



得到 APP 产品调研分析

知识付费行业背景

摘要

在知识付费行业背景下，本文通过对市场规模和产业地图分析以及运用白盒分析，梳理完善得到的“产品逻辑、产品功能结构、迭代路线、关键运营点。”

小哇 66

网易云课堂

目录

| | |
|-----------------------------|----|
| 知识付费行业背景下的得到调研..... | 3 |
| 一 调研背景和目的..... | 3 |
| 二 市场分析..... | 3 |
| 2.1 在线知识付费产业发展概览..... | 3 |
| 2.1.1 在线知识付费产业发展阶段-平台方..... | 3 |
| 2.1.2 在线知识付费产业发展阶段-内容方..... | 4 |
| 2.1.3 在线知识付费产业市场规模预测..... | 5 |
| 2.2 在线知识付费产业环节分析..... | 6 |
| 2.2.1 知识付费产业地图..... | 6 |
| 2.2.2 知识付费平台渗透率..... | 8 |
| 2.2.3 知识付费模式..... | 9 |
| 2.3 知识付费行业下的用户画像..... | 9 |
| 2.4 与好好学习相关的竞品分析..... | 11 |
| 2.5 市场分析报告结论..... | 12 |
| 三 产品分析..... | 12 |
| 3.1 产品简介..... | 12 |
| 3.2 黑盒分析（关注产品内在逻辑）..... | 13 |
| 3.3 白盒分析（产品外在表现）..... | 13 |
| 3.3.1 用户-场景-需求分析..... | 13 |
| 3.3.2 典型用户故事..... | 14 |
| 3.4 产品的核心逻辑..... | 16 |
| 3.5 产品框架图..... | 16 |
| 3.6 关键页面和典型交互..... | 18 |
| 3.6.1 主要功能..... | 18 |
| 3.6.2 主要内容类型..... | 20 |
| 3.6.3 重点业务流程..... | 20 |
| 3.7 产品迭代和运营路径..... | 22 |
| 3.7.1 产品迭代路径..... | 22 |
| 3.7.2 产品运营路径..... | 25 |
| 四 产品数据表现..... | 26 |
| 4.1. 用户反馈..... | 28 |
| 4.2. 竞品分析..... | 29 |
| 五 对好好学习未来迭代方向的猜想..... | 30 |
| 5.1 未来可能存在的功能优化点..... | 30 |
| 5.2 未来迭代方向的猜想..... | 31 |
| 六 总结..... | 32 |

知识付费行业背景下的得到调研

一 调研背景和目的

知识的获取和传播的历史是人类发展历史重要的一环。随着科技的发展，特别是移动互联网的发展，移动端知识获取模式成为时代的新宠。2016 年被称为知识付费元年，大量的知识付费类 APP 以及重量级 APP 的知识付费子栏目上线。

在此市场环境下，字节跳动公司在 18 年推出一款知识付费产品——好好学习 app，作为这款产品的负责人，为了能做好这款产品，特意调研这一领域的龙头产品——“得到” app，重点调研得到的核心业务逻辑、产品功能架构、迭代路线、关键运营点及产品表现，探讨好好学习的发展趋势和未来迭代方向。

二 市场分析

作为好好学习 app 产品负责人，在了解产品之前，首先对产品所处的行业进行了解，从行业角度看产品，了解现阶段得到产品的发展趋势，进而找到好好学习发展的缝隙。

2.1 在线知识付费产业发展概览

2.1.1 在线知识付费产业发展阶段-平台方

首先，不同于其他行业，在线知识付费产业早期入局者中，有大量玩家来自已有相当基础的内容平台的转型，同时，也诞生了一批原生于在线知识服务赛道的平台。这一阶段，平台方的战略重点在于占领用户心智，提升品牌影响力。其次产业初期平台生产和积累的内容量较为有限，伴随着付费用户数量和需求点的增长，关联更多头部内容方成为平台重要目标。头部内容方的稀缺性使得平台对其的争夺愈发激烈，因此以制作方和出品方角色挖掘和孵化潜力内容方、提升平台自身

续航能力,也成为了这一阶段平台方的战略重点。再者购买并不是付费的终点,为加强平台差异化优势、充分挖掘单位用户价值,这一阶段,平台将把精细化运营内容 IP 作为战略重点,强化与内容方的合作,充分释放 IP 能量。此外,完善日益增长的用户群和知识付费产品的匹配机制,也是其不可忽视的关键。最后产业格局基本形成,且对用户注意力的争夺将跨越到同时长的在线影视、综艺、游戏等多内容赛道。探索新兴产业模式提升产业效能成为平台方战略重点。



图 2.1-1 2018 年中国在线知识付费产业发展分析-平台方（数据来源：艾瑞研究中心）

整体来看,目前行业雏形已成,平台方所处发展阶段 3 拉开,但发展阶段之间并非完全割裂。未来,在流量、内容及技术壁垒前,行业新进者将更多地转向垂直细分领域,头部综合型玩家对资源的竞争将更加激烈。

2.1.2 在线知识付费产业发展阶段-内容方

与平台方相比,在线知识服务的内容方仍处于发展早期。整体而言, 1) 大多数内容方通过社交资讯等平台积攒人气,建立流量基础,并在社交资讯或在线知识付费平台上,以独立账号形式推出知识付费产品。此外,平台方还会邀请部分已在各行各业具有相当影响力的头部大 V 入驻,共同打磨和出品优质知识付费产品。2) 通过在线知识服务直接变现的路径建立后,内容方将发力能够占领用户认知的版权级内容的打造,形成差异化壁垒;同时,继续拓展不同的知识付费模式,逐渐形成分别对应用户轻重度、多元化需求的阶梯式“品矩阵”。3) 其中,部分内容方还将从平台上的“知识店铺”或“意见领袖”向自建 APP 等方向发展,建立自有生态,打造多元玩法,拓展变现想象空间。

2018年中国在线知识付费产业发展阶段分析-内容方



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

图 2.1-2 2018 年中国在线知识付费产业发展分析-内容方（数据来源：艾瑞研究中心）

具体来看，目前单个内容方的发展尚未形成标准程式，资本、人才、技术、用户等多方力量作用下，有的玩家致力于头部爆款打造，有的较为聚焦产品丰富度，有的则更关注阶梯式“品体系的完善，为用户提供的价值感受不同，市场呈现出相对多元的发展状态。此外，由于内容方的发展相对滞后于平台方，未来将出现类经纪公司等角色的中间方的机会点。

2.1.3 在线知识付费产业市场规模预测

近年来，居民精神文化需求持续增长，内容生产去中心化程度进一步提高，文化内容产业相关赛道快速发展。根据艾瑞咨询统计，2017 年，中国知识付费产业规模约为 49.1 亿，同比增长近三倍。未来，1）一方面，由于传统出版、教育、传媒等行业的增长较为缓慢，同时，自媒体在流量逻辑下的头部格局也已相对固化，相关人才将大量涌入变现链条更短、上升空间巨大的知识服务行业，促使知识付费产业规模进一步扩大；2）但另一方面，受到可争夺的单个用户的注意力时长以及目标用户群可接受的客单价范围限制，未来知识付费产业规模增速将出现下降，并最终趋于市场稳定水平。伴随着市场教育程度逐步提高、愿意为优质知识服务付费的人群基数不断增长，未来三年，知识付费产业规模还将保持较高成长性持续扩张，预计到 2020 年，该产业规模将达到 235 亿。

2017-2020年中国知识付费产业 市场规模预测



图 2.1-3 2017-2018 年中国在线知识付费产业市场规模预测 (数据来源: 艾瑞研究中心)

由上图分析可得出, 在人才、时长、定价等因素综合作用下, 2020 年知识付费规模将达 235 亿。

2.2 在线知识付费产业环节分析

2.2.1 知识付费产业地图



2.2-1 知识付费产业图

从知识付费产业图可进行分析, 在知识付费的产业链中, 从内容的产生到最

终被用户消费，有这些环节，分别如下：

内容生产

内容生产是知识付费的第一个环节，是内容的起点，包含有三种主要的类型参与者。

- 1) UGC 内容生产者，平台中能够主动生产的有价值内容的用户，并且有其他用户愿意为这样的知识付费。例如知乎/果壳中的草根达人，是其中的典型代表。
- 2) PGC 内容生产者，专业的产出内容的人，例如一些签约作者等。目前得到 APP 中的付费专栏作者，36 氪中开氪付费专栏的作者。他们一般能够持续地产出高质量、系统化的内容。
- 3) OGC 内容生产者，用团体、组织的方式持续产出优质内容，例如入驻其他平台的媒体站点等。

内容发布

内容分发是内容能够触达用户的一个重要环节，目前承载付费知识内容的平台有以下几种类型：

- 1) 在线教育平台：如网易云课堂、沪江网校、coursera 等
- 2) 社交平台：微博问答、
- 3) 知识付费平台：知乎、在行、分答、得到等
- 4) 垂直平台的知识付费模块：雪球、36 氪-开氪
- 5) 原内容平台中的付费模块：喜马拉雅-付费音频专栏

内容消费

内容消费环节，即是用户完成购买并消费内容的阶段。主要参与者有：

- 1) 支付工具是用户获取内容的一个重要环节，内容付费的兴起也是得益于移动支付的发展，目前内容付费主要的支付工具有：
- 2) 微信支付、支付宝、Apple Pay 等。内容消费用户，所有的环节最终都是为了让内容到达用户。

