

P A Y

知识工作正在被重塑，知识经济正在开启互联网时代的下半场  
为你展开互联网知识经济全景大图，解读新物种的前世今生

# 付费

互联网知识经济的兴起

方军◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

付费：互联网知识经济的兴起

方军 著

ISBN: 978-7-111-56729-5

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

# 目录

[推荐语](#)

[前言 面向个人的互联网知识经济](#)

[第一篇 知识经济](#)

[第一章 互联网知识经济元年](#)

[中国创新：互联网知识经济的起点](#)

[互联网知识平台：知识经济与知识社会的引擎](#)

[媒体、内容和教育：信息与知识的三种形式在融合](#)

[知识经济与知识社会的互联网指南](#)

[第二章 当我们说互联网知识经济时，我们在说什么](#)

[互联网知识经济的三种业务形态：媒体、内容和教育](#)

[互联网知识经济的四个要素：品牌、内容生产、社群和平台技术](#)

[互联网知识经济的商业模式：产品模式与收入模式](#)

[互联网知识经济中的个体：知识极客与知识消费者](#)

[第二篇 个人知识产品](#)

[第三章 重新理解知识](#)

[知识的历程：从“存在”到“实干”](#)

[面向个人的知识产品与服务](#)

[音乐：一种特殊知识产品的演变](#)

[场景知识：面向个人提供知识产品与服务的前提](#)

[第四章 新的知识产品形态](#)

[热闹的媒体与新媒体：互联网知识经济的母体](#)

[新知识产品形态之一：直接售卖内容](#)

[付费年度订阅专栏：关键的产品模式创新](#)

[新知识产品形态之二：教育产品创新](#)

[五个新型教育产品：线下大课、一对一线下面谈、在线讲座、线上训练营与软件辅助课程](#)

[新知识产品形态之三：社群化学习](#)

[两个社群创新：WorkFace与碳9学社](#)

[第五章 知识产品矩阵：产品与服务设计工具](#)

[知识付费：什么知识？什么形式？什么效果](#)

[知识产品矩阵：分析知识产品与服务的工具](#)

[附录5A 知识付费：谁在付费？为什么付费](#)

[第三篇 知识平台](#)

[第六章 知识平台的四个角色](#)

[互联网知识平台的原型：亚马逊、谷歌、维基百科](#)  
[平台角色之一：产品化——把知识转化为产品与服务](#)  
[产品关键问题：产品形态是什么？产品价值是什么](#)  
[平台角色之二：格式化——创造新格式或将新格式发扬光大](#)  
[产品化与格式化都需要关注核心价值单元](#)  
[平台角色之三：工具化——将知识转化为工具](#)  
[平台角色之四：商业化——创造价值、分配价值、获取价值](#)

## [第七章 知识商业画布](#)

[要回答的问题：我的业务逻辑是什么](#)  
[知识商业画布与传统媒体机构](#)  
[知识商业画布与新媒体机构](#)  
[知识商业画布与平台](#)

## [第八章 知识经济的商业模式](#)

[通过四组对比理解知识经济的商业模式](#)  
[知识产品与服务提供商的收入模式：卖广告、卖货、卖知识](#)  
[知识平台的主要收入模式：广告、交易佣金、增值服务](#)  
[附录8A 从媒体生意到内容生意](#)

## [第四篇 知识个体](#)

### [第九章 知识极客与知识匠人：五种知识生产者](#)

[知识原创者：塔尖的少数人](#)  
[知识传播者：知识经济的主流人群](#)  
[知识产品经理：管理商品与构建系统的人](#)  
[知识经纪人：实现商业价值的人](#)  
[知识价值领袖：关注社会价值与商业价值的人](#)  
[互联网知识经济的未来：平台和匠人个体共存的时代](#)

### [第十章 如何做一个精明的知识消费者](#)

[知识消费与商品消费的差别](#)  
[我的知识之屋的支柱是什么](#)  
[通过知识框架去对抗碎片化](#)  
[通过“输出”学习，通过“使用”学习](#)  
[通过分享与交流学习：针对性知识的价值最高](#)

### [第十一章 知识的工具化：知识消费者的个人目标](#)

[弱理念、强实践的工具：商业模式画布与清单](#)  
[强理念、强实践的工具：敏捷和精益软件开发](#)  
[更大规模的工具：丰田生产方式与精益体系](#)  
[可视化：如何把工具投入实际使用](#)

## [第五篇 知识产品方法论](#)

## 第十二章 创造知识的完美半成品：优衣库和苹果公司的启示

优衣库卖给我们的是什么

如何把知识注入产品

苹果卖给我们的iPhone究竟是什么

苹果的产品：“完美的半成品”

优秀的产品本质上是“完美的半成品”

知识产品如何做成“完美的半成品”

## 第十三章 营造有意义的压力环境：商学院的启示

商学院提供的服务究竟是什么

对商学院教育的两个攻击

为什么都选择了高压力

最高等级的知识服务应该创造高压力

## 第十四章 方法论而非结论：麦肯锡的启示

咨询公司麦肯锡卖给我们的是什么

咨询公司卖给我们的服务可能是“方法论”

为什么方法论重要，结论不重要

## 第十五章 协作更好：维基百科的启示

两个特别的知识产品公司：谷歌和维基百科

谷歌和维基百科的产品：全球知识体

维基百科的知识创造方法论：如何大规模协作

Linux背后的协同方法论

结语 知识互联网的未来



## 推荐语

书是最早的知识载体，已有2000多年的付费历史。而新的知识经济在今天爆发，可能是因为随着社会网络的真正普及，创造知识的人群从书后走到了书前，直接在众人面前亮相了。遗憾“豆瓣时间”在这本书定稿之后面世，但新的知识经济会在方军给出的2017年年初时间截图之后，以疯狂的速度进化。我们不知道它会落在时间的哪里，但我非常好奇将来它会怎样与书相处。

——阿北，豆瓣创始人、CEO

作为知识服务者背后的技术支撑者，我们看到了互联网知识付费市场背后巨大的潜能和发展势头。

——鲍春健，小鹅通创始人、CEO

对于迅猛崛起的互联网知识经济，能在热闹背后看出门道的专家本就不多，像方军这样能跨界技术、内容和管理，能把思想理念和方法工具贯通者则少之又少，读过此书你当知我所言非虚。

——程三国，百道网董事长、《中国图书商报》创始人

未来，内容付费、知识付费是否真的大有可为？我想方军的这本《付费：互联网知识经济的兴起》有你想找的答案。

——范卫锋，高樟资本创始合伙人、新媒体领域知名投资人

本书描绘了面向个人的知识经济全景，知识经济必将改变所有人的学习，它会对企业组织的学习产生影响。我在中国银联支付学院也提出，我们要成为个人以及组织认知升级的知识服务提供商。

——付伟，中国银联支付学院院长

“知识付费”是这两年的新潮词汇。说实在的，这是个辛苦活，要有持续的内容生产能力，要不停地打磨产品，要有好的平台，要像辛勤的农民一样天天出工。方军的这本书，可以帮你洞察知识付费的内在逻辑，值得大家认真阅读。

——贺志刚，知名媒体人、创新地图文化公司CEO

互联网从免费模式走到付费模式，方军以其深刻的洞察，揭示了这背后的逻辑，以及付费模式所代表的互联网知识经济的本质。

——洪波（Keso），知名独立互联网评论人

相对于那个被印刷术统治的知识的黄金时代而言，现在是内容的黄金时代，而它擅长把自己伪装为知识。对于用户而言，他们需要付费的是内容，而不是知识，他们为内容生产者对于知识的再次阐释进行付费。

——胡泳，北京大学新闻与传播学院教授

知识付费是个新物种，方军这本书第一次提供了全面的知识经济框架。

——姬十三，果壳网CEO、分答创始人

既是IT男又是文匠的方军绝对是左右脑同时开弓，他以丰富的行业实战探索、大量的案例调研、严谨的理论研究，通过知识经济商业画布工具和前沿思考，让我们更好地看清互联网知识经济的浪潮趋势、生态全局和精致细节，更好地理解互联网知识经济的逻辑和模式。授人以鱼不如授人以渔，他也是如此，不是简单地教你一招一式，而是走过人山越过人海的深邃心经。

——柯洲，笔记侠创始人、CEO

在2016年开始研究知识服务时，我就和方军有过很多交流，他在知识服务领域做了大量的深入思考和分析。现在他把观察总结成这本书，这是对正在发生的波澜壮阔的新媒体和知识服务产业最前沿的阐述，每个对知识经济感兴趣的朋友都应该读一读。

——李剑威，真格基金合伙人、逻辑思维/得到App投资人

小额、细分、高频的知识付费现象，是在互联网信息总量变化及用户消费升级需求两大趋势推动下诞生的，未来数年内将渐成主流。方军的新作试图为我们全景展示知识付费的来龙去脉，非常及时，值得每一个内容创业者乃至传媒从业者研读。

——李劳，创业邦总编辑

和所有简单粗暴的概括一样，“内容付费”这个词遮蔽了它背后发生的更深刻的变化：比如用户对服务和体验的需求已经超过了对单纯产品本身的需求；比如过往人类知识在移动时代的重组；比如人们对时间的感知和使用习惯的变化……

——李翔，知名媒体人、“李翔商业内参”出品人

五年后，传统企业将消失，未来只会剩下一类企业：新经济公司。知识在新经济时代将越来越重要。

——李志刚，“新经济100人”创始人

知识付费融合了教育、媒体和出版等多个板块，有了智能手机和新媒体工具的加持，这个市场正在以更快的速度被打开，越来越多的公司和团队正在进入这个行业，每个专业人士都有机会成为知识付费这个巨大市场的知识提供者和服务者。未来，知识的获取会变得更加便捷，知识的形态将越来越丰富，人的价值将有机会得到更多释放。方军这本书，为知识服务产业拉开了一个序幕。

——林少，“十点读书”创始人

让天下有识之士通过知识直接变现，让天下求知之人通过知识自我提升，这是知识付费浪潮之下最简单最美妙的逻辑。方军敏锐地把握时代的脉搏，首次系统地建立了知识付费的理论框架，描摹出知识付费的业务图谱，既将造福于知识生产者，也将有益于广大求知人。

——龙兵华，腾讯科技中心总监、企鹅智酷发起人

知识付费的浪潮袭来，乃是这个社会的集体潜意识机制在发挥作用，驱动着一群知识战士，如同任何一个时代的探险家一样，一起出发去求得一种符合未来需要的全新模式。我们的后辈将在新的格式系统里接触、学习、吸收、运用以及创造知识。这不亚于一次启蒙运动，它也以无法回避的商业形式来表达。方军是这场新知识运动里的观念旗手。

——潘剑峰（Laopan），中国创业者社群WorkFace创始人



知识服务正在成为一个跨界的新兴产业。每一个产业的爆发，都会产生具有全行业号召力的产业观察家，方军就是知识服务产业的第一位观察家。

——脱不花，逻辑思维、得到App联合创始人、CEO

互联网内容走向收费，并不是一种趋势性的“反动”，而是与新的消费阶层崛起密切相关。它虽然不会彻底颠覆免费内容，但依然是不容小觑的一种观念红利。

——魏武挥，天奇阿米巴创投基金投资合伙人

这是一个互联网知识经济时代，出现了前所未有的知识匠人和知识产品。知识的内容本身没有发生变化，而载体、结构、产品形态、用户关系均已被再造。将知识作为一个产品，它需要一套产品思维和方法论，本书给出了一个产业解读、三个分析工具、一组知识卡片。向你推荐本书。

——吴晓波，著名财经作家，吴晓波频道创始人

让天下没有难赚钱的好内容，应该就是这一轮知识付费经济的梦想。

——徐达内，新榜创始人、CEO

知识付费大潮已来，在移动互联时代，音频是非常重要的付费内容承载形式。方军对知识付费有深刻洞察和思考，推荐阅读《付费：互联网知识经济的兴起》这本书。

——余建军，喜马拉雅FM联合创始人，联席CEO

把知识变成商品，这是一条很长的赛道，知乎正在知识市场实践的路上，每天都要面临很多未知问题，方军新书激发了我阅读的乐趣，也引发了我很多思考。

——周源，知乎创始人、CEO

## 一本书一个产业解读三个分析工具

全面理解互联网知识经济

知识极客——互联网知识平台——知识消费者

媒体、内容和教育三分法

我的业务究竟是什么？

知识平台的四个角色

我的平台是什么？

知识产品矩阵（工具）

我的产品是什么？

知识商业画布（工具）

我的业务逻辑是什么？

知识产品与服务的盈利模式

我的盈利模式什么？

知识极客五种

我是谁？

个人知识支柱（工具）

如何建立自己的知识体系？

## 前言 面向个人的互联网知识经济

通常认为，管理大师彼得·德鲁克最早提出了“知识经济”与“知识工作者”的概念。在1992年出版的《后资本主义社会》中，他进一步提出，知识从“存在”变成了“实干”，从个人利益变成了公共利益。书中，他说出了那句名言“知识是今天唯一有意义的资源”，这句话的力量不亚于弗兰西斯·培根所说的“知识就是力量”。

德鲁克把知识的应用分成了三个阶段：从1750年开始的第一阶段，知识被应用于生产工具、生产过程和产品，从而创造了工业革命；从1880年开始的第二阶段，知识被应用于工作，从而引发了生产力革命；从第二次世界大战结束后的第三阶段，知识被应用于知识本身，从而产生了管理革命。德鲁克关注的是管理，在他看来，提供知识以找到应用现有知识创造效益的最佳方法，就是管理。

“以知识为基础的经济”这一观念后来热门多年，但基本上没有离开德鲁克所界定的概念。在我看来，后来最关键的补充来自日本管理学者野中郁次郎，在1995年出版的《创造知识的企业》中，他指出了暗默知识和形式知识之间相互转换的知识创造的螺旋过程。他也把企业看成创造知识的组织，他从企业视角出发说，“最有价值的知识不是从别人那里获得的，而是我们自己创造的”。

虽然知识经济常与信息经济一起讨论，但不管是德鲁克还是很多后续探讨这个议题的人，都没有真正赶上之后25年互联网的高速发展，我们因而看到对于知识经济的论述很多是停留在互联网之前。互联网的前身阿帕网被创造出来的部分原因，是科学界为了进行学术知识与信息的交流。现在，互联网已经成为全球信息与知识的存储、交换和创造的载体，它超越了德鲁克和野中郁次郎所说的组织，成为知识的栖息地。自互联网商业化以来，人们用互联网和移动互联网来改变媒体、改变零售、改变社交、改变服务交易，人们也在设想着虚拟现实和人工智能带来的未来，但知识似乎从未成为互联网产业的热点。直到2016年，突然间一个转折点出现，知识成了人们关注的焦点，更准确地说，互联网成了知识传递与交换之地。这是互联网、万维网（www）被创立之初人们的梦想。

在中国，收费知识产品与服务等突然间掀起一波大浪潮。更特别的是，中国似乎成为互联网知识产品的创新之地，部分原因是，过去在中

国市场没有足够多和足够好的知识产品供应，我们作为消费者也没有形成很固定的知识产品消费习惯。在原来知识产权保护到位、内容与教育形式丰富、专业知识服务丰富的美国等市场，反而可能呈现一种所谓“发达社会的诅咒”的状态，不易出现相关的创新。在中国，移动互联网、移动社交和自媒体的高速发展，使得新形态的知识产品与服务更容易涌现出来。

围绕互联网上信息和知识的新现象出现了大量的新观念，比如直接对产品的界定称为“收费知识产品”“付费内容”；比如创造的新概念如“认知革命”“时间战场”，又如延续和扩展之前的概念如“认知盈余”“知识分享经济”，或者强调投资价值的“IP”概念等。从生产者角度出发称为“知识服务”，自称是“知识服务商”；从平台角度出发称为“知识市场”；从行业角度出发称为“知识变现”“知识付费”“内容电商”“知识电商”；从个人角度出发强调新消费与学习方式，提出“知识消费升级”“文化消费升级”等。当然，我们也可以从商业角度进行很直白的思考：知识售卖行不行？知识大规模售卖行不行？未来是否会出现大体量的互联网知识公司？

我们更想称这波浪潮为“互联网知识经济”。我们认为，对于互联网给知识带来的未来可能性还在开启的过程中，我们可能会进入一个互联网上的基于知识的经济，也就是互联网知识经济。其中发生关键变化的不是知识，而是经济；不是知识，而是产品、服务和平台。

这一波互联网知识经济的创新，主要发生在面向个人的知识产品与服务，互联网平台和知识明星是推动变革的力量。如果从既有领域看，我们看到的是信息与知识的三种主要业务形态——媒体、内容和教育的融合。互联网对媒体、内容（出版）和教育分别进行变革之后，开始推动三者的融合，新的机遇、新的产品、新的关系正在涌现。

这一波付费知识产品，可能只是互联网与信息 and 知识的新关系的一个开始，甚至是互联网的新开端——互联网从“流量逻辑”走向“价值逻辑”。为知识付费，用互联网的术语说，就是收费成了新的筛选器，人们选择支付适当的金钱来换取价值。在互联网中，特别是在与信息 and 知识相关的产品和服务中，我们支付的方式有三种：金钱、时间和社交货币。明确地考虑所支付的和交换所得到的，我们的关注重心转向了价值。

互联网也在继续重塑知识。知识是水，容器决定它的形状。互联网

本身就是一个知识创造、存储与传递的容器，人类第一次真正拥有一个全球互联的知识体。正如互联网专家戴维·温伯格在《知识的边界》中所说的：“当知识变得网络化之后，房间里最聪明的那个，已经不是站在屋子前面给我们上课的那个，也不是房间里所有人的集体智慧，房间里最聪明的那个是房间本身，是容纳了其中所有的人和思想并把他们与外界相连的这个网”。互联网变成了我们的“超级大脑”。

如果我们回头去看德鲁克对知识经济的界定，他定义的范围比我们现在说的要大，他认为所有产业都和知识相关。他在25年前写道：“在过去40年里成为经济中心的产业，一直把信息和知识的生产和销售而不是物品的生产和销售作为其业务。”“过去40年，无论什么传统产业，之所以能成长壮大，是因为它们围绕知识和信息进行了重组。”他还形象地说：“制药业的实际产品是知识，药片和凭处方供应的油膏仅仅是知识的包装物。”他所预测的趋势还在延续，各产业所售卖的产品和服务从本质上都是知识。我们预测，在未来10年，随着知识在产品和服务中的比例进一步提高，知识可能成为一种企业与消费者接触的入口。

关于知识，互联网带来的不只是经济变化，也事关知识的创造、传播以及我们每个个体的精神生活。25年前，德鲁克说：“称我们的社会为‘知识社会’可能为时过早（而且肯定太放肆）。”现在，称我们所处的是互联网知识社会也太放肆，但我们是否可以冒险一试？

# 第一篇 知识经济

## 第一章 互联网知识经济元年

奥托·夏莫

《U型理论：感知正在生成的未来》

向正在生成的未来学习。

学习有两种不同的源头：向过去的经验学习和向正在生成的未来学习。

有时，过去的经验对解决当下的问题不是很有帮助。

有时，过去的经验甚至还会给提出创新性解决方案造成最大的问题和障碍。

中国创新：互联网知识经济的起点

互联网知识平台：知识与知识社会的引擎

媒体、内容和教育：信息与知识的三种形式在融合

知识经济与知识社会的互联网指南

2017年，是中国互联网知识经济的元年。未来10年，可能是人们重新认识信息、知识与创意价值的10年，可能是互联网彻底变革我们认知过程的10年。互联网知识经济正在到来，互联网知识社会正在到来。

在2016年，面向个人的各类收费知识产品和互联网平台大批涌现。知识产品大爆发的背后，是人们对知识的焦虑与渴求，是强烈的学习意愿，是整个社会在向更需要知识与创意的社会跃迁。互联网知识经济，是作为信息和知识的载体的互联网在发展到一定阶段后的自然产物，它将影响我们每个人。

互联网知识经济的第一个苗头是，从售卖实物商品，到售卖看不



见、摸不着的知识。影响人类的关键是由想象所建构的秩序，看不见的东西对人类的进步有着巨大意义。

我们用“信息与知识”来统称要讨论的事物，采纳英国历史学家在《知识社会史》中的定义：“信息”是相对“原始的”、特殊的和实际的事物，“知识”是经过深思熟虑的、处理过的或系统化的事物。

过去数十年，信息和知识虽然在互联网上流动，也是互联网创新的前沿，但互联网的重心始终是社交与电商：把人连起来，把商品卖出去。现在，互联网经济的热点正在转换，从“卖广告”到“卖货”（售卖实体商品），开始转到分享经济的“卖服务”和知识经济的“卖知识”。一开始，互联网上传递的就是看不见的信息，回归看不见的知识，可能意味着一次大进步。

互联网知识经济是由多重因素刺激形成的：互联网技术、产品和商业模式的驱动；在互联网、移动互联网环境下成长起来的新一代对知识的态度变化；互联网带来知识的快速更新迭代——旧知识失效，新知识涌现。

互联网知识经济将重构个人与企业的关系。过去，人们作为员工，将知识售卖给企业或组织，知识在企业或组织中凝结成产品和服务，组织是知识变成实践、实现价值的放大器。互联网知识经济将给企业的知识创造与使用带来变革，现在我们看到，互联网平台正把部分个体和企业的关系从“雇用”变成“联盟”。当然，这还只发生在知识明星等个体身上，但知识从幕后走向台前的趋势正在孕育。

我们每个人现在也都正经受着新知识的冲击。在某些方面，机器的智能正在超过人类的智能，这使得很多问题的答案在发生变化：我们要学习什么？我们要忘掉什么？我们应如何学习？我们应如何创造知识？我们应如何应用知识？在正在到来的互联网知识经济与知识社会，我们要掌握新的知识生存技能。

## 中国创新：互联网知识经济的起点

2016年，各类付费知识产品在中国互联网上兴起，它们主要是面向个人的知识产品与服务。与之前不同，过去社交产品、移动互联网产品主要是借鉴美国模式，中国仅有少数原创，但这一次，很多新创产品形态是在中国第一次以较大规模的产品出现，比如微信自媒体、分答、知乎LIVE、得到的付费订阅专栏、混沌研习社、喜马拉雅FM的付费音频等。

互联网知识经济中出现的不只是各种付费知识产品。

它背后，是产业结构的变化。由于互联网平台的加入，产业结构变成了“知识生产者——互联网知识平台——知识消费者”的平台型产业格局。它背后，是信息与知识的三个主要领域——媒体、内容和教育——的界限在消融。在知识这个精致的领域，互联网像“野蛮人”一样打破了所有的界限，正如它在其他领域所做的那样。

它背后，是人们在重新认识自己与知识的关系。我们称为“知识极客”“知识匠人”的独特群体在涌现，他们正成为互联网知识社会的中坚力量。更多知识个体在寻找新的学习求知的方式、消除焦虑的方式、使用知识的方式、发挥自身创意潜能的方式。

要观察互联网知识经济与知识社会，很多人的出发点可能是去看知识的创造者，他们是知识明星，自然地吸引了人们的眼光；也有人会关注自己如何学习，这跟个人紧密相关，我们都有学习的愿望与焦虑，希望掌握新的学习方法，希望做好个人的知识管理；也有人会关注知识本身，比如觉得要学习思维导图、要学习管理知识，要提升文化修养等；也有人会形而上地思考，比如追溯东西方哲学对知识的看法，比如探讨数据、信息、知识和智慧（DIKW）这样的知识分类；也有人会探究企业如何把知识作为关键资源。

这些视角都非常有价值，但也许更重要的视角是去观察互联网上的知识平台，它是知识经济与知识社会的驱动引擎。

## 互联网知识平台：知识经济与知识社会的引擎

互联网知识经济与知识社会，是互联网技术驱动的。将互联网技术落实下来的是“互联网平台”，在我们的讨论里就是“互联网知识平台”。互联网知识平台重构信息与知识的产业生态，创造出全新的“知识产品服务”。这里的关键词有两个：一是互联网知识平台，二是知识产品与服务。在互联网知识平台上，人们交换的是知识产品与服务，新知识产品与服务很多是平台推动的。

像所有的互联网平台一样，互联网知识平台连接生产者与消费者，构成一个“生产者——平台——消费者”的市场格局。在互联网知识经济与社会中，这个新产业格局是：

### 知识极客——互联网知识平台——知识消费者

知识极客、知识消费者能掌握新的力量，是因为平台赋予了他们能量，也就是所谓的“平台赋能”。在有的情况下，生产者就是消费者，也就是托夫勒所说的产消合一者（prosumer）。

互联网平台是互联网技术驱动下双边市场中的平台：平台是双边市场中市场的具象化。互联网平台是继市场、企业之后的第三种主要的资源配置与组织方式。我们认为：

- 互联网平台是连接者、匹配者和市场机制设计者。
- 互联网平台是互联网经济的引擎。
- 互联网知识平台是互联网知识经济与知识社会的引擎。

双边，是指平台有两类用户群/客户群，平台像集市一样，连接两个或多个不同的用户群，商家和消费者都是平台的客户。也有平台是多边的，有三类甚至更多的客户群，比如优酷这样的视频网站就有三类客户群：视频制作者、观众和广告主。其中，视频制作者还可以再细分为电影、电视剧、综艺节目等专业制作者和上传自己所拍的视频的普通用户。

现在有众多各具特色的互联网知识平台，这里列举一些中国互联网

业里的典型平台：

·**知乎**。知乎是国内最大的知识社区，以社交问答的方式聚集了大量关注新知的人群。围绕核心的知识社区，它逐渐发展出包括知乎日报、知乎周刊、知乎电子书、知乎Live等知识产品与服务。知乎称自己与知识交易有关的产品与服务为知识市场。

·**在行与分答**。在行、分答常被认为是知识分享经济的代表。在行是国内最主要的协助个人以收费方式分享知识盈余的服务平台。行家和学员线上预约、一小时线下一对一面谈，它巧妙地把知识单位转化为时间单位。分答则是打破时间的单位，从在行的一小时变成60秒的在线语音问答。

·**喜马拉雅FM**。喜马拉雅FM是国内最主要的音频平台之一，类似于优酷在视频领域的平台角色。互联网知识经济兴起，音频被认为是现阶段最适合变现的知识形态。喜马拉雅FM通过所谓“免费+增值”（freemium）的方式，推出众多“音频订阅专栏”和“音频课程”。

·**罗辑思维与得到**。罗振宇与罗辑思维是近年来的知识传播明星，这家公司快速演变，从个人知识明星到社群，到售卖定制实体书的电商，再到依托于得到App推出图书精读本电子书、音频解读和开创性的付费订阅专栏，开始具有互联网平台的属性。

·**混沌研习社**。混沌研习社前身“颠覆式创新研习社”是李善友教授组织的线下大课社群，商业化运作后延续之前的知识势能，推出付费会员（线上+线下大课）、交付课程线上视频直播的独立App、类似商学院EDP课程的“营”，以及纯线上的课程，变成一家采用各种新教育形式的高端互联网商学院。

·**吴晓波频道**。知名财经作家吴晓波在推出自媒体“吴晓波频道”后，除自媒体业务外也扩展了多种业务，包括社群“吴晓波读书会”、实体商品“吴酒”、电商业务“美好的店”、“大头商学院”与高端教育产品“大头思想食堂”等。他还设立了“头头是道”风险投资基金，投资“十点读书”“张德芬空间”“小鹅通”等自媒体和技术公司，以资本纽带形成实质性的产业战略联盟。

这里所列的互联网知识平台各有特点：知乎是知识社区；在行与分答采用的是分享经济模式；喜马拉雅FM是音频和“免费+增值”模式；罗

辑思维与得到，是知识明星、创新的付费订阅专栏和头部内容运营；混沌研习社是新形态的商学院教育；吴晓波频道与头头是道，是知识明星自身商业化和用投资缔结的产业联盟。

有特色的互联网知识机构还有很多，它们未来有可能从一个好产品发展成平台：比如读书领域有樊登读书会、有书、熊猫书院等，比如互联网职业教育领域有馒头商学院、地心引力新媒体培训、插坐学院等，比如以排行榜和数据切入市场的新榜，比如从各类演讲与课程的笔记记录与知识梳理切入的笔记侠，比如提供知识运营工具的小鹅通、小密圈等。

知识经济是在移动互联网中出现的，它必然与其他大型互联网平台产生关联。2016年分答的火热就是因为它借助于微信的社交关系和微信朋友圈，分答也在11月宣布获得腾讯的A+轮投资。腾讯也是知乎C轮的投资方，在2017年1月宣布的由今日资本徐新领投的知乎D轮1亿美元融资中，腾讯也继续跟投。

对中国的互联网知识经济来说，即便不考虑微信的一对一聊天和它的社交传播功能，微信也可以说是基础性的平台：微信公众号是众多知识明星和知识产品的发源地；微信群是社群和一些教育产品的场所；有多家第三方开发商依托微信提供群直播、课程直播、招生与付费等功能应用。

## 媒体、内容和教育：信息与知识的三种形式在融合

互联网知识经济的一个重要特征是，它打破了原来信息与知识领域的界限。面向个人消费者的信息与知识产品，一直以来分为三类，我们这里称为媒体、内容和教育（见图1-1）。过去，这三者界限分明：

- 媒体，通常以提供最新的信息资讯为主要目的，主要的商业模式是广告。

- 内容，指的是直接售卖内容给消费者。比较直观的是图书出版业，它把知识变成印刷的图书直接售卖。如果以视频领域看，电视台和电视剧是媒体平台和媒体模式，而电影是直接售卖内容。

- 教育，是把知识与技能传授给学生以及提升学生自身的认知能力的过程。



图1-1 信息与知识产品的三种业务形态



当然，我们也要注意，内容是个较为泛化的词，比如，网络游戏业通常将游戏开发商称为内容提供商（content provider, CP），又如，腾讯称自己的业务方向是连接器和内容产业。

现在，媒体、内容和教育之间的界限已打破，创造出一系列新的知识产品与服务，用互联网产品更直接、更好地服务用户。比如，我们已经无法区分网络视频公开课是媒体、内容，还是教育。

我们稍后还会再深入分析这三者之间的共同点与差异，这里先简要看一些融合的案例。

“李翔商业内参”这个付费订阅专栏，它的内容形式接近于媒体，每日推出，强调时效性，但它的产品形式和商业形式又接近于出版。在图书出版业的狭义定义里，印装成册、有封面和封底的东西才是书；或者是变成一个电子书文件、让人可以用阅读器阅读才是书。“李翔商业内参”这样的全年付费订阅专栏其实也可以看成是书。这不是什么新形式，网络文学领域早已有作者长期连载、读者按篇付费追读的方式。

马东推出的“好好说话”音频节目，它的内容和商业形式更接近于出版，但产品的功能性质是教育。马东以每日更新形式推出8分钟音频课程，主要教人如何“避开沟通雷区，把话说得漂亮得体”，一年260期，全年售价198元。这个知识产品是一种让用户自学的教育产品，与媒体型产品不同，它何时订阅并不重要，也不一定要每日追听，用户购买后可能一次性跟着音频完成学习。

对于媒体、内容和教育，我们都有很多固定的设想，但互联网上的创新都是打破各种界限的。以教育为例，教育的基本设想是课堂式的，由一个老师在线下面对一小群学生。在互联网上它发生了很多变化：慕课（MOOC）是把课程变成视频和材料，在线上组织课堂，强调同伴学习。

公开课是把授课过程变成高品质的视频，把课程变成讲座。国内的所谓“千人大课”，也是放开学员数量和互动的限制，把课程变成讲座。近一段时间出现在微信群中的线上训练营，则是试图在线上模拟线下小班课程的优点：教师与学员互动，同伴学习与作业实践，高强度密集学习等。

那些纯互联网产品则模糊了更多的界限：

在知乎Live，它自称是“实时语音问答产品”，讲者选择主题、招募付费听众，然后在互联网上进行60分钟的音频讲座或问答，在讲座的过程中用户可以互动提问，在讲座结束后用户也可以重听。它的形态可能像常见的讲座，但是当它推出诸如“互联网从业者的写作课”这样的由四个讲座组合起来的产品时，又变成了教育，它的名字“Live系列课程”也反映了教育的性质。

在行提供的专家和学员的一对一付费线下约谈，按传统的看法更接近于“个人咨询”，如非诊疗性质的心理咨询等，或者说就是一对一教育。但是，当把一小时的时间压缩成60秒，并放到社交环境中推出付费问答，新出现的“分答”就像一个社区或社交网络。从在行到分答，是从教育到社交。分答在2017年年初推出的“分答小讲”，则又是将60秒语音组合串联成讲座的形式。

其实，绝大多数互联网产品都是融合和延展的，比如知乎是社交问答，就是把问答和社交结合起来。

不管是作为知识消费者、知识生产者，还是平台，我们都要有预期，各种原有的界限会被不断地被打破。

## 知识经济与知识社会的互联网指南

本书期望成为大家进入互联网知识与知识社会的互联网指南，我们将结合案例对如下四个话题进行深入探讨。

第一，知识平台是互联网知识与知识社会的引擎。除了作为互联网双边平台要承担的连接者、匹配者和市场机制设计者的角色之外，互联网知识平台要承担四种关键的角色：

- 产品化，负责把知识变成产品与服务。
- 格式化，提供互联网工具处理新的信息格式。
- 工具化，将知识变成工具，让我们更容易地把知识投入应用。

·商业化，协助平台上的知识生产者获得收入，以商业方式促进市场和生态的发展。

第二，如何把知识转化成产品与服务。在这里，我们不是从哲学层面上去关注知识，而是重点看相对务实的问题：我们需要什么样的知识产品与服务？我们如何把知识转化成产品与服务？

关注“有形的容器”，可以让我们更容易地抓住知识这个看不见的东西，而不必陷入形而上的讨论。

产品与服务，是看不见摸不着的信息与知识的“容器”。消费者购买的不是知识，是装有知识的容器。互联网知识经济正在打破很多旧的容器，又创造了很多新的容器。

第三，知识极客是知识经济中的中坚力量。在互联网知识经济浪潮中，我们每个人都要再次认识自己的角色。我们选择“知识极客”“知识匠人”的说法，而不是常用的“知识分子”，是因为那个词有着太过浓厚的含义。我们通常也不会称自己是知识分子的一员，而乐于自称是知识极客中的一员。

知识极客有五种：知识原创者、知识传播者、知识产品经理、知识经纪人、知识价值领袖。各类知识明星多数是知识传播者，他们和平台

常是联盟关系。互联网知识平台的工作人员多是知识产品经理与知识经纪人的角色。

第四，在互联网知识浪潮中，我们每个人都要变成“精明的知识消费者”，其中最关键的是，我们要构建自己的知识体系。

互联网知识经济的益处很多，但是我们也要注意市场力量的另一面。我们会看到各类平台与卖家强势营销，兜售各种各样的知识商品。在商品消费社会中，我们看到有的人成了购物狂，囤积大量不需要的东西。在互联网知识经济中，我们要一起努力避免这种情况出现。

我们要做精明的知识消费者，因为错误地消费知识产品，消耗的不只是金钱，更有我们不可逆转、永远无法弥补的时间。

当建立自己的知识体系时，我们是说，学习新知的过程也是创造知识的过程。只不过，我们所创造的知识不一定是通用的知识，而可能是哈耶克所说的“有场景的知识”，只适用于我们自己，只适用于我们当时当地所处的场景。也就是说，我们创造的是自己的个人场景知识。

互联网知识经济浪潮也让我们更新自己对知识、对知识的作用、对知识价值的很多认识。例如，看很多书的人就有知识吗？了解很多信息的人就有知识吗？我们想说，这一次，我们不要用知识填充人的大脑，而是要用知识来协助人，让人可以发挥自己潜在的创意能量。

欢迎一起加入互联网知识经济与知识社会。

## 三种业务形态与三个分析工具



### 知识产品矩阵

是知识产品服务的定位工具，是由两个维度形成的2×2矩阵：产品的交付方式是什么样的？产品的目标是收入还是用户？

### 知识商业画布

包括7个部分：平台/产品、知识生产者、知识消费者、资源方、商业化产品、生产型社群、消费型社群。

## 个人知识支柱

建立个人的知识体系，关键是找到智慧的支柱，这个工具旨在帮助个人确认自己的知识基础。



## 第二章 当我们说互联网知识经济时，我们在说什么

查理·卓别林

1972年接受奥斯卡奖的发言

我投身商界是为了赚钱，我的艺术发展需要金钱。如果这一说法使得人们的幻想破灭，我爱莫能助。这是实话。

泰勒·考恩

《商业文化礼赞》

最成功的创作者可以得到巨大的金钱回报，这激励着很多人设法打入市场。

互联网知识经济的三种业务形态：媒体、内容和教育

互联网知识经济的四个要素：品牌、内容生产、社群和平台技术

互联网知识经济的商业模式：产品模式与收入模式

互联网知识经济中的个体：知识极客与知识消费者

在深入讨论互联网知识经济之前，我们先看一下全景。我们要进入的互联网知识经济是互联网、知识、媒体、内容、教育、商业、技术和产品等交织在一起的新领域。在这里，我们用一些讨论和图示先立起来一些简易的路标，以引导整本书的讨论。如果你更关心知识本身，也可以先看第3章中知识的历程部分。

互联网给信息和知识带来了巨变，其中最关键的变化与互联网在其他领域所带来的巨变相似：互联网作为全新的连接方式，将过去由企业和政府等“组织”主导的社会，逐步变成了由“个体”主导的社会。互联网平台赋能给个体，也将个体从组织中解放出来。我们曾比喻说，企业和组织是知识价值的放大器，而知识平台可能成为新的知识价值的放大器。当然，目前来看，知识平台还只是少数知识明星的放大器。

现有知识平台的产品主要是面向个人的，或者说是面向求知的。现

在，互联网知识经济所带来的变化主要发生在知识个体“如何求知”的过程，而非“如何工作”过程。如何在组织中应用知识，如何通过平台将知识售卖给企业，这将是知识经济的下一步。

