

平台-社群商业模式构建及其动态演变路径*

——基于海尔、小米和猪八戒网平台组织的案例研究

宋立丰¹ 宋远方² 冯绍雯²

(1. 北京物资学院商学院, 北京 101149;

2. 中国人民大学商学院, 北京 100872)



内容提要:伴随着海尔、小米通过向大众赋能促使大众与企业进行价值共创的平台组织模式,以及猪八戒网等向大众赋能的众包模式在全球范围内逐渐兴起,诸如管理权矛盾、创新不足、利润下滑等企业自身束手无策的问题频频出现,这是否意味着可以从企业的合作方,即大众的角度分析和解决这类困境? 本文通过海尔、小米和猪八戒网的多案例研究,从社群价值出发,构建了基于个体需求价值和隐性冗余价值的平台-社群商业模式。首先,基于隐性冗余价值的碎片化、内隐性和差异化特征,推导出大众社群化、价值共创化的必然趋势。其次,总结出由社群价值密度、社区专业化、社群迭代率和社群聚合度四个维度构成的社群组态,并由此归纳出社群生态。最后,通过对海尔、小米和猪八戒网三个企业商业模式面临问题的分析,建立了以社群价值的最优区分转变为“导火索”,继而引发社群生态特点的变化,从而最终引发平台-社群商业模式动态变化的商业模式演变路径。基于此路径,揭示了类似平台化企业商业模式出现问题的原因。

关键词: 隐性冗余价值 社群生态 平台-社群商业模式 演变路径 最优区分

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-5766(2020)03-0117-16

一、引言

随着“不创新,就灭亡”的理念逐渐被全球企业家所认可,多种追求创新的商业模式如雨后春笋般应运而生,其中海尔的平台化、小米的网络社区和猪八戒网众包平台等平台组织引起中外学者的广泛关注。海尔通过小微模式激发员工内部创业激情;小米的粉丝群体为小米的创意产生、口碑营销做出极大贡献;猪八戒网利用竞赛、匹配等方式搭建起企业与大众协同创新的桥梁。可以发现,上述企业合作的对象均为“社群”。此“社群”是相对于正式劳动雇佣关系而言,与组织保持更加灵活和自由合作关系的群体,是一种身份层面的概括,不限于组织内部或外部。

商业模式的核心逻辑在于展示企业为谁创造价值、如何创造价值、如何分配价值、如何传递价值(Amit 和 Zott, 2001)^[1],由于平台与社群进行的价值共创,实质上是一种以不断发展的信息技术为依托的,对社群资源或社群价值进行价值开发的方式(Mc Alexander 等, 2002)^[2],因此,商业模式

收稿日期:2019-09-18

* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“数字化商业环境下创业企业的‘最优区分’问题研究”(7187020790);北京市服务北京“四个中心”建设和北京城市副中心建设研究项目“北京城市副中心数字创业孵化模式创新”(2019XJSGZX06)。

作者简介:宋立丰,男,讲师,博士,研究方向是组织变革与商业模式创新,电子邮箱:songlifeng@bwu.edu.cn;宋远方,男,教授,博士,研究方向是管理信息系统供应链管理物流管理,电子邮箱:755047152@qq.com;冯绍雯,女,博士研究生,研究方向是组织理论与战略人力资源管理,电子邮箱:2959986253@qq.com。通讯作者:宋立丰。

这一理论框架与平台-社群价值共创的讨论极为匹配。以往对利用社群资源的平台组织及众包商业模式的研究大多关注企业或平台本身,强调企业主体自身的资源和能力,较少从社群角度出发建立相对统一的商业模式,因此难以有效回答在进行平台-企业价值共创过程出现的一系列问题,例如,企业利用的社群价值从何而来、有何特点?不同特征的社群会对商业模式产生何种影响?平台组织和社群各自的变化又是如何相互影响的?只有聚焦于社群,从平台-社群价值共创的视角对上述创新的商业模式进行研究,才能真正发现和解决企业面临的问题。

本文的创新在于:首先,摒弃过去基于企业的视角,从那些与企业进行合作的社群视角出发,分析海尔、小米和猪八戒网等平台类型商业模式的共性;其次,创造性地提出以社群的需求价值、隐性冗余价值以及社群价值的最优区分来讨论与企业进行价值共创的社群价值的来源及演变;最后,通过总结社群生态的特点,包括社群价值密度的大小、社群专业化水平的高低、社群迭代率的快慢和社群聚合度的紧密,推导出平台-社群商业模式形成的本质过程,并且通过对典型案例企业的平台与社群互动过程的分析,概括出以社群价值最优区分变动为起点,引发社群生态改变,继而促使平台-社群商业模式动态循环发展的商业模式演变态势。

二、文献回顾及简要评述

1. 平台组织

早期学者认为平台组织是“一种能在新兴的商业机会和挑战中构建灵活的资源、惯例和结构组合的组织形态”(Ciborr,1996)^[3],涵盖将企业部分价值链与企业外部进行价值共创的平台化企业以及促成此类企业与外部价值主体完成价值共创的第三方平台两类(王凤彬等,2019^[4];井润田等,2016^[5];宋立丰等,2019^[6])。针对企业平台化实践的研究,主要集中在平台战略、平台治理、平台结构、组织机制等(张小宁和赵剑波,2015^[7];简兆权等,2017^[8];罗仲伟等,2017^[9];白景坤等,2019^[10])。针对作为促成媒介的平台企业的研究,主要集中于发包方的动机、行为和任务属性(Huizingh,2011)^[11],承包方的特质、行为和动机(Saebi和Foss,2015)^[12],以及平台的设计和机制(Scozzi等,2017)^[13]。其中,平台组织中讨论的作为促成媒介的平台企业,区别于传统的双边平台(如电子商务平台)的原因在于其促成的是企业与外部主体进行的价值共创而非直接经济交易(宋立丰等,2019)^[6]。

商业模式本质上是回答如何以客户价值主张为导向进行价值创造、价值获取以及价值传递(Amit和Zott,2001)^[1],研究关注的重点在于企业这一单一的价值创造主体。过去基于商业模式框架对平台组织进行的研究主要包括:第一,相对于传统的封闭式组织形式,平台组织是如何进行变革并建立起适应平台化商业模式的组织结构、组织制度和企业战略的(Parker,2011^[14];Sørensen和Fassiotto,2011^[15];Burton等,2016^[16]);第二,在商业模式运营过程中,企业如何进行内部控制、如何进行人力资源管理等,从而使得企业能够在价值共创过程中稳定获利并取得发展(Gruber等,2015^[17];Priem等,2012^[18]);第三,选择何种价值共创方式、价值种类和商业模式等,来提高平台的凝聚力和吸引力,进而最大限度地发挥平台组织的网络效应和协同效应(Schmidt和Keil,2013)^[19]。然而,伴随着商业模式讨论的深入,这一概念逐步跳出企业本身的边界,成为一个跨越企业边界的创造价值的作业系统(Zott和Amit,2010)^[20]。对商业模式的讨论,不仅涵盖企业本身,也将其合作伙伴纳入商业模式体系之中。因此,企业可能与企业边界之外的其他主体进行价值共创(Payne等,2008)^[21]。平台组织实质上是利用信息技术低成本地链接多个资源方和需求方,将企业组织转化为平台以提供服务支持,与多方一起进行价值共创的商业模式。因此,对平台组织的讨论不应该局限于平台化的企业或者企业平台自身,而应将平台化的企业与其“合作伙伴”作为一个整体进行研究,探讨与平台组织实现价值共创的其他主体在该商业模式体系中的作用以及对平台组织乃至整个商业模式的影响。以小米为例,即讨论小米网络社区对小米整体多元化开放式创