第三方支持机构

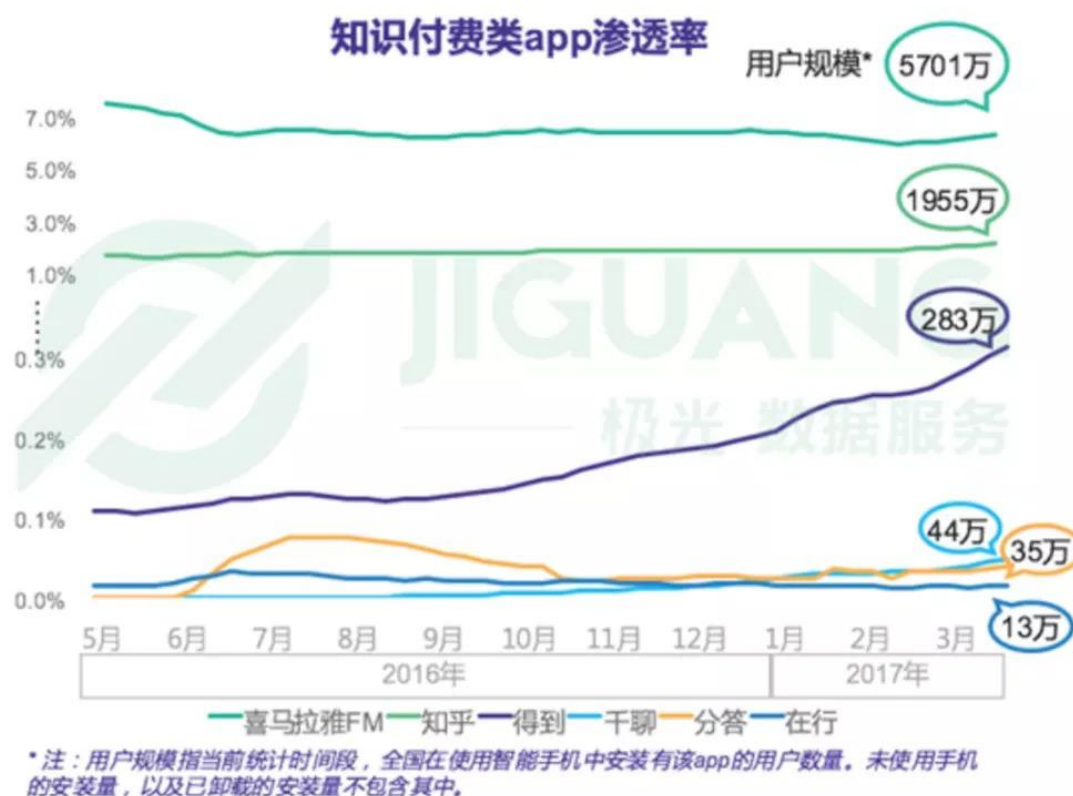
伴随着产业进化，未来的角色分工会更趋于专业和细分，每个产业环节上都将出现成熟的服务机构，从而推动产业效能持续提升。以类 MCN 的知识 IP 孵化机构为例：

- 1) 对平台方而言，接入此类中间商能够连接多元化、规模化的内容集群，同时，其持续输出优质知识 IP 的能力，也有利于平台提升自身的运营效率；
- 2) 而对于内容方而言，依靠此类机构的行业资源和经验，更有利于内容方进行跨平台运营和品牌塑造，并在与平台的合作中获得更好的资源与机会。

基础支持方：设备，支付，技术等。

监管部门：内容制定者。

2.2.2 知识付费平台渗透率



2.2-2 知识付费率 app 渗透率

根据极光大数据报告，截止到2017年3月底，主要知识付费平台的渗透率如下：

喜马拉雅FM（渗透率为6.33%，用户规模为5701万）

知乎（渗透率为2.17%，用户规模为1955万）

得到app（渗透率为0.31%，用户规模为283万）

千聊（渗透率为0.05%，用户规模为44万）

分答（渗透率为0.04%，用户规模为35万）

在行（渗透率为0.02%，用户规模为13万）

2.2.3 知识付费模式



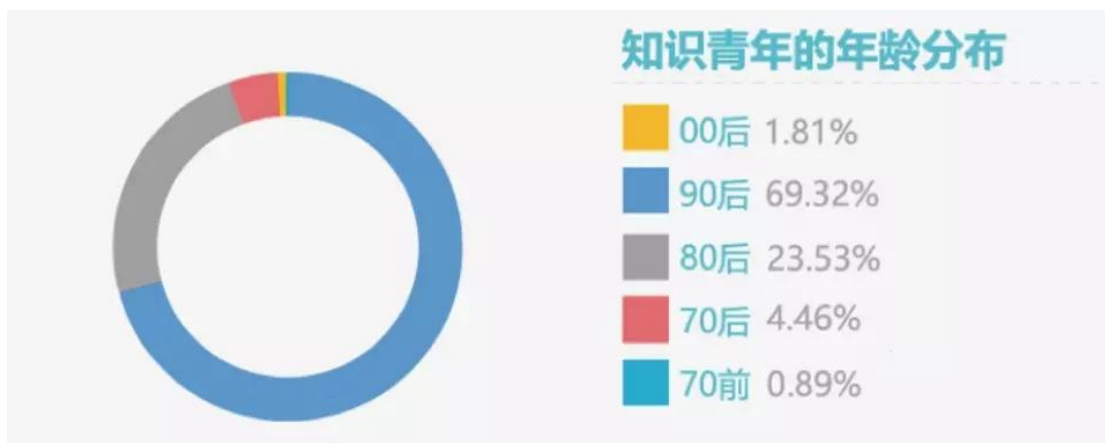
2.2-3 知识付费模式图

从图 2.2-3 可看出, 伴随着在线知识付费产业的发展, 核心付费模式逐步拓展, 目前主要包括问答/Live、听书、专栏/课程、社群及咨询等, 覆盖多种应用场景。由于每种付费模式之间差异性较大, 所面向的用户获知需求针对性也较为明确, 因此, 单一付费模式较难支撑平台的长期发展, 大多数平台均采取多种付费模式相结合的方式, 利用它们的互补特性, 打造能够满足用户多维度多层次需求的组合玩法, 并形成多元收入结构。此外, 围绕知识服务产品还形成了多条衍生商业路径, 拓展了相关收入来源, 如电子书及实体书销售收入、知识服务产品二次分销收入、线下讲座/演讲门票收入等。

2.3 知识付费行业下的用户画像

2016 年底, 果壳网 MOOC 学院、网易云课堂、中国大学 MOOC 和网易公开课联发合起了“2016 知识青年大调查”, 并形成了《2016 知识青年报告》。报告中的一些数据可以作为知识付费用户的画像分析:

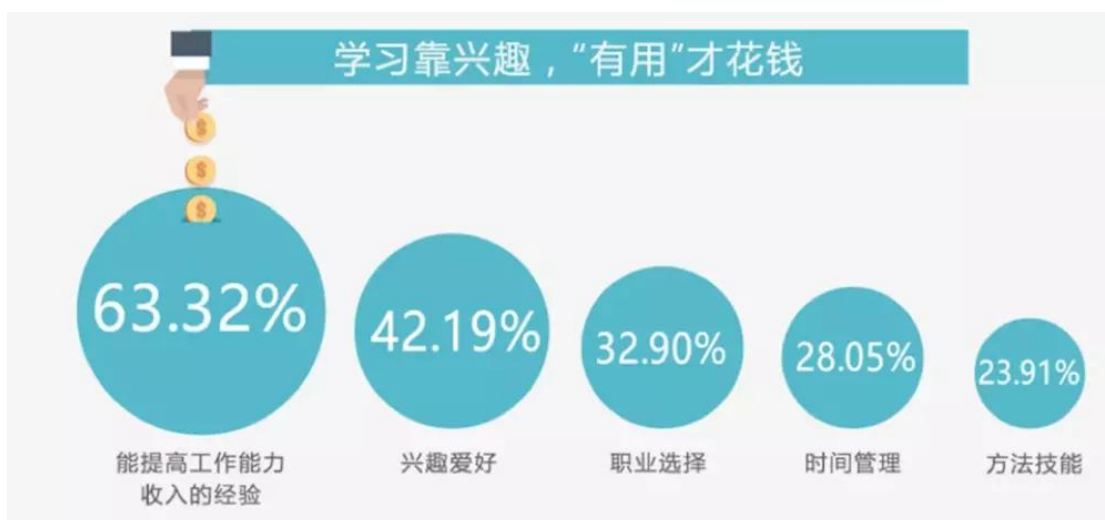
1) 主要为青年群体, 90 后占比最多



2) 主要为学生和在职人员，其中在职人员重点集中 3 年以下，以及 8 年以上。



3) 主要的学习目的为：提高收入和能力



由以上的数据，可以大致提炼出典型的几类的知识内容用户：

| 用户类型 | 使用的场景 | 满足的需求 |
|--------------------------------|---------------------------|--|
| 无目的，纯粹打发时间的闲散用户 | 如等公交，坐地铁等各种临时性场景中，无目的的阅读 | 碎片化阅读，一种消遣时间的娱乐方式 |
| 阅读爱好者，愿意为阅读而付费的用户 | 各种休闲场合，闲余时间，有兴趣的阅读自己喜欢的书籍 | 打发空余时间的同时，又能读自己喜欢的书，得到精神上的满足，也是一种解压式的放松。 |
| 只对某方面知识非常感兴趣，想找一些对应的课程进行学习的用户； | 在特定的场所，特定的阶段，有目的性，选择性的读书 | 学习充电，知识积累，自我提升 |
| 想提升自己某方面的能力但又苦于没有大片时间的资深职场人； | 工作繁忙，又想某一领域提升自己 | 利用碎片化学习理念，在听书栏目中找到自己感兴趣的书籍，每天闲余时间用耳机听书，有效缓解了长期没有知识摄入的焦虑感 |
| 分享知识的大咖用户 | 希望分享自己的知识，建立品牌效应 | 在获得关注和认可的同时，也为自己带来了收益 |

