

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20250319.301

# “生意是生活的意义”吗?内容平台价值创造与 价值捕获的对齐

——小红书2013—2023年纵向案例研究

江积海, 庞瑶涵

(重庆大学 经济与工商管理学院, 重庆 400044)

**摘要:** 价值创造与价值捕获的割裂严重阻碍平台型商业模式的可持续发展,驱动两者协同发展的对齐机制成为关键的研究议题。本文立足内容平台商业化的特定情境,遵循“价值创造—价值捕获—协同演化”的逻辑主线,剖析小红书实践案例,创造性地引入“对齐”概念界定价值创造与价值捕获的关系,并归纳两者的跃迁路径与对齐机制。研究表明:内容平台价值创造与价值捕获的对齐经历各自跃迁和相互对齐两个阶段。首先,内容平台价值创造模式经过场景化、算法化的“软化”路径,从“功能主导”跃迁至“情感延伸”,价值捕获模式经过个性化、科学化的“硬化”路径,从“流量变现”跃迁至“能力盈利”。随后,内容平台利用算法赋能对齐过程,并指导后续转化实现价值创造与价值捕获的对齐。本研究旨在探索内容平台价值创造与价值捕获的相互关系机制,拓展算法驱动商业模式可持续发展相关研究。

**关键词:** 内容平台;价值创造;价值捕获;对齐;小红书

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2025)09-0024-23

## 一、引言

“羊毛出在狗身上,猪来买单”,常用于形容平台型商业模式多边市场中,平台端(P端)与用户端(C端)价值创造(value creation, VCr)和企业端(B端)价值捕获(value capture, VCa)之间天然的割裂关系。平台(P)、用户(C)、企业(B)构成的多边市场难以协同,故驱动两者形成一致或闭环关系的路径和机制成为业界和学界亟待探讨的重要议题(De Stefano等, 2022; Snihur等, 2021; Sjödin等, 2020)。对于离“钱”更远的内容型平台模式而言<sup>①</sup>,该议题的探讨显得尤为迫切。如小红书、知乎、B站、美丽说、蘑菇街等,通过构建内容社区形成独具特色的“内容场”来创

收稿日期: 2024-07-30

基金项目: 国家自然科学基金项目(72272019);教育部人文社会科学研究项目(22XJA630002)

作者简介: 江积海(1975—),男,重庆大学经济与工商管理学院教授,博士生导师;

庞瑶涵(2000—),女,重庆大学经济与工商管理学院博士研究生(通信作者,pyh\_9090@163.com)。

<sup>①</sup>内容平台价值链包括内容创作、内容分发、内容消费、商业化变现等环节,其中商业化变现可能包括产品的电商交易变现。因此,相对于电商平台的价值链,内容平台离交易或“钱”较远,也因此更易陷入“叫好”不“叫座”即用户多而客户少的困境。

造用户价值,借助广告等商业化手段形成“流量场”来捕获价值,但其“内容场”与“流量场”往往难以平衡,平台顾此失彼以至长期亏损。为此,小红书尝试在C端VCr市场向生活社区转型,高调重提“种草”和“你的生活指南”,实现“内容场”向“生活场”跃迁;同时,在B端VCa市场丰富“拔草”渠道,探索多样商业变现,实现“流量场”向“生意场”跃迁;此外,采取各种机制对齐“生活场”与“生意场”,使生活的意义与生意的意义协同一致,促成“生意即是生活的意义”。得益于此,2023年小红书在历经十年亏损后首次扭亏为盈,营收飙升至37亿美元,同比增长85%,净利润达5亿美元,实现历史性突破<sup>①</sup>。简言之,内容平台(P)基于用户使用体验(C)的价值创造与基于企业变现(B)的价值捕获似乎“鱼与熊掌不可兼得”,此“悖论”始终是高悬于内容平台头上的“达摩克利斯之剑”,严重制约其长期可持续发展,故学界与业界共同呼唤有关两者跃迁路径和对齐机制的理论供给。

在学界,商业模式“对齐(alignment)”研究略有所成但方兴未艾。商业模式(business model, BM)是描述企业创造、传递和捕获价值的基本逻辑或框架(Teece, 2010),故VCr与VCa的关系亦被学界广泛探讨。学者们曾用“相互链接(linkages)”(Porter, 1985)、“相互适应(adapt)与一致(align)”(Sjödin等, 2020; Foss和Saebi, 2018; Åström等, 2022)、“契合(fit)”(Tidhar和Eisenhardt, 2020; Kranich和Wald, 2018)、“互补(complementary)”(Foss和Seabi, 2018)等概念形容二者的“对齐”关系。Chorn(1991)认为,“对齐”本质上关注的是各种元素/过程彼此之间的“适当性(appropriateness)”。现有研究可从基础视角(整体视角与要素视角)、对齐形式(内部对齐与外部对齐)及对齐结果(企业绩效与竞争优势)等方面进行划分,重点聚焦于商业模式要素间的内部对齐。少数研究亦从商业模式创新的过程视角探讨VCr与VCa各阶段的动态一致关系,但就其实现机制尚无更深层次认知。此外,虽然多数学者认同商业模式要素“对齐”是一个持续迭代的动态过程,既需要监测未对齐状态,也需要关注潜在的重新对齐状态(Sjödin等, 2020),但尚未有研究就要素状态变化的动因及跃迁路径展开深入探讨,对于支撑持续迭代的驱动因素及其作用机制亦缺乏认识。因此,有必要从实现机制、跃迁动因及路径、驱动因素及其作用机制三个方面对VCr与VCa的对齐展开深入研究。

因此,本文立足内容平台商业化情境,将“生活”与“生意”协同发展抽象为“价值创造与价值捕获对齐”概念,遵循“价值创造—价值捕获—协同演化”逻辑主线(王烽权和江积海, 2023),旨在回答“内容平台如何实现价值创造与价值捕获的对齐”这一科学问题,具体可细化为两方面内容:(1)内容平台价值创造、价值捕获的跃迁路径是什么?(2)内容平台价值创造与价值捕获的对齐机制是什么?为此,本文采用纵向单案例研究方法,以小红书为研究对象,探寻内容平台价值创造与价值捕获的跃迁路径及对齐机制,从而提炼理论洞见与实践启示。

## 二、文献综述

### (一)价值创造的跃迁

早期价值创造研究以企业为行为主体,将VCr理解为企业创造经济利益、形成竞争优势的过程(Porter, 1985),并从非财务因素如独特战略性资源、能力、知识等方面尝试揭示企业VCr的来源(Grant, 1996),价值链与价值活动、资源基础观等均对企业通过生产经营活动创造价值、形成竞争优势的机理做出论述。显然,该阶段对VCr的认知尚局限于企业内部,聚焦企业经营活动创造的价值增量,且企业主导特征显著。进入移动互联时代,用户需求呈现异质性、多元化发展态势,一些新创企业即使处于资源和能力劣势,通过更好地满足用户需求依旧能获得

<sup>①</sup>摘自英国《金融时报》刊文China's Instagram-like Xiaohongshu Makes First Profit(参见:<https://app.ft.com/content/1716fcfd-31fd-4dc3-9475-f04283fe3eaf>)。

竞争优势,这对以供给侧企业为导向的传统战略管理理论提出了挑战(Priem等,2013)。因此,需求侧的用户作为VCr过程中新的行为主体开始得到关注。基于顾客作为潜在资源和共同生产者在企业生产服务活动中发挥的重要作用,学者们提出了价值共创、需求基础观、服务主导逻辑等理论,以用户为中心,强调用户体验与用户参与,将满足用户差异化需求、提升产品使用价值视为VCr的重要目标(李雷等,2013;Lusch和Vargo,2008)。整合企业主导与用户中心两类研究可以发现,无论是经济利益、竞争优势还是用户需求满足,该阶段VCr皆指向具体任务/产品,本质上以满足相应主体功利价值为目标。然而,由于VCr活动多元化及参与主体增加,VCr过程愈发复杂且不易理解,导致消费者不能基于对生产过程投入的认识有意识地奖励或补偿任何投入的资源或资源提供商,而只能主观感知到商品提供的有用性(罗珉和李亮宇,2015)，“用户主观感知有用性”与“产品实际功能价值”之间的落差逐渐浮现。因此,企业不再仅仅专注于提高产品使用价值,而愈发聚焦于使用价值被用户感知程度的提升。相应地,随着用户被赋权程度的提升,单一基于产品/任务的功利价值已无法满足用户更深层次的需求,其作为“人”的内在情感与精神需要应当得到关注并纳入VCr,“体验”“情怀”“调性”等抽象的享乐价值成为新的VCr目标。而由于VCr往往围绕价值主张展开,故基于上述梳理,借鉴价值观的功利主义与享乐主义二元分类考虑价值主张类型可知(Babin等,1994),VCr活动及目标跃迁本质上源于“人民日益增长的美好生活需要”驱动下相关主体价值主张由功能型向情感型软化。当前,情感型价值主张已成为指导企业VCr活动的新组织原则。

## (二)价值捕获的跃迁

价值捕获主要聚焦于企业层面(供给侧)的交易价值,常被理解为用户基于支付意愿通过市场交易为企业带来的货币化收益以及企业赚取利润的潜力,现有研究常从企业绩效、竞争优势等方面展开探讨(Priem,2007;Lepak等,2007)。譬如早期企业定位理论认为,企业通过找准行业定位、利用规模经济强化自身垄断竞争优势,从而获取垄断租金(Porter,1985)。资源基础观则更加注重价值的内生性,强调企业通过搜寻、挑选机制获得异质性资源禀赋并将其作为竞争优势的形成基础,进而获取李嘉图租金。然而,有别于传统工业经济时代规模经济、范围经济主导下的“流量轰炸”型商业模式及其粗放型VCa,互联网与信息技术的发展模糊了商业模式活动体系的边界,用户、消费者、合作商等利益相关者的介入挑战了企业的中心地位,单纯“盈利机制”的商业模式认知与“经济租金”的价值追求已不再适用于如今“牵一发而动全身”的系统体系,企业开始聚焦商业模式要素颗粒度<sup>①</sup>开展精细化运营,针对生产要素刻画与运营流程匹配的精准、智能、高效要求日益提高,VCa模式发生根本性变革,科学性水平显著提升。正如Subramanian等(2021)所言,平台企业VCa本质上取决于网络效应和用户转换成本,但用户使用增加并不等同于企业价值提升,关键在于通过塑造平台差异化优势提高用户转换成本、增加用户黏性,进而捕获价值、完成变现。此外,数据作为数字时代的核心资产,在推动精细化运营、促进VCa方面意义重大。“颗粒度经济”下,数据与数字化技术推动形成的新商业范式不仅带来价值增量(量变),更实现了价值的重构与再造(质变)(廖建文和崔之瑜,2019)。Gregory等(2021)则认为数据网络效应配合人工智能预测算法,能够为用户提供实时个性化服务,显著提升其感知价值(Knudsen等,2021),通过把VCr“蛋糕做大”促进VCa。亦有学者指出,借助大数据分析技术挖掘用户数据价值可大幅缩短产品开发或创新迭代周期,敏捷调整以应对市场变化,从而快速、精准满足差异化需求,进一步扩大用户规模和数据体量,促进顾客绩效与企业绩效

<sup>①</sup>“商业模式要素颗粒度”是指数字化技术推动下,商业模式中生产要素精细刻画、运营流程精准匹配的程度。前者强调各类生产要素在特征、状态、行为等方面被精准记录和细致描述,从而为商业决策提供更微观、精确的依据,如商品实时价格、浏览次数的信息记录。后者强调运营流程中各个要素之间的组合、协作关系更加准确恰当,从传统的单维度线性分工转变为多维度网络协同,以实现精准化服务和高效运作,如电商行业人、货、场的实时精准匹配。



