

---

编号：\_\_\_\_\_

“经管共商——学术文化节”之案例分析大赛参赛作品



作品名称： “互联网+”背景下知识分享价值模式探究  
——基于得到 app 的案例分析

主持人： \_\_\_\_\_

团队名称： \_\_\_\_\_

团队成员： \_\_\_\_\_

## “经管共商——学术文化节”之案例分析大赛附表

姓名	邮箱	班级	联系方式
案例分析论 题	“互联网+”背景下知识分享价值模式探究 ——基于得到 app 的案例分析		
指导老师			
案 例 简 述	<p>“得到”是由罗辑思维团队出品的一个优质的知识服务平台，2015 年 11 月 APP 正式上线。其独特的运营模式与当下“互联网+”知识共享格局相辅相成。“得到”采用“有偿+无偿”服务模式、高准入门槛、专门化、差异化的内容开创了知识付费的新天地，通过知识精英网红拉动用户消费。但同时也存在着知识学习缺乏竞争氛围和知识被动接受缺乏交流动力等缺点，值得我们深入探讨研究。</p>		
分 析 内 容 摘 要	<p>共享经济下，民众公平、有偿的共享一切社会资源，使用移动互联网作为媒介共同享受经济红利。知识付费作为共享经济下的重要组成部分，不断提高内容的专业化和精准化。本文采用“环境分析—特点创新研究—成效经验总结—不足与展望”的分析框架，以罗辑思维团队推出的“得到”作为典型案例，利用 PEST 分析法，具体分析了“得到”知识付费模式的创新经验与不足，并对此提出参考性的改进意见，并对未来知识有偿分享的发展前景做了展望，为其他知识服务平台提供了一套可参考的付费模式。</p>		

编号：

---

## 目录

一、引言.....	6
二、模型分析.....	6
(一) PEST 分析.....	6
1.政治环境.....	6
2.经济环境.....	6
3.社会环境.....	7
4.技术环境.....	7
(二) SWOT 分析.....	8
1.优势.....	8
2.劣势.....	8
3.机遇.....	8
4.威胁.....	9
三、得到 app 特点分析.....	9
(一) 付费订阅的产品定位，推动非付费向付费用户转变。.....	9
(二) 知识产品多样化，用户体验丰富化，信息筛选高效，满足多种需求。 .....	9
(三) 准入门槛高，知识网红保证知识的专业性、权威性。.....	10
四、得到 app 的创新模式分析.....	10
(一) 团队自制+自媒体入驻模式.....	10
(二) 知识精英网红拉动消费.....	10
(三) 知识分享价值观念创新.....	11
五、得到 app 商业模式效果分析.....	11
(一) 有偿+无偿模式奠定用户基石。.....	11
(二) 团队自制+自媒体入驻运营模式提高产品格调。.....	12

---

（三）有偿分享知识促进了知识市场的净化。 .....	12
（四）知识流动社交中心化。 .....	13
<b>六、得到 app 成功经验总结.....</b>	<b>13</b>
（一）知识付费平台的基础是用户。 .....	13
（二）知识内容升级是平台的核心竞争力。 .....	14
（三）内容付费与知识净化相辅相成。 .....	14
（四）社交化运营是平台战略重点。 .....	14
<b>七、得到 app 的不足与建议.....</b>	<b>14</b>
（一）平台知识学习缺乏竞争氛围。 .....	14
（二）知识接受被动缺乏交流互动。 .....	15
（三）知识变现仍处于探索期，知识网红价值消耗。 .....	15
<b>八、未来展望.....</b>	<b>15</b>

---

## “互联网+”背景下知识分享价值模式探究

### ——基于得到 app 的案例分析

**【摘要】**共享经济下，民众公平、有偿的共享一切社会资源，使用移动互联网作为媒介共同享受经济红利。知识付费作为共享经济下的重要组成部分，不断提高内容的专业化和精准化。本文采用“环境分析—特点创新研究—成效经验总结—不足与展望”的分析框架，以罗辑思维团队推出的“得到”作为典型案例，利用 PEST 分析法，具体分析了“得到”知识付费模式的创新经验与不足，并对此提出参考性的改进意见，并对未来知识有偿分享的发展前景做了展望，为其他知识服务平台提供了一套可参考的付费模式。

