

基于顾客社区的创新模式研究

——以 Cspace 顾客社区为例

唐震田鸣张阳

(河海大学商学院,江苏南京 211100)

摘 要:以价值共创理论为基础,对企业如何通过顾客社区与顾客共同开展创新活动问题进行深入
研究。首先,基于价值共创理论和价值链模型,构建顾客社区创新模式的理论框架;其次,通过对现
有顾客社区的研究成果加以分类解析,提出顾客社区创新模式的理论命题;第三,以 Cspace 及旗下
顾客社区为研究对象,对命题加以验证;最后,总结基于顾客社区的企业创新模式的价值链模型。

关键词:顾客社区;价值共创理论;价值链模型;创新模式

中图分类号:C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-4970(2017)05-0068-07

虽然学者和企业家们越来越认识到“满足顾客需求是企业创新的根本出发点”^[1],但是大量企业仍囿于不知如何实践而陷入盲目创新的困境,致使现今企业新产品开发的成功率只有 25%~60%^[2]。针对这一问题,Lagrosen 等学者指出成功的创新要求企业对顾客需求、地位、个性等方面具有深刻的理解,这需要企业与顾客间开展足够深入的交流与互动^[3]。随着顾客创新能力的不断提升,打破传统组织边界与顾客共同构建具有组织学习、知识管理和价值共创功能的新组织形态,成为企业吸收顾客知识、满足顾客需求、强化创新和市场绩效的重要途径^[4]。越来越多的实践表明,顾客社区作为联系顾客与企业的网络化组织,在企业创新过程中起到积极的作用^[5]。因此,研究具有创新功能的顾客社区、揭示其内在运行模式,对企业创新实践具有十分重大的意义。

就企业而言,顾客社区是极具竞争优势的战略资产,通过促进用户交流和沟通,企业能够共享内外部专家知识、捕捉顾客创新灵感并在整个创新过程中获取顾客的支持^[6],使其形成企业的动态能力^[7]。在此基础上,学者们针对顾客社区创新的驱动因素开展了细致研究^[8]。Antikainen 等总结出包括利他主义、对社区关心、乐趣等在内的顾客参与社区创新的 16 点动机^[9],其中对新知识的学习、好奇

心的刺激以及娱乐需求的满足被认为是最为重要的 3 点动因^[10]。总而言之,对顾客社区创新行为的研究实质上是为解决“企业如何通过顾客社区与顾客共同开展创新活动以更好地获取价值?”这一问题。虽然现有研究已经指出通过构建用户创新工具箱、给予顾客认同、避免直接竞争关系等方式可以促进顾客社区开展创新^[8],但是,还未构建出完整的理论模型来解答上述关键问题。针对这一研究空白,笔者以价值共创理论和价值链模型为基础,设计出基于顾客社区的企业创新模式(下文简称顾客社区创新模式)理论框架,并对现有研究成果分类解析,提炼顾客社区创新模式的基本命题,此后通过对顾客社区运营企业——Cspace 进行案例研究,深化并构建出顾客社区创新模式的价值链模型,旨在为顾客社区创新奠定理论基础,为企业实践指明方向。

一、理论探讨与命题提出

价值共创是指消费者与企业在产品或服务设计、生产和消费等价值创造过程中的互动与合作^[11-12],表现为企业与顾客贯穿全价值链的联合生产活动^[13]。在这一过程中,由于企业与顾客双方需要共同投入资源来保证活动的顺利开展,使得价值创造成为顾客和企业的共创行为^[14]。Prahalad 等学者强调价值共创的意义在于企业与顾客间共同生

收稿日期:2017-05-23
基金项目:国家社会科学基金项目(16BGL013);江苏省社会科学基金项目(13GLC011);江苏省博士后科研资助计划项目(1701055C)
作者简介:唐震(1976—),女,江苏淮安人,教授,从事战略管理、创新管理等研究。

产和拥有的独特体验^[1]。在此基础上,企业与顾客合作开展创新活动是价值共创理论在创新层面的自然延伸^[15],而企业在此过程中与顾客进行的亲密交互也为顾客提供了更具价值的共创体验^[16]。

