

# 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

江积海 李 琴

(重庆大学经济与工商管理学院, 重庆 400030)

**摘要:** 本文探讨了平台型商业模式创新中利益相关者的结构特征和连接属性对价值共创的影响机理。首先, 提出供给侧与需求侧两个层面的利益相关者组成的“价值网+”, 重点阐述了“价值网+”区别于传统价值网或联盟网络的特征。同时, 创造性引入“图论”中“点—边—网”的新视角归纳 5 种属性, 即从“点”维度归纳资源属性, 包括资源多样性和资源异质性 2 种属性; 从“边”维度归纳连接强度和连接透明度 2 种属性; 从“网”维度归纳网络密度属性。然后, 借助价值共创、共享经济、复合基础观等新兴理论基础来探讨“价值网+”的 5 种连接属性影响价值共创的内在动因, 并提出 3 个命题。最后, 本研究应用规范的案例研究方法分析 Airbnb 案例, 以印证相关命题。研究表明: 加强资源丰度、关系强度和网络密度均能有效促进平台成员间资源共享和知识创新并最终实现价值共创。

**关键词:** 平台型商业模式; 价值网+; 连接属性; 价值共创; Airbnb

## 引 言

商业模式及其创新成为互联网时代竞争优势的重要源泉。商业模式创新不同于产品及市场创新, 产品创新是供给侧的创新内容, 市场创新是需求侧的创新内容, 而商业模式创新则是供求连接方式的创新内容。互联网和物联网等数字化技术使得人与人、物与物、人与物实现了互联互通<sup>[1]</sup>, 进而改变供给与需求的连接属性, 也就创造和衍生出不同的商业模式。平台型商业模式 (platform-based business model, PBM) 是基于利益相关者所构建的价值网基础上, 实现价值共创及共享的典型商业模式。PBM 吸引了实务界和学术界的关注。一方面, 实务界创造诸多 PBM, 比如提供出租车服务的 Uber、互联网金融众筹的 Lending Club 等国外典型案例, 再如致力于服装个性化规模定制的红领、提供全屋家居定制的尚品宅配等国内典型案例。它们均是借助平台来探索价值创造路径, 通过整合多边资源并以指数级的成长速度实现价值共创, 这使得共创价值成为 PBM 创新的根本目的。另一方面, PBM 中价值共创也吸引了大量学者的关注和研究兴趣。现有文献主要梳理了 PBM 类别<sup>[2]</sup>, 讨论其与传统商业模式的价值创造差异<sup>[3]</sup>, 以及借助案例探讨某一领域内 PBM 的价值创造实现过程<sup>[4-6]</sup>。但是, 研究存在以下不足: 第一, 基于共享和体验的平台模式, 虽然顾客具有独特的价值创造能力, 但现有文献并没有将顾客作为价值创造主体来进行探讨; 第二, 在 PBM 中, 主体涉及到企业、客户、供应商与合作伙伴等, 虽然这些利益相关者形成一个连接供求的价值网, 而且其价值创造过程实质上是供求网络之间的价值共创过程。但是, 鲜有研究基于 PBM 中供求之间的连接视角来剖析价值共创的形成机理。

因此, 本文基于供求的连接视角, 从 PBM 创新中形成的新型网络——“价值网+”着手, 探讨其连接属性对价值共创的作用机理。首先, 本文以价值网为载体并引入价值共创理论, 将顾客纳入价值创造体系作为关键创造主体, 构建出新型“价值网+”结构。其次, 借鉴社会网络和图论的新视角, 以“点—边—网”的维度识别出“价值网+”中资源 (点)、关系 (边)、网络 (网) 的连接属性。同时结合共享经济、复合基础观等新兴理论基础, 从连接角度详细揭示“价值网+”的属性特征影响共创价值的内在机理。最后, 结合 Airbnb 案例印证理论命题。

收稿日期: 2015-11-12

基金项目: 中央高校基本科研业务费资助项目 (106112016CDJXY020002)。

作者简介: 江积海, 重庆大学经济与工商管理学院教授, 硕士生导师, 博士; 李琴, 重庆大学经济与工商管理学院硕士研究生。

“价值网+”的结构属性影响价值共创的机理分析

1、“价值网+”的构建

基于传统价值网( value network ),本文构建“价值网+”( value network plus)结构,将其定义为以顾客和企业的互动连接为核心,并由顾客、企业及其供应商、合作伙伴等利益相关者通过互动、合作、交易组合而成的网络结构。如图 1 所示:在“价值网+”中,核心企业、供应商等组成供应体系,个体或社群等消费群体形成需求网络,供求之间通过互联网等数字化技术建立“零距离”的关系连接,使得供求之间价值形态发生重构,价值源于供求之间的资源互动和关系互动,产品只是使用和传递资源以及建立关系的工具。企业通过挖掘客户价值主张,并与顾客共同营造完成特定任务的个性化情境,满足客户最高层次的心理诉求,使得他们获得参与感、控制感等体验价值,继而获取相应的企业价值。由此,在“价值网+”中,价值创造过程实质上是供求之间互动连接的价值共创过程。