总结：从市场趋势角度出发分析如下

知识付费行业移动阅读市场仍在稳步增长，垂直细分领域有更多机会。阅读人群年轻人为主，主流阅读内容偏娱乐化，但同时优质内容也在提升，原创内容发展机会很大。其中男性用户占重要比例，准确抓住这类人的喜好，是之后发展产品的关键。

未来趋势：阅读内容多样化，不仅有已出版的内容，还有用户原创内容；形式多样化，文字、漫画、声音都会成为用户阅读的一部分。

2.4 与好好学习相关的竞品分析

以下选取了 5 个与好好学习相关的典型竞品玩家：

工具型综合类：得到

内容平台类：千聊

音乐分享平台类：喜马拉雅 FM

知识分享平台类：知乎

财经自媒体类：吴晓波频道

从用户画像看竞争关系，分析如下：

好好学习 app 是一款可组团学习专业知识的客户端应用，好好学习手机版上有超多性价比高的学习资料，助力你提升专业技能，实时紧跟热点趋势。50 元畅享全部课程，为每个愿意自我提升的人，提供新知、经验和解决之道，性价高的学习平台，价格有优势。

用户方面：大部分用户是刚步入职场的年轻群体，目前用户量相对少。

得到是为了解决用户在没有太多时间学习，学习过程中过于低效，对知识误解或者有困惑等问题。提供更专业的知识解读服务，对本来需要大段时间进行学

习的知识，拆解知识点并且浓缩成短时间能够消化的高浓度知识。

用户方面，是生活在一线城市，并且已经进入职场中，渴望通过知识提升在职场上的竞争力的具有消费能力强的职场人，男性的占比高于女性，比例大约 2:1。

其他的几个知识付费平台相对得到而言，与好好学习 app 业务模式不太一样，竞争关系不是很强，这里就不再一一分析了。

2.5 市场分析报告结论

通过对市场的分析，因为移动互联网用户规模的增长，以及传统媒介的互联网化，导致短视频出于增量市场，好好学习在这个蓝海中如何赶上，能快速获取平台用户，同时用优质的产品体验做留存，是关键的策略方向。从用户预期角度看，知识付费产品自身介绍以及外界对其的反馈，是用户形成对该产品的理性认知的基础，此外，它们也有利于帮助用户逐步认清购买知识付费产品的行为与升职、加薪等长期愿景之间的实际差距。

此外，通过拆分行业内各个角色，及用户画像对比，可以看出移动阅读付费龙头领域——得到，与美拍用户高度类似。因此，要针对得到进行深度产品分析，一方面是产品策略上的防御，防止用户外流。另一方面，了解抖音产品的迭代逻辑，运营策略，更好的完善好好学习本身的产品功能及用户体验。

三 产品分析

3.1 产品简介

产品名称：得到 app。

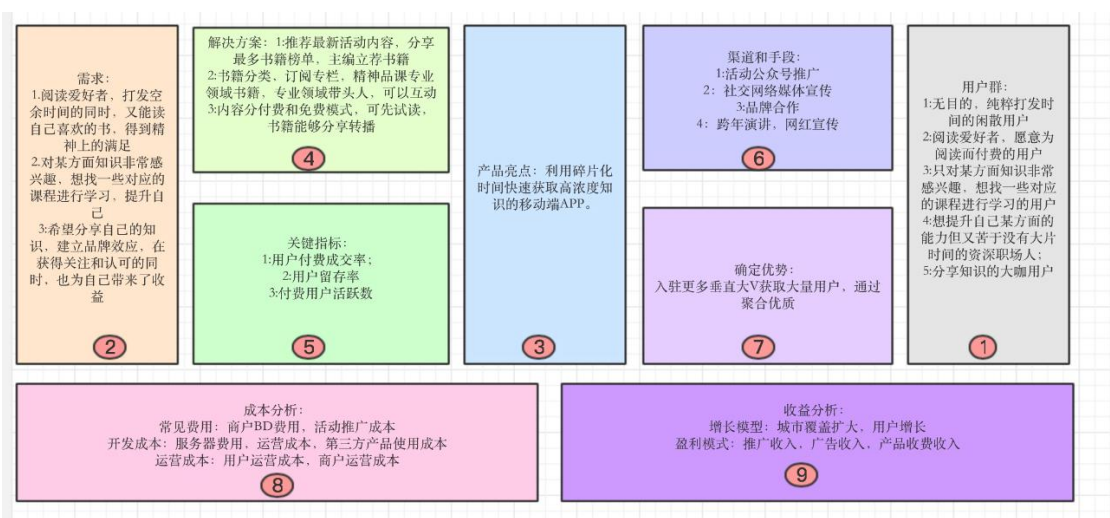
产品概况：逻辑思维团队出品，得到 APP 上线于 2015 年 11 月版本 3.1.0，目前版本 5.2.0。

产品定位：得到，提供最省时间的知识服务，逻辑思维团队精心打造，在这里利用碎片时间获取高浓度知识。晨起，睡前，通勤路上，每天 20 分钟，你都可以快速得到。(appstore)

产品标语：得到 app，知识就在得到；六大商学院，建设一所败终身大学。(官网)

一句话描述得到：一款可以使想要提升自身知识储备量的人们，利用碎片化时间快速获取高浓度知识的移动端 APP。

3.2 黑盒分析（关注产品内在逻辑）



3.2-1 得到产品画布图

从上图黑盒分析画布上可以清晰的看出用户-场景-需求,其次能了解整个产品的核心亮点,从黑盒分析可以更多关注产品核心内在逻辑,更多涉及用户-公司-市场-产品之前的关系。

3.3 白盒分析（产品外在表现）

3.3.1 用户-场景-需求分析

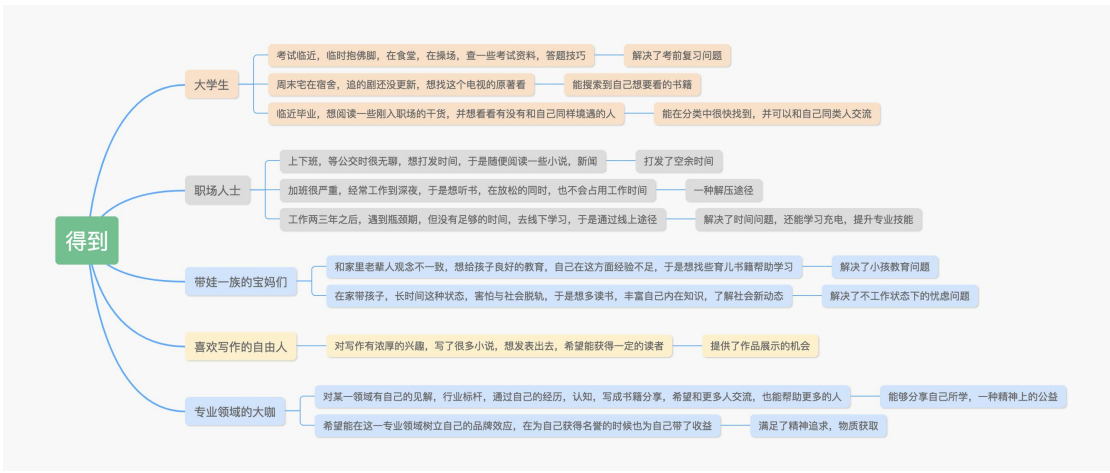


图 3.3-1 用户场景需求思维导图

根据思维导图 3.3-1 分析可看出,得到是通过不同的优质籍知识来获取用户,大体用户可分为两类,一部分时内容消费者,需要通过得到满足自己的需要,如兴趣,学习,提升,打发时间等。一部分是内容生产者,需要通过得到产出自己

的作品，经验，知识，以获得精神满足，树立自身品牌效应，带来物质收益等。

3.3.2 典型用户故事

(1) 目标用户

小王，男，25岁，某互联网公司项目管理人员，两年工作经验。近段时间一直觉得在项目管理上沟通表达能力欠缺，导致项目进度不易推动，身边又没有好的老师或前辈可提供帮助，想要通过自学提升沟通表达能力。

典型场景

小王工作很忙，每天都要9点之后才能下班，到家后往往已经十点，洗漱过后已较晚，此时已没有太多精力看书，偶尔看几页书也就到了睡觉时间。而周末时间有时加班，有时要参加一些聚会活动，看书时间倒是长了不少，但总的加起来每周学习时间十分有限，长此以往并没有积累下来什么东西。

在得知得到APP后，被碎片化学习理念吸引的小王迅速下载了此APP，并在其中的听书栏目中找到了几本自己平时一直想看却没时间看的书籍，算下来还是开通会员较划算，于是小王开通了会员。之后又在订阅专栏订阅了沟通能力相关的专栏。

