

# 互联网创业企业如何实现商业模式演化?

## ——基于社群视角的双案例研究

项国鹏<sup>1</sup>, 魏妮茜<sup>2,3</sup>, 韩蓉<sup>3</sup>

(1. 浙江工商大学 旅游与城乡规划学院, 浙江 杭州 310018; 2. 绍兴文理学院元培学院 经济管理分院, 浙江 绍兴 312000; 3. 浙江工商大学 工商管理学院, 浙江 杭州 310018)

**摘要:** 基于社群的商业模式演化是互联网创业企业应对市场变化、实现超越发展的利器。本文通过小红书和得到商业模式演化的双案例研究,探究社群运营对互联网创业企业商业模式的持续性影响。研究发现:(1)数字时代下,随着社群影响的不断深入,互联网创业企业商业模式的价值主张、价值创造、价值传递和价值获取等维度不断递进和交互,进而实现商业模式闭环。(2)社群驱动下的互联网创业企业商业模式呈现阶段性演化特征。具体而言,社群构建期通过物质连接打通双边市场,形成市场适应型商业模式;社群发展期通过情感连接聚合多边用户,形成技术驱动型商业模式;社群成熟期通过生态连接创造社群红利,形成社群生态型商业模式。本研究丰富了商业模式创新的相关理论,为互联网创业企业利用社群进行可持续性商业模式创新这一复杂战略过程提供了较好的理论与实践启示。

**关键词:** 互联网创业企业; 商业模式; 社群; 价值创造; 价值获取

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2023)02-0134-19

### 一、引言

当今社会,创新创业作为一种非常活跃的经济活动成为中国经济持续增长的助推器。互联网创业企业因具备数字化基因,从创立之初就体现出用户导向、敏捷响应和价值共创等特征(Cennamo, 2021)。然而,由于“新生弱性”(Tornikoski和Newbert, 2007),创业企业缺乏稳固的市场地位和成熟的商业体系,难以及时追踪并持续响应用户的动态需求以实现用户价值(卑立新和焦高乐, 2021)。互联网、大数据、云计算、数字技术和社交媒体等的迅猛发展,彻底改变了

收稿日期: 2022-03-14

**基金项目:** 国家自然科学基金项目(71772161, 72172142); 浙江省基础公益研究项目(LGF22G030013); 浙江省教育科学规划课题(2022SCG168); 绍兴文化产业实践与研究重点创新团队(绍市委人领[2020]8号); 浙江省新型重点专业智库浙江工商大学浙商研究院资助项目(20190007)

**作者简介:** 项国鹏(1975—), 男, 浙江工商大学旅游与城乡规划学院教授, 博士生导师;

魏妮茜(1987—), 女, 绍兴文理学院元培学院经济管理分院讲师/浙江工商大学工商管理学院博士研究生(通讯作者, jmatral@163.com);

韩蓉(1994—), 女, 浙江工商大学工商管理学院硕士研究生。

不同组织和商业行为之间的联系方式、联系效率以及资源分配,颠覆了传统商业模式的基本逻辑(马蓝等,2021)。在此背景下,越来越多的互联网创业企业正在加速数字化、在线化和社群化进程(何方,2016),围绕企业产品、魅力人格等加快构建社交网络或社群,使得离散的用户彻底打破时空限制,共同兴趣、价值认同、情感交流和利益共享等需求在社群内得以有效连接。而这些具有互联网基因的社群往往聚集着大量的社会资源、信息资源和互助资源,可进行实时、大量的资源交互和新的价值创造或获取(孙颖,2016)。毫无疑问,社群的出现改变了企业与用户之间的供求连接方式,已成为互联网创业企业突破在位企业的成熟商业模式、实现迭代式商业模式创新的重要抓手。

尽管在创业实践中,互联网创业企业基于高效的社群运营颠覆传统的商业模式并引发整个产业变革的现象屡见不鲜,其中不乏哔哩哔哩、小米等成功案例。然而随着社群的发展和壮大,社群在垂直领域的流量变现问题尚待挖掘(吴超等,2017)。社群运营与商业化之间的矛盾始终是互联网创业企业商业模式变革的痛点。用户想要获得沉浸式社群体验,企业想要实现流量变现,两者是悖论的统一体,稍有不慎,全盘皆输。商业模式的本质是价值创造和价值获取的活动(Chesbrough,2007),然而诸多新创企业由于没有妥善处理价值创造和价值获取间的动态关系而导致需求侧用户消费体验和供给侧企业绩效收益失衡,最终走向没落(Wiener等,2020; Priem等,2018)。学界聚焦到社群视角,以互联网创业企业为研究对象,建立相对统一的商业模式研究框架未几(宋立丰等,2020)。虽然有部分学者开始关注利用社群资源的创业企业商业模式创新相关问题,然而现有研究然存在以下缺口:第一,当前研究多将社群作为单纯的情境助推因素(宋立丰等,2020),忽视了数字化背景下社群已然成为企业商业模式创新源动力的事实,阻碍了数字化背景下商业模式创新的前因研究。第二,数字化创业情境下,用户地位已上升至全新的高度(肖静华等,2020),现有关于社群视角的商业模式研究,多聚焦于社群的价值来源和价值传递方式的探讨(宋立丰等,2020),对社群价值输出机制的探讨缺乏应有的关注。第三,现有研究普遍强调商业模式的动态演化特征(项国鹏和罗兴武,2015),但关于社群如何推动商业模式各价值维度的迭代更新和动态平衡缺乏足够关注,限制了创业企业在数字时代背景下利用社群进行可持续性商业模式演化这一复杂战略过程的认知。

鉴于此,本文立足于数字时代创业情境,以小红书和得到两家互联网创业企业为例进行探索性案例研究,重点围绕“互联网创业企业如何依托社群推进商业模式演化”这一科学问题开展研究,从而打开社群影响互联网创业企业商业模式演化的黑箱,为互联网创业企业获得竞争优势、实现可持续发展提供理论支持与实践启示。

## 二、文献回顾

### (一)创业企业的商业模式创新与演化

商业模式创新被定义为企业商业模式构成要素及连接要素架构的新颖的、重要的变化(Foss和Saebi,2017),是对已有价值创造方式的修正和创新(Govindarajan和Chris,2010; Mcgrath,2010)以及价值链上多个利益相关者互动和持续创造新价值的过程(Williamsson和Schaad,2018)。可见,商业模式创新不仅是静态的交易或架构,更是一个不断演化、重组复杂资源的过程(Teece,2010),随着内外部环境变化,不断调整自身经营逻辑以递进进阶(Morris等,2005)。随着“双创”政策的推动和开放式经济的发展,创业企业的商业模式创新成为互联网创业企业价值创造的新源泉(Gambardella和McGahan,2010),决定着创业企业的生存和成长(Zott和Amit,2007;2008;2010;Doganova和Eyquem-Renault,2009)。创业企业如何实现商业模式的创新与演化问题吸引了大量学者关注,主要有三种研究范式:

一是基于商业模式构成要素的研究。Amit和Zott(2001)指出商业模式可通过对内容、结构和治理三个要素的设计来为企业寻求商业机会,实现创造价值。Johnson等(2008)提出顾客价值主张、盈利模式、关键资源和关键流程是商业模式的四大要素,商业模式的创新及其整体绩效受各要素间协同、互补和互动的影响。Osterwalder和Pigneur(2010)通过商业模式画布九要素的紧密联系和协同,描绘了商业模式创造、传递和捕获价值的基本原理。魏伟等(2012)指出基于利益相关者交易结构的构成要素串联起来的有机整体可共同促进企业的价值创造。

二是基于属性特征的研究。交易属性和制度属性是新创企业商业模式价值创造活动的两大动因(罗兴武等,2019)。交易视角下,新创企业通过新颖性、锁定性、互补性、效率性构成的“NICE”框架进行交易活动创新(Amit和Zott,2001);制度视角下,新创企业通过交易制度和规则建立,助推企业实现一致性和可持续性(Demil和Lecocq,2010;Mahadevan,2000;Casadesus-Masanell和Ricart,2011)。

三是基于驱动因素的研究。陈劲等(2022)将商业模式创新驱动因素的研究归纳为五个维度,分别是企业内部资源能力、企业管理者驱动、技术创新驱动、市场需求驱动和行业竞争驱动。吴晓波和赵子溢(2017)认为商业模式创新是一个内外兼修的过程,制约和驱动企业进行商业模式创新的前因划分为两大类:管理认知、资源能力、组织活动和盈利模式等内部因素,以及技术创新、情境因素、市场机会和企业的价值网络等外部因素。

总之,目前关于创业企业商业模式创新及演化的研究已较为丰富,且上述研究均表明商业模式创新及演化一个复杂的、系统性的创新过程。然而受切入视角限制,仍难以清晰阐述数字时代创业企业商业模式创新与演化的前因和过程机制。

## (二)数字时代下的社群与商业模式创新

社群被认为是一种群体的集合,有着地理、文化等多个维度共同价值层面的相似性而聚集在一起(俞可平,1998)。近年来随着数字经济的发展,多元化信息科技打破了个体间的物理屏障,拓宽了传统社群的边界,社群成员线上线下联动可以进行异地和非实时交流,进而形成具有强用户黏性的各类互联网新型社群(宋立丰等,2020)。互联网社群具有三大特征:聚合性(Rheingold,1993;周啟红,2017;程明和周亚齐,2018)、网络交互性(Schouten等,2007;余萍,2019)和高效性(Shirky,2008;余萍,2019;王满四等,2021)。

