

基于扎根理论的搜索引擎公司商业模式创新 机理及路径研究 ——以Google搜索为例

江剑锋

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2025年4月8日; 录用日期: 2025年4月21日; 发布日期: 2025年5月21日

摘 要

在互联网技术和信息技术日新月异的背景下, 信息服务行业竞争格局愈加复杂, 商业模式创新成为决定企业竞争优势的关键性要素。本文聚焦搜索引擎行业, 总结行业常见商业盈利模式, 并以Google作为典型案例, 列举其在搜索领域的商业模式创新行为, 根据案例资料进行扎根分析, 研究搜索引擎公司商业模式创新的机理及发展路径等问题。研究显示: 行业结构和制度环境构成了搜索引擎公司商业模式创新的外部环境, 核心经营层战略、技术洞见战略和市场定位战略形成了搜索引擎公司商业模式创新的内部战略基础, 财务绩效和用户价值通过绩效反馈反向调节搜索引擎公司的商业模式创新行为, 在线广告平台、广告联盟、软件生态等构筑了搜索引擎行业的商业生态系统。四者综合作用影响企业的商业模式创新。

关键词

商业模式创新, Google, 广告, 扎根理论, 机理

Research on the Mechanism and Pathways of Business Model Innovation for Search Engine Companies Based on Grounded Theory —A Case Study of Google Search

Jianfeng Jiang

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Apr. 8th, 2025; accepted: Apr. 21st, 2025; published: May 21st, 2025

文章引用: 江剑锋. 基于扎根理论的搜索引擎公司商业模式创新机理及路径研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(5): 1409-1419. DOI: 10.12677/eci.2025.1451420

Abstract

Against the backdrop of rapid advancements in internet and information technologies, the competitive landscape of the information services industry has grown increasingly complex, with business model innovation emerging as a critical determinant of corporate competitive advantage. This study focuses on the search engine industry, summarizing common business monetization models within the sector. Using Google as a representative case, it examines the company's innovative practices in search-related business models. Through grounded theory analysis of case data, the research investigates the mechanisms and evolutionary pathways of business model innovation among search engine companies. Key findings reveal: 1) External Environment: Industry structure and institutional factors shape the external conditions for business model innovation in search engine firms. 2) Strategic Foundations: Core operational strategies, technology vision strategies, and market positioning strategies form the internal strategic basis for innovation. 3) Feedback Mechanisms: Financial performance and user value create reverse-moderation effects on innovation behaviors through performance feedback loops. 4) Ecosystem Architecture: Key components including online advertising platforms, ad networks, and software ecosystems constitute the industry's commercial ecosystem. The study demonstrates how these four dimensions interact synergistically to drive business model innovation.

Keywords

Business Model Innovation, Google, Advertising, Grounded Theory, Mechanism

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

互联网规模的扩大和信息技术的革新使得网络所创造的信息内容迅速膨胀，人们对于信息检索和知识获取的需求愈发强烈，搜索引擎由此获得了显著的发展。在互联网发展的起步阶段，网络信息非常庞大且分散，出现了诸如 WebCrawler 和 Lycos 等一系列早期的搜索引擎。它们通过建立索引数据库、使用关键词匹配及网页排名等简单的信息技术，以帮助用户提高信息检索效率。Google 的出现引领搜索引擎的发展进入全新的阶段，通过创新性地引入 PageRank 算法，Google 极大优化了搜索引擎的搜索质量和搜索结果的准确性，改善用户的搜索体验。在行业浪潮下，Yahoo、百度、搜狐等搜索引擎公司也通过技术创新在搜索引擎领域占据了一定的市场。

然而，无论是搜索引擎企业或是其他互联网企业，除了技术创新之外，决定企业能否在行业立足的是其独特的商业模式，一个与行业契合且能够持续创新的商业模式是企业能长远发展的根本。因此，本文通过总结搜索引擎公司常见的商业模式，以商业模式创新为切入点探究 Google 长期占据搜索引擎行业领导者地位的原因，分析其商业模式创新行为，并基于扎根理论进一步探讨在机器学习、人工智能等先进技术持续发展的大背景下搜索引擎公司商业模式创新的内在机理及发展路径等问题。

2. 文献回顾

互联网科技的发展推动信息服务行业进入了全新的竞争环境，为强化企业核心竞争力，形成企业竞争优势，商业模式创新成为了关键性因素[1]。商业模式创新是以价值创造为核心的商业模式重构[2]，是

对企业传统经营模式完全的变革与挑战[3]。企业通过商业模式创新发掘了创造和获取价值的全新途径[4]，并可通过技术创新与商业模式创新并重显著放大创新效应[5]，对企业绩效产生积极影响[6]。目前已有大量学者针对商业模式创新的机理、影响因素及路径在数字技术行业[7]、绿色食品行业[8]、电商行业[9][10]、文化行业[11]及软件业[12]等行业展开研究，但对于细分市场的商业模式创新行为研究较少。此外，目前针对搜索引擎行业的相关研究主要集中在不同搜索引擎平台的策略行为及作用机理[13]，结合互联网技术分析各平台营销策略[14]，针对商业模式的相关研究较为缺乏。因此本文聚焦搜索引擎行业，以行业典型企业为案例，借助扎根理论探究其商业模式创新机理和路径，为相关产业发展提供参考。