新模式的影响。而此类与平台组织进行价值共创的主体,则属于社群这一范畴。

2. 社群研究

社群的存在源于对个体某方面需求的满足,如兴趣相投、技能切磋,需求的满足必然带来价值的创造,但是,早期由于地域等方面的限制,社群创造的价值很小,因而难以被开发利用。随着信息技术的发展,多样化的信息科技打破个体之间的时空屏障,拓宽了传统社群的范围,突破地域限制的人们彼此交流沟通、分享信息与知识,这使得当代社群在聚集数量、交流频率、信息量等方面远远超过了传统社群。现今,社群通常基于某一平台为中介(Faraj等,2016)^[22]。从是否由企业进行管理运营来看,可以分为托管在线社群和自治在线社群(Porter和Donthu,2008)^[23],前者由某一组织平台运营并定义主题,后者是开放的社群,由用户决定并控制该社群的意图(Reischauer和Mair,2018)^[24];从是否存在于企业内部来看,可以分为企业内部社群和企业外部社群,前者是由企业内部一群可以分享想法、或对某一个主题具有共同兴趣的内部员工构成的高度专业化的非正式组织,如企业内部的实践社群(骆静和廖建桥,2006)^[25],后者则由不具备企业员工身份的个体构成,如品牌粉丝社群等。已有研究将社群界定为组织的可开发资源,其通过与组织资源结合创造价值(Dahlander和Wallin,2006)^[26],既可降低组织内成本,又可以为问题解决提供创新性的方法(Wenger和Snyder,2000)^[27]。因此当代社群产生的价值逐渐显化,可开发利用性也极大增强。实践中,社群与平台组织相结合进行价值共创的典型案例愈来愈多,成为学者关注的对象。

已有对社群的讨论主要基于对社群价值的多种利用方式:关系视角,将社群看作是因某种关系而凝结的群体,社群经济是一种关系的变现(Wang等,2014)^[28];市场营销视角,将社群看作是从商品经济到社群经济再到粉丝经济营销的一种营销路径实现(Chou等,2015)^[29];知识管理视角,认为社群价值创造的来源主要体现在虚拟社群内部的知识分享和学习上(Hau和Kang,2016)^[30]。过去研究大多将社群作为一种企业额外的资源,因此无法解答何种社群可以与何种企业实现价值共创,也无法捕捉到可利用的社群价值的本质。

3. 文献评述

综上所述,对平台组织的研究亟需将平台组织和社群这两个价值创造的主体纳入到同一商业模式的框架中进行讨论。即,平台组织是将企业价值链中的部分环节与社群价值结合,并将价值链上的其他部分专业化、模块化、系统化地整合为服务平台,通过依托信息技术的界面进行联系和交互的商业模式(宋立丰等,2019)^[6]。因此,海尔、猪八戒网、小米社区等都属于平台-社群商业模式,该模式中的主体包括组织、社群中的个体以及连接两种价值创造主体的方式——界面。平台是企业用来与社群价值结合的价值链部分,既可以是单个企业,亦可泛指所有平台组织中的平台部分,即企业整体具有平台属性。界面是平台与社群交互的桥梁,可以由企业、第三方或社群自发组建运营。由于社群在创新产品和服务创新上都发挥着重要作用,因此是该商业模式中价值创造的主体,平台或界面则主要起到支持服务的作用。过去理论研究多从平台、社群或界面的单一视角出发,没有建立起三者交互的系统性的商业模式,即平台-社群价值共创的模式,这是以往研究难以发现一些系统性问题的根本原因。

本文的逻辑主线为:(1)从与平台类型企业合作的社群内个体价值创造的特点出发,分析价值主体的特点和变化趋势;(2)从社群的视角探索社群-平台商业模式的共性,建立统一的商业模式范式;(3)基于典型案例,构建平台-社群商业模式动态演化路径。

三、研究设计

本研究从新的实践现象出发,关注平台-社群商业模式,具体涵盖以下四个问题:(1)社群中的价值从何而来?(2)社群价值有何特点?(3)社群特点对平台-社群商业模式构建有何影响?

(4)在平台组织与社群价值共创过程中,双方的发展和变化如何相互影响,进而影响该商业模式的组态?由于已有研究缺乏对平台组织及社群如何共同实现价值创造以及二者之间如何相互影响的探讨,且本研究关注的是“如何”及“怎么样”的问题,因而采用案例研究方法(Eisenhardt,1989)^[31]更有助于对现有的研究缺口进行进一步的补充。加之本研究试图构建更具一般性的社群对平台-社群商业模式组态的影响机理,因而更适用于多案例的研究方式(毛基业和陈诚,2007)^[32]。

1. 案例选择

根据典型性和理论抽样原则制定案例选择标准:(1)所选案例需是明确区别于电商平台、共享经济平台等平台商业模式的代表企业,具有明显利用社群冗余价值的价值共创特征;(2)所选案例企业的平台-社群商业模式需长期稳定运营,有明确价值产出;(3)所选案例需是具有代表性的业内知名企业,具有独特的某方面商业模式要素;(4)案例分析所需数据具有可得性,能够通过数据回溯保证案例分析的理论饱和度。基于上述标准,本文选择海尔、小米和猪八戒网三家企业作为研究案例,企业有关平台-社群商业模式的实践情况如表1所示。

表1 案例企业平台型业务基本情况

企业	海尔	小米	猪八戒网
商业模式开始时间	2014年	2010年	2009年
平台-社群标志	平台+小微内部创业	网络社区	猪八戒网
代表性创新项目	雷神笔记本	MIUI	软件开发竞赛
价值共创主体	内部员工	专业发烧友	“码农”群体
平台-社群主体关联关系	投资与被投资关系	产品与专业发烧友关系	任务发布与承包关系
界面构建方式	企业内投资驱动平台	企业运营的社区论坛	第三方运营的中介

资料来源:本文整理

海尔是一家行业领先的家电制造企业集团,其进行平台化商业模式变革的目的是谋求实现产品差异化突破。海尔通过小微模式激发员工的创业激情,打通企业内外资源流通渠道,实现协同创新,最终孵化出著名的雷神科技。

小米是互联网创生的企业,该企业把某些对技术极为专注的人群转变为自身产品的技术“发烧友”,并在产品测试优化阶段,充分吸取这些发烧友组成的“测试员”所提供的意见和使用反馈。

“猪八戒网”是一家网络众包平台,企业在平台上发布任务,个体或团队通过平台承接任务,当前中外发包方数量达到600万,服务商已超过1300万。

2. 数据来源与分析方法

本文资料收集分为平台与社群两方面。平台方面通过档案文件、现场观察、深度访谈和二手资料查询等方式进行,以半结构化的现场深度访谈为主。社群方面则以界面文本资料、项目历史记录为主,并结合对社群中个人、平台对接人的访谈,以及社群的公开资料。资料统计情况及编号如表2所示。

表2 样本资料来源汇总

资料类型	资料来源	海尔平台	海尔社群	小米平台	小米社群	猪八戒网 发布方	猪八戒网 承接方
访谈资料	访谈人数	3	2	3	5	1	6
	调研人次	5	3	3	6	2	6
	访谈者	高层管理者(A11、A12)、 人力资源管理者(A13)	雷神小微(A2、A22)	高层管理者(B11、B12)、 社群运营管理者(B13)	“米粉”(B21-B25)	金山软件开发负责人(C11)	获奖“参赛者”(C21-C26)

续表 2

资料类型	资料来源	海尔平台	海尔社群	小米平台	小米社群	猪八戒网发布方	猪八戒网承接方
二手资料	内部资料	a11	a21	b11	b21	c11	c21
	公开资料	a12	a22	b12	b22	c12	c22
合计		录音约 340 分钟,文字资料约 5.9 万字		录音约 561 分钟,文字资料约 3.3 万字		录音约 223 分钟,文字资料约 1.7 万字	

