

# 从零开始的宣经之旅

中北大学 606 战队 任泽培

2023 年 9 月 21 日

# 目录

|       |                |    |
|-------|----------------|----|
| 1     | 引言.....        | 1  |
| 2.1   | 宣传框架章节概述.....  | 2  |
| 2.2   | 为什么要做宣传?.....  | 3  |
| 2.3   | 岗位理解.....      | 5  |
| 2.3.1 | 宣经群体现状.....    | 5  |
| 2.3.2 | 岗位权责.....      | 6  |
| 2.3.3 | 兼容问题.....      | 7  |
| 2.4   | 任务背景.....      | 10 |
| 2.4.1 | 时间轴.....       | 10 |
| 2.4.2 | 宣传主体.....      | 11 |
| 2.4.3 | 宣传目的.....      | 12 |
| 2.5   | 宣传框架.....      | 13 |
| 2.5.1 | 框架介绍.....      | 13 |
| 2.5.2 | 渠道与内容.....     | 14 |
| 2.5.3 | 使用方法.....      | 15 |
| 2.6   | 宣传技能.....      | 16 |
| 2.6.1 | 学习思路与经验分享..... | 16 |
| 2.6.2 | 文稿.....        | 17 |
| 2.6.3 | 图片.....        | 18 |
| 2.6.4 | 视频.....        | 19 |
| 2.6.5 | AI 工具.....     | 20 |

|       |                 |    |
|-------|-----------------|----|
| 3.1   | 战队管理章节概述 .....  | 21 |
| 3.2   | 理论杂谈 .....      | 22 |
| 3.2.1 | 项目管理与团队管理 ..... | 22 |
| 3.2.2 | 赛事中的队伍架构 .....  | 23 |
| 3.2.3 | 管理者的选拔 .....    | 26 |
| 3.2.4 | 个人目标与团队目标 ..... | 27 |
| 3.2.5 | 团队文化建设 .....    | 28 |
| 4.1   | 活动策划章节概述 .....  | 30 |
| 4.2   | 活动策划流程 .....    | 31 |
| 4.2.1 | 确定目的与目标 .....   | 31 |
| 4.2.2 | 制定策划 .....      | 31 |
| 4.2.3 | 执行策划 .....      | 33 |
| 4.2.4 | 结束复盘 .....      | 34 |
| 4.2.5 | 流程图 .....       | 35 |
| 4.2.6 | 策划案（书）撰写 .....  | 36 |
| 4.3   | 线上活动案例 .....    | 37 |
| 4.4   | 线下活动案例 .....    | 38 |
| 5.1   | 社群运营章节概述 .....  | 44 |
| 5.2   | 纳新群运营 .....     | 45 |
| 5.2.1 | 需求分析 .....      | 45 |
| 5.2.2 | 用户分析 .....      | 46 |
| 5.2.3 | 运营思路 .....      | 46 |

|       |                |    |
|-------|----------------|----|
| 5.2.4 | 群聊运营工具 .....   | 47 |
| 5.2.5 | 危机公关 .....     | 49 |
| 5.3   | 粉丝群运营 .....    | 50 |
| 5.3.1 | 需求分析 .....     | 50 |
| 5.3.2 | 用户分析 .....     | 51 |
| 5.3.3 | 运营思路 .....     | 52 |
| 5.3.4 | 危机公关 .....     | 52 |
| 5.3.5 | 补充说明 .....     | 53 |
| 5.4   | 战队群运营 .....    | 55 |
| 5.4.1 | 需求分析 .....     | 55 |
| 5.4.2 | 用户分析 .....     | 55 |
| 5.4.3 | 运营思路 .....     | 56 |
| 5.4.4 | 补充说明 .....     | 56 |
| 5.5   | 总结 .....       | 57 |
| 6.1   | 招商引资章节概述 ..... | 58 |
| 6.2   | 战队分析 .....     | 59 |
| 6.2.1 | 战队分类 .....     | 59 |
| 6.2.2 | 战队资源 .....     | 60 |
| 6.2.3 | 招商需求 .....     | 61 |
| 6.3   | 企业分析 .....     | 61 |
| 6.3.1 | 企业分类 .....     | 61 |
| 6.3.2 | 企业需求分析 .....   | 62 |

|       |                |    |
|-------|----------------|----|
| 6.4   | 招商思路 .....     | 63 |
| 6.4.1 | 目标企业选择 .....   | 63 |
| 6.4.2 | 中间人 .....      | 64 |
| 6.4.3 | 双向奔赴 .....     | 64 |
| 6.4.4 | 团队配合 .....     | 65 |
| 6.5   | 招商文件制作 .....   | 66 |
| 6.5.1 | 招商单页 .....     | 66 |
| 6.5.2 | 招商手册 .....     | 67 |
| 6.5.3 | 其他 .....       | 68 |
| 6.6   | 注意事项 .....     | 68 |
| 6.6.1 | 礼仪与关系维护 .....  | 68 |
| 6.6.2 | 过程中的人身安全 ..... | 69 |
|       | 致谢 .....       | 70 |

# 1 引言

我是中北大学的宣传经理，可以称呼我为裴泽。2022、2023 两个赛季，我担任 606 战队宣传经理，负责队伍宣传、招商、运营方面的任务，并逐步承担起部分的管理职能。

RoboMaster 的口号是汇聚全球优秀青年工程师，比赛发展至今，在技术分享、技术交流上已经形成了较为完善的体系，从刚入门的新手，到已经退役走向社会的队员，都会分享技术相关领域的经验。而在宣传运营的方向上，却有些空白。最初参与到 RoboMaster 时，面对宣传运营的各项任务一脸懵逼，查询论坛中也少有合适的文档，学习起来略显不便。于是大学学习两年半后，萌生了写一份针对宣传经理的入门教程的想法，即——从零开始的宣经之旅。

本文档分五个篇章，分别为宣传框架、战队管理、活动策划、社群运营、招商。其中宣传框架与战队管理以理论为主，后续的三个篇章为可能会需要的技能学习经验。

考虑到各战队的规模、资源、境况差异较大，本文档主要分享作为宣传经理及战队管理者在工作上的思路，介绍方法而非方法论，协作的目标群体为宣传处于在起步阶段或断代重启的队伍，对于已经形成完善宣传、管理体系的队伍，本文档的部分观点可适当补充。

由于个人能力有限，本文内容大部分为个人经历产生的主观看法，内容难免有所疏漏，需要读者进行甄别，针对文中异议、疑义的观点，欢迎在评论区或联系本人进行讨论。

## 2.1 宣传框架章节概述

RoboMaster 机甲大师属于一类特殊的比赛。从十月份规则发布，到次年的八月份总决赛，每一赛季的重启，参赛队伍年级提升带来的人员更替，超长的备赛时间与几乎无缝衔接的备赛历程，对队伍的运营管理带来了极大的挑战。每一赛季队伍的管理层都需要以长期经营的思路来运营战队，扎根于上一赛季的结果，着眼于下一赛季的效果，承上启下，使队伍在本赛季中取得满意的成绩，使队伍在未来的赛事中取得更好的成绩。（这里对运营的定义为：为了组织更加高效和良好的运作而做的工作）

宣传运营是队伍管理的一部分，宣传的好坏直接影响到人员纳新、校园关系，间接影响到队伍的氛围。且由于宣传涉及的范围较广、留存时间较久，宣传活动对队伍运营的影响也更为久远，往往一两年前乃至三五年前的宣传活动依然默默的影响队伍发展。

宣传经理的工作不应当仅是写写稿子、画画海报、剪剪视频，还需要通过稿件的发布、活动的运作，思考宣传为队伍带来的收益，规划一个赛季完整的宣传方案，在一件件琐事中增加队伍的潜在实力。

“我的稿件/活动能为队伍带来什么样子的影响？稿件的受众群体是本校群体还是外校群体？这样的影响是长期见效还是短期见效？会将队伍塑造成什么形象？其他队伍发布了某一稿件，我是否要模仿跟进这一稿件？我是否需要通过一些手段去追逐粉丝量？粉丝量会为我的队伍带来什么样的影响……”

本章内容以裴泽的个人经历作为分析依据，主要介绍对宣传经理

一职的理解和工作思路，即宣传框架。由于队伍、学校、赛事成绩间的诸多差异，请读者注意辨别内容，谨慎参考。

本章内容特别感谢东南大学 3SE 战队黄玉霖同学提供的帮助。

## 2.2 为什么要做宣传？

战队/实验室需要做宣传吗？对于多数的大学生学科竞赛，主办方并不专门要求参与者对赛事进行宣传（也不完全是，类似 XXX+创业类的比赛是直接下红头文件鼓励学校校方进行宣传）。如 RoboMaster 机甲大师这种，有组委会统一、有计划的安排/号召参赛队伍建立自己的宣传账号与宣传渠道体系，鼓励参赛队伍自己做宣传物资进行队伍宣传的比赛，在我本科阶段接触到的一系列比赛中属于特例。

在理工技术类赛事的背景下，参赛队伍的运营宣传在 RM 中属于一个特殊的岗位。对于强队而言，自发进行宣传似乎显的可有可无，只要比赛成绩足够好、技术足够出色，组委会、校方以及社会媒体会主动的给予各类成绩报道；对于弱队来说，本就稀缺/实力不足的人手和经费用在宣传上，总让人觉得有些不务正业，技术类竞争对抗赛事的属性决定，大多数观众对于一个队伍的直接关注点为最终成绩，胜者为王。（这里的强队弱队以能不能到深圳打比赛简单粗暴的进行分割）。例如：这是国赛队伍；这个队伍中有技术大佬；这个队伍曾经拿过冠军……

那么，为什么还要去做宣传呢？

可以分为对内和对外两个方向来思考。



对内的方向进行分析，宣传稿件能够很好的调节队伍的氛围。21年的9月，我建立起实验室的宣传体系框架，22年给宣传组的新队员画饼：“我希望当你们回到家里，当你的父母亲朋问起，你在大学阶段都做了些什么事情？你可以自豪的打开战队的公众号/哔哩哔哩，指着视频/推文，这就是我大学和朋友们在做的事情。”用23赛季组委会经常提到的词语就是“进行团队文化建设”。

通过宣传稿件描述实验室成员们的学习与生活，展示出实验室成员与同校的其他学生的差异，通过差异化来形成团队的凝聚力。对已经毕业的成员，宣传对外推送的内容也让他们有一个便于了解实验室当下状况的渠道，不必去向学弟学妹去询问现状，就可以了解到队伍的现状。一定程度上加强已毕业成员和在校成员的联系。

在对外的方面分析，宣传作用的体现具有一定的延后性。以606战队所在的实验室于23赛季纳新举例。通过展示宣传组在上一学年录制的培训课程、技术稿件等，使新生建立起对实验室的初印象，对比其他没有技术传承对外展示的实验室组织，新生更愿意相信在这个实验室可以学到对未来有帮助的知识与技能。而宣传组曾经制作的宣传片、纪录片、日常记录稿件等等，让新生了解到了实验室的氛围。当实验室成员在纳新过程中遇见新生询问实验室的相关信息等问题，应对起来也更为从容，并且不宜犯错。

除开纳新时期，宣传内容也对关注校内学生群体的老师与学校的其他学生群体展示，形成实验室成员与其他学生的差异，从而在竞赛、项目中获取更多的资源。于实验室成员本身，这种明显区别于其他人

的差异化让队员更有归属感，也更愿意参与实验室的各项活动。

在社会层面上，战队/实验室的宣传资源为希望获得如校园大使的校内实习岗位同学增加了一定的竞争力。企业希望通过校园大使扩大在学校中的影响力，而实验室成员可以借助现成的宣传渠道与宣传资源，在与本校的其他成员的竞争中获取更多的优势。

此外，赛事体系外的竞争往往来自于学校，参赛队伍需要和其他的实验室组织争夺资源。在校内的竞争中，因为不在同一个评价体系，RoboMaster 赛事体系内的奖项在竞争中发挥的作用较小，这时队伍宣传的作用便体现出来，这一点对于强队、弱队都适用。

对于实验室而言，拥有一个清晰的宣传框架体系，拥有一个勤奋产出内容的宣传团队，带来的正面效益往往需要一段时间的沉淀才能体现出来，以学年为单位进行观测，团队的文化建设在宣传的运营中逐渐完善并且流传，团队氛围因为宣传展示而变的融洽，团队成员也能因为宣传展示获得到更多的机会，得到更好的发展。

实验室做宣传，是一件有用、有意义的事。

## **2.3 岗位理解**

### **2.3.1 宣经群体现状**

宣传经理在赛事体系中是一个逐渐被重视起来的职位。或者说，近几年的 RoboMaster 备赛中，项目管理、宣传经理的重要性被不断提高，越来越多的队伍开始注意到运营管理的重要性。但除几只特殊队伍外，大多数的队伍并未形成体系或明确的制度来保证队伍的运营，

大多队伍的管理模式仍为杂七杂八间接或直接继承上一届的规划。

(这些内容在战队管理篇将会详细讲到)

大多数队伍的职权分配中,宣传经理直接负责队伍及实验室对外宣传,不同的队伍中,具体的内容会有所差异。一些队伍的宣经接近于项管(或者就是由项管兼任),要负责队伍非技术相关的各项事宜,包括报账、赛场期间的差旅食宿、实验室日常公共关系维护等;一些队伍的宣经只负责宣传的相关任务,只需要根据赛事进行制作相应的宣传内容并进行传播,便完成了工作;一些队伍不设置宣传经理岗位,队伍只完成中期考核、完整形态考核,能参赛即可。

22、23 赛季的情况显示,宣传经理的更替速度很快,宣传组成员的离职率很高。许多队伍(包括 606 在内)宣传组长期的组员只有一两人。原因一方面是赛事对从事宣传的参赛者吸引力相对较低;另一方面是从事宣传的参赛者在赛事中获得的利益相对较少,队伍为宣传提供的支持也很少,我在赛场遇到的宣传往往都是带资进组,自行承担设备的开销,时不时还要再对一些物资进行垫资。

### **2.3.2 岗位权责**

宣传经理普遍需要承担队伍新媒体账号运营以及宣传物料、稿件筹备,没有组员的宣传经理,需要自己产出内容,反之则可以通过 push 组员来完成任务。从“经理”的角度,管理能力应当大于制作稿件的能力。对于宣传任务,更需要的是结果而非过程,没有结果的过程再丰富也没有意义。如同一张海报,设计了三个星期,过程丰富到可以写一部青春恋爱小说,但是最后做的一塌糊涂,无法取得任何效果,

那宣传任务相当于直接失败。

承担的任务同时，宣传经理对新媒体运营应当有绝对的控制权，包括是否生产内容，是否修改内容等。对应的责任便是宣传经理要对自己的行动负责，内容是否合适，产出的频率是否合适，能否取得效果等等。在实际的备赛中，常见的情况是谁都能对宣传的产出指指点点，因为队员间的审美、喜好各不同，宣传的产出得到的反馈多且不统一，这时的宣传应当有拍板定稿的权力，拥有绝对的决定权。

