

在知识付费机制下知乎的商业化运作模式探究

范贺贺

(湖南师范大学商学院, 长沙 410000)

摘要:在数字经济助力经济高质量发展、国家持续完善数字产业与平台经济发展政策的背景下,聚焦网络问答社区知识付费业态发展现状,以知乎平台为研究样本,探究其知识付费商业模式的运行优势与现存问题,以期同类网络社区的转型升级与创新发展提供参考。通过文献梳理与模式分析,系统总结知乎知识付费的商业运作机制与创新特征,采用问卷调查法收集平台用户消费数据,统计分析消费者的付费意愿与使用满意度情况。知乎依托互联网平台与数字技术实现商业模式创新,有效推动了数字经济价值转化;研究同时发现,平台在知识付费运营体系、用户消费体验等方面存在诸多短板,且用户付费行为受多重因素综合影响。知乎知识付费模式具有典型的行业代表性,其发展痛点是当前网络知识付费业态的普遍问题。针对平台现存短板提出优化改进策略,可有效完善网络社区知识付费运营体系,推动平台经济与数字产业规范化、高质量发展。

关键词:企业管理;知乎;知识付费机制;商业运作模式

中图分类号: F2

文献标识码: A

0 引言

随着科技的不断发展,知识付费为越来越多的人接受,我国也处在知识付费的高速发展阶段。知乎作为网络社区重要的先驱者,即使是在疫情时期,也保持高质量增长。知乎涉及多个专业的业务,包括科学工程,科技互联网,经济与管理,社科人文,家具生活等25个领域,能够提供问答服务帮助消费者尽快找到信息。同时知乎采用邀请注册制,借助王思聪等大V的入驻进行营销,短短一个多月的时间访问的用户就积累了近一千万人。知乎的知识付费为其带来的营收也颇为可观,已经成为知乎的第一大业务支柱,远远超过了知乎的业务广告和内容领域,所以知乎具体的商业模式运作值得我们深步研究。文章主要针对知识付费机制下知乎的商业模式运作进行分析,并对知乎的用户的付费意愿和满意度进行调查,目的是针对知乎的商业模式存在的问题进行改善,促进数字经济和实体经济的融合。

1 知识付费机制概述

知识付费本质上是知识共享的付费形态,可以理解为“内容付费”和“知识付费”的交集^[1]。“知识付费”一词产生于2016年,从知识免费获取阶段转变到知识付费阶段使得消费者获取更加个性化并且有针对性的内容。同时,因为知识付费机制能够将创造者的专业知识变现,所以创作者有更多激情能在自己擅长的领域深耕。知乎正是采取这种模式不断改进,在进入知识付费阶段后从单纯的网络问答社区逐渐扩大领域,开启了付费直播服务——知乎Live、3.0版本的付费语音问答服务——值乎、以音频录播形式为主的、图文为辅的课程服务——私家课、以短视频记录为主的知乎想法等等。

文中数据均以问卷形式获得,问卷设计及回收的基本情况如表1所示。

表1 问卷设计及回收情况

Tab. 1 Questionnaire Design and Collection Status

问卷设计（共 21 道题目）	第一类：被调查者基本信息 知识付费情况	第二类：用户对知识付费机制所持态度
回收问卷数	213 份	
有效问卷数	206 份	

据问卷调查数据，如图，知乎的用户学历为大学本科的占 75.73%，硕士及以上占比 12.62%，高学历共占比 88.35%，此外，如图，使用知乎的用户年龄分布在 30 岁以下的人数占比 96.11%。由此可见，知乎是一个具有庞大流量的平台，且知乎的用户多为高学历的年轻人。正是如此，知乎的知识付费机制能够不断输出高质量的内容，满足用户多方位的需求。