## 互联网知识经济的三种业务形态：媒体、内容和教育

面向个人的信息与知识产品有三种主要形态：媒体、内容和教育。媒体的重点是传播，内容是交付知识产品，教育是把个体带入学习过程。对于个体来说，接触这三种形态都是为了求知。求知是广义的，娱乐也是一种求知，比如发现频道认为自己所做的是“娱乐”，电视机游戏和网络游戏是一种互动式的“学习”。

自20世纪90年代初互联网商业化以来，它分别对媒体、内容和教育进行了大量的变革。现在，站在互联网知识经济浪潮开启的时点，我们发现，媒体、内容和教育之间的界限消融了。

很多站在自己过去专业立场上的人非常不适应，他们看到各种低品质、不“专业”的产品，试图证明新事物是错的，原来的是对的和更好的。他们有可能错了。知识市场可能产生了管理大师克里斯坦森所说的“颠覆性创新”：

一是可能产生“低端颠覆”（low-end disruption），从较低品质开始，提供质量与性能的改进斜率比过去更大的新产品，开始对现有市场上的高品质产品形成冲击，而且会很快地改进到在某些关键指标上超过所谓的高品质产品。

二是产生了“新市场颠覆”（new-market disruption），出现很多过去根本不存在的市场，从而颠覆现有市场。比如现在互联网知识经济中的在行一对一线下咨询、得到的付费订阅专栏、知乎Live的在线讲座，都说是全新的市场。

对于作为知识消费者的个人，我们大可不必费心去区分媒体、内容和教育三种形态，我们只要根据自己的需求去选择就可以了。但了解这三者融合是有用的，有助于我们做出符合自己需求的知识消费选择。媒体、内容和教育是我们的业务分类方法，还有一些别的很有启发意义的分类方法。在《被诅咒的巨头：传媒大亨们为什么走上了穷途末路》中，作者乔纳森·尼等讨论了迪士尼、谷歌和彭博新闻社等多种类型的传媒公司，他们就把娱乐、体育甚至游乐园等领域都包括了进来，并将它分为三种业务类型：

·内容——制作创意数据；

·包装——聚合、市场营销与推广、分销批发；

·零售——配送到最终客户。

互联网知识经济，也同样要经历这三个过程，但我们并未采用这种区分。这是因为，互联网将内容、包装和零售融合到一起，并且在有的情况下让用户参与内容生产，所以这种链条式区分方法并不适用。

我们看一个案例：在行和分答，它们融合了媒体、内容和教育。在行和分答以同样的逻辑对知识创造和知识消费进行了产品化包装，将知识变成可交易的知识产品和服务：

·在行是将知识包装成“一小时的线下一对一访谈”。

·分答是将知识包装成“60秒的线上一对一问答”。

一小时、60秒，都是在知识本身无法标准化的情况下，将知识的“容器”标准化，将知识转化成产品和服务。

在行上，行家和学员一小时的一对一线下见面问答讨论，实际上是一种教育过程，但被包装成商品来售卖。在行的页面很像一个精品店。

分答上，提问的用户购买60秒语音回答，这看似是售卖一个“知识商品”。但是，回答问题的答主、提问的用户、偷听的用户实际上共同组成了一个社交网络/社交媒体。分答采用的付费回答问题机制是一种用金钱价格来筛选和促进内容生产的机制，偷听收费1元是有意制造门槛和稀缺性，进行筛选和行为确认。

分答是媒体、内容和教育的融合，但更接近于社交媒体。它售卖方式是内容，交付方式是教育，平台形态则像社交网络。

分答是在微信这个更大的移动社交平台上引爆的。微博作为国内最大的社交网络之一，在2016年12月推出了类似分答的付费语音问答产品“微博问答”，由于它已经有了大的社交网络平台，因而更像是把微博问答看成是更好地服务普通用户的新功能，也是帮助头部用户或大V、中V用户变现的手段。

当然，60秒的语音问答也可以看成是一个“微教育”过程。2017年年初，分答推出“分答小讲”，所谓小讲应该就是“小讲座”的意思，它把60

秒语音连缀组合起来，形成有一定逻辑结构的数十条语音，讲者可以更有体系地阐述自己的知识与技能，而听者（购买者）可以更好地学习。

## 互联网知识经济的四个要素：品牌、内容生产、社群和平台技术

媒体、内容和教育三者的融合，关键的驱动因素是互联网平台。互联网知识平台、平台技术产品、平台运营是互联网知识经济引擎的组成部分。我们稍后会有章节专门讨论互联网平台的四个角色：

- 产品化，将信息与知识变成用户愿意付费的产品与服务；
- 格式化，发现、利用和创造新的承载信息与知识的格式；
- 工具化，将信息与知识变成工具，把复杂性隐藏起来；
- 商业化，以商业性或非盈利性的方式获得收入，在参与者间分配收入，使得经济系统能够持久地运转下去。

但平台不是唯一的要素，我们认为，互联网知识经济有四个要素，分别是：品牌、内容生产、社群和平台技术（见图2-1）。



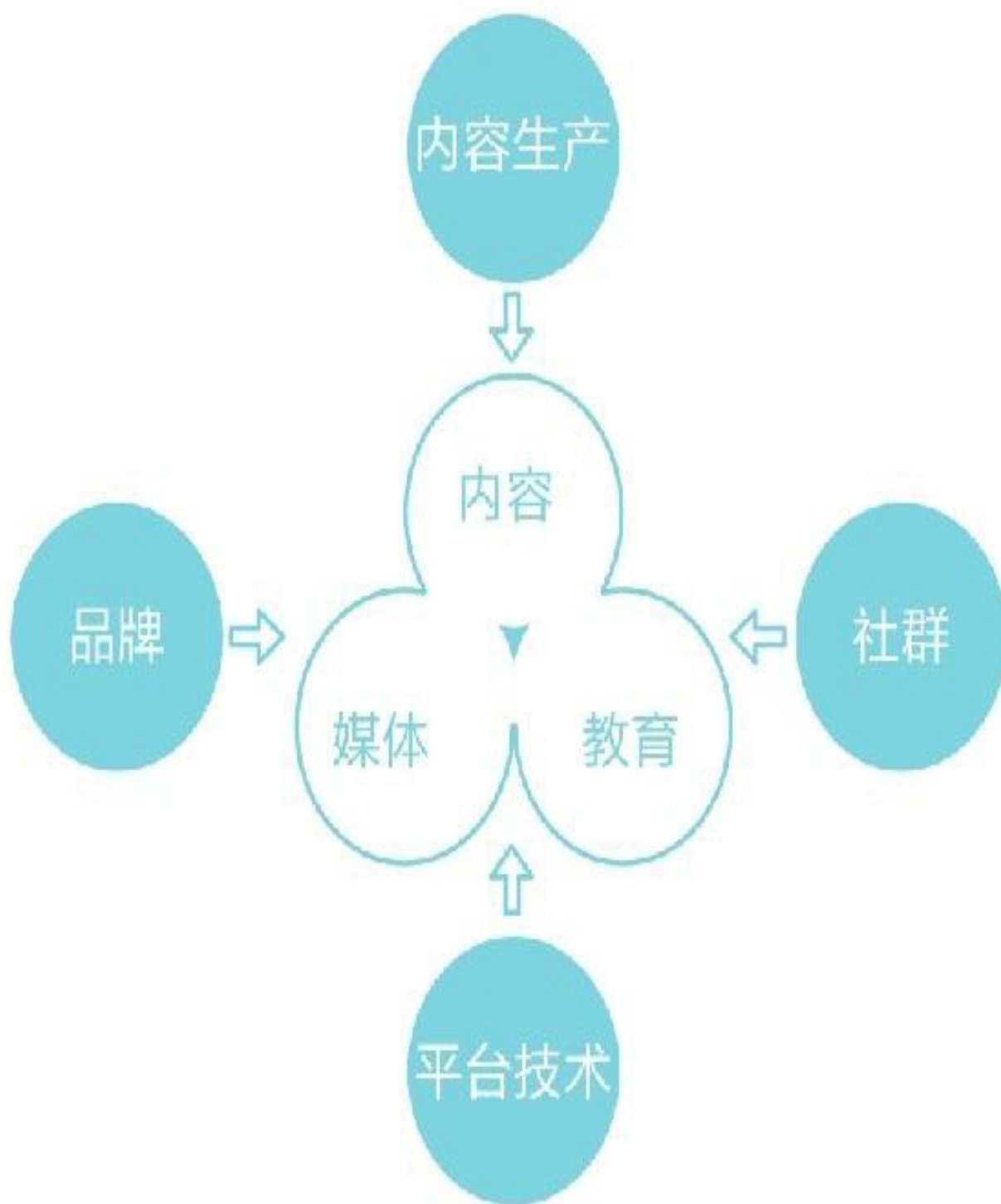


图2-1 互联网知识经济的四个要素

这里以媒体业务为主要样例来讨论。一般认为，传统媒体机构的运作可以用如下公式来表示，它显示了媒体的四个要素：

媒体成功=媒体品牌×内容生产×发行渠道×广告销售

在互联网知识经济中，品牌和内容生产两个要素依然非常重要。品牌可以是机构品牌，也可能是人格化品牌。品牌之所以重要，是因为信息与知识产品在“购买”前是无法判断价值的，需要强品牌背书。

对媒体来说，内容生产就是由自己的编辑和记者来持续地生产。它要考虑的问题是：内容是否独特？是否有价值？价值是短期有效的，还是长期累积的？而通常情况下，互联网平台不自己进行内容生产，而是聚焦于平台运营与构建市场。

在这里，我们借用媒体的“内容生产”说法来说明整个互联网知识经济的这个要素。虽然容易混淆，我们还是在两个层面都选择使用“内容”这个词，既用内容指把信息和知识进行形式化后变成的事物，也用内容指出版、电影等售卖内容的业务形态。

互联网给传统媒体机构带来的冲击是，媒体机构保留了品牌与内容生产，而平台接管了发行与营销。逐步失去与用户的直接接触和与收入源头的接触，是很多机构化媒体陷入困境的原因。对比而言，自媒体机构带来的变化是，它减小了自身的人员组织规模，更好地利用新渠道，采取多样化的收入方式，并且发展出鲜明的品牌和社群。通常它们既发展由生产者组成的生产型社群，也运作由消费者组成的消费型社群。

由人组成的社群一直存在。互联网作为信息传播和通信工具，带来的变化是，相同兴趣的人群更容易被组织起来，更容易分享、交流和协作。社群和社区是两个难以区分的词，我们通常把以人际连接和线下活动为主体的群组称为社群，而多数时候用社区指代互联网产品。现在我们所说的社群都是互联网的产物，都高效利用各种互联网工具，特别是移动社交工具，如微信等。

社群的天然属性是非营利性、自组织，社群的发展繁荣需要大量热情的志愿者，互联网社群也未改变这一点。在互联网知识经济中，这个属性使得（线下）社群不是一种商业模式，或者更准确地说，不是一种收入模式或盈利模式。

由不同的要素出发，所形成的知识产品、知识服务各有特点，由社群要素出发和内容生产要素出发形成的产品与服务也会呈现很大的差异。在讨论互联网知识经济的四个要素时，我们的视角是，这四个要素

组合，形成媒体、内容和教育三种业务形态。

我们还可以从另外一个视角来看互联网知识经济，过去数十年互联网的发展增加了一个由社交、新媒体和工具所组成的层次。被人们笼统地称为新媒体的，可以说是互联网知识经济有关产品与服务的母体。

## 互联网知识经济的商业模式：产品模式与收入模式

互联网商业模式，是以获得用户为核心，再将用户价值商业变现的模式。我们因而可以说，商业模式是产品模式加收入模式。其中，产品模式，也可说是用户模式，也就是如何服务好用户；收入模式或盈利模式，则是互联网公司如何获得收入和盈利。我们常写出如下等式，强调要把产品模式和收入模式分开：

互联网商业模式=产品模式+收入模式

或

互联网商业模式=用户模式+盈利模式

以常见的互联网业务为例，我们可以看到，新浪、淘宝、网络游戏这三种业务的产品模式和收入模式都是分开的。

门户网站（如新浪）、视频网站（如优酷），它们都是典型的多边平台，包括三个用户群（也就是三边），分别是内容制作方、阅读者/观看者和广告主。由内容制作方和阅读者/观看者的互动形成产品模式，而平台与广告主的互动形成收入模式，这里出现的是所谓商业产品，如旗帜广告、社交广告、活动营销等。

淘宝、天猫、滴滴售卖实物产品和服务，很自然地收入模式应该是在交易额中抽取一定的佣金作为收益。但观察发展较为成熟的淘宝、天猫，我们会发现，它们是从总交易额中获得自己应得的平台收益，主要通过提供增值服务获得收益，而不是单笔单笔地抽佣或者说抽水的方式。出现这种情况是因为，单笔抽佣会阻碍交易总量。因此，淘宝、天猫的产品模式（网络零售平台）和收入模式（为卖家提供增值服务）也是分开的。

PC游戏和网络游戏经历过售卖软件、售卖门票和免费但售卖增值服务的演变过程，现在网络游戏的产品模式和收入模式也是分开的。

对互联网知识经济来说，媒体型业务一直走的是产品模式和收入模式分开的方式。不过，在近期的售卖内容和售卖课程时，多数知识经济平台选择了将产品模式和收入模式合二为一，平台以每单抽佣方式获得

分成收入。这种方式目前看是有效的，但我们认为，互联网知识经济未来也会走向在其他互联网领域已经被验证的产品模式和收入模式分开的形态。

在讨论互联网知识经济的商业模式时，我们通常把用户感受到的产品模式和平台方为了收入而考虑的收入模式分开探讨。这种区分有助于我们看到各自的内部逻辑，也可以更好地看到它们之间的联系。在第八章中，我们还会深入讨论商业模式。

在本书中，我们提供了三个分析知识经济的工具（详见第五、七和十章）：

- 知识产品矩阵；
- 知识商业画布；
- 个人知识支柱。

前两个与商业有关的工具都是以把用户模式和收入模式分开为前提的。知识产品矩阵是由交付方式和收费方式为两个维度形成的2×2矩阵；在知识商业画布中，我们明确地把商业化产品与用户产品分开，视商业化产品与用户产品合二为一为特例。

## 互联网知识经济中的个体：知识极客与知识消费者

在讨论知识经济中的个体前，我们先看一下知识生产与消费的过程。知识的创造与消费包括四个阶段：知识创造、知识产品化、知识消费和知识应用（见图2-2）。其中，知识产品化是互联网知识经济极其关键的环节。消费者在知识市场中购买的、付费的不是知识，而是转化为产品或服务的知识。用户是在为知识和知识服务付费。

知识产品化比较重要也是因为，过去，知识只是凝结在商品或服务之中，藏在iPhone手机、汽车、酒店服务或金融服务里。现在，要离开实物商品或生活服务，独立地售卖知识，信息与知识就需要经历这个产品化的过程。

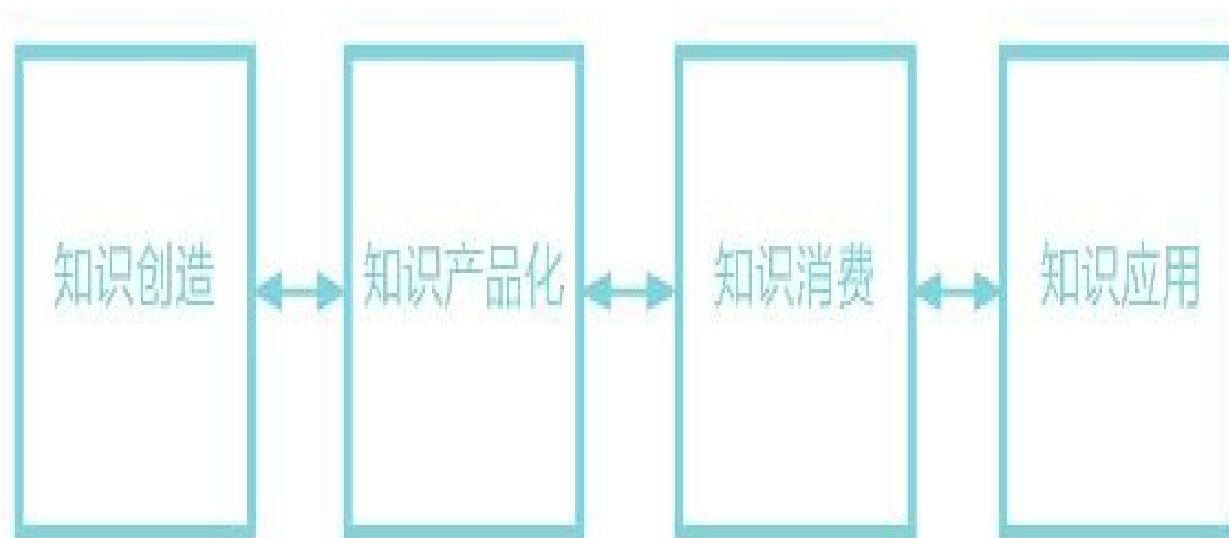
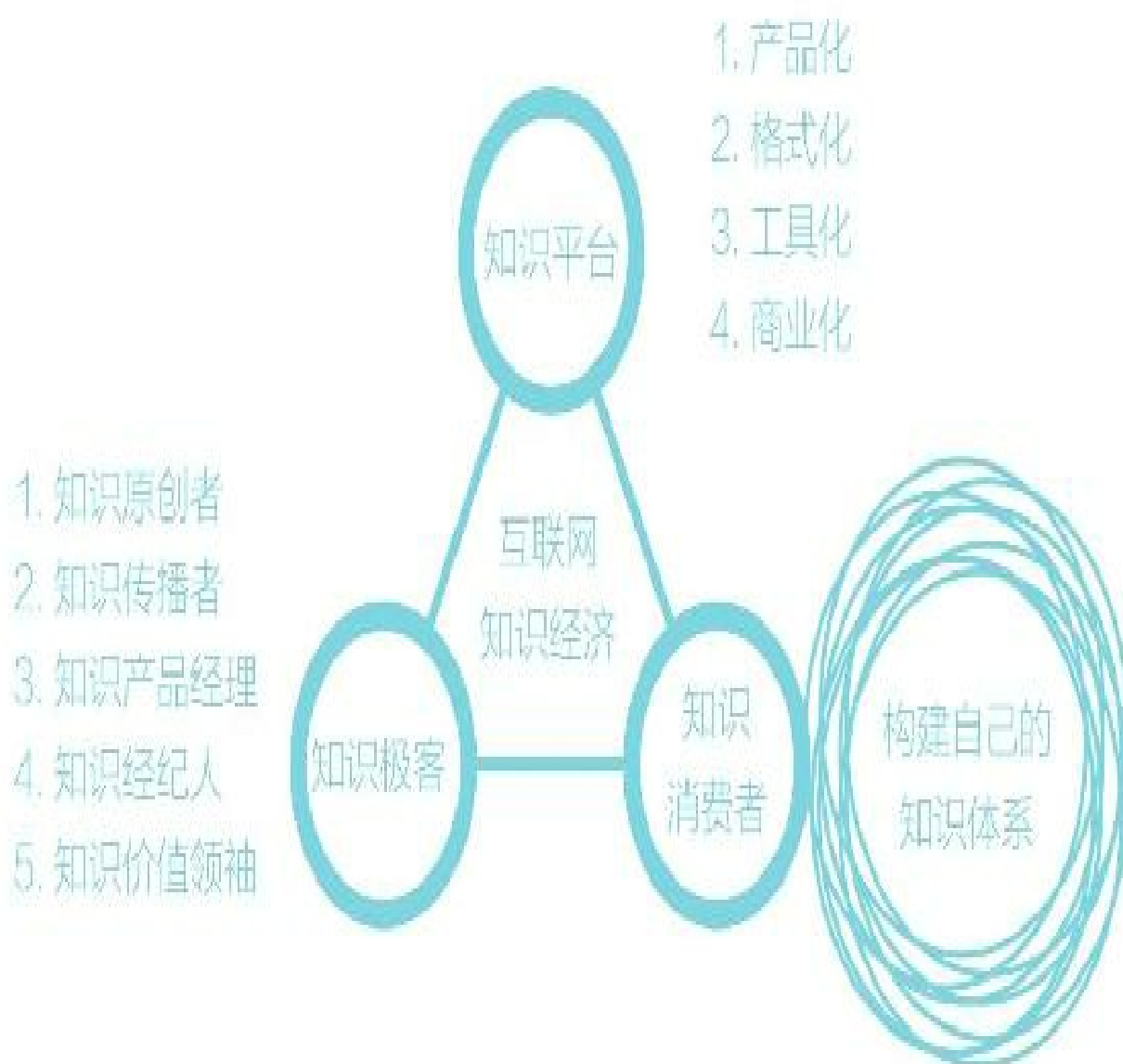


图2-2 知识创造与消费的四个阶段

消费者接受信息与知识，往往需要解读和解码的过程，产品化也是确定什么帮用户解读好，什么留白给用户这个界线。图书需要我们较多的解码努力；视频则很少留白，可以当成轻松的、被动的娱乐。

在互联网知识经济浪潮兴起时，在生产方出现很多知识明星、平台开发者与工作人员、支撑知识明星和内容制作方的专业人士等，他们是知识的创造者、解读者、传播者和传授者。这群人可以称为“知识极客”或“知识匠人”（见图2-3），具体可以细分为五大类别：

- 知识原创者；
- 知识传播者；
- 知识产品经理；
- 知识经纪人；
- 知识价值领袖。





## 图2-3 互联网知识经济的构成

我们虽然把互联网知识经济第三个主体称为“知识消费者”，但需要澄清的是，优秀的知识消费者同时也是知识极客、知识生产者，因为知识与其他产品或服务不同，知识的学习、消化和使用，都需要积极的用户、积极的学习者，而不是消极的消费者。

本书既是写给互联网知识平台的运作者看的，也是给知识极客和知识消费者看的。

对于知识消费者如何求知，我们的建议是：只有构建自己的知识体系，才能抵抗住知识快速更新迭代的浪潮。当我们说个人的知识体系时，我们说的并不是通用意义上的人类知识体系，而是一种近似于个人思维模式的东西，我们每个人都是通过自己的思维模式去认知世界和采取行动的。只有建立自己的知识体系，才能不疲于奔命地低效学习，而是留住宝贵的时间和精力用于挖掘自己的创意潜能。

## 第二篇 个人知识产品

知识的历程：从“存在”到“实干”

生产

第一个 100 年

## 工业革命

将知识应用于生产工具、生产过程和产品

工作

第二个 100 年

## 生产力革命

将知识应用于工作，提高了工作者的生产力

知识

第三个 100 年

## 管理革命

将知识应用于知识，以找到应用现有知识创造效益的最佳方法，系统地、有目的地运用知识去界定我们需要什么样的新知识

资料来源：彼得·德鲁克，《后资本主义社会》。

互联网知识与知识社会的特质是：互联网成为知识的创造、生产、传递、消费和使用的场所。

现在互联网解决的是知识传递的问题，我们看到了媒体、内容和教育的融合。未来，互联网将深入知识的创造、消费和使用过程。

## 第三章 重新理解知识

T.S.艾略特

《岩石》

我们在生存中失掉的生活在哪里？

我们在知识中失掉的智慧在哪里？

我们在信息中失掉的知识在哪里？

知识的历程：从“存在”到“实干”

面向个人的知识产品与服务

音乐：一种特殊知识产品的演变

场景知识：面向个人提供知识产品与服务的前提

知识、认知、知识分子、知识经济、知识社会都是历史悠久又庞大的议题。在这里，我们仅是简单地列举一系列与知识有关的观点，作为我们讨论互联网知识经济的基础。

现在探讨如何学习新知识，我们特别要关注“知识的网络化”和“场景知识”这两点。知识的网络化让互联网成为我们的“超级大脑”，我们要学会在巨大的、松散链接的网络中获取知识。哈耶克提出了与通用的科学知识相对应的场景知识概念，他认为，场景的变化不断地重新定义不同个体所持知识的相对优势。互联网让个人所面临的场景完全个性化，所需要的场景知识也不同。

在过去的100年间，知识多是面向组织及组织中个人的知识，组织也是个人知识应用的放大器。但迄今为止，这一波互联网知识经济的主要趋势是面向个人的知识产品与服务，因而在本章的后半部分，我们会以音乐这个很特别的案例，去看面向个人的知识产品与服务所经历的演变过程。

## 知识的历程：从“存在”到“实干”

### 无用的知识与有用的知识

德鲁克在《后资本主义社会》中对东西方的知识传统定义有一个梳理：

西方有两种：第一种是苏格拉底说的，知识的唯一功能是自知之明，即人的智力、道德和精神的发展；另一种是苏格拉底的反对者普罗塔哥拉说的，知识的目的是使掌握知识的人知道说什么和怎么说，从而达到预期的效果。

东方有两种：孔子和儒家的观点是，知识是知道说什么和怎么说，以及知道走向进步和世间成功的途径。道家和禅宗的观点是，知识是自知之明，走向启蒙和智慧的途径。

德鲁克总结说，传统的东西方知识的定义有一个共同点：知识不表示做的能力，它不表示功用，技能不是知识。

当然，德鲁克并不认可这样的观点，他是把这些作为对照来说明自己的观点。他认为知识要有用，并指出知识历经了从“存在”变成“实干”的过程，“在知识社会，知识只有在应用中才能生存。”

### 知识与知识分子

知识和知识分子紧密关联。

社会学家刘易斯·科塞认为，现代用语中很少有像“知识分子”这样不精确的称呼，他定义的知识分子特征是：“大多数人在从事专业时，一般只为具体的问题寻求具体的答案，知识分子则感到有必要超越眼前的具体工作，深入到意义和价值这类更具普遍性的领域之中。”

中国的传统知识分子和士大夫是关联在一起的。孔子说，“士志于道”；钱穆分析说，“中国知识分子始终以人文精神为指导核心，因此一面不陷入宗教，一面也并不向自然科学深入”。

在21世纪初，由美国法学家波斯纳总结和命名的“公共知识分子”有

很大的影响力，他们“以社会公众可接近的方式表达自己，并聚焦于社会公众关注的问题”，被认为是向知识分子传统的回归。

## 科学知识

现代知识的关键变化是向科学知识的转变。

弗兰西斯·培根主张通过一系列的试验来得出知识。1662年成立的英国皇家协会协助整个社会界定出科学家群体。科学的使命是发现物质世界的规律，不管是达尔文、伽利略、居里夫人，还是爱因斯坦，他们都将追求（科学）知识作为人类的目标。

20世纪，科学哲学家波普尔高度赞美科学知识：“我认为科学知识是我们所具有的最好、最重要的知识。”他认为，科学知识有以下主要特征：

第一，它始于问题——实践及理论的问题。

第二，知识在于寻求真理——寻求客观上说得通的说明性理论。

第三，它不是对确定性的寻求。

第三点正是波普尔的经典观点：“科学、科学知识总是假设的：它是猜想的知识。科学的方法是批评的方法：寻求和消灭错误并服务于真理的方法。”

## 三个实用知识领域

科学知识之后，我们迎来知识的大爆炸，知识被拆分成众多的学科。且不论政治、文学、艺术和消费文化等知识领域，在20世纪，至少有三个实用领域的知识塑造了现代人的生活：

第一是科学技术；

第二是经济、商业和管理；

第三是信息技术和互联网。

科学技术、经济、商业和管理不用多探讨，它们是关于技能的。



互联网给知识带来的变化，戴维·温伯格在《知识的边界》中的观点特别值得关注，我们再引述一遍。他认为，知识的容器变了，知识就是网络——“知识变得网络化之后，房间里最聪明的，是房间本身，是容纳了其中的人和思想，并把他们和外界相连的这个网。”

德鲁克在讨论知识经济的《后资本主义社会》中问了关于知识的大问题：“怎么样才算是有知识的人？”有人称这类大问题为开放性问题。对这个问题，德鲁克没给出答案。在互联网时代，这个问题变得更难以回答，但值得我们反复思考和尝试回答。

## 实干的知识

过去几十年里关于知识最热的议题是“知识经济”的提出。

人们通常认为，是德鲁克提出了“知识经济”“知识社会”的概念，但实际上这是知识和社会发展到一定阶段后的共识：比如保罗·罗默提出“经济增长四要素理论”，将知识作为经济增长的更重要的要素；比如堺屋太一提出知识价值革命，认为“知识价值社会”将取代工业社会。“知识社会是一个以知识为核心的社会。”“世界上没有贫穷的国家，而只有无知的国家。”德鲁克的上述两句话因为精简有力而流传甚广，但他最重要的贡献是强调知识要有用，“在知识社会，知识只有在应用中才能生存”。

德鲁克指出，知识的根本含义发生了变化。他回顾历史指出，从1750年左右开始，知识分三个阶段从“存在”变成“实干”：

·第一个100年，将知识应用于生产工具、生产过程和产品。这是工业革命。

·第二个100年，将知识应用于工作。这是生产力革命，提高了工作者的生产力。

·第三个100年，将知识应用于知识。在德鲁克看来，这是管理革命。“提供知识以找到应用现有知识创造效益的最佳方法”，这是管理的角色。

## 知识的创造与交易

知识经济还激发了一波对企业中知识的关注，以及对企业组织内知识管理的研究，其中基本的观念是，把组织内的知识当成资产。

野中郁次郎和竹内弘高在《创造知识的公司》中，用由外显型知识（explicit type of knowledge，形式知识）和默会型知识（tacit type of knowledge，暗默知识）将知识创新分成四种方式，提出“知识创造的螺旋”，并用它分析了日本企业是如何创造和使用暗默知识的。

马克斯·博伊索特在《知识资产：在信息经济中赢得竞争优势》中，用抽象、编码和扩散三个维度来分析组织中的知识。

托马斯·达文波特等人从管理的角度分析知识管理，详细探讨组织内的知识买方、卖方和销售商的特征。

总的来说，有用的知识逐渐成为关注的焦点。通过引述1943年出版的小说《玻璃球游戏》（赫尔曼·黑塞著），德鲁克把实用知识的胜利描绘得非常形象：

这本书描绘了一群过着高贵而孤独生活的知识、艺术家和人文主义者，他们献身于优秀的传统及其智慧和美学。

但是，男主人公——最有才艺、成绩卓然的兄弟会会长最终决定回到污秽、残酷、庸俗、动荡、被冲突弄得四分五裂且唯利是图的现实中来。因为他认识到，除非与生活的时代相关，否则他就毫无自身价值而言。

## 面向组织的知识

你可能已经发现，以上这些关于知识的讨论，多是把组织当成知识的“买家”，知识的价值是由组织进行转化和实现的。

德鲁克是从管理的角度分析知识的转化的。他强调知识型人才的价值，“在知识社会里，知识型人才是社会的象征、标志和旗手。知识型人才是社会的原型”。他分析知识型人才的特征，“知识社会是一个以雇员为主的社会”，与工业社会不同的是，“雇员，即知识工作者，拥有生产工具。”

他分析并给出了决定知识工作者生产率的六个因素：

- 1.任务是什么？
- 2.知识工作者必须自己管理自己的生产率，同时要有自主性。
- 3.不断地创新，必须是知识工作者的工作、任务和责任的一部分。
- 4.持续不断地学习，以及持续不断地教导。
- 5.不只是量的问题，质也一样重要。
- 6.知识工作者必须被视为资产而不是成本，必须使知识工作者在有其他机会时，仍愿意为这个组织工作。

我们看到，德鲁克眼中的世界是组织的世界。他假设，知识工作者是通过组织的产出去实现价值的。在管理学者中，英国的查尔斯·汉迪最早思考组织与个人的关系，他有一本书书名《大象与跳蚤》就是对此的一对类比。

知识管理采用的是类似视角，只不过它把关注点放在“知识”而不是在“人”上，它所强调的是组织内知识的转化、扩散，最终也是通过组织的产出去实现价值。

日本学者堺屋太一在《知识价值革命》中采用了略微不同的视角，他分析了知识在最终产品和服务中的价值和特点。在20世纪90年代的背景下，他提出，物质财富是“知识与智慧的价值”的“容器”，也就是说，大多数“知识与智慧的价值”将采取物质形态或体现在服务中。以此为基础，他分析了知识与智慧的价值的一组特点：

第一，他以时尚商品快速跌价分析指出，“知识与智慧的价值”是不稳定的，是随着时间价值快速下降的曲线。

第二，“知识与智慧的价值”需要也会不断更新。

第三，他以广告为例分析指出，“知识与智慧的价值”在产品中将不再是过去的“带有寄生性的客观价值”（广告是促销，通过大规模销售实现价值），而是具有独立的主观价值（广告提高的是商品和服务工作本身的主观价值，而不是促进商品的销售）。这种主观价值会降低消费者“决定消费愿望的成本”。

第四，“决定消费愿望的成本”具有重要意义，消费者选择消费一种产品，可能就要放弃另一种。它指消费者做出判断要花费的心理成本。

## 面向个人的知识产品与服务

在这一波互联网知识经济浪潮中，我们发现，出现最多创新的是通过网络销售面向个人的知识产品与服务。正如互联网使得组织的社会变成个人的社会，对知识的关注，至少对知识产品与服务的关注也转向了个人。我们每个人最关心的也是如何提升自己的知识水准、技能和修养。

面向个人的知识产品或服务，和上述通过组织进行价值转化的知识有很大不同的。其实，面向个人的知识产品与服务是早已经存在的，图书、音乐、画作的买家都是个人。它并不是全新的物种，我们只是在组织化的世界里待得过久，而误以为它是全新的。

人类所有的知识产品，在最初都是关于个人利益的，不是公众利益，也不是组织利益。在《知识社会史上卷：从古登堡到狄德罗》中，英国历史学家彼得·伯克写道：“信息的商品化如同资本主义一样年代久远。”

我们把音乐、绘画和电影这些文化产品也视为知识产品，它们富含人文知识。下面，我们一起看看音乐这种特别的知识的早期历史，面向个人的知识产品或服务的发展演变和它有很多相似之处。

## 音乐：一种特殊知识产品的演变

“音乐领域的产品交货方式已经发生了巨大、反复的变化。”经济学家泰勒·考恩在《商业文化礼赞》中写道。他并不是在说互联网，而是回顾西方音乐在艺术、商业和技术等各种力量驱动下的几百年历史得出的结论。

与通常被认为等同于知识的图书相比，音乐更为大众：爱好者更多，更容易被消费，在流行文化中的影响也更大。音乐虽然具有公共性，但音乐的消费者一直是个人，这使得它是我们观察面向个人的知识产品与服务的一个好的参照案例。

我们对音乐历史的回顾主要来自于两位经济学家：泰勒·考恩在《商业文化礼赞》中讨论的“从巴赫到甲壳虫乐队：成长中的音乐市场”，以及哈佛大学经济与商业管理学教授理查德E.凯夫斯所著的《创意产业经济学：艺术的商业之道》中对音乐的讨论。

西方音乐的历史可以追溯到文艺复兴时代，最初并不存在音乐市场，音乐是由教会和宫廷赞助的，受他们喜好的限制。当时，富有的个人已经在购买绘画艺术作品，但却很少有人购买以乐谱和演出存在的古典音乐。考恩认为，这是因为“绘画和私人物品更接近，音乐演出与公共物品更接近”。

以盈利为目的的公开演出，即公众音乐会，很快带来了改变。新一代音乐家以中上阶层听众为对象，通过公众音乐会获得收入，得到音乐创作的自由。在18世纪的德国，巴赫通过音乐会和其他商业演出摆脱了教会和宫廷的控制。在这个阶段，音乐产品是公众音乐会。

到18世纪，音乐出版，也就是乐谱出版，成为传播与记录音乐的方式。印刷技术进步使得印刷乐谱变得容易，成本大幅降低。在之前，音乐出版极其昂贵。现在，作曲家把乐谱形式的乐曲卖给业余爱好者，让他们可以在家里演奏。在创作音乐时作曲家会考虑到业余听众，使作品的主旋律易于演奏和理解。自此，音乐产品里增加了乐谱出版。

从莫扎特和贝多芬的收入来源可以看到，音乐家不再依附于赞助人。莫扎特的主要收入是钢琴音乐会，他还通过教人弹奏钢琴和作曲、出版音乐作品来获得收入。贝多芬把自己包装成作曲家、指挥家和表演

艺术家，他的收入来源是音乐会、各种经济资助和乐谱销售。贝多芬曾经说过：“已有的亲王成千上万，将来的亲王成千上万，但只有一个贝多芬。”

音乐领域的技术革命很快将彻底改变音乐。用考恩的说法是，“录音和收音机的兴起使得以演员为基础的音乐体裁取代了以作曲为基础的体裁”。音乐录音始于19世纪70年代，唱机在1910年后开始广泛使用，收音机在20世纪20年代成为普通的家庭用品。

流行音乐取代了古典音乐，复制和大量销售的流行音乐成为主流。音乐产品变成了“以演员为基础的音乐”，考恩这个说法和多数人不同，他点出了流行音乐的本质特点：凭借表演和个人魅力来为观众提供娱乐。音乐的主要贡献者（也是价值收获者）不再是作曲家，而是表演者。之后的音乐变革也是围绕表演者展开的。

追溯布鲁斯的起源，考恩指出，与其他音乐通过纸质媒介（乐谱）传播音乐不同，早期布鲁斯乐手利用了记忆、模仿和表演，对乐手个性和讲故事（而不是记谱法）的强调，有助于布鲁斯成为适合录音方式的音乐。在技术上、商业成功上最成功的节奏——布鲁斯和摇滚乐都是这个录音传统的延续。

在《商业文化礼赞》中，考恩用近百页篇幅的《从巴赫到甲壳虫乐队：成长中的音乐市场》分析了音乐产品的变化，对于播放场景带来的影响，他有独到的观察：

- 车载收音机和便携式晶体管收音机适合保留背景噪声的强节奏音乐。

- 扩音技术使布鲁斯音乐能够以现场表演的方式销售给夜总会、音乐厅和人声嘈杂的酒吧中的大量听众。

- 与传统不同，说唱乐最适合在走路、驾车或坐地铁时欣赏，说唱乐创造出不应在静止状态下欣赏的音乐。

互联网到来之后，音乐是被互联网冲击最严重的领域。

最早被互联网“免费化”的知识产品类型就是音乐。有人将CD转换成MP3供自由下载，P2P（对等网络）传播盗版音乐。唱片公司和盗版

的斗争并没有什么结果，互联网上的音乐变成近乎免费的，音乐人的出路变成了现场演出。现在，只有极少数超级明星级的音乐人才有市场资格在大型场地开个人演唱会。音乐作为一种特殊的知识产品，呈现头部之后下降非常陡峭的长尾特征。

