

网络音频平台价值共创商业模式创新研究

——基于喜马拉雅、荔枝和蜻蜓FM的多案例分析

张鲜华,李奇

(兰州财经大学会计学院,甘肃兰州,730101)

[摘要] 网络音频行业因能够满足用户“碎片化学习+陪伴感满足”的需求而迅速发展。当前虽已形成以用户付费和打赏、广告营销及硬件销售为核心的变现模式,却一直未能实现盈利。依托多边商业模式平台价值共创模型,以三家网络音频头部平台喜马拉雅、荔枝和蜻蜓FM为案例,从价值共创的五个动态维度展开对比分析。结果表明,三家平台的商业模式存在共性问题:(1)价值主张的同质化导致内容生产的同质化;(2)对特定共创方的过度依赖降低了平台价值交付中的锁定效应;(3)始终未能形成在成本和收益间取得平衡的价值创造模式;(4)在得到价值网络供养的同时,也受其束缚;(5)未能形成保障参与共创各方利益的价值获取机制。基于结果提出,网络音频平台需打造优质内容产品、拓展应用场景、形成完整产业链,实现合作共赢,探寻更为清晰的价值主张、价值共创逻辑及其模式,通过创新商业模式塑造价值共创生态系统属性,从而使共创各方实现获利性增长。

[关键词] 价值共创; 商业模式创新; 网络音频平台

[中图分类号] F23 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 2096-3300(2022)03-0059-10

一、引言

网络音频行业,俗称“耳朵经济”,是指由音频内容生产方、音频平台、智能硬件终端、用户及服务支持方等经济主体共同构成的新兴业务模式,通过网络听书、知识付费、音频直播等围绕有声产品所进行的生产、交换、分配和销售^[1],能够满足用户“碎片化学习+陪伴感满足”的需求。1996年12月15日,珠江经济广播电台首开实时在线广播的先河,标志着我国网络音频行业的诞生。据艾瑞咨询《中国网络音频产业报告2021》数据显示,至2020年底,网络音频市场规模已达123亿元,成为行业发展新风口^[2]。发展至今,经历了知识付费风

口的网络音频行业,虽然已形成用户付费和打赏、广告营销及硬件销售等主要变现渠道,但一直未能实现盈利,是各音频平台所面临的痛点问题。在网络音频流量持续增长的情况下,涵盖多领域资本的新入局者陆续加入竞争,行业头部平台面临严峻挑战,迫切需要通过商业模式创新实现获利性增长。

网络音频平台是一个典型的基于价值共创的循环经济生态系统。为了实现系统核心价值主张的商业化,可遵循当下乃至未来商业实践的基本路径,模糊化组织边界,拓展跨界生态化成长,与价值共创者聚合形成匹配的生态系统属性结构,使参与各方均能分享到共创价值。本研究以“多边平台的价

收稿日期:2022-04-09

作者简介:张鲜华(1971-),女,吉林延吉人,副教授,硕士,研究方向:会计理论与方法;

李奇(1996-),女,山西永济人,硕士研究生,研究方向:会计理论与方法。

价值创造和获取是与价值共创者共同构筑相匹配的商业生态系统”^[3]为逻辑起点,依托多边商业模式平台价值共创模型,从价值共创的五个动态维度,对三家网络音频头部平台喜马拉雅、荔枝和蜻蜓 FM 展开分析,为受困于无法获利性增长的网络音频行业提供可能的方案。

二、多边平台价值共创理论模型

在技术发展与管理实践演变的共同作用下,资源整合和价值创造的方式不断翻新。源于价值导向策略 (Value - Based Strategy) 和服务主导逻辑 (Service - Dominant Logic) 的价值共创^[4]就是在此背景下涌现的新兴概念之一。其中,价值导向策略指企业在设定自身使命与愿景时,需要厘清诸如“选择与谁共创价值”“如何共创价值”“共创出怎样的价值”“为谁共创价值”“共创出多少价值,又该如何分配”“如何才能共创价值?”等与价值创造相关的细节问题。依据服务主导逻辑,价值是由消费者在接受服务时创造出来的,而服务的提供者提出了价值主张,此处的服务特指人类的“知识和技能”。作为价值交换的基本单位,服务是消费者受益于他人知识或技能的媒介,而商品只是服务的体现及价值交付的工具。以一个由两方利益

相关者所组成的简化模式为例,参与价值共创的双方通过资源投入和相互协作,创造了共有价值,同时各自的价值也得以提升。

学界对价值共创的定义分歧不大,认为“这是一种兼具联合、协作、即时发生且同行合作等特征的价值创造过程”^[5],但对于价值共创过程中可能涉及的维度和要素却一直未能达成共识。与此形成鲜明对比的是,价值共创在实务界被热捧为价值创造策略的优先选项。无数新创企业正将众包、众筹、开放式创新和对等生产等机制置于价值共创框架中,探索如何将共创价值最大化。一些网络多边平台,如优步 (Uber) 和爱彼迎 (Airbnb) 已赢得了良好的声誉和可观的市场回报。不过该领域尚存太多未知,取得成功的商业实践还只是极少数,更多的新创企业在共创中遭遇了挫折和挑战。

