

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210103.101

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

王烽权, 江积海

(重庆大学经济与工商管理学院, 重庆 400030)

摘要: 本文旨在回答“互联网短视频商业模式如何实现价值创造?”这一科学问题。具体而言, 本文从商业模式要素架构的研究视角出发, 基于网络效应理论, 遵循“价值主张→价值创造→价值捕获”的商业模式维度划分及逻辑关系, 通过抖音和快手的双案例研究, 刻画出互联网短视频商业模式的理论架构, 并探索其价值创造的实现机理。研究表明: 互联网短视频商业模式的关键构成要素包括内容、流量、运营和变现, 根据构成要素的内涵特征及其所属商业模式的维度和关系, 不同构成要素组合为“内容为王”型、“社交至上”型和“双轮驱动”型三类互联网短视频商业模式, 它们实现价值创造的路径分别反映了跨边网络效应、同边网络效应和双边网络效应的理论支撑, 并且“双轮驱动”型商业模式实现了“内容为王”型商业模式与“社交至上”型商业模式的有机结合, 是互联网短视频平台获取持续竞争优势的关键所在。本文增进了学界对互联网短视频商业模式及其价值创造机理的认识, 也给实践领域带来了有益的启示。

关键词: 互联网短视频; 商业模式; 网络效应; 价值主张; 价值创造; 价值捕获

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)02-0003-17

一、引言

互联网短视频(Internet short video)^①伴随移动互联网、人工智能、大数据等新一代数字化技术的普及而迅速发展, 并逐渐取代传统图文, 成为数字经济时代满足用户碎片化娱乐场景需求的内容新载体和新趋势^②。受该领域的吸引, 互联网巨头纷纷入局。例如, 腾讯继2018年重启“微视”之后, 又于2020年1月通过微信上线“视频号”拓展短视频布局, 以期打通朋友圈、公众号等多个场景, 探索“破圈”和“变现”的商业闭环。这也表明, 业界对互联网短视频商业模式及价

收稿日期: 2020-11-17

基金项目: 国家自然科学基金项目(71772020)

作者简介: 王烽权(1992—), 男, 重庆大学经济与工商管理学院博士研究生(通讯作者, 295576163@qq.com);
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。

^①互联网短视频是指企业或个人用户基于新媒体平台发布时长较短, 主题涵盖时尚潮流、日常生活、幽默搞笑、社会热点、技能分享、商品推广等视频内容的新商业形态。

^②根据QuestMobile的调研数据, 2019年互联网短视频市场规模已达1 006.5亿元, 同比增长115.5%, 用户渗透率超过70%, 成为互联网第三大流量入口, 预计2021年市场规模将超2 000亿元。

值创造的认识仍有待进一步加强,因此有必要打开其理论架构及价值创造实现机理的“黑箱”,以更好地解释和指导实践。

在学界,商业模式(business model)被描述为数字经济时代的企业创造、传递和获取价值的基本原理或机制设计(Teece, 2010),其中“价值创造”作为核心概念备受重视。本文基于已有文献,遵循“价值主张→价值创造→价值捕获”的逻辑主线,将商业模式所内含的价值创造定义为:商业模式应以提出对用户具有吸引力的价值主张为出发点,协同用户和企业等利益相关者构建价值共创网络,并且要以满足用户需求、提升用户体验为核心,在此基础之上才能更好地实现企业的价值分配或捕获(Osterwalder和Pigneur, 2010; Teece, 2010; Priem等, 2018)。商业模式价值创造的最新文献主要包括以价值创造为核心的商业模式创新(Foss和Saebi, 2017),涉及新创企业商业模式创新的路径(Snihur和Zott, 2020; McDonald和Eisenhardt, 2020)、高管团队特质如何影响商业模式创新(杨俊等, 2020)、多元化商业模式创新(Sohl等, 2020)、商业模式数字化转型(Wiener等, 2020)等议题。由于价值创造受到商业模式构成要素及其架构体系(结构动因)的影响(江积海, 2014),现有相关研究主要围绕Amit和Zott(2001)、Johnson等(2008)、Osterwalder和Pigneur(2010)、魏炜等(2012)提出的经典商业模式构成要素和理论架构展开,探讨其对价值创造的影响机理。

聚焦到互联网短视频的应用情境,现有研究并不多,且主要基于泛化的互联网内容(例如社交平台信息、网络视频等),探讨内容营销的概念和功效(Hollebeek和Macky, 2019)、用户生成内容的价值挖掘(Timoshenko和Hauser, 2019),以及内容平台的决策定位(Kwark等, 2018; 黎张炎等, 2020; 李稚和谭德庆, 2020)。部分文献虽然开始关注互联网短视频商业模式(Internet short video business model),但也主要聚焦于其对具体运营活动的影响(Liu等, 2018)、平台定位模式(周迪等, 2019),以及嵌套在特定社会情境下与其他要素的关系(邢小强等, 2019),关于互联网短视频商业模式理论架构及其价值创造的实现机理问题仍有待进一步挖掘。由于互联网短视频商业模式是基于互联网技术,以短视频为主要形式,连接可相互转换的内容创作者和内容消费者,并引发实时互动、交易等一系列行为,属于典型双边市场下的平台型商业模式(周迪等, 2019; Rong等, 2019),而平台型商业模式实现价值创造,并进一步发展壮大和建立防御机制的关键在于网络效应(network effects)(Eisenmann等, 2006; 龚丽敏和江诗松, 2016; Hinz等, 2020),因此本文选择网络效应作为理论基础,探讨互联网短视频这一新型平台商业模式的理论架构及其价值创造的实现机理。

简而言之,本文旨在回答“互联网短视频商业模式如何实现价值创造?”这一科学问题。首先,通过梳理现有相关文献,以商业模式要素架构的研究视角和网络效应的理论基础作为切入点;其次,选取抖音和快手作为案例研究对象,遵循“价值主张→价值创造→价值捕获”的商业模式维度划分及逻辑关系,归纳和对比互联网短视频商业模式的关键构成要素及其理论架构,同时结合理论基础和案例实践阐明不同理论架构下互联网短视频商业模式实现价值创造的机理;最后,总结本文的理论模型并讨论本文的研究贡献和不足之处。

二、文献回顾

(一)互联网短视频商业模式

互联网短视频商业模式是以短视频为载体,应用互联网技术连接内容创作者和内容消费者,进而引发一系列交互行为的平台型商业模式(周迪等, 2019; Rong等, 2019),其内容创作方式包括用户生成内容(user generated content, UGC)、专业生成内容(professional generated content, PGC)以及专业用户生成内容(professional user generated content, PUGC)。该领域虽然

吸引了业界和学界的关注,但是从中国知网、Web of Science等国内外各大数据库检索到的文献来看,管理和商业类重点学术期刊上的论文并不多。梳理文献发现,现有研究主要基于泛化的互联网内容,从内容营销的角度切入。例如,Hollebeek和Macky(2019)通过文献回顾构造出内容营销的概念框架,并厘清了基于用户的内容营销前因和结果。他们认为互联网内容营销不同于传统劝导式营销,是通过数字化渠道向当前及潜在用户传递品牌内容、具有长期导向的价值创造活动。另外一些学者聚焦于UGC。例如,Timoshenko和Hauser(2019)认为,数字经济时代产生了海量的UGC,提倡利用机器学习技术从这些信息中准确识别用户需求;类似地,Kwark等(2018)通过构造博弈模型,探讨UGC作为企业决策的重要信息来源对产品的影响。此外,部分文献开始关注网络视频内容。例如,黎张炎等(2020)通过构建内容商、网络视频平台和广告商的行为博弈模型,在不同情形下优化了内容商的平台接入策略;李稚和谭德庆(2020)以网络视频收费型商业模式与免费型商业模式为研究对象,基于连续时间模型探讨了最优的收费策略和免费策略。在此基础上,一些学者进一步开展互联网短视频商业模式的相关研究,主要聚焦于互联网短视频对具体运营活动的影响、平台定位模式,以及嵌套在特定社会情境下与其他要素的关系。例如,Liu等(2018)基于在线以及田野实验,探究了短视频内容设计对于营销活动的有效性;周迪等(2019)基于互联网短视频平台双边市场的特征以及流量变现的逻辑,辅以抖音和快手的例证,对平台定位模型做了均衡分析;邢小强等(2019)通过对互联网短视频平台抖音和快手的案例研究,探讨了数字技术、金字塔底层(BOP)商业模式创新和包容性市场构建之间的相互关系。