需求：想要进行充电，但工作繁忙，没有大段连续时间进行学习的上班族，且愿意为提升自己而付费。

(2) 目标用户

小李，男，20岁，大二学生。因最近区块链技术特别火爆，作为新新人类的也想跟紧潮流，参与到区块链热潮中，无奈网上泛泛的解答缺乏统一性和专业性，始终不明区块链到底为何物。

典型场景：小李倒是不缺时间，但是在互联网上找不到优质的区块链相关的知识资源，在得知得到APP后迅速下载了此APP，短短两分钟时间就在免费专栏内找到了许多区块链相关的概念与技术解读，于是小李在平时睡前或夜晚跑步时用手机收听相关内容，慢慢的了解了区块链的含义。

需求：针对某一领域感兴趣，想要快速了解该领域，但又不愿花大段时间深度阅读，需要短平快获取知识的用户。对知识不需深度挖掘，浅尝辄止，获得需要的知识点后即可。

(3) 目标用户

小李，男，27岁，爱好阅读。小张不是一个坚持深度阅读的阅读爱好者，对他来说，阅读只是吸收知识的一种方式，他喜欢的是每本书当中阐述的一种观点，表达的一种核心理念，度过一本书如同人生多了一份经历，他更在乎量的积累，而无意在某方面专精。

典型场景：小李在一切空余时间，开车、运动、睡前等，收听得到。丰富了之前的读书方式，降低了读书成本，对于某些特别喜欢的书还是会选择深度阅读，而某些原先读不过来，又不需深究的书，现在可以采用得到听书的方式来摄取，这无异于扩大了小李的阅读面。

需求：书籍爱好者，阅读本身就是自身的一个爱好，爱好面广，涉猎广。

（4）目标用户

小王，女，30岁，喜欢写作。每每读完一篇文章，一本书后，喜欢写读后感，记录自己的心路历程，对于自己对书里面的观点，自己想分享出来，想寻找志同道合，有共鸣的书友。

典型场景：小王读完一本书后，用自己的观点对整本书进行了总结分析，于是她需要把自己的感悟分享出去，在网上搜索了一些能够分享的读书 app 后，发现得到用户好评多，于是下载了得到 app，迅速的分享了自己写的文章。

需求：写作爱好者，需要将自己的作品分享出去，以便能够找到情感共鸣，获得关注。

（5）目标用户

小军，某知名互联网公司产品经理，在产品岗位上有自己的建树，是一些想入门产品岗位的学习榜样。

典型场景：小军想把这些年自己做产品的经验，以及对互联网近几年的发展整理通畅，写成专栏，供大家学习交流，于是在得到 app 上发布了自己的专刊，一段时间后，发现订阅自己专栏的用户很多，逼近上万用户，而且专栏下还有用户给自己的评论，建议，还能和他们沟通互动，被越来越多的人认识并认可，而且自己也得到了相应的课时费。

需求：分享自己的知识，树立自己的品牌效应（有自己的小粉丝），并获得一定的收益。

3.4 产品的核心逻辑

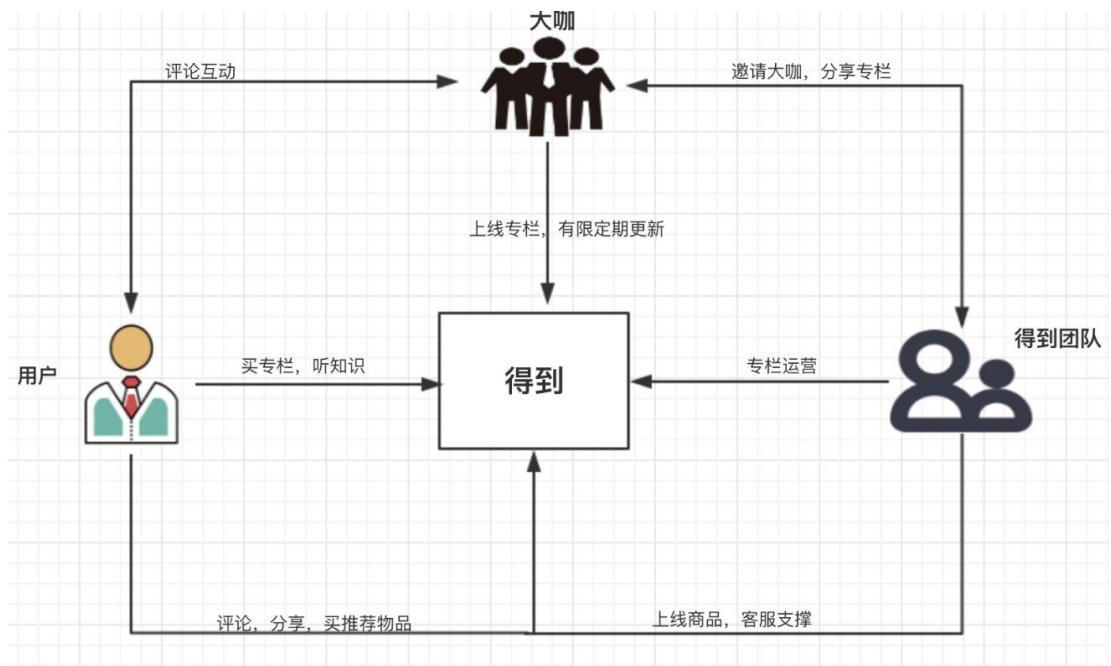
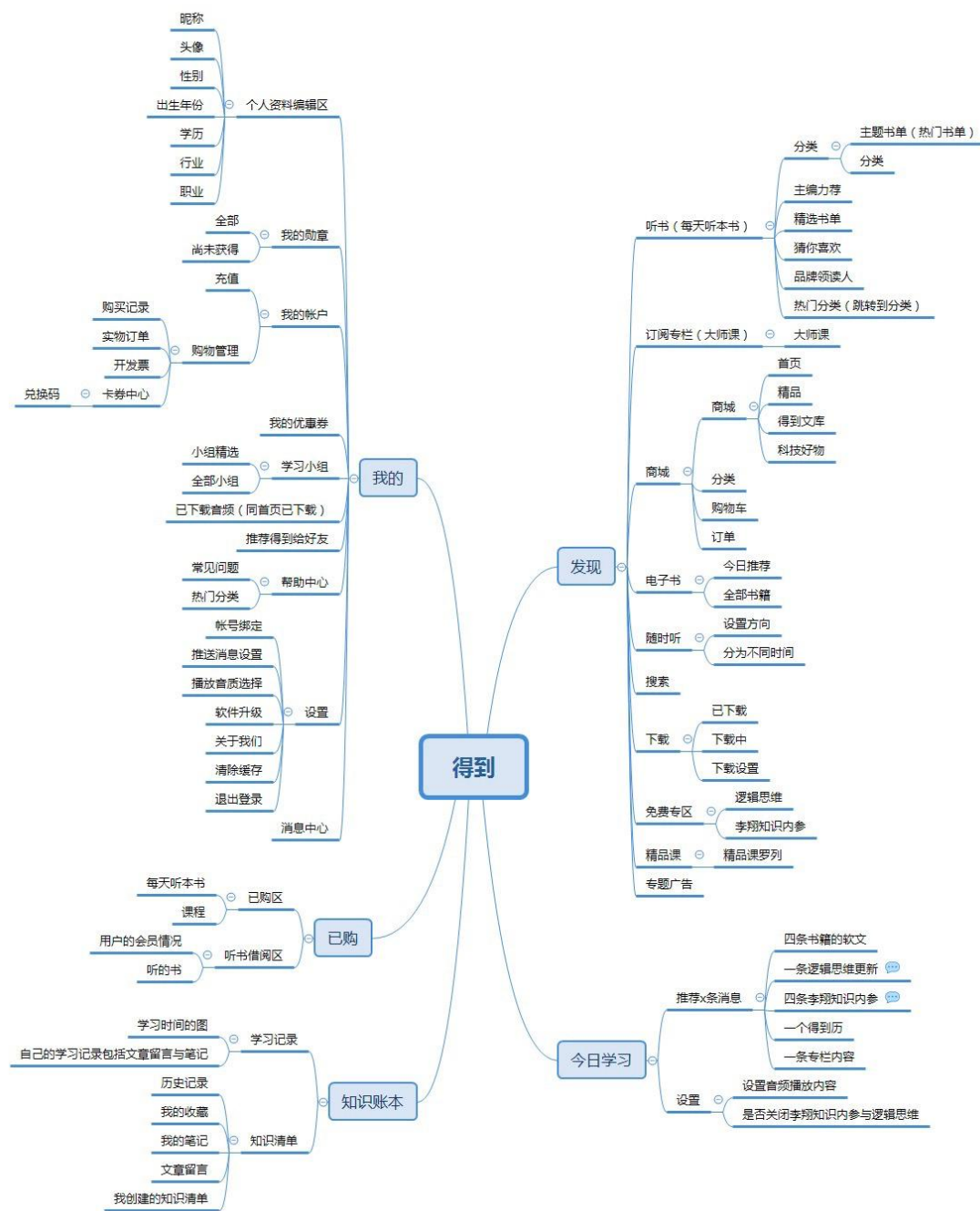


图 3.4-1 得到产品核心逻辑图

从图可看出，得到的产品逻辑为知识提供输入输出，核心业务有三个参与者：内容消费用户、内容提供用户（大咖）和得到团队，流动在这三者间的则是知识。用户在平台上学习和交流，并且提出反馈，知识提供者通过反馈及根据运营团队的要求提供新内容。最后得到团队则通过运营手段促进整个平台的良性发展