资料来源:本文整理

本文采用三步编码(Strauss 和 Corbin,1998)^[33]对社群价值来源、特点进行编码。首先,以开放式编码对案例信息概括归类,提炼具有代表性的概念,分别对概念之间的联系进行逻辑分析,寻找种属、因果关系。其次,若出现不同编码人员的编码结果差异,则进行有针对性的沟通讨论,直到达成一致。最后,基于编码得出的范畴,结合已有的商业模式理论,对三个典型案例进一步理论对话,构建起平台-社群商业模式框架以及该商业模式动态演化的路径。

3. 效度与信度

本研究数据来源具有多样性,包括二手资料、深度访谈,形成证据三角;数据收集和预处理的过程中,选择的二手资料均为公开资料,具有较高可信度;访谈资料全程录音,逐字转录为文本,并随机抽取五份文本交由受访者确认,确保转录准确度;资料分析的过程中,以工作团队形式进行,通过多名研究者进行分析,且多轮对比、循环,以减少个人偏见;紧密结合前人的高质量研究,将实证观察与其进行对比,实现数据与理论文献之间的迭代对比,提高本文的内部效度(Lietz 和 Zayas,2010)^[34]。综上,本研究具有较高的信度和效度。

四、案例分析

1. 个体的隐性冗余价值、特征和创造模式

与海尔、小米及猪八戒网进行价值共创的群体各不相同:海尔是其内部员工,小米是其发烧友,猪八戒网则是陌生人。但从三家企业的合作者角度来看,无论是海尔的员工、小米的粉丝还是猪八戒网的接包方,其所创造的价值都是类似的,如表 3 所示。

为满足个人或组织的某些需求,主动或被动地获取或创造的满足需求之外的多余价值,即为冗余价值。当这部分冗余价值可以明确识别界定,且其所有权和使用权可以明确区分且容易衡量时,属于显性冗余价值,如房屋空置的房间。当这部分冗余价值的所有权和使用权难以明确区分,且其价值大小难以衡量时,则为隐性冗余价值,如个体在使用产品的过程中萌生的产品改进创意(宋立丰等,2019)^[6]。基于编码可以发现,三家企业的合作者多数并不是企业的专属人力资源,他们在自己的“业余时间”发挥自己所长,与企业共同创造价值,因此即使是海尔的内部员工,这部分价值也同样被认为属于“额外收入”。编码显示,这些群体中的个体普遍在自己的冗余时间,运用自己的冗余技能,发挥自己的冗余创意。也就是说,在平台-社群商业模式中,社群主体利用自己的冗余创意等与企业进行价值共创。这些创意难以同冗余车位一样物质化、明确化,往往依附于价值主体,因此本文将将其归纳为隐性冗余价值。隐性冗余价值没有固定的物质表现和标准化度量,其价值的有无和多少因人而异。社群中的个体通过利用自身的技能、知识、创意和实践等满足外部需求,特别是平台企业的需求来创造价值。然后,创造价值的个体用其中一部分换取了用以满足基本需求的“报酬”,例如正式的薪酬、工作奖励和生产所得等。因此,这部分用以满足人基本的、较低层次需求的价值为需求价值,那些赖以谋生的技能、知识和规定的工作时间以外的价值则被界定为冗余价值。

进一步分析,隐性冗余价值具有以下特点:碎片化、内隐性和差异化,这些特点共同决定了冗余价值的利用方式和发展方向,如图 1 所示。

第一,碎片化与社群化相互衍生。基于案例,隐性冗余价值表现为一种零散的创意、某种细分技能的应用和不确定的碎片时间,具有不完整、不确定和不可控特征,本文将将其归纳为“碎片化”。由于个体隐性冗余价值的碎片化,虽具有一定价值且广泛存在,但价值密度较低,无法直接利用。因此可发现、可利用的隐性冗余价值一般是以社群的形式存在,如海尔的内部创业群体、小米网络社群的粉丝群和猪八戒网的任务承接团体(接包方)。价值的碎片化与主体网络关系的社群化是在数字化技术和新型价值创造理念等环境下逐渐形成的趋势,是价值创造者在个体层面和群体层面相互衍生而成的特征。

表3 社群价值分类与特点分析

范畴	概念	典型示例
需求价值	薪酬、工作	以前就是海尔的员工,拿着死工资(A21)。海尔的改革不是要裁员、减员,本着不主动解雇任何一位员工的原则,进行三化变革(a11, a12)。我在一家小型互联网公司上班,和小米没什么关系(B22)。我还是一个学生,计算机研究生(C26)
	基本保障	海尔内部创业的主力都是各部门的精英,有做销售、研发,也有工程师,都有一技之长(A11)。米粉多数都是行业内优秀的软、硬件工程师(b11)。就是想锻炼出一门能吃饭的技能,以后也容易找工作(C26)
	上班时间	按时上班,按时下班,朝九晚五(A22)。该上课上课,平时科研和课业都很忙(C26)
隐性冗余价值	冗余技能	激发员工的自主创新能力,使其能够更加充分地发挥所长(a12)。小米网络社区内的米粉解决的系统软件问题,独特性并不是很强,……只是用各自擅长的工具解决小米的问题(b21)。感觉自己是个人工智能的高手了,公司的工作很容易完成,就想参加比赛证明一下自己(C23)
	冗余创意	我们的技术在行业内是领先的,但是缺乏对先进技术的应用(A12)。很多时候需要的并不是研发能力有多强,而是灵光一闪(a21)。这个项目我们本身可以独立完成,领导不满意,我们才在猪八戒网上发布,没想到能把性能提升这么多,很多地方不是我们不会,主要是想不到(C11)
	冗余时间	改革之后常规工作变少了,有更多的时间去忙项目(A21)。小米社区会员的活动时间大多数集中在晚上8点之后(b12)。都是业余时间去参加(C23)
价值特点	碎片化	我是负责需求分析的,分析出来用户可能有什么需求也没什么用,还是要问技术上能不能实现(A21)。有人是做前端的,有做后端的,一个人只能提供一段代码,成不了系统(B22)。有时候忽然就有了一点想法,然后和队友慢慢讨论才能完善(C24)
	内隐性	我们团队其实相当于一个研发团队,知道笔记本怎么生存,雷神是什么样的,但是没有工厂也造不出来(A21)。有时候在社区里讨论不出什么结果,但是小米能把这些东西用到其他地方(B25)
	差异化	最初肯定是想做出点东西来证明自己,团队里也有朋友就像多赚点钱(A22)。像小米这样的国产手机系统,我觉得应该支持,尽自己一份力(B23)。就是一种虚荣心吧,赢了也不一定有多少钱(C23)。给自己积累一点资历(C26)
价值处理方式	社群内共享	我们几个最开始都是想到什么、发现什么就告诉大家,然后一起讨论(A22)。每三天会开一起视频会议,互相提意见(c25)
	社群外合作	公司会给他们提供最有力的支持(A12)。与公司合作,还是要靠公司提供资金、生产制造什么的(A22)。就是帮小米优化优化软件,我们自己没有别的想法(B24)