基于价值共创理论,顾客社区创新模式实质上是企业与顾客在社区背景下共同开展的创新价值活动及相应的支撑系统的总称。价值共创过程就是企业将目标顾客融入价值链的全过程^[17],而在这一过程中,社区创新模式通过价值主张系统、价值共创核心系统和价值共创支持系统开展价值活动^[11]。作为价值创造、传递与分配的一种基本模式,笔者认为顾客社区创新模式遵循波特的价值链模型^[18],包括基础支撑系统,即社区为支持创新价值共创提供的价值支持系统,由社区组织,制度安排和基础设施组成;创新价值活动系统,即社区共同创新的价值共创核心系统,由价值识别、价值创造、价值获取及反馈与维系共同组成;社区收益系统,即顾客与企业体现各自诉求的价值主张系统,由顾客收益和企业收益构成。由此,顾客社区创新模式表现为:通过基础支撑系统奠定社区创新活动的组织基础、制度基础和设施基础,以保障创新价值活动系统开展创新价值增值活动,而经过价值识别、价值创造、价值获取和反馈与维系4个阶段为企业和顾客分别带来各自的收益,最终整体反映出企业通过顾客社区与社区内的顾客群体共同推动创新价值增值的全过程。

由此,以价值链模型为原型,构建出顾客社区创新模式的理论框架(图1)。

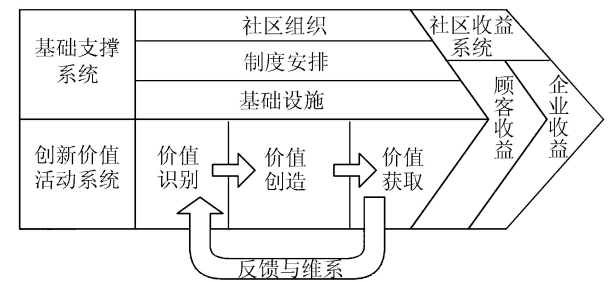


图1 顾客社区创新模式理论框架

1. 顾客社区创新模式的基础支撑系统

Kelley 提出,社区创新需要硬件和软件两个方面的共同支持^[19]。由此,顾客社区作为一种网络形态组织,其软件支持包括组织和制度安排,而基础设施是硬件支撑,两者共同组成顾客社区创新模式的基础支撑系统。

(1) 顾客社区的组织基础

顾客社区所具有的组织目标、组织形式以及组织文化共同作为组织基础,为顾客社区的创新价值共创提供支持。从组织形式来看,顾客社区是通过成员间的相互联系而构建起的具有网络形态的非正

式组织,具有较强的自组织性和模糊边界^[20]。社区中企业和顾客具有平等地位,并根据能力的不同担负不同的责任,企业并不控制社区,而是基于“社区领导力”来承担优化体验、管理成员以及树立准则等协调工作^[21];顾客作为重要的合作者参与社区活动。在此基础上,具有创新能力的顾客社区还需要形成包容性的合作组织文化,以容忍创新过程中的错误、包容成员的多样性,在具有启发性的良好氛围中展开合作。基于此,本文提出命题1。

命题1:顾客社区创新模式的组织基础应当包含明确的组织目标,平等而非正式的组织形式以及包容合作的组织文化。

(2) 顾客社区的制度安排

顾客社区所具有的原则、机制与制度是维系社区稳定、促进成员分享并不断贡献创新的制度安排。具体而言,原则是社区内活动的基本准则,虽然表现为隐性的非正式规则,但却是社区建立最根本的基本条件;机制是社区持续发展壮大的源动力,是社区保持对内外吸引力的基本原理;制度是成员在社区中必须遵循的显性要求,是保证社区稳定的力量来源。社区以原则为根本,以机制为动力,以制度为保障,通过有形/无形、限制/推进等多种制度安排共同支撑顾客社区运作。

首先,顾客社区社会化组织形态的存续构建在共同性、互信公平和匹配的原则之上。共同性原则是社区成员组成社区的前提条件,要求社区基于相同的兴趣增强顾客与企业间的联系^[5]。互信公平是社区稳定的基础,互信要求社区成员彼此间做出承诺并通过前摄性行为来信守诺言;公平要求社区成员形成互动公平与程序公平,即不但在互动中诚实并相互尊重,而且在社区程序上保证公正与平等。匹配原则是实现社区积极创新的核心,顾客不同的知识与个性、创新过程不同阶段对不同角色的需求、顾客与企业交互的不同背景,都要求顾客社区对其内部机制、参与主体和创新流程进行优化组合。

其次,顾客社区的高效运转构建在共享和激励的机制之上。共享机制是指社区成员对知识、信息等资源进行主动的无偿分享,包括免费的技术支持、权威的知识和独特的见解等,使社区增加粘性和吸引力,并推动创新知识的利用与传播^[8]。激励机制是激活社区活力的促进系统,由有形激励(经济激励)和无形激励(社区地位、知识和认同等)组成,往往通过直接奖励、排名和创意竞赛等形式加以实现。共享和激励机制是社区吸引潜在参与者加入并保证社区滚动发展的机制基础。