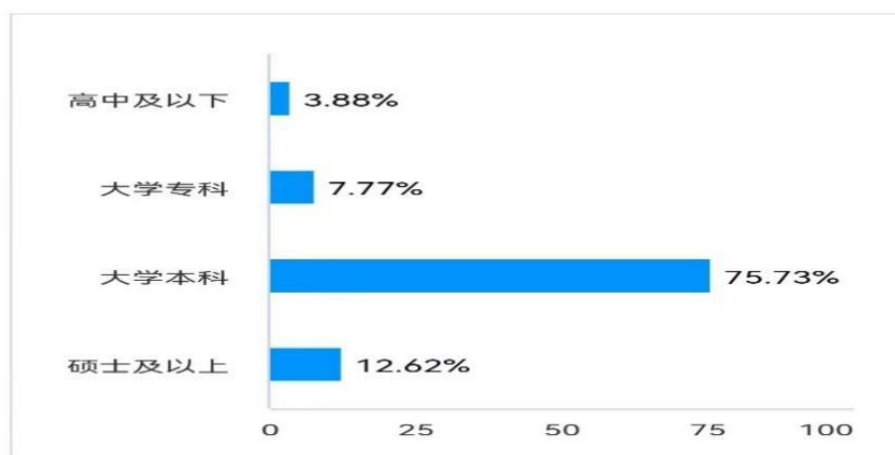


图1 知乎用户学历分布

Fig. 1 Educational Distribution of Zhihu Users

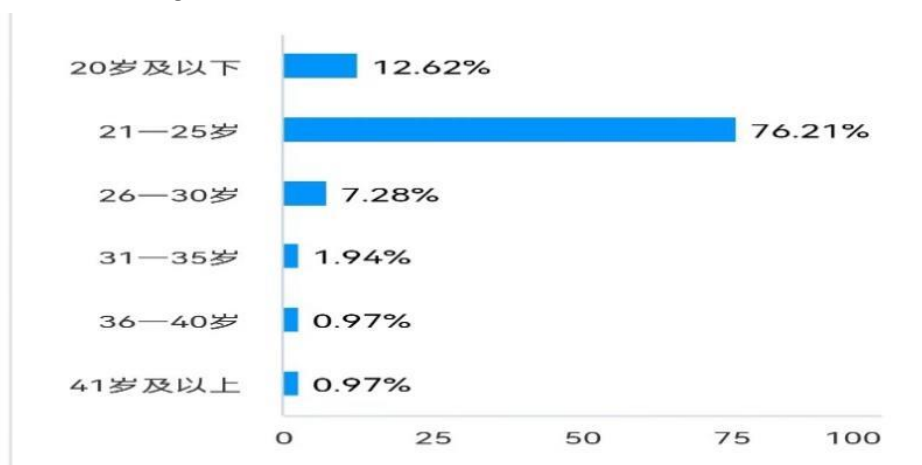


图2 知乎使用人群年龄占比

Fig. 2 Age Proportion of Zhihu Users

2 知乎的商业化运作模式

2.1 商业运作模式概述

早在 20 世纪 90 年代,许多企业就进行了商业模式创新,也取得了不错的成果,但在 2000 年商业模式的概念才正式被定义出来,并为人熟知。商业模式是企业结构、治理模式以及交易内容的宏观设计,它不仅有着企业战略层面的概念性,还包括了执行层面的结构性,能够帮助互联网企业有效利用机会,开发创造价值^[2]。

2.2 知乎的商业运作模式

知乎的整体商业模式由价值主张铺展开,价值主张即知乎这一企业创立所想实现的具体远景目标,即构建一个知识共享、知识付费的平台,该理念在当前互联网平台的运营背景下仍较为新颖^[3]。

具体来说,知乎的商业运作模式主要依靠三部分内容:内容问答生态、平台、和流量变现。其中问答内容生态主要由创作者、用户两部分组成。首先,知乎采用 UGC(用户原创内容)和 PGC(专业生产内容)的运行模式进行生产^[4],产生问答,然后由用户对自身疑惑或者感兴趣的问题进行付费以查看有关问答内容。之后用户和 UGC 及 PGC 模式通过跟帖或者评论形成双向关系,然后关注或者私聊。其次,对于平台产生部分有两种来源,第一种是 UGC 和 PGC 模式形成内容池之后通过算法或者搜索进行分发,第二种是用户有了一定的流量后进行 UGC 和 PGC 生产,通过这两种方式形成自制综艺,专栏,Live 等付费平台。最后,通过付费会员、广告营销、内容营销等方式进行流量变现。这三部分长期以来形成良好的互动,形成了一个较为和谐的闭环。