**【关键词】**互联网+；共享经济；知识付费；商业模式；得到。

---

---

## 一、引言

在 2015 年两会上“互联网+”这个概念写入了国策，两年来中国大步迈进互联网+时代的步伐一直没有停歇。“互联网+”不能仅仅是个理念，或者是转型工具，更多时候是将其作为一种新商业经营模式来看待。许多企业、创业团体借助互联网+大潮汲取前人经验，创新商业模式，开拓互联网+新领域。

知识付费是共享经济领域的重要产物。近几年，以分答、喜马拉雅为代表的大型知识付费平台遍地开花，取得瞩目的成效。同时，面对新进入者的挑战，各知识付费平台亦积极创新其经营模式以期独特的市场地位。但是知识付费仍处于探索阶段，知识变现仍存在难解的问题。

得到 app 作为新生的知识付费平台，具有许多异于其他知识付费平台的创新点，在知识经济领域反响巨大，研究价值较大。我们小组通过查阅资料、查找文献、走访调研等方式，运用营销调研、企业战略管理等知识进行分析，构建出“知识分享价值”的经营模式，从多角度分析了得到 app 的成长之路。

## 二、模型分析

### （一）PEST 分析

#### 1.政治环境

政府对知识产权保护工作的重视和努力为互联网知识付费行业的产生和发展提供了良好的政策和法律支持。近年来党中央、国务院始终重视知识产权保护工作，将其作为激励创新的基本保障加以谋划和布局。

#### 2.经济环境

近年来我国 GDP 增速明显，国民经济形势呈现良好的发展态势。《中国互联网+数字经济指数（2017）》报告显示，2016 年全国数字经济总量已占据全国 GDP 总量的 30.61%，已成为国民经济的重要组成部分。新兴行业的进入丰富了互联网产业，不同领域数字经济的发展也重构了数字经济的新版图。数字经济成为新的增长引擎，在带动相关产业实体经济的发展、拉动就业、降低失业率等方面表

---

现突出。

我国城镇居民可支配收入不断增加。随着人们收入水平的提高，消费者的消费需求发生了明显变动。比以前只解决温饱问题，更多的消费者愿意并且有能力在教育和自我提升上付出更多的投入。经济发展进入新常态，消费结构从生存型向发展型转变，知识付费平台的建立适时满足了消费者的精神需求，有着广阔的发展前景。

### 3.社会环境

国民受教育水平的提高，使得消费者对知识的专业度和质量要求提高，传统的静态网络资源已经不能满足更高层次消费者的知识消费需求。

社会竞争愈发激烈，时间成本增高和信息爆炸的背景之下，知识共享和知识付费解决了知识碎片化背景下人们对知识选择的问题，为用户提供了只是交换和提升知识储备的新渠道。

知识付费模式探索初步成功，激励了自媒体向知识付费平台的转型。在自媒体打赏盈利模式的限制下，知识付费平台更好的保证了原创者的权益，并能为其带来更为稳定的营收。付费平台的选择过滤作用将知识的使用者限定在有特定需求的用户，保证了知识的有效传播。

知识付费观念逐渐深入人心。越来越多的消费者愿意为知识付费。

### 4.技术环境

移动互联网持续渗透，移动终端普及率和使用率不断提高，移动终端成为人们获取信息的最重要渠道。

移动支付的普及推动了知识付费的形成。随着以支付宝、微信支付为代表的支付工具逐渐渗透移动支付渠道越发成熟，为移动端知识付费打下了良好的运行基础。

移动互联网让垂直化服务和个性化需求成为可能。知识付费平台运用大数据，针对当下用户关心的热点问题和实际需求提供更多切中需求痛点的高质量内容。同时可以根据用户的使用记录提供个性化的推荐和定制服务，进一步提高知识传播的效率。