的全面提升(肖静华等,2020;Wielgos等,2021;Tan和Zhan,2017)。简言之,将VCa理解为生产要素与运营流程综合作用的结果,可见数字技术通过细化颗粒度赋能生产要素精细刻画、运营流程精准匹配,使VCa的科学性进一步增强,“网络协同”与“数据智能”的双螺旋结构亦为VCa的精准、智能、高效提供了有力保障(曾鸣,2018)。

### (三)价值创造与价值捕获的对齐

回溯文献可知,战略管理中“对齐”关系的讨论最早可追溯至权变理论,主要探讨战略和组织变量之间的“契合”。类似地,Porter(1985)在“价值链”论述中提及的价值活动、企业内部部门及企业之间的“相互链接”亦属于对“对齐”关系的初期探索。此后的“对齐”研究则聚焦于商业模式及其创新领域,可根据基础视角、对齐形式及对齐结果分类考虑。具体而言,首先,对于基础视角,“对齐”关系研究中基础视角的选择与其界定商业模式的视角高度相关,大致可分为整体视角与要素视角两类。前者视商业模式为完整的活动系统,关注其本身的对齐,如Casadesus-Masanell和Ricart(2011)所言,“好的商业模式是一个不断自我强化的、稳健的良性循环”。后者则从商业模式的关键要素入手,视商业模式为企业创造、交付和获取价值的机制架构,探讨价值创造、价值传递、价值捕获等要素之间的互补性(complementarity)(Foss和Saebi,2018)、一致性(alignment/consistency)(Sjödín等,2020;Kranich和Wald,2018)、契合/匹配(fit)(Tidhar和Eisenhardt,2020;Kranich和Wald,2018)关系。其次,对于对齐形式,以商业模式为界,对齐形式可分内部对齐(即商业模式内部要素或价值活动之间的对齐)与外部对齐(即商业模式与外部因素的对齐)两类讨论。内部对齐研究认为,企业创建商业模式时的各项价值活动是相互链接(linkages)(Porter,1985)、相互补充(complementary)(Casadesus-Masanell和Ricart,2011)、相互强化(mutually reinforcing)(Zott和Amit,2013)的,好的商业模式内部各个要素不仅相互链接(link together)(Foss和Saebi,2018),更存在着内部契合(internal fit)(Tidhar和Eisenhardt,2020)、彼此一致(alignment)(Sjödín等,2020)、协同演化(co-evolutionary)(王烽权和江积海,2023)的牢固关系。外部对齐研究则关注企业自身商业模式与其目标、战略、组织设计等因素之间的一致性,或探讨跨企业边界的不同商业模式之间的一致关系(Casadesus-Masanell和Ricart,2011;Zott和Amit,2013)。最后,对于对齐结果,现有研究主要从企业绩效与竞争优势两个方面展开探讨。绩效方面,Kranich和Wald(2018)利用实证方法验证了商业模式内部要素一致性对企业绩效的正向影响;Tidhar和Eisenhardt(2020)则发现受欢迎的App大多做到了收益模式与活动系统的匹配,而不受欢迎的产品往往疏于此环节。竞争优势方面,部分学者认为商业模式的自我强化与内在一致性可以创造类似网络效应的动态,不仅能促进竞争优势累积,更能加强自身良性循环从而削弱甚至抹除对手的竞争优势(Casadesus-Masanell和Ricart,2011;Zott和Amit,2013);也有学者从系统观点出发,认为商业模式互补性在一定程度上反映了其作为复杂系统的难以模仿性,是形成可持续竞争优势的重要源泉(Foss和Saebi,2018)。而除上述正向探讨外,Reim等(2024)进一步基于制造企业产品—服务系统商业模式详细分析了价值创造、价值传递、价值捕获三要素两两互不对齐而造成价值泄露的负面后果,反向证明“对齐”关系的重要意义。

综上所述,已有关于VCr与VCa对齐的研究取得了丰富的成果,对后续研究极具启发意义,但仍存在不足:第一,现有研究虽已意识到价值主张更新及变现载体变化将导致VCr与VCa模式的相应跃迁(廖建文和崔之瑜,2019;Osterwalder和Pigneur,2010),但是并未对VCr和VCa各自从“未对齐”到“潜在对齐”状态的具体跃迁路径做出充分探索;第二,尽管多数学者皆认可商业模式要素对齐是一个持续迭代的动态过程(Sjödín等,2020),但现有研究既未指明支撑此迭代的驱动因素,又未涉及对实现机制的深入探索。

基于上述理论缺口与现实迫切性,有必要从VCr与VCa的跃迁路径、对齐机制及驱动因素三个方面进一步拓展对齐关系研究,从而揭示“生活”与“生意”协同发展的平台商业模式创新本质。本文的研究思路如图1所示。

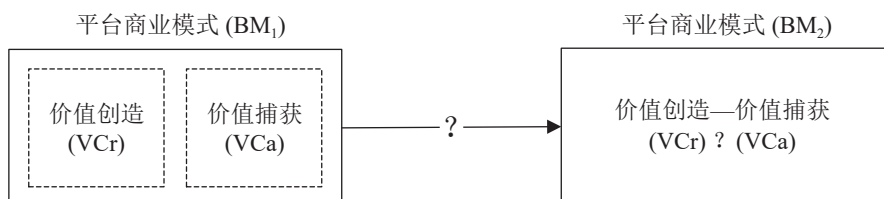


图1 研究思路

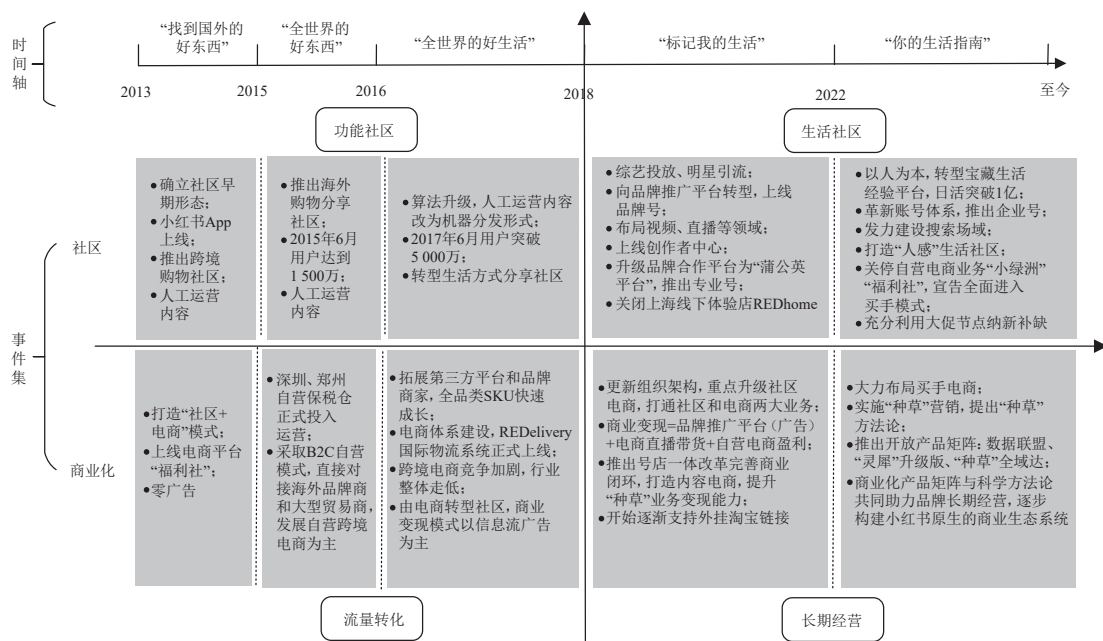
### 三、研究方法

#### (一)方法选择

本研究聚焦内容平台价值创造与价值捕获的对齐关系。本文采用纵向单案例研究方法,理由如下:第一,本文基于内容平台“生活”“生意”协同发展的实践探讨VCr与VCa的跃迁路径及对齐机制——属于“怎么样(how)”和“为什么(why)”的研究问题,需要深入且系统地分析大量案例数据,与单案例研究优势更为契合;第二,本研究的问题复杂性、情境动态性及对象稀缺性使得单案例研究更为适用,单案例研究可以通过深描案例细节灵活处理多层次数据,挖掘隐藏在复杂现象背后的理论规律,完成从“好故事”到“好理论”的升华(黄江明等,2011);第三,相较于“复制逻辑”下构建强普适性理论却疏于案例细节的多案例研究,单案例研究更强调情境嵌入性,其案例选取应满足极端性、启示性或纵向案例标准(黄江明等,2011),因而可展示更为丰富的案例细节,研究发现也更突出理论洞见。

#### (二)案例选择

本文在理论抽样总体原则的指导下,遵循单案例研究的极端性(extreme)和启示性(revelatory)原则(黄江明等,2011),选取小红书为案例研究对象。结合其发展历程(如图2所示),具体理由如下:(1)案例极端性。小红书自创立以来经历海外购物信息分享社区、跨境/综合电商社区、生活社区+电商的战略进化。相较于传统跨境电商(如天猫国际、网易考拉、京东全球购)与商业化夭折社区(如蘑菇街、美丽说),小红书作为“社区+电商”成功整合的代表,其商业化探索不仅在时间上横跨流量红利诞生、爆发、触顶、消逝的全过程,而且在行动上始终贯彻“内容”与“商业化”兼顾原则,坚守社区核心定位与多元商业化探索双措并举以求跨越VCr与VCa之间的“鸿沟”。因此,在动态情境适应与核心战略坚守能力上,从电商与社区双重夹击中“突出重围”的小红书具有极端性。(2)案例启示性。小红书成立之初以自营跨境电商与信息流广告为主要变现模式。尽管2017年前后跨境电商业务竞争加剧,行业整体走低,小红书依然逆势而上,用户量突破5000万大关,C轮融资完成后其估值已达10亿美元。随后,小红书基于生活社区核心属性向品牌推广、生活经验分享平台转型,从“社区+电商”模式升级为社区电商,打通社区与电商两大业务,通过平衡内容社区和交易平台完善商业闭环,提升特色“种草”业务变现能力。成立十年来,小红书月活跃用户数已达2.6亿,笔记日发布量超过300万,人均单日使用时长从2018年的26.49分钟上升至55.31分钟,俨然已成为流量新贵。此外,小红书“内容+社交”驱动、KOL+KOC双驱背书下的购买转化率、复购率远高于行业均值,已经形成独特的消费场域与决策入口。尽管其核心“种草”模式被竞争对手模仿(如字节新草、可颂、有柿等),但均未撼动其优势地位。因此,在品牌内容沉淀与用户心智培养方面“一骑绝尘”的小红书具有启示性。



资料来源：根据调研与访谈资料整理。

图2 2013—2023年小红书内容社区和商业化的关键事件

### （三）数据搜集

本文整合了七种不同类型的证据来源（如表1所示），每种来源相互补充，以满足案例研究关于资料来源“三角验证”的要求。每次调研后研究团队成员都会迅速整理资料、及时探讨并更新案例文档库，为后续编码分析奠定基础。