尽管参赛手册中从来没有把宣传经理规划到管理层，但如果宣传经理需要完成活动策划相关任务，需要调动人力去进行某些事时，必然的会需要对队员进行“管理”，而前文提到过宣传组的离职率问题与更替速度在这里形成冲突，一个和队员都不熟悉的人，怎么可能组织调动其他队员完成任务？至于如何成为队伍的管理层，或者获得管理的权限，就需要宣传经理自行探索（每一支队伍的情况不同，不过大多数情况中，熬资历是个笨办法，但是有效）。

### **2.3.3 兼容问题**

为什么宣传组与队伍的兼容性较差，容易离职？在回答这个问题前，请各位回忆一下：你的战队\实验室里存在宣传工具人吗？

宣传工具人：指通过与技术组成员完全不同的纳新流程招来的队员，给予一些零碎的培训，职能分配负责宣传方面的任务。在日常备赛中没有人监管，队里的大部分人与该队员没有交流，没有直接管辖的管理者。不参与组会，或者开组会大多数情况下充当透明人，只有想到了才会提一嘴。日常不分配任务，只在某些特定环节，例如招新

需要海报、指导老师要求新闻稿时，把需求塞给该队员，最后该队员跑路，于是战队继续开始招宣传工具人。

回归到 RoboMaster 机甲大师赛事本身，对于从事宣传的队员，在备赛及比赛的过程中会出现一些相对尴尬的事情。因为宣传所承担的任务与其他队员承担的研发任务性质与内容往往差异较大，如果宣传队员与技术队员之间联系较少，就容易出现相互不理解的情况，而这也是备赛过程中大多数宣传组队员所面临的问题。

明面上，技术组的成员只看见宣传队员拍拍照片拍拍视频就消失了，而宣传熬夜剪片子、写稿子、做设计的时候往往技术组已经结束工作，双方的工作内容与时间的差异导致成员间的互不理解。而宣传本身就是一个锦上添花的事情，在赛事中无法对成绩起到决定性的作用，这也导致部分的技术组队员瞧不起做宣传的队员，认为宣传队员是来混奖的，是来蹭别人的劳动结果的（在调研中发现，部分队伍存在：“既然技术搞不好就去做宣传吧”的现象，从队伍的管理层就认为搞不好技术的人才会去做宣传，自然导致了宣传的地位降低，不是所有人都能理解为什么要有宣传）。不是所有的队员都认同实验室/战队应当存在宣传这一职务。

将宣传组的成员根据所学专业不同分成两类，而这两类的宣传在赛事过程中面临的问题并不相同。

第一类是理工类专业（技术导向的专业）的宣传成员。理工类专业的成员在做宣传易受到外界干扰，被人认为是不务正业。

学生的主要任务是学习，这是大多数人所认可的规则。当其他人

都在机械、电控、算法等本专业相关的技能方向越来越精通，而该队员学的却是各种平面设计、视频制作技巧等等宣传方向技能，长久下去，容易受到来自外界来自父母及非 RM 相关人士的压力，最终无法兼顾本学科专业赛事宣传的需求，选择沉默或离队。

第二类是非理工类专业的宣传成员，如金融类、经管类、传媒类。对于非理工类专业的学生，机甲大师的收益并不是很理想。

在保研、综测、评奖评优等方面，部分学校的非理工类专业学院并不承认机甲大师比赛的加分资格，部分非理工类专业的老师甚至会排斥本学院学生参与理工类赛事。在赛事本身方面，RM 宣传的需求繁多复杂，从海报设计到文案撰写、从活动策划到执行等等，对宣传人员的技能要求并不低，学习成本较高；在就业方面，非理工类专业学生求职面向的大多数企业，对机甲大师赛事并不了解，赛事难以提供帮助。诸如此类原因，非理工类专业学生参与 RM 时，包括情绪价值在内的各类收益不足以支撑其参赛动力时，选择沉默或离队。

此外，强队和弱队的宣传所面临的问题也有所区分（这里指的强队，指有稳定的技术传承与资金供给，每一届比赛都能取得较为不错成绩的队伍），大多数弱队所面临的问题在资金短缺、管理混乱上，后者所带来的团队氛围差、进度拖延，不能收获情绪价值，也没有可见的利益价值，如此加剧宣传的精神内耗，进而离开队伍。

如何留住队伍中的宣传？如果实际利益不能给予过多，不如尝试给予更多的情绪价值，能留在这个比赛的人，都是有感情的。

## 2.4 任务背景

了解完岗位后，再了解一下 RM 赛事的时间轴与宣传主体，以及宣传的目的，这将会成为这一赛季进行宣传规划的根基。明白宣传的任务背景，工作过程中的很多疑问就自然清晰了。

### 2.4.1 时间轴

RM 赛事中的宣传呈现出显著的周期性，以学年为单位进行重复，其中有两条明显的时间轴，其一为大学生的阶段时间轴，其二为赛事的进程时间轴，大多数情况下，战队的主要成员也随着周期进行更替。

学校的阶段时间轴：

| 大一       | 大二       | 大三           | 大四        |
|----------|----------|--------------|-----------|
| 学习（梯队队员） | 主力（正式队员） | 主力/考研/就业（管理） | 考研/就业（顾问） |
| 9月-1月    | 1月-2月    | 3月-7月        | 7月-8月     |
| 第一学期     | 寒假       | 第二学期         | 暑假/小学期    |

赛事的进程时间轴：

| 10月  | 10-2月 | 2月   | 2-5月 | 4-5月       | 6月  | 8月   |
|------|-------|------|------|------------|-----|------|
| 赛季开始 | 备赛    | 中期考核 | 备赛   | 联盟赛及完整形态考核 | 区域赛 | 赛季结束 |

宣传经理的工作展开与时间轴紧密相连。

根据宣传内容的时间轴性质，可大致分为周期任务、日常任务、突发任务三类。其中，周期任务指每年进行循环的任务，如纳新宣传、赛事启动/赛场宣传等；日常任务指在赛季中经常性进行的任务，如战队日记、备赛记录、团建活动记录等；突发任务则是字面意思，类似于 XX 活动要求进行宣传，XX 队员收到表彰进行宣传。

在具体的赛季宣传规划中，周期性任务大多十分重要，时间也基

本固定，可以提前进行准备；日常任务则根据时间穿插着进行安排，错开一些繁忙的时期（如考试周），保证账号的日常曝光即可；突发任务大多具有不错的话题性，需要宣传经理尽可能的把握住流量，但也要量力而行。

## 2.4.2 宣传主体

我要负责战队的宣传？还是实验室的宣传？

在 RoboMaster 赛事中，参赛队伍的来源不同，大致可归为两类。一类为实验室架构，RM 赛事是实验室下属的一个赛事，实验室同时存在战队成员与参与其他赛事的成员（如智能车、RC、工巡赛等），两者平级，共同分享实验室的资源；另一种是战队架构，RM 是所在实验室唯一的赛事，实验室成员即为战队成员，战队成员在备赛的过程中也会同时参加其他赛事。（从本队的微信公众号名称大致可以区分出，XX 机器人队、XX 实验室和 XX 战队，分别对应两者）

在进行宣传时，需要对二者进行区分。

实验室架构的宣传，如果还想维持现有的模式，在进行宣传中就必须留有其他赛事的位置，特别是共用一个账号的实验室，否则就会造成其他赛事的萎靡（从纳新招不到人开始，逐渐发展为参与其他赛事的同学脱离实验室自行发展或加入其他实验室），成为只打 RM 的实验室。实验室架构如果形成稳定的宣传框架，即各个赛事整合在一起的宣传模式，能更为有效的获取校内资源，在纳新、评奖等环节也更有竞争力。（有点类似与理工类大学和综合类大学的关系）

战队架构的宣传就比较轻松，只需要跟进赛事节奏进行宣传即可。



### 2.4.3 宣传目的

宣传的目的是什么？阅读数？稿件数？关注量？还是其他？

这是一个很令人纠结的问题，因为宣传与能否参加比赛无关，不可能出现一个队伍所有的兵种都做好了，但是因为宣传不到位所以就禁止这个队伍参加比赛，进而宣传队员的地位也很尴尬。

RoboMaster 对宣传的要求很高，但也很低，没有宣传完全可以参加比赛。由于没有明确的目标，除了官方发布的组委会任务外，宣传的工作全凭自觉。极大的自主权带来的便是虚无，宣传经理不知道该做什么，其他队员也不知道宣传经理都做什么、该做什么。因此，在开展正式的宣传工作前，要明确宣传的目的，为什么而做宣传。

从我个人角度，担任宣传经理是一个自我实现的过程。从零开始完成一个品牌的搭建，在现有的条件下去验证所学的知识。在这个过程中，我要目的是熟悉新媒体运营的各类操作，建立战队这个“品牌”，并且整理出框架，我的继任者可以依据这个框架来上手宣传运营的各类内容，来实现实现队伍在宣传运营方面的传承（品牌延续）。

从实验室的角度，宣传的目的是扩大实验室的影响力，获取到更多的资源。同时，实验室需要足够的影响力来保证一届又一届地传承下去，除物质外的传承是什么？精神？文化？听着很虚，实则体现在现有的成员身上，这些无形的内容想要实现传承，就需要进行记录，进行宣传。或者说，这才是实验室的根本。（实验室/战队文化）

个人的目的与实验室的目的重叠，付出转化成收益，宣传经理才能持续。奖状没有意义，一定要找到属于自己进行宣传的目的。

## 2.5 宣传框架

### 2.5.1 框架介绍

如概述所讲，宣传是由一件件琐事构成，写稿子、画海报、剪视频等等。琐事繁杂，人一忙起来，就容易出现“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的情况，在某一阶段钻牛角尖，从而浪费自己的精力与热情。想要避免这样的情况发生，就要在工作开始前进行规划。

简单来讲，宣传框架就是在已知时间轴的基础上，提前对一整个学年的宣传工作进行策划，来保证宣传的任务平均分配至一整个学年。实验室的宣传没有空挡，自有渠道可以持续进行曝光，同时宣传的任务量又不会太大，不会出现某些时刻任务大爆发的劝退情况。

宣传框架需要根据学校情况、实验室的情况以及本赛季目标结合，在执行中由宣传经理进行主导，这也是为什么称为框架而非策划。

例如：

|      |      |        |                |         |
|------|------|--------|----------------|---------|
| 开始   | 第一学期 | 9月     | 开学季/队伍换届       | 周期宣传    |
|      |      | 10月    | 培训/赛季开启/备赛     | 日常宣传    |
|      |      | 11-12月 | 培训/备赛          | 日常宣传    |
| 备赛   | 段寒   | 1-2月   | 培训/备赛/中期考核     | 日常宣传    |
|      | 第二学期 | 3-5月   | 培训/备赛/联盟赛/完整形态 | 周期、日常宣传 |
| 比赛结束 | 暑假   | 6月     | 毕业季/区域赛        | 周期宣传    |
|      |      | 7月     | 培训/赛后总结、备赛/培训  | 周期、日常宣传 |
|      |      | 8月     | 培训/全国赛/纳新筹备    | 周期、日常宣传 |

## 2.5.2 渠道与内容

RoboMaster 体系中，常见的自有线上渠道有四种，分别是微信公众号、哔哩哔哩、QQ 账号、微博账号，部分队伍还开通了小红书与抖音。这些宣传渠道对应着不同的分发内容，如视频-哔哩哔哩、推文-微信公众号、照片-QQ/微博。

平台本身的属性也有所差异。如哔哩哔哩、抖音、微博，这类平台的逻辑是推荐机制，发布的作品会根据算法对用户进行推送（看了几天比赛后，发现首页全是 RoboMaster）；而微信公众号、QQ 的逻辑是对已关注用户/好友进行推送；小红书的算法是搜索+推荐。因此，在宣传推广时要考虑到不同的渠道的特点，是否适宣传播、是否图推送到既定的目标群体中、是否能完成宣传的目的。（想要深入的了解平台，可自行搜集资料学习，B 站、知乎成熟的学习资料很多，但这并不是一个轻松的事情，个人建议大致了解即可）

除线上渠道外，根据队伍的自身情况，能在线下获取到的推广渠道也有所差异，常见的如海报张贴、易拉宝摆放、展板推荐等，以及参加学校、学院组织的活动，如百团大战、XX 科创宣讲会。此外还可以自发的组织一些带有人文的活动，例如：情人节绑在书上的玫瑰花 [口号]——XX 战队宣，诸如此类。

根据内容创作形式不同，大致可以分为文稿、图片、视频三种，分别对应着不同的制作方式，主要受众也有所不同。如上文中的渠道分发，微信公众号用户更倾向于推文、哔哩哔哩用户更倾向视频，在内容创作前就应当想好分发的渠道，生产用户喜欢的内容。

内容的制作是一个很麻烦的事情，因为宣传经理负责的是队伍/实验室的宣传，而非个人。因此稿件完成后，会受到内部、外部的各类意见，可能会存在，内部对稿件的修改意见不统一互相矛盾，这时就需要宣传经理对意见有一定的判断力，筛选出其中有用信息与无用信息，并且具有一定的决断，自己清楚为什么要这样制作内容，通过这种形式能达到什么样子的效果，最终决定内容如何制作。

内容的制作中需要考虑投入与产出，这一点十分重要。不同内容的制作时长、耗费精力有较大的差异，例如随手拍的 Vlog 与记录全赛季的纪录片，两者最终带来的宣传效果可能会出现后者还不如前者，这时候就需要根据预估的宣传效果来决定是否要花费大精力制作优良的内容。**高质量的内容不等于良好的宣传效果，宣传经理应当更为注重宣传能带来的效果，而非只停留在生产内容。**（延续这个思路，宣发的内容也并非全部需要队伍制作，学校官媒、社团组织、学生会组织生产的优质内容，同样可以进行引用转载以实现宣传效果）

此外，不同队伍的宣传条件、环境、背景各有差异，有些情况下，队员会一味的要求模仿 XX 队伍进行宣传，但该队伍的工作量一个人根本完成不了，需要宣传经理对任务量自行评估，决定是否模仿借鉴。

### **2.5.3 使用方法**

宣传框架的核心在于保证实验室持续进行曝光，从而在一整年中稳定的进行宣传。框架为宣传经理提供一个制作内容的基本思路，并且在任务进行的过程中获得较大的自主权，允许发挥个人风格创作，在实现宣传经理的目的的同时，完成实验室的宣传运营任务。

在赛季正式开始前，宣传经理就可以将宣传框架制作好，或由上一届宣传经理整理好直接进行传承。这样，其他成员对宣传经理的任务也具有一定了解，便于后续的团队协作，也便于宣传融入队伍。

关于框架的固定内容与自主内容部分，举一个例子进行解释。如时间推进到毕业季，需要制作相关的内容来完成新老人员的传承。由于历届宣传经理本身的差异，所擅长的技能也有所不同，例如第一任的宣传经理擅长摄影摄像，因此更愿意制作影像类的内容，第二任宣传经理擅长协作，更愿意制作推文形式的内容。宣传框架可以适配宣传经理的个人情况，在实际过程中有更大的自主空间，根据自身喜好来制作对应内容。如，在毕业季制作送毕业队员的视频、毕业队员的纪念推文等等。（这么看似乎也可以叫做任务清单？只是对于任务内容更为模糊。将过去经验传承的改为文件传承，更清晰一点）