3.5 产品框架图

对得到 app 的产品框架图梳理如下：



从层级结构上来看，得到 app 层级划分简单合理，主要分为”发现，学习计划，知识城邦，已购，我的”五个功能层级，并且发现这一层级作为首页，涵盖了不同分类课程，让用户一目了然。其他使用频率不高且相对重要的功能都根据其他 4 个功能栏快速找到，每一层级功能划分很清晰。

从产品架构来看，，虽然很多功能相互关联，但是整体结构并没有给人混乱、难以分辨功能的感觉，App 保持得十分简洁，层级较少，极大地降低了用户的使用成本，保持了一个听书阅读类软件应有的实用、高效的特性。（纵向看，产品层级整体为 5 级，重点功能如阅读，找书等都放在靠外的层级。横向看，每一类

标签下的内容都非常聚焦，即使部分标签下的内容偏多也不会让人有混乱的感觉。)

3.6 关键页面和典型交互

3.6.1 主要功能

主要分析得到 APP 中的功能，也就是用户方向业务的主要功能。按照用户获取内容，并完成消费的整个路径，分为以下几个模块：内容类型，内容分发，内容获取和内容消费。



得到 APP 中共有 5 个一级 tab，分别是“发现”，“学习计划”，“知识城邦”，“已购”，“我的”。

“发现” tab 为 APP 首页，其中包含了全部内容的入口和各类重点内容的推荐位，可以找到课程，购买学习

“学习计划” tab 为个人学习中心，其中有学习历、每日学习进度和个性化推荐内容

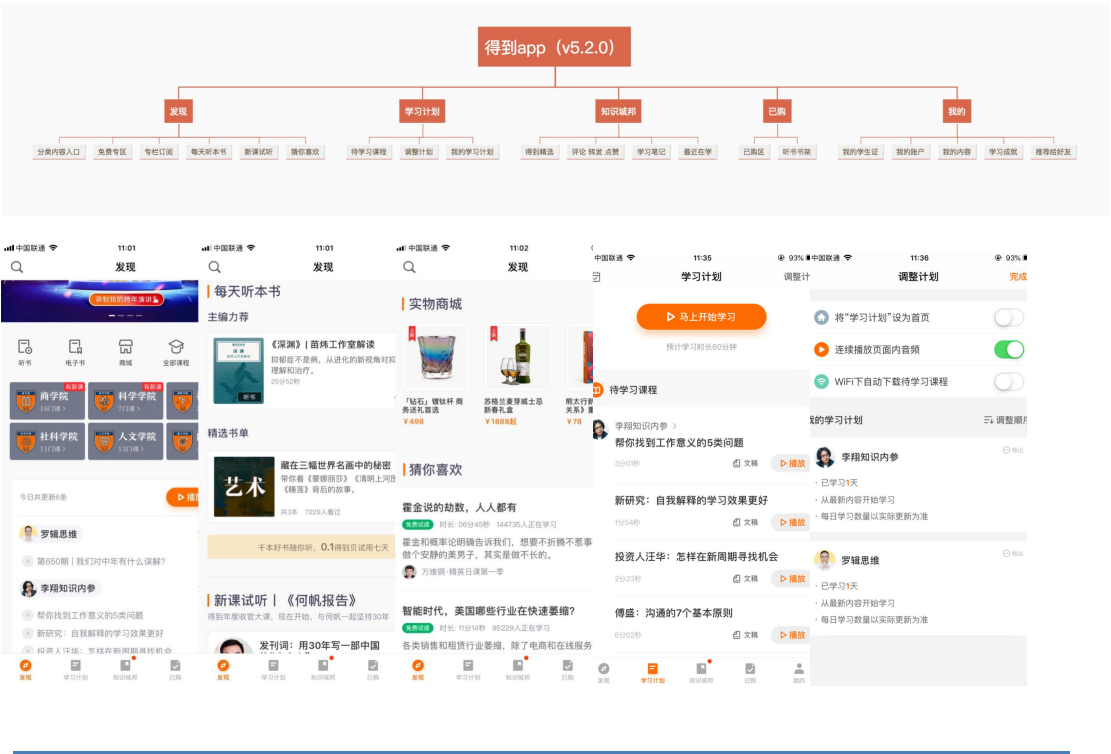
“知识城邦”支持个人主页及评论举报，提供笔记功能

“已购” tab 为展示用户已购内容的页面，用户可在这里快速进入已经购买的内容详情页

“我的” tab 主要展示用户的个人信息、阅读数据、勋章、小组、笔记等

“发现”、“学习计划”、“知识城邦”、“已购”，均为用户提供不同场景下快速找到自己喜欢的内容而服务。

以下是得到 app 的关键页面展示。





3.6.2 主要内容类型

得到 APP 中的内容类型，分别有电子书、音频读书笔记、专栏和实体书。其中得到中重点内容为：付费专栏和音频读书笔记。

付费专栏的特点：由大咖撰写，具有比较强的市场号召力；单价高，收益价值大；系列性内容不断更新，订阅后，可持续为 APP 提供活跃访问；属于高端付费产品，有利于提升平台的形象。