表1 案例材料来源

资料来源	来源示例	资料获取目的
高管认可的公开访谈、讲话记录	如创始人接受公开媒体、咨询公司等专访，以及在周年庆典等特殊场合或大型活动上的讲话	小红书初心使命、成长愿景、发展路线、机遇挑战等
研究团队成员切身观察体验、其他用户访谈调研所获得的信息	如记录使用小红书移动端App、电脑端网页版的体验与感受	切身感受小红书社区内容、氛围、商业化实践等方面的发展变化，以获取对小红书的直观感受，并与访谈资料相互佐证
官方渠道的权威信息	如官网资讯、企业内刊、案例披露等	小红书发展历程、行业现状、运营模式、典型商业实践、未来趋势等，彼此之间相互印证、互为补充
文献资料	如从中国知网(CNKI)下载的文献	
研究报告	如从万德、国泰安等数据库下载的券商机构研究报告	
伙伴访谈官方记录	如小红书商业伙伴访谈栏目《伙伴说》、用户访谈记录《看见》	
其他互联网渠道	如新闻媒体、微信公众号、贴吧、知乎、微博等	

资料来源：根据调研与访谈资料整理。

### （四）数据分析

本文数据分析基于“价值创造—价值捕获—协同演化”的逻辑主线展开，立于平台视角，以价值主张、内容调性体现VCr，以变现载体、商业活动体现VCa，以二者关系反映商业模式本质。遵循案例研究的归纳逻辑，采用Gioia等（2013）的结构化数据分析方法对案例材料进行编

码,具体分为整理初始资料进行一阶编码、归纳一阶构念进行二阶编码、聚合二阶构念形成聚合构念三个阶段完成数据分析工作。对于编码过程中出现的类属歧义等问题,由研究团队成员共同核对原始资料,并查找补充相关案例及文献资料,经过多次研讨直至意见一致,资料收集与分析迭代、循环进行,直至核心概念和类属达到饱和。最终形成如图3所示的案例编码数据结构,其搭建逻辑和典型例证将在后续章节进行详细阐述。

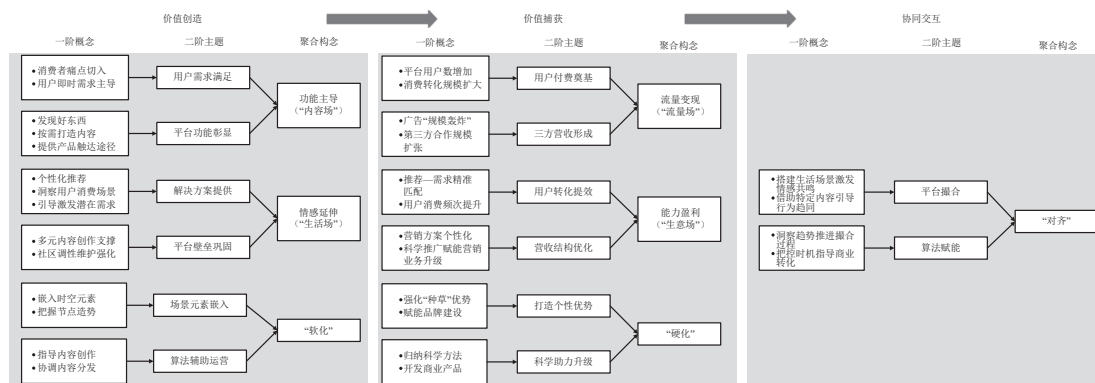


图3 案例编码数据结构

#### 四、研究发现

本文遵循“价值创造—价值捕获—协同演化”的逻辑主线,以小红书2018年社区及商业化转型为节点,基于案例实践,分别结合价值主张更新、变现载体变化归纳前后VCr与VCa的不同模式,探索二者各自的跃迁路径,进而考虑其协同演化,剖析二者对齐机制。

##### (一)价值创造:从“内容”到“生活”

内容平台价值创造模式从以功能主导为特征的“内容场”向以情感延伸为特征的“生活场”跃迁,基于服务主导逻辑的价值主张软化是VCr模式跃迁的根本动因。

##### 1.“内容场”:以用户需求满足、平台功能彰显体现功能主导

“内容场”是内容平台成立初期功能型价值主张下的价值创造模式,是“货—人”交互中平台满足需求、建设自身双重目的相结合的初级产物。其功能主导特征主要体现在用户需求满足、平台功能彰显两个方面。

用户需求满足是指内容平台所提供产品、服务均旨在满足用户当前需求,维护用户需求的主导地位。具体表现为:第一,消费者痛点切入。小红书成立初期针对用户“跨境购买不便”创作内容,提供经验分享、好物推荐等功能性服务,由此痛点切入开启海淘电商,满足用户海淘需求。第二,用户即时需求主导。在早期“人找货”消费模式下,用户消费行为由其当下现实需求驱动,“用户要什么,商家卖什么”是过去电商企业的通用范式,小红书亦然。这进一步说明小红书彼时采取的是以指向具体产品的功能性服务为载体提供使用价值的VCr模式。

平台功能彰显是指内容平台在VCr阶段通过直击需求的内容创作逐步打造平台功能,以此服务用户、加快自身建设的行为。具体表现为:第一,发现好东西。小红书初创时打出“找到国外的好东西”口号,通过汇聚都市白领在平台内分享海淘经验形成内容创作起点,借此塑造用户心智,建设平台“发现海外好物”的功能。第二,按需打造内容。早期小红书为巩固自身“海外购物经验分享平台”定位,围绕用户海淘需求进行内容创作,一定程度上起到指导用户海淘的



实践指南作用。第三,提供产品触达途径。小红书通过发布好物榜单、上线“福利社”、建立保税仓及REDDelivery国际物流系统搭建了完善的产品触达路径,全面打通用户从了解、“种草”、购买到获得的产品触达全链路,以平台产品触达功能建设促进VCr。这进一步说明小红书彼时采取以指向具体任务的功能性服务为载体创造功能价值的VCr模式。

## 2.“生活场”:以解决方案提供、平台壁垒巩固实现情感延伸

“生活场”是内容平台成立中后期情感型价值主张下的价值创造模式,是“人—货—场”交互中平台升级服务内容、完善社区建设双重目的相结合的产物。其情感延伸特征主要体现在解决方案提供、平台壁垒巩固两个方面。

解决方案提供是指平台围绕用户各类待办事项进行精准画像,基于用户需求洞察提供系统解决方案以创造价值的服务类型。具体表现为:第一,个性化推荐。小红书在用户注册界面即提供多种内容主题供用户选择以形成初期内容推送依据,后续则基于去中心化的推送逻辑,借助CES推荐评分机制实时迭代调整,逐步完善用户画像,提供个性化推荐服务,为用户打造“私人定制的小红书”。第二,洞察用户消费场景。该阶段小红书沿用户消费行为链路向纵深探索,通过洞察用户消费场景、捕捉各类待办事项,在服务中嵌入场景、情感要素与精神需求考量,落实服务供给千人千面的同时为用户提供“一揽子”解决方案,以升级的情感性服务为载体为用户带来使用价值之外的情感与体验价值增量。第三,引导激发潜在需求。小红书生活分享社区的新定位使其社交属性显著增强,“种草”被内化至“人→内容→人”的正向循环之中。精准的内容推送使得用户在“闲逛”中被“种草”,进而激发消费需求,为后续用户心智培养及消费转化奠定坚实的基础。

平台壁垒巩固是指内容平台通过主题多元、调性鲜明的特色内容创作维护内容生态、强化社区特色,从而不断加固平台壁垒的过程。具体表现为:第一,多元内容创作支撑。小红书高度鼓励各主体在平台内开展内容创作。除图文笔记外,小红书现已支持直播、视频、图文、动图等多种笔记发布形式,笔记日发布量超过300万。此外,平权的分发原则以及严格的审核制度使得更多“好内容”“真需求”被看见、被发现。这表明平台与用户共同努力搭建起小红书多元泛化、关注小众的内容生态以及真实分享、信任为先的创作生态,有助于彰显小红的独特价值。第二,社区调性维护强化。小红书格外注重营造和维护充满“人感”的生活社区氛围。一方面,遵循“以人为本”的设计思维,通过“双列信息流”让用户主动选择,并借助数字化手段深层多维地理解用户、服务用户。另一方面,鼓励、引导用户积极分享与互动,努力营造“人与人”真实交流、真诚沟通的体感氛围,强化人与社区的情感关联,从而维护“人感”生活社区调性。这进一步表明小红书该阶段采取以“人本”的情感性服务为载体为用户创造情感及体验价值的VCr模式。

## 3.“软化”<sup>①</sup>:经场景化、算法化路径从“内容”向“生活”跃迁

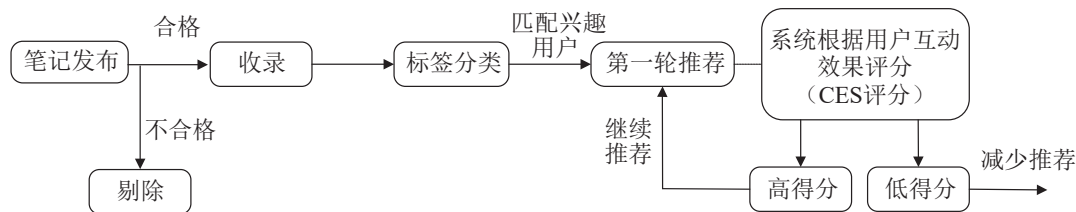
“软化”是指服务主导逻辑下内容平台为应对消费趋势转变更新其价值主张,并通过场景元素嵌入(即场景化)与算法辅助运营(即算法化)路径,促进自身基于具体产品/任务的功能性服务向“人本”属性的情感性服务升级,从而实现价值创造模式由功能主导向情感延伸跃迁的过程。随着市场消费趋势由功能、符号消费向品质、意义消费变迁,功能主导的VCr模式与基于产品/任务使用及功能价值的价值感知无法满足用户情感联结、生活共创的美好生活需要。因此,小红书更新价值主张,由功能型向情感型“软化”,在功能性服务基础上充分考虑用户美好生活需要及细分场景需求,利用算法辅助运营,以“人本”的情感性服务为载体创造情感与体验价值增量,实现VCr模式由“内容”向“生活”跃迁。具体表现为场景元素嵌入、算法辅助运营。

<sup>①</sup>借鉴“软科学”的概念做隐喻,凸显内容平台价值创造跃迁过程中由硬产品到软服务、由实际功能到虚拟情感/体验的特征。



场景元素嵌入(即场景化)是指内容平台将时间、地点、人物、事件等场景元素嵌入VCr环节,为用户提供系统解决方案的同时强化情感联结、加固生活社区壁垒,进而为用户创造使用“省时省心”的体验价值与情感价值增量。具体行动表现为:第一,嵌入时空元素。小红书将时间、空间元素嵌入VCr,基于对用户所处时间、空间等细分场景下差异化需求的洞察进行精准推送并提供系统解决方案。以搜索关键词“出行”为例,春季“出行”关联“春游打卡攻略”“初春氛围感穿搭”,夏季出行则关联“避暑旅游攻略”“清凉穿搭”“消暑神器”等;用户定位变更至重庆、西安,则主要推送旅游攻略、景点指南,变更至北京、上海,则多推送商务酒店、交通指南等。此举在解决出行任务的功能性服务基础上结合用户洞察提供覆盖多元需求的系统解决方案,以“人本”的情感性服务为用户带来省时省心的体验价值增量。第二,把握节点造势。小红书以“造节”“造势”等VCr方式在社区内构建富含日常气息的生活场景,激励用户行为从分享“内容”延伸至分享“生活”,从而加强社区用户情感关联、强化平台壁垒。以其“社区熟人节”IP为例,沉浸式的社区体验日不仅为用户体验多元生活方式提供触达途径,帮助激发用户潜在需求,更可以通过创造线下同好交流场域促进用户互动与情感联结,在满足用户情感需要、提供情感价值的同时助力平台生活氛围与社区壁垒的巩固与强化。