3. 搜索引擎公司商业模式

3.1. 常见的搜索引擎公司商业模式

3.1.1. 搜索技术提供模式

搜索技术提供模式是大多数搜索引擎公司早期采用的商业模式[15]。在这种商业模式下，搜索引擎公司侧重于搜索技术的研发和服务，仅依靠技术本身为其他企业提供搜索相关的解决方案，如搜索技术授权使用、提供搜索技术咨询与定制开发、建立和维护数据索引等，并从中收取技术服务费，不直接与终端用户接触。

Google在发展初期的盈利主要来自于搜索技术授权获取的技术许可费用，通过将搜索技术授权给Yahoo、美国在线(AOL)、Netscape 和美国能源部等企业和政府部门，依据网站搜索次数收取技术使用费。Google 早期依靠这种模式极大推广了其搜索技术和服务，并为其品牌认可度及用户基础的增长做出重要的贡献。然而此种模式对于被授权企业的依赖程度较大且受互联网行业变动影响程度较大，Google 逐渐转向独立为用户提供搜索门户，主要依赖广告收入盈利的模式。

3.1.2. 搜索服务提供模式

搜索服务提供模式是当前搜索引擎行业主流的一种商业模式。这种模式下搜索引擎公司为用户免费提供搜索服务，将搜索门户网站打造成广告商与用户之间的桥梁，主要依靠广告盈利。这种模式通过提供免费的信息搜索服务，使用户可以在搜索引擎上输入关键字以获取相关搜索结果，吸引了大量的用户流量。同时，通过在关键词搜索结果页面上展示相关广告内容，吸引广告商以不同的方式进行广告投放。

针对如何合理利用广告获取盈利这一问题 Google、百度和 Yahoo 等搜索引擎公司给出了多种解答。Google 最早推出了一种基于关键词的广告模式，这种模式的基本原理是：广告商根据所要推广的产品、服务或目标受众，选取一系列相关的关键词，这些关键词与用户搜索查询的信息有关，当用户输入信息时，相关的广告即会在搜索结果页面上显示出来。在 Google 关键词广告模式的基础上，百度首创了竞价排名模式，这是一种按照特定竞价规则推行关键词广告获取盈利的模式。该模式下搜索引擎公司根据广告商对于索引库中关键词竞价的不同，将其广告链接以不同的次序在搜索页中显示。此外，还包括 Yahoo 提出的针对指定地区内用户的区域性广告模式等。

3.1.3. 软件生态吸引流量模式

搜索引擎公司利用旗下其他互联网应用吸引网络用户的方式称为软件生态吸引流量模式或者软件生态系统模式。这种商业模式旨在通过在不同的互联网领域提供多样化的产品和服务，从而打造用户基础和品牌知名度以获取营收和利润。这些互联网软件大多提供免费的基础服务，包括电子邮件、社交媒体、云存储、音乐和视频媒体等，如 Google 的 Gmail、Youtube、Chrome 浏览器。Google、百度等公司通过这种交叉推广和用户引流的方式，成功地将用户从个别产品引导到其软件生态系统内的其他产品中，极大增强了用户的粘性。

3.1.4. 增值服务收费模式

免费提供搜索服务，而增值服务收费的商业模式是搜索引擎公司实现多元化收入的来源。在这一模式下，公司将少数特定的用户群体当作潜在客户，为这些用户提供一些高级或定制化的服务，并通过订阅模式向他们收取服务费用。增值服务收费模式不仅使得搜索引擎公司的盈利模式更加稳定和可持续，拥有更多的资金和资源，也能使用户获得更丰富、更高级的体验。

3.2. Google 的商业模式创新

技术洞见是 Google 商业模式创新的基础，也是 Google 独特竞争优势的来源。所谓技术洞见，是指基于对技术和创新的深刻理解而拥有的对于技术发展趋势及其应用前景的洞察力，通过利用创新方式应用前沿科技，从而达到产品生产成本的显著降低或产品性能的大幅提升，以创造产品的核心竞争力。在互联网科技发展日新月异的背景下，Google 将技术洞见作为企业战略的基础，构建了一个“不对称的商业模式”(见图 1)：即企业组织不直接将用户货币化，而是基于免费的搜索引擎将用户所提供的数据与技术相结合，通过让关键客户付费以维持企业的核心资产，如结合用户数据和搜索技术算法并将其出售给广告商。同时，Google 在搜索引擎广告领域创新性地提出了 AdWords 和 AdSense 两种模式，两者结合塑造并维持了 Google 在搜索引擎行业的长期领导者地位。

