

# 中国知识服务行业生存策略指北

2019年



01



**关键词：业态普及**

- **行业背景：**用户由焦虑冲动型购买转向兴趣驱动式订阅；知识服务划分模式拆整为零日趋多元
- **行业定位：**知识服务将普及成为互联网业态一环
- **行业动向：**体系化拆解和会员制打包促使产品体验更灵活丰富；提升对用户生活场景的覆盖范围，强化与用户的直接关联能力

02



**关键词：产品化思维**

- **典型产品分析：**课程和听书内容价值要求较高，问答和社群伴随式玩法多样
- **课程类产品：**以产品化思维生产知识服务产品是建立行业理解的首要基础；**听书类产品：**解读之外，建立宏观前沿观察视角
- **核心生产要点：**高价值感、启动力内容创作，严格品控，灵活运营，精准推广

03



**关键词：品牌信用**

- **跨界者的进击：**业务兼容性、市场竞争力及战略定位是发展关键
- **垂直向的跃迁（按形态）：**巨头广泛联动，新小玩家敏捷开发；特色化立意促进竞争优势确立
- **垂直向的跃迁（按内容）：**调动垂直行业资源，深耕服务分层；纵深发展的尽头是业务重构起点

04



**关键词：教育闭环**

- **刷屏场景：**传播势能、传播热情及品牌信用，构成核心策略组合
- **付费场景：**综合货币收益、品牌资产以及圈层口碑，共同定位最大价值点
- **知识服务终极场景构想：**通过搭建符合能力模型设计、具备评价诊断机制的终身学习链路，构建教育闭环

知识服务产业概览

1

知识服务产品生产特征及典型玩法分析

2

典型知识服务平台发展策略分析

3

典型知识服务平台案例分析

4

典型知识服务场景策略分析

5

## 焦虑冲动型购买转向兴趣驱动式订阅，保持探索更注重体验

调研结果显示，对用户而言，知识服务产品的内容、价格以及是否能够满足其长周期内对兴趣领域探索的需求，是其核心的消费决策要素，此外，平台品牌和讲师表达也是促进其消费的关键。而对于已经购买过知识服务产品的用户而言，灵活、互动化的学习体验和高性价比的消费体验是其持续付费的主要动机，此外，能够满足其探索未知领域的需求、促进其保持学习以及助力其解决个性化问题，也是用户典型的复购动机。

但另一方面，产品热度、讲师背景等要素对于用户消费决策的影响已相对较低，用户由焦虑冲动型购买向兴趣驱动式订阅转化，盲目跟风买买买和无明确目标学学学的风潮已然退去，用户趋于理智，市场归于冷静。

### 2019年中国知识服务用户购买知识服务产品

#### 决策因素分布



### 2019年中国知识服务用户持续购买知识服务

#### 产品动机分布



产品热度

平台联动

讲师背景

...

受到他人带动  
盲目跟风

已形成持续的  
学习习惯

内容无法通过  
其他渠道获取

...

样本：N（知识服务用户）=972，N（有可能持续购买相关产品的知识服务用户）=835，由艾瑞2019年8月在iClick平台调研获得。

## 从学科到场景，知识服务划分模式拆整为零、日趋多元

伴随着市场教育程度的提升，以及用户从轻度到重度、从基础到高阶、从大众化到个性化的求知需求分化，知识服务细分赛道的类目逐渐拓展。目前，按学科和场景划分是其主流的划分方式，二者的面向人群和为用户解决的学习需求均存在差异：前者能够覆盖同一知识体系下的多个应用场景，帮助用户完成长期的通识知识积淀；后者则极大补充了传统学科无法全面概括或灵活拆解的多元多向的知识、经验、思想等脑力凝结，帮助用户解决短期内较迫切的具体需求。

未来，受到用户认知边界拓展、对综合技能关注度提升等因素影响，体系化程度介于按学科和按场景划分之间——按求知主题、按人生关键时点等维度进行拆分和探寻的服务类目，将成为行业发展重点，聚集更多用户注意力。

### 2019年中国知识服务行业主流划分模式梳理

#### 「学科式」服务

- 大多具有较高的体系完整度和逻辑性，常作为深入学习某个领域的入门方式之一。
- 例：经济学、心理学、生命科学、艺术、历史等。

#### 「主题式」服务

- 体系化程度介于按学科与按场景划分之间，常用于灵活组织新兴知识类目，拓展知识服务范围。
- 例：新认知、黑科技、机会点等。

#### 「时点式」服务

- 体系化程度介于按学科与按场景划分之间，根据关键人生时点或阶段拆分用户求知需求。
- 例：初入职场、为人父母、中年危机等。

#### 「场景式」服务

- 对于可落地性和可衡量效果的要求相对较高，常用于针对性解决某个具体问题。
- 例：收纳、穿搭、情商、演讲、婚恋等。

# 知识服务产业地图

## 2019年中国知识服务产业地图

### 划分方式一：独立 vs 跨界

#### 独立玩家



#### 跨界平台

##### 音频/音乐系



##### 社交/资讯系



##### 母婴/职场/健身/美食/旅行系



##### 跨界平台的独立通识业务



### 划分方式二：综合 vs 垂直

#### 综合平台



#### 垂直平台

(聚焦垂直内容方向)

##### 财经/科技/商业



##### 职场



##### 健康/健身/美食



##### 母婴



#### 垂直平台

(以垂直服务形态为核心)

##### 问答类



##### 社群类



##### 听书类



##### 咨询类



注释：1) 受篇幅限制，并未将产业链各环节中的所有企业全部展现，此处仅作示例；2) 核心产业环节中各企业logo随机排列，不涉及行业排名。  
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 知识服务玩家的扩张

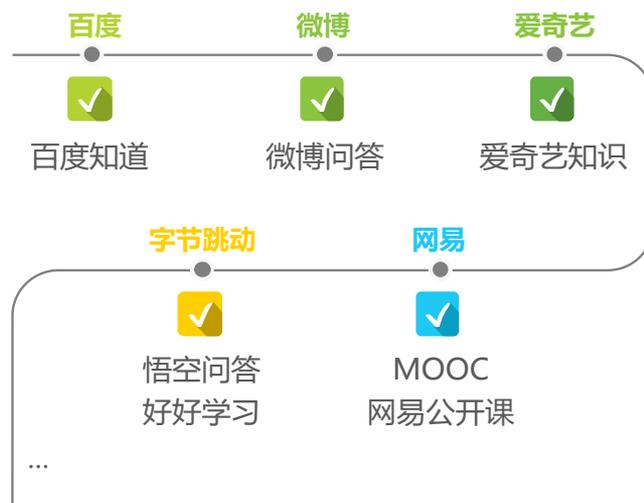
## 垂直中小玩家多元跨界，巨头亦在徐徐入场

除了原生于知识服务赛道的独立参与方外，跨界玩家的数量快速增长。一方面，分布于商业、职场、健康、母婴等各个垂直赛道中的中小企业将知识服务作为强化用户联结、扩充收入来源的补充环节，持续拓展多元化垂直知识服务。另一方面，伴随着行业的发展，互联网巨头也正在展开相关布局，早期探索如百度知道、网易MOOC等，近期尝试如爱奇艺知识、好好学习等。整体而言，出于战略布局、完善生态、用户集聚等目的，知识服务已成为各互联网平台关注的重点之一。而伴随着人才、机制、技术、行业标准、市场教育等产业条件的逐步成熟，其产业竞争格局还将出现更为明确的分化。

### 2019年中国垂直领域中小企业知识服务跨界例举



### 2019年中国典型巨头企业知识服务跨界例举



# 知识服务定位的发展

## 市场教育程度提高，知识服务将普及成为互联网业态一环

知识服务市场主要包括三种业务形态，除了原生于知识服务赛道的独立平台外，还有通过设立独立业务平台和内嵌知识服务模块的方式入局的跨界玩家：1) 对独立平台而言，拓展多元业务形态、打造版权级品质内容，是其战略核心早期。2) 对早期跨界玩家而言，以平台化思维搭建内容类型广泛、服务形态较单一的知识服务平台是其主流选择。由于其在内容资源、技术、流量等方面已有相当积淀，促进行业发展的同时，也对独立平台形成了冲击。但部分头部独立平台于行业初期入局、已形成规模化用户群并积累了相当的品牌信用，因此其发展整体呈现出“良币驱逐劣币”特征。3) 后期，集中性地涌现了一批基于主营业务进行垂直领域知识服务输出的跨界玩家，广泛覆盖商业、求职、健康、母婴等多个赛道，在对现有知识服务业态进行补充的同时，也拓展了知识服务对垂直领域的覆盖能力。未来，伴随着市场教育程度的提升，知识服务将逐步成为互联网面向用户端提供的基础服务的一环。