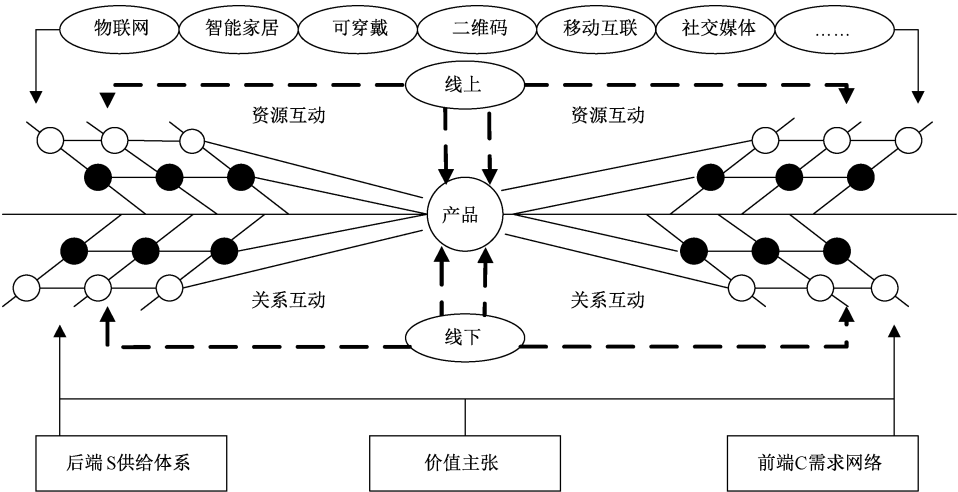


图 1 “价值网+”结构图

本文提出“价值网+”概念的主要依据如下:(1)价值网的提出改变了价值链单向、静态、线性的创新思维,将关注重心从企业利益转向网络整体,从价值分配转向价值创造<sup>[7]</sup>。但是,其关注焦点是如何通过后端供应网的关系互动、竞争合作来实现价值共创,顾客只是供应端产品或服务的最终接受者及交换价值的实现对象,供求之间始终未突破商品主导(goods dominant logic, GDL)下的交易关系。(2)“去中介化、去物质化”的商业形态,使得供求之间通过产品或服务物质化的链接(link),向以基于关系的情感化连接(connection)转移。学术界也将关注焦点逐步拓展到前端客户网络,比如 Prahalad 等<sup>[8]</sup>及 Vargo 等<sup>[9,10]</sup>先后提出价值共创(value co-creation, VCC)理论,前者强调消费者体验环境的构建,后者强调价值创造中操作性资源的使用和传递,但两者均认为供求之间的情境互动是价值创造的全新方式。(3)根据奥斯特瓦德等<sup>[11]</sup>的定义,PBM 是指将多个有明显区别但又相互依赖的客户群体集合在一起,它们作为连接这些客户群体的中介来创造价值。结合 VCC 观点,PBM 是利用其连接属性和“零边际成本”的经济特征来大量捕捉价值客户,目的是推动供求主体间的互动以形成资源转移和关系构建的价值共创过程,本质上形成了一个价值共创网络。因此,本文创造性将其定义为“价值网+”,以区别于传统价值网。

较于传统价值网,“价值网+”在价值内涵、价值主张、价值创造主体以及创造方式上存在显著差异,如表 1 所示。这种高效的信息组织模式让企业和客户等价值创造主体几乎紧密结为一体,使得价值创造机制发生改变,但具体逻辑机制发生了什么改变? 顾客、企业等利益主体之间的互动连接又是如何影响价值共创? 接下来,以“价值网+”为媒介来对其结构展开剖析并进行深度探讨。

2、理论框架的建立

依据社会网络理论和图论思想,本文以“点—边—网”的结构特征对“价值网+”展开剖析,并根据资源属性、关系属性、网络属性相关变量对其进行度量,详细揭示“价值网+”的连接属性对 VCC 影响的内部动因,如图 2 所示。(1)资源属性(点)——平台中创造价值的不同主体是相关企业与顾客,将这些主体标识为“点”。

表 1 “价值网+”与传统价值网络的对比

	价值网络	价值网+
价值内涵	在传统 GDL 下,价值表现为交换价值	价值是基于完成某项任务的特定情境下的,更多体现为使用价值、体验价值、情境价值,即共创价值(VCC)
价值主张	低层次的功能需求	情感或情绪的人文需求,价值主张更偏向情感化
创造主体	以企业为核心,强调企业是价值创造的主导,顾客是价值消费者	以顾客和核心企业为中心,企业和顾客是共同创造者
创造方式	企业和供应商等合作企业通过联盟等方式创造顾客价值和企业价值	顾企之间的互动连接是价值产生的新方式
相关文献	王树祥等 <sup>[12]</sup> ,薛奕曦等 <sup>[13]</sup> ……	Vargo 等 <sup>[10]</sup> ,Frankenberger 等 <sup>[14]</sup> ,简兆权等 <sup>[15]</sup> ……

其中,依据资源观理论可知这些主体属于异质性资源的集合体,因此以资源异质性(Heterogeneity)、资源多样性(Variety)来刻画“价值网+”中的“点”属性。(2)关系属性(边)——平台中创造价值的不同主体间需要连接和互动,将这些连接互动标识为“边”。其中,节点间的互动便构成连接关系,参考社会网络理论,本文以连接强度(Strength)、连接透明度(Transparency)来刻画“价值网+”中的“边”属性。(3)网络属性(网)——平台中各节点及其互动连接的边构成了网络拓扑结构,将该网络拓扑结构标识为“网”。其中,基于联盟组合、价值网络等理论,沿用网络密集性(Intensity)来度量“价值网+”中的“网”属性。同时,基于 Osterwalder<sup>[16]</sup>、Teece<sup>[17]</sup>等文献,将价值按照创造主体细分为顾客价值(CV)、企业价值(FV)、伙伴价值(PV)3类价值,其中,各个主体的价值产生是一个并行过程。下文,将从理论视角围绕“价值网+”的连接特征展开论证。

