
業 務

概覽

知乎是一個領先的在線內容社區，人們來到這裡尋找解決方案、作出決定、尋求靈感以及獲得樂趣。根據灼識諮詢的資料，以2019年、2020年及2021年的平均移動端月活躍用戶和收入計，知乎是中國前五大的綜合在線內容社區之一，更是全國最大的在線問答社區。

用戶可在知乎上探索和欣賞能夠開闊眼界，提供方案，引發共鳴的內容，我們稱之為「有獲得感的內容」，範圍之廣可以從日常的生活選擇，如挑選電視或手機、令人心曠神怡的度假勝地、益智圖書或綜藝節目等，到深奧的知識內容或獨特體驗，如了解天宮太空站或到訪2022年冬季奧運會場地等，甚至是更重大的抉擇，如選定學府、優質的備考課程、職業選擇、維繫關係或孕期待產等。我們全方位的綜合內容吸引了越來越多用戶群和內容創作者到知乎來分享知識、經驗和見解。

知乎為領先的在線內容社區。2021年第四季度，知乎的平均移動端月活躍用戶達99.6百萬人，平均每月瀏覽人次達5億，平均每月用戶互動達3.9億次。截至2021年12月31日，知乎的累計內容創作者達55百萬人，累計貢獻4.2億條問答內容，涵蓋超過1,000種垂直領域。我們的收入由2019年的人民幣670.5百萬元增加至2020年的人民幣14億元，並進一步增至2021年的人民幣30億元（464.4百萬美元），自2019年以來的複合年增長率為110.1%。

自2010年知乎上線以來，我們一直致力於擴展我們提供的內容和服務，來滿足用戶、內容創作者和商業合作夥伴們的多樣化需求。我們在發展過程中確立了以內容為中心的業務模式，並將其不斷發展演化。我們已從一個問答社區發展成為中國最大的綜合在線內容社區。根據灼識諮詢的資料，我們是首批推出付費會員模式，並為商家及品牌推出內容商業化解決方案的行業參與者之一。我們會繼續依託以內容為中心的業務模式，推出新的盈利模式，如職業培訓和電子商務等相關的服務。然而，我們認為本集團目前仍處於盈利的早期階段，對於拓展盈利渠道方面仍有顯著的增長空間。

知乎的內核旨在建立一個創作者內容創作和用戶的內容消費之間的平衡，從而形成一個圍繞內容的正向循環。我們一直強化知乎的技術基礎，力求達到最佳盈利模式，從而為股東及其他利益相關者締造價值。

業 務

我們的用戶與內容創作者積極互動，分享知識、經驗和見解，繼而形成一個涵蓋廣泛內容且主題內容形式多樣化的內容生態。我們的深度內容和用戶洞察力在提升用戶體驗及維持穩健的社區治理中扮演重要角色，這可鞏固加強我們「認真、專業、友善」的社區文化。優良的社區文化及強大的品牌可進一步強化我們的內容生態，從而為社區吸引並留存更多用戶和內容創作者。我們卓越的技術基礎設施在各個方面為我們的業務提供支持，從理解用戶和內容質量、促進實現內容和用戶參與、培育社區，到增強我們的內容和服務以及打造強大的品牌。隨著我們不斷提升用戶體驗，並持續為用戶、內容創作者及商業合作夥伴提供服務，我們已設立多樣化且不斷擴張的以內容為中心的變現渠道。該循環過程伴隨本集團的發展而不斷加強，並鞏固我們在行業內的領導地位。

- **內容**。我們認為知乎優質的內容對我們的業務至關重要。藉由對內容創作者充分地了解及對知乎平台上內容更透徹的理解，我們努力不懈地提升知乎的內容品質。憑藉知乎多年來積累的內容，我們將可開闊眼界，提供方案，引發共鳴的內容視為「有獲得感的內容」。我們不斷通過進化發展的技術能力來理解這些內容能令人有獲得感的原因，從而使我們能夠維持並進一步提高知乎平台上內容的獲得感。我們的創新體現於激勵創造有獲得感的內容。我們相信這種有助我們透徹了解內容的「有獲得感」方式，結合 TopicRank 這樣通過了解內容創作者來進一步幫助我們更好理解內容的算法，能夠加深我們對內容營運的管理實力。截至2021年12月31日，社區已積累4.9億則內容，包括累計4.2億條問答內容，涵蓋超過1,000個垂直領域及180萬個細分話題。我們不時發起和舉辦各式各樣的創新活動、專題活動，以進一步提升知乎內容的深度、廣度和相關性。舉例而言，我們致力於成為受歡迎的時效性內容平台，邀請用戶就熱門事件進行深入探討，從而進一步鼓勵踴躍的內容貢獻及提升用戶參與度。
- **用戶**。我們已匯聚一群快速增長、多元化及參與度高的用戶。2021年第四季度，知乎的平均移動端月活躍用戶為99.6百萬人，相較去年同比增加38.1%。我們的內容使我們得以通過較低成本快速擴張用戶群，與此同時保持高用戶參與度及忠誠度。2021年第四季度，每日活躍用戶平均每日開啟知乎應用程序約6次，平均每月有3.9億次的參與。於2020年，我們鹽選會員用戶的12個月的留存率為73%。

業 務

- **內容創作者**。知乎品牌激勵我們的用戶成為內容創作者參與創作。我們提供多款工具和實用功能，可供內容創作者為社區作出貢獻，而內容創作者亦可通過其創作作品獲得滿足感。創作者們不但可得到社區與外界的認可，更可通過多種渠道取得經濟獎勵。截至2021年12月31日，我們的內容創作者累計達55百萬人。2021年第四季度，知乎有270萬平均月活躍內容創作者，平均每月創作1,300萬則內容。用戶和內容創作者積極互動，通過分享彼此的智慧創造了一個答案集市。
- **社區**。經過多年的內容營運，我們已成功培養出「認真、專業、友善」的社區文化。我們建立並不斷完善一套由我們經驗豐富的社區管理團隊監督和實施的社區治理體系。我們的社區管理團隊配備了專有的技能知識和人工智能技術的內容評估算法，能夠及時有效地識別不適當的內容並做出反映，從而提升用戶體驗及保持社區文化。此外，我們的內容品質改進流程及爭議審查流程維護了用戶開放和包容的社區環境。通過最大化提升用戶體驗，我們的社區為生機勃勃的內容創作營造一個健康的環境，進而加強我們的社區文化。
- **品牌**。知乎品牌造就充滿活力的在線社區。社區中用戶和內容創作者人數快速增長，他們樂於創作和互動的同時亦尊重多樣性及重視建設性，從而進一步提升用戶和內容創作者的體驗。我們亦認為，我們的品牌優勢有助我們通過品牌商品及知乎自有IP變現實現盈利，足以證明知乎品牌可進一步促進用戶增長、提升內容品質及增強盈利能力。
- **盈利能力**。不斷增長的知乎內容為我們提供了一條盈利途徑。多年來，我們以內容為中心的變現渠道不斷擴展，目前包括在線廣告、付費會員、內容商業化解決方案、職業培訓以及電子商務相關服務等其他服務。根據灼識諮詢的資料，我們是首家推出大規模一體化內容商業化解決方案的公司，而按2020年及2021年的一體化內容商業化解決方案產生的收入計，我們是最大的在線內容社區。此外，根據灼識諮詢的資料，截至本文件之日，我們是首家且依然為唯一推出訂閱式付費會員的在線問答社區，而按2020年及2021年的付費會員收入計，我們是排名第一的在線問答社區。由於我們仍處於商業化初期，我們於往績記錄期產生經營虧損及經營現金淨流出。我們計劃通過向合適用戶進行更準確推送及通過更廣泛的內容產品

業 務

改善在線廣告的效益、擴大付費會員服務的專享內容庫以及向商家及品牌提供更佳以內容為中心的營銷解決方案及更高營銷效益，從而進一步提高現有盈利渠道的能力。我們亦計劃通過在內容領域尋找機遇並實施新舉措來實現多元化的收入來源，以滿足用戶需求，同時為內容創作者及商業合作夥伴創造商業價值。隨著我們持續拓寬知乎產品組合及提升內容品質以滿足不同用戶的需要，我們可增進盈利能力並將持續推出更多變現渠道，進而為股東及其他利益相關者創造及產生價值。

- **技術**。我們卓越的技術基礎設施有效支持我們的內容營運。根據灼識諮詢的資料，我們為中國唯一通過對用戶資質和社區互動情況的分析，採用主題排名算法來評估內容質量的在線問答社區。我們人工智能驅動的TopicRank算法通過知乎可獲得有關用戶的所有相關信息並在相關信息的範圍內評估用戶認證及互動情況，包括內容的相關性及受歡迎程度、自願及合法提供予知乎的用戶信息、用戶創建的內容、用戶在知乎社區中的互動、其他用戶與知乎社區用戶的互動情況，以及該用戶是否已被知乎認可為某一特定領域的知名專家。因此，所有用戶認證及互動情況將被持續評估並不斷更新。我們相信，目前仍在提升的TopicRank算法及「有獲得感」方式可提升我們對內容營運的管理實力。我們持續完善帖文推薦及搜索系統，務求優先推送相關內容以提升用戶體驗，使我們能夠向合適的用戶推薦最理想的內容。我們的問題路由系統準確地將問題推送給相關用戶，以鼓勵內容創作。我們的內容過濾系統和反垃圾信息系統有助保障內容的適當性及健康的社區環境。

於往績記錄期，我們實現顯著的業務增長，但產生了淨虧損及經營現金淨流出，主要歸因於協助我們建立豐富的內容庫的內容相關成本、推廣及廣告活動的銷售及營銷開支，以及加強技術基礎設施的研發開支。我們的收入由2019年的人民幣670.5百萬元增加至2020年的人民幣14億元，並在進一步增加至2021年的人民幣30億元（464.4百萬元），自2019年起的複合年增長率為110.1%。我們的毛利由2019年的人民幣312.3百萬元增加至2020年的人民幣757.8百萬元，並進一步增加至2021年的人民幣16億元（243.8百萬元）。我們於2019年的淨虧損為人民幣10億元，2020年為人民幣517.6百萬元，2021年為人民幣13億元（203.8百萬元）。於2019年、2020年及2021年，我們的經營現金淨流出分別為人民幣715.5百萬元、人民幣244.4百萬元及人民幣440.2百萬元。

業 務

元(69.1百萬美元)。我們預期在不久的將來會繼續產生淨虧損及經營現金淨流出，因為我們將繼續戰略性地產生支出以建立和擴展我們的內容生態，進一步提高知乎的內容質量及內容組合，促進社區文化及用戶互動，並鞏固有機增長。

我們的創新

我們的內容創作者在內容運營的系統性支持下不斷豐富全面的內容，使我們能夠保持較高的用戶參與度和忠誠度，並進一步鞏固知乎作為領先的在線內容社區的聲譽。我們相信，我們現時的成就源於先發優勢及可持續的領先地位、可激勵有獲得感內容創作並鞏固社區價值及特色的深度創新技術、以內容為中心的變現商業模式，以及為我們的商業模式定制的新技術應用。

先發優勢及可持續的領導地位

自2010年成立以來，我們一直致力建設值得信賴的在線內容社區，並以高價值、歷久彌新及有獲得感的內容，配合認真、專業、友善的社區文化，建立具強大進入壁壘的持續領導地位。根據灼識諮詢的資料，按2020年及2021年的平均移動端月活躍用戶及收入計算，我們是中國最大在線問答社區及前五大綜合在線內容社區。

