

# B2C 電子商務經營模式顧客價值創造之研究

陳皇擘

東華大學企業管理學系博士生  
hyjchen@google.com

劉漢榆

東華大學企業管理學系副教授  
hyliu@mail.ndhu.edu.tw

## 摘要

電子商務的興起與蓬勃發展，使個人可以透過網際網路進行商品買賣之商業交易活動。電子商務以不同的方式建構價值鍊，創造新的顧客價值。本研究透過策略相關理論回顧，探討電子商務顧客價值創造來源的要素，並根據不同的電子商務經營模式類型進行分析，辨識相關的顧客價值創造策略，發展概念性研究架構。研究將 B2C 電子商務的顧客價值創造要素與電子商務經營模式加以連結，並歸納可採行的顧客價值策略。本研究希望能對 B2C 電子商務企業的顧客價值創造要素加以釐清，提供在經營 B2C 電子商務的企業建構經營模式與擬定策略的實務參考。

**關鍵詞：**電子商務、電子商業經營模式、顧客價值創造

## Abstract

The extended application of electronic commerce allows businesses and consumers to conduct business transactions activities over the Internet. E-Commerce has created extraordinary value to the customer and excellent opportunities to gain profit with proper business models and strategies in place. There has been much attention by practitioners and academics focusing on the features of e-business model in order to gain competitive advantage and make more profit. The purposes of this study are to explore key components of customer value creation, to examine e-business models, and to identify e-business strategies in developing the conceptual model of e-business model for customer value creation in the context of e-commerce.

**Keywords:** electronic commerce, e-business model, customer value creation

## 1. 前言

資訊科技的日益進步，尤其是網際網路的興起與蓬勃發展，對整體社會之商業、經濟活動產生重大的衝擊。網際網路具有快速、便捷、容易使用、不受時間或地域限制等特性，個人可以透過網際網路搜尋並分享資訊或進行買賣交易。在各種網際網路的應用中，電子商務最受矚目，常見的類型有「企業對企業」(B2B)、「企業對消費者」(B2C)及「消

費者對消費者」(C2C)等型式，有別於傳統之買賣平台。電子商務 (Electronic Commerce) 是指組織或個人透過電腦網路 (特別是網際網路) 進行商業的交易 [10, 27]。電子商業 (e-business) 的範圍較廣，除了產品/服務銷售與購買的電商業活動外，尚包含顧客服務、交易夥伴間的合作及組織內交易/流程的數位化 [10, 23]。本研究對電子商務採取較大範圍之電子商業觀點，包括對企業內及企業對供應商、配銷商及顧客等的商業活動。

傳統商業活動必須透過實體商店或銷售人員與顧客進行接觸，但電子商務以不同的方式建構價值鍊，創造新的顧客價值。Laudon and Traver (2004) 指出電子商務具有下列特性：(1) 不受時空限制：隨時隨地進行交易，提供顧客便利性；(2) 全球延伸：不受地域限制，可接觸大量顧客；(3) 豐富性：結合影像、聲音及文字，提供顧客不同購物消費經驗；(4) 互動性：提供顧客與企業互動管道；(5) 資訊密集度：降低資訊搜尋成本，提高資訊即時性及正確性；(6) 個人化/客製化：依顧客特性量身訂做產品或服務；(7) 通用標準：網際網路標準廣泛應用在各技術平台 [10]。企業可依上述特性訂定相關策略，增加整體顧客價值，建立並維持永續的競爭優勢，達到公司獲利目標。因此，辨識顧客價值創造的來源要素，為建構相關企業經營模式及策略的必要步驟。企業經營模式 (business model) 為企業策略的概念性藍圖，使策略、企業組織及資訊系統之間能配合調整，同時也代表建置企業流程與資訊系統的基礎 [15]。同樣地，電子商務亦必須建立電子商業經營模式 (e-business model)，才能永續經營。

