



# 网络交易平台治理结构的靶盘模型 ——一个跨案例研究

孙国强<sup>1</sup>, 石海瑞<sup>1,2</sup>, 邱玉霞<sup>1</sup>

1 山西财经大学 管理科学与工程学院, 太原 030006

2 山西财经大学 工商管理学院, 太原 030006

**摘要:**数字经济背景下,网络交易平台成为推动社会经济发展的重要力量。作为一种新型组织形态,网络交易平台在实践中兼具市场性、层级性和混合性,导致其组织属性模糊。不同的组织具有不同的治理逻辑,界定清晰的组织属性是平台治理的逻辑起点。因此,网络交易平台组织属性的界定成为平台治理的关键。

一个组织的属性往往由其治理结构定义,以网络交易平台治理结构为对象,基于WILLIAMSON的比较制度分析范式,应用编码技术和跨案例研究方法,提取能够刻画网络交易平台治理结构的核心概念——所有权自治、激励机制和管理控制,并基于这些概念挖掘网络交易平台治理结构的不同类型及其新特征,构建网络交易平台治理结构的靶盘模型,为辨析网络交易平台组织属性提供分析工具,为选择平台治理策略提供理论依据。

研究表明,网络交易平台治理结构有4种类型,全自营式平台表现为层级治理特征,集贸式、商城式和半自营式平台表现为混合治理特征。网络交易平台治理结构表现出与传统治理结构不同的新特征,即市场治理的高能激励与层级治理的强管理控制在网络交易平台治理结构中相互融合,网络交易平台治理结构中出现了通过平台规则协调的新模式,同一网络交易平台呈现多种治理结构并存的多重性特征。根据网络交易平台治理结构靶盘模型,平台治理者应根据靶盘中不同区域的治理结构类型组合治理工具之箭,并准确投射到相应区域中,从而实现理想的治理效果。

研究结果实现了平台治理理论与经典组织理论的对话,拓展了治理结构比较制度分析在新型组织——平台情景中的应用,同时为平台治理理论的研究提供了一个新视角,推动了平台治理理论的发展,也可以为平台治理实践提供理论指导。

**关键词:**网络交易平台;治理结构;靶盘模型;比较制度分析;跨案例研究

**中图分类号:**F721

**文献标识码:**A

**doi:**10.3969/j.issn.1672-0334.2021.02.007

**文章编号:**1672-0334(2021)02-0081-17

**收稿日期:**2019-12-25 **修返日期:**2020-10-14

**基金项目:**国家自然科学基金(71872014);山西省人文社会科学重点研究基地项目(201801024);山西省高校科学研究优秀成果培育项目(2019SK032)

**作者简介:**孙国强,管理学博士,山西财经大学管理科学与工程学院教授,研究方向为组织创新和网络治理等,代表性学术成果为“技术权力、组织间信任与合作行为:基于沁水煤层气网络的领导-追随行为研究”,发表在2019年第1期《南开管理评论》,E-mail:gqsun@163.com

石海瑞,山西财经大学工商管理学院博士研究生、管理科学与工程学院讲师,研究方向为组织创新和网络治理等,代表性学术成果为“平台生态系统演化的基模构建及政策解析”,发表在2018年第7期《中国科技论坛》,E-mail:shih84@163.com

邱玉霞,工学博士,山西财经大学管理科学与工程学院副教授,研究方向为网络组织治理等,代表性学术成果为“企业网络学习能力提升路径研究——网络结构与治理机制的交互作用”,发表在2017年第1期《科技进步与对策》,E-mail:tyqxljl@sina.cn

## 引言

数字技术的广泛应用催生了平台经济,其中当属网络交易平台发展最为成熟。表面看它像市场,交易各方在平台上依靠价格机制自发调节并直接交易<sup>[1]</sup>;又像合作网络,平台企业及其供应商相互依赖,共同服务于消费者;也像层级制企业,平台企业依靠平台所有权拥有凌驾于供应商之上的权威<sup>[2]</sup>。不同的组织具有不同的治理逻辑<sup>[3]</sup>,界定清晰的组织属性是平台治理的逻辑起点。因此,作为一种新型组织形态,网络交易平台的组织属性,特别是与传统组织类型的辨析,决定了其治理工具的选择和探索。

组织属性往往由组织的治理结构定义<sup>[4]</sup>,指保证契约关系完整性和可靠性的组织框架<sup>[5]</sup>。WILLIAMSON<sup>[6]</sup>确定了市场、层级和混合制3种具有不同组织属性的组织形式。不同类型的组织形式具有不同的特征,彼此间不能串换,这就是所谓的治理结构比较制度分析法<sup>[7]</sup>。然而网络交易平台兼具市场性、层级性和混合性,明显有悖于组织形式不能串换的论断,决定了对网络交易平台治理结构的判断不能简单采取拿来主义。

目前关于网络交易平台组织属性的已有研究较为鲜见,更多的学者在研究平台治理时对组织属性设置了暗含性假设,即平台与传统组织不同,但具体区别却鲜有分析。究其根源,在于缺少与治理结构比较制度分析的对话,导致平台治理研究从理论上缺少清晰的范式。本研究从治理结构比较制度分析范式入手,基于对中国典型的网络交易平台的编码分析和跨案例研究,提取网络交易平台治理结构的核心特征,厘清其理论内核,探索网络交易平台组织属性,构建网络交易平台治理结构的理论模型,从而实现经典组织治理与平台治理理论的对话,拓展了组织治理理论的应用情景,深化了平台治理的理论研究,提高了理论应用的指向性。

## 1 相关研究评述

### 1.1 网络交易平台及其理论阐释

平台概念最早出现于产品开发领域,被称为产品平台,应用于企业内部,由单独某一家企业操控<sup>[8]</sup>。MEYER et al.<sup>[9]</sup>的界定得到学术界广泛认可,认为平台是一组子系统 and 接口的集合,它们形成了可以高效开发和生产衍生产品的通用架构。20世纪末,随着互联网技术的发展和企业间合作的增多,平台从企业内部扩展到外部,旨在利用企业外部资源,寻找更多创新和更便宜的组件或技术,但与产品平台一样,本质都是为了提高效率,降低成本<sup>[10]</sup>。

21世纪初,多边市场理论的发展成为平台概念演化的转折点。经济学家以网络外部性理论为基础研究平台,认为平台即多边市场,它连接了之前无法直接联系和交易的群体,使它们之间的直接交易成为可能<sup>[11]</sup>,从而创造连接红利。在多边市场理论的视角下,学者们更强调平台的网络外部性<sup>[12]</sup>。

GAWER是平台领域研究成果较丰富的学者之一。2009年GAWER<sup>[13]</sup>提出,产业平台指那些由一个或几个企业开发、能为其他企业生产平台互补产品提供基础功能的产品、服务或技术,并不是所有的多边平台都是产业平台,而多边平台的目的在于促进交易,而产业平台的目的在于促进创新;2014年GAWER et al.<sup>[14]</sup>对产业平台的定义进行修订,认为产业平台能为其他企业生产互补品提供基础,且有潜力产生网络外部性;同时,GAWER<sup>[10]</sup>又整合技术管理和产业组织领域的相关理论,提出整合的平台概念,认为平台具有与具有创新力和竞争力的互补商合作、通过创造供应端和需求端的范围经济和规模经济创造价值、由核心组件和外围组件构成的模块化技术架构3个特征。