在制作内容的同时，我们追求的是持续地产出内容，连续的稿件宣传后，可以通过不同时期稿件所反馈的数据来了解宣传的效果，浅显的对宣传的收益进行评估，进而调整下一阶段的宣传内容。并且，在宣传框架下，每一阶段的任务都可以联系起来，将复盘-优化的环节作为一个经常开展的内容，来使得宣传内容制作与传播更加符合宣传的需求，获得更好的宣传效果，制作过程也更为顺畅。

## **2.6 宣传技能**

### **2.6.1 学习思路与经验分享**

我个人推崇的学习方法是“所学即所用”，自学>上课。

宣传经理需要掌握的内容繁多且复杂，从 PS、PR、PPT、Word、Excel 这些常见的办公软件外，还有单反、无反、无人机、稳定器等这些器材的使用，还要类似秀米编辑器、135 编辑器等平台的内容创作工具。除开这些硬技能外，办活动、购置周边、去进行公共关系维护等软性技能，还涉及到人情世故、商务沟通等，很多时候还需要对不同的领域进行快速了解。例如，我现在要制作一批明信片的周边，制作周边的明信片除了铜版纸、白卡、哑粉外还有什么材质？这些材质的价格和实际展示效果如何？我要去拼多多、1688、淘宝那个平台的那家店铺去进行采买？明信片上照片应该印刷机器人、队伍、学校还是个人、还是都要有？以此类推。

想把这些东西全部学会再开展工作，显然不太现实。特别是如写作、摄影、剪辑、平面设计这些技能，学无止境。但是工作不能因此耽搁。因此我认为最佳的方式就是一边用一边学，反向逼迫自己去学习、锻炼，等到任期结束之后，才发现自己已经莫名其妙的会了一堆技能，好多乱七八糟的领域都能扯两句。对我个人，这样的锻炼机会、练手还不用怎么负责结果的机会是很难得的。

后文是几个主要技能的学习思路及资料链接。

## 2.6.2 文稿

稿件在不同的场景下需要有不同的风格与格式，例如新闻稿需要写的正式、要素齐全；纳新文案需要写的皮一点、带有学生的朝气；内部的通知要条理清晰，带有人情味等等。如果是写正式的文档，还需要整理大纲，保证自己的文档可读、易读。

写作对大多数人来说是个长期功夫，多读多写（当然不排除一些人本身就擅长写作）。很多的写作技巧就是高中阶段的语文阅读技巧，什么要点前置、分点叙述、总分总结构、举例子、做说明这些。本来是想列举一些写作的书单，后来发现本人确实没咋读过正经书，只是单纯的杂书看多了，写的东西还凑合，于是作罢。

在应用层面，写不出来直接开抄，天下文章一大抄（抄的多了自然就会写了），根据文章对应结构替换成我方内容，能完成宣传的功能即可，不太道德，但是确实好用。

### 2.6.3 图片

图片内容分为两类，一类是平面设计的产物，例如海报、传单、风格化图片、手绘图片；一类是摄影的产物。

一般情况下，两者都可以作为单独的稿件进行传播，也可以配合文案来制作推文进行传播。摄影作品同时也是平面设计作品的素材，有时在拍摄中也需要专门为后期平面设计准备素材。值得一提的是，一张优秀的摄影作品不一定是好的素材，同样一张“废片”也不一定不能作为素材。例如，一张构图十分完美的照片，怎么改都不适合作为海报的底图、而一张拍队员十分夸张的表情，可以作为推文（非正式轻松风格）的素材使用、一个画面主体偏右的照片，左边加上描述文字，正好合适作为海报。

平面设计推荐的学习软件是 **PS**，熟练后对市面上大部分的作图软件都可轻松上手，网课教程推荐教程有两套，**B**站可自查，分别为：

《敬伟 **PS** 教程全集》——敬伟先生（特别详细）

《90 分钟入门 PS》——GenJi 是真想教会你（快速入门）

平面设计知识的 up 主：ooooohmygosh

摄影方面则是分为器材使用、前期拍摄、后期处理，需要日常的审美积累，以及多拍多练，这方面的教程建议自行寻找。关于 RoboMaster 赛事相关的摄影技巧，可以通过浏览其他队伍展示的照片来模仿学习。（大多数在自己的宣传渠道直接发照片的队伍，照片质量都很能打，全是老法师拍摄）

宣传经理的快乐老家（524575931）中，群相册有很多队伍的同学上传了队伍的海报作品，精华消息中有各类设计资源与经验分享，不定期有群友分享经验，有需要的同学可以加群自取。

#### 2.6.4 视频

视频类型素材根据制作难度的不同，大致可分为两类，一类是较为轻松的 vlog 类型，拍摄与剪辑都不需要过于耗费精力，一般常见于日常记录，例如某某机器人研发的情况，飞坡、小陀螺、自瞄、队伍团建记录等等；另一种则是大制作，稳定器+相机拍摄多段画面，精心选取 BGM 与音效配合等等。

视频制作同样分为器材使用、前期拍摄和后期剪辑，大制作还需要提前写脚本、分镜稿等等。这方面我并未经历过系统的学习，因此只介绍野路子的方法，系统学习还需要个人自寻课程。

视频拍摄需要设备，我个人推荐购买无反（微单）进行拍摄，但近几年发售的手机的拍摄功能也很能打，足够满足日常的拍摄需要。条件允许下，尽可能的选择好器材，但不能过于注重器材。



相应的摄像技能同样涉及到器材使用，建议同样为多拍多练，多看一些优秀的剪辑作品，分析拍摄运镜、布光技巧与剪辑思路。

剪辑推荐使用的学习软件是 PR，熟练后可轻松上手剪映、必剪等软件。推荐的教程同样为：《90 分钟入门 PR》——GenJi 是真想教会你（快速入门）。

在学习剪辑软件的过程中，一定不要出现鄙视链的情况，用达芬奇比 PR 厉害，用 PR 比剪映厉害此类。剪辑的目的是为了最终的视频，对于 RoboMaster 的视频需求，剪映能满足大部分的使用场景。但我还是建议在最初学习时选择 PS、PR 这些软件，因为这些软件的培训体系基本成熟，相应的专业人士也被广泛使用，上限也足够高，学成后也可以接一些单子赚点外快。

### 2.6.5 AI 工具

ChatGPT 发布后，AI 工具井喷一样的在市场上出现，同时也改变了对宣传的技能要求，如果能很好的调控 AI，也可以生产出不错的内容。例如通过 StableDifussion 生产海报的背景图、通过 Chat GPT 来写需要交付给学院的新闻稿等等，这些是已经进行尝试过的。

主流的 AI 工具就是 ChatGPT、NewBing 进行文本写作，SableDifussion 或 Midjourney 进行图片创作，市面上还有如剪辑 AI、修图 AI 等，我还没用过，就不胡乱介绍了。可以预见的是，对于单兵作战的宣传经理，AI 工具将会极大的减轻工作量，也可以作为个人的兴趣方向，建议学习，同样需要 B 站自寻教。

### 3.1 战队管理章节概述

如果你特别痛恨一个队伍，但是又打不过他，该怎么办？

答案是：熬死他，熬到他过上一两个赛季后继无人，或是队伍管理崩溃，内部外部矛盾爆发；队伍分裂，队员删库跑路技术直接断代中期考核都过不了，你队稳扎稳打代代传承，最终决胜于赛场之外。

这算是一个玩笑，但确实可能出现。参与 RoboMaster 的很多队伍都存在或多或少的管理问题。一些队伍解决了问题，取得较为不错的成绩；一些队伍延缓问题，勉强完赛；一些队伍问题爆发，队伍成绩直接腰斩，甚至队伍解散。管理是每个队伍都要经历的大问题。

本篇内容想要讨论的内容是战队管理而非项目管理。学生的主业是学习，需要参与上课、考试等学校组织的活动，RoboMaster 备赛对于大多数队员更接近于一份“兼职”，能投入的时间和精力都会受到“学习”这一份主业的影响，并且时不时就会被学校强制性的命令进行干扰。现阶段，大部分的项目管理有关的书籍、理论都是假设成员处于“全职”状态加以管理，RoboMaster 的参赛队伍并不能满足这一条件。因此，我认为在管理中过度专注于对项目进行管理，其作用十分有限。关于项目管理的经验分享，由于大多数队伍的备赛环境、人员结构、队伍文化也不同，进而产生的项目管理方式也各不相同，强行参考借鉴某一队伍的项目管理方式，反而会引起反面效果。

本篇内容主要介绍为战队管理的部分观点与战队文化传承，个人主观看法极多，请读者自行甄别，欢迎探讨。

## 3.2 理论杂谈

“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、协调、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。是人类各种组织活动中最普通和最重要的一种活动。”

——百度百科

### 3.2.1 项目管理与团队管理

项目管理是一个利用项目管理的应用知识、技能、工具和技术等等，通过组织沟通以及相关的资源协调，然后实现或超过事先设定的需求和期望的过程。主要对项目规划、执行、监控和控制进行的相关活动，最终以满足预期的需求和交付成果。

项目管理岗位属于项目制运营团队管理中的一部分，是近些年来较为先进的管理方法，常见于具有一定规模、对产品研发有需求的企业。而落实到 RoboMaster 赛事体系中，项管制度是否适用要受到质疑，区别于企业场景中员工的稳定性，学生没有工资、在项目中的收益难以定量估计，参与项目的学生同时还要受到来自学校“学习”主业的影响，在项目中“兼职”的态度容易受到外界干涉，反映出来的现实情况就是很多队伍认为，新队员能不能留下来是运气问题、新队员无法融入团队、坚持不下去的多、加入后干活不积极等。

在团队管理存在问题的情况下，团队中人员不稳定，这时再去探讨项目规划、项目执行以及各类促进人员效率的项目管理方法，效果有待怀疑。团队管理是项目管理的基础，并且对队员的影响要更为长

久。在企业中，即为隐性的公司组织架构、文化、氛围、薪资福利等完成团队管理，而在学校场景下，薪资福利较弱，团队管理更依赖于人文建设，队员更倾向于未来预支的收益（如学习机会、更好的就业、光明的未来）与情绪价值，也因此功利性的队员在 **RoboMaster** 队伍中出现的较少。一些队伍的管理层只针对项目进行研究，希望通过优化项目规划、执行过程来提高效率，而忽视了执行环节中的人，人都跑没了，还在大谈管理，左手 KPI 右手 OKR，最后发现就剩自己成光杆司令了，大寄特寄。

管理的起点是对人的假设，团队管理则是对人的塑造。当团队氛围极佳，队员的主观能动性极好，项目管理中的许多卡顿的环节问题自然迎刃而解，最终的比赛结果也不会太差。

### 3.2.2 赛事中的队伍架构

在现有的赛事体系中，带有管理职能的岗位有很多，如：项目管理、队长、副队长，还有宣传经理、招商经理这种在参赛手册中没备案但是偶尔也涉及管理的岗位。研发部门、支持部门、运营、电控、机械、视觉，对比其他的赛事团队，为什么会形成这种架构？

以一支刚参加 3v3 的队伍举例，这支队伍由 6 个人组成，来自同一个实验室，他们一致决定要参加机甲大师。决定参赛第一步，他们围着电脑向组委会提交了参赛申请，石头剪刀布决定出了队长和项管填了上去。报名完成后，他们需要向学校申请场地，六个人路子都很硬，其中一人心思活络、八面玲珑，被其余五人推举去完成与学校交涉获取场地的任务，随后的各类与学校、组委会、其他学校队伍交涉

的任务也都由这位同学完成，暂且称这位同学为 A。

这一阶段的队伍成员较少，A 也能很好的平衡研发与交涉的任务，并且在日常生活中六个人经常同吃同住，相互之间的信息也基本清楚，遇到一些如购买车票、购买队服、财务报账的问题，A 也能很快的解决。第一年的比赛很快就结束，6 人的成绩还不错，赛后 6 人决定，下一年要在学校里招兵买马，参加超级对抗赛，一路打到春茧，沐浴金色的雨。（在人数较少时，管理的作用并不明显，对比赛结果的影响并不显著）

于是进入到第二年，超级对抗赛的任务很重，需要的人员更多、资金更多，6 人明显精力不足，于是决定从实验室拉入一批同学，技术靠谱的同时也相对更为熟悉。在赛季开始前，他们的队伍扩张到 24 人，但是参与比赛还远远不够，他们还需要吸收新鲜血液、更大的场地、更多的资金。于是众人联系了 X 老师，在 X 老师的支持下，众人收获了更多的资源，同时也被告知，需要承担相应的任务，给钱但是不能只打 RM，还有别的比赛以及领导的各类要求等等。这一阶段，因为人数增加，众人内部进行划分，分为电控、视觉、机械三个小组进行，每个小组各推选出一名组长作为队伍的管理者，A 由于上一赛季表现出色，被推选为队长。

在备赛的过程中，由于超级对抗赛需要提交的文件更多，同时需要承担老师的各项任务，A 逐渐不再进行技术研发，转变为队伍的管理角色，在磨合的过程中，各组的组长也逐渐承担起一定管理责任，负责组内进度把控、技术培训等。到赛季后期，由于人数增加后，各

个兵种的发票整理报账任务繁重且单一，众人决定寻找专门的人来负责财务报销，偶尔也负责和学校进行对接。同时为了方便后续的宣传活 动，队伍建立了哔哩哔哩、官方 QQ 来发布通知以及培训课程。由于技术不成熟以及人员磨合问题，这一赛季的成绩并不理想，众人赛后复盘是项目进程出了问题，由于缺少一个全局把控的人(项目管理)，所以各组的分工不明确，配合出现差异，最终导致兵种研发出问题。

(这一时期，队长、组长、财务等人组成了队伍的基本运营团队，但职能并不明确，往往很多事情都需要队长亲自进行，当事情多的处理不过来时，就需要研发管理二选一，最终舍弃其一)

第三年，队伍决定优化体系，将运营部门独立出来。由 A 来承担项目管理的工作，负责日常进度的督促，以及各组的组间协同，运营部门负责各类非技术的问题，如纳新、账号运营、活动策划、周边制作、财务报销、比赛期间的差旅食宿等等，作为队伍的支持部门帮助研发部门解除后顾之忧，能够全心全意的去备赛。同时选取了新的队长，与项管一同进行技术管理(这时的组织架构基本接近现在大多数队伍，基本成熟，宣传运营部门独立，技术研发部门内部进行细分)

支持部门(宣传、运营、策划、招商等)的出现意味着体系成熟，保证了研发部门能进一步提高效率。善战者无赫赫之功，队伍的正常运转离不开支持部门的付出，因为总有很多杂活是需要人去做的，例如文档整理、财务报销、物资管理、差旅管理。作为一个做好了没人夸(大多数人意识不到，进入队伍的第一天就已经习惯了，例如如今城市的水、电、网络)，做差了会被骂的部门，如果管理者认识不到