回顧過去研究，並未對 B2C 電子商務的顧客價值創造與企業經營模式進行整體討論，提出完整的模型架構。本研究的目的主要針對 B2C 電子商務顧客價值創造要素、經營模式與策略間之關係進行探討分析，並發展電子商務顧客價值經營模式的研究架構。研究透過策略相關理論回顧，辨識出電子商務顧客價值創造來源的要素，根據不同學者提出的電子商務經營模式進行討論，並歸納相關的顧客價值創造策略。將 B2C 顧客價值創造要素與電子商務經營模式、策略加以連結比較分析，期望對 B2C 電子商務企業的價值來源加以釐清，提出概念性研究架構，提供企業在經營 B2C 電子商務的實務參考。本研究所依據的研究流程架構，請參考圖 1。

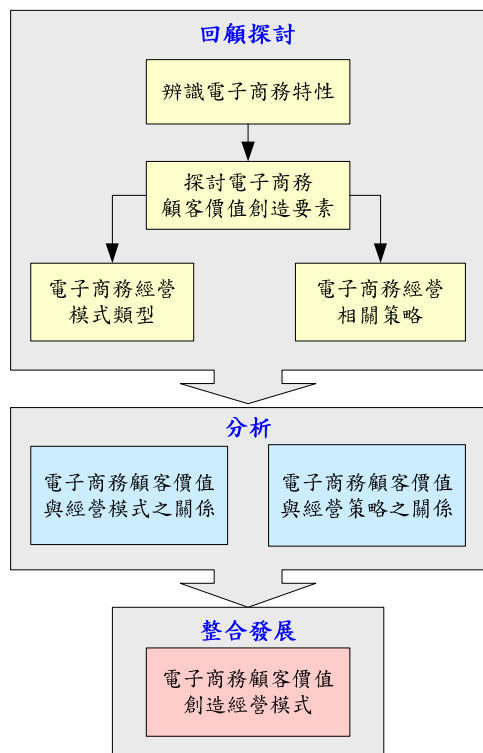


圖 1：電子商務顧客價值創造研究流程架構

## 2. 文獻回顧

在電子市場環境，企業的經營及競爭方式與傳統商業交易不同，主要有兩種類型：(1) 純粹經營電子市場交易的公司；(2) 兼具實體與虛擬電子市場的公司(click-and-mortar business)。前者的經營模式與流程完全依賴網路所創造出來的機會，後者則結合傳統實體商店與網路市場的營運。例如 Barnes & Noble 為美國為實體連鎖書店的領導者，但亦建立網路書店 barnesandnoble.com 與 Amazon.com 競爭 [8]。

電子商務的環境不受地域限制，能更有效率提供服務給更多對象，或是鎖定特定顧客群提供個人化產品。電子商務主要特性為：動態性、高度競爭特性、高度連結性、產品資訊豐富性、虛擬社群、去中間商 (dis-intermediation)、再中間商 (re-intermediation)、互補資產及客製化等 [2]。傳統行銷方式只強調由行銷人員至消費者的單向溝通，但網際網路可提供雙向互動溝通。另外，透過網際網路提供更詳細具高品質的交易資訊，可降低營運成本。企業利用電子商務所衍生的商機，可提供絕佳的顧客價值。例如金融及旅遊的服務業可透過電子商務的平台可增加交易效率 [30] 電子商務經營模式可從企業內部或顧客關係等方面進行不同的價值創造活動，企業依其經營模式及需求，由不同的觀點擬定不同策略。本節是根據不同的策略理論，萃取出 B2C 電子商務顧客價值創造要素，並辨識各要素與不同企業經營模式與策略的關係。