综上所述,平台概念存在两个视角:①技术管理视角,强调平台是其他企业生产相关产品和服务的基础<sup>[15]</sup>,其架构由可重复使用的核心组件和变化的低重复使用的外围组件构成,无论是产品平台、供应链平台,还是多边平台或产业平台,都是如此架构<sup>[16]</sup>。这一视角统一关注点在于实现供给侧的范围经济,进而实现产品、技术和行业创新<sup>[10]</sup>。②产业组织理论视角,认为所有平台扮演着交易渠道的角色,通过连接创造价值,理论基础是通过需求侧的规模经济实现网络效应<sup>[15]</sup>。目前这两个视角已呈现融合趋势,王节祥等<sup>[17]</sup>也认为对平台的交易和创新属性的认识要从二元性走向二重性。

本研究主要关注产业组织理论视角下作为交易渠道的平台,并将其称为网络交易平台。在这个平台上,随着平台的不断发展,物流提供商和运营服务提供商等也成为平台上不可或缺的参与者,他们与平台企业、产品和服务供应商共同形成一个庞大的平台生态系统,成为当前平台理论研究的又一新视角。但着眼于产业组织理论视角作为交易渠道的平台,其核心交互是平台企业、产品和服务供应商与消费者之间的交互。而与其他参与者的交互是随着平台的发展作为平台支撑服务产生的,若过多引入,将使研究基点偏移到平台生态系统这一概念上,且会提高分析的复杂性。因此,为了能够更深入地挖掘平台治理结构的本质,同时为了简化分析,本研究将紧扣平台的核心交互。

### 1.2 网络交易平台组织属性及其理论背景

关于网络交易平台组织属性的研究较为鲜见。GULATI et al.<sup>[18]</sup>提出元组织的概念,其中企业或个人是自治的参与主体,不存在基于雇佣关系的权威约束,但整个元组织具有系统级目标,核心企业拥有基于专长、声誉、守门员特权或对关键资源或技术的控制权的非正式权威,而成为元组织的架构师,积极塑造元组织的形态。虽然GULATI et al.<sup>[18]</sup>将平台归入元组织,但是元组织与传统的混合制区分并不明显,因此无法判断元组织与市场、层级和混合制的区别。吴义爽等<sup>[19]</sup>用集市来刻画平台的组织属性,强调它以一种特殊机制涵盖了权威的管理机制、自由市场



的竞争和交易机制以及网络关系;之后,吴义爽<sup>[20]</sup>又提出平台组织的双重属性——自组织和他组织,而自组织特性以他组织特性为前提。因此,吴义爽更倾向于将平台组织看成兼具市场、层级和混合制特点的新型组织。但是对于现实中网络交易平台体现的不同形态无法给出更好的解释,如同为购物平台,有像集贸市场的淘宝,像购物中心的京东,像工厂直销的网易严选。

在研究平台治理时,更多的学者对平台组织属性设置了暗含性假设。

有的学者将平台看作市场,从市场失灵出发进行治理。围绕平台形成的多边市场充满外部性等市场失灵问题,因此平台治理在依靠价格机制的同时还需要依靠非价格机制<sup>[21]</sup>,但是与传统市场失灵需要政府治理不同,平台企业制定规则对平台进行治理更为有效<sup>[22]</sup>。也有学者专门探讨网络交易平台中的柠檬问题, TIWANA et al.<sup>[23]</sup>将其看成是自组织的市场,利用信号理论探讨没有集中监督情况下的柠檬问题。虽然数字技术的采用大大降低了信息不对称,但仍然存在严重的柠檬问题,而处于市场中的平台企业成为具有信息优势的类政府机构,在治理柠檬问题中发挥了重要作用<sup>[24]</sup>。因此,在平台上构建私有秩序和公共秩序共存的平台-政府二元治理模式进行平台治理更为有效<sup>[25]</sup>。

有的学者将平台看成是平台企业与供应商形成的平台型网络研究治理问题。刘林青等<sup>[26]</sup>构建网络层面的平台企业领导权获取的方向盘模型;汪旭晖等<sup>[27]</sup>明确提出平台型电商企业与平台卖家建立了介于层级制与市场制之间的中间型关系;彭本红等<sup>[28]</sup>在研究平台中的合同治理和关系治理时,将平台看作是一个合作关系网络。

有的学者将平台看成兼具市场、层级乃至混合制特点的新型组织。白景坤等<sup>[29]</sup>重点研究平台企业网络的自组织形成机理,但是认为在平台发展初期,带有层级性质的指挥、协调和控制的他组织发挥主导作用;LEONI et al.<sup>[30]</sup>强调平台所有者使用正式的官僚控制系统作为管理和控制其供应商的机制,说明他组织特性在平台中的重要性;王节祥等<sup>[17]</sup>甚至提出平台治理是一种兼具市场、层级乃至政府特征的新型治理形式。

还有的学者采取权变观点。杜玉申等<sup>[31]</sup>建议将平台治理的双边市场范式和系统竞争范式与平台所处情景相匹配,双边市场范式将平台看作是市场,而系统竞争范式将供应商看作平台企业的合作伙伴,共同服务于消费者;FENWICK et al.<sup>[32]</sup>也认为在平台取代传统经济组织时,平台类型既可以是传统企业微调的权力集中式平台,也可以是基于区块链的分散自治式平台,具体要视所处环境和平台企业目标而定。

基于上述研究梳理发现,关于“平台是什么”的讨论更多地集中在其功能上,如交易渠道、创新,而鲜少有对其内部组织制度的讨论。多数研究是以对

平台组织属性的某种隐含假设为前提,且基于不同的理论视角,产生了碎片化的研究结论。本研究认为已有研究由于缺少与治理结构比较制度分析的对话,导致平台治理研究在理论上缺少清晰的范式。因此,有必要探索隐含在以上研究视角背后的统一逻辑,将不同视角下的网络交易平台治理理论统一于一个理论框架内。

### 1.3 网络交易平台治理结构及其理论分析

一个组织的属性由其治理结构定义,它明确了关于谁进、谁出、谁获得什么的基本规则,在搭便车和机会主义等风险的假设下,治理结构试图通过设置决策权分配和租金分配的治理机制组合降低以上风险<sup>[4]</sup>。

治理结构一词最早由威廉姆森<sup>[5]</sup>提出,他认为新制度经济学的特征是,新古典主义下的企业是生产函数的概念被企业是治理结构的概念取代或加强。经济组织的目的是设计专门的治理结构以促进关系的持久性,防止交易关系在无保障机制支持的市场合同的重锤下破裂<sup>[33]</sup>。而交易成本经济学探讨各种治理结构为防止机会主义和各种侵占风险下的计划、适应和监督任务完成的相对成本,即交易成本。威廉姆森<sup>[5]</sup>认为比较制度分析强调交易属性与治理结构的匹配,从而节约交易成本。简单治理结构应该协调简单交易问题,复杂治理结构应当留给复杂交易。因此,威廉姆森<sup>[5]</sup>意义上的治理结构是保证契约关系完整性的组织结构,或是一种保护契约当事人投资的制度安排,其中企业、市场和混合制是3种基本类型。WILLIAMSON<sup>[6]</sup>期望从激励强度、管理控制、适应性和契约法4个维度,穷尽3种治理结构的区别,企业和市场处于两端,混合制居中。在每一种不同的治理结构中,不同的治理机制,如决策程序、剩余控制权、合同担保、合同适应条款、不同定价方案、个人监督、正式规则和条例、冲突解决程序等组合起来治理交易关系中参与者的行为。因此,协调和控制经济交易的治理机制的特定组态形成不同的治理结构<sup>[34]</sup>。

