

# 知识产品经理手册：付费产品版

作者：方军, ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 封面

□

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 推荐语

（按姓氏拼音排序）

知识付费的本质是善于自主学习的人向不善于自主学习的“知识小白”收取的“智商税”，是知识爆炸情况下知识恐慌的必然产物。解决知识恐慌的手段不是知识付费，而是真正掌握自主探究学习的能力。

——冯新，碳9加速器创始人

了解知识付费，架构内容产品，没有比方军更好的老师。

——洪波（KESO），知名独立互联网评论人

作为身在在线教育领域多年的实践者，我深知想要做好教育产品或“知识付费产品”的核心前提之一，就是你要拥有“内容产品化”的能力。方军老师的新书《知识产品经理手册：付费产品版》是业内第一本真正意义上的知识产品化实战手册，也是第一次有人把“知识产品化”的过程和要素拆解为可执行、可落地的方法论。

——黄有璨，三节课联合创始人、《运营之光》作者

知识产品经理是互联网知识经济时代的新物种，是这一新兴行业的核心角色。方军的新书《知识产品经理手册：付费产品版》是知识产品经理的必读书。

——姬十三，果壳网、在行创始人

知识服务行业这两年欣欣向荣，有越来越多的优秀人才加入进来，这个行业很新，大家都还在摸着石头过河，方军老师这本《知识产品经理手册：付费产品版》出版得很及时，他分享了最新的相关经验，这会促使该行业加速发展。

——林少，十点读书创始人

这是一本知识产品打磨指南，这个行业需要越来越多这样的好书来帮助更多人打磨出优质内容产品！

——秋叶，秋叶PPT、知识IP大本营创始人

互联网行业真正懂产品的人很少，而方军是其中之一。

——童佟，WeMedia合伙人、COO

几年前，大家说免费的会干掉收费的；现在，我们说付费的时代已经到来。或许，收不收费不是核心，而是应该想想这些年来一直没有变化的东西。

——吴鲁加，知识星球创始人

今天的知识时代是用新的工具，让好的知识找到对的人和圈层。这本书对知识产品的设计、生产进行了深入解析，吴晓波频道也在其中分享了知识产品经验，我向你推荐这本书。

——吴晓波，著名财经作家、吴晓波频道创始人

虽说知识无价，但知识产品经理是可以为知识定价的。

——徐达内，新榜创始人、CEO

每一个大小小称得上“时代变化”的潮流，都会有一些人站在最前头，不但别人怕冷的时候自己去试水温，还会毫无戒心地掉头对大家喊：“不冷，很有趣，快来！”然后倾囊告诉大家如何下水。这需要敏锐，也需要真诚和善良，恰好这是方军给我的长期印象。

——张伟，新世相创始人

方军对于知识产品的很多洞见，不仅总结了传统知识出版行业的很多智慧，而且对于刚刚起飞的在线知识付费行业有极大的实践指导意义！感谢方军的帮助和支持，现在营创学院的数千名企业家同学能够在线上线下更好地享受知识产品和服务。

——郑毓煌，清华大学博导、营创学院院长

未来10年，每个人都都要在新的知识经济版图中寻找自己的坐标。

——周源，知乎创始人兼CEO

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 推荐序 激活自我，让知识为自我赋能

唯有知识，可面向未来

我们要面向未来，那靠什么面向未来呢？唯有知识，可面向未来。

对于生活在信息时代的人来讲，最大的挑战是如何去甄别知识。我们很多时候得到或关注的不是知识本身，而是一个消息、信息、符号或没有任何意义却干扰你的东西。

你需要能够去甄别知识，认识它所产生的价值是什么。我自称为知识工作者，大学毕业后就开始做老师，每年备课的时候，就算是同一门课，我对它的理解和价值的确认都有所不同。一个学生说他听了我的13年的组织行为学课程，我吓了一跳，我说你每年都听，能听出什么？他说老师不一样了，我也不一样了。所以，对于同一门课程，每个人对知识的理解相差非常大。这件事触动了我对于知识和时代互动的思考，也触动我思考在不同环境下自我认知的挑战，这也许是我们每个人要做的事情。

今天每个人都是知识工作者，你所有的一切几乎都要打上知识的烙印，无论学习还是工作，就连看电影都要理解剧情展现的所有变化；朋友之间交流，如果没有知识的传递，貌似也没有共鸣。人们对知识的渴望比以往任何时代都要剧烈，爆发的程度也比以往任何时代都要充沛。