深度創新激勵創造有獲得感的內容並鞏固社區價值及特性

我們不懈努力，通過提供有獲得感的內容，將知乎打造成值得信賴的內容社區。自成立以來，知乎的用戶和內容創作者不斷發展知乎社區及其獨特的內容生態系統；此生態系統鞏固我們的文化並宣揚我們的價值；我們的文化及價值繼而吸引並留存更多用戶及內容創作者。這種自我強化的良性循環讓我們得以凝聚數以千萬計的用戶及內容創作者的智慧，形成「集體智慧」，提供充實的知乎體驗。知乎利用人工智能驅動的技術完善內容結構、改進內容的評分標準，不斷為用戶提供「有獲得感」的內容。我們認為此方式不但可以強化用戶、內容創作者及知乎社區之間的信任，亦是提升知乎獨有市場地位、長遠而言進一步鞏固領導地位的主要因素。

業 務

以內容為中心變現的創新商業模式

我們將知乎平台上的豐富內容及用戶參與變現，藉以發展業務。藉著以內容為中心變現模式，我們成為在線內容社區中採用創新變現模式的先驅。舉例而言，我們最先推出大規模的一體化內容商業化解決方案，根據灼識諮詢的資料，按2020年及2021年一體化內容商業化解決方案產生的收入計，我們是排名第一的在線問答社區。此外，我們是首個推出訂閱付費會員計劃的在線問答社區，截至本文件之日仍是同業中獨有，根據灼識諮詢的資料，按2020年及2021年的付費會員收入計算，我們是中國最大在線問答社區。

應用為我們的商業模式定制的新技術

根據灼識諮詢的資料，我們是中國唯一一家採用主題排名算法，基於對用戶的信譽度及社區參與度分析來評估內容質量的在線問答社區。我們應用自研的TopicRank算法作為知乎平台的技術基礎，使其更可靠及可信賴。此外，根據灼識諮詢的資料，我們是中國首個推出問題路由系統及帖文推薦系統的在線問答社區，亦是中國首批推出人工智能監察系統和反垃圾信息系統的在線問答社區。

我們的優勢

我們認為，以下優勢是本集團取得現時成就的關鍵並能助我們從同業中脫穎而出。

領先的在線內容社區

我們是領先的在線內容社區，人們在這裏分享知識、經驗和見解，並找到自己的解答。根據灼識諮詢的資料，以2019年、2020年及2021年的平均移動端月活躍用戶和收入計算，我們是中國前五大綜合在線內容社區，更是全國最大的在線問答社區。深受「認真、專業、友善」的社區文化薰陶，知乎在我們獨特的社區中匯聚了成千上萬用戶的智慧，打造了答案集市。截至2021年12月31日，我們的內容創作者累計達55百萬人，累計貢獻4.2億條問答內容。我們於2021年第四季度的平均移動端月活躍用戶達99.6百萬人，在我們充滿活力的社區內的平均月度互動達3.9億次。

業 務

根據灼識諮詢調查，知乎在用戶體驗方面被認為是中國最令人滿意的在線內容社區。根據灼識諮詢調查，於大眾搜索資料以作出決定或尋找解答方面，我們亦被認可為中國所有在線內容社區的首選。2021年，我們入選BrandZ最具價值中國品牌100強，證明了我們的品牌價值。

持續增長的用戶原創內容

我們致力在知乎上推廣內容。截至2021年12月31日，我們的社區已積累4.9億則內容，涵蓋4.2億條問答內容，相較去年同比增長分別為39%及34%。2021年第四季度，平均每月創作1,300萬則內容，相較2019年第四季度，複合年增長率為32.8%。

「有獲得感」方式有助我們透徹地了解內容，TopicRank算法有助我們增加對內容創作者的認識，以便深入理解內容。我們會繼續激勵知乎內容的產生，並持續提令人滿意的用戶體驗，這對我們的業務至關重要。我們不時發起和舉辦各式各樣的創新活動和專題活動，以進一步提升知乎內容的深度、廣度和相關性。舉例而言，我們致力於成為受歡迎的時效性內容平台，進一步鼓勵用戶高度參與。

我們的內容創作者不但可以得到社區與外界的認可，更能通過多種渠道取得經濟獎勵。因此，知乎內容被源源不斷地豐富。截至2021年12月31日，我們的累計內容創作者達55百萬人。2021年第四季度，我們的平均月活躍內容創作者為2.7百萬人。

快速增長、多元化及高度活躍的用戶群

我們的用戶群顯著增加。2020年及2021年第四季度的平均移動端月活躍用戶相較去年同比增長分別為35.9%及38.1%。我們的內容吸引新用戶進入我們的社區，使我們能夠實現大規模的用戶訪問和快速的用戶增長。2021年第四季度，我們的內容社區被廣泛訪問，平均每月瀏覽人次為5億，而平均每月通過社交媒體及搜索引擎導流的實際網頁瀏覽量則達24億次。於2020年，鹽選會員用戶的平均12個月留存率為73%。

我們擁有多元化及均衡的用戶群。舉例而言，在2021年12月的活躍用戶中，女性用戶佔47%；身處一線及新一線城市、二線城市及其他城市的用戶分別佔48%、21%及31%；30歲以下的用戶佔75%。

我們的內容、獲認可的社區管理制度、社區文化及強大的品牌，可促進活躍用戶的參與及培養忠誠度。2021年第四季度，日活躍用戶平均每日開啟知乎應用程序約6次，平均每月有3.9億次的參與互動。

業 務

創新且可擴展的以內容為中心變現模式

我們對內容和用戶的深入理解使我們能夠不斷追求創新和可擴展的以內容為中心變現模式。十多年來，知乎不斷積累內容，並在此基礎上一直以「有獲得感」方式及TopicRank算法進行迭代。多年來，我們持續推出各式各樣的以內容為中心變現渠道，以配合內容營運。例如，就我們的付費會員而言，付費比例由2020年第四季度的4.0%上升至2021年第四季度的5.9%，而平均每月訂閱會員人數則由2020年第四季度的300萬增加至2021年第四季度的610萬。此外，我們的內容商業化解決方案為商戶和品牌解鎖我們的內容的商業價值，從而提升營銷效率。根據灼識諮詢調查，我們大部分客戶認為內容商業化解決方案是有效的營銷解決方案，並有助商戶和品牌建立一個累計內容庫以進行品牌營銷。於2021年，內容商業化解決方案收入達人民幣9.74億元，相較去年同比增長超過六倍。我們有能力通過在內容領域中發現機會並實施創新舉措來滿足用戶需求，同時為內容創作者和商業合作夥伴創造商業價值，從而擴大我們的變現規模。我們在2020年推出職業培訓，以滿足用戶對職業培訓及專業學習的巨大需求。我們善用旗下數量龐大的內容組合，通過與教育服務提供商合作或收購教育服務提供商，力求為用戶提供職業培訓課程。我們認為，新產品和服務為現有服務的重要補充。我們仍有很大的成長空間可從多樣的變現渠道獲得進一步增長，且日後會有更多發展機會。

卓越的技术實力和創新能力

我們將數據賦能算法和系統，並應用於我們業務的主要方面。我們的TopicRank算法通過對內容創作者的理解來評估內容，同時考慮了內容創作者和其他用戶的信譽度和參與度，旨在識別有能力的內容創作者。十多年來，我們已積累海量專有數據，通過機器學習及內容營運團隊根據其豐富的經驗手動操作，推動了TopicRank算法的持續迭代。通過認識源自「有獲得感」方式的內容創作者深入了解內容，為平衡用戶偏好和內容的內在價值提供了額外的指導。

我們採用多種其他技術提高營運效率和用戶體驗。問題路由系統確保可向最合適的內容創作者分發問題，從而可引起深入思考和答案的隨之產生。人工智能搜索引擎和個性化推薦系統有效向用戶發送感興趣的內容，繼而提高用戶參與度和歸屬感。監察和反垃圾信息系統可即時識別及回應不適當內容和用戶的不當行為，確保維持健康友善的社區文化。我們的生產力工具可大幅提高內容創作的效率。

業 務

遠見卓識的管理團隊和才華橫溢的員工

我們受益於本集團創始人、董事長兼行政總裁周源先生與其他擁有豐富在線內容行業經驗的高級管理團隊成員的領導。周先生對在線內容社區擁有敏銳觸覺和遠見，對內容充滿熱忱，致力將知乎打造成為中國領先在線內容社區。經過十多年的營運，我們的管理團隊成功培育了非常重視創新、專業和包容的企業文化。在我們高瞻遠矚的資深管理團隊領導下，本集團致力於將非凡的知乎體驗帶入中國互聯網社區。我們的管理團隊得到了才華洋溢且背景多元化的員工支持，各成員分別擁有獨特的行業經驗，積極互動，成為知乎的主要骨幹力量。管理團隊的付出和創新精神將推動知乎長期發展。

我們的策略

作為領先的在線內容社區，我們採取以下策略，致力於鞏固我們的獨特地位。

豐富內容供應及賦能內容創作者

我們將繼續維持高水準，鼓勵更多有意義的內容，提升用戶體驗和強化品牌。長遠而言，為培育更好的內容生態系統，我們將通過「有獲得感」方式和TopicRank算法的相互作用和迭代，繼續提高識別內容特徵和價值的能力。此外，我們將不時在內容領域增加知乎產品的覆蓋廣度，滿足用戶不同的需求。例如，我們會繼續鼓勵多格式內容的創作，推動討論熱門話題的時效性內容，為廣大多元的用戶群構建一個富有活力、不斷成長的內容庫。

我們會繼續從不斷增長中的用戶群中轉化內容創作者，並發掘和吸引新的內容創作者。此外，我們計劃開發更多創新和技術化的生產力工具來協助內容創作者。我們亦會增加社群認可和變現機會，持續為內容創作者提供支持。

吸引及留存用戶

憑藉我們日積月累及多元化的內容、強大的品牌以及卓越的用戶體驗，我們將擴大用戶群和提高用戶留存率。此外，我們亦會採取具成本效益的用戶增長策略，從多渠道獲取用戶，如在移動設備上預先安裝軟件、第三方搜索引擎的流量支持、以及情

業 務

境導向的專題活動。情境導向的專題活動可包括各種值得討論的事件，如奧運會或大學入學考試(高考)，通過不時探討熱門話題，刺激用戶增長。我們對內容的持續關注將培養一個自我強化的內容社區，吸引和留存不同背景的用戶。

培育我們的文化和品牌

我們會繼續強化我們強大的品牌形象，以及認真、專業、友善的社區文化。我們不斷增長的內容和快速增長的多元化用戶群是我們充滿活力的知乎社區的基礎。我們會繼續採取針對性營銷和開展主題推廣活動，以鞏固我們作為領先的在線內容社區的品牌形象和聲譽。

加強和演進我們的變現能力

我們會繼續擴大用戶群，加強變現能力。多年來，我們建立良好的往績記錄，成功發掘和發展新的以內容為中心的變現渠道。我們會推出更多創新的內容商業化解決方案和在線廣告，連繫商戶、品牌、內容創作者及用戶，鼓勵創作和累積商業內容，妥善應對商戶和品牌不斷變化的需求。我們亦計劃提供更多種類的專享內容，增加付費會員計劃的付費比例。

憑藉我們的內容，我們將繼續在內容領域(如職業培訓和電子商務)執行和加強新的變現渠道，作為短期內增長的途徑。我們認為以內容為中心的變現渠道仍處於起步階段，有巨大增長潛力。我們會繼續探索其他嶄新的機遇，發展現有的變現渠道，為日益擴大的用戶群提升價值。