算法辅助运营(即算法化)是指内容平台升级算法并将其应用于内容创作、分发过程,基于话题热度、用户行为等数据持续完善用户画像、指导内容生产分发,从而精准匹配供需,为用户带来服务供给“随意随便”的情感价值与体验价值增量。具体行动表现为:第一,指导内容创作。小红书利用算法技术捕捉社区内外新生趋势与潜在风向,洞察背后的情绪动因,并将观察结果输出给平台内容创作者,指导其从话题选择、文本风格、图片设计等多个方面完善内容笔记,提高内容触达效率与心智占领效果。以“入春”与“薄荷曼波绿”话题为例,基于“薄荷曼波”一词“生机、疗愈、冲破束缚”的隐喻,小红书借助机器学习分析笔记内容,洞察到绿色盛行背后用户渴望拥抱自然、冲破束缚的情绪。基于此洞察结果指导内容创作,并借助“生命力”这一富含情感色彩的话题激发读者情感共鸣,以共情式情感性服务为用户提供情感价值增量。第二,协调内容分发。小红书基于推荐、搜索两类细分流量匹配不同算法机制辅助内容分发,促进要素、流程颗粒度进一步细化。就发现页推荐流量而言,CES评分推荐算法机制通过量化用户对笔记的点赞、收藏、评论、转发、关注等行为决定笔记推送的目标流量池。平台将CES评分与各流量池笔记评分阈值进行比较,高于阈值则可推送入该流量池,反之则拒绝推送。用户笔记通过循环这一过程逐步被推送至更大的流量池(如图4所示)。就搜索页搜索流量而言,算法依据关键词匹配程度、短时间互动量等因素实时演算,动态调整笔记排序。在搜索结果呈现方面秉持“人本”服务理念,借助算法实现按需陈列,兼顾匹配精确性与查阅便利性,为用户带来体验价值增量。价值创造模式跃迁代表性编码及典型证据援引见表2。



注:CES评分=点赞数×1分+收藏数×1分+评论数×4分+转发数×4分+关注数×8分。

资料来源:根据调研与访谈资料整理。

图4 小红书流量分发模型示意图

表2 价值创造模式跃迁典型证据援引

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
内容场	用户需求满足	消费者痛点切入	小红书起家于跨境电商,顾客需求痛点恰恰就是做电商需要把握的重点,能解决好痛点才有流量,有流量才有新的故事
		用户即时需求主导	小红书初期始终坚持“顾客就是上帝”,根据用户需求进行内容创作或产品推荐,以满足用户当下需求为准则
	平台功能彰显	发现好东西	用户将购物经验和经历生成笔记发布在平台上,通过去中心化的分发、推广,“种草”笔记成为流量吸引利器,小红书“发现好物”的“种草”属性也逐渐深入人心
		按需打造内容	这些攻略、指南的提供给自己的购买带来了极大的便利,让我觉得这个平台还是比较可靠的
		提供产品触达途径	2017年6月,小红书用户突破5000万,创下了2小时突破1亿销售额的惊人纪录……必须承认,这样的成绩与当时“福利社”、保税仓、物流系统的完整搭建是分不开的
生活场	解决方案提供	个性化推荐	我们从内容聚类出发聚类人群,通过用户行为偏好定义生活方式(偏好)人群 <sup>①</sup> ,理解其真实动机,从而在动机、场景、需求和相应产品/内容之间建立有效的解释与推荐逻辑
		洞察用户消费场景	在数据聚类基础上,我们基于田野研究综合用户价值观、生活方式类型、行为场景、消费模式、社会属性、自然人口属性、小红书使用行为等进行人群类型化拆分并沉淀形成标签,围绕5W1H深入洞察用户动机、场景及需求
		引导激发潜在需求	“种草”是一种“隐形”广告,向消费者有效地推荐商品或生活方式,占领消费者心智,激发其内在需求,使其产生购买或模仿的欲望,是影响购买行为的关键步骤
	平台壁垒巩固	多元内容创作支撑	小红书UGC占比超过90%,涵盖37个一级、232个二级内容类目,专业、有趣、有用、有效的内容为用户提供生活方式参考
		社区调性维护强化	利他氛围激发用户积极主动的分享、交流与拓展,进一步营造了温暖、开放和平等的“人感”社区氛围
软化	场景元素嵌入	嵌入时空元素	对人群的认识从数据化到具象化和情景化,将平面的人像放回真实立体的生活场景中去理解其需求
		把握节点造势	把内容外放,真正地联结起人与人,不仅可以为兴趣相投的人创造更真实的连接,也能帮助品牌长期留存、凝聚用户
	算法辅助运营	指导内容创作	千瓜(小红书营销数据分析平台)利用数智技术分析笔记内容、洞察平台趋势,它对热点内容的解读在一定程度上启发了我们的创作
		协调内容分发	CES评分推荐算法体现了小红书人群渗透的反漏斗逻辑,搜索排序算法则更多体现以人为本的设计思维,其优势在于打通“搜+推”,使运营颗粒度与精细度变得更小

资料来源:根据调研与访谈资料整理。

根据上述分析,结合编码资料,归纳出如下命题:

命题1:内容平台价值创造模式在其价值主张从功能型向情感型“软化”的基础上经过场景化、算法化路径从“内容”向“生活”跃迁,用户价值感知在使用/功能价值基础上叠加情感价值与体验价值。

(二)价值捕获:从“流量”到“生意”

内容平台价值捕获模式从以流量变现为特征的“流量场”向以能力盈利为特征的“生意场”跃迁。基于能力基础观的变现载体硬化是VCa模式跃迁的根本动因。

<sup>①</sup>小红书现行20大生活方式人群包括:家生活、孕育学习、时尚态度、美力加成、数智未来、成长进阶、活力运动、自在户外、娱乐方式、养身韧体、自由畅行、看世界、悦享奢华、心灵奇旅、超级食客、发现附近、浪漫喜事、家有萌宠、虚拟人生、人文探索。以家生活人群为例,基于需求差异拆解为游牧青年、筑巢青年、全能生活家、居家策展人四类,再结合具体生活场景与动机进一步细化标签层次。

### 1.“流量场”:以用户付费奠基、三方营收形成实现流量变现

“流量场”是内容平台成立初期利用流量资源实现商业化的价值捕获模式,是基于平台流量转化功能从用户及第三方处变现的初级产物。其流量变现特征主要体现在用户付费奠基、三方营收形成两个方面。

用户付费奠基是指内容平台通过提供优质服务吸引用户留驻并促使其消费转化。具体表现为:第一,平台用户数增加。2018年前,互联网流量红利高速增长,内容平台大多借助多元化内容创作吸引用户留驻,小红书亦以其“海淘经验分享”的功能定位及“精致美好生活”的心智定位从一众跨境电商平台中脱颖而出,借流量红利实现用户数与App下载量的飞速攀升,为后续流量转化奠定了基础。第二,消费转化规模扩大。小红书目标用户主要是具有较高消费能力与先进消费意识的都市白领,不仅其自身购买力较高,其分享行为在社区“种草”氛围下亦能激发更多用户的认同感与购买欲,提升同圈层/群体内对某类产品的消费转化,并经过多圈层叠加实现平台整体消费转化规模的显著扩张。

三方营收形成是指内容平台通过与第三方开展推广合作获得营销收入。具体表现为:第一,广告“规模轰炸”。小红书成立之初独特的内容形式(即图文笔记)与“种草”氛围为单品推广提供了广阔空间。其去中心化的分发机制与90%以上的素人及KOC创作占比使得品牌商家可以摆脱对明星、头部KOL等的过分依赖,以相对更低的推广成本借助广大素人基本盘实现焦点产品的规模化“种草”,为后续与第三方的长期营销合作打开局面。第二,第三方合作规模扩张。2016年,小红书月活跃人群数及增速一路攀升,正式成为国民级“种草”App。同年下半年,小红书大量拓展第三方平台和品牌商家,全品类SKU快速成长,并在“种草”优势加成下将营销推广发展成平台主营业务,三方营收正式形成。

### 2.“生意场”:以用户转化提效、营收结构优化实现能力盈利

“生意场”是内容平台成立中后期发掘能力禀赋以促进商业化可持续发展的价值捕获模式,是基于平台独特内生能力从用户及第三方处盈利的产物。其能力盈利特征主要体现在用户转化提效、营收结构优化两个方面。

用户转化提效是指内容平台通过优质服务高效满足用户需求并促进转化复购的过程,是对传统用户变现模式的升级与优化。具体表现为:第一,推荐—需求精准匹配。小红书发现页双列瀑布流式曝光不仅注重用户主观表意,而且有利于平台收集CTR数据反哺推荐算法、更新用户画像,通过用户精细刻画、供需精准匹配等颗粒度细化手段升级用户体验、促进平台盈利。第二,用户消费频次提升。小红书科学优质的内容营销服务不仅是帮助用户触达产品/需求的“一锤子买卖”,更是争取“回头客”的长期变现途径。小红书基于科学客户管理洞察消费者需求与痛点,作为用户与商家的沟通桥梁反向赋能产品优化和创新,从而占领用户心智、布局长线营销,以促成用户转化与消费复购,实现平台盈利。

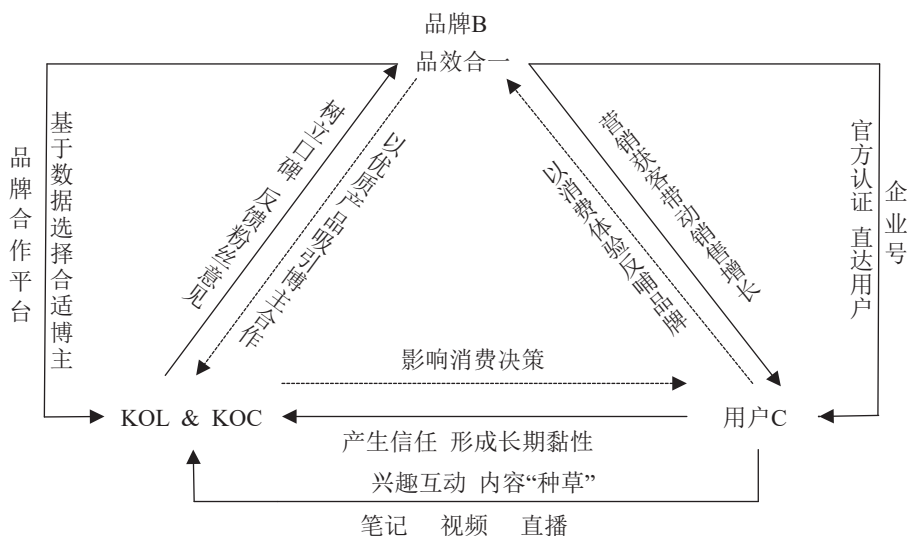
营收结构优化是指内容平台通过提供个性化营销服务或科学营销工具促进短期营销向长线合作转化,该过程是对传统第三方变现模式的升级与优化。具体表现为:第一,营销方案个性化。在注意力稀缺的时代背景下,小红书针对品牌方需求差异与产品特性提供个性化的精准营销方案,帮助品牌方“花钱购买到每个人的时间/注意力”,从而高效积累内容资产、抢占用户心智、促进触达与转化,以要素维度的精细化运营吸引后续长线合作。第二,科学推广赋能营销业务升级。小红书充分利用以往营销业务经验与用户消费趋势洞察积极创新营销方案,形成科学方法论以指导实践,将IDEA营销方法论与数据产品“灵犀”、商业化平台“蒲公英”有机整合,向第三方提供全渠道、全品类、全场景的高效、优质营销服务,保证平台与第三方的长线合作持续向好发展,最终实现三方营收结构的优化升级。