有五个原因让我们既渴望知识又应接不暇：（1）进入不确定时代；（2）迭代加快，不断出现新增知识；（3）认知盈余，选择障碍；（4）时间稀缺；（5）对知识验证的要求越来越高。这一系列的挑战让我们面对知识经济存在两种态度，引用一个人说的话就是，“深深的焦虑和黯然的孤独”。这个文绉绉的表述挺形象的，我们有非常多的选择和可能性，却不知道哪个选择或可能性与自己相关。我们希望有真实的对话和定力，这需要很强的自我独处和判断的能力。当你拥有这个能力时，你发现那是一种真正的孤独，我们变成了很深沉、拥有知识又孤独的人。

你要识别、判断、价值互换、选择和自己目标方向一致的东西，前提是你是否真正理解知识。梳理几千

年来学者们关于知识的定义，我发现两个对我有启发的定义。第一，“知识是一个广泛而抽象的概念”。所有东西都可以放进去，但知识在某种程度上又是完全个性化的，它只属于你，不管它宽泛到什么程度，它要与你相关。第二，“知识是增强实体有效行动能力的合理信念”。我倾向于用这两个知识的定义，因为我就是这样理解知识的。

你真的拥有知识吗

很多人读非常多的书、上非常多的课，但是有效知识并没有被释放出来。我们会看到，一些人没有你想象中读的书多，但是他有效知识价值的释放超过你的想象。我认为，后者拥有知识的能力更强；或者说，他已经拥有了知识，而前者没有真正拥有知识。

在现实当中，我们常看到以下四种情形：

第一种情形，我们常常听到有人说“喜欢这个、不喜欢那个”。这是分别心，不是你有辨别力。有辨别力的人，不会简单说喜欢和不喜欢，因为当你真正辨识价值之后，你会克服自己。如果没有这种辨别力，你就会有分别心，你可能太多地去做分别，却没有足够的辨别。你要自问：是分别心，还是辨别力？

第二种情形，有人会说“这件事情我做不到”。很多学生问我为什么每天晚上可以写3000字，这是很难的事情。我和他们说：“你先从每天晚上写3个字开始、写30个字开始，慢慢你就会写300个字、3000个字了。”这不是能不能写，而是对于自我设限和认知这个事情没有很认真地理解。你要自问：是自我设限，还是认知不足？

第三种情形，世界变化太快了，我们会问自己是否变得足够快。熟悉我的人都知道，在微博时代我没有参与太多的活动，后来我发现如果不动，我就会被淘汰。因此，在微信时代我就开始行动了，如果要上知识付费，我就赶紧上，主要的原因不在于我能不能上，或者世界变化的快与慢，而是我变与不变、变化的快与慢。你要自问：是世界变化快，还是自己不曾改变？

第四种情形，大部分人认为我们很难应对信息骤变、事物不断迭代的时代。其实是惯性导致你无法应对。除非是上课，不然我不是特别喜欢用视频的方式与大家交流，但现在我都做了。有人问我什么是职业化？我认为，就是和自己的惯性、习惯做不懈的斗争，这样你就能成为一个非常职业化的人。你要自问：是惯性使然，还是无法应对？

可能有更多其他角度来谈拥有知识的困难，而以上四点是我看到的困难。如果你拥有知识，你就有辨别力，不再有分别心，知道自我的界限都可以打破、任何变化都是机会。更重要的是，知道所有的经验拿掉之后，你会看到一个更美好的世界。这是我找到的解决方案。

我们需要真的确认，我们拥有的是知识。数据、信息、知识这三个概念要分清楚。对于现在这个时代的人来说，最大的挑战就是有效区分信息和知识。要解决这个挑战，你需要回顾知识的定义中提到的“知识是属于你个体的”概念。记住这一点，能帮你区分信息和知识的关键点：你一定要拥有个人化的信息，然后是对信息进行梳理和加工的过程。

很多时候，我在和人交流的过程中发现，人们总是去转述别人的东西并作为自己的理解，那么你还没有掌握知识。你没有内化成个人的信息，那么就不具备掌握知识的前提条件。一个人想拥有真正的知识是不容易的事情，通过技术、互联网可以掌握非常多的数据、信息，但是如果你没有内化成个人的信息并进一步加工，我觉得你还是一个知识匮乏的人。