最后,虽然顾客社区是非正式的组织形式,但是

为规范成员行为、维持社区的有序稳定,社区中往往还存在成员筛选和知识产权的硬性制度。成员筛选制度是构建一套准入和准出规则,对社区成员进行管理,以促进社区创新目标的实现。知识产权制度是以合约、社区规则等形式保护原创者对其智力资产具有控制权,并在他人用以获利时进行申诉的保护条款。现有社区中主要通过两种方式体现知识产权制度:一是在社区注册时通过使用条款对用户共享和知识创新进行规定,说明产权归属;二是在社区内开展相应创新活动时,会在参与说明的专门的条款中明确。

命题2:顾客社区创新模式制度安排的关键在于共同性、互信公平和匹配的原则,促进共享和激励的机制以及筛选成员和保护知识产权的制度。

(3) 顾客社区的基础设施

基础设施是顾客社区支持共创创新价值的硬件基础,通过构建创新工具箱和沟通渠道来搭建社区平台,可以促进社区成员创新资源实现有效整合。创新工具箱是企业将与需求相关的创新任务交付于顾客、借助顾客能力开展直接创新的设施基础^[8]。创新工具箱一方面可以帮助顾客通过迭代的模拟实验开发出高定制化的产品,另一方面可以帮助企业降低搜集顾客喜好信息的成本、提高创新成功率;社区背景下,创新工具箱还是实现开源化合作与创新、以凝聚更多个人智慧的重要平台。沟通渠道是打破成员间信息传递与知识融合障碍的基础设施^[13];基于沟通渠道,顾客可以向企业反馈需求信息并向其他顾客传递口碑和知识,而企业可以通过与顾客的持续对话增强自身沟通、概念化和实施的能力^[7];良好的沟通渠道不但使社区具有更低的知识传播成本、更高的知识传播效率、更优的知识传播质量,而且在削弱社区冲突、增强共创体验上都起着十分重要的作用;同时,以信息技术为基础,采用面对面、点对点以及声对声等多种沟通方式结合实现广泛的价值共创也是构建沟通渠道的关键。

命题3:顾客社区创新模式的基础设施由成熟的创新工具箱和多样的沟通渠道共同构成。

2. 顾客社区创新模式的创新价值活动系统

创新价值活动系统基于价值生成的4阶段进行划分:首先以价值识别阶段为开端奠定创新的基本价值,然后以价值创造为核心保证顾客与企业间创新价值的共创和有效挖掘,之后以价值获取为方向保证顾客与企业价值共创活动的顺利开展,最后以创新价值的反馈与维系为连接,构建出顾客社区创新的价值闭环,实现顾客社区创新模式的螺旋上升。

(1) 顾客社区的价值识别阶段

价值识别是指顾客社区认识与评价参与主体与创新方向,并基于内外因素的考虑做出选择。顾客社区的价值识别是创新活动和价值共创的起点,研究表明,并非所有的顾客都是有效的共创合作者。因顾客所具有的知识、技能、行为特征及参与程度的差异,在不同的创新阶段、不同的合作场景下,表现出的共创能力相差巨大。所以,顾客社区需要通过对话、竞赛等互动方式来评估顾客在社区中所扮演的角色,并根据匹配原则在创新过程中设计出适宜的共创场景。需要注意的是,设立挑选顾客的门槛会因为涉及隐私和操作不便而使一些领先用户远离顾客社区和创新活动。在此之后,顾客社区应当识别出目标顾客的需求以此作为合作创新的主要方向,但是,由于顾客的复杂性及需求信息的粘性,有价值的顾客需求往往难以被企业直接获取,这就要求顾客社区在此过程中强调社区主流话题的关注和需求趋势的辨析;同时,还应当重视社区内领先用户的独特需求。前者指向提升现有产品价值的渐进性创新,后者指向开发潜在需求的破坏性创新,不同类型的顾客需求指向不同的价值创新路径,从而影响整个价值创造活动。此外,顾客社区还提供包括投票、竞赛、众筹等多种形式激励社区成员自发的对潜在创新的真实性、创新性、可靠性和可行性等因素做出综合评价,而将这一评价结果与企业内部创新评价系统结果进行对比,可以帮助企业更为全面、有效识别创新价值。

