doi. 10. 3724/1005-0566. 20260214

平台如何推动治理机制的演化：基于四家平台企业的多案例研究

韩　炜，彭　波

（西南政法大学商学院，重庆　401120）

摘　要：基于机制设计理论，本文以四家平台企业为研究对象，挖掘具有不同初始治理机制的企业如何经由控制组合的建构，影响平台治理的迭代调整，回答“平台如何推动治理机制演化”的问题。研究发现，设计了不同类型初始治理机制的平台企业，利用控制组合的内容编排，在集中化中融入分散化要素或在分散化中融入集中化要素，推动平台治理机制的演化。

关键词：平台治理；控制组合；机制设计理论

中图分类号：F276. 4　　**文献标识码**：A　　**文章编号**：1005 - 0566(2026)02 - 0161 - 13

How platforms drive the evolution of governance mechanisms: A multi-case study based on four platform firms

HAN Wei, PENG Bo

(*Business School*, *Southwest University of Political Science and Law*, *Chongqing* 401120, *China*)

Abstract: Based on the mechanism design theory, this study takes four platform firms as research objects, explores how firms with different initial governance mechanisms influence the iterative adjustment of platform governance through the construction of control portfolios, and addresses the question of “how platforms drive the evolution of governance mechanisms”. The findings indicate that platform firms with different initial governance mechanisms integrate decentralized elements into the centralized framework or incorporate centralized elements into the decentralized structure, through the orchestration of control portfolio.

Key words: platform governance; control portfolio; mechanism design theory

平台化与数字化正在改变甚至重塑创业实践，越来越多的企业以平台的方式创立[1]。他们不再像传统的价值链模式那样，只关注终端顾客的需求与价值，而是要兼顾双边甚至多边用户的偏好动机与价值诉求[2]。尽管我们看到平台企业往往成长快速，但其平台上的多边用户并不是自动接入、自然繁衍的，而是要依靠平台设计的边界标准，即“谁”可以接入平台；互动规则，即接入平台的多边用户“如何”展开互动[3]；价格机制，即平台将针对哪一方做出免费或补贴等，最终决策是否以及如何成为平台参与者[4]。可见，平台企业的成长不仅来自平台架构的设计，更要借助针对平台上多主体参与的治理推进多主体的价值共创。

本文以“平台如何推动治理机制演化”为研究问题，选择4家平台企业为研究对象，通过刻画不

基金项目：国家社会科学基金重大项目“平台企业治理研究”(21&ZD135)；国家社会科学基金重点项目“企业数字化转型的投入产出模型构建与支持政策研究”(25AZD029)。

作者简介：韩炜(1979—)，女，河北邯郸人，博士，西南政法大学商学院教授，研究方向为战略管理与平台治理。

同企业从治理机制的初始设计,到建构控制组合,最终调整平台治理机制的过程,挖掘具有不同治理初始机制的企业如何经由控制组合建构与安排,影响平台治理的最终确立。研究发现,设计集中化初始治理机制的平台企业,利用包含引入第三方、经由第三方设计奖惩机制、形成对第三方的制度信任的控制组合,在集中化中融入分散化要素。设计分散化初始治理机制的平台企业,利用包含项目导向的双边边界控制,借助平台技术支撑的奖惩机制推动过程控制,形成系统信任的控制组合,在分散化中融入集中化要素。

本文的研究可能实现的理论贡献在于:第一,刻画并揭示了平台治理机制的演化过程,弥补了已有较多关注平台治理的结果效应,而忽视平台架构初设时平台如何对其初始治理机制进行调整的前端问题局限,有助于贡献平台治理的动态过程研究;第二,突破了既有文献对平台治理的二分研究,挖掘出初始采用集中化或分散化治理机制的平台如何在集中与分散中寻求平衡,有助于丰富对平台治理理论内涵与实践场景的深入解析;第三,拓展了平台治理研究从决策、控制、定价 3 个维度对治理机制的理论建构,特别是深入剖析了控制组合的构成内容及其运用效果,揭示了平台企业如何利用控制组合中不同的控制手段及其组合作用,有助于拓展平台治理研究在控制维度的理论解释。

一、文献回顾

(一)平台治理的研究前沿

有关平台生态系统成长和竞争方面的文献相对丰富,同时平台生态系统治理(以下简称“平台治理”)研究在近几年蓬勃发展并持续升温[5]。与传统的公司治理理论体系中以科层制、股权结构解决治理问题不同,平台治理聚焦多元主体参与、有着松散关系结构的治理问题[6]。相关文献从以下两方面解读了平台治理的独特性。第一,大多数已有研究主张,平台治理的主体是平台所有者(即平台企业),而作为治理客体的平台参与者与平台所有者之间不必然存在所有权联系,亦或科层体系中的组织上下级联系[7]。基于此,立足产业组织理论的学者主张,平台治理的本质内涵在于构建一种机制,让平台上众多参与者(同时也是自有资产的所有者)自愿地将他们手中的资产或资源部分地让渡给平台所有者。第二,已有研究以平台规模与多样性为前提,将决策权作为平台治理的一个关键维度[8]。现有研究根据决策权在平台所有者与参与者之间分配的程度,将平台治理划分为集中化与分散化两类[9]。以集中与分散的平台治理类型为基础,已有研究基于利益相关者理论,逐步衍生出紧密关系治理[10]、领导者治理[11]、共同治理或利益相关者治理[12]等治理类型。这些治理模式以已经确立的“所有者—参与者”二元关系为治理客体,强调的是保障平台生态系统稳定性和动态性的治理。

平台治理所要解决的治理问题集中体现在以下两个方面。第一,平台企业如何设计边界规则与行为规范,用以控制平台上各类型参与者的机会主义行为。在这一问题脉络下,早期的平台治理研究着重探讨平台如何在定价、许可、兼容性等方面进行治理决策[6],延伸至讨论平台治理模式如何影响参与者实施“坏行为”的动机和意愿[13]。新近的研究则开始关注平台生态作为一个整体如何被治理(如集中化、分散化),以及平台企业如何解决参与者的集体行动问题[12]。第二,平台企业如何利用治理模式设计激发参与者的合作行为,从而保持平台生态可持续、自组织的架构特征。在这一脉络下,相关研究重点关注平台的治理模式与机制如何影响参与者对质量的投资[14]、产品—市场定位战略[5]、参与者之间合作及进行知识共享的程度,以及平台上参与者的行为如何受到其他强势参与者的影响[15]。

综上,平台治理的核心是通过有效的编排策略在尊重参与者自主权同时,也能够将他们不同类型的贡献融合形成和谐整体,进而创造整体价值,正如 Williamson 等[16]所言,平台治理是平台所有者塑造与控制其多主体参与者的过程。Tiwana[6]在其平台治理的经典论著中指出,平台治理由决策权力、控制组合与定价机制 3 个相互关联、相互制约的治理维度构成。决策权力涉及平台所有者与参与者之