強化我們的科技能力

我們將繼續發展內部技術基礎設施，滿足主要業務層面所需。我們會通過日益豐富的內容和累積的內容創作者及用戶參與數據不斷改良TopicRank算法。我們亦會繼續應用人工智能、自然語言處理及機器學習等技術能力，進一步發展「有獲得感」方式。我們計劃加強算法、大數據分析以及人工智能技術，藉以改良問題路由、信息流推薦及搜索系統。我們計劃強化內容監察和反垃圾信息系統，確保社區健康、提升用戶體驗。我們計劃投資更多新技術和吸引研發人才以改善用戶體驗，繼而提升變現能力和支持我們的新計劃。

業 務

尋求策略投資及收購

我們打算在內容價值鏈上甄選與內容供應及內容營運能力等有關的策略投資及收購機會，以及尋找能夠為我們的內容、社區或技術創造協同效應的機遇。截至最後實際可行日期，我們尚未發現任何潛在收購對象，亦無就潛在收購進行協商。

知乎內容

有賴我們的內容創作者不斷充實包羅萬象的知乎內容，加上內容營運團隊提供的系統性支持，知乎作為領先的在線內容社區的聲譽得到有效鞏固。

內容供應

我們是一個以用戶原創內容為基礎的在線內容社區，內容創作者在此貢獻豐富的知識、經驗和見解。知乎內容以多種形式及性質呈現，如問答、文章、視頻、直播和群組。截至2021年12月31日，我們的社區累積4.9億則內容，當中包括4.2億則問答內容。包羅萬象的知乎內容包含1,000多個垂直領域，涵蓋約180萬個細分話題。熱門類別包括消費電子用品、影視、生活時尚、母嬰護理、藝術及科學、教育、體育及賽事、商業及金融、汽車等等。用戶可從信息流、搜索、熱榜等不同發佈渠道有效及快捷地探索知乎內容。作為綜合在線內容社區，我們致力保持多元化的內容組合。於2019年，消費品、大眾科學、娛樂、教育、技術與互聯網以及商業與金融佔網頁流覽總量的34%、21%、21%、6%、4%及6%。於2020年，消費品、大眾科學、娛樂、教育、技術與互聯網以及商業與金融佔網頁流覽總量的32%、22%、23%、8%、5%及4%。於2021年，消費品、大眾科學、娛樂、教育、技術與互聯網以及商業與金融佔網頁瀏覽總量的31%、22%、21%、8%、5%及5%。

知乎內容主要以問答形式呈現，因為我們認為問答是一種直觀和有效的方法，可以激發和鼓勵探索、學習、討論及參與。一條提問可在短時間內引起熱議，吸引一連串不同長度、風格及立場的回答。提問亦可長期受關注，不斷累積回答，反映這種內容歷久彌新。隨著我們通過「有獲得感」方式累積理解內容的經驗，以及通過TopicRank算法深入理解用戶和內容創作者，我們可以有效促進我們的內容創作並推送予用戶閱覽。除問答外，知乎內容亦可以文章的形式發佈，有助深入探討特定領域，建立系統性的知識圖譜。用戶亦可建立和加入群組，探索彼此的共同之處。

業 務

2021年第四季度的平均每月活躍視頻內容創作者相較去年同比增加32%，曾在知乎觀看視頻的每日活躍用戶相較去年同比增加69%，可見視頻內容是文字及圖片為主內容組合的延伸。截至2021年12月31日，知乎擁有視頻內容2,280萬則。

除了供全體用戶瀏覽的知乎內容外，我們亦提供鹽選付費會員計劃，為訂閱用戶甄選專享內容。專享內容主要包括專業或經驗豐富的內容創作者貢獻的內容，以及第三方授權的內容。截至2021年12月31日，鹽選會員計劃提供390萬則專享內容，如故事及小說、其他書籍及雜誌、直播及預錄講課和有聲書等，為瀏覽娛樂內容、獲取知識及技能、以及搜索可靠參考資料的廣大用戶提供服務。我們不懈地發展和甄選專享內容的供應，以滿足日益增加的訂閱會員的需求，刺激訂閱會員增長並強化我們的品牌形象。

內容營運

我們孜孜不倦，努力理解知乎內容和了解內容創作者，以提升知乎內容的品質。我們通過不斷迭代和發展的技術實力，盡力了解「有獲得感的內容」令用戶有所收穫的原因，以保持和進一步提高知乎內容的獲得感。我們認為現時開發中的「有獲得感」方式，聯同TopicRank算法可加深我們對知乎內容的理解，繼而為所有業務層面提供動力。

我們的TopicRank算法隨時間持續進行迭代，以加強我們對內容創作者的理解，協助我們了解內容生態系統。隨著內容創作者不斷在知乎貢獻內容，我們的TopicRank算法基於內容創作者的貢獻和參與以及其他用戶對該等內容的參與度，瞭解內容創作者，持續評估內容。內容創作者可被TopicRank算法視為某一領域（不論大小）的專家，在日後的評估中，通常會在同一領域獲得較高的比重。內容質量不僅僅取決於內容的受歡迎程度或贊同數。TopicRank算法基於知乎可用的所有相關信息評估內容質量，包括內容的相關性及受歡迎程度、自願及合法提供予知乎的用戶信息、用戶創建的內容、用戶在知乎社區中的互動、其他用戶與知乎社區用戶的互動情況，以及該用戶是否已被知乎認可為某一特定領域的知名專家。因此，所有相關信息將被持續評估並不斷更新。TopicRank算法不會純粹因為一則內容獲得較多贊同數便認為該內容具有較高質量，反之亦然。我們的內容組合和日積月累的用戶參與數據通過迭代改良TopicRank。持續的迭代創造良性循環，通過對內容創作者日益精煉的理解，提升知乎內容的品質，從而協助有效創作、推送和閱覽知乎的內容。

業 務

此外，我們一直在利用我們稱為「有獲得感」方式，彰顯知乎內容的內在價值，加深對內容生態系統的理解。經過多年來提升用戶體驗的不懈努力，我們意識到，知乎內容受用戶喜愛是由於這些內容可開闊眼界，提供方案，引發共鳴。憑藉營運及技術團隊的貢獻，深度理解持續進行迭代。我們利用科技驅動的方法，將內容經營最優化，並對相關內容進行後續重估。我們將繼續應用人工智能、自然語言處理及機器學習等科技能力，進一步發展「有獲得感」方式。

由於知乎模式的基礎是內容創作者和用戶之間實現內容平衡，我們的內容營運有賴通過「有獲得感」方式理解內容，以及利用TopicRank算法理解內容創作者。

我們不時發起和舉辦各式各樣的創新活動和專題活動，務求進一步提升知乎內容的深度、廣度和相關性。我們目前集中推動時效性內容，涵蓋各式各樣的熱門話題，以滿足多元用戶群。我們有專門的內容營運團隊，不時針對最受注目的事件促進內容創建和推送。我們亦利用人工智能驅動技術產生及補充相關提問，方便用戶探索感興趣的熱門議題。我們與多間媒體不時合作，確保內容涵蓋熱門話題，滿足大眾的興趣。

由於提問可引發用戶討論、為內容創作者帶來靈感，我們累積多年經驗，能夠識別和推廣有意義的提問，然後利用人工智能驅動的問題路由系統，邀請用戶回答與其興趣和專長相關的問題。此方式不但可激發用戶的創作慾，亦可幫助新用戶快速掌握如何回答問題。我們亦提供生產力軟件，協助內容創作者有效率地創建我們的內容。

我們使用信息流推薦系統及搜索系統，有效率地向用戶發佈感興趣的內容。在知乎應用程序和網頁，用戶可瀏覽根據個人檔案和過往行為生成的個人化首頁信息流，以及搜索關鍵詞快速取得合適內容。隨著我們的搜索功能日漸普及，我們逐漸被中國網民視為尋找答案的首選網站。2021年第四季度，我們的用戶平均每日進行3,200萬次搜索，相較去年同比上升23.2%。根據灼識諮詢調查，在中國所有在線內容社區中，知乎被視為人們作決定前搜尋資訊或尋求答案的首選網站。此外，用戶可收到已追蹤內容創作者和主題的最新情況、閱讀熱門話題、觀看視頻以及瀏覽頻道發掘內容。

業 務

內容創作者

作為一個以用戶原創內容為基礎的在線內容社區，我們為旗下5,500萬累計內容創作者感到自豪，截至2021年12月31日，內容創作者為社區累計貢獻4.9億則內容，包括累計4.2億條問答內容。我們致力繼續授權其生產內容，並鼓勵創建多元化內容。我們投放資源發掘、培養及支持內容創作者，協助實踐及提升各內容創作者的潛能，而不論其背景或專業範疇，進而讓我們可繼續推動用戶轉為內容創作者。

我們理解及支持內容創作者於不同階段的各種需要。憑藉問答形式啟發創意，我們鼓勵用戶首次貢獻內容，繼而成為知乎社區的內容創作者。我們的技術可助內容創作者挑選合適的主題。舉例而言，人工智能驅動的問題路由系統為入門級別的內容創作者發送合適問題，其後隨著內容創作者經驗增多便會逐漸增加問題的複雜程度。

我們持續為內容創作者提供支持和指導，以期增加內容創作的頻率。我們開辦針對專題的創意工作坊，以供內容創作者創作包羅萬象的內容的技能。此外，我們更就特定主題及其他事件籌辦在線圓桌討論系列，從而增加內容創建的頻率和相關度。

內容創作者可從各種渠道以其作品獲得經濟獎勵，例如，創作廣告和專享內容的收入、通過好物推薦賺取佣金等。

同時，內容創作者亦可從其他用戶的認可體驗到知乎的樂趣。舉例而言，本集團每年舉行新知青年大會，藉由提升內容創作者和用戶之間的參與度，宣揚及加強我們的社區文化。我們誠邀不同領域的領先內容創作者，通過發表演講、圓桌論壇、其他活動等，向用戶分享使用知乎的體驗。此舉可為我們創造雙贏局面，因為內容創作者不僅從社區內獲得更高知名度，更可啟發用戶成為內容創作者。

知乎用戶

我們擁有龐大、富有活力及快速增長的用戶群。於2019年、2020年及2021年，平均移動端月活躍用戶分別為44.3百萬人、64.2百萬人及92.4百萬人。我們的用戶參與度很高。2021年第四季度，平均移動端月活躍用戶達99.6百萬人，同期彼等在活躍社區內的平均每月參與人次達3.9億次。我們的用戶黏性亦相當高。於2020年，鹽選會員用戶的平均12個月留存率為73%。我們擁有均衡的用戶群。舉例而言，在2021年12月

業 務

的活躍用戶中，女性用戶佔47%；身處一線及新一線城市、二線城市及其他城市的用戶分別佔48%、21%及31%；以及30歲以下的用戶佔75%。我們將不斷開拓及多元化發展用戶群，旨在為更廣大的互聯網用戶服務。

用戶能夠借助一系列功能，積極參與知乎社區活動。用戶可贊同或反對回答和評論，因而對社區參與人次發揮重要作用。用戶更可識別及邀請其他用戶解答社區內的任何提問。其他參與活動功能包括評論、點讚、關注、收藏和分享。