### 3.“硬化”<sup>①</sup>：经个性化、科学化路径从“流量”向“生意”跃迁

“硬化”是能力基础观下内容平台为应对流量红利颓势培养新变现载体，并通过打造个性优势（即个性化）与科学助力升级（即科学化）路径，摆脱流量资源依赖，打造核心能力壁垒，从而实现价值捕获模式由流量变现向能力盈利跃迁的过程。近年来互联网平台企业用户增速明显放缓，存量运营竞争加剧，高度依赖流量资源变现的内容平台首当其冲。为此，小红书积极挖掘内生禀赋，通过凸显自身独特“种草”优势、积累科学运营经验打造平台内生核心竞争力，促进变现载体由外生流量向内生能力“硬化”，以精细化运营推动长期经营，促进VCa模式由“流量”向“生意”跃迁。具体表现为打造个性优势、科学助力升级。

打造个性优势（即个性化）是指内容平台充分发挥自身“种草”优势，借助平台双向连接功能，完善消费者心智入口与决策场域建设，推动用户转化提效，从而为第三方带来品牌力生成的长效价值。具体行动表现为：第一，强化“种草”优势。小红书用户高黏性、强情感联结的特征使小红书天然成为“种草”绝佳场域。一方面，小红书针对用户细分需求场景与消费决策路径积极开展精准“种草”。前者强调基于人、货、场要素的精细刻画发掘蓝海需求展开“种草”，后者强调针对不同阶段用户心智、行为特征精准匹配差异化“种草”流程。精细化运营推动小红书“种草”效率、效果显著提升。另一方面，基于自身核心用户群高度垂直、喜好分明、社区黏性高的属性，小红书大力扶持买手成长，借助差异化用户及内容孵化带有平台特色的头部买手，将其个人标签与社区氛围、群体调性高度关联，使买手与平台深度绑定，利用其强“种草”影响力布局买手电商、促进用户消费转化，同时有效避免主播出走风险，实现买手电商可持续发展，推动用户转化持续增效。第二，赋能品牌建设。小红书结合平台双向连接功能创造出以“品效合一”为特征的B2K2C“种草”模式（见图5）。B2K方面，小红书协助品牌筛选目标KOL/KOC开展商业合作，助其实现营销获客与长效“种草”；B2C方面，小红书辅助品牌长期输出品牌理念、实现BC直连，助其构建私域生态、培养用户心智。此外，小红书还通过收集用户反馈洞察需求变化，反向赋能品牌优化与创新，在提高产品力的同时发展长线营销，促进交易转化与复购，打造创新优化与交易复购的正反馈（见图6），为第三方带来品牌力生成的长效价值。



资料来源：根据调研资料整理。

图5 小红书B2K2C“种草”模式

<sup>①</sup>借鉴“硬科学”的概念做隐喻，凸显内容平台价值捕获跃迁过程中变现载体由不可靠到可信赖、由易失去到难模仿、由弱作用到硬核心的特征。

科学助力升级(即科学化)是指内容平台深入洞察品牌营销需求,基于实践探索归纳形成科学方法论,结合营销过程痛、难点积极开发商业化产品,升级业务水平、优化营收结构,从而为第三方带来提质增效的长效价值。具体行动表现为:第一,归纳科学方法。小红书基于推广实践充分认识到品牌营销面临的赛道洞察、目标制定、投放优化、度量归因等痛点,精准洞察品牌方种子用户获取、抢占用户心智、人群破圈、沉睡用户唤醒等不同需求,针对性提出解决方案,并沉淀形成方法论,基于科学方法提供全生命周期营销服务。如小红书发布的“种草”方法论、IDEA策略动作、KFS内容营销策略等,基于以往业务经验及中台数据支持提高运营过程科学性,最终实现“种草”的“站内有效果、站外可归因”。第二,开发商业产品。小红书开发一系列商业产品矩阵匹配“种草”方法论落实,如小红屏促进印象触达,惊喜盒子引发互动兴趣,火焰话题引导深度搜索,留资页锁定高转化意向用户,IDEA数据平台实现科学度量等,全面覆盖并有效解决品牌营销中各类痛、难点问题。技术副总裁风笛走访用户发现:“无论在哪个平台下单,用户做决策时,就在小红书”。因此,小红书以“小红书种草,全域转化”为导向,积极打造开放和连接的商业产品,力求通过技术和产品将“种草”价值产品化、系统化,提升品牌“种草”确定性。这表明科学的商业化工具强化了第三方对小红书营销能力的感知与信赖,不仅为第三方品牌运营带来提质增效的长效价值,也为小红书维护客户关系、发展长期合作、优化营收结构提供了有力背书。价值捕获模式跃迁代表性编码及典型证据援引见表3。

根据上述分析,结合编码资料,归纳出如下命题:

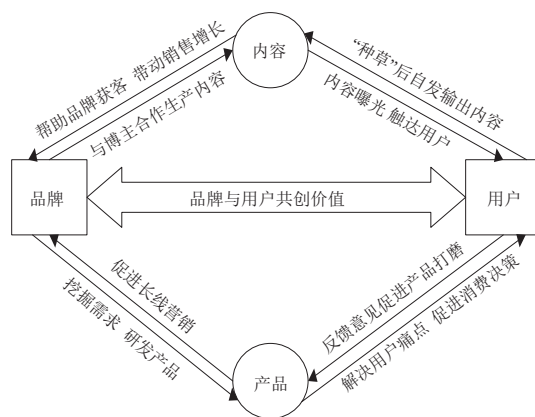
命题2:内容平台价值捕获模式在其变现载体从外生流量向内生能力“硬化”的基础上经过个性化、科学化路径从“流量”向“生意”跃迁,第三方价值感知从短期流量价值升维至长期经营的长效价值。

### (三)协同交互:“生活”与“生意”对齐

内容平台成立初期价值创造与价值捕获彼此割裂的商业模式既存在广告变现与用户使用体验无法兼顾的两难抉择,又面临低电商转化率的严峻考验,在消费趋势转变、流量红利触顶的竞争中难以以为继。为实现商业化可持续发展,内容平台在VCr与VCa各自跃迁的基础上,树立“生活”“生意”协同发展目标,充分发挥平台双向连接功能,利用自身优势,依托算法赋能作用,协调实现各主体价值主张<sup>①</sup>,促进VCr与VCa的对齐。具体表现为平台撮合、算法赋能。

#### 1.“平台撮合”:以场景搭建、内容引导撮合对齐

“平台撮合”是指内容平台基于自身双向连接功能协调用户与第三方的相似价值主张,利用自身定位与内容调性等特征优势撮合双方彼此认同,促进各主体价值主张的实现,从而对齐价值创造与价值捕获。具体行动表现为:第一,搭建生活场景激发情感共鸣。小红书基于社区核心定位,通过营造多元生活场景、强化日常真实交互撮合用户与第三方就其相似价值主张产生情感共鸣、形成彼此认同,在维护社区调性的同时促进各主体价值主张的协调统一,为后续培



资料来源:根据调研资料整理。

图6 小红书“品效合一”示意图

<sup>①</sup>本节论述所用“价值主张”的含义与前文提到的“功能型/情感型价值主张”有所不同,并非指企业/平台产品或服务的独特价值,而是更多强调各主体不同阶段/场景下的微观细分价值诉求,两者虽可能有所重叠,但亦有所差异。

表3 价值捕获模式跃迁典型证据援引

聚合概念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
流量场	用户付费奠基	平台用户数增加	2013年9月,小红书发布《小红书出境购物攻略》,一个月内下载量超过50万……2015年上半年,第一个6.6周年庆,用户达到1500万……2017年6月,AppStore购物类下载排名第一,用户突破5000万
		消费转化规模扩大	若一个产品得到特定群体中某位成员的口碑传播,就会影响整个群体对待该产品的态度
	三方营收形成	广告“规模轰炸”	素人、腰部/尾部KOL、KOC的“种草”笔记往往可以获得更高的互动声量,其触达率与转化效果绝对不容忽视
		第三方合作规模扩张	2016年6月小红书开放第三方商家入驻;截至2016年12月,小红书SKU已增至15万个
生意场	用户转化提效	推荐—需求精准匹配	小红书在该类曝光模式(双列瀑布流式)下形成了“数据产生—算法完善—精准推荐—新数据生成”的正向循环,推荐算法赋能需求精准匹配也在这一过程中得到完善
		用户消费频次提升	在小红书,品牌短期通过内容营销,加速流量到销量的转化;长期通过用户洞察驱动产品力提升,实现长线营销,最终实现品效合一。这是小红书商业化的一大优势
	营收结构优化	营销方案个性化	当数据颗粒度足够细,不同产品特点×不同消费圈层×不同内容场景能帮助品牌找到多种差异化的营销解决方案,成功突围
		科学推广赋能营销业务升级	小红书以“IDEA营销方法论”、数据产品“灵犀”、商业合作平台“蒲公英”及其他商业化产品赋能品牌经营,促进营销业务升级优化
硬化	打造个性优势	强化“种草”优势	小红书高调重提“种草”概念,发布“种草”营销方法论
		赋能品牌建设	小红书秉持长期经营观,长期投资品牌的高质量社区资产,促进人群、内容、口碑的协同增长
	科学助力升级	归纳科学方法	小红书总结过去的营销经验,发布“种草”营销方法论、IDEA灵感营销策略、KFS内容营销策略等
		开发商业产品	小红书在原有商业化产品的基础上推出“1+3”开放产品矩阵,即“种草”有数数据联盟、升级版“灵犀”、“种草”全域达、搜索直达等

资料来源:根据调研与访谈资料整理。

养用户心智、促进消费转化从而对齐VCr与VCa奠定坚实基础。以小红书与娇韵诗的“城市守护者联盟”为例,小红书结合娇韵诗商业向善价值主张,将防晒新品“防护”定位与用户日行一善、社区“守护”氛围结合,聚焦城市守护者(如环卫工人)日常防晒场景开展公益活动,通过“利他”机制联结用户、品牌方与城市守护者,用公益放大情感价值并传递品牌理念以占领用户心智、影响消费决策,从而对齐VCr与VCa。在此过程中,平台协调各主体价值主张并与之共创价值,使用户善意充分释放,品牌方履行社会责任并实现“种草”目标,平台有爱氛围得到强化,各主体皆捕获价值并实现相应价值主张,VCr与VCa对齐的良性循环得以维持。第二,借助特定内容引导行为趋同。小红书锚定“生活指南”定位,通过内容经营引导用户与第三方就其相似价值主张产生趋同行为、建立彼此认同,在丰富内容生态的同时促进各主体价值主张的协调统一,由此实现深度“种草”,激发消费需求,进而对齐VCr与VCa。以小红书与朝日唯品的“让纸盒长出花来”环保实验为例,小红书结合朝日唯品循环农作理念,以用户与品牌方相似的环保价值主张为突破口,通过持续投放兼顾美学时尚和循环理念的内容笔记引导用户践行“循环时尚”理念,鼓励用户创作环保笔记参与打卡,使用户与品牌方的环保行为不断趋于一致,并借此持续强化用户对品牌经营行为及理念的认同,顺势完成产品“种草”,激发消费行为,从而对齐



VCr与VCa。在此过程中,平台协调各主体价值主张并与之共创价值,使用户环保理念加强、生活质量改善,品牌方收获口碑赞誉,平台内容生态得以丰富,各主体皆捕获相应价值、实现价值主张,VCr与VCa对齐的良性循环不断强化。