(二)商业模式价值创造的结构动因

商业模式是企业创造、传递和获取价值的基本原理或机制设计(Teece,2010),而价值创造作为商业模式研究的核心概念和重要议题,正得到越来越多学者的重视。价值创造受到商业模式构成要素及其架构体系(结构动因)的影响(江积海,2014),不同学者对此做了不同的解释。例如,Amit和Zott(2001)基于战略及创业视角,认为商业模式是旨在超越核心企业并跨越企业边界的各构成要素相互依存的运营体系,包括设计元素和设计主题。设计元素是商业模式运营系统的构成要素,可细分为内容、结构和治理,其中内容是指运营系统包括哪些环节,结构描述活动之间的联系以及活动对于业务的重要性,而治理则是指对不同参与主体之间关系的治理。设计主题是商业模式价值创造的驱动因素,包括新颖、锁定、互补和效率四类主题,它们分别基于熊彼特式创新、战略网络、企业资源观和交易成本理论,从构成模块、组织形式、微观要素和运营流程等方面反映了设计元素应该如何配置以实现价值创造。Osterwalder和Pigneur(2010)基于营销视角,提出商业模式画布,划分顾客、产品、运营流程和盈利模式四大模块,包括顾客细分、渠道通路、顾客关系、价值主张、关键活动、核心资源、重要伙伴、成本结构、收入来源九个构成要素。它们紧密联系并相互协同,共同描述了商业模式创造、传递和捕获价值的基本原理。Johnson等(2008)基于整合视角,提出商业模式包括顾客价值主张、盈利模式、关键资源和关键流程四个要素,并且认为四要素之间的协同、互补和互动会显著影响商业模式的创新及其整体绩效。此外,国内学者魏炜等(2012)将商业模式界定为企业及其利益相关者的交易结构,并提出六要素模型,分别对应于定位、运行机制、企业价值三大模块,其中运行机制涉及业务系统、关键资源能力、盈利模式和现金流结构四个要素。它们构成相互关联的有机整体,共同促进企业的价值创造。

(三)网络效应下平台型商业模式价值创造的实现机理

网络效应是指用户从信息商品和服务(网络产品)的消费中获得的效用随消费用户数或网络接入方的增加而递增的原理(龚丽敏和江诗松,2016;Mcintyre和Srinivasan,2017;Hinz等,

2020)。互联网短视频商业模式连接了内容生产者和内容消费者,属于典型的双边市场下的平台型商业模式(周迪等,2019;Rong等,2019),而平台型商业模式实现价值创造并进一步发展壮大和建立防御机制的关键在于网络效应,包括同边网络效应和跨边网络效应,同边网络效应表现为平台一边用户数量的增加会影响该边用户的效用,跨边网络效应则是指平台一边用户数量的增加会对另一边用户的效用产生影响(Eisenmann等,2006;Hinz等,2020)。基于网络效应,平台型商业模式可以整合利益相关者构建“价值网+”,通过强化其资源属性、连接属性和网络属性实现价值共创,并通过社群平台的隔离机制获取“连接红利”(罗珉和李亮宇,2015;江积海和李琴,2016)。现有相关研究主要聚焦于特定行业的分析。例如,池毛毛等(2019)关注共享住宿平台,基于同边和跨边网络效应的视角,探讨了房东的感知有用性和满意度对其持续参与意愿即用户价值创造的影响机理;Rong等(2018)通过案例研究归纳在线游戏平台网络效应的决定因素(主要包括网络结构特征和网络功能特征),并在商业生态系统下考虑其对网络有效性的影响,进而构建了网络效应与价值创造的完整框架。

(四)研究机会与本文切入点

本文在梳理既有文献后发现如下研究不足:首先,缺乏对互联网短视频这一新现象的关注。现有文献主要从泛化的互联网内容营销或网络视频内容的角度切入,探讨用户需求、产品设计、平台定位及决策等相关议题,尚未深入分析互联网短视频内容的特征。其次,缺乏对互联网短视频背后商业模式的挖掘。现有商业模式要素架构大多属于高度抽象的理论构念,有必要对互联网短视频的具体应用情境做进一步细化、调整和归纳。最后,缺乏对互联网短视频商业模式价值创造实现机理的剖析。现有文献一方面缺乏对价值创造这一关键概念及其主导逻辑的界定,另一方面主要聚焦于电商平台、游戏及软件开发平台等传统平台型商业模式,而互联网短视频平台不同于传统平台,是一种连接可相互转换的内容创作者和内容消费者,在此基础上引发实时互动、交易等一系列行为的新型平台,有必要在网络效应理论的基础上,对互联网短视频商业模式价值创造的实现机理做出更深入细致的探讨。因此,本文从商业模式要素架构的研究视角,并以网络效应理论为基础,进一步探索互联网短视频商业模式的理论架构及其价值创造实现机理的规律。

三、研究设计

(一)研究方法

本文采用案例研究方法,理由如下:首先,通过回答“互联网短视频商业模式如何实现价值创造?”来探讨互联网短视频商业模式的理论架构及其价值创造的实现机理,这属于“怎么样”(how)和“为什么”(why)的研究问题,该研究问题的属性决定了本文适合采用案例研究的方法,以便深入挖掘实践现象背后所隐藏的理论逻辑和规律(Yin,2014)。其次,本研究立足于互联网短视频的应用情境,所涉及的研究现象新颖独特,相关研究较少,采用案例研究方法更能针对管理实践中涌现的新现象进行理论构建。因此,这一新兴领域需要通过案例研究来提炼和补充现有理论,而非依赖于以往的经验证据和现有的文献(Eisenhardt和Graebner,2007)。

(二)案例选择

本文为保证研究的“外在效度”,通过双案例进行对比和归纳,并且遵循“理论抽样”的原则(Eisenhardt和Graebner,2007;Yin,2014)。选取抖音和快手作为案例研究对象的理由如下:首先是案例的典型性。抖音和快手是互联网短视频的头部平台,其中快手在2012年最早布局短视频,抖音于2016年进军短视频并实现了对快手的快速赶超,形成“两强争霸”的市场格局。截至2020年1月,抖音和快手的月活跃用户数(MAU)分别达到了5.5亿和4.9亿,遥遥领先于其他互

联网短视频平台,其商业模式更为成熟,因而更具有典型的研究价值。其次是案例之间的异质性。纵观抖音和快手的发展历程,虽然它们均为目前最受欢迎、发展最快的互联网短视频平台,但是二者在平台定位、盈利模式等方面均存在较大差异。正如快手创始人兼CEO宿华所言,“这两款产品本质上根本不同,只是在前往各自终点的路上碰到了一起”。因此,将抖音和快手作为案例研究对象更具可比性和异质性。抖音和快手的基本信息如表1所示。

表1 抖音和快手的基本信息

案例名称	抖音	快手
成立时间	2016年9月	2011年3月
创始人	张一鸣	程一笑、宿华
所属公司	北京字节跳动科技有限公司	北京快手科技有限公司
广告标语	“记录美好生活”(最初为“让崇拜从这里开始”)	“记录世界记录你”“拥抱每一种生活”
平台定位	“帮助大众用户表达自我、记录美好生活的短视频分享平台”(最初为“专注年轻人的音乐短视频社区”)	“记录、表达和分享大家生活的平台,发现真实有趣的世界”
盈利模式	广告营收占比约80%	直播营收占比约60%
特征指标	头部创作者主要包括明星(33%)和网红(24%); 赞评比42:1;用户黏性(DAU/MAU)49%	头部创作者主要包括草根(44%)和网红(38%); 赞评比13.05:1;用户黏性(DAU/MAU)58%