我們為用戶籌劃各類線上線下活動。圓桌討論系列提供一個在線場所，可就廣泛主題進行討論，而在線主題創意活動則可提供機會，讓用戶分享及吸取其他用戶的創作經驗。

用戶對建立及維持「認真、專業、友善」的社區文化而言十分重要。在我們充滿活力的在線社區內，用戶可通過參與活動、尊重多元化及重視建設性的討論為社區作貢獻。除藉由參與活動為內容生態系統作出貢獻外，部分資深用戶更可賦加標籤並參與社區評論，共同解決爭議。我們已推出一系列完善的社區身份認證制度，藉以增強用戶對社區的歸屬感。

我們採用系統化方式管理用戶增長。具體而言，我們順利將增長管理策略整合至建立品牌等各個營運範疇。本集團的產品、內容、社區治理、技術和銷售及營銷團隊與增長管理團隊緊密合作，配合並落實執行用戶增長策略，確保可最大程度地獲得用戶。

配合口口相傳，我們戰略性地從多方面部署用戶增長策略，包括品牌營銷、重點推廣活動及在移動設備預先安裝應用程序等。為迎上多變的市場環境及激烈的競爭格局，我們會不斷檢討及改進用戶增長策略。舉例而言，為吸納背景更為廣泛及多元化的用戶，我們致力於將自己打造成一個人人都能找到自己答案的在線社區，並強調我們是內容登上熱榜且對社會具有重大影響的首選在線社區。

我們還善用豐富且具深度的內容組合及品牌形象，將投放於用戶增長的資源與各類情景導向推廣活動結合，例如，每年在中國舉行普通高等學校招生全國統一考試（高考）期間，我們會顯著發佈與高考最為相關的內容，以吸引新高中生成為用戶。我們視該類群體為活躍用戶且富有較高的增長潛力。

業 務

我們以內容為中心的方法可提高品牌知名度和營銷能力，當中包括與名人合作、重點推廣活動、應援活動以及與中國主要電視台和在線視頻平台合作等。由於知乎品牌本身便是對內容品質的高度認可，通過將建立品牌與用戶增長相結合的營銷策略，我們可受惠於以較低成本獲得客戶，進而實現快速用戶增長。

變現模式

我們採用以內容為中心的變現方式，從在線廣告、付費會員、內容商業化解決方案、職業培訓及電子商務等其他服務產生收入。

下表列示我們在所示期間的若干經營數據。

	截至12月31日止年度			2019年至
	2019年	2020年	2021年	2021年的 複合年增長率
平均月活躍用戶(百萬人)	48.0	68.5	95.9	41.4%
每名月活躍用戶廣告收入(人民幣元)	12.0	12.3	12.1	0.4%
平均每月訂閱會員(千人)	574.2	2,362.6	5,076.0	197.3%
每名月活躍用戶內容商業化解決方案收入 (人民幣元)	—	2.0	10.2	—

下表載列我們於所示期間的未經審計季度收入、季度平均月活躍用戶及平均每名月活躍用戶的季度收入。每名月活躍用戶的季度收入按我們摘自管理賬目的節選未經審計季度收入計算，且未經審計。我們的過往業績未必代表任何未來期間的預期業績。以下資料應與附錄一會計師報告載列的合併財務報表(包括相關附註)以及「財務資料」一節一併閱讀。

	19年 第1季	19年 第2季	19年 第3季	19年 第4季	20年 第1季	20年 第2季	20年 第3季	20年 第4季	21年 第1季	21年 第2季	21年 第3季	21年 第4季
季度收入(人民幣百萬元)	118.0	154.6	173.9	224.0	188.2	261.4	382.8	519.8	478.3	638.4	823.5	1,019.2
季度平均月活躍用戶(百萬人)	39.2	44.3	51.7	56.9	61.8	64.5	72.2	75.7	85.0	94.3	101.2	103.3
季度平均月活躍用戶的 環比增長	—	13.2%	16.5%	10.1%	8.5%	4.4%	12.0%	4.8%	12.3%	10.9%	7.3%	2.1%
季度平均月活躍用戶的 同比增長	—	—	—	—	57.8%	45.4%	39.8%	33.0%	37.7%	46.2%	40.1%	36.4%
每名月活躍用戶的季度收入 (人民幣元)	3.0	3.5	3.4	3.9	3.0	4.1	5.3	6.9	5.6	6.8	8.1	9.9

除2020年及2021年第一季度的季度收入及每名月活躍用戶的季度收入以及2019年第三季度每名月活躍用戶的季度收入外，我們的季度收入、季度平均月活躍用戶及每名月活躍用戶的季度收入於往績記錄期整體有所增長。2020年及2021年第一季度的

業 務

季度收入較2019年及2020年第四季度下降，主要是由於季節性因素所致，而同期的每名月活躍用戶的季度收入減少是受到季節性對季度收入的影響以及我們季度平均月活躍用戶的穩步上升趨勢所影響。我們2019年第三季度每名月活躍用戶的季度收入較2019年第二季度下降，主要是由於2019年第三季度的平均月活躍用戶增長較收入增長更快。請參閱「財務資料－業務可持續性－提升變現能力－在線廣告」。

由於我們自2021年起增加十週年活動等特別推廣及廣告活動的支出，以及暫時從新型冠狀病毒疫情復甦對我們月活躍用戶增長的正面影響，2021年首兩個季度的季度平均月活躍用戶的環比增長率較高。這導致2021年第三季度的環比增長率相對較低，而季度平均月活躍用戶繼續按40.1%的同比增長率增加。2021年第四季度的季度平均月活躍用戶的環比增長率相對較低，這是由於前幾年觀察到的定期季度波動所致並且符合行業趨勢，而季度平均月活躍用戶按36.4%的同比增長率增加。我們認為，2021年第三季度及第四季度的季度平均月活躍用戶的環比增長率較低並不會影響我們的盈利途徑。

自2021年第二季度以來，每名月活躍用戶的季度收入增長率有所下降，這是因為自2021年以來，我們在用戶獲取和互動方面的戰略投資導致季度平均月活躍用戶增長率高於季度收入，而自2021年第二季度起的月活躍用戶增長率高於2020年同期便足以證明這一點。

於往績記錄期，我們的季度平均月活躍用戶通常同比增加。儘管我們預期我們的用戶群在不久的將來會繼續經歷增長趨勢，但我們的季度平均月活躍用戶可能會按季度出現波動，尤其是在一年的第四及第一季度。例如，按同比基準，我們於2022年第一季度的季度平均月活躍用戶將繼續經歷增長，但按環比基準，與上一季度的季度平均月活躍用戶相比，其可能保持相對平穩或甚至下降，主要歸因於季節性以及外部環境及市場狀況的影響。我們將繼續加強我們的變現模式，以確保我們的整體業務增長，且我們認為2022年第一季度的季度平均月活躍用戶數的環比波動將不會影響我們的盈利途徑。同時，我們將繼續提高每名月活躍用戶的變現效果及效率。根據灼識諮詢的資料，用戶群呈增長趨勢的公司在每月或每季度錄得平均月活躍用戶波動實屬常見，而該等公司的月活躍用戶的整體趨勢並未受到該等個別季度波動的的重大影響。

業 務

在線廣告

本集團為商戶和品牌提供在線廣告服務，協助其將廣告信息有效地傳達予目標讀者。在線廣告服務主要包括開屏廣告和帖文廣告。我們可以不同格式將廣告置放於知乎應用程序和網站各個部分。商戶和品牌可投放展示型廣告或效果廣告。我們主要按每千人次成本模型就展示型廣告收費，並主要按每次點擊成本模型和每千人次成本就效果廣告收費。我們廣告的定價乃基於我們不時更新的內部標價指引而釐定。指引一般考慮(其中包括)廣告主的性質及類型、將銷售的產品及服務、先前關係、可比較需求水平及訂單規模等因素，並根據我們廣告服務的標價執行。隨著我們擴大廣告業務規模，我們的標價保持適度上漲趨勢，並同時減少向廣告主提供的返點及折扣。具體而言，在我們基於CPM的服務標價維持相對穩定的同時，我們基於CPD的服務隨著用戶群擴大而增加。該等因素導致我們的實際定價呈適度上升趨勢，而其不包括返點及折扣。我們尋求在我們的變現需求與維持知乎上正面用戶體驗的必要性之間保持微妙的平衡，並提供合理的廣告及商業內容呈現。因此，我們的售罄率維持在適度水平，有增長空間，但同時為向企業及商戶提供的服務產生合理的庫存水平。於往績記錄期，我們的售罄率約為50%至70%。

我們的廣告主通常被(其中包括)我們社區中不斷擴大的用戶群及用戶檔案以及所產生的內容吸引。其通常根據用戶檔案選擇目標受眾及審閱表現指標，而非指定目標內容類別或監察其他類似指標。於2019年、2020年及2021年，我們分別為2,539名、3,511名及3,036名在線廣告服務終端客戶(其可能為直接或通過代理商購買我們服務的廣告主)提供服務。於2020年至2021年，我們在線廣告服務的終端客戶數目有所減少，主要作為我們優質廣告主留存戰略的一部分。於2019年、2020年及2021年，我們每名終端廣告主的廣告收入分別為約人民幣227,000元、人民幣240,000元及人民幣382,000元。我們相信，我們在用戶檔案方面並無集中情況。

與廣告相關的法律法規要求(其中包括)廣告主在發佈與醫療、藥品、醫療器械、農藥、獸藥及保健食品等領域相關的廣告之前，須獲得負責廣告審查的部門的批准，並列明不得載於上述類別廣告的內容。對於我們平台上構成該等類別廣告的內容，我們已成立並維持一支審查團隊，並實施嚴格的政策以遵守監管要求，包括為每個相關行業制定詳細的審查程序、要求交易對手方提交正式取得的廣告審查部門批准，並承諾該批准的真實性、通過廣告審查部門的網站核實該批准的真實性，以及將廣告內容嚴格限制在所批准的範圍內。倘該等內容違反相關法律法規，我們會立即採取措施將其移除。於往績記錄期，我們一直遵守規管上述行業廣告內容的法律及法規，並擬持續密切監察及跟進我們日常營運中與廣告有關的監管發展。

業 務

付費會員

我們設有鹽選會員計劃，為訂閱會員提供訪問專享內容庫的機會，為瀏覽娛樂內容、獲取知識及技能、以及搜索可靠參考資料的廣大用戶提供服務。與免費瀏覽的內容相比，付費會員訂閱計劃的專享內容主要包括內容創作者在我們平台上生成的內容（其中部分創作者為專業內容創作者）及第三方以收費模式授權的用戶原創內容。具體而言，該等第三方主要包括受委託提供作品的專業或經驗豐富的創作者，以及授權我們使用若干版權內容的版權擁有人（雖然我們不是第三方內容轉售商）。除享有若干會員特權和服務外，訂閱會員可觀看390萬則專享內容，當中包括故事和小說、其他書籍和雜誌、現場和錄製講座以及有聲書等。我們亦設有按需要登錄內容庫的選項，以輔助推行鹽選會員計劃。我們幾乎所有的付費會員收入均來自訂閱會員支付的鹽選會費。按需要獲取專享內容於2019年、2020年及2021年分別佔我們總收入的2.1%、1.2%及0.7%。2021年第四季度，我們的平均每月訂閱會員達6.1百萬人，付費率為付費會員計劃的5.9%，較2020年第四季度增長4.0%。我們計劃不斷提升專享內容（包括專業生產內容及專業用戶原創內容）的品質，以及豐富專享內容庫的內容種類，以擴展付費會員服務。