---

## （二）SWOT 分析

### 1.优势

借助自媒体的粉丝经济，拥有较为忠实的用户群。连载内容的独家授权吸引一大批用户进入。

得到以内容起家，有较为完善的自建知识栏目，对知识的质量和平台入驻者的资质有着较高的标准。得到拥有较为专业的人才和专业储备，能为得到提供源源不断的知识产品输出，有利于未来平台的良性运转。得到市场定位较为明确精准，相比于其他完全开放的平台，得到将市场定位在中产阶级精英，这类消费者大多不是凭一时兴趣使用和购买知识，且对于专业的知识有日渐增加的稳定需求，经济上能够承受知识付费的消费支出，更容易成为忠实的用户。

免费内容和付费内容相结合，满足了不同层次用户对知识的差异化需求，通过一系列的激励措施促使免费用户向付费用户的转移。

### 2.劣势

相比其他知识付费平台，得到采用了较为封闭化的知识传播体系，用户作为知识的使用者只能被动的接受平台上知识，不能有效的实现用户的互动交流。

相比其他由传统知识平台转型的知识付费平台，缺乏应用设计经验和大量既有的用户群。拥有的资源和渠道大多基于以往业务，十分有限，不能很快吸引大量的新用户。

### 3.机遇

互联网知识付费迎来了发展的春天，前期已经有 APP 试水成功。消费者位置为付费的意识逐渐深入，自媒体付费服务供不应求，消费者需求驱使多样化的知识付费平台满足逐渐增大的市场需求。

基于社交网络的自媒体平台一定程度上限制了知识付费的快速发展。随着微信 IOS 端打赏功能关闭，自媒体知识产出者需要借助专业的知识付费平台推广和销售知识产品以获得稳定的收入。由此大量的用户从自媒体转移至知识付费平台，



---

为知识付费从社交平台独立和  
未来发展提供了难得的机遇。

#### 4.威胁

知识付费领域兴起，值乎、分答、喜马拉雅 FM、社交自媒体等竞争者众多。相比之下，从较专业的免费问答发展而来的值乎和在行等拥有更多资源、渠道和经验，得到的转型将面临来自市场竞争压力的考验。得到所采用的独创的运营模式是否能长期被用户需要和接受也未可知。

知识付费平台进入门槛较低，大量的需求和高额的回报吸引了开发者借势进入。未来得到还将面临更多行业新进入者的威胁。

互联网分享的便利使得内容容易被盗版，平台知识所有者的权益保护也是得到和其他知识付费平台将要面临并亟待解决的问题。

### 三、得到 app 特点分析

---

#### （一）付费订阅的产品定位，推动非付费向付费用户转变。

“得到”采用的是付费订阅的付费机制，同时采用“知识新闻免费+精品付费订阅”的收费模式。如专栏订阅《郝广才·今天》是 199 元/年，而大咖罗振宇老师的专栏《罗辑思维》虽是免费，但是仅对在“得到”付费过的用户开放，这促进了非付费用户向付费用户的转变，很好地挖掘了潜在用户资源。截至 2017 年 4 月 21 日，“得到”上的《罗辑思维》专栏已有 1079674 人的关注量，这说明仅这一专栏就为“得到”app 挖掘了超百万名付费用户。“得到”app 的营收取决于用户基数以及付费订阅的数量。而早在“得到”2016 年上半年上线时，就在短时间内积累了大量的用户。据 2016 年 10 月易观千帆的监测数据显示，“得到”app 已经掌握了 215.24 万活跃用户，并且这一数据正在飞跃增长。

#### （二）知识产品多样化，用户体验丰富化，信息筛选高效，满足多种需求。

相比提供多种类的知识产品，包括每日知识新闻、电子书、音频以及大咖入驻专栏等。每日知识新闻由每日更新的知识新闻音频和随时可看的“金句”组成，

---

内容短小精悍，不但满足了现代社会对于碎片化阅读的需求，也抓住平台潜在的付费用户。音频与电子书收费为几元一本书或杂志，会根据用户订阅和搜索记录向用户推荐可能喜欢的书。精品付费专栏是“得到”app的一大特色，目前由罗振宇、万维纲等 24 位商业经济等领域的大咖主持，多位 199 元/年。同时，还提供今日学习、随时听等功能，使消费者根据需求选择不同的知识获取形式，不但能从眼睛看知识，也能从耳朵聆听知识。

