

文章编号: 1000-2995(2016)07-008-0081

# 电子商务平台商业模式创新与演变的案例研究

邵 鹏 胡 平

(西安交通大学管理学院, 陕西 西安 710049)

**摘要:** 基于双边网络效应视角和商业模式创新相关理论, 提出电子商务平台商业模式创新的“创新动因-驱动因素-创新效果”研究构念。通过多案例研究得到提升顾客识别、顾客契合、让渡顾客价值、电商生态系统的方法。按照电商平台创新演变阶段进行讨论, 认为个性化推荐系统所代表的技术驱动、商业诚信所代表的市场驱动、线上线下整合代表的价值链驱动、以及自组织生态系统代表的范围经济驱动分别是电子商务平台发展各阶段商业模式创新的关键。

**关键词:** 电子商务; 商业模式; 模式创新; 案例研究

中图分类号: F270.7

文献标识码: A

## 1 引言

云计算、移动互联网、社交网络、基于位置的服务等新兴信息服务业的发展, 使得全球数据量呈现爆发式增长<sup>[1]</sup>。这种新的变化, 为在线电子商务平台商业模式创新提供了重要基础。在这种环境下, 消费者在网络空间上的行为特征和记录成为企业构建用户画像的重要基础, 基于这些数据企业可以制定出精准个性化的服务策略<sup>[2]</sup>。这种新的变革就是在技术创新基础上进行的商业模式创新, 因为技术创新并不能保证产品或服务在市场上获得成功。商业模式创新是撬动技术创新价值的重要方法, 学者们逐渐从产品技术创新领域转向商业模式创新的研究<sup>[3]</sup>。商业模式的内涵和功能甚至成为解释企业如何从技术创新中获利、构建和保持竞争优势的战略性分析单元<sup>[4]</sup>。

将内部资源、外部环境、盈利模式和经营机制

这四种要素创造性的结合起来, 有利于商业模式的形成。成功商业模式的形成, 可以不断提升自身的盈利性、协调性、价值、风险控制能力、持续发展能力和所处行业地位。身处技术创新浪潮中的企业, 必须基于自身的资源禀赋, 综合考虑内外部环境, 在可能的集合中选择一个适合自身发展的商业模式。企业发展是一个动态的过程, 因此应随着客观环境的不断变化对商业模式进行创新, 由此保持持续性的竞争优势和核心竞争力。大数据时代的到来为电子商务平台商业模式创新提供了更多的机遇, 也引发了行业内企业通过模式创新来获取竞争优势。双边网络效应的存在是基于对平台参与各方供需对接的满足, 而大数据时代的新技术可以更好的促进平台双方供需的匹配。新技术的商业化使得电子商务平台可以向用户提供更好的产品和服务, 也使得企业间的竞争的层级更高, 基于新技术的商业模式创新成为电子商务平台关注的焦点。

总体而言, 现有研究认为企业技术创新必须

收稿日期: 2014-06-11; 修回日期: 2015-09-10。

基金项目: 中国工程院信息与电子工程部咨询研究项目《大数据时代的云计算与信息服务业发展》(2013-XX-03 2013 J-2014.6)。

作者简介: 邵 鹏 (1987-), 男(汉), 陕西蓝田人, 博士研究生, 研究方向为电子商务与复杂网络。

胡 平 (1961-), 女(汉), 江苏无锡人, 副教授, 博士, 博士生导师, 研究方向为复杂网络与社会网络。

通讯作者: 邵鹏

与商业模式创新有效的结合,才能更好地实现技术的商业化。商业模式创新始于新理念的产生和引入,而现有研究大都将商业模式创新作为一种新的创新方式,与技术创新相分离,或者作为技术创新的商业化手段。这些研究偏重于从技术角度探讨技术的商业化问题,忽略了商业模式创新在企业战略层面的重要意义。针对实际与理论问题,提出本文的研究问题:在大数据时代背景下,不同类型的电商平台如何进行商业模式创新?为此对组织或业务应做出哪些调整安排?不同发展阶段的平台如何选择未来适合的商业模式?是什么因素驱动平台商业模式创新?电商平台商业模式创新是如何演变的?