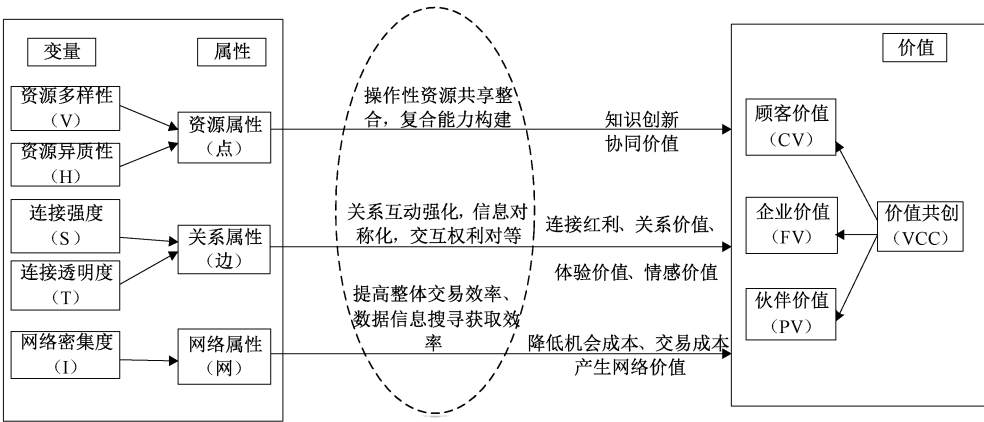


图 2 “价值网+”的连接属性影响价值共创的理论框架

(1)资源属性(点)驱动价值共创

资源多样性和资源异质性分别从量和质两个维度对资源属性进行刻画,两类动因作用于价值共创的机理分析如下。首先,基于服务主导逻辑理论,资源分为对象性资源和操作性资源,而价值来源于对操作性资源(知识、技能、经验等)的可盈利性使用<sup>[10]</sup>。企业、顾客及利益相关者掌握多样性的操作性资源,通过互动平台使得这种隐性资源在各个主体间有效转移和流动。其次,根据企业资源观,资源的异质性包括有价值、稀缺性、不可复制及难以模仿性,是资源的一个重要属性。创新合作或集群是通过异质性资源交换发生的,参与合作的个人及组织的知识和专业背景异质性越大,可向合作伙伴有效转移知识和专业的宽度就越大<sup>[18]</sup>,有利于创造协同价值。而企业连接不同主体后会产生不同的创新效率,供应商等作为合作伙伴能够促进企业的增量创新,而顾客是重要异质性知识的来源,能够促进企业的突破式创新<sup>[19]</sup>。最后,复合基础观认为,企业获取竞争优势不在于对稀缺资源的占有,而是如何将多样性、异质化资源构建的内生性和外生性相结合,并有序地、动态地逐步构建能力资源的集合体来创造更多价值<sup>[20]</sup>。因此,在“价值网+”中核心企业通过构建复合能力,将多个企业、顾客等利益相关者整合进价值平台进行互动交流,使得各主体掌握的多样化、异质性资源交叉流动,形成互补性重组的“资源池”,为共同创造更多知识创新和协同增值提供要素基础。故提出:

命题 1:“价值网+”结构中,多样性和异质性的资源有利于推动价值共创的实现,即点驱动模式“资源/能力→共享整合→知识创新、协同价值”。



## (2)关系属性(边)驱动价值共创

连接强度分别从量和质上刻画为广度和深度,广度指网络成员间的连接范围,深度指网络成员间互动的频繁程度,该动因促进价值共创的机理分析如下。“价值网+”主要强调两类连接边,一是供应端的互动连接,这与战略网络或价值网络等理论具有内在一致性。关系观认为企业之间的互动能够带来知识共享、资源互补,因此关系规模越大越能创造更多的知识租(KP)和关系租(RR)。基于共享经济,信息和知识具有开放性、分享性及易获取的特点,共享平台中的持续交流与沟通能有效推动隐性知识的转移并利于价值共创。二是供求之间的连接,也是“价值网+”中关键互动关系。顾客是企业的关键资源,企业维系的客户关系规模越大,顾企共创价值也越多,这与现今盛行的粉丝经济具有相同的原理,互联网时代的企业只有建立核心粉丝社群才能创造“连接红利”以实现价值创造<sup>[21]</sup>。在顾企通过深度互动来创造价值的过程中,顾客扮演着资源、生产者、使用者等多重角色,其基于价值观产生关系心理契约,并给予精神、体力、情绪方面的投入,从而实现体验价值、情感价值的创造。同样,企业通过深度连接顾客,提出人性化的价值主张,利于共同营造个性化的场景以契合顾客参与、归属的心理诉求,从而提升顾客满意度和忠诚度,给企业带来持续竞争优势。此外,杨学成等<sup>[22]</sup>的案例研究中表明,生产者应与顾客不断展开人际互动并将客户需求与高效化的生产相连接,追求高水平的顾客满意度和公司利润,进而实现 VCC。

