

# 电商平台商业模式跨界颠覆式创新研究

## ——以亚马逊发展路径为例

陈思淇

扬州大学商学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2025年11月12日; 录用日期: 2025年11月25日; 发布日期: 2025年12月22日

### 摘要

为探究电商平台商业模式跨界颠覆式创新的实现路径, 本文以亚马逊为典型案例, 结合颠覆式创新理论与商业画布模型, 系统分析其发展历程。亚马逊从线上图书零售起步, 历经探索期验证线上零售模式并构建基础框架、追赶期通过技术赋能拓展至云计算等领域、颠覆期依托生态整合升维为商业基础设施三个阶段, 逐步完成跨界跨越。研究发现, 电商平台跨界颠覆式创新遵循“垂直深耕-生态构建”规律, 核心驱动力为数据智能与用户运营双协同, 最终可从交易平台升维为开放式商业基础设施。本文研究可为数字时代企业突破业务边界、实现创新发展提供参考。

### 关键词

电商平台, 商业模式, 跨界颠覆式创新, 亚马逊, 数据智能

# Research on Cross-Border Disruptive Innovation of E-Commerce Platform Business Models

## —Taking Amazon's Development Path as an Example

Siqi Chen

School of Business, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: November 12, 2025; accepted: November 25, 2025; published: December 22, 2025

### Abstract

To explore the implementation path of cross-border disruptive innovation in the business models

of e-commerce platforms, this study takes Amazon as a typical case and systematically analyzes its development process by combining disruptive innovation theory and the Business Model Canvas model. Starting from online book retail, Amazon has gone through three stages: the exploration stage of verifying the online retail model and building the basic framework, the catch-up stage of expanding into cloud computing and other fields through technological empowerment, and the disruption stage of upgrading into commercial infrastructure relying on ecological integration, thus gradually achieving cross-border leapfrogging. The research finds that cross-border disruptive innovation of e-commerce platforms follows the law of “vertical deep cultivation-ecological construction”, with the core driving force being the dual synergy of data intelligence and user operations. Eventually, such platforms can upgrade from trading platforms to open commercial infrastructure. This study provides reference for enterprises in the digital era to break through business boundaries and achieve innovative development.

## Keywords

E-Commerce Platforms, Business Models, Cross-Border Disruptive Innovation, Amazon, Data Intelligence

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

在数字经济蓬勃发展与创新驱动战略深入实施的时代背景下，商业模式的跨界颠覆式创新已成为企业突破增长瓶颈、重塑行业格局的核心引擎。电商产业作为数字经济的核心载体，历经数十年发展已从单一交易渠道演进为多元生态系统，而商业模式的跨界颠覆式创新正是龙头电商企业持续领跑的核心密码。

亚马逊作为全球电商行业的标杆企业，其发展路径极具研究价值——从线上图书零售起步，逐步拓展至全品类电商、云计算、人工智能等多个领域，完成了从垂直平台到综合性商业基础设施的跨界跨越，完整呈现了颠覆式创新的演进逻辑。基于此，本文以亚马逊为案例，系统剖析电商平台跨界颠覆式创新的阶段特征与实现路径，旨在提炼可复制和可推广的经验启示，为数字时代企业突破业务边界、构建核心竞争力提供理论参考与实践借鉴。

## 2. 概念界定与理论基础

### 2.1. 概念界定

#### 2.1.1. 商业模式

商业模式的核心内涵是企业围绕价值构建的完整运营逻辑体系，其本质在于明确企业如何系统性地实现创造价值、传递价值并最终获取价值的闭环机制[1]。它并非仅指单一的盈利策略或某个独立业务环节，而是涵盖多个关键要素并形成有机整体的系统结构，具体包括：价值主张，即精准对接用户核心需求，明确企业所提供的独特价值以解决用户关键痛点；关键资源与能力，指支撑价值实现所必需的核心资源，例如技术、渠道、品牌等，以及企业有效运用这些资源的能力；核心业务活动，则是为交付价值所开展的关键运营行为，包括生产、研发、营销等一系列环节；盈利模式，作为将所创造价值转化为企业收益的具体方式。这些要素之间相互联动、彼此支撑，共同决定了企业价值创造的效率与运营的稳定性。

与此同时，商业模式还需清晰界定用户价值与企业收益之间的平衡关系。其涵盖范畴远大于仅聚焦“如何赚钱”的盈利模式。盈利模式只是商业模式的组成部分之一，而商业模式更侧重于回答企业“为何能持续赚钱”的底层逻辑。此外，商业模式具有动态适配特性，需要根据市场需求变化、技术革新等外部环境持续调整与优化，从而为企业战略的落地提供可执行的运营框架，并成为支撑企业实现可持续发展的核心基础。

### 2.1.2. 颠覆式创新

基于 Joseph Alois Schumpeter 的“创造性破坏”思想，1997 年，哈佛大学教授 Clayton Christensen 在其著作中首次提出，“颠覆式创新”概念是指企业以低端或新兴市场入局，随后在产品、服务、流程和商业模式方面进行持续改进，最终满足客户需求，跻身并占据主流市场的创新过程。

这种创新模式反映了后发企业实现技术与商业模式颠覆、变革主流市场格局的演进路径。该路径呈现出三个鲜明的特点：首先，在市场入口的选择上通常聚焦于低端或新兴细分领域，表现出明显的非竞争性；其次，在发展初期采取成本领先策略，以低调姿态积累实力，有效避开行业龙头企业的关注；最后，通过重塑行业既有竞争规则，最终实现颠覆性突破。

不可否认，在颠覆性创新范式下，创新活动常常伴随着高风险、大投入、长周期以及回报不确定等特点，相关主体的未来业绩也因此存在显著波动。然而从现实角度看，作为社会科学领域具有深远影响的理论之一，颠覆性创新为处于追赶地位的企业、区域乃至经济体实现“换道超车”提供了重要启示[2]，也使创新型企业有机会在高度竞争的环境中，基于自身优势重构行业规则。正因如此，从更宏观的层面来看，颠覆性创新已成为各类参与者在激烈市场竞争中推动经济增长、社会进步与财富创造的核心动力之一。