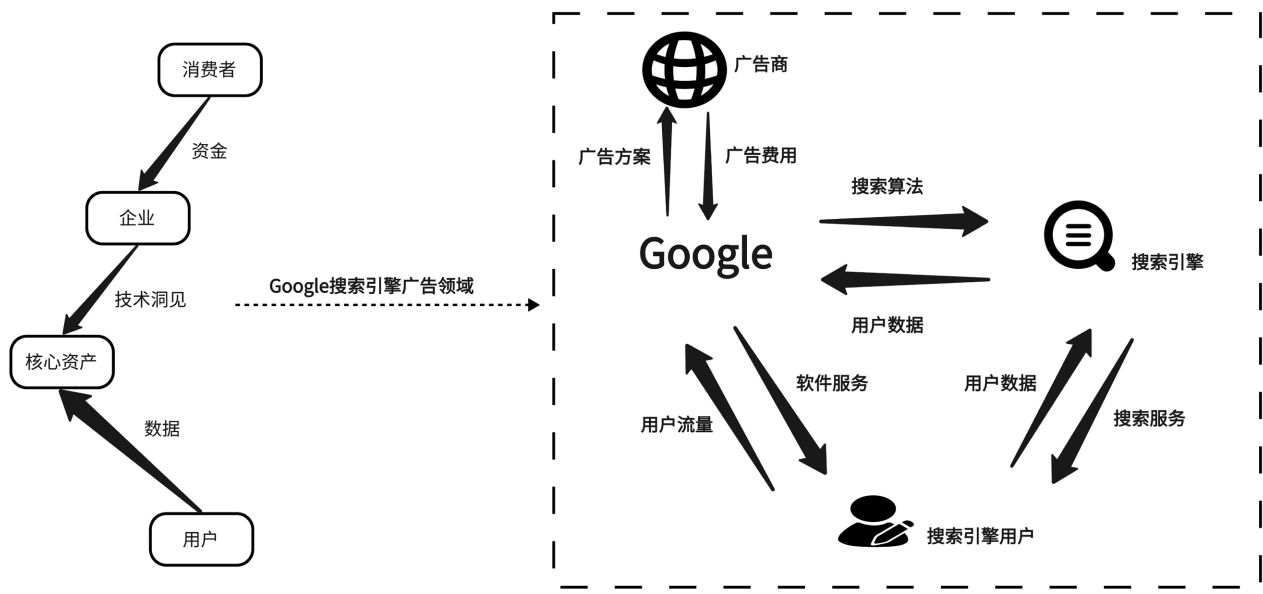


Figure 1. Google’s asymmetric business model
图 1. Google 的不对称商业模式

3.2.1. AdWords——在线广告平台

AdWords (现 Google Ads)是 Google 在原关键词广告模式上的创新，它综合了竞价机制和点击付费机制，并创造了一个广告投放的全过程管理平台(见图 2)，帮助广告商将高质量广告展示给潜在用户，以帮助广告商控制广告预算，提升用户搜索体验。AdWords 秉承了 Google “内容对用户有用”的服务理念，凭借其灵活性及强大的广告效果追踪功能成为许多企业和广告商首选的在线广告平台。AdWords 特殊的技术洞见为：在为广告排序时，以广告信息对用户的机制作为标准，而不是看广告商所付出的广告费。所有在 AdWords 平台上呈现的广告以及其显示次序取决于其网页评级，而 Google 对广告的网页评级受到出价、广告质量、广告素材资源、广告情景等多项因素影响，以保证客观公正性，进而获取用户信任，

为用户提供有用的信息。此外，AdWords 应用了一种基于 CPC (每次点击成本) 的广告计费模式，根据用户的点击次数和广告商对关键词出价的乘积收取广告费，并且该模式高度灵活，广告商可在广告展示的过程中随时更改出价。