### 2019年中国知识服务宏观业态分析

- **独立式生长**：拓展多元业务形态、打造版权级品质内容，是独立玩家的战略核心
- **平台化跨界**：早期，部分跨界玩家为内容方和用户搭建了内容多元、形态较单一的知识服务平台  
**关注&押注**：持续看好知识服务赛道的前提下，平台化跨界业务成为跨界玩家重要战略布局

#### 独立业务平台



#### 知识服务模块

- **垂直化跨界**：发展后期较集中地涌现出了一批基于主营业务优势进行垂直领域的知识服务输出的跨界玩家  
**生态&连接**：在流量价格走高的市场环境下，垂直跨界的战略目的主要是完善业务生态，释放内容价值，强化用户连接，并占据更多的用户注意力

# 知识服务产业动向梳理：打碎再重组

## 体系化拆解和会员制打包促使产品体验更灵活丰富

对于知识服务平台而言，“打碎”和“重组”是其产品端的核心动作：1) 前者主要是指基于用户需求和服务体系拆解产品形态，输出从单场次到年度日更的包含讲座、小专题、系列课、年度专栏等在内的知识服务产品体系，有利于灵活地满足用户不同程度、不同目的的求知需求。2) 后者则主要是指通过会员打包的方式，向特定用户人群输出特定的内容权益，目前主要包括按时间跨度和权益范围划分两种方式。一方面，会员制在向用户提供更全面、相较独立购买的价格更低廉的知识服务产品的同时，结合运营机制，也有利于用户学习积极性的促进和学习范围的扩大；而另一方面，会员制也有利于用户忠诚度和品牌荣誉感的建立，同时促进平台在价值观输出、陪伴式学习等方面的责任意识强化。

### 2019年中国知识服务平台发展动向梳理（产品）

#### 体系化：产品形态分化

年度专栏  
系列课程/小专题  
讲座/Live  
...



#### 体系化：服务程度分层

年度日更  
几十讲/十数场  
单场次  
...



#### 会员制：按时间跨度打包

月卡  
季卡  
年卡  
...



#### 会员制：按权益范围收费

站内听书会员  
站内电子书会员  
联合权益会员  
...



# 知识服务产业动向梳理：广泛且深入

## 提升对用户生活场景的覆盖范围，强化与用户的直接关联能力

对于知识服务平台而言，“广泛”和“深入”是其服务向的主要特征：1) 前者主要是指通过由平台自身、代理商及用户等各方开设的线上线下社群广泛触达和活化用户，以及通过培养内容编辑、陪训教练等知识服务专业人才以提升对不同需求用户的服务能力，有利于提升知识服务对用户生活场景的覆盖。2) 后者则主要指带基于线下校区或城市分社拓展线下单次讲座、系列课程及短期训练营等服务类型，完善用户学习体验的同时，为平台创造深化业务类型、提升客单价的空间；以及通过开设书店、生活馆、体验中心等实体店和举办线下品牌活动，跳脱出传统的“APP-用户”模式，强化平台与用户的关联能力，构建更扎实的竞争壁垒。

### 2019年中国知识服务平台发展动向梳理（服务）

#### 服务化：社群互动活化

线上社群  
城市分社（代理商）  
分区域书友会（用户）  
...



#### 服务化：专业人才培养

编辑培养机制  
陪训教练培训  
...



#### 实体化：扩大服务范围

线下讲座（单次）  
线下课程（系列）  
短期训练营（连续）  
...



#### 实体化：开店办会

书店/生活馆/体验中心  
线下品牌活动（事件营销）  
...



知识服务产业概览

1

知识服务产品生产特征及典型玩法分析

2

典型知识服务平台发展策略分析

3

典型知识服务平台案例分析

4

典型知识服务场景策略分析

5

# 知识服务产品特征及生产策略分析

课程和听书内容价值要求较高，问答和社群伴随式玩法多样

## 2019年中国知识服务产品特征及生产策略梳理（课程&听书&问答&社群）

### ◆ 选题需要**具备交付价值**

自主学习难度大或难获取、可作为社交谈资等。

### ◆ 可结合**课堂作业、结课典礼、社群互动**等强化用户参与感及获得感。



- **模式**：小体量课程、大中型课程
- **优势**：体系化程度高，课程设计较集中，有利于与用户建立情感联结
- **劣势**：互动性较弱，制作门槛高

课程



- **模式**：书籍要点拆解
- **优势**：可选**书目范围广泛**，**版权价值较显著**（不易过时），价格门槛较低
- **劣势**：互动性弱，对讲师能力要求高

听书

### ◆ 选题需要**具备科学性或工具性**，帮助用户拓展认知边界或解决实际痛点。

### ◆ 除对原书的拆解和提炼，适当的**背景补充和话题引入**有助于帮助用户理解。

### ◆ 包括专业性问答和广泛化问答，前者较难独立实现规模化，**多作为综合业态的补充**；后者内容结构分散，**可利用其长尾价值进行二次出版或传播**。



- **模式**：一对一、一对多（如Live）
- **优势**：**个体针对性强**，有利于**知识社交关系**的建立和沉淀，建设门槛较低
- **劣势**：知识服务程度相对浅层、单一

问答



- **模式**：线上社群、线下社群
- **优势**：互动属性强，有利于**圈层关系**的建立，具有**长期伴随性**，建设门槛较低
- **劣势**：内容碎片化程度高，较难监管

社群

### ◆ 线上社群建设门槛较低，多作为**综合业态的补充**，或**新玩家的入局切入点**。

### ◆ 线下社群多用以满足重度学习需求，**可通过调整师资配备实现教、练结合**。

# 知识服务产品特征及生产策略分析

## 直播产品关注信息对称及反馈收集，录播产品需强化用户参与

直播类知识服务产品的时长通常控制在30-90分钟，互动性较强，制作门槛较低。由于直播具有不可跳跃性，因此，通过课前材料对称详细课程信息，管理用户预期，是提升其获得感的可行方式之一。此外，直播形式可应用于先导课、答疑课等学习场景，通过征集用户反馈，为后续设计提供指导。另一方面，由于录播模式下的用户互动性较低，相关课程、听书等产品时长通常集中在10-20分钟，远低于直播产品，因此，通过课后作业、社群讨论等环节强化用户参与意识，以及建立考评验收机制，均为提升用户参与感的可行方式之一。此外，录播模式更适合碎片化、结构化的课程体系，以提供相对灵活的学习场景。

### 2019年中国知识服务产品特征及生产策略梳理（直播&录播）



- **模式：**视频直播、图文直播（如PPT）、语音直播...
- **时长：**30-90分钟/节
- **优势：**互动性强，制作门槛低
- **劣势：**对讲师表达、网络环境要求高

1. 可通过**课前材料**对称详细课程信息，管理用户心理预期，提升其获得感
2. 可应用于**先导课、答疑课**等场景，征集用户反馈，为后续设计提供指导

直播模式



- **模式：**视频录播（含真人出镜及PPT录屏场景）、音频录播...
- **时长：**10-20分钟/节
- **优势：**可重复录制剪辑，可重复播出
- **劣势：**制作成本高，用户参与感低

1. 可通过**课后作业、社群讨论**等环节强化用户参与意识，建立考评验收机制
2. 更适合**碎片化、结构化**的课程体系，以提供相对灵活的学习场景

录播模式

# 知识服务产品特征及生产策略分析

## 音频有利于建立深度用户连接，视频则将伴随5G技术快速发展

移动互联网对注意力的争夺已经从视觉延伸到听觉，音频产品能够在同一空间叠加平行的内容获取场景，且具有相较于视频更低的制作门槛和更大的版权保护优势。其中，音频提供的陪伴感和私密感较有利于讲师的人格展现，进而与用户建立长期深度情感连接。而在具体应用场景中，可视化材料的补充是辅助音频教学、提高用户学习效率的可行措施之一，有利于用户理解和随时查阅。另一方面，视频产品具有相较于音频更低的理解门槛、更强的感染力和带动力，更适合于需展示细节（如绘画、烹饪）或逻辑性较强（如PS、理财）的内容类型。伴随着5G技术的发展，视频产品将成为知识服务的重要构成之一。

### 2019年中国知识服务产品特征及生产策略梳理（音频&视频）



- **模式**：音频录播（如专栏订阅）、音频直播（如社群课程）...
- **优势**：便于在各种场景下的同步学习，制作门槛低，有利于进行版权保护
- **劣势**：不够直观，对内容质量较高