连接透明度指主体间的信息对称性,可测量连接的方向和权利,是对主体间互动质量的刻画。该动因作用于价值共创的机理论证如下。首先,网络主体中信息的对称性与信任度息息相关,依据社会资本论可知,信任是发展社会资本的关键,信任度的高低决定着企业的成败,尤其是在共享经济中,信任环境的营造影响着共享活跃度和价值创造。其次,信息的透明度是客户参与企业价值创造的信任基石,通过顾企的良好沟通机制,客户便于风险和利益的评估,从而决定是否参与价值共创。同时,透明度也是企业间深度信任合作的重要基础。最后,互联网信息技术使得信息不对称性逐渐减弱,权利关系逐渐平等,信息传递方式在企业与客户间成为了平等的双向交互式<sup>[23]</sup>,为实现价值共创和利益共享创造了信息交流的沟通保障。总之,基于上文对连接强度与连接透明度的具体分析,认为“价值网+”中,通过广泛连接和深度互动,建立双向交互,促进关系互动强化,产生 KR、RR 及连接红利,同时给顾客带来体验价值、情感价值,提升顾客满意度和忠诚度,继而使企业及伙伴获取相应 FV、PV,实现 VCC,故提出:

命题 2:“价值网+”中加强连接强度、连接透明度利于驱动价值共创的实现,即边驱动模式“关系→互动强化→连接红利”。

## (3)网络属性(网)驱动价值共创

网络密集性是指网络成员节点之间有多条连接路径,多个节点交叉连接的密集度,表现为网络中成员之间连接质量的度量,该动因作用于价值共创的机理分析如下。首先,根据平台经济学理论,以核心企业为平台集聚其他节点成员越多、关系规模越大,创造的网络价值就越多,进而形成网络规模效应。其次,基于社会网络理论,网络的效率主要体现在节点之间可以通过较少的节点即较短的平均路径到达其他节点,以获取信息和资源。因此,密集的网络结构中,网络成员可以通过较少的冗余连接与其他成员进行互动交流,提高资源(知识)的创新和流动效率。最后,根据交易成本理论,高密度网络降低了信息搜索、评估和监控等交易和管理成本,有利于促进成员间资源共享,有效防范机会主义行为。总之,高密集型网络能够提高网络成员之间的资源和知识的流通速度,加速创新知识和成果的产生,且降低了交易成本费用(TC),减少了机会主义行为。故提出:

命题 3:“价值网+”结构通过网络密集化能够驱动价值共创,即网驱动模式“网络→效率强化→网络价值”。

综上所述,本文主要从“资源(点)—关系(边)—网络(网)”三个维度中的五个动因对价值共创的驱动机理进行探讨。此外,还存在其他因素,如技术环境、经济趋势、政策变动等,通过影响连接强度、透明度等自变量来间接影响价值共创,限于篇幅,不再详述。

# Airbnb 公司价值共创的案例分

## 1、研究方案设计

本文主要对研究方法、案例筛选和数据处理等三方面进行严格把关,确保研究的可行性和科学性。首先,

在研究方法上,采取单案例研究,该方法是构建和验证理论的有效方法<sup>[24]</sup>。本文基于连接特征构建新型“价值网+”并对价值共创的内在机理进行分析中,使用单案例研究能够保证案例的研究深度和科学性。其次,在案例筛选上,本文最终确定以美国平台型企业 Airbnb 公司(以下简称 Airbnb)作为研究对象,原因如下:①案例的典型性。Airbnb 是依托数字化技术的互联网信息服务业企业,是共享经济和体验经济在现阶段的产物,也是该类创新商业模式的典型,尤其是其与供求两端之间的高度连接和互动契合本文的主题研究。②案例的新颖性。一般的案例研究中,学者们更多的考虑上市公司或发展历史比较久的企业作为研究对象,很少将 Airbnb 作为研究载体。Airbnb 自成立至今短短 8 年时间,突破性地创造出独特的 PBM,其成功背后的关键原理值得关注和深入探讨。最后,在数据处理阶段,本文主要通过两种方式,具体表现为:一是查阅公开的二手资料获得初步的背景材料;二是借助扎根方法对搜集的材料进行编码以便于展开分析。通过研究方法和案例对象的确定,加之科学全面的搜集与处理数据为本文的研究论证提供了良好基础。

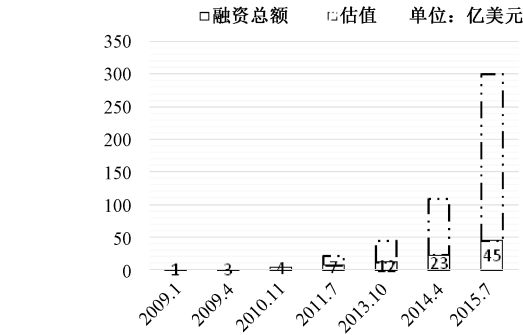
2、案例分析

(1)Airbnb 的“价值网+”

Airbnb 成立于 2008 年,是一家连接旅游人士和家有空房出租的房主的服务型网站,先后历经一系列融资(如图 3),以指数级的成长速度直面全球酒店业(如表 2,图 4),其背后成功逻辑值得细究。本文应用前文的“价值网+”模型首先刻画 Airbnb 公司的供求连接结构(如图 5)。它主要有双边市场的两类客户,前端客户主要是旅游人士(个体性散客)、企业(商旅客户),后端主要是位于全球各地的闲置房源客户。通过积极与前端后端互动连接,Airbnb 成功掀起全球大众运动,将现有房主撬动成房东,并将顾客和 B2C 或 B2B 经营模式的相关企业整合进价值平台,构成 Airbnb 的独特“价值网+”,形成全新具有独特竞争优势的商业模式。