## 2.2. 基本理论

### 2.2.1. 商业画布理论

商业模式的构成要素在学界存在不同的理论表达。其中，Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 在《Business Model Generation》中提出的九要素画布模型具有较强的代表性。该模型将商业模式系统性地解构为九个相互关联的模块，包含客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、关键资源、关键活动、关键伙伴以及成本结构[3]。通过将复杂的商业逻辑提炼为简洁的结构化框架，该理论为企业的创新创业实践与学术研究提供了通用的分析工具和理论基础。

进一步将商业模式画布的九个要素凝练整合，可归纳为以“3W2H”为核心的五个维度，即“Where”（目标市场）、“What”（产品与服务）、“Who”（目标客户）、“How”（营销策略）、“How much”（盈利模式）。在制定颠覆式创新战略的过程中，3W2H 模型有助于企业聚焦关键环节，快速构建清晰的商业画布，从而实现资源的优化配置与持续的价值创造。

具体而言，在电商平台场景中，“Where”要素指向平台所选择的线上交易场域与细分市场定位。它明确了企业切入的数字化渠道与竞争疆界，为资源投放与市场拓展提供空间指引。“What”要素涵盖平台向用户提供的核心产品与服务组合。它不仅包括实体或虚拟商品的展示与交易，也延伸至配套的物流、支付与售后支持体系，构建完整的价值交付系统。“Who”要素涉及平台所瞄准的具体客户群体与用户画像。它通过行为数据与需求特征的深度洞察，将消费者区分为不同的细分单元，为精准运营奠定基础。

“How”要素聚焦于平台触达并维系用户关系的策略与方法。它整合了数字营销、社群互动与个性化服务等手段，旨在提升用户活跃度与忠诚度。“How much”要素着眼于平台的收入来源结构与成本控制机制。它系统规划了包括交易佣金、广告推广与会员费等多元盈利渠道，同时优化运营成本以保障商业模式的可持续性。

综上所述, 3W2H 模型为解析电商平台在颠覆式创新过程中的商业模式提供了清晰路径。通过系统梳理商业模式的五大构成, 该模型能有效帮助企业厘清价值创造逻辑, 锁定关键创新节点, 从而构建具有韧性与竞争力的数字商业生态。

### 2.2.2. 商业模式的颠覆路径理论

从价值网络视角分析, 电商平台实现商业模式颠覆式创新的战略演进, 可划分为探索期、追赶期、颠覆期三个阶段。

在探索期, 企业需敏锐捕捉现有价值网络中未被满足的细分需求与低端市场空白。通过开发最小可行性产品, 验证全新价值主张的可行性。同时, 着力连接并激活特定品类的供应商与种子用户, 以局部突破的方式, 初步构建小而精的新型价值网络雏形。

在追赶期, 企业需快速扩张新兴价值网络的规模。借助技术赋能、数据驱动或商业模式优化, 显著提升网络内核心交易环节的效率与体验, 巩固相较于现有体系的差异化优势。此外, 积极整合互补性资源与服务提供者, 丰富网络价值供给形态, 强化用户粘性, 构建难以复刻的竞争壁垒。

在颠覆期, 企业要推动新兴价值网络与主流市场价值网络的融合。通过确立新的行业标准和规则, 从根本上重塑价值创造与分配的底层逻辑。最终, 企业将从平台运营者升级为生态主导者, 定义行业新的竞争范式, 并持续孵化次级价值网络, 维系整个行业的创新活力。

### 2.2.3. 平台生态系统理论

1993 年在《哈佛商业评论》上, 詹姆斯·摩尔首次将“生态系统”的概念引入管理学研究范畴, 此后商业生态系统逐渐成为创新创业领域的学术研究热点。平台生态系统作为依托平台技术、具备平台核心机制的商业生态系统总称, 是平台经济运行的关键载体[4]。该理论对于探究数字经济场景下电子商务平台的创新逻辑、助力平台实现颠覆式突破具有重要的理论与实践价值。

作为依托平台构建的特殊商业形态, 平台生态系统具备鲜明的内在属性与独特特征。从经济学维度分析, 这类系统本质上是多方用户群体开展互动的价值交换场域, 核心目标在于促成资源流转与价值共创。具体来看, 一个完整的平台生态系统由四大核心主体构成: 平台、平台所有者、互补者与用户[5]。其中, 平台作为生态系统的枢纽核心, 通过精准匹配平台企业、利益相关者及外部环境要素间的供需关系, 推动各方共同价值主张的落地; 平台所有者作为平台的搭建者与生态的运维者, 其创新研发能力、市场环境感知能力及生态系统治理调控能力, 在维系生态系统的稳定性、促进各方主体协同发展、提升生态整体竞争力等方面发挥着关键作用; 互补者聚焦于为平台终端用户提供多元化的产品与服务支持, 产品与服务的品类丰富度、品质适配性越高, 越能提升用户的使用体验与核心满意度; 用户作为平台生态产品与服务的最终接收者, 其需求导向与消费反馈直接影响平台服务功能的迭代方向与创新动力。

## 2.3. 颠覆式创新论点回顾

### 2.3.1. 颠覆式创新的意义

2022 年 10 月, 习近平总书记在党的二十大报告中指出: “必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力, 深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略, 开辟发展新领域新赛道, 不断塑造发展新动能新优势” [6]。这一重要论述, 为我们在全面建设社会主义现代化国家新征程上大力推进科技创新指明了根本方向, 也与全球创新理论界的前沿思考高度契合。