知乎目前主要通过广告和知识付费服务产生营收^[5],其中通过网站进行播放广告,为广告商进行宣传是最常见的一种方式,这些广告根据用户的兴趣爱好和搜索进行算法,为广告商定位更为具体的目标客户;接着是知识付费服务,主要通过知乎 Live 和知乎星球,知乎 Live 允许实时语音问答,便于进行实时互动,知乎星球则是一个高知的社群空间,一般为高消费、高知识水平的人创建,进行深度话题讨论。

此外,知乎在 2021 年 3 月 26 日成功赴美上市。上市一年时间,根据财报内容,知乎 2021 全年营收 29.591 亿,全年广告收入同比增长 38%,付费会员收入同比增长 109%,商业内容解决方案收入同比增长 617%,教育、电商等其他收入同比增长 196%,非广告收入占比 61%^[6]。

3 知识付费机制下知乎的内外部环境分析

3.1 知乎的外部环境分析

3.1.1 政治因素

党的二十届四中全会提出,加快发展数字经济,促进数字经济和实体经济深度融合,打造具有国际竞争力的数字产业集群。由此可见数字经济的发展是政府大力支持的。知乎作为规模最大的网络问答社区,对于发展数字经济有着不可忽略的贡献力量,那么当前的政治环境对知乎的发展是极为有利的。此外,知乎在 2022 年已经完成上市,并且国资委等三部门在 2022 年发布了“支持上市公司发展 12 条”,对上市公司的发展也具有促进作用。

政府对于网络版权的重点保护也使知乎在一定程度上减少被侵权的可能。从政府 2005 年第一次启动对网络版权的保护行动至今,已持续 17 年,从刚开始的政府全力监管优化到政府设立监管条约、社会面(企业、行业协会和社会公众)配合约束治理,强调多方合作、互动

及协调一致^[7]。

3.1.2 经济因素

2015 年知识付费行业正式规模化发展，艾媒咨询数据显示，国内市场规模由当年 15.9 亿元持续增长。行业增速虽阶段性波动，但整体体量稳步扩张，垂直问答、短视频泛知识等赛道需求持续上升，行业长期发展前景被普遍看好。

需求端依托数字经济相关扶持政策、居民收入增长与碎片化学习需求，付费消费理念深入人心；供给端依托 UGC、PGC 与 AI 内容生产模式，不断推出专栏、直播、职业教育等多元付费产品，持续释放增长空间。依托政策、消费、技术三重优势，知识付费行业告别粗放发展，运营模式日趋精细规范。知识付费平台顺应数字产业发展趋势，兼具经济与社会双重价值，是数字经济中极具潜力的朝阳产业。

2015-2025年中国知识付费消费者规模及预测



图 4 中国知识付费消费者规模及预测（数据来源：艾媒数据中心）

Fig. 2 Scale and Forecast of Paid Knowledge Consumers in China

3.1.3 社会文化因素

首先，近年来，我国已经进入了知识经济时代，知识型员工成为企业的主体，拥有更多剩余价值索取权和话语权。知识经济使得知识成为稀缺资源，因此对许多人来说，知识需要付费的观念已经深入人心。这就为知乎的知识付费机制提供了更多消费者的认同。

其次，流量变现促使许多用户由使用者变为原创者，使知识成为资本，这就使得知乎拥有更多忠诚客户，同用户建立了一条无形的“双向合作关系”。

最后，近来流行“种草机制”，消费行为受 KOL 人格特征的影响，许多消费者愿意被种草，从而刺激了消费^[8]。知乎上的大 V 能够通过种草把许多粉丝转为潜在的顾客，从而成为知乎未来的长期资源。

3.1.4 技术因素

5G 时代的到来使知乎拥有更快的网络速度和较低的延迟，能够提高知乎数据的处理和分析的能力。知乎作为高质量的问答社区，需要利用技术进行赋能，随技术的进步加强新产品和改进新服务。技术因素是知乎经久不衰的极为关键的一个因素。

