

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：共享经济背景下知识变现付费问答模式研究
——以“分答”为例

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

编号：

姓名	邮箱	班级	联系方式
案例分析论题	共享经济背景下知识变现付费问答模式研究 ——以“分答”为例		
指导老师			
案 例 简 述	<p>“分答”于 2016 年 5 月 15 日上线，自上线后王思聪、汪峰、章子怡等众多明星大咖及健康领域、理财领域、职场领域等名人答主在分答付费语音平台回答各类问题。上线 42 天以后其创始人姬十三便宣布“分答”获得 A 轮融资，估值 1 亿美元，使其成为了付费语音问答平台的典型代表。我们此次将研究视角放在它的营运模式上，通过分析它的产生背景、内部环境以及外部环境来找到其营运模式中所存在的问题，针对其存在的问题提出建议和完善机制，使其营运模式更加可行有效，从而进一步促进共享经济背景下知识变现付费问答模式的发展。</p>		
分 析 内 容 摘 要	<p>第一部分：介绍共享经济大背景下知识变现的现状，从“分答”入手，提出付费问答模式所面临的环境以及研究意义。</p> <p>第二部分：阐述国内外对于知识变现付费问答模式的研究现状，引入双边市场网络理论，为本次分析提供不同层面的理论基础。</p> <p>第三部分：运用 PEST 模型、波特五力模型分析“分答”的外部环境，以“价值分析法”分析其内部环境，最后在此基础上运用 SWOT 模型整合分析其内外部环境。</p> <p>第四部分：在以上分析的基础上，基于双边市场网络理论，分别从平台与供求双方以及三方的交互关系入手提出可行性建议。</p> <p style="text-align: right;">（分析报告请另附纸）</p>		

目 录

一、研究背景及意义.....	3
（一）研究背景.....	3
（二）研究目的.....	5
（三）研究意义.....	6
（四）研究思路.....	8
二、理论基础.....	9
（一）国内研究现状.....	9
（二）国外研究现状.....	9
（三）理论基础—双边市场网络理论.....	10
三、模型分析.....	11
（一）PEST 模型分析.....	11
（二）波特五力模型分析.....	14
（三）价值分析法.....	14
（四）SWOT 分析.....	16
四、策略.....	19
（一）平台与供给方交互关系.....	20
（二）平台与需求方交互关系.....	20
（三）平台、供给方与需求方三方交互关系.....	21
五、参考文献.....	23

一、研究背景及意义

（一）研究背景

在资本主义国家“后工业化”不断推进的大背景下，资源浪费和分配不公的趋势愈发严重，因此以互联网平台为依托的共享经济已然成为当今“创新经济”的潮流。共享经济通过整合个体之间的闲置资源，实现“物尽其用”和“按需分配”的价值目标，大大提高资源利用率。这种新型经济业态极有可能成为帮助当前经济发展走出低谷的助推器。据统计，到 2020 年，共享经济规模将达到中国 GDP 的 10%以上，发展前景极为广阔。

虽然共享经济作为新兴经济模式的中坚力量在全球引起热议，但其在经济理论层面并未引起足够的重视。马克思主义基本原理认为，“经济基础决定上层建筑，上层建筑又会反作用于经济基础”，这表明共享经济一定会引起上层建筑中经济伦理的变化。因此对共享经济理论层面的研究显得至关重要。

知识变现是指将知识作为商品零售，实现知识传播货币化，展示知识服务的价值，知识变现涉及领域极广（见图 1），是共享经济中的重要内容，利用双边网络效应通过提供互联网平台连接知识供给方和知识需求方。数据显示，2016 年共享经济市场交易额约为 34520 亿元，比上年增长 103%，其中知识技能分享经济同比增长 205%，可见共享经济背景下知识变现双边市场的崛起。

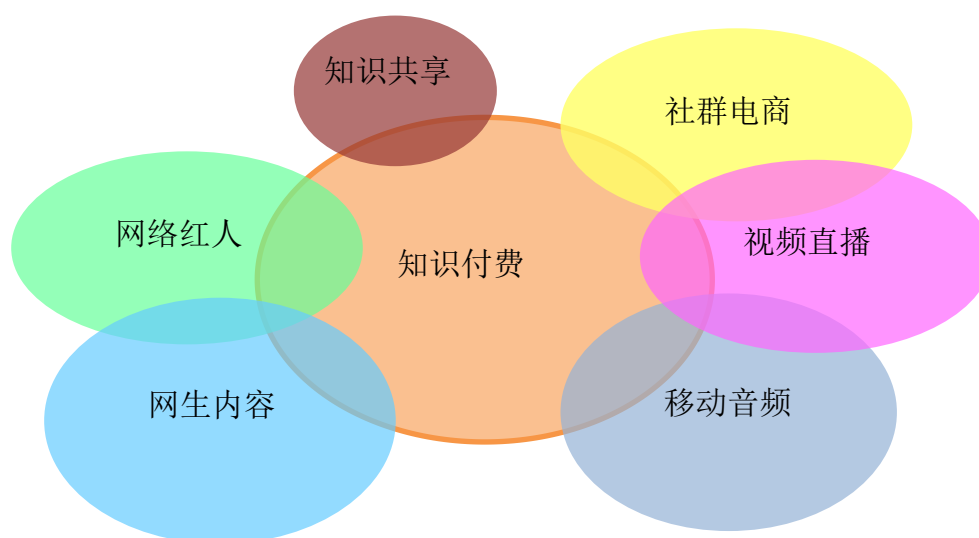


图 1 风口产业交织下的知识付费

目前的知识变现主要分为付费社群、单次付费问答和付费订阅三种形式。随着互联网行业的迅速发展和双边网络市场的完善，以“分答”为例的付费语音问答服务出现，其运营模式如图 2 所示。作为一场知识传播模式的改革试水，充分利用点对点解决问题和语音作答门槛低的特点，设计出参与者共赢的机制，并借助名人效应短时间内迅速蹿红（见图 3）。