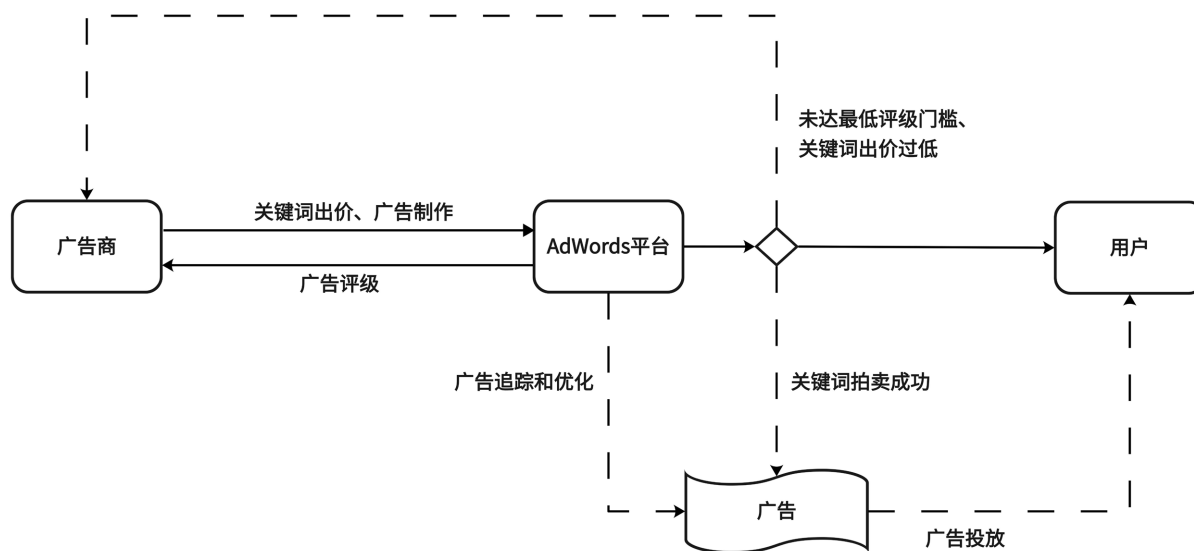


Figure 2. AdWords end-to-end management process

图 2. AdWords 全过程管理流程

3.2.2. AdSense——广告联盟计划

AdSense 是 Google 所推出的一种搜索引擎网站联盟模式，以合作者的形式吸引一切网站所有者加盟。所有通过 AdSense 审核的网站所有者可以将 Google Ads 平台上的广告展示在自己的网站上，并从用户广告点击带来的收入中获取一定比例的抽成。AdSense 的技术洞见为：为广告商和各网站所有者搭建了一个双赢的平台，把网络变成了一个巨大的 Google 广告牌。相比于传统广告模式，AdSense 为网站所有者提供了一个免费、简便的广告盈利方式，网站所有者只需要在网站上安装一段广告代码，并使用 AdSense 平台进行广告的设置和监控，无需自己处理广告的销售、投放和财务等复杂流程。此外，AdSense 拥有着丰富的广告库存，并使用先进的广告匹配算法和自动化广告管理工具，能够更好地优化网站所有者的广告收入。

4. 研究设计

4.1. 研究方法

扎根理论研究方法最初是由 Glaser 和 Strauss (1967) 提出，是一种归纳性理论，也是质性研究的代表性方法 (Parry, 1998)。扎根理论研究通过针对某一现象，系统地收集和分析资料，并从所搜集资料中总结经验，抽象出新的概念和范畴，其研究结果是对现实的理论呈现。扎根理论主要包括开放式编码、主轴编码和选择性编码三个步骤，基于编码结果识别各范畴的区别和联系，进而在理论饱和状态下构建研究模型。

4.2. 研究对象选择及资料来源

针对搜索引擎行业规模相对较小的特点，本文选取行业标杆 Google 公司作为研究对象 [16]，了解其基于技术洞见进行商业模式创新，利用 AdWords 和 AdSense 两大产品占据行业领先地位的发展历程，并

对人工智能等先进技术飞速发展背景下搜索引擎企业商业模式创新发展路径进行研究。

本文在对资料数据进行整理和分析的基础上,利用 Nvivo12 plus 软件对 Google 案例进行研究。数据来源主要包括:知网期刊论文、ScienceDirect、新闻媒体报道、搜索引擎行业报告、企业公开资料、微信公众号等。

4.3. 资料编码及分析

4.3.1. 开放性编码

开放性编码是指运用开放式思维整理分析大量资料和数据,对不同资料进行分解和凝练,在此基础上界定概念和定义范畴。开放式编码过程包括贴标签、概念化和范畴化三个步骤,即首先为收集到的资料中的每一个现象贴上标签,并将标签概念化,再将相似度较高的概念聚类为一个范畴。经过开放性编码得到 127 个标签、36 个概念以及 11 个范畴,编码结果如表 1 所示。

Table 1. Open coding process of Google case study (Partial)

表 1. Google 案例开放式编码过程(部分)

Google 案例资料	贴标签	概念化	范畴化
……a1. 虽然搜索引擎在整个 1990 年代得到了发展,但真正的商业突破出现在 Google (最初称为 BackRub)在游戏中出现较晚但仍占据主导地位时。a2. 到 1980 年代末和 1990 年代初,互联网服务提供商已经起飞。其中包括像 AOL 这样的公司; Netscape 将代表第一个主要的 Internet 参与者,它统治了浏览器市场,最终成为了互联网的商业现象级应用。a3. 早期搜索引擎行业起步时,存在一些具有先发优势的搜索引擎公司,如 Yahoo、Altavista 和 Lycos 等。新的搜索引擎公司如 Excite、Ask Jeeves 和 Inktomi 等进入市场,推出了各自的创新和改进。这种竞争促使行业向多元化方向发展……	a1 搜索行业早期发展状况 a2 AOL、微软等主要竞争对手 a3 多元化的竞争状况	A1 行业发展(a1) A2 竞争格局(a2, a3)	行业结构
……a7. 谷歌一直致力于提供高质量、准确、快速和个性化的搜索结果。a8. 谷歌的企业战略立足于搜索,对搜索的预期是搜索最终将不仅仅是搜索网页,而是个人的电子邮件、音乐和关注的话题等信息,成为专属的个人搜索。a9. 谷歌以全球化为目标,将其产品和服务推向全球市场。a10. 通过这种多元化的产品组合,谷歌能够在不同的市场和领域发展,并减少对单一产品的依赖……	a7 提供高质量搜索体验 a8 扩大搜索领域涵盖范围 a9 产品服务推向全球 a10 多元化产品组合	A6 搜索战略(a7, a8) A7 全球化战略(a9) A8 多元化战略(a10)	核心企业战略
……a18. 谷歌的技术驱动在于解决产品服务和市场难题,或者解决技术演进过程中的重大难题。a19. 技术前沿的追寻者谷歌是第一家把人工智能 AI 作为战略核心的公司。a20. 即使在疫情大幅度影响收入的情况下,仍然没有阻挡住谷歌对 AI 技术生态的痴迷和云服务生态的构建。a21. 不仅如此,在为创新所做的资源配置上,坚持 70/20/10 的原则,即 70%的资源配置给核心业务,20%分配给新兴业务,剩下的 10%投在全新产品上……	a18 技术驱动产品和服务创新 a19 人工智能战略优先地位 a20 对技术的热情 a21 70/20/10 创新原则	A9 技术驱动战略(a18, a20) A10 人工智能优先战略(a19) A11 创新驱动战略(a21)	技术洞见