本文基于双边网络效应视角和商业模式创新相关理论,提出“创新动因-驱动因素-创新效果”研究构念。分析思路为:选取我国不同类型电子商务平台企业,观察其在商业模式创新过程中的驱动力及在创新进程中的关键问题,进而揭示出商业模式创新驱动因素与效果之间的关系及电商平台商业模式创新机理。

## 2 研究设计

### 2.1 研究构念提出

商业模式创新是一个系统工程,不仅包括传统意义上的新产品开发与采用,更重要的是运用新的商业模式或更新现有商业模式规则,从而建立创新的系统<sup>[5]</sup>。商业模式创新的驱动力量包括市场驱动、技术驱动、价值链驱动、以及范围经济效应的驱动。市场驱动是为了满足已经存在的潜在市场需求而不断地渐进改进或创新服务提供模式。技术驱动是指新的市场需求是随着新兴技术的诞生和演化而形成的<sup>[6]</sup>。如今,消费者的需求更加个性化和差异化,这就要求企业构建全新的价值链。通过价值链重构,上下游企业间的合作响应更加迅速。此外,各参与方还通过资源与信息共享,提升了价值链的运行效率,从而更好地为差异化的用户需求服务<sup>[7]</sup>。范围经济的概念源于交易成本,交易成本在生产过程空间纵向分

解或纵向一体化中起着决定性作用。范围经济通过不同类别产品和服务的提供,实现了交易成本的内部化。此外,对范围经济的追求,也是电子商务平台向电子商务生态系统演变的重要诱因<sup>[8]</sup>。

Baden - Fuller 和 Haefliger(2013)<sup>[9]</sup>认为商业模式创新应关注四个方面,顾客识别、顾客契合、让渡顾客价值和价值捕获。顾客识别是基于数据挖掘技术,对顾客属性特征、访问日志、购买记录、表单填写等数据进行分析,挖掘出企业的潜在顾客。针对这些顾客,更深层次的了解其需求是什么,哪类顾客能够为企业创造的价值更大,从而在后续的营销和顾客关系管理中制定相应的策略。顾客契合是指顾客对企业产品、服务、品牌的投入水平,是企业能够持续满足顾客需求和建立联系的重要表现。只有当顾客契合较高时,顾客才会更愿意持续使用该企业的产品。让渡顾客价值是企业通过顾客让渡价值最大化来体现其竞争优势,竞争优势来自于一个企业在设计、生产、销售、发送和辅助其产品过程中所进行的互不联系的活动。价值捕获是指通过新技术的使用来促进商业模式的创新,基于新技术的商业模式创新可以更好的满足更多用户的需求,增加了企业的价值捕获能力。

商业模式创新有主动和被动两种动因,主动创新是企业自内而外、因势而动的创新,而被动创新则一般是囿于市场竞争的压力。在现实中这两种动因可能会相互转化,促使平台进行商业模式创新。驱动平台商业模式创新的动力包括技术、市场、价值链以及范围经济的作用。双边网络效应是否能显著提升是电子商务平台模式创新的重要体现,商业模式创新效果通过顾客识别、顾客契合、让渡顾客价值和价值捕获四个维度来测度。商业模式创新的最终效果是实现包括平台、商家、消费者以及其他参与方在内的电子商务自组织生态系统。在以上讨论的基础上,提出电子商务平台商业模式创新“创新动因-驱动因素-创新效果”研究构念。

表1 相关研究构念及测度

Table 1 Constructs and measurements of related researches

构思	维度	测量关键内容
商业模式创新动因	主动创新	企业内部自上而下,或者自下而上创新驱动
	被动创新	来自企业外部的自外而内的创新驱动
	技术驱动	新技术,内部技术创新,引进外部技术
创新驱动因素	市场驱动	市场竞争,市场空位,优胜劣汰,竞争规则,商业信用
	价值链驱动	上游价值链,下游价值链,新兴价值链,线上线下整合
	范围经济驱动	多种类产品,大量参与者,生态系统,自组织
	顾客识别	用户研究,市场研究,数据挖掘,识别客户,识别需求
商业模式创新效果	顾客契合	持续使用,顾客保留度和忠诚度,顾客推荐产品
	让渡顾客价值	竞争优势来自价值链,价值链与内部生产环节,内外部价值链相互依存
	价值捕获	增加捕获价值的的能力,有效应对技术带来的改变,有效利用技术促进变革