### 2.1 電子商務顧客價值創造要素

#### ■ 交易成本理論 (TCE) — 效率性

交易成本理論指出在少數交易的情境下，有限理性、不確定性、複雜性、資訊不對稱及投機主義等因素會因為所採取治理機制的不同造成交易效率的差異 [28]。交易成本理論認為效率為價值的主要來源，當效率增加時可降低成本。電子商務的環境可提供：(1) 增加交易頻率：網路的開放性及互動性；(2) 降低交易不確定性：網路可提供詳細豐富的資訊；(3) 降低資產特定性：容易連結任何網站；(4) 降低少數議價：網路可讓許多買賣雙方連結互動 [2]。Sarkar, Butler and Steinfield (1998) 指出電子化市場主要透過外包及配銷降低交易成本，有效促進生產者及消費者的交換，同時降低生產及治理成本[24]。本研究認為從交易成本觀點來看，在電子商務的顧客價值創造的要素之一為「效率性」。

#### ■ 資源基礎觀點 (RBV) — 互補性

以資源基礎觀點，視公司為一組資源及能力，整體組織資源具有異質性及不可移動性，競爭對手無法輕易複製。資源基礎觀點著重在運用現存公司特定資產的策略，將具有互補性的特定資源及能力加以組合，以創造價值，建立競爭優勢，而持續的競爭優勢來源包括資源必須具有價值、稀少性、不可模仿性及不可取代性 [4]。

電子商務的興起開啓價值創造的新來源，因為公司間資源及能力的互補性可加以運用。此種資源具有價值，在短期內難以模仿，常見於 B2C 兼具實體與網路商店的企業經營模式，例如 Barnes and Noble 在實體書店已建立的商譽及通路，但亦成立網路書店，利用現有產業經驗及資源互補的優勢與 Amazon 相抗衡。另外，以純粹經營電子商務的企業而言，會透過策略聯盟方式，結合其他互補資源提供更好的顧客價值。例如 autobytel 的汽車零售網站，利用與汽車經銷商、貸款公司、保險公司的結盟，提供顧客更為便利的消費經驗與服務。因此，從資源基礎觀點來看，在電子商務的顧客價值創造的要素之一為「互補性」。

#### ■ 動態能力 (Dynamic Capability) — 整合創新

Teece, Pisano and Shuen (1997) [26] 定義動態能力為公司整合、建立及重組內外部競能以回應快速變動環境的能力。動態能力根植於管理及組織的流程之中，為協調、整合、重組與轉換能力 [7, 26] 或學習能力 [12]。動態能力考慮企業能力必須與環境的動態性配合調整，以建立競爭優勢 [3, 25]。Daniel and Wilson (2003) 研究企業整合轉換經營電子商務的動態能力，歸類為創新能力與整合能力兩種類型 [6]。

Rindova and Kotha (2001) 研究 Yahoo 及 Excite 兩個入口網站，探索這兩家網路公司的競爭優勢來

源，認為動態能力可產生策略彈性加以連結 [21]。相關研究指出在超競爭的環境，競爭優勢十分短暫且無法持續 [5]，因此公司在此環境競爭的焦點應為更新 (renewing)，而不是保護競爭優勢來源。競爭優勢與持續更新的過程有關，而非處於產業有利位置 [17]，或是一組異質資源 [4]。在超競爭的環境中（如網際網路），策略內容的改變十分快速，而「持續轉型」為更新短暫競爭優勢的重要機制，建立在公司動態能力及策略彈性之上。因此，綜合上述的討論，從動態能力觀點來看，在電子商務的顧客價值創造的要素之一為「整合創新」。

■ 顧客權益 (Customer Equity) — 鎖定

企業的所規劃行銷活動，主要希望獲得新顧客並維持保有舊顧客，增加顧客終身價值，提高企業的顧客權益 (customer equity) [15]，而企業顧客權益的管理，可透過價值權益、品牌權益及關係權益之間的組合來達成 [22]。