间的权力与责任划分,控制组合是平台所有者确保参与者与自身价值主张协同一致的控制策略,而定价机制是围绕定价策略实现平台参与者价值分配的过程。值得注意的是,控制组合是平台治理的核心,它包括正式控制策略与非正式控制策略,平台所有者能够根据自身的战略目标采用其中的某一种或是多种策略的组合,它既是决策权力的具体体现,也能在很大程度上决定激励机制的有效性。

(二)平台治理核心逻辑由动态能力与市场权力向机制设计的演进

平台治理面临的最大障碍是价值共创视角下多主体参与过程中的集体行为困境。平台企业的价值共创活动中,特定参与者的价值创造与获取需要依赖于其他参与者得以实现,而不同参与者之间往往存在某种程度的利益冲突,此时价值共创所依仗的多主体合作就面临极大挑战,导致平台整体利益受损[17]。具体行为困境存在多种表现形式,如平台所有者往往需要参与者针对特定的平台架构进行专有资产投入[2],这将有助于平台架构的快速完善与质量提升进而有利于平台企业自身,但专有资产却由于其不便转移与价值损耗增加参与者风险,由此产生平台不同参与者的动机不相容;高质量平台的声誉像是一种公共资产,在平台整合信息效率水平不高的情况下,参与者可能仅仅利用平台声誉而不做贡献甚至产生破坏平台声誉的行为,这样的搭便车行为很可能对平台价值共创产生负向影响[18]。

将 Ostrom[19]设计准则与机制设计理论应用于解决集体行为困境,能够成为平台治理逻辑演进的重要借鉴。Ostrom[19]通过大量的社会与自然实验,提出类似于平台的社区能够自我组织起来解决集体行动问题,关键在于如何设计使用“复杂、分层、细致的协调、协作和沟通机制”,并进一步提出相应的 8 项设计准则。机制设计理论进一步从设计视角审视激励与信息的作用,提出动机相容性与信息效率性可能成为解决集体行为困境的关键[20]。动机相容意味着平台治理机制能够实现使利益相关者在达成整体平台目标的同时,实现自己的利益和预期结果;信息效率意味着平台治理机制能够节省收集、分享和利用参与者端口信息的成本。具有高水平动机相容和信息效率的平台治理机制能够利用参与者动机和端口信息来实现有效的治理流程和结果并提高平台绩效[21]。

二、研究设计

本文采用基于类别化过程的质性研究方法,建构关于平台治理机制形成的理论。近年来,学者将类别理论用于质性研究方法论的相关研究,将其作为提高质性研究严谨性的重要理论工具,这为本文的研究设计提供了方法上的理论基础。质性研究过程是从资料中创造新类别,用以构成新理论观点的基础。

(一)样本选择

本文选择了 4 家平台企业作为研究样本。选择标准在于:第一,截止到研究团队开始调研,4 家企业成立时间都在 8 年以内,符合企业标准。第二,4 家企业都以平台的方式创业,搭建了联结多方主体的平台,其平台上的参与者具有多元性,与平台参与者之间也存在形式多样的互动行为,平台针对不同主体、不同行为设计了平台治理机制,符合本文关于平台治理的研究情境;第三,4 家企业分为两组,每组中的两家企业在平台治理机制上存在相似性,而两组间企业在平台治理机制上存在差异性,且能够在相似案例中进行原样复现,在差异案例中进行理论复现。本文案例选取的 4 个企业的商业模式与平台构成如表 1 所示。

表 1　四家平台企业的商业模式与平台构成

名称	A 平台	B 平台	C 平台	D 平台
类型	农村电商综合服务平台	科技创新综合服务平台	区块链产业平台	智慧社区技术平台
成立时间	2019 年 6 月	2018 年 11 月	2019 年 6 月	2020 年 8 月
平台构成	农民专业合作社、线上需求方(美菜、美团、京东等)、线下需求方(新世纪、永辉等)、乡村便利店、金融机构(建设银行、中国农业发展银行、农业银行)	国内外高校、国内外研究院所、国内外企业、发明人、科技型企业、产业园区	区块链服务网络联盟企业、入驻园区的区块链技术研发企业、区块链技术应用企业、区块链教育培训企业	智慧社区用户、智慧社区物业、智慧社区商户、智慧社区家政、社区门诊、街道与社区

（二）资料收集

本文收集的案例资料由一手资料与二手资料两部分构成，其中一手资料获取的方式包括半结构化访谈、现场观察与记录：半结构化访谈内容不仅包括平台业务与平台商业模式的一般运行情况，更是围绕参与者关系、合作、行为奖惩、平台规则演化等平台治理的核心内容进行深度访谈；在现场观察与记录中，研究团队所有成员分别参与了案例企业的工作例会、现场签约会、员工培训会等多个工作场景，通过深入工作现场的资料收集方式，极大地提高了对案例企业平台治理机制设计原因理解的深度。获取的二手资料则来自企业内外部两个方面，内部资料包括案例企业的商业计划书与政府批文，运营过程中的工作日志、内部书刊、制度汇编、企业公众号主题文章，外部资料则包括各级各类媒体的新闻报道等。

本案例所设定的研究问题对资料收集提出了独特的挑战。平台治理机制主要涉及平台企业与平台参与者双方乃至多方关系，使得案例资料需要补充案例企业以外的多主体信息。为此，研究团队从前述一手与二手资料中定位并抽取第三方主体的典型代表进行案例调研。例如，接入 A 平台的综合服务社、基层供销社，接入 B 平台的专利转移主体，接入 C 平台的银行等金融机构，接入 D 平台提供智慧社区服务的企业等。通过上述方式，本文将在平台企业所获取资料中呈现的关于平台界面标准、过程互动、关系控制等相关内容，与对应的平台参与者调研资料进行相互印证，不仅实现了平台企业与平台参与者资料的三角验证，更进一步深化了研究团队对平台治理形成过程的理解。

（三）数据分析过程

近年来，学界一直在呼吁提高质性研究的稳健性，而质性研究过程中类别产生的概念和机制，奠定了质性研究稳健性的基础。然而，这一类别化过程通常在质性研究文献中并不明显，使得读者很难评估研究者的分析过程，这也成为质性研究稳健性不足的重要原因之一[22]。为此，本文参考 Grodal 等[22]基于类别理论所构建的类别化过程进行数据编码分析，具体过程如图 1 所示。

