

·数字经济与智慧经济·

基于服务主导逻辑的“互联网+” 企业创新生态系统价值共创模式



□周 青 姚景辉 杨 伟

[杭州电子科技大学 杭州 310018]

[摘要] 【目的/意义】“互联网+”使企业创新生态系统的内外部环境发生巨大变化,催生出多样化的价值共创模式。【设计/方法】基于服务主导逻辑,分析归纳出“互联网+”对企业创新生态系统价值共创的影响,从发起主体、核心能力、价值主张、推进机制和价值实现五个维度归纳总结出三种价值共创模式,即机构引导型、社群推动型和机构-社群协同型,并以多点公司、虎扑社区和微信小程序为例进行典型案例分析。【结论/发现】“互联网+”企业创新生态系统的价值共创须以共同的价值目标为出发点、以人性为着眼点、以创新为支撑、以服务为主线,致力于价值共创的可持续发展。

[关键词] 服务主导逻辑;“互联网+”;创新生态系统;价值共创

[中图分类号] F279.27;F273.1

[文献标识码] A

[DOI] 10.14071/j.1008-8105(2020)-1004

Value Co-creation Models of “Internet+” Enterprise Innovation Ecosystem Based on S-D Logic

ZHOU Qing YAO Jing-hui YANG Wei

(Hangzhou Dianzi University Hangzhou 310018 China)

Abstract [Purpose/Significance] The development of “Internet +” has brought about tremendous changes in the internal and external environment of the enterprise’s innovation ecosystem, and has spawned a diversified value co-creation model. [Design/Methodology] Based on the S-D logic, this paper analyzes the impact of “Internet+” on the value co-creation of enterprise innovation ecosystem, and summarizes three value co-creation models, which are organization-led, community-driven and institution-community collaboration. Cases of Dmall, Hupu and WeChat mini program are analyzed to illuminate these models. [Findings/Conclusions] The research shows that the value co-creation of the “Internet +” corporate innovation ecosystem must be based on a common value goal as the starting point, human nature as the base, innovation as the support, and service as the main line, and committed to the sustainable development of value co-creation.

Key words S-D logic; internet+; innovation ecosystem; value co-creation

引言

互联网时代下组织间的连接与互动得以加强,以互联网技术为基础构建的商业生态系统将创造新

的价值^[1]。2015年7月,国务院印发《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》,明确指出要顺应“互联网+”发展趋势,大力拓展互联网与经济社会各领域融合的广度和深度,形成以互联网为基础设施和创新要素的经济社会发展新形态。“互联

[收稿日期] 2020-03-01

[基金项目] 国家自然科学基金重点项目(71932005);国家自然科学基金面上项目(71874046)。

[作者简介] 周青(1979-)男,博士,杭州电子科技大学管理学院教授、博士生导师;姚景辉(1994-)男,杭州电子科技大学管理学院硕士研究生;杨伟(1978-)男,博士,杭州电子科技大学管理学院教授,清华大学经济管理学院访问学者。

网+”可以理解为互联网技术及其社会制度属性与其他领域的深度融合,其本质是传统产业的在线化、数据化,同时也是一种全新的发展范式^[2-4],通过其强大的连接能力,推动创新与开放,跨界与融合,重塑社会组织结构,进而促使经济发展方式与价值创造方式的改变。据世界知识产权组织发布的《2018年全球创新指数报告》^[5]显示,中国的排名由2017年的22位升至17位,成为唯一进入发达国家俱乐部(前25名)的中等收入国家,这一成绩得益于创新驱动发展政策与“互联网+”的发展,显示出中国蓬勃的创新活力。

在“互联网+”的影响下,各企业为顺应发展趋势纷纷创建或参与企业创新生态系统,并发展出各具特色的价值共创模式。国内外学者从网络、技术协同和创新平台等不同的视角定义了企业创新生态系统并基本形成共识:企业创新生态系统是指企业为满足用户多样化需求,与影响企业发展的所有组织和个人协同合作而构成的共生演化、松散互联、相互依赖的动态开放性网络式系统^[6-9]。随着移动互联网的发展,这种网络式系统可以分为价值网络、信息网络和社交网络^[10],并向线上线下相结合的生态化创新组织体系演变,即“互联网+”创新生态系统^[2],在网络互动中,各主体扮演不同的角色,通过开放协作实现价值共创^[11]。价值创造作为创新生态系统研究的核心聚类^[12],受到创新生态系统的技术和服务突破的满意度、价值取向、资源共享制度和领导企业的信任程度及环境驱动等因素的影响^[13]。服务主导逻辑将价值创造置于创新生态系统的核心位置,认为服务是交换的根本基础^[14],而交换的根本目的是共同创造价值,价值以连贯的方式将不同的系统部分联系在一起^[15],促使价值创造方式发生结构性转变,形成新的价值共创模式。因此,对于企业创新生态系统价值共创模式的研究有助于企业转变价值创造思维,更好地适应数字化世界的竞争。同时,服务主导逻辑主张所有社会和经济参与者都是资源整合者,价值共创是通过参与者创造的制度和制度安排进行协调的,在这个过程中,操作性资源是战略利益的根本来源^[14,16],这一观点反映出价值共创模式必然是多样化的。互联网环境下,创新生态系统往往以平台的形式展现,价值创造需要在平台交互中配置异构关系,从而在联合领域提供多种价值创造环境与交互机制,因此,平台是价值共创的场所^[17-18]。此外,社群成为企业的异质性资源,跨界协作成为常态^[19],在合适的场景下,针对特定的社群,利用有传播力的内容通