以 B2C 電子商務而言，新創網路商店最先並不具品牌知名度及顧客來源，因此顧客價值的創造，必須採取價值權益策略，從產品價格、品質及便利性吸引新顧客。然後在利用廣告建立品牌知名度，吸引不同群組的顧客，並使用個人化的廣告增進顧客關係。但對於原有實體商店跨入電子市場的公司，則因為已具有一定程度的價值權益及品牌權益，因此建立網路書店除了擴展顧客基礎外，更能增加顧客的便利性與互動，促進顧客關係，增加顧客價值。上述兩種方式皆以建立並維持顧客忠誠度為目標，其價值創造的要素為良好顧客關係產生的鎖定效應 (lock-in effect)。Amit and Zott (2001) [2] 對鎖定的顧客價值來源，從兩方面來看：(1) 以轉換成本考量，可透過忠誠度計畫、設計標準的主導、客製化/個人化、信任的建立等，來產生鎖定效果；(2) 以網路外部性 (network externality) 來看，顧客的效用或利益會隨著使用人數的增加而提高 [8]，例如網路電話、電子郵件、社群、拍賣，甚至因為網路購物人口的增加，使相關電子商務的產品及服務，更為豐富且多元。因此，綜合上述的討論，從顧客價值與權益觀點來看，在電子商務的顧客價值創造的要素之一為鎖定 (網路外部性)。

■ 總結

綜合過去學者研究 [2, 6, 7, 21, 22, 26]，本研究將相關電子商業/虛擬市場的顧客價值創造來源要素加以彙整於表 1。例如 Amazon 建立自己的倉儲以提高產品傳遞的速度及可靠度，因此在銷售及產品的物流的活動上差異化創造顧客價值。對電子商業的交易主要涉及資訊的處理，“虛擬”價值鍊包括一系列資訊收集、組織、選擇、合成、配置 [19]。在虛擬市場之價值創造機會，亦可由資訊組合產生成本效率 (autobytel)、實體及虛擬商店在產品及服務的互補性 (Barnes & Noble、barnesandnobles.com)、顧客信任關係的建立及鎖定 (Dell)、交易的創新架構 (eBay、Priceline)，以及

資源、能力、角色間關係的重新組構及整合。

表 1：B2C 電子商務顧客價值相關理論彙整

顧客價值要素來源	理論/架構	相關策略
效率	交易成本理論 降低交易成本、提高效率	提供整合資訊，例如 Autobytel。
互補性	資源基礎觀點 有形及無形資產、垂直互補性、水平互補性	策略聯盟、實體與虛擬管道整合。例如 Barnes & Nobles。
整合創新	動態能力 創新網路拍賣機制、逆向競標、持續轉型更新	創新經營模式，例如 Amazon、eBay、Yahoo。
鎖定/網路外部性	顧客權益管理 顧客取得及維繫 (忠誠度計畫)、信任關係 (交易安全及可靠度)、個人化及客製化、虛擬社群	忠誠度計畫、社群、品牌建立、產品價格與品質、便利性、個人化/客製化，例如 Dell。

2.2 B2C 電子商務企業經營模式

企業在進行電子商務策略的擬定之前，對如何有效利用資源，提供較佳的顧客價值，所建構採取的方式，即所謂的企業經營模式 [1]。企業經營模式為企業策略的概念性藍圖，使策略、企業組織及資訊系統之間能配合調整，同時也代表建置企業流程與資訊系統的基礎 [15] (參考圖 2)。同樣地，電子商業經營模式 (e-business model) 描述企業透過網際網路提供給顧客的價值，同時呈現企業與網絡夥伴對此價值之創造、行銷及傳遞的架構與關係，企業可用以產生利潤並持續收益 [15,16]。

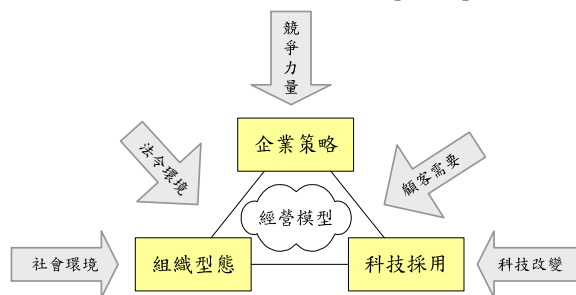


圖 2：企業經營模式與策略、組織、科技之關係

(資料來源：Osterwalder and Pigneur, 2003)