续表

……a31. 当用户利用某一关键词进行检索, 在检索结果页面会出现与该关键词相关的广告内容。

a32. AdWords 的运作模式就好像一场世界级拍卖会, 瞄准想要购买的关键词, 出一个觉得合适的

价格。a33. 点击数收费(Pay Per Click, PPC)就是一种按点击数付费的广告形式, 是指搜寻引擎的付费竞价排名广告推广形式。a34. 预期点击率、广告相关性和着陆页体验, 这三者构成了关键字的“质量得分”, 而质量得分将影响我们关键词的排名和实际出价……

a31 广告与关键词相关

a32 拍卖关键词

a33 按照用户点击数付出广告费

a34 广告评分取决于质量、出价、相关度等因素

A22 关键词定向

A23 广告拍卖

A24 点击付费

A25 广告排名

在线广告平台

……

……

……

……

(注: 以上为案例中的部分编码信息, 仅供参考)

(共计 127 个标签)

(共计 36 个概念)

(共计 11 个范畴)

4.3.2. 主轴性编码

主轴性编码是在开放性编码的基础上对编码结果进一步进行聚类组合, 分析各范畴之间的联结关系, 进而对其重新编码, 构建完整的概念模型。本文通过梳理开放性编码得出的各范畴之间的逻辑关系, 将 11 个初始范畴归类成 4 个不同层面的主范畴: 外部动因、企业战略、经营绩效、商业生态系统, 如表 2 所示。

Table 2. Axial coding of Google case study

表 2. Google 案例主轴性编码

编号	主范畴	副范畴	概念
1	外部动因	行业结构	行业发展、竞争格局
		制度环境	政策行为、技术发展水平、经济全球化
2	企业战略	核心企业战略	搜索战略、全球化战略、多元化战略
		技术洞见	技术驱动战略、人工智能优先战略、创新驱动战略
		市场定位	市场细分、市场区域
3	经营绩效	财务绩效	资产负债率、市场占有率、销售收入、利润
		用户价值	用户体验、用户需求、用户满意度、用户关系
4	商业生态系统	在线广告平台	广告拍卖、关键词定向、点击付费、广告排名
		广告联盟计划	广告匹配、广告样式和布局、数据驱动优化、收益分成、合作关系
		软件生态系统	平台生态系统、广告推广、流量引导
		增值服务	订阅模式、企业解决方案、垂直领域专业服务

4.3.3. 选择性编码

基于主轴性编码结果分析各主范畴之间的内在联系, 识别具有典型特征的核心范畴, 并以此为基础构建分析框架。本文通过对各范畴之间的逻辑关系进行梳理和分析, 得到四个核心范畴: 外部动因、企业战略、经营绩效和商业生态系统。各范畴的故事线如下(见图 3):

(1) 外部动因核心范畴

商业模式创新很大程度上会受到行业结构及制度环境等外部动因的影响。从行业结构来看, 互联网技术仍然处于迅速发展时期, 云计算、人工智能、机器学习等新兴技术层出不穷, 带给人们更丰富的信息内容, 搜索引擎行业作为信息服务行业的细分未来仍有巨大发展空间。此外, 行业结构决定了市场中竞争对手的数量、规模和实力, 塑造行业独特的竞争格局。激烈的行业竞争环境可以驱动企业通过商业

模式的创新来形成企业核心竞争力，从而拉开与竞争对手差距，形成竞争优势。如 Google 通过免费的盈利创新模式和特殊关键词广告模式占据搜索引擎市场超过 80% 的份额。从制度环境来看，“十四五”规划提出新一代信息服务行业是国家战略性新兴产业的核心产业，会得到各类政策的有力扶持。良好的政策环境能够给企业创新带来极大便利，如构建良好的知识产权保护机制、创新活动监管机制、数据隐私和安全保护机制等。