### （三）准入门槛高，知识网红保证知识的专业性、权威性。

得到相对于其他知识付费 app 而言，不是一个完全的开放式平台，对于进入者的准入门槛较高。得到 app 的创始人是自媒体视频脱口秀《罗辑思维》主讲人，互联网知识型社群试水者，资深媒体人和传播专家罗振宇。而得到精品专栏云集的 24 位大咖中有顶尖演讲教练马徐骏、果壳网总编徐来、北大国发院教授薛兆丰、锤子科技创始人万维纲等等。这些知识名家可以说是知识界的网红，在经济、商业、管理等领域的专业性和权威性是毋庸置疑的，对于得到用户获取的知识质量提供了强有力的保证。

## 四、得到 app 的创新模式分析

---

### （一）团队自制+自媒体入驻模式

得到 app 由逻辑思维团队打造，创始人罗振宇以前是自媒体平台罗辑思维的主讲人，也是微信公众号罗辑思维的经营者，逻辑思维团队为得到 app 的内容推出提供了坚实的后盾支持。与此同时，万维纲等自媒体亦入驻得到，在精品专栏上占据一席之地，用户反响强烈。这既避免了得到与之前的逻辑思维栏目内容无法区分的问题，也促使了得到 app 的知识升级、认知竞争，使 app 内容的差异化、丰富化。

### （二）知识精英网红拉动消费

随着科学技术的发展，互联网进入了宽屏时代，新时期的网红再不是低俗、炒作、夸张的代名词，相反，新时期的网红进入了网红 4.0 时代——IP 时代，

---

网红领域从个人经营到团队合作，借助视频及直播平台等，向专业化、知识化迈进，同时增强粉丝粘性，产生强大的网红经济。而以罗振宇为代表的知识网红就在这一网红领域占据一席之地。再如活跃于喜马拉雅 FM 的马薇薇、黄执中，得到 app 的万维纲等等。他们借助新媒体变革知识传播的方式，运用自身拥有扎实功力和系统知识，精通个人 IP 包装和运营，准确把握受众需求兴奋点，在互联网+时代吸收大量粉丝资源。这些互联网平台中的知识精英，正以他们通俗、风趣而高效的方式，为粉丝奉上别具一格的知识盛宴。万维纲在 2017 年 4 月初加入得到 APP 的付费订阅专栏，其专栏《罗永浩·干货日记》仅过一周便预售了 1 万余份，销售额突破 200 万元。得到 app 借助罗振宇、万维纲等知识网红保证了自身内容的专业性、科学性、易接受度等，增强自身的粉丝粘性，不断地转化变现，拉动付费用户持续消费、非付费用户向付费用户转变。

### （三）知识分享价值观念创新

如今的竞争都将会是认知竞争，得到 app 向社会传达的理念是“知识分享价值，拥有认知才能掌握世界。”它促进了新一代的知识付费经济升级、拉动知识共享经济发展。我们能预想到一个更加精细化、专业化的知识共享经济时代将会来临，将会由更多的人通过知识共享获得社会认可，获得经济利益，实现自身价值。

## 五、得到 app 商业模式效果分析

---

作为一个优质的知识服务平台，“得到”顺应国家消费格局的转型，积极布局知识共享市场。其商业模式的不断改革创新取得了较好的效果。

### （一）有偿+无偿模式奠定用户基石。

得到平台主要有付费专栏订阅、付费音频&电子书以及免费内容三大类内容。其中的知识付费是免费的，精品需付费订阅。

免费的知识新闻由每日更新的知识新闻音频和随时可看的“看金句”文字构成。一方面，精简的内容既符合当下互联网用户的时间碎片化现状，同时满足了用户观阅模式多样化的需求；另一方面，免费内容吸引了一批潜在的付费用户，

---

通过免费的方式维系着非付费用户，在适当的条件下促使潜在用户完成付费转化。

付费专栏订阅目前有十五个专栏，内容产出者主要为商业、经济和文化等领域，付费音频&电子书主要表现为书和杂志的付费收听，为用户推荐可能喜欢的书籍以吸引购买。作为平台盈利的主要部分，逻辑思维通过其长期营造的氛围和口碑，让大批知识付费用户转移。