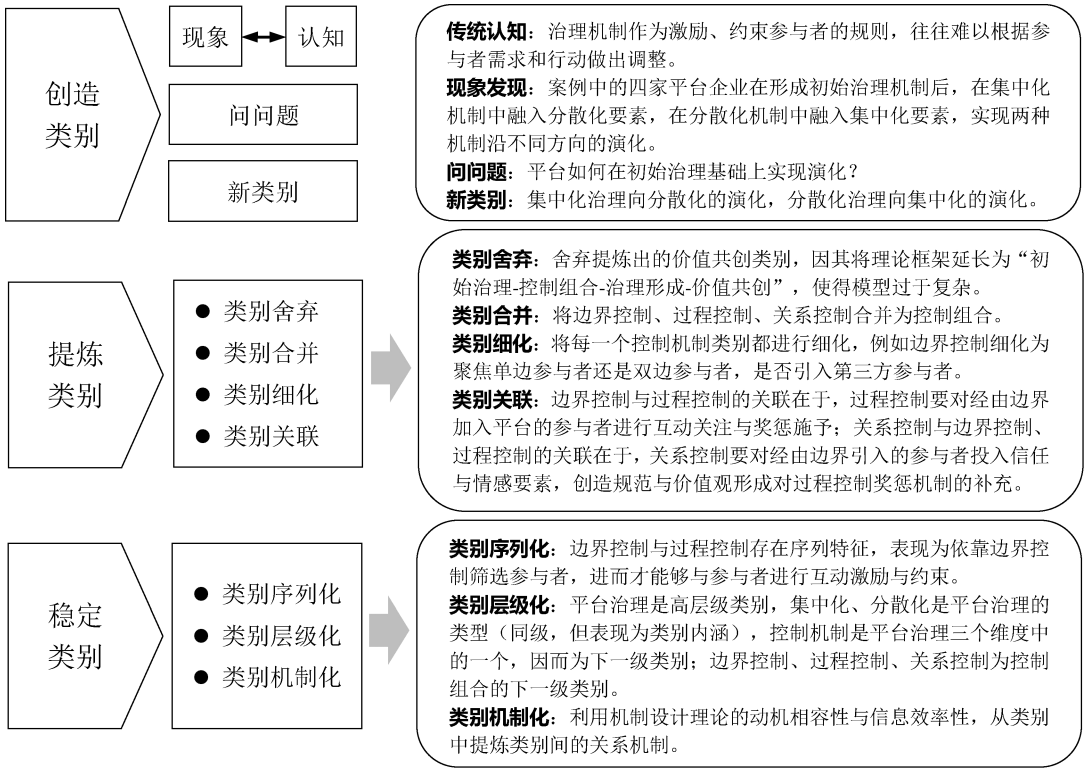


图 1　类别化编码过程

1. 创造初始类别

为了避免在初始收集数据过程中,根据已有的知识与经验预设研究的可能路径与结果,在这一类别化阶段主要采用问问题的方式来创造初始类别(generating initial categories)。尽管扎根理论研究中也有"问问题""摇红旗"等编码手段,但应用类别化理论的"问问题"是要将基于以往知识与经验、针对研究目的所形成的类别化概念,与沉浸在调研资料中、不断问问题所得到的类别化概念进行对比,从而提炼新类别。

2. 尝试提炼类别

在创造出初始类别后,类别化理论引导进入类别提炼阶段,涉及舍弃无关类别、合并相似类别、细分高级类别、建立类别联系等行动。首先,将与本文研究所聚焦的平台治理无关的类别舍弃(dropping categories),如定价机制、价值共创活动等。例如,沿循 Gawer(2014)的观点,平台治理是非价格治理,因而定价问题并不是平台治理考虑的主要问题,或者至少不是当前研究的主要问题,因此将其舍去。

其次,通过合并类别提炼出更高层级的类别(merging categories)。根据类别化理论,我们在初始类别创造阶段,创造了复杂而详尽的类别化结构。在这一行动指引下,我们进一步对初始类别结构进行了修正,将详细的类别合并成为高级类别,形成层级化类别架构。

再次,我们对高层级类别进行细分化研究(splitting categories)。从类别化理论来看,人们形成类别化信息的过程并不是通过类别整合使得类别由多变少,而是通过类别的细致类型研究,推动类别由少至多发展。在这一行动指引下,本文对重要的、高层级类别进行类型划分的细化研究,提炼类别间的差异。

最后,在类别间建立关联关系或对比关系(relating or contrasting categories)。类别不是独立存在的,它们之间是相互关联的,因此有必要在类别之间建立联系,这是建构理论的重要基础。在这一行动指引下,将经过整合与细分的类别进行关系联结判断与分析,针对存在内在联系或存在对立关系的类别进行详细分析。

3. 类别稳定阶段

通过对当前所提炼类别以及类别间的关系进行再分析,对识别出的机制进行整合使类别架构趋于稳定。这种稳定的类别架构,一方面具有层级性特征,如高层级类别包含细分类别;另一方面具有序列性特征,如平台先设置边界控制作为输入性约束,再进行过程控制安排作为输出性激励。基于对类别架构的分析,结合质性研究的理论逻辑,在理论基础与类别资料间来回往复,逐步建立本文研究的理论命题。

三、案例分析

本文所涉及的4家案例企业,都经历了从治理设计到治理试错最终确立治理机制的过程,但由于它们在平台治理机制初设以及演化过程上存在差异,因而也带来最终形成的治理机制及其效果上的差异。

(一)采用集中化初始治理的平台企业控制组合建构

针对设计了集中化初始治理机制的平台企业,其权力集中的治理方式和统一化的治理规则,与游离于边界的参与者差异化的需求不相适应,因而其在集中化初始治理机制中要融入"分散化"的要素,这就需要在控制维度做出治理安排。

1. 边界控制:锚定单边、引第三方

平台生态具有边界属性,即平台所有者在其边界上设定谁能够接入平台的标准[23]。平台企业为了缓解集中化治理与参与者游离的矛盾,在边界维度采用两种方式进行边界控制。首先,平台企业明确拟投入治理精力、能够驱动跨边网络效应的单边参与者,作为关键的边界控制对象。这意味着,这些企业选择了平台中的关键一方(单边)设立边界控制标准,而不是对双边乃至多边用户同时进行边界控制。在A平台的案例中,该平台企业先是选择了正处于亏损境地的农户,其考量在于尽管保底订单价格稍低,但仍对已经亏损的农户具有吸引力,增强了此类参与者跟随平台的意愿。

其次,平台企业引入第三方参与者,与先前明

确控制焦点的参与者形成独特关系结构。在平台企业与其所服务的单边参与者的二元关系结构中,参与者存在摆脱锁定的意愿(表现为跳单),因而平台企业搜寻能够影响参与者的第三方主体,借助关系传递形成独特的网络结构。在本文研究案例中,A 平台经由其平台边界上引入村集体经济组织、村级供销社、乡村能人等扎根乡村的组织和个人,形成与生产端农户的多维联结。调研中 A 平台的工作人员介绍道,“各个村的合作社(集体经济组织)可以帮助我们推荐可靠的农户”“那些走街串巷的菜贩子,他们经验很丰富,用眼一看就知道哪家种的农产品好,他们给我们引荐产品好的农户,而且也能够协助我们收货”。