同样,网络交易平台的组织属性也由其治理结构定义。WILLIAMSON<sup>[6]</sup>描述的市场、层级和混合制的区别见表1,从表中4个维度考察网络交易平台,发现传统的某一种治理结构很难完美覆盖网络交易平台治理结构的全部特征,而网络交易平台组织属性到底是什么成为一个亟待解决的基本问题。

界定清晰的组织属性是任何组织治理理论研究的逻辑起点,治理结构比较制度分析是研究组织属性的经典理论和方法。然而,由于网络交易平台具有鲜明的数字经济时代特征,而作为工业时代的经典组织理论无法将网络交易平台的新特征考虑在内。因此,导致表1所示的传统的某一种治理结构无法完美覆盖网络交易平台治理结构的全部特征。本研究基于治理结构比较制度分析范式,通过对案例资料的编码分析和跨案例聚类分析,挖掘数字经济背景下网络交易平台治理结构的新特点,探索网络

表1 不同治理结构的特征  
Table 1 Attributes of Different Governance Structures

治理维度	治理结构			
	市场	层级	混合制	网络交易平台
激励强度	产生高能激励的输出式定价	产生低能激励的输入式定价	中等激励强度的输入式定价或输出式定价	低能激励,高能激励,中等激励
管理控制	无	高强度的管理控制	中等程度的管理控制	中等及以上管理控制
适应	根据价格机制自发适应外部变化	依靠权威的协调适应外部变化	交易者在适应外部变化时中等自治	自发适应,协调适应
契约法	古典契约法	自我控制契约法	新古典契约法	古典契约法,新古典契约法,自我控制契约法

交易平台的组织属性。

## 2 研究方法

### 2.1 方法选择

本研究针对网络交易平台的组织属性进行探索式研究,而案例研究十分适合此类新情景下的探索。此外,已有平台治理研究领域,鲜有基于WILLIAMSON的思想对网络交易平台组织属性的研究,缺乏理论构建,从表面看平台又具有其他传统组织不具备的复杂性,因此以经典理论的核心概念为起点,对网络交易平台治理结构进行探索式的案例研究最为适合。考虑到单案例研究结论的普适性受到质疑,并且不同平台的交易治理模式选择也大不相同,小平台学习模仿大平台。因此,本研究选择平台经济中较为成熟的行业中市场份额较大、影响范围较广同时交易治理模式具有明显不同的平台,通过模式匹配的分析技术,利用逐项复制和差别复制的方法,进行探索式跨案例聚类分析,从而保证研究的外在效度和信度。

### 2.2 案例选择

表2给出所选16个案例,案例选择依据如下。

(1)所选案例覆盖行业广。本研究选取3个不同行业的平台做研究案例,包括零售平台、旅游平台和出行服务平台。这3个行业的电商平台都较成熟,尤其是经过多年发展,其治理结构随着平台内部的发展和外部环境的变化几经更迭,外在表现信息丰富,对扎根现实提取平台治理结构的特征给予丰富的养分。此外,仅对一个行业内的多个平台进行跨案例分析所得的结论仅适用于该行业,为了提高理论的普适性,将研究背景拓宽到多个行业,分别进行差别复制和逐项复制,以使研究结论更具有普适性和说服力。

(2)所选案例均为行业内典型平台。每一个领域内所选平台大都是较为成熟的大平台,在该领域内的体量巨大,占据该行业相当大的市场份额,是小平台的模仿对象,如淘宝、京东、携程、滴滴等,满足案

表2 案例研究对象  
Table 2 Objects of Case Study

所属行业	平台名称	分析单元
零售平台	阿里巴巴	淘宝网
		天猫商城
	京东	京东自营
		京东POP
	云集	云集自营
	创客云商	创客云商
旅游平台	携程网	携程度假产品零售
		携程度假产品代理
		携程度假产品自营
出行服务平台	飞猪旅行	当地向导
		飞猪旅行
	滴滴出行	滴滴快车
		礼橙专车
曹操出行	曹操专车	
大昌出行	大昌专车	

注:携程度假产品零售在下文简称为携程零售,携程度假产品代理在下文简称为携程代理,携程度假产品自营在下文简称为携程自营。

例的典型性原则,同时他们的商业模式都较为稳定,平台之间运营模式的差异显著,为案例研究的差别复制奠定了基础。

(3)所选案例数据丰富易得。媒体对所选平台的跟踪报道和深入评论较多,学术界关于各大平台的

表3 数据来源  
Table 3 Data Sources

平台名称	分析单元	数据来源					
		一手访谈数据				二手数据	
		访谈对象	访谈方式	访谈次数	录音字数/万字	评论和新闻文献总数/条	著作和学术文献总数
阿里巴巴	淘宝网	淘宝网卖家1	实地访谈	1	0.9	13	26
		淘宝网卖家2	微信访谈	7	1.2		
	天猫商城	天猫商城卖家	实地访谈	1	1		
京东	京东自营	京东采销经理	微信访谈	1	0.5	12	8
	京东POP	京东POP卖家	实地访谈	1	1		
云集	云集自营	云集分销商	微信访谈	1	0.3	17	0
创客云商	创客云商	创客云商员工	微信访谈	2	1.1	3	0
		创客	微信访谈	1	0.4		
网易严选	网易严选	网易严选员工	电话访谈	1	0.5	15	0
携程网	携程零售					11	8
	携程代理	携程网区域经理	电话访谈 实地访谈	1 1	0.5 1.8		
	携程自营						
	当地向导	携程网太原地区向导	实地访谈 微信访谈	1 3	1 0.3		
飞猪旅行	飞猪旅行	飞猪旅行商家	实地访谈	1	0.5	6	0
滴滴出行	滴滴快车	司机	实地访谈	3	1.1	16	7
	礼橙专车	司机	实地访谈	2	0.3		
曹操出行	曹操专车	平台内部员工	实地访谈	1	0.5	6	3
		司机	实地访谈	4	0.8		
大昌出行	大昌专车	平台总经理	实地访谈	1	1	3	0
		运营经理	实地访谈	1	1.2		
		司机	实地访谈	5	1		

注:二手数据来源于平台电子协议、平台规则、卖家论坛、砺石商业评论、人人都是产品经理、亿邦动力网、《马云:未来已来》、《创京东》、《平台链接》、《平台经济》、《平台产业经典案例与解析》、《平台经济新战略》、《平台治理》以及公开发表的文献资料和相关资讯。

案例研究也日益增多,成熟的平台企业为了平台的有序运营制定了相对成熟的平台规则,并且这些规则都明确列示在平台官网上。这些丰富的资料成为案例材料的重要来源,满足案例分析中三角验证的原则。

### 2.3 数据收集

本研究收集一手访谈数据和二手数据,数据来源见表3。

首先,访谈对象除了平台企业内部员工外,平台上的商家也是需要访谈的重要对象,他们常年在某

个平台或多个平台运营,对平台的治理行为非常熟悉,且与平台企业内部员工相比,规模巨大的商家群体更容易成功进行访谈,例如,在出行服务平台上,通过打车的方式就可以成功实现对司机的访谈。