## 2.2 研究方法 with 样本选择

案例研究是管理学研究的基本方法之一,该方法有助于观察和研究企业发生的系列变革<sup>[10]</sup>,而这恰好与本文电子商务模式演变的研究相一致。由于不同类型的电子商务平台所处的阶段不同,所展示出的创新模式也不相同,因此通过多案例研究的方法可以观察不同阶段和多种类型的电子商务平台企业的创新模式演变。在案例研究中选择样本的标准是根据案例的特殊性而非一般性,多案例研究中的案例数量以4-8个最为合适<sup>[11]</sup>。本研究选取了7个案例作为研究样本并分为四类(表2),第一类是移动和团购模式的电子商务平台企业,第二类是外贸电子商务平台企业,第三类是线上线下整合的电子商务平台企业,第四类已经形成电子商务生态系统的平台企业。研究案例的选择即遵循逐项复制(前三类每类具有两家企业案例),也符合差别复制(共四种类型企业的案例)。

选择好案例研究对象之后,在理论与文献研究的基础上提出了半结构化式访谈提纲。每次访谈中派出采访者4名,其中1名为当地联络人员,1名主要负责提问及澄清问题,另外2名负责照相和录音。访谈结束后,对比笔记对录音进行整理并Word格式进行保存。调研组于2012年和2013年的暑假期间(7月-8月)前往目标公司,对公司高层管理人员或部门主管进行深度访谈,访谈一般持续1个小时。为了获取更加全面的资料,还搜集了大量的期刊文献、公开报道、研究报

告等。征得相关负责人同意的获取了企业的内部资料,并将这些资料与访谈记录结合起来,确保资料收集的信度与效度。

## 3 电子商务平台商业模式创新案例分析

### 3.1 服务精准性与顾客识别

需求不仅随位置变化,也是随时间变化的。电影票是时效性资源,随着电影开场时间的临近,空余座位的价值会趋近于零。指点无线基于反向拍卖的动态定价算法,将时间、剩余座位数量作为影响价格波动的参数。基于时间动态定价的方式,使得顾客有机会买到非常便宜的电影票,减少座位资源的闲置,实现了顾客与商家的效用的改进。美团网则成立了专门的数据中心,对消费者的个人属性,如性别、年龄、地理位置、收入水平、消费品类喜好等方面进行了深入分析,针对每一位消费者的个性化需求进行定制推送,使消费者接收到更准确更适合自己的信息。在商家端,美团网充分了解商家信息,包含位置分布、周边交通、座位数以及消费者数量、消费评分等数据。

营销管理是艺术与科学的结合,其中科学的部分有赖于数据搜集与分析和各种营销数据库的建立。指点无线是一家具有创新商业模式的初创企业,通过动态定价方式来解决影院空位问题,同时给消费者带来更为低价的电影票。指点无线作为电影票交易平台,通过交易机制的设计对顾

客和电影院的效用都实现了改进。美团网在发展的进程中,迅速掌握并运用新兴技术来实现团购平台上商家和消费者两方的数据挖掘。使得商家可以更加精确的获取到顾客的信息,提供顾客需求的服务。指点无线与美团网的基于时间和位置的商业模式创新为平台带来了更大的网络效用。通过数据挖掘技术,商家可以更好的挖掘顾客信息,进而提供有更为精准的服务。基于案例分析提出研究命题:

命题 1: 提高时间和空间上的服务精准性,可以增进顾客识别。

### 3.2 交易成本与顾客契合

电子商务交易产生于互不相识的供应商和消费者之间,信息不对称是影响电子商务发展的重要因素。在信息泛滥并且真假难辨的网络时代,国际买家从信息未经审核的中国供应商中挑选优质制造商非常困难。敦煌网卖家管理部会审核供应商营业执照、注册资金、产品来源,建立信誉档案。信誉档案还包括其它服务指标,如卖家在交易咨询的过程中是否及时回答?是否及时发货?货物是否相符?敦煌网对卖家信誉设有红牌和黄牌制,出现一次交易违章,记黄牌,三个黄牌累计

为一个红牌,则对该产品实行下架处理。与敦煌网不同,为了解决买家的不信任问题,自 2004 年起,环球市场抽样提出 GMC( Global Manufacturer Certificate) 八大审核标准,对各行业具有出口实力的中国优质制造商进行认证。

