

得到 APP 竞品分析

一、产品概况

1.1. 体验环境

产品版本：「得到」版本号 4.0.1
测评设备：小米 mix2s
测评环境：Android 8.0.0 & MIUI 9.5
体验时间：2018.7

1.2. 产品背景

- (1) 在快速变化的互联网环境下，人们处于一个需要终身学习的时代，而现下互联网信息大爆炸，知识泛滥，因此**筛选和提炼高质量知识内容的服务**就成了**一大需求**，如何正确引导用户的知识付费服务应运而生。
- (2) 移动互联网的快速发展，形成了大量的**碎片化的时间**，大量产品聚焦于如何帮助用户利用碎片时间。
- (3) 人们的消费水平和消费能力的提高，用户付费的意识加强，**知识付费成为可能**。

二、产品分析

2.1. 产品概述

产品口号：和你一起终身学习
产品定位：一款移动视听阅读的知识服务的应用
核心理念：为用户节省时间，以知识服务为核心，帮助你完成知识升级。

产品介绍：得到是逻辑思维团队推出的一款移动视听阅读的知识服务的应用，通过订阅专栏、付费音频、电子书等方式让用户在短时间内获得有效知识。主张碎片化的学习方式，为用户提炼高质量的专业知识服务利用碎片时间，听懂一本好书、建立全球视野、升级自我认知。

产品迭代：初期明确音频和电子书的基础功能，然后围绕基础功能丰富内容，提供个性化学习记录等功能，优化用户体验。后期着力于自己品牌的内容建设，以及推出更多鼓励用户的相关功能，从内容提供者向服务提供者的过度

2.2. 产品亮点

- (1) “媒体+社区+电商”，知识付费解决内容变现
- (2) 逻辑思维和李翔知识内参的免费专区，了解全球实时动态，分享罗老师心得收获
- (3) 付费内容质量保障，即时性高，价格亲民
- (4) 行业大咖，每周直播，独家知识分享，自带流量
- (5) 每天听本书，视听结合的阅读方式，利用碎片时间搞懂一本书

2.3. 产品满足的需求

- (1) 满足用户利用碎片化时间快速获取高质量知识，降低了高额的学习成本。
- (2) 解决用户希望获取优质内容而找不到渠道获得的需求。

2.3. 目标用户和典型场景

(1) 场景一

目标用户：16 - 25 岁在校学生，热爱知识，喜欢学习，收入主要来自父母，支付能力低，时间充裕，希望向专业领域人士学习，实现自我提升。

典型场景：

小 A 之前一直喜欢看逻辑思维，后来听说逻辑思维出了 app 了，立刻下载了这个应用，因为没什么钱，就在 app 上每天听听免费的逻辑思维和李翔知识内参，了解一下必要知识精华和全球时事热点，长长见识，扩展了自己的视野，跟同学分享自己刚得到的见解，获得了很大的认同感。

需求分析：

低费用或免费、方便获取高质量的知识、向专业人士学习

(2) 场景二

目标用户：18 - 40 岁的上班族，热爱知识，有一定的消费能力，想要充电，但是工作忙，希望利用碎片化的时间学习某方面的专业知识，愿意为自我增值付费

典型场景：

小 B 刚工作不久，面临高房价和高消费的压力，且工作繁忙希望通过利用碎片时间系统学习某方面的专业知识，使自己快速增值，换个收入更高的工作，或者提升自己业务水平，得到老板重用升职加薪。于是经朋友分享下载了得到 APP，浏览的时候发现了一个专栏，刚好是他最希望快速了解的，并且发现是可以听的知识，方便他在上下班的地铁上等各个闲暇时间收听，于是立刻付费订阅这个专栏。