过社群网络中人与人的连接而产生的社交裂变实现扩散,可以获得有效的价值^[20]。这些变化将促使“互联网+”企业创新生态系统形成新的价值共创模式。

目前,学者们对创新生态系统的价值共创表现出了极大的关注,尤其是对其参与主体、影响因素、机制和模式进行了一定的研究^[10-13,21-23],但是,对于“互联网+”情境下创新生态系统价值共创的研究略显不足。因此,本文基于服务主导逻辑,分析“互联网+”情境下企业创新生态系统发生的新变化,探究其价值共创模式。首先,通过分析“互联网+”对企业创新生态系统价值共创的影响阐明价值共创模式演化的原因;其次,从不同的维度着手,研究在技术与制度作用形成的能力架构影响下形成的价值共创模式。

一、“互联网+”企业创新生态系统价值共创模式的理论框架

(一)“互联网+”对企业创新生态系统价值共创的影响

腾讯《“互联网+”系列报告之一:愿景篇》提出“互联网+”的四大要素:技术基础、实现路径、表现形式和最终形态,即利用大数据、人工智能等先进技术促进互联网和传统产业的跨界融合,推动产业转型,催生新产品、新模式,最终形成“互联网+”新生态^[24]。在基于“互联网+”快速发展而形成的数字化世界中,日常物质充满了嵌入式智能,并且连接到互联网,将数字世界的互动带入影响我们日常现实的物理世界^[25-26]。在这个数字化世界中,平台领导者可以与为平台生产互补产品和服务的公司形成企业创新生态系统,以提高创新的价值。因此,“互联网+”四大要素贯穿企业创新生态系统价值共创的始终。基于此,我们可以总结出“互联网+”对企业创新生态系统价值共创的影响,逻辑关系如图1所示。

1. “互联网+”技术基础提升创新主体核心能力。资源是价值共创的基础,而技术是加强资源交换和价值共同创造的最有效工具^[27]。随着大数据、云计算等新一代信息技术的快速发展,以往纷繁复杂的信息和数据处理起来更加方便,各主体所拥有的资源更加透明,在智能化分析与匹配技术的辅助下,把相关资源与各主体的需求精准匹配,使得资源配置更加合理有效,有利于加强企业内和企业间资源整合的广度和深度,而这会进一步提高组织的动态适应性,避免组织僵化,构建柔性化组织结

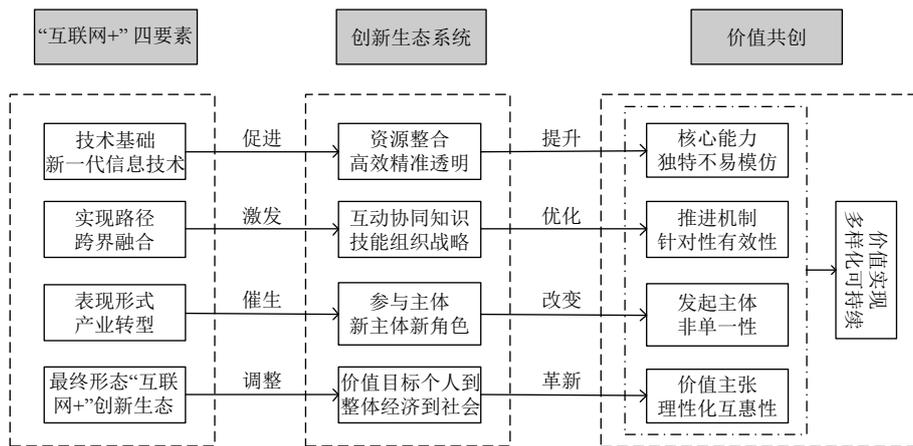


图 1 “互联网+”对企业创新生态系统价值共创的影响

构^[28], 为主体创造独特的、不易模仿的核心能力提供物质与组织基础。

2. “互联网+”实现路径优化企业创新生态系统推进机制。价值共创本质上就是企业与其客户之间的互动, 通过互动产生反馈, 从而产生新的特性^[14, 29]。“互联网+”连接一切的特性使得线上线下无缝连接, 各种数字化平台的建立使得利益相关者之间的互动和跨界协作更加便利, 良好的互动可以促进彼此间的协作, 优势能力的互相转化, 提升信任度与默契度, 具体体现在知识、技能、组织、战略等各个方面, 达到多维化协同, 进而为创新具有针对性和有效性的价值共创推进机制创造良好条件。

3. “互联网+”表现形式改变价值共创发起主体。“互联网+”的发展促使企业创新生态系统的生态构成发生明显变化, 具体表现在新主体的出现和主体角色多元化。互联网与传统产业的跨界融合推动产业转型升级, 催生了一些之前不存在的主体, 比如云服务商和虚拟社群等。并且, “互联网+”企业创新生态系统中各主体的角色不再单一化, 成员既可以担当发起者, 又可以担当参与者, 使得价值共创发起主体发生改变。

4. “互联网+”最终形态推动企业创新生态系统价值主张演变。企业创新生态系统中的价值共创必须满足两个条件: 一是个体在价值共创中发挥积极作用; 二是个体可以从参与过程中获得一些好处^[30]。传统的价值共创往往由企业主导, 重视经济价值的产出, 而忽视个体及社会价值。但在“互联网+”情境下, 经济价值不再是唯一的价值目标, 用户可以通过参与产品的开发设计等活动实现自我满足, 追求情感价值, 机构与社群的合作可以提升社会民众的满意度, 促进社会和谐, 具有极大的社

会价值。价值目标的调整体现了参与者的现实需求, 促使企业价值主张向理性和互惠性的方向演变, 进而推动价值共创模式的演化发展^[31]。

5. “互联网+”四要素共同促进企业创新生态系统的价值实现。“互联网+”改变了企业创新生态系统内参与主体的构成及其目标, 以及主体间的互动与资源整合方式, 进而对价值共创进程产生巨大影响, 发起主体、核心能力、价值主张和推进机制等维度的变革和创新共同推动了价值实现的多样化和可持续性。