命题4:顾客社区创新模式中通过顾客识别共创顾客与顾客需求来开展价值识别阶段。

(2) 顾客社区的价值共创阶段

不同于传统的创新过程,基于社区的创新价值共创是将顾客的技能 and 创造力用于创新的全过程,从而增强共创体验和创新成果。然而,Gruner 等学者的研究却表明,顾客社区中不但企业无法让顾客真正参与到创新的全过程,而且顾客由于意愿和能力的限制并不适合参与到细节设计等创新阶段^[22]。这就要求顾客社区既要营造良好的氛围促进顾客和企业更为深度的合作共创,还要帮助企业 and 顾客实现能力价值创造阶段的良好匹配。在创意与概念生成阶段,顾客可以提供独特的洞察、灵感和概念创意。设计与工程阶段,顾客作为共同制造者对产品价格、外观、功能表现,服务价格、体验方式等提出喜好并进一步参与创意具象化的原型创作。这一阶段顾客社区需要对设计与工程资源进行优化配置。测试与投放市场阶段,是企业开展顾客学习与组织学习的重要环节,由于要求企业通过持续的对话对产

品进行及时优化,使得顾客社区应当具备快速制作原型、评估信息、整合意见以及低成本测试不同产品版本的功能,以实现同时开展产品服务测试和市场测试活动。

作为企业与顾客共同创造价值的核心阶段,顾客社区的价值共创阶段有 3 大特征促进创新的成功:一是及时的迭代反馈。顾客社区为企业与顾客提供了及时沟通的互动平台,保证创新活动始终围绕顾客的基本需求。二是丰富的参与渠道。顾客社区创新模式是将创新蕴含于社交的一种方式创新,其可以提供线上线下、正式非正式的多种互动沟通渠道以帮助企业与顾客拉近距离,推动双方展开合作。三是深度的协同合作。顾客社区赋予高级别参与者独特权限,让他们不但可以基于创新工具箱直接参与服务或产品的开发,而且可以加入企业研发核心团队与多个部门开展协同创新活动,从而有效避免了共创过程中关键信息的丢失。

命题 5:基于顾客社区的创新模式强调顾客社区在创意与概念生成、设计与工程阶段、测试与投放市场阶段全过程的积极协调价值共创阶段。

(3) 顾客社区的价值获取阶段

价值获取是指顾客与企业分享共同创新的价值,是企业与顾客合作创新的根本目的,但是由于两者对价值的认知存在较大差异,并且在分配价值过程中具有竞争关系,使得创新价值的获取需要顾客社区起到调和作用。这种作用主要表现在占有制度和相对地位两个方面。顾客社区的占有制度是一种将正式的知识产权规则和非正式的信任、共同产权及程序公平有机组合的联结机制,顾客社区要求具备合理占有制度的同时,保证占有制度的有效性也是运行的重点。同时,虽然社区的网络形态可以促使创新价值的合理分配,但是具有优势地位和谈判能力的主体仍旧可能打破这一平衡。为保证社区的公平原则,要求顾客社区能够基于奖励机制和产权制度等软性支撑,在权衡参与者间相对贡献的基础上形成能够保持社区持续发展的相对地位。

命题 6:顾客社区创新模式要求通过占有制度和相对地位来保证合理的价值获取阶段。

(4) 顾客社区的反馈与维系阶段

基于顾客社区创新可以通过持续互动保证社区成员的参与活性,这是一种迭代成长的创新系统。其中,反馈与维系阶段帮助顾客社区构建出螺旋上升的价值闭环。在此阶段,顾客与企业在社区中保持着持续的反馈,一方面顾客通过参与社区日常活动进行持续学习,将需求端的知识反馈给社区,帮助企业发现新的创新机遇、调整产品及技术的发展方

向,并将顾客作为知识资源库为后续的创新奠定基础;另一方面企业为维系与顾客的长期友好关系,在社区内不定期组织创新活动,持续给予顾客参与社区的激励,不断增强顾客的共创体验。在顾客社区的反馈与维系阶段需要做好两个方面的工作:一是对顾客、技术、交互环境等进行持续的评估;二是为顾客和企业创造更多的互动机会,保证持续的互动以增强体验和关系强度。