支持部门的付出，不能让队伍认可支持部门，就会出现支持部门逐渐减员、运营的任务量加重、支持部门减员的恶性循环，最终研发部门不得不承担运营任务，降低研发效率，最终影响比赛成绩。

从第一年到第三年，人员的扩张使得需要进行管理，为了提高效率，队伍内部的分工更为明确，最终出现了支持部门与研发部门。（从第一年到第三年的过程，像不像企业的成长路径，从一个草台班子到分工明确能稳定生产产品进行销售的企业）

### 3.2.3 管理者的选拔

管理者的选拔是学生组织不得不面对的问题，由于年级变化不可抗力影响，学生组织的管理层需要每年进行一次轮换，重新选拔管理层。选拔的方式一般有两种，分别为民主投票与直接指定。此外还有亲自培养管理者，但基于上届管理者的水平与下届管理者的能力，对这种亲自培养的效果表示怀疑。

民主投票的优点在于被选人具有足够的公信力，但可能不一定靠谱，同时可能出现投票结果持平，造成结果分裂，直接指定的优点在于可能靠谱，但是不一定具有足够的公信力。折中的方法就是指定几个候选人进行民主投票，但是需要保证表面上的公平公正。

管理者的权力一部分来自于岗位，一部分来自于个人魅力。有些管理被人信服，你说什么，我就去做什么，做的比你命令我做的还要好；有些管理被人施舍，你说什么，我勉勉强强的去做点，要不是你是管理我理都不理你。当队伍无法提供令被管理者满意的资源，岗位赋予的权力也就微乎其微了。

学生群体的个人魅力大致可分为两类，一类是技术领先、一类是人情世故。技术领先即为队伍中的技术大佬，是学弟学妹们的领路人，面对各类技术难题轻松拿捏；人情世故则是交往能力十分出众，情商很高，处理事情、协调事情的能力都很强，具有很强的责任感，队员信任的人。此外还有氪金选手，五天七顿饭，队伍里的人都被氪金选手请过，吃人嘴短、拿人手软，自然也服从管理。

关于管理能力，学生群体可以抽象的理解成人情世故，即做人、做事的方法等，这需要先天因素（情商）与后天的锻炼。常见的队伍管理层基本符合技术大佬+责任心的特点，但是否能成为合格的管理者，还需要具备足够的管理能力。一些管理者并没有足够的管理能力，却担任了管理的职位，最终技术领先带来的名声、人缘也因为管理方式而消失。（学不会人情世故的可以试试B站找销售培训课程，来自市场营销专业学生推荐）（另外强烈建议通读毛选学习管理）

### 3.2.4 个人目标与团队目标

管理的目的是为了**实现既定目标**。当组织中只有一个人时，个人的目标就是组织的目标，个人能发挥**100%**的水平；组织中有多个人时，就会出现多个目标，如果不能统一，组织中的成员对既定目标无法达成共识，就会出现**1+1<2**的现象，这也是大多数团队管理问题产生的根源。

多数情况下，第一届参加比赛队伍往往最团结、最具有凝聚力，因为此时所有队员都为了一个目标而努力。第二年、第三年，队伍加入了新成员，团队凝聚力就开始下降，因为新成员不够“纯净”，他



们参与比赛的目的是为了奖状、学知识、社交等等各不相同的目的，与创始团队的目的不统一，进而在后续的备赛过程中出现冲突，出现摸鱼、跑路等现象。同时也存在，部分队员参与赛事的目的是为了学习，因此注重过程，部分队员参与赛事为了奖项，注重结果，二者的做事风格不同，在一同工作时发生冲突。

管理者希望队员对团队的目标达成共识，就需要在制定目标前广泛调查各队员的参赛目的，最终制定出一个大部分人接受的目标作为团队目标，而非自以为是的认为自己的目标就是团队目标，最终引发“战队是我们的战队，还是 XX 一个人的战队”类似的冲突。

在完成团队目标的同时，尽可能的帮助队员们完成个人目标，这会让队伍更具有凝聚力。例如有的队员目标是为了学习、有的目标是为了交友、有的目标是为了帮他找到目标，这样管理者可以多组织与其他学校的技术交流，为队员完成个人目标创造机会。

### 3.2.5 团队文化建设

文化建设是团队管理的手段之一，可以帮助战队的成员更快的凝聚在一起，最终实现队伍包括经验、技术、精神、关系等等的传承。通过战队的文化建设使得队员对队伍具有归属感，在本赛季及赛季结束后仍能帮助战队解决问题；梯队成员及队伍后备队员对战队有认同感，在下一赛季积极参与到 RoboMaster 的竞赛中。

作为一个长期的过程，团队文化建设需要长期投入精力，核心是对情感的激发，属于阳谋，将心比心，光明正大。以 606 所在的卓创工作室为例，在成员大一阶段时由大三大四成员付出优质的培训与指

导，通过各类培训和团建活动增加对实验室的归属感，认同自己是工作室的成员。到该成员大三大四阶段，出于回报、责任、义务等心态继续承担起实验室的纳新培训，任务所带来的责任感与成就感进一步加深团队成员对实验室的归属感，如此循环，最终实现传承。

实际操作中，文化建设应当融入到具体活动中，而非如“青年大学习”一样强制洗脑宣传，没水平也没啥用。以学生的大学阶段为节点，制定相应的时间规划。具体活动可分为两类，一类是日常活动，包括机械、电控、硬件、视觉、宣传的定期或不定期培训、团建活动；另一类是特殊活动，例如“考研&就业经验分享会”与“春季烧烤（聚餐）”一类一年一次，可以作为“传统节日”传承的活动，营造属于队伍的仪式感。根据具体的内容，可将队伍文化建设活动分为三类：

吃喝玩乐：非技术相关的团建活动

经验分享：包括技术类培训、经验分享等培训类型活动

内容创作：制作战队故事、优秀队员推文，制作周边等主要以宣传为目的的活动，通过宣传的力量，保证队伍中已毕业队员对实验室的关注。

队员通过内容创作了解队伍，通过吃喝玩乐、经验分享认同队伍，最终成为内容被创作，形成闭环。在这个过程中，队伍中的支持部门承担着文化建设工作，长期影响着队伍及实验室的发展，实现队伍的传承。值得一提的是，管理者必须明白这些看起来对比赛毫无作用的事情对比赛的影响，并作为主要人员指挥、引导、协调支持部门完成队伍的文化建设。

## 4.1 活动策划章节概述

活动是一个很宽泛的概念，RoboMaster 机甲大师属于赛事活动，周末约队友恰个饭属于团建活动，周末开组会属于队伍的周期性活动等等。有些活动很轻易就可以开展，例如约饭，QQ 群@全体成员喊一嗓子就可以；有些活动开展起来需要策划，例如纳新，需要统筹人员、提前制作海报传单等等。

机甲大师的备赛过程中会经历很多活动，从赛季开始的纳新、到备赛过程、直至比赛结束，需要队伍自发的组织如科技展、实验室开放日、观影等活动，偶尔还需要参与到学校组织的各类活动，如百团大战、学校宣传片拍摄等。组委会在备赛过程中也会不定期的引导参赛队伍举办活动。

根据参与活动的身份不同，大致可分为三类，分别为活动的组织者、执行者、参与者。一般情况下组织者制定活动策划，执行者执行活动策划，参与者则为前两者的服务对象。本篇内容的目标受众为活动的组织者，主要内容为活动策划的细节以及案例展示。

另外，由于 606 的宣传组基本上长期只有我一人工作，并且队伍经费十分不充裕，很多时候需要自行垫付活动开支，所以我的活动策划会倾向于低成本的活动，完成最初制定的活动目标即可，尽可能的减少过程中需要承担的任务，减少花费与人力投入，这也是后续展示案例的核心思路。本文的中间内容是一些常识，关于纳新可直接跳转至最后的案例分享。

## 4.2 活动策划流程

### 4.2.1 确定目的与目标

在策划活动前，首先要清晰一个问题，我们为什么要举办这个活动（目的）？我们希望活动达成什么样的效果（目标）？策划的目的可能很明确，也可能很随意，但需要组织者明晰。策划的一切都需要服务于最初的目的，完成设定的目标。

例如：秋季针对大一新生的纳新活动，我们的目的是招到合适的梯队，在后续加以培养最终成为正式队员，于是制定目标招收 50 名梯队。因此在活动进行的过程中，需要有全局意识，跟进目标完成活动，避免在一些细枝末节的地方浪费过多精力，影响最终的活动效果。细枝末节的事情包括但不限于将过多的精力分配在前期的准备过程而忽视执行；对招新海报过于苛刻多次改版；只制作内容却不注重宣传和传播；过度准备而错过了最佳的纳新时间……

### 4.2.2 制定策划

当目标确定后，就需要开始策划活动。根据活动的规模，策划的精细程度也有区别，需要组织者心中有数，对策划的难度有一个预估。有些活动的规模大，涉及上千人，有些则是队伍的小活动。前者需要进行策划，甚至于周期长的活动，划分关键节点，穿插多个预热的小活动在整个周期中，后者便相对随意。

策划的核心在于完成目标，因此需要着重于策划方案的可行性。许多活动的组织者在第一次策划活动时经验不足，对自己队伍的人力

情况错误评估，最后发现自己策划的活动，队友都不来帮忙执行；或是遗漏某一环节，导致一部人承担过重的任务，使得队员心生怨气（本人有幸在 22 赛季纳新经历过，宣讲会结束之后 22 队长直接带人恰饭庆祝，只剩下我和 23 的队长两人面对一屋子的相机三脚架各种线材收拾老半天送回实验室然后啃泡面）。

**在策划制定前，要充分获取策划相关的各类信息，这是一份策划可行的前提。**举一个简单的例子，战队临时举办一个团建活动，这个时间大概率会被定在周末，因为大多数情况下周末不上课，有一定的空闲时间。“周末放假”这个信息是已知的，而假设本周末实验室大多数队员都需要备赛熬夜赶进度，组织者想要去组织一个耗费时间的团建活动，策划的可行性肯定就会降低。

**对于大型的活动策划，需要划分出关键节点，同时寻找或直接设立可观测的指标，根据指标进行活动过程中的调整。**当一个活动的周期很长，任务繁重时，为了更好的达成活动的目的，可以在活动的过程中设置出关键节点，节点可以关于时间，也可以关于事件；指标则是在活动进行中可以进行观测的数据点，通过指标反映出活动的部分效果，并且根据指标来对活动进行调整，是否增加宣传活动、是否延长验收时间等等。如机甲大师赛事，组委会将备赛分成两段，以中期考核和完整形态考核作为赛事的节点，中期筛选出合格的队伍，完整形态筛选出最终参赛的队伍。观测队伍完成度的指标就是考核节点提交文件的质量与数量；关于指标，依旧用一个临时团建来举例，我在群里@全体成员，“今天下午六点校门口集合，出去恰饭。”这时我并

不清楚会有多少人参与，所以我又发了一句“能来的扣 1，截止到下午三点钟”，此时，群中回复的 1 就是我可以对活动效果观测的指标，我可以通过群中 1 的数量来判断会有多少人会参加团建，如果 1 的数量很少，可以继续@全体成员，即根据指标来调整活动进行。

**一份合格的策划，要易于理解。**策划是给人看的，而不是用来摆设或是应付差事。应当使活动的执行者可以通过策划知道自己要做什么，发生突发事件应当找谁或如何处理，如果能让执行者知道为什么要做这件事、做这件事有什么效果，就更好了。

### 4.2.3 执行策划

策划的执行大致可分三部分，前期筹备、活动进行、结束收尾。

前期筹备需要根据策划来准备相关的物料，这阶段主要由组织者进行。需要筹备的物资如宣传活动需要的海报、传单，学校户外活动需要走的审批流程等等。**筹备是一个繁琐的事情，但为了保证活动的效果，筹备需要尽可能的细致，多方面考虑，宁滥毋缺。**

活动进行是参与人数最多的阶段，这阶段需要注意两个问题。其一为**信息不同步**，组织者临时安排某某事情给某执行者，其他人并不知道但是却自发的去进行，两人重复的完成一件事造成人力的浪费；其二为**信息残缺**，由于组织者公布的信息不全，导致在活动进行中无法顺畅进行，可能出现执行者随机应变与原定策划出现较大差异。此外，最好在活动进行前组织关于人力安排的短会，确保执行者明确自己的任务，避免因为执行者个人原因影响活动效果。

结束收尾是最容易被忽视一部分，并且由于组织者与执行者的大

部分精力都用在了前期筹备与活动进行两个阶段，收尾往往也是最累的时候。但对于队伍，收尾的好坏影响着队伍形象，同时影响到下次举办活动的难易程度。例如团建后一地垃圾的教室、校内赛比完了迟迟不公布结果、前期筹备借用其他组织的物资迟迟不还、XX活动用完学院的资源，但老师要求的新闻稿迟迟未动笔等等。