与 A 平台的案例相似,同样设计了集中化初始治理机制的 B 平台,在边界控制上聚焦单边参与者的需求满足,引入第三方建立与最初锚定参与者的关系,这两类主体构成边界控制的对象,并据此确立边界标准。B 平台从平台的供方切入,对技术提供方,如拥有专利技术的高校与科研院所,在知识产权归属、确权、价值评估等方面设置平台接入标准,更好地评价技术价值并以此为基础寻找适宜的技术需求单位,以平台所有者与技术提供方的局部动机兼容,带动与技术需求企业的多方动机兼容。同时,B 平台还引入市科学技术委员会等相关部门作为协调技术提供方关系的关键主体,这些部门通过科技政策、科研项目等方式,协助 B 平台引入高质量的技术提供者,如外地科研院所等,从而为平台提供更好的技术资源,作为吸引另一边需求企业的平台基础。

将上述现象回到治理理论中寻求解释,设计集中化治理机制的平台企业之所以形成“锚定单边 + 第三方参与”的边界控制,是出于治理成本的考量。决策权力的集中也意味着责任的重大与活动掌控范围的扩大,这对企业的资源分配提出更高的要求。因此,将集中的权力用于单边的边界控制,能够减少企业的资源与注意力投入。由此,本文提出如下命题。

命题 1a:设计集中化初始治理机制的平台企业,倾向于通过锚定单边参与者、引入第三方的方式进行边界控制。

2. 过程控制:三方参与、奖惩并举

平台利用边界控制筛选出与其定位相匹配的参与者后,这些尝试加入平台的参与者并不会主动提供高质量产品,或自愿贡献关键信息和资源,这就需要平台利用过程控制激发平台中多主体的互动,促进信息沟通与共享的实现。平台实施过程控制源于参与者虽加入平台,但常出现不良行为甚至违约行为。例如,本文研究案例 A 平台在访谈中提到,农户交货时存在“以次充好”等现象,“(货车)上面一层是好的(土豆),下面一层就是小的、长得不好的(土豆)”。而这种情况也部分地源于集中化的初始治理机制,难以适应不同类型参与者(如农户与农业企业)对契约及其执行等规则的认知与接受存在差异。

由于平台引入了第三方参与者与产品或服务的单边提供方形成关系结构,平台企业利用第三方兑现对直接参与者的奖励,也由第三方协助约束对不良行为。具体表现在,从奖励角度来看,A 平台经由农村基层供销合作社设计“积分商城”,对能够更好地提供农产品的农户奖励积分,允许其积分在供销社兑换相应的商品。同时,A 平台将消费品集中配送至基层村级供销社,盘活其商品经营,让其有充足的商品实现农民积分兑换,也帮助供销社实现资产运营向商品运营的转换。从惩罚角度来看,A 平台利用村集体、村供销社在农村生产生活中的重要作用,采用雇佣的方式助其发挥监督合作社、家庭农场、小农户按时按质按量交货的监督职责,对于不能够达到农产品标准的提供方则设计了退出机制。

相较之下,B 平台也利用科学技术委员会等相关部门以及高校、研院所设计了针对技术提供方的过程控制。在重大科技成果转化项目上,B 平台利用政府部门在科技成果转化方面的支持政策,以及与技术提供方联合申请科研创新项目等激励措施,激发技术提供方在平台上投入资源、拓展项目的动力。在面临技术提供方与技术需求方建立联系后,不再经由平台推进后续交易与合作的“跳单”行为后,B 平台也设置了退出机制,将此类主

体排出技术转移平台,作为惩罚机制。B 平台则利用技术转移全链跟踪与服务、跳单约束等过程控制,增强技术提供方、技术服务方与技术需求方的信息交流效率。

将上述现象回到治理理论中寻求解释,根据机制设计理论,一个包含奖励与惩罚的过程控制,从正向与负向激励的角度促进平台参与者与平台所有者的互动,提高了两类主体间信息交流的效率[6]。这正是采用集中化初始治理机制的平台企业所追寻的治理效率,意味着聚焦于一边用户互动,利用第三方媒介传递作用的过程控制所带来的信息效率,帮助平台企业更好地弥合与参与者之间的信息鸿沟,增加接入平台的多主体间对其任务内容与实质的理解。由此,本文提出如下命题。

命题 1b:设计集中化初始治理机制的平台企业,倾向于利用第三方媒介传递奖励,协助监督参与者以实现过程控制。

3. 关系控制:制度信任、规范塑造

平台需要设计非正式的关系控制机制,作为对过程控制奖惩机制的补充。本研究所提炼的关系控制,主要从两个方面构建非正式的关系控制内涵,一是制度信任,二是规范塑造。首先,从制度信任角度来看,以 A 平台为例,在供销集团的推动下,市、(县)区、乡(镇)、村各级供销社成为 A 平台连接农户这一类参与者的关键协调员。各级供销社帮助 A 平台接触、联系并管理农户,增强农户对附着了体制内供销体系制度的信任。对这一现象的识别也在理论上得以验证,从利益相关者理论来看,信任是特定治理形式的决策前因。而制度信任是利益相关者理论关注的重点,意指发生在特定两个或因特定事件维系的多个主体间,因互动形成的彼此信任[24]。

其次,从规范塑造角度来看,A 平台以其解决农民增产增收、帮助供销社以经营获取收益、提供各级政府关于农业生产基础数据的核心价值观,营造出平台致力于助农惠农的平台生态规范。具有政府背景的体制内组织接入平台,在提升平台声誉优势的同时,有助于塑造平台不仅关注营利性目标,更关注社会责任目标的运营规范[25],进一步树立以惠及参与者为集体行动目标的价值观。具体而言,在本文研究案例中,A 平台在集中采购农产品、组织农民申领惠农补贴等过程中,收集整理了农业生产数据,这为政府掌握农业发展状况,据此制定农业发展规划具有重要意义。这些具有社会责任的行为增强了 A 平台生态惠农的社会规范和价值主张,强化了生产端农业主体对这一平台规范的认可与信任,增进了农民参与者持续保持接入平台,贡献于价值共创的意愿。

与 A 平台案例相似,B 平台主要从制度信任和价值观的塑造两个方面型塑关系控制。B 平台通过引入市科学技术研究院,不断强化参与者的制度信任;逐步树立了推进技术成果高效转化、为高科技企业服务的平台生态系统价值观,形成以技术转移为核心的全链条服务,并据此匹配各类主体行动的平台规范。同时,B 平台还通过在各区县协助建设国家技术转移示范区,由示范区推进技术提供机构、技术需求企业不断加入平台,并经由示范区强化技术提供机构与技术需求企业的互动过程控制,逐步形成致力于科技成果转化服务的平台规范。基于制度信任的关系控制促进了平台参与者遵从边界控制规则以及过程控制规则,如 B 平台上的技术服务机构因对科学技术委员会科技系统的信任,遵从跳单惩罚规则,这使得关系控制成为守门控制与过程控制的补充。由此,本文提出如下命题。