命题 7:顾客社区创新模式的创新价值活动通过反馈与维系阶段构建出闭环系统。

3. 顾客社区创新模式的社区收益系统

顾客社区创新中的顾客收益包括顾客端的创新收益、社区收益和顾客端的经济收益。顾客端的创新收益是顾客在参与创新过程中对兴趣、知识以及创新体验的满足,研究表明,获取创新收益是顾客参与社区创新最为关键的动机^[10]。同时,顾客参与社区还能够获得荣誉、社会责任感、归属感等社区收益^[9]。此外,顾客还能够获得顾客端的经济收益,包括低价的产品和服务、定制化功能以及金钱奖励等不同类型的顾客会为追求不同的收益进入社区并产生黏性,创新驱动型顾客会为追求创新相关收益而参与社区,社交驱动型顾客更多将社区作为建立社交关系的平台,而利益驱动型顾客更容易被显性的收益如优惠券、免费产品等吸引。事实上,成功的社区往往为顾客同时提供 3 种收益,并且交替驱动为顾客带来更多参与社区的动力。

对于企业而言,Manville 认为,企业构建与其产品、服务以及整体战略相关的顾客社区,可以获得更高的营收、更深的顾客忠诚以及更强的竞争优势^[23]。由此可知,企业在顾客社区创新中的收益包括企业端的经济收益、关系收益以及企业端的创新收益。经济收益表现为企业更好地满足顾客需求而获得的超额利润以及运营社区获得的经济营收;关系收益包括顾客忠诚以及与社区内潜在顾客构建的关系;创新收益不但包括新产品研发成本和风险的降低,更体现为获得领先用户和相应的持续创新能力。

命题 8:顾客社区创新模式的收益系统由包含创新收益、社区收益和经济收益的顾客收益以及包含经济收益、关系收益和创新收益的企业收益共同组成。

二、案例分析

Cspace 是一家总部建在波士顿的专业化社区运营和咨询公司,从 1999 年建立至今,Cspace 已经先后建立并运行了超过 600 个顾客社区,年营收超过 1 亿美元。Cspace 通过与社区成员开展持续对

话,向企业传递顾客真实的声音,增强企业对市场的洞察,驱动企业的创新与回报。为帮助顾客与企业价值共创的成功,Cspace 将社区定位为顾客和企业间的连接者、合作者和共创者,并且是需求的叙述者和问题的解决者。在此基础上,Cspace 建构起成熟的顾客社区创新模式来支持顾客与企业间创新价值的共创。

1. 顾客社区创新模式的基础支撑系统

每个社区中,Cspace 都通过帮助企业提出“大问题”来明确社区的组织目标和创新方向。在 Cspace 的一项调研中,成功社区里有 88% 顾客认为较强目的性的社区可以方便他们寻找想要的信息从而节省了时间。在此基础上,Cspace 筛选合适的顾客来组建私人顾客社区(300—500 人),他们认为具有严格招揽程序的小规模社区可以营造出安全可信的社区氛围。同时,顾客在社区内还得到充分授权,顾客可以按照兴趣,自由地与其他成员开展平等对话讨论和参与社区活动,从而确保顾客能够积极分享创意与体验。在这样的组织形式中,Cspace 不是将顾客作为被动的调查对象,而认为他们是主动分享创意的合作者、专家和创造者。为激发顾客和企业的创新行为,Cspace 推崇冒险精神,将对风险的承担与包容作为顾客社区的文化基础。社区中,顾客作为企业的顾问,在一个低压环境中说出他们的真实感受而不需要担心被责备,这就使得顾客更愿意提出批评的反馈意见来表现他们作为社区成员的责任,从而与企业更为紧密的展开合作。

制度安排方面,Cspace 构建的社区以平等和真实为基本原则,并强调长期合作中的信任关系。同时,Cspace 认为顾客与企业间的信任需要进行回馈,顾客只有在感受到企业的信任之后,他们才更愿意表达出真实的想法与感受。实践中,Cspace 不但通过完善的筛选规则找出匹配的共创顾客,还以此确保顾客身份的一致性来促进社区成员间的交流。同时,共享与激励机制在顾客社区中也起着重要作用。企业将知识和产品信息免费发布在社区内,顾客也将关于产品知识、体验和灵感分享在自己空间中,社区保证内容的免费且自由分享,从而逐步产生良性的共享机制。Cspace 对于顾客的激励,包括有形的物质回报和无形的精神鼓励。他们发现,虽然物质奖励可以刺激顾客注册和保证基本的关注(通过每周登陆 1 次领取回报),但是体验和交流则被顾客认为是更为重要的收获。与此同时,为使顾客获得最优的创新体验,Cspace 制定了较为严格的筛选制度,每个顾客需要先注册成为 Cspace 会员,并完善学历、经济状况、兴趣等真实信息,然后 Cspace