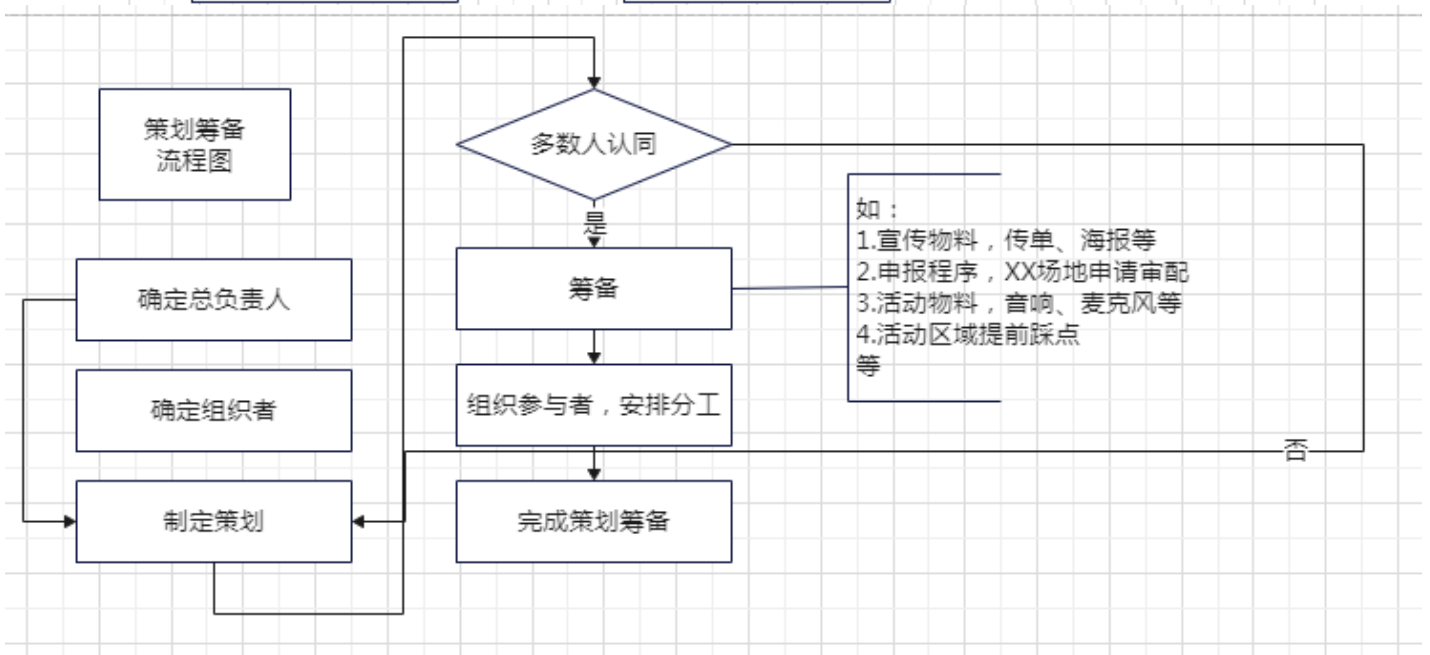
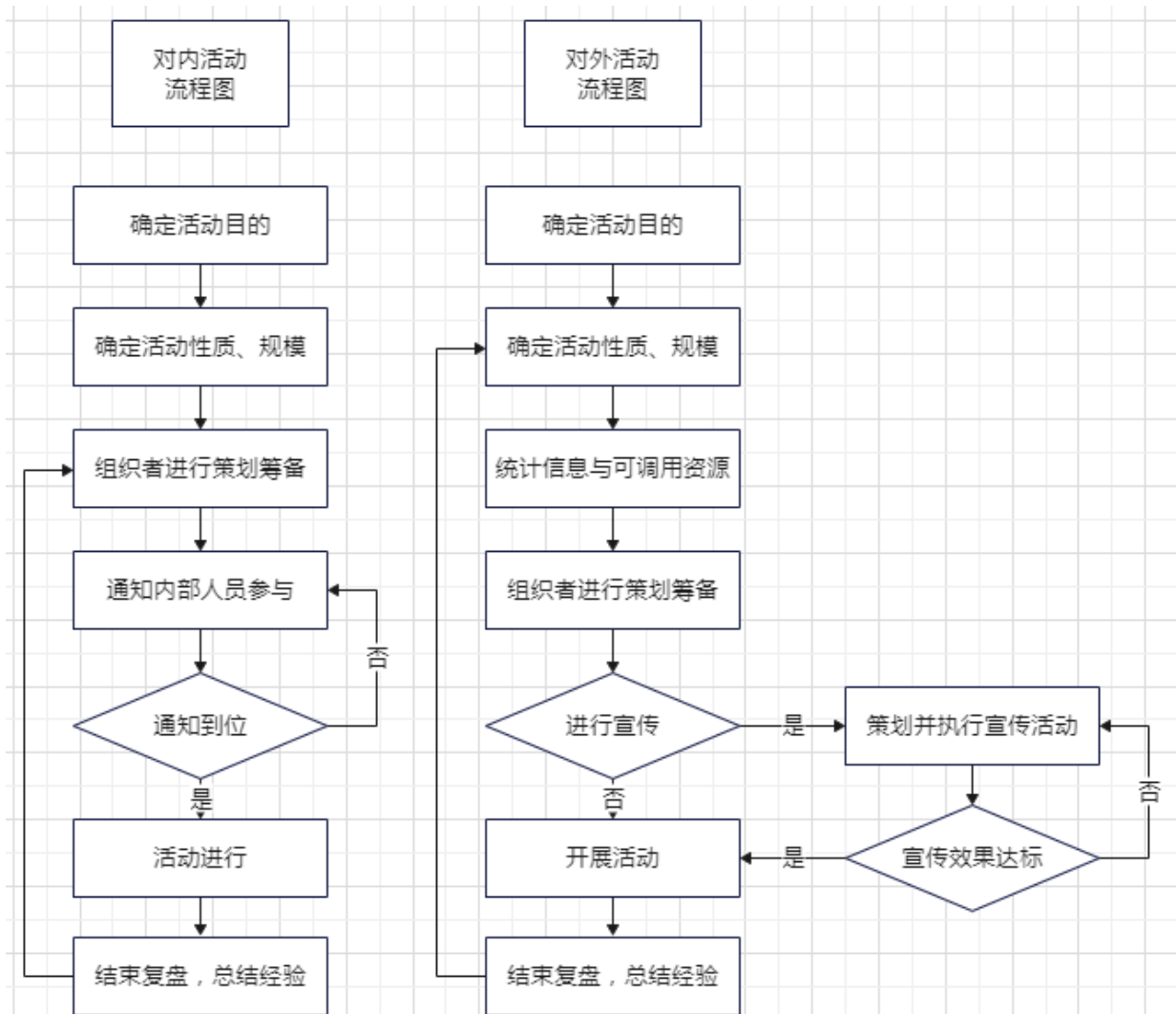
#### 4.2.4 结束复盘

对于周期性举办或经常举办的活动，复盘总结能有效的优化活动，这里便需要对前文中提到的指标进行再一次解读。例如在纳新活动中，每一个宣传事件使得纳新群人数变化，纳新群人数这个指标能反映出来宣传事件的有效程度，从而引导下一年的纳新宣传更侧重那个引起纳新群人数变化多的活动。

此外，还可以通过主动向活动的参与者发放问卷的形式，来获取到有效信息进行复盘。例如在培训过程中，每节课后对课程及授课相关内容制作问卷，如本节课的节奏是否满意、课程难度如何，能否听懂等。通过新生的反馈快速的调节下一周的培训，以达到更好的培训（活动）效果。问卷星、腾讯投票等都是十分方便的工具。

这里挂一个探讨，是我在实际策划中遇见的问题。事实上在类似纳新这种活动的策划中，大部分情况下都是沿袭往年的纳新方案完成纳新，一些纳新活动甚至成为了团队文化的一部分。因此，即使通过数据复盘证明了某某活动开展后的效果很差，但是想要更改“传统”方案会受到来自各方面的阻力。制定活动时，想法是被绑架的，在这种情况下，花费精力收集数据做活动复盘是否有意义？值得商榷。

## 4.2.5 流程图





#### 4.2.6 策划案（书）撰写

策划案（书）大致包括以下内容，根据实际情况进行增减。

一、活动名称：封面。

二、活动背景：活动开展背景，对现状进行分析，可以利用一些分析方法，如 SWOT、波特五力模型等。

三、活动目的、意义和目标：为什么要策划这个活动？策划这个活动有什么用？希望能达到什么样的活动效果？

四、活动资源：包括已有的资源以及需要争取的资源，如显示器、投影、音响、场地、XX 组织背书等。

五、主要受众群体：根据受众群体针对性进行策划。

六、活动宣传：包括推广的渠道、推广的计划等等，可作为单独的宣传活动进行安排。

七、活动开展：作为策划的正文部分，表述简洁明了，但尽可能的详细，时间、场地、流程安排、负责人等等。为便于理解，可以通过时间轴的形式进行表述，也可以适当增加图标、Q&A 等辅助理解。

八、经费预算：活动的各项费用。

九、活动中应注意的问题及细节：一些需要执行者注意的事项，应急措施、公关措施等。

十、活动负责人及主要参与者

注意，这里的示范并不标准，是根据网络资料及个人经验所列的大纲，如果有撰写正式策划书的需求，建议各位参考本校组织活动的策划书，模仿格式重新分配内容。

### 4.3 线上活动案例

线上的案例举一个根据共享文档设置的跨年活动。这个活动就属于很随意做的一个小活动，没花费什么精力，后续也没有投入更多，虽然没做成爆款，不过数据也还能看，假设一个队伍有 25 个人，相当于一场区域赛所有人都浏览了这个线上活动。

链接：<https://docs.qq.com/doc/DY0NLd3dieGFsWkd3>

文档字数接近 6000，图片近 100 张

浏览人数：980

参与者：300 人左右

思路介绍：这个线上活动属于临时想到随手做的活动，耗时短，不需要怎么付出精力的那种活动。活动进行的时长为 3 天，我只付出 20 分钟写了基础规则文案，剩下的则全权交给校内的表白墙组织，由他们进行宣发和内容整理。借助表白墙的宣发渠道，宣传实验室的目的也同样达到。

共享文档类型的活动是借助“元旦跨年”的热度，通过学生党的分享欲，以及腾讯文档在 QQ 便于传播的特点，完成了在学生群体间的扩散，大学生在线的素质也确保文档不会遭到恶意破坏。最终的浏览数量为 980，约 300 人在共享文档中编辑文字、上传照片。

2021 年跨年举办一次，2022 跨年复制粘贴又一次，活动的难点在于传播，需要找到合适的渠道来进行推广。这种活动即使不对外传播，在队伍内部玩一玩，等到比赛结束或者次年元旦时看一看自己曾经的想法，也是种不错的感觉。

## 4.4 线下活动案例

线下的案例拆一下 606 所在实验室的纳新活动，同时给队伍留份细致点的参考资料。

与其他队伍的纳新不同，606 的纳新大致需要一整个学年来完成正式队员的选拔，其中分为四个阶段：第一学期的基础培训+实验室考核、寒假培训、第二学期梯队队员培训、暑假培训+正式队员考核。在第一学期通过实验室考核的学生则可计入广义上的梯队，而通过寒假培训，在第二学期部分梯队成员可逐步接手一些正式队员分配的工作，通过第二学期的实践以及暑假阶段的进阶学习，达到正式队员的标准。这其中一共进行两次面试，第一次为实验室成员面试，第二次为战队成员面试。由培训完成自然筛选，进而减少面试需要的成本。

与大多数队伍相似的即为第一学期的秋季纳新，也是最麻烦的一个阶段，这里进行详细的分析。

中北大学的开学时间一般较晚，如 2023 级新生开学时间在 9 月 14 日，随即就是半个月军训+国庆假期，之后则进入上课阶段。根据农历新年不同，每年的放假时间也略有差异，但基本在一月上旬完成全部的考试。我们的主要纳新目标是全校的大一的新生，由于所属的组织不同，全校的实验室都是我们的竞争对手，与我们一同抢夺新生资源。这些是我们在进行纳新活动策划时的环境制约因素。

我们隶属于中北大学创新创业学院，受到学院老师的支持，因此学校的大部分资源，我们可以通过老师走审批流程借用，包括租借教师、举办校内活动、举办比赛等，除 RoboMaster 的参赛作品外，实

实验室成员自发参加的比赛也是我们宣传时的一部分，同样可以进行展示。这些是我们的资源。

### 现在开始正式介绍

秋季纳新（即实验室纳新即梯队纳新）大致可分为两部分，招新阶段与培训阶段，其中招新的结束节点为宣讲会，培训的结束节点为最终考核及面试，加入实验室完成纳新。

对于招新阶段，可以讲所有的宣传活动都是为宣讲会服务。或者说，希望宣讲会能有尽可能多的新生参加，所以我们穿插着在宣讲会之前举办科技展、下宿舍（走班宣传）、遛车这些活动，为宣讲会吸引更多的人。但是由于宣讲会的时间并不能很快的确定，于是需要有一个载体来暂时承接我们吸引到的人，以便于后续我们确定宣讲会时间后通知他们参加，于是建立了纳新的群聊。新生加入群聊的起因肯定是对XXX感兴趣，但是这种兴趣会随着时间衰减，因此需要活跃群聊，让他们留意群聊。这样，来判断宣传活动的指标出现了，即纳新群的人数。纳新群人数到达一定程度后，开启宣讲会大概率会有不错的参与人数，进而在后续的培训也会有个开门红。

关于发传单、科技展、下宿舍（走班宣传）这些活动的先后顺序其实大可不必在意，根据我们过去纪念举办活动的复盘结果，三种活动的收益大致为，下宿舍（走班宣传）>科技展>发传单（通过加入那新群人数判断）。为什么会出现这些差异呢？与活动和新生的接触率有关，下宿舍（走班宣传）基本能保证目标院系的新生100%接触到传单，科技展与发传单则不能保证与新生的接触率，因此效果变差。

但另一个角度，科技展吸引来的新生往往对机器人有兴趣，下宿舍（走班宣传）吸引来的新生的质量不如科技展。并且，科技展已经成为了实验室的一个传统活动，是我们每年都必须要举办的活动，作为校内对外展示的门面。

如果上述的活动效果都很差，有一个杀手锏可以使用，联系老师举办校内赛，将宣讲会改为宣讲会&校内赛介绍会，借助学校科协的力量，将纳新群及宣讲会的信息通过科协比赛的体系发送到新生的班群。这样的接触率也接近 100%，但是吸引来的新生也许更为功利，因此需要根据实际情况进行斟酌。

除开我们自行举办的活动，百团大战以及一些其他学校组织的活动，积极参加也可以获取到一定收益。从实验室形象的角度，学校组织的活动享受学校官方媒体的曝光，只要我们从能够中脱颖而出，就能吸引到不错的流量，进而转化成队伍的潜在实力。

在线上自有渠道上，实验室自有渠道在宣传方面上并不能带来很好的效果，因为账号主动推送的用户没有几个新生，但是在新生的转化上有不错的效果，成体系的培训视频与学习方向介绍、参赛的照片以及各种形式的记录往往能增加新生对实验室的信任度与好感度。

在学校官方渠道上，中北大学只有抖音一个平台，由学校学生会组织运营，如果有熟悉的人可以尝试接触，但不作为主要的渠道；在学院的推送中，实验室每年都会有学长学姐作为某某学院的门面进行宣传，要好好利用这些稿件来增加新生的信任度与好感度；中北大学最近几年没有制作新的宣传片，如果有机会也要尽量联系老师进行争

取，实验室有过上纪录片的先例，包括我们也是学院的门面，这个是可以争取到的。（学校的官方推荐很重要，学校背书会减少很多问题，狐假虎威是最舒服的宣传方式）

在学校的其他渠道上，如表白墙、中北空间这些媒体都有自己发布动态的流程，一般对学校组织都是免费的，但是会有次数限制，和相应的管理人员进行联系即可进行宣发，但是需要注意宣发的时间节点，线上的宣发时间会带来不同效果。

这里没有写例如转发说说集赞送礼品一类的活动，因为我们确实没啥钱，而且这个的量不太好把握，如果有会玩的可以尝试，但是要提前做好充足准备，避免参与者达到了要求，但是实验室已经没有东西可发放的情况。

此外还有线下张贴海报，在固定位置放易拉宝、门型展架等等，与校方人员协调好即可。

### **以上的内容为活动的宣传预热阶段**

宣讲会作为一个具体的活动，没什么太大的难度，提前做好需要的 PPT、演讲稿，有几个人场内组织不要过于混乱，宣讲时不要怯场、大大方方展示即可，结束时承接后续培训的计划，表述一下后续的安排。宣讲结束后教室恢复原状收拾干净，结束。

### **宣讲会结束后就进入到培训阶段**

公开对外的培训也是实验室流传至今的一个传统活动，也是属于年年都有的活动。这阶段具体的备课、租借教室等等流程性质问题就按照流程进行即可。

可能会发生的问题有两个，其一出现在公关，例如新生觉得出现了不公平问题、上课的内容太难了然后开始吐槽等等。其二出现在人力资源紧张，因为我队属于小队伍，总人数向来不多，有资格担任讲师的人就更少了。