资料来源:本文整理

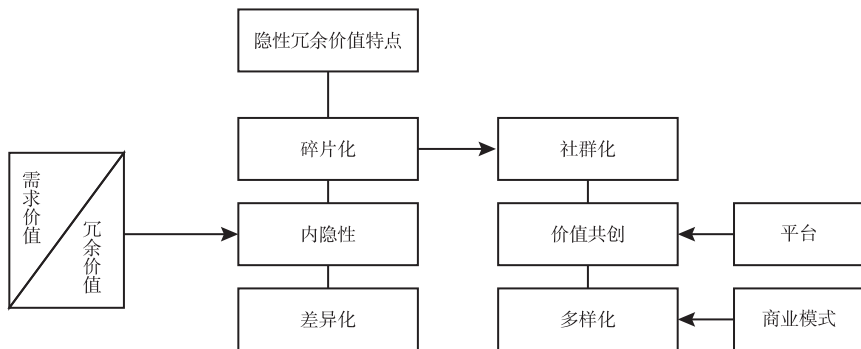


图 1 隐性冗余价值特征及发展趋势

资料来源: 本文绘制

第二,内隐性促使价值共创。案例中的社群是基于兴趣、技能等形成的,依托于互联网或小范围现实交流,体现为基于形成因素的交流、学习和碰撞,实质上是知识流动。因此,社群内的知识依附于社群存在,是社群内个体进行知识输入,获得知识输出的闭合循环,是一种个体自身的隐性冗余价值提高,本文将其编码为“内隐性”。这种内隐性使社群内的知识流动缺乏动力和活力,因此独立社群的存在时间一般较短。所以,案例中的社群通过与外界进行交互,与企业进行合作,使社群内的隐性冗余价值得到利用,在价值共创中为知识流动提供动力。

第三,差异化产生多样商业模式。隐性冗余价值本质上是一种冗余价值,区别于需求价值,其对价值回报的诉求较低,案例中体现为技能的学习、资历的提升或虚荣心的满足等,本文将其编码为“差异化”。这种回报的差异化需求导致平台与社群进行价值共创时的多样化的价值主张、价值共创方式和价值分配模式,进一步造成平台-社群商业模式中运行、激励、管理等方面具有风格迥异的形式。

2. 个体的隐性冗余价值与社群生态特点

隐性冗余价值的碎片化特点决定这些价值需要聚合成为相对完整的价值形态才能被利用,即隐性冗余价值主体需要以社群的形式存在,其特征决定了其天然具有强大的聚合性。隐性冗余价值的创造者通过互联网等信息技术实现跨时空的交流、冲突、合作、学习等,从而形成一个虚拟的围绕特定核心的聚合组织,即在线社群。社群源于对个体需求的满足,需求满足过程即为价值创造过程。相比于传统社群,在线虚拟社群依托于信息技术的快速发展,因而聚集数量巨大、交流频率加快、信息量指数型增长,从而使得其产生的价值以及被开发利用性的可能都大大提高。隐性冗余价值必然伴随着需求价值的产生而产生,但是这些个体如果不能聚集为社群的话,其创造隐性冗余价值的能力必然难以被挖掘,所创造的隐性冗余价值也难以被利用,这种不可见的价值也就等同于无。由此,对于平台-社群商业模式,隐性冗余价值是其价值创造的来源,多维价值共创是其价值创造的方式,社群是其价值共创的伙伴。

案例中社群的组织形式多样,可以是企业的内部员工、粉丝,甚至是毫无关联的众包项目承接人。这是由于相对于价值主体的需求价值所对应的正式身份、工作和角色,其扮演的对应于隐性冗余价值的社群成员的角色更加隐蔽和非正式,从而使社群表现出差异化极大的组织和生存状态,本文将其称为社群生态。从编码中可以看到,多种形式的社群生态存在共通的特点维度,即社群价值密度、社群专业化、社群迭代率和社群聚合度,如表 4 所示。

隐性冗余价值的碎片化决定了社群内个体的价值难以被识别、衡量和利用,因此这部分价值分散地存在于社群内,无法具现在单个主体身上,如海尔内部创业覆盖近两万名员工,这些员工都具有一定的社群属性,但最终与海尔完成价值共创的仅 300 余小微。因此,不同社群生态的单

位价值量不同,即社群价值密度不同。隐性冗余价值主体基于其所创造价值的特定属性汇聚成社群,包括兴趣、技能等,这些标准化、通用化程度各不相同的因素决定了社群的专业化程度存在差异,如猪八戒网大赛所聚集的社群是“码农”,计算机语言的标准化和通用性很强,因此其社群的专业化程度较高。社群成员不是一成不变的,其存在人员更迭,这种迭代代表着社群成员之间联系的变化和知识的流动,因此社群迭代率存在差异。最后,不同社群成员之间联系的紧密度和社群的凝聚力也存在差异,例如海尔社群成员相对稳定而猪八戒网社群成员则相对陌生,即社群聚合度不同。

表 4 社群生态特点

范畴	概念	典型事例
社群生态	社群价值密度	报名参赛团队 538 组,共 2613 人,实际提交成果 119 份(c12)。社区……成立以来共采纳有效意见、创意和代码等 1.3 万余个(b11)。对公司近四分之一(两万人)的员工进行组织变革,鼓励内部创业。截止 2018 年初,形成近 300 个小微(a11)
	社群专业化	各个部门的成员都有,但是都没有任何创业的经验,以前都是按部就班的工作,从来没想过这些(A11)。测试小米系统不需要太复杂的操作,我自己现有的设备和程序就可以完成(B22)。大家都是用那几种编程语言,主要是看创意和稳定性(C26)
社群生态	社群迭代率	团队陆续进了很多新人,但是骨干变化不大(A22)。每天注册的新用户很多,僵尸粉更多。多数版主和铁杆也是就活跃一段时间,很少有一直联系的活跃的(B13)。历届参赛名单资料显示,重复参赛人员极少(c11)
	社群聚合度	我们(雷神)是一家正式公司(A21)。很是一些人,经常在社区里交流技术。线下也有见过面的,但是很少(B24)。和其他队基本没有联系,也没有了解过(C21)

资料来源:本文整理

社群生态的特点是相互影响的,如社群聚合度较高则其迭代率就会较低,社群专业化程度较高则其价值密度普遍较低。这四个维度的差异化组合形成了多样化的社群生态形式,进而导致了基于社群的平台-社群商业模式的多样化实现。

3. 平台-社群商业模式构建

通过以上分析,本文得出了与平台组织进行价值共创的社群生态的特点。接下来,本文将先从商业模式讨论框架——价值主张、价值创造、价值传递以及价值维持四个方面出发,通过案例分析构建起平台-社群商业模式的基本特征(如表 5 所示),然后依据编码得出的社群生态的特点,讨论社群生态对该商业模式的影响。

(1)价值主张。该商业模式具有共赢和赋能的价值主张。共赢指的不仅仅是价值共创中的多方获益,更是一种互相选择的依据,尤其是社群的选择。基于隐性冗余价值而聚合的社群是一种对兴趣、喜好等精神进行追求的结果,其本身就没有极强的盈利动机。如小米与其网络社区中的“米粉”们拥有共同的兴趣,这更容易形成物质上的共赢和精神上的共鸣。社群主体隐性冗余价值的差异化特征决定了社群的需求具有多样性,但社群需求的满足与企业的盈利需求不存在根本的竞争关系。社群可以在企业平台上获得多方面需求的满足,而平台企业利用社群的冗余价值则可以低成本、高收益地获利,这一过程具有一定的参与者赋能属性,是一种通过闲置资源的共享满足各自需求的方式,是一种相对于直接交易来说更低成本价值创造的模式,而这个过程由于对价值创造主体的赋能更有可能衍生出创造性价值。平台企业与社群在共赢中激发双方产生了实现理想、共同成长的动力,赋予了社群和企业组织活力,形成了赋能的价值主张。

