

基于资源编排理论的电商生态系统演化 机制研究

——以抖音电商为例

李利盼

上海理工大学管理学院, 上海

收稿日期: 2026年3月11日; 录用日期: 2026年3月24日; 发布日期: 2026年5月26日

摘要

电商生态系统演化机制缺乏系统的理论解释。本文以资源编排理论为框架, 构建电商生态系统四阶段演化模型, 并以抖音电商为案例展开研究。研究发现: 抖音电商演化历经萌芽、成长、成熟、革新四阶段, 分别以资源组合构建、资源捆绑形成能力、资源利用创造价值、资源重构为核心特征; 其资源编排呈现“内容-流量-交易三环联动”的独特模式, 内容资源为起点、流量资源为中介、交易资源为终点, 三环动态循环、相互强化; 平台功能从销售渠道向服务差异化、创新孵化、生态协调者演进, 治理机制从契约治理向协同治理、生态治理、整体治理升级。本文为电商平台优化资源配置、推动生态系统可持续发展提供理论参考。

关键词

资源编排理论, 电商生态系统, 演化机制, 抖音电商, 平台治理

Research on the Evolution Mechanism of E-Commerce Ecosystem Based on Resource Orchestration Theory

—Taking Douyin E-Commerce as an Example

Lipan Li

Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai

Received: March 11, 2026; accepted: March 24, 2026; published: May 26, 2026

Abstract

The evolution of e-commerce ecosystems still lacks systematic theoretical explanation in existing research. This study adopts resource orchestration theory as the analytical framework, constructs a four-stage evolution model of e-commerce ecosystems, and conducts a case study of Douyin e-commerce. The findings show that Douyin e-commerce has evolved through four stages—germination, growth, maturity, and innovation—characterized by resource portfolio construction, resource bundling to form capabilities, resource leveraging to create value, and resource restructuring. Its resource orchestration exhibits a unique “content - traffic - transaction” three-circle linkage model, in which content resources serve as the starting point, traffic resources act as the intermediary, and transaction resources function as the endpoint. The three circles dynamically interact and reinforce one another. Meanwhile, platform functions evolve from sales channels to service differentiation, innovation incubation, and ecosystem coordination, while governance mechanisms upgrade from contractual governance to collaborative governance, ecological governance, and holistic governance. This study provides theoretical insights and practical implications for e-commerce platforms to optimize resource allocation and promote the sustainable development of their ecosystems.

Keywords

Resource Orchestration Theory, E-Commerce Ecosystem, Evolution Mechanism, Douyin E-Commerce, Platform Governance

Copyright © 2026 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

随着我国数字经济规模持续扩张，电子商务已从单一交易工具演变为由平台、商家、消费者、服务商等多元主体构成的复杂生态系统[1]。以抖音为代表的內容型电商依托短视频与直播载体，实现內容流量与商业交易的深度绑定，在短短数年内完成从內容平台到全域电商的跨越式发展，成为电商生态演化的典型样本。电商经济高质量发展对平台治理提出新要求，如何通过资源管理推动生态系统演化，已成为平台研究中的重要议题。基于此，本文引入资源编排理论作为分析工具。

现有研究多从价值共创、平台治理、网络效应等视角解析电商生态演化逻辑，但对生态内部资源如何动态配置、协同、放大的内在机制解释不足。基于此，本文聚焦以下核心问题：资源编排行为如何驱动电商生态系统演化？抖音电商在不同演化阶段呈现何种资源编排特征？平台功能与治理机制如何动态调整？通过理论梳理与案例分析，本文试图明晰资源编排与电商生态演化的内在关联，为电商平台优化资源配置、完善生态治理提供理论参考。

2. 核心概念与理论基础

2.1. 核心概念界定

电商生态系统是以平台为核心整合多元主体形成的有机共生系统[1]。在数字平台情境下，资源编排表现为资源共享、资源协调和资源更新等维度[2]。从理论内涵看，资源编排是平台通过构建资源组合、

捆绑资源形成能力、利用资源创造价值、重构资源实现革新的过程[3]。据此，本文将平台治理界定为平台协调多元主体关系、维护生态健康运行的机制安排，涵盖规则制定、关系协调、利益平衡、秩序维护等维度。