社群是推动组织变革和品牌再造(何方,2016),重构企业商业模式、推动新经济和新社会运行的新生力量(孙颖,2016)。目前,关于数字时代下社群与商业模式创新的关系界定,主要有如下观点:(1)数字赋能是社群影响商业模式创新的前提。数字平台具有数字技术为中介、支持互动产生内容和方便社群连接等3个特征(Koskinen等,2019),而社群中心型平台模式,是描述数据赋能和社群治理支撑下价值主张、价值创造与价值获取等活动的架构。(2)用户参与是平台价值创造的基本思路。社群逻辑的核心是将消费者纳入企业知识创新范围,让社群消费者参与数字平台生态价值共创(Le Pennec和Raufflet,2018)。社群的价值内核将吸引更多用户和合作伙伴的参与,为用户创造价值的同时也帮助合作伙伴获取更高的利益(孙颖,2016)。(3)信任是互联网社群成功推动商业模式创新的基础。社群的本质是基于相互信任的关系建立,这种关系本身可以高效链接需求和满足需求的供应方(何方,2016),进而降低组织内成本,也可以提供解决问题的新方法(Wenger和Snyder,2000)。而能力提供、善心、诚信等因素有助于建立信任(Leimeister等,2005)。(4)品牌社群是商业模式持续创新的保障。在品牌社群中,社群成员超然的消费体验将持久地影响其忠诚度和行为,进而为企业带去巨大经济效益(Schouten等,2007),数字品牌社群的价值共创对数字企业各项绩效的促进都具有深远影响(严建援等,2019)。



此外,已有多位学者从实践层面对社群视角下的商业模式创新问题进行了有益的探索:吴超等(2017)运用社群经济理论,分析了“逻辑思维”三次商业模式迭代的关键要素。张旭旭(2017)基于商业模式要素画布,提出了线上社群视角下的小红书商业模式创新路径。张新民和陈德球(2020)在对瑞幸咖啡财务造假案例分析中指出,通过免费形式保持社群用户粘性是商业模式成功的关键之一。宋立丰等(2020)基于海尔、小米和韩都衣舍3家企业的对比分析,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。邱林卉等(2021)针对直播电商和社群经济的发展优势,探讨了“直播电商+社群”商业模式的可行性及实施建议。王满四等(2021)以“孩子王”品牌社群为研究对象,提出了数字品牌社群的价值共创运作机理。

综上,数字时代下,创业企业商业模式创新的路径和价值创造方式已悄然改变,研究者必须从动态演化的角度去探究商业模式的深层结构和创新过程(Foss和Saebi,2018)。社群作为活跃于数字时代下的一种重要形态和商业模式创新的重要驱动因素,却普遍被认为是创业企业的额外资源。学界更多关注的是社群用户参与企业价值创造问题,对于社群的生态价值反哺机制缺乏足够关注(何方,2016),以至于创业企业发展过程中如何化解社群运营与商业模式变现间的矛盾探讨仍处于理论真空地带。一个理想的商业模式应形成各价值维度间的协同演化和良性循环(Casadesus-Masanell和Ricart,2011;Teece,2018)。因此,随着数字化浪潮的推进,未来的研究更应关注社群作为互联网创业企业的核心资源对商业模式演化的直接作用机制,以更好地实现互联网创业企业的可持续发展。

### 三、研究设计

#### (一)研究方法

本研究选取对比案例分析法进行探索,主要原因有:首先,案例分析法可以深入挖掘实践现象背后所隐藏的理论逻辑和规律(Yin,2014),对“怎么样”和“为什么”的问题具有更好的解释力(Zott和Amit,2010)。本文旨在通过回答“互联网创业企业如何依托社群推进商业模式演化”来探讨社群视角下创业企业的商业模式创新机制,是一个解释“怎么样”的研究问题。其次,双案例研究可以进行案例内和跨案例比较分析,对某特定的社会现象进行相互印证和补充(朱国军等,2020),有助于对社群视角下创业企业的商业模式创新机制形成更深层次的理解,获取更具准确性和普适性的研究结论。

#### (二)案例选取

本文遵循“理论抽样”原则(Eisenhardt和Graebner,2007)选择小红书和得到两家企业作为研究样本,理由如下:(1)案例的典型性。小红书和得到都是数字时代下具有互联网基因的创业企业,商业模式均具有创新性且创新过程较为完整;同时,社群在两家企业的商业模式创新过程发挥了明显的作用,一定程度上影响着两家企业的战略布局,因而具有典型的研究价值。(2)案例间的异质性。纵观小红书和得到的发展历程,两者在具体的社群性质和内容创作方式等方面均存在较大差异。因此,将小红书和得到作为案例研究对象更具可比性。两家企业的样本特征描述如表1所示。

#### (三)数据来源

本文的案例数据主要来自对小红书和得到中高层管理者和APP用户的半结构化访谈,并辅以二手数据和实地考察,多种来源的数据形成三角验证(Eisenhardt和Graebner,2007;Yin,2014)。研究团队在前期主要通过网络公开资料了解小红书和得到的基本情况,具体包括:(1)知网、万方等学术数据库的期刊论文,共15篇;(2)企业创始人及企业高层管理人员的公开演讲和访谈;(3)相关图书专著;(4)企业官方网站信息,以及主要门户网站、微信公众号、微博官方

账号等发布的内容;(5)新浪、搜狐等主流门户网站上对于两家企业的新闻报道。2021年4月至6月,调研团队通过现场、电话及电子邮件等方式分别对小红书和得到进行访谈,访谈的对象有小红书社群运营部门主管、小红书社群运营部门员工、得到社群运营部门主管、得到社群运营部门员工、得到高研院杭州分部主管,以及若干名APP用户。详细访谈信息如表2所示。

表 1 样本企业特征描述

异同	维度	样本企业	
		小红书	得到
共性	社群连接影响商业模式创新	社群驱动下,案例企业的商业模式演化均经历了从市场适应型→技术驱动型→社群生态型的商业模式创新过程	
差异	社群性质	兴趣型社群,基于女性为用户兴趣,提供涵盖美妆、美食、育婴、旅游、健身、摄影等全方位的生活内容分享平台	知识型社群,基于职场男性为主的知识需求,在碎片化时间里提供高质量、宽领域和专业化的知识内容平台
	内容创作方式	运用UGC方式,内容生产者是APP的用户,强调平台内容的真实记录性和平台用户之间的平等交互性	运用PGC方式,内容生产者是各知识领域的专家及权威人士,强调平台内容的优质性和头部创作者的专业性

表 2 访谈信息

企业	访谈对象	访谈人数	访谈内容	访谈时间	有效字数
				/分	/万字
小红书	社群运营主管	1	企业发展历程、商业模式、战略规划、运营管理	85	1.55
	社群运营员工	2	工作职责、运营管理、成功案例	140	2.67
	APP用户	5	使用体验、信息反馈	67	1.02
得到	社群运营主管	1	企业发展历程、商业模式、战略规划、运营管理	76	1.26
	社群运营员工	2	工作职责、运营管理、成功案例	121	2.32
	高研院杭州分部主管	1	高研院发展历程、学员概况、战略规划	56	1.16
	APP用户	5	使用体验、信息反馈	56	0.99

资料来源:本文根据官方信息和相关调研数据(截至2021年6月)整理而来。

同时,一手数据来源还包括参与式体验和直接观察。研究团队通过下载小红书和得到两款APP,体验笔记浏览、课程试听、小红书福利社购物及得到课程购买等,并在小红书笔记评论区及得到知识城邦中收集大量用户反馈及意见。

#### (四)数据分析

本文运用扎根分析对于已有数据进行开放式编码和主轴式编码。在开放式编码阶段,主要借助Nvivo12质性研究软件,主要围绕“小红书和得到在社群视角下的商业模式演化过程”为主线,对访谈的内容、官方资料以及相关文献等原始数据进行贴标签,挖掘出初始概念,然后通过提炼和归纳抽象出初始范畴。在主轴编码阶段,研究团队进行了反复对比分析,基于社群和商业模式创新的逻辑关系,聚类出主要范畴,其内涵解释如表3所示。

#### 四、案例分析

综合现有文献对相关概念的界定及两家案例企业的官方数据和资料,本研究梳理出了两家企业在创业过程中的重要事件,参考韩蓉(2022)对社群成长过程的划分,本文将两家样本企业的发展分为三个阶段:社群构建期、社群发展期和社群成熟期。样本企业发展阶段及关键事件选取如表4所示。

表3 关键概念识别与测度

主范畴	子范畴	范畴内涵
价值主张	战略定位	明确企业的发展战略,即综合考量诸多因素的基础上选择企业应该做什么,不应该做什么
	用户价值	精准找到目标用户,并且了解目标用户的需求与痛点
价值创造	关键业务	企业价值创造的重要方式,决定了企业未来的发展方向
	核心资源	决定企业未来成长速度和边界的重要资源,是企业价值创造的基础条件
价值传递	用户关系	企业为达到其经营目标,主动与用户建立起的某种联系
	合作伙伴	由众多利益相关者群体组成,为了形成互补性资源提高竞争优势进行价值共创从而形成的关系网络
价值获取	收入来源	企业通过各种方式取得的收入,如销售收入、出租收入、会员收入等
	成本结构	企业经营过程中产生的成本,也可以利用多种创新方式优化成本结构,如人力成本、技术成本等
社群生态	产品认同	用户对于产品的组成、功能、用途、特色、市场等方面感到满意
	身份认同	用户希望将特定企业的社会形象同其自我形象相融合
	价值认同	用户认可企业的价值观,并有效转化为群体共识和行为准则