有感于价值共创研究领域的碎片化现状, de Oliveira和 Cortimiglia^[6]基于文献研读、专家访谈和案例分析,构建多边平台价值共创模型。该模型由共创平台核心企业定义的商业模式、参与共创的利益相关方及其所投入的资源、各方的参与策略和全程监测,以及对初始商业模式不断动态优化等内容构成 (见图 1)。

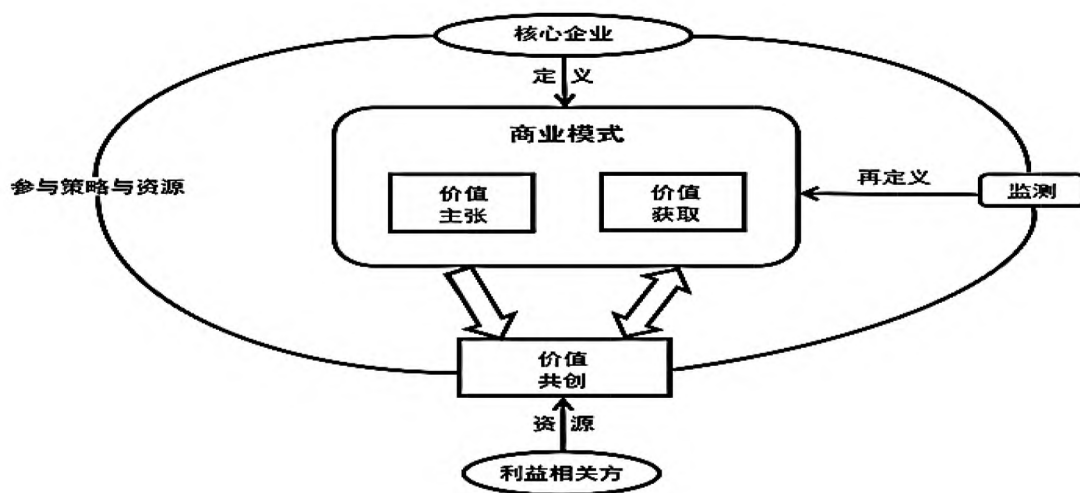


图 1 多边平台价值共创模型

Fig. 1 Value co-creation model of multilateral platforms

资料来源: 根据 de Oliveira 和 Cortimiglia 合著的《网络多边平台的价值共创: 概念框架及对商业模式设计的启示》(2017)一文翻译及整理而得。

首先,处于模型核心位置的是由多边平台发起方所定义的价值共创商业模式。平台方对商业模式的初始定义,体现出作为价值共创核心企业对共享资源和共创价值的认知^[7]。此种认知包括在共创价值过程中,如何在参与各方之间孕育或演化出共同的目标;如何在互动中达成共识,形成彼此间的认同感,特别是该如何形成各方皆需共同遵守的规范,进而创造出共享价值。

其次,为价值共创投入资源的利益相关方在模型中占据着重要地位。价值共创是一个跨越了组织边界的关系管理议题^[8],其初衷在于发展一种事半功倍的合作模式。因此,参与共创的利益相关方需要具备创造价值的能力和资源,从而形成价值共创的首要基本条件,即价值共创的起点。与此同时,利益相关各方参与共创的意愿如何得以激发、巩固进而得到加强也非常重要。由于共创价值追求的不仅是价值的加法,还是价值的乘法,甚至是乘方,因此参与各方的能力与资源如何得以互补至关重要。

即使在保证各方有能力、有资源,也有意愿参与价值共创,且彼此间的能力和资源可形成互补的前提下,价值共创流程也存在不能顺利运转的风险。价值共创的过程类似于化学反应,反应的发生需要能够使参与各方密切互动起来的催化剂。由于参与各方身处不同的关系网中,只有形成持续的互动、碰撞与对话,才可能在有限时效内挖掘出存在于各关系网间的潜在价值^[9],并使之最大化。理想的情境是,在核心共创机制形成过程中,各方就参与、激励和分配等话题均拥有话语权,彼此间形成必要的信任,能够共享共创成果,任何参与方都保有核心资源投入和收回的权利^[10]。各种可能影响到共创价值流程的因素都需得到关注。例如,在共享文化已被大众普遍认同的背景下,文化可视为驱动价值共创成功的重要因素之一^[11]。而作为另一种影响因素的技术,若运用得当则会助力价值共创的成功,否则可能成为阻碍因素。此外,对知识产权的有效管理也不容忽视^[12]。

为使共创价值流程顺畅高效,除了商业模式的

初始设计和利益相关方的选择,多边价值共创平台方还需可供选择的管理策略和措施。与传统平台不同,消费者价值不再是唯一需要关注的目标,价值共创平台还需关注到参与各方所能获取的价值^[13]。平台方要不断地对互动渠道和对话结构进行重新定义、维护和改进,确保各方所达成互动的质与量,并对共创结果保持相对一致的期待,从而使各方的权力关系保持稳定,否则平衡的打破只会导致价值的共损^[14]。