音乐和互联网的紧张关系，使得尽管互联网扩大了音乐的传播，却未曾像之前的技术那样刺激新的音乐创新。这也是音乐与互联网关系中的最大遗憾。

近些年来变化又在发生，在全球市场，苹果通过iTunes销售音乐单曲；在中国市场，移动音乐平台以会员费的方式销售音乐。录音音乐再次变成一种商品，面向消费者的商业销售价值部分得以恢复。

网络还在持续改变音乐产业。过去几年，韩国“鸟叔”这样的音乐人是从社交网络和YouTube视频网站中兴起。

中国的新一代音乐人，可以说是“粉丝”文化的产物。且不说2005年前后红极一时的“超女”，有一位研究文化产业的商学院教授在提及TFBOYS这样的偶像组合时说，他们是“粉丝”文化参与感的产物，他们实际上一种“养成游戏”，他们姿态是，“我是宠物”。



## 场景知识：面向个人提供知识产品与服务的前提

在知识的历程中，知识常被等同于科学知识，表现为权威的、不变的。其实，哈耶克在几十年前对此就有论述，他提出了与科学知识对应的“场景知识”。他认为，知识分为科学知识（即具有通用原则的知识）和特定时间及地点的场景知识。场景的变化不断地重新定义不同个体所持知识的相对优势。

他认为，场景知识永远不会以集中或整体知识的形式存在，而是以分散的、不完整的及常常矛盾的知识形式存在。社会的经济问题因此不只是如何分配“已经拥有的”资源的问题……而是一个如何利用没有以整体的形式给予任何人的知识的问题。

这个问题在互联网中变得尤为明显。在《知识的边界》中，互联网思想家戴维·温伯格几乎用了一本书的篇幅从各个角度论述知识互联网化后的这个议题。比如他指出，专业知识已经嵌入了数字网络并被赋予强大的能力，专家知识从专家个人的性质转变为网络的性质。他认为，在网络上，每个人都有潜力成为某一方面的专家——这完全取决于所提出的问题是什么。

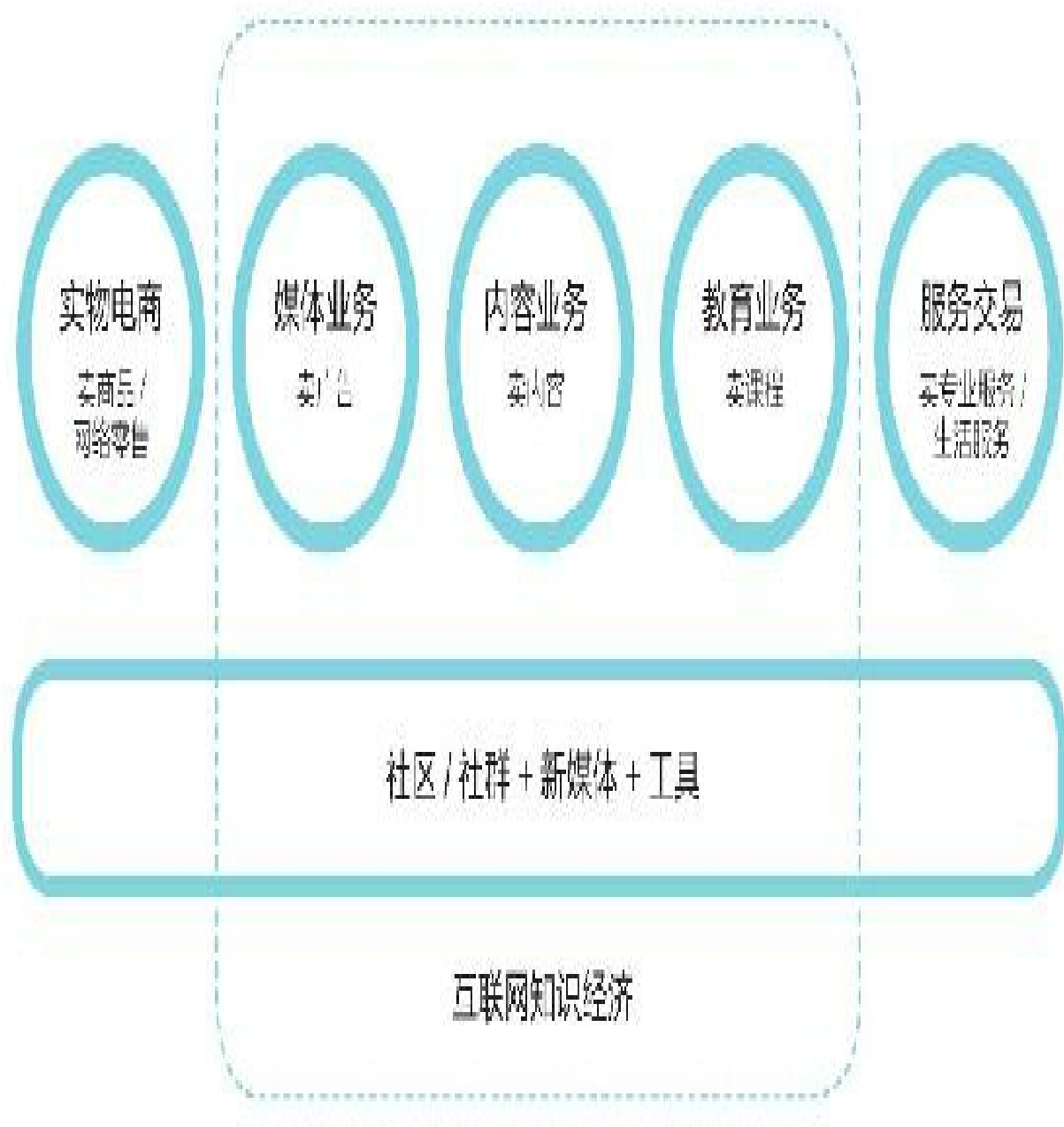
在现在又特别关注面向个人的知识产品与服务的时候，我们应该重温哈耶克关于场景知识的经典论述（摘自《哈耶克：知识在社会中的运用》）：

今天，谁要是认为科学知识不是全部知识的概括，简直就是异端邪说。但是稍加思索就会知道，当然还存在许多非常重要但未组织起来的知识，即有关特定时间和地点的知识（即场景知识），它们在一般意义上甚至不可能称为科学的知识，但正是在这方面，每个人实际上对所有其他人来说都具有某种优势，因为每个人都掌握可以利用的独一无二的信息，而基于这种信息的决策只有由每个人做出，或由他积极参与做出，这种信息才能被利用。

我们只要想一下，我们无论从事何种职业，在完成了理论上的培训后，还必须学那么多的东西，学习各种特别工作占用了我们工作生涯的多么大一部分，在各行各业中，对人们的了解，对当地环境的了解，对特殊情况的了解是多么宝贵的财富。

我们认为，认识到场景知识的价值，是面向个人提供知识产品与服务的认知基础。

## 互联网知识经济的范畴



互联网知识经济的基础是：社区/社群、新媒体和工具。

互联网知识经济的主要业务形态是卖广告的媒体业务、卖内容的内

容业务、卖课程的教育业务。

未来，知识可能成为售卖商品与服务的入口，成为内容入口之后的新入口。

## 第四章 新的知识产品形态

茨威格

《飞越大洋的第一句话》

昨天的奇迹成了今天理所当然的事情。

从这一瞬间起，地球仿佛有了一04个唯一的心脏搏动；

人类的创造力极大地缩短了时空的距离。

热闹的媒体与新媒体：互联网知识经济的母体

新知识产品形态之一：直接售卖内容

付费年度订阅专栏：关键的产品模式创新

新知识产品形态之二：教育产品创新

五个新型教育产品：线下大课、一对一线下面谈、在线讲座、线上训练营与软件辅助课程

新知识产品形态之三：社群化学习

两个社群创新：WorkFace与碳9学社

过去，信息与知识的业务形式有三种：媒体、内容和教育。在互联网上，出现了基础性的一层，就是互联网促进的信息流动，涵盖从广播式传播到一对一沟通等多种方式，我们称为“社区+新媒体+工具”层。知识产品与服务的创新是以此为基础生长出来的。

## 热闹的媒体与新媒体：互联网知识经济的母体

先简单回顾一下在媒体与新媒体领域发生的变化，它是互联网上所有相关知识产品的母体。

有人简单粗暴地将所有互联网上的门户资讯网站、科技博客、微博媒体账号、微信公众号、资讯客户端内容号等都称为“新媒体”，这种二分法区分也有一定的道理，所有在互联网上出现的都可称为新的。在传统的知识产业里，媒体并不是源头与核心，但互联网上新媒体却处于知识经济的关键位置。这可能是因为，在过去20多年中，互联网带来的变化首先是信息的传播；众多互联网公司最终采取的策略都是免费提供服务、以类广告方式或增值服务方式获得收入，与媒体过去的经营业态相似。

在过去几十年中，被互联网彻底变革的领域是媒体与新媒体。互联网对传统媒体的冲击带来大量媒体人才外溢，互联网知识经济中很多新内容或教育产品是由有传媒经历的人所创造的。

我们先谈一下对媒体业务的基本认知和互联网对媒体的冲击。一般来说，传统媒体有四个紧密相连的环节：品牌构建、内容生产、渠道发行和广告营收。在互联网领域，传统的媒体机构丧失了对渠道发行这个环节的掌控，这进一步让它的广告营销无法通过这个渠道与内容一起到达用户，这是传统媒体业剧烈变革的根本原因之一。

在过去几十年中，文字媒体渠道发行被新浪、搜狐、网易这样的门户、被搜索引擎、PC桌面客户端弹窗、今日头条资讯App、微博微信等社交媒体持续地更新迭代。在视频领域，电视台还掌控着渠道，但优势也在逐渐减弱。

广告主过去通过在媒体刊登广告触及用户，也通过内容营销来向用户传递信息。随着互联网门户、社交媒体、搜索引擎、移动社交的兴起，品牌触及用户（品牌营销）、销售商品（通路营销）和用户互动（客户关系管理）的方式在过去20年也发生了巨变，转而重视内容营销与社交媒体。

在这种大变局背景下，过去几年，围绕媒体产业有几种变化在发生。我们的讨论以图文媒体为主，但相应变化也在视频媒体领域发生。

第一，以新媒体、自媒体为名的新型媒体型机构出现。

在很多年里，媒体承载着间接式内容售卖和知识普及教育的功能。例如，专栏作者和撰稿人为报刊撰稿，这实际上是通过媒体的印刷载体和渠道将内容售卖给读者，只是从经济机制上来讲，是媒体作为中介代为“收集”收益，付款给撰稿者。媒体也有着科普的功能，是一种浅而广的教育形态。

所谓新媒体、自媒体的兴起，是专栏作者、撰稿人以及媒体机构的编辑记者离开传统媒体机构的过程。一般来说，新媒体指机构化运作的博客化网站和微博、微信等社交网络媒体；自媒体的说法则强调个人之“自”，但大都也围绕个人建立内容运营团队。中国的资深媒体研究者孙坚华认为，它们等同于美国业界所称的“媒体机构”（publisher）。

新媒体、自媒体部分变革了媒体的四要素：品牌变为个人品牌或利基品牌；专注于单一内容生产；放弃自己的渠道转而依赖外部渠道；收入方式从广告转向内容营销或软文。但是，品牌的重要性并没有变。吴声在《超级IP：互联网新物种方法论》中提出的“超级IP”说，也可以用在媒体领域，或者可以这么说，超级IP多数都有强内容属性。第二，自媒体选择走向内容电商，也就是通过内容做实物电商相关业务。

典型的内容电商业务有电商导流、代售与分销商品、自己生产销售衍生品和特色商品等；原来的机构化媒体，由于体量庞大且有着所谓的影响力，则进一步往高端走，通过举办大型会议、会展等获得收入。第三，企业选择进行基于内容的营销，包括自己设立生产内容的部门和运营社交网络账号，如微博、微信公众号。

通过微博上的微内容，通过微信公众号的长内容，以及通过视频平台的视频内容，企业可以更直接地接触到用户与潜在用户。

对于自媒体、内容电商、企业内容营销，过去几年有非常多的探讨和实践案例，这里不再赘述。

在移动与社交的大背景下，在售卖广告和售卖商品之外，过去几年出现很多信息与知识产品新形态。在中国，社交媒体很大程度上指的就是微博和微信公众号，微博是碎片化内容或所谓的“微内容”；微信公众号是平台提供了基础设施，让个人可以像媒体机构那样构建内容品牌。这些新形态主要有三大类：直接销售内容；销售教育产品；社群化。

## 新知识产品形态之一：直接售卖内容

过去，内容的售卖方式不外乎媒体订阅方式（subscription）和免费增值方式（freemium）两大类。

《纽约时报》《金融时报》《华尔街日报》和《经济学人》都一直在售卖数字版订阅；在《哈佛商业评论》等媒体网络平台，可以购买全年订阅或单篇购买管理论文或商学院案例；美国的付费电视台、网络视频平台Netflix向用户收费的方式也是媒体订阅方式。

媒体订阅方式的产品特征是，付费类似于购买门票，进入所谓付费墙之后，用户在大量内容中可以自行选择。在互联网之前，媒体采用订阅方式，因为这是唯一可行的方式。在互联网上推进数字版订阅，是过去方式的延续，给消费者所有内容，让用户自己根据需要进行挑选。

免费增值方式，就是在免费提供内容给用户的基础上，售卖增值服务。例如，我们可以在优酷、爱奇艺等网站观看带广告的视频，也可以付费成为会员，不必看广告，并且可以观看更多会员专享内容。2016年6月，爱奇艺宣布付费会员突破2200万；11月，腾讯宣布付费会员突破2000万，且一年内增长近300%；12月，优酷宣布付费会员超过3000万。

不管是订阅还是会员，都是出于收入模式方面的考虑，而不是出于产品模式方面的考虑。

关于在互联网上售卖内容，还一直有一种理想化的设想是：过去，内容方强迫用户购买打包的内容，其中很多是用户不需要的；在互联网上，应该把内容拆分，用户只买他们想要的。

以音乐为例，过去，用户只能购买包括多支歌曲的专辑，音乐产业经过多轮争斗，苹果以iTunes商店售卖单曲实现了这种设想。但现在变化又在发生，由于在移动互联网时代用户可以随时在线，而且手机直接就是音乐播放设备，会员制服务又开始兴起。会员制让用户可以自由选择听自己想听的音乐，平台也可用算法提供个性化的电台式播放服务。

在中国市场，由于消费者版权意识很弱，在线音乐会员制就是主要的售卖方式（如QQ音乐），而没有经历iTunes单曲售卖的阶段。



在文字为主的图文内容、电视与电影等视频内容上，单篇购买则从来没有成为现实。这是因为，与音乐不同，音乐可以反复观看，而图文和电影都是单次消费的，这种区别使得，即便在线小额支付很容易，消费者也很难决定购买，对用户来说，按需购买的方式包括选择成本之内的总成本过高。

## 付费年度订阅专栏：关键的产品模式创新

2016年出现了以个人品牌为主体的付费订阅专栏，这是互联网知识经济中的一种关键产品模式创新。它与网络文学的付费阅读有相似之处，但又有很大的差别，可以算是全新的事物。

我们也称为“以订阅为基础的媒体式产品”，这一创新首先出现在罗辑思维旗下的得到App，它推出“李翔商业内参”“雪枫音乐会”等订阅专栏。喜马拉雅FM平台也跟进推出一些系列音频节目，比如与著名财经作家吴晓波联合推出的“每天听见吴晓波”，这个音频节目也在吴晓波频道自己的渠道销售。

罗辑思维联合创始人、CEO李天田在接受采访时曾说，得到希望做两种知识：一是存量知识，在过去以出版为主要形式；二是增量知识，在不断变化的世界中，将大量来不及写成书的知识第一时间同步给用户，即使后来被证伪，只要再提供更新就行。付费订阅专栏依托于互联网，节奏接近于媒体，但处理增量知识更为高效。

付费订阅专栏在产品品牌、产品打包和付费方式上都有全新的元素创新。个人品牌人格化背书，是与传统媒体机构化品牌完全相反的逻辑。多是个人或小团队的精品生产方式，内容频率是每日更新，内容形式是超细分内容，采用单一的内容模式。

从产品打包上讲，平台方确立了一系列基本的安排，比如付费年度订阅专栏采用个人品牌来做背书，有明确的交付物，高频次内容形成连接，数量多形成价值感。单篇内容则由内容制作方去发挥，可以是图文、音频、问答互动等。有订阅专栏在此基础上形成强互动的社群，但这不是产品的统一特征。

从付费方式来说，全年订阅的方式避免小额单篇付费的麻烦。这种付费方式有传统的报刊年度订阅做参考，又和网络文学的追读有相似之处。它看似和购买一个几十集的内容相似，然而又形成截然不同的体验。对很多内容付费产品来说，付费方式也是产品模式的一部分，而且是关键部分。

当然，付费订阅专栏这种方式有特定的适用范围，它仅适合有强个人品牌、能持续产出新内容的个人，也就是仅适合长尾曲线里处于头部

的人。

以软件即服务（SaaS）领域的经验对照看，用户续订率或者说用户续费流失率是关键绩效指标。在出现之初就有人猜测，付费订阅专栏可能遇到很强的“健身房效应”。所谓健身房效应是说，我们很多人买了健身卡（年卡或次卡），却很少去健身，再次续费的可能性会大幅降低。当然，这仅是一般性推测，以目前各专栏的内容运营水准看，这不会是明显的问题。

在付费订阅专栏之外，还出现很多售卖内容的方式，各有差别，仅举几例：

- 美国科技媒体“The Information”推出的，日均两篇深度文章、年费399美元的付费订阅服务。

- 马东团队的“好好说话”课程，减少了个人品牌的色彩，加大了实用性。

- 喜马拉雅FM平台上售卖的内容，多数不强调订阅性质，没有强时效性，更接近于一次购买几十集的音频课程或节目。

- 钛媒体推出钛媒体Pro年度订阅，是新型媒体机构推出的基于订阅的专业服务体系。

- 创业邦依托自己的微信公众号推出的“CEO生存手册”“1024好项目：看别人的项目，找自己的机会”等付费年度音频订阅产品。

- 樊登读书会以社群方式售卖内容产品，内容产品是社群连接的工具。樊登也在得到开设了名为“樊登速读”的付费年度订阅专栏。

之前还有较为个人化和随意的付费订阅产品，比如知名技术人、微信号“小道消息”运营者冯大辉推出有名为“小道通信”的邮件列表订阅，无限期永久服务、不定期发送，订阅费1024元。

这里，我们列举了较多的国内案例，这是因为在内容付费方面，中国处在创新前沿。

## 新知识产品形态之二：教育产品创新

教育与培训一直有很多创新形态，过去几年受到关注的有视频公开课、MOOC和TED的18分钟演讲视频等。但是，这一波互联网知识经济的大浪潮还带来很多包括线上和线下之前不存在的新形态。

知识经济浪潮的真正驱动力，是人们持续学习、终身学习的行动。这里，我们不讨论由公司付费的企业内训，仅关注个人消费者出于自己的需求所购买的教育与培训产品。教育产品可以分成两大类：

第一类是讲座，讲座是用来开阔视野的，通常不要求结果，也可以说单环学习，强调的是对现状的“认知”。

第二类是课程，课程是体系化的，有明晰目标，要求深度参与，有压力有考核，也可以说是双环学习，强调对造成现状的原因进行“反思”。

在互联网知识经济大潮中，在讲座和课程两大类中都出现很多独特的教育产品。

出现这种情况是因为教育产品是比较直接的获得收入的方式。对很多公司来说，教育型产品是以收入为目标的。媒体型产品的问题是，如何获得收入，而教育型产品的问题是，如何规模化。

为教育产品付费，是个人用户的普遍行为。在互联网上，这一点也得到验证，由果壳网的MOOC学院等多家在线教育机构共同调研发布的《2016知识青年报告》显示，70%的学习者在2016年为在线学习付过费，这一数字在2015年仅为26%。

这个调研还反映出有趣但符合大家心理预期的现象：学习靠兴趣，有用才花钱。“大量兴趣驱动型的学习者，并不为自己的爱好买单。选择付费学习内容时，‘是否有用’是优先级最高的决策因素，‘粉丝’效应和口碑推荐反而排位靠后。”

## 五个新型教育产品：线下大课、一对一线下面谈、在线讲座、线上训练营与软件辅助课程

在这里，我们不区分儿童与成人、不区分专业与兴趣、不区分线上与线下、也不区分直播与录播，对新出现的教育产品形态做一些梳理。

在过去几年，首先被复活和创新的一种教育产品形态是“大课”，也就是现场几百人甚至上千人的大型课堂。我们可以这样类比，大课是大型演唱会，有资格开大型个人演唱会的明星或团体并不多。

大课在运作和形式上有很多新变化：比如有了社交网络和社群，大课的售卖不再依托于代理商，而是直接售卖，如吴晓波频道所做的；大课可以进行直播，如混沌研习社所做的；在现场可能设置一些打赏环节，对讲师形成激励，这样的做法在金错刀（本名丁鹏飞）和混沌研习社的大课都有使用。

大课看起来和会议很像，实质却不同：会议是媒体事件，大课是课堂培训。在技术领域，由技术公司比如苹果公司举办的苹果开发者大会，或者由行业第三方举办的技术大会，虽然名为会议，实际上更接近于大课，或者视为由多个大课和工作坊组成的“临时大学”。

与大课相对应的，是所谓的“线下营”，它与过去商学院里的高管课程（EDP）相似，学员集中几天学习一个专门的课程内容。在各领域我们都能看到线下营的形式，比如少儿领域的夏令营、冬令营课程，旅游和教育结合的海外游学；混沌研习社推出的几个成长营；长江商学院的长江创创社区所开设的课程；大型公司如腾讯、联想、好未来等，出于战略或投资目的所开设的营；各专业领域里出现的训练营，如精益生产、视觉传达、天使投资训练营。

最有意思的创新出现在一些非商业化运营的训练营里。由真格基金前投资合伙人冯新所创办的“碳9学社”，在创业者教育方面采用了翻转课堂、自主学习和高压力学习的新方式。社群WorkFace所举办的社群召集人训练营也很特别。如果我们把营看成容器，把里面的课程与活动看成内容的话，别的营所教的是其中的内容，而它所教的很大程度上却是容器本身。社群WorkFace掌握了一种独特的容器，怎样引导群体学习、行动学习，容器即内容。

更多的创新出现在线上，线上课程的优点是不必把学员局限在一个教室里，并降低了外围的成本，使得学员数量可以规模化。这种形式的问题是缺少了由教室或大会议厅所形成的学习场域，从而很容易把教育由双向互动变成单向传播课程。在过去几年间，出现的线上创新有以下几种。

### 一对一线下面谈

在行的一对一线下面谈，通常被认为是分享知识盈余或个人咨询，其实它也可看成一种教育过程：由在行平台将这个“教育课程”的单位设计为：大约一小时，线上预约，线下一对一面谈。

### 在线讲座

在互联网上，公益性分享是各种微信群经常举办的线上活动，通常也采用工具实现多群直播。有人也把在微信群开设课程称为“微信群课”，微信群课把这类原本是讲座性质的分享变成收费性质的轻型课程。

围绕微信群的讲座和课程出现了一些第三方工具，也有公司试图离开微信生态单独模拟这种讲座或课程。知乎社区依托于自己最大知识社区的优势推出了知乎Live，它可看成线下讲座、课堂和问答在线上的映射。它不必局限于微信群的限制且功能专一，也因知乎社区本身有社交问答基因和平台属性，知乎Live可能成为一个知识传播与教育的平台。

### 线上训练营

最近冒出来的创新形式是将线下营转到微信群中，用微信群作为类似线下训练营的载体和空间。在行的优秀行家、有影响力的微信自媒体号、机构化运作的自媒体都有进行类似的尝试。例如，以每周一篇深度营销文章而吸引大量“粉丝”的“李叫兽”（本名李靖），在2016年9月推出名为“14天改变计划”的线上营销训练营，由讲授和共同学习两个模块组成，招生500人，每人收费799元。

### 软件辅助课程

还有一种难以归类的创新形态，我们这里称为“软件辅助课程”。

例如，熊猫书院所推出的“在线碎片化教育项目”，它的线上产品完全模拟学校，有教务处、虎主任、灵鹤教授、学分、考勤日历和学生手册等说法。它的读书计划是：每周一本书，每天提供10个左右的知识卡片，提供10个月的“课程”，学员可以通过阅读卡片了解数十本书的主要知识点。

随着社交和移动互联网的持续发展，教育形式的创新还在继续，互联网知识经济必定会带来更多的创新形态。

一些机构逐渐形成了成体系的教育产品。在行的母公司果壳网是从科普开始，有着教育基因，其旗下还有一个教育公司，也就是名为MOOC学院的MOOC学习社区。在2016年分答推出后，从外部看，在行分答实际上形成了一套教育平台所需要的产品体系：分答是社交媒体，同时培育潜在的老师和学生群体；在行的核心产品是一小时的一对一问答，在行也给行家开放了微信群团课，行家也可开设线下团课。在2017年年初它还推出名为“分答小讲”的产品，就是把60秒语音连缀成讲座。也就是说，如果把在行分答看成是教育，它的产品可能是“分答——分答小讲——在行一对一——在行微信团课/线下团课”这样一组教育产品的组合。

其他各种类型的教育机构也按照自己的业务特色形成教育产品体系。例如，少年商学院形成“体验课——线上直播与实践结合的课程——线下营/海外游学”这样的教育产品体系；混沌研习社形成“线下大课——线上直播——成长营——商学院课程”这样的教育产品体系。



## 新知识产品形态之三：社群化学习

社群和社区是两个难以区分的词，在这里，我们把以人际连接和线下活动为主的称为社群，用社区指代互联网产品。在互联网知识产品与服务中，社群是关键要素，可分为由生产者组成的生产型社群和由消费者组成的消费型社群两大类，详细讨论可参看第7章“知识商业画布”。在过去几年，大规模社群有如下几个共同特点：

- 围绕一个核心主题，或者有明晰的理念；
- 都有高频的标准化行动；
- 采用志愿者、自组织的方式；
- 设立各地自组织的分会；
- 充分利用微信群等社交工具；
- 一般每年会有大型线下聚会。

在国际上，采用类社群形式的组织很多，比如国际演讲的协会 Toastmasters。这几年，国内与商业、读书有关的社群有拆书帮、碳9学社、中国创业者社群 WorkFace、笔记侠的笔记达人社群等。各种社群的运作有很大的差别。樊登读书会 and 吴晓波读书会 是商业领域两个有影响力的社群产品，二者虽然都在区域成立网友组织的读书社群，但樊登读书会意在售卖樊登或其他老师的图书音频解读，而吴晓波读书会更接近于一个非商业性的社群，由吴晓波频道的其他业务支撑。

混沌研习社（李善友）和罗辑思维（罗振宇）选择了以商业经营为核心，而让外围社群自由发展。混沌关注的是付费会员，也就是所谓线上或线下社员，罗辑思维和得到关注的是售卖实物商品和线上虚拟知识产品。在2017年，混沌研习社选择由第三方公司来联合运营各地分社，为各地学员做视频大课配套的学习服务和社群交流活动。

在过去几年，罗振宇有几次关于社群的演讲，可以看出他的观点与实践的转变：



·在2014年，他说：“新媒体的本质就是社群。”他说社群的配方是小、连接，通过连接形成社群。

·在2016年，他说：“想通过先建立社群然后卖货，这是杀熟。全世界最好的社群经济样本是苹果，好产品自然带来社群。我们是用这种买卖契约关系构成牢不可破的联盟。”

就线下社群而言，虽然社交是人们见面的主要目的，但高质量线下学习型社群的价值其实体现在“知识协同生产”上。

笔记侠是一家将线下论坛、讲座与课程变成笔记，然后在线上分享与传播的机构，主要面向创业者与互联网人群。它的独特之处有二个：第一，它创造了一种独特的文本笔记形式，将本来只有在场的人才能接受到的、稍纵即逝的信息与知识以“笔记”这个容器承载下来。过去，录音和视频也是一种记录方式，但就信息与知识而言，它创造的笔记格式更为高效。第二，它采用社群的方式连接所谓“笔记达人”，组织“达人们”一起生产，形成一种维基百科式的协同。如果它像媒体机构那样，雇用“员工”也就是记者去现场参加论坛和课程，然后记录，这是不现实的，也无法实现规模化。笔记侠采用了社群方式，他们与笔记达人的关系不是“雇用”，而是“联盟”：

笔记达人获得了参加论坛、讲座和课程的学习机会，并通过制作笔记深化学习。由于学习的特点，做笔记的达人在这个过程中往往也是学习成效最多的人。

笔记侠作为平台和社群运营者，负责上游的论坛、讲座和课程的联络，负责社群的运营和对笔记达人的技能培训，内部编辑负责把原为中间形态的笔记变成最终产品传播与商业化。

线下社群的主要价值，在于在金字塔中高端人群形成“联盟”，一起协同生产。笔记侠的一个说法是，“雕琢自我，普惠他人”，这恰好反映了它的用户金字塔中高端的人群为什么会愿意一起协同生产，因为他们在这个过程中收益最多，而普惠他人只是一个结果。要达到这种结果，需要有一种有效的机制来支持，形成这样的协作。

## 两个社群创新：WorkFace与碳9学社

### WorkFace

中国创业者社群WorkFace是有着自己独特理念和方法论的社群。WorkFace与世界级社群，如组织学习大师奥托·夏莫的U型理论社群、欧洲的OuiShare、Leaders'Quest社群有诸多交流，它是有着世界级理念的社群。WorkFace持续举办社群召集人培训营等活动也让它能扩散社群的运营经验，有机会成为“社群的社群”。在2017年年初，WorkFace举办的全国年会中，它创新地形成由志愿者组成临时“虚拟公司”的独特运作方式，这是由临时共享向有效协作的迈进。在我与社群共创的《WorkFace社群智库生态原型指南》中，我们曾分析说，WorkFace社群和知识的关系是：学习知识、行动学习、共创知识。

WorkFace社群的理念（也称为“行为基石”）是：“所有人服务所有人，所有人向所有人学习，所有人支持所有人。”

WorkFace关键的方法论是“社群三器”，也就是社群的三个“容器”：

- 主题例会；
- 田野调查；
- 复盘对话。

其中，每周在各地高频举办的主题例会是社群最基本的活动形式，由当地召集人共创，主题、人数、形式、深度、开放性不设限制，每周三或周四固定时间在固定会议空间循环进行。

WorkFace中国创业者社群倡导“共享丰盛”，鼓励“万物生长”，以“高频共创”形成人与人之间最具信任关系的连接。

### 碳9学社

碳9学社定位是创业者学习型社群，它提出两个价值主张：学习满足创业者成长需求，学习满足创业者深度社交。

碳9学社的典型运作形式是约每个月举办一次高强度课程，采用翻转课堂、探究式学习的方式。两天的课程本身被称为“正课”，但学习强度主要来自正课前的“同伴阅读”、名为“磨课”的小组讨论等活动。

碳9学社形成了大量关于学习方法的特色语汇和观点，如强调“知识的消费者首先必须成为知识的生产者”。

碳9学社认为人的学习过程有四步，为“挖读辩输”：

- 资料挖掘；
- 深度阅读；
- 自由辩论；
- 成果输出。

到2016年年底，碳9学社的课程主要是公益性质，它正在寻找把经锤炼迭代两年的社群教育与学习方法变成可持续的商业性业务，以支持社群发展。

碳9学社创始人冯新是一个追寻教育与学习本质的人。对于当前的知识产品，冯新说，“类新闻产品解决不了教育的问题”。他认为：“这一波知识分享内容创业浪潮，试图把新闻、出版和教育进行融合……这些‘知识产品’很大程度上还是新闻产品，或者类新闻产品，而不是教育产品，也不是学习产品。它们只解决了知识传播问题，没有解决知识的吸收内化和学以致用问题。”

与售卖内容产品、课程产品创新不同，社群化学习虽然很热门，但多数是非商业性质的，在向商业演进的过程中有它特别的难点。

现有各种社群的优点在于理念、方法论和社群自组织，而不足在于互联网技术工具和“商业收益”。商业收益加引号是因为很多社群实际上需要的不是收益，而是能够支持社群运作的费用。虽然很多社群的运作者曾经是或者现在依然是成功的企业家，但他们的经验并不能直接移植到设计社群的商业化产品上。

技术工具是为了更好地利用技术来提升效率，虽然各个社群都能有效利用已有的社交工具（如微信），但是在试图自行开发新工具时往往

会遇到技术和资金的困难。

知识产品矩阵



用知识产品矩阵来定位和分析，主要考虑两个维度

### 第一个维度

产品的交付方式是  
什么样的？

### 第二个维度

产品的目标是收入  
还是用户？

具化产品维度

线上	面向企业	平台	媒体
线下	面向个人	内容提供商	内容
		服务商	教育

## 第五章 知识产品矩阵：产品与服务设计工具

泰勒·考恩

《商业文化礼赞》

印刷机为古典音乐铺平了道路，而电05的使用让摇滚乐成为现实。

知识付费：什么知识？什么形式？什么效果

知识产品矩阵：分析知识产品与服务的工具

附录5A知识付费：谁在付费？为什么付费

互联网从一开始就是信息和知识的网络。过去几十年中，从信息沟通效率、信息梳理、分享精神、众包、社交等角度出发，互联网的参与者们已经共同塑造了一个人类有史以来最为庞大和高效的“免费知识互联网”。

现在，用户愿意为知识付费。那么用户愿意为什么样的知识付费？用户付费购买的是什么？

## 知识付费：什么知识？什么形式？什么效果

我们既不是为“知识”付费，也不是为“知识的效果”付费，而是为知识产品或知识服务付费，即为“经过包装的知识”付费。

知识只有变成产品或服务，能够帮人们解决问题，才能实现价值的转移，才可以定价、销售。知识无法买卖，买卖的都是经过包装的知识。知识产品和消费品有着某种相似之处，虽然营销大师强调消费者要的是解决问题（客户要的不是钻头，是钻头打出来的洞），然而消费者实际付费购买的既不是原材料（知识），也不是洞（知识的效果），而是钻头（包装过的知识）。在一些消费品领域出现的“产品服务化”，即不再售卖产品给用户，而是售卖服务给用户，是近年才出现的趋势。

关于用户愿意为什么样的信息与知识付费，我们可以先看看从对现有知识产品的各种角度的分类，以及目前尚未被广泛认同的分类。

在我与原“微在”主编张一帆的讨论中，他提出将信息与知识界定为三类：

- 客观事实；
- 主观观点；
- 技能，包括专业判断或技术诀窍。

目前看，媒体或数据库类型产品是第一类，部分收费知识产品提供的是第二类，用户付费意愿强烈的是第三类。互联网知识经济中主要热卖类型是有品牌的观点与技能类知识。

知名媒体研究者魏武挥在2016年6月讨论在行与分答的《知识变现的可能性与知识经济》一文中对知识进行的分类，也很有助于我们理解现在什么样的知识受欢迎，以及我们应该把什么样的知识变成产品与服务。以回报时间和回报结果的不同，他把知识分为三类：

- 短期功利型知识；
- 中期理念型知识；



·长期修养型知识。

腾讯科技的企鹅智库2016年8月的调研《知识付费经济报告：多少中国网民愿意花钱买经验》中显示，技能类、咨询建议类、素质类是人们倾向付费的三类内容。创业邦总编辑李劳据此分析认为，从用户的这种消费喜好可把知识分成三类：

·技能类，可直接学习的，指向用户的短期实操。

·经验类，可以咨询建议，指向用户的中期决策。

·智识类，可慢慢体悟，指向用户的长期自我成长。

他认为，目前所有的知识产品都可归纳到这三类当中，当然每个具体产品中往往是三类知识相互交杂的，但具体产品的第一属性应该是以某一类为主，因为三类知识的消费群体相去甚远。技能类知识的消费者，对智识类可能毫无兴趣，而智识类知识的消费者也不大可能去消费技能类的知识。

我们并未试图对信息与知识进行严格的分类，这是因为我们认为，“用户需要什么”这个问题可能更适合根据用户的实际行为去寻找。在行平台上，居家整理术是一大类别。占星等也是网络用户愿意付费的“知识”服务，知识二字打引号是因为这算不算知识还有很大的争议，但我们不能否认，星座和占星是很多人的谈资，也影响很多人的行为选择。

对于产品的各种阐述，也许是非常有趣的说法，但最终都需要经历时间和市场的检验。在接受本书的合作者赵东山采访时，罗辑思维联合创始人快刀青衣（本名邓鑫鑫）就曾玩笑式地说：“罗辑思维卖两样东西：第一样是药，治疗焦虑症；第二样是道具（妆），可以在朋友圈卖弄。”

我们都在实践与思考中努力寻找对过去与现状的解释，寻找对未来的预测，寻找能够指导实践的判断。但是，解释、预测和判断其实都是假设，等待我们通过实践去验证。

这里所提及的知识产品，多数都是我们所说的强转化类的产品。把知识转化为产品服务有两种方式：

第一种是“强转化”，精细化、专业化生产，然后售卖给知识消费者。目前涌现的收费知识产品与服务，多数都是强转化类的，如电子书、有声书、线下课程、在线课程、以订阅为基础的媒体式知识产品。它们背后多数需要有专业的运营团队来支撑。

第二种是依赖于平台所提供的基本工具进行的“弱转化”，比如进行简单的60秒语音问答，比如通过在线工具开展讲座。平台通常会试图提供各种支持工具，使得转化变得容易。在这类平台上，知识产品与服务提供者可以像普通用户一样使用，多数情况是个人在分享认知盈余。