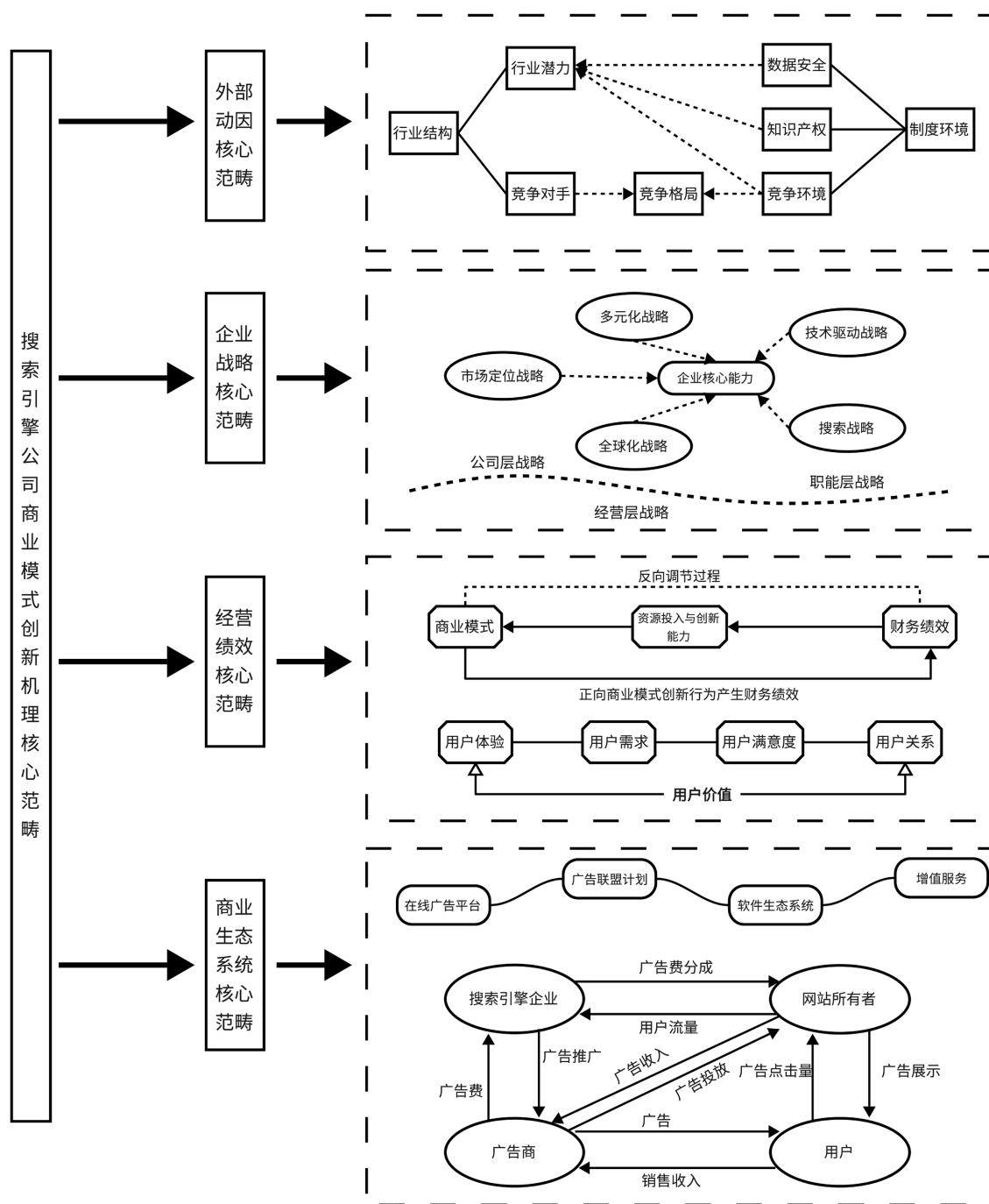


Figure 3. Paradigm model of business model innovation mechanism for search engine companies