需求分析：

通过支付小额费用，利用碎片时间获得高质量内容或系统的专业知识体系

2.4. 核心功能

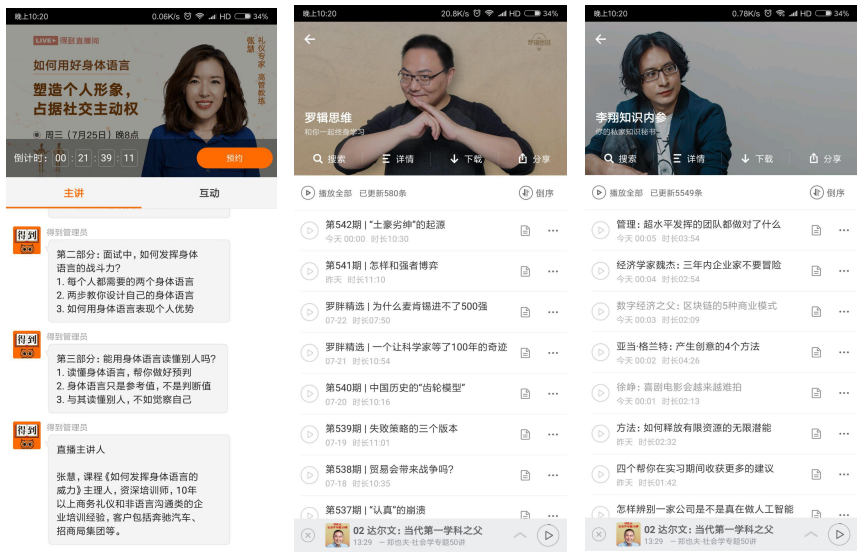
每周例会直播：得到例会，通过用户和员工直播的方式，用户汇报最新心得。

逻辑思维：罗振宇每日更新一条音频，分享他的学习心得与收获。

李翔知识内参：李翔每日筛选新知识新见解，浓缩成几条短音频，用几分钟时间带你了解知识精华和全球实时动态。

此类**免费专区：**李翔知识内参和逻辑思维是逻辑思维向得到进行引流的主要方式，也是得到内唯一免费的内容。播放量超过 10 亿次的逻辑思维，在得到 APP 诞生之前就已经积累了良

好的用户基础，并且在 2016 年成为两档节目的唯一官方播放平台。为得到其他的精品内容提供流量保障和目标付费用户群体。



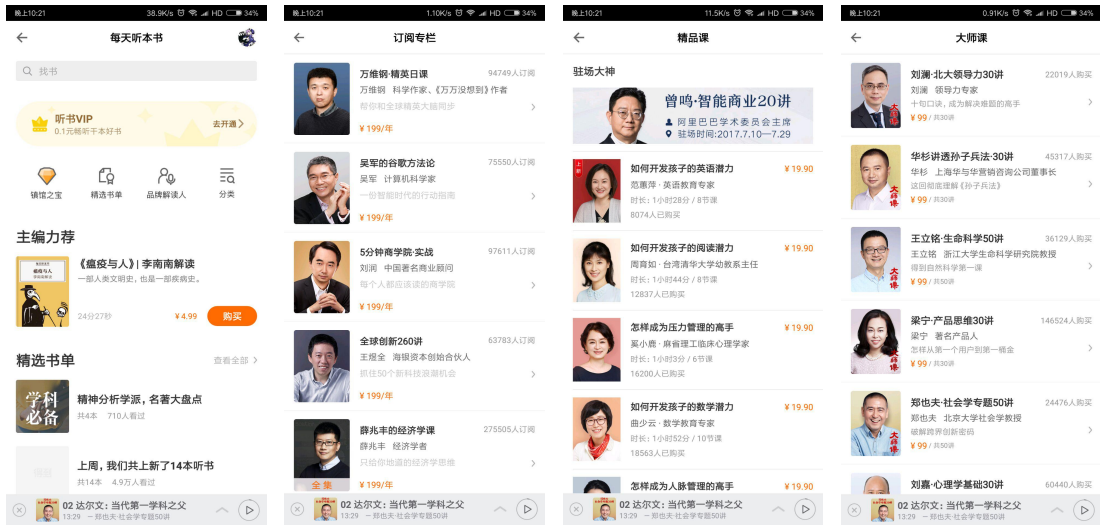
每天听本书：由得到团队打造你提取书籍核心要素，解读好书，搞懂一本书，只需要半小时。一年听 365 本书，帮你高效率阅读，属于 OGC 内容。对于深度阅读需求不是那么高的用户，可以较好的解决他们的需求痛点，不需花太多时间和精力在通读一本书上面。