## 知识产品矩阵：分析知识产品与服务的工具

知识产品与服务在快速迭代，在这里，我们提出一个概念——知识产品矩阵（见图5-1），在设计知识产品与服务时，可以用它来协助我们进行定位与选择。

知识产品矩阵既是一个设计性工具，也是一个验证性工具，也就是说，它既可以在我们设计知识产品时使用，也可以用来对现有产品进行判断、做出选择和进行迭代。

知识产品矩阵是由两个主要维度形成的矩阵：

·第一个维度：产品的交付方式是什么样的？我们看交付方式维度，最左端是单次交付，比如图书是典型的单次式交付；往右侧走，逐渐变成连续式交付，比如日报、付费订阅专栏是每日的连续式交付；最右端是交互式交付，课堂是典型的交互式交付。

·第二个维度：产品的目标是收入还是用户？如果主要目标是收入，我们称为商业化产品；如果主要目标是满足用户需求，我们称为用户产品。当然，所有的产品都同时有两个目标，我们要看的是哪种成分占得更多。



图5-1 知识产品矩阵

我们看产品目标维度，最底端是免费，比如电视节目绝大多数是免费给用户观看的内容产品；往上走，会出现用户付费的产品；再往上，则是与用户产品分离的、仅有商业化目标的第三方付费产品。对媒体来说，报道是用户产品，广告是商业化产品，是由第三方付费的，两者是分离的。在传统媒体领域甚至明确将其分开，在有的媒体甚至区分成三个部分——新闻报道、观点评论和广告营销。

我们再来简单用知识产品矩阵观察几个当前的热门知识产品。

付费订阅专栏是用户付费、连续式交付，它可看成对图书的一种改造，用户付费不变，由单次交付变成连续式交付。

付费订阅的机构化媒体The Information是用户付费、连续式交付，它可以看成对媒体的一种改造，由依靠第三方广告付费，变成用户产品、商业化产品合一。

我们看到很多微信自媒体大号开始推出教育培训业务，它们的用户产品是微信公众号里发布的内容，而教育培训业务则是处在商业化产品和交互式交付交界处的产品。这些公司化运作的微信自媒体的产品组合是：自媒体大号（用户产品）+教育培训业务（商业化产品）。对比而言，过去传统媒体业务的产品组合是：报纸（用户产品）+广告（商业化产品）。

在稍后讨论商业模式时，我们还会看到很多互联网产品，比如谷歌、淘宝、腾讯QQ，都呈现用户产品和商业化产品分开的状态。互联网公司的发展过程通常是，先试图拥有很好的用户产品，然后努力地试图开发出商业化产品，以实现流量变现，把流量货币化。

在讨论产品时，我们还要考虑一些其他维度，这就是知识产品矩阵的附加维度：是线上还是线下？是面向企业（2B），还是面向个人（2C）？是平台、内容提供商（CP），还是第三方服务商？是媒体业务、内容业务，还是教育业务？

对很多从事信息与知识业务的公司来说，是面向企业还是面向个人是关键的选择。这一波互联网知识经济浪潮中出现的 product 主要是面向个人的。

我们也看到，一些新媒体是以类似行业媒体（B2B媒体）的方式存

在，通过为行业提供服务来获得收益。从收入上来讲，它们是从提供信息到提供行业服务，也有公司尝试从信息到交易；但从信息上讲，这些媒体有的可能已经被互联网改变成面向个人的了。2017年年初，新媒体培训机构地心引力工场的一篇文章标题所展示的观点很有价值——《别再问B2B新媒体怎么玩了，新媒体从来就没有B的概念》。文章认为，你的受众从来都是C（人）：企业是由人构成的；企业的需求背后是人的需求。

设计“知识产品矩阵”这个工具的目的是为了帮我们做产品决策。我们在做产品决策时要考虑四点：脉络、位置、目的和运转逻辑。

·产品的“脉络”是什么？它是由什么演变而来，有什么不同的创新？

·产品的“位置”在哪里？我们提供了两个维度组成的矩阵，并提供了四组附加维度，用来协助确定产品的位置。

·产品的“目的”是什么？产品的目的是用户、是收入，还是用户+收入？

·产品的“运转逻辑”是什么？运转逻辑不是这个工具试图处理的问题，而是在有了决策（假设）之后，我们要详细设计和在实践中迭代。

这个知识产品矩阵工具试图提供的是，协助我们把前三个决策明晰下来。决策不是结论，而是待验证的假设。我们再通过产品设计和实践去验证它、迭代它、调整它，甚至推倒重来。

我们现在处在收费知识产品的超早期阶段，一些打包或包装方式还是临时性的，未来几年互联网上可能有突破性的产品出现。我们的讨论主要是从产业角度，也就是知识生产者和知识平台的视角出发的，因而要特别注意，要把现有的产品形态看成过渡态。

互联网上的产品在高速迭代，在谈知识时，我们说要有遗忘知识的能力，在谈产品时，我们也需要特别关注抛弃既有产品和优势的关键抉择。少年商学院创始人、CEO张华在与我讨论时曾说，创业最大的坑，是把几个开拓者当榜样、模板，一切都复制它。

## 附录5A 知识付费：谁在付费？为什么付费

李劳 创业邦总编辑

无论是字典、课本还是各类讲座、训练营，知识产品伴随人类的知识淬炼及传递而诞生，它基于知识，旨在传递，伴随知识爆炸、终身学习浪潮以及新技术在生活中的普遍应用，正在呈现出针对性更强、个性化更强、愈加碎片化等特征。知识电商及知识电商所销售的主体——虚拟化的知识产品，是人类进入互联网尤其是移动互联网阶段之后，知识产品与电子商务相结合的产物。

需要强调的是，互联网尤其是移动互联网不只是知识产品的一个销售渠道和消费场所，像亚马逊的Kindle或网易云课堂，它扮演着更重要的角色，是新一代知识产品的构成要素之一。事实上，技术一直是知识产品的首要推动要素之一，如古登堡印刷术催生了课本、辞书类的普及，移动互联网则催生了MOOC、知乎Live和分答，技术同时也决定了知识电商的变现模式。

付费用户是知识电商变现链条中的第一环。我们认为目前知识电商处于超早期阶段，然而这个阶段的用户群体已经包含所有的付费用户种类。知识电商的持续发展，可能并不会催生新品类的用户诞生，只是用户数量更加庞大而已。

亟待提高工作绩效的专业人士是目前主要的付费用户群体，这个事实与整个知识产品的消费者群体是同质的。目前知识产品的主流消费仍然在线下，无论是程序员培训还是英语学习甚至高考辅导。在知识电商阶段，这群旨在提高技能的消费者仍然是体量最大的用户。大量辅助提升专业的知识产品，针对的都是对提高成绩有明确期待的专业人士——学生、创业者、职场新人和基于学习育儿方法的妈妈。这类用户是最基础的用户群体，同时也是最大量的。基于最现实的功能、技能而学习，他们急切地寻找着可以帮助自己达成目标的产品，他们并不断检校学习结果，在达成目标之后迅速离去。

相较第一类功能性用户，第二类用户对在长时间学习中提升自我素质更感兴趣。无论是得到的“李翔商业内参”“雪枫音乐会”，还是知乎Live的“微观经济学入门串讲”“来，用更专业的姿势看纪录片”，其所提供的知识产品都需要一个长期的沉淀才能在消费者身上形成相对明显的

结果。相较第一类用户对外在结果的关注，第二类用户更看重产品对自身的长期影响，因为“长期”，针对影响的评判实际上有很强的主观性。

貌似还有第三种用户，比如试图通过分答或在行建立社交关系或寻找销售线索的那些人。通过资讯类知识产品的确可以产生社交连接，但能否真正建立起关系，恐怕这些付费用户也不将其视作评定产品质量的标准。我们并不准备把这些“聪明”的用户视作现阶段知识产品的主流用户。

有了初步的用户群体分析，再透过表象的知识产品分析付费主因就容易了很多。然而，在知识产品和知识电商的生产和实践中，仅仅依靠如上的基础分析还远远不够。作为消费者层级的产品，它还要考虑更多因素。

### 易解读性

一本书可以讲清楚“中层领导”的方方面面，但要解读一本书可能需要4~5个小时的连续阅读，以及在高压阅读后的系统分析能力，这个消费门槛实际非常高。所以，一本关于中层领导力的书绝对是一个用户体验极差的产品，一个45分钟的在线课程+5分钟的一对一问答可能是更好的方式。

### 消费场景

在知识爆炸和观念转型年代，职场人士可能每5年就要进行一次大规模的认知甚至是技能更新，然而在实际中，很少有人具备脱产学习的可能，针对这一用户现实，有针对性的每天5分钟的音频节目或者每周一次的在线课程无疑更贴近用户。如何针对特定消费群体创新性地生成更易于消费的知识产品，无疑是知识产品实践突破的最重要路径。

### 形式增强

同样的教案，风格不同的讲师甚至是名气不同的讲师给用户带来的消费结果是非常不同的。很多知识产品，形式取代内容成为征服用户的第一要素。知识产品和知识电商常常令人误解，以为知识或深度是制胜的第一法宝，实际只有在少数非常有辨识力的用户那里才是这样的。在大部分消费者那里，知识产品仍如其他大众消费品一样，需要形式张力甚至市场营销的助力，才能完成用户对产品的消费。长期看知识电商产



品最终作用到用户身上的是产品中所蕴含的知识信息，但决定产品进入用户视野的重要手段是增强形式。如果过不了这一关，再好的产品连用户都接触不到，遑论其他。

## 第三篇 知识平台

### 平台的四个角色

产品化

格式化

工具化

商业化

产品化

把知识转化为  
产品与服务

格式化

创造新格式  
或将新格式发扬光大

工具化

将知识转化为  
工具

商业化

创造价值、分配价值、  
获取价值

## 第六章 知识平台的四个角色

刘易斯·科塞

《理念人：一项社会学的考察》

演员或潜在的演员早已有之，但是没有舞台，只有当演员和舞台一起出现，喜剧才能上演。

互联网知识平台的原型：亚马逊、谷歌、维基百科

平台角色之一：产品化——把知识转化为产品与服务

产品关键问题：产品形态是什么？产品价值是什么

平台角色之二：格式化——创造新格式或将新格式发扬光大

产品化与格式化都需要关注核心价值单元

平台角色之三：工具化——将知识转化为工具

平台角色之四：商业化——创造价值、分配价值、获取价值

当谈起这一波的互联网知识经济浪潮时，我们在谈论在行、分答、知乎、罗辑思维、得到、喜马拉雅FM、微信公众平台、混沌研习社、吴晓波频道等，它们都是互联网知识平台。

知识平台连接着知识极客与知识消费者。互联网平台是技术驱动的双边市场平台，它们是连接者、匹配者和市场机制设计者。互联网经济的引擎是平台，互联网知识经济的引擎是知识平台，它承担着四个角色：

·产品化；

·格式化；

·工具化；

·商业化。

目前看较为重要的是“产品化”。知识变现的本质，是把知识变成产品与服务，满足知识消费者的需求，也让知识生产者获得收益。在第五篇“知识产品方法论”中，我们还会用苹果、优衣库、维基百科和麦肯锡等案例讨论如何设计知识产品与服务。

## 互联网知识平台的原型：亚马逊、谷歌、维基百科

2016年，中国互联网知识经济浪潮初起，我们看到一些售卖或交易知识产品的平台。其中，有的平台像实物商品的网络零售，类似于亚马逊、淘宝和天猫；有的平台像移动互联网上的服务交易，类似于Uber、滴滴等。有平台公司说自己要构建的是“知识市场”，如知乎。我们之前也曾把这些平台都称为“知识电商平台”，但很快发现这个假设过于狭窄。

我们可以借用更熟悉的事物来观察互联网知识平台。在媒体资讯领域，平台已经是惯常的事物。互联网到来后，报纸被互联网门户所取代；当移动互联网到来，门户被资讯客户端和微信公众号所取代。但不变的是，人们阅读的是媒体文章，人们通过某个平台来阅读，变化的是平台：从报纸杂志，到门户网站，再到资讯客户端和移动社交网络。在出版这个典型的内容领域，出版社负责将内容包装成图书这样的内容产品，然后通过线下书店和网络零售平台去销售。出版社和图书零售平台是两个相互接力的平台，一个负责内容的生产包装，一个负责内容的销售。这两个平台叠加起来形成传统出版业的平台，它们连接图书作者与读者。

在网络文学这样的领域，出版社和图书零售平台接力这样的格局被打破。在网络文学平台上：作者写作，读者购买；读者也在平台上阅读。某种程度上，逻辑思维旗下得到App的付费订阅专栏也沿用了网络文学的产品逻辑。

在教育领域，互联网上也出现平台。与媒体、内容提供的是可以交付给消费者的“产品”不同，教育实际上是教育者与学习者交互的过程，是一种“服务”。在传统的教育领域，只有学校这样一种平台。在互联网上有多种形态的教育平台，比如像淘宝一样的教育产品售卖平台，像电视台一样的单向播出平台，以及模拟教室教学体验的MOOC平台等。

关注互联网平台，是因为平台决定了整个产业的走向。即便只是做一个内容提供商，甚至只是做一个知识消费者，我们都受到平台的影响。

试图构建互联网知识经济的平台时，仅看到亚马逊或淘宝式的电商售卖平台是不够的，我们还要看到其他类型的平台原型。我们认为，构

建互联网知识经济平台，至少看到三种原型：

- 亚马逊、淘宝和滴滴，它们所代表的是知识产品与服务的交易平台。

- 谷歌，它所代表的是信息与知识的匹配。

- 维基百科，它所代表的是基于分享精神的大规模知识协作生产。

互联网业界目前的关注重点是在知识产品和知识服务的交易上，这是新出现的亮点。后两个不是新事物，近期新的动作也有限，但它们很重要：谷歌所代表的是以匹配为主要功能的产品，在收入上依赖广告营销，它是互联网上的主要收入方式；维基百科所代表的是知识盈余的无私分享、大规模知识协作、知识创造，它是互联网上知识创造和知识应用的典范，它创造了全新的全球性知识体。

接下来，我们分别讨论平台的产品化、格式化、工具化和商业化四个角色。



## 平台角色之一：产品化——把知识转化为产品与服务

产品化，就是把知识转化为产品与服务，比如转化成一本书、一门课、一个音频节目、一个付费订阅专栏。

很多人对此说法的第一反应是，这个过程是知识生产者做的，和知识平台有什么关系？例如，网络零售卖书就好了，不会介入产品化的过程，图书是出版社完成的产品。

纸质图书是已经完全定型的产品，而在多数的信息与知识产品中，平台所协助交易和交换并不是已定型的，而是要重新创造的。正因为如此，平台才会深入介入知识产品的生产过程，平台的决策决定了知识产品长什么样。平台可能会自己生产产品，也可能深度参与部分内容的生产，也可能设定好规则后交由第三方来生产。

由平台推动的产品形态由于有系统化的支撑，往往能够在数量上快速扩张，形成规模化效应。在2015~2017年，受到关注的知识产品都是由平台支撑的，比如电子书、一对一线下约见、年付费订阅专栏等。

与其他领域不同，信息知识产品的旧格局已被打破，但互联网上的新产品形态尚未形成。内容形态向来是互联网创新的前沿，在持续出现全新的创新形态。这使得知识平台或生产者要面对的第一个问题就是，产品形态是什么？

## 产品关键问题：产品形态是什么？产品价值是什么

知识产品的形态可按媒体、内容和教育三种业务分，每种业务下的产品形态又不一而足：

·媒体形态的产品有报纸、杂志、大型会议、展览活动、科技博客、微信公众号、自媒体、微博自媒体账号、条漫、网络脱口秀、移动短视频等。

·内容形态的产品有印刷书、电子书、有声书、图书精读本、图书解读本、网络文学、免费音频节目、付费音频、付费电视剧或电影、付费订阅专栏等。

·教育形态的产品有线下小班课、线下大课、线下实战营、MOOC、视频公开课、线上视频录播课、线上视频直播课、线上视频讲座、移动视频直播、线下一对一访谈、线上一对一培训、微信群直播、微信群训练营等。

尽管产品的形态多种多样，但交付给用户的产品必须得满足一定的用户价值诉求，这是顺利实现商品价值的前提。从目前的认知和实践看，产品设计至少要重视产品的如下三个方面的特性。

第一，生成性或原生性价值。生成性或原生性价值（generative value），是指产品在交易时产生的特性或品质。信息与知识产品的生成性或原生性价值是人们付费的主要因素。凯文·凯利在《必然》中将原生性价值细分为8类：时性（immediacy）、个性化（personalization）、解释性（interpretation）、可靠性（authenticity）、获取性（accessibility）、实体化（embodiment）、可赞助性（patronage）、可寻性（discoverability）。

第二，替用户节省时间，关注时间价值。罗振宇说，“时间才是真正的战场”，他总结了“国民总时间”（gross national time, GNT）的概念：如果我们参考“国民总收入”（gross national product, GNP）。

小马宋（本名王勇）对此阐释说，“（罗振宇）发明的这个概念，可以解释整个互联网的下半场”。未来，时间变成了唯一刚性的资源。他认为，未来好的产品是节省用户时间而不是消耗用户时间的产品。节

省用户时间有两种方式：形式上节省和内容上节省。

也有人指出，从这个视角关注的“时间”，就是过去人们讨论互联网所说的“注意力经济”。最早可追溯到1978年诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙，他发现，人类的任何新技术都不能增加一天的时间和人类心智吸收信息的能力，因此需要在过量的可供消费的信息资源中有效分配注意力。

与时间有关的另一个观念是来自克莱·舍基在《认知盈余》中提出的看法，他看到这些时间可能产生的总体价值。在他看来，认知盈余（cognitive surplus）——全世界受教育公民的自由时间的集合体，是一种全新的资源。我们的自由时间如果能有效地组合和协作，可能会形成巨大的社会价值和经济价值。

第三，要注重知识产品的解读难度。所有的知识产品，在给用户的时候都是不完整的，用户需要解读，把它变成完整的产品。不同的信息与知识解读难度不同，图书的解读难度最大，留给想象的空间也最多；视频的解读难度最低，而想象空间较少。现在的产品化，是重新划定完成与未完成之间的分隔线的过程。

我们还要注意，在互联网特别是在移动互联网，用户的“解读”和“反馈”行为发生了巨变。用户不再有大块的时间，用户也不再克服重重困难，李劳认为：其一，用户看内容的时间变得碎片化，用户要娱乐化的内容；其二，由“弱反馈”变成了“强反馈”。过去，我们很难进行反馈，而移动互联网让我们的反馈变得容易。直播是最近很火的形式，因为这是第一次让内容的反馈变得这么直接、真切。

2016年大热的移动直播从行业角度看有很多不同的看法，但从产品角度看是关键的一步，这种产品形态带来的最重要变化有两种：

第一，它把我们消费知识产品所需要的“解读的努力”降到了最低。  
第二，它让用户的反馈非常直接，主播可以立刻做出反应。

## 平台角色之二：格式化——创造新格式或将新格式发扬光大

产品化主要是将信息和知识包装成较为大块的完整产品，且多数是可以直接售卖的商品。格式化则指平台创造全新的格式或顺应互联网的潮流，将某种格式发扬光大。

最初，我们把关注重点放在可售卖的知识产品与服务上，特别强调产品化的知识，也就是包装成产品的知识。知名互联网评论者洪波（Keso）指出，我们忽略了“格式化的知识”。他说：“分答可以被看成一个知识交易平台，平台上交易的并不是产品化的知识，而是格式化的知识。”

格式所指的通常是更为基本、颗粒度更小的产品类型，比如博客文章、微信文章、社交问答、60秒音频、10秒短视频、视频弹幕等。但我们也可把线下一对一面谈、在线讲座、在线课程这样颗粒度较大、可以直接售卖的产品类型视为一种格式。

在格式的发展过程中，从人人可写的博客到140字的微博是一次关键演进，微信公众号文章又是一次关键演进，最新的演变则是短视频和移动直播。

信息与知识格式化通常需要长期的演进。只有个别平台才有机会成功推动某个格式，或者对某个格式进行改造。例如，电子书epub格式存在已久，亚马逊则通过电子书硬件Kindle，构建完整的电子出版和销售系统，将电子书格式发扬光大。

有时也会出现某些格式突然兴盛，比如突然大热的移动视频直播带来的格式变化有：

- 采用智能手机摄像头随时拍摄；
- 观众可以发弹幕和送礼物参与互动；
- 主播可以对观众做出实时反馈。

移动视频直播是过去几种事物的混合，它初期以美女直播吸引眼

球，但未来，这种格式突破可能带来很多可能性，用于娱乐、信息传播、教育等多种用途。

平台通常会协助一种格式内容完成从生产到消费的全过程：从内容生产、分发，到消费。

无论是社区、维基、博客、微博，还是视频、短视频，它们都赋予内容创作者创作和分发能力，也倾向于让内容生产者免费提供内容。这是合理的，因为对绝大多数“内容创作者”来说，这不过是他们在消磨时间，最多是消耗自己的“认知盈余”。

选择格式化路径的平台，通常会将内容生产的门槛极度降低，让参与者可以是个人，走向所谓的用户创造内容（UGC），形成社区。在社区里，生产者即消费者。多数微小内容是不收费的，即便收费（如分答的60秒语音问答是收费的），也更多的只是将收费作为一种筛选过滤机制。

## 产品化与格式化都需要关注核心价值单元

我们也可以这样对比产品化和格式化：

产品化主要是针对售卖的，是把信息与知识变成可售卖的产品和服务，它是平台和生产者共同完成的，平台的重心在售卖，平台关注的是对接和匹配生产者与消费者。格式化是“创造”一种格式，平台通常提供一套工具给生产者，构建一套从内容生产、内容选择到内容消费的全流程环境。

产品化是组合和叠加，形成能售卖的产品与服务。格式化倾向于微小化，把内容变成单一的格式。每个能在竞争中出线并变得大众化的格式，都可能带来大变革，它的影响会超过单一的产品。

不管是讨论产品化还是格式化，我们都需要关注一个核心概念——核心价值单元（core value unit），就是被反复重复的内容单元。例如：

- 对于报纸，是一版或一篇报道文章。
- 对于资讯网站，是一篇文章（一个链接）。
- 对于传统音乐，是一张CD；对于线上音乐，是一首歌曲。
- 对于电视剧，是一集电视剧；对于网络视频，是一个视频。
- 对于移动直播，是一次直播。
- 对于微信公众号自媒体，是一篇推送文章。
- 对于微博，是一条微博。
- 对于电影，是一部电影。
- 对于在线教育，是一次直播或录播课程。

美国风险投资人、Greylock投资公司的Jerry Chen曾在演讲中这样定义软件和云服务领域的核心价值单元：

- 价值单元是你的产品或服务向顾客传递价值的最小可测量单元。
- 价值单元是对一个顾客规模化销售你的产品的单位。
- 价值单元是顾客为之付费的东西。

在讨论互联网知识产品与服务时，我们可以借鉴他的观点。关于第三点“价值单元是顾客为之付费的东西”，在讨论知识产品时，我们可以这么看：对付费年度订阅专栏，价值单元是一天的文章，但用户付费购买产品却是全年的整体订阅。

这与软件和云服务领域是相似的。用户付费单位是一个存储单位、一个接口调用。但为了有效使用，用户通常需要购买很多的数量，一个交易订单通常是一定数量的价值单元的组合。

在讨论核心价值单元时，我们还应看一下“会员制”服务这种方式。此前，由各个微信公众号或自媒体所推出的会员，主要依托于实物商品。在非实物型商品逐渐兴盛之后，多数会员服务也转向了虚拟服务。会员制既是产品模式，又是收入模式。很多知识产品公司推出会员制，实际上是将自己的各类核心价值单元打包售卖。

## 平台角色之三：工具化——将知识转化为工具

对于单纯的信息、娱乐来说，一旦消费了内容，消费也即告完成。但是，对于知识的学习和传递，除了提供内容让消费者自行理解外，更好的做法是将知识转化为工具，从而使知识达成从“存在”到“实干”的跳跃。将知识转变成工具，然后售卖给消费者，这在实物商品领域不是新鲜事。例如，当我们购买一个电饭锅、一台冰箱、一台手机、一台电脑、一辆汽车时，我们购买的是包含大量知识、工具化了的产品。工具，是高度凝结的知识。在互联网中，将知识转化为工具，有两种主要途径：

第一，将知识转化为陪伴型的教练。比如在体育运动等领域，我们可以根据移动应用中的提示，完成相应的体育锻炼。现在，一些阅读服务所做的，也是将原本需要靠老师完成的教导工作，程式化由软件来辅助完成。

第二，将知识转化为软件工具。比如在商业应用软件领域，会计软件、进销存软件、客户管理软件，是将知识转化为软件工具，将流程转化为软件工具。

我们还看到，记录跑步轨迹和社交的运动软件，可以进行车辆导航的地图应用，都是将数据和知识变成了软件工具。

将知识、人类创意凝结成实体产品，这个已经有明确的商业模式——售卖商品、售卖软件。但是，售卖软件特别是在中国面向个人销售软件是一件困难的事。目前看，将知识变成软件工具，主要目标还是降低知识使用和应用的成本，使得知识可以服务更多的用户。

有意思的是，我们看到，在实物商品领域正在发生一些变化，厂家试图实现“产品服务化”或“商品服务化”，也就是把商品变成服务。在软件领域也发生类似的变化，将软件变成服务，比如微软将包括Word、PowerPoint等的Office软件变成订阅式服务。

目前，在将知识变成工具方面还没有很多创新，但随着互联网知识经济的深入发展，这个可能是一个突破点。

1991年出生的李靖创办的自媒体“李叫兽”，是一个每周深度思考一



个营销问题的微信公众号，他倡导“营销科学化”。他还运营一家公司“受教信息科技”，在2016年12月底，百度宣布以近亿元人民币估值收购该公司，并任命李靖为副总裁。这次在自媒体领域金额巨大的收购并不是基于李靖过去的业务（自媒体、教育和咨询），而是基于他们设想的未来：“希望在未来结合人工智能技术与大数据，开发出帮助营销人洞察消费者行为，并启发创意、生成方案的工具。”

在发布收购消息的《李叫兽下一站，让中国营销人更懂消费者》一文中，李靖写道：“营销这种工作高度依赖少数天才的灵感发挥，而大众却缺乏真正可以用来完成工作的方法和工具。很多人认为这是因为消费者变化太快太难预测，创意缺乏规律等，但实际上我认为只不过是因缺乏能够集合理论与数据的好用工具。我希望通过‘工具化的方法’，让优秀的营销方案不再属于少数人，变成人人都可以获得的。”

在互联网知识经济中，将知识变成工具，可能仍只是一种观念。说它仍是观念，是因为很多人并不具备将知识变成软件工具的能力。但是，很多操作如果被反复重复，哪怕把它变成是列表式的检查清单，都可以减少再次学习和应用的成本。

## 平台角色之四：商业化——创造价值、分配价值、获取价值

这一波互联网知识经济浪潮与过去不同，就在于这一次不是出现了一波新的大观念，如德鲁克提出“知识工作者”，拉姆·查兰提出“执行”，克里斯坦森提出“颠覆式创新”。这一次，“知识经济”这四个字中，人们关注的不仅是前两个字“知识”，更把重心放在后两个字“经济”上，而互联网知识经济的引擎，就是互联网知识平台。

一般来说，互联网平台是市场的构建者与运营者，首先要为市场创造整体价值，然后才能从中获得自己所应获得的价值份额。互联网平台并不是挤压其他市场参与者的收益，而是通过平台模式创造指数级的价值增长，从而获得巨大的价值。同时，互联网平台也承担着在平台的参与者间分配价值的职责互联网知识平台大抵如此。

由于互联网知识经济仍处于起步阶段，各家平台仍在发展过程中，多数平台的优势尚不明显，但平台已经在承担商业化的角色：

第一，构建由“生产者——平台——消费者”组成的市场。知识平台，通常以互联网产品来协助知识极客和知识消费者完成“知识生产——知识销售——知识消费”这样的闭环。

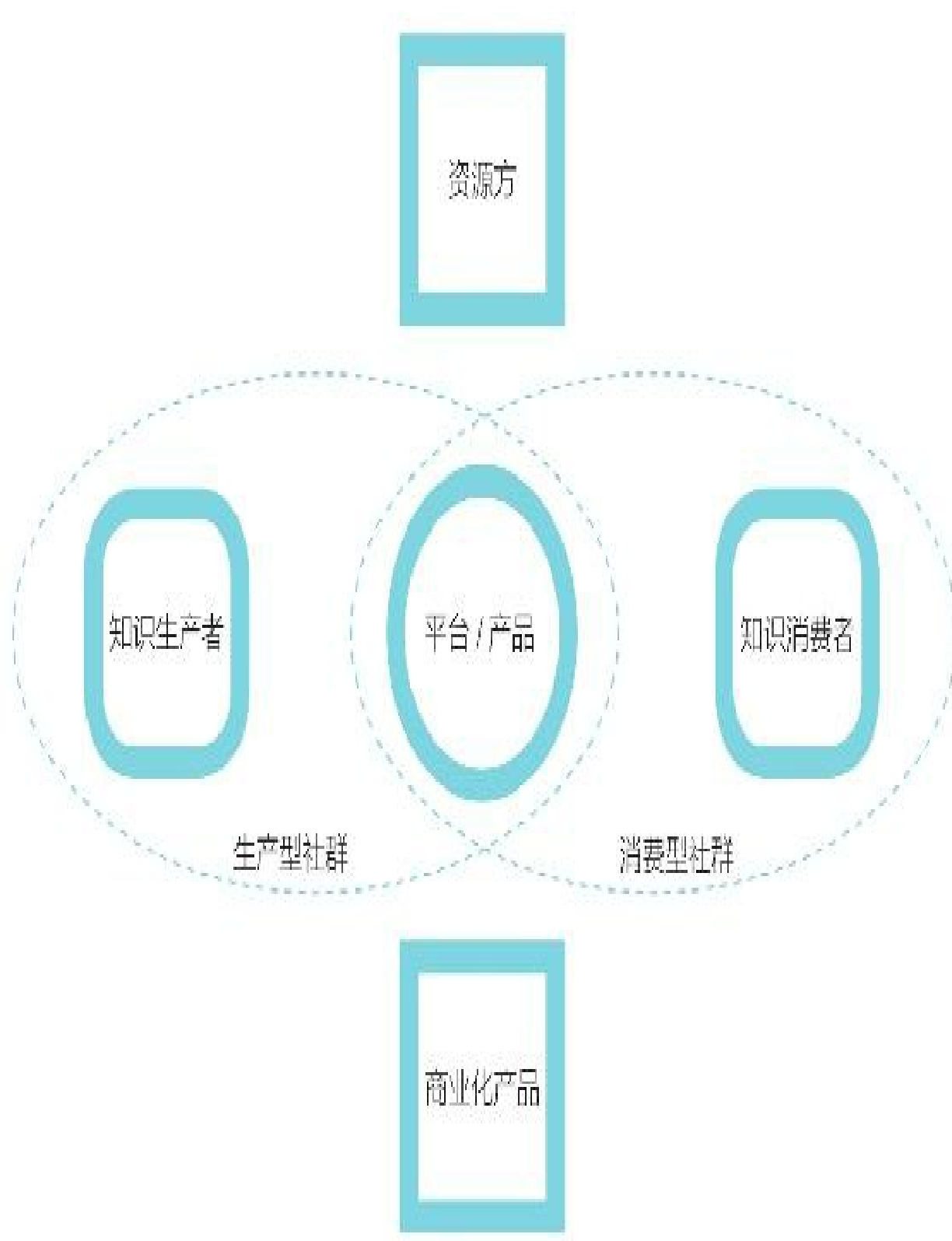
第二，由于仍未有某种知识产品和格式被广泛认可，现在单一平台常围绕某种产品与格式构建完整的、包括商业化的体系。一个平台通常需要独立完成某个格式、某个品类的市场环境构建全过程，包括定义格式、定义产品、培育生产者、教育用户等。

第三，平台通常协助基本的销售、收款等商务流程。通常，知识平台会像淘宝或京东这样的实物电商平台那样，协助生产者直接向用户售卖内容，然后平台与生产者进行收入的分成。平台也会介入前期营销、中期产品生产、后期服务的全流程，使得知识生产者可以专注于知识产品本身。未来，在商业价值明确的领域，产业分工会进一步细化，以平台为核心形成完整的生态。

对于平台来说，除了要构建繁荣的交易市场、社区和生态之外，它们也始终在设想、探索与实践的两个问题是：如何设计能给生产者带来

收入的商业化产品？ 如何设计能够给平台带来收入的商业化产品？

## 知识商业画布



知识商业画布是协助回答“我的业务逻辑是什么”的工具，它包括7个部分。

### 1.平台/产品

我们分析的是知识平台还是知识产品公司？

### 2.知识生产者

信息与知识的生产者。

### 3.知识消费者

信息与知识的消费者。

### 4.资源方

平台或产品的资源方。

### 5.商业化产品

目标是获取收入的产品。

### 6.生产型社群

由生产者组成的人的群体。

### 7.消费型社群

由消费者组成的人的群体。

## 第七章 知识商业画布

克里斯托弗·沃格勒

《作家之旅：源自神话的写作要义》

最重要的工具就是标准化的语言，它能发出成千上万的信号。

要回答的问题：我的业务逻辑是什么

知识商业画布与传统媒体机构

知识商业画布与新媒体机构

知识商业画布与平台

互联网知识经济是媒体、内容和教育的融合，既有的价值链被打破。我们借鉴了商业模式画布的思路，开发了知识商业画布这个工具。它既是设计性工具，又是验证性工具，我们可以在设计业务逻辑时使用，也可以在验证业务逻辑时使用。

知识商业画布能协助我们回答这个问题：我们的业务逻辑是什么？也就是，我们如何作为一个整体运作，为用户提供他们需要的产品？

## 要回答的问题：我的业务逻辑是什么

要设计一家公司的战略，我们要回答一系列问题：

·我的业务是什么？对互联网知识经济来说，这个问题的回答是，是媒体型、内容型、教育型，还是两种或三种的融合？

·我的产品是什么？我们可以用知识产品矩阵来协助进行分析，知识产品矩阵包括两个主要维度，分别是产品目标与交付方式。

·我的业务逻辑是什么？各个元素怎么组合，如何形成产出产品与服务的系统？

·我的盈利模式是什么？在讨论互联网产品时，我们通常将产品模式和收入模式/盈利模式分开，盈利模式关注的是怎样实现收入。在第8章我们将重点讨论盈利模式。

简单地说，知识商业画布（见图7-1）是协助我们回答“我的业务逻辑是什么”的工具。它包括7个部分：

·平台/产品：是连接生产者与消费者的平台，还是直接向消费者提供产品与服务。

·知识生产者：信息与知识的生产者。

·知识消费者：信息与知识的消费者。

·资源方：平台或产品的资源方。

·商业化产品：目标是获取收入的产品。

·生产型社群：由生产者组成的人的群体。

·消费型社群：由消费者组成的人的群体。

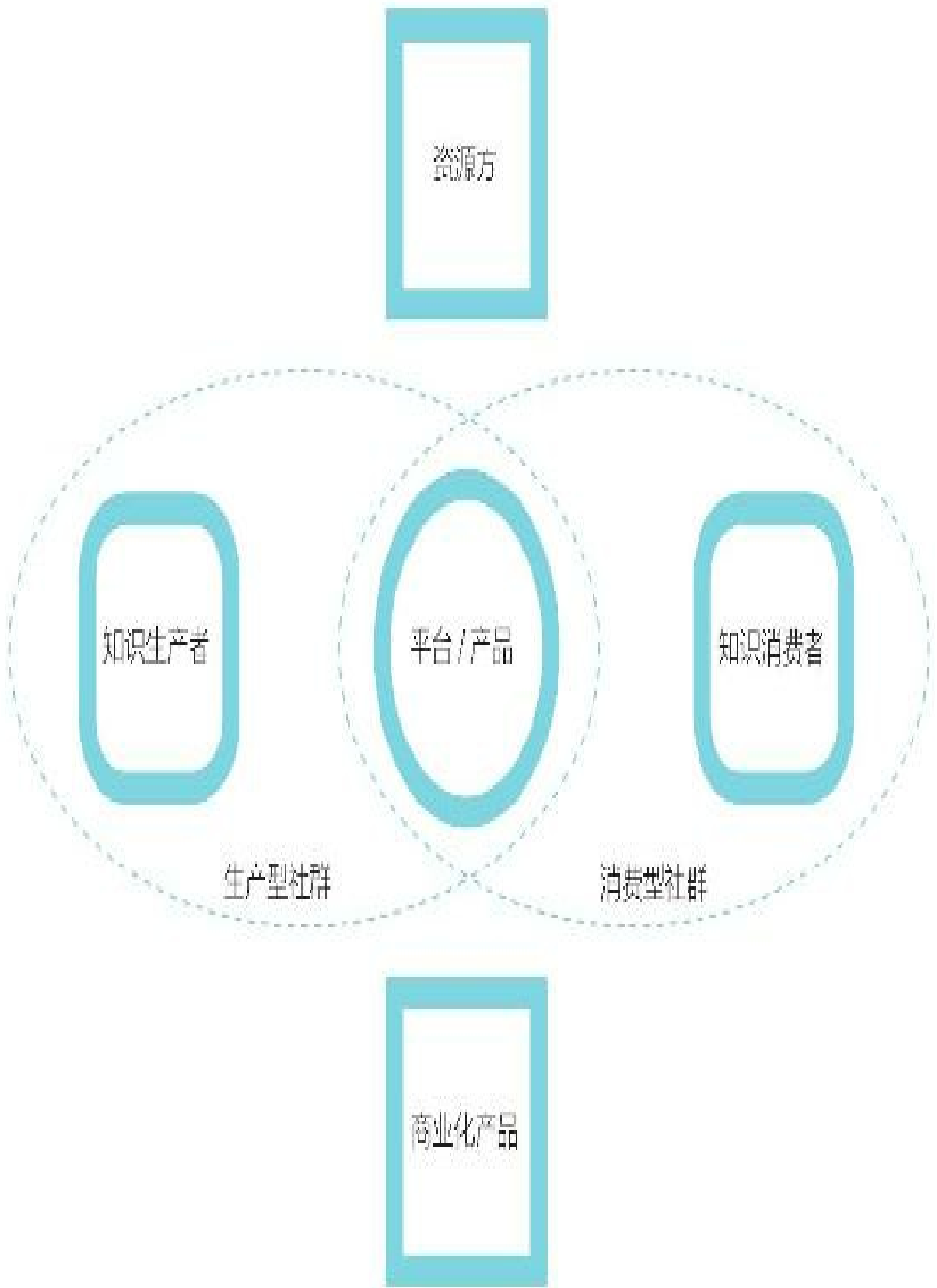




图7-1 知识商业画布

这个工具既可以用来分析平台，也可以用来分析提供产品与服务的公司。在明确这个问题后，我们可以继续提问与回答：

如果用这个画布来讨论一个平台，则接着要回答的是：我这个平台协助生产者与消费者交换的用户产品是什么？以淘宝为例，平台所协助交换的主要是实物商品。

如果用这个画布来讨论一个生产产品的公司，则接着要回答的是：我生产的产品是什么？以小米手机业务为例，它的产品是小米手机。

我们在举例讨论知识商业画布时，为了便于理解，有时候也提及淘宝、小米手机等其他领域的例子，这是因为互联网知识经济也遵循着基本的商业逻辑，它的主要不同是所生产的产品和服务发生了变化（由实体变成虚拟），它各个模块之间融合得更加紧密（由分散到融合）。我们接下来会用知识商业画布来分析三类公司与机构：传统媒体机构、新媒体机构、平台型机构。借助这些分析，你可以了解如何使用这个工具。