综上所述,根据多边平台价值共创模型,价值共创的完成需由核心企业完成多边平台商业模式的初始设计,通过一套完整且合理的规则吸引利益相关方投入自身的资源和特长,经过各方协作与互动,创造出高于参与方独自可能创造的价值。不过,正如模型构建者所言,该模型是从过程角度对价值共创商业模式所进行的动态剖析,尚有太多维度、影响因素以及各维度因素间的作用机理需要得到进一步挖掘^[15]。本研究的可能贡献在于,在网络音频这一新兴行业背景中,选择其头部平台作为典型案例,将其现行商业模式置于多边平台价值共创模型中进行观察与分析,识别出案例平台难以实现价值共创的障碍所在,进而形成通过商业模式创新塑造其价值共创商业生态系统属性的探索性理论认知。

三、研究设计

(一) 案例平台的选择

在我国,网络音频主要通过音频节目(播客)、有声书(广播剧)、音频直播和网络电台等形式实现。本研究中的网络音频平台特指提供网络音频内容及相关服务的综合音频平台,不包括音乐流媒体平台和单一知识付费类平台。除了居于核心的综合音频平台方,参与价值共创的利益相关方主要有但不限于:内容来源的供应方、C端用户、B端品牌合作商、负责监管的政府部门和提供音频支持的提供商(详见图2),具有典型的多边价值共创平台特征。

我国网络音频行业的竞争格局头部效应显著,本研究选择了三家头部平台,即喜马拉雅、荔枝和

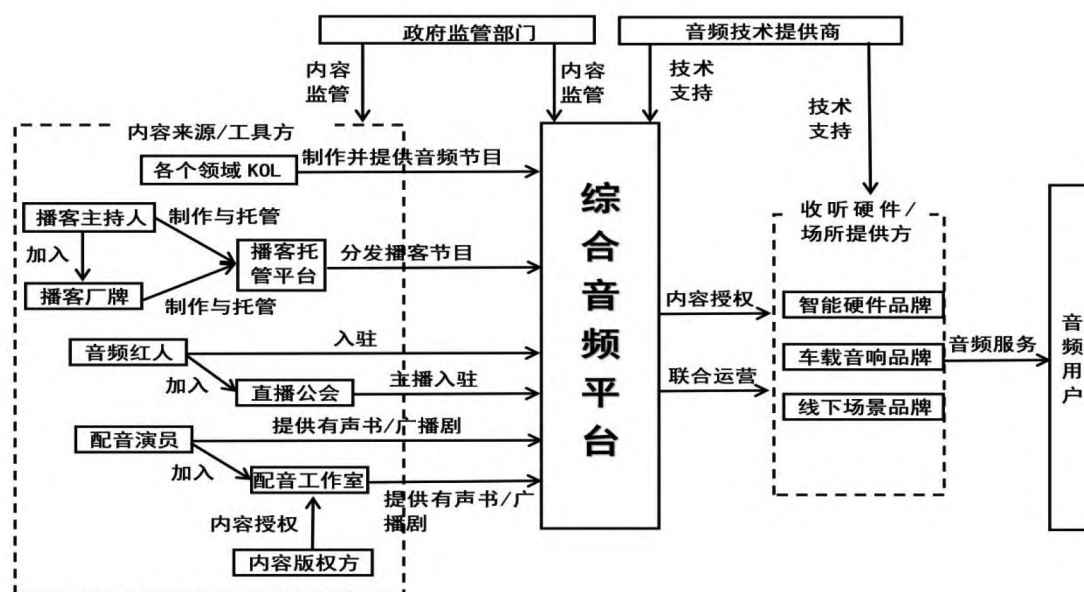


图2 我国网络综合音频平台的价值共创生态系统

Fig. 2 Value co-creation ecosystem of network integrated audio platform in China

资料来源：根据艾瑞咨询《中国网络音频产业报告，2021》中的“中国网络音频产业链”整理而得。

蜻蜓FM作为案例平台（基本情况见表1）。根据《中国互联网行业市场前瞻与投资战略规划分析报告》显示，位居2020年网络音频平台第一梯队的喜马拉雅，其市场份额达到了67.1%；第二梯队的荔枝和蜻蜓FM，市场份额合计为18.6%。荔枝已于2020年1月在美国纳斯达克上市，喜马拉雅于2021年9月向香港联交所提交了上市申请，蜻蜓FM也于2021年获得数亿级别战略投资。然而截至2021年年底，各平台面临的共性痛点仍是未能实现盈利。

需要说明的是，文中出现的有关喜马拉雅的数据与资料均来自其《招股说明书》、荔枝的数据来自其上市以来的年报、蜻蜓FM的数据更多来自二手数据及资料（如其首席运营官肖轶接受澎湃新闻记者的采访以及CEO杨廷浩的公开演讲等）。