1. 陪伴感和私密感强，有利于讲师人格展现，与用户建立**长期深度情感连接**
2. 可通过**可视化材料**辅助教学，便于用户理解和随时查阅，提高学习效率

#### 音频模式



- **模式**：视频直播、视频录播（含真人出镜及PPT录屏场景）...
- **优势**：直观易理解，具有更强的感染力和带动力，有利于多维度信息的传递
- **劣势**：制作成本高，对网络环境要求高

1. 适合于**需展示细节或逻辑性较强**的内容类型，前者如绘画、烹饪、健身等，后者如PS、理财、法律等
2. 在**5G环境**下，将迎来巨大发展契机

#### 视频模式

# 课程类知识服务产品生产流程

## 以产品化思维生产知识服务产品是建立行业理解的首要基础

以产品化思维生产知识服务产品是建立行业理解的首要基础。课程类产品主要包含选题、开题、撰稿、录制及定价五个环节，就平台方视角而言，大致流程如下：1) 基于知识地图完备性建设目标、历史数据表现及内容生产经验，确定选题清单；2) 综合数据分析及专项调研，定位真实用户需求，同时根据合作意愿、学科背景、服务精神等维度匹配师资（二者发生顺序可互换）；3) 与讲师沟通并打磨课题纲要，此外，还需要基于核心受众的学习习惯及场景调整课程侧重；4) 与讲师或转述师沟通语音、语调、节奏等表述细节，并基于录制细节进行小范围产品测试，持续打磨至封装完成；5) 综合多方面因素，建立定价模型，确定最大收益点的定价坐标。

### 2019年中国典型知识服务产品生产流程（课程类）



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 听书类知识服务产品生产流程

## 关注经典、上新等重点书目，解读之外，建立宏观前沿观察视角

听书类产品主要包含定书单、寻讲者、做拆解、录制及定价五个环节，就平台方视角而言，大致流程如下：1) 基于出版社等上游合作方提供的书目，对经典书目、上新书目等重点书目进行筛选，并基于听书交付可行性、市场需求潜力等行业判断确定书单；2) 可根据书目邀请有知识洞见、读书方法、服务意愿的解读者，也可以与解读者讨论以确定书目，共同发起生产计划；3) 推动解读者通读全书后提炼主旨及知识点，确定解读方向，并结合其知识储备、原作者意见、相关领域创新研究成果等，建立更宏观、更前沿的观察视角；4) 与讲师或转述师沟通语音、语调、节奏等表述细节，并基于录制细节进行小范围产品测试，持续打磨至封装完成；5) 综合多方面因素，建立定价模型，确定最大收益点的定价坐标。

### 2019年中国典型知识服务产品生产流程（听书类）



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 知识服务产品生产知识点综述

## 高价值感、启动力内容创作，严格品控，灵活运营，精准推广

整体而言，知识服务产品的生产主要涉及内容要求、品控标准、团队配置及市场策略四个方面，其中：1) 核心内容要求包括设计具体应用场景、打磨跨信息圈层知识点，以提升用户学习价值感，以及通过降低内容接入门槛、打破认知形成问题意识，为用户提供学习启动力。2) 品控标准则涉及制作与封装、审核与勘误等方面的具体细节，包括行文逻辑、字数/时长限制、表述方式等。3) 团队配置主要包括人员构成及运营机制两个部分，前者主要涉及与创作方的协作，后者则对于以产品思维进行运营、在内部形成高灵活度的运作机制提出要求。4) 市场策略将在知识服务产品具备生产必要性和不可替代性的基础上，聚集目标人群定位，并展开产品联动等相关运营动作。

### 2019年中国知识服务产品核心生产要点梳理



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 典型知识服务环节玩法梳理

## 获客及转化：事件、用户、IP、渠道共同作用于销售发生时点

与流量逻辑下依赖于曝光和下载的用户端服务不同，知识服务的价值主要发生于销售完成的时点。因此，除网络广告、户外广告、综艺冠名等传统的外部广告投放外，知识服务平台主要通过事件营销、用户传播、IP运营及多点分销等方式实现获客及转化。其中：1) 事件营销：包括基于特定内容主题、跨界产品联动及重大节日等设计的营销活动。2) 用户传播：通过向用户提供物质奖励或精神激励等，促进其自主进行圈层传播。3) IP运营：包括与大咖入驻、原生内容IP打造相关的系列营销活动，形成头部集聚效应。4) 多点分销：包括选取调性、受众相符的渠道进行分销，以及自建线下代理商网络等方式。

### 2019年中国典型知识服务环节玩法梳理（获客及转化）

- 包括基于**特定内容主题、跨界产品联动及重大节日**等设计的营销活动
- 例：跨年演讲、知识发布会、世界读书日、“123知识狂欢节”等



事件营销

- 通过向用户提供**物质奖励或精神激励**等，促进其自主进行圈层传播
- 例：生成专属邀请卡、拼购有优惠、转发即赠免费读名额/线下活动资格等



用户传播

- 包括与**大咖入驻、原生内容IP打造**相关的系列营销活动，形成头部集聚效应
- 例：高晓松×蜻蜓FM-《矮大紧指北》、米果×喜马拉雅-《好好说话》系列等



IP运营

- 包括**选取调性、受众相符的渠道进行分销**，以及**自建线下代理商网络**等方式
- 例：十点读书-分销公众号600+、樊登读书-线下代理商数千家



多点分销

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 典型知识服务环节玩法梳理

## 留存及促活：趣味机制、知识资产及数据理解，促进持续学习

对于单个用户，知识服务平台往往通过新客优惠、限时折扣等策略降低用户决策门槛，让其低成本快速体验完整服务，进而对知识服务形成价值认知。在知识服务平台的用户生命周期管理方面，就机制设计而言：1) 基于学习时长、课程数量等维度发放阶段性奖励或社区等级，为用户设定目标并通过打卡、积分等方式进行记录，均是鼓励其学习积极性的有效措施。2) 基于学习、留言、转发等动作向用户发放积分，并设定积分兑换机制，则能够促使用户建立积累习惯、提高退出门槛。而就体系构建而言：1) 用户在平台上所购买的知识服务产品和发表的学习笔记及互动留言，将持续积累并构成个体知识资产库，使用户形成长期、深度的使用习惯；2) 平台对用户的能力模型、知识体系、兴趣偏好等方面已形成理解，能够为其智能化地制定认知拓展、查漏补缺等各个类型的个性化学习规划，强化其留存意愿。

### 2019年中国典型知识服务环节玩法梳理（留存及促活）



# 典型知识服务环节玩法梳理

## 深度用户运营：搭建精细化服务体系，沉淀站内外圈层关系

对知识服务平台而言，深度关联用户的能力提升是其核心目标之一。就服务延展角度而言：1) 完善产品内的课后练习、讲师问答、结业测评等互动动作，提供课程补充包、线下主题活动等产品配套服务，有利于用户体验的优化；2) 为用户提供个性化的跨领域、跨形态的关联知识服务产品推荐，则有助于其横向或纵向延伸的学习行为的促进。而就圈层沉淀角度而言：1) 平台将为用户推荐具有相似学习偏好或相似知识结构的用户，或提供问答、评论、咨询等与陌生人建立交流的机制，在满足用户共同学习、互动交流需求的同时，也帮助其跳脱原有知识水平和社交圈层的限制，尝试对未知知识领域展开探索；2) 此外，主题多样、类型丰富的品牌活动有助于用户的品牌荣誉感的提升，进而产生主动的品牌推广意愿，实现外部相似兴趣用户聚集。

### 2019年中国典型知识服务环节玩法梳理（深度用户运营）



知识服务产业概览

1

知识服务产品生产特征及典型玩法分析

2

典型知识服务平台发展策略分析

3

典型知识服务平台案例分析

4

典型知识服务场景策略分析

5

# 不同知识服务平台核心诉求梳理

## 在能力边界内持续深耕，积累品牌信用，建立差异化竞争优势

对原生于知识服务赛道的独立平台而言，建立品牌认知、扩充收入来源是建立核心壁垒的重要手段，在线上服务链路基本搭建完成的前提下，对线下和垂直服务均有一定的拓展需求，以完善其长周期、伴随式知识服务体系的建设。而跨界平台通常已具备相当的行业积淀，常出于完善自有生态、释放内容价值等诉求，布局并赋能知识服务。

从另一个视角来看，对综合参与方（内容领域及产品形态均具有多样性）而言，实现领域完备性、广泛渗透用户生活场景是其远期发展目标，它们也将以此为基础进行业务拓展和联动。而垂直服务商则往往基于相对单一的业态或内容领域入局，因此，拓展服务业态、强化用户关联是其当前的核心诉求。