命题 1c:设计集中化初始治理机制的平台企业,倾向于建立制度信任,并塑造价值观,实现对参与者的关系控制。

(二)采用分散化初始治理的平台企业控制组合建构

在分散化初始治理机制影响下,平台企业很难针对性地引入特定参与者,与其互动建立共创关系,进而吸引另一端以创造网络效应。因此,平台企业要在分散化初始治理机制中要融入“集中化”的要素,相应地在控制维度做出治理安排。

1. 边界控制:锚定双边、项目引导

采用分散化初始治理机制的平台企业,通过

两种方式进行边界控制:一是锚定存在供需关系的双边参与者,二是通过设定项目作为引入双边参与者的边界标准。首先,平台企业同时关注双边参与者源于其将产品供给、定价等权力分配给参与者,而将平台作为技术支撑的架构体系。在本文研究案例中,C 平台并没有像 A 平台那样,为每一个参与者(如农户)根据其提供的产品设置接入标准,而是对接入项目的潜在主体,以是否有意愿与能力将资产数字化,并承诺上链(区块链)作为边界筛选标准。在这一标准下,C 平台聚焦于能够承载项目运行最基础的双边结构,从供需双边参与者切入,如在积分银行项目中对接银行和商家,在知识产权交易项目中对接创作者和消费者等,依托资源数字化在供需双边参与者之间建立互通机制,实现对双边参与者的吸引与锁定。

其次,平台企业依靠通用型边界标准(如是否愿意将资产数字化),并不能促使双边参与者自动加入平台,这就需要平台企业依托特定项目为双边参与者创造接入平台的接口。在本文研究案例中,C 平台凭借区块链技术与运营,设计能够接入多元参与者的积分银行、知识产权交易中心、智慧楼宇等项目,依托项目创造供需双边参与者的动机兼容性。在这里,项目的作用在于为双边参与者创造接入平台的需求接口,让其在局部功能上形成动机兼容。例如,在 C 平台的积分银行项目上,利用区块链技术确保积分交易的真实性、用户数据的安全性,让银行能够在链上查验积分交易,让商家能够跟踪积分发放,从而在银行与商家之间创造协同合作的机会。在这种情境下,平台企业逐步实现双边参与者所构成的局部动机兼容,但这一局部兼容性能否匹配平台生态系统的整体兼容性,有赖于平台所选择项目的价值主张,因而边界控制标准应在匹配项目价值主张基础上考虑双边参与者的动机互补性。

与 C 平台相似的是,D 平台在智慧社区项目上,将能够与平台核心的公众化、公益化智慧社区价值主张相匹配的参与者作为边界控制的考量,通过评估智慧社区服务机构的能力与信用,开放平台的接入端口。同时,这一段接口的边界标准有赖于购买智慧社区服务的政府端对智慧社区功能范围的要求,也意味着 D 平台在边界控制上同样聚焦供需双边参与者,围绕项目的价值主张与功能需求,确立边界标准的内涵。这可以在机制设计理论中从分散化角度解释动机兼容性的观点寻求理论依据,分散化治理设计强调权力的分配[26],也正是由于与治理相关决策权的分散,使得平台所有者在参与者的边界控制上更为谨慎。这种谨慎表现在平台所有者对多样化参与者(表现为双边)的同时考量,不能有所偏颇,因为过分关注某个主体或局部动机兼容性,将打破平台的分散结构,让参与者感知到利益受到侵蚀。由此,本文得出如下命题。

命题 2a:设计分散化初始治理机制的平台企业,倾向于聚焦双边参与者,通过项目设计将双边结构固化形成边界控制。

2. 过程控制:技术支撑、激发共享

在分散化初始治理机制影响下,参与者在决定是否将多大规模的资源贡献于平台方面有更大的自主权,因而平台企业要利用过程控制激发参与者贡献资源、参与共创的意愿,而不仅是契约的履行[27]。在所采用的过程控制手段上,平台企业主要依靠平台技术设计奖励和惩罚机制。在本文研究案例中,C 平台开发了横琴国际知识产权交易中心 IPTM 项目,平台助力创作人知识产权商业化,帮助消费者验证知识产权归属。在与双方互动迭代过程中,平台依靠区块链保障交易透明、低成本确权等技术优势,3 ~ 5 秒内生成知识产权原创保护证书,回馈创作人一端;基于区块链的确权,以低价格反哺消费者端。

在平台初始采用分散化治理情境下,平台企业依靠平台技术支撑的过程控制,能够促使信息在平台内充分传递、实时共享,发挥反哺过程控制的作用。平台过程控制需要激发单个经济单元——平台参与者进行信息共享的动机,而不是与平台所有者的单方信息交流,以促进系统内的信息效率性。在本文研究案例中,C 平台在其人力资源服务项目中,利用区块链技术打造职业信用新生态,在联结求职者这一人力资源供给端时,采

用多维度认证 + 积分激励,保障信息真实性;在用人单位、猎头公司这一需求端,通过资产信息化 + 通证奖励 + 信用体系的方式解决评价单一和信息孤岛问题。这些控制手段都有赖于区块链作为平台底层技术的数据保真、交易透明、可追溯等特性,促使平台所有者能够提升平台生态系统内的整体信息效率,而非提升单边参与者与平台所有者的信息效率,这进一步增强了过程控制的作用效果。

与之相类似,D 平台同样基于区块链技术为支撑的平台底层技术,采用开放部分代码与数据奖励的方式构成其过程控制机制。根据智慧社区平台的服务提供商与互补者愿意参与互动的程度,D 平台开放部分代码,分享用户特定方面与场景的数据,使参与者更好地获得平台给予的信息价值。D 平台将智慧社区内发生的个人化数据、交易性数据、存证数据等共享在区块链云端,利用有价值数据实现平台参与者间的数据共享。回到理论中寻求解释,根据机制设计理论,分散化的治理雏形设计,使得平台具有信息分散化特征[8];而在信息分散化的过程中,单个经济单元(企业或消费者)只掌握关于自己的信息,而不掌握其他单元的信息,因而这个过程需要信号交换来实现目标(如系统效率)[19]。每一个平台参与者都是一个经济信息的个体代理,当平台所有者利用包含奖励与惩罚的过程控制促进个体代理间的信息沟通,使得信息有助于其个体利益导向行为,平台内信息效率性将获得提升。由此,本文得出如下命题。