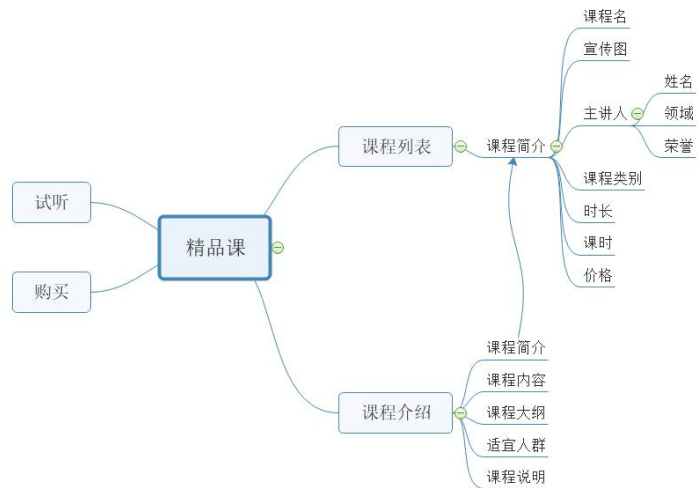
精品课：通过各领域专家讲解几个课时，帮助用户在短时间内了解某个领域的专业知识，如个人修养，亲子教育，健康养生，经济管理等。

