

硕士学位论文

得到 App 精细化营销模式研究
Research on Refinement Marketing Model
of DeDao App

学科专业 **工商管理 (MBA)**

专业领域 **工商管理**

作者姓名

指导教师

2021 年 1 月

中图分类号 _____
UDC _____

学校代码 _____ 10533
学位类别 _____ 专业学位

硕士学位论文

得到 App 精细化营销模式研究 Research on Refinement Marketing Model of DeDao App

作者姓名：

学科专业： 工商管理 (MBA)

专业领域： 工商管理

研究方向： 工商管理

二级培养单位： 商学院

指导教师：

论文答辩日期

答辩委员会主席

中南大学

2021 年 1 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明, 所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知, 除了论文中特别加以标注和致谢的地方外, 论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果, 也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名: 日期: 年 月 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名: _____ 导师签名: _____

日期: 年 月 日 日期: 年 月 日

得到 App 精细化营销模式研究

摘要：近年，我国的经济水平发展迅速和经济环境不断的变化，市场中消费者的消费基本水平、消费基本能力也随之变化和提升，伴随着日益激烈的竞争要求，人们对于知识的需求和学习欲望变得越来越强烈。音频及移动知识平台整合了大量知识资源，改变了知识传播的方式，降低了知识获取的成本，拓宽了人们获取知识、改变认知的渠道，满足了人们自我学习和发展的需求。如何提高知识付费型企业的效率与效果是一个值得研究的课题。

本文以“逻辑思维”为案例，对比了“得到 App”上线前后“逻辑思维”的经营状况，分析了其营销模式差异，及对其营销效果进行了检验，得出如下启示：

第一，使用 App，是“知识服务型企业”可持续发展的基础。因为知识型付费企业的产品都是以自媒体或者新媒体为矩阵展开的产品组合，推出属于企业专属的移动客户端产品 App 更有利于知识型付费企业对目标市场进行有的放矢的精准性营销。

第二，“边际成本”趋向于零，这一数字产品的特征，是知识服务型企业需要充分利用的优势。为此，在精准营销活动中，可采用免费内容推送、试听课程推送、赠送课程、转介绍福利等四类活动，它们有利于提高用户粘度、推广企业产品，扩大产品精准用户覆盖率。

第三，知识型付费企业，应加强与名人名校之间的长期合作。一方面，可以提高企业知识产品的质量，另一方面，可以提高消费者对于企业知识产品的信任度。

以上结论，对于知识付费型企业的产品营销，有一定的借鉴意义。

图 27 幅，参考文献 50 篇。

关键词：逻辑思维，得到 App，边际成本趋向于零，精细化营销，效果检验

Research on Refinement Marketing Model of DeDao App

Abstract: In recent years, China's economic level has been developing rapidly and the economic environment has been changing constantly, the basic level of consumption and basic ability of consumers in the market have also changed and improved, along with the increasingly fierce competition requirements, people's demand for knowledge and desire to learn has become stronger and stronger. Audio and mobile knowledge platforms have integrated a large amount of knowledge resources, changed the way of knowledge dissemination, reduced the cost of knowledge acquisition, broadened the channels for people to acquire knowledge and change their cognition, and satisfied people's demand for self-learning and development. How to improve the efficiency and effectiveness of knowledge-paying enterprises is a topic worth studying. In this paper, we take "Luo's thinking" as a case study, compare the business situation of "Luo's thinking" before and after the launch of "Get App", analyze the difference of its marketing model, and examine its marketing effect. The following revelations were made.

First, the use of the App is the basis for the sustainable development of "knowledge-based service enterprises". Because the products of knowledge-based enterprises are all product combinations based on the matrix of self-media or new media, the launch of an exclusive mobile client product App is more conducive to the targeted and accurate marketing of knowledge-based enterprises to the target market.

Secondly, "marginal cost" tends to be zero, a characteristic of digital products, which is an advantage that knowledge-based service enterprises need to make full use of. For this reason, in the precision marketing activities, four types of activities can be used, such as free content push, trial course push, free courses and referral benefits, which are conducive to improving user viscosity, promoting enterprise products and expanding the coverage of precise users of products.

Thirdly, knowledge-based paid enterprises, should strengthen long-term cooperation with famous celebrity schools. On the one hand, it can improve the quality of enterprise knowledge products, and on the other hand, it can improve consumers' trust in enterprise knowledge products.

The above conclusions have some implications for the product marketing of knowledge-paying enterprises.

27 figures and 50 references.

Keyword : LuoJiSiWei;DeDaoApp;Marginal cost tends to zero;meticulous marketing;Effect test.

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的和意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.3 研究内容和框架.....	5
1.3.1 研究内容.....	5
1.3.2 研究方法.....	6
1.3.3 技术路线.....	8
第 2 章 相关理论基础.....	9
2.1 精细化营销理论.....	9
2.1.1 精细化营销概念与内涵.....	9
2.1.2 精细化营销的内容与特征.....	10
2.1.3 4C 营销理论.....	12
2.1.4 1P 理论.....	13
2.2 边际成本理论.....	15

2.2.1	边际成本的概念.....	15
2.2.2	边际成本的作用.....	15
2.2.3	边际成本的应用.....	16
2.3	企业绩效测量与方法.....	16
2.3.1	绩效测量的目的.....	16
2.3.2	绩效测量方法与指标.....	16
第3章	逻辑思维早期营销模式.....	18
3.1	逻辑思维公司概况.....	18
3.2	逻辑思维早期产品状况.....	19
3.2.1	“逻辑思维”公众号.....	19
3.2.2	优酷视频脱口秀节目.....	19
3.2.3	逻辑思维的微博平台.....	20
3.2.4	逻辑思维的独家发售书籍.....	20
3.3	逻辑思维早期市场营销模式.....	20
3.3.1	自媒体模式.....	20
3.3.2	电商模式.....	21
3.3.3	社群模式.....	21
3.4	逻辑思维早期营销模式的问题及原因分析.....	22
3.4.1	产品接受度难以统计.....	23
3.4.2	产品成败原因分析不准.....	25
3.4.3	用户特征难以描述.....	26
3.4.4	难以实施精准营销.....	27

第 4 章 逻辑思维现有的精细化营销模式——“得到” App.....	29
4.1 “得到” App 的市场细分 (S)	33
4.1.1 目标受众细分.....	33
4.1.2 广告目标受众细分.....	35
4.2 “得到” App 的目标市场选择 (T)	35
4.2.1 目标市场.....	36
4.2.2 营销模式.....	36
4.3 “得到” App 的市场定位 (P)	38
第 5 章 “得到” App 精细化营销模式效果检验.....	39
5.1 “用户满意度”.....	39
5.1.1 用户下载量.....	39
5.1.2 用户活跃量.....	40
5.1.3 用户愉悦度.....	41
5.1.4 用户参与度.....	42
5.1.5 用户接受度.....	43
5.2 “得到” App 的用户忠诚度.....	44
5.2.1 每日使用时长.....	44
5.2.2 用户留存率.....	44
5.2.3 用户任务成功率.....	45
5.4 “得到” App 的市场占有率.....	46
5.4.1 产品销量.....	46
5.4.2 用户使用者性别比例.....	46

5.4.3 用户年龄比例.....	47
5.4.4 用户区域占比.....	47
第 6 章 研究结论与展望.....	49
6.1 研究结论.....	49
6.2 研究展望.....	51
参考文献.....	52
致谢.....	55

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

近几年来,随着我国的经济发展模式从粗放型向着集约型快速转变,经济发展已经进入了一个稳定增长和经济结构不断优化的新常态。中国的人均可支配收入也在不断的增长,普通大众的消费结构也从只需要满足基本温饱转变成更高层次的需求,除了基本的吃穿住行的生存需求以外,精神文化需求和个人发展需求正在日益增长。教育、文化需求的快速增长为内容付费行业带来了新的市场机会。同时,互联网技术的迅猛迭代也正重新整合商业模式和市场机会,随着移动互联网的发展及移动客户端的各类产品对人们日常生活的不断渗透,人们获取信息的方式正发生着重大的变化,从传统的书籍报刊、PC 端向移动终端转变。在大数据时代,市场中的信息海量涌现,但人获取信息的精力是有限的。因此,如何从大量的信息中快速、高效获取符合需要的有价值信息逐渐成为消费者新的消费欲望。当消费者逐渐发现互联网信息泛滥,重复内容耗费大量时间成本时,通过付费方式筛选有价值信息变得十分必要,这也为知识经济消费模式创造了前提条件。在手机客户端快捷支付愈趋便利的同时,以支付宝、微信等支付工具为代表的移动支付平台正在不断发展且技术上日益成熟和消费者使用的普及,消费者对优质内容产生付费购买意愿时,移动支付平台为消费者提供了稳定的渠道和基础。

2016 年是中国互联网知识付费产品元年,国内的知识付费行业中诞生了多个有影响力且极具典型的的知识付费线上产品,比如:知乎、喜马拉雅 FM、荔枝 FM、得到 App、分答等形式多样的知识付费产品。多元化的手机客户端知识产品满足了现在人们自我学习和自我提升发展的求知需求。音频、视频、文本内容及移动客户端上线的知识平台整合了大量知识资源,转变了传统知识原本传播的方式,拓宽了普通大众获取知识丰富自身认知的渠道,降低了求知人士对于知识获取的成本。

1.1.2 研究目的和意义

“得到”App 是隶属于罗辑思维团队的知识服务型 App 类产品,“得到”App 希望能为用户提供一个基于 App 平台的“省时间的高效知识服务且提倡碎片化学习方式,让用户短时间内能获得有效的知识。作为一款快速崛起的知识付费产品,在知识付费行业中具有典型的代表性。截止到 2017 年 3 月,得到 APP 日均活跃用户数量已超过 45 万人,专栏累计销售量达到 144 万份。

本文以得到 App 为研究对象, 通过对内容营销、知识付费相关文献的搜集整理和分析, 通过对知识型服务企业罗辑思维的知识付费产品(得到 App) 的产生背景、发展过程、营销模式的了解, 及精细化营销模式效果检验, 笔者希望达到以下几个方面的意义:

(1) 通过对罗辑思维原有公司产品状况及市场营销模式的了解和深究, 发现罗辑思维在推出得到 App 之前, 产品营销模式上存在的问题及提出相对应的解决办法。

(2) 对罗辑思维旗下产品得到 App 的营销模式的深入了解, 包括得到 App 的市场细分、市场选择、市场定位等特点, 对比罗辑思维旗下产品的差异、及得到 App 整体用户满意度及忠诚度, 试图探索知识型付费企业成本策略中边际成本无限趋近于零的特性, 充分利用“边际成本趋向于零”这一特点, 对同类型知识型付费企业提出与传统不一样的营销策略建议及改进对策。

(3) 通过对得到 App 的深入了解, 从知识付费产品经营的角度, 针对知识型付费企业提出有效的商业经验和商业启示。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

有关国外学术界对于知识付费领域的研究, 最早的记载是在 2013 年由 Tom Abeles 提出的概念: 用户有意愿为内容进行付费是已经成为国外许多传统的媒体转型到数字化媒体的重要方式。^[1] 1996 年, 美国《华尔街日报》网站率先推出“硬付费”的阅读模式, 为网站设立起付费墙, 接着从 2005 年尝试“付费墙”实验到 2014 年推出“付费墙 2.0”, 几经波折终于扭转营收下跌的轨迹, 并最终于 2016 年开始获利; 2018 年 2 月 1 日, 《连线》杂志社终止了为用户提供免费内容的时代, 并且开始向数字用户提出收费要求。

而针对于技能知识分享的平台研究, 国外目前还停留在一个平台的整体介绍上, 且并没有企业向知识服务领域的边界靠拢。^[2] 对于在线知识问答类平台的研究, 国外主要保持在对平台内容进行研究的阶段, 也就是说讲这类平台作为一个在线问答的样本, 比如, 在 2017 年 1 月, 面向市场推出的一种付费回答服务 Knowledge Prize。^[3] 2008 年, Harper 等知名学者, 通过对比了多款全球问答平台中的用户内容答复质量, 研究发现了用户付费与回答内容二者之间的相互影响关系, 提出付费问答的内容能够显著的提高答复者所提供的在线答复的整体内容质量。^[4] 国外对于互联网产品研究的相关文献, 可以了解到目前国外对于知识付费类型的产品的主要是体现在以传统纸媒为主的数字新闻订阅上以及有针对性的教育机构对市场提供的定制化课程培训上, 并且是以内容付费的形式在市面

上呈现。主要可以分为硬性服务墙、软性服务墙。其中硬性服务墙的概念是指用户必须在线支付一定的订阅费用才能阅读提供的所有相关内容,软性服务墙的概念是指用户只可以免费阅读企业提供的部分内容,如果还需要继续完成全部阅读,并获得更多的知识量,则花费更多的时间且需要支付额外的知识阅读费用。^[5]目前,国外的互联网市场中并没有出现社会化的付费型知识类服务商和平台,绝大部分的知识提供平台还停留在网页或者免费阶段,这是由国外教育的历史背景和发展及出版行业的发展速度及现状决定的,因此,国外的知识型付费企业还非常少且不具备典型性,同时,国外的学术界对于知识付费展开的研究也非常有限。

1.2.2 国内研究现状

关于国内对于知识付费的文献研究综述,2017年学者董丝语,通过对国内的知识付费类产品的数据分析提出,知识付费模式孕育于基于互联网的大市场环境下,已经逐渐成为普通大众去获取认知信息及知识学习的新兴渠道,短暂的用户量增长并不会为知识型付费企业带来用户忠实购买力,只有专注知识内容的核心质量提升,为用户不断创造吸收新知识新技能的核心价值,才能真正换取用户对知识付费产品的强大支撑。^[6]2018年,国内学者徐敬宏,程雪梅提出,知识付费行业及知识付费型产品在目前国内的成长环境还尚未成熟,面对目前整个互联网的泛娱乐化的基调,知识付费行业的知识呈现有轻知识化的趋势发展,内容的呈现上容易产生“二八效应”“和用户对于内容产品的”数字鸿沟“等问题,提出了对于知识付费行业需要一个有完善的定价机制以及专业的第三方内容评价机制,才能有效促进知识付费行业内的良性竞争,创造更有益于用户购买的市场环境。^[7]有关国内对于互联网产品研究的相关文献,可以了解到国内目前的内容付费产品主要怕包括媒体订阅、在线教育类产品、音频/视频版权付费、会员制以及各类媒介公司推出的媒体平台,这些平台主要是提供以盈利为目的的内容来售卖企业服务。知识付费型的产品主要是以在线共享知识为主,主要包括的产品类型有在线咨询、网络课程、信息共享等。^[8]当前知识付费的产品的载体主要是以文字、视频、音频为主,虽然载体相似,但是本质的知识内容与音乐及视频类内容有非常大的区别,知识付费型产品的易操作性和强针对性,主要是通过产品提供的场景度信息传播知识内容,来解决用户的知识匮乏感和求知焦虑。^[9]目前,国内的知识型付费产品的形式多种多样,主要包括专栏订阅、移动客户端产品、社群推广、线上社交平台分享等,究其本质主要是企业借助互联网的线上平台,通过对知识的优质内容创造与目标用户建立连接,最终通过积累用户的认可度及忠诚度获得企业收益。《2019年中国泛知识付费市场专题分析》指出,目前中国的泛知识付费已经进入高速发展期,产业用户和收入规模将持续上升,2019

年，主流且典型泛知识付费平台为喜马拉雅、懒人听书、蜻蜓、得到、樊登，其中“得到”App 和“樊登”App 的会员付费营销模式中变现的能力较强，都在用户规模相对较小的情况下，维持了一个可观的收益，具体可参见（图 1-1： 2017 中国知识付费产业发展路线图 来源：易观数据）。

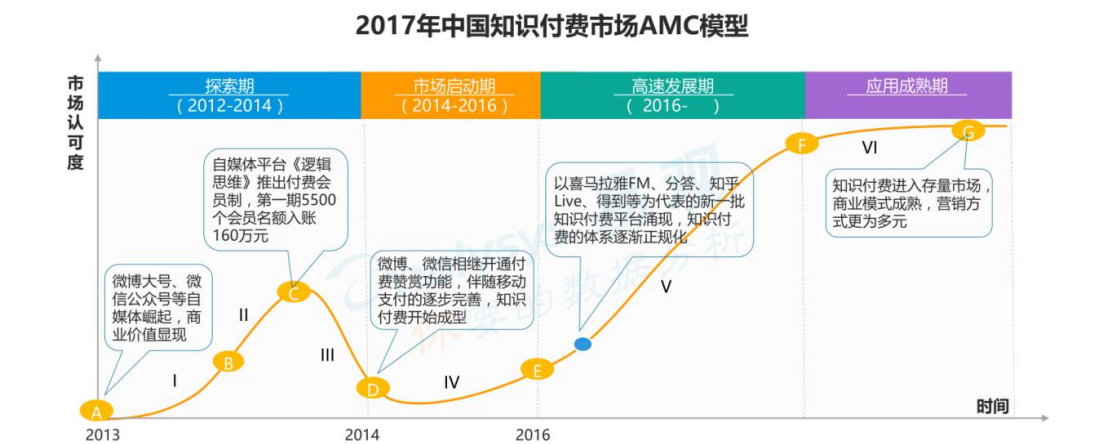


图 1-1 2017 中国知识付费产业发展路线图

来源：易观数据

根据华菁证券知识的付费报告中的结论，2017 年，中国的知识付费市场中的消费人群主要以高学历、白领以及经常买书的人群居多，知识付费领域的付费人群数约有 1.4 亿人。如果按照学历结合职业进行估算，每年国内的本科毕业生大约为 700 万，大专毕业生大约 400 万，以此来推算的化，到 2020 年，这个学历的用户数量将达到 2 亿多人群。具体可参见（图 1-2：中国知识市场人群分布 数据来源：华菁证券）

目前的中国知识付费市场的整体产业规模，2020 年的国内付费率 45%、2 亿人群、360ARPU 值，意味着未来国内的知识付费行业将有一个 320 亿收入规模的潜力。根据艾瑞的数据表示，2017 年中国知识型付费产业规模约为 49 亿元，在人才、时长、定价等因素的综合作用下，至 2020 年，知识付费的产业的整体规模大约是在 235 亿~320 亿之间的这样一个规模。