服务主导逻辑主张价值是由通过特定网络配置进行资源整合的参与者共同创造的, 价值并非简单的交换价值, 而应是使用价值^[32], 并且是由受益者独特地用现象学的方法决定的^[14]。在整个价值共创过程中, 发起是价值共创的起点, 根据虚拟环境下价值共创发起主体的不同, 可将价值共创分为发起的价值共创和自发的价值共创^[33]。“互联网+”情境下, 随着社群平台的兴起, 由社群发起的价值共创现象愈加普遍, 社群与机构成为对比鲜明的两个群体。不同的发起主体基于其核心能力提出不同的价值主张, 并围绕技术和制度开发针对性的推进机制促进主体间的互动和资源整合, 得到不同的价值共创结果。其中, 技术属于操作性资源, 是知识的实际运用, 企业把自己的价值主张通过技术呈现给用户, 参与者可以通过虚拟而非物理接口交换资源, 从而共同创造价值^[34]。制度通常不独立于其他制度, 而是作为由生态系统的参与者进行社会建构和内化的制度安排的一部分, 使参与者能够在时间和认知限制下实现服务交换和价值共创^[16, 35]。在技术与制度的双重作用下, 企业创新生态系统形成不断演化的能力架构和有效的价值共创推进机制, 促进价值共创模式的演化。

综上所述,本文基于服务主导逻辑,以发起主体为切入点,从价值共创的发起主体、核心能力、价值主张、推进机制和价值实现五个维度出发,将

“互联网+”企业创新生态系统的价值共创分为机构引导型、社群推动型和机构-社群协同型三种主要模式,如表1所示。

表 1 “互联网+”企业创新生态系统价值共创的三种典型模式

价值共创模式	发起主体	核心能力	价值主张	推进机制	价值实现
机构引导型价值共创模式	机构创新主体	技术	注重可接受性	价值观与实践相匹配机制	经济价值为主,可持续性弱
社群推动型价值共创模式	创新社群	创意	注重经验性	内部激励机制与包容性互动机制	情感价值为主,可持续性较强
机构-社群协同型价值共创模式	机构创新主体与创新社群	技术和创意	注重互惠性	能力演化机制与民主化决策机制	经济、社会、情感价值兼顾,可持续性最强

(二) 机构引导型价值共创模式

在企业创新生态系统中,机构主要包括企业及其相关联的异质性利益相关主体,如高校、科研院所、政府、供应商、中介机构和合作者及竞争者等^[7]。服务主导逻辑认为所有经济都是服务经济^[32],在“互联网+”情境下,各主体通过服务交换更容易寻找到优势互补的最佳合作伙伴,通过资源整合推出具有吸引力的新产品,创新服务流程,提升用户体验,并利用用户的反馈意见再次升级服务,形成良性循环,机构引导型价值共创模式的核心内容如下:

1. 发起主体:机构创新主体。企业、高校、科研院所等机构基于共同目标达成战略共识,针对市场痛点联合提出价值主张并引导用户接受,或根据用户反馈改进价值主张,创新产品和服务,提升用户体验。

2. 核心能力:领先的技术。各机构通过整合各自的优势资源创新技术,如企业的资金、高校和科研院所的专利知识、政府的政策支持以及合作伙伴的异质性资源,互相之间创造性地融合,容易开发出领先的技术。

3. 价值主张:基于对自身和合作伙伴的战略资源和核心能力的清楚认知,以及对用户需求的深度了解,提出有利于各参与者的价值主张,注重可接受性。因为价值是主观的,各方所认同和追逐的价值必定是有差异的,企业更多追求经济价值,政府考虑社会价值,用户注重情感价值,因此,必须充分考虑各方需求,提出合理的价值主张。

4. 推进机制:首先,核心企业引导建立良好的伙伴关系和具有灵活性的系统结构。包括确定潜在参与者,制定有利于系统良好运行的制度和规则。各机构之间首先通过信息共享和沟通协调确定优先解决的问题,达成一致目标,然后在价值创造的每个环节提供互补能力,这要求主体间资源和技能的创新组合,以及彼此间构建信任关系。此外,在整个互动过程中,机构不可试图控制整个过程,寻

求比参与价值共创的其他个体更多的利益,否则将会导致负面结果,如社群参与意愿的降低、对机构的信任程度下降、创造力遭到压抑等。其次,激励社群参与,引导其理解企业的业务逻辑,通过机构与社群价值观和实践的匹配促进双方价值目标的实现。在机构与社群的互动中,由于两个群体属性、价值观、资源的不同,双方互动的过程中难免会产生误解甚至冲突,这就要求机构设法满足社群在服务体验、自尊和自我价值实现等方面的需求,只有让他们看到满足这些需求的希望,才能更加积极主动地参与到价值共创的过程中来。同时注重帮助社群提升自身能力,必要时应适当授权,协调双方关系,激发其积极性和主动性,确保价值共创顺利、有序、高效进行。

5. 价值实现:经济价值为主,可持续性较弱。在机构引导型价值共创中,虽然企业注重提升用户的体验,并善于倾听用户的反馈意见,但是用户被赋予的权力依然有限,他们很难参与到产品的设计与生产过程当中,只能被动地接受企业提供的产品,在这一过程中,还是以经济价值为导向,各机构追逐利润而忽视了用户所追求的情感价值,维护手段以正式制度为主,虽然可以通过建立规章制度来保障价值共创过程的规范化,但是也容易导致社群的积极性和主动性不高,因而影响价值共创的可持续性。

综上,机构引导型价值共创模式可以归纳为:核心企业+合作伙伴通过沟通协作提出合理的价值主张,引导和激励以消费者为核心的社群参与,在不断互动中实现双方价值观和相关实践的匹配,并借助良好的伙伴关系和具有灵活性的系统结构共创价值。