企業經營模式在概念上可被視為一個系統，由要素間之關係及動態性所組成，這些要素包括：獲利定位、顧客價值、範圍、價格、獲利來源、相關活動、建置、能力、永續性及成本結構 [1]。Osterwalder and Pigneur (2003) 提出的企業經營模式建構的組成，包括四個主要支柱，並再細分為九個基礎要素：(1) 產品創新：價值定位；(2) 顧客關係：目標顧客、配銷管道、關係；(3) 基礎建設管理：價值構型、核心競能、夥伴網絡；(4) 財務面向：成本結構、收益模式 [15]。本研究主要探討顧客價值創造來源，因此採用 Afuah and Tucci (2003) 的顧客價值 [1] 與 Osterwalder and Pigneur

(2003) 顧客關係的目標顧客、配銷管道、關係等組成元素[15]，加以進一步探討。

Lauden and Traver (2004) 將 B2C 電子商務分為七種經營模式類型，分別為：(1) 入口網站 (Portal): 提供整合型資訊內容服務，如資訊搜尋、新聞、電子信箱、網路交談、音樂下載等 (Yahoo)；(2) 線上零售商 (E-tailer)：銷售產品／服務 (Amazon)；(3) 內容提供者 (content provider)：資訊及娛樂提供者，如線上即時新聞；(4) 交易經紀商 (transaction broker)：金融交易或股票買賣；(5) 市場創造者 (market creator)：創造新型態的市場 (eBay)；(6) 服務提供者 (Service provider)：提供連結上網服務，如 AOL、HiNet；(7) 社群提供者 (community provider)：集結特殊興趣及經驗的使用者[9]。Mahadevan (2000) 則依市場結構，將電子商務分為入口網站、市場製造者及產品／服務提供者 [14]。另外，Wirtz and Lihotzky (2003) 提出 4C 網路企業模式 (4C-Net-Business-Model)，包括：內容型、商業型、情境型及連結型 [29]。經由上述學者所使用的分類架構彙整分析後 (參考表 2)，本研究認為 Laudon and Traver (2004) 對 B2C 分類較為完整 [10]，並可涵蓋其他類型。因此，本研究採取此分類架構為研究架構的基礎，分析電子商務顧客價值來源要素與企業經營模式關係 (表 3)。

表 2：電子商務企業模式類型之比較

提出學者	Laudon & Traver (2004)		Mahadevan (2000)		Wirtz & Lihotzky (2003)	
	類型	範例	類型	範例	類型	範例
商業經營模式	入口網站	Yahoo, MSN	入口網站	MSN, Yahoo	情境型	Yahoo, Google
	線上零售商	Amazon, Wal-mart, Dell	產品／服務提供者	Dell, Cisco, Landsend	商業型	Amazon, Dell
	內容提供者	CNN, ESPN			內容型	Wall Street Journal
	交易經紀商	E-trade, Travelocity	市場製造者	Etrade, Travelocity		
	市場創造者	eBay, Priceline, Amazon	市場製造者	eBay, Priceline, Amazon	商業型	eBay
	服務提供者	Lawinfo			連結型	AOL
	社群提供者	iVillage				

表 3：電子商務顧客價值要素來源與經營模式

經營模式 \ 價值來源	效率	互補性	整合創新	鎖定
入口網站			✓	✓
線上零售商	✓	✓		✓
內容提供者	✓			
交易經紀商	✓	✓		
市場創造者			✓	
服務提供者	✓		✓	
社群提供者		✓		✓