3.2 知乎的内部环境分析

3.2.1 内部资源分析

第一、知乎通过技术赋能，能够根据用户的需求来进行精准的内容推荐和个性化服务。不仅如此，知乎的问答质量较高是许多用户普遍认同的。根据调查，如图，许多用户在知识付费平台中选择知乎 app，主要是因为知乎的问答质量较高，能够提高精准的内容和服务。

第二、知乎拥有庞大的群体。据统计，从知乎上线到 2017 年 3 月，知乎注册用户累计达 6900 万，用户在平台上提出了总数超过 1500 万个问题和超过 25 万个话题，知乎实现了用户“爆炸性”增长^[9]。

第三、知乎拥有开放的问答社区，这些问答不仅仅是知识方面的，还包括文娱、社交、生活消费等等相关的话题，为用户提供了一个更加开放互助的社交平台。根据调查，在知乎 app 上进行搜索的内容中有关于学业方面的，文娱方面的生活方面的等等各种问题。

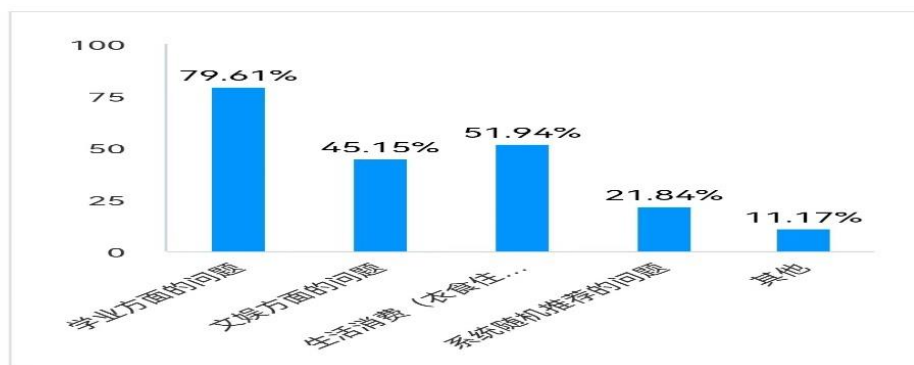


图 4 用户在知乎搜索内容的调查

Fig. 4 Survey on Users' Search Content on Zhihu

3.2.2 自身能力分析

首先，在知识付费时代，如果想要用户能够心甘情愿的为知识进行付费，单靠过硬的技术和高效的内容是不够的，还需要有适合产品的营销模式。在这方面，知乎采用了“知+投放”的营销模式，通过数据和技术沉淀，可以加快品牌和产品曝光，实现企业品牌和产品精准化引流，IP 建立^[10]。在 2026 年知乎的财务报告上，付费内容及 IP 运营板块。从第一季度起，知乎将原有的付费阅读收入与版权相关收入正式合并为该口径。这一业务在 Q1 贡献营收 4.02 亿元，环比增长 15.8%，在总营收中的占比历史性地突破了 60%。

在订阅转化上，知乎 26 年 Q1 月均订阅会员数达到 1310 万，环比增长 7.9%。从单一订阅变现升级到 IP 全链路运营，例如第一季度盐言故事 IP 版权合作量同比增长超 5 倍，知乎在网文产业链的纵深处找到了真金白银。

其次，知乎搭建了图文、音频、短视频、直播等多元化内容媒介矩阵，覆盖不同用户碎片化、场景化的信息消费需求。图文专栏、问答内容适配深度阅读人群，能够满足用户系统性知识查阅、专业问题探讨的需求；音频类产品如知乎 Live、付费播客适配通勤、休息等碎片化场景，方便用户随时随地吸收轻量化知识；短视频、图文想法则贴合当下短视频消费潮流，以直观简洁的形式降低内容接收门槛。多样的媒介形态适配学生、职场从业者、兴趣爱好者等不同群体的使用习惯，打破单一内容载体带来的受众局限，有效拓宽平台触达边界，吸纳不同使用偏好的潜在用户，持续扩充平台整体用户规模。