相较于渐进式创新, 颠覆式创新通过打破原有技术轨道, 能开辟全新的产业赛道, 助力实现“换道超车”。这种以原创性、革命性突破为特征的创新模式, 能够催生新产业链和标准体系, 使国家在关键领域掌握定义权与主导权, 对于破解高端技术封锁、重塑全球竞争格局具有决定性意义。



因此，深入理解和大力推动颠覆式创新，正是我们贯彻落实党的二十大精神、实现高水平科技自立自强、塑造发展新动能新优势的战略抓手和根本支撑。

### 2.3.2. 颠覆式创新的实现路径

创新是人类逐步拥有的一项复杂的智力工作，需要强烈的激情、伟大的领导力才能持续产生。然而，大多数组织在成长过程中，不免遭遇思维惯性、文化惰性等“创新杀手”的阻扰。导致真正实现颠覆式创新的组织少之又少。正因如此，如何突破阻碍、系统化地构建创新能力，成为组织持续成长的关键课题。

在《创新从 0 到 1：激活创新的 6 项行动》中，作者埃尔文·特纳开宗明义地指出，战略是推动创新得以存活并不断发展壮大的关键所在。他强调，一个明确且清晰的战略意图构成了整个创新战略的起点——它不仅为组织指明了前进的方向，也使每一次创新行动具备了内在的意义[7]。基于这一意图，组织需要进一步构建一套系统性的创新战略体系。这其中，首先必须深入审视战略动因，从根本上回应“为何而创新”这一核心命题；同时，也要设计出内部协调一致的创新框架，并确保创新战略与组织的核心业务之间形成动态协同。唯有通过这样层层推进的战略布局，才能将原本零散的创意火花，系统性地转化为可持续的组织能力，从而突破阻力，真正实现从 0 到 1 的创新跃迁。

在特纳看来，实现从 0 到 1 的颠覆式创新，并非依赖偶然的灵感，而是依靠一套可重复、可管理的战略行动体系。他提出的创新路径，强调以战略意图为牵引，通过识别并聚焦于那些能够重塑行业格局的关键机会，引导组织资源实现有效聚集。在这一过程中，企业不仅要构建包容试错与迭代的创新文化，更需在结构层面设立清晰的评估机制与资源分配逻辑，使创新活动既不脱离实际运营，又能突破既有业务模式的限制。正是通过这样环环相扣、意图明确且执行协同的战略部署，组织才能在不确定的环境中持续积累创新动能，最终将理念层面的“0”转化为现实中的“1”，成就真正具有颠覆意义的创新成果。

## 2.4. 研究意义

众多学者的已有研究为本项目的研究提供了理论基础和机制借鉴，然而相关领域的深度与广度仍有待进一步挖掘：现有研究对电商平台商业模式创新已有较多探讨，但多聚焦于单一业务环节的优化或局部创新，对平台如何系统性地实现跨界颠覆式创新的动态过程与内在机制仍缺乏深入解构。尤其在数字经济背景下，平台企业通过能力外溢与生态整合实现跨行业颠覆的路径尚不清晰，相关理论体系尚未形成完整闭环。本文在既有研究基础上，聚焦电商平台的跨界颠覆过程，系统梳理其从垂直深耕到生态构建、最终升维为商业基础设施的演进规律，有助于弥补现有理论在解释平台跨界成长机制方面的不足，丰富颠覆式创新理论在数字平台语境下的内涵与应用。

## 3. 研究设计

### 3.1. 案例选择

本文选取美国综合型电子商务企业亚马逊作为研究对象，探究数字平台实现商业模式的跨界颠覆式创路径。

选择亚马逊作为本研究的案例分析对象，核心在于其发展路径高度契合“电商平台跨界颠覆式创新”的研究主题，具备极强的典型性与代表性。亚马逊于 1994 年 7 月成立，以在线图书零售为起点切入市场，不仅开创性地构建了线上零售的全新商业模式，颠覆了传统图书销售格局，更在发展进程中持续突破业务边界——从专注单一品类的线上书店，逐步拓展为覆盖全品类的综合性电商平台，继而跨界进军云计算领域并成长为全球巨头。作为互联网时代以来，全球电商行业发展与变革的重要定义者和引领者，亚马逊的成长轨迹完整呈现了电商平台从模式创新到品类扩张，再到跨界突破的全链条颠覆过程，其发展

经验对剖析电商平台的跨界颠覆逻辑与创新路径具有不可替代的研究价值。

### 3.2. 案例描述

1994 年至 2005 年是亚马逊实现商业模式颠覆式创新的探索期。在此阶段，公司的核心目标在于跑通线上零售模式并搭建其基础框架。亚马逊从线上书店起步，并确立了“全品类拓展”的战略方向。自 1998 年起，公司逐步突破图书销售的边界。到 2002 年，亚马逊推出 Marketplace 平台，向第三方卖家开放入驻，显著丰富了商品供给。2004 年，公司在爱丁堡建立研发中心，致力于开发个性化推荐算法，初步构建起“商品 + 技术”的双重壁垒。

自 2006 年起，亚马逊将其核心目标转向巩固零售优势与孵化新的增长曲线。公司在 2006 年同步推出了 FBA 物流服务与 AWS 云服务。紧接着在 2007 年，亚马逊上线了 Prime 会员体系。通过“履约 + 云服务 + 会员”这一三位一体的策略，亚马逊成功强化了平台生态的粘性与价值。2012 年，公司收购 AI 技术公司 Evi，展现了其在人工智能领域的早期布局。

2015 年以来，亚马逊进入了以生态整合与技术赋能为特征的颠覆期。2017 年，公司通过收购全食超市，成功打通了线上与线下零售场景。与此同时，AWS 云服务持续迭代其 AI 能力。至 2024 年，亚马逊相继推出生成式 AI 工具 Amelia 与供应链智能托管服务。最终，公司正通过“零售 + 云 + AI”的高效协同，重塑整个商业生态的格局。