资料来源:本文根据官方信息和相关调研数据(截至2020年1月)整理而来。

(三)资料收集

作为互联网短视频头部平台,抖音和快手的发展模式及其特征差异吸引了业界和学界的广泛关注,这使得各类公开可获取的采访、调研、报道等材料十分丰富,足以涵盖研究所需。多种信息渠道来源有利于获取丰富的案例资料,提高了研究的“建构效度”。为确保案例资料的真实性和可靠性,研究成员在研究过程中对已收集的资料进行三角验证(Eisenhardt和Graebner, 2007; Yin, 2014),最终基于所收集的资料建立案例文档库,为编码分析奠定了基础。

抖音和快手的案例材料来源如下:(1)高管认可的公开访谈记录(如张一鸣接受《财经》和《对话》的专访等,宿华接受《新京报》和《凤凰网》的专访等,其中抖音标记为DF,快手标记为KF);(2)高管公开讲话的整理稿(如张一鸣在字节跳动八周年庆典上的演讲等,宿华和程一笑发布的618封内部信等,其中抖音标记为DJ,快手标记为KJ);(3)研究成员通过切身观察和体验所获取的信息(如记录使用抖音和快手进行短视频创作、分享、互动等的感受,其中抖音标记为DQ,快手标记为KQ);(4)官方渠道获取的权威信息(如官网资讯、企业内刊等,其中抖音标记为DG,快手标记为KG);(5)文献资料(如从中国知网下载的研究文献,其中抖音标记为DW,快手标记为KW);(6)研究报告(如从万德、国泰安等金融数据库下载的券商机构研究报告,其中抖音标记为DY,快手标记为KY);(7)书籍著作(如《张一鸣让字节跳动的创业哲学》《被看见的力量:快手是什么》等,其中抖音标记为DS,快手标记为KS);(8)传统媒体(如报刊杂志的新闻报道等,其中抖音标记为DM,快手标记为KM);(9)其他互联网渠道(如微信公众号推文、贴吧、知乎、微博等,其中抖音标记为DH,快手标记为KH)。

(四)数据编码

虽然学界对商业模式构成要素及其架构体系的探讨呈现多元化态势,但是在功能和维度上逐渐达成共识,即商业模式应以提出对用户具有吸引力的价值主张为出发点,协同用户和企业等利益相关者构建价值共创网络,并且价值创造要以满足用户需求、提升用户体验为核心,在此基础之上才能更好地实现企业的价值分配或捕获。因此,本文遵循“价值主张→价值创造→价值捕获”的商业模式维度划分及逻辑关系(Osterwalder和Pigneur, 2010; Teece, 2010;

Priem等,2018),从商业模式要素架构的研究视角和网络效应的理论基础出发。为保证研究信度,对于所收集的各类资料,本文参照程序化扎根理论的编码技术,以及结构化数据分析方法的呈现形式,借助NVivo 12软件对案例材料进行编码提炼,最终抽象形成理论性诠释。对于编码过程中出现的类属歧义和其他问题,由两名研究成员共同核对原始资料,并查找补充相关案例及文献材料,经过多次研讨直至意见一致,数据收集和数据分析工作迭代、循环进行,在核心概念和类属达到饱和之后,最终形成如图1所示的案例编码数据结构,其逻辑关系和数据示例将在后续章节详细阐述。

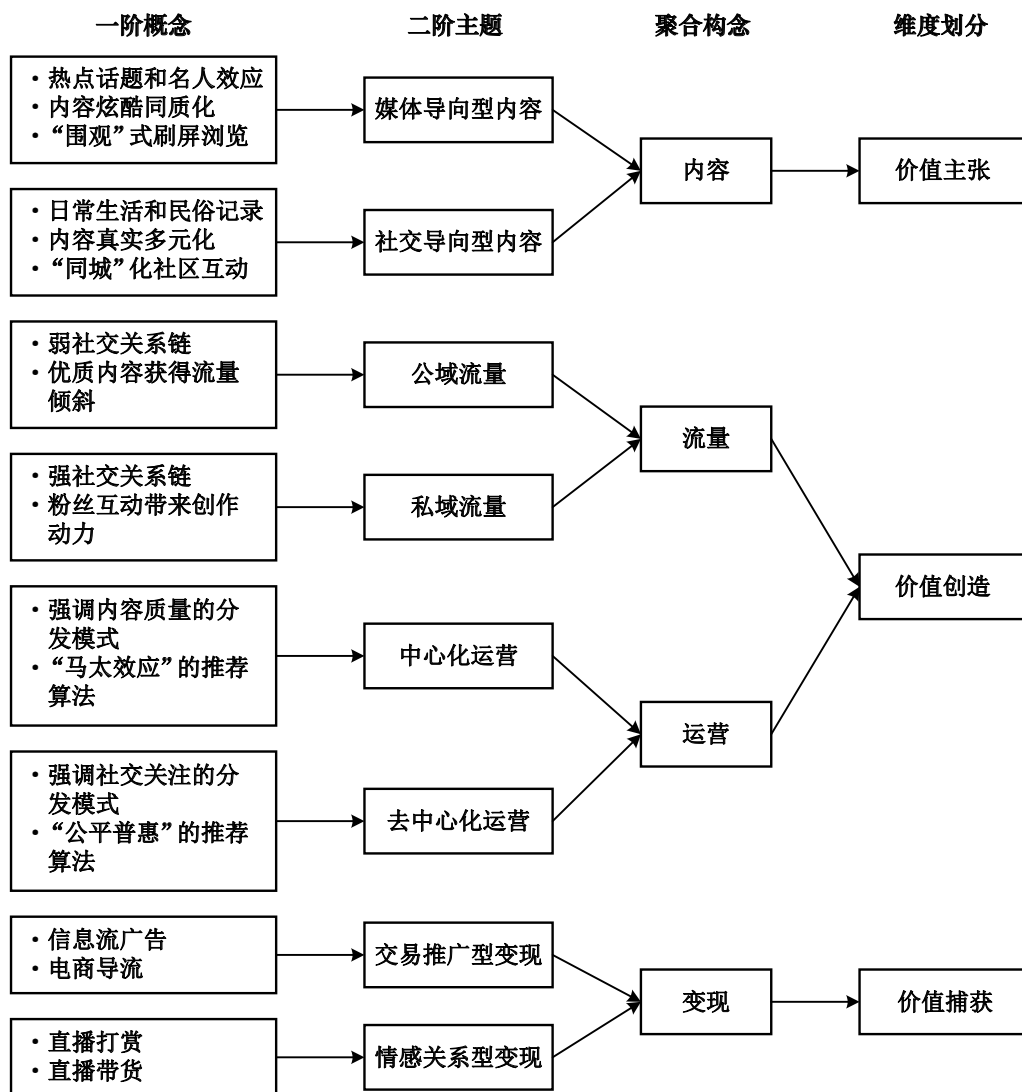


图1 案例编码数据结构

四、研究结果

(一)互联网短视频商业模式的理论架构

本文从商业模式的维度出发,通过对抖音和快手案例材料的层层编码,凝练出四个聚合构念,即内容、流量、运营和变现。它们是互联网短视频商业模式的关键构成要素,并且遵循“价值主张→价值创造→价值捕获”的商业模式维度关系

(Osterwalder和Pigneur, 2010; Teece, 2010; Priem等, 2018), 形成了如图2所示的互联网短视频商业模式理论架构。该架构可简要理解为: 互联网短视频平台基于提供不同内容定位的价值主张, 在满足用户需求和提升用户体验的前提下, 通过一系列运营方式吸引和分配用户流量来实现价值创造, 并以多渠道流量变现来完成价值捕获, 进而构造出可持续的商业模式, 网络效应在其中发挥着重要和积极的推动作用。