(三) 社群推动型价值共创模式

服务主导逻辑认为价值是主观的,并且是由受益人所决定的,而受益人又总是价值的共同创造者^[14]。社群作为价值的共同创造者是指基于共同的兴趣、

目标、需求而形成的群体,个体消费者通过社群作为价值提供者进入价值网络并成为创新体系的重要成员^[36]。在“互联网+”环境下,创新社群推动的价值共创更具时代意义,与机构引导的价值共创不同的是,社群推动的价值共创中的社群往往是自生成的兴趣社群,用户基于共同的爱好聚集在一起,内部互动频繁,自生产内容并进行传播,成员积极参与企业产品的设计与生产,提供创意想法,促使企业生产出更受用户欢迎的产品与服务,是企业持续成长的优势和基础^[19],社群推动型价值共创模式的核心内容如下:

1. 发起主体:创新社群。Heinonen认为客户发起的价值共创必须考虑“使用价值、客户背景和客户体验”,拥抱客户发起的价值共创的企业有望提高其总体价值水平,从而刺激组织绩效^[37]。而社群可以看作企业的客户联合体,社群成员为实现现时或潜在需求而采取的主动行为,其需求和创意可以引发连锁效应,刺激机构调整发展方向,赋予用户更多权力,以更好地满足社群需求,从而共创价值。

2. 核心能力:经验与创意。社群成员作为企业产品的使用者与价值的决定者,在使用过程中积累了丰富的经验,并凭借自己的创意想法使同样的产品产生不同的价值,成员间的分享与互动可以形成新的创意,使得社群的核心能力具有高度演化活力。

3. 价值主张:基于社群内部成员的创意能力和产品使用过程中积累的经验提出价值主张,满足自身需求的同时促进企业发展。价值是由受益者独特地用现象学的方法决定的,同样的产品在不同的用户手中会发挥不同的价值,因此价值具有经验性。在现实生活中,企业作为产品的生产者却非使用者,其使用经验相比社群用户而言要弱,并且,“互联网+”的不断发展赋予了社群更多的能力,社群成员的知识和技能更丰富,对自我实现的需求更加迫切,这都为社群发起价值共创创造了条件。

4. 推进机制:首先,以社群凝聚力和内部激励推动价值共创。一般意义上的消费者社群成员更注重自身的利益,往往会忽视整体的利益,成员之间各自为战,很难共同作为价值共创的发起者。因此,团结社群成员,形成凝聚力和社群精神是社群发起价值共创的前提,而这需要在社群内部创造成员共同认同的文化和价值观,有共同认同的价值观和共同信仰的社群精神,就会产生内部激励,成员之间发自内心的分享和互助,创意不断碰撞,形成创意社群。其次,社群作为发起者,机构扮演促进

者的角色,双方通过包容性谈判与互动共创价值。机构在价值共创的过程中更多地扮演促进者的角色,即利用自身资源和经验来帮助社群,以弥补社群在这方面的不足。但是由于双方价值目标的差异,在机构与社群双方的互动与协同中,可能会发生一些纠纷,例如运行制度方面的不同意见,产品设计方面的不同看法等,这就需要双方在不断磨合中找到解决的办法,可以通过谈判等方式来解决,重要的是双方要相互尊重,有一种包容的态度。

5. 价值实现:情感价值为主,可持续性较强。在社群推动型价值共创中,用户被赋予了前所未有的权力,变被动为主动,有更多机会参与到产品的设计与开发之中,使自己的知识和创意发挥最大价值,从而在情感上得到极大的满足,以更大的热情参与到价值共创中。并且社群推动型价值共创以非正式制度为主要维护手段,依靠共同建构的文化环境和共同信仰来促进价值共创,可以激发参与者的热情和团结度,可持续性相对更高。

综上,社群推动型价值共创模式可以归纳为:通过社群文化+社群精神,形成凝聚力+内部激励,以创意为核心资源发起价值共创,机构扮演价值促进者的角色,双方通过包容性谈判与互动共创价值。

(四) 机构-社群协同型价值共创模式

服务主导逻辑主张价值是由所有参与者共同创造的,因而服务中心观点必然是受益人导向和关系性的^[16]。伴随着互联网技术的进一步发展,消费者个性化需求的日益提升,单方面发起的价值共创已经难以满足各利益相关者的需求,机构与社群两者共同发起的价值共创将会是破局之道。共同发起的价值共创中的社群多为开发者社群,因为开发者社群和机构双方之间的资源依赖程度更高,往往无法单方面发起价值共创,机构缺少了开发者的技术和创意支持,在产品和服务上的优势会大打折扣,消费者体验也会下降,开发者缺少了机构的支持,就会显露出在资金和经验上的短板,也就难以生存。机构-社群协同型价值共创模式的核心内容如下:

1. 发起主体:机构创新主体和创新社群。基于双方互补资源提出互惠的价值主张,在价值共创过程中互相学习和进步,促进生态能力不断演化,追求价值的多样化、新颖化和可持续化。

2. 核心能力:技术和创意。共同发起的价值共创中,技术与创意两者融合在一起,双核驱动,迸发出极大的能量,同时,机构与社群的协作配合更加默契,资源整合的过程更加透明,广度和深度达到最佳状态。

3. 价值主张：基于机构与社群双方能力的兼容与互补，创新合作方式，让所有参与者体现价值和回报，注重互惠性。在“互联网+”情境下，价值创造方式更多地体现了互联网思维，给予所有人参与与机会，并充分开发和利用每个个体的潜力，凸显其价值，并使其得到应有的回报。

4. 推进机制：首先，创造性地融合和利用对方的核心能力，打造具有可连接性、包容性、可再生性和可演化性等特征的能力生态系统^[38]。在“互联网+”连接一切的特征下，机构之间、社群内部成员之间、机构与社群之间相互连接，形成高密度的网状关系，使得彼此间的互动更加具有活力，易于激发双方的创新思维，利用对方的能力提升自身的同时，融合双方能力创造出全新的、稀缺的能力，提升整体竞争优势，为达成多样化的价值目标增添砝码。其次，注重机构与社群双方的平等地位，推进民主化的决策机制。在价值共创过程中，双方不应有明显的角色划分，而是基于彼此在资源和能力上极强的互补性，形成密不可分的“命运共同体”，相互授权，互相尊重，打破传统价值共创模式的束缚，共同制定和优化决策，共创“民主化进程”，只有这样，才能为双方权利提供合理保证，减少或避免利益纠纷，最大程度地维护和提升双方关系，保持生态的健康性和演化能力，共同发展可持续性价值共创。