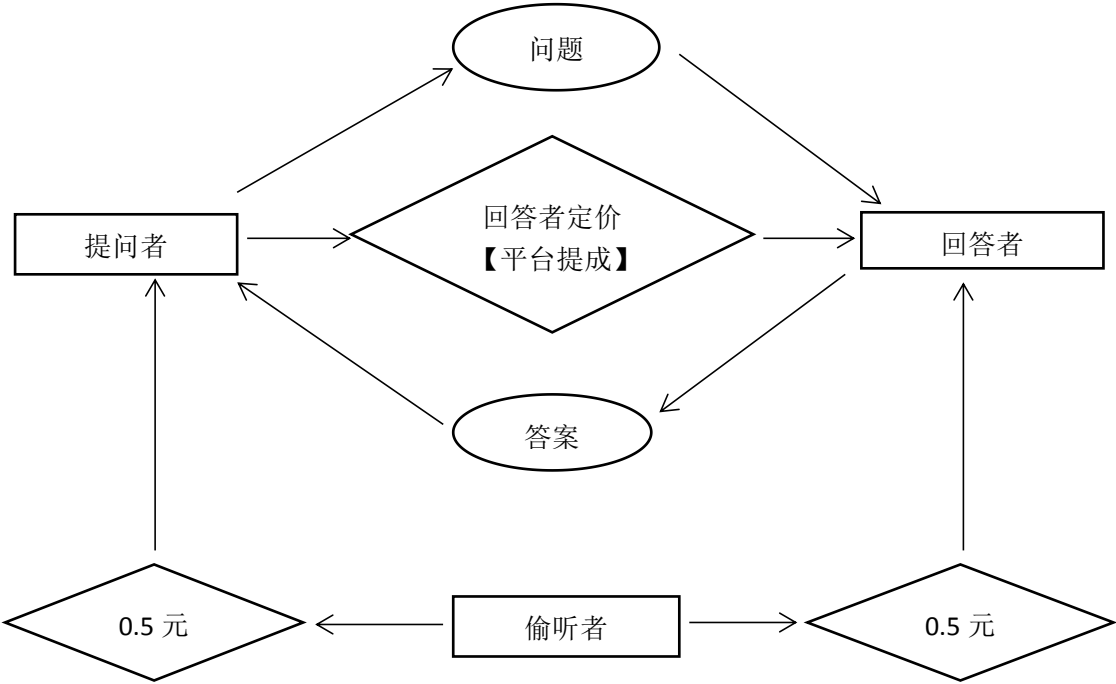


图 2 “分答” 运营模式

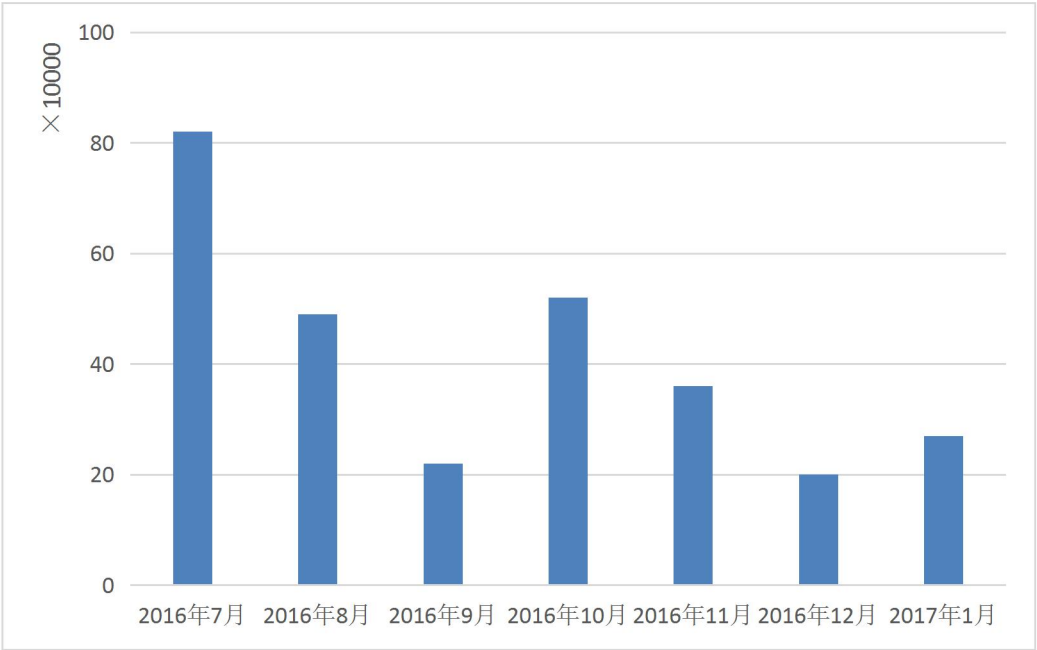


图 3 “分答” 活跃用户量

然而作为一项尚处于发展期的新兴产业，知识变现的热潮也伴随着许多问题。首先，许多付费问答平台的爆火是基于明星、网红的参与，一旦明星网红退出这个平台，无法确定知识变现是否具有持续发展的动力。其次，付费问答模式回答者的专业度无法保证，回答者在入驻平台之前经过的审验的严格性、有效性还有待探究。再次，当下付费问答多数采用语音的方式回答问题，一次性的提问交流难以形成提问者的黏性。最后，付费问答模式极容易被模仿，产品同质化严重，无法保证稳定的客户流失。这些问题仍有待解决。基于这样的背景，本课题组提出了《共享经济背景下知识变现付费问答模式研究——以“分答”为例》这一课题，旨在通过分析影响“分答”盈利的因素，探索适应共享经济潮流的商业模式，为其他付费问答平台提供借鉴。

（二）研究目的

1. 利用价值分析法与 SWOT 模型，分析付费问答平台自身定位

以“分答”为例的付费问答平台作为一个新兴的事物，其价值链与盈利模式还存在一定的问题。小组成员利用价值分析法从成本、平台自身、价值等方面分析平台的运行现状，利用 SWOT 分析法了解平台自身的优势与劣势、机会与威胁，了解该平台的盈利状况，从而了解平台的自身定位和问题困境，全面充分地了解其自身定位与特点。

2. 基于五力模型与 PEST 分析探讨付费问答模式的宏观环境

在当前共享经济背景下，付费问答模式较好的迎合了其发展潮流和发展导向，但由于政策方面不够完善、市场经济导向不够明显、易被模仿和技术替代等原因，以“分答”为例的付费问答模式面临着严峻的外部环境并容易受到外部环境的影响和冲击。通过五力模型及 PEST 模型分析其所处的宏观外部环境，从而发掘其在大环境下发展的契机和动力。

3. 基于双边市场理论探讨知识变现路径优化

在双边市场理论下，以“分答”为例的付费问答平台成为了连接提问方和回答方的中介平台，然而在这三方的交互过程中还存在着信息不对称、评测机制不完善等问题。通过理论研究结合现实状况，有助于我们优化双边市场理论下知识变现平台的路径，以更好的实现知识共享的理念。

4. 助力知识变现的普及和进一步发展

在当前知识共享理念逐步普及的发展潮流下，其仍存在受众局限、推广遇到瓶颈等问题，对于该平台及该模式的研究，可以促进付费问答模式的推广和创新，同时也可以助力知识共享的普及和发展，真正让每个人都成为知识共享的主体，从而以更方便的途径获得更有价值的知识。

（三）研究意义

1. 理论意义

（1）以价值分析法为基础，利用 SWOT 模型分析付费问答平台内部优化

应用价值分析法，着眼于“分答”平台的内部机制，从内部平台优化的层面上对该平台的持续发展和未来潜在可能性提出建议和路径引导，在平台的价值、功能与成本等方面上进一步思考与探索，寻求最佳方案，并利用 SWOT 模型分析该类付费平台现有的优势与劣势，面临的机会与威胁，同时运用体系分工的方式达成价值提升或降低成本的目标，以最终达到平台自身优化的目的。

（2）利用五力模型和 PEST 分析探讨付费问答平台的宏观环境以保证其可持续发展，符合“互联网+知识”的发展理念

在当前“互联网+”逐步融入到生活中的各个方面的时代背景下，共享经济是其中的重要环节，知识共享与知识变现即将成为未来获取知识的重要途径。在该平台迎合宏观大发展的条件下，小组成员利用五力模型和 PEST 模型对当前该平台所处的宏观背景和外部条件进行分析和研究，以更好地了解其竞争背景和发展背景，从而了解该种模式的未来发展预期，以规避风险，拓宽优势，为其发展提出相应的建议和对策。