不同平台的知识服务定位和诉求均具有较大差异性，面对多元且分散的用户需求，在能力边界内持续深耕、积累品牌信用、建立差异化竞争优势，是其共同的发展目标。

### 2019年中国知识服务平台核心诉求梳理

#### 跨界玩家

- 跨界平台通常已具备相当的行业积淀，常出于**完善自有生态、释放内容价值**等诉求，布局并赋能知识服务
- 例：喜马拉雅、宝宝树、36氪等

#### 独立平台

- 对独立平台而言，**建立品牌认知、扩充收入来源**是建立核心壁垒的重要手段，对线下和垂直服务均有拓展需求
- 例：知乎、樊登读书、十点读书等

#### 综合参与方

- **实现领域完备性、广泛渗透用户生活场景**是综合参与方的远期发展目标，其将以此为基础进行业务拓展和联动
- 例：得到、干聊、好好学习等

#### 垂直服务商

- 垂直服务商往往基于相对单一的业态或领域入局，因此，**拓展服务业态、强化用户关联**是其当前的核心诉求
- 例：吴晓波频道、有书、丁香医生等



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 典型知识服务玩家发展策略分析

## 跨界者的进击：基于用户及生产端储备，拓展生态补充型业务

跨界平台所提供的知识服务可以按UGC及PGC维度进行划分，其中：1) UGC跨界知识服务主要建设于其高活跃度、高分享意愿的用户储备基础上，生产门槛低，服务模式轻，长尾特征凸显。对此，以问答为主的单一知识服务模式是其业务拓展的核心对象，主要作为原有业态的补充，以获取更多用户注意力。2) PGC跨界知识服务则主要建设于其相对专业的自有内容生产经验、具备持续创作能力的内容方资源基础上，跨界平台通过与内容方不同程度的协作生产内容。一方面，跨界平台在原有内容领域或生产模式的基础上建立知识服务，形成一脉相承的互补关系，是其快速入局的便捷方式之一；而另一方面，培育专业团队、建立创作者生态、拓展相关内容或形态的知识服务，也是其未来重要的发展策略。

跨界玩家

### 2019年中国典型知识服务玩家核心策略梳理（跨界平台）



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 典型知识服务玩家发展策略分析

## 跨界者的进击：业务兼容性、市场竞争力及战略定位是关键

对于跨界平台而言，基于现有资源，拓展包含问答、社群、课程、听书等一种或多种形式在内的综合知识服务业态，建设覆盖由轻到重的用户求知需求的体系化服务，是其未来发展的核心机会点。

此外，跨界平台还需要从兼容性、竞争力及优先级三个维度进行业务定位及思考：1) 是否存在与其他业务的生产资源及用户注意力竞争？2) 基于现有的市场竞争情况，自有知识服务的业务壁垒包括哪些？3) 知识服务业务在自有生态中的战略定位及路径规划是怎样的？对以上问题的预判，有利于跨界平台制定出适合实际情况且能够满足完善自有生态、释放内容价值需求的知识服务发展策略。

跨界玩家

### 2019年中国典型知识服务玩家业务定位及发展思路分析（跨界平台）



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 典型知识服务玩家发展策略分析

## 垂直向的跃迁（按形态）：巨头广泛联动，新小玩家敏捷开发

聚焦于相对垂直的知识服务形态的玩家所提供的知识服务可以按巨头及新小玩家维度进行划分，其中：1) 巨头垂直形态知识服务主要建设于其品牌背书及生态赋能基础上，形态多元多样，天然具备传播势能。对此，结合自有生态进行知识服务的场景化理解是其发展重点，其次，协同其他业务实现多点多面的联动打法将成为其进一步释放内容价值的特色化手段。2) 新小玩家垂直形态知识服务则主要建设于其行业理解及专业团队基础上，具备业务开发敏捷、用户经营深入等特征。一方面，新小玩家选取熟悉的垂直领域切入知识服务，搭建服务链路，建立用户基础；而另一方面，由浅向深拓展相关知识服务业态，基于灵活、敏捷的业务模式快速创新迭代，也是其重要的发展策略之一。

### 垂直形态玩家

### 2019年中国典型知识服务玩家核心策略梳理（垂直形态玩家）



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 典型知识服务玩家发展策略分析

## 垂直向的跃迁（按形态）：特色化立意促进竞争优势确立

对于垂直形态知识服务玩家而言，探索不同于市场上相近产品形态的同质化服务的发展视角，拓展覆盖长尾内容类目、多元产品形态的综合知识服务业态，是其未来发展的核心机会点。

此外，垂直形态知识服务玩家还需要从承继性、发展力及特色化三个维度进行业务定位及思考：1) 对巨头玩家而言，基于与原有业务的用户重合度，知识服务业务是否具备建设价值点？2) 对新小玩家而言，基于目前主要布局的垂直知识服务形态（如社群）的市场需求空间，潜在业务拓展方向有哪些？3) 自有知识服务的行业定位及差异化竞争优势是否相吻合？对以上问题的预判，有利于其制定出适合实际情况且能够满足拓展服务业态、强化用户关联需求的知识服务发展策略。

垂直形态玩家

### 2019年中国典型知识服务玩家业务定位及发展思路分析（垂直形态玩家）



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 典型知识服务玩家发展策略分析

## 垂直向的跃迁（按内容）：调动垂直行业资源，深耕服务分层

聚焦于相对垂直的内容领域的玩家所提供的知识服务可以按跨界及独立参与方维度进行划分，其中：1) 跨界垂直内容知识服务主要建设于其垂直行业资源及用户连接基础上，以课程为主，主要针对于用户功能化、阶段化求知需求。对此，挖掘并拆解原内容领域知识服务需求点，在平台中设立知识服务入口，是其发展起点，其次，关联垂直行业资源，以较低的边际成本输出特色化知识服务则是其释放行业能量的重要策略之一。2) 独立垂直内容知识服务则主要建设于其专业能力 & 用户理解基础上，主要针对于用户长周期中提升知识储备相关的求知需求。独立玩家通过免费、专业内容占据用户认知，塑造品牌形象，并按照内容难易、服务凝结程度等进行服务拓展及分层，从而达成精细化运营差异化用户群的策略布

### 垂直内容玩家

### 2019年中国典型知识服务玩家核心策略梳理（垂直内容玩家）



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 典型知识服务玩家发展策略分析

## 垂直向的跃迁（按内容）：纵深发展的尽头是业务重构起点

对于垂直内容知识服务玩家而言，建设在长周期中伴随化地解决用户不同生活阶段中的求知需求的知识服务体系，拓展覆盖长尾内容类目、多元产品形态的综合知识服务业态，是其未来发展的核心机会点。

此外，垂直内容知识服务玩家还需要从延展性、纵深化及平衡点三个维度进行业务定位及思考：1) 在广泛探索内容拓展方向的同时，有哪些行业资源能够有针对性地接入体系？2) 基于目前主要布局的垂直知识服务内容（如求职）是否存在分层级、体系化服务的天花板，重构该内容业态的潜在知识服务需求（如职业路径规划）有多大？3) 对于泛用户群体拓展和专业用户深耕的业务平衡点在哪里？对以上问题的预判，有利于其制定出适合实际情况且能够满足拓展服务业态、强化用户关联需求的知识服务发展策略。

垂直内容玩家

### 2019年中国典型知识服务玩家业务定位及发展思路分析（垂直内容玩家）



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

知识服务产业概览

1

知识服务产品生产特征及典型玩法分析

2

典型知识服务平台发展策略分析

3

典型知识服务平台案例分析

4

典型知识服务场景策略分析

5

# 得到核心业务布局梳理

## 积累内容版权，迭代技术服务，建立跨线上下知识业务体系

得到作为先发入局、广泛拓展的典型知识服务商，通过深入洞察用户差异化需求，率先开发了专栏课程、每天听本书等创新产品形态，吸引了数千万学习型用户。目前，得到已建立起了数量巨大、类型广泛的版权级知识内容库，并推出了听书、电子书等会员模块。同时，得到还通过建立业务中台和深耕个性化推荐、人工智能及知识图谱技术等，持续升级迭代知识服务能力。基于内容版权范围的扩大和技术服务能力的提升，得到分层级地打造了包含公众号、得到/少年得到APP、得到大学、跨年演讲等线上下业务的知识服务体系，进而满足用户从轻到重的学习需求。