会根据企业创新的具体需求选择符合要求的顾客参与社区中。而对于知识产权问题,Cspace 在社区组建前就有明确的规定,一方面出现在跟企业签订的合同中,另一方面体现为顾客注册时的条款,顾客社区在其中起到了良好的协调作用。

基础设施方面,Cspace 开发出用户友好的平台工具“Catalyst”,这一平台整合了创新工具箱、沟通渠道和调查工具,为顾客和企业合作创新提供了巨大的支持。首先,Catalyst 具有便捷的使用方式,借助移动通讯和触屏技术帮助顾客利用碎片时间与社区进行交互。作为创新工具箱,Catalyst 一方面帮助企业与顾客进行实时的创新对话,对生活中产生的灵感进行及时捕捉;另一方面可以与企业专门的创新工具实现对接,顾客可以在平台上开展简单的实验与开发活动。沟通渠道是 Catalyst 的另一个重要功能,基于这一平台,社区成员不但可以通过文字、电话、视频等多种方式展开沟通,而且还能帮助企业开展实时交互,大大提高了交流的质量。对于基础设施的重要作用,Cspace 认为为了激发社区成员的洞察能力,这些设施应当是持续更新的,以更好地实现双向作用,这样不仅可以帮助顾客获得更好的新产品、服务和体验,而且还可以帮助企业运用顾客知识和灵感在整个创新流程中产生更多的价值。

综上所述,创新导向的顾客社区具有明确的社区目标、平等的非正式组织形式、包容的合作文化,在平等、真实、信任和身份一致的原则之上,通过免费共享无形与有形回报相结合的激励机制,以严格的顾客筛选和知识产权制度为保障,借助具有用户友好界面的创新、沟通与调研一体化的基础设施平台,Cspace 为顾客与企业在顾客社区中开展共同创新活动奠定了坚实的基础支撑。所以,命题 1、2、3 得以验证。

2. 顾客社区创新模式的创新价值活动系统

Cspace 帮助企业打破组织束缚,在创新价值活动的全过程中与合适的顾客开展共创。Cspace 的实践表明,顾客全程参与可以有效降低创新的时间,根据调查显示,顾客深入创新流程可以节省三分之二的开发时间,因为顾客与企业在社区中展开的紧密联系可以使企业和顾客增加迭代频率、缩短信息传递的周期,从而帮助顾客的需求知识和企业的解决方案知识实现协同。Cspace 在不同价值活动阶段扮演着不同的角色:价值识别阶段,识别出具有共创能力的优质顾客参与社区,并与企业一同对顾客在社区内的活动信息进行收集分析,识别顾客的真实需求。价值创造阶段,根据不同创新需求,不同社区在创意与概念生成、设计与工程和测试与投放市

场的不同创新阶段所需要的顾客参与程度也不尽相同,社区在此过程中起到有效的协调作用,促使最佳创新效果的获得。Cspace 始终强调顾客与企业间双向而及时的互动,不但帮助企业及时调整方向,提高迭代效率,而且帮助顾客获取对企业产生影响的切实感受,促使顾客更为积极地参与社区活动。价值获取阶段,Cspace 根据社区制度将一部分收益回馈给顾客,并且参与顾客和企业间的互动,平衡双方的相对地位,从而保障价值的合理分配。反馈与维系阶段,Cspace 通过邮件和不定期活动与顾客保持持续对话。对于如何在创新价值过程中更好地增强共创体验,Cspace 给出的答案是开展多样而有趣的活动。通过与线下咨询服务公司 Promise 整合,Cspace 的社区兼具线上、线下的体验功能。这样不但有效地增加了创新的效果,而且通过及时的线上交流和感性的线下联系,大大提升了企业与顾客间的关系。

综上所述,创新导向的顾客社区可以帮助顾客与企业在创新价值识别、创新价值创造、创新价值获取和反馈与维系的全过程中开展有效的价值共创,通过丰富多样的线上、线下活动,增强共创体验,从而提高合作创新的成效。所以,命题 4、5、6、7 得以验证。

3. 顾客社区创新模式的社区收益系统

事实证明,Cspace 的顾客社区可以帮助顾客和企业实现双赢。一方面,它满足了顾客表达身份、归属感、得到认可、互相帮助共同进步的基本社会需求,和礼品奖励、金钱折扣、试用品等物质回报,以及改进商品、学习新知识的创新收益。另一方面,企业在共创过程中可以获取有价值的创意、来自顾客的信任与尊敬、对于品牌的忠诚和产品的感知价值、满意的销量以及管理决策能力的提升,最终表获得持