音频读书笔记：创作门槛低，可以持续提供大量内容；定价低，用户接受度好；短时间内获取整本书的精华内容，可以为快餐类阅读用户提供便利。



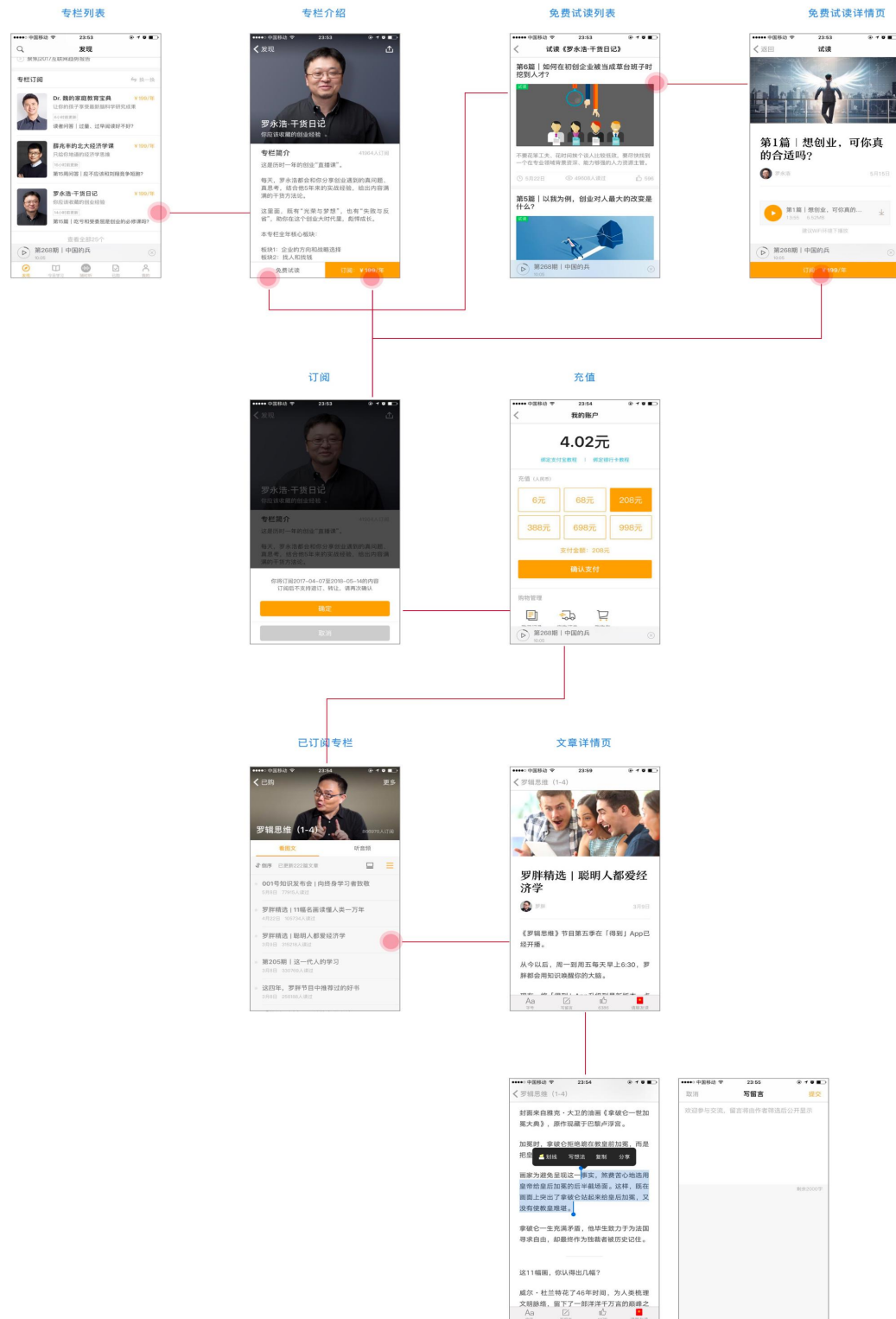
3.6.3 重点业务流程

分析了付费专栏的业务逻辑如下，从用户进入 APP，到最终消费到付费专栏

的内容，要经历：

专栏列表》专栏介绍》免费试读》订阅》充值》完成购买》进入文章详情

这一路径基本成为付费专栏的范式，开氪和豆瓣时间的付费专栏也是沿用这一路径。



3.7 产品迭代和运营路径

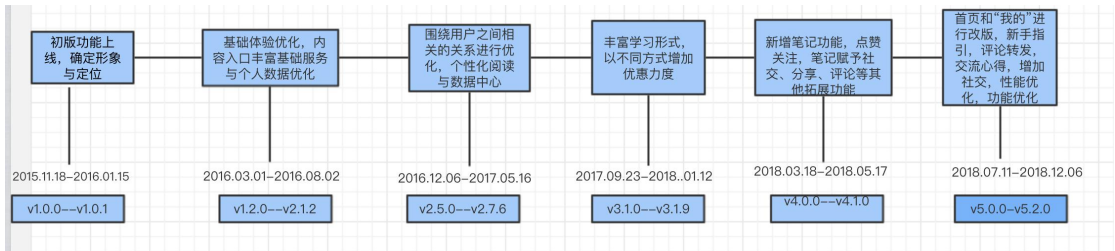
3.7.1 产品迭代路径

得到 app 从上线到至今的重要版本记录（来自 appAnnie）

| 阶段总结 | 关键词 | 功能 | 版本 | 时间 |
|----------------------------|-------------|--|--------|------------|
| 初版上线，明确定位 | 基础功能上线 | 1. 初版上线 2: 听音频 3: 看电子书 | v1.0.0 | 2015.11.18 |
| | 形象定位 | 1: 更换 logo，更换口号 | v1.0.1 | 2015.11.18 |
| 基础体验优化 | 阅读中和购买后优化 | 1: 图书金句 2: 书架功能 | v1.0.2 | 2015.12.19 |
| | 内容包装与阅读体验优化 | 1: 电子排版优化 2: 专题内容一键购买 | v1.2.0 | 2016.01.15 |
| 内容类型丰富，推出付费专栏 | 重磅内容预告 | 1: 音频播放响应更迅速 2: 电子缓存流程 | v1.2.2 | 2016.03.01 |
| | 内容类型丰富 | 1: 推出付费专栏订阅 2 首页改版，分内容入口 | v2.0.0 | 2016.06.02 |
| | 付费专栏功能优化 | 1: 订阅专栏开通试读功能 2: 订阅专栏增加音频播放模式 | v2.1.2 | 2016.08.02 |
| 围绕用户之间关系进行优化，建立用户小组，付费形式增加 | 用户激励 | 1: 学习小组 2: 请朋友读 3: 知识勋章 | v2.5.0 | 2016.12.06 |
| | 阅读功能优化 | 笔记功能优化，包括划线，写想法，打标签 | v2.6.0 | 2017.02.09 |
| | 个性化阅读与数据中心 | 1: 《逻辑思维》只在得到，从周播改日播 2: 今日学习，全新展现模式 | v2.7.0 | 2017.03.07 |
| | 付费类型丰富 | 1: 听书 VIP 年卡，超过 365 天，免费听，自己听的还可以买你飞分享好友 2: 先免费试听，喜欢您再买 | v2.7.5 | 2017.05.06 |
| | 专题活动 | 一周年即将到来，免费制定了启动页面，向终身学习者致敬 | v2.7.6 | 2017.05.16 |

| | | | | |
|---|-----------------------|---|--------|------------|
| 丰富学习形式， 以不同方式增加优惠力 度 | 搜索更清晰 | 1:增加单独的搜索功能，找书更快捷 2:适配 iPhoneX 和 iOS11 | v3.1.0 | 2017.09.23 |
| | 优惠力度增加 | 更好的学习体验，优惠券支持全品类 | v3.1.4 | 2017.11.06 |
| | | 兑换码，新增支持兑换，包括年卡，月卡，7天体验卡，大师课 | v3.1.7 | 2017.12.22 |
| | 体验优化 | 修复若干 bug，优化 app 体验流程 | v3.1.9 | 2018.01.12 |
| 首页搜索优化； 新增笔记功能， 点赞关注， 笔记赋予社交、分享、评 论等其他拓展功能 | 笔记功能 | 1:知识城邦，升级笔记，知识城邦正式上线，支持用户之间互相关注，点赞，评论 2:ui 全面升级，划线笔记全新改版 | v4.0.0 | 2018.03.18 |
| | 学习证，搜索优化 | 1:新增学生证，分享学生证与更多好友关注 2:支持通过首页搜索昵称 | v4.0.1 | 2018.04.13 |
| | 课程改版 | 课程全新改版，免费专栏，订阅专栏，大师课，精品课统一为课程，全新课程一目了然 | v4.1.0 | 2018.05.17 |
| 首页和“我的”优化， 新手指引， 评论转发， 交流心得， 增加社交， 性能优化， 功能优化 | 首页改版，课程统一 | 首页全新改版，内容分类一目了然 | v5.0.0 | 2018.05.27 |
| | | 支持带评论转发笔记，互相交流心得 | v5.0.5 | 2018.07.11 |
| | 新手指引 | 新增 app 底部新手引导，带你快速了解新功能 | v5.0.7 | 2018.08.09 |
| | 优化 ipad 功能 | 新增 iPad 多屏使用，提高学习效率 | v5.0.9 | 2018.10.12 |
| | “我的”个人账户信息 改版，评论优化 | 汇总最常用的“我的”账户，收藏，历史记录，订单，学习一目了然 | v5.1.0 | 2018.11.16 |
| | | 支持个人主页及评论举报，共建更好的学习环境 | v5.2.0 | 2018.12.06 |

从以上得到重要版本发布的历史记录来看，其版本迭代版本路径可归纳如下：



第一阶段(2015-11 至 2015-12)：V1.0V1.0.1，初版功能上线，主要有音频内容和电子书；随后确定形象与定位，slogan 为：好好学习，天天向上。

此阶段，用户对内容质量评价很高，语音和电子书的形式也很受欢迎。

而出现的问题多集中于：

充值渠道单一不支持支付宝和微信支付，且不能自由选择充值数额；

电子书的阅读体验较差，不支持从上次退出的位置开始阅读，不能满屏阅读和 App 升级后要重新下载电子书，音频播放不稳定，会出现下载后不能播放。

第二阶段(2015-12 至 2016.6.2)：V1.1-V2.0.6，主要为基础体验的优化。增加了笔记，云同步，分享功能；增加了搜索，对内容展示样式的优化，增加了金句等功能；版本 2.0 上线了付费订阅功能，同期引入大咖进入专栏，媒体报道，获得广泛传播。

此阶段，得到保持了其内容的高质量，并开始形成口碑；改进了阅读体验和 UI 设计。

而主要问题集中于：对部分机型的适配不好；支付问题没得到解决。

第三阶段（2016-7 至 2017-4）：V2.06-V2.73，主要为内容类型的丰富和围绕内容的功能优化。此阶段重点举措是上线了付费专栏和每天听本书，并围绕这些功能进行的迭代和优化。开始围绕“激励用户”进行功能规划。此阶段上线了学习小组、勋章等激励用户、并培养用户互动氛围；上线今日学习，引导用户每天都要使用 app。

2017.2.21 发布运营数据，至今 App 总用户 529 万，日活 42 万，订阅 130 万份。媒体报道。

2017.3.7 《罗辑思维》得到独播，免费。转化大量罗辑思维粉丝。

2017.4.7 《罗永浩干货日记》吸引了罗粉和相关从业者。

本阶段，解决了充值问题，支持支付宝充值，可自由选择面值；用户对 App 的功能和稳定性也感到很满意；用户对其更多的内容和付费方式的选择大为赞赏；

而主要问题集中于：第四阶段（2015-5 至今）：V2.75~V2.78，新的付费尝试。推出每天听本书的 VIP 年卡产品形态。

产品方面，得到一直在探索一种既能实现知识高效分发，又能真切的帮助用户实现持续成长的交互方式，这种精神是值得褒奖的，但是，对于老用户来说也大大增加了学习成本，要知道得到的每次大版本升级，都不亚于重新打造一个 APP，甚至 4.0 版本，连同 logo 也一同进行了更换。5.0 版本中，首页全新升级，“我的”页面全新改版。

3.7.2 产品运营路径

产品运营手段：

- (1) 2015-11 罗辑思维推出新产品“得到”，得到称为罗振宇“知识服务商”的新的服务渠道，推荐碎片化阅读。
- (2) 2016-01 罗辑思维跨年演讲：2016 年，做时间的朋友
- (3) 2016-03Papi 酱获 1200 万元投资，由真格基金、罗辑思维、光源资本和星图资本联合注资。
- (4) 2016-06 罗辑思维推出《李翔商业内参》《5 分钟商学院》尝试自媒体内容输出。
- (5) 2016-10 vivo 宣布和罗辑思维跨年演讲合作 20 年。
- (6) 2017-02 90 分再度携手罗辑思维，为用户提供更多优质出行的解决方案。
- (7) 2017-03 罗辑思维停播更新，音频节目变为日更，只在得到 app 上进行更新。
- (8) 2017-04 罗辑思维罗振宇于锤子手机罗永浩展开 9 小时访谈节目，罗永浩入驻得到 app 订阅专栏。
- (9) 2017-12 罗振宇 2007 跨年演讲“时间的朋友”，演讲内容于音频形式更新在得到 app 中。
- (10) 2018-01 中信银行携手罗辑思维首发“得到联名信用卡”