我想给大家介绍一个人和一本书：怀特海的《教育的目的》。他有一个观点对我影响至深，也就是智力发展的三阶段论。一个人的智力发展要经历三个阶段：浪漫阶段、精确阶段和综合运用阶段。智力发展的浪漫阶段：在小的时候，一定要在浪漫阶段直观地去获取对世界的认识，不需要加以分析，只要想象就行。智力发展的精确阶段：长大之后，一定要精确，要能够处理所有接纳的信息，这个时候侧重的是对信息的分析和正确的阐述。智力发展的综合运用阶段：当你学到这些，还没有完成你的智力发展，你要能够综合前两个阶段，然后再回到第一个阶段，即对事物的浪漫认知阶段。也就是说：首先，看山不

是山，看水不是水；接下来，看山是山，看水是水；最后，又是看山不是山，看水不是水。

我觉得现在人们缺失的能力是综合运用能力。我们的浪漫阶段有了，大学毕业后精确阶段也有了，但是偏偏不会综合运用，这是让我比较担心和烦恼的地方。真正拥有知识，是你能够理解消化它，然后去应用它、经实践去验证它。经过综合运用后，知识才有价值。如果你掌握了数据和信息，但不能通过实践验证其价值，那只能说你并没有拥有知识。

我这里转述王阳明的这句话：“真知即所以为行，不行不足谓之知。”如果不能成为行动，你就不能证明你知道。知行合一，才能真的检验你拥有知识。

如何实现知行合一：手比头高

我自己有三个座右铭，“手比头高”是其中一个。我们所想的东西必须变成行动、去验证，通过行动和验证，知识才能变成你的，而且这会让你非常有力量。我们应该系统地、有组织地利用现有的知识去创新知识。

在行动上要做两件事。第一，不断有目的地放弃。学习新东西不难，难的是忘掉旧东西，否则你没有办法装进新东西。第二，你必须持续地理解外部环境。

接下来要做几个动作。第一个动作是“过三关”：忘记、借用和学习。这是我们在组织管理中常用的方法，如果想做新业务、新领域，就要求组织过这三关。如果你想进入新的知识领域也是如此。“忘记”这一关很难过，要把过去形成的观念摆脱掉，我会要求自己放空；“借用”这一关我鼓励大家使用，希望你借别人的优势，这会使得你变得非常强大；“学习”这一关是要学习未知，不管学习的是否准确，但你要学习未知的能力。

最后，我给大家几个建议：唯有“融会贯通”，唯有“终生学习”，唯有“突破自我极限”。

一位英国小说家的话给我很大帮助。别人问他小说为什么总是写得这么好，他说：“唯有融会贯通（only connect）。”这也是我给大家的第一个建议。

按照知识的逻辑，首先，要“界定问题”，而非仅仅“解决问题”；其次，我们要对问题进行分析，把数据处理成信息，然后再对信息加工，使其变成知识；再次，一定要对真实的事情做系统的分析，要有方法论；最后，要知道，对很多东西你是无知的，要正视所谓的“组织无知”问题。

第二个建议是，要想拥有知识，唯有终身学习。终身学习要有三个能力：基本学习能力、过程学习能力和综合运用能力。基本学习能力是对纯知识、专业知识、存量知识的理解；过程学习能力中会出现创造性知识，包括过程知识、增量知识、跨界知识；综合运用能力是非常重要的，即能否去验证你的理解和想象。

第三个建议是，唯有突破自我极限。人的自我极限是自我设置的，其中三个障碍常常被我们忽略：第一，太过自我；第二，我们信仰的真理和事实的真理是有差距的，我们总认为我们相信的就是真的；第三，你的经验，如果经验不变，事情变了，经验就会成为绊脚石。

知识社会经不起知识潜力的浪费，我们一定要想办法接受训练，获得深刻的洞察力。这一切的前提就是你是否愿意更广泛地接受所有的东西，然后内化为自己的知识。你一定要深度介入并融合到变化中，然后你才会得到足够深的、属于你自己的知识。