续竞争优势。

综上所述,创新导向的顾客社区可以帮助顾客与企业实现收益的双赢,不但表现在顾客端的创新收益、经济收益和社区收益 3 个方面,而且对企业端的经济收益、关系收益、创新收益以及管理收益都有积极的促进作用。需要指出的是,通过案例,本研究识别出由顾客收益产生的管理收益对于企业的重要作用,不同于现有文献重点考察顾客社区对企业最终收益的认识,顾客社区的管理收益体现在社区能够提供更为真实的市场信息和测试平台帮助加强企业在战略、商业模式以及创新等多个层面的有效决策^[24]。所以,命题 8 得以验证。

三、结论与启示

结合文献探讨和 Cspace 的案例研究,本文构建顾客社区创新模式的价值链模型(图 2),并得出如下研究结论:

第一,顾客社区创新模式的基础支撑系统包含 3 个部分。一是在包容合作的组织文化中,基于平等非正式的组织形式,构建具有明确目标的社区组织。二是以共同性、互信公平、匹配及真实性为基本原则,以共享机制和激励机制为促进方式,以完善的成员筛选制度和清晰的知识产权制度为基础的制度安排。三是由用户友好的创新工具箱、多样的沟通渠道和基于大数据技术的调查工具共同组成的基础设施。

第二,顾客社区创新模式的创新价值活动系统是以识别共创顾客及其需求为起点,在价值创造过程中基于匹配原则,顾客社区促进顾客与企业在创意与概念生成阶段、设计与工程阶段和测试与投放市场阶段的全过程开展共创。之后,顾客社区通过合理的占有制度和平衡的相对地位保证创新价值在

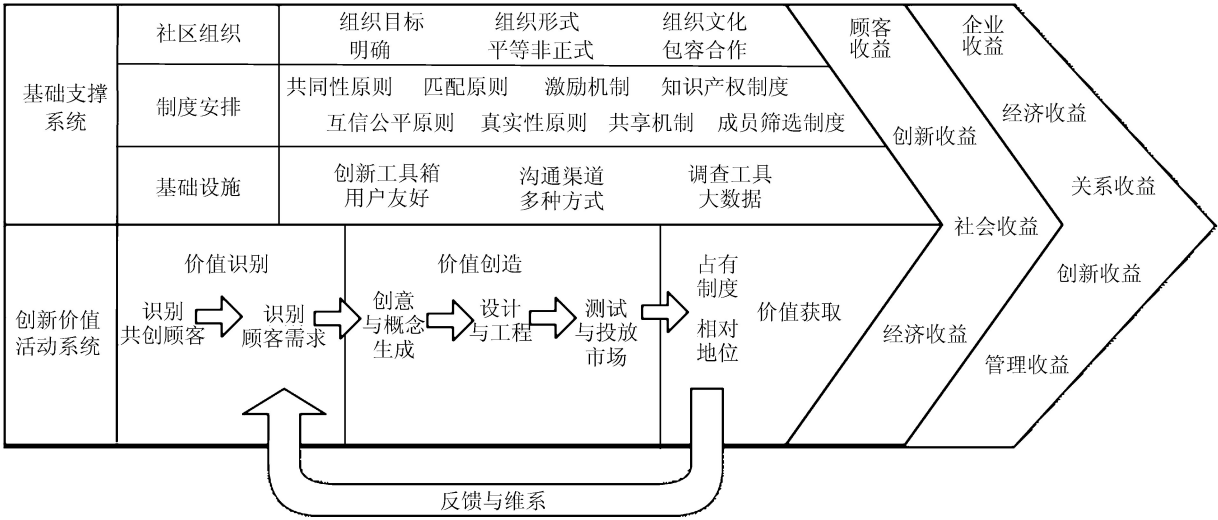


图 2 顾客社区创新模式的价值链模型

顾客与企业间的顺畅流动。最终,通过双向沟通开展持续的反馈与维系,构建闭环的创新系统。

第三,顾客和企业不同的收益共同构成了社区收益:顾客可以获得知识、信息等创新收益,归属感、影响力等社区收益以及物质奖励等经济收益;企业能够获得高额回报等经济收益、顾客忠诚等关系收益、新产品研发绩效提升等创新收益,还能够将顾客社区作为战略工具,获取企业决策优化的管理收益。