（3）填补双边市场理论下付费问答平台商业模式创新的理论研究空白

我们小组将在双边市场理论下，分析付费获得答案者（也就是平台消费者）、知识变现付费平台及平台回答者三者之间的交互关系，并在共享经济背景下，深入探究以“分答”为例的知识变现付费平台的盈利模式和运行机制，掌握与其交互各方的信息体系，全面了解其发展现状；结合新时代的背景，更深入、更全面、更完善地探讨其商业模式创新，填补理论空白。以往对于付费问答平台的分析往往只停留在消费者或回答者之中的某一方面，并未深入研究其交互过程，也并未

详细分析其关联情况。在双边市场理论的支持下，有助于我们找到以“分答”为例的知识变现付费平台存在的问题与症结，如：泛娱乐化倾向严重、付费问答平台用户群体流失等争议度较大的问题，并对这些问题进行进一步的分析和研究，从而提高平台的竞争力，挖掘其竞争优势。

（4）在“互联网+”背景下，符合“互联网+”发展的理念和预期

“互联网+”已经逐步融入到生活中的各个方面，而知识共享即将作为另一大经济产业迅速发展，研究知识共享背景下付费问答的模式优化，不仅符合人们的生活需求，也同时迎合了当前“互联网+”的大背景和时代潮流，非常具有创新性和前瞻性。

2. 现实意义

（1）促进付费问答形式的完善，为人民群众获得知识提供更好的途径

结合国内外知识共享的发展现状及理论分析的结果，详细了解当前以“分答”为例的知识变现付费问答平台的现状，进一步挖掘其目前存在的问题，从而更好地提出合理化的解决方案，分析得出一种更适合我国互联网发展阶段和国情民情的创新可持续发展的付费问答经济形态与模式。

（2）推动知识变现模式发展和转型

在共享经济背景下，知识共享已成为必然趋势，本此案例分析将提出完善知识变现方式及其盈利体系的有效对策和路径引导，并结合其当前发展现状，为知识变现的未来发展前景提出合理化预期。

（3）推动知识变现的发展和进步，受惠更多群众

“知识变现”作为一种新兴的事物还未能做到广泛的普及和有效的被认知，本次研究将有利于进一步推动知识变现在当代社会的发展和普及，让更多人成为“知识变现”的主体，让知识成为推动经济发展的主导力量。

（4）为政府制定政策提供合理化建议，更好地促进知识共享的发展

当前知识共享平台发展迅速，但由于法律更新缓慢及深入研究相应模式的困难性和挑战性，使得法律中还存在一定的不健全，我们以双边市场角度研究知识变现平台，可以帮助政府更加清晰的把握知识变现行业的发展状况和未来方向，并在此基础上制定相应的法律法规来鼓励和规范该行业的发展，本课题具有重大的政策指导意义。

（四）研究思路

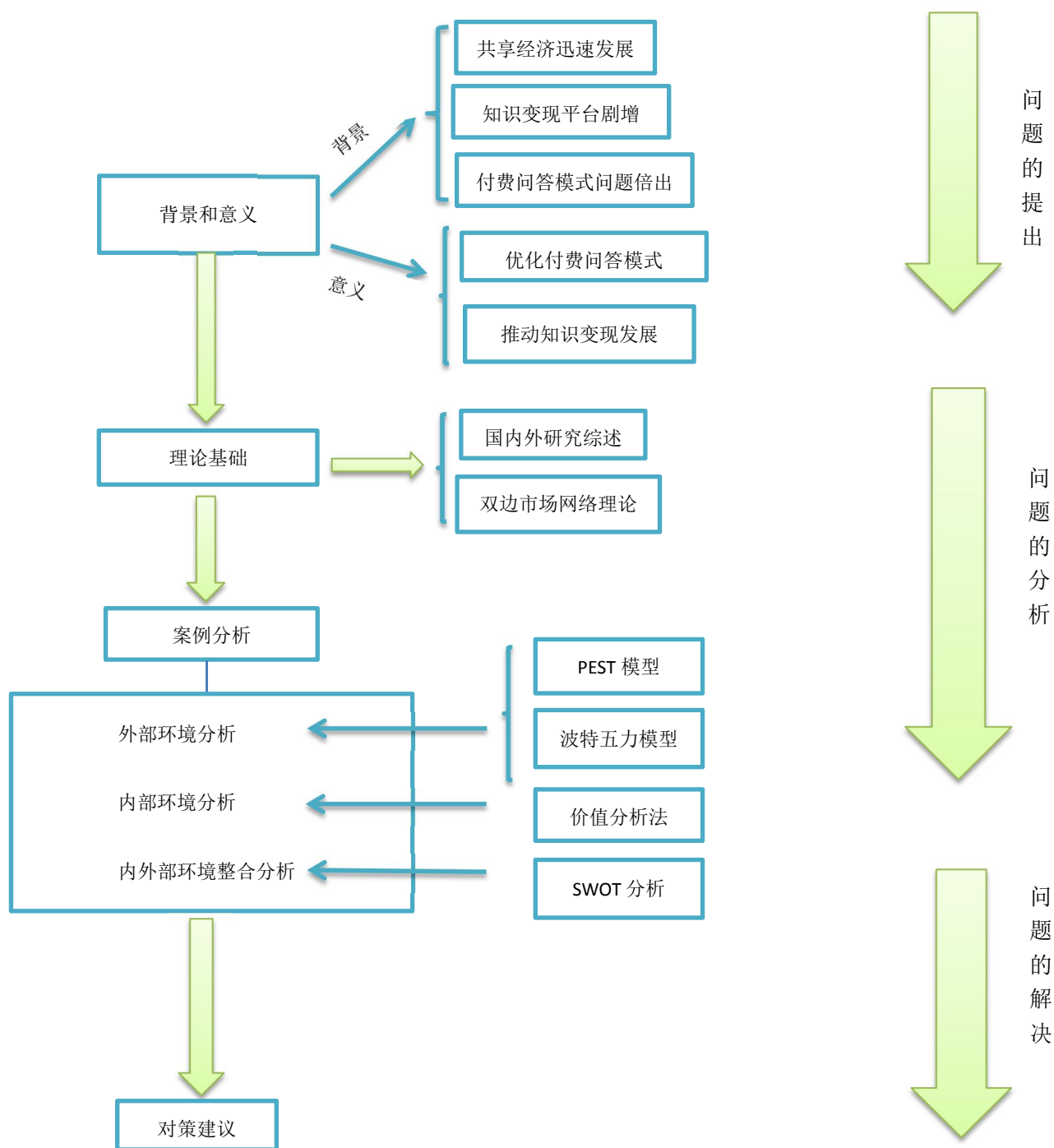


图 4 研究思路

二、理论基础

（一）国内研究现状

共享经济既是一种新的消费模式，也是一种新的商业模式或经济模式。作为一种新型模式，国内业界对其研究理论尚未成熟，也暂无统一定义。但也有许多知名专家学者相继提出对共享经济的理解及对其未来发展方向的预测，其中不乏针对共享经济背景下双边网络的研究和知识变现的发展规划。