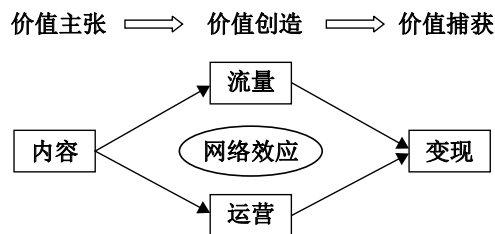


图2 互联网短视频商业模式的理论架构

在此进一步探析其价值创造的实现机理。网络效应的本质体现为企业基于异质性资源的隔离机制所获取的持续竞争优势(Eisenmann等, 2006; 龚丽敏和江诗松, 2016), 就互联网短视频商业模式而言, 抖音和快手能够从独特的内容定位出发, 将吸引和做大用户流量作为其重要战略资源, 并通过不断提升运营能力构造出网络效应的竞争优势(周迪等, 2019)。在网络效应下, 基于企业与用户两两之间建立的连接互动, 网络价值伴随网络接入方的增加呈指数级增长, 此时平台的产品和服务会随着使用的增加而变得更有价值, 单个用户的效用也会伴随网络接入方的增加而提升, 形成正反馈效应(Mcintyre和Srinivasan, 2017; Hinz等, 2020), 使得用户需求能够被更好地满足, 用户的体验感知或使用价值也随之提升, 从而带来更大体量的价值创造, 并且只有实现了需求侧的用户价值创造(用户获利体验), 供给侧的企业或相关参与方才能通过市场机制得到货币化的交易价值(经济租金), 进而实现更可持续的价值捕获(Teece, 2010; 罗珉和李亮宇, 2015; Priem等, 2018)。

具体来说, 本文对编码得到的互联网短视频商业模式关键构成要素做出如下阐释:

内容属于价值主张维度, 是指以短视频为主要形式, 被用户创作并分享至平台, 供其他用户浏览和互动的信息。根据价值主张侧重点的不同, 内容可分为媒体导向型内容和社交导向型内容, 其中媒体导向型内容是以PGC为主的内容, 突出热点话题和名人效应, 优质和炫酷为其特征, 以此吸引大量用户的“围观”式刷屏浏览; 社交导向型内容是以UGC为主的内容, 突出日常生活和民俗记录, 平等和真实为其特征, 以此促进不同用户的“同城”化社区互动。

流量和运营属于价值创造维度。流量是指在一定时间内用户点击、注册、浏览、停留、关注、互动等行为数据形成的数据流数量, 用以表征用户活跃度或注意力; 运营是指通过计划、组织、实施、协调和控制等管理职能, 实现用户拉新、促活、留存、转化和裂变等运营目标。根据价值创造过程和原理的不同, 流量分为公域流量和私域流量两大类, 其中公域流量是属于平台的流量, 平台对创作者的优质内容实施流量分配倾斜, 以此打造爆款, 进一步做大公域流量, 公域流量主导下的内容创作者和内容消费者的社交关系较弱; 私域流量是属于用户(通常为平民领袖、明星网红等内容创作较为活跃的用户)的流量, 一般通过对公域流量的引导和转化而来, 稳定性和可触达性更高, 内容创作者和内容消费者之间的社交关系也更强, 其互动和反馈可带来更大的创作动力。类似地, 运营分为中心化运营和去中心化运营两大类, 其中, 中心化运营是平台主导的运营形态, 强调基于内容质量的分发模式, 将优质和热点内容通过具有“马太效应”特征的推荐算法精准推送给特定用户群体, 可以实现用户规模的快速增长; 去中心化运营是用户主导的运营形态, 强调基于社交关注的分发模式, 通过兼顾“社交”和“算法”并且以“公平普惠”为特征的推荐机制, 将多元化的内容传递给不同用户群体, 以实现用户留存的优化提升。

变现属于价值捕获维度, 是指平台或用户基于已有的公域流量或私域流量, 通过流量变现

获取货币化收益的过程。根据价值捕获来源和方式的不同,变现可分为交易推广型变现和情感关系型变现,其中交易推广型变现是平台基于公域流量变现的方式,主要包括信息流广告和电商导流,集中体现为平台基于用户规模的商业价值,并由此衍生出用户收益;情感关系型变现是用户基于私域流量变现的方式,主要包括直播打赏和直播带货,集中体现为用户之间情感连接和信任关系所带来的用户价值,并由此衍生出平台收益。

(二)互联网短视频商业模式的细分类型

本文根据互联网短视频商业模式关键构成要素的内涵特征及其所属商业模式的维度关系,针对抖音和快手案例的不同表现及主要差异,进一步将互联网短视频商业模式理论架构及其价值创造实现机理做出如下细化和分类:

1. “内容为王”型商业模式价值创造的实现机理

“内容为王”型商业模式基于提供媒体导向型内容的价值主张,通过中心化运营吸引和做大公域流量来创造价值,并以交易推广型变现方式捕获价值,背后隐藏着跨边网络效应。其理论架构如图3所示。之所以将其标示为“内容为王”,是因为该类商业模式从媒体导向型内容出发,强调平台内容的优质性和头部创作者的专业性,

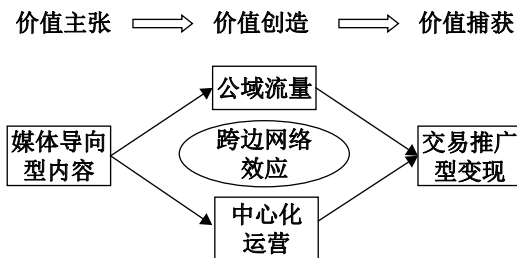


图3 “内容为王”型商业模式的理论架构

以此吸引大量观看者、跟随者和模仿者,满足其娱乐猎奇、崇拜追星或者休闲放松的需求。平台掌握着这些用户注意力或流量资源的绝对控制和分配权,并且内容消费者的活跃度会激发内容生产者的创作热情,内容生产者所创作的丰富优质的内容又会吸引更多的内容消费者,促成跨边网络的正反馈效应,进而为平台和优质内容创作者带来以促进交易推广为主的流量变现收益。

“内容为王”型商业模式的价值创造实现机理如下:跨边网络效应强调平台一边用户数量的增加会对另一边用户的效用产生影响(Mcintyre和Srinivasan, 2017; Hinz等, 2020),在“内容为王”型商业模式上表现为,平台的内容创作者和内容消费者存在相互促进的正反馈效应(周迪等, 2019)。其竞争优势基于异质性资源的隔离机制包括三个层次,即媒体导向的内容定位、公域流量的战略资源以及中心化的运营能力。平台激励内容创作者打造爆款热点内容,为内容消费者精准提供他们感兴趣的优质内容,在促进内容传播的同时实现内容消费者数量的增长,以此激发更多内容创作者的入驻。其价值创造方式表现为,平台通过内容品质的提升改善用户体验,并基于内容、用户的存量和增量的中心化运营进行规模化扩张,实现对竞争对手的快速赶超,以“创新”和“复制”的逻辑创造价值,进而利用平台的规模或体量优势进行价值捕获,因此可将其理解为“熊彼特租金”(罗珉和李亮宇, 2015; Lieberman等, 2018)。

通过案例的归纳和对比,本文发现“内容为王”型商业模式及其价值创造实现机理在抖音上表现得尤为明显。下面结合抖音案例对其做出阐释^①。

首先,在内容(价值主张)方面。抖音的标语最初为“让崇拜从这里开始”,通过造星系统捧红关键意见领袖(KOL),基于热点话题和名人效应提供媒体导向型内容(DF, DQ, DG)。从TOP100的内容创作者标签来看,抖音头部创作者主要由明星(33%)和网红(24%)构成,内容生产的半壁江山早已被娱乐明星、各大媒体、政府机关等PGC所占据(DY, DH)。抖音用户界面单列下滑后显示下一个推荐视频,用户刷抖音不是为了“记录”,而是为了“围观”,普通用户创

^①案例引用的主要材料来源标记于句尾(根据“三角验证”的原则,一个论点至少得到两处材料的佐证),以括号内斜体字母表示,下文同。

作热情不高,原创内容占比的下降在一定程度上造成了内容同质化的问题,于是抖音尝试在活动内容和道具方面进行改变,隔三差五就会推出新的“#挑战”供用户参与,滤镜、道具和贴纸等特效功能也在不断创新(DJ,DQ,DS)。同时,抖音也向生产出“引起一定量级模仿的优质内容”的用户提供激励,带动优质原创内容的创作(DQ,DM)。