## 2.3 B2C 電子商務顧客價值創造策略

### ■ 差異化策略

Porter (1980) 認為公司策略的選擇會決定其競爭力與最後的獲利，所提出一般性策略架構包括成本領導策略、差異化策略與焦點策略 [17]。由於網際網路的普及，資訊搜尋便利，消費者很容易取得資訊進行產品及價格的比較，轉向能提供更多價值的產品。因此，在電子市場的環境，轉換成本降低，經營電子商務的企業更需要追求差異化策略，其要素包括設計、品牌形象、商譽、技術、產品特性、顧客關係及服務等。如此才能提高顧客價值知覺，進而產生忠誠度，而企業才能持續獲利。

Lynch and Ariely (2000) 發現在電子商務的環境下，消費者是因為產品或服務能夠符合其需求，而不完全是因為價格 [13]。Reichheld and Scheffer (2000) 的研究發現便利性對線上購物的消費者為最優先的要素，使消費者願意付出較高的價格 [20]。Porter and Millar (1986) 認為資訊科技為差異化策略的重要驅動因子，因此企業可透過電子市場來增加價值，將獨特的產品及服務訂定較高的價格 [18]。綜合以上觀點，公司若要在電子商務成功經營，必須注意差異化策略，重要的因素如重視顧客服務、提供便利性、進行個人化／客製化與建立信任關係，同時利用資訊技術所提供的平台，創造上述的顧客價值。研究發現經營電子市場的公司較依賴產品差異化策略，而不是成本及價格策略 [11]。

### ■ 其他電子商務顧客價值策略

Afuah and Tucci (2003) 指出電子商務的特性可增加顧客價值，例如 (1) 產品特性：個人化的產品與服務；(2) 進入時機：利用創新技術，率先進入市場，形成先佔優勢；(3) 便利性：提供 24 小時購物服務，且不受地域限制；(4) 服務：可透過電子商務平台，提供服務給更多社群；(5) 產品組合：不受實體空間限制，可提供更多產品組合；(6) 連結：利用網路外部性，增加顧客的利益；(7) 品牌聲譽：網際網路提供品牌建立的管道，接觸更多顧客。其他例如數位化的產品如軟體、音樂等，透過電子商務平台進行配售、傳送，可節省配銷、包裝與運輸成本，大幅降低交易成本 [1]。

Wirtz and Lihotzky (2003) 指出電子商務維繫顧客關係的七種策略：(1) 信任建立；(2) 社群；(3) 便利性；(4) 免費服務；(5) 個人化；(6) 契約協議；(7) 技術整合 [29]。Rust et al. (2005) 指出新顧客的取得及舊顧客維繫為獲得顧客價值 (權益) 的重要趨動因子，忠誠度計畫的推行可有效創造顧客價值 [22]。另外，虛擬市場信任關係的建立十分重要，電子商務環境必須確保交易安全及可信賴度，其他如個人化／客製化及虛擬社群的建置，皆可有效建立顧客價值 [2]。

■ 總結

本研究將上述所討論電子商務顧客價值創造策略彙整於表 4，並將電子商務顧客價值創造要素與相關策略進行分析，參考表 5。

表 4：電子商務顧客價值創造策略之彙整

Porter (1980) 差異化/焦點策略	Wirtz & Lihotzky (2003) 顧客維繫	Afuah & Tucci (2005)顧客價值	本研究彙整之顧客價值創造策略
主導設計標準	信任建立	產品特性	便利性
重視顧客服務	社群	時機	顧客服務
產品品質	便利性	地點的便利性	品牌建立
提供便利性	免費服務	服務	信任建立
品牌	個人化/客製化	產品組合	忠誠度計畫
個人化/客製化	契約協議	連結	個人化/客製化
建立信任關係	技術整合	品牌聲譽	社群互動
策略聯盟			策略聯盟
創新/IT 技術			IT 創新整合
網路外部性			

表 5：電子商務顧客價值要素與相關策略之關係

顧客價值策略	價值要素	效率	互補性	整合創新	鎖定
便利性		✓	✓	✓	✓
顧客服務		✓	✓	✓	✓
品牌建立		✓			✓
信任建立		✓	✓		✓
忠誠度計畫					✓
客製化/個人化				✓	✓
社群互動		✓			✓
策略聯盟		✓	✓		
IT 創新整合		✓		✓	