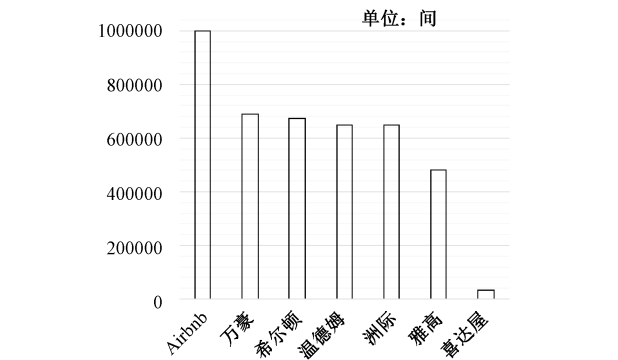
表 2 Airbnb 与传统酒店的对比

	与其他平台合作预定	租用地产、设施	雇佣服务人员	评价系统	扩张成本	会员制
Airbnb	自有平台	房东提供	房东提供	双向评价	服务器	无会员制
传统酒店	订票网站,旅行社	需要	需要	第三方网站	需要	设立会员制



数据来源:作者从新闻报道收集整理。

图 3 Airbnb 融资情况与估值



数据来源:Barclays Bank 报告《Airbnb 会成为酒店业的颠覆者吗?》。

图 4 2015 年 Airbnb 与其它酒店房间数量情况

(2)“价值网+”的连接属性对 VCC 的影响

依据前文提出的五个连接变量,并借助扎根方法对收集的案例材料进行整理和归纳,以便于展开分析。团队 2 人同时通读案例材料,根据每段材料意思表达进行条目编码,具体如下:①按照来源渠道对资料进行一级编码:从公司新闻和媒体报道获取的资料用 R 编码;通过公司官网及内刊获得的资料用 N 编码;通过数据库获得文献资料用 D 编码;从搜索引擎获取的文本资料用 S 编码;通过出版书籍获取的材料用 B 编码,共得到 463 条一级条目。②团队 2 人同时筛选,一致确定与本文研究相关的条目编入二级条目库,共得到 392 条,如表 3 所示。接下来,本文将从资源属性、关系属性、网络属性三个方面来分析 Airbnb 是如何促进价值共创的实现。

A. 资源丰度(点)驱动价值共创

针对资源属性,从 3 个方面来分析“点驱动模式”:①整合有形资源创造核心产品,为实现价值共创提供要素基础。从表 3 中对资源属性归纳可见,Airbnb 基于网络连接,打造轻资产化的另类旅行公司或酒店。较

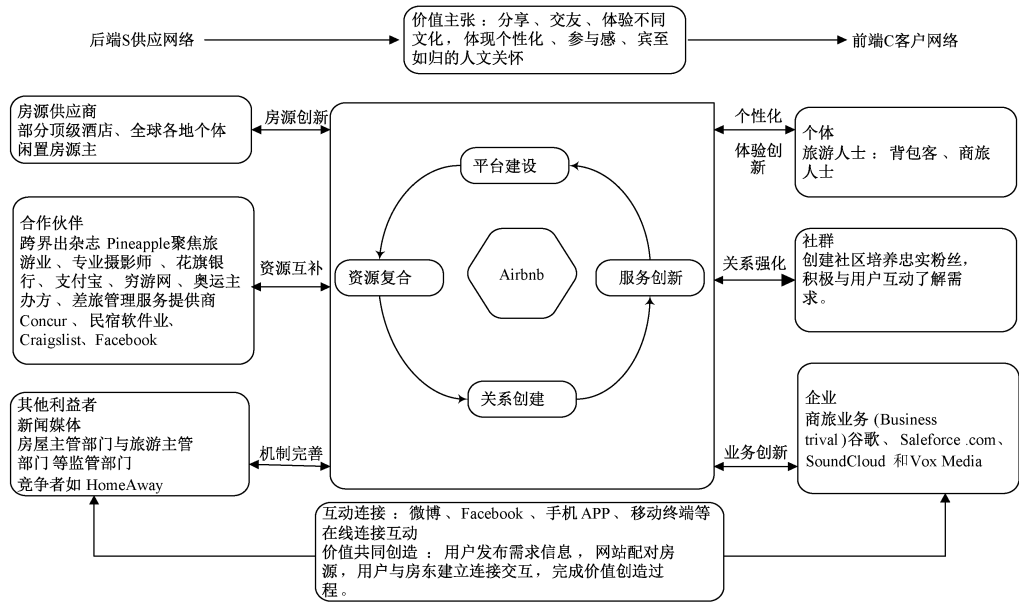


图 5 基于“价值网+”的 Airbnb 架构图

于传统酒店业,它连接提供家庭民宅、树屋、城堡等多样房源的创客,形成极具个性化的全球服务能力,即从房源数量的多样性和种类的异质性使其更具有竞争力,为顾客和企业提供价值创造的前提。②集聚无形资源打造核心竞争力,挖掘用户需求、创新体验。Airbnb 经历两次创新转型,一是从做沙发客等廉价住宿服务向线上旅行住宿转变;二是引进数十位专业摄影师,为招租者提供免费拍摄服务,并精心包装房间,使得它将上传的房源向本地化、个性化、富有人文气息的非廉价住房转型。通过两次创新,Airbnb 形成了注重设计和个性化体验的核心竞争力,在整合世界各地闲置房产的同时,也将房主与租客的知识、资源运用到产品体系中,从而实现共创产品和服务。同时,Airbnb 通过 A/B 测试对比从 Facebook、Twitter 和外链等带来的流量特征进行重要页面的修改和流程上的优化,以进行精准人性化数据分析来挖掘用户需求。③发展合作伙伴,利用互补资源完善平台服务功能,创造协同价值。Airbnb 也使相关服务供应商和个体资源拥有者融合进价值平台,如差旅服务提供商 Concur,社交平台 Facebook 等企业,专业摄影师等个体。