5. 价值实现：经济、社会、情感价值兼顾，可持续性最强。机构与社群双方的资源与能力的兼容性与互补性更强，双方关系更加紧密，信任程度加大，目标更加一致，正式与非正式制度之间的协调性更好，用户权力达到平衡状态，既能激发参与者的积极性，又能保障过程的规范化，这为价值共创增添了额外动力，价值共创推进过程中的决策民主化和利益分配的公平合理性共同推进价值共创的可持续进程。

综上，机构-社群协同型价值共创模式可以归纳为：基于双方资源与能力的兼容性、互补性和地位的平等，在互动中达成一致目标，共同发起价值共创，在共创过程中相互授权，民主决策，促进多样化价值的产出和可持续性价值共创。

二、“互联网+”企业创新生态系统价值共创模式的案例分析

(一) 机构引导型价值共创模式案例：多点

多点 (Dmall) 是一家线上线下一体化的全渠

道新零售平台，依托与各地大型商超和供应商的深度合作，共建新零售生态，通过数字化赋能使其服务更加贴合互联网时代用户的消费习惯，引导并激励用户参与价值共创，其价值共创模式的运行方式如图2所示，核心内容如下：

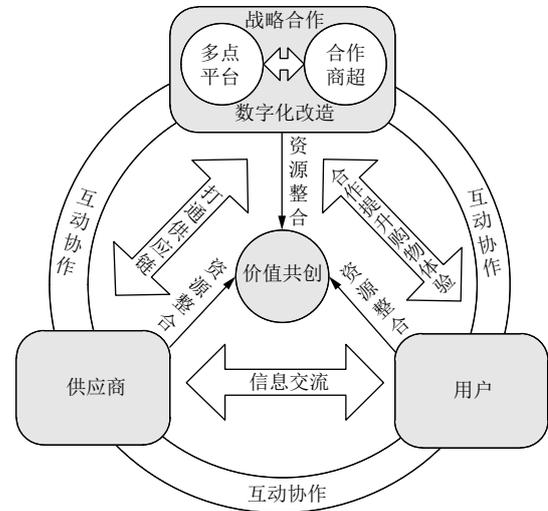


图2 多点价值共创模式的运行方式

首先，服务主导逻辑主张参与者不能传递价值，而只能参与创造和提出价值主张^[16]，针对传统零售行业在数字化转型过程中技术能力不足这一痛点，多点与合作伙伴达成战略共识，提出利用自身技术优势对传统零售进行数字化升级。在数据获取、数据存储和数据应用三方面进行一系列改造，将线下用户升级为电子会员，方便获取用户的基础数据、消费数据和行为数据，并通过分析数据，了解用户的购物偏好，以便改进服务，与消费者建立信任关系，吸引用户参与，有利于商超和供应商实现精准化营销与个性化生产。其次，注重对用户的引导和激励，通过数字化改造，连接线上线下，打通上下游，实现全方位深度服务，激发用户参与热情，提高其对企业的贡献度。利用独创的“美杜莎”“潘多拉”“雅典娜”三大系统实现会员喜好匹配、点对点促销和智能化配送，推出多点秒付、多点自由购、自助购，打通购物全流程，解决排队难的问题，提升用户体验。通过一系列基于社交的活动，如“邀请朋友得积分”“分享订单赚钱”等提高消费者留存，并利用消费者的宣传，达到社交裂变，吸引更多的客源，提升平台影响力。最后，通过与物美集团等区域大型商超的合作，多点不断在实践中总结经验，力求与利益相关者一同创造更大价值，成功打造零售新模式——“多点+”模式，使得多点“以数字化推动零售行业消费升级”的目标与用户提升购物体验的需求完美匹配，

其优质服务理念和数字化实践得到用户的支持与观望者的肯定, 推动这一模式快速扩散。

(二) 社群推动型价值共创模式案例: 虎扑

虎扑是中国最具人气的体育社区, 具有极强的

用户粘性, 依托强大的社群基础和丰富的体育营销资源, 虎扑由传统在线社区向“互联网+”转型, 打造体育生态, 促进虎扑与社群的共同成长, 其价值共创模式的运行方式如图3所示, 核心内容如下:

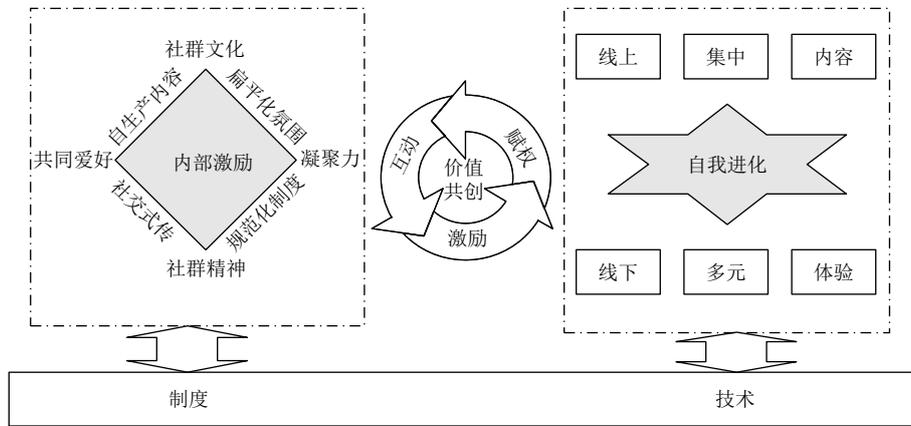


图 3 虎扑社区价值共创模式的运行方式

首先, 内部激励促进社群能力的形成。广大球迷基于对篮球的共同热爱入驻虎扑, 自发创造高质量的文章和战术分析, 打造出著名的“Free Army”这一社群文化, 通过去中心化的运营思路, 比如帖子的排序机制, “点亮”和“转水”功能, 维护社区秩序和价值观, 构建扁平化社群氛围, 形成社群凝聚力, 成员之间相互鼓励与支持, 共同抵御外部不良文化侵入, 打造社群精神, 虎扑用户更是被称为“JRS(家人们)”。在共同兴趣——社群文化——凝聚力——社群精神的作用下, 用户形成使用习惯, 产生内部激励, 有助于提高社群整体的创意能力。其次, 社群推动机构进化。社群规模的扩大和用户忠诚度、创新能力的提升促使虎扑转变经营思路, 整合社群资源, 与更多的机构展开合作, 构建体育生态。线上开设更多专区, 如足球、赛车、电竞等, 吸引俱乐部官网入驻, 同时下设虎扑识货、虎扑鉴定, 聚焦核心用户, 进军电商领域, 完善盈利模式的同时更好地满足用户需求; 线下开展“路人王”系列篮球赛和世界篮球明星赛, 与各地机构合作, 带动线下社群运动热情, 提升用户体验; 在社群的推动下, 虎扑完成了从专注线上、聚焦内容、领域集中到连接线上线下, 平衡内容和体验, 集中走向多元的转变。最后, 利用包容性互动与谈判推动价值共创的良性循环。对于用户自由度欠缺的问题, 为满足用户需求, 虎扑APP创建主播专用后台, 鼓励用户申请赛事直播, 提升用户的自由度和参与度。对于用户的个性化需求, 利用大数据分析, 向用户推荐他们喜欢的内容, 用户有权利

选择自己的主队和赛事, 并允许用户参与竞猜, 激发参与热情。用户还可以通过投票等形式参与制定社群新规范, 使得用户产生更强的主人翁意识, 自觉维护社区大环境, 促使社群健康发展。

(三) 机构-社群协同型价值共创模式案例: 微信小程序

微信小程序是随“互联网+”发展而来的产物, 上线近三年来, 已实现日活用户超3.3亿, 小程序数量突破300万, 深切融入到人们日常生活、学习等各种场景之中, 实现了人与人和人与服务的连接, 做到了让创造者体现价值和回报^[39], 小程序生态逐渐形成, 其价值共创模式的运行方式如图4所示, 核心内容如下:

首先, 基于社交的互动与资源整合创新服务流程, 使所有参与者受益。依靠微信这一超级流量入口, 充分发挥社交价值, 打通生活全场景, 累计开放60多种入口, 包括分享、扫码、搜索、附近的小程序等, 用户可以更轻松地找到自己需要的服务。平台通过分析用户数据为商家提供社交洞察, 以便商家精准定位, 轻松地获得更多顾客, 降低获客成本, 将线下商业场景上移, 解决了“长尾”问题。利用用户分享实现社交裂变, 为小程序的扩散和变现增添动力, 运营商和开发服务商可以根据用户的反馈对小程序进行迭代升级, 使得小程序功能完善、操作简化, 更好地满足用户需求。其次, 正式+非正式制度避免“野蛮生长”, 构建和谐生态。服务主导逻辑主张利用参与者创造的制度和制度安排来协调价值共创^[16], 小程序仅用两年的时间就超越了苹果的应用数,

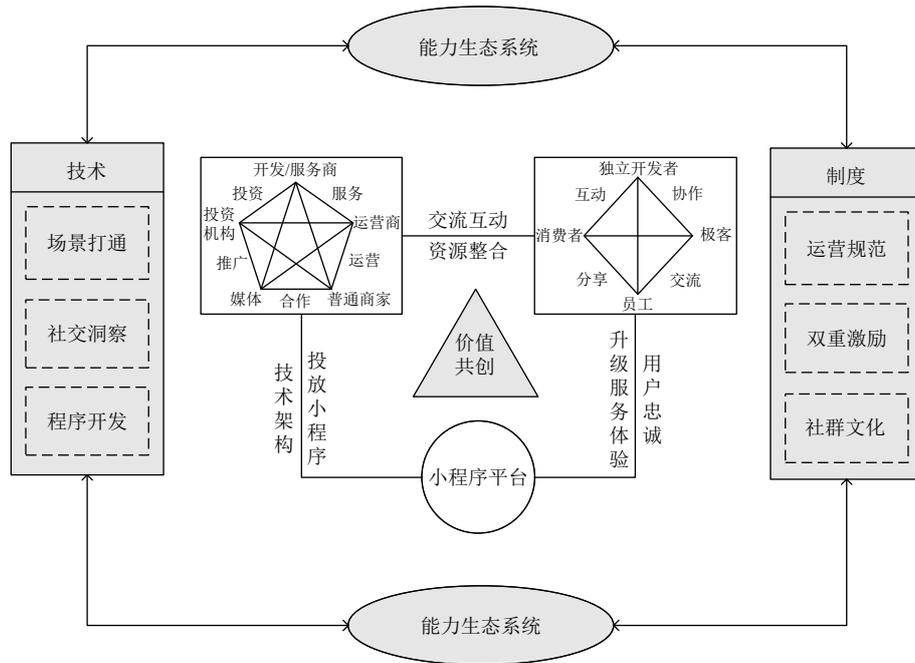


图 4 微信小程序价值共创模式的运行方式

一方面体现出小程序的火爆态势，另一方面，如此急速的增长也不可避免地引发一些乱象，对小程序生态的健康发展提出了严峻的挑战。因此，微信小程序从完善运营规则入手，严格审查小程序上线资格，拒绝“无良”小程序，并公示处理结果，保护开发者权益。并与开发者一道探索新的变现方式和激励机制，如小程序广告收入与开发者共同享有，建立“突出贡献者”排序机制和“满意度体系”，正确引导开发者和用户的价值观，激发开发者热情，打造和谐健康和可持续生态。构建良好的社群文化，开发者专区由问题反馈平台变为知识共享平台，有利于开发者之间增进友谊和激发创意。最后，技术和制度与能力生态系统共生演化，推动可持续性价值共创。技术和制度是建立能力生态的基础条件，自上线以来，小程序不断释放新的能力，由无需安装、用完即走的技术基础服务能力到日益成熟和完善的运营、运维能力，小程序的能力生态不断演化。同时，能力生态反向重新配置企业创新生态系统的技术