董成惠（2016）认为共享经济是建立在个人与物质资料分享基础上的社会经济生态模式，有助于构建可持续发展的共享经济生态系统；马强（2016）提出通过拓宽共享领域使市场更有效率，解决我国部分行业的产能过剩问题；刘奕（2016）针对共享经济的发展指出应大力培育专业的交易信用评级服务，为共享经济平台提供第三方客户信用评级服务。

至于共享经济背景下的知识变现问题，孟晔（2016）提出“知识变现”建立了“自下而上”的专家评价体系，而且众多专家带来的知识溢出量级不小；许森（2016）表示针对单次付费问答平台“分答”应改变移动互联网中信息发布的审核机制，尽量避免信息“泡沫化”现象；林永青（2016）认为“知识变现”中知识的供给双方不具有绝对性，只要双方有知识差就可以发生服务交易。

学术界已有研究表明，共享经济适应当下发展，但中国的共享经济理论仍有待完善，尤其是针对双边网络效用的知识变现研究极度匮乏。因此如何改进双边网络平台 and 知识变现模式以促进共享经济在经济社会的推动作用还有待本文研究。

（二）国外研究现状

欧美各国的共享经济理论研究相对较为完善。共享经济是指个体通过第三方市场平台实现点对点的直接的商品和服务的交易，这一概念最早由美国教授马科斯·费尔逊和琼·斯潘思（1978）共同提出，他们认为共享经济是个体通过第三方市场平台实现点对点的直接的商品和服务的交易并改善资源配置，与循环经济相结合，促进消费观“去物质化”的变革。美国学者雷切尔·博茨曼（2010）提出了互联网时代协同消费的理念和发展模式，并将其分为代码共享、生活共享或

是内容共享和离线资源的共享三个阶段。

国外针对共享经济的研究对当今中国具有启发意义,但是需要注意的是中国的经济制度与国外不尽相同,市场潜力和经济规模也与国外存在差异。我国相对国外人口都较为稠密,因此市场、规模、营业额和用户数量上都具有优势。而且,国外的共享经济大多发生在交通、旅游、住宿、教育、社区生活等服务领域,较少涉及知识领域,因此这一方面的理论还留有空白待后人填补。

（三）理论基础—双边市场网络理论

在关于双边市场理论研究中,Armstrong(2004)将双边市场定义为“两方参与者需要通过中间平台进行交易,而且一方在此平台的收益取决于平台中另一方参与者的数量”;Wright(2004)认为双边市场涉及到两种不同类型的用户,每一方用户通过中间平台与另一方相互作用而获得价值。双边市场交易形态如图5所示:

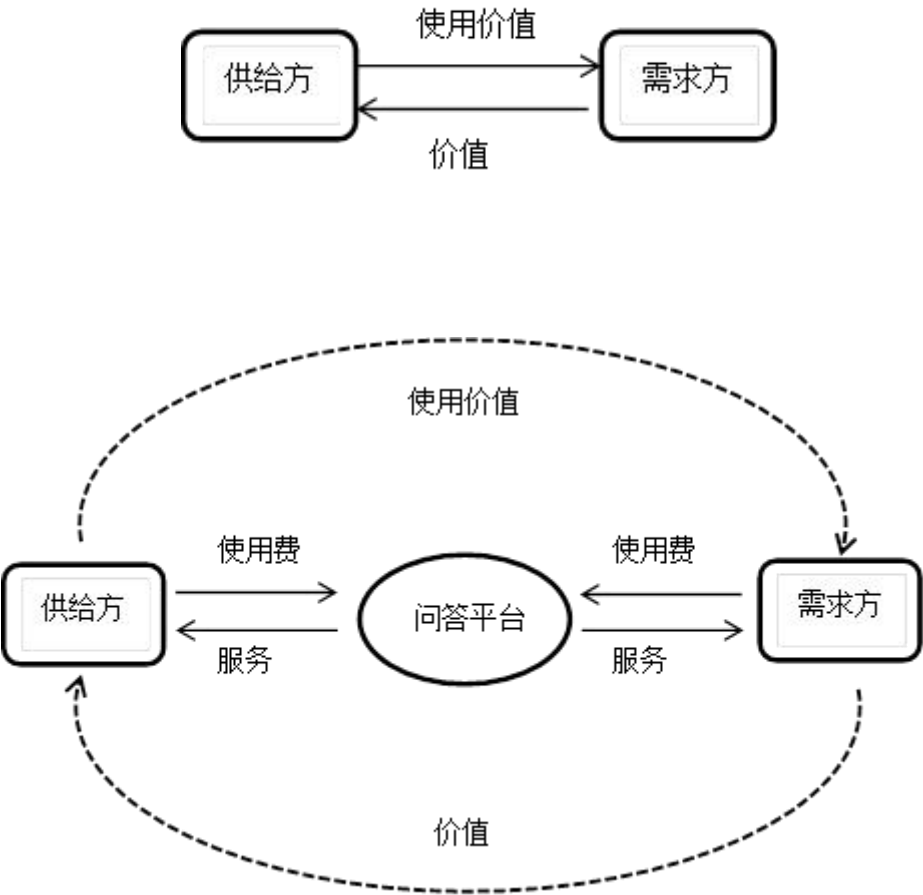


图 5 基于第三方问答平台的双边市场交易形态

网络效应指一方用户规模的增加给本方用户和对方用户带来的外部效用，即同边网络效应和跨边网络效应。基于以上理论，得到付费问答平台具有如下的特征：

1、平台运营商提供平台中介服务，并向双方收取一定平台服务费。问答平台提供给提问方和回答方提问、回答、交流的机会，形成了信息流和货币流循环流通的渠道。

2、回答者之间、提问者之间存在着正同边网络效应；回答者和提问者之间存在着正跨边网络效应。前者是由于示范效应和口碑效应，已有用户向他人的推荐为平台吸引更多的用户，基于这种正向循环，平台的流量得到不断提升；同一市场内的双方具有相互依赖性，后者是由于交易需求匹配得更好，例如回答者的大幅增加使得平台分类垂直化和专业化更明显，提问者能够得到更专业更广泛的解答，也就提升了提问者的消费体验即获得的效用，同时提问者对平台的信任和依赖也就给回答者带来更大的收益，也即方在此平台的收益取决于平台中另一方参与者的数量。

3、问答平台的利润来源于给问答双边用户带来的效用，而且会把这种网络效应内化到佣金服务费中，而这种服务费对问答双方效用的影响取决于各自的效用价格弹性。

4、网络效应使得问答平台有机会享有递增的规模收益，即用户更倾向于使用规模更大的网络并为其支付更高的价格，这种作用逐渐加强放大，最后使得拥有较高用户规模的网络享有更高的收益。