表 3 Airbnb“价值网+”连接属性变量编码归纳

测量变量	例证	编码结果
资源多样性(V) 资源异质性(H)	①房源种类有公寓、家庭民宅、旅馆、树屋、船、城堡等,拥有超过 100 万房源②拥有 3500 万左右客户资源,80 万客房供应者……	R(32 条),N(12 条),D(15 条),S(26 条),B(29 条)
连接强度(S) 连接透明度(T)	①Airbnb 按照工作类型、兴趣爱好等分类群组,将房东和房客进行了圈子的划分②与中国的穷途网达成战略联盟③提出新的品牌理念“Belong Anywhere”(家在四方)和新 logo:“Bélo”④不对租客进行背景调查,不对房东进行背景调查……	R(56 条),N(27 条),D(38 条),S(61 条),B(44 条)
网络密集度(I)	①运营边际成本几乎为零②房主通过 Airbnb 出租自己的房屋获得收益,租客可以最小的时间、精力、金钱等成本找到住所,使交易减少了很多不必要的中间环节……	R(6 条),N(2 条),D(5 条),S(23 条),B(16 条)

综上,Airbnb 通过建立体验导向的智能交互平台构造新型“价值网+”,网络中集聚的极具个性化和独立诉求的租客,拥有房源、创意、经验的房东,以及服务性企业和个体,均是有形或无形资源的拥有者,属于网络中的点。因此,以 Airbnb 为核心的“价值网+”形成了一个资源池,节点间通过多样化、异质性的资源共享、优势互补来共同创新产品或服务,从而命题 1 得到证明。

B. 关系强度(边)驱动价值共创

资源有效共享还需要有高效的连接机制,加强企业与顾客等多主体间的连接能够推动价值共创的实现,Airbnb 的实践活动很好的证明了这一点。因此,根据表 3 中得到的关系属性编码,分别从连接强度及连接透



明度来对 Airbnb 展开分析:

连接强度从广度和深度两个维度分析。首先,从连接广度来看, Airbnb 利用在线品牌推广和社交平台广泛连接,扩大用户规模。第一,运用在线传播技术完成引流,创造用户基数。早期, Airbnb 从竞争对手 Craigslist 成功完成导流,同时,引进大量艺术群体,个性化的生活方式引来 BBC 等主流媒体的报道潮,激发口碑渗透效应。第二,利用社交网络,拓宽平台用户连接广度。广泛连接能够带来更多互补性资源,也是 Airbnb 转型到线上服务型企业的目的之一。它利用社交平台创建一张高用户粘性的虚拟社交网络,将房东和房客进行圈子的划分,为自己建立稳固的关系网络,同时也为离散用户建立社会关联,使得用户之间进行经验知识共享以实现价值共创。第三,积极与其它企业组织建立连接,发展伙伴关系。比如,拓展亚洲业务时与中国穷游网达成战略合作,包括线上及线下活动、联合营销推广,以及全球特色旅游目的地专题展示活动等,拓展了双方的业务范围,形成互补效应。其次,从连接深度来看, Airbnb 注重发挥“社交气质”,提出具有人文关怀的价值主张。第一,利用社交化视觉创意,带来用户体验价值。 Airbnb 采取“感同身受法”站在顾客角度感受需求体验,聘请专业摄影师为房东提供拍摄服务,且摄影图片印有“verified photo”字样,方便租客搜寻,提高了房源的视觉呈现效果。可见,其在加深用户连接时关注互动设计,凸显社交气质,把简单的租赁服务上升到“族群情感沟通”的层次。第二,营造归属感,传递情感价值。 Airbnb 开发出 Create Airbnb 设计平台,让供应商根据自己的故事设计出个性化的 logo,房主和租客用它来向外界展示自己是社区的一员,形成归属感。第三,完善服务,创造情境价值。 Airbnb 在满足基本的住宿需求同时,为租客提供机会来近距离体验当地的风土人情,走进别人的生活和故事,甚至与房东成为朋友。在不同人物、空间、时间构造的不同类型住宿场景下,租客或房东可以得到不同的参与体验,创造个人情境价值。

从连接透明度来看, Airbnb 注重破除信息不对称壁垒,建立信任机制。 Airbnb 采取多种方式解决共享的信任问题,使得用户能够在透明的环境中实现资源共享和价值共创。第一, Airbnb 开放社交网络连接功能,允许用户接入他们的 Facebook、Linkedin 账号,使得用户能够看到房东的好友圈,从第三方处获得评价。第二,建立双向评价解决信息不对称,房东在社区完善个人资料,增加住客信任感。同样,过往租客对房主评价,也给潜在租客带来更多参考价值。此外,用户在做租房决策时,还可以与房东进行充分沟通与交流,有助于共同营造体验环境和创新场景价值。第三, Airbnb 通过构建权益保护机制对租客和房东给予信任基础。为使房东不对租客进行背景调查,企业向房东承诺 50000 美元的财产保护赔偿;为减少租客的信息不对称,企业以图片的水印标志确保租客看到的将是他得到的。另外,针对潜在风险, Airbnb 设立全天 24 小时的客服中心和授信安全部门,并且为用户主提供每次预定高达 100 万美元的财产损失保证金。