表4 样本企业发展阶段及关键事件选取

创业企业	发展阶段	阶段特征	时期	代表事件
小红书	社群构建期	通过UGC模式生产出大量优质的内容笔记	2013.12—2014.11	上线小红书APP
	社群发展期	基于前期积累的大量用户,拓展电商业务,形成商业模式闭环	2014.12—2016.09	自营电商福利社成立
	社群成熟期	聚集各利益相关者,形成社群生态	2016.10—至今	拓展第三方平台和商家
	社群构建期	通过PGC模式生产出大量优质的知识内容	2015.11—2016.06	上线得到APP
得到	社群发展期	加入付费订阅业务模块和学习小组等功能,得到社群运营逐步迈上正轨	2016.07—2018.05	得到APP客户2.0迭代版本上架
	社群成熟期	线上与线下社群活动相结合,将得到社群运营推向了发展的新高度	2018.06—至今	推出得到大学、学习计划、知识城邦等功能,对APP进行改版升级

根据上述案例描述,本文以商业模式的四大价值维度为研究主线,对两个案例在社群驱动下各阶段的商业模式价值活动进行识别,为下文归纳商业模式演化路径做铺垫。

#### (一)基于社群视角的小红书商业模式演化

##### 1.社群构建期的商业模式创新

此阶段小红书的发展主要聚焦于社群用户的积累和社群平台的搭建。随着海外购物热的兴起,当时小红书创始人毛文超敏锐地发现,海外购物信息分享领域一片空白。因此,小红书在创立初期推出了PDF形式的海外购物攻略型产品。然而相对静态的、带指南特征的攻略型产品很难在具有高时效性的购物场景中与用户产生双向、即时、有黏性的互动机制。2013年正是移动互联网爆发之年,互联网企业纷纷向移动端布局。为适应市场变化,小红书于2013年圣诞节前推出小红书APP,上线之初的战略定位是以美妆和个护为主的海外购物分享平台,客户价值是致力于解决海外购物信息不对称的消费痛点,此时的口号是找到“国外的好东西”。小红书着手构建了主打海外购物分享的兴趣型社群,以吸引天生偏爱购物却在一定程度上缺乏海外高品质商品消费体验的用户,并鼓励用户以文字、图片、视频等方式在社群平台中记录和分享自己的海外购物体验。一篇篇用真金白银“砸”出来的购物笔记呈现的是直观且真实的感受,通过社群平台的传播为有需要的用户提供了重要的消费决策依据,可迅速实现用户“种草”。因此,

小红书兴趣型社群的打造迅速成为此阶段的关键业务,而以用户生成内容(UGC,user-generated content)模式生产出的大量优质分享笔记成为了小红书的核心资源,用户关系表现为通过社群传播将小红书和用户市场进行了有效连接,用户满意度增加。此时的成本主要来自社群运营和平台建设,暂无明显收入来源。可见,基于社群互动的UGC生产方式颠覆了传统的价值主张和价值创造,用户已然成了社群平台的价值共创者推动商业模式创新。相关概念编码和原始语句举例如图1所示。

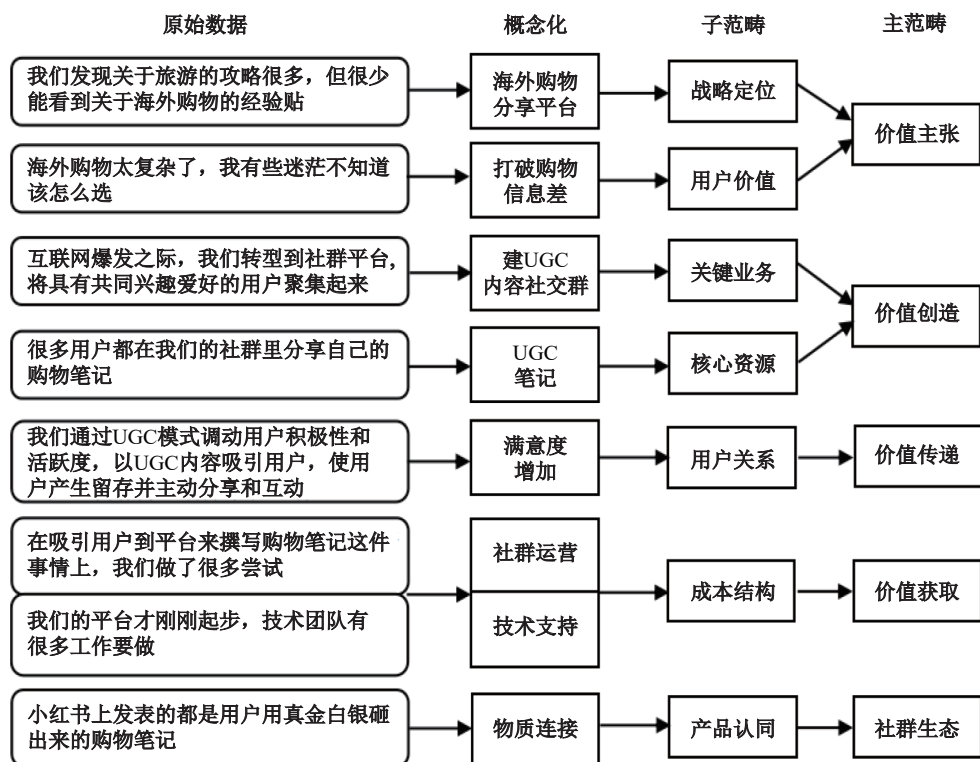


图1 小红书社群构建期结构性编码和原始语句举例

## 2. 社群发展期的商业模式创新

此阶段小红书主要完善和创新了社群功能,并以谨慎的姿态跨界电商。前期海外购物分享平台的战略定位使小红书在行业内声名鹊起,随着越来越多的用户加入社群,小红书试图通过提升用户体验来巩固并进一步发展社群和拓展业务。于是,小红书将其口号调整为“找到全世界的好东西”,战略定位迭代为生活方式分享平台,由此引发新一轮大规模、高质量、真实性极强的小红书购物笔记的输出,并通过机器分发的形式在社群内进行精准推送。用户在小红书社群内持续而高效的参与互动实现了自发的口碑传播,进而产生对小红书社群的信任和归属感,小红书社群品牌逐渐形成。此时小红书顺势推出跨境电商平台“福利社”,打通商品采销、仓储物流和客户服务等全价值链流程,实现了用户在社群内部从“种草”到“拔草”的闭环体验,而具有高度品牌粘性的用户会再次将购物体验分享至社群,最终形成循环。至此,小红书的用户价值升级为使社群平台的购物笔记更优质和购物更高效。关键业务扩展为UGC内容社群的打造和自营电商平台的运营,核心资源包括起初的UGC内容笔记和此阶段新增的电商福利社。价值传递方面,小红书通过自建保税仓、海外仓库以及与多个海外知名品牌达成战略合作,确保商品质量,带给用户极致体验,使得用户关系得以有效维系和产业链上的垂直合作伙伴不断升



级。价值获取方面,此时的电商收入成为小红书的主要收入来源,零广告下,小红书福利社在2015年半年时间销售额破2亿。而成本主要来自于社群运营、物流仓储和技术支持等。至此,小红书在社群作用下实现了从价值创造到价值获取的跃进,推动商业模式的演化。相关概念编码和原始语句举例如图2所示。