2.2. 资源编排理论

资源编排理论起源于资源基础观与动态能力理论，强调企业仅拥有资源不足以保证竞争优势，必须通过有效的资源编排来创造价值[3]。杨亚倩等将数字平台企业的资源编排划分为资源共享、资源协调和资源更新三个维度[2]。刘海兵和夏长衍指出数字平台生态系统的互补性、共享性、模块化、开放性对资源编排能力具有正向影响[4]。焦豪和杨季枫则强调资源重构在平台生态系统演化中的核心作用[5]。在演化阶段方面，李高勇等将新零售演化过程分为商业模式构建、构建资源组合、捆绑资源形成能力、利用资源形成价值四个阶段[6]。贾竣云等进一步发现数字平台可通过集成式、协作式、搭桥式、赋能式四种模式实现价值创造[7]。

2.3. 电商生态系统理论

电商生态系统是以平台为核心，整合多方参与主体形成的有机共生系统。胡岗岚等将电子商务生态系统的演化归纳为开拓、扩展、协调、进化四个主要阶段，并将物种成员划分为领导种群、关键种群、支持种群、寄生种群四类[1]。张海涛等从信息生态系统视角，提出信息、信息人、信息环境、信息技术四要素协同作用的分析框架[8]。

在此基础上，学者们进一步将电商生态系统理论应用于具体情境。易法敏等以农村电商为案例，提出平台企业可采取电商资源转化利用、扶贫资源拼凑整合、数字资源协调共享三种资源编排方式，以及契约型、协商型、一体化型三种价值共创类型[9]。Hu 等以海尔为案例，发现电商平台在不同阶段分别承担销售渠道、服务差异化、创新孵化三种功能[10]。吴娟则系统研究了平台企业的共生关系对其竞争优势的影响机制，强调资源编排在其中的中介作用[11]。

在直播电商与内容电商研究中，国内高被引核心期刊文献已对其运行逻辑展开了较为深入的讨论。王宝义指出，直播电商实质上是围绕“人-货-场”展开的系统重构，关键在于以场景化互动提升交易效率与消费体验[12]；李贤和崔博俊从国内经济大循环视角强调，电商直播不仅是销售工具，更是连接生产、流通与消费的重要枢纽[13]；沈占波和代亮从品牌价值共创视角揭示了主播、品牌与消费者互动对直播带货机制形成的影响[14]；周丽和范建华则指出，电商直播通过场景建构与情感互动塑造信任关系，进而影响用户停留与消费决策[15]。上述研究为理解抖音电商中内容、流量与交易的联动机制提供了重要参考。

2.4. 文献评述

现有研究积累了丰富的理论成果和案例发现，但仍存在以下不足：一是缺乏对电商生态系统不同发展阶段资源配置特征的系统分析；二是对内容型电商等新型平台的资源配置机制研究不足；三是资源配置与平台治理的协同关系有待深入。本文由此切入，以抖音电商为案例，探讨资源编排驱动电商生态系统演化的内在机制。

3. 资源编排视角下的电商生态系统演化机制

3.1. 资源编排理论基础

资源编排理论强调，竞争优势并不单纯来源于资源占有，而取决于平台对资源的识别、整合、利用与重构能力。为更好解释电商生态系统演化，本文首先从资源编排的经典阶段模型及其理论拓展展开分析。

3.1.1. 资源编排的三阶段模型

资源编排理论认为,企业仅拥有资源不足以保证竞争优势,必须通过有效的资源编排来创造价值,资源编排包含三个核心阶段。

资源组合构建是企业获取、积累和剥离资源的过程。李高勇等将新零售演化过程分为四个阶段,其中资源组合构建是基础环节[6]。

资源捆绑形成能力是企业通过整合资源构建核心能力的过程。根据捆绑的幅度以及是否产生新能力,可分为维持型捆绑、丰富型捆绑和开拓型捆绑[4]。

资源利用创造价值是企业运用能力创造价值的过程,包括能力动员、协调和部署三个步骤。贾竣云等进一步研究发现,数字平台可通过集成式、协作式、搭桥式、赋能式四种模式实现价值创造[7]。

3.1.2. 资源编排的拓展:资源重构

随着环境动态性加剧,企业需要持续调整资源组合以适应变化。焦豪和杨季枫从资源协奏视角提出数字平台生态系统研究的关键科学问题,强调资源重构在平台生态系统演化中的核心作用。资源重构是指企业识别新资源、重构资源组合、培育新能力的过程,应对外部环境变化带来的挑战。吴娟研究指出,平台生态系统中平台企业的共生关系对其竞争优势具有重要影响,资源编排在共生关系与竞争优势之间发挥中介作用[11]。当外部环境发生变化时,平台需要通过资源重构调整资源配置重点,将部分资源从成熟业务向新业务倾斜。由此,本文在传统三阶段模型基础上,引入资源重构作为第四阶段,形成完整的资源编排四阶段框架:资源组合构建、资源捆绑形成能力、资源利用创造价值、资源重构。