3.3 知乎的 SWOT 分析

3.3.1 优势

用户：与其他知识付费平台相比，知乎用户相对而言拥有较高的学历，能够提供的问答质量较高。

内容：内容涉及的领域较为全面且优质，能够根据用户的需求个性化定制。

平台：平台提供了一个双向交流平台，鼓励用户进行原创且极为重视发散性思维。

3.3.2 劣势

第一，用户的粘性不高。通过调查发现，如图，在用户使用知乎 app 的频率中很久没打开过的比例占到了 41.26%，仅仅有 8.25% 的用户每天都用知乎 app。

第二，知乎平台散播的知识焦虑不利于用户长期知识的获取并且对于知识的掌握程度也会大打折扣。知乎一直强调是高质量高学历的网络问答社区，这些无疑会加深用户的知识焦虑。

第三，知乎的知识同质化严重，有些知识碎片化通俗化，难以形成完整的知识体系。

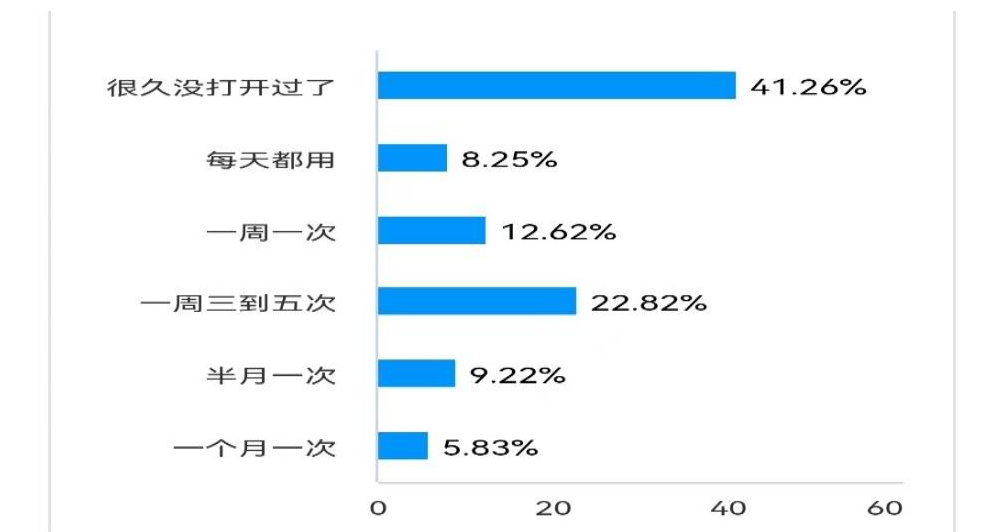


图 5 用户使用知乎的频率

Fig. 5 Frequency of Zhihu Usage by Users

3.3.3 机会

第一，由于网民对于低质量知识的反感与抵触，加上许多知乎大 V 的“种草”，使得拥有高质量信息的知乎问答社区能够凭借此优势在众多问答社区中脱颖而出。

第二，作为中国知名的互动平台，知乎 app 的品牌效应能够在已经开辟的蓝海中吸引更多大规模的用户^[11]，并能够发挥品牌效应的作用开辟一片红海，在未来的发展中拥有更为广阔的前景。

3.3.4 威胁

第一，现有市场之间的竞争，例如“得到”“喜马拉雅”等知识付费平台的竞争使得知乎一直以来都存在着现有行业竞争者的威胁。

第二，替代产品的威胁。由于一些盗版平台的出现，因其成本更低，使得知识付费平台知乎的流量大打折扣，丧失了许多用户。

第三，购买商讨价还价的能力。随着经济一体化和全球化的发展，涌现出越来越多的网

络社区，在对相对有限的资源进行配置，那对于购买商来说，在这里可以指用户，就会进行讨价还价，为自己谋取更多利益。

4 知识付费机制下知乎的商业模式存在的问题

知乎深耕内容生态，选择了知识付费机制来进行流量变现，使许多用户得到了满意的答案，自身也取得了不错的业绩。知乎长期以来关注创作者体验，营造良好的社区氛围，注重内容质量等，这些也是知乎自身的优势，但要想长屹立于网络之林，知乎需要有忧患意识。所以知识付费机制下的知乎需要对自身商业模式存在的问题进行深刻反思，及时改进。