三、模型分析

（一）PEST 模型分析



图 6 PEST 模型

1. 政治与法律环境：

2015 年是分享经济腾飞的一年，在这一年分享经济的概念被越来越多的民众所接受和赞同，其背后的商机逐渐显现，各种形式的商业模式竞相进入大家的生活。同年 10 月，“十八届五中全会”指出要实施网络强国战略，实施“互联网+”行动计划，实施国家大数据战略，发展分享经济。2016 年 6 月，李克强总理出席达沃斯论坛时指出“目前全球分享经济呈快速发展态势，是拉动经济增长的新路子。”在 2016 年的政府工作报告上，分享经济被提到宏观战略上来——“支持分享经济发展，提高资源利用效率，让更多人参与进来、富裕起来。”2017 年 2 月，习近平总书记主持召开中央全面深化改革领导小组第三十二次会议，审议通过《关于推进公共信息资源开放的若干意见》，强调进一步强化信息资源深度整合，进一步促进信息惠民，进一步发挥数据大国、大市场优势，促进信息资源规模化创新应用，着力推进重点领域公共信息资源开放，释放经济价值和社会效应。让分享经济健康发展，我国正不断完善顶层设计。2017 年 1 月，中办、国办印发了《关于促进移动互联网健康有序发展的意见》，提出积极培育和规范引导分享经济新业态。2017 年 3 月，国家发改委在《分享经济发展指南（征求意见稿）》中，也提出了“包容创新，审慎监管，强化保障”的监管原则。

2016 年 4 月，习近平总书记在网络安全和信息化工作座谈会上发表重要讲话，提出“十三五”期间，中国将以“创新、协调、绿色、开放、共享”的理念引领发展、推动变革。大力实施网络强国战略、国家大数据战略、“互联网+”行动计划，促进互联网和经济社会融合发展。与此同时，互联网方面的相关监督和监管工作也在推进。2016 年 11 月，十二届全国人大常委会上，我国网络空间

安全领域的基础性法律——《中华人民共和国网络安全法》高票通过，并将于 2017 年 6 月 1 日正式实施。2017 年 3 月，为了加强和改进互联网信息服务管理，促进互联网信息服务健康有序发展，国务院将《互联网信息服务管理办法》列入立法工作计划。

2. 经济环境

随着市场资源的人口红利的逐渐紧缩，不断发展的移动互联网技术使得“共享经济”成为可能，在此背景下“信息货币化”、“知识零售变现”等模式应运而生。知识付费在社群电商、网生内容、知识共享以及移动直播、移动音频等风口产业综合的环境下不断地实现模式与形式的升级和优化。根据新榜提供的数据，截止 2016 年底，各个平台上内容创业者数量呈现井喷态势。共享形成其强大的基础设施能力，促进个人及中小团体以“自媒体”的形式发展壮大，逐步依托共享经济、平台经济和微经济的土壤成为知识变现的主体。

3. 社会与文化环境

随着互联网的逐渐渗透，人们获取知识的方式从传统书籍、报刊、PC 转变到移动终端，垂直化服务和个性化需求得以体现。在竞争愈加激烈、信息爆炸、时间成本增加的背景下，居民对提升自身综合素质和对知识付费的意愿明显增加，增进整体知识体系的教育、交流咨询、培训、共创的渴求日益显著。随着我国居民消费能力逐年增加，消费者的消费观念和习惯发生转变，消费者越来越追求优质的产品、服务和信息。知识的价值得到重视，知识产权意识得以强化，信息获取更加主动，信息选择更加成熟。基于认知盈余的分享模式需求和用户对及时性、垂直化的优质内容的认知渴求，为知识分享提供分享变现平台，知识付费的市场潜力巨大。

4. 技术环境

截至 2016 年 7 月，中国的互联网用户数已达到 8.72 亿，而这其中移动用户接近八成。媒介技术的发展，使得内容创业的进入门槛降低。以支付宝、微信为代表的第三方移动支付工具线上线下的强劲渗透，移动支付渠道逐渐完善普及，为知识付费奠定了基础。云技术、大数据、机器算法、人机交互、工程技术等技术的不断创新和发展，使得优质有价值的知识能够以轻便、高效、直达的产品形

式推出，并在产出、传播、接受、评价、付费的体系内形成知识零售和货币化的可能。

（二）波特五力模型分析

1. 替代品的替代能力

“分答”作为付费问答模式的典型代表，主要会受到付费订阅、付费社群、网络在线教育的威胁。这些知识付费模式下的平台也日益增多，竞争威胁日益增大。

2. 行业内竞争者现在的竞争能力

在知识变现的付费问答模式下，代表性平台并不多，主要有“分答”、“知乎 live”、“值乎”等，而“知乎 live”和“值乎”都是由知乎模仿“分答”而开发出来的，同质化倾向严重。所以“分答”与这些平台区别不够大，没有形成自己的核心竞争力，行业内现在的竞争者竞争能力较强。

3. 潜在竞争者进入的能力

在知识变现的付费问答模式下，国家、行业内均没有出台相关的法律法规进行规范，准入门槛比较低，基本上只需开发出一个功能较完备的 APP 或者服务号就可以成立一个新的付费问答平台。并且“分答”推出的时间还未满一年，现有用户对它的忠诚度并不高，并没有形成自己的差异化竞争优势，所以潜在竞争者进入的能力较强。

4. 购买者讨价还价的能力

“分答”将它的用户分为“提问者”、“回答者”和“偷听者”，其盈利主要来源于偷听者的偷听费用，而偷听费用是由平台自身确定的，目前确定为 1 元钱。因此，购买者讨价还价的能力并不强。

5. 供应商的讨价还价能力

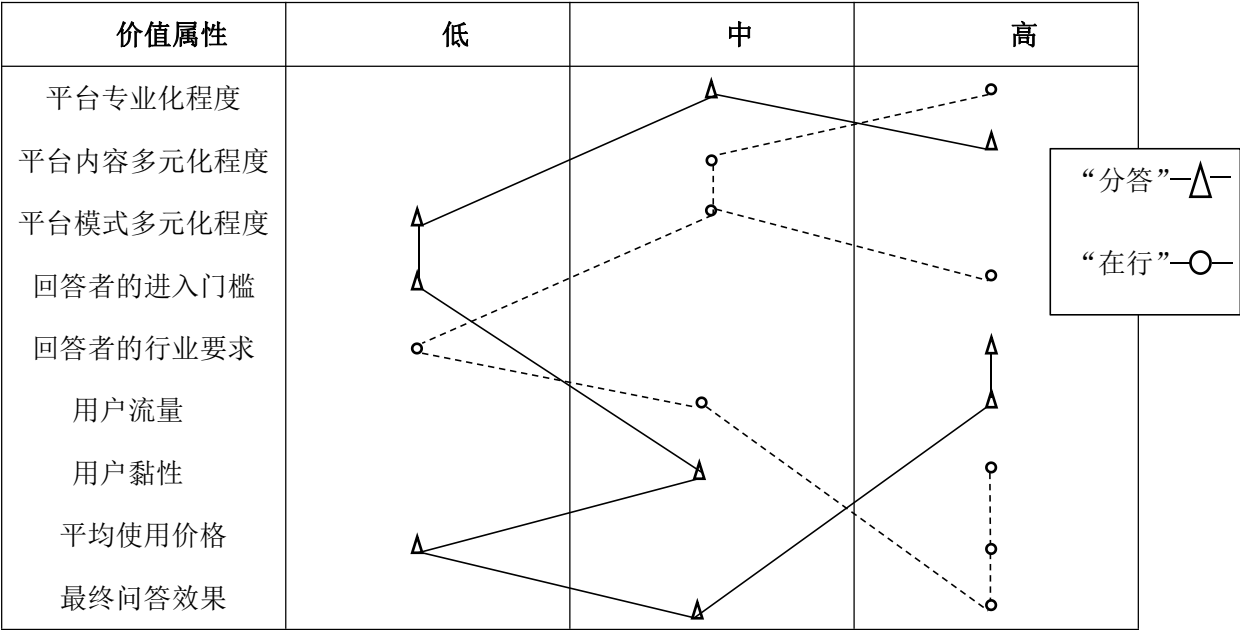
在“分答”这个平台上，因为它的技术开发都是由自己企业——果壳网完成的，因此我们认为它并没有供应商，这个方面我们不予考虑。