2.“算法赋能”:以趋势洞察、指导转化赋能对齐

“算法赋能”是指算法通过捕捉扩散社区内生新趋势助力平台协调各方价值主张、撮合彼此认同,并结合科学方法及工具指导后续商业转化,从而赋能VCr与VCa对齐。具体行动表现为:第一,洞察趋势推进撮合过程。小红书基于算法分析各垂类塔尖用户<sup>①</sup>笔记及行为数据,捕捉社区新趋势,借助内容创作指导及平权分发等激励机制鼓励原创内容,丰富相关内容供给以扩大声量,实现全域造势。算法洞察下,新趋势的生成与传播为小红书选择恰当的场景或内容以协调各方价值主张、开展VCr活动提供了丰富的素材,有力赋能并推动内容平台撮合过程。同样以小红书与娇韵诗的“城市守护者联盟”活动为例,活动开始前,算法分析洞察到社区内新生的“关心周围、投入真实生活”新趋势及其“守护”“联结”的内核与驱动力。因此,小红书抓住“守护”这一核心要素,针对环卫工人防晒场景开展公益活动,通过联结用户与品牌方聚合善意催生双方情感共鸣,在算法赋能下成功撮合双方建立情感认同。第二,把控时机指导商业转化。小红书利用算法洞察把握平台撮合过程中碰撞激发的新场景及彼此形成认同的时机,辅以科学方法论及商业化工具,帮助促成“生活”向“生意”转化,促进各主体价值主张的实现。以上述公益活动的后续进展为例:公益片发布后,小红书首先召集官方号集体致敬,打响活动声量。随后,在浏览场布局开屏广告、官方号笔记、“种草”笔记等内容同步深化品牌力与产品力,打造品牌公益形象;在搜索场则借助品牌专区布局、火焰话题等商业工具持续激发用户参与,双管齐下实现全域透传。最后成功将公益与娇韵诗、防晒场景与其新产品强势关联,增强用户对娇韵诗品牌认同感的同时放大用户防晒需求,从而促进消费转化。经此,平台达成营销服务变现、社区氛围维护及内容生态丰富的多重目标,用户获得基于产品和服务的功能及情感价值,品牌方亦实现销售转化及口碑积累,各主体价值主张均得到满足,真正实现多方共赢。价值创造与价值捕获对齐代表性编码及典型证据援引见表4。

表 4 价值创造与价值捕获对齐典型证据援引

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
对齐	平台撮合	搭建生活场景激发情感共鸣	较之传统单向营造的“品牌告知”,小红书更注重建立品牌与消费者的情感关联,着力于品牌教育与意义赋予,促进二者功能和情感价值共建
		借助特定内容引导行为趋同	小红书洞察到社区用户随手环保行为与朝日唯品循环农作理念的天然契合之处,故撮合品牌与年轻人玩在一起,在绿色能量的传递中,讲述品牌的环保故事,将可持续的产品带给用户
	算法赋能	洞察趋势推进撮合过程	算法分析社区活动、公益等关键词洞察到用户“关心周围”的新生趋势以及“守护”这一核心点,选择用公益聚合人群、激发彼此认同从而放大品牌价值
		把控时机指导商业转化	小红书官方数据显示,本次公益活动推动娇韵诗品牌搜索环比增长105.8%,活动总曝光达1.2亿,话题浏览超1917万,总互动211万,品牌全国线下派样拉新2万份,在品牌口碑和社会声誉跃升的同时也获得了良好的商业转化效果

资料来源:根据调研与访谈资料整理。

根据上述分析,结合编码资料及例证材料,提出如下命题:

命题3:内容平台利用算法赋能撮合用户与第三方就相似价值主张产生认同并指导后续转

①“塔尖用户”指平台内某垂类下非关键意见领袖(key opinion leader, KOL)的深度用户,是平台运营的主要对象。

化,从而满足各方价值主张,对齐价值创造与价值捕获,实现“生活”“生意”协同发展。

#### (四)理论模型

综上,本文提炼出内容平台价值创造与价值捕获的跃迁路径与对齐机制模型,如图7。接下来,将进行详细论证。

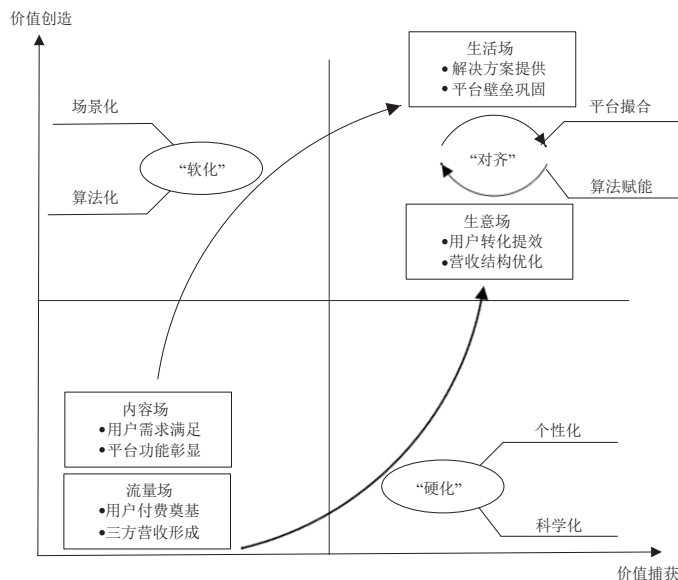


图7 价值创造与价值捕获的跃迁路径及对齐机制模型

#### 1.价值创造与价值捕获的跃迁路径

##### (1)服务主导逻辑下基于价值主张“软化”实现价值创造跃迁

从需求层次理论及社会主要矛盾变化视角理解消费趋势可知,当前消费特征从生理、安全需求的功能消费阶段迈入情感、尊重和自我实现需求的意义消费阶段。为应对消费趋势转变,内容平台价值主张从功能型向情感型“软化”。与“产品功能—服务效用—场景体验”的价值主导逻辑不同(王福等,2024),内容平台因其离“钱”更远的特征,其内容生产、分发、消费及商业化变现的价值链各环节皆以服务为价值载体,服务是内容平台价值链构成的基本活动,区别仅在于不同价值主张下服务类型有所不同。功能型价值主张下,内容平台通过指向具体产品/任务的功能性服务为用户创造功能/使用价值;而情感型价值主张下,内容平台则通过更具“人本”属性的情感性服务为用户创造情感与体验价值增量。随后,价值主张更新将带动其他商业模式要素的优化调整(Osterwalder和Pigneur, 2010),故VCr模式相应跃迁。正如小红书从“货—人”到“人—货—场”的实践,其背后逻辑即是VCr模式经场景化、算法化路径由功能主导的“内容场”向情感延伸的“生活场”跃迁。首先,场景化。场景元素嵌入使内容平台VCr焦点从单一产品功能打造迭代至用户情感联结强化(孙新波等,2024),不仅有助于内容平台洞察用户差异化需求、提供系统解决方案,从而优化用户使用体验、提高用户黏性(王福等,2024),而且有利于推动用户积极参与平台价值共创,以原创内容丰富平台生态、助力全场景塑造。进一步地,平台以用户关系网络为基础释放影响力(Gregory等,2021),激励用户需求或情感表达,从而加强社区用户的情感联结、强化平台壁垒,并通过全场景覆盖的一站式服务实时满足用户需求,为其创造情感与体验价值增量(孙新波等,2024)。其次,算法化。一方面,算法基于科学的数据分析与预测可以洞察市场趋势变化、识别VCr机会(孙新波等,2022),针对用户细分的情感/功

能需要开展精细化的内容创作指导,从而最大化内容触达效率与心智占领效果,更好地激发用户情感共鸣;另一方面,算法分发往往建立在精细的“人货场”刻画之上,以此为基础协调内容分发可辅助平台开展精细化运营(廖建文和崔之瑜,2019),从而精准匹配供需、降低用户搜索及时间成本,改善用户体验。加之小红书去中心化分发机制在激励用户表达方面的正向影响,算法不仅起到了辅助平台运营的赋能作用,更能进一步鼓励用户积极参与VCr(崔森等,2024; Ivaturi和Chua,2019),从中获得情感与体验价值增量。

综上,基于价值主张“软化”,内容平台VCr模式经过场景化、算法化路径从功能主导的“内容场”向情感延伸的“生活场”跃迁。正如服务主导逻辑,场景化与算法化促使用户作为操作性资源主动同各主体拓展关系、积极参与价值共创,平台得以从更新的用户数据中获取信息,进一步完善服务供给,以形成良性循环(李雷等,2013;Gregory等,2021),其中“解决方案”取代“商品”成为新的VCr载体。不同的是,用户价值感知不再是指向具体产品/任务的功能/使用价值,而是叠加了“情感性服务”这一操作性资源后更具“人本”属性的情感与体验价值增量。

## (2)能力基础观下基于变现载体“硬化”实现价值捕获跃迁

从资源视角看,流量是互联网平台企业的变现法宝。但由于市场竞争加剧、流量红利触顶,平台企业亟须开发更具可持续性的变现载体。因此,为应对流量红利颓势,内容平台变现载体从外生流量向内生能力“硬化”,VCa模式相应跃迁。正如小红书从自营电商到助力全域转化的商业实践,其背后逻辑即是VCa模式经个性化、科学化路径从流量变现的“流量场”向能力盈利的“生意场”跃迁。首先,个性化。打造个性化优势有助于内容平台充分发挥异质性资源禀赋,塑造难以模仿的竞争优势(Porter,1985)。如小红书“种草”优势,一方面,它借助优质内容促进各方建立强联结关系,使基于相似价值主张认同的营销或传播行为更加潜移默化(林少龙和纪婉萍,2020;王亚楠,2022),从而强化自身“种草”优势。另一方面,它基于此进一步提供“品效合一”的个性化品牌建设赋能服务,突出其建立在自身优势与平台调性基础上的特异性与难以模仿性,使之在VCa环节起到竞争壁垒作用。其次,科学化。内容平台基于实践归纳方法论的行为可视为其积累知识资本、构建核心能力的过程。一方面,由于用户数据规模飞速扩张,内容平台为充分发挥数据价值积极建设数据中台,由此倒逼自身数据管理能力提升(董小英,2022;王核成等,2024);另一方面,内容平台方法论与商业化产品双管齐下的人机交互洞察范式既规避了仅凭经验判断的草率创新,也克服了仅有数据决策的欠完备(董小英,2022;王核成等,2024;邹波等,2024;Chandra和Rahman,2024)。二者双管齐下有助于平台形成“知识积累—实践应用—经验反馈—迭代升级”的内生能力良性循环,从而建立可持续竞争优势,为第三方带来短期流量价值到长期经营长效价值的升维。

综上,基于变现载体“硬化”,内容平台VCa模式经过个性化、科学化路径从流量变现的“流量场”向能力盈利的“生意场”跃迁。该过程正如能力基础观所言,能力取代流量成为内容平台首要资源禀赋,内容平台发挥个性优势筑牢竞争壁垒,借助科学手段助力服务升级,从而形成可持续的VCa模式。更进一步地,这种基于数智能力升级的增量价值将沿平台生态系统惠及其他利益相关者,促进生态竞争优势的形成(Mikalef和Gupta,2021;王核成等,2024)。聚焦至内容平台商业合作情境,这种增量则主要体现为第三方价值感知由短期流量价值到长期经营长效价值的升维。

## 2.价值创造与价值捕获的对齐机制

### (1)价值创造与价值捕获的对齐机制

已有研究指出,好的商业模式应实现价值创造与价值捕获之间的“匹配”(Teece,2018;



Priem, 2007; Lepak等, 2007), 成功的商业模式创新取决于每个阶段VCr和VCa活动的一致性 (Sjödin, 2020; Foss和Saebi, 2018)。由于消费趋势转变、流量红利触顶, 以内容平台价值主张更新为起点, VCr与VCa均相应变化, 二者关系由割裂走向对齐。正如小红书CMO之恒所言: “从‘生活’中挖掘‘生意’, ‘让好产品长出来’”, 其背后的逻辑即是VCr与VCa的对齐。具体而言:

内容平台通过平台撮合、算法赋能对齐VCr与VCa(如图8所示)。首先, 平台撮合。内容平台借助生活场景与特定内容将生活中的“真善美”与生意中的“人货场”有机融合, 撮合用户与第三方基于相似价值主张形成彼此认同, 进而推动营销转化(林少龙和纪婉萍, 2020; 王亚楠, 2022), 促进各主体价值主张的协调与实现(Stonig等, 2022), 从而对齐VCr与VCa。其次, 算法赋

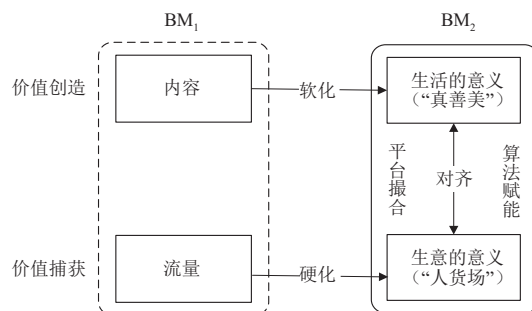


图8 算法赋能价值创造与价值捕获对齐的机理

能。一方面, 算法基于数据分析与趋势洞察为内容平台协调各主体价值主张提供丰富的素材库, 助推其撮合过程; 另一方面, 算法通过高效精准的VCr与VCa时机洞察指导内容平台选择最优方法与工具实施营销转化(孙新波等, 2022; 王核成, 2024), 促成“生活”到“生意”的转化融合, 并在此过程中协调满足各主体价值主张、实现多方共赢的生态价值(Stonig等, 2022; 王核成等, 2024), 从而更好地对齐VCr与VCa。

综上, 内容平台利用算法赋能协调各主体价值主张, 撮合用户与第三方彼此认同, 并指导后续转化, 从而对齐VCr与VCa。与Sjödin等(2020)的客户—供应商二元视角不同, 平台商业模式创新过程中VCr与VCa的对齐不仅是双方共同努力的结果, 平台作为用户与第三方的连接渠道更起到重要的协调价值主张、撮合彼此认同的作用(孙新波等, 2024)。而算法等人工智能技术的应用也不仅局限于开发人工智能商业模式的整体层面(Åström, 2022), 更可深入企业实践将其视为内生能力加以培养并应用。一方面, 平台能以业务实践经验与数据实时更新优化算法, 促进AI能力与商业模式创新的反馈循环与共同进化(Gregory等, 2021; Sjödin等, 2021), 促使自身形成基于AI的竞争优势与价值源泉(Mikalef和Gupta, 2021; Krakowski等, 2023); 另一方面, 平台可充分发挥算法协调资源配置的作用, 利用算法协调整合并实现各主体价值主张, 从而建立多方共赢的生态优势(Stonig等, 2022; 王核成等, 2024), 并从中获得算法价值增量。

## (2) 跃迁前后价值创造与价值捕获的关系比较分析

本文以“割裂”与“对齐”分别描述价值创造与价值捕获跃迁前后彼此关系的特征。整体来看, VCr与VCa彼此割裂时, 内容平台虽然可以基于多元内容创作激发潮流效应达到规模临界值从而形成网络效应(Abrahamson和Rosenkopf, 1997; Agarwal等, 2023), 但二者割裂使得平台无法捕获流量价值, 内容创作与流量变现彼此脱钩, 路径依赖缺失, 最终导致商业化失利, 商业模式不可持续(王烽权和江积海, 2023)。而二者跃迁后, 内容平台基于情感型价值主张丰富VCr多元性, 基于内生能力提高VCa可持续性, 并利用算法赋能协调整合平台、用户、第三方价值主张使之共同创造及捕获价值, 促进以平台为重点的生态优势建立(Stonig等, 2022; 王核成等, 2024), 最终实现VCr与VCa相互对齐、协同发展的良性循环。同时, 算法基于数据扩充不断迭代, VCr与VCa获得持续发展动力, 在形成锁定效应与路径依赖的同时产生类似“飞轮效应”的动态(Gregory等, 2021), 对齐效率、效果不断提升。最终在VCr与VCa跃迁、对齐以及数据网络效应、协同效应的共同作用下, 内容平台商业化可持续发展, 并为用户、第三方以及平台自身

皆带来新的价值增量。

更进一步地,本文从价值创造、价值捕获、价值结果三个层面比较Vcr与VCa的“割裂”与“对齐”(见表5)。价值创造方面,两种关系下内容平台VCr逻辑不同。彼此割裂时,内容平台基于商品主导逻辑进行VCr,表现为围绕“商品”这一对象性资源开展内容创作,利用平台连接的信息化技术实现用户、第三方、平台间的商品信息交互从而获得网络效应(Agarwal等,2023;魏峰和吴寅,2025),以指向具体产品/任务的功能性服务为用户提供使用/功能价值;而相互对齐时,内容平台基于服务主导逻辑进行VCr,表现为聚焦“解决方案”,围绕“产品+服务”开展内容创作,利用数据、算法等数智化技术激发用户潜在需求、洞察用户消费场景,利用操作性资源(如专业化能力、系统服务等)为用户创造独特的价值增量。该逻辑下内容平台不仅提供给用户产品使用价值,更基于数据网络效应与协同效应精准满足用户场景化需求并带来个性化体验,通过更具“人本”属性的情感性服务实现用户情感及体验价值的精准创造(李雷等,2013;廖建文和崔之瑜,2019;王烽权等,2024;孙新波等,2024)。价值捕获方面,两种关系下内容平台均基于资源禀赋实现VCa。不同的是,彼此割裂时,内容平台高度依赖外生流量变现,网络效应带来的大规模流量成为平台营销与电商业务的基础,流量规模的攀升成为平台VCa的唯一源泉。因此,该模式在可持续性方面存有较大隐患。而相互对齐时,内容平台依赖内生能力禀赋盈利,即通过知识积累与数智技能提升打造基于自身核心能力的差异化竞争优势(李雷等,2013;董小英,2022;王核成等,2024;Mikalef和Gupta,2021;Krakowski等,2023),科学应用流量资源,提高流量利用效率、转化效果的同时提升服务质量,综合培养自身内生能力,从而实现保质保量且可持续的VCa。价值结果方面,彼此割裂时,内容平台为用户提供基于具体产品/任务的使用/功能价值,自身与第三方获得流量资源变现的流量价值;而相互对齐时,内容平台用户端价值感知在使用价值基础上叠加基于解决方案的情感与体验价值,第三方价值感知从短期流量价值升维至长期经营的长效价值。此外,算法经济背景下,VCr与VCa相互对齐、协同发展过程中数据、算法等数智技术作为重要的新兴生产要素参与全程,相关数据不断扩充、运营算法持续迭代,这不仅指导了VCr与VCa的发展,更从赋能过程中积累丰富经验,基于学习效应为VCr与VCa对齐提供持续增强型加速度,最终促使二者间形成飞轮效应,帮助平台获得“供求联动”“精准变现”的算法价值(王烽权等,2024)。

表 5 价值创造和价值捕获的割裂与对齐

维度		割裂	对齐
价值创造	理论基础	商品主导逻辑	服务主导逻辑
	载体	商品	解决方案
价值捕获	理论基础	资源基础观	能力基础观
	载体	外生流量	内生能力
价值结果	面向用户	基于产品/任务的使用/功能价值	基于服务的情感价值与体验价值增量
	面向第三方	流量价值	长效价值
	面向平台	流量价值	算法价值

五、结论与讨论

(一)主要结论

内容平台价值创造与价值捕获的对齐驱动平台商业模式创新与可持续发展。本文基于“价值创造—价值捕获—协同演化”的逻辑主线,梳理小红书2013—2023年发展进程,总结各阶段

价值创造与价值捕获模式特征并考虑二者的交互,探索出内容平台价值创造与价值捕获对齐的实现机制。研究表明,内容平台实现价值创造与价值捕获对齐,需经历各自跃迁和相互对齐两个阶段。具体过程如下:(1)内容平台价值创造模式跃迁。基于价值主张由功能型向情感型“软化”,内容平台价值创造经过场景化、算法化路径从“内容”向“生活”跃迁,用户端价值感知在产品使用价值/任务功能价值基础上叠加基于解决方案的情感价值与体验价值。(2)内容平台价值捕获模式跃迁。基于变现载体由外生流量向内生能力“硬化”,内容平台价值捕获经过个性化、科学化路径从“流量”向“生意”跃迁,第三方价值感知从短期流量价值升维至长期经营的长效价值。(3)内容平台价值创造与价值捕获对齐。内容平台利用算法赋能撮合用户与第三方就相似价值主张产生认同并指导后续转化,从而满足各方价值主张,对齐价值创造与价值捕获,最终实现商业模式创新与商业化可持续发展。

## (二)理论贡献

首先,引入“对齐”概念界定价值创造与价值捕获之间的动态一致关系,阐明内容平台价值创造与价值捕获对齐的实现机制,回应内容平台如何实现价值创造与价值捕获对齐这一核心问题。现有对齐研究主要基于基础视角(Sjödín等,2020;Foss和Saebi,2018;Kranich和Wald,2018;Casadesus-Masanell和Ricart,2011)、对齐形式(Porter,1985;Zott和Amit,2013)、对齐结果(Åström等,2022;Tidhar和Eisenhardt,2020)的不同组合展开探讨,重点聚焦商业模式要素对齐及其竞争优势或绩效表现,缺乏针对VCr与VCa对齐的跃迁路径、对齐机制及驱动因素的细致解读,对内容平台VCr与VCa悖论研究深度不足。因此本文借助小红书案例,阐明VCr与VCa经场景化、算法化及个性化、科学化路径各自跃迁,并在平台撮合、算法赋能下相互对齐的实现机制,增补了VCr与VCa对齐的跃迁路径、对齐机制及驱动因素研究。

其次,立足内容平台商业化情境向动因层追溯,揭示内容平台“软化—硬化—对齐”的商业模式创新逻辑及路径机制,补充内容平台商业模式及其创新研究。已有文献或关注内容对价值创造的影响(Hollebeek和Macky,2019),或从系统/要素视角探究商业模式实施办法或创新路径(饶佳艺等,2017;王亚楠,2022),对内容平台要素及模式创新的根本动因认识不足。因此,本文从VCr与VCa两大关键维度解构内容平台商业模式创新,基于不同阶段二者特征向前追溯,探索出二者跃迁的根本动因,即价值主张由功能型向情感型“软化”以及变现载体由外生流量向内生能力“硬化”,在模式跃迁基础上平台协调各主体价值主张,借助算法赋能对齐VCr与VCa,进而促进商业化可持续发展,从逻辑层面深化已有内容平台商业模式创新研究的同时,丰富内容平台商业化可持续发展相关研究。

最后,结合内容平台实践及商业模式关键维度,解析算法作为驱动因素赋能价值创造与价值捕获对齐的作用机制,加深了对算法作用的认识。已有研究较多关注推荐算法驱动VCr的机理(江积海等,2025),较少涉及算法影响VCr与VCa关系的探讨。因此,本文整合VCr与VCa两大维度,针对内容平台算法依赖性与商业化困境,不仅解释算法通过指导内容创作、协调内容分发推动VCr模式跃迁的过程,论述算法通过趋势洞察、指导转化赋能VCr与VCa对齐的作用机制,从而打开算法作为驱动因素赋能VCr与VCa对齐的“黑箱”,而且进一步提出算法作为新兴生产要素参与平台运营并带来算法价值增量的观点,补充算法赋能商业模式创新相关研究的同时,也响应算法经济作为资源配置新机制其细分应用场景拓展的研究倡议。