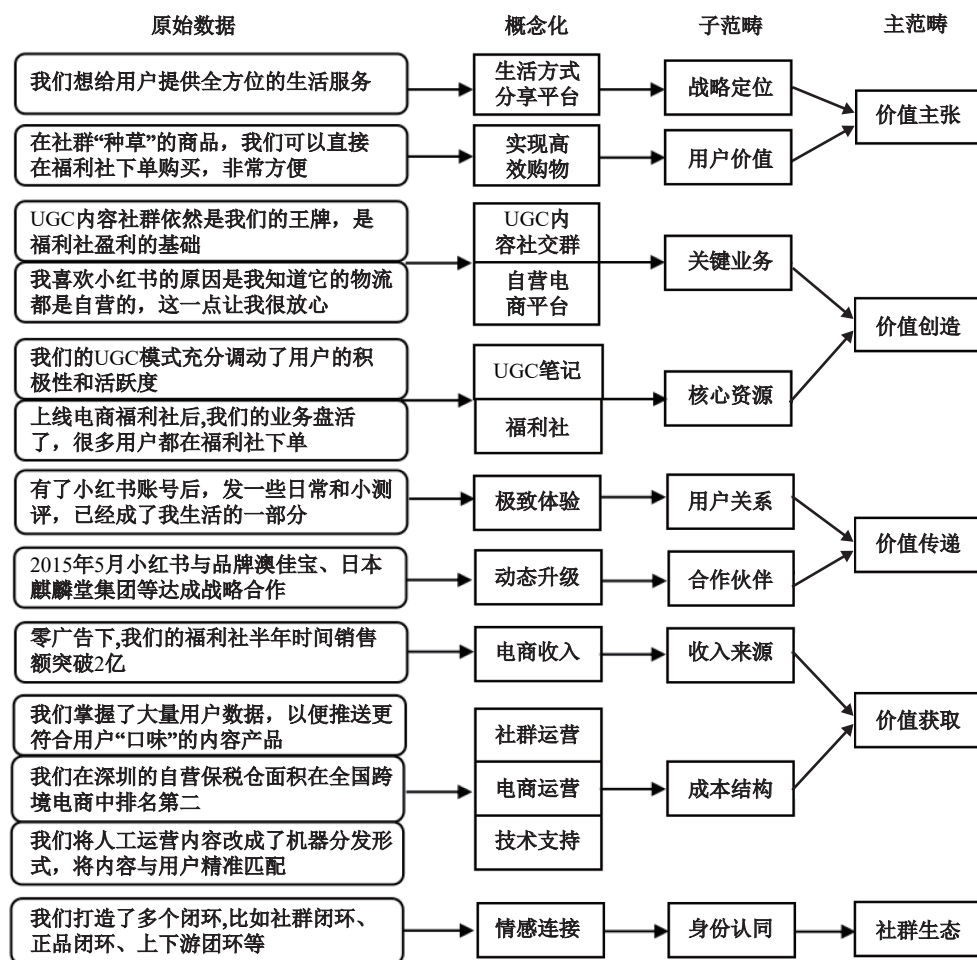


图2 小红书社群发展期结构性编码和原始语句举例

### 3. 社群成熟期的商业模式创新

此阶段小红书在继续沉淀社群内容的同时拓展第三方平台及合作伙伴,积极维护和实现各方利益共赢,进一步推动商业模式的演化。随着消费需求的再度升级,小红书开始拥抱社群的内容多元化,并同步规划更大的商业蓝图。小红书喊出“标记我的生活”的口号,战略定位再次升级为基于生活方式和新消费的内容社群平台和消费决策入口。一方面,不断完善社群功能,支持短视频发布、开启直播带货、设置内容生产者奖励机制和成长体系、赞助现象级综艺节目、在下沉市场中全面推广等一系列措施助推社群用户群体的新一轮爆发式增长,螺旋式提升社群活跃度。另一方面,引入第三方电商平台。随着社群UGC笔记在美妆、美食、学习、母婴、运动等生活全品类的覆盖,小红书亟需扩充现有自营电商平台的产品SKU,第三方电商业务的拓展给社群用户提供更多选择,保障消费闭环的同时也降低了自营囤货的库存风险,小红书实现从跨境电商到综合电商平台的转变。还有一方面,与商家积极开展合作,小红书社群巨大的商业价值也吸引了品牌商、大型贸易供应商、支付宝、微信等第三方支付平台、MCN机构、明星等



合作伙伴的加入,商业化路径被彻底打通。此时小红书的用户价值迭代为基于分享场景的优质全链条服务。关键业务包括UGC内容社群及电商平台的运营、B端品牌商的合作,而成熟的UGC笔记、KOL和小红书社群品牌迭代为此阶段的核心资源。价值传递方面,小红书内容场景的多元化和完整的供给体系最大程度地吸引了各方合作伙伴并满足了用户的个性化需求。价值获取方面,小红书通过营销及广告收入、自营+第三方电商收入、平台推广费、会员费、第三方商家入驻保证金和销售佣金及更为丰富的增值服务收入等业务获取营收,而网站开发、维护和运营、推广、保税仓成本、采购成本以及人力资源等方面是小红书的基本成本构成,同时扩大和升级团队、加大技术投入、尤其是算法分发方面的基础设施建设等也使得成本进一步增加。至此,小红书的多方利益相关者以社群为纽带、以价值认同为基础形成了强大的利益共同体,并实现价值共创共享和共赢,商业模式得以进一步演化。相关概念编码和原始语句举例如图3所示。

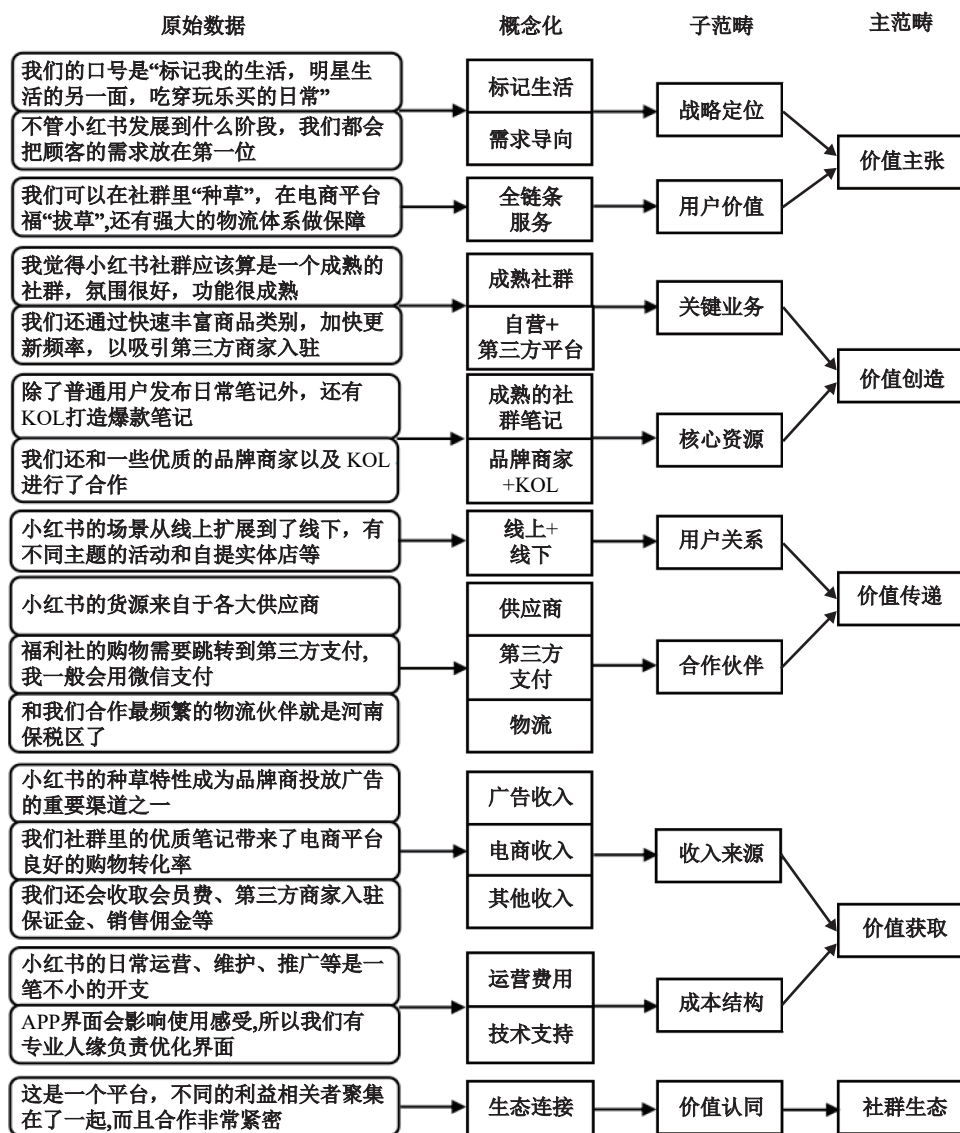


图3 小红书社群成熟期结构性编码和原始语句举例

## (二)基于社群视角的得到商业模式演化

### 1.社群构建期的商业模式创新

从逻辑思维过渡到得到APP1.0的上线标志着得到进入社群构建期。此阶段主要是把“逻辑思维”时期的相关业务整合到得到APP中,具体的业务尚未定型,商业模式尚在探索中。前身逻辑思维过浓的商业性引发了一批社群用户的反感,使其招来诸多负面评价,逻辑思维意识到其电商模式之所以盈利并不是因为用户喜欢在电商平台售卖的产品本身,而是因为认可逻辑思维输出的专业知识内容,而且作为一个以内容分享起家的平台型企业,逻辑思维很难与其他“科班出身”的电商平台抗衡。因此逻辑思维改变了价值主张,推出得到APP,上线之初的口号是“好好学习,天天向上”,致力于回归知识内容本身,战略定位是提供知识焦虑解决方案和认知升级工具,用户价值是使使用户在碎片化的时间里获得专业知识的积累。此时的关键业务是PGC(专业生产内容,professionally-generated content)模式下的知识内容打磨,核心资源是罗振宇个人IP赋能下的PGC免费知识内容。用户关系体现为罗振宇凭借自身的魅力、才学以及幽默的表达带动专业知识内容在社群内的广泛传播和有效反馈,专业团队基于社群互动精准把脉用户的“知识焦虑”,进而调整和优化PGC内容。收入来源主要是会员费,社群运营和平台建设构成了主要的成本支出。此时,大批忠实用户基于对得到知识内容的认同在得到社群平台得以有效聚合,并成为得到价值创造的重要参与者推动商业模式创新。相关概念编码和原始语句举例如图4所示。