## 知识商业画布与传统媒体机构

透过知识商业画布看传统媒体机构，我们可以看到：

传统媒体机构是典型的自己生产产品的公司，以杂志为例，它的用户产品就是杂志。它的用户产品和商业化产品是分离的，杂志的商业化产品是杂志广告、会议及其他整合营销等。

知识生产者主要是它的编辑、记者等员工，只有少量的专栏作家、摄影师等是外部合作关系。因此，杂志并不真的存在一个“生产型社群”，或者也可以说，它的生产型社群就是由员工组成的团队。

杂志的资源方主要是愿意接受它采访的人。比如对于时尚杂志来说，与之合作的明星是关键资源。

传统媒体通常也并不运营自己的消费型社群，它仅仅是通过渠道把产品交付给消费者。媒体所组建的用户俱乐部也通常是较为浅层的消费型社群。

透过知识商业画布看出版社，我们可以看到：

出版社是具有平台属性的，它自己是平台，连接作者与读者，作者是内容生产者，购书人、读者是内容消费者。出版社的产品是一本本的图书。知识生产者的主体是作者，而不是出版社的员工。出版社要通过策划编辑来维系一个由作者组成的生产型社群，但一般而言这是非常松散的社群，因为作者之间通常并无互动。与传统媒体机构相似，出版社一般也不运营消费型社群。

出版社的相关资源方不太多，也许它进行宣传的媒体渠道可以看成一种资源方。对于出版社来说，它的用户产品就是商业化产品，销售图书就获得收入，而不是像媒体那样用户产品与商业化产品分开。

在互联网中，媒体机构和出版机构都发生了一些变化。我们分别看两个对照的案例：科技博客和网络文学。

虎嗅、钛媒体、36氪都可以看成由科技博客发展起来的新型媒体机构，将它们与传统媒体机构对比，我们会发现，它们的关键变化是，改

变了传统媒体仅依靠自己的编辑和记者生产内容的方式，改由主要依赖外部作者生产内容。它们多以某种方式维系着一个生产型社群。

网络文学平台类似出版机构，除了把网络小说拆成小块，持续更新、弯曲价值链让作者与读者直接互动外，它带来的最关键的变化在于将传统出版业分散的链条，变成由互联网产品进行整体协调的平台。它的业务逻辑和传统出版业相似，但运转速度要快很多，因而呈现不同的状态。马化腾在讨论微信时曾经说：“微信其实是一个邮件，只是它快到你以为它不是。”网络文学平台和出版社之间的关系是与此类似的。

## 知识商业画布与新媒体机构

对于多数由微信公众号发展起来的新媒体机构，通过绘制知识商业画布我们可以看到：

由于微信公众号的运作只需要少量的内容，它们往往采用类似于传统媒体机构的方式，也就是由员工来生产内容。差别是，它们的团队人数通常很少，也不需要维持印刷和发行成本，这使得它们的成本结构和传统媒体机构的成本结构有很大差异。

运营微信公众号的新媒体机构，它们的用户产品就是推送的微信内容，它们借助微信公众平台构建一个消费型社群。这类媒体机构都在努力寻找商业化产品，比如软文营销、电商导流或自营电商、自有衍生商品、会议论坛、付费知识产品、线上/线下教育培训、收费会员俱乐部等。

我们这里来看一个特别的案例，新世相拥有大量微信、微博“粉丝”，但它的业务逻辑很特别，其中最显著的是它独特的消费型社群运作方式，让用户行动起来：

第一，它设计的规则要求消费者参与互动。在“新世相图书馆”这样一个类似图书漂流的项目中，用户可以通过付费获得看四本书的权利。但是，它不是简单地把书寄送给消费者，而是创造一种互动规则，要求消费者在读完一本书后寄回换取新的书，让他们动起来。

第二，它通过高影响力的活动将用户主动卷入。如果说“新世相图书馆”只是初步互动的話，新世相的“逃离北上广”“丢书大作战”则是通过联合资源方发起高影响力的活动，让用户主动地参与互动。这里的关键词是“高影响力”“主动卷入”。

在这样的高影响力活动中，资源方至关重要。例如，在“逃离北上广”中，作为资源方的广告主，在线下和社交媒体上的广告投放扩大了活动的影响力，这个活动也自然地吸引了媒体、社交网络用户的主动关注，从而他们也成了资源方。又如，在“丢书大作战”中，新世相邀请如黄晓明、徐静蕾等明星和意见领袖（KOL）参与，明星和意见领袖成为项目的资源方。提供图书的出版社也是资源方，资源方与项目之间是一种相互支持或者说利益交换的关系。

透过知识商业画布看火热的短视频，我们可以看到主要的变化发生在产品本身（也就是短视频本身），而各个模块和过去相比没有发生剧烈的变动。短视频制作机构，它的业务逻辑和过去的电视节目制作机构是相似的：视频节目过去是出售给电视台，获得现金或广告位，如果电视台给的是广告位的话，自己需要进行广告售卖。现在是在平台上播放，平台可能提供资助、广告分成等利益分成计划，也可能让视频制作方也可以自己去承接广告营销。

还有一些新型的机构本身就是社群，如TED、混沌研习社等。在微信这样的移动社交工具广泛普及后，社群越来越多。有的是非商业的开放性社群，有的是收费的封闭性社群；有的重点放在生产型社群部分，有的重点放在消费型社群部分；有的依赖于线下活动，有的则依赖于线上交流互动。

在这里，我们以TED这样一个广为人知的有着全球影响力社群的为例，观察其业务逻辑的演变过程。

对于TED有多种解读，我们认为，TED实际上是在运营一个生产型社群，它挑选讲者、培训讲者，然后搭建舞台让他们进行18分钟的演讲。这是TED的第一步，也是核心的部分。

TED现在具有全球性的影响力，是因为它又走了两步：第一步，它扩大了生产型社群。这就是TEDx计划，它将TED以演讲传递知识的模式开源，符合条件的个人与组织都可以申请以TEDx的方式组织演讲活动，这极大地扩展了TED式演讲的供给。但仅有这一步还不够，因为不管是TED还是TEDx，它都只能影响到现场的人。

第二步，将TED、TEDx现场演讲优秀视频在自己的网站和视频网站平台开放。这就使得它从一个线下的社群扩展到拥有线上产品的社群，线上视频可以影响更多的人。TED的理念是传播观念，它关注值得传播的观念（Ideas worth spreading）。线下演讲解决的是观念，而线上视频解决的是传播。

## 知识商业画布与平台

前文对照知识商业画布讨论网络文学平台，我们看到，它将传统出版业分散的链条变成由互联网产品做整体协调的平台。如果用知识商业画布看各类平台，我可以看到一些共通点：

- 它们通常都将生产者、平台和消费者三个角色分开，由平台通过互联网产品协调三者，平台自身也提供一些必要的功能。

- 它们通常也以技术产品来形成生产型社群与消费型社群。其中，生产型社群可能需要依赖平台的运营人员来维护，而消费型社群则常由技术产品来协调。

- 它们通常是将用户产品和商业化产品分开，平台获得收入的方式是为生产者、消费者或第三方提供增值服务。

移动直播强化了直接互动和反馈，降低了消费者的解读难度，是信息与知识产品演化的关键一步。在移动直播发展的过程中，有两类第三方新角色出现：第一类是所谓的“网红公会”，组织网红在平台上进行直播的机构，这其实是生产型的社群；第二类是所谓的“网红孵化器”，也就是帮助网红IP进行商业化运营的机构，它们在知识商业画布中落在了商业化产品这个范畴。

在互联网知识经济领域，我们将会看到更多的第三方服务机构出现，它们不是平台本身、不是生产者，它们服务于内容生产者，服务于平台，也可能服务于消费者或广告主等。

总的来说，知识商业画布是互联网知识经济中业务逻辑的设计工具与验证工具，它既可以用来分析产品的业务逻辑，分析平台的业务逻辑，还可以用来分析整个产业生态和观察第三方服务机构。我们也可以画出一个公司不同阶段的知识商业画布，然后把这些画布连起来看，就可以看到它的业务演变过程。

## 互联网知识经济的商业模式





## 如何分析互联网商业模式

1.互联网商业模式=产品模式+收入模式。分析商业模式，通常应把产品模式和收入模式两者分开讨论。

2.分析商业模式，要区分角色：是平台、内容提供商，还是第三方服务商。

3.每类业务类型都有典型的收入方式，媒体是广告，内容是内容售卖，教育是课程售卖，平台是面向个人用户或企业的增值服务。

## 第八章 知识经济的商业模式

在麦哲伦通过他完成人类首次环球航行的海峡38年之后，长诗《阿劳堪》认为，麦哲伦海峡不复存在，不知是被高山阻隔，还是被海峡和大洋之间的岛屿所切断。

秘密之路虽早发现，

我们却仍陌生交浅。

时而礁高出现误差，

时而孤岛将其隔断。

通过四组对比理解知识经济的商业模式

知识产品与服务提供商的收入模式：卖广告、卖货、卖知识

知识平台的主要收入模式：广告、交易佣金、增值服务

附录8A从媒体生意到内容生意

这一波互联网知识经济浪潮的重心不在“知识”，而在“经济”，这与世纪之交讨论知识经济时将重心放在知识价值和知识管理上有很大差别。现在人们关注的是：如何实现知识的商业价值？如何通过互联网实现知识的商业价值？

我们知道，互联网知识经济将信息与知识产业的格局变成了“生产者——互联网平台——消费者”，也就是“知识极客——互联网知识平台——知识消费者”。

我们发现，知识极客、知识生产商或内容提供商、知识平台的商业考虑有很大的差异。本章，我们重点讨论知识生产商和知识平台的商业模式。第9章我们再探讨知识个体和知识平台的关系，正是平台使得知识个体可以离开机构和组织，直接通过互联网提供产品与服务。

由于互联网知识经济才刚刚开始，仍有不少售卖实物商品的业务方式，在讨论中也偶有涉及，但我们认为，互联网知识经济真正特别的

是，它的未来是虚拟的产品与服务。

## 通过四组对比理解知识经济的商业模式

我们先通过如下四组对比来理解互联网知识经济的商业模式的一些关键点：产品模式与收入模式、管道与平台、平台之前与平台之后、抽佣方式与增值方式。

### 产品模式VS收入模式

对于传统的商品或服务公司来说，产品模式和收入模式是一体的：售出商品，获得收入；提供服务，获得收入。

但是，互联网公司，尤其是平台型公司，典型的商业模式是把产品模式和收入模式分开的。产品模式考虑如何通过产品获取大量的用户，服务好用户；收入模式是设计商业化产品来获取收入。关于互联网商业模式有如下等式：

互联网商业模式=产品模式+收入模式

或

互联网商业模式=用户模式+盈利模式

直接售卖产品与服务的公司，更多的是把产品模式和收入模式综合起来考虑，而互联网公司尤其是平台型公司，是把产品模式和收入模式分开考虑。尽管有所不同，但传统商业模式和互联网商业模式最终考虑的都是：如何获得足够多的收入，如何获得盈利，收入与盈利如何持续增长。产品模式和收入模式分开也解释了为什么“变现”这个说法在互联网业流行，变现就是把现有的资源变成现金收入。

在信息和知识领域，产品模式和收入模式分开从来都不是什么新鲜事。例如，传统媒体长期以来的做法是，电视台提供的产品是免费播放的内容，而它的收入模式是通过广告营销产品变现，即向广告主售卖广告。

### 管道VS平台

企业可以看成是一个“管道”，企业采购生产资源，加工成产品以增

值，然后将产品售卖给消费者。资源在这个管道中向下一个环节流动时增值，创造价值的是企业、企业的生产设施和员工。

互联网知识经济的显著特点就是出现了“知识平台”，把产业结构变成了“知识产品服务的提供者——知识平台——知识消费者”这样的格局。格局的变化意味着不同的收入模式。

集市可能是最早的双边平台，卖家和买家在集市上交易。略复杂的平台是有多个用户群的所谓多边平台。优酷这样的平台上有三类用户群：视频制作方、用户和广告主。优酷是平台、连接三方。

传统媒体更接近于管道，它同时做四个环节：品牌构建、内容生产、渠道发行、广告营销，所做的更像采购资源，然后变成产品卖给消费者。而互联网让传统媒体变成仅包括品牌构建和内容生产两个环节，成为互联网平台上的内容供应商。我们之前说，这种变化使得它的商业模式经历剧烈而痛苦的变迁。

### 平台之前VS平台之后

互联网把产业格局转化成“生产者——平台——消费者”，给媒体、内容和教育三种业务形式都带来了巨变。之前媒体机构和教育机构都是自己做整个生产链条，但在互联网之后，它们逐渐变成了平台上的生产者。出版业则出现了网络书店、Kindle电子书、网络文学平台等新中介者。产业格局的变化带来产品模式和收入模式的变化。

以教育领域为例来讨论产品模式的变化。过去，教育的方式局限于在教室内由老师讲授给少数学生听。MOOC产品带来的变化有：讲授可以面对近乎无限的学生，放开了学员的限制；老师的讲授和教学资料可以重复播放、观看、阅读；不同的大学、研究所或其他有教育能力的机构，都可以在平台上开设课程，学生可以跨“校”选课。

产业格局的变化对收入模式的影响体现在，它深刻地改变了媒体、教育、内容三种业务背后的经济算术。媒体的经济算术是，集中生产内容，集中售卖给广告主；单篇内容成本较低，售卖单元内容不足以覆盖销售成本。内容的经济算术是，单元内容的成本比媒体高，可以独立售卖，同时销售数量可以规模化。教育的经济算术是，单元内容的成本最高，售卖单价也较高，但难以规模化。

但是，在互联网平台出现后，媒体的广告收入受到影响，这使得传统机构走向了通过会展获得收入，这就像流行音乐领域在售卖唱片的收入减少之后，歌手通过现场演出获得收入。对媒体业务形态来说，还有一个重要变化是，平台使得个体不必依赖于媒体机构，从而出现大量的自媒体，这是平台改变了成本结构带来的变化。媒体也转向了内容领域，直接售卖内容，也有媒体机构转向了教育培训业务。在互联网平台出现后，教育的边际成本降低，数量上从整体看可以规模化了，这使得大量教育业务在市场中出现。

### 抽佣方式VS增值方式

平台至少要考虑三类利益：第一，平台所构建的市场的健康与长期繁荣；第二，平台所构建的市场的整体销售额和它的持续增长；第三，平台自己所获得的收入。

大体上来说，平台获得收入的方式有两种：

第一种，每单抽佣方式。它也称为“抽水方式”，就是对平台上发生的每笔交易，抽取一定的分成。这种方式对平台各方都较为直观和易于操作，但是对于成长期的平台，每单抽取分成可能会削弱平台的长期繁荣，阻碍平台整体销售额的增长。因此，很多互联网平台在发展期，为了形成繁荣的市场，甚至会补贴交易各方。

第二种，增值服务方式。对于非交易型的平台，比如媒体、线上社区、线下社群，不同用户群是在进行信息与知识的交换，但它们用以交换的不是金钱，可能是时间、声誉等，这使得抽佣方式是不可行的。因而，它们必须通过增值服务获得收入。

有的电商交易平台宣称“免费”，通常指的是不收取入驻费、单个商品上架费、单笔交易分成等。但它们却并非是公益性的，而是有多种收入方式：卖家提供广告营销产品，提供软件增值服务来获得收入，提供支付服务而在单笔交易中收取佣金，通过累计的资金获取增值或提供金融服务获得收益。

对比抽佣模式和增值服务模式，我们认为，增值服务模式是更着眼于长期的模式。

平台是否对单笔交易抽佣，平台提供什么样的增值服务获得收入，

开发什么样的商业化产品/变现产品，就是平台在设计自己的收入模式。对知识产品与服务提供者而言，选择可以很简单直接，因为单笔交易抽佣的方式风险较低，我们只要考虑：

- 哪个平台可以让我们实现较高的总收入？
- 扣除平台收费后，哪个平台可以让我们获得较高的毛利润？
- 哪个平台更有利于我们的长期发展？

## 知识产品与服务提供商的收入模式：卖广告、卖货、卖知识

知识产品与服务提供商的产品模式和收入模式主要是生产产品或提供服务，通过各种渠道将其售卖给用户。它的复杂性在于如何创造用户想要的商品，如何设计合理的价格与定价方式，如何将它卖出去。

在互联网知识经济中，信息与知识产品有媒体、内容和教育三种业务形态，但提供商的收入模式其实只有两大类：第一类：广告，向第三方收费；第二类：电商，售卖产品与服务获得收入。说第二类是电商，是因为我们假设，互联网知识经济中的产品与服务，都是通过网络售卖的，是电子商务。

我们也可以这么说，知识与服务提供商的收入模式，就是卖广告、卖货、卖知识。其中最值得关注的是“卖知识”，卖看不见、摸不着的知识，卖由知识转化而成的虚拟化的产品与服务。

2016年1月，罗振宇在演讲中对“自媒体”说：“给大家一个非常重要的建议，千万不要做广告挣钱。一定要靠两条：第一卖货，第二直接卖知识。”

“千万不要卖广告”的说法引发很大争议。这是因为，对于机构化媒体和自媒体，卖广告是长期以来有效的收入方式，并且现在也还有效。但罗振宇所说的也没错，对于新出现的机构化新媒体和自媒体，融入已经盘根错节的广告营销生态中，并不是最优选择，并且它是2B（面向企业）的业务，通常需要建立销售团队，进行人工销售，这些也不是新机构的优势。

### 卖广告

广告方式，总的来说有如下方式：

- 硬广、社交营销活动、刊发营销文章；
- 撰写和刊发营销文章，也就是所谓“软文”；
- 举办自主品牌活动获得赞助，或为客户定制活动；



·通过平台提供的营销工具获得收入，获得平台的补贴等。

广告方式是典型的媒体收入方式，它同时要满足用户和广告主两方。随着刊登硬广这种曾经为主要收入来源的商业化产品在收入份额中降低，媒体的商业化变现方式变得庞杂，但又难以实现规模化收入。关于各类广告营销方式有大量的方法论，这里就不深入探讨了。

我们要了解，在杰出的创意刺激下，这些广告营销产品可能会重新焕发活力。以“新世相”这个自媒体为例，在2016年，它先以“逃离北上广”这个联合客户推出的营销活动引发关注，然后又借鉴国外的地铁图书交换，联合众多明星推出“丢书大作战”；在12月，它又推出采用粉红色装帧的图书青春版《红楼梦》，直接售卖商品。这些卖广告或卖货背后都是创意驱动的。

新世相创始人张伟在“逃离北上广”营销活动后总结说，“共同行动人”是他最看重的一点。“活动之前我们有意调动用户和读者参与活动，和我们践行共同的价值观，追求共同的生活方式。这件事之后，希望关注新世相的人不只是我们的读者和用户，更希望他们是一个共同行动人，和我们一起做之后非常多的事情。”

## 卖货

卖货，就是售卖实物商品。2016年，网络零售占中国消费品零售总额比重超过13%，有专家甚至预测，在今后五年里可能超过40%。媒体、自媒体走向售卖实物商品是自然的选择，因为它们拥有“粉丝”，而内容向来是商品的优质筛选器。基于微信等社交平台发展起来的自媒体，更是拥有与“粉丝”直接的连接。

媒体、自媒体或知识机构参与售卖实物商品有几种途径：

- 为电商导流，获得交易佣金；
- 开设商城，售卖精选商品；
- 自己设计、生产和售卖特色商品。

在实物商品中，最常见的、标准化的是图书，它具有品类多、销量呈现长尾的特征。图书也是网络零售平台和社交电商里最常见的商品。

对于自媒体来说，在线售卖第三方的专业服务（如旅游产品等），也大略可归入“卖货”这一类。媒体和自媒体“卖货”的时间虽然不长，特别是自己设计、生产和售卖特色商品的时间很短，但这段卖货热潮也给它们售卖非实体的知识产品与服务积累了很多经验和方法。

## 卖知识

面向个人卖知识大体上有两种卖法：

- 把知识转化为内容，像卖图书一样售卖。
- 把知识转化为服务，像卖课程一样售卖。

关于如何把知识转化为产品或服务，我们讨论过很多，这里分析几个有特点的案例，特别是将两者融合起来的案例。马东的“好好说话”由本书合作者曲琳采写，王凯的“凯叔讲故事”由本书合作者赵东山采写。

### 【案例】“好好说话”的变现思路

由马东、黄执中和胡渐彪推出的“好好说话”音频课程是喜马拉雅FM平台上的爆款，上线24小时就卖出了25731套，销售额突破500万元。虽然它是建立在《奇葩说》这个全网走红的综艺节目的基础上推出的，但这款产品的做法和卖法都不是衍生品的做法，它是一款有技术含量的现象级产品。

“好好说话”每次5~6分钟的音频把当天课程的整体逻辑拆解成三步，方便用户记下来。这相当于把理论一点点磨碎放到“如何提加薪”这样的话题里。

我们曾向胡渐彪和黄执中提问：这款产品首先是付费产品，那么它到底是否够“硬”？够“硬”就相当于有效果可以衡量，如果没有效果可衡量，这款产品很难卖得长久。“只怕太硬。”黄执中这么说。

胡渐彪曾在一个自己担任评委的比赛里实验性地给选手试听了“好好说话”课程，那时产品还在小范围测试阶段。结果在后面的面试当中，这些选手都通过了，而在听课之前的很多考试当中他们都没有通过。

在线下，用户自发形成了基于这款产品的微信群，每天都有人在群

里讨论。有用户听过“怎样砍价”这一课，回家路上就现学现卖——去买面包的时候，店主多送了几块饼干。

马东团队虽然在视频节目上走的是媒体路线，通过广告赞助获得收益，但“好好说话”走的是直接售卖的方式。“好好说话”所提供的课程，售卖方式是卖音频内容，通过平台进行独家售卖，内容定位是实用、有用。

当然，对于马东团队来说，这个区别可能并不那么明显。在推出“好好说话”后马东曾说：“做内容从来就是卖钱的，古往今来哪有内容不卖钱的。”在《奇葩说》那样的视频上，节目本身的收入方式可能是广告，但作为制作方可能也是售卖内容给平台，从而获得收入。“好好说话”是零售，《奇葩说》是批发。

### 【案例】“凯叔讲故事”的变现思路

用免费内容探知用户需求，待用户暴露出使用习惯后，再做出付费产品去满足他们，这是原央视财经频道主持人、现“凯叔讲故事”创始人王凯的心得。

“凯叔讲故事”的商业模式是提供免费内容（媒体）、售卖内容、售卖实物商品和售卖教育四种方式的组合体。

“凯叔讲故事”版本的《西游记》，先是被做成付费音频售卖，然后生产出了一款类似在玩偶里塞U盘的故事机，持续演化最终成了精美的随手听。“这一切都是基于用户的使用场景产生的。”王凯发现，如果仅仅是付费音频，需要小孩借助父母的手机来听，但没有哪个家长希望自己的孩子花费太多的时间在电子产品上。后来他就做了专门听《西游记》的随手听，既不能上传也不能下载，里边有26集由“凯叔讲故事”改编的《西游记》。

“凯叔讲故事”开始做用户运营后，通过建微信群来连接这些年轻父母。王凯在分析后觉得，年轻父母在教育孩子方面会存在很多困惑和压力，有生活琐事，也有工作方面的压力，于是开始组织“妈妈微课”，邀请教育方面的专家免费为年轻父母讲课，解答疑惑，疏通心理。

在此基础上，王凯又发展出“父母训练营”付费项目，家长在参与过程中可随时与专家联系并提问，学习期间还需要提交作业任务等。每次

训练营都会有800多人参与，价格从100元到500元不等，复购率达到了40%。

针对儿童和父母的相处沟通问题，王凯还运营了一个名为“凯叔任务”的项目，用户通过参与这个任务可以得到勋章。很多家庭参与了这个任务，解决了小孩与父母在起床等生活问题上的分歧。

王凯说：“故事内容是在塑造小孩的价值观，而一些活动任务则是要帮小孩建立起生活方面的良好习惯，找到与世界相处的方式。”

我们不用通俗的媒体、出版社和学校这样的说法，而采用“知识产品与服务提供商”这个说法，是因为我们认为它们的产品模式在融合，它们的收入模式也在融合。采用旧有的名词容易理解，但也容易带来混淆。

## 知识平台的主要收入模式：广告、交易佣金、增值服务

互联网平台的产品模式和收入模式一般都是分开的，与收入模式相关的是商业变现产品。互联网知识平台的收入模式和其他互联网平台的收入方式有相似之处：

第一，在获得海量用户之后，向第三方广告主售卖广告。这种广告售卖又可以分为两类。以新浪网和新浪微博为例，新浪是以自己的广告销售团队销售品牌广告，新浪微博则有“粉丝”头条等广告产品，供广告主自主投放。对于大型互联网平台来说，向第三方广告主售卖广告依然是主要的收入模式，比如搜索引擎谷歌、社交网络Facebook、门户网站新浪。在微信这样的移动社交平台中，我们也看到类似的平台商业化产品，比如在微信公众号后我们看到的广点通广告，比如微信朋友圈的广告等。

第二，交易型平台收取交易佣金。

第三，提供增值服务。

收取交易佣金和提供增值服务是非常古老的方式，但在互联网上这一点发生了一些变化。对于交易型平台，我们这里以线下商城和线上商城做类比：

线上商城，平台所追求的是交易总量。从逻辑上来讲，每单交易收取少量金额就可以获得足够大的收入规模。但如前面所说，每单抽取交易佣金和扩大交易总量是相互冲突的，这使得线上商城走向提供增值服务、提供商业变现产品来获得收入。

线下商城，由于时间和空间的限制，商城的交易总量有明确的上限，这使得商城往往有多种收费方式，每单交易收取佣金和收取租金两者并重，并且商城可能通过收取各种附加费来扩大自己的收益。

对非交易型平台来说，如社交网络、移动社交，平台则很自然地走向了增值服务。

以腾讯QQ为例，它从QQ秀发展起来的会员服务体系就是一种互联网增值服务，每月向用户收取固定费用，不断地充实会员所能得到的权

益。

商务社交网站领英（LinkedIn）则是另外一种方式，它创造的商业变现产品不是以普通用户为目标，而是发布一系列面向猎头和企业人力资源（HR）的增值服务产品，通过这些变现产品获得收入。

淘宝这样的交易型平台也提供大量的增值服务，它向卖家提供一系列营销工具获得收入，如淘宝直通车、钻石展位以及阿里妈妈提供的淘宝客等。

在互联网知识经济领域，知识平台的形态、产品模式、收入模式还都在生成过程中。

由于整体规模还不大，目前还未看到这些平台积极地开发商业变现产品，它们当前的重心还都在用户产品上，扩大用户规模和交易规模。从收入模式上来讲，平台补贴生产者、完全不收取佣金、收取较大比例佣金的都有。

由于仍处产业早期，有些平台事实上不是只做连接和匹配，而是深入介入知识产品生产过程。如混沌研习社这样的机构，它的运作方式更像一个较大规模的独立生产者。不同的是，它自己同时具有分发能力，因此它既可以向生产商方向发展，也可以往平台方向发展，售卖其他生产商的产品。

我们预测，知识平台的收入方式可能会与其他互联网平台逐渐一致，在开始关注自身收入之后，开发各种商业变现产品，走向增值服务。



## 附录8A 从媒体生意到内容生意

媒体生意和内容生意主要有7种货币化手段：其中媒体生意有广告营销、活动社群、媒体电商、专业服务；其中内容生意有直接售卖、二次售卖、间接售卖。

方军/文

现代的媒体生意（media business），指的是把内容“给”一方，从第三方获得营销收益。互联网的很多业务模式本质上也是媒体生意，比如谷歌所提供的产品是“管理全世界的信息”，信息免费提供给用户，获得收益的主要方式是关键词广告。

内容生意（content business），指直接出售内容及衍生产品从而获得收益。图书、音乐、演出和电影都是典型的直接出售内容的内容生意。

狭义的媒体生意，本质是“影响力生意”，它的生产行为是用各种方式获得影响力。影响力在这里是泛指，可以是媒体品牌、用户覆盖范围、信息速度、专业质量、社区质量等。一般来说，被称为媒体的，通常具有连续出版的特征，而不是像电影那样是离散性的。媒体生意的影响力本质，也是很多针对媒体的投资会被视为所谓义利并举的“影响力投资”的原因。无论在中国还是在美国，媒体所采用的商业管理结构和普通商业公司都是不同的，比如美国很多媒体公司股权上采用AB股架构投票权机制。

但媒体公司还是有着商业公司的特征，因此获得影响力后，媒体通常通过三种方式——广告营销、活动社群、专业服务，将其“货币化”，也就是获得收益。

越大众化的媒体，越依赖广告，如电视和大众平面媒体。随着媒体向细分受众进发，它逐渐地依赖活动和社群，比如行业（或专业）杂志，通过线下活动以及会员费获得收益。

走向最后的窄众，则是通过专业服务收费，通常被纳入媒体业范畴又通过专业服务收费的，最成功的是提供金融信息服务终端的彭博新闻社。媒体公司所进行的研究、培训和咨询，通常都被认为属于媒体生意

的专业服务范畴；借由媒体的专业知识和财务优势，介入行业的某个交易环节，则是更进一步的专业服务。

最新的进展是，专业服务分化出“媒体电商”，从而变成：

- 广告营销；
- 活动社群；
- 媒体电商；
- 专业服务。

所谓媒体电商，是将用户或受众转变为电商购买者，向他们售卖实物商品。媒体电商又可细分为直接电商售卖、获取佣金两大类。一般来讲，媒体电商通常不介入所售卖商品的生产环节，或者至少不是完全由自己来完成所售卖商品的全生产流程，而是专注在自己所擅长的内容、影响力、用户关系部分。东方财富网，从股票投资社区扩展到理财产品销售，即是最佳案例。罗振宇的罗辑思维，在知识产品相关的图书电商领域也收益颇丰，他甚至在某种程度上改变了图书市场的销售规则。在电商领域，图书多数是按定价打折销售，而罗辑思维通过定制产品对会员实现了溢价销售。

互联网对媒体生意的商业冲击，破坏了广告收益模式，也就是破坏了整个媒体生意的第一块商业基石。这种冲击是多方面的：媒体通常采用集团化规模运作模式，达到其所能拥有的最大用户覆盖规模以及专业人群细分，但大型互联网公司则拥有更大的规模和细分；媒体的品牌影响力和连续出版的效果，也分别受到冲击。

再加上网络有超强的内容分发能力，这一切最终驱动媒体成为内容制作方，也就是与商业收益产生断裂，从而主导权和获利能力变弱。过去媒体业所拥有的重要优势人才是面向品牌客户的广告营销团队，这个人群所受到的冲击并不比内容生产群体小，只不过内容生产群体往往有更强的话语权，因而他们收到的冲击更多被外界所了解。

但是，在现在普遍不看好媒体生意的广告盈利方式的观点影响下，我们还是应该了解，广告营销依然是多数媒体公司和互联网公司的主要收入来源。其实，广告收入在过去十多年确实经历了真正的高估，甚至



连主流的互联网公司都是依赖广告收益。

内容生意，虽和媒体生意是关联的和重叠的，但从根本逻辑上是有差异的：内容生意的本质是内容的生产和售卖。虽然内容生意也通常有广告营销收益，但主流收益是售卖所产生的收益，这是将两者区分开讨论的原因。

内容生意的货币化方式是：直接售卖、二次售卖、间接售卖。以电影业为例，直接售卖的是影院放映；二次售卖的是衍生产品；间接售卖的是将版权售卖给电视台/网络视频平台，或者将版权售卖给游戏公司。热门电影由于有着庞大的受众，还有植入式广告这样的货币化机会。内容生意的特点是，有较大的前置投入，而“作品”是无法准确预测的，收益有着巨大的不确定性，是高风险、高回报的生意。对比起来，媒体生意的特点是，有较大的建立系统的成本，但到了定期性内容生产环节时成本并不高，因有固定的用户群与客户群，收益相对可预测。

内容领域的另一个重要特点是，只要制作出优质的、有长期生命力的“内容”，这样的内容可以长期售卖、多次衍生、围绕它建立社群，这可以用来对抗单次内容的不确定性。这个特征是很多内容公司试图创造独特内容并长期保有的原因，图书业的长销书、电影领域的动画形象都是出于类似的逻辑。这个特点在中国最近被“IP”这一热词所覆盖。

我们再一起看看几类主要内容生意的收益方式：

- 体育生意，是典型的内容生意。以足球为例，可以直接售卖门票给观众，向他们售卖衍生品，以及将电视转播权售卖给电视网。同时，在冠名权、球员衣服和球场还有广告的权益。体育生意，有着部分媒体生意的特点，它长期存续，周期性发行，能建立紧密社群。

- 网络游戏，也是典型的内容生意，主要的货币化方式是直接售卖。

- 当然，网络游戏有着极其庞大的规模，以至于它通常不被纳入狭义的内容生意范畴。我们也看到国内有大型传媒集团大力投资于网络游戏制作与游戏发行平台，从而拥有更坚实的商业前景。

- 培训教育，广义上说也是内容生意，只不过一般来讲，它拥有优质内容之后，只要抓住直接售卖这一环节就足够了。关于培训教育有一

句题外话，培训的商业本质是售卖课程，但现在很多从媒体、内容延展来的培训，实际上提供的是活动和社群。

互联网和移动互联网对媒体和内容产业的一个冲击是，尽管媒体和内容产业都一直试图拥有自己的用户，建立读者俱乐部，采用客户关系管理（CRM）系统，以及跟上互联网潮流建立自己的互联网产品等，但实际上它们越来越难直接“拥有”用户，不得不接受通过网络大平台间接“拥有”用户。并且，对于网络大平台来说，用户是动态的，对媒体和内容生意来说，用户是静态的。

## 第四篇 知识个体

### 知识生产者的五种角色

知识原创者

知识传播者

知识产品经理

知识经纪人

知识价值领袖

不论是知识的创造，还是知识产品化，都是很难规模化的，它更需要的是匠人精神，以极客、匠人、手工艺人的方式创造知识，设计知识产品，服务知识消费者。

## 第九章 知识极客与知识匠人：五种知识生产者

泰勒·考恩

《商业文化礼赞》

巨大的市场能够降低创造性追求的成本，09更容易发现可盈利的市场位置。

安东尼·伯吉斯

富有创造性的作家应该效仿莎士比亚的做法，向人们提供看似流行但实际上却寓意深远的东西。

知识原创者：塔尖的少数人

知识传播者：知识经济的主流人群

知识产品经理：管理商品与构建系统的人

知识经纪人：实现商业价值的人

知识价值领袖：关注社会价值与商业价值的人

互联网知识经济的未来：平台和匠人个体共存的时代

在互联网知识经济浪潮中，涌现出一批知识个体。过去，他们可能是学者、老师、传媒人、出版人、创业者、互联网产品经理、互联网运营人员、学习达人等，互联网知识经济让这些人之间的界限在消除，变成新的群体。

我们把这个新群体中的个体称为“知识极客”，是知识与极客的结合。极客（geek）是指对计算机和网络技术有狂热兴趣并投入大量时间钻研的人。对知识极客来说，他们钻研和为之狂热的东西是知识。在说起知识生产者这个群体时，人们也常用另一组具有丰富感情色彩的词汇：知识匠人、知识工匠、知识手艺人。

知识极客是互联网知识经济的核心人群，现在看，他们可以分成五

大类：

- 知识原创者；
- 知识传播者；
- 知识产品经理；
- 知识经纪人；
- 知识价值领袖。

对知识极客进行分类，是为了更好地看清楚这个群体。其实，我们自己也都可能是这个群体中的一员，这种命名和分类，也是为了帮我们找到自己的定位：在互联网知识经济浪潮中，我们能做的贡献是什么？

## 知识原创者：塔尖的少数人

发现新的自然规律的科学家是少数人，研究经济与管理原理的学者是少数人，创作真正原创性艺术作品的是少数人，开发新的计算机语言与系统的工程师是少数人，他们是知识的原创者，是塔尖上的人是少数人。

知识原创者的门槛也可以略微放低。写作一本原创著作的人、网络文学小说的作者、新互联网产品的设计者、创立新商业模式的创业者、新工作方法的开发者都可以视为知识的原创者。