4.1 广告和无效信息多，消费用户信任

知乎的使命是让人们更好的分享知识、经验和见解，用户能够找到自己问题的解答。一直以来，知乎也深耕内容生态，引领知识付费平台的发展，成为独角兽之一，为许多用户贡献了自己的价值。通过调查也恰恰发现许多用户使用知乎的初衷是为了拓展自己的知识面。因此可见提升知识质量是知乎维护客户忠诚度的一个重要方式。“知乎”主要提供电子书、听书、Live 课程、盐选专栏等，但其主要的业务收入还是来自于广告和营销服务，这与用户使用知乎的初衷是相悖的^[12]。

在宏观环境下，许多互联网企业的广告行业出现了不同程度的减缓，互联网广告行业发展趋势也逐渐不明朗。即使是许多互联网大厂，例如腾讯、爱奇艺等广告收入结构也在逐渐缩减。通过调查，高达用户认为知乎付费平台存在着广告内容多的问题。虽然知乎有意增加付费会员的比重，但至今还未完全克服广告的依赖症。除此之外，知乎存在无效信息多的问题也受到用户经常吐槽。知乎中用户问题的通知一般是按赞同数量由多到少的顺序进行排序，依次展开。用户在知乎进行提问，但是许多“考研考公卖课”“学位论文代写”的一些无效信息经常会出现前面，而有用信息需要翻看更久时间。这不仅使得许多用户得不到满意答案并且使用户失去耐心，还会消耗用户的信任，不利于知乎的长期发展。

4.2 视频收益更新周期慢，削弱创作者积极性

首先，抖音、快手等以短视频为主的产品根据顾客多样化需求进行算法推荐，在短视频领域已经占据了领头地位。虽然知乎也在视频领域做了不少的努力，但知乎的视频领域与抖音、快手相比尚不稳定，在视频方面并未取得较为满意的收益，也未能找到一条属于自己的视频之路。究其根源，在于知乎的视频收益更新周期慢，创作者在发布视频之后并不能及时进行流量变现^[13]，对之后的创作也就缺乏激情和热情。

其次，使用知乎的人中不乏许多自媒体者，他们依靠社区问答和视频原创提供高质量内容进行流量变现，并获取应得的收益。对于自媒体者来说，他们更加注重视频收益更新的周期长短，因为这直接关系到他们的切身利益，若知乎平台不能及时满足创作者的预期，许多创作者很大可能就会转战其他平台。因此，视频收益更新周期慢一方面对于创作者来说直接关系到自身利益，使创作者丧失积极性；对于知乎平台来说则会损失忠诚的创作者；对于用户来说一旦不能看到想要的内容，就会减少知乎平台的使用。这些对知乎来说都是不利的。

4.3 内容存在质量问题，娱乐化碎片化同质化以及侵权问题显现

当前知乎平台商业模式存在的问题主要与平台的产品服务有关，其中产品问题主要体现在内容的泛娱乐化、碎片化、同质化以及侵权上^[14]。

第一，在娱乐至上的大环境下，越来越多的网民早已跨越了解决温饱的时代，有了更多时间去进行娱乐。正是这个原因，使得许多平台不注重质量问题，过于追求用户的“短暂娱

乐”，使得内容出现娱乐化特征，知乎自然也不例外；第二，为了让更多用户有更多时间使用知乎，知乎对于用户的碎片时间提供“碎片化内容”，使得提供的内容并不系统，碎片化明显；第三，由于知乎的用户多为 20-35 的较为年轻的人，所以知乎推荐的内容大多都是他们感兴趣的，但这也存在着其他年龄段的用户的需求并不能得到较好的满足。最后，由于知乎的问答社区多为用户原创，相比其他社区质量也较高，所以对知乎原创抄袭的事件经常发生。从前期的邀请注册制到如今的开放注册制，知乎的内容生产者由业内精英转向大众化，生产的大量优质内容频繁引发版权侵犯问题^[15]。一方面是由于相关的法律法规不严格，导致侵权成本低；另一方面，知乎平台也缺乏相应的保护创作者权益的措施。