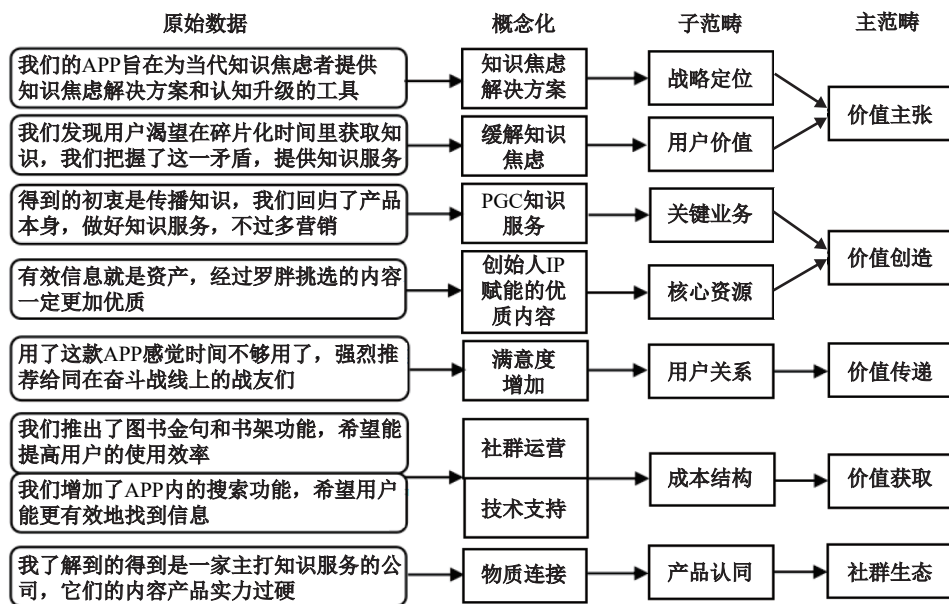


图4 得到社群构建期结构性编码和原始语句举例

### 2.社群发展期的商业模式创新

得到APP 2.0版的上线标志着得到进入社群发展期,此阶段得到通过开拓性地引入知识付费业务以继续深耕知识内容领域,形成商业模式闭环。前期罗振宇个人IP赋能的知识型社群的建立为得到知识产品在社群中的有效传播奠定了扎实基础,随着社群用户需求的多元化和知识付费时代的到来,得到APP上线仅半年时间就以《李翔商业内参》为代表推出知识付费订阅专栏。此阶段得到的口号变为“和你一起终身学习”,战略定位调整为专业的知识服务供应商,抢占知识付费市场领域的头部资源。此时,得到通过社群实现了“讲师—平台—用户”间的三端

互连。讲师端,通过“头部IP策略”与李翔、吴军等自带流量的内容IP人物密切合作,进行专业而多元化的内容生产并交付给平台端;平台端,自身研发团队基于与讲师端的充分沟通对交付的内容进行打磨,然后通过智能数据分析精准推荐到用户端;用户端,有效获取高质量PGC内容的同时与讲师端和平台端进行交流互动和服务反馈,由此加速得到社群多边用户群体的聚合互动,实现社群的多维情感连接和知识变现。此外,得到还上线了得到商城,基于用户信任售卖实体书和周边产品等。此时的用户价值是以有质量、有深度的知识内容有效缓解用户的知识焦虑。关键业务是“头部IP”赋能的PGC内容社群运营,核心资源是“头部IP”赋能的免费内容+知识付费内容。用户关系是得到社群成员的社交价值和身份认同凸显,合作伙伴主要是各领域的IP人物。此时的收入来源主要来自付费课程、会员费、电商收入等,成本主要包括平台运营、研发和相关人员的报酬等。至此,得到的商业模式各维度逐渐趋于完整,在社群赋能下实现价值创造与价值获取的平衡,推动商业模式的二次创新。相关概念编码和原始语句举例如图5所示。

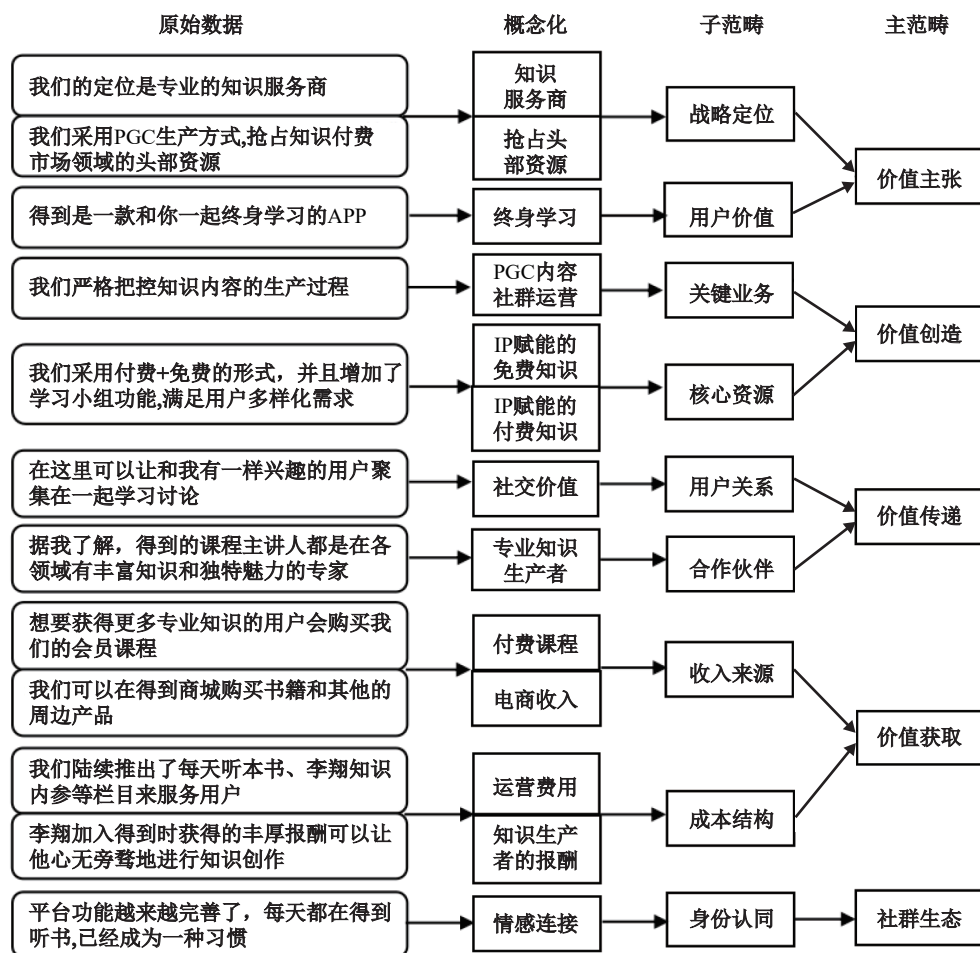


图5 得到社群发展期结构性编码和原始语句举例

### 3.社群成熟期的商业模式创新

此阶段得到将知识服务的触角从线上延伸至线下,通过进一步的知识资本化运作加速知识变现。前期良好的社群运营为得到积累了可观的用户资源和丰富的行业经验,为进一步巩固社群成员关系,提高知识服务的转化率,得到推出了涵盖线上、线下完整教育类产品的得到大

学,帮助社群用户完成学习闭环。此阶段得到的口号是“一起建设一所终身大学”,战略定位再次升级为知识融合平台,以线上+线下双轮驱动的形式为用户提供全方位知识服务。线上,得到以围绕用户需求的高质量头部内容为载体,与社群用户进行着持续而高效的交互,培养出用户的持久信赖和对得到潜移默化的价值认同。由此进一步连接了高质量用户群体,也吸引了更多各领域专家和内容创作者的加入,进而推动得到知识服务的迭代创新。而线上的知识付费服务又成功将基于价值认同而聚集的社群用户引流至线下,不断拓宽着得到的知识服务边界。此时,以课程、听书、电子书和锦囊为主的得到线上知识服务联合得到线下课程、跨年演讲等一系列线下IP活动成为得到的关键业务。价值传递方面,得到线上+线下的社群运营有效提升了知识服务的场景价值,实现用户线上弱关系的强化与转变,并积极拓宽各方合作伙伴,寻求专业知识生产者以及出版、传媒、影视、娱乐、教育等产业的合作与支持,并强调对合作者的赋能与利益,形成关系网络庞大的社群生态。价值获取方面,随着得到社群业务体系的多元化,其主要收入来源囊括了线上知识付费、会员费、投资收入、广告分成、电商收入、线下活动收入、商业品牌赞助等,而线上线下运营成本、研发费用、收入分成、招投标成本等是主要的成本组成。至此,得益于社群运营,得到的价值创造和价值获取间达到了更高层次的平衡,进而实现商业模式的再一次迭代创新。相关概念编码和原始语句举例如图6所示。

## 五、研究发现

### (一)社群驱动下的商业模式创新类型

#### 1.社群构建期:市场适应型商业模式

在社群构建期,小红书和得到都以瞄准各自创业细分赛道的需求痛点来撬动市场,并将社群作为重要“资源池”进行流量积累。小红书为打破消费者海外购物信息不对称的问题,在创业初始推出了海外购物攻略型产品,它的第一款名为《小红书出境购物攻略》的产品诞生不到一个月的时间就被下载了50万次。之后,为增加与用户间的双向互动,提升用户体验,小红书转而推出UGC模式的小红书笔记,鼓励用户以笔记的形式在社群平台自由地交流和分享美食、美妆、旅游等领域的产品信息和使用体验。由于笔记内容均来自用户的真实分享,内容形式更贴近生活场景,它里面的好物推荐很容易形成内容“种草”。而只做“真实”的购物笔记分享策略,丝毫没有影响用户在小红书社群互动的积极性,反而因为分享内容的真实、聚焦,吸引了越来越多有共同兴趣爱好的用户加入。同样,2015年,得到APP的前身“逻辑思维”刚完成B轮融资,急需商业变现,加之当时的电商模式引发一些忠实用户反感,而自媒体的迅速发展为知识付费行业带来了发展机会,社群经济也受到广泛关注。“逻辑思维”及时进行了商业模式调整,推出知识服务平台得到APP,由创始人罗振宇个人IP带动社群免费知识分享。总结前期经验教训,此时得到强调寻找知识服务的初心,致力于提高知识内容的质量,通过社群运营和互动充分了解用户需求,进而生产有思想、有深度、有针对性的音频、视频和文章,满足用户希望在碎片化时间里快速高效地获取知识的诉求。可见,从社群定位看,小红书和得到的社群性质有所差异,小红书属于兴趣种草社群,而得到属于知识服务社群。但此阶段小红书和得到都是在面对市场需求变化时迅速做出战略调整,致力于构建社群,抢占流量高地。因此,此阶段社群推动两家案例企业形成的是市场适应型商业模式。