我們為鹽選會員制定訂閱計劃，並提供試用版以吸納更多會員。我們的訂閱計劃提供包月、包季及包年會員服務，而截至最後實際可行日期，非連續包月會員服務、非連續包季會員服務及非連續包年會員服務的全額訂閱費分別為人民幣25元、人民幣68元及人民幣238元。此外，截至最後實際可行日期，自動連續包月會員服務、自動連續包季會員服務及自動連續包年會員服務的全額訂閱費分別為人民幣19元、人民幣53元及人民幣198元。於2019年、2020年及2021年，我們鹽選會員計劃的平均每月續訂率分別為56%、62%及65%。於2019年、2020年及2021年，每名訂閱會員平均收入分別為人民幣153元、人民幣136元及人民幣132元。於往績記錄期，每名訂閱會員平均收入減少主要是由於2020年及2021年付費會員收入中按需要獲取專享內容的百分比下降。我們亦會與其他領先在線平台合作制定聯合會員計劃，藉以宣傳鹽選會員計劃。

業 務

內容商業化解決方案

本集團創新的內容商業化解決方案為商戶和品牌提供可完美融合我們在線內容社區的在線營銷解決方案。有別於以流量為基礎的在線營銷手法，內容商業化解決方案採用以內容為基礎的方式，專注於內容本身以吸引目標讀者，進而協助商戶和品牌以更為直接、精準及有效的方式與目標消費者互動。內容商業化解決方案使商戶和品牌得以創作關於其產品和服務的商業內容，並經由用戶發佈且與有關用戶保持相關一段時間，造就豐富的內容組合，從而增強客戶品牌營銷實力。與我們的內容商業化解決方案相關的內容的一般存續期介乎幾天至一年不等。有關內容無縫嵌入知乎的解答、文章和視頻之中，以有效妥善利用各用戶可被操作的意圖。當商業內容在相關文章被消費，便可實現卓越的營銷效果。此外，根據內容商業化解決方案，內容創作者藉與我們合作可滿足商戶和品牌塑造品牌、銷售轉型或其他推廣宣傳方面的需要。此盈利途徑為有意了解品牌以作出知情決定的消費者，尋求與消費者加強交流並改善彼此互動的商戶和品牌，以及可就創建商業內容予在線社區而獲得獎勵的內容創作者締造價值。我們認為，有關利益相關者將會繼續受惠於以知乎的商業內容為基礎的良性循環。倘若該商業內容無法達到知乎社區的質量標準，有關商業內容將於知乎社區被限制發佈或移除。

我們基於可產生大量機遇且生產力甚高的內容創建社區制定內容商業化解決方案。商戶和品牌可根據需求，主要通過內容創作者在社區直接創建內容，或通過多渠道網絡等服務代理，甚至以商戶和品牌的內部製作來創建內容。隨著我們持續在知乎上促成內容創作，提升用戶體驗及提供變現機遇，目前組成我們內容商業化解決方案內容創作團隊的創作者人數與日俱增。因此，我們推出實用媒體芝士平台，提升內容創作者的效益，以生產可用於內容商業化解決方案及在線廣告等其他變現渠道的商業內容。芝士平台讓我們可有效識別、激勵及安排合適的內容創作者創建及發佈商業內容，在知乎上實際推廣以用戶原創內容為基礎的商業內容。商戶和品牌因而能夠借助適當主題和問答呈現商業內容。另外，我們提供一套營銷工具嵌入內容的各個部分，以助商戶和品牌實現銷售轉型、獲得客戶或提供服務等。商戶和品牌因而能夠指導創建有關內容或識別合適內容，以嵌入內容商業化解決方案提供的可操作實用功能。

業 務

內容商業化解決方案與我們的內容營運無縫整合。除促進商業內容的創建外，內容商業化解決方案利用內容發送系統，精準地向目標讀者傳遞推薦的商業內容。就如其他知乎的常規內容一樣，我們以回答、文章和視頻的形式發佈推薦的商業內容，作為常規帖文推薦流程的一部分，至於其觸及率則視乎其品質而定。該等內容與其他創作內容乃根據相同準則和機制進行評估，致使實用的商業內容獲得更有效的推廣。此外，我們可將推薦的商業內容設定為「下一個回答」，以便於相關用戶瀏覽某個回答並點擊閱覽下一個回答時展示有關內容。當有關內容發佈後，品牌和內容創作者便可通過評估該等內容的關注者、點讚和收藏數量等可觀察和實時指標，監察其營銷效率和用戶參與度。內容商業化解決方案基於對內容和用戶的深入了解發佈精確和重點內容，協助商戶和品牌實現相關內容的商業價值，增加其品牌或產品的曝光率，並將內容消費轉化成用戶行為。

得益於知乎上大量內容，整體點擊率超出傳統廣告的點擊率好幾倍，足以證明內容商業化解決方案對商戶和品牌而言是非常有效的營銷方式。根據灼識諮詢調查，大部分客戶認為內容商業化解決方案為有效的營銷解決方案，有助商戶和品牌建立累計內容庫以進行品牌營銷。

於2019年、2020年及2021年，我們分別有80名、2,413名及5,745名內容商業化解決方案終端客戶，他們可能是直接或通過代理商購買我們服務的公司。於2019年、2020年及2021年，我們的內容商業化解決方案每名終端客戶收入分別為約人民幣8,000元、人民幣56,000元及人民幣170,000元。由於並無行業在我們的內容商業化解決方案收入中佔過大比例，我們不認為內容商業化解決方案收入存在任何集中風險。

業 務

下表載列於所示期間按內容類別劃分的內容商業化解決方案收入明細。

	2019年 ⁽¹⁾	2020年	2021年
內容類別			
消費品	–	76%	66%
教育	–	13%	15%
科技及互聯網	–	3%	12%
其他	–	8%	7%
內容商業化解決方案收入合計	100%	100%	100%

附註：

- (1) 無計算2019年的內容商業化解決方案收入的内容類別明細是由於內容商業化解決方案於2019年的收入貢獻並不重大。

此外，向企業及商戶提供的服務的部分客戶可收取銷售返點。根據灼識諮詢的資料，中國在線廣告行業的返點率通常介於服務費的5%至50%，因廣告媒體採用的不同定價策略而異。我們的返點率於往績記錄期呈下降趨勢，於往績記錄期普遍維持於行業返點率範圍的相對較低水平。

我們相信，我們仍處於建立客戶群的留存率加速階段。2019年至2020年，我們向企業及商戶提供的服務的100大客戶（其貢獻我們於往績記錄期向企業及商戶提供的服務的大部分總收入）的次年流失率（指在一個年度內曾與我們有業務往來但在次年從我們業務流失的客戶的百分比）約為30%，2020年至2021年進一步減少至約15%。我們努力建立更廣泛及更多樣化的客戶群，在知乎社區中選擇更多的商戶及品牌並與他們互動，探索長期合作的機會。

業 務

職業培訓

我們留意到大量用戶參與人次及知乎內容與職業培訓和專業學習相關，反映用戶對該等領域的需求殷切，故我們於2020年推出職業培訓服務。我們針對專業資格試和其他職業教育提供多元化的課程組合，作為我們內容供應的重要補充。自推出以來，我們的職業培訓服務錄得快速增長。於2021年，我們自職業培訓服務產生人民幣45.8百萬元（7.2百萬美元）的收入。

我們自主開發及與第三方教育服務提供商合作開發的課程包括職業培訓課程等。我們運用現有的技術基礎設施，包括內容發佈引擎、客戶關係管理、數據管理平台、交易系統等，協助順利發展職業培訓服務。我們藉由創建及發佈內容，引起用戶對與課程相關主題的興趣，以招徠用戶並促成用戶購買該等課程。此外，我們更進行戰略收購以加強內容供應。2021年7月，我們以最高人民幣129.8百萬元的對價向獨立第三方收購Prez Limited 55%的股權，實際對價將按其收購後的表現釐定。Prez Limited主要以品職學院品牌提供特許財務分析師(CFA)和註冊會計師(CPA)等專業資格考試的應試課程。2021年11月，我們以最高對價人民幣52.3百萬元向獨立第三方收購Yincheng Limited 55%的股權，實際對價將按其收購後的表現釐定。Yincheng Limited主要以趴趴品牌提供職業語言水平測試的應試課程。我們計劃於上述收購後實現協同效益，憑藉我們強大的內容發佈和用戶增長實力，豐富我們就職業培訓服務供應的內容。我們會繼續圍繞課程和教師的內容，孕育一個可助用戶職業生涯發展的生態系統。

其他變現渠道

作為我們擴大內容組合及迎合用戶內容消費發展趨勢的一部分，我們會繼續物色並引入其他產品和服務。我們認為，用戶積極參與且我們已積累龐大內容庫的大部分內容題材方面（如電子商務等）存在大量變現機會。

我們的電子商務業務讓內容創作者能夠將可操作的功能嵌入其內容之中，從而向用戶介紹及推薦產品。「好物推薦」可把與產品相關經證實的社區知識、體驗和見解轉化成一股強勁的銷售動力。目前，我們將外部流量引導至第三方電子商務平台，該等平台按其上所實現相關成交金額的預先協定百分比向我們支付佣金，而我們則與內容

業 務

創作者分享佣金。電子商務服務現涉及數碼消費產品、家庭電器和生活用品。我們現正進一步拓寬商品類別及發展閉環式電子商務業務，從而在知乎站內而非第三方平台上完成交易。

我們強大的品牌使知乎在各個產品類別中廣受歡迎。我們與第三方合作提供一系列叢書，例如，我們供應中國兒童流行讀物《十萬個為甚麼》，進而促進在知乎上創建相關內容。此外，我們亦供應知物掛耳包咖啡等自有品牌產品，務求進一步鞏固我們的品牌價值。

受益於本集團包羅萬象的內容組合，我們現正物色機會與第三方合作進一步開發相關知識產權，如知乎品牌商品等。

知乎社區治理

我們通過完善的社區治理體系保持社區文化，治理體系包括用戶、指引和算法。通過這些元素所產生的相互作用，建立和保持我們的文化。

借助專門技術和人工智能驅動內容評估算法，以及多年經營所建立的一連串系統和指引，我們的社區治理團隊主動識別和應對違反社區指引的內容。我們分析內容、評估用戶行為和互動，最終達到內容庫的品質提升。因此，內容品質是決定內容顯示排序的要素。具影響力、信譽良好及知名用戶一般在內容評估過程獲得較高比重。憑藉多年經驗，除社區守則和服務條款外，我們已彙集一連串的社區指引，協助規管社區操作和活動的所有主要層面。

知乎社區的用戶重視我們的文化，可以協助保障環境安全，在互相尊重的情況下，鼓勵所有人分享知識、經驗和見解。例如，用戶可以主動參與社區治理，發起及參與爭議審查程序，部分用戶更可在知乎擔任「陪審員」，在社區爭議中對實況調查進行決議。

銷售及營銷

我們具競爭力的地位主要有賴於我們的內容庫以及為創造良好用戶體驗而發展內容庫的不懈努力。憑藉日益豐富的內容庫和創造良好用戶體驗的不懈努力，我們建立強大的知乎品牌。例如，在中國網絡社區，「知乎高贊」是中國網民對相關及受歡迎內

業 務

容的常見美稱。由此可見，我們獨特的營銷手法有助以自然和具效益的方式吸引和留存用戶。

配合口口相傳，我們戰略性地採取多渠道營銷策略，例如品牌營銷、目標性專題活動及在移動設備預先安裝軟件。目前，知乎應用程序的大部分下載量均來自安卓設備上的應用商店，而所有知乎應用程序的預先安裝均在安卓設備上進行，僅佔安卓設備上的知乎應用程序安裝量的微小部分。為緊貼多變的市況和競爭格局，我們不斷檢討和完善營銷策略。例如，為吸引更廣泛和多元背景的用戶，我們集中將自身包裝為任何人都可以找到答案的在線社區，強調作為首選在線社區的優勢，提供具有重大社會影響力的熱榜內容。