本研究通过构建顾客社区创新的价值共创模型,一方面填补了现有关于顾客社区创新的相关研究空白,另一方面为企业构建和运营具有创新导向的顾客社区提供理论指导。然而,本研究还有如下未尽之处需要在下一阶段进一步探索与加强:①重点讨论企业与社区中顾客群体的创新共创活动,而未关注单一顾客与社区(群体)中的顾客差异及对研究结论的影响;②重点考察顾客社区创新的一般性结构,而弱化了不同行业特征(服务业、制造业)视角下顾客社区创新的差别所在,未来需要探讨制造业和服务业在基础支撑系统、创新价值活动系统和社区收益系统上的不同表现;③针对企业与顾客如何在顾客社区中开展不同类型的创新也是本研究未讨论之处。

参考文献:

[1] PRAHALAD C K,RAMASWAMY V. The new frontier of experience innovation [J]. MIT Sloan Management Review,2003,44(4): 12-18.

[2] STEVENS G A,BURLEY J. Piloting the rocket of radical innovation[J]. Research-Technology Management,2003,46(2): 16-25.

[3] LAGROSEN S. Strengthening the weakest link of TQM - from customer focus to customer understanding[J]. The TQM Magazine,2001,13(5): 348-354.

[4] BENNETT R,GABRIEL H. Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study[J]. Journal of Knowledge Management,1999,3(3): 212-225.

[5] JEPPESEN B,FREDERIKSEN L. Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments [J]. Organization Science,2006,17(1): 45-63.

[6] DESOUSA K C,AWAZU Y,JHA S,et al. Customer-driven innovation[J]. Research-Technology Management,2008,51(3): 35-44.

[7] GANGI P D,WASKO M. Steal my idea! Organizational adoption of user innovations from a user innovation community: a case study of Dell Idea Storm[J]. Decision Support Systems,2009,48(1): 303-312.

[8] VON HIPPEL E. Democratizing innovation [M]. Cambridge :MIT Press,2005.

[9] ANTIKAINEN M A. Motivating and supporting collaboration in open innovation[J]. European Journal of Innovation Management,2010,13(1): 100-119.

[10] STAHLBROST A,BERGVALL-KAREBORN B. Exploring users motivation in innovation communities [J]. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management,2011,14(4): 298-314.

[11] 武文珍,陈启杰. 价值共创理论形成路径探析与未来研究展望[J]. 外国经济与管理,2012,34(6): 66-73.

[12] SHETH J N,SISODIA R S,SHARMA A. The antecedents and consequences of customer-centric marketing [J]. Journal of the Academy of Marketing Science,2000,28(1): 55-66.

[13] SCHMIDT R,DENGLER F,KIENINGER A. Co-creation of value in IT service processes using semantic MediaWiki [M]. Berlin :Springer Berlin Heidelberg,2010.

[14] COVA B,SALLE R. Marketing solutions in accordance with the SD logic: co-creating value with customer network actors [J]. Industrial Marketing Management,2008,37(3): 270-277.

[15] GREER C R,LEI D. Collaborative innovation with customers: a review of the literature and suggestions for future research[J]. International Journal of Management Reviews,2012,14(1): 63-84.

[16] SKAGGS B C,YOOUNDT M. Strategic positioning,human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach[J]. Strategic Management Journal,2004,25(1): 85-99.

[17] MASCARENHAS O A,KESAVAN R,BERNACCHI M. Customer value-chain involvement for co-creating customer delight[J]. Journal of Consumer Marketing,2004,21(7): 486-496.

[18] PORTER E. Towards a dynamic theory of strategy[J]. Strategic Management Journal,1991,12(S2): 95-117.

[19] KELLEY S W, SKINNER S J, DONNELLY J H. Organizational socialization of service customers [J]. Journal of Business Research,1992,25(3): 197-214.

[20] ORNETZEDER M,ROHRACHER H. User-led innovations and participation processes: lessons from sustainable energy technologies [J]. Energy Policy,2006,34(2): 138-150.

[21] ROWLEY J,KUPIEC-TEAHAN B,LEEMING E. Customer community and co-creation: a case study [J]. Marketing Intelligence & Planning,2007,25(2): 136-146.

[22] GRUNER K E,HOMBURG C. Does customer interaction enhance new product success? [J]. Journal of Business Research,2000,49(1): 1-14.

[23] MANVILLE B. Building customer communities of practice for business value: success factors profiled from Saba and other case study [M]//HILDRETH P M,KIMBLE C. Knowledge networks: innovation through community of practice. Hershey: IGI Global,2004: 106-120.

[24] 田鸣,张阳,唐震. 基于品牌社区的商业模式创新研究 [J]. 经济体制改革,2017(2): 114-121.

(责任编辑:高虹)