综上, Airbnb 通过手机 APP、网站平台、Facebook 等社交平台与前端后端客户积极双向互动、建立连接,连接过程权利对等、信息透明,通过深入连接建立牢固关系,从而在互动过程中实现资源共享、知识共生、价值共创。因此,命题 2 得到证明。

### C. 网络密集度驱动价值共创

Airbnb 作为平台型企业搭建了一个复杂且密集的价值网以促进多主体共创价值。第一, Airbnb 的商业模式简化理解就是一个连接租客和房东的 C2C 平台,所以其两端客户数量的不断增长会引起直接和间接的网络效应,创造更多网络价值。第二, Airbnb 是一个信息平台,供房东与租客交换信息,通过精准的算法与反馈机制来帮助租客进行信息的甄别。由此,它的运营边际成本几乎为零,因为新房源上传至平台,只需要一些日常管理费用,交易管理成本比起传统酒店业大幅度降低,可以忽略不计,使得 Airbnb 可以在短期内提供大量房源满足用户,并通过规模效益将中介费累积成巨额利润。综上, Airbnb 以一套打破租客和房东的信息不对称机制,用技术手段去掉了酒店业最重的租赁地产、管理和推广酒店品牌以及工作人员的雇佣成本,使得企业快速的扩张到世界各地,并让分布在全球各地的旅游人士和房源拥有者可以紧密互动,从而交织成密不可分的网络。因此,以 Airbnb 为核心构成的“价值网+”结构的网络密集度越高,共创价值越多,命题 3 得到论证。

### (3) 案例讨论与延伸

通过上文对 Airbnb 企业中基于连接特征的价值共创分析后,本部分将梳理归纳案例中“价值网+”的新兴商业模式具体表现及对其它创新创业企业的启示。

Airbnb 开创的平台型商业模式极具典型性,主要包括:第一, Airbnb 作为基于互联网等数字化技术的房屋

出租平台企业,以整合全球闲置房屋资源,充分发挥房东和顾客等群体的异质性知识,这种快速整合资源内生性和外生性的核心竞争力,使得企业在短时间内成为全球估值第三的“独角兽”创业公司<sup>①</sup>。第二,Airbnb 在基于价值共创的思维下,将企业与客户深度连接做到极致。其首先为了抢占用户基数,采用在线传播技术手段完成客流引导,并借助媒体等口碑渗透效应扩大用户规模;继而运用社交网络对客户分类和构建关系网,增强客户连接的信任度,挖掘客户需求,改善服务;最后为客户提供个性化、专业化的情怀体验服务,增加客户粘性和归属感。第三,Airbnb 的平台经济降低了其运营成本,增加了利润来源。其作为基于互联网的房屋租赁平台,却将拥有房源的酒店业和拥有旅游资源的旅游业的部分收入作为自身利润的关键来源,从房屋资源和旅游开发的巨大成本中抽身出来,维护平台建设和相关利益者的关系,进一步强化了平台竞争优势。第四,Airbnb 将客户及相关利益者的知识纳入产品创新体系,使得企业的价值主张更加科学合理。客户和房源供应商在平台中利益共享,协同消费,使得客户的价值需求和供应商的创新房源提升了 Airbnb 的服务创新。

通过以上分析,Airbnb 的新型“价值网+”结构和商业模式创新的启示有以下四方面:一是资源层面,加强资源内生性和外生性快速整合能力的形成,实现资源优化配置。随着高新技术的发展,企业既要重视资源,更需要挖掘如何提高整合资源能力的竞争方式。二是关系层面,积极与客户等相关利益者建立连接,重塑价值关系。在与相关利益者的互动连接过程中,挖掘服务知识,创新相适宜的价值主张。三是平台层面,运用平台驱动技术支持连接机制,发挥平台经济优势,降低企业的运营成本,增加利益源泉。四是思维层面,充分运用符合分享经济、体验经济等超前思维,将客户、供应商等相关利益者的知识资源有效融入企业的战略规划和服务创新中。总之,如果合理的将“资源—关系—平台—思维”四点启示因地制宜的运用在该类企业的发展中,对企业的成长和发展将有所帮助。

结 语

本文将顾客作为价值创造主体纳入价值网络,然后以连接的角度对构建的“价值网+”结构中价值共创的实现机理进行理论推演,并利用 Airbnb 对结论进行验证。主要贡献如下:第一,结合价值共创理论,提出“价值网+”概念,明确“价值网+”是 PBM 创新过程中突破传统价值网而形成的连接供求的新型网络。“价值网+”的提出,为清晰解释 PBM 创新中连接属性对供求间价值共创的作用机理提供有力理论框架。第二,以“价值网+”为研究载体,借助社会网络理论和图论思想,从其连接属性识别出“价值网+”的资源(点)、关系(边)、网络(网)三个维度,归纳五个具体的连接属性包括资源多样性(V)、资源异质性(H)、连接强度(S)、连接透明度(T)和网络密度(I),并结合共享经济、复合基础观等新理论基础,从其连接属性来探索价值共创的实现机理。研究表明:加强资源丰度、关系强度、网络密度均能促进网络(平台)成员间进行资源共享和知识创新,使得资源和知识在网络中快速有效的转移和流动,同时有利于共同营造特定情境并创新问题的解决方案,以此实现价值共创。第三,深入剖析 Airbnb 平台的“价值网+”结构,理清了 Airbnb 搭建平台实现共创和捕捉价值的内在规律,总结出其商业模式创新中塑造的“资源—关系—平台—思维”的关键路径,为创业型企业或转型企业提供实践参考。