此外,考虑到获取一手访谈数据的困难性,本研究收集了大量二手资料补充访谈数据。包括各个平台官网上公示的平台协议和平台规则数据、卖家论坛上关于平台治理行为的数据、公开发表的与平台相关的案例研究书籍和文献,以及资讯网站发布的与平台治理行为相关的资讯。

基于上述途径,获取了本研究案例分析所需的原始数据,并根据三角验证原则对相关数据进行相互印证,形成完整的证据链,提高研究的建构效度。

### 3 网络交易平台治理结构的特征分析

#### 3.1 基于编码的网络交易平台治理结构特征分析

##### 3.1.1 传统治理结构的核心概念梳理

WILLIAMSON<sup>[6]</sup>的治理结构是通过4个核心概念刻画其特征,其中,激励强度和管理控制是治理交易的具体机制,适应(包括自发适应和协调适应)和契约法是不同治理结构实现的结果。之后来自多学科的研究者对其进行了拓展。本研究梳理关于治理结构的核心概念的研究,具体见表4。表4中,①高能激励是指代理人以固定价格向委托人提供产品,代理人获得全部剩余索取权。低能激励是指代理人的成本与收益没有直接的对应关系,代理人没有全部剩余索取权<sup>[7]</sup>;②管理控制是指管理者使用正式的、以信息为基础的惯例或程序维持或改变组织活动的模

式<sup>[44]</sup>;③自发适应是由HAYEK<sup>[45]</sup>提出的,他主张“社会的经济问题主要是在特定时空环境中快速适应的问题”,而价格系统是沟通信息和诱导变化极其有效的机制,因此他把适应归功于市场,其中消费者和生产者独立对价格参数的变化做出反应,从而分别使自己的效用和利润最大化;④协调适应是由BARNARD<sup>[46]</sup>提出的,他关注内部组织的适应能力,其具有协调性质,是一种有意识的、深思熟虑的并且有目的地设计的一种适应的内部协调机制,是基于权威关系的适应。

网络交易平台兼具市场性、层级性和混合性的特点,决定了不能照搬任何学者的治理结构核心概念。因此,本研究以表4中的核心概念为基础框架,结合平台实践,进一步探索网络交易平台情景下治理结构的核心概念。

##### 3.1.2 提取网络交易平台治理结构的核心概念

本研究对案例中体现的核心概念的探索是利用Nvivo软件完成的。

表4 治理结构核心概念梳理

Table 4 A Review of Core Constructs of Governance Structure

治理结构的概念	治理结构			文献中的表述
	市场	层级	混合制	
激励强度	高能激励	低能激励	半强激励	激励系统 <sup>[35-37]</sup> ,非市场定价体系 <sup>[36]</sup> ,定价政策、激励机制 <sup>[38-39]</sup> ,定价方案 <sup>[34]</sup> ,激励一致 <sup>[40]</sup>
管理控制	无	监管、职位奖励或惩罚等管理控制	信息披露、争端解决机制等中等程度的管理控制	标准操作程序、指挥结构和权力系统,联盟中合作伙伴之间的互动制度化或正式化 <sup>[36]</sup> ;控制机制 <sup>[37-38]</sup> ;控制的分散度 <sup>[41]</sup> 、计划和控制系统、信息系统;公共支持和基础设施、选择系统、沟通决策和谈判机制、社会协调和控制、联结 <sup>[35]</sup>
自发适应	依赖于价格体系的自发适应	无	保留了部分自发适应	所有权自治、适应权力 <sup>[34]</sup>
协调适应	无	基于权威关系的协调适应、对重大扰动的适应	交易者之间长期合同得到契约保护和行政手段支持	标准操作程序、指挥结构和权力系统是任务协调的关键手段 <sup>[36]</sup> ,合同保证 <sup>[6]</sup> ,合同适应机制 <sup>[34]</sup>
契约法	古典契约法	自我控制契约法	新古典契约法	通过指定机构或个人的层级结构而绕过法院和市场的冲突解决程序 <sup>[36]</sup> ,正式化 <sup>[35]</sup> ,固定价格契约、可协商价格契约 <sup>[42]</sup>
所有权	供应商拥有关键资产的所有权	供应商对关键资产无所有权	共享资源所有权	所有权 <sup>[39]</sup>
权威	供应商有工作和活动的权力	购买商有配置供应商资源的权力	共同决策	指挥结构和权力系统 <sup>[36]</sup> ,决策权的分配 <sup>[38]</sup> ,所有权自治 <sup>[34]</sup> ,权力的聚集度 <sup>[41]</sup> ,权力 <sup>[39]</sup> ,等级和权威关系、集中化 <sup>[35,43]</sup> ,决策权 <sup>[37]</sup>



表5 开放式编码示例  
Table 5 Examples of Open Coding

范畴化	概念化	贴标签	典型引用
输入定价 (AA1)	平台服务费 (A1)	a1 平台的年技术服务费	天猫多了一份技术服务费,是按不同类目收费的。一般类目收取5%,有些高有些低,同一类目内技术服务费是一样的
	准入费(A2)	a2 进入平台收取的费用	交纳12 000元成为平台创客,交纳2 000元成为平台分销商
输出定价 (AA2)	交易佣金 (A3)	a3 按交易额收取费用	例如,参加聚划算一般收取5%的销售提成
	增值服务费 (A4)	a4 为供应商提供收费服务	所有收费行为都是合同行为,即你愿意在平台购买这个服务,平台先给出报价,然后签订电子合同,才产生收费行为。因此,收取费用这个定义不如说成付费服务
	免费(A5)	a5 进入平台不收费	淘宝网理论上是不收费的,只有一些少量的押金,作为客户保障金
非正式控制 (AA3)	价值主张 (A6)	a6 给供应商带来的价值	阿里系的平台之所以这么强大,是因为它能给卖家带来收益。淘宝网是在做生态,阿里的定位就是做商业的基础设施,要把自己做成基础设施
		a7 给消费者带来的价值	京东的由来其实非常简单,无非是借助互联网……达到降低成本、提升效率的目的,最终为消费者创造价值,京东的发展壮大从未离开这个本质
		a8 平台使命	让天下没有难做的生意
	社区规范 (A7)	a9 自发形成社区	淘宝网卖家自发形成商盟组织,数量达到千家
a10 达成共识		在社群内部形成了一套成文或不成文的规范,控制不宜出现的方式或内容,以确保实现共同利益和共同目标	
	社交网络 (A8)	a11 供应商之间的社会关系	在平台内部,随着人际互动的频繁发生和关系的进一步发展,逐渐形成成员共同的判断标准或依据原则
...	...	...	...
共计11个	共计33个	共计369个	

(1)鉴于淘宝网的发展历程较长,内容丰富,资料易得,因此先对淘宝网的一手资料和二手资料进行编码。编码过程基于3个逻辑:①贴标签,对获取的相关资料贴标签,编码前缀为a,建立了245个自由节点。②概念化,将与同一现象有关的自由节点归纳于同一树节点之下,并重新定义这些树节点,编码前缀为A,获得了25个概念。③范畴化,把相似的树节点再归类,聚拢成更加抽象的树节点,编码前缀为AA,得到7个范畴。