大师课：行业大咖系统的分享各领域的独特的专业知识。

订阅专栏：订阅模式，在一年内行业大咖向用户定期提供内容，分享各行各业独到的知识见解。

此类付费音频+图文专栏：由专业的大咖坐镇定期向用户提供内容，属于 PGC 内容，显示购买数，以及提供免费试读，购买之后可收听全部课时。



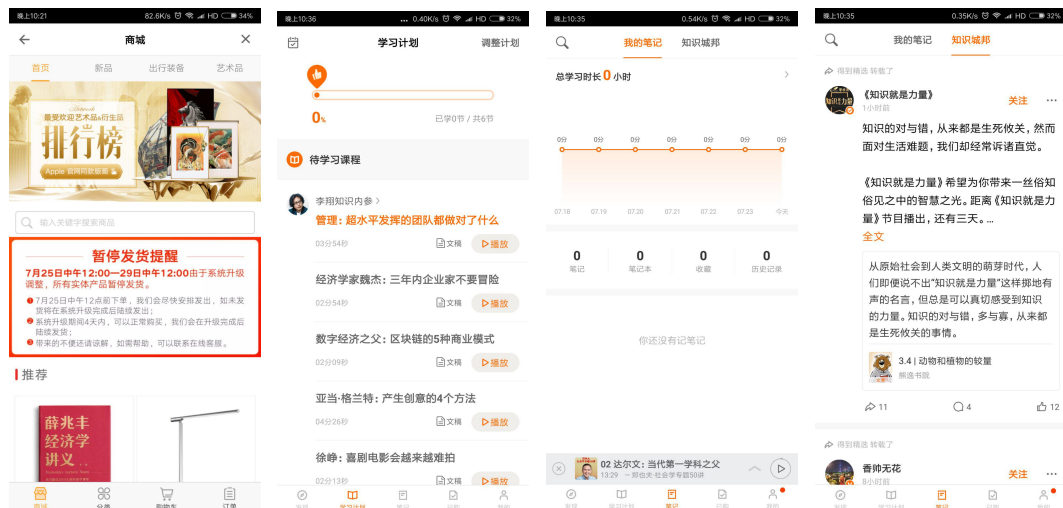


精品课等付费音频信息结构

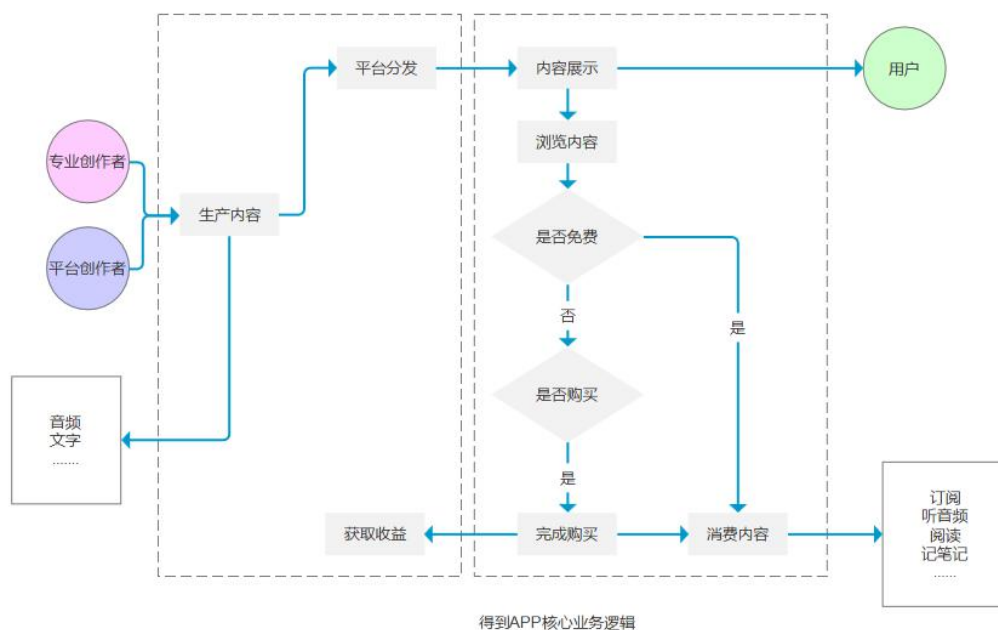
商城：用户可以在商城购买周边实物商品，如纸质书籍或者线下课程。

学习计划：定制自己的个性化学习计划，随时调整，养成好习惯。

笔记：记录学习时长，和自己学习中的心得体会，以及在知识城邦了解其他人心得笔记。



内容付费核心业务逻辑



2.5. 商业模式

罗振宇描述过，商业模式一方面类似 Facebook、谷歌、腾讯、微博这种先形成流量，然后流量导到哪里再去形成商业模式，另一方面是类似苹果、老干妈，好好的做手机卖手机，一瓶一瓶的做一瓶一瓶的卖，这样直接形成自己的产品。所以得到 APP 将流量思维转变成产品思维，直接通过生产产品(知识付费)产生盈利的方式。得到 APP 主要的盈利方式有：

- (1) 付费专栏订阅
- (2) 每天听一本书
- (3) 听书 vip 会员
- (4) 其他如大师课、精品课等付费课程
- (5) 电子书销售
- (6) 实体书及线下课程销售
- (7) 商城周边等其他物品销售

2.6. 运营模式

主要方法：

以优质专栏内容，精品课程为主的**内容运营**

以每周例会直播，跨年演讲，知识发布会为主的**活动运营**

以勋章奖励，分享奖励机制为主的**用户运营**

用户获取：通过微信公众号，头条号，微博，贴吧，罗振宇的书籍，逻辑思维视频，综艺节目，以及 app 内置的分享功能和自带流量的名师大咖等各渠道，来打造和得到相关的内容，吸取用户的关注和兴趣，得到新用户。尤其是利用罗振宇的个人 IP 效应，以及逻辑思维不再全平台发放，而是只在得到 APP 更新，在当时是一个重要的导流方式。

促活: 通过优质的内容, 例会直播, 各专栏相互引流, 鼓励机制, 专栏留言互动, 学习记录等留存和促活的方式, 显著提高用户的活跃度, 使得 **app** 启动率远超同类知识付费产品。

留存: 优质的视听内容, 得到例会直播, 各专栏相互引流, 鼓励奖励机制(勋章机制, 以及每次阅读完提示的“恭喜你, 又听完一本书/又学习到一个新知识”), 专栏留言互动, 学习记录(时长、笔记)

付费转化: 通过专栏订阅, 课程购买, 会员机制, 电子书和商城实物的销售, 有效的将吸引的流量转化, 产生一定的经济收益。

三、竞品分析

3.1. 得到竞争优势

- (1) 采用 OGC 和 PGC 内容组成, 保证内容质量, 以内容作为核心竞争力
- (2) 逻辑思维系列节目, 以及罗振宇 IP 的流量引入, 且邀请大咖加入, 自带流量
- (3) 音频和文字结合的知识传授方式, 兼顾地铁上等碎片时间的使用和知识的记录, 重视用户的时间和注意力
- (4) 核心功能入口浅, 界面简洁, 没有广告, 重视用户体验感