运营案例 1：

2017 年的 4 月份，罗振宇与锤子手机创始人罗永浩进行了 9 小时的访谈节目，罗振宇和罗永浩的节目《长谈》是得到 app 成长阶段中，最为成功的一次运营手段之一，罗振宇是主持人出生，罗永浩是培训英语出生，两位都是辩论的高手，加上罗振宇不止一次称赞过罗永浩的匠人精神，所以这次的访谈也是一次两位科技圈有名的一对一“罗胖”面谈。

运营目的：

这次的访谈主要围绕着“创业”主题，讲述罗永浩创业时不为人知的创业细节，这个运营访谈最为成功的一点就是不仅吸引了一大批的创业者关注，而且还吸引了一批罗永浩的粉丝。访谈持续 9 个小时的宣传抓住了罗永浩的粉丝和创业者们的神经，这次访谈重点是对罗永浩这个人的真实还原，罗永浩的创业经历过不少曲折，对大批的创业者来说具有很大激励意义和一定情怀，所以罗振宇找到罗永浩来一次访谈是最适合不过，不仅能把一部分创业者和罗永浩粉丝流量导流到得到 app，而且结合罗永浩在得到 app 中开启的订阅专栏，有不少罗永浩粉丝

争相订阅，仅仅预售 3 天已售出 1 万余份销售额突破了 200 万元。

运营结果：

- 1) 这次访谈中能看到罗振宇在选择采访者的眼光，一方面让得到 app 在企业家和自媒体认同的态度。
- 2) 在头部内容的创业者引起的刺激下，获取大量的粉丝流量及媒体传播。
- 3) 了解到得到 app 选择自媒体入驻的理念，选择帮助自媒体从业者用最适合的方式把内容呈现给用户。
- 4) 加深得到 app 在用户中的传播，以个人 IP 的形式为得到 app 导流。

运营案例 2

在 2017 年 12 月 31 号，罗振宇举办了第三次的跨年演讲，这次跨年演讲罗振宇向观众讲述了 2017 年互联网变化的快，在向用户的全面普及和讲述移动互联网带来的机遇和焦虑。

运营目的：

罗振宇在演讲过程中的话术很有个人特色，先问这件事物是什么，然后解释这件事物是什么，这件事物的产生导致的焦虑，再给出一个解决方案，正每年千篇一律的“套路”，观众也乐于接受，最重要的是，每年的这场演讲，不是想突出内容的深浅，而是演讲过后人给予们的谈资，无论观众的评论好与坏，过后总能有一定的热度持续，这一定的热度持续和后续的得到 app 上提供的重播，都给得到 app 带来一定的流量，为得到 app 建立品牌传播。

运营结果：

罗振宇对于团队管理、运营、战略方向都有一套自己的方法论。在运营上，喜欢在一些可以借助自己内容发挥的热点进行运营策略，如罗永浩访谈、奥巴马卸任演讲、跨年演讲等，根据实时大人物的热点收集信息，再附上解释见解这样的方法。正如跨年演讲，把各位大人物的话语进行整理收集，然后再配上对话语的解释，再进行自己的见解，再通过范围的传播，让用户参与其中。得到团队深谙如何引发用户广泛谈论的运营套路，一次又一次地成功引起用户在得到 app 上的流量转化，每次营销效果都奇好。

四 产品数据表现

得到 app--近一个月产品排名趋势如下：

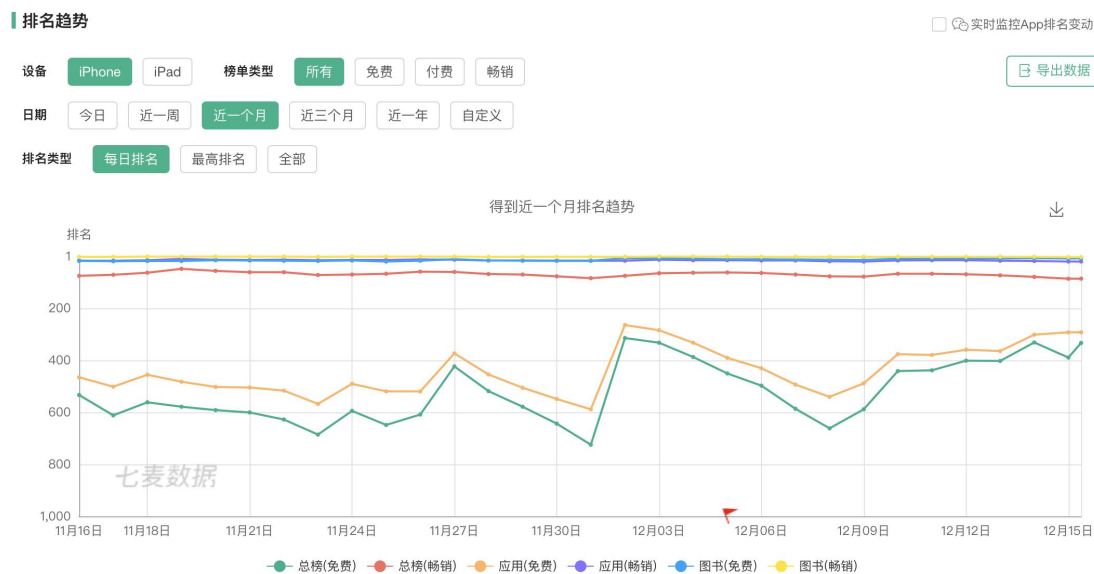


图 4-1 得到 app—近一个月产品排名（数据来源：七麦数据）

从产品排名来看，整体趋势良好。市场已经处于成长期，好好学习 app 起步较晚，与得到相差了三年，因此需要加快脚步。

用户评分：

用户对这款产品的评分如下图：



经查询应用商店评价，发现用户对新版本的评价与历史版本相似，评分在四星以上，总体用户评价不错。

本图评分数据可以看出，近一个月用户总体好评 4 星以上居多，表现不错。但是每日评分数量中，11 月 15 日，12 月 3 日，12 月 12 日之后好评数下降，将近与负评数持平，负评主要集中在费用问题及使用的 bug 上。11 月 30 日，好评数上升的同时负评数也在上升，可能是由于新版升级造成，用户体验有所不同造成。

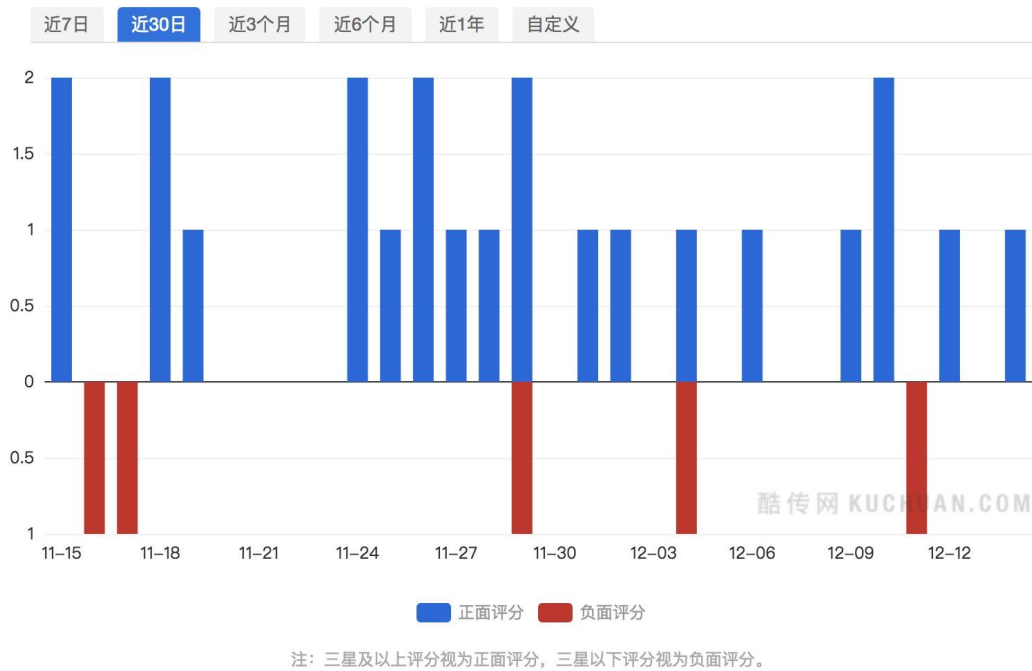


图 4-2 得到 app 近一个用户评分数据（数据来源（酷传））

4. 1. 用户反馈

在了解得到 app 的产品情况后，以下将通过用户调研，竞品分析来对此产品进行更深入的剖析。

我从酷传整理了一些用户的差评及建议。

| 序号 | 问题类型 | 评级 | 评价内容 | 版本 | 时间 | 作者 |
|----|------|-----|---|-------|------------|------------|
| 1 | bug | 1 星 | 骗子，1 毛钱也骗，购买了 1 毛钱 7 天试听。结果根本用不了。不差一毛钱，这体验太差了。取关。差评！难怪都叫你骗子 | 5.1.0 | 2018-11-17 | vivi564876 |
| 2 | | 1 星 | iPad 上面留大片的空白，字体这么小，怎么看都不舒服，外行都不舒服，产品经理怎么会通过？ | 5.0.4 | 2018-10-30 | 就是要评论 |
| 3 | 产品设计 | 1 星 | 一年期老用户，充值遇到垃圾级支付流程未能完成充值，没有引导页，没有客服，没有电话，从软件角度讲，真垃圾。 | 5.0.9 | 2018-11-06 | 又见阿多斯 |
| 4 | | 3 星 | 不尊重文字读者，读音版是大字，一不小心就点到。文稿是小字，要仔细点才能读。还没得选。 | 5.0.1 | 2018-07-27 | 风与雁 |

| | | | | | | |
|---|------|-----|--|-------|------------|------------|
| 5 | 功能缺陷 | 2 星 | 我订阅了得到的好多课程，但是我发现只有音频可以下载，文字不能下载！搞不懂这是为什么。特别是离线时，这样的话离线时想看文字就看不到了！希望罗胖能解决这个问题！ | 5.0.9 | 2018-11-04 | 小绵羊林林 |
| 6 | | 2 星 | 重新开启 app 不会有原先音频的历史数据，下载的音频又很多，以至于记不住名字的话找也找不到……非常不友好 | 5.0.4 | 2018-09-19 | 多颠 |
| 7 | 全新需求 | 3 星 | 强烈建议 APP 增加一个收藏夹，把自己喜欢的专栏或课程收藏。在“已够”板块，或“学习计划”板块增加。 | 5.0.2 | 2018-08-09 | RayyGao |
| 8 | | 3 星 | 能否给已听的书加个已听标签，这样用户才能知道这本书听过没有。否则时间长了很容易忘记 | 5.0.2 | 2018-08-03 | fhkkjsyujh |