### 得到-核心业务布局梳理

独立综合型



#### 积累内容版权

- 推出专栏、讲座、每天听本书、电子书等系列产品，并在此基础上，推出听书、电子书等会员模块。
- 全面覆盖商业、科技、经济、心理、历史等领域。



#### 迭代技术服务

- 打造用户、交易、风控、数据四大业务中台，为模块化业务拼接奠定基础。
- 深耕个性化推荐、人工智能及知识图谱技术等，持续升级迭代知识服务能力。



#### 联动业务体系

- 以在线服务为业务入口，满足用户轻中度学习需求。
- 联动线上下资源，通过得到大学等业务满足用户重度学习需求，并实现集中性的品牌传播。

来源：艾瑞咨询自主研究及绘制。

# 得到大学核心特征及业务价值梳理

## 线上授课、线下实战分享，自研教学案例，聚焦一线开设校区

得到于2018年末正式推出第0期得到大学，除了通过48节线上思维模型课完成具有专业性、丰富性和新鲜度的商业案例教学外，还通过分享日、案例日、私董会等多元活动实现学员间的线下实战分享，为工作3-5年、在不同领域中各有所长、正在寻求认知升级和视野扩充方向的职场人们提供相互学习的机会。与依赖名师效应的打法不同，得到大学的课程内容基本通过“当事人访谈+教研组自研”打磨而成，每半年进行迭代更新，目前已服务超过5000位学员，并在以一线为主的六大城市开设校区。得到大学业务的建立，为得到增加了能够满足用户重度学习需求的业务类型，同时完善了其线上下联动的考评机制，并为用户提供知识社交环境，此外，还有利于得到向更高客单价、更高服务凝结程度的线下服务产品发起探索，拓展潜在商业空间。

### 独立综合型

### 得到-得到大学核心特征及业务价值梳理



**48节思维模型课**  
**分享日、案例日、私董会...**

得到大学

- 线上直播授课、线下互动学习模式
- 案例教学，三个月为一期
- 课程自研，半年进行迭代
- 主要面向工作3-5年的职场人士
- 在以一线为主的六个城市开设校区



**增加业务类型：**输出短周期、高密度的知识服务产品，满足用户重度学习需求

**完善业务闭环：**建立线上下联动的考评机制，提供知识社交环境，提升用户获得感

**拓展业务方向：**探索更高客单价、更高服务凝结程度的线下服务产品，拓展潜在商业空间

# 知乎线上线下业务布局梳理

## 以社交为基础，重点发力盐选会员，打造“会员+广告”双引擎

知乎以问答社区起家，在知识社交的基础上，逐渐孵化出了包括盐选专栏、Live讲座等在内的内容付费服务，并将优质的用户问答内容集结成册，推出电子书相关业务。截止2019年9月，知乎已提供合计超过28000个知识服务产品。2019年，知乎正式开通了盐选会员，打包专栏、讲座、电子书、线下活动邀请资格等多项内容权益与多元互动玩法，为用户提供覆盖广泛生活场景的知识服务。目前，盐选会员已与广告业务共同成为知乎商业发展的核心动力源，是其重点发力方向之一。此外，知乎也探索了包括新知青年大会、“不知道诊所”、“知食堂”快闪店等在内的线下品牌活动，持续完善线下布局。

### 知乎-典型线上线下业务布局梳理

#### 独立垂直型

#### 盐选会员

- 涵盖专栏、讲座、电子书、杂志等多项内容权益
- 包含会员标识、带图评论、动态置顶等多元互动玩法
- 部分线下活动邀请资格
- 知乎2019年重点发力方向



#### 独立知识服务

- 盐选专栏：由知乎官方策划，覆盖80+个知识领域
- Live讲座：由用户自主贡献，专栏与讲座合计8000+场
- 书类产品：合计2万+电子书、600+听书及近万本杂志

#### 线下品牌活动

- 举办新知青年大会（盐club），打造大型年度品牌活动，并为个人和机构颁发创作者奖项
- 开设“不知道诊所”、“知食堂”快闪店、问答概念商店等，探索场景化知识营销

注释：相关数据来自知乎APP。  
来源：艾瑞咨询自主研究及绘制。

# 知乎核心优势及业务路径梳理

## 聚集有求知欲和分享意愿的知识型用户，输出品牌内容及声量

知乎作为典型的问答类平台，积聚了大量有求知欲、理解力与分享意愿的知识型用户，浏览内容的同时也自主生产内容，通过开设Live、直播、评论、咨询等方式，进行个人知识、经验及观点的输出，推动专业化的社区氛围的形成。根据官方披露，截止18年底，知乎问题数已超过3000万，回答数超过1.3亿。而在C端的内容服务之外，知乎还通过开设机构号，引入了媒体、品牌、中小企业、政府机构等入驻，根据官方披露，截止19年8月，知乎机构号数量超过3万，共创造140万篇、19亿字内容。其中，知乎通过为品牌提供包括“机构号商业版”在内的运营支持和商业服务，实现向知识型用户输出品牌内容和声量的知识营销诉求，进一步丰富知乎社区生态的同时，也帮助品牌建立美誉度和影响力。

### 知乎-核心优势及业务路径梳理

#### 独立垂直型

#### 优势一：个人用户

- 据官方披露，本科及以上学历用户、一二线城市用户是知乎的主力人群，其求知欲、理解力与分享意愿相对较高。

#### 优势二：机构号

- 截止19年8月，知乎机构号数量超过3万，涵盖媒体、品牌、中小企业、政府机构等，共创造140万篇、19亿字内容。



#### 业务路径：知识社交

- 截止18年底，知乎问题数已超过3000万，回答数超过1.3亿；基于广泛的知识社交关系，孵化了多项付费内容服务。

#### 业务路径：知识营销

- 知乎通过帮助品牌建立与用户的多元对话场景，吸引了大量期望向新知用户输出内容和声量的机构入驻，建立知识营销路径。

# 樊登读书知识IP运营链路梳理

## 通过打造并强化知识IP影响力，实现对付费用户的转化和促活

樊登读书是以樊登个人IP为核心的知识服务平台。以樊登为核心的主创团队每周精选心灵、管理、家庭等类别书籍，进行自主拆解及讲播，目前讲书产品共计200余个。此外，基于樊登个人的知识储备、演讲能力及知名度，樊登读书通过个人演讲、书友见面会等形式，持续强化其个人IP影响力。另一方面，樊登读书还建立了广泛的线下代理商网络，通过真实面对面的运营及推广，充分发挥个人IP价值，实现对线上销售的促进，进而留存并持续运营用户。

### 樊登读书-知识IP运营链路梳理

独立垂直型



#### 打造

以樊登为核心的主创团队精选心灵、管理、家庭等类别书籍，自主拆解及讲播，目前共计200余本



#### 加强

通过个人演讲、书友见面会等形式，持续强化以樊登为核心的IP影响力，进一步扩大潜在用户群



#### 转化

建立线下代理商网络，通过真实面对面的运营及推广，充分发挥个人IP价值，实现对线上销售的促进



#### 活跃

2018年，樊登读书APP新增用户数940万（累计用户数约1300万），新增阅读时长4200万小时

注释：相关数据来自樊登读书官网。  
来源：艾瑞咨询自主研究及绘制。

# 樊登读书线上线下业务布局梳理

## 以读书为基础，引入大咖授课，布局线下代理网络及实体书店

樊登读书由线上及线下两个板块构成，其中，线上业务包括：1) 樊登讲书：由以樊登为核心的主创团队筛选并精选书单，自主拆解并进行录制，封装为每周一个、时长集中在40-60分钟的讲书产品；2) 知识超市：引入了包括田艺苗、李筱懿、简七、张一飞等在内的各行业大咖开设课程专题，为用户提供更多元的内容服务。此外，其线下业务则包括：1) 代理商网络：招募了20家省级代理、数千家授权代理分支机构，深入县镇，远至海外，实现面对面的用户推广和深度运营，以提升品牌认知度和复购延续性；2) 樊登书店：通过代理加盟模式打造的定位于“新零售模式下的社区书店”，同时，还承载着樊登读书线下会员服务及全民阅读推广等功能。

### 樊登读书-线上VS线下业务布局梳理

#### 独立垂直型

樊登讲书是樊登读书APP的核心内容业务，由以樊登为核心的主创团队自主选书并拆解，每周更新一本。

讲书之余，樊登读书还引入行业大咖开设在线课程，完善学习生态。其产品销售独立于原有会员体系之外。

樊登讲书

代理商  
网络

樊登读书自2014年开启代理分销模式，通过线下互动提升品牌认知度和用户转化率。目前共招募了20家省级代理、数千家授权代理分支机构。

知识超市

樊登书店

樊登书店为代理加盟模式，定位为“新零售模式下的社区书店”，集书籍、咖啡、文化产品和学习生活场景为一体，目前共计300余家。

来源：艾瑞咨询自主研究及绘制。

# 有书平台发展及用户特征分析

## 以阅读服务为发展主线，培育年轻城市用户线上求知习惯

自2015年成立以来，有书始终聚焦于门槛低、易连接、用户容载量高的阅读服务，并基于社群基础，持续拓展自媒体、听书、课程、训练营等业务，形成阅读服务产品体系。根据有书官方披露，目前其用户已达到5000万量级，合作老师及智库成员也分别达到数百位和数千位，整体发展从单点突破的积累准备期迈入个性化、深度化的分层服务期。有书为具有知识性诉求的成长型人群（25-38岁、初入职场）和上升期人群（一二线城市、职场进阶）等不同用户群体提供助力其适应不断变化的社会环境的技能培训，与此同时，伴随着其用户自主学习意识和知识付费习惯的养成，早起、高完课率、高复购率等核心用户使用特征也在逐渐显现，并延续至不同细分类目的知识场景中去。