5 知识付费机制下知乎商业模式的优化对策

显然，知识付费平台知乎的商业模式有着自身的优势，但也存在一些致命问题，因此，知乎要想长久跑通商业化之路，则需要一些优化对策。

5.1 克服广告依赖症，业务全面开花

对于知乎平台来说，其优质内容一直以来是自身在知识付费平台中的一大卖点，用户赞同知乎的优质内容成为付费会员更有着广阔的利润空间。相比于广告业务带来的营收，付费会员则是知乎更需要努力的方向。

广告下行使得以广告业务为主获得营收的知乎陷入了泥潭，要想从泥潭尽快挣脱出来，就需要尽快克服广告依赖症，同时需要学会“多条腿走路”。知乎要“多条腿走路”，也就意味着业务需要全面开花，以获得更多的利润增长点。从 B 端业务向 C 端业务转型是一大生机。知乎的 B 端业务主要是营销服务，包括广告收入和商业解决问题收入，而 C 端业务主要包括付费会员收入和职业教育收入。从 B 端向 C 端的转型能够增加知乎内容对于用户的实用性，解决营销服务当下的困境。

但是向 C 端转型并不意味着完全放弃 B 端的营销服务，知乎需要找到 B 端与 C 端相应的平衡点，并对多种业务进行不断探索，进行多样化服务，获得更多用户的信任。

5.2 加速强有力的视频社交品牌创立，及时更新创作者视频周期收益

根据最新数据显示，截至 2025 年底，中国短视频用户已达到约 10.99 亿人，占网民总数的 95% 以上，显示出渗透率接近饱和状态知乎。2026 年用户基数预计继续保持在 10.5 亿以上，增速趋缓，行业重心从用户增量扩张转向存量价值挖掘。新入网的网民中，约 44.6% 首次上网即使用短视频应用，显示短视频对新网民的吸引力持续强劲。

短视频对于网民来说不仅仅是进行娱乐的场所，跟能够与其他用户进行社交，提供了一个更为简便但重要的涉及方法。随着用户规模不断扩大，视频社交也有着非常光明的前景。

知乎要想扩大版图，视频领域做大做强是不可或缺的。但因为知乎在视频领域一直没有什么显著的成就，加上抖音、快手这种短视频领域的巨头一直占据着绝大部分市场份额，知乎在视频领域举重为艰。因此知乎要想在视频领域有一席之地，需要加速强有力社交品牌创立，不断进行社交创新。此外，要创作者的切身利益，对于视频创作的收益按流量进行变现，及时更新创作者视频周期收益同时平台需要对视频质量进行审核，对视频内容的质量进行规范化，提高创作者的信任度。

5.3 筑牢内容基石，平衡商业化与内容生态

一般情况下，要想走通商业化之路就要降低内容生态的质量；要想内容生态质量高，就需要减缓商业化之路。一直以来，知乎在注重内容质量的基础上不断尝试，但是深陷商业化

和内容生态平衡的矛盾中。

要想平衡商业化与内容,“生态第一”是不二选择,即把生态而不是盈利放在第一的位置。首先,知乎在其他社区的知识优势在近几年凸显了出来,内容一直是知乎的竞争优势,但是随着时代的发展,娱乐化,碎片化不可避免,但知乎始终要以知识质量为主线,筑牢内容基石。其次,知乎需要继续探索多样化的收入体系。知乎已经探索了“值乎”“知乎Live”“知乎星球”等多样化知识付费平台,开辟了新的场景和赛道。但据知乎的付费直播服务效果最佳的平台调查中,46.12%的用户不知道这些平台的存在。所以,知乎需要在筑牢内容基石的基础上,需要做好市场定位,进行配套服务,并且需要不断创新。其中因为付费会员的规模越来越大,教育行业也有更为广阔的发展空间,知乎可以在这些领域继续深耕,在加强内容质量的基石上,跑通商业化之路,以平衡商业化与内容生态。