大量的在线数据使得商家可以基于此提供更好的服务,但如果这些信息使用不当,也可能会侵犯消费者的隐私,导致严重的商业问题或者道德问题。这种“双刃剑”问题对互联网道德规范提出了要求,但恰当的方式是这种规范不会抑制创新<sup>[12]</sup>。买家浏览商品时,不但关注卖方的多少,更重要的会关注商品的评价信息。正面评价数越多说明卖家的产品和服务越好,此时带来的直接网络效应也越大<sup>[13]</sup>。敦煌网与环球市场在发展过程中发现了平台诚信问题对交易方的影响,故而主动启动服务模式的创新。通过设置激励机制或者审核标准来规避非诚信问题,降低平台的交易成本和信息不对称。契合度的特征表现为顾客保留度和忠诚度,通过入驻商家信用的提升,顾客也愿意持续使用平台提供的产品。基于案例分析提出研究命题:

命题 2: 提高商家信用,可以加强顾客契合。

表 2 案例描述  
Table 2 Case descriptions

平台类型	样本描述	资料获取	模式创新特点
第一类: 团购与移动电子商务	①北京三快科技有限公司(美团网)成立于 2010 年 3 月	2012 年 8 月 10 日访谈市场部 PR 总监; 互联网二手资料	地理位置营销, 信息推送
	②指点无限科技有限公司成立于 2011 年 7 月	2012 年 8 月 10 日访谈总经理; 互联网二手资料收集	基于剩余时间、剩余座位数量动态定价
第二类: 外贸电子商务	③北京敦煌禾光信息技术有限公司(敦煌网)于 2004 年成立	2012 年 8 月 10 日访谈副总裁; 互联网二手资料	诚信担保的机制, 卖家管理部, 信用档案, 阳光计划
	④环球市场集团于 2000 年成立	2012 年 7 月 27 日访谈总经理; 互联网二手资料	GMC 八大供应商审核标准
第三类: 线上线下整合	⑤苏宁云商集团股份有限公司于 2013 年 2 月 19 日由苏宁电器更名	互联网二手资料收集	线上线下商品与用户资源共享
	⑥北京五百城电子商务有限公司(五百城)于 2011 年创立	2012 年 8 月 9 日访谈副总裁; 互联网二手资料	一城一网解决大电器最后一公里问题
第四类: 电子商生态系统	⑦阿里巴巴集团于 1999 年创立, 2012 年宣布推出淘宝等七大事业群, 2013 年购入新浪微博股份	2013 年 8 月 19 日访谈淘宝网总裁办主任; 互联网二手资料	广泛的资源整合, 第三方服务商入驻

### 3.3 体验差距与让渡顾客价值

有关网上购物与传统购物的关系问题是电子商务领域的研究热点<sup>[14]</sup>,已有的研究结论可以分为替代、促进、补充和独立四种关系<sup>[15]</sup>。苏宁云商在实体电器连锁业有着多年的经验,面对新的市场环境,苏宁以“旗舰店+互联网”相结合,实现线上线下融合发展的新商业模式,包括三个方面:一是28个事业部旗下所有商品实现线上线下两个平台共享;二是用户可网上下单线下自取;三是采取本地化核算方式,用户无论线上线下购物,消费都将计入本地,解决了线上线下在绩效考核方面可能存在的冲突问题。然而,往往线上企业整合线下业务以后,主要优势仍然在线上;线下企业整合线上业务以后,主要优势也仍然在线下。能否实现线上与线下的融合,主要取决于线上与线下体验差距缩短。五百城是一家从线上向线下整合的电子商务平台企业,其创始人认为顾客在电商平台购买电器,不仅运送过程容易损坏,而且会面临无人安装和维修的困境。五百城将C2C和B2C的优势结合起来,摒弃了其不足之处,形成了五百城的“一城一网”模式。

苏宁云商的价值链整合是在电子商务对传统卖场巨大冲击下进行的模式创新,而五百城则是发现现有模式存在问题而进行的主动创新。威廉姆森认为最优纵向一体化组织可以减少技术非效率和代理非效率的总和,纵向链条中进行交换的各方可以通过精心安排交易过程,使生产总成本和交易费用总和最小化。五百城从线上向线下整合,利用了线下商家的安装服务的技术优势和资源,提高了技术效率。为了规避代理效率的降低,五百城在与当地线下商家的契约中详尽地制定履约说明和报酬。合作中的纵向一体化组织必须在技术效率和代理效率间寻找一个均衡过程,从而通过价值链整合缩小线上线下的体验差距,实现顾客让渡价值最大化。基于案例分析提出研究命题:

命题3:线上与线下体验差距的减小,可以增加顾客让渡价值。

### 3.4 范围经济与价值捕获

阿里集团以及入驻该平台的第三方服务商在电子商务服务上各司其职,形成了一个完整的产业生态系统。社交生态系统方面,2013年阿里巴

巴集团购入新浪微博优先股,是电商生态体系向在线社交网络延伸的标志。微博是弱连接的社交平台,阿里集团推出来往则是强连接的移动好友互动平台。金融生态系统方面,阿里金融利用B2B、B2C、支付宝等平台上积累的信用数据及行为数据,引入网络数据模型和在线视频资信调查模式,向通常无法在传统金融渠道获得贷款的弱势群体发放小额贷款。物流生态系统方面,2013年阿里巴巴集团发起组建了“菜鸟网”,在全国范围内形成一套开放的社会化仓储设施网络。此外,通过入股高德地图,将高德拥有大量位置信息和数据与阿里拥有的商品商家和用户数据打通。信息服务方面,阿里软件充分利用互联网,基于SaaS模式以低成本的租赁方式为中小企业提供个性化软件服务。阿里云搜索与雅虎门户为用户获取信息传递提供便利,客户通过便捷搜索在众多的产品中选择,降低了商品搜寻成本。

电子商务生态系统内的各类企业的需求与供给信息,通过数据挖掘易于获取,据此可制订相应的竞争策略。此外电子商务生态系统的成员由于地理分散,可以整合各地区的优势资源,使得系统的经济范围更加扩大。如果一家企业为多种市场生产产品,那么他就属于多样化经营企业。大多数大型知名企业在某种程度上都进行多样化经营。通常,有效的多样化经营得益于以相关技术或市场为基础所产生的范围经济,范围经济是实行多样化经营的主要理由。范围经济可以建立在市场和技术因素上,也可以建立在通用管理理念而产生的管理协同效应上。总体而言,参与电子商务网络成员种类越多,相互连接越紧密,促进了平台生态系统的形成。平台生态的自组织性,使得系统中各类参与者的价值捕获能力得到提升。基于案例分析提出研究命题:

命题4:电子商务平台通过范围经济的实现,可以促进电商生态系统的价值捕获能力。

## 4 商业模式的演化

电子商务平台商业模式创新可以按照不同的阶段进行讨论<sup>[16]</sup>,按照引入期、成长期、调整期和成熟期进行划分。新技术进入市场可以带来新的需求,开辟新的市场,故在引入期商业模式创新一般是由

技术驱动。进入者只有通过主动创新,形成独特的商业模式才能进入现有的市场,而在位者则为了应对进入者或者潜在的进入者而选择被动或者主动的商业模式创新。在成长阶段的市场必须具备诚信的商业环境,否则优胜劣汰的生存法则以及交易成本增加会制约平台的发展,故市场驱动商业模式创新可用于成长期。现有的模式发展到一定阶段会出现瓶颈,由于价值链的整合可以实现平台战略的调整并创造新的发展空间,故价值链整合适用于调整期。众多的参与者进入平台带来了范围经济,但如果没有互利共生的生态机制则可能会现出恶性竞争和短期行为,故范围经济驱动适用于成熟期。

(1) 引入期: 技术驱动商业模式创新。推荐系统在电子商务平台中已获得广泛的应用,从而简化用户的购物路径,解决商品信息过载的问题<sup>[17]</sup>。商家应设计新的数据挖掘方法更好地辅助消费者的购买决策<sup>[18]</sup>。移动互联网与 LBS 等新兴技术的发展使得消费者行为从时间和空间两种维度被记录下来。这种新兴技术为平台进行精准营销提供的可能,此阶段以吸引商家入驻平台和提升销量为目的。

(2) 成长期: 市场驱动商业模式创新。技术驱动可以获得突发的优势,但长期而言市场机制

会产生优胜劣汰效果。在成长阶段不可避免的会出现一些良莠不齐的参与者加入,而这个阶段也是平台从野蛮生长向品牌声誉建立的过渡阶段。负面信息相较于正面评论更易于在网络中传播,严格的审核机制即是向市场发送信号,规避了柠檬市场的逆向选择问题。