我們亦利用豐富和深厚的內容庫以及品牌形象，將營銷工作與各種情境為本專題活動結合。例如，每年在中國全國大學入學試(高考)期間，我們通過我們在知乎社區主辦及組織的高考相關討論集中發佈與高考最相關的內容，務求吸引新的高中生用戶，因為我們認為該活躍用戶群具有高增長潛力。

提升品牌知名度的以內容為中心的方法以及營銷策略亦包括與名人合作、目標性專題活動、粉絲活動以及與中國主要電視台和在線視頻平台合作。由於知乎品牌本身便是對內容品質的高度認可，將品牌營造與用戶增長相結合的營銷策略讓我們可以較低用戶獲取成本達至較高用戶增長率。

數據分析是我們營銷策略的核心。我們不斷完善算法，準確識別熱門話題和用戶需求，將合適的用戶和內容互相連結。我們亦在常用搜索引擎、社交媒體、熱門應用程序、網站導航平台及第三方小程序營銷我們的社區和內容。通過這些第三方平台，我們可以累積更多品牌資產、利用外部渠道增加內容曝光率以及提高用戶獲取能力。此外，我們的產品、內容、技術、管治和用戶增長團隊之間產生協同效應和互相合作，社區可以將最吸引的內容推薦予用戶，盡量提高用戶參與度。

技術基礎設施

我們根據內容的性質及以內容為中心的變現策略開發和部署合適的技術基礎設施及數據實力。

業 務

以TopicRank作為基礎，知乎得以成為內容創作者心目中的領先在線內容社區。TopicRank以人工智能技術驅動，通過持續迭代理解內容創作者並評估內容：根據某一用戶在某一特定領域的知識、經驗及見解，自動為該名用戶分配合適的比重；從多方面評估用戶創建的每則內容，並計及分配予該用戶的比重和其他用戶的參與品質（如贊同及反對數目），以及他們在領域的相應比重，決定該發佈內容的品質；根據大量過往評估結果，長年累月地實時更新某一用戶先前獲分配的比重。TopicRank不斷經由機器學習技術、我們營運十載所得的專門知識和數據分析得以完善。

我們一直利用對內容的深入理解，容許使用「有獲得感」方式進行覆蓋以加強TopicRank迭代程序。TopicRank會隨時間改善自身算法，可使用戶更信任和信賴我們的在線社區。為發展和執行「有獲得感」方式，我們應用人工智能、機器學習和自然語言處理等多種技術，培養我們的技術實力，以識別和推廣「有獲得感的內容」。具體而言，為方便我們經驗豐富的內容營運團隊提高機器學習效率，我們不斷評估和為相關系統輸出提供反饋，協助迭代程序。我們認為，憑藉豐富和深厚的內容庫以及十多年的營運經驗，我們具備獨特條件開發「有獲得感」方式。

我們亦致力提升技術實力，通過「有獲得感」方式和TopicRank算法的相互作用和迭代進行內容管理。TopicRank辨認出的內容創作者認證可能具有高參考價值，尤其是在「有獲得感」方式的發展初期，此方式將向TopicRank輸入準確數據，通過改進對內容創作者的分析，加強內容理解能力。

我們利用智能問題路由系統，準確地邀請用戶提供解答。根據某一提問的分析和用戶的數據資料，問題路由系統基於用戶個人檔案及行為，識別出曾就相關領域創建內容（獲得其他用戶正面回應者為佳）或表達興趣的用戶，並向該等用戶發佈提問，鼓勵他們回答。問題路由系統不斷評估受邀用戶的後續參與，進一步釐定他們的興趣水平和專長，繼而提高問題路由的效率。此外，我們亦為內容創作者提供一套生產力工具，協助建立不同形式的內容，及方便修改文字、圖片和視頻。

我們亦利用信息流推薦系統及搜索系統，有效地向用戶發佈感興趣的內容。當用戶開啟知乎應用程序和網頁，信息流推薦系統會根據他們的個人檔案和行為建立個人化首頁信息流。信息流推薦系統讓我們完善用戶體驗，改善訊號雜訊比。此外，我

業 務

們已在搜索系統合併應用深度學習和傳統模型，方便有效率地取得感興趣的內容。我們通過TopicRank和機器學習技術不斷改善信息流推薦及搜索系統。在2021年第三季度，我們開始將有獲得感的內容視為信息流推薦系統及搜索系統的額外元素。

我們基於自然語言處理(NLP)應用多項技術，以了解內容、用戶及其行為和互動，並作出回應，最終維護知乎社區的文化。我們保存和建立知識圖譜，將內容排列成有系統的結構，加上多年營運累積的資訊，為用戶整理和展示知識、經驗及見解。我們使用圖譜嵌入機器學習模型，分析用戶間的互動和計算用戶親和力，連同其他因素，幫助評估任何特定內容的正當性並決定相應行動。我們亦使用人工智能驅動的專有系統防止不當內容。舉例而言，內容過濾系統可在毫秒之間迅速準確地識別、收起或移除不友善、無關、帶有偏見或其他不當內容，減少對用戶的影響。反垃圾信息系統可以準確識別垃圾信息，例如以違反社區守則的方式投贊同或反對票，藉以保障社區的討論和交流質素。此外，我們已安裝人工智能驅動系統，提升理解和管理視頻內容的能力。我們認為我們是市場上少數能夠通過辨認用戶在複雜情境和場合所表達的語氣和態度而管理內容的在線內容社區。

截至2021年12月31日，我們的研發團隊由高素質的僱員組成，絕大部分持有學士或以上學位。我們的研發開支主要包括專業研發人員的薪酬及相關開支。我們計劃繼續投資技術和創新，提升用戶和客戶體驗。

用戶隱私及數據安全

數據安全對本集團的業務營運而言至關重要。我們已制定內部規則及政策監管個人資料的使用和分享，並且設有規程、科技及系統確保該等資料不會被不當取得或披露。用戶在使用我們的產品及服務前必須確認用戶協議的條款及條件，據此，彼等須同意本集團在遵照適用法律法規的情況下收集、使用及披露彼等的數據。

用戶使用知乎及在知乎互動時，我們會直接收集若干資料，主要包括姓名、電郵地址、移動電話號碼、身份證號碼、活動數據及其他個人資料。我們會在向用戶提供知乎服務前取得用戶的同意，讓我們收集、儲存及傳輸數據。經用戶同意的數據私穩

業 務

政策闡述我們在營運上處理數據的方式，除與用戶簽訂的數據隱私政策所訂明以外，我們不會將該等數據作其他用途。我們實施了相關內部控制，以確保用戶數據受到保護，並避免此類數據洩漏及遺失。

我們在公司內部儲存在營運過程累積的所有數據。本集團現時並無與外部其他方訂立任何數據共享安排，且我們的業務亦不涉及任何跨境數據傳輸。就內部政策而言，儲存用戶及內部數據的服務器僅按「需知原則」有限使用。我們的僱員被授予履行其工作職責所需的最低存取權限，且須通過嚴格的內部批准程序方可對有關數據進行操作。我們還與相關僱員訂立保密協議，並組織培訓以加強僱員的數據隱私及保護意識。此外，我們亦已採納數據加密系統，以確保數據得以安全儲存及傳輸，避免任何未經授權的公眾人士或第三方以未經授權的方式取得或使用我們的數據。此外，我們任命一支專責的數據保護專家團隊，負責設計及監控數據安全管理及應急響應。任何第三方的數據訪問嘗試均受限於我們基於嘗試的必要性及範圍的評估及審批程序，且須獲得用戶的適當同意。我們通常向第三方提供匿名及去敏感化的個人信息，並要求有關第三方採取同等的數據保護措施。

於往績記錄期及截至最後實際可行日期，本集團從未就不遵守數據私穩及安全法律法規而被判處任何重大罰款或其他重大處罰。我們的中國法律顧問認為，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守所有適用的中國數據隱私及網絡安全法律及法規。詳情請參閱「一 風險管理及內部控制 — 資料系統風險管理」。

截至最後實際可行日期，我們未面臨任何對我們的業務運營屬重大的知識產權相關索賠或指控。

知識產權

我們依賴專利、版權、商標、域名、商業秘密法律及披露限制來保障本集團的知識產權。截至2021年12月31日，本集團擁有46項註冊專利、28項待批的專利申請、913個註冊商標、125個待批的商標申請、39套軟件的註冊版權，以及8個域名（包括 *zhihu.com*）。有關本集團知識產權的詳情，請參閱「附錄四 — 法定及一般資料 — 有關我們業務的進一步資料 — 知識產權」。截至最後實際可行日期，我們未面臨任何對我們的業務運營屬重大的知識產權相關索賠或指控。

業 務

競爭

根據灼識諮詢的資料，按2019年、2020年及2021年的平均移動端月活躍用戶及收入計算，我們是中國前五大綜合在線內容社區及最大在線問答社區。我們與其他在線內容社區（包括在線問答社區）同時運營。我們的競爭對手主要包括(i)綜合在線內容社區及(ii)專門提供若干垂直內容的其他在線內容社區，例如某些生活信息分享平台、直播平台、知識共享平台及愛好社區。請參閱「行業概覽－中國在線內容社區的競爭格局」。

中國的在線內容社區行業競爭激烈、瞬息萬變，市場需求及用戶偏好不斷演變。我們在吸引、融入及留住用戶、內容創作者、商家及品牌方面進行競爭。我們的競爭對手可能會以多種方式與我們競爭，包括提供更好的內容、滿足不斷變化的用戶需求、提供內容創作工具、進行品牌推廣及其他營銷活動。我們的內容創作者通常可以在競爭對手的平台上自由發佈內容，這可能會轉移我們平台的用戶流量或注意力。

我們面臨商家及品牌的廣告及營銷支出方面的競爭。我們與其他提供與我們的在線廣告及內容商業化解決方案類似的服務的在線內容社區競爭。我們亦與提供類似服務的互聯網公司競爭，包括但不限於專注於專業生產內容的在線內容市場參與者、搜索服務提供者、電子商務平台及社交網絡平台。我們亦在廣告及營銷預算方面與電視、廣播及印刷品等傳統媒體競爭。

我們提供的付費會員服務與向付費用戶提供類似服務的平台競爭，包括提供訂閱計劃或按需要訪問內容庫服務的其他在線內容社區及專注於專業生產內容的在線內容市場參與者。

除廣告、付費會員及內容商業化解決方案，我們亦通過其他服務產生得收入，包括職業培訓及電子商務服務。就我們的職業培訓業務而言，我們可能會在消費者支出方面與專注於職業資格考試及其他職業教育的線上或線下培訓參與者競爭。就我們的電子商務業務而言，我們可能會在消費者支出方面與其他在線內容社區及電子商務平台競爭。

我們將繼續憑藉本集團在過去十年已孕育及培養的社區文化、內容質量和豐富性以及監管機制、知乎品牌的優勢及信譽、提供有獲得感的內容的能力、開發新產品和服務以及優化現有產品和服務以滿足用戶喜好和需求的能力，以及持續擴大用戶群的能力，有效地與競爭對手進行競爭。