（三）价值分析法

“分答”作为果壳网旗下“在行”于 2016 年在微信公众号上推出的一款付

费语音问答新产品，与“在行”有很大的不同。我们利用价值分析法将“在行”与“分答”的价值属性进行比较（如表1），如平台专业化程度、平台内容多元化程度、平台模式多元化程度、回答者的进入门槛、回答者的行业要求、用户流量、用户黏性、平均使用价格、最终问答效果等，分析两种模式各自的优势与劣势，为“分答”这一付费问答模式的问题的解决提供依据。

表 1 “分答”与“在行”的价值曲线



由表 1 可以分析出：

1. 在“平台模式多元化程度”和“回答者的进入门槛”以及“平均使用价格”这三方面，“分答”都处于比较低的水平：在平台模式方面，“分答”只有语音问答这一模式，比较单一且交流效果不好；在回答者进入门槛上，“分答”进入门槛较低，只要你有一点细分领域的专长，都可以成为该领域的优质答主。这个特点一方面提高了平台内容的多元化程度，即分答涉及多个领域的问题的问答，另一方面容易造成平台内容的泛滥，表现为平台的专业度降低。在平均使用价格上，分答使用价格较低，明显的表现是“分答”设有的偷听模式，每次偷听只需要一元钱，成本低，会大大增加用户流量。

2. “平台专业化程度”和“用户黏性”以及“最终问答效果”这三方面，“分答”相较于在行处于中间水平：在平台专业化程度这一方面，“分答”不乏

一些资深专家,但是由于进入门槛较低,一些专业水平较低的回答者很容易进入,因此会降低平台专业化程度;在用户黏性这一方面,很多用户都是有针对性的关注某一领域或者行业的专家,实时关注他们的动态及新的回答,也由于“分答”的付费语音模式很容易被模仿,造成同质化产品的大量出现,这样会降低“分答”用户黏性;在最终问答效果这一方面,六十秒语音问答让用户在碎片化时间获取知识技能,对于一些简单问题的解决有较大帮助,但是对于一些比较复杂,在一分钟之内不能描述清楚的,其回答效果会被大打折扣。同时可能会由于口音问题,声音清晰度问题而不能很好地知道回答者的回答内容。

3. 在“平台内容多元化程度”、“回答者的行业要求”以及“用户流量”这三个方面,“分答”都处于较高水平:在平台内容多元化程度这一方面,“分答”相对较低的进入门槛会使多个领域的回答者很容易进入平台内部,这样就丰富了平台的内容;在回答者的行业要求上,“分答”有着较高的要求,“在行”的行家是来自各行各业的大咖,但在“分答”当答主还是要考虑行业因素,因为“分答”很适合“理财规划师”、“律师”、“医生”等职业,如果想要在“分答”平台长久的、持续的保持较高的用户收听数量,答主就需要慎重考虑自己的行业类型。

(四) SWOT 分析

1. 优势

(1) 充足的资金来源

早在 2016 年 6 月份,“分答”仅上线 24 天就完成了 2500 万美元(约合 1.67 亿元人民币)的 A 轮融资,投资方包括元璟资本、红杉资本、王思聪和罗辑思维,估值超过 1 亿美元。经过这接近一年的发展,“分答”产品功能日益成熟,得到了更多投资人的青睐,因此它可以通过权益融资或者负债融资获得更多的财政资金支持。

(2) 较高的市场份额

知识变现付费问答模式下涌现了大量的付费问答平台,比如大弓、领答、值乎、分答等,但其中最出名、市场份额最大的莫过于“分答”。“分答”上线仅 42 天就有 1000 万用户体验,平均日付款 19 万次,总交易金额超过 1800 万,复购率 43%。

（3）庞大的粉丝效应

“分答”之所以能在短时间内爆红，有很大的原因是因为部分明星和网红的加入，比如说章子怡、汪峰、柳岩等，这些人拥有庞大的粉丝数量，他们的加入无疑会带动其粉丝的注册，使平台用户数量剧增。除此之外，王思聪的加入和投资更是使“分答”刷爆朋友圈，吸足了公众的注意力。这些明星的常驻以及新的明星的加入，使“分答”无形中具备了“眼球经济”效应。

（4）涉及的领域广阔

“分答”不同于其他的专业问答平台，只解决一个领域的问题，如“春雨医生”APP只解决医疗方面的相关问题，而“分答”的领域划分为医疗、感情、法律、育儿等，着眼于各个领域的专业服务，在很大程度上扩大了它的用户面。据不完全统计，截止到2016年11月份，“分答”医学领域5028人、教育领域4366人、职场导师3371人、科研科普工作者1881人。涉及领域广是“分答”在众多付费问答平台的激烈竞争中保持自身优势的一大助力。

2. 劣势

（1）用户黏性不高，缺乏持续发展动力

任何一个产品都要经过引入、成长、成熟、衰退这四个发展阶段，“分答”也不例外，“分答”如今已经进入了快速成长期，但其持续发展动力却不明显。“分答”发展初期主要靠明星、网红等名人带动，最吸引用户的是它的话题感和新鲜感，如果后期用户的新鲜感消失、话题感不足，那么“分答”很难留住用户，引导用户持续消费。

（2）平台设计存在缺陷

“分答”的用户有三个角色设定：提问者、回答者、偷听者，提问者用文字向回答者提问，而回答者用不超过60秒语音的方式一次性回答问题，在这个付费问答过程中，主要存在两个问题：一方面，是语音回答方式限制了交流的广度，回答者不能加入图片进行回答，不能很好地回答提问者提出的专业领域的问题；另一方面，60秒的时长限制和一次性的交流限制了交流的深度，对于一些专业性问题，60秒的语音回答是远远不够的。