## (三)实践启示

首先,场景算法因势利导,激发把控多元需求。内容平台应基于强情感联结充分发挥自身影响力优势,从细分场景入手,精准洞察塑造多元场景、积极造势借力算法传播,从而引导管理多元需求,在运营中更好地创新服务供给、创造价值增量。其次,科学助力发挥所长,因地制宜



承接转化。内容平台应基于自身定位重点打造和维护平台个性化特征,从长期经营出发,积累实践经验沉淀方法论、结合数智技术开发科学工具,从而培养内生核心能力,与第三方建立互利共生、强强联合的商业生态,在业务中构筑核心竞争优势、促进可持续发展。最后,协调各方价值主张,赋能对齐促进共赢。内容平台应基于算法赋能撮合用户与第三方彼此认同,从相似价值主张切入,结合场景内容整合价值主张、借助科学方法推动价值共创,从而满足各方价值诉求,在共赢中强化对齐良性循环、彰显平台生态价值。

#### (四)研究局限

本文所选小红书案例局限于内容平台单一领域,不同调性或行业平台的价值创造与价值捕获可能存在差异化跃迁路径及对齐机制,商业化探索中可能存在异质性行为,故有必要通过跨类型多样本比较分析或大样本量化实证检验本文结论。此外,本文虽阐释了算法赋能VCr与VCa对齐的作用机制,但是小红书并非算法基础型企业,算法应用程度及范围十分有限,故有必要另择算法应用程度更深、应用覆盖面更广的案例对该逻辑机制进行再论证。

#### 主要参考文献

- [1]崔森,钱金芳,王之澜.持续用户生成内容的实现机制:可供性—实现视角下Bilibili案例研究[J].南开管理评论,2024,27(1):40-50.
- [2]董小英.从知识管理到知识优势:企业数字能力九宫格[J].清华管理评论,2022,(12):79-86.
- [3]黄江明,李亮,王伟.案例研究:从好的故事到好的理论——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2010)综述[J].管理世界,2011,(2):118-126.
- [4]江积海,周彩虹,王烽权.推荐算法驱动内容平台价值创造的机理:相关还是因果?[J].外国经济与管理,2025,47(2):3-19.
- [5]李雷,简兆权,张鲁艳.服务主导逻辑产生原因、核心观点探析与未来研究展望[J].外国经济与管理,2013,35(4):2-12.
- [6]廖建文,崔之瑜.颗粒度经济:精准时代的到来[J].中国邮政,2019,(3):62-64.
- [7]林少龙,纪婉萍.消费者的品牌认同、善因认同与内在道德认同如何促进善因营销的成功[J].南开管理评论,2020,23(4):25-36.
- [8]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,(1):95-107.
- [9]饶佳艺,徐大为,乔晗,等.基于商业模式反馈系统的视频网站商业模式分析——Netflix与爱奇艺案例研究[J].管理评论,2017,29(2):245-254.
- [10]孙新波,苑丽秀,何建笃,等.数字内容平台如何实现商业模式场景化创新——基于资源行动视角的探索性单案例研究[J].南开管理评论,2024,27(8):4-16,28.
- [11]孙新波,周明杰,张明超.数智赋能驱动场景价值创造实现机理——基于海尔智家和小米的案例分析[J].技术经济,2022,41(12):181-195.
- [12]王烽权,江积海.跨越鸿沟:新经济创业企业商业模式闭环的构建机理——价值创造和价值捕获协同演化视角的多案例研究[J].南开管理评论,2023,26(1):195-205,248.
- [13]王烽权,江积海,蔡春花.相得益彰:数据驱动新零售商业模式闭环的构建机理——盒马案例研究[J].南开管理评论,2024,27(1):4-17.
- [14]王福,高化,刘俊华,等.场景如何基于竞争战略选择借助价值主导逻辑演变赋能商业模式创新?——西贝莜面案例研究[J].科学与科学技术管理,2024,45(7):129-148.
- [15]王核成,周泯非,郭文强,等.焦点企业数字化能力如何影响价值共创与生态竞争优势——吉利集团嵌入式案例研究[J].南开管理评论,2024,27(5):89-104.
- [16]王亚楠.构建认同:平台化传播环境下内容企业商业模式创新研究[J].编辑之友,2022,(10):58-62.
- [17]魏峰,吴寅.互联网平台上的互补者研究:回顾与展望[J].外国经济与管理,2025,47(6):36-52.
- [18]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.
- [19]曾鸣.智能商业[M].北京:中信出版集团,2018.
- [20]邹波,杨晓龙,唐倩,等.花开并蒂:人与AI协同的场景化产品开发机会识别案例研究[J].南开管理评论,2024,27(1):51-63.
- [21]Abrahamson E, Rosenkopf L. Social network effects on the extent of innovation diffusion: A computer simulation[J].

- [Organization Science](#), 1997, 8(3): 289-309.
- [22] Agarwal S, Miller C D, Ganco M. Growing platforms within platforms: How platforms manage the adoption of complementor products in the presence of network effects?[J]. [Strategic Management Journal](#), 2023, 44(8): 1879-1910.
- [23] Åström J, Reim W, Parida V. Value creation and value capture for AI business model innovation: A three-phase process framework[J]. [Review of Managerial Science](#), 2022, 16(7): 2111-2133.
- [24] Babin B J, Darden W R, Griffin M. Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value[J]. [Journal of Consumer Research](#), 1994, 20(4): 644-656.
- [25] Casadesus-Masanell R, Ricart J E. How to design a winning business model[J]. *Harvard Business Review*, 2011, 89(1-2): 100-107.
- [26] Chandra B, Rahman Z. Artificial intelligence and value co-creation: A review, conceptual framework and directions for future research[J]. [Journal of Service Theory and Practice](#), 2024, 34(1): 7-32.
- [27] Chorn N H. The “alignment” theory: Creating strategic fit[J]. *Management Decision*, 1991, 29(1): 20-24.
- [28] De Stefano F, Bidwell M, Camuffo A. Do managers capture the value they create? Drivers of managers’ value capture in a large retail chain[J]. [Strategic Management Journal](#), 2022, 43(10): 1983-2011.
- [29] 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.
- [30] Grant R M. Toward a knowledge-based theory of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(S2): 109-122.
- [31] Gregory R W, Henfridsson O, Kaganer E, et al. The role of artificial intelligence and data network effects for creating user value[J]. [Academy of Management Review](#), 2021, 46(3): 534-551.
- [32] Hollebeek L D, Macky K. Digital content marketing’s role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications[J]. [Journal of Interactive Marketing](#), 2019, 45(1): 27-41.
- [33] Ivaturi K, Chua C. Framing norms in online communities[J]. *Information & Management*, 2019, 56(1): 15-27.
- [34] Knudsen E S, Lien L B, Timmermans B, et al. Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage[J]. [Journal of Business Research](#), 2021, 128: 360-369.
- [35] Krakowski S, Luger J, Raisch S. Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage[J]. [Strategic Management Journal](#), 2023, 44(6): 1425-1452.
- [36] Kranich P, Wald A. Does model consistency in business model innovation matter? A contingency-based approach[J]. [Creativity and Innovation Management](#), 2018, 27(2): 209-220.
- [37] Lepak D P, Smith K G, Taylor M S. Value creation and value capture: A multilevel perspective[J]. [Academy of Management Review](#), 2007, 32(1): 180-194.
- [38] Lusch R F, Vargo S L, Wessels G. Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic[J]. *IBM Systems Journal*, 2008, 47(1): 5-14.
- [39] Mikalef P, Gupta M. Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance[J]. *Information & Management*, 2021, 58(3): 103434.
- [40] Osterwalder A, Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers[M]. Hoboken: Wiley, 2010.
- [41] Porter M E. Competitive advantage[M]. New York: Free Press, 1985.
- [42] Priem R L. A consumer perspective on value creation[J]. [Academy of Management Review](#), 2007, 32(1): 219-235.
- [43] Priem R L, Butler J E, Li S L. Toward reimagining strategy research: Retrospection and prospection on the 2011 *AMR* decade award article[J]. [Academy of Management Review](#), 2013, 38(4): 471-489.
- [44] Reim W, Lenka S, Parida V, et al. Value leakage in product-service system provision: A business model alignment perspective[J]. [IEEE Transactions on Engineering Management](#), 2024, 71: 940-951.
- [45] Sjödin D, Parida V, Jovanovic M, et al. Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models[J]. [Journal of Product Innovation Management](#), 2020, 37(2): 158-183.
- [46] Sjödin D, Parida V, Palmié M, et al. How AI capabilities enable business model innovation: Scaling AI through co-evolutionary processes and feedback loops[J]. [Journal of Business Research](#), 2021, 134: 574-587.
- [47] Snihur Y, Zott C, Amit R. Managing the value appropriation dilemma in business model innovation[J]. [Strategy Science](#),

- 2021, 6(1): 22-38.
- [48]Stonig J, Schmid T, Müller-Stewens G. From product system to ecosystem: How firms adapt to provide an integrated value proposition[J]. *Strategic Management Journal*, 2022, 43(9): 1927-1957.
- [49]Subramanian H, Mitra S, Ransbotham S. Capturing value in platform business models that rely on user-generated content[J]. *Organization Science*, 2021, 32(3): 804-823.
- [50]Tan K H, Zhan Y Z. Improving new product development using big data: A case study of an electronics company[J]. *R&D Management*, 2017, 47(4): 570-582.
- [51]Teece D J. Business models, business strategy and innovation[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 172-194.
- [52]Teece D J. Business models and dynamic capabilities[J]. *Long Range Planning*, 2018, 51(1): 40-49.
- [53]Tidhar R, Eisenhardt K M. Get rich or die trying... finding revenue model fit using machine learning and multiple cases[J]. *Strategic Management Journal*, 2020, 41(7): 1245-1273.
- [54]Wielgos D M, Homburg C, Kuehl C. Digital business capability: Its impact on firm and customer performance[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2021, 49(4): 762-789.
- [55]Zott C, Amit R. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis[J]. *Strategic Organization*, 2013, 11(4): 403-411.

## “Is the Sense of Business the Same as that of Life”? Alignment of Value Creation and Value Capture in Content Platforms: A Longitudinal Case Study of Xiaohongshu from 2013 to 2023

Jiang Jihai, Pang Yaohan

(School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

**Abstract:** The disjunction between value creation and value capture has seriously hindered the commercialization of content platforms. How to deal with the “disjunction” has become the key for content platforms to innovate business models and achieve sustainable development. Based on the commercialization context of content platforms, this paper follows the logic of “value creation–value capture–co-evolution”, analyzes the case of Xiaohongshu, innovatively introduces the concept of “alignment” to define the relationship between value creation and value capture, and concludes the leap path and alignment mechanism of them. The results show that the alignment of value creation and value capture in content platforms has experienced two stages: their respective leap and mutual alignment. First, the value creation mode of content platforms leaps from “functional dominance” to “emotional extension” through the “softening” path of contextualization and algorithmization, and the value capture mode leaps from “traffic monetization” to “capability profitability” through the “hardening” path of individuation and scientization. Then, content platforms exploit algorithms to enable the alignment process and lead subsequent commercialization to align value creation with value capture. The theoretical model proposed in this paper not only contributes to bridging the research gap in understanding the relationship between value creation and value capture, but also expands the relevant research on the sustainable development of algorithm-driven business models.

**Key words:** content platforms; value creation; value capture; alignment; Xiaohongshu

(责任编辑: 王舒宁)