豆瓣的内容运营经理陈提出，随着移动互联网的技术日益发展，知识付费已经打破了传统的出版行业 and 在校教育的产业边界规模，目前的知识付费型企业主要是以在线课程、线上教育、录播课程、直播课程、线上答题、付费回答、知识社群等多种产品形式，主要是以音频、视频、图文内容相结合的方式，为互联网的线上知识付费用户，提供了优质的内容及知识服务模式。



在上述四种口径中，学历和职业更具备显著性，静态来看，根据CNNIC数据，本科及以上学历的互联网用户8400万人，大专学历互联网用户6600万人，约1.5亿人的基数。公务员有3500万，白领/一般职员是14000万人，约1.75亿人的基数。

前文提到，有1.05-1.75亿的购书人群是具有知识付费潜在用户群体属性的。平均的话，约1.4亿人，与两者也比较接近。

图 1-2 中国知识市场人群分布

数据来源：华菁证券

1.3 研究内容和框架

1.3.1 研究内容

我国现基于互联网行业的知识付费产业的发展迅速，知识付费的快速发展会导致互联网产品竞争日益激烈。所以，作为移动互联网背景下的知识服务型企需要研究如何保持、提升现有知识付费产品的竞争优势，更好地实现知识服务型产品的迭代和营销模式，进而更完善地支撑知识服务型企市场战略的落地。本文研究的重点是分析知识型服务企业逻辑思维企业的公司状况、现有的产品状况、现行的市场经营模式及问题分析、其中重点对于逻辑思维旗下的知识付费产品-得到 App 的精细化营销模式、市场细分、市场选择、及市场定位进行研究及分析，通过得到 App 的用户满意度、用户忠诚度、及逻辑思维产品销量、市场占有率分析，基于对企业发展战略有效支撑的角度，对得到 App 精细化营销效果检验进行阐释，着眼于知识型服务企业的产品营销模式的优化及提升建议。

在结合国内外相关文献的综合描述基础上，特别选定“得到”App 作为本论文的研究对象，并且通过查阅材料、访谈等形式获得知识型服务企业-逻辑思维内部有关得到 App 营销管理体系的相关信息，确保所获得的数据真实可靠且具有时效性。遵循“理论+实践”的思维模式，总结得到 App 营销管理体系的教训

和成功经验,在营销基本理论、及边际成本理论和企业绩效测量与方法体系的相关理论指导下,在导师的启迪下,试图探索知识付费产品得到 App 的线上营销边际成本无限趋近于零的结论,并在分析得到 App 实际情况的基础上,对营销问题进行分析,最终找到得到 App 的营销模式边际成本无限趋近于零的主要原因,提出知识服务型企业线上知识付费产品的原则、优化思路、方案,形成知识付费产品线上营销模式的优化方案。通过营销管理模式转变,结合用户满意度和用户忠诚度的变化以及产品销量和市场占有率的变化,提升文章的严谨性和说服力,使论文言之有物。通过了解逻辑思维旗下产品得到 App 的营销模式,发现得到 App 营销模式的优越性,为同类知识服务型企业的互联网产品营销思路提供参考价值。

本文框架共分成六个部分:

第一章为绪论。这一章是按照论文常规格式,约定俗成地对研究的背景、为什么要研究,研究什么内容以及怎样开展研究进行说明。

第二章为相关理论基础,通过文献研究的方法。介绍了精细化营销的理论、4C 理论及 1P 理论,边际成本相关理论、企业绩效测量与方法的相关理论。

第三章为逻辑思维早期营销模式。介绍了逻辑思维公司状况、产品状况、市场经营模式,现有的问题及原因分析。

第四章为逻辑思维现有的精细化营销模式。包括得到 App 的市场细分、市场选择及市场定位。

第五章为逻辑思维现有精细化营销模式的效果检验。描述用户满意度和用户忠诚度,及逻辑思维现有产品的销量及现有产品的市场占有率。

第六章为研究结论与展望。本章节对整个论文的研究成果进行总结,讨论研究的理论和实践价值,并针对研究的不足提出后续研究的方向和重点。

1.3.2 研究方法

为了更好地完成本文的研究,笔者采用多种研究方法,有相关理论书籍、文献的查阅分析,有逻辑思维公司旗下产品的市场调查、用户调研等,在研究过程中,兼顾定量和定性分析,归纳起来,研究的主要方法如下:

(1) 文献研究

一方面,购买有关营销模式及管理体系、产品策略、边际成本理论、企业绩效测量与方法、用户满意度及忠诚度、产品市场占有率等方面的书籍进行研读和学习;另一方面,通过知网、百度学术、维普网等互联网文献库搜索关于营销模式及管理体系、产品策略、边际成本理论、企业绩效测量与方法、用户满意度及忠诚度、产品市场占有率等方面的文献资料进行学习借鉴,梳理其研究框架及逻

辑,运用相关的经典理论、内容及方法对逻辑思维旗下的互联网知识付费产品得到 App 进行研究。

(2) 案例研究

本文通过对逻辑思维旗下的互联网知识付费产品得到 App 现行营销模式的调查与分析,寻找逻辑思维旗下的互联网知识付费产品得到 App 的机会与威胁、自身的优劣势,探索逻辑思维旗下的互联网知识付费产品得到 App 营销模式的优化思路、原则、方案和流程,有针对性地制定了提高用户满意度、用户忠诚度、产品销量、品牌市场占有率的有效策略,充分利用“边际成本趋向于零”这一特点,提出知识付费产品可采用哪些营销策略,特别是与传统不一样的策略。使优化后的营销模式各个子体系更加顺应互联网行业及知识付费产业的消费者需求,为得到 App 的持续快速发展提供参考,也为在互联网背景下的同类型知识型服务企业在产品营销及运营上提供思路及参考价值。

1.3.3 技术路线

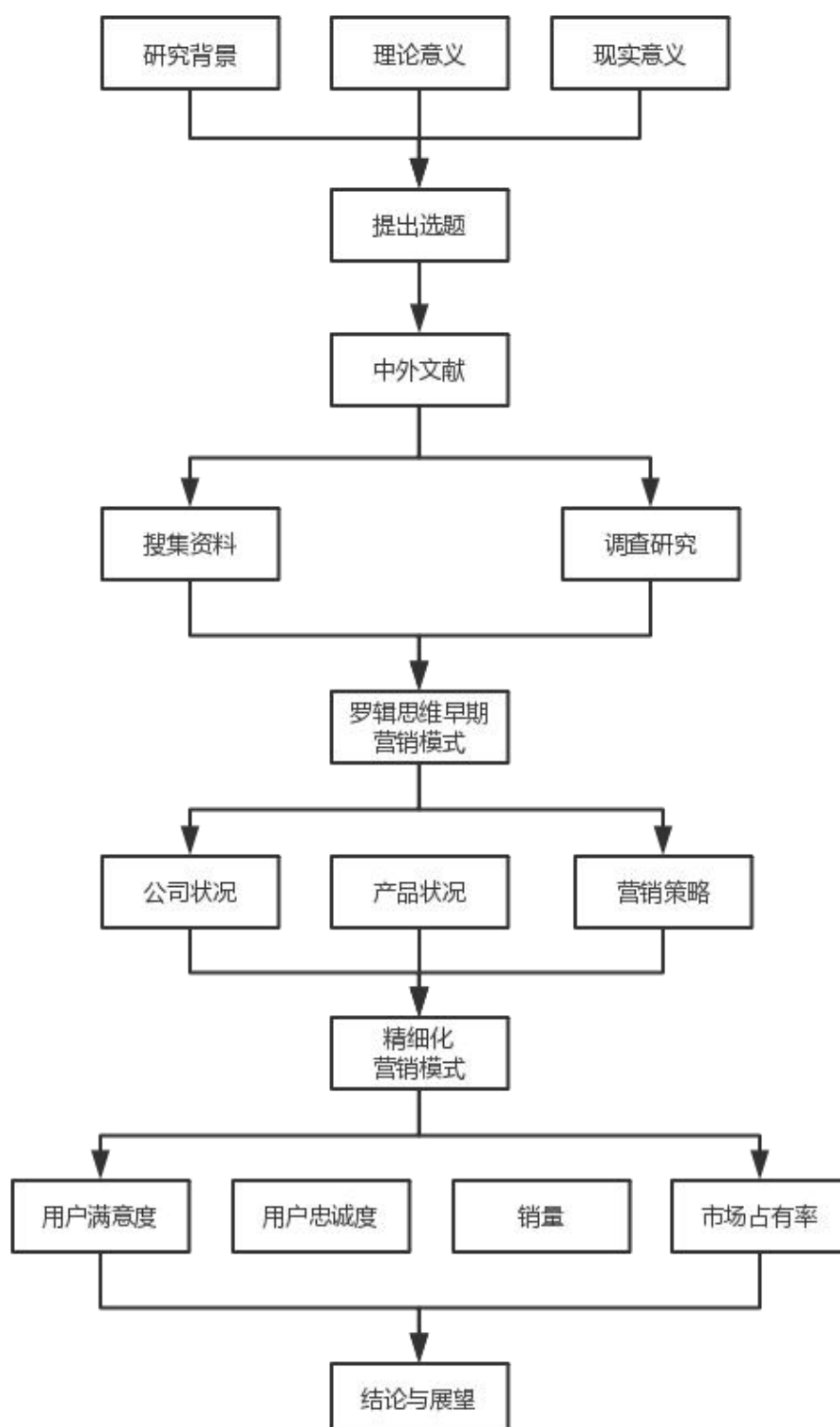


图 1-3 论文的技术路线图

第 2 章 相关理论基础

2.1 精细化营销理论

2.1.1 精细化营销概念与内涵

精细化营销理论的核心概念即为精准。精准的意思就是说明企业营销的内容或选择的指标要精确、精密且可以衡量，精准主要体现在 4 个方面：可量化的市场信息、足够精确的市场定位、精细的产品定制和精选通常的流通渠道。^{[12][13][14]}就是说以深度营销和精确营销为核心理念及本质，在企业科学管理的基数上，通过对现有市场的深入研究和分析后对企业的目标市场开展清晰合理的细分，并且能够与细分市场的目标消费者进行双向循环的沟通，从而准确的定位用户的消费需求，从未明确划分的特定的细分市场展开具有明确导向的和目标针对性强的营销活动行为，然后企业采用精细化营销的市场运营操作，以达到企业营销资源配置的最优化效果，锁定精准用户，创造企业竞争的优势，实现企业价值最大化。从宏观层面来理解，精细化营销可以表现在 4 个方面：

(1) 更加深入的了解客户，对于细分市场的客户业务需求进行更全面的分析及解读；

(2) 依据细分客户群体的需求来定义及设计企业具备差异化的产品体验和服务职能；

(3) 企业依据细分市场中的消费者群体的需求及特征，制定出适合细分市场的差异化营销方案，并且提供满足细分市场用湖群体差异化特征的产品及服务；

(4) 通过依据特定细分市场的开展的差异化营销活动的反馈，进一步去深化企业针对细分市场的消费者行为习惯的探索理解和目标消费群体的本质购买需求。在企业进行精细化营销的整体执行过程中，对于客户市场的细分和需求的理解是最关键的成功因素。具体可参见（图 2-1：精细化营销的内涵）

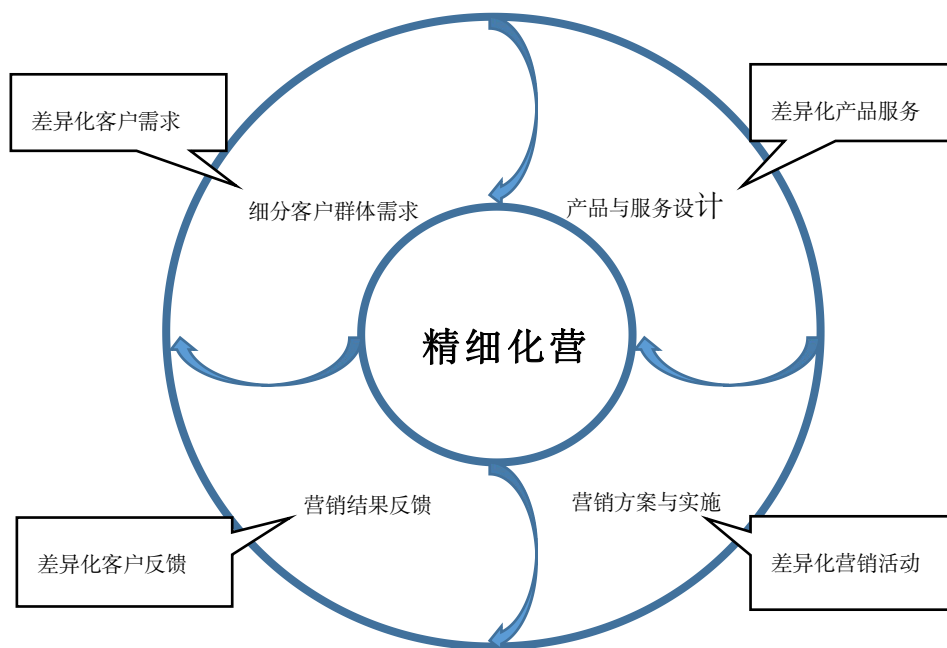


图 2-1 精细化营销内涵

2.1.2 精细化营销的内容与特征

(1) 精细化营销的内容主要涵盖以下几个方面:

①精细化营销理论是一个非常强调实效性、科学性的营销管理学理论。精细化营销重点看重的是实用、实战、实效的科学营销管理方法，与具体的市场情况相结合因市场制宜，而不是对于营销管理科学中的一些基本理论或者抽象概念的生拉硬套，这是一门是基于实践指导促成实效与科学、理论与实际共同结合的营销管理学科。所以，将科学管理的营销管理方法全面又细致的运用在企业的各类营销活动管理中，是精细化营销的最核心且根本的理念。

②精细化营销的管理操作模式，是通过利用多类型的科学营销管理研究及技术结合多元化的信息渠道来源去获取尽可能准确的市场情报，同时交叉研究（如同类市场竞争研究、目标消费者行为学研究以及地域经济学研究、宏观经济学研究、公共关系学研究等综合体的多维交叉研究）进行相对精准的企业细分市场定位、消费者定位、价值定位、品牌定位、产品定位、广告定位、价格定位、推广定位，形象定位、传播定位，并对目标市场开展精准有效的营销方案制定以及营销活动有的放矢的出击，从而为企业在细分市场去内打造清晰明确的品牌价值及足够大的影响力获取更多有利的竞争机会，企业可以通过品牌的塑造去增进产品的销售增长，实现目标细分市场内的业务及项目的创新组合和资源整合，帮助企

业能够在细分市场中获取持续的利润收入,从而可以帮助企业整体性、结构性地解决市场开拓的问题。因此,企业需要在精细化营销的古城做到合理、关键、战术细节和简便操作又高效写作的各类细致性方案执行及问题解决。

③精细化营销模式需要在又明确的目标指导下,注重结合网络、人员、信息、财务、战略、资源等的协调整合与平衡,让企业预算中的各类费用,如广告、促销、研发、活动、生产、物料耗损、传播渠道、人力资源等成本投入及费用的浪费尽可能的降到最低程度,从而最大程度的提高企业在目标市场中的营销策略的成功率和规模经济效益。

④精细化营销是以客户为中心,以竞争为导向的。需要从客户出发的为核心,主要体现在以下几个方面:

第一,精细化营销模式强调的是企业在针对目标市场开展营销活动之前一定要对目标市场客户特征有一个精准清晰的了解。企业在实行精细化营销的过程中一定要尽可能多的获取完整的客户基本信息,一方面是可以帮助企业实现客户资源的标准化运作,避免因为后期企业的业务调整或者其他人力资源的改变等不可抗力因素造成现有客户的转移或者流失;另一方面企业需要实现并加强对目标市场内营销业务的企业规范化管理,客户信息并不仅仅只是一些简单、静态、死板的档案信息收集整理,而是应该包含能体现用户的业务需求、购买频次、交易历史、消费意向商品、浏览数据、价值信息等各类多种形式组成的动态信息库,企业管理层通过对于业务逻辑的规范化去帮助企业实现基于用户数据以及用户信息的企业级规范化管理。

第二,精细化营销要求根据产品和客户在市场中的差异性来选择差异化的交付方式来为客户提供相对应的服务。依据企业常规的经营模式来说,一般会拥有多类型多形态的业务模式,所以,企业就必须选用差异化的交付方式来提供给客户。

第三,精细化营销模式要求企业对于客户的价值要进行标准的量化管理。在企业精细化营销活动的过程中,企业需要做的主要是围绕核心的价值客户,并保持持续的贡献,同时把非价值的客户经过营销活动的渗透培养成企业未来的价值客户并在市场中开展相关工作,同时也需要选择性的放弃那些无法完成转化的且损耗企业成本的非价值客户,让企业资源的投入尽可能的达到最大化,毕竟企业的资源对于市场而言都是相对有限的。

(2) 精细化营销的特征:

①目标客户的选择性：关于企业在开展精细化营销模式中，需要相对更为精准严谨的选择企业投放产品针对的目标消费人群，并剔除非目标消费人群，再对于目标消费人群开展针对性强及目标明确的消费者需求分析、产品设计、营销策划及执行以及在进行有效的消费者沟通。

②精细化营销要求对企业营销资源的合理配置及最大化利用，要求在清晰的目标之下的、人员、信息、财务、网络支持等资源的合理整合及有效平衡，帮助企业将广告费用、研发费用、生产支出、原料耗损、人力资源等成本支出降到尽可能最低的程度，帮助企业提高营销活动的经济效益。

③精细化营销模式要求企业与消费者之间能够进行双向交互的且持续稳定的互动与沟通，让企业能更及时且更全面的洞察目标市场中的消费者需求，让消费者在购买产品或者使用产品的同时得到消费尊重，这样就能帮助消费者更多的去了解企业价值，增加企业或产品在消费者心中的认同感和认知价值。

④精细化营销是具备动态性的。它是以消费者为核心，以市场竞争为导向，通过对于市场动态及消费者需求变化的及时把握及快速反应，修正企业在某区域市场内的营销策略和方法，使企业与客户和市场保持同步。