在互联网上，Web2.0、博客、微信公众号让每个人都可以在互联网上写作，原创者的大门进一步向普通人敞开。按照凯文·凯利的“1000个铁杆‘粉丝’”说法，只要有1000个付费的铁杆“粉丝”，在经济上就足以支撑一个人的创作成本，这降低了知识创造的门槛。互联网知识经济也让这1000个付费的铁杆“粉丝”更容易找到。

虽然“少数人”的人数在扩大，但比例并没有发生巨变，工作方式也没有发生多大的变化。

互联网没有给原创者的工作逻辑和工作方式带来根本性的变化，他们仍在寻找内核性的事物——那个创造或发现之后，可以在数量上或影响力上具有极大扩展性的内核。

正因为如此，知识原创者所创造的东西往往很难直接被理解和直接应用，这使得他们和普通大众之间需要解读者，这也使得他们不是每个人都能享受到知识经济带来的较大的经济收益。



## 知识传播者：知识经济的主流人群

创造新知识是追求，而传播知识是现实。例如，大学教授常被认为是知识的创造者与原创者，但如果把他们的职责分成研究和教学，那么我们可以看到，他们至少有一半时间花在解读、传授与传播上。

在信息与知识领域，解读者、传播者一直是人数最多的角色。互联网知识经济给传播者带来很大的变化。

可以这么说，互联网知识经济的媒体、内容和教育三种业务形态本质上都是关于传播的。现在的“知识明星”做的就是知识的解读、传授与传播。在很多领域，都有人宣称提出了全新的观点，其中少部分的确是，但多数只是一种传播手法。

在信息与知识领域，目前看，解读、传授与传播这个环节仍非常重要。这一波互联网知识经济浪潮也给传播者这个群体带来巨大的变化，技术和平台赋予这群知识传播者以活力。知识传播者可能是知识极客里人数最多、最主流的人群。细分来看，他们承担的职责有以下三种：

- 解读知识：以他们自己作为载体，理解高浓度、艰深的知识，将它变成更易理解的和接受的。

- 传授知识：在教育过程中，将知识技能传递给学习者。

- 传播知识：将知识转化为易传播的内容，扩大知识的影响面，吸引人去深入学习。传播知识，有很大的娱乐成分。

那些有传媒经历的人，通常不排斥做知识的传播者。例如，“李翔商业内参”定位于“你的私家商业知识秘书”，替用户收集和整理商业新闻、商业知识和商业观点。它精炼信息和知识，注重服务性，为每条内容打上诸如“可以做PPT”“可以做谈资”等标签。

教育领域的工作者也自然地接受自己是传播者的角色。当然，教育重在传授，而非传播。他们更关注教与学、教育方法、学习方法。传播是告知，是一对多，触及尽可能多的人群；传授，回到根本是一对一，是传授者与学习者的一对一互动。

虽然知识传播者是互联网知识经济的主流人群，但这主要是站在当下得出的结论。变化会持续发生。如果看广义的知识领域，如音乐的演变，我们会发现，过去，各地可能都有当地知名的艺人，他们可能是演唱其他人的歌曲。但是，技术进步带来音乐的可复制性，音乐变成顶级艺人赢家通吃的局面。

## 知识产品经理：管理商品与构建系统的人

我们再从互联网产业里借用一个词“产品经理”。知识产品经理和知识经纪人可以说是互联网知识经济的推动者。

“产品经理”的说法最初源自宝洁，是全面负责一款商品的人：确定开发何种商品，组织产品的研发、生产、营销和销售，并且负责一款产品的商业模式和商业收益。

微软将产品经理这个说法引入IT领域，用来指负责一款软件产品的人，它的含义很接近宝洁的设定。到了互联网时代，通常来说，产品经理负责产品设计，管理或协调开发过程，并推动后续运营和持续迭代。与产品经理协作的，是工程师等技术人员。

与互联网产品经理相对应的，是互联网产品的运营人员，前者开发一个系统，后者运营一个系统。

在有人说“人人都是产品经理”时，他们实际上强调的是每个人都应该全局地看产品。

在互联网知识经济中，我们借用“产品经理”这个词，包括了上述讨论中关于产品经理的两种含义：

- 管理一款商品的人；
- 构建一个系统的人。

互联网知识经济同时需要这两类人。对于知识平台来说，产品经理是构建一个系统——一个互联网产品系统，一个支撑知识商品或服务的系统。对于制作一款知识商品的机构，产品经理是规划、生产和销售知识商品的人。

过去，在媒体领域，内容负责人只需要负责内容本身，常被称为“主编”。对应的，媒体里有负责商业的人，有的媒体机构将一本杂志里充当这个角色的人称为“杂志出版人”。通常，还会有明确负责广告销售的销售总经理/销售总监、负责营销的营销总监。现在讨论付费知识产品时，这些职责在融合，我们可以用如下等式来看“管理一款商品的

人”

这类知识产品经理：

知识产品经理=主编+出版人+营销总监

对比而言，“构建一个系统的人”这类知识产品经理，他们的职责可能与常说的互联网产品经理非常相近：

- 规划系统，设定它的整体业务逻辑，包括目标、功能、用户和商业模式等。

- 设计系统，将规划变成设计蓝图、设计细节和体验设计。

- 开发系统，与工程团队一起将设计变成可运行的系统，并迭代开发。

- 运行系统，与运营、营销等各部门合作，将系统变成实际运行的产品，达成用户目标和收益目标。

## 知识经纪人：实现商业价值的人

知识经纪人，是将知识产品或服务营销和销售出去的人，他们营销和销售知识产品，实现知识的商业价值。

经纪人、销售员，都是人们很熟悉的形象，这些过去的形象有助于我们理解知识经纪人的含义，但也可能误导我们，因为在互联网知识经济中，这群人的角色可能不像过去那么鲜明。他们可能是知识平台里各种职能的工作人员的组合，如营销、设计和编辑等。对于生产一款知识产品的公司来说，产品经理指的就是生产它的团队，经纪人则是销售它的团队。

讨论商业模式时，我们曾说，知识产品服务提供商和知识平台的逻辑不同。在讨论知识极客的角色时，我们发现二者也有很大差异。在知识产品服务提供商中，知识传播者、知识产品经理、知识经纪人可能是逐渐融合的，形成精干的团队。在最小的情况下，可能一个人就可以依托平台制作、推出一款知识产品。

李翔在2016年11月“李翔商业内参”付费订阅数超过8万时撰写了一篇文章，标题是《李翔的三人小团队，为何能超越传统大媒体》。三个人，反映出知识产品提供商可以采用精干的小团队。李翔总结说，互联网和用户也教给了我一些东西，让我从一个自负的杂志人，变成一个谦卑的内容生产者。他说学到的三点是：

·第一点是产品意识。一个好的产品，或者说一个合格的产品，至少应该具备两个条件：频率的稳定性和质量的稳定性。

·第二点是效率意识和用户意识。一定要提高效率，一定要靠近用户，努力地接近你的用户，服务你的用户。

·第三点是价值意识。你想要做的事情，你想要做的产品，必须要对整个生态有一些正向的、建设性的价值，而不仅仅是索取。

从知识平台的角度看，知识传播者、知识产品经理、知识经纪人分工越来越细致。

对于平台来说，平台倾向于不是雇用“知识传播者”，把他们变成员

工，而是试图与他们形成“联盟”关系，提供互联网交易平台给知识传播者，同时也从各种方面支持知识传播者。

在知识平台内，平台既有“构建系统”的产品经理，也有“管理商品”的产品经理。但是，与处于知识产品服务提供商一方的管理商品的产品经理不同，平台里的这类人往往更多考虑的是如何服务多款产品。

知识平台的关键职责是协助各方实现商业价值，这使得它里面很多工作人员其实是经纪人：他们形成细致的分工，形成一个体系来做经纪人。

## 知识价值领袖：关注社会价值与商业价值的人

所谓知识价值领袖，就是那些创造巨大社会价值和经济价值的人。与知识原创者关注知识本身、知识的原创性不同，他们更关注“价值”，既可能是社会价值，也可能是商业价值。

知识价值领袖是创造巨大价值的人。有的人可能创造或传播了革命性的观念，如提出知识与知识工作者概念的彼得·德鲁克；有的人可能创造出具有巨大社会价值的知识平台、知识体，如维基百科的创始人威尔士、操作系统Linux的开发者李纳斯；有的人可能创造出具有巨大商业价值的知识公司。

对于知识生产者、知识极客这个群体，人们特别关注知识明星，人格魅力体的说法和操作也进一步强化了这种现象。但是，我们要知道，互联网知识经济的创造者是多样化、各具特色、各司其职的群体。

在互联网知识经济中，我们每个知识个体都在不停地思考关乎我们自身的问题：我的角色现在是什么？我的角色可能是什么？我的角色应该是什么？

## 互联网知识经济的未来：平台和匠人个体共存的时代

知识产品与服务的未来，将是平台与知识极客、知识匠人个体共存或相互依存的时代。

不论是知识的创造，还是知识产品化，都是很难规模化的，它需要更多的是匠人精神，以极客、匠人和手工艺人的方式创造知识，设计知识产品，服务知识消费者。

诚如社会学家理查德·桑内特在《匠人》中所说，“肤浅的能力在现代社会特别吃香”。但是，肤浅创造不出知识和知识产品，知识和知识产品需要“缓慢的匠艺时间”，这使得知识产品与服务的未来，必然是平台和具有匠心的知识极客个体并存的时代。

平台负责连接、快速、效率与规模。平台必然是高效率 and 规模化的，它的规模化可以是传播高度和广度的规模化，可以是连接的规模化，可以是交易效率和交易量的规模化，可以是生产量与服务量的规模化，可以是服务客户数量和类型的规模化。

知识极客、知识匠人个体则以个人骄傲、好奇心、责任心去负责需要深入的那部分。



## 精明的知识消费者



## 构建自己的 知识体系

通过知识体系或框架  
去对抗碎片化

### 工具：个人知识支柱 (personal knowledge pillars)



待学习领域



当前职业领域



待学习领域



其他领域 / 已失效



大学及以上教育



个人兴趣领域



其他领域

**使用说明：**建立个人的知识体系，关键是找到智慧的支柱（pillars of wisdom），这里设定人可能有七个知识或智慧支柱。最重要的三个支柱是：大学及以上教育、个人兴趣领域和当前职业领域。可能还有两个我们归为其他领域，而其中部分有可能已经失效。另外，我们还可设定两个待学习领域。

## 第十章 如何做一个精明的知识消费者

理查德·佛罗里达

《创意阶层的崛起》

我们所处时代的伟大奇迹不是技术能够为我们带来什么，或者技术的演变和发展速度是如何之快，而是创造这一切的人类创意的大爆发。

彼得·德鲁克

把才华应用于实践之中——才能本身毫无用处。许多有才华的人一生碌碌无为，通常是因为他们把才华本身看作是一种结果。

知识消费与商品消费的差别

我的知识之屋的支柱是什么

通过知识框架去对抗碎片化

通过“输出”学习，通过“使用”学习

通过分享与交流学习：针对性知识的价值最高

现在，信息极度丰富，信息爆炸，社交网络和移动互联网让我们被信息包围。

技术进步让旧信息快速过时，知识需要更新迭代。收费知识产品让我们更容易得到有针对性的知识，同时也让我们要面对各种知识的兜售。在新的时代，我们要做“精明的知识消费者”。

## 知识消费与商品消费的差别

作为商品和服务消费者，我们要做的只是选购。要消费知识，我们要选购、要消化、要使用。知识的消费链条包括四个环节：知识创造、知识产品化、知识消化、知识使用。

作为商品和服务的消费者，我们付出的就是金钱。要消费知识，金钱只是我们所付出的很少的一部分，我们付出更多的是时间和精力。在消费知识的过程中，我们还常经历痛苦，那也可以算是我们付出的成本。

作为商品和服务的消费者，我们很快得到消费的结果，商品和服务与期望不一致的情况很少发生。知识以外的商品和服务遵循所见即所得、所用即所得的模式，它的效用可以相对明确的评估。

要消费知识，我们通常要很久之后才知道结果，知识产品的结果与期望不一致的情况经常发生。

作为商品和服务的消费者，我们通常需要问自己为什么需要，也知道自己要什么结果，要做的只是选择。

要消费知识，我们会问为什么需要，却不知道自己要什么结果，甚至我们还要说服自己或被外界说服：你真的需要。

要做一个精明的知识消费者，我们要努力提升自己的消费能力：如何选购（筛选），如何消化，以及如何使用。

在《为未知而教，为未来而学》中，哈佛大学知名教育学教授戴维·珀金斯提出了一个开放性问题：什么是真正值得学习的知识？他提出了四个方面的评估标准：深刻见解、行动、伦理道德和机会。其中，机会指使用的机会或概率。这四个标准可以用来帮我们判断，我们要学什么。我们购买和消费知识产品与服务，不管它是媒体、内容或教育，我们对它的吸收程度很大程度上取决于我们原有的认知水平，取决于我们的投入与努力程度，而不是只取决于产品本身。

这一切，使得我们要努力提升自己身为知识消费者的素养。我们要了解自己现有的知识基础，要努力构建自己的知识体系。我们也要改变

传统的学习方式，通过“输出”学习，通过“使用”学习，通过分享和交流学习。

## 我的知识之屋的支柱是什么

要成为精明的知识消费者，首要的是认识自己。

知识的消费是分等级的。我们可以很容易地消化略高于自己水平的知识，对于远超自己知识背景和能力的知识则很难消化。总是消费容易的知识相当于吃糖果，吃太多通常有害无益。

认识自己的知识能力，可以从个人的知识整体和单个专业方向两个方面分别考察。对单个专业方向上的水平高低，在各个领域有自己的衡量方法，各不相同。比如要衡量一个市场营销人员掌握品牌、营销、公关的知识与技能，我们有着较为成熟的衡量方法。

对于个人的整体知识水平，一个可行的考察方式是自问：我的知识之屋的支柱是哪几根？个人知识之屋的支柱、柱子的说法源自朋友间的探讨，这个说法可以追溯到智慧七柱和建筑的七盏明灯。T.E.劳伦斯曾撰写一本自传《智慧七柱》，后来被拍成了史诗电影《阿拉伯的劳伦斯》。又如，《建筑的七盏明灯》中提出了牺牲原则、真理原则、权力原则、美的原则、生命原则、记忆原则和顺从原则等。

这里以我自己为例讨论个人的知识之屋的支柱，这是我的自我知识解剖。我的教育背景是电机工程专业，研究生是同一专业但偏向电力市场，也就是如何将市场机制引入电力网络。我工作多年从事的行业则是和传媒、互联网、知识产业相关，我因个人兴趣大量阅读互联网思想和商业模式的相关资料，对互联网理论、历史沿革、产品开发、商业较为了解。在移动互联网时代到来时也曾重拾编程参与开发，并负责技术、产品工作。我有长期的阅读和写作习惯，写作内容包括管理思考、商业思想和创意管理等。

作为第一代“互联网移民”，在使用互联网的过程中，我自然地对外联网思想、互联网产品模式有了深入的了解；工科背景的大学和研究生学习生活，自然地让自己拥有了工程思维。互联网思维和工程思维这两个支柱对我来说几乎是自然而然形成的。

由此，可以大略看到我的知识之屋的几个柱子分别是：

- 互联网产品开发；

·传媒内容和知识产业；

·商业管理；

·工程思维。

人的知识能力也是进化的，出于对互联网、管理、创意、个人知识的交叉领域的关注，从2009年开始，我进行了一些学习、研究、实践，最终出版了讨论互联网时代管理的《创意，未来的工作方式》一书，为自己的知识之屋增加创意管理这一知识支柱。

我们每个人的知识体系、知识支柱都是在不断进化迭代，我们每个人都自问：

·我自己的知识之屋的支柱有哪些？

·有什么已有的知识支柱值得被高效利用？

·我们要努力在学习中建立哪些新的知识支柱？

我们可以观察知名人士，也可以观察周围的朋友，看他们的知识之屋的支柱是什么？这些支柱如何支撑他们个人的智识发展与事业发展？

观察大师级人物的知识体系我们发现，大师和普通人的知识之屋的区别在于：第一，支柱的坚实程度和高度不同；第二，各支柱的匹配程度不同；第三，它们组合形成的空间不同。乔布斯的知识支柱是科技产品、商业、品牌营销、艺术设计，他在每个领域都达到了大师级的水平。



## 通过知识框架去对抗碎片化

我们所处的信息和知识环境必然会更加碎片化，我们消化和吸收信息及知识的方式也必然是碎片化的方式。

在接触一个新的知识领域时，我们应先掌握这个领域的总体脉络或总体框架。这就好比要建一幢大楼，先建大楼的基础和框架，之后再建墙壁，装窗户，进行室内装修等。例如，对于一个创业者来说，持续地接受各种新观念、故事不是什么好的策略，市面上流行的新观念可能是相互冲突的，我们很容易在观念碎片中迷失。较为有效的方式是先建立创业必需的商业与管理观念的框架，有了这个框架基础，我们才能有效地接受、理解和应用新的知识。

对于创业者来说，或许可以先给自己建立这样一套超简单的框架：

- 战略与产品规划，可以使用“商业模式画布”。
- 品牌与营销，可以从特劳特的定位理论开始。
- 一般管理，包括如何管人、管事、管财务、像CEO一样思考等，可以从韦尔奇和格鲁夫的讲述里借鉴。

有了这个框架，在听到颠覆式创新、从0到1时，我们就知道这是进行战略与产品规划的新思路；在听到“超级IP”时，我们可以用它来丰富自己的品牌营销工具库；在听到合弄制、人人参与决策这样的观念时，我们可以用它来改善自己的一般管理模块。

为了提高自己的管理能力，我们可以把已有的框架借鉴过来使用，然后用实践、外部的观点、自己的反思来充实它。

对于如何提高管理能力，由两个大师级人物的经典观点组合起来形成的框架很有帮助。他们一个是管理学家彼得·德鲁克，他著有《卓有成效的管理者》，主要关注管理者自己这个人；一个是英特尔前CEO安迪·格鲁夫，他著有《格鲁夫给经理人的第一课》，主要关注如何提高生产率。这个框架整合起来包括如下要点：

第一，管理者怎么让自己变得卓有成效：关注自己的时间分配和使

用方式，关注“我能做出哪些贡献”，关注“如何发挥自身的优势”。

第二，用格鲁夫的“早餐店的生产线”来了解如何进行产出导向管理，从“事的逻辑”的角度掌握如何提高生产率。

第三，了解有什么样的具体工具可以提高管理者的生产率：开会、决策、激励下属、招人与留人等。

在进入一个新的领域时，我们的首要任务是通过借鉴经典框架、读经典资料、向专家请教等方式，快速地形成自己在这个领域的知识框架。之后，不断地吸收新的知识和技能，在实践中经历成功和失败，不断地完善、改善、提高。

这样的思路可以用到几乎所有的领域，不论我们是试图掌握互联网运营方法，还是学会公众演讲，或是如何让自己变得更有创意、学习听古典音乐等。

我们还应当定期地回顾和优化自己在这个新领域的知识框架。随着积累的知识、经验和教训越来越多，有时我们会发现最初的知识框架变得有些杂乱，需要进行梳理；有时我们会意识到之前的框架可能需要补充新的模块；有时由于外界快速变化，我们感到框架里的某些信息需要被彻底替换掉。

在跨越某个知识与经验阈值之后，我们常常会发现更有效的框架，之前的框架需要彻底废弃。遇到这种情况，我们要接受之前的知识框架已经完成了它的使命的事实，转而拥抱新的知识框架。

## 通过“输出”学习，通过“使用”学习

对于知识，我们可以用实用的态度来看待它。管理大师彼得·德鲁克对知识的看法很简单直接：知识就是要有用。

知识只有能应用于实践，改变人们的生活，才会有价值。德鲁克曾这样对向他请教的管理学者、《基业长青》和《从优秀到卓越》作者吉姆·柯林斯说：“把才华应用于实践之中——才能本身毫无用处。许多有才华的人一生碌碌无为，通常是因为他们把才华本身看作是一种结果。”

对于实用性的知识，我们学习的目的是使用它，学习的方法也应当实用。我们认为，实用的方法是：通过“输出”学习，通过“使用”学习。

工程类的知识在过去100年里快速演进，关键原因之一是，工程类的知识不断地被投入使用，然后反馈、修正、改进。在计算机科学等快速变化的领域，我们甚至看到，不只是使用知识，然后提供反馈，产业界的实际运用甚至会超越学术界的研究，反过来指引学术研究。在计算机科学领域，产业界和学术界的人才快速地流转。

对个体来说，我们消费知识会经历消化、吸收、使用几个阶段。在使用知识时，我们应该注意以下几点：

第一，不能把碎片化的知识不加思考地投入使用。投入使用的知识应当经过消化、吸收，有意识地转换为针对自己实际情况的可行方案。第二，不能教条化地使用知识。在使用的过程中，要清晰地了解我们受到什么样的理论和假设的影响，即使判断它是有效的，也还是需根据情况进行调整。

消化、吸收、使用知识的过程中，“输出”这个词特别重要。

读书，被认为是最重要的学习方式，书所提供的信息往往比较稀疏，它需要我们用想象和思考去补全，读书使我们处在一种主动活跃的状态。但是，读书有时又是“危险”的。经常会发生这样的情况，因为作者的逻辑很流畅，读书后我们自以为很懂，实际情况却并非如此。一个可行的改进就是强调“输出”：在进行学习性的阅读时，要做摘要，整理思维导图，撰写阅读笔记，向他人介绍这本书，举办讲座系统地讲述。

输出可以刺激和优化学习过程。互联网、移动互联网让这种分享变得更加便捷，我们可以在微信朋友圈进行简短的读书分享，和朋友微信讨论读书的体会，在各类微信群进行读书微课分享。

将知识投入使用，如果能够进行系统性的总结，向他人传授为什么、怎么做，分享自己的经验与教训，这样的输出更会让我们的知识学习和使用更加有效。

前真格基金投资合伙人冯新所创办的“碳9学社”是以翻转课堂、同伴式学习为特色的创业者学习社群，它的核心理念的第一条就是强调“输出”，它有个说法是“输带化”——输出强制带动吸收内化。碳9学社的核心理念还强调，知识的消费者首先必须成为知识的生产者。

总结是一种反思学习，它给我们机会进行复盘，思考在这个过程中什么知识是对的、什么是错的，思考我们做对了什么、做错了什么。

能否将自己的经验传授给他人，是验证自己对知识和技能掌握程度的关键指标。当然需要注意的是，我们在使用这样的输出方法来学习时要注意避免两个陷阱：

陷阱之一，对于一些无法直接重复和验证的领域，这样的输出过程可能有事后合理化、美化的倾向。从对自己负责任的角度讲，我们应当做到至少对自己真诚，我们在听他人的经验分享时也要意识到讲者有这种倾向。

陷阱之二，这样的输出之后，我们可能错误固守自己的经验，固执地认为自己所总结是对的，在未来情况发生变化需要进行变化时失去灵活性。

对于当下的学习热潮，特别是企业界、创业圈的学习热潮，领教工坊联合创始人、北大汇丰领导力中心主任肖知兴在2017年年初有一些冷思考，他的文章《多一些真实践，少一些伪学习》广为流传，引发很多讨论。作为管理学者，他给企业界的人提建议说：“管理是一门关于实践的学问，实践出真知，磨炼出绝活，踏踏实实坐下来把豆腐磨好，是确保经济低谷期企业能够活下去的唯一办法；到处赶场子，追逐新概念，吊名人膀子，错失恐惧（FOMO）式的蜂群学习、社交学习、伪学习，实在是可以休矣。”

他列举现有的管理方面的四种伪学习：干货式学习、自嗨式学习、鸡汤式学习和“粉丝”式学习。对于干货式伪学习，他分析说：“真正有价值的管理经验，不是‘干货’，而是‘湿货’，是充分考虑到这种经验的边界条件、背景条件和适用条件基础上的管理经验。”对于鸡汤式伪学习，他分析说：“鸡汤式学习往往忽视主要问题和主要矛盾，把公共层面的制度问题、行业层面的战略问题、企业层面的管理问题全部简化为创业者个人努力和个人奋斗的问题。”

## 通过分享与交流学习：针对性知识的价值最高

互联网、移动互联网不只是让我们可以更容易地接触到信息，更是为我们的分享和交流提供了便捷的工具。

在讨论知识产品时，我们提到一些分享和交流的案例：维基百科聚集众人智慧形成百科全书；社交问答社区Quora、知乎形成大量的知识积累；在行、分答等付费知识工具促进了实用知识在人与人之间的传递。

通过分享和交流学习，可能是学习的真正状态。对知识的消费场景，我们常常会想象成一个人在独自读书、思考、写作。但真实的情形却是，我们在坐在人群中听课和交谈，我们在咖啡馆、会议室里谈论争论，我们在智能手机上的屏幕里热烈、激烈地讨论。其实，读书是穿越时空与作者进行交流，在书的边上写下笔记时，我们就像在把自己的困惑和思考说给作者听。

不少人认为，分享和交流等方式是学习的体验改进，因为体验好，所以我们需要它。在这种思路的指导下，很多人努力地改进体验。我认为，这种想法可能并未抓住知识产品的根本特性。

知识产品的一个根本特性是，图书、课堂、媒体或所有其他一对多的知识传递，都只是建立一种对话的基础。有了这个对话的基础，我们能够与现实对话，能够与自己对话，能够与他人对话。所有真正有价值的知识，都不是普遍的一对多，而是有针对性的一对一。这样的知识，只有在真正的交流中才能产生。

问好的问题，得到有价值的答案；多倾听，然后给出有价值的反馈。之所以有这些广为接受的说法，是因为它们能够促成真正的交流，带来有针对性的知识。

有人会试图对知识本身的价值进行评估，试图区分知识的高低贵贱，这种做法是不恰当的，因为他们不了解，知识的针对性是更重要的要素。我们这里所说的针对性的知识，和哈耶克所说的场景知识是相通的。场景知识就是他说的“有关特定时间和地点的知识”，在《知识在社会中的利用》一文中他认为，“在各行各业中，对人们的了解、对当地环境的了解、对特殊情况的了解”是宝贵的财富。

问题是，传统的看法已经深入我们的大脑，普适性的、高深的知识才是有价值的。以至于我们为自己的碎片式交谈感到懊悔：明明在和朋友交流中得到很多启发，但我们却自责在社交网络中浪费时间，而没有去做真正的学习。

只有重新理解知识产品，认识到有针对性的知识价值更高，我们才能真正地从分享和交流中得到收益，因为分享和交流带来的正是针对性的知识。互联网工具让有针对性的交流变得更为容易，通过智能手机上的微信聊天，我们也能进行看似碎片式的交流，向朋友或老师提出针对性的问题，得到来回多次的及时反馈。

游戏是新近出现的“分享和交流”方式。游戏在很多时候被认为是有害的大众文化之一，史蒂文·约翰逊以及后来简·麦戈尼格尔为它进行的辩护让我们的观念受到冲击。

美国文化学者史蒂文·约翰逊曾经写过一本有趣的书《坏事变好事：大众文化让我们变得更聪明》，在书中，他用经济学、神经系统科学、传媒学的理论雄辩地论证，游戏、电影、电视和网络这些大众文化所带来的认知挑战使我们的大脑变得更睿智。

对此，知名学者胡泳评论道，读书与玩游戏代表两种截然不同的学习方式。读书的时候，书的内容是第一位的，因为通过读书学到的是显性知识；当你玩游戏时，首要的价值是游戏怎样促使你思考，即学会如何解决问题和做出决策。

在《游戏改变世界：游戏化如何让现实变得更美好》一书中，简·麦戈尼格尔指出，游戏可以弥补现实世界的不足和缺陷，重塑人类积极的未来。

以上的讨论，就是试图强调：只有有针对性的知识才是最有价值的，分享和交流带来的正是这种针对性。

在本书中，我们主要讨论的是面向个人的付费知识产品和服务。我们要看到这些产品可能有着不一样的逻辑：它们的基本逻辑不是它们本身是有价值的，而是说，在把我们这些知识消费者纳入其中之后，我们与产品一起形成更大的整体价值。

这些付费知识产品也让我们再次审视我们所付出的成本：作为知识

消费者，面对这些需要付费的产品和服务，我们应该去思考，它有没有降低我们的知识消费的总成本，提高效率？它也让我们面临另一个艰难的问题：过去看似免费的知识消费中，是不是我们的总成本很高、效率很低？

我们也要特别注意，由于现在的付费知识产品的价格往往并不高，我们很容易成为知识的收集者，但收集却不使用。我们要善用新工具和新形式，要避免仅是成为收集者，只有能投入使用的才有价值。

要成为一个精明的知识消费者，我们要做的是：

- 要认知自己现有的知识基础。
- 要努力构建自己的知识体系。
- 要改变传统的学习方式，通过“输出”学习，通过“使用”学习。

我们也要改变对知识价值的评估方式，重视有针对性的知识，要重视通过分享和交流学习。





观念型知识

VS

工具

观念型知识撬开我们坚固的壳，让我们看到新的世界，促进我们思考和反思。

工具让我们把理念变成实践。根据自己的需求定制化的工具价值更大。

### 工具方法论

1. 要了解工具的价值，工具是迈向解决问题的另一步，要学习理念，更要掌握工具。

2.要深入了解工具，了解工具背后的逻辑、适用之处、优点与不足。

3.使用中的工具才有价值。

4.最重要的工具是自己的工具，尤其是经过调适和改造过的工具。

# 第十一章 知识的工具化：知识消费者的个人目标

纳西姆·塔勒布

《黑天鹅》

我认为任何不是建立在实践基础上的理论都是值得怀疑的，特别是在复杂体系中，那就是：技艺（知道怎么做）优于知识（知道什么）。

弱理念、强实践的工具：商业模式画布与清单

强理念、强实践的工具：敏捷和精益软件开发

更大规模的工具：丰田生产方式与精益体系

可视化：如何把工具投入实际使用

知识就是要有用，知识最终要走向解决问题。把知识变成工具，是把理念变成行动的关键一步。能够转化、凝结为工具，知识就更容易帮助我们解决问题。转化为工具是更高程度的精炼，也更容易进行验证，进行修正与迭代。

我们曾讨论过将知识固化为软件工具，比如将健身教练的指导固化为Keep运动软件。但由于工具化方向仍未发展成熟，因而我们这里选择一些商业理念和商业工具来进行工具化的探讨。

商业领域是理念和理论最多的地方，各种新理念层出不穷。商业理念都是和实践紧密关联的。所有的理念都要面临从观念到实践的过程：我们接受观念的冲击，并且试图把观念应用到自己的领域。

直到这种直接转换不太成功之后，我们才发现工具在其中扮演了重要的角色。观念型知识只是最开始的一步，它撬开我们坚固的壳，让我们看到新的世界，促进我们思考和反思。工具让我们把理念变成实践。更重要的是，根据自己的需求定制化的工具才有最大的价值。

## 弱理念、强实践的工具：商业模式画布与清单

多数工具背后都有强大的理念，但我们先从两个很实用但不具有那么强理念色彩的工具开始：商业模式画布与清单。

关于公司的商业模式，有很多新理念：有讲述为什么的理念，比如颠覆式创新，讲为什么一些新公司会颠覆现有公司的现象；有讲述新逻辑的理念，比如曾经风行一时的蓝海战略；有发现行业共同点和对行业进行区分的，比如共享经济模式。

更有经典的如迈克尔·波特五力模型来分析企业的竞争力，如波士顿矩阵用增长率和相对市场份额两个维度来区分业务的前景，把业务分成问题型业务、明星型业务、现金牛型业务、瘦狗型业务。

商业模式画布（business model canvas）是亚历山大·奥斯特瓦德等人发明的工具，在它的背后，并没有某种特别鲜明的商业模式观念支撑。它所做的很简单，将一家公司的商业模式所涉及的主要元素放在一张图中，从而在这些元素的层面协助我们理解一家公司的业务（见图11-1）。它把自己定义为：一种用来描述商业模式、可视化商业模式、评估商业模式以及改变商业模式的通用语言。



图11-1 商业模式画布

如图11-1所示，商业模式画布包括9个模块，分别是：

- 重要伙伴（key partnerships）；
- 关键业务（key activities）；

- 价值主张（value propositions）；
- 客户关系（customer relationships）；
- 客户细分（customer segments）；
- 核心资源（key resources）；
- 渠道通路（channels）；
- 成本结构（cost structure）；
- 收入来源（revenue streams）。

通过使用商业模式画布这个工具，我们可以把自己的商业模式图示化，并用它来组织团队内的讨论。我们可以用它把自己商业模式的迭代、进化过程记录下来，各个阶段的商业模式画布连起来就可以看到演变的过程。我们也可用它来分析知名公司，分析竞争对手的商业模式，并与自己进行对比。

商业模式画布是用来看一个事物的状态，看各个模块之间的关系，看它的迭代过程。相比之下，检查清单（checklist）这个工具则是指向行动的，它是行动的指南。它同样没有特定的观念，我们可以把它用在各种各样的场景，从购物清单、待办事项，到外科医生、飞行员的检查清单。

曾入选《时代周刊》全球100位最具影响力的医生阿图·葛文德写过一本书《清单革命》，他发现，世界正在从非常复杂变得更加复杂，为了解决医疗领域变得复杂和容易出错的问题，他发现了检查清单的价值：我们都需要类似“飞行员检查清单”“手术安全清单”那样的清单。

阿图·葛文德讲述了约翰·霍普金斯医院的一个检查清单案例。医生彼得·普罗诺弗斯特推进了一种防止插入中心静脉置管引发感染的清单，从而将引发感染的比例从11%降到了0。他的清单是写在一张纸上的如下步骤：

- 1.用消毒皂洗手消毒；
- 2.用氯己定消毒液对病人的皮肤进行消毒；

- 3.给病人的整个身体盖上无菌手术单；
- 4.带上医用帽、医用口罩、无菌手套并穿上手术服；
- 5.待导管插入后在插入点贴上消毒纱布。

在推行这个检查清单前，他观察发现，1/3以上的操作不够规范，医生至少跳过了一个步骤，而这样一个简单的检查清单，就可以将医疗事故率大大降低。

检查清单是强大的工具。当我们试图把知识变成工具时，最先应该考虑的就是，把它变成一种包括关键元素的检查清单，从而减少错误，提高协同，持续改善。

## 强理念、强实践的工具：敏捷和精益软件开发

我们再接着看一个软件技术领域的案例，看在这个重视工具、实践的领域，一个理念怎样发展成一系列工具。

敏捷和精益是软件开发领域重要的理念。

精益是美国人对丰田生产方式的说法，它的重要特征是持续改善和消除浪费。埃里克·莱斯提出“精益创业”，精益的思路在高科技创业者中影响进一步扩大，他试图找到方法消除创业公司开发错误产品而形成的浪费。

敏捷软件开发起源于2001年，17位软件开发界的思想领袖共同发布《敏捷软件开发宣言》，提出了4个价值观和12项原则。敏捷软件开发是对强调计划的“瀑布式开发方法”的反抗。《敏捷软件开发宣言》提出的4个价值观是：

- 个体和互动胜过流程和工具。
- 可以工作的软件胜过详尽的文档。
- 客户合作胜过合同谈判。
- 响应变化胜过遵循计划。

敏捷和精益的起源不同，精益源自工业生产，敏捷源自软件开发。但是，二者有着相似的价值观，都强调人的价值，强调人的学习能力和自组织，强调尽早推出产品，强调根据情况进行不断的调整。

在软件开发领域，理念很少会仅停留在一组价值观和原则上，一般都会很快被发展成一系列工具，发展工具的方法包括从外部借鉴和对已有经验进行总结，然后在项目中投入使用、形成各种最佳实践，并且持续地演进。

按知名的精益与敏捷教练亨里克·克里伯格（Henrik Kniberg）的总结，Scrum、极限编程（XP）和看板是将敏捷和精益运用到实践中的三种具体方法。这三个工具相互之间略有重叠，我们逐个看一下这些工



具，以了解一个理念如何变成工具。

## Scrum

Scrum是橄榄球赛的名词，指的是全队通力合作把球往后场传的一种方式。软件开发方法中的Scrum方法由杰夫·萨瑟兰和肯·施瓦伯提出，它把软件团队比作橄榄球队，全队有明确的最高目标——发布产品的重要性高于一切，团队高度自治，成员紧密合作。

Scrum不像瀑布式开发方法那样预先设定好路线，它强调朝着目标前进，不断调整。用杰夫·萨瑟兰的原话说，Scrum最根本的想法是“检视与调整”：在展开一个项目时，何不经常审视它，看看正在处理的事是否朝着正确的方向前进？

在Scrum中，引入了很多新的名词，比如冲刺（sprint，指一次迭代周期）、产品需求清单（backlog）、开发团队负责人（scrum master）、产品负责人（product owner）。但抛开这些名词，我们可以看到Scrum的核心做法如下：

- 形成按照优先顺序排列的产品需求清单。
- 组建多个小规模、跨职能、自组织的开发团队。
- 将整个开发周期划分成短小的、固定的迭代周期，每个迭代周期要有通过测试能发布的版本。
- 持续调整版本发布计划；持续调整流程，不断优化开发流程。

## 极限编程

极限编程（extreme programing, XP）是肯特·贝克所创立的软件开发方法。

Scrum的重心放在团队，而XP正如其名放在编程或代码层面，它包括一系列方法：持续集成、结对编程、测试驱动开发、集体代码所有权、增量式设计改进。

在工具方法论上，XP和Scrum也略有不同：Scrum是一套系统的、紧密关联的方法，要把它引入开发就要相对全面的使用；XP是一组工

具集，我们可以根据需要进行选择的工具，根据实际使用情况对工具进行调整，继续引入新的工具。

## 看板

看板是“软件开发看板系统”的简化说法，它主要由大卫·安德森提出。

熟悉丰田生产方式的人都知道，看板源自丰田，是指丰田的将精益生产系统连在一起的可视化物理信号系统。不过要注意的是，丰田看板和软件开发看板的含义上有很大的不同。在丰田生产方式中，通常并不像软件开发看板那样，存在一个把所有信息汇合到一起的“板”。软件开发看板，是把软件开发过程“可视化”的一种方法，通常把开发过程分成需求、已选中、开发（正在进行、完成）、部署、上线等几个过程，用贴在看板上的卡片代表开发任务。