关于公关问题，有一个近似于万能的解决方法是，有底线的示弱，然后判断问题是否存在，如果存在即通过措施进行更正。例如 22 年有新生：“卓创的培训太难了，不知道他们是不是想收点天才，看不上我们这种普通人”。可以回应：“最近收到一些同学对培训课程难度过高的反馈，我们也十分重视相关的建议，对培训的后续内容进行了调整，确保同学们都能从培训中学到知识。卓创工作室十分重视历年来的公开培训，希望能真正的帮助同学们了解、进入机器人领域，感谢各位同学对卓创的支持。”然后发布问卷或投票等措施，了解一下真实情况，有则改之无则加勉(上述的内容最好使用官方账号来完成)。

关于人力问题，因为 **RM** 备赛人员与讲师很可能是重合的，两者的工作量都不小，因此可以考虑邀请已经大三但不打 **RM** 的同学来进行基础知识的讲解，必要时候也可以邀请其他组织的“大佬”来进行授课。

关于培训人数随时间减少的情况，大可不必担心。进入实验室本身就需要进行筛选，培训也是一个筛选的流程。有些队伍采取的方式是一面、二面，通过面试进行筛选，我们的选择是通过培训进行筛选，如果新生培训隔三岔五的上，即使他参加最终的考核也不会有很好的成绩。这种培训都坚持不下来的人，不管是 **RM** 还是其他比赛，都不

适合作为队友。并且，我个人更倾向于通过培训进行筛选，省时省力并且更能反映出一个人的品质。

写在最后，活动的组织者需要明白最重要的一点：遇见自己处理不了、不会解决的问题直接问，去找学长学姐去问，去找有经验的人去问，绝大多数的问题都是已经被经历过并且解决过的，不要自己硬拖着，最后影响活动目标。完全没必要，你能联系上的说白了都是 2.7.3 到 2.7.4 反复横跳的人，不会不管的。



## 5.1 社群运营章节概述

在队伍的运营过程中，群聊是必然会被建立并应用的，无论是队伍内部的交流群、粉丝群，还是纳新培训过程中的纳新群、交流群，群聊与队伍在每一阶段的运营息息相关。大多数队伍对于群聊的管理都是非主动的，在群员日常聊天中并不会加以引导，只是遇到突发情况才会进行禁言、消息撤回等操作。因而，大多数群聊最终的归宿都是归于沉寂。

优秀的群聊在备赛中能起到极大的正面作用，以战队群为例。一个活跃度高、气氛融洽的群聊可以有效的调节队伍氛围、缓解队伍内部矛盾、帮助新人融入队伍。特别是对于多校区的队伍，队员日常见不到面，活跃的线上群聊有助于帮助队员互相熟悉，增加队伍的凝聚力和向心力，减少备赛中因负面情绪导致的人力资源损耗。

基于我们在《从零开始的宣经之旅》中对宣传与运营关系的定义，一切的操作都要服务于战队运营目标。对群聊进行管理，并不局限于撤销广告、撤销一些不合时宜的内容这些必要的运营手段，而是服务于群聊建设的目标，对群聊的内容进行引导，最终使得群成员自发的进行聊天、内容分享，完成前期所制定的运营目标。

如今的 RM 赛事中，群聊多种多样。如：RMXXXX 经理群、XX 区域群等由组委会建立的官方群聊；XX 的快乐老家、XX 联盟、X 市 X 校交流群等基于队伍间交流活动而成立的群聊；社团群、战队群等以队伍运营目的建设的群聊；此外也有 XX 游戏爱好者群聊等等。

本文的主要目的在于帮助战队更好的实现基础群聊的建设与运

营。接下来，我将以队伍运营中常见的三种群聊作为案例进行分析，介绍三种不同群聊的运营思路与运营中的问题与解决措施。三种群聊分别为：纳新群、粉丝群（后援群）、战队群。

## 5.2 纳新群运营

### 5.2.1 需求分析

在进行纳新群的运营讨论前，让我们先对纳新阶段的运营需求进行分析。纳新是关系到每个战队下一赛季的关键任务，因此被大多数队伍所重视，关注队伍成长的队员会主动的在新生群发言，活跃群聊（某种情况下更像是复刻曾经的自己？）；新生通过纳新群了解赛事、了解队伍，并通过不断的培训来提升自身水平，最终加入队伍，参与到 RoboMaster 机甲大师赛事中。

队伍的需求如下：

- 1、吸纳梯队成员。吸纳具有足够技术的新生成为队伍的后备力量，保证下一赛季队伍有足够的人员继续参与到机甲大师的赛事中。

- 2、扩大校园影响力。通过纳新活动，在新生群体进行队伍及赛事的宣传，以便于实验室获取到更多的资源。

而纳新过程中新生的需求较多，并且和队伍需求并不完全统一，分析结果如下：

- 1、通过纳新群了解学校及实验室相关内容。包括学校的各类制度，如保研制度、学分制度、绩点制度等等；此外还包括日常生活问题，如哪里取快递、哪里剪头发不被坑、哪家饭店好吃适合聚餐等等。

2、通过实验室培训来学习知识与技能。这部分的需求其实最多，大多数新生在刚入学阶段有努力学习的想法，会短暂的保持继续学习的热情，只要加以引导，就可以打四年 RM 啦。

3、聊天交友。通过纳新群来结交大学阶段的朋友，包括但不限于一起打比赛的、找男女朋友的、以及一些奇奇怪怪的小众情感需求的。

### 5.2.2 用户分析

纳新群的用户大致由新生、正式队员、退休队员三类群体组成，同时可能还会有一些其他学校队伍来纳新群玩的同学。

新生：由于传单、推文、学长推荐、线下活动等方式入群聊的学生，对实验室有基础好感度与好奇心，但容易被干扰或被其它赛事的纳新吸引。

正式队员：指关注纳新的并承担一定的培训任务或赛事的研发任务，在新生加入队伍后与新生有直接接触的同学。

退休队员：指关注纳新，有热情但是没有精力参与纳新的同学，大多可能已经毕业，或处在大四阶段在忙考研、就业或其他事情。

大多数情况下(受到纳新规模影响)，群聊中的新生的数量最多，而新生中的潜水党也最多，常见的新生是加了许多群聊，可能在某个群活跃，在其他群不主动发言。因此我们需要展示出新生所感兴趣的内容，持续激发新生的兴趣，并引导其参与后续的活动。

### 5.2.3 运营思路

基于队伍和新生两方面的需求，结合用户分析，得出群聊的运营

思路：延续新生对学习的热情，减少培训过程中的人员流失，尽可能的保持新生规模，为队伍挑选梯队成员保有更多的选择权。

因此，运营中需要保证群聊的活跃度，同时对内容进行引导，避免成为游戏群、吃瓜群等娱乐性的群聊。

#### **5.2.4 群聊运营工具**

在群聊中，我们可以直接影响的用户为正式队员与退休队员。为了实现我们所制定的运营目标——延续新生对学习的热情，减少培训过程中的人员流失，尽可能的保持新生规模，为队伍挑选梯队成员保有更多的选择权，我们需要输出足够的内容来调动新生的情绪，保持群聊活跃。在运营中，我们可以采取以下手段：

##### **1、塑造退休队员的大佬形象**

大多数没经历过学业和生活拷打的新生都会对未来的自己抱有幻想。可以通过塑造退休队员形象，通过“大佬”形象来吸引新生。一方面，每个队伍都会有一些具有较高成就的学长，如保研、头部企业就业等；另一方面，这种跨越三年以上的学龄差距，对外展示的效果即为实验室具有稳定的传承，实验室有足够的底蕴来培养新生成类似的“大佬”。（其实还能满足大佬虚荣心，乐）

这里解释一下为什么要塑造退休队员而非正式队员。如我们前文所说，退休队员与正式队员的差异在于前者并不会过多的接触新生，后者在后续可能会手把手教新生，与新生的接触更频繁。如果塑造了正式队员成为大佬，一旦有新生的问题正式队员无法解决，或是该正式队员在日常工作中出现一些问题，新生容易出现负面情绪。此外，

“大佬”可能把握不住自己，被人吹捧进而导致心态膨胀，最终影响队伍后续运营。因此推荐宣传毕业学长或大四的保研、就业学长，距离产生美。

## 2、引导具有一定互动性的话题

群聊活跃的重要因素在于群员的参与感，如果只是正式队员不断输出，反而像是单方面的说教，因此需要一些互动话题，来增加新生的参与感。（关于互动性话题没有新生主动回应的问题，可以采取队员反串新生的方式，先将群聊暖起来，再诱导新生参与讨论）

首先需要做到的是对新生的问题给予回应，每一个主动提问的新生都是稀缺资源（免杠，一些特殊问题的不算）。在日常聊天中，人会对自己最熟悉的人进行询问，需要避免“你自己百度去！”类型的回复，除非你的群聊已经足够活跃。

其次可以通过有奖问答等方式引导新生进行思考。提前向新生科普一些专业知识，如麦克纳姆轮系的运作方式、发射结构、悬挂结构等，通过专业性知识引导新生进行回复，对于其中的突出者给予战队周边或赛事周边的奖励（宣传物资）。这种方式同时可以帮助技术组的同学发现新生中的好苗子，加以培养成为下一届的核心队员。

## 3、平衡群聊内容

前文中，我们提到了要对内容进行引导，避免成为游戏群、吃瓜群等娱乐性的群聊。在实际运营中，我们必须承认游戏群和吃瓜群会比单纯的学习群更能活跃气氛，因此适当的话题可以允许存在，但需要把控出现的频率。在长期某一娱乐话题被反复讨论时，发布其他内

容（赛事、技术、学习等）进行平衡，这一过程中需要避免撤回、禁言等群聊工具的使用，堵不如疏，强制性的管制可能会造成实验室霸权、实验室言论不自由的负面形象。

#### 4、合理划分群聊，根据功能进行群聊规划

考虑到群成员较多时，@全体成员及群公告可能无法有效的通知信息，即出现培训通知被日常聊天顶上去，导致新生错过培训的问题，在纳新群设计时可以划分为通知群与聊天群两个群聊。

通知群在运行中全程禁言，只用来发布一些培训信息与作业等，或是课程资料、官方声明等无需讨论的信息。

聊天群在运行中尽可能的减少限制，引导新生活活跃，尽可能的保留新生的兴趣与热情，完成纳新。此外，尽可能的塑造大群，避免一群二群三群的情况，队员的精力是有限的，我们并没有足够的人手来运营每个群聊的活跃度。

### 5.2.5 危机公关

在纳新群的运行中，可能会出现：

- 1、恶意抬杠的杠精与广告人
- 2、正式队员与新生的矛盾
- 3、新生的负面信息输出
- 4、其他实验室的恶意捣乱
- 5、等等

由于物种多样性的原因，在纳新群出现的问题往往多种多样，无法全部概括。但是根据事情发生的主体，以及是否主观，可以进行一

个划分，为五种：

- 1、队员主观引起
- 2、队员非主观引起
- 3、新生主观引起
- 4、新生非主观引起
- 5、理念之争

应对方法：

在公关处理要谨记一个前提：**管理人员（队长、负责人、项管等）切记不要下场撕逼**。队员与新生间的吵架可以缓和，管理人员直接下场跟人吵架，会直接造成实验室及队伍的负面形象，并且容易被当成瓜在学校内部传播。

遵循“**大事化小、小事化了**”的原则。由队员引起的出现不合时宜的言论，可由管理人员进行圆场道歉处理，无论是否主观。由新生引起的，则根据其是否主观进行评判，主观警告，非主观则缓和圆场，一笔接过。如果是理念之争，则可以大大方方的进行讨论（确实会有一些具有丰富知识储备的新生出现在纳新群，这应当是我们纳新的争取对象）。

## **5.3 粉丝群运营**

### **5.3.1 需求分析**

战队的粉丝群，也称之为后援群，部分队伍会以对外开放的交流群、学校的社团群等形式存在，本质上都可以归类为一类群聊。相比

于主要用户为当前赛季的参赛队员的战队群，主要用户为新生并且阶段性存在的纳新群，粉丝群可以容纳的人数更多、成分更为复杂。同时，粉丝群的用户对战队及赛事也具有一定的感情基础，更愿意支持队伍及参与各类队伍组织的活动。

粉丝群的运营目标则比较单纯，对其需求分析如下：

1、为已经毕业、不参与 RM 备赛、正在 RM 备赛、不参与但是关注 RM 的同学提供一个聊天的平台

2、借助这些群员，给予参赛队伍一定的支持。如通过毕业学长拉拢的招商赞助，对参赛队伍的技术支持、精神鼓舞等等。

3、塑造队伍在学校内的良好形象，扩大队伍及赛事在校园中的影响力。

### 5.3.2 用户分析

粉丝群属于长期经营的群聊，主要的受众群体是本校的同学，因此群员中会出现明显的年级跨度和身份跨度，如已经毕业的学长和大一被赛事吸引的新生，本校的同学与外校来水群的同学等等，所有的用户都有一个共同的身份特点——赛事相关。群聊用户大致可分为如下：

1、未参与 RM 赛事但是被吸引的同学。大多数为本校的学生，是队伍的天然支持者，其中的一部分可能后续会成为正式队员参与到赛事中。

2、正在参与 RM 赛事的同学。当前赛季的队员。

3、曾经参加过 RM 的同学。在之前的赛季参加过 RM，在离队



后依然关注赛事，并且会关注自己队伍的同学，可能已经毕业。

4、来自其他学校的粉丝。因为一些其他原因，对队伍有好感的同学，大多为当前赛季，是队伍中某某某的好网友，大多乐于水群，参与部分话题的讨论。（在 RM 赛事中，被其他队伍所吸引貌似是很常见的事情，例如华南虎战队在宣传方向优秀的内容产出，导致我是华南虎的粉丝）

5、一些其他原因加入粉丝群的同学。例如 XX 轴承。

### 5.3.3 运营思路

相较于纳新群，粉丝群的运营并没有很强的目的性，只是为了建立一个平台，为对队伍和赛事有关的同学提供一个交流的平台。在日常的运营中只需要经常开启一些话题，保持群聊活跃即可，采取的方法可以是向群聊中转发队伍近期的动态（宣传稿件），以及其他队伍有趣的稿件、赛事相关资讯等等。

作为一个长期经营的群聊，粉丝群需要有定期或不定期的引入新成员。定期的措施例如百团大战纳新、战队招新时同时对粉丝群引流；不定期的措施则是对外公开群聊链接，例如在微信公众号、B 站的自动回复中加入粉丝群的群号，在一些视频下面的评论区加入粉丝群群号等等。

### 5.3.4 危机公关

粉丝群容易出现的问题有两个，分别是群员失去参与感、群员之间明显的争吵。

#### 1、群员失去参与感

由于部分群成员过于熟络，进而导致在日常聊天中部分群员被冷落，失去参与感，屏蔽群聊不再参与日常话题。

#### **应对方法：**

在日常运营中注意发言的同学，在冷场时给予回应。这个操作不需要过于频繁，只需要有人理一理，群员聊天的热情即可保留。此外，群活跃只依靠几个人是不可行的，我们建立的不是私人聊天的小群，需要**尽量避免群聊成为某几个人的群聊**，从而保证每一届都能有新鲜血液加入群聊中的日常聊天。