⑤精细化营销所呈现的价值特征：精细化营销重视与消费者的双赢，通过对目标消费者的需求满足，为消费者带去价值。从而企业通过对消费者价值的提升去强化消费者内心和消费行为上对于企业提供的产品或服务的满意度与忠诚度，并有意愿与企业在市场中建立长期且稳定的客情关系，帮助企业将消费者贡献的价值最大化。

⑥精细化营销的终极目标是绑定消费者。企业通过精细化的市场营销活动，使企业与消费者建立长且稳定的，能够相对稳固的互惠、互助、互求的绑定关系，实现企业与用户的长期绑定。^[15]

2.1.3 4C 营销理论

4C 营销理论 (The Marketing Theory of 4Cs)，也称为 4Cs 营销理论。这是由美国的营销学家罗伯特·劳朋特 (R.F.Lauterborn) 在九十年代初提出来的。在 4P 理论的基础上，对营销要素进行优化，将市场营销活动的关键点从营销者转向消费者，提出营销活动的 4 大元素为：

- (1) 消费者需求 (Customer's need) ;
- (2) 消费者愿意支付的成本 (Cost) ;
- (3) 消费者便利性 (Convenience) ;
- (4) 消费者沟通 (Communicaton) 。^[16]

罗伯特·劳朋特 (R.F.Lauterborn) 认为随着市场经济的发展及经济背景的变化, 社会的进步与发展, 4C 营销理论认为企业在市场营销行为中, 应以人为中心, 强调以消费者的需求为核心, 进行企业的营销资源整合以及营销方案的制定和实施。^[17]基于 4C 营销理论的概念, 4C 理论是一种完全基于消费者为核心, 顾客至上的营销理念, 详情可参考 (见图 2-2: 4C 营销理论模型) 。

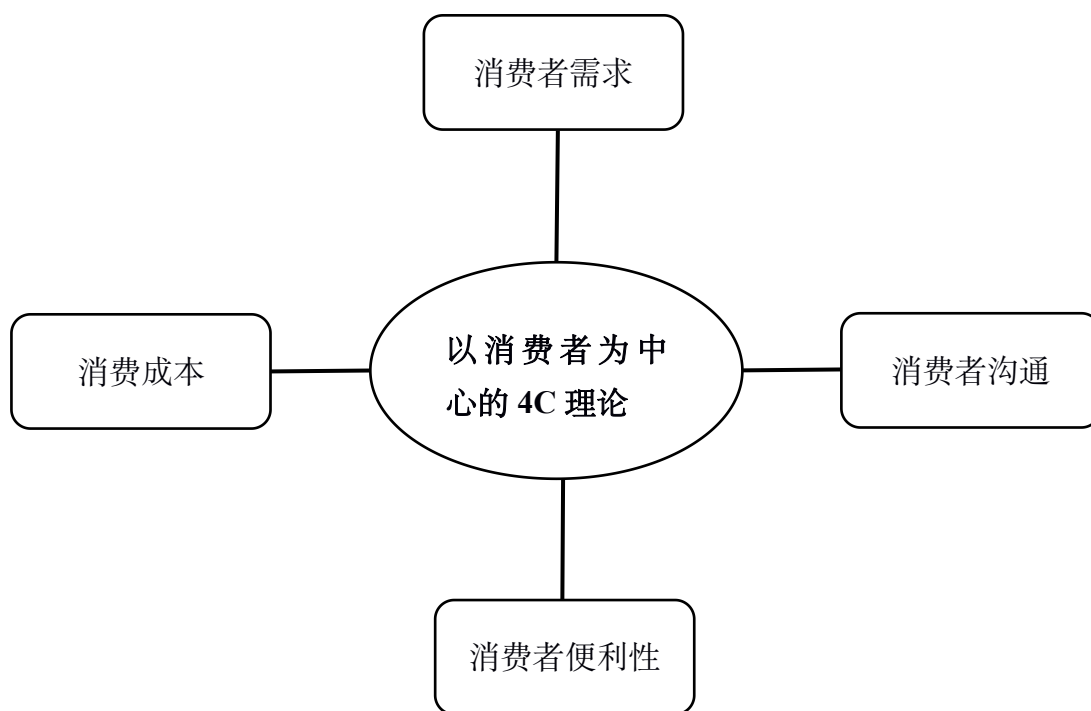


图 2-2 4C 营销理论模型

企业可以通过 4C 理论, 对消费者的行为及心理进行研究分析, 选择对企业的目标消费者行之有效的营销策略, 满足消费者差异化、特性化的需求, 通过特性化的营销策略对消费者购买行为进行影响, 最终帮助企业实现盈利的终极目标。

2.1.4 1P 理论

1P 理论, 又被称为第三方营销理论, 是强调以价格为战略核心的营销理论, 由王建国在 2007 年提出。其具体的营销模式是指企业在市场中利用网状经济存

在的外部效果去寻找第三方的付费，从而降低目标顾客的购买成本，帮助企业达到自动营销以及企业旨在市场中盈利的终极目标。1P 理论的本质含义是把行业内部企业之间的竞争战略进行思维转化，为行业内部和行业之间的企业合作的战略思维，把行业之间或者企业之间的零和竞争模式转化成多赢合作的营销模式。^[18]具体的营销方式为通过借助第三方付费机制，让企业的产品可以在市场中提供低于行业平均成本的价格售卖给目标顾客，1P 理论盈利的关键点在于整合企业所在的行业中的网状经济包含的外部效果为第三方创造价值。

1P 理论的模型，具体可参见（图 2-3：1P 理论的思想内涵）理论思路可以归纳为：企业在为自己的产品选定准确的目标顾客、市场定位、产品定位时，使企业成为某些利益攸关企业的产品、促销和渠道战略 1P 理论；的目标顾客及产品定位；企业在制定产品、促销和渠道战略时，使其成为某些利益攸关企业的产品、促销和渠道战略，并且在为目标顾客创造价值的同时，也能够在为第三方利益攸关的消费者创造价值。

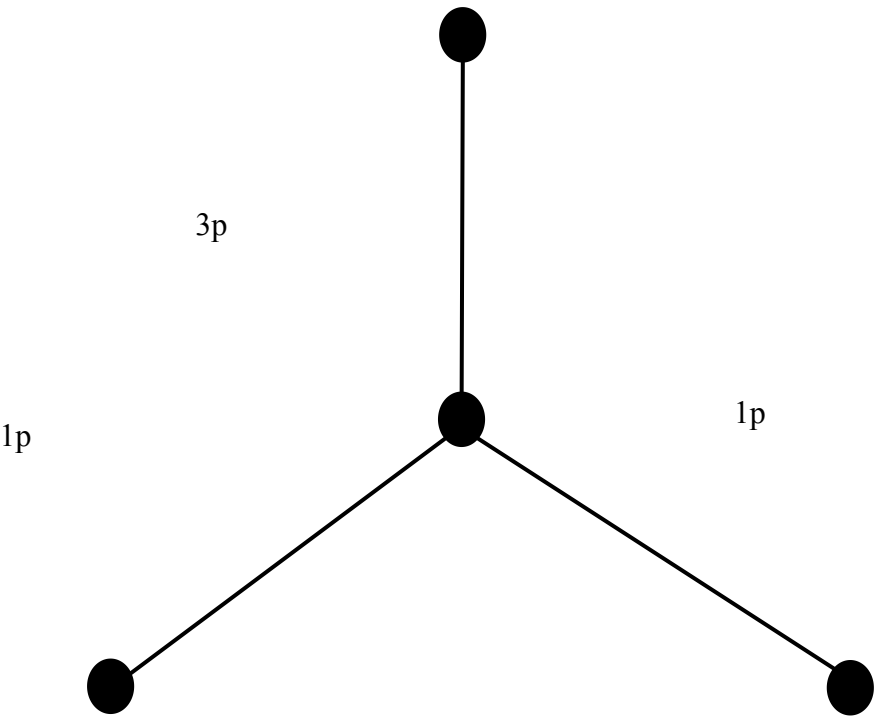


图 2-3 1P 理论的思路

注：E 为企业；C 定义为目标顾客；B 定义为第三方利益相关顾客，并且与 C 共付价格给到 E；O 定义为第三方利益相关的企业，并且与 E 共同承担 3P 的成本（3P 即为产品、渠

道及促销)；1P为价格。^[19]

学者王建国提出，企业可以通过对资源的重新整合去创造新的自身价值，并且用新价值去支付免费的部分，也就是说企业尽可能的在实现产品免费使用的过程中去创造了产品的新价值，同时在这一过程中参与者（如消费者）分享并体验到了产品的新价值，这样的免费体验的才能定义为企业的盈利。因此，产品的可持续发展，就是为用户提供免费模式，所以，其核心不应该是对于企业成本转移而是去创造基于资源整合后的新价值。

2.2 边际成本理论

2.2.1 边际成本的概念

边际成本的概念是从经济学和金融学中发展出来的，边际成本的概念指的是企业在运营的过程中每增加一单位生产的成本，其产品带来的企业总成本的增量，换句话说，企业每增加一单位的产量随即产生的生产成本增加量就称之为边际成本。^[20]

边际成本的计算公示为：

边际成本=总成本的变化量/产量变化量

$$MC(Q)=\Delta TC(Q)/\Delta Q \quad (2-1)$$

边际成本的特点是不仅仅依靠估计、假定和预测趋势来计算企业生产的单位成本。同时，生产成本只包括企业生产的变动成本，这样就可以准确的反映企业成本在实际运作中是如何产生的。在边际成本理论中，销售量与利润是直接相关的，这样更能准确的反映出企业实际利润的多少。^[21]

2.2.2 边际成本的作用

边际成本的作用就是研究企业的产品成本变化的本质的规律，配合边际收入（边际收入的含义是指每多销售一单位的产品所增加的直接收入），计算企业产品产品的边际利润。

- (1) 当产品的边际收入-边际成本=边际利润>0时，则认定方案可行；
- (2) 当产品的边际收入-边际成本=边际利润<0时，则认定方案不可行。

边际成本的变动规律随产量增加而降低，达到一定规模后开始增加。运用边际成本的计算方法取得的相关信息，对企业管理者在进行企业战略相关分析和决策的时候具有非常有意义的参考作用：克服完全成本法的缺点，避免企业操纵短期利润，有利于产品的短期产量决策以及特殊订货的定价决策，帮助企业管理者进行本量利分析。^[22]

2.2.3 边际成本的应用

边际成本概念和计算被广泛应用于互联网、能源行业等实践领域。在互联网行业,信息相关设备的价格、信息存储的成本呈指数下降,而信息传输的成本几乎为零。比如,在能源行业,伴随着能源结构的不断变化,由于化石燃料的比重下降,风能太阳能等可再生能源的市场份额迅速上升,可保守估计预测至2033年,绿色能源在我国能源行业的占比将达到50%以上。对于这些绿色的可再生能源,除前期需要的定额投入,能源的边际成本近乎为0。^[23]

2.3 企业绩效测量与方法

2.3.1 绩效测量的目的

企业绩效的概念是指企业在某一特定的时期内设定的经营目标的完成情况及其程度,企业内部通常会采用一系列可衡量的指标对企业运作的总体效率进行衡量,以此来测算一定时期内,企业目标的总体完成情况。^[24]绩效是一个衡量企业在一定时期内是否达成设定目标的标准概念,可以帮助企业制定出实现组织短、中、长期目标的有效行为策略。^[25]绩效测量方法可以帮助企业判断在某一个特定时期内的整体经营情况且可以作为企业未来制定发展目标和战略的关键参考依据。^[26]知识型服务企业的营销效果往往受到各种元素(比如消费者的需求、成本、沟通、便利性)的影响和支配。为了深入了解企业的绩效产生及构成,实现合理的业绩评价,并对企业产品的业绩进行充分了解,有必要对企业中各个产品或者团队及相关的子系统的业绩进行合理测量。^[27]

2.3.2 绩效测量方法与指标

对于有关企业绩效测量的相关指标,目前学术界将这些指标主要分为两大类:一类是基于客观企业财务的数据,另一类是基于企业高管问卷调查的主观数据。客观性的财务指标数据,一般能够从上市公司对外披露的财务报表中获得,这些数据能够直观显示企业的经营情况和业绩整体表现,而基于问卷调查来源的数据,则多从公司中的高层管理者处收集,一般是选取一定主观定义的测量指标并对公司高管就公司的业绩表现进行相应的访谈或者调查了解,最终获得相关数据。^[28]企业绩效测量的方法主要有四种,分别为:(1)客观评价法、(2)主观评价法、(3)绝对评价法、(4)相对评价法。客观评价法主要强调的是采用可以量化的指标来对企业进行评估,比如平均资产报酬率、销售回报率、市场份额、市场占有率等客观指标。主观评价法是基于在无法获得企业客观指标的前提下的所选择的评价方法,评价指标一般包括新产品的开发能力、研发实力、组织承诺、服务

质量、顾客满意度、顾客参与度、顾客忠诚度等。^[29]绝对评价法是选择客观标准,比如选择机会成本对企业自身进行纵向分析,推演出绩效能力。相对评价法是指选择企业的同行业竞争对手的整体绩效能力为参照标准,从而对企业自身的绩效进行评估的一种方法,这种方法可以帮助企业排除一切不可控因素的影响租用,适合于企业跨行业或者分阶段的对企业绩效能力进行综合比较和分析。

第 3 章 逻辑思维早期营销模式

3.1 逻辑思维公司概况

逻辑思维成立至今 8 年，成绩斐然。

在 2012 年 12 月，罗振宇携手前媒体人申音联合创办了“逻辑思维”，并且在优酷视频平台推出了视频节目《逻辑思维》及独有的公众号平台“逻辑思维”。

在 2014 年 5 月，罗振宇与前合伙人申音因对逻辑思维未来的发展方向和经营理念不一致合作解体，罗振宇继续独立运营逻辑思维的节目及共公众号。

在 2014 年 6 月，罗振宇注册了北京思维造物信息科技有限公司，同年底完成 A 轮融资数千万人民币。

在 2015 年 10 月，罗振宇携逻辑思维完成了 B 轮融资，估值 13.2 亿。

逻辑思维的融资历程详见（图 3-1：逻辑思维的融资历程）公司转型为知识运营商。^[30]



图 3-1 逻辑思维的融资历程

资料来源：知乎

北京思维造物信息科技有限公司的创始人罗振宇是一位资深的媒体人，罗振宇是前央视《对话》栏目的制片人，罗振宇有着非常丰富的媒体从业经验和资源。公司员工规模 40 人，其中包含了技术团队 10 人，内容运营团队和商品运营团队 30 人，这是一家典型的互联网中小企业。

逻辑思维早期发展中包括互联网的社群,微信公众平台的订阅号、知识类脱口秀视频节目、音频、会员体系、微商城、百度贴吧、有道云笔记、微信群等具体的基于平台的互动形式,主要服务的人群是80、90后这群对知识有强烈需求的群体。2016年,推出“得到”App后,罗振宇将企业定位为是一个互联网知识读物运营商,服务于所有的互联网及客户端求知人群。

3.2 逻辑思维早期产品状况

《逻辑思维》的优酷视频节目是罗胖的知识型脱口秀视频节目,开播时间是2012年12月21日,于每周五定时更新视频。在视频节目中,罗胖大谈天文地理、历史古今中西,跨领域跨行业的聊知识。做了足够的功课为听众颠覆认知直觉,内容上不求立意之高深,只为打破每个听众的认知屏障以及信息茧房,让听众能够在短时间内获得一大锅知识浓汤。逻辑思维的产品价值理念是“死磕自己,愉悦大家”,从一档知识类脱口秀节目开始,如今已经成长为行业的领先知识服务商。“逻辑思维”的目标用户,按照罗振宇的节目中的表达为:“要打造一个有灵魂的知识社群平台,一帮自由人的自由联合。”^[31]目前思维造物旗下的知识产品包括:

3.2.1 “逻辑思维”公众号

罗振宇在2012年12月创办了知识类公众号逻辑思维,于2014年底,公众号的粉丝已经达到300万。并在每天早上6点30,罗胖会准时发布一条有价值的60秒微信语音以及一篇有价值的文章结合书单,365天年复一年,已坚持2300多天,语言内容一般包括了读书心得,人生阅历及感悟,时事热点评论等内容,公众号的订阅用户可以根据语音提示,并回复关键字于逻辑思维进行互动,在逻辑思维的产品中微信平台的使用人数更多,影响力更大。

3.2.2 优酷视频脱口秀节目

逻辑思维团队推出了优酷的视频节目《逻辑思维》,节目的口号是:“有种、有料、有趣”,每一期的介绍和所讲解的书籍全部是通过团队精挑细选后推送给用户的,同时在市场上也不能够轻易买到,节目内容包括人文、历史、地理、金融、政治等。同时,《逻辑思维》的视频中会包含很多知识类的原创幽默段子、也会针对目前社会中存在的各种现实问题提出别具一格的观点。在2015年12月31日,罗振宇开展的《时间的朋友》跨年演讲节目中,宣称这个演讲会坚持20年。截止目前统计数据来看,《逻辑思维》视频栏目的总播放次数已经达到4亿多次,视频的订阅人数已达到173万。

3.2.3 罗辑思维的微博平台

罗辑思维的微博平台矩阵包括是新浪微博,目前已有关注人数 135 万,因为新浪微博的渗透率和访问率最高,结合新浪微博的局限性,包括信息的及时性和顾客粘度、跨平台连接关系等功能相对不足,所以罗辑思维将新浪微博作为其新媒体矩阵中的辅助平台,承担基本的传播作用,主要是为了防止罗辑思维新浪微博粉丝流失。

3.2.4 罗辑思维的独家发售书籍

罗辑思维独家发售的一切书籍通常都是团队精挑细选且为再版的,这是基于团队充分考察了实体书能够带给读者在阅读时的厚重体验感,因此,罗辑思维的独家书籍在图书的装订以及外观设计上,罗辑思维采用了与一般书籍不同的装订方式——羌背工艺,这种工艺是一种基于全手工来图书装订的工艺,采用复古式的线来装订书,在阅读过程中,能够使书工整的摊平于桌面上,同时也不会出现一些翻不开的夹缝,能够给读者呈现出非常舒适且高度专注的阅读体验。

3.3 罗辑思维早期市场营销模式

罗辑思维发展 8 年,经历了三次经营模式的转型:

3.3.1 自媒体模式

罗辑思维的自媒体模式是在 2012 年 12 月至 2014 年 5 月,这一阶段是罗辑思维成立初期,成立初期的罗辑思维将自身的内容产品定位为是一个有种、有趣、有料,且做大家身边的读书人,提倡年轻人理性的思考智真结合的求知价值观,并向用户提供大量原创的、有宽度的、有深度的、有思想的一些音频、视频、文章。

在罗辑思维的发展初期,其主要的业务包括:优酷视频节目、微信公众号平台、微博平台 3 个渠道的新媒体组合矩阵。在这一时期,罗辑思维具有超过 3 种的自媒体形式,每一个自媒体渠道都在逻辑思维的运营中扮演不同的角色,整体的理念及思路是以罗辑思维推出的优酷视频节目为核心,整合微信公众号平台和微博传播渠道,构成了罗辑思维 3 个纬度的营销模式,达到多角度多渠道触达消费者及潜在用户的目的。其中,优酷视频的《罗辑思维》脱口秀节目于每周五播出,每一期为 45 分钟。微信公众号则每天早上 6:30 准时推送一条 60 秒的罗胖语音,再加上相关知识类文章推送,微博平台则与微信公众号的推送内容保持同步更新,以文章内容为主,组成了这个时期罗辑思维的宣传根据地,并随着粉丝的增加,慢慢的扩大宣传效果。

在以自媒体模式为主的初期发展阶段, 逻辑思维的盈利模式主要是来自于会员费、优酷产生广告收入以及微信粉丝对于文章打赏费用。罗振宇推出的优酷脱口秀节目《逻辑思维》, 是按照视频节目的点击量来计算收入的, 每一期的点击量均达到百万级, 一期节目的收入一般为几万, 如果当用户的点击量达到千万以上, 那么, 一期节目能产生的收入就是几十万左右。2013年8月, 逻辑思维退出了会员制: 用户只需要支付200元, 就可以变成逻辑思维的亲情会员且限额5000名, 1200元的天干会员且限额500名, 两个梯队的所有会员名额均在6个小时内统统售罄。2014年, 逻辑思维的二期会员开售, 这次预计达到8万名额, 而在会员开售的2天内, 出售会员名额达到2万个, 收入累计800万元。

3.3.2 电商模式

逻辑思维的电商模式是在2014年5月至2015年10月, 随着粉丝量的积累已至百万级, 而罗振宇因创业理念与申音的不一致, 找到李天田重组了创始人团队, 开启了逻辑思维新一轮的转型, 进入电商领域。此时的逻辑思维资金相对紧缺, 伴随当时中国市场对于互联网监管的愈趋严格, 出于对版权的保护, 逻辑思维开始选择介入出版行业并选择微商商城进军的电商领域。此时逻辑思维团队将自身定位于为服务于热爱读书的年轻求知人群, 并为这些人群提供有品位的书籍和相关的周边生活用品。这一阶段的业务系统开始转向电商经营, 主要是通过了很多线下活动的宣传与演讲对带动了线上销售的持续增长。2014年6月, 逻辑思维的微信公众号推出了微信的小店, 涉足互联网出版行业, 在90分钟内8000套售价499元的图书开始售罄, 使逻辑思维获得首战告捷, 随后逻辑思维的微信小店以图书、月饼、茶叶等商品开始经营, 同时, 逻辑思维公众号还推出了微刊、并将微信的语音和文章合并形成了纸质版出售。此时逻辑思维的盈利主要来自于企业精编的出版物的售卖获取高额的书销售毛利润回报, 同时, 还会销售一些独立于本平台而且很难在其他的平台购买到的新书以及深具罗胖人格魅力烙印的精致商品。经营一年内, 逻辑思维仅仅依靠微信小店的收入就产生过亿收入。

3.3.3 社群模式

逻辑思维的社群模式是在2015年10月至现今, 这段时期的逻辑思维团队完成了公司的B轮融资, 市值估值为13.2亿元人民币。完成了融资的逻辑思维所属公司拥有了足够多的资本去为企业的产品进行改变和创新。但是, 这个时期的逻辑思维因为前期过多的在其产品中推销和售卖商品, 用户在对于优质内容的获取体验远不及从前, 引起了很多用户的不满与反感, 这些内容也与逻辑思维最初定位的传播知识的理念及想法背道而驰。

于是，罗振宇反思复盘了逻辑思维的整体现有的商业模式并提出了资源整合的思路。将逻辑思维进行再次定位，这次的定位是：服务于 80、90 后且有读书意愿，求知需求的人群，致力于构建一套基于“自媒体-社群-产业”的价值观，旨在通过创造这群人的聚集地，让逻辑思维的用户，可以通过社群的参与产生链接，嫁接更多的商业资源，从而产生无限的商机。

这个时期的逻辑思维对产品和业务的规划，开始趋向于多元化发展，推出了手机客户端产品“得到”App，再结合百度贴吧、微信群以及有道云笔记三个知识型平台，建立了属于自己的知识原产地，同时也丰富了逻辑思维现存的新媒体线上矩阵，旨在通过“得到”App 的推出，帮助逻辑思维逐步发展成为一个综合类知识型的社群服务平台，强调重视用户体验，并通过与用户的频繁互动去提升用户的满意度。此时的盈利模式也向多元化扩散。主要是在通过在原有的会员收入、广告类收入、电商产生的收入的基础上额外增加了品牌的赞助、演讲的收入、投资引资的收入等。在与有道云笔记平台的撰稿人制度的合作中，为两方平台的日常运营带来了更可观的活跃用户，达到了双赢效果。2015 年 12 月 31 日，罗振宇推出了《时间的朋友》跨年演讲节目，2018 年售出门票 300 张，单张门票的售价为 36000 元，且快速售罄；2020 年售出门票 99 张，单张的售价 40000 元且快速售罄，通过资源整合帮助逻辑思维实现了最大程度上的流量变现就是逻辑思维在这一发展时期中的显著特点。

结合这个时期逻辑思维的目标受众是定位在知识爱好者的群体，所以，这个时期的逻辑思维的整体营销模式也开始渐渐的脱离社群意义上的表面层次了，开始成为了一个包含真正价值和意义的品牌，这时候的运营模式，不仅仅只是局限于用原创的知识内容去进行企业的广告宣传，诸多商家通过赞助一切“逻辑思维”的会员产品，然后会员在得到福利且享受特享福利的情况下，分享链接间接为企业进行了宣传，这样一来，逻辑思维在与赞助商家的合作中，不仅满足双方权益，同时也达到了很不错的广告宣传作用，最终也帮助了逻辑思维提升了用户的口碑和认可度，保证了赞助商家的广告效益又形成了一套相对完善的以逻辑思维为主导的逻辑思维独有的社群品牌逻辑。^[32]

3.4 逻辑思维早期营销模式的问题及原因分析

本章节以逻辑思维推出产品“得到”App 前进行市场状况的了解及深入探讨，分析存在的问题与原因。基于对于逻辑思维早期的营销模式的深入了解及分析，可发现逻辑思维原有营销模式（即在没有推出得到 App 之前），逻辑思维的营销模式主要存在四类明显的问题：（1）产品接受度难以统计；（2）产品成

败原因分析不准；（3）客户特征难以描述；（4）难以实施精准营销。本章节针对罗辑思维存在的这四类营销问题进行了详细分析。

3.4.1 产品接受度难以统计

在罗辑思维发展早期的营销模式中，主要集中在微博、优酷、微信三大平台，通过对这罗辑思维的三大平台的营销模式以及营销效果分析可发现，虽然三个平台的用户数据都相对可观，可是知识共享转化形式单一，现有资源分布零散，弱化了线上到线下的商业模式且不够精细化，这样就导致罗辑思维早期的用户单个特征数据之间是一个又一个的孤岛，大量的用户数据无法集中在一个平台中，无法形成完整且清晰的用户画像。

罗辑思维原有营销模式下的原创内容主要是微信订阅号的每日推文，这种模式下的原创知识共享及转化形式主要依靠微信用户的转发和微博用户的分享，转化形式过于单一。微博平台并不是罗辑思维早期发展营销模式中的重点新媒体平台，所以罗辑思维的微博官方平台的营销效果，相对于微信和优酷平台来说并不是非常明显，尤其是针对用户对于罗辑思维的产品接受度没有一个很明确的数据分析结果，并不能在短时间内去提升用户对于逻辑思维产品的认可度，见（图 3-2 罗辑思维微博，来源：罗辑思维官方微博）。



图 3-2 罗辑思维微博

资料来源：罗辑思维官方微博

罗辑思维的微博内容中除了一些微博事件和热门话题外,日常的最高文章转发量和评论量都只有两位数,说明罗辑思维的微博平台所产生的线上品牌影响力并不大,且针对线上的用户互动较少,用户粘度维护情况较不乐观,^[34]如(图3-3:罗辑思维最近一篇活动微博内容互动量截图)所示:

而且现在的知识原创资源主要集中在微信平台 and 优酷平台,都是依托不属于罗辑思维自己本身品牌的平台,变现能力虽大但除了依靠内容的点击量和用户阅读付费是无法形成罗辑思维稳定的商业模式的,而且罗辑思维已经拥有了时下网路聚客最多的线上网络知识社群,如果属于罗辑思维的知识资源依然在不停的大量原创且不断积累在不属于罗辑思维公司独有的其他第三方平台中,不利于罗辑思维发展至C轮融资后需要对产品进行迭代时,不管是进行罗辑思维产品的资源整合,企业的收益来源始终受到第三方平台的规则管制,同时,在早期的营销模式下罗辑思维主要针对的是线上用户,可是罗辑思维的目标用户是身边读书的人,像这类目标人群是非常精准的知识类产品的细分市场,但是逻辑思维关于用户对于产品的接受度却很难形成一个清晰系统的统计分析结果,不利于企业对于未来企业发展形成更为准确的用户画像及行为分析。



图 3-3 罗辑思维最近一篇活动微博内容互动量截图

资料来源：罗辑思官方微博

3.4.2 产品成败原因分析不准

由于罗辑思维的早期营销模式是针对优酷视频、微信公众号及微博三个平台进行综合的运营和管控，三个平台的流量和用户数据都是相对平行的关系，难以衡量罗辑思维产品的总体用户接受度、认可度、满意度，故必然推导出罗辑思维团队难以对于推出的每一款产品的成败原因进行相对精准的分析，分析结果也是不够准确的。

在公众号的盈利模式中，如何确认公众号罗辑思维的用户是接受每日推送的内容且对于公众号每日推送的内容的接受程度及认可程度无法进行一个更精准的评估和测算，如果仅把公众号每日的阅读量及留言数量作为参考产品成功的纬度是显然不够的，就罗辑思维最新一期的推文来看，如图（图 3-3：罗辑思维最近一篇微信推文截图图 资料来源：罗辑思维微信公众号）。



图 3-3 罗辑思维最近一篇微信推文截图

资料来源：罗辑思维微信公众号

就逻辑思维这篇《如何掌握你的“中国基因钥匙”》推文内容而言，文章整体的数据是：阅读量 3.1 万，点赞次数 67 次，点击在看次数 43 次，留言量 1 条。仅从这类公众号粉丝的用户阅读及互动数据，是无法测算出以下几类问题的：

- (1) 有多少粉丝阅读了这篇文章后进入了微信商城进行了商品浏览及购买；
- (2) 有多少粉丝是基于是基于对于公众号中微信推送内容的认可而产生的购买决策；
- (3) 现有数据是否能推导出逻辑思维公众号的运营成果是成功的？
- (4) 如何有效的预测未来公众号粉丝的购买行为？

而在逻辑思维的优酷视频内容产品中，用户观看后是否就能有效的留住用户，并判定其认可逻辑思维的产品价值，且是否用户的二次观看就意味着这款基于视频的产品内容是否成功，也是无法界定，具体可（见图 3-4：逻辑思维优酷视频截图 资料来源：优酷视频）。



图 3-4 逻辑思维优酷视频截图

资料来源：优酷视频

3.4.3 用户特征难以描述

逻辑思维在商业方面的价值不容忽视。在许多自媒体还没有站稳脚跟的时候，逻辑思维就已经形成了自己独有的商业模式。以罗振宇个人为中心在互联网上聚集形成了隶属于自己的社群，也就是逻辑思维在 2015 年 10 月-至今所采取的营销策略-社群模式，社群营销一方面通过输送优质内容，聚集了大量的逻辑思维的用户，另一方面通过会员制的收费制度增加的逻辑思维忠实用户的粘性。逻辑思维在其主打的社群模式中最为核心的就是社群思维。对于想要打造社群的企业来说，了解这种用户的特征变得尤其重要。社群是一种基于互联网的新型人际关

系，一个人会有很多爱好、身份和标识，他可能生活在很多的社群里，但在同一个线上社群里的，人们的价值观和审美观一定是互为认同的。罗辑思维的社群是具有逻辑思维倡导的爱智共享的产品价值观，知识爱好者的联合体，罗辑思维社群共同价值观包含有五个角度：

(1) 社群是“玩”精神的，不能满足人的精神的需求的就不是真正的社群，这是大家可以辨认社群的关键概念；

(2) 社群具有共同价值观，它是一个精神内核；

(3) 社群可以不需要所有用户见面，是可以跨越时空的存在；

(4) 社群是一个精神联合体，它将用户的精神世界通过社群的沟通连接在一起；

(5) 社群给所有成员都贴上了精神标签，这种标签的数量不受限制。

追求极致产品和极致的产品用户体验，是知识付费型互联网企业的终极目标。但随着罗辑思维的发展，因为对于用户接受度及产品成败原因无法进行更加精准的分析，最终困局会越来越显著，具体的表现为“三无”：即用户无感、竞争无度、品牌无格，而其中最重要的就是用户无感，之所以造成这样的企业困境，就是因为罗辑思维缺乏一个系统的用户特征数据收集地。企业对于明确的目标细分市场，需要有清晰的数据分析支撑，如果将各类的用户数据分散在不同的渠道且任由用户数据随意发展必然会造成有混乱，发展不清晰，最终会导致大量的精准用户转移从而流失。数据是互联网知识类产品运营的武器，数据直接决定了互联网企业的运营策略和营销思路。早期罗辑思维单一的社群营销模式主要是在微信生态中展开，对于用户特征难以进行清晰准确的描述，这样就不利于罗辑思维对于用户特征的行为提炼关键值，同时也很难对于同一类型的用户特征数据进行一个连贯性的趋势分析，故早期的罗辑思维难以对于积累的社群用户进行精准描述和预测。

3.4.4 难以实施精准营销

通过前文的分析，罗辑思维的产品接受度难以统计，早期产品的成败原因也没有准确的分析结果，同时对于早期罗辑思维三个平台的产品用户特征也难以形成一个足够清晰的用户画像，故可推导出罗辑思维的早期产品如果继续依靠微信公众号、优酷视频以及微博平台进行内容产品的营销模式的话，是难以帮助罗辑思维的品牌在市场中实施精准营销活动的。

罗辑思维原有营销模式下的营销渠道主要以依靠微信订阅号中的商城，在早期的运营中罗辑思维推出过几次会员制的活动，为罗辑思维积累了大量的粉丝人群。但微信商城的商品形式过少，主要以书籍和一些茶叶月饼为主，同时罗辑思维所有的产品营销数据都是基于微信生态或者优酷平台等第三方体系获得相关

的营销数据,没有办法让逻辑思维的产品营销数据进行一个有效的整合及系统化的呈现。而且互联网知识付费行业的竞争者品牌众多,如果想实现逻辑思维的大数据品牌营销单单依靠微信商城渠道是非常局限也且不适合好不容易建立起来的忠实粉丝也没有形成明确会员制模式及逻辑思维客户端的聚集地,这对于逻辑思维想获取产品相关的营销数据是非常不利的,如果只是依靠微信、优酷、微博的用户浏览和信息索取来整合产品的营销数据,那么随着逻辑思维的后期的发展,必然会遇到线上营销渠道单一而导致更多的线上忠实用户的转移及流失,同时,对于产品本身的受欢迎和不受欢迎的数据抓就不会很精准,这不仅会大大浪费企业的投入成本,而且非常不利于让逻辑思维在发展后期进行更精准的营销策略,即精细化营销。

第4章 逻辑思维现有的精细化营销模式——“得到”App

本章节以逻辑思维推出产品“得到”App 后进行市场状况的了解及深入探讨,并分析推出“得到”App 后逻辑思维的精细化营销模式产生了哪些优化和益处。并选择运用 STP 战略分析方法对逻辑思维现有的精细化营销模式进行分析解读。

STP 理论是由美国的学者温德尔·史密斯提出的“市场细分理论”延伸出来的,是由著名的营销学家菲利普·科特勒最终提出,STP 理论的具体含义可以定义为“在企业选取目标人群进行用户画像且清晰明确的市场细分的基础上,在明确企业精准的目标市场后,再把企业面向市场中提供的产品和服务定位在其目标市场中相对适合的位置。^[33]该理论包括三个部分的内容,分别是市场细分、目标市场选择和市场定位。市场细分是指企业的管理者根据目标市场中的消费者在消费需求上的差异并把企业提供的产品或服务进行细分的过程,并形成了一系列的划分清晰的细分市场。目标市场的含义是指企业通过针对市场的细分来决定企业在某一特定时期应进入哪些子市场,这是企业营销战略决策尊贵中至关重要的一环。

市场定位主要是指把产品或者服务定位在目标市场的位置上,以此确定企业的产品或者服务在目标市场中的竞争地位。^[35]“得到”APP 是逻辑思维团队出品上线的一款集合知识内容“免费+付费”的碎片化的终身学习平台,提供给用户一个碎片化知识结合的终身学习和知识共享平台。聚集了国内头部的精品资源的知识型服务 App,主要针对有欲望成为终身学习的用户,强调利用碎片化的时间去学习系统的高浓度海量知识,通过提供一些付费专栏、精品课、大师课、每天听本书等一系列高质量的专栏内容服务用户,最终让使用的用户完成系统性的知识学习,并养成终生学习的习惯。。

Slogan: 知识就在得到。

“得到”App 的定义: 为你提供最节省时间高效的知识服务平台。

“得到”App 的产品描述: 提倡碎片化的学习内容和方式, 让用户能够在短时间内获得足够多的有效知识。

知识的共享平台的主要特征体现为:

(1) 时空性: 互联网的网络技术出现, 使得人们之间的消费模式不再受时间及空间的限制, 消费者能够在任何时间和任何地点进行沟通互动和交流;

(2) 互动性: 人与人之间的知识分享和互动是推动知识型共享平台发展最基本且核心的动力, 人与人之间形成基于 App 产品场景中的关系网络;

(3) 资源的丰富性: 组织成员中不受学历、财富、社会、职位、地位等门槛的限制, 因此知识型共享平台中能够积聚各个阶层、各个领域的人员, 各个行业的人员, 让知识平台的知识容量得以拓宽;

(4) 自由性: 用户可以根据自己的需求以及爱好自愿地在知识型共享平台中活跃, 自由参与或者加入或者选择退出等行为。常刚 (2018) 在研究中提出, 知识型的共享平台是一种基于网络化的信息分享平台, 平台中的用户可以通过平台与好友或者同类型人群分享知识内容和认知理念内容, 同时互相学习, 实现知识财富的不断增值。^[36]我国的学者胡凡刚 (2006) 的在研究中提出: “我们应该充分利用互联网网络创造给我们的无限学习的机会, 建构起灵活且动态、多维交互下协作交流并且能融合自我教育以及对话式教学集合了个性化学习于一体的并且能够有利于教育全球化和用户终生教育体系构筑的良性生态化的教育虚拟社区。”

逻辑思维团队于 2015 年 11 月推出的“得到” App, 这是一款主打知识服务且能够为用户提供一个绑定终身学习的服务产品, 通过用户的订阅专栏、付费音频、视频、电子书等方式为 App 用户每天推送有价值感的知识内容集合。每天 20 分钟, 在“得到” App 这里学习知识、增长见识、扩充自身认知, 实现自身终身成长。“得到” App 的核心理念是旨在通过用户为用户节省足够多的时间, 以知识内容的服务为核心, 帮助用户实现知识体系升级, 同时分为个人版以及企业版。

截止 2019 年 5 月, “得到” App 使用用户达到 3000 万学习者。“得到” App 逐步的完善和整合了逻辑思维的自媒体营销模式^[37], 知识大咖如: 薛兆丰、吴军、万维钢、何帆等大咖集体入驻“得到” App, 密切追踪全球精英思想, 同时提供 130 门独家专栏课程、逻辑思维、每天听本书、电子书、实体书、线上讲座、得到大学、邵恒头条、知识城邦、李翔知识内参、家庭背景声等优质知识栏目。同时, App 还有自己的商城, 主要分为节日商品、衍生品、得到文库、月度盘点 4 大类, 涵盖书籍、文具、电子产品、得到相关文创产品。2017 年 3 月, 已有超过 558 万用户使用“得到” App, 并且使用人数仍在飙升。

“得到” App 的产品核心逻辑主要是知识大咖定期更新专栏课程, 用户在“得到” App 为自己制定学习计划并进行知识分享、评论互动积累学习成就后就会平的优惠卡券从而在商城进行书籍和课程的折扣购买 (如图 4-1 “得到” App 的核心逻辑)。

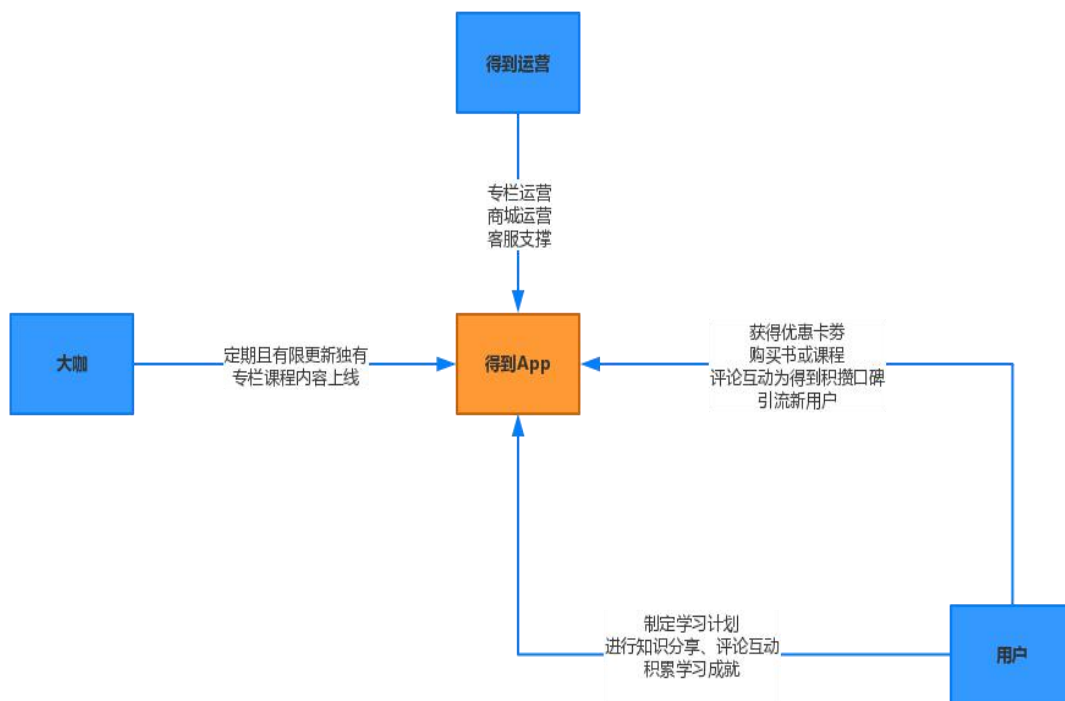


图 4-1 “得到” App 的核心逻辑

“得到”App 的产品主要功能为知识订阅专栏：这也是“得到”App 的核心产品功能，包含了六个学院，共有 116 门课程。邀请各个行业的精英对其行业的知识进行提炼总结，并录制音频，在订阅专栏课程中，消费者需要购买对应课程才能观看（收听）。该产品是“得到”APP 主要吸引人流与维持日用户量的主要产品也是“得到”app 主要收入来源。除此之外“得到”App 还提供电子书、听书、商城、在线笔记等功能（详见图六图 4-1：“得到”App 的核心逻辑，4-2：“得到”App 的产品结构图，资料来源：人人都是产品经理）结构图如下所示。

内容生产模式是指 PGC (Professional Generated Content)，含义是指专业生产内容，是由专业内容生产者或专家入驻“得到”App，建立个人的专栏，推出优质内容产品，而用户则可以在平台中根据自身的认知补充知识需求去选择平台付费内容或者提供的免费内容，产生的收益由作者和“得到”共同分成。而“得到”App 核心产品的使用流程是 App 的用户通过在 App 内容入口展示处获取由“得到”App 的特邀作者生产并发布的内容，用户通过决策是否进行购买获得付费学习内容，最终用户对“得到”App 的内容进行内容阅读、听取课程、记录笔记和分享学习心得，具体的使用核心产品使用流程图，详见（图 4-3：“得到”App 的核心产品使用流程，资料来源：人人都是产品经理）。用户在平台获取内容后，并完成消费购买的整个路径，一般分为 4 个部分：内容类型、内容分发、内容获取、内容消费。其中内容类型包括图文专栏、音频专栏、听书、电子

书、付费内容、免费内容。内容分发分布在 4 个出口，分别是首页固定菜单、搜索、运营推荐（包括专栏、听书推荐、今日推荐、和热门榜单）、智能推荐（包括猜你喜欢和随时听）。内容获取主要是通过用户的订阅及购买（付费专栏和单本）、用户购买清单（主要集中在购物车、已购管理、购买记录）、账户相关（用户在 App 的账户余额、充值、兑换码、优惠卡券。内容消费则体现在内容介绍页（包含介绍和目录）、内容详情页（包括各个类型：浏览/听音频、记笔记、写留言、点赞、请朋友读）。

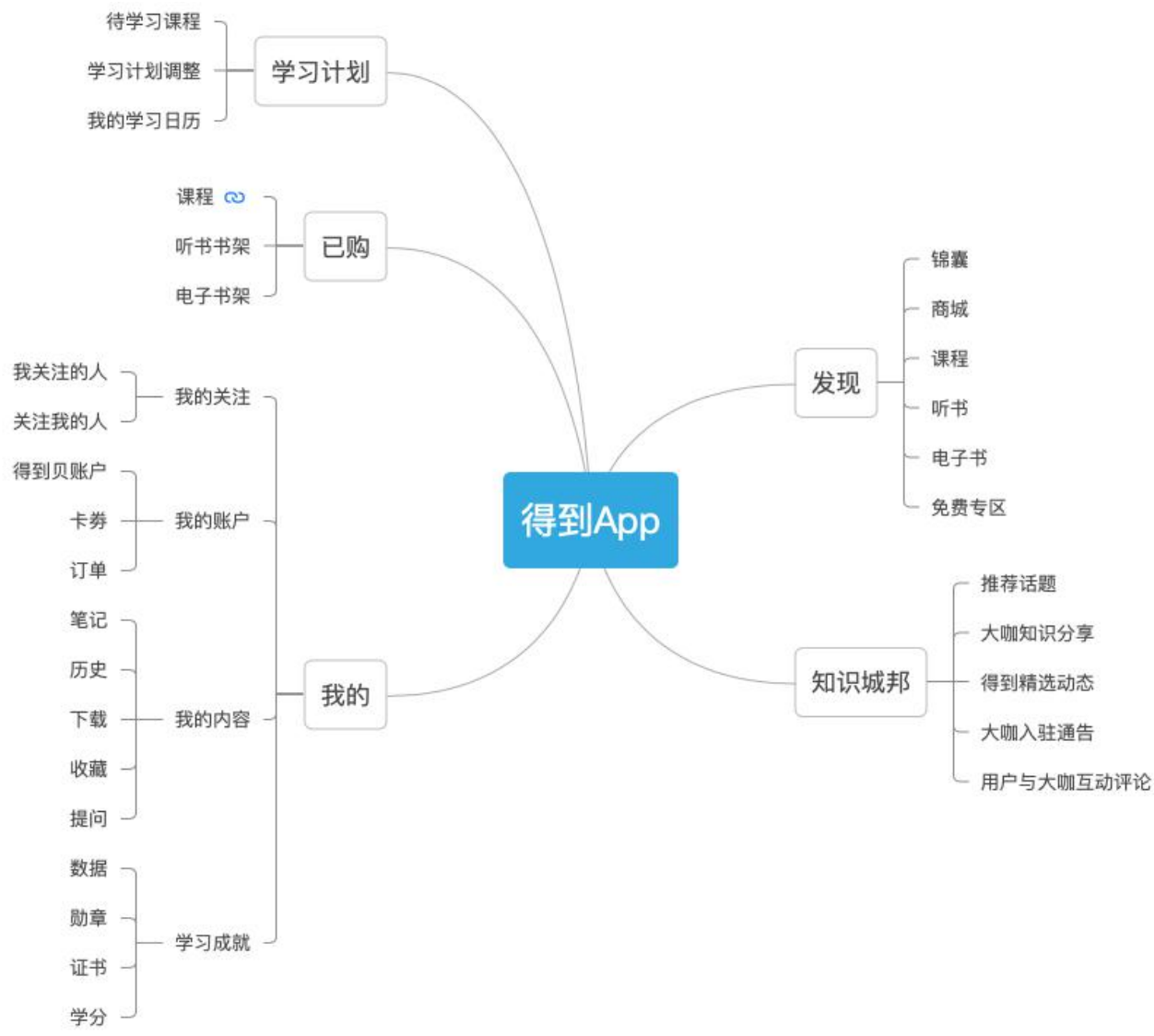


图 4-2 “得到” App 的产品结构图

资料来源：人人都是产品经理

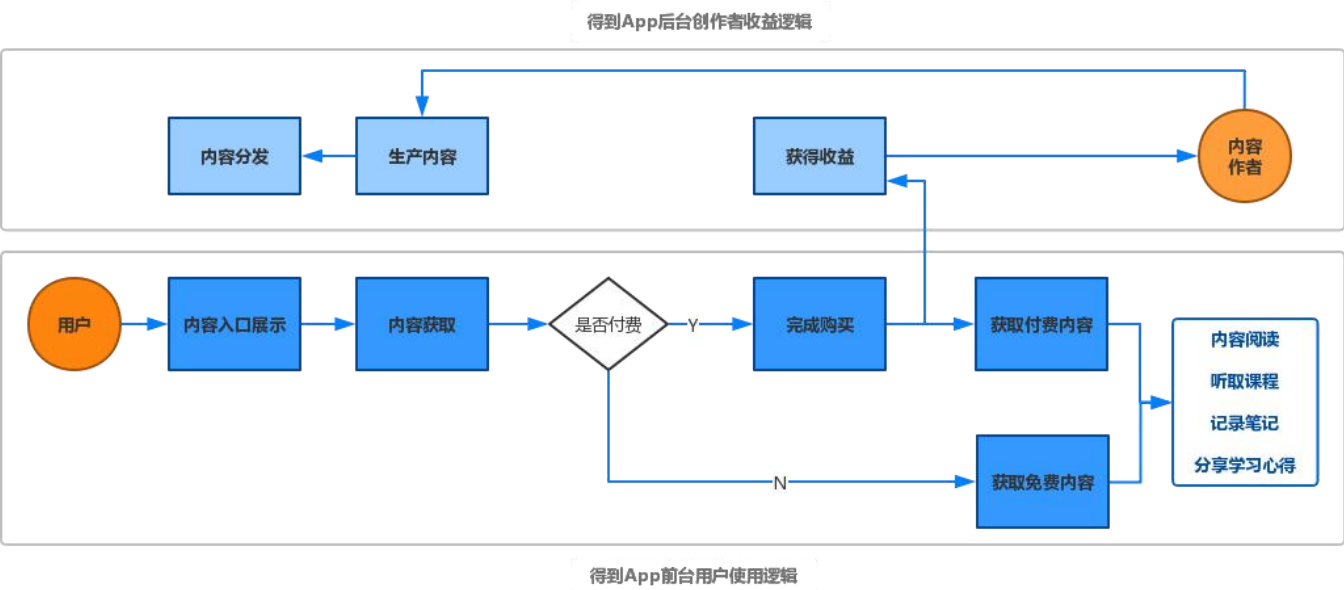


图 4-3 “得到” App 的核心产品使用流程

资料来源：人人都是产品经理

4.1 “得到” App 的市场细分 (S)

在逻辑思维推出产品“得到”App 后的营销模式下，逻辑思维的市场细分主要聚焦于知识付费市场中所有对于在线读书且对阅读学习有明确需求的用户。

“得到”App 通过推送的节目和相关大 V 的推荐，为用户过滤出好书并推荐，结合专业大 V 的授课将知识变现。主流的 App 一般让使用用户可以通过类似今日值得听、今日好书、干货解读、金句集锦等内容，学习精选提供碎片化的内容，从而降低用户读书的门槛，并且能享受丰富的附加值，这样的“得到”App 就优化了原有营销模式下的用户体验并且节约了大量成本，在市场中创造了一个人人都能轻松在线学习阅读求知的工具，培养了用户的终身学习习惯，从而增加了用户粘性，给用户求知的心理带来了满足感。

4.1.1 目标受众细分

“得到”App 的目标受众细分相比原有的营销模式，主要是针对年龄层和读书兴趣的细分，对于目标市场内的消费者进行了更精益化需求细分，主要分为以下几类（详见图 4-4：“得到”App 的目标受众细分）：

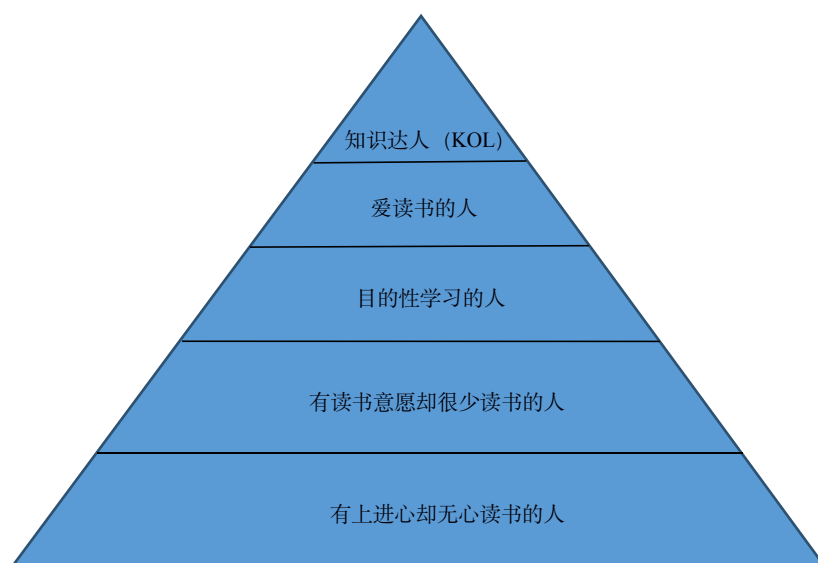


图 4-4 “得到” App 的目标受众细分

(1) 知识达人 (KOL)：这部分人属于“得到”App 用户中金字塔顶端的人，他们一般都是“得到”App 中的意见领袖或者专业大 V，他们提供的内容或者知识观点会产生较大的影响力。普通用户通过与 App 中的 KOL 共同创作或进行内容分享，将自己提供的知识转化成可观的收益并且在平台中制造自己的影响力范围，“得到”App 从而加大宣传，直接可以提高 App 提供的整体内容质量，并对用户产生尽可能多的影响力。

(2) 热爱读书的人：这部分人群属于对于学习讲究方法，不愿意死记硬背的学习方式，没有明确的读书目标，但热爱求知和阅读。广泛的涉猎知识内容会使这类用户的生活充实并提升自身修养。如果产品内容对他们自我提升的需求有帮助，他们就会有很大的可能成为消费者，具备较高的购买潜力。

(3) 目的性学习的人：这类人群仅对阅读自己感兴趣或者自身当下想要阅读和学习的内容，这类型的人求知功利性较强，认为阅读带来的价值和学习的效率更为重要，他们愿意为提高自己的阅读和学习效率而支付费用。这类人群的专业度评论内容或推荐内容等，可以很好的帮助普通用户去筛选出更为优价值的学习内容。