表 5 平台 - 社群商业模式特征

商业模式分析框架	平台 - 社群商业模式特征	示例性证据
价值主张	赋能、共赢	通过平台赋能,广大知识工作者获得将智慧、知识和技能变现的能力,并可以自由地选择任务、工作时间和工作地点,利用闲置、零碎的时间和精力去创造收益(c12)。将发烧友当成领先用户,邀请他们共同创造产品,用户通过小米论坛等网上平台向小米提供产品要求(b11)
价值创造	产品创新	利用京东后台数据整理出游戏本的 13 条痛点需求,研究发现可以解决其中 7 条(a12)
	优化创新	用户有很多渠道给小米提建议,也可以评选最佳功能。核心用户参与每天发布的测试版软件的使用,以确定新功能的设计是否恰当(b12)
	理念创新	中国有超过七千万的小微企业和千万数量的设计师,地域的桎梏使小微企业难以获得高品质、低价格的 brand 设计,设计师群体的大量创意找不到出口,设计费用、成长空间不断被 4A 级公司挤压(c22)
价值传递 (社群—平台)	新产品开发	2013 年 12 月首批雷神笔记本上市,2015 年销售额达到 7 亿元(a12)
	产品升级	整合大赛成果后,产品速度上升了 230%,稳定性也很强(C11)
	粉丝经济	线下沟通渠道:用户自发组成同城会进行线下的用户间的交流,也是小米产品的推介活动(b11)
价值维持 (平台—社群)	激励	对参与 MIUI 创新的粉丝给予奖励,一般为新款小米手机或其他产品,以及其他名誉奖励(b11)。比赛排名和奖金(c22)
	运营	“爆米花”活动:米粉与小米工程师面对面交流的平台。每次活动由米粉自发组织管理(b11)。对赌协议的合作付费细则:…对赌目标达成的价值分享方案各个节点例如人力、财务等各自的职责(a11)
	文化	“专注,极致,口碑,快”。……鼓励工程师与客户交朋友以便深切了解用户需求,为发烧而生(b12)。猪八戒网“成人达己”价值观(c22)

资料来源:本文整理

(2) 价值创造。案例中三家企业平台与社群的价值共创环节,包括产品开发、优化和理念创新。价值创造延续于价值主张,而应用型、迭代式、创意式的创新是最适合于平台 - 社群商业模式的价值创造模式。第一,社群的特征决定了,在这种价值共创的商业模式中不适合进行重复性、事务性的工作,因此也就无法完成基础性、攻坚性的基础创新研究工作。第二,对于平台企业,上述工作更适合选择雇佣、购买、外包等方式完成。创新代表对新需求的满足,越高层次的需求就越细分、越多变。社群的聚集本质上就是追求对较高层次需求的满足,在这种对过去不能满足的需求的满足过程中所创造的价值就是一种创新。当较高层次需求逐渐转变为基本需求后,社群的隐性冗余价值也就随之转变成了需求价值,从而产生新的冗余。所以该商业模式的价值共创集中在创新环节。

(3) 价值传递。对比三家企业的平台 - 社群联系紧密度,海尔与社群之间的紧密度最高,所以海尔将价值链中相对完整的新产品开发部分整体剥离出来与社群合作,双方契约签订时限较长,属长期合作关系,价值共创的耦合较深;猪八戒网与社群联系紧密度最低,企业一般只将产品创意的部分剥离出来与社群合作,双方交互频率较低,一般签订一次性契约,耦合度浅;小米介于两者之间,社群参与到平台的产品优化和多元化开发中,双方契约时间较长,但相对灵活,耦合深度的不确定性和跨度都很高。总体而言,平台 - 社群的联系紧密度仅决定两者价值共创的价值深度,即价值

链的长度和完整度,而非价值总量、价值链长度则决定社群对企业的价值传递本质,进一步决定其价值传递的方式。这是因为平台企业的诉求相对单一,即追求利益,所以在平台-社群商业模式中社群对平台的价值传递方式也主要受到单一因素影响,即两者联系的紧密度。

(4)价值维持。平台对社群的价值维持主要体现在激励、运营和文化三方面。激励指的是平台如何满足社群的多样化需求,对其进行进一步赋能,使其有动力、有资源进行更多的价值共创活动,同时提升社群的价值共创能力。运营指的是通过常规的制度、活动和宣传等方式维持平台与社群价值传递的紧密度。运营可以由平台进行,也可由第三方进行,如猪八戒网,甚至可以由社群自身完成。由于社群隐性冗余价值的差异化特征,社群需求的满足不再是单一的物质利益,更多转变为精神的需求,如成长、学习等。因此,社群对平台的选择标准不再是单一物质利益的比较,更多的是文化上的契合。综上,本文构建出了平台-社群商业模式框架,如图2所示。

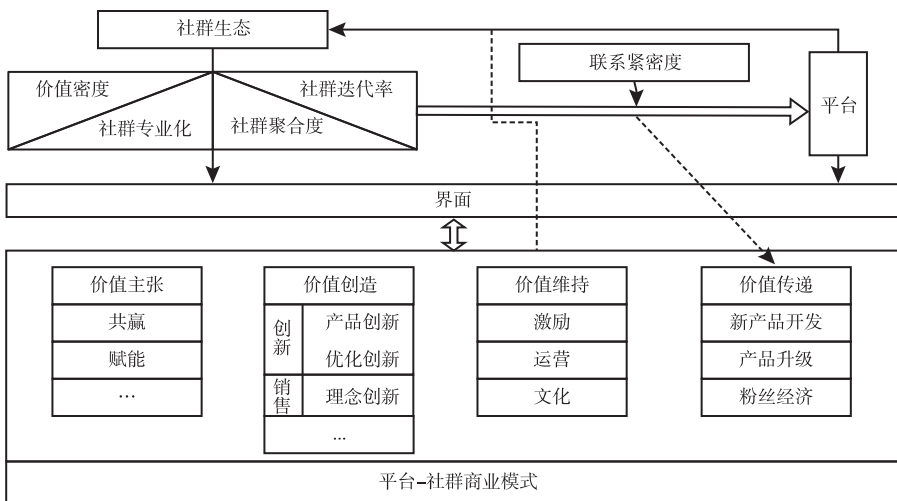


图2 平台-社群商业模式框架

资料来源:本文绘制

4. 平台-社群商业模式中要素间的作用关系及演变

平台-社群商业模式的形态是平台和社群两者之间互动的结果。随着外部环境、社群生态和平台发展的不断变化,价值创造主体应根据变化做出相应的改变,因此需要明确平台-社群商业模式要素间的作用关系及演变,以确定最优的商业模式形态。结合选取的三个企业,本文试图通过其商业模式中平台和社群之间的动态发展及面临的问题,寻找平台-社群商业模式中各个要素间的动态演变,案例分析结果如表6所示。

表6 样本商业模式动态演变对比

商业模式路径	海尔动态变化	小米动态变化	猪八戒网动态变化
社群价值最优区分	部分隐性冗余价值转化为需求价值	需求价值不变,隐性冗余价值属性转变	层次化
社群价值密度	总量降低,价值密度提高	降低	不变
社群专业化	提高	降低	降低
社群迭代率	降低	提高	提高
社群聚合度	提高	提高	降低
联系紧密度	降低	不变	提高
价值主张	由孵化到合作	由共赢到营销	由共赢到外包

续表 6

商业模式路径	海尔动态变化	小米动态变化	猪八戒网动态变化
价值创造	创新到运营	创新到销售	不变
价值传递	新产品开发到完善生态	系统优化到社群经济	不变
价值维持	激励降低;运营方式变为利益博弈;文化变为利益相关	运营方式由客户意见征集到粉丝运作;文化由发烧友转变为“米粉”	不断增加社群分类