其次,在流量和运营(价值创造)方面。抖音早期引入明星、网红以及MCN等优质内容创作方,基于中心化强运营的方式满足用户展现自我、打发时间、追逐热点的碎片化娱乐需求,这使得抖音月活跃用户数(MAU)从1亿增加到4亿仅用了9个月,成为MAU破4亿用时最短的互联网App,实现了爆发式增长和对快手的快速反超(DS,DY,DH)。一方面,抖音的社交关系链较弱,用户或流量本质上是属于平台的,内容创作者和内容消费者之间难以建立常态连接,这使得抖音的内容分发模式更看重内容质量,中心化特征明显,内容受欢迎的视频可以更多地被看见(DQ,DM,DH)。由于抖音上内容创作者与内容消费者的关系主要是偶像与粉丝的关系,用户黏性较低,难以催生进一步交流分享的欲望。根据相关调研数据,抖音每万次播放点赞次数领先于快手,达到了464.7次,但其用户黏性(DAU/MAU)为49%,低于快手的58%(DY,DH)。另一方面,抖音侧重将流量分配给头部优质内容创作者,其初始流量池分配给90%标签用户和10%关注粉丝,这使得抖音的推荐算法具有明显的“马太效应”,这种“信息流漏斗算法”构建出中心化的内容创作者,粉丝向头部大号聚集,抖音3%头部视频占据了80%用户播放,5%内容创作者覆盖了98%粉丝总量(DW,DY,DH)。头部的优质内容汇聚了大部分流量,抖音网红基本都是超级大V,千万量级的粉丝规模屡见不鲜,并且抖音内容适用期限一般为90天左右,较长的内容留存时间可保证精品内容的曝光度,引起大规模的关注和转发,实现爆发性增长(DQ,DY,DH)。

最后,在变现(价值捕获)方面。抖音公域流量主导和中心化运营的方式使得平台掌握了流量资源的绝对控制和分配权,其变现方式更多依赖广告和流量采买,主要包括信息流广告和电商导流(DY,DM,DH)。信息流广告是指在视频信息流中加入优质的短视频性质的广告定制站内挑战话题,例如“#假如你有两千万”等;电商导流是指短视频(一般大号才有)中出现的购物车按钮点击后便出现商品推荐,网红用户在个人主页贴出微信或微博地址,鼓励其他用户添加联系方式然后做微商进行会员变现(DG,DQ,DY)。根据相关调研数据,目前抖音营收以广告为主,占比约为80%(DY,DH)。

2. “社交至上”型商业模式价值创造的实现机理

“社交至上”型商业模式基于提供社交导向型内容的价值主张,通过去中心化运营鼓励和发展私域流量创造价值,并以情感关系型变现方式捕获价值,背后隐藏着同边网络效应。其理论架构如图4所示。之所以将其标示为“社交至上”,是因为该类商业模式从社交导向型内容出发,强调平台内容的真实记录性和平台用户之间的平

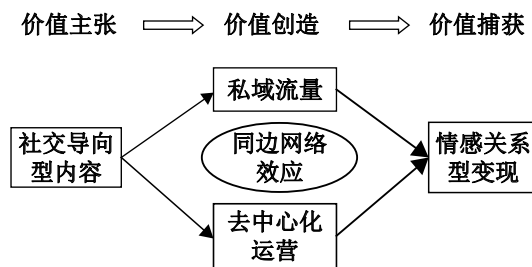


图4 “社交至上”型商业模式的理论架构

等交互性,平台致力于将用户注意力或流量资源更多地分配或引流至个人账号,个人账号再通过一系列内容制作将用户沉淀下来,以此带来平台用户之间的强社交关系,满足其平等表达、社交互动或者看见世界的需求。此时内容消费者和内容创作者的角色更容易实时互换,任何一边用户数的增加都会对该边用户促成同边网络的正反馈效应,进而为平台和拥有粉丝较多的

用户带来基于情感关系支撑的流量变现收益。

“社交至上”型商业模式的价值创造实现机理如下：同边网络效应强调平台一边用户数量的增加会影响该边用户的效用(Mcintyre和Srinivasan,2017;Hinz等,2020),在“社交至上”型商业模式上表现为,平台没有明显区分内容创作者和内容消费者,在强调交互的社区氛围下,任何一边用户数的增加都会对该边用户促成正反馈效应(周迪等,2019)。其竞争优势基于异质性资源的隔离机制包括三个层次,即社交导向的内容定位、私域流量的战略资源,以及去中心化的运营能力。平台鼓励用户创作真实记录生活的内容,以此作为用户之间交流互动的载体,通过公平普惠的运营机制满足更多用户平等表达的需求,借此沉淀具有私域属性的社交关系。其价值创造方式表现为,社交导向型内容增强用户连接及用户黏性,私域流量突出用户网络作为平台战略资源的重要性,并且去中心化运营使得平台交互网络中的用户中心度提高,用户角色也更加多元化,这极大地提升了价值创造能力,进而实现平台以用户关系为中心的价值捕获,因此可将其理解为“连接红利”(Afuah,2013;罗珉和李亮宇,2015;Rong等,2019)。

通过案例的归纳和对比,本文发现“社交至上”型商业模式及其价值创造实现机理在快手上表现得尤为明显。下面结合快手案例对其做出阐释。

首先,在内容(价值主张)方面。快手一直倡导的是“记录世界记录你”“拥抱每一种生活”,平台定位比较稳定,旨在满足用户的平等表达自我和被他人认同的需求(KF,KG,KS)。快手的内容中有大量普通人真实工作与生活的呈现,视频并不注重剪辑、特效等后期技术,更像一本全民生态百科。从TOP100的内容创作者标签来看,快手主要由草根(44%)和网红(38%)构成(KS,KY,KH)。这样的内容定位虽然不利于爆款的出现,但是更能激发用户相互交流的欲望,因此快手的社区氛围比较浓厚,用户界面呈现双列点击,观看视频下滑是评论区,通过比较顺畅的引导机制鼓励创作者和观看者之间进行交流(KQ,KM,KH)。根据相关调研数据,快手内容评论率是抖音的3倍,互动率是抖音的2.5倍,互动中表达亲密与期待较多,粉丝和KOL之间地位较为平等(KY,KH)。

其次,在流量和运营(价值创造)方面。快手在创立之初就坚守简单、普惠、不打扰的理念,在去中心化运营的主导下,没有明星大V和爆款热点,不设转发,平台内容多为普通人的生活日常,满足被主流媒体忽视的下沉市场广大用户的“看见世界”和“被世界看见”的需求(KQ,KG,KM)。快手2016年下半年才成立App推广部门,其成长速度明显不如抖音,但是社交生态更丰富,反脆弱机制较强(KG,KY,KH)。一方面,快手是典型的以社交关系链为流量载体的平台,大量普通用户的关注、评论、点赞等一系列社交行为构成了更广阔的人情互动,这使得快手的推送机制中心化程度较低,更贴近记录生活的场景需求(KJ,KQ,KW)。根据相关调研数据测算,快手主要基于社交和兴趣分配流量,初始流量池分配给60%—70%标签用户和30%—40%关注粉丝,其中“关注”“发现”“同城”的分发比例约为2:2:1,这使得快手每万次播放评论次数高于抖音,达到11.1次,其用户黏性(DAU/MAU)仅次于微信,达到58%,高于抖音的49%(KY,KH)。另一方面,在快手良好的社区氛围的带动下,内容创作者很容易与粉丝和社群建立连接,从而在不断激励下生产出更优质的内容,并且快手进一步将“公平普惠”的原则融入其推荐算法中,引入“基尼系数”机制,避免用户注意力或流量资源的两极分化,让每个人获得相对均等的展示机会,以此保持平台社区的初心和活力(KF,KJ,KS)。根据相关调研数据,快手将头部内容流量限制在30%左右,把大约70%的流量分配给中长尾内容,由此带来较高的内容创作活跃度(KG,KY,KH)。

最后,在变现(价值捕获)方面。快手私域流量主导和去中心化运营的方式使得创作者与粉丝建立了情感关系和信任,用户黏性较强,基于此,直播是快手最成熟的变现方式,主要包括直