### 有书-发展历程梳理

### 有书-核心用户特征梳理

独立垂直型



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

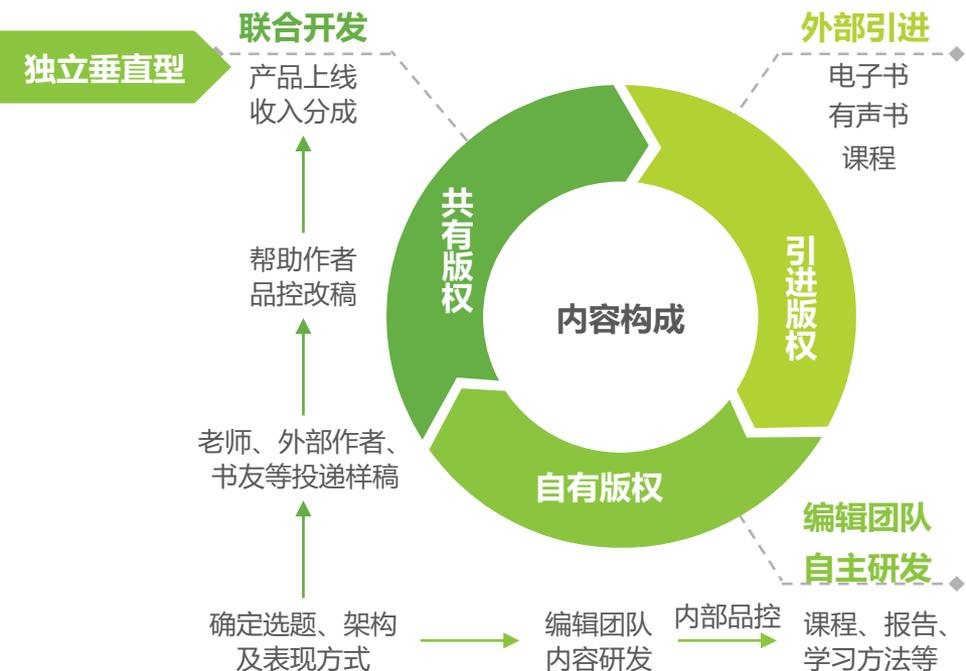
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 有书内容及产品布局

## 拓展内容资源，搭建“平台领读+社群共读”立体化服务体系

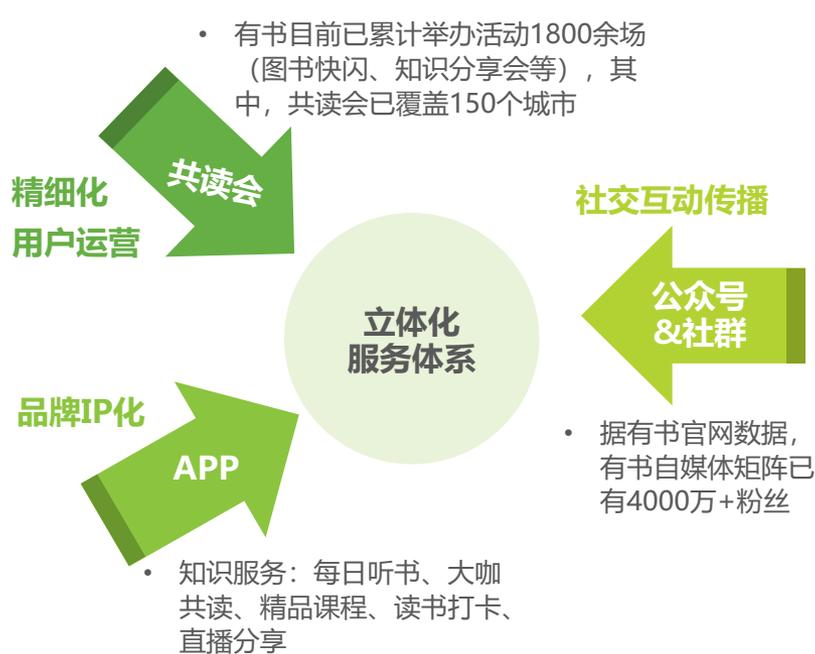
1) 从内容布局上来看，有书通过联合开发、自主研发以及外部引进等方式，搭建了包含共有、自有及引进版权的灵活的内容运营模块，一方面严格把控选题、改稿、录制等内容生产环节，另一方面，持续促进老师、外部作者、书友等多方创作意愿，完善知识内容生态。2) 从产品形态上来看，在公众号、APP和共读会等产品布局下，有书已形成了层次丰富的“达人领读+书友共读+语音听书+群组讨论+直播分享”的立体化服务体系。从低门槛的在线小额付费产品到注重持续练习的线下深度训练营，有书持续发力社交互动传播、品牌IP化和精细化用户运营，未来还将进一步探索短视频等多元内容形态。

### 有书-内容构成及产品上线流程



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### 有书-产品布局及服务体系梳理



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 喜马拉雅知识服务业务布局梳理

## 打包多方内容权益聚集会员，全链路赋能孵化声音主播

喜马拉雅作为跨界知识服务领域的早期玩家之一，多点布局相关业务领域。就用户端而言，喜马拉雅在有声书、相声等休闲内容付费方面累积多年的经验，为其试水课程、听书等知识服务付费奠定了基础。基于广泛的音频爱好者群体，喜马拉雅推出了会员体系，通过打包多方内容权益，为用户提供立体多维的音频知识服务，根据官方数据，目前会员数已超过400万。此外，喜马拉雅推出的“123狂欢节”也为内容付费提供了引爆点，2018年其“节日”消费额高达4.35亿元。而在主播端，喜马拉雅通过招募并扶持优质内容合伙人、与高校合作建设喜马拉雅大学等方式，为主播们提供从技能培训到商业变现的全链路赋能，进一步强化内容生态壁垒。据官方数据，目前喜马拉雅平台上的主播数已超过700万。

### 喜马拉雅-知识服务双端布局梳理

跨界综合型

#### 用户端

- **会员服务**：2018年4月上线会员系统，覆盖上万本有声书、千余本精讲书、400位大咖授课等内容权益，据官方数据，目前会员数已超过400万。
- **123狂欢节**：2018年“123狂欢节”中，喜马拉雅内容消费额达到4.35亿元，付费内容138万条，分布于328个垂直领域。



#### 业务模式

- **内容合伙人招募计划**：为优质MCN及主播提供包含流量扶持、平台签约、节目合作等差异化的协作模式。据官方数据，目前主播数已超过700万。
- **喜马拉雅大学**：与全国各地数十所高校展开深度合作，开设主播课堂，向学生输出主播赋能课程，并提供全链路实训机会及产业孵化资源。



#### 主播端

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 喜马拉雅知识服务内容布局

## 上游广泛建立IP及版权方合作，下游发力布局生活化音频场景

作为在线音频平台，喜马拉雅在内容资源方面具有深厚积淀，除了广泛签约文化名人、体育明星等知名IP外，还与上游出版社及文化集团达成战略合作，协同发力有声改编、IP孵化、版权保护等领域。而在知识服务体系建设方面，喜马拉雅由免费的娱乐化音频内容出发，探索包含有声书、讲书、专栏/课程等在内的综合付费知识领域，多元释放内容价值。此外，基于广泛的音频爱好者群体，喜马拉雅自主研发“小雅”系列智能音箱，并与一线汽车厂商广泛建立内容合作，深度挖掘“居家”及“车载”两大生活化音频内容分发场景，进一步完善了音频形态的知识内容的下游分发路径。

### 喜马拉雅-知识服务内容布局

#### 跨界综合型

#### 上游：版权合作

- 签约郭德纲、王耀庆、杨澜、姚明、郝景芳、梁冬、蒙曼等知名IP
- 与阅文集团达成内容战略合作
- 与中信出版集团、中南出版集团、上海译文出版社、果麦文化、企鹅兰登等头部出版商在有声改编、IP孵化、版权保护等方面达成战略合作