## 4. 案例分析

### 4.1. 探索期(1994 年~2005 年)

在创立初期的关键阶段，亚马逊的核心任务不仅是向市场验证线上零售模式的可行性与巨大潜力，更是通过一系列开创性尝试，构建一个高效、可扩展且能够自我维持的商业模式，为其日后崛起成为全球线上零售巨头奠定基石(见表 1)。

#### 4.1.1. 目标市场确立

创立初期，亚马逊策略性地聚焦图书品类作为切入点。图书作为一种高度标准化的商品，没有尺寸、口味等个性化差异，非常适合在线上进行销售。依托互联网技术优势，亚马逊以“全球最大书店”为定位，积极吸引价格敏感型用户，其图书销售迅速打破了地域限制，逐步在线上零售市场中站稳脚跟。

在线上图书销售模式得到验证后，亚马逊于 1998 年迅速将业务拓展至音乐、影视和电子产品等品类，并确立了覆盖全品类的“万物商店”战略定位，旨在满足消费者一站式购物需求，逐步转型为综合性电商平台，完成了从垂直电商到综合零售平台的关键转型。

#### 4.1.2. 产品与服务

1995 年，亚马逊推出了首个在线书店，通过提供图书搜索、比价及便捷的配送服务，有效突破了传统书店在选品上的局限。2000 年，亚马逊进一步推出 Marketplace 平台，引入第三方卖家入驻。这一举措不仅极大地丰富了商品供给结构，缓解了自身的库存压力，也推动了商业模式的多元化发展。由此，亚马逊逐步从以自营为主的重资产模式，转型为“自营 + 平台”的混合经济体，借助外部卖家的力量共同拓展商业生态，实现了规模的指数级增长。这不仅是电商零售平台为增加 SKU 所采取的常规手段，更是一次影响深远的商业模式创新。

#### 4.1.3. 用户群体

在探索期，亚马逊通过低价策略与口碑营销吸引尝鲜用户。它对图书提供 10%~30% 的折扣，成功推动用户群体从早期互联网用户拓展至大众消费者，1997 年用户数便突破 100 万。同期，亚马逊革命性地

推出“一键下单”专利功能，该功能极大简化了从挑选到支付的购物流程，直击线上购物便捷与安全的核心体验痛点，不仅显著降低用户购物决策成本、提升转化率，更有效优化了购买体验、增强了用户粘性。此后，2005 年 Prime 会员的推出，进一步大幅提升了用户价值与忠诚度，数据显示会员年均消费达非会员的 4 倍，用户粘性得到显著增强。

#### 4.1.4. 营销策略

亚马逊早期始终坚定不移地执行低价战略，其核心目标在于以极具竞争力的价格吸引早期线上消费者，逐步构建品牌认知并培养用户线上购物习惯，从而迅速占领市场份额。在这一阶段，亚马逊将规模效应置于短期利润之上，即便承受阶段性亏损，也坚持将节省的成本让渡给消费者，以持续低价策略吸引当时对价格高度敏感的互联网用户。

在获客渠道上，亚马逊早期主要依赖搜索引擎优化(SEO)和邮件营销拓展用户基础。例如，1998 年与雅虎达成广告合作，但获客成本居高不下，达到每 1 美元收入对应 24 美分的投入。此后，为了降低获客成本、提升用户终身价值，亚马逊逐步将运营重心从外部引流转向用户深度留存，推出了具有里程碑意义的 Prime 会员计划。该体系以免费配送为核心，结合丰富的数字内容权益，与用户建立起牢固的情感连接，最终实现了超过 90% 的高续约率，为长期增长奠定坚实基础。

#### 4.1.5. 盈利模式

成立初期，亚马逊的盈利主要来源于商品的进销差价，尤其依赖图书这一核心品类。然而，由于高昂的市场投入与扩张成本，公司在此阶段长期处于亏损状态——1999 年其营销支出便高达 2 亿美元，这正是其早期盈利压力的真实写照。

随着业务的持续拓展，亚马逊的盈利结构逐步走向多元化。一方面，随着 Marketplace 第三方卖家平台的成熟，来自平台佣金、物流服务费以及站内广告收入的贡献日益显著，成为利润结构中愈发重要的一环；另一方面，亚马逊于 2005 年推出年费 79 美元的 Prime 会员计划，进一步开辟了稳定且高粘性的会员费收入来源。

最终，亚马逊成功构建起以“商品差价 + 平台佣金 + 会员费”为支柱的多元化盈利模式。这一结构性转变不仅帮助公司彻底摆脱了早期的亏损困境，也为其整个商业系统的健康运转与持续扩张提供了坚实的财务基础。

### 4.2. 追赶期(2006 年~2014 年)

创立十年进入追赶期后，亚马逊不再满足于单一零售业态，而是开始大规模布局技术研发领域。公司战略实现关键跃迁，从“技术支撑零售运营”升级为“以技术公司为核心定位”，通过将内部技术能力转化为外部竞争壁垒，为实现颠覆性创新奠定基础(见表 1)。

#### 4.2.1. 目标市场探索

亚马逊在成功巩固电商业务的同时，极具前瞻性地将目光投向了一个全新的 B 端市场——企业与开发者群体。2006 年，它正式推出 AWS (Amazon Web Services) 云服务，精准瞄准广大中小企业和开发者的 IT 需求，以灵活的“按需付费”模式显著降低了技术使用门槛。亚马逊不仅洞察到这些群体对可扩展、低成本计算资源的强烈需求，更开创了云计算这一全新行业，并在此后长期占据全球市场的领导地位。

在奠定基础之后，亚马逊自 2010 年起加速全球化进程，积极进入中国、印度等新兴市场。通过积极布局本地化节点，并与本地供应商合作，亚马逊进一步强化了其全球服务网络与市场竞争力，成功将业务从全球电商市场拓展至规模庞大的企业级云计算市场。