3.2. 竞品分析

得到 APP 的创业者罗振宇说过, 国民总时间是有限的, 用户一天固定 24 个小时, 用户使用手机的时间也就固定那么多, 所以得到的竞品可以是用户手机时使用的其他所有 APP, 从这个方面分析, 要从其他各类 APP 中抢用户, 需要做的事宣传学习知识的乐趣和终身学习的重要性这方面。罗胖在这方面的运营是很多的。

这里主要还是按竞品分析的一般策略, 在同行类 APP 中进行竞品分析, 如喜马拉雅 FM、混沌大学等。这里挑选在知识付费的音频领域的喜马拉雅 FM, 作出对比分析如下:

产品名称: 喜马拉雅 FM

产品定位: 国内最大的移动端音频分享平台

产品口号: 随时随地, 听我想听

目标用户: 音频节目生产者、大学生、上班族、开车族、家长等, 由于内容涵盖丰富, 使得受众广泛

解决需求: 解决用户在碎片的闲暇时间对收听和生产音频内容的需求, 供用户休闲娱乐使用。

产品亮点: 内容种类多, 数量庞大, 分为免费内容和付费内容, 第三方入驻的门槛低, 用户“可说可听”

产品缺点: 质量问题(音频内容质量参差不齐)

核心功能: 收听节目、听友圈、问答、商城、游戏中心、直播、广播、电台

运作模式: 以 PGC 和 OGC 为主流, 通过合作方式吸纳专业的电台人, 节目人, 行业名人分享内容; 融合 UGC, 满足人们在空闲时间对听的需求。提供主播通道, 入驻大量业界大咖和网红, 为愿意发声的用户提供音频传播平台。

盈利模式: 问答板块的收益、商城板块的收益、精品板块的收益、广告收益、会员收益

产品优势:

- (1) 起步早, 通过 UGC 积累了大量的内容, 用户和主播

- (2) 内容类别全面丰富，分免费和付费内容，能满足不同用户对内容的需求
- (3) 鼓励自媒体电台的内容制作，促进了用户和内容的爆发性增长，获得了大量的流量
- (4) 社交功能效果显著，用户可以与主播互动，评论、私信，增强用户的参与感，也增强了主播创作的成就感，是一种良性循环
- (5) 内容按类型和喜好的细分，发扬了互联网内容自产自销、去中心化的长尾优势，便于广告精准营销

竞品对比总结：

(1) 内容数量、质量、类别

喜马拉雅 FM 汇集丰富高质量免费资源，渗透进用户生活和工作的方方面面，供用户筛选收听，吸引大量的用户，而相比于得到，喜马拉雅的知识服务只占平台服务的一部分，大部分用户以休闲娱乐为主。免费资源相对较多，但同时应该把控免费资源的质量问题，不然会降低用户的使用体验，造成客户流失。

得到 APP 类别少，资源内容少，但邀请行业大咖加入，产生内容质量精，适合小众人群。但是免费内容少，大多有效的知识都是直接通过付费获得，可以考虑开展更多免费功能，吸引更多的流量，增加用户信任，以便更好的付费变现。

(2) 内容生产及社交属性

喜马拉雅鼓励用户发出自己的声音，创建专属个人频道，由此吸引不少优质主播产生 UGC 内容，包括各领域行业的杰出人物，生产有价值的内容，为知识付费提供保障。且第三方入驻门槛低，用户成为生产者的成本低，使得生产的内容更丰富多样，从而更容易吸引大量用户，并通过社交功能产生用户粘性。

得到中内容大多是各行业大咖产生，对内容的质量有一定的保证，而普通用户更倾向于听取行业大咖分享的专业知识，对成为内容生产者的兴趣和动力低，使得内容资源少，各领域知识不全面，难以吸引大量用户，且没有充分发挥用户社交需求，使得用户粘性低。

四、总结

4.1. 产品总结

得到主打知识付费的服务，筛选优质内容，为用户提供最省时间的高效专业的知识服务，吸引大量用户付费获取。**其核心竞争力是内容**，在内容方面，汇集各行大咖坐镇，保障内容的质量，满足用户对高效获取优质知识的需求，使知识付费成为可能。