命题 2b:设计分散化初始治理机制的平台企业,倾向于依托平台底层技术,设计激发信息共享的奖励机制形成过程控制。

3. 关系控制:联盟底座、系统信任

在采用分散化初始治理机制的平台上,由于完全公开、分散的链上治理可能与参与者企业数据隐私保护的需求产生冲突,因此平台会逐步转向“分布式协作”的治理模式[28]。这意味着分散化的平台上,平台企业要搜寻关键节点企业,与之建立联盟关系,从而依靠联盟链形成对平台的治理,表现为基于联盟关系的治理。在本研究案例中,C 平台在智慧楼宇项目中,利用区块链技术,逐步推进智能合约、通证体系在更大范围内的应用,形成多场景应用的联盟链结构,使得平台企业与关键的参与者围绕区块链的研发、技术转移、应用等多个环节,匹配自身的价值活动,形成整个平台系统多主体达成共识的价值主张。平台企业广泛听取平台上众多参与者的意见(开发者、用户、合作伙伴等),但会在重要的关键的联盟伙伴关系内进行决策讨论和参考,形成一种咨询式的分布协作治理,也体现出关系控制的内涵。

以联盟关系为底座,采用分散化初始治理机制的平台企业,推动决策权在联盟成员内部,通过协议 + 信用来规范。其中,平台企业塑造的系统性信任发挥重要作用。在本文研究案例中,接入 C 平台智慧园区的参与者出于对区块链系统分布式治理、不可篡改性的信任,而遵守系统对参与者的界面设计要求。而 C 平台利用通证、积分系统,激发平台参与者之间的互动与合作,激励参与者企业自主为园区做贡献,使得平台参与者相信通证交易所能带来的系统性价值共创,以及其他参与者不能篡改数字资产而形成的信用。这种信任更多地寄托于依靠区块链技术规范所带来的数据真实性、信用可靠性与智能合约有效性,特别当参与者能够确认其他参与者在价值共创过程中的合作态度与意愿时,更易于诱发系统信任。

与 C 平台的案例情境相似,D 平台同样也构建了联盟链结构,将有意愿实现资产数据化的企业推动上链,实现链上治理。其在智慧社区项目中,除了将自身设置为运营主节点外,围绕资质预审、合同签订、申报返租、财务审核等设置了核心节点,在联盟链范围内沟通并决策关键事项;构建双层通证体系,依靠价值通证通过合规方式与招商租赁合同紧密贴合,依靠激励通证通过整合基地合作伙伴的贡献形成社区共建。接入 D 平台智慧社区的参与者因着平台所有者将区块链、人工智能与物联网有机结合的独特全链技术的信任,积极参与和终端用户以及其他互补者的信息交流与互动。基于技术的系统信任的关系控制,促进了平台参与者遵从平台针对多样化参与者的边界

控制规则和过程控制规则,这使得关系控制成为边界控制与过程控制的补充。由此,本文提出如下命题。

命题 2c:设计分散化初始治理机制的平台企业,倾向于构建联盟关系,形成对平台生态的系统信任,进而形成关系控制。

(三)平台企业利用控制组合推动治理机制演化

采用集中化初始治理机制的平台企业,利用聚焦单边参与者并引入第三方的边界控制,借助第三方参与的奖惩机制推动过程控制,形成针对体制内第三方的制度信任,将集中化的治理权力配置逐步分散至关键的“第三方”。分散化要素的融入体现在两个方面。一是在直接参与价值共创的主体之外引入联结这些主体的第三方,将激发价值共创的治理权适度分散。正如前文对 A 平台和 B 平台两个案例的分析,两个平台企业都引入了第三方参与者作为联结提供产品和服务的直接参与者的关键主体,将治理直接参与者履约、贡献资源等方面的权力部分分配给起到联结作用的参与者。二是不仅对平台联结的直接参与者设计奖惩机制,而且扩散至作为联结纽带的主体,实现与过程控制相关的奖惩范围分散。这些联结纽带主体一方面发挥着参与关系控制的作用,另一方面也收到过程控制的奖励反哺。这使得这些主体利用制度化信任更增进与直接参与者之间的关系,同时也收到过程控制的激励。例如,A 平台案例中供销社获得平台通过其物流体系流通至乡村的消费品,帮助其开展经营性业务。因此,平台过程控制中的激励不仅限于双边主体之间,也扩散至平台企业所利用的联结主体上。

由此本文得出如下命题。

命题 3a:设计集中化初始治理机制的平台企业,利用包含引入第三方、经由第三方设计奖惩机制、形成对第三方的制度信任的控制组合,在集中化中融入分散化要素。

采用分散化初始治理机制的平台企业,利用聚焦双边、依托项目的边界控制,借助依托平台技术设计奖惩机制推动过程控制,形成针对平台技术支撑的系统信任,将分散化的治理权力配置部分地集中至关键节点联盟范围内。集中化要素的融入体现在两个方面。一是改变以宽泛、松散的标准吸引各类潜在参与者,转而以项目作为筛选参与者的标准进行边界控制。以往采用分散化初始治理机制的平台往往以松散联结(随时接入或离开)为主要构成特征,参与者接入平台往往只遵循通用性标准,如滴滴司机只需要通过登记就可以加入平台,因此司机通常会同时加入很多平台。二是调整在直接参与者范围内的权力分散思路,收敛至在联盟关系范围内进行治理权力配置。当平台围绕项目引入双边参与者,基于平台架构技术、底层技术等形成对参与者的治理,在面对数据隐私、制度环境等问题难以实现绝对的分散化治理时,依托技术支撑将权力分散范围适度集中至关键节点处,有助于在有限范围内实现数据保护和治理监督。正如 C 平台的案例中,平台不是在商家与消费者、服务提供商与用户等参与者范围进行权力的广泛分配,如数据确权、定价、上链等,而是在联盟链范围内进行数据信用评估、交易监督、智能合约审查等,这就将原本分散化的治理思路融入集中化要素,在一定范围内实现适度集中。

由此本文得出如下命题。

命题 3b:设计分散化初始治理机制的平台企业,利用包含项目导向的双边边界控制,借助平台技术支撑的奖惩机制推动过程控制,形成系统信任的控制组合,在分散化中融入集中化要素。

四、结论与讨论

(一)主要研究结论

基于前文的案例分析,本文构建了平台企业推动平台治理机制演化的理论模型,如图 2 所示。概括而言,缘于初始治理机制,平台企业利用控制组合接入、奖惩参与者,在与其互动中增强关系内涵、提高关系强度,推动着平台治理机制的调整与演化。将本文的研究发现与已有研究进行对比可能发现重要的理论启示。