资料来源:本文整理

(1)海尔的内部创业。在雷神的孵化过程中,雷神与海尔之间不断出现关于决策、战略和股权等方面的分歧。在海尔的内部创业过程中,小微一旦孵化成功,并由创业者继续运营,小微就会变成社群的主要工作和收入来源,部分隐性冗余价值就会转化为需求价值,以谋求总价值的最大化。家电行业具有一定的专业技术门槛,海尔又是国内仅有的实施平台化战略的家电企业,海尔社群的成员绝大多数是海尔的员工和关系紧密的利益相关者,因此其社群成员总量有限。经过优胜劣汰的内部创业过程,社群的迭代率快速降低,社群总量降低,但部分小微的发展成长,使社群价值密度提高。所以,海尔内部创业后期迭代乏力。雷神成功后便不再完全依托海尔的资源,而是作为一家新生计算机企业进行运营,社群的技术技能等逐渐标准化。伴随着社群专业化程度的提高,逐渐从普遍的海尔员工较低专业化程度转变为小微创业者较高专业化程度,聚合度提高。由社群隐性冗余价值转变为需求价值从而引发社群生态变化,这降低了雷神对海尔的依赖;双方紧密度的降低,进而影响平台-社群商业模式的形态。价值主张从相互依存的价值共创转变为以合作为主的共赢。价值创造过程不再是基于创新的新产品开发,而是基于新产品的运营和海尔生态的构建。因此,海尔原有的激励方式随着社群生态的转变而失效。社群为争取价值最大化与平台展开博弈,双方逐渐由平台-社群关系转变为一般利益相关关系。由于技术、市场竞争环境等因素,海尔平台化变革实质上是小范围的赋能和内部循环。其他行业的个体很难进入到家电行业的社群,而业内其他企业也与海尔存在竞争关系,导致海尔无法利用最广泛的社群隐性冗余价值,而海尔员工组成的社群又难以与其他平台合作,这必然会导致社群的隐性冗余价值向需求价值转化且转化过程为零和转化,因此海尔只能选择对赌或持股的激励方式进行价值维持,但这种维持又进一步促进社群价值从隐性冗余价值向需求价值的转化。因此,海尔通过平台-社群价值共创的商业模式所创造的总价值明显不会高于直接创业投资、外包等外部价值共创所创造的总价值。

(2)小米的粉丝社群。小米构建平台-社群商业模式的初衷是完善 MIUI 系统,初期获得极大成功,但后期陆续出现系统优化创新速度降低等问题。小米手机初步成功后,小米平台-社群偏向创新的价值创造所获取的收益已逐渐低于偏向销售的价值创造,使得小米平台-社群商业模式的價值主张由原来的与社群进行基于技术的价值共创转化为基于粉丝情感的价值营销,从而使价值传递模式逐渐演变为传统的社群经济。价值维持方式也由提倡技术+兴趣的发烧友导向变为了提倡粉丝经济的“米粉”导向。这种导向的改变,使原有社群的隐性冗余价值属性发生变化,技术和能力冗余降低,情感和兴趣冗余提高,因此从技术和兴趣角度的社群隐性冗余价值发生变动。这种复合式的隐性冗余价值变化使社群的价值密度降低,虽然社群人数变动不大,但创新能力下降。社群的存在过度依赖小米,而非通用的技术技能,这使社群的专业化程度降低。由于基于兴趣、情绪的隐性冗余价值相对于基于技术和能力的隐性冗余价值更加不稳定、难持续,这使社群的迭代率提高,如小米网络社区版主的频繁变化。但小米重视线下社群运营,基于兴趣的社群需求更为单一,所以社群聚合度有所提高。由于这种双向变化,小米与社群的紧密度没有明显变动。这种变化源

于小米的战略选择,从手机生产商和系统开发商转变为小米生态设计商。因此其平台-社群的动态变化有利于企业整体战略的匹配,也使得小米的销售额屡创新高。在该趋势下,小米技术侧的平台-社群商业模式中,社群的隐性冗余价值将逐渐转变为需求价值,呈现出系统应用开发商和测试商的合作模式,而兴趣侧的平台-社群商业模式将逐渐转化为纯粹的社群经济模式。

(3)众包平台猪八戒网。猪八戒网为平台-社群商业模式中的第三方界面,其面临着利润降低以及承包方公司化的问题。借助此类界面构建的平台-社群商业模式所共创的价值具有一次性、高不确定性和高通用性的特点,如金山公司需要的一个软件产品的优化方案。这种价值一旦共创完成,极易转化为社群的需求价值,从而使一部分需求价值区分度最高的社群聚合度提高、专业化程度降低、迭代率降低,与平台紧密度提高,即表现为社群内成立的中小型创业企业,专门对接一部分发包方。对于这部分发包方和社群而言,猪八戒网这种第三方界面就变成商业模式中的交易成本,因此无论哪方自建界面都可以降低这部分成本。这就导致在这种平台-社群商业模式中,猪八戒网失去了自身的价值定位,因此很难找到合适的盈利模式,获取丰厚的利润。对于这部分社群而言,需求价值提高导致商业模式中价值创造的创新性降低,对于发包方来说就从隐性冗余价值的低成本利用,转变为高成本外包。所以必然还存在一部分聚合度较低、迭代率较高的社群,这部分社群才是猪八戒网这种众包平台的真正客户群体。因此,在基于第三方界面形成的平台-社群商业模式中,社群的层次化是动态变化的,不同层次的社群价值最优区分度不同。这种变化是由外部技术、市场需求和竞争等环境的变化导致的。面对第二层次社群(真正的客户群体),猪八戒网只能选择信息不对称战略,避免或延迟其转变为第一层次社群。但这种不对称增加了整体商业模式的交易成本,这迫使第二层次社群向第一层次转变,形成零和博弈。该趋势下,猪八戒网需要采取不断增加合作社群种类的方式,以求通过量的增加追求利润。

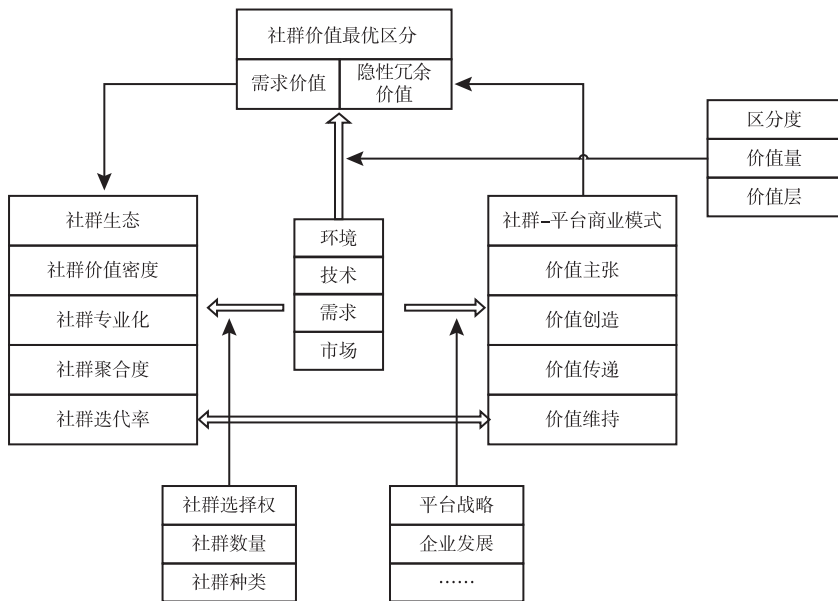


图3 社群价值、社群生态与平台-社群商业模式要素间的作用关系及演变

资料来源:本文绘制

综上,本文发现平台-社群商业模式动态变化的起点在于社群隐性冗余价值与需求价值的最优区分。即,社群与平台进行价值共创对于社群来说是一种对隐性冗余价值进行的利用,但对于社群内的个体而言,这种创造价值以获取回报的方式本质上是一种创业活动,只是创业的形式更多样、形态更隐蔽、结果更非正式。之所以称其为创业活动而非创业行为,是因为创业行为创造的是