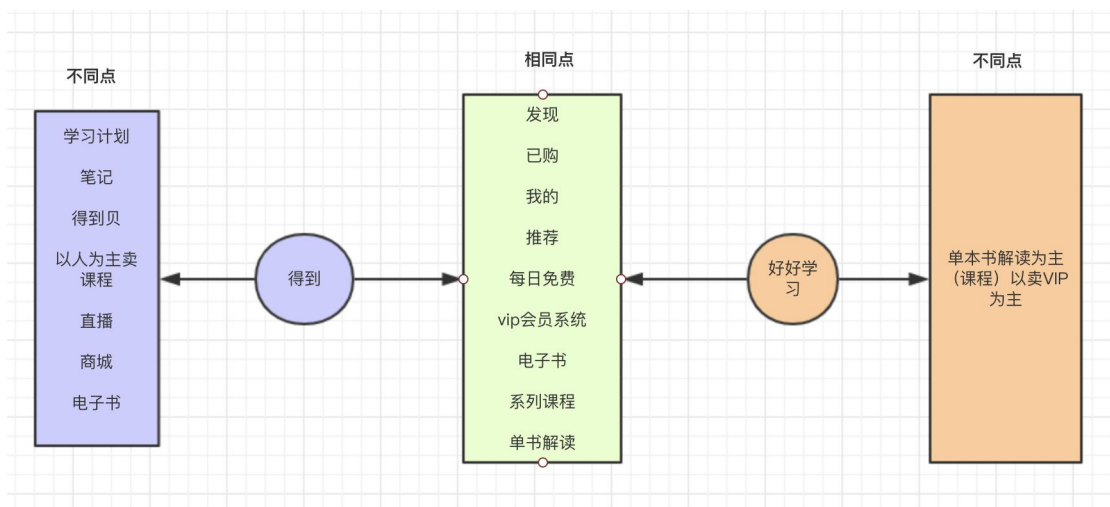
通过以上用户调研，我得出了以下结论：

- 1) 基础 bug 问题：七天试听功能用不了，ipad 界面不适应；
- 2) 产品设计：充值付费流程，建议增加关键操作提示信息，以及报错解决方法；UI 界面可再次进行合理优化；
- 3) 功能缺陷：建议优化功能，提高用户体验；
- 4) 全新需求：评估需求优先级，放进需求池中，进行后期版本迭代。

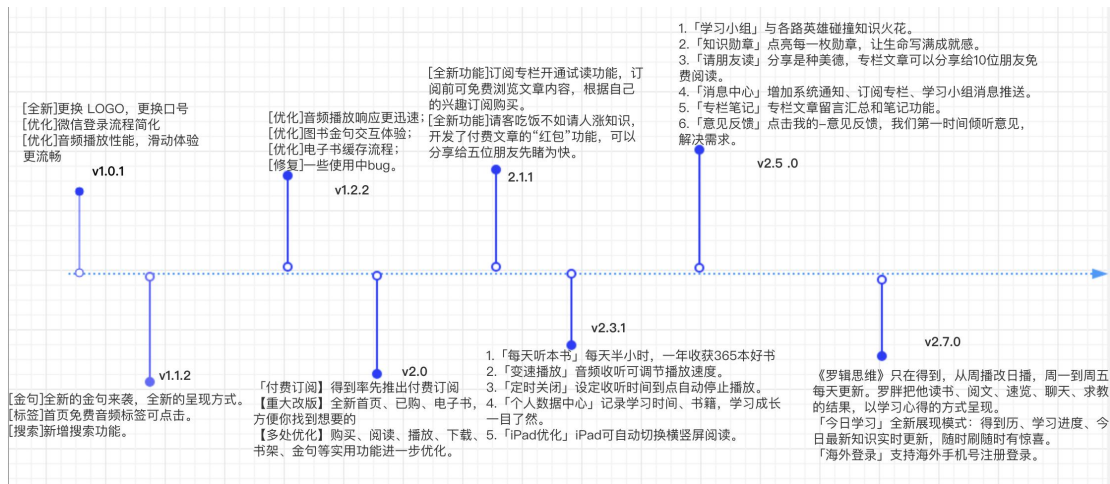
4.2. 竞品分析

得到这款产品目前已经相对成熟，好好学习 app 起步较晚，想借鉴得到 app 的功能，找到好好学习未来可能复制的迭代点。

得到与好好学习的异同点：



得到 app 初期版本的关键功能迭代路径：



通过以上分析，可以得出下面一些结论：

- 1) 双方重点都在于“阅读”。
- 2) 得到独有的功能包括商城，电子书和笔记等。好好学习独有的功能包括视频课和点赞评论等。
- 3) 得到的设计的面更为宽广，而好好学习则专注于阅读。这也可能跟产品的发展时间有关。
- 4) 尽管两个产品在很多地方有不同之处，但好好学习 app 仍然可以在他们的共同点中找到可以借鉴的点。
- 5) 得到 app 在排版，智能推荐，毕业证书，六大商学院，新手引导等功能体验更友好，完善。
- 6) 得到 app 在迭代初期更注重用户阅读体验，后期迭代强化其点赞，评论，笔记转发等社交属性，有自己的商城。

五 对好好学习未来迭代方向的猜想

好好学习是定位于职场学习的一款 APP，由今日头条 2018 年 2 月全线发布的有偿知识服务产品。通过音频，视频，文档的形式，帮助用户在零碎的实践中快速获得知识。相对于得到这些产品，起步较晚，我通过对同类产品的调研和分析，对好好学习未来可能存在的功能优化点，以及迭代方向大胆提出了一些猜想：

5.1 未来可能存在的功能优化点

1) 修复页面卡顿问题，优化取消续费功能

通过 appstore 的用户评论，有些用户出现播放期间卡死现象，大部分用户吐槽被莫名扣费，找不到取消自动续费的功能。给用户带来了极差的体验，因此，

好好学习 app 应该要把取消自动续费功能放在外层级，便于用户查找。

2) 优化子目录，内容进行归类

在体验时发现，职场，生活，更多点开时，跳转的都是相同目录，并且是所有分类内容，页面无变化，给用户感觉是同一页面。因此认为，后期好好学习团队会在目录分级上做调整。

3) 延长试听时长，扩充试听版块

通过七麦数据用户星级评分发现，用户吐槽免费内容太少，试听时间过短，很多需要收费，评分都在 1 星和 2 星之间，因此好好学习应该考虑增加试听时间，丰富试听内容，达到拉新留存的效果。

5.2 未来迭代方向的猜想

1) 添加笔记

笔记，对于爱好阅读的人来水，无疑是一种知识的积累和沉淀，达到温故知新的效果，会更受阅读爱好者的青睐。

2) 展示主编或者大咖推荐的书籍

一些无目的的阅读者，看到主编推荐的书籍，能在极短的时间打开书籍，能快速吸引用户。

3) 最近更新的课程

在内容综合，课程众多的情况下，展示最近更新的课程，能满足用户对获取新知识的渴望的同时节约用户的时间。

4) 最多分享文章展示

这个功能简单明确，直接告知用户本周最受欢迎文章，当前阅读潮流，一个粗暴但很受用的阅读推荐功能。

5) 优化评论互动

在评论互动的基础上，逐步让用户以聊天的形式进行沟通交流，拓展社交网络。

6) 增加商城

在有了一定的社交基础以后，可以建立商城，打造电商网络，将好好学习的用户资源通过运营策略导入商城。

六 总结

得到在在用户方面的量还会继续扩大，自营式的资源整合得很好，商业模式的探索也已小有成就。知识付费无论是在用户和内容上都比其它平台更有优势，平台的运营工作也比其它平台更加成熟和完善。基于入驻更多垂直大 V 获取大量用户，通过聚合优质内容吸引用户付费，获取收益分成是稳扎稳打的得到 app 的制胜法宝。

所以，基于对得到 app 的产品分析，细分用户的运营深耕，将是好好 app 的关键发展方向。内容优质、自营产品的擅长领域和”逻辑思维“的背书是得到 app 的巨大优势，好好学习 app 需要更加注重的是用户的流失率，所以好好学习 app 的发展空间还很长，要在差异化发展的行业背景下，对目前平台上的用户进行深耕，为他们提供更好更优质的内容服务。