#### 下游：场景建设

- 多元化产品覆盖有声书、喜马讲书、个人提升、外语、亲子儿童、历史人文、商业财经等内容领域
- 拓展“居家”及“车载”两大生活化音频分发场景；除自主研发智能音箱外，还与宝马、奥迪、广汽、上汽、丰田等汽车品牌全面建立合作

 <p><b>精品</b> 陈果的幸福哲学课 2019活出新的自我 ▷ 8347.3万 听 51集</p>	 <p><b>精品</b> 蔡康永的201堂情商课 情商，是人应对一切关系的能力总和 ▷ 1亿 听 239集</p>	 <p><b>VIP</b> 马东携奇葩天团亲授“好好说话” 每天1招,治疗各种说话疑难杂症 ▷ 8903万 听 279集</p>	 <p><b>VIP</b> 完结 余秋雨·中国文化必修课 秋雨书院一日一课,升级你的文化修行 ▷ 6339.9万 听 290集</p>
--	---	---	---

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 其他跨界综合玩家业务布局梳理

## 好好学习发挥技术、内容优势，中读助力用户知识资产整合

好好学习作为字节跳动推出的综合型知识服务产品，天然具备推荐算法精准、内容资源丰富等优势。好好学习的课程模块包括个人提升、生活方式、职场技能、商业财经等，在持续强化用户关联能力的同时，为“头条系”贡献生态价值。

中读作为三联生活周刊旗下知识服务产品，将杂志内容以听和读的形式分别引入平台，聚集了一批忠实读者用户。中读的课程模块包括历史文博、生活美学、音乐戏剧、自然博物等，在帮助用户整合管理知识资产的同时，也为起家于传统纸媒的三联生活周刊建立线上布局。

### 好好学习&中读-知识服务业务布局梳理

#### 跨界综合型

- **业务模式：**好书解读、课程/专栏、电子书、猜你喜欢等
- **内容领域：**个人提升、生活方式、职场技能、商业财经、心理、女性、健康、亲子教育、国学历史等
- **业务特征：**
  1. 好好学习作为字节跳动推出的综合型知识服务产品，天然具备推荐算法精准、内容资源丰富等优势。
  2. 基于贴近用户生活场景、多样化的知识内容，好好学习持续强化用户关联能力，为“头条系”贡献生态价值。



- **业务模式：**精品课、专栏、小课、精选电台、听周刊、杂志、听荐好书等
- **内容领域：**历史文博、生活美学、音乐戏剧、艺术、自然博物、经济、亲子、思想、名著、科普等
- **业务特征：**
  1. 中读作为三联生活周刊旗下知识服务产品，将杂志内容以听和读的形式分别引入平台，聚集了一批忠实读者用户。
  2. 立足于精神文化领域，中读推出了以提升素养为目标的系列知识服务产品，并设立了“书房”功能，帮助用户整合管理知识资产。

# 百度知道核心特征分析

## 持续深耕知识问答领域，具备互动、伴随、精准及多样四大特性

经历了十五年的发展，百度知道在内容领域、服务类型、用户规模等方面具有较为广泛的积淀，具备多重发展特征：1) 通过搭建陌生人问答渠道，沉淀知识社交关系链，百度知道的交流互动属性较为凸显；2) 百度知道内容领域广泛、类型多样，覆盖用户多元的生活消费场景，能够满足其不同人生阶段的知识需求，具有长期伴随性。3) 背靠百度强大的大数据及智能算法背景，拥有多年积累的海量用户问答数据，百度知道持续提升针对用户的兴趣问答以及针对生活消费场景的目标人群的精准匹配效率。4) 由于问答内容长尾效应明显，百度知道集聚了大量深度垂直知识，目前已孵化了作业帮、宝宝知道、拇指医生等独立业务。未来，百度知道还将推动从内容消费到服务消费的闭环建设，丰富其业务形态。

### 百度知道-核心特征分析

跨界垂直型



互动

以UGC问答为核心业务形态，搭建陌生人知识社交渠道，沉淀知识社交关系链。根据官方数据，目前已积累5.1亿条问答内容。



伴随

覆盖科学科普、情感心理、教育、政务、金融、文娱等生活消费场景，领域广泛，类型多样，能够满足用户不同人生阶段的知识需求，具有长期伴随性。



精准

背靠百度强大的大数据及智能算法背景，同时拥有海量用户问答数据，持续提升针对用户的兴趣问答及针对生活消费场景的目标人群的精准匹配效率。



多样

问答内容长尾效应明显，集聚了大量深度垂直知识，目前，百度知道已孵化出了作业帮、宝宝知道、拇指医生等独立业务。

# 百度知道内容生态布局梳理

## 以用户自主贡献UGC为核心，重点布局机构内容服务及原创IP

为了提升内容服务能力、扩展内容消费场景，百度知道持续丰富多样的内容源：1) 用户自主贡献UGC是百度知道的核心内容来源。用户问答过程积淀了海量的认知类、经验类、观点类等主观价值较为显著的知识内容，逐渐成为百度知道的内容主体。2) 同时，百度知道还通过技术手段对纸质出版物及产品说明书等专业读物进行线上化拆解，为用户提供专业答案参考。3) 随着用户在不同生活消费场景下的求知诉求的凸显，百度知道重点布局与政府机构及企业客服等的合作，在拓展生活化服务场景的同时，也为精准营销提供了更丰富的数据支持。4) 2019年，百度知道将自制内容纳入布局重点，通过视频及直播问答等方式打造原创IP，在趣味化提升用户体验的同时，帮助其提高知识获取效率。

### 百度知道-内容生态布局梳理

#### 跨界垂直型

#### 用户自主贡献UGC（主要内容源）

提问者同时兼顾回答者的身份，通过问答积淀海量认知类、经验类、观点类等主观价值显著的UGC：

- 基于属性标签精准推荐相关问答
- 建立可兑换实物奖励的积分体系，提升用户留存度

#### 入驻机构贡献权威性内容

搭建政企与网民的沟通桥梁，目前已有4万+机构入驻，包含多行业TOP10品牌及5省34市的政府机构、事业单位、参公管理的社团组织：

- 拓展生活服务，覆盖多元消费场景
- 基于用户问答对象及内容进行需求判断，满足企业精准营销诉求

#### 专业读物择优采买及线上化拆解

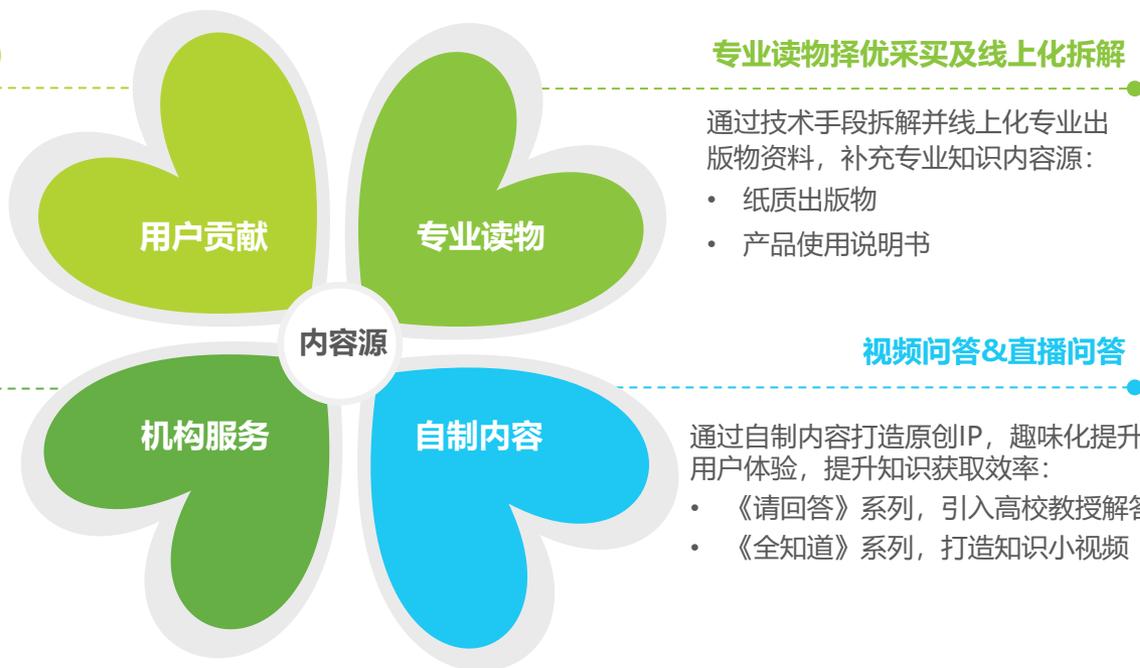
通过技术手段拆解并线上化专业出版物资料，补充专业知识内容源：

- 纸质出版物
- 产品使用说明书

#### 视频问答&直播问答

通过自制内容打造原创IP，趣味化提升用户体验，提升知识获取效率：

- 《请回答》系列，引入高校教授解答
- 《全知道》系列，打造知识小视频



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 其他跨界垂直玩家业务布局梳理

## 脉脉助力职场用户长期发展，丁香医生提供专业医学知识服务

脉脉在原有的职场社交基础上，聚集大量寻求事业提升、学习需求旺盛的职场用户，在企业级培训之外，为其打造用户付费学习业务。脉脉于2017年11月上线“脉课堂”，课程模块包括商业、创业、沟通、成长、营销等。