我把我自己喜欢的几句话送给大家：一个真正优秀的人能够持续完善自己的行为，以比别人更高的标准来行动，放弃对自己的过度欣赏，打开心胸接受变化。理想之所以能够变成现实，是因为有连接理想与现实的行动。我的口头禅是：去做啊。人的高度，不是思想决定的，而是你的双手决定的，手比头高。想在知识时代成为弄潮儿，就要先拥有知识；要拥有知识，就一定要把数据变成信息，信息变成知识；然后通过行动，成为一个有智慧的人。

陈春花

北京大学国家发展研究院教授

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

# 第一篇 知识产品是什么

关注“有形的容器”

互联网知识产品，是看不见、摸不着的内容信息与有形的容器的组合。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。

现在，消费者购买的不是知识，是装有知识的容器。互联网知识经济在打破很多旧的容器，又创造出很多新的容器。

互联网知识经济产生于媒体、内容出版、教育的交融之处。当下的付费知识产品可看成图书、课程和其他学习形式在移动互联网上的映射与融合。

## 第一章 通过产品理解互联网知识经济

史蒂夫·乔布斯

真正的艺术家总能完成作品。

- 互联网上媒体、内容出版和教育的融合
- 半成品：知识产品独特的特征
- 互联网属性：付费知识产品的根本属性
- 丰饶：知识产品背后的新逻辑

“真正的艺术家总能完成产品。”当代最伟大的产品大师史蒂夫·乔布斯曾这样激励他的团队。重看这句话，我看到了“产品”这个关键词。这句话英文原文是“Real Artists Ship”（真正的艺术家能让产品上市）。面对互联网知识经济热潮，我们也应牢牢抓住产品——知识、创意、经验、努力最终都凝聚成“知识产品”。

在得到、喜马拉雅FM上，在知乎的知识市场，在各个微信公众号的知识店铺里，在分答、千聊、知识星球等平台上，我们订阅专栏、购买课程、听书、加入付费社区，作为知识消费者或学习者，我们是在购买知识产品；知识平台和生产商所提供的也是知识产品。大众的注意力很自然会被知识IP个人（比如吴晓波、薛兆丰、高晓松、蒋勋、蒙曼、田艺苗等）所吸引，这些作者或讲者走到了台前，但不变的内核是，他们提供给大众的是知识产品。

现在约定俗成地，知识产品也被称为“付费知识产品”。过去，谈起信息和知识相关事物，我们总是强调意义，不那么强调商业。现在说付费知识产品时常被略去的“付费”二字体现了它与我们熟悉的产品、商品和市场经济有着某种关联，它由生产者交付给消费者，为消费者提供价值，并换取直接或间接的经济回报。

这样看知识产品，它和工业时代、服务经济及互联网上的产品经验挂上钩：电视机、汽车、商品房、民航旅行、酒店客房、医疗服务、好莱坞电影、星巴克咖啡、电脑、iPhone手机、QQ与微信、网络游戏……知识产品是在互联网上，由媒体、内容出版和教育融合而成的新物种。有了工业、服务经济和互联网的产品经验，再加上从传媒、图书出版和教育培训延续而来的行业特征，知识产品这个新物种变得

不那么陌生，生产和消费都有更多的过往经验可供参考。在工业生产、商业管理、生活服务业和专业服务业、互联网产品等各个领域，都有着大量的经验、数据和模型可供参考。

抓住了“知识产品”这个关键概念，我们对互联网知识经济的理解也开始逐渐地落实下来，它背后的平台和各类产业角色都是围绕产品运转的。

抓住了这个概念，知识IP（作者、讲者）个人也可以更容易地定位自己：作品是给自己的，产品是服务他人的。

抓住了这个概念，我们作为知识消费者或学习者，也可以把互联网知识与自己的消费经验接上——现在多了些全新的产品和服务，它们可以用来帮我们获取信息、消遣休闲和提升认知。

在《付费：互联网知识经济的兴起》一书中，我试图看清新兴起的知识付费的全景。在本书中，我把关注点放在知识产品和知识产品经理上：第一部分介绍知识产品是什么；第二部分介绍知识产品如何做；第三部分介绍知识产品经理的素养。

## 互联网上媒体、内容出版和教育的融合

2016年年初，知识付费开始兴起。在短短的一年多时间里，就出现了各种知识平台，有新兴的“得到”“分答”，知识社区知乎推出“知识市场”，音频平台“喜马拉雅FM”和“蜻蜓FM”开始以知识音频为重点业务。到2017年年底，“今日头条”这样的资讯平台、“京东”这样的零售平台也从自身优势出发推出相关服务。