播打赏和直播带货(KW, KM, KH)。直播打赏是指快手主播与粉丝在平台的网络直播间里面直接、实时地交流与互动,粉丝可以给喜爱的主播打赏或送礼物,快手从中抽取50%的收入并替主播缴纳所得税;直播带货是指快手主播在网络直播间向其粉丝推荐商品以促成交易的行为,该促销行为建立在主播与粉丝的情感互动和信任关系的基础之上,快手从中抽取交易佣金(KQ, KG, KY)。根据调研数据,目前快手的营收以直播为主,占比约为60%(KY, KH)。

3. “双轮驱动”型商业模式价值创造的实现机理

进一步研究可以发现,“内容为王”型商业模式和“社交至上”型商业模式并非彼此割裂和独立,伴随互联网流量红利的消失和市场竞争的加剧,这两种商业模式会以整合互补的方式有机结合,本文将其标示为“双轮驱动”型商业模式。在这种商业模式下,企业提供兼顾媒体导向型内容和社交导向型内容的价值主张,通过中心化运营的方式,以媒体导向型内容吸引和做大公域流量,同时通过去中心化运营的方式,以社交导向型内容引导和留存私域流量,旨在将所创造的价值最大化,进而促进交易推广型和情感关系型两种变现方式,最大化捕获价值,背后隐藏着跨边网络效应和同边网络效应的叠加,即“双边网络效应”。其理论架构如图5所示。

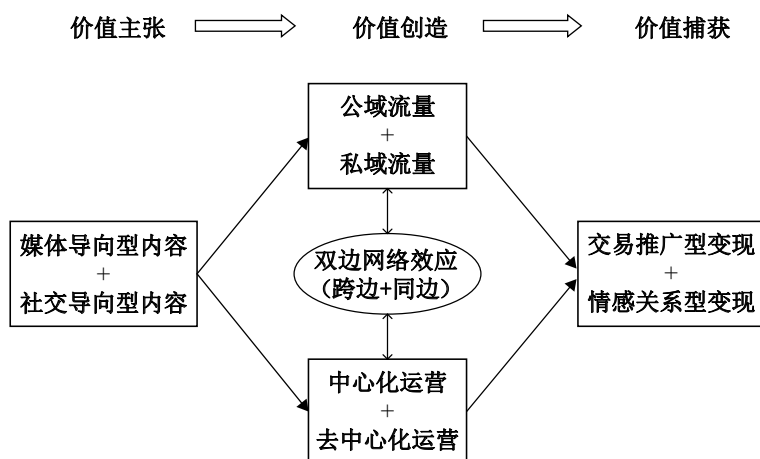


图5 “双轮驱动”型商业模式的理论架构

“双轮驱动”型商业模式的创造实现机理如下:双边网络效应强调平台一边用户数量的增加会对该边及另一边用户的效用产生影响(Eisenmann等,2006;Hinz等,2020),在“双轮驱动”型商业模式上表现为,平台的内容创作者之间和内容消费者之间均存在同边以及跨边的正反馈效应(周迪等,2019),其竞争优势背后基于异质性资源的隔离机制整合了“内容为王”型商业模式和“社交至上”型商业模式的主要特点,包括协同媒体导向和社交导向的内容定位、培育公域流量和私域流量的战略资源,以及权衡中心化和去中心化的运营能力。平台通过构建内容创作者和内容消费者实时交互的生态系统,在提升内容质量的同时加强社区氛围,在做大平台公域流量的同时沉淀用户私域流量,并通过中心化和去中心化有机结合的运营方式进一步扩大和巩固平台生态系统,这使得“双轮驱动”型商业模式在“创新”和“复制”能力,以及用户连接、用户黏性、用户中心度、用户角色多元化等方面均实现了“内容为王”型商业模式和“社交至上”型商业模式的优势互补,进而创造和捕获更大体量的价值,兼顾“熊彼特租金”和“连接红利”(Afuah,2013;罗珉和李亮宇,2015;Lieberman等,2018;Rong等,2019)。

通过案例的归纳和对比,本文发现“双轮驱动”型商业模式及其价值创造实现机理体现出抖音和快手的发展趋势,这也与周迪等(2019)的研究一致。下面结合这两个案例对其做出阐释。

首先,在内容(价值主张)方面。就抖音来说,媒体导向型内容决定其社交关系沉淀不足,人际关系链薄弱,因此抖音通过“连线”和“熟人”两项新功能来提升其平台内容的社交化程度。这可视为抖音做社交的开端,并且其标语也由“让崇拜从这里开始”改为“记录美好生活”(DQ, DG, DH)。就快手来说,平民化主导的创作内容不可避免地被贴上了“土”“俗”“low”等标签,难以实现基于爆款内容吸引力所带来的快速增长,因此从2019年6月18日宿华和程一笑宣布年底达成3亿DAU的“K3战役”以来,快手陆续推出了“光合作用计划”和“创作者激励计划”,以扶持机构和个人的优质内容创作,实现内容升维,并且引入明星、网红打造热点,同时投资知乎,多途径完善内容生态(KQ, KJ, KH)。正如快手商业副总裁严强所言,“快手将成为一个兼具社交属性和媒体属性的平台”(KF, KH)。

其次,在流量和运营(价值创造)方面。对于抖音来说,一旦出现一个与之对标人群一样、内容精彩度和互动性更高的平台,那么其流量必定会被瓜分,并且中心化运营要求平台不断地创造新话题和新活动,不断地激励用户参与度,然而内容形态单一、创作门槛过高等问题依旧难以避免,用户审美疲劳会导致其活跃度和参与度降低。因此,2019年以后,抖音开始改变策略,通过去中心化运营降低用户参与和创作的门槛,比如推出V-up竖屏广告大赛,以此慢慢触达长尾部优秀创作者,同时结合社交网络,针对用户偏好和需求进行精准推送。这一方面增加了每个个体被看见的机会,激励了更多人去创作内容,引发他们模仿和跟从,形成繁荣的生态体系;另一方面能够使那些创作优质视频的KOL获得大量的点赞、关注和分享,KOL拥有的较高的社会经济地位及其成名路径看似容易复制,吸引和激发大量用户进入平台进行创作(DQ, DG, DH)。对于快手来说,去中心化运营短视频社区存在的显著问题是,如果缺少能够创作出比较优质、有趣视频的KOL,那么这个社区的吸引力相较于其他提供更丰富信息的平台便会下降。于是“K3战役”以来,快手扶持PGC创作优质内容,引入明星网红打造热点,并且融合了去中心化和中心化的运营策略,采用两种内容呈现方式,一种是原有的两列点击式,另一种是类似于抖音的单列沉浸式,给予不同用户不同的选择。同时,为了减少流量资源集中于头部创作者的隐患,快手采取“推荐+社交”的内容分发模式,使其流量同时具备了“关键词”和“关系链”两种传播特性,而这两种特性又分别代表了由推荐算法决定的公域流量,以及以人为本的私域流量(KQ, KG, KH)。

最后,在变现(价值捕获)方面。2019年之前,抖音强在广告收入,快手擅长通过直播打赏获得收入;2019年之后,抖音试图补足此前被忽视的直播能力,打造内容型社交营销模式促进流量变现,在不损害用户体验的前提下,进行流量变现的尝试和探索(DJ, DY, DH)。快手为了分散直播变现的压力,优化收入结构,打造出包括快手广告和快手商业开放平台的“快手营销平台”,并且通过“用户体验量化体系”在商业化进程中寻求用户体验和商业诉求的平衡,以此构建商业生态体系,全面加速流量变现的探索(KJ, KY, KH)。

综上,本文将“内容为王”型商业模式、“社交至上”型商业模式和“双轮驱动”型商业模式的

价值创造实现机理进一步归纳及对比如表2所示。

五、结论与讨论

(一)主要结论

本文通过对抖音和快手的双案例研究,在一定程度上打开了互联网短视频商业模式理论架构及其价值创造实现机理的“黑箱”,得到如图6所示的理论模型。主要结论如下:

首先,遵循“价值主张→价值创造→价值捕获”的商业模式维度划分及逻辑关系(Osterwalder和Pigneur, 2010; Teece, 2010; Priem等, 2018),互联网短视频商业模式的关键构成要素包括内