(3) 调整期: 价值链驱动商业模式创新。实现业务系统的打通、线上线下合作方的数据共享是破解 O2O 问题的关键。由于产品需求依赖于消费者网络的扩散而变得不确定。为了减轻或消除渠道上下游成员由于决策的外部性所造成的双重边际化问题,国内外学者已经提出了相应的协调机制<sup>[19]</sup>。

(4) 成熟期: 范围经济驱动生态系统形成。可竞争市场理论有三个假设: 进入是免费的,进入时完全的,进入没有沉没成本。由于电子商务生态系统的进入壁垒几乎为零,有大量的第三方机构参与到电子商务生态系统中。范围经济效应存在促使平台对外开放,表现为 API 接口开放,鼓励第三方应用开发,为营销策略制定提供隐私经过处理的数据。营造互利共生的自组织生态系统是范围经济驱动的关键,否则即便是有着众多的参与者,但互相之间恶性竞争和短期行为将会破坏平台的生态系统。

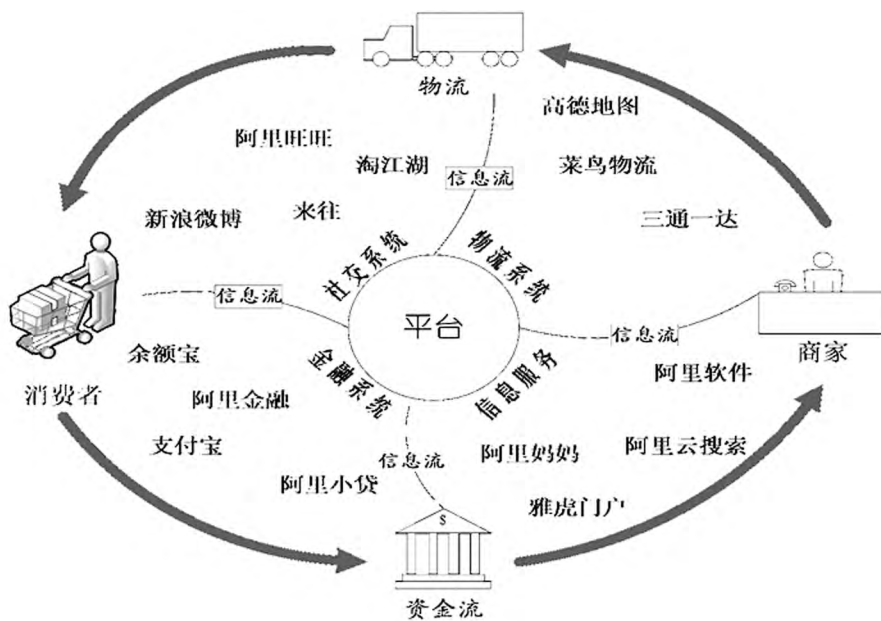


图1 阿里巴巴生态系统  
Figure 1 Alibaba ecosystem

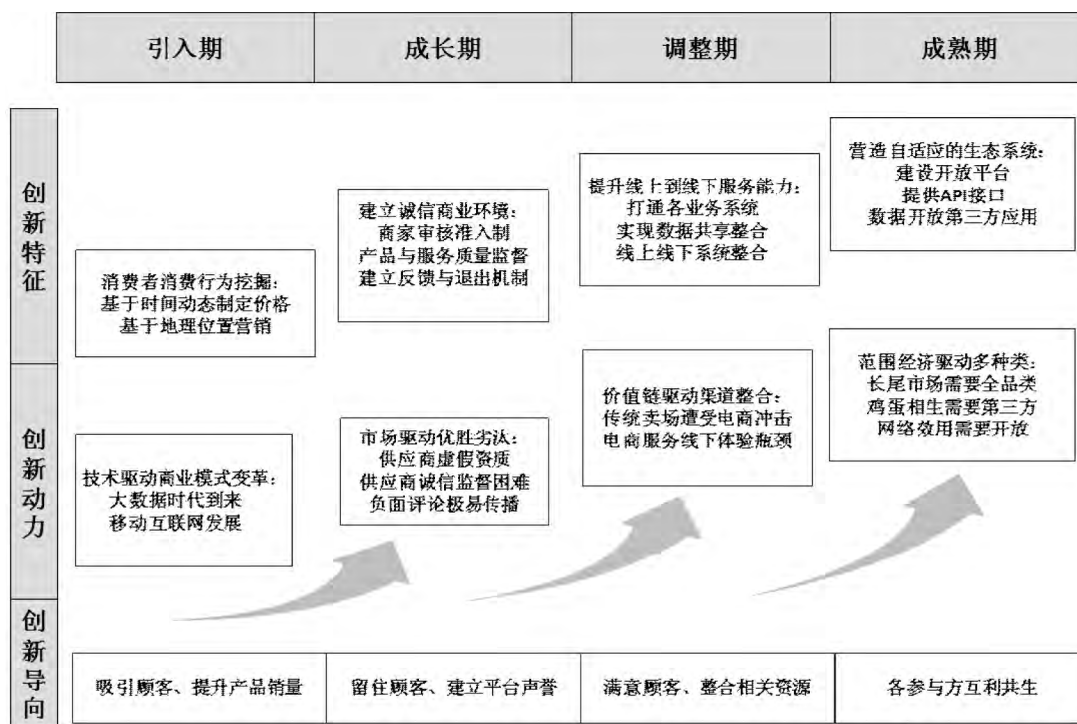


图 2 电子商务平台模式创新演变

Figure 2 Evolution of business mode innovation of the e-commerce platform

## 5 结论和展望

本研究基于商业模式创新与双边网络效应理论,以国内 7 家电子商务平台企业为研究对象,提出了“创新动因-驱动因素-创新效果”研究构想。通过多案例的研究不同类型企业在创新的动因、驱动因素与创新效果之间的关系,并讨论了电商平台的商业模式创新演变,深化了对大数据时代电子商务平台企业商业模式创新的理解。