在微信生态中，运营微信公众号的个人自媒体和机构新媒体也发现了知识付费的魅力。它们掌握了在移动互联网运作内容的能力，积累了用户量，掌握了精准运营“粉丝”的能力，部分个人更成了所谓的“网红”。它们转而为用户提供付费内容或在线课程培训，是顺理成章的选择。

可能更为重要的是，移动互联网超越了一个行业或一个领域的概念，开始全方位影响大众的工作和生活，人们想要更快地学习新知识，更新自己的认知，享受更好的精神生活。付费知识产品击中了人们三种深层心理需求：信息爆炸、知识焦虑、本领恐慌。

人们的需要和技术产品的变化相遇了，以“知识付费”为第一波浪潮的互联网知识经济逐渐兴起。更具体地说，在互联网上，媒体、内容出版和教育这三个领域开始融合，形成了“知识付费”热潮。

最初在讨论知识付费时，我们称它是卖广告的媒体、直接售卖内容的内容产业和教育培训的融合。但我们逐渐发现，由于图书是人类最主要的知识载体，当下很多知识产品都是围绕图书展开，它们的运作方式很像出版机构，产品接近于某种音视频出版物。因而在图1-1中，我加上“出版”二字，称知识付费是媒体、内容出版和教育的融合。

知识付费，是互联网上媒体资讯、内容出版和教育的融合，但它们不是简单的融合，而是依托互联网技术产品和需求变迁的力量，生长形成了全新的物种。

□

图1-1 知识付费是互联网上媒体、内容出版和教育的融合

它在改变人们学习知识的方式、运用知识的方式，甚至可能改变人们对知识的定义。“知识”是一个意义极度丰富的词，我们很容易陷入哲学上的对知识本质的探讨，但又难以达成共识。在中国社会，“知识付费”这个由知识和付费两个看似不相关的词组合而成的新词，激发起更多的遐想和争论。正如诗句“书中自有黄金屋”所说，我们总是能找到办法将它们联系在一起，知识和金钱在中国人最关心的事物中排在前列。

在知识付费热潮中，对知识的基本假设之一是“知识就是要有用”的实用主义。我认为，对于如何理解可能给我们的知识、工作和生活带来巨变的互联网知识经济，我们不妨也从这种实用主义角度出发。

将知识产品作为线索，我们可以把过往的经验串起来：自工业革命以来，商人一直在考虑的是设计、制造和营销产品；工厂管理者考虑的是怎么更好地生产；当我们谈服务经济、体验经济时，其实是在谈以什么样的服务形式交付给用户；到了互联网时代，产品这个词有了更丰富的含义，互联网公司创造出来的带给用户的服务都被称为互联网产品。这些产品经验均可成为互联网知识经济中产品发展的借鉴。

要注意的是，在这里，我们把产品和服务看成同一事物的两面，它们都是我们创造出来的，交付用户、服务用户的。它们的区别在于交付的方式，是作为产品交付给用户，还是作为服务过程交付给用户。现在互联网上的知识产品可分两大类：一类类似于图书，出版社把产品交付给消费者，由他们自学，图书更像产品；一类类似于课程，课程是由老师带领学习的过程，更像服务。但在之后的讨论中，当我们说知识产品时实际既包括了产品，也包括了服务，在互联网中它们越来越难以分离。

在知识付费涉及的四个领域中，互联网和媒体传播是产业的基础，而知识产品形态更接近于内容出版和教育培训。在本书中，我们会把注意力聚焦在产品上，沿着产品这条线索为互联网知识经济寻找可借鉴的过往经验，让有形的知识产品把我们带向未来。

接下来，我们来看互联网上知识产品的三个特性（见图1-2），这是它有别于我们过去熟知的图书和课程的新物种的根本原因：

- 知识产品是半成品，学习者需要深度参与；
- 知识产品是互联网产品，互联网属性是它的重要特征；
- 知识产品存在的根本逻辑是，当下知识是丰饶的，而非稀缺的。

□

图1-2 知识产品的三大特性

## 半成品：知识产品独特的特征

知识产品与商品、服务和互联网产品有很多相似之处，那么它又有什么独特性呢？

在过去几年做互联网知识产品的过程中，也结合过去对媒体、出版和教育的理解，我发现，所有的知识产品与常见的商品和服务相比，最大的特点可能是：用户拿到的是一个半成品，用户需要付出努力才能从中受益，才能从产品中得到所谓的用户价值。