图 3. 搜索引擎公司商业模式创新机理典范模型

(2) 企业战略核心范畴

企业战略是驱动企业商业模式创新的内部因素，构成企业资源和能力的基础。企业需要对行业发展趋势有着清晰的认知，准确识别企业内外部的机会和威胁，并制定相应的战略推动企业进行商业模式创新或重构，以提高企业动态能力、缩减成本、提高资源利用效率，增强企业外部性，从而帮助企业抓住发展机遇或规避重大风险。对搜索引擎行业来说，首先，市场定位及差异化战略对企业商业模式的影响至关重要。如早期部分搜索引擎企业采用技术提供商业模式，将市场定位为各大门户网站，仅为他们提供技术；而如今更多搜索引擎企业采用服务提供商业模式，直接为用户提供搜索服务，从而拥有更大盈利空间；市场定位为高端客户的公司，为了满足客户个性化的需求则需要开展更多的创新。其次，经营层面的战略也会改变企业的商业模式。如对搜索引擎企业来说，国际化和全球扩张战略是最重要的战略方向，此时在企业所提供的服务中就需要考虑到不同国家和地区市场的需求和特点，还需要解决语言、文化及政策差异，需要进行相应的商业模式创新；多元化战略可为企业商业模式创新行为创造更有利条件。Google 通过多元化战略为用户拓展了其增值服务，扩大了其广告业务的覆盖范围和广告渠道，进入硬件领域实现了软件和硬件的有效结合，为用户提供了一个整体的生态系统，在更多领域创造了商业模式创新的机会。最后，技术洞见战略为企业商业模式创新提供完备的技术支持。互联网的普及及信息技术的革新在为提供便利的同时也催生出客户更丰富多变的需求。为即时响应用户个性化需求，企业必须重视技术创新，以生产更多差异化产品或提供更多个性化、定制化服务。如 Google 搜索引擎算法及广告定价模型的持续优化和创新；紧随 ChatGPT 和 NewBing 推出人工智能机器人 Bard 和 Magi 等。

(3) 经营绩效核心范畴

经营绩效通过结果导向提供反馈进而影响企业的商业模式创新行为。从财务绩效来看，财务绩效确定了企业的收入结构及成本结构，反映了企业的资源投入和创新能力。搜索引擎企业为了获取竞争优势、抢占市场份额，必须针对原有盈利模式和成本结构进行创新，从而拓展收入来源和途径，减少企业资源消耗并提高生产效率。如 Google 根据对移动搜索广告投资收益的分析调整商业模式，使得 AdSense 提供的广告更好地适应各移动设备，提供更好的移动体验和广告投放机制，从而保持在移动搜索市场的领先地位。从用户价值来看，在服务主导的信息时代下，用户价值是驱动企业商业模式创新的核心动力之一。用户价值对搜索引擎行业的重要性在信息服务领域占据前列，其在一定程度上决定了搜索引擎的市场份额。用户的需求反馈是搜索引擎企业进行商业模式创新的重要依据，它能帮助企业改进搜索算法、增加个性化推荐、优化广告投放等，进而提升用户搜索体验，实现用户搜索引擎企业间的双向促进。此外，用户满意度和口碑传播对搜索引擎企业的商业模式创新也具有积极影响，有助于帮助企业吸引更多用户和广告客户，进一步扩大其市场份额。

(4) 商业生态系统核心范畴

构建商业生态系统可以帮助企业编织价值网络，从而放大其商业模式创新产生的效益。在商业生态系统中，搜索引擎公司可以与内容提供商、广告客户、技术供应商和其他相关企业建立合作伙伴关系，共同推动商业模式创新，形成双赢或多赢的局面；通过构建数据共享和开放平台帮助企业获取更多的数据资源和技术支持，根据更全面和准确的用户行为数据为用户提供个性化服务，并吸引网站开发者与创新者参与，开拓创新思路；强化用户的参与与共创，通过反馈、评价和参与产品测试等方式，与搜索引擎企业进行互动和合作，共同改进搜索服务和商业模式。如 Google 建立的 AdWords 在线广告平台及 AdSense 广告联盟计划两种商业广告模式，为广告商、用户、各网站所有者多主体创造了一个创新商业生态系统，在 Google 所创造的开放式环境下，各主体协同创新，推动商业生态系统不断演化，在各主体持续的互动中实现广告商用户流量上涨、用户搜索体验提升、网站所有者增加广告收入、Google 获取盈利的多赢局面，进而实现该商业生态系统的可持续发展。此外，Google 还基于多元化战略建立了内部软件

生态系统，通过其它互联网软件和应用吸引用户流量，强化用户的品牌依赖性。

4.3.4. 理论饱和度检验

扎根理论饱和度检验需要对案例资料重复进行编码和聚类，直至概念和范畴出现饱和。本文追加收集了 2023 年来与 Google 相关的网络资料，重新编码后没有出现新的概念和范畴，因此认为本案例研究理论达到饱和。

5. 结论与启示

本文聚焦软件信息服务行业的细分——搜索引擎行业，总结该行业常见的商业模式，并以 Google 为典型案例，列举其在搜索领域的商业模式创新行为，并基于扎根理论对所搜集的 Google 案例资料进行三级编码，最终得出搜索引擎公司商业模式创新的理论模型。回顾案例研究过程，针对搜索引擎公司商业模式创新路径给出如下启示：

(1) 行业结构和制度环境构成了搜索引擎公司商业模式创新的外部环境。互联网和信息技术的快速发展给搜索引擎行业带来了巨大的发展空间，同时也造就了行业内激烈的竞争环境；良好的制度环境为企业创新提供了支持和保护，但也同样加剧了行业内的竞争局势。搜索引擎企业需要充分识别行业内外部的机会与巍峨，调整和优化商业模式以适应日益剧烈的竞争环境，并抓住政策机遇，持续强化企业的创新能力和竞争优势。