（二）研究问题的提出

据《2021年中国在线音频行业研究报告》显示，2020年网络音频行业市场规模同比增长54.95%，用户规模同比增长16.33%；第46次《中国互联网络发展状况统计报告》指出，截止2020年12月，在网民经常使用的APP中，网络音频类应用时长达10.9%，较之前有明显增长，位居第三位。虽然目前音频不是主流的信息获取手段，

表1 三家案例平台的基本信息

Tab. 1 Basic information of three case platforms

名称	喜马拉雅	荔枝	蜻蜓FM
成立时间	2012年	2013年	2011年
Alexa 网站排名	1 296	54 263	14 307
注册资金 (万元)	9 416.95	5 000	14 186
活跃用户 量(万)	1 300 日 6 000 月	150 1 000	400 2 000
市场占有率	65.5%	>30%	>30%
上市/融资情况	经9轮融资，2021年9月13日港交所官网披露招股书	2020年1月17日在纳斯达克上市，成为“中国在线音频行业第一股”	暂时无上市计划，但一年一融资，迄今为止已完成10轮融资
主要变现模式	用户订阅	用户打赏	用户订阅
营业收入 (亿元)	40.76 (2020) 43%来自用户订阅	15(2020) 98%来自用户打赏	无营收数据，50%来自用户订阅，40%来自广告
盈利状况	2018-2020年及2021年上半年，累计亏损逾23亿元	2017-2020年连续亏损	截止2020年尚未盈利

数据来源：1. 活跃用户量：易观千帆，qianfan.analysis.cn；

2. 市场占有率: 艾媒咨询, www.iimedia.cn。

但网络音频在观众数量、认可度上取得了巨大的进步。然而, 网络音频行业与其他互联网行业相同, 在前期平台搭建阶段通过大量烧钱进行产品生产和宣传, 在完成用户和流量的积累之后, 也面临无法变现或变现效果不佳、难以实现盈利的问题。由此, 本研究以喜马拉雅、蜻蜓和荔枝 FM 为例, 通过对其商业模式中与价值共创实践最为相关的五个维度, 即价值主张、价值交付、价值创造、价值网络和价值获取提出核心研究问题进行分析, 找出无法变现或变现效果不佳的原因, 具体如下:

RQ₁: 案例平台是否提出了区别于竞争对手的价值主张?

RQ₂: 案例平台在价值交付中, 是否特别依赖于某一参与方及其持有的关键资源或特长, 导致其他共创方的需求未能得到满足?

RQ₃: 案例平台的变现模式是否有利于在成本和收益间取得平衡, 并保障共创价值在参与各方的公平分配?

RQ₄: 案例平台是否在持续监测中挖掘到各方所处价值网络之间可能存在的潜在市场价值?

RQ₅: 案例平台是否形成了能够有效保障参与共创各方价值最大化的价值获取机制?

四、案例分析

本部分的案例分析将基于多边平台价值共创模型, 针对三家案例平台, 围绕价值主张、价值交付、价值创造、价值网络和价值获取等五个维度寻求以上问题的现实答案。

(一) 价值主张

传统商业模式中的价值主张 (Value proposition), 是指企业通过其产品和服务向消费者提供的价值。价值主张需要确定经市场细分后锁定的目标客户, 企业能否提供目标客户想要的产品或服务, 能否了解市场上存在的主要竞争对手, 以及自身区别于竞争对手的独特之处。对于价值共创多边平台来说, 价值主张不仅要使目标客户受益, 还需要为其他共创方创造价值, 并使之最大化。

从三家案例平台对愿景所做出的阐释来看, 均用“声音”或“听”突出“耳朵经济”的特点, 并将自身定位为平台运营管理者, 提出价值主张 (详见表 2)。

表 2 案例平台的价值主张

Tab. 2 Value proposition of case platforms

平台	愿景	参与方	价值主张
喜马拉雅	“用声音分享人类智慧”: 构建 PUGC (UGC + PGC + 独家版权) 内容生态	上游: 内容生产者	内容兼具 UGC 的个性化特征和 PGC 的精良制作水准
		中游: C 端消费者	通过大数据精准识别用户画像, 使知识经济收益最大化
		下游: B 端品牌合作商	通过丰富音频场景、优质内容资源和商业化的空间, 支持品牌方与用户间的“深度沟通”
荔枝	“人人都是创作者”: 建立国内最大 UGC 音频社区	上游: 内容生产者	直播为主, 吸收优质主播, 扶持其成长, 通过技术和 AI 赋能, 鼓励创建和分享音频内容
		中游: C 端消费者	为听众提供更多个性化的内容
		下游: B 端品牌合作商	通过更好的娱乐体验, 助力触达广泛用户群体, 提升品牌知名度
蜻蜓 FM	“一边听广播一边互动”: 构建全景音频生态系统	上游: 内容生产者	以社会文化类节目为特色, 释放主播价值, 精准内容投放, 提高主播运营及变现效率
		中游: C 端消费者	为用户提供优质内容服务, 打造更好的语音交互场景及用户体验
		下游: B 端品牌合作商	串起多元化智能设备、互联网电视及物联网及车联网终端, 与品牌方一同优化用户体验