因而，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，而只有经由消费者进行解读和反馈之后，产品才能变成成品。

半成品是图书和课程等产品的特别之处。我们买了一本书，如果不花时间去阅读的话，它永远是一个半成品。只有仔细阅读、做笔记、给别人讲述，我们才能从这个产品中逐步得到更多的用户价值。又如，不管是学校教育还是课外培训，它们过去很少会被当成普通服务。普通服务不会去激励、考核甚至惩罚它的用户，但教育培训产品需要进行精心设计，需要监督用户完成他们的任务。

从知识产品的消费者或学习者的角度看，我们付出的努力越多，收益越多。推到极致看，如果你参与知识的创造，你能从中得到更多。当被问及向大家推荐哪三本书时，《时间简史》作者、著名物理学家霍金没有正面回答，而是建议大家自己写书，他认为，只有当你写过一本书，你才能真正弄懂一个领域。天使投资人、碳9加速器创始人冯新说，真正能帮助你在知识食物链上实现阶层跃迁的，是你必须从“知识消费者”向“知识传播者”和“知识生产者”跃迁。

“半成品”这个特征也绝不只是出现在知识产品上，当下几乎所有产品的趋势都是为用户的参与留出更多的空间。仔细观察我们会发现，苹果iPhone其实是一个半成品，谷歌搜索引擎是一个半成品，腾讯微信提供给我们的也是半成品。同时，这些优秀的产品又都是完美的半成品，我们按自己的需要设置它，持续使用并付出自己的努力，最终一起将这些完美的半成品变成了完美的成品。

过去，在讨论内容产品时，我们常关注内容和形式，意识到信息与知识产品的这个“半成品”特征之后，我们要同时关注三个方面：

- 内容；
- 形式；
- 用户努力。

也就是，把用户需要付出的努力作为与内容和形式同等重要的要素。互联网产品的设计有一个所谓的“第一原理”——用户的所得，要大于他的付出。用户的付出包括：他付的钱、他花的时间、他经历的挫折、他承受的痛苦。

关注用户努力也会把我们带向真正的“以用户为中心”。在做互联网知识产品时，我们不再是把用户看成购买产品或服务的消费者，更多的时候是把他们看成“一起创造最终产品的伙伴”。

注意到“半成品”这个特征，将带来一系列的变化。其中最重要的产品变化之一是，我们重新划定产品交付给用户时完成与未完成之间的界线。过去，我们可能假设用户自己会自行去完成某些任务，比如我们把厚厚的一本书给用户，假定他会读完，他会撰写阅读笔记。现在，在做知识产品时，我们为他提供思维导图、精华笔记，让他可以更方便地学习和应用书中的知识。

又如，过去我们提供的信息非常详尽，现在可能留出更多的空间、创造更多的方式让用户参与。一些强调练习的产品所提供的内容只是它整个产品很小的一部分，而把重心放在设定练习的框架和服务：比如写作课程的重点不是知识的讲解，而是学员的习作，比如强调习惯养成的课程多通过每日提醒促进用户行动。

## 互联网属性：付费知识产品的根本属性

互联网知识产品继承了所有知识产品是半成品的特征，但又根据互联网的特点有了很大的升级迭代。现在，信息在剧烈地增加，知识在快速地变化，我们的生活习惯也被互联网碎片化，这一切使得我们需要自己时代的知识产品。

现在出现的诸如全年订阅专栏、在线讲座课程、付费社区等各种新产品形态，都是对“我们时代的知识产品”的响应，当下时代的特征就是移动互联网。

说起知识付费、付费知识产品，我们很自然地省掉了前面的“互联网”三个字，因为这不言自明，互联网是所有新事物的大背景。但是，我们不断遇到出版业人士说：“图书一直都是知识付费的，这事不新鲜！”我们也遇到从事教育培训的人热情建议，应该举办线下课程。我意识到，在讨论付费知识产品时，在一些情况下还是要关注和讨论它的互联网属性。