3.2. 资源编排理论在电商平台中的应用

以上分析明确了资源编排理论的基本内涵及其拓展逻辑,为进一步解释电商平台情境下生态系统演化与平台功能升级提供了理论基础。

3.2.1. 电商生态系统演化机制

结合电子商务生态系统阶段划分与资源编排理论,本文认为,电商生态系统的演化并非平台规模的自然扩张,而是平台围绕关键资源持续进行“组合-捆绑-利用-重构”的动态过程[1][6]。在萌芽阶段,平台通过资源组合构建实现主体引入与边界确立,解决“有没有”的问题;在成长阶段,平台通过资源捆绑形成交易闭环、运营支持和协同连接能力,解决“能不能稳定运行”的问题;在成熟阶段,平台通过资源利用推动多场景协同和价值共创,解决“能不能持续放大价值”的问题;在革新阶段,平台通过资源重构开辟新业务与新规则体系,解决“能不能在不确定环境中实现再增长”的问题[5][9]。

由此,电商生态系统的演化机制可以概括为:资源基础扩展推动主体进入,能力形成支撑交易闭环,价值释放促进生态扩容,资源重构增强系统韧性,最终形成由资源编排驱动的阶段性跃迁路径。换言之,电商生态系统演化的本质,是平台通过资源编排不断重塑主体连接方式、价值创造方式与治理边界的过程。

3.2.2. 平台功能升级机制

资源编排不仅改变资源配置方式,也直接推动平台功能从单一交易撮合向综合生态服务升级。具体而言,在资源组合构建阶段,平台主要围绕商家、用户与基础交易工具完成对接,功能表现为销售渠道;在资源捆绑阶段,平台通过整合内容、流量、支付、物流和营销工具,逐步形成经营支持与运营赋能能力,功能升级为服务差异化;在资源利用阶段,平台进一步联动商家、达人、服务商与多场景触点,推动新业态孵化与创新扩散,功能升级为创新孵化;在资源重构阶段,平台通过重新配置成熟业务与新业务资源,承担起跨主体协同、规则整合与生态平衡职责,功能进一步演进为生态协调者[10][12]。

3.3. 平台功能升级与治理机制调整的协同逻辑

资源编排不仅推动电商生态系统演化与平台功能升级，同时也对平台治理机制提出了新的要求，二者逐步形成协同演进关系。

平台功能升级会同步改变平台所需治理对象、治理重点与治理工具，由此推动治理机制相应调整。首先，资源编排驱动功能升级：当平台从“渠道”走向“服务”再走向“协调”，其治理对象便由单一商家扩展为商家、达人、服务商、消费者及外部合作伙伴。其次，功能升级倒逼治理机制调整：销售渠道阶段主要依靠准入规则、交易规则与违约约束，治理形态以契约治理为主；服务差异化阶段需要处理多主体协作、流量分配和履约衔接问题，治理重心转向协同治理；创新孵化阶段涉及算法分发、场景整合、创新试错与利益平衡，治理机制进一步升级为生态治理；生态协调者阶段则要求平台统筹数据安全、跨域业务、产业带协同与长期可持续发展，治理机制相应走向整体治理[11][13][15]。反过来看，治理规则的制度化与透明化又为下一轮资源再配置提供边界条件，进而形成“资源编排驱动功能升级 - 功能升级倒逼治理调整 - 治理优化反哺资源编排”的闭环机制。

4. 抖音电商生态系统的资源编排与演化机制

4.1. 抖音电商演化历程中的资源编排、平台功能与治理机制

抖音于2016年上线，最初定位为短视频内容平台。2018年上线商品橱窗并接入第三方电商平台，开始试探“内容 + 交易”结合路径；2020年6月抖音电商正式成立，标志着电商业务由功能试水转入系统化布局；此后又经历切断外链、上线“巨量千川”、提出“兴趣电商”、升级“全域兴趣电商”等关键节点，逐步实现从内容平台向综合电商生态平台的转型。基于第三章的分析逻辑，本文认为抖音电商的演化并不是单纯业务扩张，而是资源编排方式、平台功能和治理机制共同演进的过程，因此可划分为萌芽、成长、成熟、革新四个阶段。

