

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

P

A

Y



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

付费：互联网知识经济的兴起 / 方军著. —北京：机械工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-111-56729-5

I. 付… II. 方… III. 互联网络—关系—知识经济—研究 IV. F062.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 075651 号

自互联网商业化以来，人们用互联网与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。2016 年，在中国，收费知识产品与服务等突然间掀了一波大浪潮，我们称这波浪潮为“互联网知识经济”。更特别的是，中国似乎成为互联网知识经济的创新之地，这一波付费知识产品可能是互联网和信息与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”。

付费：互联网知识经济的兴起

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：岳小月

责任校对：王 欣

印 刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2017 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：9

书 号：ISBN 978-7-111-56729-5

定 价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

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、罗辑思维 / 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格式。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，罗辑思维、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？

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和新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？

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 // 3

中国创新：互联网知识经济的起点 // 6

互联网知识平台：知识与知识社会的引擎 // 7

媒体、内容和教育：信息与知识的三种形式在融合 // 12

知识经济与知识社会的互联网指南 // 15

第二章 当我们说互联网知识经济时，我们在说什么 // 21

互联网知识经济的三种业务形态：媒体、内容和教育 // 23

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 // 26

互联网知识经济的商业模式：产品模式与收入模式 // 30

互联网知识经济中的个体：知识极客与知识消费者 // 32

第 二 篇 个人知识产品

第三章 重新理解知识 // 39

知识的历程：从“存在”到“实干” // 41

面向个人的知识产品与服务 // 49

音乐：一种特殊知识产品的演变 // 50

场景知识：面向个人提供知识产品与服务的前提 // 54

第四章 新的知识产品形态 // 57

热闹的媒体与新媒体：互联网知识经济的母体 // 58

新知识产品形态之一：直接售卖内容 // 62

付费年度订阅专栏：关键的产品模式创新 // 64

新知识产品形态之二：教育产品创新 // 67

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 // 68

新知识产品形态之三：社群化学习 // 73

两个社群创新：WorkFace 与碳 9 学社 // 76

第五章 知识产品矩阵：产品与服务设计工具 // 81

知识付费：什么知识？什么形式？什么效果 // 82

知识产品矩阵：分析知识产品与服务的工具 // 86

附录 5A 知识付费：谁在付费？为什么付费 // 92