第一,本文研究发现,平台治理演化的两种路径,即由集中化向适度分散化、由分散化向适度集中化的演化。从治理机制来看,集中化与分散化

并非平台治理中两种“非此即彼”的选择,而是平台治理连续轴上的两端,这意味着平台治理机制会因分散程度不同而呈现出多样化差异。本文研究发现,尽管平台企业在创立之初会在集中化还是分散化治理间做出初步选择,但后续平台企业随着与参与者的互动,会逐步调整治理机制以适应平台激励参与者价值共创行为、约束机会主义行为的需求。具体而言,在治理机制调整方向上,平台企业会在其集中化初始治理机制中融入分散化要素,将部分治理权力分散至协助治理直接参与者的第三方;平台企业还会在其分散化初始治理机制中融入集中化要素,将部分治理权力收敛至联盟关系内的关键主体。综合来看,两种演化路径都在集中与分散之间、柔性与控制之间寻求平衡,这与 Chen 等(2021)关于半分散化治理的观点相契合,但后者没有对半分散化进行类型化研究,挖掘半分散化治理如何形成,而本文研究弥补了这一不足。

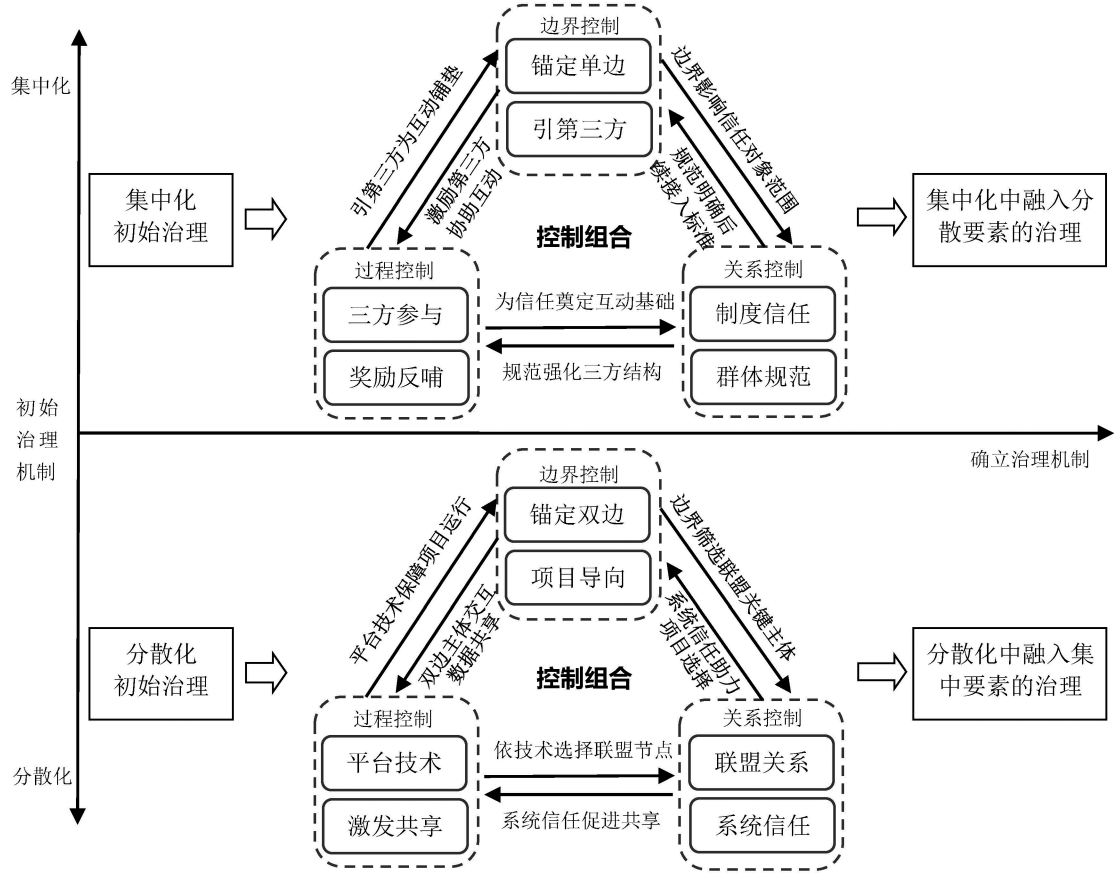


图 2　平台企业治理机制演化的过程模型

第二,本文研究发现,平台企业利用包含多种内容的控制组合,推动平台治理向不同方向的演化。具体而言,本文研究提炼出控制组合中不同的控制机制具有不同的侧重,边界控制作为一种输入性控制,通过识别平台参与者特征,确定“谁”接入平台的界面标准;过程控制作为一种输出性控制,通过评价多主体的行为结果,设计奖励和惩罚机制,激励多主体间的互动;关系控制作为一种辅助机制,通过营造统一的规范与价值观,塑造与平台价值主张匹配的一致性行动。这意味着,控制组合在平台治理机制演化中起到了关键的推动作用:一方面通过“所有者—参与者”之间聚焦单边主体的控制,将过于集中的权力分配给关键组织,增强平台参与者与所有者及关键组织的动机兼容性,提高项目导向的“所有者—关键组织—参与者”之间的信息效率性;另一方面,通过“参与者—参与者”之间依托平台技术所形成的聚焦多边主体的控制,将过于分散的权力收敛至联盟范

围,增强联盟范围内主体的动机兼容性,提高平台系统内的信息效率性。

第三,本研究发现,平台治理机制的形成是一个历经初始设计与试错,再到调整演化进而最终确立的过程。具体而言,研究发现平台企业会在创业之初,甚至在平台尚未接入任何参与者的情况下,设计初始的平台治理机制,而此时的平台治理机制更多地是一种理论设想,其面临着难以切实地匹配多主体动机兼容性、制约信息效率提升等问题,因而需要对平台治理机制做出调整。这一研究结论一方面回应了文献综述提到的"动态"研究局限,即少有研究探索平台治理的形成与发展,而从平台治理形成的前端挖掘出了平台治理的试错调整过程。另一方面,尽管传统的公司治理研究主张治理机制是一种行为滞后性约束,即往往先产生机会主义行为、非合规行为等公司行为,再产生对治理机制的讨论,然而研究发现平台治理机制是与平台架构相匹配的,其会随着平台架构的搭建进行雏形设计,进而随着平台中多主体行为的互动不断调整并最终确立。

(二)理论贡献

本文研究的理论贡献主要包括以下 3 个方面。

第一,相较已有研究以平台治理存在性为前提,关注平台所采用的集中化或分散化治理机制是否影响平台绩效以及平台上的参与者绩效,研究聚焦平台治理尚未确立的平台生成前端,围绕初始治理机制如何调整演化的过程展开研究,有助于挖掘出平台演化的动态过程属性。已有文献对平台治理机制影响平台绩效[29]、平台参与者行为[30]等的研究,对平台上参与者从无到有的过程,其治理机制如何从理论设想转变为现实机制的认识尚不深入。本文的研究弥补了这一不足,立足平台企业初建平台的独特情境,挖掘平台治理的前端形成过程,有助于丰富平台治理的动态研究。