#### 2.社群发展期:技术驱动型商业模式

小红书和得到在社群发展期均以技术赋能强化社群运营,分别通过推出电商业务和知识付费服务成功打造商业模式闭环,实现从社群流量积累到流量红利收割阶段的过渡。小红书采用的是UGC导向的内容生产方式,天生偏爱购物的剁手族们通过购物笔记分享已为小红书建



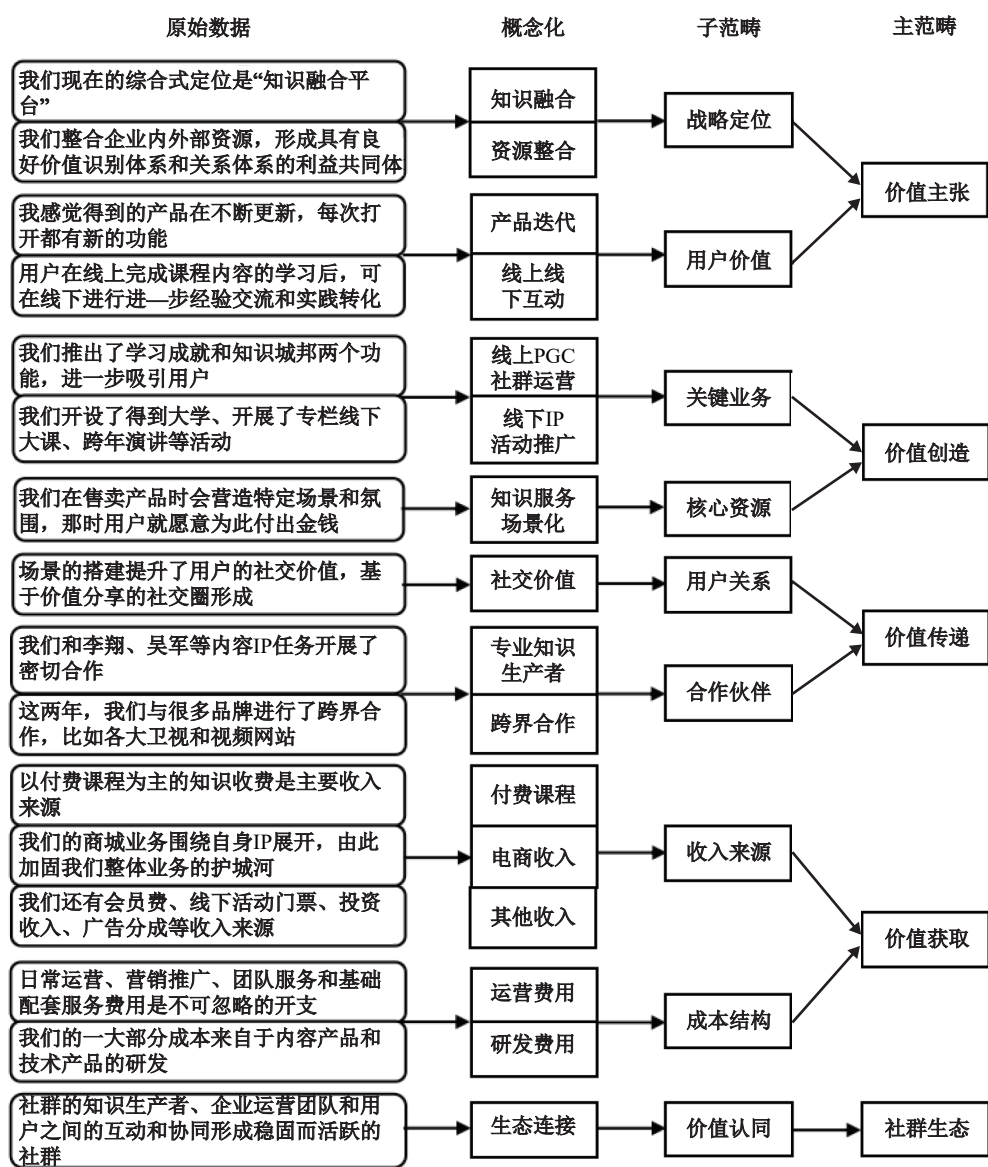


图6 得到社群成熟期结构性编码和原始语句举例

立了庞大的消费类口碑库,然而彼时的小红书用户在社群平台只能逛不能买,以至于成为一些电商平台和线下门店的导流。为了保护用户体验,小红书以当时的跨境电商政策为契机上线自营福利社,实现从社群“种草”到电商“拔草”的商业模式闭环。并上线Android版本、将人工运营内容改成机器分发形式,基于大数据和人工智能将社群内容与感兴趣的精准用户匹配,并通过分析社群前端的结构化数据进行精准选品,完成用户从发现商品到购买商品的体验闭环。截至2015年5月,小红书福利社在零广告投放下半年时间销售额破2亿,依靠电商业务成功打通商业化路径。得到采用的是PGC导向的内容生产方式。同样,这一阶段得到的知识内容主要来自于得到内部的专业知识生产团队,然而随着社群用户对知识的多元化需求和企业自身商业变现的需要,得到推出了知识付费服务,邀请各领域、各行业的专家共同生产高质量、宽领域和专业化的知识内容,以充分响应渴望在碎片化时间里获取知识以提升竞争力的职场人士的知识诉求。为提升用户体验,此阶段得到在技术支持下迭代了8次APP版本,进一步优化实用功能,并

陆续推出每天听本书VIP、少年得到等业务。良好闭环使用体验大大增强了老用户的留存率和转化率,也为吸引新的付费用户提供了更多可能。可见,虽然小红书和得到的内容生产方式有所不同,但此阶段两家案例企业都是通过数字技术赋能不断丰富和完善社群功能,有效缩短需求反馈时间,加速用户决策,缩短购买路径,进而促进内容分享到内容变现的闭环打造。因此,此阶段社群推动两家案例企业形成的是技术驱动型商业模式。

3. 社群成熟期:社群生态型商业模式

小红书和得到在社群成熟期均致力于实现“人”“货”“场”的高度匹配,积极打造社群生态,在流量红利已接近天花板的时代背景下努力实现社群运营与存量市场流量变现之间的动态平衡。“人”方面,据《小红书内容营销数据洞察白皮书》显示,目前小红书月活用户1.58亿,女性占64.3%,年龄主要集中在24—35岁。随着社区内容趋向泛化,小红书正试图从她圈层扩张破圈为更广泛的TA兴趣社群以获取更多存量。得到的主要用户包括:会分享和共创内容、希望把知识转化成收益的KOL用户,喜欢读书、能主动贡献价值的核心用户,想提升能力知识但缺乏时间集中学习的大众用户。小红书和得到均以精细化分类运营管理提高社群用户留存,同时培养专业的运营团队和拓展第三方合作伙伴为社群注入新的活力。“货”方面,小红书一边通过头部KOL发起话题+腰部达人呼应+底部达人霸屏的形式不断打造爆款,另一边为普通用户设置用户成长体系,鼓励用户发布、分享、点赞收藏等行为,有效促成内容“种草”,同时通过海外直采+自建保税仓+国际物流系统和积极引入优质品牌商家等措施实现商品正品保障,形成内容“拔草”闭环。得到一方面继续专注线上头部IP内容的高质量生产,另一方面将“头部IP策略”延伸至线下,通过得到线上课程、得到大学、专栏线下大课等业务丰富知识内容体系,同时通过得到商城售卖商品,实现价值增值。“场”方面,数字化赋能下,小红书和得到均从线上社群平台场景延伸到了电商、线下、短视频、直播等各个场景,并对各场景进行合理化构建,以更好地连接“人”与“货”。可见,虽然前面两个阶段的商业模式具体表现形式不同,但是殊途同归,最后都成功打造出价值共创和共赢的社群生态,实现用户和其他利益相关者之间的互利共生。因此,此阶段社群推动两家案例企业形成了社群生态型商业模式。

(二) 社群驱动下的商业模式演化机理

商业模式各要素间的互动作用驱动着组织系统的演化,其中某一环节的变化可对其他要素及其构成维度产生影响,由此引发颠覆性创新(Demil和Lecocq,2010)。通过梳理两家案例企业的创业史,本研究解构了社群驱动下互联网创业企业商业模式的演化过程,研究发现数字化背景下创业企业的商业模式演化依赖于社群驱动下商业模式各价值维度的不断递进和迭代创新。社群作为企业的可开发资源,通过与企业其他资源的结合创造价值(Dahlander和Wallin,2006),并为解决问题提供创新性的方法(Wenger和Snyder,2000)。社群视角下的商业模式演化机理如表5所示。

表5 社群视角下的商业模式演化机理

发展阶段	社群运营			商业模式创新表征	商业模式类型
	目的	纽带	过程	结果	
社群构建期	兜售参与感	内容	物质连接打通双边市场	产品认同	推动价值主张、价值创造维度的更新 市场适应型商业模式
社群发展期	建立归属感	信任	情感连接聚合多边用户	身份认同	带动从价值创造到价值传递和价值获取维度的稳步推进 技术驱动型商业模式
社群成熟期	构建协同感	共生	生态连接创造社群红利	价值认同	实现价值创造到价值获取的动态平衡 社群生态型商业模式