4.1.1. 萌芽阶段：资源组合构建

在萌芽阶段，抖音电商面临内容资源与电商资源分属不同体系、资源基础薄弱等问题。针对上述问题，抖音电商采取了以资源组合构建为核心的资源编排行。资源获取方面，通过上线商品橱窗吸引首批商家入驻，与第三方电商平台合作，借助外部资源快速搭建电商基础能力；资源积累方面，开始积累用户交易数据，建立初步信用评价体系；资源剥离方面，对入驻商家进行初步筛选，淘汰低质量商家。通过资源组合构建，抖音电商初步形成了“内容 + 电商”的资源基础。其内在机制在于：平台先以内容场景吸引用户，再用最小化交易功能测试商业转化可能性，因此平台功能主要体现为销售渠道，治理机制则以准入审核、基础合同与交易秩序维护为主的契约治理。

4.1.2. 成长阶段：资源捆绑形成能力

围绕上述关键事件，抖音电商采取了以资源捆绑形成能力为核心的资源编排行：稳定式捆绑优化小店和千川系统；丰富式捆绑拓展物流、支付等服务资源；开拓式捆绑推出FACT经营矩阵，搭建商家、达人、服务商协同体系。通过资源捆绑，抖音电商形成了流量闭环能力和数据驱动能力。更重要的是，资源捆绑使平台由“提供交易入口”转向“提供经营基础设施”，平台功能由销售渠道升级为服务差异化；与之对应，治理重点也从单一商家管理扩展至达人合作规范、广告投放秩序、服务履约衔接和多主体协同，治理机制由契约治理转向协同治理。

4.1.3. 成熟阶段：资源利用创造价值

进入成熟阶段，抖音电商面临场景单一、创新动力不足等问题。2023年5月，抖音电商正式提出“全

域兴趣电商”概念，将内容场与货架场全面打通，支持商家同时运营直播带货与店铺货架，推动生态从单一交易平台向全域服务生态升级。围绕全域兴趣电商战略，抖音电商采取了以资源利用创造价值为核心的资源编排行[7]：集成式编排整合内容场、货架场等多场景资源；协作式编排与商家、达人深度合作开发新业态；搭桥式编排促进内容创作者与产业带商家精准匹配；赋能式编排向中小商家提供流量、技术支持。通过资源利用，抖音电商实现了场景价值放大和创新活力提升。此时平台不再只是经营支持者，而是创新机会的组织者与孵化者，平台调整流量分配机制，为中小商家提供更多成长机会。此阶段平台功能从服务差异化升级为创新孵化，相应地，治理重点也由履约协同进一步延伸至算法分发、公平流量、生态激励与多场景规则协调，治理机制从协同治理向生态治理演进。

4.1.4. 革新阶段：资源重构

进入革新阶段，抖音电商面临外部环境变化、增长动力转换等挑战。针对上述挑战，抖音电商开始采取以资源重构为核心的资源编排行[5]：识别新资源方面，布局跨境电商、产业带扶持、本地生活等新方向；重构资源组合方面，将部分资源从成熟业务向新业务倾斜；培育新能力方面，培育跨境供应链能力、产业带服务能力等。通过资源重构，抖音电商正在实现增长动力转换和生态韧性增强。其作用机制在于，平台通过重新配置内容、流量、供应链与服务网络资源，将原本聚焦单一交易场景的能力延展为跨场景、跨区域和跨主体协调能力，平台作为生态协调者，推动多元主体共同参与价值创造。此阶段平台功能从创新孵化升级为生态协调者，治理机制从生态治理向整体治理演进；与此同时，治理也需从单一生态内部规则转向兼顾数据安全、跨域业务协同、生态公平与长期可持续的整体治理。

4.2. 抖音电商“内容-流量-交易”三环联动机制

抖音电商的资源编排并非简单叠加内容资源、流量资源和交易资源，而是以三者的连续转化与循环强化为核心，形成“内容-流量-交易”三环联动机制。内容资源是编排起点，平台借助短视频、直播、达人种草和话题运营持续生产可感知、可互动的消费场景；流量资源是编排中介，平台依托算法推荐、标签匹配和投流工具，将内容精准分发至潜在消费者；交易资源是价值实现终点，平台再通过抖音小店、货架场、支付与履约体系完成需求转化与订单沉淀。由此形成“内容种草-流量放大-交易转化”的前向链条。