与制度，可连接、包容、可再生和可演化的能力生态促使技术架构的升级改造和制度的灵活应对。这种共生演化关系使得小程序生态拥有源源不断的动力与活力，增强价值共创的可持续性。

(四) 三个典型案例的比较分析

通过对以上三个典型案例的比较分析，可以发现：三种价值共创模式均以技术和创意等操作性资源作为战略利益的根本来源，并借助其向参与者呈现自己的价值主张，以制度和制度安排保障价值主张的良好贯彻和价值共创过程的有序运行，以零售商品、体育产品和高科技产品作为向用户输出服务的载体，注重机构和社群的良好互动，创新资源配置方式，激发创新活力。此外，案例分析也发现以服务为逻辑主线推进企业创新生态系统价值共创的持续发展是必然要求，合作与契合、凝聚力与包容、民主化与可持续作为三种价值共创模式最典型的特征，彰显“互联网+”时代社交网络的巨大价值。当然，三种价值共创模式也存在着许多的不同，具有自身的典型特征，如表2所示。

表 2 三个典型案例的比较分析

案例	模式	发起主体	核心能力	价值主张	推进机制	价值实现
多点	机构引导型	多点与合作商超	数字化技术	通过数字化改造提升用户体验	价值观和实践相匹配机制	提升用户购物体验，促进模式扩散
虎扑	社群推动型	虎扑社群	用户创意	建设多元化体育社区	内部激励机制与包容性互动机制	社区成功转型，用户与企业共同受益
微信小程序	机构-社群协同型	微信与开发者社群	技术和创意的融合	让创造者体现价值和回报	能力演化机制与民主化决策机制	开发者价值得到体现，实现连接一切的愿景

三、研究结论与管理启示

(一) 研究结论

“互联网+”作为促进经济社会转型的催化剂和粘合剂,推动企业创新生态系统的演化发展,进而产生新的价值共创模式。本文基于服务主导逻辑,对“互联网+”企业创新生态系统价值共创模式进行了理论推演和案例分析,研究得到如下基本结论:

1. “互联网+”对企业创新生态系统价值共创的影响主要体现在发起主体、核心能力、价值主张、推进机制和价值实现五个方面。这五个维度成为区分“互联网+”企业创新生态系统价值共创模式的关键特征,也为研究数字经济时代的价值共创提供了新的分析框架。

2. “互联网+”企业创新生态系统有三种典型的价值共创模式,即机构引导型、社群推动型和机构-社群协同型。三种价值共创模式在五个维度上存在显著差异,发起主体的不同是造成差异的起点,核心能力和价值主张为各模式奠定了基调和发展方向,具有针对性的推进机制是导致不同价值实现结果的关键。此外,三种价值共创模式的成功运行存在共性,即以共同的价值目标为出发点、以人性为着眼点、以创新为支撑、以服务为主线,致力于价值共创的可持续发展。

(二) 管理启示

首先,企业应根据实际情况选择合适的价值共创模式。新创企业或后发企业可以选择机构引导型模式,因为此类企业用户基础薄弱或用户忠诚度不够,但却可能拥有颠覆性产品和技术,可以通过技术展现自己的价值观,引导和激励用户参与价值共创。以社群用户为基础的企业应选择社群推动型模式,用户忠诚是企业最大的财富,企业的发展要以社群的需求为导向,可以保证企业的价值观与发展方向与用户需求相一致,也就能保证企业长久健康发展。行业领先或垄断企业应选择机构-社群协同型模式,因为此类企业的强大实力使得难以有企业与之形成竞争,容易形成发展惰性,产品和服务的创新遇到瓶颈,这就要求社群作为共同发起者,注入个性化创造力,以创意激发机构创新活力。

其次,企业应清楚认识到各价值共创模式隐藏的风险,加强承担风险的意愿和解决风险的能力,制定具有针对性的维护手段。机构引导型模式存在无法有效激励用户参与意愿和核心企业控制过度的

风险,企业应设法引导用户参与,授予其更大的权力,增强其获得感和忠诚度,同时注重合作伙伴的想法和利益,夯实各方合作基础,稳固多方关系。社群推动型模式存在社群内部无法达成共识、凝聚力不足的风险,社群作为企业成长的基础,内部凝聚力至关重要,企业应尊重人性,为社群创造有利于彼此互动和激发创意的环境。机构-社群协同型模式存在利益分配不公从而影响可持续性的风险,企业应建立健全利益分配机制和监督机制,对于破坏公平公正环境的行为保持零容忍的态度,将可持续性价值共创纳入企业发展目标,制定相应措施推动可持续性价值共创。

最后,没有一成不变的价值共创模式,企业应努力提高自身创新能力,尊重人性,重视社群的作用,推动价值共创模式的演化发展。科学技术的进步催生新产业、新业态和新的商业模式,导致企业的生存与竞争环境瞬息万变,稍不留神就可能被时代所抛弃,因此,企业应主动求变来加以应对。一方面,企业应提高自身的洞察力、预判能力、应变能力和抓机会的能力,运用互联网思维创新企业组织结构和资源配置方式,以及企业间合作方式,增强自身竞争力。另一方面,人是最具创造力同时又最具破坏力的物种,企业应尊重人性,探索激发参与者最大价值的方式,并重视社交网络和社群的作用,设立专门的社交网络研究部门,注重引导社群成长和发展,培育独特的生态能力,促进价值共创模式的演化。