3. 電子商務顧客價值創造經營模式之發展

本研究主要辨識 B2C 電子商務的顧客價值創造來源要素，探討現有之企業經營模式類型，可依此形成顧客價值創造的策略，進而影響企業的競爭優勢。並依此提出相關研究命題，整合理論建立研究架構（圖 3）。

首先根據策略理論辨識四種電子商務顧客價值創造來源，即效率性、互補性、整合創新與鎖定。經營電子商務的企業，在建構電子商務經營模式與制定策略時，必須考量此四個要素，才能建立永續的競爭優勢。Afuah and Tucci (2003) 指出企業在進行電子商務策略的擬定之前，應建構經營模式，有效利用資源並提供顧客價值 [1]。企業經營模式為企業策略的概念性藍圖，使策略、企業組織及資訊系統之間能配合調整，為建置企業流程與資訊系統的基礎 [15]。因此，企業的 B2C 電子商務經營模式會影響其策略的擬定，且與 B2C 顧客價值創造的策略，同時影響企業的競爭優勢。因此，本研究提出下列命題，可供未來實證研究進一步驗證。

【命題一】B2C 電子商務不同的顧客價值來源要素，會影響企業經營模式類型的選擇，並對競爭優勢產生影響。

【命題二】B2C 電子商務不同的顧客價值來源要素，會影響企業顧客價值創造策略的選擇，並對競爭優勢產生影響。

【命題三】根據對 B2C 電子商務顧客價值經營模式類型的選擇，會影響企業顧客價值創造策略，進而對競爭優勢產生影響。

本研究針對 B2C 電子商務顧客價值創造要素、經營模式與策略之間關係進行探討分析，並發展建構電子商務顧客價值創造經營模式的研究架構，請參考圖 3。

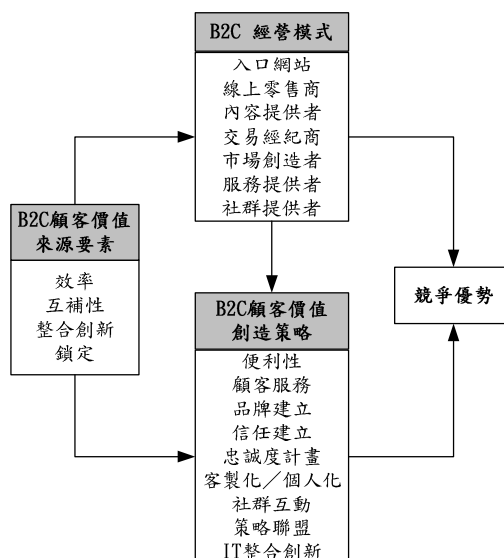


圖 3：電子商務經營模式顧客價值創造之研究架構

4. 結論

電子商務以不同的方式建構價值鍊，創造新的顧客價值。本研究透過策略相關理論回顧，探討電子商務顧客價值創造來源的要素，並根據不同的企業模式進行分析，辨識相關的顧客價值創造策略，發展概念架構。研究將 B2C 電子商務的顧客價值創造要素與電子商務模式之關係加以連結，歸納可採行的顧客價值策略，分析其與顧客價值創造要素的關係。本研究希望能對 B2C 電子商務企業的價值來源加以釐清，提出概念性研究架構。未來研究可根據此一研究架構，收集經營電子商務企業的相關資料，能針對各種不同類型的企業模式（如入口網站、線上零售商等），對所推行顧客價值策略，進行詳細比較及實證分析，可提供企業在經營 B2C 電子商務的更有價值的參考。

參考文獻

[1] A. Afuah and C. Tucci, Internet Business Models and Strategies. Boston: McGraw-Hill, 2003.