## **2、群员之间明显的争吵**

就是因为各种原因吵起来了，并且很凶，当事人有不死不休的样式，滔滔不绝。

#### **应对方法：**

根据事情缘由进行分类，例如感情争端、某些事件的挂念冲突，可以直接给予禁言处理。另一些不好下手的争端，可以采取一个很简易的措施，先道歉后禁言，先装一波孙子给吵架的双方客气些，然后直接禁言。处理过程中，**切记不要出现拉偏架的情况**，群员间总有亲疏远近在所难免，但处理过程要公平公正。群聊运营中可以私下道歉，但最表面的公平公正需要维持。

**先发声后禁言与先禁言后发声的区别在于，前者更具有“人情味”，后者更能体现管理者的权威**，需要根据具体情况来选择处理方法。

### **5.3.5 补充说明**

本小节取消了群聊运营工具的分析，因为相较于纳新群具有明确

的目的，粉丝群更倾向于营造一个活跃的社群，只要群员支持队伍，便不需要进行过多的限制。此外，群聊无论是倾向于娱乐群、吃瓜群、技术讨论群等等，无需进行刻意的规划，只要保证群聊活跃即可，反正比赛的那一个月，大多数群员依旧会关注赛事。

而对于宣传，粉丝群最大的存在意义在于，能对宣传稿件做出**直观的反馈信息**。在我做宣传的第一赛季，最常见的事情是稿子、视频制作好并且发布，然后就没有然后了，没有人夸赞也没有人批评，好像什么也没有发生一样，这对于宣传的打击是十分巨大，因为所做的内容没有人关注，自然在赛季中的各项工作都没什么意义，彻底的边缘人。直到赛季的后期，跟学长聊天时，才知道学长们对 B 站和公众号的运营一直有关关注，对其中的很多稿件和运营模式也表示认可，这也是我本赛季依旧担任了队伍的宣传经理，对现有的运营模式进行完善总结的原因之一。

在参赛的第二赛季，我彻底接手了中北大学机甲大师社，于是立刻对群聊进行重新运营。引导群聊中的话题内容，一个学期的运营结束后，在南部区域赛开赛时，已经有群员自发的转载直播间的链接，并且在群聊中讨论赛事相关的内容。现在 606 战队每一份新稿件制作完毕发布后，第一时间会投放到社团群中，群友们也会给予肯定的反馈，或者从中摘取一些喜欢的信息，发布到个人的 QQ 空间、朋友圈等。如此的正反馈循环，给予了宣传足够的情绪价值，进而维持宣传的参赛热情。

## 5.4 战队群运营

### 5.4.1 需求分析

战队群是一个相对更为私密的群聊，是战队日常运营的中一部分，如果一个队伍的战队群日常活跃，他们的团队氛围也不会差。战队群大家都熟悉，在这里就不过多的介绍了。

对战队群聊的需求分析如下：

- 1、用于各种通知信息发布，并且提供队员间的沟通渠道
- 2、调节团队氛围，增加凝聚力，帮助新队员更好的融入队伍。

### 5.4.2 用户分析

队伍中一般存在三种成员，分别为新队员、老队员、顾问，三种成员的解释如下：

1、新队员。本赛季新加入队伍的成员，对战队大部分人不熟悉，技术水平或高或低，对赛事较不熟悉。

2、老队员。经历过一年赛事，对队伍中大部分成员熟悉，同时具有较高的技术水平，对赛事较为熟悉。

3、顾问。熟悉队伍中的少部分核心队员，具有较高的技术水平，对赛事较为熟悉但基本不参与赛事。

对于新成员而言，群聊是一个更便捷融入战队的渠道，线上有聊天接触后，在线下见面也更容易打开话题。

对于顾问而言，活跃的群聊可以看出队伍近期的状况，是否需要外力对队伍进行干预等等，如果群聊一直没人聊天，谁都不知道队伍

发生了什么。（懂得放手到除非忍不住，手动狗头）

### 5.4.3 运营思路

对于大多队员，战队的队友是大学中交好的朋友，相较于普通同学更为亲密，因而战队群也是一个较为亲密的群聊。同时，因为战队具有稳定的实验室作为交流场所，而战队群作为日常交流的补充，如果队员们在实验室交流密切，群聊中聊天较少是正常现象。相较于纳新群、社团群这类具有明显建设目的的群聊，战队群是团队运营的一个补充，并不需要刻意的进行运营管理，团队氛围好，群聊自然活跃，反之，团队氛围差，大家更不愿意聊天了。

战队可以通过建立队伍文化，来保证团队的氛围，群聊可以作为一个平台。如：表情包文化。通过队员们奇怪姿态的表情包互动，展现出队员们更为私密的姿态，使用一些心理学技巧来凝聚队伍。

### 5.4.4 补充说明

战队的氛围不能依赖于宣传进行运营，需要全体成员一起维系，特别是队长、项管等。在宣传群的讨论中发现，许多宣传经理由于职能差异、工作内容差异，在队伍中处于较为边缘的位置，对队伍整体的管理并没有过多话语权，包括我本身也被要求过“宣传组不要干涉技术组的事情”，强制加入管理反而被人嫌弃，因此很多时候我都处于一个旁观者的角度，偶尔引导一下气氛和话题，弱化自身的存在感。在战队氛围及战队的运营中，队长、项管、以及一些服众的明星人物才是群活跃聊的主力。

此外，一些参赛队伍的指导老师依靠人格魅力获得历届所有队员

的支持，相比与一两年就轮换，如流水一样的学生，铁打的指导老师更适合成为团队运营的核心。

## 5.5 总结

RMer 之间的群聊有很多，本文中的三种群聊分析都是以单一战队为主体进行建设和运营的群聊，涉及到多个战队交流活动建设的群聊，因为建设的情况、时间、目的各有差异，并且需要双方甚至多方一起进行建设，因此不做分析。本文的主要目的在于帮助单一战队在赛季运营中更好完成运营目标，着重于对基础群聊建设进行分析。如果有对本文的观点存疑，或是针对群聊运营方面有经验分享的同学，欢迎进群讨论（宣传群：524575931）。

群聊运营这一方面对应的名词叫做“社群运营”，涉及到的领域是“私域流量”，属于最近几年新流行的营销理论，在知乎、知网等等平台都可以找到相应的理论支持。然而，RM 群聊运营是非商业化的，我们的社群运营的最终目标并非盈利，因此在实际运营中与“私域流量”的许多理论还有一些差异，在理论参考中需要进行甄别，相关的理论不一定适用。

基于群聊建设的不同，情况不同，实际运营中的方法也不一，类似长期运营的群聊（粉丝群）和短期运营的群聊（纳新群），需要采取的措施差异蛮多的还，而一些工具性质的群聊（战队群）则依赖于管理人员的发挥。总而言之，好的群聊运营能带来正面的效果，让队伍更具有凝聚力，增加队伍的潜在实力。

## 6.1 招商引资章节概述

企业赞助是 RoboMaster 机甲大师中常见的资金来源之一，在学校经费有限，不足以支持参赛队伍进行研发时，队伍可以通过向企业、社会机构等进行招商引资，从而获得包括金钱、物资、场地在内的各项支持，缓解资金压力，继续进行备赛。

由于一些不可抗拒的因素影响，近三年社会经济下行，许多企业的开支预算收缩，进而导致战队招商变得困难重重。据我所知，包括我队在内的许多队伍在 23 赛季的招商结果并不理想。与此同时，招商方面相关的资讯、技术传承等相对赛事的其他方向较为稀缺，大多数战队并没有足够的经验或者能力去进行招商经理的培养，在实际招商中往往由战队的管理人员（队长、项管）或宣传运营组成员通过兼职的方式来承担这一角色，如同大海捞针一样的寻找企业赞助，最终的结果自然也并不理想。

本文主要招商的双方进行分析，介绍招商的思路。内容参考了论坛中的《摘金奇缘》系列文章和其他队伍的同学分享的招商经验，以及个人在市场营销专业的专业理论知识，希望对各队伍有所帮助。

本篇内容的制作中，特别感谢 东南大学 黄玉霖、哈尔滨工业大学 刘鑫、华南理工大学 杨卓石、首都师范大学 李鑫豪、首都师范大学 周柯伊、天津大学 许昕若等同学的帮助；特别感谢汤明皞老队长在招商领域的指导；特别感谢宣经群与宣家群的群友们分享的招商资讯。（排序方式为 Word 首字母自动排序）

## 6.2 战队分析

### 6.2.1 战队分类

RoboMaster 机甲大师 2023 赛季，有 238 支队伍参与了高校联盟赛，117 支队伍参与了超级对抗赛（数据来源为本赛季中期考核公布名单）。预计在未来的三至五年中，参赛队伍的数量依旧会维持在 200+、100+ 这一水平，RoboMaster 机甲大师的赛事影响力逐年扩大。

在参赛队伍进行招商时，院校区域、院校层次、队伍成绩指标对招商的影响较大，三个指标中个人评判队伍成绩 > 院校区域 > 院校层次，以下分别介绍这三个指标。

**队伍成绩：**队伍在赛事中近几年的比赛成绩。大致有冠军队伍、稳定国赛队伍、国赛出线队伍、小组赛出线队伍等等。

**院校区域：**参赛队伍所在院校的区域，不同区域的经济水平与企业类型差异较大，例如深圳、广东等民营企业较多的区域，内蒙古、黑龙江这种以国有企业较多的区域。此外，部分地区的支柱企业为科技型企业，部分则为服务型企业等等。

**院校层次：**参赛队伍所在的院校，985、211、双非本科、专科院校等。院校层次的影响点主要在于校友资源和社会影响力。

根据上文中队伍成绩、院校区域、院校层次三个指标进行匹配，大致可以判断队伍的招商难度，难度自低到高以此类推。

1、稳定国赛队伍+经济发达区域+top 院校

.....

3、稳定小组赛出线队伍+经济发达区域+普通院校



.....

## 5、0/6 队伍+经济欠发达区域+普通院校

注意，上述内容只是便于对招商的难度进行预估，从而合理分配时间与精力。三个指标并非决定性因素，招商最终结果依赖于人。

### 6.2.2 战队资源

战队的影响力由两部分组成，分别为校内影响力和校外影响力，前者主要依赖于战队的校内宣传运营，后者主要依赖于赛事成绩。

1、校内影响力。包括战队与校内各实验室间的关系，师生间的关系，在学生群体中的影响力等等。具体表现如，一些学生会觉得加入本校的竞技机器人队是一件很酷的事情；一些学生通过各方面了解到实验室都是一群大佬，参与某些比赛时会主动联系实验室成员；一些老师的课题项目会专门联系实验室进行招生宣传等等。

2、校外影响力。直观的来讲就是在赛事中的成绩，赛事大部分流量都给予了 **top** 级别的队伍。此外是社会媒体的报导，一些队伍曾经作为被报道的对象登上央视的纪录片。部分情况下校内影响力可以带动校外影响力，例如当 **XX** 媒体制作 **XX** 学校专栏影片，**XX** 战队作为该学校的门面，被学校给予曝光机会。

队伍运营的新媒体账号（微信公众号、BiliBili 账号）的数据往往也由上述两部分组成，一般来讲，队伍成绩越好，粉丝量越多，校外粉丝在整体中的比例越多，成绩差则反之。

在实际招商时，企业往往需要一些材料来佐证我们所说的内容，这时除了新媒体账号的数据外，还可以提供校外社会媒体报道，队伍

在校内举办活动时留存的影像、文字记录（重点突出活动规模和活动过程中可调动的资源），队伍公开的机器人实战视频等等。

此外，**RoboMaster** 机甲大师组委会会给予一定的赛事宣传资源，详细内容请参照对应赛季的招商手册及官方的招商相关文件。

### 6.2.3 招商需求

资源肯定是稀缺的，无论是物资还是场地，相信没有一个队伍会觉得自己战队的资源足够，因此队伍对招商的需求往往是多多益善，对其可大致分类三类。

- 1、现金。直接打钱，最爽的资源。
- 2、物资。例如电机、打印机、加工服务、测试场地等。
- 3、优惠。例如 3D 打印外包、机加工外包的折扣券。

此外，由于战队资金结算报销的制度，部分队伍可能还存在**赊账**的需求，一些具有人文关怀的企业会允许队伍**赊账**，队伍经费下来后再进行支付。

对战队而言，现金>物资>优惠，对企业而言，条件恰好相反。在实际招商中要根据与企业的博弈情况决定是否降低招商需求。

## 6.3 企业分析

### 6.3.1 企业分类

企业的经营类型多种多样，根据业务简单的划分，如卖原材料的、卖电动汽车的、提供科技表演服务的、提供加工服务的、提供检测服务的等等。这一类都大致可归类为科技企业，是赞助 **RoboMaster** 机

甲大师最多的企业。此外，还有如 XX 定制、XX 教育等其他行业的企业也会为队伍提供支持，但难度较大，需要队伍自行寻找。

根据企业所有制形式的不同，可以分为民营企业和国有企业，前者的招商相对更为容易。

**注：赛事招商对企业的经营类型有限制，具体请查看官方文件。**

### 6.3.2 企业需求分析

愿意赞助 RM 赛事的企业根据目的可分为两类，一类为情怀（例如 XX 战队毕业的学长创业后选择赞助 XX 战队），一类为利益。前者基本不可复制，因此本部分主要对第二类进行分析。

企业希望在支付赞助后，能获取到更多的利益，如：

- 1、促进校招。通过赞助来吸纳优秀应届生
- 2、企业形象。承担一定的社会责任，塑造企业的良好社会形象
- 3、促进销售。扩大企业的知名度与好感度，进而促进产品销售

大多数企业的需求都需要通过校外影响力来获得，因此队伍成绩是招商最直接的影响因素，你需要向赞助商展示你能为他们带来足够的价值，有夺冠上热门的能力或夺冠上热门的潜力。比较常见的就是用上一赛季的成绩招当前赛季的商。同样，这部分也并不是绝对的，有些队伍依靠本身独特的团队氛围和团队形象一样在赛事中出圈，同样具有足够的校外影响力。

针对校内影响力，在此举一个 606 战队上赛季的赞助商——新东方。赞助我们的是新东方在山西省负责出国留学业务的分公司，我们承担则是在中北大学校内协助组织各类讲座，同时宣传其业务。类似

的还有学校附近 XX 考研、XX 考公，这类企业看重的就是队伍在学校内部的影响力，能不能帮他们有效的投放校内广告。（相较于科技企业，这一类的企业更容易接触到，但是！特别不建议，纯纯的剥削和压迫，钱少事多，超级麻烦）

## 6.4 招商思路

### 6.4.1 目标企业选择

第一次接触招商的队伍会比较迷茫，有种无从下手的感觉。基于我们在第二部分对战队的分类，院校区域、院校层次、队伍成绩三个指标进行组合，可以粗略的判断队伍更适合那些企业。

以 606 战队为例，606 战队在 21 赛季、22 赛季的高校联盟赛、超级对抗赛成绩均不理想，中北大学也并不是什么优秀的学校。因此，结合第三部分的企业需求分析，促进校招较难满足，企业形象和产品销售两条较为匹配。因此在目标企业的选择，606 会针对性的选择一些主营业务为消费电子产品的企业。