其次利用罗振宇的 IP 特征和已有的大咖资源，锁定有一定支付能力的目标群体，并不断利用新媒体优势获取新流量，以及形成自己的学习生态圈，打造各个大咖 IP，产生更多优质内容吸引用户。且在长期的需求探索中，发掘用户痛点，为用户提供更优质的知识服务，不断优化用户体验，积累口碑，使得得到能够像罗胖所想的一样专注卖产品。

4.2. 思考

(1) 知识服务扩展成平台服务

现阶段的知识付费服务主要起到的还是内容筛选的作用，核心竞争力是内容，而得到的 OGC 和 PGC 内容，使得知识服务得到质量的保障和用户的信赖。但是由于平台的生产者有限，

内容的数量和类别却不够丰富，使用户在使用时因为找不到自己感兴趣的专栏，或者某领域内容有限知识不全面，使得无法满足大部分用户知识需求。解决这个问题，就要在保证内容质量的同时丰富资源，丰富各类别的专栏知识，类别细化。而根据目前市场反馈比较有效的措施就是提供更多围绕内容的服务，比如提供平台服务鼓励用户自产自销产生 PGC 内容，再比如提供一整套的学习计划，真正做到终身个性化学习服务。

现阶段没做的原因：

- A. 知识付费主要起到为用户筛选出高质量的内容，有高质量的内容用户才会付费。作为内容产品，重点是在如何产生高质量的内容，以及高质量的内容如何精准的推荐给付费用户
- B. 平台付费栏目和 PGC 形成免费内容潜在的竞争关系，减少收费栏目的收益
- C. PGC 内容的质量难以把控易降低得到在用户的信任度，使得辛苦建立起的品牌效应降低
- D. 平台的盈利往往是聚集各类用户，低成本获取大量用户，进行精确的广告投放。而原 APP 是没有广告的，这样做也会降低用户的使用体验。

可行性条件：

- A. 产品品牌做更大，目标用户更大众化，或者积累到一定数量的忠实粉丝，各栏目的大咖形成了各自生态圈，形成自己的 IP 效益，并且对内容的把控等有一定自己的方案，对现有的盈利模式有新的思考的时候，应该是可以尝试做的。
- B. 知识服务的竞争力是内容本身，当付费知识热潮平息，优质内容不再稀缺，知识付费平台能提供的便是服务了，届时不断完善内容相关功能，可凭服务平台的角色参与新一轮的市场竞争。

(2) 利用大数据提供个性化终身学习服务

知识付费主要起到为用户筛选出高质量的内容，有高质量的内容用户才会付费。作为内容产品，重点是在如何产生高质量的内容，以及高质量的内容如何精准的推荐给付费用户。

利用大数据，优化推荐模型，保证高质量的内容能够精确的投放给感兴趣的目标用户，围绕内容提供更个性化的服务，为用户提供个性化的终身学习服务。

(3) 用户粘着性

用户每日学习计划，勋章机制，定期活动直播，每日免费内容以及专栏等连载内容定期更新等在一定程度上维持了用户的黏着性，但是用户之间缺少社交属性，缺乏用户与用户之间的互动，用户的学习成就等不能很好的被分享赞誉，难以使用户维持长久的学习动力，不利于产生更大的用户粘性。

另一方面免费内容少，用户找不到合适的精品课程就不会在 APP 上停留，增加免费内容，使用户可以边享受免费内容的同时边寻找精品付费内容，也有利于产生用户粘性。

(4) 更多高质量内容

内容是重中之重，现阶段内容类别和数量少，开设更多的领域专栏，满足用户对各领域知识的需求，是应该持续关注的事情。在平台上收集用户对于内容质量与内容需求的反馈，通过举办各种形式的活动，为后续推出某一细分领域的付费内容做参考。

比如知识不能直接转化为硬技能，可以提出兼顾软技能和硬技能的模块。

比如细分内容层次，入门、中级、高级等等级，为不同水平的用户提供更优针对性的只是内容。

(5) 围绕内容的服务

一方面站在用户的立场上，优化基础功能使用体验，另一方面洞察与倾听用户的需求，挖掘辅助用户学习的相关服务，不断迭代。做到以内容为中心，围绕内容提供更多满足用户痛点和需求，提供一整套的学习服务，优化用户体验，做到个性化和智能化，提高用户活跃度。