第二,基于平台治理主流研究对集中化与分散化的二分研究,本文研究深入探究由这两类治理机制向不同方向演化的过程,建构了平台在平台治理连续谱系上做出治理机制位置选择的观点,拓展了在集中化与分散化之间验证其治理效应的相关研究。这与最新关于平台治理的实证研究观点相契合,如 Chen 等(2020)将集中化与分散化的中间形式界定为半分散化,但相关研究并没有深入剖析集中化与分散化之间的具体类型。本文针对这一研究缺口作出了贡献,拓展了半分散化治理的理论认知,即在集中化中融入分散要素,在分散化中融入集中要素,从而建构了平台治理不同演化路径的理论解释。

第三,利用控制组合的关键构念,本文揭示出控制组合在平台的平台治理演化过程中的重要推动作用,挖掘出控制组合中正式控制与非正式控制的交互支撑的作用机理。已有研究主要从控制的单一维度探讨平台治理相关问题[8],但缺乏将与控制有关的维度整合在一起,探讨其共同作用及内在关联性。本文从这一点切入,一方面拓展了平台治理研究中对控制维度的深入解读,将多维度控制整合研究;另一方面将机制设计理论逻辑与控制组合相结合,有助于丰富对平台治理内涵的理解。

参考文献:

[1]焦豪. 数字平台生态观:数字经济时代的管理理论新视角[J]. 中国软科学, 2023(7):122-141.

[2] NAMBISAN S, SIEGEL D, KENNEY M. On open innovation, platforms, and entrepreneurship[J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2018, 12(3): 354-368.

[3]NIKLAS W, MAXIMILIAN S, MANUEL W, et al. Lead complementor involvement in the design of platform boundary resources: a case study of BMW's onboard apps[J]. Information systems research, 2023, 33(6): 1279-1311.

[4] WEN W, ZHU F. Threat of platform-owner entry and complementor responses: evidence from the mobile app market[J]. Strategic management journal, 2019, 40(9): 1336-1367.

[5]RIETVELD J, SCHILLING M A. Platform competition: a systematic and interdisciplinary review of the literature[J]. Journal of management, 2021, 47(6): 1528-1563.

[6] TIWANA A. Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy[M]. Burlington, MA: Morgan Kaufmann, 2014.

[7] CHEN L, YI J, LI S, et al. Platform governance design in platform ecosystems: implications for complementors' multihoming Decision[J]. Journal of management,2022, 48(3): 630-656.

[8] ZHANG Y, LI J, TONG T W. Platform governance matters: how platform gatekeeping affects knowledge sharing among complementors [J]. Strategic management journal, 2020, 43(3): 599-626.

[9] CHEN Y, PEREIRA I, PATEL P C. Decentralized governance of digital platforms [J]. Journal of management, 2021, 47(5): 1305-1337.

[10] Boudreau K J. Platform boundary choices & governance: Opening-up while still coordinating and orchestrating [M]. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017.

[11] O'MAHONY S, KARP R. From proprietary to collective governance: how do platform participation strategies evolve? [J]. Strategic management journal, 2022, 43(3): 530-562.

[12] BRIDOUX F, STOELHORST J W. Stakeholder governance: Solving the collective action problems in joint value creation [J]. Academy of management review, 2022, 47(2): 214-236.

[13] GEVA H, BARZILAY O, OESTREICHER-SINGER G. A potato salad with a lemon twist: using supply-side shocks to study the impact of low-quality actors on crowdfunding platforms [J]. MIS quarterly, 2017, 43(4): 1227-1248.

[14] DEWAN S, KIM J, NIAN T T. Economic impacts of platform-endorsed quality certification: evidence from Airbnb [J]. MIS quarterly, 2023, 47(3): 1353-1368.

[15] SCHMEISS J, HOELZLE K, TECH R P G. Designing governance mechanisms in platform ecosystems: addressing the paradox of openness through blockchain technology [J]. California management review, 2019, 62(1): 121-143.

[16] WILLIAMSON P J, DE MEYER A. Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners [J]. California management review, 2012, 55(1): 24-46.

[17] MANAV RAJ. More is (sometimes) merrier: heterogeneity in demand spillovers and competition on a digital platform [J]. Strategic management journal, 2024, 45(3): 1-13.

[18] HUANG H, HUANG Y, YAN Z J, et al. Social influence, competition, and free riding: examining seller interactions within an online social network [J]. MIS quarterly, 2022, 46(3): 1817-1832.

[19] OSTROM E. Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems [J]. American economic review, 2010, 100(3): 641-672.

[20] MOOKHERJEE D. Decentralization, hierarchies, and incentives: a mechanism design perspective [J]. Journal of economic literature, 2006, 44(2): 367-390.

[21] ENGERT M, HEIN A, MARUPING L M, et al. Self-organization and governance in digital platform ecosystems: an information ecology approach [J]. MIS quarterly, 2025, 49(1): 91-122.

[22] GRODAL S, ANTEBY M, HOLM A L. Achieving rigor in qualitative analysis: the role of active categorization in theory building [J]. Academy of management review, 2021, 46(3): 591-612.

[23] SILVA R, GERWE O. Micro entry theory: understanding the drivers and effects of the entry of micro players in the context of digital platforms [J]. Journal of management studies, 2024, 61(6): 2633-2661.

[24] HARRISON J S, WICKS A C. Stakeholder theory, value, and firm performance [J]. Business Ethics Quarterly, 2013, 23(1): 97-124.

[25] 肖红军, 李平. 平台型企业社会责任的生态化治理 [J]. 管理世界, 2019, 35(4): 120-144, 196.

[26] CHEN Y, BELLAVITIS C. Blockchain disruption and decentralized finance: the rise of decentralized business models [J]. Journal of business venturing insights, 2020, 13: 151-230.

[27] ELLINGER E W, GREGORY R W, MINI T, et al. Skin in the game: the transformational potential of decentralized autonomous organizations [J]. MIS quarterly, 2024, 48(1): 245-272.

[28] HUBER T L, KUDE T, DIBBERN J. Governance practices in platform ecosystems: navigating tensions between cocreated value and governance costs [J]. Information systems research, 2017, 28(3): 563-584.

[29] AGARWAL S, MILLER C D, GANCO M. Growing platforms within platforms: how platforms manage the adoption of complementor products in the presence of network effects? [J]. Strategic management journal, 2023, 44(8): 1879-1910.

[30] 王节祥, 陈威如, 江诗松, 等. 平台生态系统中的参与者战略:互补与依赖关系的解耦 [J]. 管理世界, 2021, 37(2): 126-147, 10.