运用看板有一个关键理念是限定在制品，也就是限定正在进行中的工作任务项目数量，这是来自丰田看板的实践经验，降低库存，可以释放资金占用，提高经济效益。

在很多软件开发团队的办公区，我们会看到看板在实际使用，这是因为可视化的看板能帮我们真正地看到工作和流程，“看到”有助于“理解”。已经有人将这些工具变成软件工具。Tower等项目协同软件把原本是流程和方法的看板工具，变成可以在协同软件中使用的工具，并用代码来把工具固化下来。

从敏捷与精益的价值观及它的三种方法Scrum、XP、看板，我们可以看到，将知识、理念应用于实践的过程中，工具化发挥着极大的作用：

- 将理念变成实体。
- 将理念变成可使用的。
- 将理念变成可持续改善的。

## 更大规模的工具：丰田生产方式与精益体系

丰田生产方式是更大规模的工具，有强大的理念支撑，有完整的系统，包括非常多的工具。它在丰田、在日本工业、在全球汽车行业甚至整个工业生产中都有广泛的应用，并且被延展到产品开发过程、服务业、软件开发过程等领域。

丰田生产方式与精益思想是过去几十年中最重要的商业实践知识之一。从高科技行业里频繁说起精益、看板等，我们就可以看到它已经超越了工业生产。由于它以独特的视角看人、看系统，在未来依然有非常大的价值。

通过观察丰田生产方式或精益生产方式（lean production），我们可以看到理念怎样变成工具，并被广泛地推广应用，带来巨大的变革。麻省理工学院的研究者詹姆斯·沃夏克等对日本汽车工业进行调研，在《改变世界的机器》一书中，他们第一次把这种生产方式推到全世界面前，成为高生产率的标准。他们将它命名为“精益生产方式”，用来与西方的大批量生产方式进行对比。

“精益”这个词的中文翻译也很独到，有“精益求精”的词义，“精”代表完美、周密、高品质，“益”代表利益和增加。

一般认为，丰田生产方式的基本思想是“彻底杜绝浪费”，有两大支柱：自动化和准时制生产（just in time）。

自动化，也写成日文汉字“自働化”，以强调人的层面，要把人的智慧赋予机器。“我认为只要彻底杜绝浪费，生产效率就有可能提高10倍。”大野耐一说。他常被尊为丰田生产方式的创始人，他用大野圆圈强调亲临现场观察、强调消除浪费、强调持续改善。丰田自身也有很多在使用的工具，包括小组（cells）、看板（Kanban）、错误预防（mistake-proofing）、快速换模（quick changeover）等。

人们为了学习丰田生产方式，对丰田进行了深入的研究，在詹姆斯·沃麦克的几本著作之后，是密西根大学的杰弗里·莱克等，他们对丰田生产方式进行了一系列的总结，并用通用的商业语言解读，将它变成其他企业可以使用的工具。杰弗里·莱克提出了丰田模式的4P模型，是一个四层的金字塔：

- 最底层是理念，着眼于长期的思维。
- 之上是流程，杜绝浪费。
- 再上是员工与事业伙伴，尊重他们，激励他们，使他们成长。
- 最顶部是解决问题，持续改进与学习。

在《丰田汽车案例》一书中，杰弗里·莱克等总结出丰田模式的14项原则：

原则1：管理决策以长期理念为基础，即使因此牺牲短期财务目标也在所不惜。

原则2：建立无间断的操作流程以使问题浮现。

原则3：使用拉式生产制度以避免生产过剩。

原则4：使工作负荷均衡化，工作应该像龟兔赛跑中的乌龟一样。

原则5：建立立即停止以解决问题、一开始就重视品质管理的文化。

原则6：标准化的任务和流程是持续改进与授权员工的基础。

原则7：运用视觉管理，使问题无处隐藏。

原则8：使用可靠的、已经过充分测试的技术，以支持人员及生产流程。

原则9：把彻底理解并拥护公司理念的员工培养成领导者，使他们能够教导其他员工。

原则10：培养与发展信奉公司理念的杰出人才与团队。

原则11：重视公司的合作伙伴与供货商网络，激励并帮助其改进。

原则12：亲临现场查看以彻底了解情况（现地现物）。

原则13：不急于做出决策，以共识为基础，彻底考虑所有可能的选择，并快速执行决策。

原则14：通过不断省思与持续改进，以变成一个学习型组织。

4P模型和列表形式总结的14项原则，也是常见的将知识转化为可以使用的工具的方式。

## 可视化：如何把工具投入实际使用

丰田生产方式的每个方面都被总结成具体可投入使用的工具。这里以可视化为例进行讨论，看看理念如何变成工具在现实中使用。

丰田的现场管理有5S管理：整理（seiri）、整顿（seiton）、清扫（seiso）、清洁（seiketsu）、素养（shitsuke）。这5S也被称为整理、条理、整洁、标准化、维持。用大野耐一的话说：“处理掉不需要的东西称为整理，需要的东西随时可以拿到称为整顿。”5S通常用于工厂现场的管理，通过清扫、标准化、维持，让工厂空间保持整洁，营造没有混乱的工作场所，让不符合常规的问题可以一眼被发现。

### 工作过程的可视化

研究可视化的松井顺一，把可视化方法推广到工厂之外的办公场所，提出要进行以下几个方面的可视化：

- 工作内容的可视化；
- 工作体制的可视化；
- 工作进度的可视化；
- 工作效率的可视化。

通过对这些方面的可视化，可以提高同事间相互的了解与协作，为进一步改善提供基础。

### 想法的可视化

丰田的可视化还包括想法的可视化，这就是丰田的所谓A3格式报告。丰田要求报告应该在一张A3大小的纸张中呈现。一份A3大小的解决问题的报告，应包括问题、原因、解决方案、成本效益分析等。后来由于电脑的发展，A3格式报告甚至被进一步要求缩减为A4格式。

通常，解决问题的A3格式报告包括：背景、当前情况、目标、根本原因分析、对策、效果确认、跟进措施7个模块。

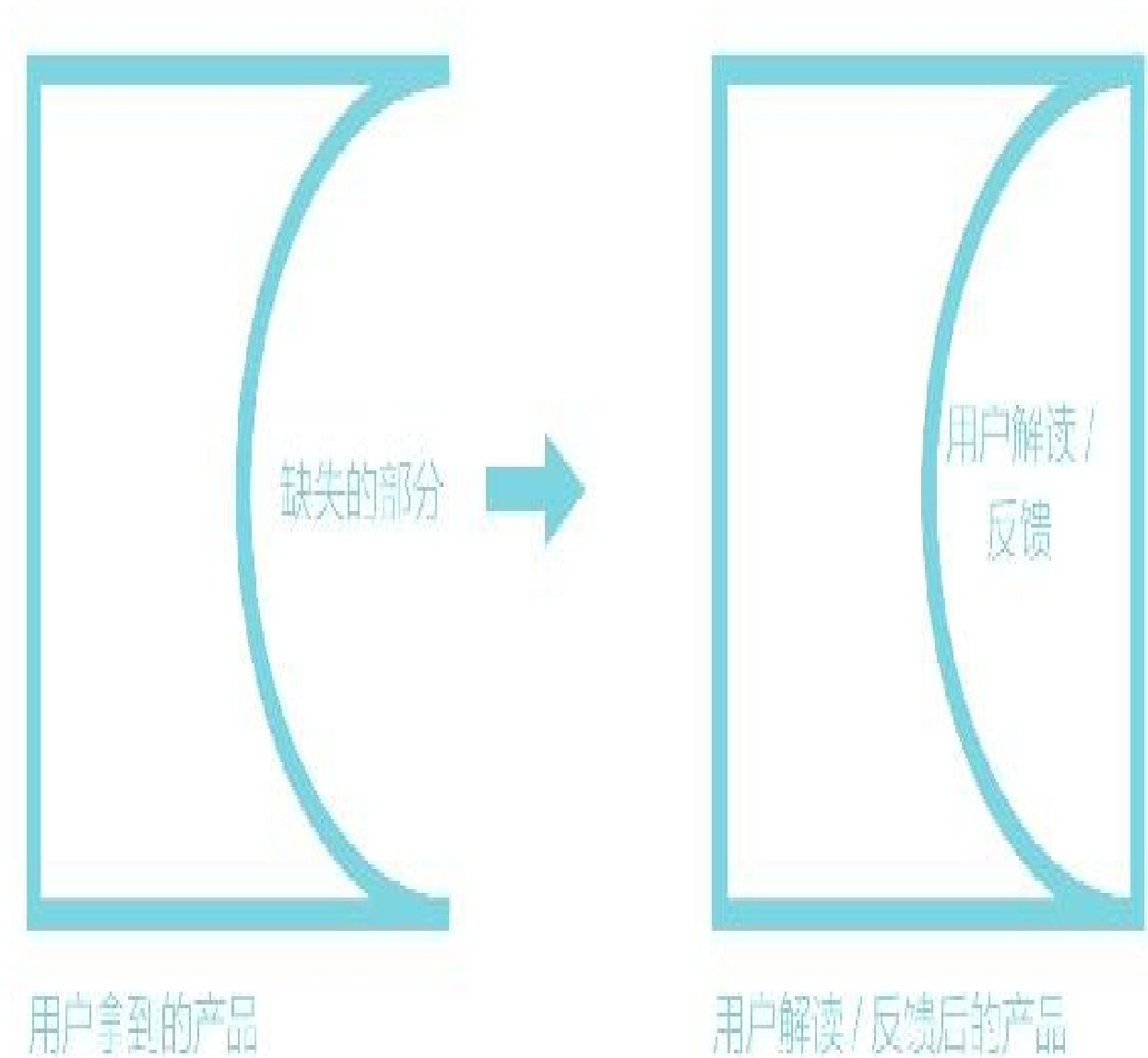
提议型的A3格式报告包括：背景、当前情况、提议、分析/替代方案评估、计划的细节、尚未解决的问题（可选）、实施计划的进度表7个模块。

采用A3格式报告，就是用严格的格式让“想法”可视化，让公司内的团队能够对信息达成一致，并就此形成决策。同时，丰田的A3格式报告背后也融入了戴明所提出的解决问题流程，也就是所谓的PDCA，即计划（plan）、执行（do）、检查（check）、处理（act）。

丰田生产方式是丰田实际使用的一组理念、实践和工具。在学习和使用的过程中，我们可以从丰田的做法中借鉴到一系列的工具。这里提到的5S管理、可把工作可视化，A3格式报告则基本上可以直接采用。我们可以看到，知识在变成工具的过程中，逐渐变得易于投入使用。对我们来说，掌握工具并不是终点，我们还要将知识投入应用，去解决问题。我们还要根据实际情况调适工具，根据实际情况形成合用的工具组合，我们也要回顾和总结，把自己的经验变成新的工具。由此，我们又从工具的使用者变成工具的创造者。

## 第五篇 知识产品方法论

知识产品的特点 需要用户的解读与反馈



信息与知识产品的关键特征是，消费者要付出额外努力去消化。只有由消费者进行解读和反馈之后，产品才能变成成品。产品设计者要做的选择是：怎样在完成与未完成之间划下合适的分隔线，怎样通过产品设计让用户的解读过程更有效，怎样让反馈过程更直接。

互联网知识产品法则：创造完美的半成品



1.优秀的产品从体质上来说都是“完美的半成品”，它邀请用户一起去完成。

2.互联网产品、知识产品都必须真正地“以用户为中心”。我们不能把用户仅仅看成购买产品或服务的“消费者”，要把他们看成一起“创造最终产品的伙伴”。

3.我们要在完成与未完成之间找到合适的分隔线。做多了，用户的自由度变小；做少了，用户会遇到很多障碍；多了或少了，都给用户造成困扰。

4.要想办法缩短用户反馈的路径，降低用户反馈的难度，以及更快地对用户反馈做出回应。

## 第十二章 创造知识的完美半成品：优衣库和苹果公司的启示

约瑟夫·坎贝尔

《千面英雄》

英雄的首要工作是从次要的“果”的世界舞台退出，来到困难真正所在的“因”12的心灵地带。

优衣库卖给我们的是什么

如何把知识注入产品

苹果卖给我们的iPhone究竟是什么

苹果的产品：“完美的半成品”

优秀的产品本质上是“完美的半成品”

知识产品如何做成“完美的半成品”

产品化，是互联网知识平台最关键的任务，它要帮知识生产者将知识转化成用户愿意付费的产品与服务，为用户提供价值。

知识产品与服务，是互联网知识经济的商业模式和公司战略的核心。更简单地说就是：我们卖给客户的产品是什么？我们卖给客户的服务是什么？

在接下来的几章，我们一起来看优衣库、苹果、麦肯锡、维基百科和哈佛商学院等典型案例，从它们身上寻找互联网知识经济的产品方法论。

## 优衣库卖给我们的是什么

优衣库是一家卖基本款服装的公司，一切都普普通通。它不像香奈儿那样充满魅力，不像Zara和H&M充满时尚感，也不像淘宝和天猫那样代表新的零售模式。

但为什么这家公司的创始人柳井正能够持续多年是日本乃至亚洲的首富？优衣库卖给我们的是什么？

有人可能会说，优衣库卖给我们的是T恤、抓绒衣、牛仔裤等。但是，事实并没有这么简单，衣服不过是承载知识的有形之物，一家公司的产品有无价值，最重要的是看向它注入的无形之物是什么。

优衣库常被归类为快时尚，与Zara和H&M等并列，但与其他所谓快时尚品牌注重时尚设计不同，优衣库注重“基础单品的科技创新”。优衣库曾说自己是科技公司，竞争对手是苹果，只有在这样的思考层次上，我们才能正确理解优衣库。

我们再看看优衣库对标的苹果，苹果以设计著称，但是，如果我们看从2007年开创时代的第一代iPhone，到现在的iPhone 7，它有惊人的设计吗？并没有。

除了最初它给我们带来大触控屏这个既是技术突破又是设计突破的特性之外，苹果给我们的，都是那么理所当然的设计，但背后又是巨大的技术进步。我们可以这么说，iPhone虽然以设计著称，但更重要的是用优雅设计封装起来的科技。

同样地，在其他服装公司往服装里注入设计与奢华时，优衣库往服装里注入的是“科技”。这也是优衣库曾经说自己是科技公司，竞争对手是苹果的原因。

我们来看优衣库经典的两个案例。摇粒绒现在已经是普通的面料，但在20年前还是全新的，优衣库与面料厂商东丽一起开发摇粒绒面料，将原本用于登山的衣服做成时尚的休闲服，摇粒绒衣服在1998年日本秋冬季大卖，优衣库在东京的店甚至被认为是摇粒绒专卖店。

在时尚圈有个玩笑，就是不管多冷，反正你不能穿秋裤。实际上，

秋裤这种商品，也已经被优衣库彻底改变了。在2007年、2008年，优衣库推出了名为“HEATTECH”（热科技）的保暖内衣，具有非常好的保暖性能，又非常薄，是高科技和时尚结合的高技术服装。2007年秋冬季，热科技保暖内衣在日本市场卖出了2000万件。人们通常预测，类似服装一年卖5万~10万件就是不错的业绩。

对于科技，柳井正有这么一段话：优衣库要创造“穿着舒适、款式新颖、时尚适度的，高性能、高品质且价格适中的休闲服装”。

科技，被用来让人过上美好生活。优衣库所做的，是将面料科技注入产品之中。

其他的服装公司，向服装里注入的是所谓追逐潮流的时尚、设计和奢华，但优衣库不是，它向有形的服装里注入的是全然不同的东西。

对于服装产品的看法，优衣库可以说与所有其他服装公司都不同，柳井正说：“衣服是服装的零件。”这句话的意思是，优衣库与其说是服饰公司，不如说是卖螺丝、钉子等零件的公司，怎么组合都是消费者的自由。其他服饰品牌，都在试图营造一种氛围，而优衣库只是淡然地制作零件，由消费者自己搭配组成自己的整体服装风格。

优衣库的产品理念是，“衣服是配角，穿衣服的人才是主角”。优衣库用了十多年的品牌口号“服适人生”（LifeWear）很有意味，服装适合人生。“人”是生活和衣着的灵魂。

日本著名设计师佐藤可士和曾协助优衣库进行品牌革新，他这样来描述优衣库的品牌定位：具有美学意识的超合理性。

这些理念，就是优衣库在衣服中注入的东西，它用这样的理念制造每个人的必需品。

总的来说，优衣库这样一家提供普通服装的公司能获得如此巨大的成功，是因为它在产品中注入了两种关键的知识：

- 有美感的超合理性的日常服装；
- 划时代的功能性和科技性。

优衣库和它的母公司迅销的理念都暗合它的产品设计。优衣库的目

标是：提供真正好的衣服、具有创新价值的衣服，让世界上所有人穿后感受到喜悦、幸福和满足。优衣库母公司迅销的理念是：改变服装，改变常识，改变世界。

## 如何把知识注入产品

我们设计互联网知识产品时，也要特别关注，究竟往产品中注入什么知识？我们往里面，注入的是真知识，还是假知识？注入的是消费者需要的知识，还是只是我们自己认为很酷的知识？

我们都看过一些美轮美奂的设计，比如特别设计的落地灯、超美的茶杯，也会经不住诱惑把它们买回家，它们太美了。但是，它们并不适合日常生活。

又如，从技术的角度来讲，体验过高质量VR头盔的人，都会认同VR代表着技术最前沿的探索和尝试，它让我们体会到比现实还真实的场景。说它比现实还真实，是因为有些视角我们自己根本没有机会以肉身去观看。但迄今为止，几乎所有VR产品又都是非常蹩脚的产品，因为它们的创造者只是试图把自己掌握的新技术、新知识塞进去，这样结果出来的是一个怪胎。拿着iPhone，我们不会觉得自己很突兀，但是戴着VR头盔，在其他人眼里我们大抵是一个怪物。这是把新科技不合适地塞进产品中带来的糟糕后果。

优衣库卖给我们的，实际上也是知识，它把知识变成了有形之物。过去所有的实物商品都是这么做的，优衣库和它的日常服装只是其中的杰出案例而已。

当我们创造产品时，我们应当以优衣库为榜样，创造用户需要的、适合的又巧妙应用了最新科技的产品，用它来提升人的生活。在优衣库正如柳井正所说，我们考虑所有问题的出发点，必须站在“消费者的立场”上：“这个能够给消费者带来什么？”“这个是不是消费者真正想要的？”

我们要始终思考的问题是：把什么样的知识注入产品之中？也要思考：我们最终的产品又怎样把知识藏起来，全心去满足用户的需要？即如何把知识注入产品之中？

在《创造突破性产品：从产品策略到项目定案的创新》一书中，卡内基梅隆大学的两位教授乔纳森·卡根和克雷格·沃格尔用造型和技术为两条轴把产品分成四个象限，来向我们说明，我们应该创造什么样的突破性产品。他们的结论是：

我们应当创造“高造型、高技术”的产品，也就是位于象限的右上角的产品——有美感，又应用全新技术。这也会是具有高价值的产品，因而总结起来就是：好造型、高技术、高价值。

成功的突破性产品，一旦推向市场就变成一种必需品。当我们在设计产品时，我们要心怀这样突破性产品的目标，让它变成自然而然的必需品。

优衣库这个成功的案例给我们的启示是：我们应向产品中注入知识（理念、设计、科技），创造用户觉得“有用、好用并希望拥有”的产品。这个规律，不管是对于实体商品还是虚拟商品，都同样有效。

## 苹果卖给我们的iPhone究竟是什么

2007年1月9日，乔布斯发布了第一代iPhone。当时他称：“我们今天将发布三款革命性设备：第一个是，宽屏触控式iPod；第二个是，革命性的手机；第三个是，突破性的互联网通信设备。”他又说一遍，然后问：“你们明白了吗？”

他说：“这不是三台独立的设备，而是一台设备——iPhone。”

乔布斯卖给我们的是什麼？这个问题似乎没有什么特别的答案，我们付钱买的不就是iPhone手机吗？

对苹果卖什麼，有很多人研究与借鉴。

有人说，苹果卖的是“硬件+软件+服务”。小米和雷军就发明了“互联网手机”：采用硬件免费的思路，“把硬件当软件做，把硬件当软件卖”。小米的模式是：“硬件+软件+互联网服务”。与苹果不同的是，小米硬件低价，与苹果卖高质量、高价格硬件手机是不一样的思路。

也有人说，苹果卖的是“硬件+内容”。乐视手机、乐视电视就发明了“硬件免费+内容收费”的所谓“生态模式”。小米的硬件免费只是说不靠硬件赚钱，并不是真的免费。乐视的硬件免费倒是真的免费，比如你买五年体育会员，电视机免费搬回家。目前看，在边际成本没有降低到零或接近零时，把硬件价格降到零的做法并不是最佳选择。

每个人都是通过自己的视角去解读苹果。小米选择“硬件低价”的互联网手机，是因为只有这样的互联网手机模式能帮助小米快速地攻占市场。乐视手机、乐视电视选择“硬件免费，内容收会员费”的模式，是因为它已经在内容上有了大量的投资，通过硬件来收取会员费，可获得收益。

小米、乐视两者显然都不是苹果，苹果手机从来都利润丰厚。以前，是苹果和三星两家公司手机的利润，占整个智能手机行业的103%左右。因为三星手机遇到电池自燃的问题，2016年第三季度，苹果手机利润占智能手机行业利润的103.6%。也就是说，苹果之外的其他手机厂商加起来，总利润是负的。



## 苹果的产品：“完美的半成品”

我们再一起来看看，苹果卖给我们的产品究竟是什么？

iPhone是沿着音乐播放器iPod的线索发展起来的。我们买iPod，买的是一台音乐播放器、可以购买音乐的iTunes商店，以及通过它购买的音乐。也就是说，苹果提供给我们的产品是三个：播放器硬件、音乐商店和音乐。

iPhone比iPod要复杂，但是相似地，苹果提供给我们的产品是：

- iPhone手机硬件与iOS操作系统；
- App Store这个购买软件应用的商店；
- 我们免费或付费下载的应用、游戏和音乐等。

这是类似的结构：硬件与系统、商店和内容。应用、游戏和音乐，都可以看成广义的内容。对苹果来说，硬件和内容都是它的收入来源、利润来源。商店自然是免费的，很少有商店会收门票。

苹果经常被攻击说是“封闭”的，不像谷歌的Android系统那么开放，不开放源代码，不让厂商修改形成自己的系统。但我们看到，只有在苹果这样的所谓“受控式开放”的规则之下，它才能提供完美的体验，我们也才能拥有完美的产品。

苹果不是封闭，不是不开放，它只是没有把“开放”赋予其他手机厂商，它把“开放”给了开发者，“开放”给了消费者。

我们拿到iPhone，拿到的其实是一个半成品，我们选择自己想要的的应用，设置桌面，每天都在使用它。在使用中，我们把iPhone这个半成品，变成了完美的成品。因此，苹果卖给我们一个产品，但这个产品却是一个“半成品”“完美的半成品”。

iPhone在三个层面上是“完美的半成品”：

第一，它的产品本质是“半成品”。它开创这一方式之后，所有智能

手机跟随，让用户来自己选择其中的应用、游戏和内容。由于苹果同时掌握手机硬件、操作系统和应用商店等多个环节，它可以采用“受控式开放”的策略，从而提供给手机用户更好的半成品。

第二，它的操作系统和App Store形成的软件平台，对于应用和游戏开发者来说，是“完美的半成品”。

第三，它给消费者提供了“合适”的开放性。“完美的半成品”，在于把握什么是完成的与什么未完成的那条分隔线，留给用户合适的空间去创造、去匹配自己的生活体验。

相比而言，摩托罗拉新推出的模块化手机则没有能够在合适的地方划分分隔线。有多少人会那么费力地用模块组合成自己想要的手机？也许少数的发烧友会做。打个比方说，一辆汽车的四个轮子需要自己选配的，你会买吗？只有少数的发烧友会去组装自己的汽车。

因此，苹果的产品本质是，它提供给用户“完美的半成品”，软件平台也是“完美的半成品”，它形成的能力和做的产品选择让它在完成与未完成之间找到了合适的分隔线。

## 优秀的产品本质上是“完美的半成品”

我们探讨苹果，是为了对我们设计互联网知识产品有帮助，但“完美的半成品”也可能是我们做所有产品都应关注的本质特征之一。在互联网时代，或者说过去的所有时代，优秀的产品从本质上来说都是“完美的半成品”，它邀请用户一起去完成。但在互联网时代，这个特征变得更加明显。

谷歌不会直接给我们答案，我们要输入关键词之后，它才给我们搜索结果。如果我们去一个搜索引擎的首页，它上面有很多的信息，我们未免会觉得很奇怪。谷歌搜索是一个半成品，当我们输入了关键词，点击结果去了我们要去的链接，它才变成成品。

手机游戏也是半成品。我们打开一个游戏，如果它自顾自地放很多画面，讲很多话，那就不是游戏，那是电视剧。只有我们在里面和人对战、和机器对战，胜利、失败、升级，游戏才变成一个成品。

以现在的后见之明看，门户网站是相对不那么好的互联网产品，这是因为网络编辑很努力地做成一个成品，门户首页、频道首页都是成品。我们只能在点击中，勉强寻找自己的兴趣。

其实，在互联网之外，“完美的半成品”也比成品更重要。

酒店房间是成品，偶尔住住还行，但住久了总觉得隔阂。我们的房子、我们的家，是半成品，买了房子我们装修成自己想要的样子，我们住着也会不断地买东西回来，我们也会整理，在这个过程中，它逐渐变成完美的成品——家。

因此，当我们做一个产品时，或许应该努力做成“完美的半成品”，在完成和未完成之间找到合适的分隔线，给用户留出空间来。

比如说，优衣库的理念是它不试图帮你设计你的着装形象，只是很朴实地做基本款服装，让消费者自己搭配，形成自己的风格。这也可以说是一种提供半成品的产品思路。

## 知识产品如何做成“完美的半成品”

当我们考虑互联网知识产品时，“完美的半成品”变得尤为重要。

所有的知识产品，必然是半成品。我们买一本书，只有我们读了，理解了，它才变成成品；我们上一门课，不管老师在课堂讲，还是在线上直播，只有我们听了、思考了、实践了，它才会变成成品。

我们购买一个咨询服务，不管咨询顾问怎么调研、总结分析、给出解决方案，只有落实了，看到与假设相同或不同的结果，它才变成成品。我们卖给消费者的，我们作为消费者购买的，实际上都是半成品。这个论断，让过去对产品的很多前提、方法都失效了。因此，我们唯有回到根本，才能应对适合未来的好产品。

第一，和过去以生产为中心不同，互联网产品、知识产品都必须真正地“以用户为中心”。

过去，以用户为中心可能代表着要做用户调研，要洞察用户的需求，要根据用户的反馈对产品进行调整。但这里，依然是把产品和用户分开了。

现在，我们必须真的以用户为中心。我们要明确地说，要交付给用户一个“半成品”。我们要设想好，用户采取怎样的动作，把这个“半成品”变成成品。这时，我们真正地把产品和用户融为一体。

要创造完美的半成品，我们不能把用户仅仅看成购买产品或服务的“消费者”，我们要把他们看成一起“创造最终产品的伙伴”。

第二，我们要在完成与未完成之间找到合适的分隔线。这需要的是——一种权衡，做多了，用户的自由度变小；做少了，用户会遇到很多障碍；多了或少了，都给用户造成困扰。

以图书这个典型的知识产品为例，图书只有在用户读了、理解之后，才变成成品。图书过去的不足在于，它把完成与未完成的分隔线，划得离用户太远，用户要花费极大的力气、努力，才能理解它。这导致用户买了大量的书，却根本没有读，因为我们没有能力去完成等待我们去补全的那一大半。这些未读的书，就是永远的半成品，失败的半成

品。

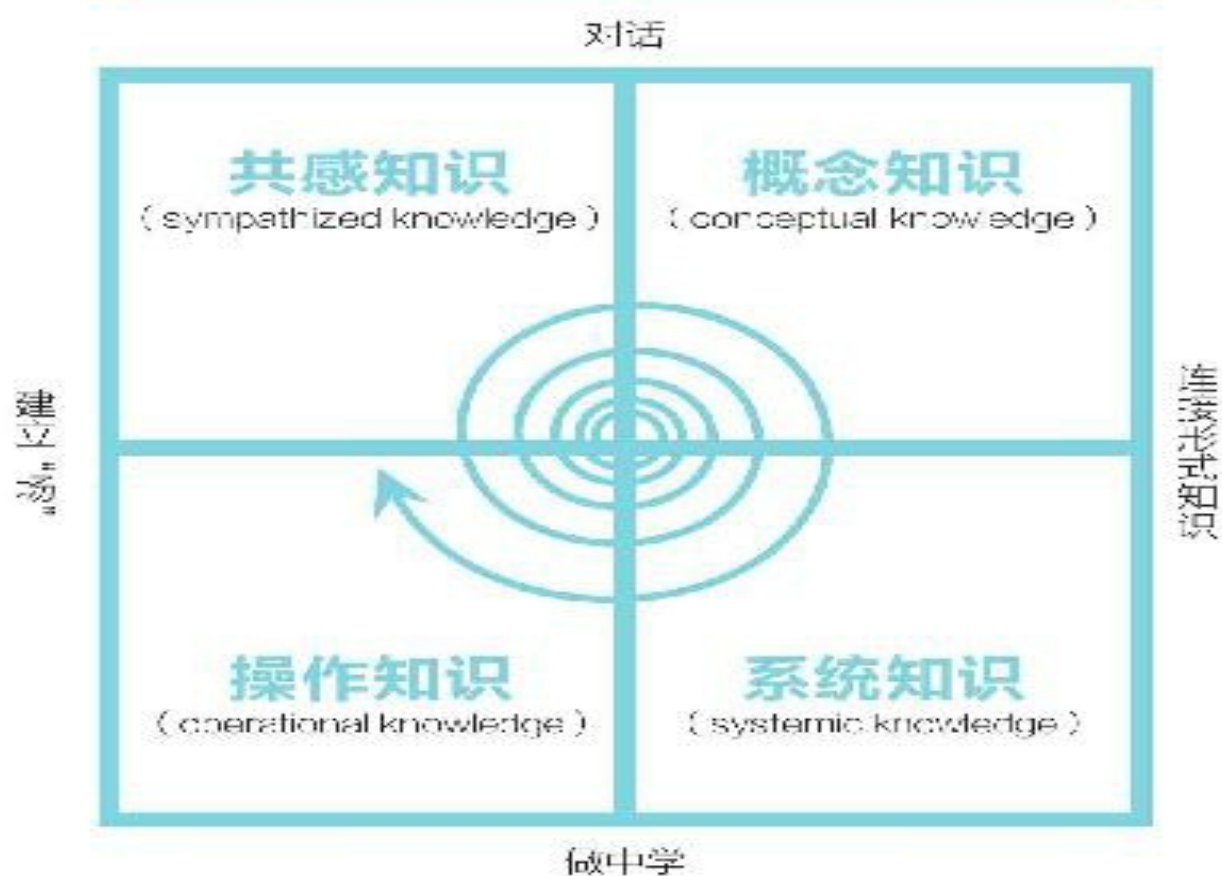
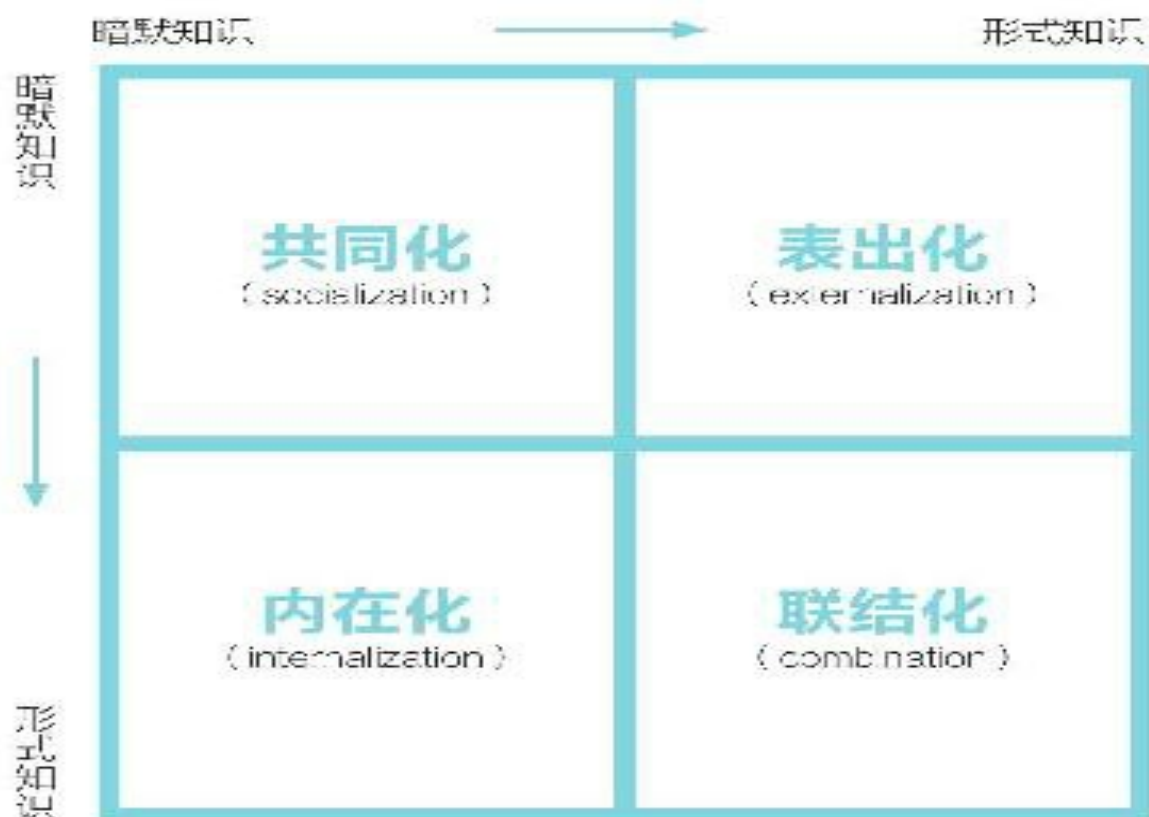
从这个意义上来说，过去，对于图书装帧设计、电子书数字阅读、网络书店营销、全民阅读推广等，所有试图改进图书产品的努力，都可能是在非核心的方向上。这么说是因为，这些努力并没有改变图书这个产品最不合理的部分，没有去从根本上审视和调整完成与未完成的分隔线。

图书需要改进的，是把产品的完成度提高，减少用户所需要完成的部分。我们看到，最近出现的很多与图书有关的努力很多都在这个方向：罗辑思维推出的图书视频解读、精读本电子书、每日听书的音频解读；

熊猫书院推出的读书服务是，把图书拆解，变成一组卡片，用伙伴共读的形式，让人在10个月里每周读完一本书。我们也曾说，如果我们放开对书的想象，罗辑思维的订阅专栏，也可以看成本身就是一本，每天发布一节的书。

图书在它曾经的辉煌时期，的确找到了完成与非完成之间那条合理的分隔线，但在电视、互联网、智能手机的持续冲击下，用户的阅听习惯已经被彻底改变了。现在的图书，它有点像古典音乐，其实古典音乐也曾是过去的流行音乐，但现在，用户要的是新的流行音乐了。因此，对于图书这个知识产品，我们应该放开过去自觉不自觉设定的限制，重新划分完成与未完成的分界线。

## 知识转换的四种模式与知识创造的螺旋



资源来源：野中郁次郎，竹内弘高，《创造知识的企业》，P71，83。



## 第十三章 营造有意义的压力环境：商学院的启示

兹比格涅夫·赫伯特

波兰诗人

要想抵达源泉，就必须激流勇进，逆流而上。只有垃圾才会随波逐浪，顺流而下。

商学院提供的服务究竟是什么

对商学院教育的两个攻击

为什么都选择了高压力

最高等级的知识服务应该创造高压力

第12章，我们通过优衣库和iPhone等案例探讨了知识产品的第一个方法论——创造“完美的半成品”。本章，我们将通过商学院等案例，进一步阐明高压力环境对一个合格的知识产品有多么重要。借助这些讨论，我们将回归到最初的问题：应如何设计知识产品服务。

## 商学院提供的服务究竟是什么

商学院售卖的是商业教育，给MBA、EMBA学生的课程是它的产品。但是，商学院又是非常独特的机构。

其他售卖产品的公司都想尽可能满足用户的需要，而商学院却设置了高门槛：它需要考试、面试，需要证明有自己入学的资格，面临激烈的竞争。成功入学之后，它将大量的课程、案例塞给学生。至少对于MBA来说，如果不能完成挑战就无法毕业。除了教育之外，它还有大量其他充满竞争性的活动，给学员极大的压力。例如，国内有些商学院流行马拉松跑步、戈壁挑战赛等。

全世界优秀的商学院，在入学竞争和课程部分，基本上都是营造一种高门槛、高压力的竞争性环境。竞争性的环境，可能是商业教育所需要的，它似乎要模拟现实商业中的残酷竞争。当然，设置高门槛，也可能是为了故意营造稀缺性，从而提升商业教育的价值。

但是，这是商学院的知识产品故意这样设置的本质原因吗？与那些付钱就可以参加的学习培训课程，高门槛、高压力的真正优势是什么？

## 对商学院教育的两个攻击

从商学院的产品设计中，我们可以找到哪些可以用于互联网知识产品设计的启发？我们先回顾对商学院教育的两个攻击。

对商学院教育最有力的一次攻击，来自著名管理大师明茨伯格，他因对战略、管理工作的本质、对组织的研究闻名于世。在2003年，他出版了宣言性质的《管理者而非MBA》一书，用自己联合开创的国际实践管理硕士项目（IMPM）为案例，来探讨如何对MBA教育进行变革。