(2)对其余15个案例按照贴标签-概念化-范畴化的思路进行编码分析,以补充在淘宝网案例资料的编码分析中获得的标签、概念和范畴。最终建立了369个自由节点、33个概念、11个范畴,具体内容见表5。

(3)挖掘表5中11个范畴之间的逻辑关系及其与表4中7个概念之间的潜在逻辑关联,最终将11个范

畴归入4个核心概念,见表6。

### 3.1.3 基于编码结果的网络交易平台治理结构特征分析

在编码编制和修正过程中,发现网络交易平台治理结构核心概念具有两个特征。

(1)自发适应和协调适应概念下无初始编码。WILLIAMSON<sup>[6]</sup>的研究表明,自发适应和协调适应是治理结构实现的结果。例如,所有权实现了自发适应,合同保证和各种基于权威的控制手段实现了协调适应。获取的案例资料都是治理交易的具体治理机制,而对于治理机制产生的是何种适应并没有过多体现。在已有对混合制治理结构讨论的研究中也可以发现,很多研究都没有考虑自发适应和协调适应,如 GRANDORI et al.<sup>[35]</sup>、MAKADOK et al.<sup>[39]</sup>和 MÉNARD<sup>[41]</sup>的研究。

(2)所有权概念下无初始编码。原因在于存在权

表6 编码结果  
Table 6 Results for Coding

核心概念	二级编码	一级编码
激励机制	输入定价	平台服务费、准入费
	输出定价	交易佣金、增值服务费、免费
管理控制	非正式控制	社区规范、社交网络、价值主张
	输入控制	缴纳准入费、资格控制、数量限制
	输出控制	合同续签限制、绩效考核、流量转化
	过程控制	行为规范、信用体系、会议培训、信息化监控、行业规范、全面监督
所有权自治	平台企业决策占比、商家决策占比	产品品类决策(平台企业或商家)、产品定价决策(平台企业或商家)、产品上架决策(平台企业或商家)、售前咨询(平台企业或商家)、售后服务(平台企业或商家)、营销决策(平台企业或商家)、服务规则制定(平台企业或商家)、行为规范制定(平台企业或商家)
契约法	古典契约法、新古典契约法、自我控制	契约的完备性(高/中/低)、交易双方身份的重要性(低/中/高)、冲突解决方式(法律/仲裁/权威)、随时间的补充程度(低/中/高)、包含初始协议(高/中/低)

注:括号内的内容表示选项。

威概念,因为关键资产的所有权往往衍生出权威。EBERS et al.<sup>[34]</sup>将所有权与权威整合为所有权自治来区分市场、层级和混合制,表明在3种治理结构中资产所有者对其资产是否存在决定权,在层级和混合制结构中常常出现关键资产所有者对他人资产的决定权。同样,平台企业基于其平台所有权衍生出的权威,不仅能决定平台资产的使用,还有可能决定平台上供应商的资产使用。

基于以上分析,本研究删除自发适应和协调适应,同时借鉴EBERS et al.<sup>[34]</sup>的研究,将所有权与权威整合为所有权自治。

以上两个特征在传统治理结构的核心概念中都存在,但网络交易平台治理结构有两个特有的特点。

(1)管理控制概念下的编码信息极为丰富,且多为正式管理控制机制。众所周知,高能激励是市场

治理的最大特征,而强管理控制是层级治理的最大特征。在京东自营和携程度假产品自营等平台中,低能激励与强管理控制的匹配跟层级制类似。在淘宝网和滴滴出行等平台中,高能激励配以丰富的正式管理控制手段,类似WILLIAMSON<sup>[6]</sup>对混合制的描述:一方面,保留了产生高能激励的所有权自治;另一方面,因为存在双边依赖,得到更多如信息披露和争端解决机制等正式管理控制手段,以及如信任等非正式管理控制手段的支持,而付出激励弱化的代价。不同之处在于混合制中存在大量的非正式管理控制机制,成为混合制研究中的一个重要研究领域。而在网络交易平台中,非正式管理控制机制使用较少,常用的是由平台企业设置的正式管理控制机制,包括对供应商进入、产出、运营等各方面的规则设置。

(2)同一平台上不同类型的契约法皆有呈现。以零售平台为例,在淘宝网、天猫商城和京东POP平台上,平台企业和商家的初始契约具有明晰性,且不同商家所签契约均相同,供应商身份不重要,因此具备部分古典契约的性质。同时,随着时间的推移,契约条款逐渐得到补充,与古典契约相背,具备关系契约的性质。此外,淘宝网和天猫商城还设立了作为第三方的大众评审制度,对平台上的各种纠纷进行仲裁,以应对司法的低效率,具备新古典契约的性质。在云集自营、创客云商和网易严选平台上,也同时存在双边合同签约方式、古典式签约方法和层级式签约方式。这违背了WILLIAMSON<sup>[6]</sup>得到的不同治理结构由不同的契约法支持的研究结果。究其原因,首先,由契约理论的前提假设所致,如关于古典契约的完备契约假设、完全理性人假设等;其次,平台参与群落众多、数量众多、架构复杂和规模巨大等因素导致平台结构复杂,平台上参与者行为复杂,导致规范行为的契约复杂,很难与理论状态吻合。威廉姆森<sup>[33]</sup>认为任何交易都是通过契约关系进行并完成的,这些契约规定了交易双方的行为方式、利益格局和环境变化时的决策程序或再谈判规则。而这些内容都可以通过激励机制、管理控制和决策权配置来体现,因此契约法是治理结构的绩效特征。基于以上分析,遵循简单严谨的原则,将契约法从治理结构的核心概念中删除。最终形成网络交易平台治理的核心概念,见表7。

综上所述,本研究发现网络交易平台治理结构比WILLIAMSON<sup>[6]</sup>所说的3种治理结构表现出更大的复杂性,且不同的网络交易平台的治理结构特征也是不同的。因此,本研究以上述网络交易平台治理结构的核心概念为标准,对网络交易平台治理结构做类型分析,深入挖掘网络交易平台的内部特征。

### 3.2 基于案例的网络交易平台治理结构特征分析

#### 3.2.1 同一行业的网络交易平台治理结构类型分析

不同平台的治理结构表现出不同特征,零售行业不同平台治理结构的特征见表8。利用差别复制对表8的案例进行聚类分析,可以将零售行业平台治



**表7 网络交易平台治理结构的核心概念**  
**Table 7 Core Constructs of Governance Structures in Online Trading Platform**

核心概念	测量依据	测量指标
激励机制	平台如何向入驻商户收费或提供佣金	输入定价 输出定价
管理控制	平台通过正式和非正式手段对入驻商家进行控制,实现平台与商家的一致性	非正式控制 输入控制 输出控制 过程控制
所有权自治	平台上关于平台和商家的事务由谁决定	平台决策占比 商家决策占比

理结构划分为5类。

旅游行业不同平台治理结构的特征见表9。对表9的案例进行聚类分析,可以将旅游行业平台治理结构分为两类。

出行服务行业不同平台治理结构的特征见表10。对表10的案例进行聚类分析,可以将出行服务行业平台治理结构分为3类。

### 3.2.2 跨行业网络交易平台特征分析

比较表8、表9和表10发现:

(1)3个行业中的类别1都属于淘宝式的治理结构,供应商在平台上有很大的自治权,采取高能激励

的输出式定价,需要较强的过程控制来规范供应商行为。

(2)零售行业的类别5、出行服务行业的类别3和旅游行业的类别2都与层级治理吻合,绝大部分事务由平台企业决定,低能激励的输入式定价,高强度管理控制。

(3)零售行业中的天猫商城和京东POP以及出行服务行业中的礼橙专车,是在平台经济发展到一定程度时,为塑造高品质平台,以满足中产阶层对品质网购的需求,平台在供应商的输入和输出上实施了较高的控制。该类型治理结构在旅游行业平台中不存在,但理论上是可行的,平台对旅行社的资质、规模、绩效考核等提高要求,从而保证消费者旅行体验的品质。现实中旅游行业平台不存在该类型的原因值得细究,为治理结构选择机理的研究提供了素材。

(4)京东自营是输出式定价,但供应商的自治权却不高,除了定价决策权外,其余运营相关事务均由供应商决定,管理控制比较严格。它的特点为输出式定价的高能激励和支持此激励的产品定价权,平台拥有绝大部分事务的决策权和对供应商的严格管理控制。

(5)在零售行业平台中还存在着一种以非正式控制为主的社交电商平台,关注社群经济,通过建立一种邻里体系创造平台上分销商的邻里价值和功效价值<sup>[47]</sup>。在其他两个行业中也都有利用社交网络分销产品的现象,例如,出行服务行业平台中以经济利益

**表8 零售行业平台治理结构比较**

**Table 8 Comparison of Governance Structures of Platform in Retail Industry**

核心概念	二级编码	类别1		类别2		类别3		类别4		类别5	
		淘宝网	天猫商城	京东 POP	京东自营	云集自营	创客云商	网易严选			
激励机制	输入定价	0	0	0	0	+++	+++	+++			
	输出定价	+++	+++	+++	+++	0	0	0			
管理控制	非正式控制	+	+	+	+	+++	+++	+			
	输入控制	0	++	++	+++	++	++	+++			
	输出控制	0	+++	+++	++	++/0	++/0	+++			
	过程控制	+++	+++	+++	+++	++/0	++/0	+++			
所有权自治	平台决策占比	+	+	+	+++	++	++	+++			
	商家决策占比	+++	+++	+++	+	0	0	0			

注:①0、+、++、+++表示二级编码的每一项在每个案例分析对象中的取值,0为无,+为低,++为中,+++为高,下同。②在云集自营和创客云商平台上存在一个庞大的分销商群体,不参与产品生产或采购,也不参与产品定价、售后和物流,而是渗透于产品推广中,按照销售量和团体规模获取佣金,导致这两个平台中基于社交网络的非正式的关系控制程度较高。对于一部分业务规模较大、拓展下线较多的分销商,平台企业按照企业员工身份对待,可以参与平台上重大事务决策,如佣金方案的修改、新产品开发的建议等,同时会有较高的的过程控制和输出控制。对于小分销商没有任何过程控制和输出控制,而是通过微信群中的非正式控制激励他们销售产品。因此,在云集自营和创客云商平台上出现的++/0为针对两类不同的分销商群体的两种截然不同的输出控制方式和过程控制方式。

表9 旅游行业平台治理结构比较

Table 9 Comparison of Governance

Structures of Platform in Tourism Industry

核心概念	二级编码	类别1			类别2	
		飞猪旅行	当地向导	携程零售	携程代理	携程自营
激励机制	输入定价	0	0	0	+++	+++
	输出定价	+++	+++	+++	0	0
管理控制	非正式控制	0	0	0	0	0
	输入控制	+	+	+	++	++
	输出控制	+	+	+	+++	+++
	过程控制	+++	+++	+++	+++	+++
所有权自治	平台决策占比	0	0		+++	+++
	商家决策占比	+++	+++	+++	0	0

表10 出行服务行业平台治理结构比较

Table 10 Comparison of Governance

Structures of Platform in Travel Service Industry

核心概念	二级编码	类别1	类别2	类别3	
		滴滴快车	礼橙专车	曹操专车	大昌专车
激励机制	输入定价	0	0	+++	+++
	输出定价	+++	+++	0	0
管理控制	非正式控制	+	+	+	+
	输入控制	++	++	+	+
	输出控制	+	+++	+++	+++
	过程控制	+	+++	+++	+++
所有权自治	平台决策占比	+	+++	+++	+++
	商家决策占比	+++	+	+	+

刺激司机和乘客通过社交网络邀请其圈内朋友入驻平台,而携程网设有分销联盟平台,通过一定方式加

入分销联盟,即可销售平台产品,同时提取佣金。因此,从可行性分析,各个行业都可以有社交性分销平台,只是行业不同侧重不同。此外,不仅以自营为主的平台可以依靠社交网络,其他类型治理结构的平台同样可以打造社群经济,例如,京东通过会员制所做的一系列工作,本质上与云集自营的分销商网络异曲同工。因此,非正式控制中的社交网络不足以成为一个区分治理结构的明显标志。

通过对核心概念激励机制、管理控制、所有权自治的提取,利用差别复制进行行业内跨案例分析,利用逐项复制进行跨行业案例分析,挖掘出网络交易平台治理结构的4种类型,具体内容见表11。

表11 网络交易平台治理结构类型

Table 11 Types of Governance

Structures in Online Trading Platform

行业	集贸式	商城式	半自营式	全自营式
零售平台	淘宝网	天猫商城 京东 POP	京东自营	网易严选 云集自营 创客云商
旅游平台	携程零售 飞猪旅行 当地向导			携程代理 携程自营
出行服务平台	滴滴快车	礼橙专车		曹操专车 大昌专车

#### 4 研究发现

##### 4.1 网络交易平台治理结构类型的多样性

网络交易平台组织属性复杂,主要表现为类型多样性。

(1)集贸式治理结构表现为输出定价导致的高能激励、较高等度的过程控制和平台上供应商高度的自治权,现实中淘宝网、飞猪旅行、携程零售、当地向导和滴滴快车均为这种治理结构。在此类型中,高能激励、高所有权自治和低管理控制激活了长尾市场,产品极为丰富,“万能的淘宝”正是对这种治理结构的形象描述。然而,产品丰富的同时却难以保证产品质量,因此在平台发展初期,由于过程控制的缺失,淘宝网被冠以“假货市场”的称号。但在淘宝网发展的十几年中,阿里集团不断加强过程控制,出台各种平台规则,从而使淘宝网的产品质量不断提升,而其他行业的该类型平台也都有极为详尽的平台规则或者规则正持续完善中,以实施过程控制。

(2)商城式治理结构是天猫商城、京东POP和礼橙专车采用的模式。由于较高等度的输入控制、输出控制和过程控制,平台上入驻了大量高品质供应商,产品和服务的采购、生产、营销、物流和售后等事务全部由商家自主决策,在缴足平台佣金后的所有收入归商家所有,高管理控制、高能激励和高所有权

自治保证了产品和服务的品质,以及一定程度的丰富性,满足了消费者对高品质生活的需要。

(3)半自营式治理结构是京东自营采用的模式。平台中产品或服务的大部分决策权配置在平台企业一端,现实中的京东自营有逐渐向供应商分权的倾向。虽然有导致高能激励的输出式定价保证供应商的积极性,但是较高程度的管理控制和较低的所有权自治,在保证产品的质量和服务的同时牺牲了产品的丰富性。