表 2 互联网短视频商业模式价值创造实现机理的归纳及对比

互联网短视频商业模式类型	网络效应类型	价值主张	价值创造		价值捕获	典型案例
		内容	流量	运营	变现	
“内容为王”型商业模式	跨边网络效应	媒体导向型内容	公域流量	中心化运营	交易推广型变现	抖音
“社交至上”型商业模式	同边网络效应	社交导向型内容	私域流量	去中心化运营	情感关系型变现	快手
“双轮驱动”型商业模式	双边网络效应	媒体导向型内容+社交导向型内容	公域流量+私域流量	中心化运营+去中心化运营	交易推广型变现+情感关系型变现	抖音、快手的发展趋势

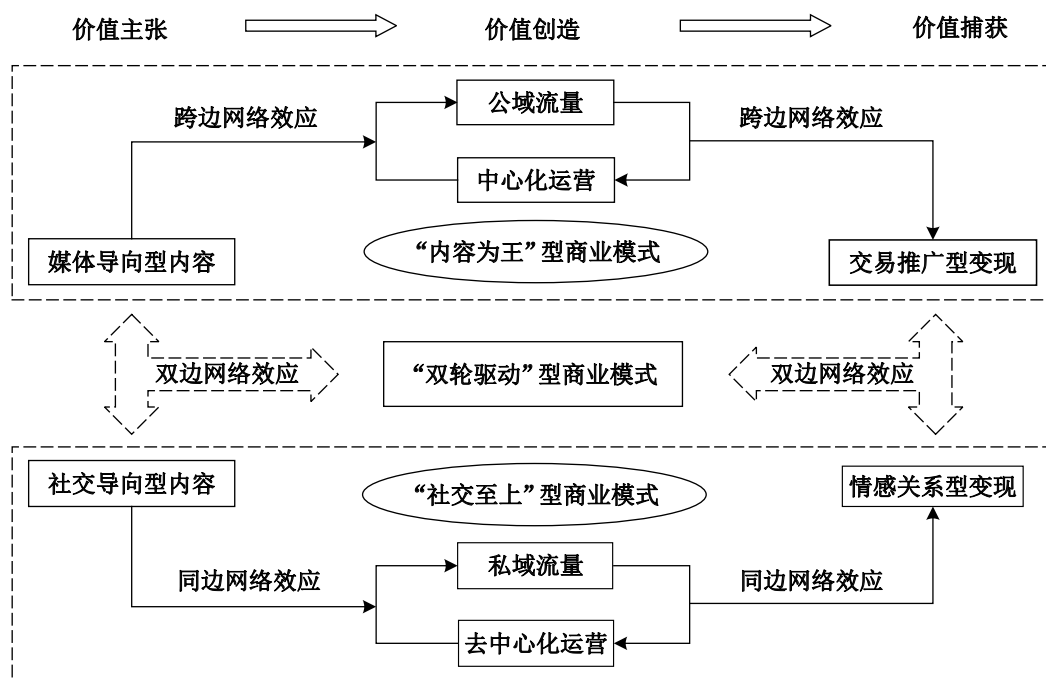


图 6 互联网短视频商业模式价值创造实现机理的理论模型

容、流量、运营和变现，其中内容属于价值主张维度，包括媒体导向型内容和社交导向型内容；流量和运营属于价值创造维度，流量包括公域流量和私域流量，运营包括中心化运营和去中心化运营；变现属于价值捕获维度，包括交易推广型变现和情感关系型变现。根据商业模式维度关系下构成要素的不同组合，进一步将互联网短视频商业模式细分为“内容为王”型、“社交至上”型和“双轮驱动”型三个理论架构。

其次，在网络效应理论基础的支撑下，基于由内容定位、流量资源和运营能力所构成的异质性资源的隔离机制(龚丽敏和江诗松, 2016; McIntyre和Srinivasan, 2017; Hinz等, 2020), 不同理论架构的互联网短视频商业模式实现价值创造的机理各异。具体而言, “内容为王”型商业模式以“创新”和“复制”的逻辑创造价值, 进而利用平台的规模或体量优势进行价值捕获(“熊彼特租金”)(罗珉和李亮宇, 2015; Lieberman等, 2018), 其背后隐藏着跨边网络效应; “社交至上”型商业模式通过用户连接、用户黏性、用户中心度和用户角色多元化的提升促进价值创造能力, 进而实现平台以用户关系为中心的价值捕获(“连接红利”)(Afuah, 2013; 罗珉和李亮宇, 2015; Rong等, 2019), 其背后隐藏着同边网络效应; “双轮驱动”型商业模式在“创新”和“复制”

能力,以及用户连接、用户黏性、用户中心度、用户角色多元化等方面实现了“内容为王”型商业模式和“社交至上”型商业模式的优势互补,进而创造和捕获更大体量的价值(兼顾“熊彼特租金”和“连接红利”)(Afuah,2013;罗珉和李亮宇,2015;Lieberman等,2018;Rong等,2019),其背后隐藏着跨边网络效应和同边网络效应的叠加,即“双边网络效应”。

最后,互联网短视频商业模式需要动态迭代以应对流量红利的消失和市场竞争的加剧(周迪等,2019;Rong等,2019)。在本研究中,“内容为王”型商业模式的典型案例是抖音,“社交至上”型商业模式的典型案例是快手,而“双轮驱动”型商业模式则体现出抖音和快手的发展趋势,故只注重“内容为王”或“社交至上”的单一商业模式无法让互联网短视频平台获取持续的竞争优势,实现二者有机结合的“双轮驱动”型商业模式才是长久之道。

(二)理论贡献

首先,本文丰富了互联网短视频商业模式的研究。已有文献主要关注泛化的互联网内容营销及其决策定位(Kwark等,2018;Hollebeek和Macky,2019;Timoshenko和Hauser,2019),缺乏对互联网短视频这一关键内容载体及其商业模式的聚焦。本文从“价值主张→价值创造→价值捕获”的商业模式维度划分及逻辑关系出发(Osterwalder和Pigneur,2010;Teece,2010;Priem等,2018),通过对抖音和快手的双案例研究,归纳出互联网短视频商业模式的四大关键构成要素,即内容、流量、运营和变现,并且依据构成要素的内涵特征以及商业模式的维度关系,将不同构成要素组合为“内容为王”型、“社交至上”型和“双轮驱动”型三类互联网短视频商业模式理论架构,是对互联网短视频商业模式研究的有力补充。

其次,本文推进了商业模式价值创造结构动因的研究。已有文献主要围绕Amit和Zott(2001)、Johnson等(2008)、Osterwalder和Pigneur(2010)以及魏炜等(2012)等学者提出的经典商业模式价值创造结构动因展开,缺乏在新情境下的细化、调整和归纳。本文聚焦于互联网短视频的应用情境,结合商业模式维度关系和互联网短视频主要特征,探索出互联网短视频商业模式的关键构成要素及其架构体系,发现不同理论架构的互联网短视频商业模式,其实现价值创造的机理各异,这种基于“要素—架构—价值”的解读方式,是对商业模式价值创造结构动因研究的丰富和完善。

最后,本文深化了网络效应下平台型商业模式价值创造实现机理的研究。已有文献主要关注网络效应对传统平台型商业模式实现价值创造的影响(Rong等,2018;池毛毛等,2019),缺乏对商业模式价值创造这一关键概念及其主导逻辑的界定,以及在互联网短视频这一新情境下的新解读。本文基于“价值主张→价值创造→价值捕获”的维度关系描绘了商业模式价值创造的全貌,并从网络效应的理论基础出发,厘清了互联网短视频商业模式价值创造的实现机理,即互联网短视频商业模式从独特的内容定位出发,将吸引和做大用户流量作为其重要战略资源,通过不断提升运营能力构造出网络效应的竞争优势,在提升用户获利体验的前提下获取经济租金,从而既丰富了企业资源和能力观以及企业租金来源的理论洞见,又是对网络效应下平台型商业模式价值创造实现机理的深化和拓展。

(三)实践启示

首先,利用“内容为王”扩大用户规模。在互联网短视频平台启动和发展的初期,应首先从供给侧的内容创作者入手,打造爆款内容和明星效应,提升优质内容的丰富度,以此吸引需求侧内容消费者的快速增长,并在做大公域流量的同时,采取平台主导的中心化运营方式,实现跨边网络的正反馈效应,扩大包括内容创作者和内容消费者在内的用户规模,使得平台具备一定的交易推广型流量变现能力。