(4) 有读书意愿却很少由时间读书的人：这部分人群有着明显的读书意愿，但还没有足够强烈的读书意愿，想读书或保持阅读的意愿被各种事打扰却难以坚持。App 上精简的内容和碎片式的阅读方式，使这类用户能够在 App 上自由且高效的获取干货知识。

(5) 有上进心却无心读书的人：在这部分人群中的大部分人可能没有足够良好的阅读习惯，却又有上进的意愿。充满趣味性且轻量的内容，轻松的满足了这里人群的学习欲望，是非常有意义的休闲方式，这类人群是潜在的内容消费者和知识的快速分享者，精选的知识让他们通过分析获得自我满足，也提高自身的阅读品味和追求。

4.1.2 广告目标受众细分

广告的目标市场是指企业在广告目标市场细分的基础上，通过选取目标市场中符合企业经营目标同时该企业具备运用广告机会包括的条件、能力，使企业比市场中潜在的竞争者更具备优势的部分或者全部子市场，并将其作为广告的产品或劳务或服务的消费对象的一个优选过程。“得到”App 的广告目标受众细分主要是针上文中提及的 5 类人群中的 3 类人群，分别是热爱读书的人、功利性学习的人、有读书意愿但很少读书的人、懒于读书又想上进的人。

(1) 热爱读书的人：这类人群，因为读书的兴趣极大，阅读习惯也稳定，读书的需求非常大，所以这类人群很大的可能成为忠实的消费者，具备较高的购买潜力。

(2) 功利性学习的人：这类人群，因为对于读书阅读求知都带有明确的目的且注重效率，阅读的目的主要是利己主义，所以他们会为了利己学习和获得知识而支付提效学习的成本，因此是“得到”App 的目标人群，且具有一定的购买潜力。

(3) 有读书意愿却读书少的人：这类人群有较为明显的读书意愿，但是可能因为各种客观因素很少读书，因此需要发现这类人群的求知欲望点，激发这类人群对知识的渴望，就可以暂时转化成有明确读书目标的人，这类人群一般会通过购买一些精巧简短的读物且更容易从更快速消费的读物中得到满足，因此也是“得到”App 线上时长较短的课程的目标用户。

4.2 “得到”App 的目标市场选择 (T)

在推出得到 App 后的逻辑思维目标市场的选择策略，是属于差异性目标市场选择策略，推出“得到”App 后，逻辑思维把整体的线上知识付费市场划分为若干个具有明显差异的细分市场，针对不同细分市场的特点，分别制定了不同的营销计划，对不同的知识付费细分市场通过得到 App 的知识内容生产和运营，为各个细分市场提供用户所需要的商品，满足不同市场的知识付费用户的需求。

4.2.1 目标市场

逻辑思维在推出产品“得到”App后对“得到”App的目标市场针对中国互联网知识付费市场中那些热爱求知且对知识的积累充满了旺盛好奇心的终身学习人群，并且主要以中青年的用户为主，尤其是大学生的群体和职场中人士，主要围绕高学历、白领、自我学习欲望强烈的人群而打造，并且向这类目标人群主要售卖“得到”App的周边产品、学习相关的用品、职场人士使用的产品等商品。这一目标市场主要包括两类人群：普通大众用户及有影响力的大咖用户。

普通大众用户市场主要包括三类人群，分别是大学生群体、年轻上班族及商业精英。大学生群体拥有一定量的知识储备和较高的学习能力，线上活跃度高，思想超前，对新事物的接受能力强，对专业知识的需求量大，学习自驱能力强，也具备潜在的消费能力；年轻上班族刚进入社会，需要不断学习迅速提升工作技能适应职场环境，为自己积累硬实力，同时年轻的上班族人群也具备稳定的消费能力；商业精英是一群在社会中打拼多年且拥有丰富社会经验的人群，对于工作技能的多为拓展和净化，在现有基础上进行更多商业或职场知识的积累和净化是商业精英的刚需，而且商业精英的消费能力非常强，显然是得到用户的重点目标市场。普通用户的主要特点为都希望能够快速获取知识且能够高效提升自身的知识储备量，主要拥有碎片化的学习和阅读时间。

有影响力的大咖用户市场主要的人群分别是某领域的权威专家、希望实现知识变现的自媒体人、还有希望自身能成为知识传播者的潜力自媒体人。

4.2.2 营销模式

知识付费的前提是人类大脑中存在的认知盈余，美国作家克莱·舍基认为随着人类社会在线工具的应用的不断发展，人们会有需要充分利用自己可支配操控的自由时间的需求，来从事一些能让自己的认知进行创造性的活动。^[38]正是因为认知盈余和共享经济及社群经济的共同发展和相互影响，知识付费类型的平台，比如“得到”App应运而生。知识付费模式是知识共享发展的最新阶段的体现，旨在将互联网上分散盈余的智力资源整合，通过付费的方式传递给有提升自身认知需求的社会大众。^[39]“得到”App的营销模式是中国知识付费行业非常具有典型性的知识付费企业。在“得到”App知识付费模式下，得到团队采用的主要营销策略及方法有：内容营销策略、病毒营销策略、O2O营销策略、故事营销策略等。

(1) 内容营销策略

内容营销是目前知识性付费企业的多用的营销策略之一，是指企业通过各类传统媒介，包括印刷品、视频、音频、文字、线上网页、移动端产品等，向目标

客户群体,宣传并传播企业品牌的价值、增加目标用户群体对于企业品牌的认可度,使促使目标用户群体最终作出首次购买决策及重复购买行为的营销方式。

[40]“得到”App是通过在得到的品牌商合作进行丰富的内容输入吸引用户的使用及购买。此时的“得到”App首页每天都会呈现运营团队希望用户首先点击阅读的内容,比如首页的“每天听本书”主要是希望将不同的作者通过同一个链接串联,用户点击链接试图全文以后就成功的为各个订阅专栏引流。同时,如果App的用户越来越多,“得到”App就可以通过大数据的算法为用户的订阅习惯推荐用户可能会喜欢的内容,从而满满的建立起了用户对于“得到”App的使用粘度。同时,从“得到”APP上线后,每周二晚八点,“得到”的几位创始人会就一周发生的大事进行回顾总结,这种直播引流的方式也是非常有效留住用户的内容营销模式。微信公众号订阅专栏的平台是“得到”APP最主要的盈利收入来源,订阅专栏的课程多为199元,据2018年9月份的数据,订阅专栏收入5.9亿。在“得到”App中,罗振宇的专栏内容《逻辑思维》只需要1块钱即可以订阅,基本上是可以看做是免费的。也就是说,这个app中最基础的内容均是免费的——这属于产品的增值服务,用免费的《逻辑思维》吸引更多的用户和流量,然后想办法让用户购买增值服务,即各类的其他大咖的专栏,这些专栏都是要通过付费才能使用的。

(2) 饥饿营销策略

饥饿营销策略的实施条件,必须是在企业业务或者产品在目标市场中竞争中不充分,消费者的心里还不够成熟且企业提供的产品综合竞争力较显著且本身企业的品牌在非常成熟的情况下,饥饿营销才能获得充分发挥的优势条件。[41]“得到”App中商城的图书销售充分利用了饥饿营销策略。逻辑思维一般会通过推送的节目或者语音让购买者对于书籍有一个初步的了解,引起消费者的购买欲望后,再引流至罗辑思维的“得到”App线上商城,通过限时抢购和预售等方式,保持书籍类商品的稀缺性,达到迅速销售,供不应求的效果,时刻保持“得到”App用户对于“得到”商城的购买欲望。

(3) O2O 营销策略

O2O包含两种定义,一种是Online to Offline。是指线上到线下,用户通过线上选购自己喜欢的产品和服务,通过网上交易的方式完成付款。然后转到线下,客户按照线上的凭证或者活动获取商务或者商品。另一种是Offline to Online,是指线下到线上,企业通过具体的食物展示或服务介绍,让目标用户群体真正的了解到服务或者商品的实用价值,把客户转移到线上,利用线上的交易和支付,促进线下销售。[42]“得到”APP与网红教授薛兆丰老师合作创办了一个经济学展览馆,主题是为“菜市场遇见经济学”,这个展览馆位于北京的“三源里菜市场”。“得到”举办这个主题展览一来是为了营销自己,二来也是为了宣传薛兆

丰老师的新书《薛兆丰经济学讲义》，“得到”通过知名大咖讲线上与线下有效的串联了起来。

(4) 故事营销策略

罗伯特麦基对于故事营销的定义为企业通过将品牌故事化战略及打造故事化广告的广告内容,就是要运用故事让消费者与企业的产品和提供的服务之间产生情感连结,促使目标消费者对企业的产品产生认同,并最终对企业的产品及服务产生购买决策。^[43]罗振宇在运营“得到”App时能够有效的进行快速传播,就是灵活的运营了故事原理。“时间的朋友”跨年、创始人每周例会直播、菜市场新书发布会、发布《得到品控手册》和“罗振宇和罗永浩的9小时对话”都是运用了故事的连载性,有效的维护了用户粘性。故事营销的框架有六个最基本的要素:立意、背景、人物、主题、时间、故事结构、场景设置、内容风格、写作风格。立意一般用“如果.....会怎样?”的句式表达,然后选定故事人物,用最简单的概括说明故事主题,再把故事的结构设定好(确定故事人物的目标、阻碍、努力、结果、意外、转弯和结局),给故事设定一个吸引眼球的场景,推动故事情节的发展,最后确定故事的写作风格,也就是把故事组合起来的方式,由故事的操盘者在经故事的过程中动态操作和控制。

4.3 “得到”App 的市场定位 (P)

市场定位的含义是由全球顶级的营销大师杰克·特劳特提出的概念,市场定位的理论不仅普遍运用于营销学中,也可以运用于媒介领域。而“得到App”就是一款结合了营销及媒介传播的产品组合呈现。^[44]“得到”App是在知识付费的市场中,对于自身定位是一款可以听音频、学通识课程、看电子书、看录播、看直播、看知识短视频、记笔记的平台软件,让用户通过“得到”App这一个省时间的高效知识型的服务平台,有效利用碎片化的时间学习,从而养成学习习惯并在较短的时间内获得一种有效的知识和成长。“得到”App旨在服务于市场人群中2%的终身学习者,能够为用户提供最省时间,最高效、最优质的知识型服务。其服务模式则更像是知识的搬运工,而不是知识的生产者,类似是一种知识的快餐消费。相比逻辑思维在未推出手机客户端产品“得到”App之前,罗振宇对逻辑思维的自身定位:爱智求真的一群志同道合的人。”得到“App的市场定位针对目标市场做出了更加精准的定位且延伸了逻辑思维原有品牌所覆盖的影响力。

第 5 章 “得到” App 精细化营销模式效果检验

本章节特将逻辑思维推出“得到”App 后的营销模式效果进行检验，检验的数据分别从用户满意度、用户忠诚度、以及“得到”App 的市场占有率 3 个方向去进行分析。

5.1 “得到” App 用户满意度

描述用户满意的 3 个最基本要素为：

- (1) 用户感知到的产品以及服务的功效；
- (2) 用户对产品以及服务的期望；
- (3) 用户对于获取或者使用产品成本或服务成本的感受认知。^[45]

本章节选用“得到”App 的用户下载量、用户活跃量、用户愉悦度、用户参与度及用户接受度 5 个纬度来描述“得到”App 的总体用户满意度。

5.1.1 用户下载量

“得到”App 自从 2015 年 12 上线给用户使用，一直到 2018 年 8 月，App 的总体用户下载量一直在一个稳步提升的趋势当中，可以推断出逻辑思维的正统品牌发展阶段是处在一个提升的成长期的。根据“得到”团队对外公布展示的数据，截止 2018 年 8 月 30 日，“得到”App 的累计总用户下载量达到了 529 万，日常活跃的用户量达到了 42 万，详见（图 5-1：2015 年-2018 年“得到”App 用户下载量 来源：kuchuan.com），在知识付费市场中，“得到”App 的近 3 年的下载量是相对较高的，可间接推断出“得到”的业内口碑和用户评价较也较高，才能吸引百万级用户进行下载和使用。

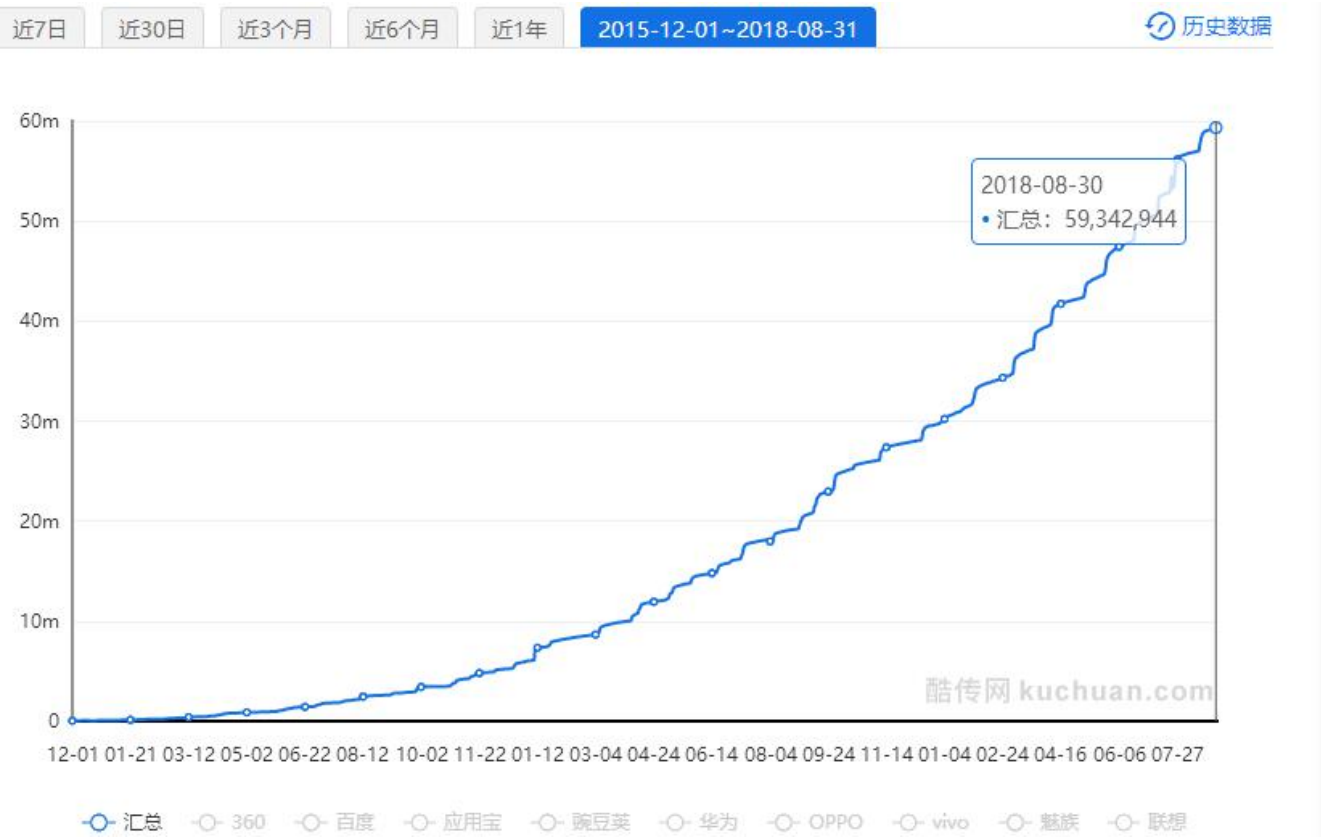


图 5-1 2015 年-2018 年“得到”App 用户下载量

来源: kuchuan.com

5.1.2 用户活跃量

在互联网行业中，用户是企业产品能够盈利的先决条件也是最核心的条件，用户的放弃使用，就意味着产品的用户活跃度在快速下降，所以，互联网企业就会尽一切可能的方法，去留住企业的用户。^[46]用户活跃量包括日活量、周活量、月活量三个主要的指标构成。日活量（Daily Active User），意思是产品的每日活跃使用的用户数量统计，通常统计时间是 24 小时之内，登录上线或使用浏览或者购买了某个线上产品的新增加用户数，该数据反映网站、互联网应用程序或网络游戏的日常运营情况，周活量记录的是线上产品每周的活跃用户总量，月活量（Monthly Active User）记录的是线上产品每月的活跃用户总量。本文主要选择“得到”App 的日活量进行描述和解读。易观数据分析中对得到 APP 的数据整理,可发现“得到”APP2016 年 1 月至 2018 年 4 月的日活量平均在 200 万-350 万之间波动,详见 (图 5-2: 2016 年 1 月-2018 年 4 月“得到”App 日活量 来源: 易观数据)。

2016年01月-2018年04月 · 趋势分析 · 活跃人数

○ 得到



图 5-2 2016 年 1 月-2018 年 4 月“得到”App 日活量
来源：易观数据

随着“得到”App 的不断迭代，用户体验明显提升。在 2018 年 12 月 11 日“得到”App 的创始人周例会上，公布用户量周活量为 2017 万，月活量已达 400 万。通过“得到”APP 团队对外公布的运营增长的活跃用户量的指标数据显示可预测出，用户对于 App 的满意认可度高，且是接受并认可“得到”App 的品牌价值主张以及市场定位的：即让用户在日常碎片化的时间中快速、主动且高效地去获取高质量、高深度、系统化知识以及技能的终身学习内容平台。

5.1.3 用户愉悦度

用户愉悦度是指衡量用户的参与度或者活跃度，一般根据用户对于产品的使用频次、使用粘度、和使用深度等用户行为指标的数据来衡量。一般来说，一款产品的用于愉悦度越高则说明用户对于茶品的视频频次越多，使用粘度越强，并且对于产品的使用就会越来越深入。