(4)全自营式治理结构为层级治理,该类平台上产品或服务的运营完全靠平台企业单独运作,平台上的产品或服务,有的靠平台企业寻求OEM或ODM模式生产,有的靠自行生产。供应商对产品平台上的运营无任何决策权。该模式下,平台企业对供应商或企业内部员工为低能激励的输入式定价和低所有权自治,对供应商的中等管理控制和内部员工的层级管理控制,保证了产品或服务的质量,却牺牲了高所有权自治和高能激励下的产品或服务的丰富性,同时产生了平台企业与供应商之间相互推诿售后的现象。

以上4种治理结构与WILLIAMSON<sup>[6]</sup>的3种治理结构的区别比较见表12。其中,集贸式和商城式治理结构接近市场治理,但与市场治理的不同体现在管理控制机制上,集贸式和商城式治理结构在保留了能带来高能激励的输出式定价和所有权自治的同时,又引进了层级治理中的管理控制机制,以保证平台提供的产品或服务的质量。全自营式与层级完全吻合,现实中也表现为平台企业全权运营模式。而由于半自营式较高的管理控制和供应商较低的所有权自治,更接近于层级治理一端。

基于以上分析,本研究发现网络交易平台的治理结构多样,一类是全自营式的类似层级治理的模式,一类是平台企业与供应商合作服务消费者的集贸式、商城式和半自营式3类具有混合制特征的治理结构。但这4类治理结构呈现出不同于经典组织理

论中不同治理结构处于一个连续谱系的特征。经典组织理论认为层级、市场和混合制处于一个连续的谱系中,层级和市场各居谱系的一端,中间为混合制。在这个谱系中,所有权自治、激励机制和管理控制在面临不同治理结构时的变化是一致的,而网络交易平台治理结构中,所有权自治、激励机制和管理控制在面临不同治理结构时显现出不同的组态,使集贸式、商城式和半自营式治理结构明显脱离经典组织理论下治理结构的中心连续谱系,参照MAKADOK et al.<sup>[39]</sup>的观点,将其称为广义混合制。因此,本研究认为集贸式、商城式和半自营式这3种治理结构具有广义混合制结构的特征。

综合以上分析,得出以下命题。

命题1 网络交易平台治理结构类型多样,全自营式呈现明显的层级特征,其他3类具有明显的广义混合制特征,是网络交易平台情景下的混合治理结构的类型细分。

以上命题可以通过众多学者对混合制治理结构的细分相互印证,如GRANDORI et al.<sup>[35]</sup>、GULATI et al.<sup>[36]</sup>、MAKADOK et al.<sup>[39]</sup>、MÉNARD<sup>[41]</sup>和EBERS et al.<sup>[34]</sup>的研究。

#### 4.2 市场治理与层级治理在网络交易平台治理中的融合性

4种治理结构中管理控制强度逐渐增强。全自营式治理结构中较强的管理控制用于弥补由输入式定价导致的低能激励和平台企业员工的低所有权自治导致的激励不足问题。而其他3类治理结构皆为输出式定价的高能激励,但却与较高程度的管理控制相匹配,尤其是正式控制机制,WILLIAMSON<sup>[6]</sup>的市场治理中的高能激励与层级治理的高管理控制在这3类治理结构中相互融合,成为网络交易平台治理结构的一大特点。

集贸式治理结构最接近市场,但却表现出与市场治理相违背的高强度过程控制,以避免供应商的机会主义行为;商城式治理结构中,除较强的过程控

表12 不同治理结构区别  
Table 12 Differences of Different Governance Structures

核心概念	市场	层级	混合制	网络交易平台			
				集贸式	商城式	半自营式	全自营式
激励机制	高能激励	低能激励	中等激励	高能激励	高能激励	高能激励	低能激励
管理控制	无	非正式控制	中等管理控制	过程控制	输入控制	输入控制	非正式控制
		输入控制			输出控制	输出控制	输入控制
		输出控制			过程控制	过程控制	输出控制
		过程控制			过程控制	过程控制	过程控制
所有权自治	独立决策	单方决策	中等自治	独立决策	独立决策	单方决策	单方决策

注:独立决策是指平台企业和供应商分别进行各自的决策,相互独立;单方决策在此是指由平台企业一方进行决策。



制外,平台企业同时通过输入控制和输出控制提高供应商的质量,从而保证平台质量;半自营式治理结构中除高强度的管理控制外,供应商的自治权相对较小,产品或服务运营中大多数事务要通过平台企业的审核。

之所以出现网络交易平台的高管理控制,源于市场失灵的存在。如上文所述,平台具有市场属性,供应商入驻平台后,平台企业首先依靠价格机制实现对供应商的协调。然而,由于供应商的高能激励和所有权自治,人为的信息操控导致的信息不对称产生机会主义行为,平台内激烈竞争导致的负外部性等都会扰乱平台秩序,尤其是在集贸式和商城式治理结构中。平台上存在卖家群体声誉,而个别卖家的机会主义行为影响消费者对平台卖家群体声誉的评价,进而影响平台企业的个体声誉。因此,平台企业作为平台的所有者被赋予类似公权力,更有理由和条件为平台设置规则,实现对平台上供应商的管理控制,管理控制越强,平台上的产品质量越能得到保证,从而满足消费者的高品质需求,实现平台的持续发展。同时,由于平台上供应商的规模庞大以及由此导致的平台企业与供应商之间的弱嵌入性,使在混合制中起重要作用的信任和社交网络等非正式控制机制很难发挥作用。

综合以上分析,得出以下命题。

命题2 集贸式、商城式和半自营式网络交易平台治理结构表现为市场治理的高能激励与层级治理的高强度管理控制相互融合的特点,且以正式控制为主。

市场治理中的高能激励使交易者依靠市场价格自发协调,层级治理中的低能激励需要通过权威设置管控机制实现协调,而网络交易平台中激励机制与管控机制的不同组合也导致网络交易平台上不同的协调方式。

集贸式和商城式治理结构中,面对性质相同的供应商,平台企业为他们提供了详尽的标准化契约和随着时间不断完善的平台规则。供应商使用平台即代表供应商对其自觉遵守平台规则的义务以及平台企业自主变更平台规则的权力的认同,平台企业负责生产契约和续签要约,供应商使用平台即约定为续签要约成立,平台企业通过单边主导式契约动态调整完成对供应商的管理。因此平台企业基于平台所有权衍生出的权力使其通过标准化的契约、规则设置和变更实现平台上各方之间的协调。例如,淘宝网、天猫商城、京东POP、滴滴快车等平台都有公开的详细规则。

而在半自营式治理结构和全自营式治理结构中,平台企业深入介入供应商的运营或自行运营,对每一个供应商区别对待,签订标准不同的契约。因此,在同时拥有自营和开放两种模式的平台上,平台协议和规则都是针对开放平台上的供应商,而对于自营供应商的协议和规则往往处于不公开状态。此时平台企业成为一个权力的使用者,向供应商发送

各种命令,供应商的所有权自治程度极小,很多事务都要由平台企业的后台同意之后才能操作,因此整个平台很大程度依靠权威实现协调。

此外,随着社交式分销网络向网络交易平台的渗入,很多平台企业通过社交平台宣传平台企业的理念和价值观,进行销售技巧的培训等。因此,随着社交式电商的发展壮大,依靠非正式的关系网络实现对分销商群体的管理控制和激励将越来越多。