6 结论

本文认为在移动互联网竞争异常激烈的今天,大量的互联网企业不断涌现,为互联网的发展贡献着属于自己的一份力量,也使得各个企业之间的竞争异常激烈。而知乎作为知名的网络社区,也为数字经济做出了卓越的贡献,有效促进了实体经济与数字经济的融合。知乎近几年来在知识付费机制下快速成长,无疑有着其他企业需要学习的地方,也存在着突出的竞争优势。知乎要想继续保持自己的竞争优势,就需要对商业模式存在的问题进行不断深化解决,适应时代的变化。相信知乎能够继续保持自己的优势,为其他企业做好榜样。

参考文献

- [1] 邹伯涵,罗浩.知识付费——以开放、共享、付费为核心的知识传播模式[J].新媒体研究,2017,3(11):110-112+132.
- [2] 王燕.互联网企业商业模式创新路径研究[J].商场现代化,2024,(01):12-14.
- [3] 魏锋,高雅馨.商业模式视阈下的知识付费企业价值评估研究——以知乎为例[J].内蒙古科技与经济,2024,(15)57-63.
- [4] 张竊.知识生产视域下出版知识服务问题反思与进路探析[J].编辑之友,2023,(11)75-82.
- [5] 刘畅.微短剧特征对消费者付费意愿的影响——基于愉悦感和期待感的中介作用[J].商业经济研究,2026,(13)79-82.
- [6] 周莹莹,陈建斌,程宝栋.在线知识社区用户知识协同绩效的激励组态路径——精神激励还是物质奖励[J].中国流通经济,2022,36(10)36-45.
- [7] 周念利,孟克,于美月.地方知识产权治理对数字内容出口的影响[J].世界经济,2025,48(8)32-61.
- [8] 杨思伟.赛事IP巡回会展进入中国市场的本土化适配路径研究——以Formula 1® Exhibition与上海格子旗嘉年华为例[J].商展经济,2026,(12)19-23.
- [9] 周国林,陈本龙.知识付费的商业模式探究——以知乎为例[J].上海商学院学报,2020,21(06):56-66.
- [10] 沈忱,张尧.以知乎为研究对象浅析互联网环境下的知识付费营销模式[J].现代营销(下旬刊),2022,(08):41-43.
- [11] 周玉婷.成名想象 媒介使能 圈子互动——“名媛拼单”现象的传播逻辑[J].声屏世界,2022,(12)93-95.
- [12] 董宇轩,张鹏.科技赋能山东段黄河文旅产业高质量发展路径[J].北方经贸,2026,(4)147-151.
- [13] 赵秋雅.基于4P理论的知乎社文化媒体营销策略研究[J].营销界,2025,(1)190-192.
- [14] 倪嘉怡.劳模精神大众化的叙事转型研究——以知乎体小说对《把一切献给党》的创新转化为例[J].中原文学,2025,(21)66-68.
- [15] 张一驰,翟耀.知乎十年:最大中文问答社区的商业化探索[J].中国经济评论,2021,(9)76-80.

Research on Zhihu's Commercial Operation Mode in Knowledge Payment

FAN Hehe

(HUNAN NORMAL UNIVERSITY, Changsha/Hunan, 410000)

Abstract: Against the backdrop of high-quality economic development driven by the digital economy and continuous national policy improvement for digital industries and platform economies, this study focuses on the development of paid knowledge services on online Q&A communities. Taking Zhihu as the research sample, it explores the advantages and existing problems of its paid knowledge business model to provide references for the transformation and innovative development of similar online communities. This study systematically summarizes the operational mechanism and innovative characteristics of Zhihu's paid knowledge model through literature review and model analysis, and adopts questionnaire surveys to collect user consumption data and analyze consumers' willingness to pay and service satisfaction. The results show that by leveraging internet platforms and digital technologies, Zhihu has innovated its business model and effectively promoted digital economic value transformation. However, the platform has apparent deficiencies in the paid knowledge operation system and user consumption experience, with users' payment behaviors influenced by multiple factors. As a typical representative of the industry, Zhihu reflects the common development dilemmas of the current online paid knowledge sector. Targeted optimization strategies can improve the operation system of online community paid knowledge services and boost the standardized and high-quality development of platform and digital industries.

Keywords: Enterprise management; Zhihu; the knowledge payment mechanism; Business operation model