需求价值,而不是对隐性冗余价值的利用。根据创业的最优区分理论,创业主体的创业绩效需要兼顾所创造价值的合法性和差异性,只有两者之间达到最优的区分度,才能使创业绩效最高(Eric等,2017)^[35]。而需求价值和隐性冗余价值同样具有这种价值创造的双元性,需求价值由于其正式性、稳定性和物质性特征往往具有较高的合法性和较低差异性,而隐性冗余价值的碎片化、内隐性和差异性则决定其具有较高的差异性和较低的合法性。个体所创造的某类价值是否冗余是主观判断的结果,当个体将原本工作、计划之外创造的价值看作常规价值后,隐性冗余价值就转变为需求价值。这种区分和转化受到技术、经济、文化等因素的影响。因此,社群价值的最优区分受市场、行业等环境因素的影响,而社群价值的最优区分则会影响到社群生态的组态,使其表现出不同的形态。反之,社群生态也会反过来决定平台-社群商业模式的形态,形成价值的最优区分-社群生态-商业模式的动态演化过程,具体如图3所示。

五、结论与贡献

1. 结论与讨论

本文以新时代互联网背景下出现的,通过利用外部大众力量助力企业创新的新型平台化模式为研究对象,通过分析其中最具有代表性的海尔平台组织模式、小米网络社区模式和猪八戒网众包模式,得到如下结论:

(1)平台-社群商业模式是平台与大众进行价值共创的商业模式,由平台、社群和界面三部分构成。平台一般为主动与社群合作、实行平台化或部分平台化的企业;社群是与平台企业进行价值共创的广泛群体;界面是平台与社群进行交互的面板,可以由平台、社群或者第三方企业组织、公共部门组织持有。

(2)平台-社群商业模式的价值来源是隐性冗余价值。隐性冗余价值是一种难以具现的区别于需求价值的冗余价值,通常以创意、技能和兴趣等形式存在。个体隐性冗余价值具有碎片化、内隐性和差异化的特点:碎片化使拥有隐性冗余价值的个体普遍以社群的形式存在;内隐性促使想要持续创造价值的社群与外部平台进行价值共创;差异化使平台-社群商业模式呈现出多样化的特征。社群利用隐性冗余价值与平台进行的价值共创本质上是一种创业活动,其若想追求总价值的最大化,需要进行合法性和差异化的权衡,即需求价值与隐性冗余价值的区分度,也就是社群价值的最优区分。

(3)社群是平台-社群商业模式中的决定性力量,商业模式以何种形式存在取决于社群的特点,即社群生态。社群生态是由社群价值密度、社群专业化、社群迭代率和社群聚合度四个相互影响的维度构成的复杂组态。平台基于社群生态,与社群共同构建了具有不同价值主张、价值创造、价值传递和价值维护过程的平台-社群商业模式。平台-社群商业模式的价值主张一般为共赢、赋能;价值创造为不同形式的创新;价值传递为社群向平台输送的价值,具体方式由平台与社群的紧密度决定;价值维护为平台向社群输送的价值,包括激励、运营和文化三方面。

(4)平台-社群商业模式不是一成不变的,无论平台、社群还是外部环境等的变化,都可能导致商业模式的动态变化。而平台-社群商业模式的演化则是社群价值的最优区分、社群生态和平台商业模式三者相互关联影响的结果。

2. 理论贡献与实践意义

本文关注的平台-社群商业模式,实质上是一种企业将自身部分价值链转化为平台组织,并对价值链剩余部分的利益相关者进行赋能并对其冗余价值进行开发,以实现价值共创的商业模式。过去对于这种商业模式的研究是割裂和分散的,因此难以系统揭示平台-社群商业模式的构成和运作机制。首先,已有平台组织的研究更多关注平台企业的转型、战略、模式和组织结构等,却忽视

了其中的价值创造主力——社群,因此无法回答为何相似的平台组织与不同的社群进行价值共创会取得不同的结果的问题。本文构建的社群生态补充了平台-社群商业模式中价值共创的另一主体,通过讨论社群生态差异对平台-社群商业模式的影响对上述问题进行了回答。其次,与已有平台组织的研究相反,过去关于社群的研究则仅侧重于社群作为企业额外资源的作用,因此其研究往往集中于社群的价值来源、价值传递方式等,无法解释某些社群可以与企业进行价值共创的原因和对企业商业模式的影响机理。本文归纳了不同平台组织在这种商业模式中对社群的利用过程、战略选择和影响方式,补充了以往被忽视的对于社群价值输出机制和演化过程的研究,从而对上述问题做出了解答。最后,本文构建了基于隐性冗余价值的社群生态、平台组织和界面的商业模式结构,打破了过去对于平台-社群商业模式研究相对驳杂,难以发现其核心规律和本质特征的困境。

本文对现实企业和社群的发展具有指导意义。首先,对隐性冗余价值的分析揭示了现有的实施平台-社群商业模式的企业为什么仅能进行利用式创新却很少有探索式创新的原因,对平台企业选择哪部分价值链与社群进行价值共创提供了依据。其次,本文构建的平台-社群商业模式对平台企业的战略选择,包括如猪八戒网等第三方界面的战略选择提供了参考,同时也对社群如何追求和实现平台的价值最大化具有借鉴意义。最后,本文通过对平台-社群商业模式的动态变化路径的分析,真正揭示了具有该模式的企业出现问题的原因,并为其未来的变化趋势提供了蓝本。

3. 研究展望

本文存在以下不足:第一,由于平台-社群商业模式刚刚兴起,可供研究的典型企业很少,本文虽然运用定性比较分析的方法构建了社群生态,但只能以案例编码的形式进行总结和归纳,所以组态中各维度的边界相对模糊,全面性难以保证。第二,在平台-社群商业模式动态变化路径的分析过程中,可以明显发现变化过程受到多层因素的影响,例如个体层次、企业层次和宏观环境层次,因此对于一些非主要因素,本文不能一一阐述和研究,这使平台-社群模式无法与企业整体战略相结合。未来可从两方面入手对本研究进行深化:一是收集更多实施平台-社群商业模式的企业数据,完善社群生态的组态维度。二是对案例企业的商业模式进行持续追踪,结合新技术、新理念不断完善本文构建的理论体系。

参考文献

- [1] Amit, R., and C. Zott. Valuecreation in E-business[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22, (6-7): 493-520.
- [2] Mc Alexander, J. H., J. W. Schouten, and H. F. Koenig. H. F. Building Brand Community[J]. Journal of Marketing, 2002, 66, (1): 38-54.
- [3] Ciborr, C. U. The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises[J]. Organization Science, 1996, 7, (2): 103-118.
- [4] 王凤彬, 王晓鹏, 张驰. 超模块平台组织结构与客制化创业支持——基于海尔向平台组织转型的嵌入式案例研究[J]. 北京: 管理世界, 2019, (2): 121-150, 199-200.
- [5] 井润田, 赵宇楠, 滕颖. 平台组织、机制设计与小微创业过程——基于海尔集团组织平台化转型的案例研究[J]. 广州: 管理学季刊, 2016, (4): 38-71.
- [6] 宋立丰, 刘莎莎, 宋远方. 冗余价值共享视角下企业平台化商业模式分析——以海尔、小米和韩都衣舍为例[J]. 武汉: 管理学报, 2019, (4): 475-484.
- [7] 张小宁, 赵剑波. 新工业革命背景下的平台战略与创新——海尔平台战略案例研究[J]. 天津: 科学学与科学技术管理, 2015, (3): 77-86.
- [8] 简兆权, 刘晓彦, 李雷. 基于海尔的服务型制造企业“平台+小微企业”型组织结构案例研究[J]. 武汉: 管理学报, 2017, (11): 21-29.
- [9] 罗仲伟, 李先军, 宋翔, 李亚光. 从“赋权”到“赋能”的企业组织结构演进——基于韩都衣舍案例的研究[J]. 北京: 中国工业经济, 2017, (9): 176-194.
- [10] 白景坤, 张贞贞, 薛刘洋. 互联网情境下基于平台的企业创新组织机制研究——以韩都衣舍为例[J]. 北京: 中国软科学,

2019,338,(2):186-197.