第一,通过多案例研究,得到不同驱动因素下商业模式创新的结论。在技术驱动商业模式创新背景下,提高时间和空间上的服务精准性,可以增进顾客识别。在市场驱动商业模式创新背景下,可以加强顾客契合。在价值链驱动商业模式创新背景下,随着线上与线下体验差距的减小,可以增加让渡顾客价值。在范围经济驱动下的电子商务生态系统中,参与成员种类越多,相互连接越紧密,就越有利于电商生态系统的价值捕获能力提升。通过以上方式提高平台双边网络效应,实现了电商平台的商业模式创新。

第二,通过分阶段的探讨,对于处于商业模式

转型、商业模式创新的电子商务平台具有指导意义。在引入期,个性化推荐系统所代表的技术驱动是电子商务模式创新的关键;在成长期,优胜劣汰会凸显市场商业诚信的重要性,应关注市场驱动因素。在调整期,实现线上线下系统打通、数据共享成为价值链驱动模式创新的重点。在成熟期,营造互利共生的自组织生态系统是范围经济驱动商业模式创新的关键。

本研究基于案例研究方法,局限于已有电子商务平台模式创新的探讨。未来有待于构建网络经济学相关仿真模型,对本研究讨论的问题进行深化,包括:价值链整合中的契约构建对商业模式创新的影响,电子商务生态系统中成员网络关系构建与自组织行为对商业模式创新的影响等方面。

## 参考文献:

- [1] Lynch C. Big data: How do your data grow? [J]. Nature, 2008, 455(7209): 28-29.
- [2] Hui S K, Fader P S, Bradlow E T. Path data in marketing: An integrative framework and prospectus for model building [J]. Marketing Science, 2009, 28(2): 320-335.
- [3] Christensen C M, et al. Foundation for growth: How to identify and build disruptive new businesses [M]. Sloan Manage-