- [2] R. Amit and C. Zott, "Value Creation in E-business," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 493-520, 2001.
- [3] J. Barney, "Strategic Factor Markets: Expectation, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1512-1514, 1986.
- [4] J. Barney, "Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-111, 1991.
- [5] R. A. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press, 1994.
- [6] E. Daniel and H. Wilson, "The Role of Dynamic Capabilities in E-business Transformation," *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, pp. 282-296, 2003.
- [7] K. M. Eisenhart and J. A. Martin, "Dynamic Capabilities: What are They?" *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, pp. 1105-1121, 2000.
- [8] C. M. Koo, C. E. Koh and K. Nam, "An Examination of Porter's Competitive Strategies in Electronic Virtual Markets: A Comparison of Two On-line Business Models," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 9, No. 1, pp. 163-180, 2004.
- [9] M. L. Katz and C. Shapiro, "Network Externalities, Competition, and Compatibility," *American Economic Review*, Vol. 75, pp. 424-440, 1985.
- [10] K. C. Laudon and C. G. Traver, *E-commerce: Business, Technology, Society*. Boston: Addison Wesley, 2004.
- [11] A. L. Lederer, D. A. Mirchandani and K. Sims, "The Link between Information Strategy and Electronic Commerce," *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 7, No. 1, pp. 17-34, 1997.
- [12] D. Lei, M. A. Hitt and R. Bettis, "Dynamic Core Competences through Meta-learning and Strategic Context," *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 549-596, 1996.
- [13] J. G. Lynch and D. Ariely, "Wine Online: Search Cost Affect Competition on Price, Quality, and Distribution," *Marketing Science*, Vol. 19, No. 1, pp. 83-103, 2000.
- [14] B. Mahadevan, "Business Models for Internet-based E-Commerce: An Anatomy," *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 55-69, 2000.
- [15] A. Osterwalder and Y. Pigneur, "An Ontology for E-business Models," In *Value Creation from E-Business Models*, Ed. W. Currie, Butterworth-Heinemann, 2003.
- [16] A. Osterwalder, Y. Pigneur and C. L. Tucci, "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept," *Communication of the Associations for Information Systems*, Vol. 15, pp. 1-40, 2005.
- [17] M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- [18] M. E. Porter and V. E. Millar, "How Information Gives you Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 4, pp. 61-78, 1986.
- [19] J. Rayport and J. Sviokla, "Exploiting the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 6, pp. 75-85, 1995.
- [20] F. Reichheld and P. Scheffer, "E-Loyalty," *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 4, pp. 105-113, 2000.
- [21] V. P. Rindova and S. Kotha, "Continuous Morphing: Competing through Dynamic Capabilities, Form and Function," *Academic of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1263-1280, 2001.
- [22] R. T. Rust, K. N. Lemon and D. Narayandas, *Customer Equity Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
- [23] D. Samson, *E-business: Value Creation for Management*. Boston: McGraw-Hill, 2003.
- [24] M. Sarkar, B. Butler and C. Steinfield, "Cybermediaries in Electronic Market Space: Towards Theory Building," *Journal of Business Research*, Vol. 41, No. 3, pp. 215-221, 1998.
- [25] D. J. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, No. 3, pp. 537-556, 1994.
- [26] D. Teece, G. Pisano and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-534, 1997.
- [27] E. Turban, D. King, J. Lee, M. Warkentin and H. M. Chung, *Electronic Commerce 2002: A Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- [28] O. E. Williamson, *Market and Hierarchy*. New York: Free Press, 1975.
- [29] B. W. Wirtz and N. Lihotzky, "Customer Retention Management in the B2C Electronic Business," *Long Range Planning*, Vol. 36, pp. 517-532, 2003.
- [30] R. Yelkur and M. M. Neveda-DaCosta, "Differential Pricing and Segmentation on the Internet: the Case of Hotels," *Management Decision*, Vol. 39, No. 4, pp. 252-261, 2001.