如果战队的成绩较好、院校层次也比较高，按照三个指标，招商的目标对象则选择一些初创科技企业，对促进校招需求较高的企业。以此类推，队伍需要在招商时考虑自身情况选取恰当类型的企业。

在大海捞针的招商时，可以尝试增加一些其他的筛选条件来缩减范围。例如是否有企业赞助了其他学校的 RM 队伍，如 XX 机器人、XX 电子、XX 打印机这种在 RM 赛事中大范围的招商；其次可以寻找是否有企业赞助了本学校的其他实验室的队伍，尝试进行沟通；是

否有一些熟悉的电子元器件购买厂家、机加工与 3D 打印外包厂家，一些小厂的老板更具有人文关怀，可能会给予支持。

在通过互联网进行招商目标筛选时，可以尝试通过 Bilibili 平台进行筛选，类似的还有微信公众号、抖音平台、微博等，在互联网社区较为活跃的企业，一般也会积极的回应后台信息。（按照企业营销思路，在社区平台较为活跃的企业会更愿意为队伍提供赞助）

### 6.4.2 中间人

战队在招商中有两条路径可以选择，分别是（1）战队直接联系企业（2）战队通过中间人来联系企业。后者的成功概率、花费精力都远优于前者，因此需要寻找合适的中间人来协助招商。（入职就赞助队伍打印机，是那个企业我不说）

常见的中间人类型有：

- 1、已毕业的学长学姐
- 2、具有极强人脉的队员
- 3、指导老师

举个极端的中间人例子，XX 公司符合战队的招商要求，并且董事长就是某队员的父亲，这名队员还十分热爱赛事和队伍，愿意付出，并且父子关系和睦。那么通过这位同学充当中间人进行招商，最终的招商结果可以预料。

### 6.4.3 双向奔赴

向队伍发放赞助与企业寻求赞助是一件双向奔赴的事情，很多时候当队伍联系到企业后，企业本身可能并没有赞助的意愿，这时候强

行推进也没什么效果，应当果断放手，寻找其他的企业进行招商。

注意，企业是否赞助无关招商人员的个人能力，只是企业这一阶段的经营规划中没有赞助方面的规划。**招商失败是一件很常见的事情，不要气馁、不要摆烂、不要因此怀疑自身努力。**就像是找工作一样，想找一份自己喜欢，还能养得起自己的工作真的是难上加难（来自本人一二三四五个月找不到实习的怨念）。

#### 6.4.4 团队配合

赞助获得的收益是整个团队一同享有的，而非招商人员一个人享有。招商是一件需要团队配合的工作，配合不单指队长、宣传经理与招商经理进行配合，是全队人一起配合进行招商。

战队日常备赛中，需要所有队员一同留意企业的招商信息，具体的招商环节可以由专门的招商人员进行沟通，但招商信息的获取则需要所有人一同努力。很多时候招商经理与研发队员间存在着信息差，某些企业发布赞助意愿的信息后，研发队员获得了第一手消息，应当及时分享给招商经理；很多队伍间技术沟通会谈论到招商赞助的信息，大概率招商经理是不知道这些信息的。

此外，战队需要尽可能的获得成绩，无论是在超级对抗赛还是高校联盟赛，大多数企业对赛事规则的了解并非想象的那么高，高校联盟赛的名次同样有价值。部分参与超级对抗赛的队伍并不重视高校联盟赛，但在最终的超级对抗赛的成绩又不是很好，当企业问及战队成绩时直接哑火，进而导致招商失败。

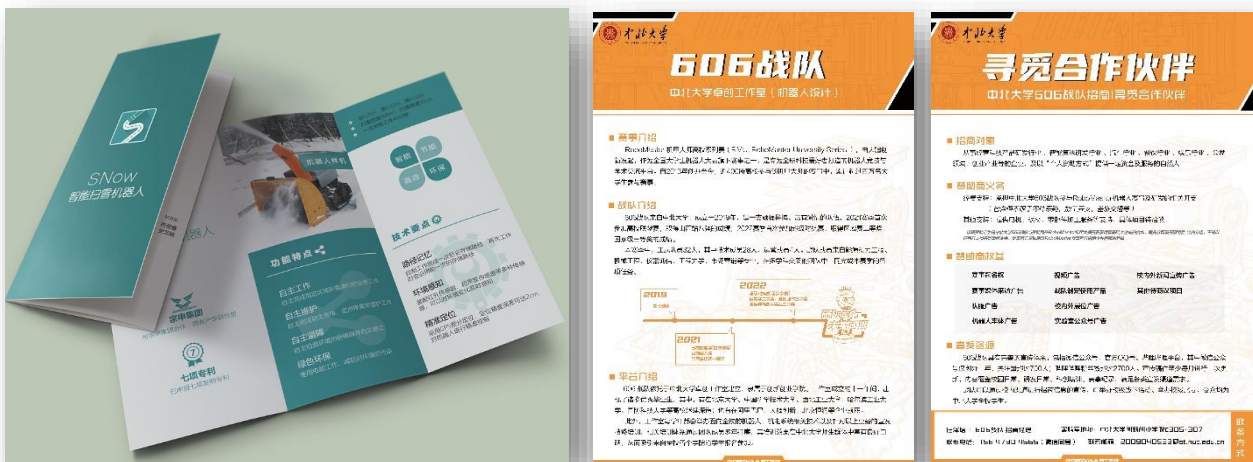
在战队的日常宣传中，也要注意赞助商相关的内容。例如拍摄赛

场相关照片时，拍摄带有赞助商的队服、机器人等等；在日常宣传的稿件中，添加赞助商的信息推荐位；制作队伍纪录片时，对本赛季的赞助商进行一些介绍。相应的宣传稿件在于企业进行洽谈时往往能发挥不错的作用。

## 6.5 招商文件制作

### 6.5.1 招商单页

招商单页是指 A4 纸大小的正反面海报，可以制作电子版或打印的传单，实现类似功能还有战队宣传的 3 折传单，如下图所示（图片来自网络）。



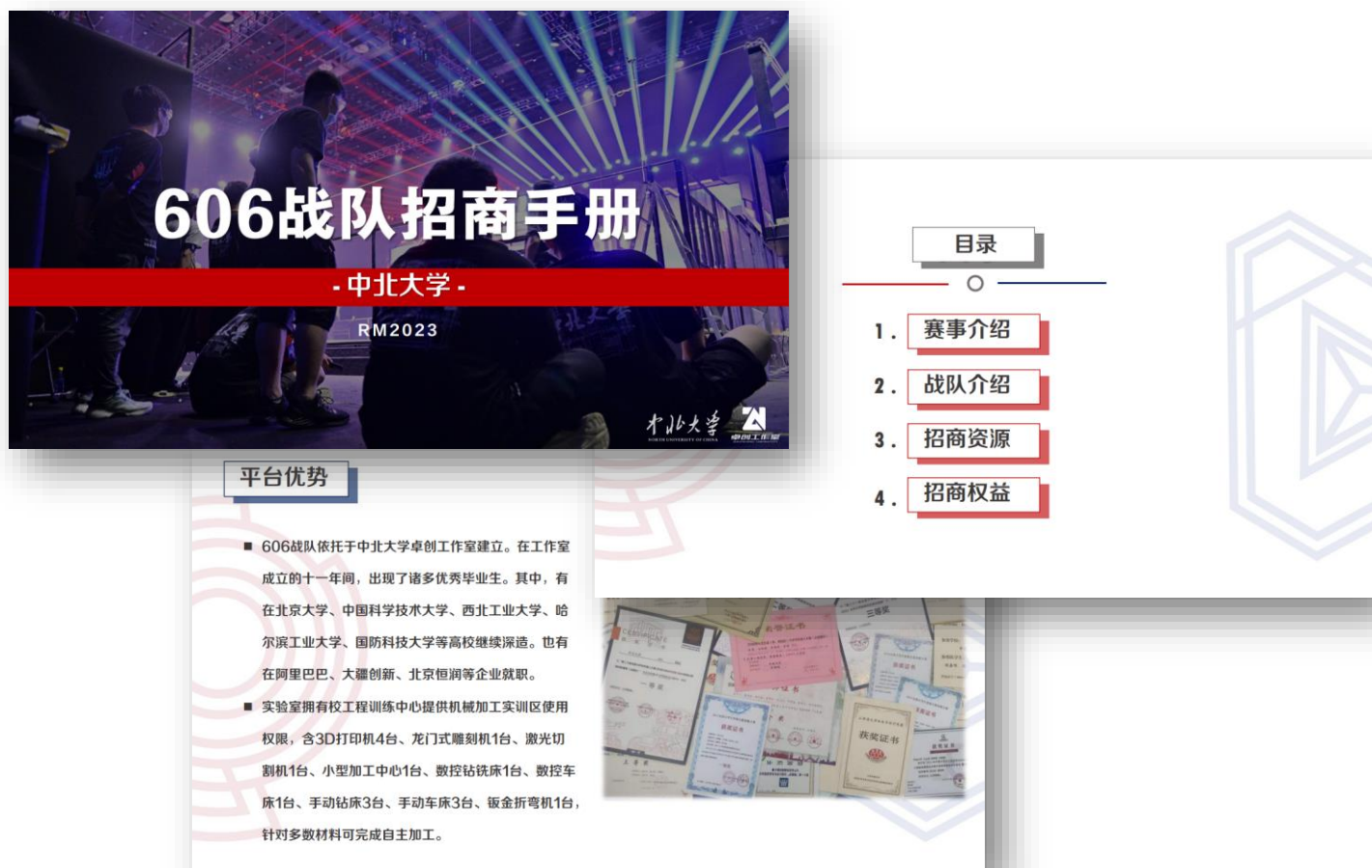
招商单页的制作目的是：简明介绍队伍及赛事。

制作招商单页时要注意战队的闪光点，希望企业在看到单页时被吸引，进而产生继续了解的意愿，因此需要合理分配内容。

本文附带了 606 战队在 RM2023 中制作的招商单页（其实就是我做的），基于官方的招商单页模板进行风格化制作而成，供大家参考。

## 6.5.2 招商手册

招商手册是指使用 PowerPoint、Word 制作的较为详细的队伍介绍说明，一般以 PDF 格式进行投递，或直接打印成册，如下图所示。



招商手册的制作目的是详细介绍队伍及赛事（简单的来讲就是，是招商单页的一个补充）。在制作中要注重条理、格式，有逻辑、分板块、详细的介绍赛事及队伍，向赞助企业展示自身的优势与能提供的权益，但同样要注意篇幅，不要太多也不要太少。有能力的朋友可以寻找一些连锁餐饮行业的加盟招商手册，参考一下思路。

本文附带了 606 战队在 RM2023 中制作的招商手册（其实还是我做的），基于官方的招商模板进行风格化制作而成，供大家参考。



### 6.5.3 其他

除招商单页和招商手册外，还有一些其他的措施，包括但不限于视频、线下传单，以及比赛过程中印有“广告位招租”的卡片等等，需要参赛队伍自己进行探索。

举一个 RM2023 某画图共享文档企业的招商案例。他们发布赞助需求要求队伍以该软件的使用为基础制作一个创意视频，从制作角度来讲，难度并不算高，因此很多队伍都参与了这一波赞助活动。

## 6.6 注意事项

### 6.6.1 礼仪与关系维护

招商是一件与人打交道的事情，并且双方的身份大概率不对等，即使有中间人介绍，队伍和企业间依然是一个陌生的关系。而在于陌生人交流时，特别是队伍有求于人的情况下，需要格外的注重礼仪，包括但不限于：邮件礼仪、谈判礼仪等等。

关于邮件礼仪，在招商大礼包中有专门的文档，因此在此不进行赘述；关于谈判礼仪，如果队伍负责招商的同学并不是很会“来事儿”，可以尝试塑造自己追求理想的学生人设，可能会有意外的收获。

在《摘金奇缘》系列文章中提到过有队伍采取过陌拜（拜访前不通知直接去的拜访），结果打乱了当事人的安排，造成负面影响。

**（强烈建议各位同学读一下《摘金奇缘》系列文章）**

在招商过程中，签订合同并不是招商的终点，而是下一个阶段的起点。战队日常运营中要注意和赞助企业的日常沟通与阶段性汇报，

大多数愿意赞助 RM 赛事的企业都有一定的社会责任感，因此不妨把自己战队制作的优秀内容、取得的赛事成绩向赞助企业的负责人进行汇报，维系和企业之间的关系，以便于下一赛季继续获得该企业的赞助。理想情况下的招商企业应当成为我们稳定的长期合作对象，而有一个稳定的长期合作企业，带来的好处诸多，包括但不限于帮助战队成员更好的熟悉社会生产需要，实习、就业，了解行业最新知识等等。

### 6.6.2 过程中的人身安全

在进行招商案例的收集中，有队伍中提供了一个很令人气愤的案例。许多队伍的招商经理都是女同学来负责，因此在实际的招商中也出现了许多心怀不轨的人。某企业的老板在传递自己的赞助意愿时表示：只要你们队伍安排女生来陪睡，我就给你们钱。

类似的例子肯定也有其他队伍的同学在招商过程中遇见。在队伍进行招商时，要注意自身安全防范，社会并没有想象中的友好，特别是对一群有求于人的大学生。

参与战队的招商是一个学生和社会进行接触的过程，因此要格外注意自身安全，遇到一些感觉不对、情况异常时，请及时寻找老师、队友、以及其他战队的朋友寻求帮助。

**招商是小事，人身安全是大事，切记！切记！**

## 致谢

2023年2月在桌面上新建了一个文件夹，命名为“从零开始的宣经之旅”，直至9月下旬定稿，不知不觉大学已经听到尾声。

回忆我的RM生涯，2021年6月，在学校巡礼月的现场看到步兵，于是参加卓创的培训，学习宣传的技能，写作、摄影、摄像、平面设计、剪辑、运营…  
2021年10月，正式成为606的队员，开启宣传经理的生涯，建立宣传群；2022年6月，跟随着队伍前往厦门参加超级对抗赛，第一次跟着队伍出远门，现场感受机甲大师的魅力；2023年4月高校联盟山东站——威海，6月超级对抗赛——青岛，8月全国赛&复活赛——深圳，跟随着RoboMaster走过了不少地方，见到了很多风景，认识了许多朋友。

知乎上经常刷到一个问题：“如果没有RoboMaster，你的大学生活会是什么样子？”也许对我来说，就是心安理得的接受毕业后回到锡林浩特，找一份不轻不重的工作，写点闲书杂文、偶尔拍拍星空花草，安然度过一生。只是没有如果，见识过更广阔的世界后，又怎么可能安于现状。

很高兴在平淡无奇的大学生活中能参与到RoboMaster这项赛事，让乏味的生活多点波澜，虽然有很多遗憾，但从未后悔。

很高兴能认识参与RoboMaster的各位同学，很高兴能与各位同学成为朋友，感谢所有对本文提供帮助的同学，来日方长，祝我们后会有期。

有缘再会啦 hhh

斐济 2023.9.21