（3）回答者的专业程度值得怀疑

“分答”的回答者进入门槛低，只需写上自我介绍及擅长的领域即可，不需

要进行资料审核。这样低的进入门槛无法保证提问者得到一个满意的答复，也很有可能在许多专业领域会发生误人子弟的现象。

3. 机会

（1）国家政策的大力支持

发改委在 2016 年召开的“促进分享经济健康快速发展”座谈会上表示，发改委正在研究起草《分享经济发展指南》，希望能为产业提供良好的发展环境和政策支持。国家发改委起草的《分享经济发展指南（征求意见稿）》已于 2017 年 3 月 6 日结束征求意见。征求意见稿指出，将针对分享经济发展实际，对现有相关法律法规进行评估和完善，加强释法、修法工作，及时调整不适应分享经济发展和管理的现行法规与政策规定。在政策红利的支持下，知识付费、网络直播、单车分享迎来“发展元年”，拥有分享基因的各类众创平台大量涌现，经过政府部门认定的“众创空间”超过 4000 个。

（2）移动互联网客户端的井喷式发展

据相关统计表明，中国移动互联网数目前已达到了中国互联网用户数的 80%，截至 2016 年 7 月，中国的互联网用户数已达到了 8.72 亿，这一数字中手机网民贡献了 5.27 亿。而这种强势的发展态势在 2017 年将继续延续。根据 2016 年的数据进行预测，2017 年中国的移动互联网市场规模将会达到 4296 亿元，2018 年将会达到 6000 亿元。移动互联网的井喷式发展无疑为知识付费的进行提供了强大的技术支撑，让付费问答可以随时随地进行。

4. 威胁

（1）替代品的大量涌现

在共享经济迅速发展的背景下，知识付费平台也如雨后春笋般纷纷涌现出来，如网络教育的慕课、付费订阅、音频分享平台等，随着网友对这些平台的应用的增加，给付费问答平台带来了不小的冲击。（如表 2 所示）

表 2 知识付费典型平台对比分析

产品名	分答	得到	喜马拉雅 FM
产品定位	付费语音问答平台	付费订阅产品	音频分享平台
用户规模 (-易观千帆)	52.04 万	215.24 万	2554.41 万
付费数量	最受欢迎答主 TOP100 累计回答 7 万个问题	付费精选、电子书、音频及系列 15 位大咖入驻专栏订阅	16 个付费精品分类累计大咖数量 850 位
付费机制	60s 付费提问，回答者定价+付费偷听	付费订阅 eg.《李翔商业内参》-199 元/年	付费订阅 eg.《好好说话》-198 元/年
付费规模 (畅销案例)	红人王思聪的收听者超 12 万，32 个公开问题，收入达 25 万	大咖专栏《逻辑思维》8 万付费用户，营收超 1592 万元	付费音频课程《好好说话》，10 万付费用户，营收超 1980 万元
内容生产	平台孵化名人入驻+网红推广	团队自制+自媒体入驻	联合出品+主播入驻
服务形式	向他人付费提问，每个语音回答能被所有人收听，收听收入由提问者、回答者和平台分成	知识新闻免费，精品付费订阅	在免费基础上，推付费精品专区

(2) 竞争对手威胁增大

随着“分答”的爆红，其他的企业也紧随其后，如知乎马上推出了知乎 live、值乎等付费问答平台，微博也在其功能中新推出了问答的功能，该行业内竞争压力日益增大。究其根本，是因为“分答”的运行模式和盈利模式容易被模仿，没有形成它的核心竞争力。

四、策略

“分答”交易模式是基于第三方问答平台的双边市场交易，根据双边市场网络理论，将“分答”、提问者和答主分别看作这一模式的“平台、需求方和供给方”，分别从平台与供求双方以及三方的交互关系入手提出可行性建议。

（一）平台与供给方交互关系

1. 严格审核答主的资料信息，制定质量标准

“分答”对入驻答主的行业、从业年限等要求很低，任何人只需拥有某一细分领域的某些专长就可轻松成为该平台的答主，而这种较宽松的答主资料的审核模式往往会造成“分答”平台鱼龙混杂的局面。因此，“分答”平台应严格审核答主的资料信息，要求答主将相关证书或者身份认证信息上传到平台的审核机制，核对资料是否真实，是否具备在平台提供知识的资格。另外，“分答”平台的审核机制要对答主的资料进行保密，确保答主资料的安全。进入门槛的提高，有资历的专家或者行家的价值会进一步彰显出来，这样不仅会改善平台与供给方交互关系，也会进一步提高平台的专业化程度，不再是依靠“粉丝经济”维持平台的利润和价值，而是真正意义上的“知识经济”。

此外，由于问答双方的信息是不对称的，提问者和偷听者在付费前不能判断答案的质量。对于专业领域的问题，其权威性和可信性无从考量。即使是同一个问题，对不同用户的帮助不同，也没有统一的标准进行参考。因此设计质量标准，平衡质量与付费价格之间的客观关系是很有必要的，可以将模式改进为分段付费，即收听之前只需交纳一定比例的服务费，其余部分在提问者收听后再进行分配。这一部分的费用是依回答质量而定的，若提问者或者偷听者觉得回答很好地解决了问题，可以选择对答主额外的打赏；若不太满意或不符合要求，只需支付一定比例的剩余费用。

2. 差异化、垂直化发展，形成自身核心竞争力

截止目前，入驻平台的答主共计 33 万。基于较大数量的答主规模，平台的细化、专业化和垂直化显得明显不足，这其中专业领域的服务人数不足 10%。因此，“分答”可将用户和产品分层处理，关注各个细分领域的专家学者，差异化发展、增加产品的特色，与其他同类竞争产品相比形成自身的核心竞争力。力求给每个提问者带来个性化、差异化的消费体验，形成对用户更有价值更便捷更高效的知识付费平台。

（二）平台与需求方交互关系

1. 提问者会员机制

“分答”的付费语音模式易被模仿，容易造成大量同质化产品的出现，而产品的同质化问题关乎平台用户保有量与用户黏性问题。

设立提问者会员机制即平台给予用户一定的优惠，对提问者的提问价格进行打折、降低偷听费用等；进一步的是根据会员提问者使用“分答”的次数或者在平台的消费额，设立会员等级，等级越高，折扣越多。会员机制会增加提问者对平台的使用次数，进一步加强用户黏性，优化平台与需求方交互关系，维持平台较高的利润水平，使平台具有持久的竞争力。

2. 加大平台宣传力度，引导用户进行分享

“分答”最初是依靠微信服务号开发出来的，用户在朋友圈分享转发使得平台迅速扩散，但是微信端的“分答”入口较深，需要探索才能找到“分答”服务号，推出 APP 后，用户有了更多更方便的选择，但是“分答”的扩散速度降低。

平台引导用户将“分答”体验、问答界面等在朋友圈以及微博平台进行分享、向他人推荐，为平台吸引更多的用户，借助示范效应和口碑效应形成正向循环，使平台的流量得到不断提升。

（三）平台、供给方与需求方三方交互关系

1. 用户评价和奖惩机制

“分答”的爆红是依靠明星效应、“粉丝经济”等，但是这一模式并不能长久维持下去。对于明星答主来说，他们通过“分答”平台获得的收益远远低于日常经济收入，因此他们并不会在“分答”平台长久驻足。如王思聪进入“分答”平台，凭借 23 个回答赚取了近 25 万，但是之后他就再也没有出现在“分答”平台。因此，平台设立的奖惩机制应针对长期活跃在平台的用户。