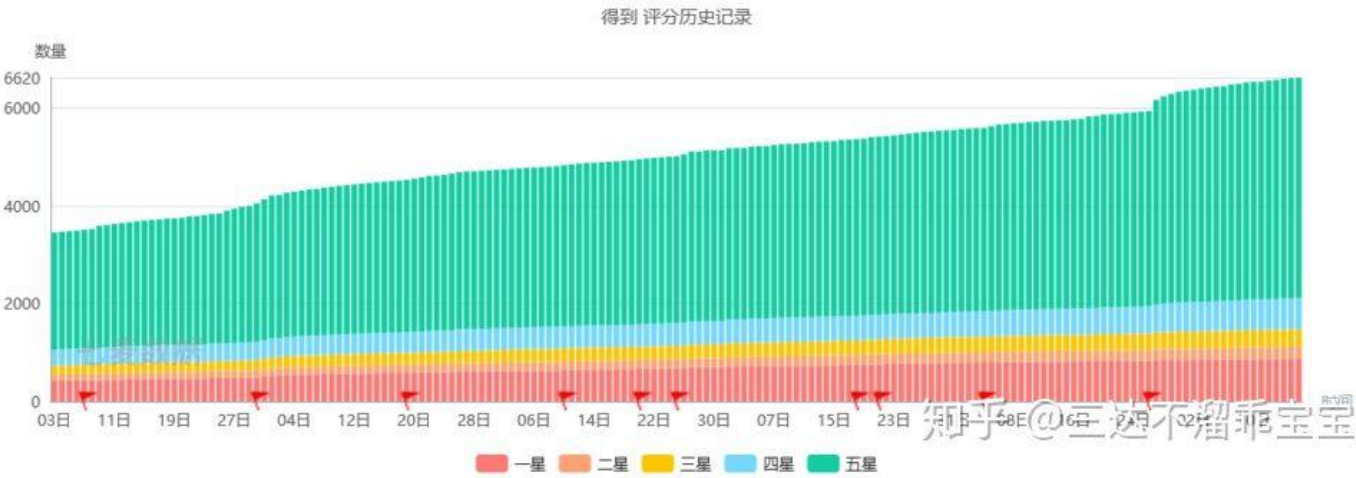


图 5-3 2018 年“得到”App 评分历史记录

来源：知乎

通过 2018 年“得到”App 评分历史记录数据进行估算，以 App Store 当前显示评分为总样本，取打 4 星-5 星的用户数作为推荐者数，3 星-1 星为贬损者数，则 NPS 净推荐数为 $78\%-22\%=56\%$ ，属于用户满意度很好，离优异的满意度还有上升的空间。如果把 3 星作为既不推荐也不贬损，“得到”App 的用户愉悦度结果差不多在 61%左右，总的来说“得到”App 的用户满意度还是不错的，具体可参见（图 5-3：2018 年“得到”App 评分历史记录 来源：知乎）。

5.1.4 用户参与度

用户的参与度也可以理解为介入度，是指个体用户对于企业提供的特定产品存在的价值感知。^[47]“得到”App 从 2015 年 12 月上线以来一直到 2018 年 8 月，“得到”App 的用户下载量是一直处于一个稳定提升阶段，可以判断出“得到”App 整体目前仍然处在成长期。根据“得到”App 团队对外公布的数据，目前产品的总用户量达到 529 万，日活跃用户数达到 42 万。到 2018 年双 11 期间的数据显示，在这周内“得到”App 的活跃用户数 233 万，活跃用户的渗透率 0.23%，活跃率 33%，日均活跃的用户数量达到 77 万，日均活跃用户的渗透率 0.08%，具体可参见（图 5-4：2017-2018 年“得到”App 月度独立设备数 来源：人人都是产品经理）。

335 (万台) -2.2% ↓



图 5-4 2017-2018 年“得到”App 月度独立设备数

来源：人人都是产品经理

5.1.5 用户接受度

用户对于产品的接受度，本文选择用户评论的内容来判断。根据 App store 中“得到”用户对于得到 App 的评论，具体可参见（图 5-5：2018 年“得到”App 用户评论记录 来源：知乎）发现，即使是五星用户也对得到 App 产品功能本身有很多意见，对功能的好评占比还是比较少的，证明“得到”App 的用户接受度还有待提高。

忍不住来给得到的最新版本写个好评。不过在此之前先说一下我使用得到的情况： 我自从16年开始使用得到，前前后后总共买了16个199元的专栏。有几个专栏对我来说特别有帮助的，因此我也会认真把这几个专栏的内容学习完。但是也有一些专栏，虽然内容很好，但是暂时不适合还在读大学的我。当初我买这些专栏的时候只是看发刊词写得不错，然后头脑一热就买了，但是看了一段时间后兴趣索然就怎么续看，这等于花了“冤枉钱”。 现在，得到了这个“每个专栏可以选读10篇左右的任意正文文章”这个功能，我觉得这是一个特别棒的功能。这个功能减少了我现在的消费冲动，让我真正为了想在这个专栏学到东西才买了这个专栏的。 得到真的是做到了读者的手边，我真心想得到团队越来越好了。	2018-09-05 23:46
得到在“超级用户”这些路越走越远	2018-09-01 18:37
播放听书，锁定屏幕就卡壳	2018-09-01 09:53
新版本为何比老版本卡呢？	2018-08-06 02:49
希望改进之处 更新新闻 新版更好用 能给个图标呀	2018-08-02 14:56 2018-07-25 22:28 2018-07-16 16:22 2018-07-19 16:45
电子书只是一个功能。试想 整！学习计划可以调整计划了 优化软件设计 可以支持wifi离线今日学习吗 建议优化分类功能 吐槽一下新图标 网络连接失败 图标变丑了 新图标丑出了天际 列表不能连续听，听了一半就没有下一集了，实际是有的 新版本的图标真丑 能换回原来的 logo嘛，太丑了	2018-07-14 06:23 2018-07-13 08:08 2018-06-17 07:34 2018-06-10 14:09 2018-06-10 20:46 2018-06-06 20:16 2018-06-01 08:37 2018-06-01 02:04 2018-06-01 00:18 2018-05-31 21:41 2018-05-31 19:12 2018-05-31 18:22
Logo问题 为什么更新的图标这么丑，猫头鹰什么鬼 启动icon没有之前的好看 新图标没有以前的简洁好看 说实话 新图标真的丑 Logo搞了。。。？ 更新后图标好丑的说 新版评价 能换回以前的图标吗 现在的太难看了 新icon好丑！ 终身移动课堂 一个很丑的logo，颠覆你的认知	2018-05-31 18:14 2018-05-31 17:22 2018-05-31 14:05 2018-05-31 12:24 2018-05-31 11:34 2018-05-31 11:13 2018-05-31 06:20 2018-05-31 00:29 2018-05-30 22:05 2018-05-30 18:53 2018-05-30 17:48 2018-05-30 17:40
忍不住来给得到的最新版本写个好评。不过在此之前先说一下我使用得到的情况： 我自从16年开始使用得到，前前后后总共买了16个199元的专栏。有几个专栏对我来说特别有帮助的，因此我也会认真把这几个专栏的内容学习完。但是也有一些专栏，虽然内容很好，但是暂时不适合还在读大学的我。当初我买这些专栏的时候只是看发刊词写得不错，然后头脑一热就买了，但是看了一段时间后兴趣索然就怎么续看，这等于花了“冤枉钱”。 现在，得到了这个“每个专栏可以选读10篇左右的任意正文文章”这个功能，我觉得这是一个特别棒的功能。这个功能减少了我现在的消费冲动，让我真正为了想在这个专栏学到东西才买了这个专栏的。 得到真的是做到了读者的手边，我真心想得到团队越来越好了。	2018-05-31 18:22

图 5-5 2018 年“得到”App 用户评论记录

来源：知乎

5.2 “得到” App 用户忠诚度

用户忠诚度是指用户对其所偏爱的企业或品牌的深刻承诺,并在未来针对企业的同一品牌或者同一产品和服务持续不断的形成一致的重复购买和消费行为,且这种行为不会因为情境或营销市场的改变产生转换行为。^[48]顾客忠诚度包括行为忠诚和态度忠诚两个纬度。^[49]当企业想要实现长期的竞争力,就需要关注用户的忠诚度。^[50]本章节选择“得到”App 的每日使用时长、用户留存率、以及用户任务成功率三个指标来论证“得到”App 的用户忠诚度。

5.2.1 每日使用时长

“得到”App 是一个严肃型的知识付费平台,“得到”App 利用碎片化的学习内容和学习方式有效的降低了用户的学习压力,但依然还是需要用户具备一定的自我驱动力的。所以,在“得到”App 的人均启动次数以及人均使用时长上,得到的数据相对可观,但也是需要有所突破。通过(图 5-6:“得到”App 人均启动次数和人均使用时长 来源:人人都是产品经理)可以看出“得到”App 的月人均启动次数位 22.4 次,月人均的使用时长大约为 1.89 小时的,每月的人均单日启动 App 的次数大约为 3.45 次,可见得到在吸引用户方面相对可观,但仍然需要不断革新课程内容和 APP 的趣味玩法。

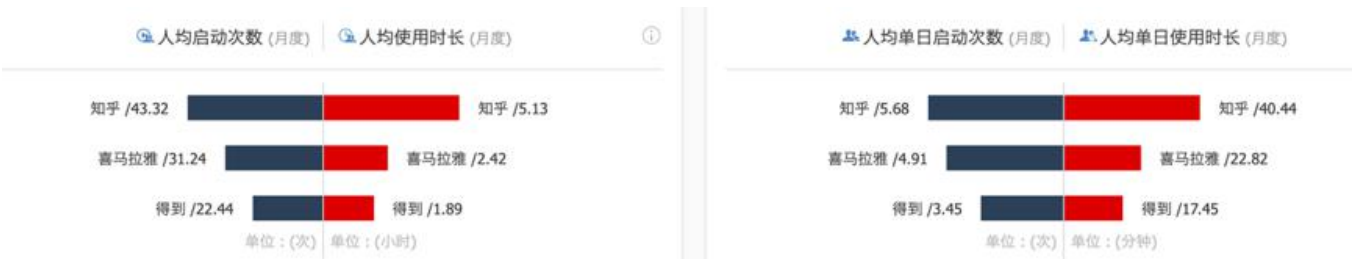


图 5-6 “得到” App 人均启动次数和人均使用时长
来源: 人人都是产品经理

5.2.2 用户留存率

从 2016 年 12 月至 2018 年 5 月,“得到”App 的用户数量从 351 万增长到了 2000 万,增长了 5.6 倍;而日活的用户量从 27 万增长到了 73 万,增长了 2.7 倍。用户的增长是日活增长量的 2 倍多,这说明用户留存率并不理想,具体可参见(图 5-7: 2018 年“得到”App 的用户留存率 来源:易观数据)。

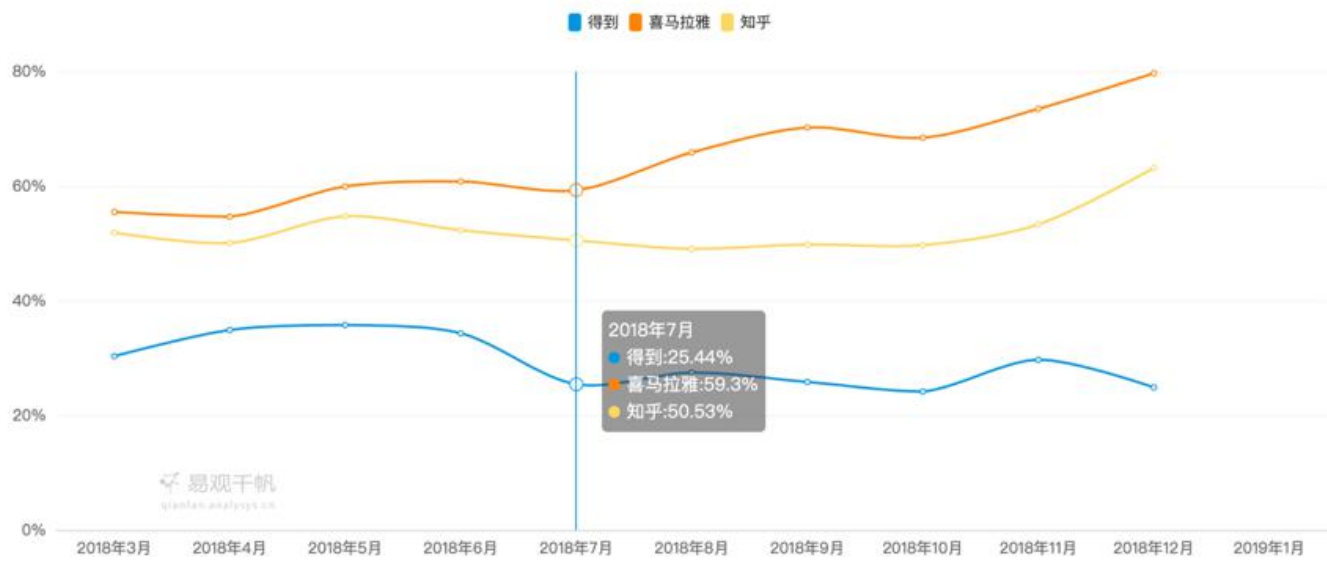


图 5-7 2018 年“得到”App 的用户留存率

来源：易观数据

得到 APP2018 年 8 月的次日留存率为 18.45%，7 日 3.67%，30 日 2.01%，不说次日留存率 20%不到，后期留存率下降得也很跳水，依据 Facebook 平台中流传出来的留存率记录“40-20-10”规则来看（40、20、10 分别表示的是次日留存率、第 7 日留存率、第 30 日留存率）可以说不是很理想。一部分流失的用户应该是免费用户，没有在得到 APP 找到自己想要的內容直接转身离开，还有一部分可能就是付费之后才发现解锁的课程内容或可选择的电子书并不能使自己满意，但也不能退款，由于惰性或失望而最终放弃了。在“得到”App 的用户留存率的方面，“得到”App 的用户留存率，只有“知乎”App 和“喜马拉雅”App 平均值的一半。说明“得到”App 在如何留住用户的方面，存在着较大的差距，这也是“得到”App 的活跃用户增长的相对缓慢，甚至呈现出缓慢下滑的趋势的原因之一。“得到”App 的用户的留存率较低的原因是因为得到是一个严肃的知识型付费平台，对于用户来说，坚持学习本身并不是一件容易的事情，所以为了以后产品能够更好地留住用户，建议“得到”App 可以在 App 中建立一套基于用户激励机制的产品玩法来提高用户的留存率。

5.2.3 用户任务成功率

依据 2018 年 3 月“得到”App 团队官方公布的最新数据来看,截至至 2018 年 3 月 5 日,“得到”APP 专栏的周打开率为 63.1%左右,专栏的日打开率为 29.3%

左右。相比于上线初期是有不小的数据下跌情况的。究其原因，一方面是因为知识付费时代下，用户的焦虑造成了不理智购买；另一方面是因为用户对知识付费产品的服务质量具有不可预期性。

5.4 “得到” App 的市场占有率

本章节通过“得到” App 的产品销量、现有用户使用者性别比例、用户年龄比例、用户区域占比四个纬度来描述逻辑思维现有的基于“得到” App 的精细化营销的市场占有率。

5.4.1 产品销量

本章节以逻辑思维 2020 年的产品销量进行对比，想办法在本章说明边际成本无限趋近于零的证据。图为对得到 APP 精品课程的购买相关人数做统计，平均每门 10 万+用户购买，来自公众号江流儿，具体可参见（图 5-8：2020 年“得到” App 产品销量 来源：易观数据）。

得到APP精品课数据															
	照片	标题	主讲	身份	价格	购买人数	试听人数	购买率	购买后第一讲人数	试听人群首次使用率	最后一讲人数	试听人群完课率	课程节数	每节课流失比例	附加
34		如何成为有效学习的高手	许岑	跨界学习高手	19.9	215638	280870	76.78%	210085	97.42%	163054	75.61%	7	3.12%	
37		怎样让你的声音更有魅力2.0	郑伟	罗胖的声音训练师	19.9	215136	298542	72.06%	215210	100.03%	141110	65.59%	5	6.89%	128748
23		有效训练你的幽默感	李新	鲜榨喜剧创始人	19.9	169374	325260	52.07%	171616	101.32%	122188	72.14%	6	4.86%	
11		有效提升与陌生人的社交能力	戴慷	跨文化研究专家	19.9	163357	296570	55.08%	148486	90.90%	105404	64.52%	6	4.40%	60173
29		怎样成为演讲高手	王雨豪	“中国演讲好声音”总教官	19.9	134760	221488	60.84%	122886	91.19%	70117	52.03%	10	3.92%	
36		有效管理你的健康	张展晖	徐小平的健康管理教练	19.9	129835	163829	79.25%	127816	98.44%	99295	76.48%	5	4.39%	
35		怎样成为解决问题的高手	曲凯	咨询师、创业者	19.9	115915	133277	86.97%	108379	93.50%	70515	60.83%	8	4.08%	
18		郝博士的皮肤管理课	郝宇	独立护肤专家	19.9	113445	177298	63.99%	107854	95.07%	96989	85.49%	8	1.20%	
27		有效训练你的研究能力	许岑	跨界学习高手	19.9	95133	144911	65.65%	85202	89.56%	60984	64.10%	5	5.09%	
22		有效训练你的结构化思维	李忠秋	结构思考力学院创始人	19.9	92276	155923	59.18%	91732	99.41%	69914	75.77%	5	4.73%	
15		如何培养面向未来的孩子	诸葛越	Hulu全球副总裁	19.9	91435	170075	53.76%	90669	99.16%	70634	77.25%	7	3.13%	
8		怎样成为精力管理的高手	张遇升	北京协和医学院医学博士	19.9	90494	137514	65.81%	82039	90.66%	64262	71.01%	8	2.46%	
16		怎样健康活过100岁	张遇升	北京协和医学院医学博士	19.9	89107	182341	48.87%	86816	97.43%	65571	73.59%	6	3.97%	
25		怎样在股市获得稳健收益	沈谷非	价值投资者、股票数据专	19.9	87398	129861	67.30%	85609	97.95%	73231	83.79%	7	2.02%	
13		有效训练你的随机应变能力	李新	鲜榨喜剧创始人	19.9	73917	211617	34.93%	73934	100.02%	50417	68.21%	5	6.36%	
32		有效打造你的个人品牌	张亮	互联网运营专家	19.9	65109	117996	55.18%	57408	88.17%	39580	60.79%	5	5.48%	
24		怎样快速提升英语口语能力	马徐骏	英语名师、资深翻译	19.9	61002	110028	55.44%	55946	91.71%	34308	56.24%	6	5.91%	
28		怎样成为快速阅读的高手	张凯	速读高手	19.9	58947	107496	54.84%	53585	90.90%	44327	75.20%	4	3.93%	