现在的知识产品，一部分很像图书等出版物，一部分很像课程培训，但它们不是简单地把过去的东西搬到互联网上。例如，与书相关的付费知识产品在产业与产品层面带来了真正的创新：它不是书，以与书截然不同的方式变革了书，并且变化还在持续地发生。这些知识产品借助互联网摆脱了书的概念、书的形态，在与资深出版人、百道网董事长程三国的交流中，从出版产业视角出发，他说：

目前火爆异常的知识付费浪潮，其核心的功能和价值与图书是高度一致的——源于书，大于书，优于书。

也就是说，付费知识产品，知识源于书，范围大于书，体验优于书。现在，程三国创办专注于出版业的知识平台“百道学习”，基于移动互联网推出包括“新出版与知识服务”通识课程、书店商学院、咖啡商学院等主题知识产品。互联网的知识付费在变革出版，出版业本身是典型的知识服务业，百道学习想做的是“知识服务业的知识服务”。出版业跟随“互联网+”提出“互联网+知识”，现在的热潮把这个概念落实到可以被用户所用的付费知识产品上了。在消费社会，用户要的不是概念，而是可以消费的知识产品。

透过“互联网+知识”看付费知识产品，让我们觉得更应强调知识产品的互联网属性。“中国信息社会50人论坛”成员、台湾教授卢希鹏曾提出“随经济”的说法，所谓“随”，是跟随的意思，他用两个公式形象地做了对比：

●公式1：传统企业+互联网=传统企业

●公式2：互联网+传统企业=互联网

例如，出租车+互联网，形成的是利用互联网技术的出租车公司。反过来，从互联网出发，互联网+出租车、私家车，形成的是滴滴出行这样的互联网属性的公司。二者看起来很相似，但遵循完全不一样的产品逻辑。

同样地，以此视角看出版业，把互联网当成工具，那么得到的可能还是传统出版，电子书就是从出版业角度出发的，结果是出版属性的电子书。对比而言，网络文学则是从互联网出发的，通过互联网平台协调网络小说的创作、购买、阅读和交流，网络文学的互联网属性远远大过出版属性。

付费知识产品，是互联网上媒体传播、内容出版、教育培训融合形成的新物种，互联网属性是这一新物种的根本属性。

第一波热门付费知识产品很像图书，第二波热门产品很像课程，但更重要的是，它是用互联网重新混合既有的事物，根据用户需求创造出全新的形式出来。互联网是一个庞大的大象，我们都是盲人摸象，看到它有着多种属性，我们这里试着列举几个它与知识付费紧密相关的属性。现在看，除了它用平台模式协调知识产品的生产、购买和消费之外，音频和“粉丝”是付费知识产品的重要互联网属性。

现在，音频是知识付费最主要的媒介载体，这个全新的载体是移动互联网带来的，有了音频载体，我们才能突破“知识就是文字”这个长期以来的固定模式。用程三国的话说，音频打破了出版人、编辑、作者身上的“文字的诅咒”——“当所有的知识主要用文字传播的时候，编辑、作者和读者是一个共同体，大家并不会意识到文字魔咒对于知识产品在交付上的成本”。

既然现在的知识产品要由人来讲，知识IP个人及与它对应的“粉丝”现象就变成了知识付费的特征。在《付费：互联网知识经济的兴起》中我们曾讨论，从古典音乐到流行音乐，作曲者让位于表演者。在知识付费领域，类似的变迁也在发生，承载知识的个体从图书作者，变成了音频形式的知识产品的讲者，我们也可以把他们称为“知识表演者”。现在，知识表演者的表演才华、人格魅力至少与他们的知识内涵一样重要，能够在互联网吸引“粉丝”的“知识网红”就很自然地登场了。

## 丰饶：知识产品背后的新逻辑

如果看欧洲最早的羊皮卷图书，我们会看到上面密密麻麻写满了极小的字，填满了每一个空隙。绝大多数老书的字号和行距都很小，书页的上下左右留白少。这是因为，过去羊皮卷和纸张是稀缺的，而读者的时间、精力是丰饶的。堺屋太一在《知识价值革命》中说：“人们都倾向于保留稀缺的东西，但却理所当然地用光相对丰富的资源。”过去，出版商、作者和读者都不得不响应最稀缺部分的需求，拼命压缩，以把知识压缩进书中，否则的话，知识无法传递、扩散和传播。