资料来源: 根据《互联网产品分析报告》整理所得。

通过分析三家案例平台的价值主张可以发现, 无论是喜马拉雅计划构建的用户生产内容 (UGC)、专业用户生产内容 (PGC) 和独家版权相结合的 PUGC 内容生态, 还是荔枝计划建立的国内最大的 UGC 音频社区, 甚至是蜻蜓 FM 提出的 PGC 生态系统以及全场景音频生态系统, 针对上、中和下游各方的价值主张同质化倾向十分明显。同质化的价值

主张必然会引发内容产品的同质化，对于塑造各平台核心竞争力的积极影响有限。由此，案例平台并未提出明显区别于竞争对手的价值主张。

（二）价值交付

价值交付（Value Delivery），是指企业向消费者所交付的价值，既要符合消费者的需求，又要与自身价值主张相一致。对于价值共创多边平台来说，价值交付活动必然更为复杂，需要平台方在既符合参与各方的需求，又不违背平台价值主张的前提下，协调整条价值链上的一系列业务和职能活动，并加以整合，通过释放平台的潜能，大幅提升所要交付的价值。

从三家案例平台的具体情况来看，喜马拉雅的 PUGC 生态模式有助于满足参与各方的需求，自身也在此过程中积累了雄厚的竞争资源，特别是平台通过帮助草根内容生产者实现“微创业”，所生产的音频内容产品既满足了小众用户个性化与多元化的需求，也显著降低了平台成本。然而不容乐观的是，超过一半的喜马拉雅月活跃用户（达到 2.62 亿）来自第三方平台，表明喜马拉雅对第三方渠道存在过度依赖的情况，自身有可能沦为其他平台的“渠道”；荔枝坚持 UGC 模式，在 C 端吸引了大量年轻用户，90 后和 00 后用户占比超过 90%。这源于荔枝重视对优质主播的培育和扶持，变现的实现主要依赖于主播的明星效应。其结果是，荔枝主播们所形成的点状用户关系链分割严重，营业收入与用户规模高度绑定，一旦失去某个主播节点，就会造成相当流量的流失；蜻蜓 FM 一方面充分利用主播 IP 的高粉丝粘性，另一方面自 2015 年初起以每年 80% 的增速接入广告，其收入主要来源于内容付费（占 50%），其次为广告收入，占比达 40%。即便如此，蜻蜓 FM 的盈利能力依旧不强，其没有 UGC 内容，合作大 IP 的烧钱模式是平台的流量保证，因此扶持的主播 IP 越红，反倒越有可能“颗粒无收”。

通过以上分析可以看出，在价值交付中，案例平台无一例外地高度依赖于特定参与某方的专业资

源，导致平台对其锁定效应较弱，根本无余力保证其他共创方的利益，甚至平台自身的盈利需求也得不到满足。

（三）价值创造

价值创造（Value Creation），是指企业为满足目标客户而生产和供应产品或服务的一系列业务活动及其成本结构。对于多边价值共创平台来说，价值创造更多是指在持续调整中挖掘潜在的市场需求，提炼出创意商机，并不断扩展、重新设计或完善商业模式，从而实现共创价值的最大化。

从案例平台来看，喜马拉雅一直在优化和调整其业务活动，2012 年创建之初推出“订阅 + 微博关注”模式，2013 - 2015 年期间致力于电台领域，2016 年转向付费类课程和著名 IP 节目，2017 年组织付费活动，2018 年推出教育类音频，发展至 2021 年，其变现渠道已包括但不限于付费订阅、广告、直播、教育服务以及其他创新产品和服务。然而直至 2021 年 9 月喜马拉雅向香港联交所提交上市申请，据招股书披露，喜马拉雅在 2018 - 2020 年及 2021 年上半年，累计亏损逾 23 亿元。虽然经调整的净亏损率已同比收窄，但仍未实现盈利；作为“国内在线音频行业第一股”的荔枝成立于 2013 年，最初的定位为音频移动电台，随后转型采用 UGC 模式，主营业务为语音直播，采用 AI 算法进行内容推荐，至 2018 年，为提高用户粘性和活跃度，开始致力于以声音互动实现轻社交，但由于 UGC 模式的小众化路线，直至 2020 年 1 月在纳斯达克挂牌上市也并未能实现平台的跨越式增长，股价一直在低位徘徊，意味着平台经受着持续的亏损；蜻蜓 FM 在 2011 年正式以电台起步上线，成为我国首家网络音频平台，2013 年开始采用内容标签点播模式，并于 2015 年提出了 PUGC 战略，邀请意见领袖入驻，2017 年正式布局知识付费市场，2019 年探索多人有声剧和超级广播剧等高阶产品形态，2020 年还推出了“会员全站畅听”模式，至 2021 年 11 月，蜻蜓 FM 虽已累计完成了 10 轮融资，但依然没有上市的动态。