丁香医生定位于面向大众的药品查询和线上病症咨询，推出医疗健康类付费课堂“医师讲堂”，向关注养生资讯的用户群体输出包括知名医生、心理学家、营养学家、配方师等垂直领域专家及KOL提供的专业医学知识服务，课程模块包括两性知识、疾病健康、饮食运动、安心孕产等。

### 脉脉&丁香医生-知识服务业务布局梳理

#### 跨界垂直型

- **课程模块：**商业、创业、管理、沟通、技能、成长、前沿、投资、营销、理财、好书解读等
- **业务布局：**在原有的职场社交基础上，打造企业级培训和用户付费学习业务，帮助职场人提升工作效率、管理能力、拓展职业技能并完善职业规划。
- **目标用户：**寻求事业提升、学习需求旺盛的职场精英



- **课程模块：**两性知识、疾病健康、科学育儿、饮食运动、美容护肤、宝宝发育、安心孕产等
- **业务布局：**邀请知名医生、心理学家、营养学家、配方师等垂直领域专家及KOL入驻，为用户开设医疗健康类付费课堂，将严肃医学知识融入日常生活场景，实现广泛传播。
- **目标用户：**关注养生资讯的潜在的互联网医疗服务用户

知识服务产业概览

1

知识服务产品生产特征及典型玩法分析

2

典型知识服务平台发展策略分析

3

典型知识服务平台案例分析

4

典型知识服务场景策略分析

5

# 典型知识服务场景策略梳理：刷屏攻略

## 传播势能、传播热情及品牌信用，构成核心策略组合

“10万+爆款”文章不常见，而“10万+爆款”知识服务产品则更加稀有，从根本上来说，是因为它们分别归属于流量和付费这两套不同的业务逻辑。对于典型的刷屏级知识服务产品来说，通过讲师、选题、内容等生产要素满足用户的好奇心、价值感或荣誉感，建立传播势能；通过事件营销、多层分销等营销方式占据品牌、渠道或用户视野，激发传播热情；通过内容、人物及事件等类型运营策略达成话题&口碑、人格魅力、专属体验等方面的认知，强化品牌信用，是其实现广泛传播的核心策略组合。

### 2019年中国典型知识服务场景策略分析（刷屏场景）

#### 产品：建立传播势能

- **讲师**：文化/体育/艺术等各领域名人、明星、专家、垂直领域KOL等
- **选题**：围绕热点、痛点、重大难点等，能够打破用户已有认知
- **内容**：受众广泛，易理解，有格调，有话题性，容易转化为社交谈资

好奇心、价值感、荣誉感

至少满足一样



#### 营销：激发传播热情

- **事件营销**：结合知识服务产品定制品牌活动，如快闪店铺、知识展览等
- **多层分销**：1) 选择或培育调性、用户相符的分销渠道，设立阶段考核机制；2) 对C端提供易理解、有竞争力的佣金政策，并普及分销玩法及话术

品牌、渠道、用户

至少占上一点

#### 运营：强化品牌信用

- **原则**：不以转化率为目标，不诱使无意义点击
- **类型**：1) 内容型：策划内容专题、拆解课内子话题、同系列产品口碑背书等；2) 人物型：讲师直播、名人推荐等；3) 事件型：特定用户专属活动/折扣等

话题&口碑、人格魅力、专属体验

至少达成一件

# 典型知识服务场景策略梳理：付费宝典 iResearch 艾瑞咨询

## 综合货币收益、品牌资产及圈层口碑，共同定位最大价值点

纵观市场上销量巨大和定价极高的典型知识服务产品，可以发现：1) 前者往往立足于充分的用户洞察及典型的交付价值之上，且伴随着销量的持续增长，边际成本逐渐趋近于零。对此，寻求受众广度与内容深度、话题性与价值感的平衡，是其核心发展策略之一。其最大价值点的收益逻辑需考虑货币收益及品牌资产的综合效益。2) 后者通常立足于广泛的行业资源和跨线上下、高阶、重度的服务能力，而伴随着定价的提升，用户漏斗也愈发聚焦于核心用户群。对此，寻求服务凝结程度与用户需求水平、注意力成本与圈层体验的平衡，是其重要的发展策略。其最大价值点的收益逻辑需考虑货币收益及圈层口碑的综合效益。大部分知识服务产品的销售目标和定价水平均介于二者之间的，可通过综合考虑货币收益、品牌资产及圈层口碑，共同定位最大价值点。

### 2019年中国典型知识服务场景策略分析（付费场景）

#### 典型高销量产品（>10万份）



- 要素：1) 充分的用户洞察；2) 具备典型的交付价值（如前沿洞察、深度解析、具体方法等）
- 手段：1) 前期调研、课后访谈、数据跟踪等；2) 基于深刻行业理解的产品、运营、营销方式

伴随着销量增长，边际成本趋于零  
寻求**受众广度与内容深度、话题性与价值感**的平衡  
**最大价值点=（货币收益，品牌资产）**

- 要素：1) 广泛的行业资源；2) 跨线上下、高阶、重度服务能力（如城市分院运营、培训教练等）
- 手段：1) 导师邀请、企业对接、圈层渗透等；2) 基于平台势能的技术、内容、团队布局

伴随着价格提升，用户漏斗更聚焦  
寻求**服务凝结程度与用户需求水平、注意力成本与圈层体验**的平衡  
**最大价值点=（货币收益，圈层口碑）**

#### 典型高定价产品（≥1万元）



注释：最大价值点= (x, y)，x、y分别为横、纵坐标。  
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 知识服务终极场景构想：教育闭环

## 搭建符合能力模型设计、具备评价诊断机制的终身学习链路

在与传统产业的协作中，知识服务通过为实体书生产和销售环节的优化提供辅助，促进出版行业整体效能的提升；通过为深度学习提供“上游”和“入口”，进一步完善了线上线下教育培训的产业链条。但这一过程同时也体现出了单纯的在线知识服务体验存在面向长期发展的服务缺口：无法督促用户实现符合能力模型设计、具备评价诊断机制的学习。为此，各类知识服务玩家进行了多样化的探索。放大到终身学习的长周期中：1) 宏观能力框架及个人能力模型的设计，有利于系统化、结构化知识服务的沉淀和用户个体综合竞争能力的提升。由于人类知识系统浩瀚繁复，要实现以上目标，需要迭代现有智能化技术手段，搭建能够自动理解、全面识别、智能匹配学习需求的终身学习链路，实现对传统教育模式的变革。2) 伴随性评价体系及个体学习诊断的设计，有利于学习成果的验收和学习路径的规划。要实现以上目标，需要推动线上、线下知识服务在教、学、练等多环节的联动，搭建能够持续追踪、跨域理解、定期诊断的学习闭环，实现知识服务向教育产业的渗透。

### 2019年中国典型知识服务场景终极构想



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 关于艾瑞

在艾瑞 我们相信数据的力量，专注驱动大数据洞察为企业赋能。

在艾瑞 我们提供专业的数据、信息和咨询服务，让您更容易、更快捷的洞察市场、预见未来。

在艾瑞 我们重视人才培养，Keep Learning，坚信只有专业的团队，才能更好地为您服务。

在艾瑞 我们专注创新和变革，打破行业边界，探索更多可能。

在艾瑞 我们秉承汇聚智慧、成就价值理念为您赋能。

● 我们是艾瑞，我们致敬匠心 始终坚信“工匠精神，持之以恒”，致力于成为您专属的商业决策智囊。



扫描二维码  
读懂全行业

海量的数据 专业的报告



400-026-2099



ask@iresearch.com.cn

## 版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，报告中所有的文字、图片、表格均受有关商标和著作权的法律保护，部分文字和数据采集于公开信息，所有权为原著者所有。没有经过本公司书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制或传递。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

## 免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法，并且结合艾瑞监测产品数据，通过艾瑞统计预测模型估算获得；企业数据主要为访谈获得，仅供参考。本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，该数据仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制，本报告只提供给用户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。

# 为商业决策赋能

EMPOWER BUSINESS DECISIONS



艾 瑞 咨 询