现在，稀缺和丰饶的对比发生了转变，信息和知识是丰饶的，注意力是稀缺的。20世纪90年代末，在互联网刚刚兴起之时“注意力经济”的说法，技术思想家凯文·凯利也说：“在丰饶的世界里，唯一稀有资源是人类的注意力。”

互联网知识付费背后的逻辑是信息和知识的极度丰富甚至冗余，我们称它是“丰饶”（abundance）。现在人们需要付费知识产品，是源于互联网上的信息极度丰富。

过去，知识是稀缺的，你付钱才能买得到，拿稀缺的金钱换取宝贵的图书。现在，知识是丰饶的，我们用金钱换来对稀缺的时间和精力的节约。

在稀缺思维下，我们考虑的是资源价值；在丰饶思维下，我们考虑的是用户价值。在稀缺思维下，往好处想，知识产品的生产者考虑的是，尽量用足最稀缺的资源；往坏处想，他们故意营造稀缺的氛围，从而让自己获得最大的收益。在丰饶思维下，知识产品的生产者则主要是通过帮用户节省稀缺的资源——时间和精力，从而创造价值，获得收益。

作者、讲者的角色发生了变化。过去，作者、讲者的角色是将知识从一方传递到缺少信息和知识的另一方；现在，知识产品的消费者、学习者其实处在信息和知识的极度丰富之中，作者、讲者的角色是替身处丰饶之中的他们画出路线图，引领他们走向目标。在我主讲的“知识经济实战营”课程的线上讨论中，有同学从信息的角度做了精彩的辨析：在稀缺思维下，有人会故意阻碍关键信息传播。丰饶思维则是，在过载的信息中，为用户定位关键信息和路径，让学习少走弯路。

这一波知识付费，不管是撰写订阅专栏的，还是讲课的，别人或许都会尊敬地说“您是老师”。实际上，这些人中最优秀的都是抱着服务的心态：不是因为我在知识上我有你无，信息稀缺或有信息差，我能当你的老师，而是信息极度丰富，我在为你提供一种简化你的学习和生活的知识服务。

在互联网上，我们可以找到几乎所有的知识和信息，但是我们没有足够的时间，希望有人来做我们的“私人知识助理”。2016年的《李翔商业内参》、2017年升级版的《李翔知识内参》，就是基于这样的理念——做“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、商业观点。

因此，丰饶是付费知识产品背后的新逻辑。在丰饶之中最重要的经济提供物，也就是通常说的提供给用户的東西是体验。20世纪末，约瑟夫·派恩和詹姆斯·吉尔默提出了“体验经济”，之前读《体验经济》一书时，印象最深的是他们说的“经济提供物”（economic offering）这个词。农业经济的经济提供物是初级产品（比如煤炭、农产品等），工业经济是商品，服务经济是服务，他们提出体验经济的经济提供物是体验。沿着这个分析我想问：付费知识产品的“经济提供物”是什么呢？

的确，我们可以把他们的区分用到信息和知识相关的领域中来，信息是初级产品，以图书封装的知识产品是商品，以课程封装的是服务，现在我们想要的是体验。派恩和吉尔默用人的参与程度（被动参与和积极参与）、人与环境联系的类型（吸取和浸入）把体验划分成一个2x2矩阵，四个象限分别是：娱乐（entertainment）、教育（education）、逃避现实（escape）、美学的（aestheticism）。对当下的付费知识产品，大家关注的还主要是教育类的体验，未来可能会逐步扩展到其他三个象限。

半成品、互联网属性、丰饶，知识产品的这三个特征对应的分别是学习者、产品经理和知识IP（作者、讲者）。知识网红、知识表演者这些关于知识提供者的说法看起来不那么严肃，与知识和学习显得有点格格不入，但它们可能是合理的类比，知识产品的体验是通过这些知识表演者从生产者受众转移到我们这些学习者手中的。如果把学习看成旅程，作者、讲者可能是导游，带我们穿越知识的丰饶之海。

## 第二章 五种热门知识产品形态

五种知识产品

□

- 樊登读书会：它的产品是什么
- 樊登读书会：社群是它的产品吗
- 付费知识产品的五种产品形态
- 产品形态之一：全年订阅专栏
- 产品形态之二：小专栏
- 产品形态之三：讲座课程

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)  
文档名称：《知识产品经理手册：付费产品版》方军 著.epub  
请登录 <https://shgis.cn/post/369.html> 下载完整文档。  
手机端请扫码查看：