参考文献

- [1] KANDIAH G, GOSSAIN S. Reinventing value: The new business ecosystem[J]. *Strategy & leadership*, 1998, 26(5): 28-33.
- [2] 杨伟,周青,郑登攀. “互联网+”创新生态系统:内涵特征与形成机理[J]. *技术经济*, 2018, 37(7): 10-15.
- [3] 游五洋. “互联网+”——驱动传统产业转型升级[J]. *统计科学与实践*, 2015(7): 4-8.
- [4] 柳洲. “互联网+”与产业集群互联网化升级研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2015, 36(8): 73-82.
- [5] 世界知识产权组织. 2018年全球创新指数报告[EB/OL]. (2018-07-10). www.globalinnovationindex.org.
- [6] IANSITI M, LEVIEN R. Strategy as ecology[J]. *Harv Bus Rev*, 2004, 34(3): 68-78.
- [7] ADNER R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem[J]. *Harvard business review*, 2006, 84(4): 98-109.
- [8] 蒋石梅,吕平,陈劲. 企业创新生态系统研究综述——

基于核心企业的视角[J]. *技术经济*, 2015, 34(7): 18-23.

[9] MOORE J F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems[M]. New York: Harper Business, 1996.

[10] 戎珂, 肖飞, 王勇, 等. 互联网创新生态系统的扩张: 基于并购视角[J]. *研究与发展管理*, 2018, 30(4): 19-28.

[11] 戴亦舒, 叶丽莎, 董小英. 创新生态系统的价值共创机制——基于腾讯众创空间的案例研究[J]. *研究与发展管理*, 2018, 30(4): 29-41.

[12] 梅亮, 陈劲, 刘洋. 创新生态系统: 源起、知识演进和理论框架[J]. *科学学研究*, 2014, 32(12): 1771-1780.

[13] 王发明, 朱美娟. 创新生态系统价值共创行为影响因素分析——基于计划行为理论[J]. *科学学研究*, 2018, 36(2): 370-377.

[14] VARGO S L, LUSCH R F. Service-dominant logic: continuing the evolution[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, 36(1): 1-10.

[15] EDVARDSSON B, TRONVOLL B, GRUBER T. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(2): 327-339.

[16] VARGO S L, LUSCH R F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, 44(1): 5-23.

[17] AVLONITIS G J, KARAYANNI D A. The Impact of Internet Use on Business-to-Business Marketing: Examples from American and European Companies[J]. *Industrial Marketing Management*, 2000, 29(5): 441-459.

[18] RAMASWAMY V, GOUILLART F J. The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits[M]. New York: Simon and Schuster, 2010.

[19] 罗珉, 李亮宇. 互联网时代的商业模式创新: 价值创造视角[J]. *中国工业经济*, 2015, 57(1): 95-107.

[20] 唐兴通. 引爆社群: 移动互联网时代的新 4C 法则[M]. 北京: 机械工业出版社, 2015.

[21] AUTIO E, THOMAS L, GANN D. Ecosystem value co-creation[R]. London: Imperial College Business School, 2016.

[22] KRČO S, VAN KRANENBURG R, LONČAR M, et al. Digitization of Value Chains and Ecosystems[C]// AAGAARD A. Digital Business Models: Driving Transformation and Innovation. Cham: Springer International Publishing, 2019: 81-116.

[23] 王丽平, 李菊香, 李琼. 科技服务业创新生态系统价值共创模式与协作机制研究[J]. *科技进步与对策*, 2017, 34(6): 69-74.

[24] 腾讯研究院. “互联网+”系列报告之一: 愿景篇

[EB/OL]. (2015-03-23). <http://www.tisi.org/Article/lists/id/3704.html>.

[25] IANSITI M, LAKHANI K R. Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business[J]. 2014, 92(11): 90-99.

[26] WUENDERLICH N V, HEINONEN K, OSTROM A L, et al. “Futurizing” smart service: implications for service researchers and managers[J]. *Journal of Services Marketing*, 2015, 29(6/7): 442-447.

[27] RUOKOLAINEN T, KUTVONEN L. Interoperability in service-based communities[C]. International Conference on Business Process Management, 2005.

[28] 余东华, 芮明杰. 基于模块化网络组织的知识流动研究[J]. *南开管理评论*, 2007, 10(4): 11-16.

[29] PRAHALAD C K, RAMASWAMY V. Co-creation experiences: The next practice in value creation[J]. *Journal of interactive marketing*, 2004, 18(3): 5-14.

[30] SAARIJÄRVI H, KANNAN P K, KUUSELA H. Value co-creation: theoretical approaches and practical implications[J]. *European Business Review*, 2013, 25(1): 6-19.

[31] FOSS N J, LINDENBERG S. Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2013, 27(2): 85-102.

[32] VARGO S L, LUSCH R F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing[J]. *Journal of Marketing*, 2004, 68(1): 1-17.

[33] ZWASS V. Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective[J]. *International Journal of Electronic Commerce*, 2010, 15(1): 11-48.

[34] DAVIS M M, SPOHRER J C, MAGLIO P P. Guest editorial: How technology is changing the design and delivery of services[J]. *Operations Management Research*, 2011, 4(1-2): 1-5.

[35] BERGER P L, LUCKMANN T. The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge[M]. London: Penguin UK, 1991.

[36] GUPTA S, KIM H-W. Virtual community: Concepts, implications, and future research directions[C]. the tenth Americas conference on information systems, 2004: 2679-2687.

[37] HEINONEN K, STRANDVIK T, MICKELSSON K J, et al. A customer-dominant logic of service[J]. *Journal of Service Management*, 2013, 21(4): 531-548.

[38] RAMASWAMY V, OZCAN K. The co-creation paradigm[M]. Stanford CA: Stanford University Press, 2014.

[39] 张小龙. 2019微信公开课PRO[EB/OL]. (2019-01-09). <http://tech.qq.com/a/20190110/000002.htm>.

编辑 何婧