更进一步看，交易完成后产生的点击、停留、加购、复购、投诉和履约等数据，又会反向进入内容分发与资源配置过程，推动平台对内容质量、流量分配和商家治理进行再优化，形成“交易数据-算法调整-内容优化-再次转化”的反馈回路[12][15]。正是在这一闭环中，资源编排驱动平台功能由内容分发平台走向经营服务平台，再走向生态协调平台；而治理机制也随之由基础交易规则扩展至流量治理、内容治理、服务治理与生态治理。三环联动因此并非单纯的运营模式，而是抖音电商生态系统持续扩张和自我更新的核心演化机制。

5. 结论与启示

5.1. 研究结论

本文通过理论分析与案例研究，得出以下主要结论：第一，抖音电商的演化历程可划分为萌芽、成长、成熟、革新四个阶段，分别以资源组合构建、资源捆绑形成能力、资源利用创造价值、资源重构为核心特征。这一演化链条揭示了资源编排驱动电商生态系统发展的内在机制。第二，抖音电商呈现出“内容-流量-交易三环联动”的独特编排模式，内容资源为起点驱动用户兴趣，流量资源为中介实现精准分发，交易资源为终点完成商业闭环，三环之间动态循环、相互强化，形成内容型电商特有的演化路径。

第三,随着生态系统演化,平台功能从销售渠道向服务差异化、创新孵化、生态协调者演进,治理机制从契约治理向协同治理、生态治理、整体治理升级,资源编排、平台功能与治理机制三者协同演进,共同推动电商生态系统的持续发展。

5.2. 实践启示

对电商平台而言,应依据演化阶段动态调整资源编排策略,萌芽阶段重在资源获取与积累,成长阶段重在资源捆绑与整合,成熟阶段重在资源利用与赋能,革新阶段重在资源重构与再编排。对内容型电商平台而言,应注重内容资源与流量资源的协同配置,发挥“三环联动”的增强效应。生态系统内各类主体需要主动适应平台资源配置与编排逻辑,并依托平台资源实现价值提升。对监管部门而言,应营造良好的制度环境支持电商生态系统健康演进。

参考文献

- [1] 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.
- [2] 杨亚倩,蔡莉,詹天悦,等. 机会集视角下数字平台企业资源编排过程研究[J]. 科学学研究, 2024, 42(10): 2150-2160.
- [3] 张青,华志兵. 资源编排理论及其研究进展述评[J]. 经济管理, 2020, 42(9): 188-208.
- [4] 刘海兵,夏长衍. 数字平台生态系统如何赋能资源编排能力——结构洞的中介作用[J]. 技术经济, 2025, 44(3): 97-110.
- [5] 焦豪,杨季枫. 管理学视域下的数字平台生态系统: 关键科学问题与发展趋势[J]. 研究与发展管理, 2025, 37(2): 1-15.
- [6] 李高勇,刘露,张驰. 资源编排视角下多渠道融合的新零售演化研究[J]. 管理案例研究与评论, 2023, 16(2): 194-205.
- [7] 贾浚云,陈寒松,徐文箫,等. 数字创业企业如何通过资源编排实现价值创造?——基于数字平台的跨案例研究[J]. 研究与发展管理, 2023, 35(5): 131-149.
- [8] 张海涛,张丽,张连峰,等. 商务网站信息生态系统的配置与评价[J]. 情报理论与实践, 2012, 35(8): 12-16.
- [9] 易法敏,古飞婷,刘晓风. 平台资源编排、价值共创与农村电商生态系统演化[J]. 农业经济问题, 2024(9): 94-109.
- [10] Hu, J., Ouyang, T., Wei, W.X. and Cai, J. (2020) How Do Manufacturing Enterprises Construct E-Commerce Platforms for Sustainable Development? A Case Study of Resource Orchestration. *Sustainability*, 12, Article 6640. <https://doi.org/10.3390/su12166640>
- [11] 吴娟. 平台生态系统中平台企业的共生关系对其竞争优势的影响研究[D]. [博士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2023.
- [12] 王宝义. 直播电商的本质、逻辑与趋势展望[J]. 中国流通经济, 2021, 35(4): 48-57.
- [13] 李贤,崔博俊. 国内经济大循环视角下的“电商直播”[J]. 思想战线, 2020, 46(6): 56-63.
- [14] 沈占波,代亮. 网红直播带货营销机制研究——基于品牌价值共创视角[J]. 河北大学学报(哲学社会科学版), 2021, 46(6): 125-135.
- [15] 周丽,范建华. 形塑信任: 网络电商直播的场景框架与情感逻辑[J]. 西南民族大学学报(人文社会科学版), 2021, 42(2): 142-147.