### 4.2.2. 产品与服务

在追赶期，通过将内部技术能力转化为对外服务，亚马逊实现了从电商公司向科技与服务平台的颠覆式跨越。

其最成功的产品案例是 AWS 云服务。AWS 的成功并非偶然，其核心逻辑在于精准盘活亚马逊电商业务积累的内部技术冗余。为应对黑色星期五等销售峰值，亚马逊长期维持着远超日常需求的 IT 基础设施冗余，这些经过实战验证的服务器集群、数据中心与弹性计算架构，构成了云服务的技术基石。通过对底层技术进行标准化封装、模块化拆分与产品化设计，亚马逊将原本服务于内部的 IT 能力转化为可按需订阅的对外服务，并以颠覆性定价模式重塑行业规则。该模式打破传统 IT 行业一次性硬件采购加长期维护的重资产模式，推出按使用量付费的灵活计费方式，使中小企业无需投入巨额初始资本即可获得企业级 IT 资源。据 Gartner 数据显示，这种计费方式帮助企业平均降低 30%~40% 的 IT 运营成本，彻底瓦解了传统硬件厂商的盈利逻辑。

更关键的是，AWS 与亚马逊零售业务形成了深度协同效应。零售端积累的海量用户消费数据为 AWS 的人工智能、大数据分析服务提供了真实场景的训练样本，使其云服务在电商、零售等垂直领域具备天然优势；而 AWS 服务的外部企业客户，尤其是中小电商、初创科技公司，又反向为亚马逊电商平台输送了潜在的供应商与合作伙伴，形成技术输出、数据回流、生态扩容的正向循环。这种内生式创新与生态化协同的双重驱动，使得 AWS 在 2015 年便实现 100 亿美元收入，贡献亚马逊 66.8% 的营业利润，一跃成为全球云计算行业的标杆，更奠定了亚马逊从电商巨头向科技服务平台跨越的核心基石。

在业务前端，亚马逊同样以生态思维推动行业变革。其推出的 Kindle 不仅是一款电子阅读器，更通过整合硬件、电子书商店和海量内容资源，构建起一个封闭而流畅的数字阅读生态，从根本上颠覆了纸质书的形态与发行渠道，引领了出版业的数字化革命。与此同时，为支撑其核心电商体验，亚马逊于 2012 年收购 Kiva 机器人，在降低物流成本的同时，有力保障了 Prime 会员“一日达”服务的落地。2010 年后，公司加速全球化步伐，积极进入中国、印度等新兴市场，并推动供应链本地化，使本地供应商占比超过 60%，进一步巩固了其全球零售与科技巨头的地位。

### 4.2.3. 用户群体

在用户群体方面，亚马逊通过“双轮驱动”策略推进颠覆式创新：面向个人消费者打造 Prime 会员生态，同时积极拓展企业客户云服务。

亚马逊通过推出 Prime 会员体系，以“免运费”为核心权益，整合 Prime Video、Kindle 电子书等流媒体与数字内容，成功将服务范围从物流延伸至娱乐与阅读领域，构建起高价值的生活方式订阅生态。该体系通过持续扩充权益深度绑定消费者，不仅大幅提升用户忠诚度与消费频次，还显著抬高用户流失成本，战略成效显著。截至 2010 年，亚马逊的 Prime 会员数已突破 2000 万。与此同时，亚马逊积极拓展企业服务赛道。其云服务 AWS 成功吸引了 Netflix、NASA 等重量级客户，凭借强大的技术能力，在 2010 年便占据全球云计算市场 32% 的份额，夯实了企业级服务的领先地位。此外，Prime 会员还带来的稳定流量，进一步推动了第三方卖家生态的繁荣。到 2015 年，平台第三方卖家销售额占比已达 58%。最终，亚马逊形成了“用户流量吸引卖家入驻、卖家丰富商品选择、数据反哺用户体验”的良性增长闭环，实现了用户、平台、卖家的三方共赢。

### 4.2.4. 营销策略

亚马逊在营销策略上的颠覆式创新，核心依托于数据驱动的精准化运营。其关键举措是 2006 年推出的 A9 智能算法，该算法能深度剖析用户的浏览历史、搜索关键词与购买行为，据此动态优化搜索排序与商品展示，让广告投放和商品推荐精准匹配用户需求与兴趣。这一技术赋能的营销革新，不仅大幅提升



了用户购物效率与体验，更推动平台整体转化率提升约 30%，实现了流量价值的最大化，为后续营销创新奠定了坚实基础。

在 A9 算法构建的精准运营体系之上，亚马逊进一步将营销策略推向极致，于 2012 年首创 Prime 会员专属促销日——Prime Day。这一举措并非简单的限时促销，而是将会员权益、数据洞察与营销活动深度融合的创新实践：凭借对会员画像的精准把握与个性化触达，Prime Day 成功引爆消费热情，单日销售额迅速突破 10 亿美元。最终，它从一场专属促销活动，升级为全球瞩目的年度购物狂欢节，既充分验证了其精准营销策略的爆发力，更极大强化了用户粘性与品牌全球影响力，成为营销创新的标杆案例。

#### 4.2.5. 盈利模式

在追赶期阶段，亚马逊对于其盈利模式也实现了颠覆式的重塑，通过多维度业务布局，逐步构建起多元化、高价值的盈利体系。在订阅领域，Prime 会员体系的推出，不仅以会员费为公司提供了稳定且可预测的现金流支撑，更为长期战略投资注入了持续动力。除此以外，亚马逊在高附加值服务领域的布局，进一步重塑了其盈利结构：AWS 云业务开创性地确立了“按使用量付费”的高利润模式，而同期迅速崛起的广告业务，凭借精准化运营成为又一强劲增长极。这些创新业务共同构成了亚马逊的核心利润支柱，彻底摆脱了传统电商依赖商品差价的单一盈利路径。