本文虽然通过重构传统的价值网得到“价值网+”结构,剖析其结构特征和连接属性来探索价值共创实现的内在动因,但是,仍然存在一些研究不足且有待进一步探讨。在研究方法上,主要采用理论推演和案例论证,单案例验证本文理论框架稍显薄弱,今后可以运用多案例或者大样本的实证模型对理论结论进行论证。在研究视角上,主要围绕供求之间连接的角度来剖析 PBM 的“价值网+”结构特征与价值共创的内在关系,但“价值网+”中价值创造主体呈现多样性,且存在多种性质的连接边,如企业内部互动、企业与外部环境互动、顾客之间的人际互动等,不同主体之间具体的连接机制如何,又是如何实现价值共创的,有待今后进一步深化。

参考文献:

[1] 吴零虹.众创时代[M]. 北京:中信出版社, 2015  
[2] 李文莲,夏健明.基于“大数据”的商业模式创新[J]. 中国工业经济, 2013,(5):83-95  
[3] Weiblen T. The Open Business Model: Understanding an Emerging Concept[J]. Journal of Multi Business Model Innovation and

①独角兽公司(unicorn)是指那些估值达到 10 亿美元以上且未上市的初创企业。数据来源于《The Wall Street Journal》。



- Technology, 2014,1(1):35-66
- [4] Ritala Paavo, Golnamb A., Wegmann A. Coopetition-based Business Models: The Case of Amazon.com[J]. Industrial Marketing Management, 2014,43(2):236-249
- [5] Llewellyn T., Erko A., David M. Architectural Leverage: Putting Platforms in Context[J]. The Academy of Management Perspectives, 2014,28(2):198-219
- [6] Frankenberger K., Weiblen T., Gassmann O. The Antecedents of Open Business Models-an Exploratory Study of Incumbent Firms [J]. R & D Management, 2014,44(2):173-188
- [7] 王琴.基于价值网络重构的企业商业模式创新[J]. 中国工业经济, 2011,(1):79-88
- [8] Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation[J]. Journal of Interactive Marketing, 2004,18(3):5-14
- [9] Vargo S. L., Lush R. F. Service-dominant Logic: Continuing the Evolution[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2008,36(1):1-10
- [10] Bettencourt L. A., Lusch R. F., Vargo S. L. A Service Lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage[J]. California Management Review, 2014,57(1):44-66
- [11] 奥斯特瓦德,皮厄厄著,王帅,毛心宇,译.商业模式新生代[M]. 北京:机械工业出版社, 2011
- [12] 王树祥,张明玉,郭琦.价值网络演变与企业网络结构升级[J]. 中国工业经济, 2014,(3):93-106
- [13] 薛奕曦,陈翌,孔德祥. 基于价值网络的电动汽车商业模式创新研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2014,35(3):49-57
- [14] Frankenberger K., Weiblen T., Gassmann O. The Antecedents of Open Business Models: An Exploratory Study of Incumbent Firm[J]. R&D Management, 2014,44(2):173-188
- [15] 简兆权,消霄.网络环境下的服务创新与价值共创:携程案例研究[J]. 管理工程学报, 2015,29(1):20-29
- [16] Osterwalder A. Business Model Generation[M]. Europe, Amsterdam: Privately Published, 2009
- [17] Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation[J]. Long Range Planning, 2010,43(2-3):172-194
- [18] Sammarra A., Biggiero L. Heterogeneity and Specificity of Inter-firm Knowledge Flows in Innovation Networks[J]. Journal of Management Studies, 2008,45(4):800-829
- [19] Belderbos R. Cooperative R&D and Firm Performance[J]. Research Policy, 2004,33(10):1477-1492
- [20] 陆亚东,孙金云.中国企业成长战略新视角:复合基础观的概念、内涵与方法[J]. 管理世界, 2013,(10):106-117
- [21] 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
- [22] 杨学成,陶晓波.从实体价值链、价值矩阵到柔性价值网——以小米公司的社会化价值共创为例[J]. 管理评论, 2015,27(7):232-240
- [23] Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing[J]. Journal of Marketing, 2004,68(1):1-17
- [24] Yin R. K. Applications of Case Study Research[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004

*Effect of Connection Attributes of Platform-based Business Model Innovation on Value co-creation  
Based on Case Study of Airbnb*

*Jiang Jihai and Li Qin*

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

**Abstract:** This paper aims to explore effect and mechanism of how structural features and connection attributes of the stakeholders affect value co-creation. Firstly, we propose “Value Network Plus” formed by two levels of supply and requirement stakeholders, and then emphatically introduce different characteristics between “Value Network Plus” and traditional Value Network (or Alliance Network). At the same time, we creatively bring in new perspective of “point-edge-net” of “Graph Theory”, and summarize resource properties, including resource variety and resource heterogeneity, through “point” dimension; generalize connection strength and connection transparency through “edge” dimension; draw network intensity through “net” dimension. Then, according to advanced theory, such as Value Co-creation, Sharing Economy, Composition-based View, we explore internal motivation of effects from the above five connection attributes of “Value Network Plus” on value co-creation, and put forward three propositions. Finally, we use normative case study method to analyze Airbnb to prove hypotheses that we proposed. The findings show that higher level of resource abundance, relationship strength and network intensity can effectively promote sharing resource, innovating knowledge among the platform members and ultimately realize value co-creation.

**Key words:** platform-based business model, value network plus, connection attributes, value co-creation, Airbnb