[11] Huizingh, K. R. E. E. Open Innovation; State of the Art and Future Perspectives[J]. *Technovation*, 2011, 31, (1): 2-9.

[12] Saebi, T., and N. J. Foss. Business Models for Open Innovation; Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions[J]. *European Management Journal*, 2015, 33, (3): 201-213.

[13] Scozzi, B., B. Nicola, and P. Pierpaolo. Managing Open Innovation in Urban Labs[J]. *Group Decision and Negotiation*, 2017, 26, (5): 857-874.

[14] Parker, S. C. Intrapreneurship or Entrepreneurship? [J]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26, (1): 19-34.

[15] Sørensen, J. B., and M. A. Fassiottto. Organizations as Fonts of Entrepreneurship [J]. *Organization Science*, 2011, 22, (5): 1322-1331.

[16] Burton, M. D., J. B. Sørensen, and S. D. Dobrev. A Careers Perspective on Entrepreneurship [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2016, 40, (2): 237-247.

[17] Gruber, M., S. M. Kim, and J. Brinckmann. What is an Attractive Business Opportunity? An Empirical Study of Opportunity Evaluation Decisions by Technologists, Managers, and Entrepreneurs [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015, 9, (3): 205-225.

[18] Priem, R. L., S. Li, and J. C. Carr. Insights and New Directions from Demand-side Approaches to Technology Innovation, Entrepreneurship, and Strategic Management Research [J]. *Journal of Management*, 2012, 38, (1): 346-374.

[19] Schmidt, J., and T. Keil. What Makes a Resource Valuable? Identifying the Drivers of Firm-idiosyncratic Resource Value [J]. *Academy of Management Review*, 2013, 38, (2): 206-228.

[20] Zott, C., and R. Amit. Business Model Design: An Activity System Perspective [J]. *Long Range Planning*, 2010, 43, (2-3): 216-226.

[21] Payne, A. F., K. Storbacka, and P. Frow. Managing the Co-creation of Value [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, 36, (1): 83-96.

[22] Faraj, S., G. V. Krogh, M. Eric, and L. R. Karim. Online Community as Space for Knowledge Flows [J]. *Information Systems Research*, 2016, 27, (4): 1-17.

[23] Porter, C. E., and N. Donthu. Cultivating Trust and Harvesting Value in Virtual Communities [J]. *Management Science*, 2008, 54, (1): 113-128.

[24] Reischauer, G., and J. Mair. How Organizations Strategically Govern Online Communities; Lessons from the Sharing Economy [J]. *Academy of Management Discoveries*, 2018, 4, (3): 220-247.

[25] 骆静, 廖建桥. 基于提高知识员工组织嵌入度的实践社群研究 [J]. *北京: 科研管理*, 2006, (2): 135-141.

[26] Dahlander, L., and M. W. Wallin. A Man on the Inside; Unlocking Communities as Complementary Assets [J]. *Research Policy*, 2006, 35, (8): 1243-1259.

[27] Wenger, E. C., and W. M. Snyder. Communities of Practice; The Organizational Frontier [J]. *Harvard Business Review*, 2000, 78, (1): 139-146.

[28] Wang, J. S., C. F. Cheng, and W. J. Jane. Buying Success or Redistributing Payment; Bidirectional Causality in Korean Professional Baseball League [J]. *Eurasian Business Review*, 2014, 4, (2): 247-260.

[29] Chou, C. H., Y. S. Wang, and T. I. Tang. Exploring the Determinants of Knowledge Adoption in Virtual Communities; A Social Influence Perspective [J]. *International Journal of Information Management*, 2015, 35, (3): 364-376.

[30] Hau, Y. S., and M. Kang. Extending Lead User Theory to Users' Innovation-related Knowledge Sharing in the Online User Community; The Mediating Roles of Social Capital and Perceived Behavioral Control [J]. *International Journal of Information Management*, 2016, 36, (4): 520-530.

[31] Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14, (4): 532-550.

[32] 毛基业, 陈诚. 案例研究的理论构建: 艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述 [J]. *北京: 管理世界*, 2007, (2): 135-141.

[33] Strauss, A., and J. Corbin. *Basics of Qualitative Research Techniques* [M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

[34] Lietz, C. A., and L. E. Zayas. Evaluating Qualitative Research for Social Work Practitioners [J]. *Advances in Social Work*, 2010, 11, (2): 188-202.

[35] Eric, Y. Z., F. Greg, L. Michael, and M. Danny. Optimal Distinctiveness: Broadening the Interface between Institutional Theory and Strategic Management [J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38, (1): 93-113.

Platform-community Business Model: Based on the Case of Haier Platform Organization, Mi Network Community and ZBJ. COM Crowdsourcing Platform

SONG Li-feng¹, SONG Yuan-fang², FENG Shao-wen²

(1. School of Business, Beijing Wuzi University, Beijing, 101149, China;

2. School of Business, Renmin University of China, Beijing, 100872, China)

Abstract: With the development of the information technology, the platform organizations have gradually emerged on a global scale. This kind of new organizations aim for value sharing between the public community and the enterprises. In China, there are several outstanding platform organizations which grab the scholars and the public's attention. For example, those were built by Haier and Mi and ZBJ. COM. Haier empowered its employees to establish new businesses within the company and they have incubated Thunderobot, which is a new technology company. Mi created MIUI system and makes full use of the fans' ability to make improvement of the utility of the system. ZBJ. COM which is the crowdsourcing model aims at empower the community, there are millions of individuals, companies try to meet their own needs through the help of ZBJ. COM. However, with the development of such kind of business model, some problems that the enterprises cannot solve by themselves. Those problems including the contradiction of management rights, lack of innovation and falling profits have occurred frequently.

Previous researches tried to bring forward several solutions. There are two perspectives; the first perspective tried to solve these problems through researching the enterprises themselves, like the operating mechanism, organization structures and the company's ability; another perspective tried to learn how to better use the resources come from the communities, like from the knowledge flowing and marketing perspectives. However, these two streams did not touch the nature of such kind of business model. That is who is the actual value creation subject. It means that we should change the direction and try to analyze and resolved such dilemmas from the perspective of the company's partners. Since the fundamental value creation partner in this kind of business model is the community, we should not only focus on the function of the community as some kind of low-price resources, we should focus more on the fundamental function of community for the whole business model.

According to the practice problems and theoretical gaps, our research brings forward our core question: first, where does the value in the community come from; second, what are the characteristics of community value; third, how does community characteristics influence the construction of the platform-community business model; moreover in the process of platform organization and community value co-creation, how does the development and change of both sides influence each other and in turn influence the configuration of this business model.

Due to our questions is about how and why, we adopted multi-cases study as our overall strategy. We coded all the data at first to answer the question of where is the community's value come from and its characteristics. Then we coded again to answer the question of what is the community characteristics. At last, based on the frame of business model, we solve the function of community characteristics for the business model and explain the evolution of this kind of business model.

Through coding and in-depth research, our research made the key contribution is we built a platform-community business model through the multi-cases research of Haier, Mi and ZBJ. COM. This platform-community business model is based on the individual demand value and implicit redundancy value. Firstly, based on the fragmented, implicit and differentiated characteristics of implicit redundancy value, the inevitable trend of mass community and value creation is derived. Secondly, the community configuration of community value density, community specialization, community iteration rate and community aggregation degree are summarized, and then concluded the community ecology. Thirdly, through the analysis of the problem that Haier, Mi and ZBJ. COM had, the author established the dynamic path of the platform-community business model; the optimal differentiation of community values, the community ecology and the platform business model. Finally, this research revealed the reasons for the crises of this kind of business model and give some instructions and strategy suggestion for the practice of platform-community business model.

Key Words: implicit redundancy value; community ecology; platform-community business model; evolution path; optimal distinctiveness

JEL Classification: D85, M10, M21

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2020.03.008

(责任编辑:刘建丽)