值得注意的是，AWS 业务的盈利贡献尤为关键。它以约 30% 的超高利润率成为公司盈利核心，仅 2015 年便贡献了超过 60% 的营业利润，一举扭转了亚马逊长期依赖电商业务的财务格局，使其财务健康状况实现根本性改善。与此同时，广告业务也展现出惊人的增长势能，同期收入成功突破 10 亿美元，增速更是达到传统电商业务的三倍，充分印证了这一创新盈利板块的巨大发展潜力。

### 4.3. 颠覆期(2015 年至今)

2015 年以来，亚马逊正式步入其商业模式创新的颠覆期阶段。此阶段的亚马逊，凭借其雄厚的技术积淀与成熟的生态体系，不再仅仅是市场参与者，而是在各个领域逐步承担起规则制定者与生态主导者的核心角色(见表 1)。

#### 4.3.1. 目标市场拓展

进入颠覆期的亚马逊，围绕目标市场拓展展开了一系列颠覆式创新，其核心战略从“全球全渠道零售”向“科技与商业基础设施服务商”深度转型，致力于成为覆盖全球的商业与科技基础设施提供者。亚马逊不再局限于服务终端消费者，而是将目标市场大幅拓展至更广阔的 B 端群体，既涵盖平台内卖家，也延伸至如 Shopify、SHEIN 等外部平台的商家。通过向所有线上卖家开放亚马逊物流服务，它构建起一套不受交易场景限制的底层物流网络，彻底打破了平台边界[8]。

在业务场景与服务范围的战略拓展中，亚马逊以资源整合与技术赋能实现跨越式成长，其成功核心在于生态协同与技术壁垒的系统性构建。2017 年，亚马逊以 137 亿美元收购全食超市，将其高端生鲜供应链、线下门店网络与自身电商平台、物流体系深度融合，构建线上引流、线下体验、即时配送的全渠道闭环；通过 AWS 驱动的零售数据平台与 AI 算法优化库存管理，使冷链物流成本降低 27%，损耗率控制在 3.2%，远低于行业平均 5.8%，截至 2024 年生鲜业务 GMV 突破 1000 亿美元，成功占据生鲜零售赛道核心地位。作为科技基础设施核心的 AWS，以地缘布局、算力升级为方向加速全球扩张，截至 2024 年覆盖 36 个地理区域、114 个可用区，服务 245 个国家和地区，2024 年营收达 1076 亿美元，贡献亚马逊 63% 的营业利润，以 32% 的全球公有云市场份额稳居第一，成为全球科技企业数字化转型的核心支撑。从电商平台到横跨商业与科技的基础设施巨头，亚马逊通过线上线下资源协同、垂直赛道技术赋能与全球基础设施布局，构建了兼具规模效应与技术壁垒的商业生态，为数字化时代企业跨界扩张提供了重要

范式。

#### 4.3.2. 产品与服务

步入创新深化阶段的亚马逊，正通过消费端体验革新、服务生态升级与前沿技术布局，持续推进颠覆式探索，不断重塑行业发展格局。

在消费端，亚马逊推出智能音箱 Echo 与 AI 助手 Alexa，实现高性价比硬件与智能语音助手的深度融合。此举不仅将人工智能带入家庭日常场景，抢占下一代人机交互入口，更以此为基构建起开放的智能家居生态，完成 AI 技术从实验室到生活场景的规模化落地。

在服务生态层面，亚马逊物流(MCF)实现了物流能力的平台化升级，打破了销售渠道的限制——无论商品通过独立站或其他平台销售，均可接入亚马逊仓储网络，享受专业拣选、包装与配送服务。这一开放策略在释放物流商业价值的同时，也深度增强了卖家对亚马逊生态的依赖。

在前沿技术布局上，亚马逊的创新步伐持续提速：2020 年推出生成式 AI 工具 Amazon Q，助力企业实现业务流程自动化；2024 年战略投资 Zoox 自动驾驶出租车，计划 2025 年推进商业化运营，探索未来出行生态；同年组建 AI 代理团队，通过在人工智能与自动驾驶领域的持续投入，不断拓展产品与服务的创新边界。

#### 4.3.3. 用户群体

2015 年以来，亚马逊的颠覆式创新进入全面深化阶段，持续围绕不同用户群体的核心需求展开——从重塑个人消费体验到深化企业级服务能力，以多元化创新不断重构价值交付模式。

在个人消费端，亚马逊致力于通过软硬件融合与全渠道体验升级，为用户打造全新的消费体验。这类体验不仅重塑用户期望，更以技术驱动实现对传统场景的颠覆。例如，Amazon Go 无人便利店借助计算机视觉、传感器融合与深度学习技术，实现“即拿即走、无感支付”的购物流程，从根本上重构了零售体验，树立了便捷消费的全新标杆；同时，Echo 等智能硬件进一步将这种无缝体验融入用户的日常生活。

在企业与商户端，亚马逊持续拓展其服务深度。截至 2024 年，Prime 会员规模已突破 2.3 亿；面向企业客户的 AWS 凭借在 AI、物联网等领域的持续创新，实现了超过 95% 的客户留存率；为支持中小企业，亚马逊计划于 2025 年推出供应链智能托管服务，帮助其实现跨境运营的自动化管理。这些举措系统性地覆盖了从个人到企业不同层级用户的核心需求，推动亚马逊生态持续深化。

#### 4.3.4. 营销手段

亚马逊深刻把握营销推广的核心逻辑，通过创新机制持续激活生态活力，一方面以技术赋能促进合作伙伴成长，另一方面以多元权益强化用户价值锁定，从而构建双向增益的生态闭环。

在营销体系构建上，亚马逊实施双向驱动策略：一方面通过 AI 技术深度赋能生态伙伴，另一方面借助会员体系升级增强用户粘性，形成协同发展的生态巩固路径。

在合作伙伴赋能层面，公司已从基础工具支持演进至“AI 赋能生态伙伴”的进阶阶段，为卖家提供包括消费趋势预测、定价优化、广告文案生成等在内的智能数据分析工具。此举不仅助力卖家实现选品与运营创新，更通过提升合作伙伴成功率，建立了深层次的生态绑定关系，进而反哺并强化了平台生态体系。