業 務

鑒於我們在平台上引入新產品和服務、現有產品和服務持續發展，或其他公司推出新產品和服務，本集團或會面對更多競爭。

客戶及提供商

於往績記錄期，我們的客戶包括購買在線廣告及內容商業化解決方案的商戶和品牌，以及鹽選會員計劃的訂閱會員及其他付費用戶。

我們作為廣告代理商的客戶產生的廣告收入於2019年、2020年及2021年分別佔廣告總收入的83%、77%及70%，而廣告總收入的其餘部分來自作為廣告主的終端客戶。我們自作為廣告代理商的客戶產生的內容商業化解決方案收入於2019年、2020年及2021年分別佔內容商業化解決方案總收入的100%、100%及93%，而內容商業化解決方案總收入的其餘部分（如適用）來自作為廣告主的終端客戶。最大代理商客戶分別佔2019年、2020年及2021年總收入的6.6%、5.0%及3.9%。五大代理商客戶合共分別佔2019年、2020年及2021年總收入的25.5%、17.8%及16.1%。

我們尋求維持而且我們相信我們已經根據我們向企業及商戶提供的服務的終端客戶維持多樣化的行業覆蓋。我們認為，我們並無終端客戶行業集中風險。

下表載列所示期間按終端客戶行業劃分的向企業及商戶提供的服務的總收入明細。

	<u>2019年</u>	<u>2020年</u>	<u>2021年</u>
終端客戶行業			
電子商務平台	11%	27%	29%
快速消費品	33%	23%	25%
互聯網服務	7%	7%	12%
汽車	8%	11%	8%
本地日常生活服務	20%	13%	8%
遊戲	8%	10%	7%
其他	13%	9%	11%
向企業及商戶提供的服務的總收入	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>

業 務

下表載列所示期間按終端客戶行業劃分的內容商業化解決方案的收入明細。

	2019年 ⁽¹⁾	2020年	2021年
終端客戶行業			
電子商務平台	—	64%	39%
快速消費品	—	5%	21%
教育服務	—	13%	15%
互聯網服務	—	3%	12%
本地日常生活服務	—	7%	6%
其他	—	8%	7%
內容商業化解決方案的總收入	100%	100%	100%

附註：

- (1) 由於2019年內容商業化解決方案的收入貢獻並不重大，故並無計算2019年內容商業化解決方案收入的終端客戶行業明細。

我們相信本集團並無客戶集中風險。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，五大客戶合共佔總收入的分別26.3%、24.3%及23.3%。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，最大客戶分別佔總收入的6.6%、6.7%及7.8%。

於往績記錄期及截至最後實際可行日期，概無董事、彼等各自的聯繫人或本公司任何股東（就董事所知擁有本公司已發行股本5%以上）於任何五大客戶中擁有任何權益。

於往績記錄期，我們的提供商包括內容提供者，例如專業或經驗豐富的內容創作者和內容授權者、付款服務提供商、業主及專業服務提供商。

截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，向五大提供商的購買合共佔購買總額（包括收入成本、總營運開支和購買物業及設備）分別25.9%、20.8%及14.3%。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，最大提供商分別佔購買總額的8.9%、6.5%及3.8%。

於往績記錄期及截至最後實際可行日期，概無董事、彼等各自的聯繫人或本公司任何股東（就董事所知擁有本公司已發行股本5%以上）於任何五大提供商中擁有任何權益，惟騰訊聯屬人士（其中一名雲端及帶寬服務提供商）除外。

業 務

鑒於業務性質，我們的客戶及提供商互相重疊。於2019年，五大客戶當中的兩名亦為我們的提供商，而其中一名五大提供商亦為我們的客戶。於2020年，五大客戶當中的三名亦為我們的提供商，而五大提供商當中的兩名亦為我們的客戶。於2021年，五大客戶當中的三名亦為我們的提供商，而五大提供商當中的三名亦為我們的客戶。於往績記錄期，該等五大重疊客戶及提供商合共產生的收入按百分比計佔本集團總收入少於3%，而向該等客戶（提供商）的購買按百分比計合共佔購買總額（包括收入成本、總營運開支和購買物業及設備）少於1%。

僱員

截至2021年12月31日，本集團有2,649名全職僱員，全體僱員均位於中國，主要在中國北京總部。

下表載列截至2021年12月31日按職能劃分的僱員數目。

職能	僱員數目	百分比
內容及內容相關營運	687	25.9%
研究及開發	1,141	43.1%
銷售及市場推廣	584	22.0%
一般行政	237	9.0%
總計	2,649	100.0%

本集團的成功取決於我們吸引、留存和激勵合資格人員的能力。我們為僱員提供具競爭力的薪酬、績效掛鉤現金花紅、定期獎勵和長期激勵。我們相信本集團與僱員維持良好工作關係，於往績記錄期，我們概無遇到任何重大勞資糾紛或停工或就營運聘請員工的困難。

我們主要通過校園招聘會、內部推薦、在線渠道及招聘代理聘請員工。除在職培訓外，本集團亦已採納一套培訓系統，內部講師或外聘顧問定期為僱員提供有關管理、科技、監管及其他培訓。

根據中國法律法規的規定，本集團就於中國聘請員工參與適用政府組織的住房公積金及各類僱員社會保障計劃，包括住房、養老、醫療、工傷、生育及失業福利計

業 務

劃，據此，我們按僱員薪金的特定百分比進行繳納。我們亦為僱員投購商業健康及意外保險。花紅一般為酌情性質，且根據業務整體表現及僱員表現而定。本集團已採納向合資格僱員授出以股份為基礎激勵計劃，激勵彼等為本集團的增長及發展作出貢獻。

我們與僱員訂立標準的保密及僱傭協議。與關鍵人員訂立的合同一般包含標準的不競爭契諾，禁止僱員於受聘期間（及一般為終止聘用後一年內）與本集團直接或間接競爭，前提是我們於限制期間支付若干金額的補償。

保險

本集團並無投購任何物業保險或業務中斷保險或關鍵人員保險，符合市場一般慣例。我們相信，本集團的保險範圍就現有業務目的而言屬充分，並且與中國其他在線內容社區的保險範圍一致。我們定期審閱保險範圍，以確保保險範圍仍然充足。於往績記錄期，我們概無作出有關業務的任何重大保險索償。有關保險範圍風險的討論，請參閱「風險因素－與本集團業務及行業相關的風險－我們的保險範圍可能不足，可能使本集團面臨成本及業務中斷的風險」。

設施及物業

本集團的主要營運地點為中國北京。截至最後實際可行日期，本集團於中國北京、上海、廣州、南京、成都、大連及重慶租賃24項物業，總樓面面積合共超過25,000平方米。該等租約的期限各有不同，約為12至48.5個月。

我們在中國租賃的物業乃用作辦公室及數據中心。該等物業用作上市規則第5.01(2)條項下定義的非物業業務，且主要用作業務營運的辦公室。我們相信中國具備充足的物業供應，因此本集團的業務營運毋須依賴現有租賃。

截至最後實際可行日期，24個中國租賃物業業主當中的7個並無向本集團提供有效所有權證書或相關授權文件證明彼等向我們出租物業的權利。因此，倘任何該等租賃因第三方的異議而予以終止，我們未必可繼續使用該等物業。我們相信，倘我們被迫搬離沒有有效產權證書的處所，我們可按合理的市場利率找到替代處所。

業 務

根據適用的中國法律法規，物業租賃合同必須向中國住房和城鄉建設部的相關地區分部登記。截至最後實際可行日期，我們並未完成中國租賃物業的租賃登記，主要原因為無法取得相關業主合作登記該等租賃。該等租賃的登記需要業主合作。中國法律顧問告知我們，根據中國法律，未登記租賃合同並不會影響該等租賃合同的有效性。中國法律顧問亦告知，租賃登記規定的每項不合規事宜或會遭到最高人民幣10,000元的罰款。

環境、社會及管治

我們重視企業社會責任、環保意識及長期可持續發展。成為一間肩負社會責任的公司的宗旨與我們的業務息息相關，亦是我們自成立以來的核心價值。我們已採取各種舉措及措施以推廣本集團的價值觀。

對社會責任的承諾

我們認為，將社會價值融入業務當中，並為中國廣大社群服務有助本集團持續增長。本集團的內容營運團隊善於利用豐富的內容供應和優秀的內容創作者，不時發起主題討論，從而推廣多元化、平等教育及博愛精神等價值觀。舉例而言，我們於2021年底向居住在城市以外的孩子收集問題，並發起問答形式的主題討論，藉此喚起公眾對鄉村兒童教育的興趣和認知並吸引3,500名以上內容創作者作出超過3,500個回答，共獲得逾230萬次頁面瀏覽。於2021年7月，中國河南省部分地區發生特大暴雨，造成大範圍洪災。我們推動知乎社區廣泛討論災情最新消息及賑災措施，共發佈超過160條問題、逾26,000個答案，頁面瀏覽約為1.5億次。

我們將繼續致力採取可持續的企業責任措施，並為中國社會，特別是有需要人士作出貢獻。

對抗新型冠狀病毒的支援措施

我們認為，本集團有責任在此艱難時期挺身而出，故我們於全國竭力控制新型冠狀病毒疫情的舉措彰顯了本集團對社會的擔當。於2020年中國爆發新型冠狀病毒疫情期間，我們積極升級遠程辦公系統，每天監測員工的健康狀況。此外，我們於知乎社區內採取一系列措施以推廣防控疫情的可靠信息。舉例而言，我們設有專題頁面，

業 務

實時更新新型冠狀病毒的病例、地理分佈信息，以及醫療、疫苗接種和核酸檢測等防治措施的實用資訊及鏈接，包含超過70,000條問題、逾100萬個答案及超過40,000篇文章，合計頁面流覽超過38億次。我們亦設立「謠言粉碎機」頁面，通過實證、科學分析及專家意見，粉碎該等關於新型冠狀病毒疫情且盛傳一時卻又未經證實的謠言。

作為在線內容社區，我們亦積極地推動用戶及內容創作者圍繞新型冠狀病毒疫情開展有意義且具內涵豐富性的討論。我們亦通過內容營運推廣相關主題的內容創作及互動、與合資格且具公信力的醫療信息平台合作開辦在線諮詢及診斷，以及鼓勵於相關領域具有專業知識的內容創作者參與公開討論。與新型冠狀病毒有關的主題一直是知乎社區中最活躍、參與度最高的主題之一。

環保事項

本集團概無營運任何生產設備或從事任何活動，以致排放工業廢料、產生大量污染物或釋出大量溫室氣體。我們致力於施行減碳措施及達致能源效益；即使我們面臨的氣候風險有限，但我們仍致力於提高環保意識及能源效益。我們鼓勵員工在使用辦公用品及出差時注意環保。作為在線內容社區，我們舉辦並鼓勵在線討論以及推廣有聲書，為構建綠色、無紙化社會作出貢獻。此外，借助知乎社區充滿深度的環保議題相關內容，環保人士可在社區中盡情創作內容並對環保議題展開有意義的討論，從而提高所有用戶的環保意識。本集團業務一般受有關中國環境的法律法規所限，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們概無因違反環境法規而遭受任何罰款或其他處罰。

健康、職業安全及社會事項

本集團概無面臨重大的健康、職業安全或社會風險。為確保遵守適用的法律法規，在有需要並經諮詢法律顧問的情況下，人力資源部將不時調整人力資源政策，以應對相關勞工及安全法律法規的重大變更。於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們概無因違反健康、職業安全或社會方面的法規而遭受任何重大罰款或其他處罰。