- ment Review ,2002 ,43( 3) : 20 - 30.
- [4] 王翔,李东,后土香. 商业模式结构耦合对企业绩效影响的实证研究[J]. 科研管理, 2015, 36(7): 96 - 104.  
Wang Xiang, Li Dong, Hou Shixiang. An empirical study of the effect of business model structural coupling on the firm performance[J]. Science Research Management, 2015, 36(7): 96 - 104.
- [5] Hamel G. Leading the revolution [M]. New York: Harvard business school press, 2000: 59 - 114.
- [6] 王敏, 银路. 技术推动型与市场拉动型新兴技术演化模式对比研究[J]. 科学学研究, 2008, 26(S1): 24 - 29.  
Wang Min, Yin Lu. Comparative analysis on the evolution pattern between technology - push emerging technology and market - push emerging technology [J]. Studies in Science of Science, 2008, 26(S1): 24 - 29.
- [7] 宋春光, 李长云. 基于顾客价值的商业模式系统构建——以移动通信技术为主要视角[J]. 中国软科学, 2013(7): 145 - 153.  
Song Chunguang, Li Changyun. Construction of the business model based on customer value: The mobile information technology perspective [J]. China Soft Science, 2013(7): 145 - 153.
- [8] 蔡宁, 杨闫柱. 企业集群竞争优势的演进: 从“聚集经济”到“创新网络”[J]. 科研管理, 2004, 25(4): 104 - 109.  
Cai Ning, Yang Shuanzhu. On the evolution of enterprise clusters' competition advantage [J]. Science Research Management, 2004, 25(4): 104 - 109.
- [9] Baden - Fuller C, Haefliger S. Business models and technological innovation [J]. Long Range Planning, 2013, 46: 419 - 426.
- [10] Pettigrew A. Longitudinal field research on change: Theory and practice [J]. Organization Science, 1990, 1(3): 267 - 292.
- [11] Eisenhardt, K. M. Build theories from case study research [J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532 - 550.
- [12] Marc B. Interview with Hal VARIAN chief economist at google [J]. communications & strategies, 2012, 88(4): 127 - 128.
- [13] 曲振涛, 周正, 周方召. 网络外部性下的电子商务平台竞争与规制[J]. 中国工业经济, 2010(4): 120 - 129.  
Qu Zhentao, Zhou Zheng, Zhou Fangzhao. E - business platform competition and regulation under network externalities [J]. China Industrial Economics, 2010(4): 120 - 129.
- [14] Welteveden J W J. Substitution or complementarity? How the internet changes city centre shopping [J]. Journal of Retailing and Consumer Services, 2007, 14(3): 192 - 207.
- [15] Mokhtarian P L. Telecommunications and travel: The case for complementarity [J]. Journal of Industrial Ecology, 2002, 6(2): 43 - 57.
- [16] 胡岗岚, 卢向华, 黄丽华. 电子商务生态系统及其演化路径[J]. 经济管理, 2009, 31(6): 110 - 116.  
Hu Ganglan, Lu Xianghua, Huang Lihua. An essay on e - business ecosystem and its evolutionary path [J]. Economic Management Journal, 2009, 31(6): 110 - 116.
- [17] 刘平峰, 聂规划, 陈冬林. 电子商务推荐系统研究综述[J]. 情报杂志, 2007(9): 46 - 50.  
Liu Pingfeng, Nie Guihua, Chen Donglin. A survey: Electronic commerce recommender systems [J]. Journal of Information, 2007(9): 46 - 50.
- [18] 杨铭, 祁巍, 闫相斌等. 在线商品评论的效用分析研究[J]. 管理科学学报, 2012, 15(5): 65 - 75.  
Yang Ming, Qi Wei, Yan Xiangbin, Li Yijun. Utility analysis for online product review [J]. Journal of Management Sciences in China, 2012, 15(5): 65 - 75.
- [19] 李娟, 黄培清, 骆建文. 基于讨价还价博弈下的供应链回购合同研究[J]. 管理工程学报, 2009(2): 55 - 59.  
Li Juan, Huang Peiqing, Luo Jianwen. Research on supply chain buyback contracts based on bargaining game [J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2009(2): 55 - 59.

### A case study of business model innovation and evolution of the e - commerce platform

Shao Peng, Hu Ping

( School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, Shaanxi, China)

**Abstract:** Based on the perspective of network effect and the theory of business model innovation, this paper constructs the research concept of “innovation factor - motivation factor - innovation effect” of the business model innovation of the e - commerce platform. Seven e - commerce companies are taken as research cases, and suggested the methods of customer identification, customer engagement, customer delivered value and e - commerce ecosystem improvement. Then suggestions on e - commerce model evolution are provided from four stages, namely technology - driven represented by personalized recommendation system, market - driven represented by business integrity, value chain driven represented by online and offline integrations, and economies of scope driven represented by self - organizing ecosystems are the key issues in business model innovation of e - commerce platform during evolution stages.

**Keywords:** e - commerce; business model; business model innovation; case study