在用户运营维度，Prime 会员体系持续整合视频、音乐、游戏等多元化权益，构建“一站式生活服务”体验，将会员续费率提升至 78%；基于庞大的会员基础，2024 年 Prime Video 成功引入广告业务，不仅实现了超过 2 亿的全球月活跃用户规模，更创造了 562 亿美元的广告收入，实现了用户价值与商业收益的同步提升。

4.3.5. 盈利模式

创新颠覆期以来，亚马逊逐步构建起以高利润服务与生态化多元收入为核心的盈利新格局，推动整体收入结构持续优化。

亚马逊当前的收入体系呈现出显著的高利润导向与生态协同特征，形成多轮驱动的稳健盈利模式。在服务收入方面，以 MCF (多渠道配送)为代表的高利润服务费快速成长，面向平台外部的第三方商家，定价普遍高于标准 FBA 服务，已成为公司重要的新增盈利来源。在收入构成方面，亚马逊依托成熟生态实现了高度多元化的利润结构：一方面，来自第三方卖家的广告业务持续扩张，2024 年营收达 562 亿美元，占总收入的 9%，增速显著领先于电商与云业务；另一方面，数据服务费及 AWS 提供的各类高附加值企业级解决方案也贡献了可观收入。其中，AWS 作为最稳定的利润支柱，在 2025 年第二季度实现营收同比增长 17%，未履行合同金额累计达 1950 亿美元，进一步巩固了公司整体的盈利基础与财务韧性。

4.4. 电商平台商业模式跨界颠覆式创新路径总结

Table 1. Analysis matrix of stage characteristics and realization paths of cross-border disruptive innovation in Amazon’s business model

表 1. 亚马逊商业模式跨界颠覆式创新的阶段特征与实现路径分析矩阵

阶段	商业模式创新举措	颠覆式创新特征
探索期 (1994-1995 年)	1. 目标市场：从线上图书零售切入，逐步拓展至全品类电商	1. 市场切入：选择被忽视的垂直领域作为非竞争性切入点
	2. 产品与服务：推出在线书店和 Marketplace 平台，实现从自营到“自营 + 平台”混合模式转型	2. 模式验证：构建最小可行商业模式，完成线上台零售的基础框架搭建
	3. 用户群体：通过低价策略和“一键下单”功能吸引早期用户，并推出 Prime 会员提升粘性	3. 用户策略：以价格优势和极致体验吸引早期用户，培养线上消费习惯
	4. 营销策略：执行低价战略和 SEO/邮件营销引流，后转向 Prime 会员留存	4. 增长逻辑：优先追求用户规模与市场份额，而非短期盈利
	5. 盈利模式：从商品进销差价转向平台佣金和会员费多元收入	5. 盈利探索：从单一价差模式转向平台佣金与会员费相结合的多元收入结构
追赶期 (2006-2014 年)	1. 目标市场：拓展至云计算(AWS)和企业市场，开辟新赛道	1. 边界拓展：利用技术能力开辟全新赛道，实现跨界市场探索
	2. 产品与服务：推出 AWS 云服务、Kindle 等，将内部技术能力外部化	2. 能力外溢：将内部技术产品化为对外服务，重塑行业价值链条
	3. 用户群体：双轮驱动个人消费者(Prime 会员)和企业客户(AWS)，构建网络效应	3. 网络构建：同步服务消费者与企业客户，强化跨边网络效应
	4. 营销策略：采用 A9 算法实现精准推荐和 Prime Day 促销	4. 精准运营：依托数据算法优化用户体验，创造营销节点以激活消费
	5. 盈利模式：多元化收入包括 AWS 按需付费、广告和会员费	5. 财务重塑：发展高利润业务，形成可持续的多元化盈利模式
颠覆期 (2015 年至今)	1. 目标市场：从零售向商业基础设施服务商转型，覆盖全球 B 端市场	1. 角色升级：从平台运营商演变为商业基础设施提供者与行业规则定义者
	2. 产品与服务：推出 Echo/Alexa、Amazon Go 和开放物流(MCF)，实现能力外溢	2. 生态开放：将核心能力作为标准化服务开放，赋能全行业并重构场景
	3. 用户群体：覆盖个人智能家居用户和企业云服务客户，深化全场景关系	3. 价值深化：通过智能硬件、无人零售等创新，深度绑定用户的全场景生活与工作
	4. 营销策略：通过 AI 赋能生态伙伴和扩展 Prime 权益，实现双向驱动	4. 协同共生：以技术赋能生态伙伴，以权益锁定用户，构建双向驱动的增长飞轮
	5. 盈利模式：依赖高利润服务(如 MCF、广告)和 AWS 收入，形成生态化多元结构	5. 稳健盈利：依赖高附加值服务与生态化收入，构建具备高度韧性的财务结构

综上，本文以亚马逊电商平台为案例，深入探讨了电商平台商业模式颠覆式创新的实现路径。纵观其演进历程，电商平台的跨界颠覆式创新呈现出清晰的三个阶段特征：在探索期，平台以垂直领域切入，通过构建最小可行性产品验证商业模式，聚焦用户体验与基础功能建设，完成从 0 到 1 的原始积累；进入追赶期，平台依托技术赋能与生态扩展，强化网络效应与规模优势，推动业务从单一交易向多元服务延伸，实现从渠道商向服务体的转型；至颠覆期，平台则通过能力外溢与基础设施化，打破行业边界，重塑价值链格局，最终完成从参与者到规则制定者的角色跃升。