法律程序與合規

在日常業務過程中，我們可能會不時受到各種法律或行政索賠以及訴訟的約束。本集團現時並非任何重大法律或行政程序的一方當事人，且於往績記錄期及截至最後

業 務

實際可行日期並無涉及任何重大法律程序及訴訟。不論結果如何，訴訟或任何其他法律或行政程序均可能導致大量成本和資源分散，包括管理層的時間和注意力。

於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並無涉及任何重大不合規事件而導致罰款、強制執行行動或可能個別或累計對業務、財政狀況及經營業績構成重大不利影響的其他判罰。

有關法律或行政程序對本集團的潛在影響，請參閱「風險因素－與本集團業務及行業相關的風險－我們在日常業務過程中可能會受到監管行動或法律程序的約束。倘該等監管行動或法律程序的結果對本集團不利，可能會對我們的業務、財政狀況及經營業績構成重大不利影響」。

風險管理及內部控制

我們已採納並實施有關業務營運不同範疇的完善風險管理政策，例如財務報告、資料系統、內部控制、人力資源及投資管理。

財務報告風險管理

本集團已制定一套有關財務報告風險管理的會計政策，例如財務報告管理政策、財資管理政策及報銷管理政策。我們已設立不同程序以實施會計政策，財政部門將根據該等程序審閱我們的管理賬目。

資料系統風險管理

本集團已實施相關內部程序及控制，以確保用戶數據受到保護及防止洩露或遺失有關數據。於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並無出現任何重大資料洩露或遺失用戶數據。我們為資訊科技團隊提供定期培訓並討論任何有關事宜或所需更新。

人力資源風險管理

本集團提供定期及特定培訓，培訓乃針對不同部門僱員的需要制定。通過該等培訓，我們確保僱員保持最新的技能水平，從而令彼等可識別及滿足客戶需求。我們已

業 務

制定經管理層審批的員工手冊，並已分發予所有僱員，當中載有有關最佳商業實踐、職業道德、預防詐騙機制、疏忽及貪污的內部規則及指引。

我們已制定防止賄賂和防止貪污政策，以防止本公司內部出現任何貪污事件。該政策闡釋潛在賄賂和貪污行為，以及本集團的防止賄賂和防止貪污措施。該政策禁止的不當付款包括賄賂、回佣、貴重禮品或疏通費，或為獲得不法業務優勢而作出或取得的任何其他付款。我們存置準確的賬簿和記錄，當中合理詳盡說明交易性質及資產處置的實際情況。本集團特別規定僱員根據開支政策，提交所有招待相關費用或代表本公司送予第三方禮品的報銷申請，並須清晰記錄開支原因。任何超出每人一定金額的招待開支以及與業務會議無關的任何招待開支須經本集團的合規人員事先批准。我們不接受賬簿和記錄中有誤導或不完備的賬目。嚴格禁止違反開支審批流程、現金管理系統或報銷系統的付款。本集團的合規部門負責調查報告事件，並於有需要時採取合理措施。我們聘請任何第三方前均會進行背景調查，確保聘請程序全面符合防止賄賂和防止貪污政策。我們亦就防止賄賂和防止貪污政策為僱員提供定期培訓，有助促進政策執行。

審核委員會經驗及資格和董事會監督

本集團已成立審核委員會以持續監督風險管理政策在本公司層面的實施情況，以確保內部控制系統有效識別、管理及減少業務營運所涉及的風險。審核委員會由三名成員組成，包括孫含暉、倪虹及Derek Chen。孫含暉、倪虹及Derek Chen均為獨立非執行董事。孫含暉為審核委員會主席。有關審核委員會成員的專業資格和經驗，請參閱「董事及高級管理層－董事」。

本集團亦設有內部審核部門，負責審查內部控制的成效，並向審核委員會匯報所識別的任何事宜。內部審核部門的成員定期舉行會議，討論我們面對的任何內部控制問題，以及解決有關問題的應對措施。內部審核部門向審核委員會匯報，確保所識別的任何重大事宜得以適時上達委員會。審核委員會將討論有關事宜並於有需要時向董事會報告。

業 務

內部控制風險管理

本集團的董事負責制定及監督內部控制措施的實施以及品質管理系統的成效。

我們已委聘內部控制顧問審核與業務流程相關的內部控制的成效、識別不足之處及改進機會、就補救措施提出建議，並審核該等補救措施的實施狀況。內部控制審核涵蓋的範圍包括：實體層面控制、收入及應收款項、存貨管理、促使付款、固定資產管理、財資管理、人力資源、財務報告、稅項管理、資訊科技、知識產權管理、研發開支管理及保險等。

本集團於2021年3月在紐約證券交易所上市前，我們為一間缺乏會計人員及處理內部控制的其他資源的私人公司。管理層並未完成內部控制成效及財務報告程序的評估，而獨立註冊會計師事務所並未審核截至2020年12月31日止年度財務報告的內部控制。在審核截至2019年及2020年12月31日止年度的合併財務報表的過程中，本集團及獨立註冊會計師事務所發現截至2020年12月31日財務報告內部控制的一項重大不足之處。根據公眾公司會計監督委員會所頒佈準則的定義，「重大不足之處」指財務報告的內部控制之一項重大不足之處或一系列重大不足之處，導致未能避免或及時發現本公司的年度或中期合併財務報表出現重大錯誤陳述的合理可能性。

所識別的的重大不足之處與本集團缺乏財務報告及會計人員，彼等須具備對美國公認會計準則的合理認識及知識以處理複雜會計事宜，並設定及實施期末結算及財務報告的關鍵控制，以根據美國公認會計準則及美國證監會的報告規定妥善編製及審閱財務報表以及相關披露。

本集團已實施多項措施以處理重大不足之處，包括：(i)我們已聘請額外會計人員，彼等具備充足的美國公認會計準則及美國證監會的報告規定知識及經驗，以處理複雜美國公認會計準則的技術會計事宜、加強財務報告職能，並設立內部控制框架以根據美國公認會計準則及美國證監會財務報告規定編製及審閱財務報表以及相關披露；(ii)我們已為會計及財務人員設立定期美國公認會計準則及美國證監會財務報告培訓課程，使彼等擁有根據美國公認會計準則及美國證監會財務報告規定編製財務報表

業 務

的充分知識及實際經驗；及(iii)我們已制定及實施一套全面的期末財務報告政策及程序，特別是針對非經常性及複雜交易，以確保合併財務報表及相關披露符合美國公認會計準則及美國證監會的報告規定。

儘管我們已實施上述補救措施，該等措施仍有待及於持續的財務報告週期內對內部監控的運作成效進行核證和測試。因此，之前所識別的重大不足之處於截至2021年12月31日仍然存在。

為籌備上市，我們已委聘內部控制顧問進行內部控制審查，以及對2020年8月至2021年8月業務程序相關的內部控制成效進行跟進審查。內部控制顧問進行的內部控制審查及跟進審查構成香港會計師公會所頒佈的相關技術公佈AATB1的長式報告（「AATB1」）。內部控制審查的挑選範圍包括實體層面控制（涵蓋財務報告不足的相關控制）及業務程序控制（涵蓋財務報告程序）。由於進行內部控制審查，我們識別需要改進的若干範疇。為應對所識別的問題，我們隨後採取內部控制顧問建議的補救措施。內部控制顧問亦於2021年12月對內部控制系統進行跟進審查，內容有關我們就處理內部控制審查的問題所採取的補救措施。完成有關跟進程序後，內部控制顧問並無發現內部控制系統的任何重大不足之處。內部控制顧問並無有關內部控制審查的進一步建議。

截至最後實際可行日期，概無有關內部控制的重重大未處理事宜。鑒於董事採取的補救措施，董事認為根據AATB1對財務報告已加強的內部控制措施屬充分及有效，且聯席保薦人並無注意到任何會導致其不同意董事觀點的事項。

為偵測並移除於知乎社區發佈的不當或非法內容及廣告，我們亦已採取內部控制措施，包括成立社區管理團隊，致力偵測該等內容及廣告並防止該等內容及廣告被上傳到社區上；開發人工智能驅動的專有系統，如內容過濾系統及反垃圾信息系統。我們的算法驅動系統利用我們在內容運作方面的多年經驗及對用戶和內容的見解，基於多種因素識別不當或非法內容，包括通過關鍵詞、潛在涵義及上下文隱示的不友好或有偏見的表達或不正常用戶活動。此類經識別的內容可能會被自動刪除、阻止查看，或發送給我們的社區管理團隊作進一步審查。持續發佈不當或非法內容及廣告的用戶可能會被禁止在知乎上發佈任何內容，期限最長可達15天，情節嚴重的，其賬號可能會被完全封鎖。用戶可以通過我們的移動應用程序報告在知乎上發現的任何不當或非法內容及廣告。我們有一支專責的社區管理團隊，負責審查及處理此類投訴。此外，

業 務

倘廣告主在互聯網上投放特定類型的廣告（例如與藥品、醫療器械、農藥及獸藥有關的廣告）之前須就相關廣告獲得政府批准，我們會採取措施檢查或驗證廣告主已滿足必要的政府要求。然而，我們概不保證該等內部控制措施將能偵測並移除知乎社區上的所有非法或不當內容及廣告。請參閱「風險因素－與本集團業務及行業相關的風險－倘發現我們在線社區中的內容具爭議或違反任何中國法律或法規，我們可能會受到行政措施或負面宣傳的影響」及「風險因素－與本集團業務及行業相關的風險－知乎社區中展示的廣告可能會使我們遭受處罰及其他行政措施」。我們及我們的中國法律顧問認為，於往績記錄期，本公司在所有重大方面遵守了監管知乎內容的適用中國法律法規和適用的廣告相關法律法規。我們實施了嚴格的政策以遵守適用法律，其中包括與我們的在線廣告及內容商業化解決方案有關的廣告相關法律。倘任何內容根據適用法律或法規或相關政府部門詮釋或指引分類為廣告，則其將被標明為廣告。

許可證及批文

據中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，本集團已自相關政府機構取得就業務營運而言屬重大的所有必要的許可證、批文、批准、登記、備案及證書。中國法律顧問認為，於往績記錄期，我們在所有重大方面遵守了與我們在線業務所需的許可證及批文有關的所有相關適用中國法律。舉例而言，本集團持有（其中包括）增值電信業務經營許可證、網絡文化經營許可證、廣播電視節目製作經營許可證、出版物經營許可證、互聯網藥品信息服務資格證書及食品經營許可證（就我們的自有品牌產品而言，如知物掛耳包咖啡）。

據中國法律顧問已告知，就彼等所深知，截至最後實際可行日期，該等許可證及批文仍然具有全面效力，且並無被解除或註銷。中國法律顧問亦已告知，就彼等所深知，只要本集團符合相關法律規定，並已根據適用的中國法律法規所訂明的規定及時間採取一切所需步驟及提交相關申請，該等許可證及批文的續期不會遇到任何法律障礙。

業 務

根據《互聯網視聽節目服務管理規定》，互聯網視聽節目服務是指製作、編輯、集成並通過互聯網向公眾提供視音頻節目，以及為他人提供上載傳播視聽節目服務的活動。互聯網視聽節目服務提供者須取得信息網絡傳播視聽節目許可證，或稱視聽節目許可證。我們通過由智者天下營運的知乎平台提供互聯網視聽節目服務，智者天下並無持有視聽節目許可證，惟已於全國網絡視聽平台信息登記管理系統登記。中國法律顧問已諮詢互聯網視聽節目服務的管理機關廣電總局，智者天下可於全國網絡視聽平台信息登記管理系統登記後提供互聯網視聽節目服務。

有關本集團須遵守的法律法規的詳情，請參閱「法規」。