从以上分析可以看出,即便头部音频平台在优化业务活动方面的表现可圈可点,但依然没有找到一个稳健的变现方式。由此,案例平台的变现模式尚未在成本和收益间取得平衡,保障共创价值在参与各方间公平分配的问题还无法提上日程。

(四) 价值网络

价值网络(Value Network)的理念打破了传统价值链的线性思维和价值活动顺序分离的机械模式,正逐渐取代供应链概念。价值网络旨在重构围绕顾客价值的原有价值链,使价值链环节及不同主体按照整体价值最优的原则相互衔接、融合及动态互动。作为一个复杂动态连接的模型,价值网络非常复杂,对于多边平台来说更是如此。核心企业既要被价值网络所需要,同时也要避免受到价值网络的束缚。

从各案例平台的价值网络来看,虽然用户数量不再快速增长,但网络音频行业的市场价值依然可观。在人人可播的时代,同质化问题突出的过剩内容已无人关注,原创IP、版权和内容审核等方面的高成本也使平台不堪重负。喜马拉雅为了保证高质量内容持续供给,已形成了由头部PGC、腰部PUGC和尾部UGC所构成的金字塔结构供给模型。为建构起版权壁垒,喜马拉雅和中国出版集团、阅文集团等多个出版机构结成深度战略合作伙伴,获取市场70%畅销书的有声版权、85%网络文学的有声改编权、超6600部英文原版畅销有声书。同时,为应对内容审核,喜马拉雅组成7×24小时值班的审核队伍,采用“三审+抽审”制度,并与语音智能识别公司合作,以技术审核和人工审核相结合的方式应对相关部门的强监管模式。由此造成的结果是,头部版权费用成本已占2018-2020年总收入的50%以上,分成成本也由2018年的31.2%增至2020年的31.7%。渠道成本也在逐年走高,2018-2020年,为品牌方支付的收入分享费分别为4.6亿、9亿和13亿,且还在持续增长;荔枝所坚持的UGC模式,超过90%的营业收入源于听众打赏,然而占总成本九成的优质内容成本和主播的分成成本已使其再无余力投入技术升级,限制了平台实现

收益增长的主动权;蜻蜓FM虽然采用“PGC+PUGC”模式用优质内容保证平台的吸引力和留存率,但版权、原创IP、运营和获客等成本也偏高,既要通过购买版权或与出版机构和资讯平台合作获取内容,还要利用资金奖励刺激用户生产内容,承受着强大的内容竞争压力。

由此可以看出,面临着上市难解困局、版权纠纷不断、增量空间狭小、变现方式有限等现实问题的案例平台,只是在勉力支撑由共创参与各方所构建的价值网络,没有余力去充分挖掘价值网络间可能潜在的市场价值。

(五) 价值获取

价值获取(Value Capture),是指企业通过适当的机制,通过解决收入来源(从何处获取收入?)、成本管理(如何进行成本控制?)和价值创新(如何实现获利性增长?)等问题塑造自身价值定位,由此产生利润。

对于以56.2%在线用户使用率处于行业领先地位的喜马拉雅来说,保持目前的订阅付费率变得越来越困难。因平台产品的容量庞大,产品定位不够清晰,用户活跃度和粘性正伴随着良莠不齐的内容生产而呈现出下降趋势;荔枝因定位小众,主打UGC模式,虽提高了用户粘性,却很难满足大多数用户的需求,2020年活跃用户人数增长了15%,但付费转换率却下降了2.7%;以生产高质量音频内容闻名的蜻蜓FM,虽然通过构建音频全场景分发渠道,使用户能够精准地搜索到想收听的内容,保证了高于喜马拉雅和荔枝的次月留存率,但用户人群量少,且增长缓慢,还不能吸引和沉淀更多的用户,其营业收入来源多元化的愿望还无法实现。

为了拓宽收入渠道,案例平台只能找寻新的发展方向,在守住内容稀缺性和丰富度的同时,开始在5G和物联网的加持下拓宽音频平台可触达的渠道和场景。喜马拉雅于2017年推出了“小雅AI”音响,2018年底又上线了小雅Nano智能音箱,2019年7月与牛津大学出版社合作推出了针对0-12岁的儿童版APP。截至2021年3月底,付费注册总数

超过了25.3万人，其教育领域的营业收入也从2019年的0.13亿元增加至2.283亿元，同比增加1,674%。在车载场景，喜马拉雅已与特斯拉中国、梅赛德斯-奔驰、宝马、奥迪等60多家汽车企业展开合作；荔枝在2020年10月推出Tiya音频社交平台，引发clubhouse爆红后的市场关注，同时还跟小鹏、威马等汽车品牌合作，布局车载音频方向；蜻蜓FM尝试打破会员付费和按需付费的模式，于2021年2月推出了“会员全站畅听”，无需二次付费即可免费收听全站内容，随后推出泛娱乐IP资源，在不同的细分领域丰富了音频节目内容品类，此外还尝试与百度Apollo智能车联和斑马智行合作，切入车联网生态。