其次,基于“社交至上”提升用户黏性。在互联网短视频平台积累了一定用户规模之后,应

进一步降低内容制作门槛,弱化内容创作者和内容消费者之间的界限,同时给予中长尾内容创作者更多的曝光和支持,营造用户之间积极互动的社区氛围,并加大对于社交关注的推荐权重,引导和发展私域流量,同时采取用户中心度更高的去中心化运营方式,实现同边网络的正反馈效应,从而显著提升用户黏性,使得平台具备一定的感情关系型流量变现能力。

最后,通过“双轮驱动”构造可持续闭环。在流量红利消失、市场竞争加剧的今天,互联网短视频平台应兼顾并权衡“内容为王”和“社交至上”,即利用优质热点内容扩大用户规模,同时打造交互社区提升用户黏性,以更好地实现用户拉新、促活、留存、转化和裂变等一系列环环相扣、层层递进的运营目标,在双边网络效应的加持下,通过构造“双轮驱动”的可持续闭环带来长久竞争优势。

(四)研究局限

互联网短视频及其商业模式创新方兴未艾,本文虽然根据“理论抽样”选取抖音和快手作为案例研究对象,针对其不同表现及特征差异,通过归纳和对比得出“内容为王”“社交至上”“双轮驱动”三类互联网短视频商业模式,但是仅将体现抖音和快手发展趋势的“双轮驱动”描述为“内容为王”和“社交至上”的简单叠加,对于“双轮驱动”如何实现“内容为王”和“社交至上”的融合从而带来持续竞争优势的内在机制探讨不够,今后可进一步聚焦并深耕互联网短视频的业界实践,采用更多案例或者大样本实证研究对理论模型进行论证和完善。

主要参考文献

- [1]池毛毛,刘姝君,卢新元,等.共享住宿平台上房东持续参与意愿的影响机理研究:平台网络效应的视角[J].南开管理评论,2019,22(4):103-113.
- [2]龚丽敏,江诗松.平台型商业生态系统战略管理研究前沿:视角和对象[J].外国经济与管理,2016,38(6):38-50,62.
- [3]江积海.国外商业模式创新中价值创造研究的文献述评及展望[J].经济管理,2014,36(8):187-199.
- [4]江积海,李琴.平台型商业模式创新中连接属性影响价值共创的内在机理——Airbnb的案例研究[J].管理评论,2016,28(7):252-260.
- [5]黎张炎,浦徐进,林锡杰.基于行为互动视角的内容商在线视频平台接入策略研究[J].管理评论,2020,32(5):180-191.
- [6]李稚,谭德庆.基于连续时间模型的网络视频商业模式选择研究[J].管理评论,2020,32(1):211-218.
- [7]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.
- [8]魏炜,朱武祥,林桂平.基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J].管理世界,2012,28(12):125-131.
- [9]邢小强,周平录,张竹,等.数字技术、BOP商业模式创新与包容性市场构建[J].管理世界,2019,35(12):116-136.
- [10]杨俊,张玉利,韩炜,等.高管团队能通过商业模式创新塑造新企业竞争优势吗?——基于CPSED II数据库的实证研究[J].管理世界,2020,36(7):55-77,88.
- [11]周迪,董雪峰,吴悠然,等.短视频行业的平台定位模型研究——以抖音、快手为例[J].研究与发展管理,2019,31(5):37-50,159.
- [12]Afuah A. Are network effects really all about size? The role of structure and conduct[J]. *Strategic Management Journal*,2013,34(3):257-273.
- [13]Amit R, Zott C. Value creation in E-business[J]. *Strategic Management Journal*,2001,22(6-7):493-520.
- [14]Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*,2007,50(1):25-32.
- [15]Eisenmann T R, Parker G, van Alstyne M W. Strategies for two sided markets[J]. *Harvard Business Review*,2006,84(10):92-101.
- [16]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.
- [17]Hinze O, Otter T, Skiera B. Estimating network effects in two-sided markets[J]. *Journal of Management Information Systems*,

- 2020, 37(1): 12-38.
- [18]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: 27-41.
- [19]Johnson M W, Christensen C M, Kagermann H. Reinventing your business model[J]. *Harvard Business Review*, 2008, 86(12): 51-59.
- [20]Kwak Y, Chen J Q, Raghunathan S. User-generated content and competing firms' product design[J]. *Management Science*, 2018, 64(10): 4471-4965.
- [21]Lieberman M B, Balasubramanian N, Garcia-Castro R. Toward a dynamic notion of value creation and appropriation in firms: The concept and measurement of economic gain[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(6): 1546-1572.
- [22]Liu X, Shi S W, Teixeira T, et al. Video content marketing: The making of clips[J]. *Journal of Marketing*, 2018, 82(4): 86-101.
- [23]McDonald R M, Eisenhardt K M. Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2020, 65(2): 483-523.
- [24]McIntyre D P, Srinivasan A. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(1): 141-160.
- [25]Osterwalder A, Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers[M]. Hoboken: Wiley, 2010.
- [26]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.
- [27]Rong K, Ren Q, Shi X W. The determinants of network effects: Evidence from online games business ecosystems[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2018, 134: 45-60.
- [28]Rong K, Xiao F, Zhang X Y, et al. Platform strategies and user stickiness in the online video industry[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2019, 143: 249-259.
- [29]Snihur Y, Zott C. The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures[J]. *Academy of Management Journal*, 2020, 63(2): 554-583.
- [30]Sohl T, Vroom G, McCann B T. Business model diversification and firm performance: A demand-side perspective[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2020, 14(2): 198-223.
- [31]Teece D J. Business models, business strategy and innovation[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 172-194.
- [32]Timoshenko A, Hauser J R. Identifying customer needs from user-generated content[J]. *Marketing Science*, 2019, 38(1): 1-20.
- [33]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.
- [34]Yin R K. Case study research: Design and methods[M]. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

How does the Internet Short Video Business Model Realize Value Creation? A Comparative Case Study of Douyin and Kuaishou

Wang Fengquan, Jiang Jihai

(*School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China*)

Summary: The Internet short video is booming in recently years, but its business model architecture and corresponding mechanism of value creation remain obscure. This study aims at

answering the question of “how does the Internet short video business model realize value creation”.

Specifically, based on the perspective of factors’ architecture and the theoretical foundation of network effects, and following the business model’s logic among the dimensions of value proposition, value creation and value capture, this study compares Douyin and Kuaishou to investigate the theoretical architecture of the Internet short video business model and analyzes its mechanism of value creation. The findings suggest that the Internet short video business model consists of four key factors, namely, content, flow, operation, and monetization. Content belongs to value proposition dimension, including media oriented content and social oriented content; flow and operation belong to value creation dimension, flow including public flow and private flow, and operation including centralized operation and decentralized operation; monetization belongs to value capture dimension, including deal-promoting monetization and emotion-tied monetization. According to the logic among the business model’s dimensions, these factors are integrated as three theoretical architectures, which are labelled as “content-dominant business model”, “socialization-dominant business model” and “two-wheel driving business model”. These three kinds of Internet short video business model are respectively supported by cross-side network effect, same-side network effect and two-side network effect in the mechanism of value creation. Furthermore, “two-wheel driving business model” reaches the organic combination between “content-dominant business model” and “socialization-dominant business model”, which is more crucial for Internet short video platforms to gain sustainable competitive advantages.

Compared with the extant literature, this study makes three main contributions: First, it supplements the research on the Internet short video business model by depicting its key factors and theoretical architectures. Second, it enriches the research on the architecture drivers of business model value creation by adopting the paradigm of “factor-architecture-value”. Third, it strengthens the research on the mechanism of value creation for the platform business model under network effects by combining the concepts of strategy management and economics such as positioning, resource, capability and rent. Overall, this study not only opens the “black box” of value creation in the Internet short video business model, but also sheds light on the business model innovation of Internet short video both theoretically and practically.

Key words: Internet short video; business model; network effect; value proposition; value creation; value capture

(责任编辑: 宋澄宇)