有偿与无偿的结合充分吸引了潜在用户和付费用户，知识只有在满足用户的需求的前提下，才可以成为商品。内容创作者劳有所得，内容消费者学有所得，充分奠定了得到的用户基石。

## （二）团队自制+自媒体入驻运营模式提高产品格调。

知识新闻作为免费内容，由知识新闻工作室主讲，是得到团队自己出品的一项内容，团队随时扫描全球各界精英、各大媒体的新演讲、新报告和研究等等；网罗牛人的新思考，新感悟、新发现、新创造等。通过团队筛选，为希望随时同步全球最新知识，快速得到知识精华的人提供了较为高端化的知识分享和传播。

作为得到的“招牌”，罗振宇的个人知识型脱口秀节目“逻辑思维”自 2012 年 12 月 21 日正式上线以来，每周五定时更新。节目中的罗振宇每次都做足功课，颠覆用户直觉，清理误区，引入趣味，连接断层，随口八卦。不求立意高深，只为打破每个人的认知屏障和信息茧房，让你在短时间内得到一锅知识浓汤。

行业精英，大 V 等的专栏订阅内容全面而专业。“每天听本书”由各界成功人士讲述推荐优秀著作，通过音频转述的方式填补了顾客视觉审阅文字的空缺。

知识是作为内容被消费的产品，平台通过团队的严格把关和自媒体的积极入驻让平台产品的专业化和多样性共存，自媒体的运营需要跨过平台较高的入驻门槛，提高了产品的格调。

## （三）有偿分享知识促进了知识市场的净化。

知识必将成为内容被广大用户所消费，知识共享是互联网时代的必然。知识的价值体现在大众对知识的尊重。而互联网≠免费是未来的趋势，知识的有偿分享有利于免费市场的蜕化和新兴知识市场的开扩。

免费的知识分享市场没有对知识的有效筛选机制和对提供知识内容者的审

---

核，这就导致了互联网上知识的质量下降。而有偿的知识分享通过自愿付费的机制将选择的权力交给用户，用户可以根据自己的实际需求选择自己需要的知识内容，进而形成了知识市场的自动净化机制。在知识市场进行扩充和完善的同时，用户的选择让市场完成了知识内容的优胜劣汰。

消费者愿意为知识付费的前提是内容的价值是值得消费的。内容必须要知识化、专业化、精品化，并且同时具备精品、精致以及精准的特性，才可以成为用户愿意付费的产品。这在一定程度上提高了付费知识的准入门槛。同时，知识的价值也会得到市场和用户的积极保护，原创内容、知识版权等成为了互联网知识共享市场的宠儿。

#### （四）知识流动社交中心化。

知识付费的本质是增加社交连接的深度。各行业的大 V 和精英人士通过各种平台销售自己的知识产品，这不仅仅只是知识之间的融合和社交，也意味着内容制造者和内容接收方的平台社交。

互联网不仅缩短了用户与消费者的距离，同时拉近了传播主体和用户之间的距离。来自不同社会圈层和职业的知名人士入驻得到平台，用户只需支付一定的金额就可以听到他们对于某一方面问题的具体回答与深刻见解。名人效应让用户的社交幻想得到了充分的满足。

## 六、得到 app 成功经验总结

---

#### （一）知识付费平台的基础是用户。

知识付费平台作为知识分享的第三方中介平台，内容提供者和内容消费者是平台的运营基石。得到通过有偿+无偿的模式吸引了潜在用户以及现有的付费。

知识付费平台在当今的互联网高速发展的时代已经不再稀奇，每个在竞争中能够胜利的平台都存在其吸引用户的亮点模式，包括平台的界面设计、其中的知识分享模式以及知识的种类。只有尽可能的贴近用户，充分了解用户的需求痛点，才能够吸引到广大的用户。在平台内容和运营模式的不断改进探索的同时，用户的体验将决定平台的存活几率。