平台设立的用户评价和奖惩机制与平台的用户管理机制是相辅相成的。提问者每次得到答案后，可以对答主的回答内容及回答是否及时、回答内容对自己是否有实质性帮助等这些方面对答主进行评价，对于评价好的答主，平台可以给予一定奖励，如收取较低的收入分成；对于评价较低的答主，平台要给予一定的惩罚，如强行降低提问费用、收取较高的收入分成等，甚至可以将其逐出平台。在用户管理机制中，答主可以对提问者进行监管，对于那些不按照自己之前所设置的可以回答的问题来进行提问的提问者，可以限制其使用次数、进行罚款等。这

样会净化平台的媒介生态环境，为借势营销和水军的涌入设置门槛，使知识传播共享的社会效益得到重视。

2. 提供用户管理机制

“分答”是一个 UCG 生产模式的付费问答平台，只为用户生产内容提供框架，这样一方面充分调动了用户的积极性，提高了用户的忠诚度；另一方面，会使平台知识内容泛滥、专业度降低、用户之间存在交流隔阂、泛娱乐化倾向严重等。

“分答”提供用户管理机制即平台运营者从技术层面赋予用户对平台监管和举报的权利。提问者可以从回答的内容专业性角度和时效性角度及是否有针对性角度进行监督；回答者可以监督提问者是否按照自己之前所设置的可以回答的问题来进行提问。这样“分答”平台提供的知识内容和知识传播途径都会得到有效监管。

3. 开发“分答”其他功能，给用户提供更多交流机会

“分答”的爆红反映出大众的知识需求从一般知识到精细化分众的需求转变。目前“分答”模式类似于一次性交流，若提问者想与答主对某一问题或者对答主的回答内容进行深入的交流，会大大增加交流成本即时间成本和资金成本。因此“分答”急需开发出新的功能，以提供给用户更多交流机会，降低交流成本。

（1）延长语音交流时间

“分答”目前只有六十秒钟的语音交流时间，这样很多问题答主就不能深入完美的细致地回答，提问者不能得到满意答案，降低交流效果。延长答主语音回答时间，甚至对回答时间不做限制，会提高交流效率，增加用户的使用黏性和使用流量，使平台保有持久的活力。

（2）提供在线语音交流模式

在线语音交流模式即提问者对答主提出问题后，答主在四十八小时之内进行回答，在回答过程中，提问者产生了新的疑问或者问题，双方可以进行及时交流，多次问答，使问题交流更加深入和持续，增强提问回答效果。

（3）提供线下面对面交流模式

“分答”目前语音问答模式给用户数据挖掘、整理和分析到来极大困扰，语音也受到方言及录入系统和收发设备等多方面因素的影响。面对面线下交流模式是将“分答”的 P2P 模式扩展到 O2O 模式，可以让学员在几个小时之内迅速掌握

某个技能或知识外，还能为学员提供一对一的行业经验指导。线下面对面交流模式会为双方营造有效的学习氛围，促使双方思想更好的融合，大大增强交流效果。

4、避免信息泡沫化，促进平台可持续发展

相比较传统的信息媒体，知识零售模式给每个用户带来分享盈余认知的机会，但与此同时，信息质量难以保证，这就使得整个环境倾向于娱乐化、低俗化和泡沫化。但这与“分答”的宣传标语——“以轻盈的方式获取知识”是格格不入的。当真正专业型和技术型的答案被泛娱乐化信息所掩盖，答主没有获得足够关注和成就感，其供给的动力也就大打折扣；另一方面，提问者的参与热情也会受到影响，求知欲得不到满足自然会导致用户流失，这样平台就面临着被淘汰的重大危机。因此，平台增加问答双方的互动，提高积极性、增强用户粘性，维护平台知识共享的氛围，净化网络社区的生态环境，能使“分答”发挥持久的社会作用，促进知识变现模式可持续发展。

五、参考文献

- [1]曹俊浩. 基于双边市场理论的 B2B 平台运行策略及其演化研究[D]. 上海交通大学, 2010.
- [2]董成惠. 共享经济:理论与现实[J]. 广东财经大学学报, 2016, (05):4-15.
- [3]李立祥, 柴跃廷, 刘义. 基于交易服务的第三方 B2B 电子商务平台模型[J]. 清华大学学报(自然科学版), 2010, (04):489-492.
- [4]林永青. 知识变现的方向和愿景[J]. 金融博览, 2016, (08):44-45.
- [5]刘奕, 夏杰长. 共享经济理论与政策研究动态[J]. 经济学动态, 2016, (04):116-125.
- [6]孟晔. 互联网时代知识变现之思[J]. 互联网经济, 2016, (07):12-15.
- [7]马强. 共享经济在我国的发展现状、瓶颈及对策[J]. 现代经济探讨, 2016, (10):20-24.
- [8]倪云华. 共享经济大趋势[M]. 北京机械工业出版社, 2016.
- [9]王乐. 双边市场中的网络效应研究[J]. 经营管理者, 2015, (32):216.
- [10]王传珍. 知识付费奇点与未来[J]. 互联网经济, 2017, (Z1):68-73.
- [11]吴梦越. 微博问答能否为知识变现提供稳定平台[J]. 法制博

览, 2017, (09):291-292.

[12]许森. 知识零售变现模式的问题与思考——以付费语音问答服务“分答”为例[J]. 新媒体研究, 2016, (19):193-194+196.

[13]张晴, 金洪. 基于双边市场理论的电子商务平台定价研究[J]. 蚌埠学院学报, 2012, (06):65-68.

[14]智宸. 从分答、知乎 Live 看知识经济的困境[J]. 互联网周刊, 2016, (14):18-19.

[15]周文辉, 邱韵瑾, 金可可, 李宇雯. 电商平台与双边市场价值共创对网络效应的作用机制——基于淘宝网案例分析[J]. 软科学, 2015, (04):83-89.

[16]Armstrong, M. Competition in the Pay-TV Market [J]. Journal of Japanese and International Economies, 1999, 13: 257-280.

[17]Armstrong M. Competition in Two-sided Markets [J]. RAND .Journal of Economic, 2006 (3) .

[18]Borgatti, S.P., Mehra, A., Brass, D.J., etal.. Network Analysis in the Social Sciences[J].Science, 2009, 323 (5916): 892-895.

[19]Malhotra, Arvind. The Dark Side of the Sharing Economy...and How to Lighten It [J]. Communications of the ACM, 2014, Vol. 57 Issue 11: 24-27.

[20]Rochet J-C, Tirole J. Platform competition in two-sided markets [J]. Journal of the European Economic Association, 2003, 1(4) : 49 -66.

[21]Rochet J-C, Tirole J. Two-sided markets: a progress report [J]. Mimeo, University of Toulouse, 2005: 29-37.

[22]SCARABOTO, DAIANE. Selling, Sharing, and Everything In Between: The Hybrid Economies of Collaborative Networks [J]. Journal of Consumer Research, 2015, Vol. 42 Issue 1: 152-176.

[23]Tribunella, Thomas. Twenty Questions on the Sharing Economy and Mobile Accounting Apps [J]. CPA Journal, 2016, .32-39.