在社群构建期,互联网创业企业通过市场机会的识别主张用户价值(卑立新和焦高乐,2021),继而通过构建社群连接企业和用户,用户集资源、生产者、使用者等多种角色于一身与企业共创价值(江积海和李琴,2016)。具体而言,此阶段小红书和得到本质上都是借助市场需求变化“兜售”参与感以积累社群流量。以基于用户参与的优质内容为载体连接企业和用户双边市场,通过极具针对性的社群内容分享吸引并聚集用户,进而将良好的社群体验转化为对企业的产品认同。此举打破了传统企业“产品交付→用户使用”的单向价值传递模式,社群用户摇身成为企业主力军参与价值创造,进而形成市场适应型商业模式。

在社群发展期,用户需求的异质性成为企业新一轮价值创造的源泉(Amit和Han,2017),而数字技术使创业企业具备了跨越市场边界、挖掘更多机会的潜力(钱雨和孙新波,2021),同时平台思维和连接红利等新特征驱动企业与用户、合作伙伴等利益相关者的关系由一维的价值共创递进为二维的价值共创和共赢(江积海和李琴,2016;郭笑春和胡毅,2020)。具体而言,此阶段小红书和得到本质上是利用数字技术帮助用户建立归属感以收割流量红利。小红书和得到此时均走上了商业化道路。在数智赋能下,知识内容生产的去中心化、业务流程的模块化和消费体验的闭环化在多方用户群体中形成了良好的口碑和信任,进而转化为对企业的情感依赖和自我身份认同。由此,企业巧妙地实现了从价值创造到价值获取的平稳过渡,进而演化为技术驱动型商业模式。

在社群成熟期,各利益相关者共同打造的开放式、生态化社群营商环境,成为推动企业持续成长的核心创新范式(Geroge和Paul,2002),生态系统中利益相关者间的连接互动及协同演化使得价值创造和价值获取间达到最佳动态平衡关系(Möller等,2020;王烽权和江积海,2021)。具体而言,小红书和得到本质上是借力社群生态为利益相关者构建协同感以获取存量市场的最大价值。用户需求的升级驱使社群内容和场景的多元化,而社群自带流量的属性不断吸引着各方利益相关者的加入,带货进场的利益相关者在满足用户需求的同时又拓展了社群消费场景,进而持续促进商业变现。由此,各利益相关者通过生态聚合形成强大的价值生态系统,内部的关系更加多元和紧密,基于共生诉求获取存量市场红利的同时形成对社群的价值认同。由此,最大程度化解社群运营与流量变现间的潜在危机,实现价值创造与价值获取间的动态平衡与双向促进,商业模式演化为社群生态型商业模式。

## 六、结论与讨论

### (一)研究结论

本文通过对小红书和得到的探索性双案例研究,揭示了社群驱动下互联网创业企业商业模式的演化机理,提炼出社群视角下互联网创业企业商业模式演化的整合框架,参见图7。本文发现以下结论:第一,社群是数字化背景下商业模式演化的直接驱动要素。社群影响下,两家案例企业经历了通过“兜售”参与感积累社群流量进而形成产品认同、到建立归属感收割流量红利进而形成身份认同、再到构建协同感获取存量市场最大价值进而形成价值认同的转变过程,由此引发社群对商业模式的一系列影响,并逐步实现商业模式演化。第二,互联网创业企业商业模式持续性地价值创造和价值获取有赖于社群驱动下商业模式各价值维度的不断递进和平衡互动。社群构建期,优质内容的提供推动了价值主张和价值创造维度的创新;社群发展期,社群信任的建立带动了商业模式从价值创造到价值传递和价值获取维度的稳步推进;社群成熟期,互利共生的诉求实现了价值创造和价值获取的动态平衡与双向促进。随着社群发展阶段的推进,互联网创业企业商业模式各价值维度呈现不断递进和动态交互的演变特征,进而推进商业模式从价值创造到价值获取的闭环构建。第三,社群驱动下的互联网创业企业商业模式

呈现阶段性演化特征。伴随社群的成长与发展,商业模式经历了由物质连接打通双边市场、形成市场适应型商业模式,到情感连接聚合多变用户、形成技术驱动型商业模式,到生态连接创造社群红利、形成社群生态型商业模式的递进演化过程。基于社群成长的动态视角探寻商业模式创新路径,是实现商业模式演化、获取持续竞争优势的有效途径。

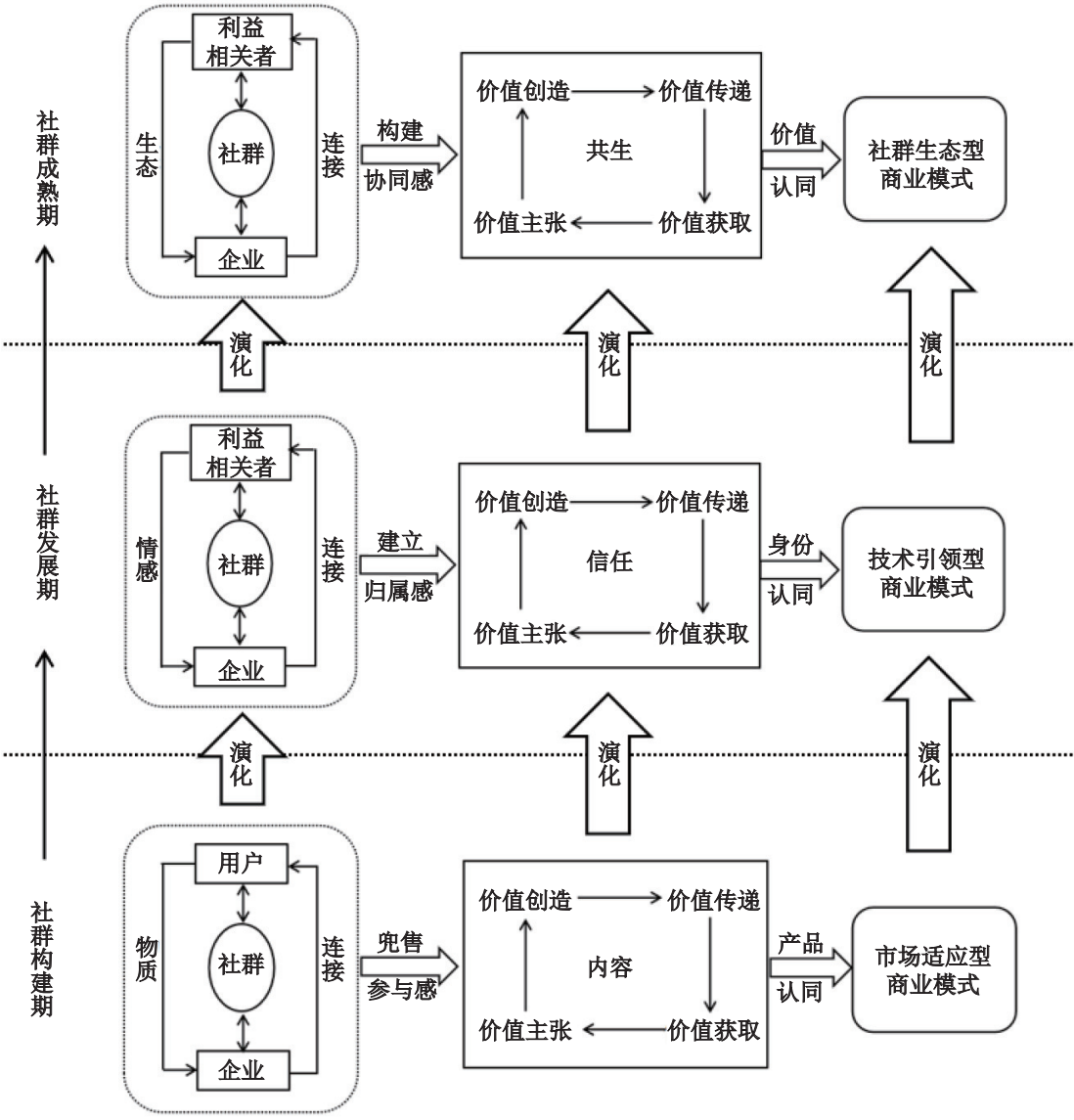


图7 社群视角下互联网创业企业商业模式演化

## (二)理论贡献

首先,本文基于社群视角研究互联网创业企业商业模式的演化问题,拓展了数字时代下商业模式演化的前因研究。社群作为数字化时代商业模式概念的关键要素(罗珉和李亮宇,2015),并未被足够关注,仅有的研究也多停留在企业或平台层面,强调企业主体自身如何利用作为额外资源的社群来进行商业模式创新,且由于没有建立足够的生态反哺机制,无法捕捉到可利用的社群价值的本质(宋立丰等,2020)。本文将数字时代下的社群作为商业模式创新及演化的直接驱动要素,深刻揭示了互联网创业企业商业模式的演化更多表现为社群的驱动效应,



得益于企业社群的成长与运营,商业模式实现了迭代式创新与演化,拓宽了商业模式理论的适用边界。

其次,本文聚焦于社群对商业模式各价值维度动态交互关系的影响,推进了商业模式闭环研究。一个成熟的商业模式应足以产生能够自我强化的有效循环或反馈闭环,进而持续性地价值创造和获取(Casadesus-Masanell和Ricart, 2011)。然而现有研究在价值创造和价值获取间却始终存在着一条难以逾越的“鸿沟”,缺乏对其动态平衡关系的探讨(王烽权和江积海, 2021)。本文以商业模式价值主张、价值创造、价值传递和价值获取四大价值维度为主线,发现随着社群影响的不断深入,商业模式各价值维度不断递进和迭代创新,而价值创造与价值获取间的平衡互动从根本上推进了商业模式的闭环构建和系统演化,响应了学界对于商业模式价值创造和价值获取协同演化的研究倡议(王烽权和江积海, 2021)。