---

## （二）知识内容升级是平台的核心竞争力。

互联网作为当今信息时代知识的载体和传播者，内容的参差不齐已经不再满足用户对知识的特定化需求。大众愿意付费是基于知识的价值，付费平台的核心竞争力也在于此。只有更加精准化、专业化的知识才能让平台得以正面运营。

得到精选各界的精英人士做知识经验分享，平台准入门槛的不断提升保证了内容的可靠性和专业型。知识付费平台的内容必须具有一定的可辨识性和稀缺性才能提高用户的满意度，进而确保平台竞争优势。

## （三）内容付费与知识净化相辅相成。

在这个大浪淘金的时代，内容付费模式让有价值的内容得到大众的认可，无价值的内容在竞争的机制下失去市场活力。得到较高的准入门槛和对原创内容的积极保护对知识的净化起到了良好的作用。知识的专业化和内容的真实有效性保证了用户付费的自愿性，有力的促进了知识服务的发展。

## （四）社交化运营是平台战略重点。

2012 年 12 月推出“罗辑思维”在正式上线的同时推出了同名微信公众号，借助微信这个社交化平台广泛吸收粉丝，2014 年已经超过了 200 万。消费者愿意为知识付费的关键是社交的需求。知识付费基于名人和熟人之间的社交化，社交化的运营有助于平台将现有用户牢牢绑定。

# 七、得到 app 的不足与建议

---

## （一）平台知识学习缺乏竞争氛围。

未来的经济都将是认知经济，所有的竞争将会是认知竞争。得到 app 虽每日提供了精英化专业化的知识，但却未向用户传达一种认知竞争的观念，其“每日学习”栏目的每日知识推送每日听等全凭用户自己安排，用户的依赖程度较低，重视程度不强。

---

建议：建立学习社区，组建学习小组，展开每日学习量竞争以及好书好知识点分享等，提高知识真正利用率及受众度，同时亦可利用用户间的口碑传播推广付费产品。

## （二）知识接受被动缺乏交流互动。

在大数据时代，不同知识传播分享才能深度挖掘知识价值，促使知识付费产品良性运转。得到 app 相比于其他知识共享 app 较为封闭，未形成一种社群经济，未为付费用户提供交流互动的场所，缺乏有趣和良性的互动设计。这使得该 app 的趣味性、多元性受到影响，知识活力受限制。

建议：建立互动社区学习小组，提高平台的开放程度，顺应大数据时代潮流，海纳百川，在交流互动中提高平台的内容生命力，增强粉丝粘性。

## （三）知识变现仍处于探索期，知识网红价值消耗。

即使知识共享经济应运而生，但知识经济变现的问题仍未完全解决。得到 app 的精英知识网红虽拥有一定的粉丝粘性，带动付费用户增长。但是当这些知识网红一旦被消耗殆尽之后，用户的知识痛点仍未能得到有效解决。若没有源源不断的专家和人才涌入，更加精细化的市场定位，其后期价值很难深耕。

建议：挖掘知识经济下的知识价值，摸清用户只是痛点，深耕知识网红价值，丰富平台内容传播形式，简洁化、通俗化、生动化。

# 八、未来展望

---

根据易观最新发布的《2016 中国知识付费行业发展白皮书》可知，随着我国知识产权维护意识的加强和知识经济的发展，我国的知识付费行业不断完善发展，各方不断推广及创新知识付费这一共享经济模式，在互联网+领域逐步展现其巨大的市场潜力。

互联网+知识付费将是知识平台未来发展的必然趋势。传统的免费知识平台

---

内容版权不受保护、知识浅薄，不再能满足用户对稀缺知识的需求以及专业知识的渴望。传统的知识平台面对知识付费平台的压力，终将转型，向知识付费平台转变，拥抱大数据时代。

互联网+知识付费未来的市场潜力巨大。年轻一代购买能力强、求知欲望高、对知识的质量要求高，愿意付费消费稀缺、有价值的知识，这位知识付费平台打下了良好的用户基础。

同时，更多的知识付费平台的出现，将推动知识产权的保护，推动认知经济的发展，不仅用户的知识需求得到满足，知识创造者、传播者的利益亦能得到有效的保障。