相较于传统平台企业的渐进式创新，电商平台的跨界颠覆在三个维度展现出显著差异。首先体现在能力外溢驱动的生态扩展，平台将积淀的数据、物流与算力等核心能力产品化输出，实现从消费互联网向产业互联网的跨界融合。其次表现为用户运营与数据智能的双轮驱动，通过会员体系与智能算法深度绑定用户，构建数据闭环，实现跨界业务的精准落地与持续优化。最终升维至基础设施化与开放共生，平台通过接口开放、标准输出与协同治理，吸引多元主体共建生态，完成从平台运营者向生态赋能者的战略转型。

本质上，电商平台的跨界颠覆是一场从渠道重构走向价值重构的系统性变革。其核心逻辑在于以用户为中心定位价值，以数据为纽带激活价值，以基础设施为支撑交付价值，通过持续突破行业边界、重构商业逻辑，最终重塑市场竞争格局，开辟全新增长轨道。

## 5. 结论与展望

### 5.1. 研究结论

#### 5.1.1. 电商平台的跨界颠覆式创新遵循从垂直深耕到生态构建的演进规律

在起步阶段，电商平台通常选择某一垂直领域作为切入点，通过构建最小可行性产品验证商业模式的核心逻辑，并聚焦于用户体验与基础功能建设，完成从 0 到 1 的原始积累。随着模式逐渐成熟，平台开始依托技术赋能与资源整合，推动业务从单一交易向多元服务拓展，逐步形成网络效应与规模优势。这一过程不仅是业务范围的扩展，更是价值创造逻辑的系统性升级，为后续跨界融合奠定基础。

#### 5.1.2. 跨界颠覆的核心驱动力在于数据智能与用户运营的双轮协同

电商平台在成长过程中，通过会员体系、智能算法等手段深度绑定用户，形成高粘性的消费闭环，并积累海量行为数据。这些数据不仅用于优化用户体验，更成为平台识别新机会、拓展新业务的关键依据。在此基础上，平台将积淀的物流、算力、运营等核心能力产品化输出，实现从消费互联网向产业互联网的跨界延伸，形成“用户 - 数据 - 能力 - 生态”的正向循环。

#### 5.1.3. 电商平台颠覆式创新的最终形态是从交易平台升维为开放式商业基础设施

当平台进入成熟阶段，其角色不再局限于渠道商或服务商，而是通过接口开放、标准输出与协同治理，吸引多元主体参与生态共建。平台将自身能力以基础设施形式向外赋能，打破行业边界，重塑价值链格局，最终成为规则制定者与生态主导者。这种从“平台运营”到“生态赋能”的转型，不仅提升了平台的行业影响力，也推动了整个商业社会运行效率的系统性提升。

### 5.2. 启示建议

#### 5.2.1. 企业应构建以数据与技术为核心驱动力的动态创新体系

在数字经济时代，电商平台要实现跨界颠覆，必须将数据洞察与技术创新深度融合，推动商业模式从“交易导向”向“能力输出”转型。企业需持续投入人工智能、云计算等前沿技术，打造开放、可扩展的技术中台与数据平台，通过精准的用户行为分析、供应链优化与智能决策，不断提升运营效率与用户



体验。同时，应建立容错机制与敏捷组织文化，鼓励内部创新与外部协同，从而在不确定的市场环境中持续迭代、保持领先。

### 5.2.2. 政府与行业组织应积极营造有利于跨界创新的制度与生态环境

电商平台的跨界颠覆式创新不仅需要依赖企业自身能力，也需政策引导与生态支撑。政府应完善数据安全、平台治理与反垄断等相关法规，为创新提供清晰的法律框架与市场秩序；同时，还可通过产业基金、税收优惠等方式，鼓励企业开展基础研发与跨界合作。行业组织则应推动建立跨领域标准与协同机制，促进资源互通、能力互补，构建开放共生、良性竞争的创新生态系统，助力中小企业在细分赛道实现突破。

### 5.2.3. 平台需从“业务运营者”向“生态赋能者”转型，重塑价值共创逻辑

电商平台实现持续跨界的关键，在于超越传统平台角色，转向以基础设施赋能多元主体的生态型组织。平台应逐步开放其物流、支付、数据与技术服务能力，支持第三方商家、内容创作者乃至竞争对手在其生态内成长，形成“共生共荣”的价值网络。通过构建多层次合作伙伴关系、设立协同治理机制与共享成长收益，平台不仅能够拓展业务边界，更可增强整体生态的抗风险能力与创新活力，实现可持续的社会化价值创造。

## 参考文献

- [1] 柳卸林, 杨萍, 常馨之, 等. 商业模式驱动的颠覆式创新范式——基于 SpaceX 的探索性案例研究[J]. 科技管理研究, 2023, 43(17): 31-39.
- [2] 任博, 张娜, 许丽丽. 技术封锁与颠覆式创新: 基于“过犹不及”视角的研究——以比亚迪发展路径为案例[J]. 当代经济管理, 2025, 47(6): 22-33.
- [3] 袁天荣, 顾励诚, 姚远. 拼多多商业模式颠覆式创新路径与绩效研究[J]. 财会通讯, 2025(8): 159-166.
- [4] 詹绍文, 灰丹妮. 零工经济下完善平台劳动者权益保护的路径探析——基于平台生态系统理论视角[J]. 决策咨询, 2024(5): 92-96.
- [5] 闫俊周, 单浩远, 任润芹. 平台生态系统: 理论框架与未来研究方向[J]. 创新科技, 2023, 23(6): 1-15.
- [6] 贾静, 梁潇, 胡文尔. 集聚全球青年人才 服务国家战略需求——以南京大学为例[J]. 国际人才交流, 2022(12): 18-20.
- [7] Elvin Turner. 创新从 0 到 1 激活创新的 6 项行动[M]. 北京: 电子工业出版社, 2022.
- [8] 王莉静, 郭辰雨, 杨晨, 等. 制造业企业数智服务化驱动商业模式创新的路径研究[J]. 中国科技论坛, 2025(10): 133-142.