(2) 核心经营层战略、技术洞见战略和市场定位战略形成了搜索引擎公司商业模式创新的内部战略基础。一方面，技术革新使软件信息领域发生了翻天覆地的变化，在机器学习和人工智能技术飞速发展下搜索引擎行业引来了产业革命。AI 搜索引擎相比传统搜索引擎展现出巨大的优势，微软旗下的 ChatGPT 推出 3 个月就突破了一亿的用户月活跃量，同时微软还基于原有 Bing 搜索引擎推出 NewBingAI 问答机器人，企图借助先发优势占据市场。这对传统搜索引擎公司带来了强烈的冲击，即使是行业领先者 Google 也感受到了危机，加速研发和推出自己的 AI 搜索机器人。其他传统搜索引擎企业也需要重视技术驱动战略，通过技术创新跟上行业发展潮流，推出新的产品与服务。另一方面，企业需要有明确的定位战略和经营战略，针对不同的目标客户市场调整商业模式，利用国际扩张或多元发展的经营战略为企业创新创造更好的资源基础，进而形成企业独特的核心竞争力。

(3) 财务绩效和用户价值通过绩效反馈反向调节搜索引擎公司的商业模式创新行为。企业可根据财务绩效调整盈利模式和成本结构，改善企业的创新能力和资源投入能力，从而拓展收入来源及途径，减少企业资源损耗；利用用户价值反馈优化商业模式，推出更多多样化和个性化的产品和服务，挖掘客户的潜在需求，提升用户的搜索体验，进而实现用户和搜索引擎企业间的双向促进。

(4) 在线广告平台、广告联盟、软件生态等构筑了搜索引擎行业的商业生态系统。在商业生态系统内搜索引擎企业可以通过合作、加盟等形式共同推动商业模式创新，开拓创新的发展路径。在开放的创新环境下，创新要素在用户、企业、广告商和网站所有者多系统主体间流动和共享，促进各主体协同创新，进而形成多赢局面。搜索引擎公司可基于免费的搜索服务构建价值共创网络，加深与广告商、网站所有者、甚至是竞争对手之间的合作关系，鼓励用户积极参与合作，从而放大企业的创新效应，实现企业可持续发展。

参考文献

- [1] 魏泽龙, 宋茜, 权一鸣. 开放学习与商业模式创新: 竞争环境的调节作用[J]. 管理评论, 2017, 29(12): 27-38.
- [2] Colombo, F. (1970) Reviewing the Cultural Industry: From Creative Industries to Digital Platforms. *Communication & Society*, 31, 135-146. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.135-145>

-
- [3] 马蓝. 资源拼凑、二元创新能力与企业商业模式创新的关系研究[J]. 科技管理研究, 2019, 39(16): 18-26.
- [4] 刘贵文, 李凯健, 张应珍, 郭攀. 技术变革背景下在位企业资源基础与商业模式创新: 二元动态能力的中介作用[J]. 管理评论, 2019, 31(7): 252-263.
- [5] 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.
- [6] 江积海, 张烁亮. 平台型商业模式创新中价值创造的属性动因及其作用机理[J]. 中国科技论坛, 2015(7): 154-160.
- [7] 董杰, 王士勇. 数字技术与企业商业模式创新关系实证分析——资源拼凑与跨界搜索有调节的中介作用[J]. 商业经济研究, 2023(11): 141-145.
- [8] 杨玲, 李菊强, 贾美柱. 绿色食品企业商业模式创新助力企业经济高质量发展——评《基于大数据的绿色食品企业商业模式创新研究》[J]. 食品安全质量检测学报, 2023, 14(10): 310.
- [9] 田剑, 董颖. 基于扎根理论的新零售企业商业模式创新演化机制研究——以盒马为例[J]. 管理案例研究与评论, 2020, 13(6): 688-699.
- [10] 蔡小东, 薛晓芳, 张建军. “新零售”背景下基于扎根理论的商业模式创新路径研究——以京东商城为例[J]. 商业经济研究, 2019(7): 59-62.
- [11] 张振鹏. 基于扎根理论的文化企业商业模式创新机理研究[J]. 理论学刊, 2022(4): 109-116.
- [12] 张新香. 商业模式创新驱动技术创新的实现机理研究——基于软件业的多案例扎根分析[J]. 科学学研究, 2015, 33(4): 616-626.
- [13] 蔡祖国, 李世杰. 搜索引擎平台策略性行为: 作用机理与福利效应——以品牌关键词检索为例[J/OL]. 南开管理评论, 1-31[2025-04-04]. <https://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTotat-LKGP20240401002.htm>
- [14] 王新露. 移动互联网背景下国内搜索引擎市场现状与营销策略探讨[J]. 商业经济研究, 2024(5): 135-138.
- [15] 刘建刚, 张美娟, 陈昌杰, 赵玲玲. 互联网平台企业商业模式创新影响因素研究——基于扎根理论的滴滴出行案例分析[J]. 中国科技论坛, 2017(6): 185-192.
- [16] 王知津, 潘颖. 中文搜索引擎商业模式比较: 以百度和谷歌为例[J]. 图书馆工作与研究, 2012(11): 4-11.