(6) 现有功能的思考

A. 专栏只能全年订阅：

订阅专栏大多是 199/年，一次性付清，没有按月预定，或更小的划分，可以免费试读。

优点：一次性付清全年订阅，每周定期更新，利于用户形成良好的长期学习计划，一定程度上维持了用户的粘性。

缺点：由于用户的小额付费心理，一次性购买全年的，减少用户的购买积极性。且没有更多的信息，如评论机制，用户会存有疑虑，难以产生购买行为。加之购买了一个专栏是一笔不小的开销，一时间不易再对其他专栏产生消费。

B. 购买只有购买人数显示，没有评论机制：

购买首页的参考信息只有购买人数显示，没有评论专区，用户了解的信息较少，只能免费试读来判断是否能购买。而虽然免费试读内容的每一节课程后面都会有用户留言功能，但是没有对于整个课程系列的总评论区。

优点：通过免费试读，让用户自己判断该栏目是否适合自己，用户会更关注栏目内容本身，而如果加入评论，用户选择购买的依据会变成对用户评论上的比较，而更少的关注内容。另一方面，由于每个栏目都是名师大咖坐镇，难免存在恶意评论难以管理的现象。

缺点：用户的购买参考信息都是偏正面的，用户处于被动的一方，用户了解的信息较少，只能免费试读来判断是否能购买。而节目存在不确定性因素，且没有购买过的用户做出客观真实的反馈和评价，易使用户产生疑虑，降低用户的主动性。

C. 用户留言入口深：

用户留言功能设置与微信相似，为作者筛选显示。用户留言只能通过文稿下方进行评论，而在音频首页，需要进入文稿，然后在文稿中留言，而有音乐播放器使用习惯的用户，主要通过音频学习时，不能直接在音频下方直接留言，可能影响用户的使用体验，减少用户之间的互动可能性。

D. 音频主页面：

音频界面简洁，相比于专业的音乐 APP 界面，很好的整合了定时、倍速等功能，但是评论入口深，文稿单独跳转，对于已经形成的听音频的习惯的人会产生不适应，且音频是内容展示的一种形式，用户通过评论对内容的消费不应该被忽视。音频主页只有一张宣传图，这里可以添加其他的東西，比如文稿歌词滚动，比如评论弹幕等。

考虑现有的划重点功能，全文字描述，分 123 多条，用户想细听某个重点时，需要多试几次才能猜到在哪。为了让用户能实时定位，可以在播放条设置知识节点提示，使用户更方便跳转和回顾知识点，也减少播放界面与用户互动的单调性。



(7) 知识付费的其他思考

罗振宇对知识的态度，提出过五个关键词：

一是跟着人学而不是跟着书本学，帮我们对知识进行筛选和归纳，降低知识负担

二是概念，通过掌握一个一个概念，搭建我们自己的知识框架，对于新知识我们好知道放在哪

三是缝合，信息之多，变化之快，使得这些知识不见得我们会记得住，只有当我们表达一次，无论是转述还是简短的读书笔记，将他们缝合进我们的生命，我们的知识树，即使我们都忘了也知道如何去找到他们

四是碎片，互联网的发展使我们用户大量的碎片时间，利用在碎片的时间实现自我提升

五是目标，只有目标明确，我们才会把知识不断落实

而得到 APP 真正的做到了从这五方面对用户知识服务。这五方面放在当下浮躁的互联网环境下是十分适用的。得到的理念其实是帮助我们建立终身学习的习惯，帮助我们学习，但是如果仅将期望放在听一下大牛的讲授就能有所建树是远远不够的。

所以我们也应该客观的认识知识付费，所谓的付费的方式为人筛选出专业知识，不过是对现有知识加以整理和提炼的微创新。在快速变化的互联网时代，人们希望付出更少的代价获取更多的知识。然而通过这种付费的方式获取的短小的总结，虽然有助于我们开阔眼界，但是真正内化成为涵养的东西也在逐渐减少。想要获取真正的知识，最有效的方式还是在于安心踏实的阅读和亲身经历。