图 5-8 2020 年“得到” App 产品销量

来源：易观数据

5.4.2 用户使用者性别比例

“得到” App 的男性占用户的 68.81%，女性用户占总人数的 31.19%，因此，不难发现，“得到” APP 的用户在性别比例的分布上是以男性居多的，大约为女

性用户规模的两倍左右，这可能与“得到”所提供的内容更偏重于商业化、职场化等男性更感兴趣的领域为主相关，而相对较少的涉及娱乐、生活与美妆等一些与女性感兴趣的领域有关的内容，这也是得到 App 的内容呈现方向导致的，所以“得到”App 在后期内容规划上，是否需要忠实女性市场的求知需求，也是一个需要考量的问题，具体详见（图 5-9：“得到”用户的性别比例 数据来源：艾瑞数据）。



图 5-9 “得到”用户的性别比例

数据来源：艾瑞数据

5.4.3 用户年龄比例

“得到”App 的用户在年龄层的分布上上，主要以 25 岁至 35 岁的用户分布为主，这类型的用户占到了总用户数的 60%以上，可以分析得出，此年龄阶段的用户正处于职业生涯的提升期或者上升期，对于各方面的学习及自我提升有着较显著的需求，详见（图 5-10：“得到”用户的年龄比例 数据来源：艾瑞数据）。

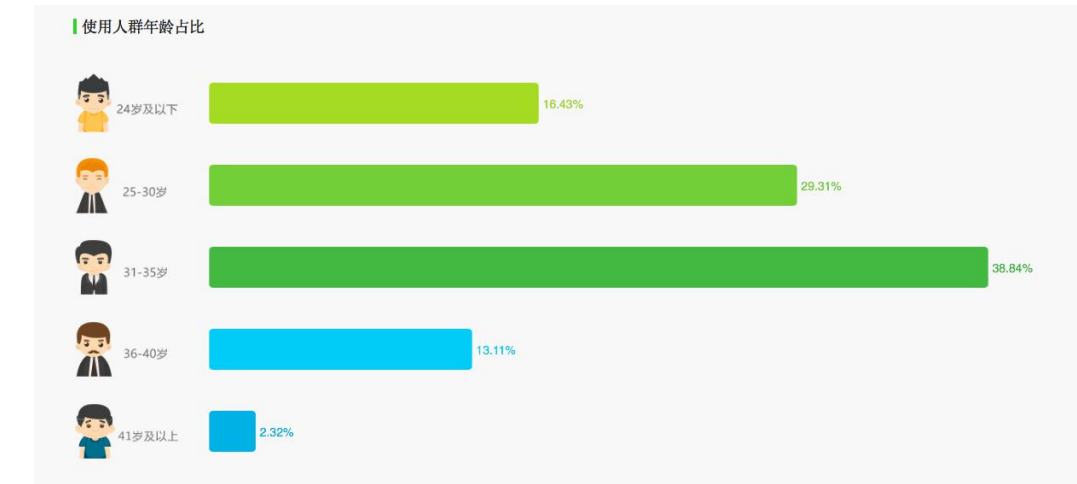


图 5-10 “得到”用户的年龄比例

数据来源：艾瑞数据

5.4.4 用户区域占比

“得到”App 的总用户在地域分布的情况上，主要体现在沿海发达地区（诸

如：广东、江苏、浙江等省份）这类用户占了相对较大比例，沿海发达地区的经济发展快、企业数众多、民众对于接受新事物的能力强，令该地区的用户对于自我提升的要求和知识付费的接受及认可程度也相比内陆地区要高一些。（详见图 5-11：“得到” App 用户的区域分布图 数据来源：艾瑞数据。）

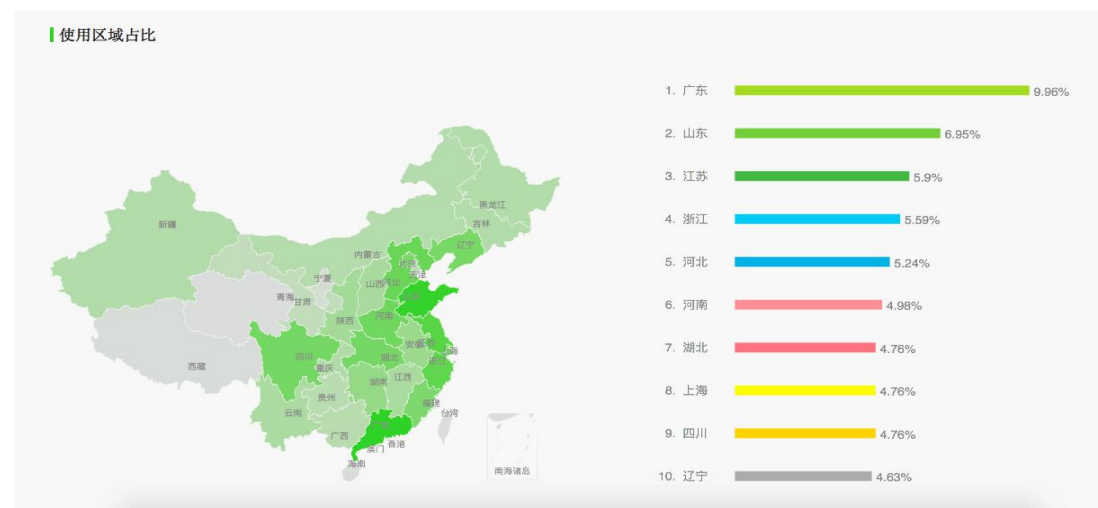


图 5-11 “得到” App 用户的区域分布图
数据来源：艾瑞数据

2016 年 12 月推出时的 351 万增长至 2000 万，但日用户量从 27 万-73 万仅增长了 2 倍多，具体可参见（图 5-12:2016 年 12 月“得到” App 用户增长率 图片来源：公众号产品大观）。



图 5-12 2016 年 12 月“得到” App 用户增长率
图片来源：公众号产品大观

第 6 章 研究结论与展望

6.1 研究结论

逻辑思维早期通过微信、微博、优酷三大平台发布内容，通过会员、广告、电商实现盈利，虽取得了不错的成绩，但是依然存在以下几个问题：

- 1) 因为用户的行为数据分析，来自于微信、微博、优酷三个不同的平台，而且所提供的用户数据也是按照各个平台的定位及产品特性去呈现，对于早期的逻辑思维来说，这些数据是有限且资源分散的，固然会存在无法清晰的统计、分析出用户对于逻辑思维早期的产品接受度；
- 2) 因为逻辑思维早期的新媒体平台（微信、微博、优酷）的用户运营数据中，三个平台对同一的产品用户接受度、用户满意度、用户认可度的统计都会有所差异，最终就会导致逻辑思维早期运营中，对于产品成败的原因分析不准，导致不能为后期的逻辑思维运营模式提供更精准的趋势分析及产品分析；
- 3) 基于在早期的逻辑思维产品运营中，用户数据是分布在微信公众号、微博、优酷三个平台，针对所有的用户特征就很难形成集中统一的描述，难以在运营的过程中形成精准的用户画像，同时，针对核心用户的内容喜好，以及对于用户在每一个时期的行为趋势分析也难以进行一个更加精准的判断；
- 4) 基于前 3 点的分析，逻辑思维早期的产品中，用户接受度难以统计、产品成败原因分析不清、用户特征缺乏一个统一集中的描述地及收集地，必然导致早期的逻辑思维产品无法通过现有用户数据进行精细化营销，使得逻辑思维早期的营销策略及营销模式过于简单、粗放，不利于产品进行用户粘度的有效维护。

为获得更多的数据并解决以上问题，逻辑思维团队研发并上线知识型移动客户端产品“得到”App，在 5 年内将企业的从内容生产商将企业转型成为一个极具典型的知识型服务平台，逻辑思维团队有着多年的知识付费的行业经验以及内容生产的经验，同时帮助企业培养出了一批忠实的社群用户粉丝，在用户满意度、用户忠诚度和市场占有率上都比较可观，本文通过对于知识型付费产品得到 App 的精细化营销模式研究分析，得出以下对于知识型付费企业的营销战略启示：

- (1) 知识服务型企业要使用 App

基于互联网的知识型付费企业的产品都是以自媒体或者新媒体为矩阵展开的产品组合，这类型的企业如果能在手机 App 市场，推出属于企业专属的移动客户端产品 App 更有利于知识型付费企业建立企业自己的用户数据库且基于企业精准的数据统计结果针对企业细分的目标市场进行有的放矢的精细化营销战略。

(2) 知识服务型企业需要充分利用数字产品边际成本无限趋向于零的优势辅助产品在市场开展的精准营销活动，具体做法如下：

①免费内容推送

免费的内容推送是指企业在开展精细化营销的市场活动中，可以为目标市场的用户提供一定程度的免费内容产品的推送，满足用户的猎奇心理，同时培养用户一定时期内的购物习惯，最终产生多次且频繁的购买行为的营销活动策略。这类型的内容相对来说通俗易懂，但是也能被大众阅读和理解并广泛接受，单不属于精华内容。

②试听体验内容推送

试听体验内容推送是指企业在开展精细化市场营销的市场活动中，可以为目标市场的用户提供整体课程体系中的一小部分课程，用于给用户体验式试听，初步感受知识内容的精华，便于用户能对于企业提供的某一部分的知识内容进行一个初步了解，形成后期的购买欲望，通过大量的试听内容激活用户的最终购买行为。

③额外赠送内容

额外赠送内容是指企业在开展精细化市场营销的市场活动中，可以为目标市场的用户提供基于用户付费内容之后，为用户额外赠送和奖励因为付费后带来的赠送内容，这些内容相比免费内容和试听内容更为知识的精华，更能为用户带来最佳的知识获取体验。

④转介绍福利活动

转介绍福利活动是指企业通过开展一下短期的送福利活动，比如（赠送企业周边、书籍、知识型文件等），让企业的忠实用户将企业产品提供的内容或者知识分享或者介绍给自己的朋友或者家人或者线上的自媒体渠道及朋友圈从而为企业的知识产品带来了新增的用户及流量。

以上四类营销活动，是知识付费型企业在市场中开展精细化营销模式时，进行用户粘度维护的优选市场营销策略，可以利于企业产品的市场推广和延伸，扩大产品精准用户的人群覆盖率。

(3) 知识型付费企业应加强与名人名校之间的长期合作关系，在出品优质原创内容的同时，企业可以借助名人名校的权威性，在市场中树立企业产品知识

的权威性,一方面可以提高企业知识产品的质量并覆盖企业未来需要的很多潜在用户(比如学术群体),另一方面可以持续的增加了消费者对于企业知识产品的信任度。

6.2 研究展望

由于时间等原因,有关知识型付费企业的精细化营销模式还需要补充和完善,未来还有些问题有待深入细致研究:

(1) 在知识付费时代中,用户的求知焦虑会产生一系列不理智购买行为,有关用户的求知欲及焦虑的心态如何能够帮助企业带来基于知识型产品的销量这个问题还有待进一步研究;

(2) 因为用户对于知识的反馈大相庭径,因此,知识型产品的用户对知识付费产品所提供的服务质量感知具备了一种不可预期性,这也是在知识型付费领域值得继续研究的一个问题;

(3) 在本文收集关于“逻辑思维各类产品各个时期的市场数据时,如果能获得更多逻辑思维在推出“得到”App之前的产品用户数据,比如逻辑思维早期的优酷视频点击量及微信公众号的用户画像等,将会对本论文的结论有更进一步的验证及支持。

参考文献

- [1] Abeles T. The academy:hiding behind pay walls[J].On the Horizon,2013,21(2): 75-78
- [2] Pack T. Thousands of classes at Skill share[J].Information Today,2016,33(9):31.
- [3] Rakheja H. Mummy's: logic decoded: Indian Quora answer why Indian mother nehave like they do[N].Hindustan Times,2017-05-29.
- [4] Harper FM, Raban DR, Rafaeli S, et al Predictors of Answer Quality in Online Q&A Sites[C]// Proceedings of the 2008 Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI 2008,2008,Florence, Italy, April 5-10,2008. DBLP,2008.01
- [5] 崔宇. 移动互联网时代通信公司营销策略浅析[J]. 中国新通信, 2016, 018(018):5-6
- [6] 董丝语.知识付费走偏了[N].联合日报, 2017-12-25003.
- [7] 徐敬宏, 程雪梅, 胡世明. 知识付费发展现状、问题与趋势[J]. 编辑之友, 2018, No.261(05):13-16.
- [8] 崔宇. 移动互联网时代通信公司营销策略浅析[J]. 中国新通信, 2016, 018(018):4
- [9] 艾媒咨询.艾媒报告|2017 年中国知识付费市场研究报告[EB/OL].
- [10] 中国泛知识付费市场专题分析 2019[R] 易观.2019
- [11] 创业邦 . 知 识 付 费 , 下 半 场 怎 么 走 [EB/OL].<http://www.sohu.com/a/215927219-114819>, 2018-01-07
- [12] [美]菲利普·科特勒.营销管理 (11 版)[M].梅清豪译.上海:上海人民出版社,2003.12.
- [13] 于光辉.销售新动力: 精细营销[J].中国制造业信息化,2003,(3):27-31
- [14] 胡俊侠. 营销理论的最新演变[J]. 中外管理, 2000.(9).
- [15] 吕志国. 基于 4R 导向的集团客户精细化营销研究[D].北京邮电大学,2008.18
- [16] 王越. 基于 4C 理论的视频博客(VLOG)营销策略研究[D]. 2019:15
- [17] 李彪. 体验营销视域下独立书店定制化经营模式研究——以北京地区三家独立书店为例[J]. 中国出版, 2017(21).
- [18] 朱孙源. 1P 营销理论的实现路径研究[J]. 消费导刊, 2010, 000(004):15-16.

- [19] 牟红彬. 1P 理论在邮政营销创新中的应用探讨[J]. 邮政研究, 2008, 024(003):10-12.
- [20] 罗敏, 唐孝文. 免费商业模式的 1P 理论解释和设计[J]. 现代管理科学, 2017, 000(007):103.
- [21] 龚治国, 魏玉. 西方经济学[M]. 电子工业出版社, 2009.
- [22] 李森林. 浅析"知识经济"的边际成本[J]. 消费导刊, 2017, 000(022):146.
- [23] 李丹. 浅析边际成本法及其应用[J]. 经济视野, 2017(3):143-143.
- [24] 鄢章华, 刘蕾. 产业集群的"零边际成本"趋势及其引导策略[J]. 科技管理研究, 2017, 037(001):187.
- [25] Leonard, Fortuin. Performance indicators — Why, where and how?[J]. European Journal of Operational Research, 1988,34:1-9
- [26] 王春博. 创业导向、商业模式与企业绩效关系研究[D]. 2016:12
- [27] Altfest, Lewis J, Primoff, Walter M. A Wealth of Opportunity: CPAs Can Expand Their Practice by Helping Clients Assemble and Monitor Financial Management Teams[J]. Journal of Accountancy, 2012, 4(1):213-219.
- [28] 丁栋虹, 曹乐乐. 创业导向与企业绩效:战略柔性的中介作用[J]. 中国科技论坛, 2019, 000(009):101-110.
- [29] 余绍忠. 创业绩效研究述评[J]. 外国经济与管理, 2013,35(2):34-42
- [30] 袁梦倩, 陈楚洁.从知识付费到知识服务: 新媒体知识中介组织的正当性建构——基于罗辑思维的个案研究[J].新闻记者:探索经纬,2020,2:34
- [31] 靳磊磊.探究网络自媒体节目传播特色——以“罗辑思维”为例[J].今传媒,2014,(12):94-96
- [32] 刘影, 娄美玉. 书业的互联网思维:《罗辑思维》的启示[J]. 编辑学刊, 2015, 000(001):21-24.
- [33] 叶生洪.论 STP 营销战略模型的构建[J].广东商学院学报, 2004,(06).
- [34] 刘正容.“人人即媒体”与大众传播要素的质变[J].国际新闻界, 2007 (4) : 45-47
- [35] 孙冰爽.基于 STP 理论的某国有银行市场营销策略分析[J].吉林省经济管理干部学院学报,2015,29(06):20.
- [36] 宋志红, 陈澍, 范黎波.知识特性、知识共享与企业创新能力关系的实证研究[J].科学学研究, 2010, 28 (04) : 597-604+634.
- [37] 周凯伦. 自媒体时代下搭建知识服务新平台思路研究——以"罗辑思维"为例[J]. 出版参考, 2017(11).
- [38] (美) 克莱•舍基.认知盈余[M].北京:中国人民大学出版社,2011.
- [39] 喻国明, 郭超凯. 线上知识付费:主要类型、形态架构与发展模式[J]. 编辑学

- 刊, 2017(05):6-11.
- [40] 徐大佑,汪延明,刘芳梅.“互联网+”背景下的内容营销策略[J].经营与管理,2016(03):54.
- [41] 刘清华.“饥饿营销”的应用条件分析[J].现代营销(学苑版),2011(06):64.
- [42] 姜柯. A 教育公司 O2O 营销策略优化研究[D].中南财经政法大学,2019:12
- [43] 徐红霞.浅析故事营销的运作策略[J].现代营销(下旬刊),2021(02):60-61.
- [44] 杜伟民. "得到"APP 内容运营策略研究[D]. 河北大学.14.2021(02):06
- [45] 刘资媛. 顾客满意度影响因素的理论分析及实证研究[D]. 湖南大学工商管理学院, 2004: 24-28
- [46] 何泽森. 移动 APP 日活跃用户量预测研究[D].浙江工商大学,2018.15
- [47] 邹伯涵. 微信朋友圈原生广告用户参与度实证研究 [J]. 东南传播,2017(07):129-134.
- [48] Oliver R.Satisfaction:a behavioral perspective of the consumer[M].New York:McGraw-Hill,1997.
- [49] Oliver RL.Whence consumer loyalty?[J].Journal of Marketing,1999,63(Special Issue):33-44
- [50] 邓爱民, 陶宝, 马莹莹. 网络购物顾客忠诚度影响因素的实证研究[J]. 中国管理科学, 2014, 22(6):94-102.