最后,本文通过对社群驱动下的商业模式演化机理分析,打开了互联网创业企业商业模式创新与演化的过程黑箱。现有关于数字时代商业模式创新的研究多聚焦于企业某一特定方面的实践(马晓辉等, 2022),对于数字时代商业模式复杂动态演化过程的研究缺少足够关注(Kraus等, 2019)。本研究深入剖析了社群驱动下的商业模式演化路径,发现商业模式演化依赖于社群驱动下商业模式各价值维度的不断递进和交互,进而推动互联网创业企业的商业模式从市场适应型→技术驱动型→社群生态型商业模式创新的系统演化,暗合了商业模式创新是一个不断优化、演进和“持续变形”过程的观点(Rindova和Kotha, 2001; Demil和Lecocq, 2010; Teece, 2010),同时深化了商业模式演化过程机理的系统认知。

### (三)实践启示

本文研究结论同样对于创业实践具有较好的指导意义。首先,深耕内容。随着互联网用户规模增速逐渐趋缓,平台进入存量竞争阶段,打造高质量的内容是获取用户时长、提高用户粘性和用户留存的重点任务,也是对用户产生长线心智影响的核心所在。其次,拓宽场景。随着“互联网+”“DT时代”“工业4.0”“互联网思维”等新技术新概念不断涌现,互联网创业企业应充分利用新兴数字技术拓宽内容生产场景,更灵活、更便捷、更高效地响应用户需求。最后,生态赋能。打破资源束缚,依托社群积极聚拢多方利益相关者,通过建立合理的互动和连接机制促进资源互换和共享,打造健康活跃的社群生态,实现社群运营与价值增值的双向促进。

### (四)局限与展望

本文也存在一定的研究局限,须在未来进一步探索:第一,本文基于小红书和得到的双案例分析,归纳出社群驱动下的互联网创业企业商业模式经历了市场适应型→技术驱动型→社群生态型商业模式的演化过程,考虑到互联网创业企业具有资源异质性,因此,商业模式创新的类型及演化路径的普适性有待加强。第二,数字时代下的创业企业商业模式演化是一个动态复杂的过程,还存在社群以外的诸多影响因素,未来应挖掘更多影响因素共同作用下的商业模式演化问题。第三,从综合表现看,小红书和得到目前均处于社群生态型商业模式的初级阶段,伴随着社会发展和技术进步,未来社群将呈现进化、裂变和崩解的发展趋势(罗宾·邓巴, 2019),由此将引发新一轮的商业模式迭代创新及演化,未来应持续跟踪后续发展进程并做出进一步诠释,以完善当前研究结论。

## 主要参考文献

- [1] 卑立新, 焦高乐. 互联网商业环境下创业企业技术创新与商业模式创新的迭代式共演研究[J]. 管理科学, 2021, 34(3): 89-104.
- [2] 陈劲, 杨洋, 于君博. 商业模式创新研究综述与展望[J]. 软科学, 2022, 36(4): 1-7.

- [3]郭笑春, 胡毅. 数字货币时代的商业模式讨论——基于双案例的比较研究[J]. [管理评论](#), 2020, 32(1): 324-336.
- [4]罗兴武, 杨俊, 项国鹏, 等. 商业模式创新双重属性如何作用创业企业成长: 裸心的案例研究[J]. [管理评论](#), 2019, 31(7): 133-148.
- [5]宋立丰, 宋远方, 冯绍雯. 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[J]. [经济管理](#), 2020, 42(3): 117-132.
- [6]王峰权, 江积海. 互联网短视频商业模式如何实现价值创造?——抖音和快手的双案例研究[J]. [外国经济与管理](#), 2021, 43(2): 3-19.
- [7]王满四, 霍宁, 周翔. 数字品牌社群的价值共创机理研究——基于体验主导逻辑的视角[J]. [南开管理评论](#), 2021, 24(3): 92-101.
- [8]吴晓波, 赵子溢. 商业模式创新的前因问题: 研究综述与展望[J]. [外国经济与管理](#), 2017, 39(1): 114-127.
- [9]肖静华, 胡杨颂, 吴瑶. 成长品: 数据驱动的企业与用户互动创新案例研究[J]. [管理世界](#), 2020, 36(3): 183-204.
- [10]张新民, 陈德球. 移动互联网时代企业商业模式、价值共创与治理风险——基于瑞幸咖啡财务造假的案例分析[J]. [管理世界](#), 2020, 36(5): 74-86.
- [11]Amit R, Zott C. Value creation in E-business[J]. [Strategic Management Journal](#), 2001, 22(6-7): 493-520.
- [12]Amit R, Han X. Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world[J]. [Strategic Entrepreneurship Journal](#), 2017, 11(3): 228-242.
- [13]Casadesus-Masanell R, Ricart J E. How to design a winning business model[J]. [Harvard Business Review](#), 2011, 89(1-2): 101-107.
- [14]Cennamo C. Competing in digital markets: A platform-based perspective[J]. [Academy of Management Perspectives](#), 2021, 35(2): 265-291.
- [15]Foss N J, Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?[J]. [Journal of Management](#), 2017, 43(1): 200-227.
- [16]Foss N J, Saebi T. Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems[J]. [Long Range Planning](#), 2018, 51(1): 9-21.
- [17]Koskinen K, Bonina C, Eaton B. Digital platforms in the global south: Foundations and research agenda[A]. Proceedings of the 15th international conference on social implications of computers in developing countries[C]. Dar es Salaam: Springer, 2019: 319-330.
- [18]Kraus S, Palmer C, Kailer N, et al. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first Century[J]. [International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research](#), 2019, 25(2): 353-375.
- [19]Le Pennec M, Raufflet E. Value creation in inter-organizational collaboration: An empirical study[J]. [Journal of Business Ethics](#), 2018, 148(4): 817-834.
- [20]Leimeister J M, Ebner W, Krcmar H. Design, implementation, and evaluation of trust-supporting components in virtual communities for patients[J]. [Journal of Management Information Systems](#), 2005, 21(4): 101-131.
- [21]Mahadevan B. Business models for internet-based e-commerce: An anatomy[J]. [California Management Review](#), 2000, 42(4): 55-69.
- [22]Mcgrath R G. Business Models: A discovery driven approach[J]. [Long Range Planning](#), 2010, 43(2-3): 247-261.
- [23]Möller K, Nenonen S, Storbacka K. Networks, ecosystems, fields, market systems? Making Sense of the Business Environment[J]. [Industrial Marketing Management](#), 2020, 90: 380-399.
- [24]Priem R L, Wenzel M, Koch J. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage[J]. [Long Range Planning](#), 2018, 51(1): 22-31.
- [25]Teece D J. Business models and dynamic capabilities[J]. [Long Range Planning](#), 2018, 51(1): 40-49.
- [26]Wiener M, Saunders C, Marabelli M. Big-data business models: A critical literature review and multiperspective research framework[J]. [Journal of Information Technology](#), 2020, 35(1): 66-91.
- [27]Williamsson J, Schaad G. Re-combining value chains: Cross-industry cooperation for business model innovation[J]. [Journal of Business Models](#), 2018, 6(2): 90-95.

# How do Internet Start-ups Achieve Business Model Evolution? A Double-case Study from the Community Perspective

Xiang Guopeng<sup>1</sup>, Wei Nixi<sup>2,3</sup>, Han Rong<sup>3</sup>

(1. School of Tourism and Urban-Rural Planning, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China; 2. Economic Management Branch, Shaoxing University Yuanpei College, Shaoxing 312000, China; 3. School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China))

**Summary:** Business model evolution based on the community is a powerful tool for Internet start-ups to cope with market changes and achieve transcendent development. This paper explores the sustainable impact of community operation on the business model of Internet start-ups through the double-case study of Xiaohongshu and Dedao business model evolution.

The conclusions are as follows: First, community is the direct driving factor of business model evolution in the context of digitization. Second, the continuous value creation and value acquisition of the business model of Internet start-ups depends on the continuous progress and balanced interaction of the value dimensions of the business model driven by the community. Third, the community-driven business model of Internet start-ups has undergone an evolution process from market adaptation to technology-driven to community ecology.

The following implications are obtained: First, deepen the content. Building quality content is the key to engagement and retention. Second, broaden the scene. Internet start-ups should make full use of emerging digital technologies to expand content production scenarios and respond to user needs more flexibly, conveniently and efficiently. Third, ecological empowerment. Through the establishment of reasonable interaction and connection mechanism, promote the exchange and sharing of resources, create a healthy and active community ecology, and realize the two-way promotion of community operation and value appreciation.

Future directions include that: Study the types of business model innovation and the universality of evolution path; explore business model evolution under the impact of more factors outside the community; continue to track the follow-up development process of the business model of case enterprises under the impact of community and make further interpretation to improve the current research conclusions.

The main contributions are as follows: First, this paper studies the business model evolution of Internet start-ups from the perspective of community, expanding the research on the antecedents of business model evolution in the digital era. Second, this paper focuses on the impact of community on the dynamic interaction of the value dimensions of business models, and advances the closed-loop research of business models. Third, this paper analyzes the evolution mechanism of business models driven by the community, and opens the black box of the process of business model innovation and evolution of Internet start-ups.

**Key words:** Internet start-ups; business models; community; value creation; value acquisition

(责任编辑:王雅丽)