明茨伯格说，MBA教育，是错误的人、错误的方式，带来一系列错误的结果：教育过程的堕落，管理实践的堕落，公司组织的堕落，社会制度的堕落。他提出，“管理是一种实践，它将大量的技巧（经验）、一定程度的艺术（洞察力）和一些科学（分析）结合在一起”。相应地，他倡导新的管理教育方式，鼓励管理者从他们自身的经验中学习。

对管理教育另一持续且猛烈的攻击，来自硅谷和快速变化的互联网业。互联网从20世纪90年代中开始商业化，20多年来，现在已经很明显，管理教育并没能跟上互联网业的变化。随着互联网开始向各个产业领域渗透，这种不足愈发明显。

在硅谷，有一个玩笑：对一个早期公司估值时，每多一名工程师，会增加50万美元；每多一名MBA，将减掉25万美元。

著名投资人、《从0到1》的作者彼得·蒂尔警告创业者：“不要雇MBA，他们会毁掉你的公司。”另一个知名投资人、《创业维艰》的作者本·霍洛维茨试图帮MBA说句话，他在2012年专门写了一篇博客，试图回答“现在是雇用MBA的时候吗”。他的确说了不少技术公司雇用MBA的理由，但他最后又说了一句——高卖低买，“MBA现在价格很低，所以我们到了雇用MBA的时候”。

李善友在中欧国际工商学院时，他创办了与传统管理教育有很大差异的“中欧创业营”，比如要求学员的学费必须在社交圈中众筹，以此设置特别的门槛。离开中欧后，他创办了“互联网时代的商学院”混沌研习社，完全颠覆了商学院的传统：主要请业界人士讲课，而不是商学院教授；基本上没有传统的商学院课程，反而把哲学、物理、认知科学当成

主要的课程：采用大课、视频课程和线下训练营结合的课程形式。

当然，在混沌研习社发布的2017年计划中，又开始把实践往回调整优化。它推出名为“混沌创新商学院”的课程，课程方式更接近于传统商学院、强调系统性，讲者由商学院教授和周鸿祎、梁建章等企业家共同担任。当然，它的课程还是采用大课的模式，而不是商学院小班课程模式。

有意思的是，我们注意到，这两个对传统商业教育的攻击，攻击的都不是高门槛、高压，而是试图对它的内容和形式进行调整。有的是对现有商学院教育的改进，甚至是进一步提高教与学过程中的压力。

## 为什么都选择了高压力

我们暂且搁置高门槛的话题，互联网知识产品是试图把原本属于少数人的知识特权开放给更多人。门槛只是一个手段，一届只能收多少学员在很大程度上是受制于学校的硬件教育设施的。

我们从商学院等教育产品中学到的最关键的，应该是互联网知识经济中的产品与服务仍需要“高压力”。

在互联网行业，很多人坚持“用户至上”“让用户开心”，强迫用户似乎是不可接受的。但到了知识产品这件事，压力却是必需的。这是因为，学习知识的过程本来就是反人性的。如果放任自流，不管是我们作为知识服务的提供者，还是用户作为知识服务的消费者，都不能达成自己的目标。压力是为了达成双方共同的目标。

这就像在搜索引擎广告中，如果广告明明没人点，却因为它付费高而展现出来，这既在浪费广告主的钱，也在浪费搜索引擎的流量，更是在用广告的展示来损害用户的体验。不展示没人点击的广告的压力，反而让三方都受益。

把“用户至上”的思路，无限制地延展到知识产品中，并不是合理的选择。就管理教育而言，高压力的氛围、高竞争性、强调快速学习和试错、严厉的机制，都可能是必要的。如果知识产品因为不愿意得罪用户，而让用户继续处在舒适边界内，那只是在降低产品的效果。我们可以看一个看似很平和、安静的教育案例。麻省理工学院的奥托·夏莫接棒“第五项修炼”，提出了新的学习方式“U型理论”，倡导不要向经验学习，而是向正在生成的未来学习。

第五项修炼、U型理论都是非常安静、柔和的学习方式，它营造让人舒适的环境，让我们与自己、与他人、与自然对话，让一切自然呈现。但不要被这种表面的安静、柔和所迷惑。U型理论的学习方式其实具有高压力、高竞争性。它在挑战你习以为常的惯例、思维模式，让你问自己那些超级艰难的问题。它的高竞争性，不是体现在我们与他人对抗，而是与自己对抗。

安静和柔和的环境，只是在营造它所倡导的学习所需的环境，让我们观察自己的行为、思维模式甚至深刻地反思自己想法的根源。

待在舒适的地方，你什么都学不到。让用户待在舒适的地方，用户只会遭遇学习的失败。

当我们试图提供最高品质的知识产品时，我们必须进入高压力的领域。优秀的知识产品，不是讨好用户，而是给用户创造挑战的机会。因此我们认为，商学院所提供的教育产品或服务的重要特征，是高压压力。

## 最高等级的知识服务应该创造高压

优秀的知识产品与服务，会给用户创造挑战的机会，同时让这些挑战充满乐趣。那些没有挑战的游戏，是没有乐趣的。实际上，我不想用很柔和的“挑战”这个词，而喜欢用“压力”这个词：优秀的知识产品，会给用户压力。

乔布斯是杰出的领导者，但这不是因为他是一个“友善的人”。实际上，所有的材料都显示，他是一个极其严厉的人，当你不能满足他的超高标准时，狂风暴雨就会来到，但正是在这样的压力之下，苹果公司的工作人员才一起创造出杰出的产品。

创造有价值的压力的唯一方法是，让压力有意义。压力从来不是问题，关键是，压力应当是用户自己创造的，是用户自己主动的、清醒的选择。压力，不应该是外部强加的。当我们营造压力时，我们只是试图引发用户主动的压力，而不是用压力去压迫用户。这是关于压力的微妙之处。

奥斯维辛集中营的幸存者、著名心理学家维克多·弗兰克尔的著作《活出生命的意义》，也可以译作《寻找意义的人》，影响了数百万人。弗兰克尔说：“人对意义的追寻会导致内心紧张而非平衡，不过，这种紧张恰恰是精神健康的必要前提。”他相信，人有“追求意义的意志”，人是“给予意义的动物”。他的意义疗法的出发点是：一个人生命里不会只有一部分东西具有意义，另一部分东西没有意义；不仅美好具有意义，痛苦也有其意义。

登山家托马斯·布本多尔夫向弗兰克尔请教时，弗兰克尔说：“您在攀登的时候，山壁上的每个支点都很关键，没有一个支点没有意义，您要赋予每个支点和每一步意义，这就是生命。缺少一个支点，就缺少一段山壁。如果把一段人生看作毫无意义，就缺少一块生命，人的存在里就出现了一段真空。”

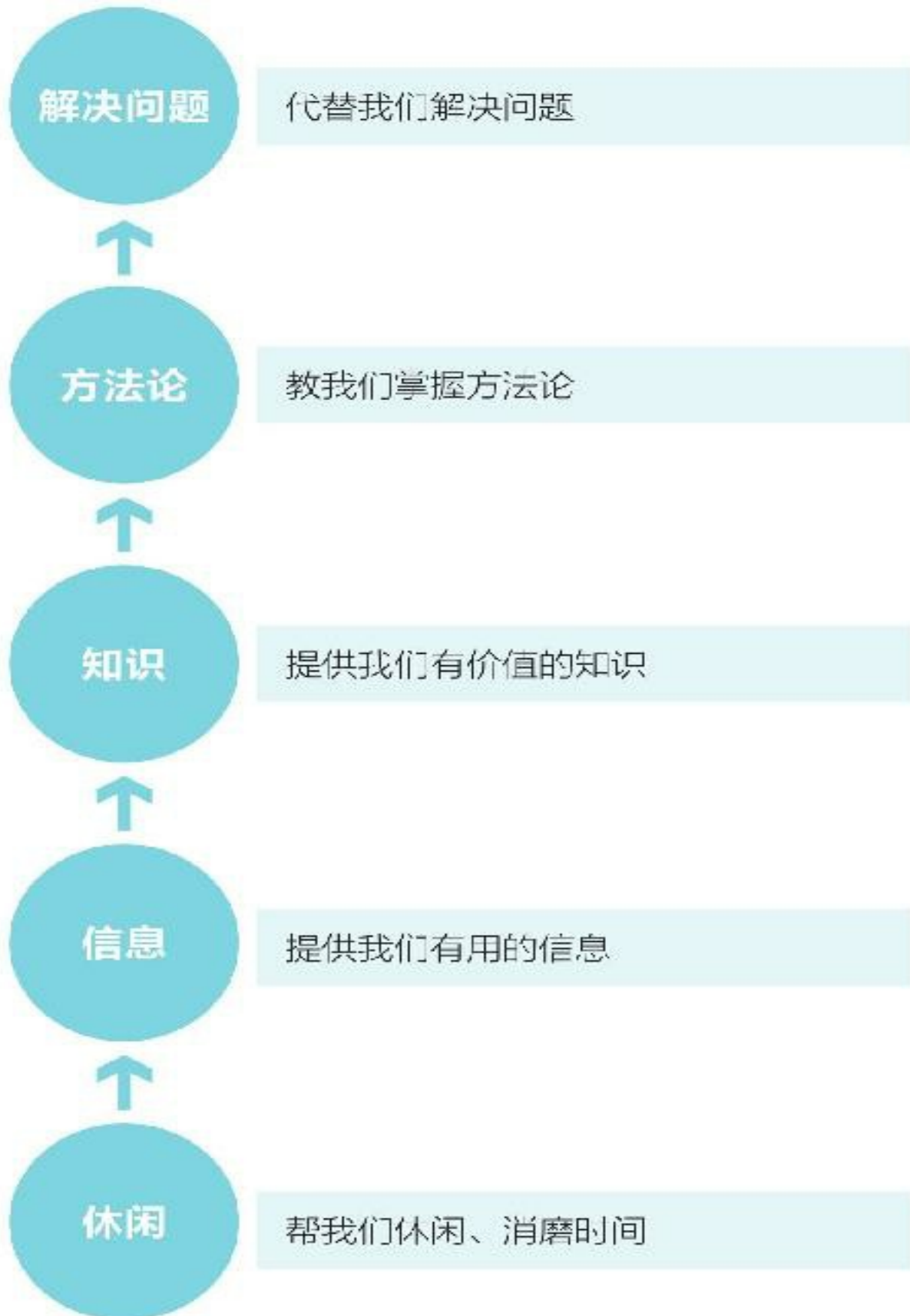
在最高等级的知识产品中，我们应该创造压力。创造有价值的压力方式，是让压力有意义。让用户自己去赋予压力，寻找意义。同时我们也要记住，不要用无意义的压力去烦用户。

总之，当我们试图提供最高品质的知识产品与服务时，我们必须进

入高压力的领域。



信息与知识产品的五个进阶



## 第十四章 方法论而非结论：麦肯锡的启示

乔治·奥威尔

但凡会思考的人，无论是谁都会发现，要想描写头脑内部发生的情况，我们的14语言实际上起不到作用。

咨询公司麦肯锡卖给我们的是什么

咨询公司卖给我们的服务可能是“方法论”

为什么方法论重要，结论不重要

我们以麦肯锡为例来看看，我们如何确定我们提供给客户的价值？

## 咨询公司麦肯锡卖给我们的是什么

战略咨询公司是一个独特的存在，它和很多专业服务公司不同：广告公司卖给我们的是广告的设计、制作和投放；投资银行卖给我们的是协助完成交易；审计师卖给我们的是经过审计的财务报告；律师卖给我们的是法律服务，帮我们处理合同或打官司。

那么，战略咨询公司麦肯锡卖给我们的是什么？有人说，战略咨询公司像是医院和医生。但是，医院和医生不会只开处方给我们，然后说你回家自己治疗吧。

战略咨询是最重要的专业知识服务之一。因此，这一问题值得我们深究，“麦肯锡们”卖给我们的是什么？

麦肯锡公司的传奇领导人马文·鲍尔是这么定义公司愿景的：“向各类企业的首席执行官就各种重大管理问题提供深受尊敬的、独立的、公允的建议。”马文·鲍尔还说：“我们没有顾客（customer），我们只有客户（client）。我们不属于哪个行业（industry），我们自成一个专业（profession）。……我们只是管理咨询顾问，我们不是管理者、创办者、建造者，也不是猎头。”我们可以看到，麦肯锡自认为提供的是“专业的建议”。

关于咨询顾问，有一个笑话说：咨询顾问做的事，就是看了你的手表，然后告诉你现在几点。这部分是事实，但为什么我们需要咨询顾问，需要麦肯锡呢？这是因为，我们的手表可能不那么容易看懂，需要掌握专门方法的专家来协助，教我们怎么看。也可能是，我们虽然看懂了，但希望有人来帮忙从专业角度再次确认。

然而，以互联网知识经济的视角看，“专业的建议”这个说法，可能并不是真正的核心。

## 咨询公司卖给我们的服务可能是“方法论”

咨询公司售卖的并不是“建议”。律师售卖的是建议，因为你一定会照着律师的建议做。但是，你不一定就照着咨询顾问的建议做。咨询公司售卖的也不是通常把咨询顾问看成医生而衍生来的“治疗”。咨询公司售卖的也不是信任，会计师和审计师售卖的是信任。

咨询公司售卖的并不是“建议”，也不是“治疗”或“信任”，咨询公司售卖的是“方法论”。我们不按照咨询公司提供的建议行事，这并不表明我们付给咨询公司的巨额咨询费错了，而是我们向它购买的根本就不是建议。

作为一个公司的创始人、CEO、高管，如果咨询顾问怎么建议，我们就怎么做，没有认知上的判断力、行动上的决断力，恐怕我们也没有资格坐在自己的位置上。

我们付钱给咨询公司，买的是“方法论”。方法论，看不见、摸不着，我们来看一个形象点的案例。

在中国企业史上，华为可能是在一个咨询项目上付给咨询顾问最高金额的公司。从1998年开始，华为就请IBM做咨询顾问，协助公司导入所谓集成产品开发（IPD），这个项目推进了10年，华为付给IBM的咨询费、IT工具费用加起来近20亿元。

引入IPD，华为从一家小米加步枪的企业硬性地转变为具备国际化运作能力的公司。这个项目，咨询顾问带来的就是一个明确的方法论，一套成熟的技术产品开发方式。正是以这套产品开发机制做基石，华为才有机会成为现在年收入近4000亿元的超级巨头。

这套方法论，将华为的研发变得更加系统化，协助华为完成了跨越。华为付出的，不只是给IBM的咨询费。在项目推进的10年中，华为付出的，是要求全公司“削足适履”，让脚适合鞋，全心全意推进IPD，不要试图修改这套方法论。任正非说：“先僵化，后优化，再固化”，华为要“削足适履”。

华为以引进一座现代化“研发工厂”的心态，先把这个研发工厂建起来，高效运转起来。现在时间又往前推进了近10年，经过最初的“削足

适履”，过去10年，华为应该又对这个研发工厂进行了大幅的升级。

华为引入咨询顾问的历程是：购买方法论，全心全意地落实，等学会了、完全掌握了，再迭代升级。

当然，每家咨询公司售卖的方法论和售卖的方式是不同的。我们看了比较像“研发工厂”一样的方法论之后，再来看麦肯锡和其他战略咨询公司的做法。

一直以来有很多介绍麦肯锡方法的书，有工作的方法，有调研的方法，有推理的方法，有战略规划的方法等。但是我认为，这些固然是麦肯锡的方法，但并不是它本质性的方法论。

麦肯锡本质性的方法论是：“解决CEO层面所关注的那些重大的、紧迫的问题，以及解决这些问题的方法。”鲍尔·马文就曾经说，当年他在通用汽车的项目，“如果得不到通用汽车CEO的支持和参与，我根本就不会启动在通用汽车的工作”。

从CEO的视角出发，只从CEO的视角出发，是麦肯锡独特的价值。它的咨询方法论，经过几十年的传播，具体的方法都已经被业界所知晓，但唯有从CEO的视角出发，解决真正重大的问题，是它现在仍然持有的独特价值。

通用电气前CEO韦尔奇的新书《商业的本质》备受关注，是因为各类商业畅销书中只有该书能真正地采用CEO的视角——关注整体，不忘细节。他站在高处，但由于他所讲述的是源自个人亲身经历和体验，因而常能击中实践者的心。

对于如何解决一个CEO级别的问题，如果有相似的工作经历，我们或多或少都有了解：明确定义出问题，了解状况，提出假设，形成推理过程，得出判断和给出解决方案。

战略咨询顾问所提供的方法论是，以外部的视角，用自己的方式，系统化地进行分析，并将过程与结果展现在我们面前。广告创意人员向我们说明创意过程，只是为了强调结果。咨询顾问展现过程，实际上是在向我们展现方法，判断和解决方案反而是相对次要的。

在互联网时代，由于环境和行业快速变化，判断和解决方案变得更

加不重要，判断要留给战场前线的人去下，咨询是在给他们提供方法论，为他们的自我学习提供参照。

因此，麦肯锡等咨询公司真正提供的，不是“建议”，而是“方法论”。如果你是咨询公司的角色，却一门心思提供建议，可能就错了；如果你是客户，你希望咨询顾问帮你做决定，那也错了。

## 为什么方法论重要，结论不重要

我们先辨析两个概念：理论和方法论。

所谓管理理论，就是一种“适合具体情况的因果陈述”，在这样的条件下，如果你这么做，会得到这样的结果。

所谓方法论，就是在当前的情况下，我们怎么一步步得到结论，我们怎么一步步落实结论。理论，是关于因果关系的，是为什么（why）；方法论，是关于怎么做的，是怎么做（how）。

在商业实践中，我们在解决的绝大多数问题，都是“怎么做”。我们不能依赖别人来帮我们做出判断，而要自己用方法论去找到怎么做的结论。我们要向他人学习的，不是结论，而是方法论。

同样的道理也适用于我们提升自己的认识水平：当我们看一本书的时候，比如现在大热的“颠覆式创新”，我们要关心的不应该是克里斯坦森所说的结论，也就是所讲的有些公司可能进行低端破坏或新市场破坏，而应该关心，他是怎么一步步得到这个结论的，他的方法论是什么。

在互联网领域，只看结论尤其会出现问题。这是因为，对于其他领域来说，变化是缓慢发生的，我们看到的结论，它的前提没有变化，它的环境没有变化，因而结论还有效。但在互联网领域，你看到的一个结论，可能它的前提、环境、技术、竞争都已经变化了，结论已经失效了。很多时候的情况是，结论失效了，方法论却还有效。

我们来看一个具体的例子。移动互联网创业，要不要做个App？从2012年起到2016年年底，很多早年的讨论文章由于没有明确的时间说明，还被不断地当成结论拿出来。现在大家又关注App，是因为微信推出了“小程序”的功能。

现在的结论是：如果不是大规模、用户型的互联网公司，不用做App。而四五年前的结论是：如果你的资金和技术能力足够，建议做App。但是，请不要只关注结论，重要的是得到结论的方法论和分析过程。



做或不做App，实际问题是，我们通过什么方法来获得用户。四五年前，App虽然开发成本高、难度大，但可以较低地成本获得用户。现在，虽然App开发成本降低了，但获取用户的成本大幅提升，并且对于非必要的App，用户也不那么愿意下载新的，反而通过微信等超级App接触用户，成本相对较低。

2017年年初，腾讯微信正式推出的“小程序”被认为是未来的机遇，很多人之前错过了微信公众号的自媒体红利，因此这次似乎想要抓住机遇。但我们还是要仔细思考，小程序能帮我们带来什么？我们的用户场景中需不需要小程序？如何才能真正利用小程序的价值？

麦肯锡提供的方法论，是帮我们在重大问题上进行决策的方法论。当我们在创造知识产品时，我们也要特别想一下，我们是在提供随时会变的结论，还是在提供方法论？

当我们购买服务时，我们也要注意仔细辨析：我们买到的是什么（我们买的产品服务是结论，还是方法论）？我们留下的是什么（我们有没有买椟还珠）？

总的来说，麦肯锡等咨询公司真正提供的不是“建议”，而是“方法论”。结论，不是我们要向别人学习的，是应该我们自己得出的，而方法论，是我们可以向他人学习借鉴的。

## 共享的四个层次



4

第四层

**集体主义 (collectivism)**

共享技术未曾言明但又不言而喻的目标是，同时最大化个体自主性和群体协同力量。

3

第三层

**协作 (collaboration)**

有组织的协作所能取得的成果要超出临时的合作。

2

第二层

**合作 (cooperation)**

当众多个体为实现一个更大目标而共同工作时，群体层面的结果就会涌现出来。

1

第一层

**分享 (sharing)**

分享是最温和的表现形式，但这却是所有高级水平的群体活动的基础，它也是整个网络世界的基本构成成分。

资料来源：凯文·凯利，2009年刊登于《连线》杂志的文章及2016年新书《必然》。

## 第十五章 协作更好：维基百科的启示

帕布罗·特里亚纳

《教鸟儿飞行：量化模型是否会摧毁金融市场》

在物理学领域，我们是在和上帝比赛，上帝是不会经常改变规律的；在金融学领域，我们却是在和上帝创造的人类比赛，他们是基于自己瞬间的观点而做出某些决定的。

两个特别的知识产品公司：谷歌和维基百科

谷歌和维基百科的产品：全球知识体

维基百科的知识创造方法论：如何大规模协作

Linux背后的协同方法论

谷歌、维基百科、Linux是互联网领域最伟大的知识产品。它们可以给我们什么知识产品的启示？

## 两个特别的知识产品公司：谷歌和维基百科

谷歌公司的愿景是“组织全世界的信息”。它组织了全世界的网站信息、地图信息及街景信息、图书信息和学术论文信息。谷歌几乎把所有的产品都免费提供给用户，包括Android操作系统。当然，我们也知道谷歌的盈利模式，广告主在搜索引擎上投入巨量资金，以让用户找到自己。2015年，谷歌的收入为749亿美元，90%以上来自广告。

维基百科是一家非营利性机构，它的页面流量是公开的，每天有2.78亿PV。根据Alexa排名，维基百科是世界第五大流量的网站。维基百科也把它的产品免费地开放给所有人，它靠捐赠维护着世界上最大的知识库。同时，用户不要薪酬，主动地在上面编辑条目。维基百科是共享的极致，人们共同创造了一个全新的人类知识库。

谷歌免费给我们最优质的信息，让信息触手可得；维基百科免费给我们最优质的知识体，并且这个知识体在持续迭代，快速修正，不断生长。

我们谈了很多面向消费者收费的知识产品，比如卖课程、卖订阅专栏、卖60秒语音，我们对标的是亚马逊、淘宝和滴滴。

但是，在谷歌和维基百科这两个伟大的知识机构上，我们看到，它们是免费提供产品和服务给用户。谷歌是商业化运作的，每年挣到巨额的金钱，是世界上最大的公司之一。维基百科是非盈利模式运作的，对所有人都免费，是世界上最具有影响力的机构之一。

是否对用户收费，是否是商业化运作，不是这两家公司最伟大的知识产品公司的决定性因素。我们要想理解互联网知识经济，如果不能理解谷歌和维基百科的雄心和产品，我们对知识经济的理解是不完整的。

## 谷歌和维基百科的产品：全球知识体

与其他各种公司不同，谷歌和维基百科所提供的产品，不是单个的产品或服务。谷歌和维基百科提供的是整体性的产品，而不是个体的产品。苹果提供给我们的是单个的iPhone手机；丰田提供给我们的是单个的汽车；亚马逊提供给我们的是单个的电商购买。

它们提供给我们的产品，不是单条的搜索，不是单个维基词条，而是“知识体”。

在提到其他公司时，我们很少用“伟大”二字，但在说起谷歌和维基百科时，我们很自然地说起“伟大”。这是因为，它们的雄心不一样，它们要组织全世界的信息，构建全世界最大的知识库。

谷歌选择通过广告获利，因为它认为商业也可以是美好的；维基百科选择非盈利的方式，因为它相信非盈利更容易构建它所设想的全球知识库。

谷歌主要依赖于算法和机器，搜索爬虫去获取全世界的网站，算法将信息和我们的关键词相匹配；维基百科依赖于人类的大规模社会化协同，众人在词条上的反复修改，最终形成世界上最大的知识库。

谷歌，依赖于机器智能；维基百科，依赖于群体智能。但是，这些区分却把它们带向了同样的产品：它们都创造了新的“全球知识体”。谷歌和维基百科给所有人提供一个整体性的事物。我们要了解，在互联网知识经济中，不只有单个的知识产品，还有这样整体性的知识产品。

当我们试图在互联网知识经济中寻找机会时，即便我们不是去创造新的“全球知识体”，也要始终对照这两家机构的雄心。我们要自问：我们提供的单个产品，是为知识整体增加价值，还是只是试图从知识整体中搞点东西出来变成钱？

我们更不能利用我们所掌握的知识去剥削他人，不能为了流量，故意搞出垃圾般的信息，污染我们所处的互联网世界。我们更不能为了收入而截断人们的信息与知识流动，收取“买路钱”。所有的互联网知识产品，应当是增加整体知识的价值，而不是损毁整体知识的价值。这应该是互联网知识经济中的产品价值观底线。

## 维基百科的知识创造方法论：如何大规模协作

维基百科的关键词是“大规模协作”。凯文·凯利曾把分享分为四个层次：第一层是分享；第二层是合作；第三层是协作；第四层是集体主义。维基百科已经处在第三层“协作”这个层次，甚至可以说已经处在“集体主义”这个层次。

维基百科的创始人威尔士曾经说：“想象一下这样一个世界，地球上的每个人都能免费得到人类的全部知识。那就是我们一直在做的事情。”

当我们要创造伟大的知识产品时，我们要向谷歌和维基百科学习，学习它如何进行大规模协作。谷歌所采用的是用算法与机器进行协作；维基百科是用互联网的自组织来取代层级式的组织。

当我们创造知识产品时，如果我们只动用了内部员工的力量，那么我们只用了1/3可动用的能量。当我们开始邀请外部的工作者一起创造时，我们增加了一份新的能量。当我们创造一种机制，让所有用户都参与创造时，我们才调动了全部的能量。

维基百科是自组织的、大规模协作的社区，它有这样三个经验值得重点关注：

第一，它由大量志愿者从事专业化分工的工作。维基百科并不是放任自流的社区，它有大量专业、热情的志愿者在管理网页，寻找照片，协调矛盾等。志愿者的自组织，取代了层级式组织。

第二，它靠社区来保证内容的高质量，靠快速迭代来提高质量。维基百科至今仍受到老派人士的攻击，批评它的条目质量不够高。有一次《自然》杂志调研发现，维基百科每个条目有四个错误，《大英百科全书》有三个错误。《大英百科全书》并不认同这个结果，但认同不认同并不重要，老派的百科全书其实已经跟不上时代。这是因为，在发现错误后，维基百科很快就能改正，而《大英百科全书》的修改与迭代需要很长的周期。

第三，它让社区像一个花园，小心谨慎地处理惩罚。维基百科也有用户捣蛋的情况，不过维基百科创始人威尔士尽量小心谨慎地处理惩



罚，他试图在热情和规则之间形成平衡。他说：“我们将制定严厉的措施来进行网络监督。”但他又说：“我们把它经营并且整理得像个花园，这样人们不会感觉到他们住在贫民窟，可以随意地向窗户扔石头。”

从谷歌和维基百科的案例里我们可以看到，经营一个整体性的知识产品和经营单个的知识产品，需要的是不一样的价值观与方法论。

## Linux背后的协同方法论

当我们试图像谷歌或维基百科那样，构建整体性的知识体时，仅有雄心还不够，还需要一些方法。我们可以从世界上另一个伟大的、由代码组成的、开源共享知识体Linux操作系统中，借鉴一些关于构建整体性知识体的方法论。

目前，世界上的服务器大约有36%是基于Linux系统的，Linux基金会作为一个开源组织，支撑着众多互联网开源项目，如刚刚加入它的JavaScript基金会。苹果的iOS系统之外最流行的智能手机操作系统Android，也是基于Linux的，Linux是它的核心部分。

从Linux开源社区的经验中我们可以看到一些构建整体性的知识体的方法论：

第一，雄心要大，落点要小。这个改变世界的操作系统，它的起源不过是芬兰大学生莱纳斯·托沃兹写着玩的用来练习的操作系统而已。他的自传标题更是清晰表明了他的轻松心态：“只是为了好玩”（Just for Fun）。

第二，先用起来，再寻求改进。众多新的知识体，都不是完美的。如果是针对传统的产品，我们大概要试图追求完美，但是在开源社区这样的知识体里面，有一个关键性的原则：“先用起来，再寻求改进。”

这项原则产生于Linux的早期，当时为了让Linux能更好地处理互联网TCP/IP协议，两种观点产生了激烈的冲撞：一种是“先用起来，再寻求改进”；另一种是“为了实现完美宏大的设想，就必须抛弃过去，从头编写代码”。

“先用起来，再寻求改进”，最终成为开源社区的基石性的原则。谷歌、维基百科，实际上都在应用这样的方法论，而且奇妙的是，用户使用得越多，改进就越快，这进一步证明这个原则的价值。

第三，降低协作的成本。要构建伟大的知识体，还有一个关键，就是要想尽办法降低协作的成本。

很多程序员都知道，2005年，Linux创始人莱纳斯·托沃兹创造了另

一个伟大的技术工具“GIT”，一个全新代码管理和部署工具，它让全世界的代码开源协作变得更加容易。他创造GIT是为了更好地协调Linux内核代码的开发，降低协作的成本。

《维基经济学》作者唐·泰普斯科特也曾强调要降低协作成本。他认为，满足如下三个条件，大规模协作将运行得最好：

第一，生产的目标如果是信息或文化，则可以使贡献者的参与成本最低。

第二，任务可以分解成小块，这样单个生产者能够以小的增量进行贡献，并且独立于其他生产者，这使得他们的利益回报远高于他们投入的时间和精力。

第三，将这些模块整合成成品的成本，包括领导能力和质量控制机制的成本必须要低。

总的来说，谷歌和维基百科卖给我们的产品是“全球知识体”。它们所创造的，不是单个的知识产品，而是整体性的知识体，并且提供给所有人，让所有人参与其中。

经营一个整体性的知识体与经营单个产品不同，它需要截然不同的价值观与方法论。对于知识产品与服务提供者而言，我们可以借鉴的是，如果能够形成大规模的社会化协作，产品与服务的产出和价值将以指数级增长。

## 结语 知识互联网的未来

筛选器：互联网能提高知识获取的效率

创造知识的机器：互联网的新角色

知识放大器：互联网平台在知识应用中的角色

筛选器：互联网能提高知识获取的效率

互联网的信息与知识，一直以来的趋势是从需要付费变成免费。但这一波互联网知识经济兴起后，许多的付费知识产品与服务开始涌现。那么，未来的趋势是更多免费，还是更多收费？

我们现在所在的互联网知识经济，主要是面向个人的，关于求知的，关于如何获得知识的，站在这个角度，我们可以辩证地看免费与收费的争论。从整体看，收费并不是一种收入手段，而是一种产品手段。收费是新的筛选器，把知识和消费者更好地连接到一起。

长期以来的信息爆炸，近年来自媒体引发的内容剧增，使得互联网上的信息与知识相关产品到了一个可能的转折点：我们需要更易消化吸收的信息、更系统的知识、直接解决问题的服务。

互联网知识经济浪潮最初的表现就是，少量用户愿意用金钱替换其他付出，愿意付费得到更好的体验。这种情况和我们常说的互联网产品第一原则是匹配的：用户所得必须大于他的付出。用户的付出包括金钱、时间、精力，以及他们所承受的痛苦等。

WorkFace中国创业者社群创始人潘剑峰说：“免费有时候意味着更高的成本，当交易有效地降低了免费的隐藏成本之后，就会发生交易行为。在创造性经济体下，交易存在的意义是缩减创造所需的知识获取的成本。知识不是死板地放在那里等待被购买的某种物件，它有完美的时间性、场景性和关系意义。”

收费作为一种产品手段，也促进了知识产品的优化，使得更好的知识产品能够出现。比如很多内容创作者都曾经提到，当他们以收费方式提供知识产品时，会自然地给自己压力，加大时间投入，更多地考虑用

户的需求。

此外，互联网又和免费紧密关联。第一，互联网的精神源头是免费，现在的互联网虽高度商业化，但它的本源，即让信息和知识自由和免费，依然根深蒂固；第二，互联网发展的是内容、服务和功能的数字化与比特化，数字化和比特化都意味着单一成本的降低，直到免费；第三，互联网上信息与知识的创造、流动，都是基于人类的分享本性。不管是个人主观意愿上的，还是平台互动形成的客观上的互惠互利，它们所形成的“礼物经济”是互联网的基本动力之一。

互联网上的收费知识产品与服务，并没有从根本上改变互联网的这种趋势。收费知识产品做的是：将经济因素引入，刺激知识的生产、转移和消费。从凯文·凯利的“1000个铁杆‘粉丝’”理论来看，只要有1000个付费的铁杆“粉丝”，在经济上就足以支撑一个人的创作成本，这降低了知识创造的门槛。

付费问答平台，是在克莱·舍基的“认知盈余”逻辑中引入经济因素，刺激用户更准确地回答问题。

我们也会担心，经济因素可能刺激低劣知识产品的出现。由于有些低劣知识产品可能获得较高的经济收益，它们有动力进行恶性营销，污染整个市场。如果没有好的应对机制，可能出现劣币驱逐良币的情形。但我们很乐观，在互联网上，短期或局部可能出现这种情形，但长期总能形成良好的机制，知识的创造和消费都会比之前仅由少部分精英把控更加有效。

未来的趋势是一体两面：免费的知识分享的覆盖范围会越来越广，数量会越来越多，质量会越来越高。新涌现的收费知识产品与服务，成为知识创造与消费发展的新驱动力，最高品质的创作者将得到超高的回报。

### 创造知识的机器：互联网的新角色

由众多网站和搜索引擎形成的组合，已经让互联网从整体上变成了信息与知识创造的机器。在维基百科、Linux开源社区、Github这样的平台上，我们看到通过互联网产品的协调，人们深度地协作，共同创造的全球性新知识体。

现在，互联网知识经济看起来只是增加了一些信息与知识售卖的方式，让很多收费知识产品涌现。但我们乐观地认为，引入经济因素，这一波浪潮将使得互联网变成更加有效的创造知识的机器。

过去，创造知识的是个人、组织或企业；未来，互联网平台将成为知识创造机器，它创造的方式是赋予个体以能量。

在《知识的边界》中，著名互联网研究者戴维·温伯格已经对这样的前景做了最佳的阐述，在他看来，关键的变化是知识的结构发生了变化，这相应地也改变了知识的形态与性质，知识和网络融为一体。

未来，对于所有人来说，知识都是唾手可得的。这可能使得我们走向下一个阶段：由于信息与知识是所有人都可获取的，不再是一个人的优势，怎样发挥创意潜能将变得极其重要。当然，我们认为，由于知识需要人的理解与消化，学习知识和发挥创意这两者将长期共存，信息、知识与创意都可能是某个人的优势。

### 知识放大器：互联网平台在知识应用中的角色

过去，企业与组织是人类知识应用中的放大器，我们在企业组织内协作，将我们的知识、智慧和创意变成产品。

我们曾引用知识经济提出者德鲁克的想法，他认为公司提供给消费者的是知识，就像制药公司提供的不是药片，而是知识。我们所购买的很多产品都凝结着大量的知识。产品服务化的趋势带来的一种可能变化是，知识作为入口，我们不只是把知识凝结到产品中，在产品购买之前的决策中、在服务使用的过程中，知识都变得很重要。

现阶段的互联网知识经济还只局限于面向个人售卖知识，一些人可以脱离过去的企业组织，通过平台来将知识变成媒体、内容和教育产品，售卖给个人用户。平台成为这些人的知识应用的放大器。

未来，这个趋势会进一步扩大，人们可能通过平台来售卖知识给企业，也就是我们接下来说的知识经济领域的C2B，它会走向解决问题的导向。知识平台在这个过程中同样会发挥引擎的作用。

以电商的术语看，电商可以按售卖方是个人与企业、购买方是个人与企业分成四大类：C2C（个人对个人）、B2C（企业对个人）、

C2B（个人对企业）、B2B（企业对企业）。目前较为热门的互联网知识产品，还都是面向个人的，有C2C（个人对个人）、B2C（企业对个人）这两类。互联网知识经济的一个大空间可能是C2B，而这可能会改变员工与企业的关系，重构工作关系。

如果把知识产品的消费者放大到也包括面向企业，我们可以看到，目前面向个人的收费知识产品热潮只是知识服务业的一小角。和消费品不同，企业才是知识产品的最大买主。

例如，有两大类面向企业的知识服务几乎还没有真正开始互联网化。第一类是专业服务业，一般来讲，专业服务业包括广告营销、商业咨询服务、软件技术服务、信息数据服务、财务审计、法律服务等；第二类则是以员工形态存在的服务，知识工作者作为员工，把自己的知识、技能、时间和解决问题的能力售卖给企业。

在这两大领域，只是边边角角开始有少量的互联网化。比如一些可以标准化的任务，如工商注册、代办商标等法律服务，以及社保代理等；再如一些可以数字化的业务，像人才招聘和培训等。

这也和互联网的发展趋势是一致的。在互联网公司中，面向消费者的产品与业务模式占据主导地位。互联网、移动互联网将个体带入网络空间，多数互联网公司的产品模式主要是面向消费者的（2C），而不是面向企业的（2B）的。只是在过去几年，随着个人消费市场逐渐成熟，业界才有声音说，包括B2B交易、SaaS软件服务等的企业服务会兴起。

和目前面向个人的知识服务相比，面向企业的知识服务所采取的逻辑是截然不同的：面向个人的知识产品与服务，目前所采取的逻辑更接近于传媒和娱乐，只提供产品与服务，不解决问题；面向企业的知识产品与服务，所采取的逻辑是要解决问题的，甚至按效果付费。

总的来说，互联网是知识的过滤器、创造知识的机器，以及使用知识的放大器。对知识互联网的未来，我们无比乐观。