由此可以看出，案例平台纷纷布局，开始探索如何提升平台内容质量、扩大受众覆盖面，以及打通上下游全产业链，以期形成能够有效保障参与共创各方价值最大化的价值获取机制，但目前未能实现营收渠道的多元化和获利性的增长。

综上所述，案例平台受互联网新兴行业思维的影响，其发展遵循着高投入和高增长的原则，随着网络音频行业发展速度的逐渐放缓，现行商业模式亟待创新，需要尽快在成本和收益之间取得平衡，实现获利性增长。

五、研究结论与现实启示

（一）研究结论

本文依托多边平台价值共创理论模型，针对网络音频行业喜马拉雅、荔枝和蜻蜓FM等三家头部平台，从价值共创的五个动态维度进行了分析。结果表明，案例平台所采用的现行商业模式存在以下几方面的共性问题。

1. 价值主张的同质化引发了平台内容生产的同质化，对其核心竞争力形成了消极影响，已成为发展的痛点之一。

2. 在价值交付过程中，平台对特定参与方的过度依赖，导致平台对其锁定效应偏弱，引发平台整体经营风险升高。

3. 未能形成在成本和收益间取得平衡的价值创

造模式，也无力保障参与各方获得公平分配的共创价值。

4. 未能完全打破传统价值链的线性思维和价值活动顺序分离的机械模式，一方面受益于参与各方所构建的价值网络，另一方面也受价值网络拖累。

5. 还在探索有效保障参与共创各方价值最大化的价值获取机制，尚未找到如何提升平台内容质量、扩大受众覆盖面，以及打通上下游全产业链等难题的现实解决方案。

由此，网络音频行业迫切需要重新匹配平台利益相关各方的资源与需求，通过商业模式创新，有效建构基于价值共创的网络音频平台商业生态。多边平台商业模式的设计需平衡所有参与方所能获得的价值，只有如此，平台企业才能获利性增长，也更具可持续性。

（二）现实启示

基于价值共创理念对现行商业模式进行创新，是网络音频行业可采取的破局之路，在此过程中，需要关注以下几点。

首先，对于平台而言，更多新场景的出现带来了用户对于内容需求的多元化。无论网络音频行业所面对的竞争格局如何变幻，最终的竞争还是要回归到优质内容的生产、用户体验的提升。基于此，网络音频平台可以完善对主播的培训制度，在线上，开设主播大学，介绍关于主播的基本知识和技能，通过专业培训提高主播专业水平；在线下，组织播音类比赛，在更多地方发现好声音，吸引更多的优秀主播入驻平台。同时拓展主播类型，实现长尾价值，在市场细分的大环境下，小众市场占据的市场份额可以与主流热销产品的市场份额相匹敌，平台想要留住用户，就得创造与引导用户需求，垂直化开发内容类型，精准推荐合适的优质内容。

其次，网络音频是一种以声音为主的传播媒介，其伴随性特点赢得了更多的移动互联网用户，但也存在过度依赖合作伙伴拉动用户增长的情况。对此，网络音频平台应充分利用自身优势，除了与音箱、汽车等硬件厂商的合作，还可以扩展上班族的地铁、

公交场景,同时与各大手机厂商、智能手表等可穿戴设备厂商、微信小程序等进行合作,以此最大限度满足用户的需求,避免对某一渠道的过度依赖,降低平台风险。

最后,平台的发展必须为利益相关者创造价值,尤其需要与依托平台的共生关键群体互动,促进平台发展的同时为其创造特定价值,即需要明确共生关键群体的痛点所在和价值共创模式。网络音频平台可以与利益相关者加强合作,如书籍出版领域,平台购买版权后将优秀的书籍有声化、可听化,从文字到声音,再到后期制作,整个生产过程形成完整的产业链,连接版权方、平台方与用户。版权方出售内容获得收益,平台方有效提高音频内容的生产效率,客户得到喜欢的书籍声音作品,形成三方共赢局面。

在无法预计网络音频的流量增长还能持续多久,的情况下,音频平台需要探寻新的价值创造逻辑,寻找到更为清晰的价值创造模式^[16]。在视频平台强有力的竞争下,网络音频平台需要思考如何通过版权积累、主播培育及平台与硬件零障碍的结合,以适应整体的市场环境。随着国内居民消费能力的持续增长,人们对于音频内容的消费需求更加多元化,特别是随着行业入局者的增加,涵盖多领域资本的加入,网络音频平台需要与更多领域资源联动起来,探寻更为清晰的价值主张、价值共创逻辑及其模式,通过创新商业模式塑造价值共创生态系统属性,共创各方实现获利性增长。

参考文献:

- [1]杨一帆,王心韵.发展传播学视域下“耳朵经济”的特质及路径研究[J].采写编,2021(7):177-178.
- [2]陈昌凤.“耳朵经济”:知识与资讯消费新形态[J].人民论坛,2020(5):92-94.
- [3]韩炜,杨俊,胡新华,等.商业模式创新如何塑造商业生态系统属性差异?—基于两家新创企业的跨案例纵向研究与理论模型构建[J].管理世界,2021,37(1):88-107.
- [4]GRONROOS C. Value co-creation in service logic: A critical analysis[J]. Marketing Theory, 2011, 11(3): 279-301.
- [5]VARGO S L, ROBERT F L. Service-dominant logic: Continuing the evolution [J]. Journal of the Academy of marketing Science, 2008, 36(1): 1-10.
- [6]DE OLIVEIRA D T, CORTIMIGLIA M N. Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design [J]. Business Horizons, 2017, 60(6): 747-758.
- [7]PERA R, NICOLETYA O, JACKIE C. Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective [J]. Journal of Business Research, 2016, 69(10): 4033-4041.
- [8]BRIDOUX F, STOELHORST J. Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives [J]. Strategic Management Journal, 2014, 35(1): 107-125.
- [9]ARCHPRU A M, JENNIFER D C. Roles as resources: A social roles perspective of change in value networks [J]. Marketing Theory, 2011, 11(3): 243-260.
- [10]NEGHINA C, CANIELS M C J, BLOEMER J M M, et al. Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents [J]. Marketing Theory, 2015, 15(2): 221-242.
- [11]BELK R. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online [J]. Journal of Business Research, 2014, 67(8): 1595-1600.
- [12]ZWASS V. Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective [J]. International Journal of Electronic Commerce, 2010, 15(1): 11-48.
- [13]TAUSCHER K. Leveraging collective intelligence: How to design and manage crowd-based business models [J]. Business Horizons, 2016, 60(2): 237-245.
- [14]ECHEVERRI P, SKALEN P. Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation [J]. Marketing Theory, 2011, 11(3): 351-373.
- [15]MUZELLEC L, RONTEAU S, LAMBKIN M. Two-sided internet platforms: A business model lifecycle perspective [J]. Industrial Marketing Management, 2015(45): 139-150.
- [16]韩晓宁,边思琪.专业媒体内容付费的价值逻辑、路径选择与趋势展望[J].青年记者,2022(2):23-25.

Business Model Innovation for Value Co – Creation of Web – Based Audio Platforms: A Multiple – case Study

ZHANG Xianhua , LI Qi

(School of Accountancy , Lanzhou University of Finance and Economics , Lanzhou 730101 , China)

Abstract: The web – based audio industry has developed rapidly because it can meet the needs of users for fragmented learning and satisfaction of companionship. Today , although a monetization model centered on user payment , rewards , advertising marketing and hardware sales has been formed , the pain point of how to achieve profitability has not yet been resolved. Therefore , relying on the value co – creation model of the multilateral business model platform , this paper selects the largest three web – based audio platforms , Himalaya , Lizhi and Qingting FM as typical cases and analyzes the five dynamic value dimensions of each platform in the process of co – creation. The results show that the business models of the three platforms have common problems. First , homogeneity of the value proposition is the fundamental reason for the homogeneity of the platforms and product content. Secondly , in value delivery , the three platforms rely too much on specific co – creators , resulting in a weak lock – in effect and other risks. Thirdly , constantly adjusted value creation model has never been able to achieve a balance between costs and benefits. Fourthly , they have enjoyed the support of the value network , but are deeply constrained by the network. Finally , they fail to form a mechanism to maximize the value of the co – creation parties while making the platforms profitable growth. In response to the results , it is proposed that the web – based audio platforms need to create high – quality content products , expand application scenarios , form a complete industrial chain and achieve win – win cooperation , explore clearer value propositions , value co – creation logic and models , and shape the attributes of the value co – creation ecosystem through innovative business models , so as to share profitable growth with co – creation parties.

Key words: value co – creation; business model innovation; web – based audio platforms

(责任编辑: 练秀明)

(上接第 49 页)

Analysis of Influencing Factors on the Development of Digital Inclusive Finance in China's Provinces

——Based on GTWR model

ZHAO Qingtuan , LUO Shuai , GE Guanpeng

(School of Economics , Guangdong Ocean University , Zhanjiang 524000 , China)

Abstract: Based on China's provincial panel data from 2011 to 2020 , taking digital financial inclusion as the research object , the spatiotemporal geographic weighted regression model (GTWR) was introduced to incorporate temporal and spatial information into the research model to examine the influence of five aspects (economic development , traditional financial development , informatization construction , government intervention and industrial structure) on digital inclusive finance in China's provinces from the perspective of spatial heterogeneity. The study found that each factor has a positive effect on the development of digital financial inclusion to varying degrees. By drawing a visual map , it is found that the promotion effect of each factor has obvious individual differences and increasing spatial agglomeration effects in the spatial distribution. We should continue to develop the economy , give full play to the role of financial institutions , strengthen the construction of basic information , increase government support and supervision , and optimize the industrial structure.

Key words: digital financial inclusion; GTWR model; spatial heterogeneity; spatial agglomeration

(责任编辑: 杨成平)