综合以上分析,得出以下命题。

命题3 集贸式和商城式治理结构是开放平台,主要依靠平台协议和规则实现协调,半自营式和自营式治理结构为自营平台,更多依靠权威实现协调,而随着社交电商的发展,逐步将非正式的关系网络协调方式引入网络交易平台。

### 4.3 网络交易平台治理结构的多重性

在案例分析中发现所选平台多为嵌入式平台,如京东商城、未剥离天猫商城之前的淘宝网、携程网和滴滴出行。京东商城包括两个平台,一个是京东POP,另一个是京东自营;淘宝网和天猫商城同属于阿里巴巴平台,天猫商城创立之初就在淘宝网平台上,甚至现在淘宝网仍然保留了天猫商城的入口;滴滴快车和礼橙专车同属于滴滴出行服务平台;携程度假产品包括携程自营、携程代理和携程零售3种模式,同时携程网上还有众多其他业务板块,其治理结构都有所不同;云集商城在2019年上市之后也积极开拓开放平台。

平台的发展不是一蹴而就的,其发展过程是一个不断培育互补品和互补商的过程。平台的互补性资产可以细分为通用性互补品和专用性互补品。例如,淘宝网的商家向消费者提供商品,商家就是通用性互补品的提供商,由于资产通用性,很多商家都可以入驻平台。在平台发展之初,平台企业注重对通用性互补品和其提供商的培育,因此在平台初期都有众多补贴政策吸引商家入驻,进而吸引消费者购买,最终形成对平台初期发展至关重要的网络效应。但是随着平台的不断发展壮大,对能够向平台提供特殊能力要素的专用性互补品的培育逐步占据上风。在淘宝、京东、滴滴和携程的发展过程中,都可以看到平台对专用性互补品和其提供商的培育,如阿里的支付宝、阿里妈妈、菜鸟物流、蚂蚁金服都是专用性互补品,对这类互补品的培育使网络交易平台上的交易更加顺畅,消费者和供应商对平台的依赖度更高,成为平台竞争优势的来源<sup>[48]</sup>。

在此基础上,平台企业开疆拓土,在原有平台上嵌入其他治理结构类型的平台。阿里巴巴集团在淘宝网和专用性互补品支付宝、阿里妈妈对其形成支撑后,开始了对天猫商城的开发,原有平台和互补资源为新平台的开发提供了基础。继而,阿里又在天猫商城开发了自营式天猫超市,最终形成多种治理结构并存的阿里巴巴平台。与此类类似的还有滴滴出行服务平台的发展。而京东与阿里的发展模式正好相反,京东最初的自营式平台在专用性互补品——

京东物流体系全面完善的基础上,开放平台边界,发展京东POP,形成现有的多重治理结构的嵌入式平台。与此类似的还有云集、曹操出行和大昌出行。因此,无论平台最初的治理结构是何种类型,在平台的互补资源足够支撑平台发展的情况下,平台企业往往开疆拓土,发展其他类型治理结构,最终形成一个平台上多种治理结构并存的局面。

究其原因,不同类型的治理结构带来不同的平台优势,半自营式或自营式治理结构因其严格的管理控制和低所有权自治,保证了平台上的产品或服务的品质,但是却常以牺牲产品多样性和平台流量为代价。而集贸式和商城式治理结构,因高所有权自治和高能激励保证了产品和服务的多样性,但却给用户体验带来风险,因此相应的管控机制成为其持续发展的一个关键要素。而平台要持续发展,需要保证能带来网络效应的产品或服务的多样性,也需要保障能提高平台质量的产品和服务品质,因此往往在某一治理结构发展成熟的基础上,继续嵌入其他类型治理结构。

综合以上分析,得出以下命题。

命题4 同一网络交易平台在其互补资源培育成熟的基础上,形成多种治理结构并存的局面,因此网络交易平台往往具有多重性特征。

#### 4.4 网络交易平台治理结构模型构建

经过跨案例分析,发现网络交易平台治理结构具有多样性、融合性和多重性的特点。基于表述和应用方便,本研究形象地将4个命题整合,构建网络交易平台治理结构靶盘模型,见图1。本研究使用靶盘隐喻表达平台治理者的有的放矢。靶盘上的不同区域代表不同的治理结构,箭是治理工具,包括激励机制、管理控制和所有权自治。平台治理者在治理平台的过程中要做到有的放矢,才能获得较好的治理效果。

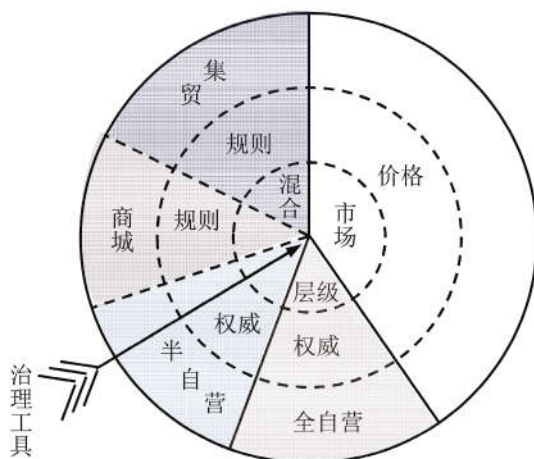


图1 网络交易平台治理结构的靶盘模型  
Figure 1 Dartboard Model of Governance Structures in Online Trading Platform

图1中,以实线将靶盘分割成3个部分,分别代表传统治理结构市场、层级和混合制,混合制区域又被虚线划分成网络交易平台中的集贸式、商城式和半自营式治理结构3个部分。虚环线用来标注每一种治理结构的各类标签,第一环内的标签代表传统背景下治理结构的名称,最外环内的标签代表网络交易平台背景下治理结构的名称,中间第二环内的标签代表每一细分部分的协调规则。阴影部分表示4种网络交易平台治理结构覆盖了传统治理结构的层级和混合制区域,与传统混合制相比,具有混合制治理结构特征的网络交易平台又被细分。因此,可以说网络交易平台并没有脱离传统的三分法,只是比市场、层级或混合制表现出更大的复杂性。而其复杂性更多的是因为网络交易平台治理结构类型多样,其中,集贸式、商城式和半自营式治理结构具有明显的混合制特征,并且表现出市场治理与层级治理相融合的特点,而全自营式具有明显的层级制特征。与已有对混合制的研究相吻合,网络交易平台背景下混合制也细分出多种类型,而不仅仅是WILLIAMSON<sup>[6]</sup>的混合制,集贸式和商城式治理结构更靠近市场一端,现实中多依靠规则实现协调,半自营式治理结构更靠近层级制,在现实中与全自营式治理结构一样更多依靠权威实现协调。将不同的治理结构映射到现实中的网络交易平台,前两者就是通常意义的开放式平台,在此类平台上,供应商可以相对自由地进入;后两者即为一般意义的自营平台,此类平台相对封闭或完全封闭,供应商进入有较高的壁垒。无论网络交易平台初期是何种类型的治理结构,在其发展成熟和其要素互补品充分的条件下,平台企业往往将不同的治理结构类型嵌入同一平台发展,形成多重治理结构共存的局面,以同时保证网络交易平台的网络效应和平台质量,实现平台的持续发展。

图1中的箭代表网络交易平台治理结构的3个治理维度,即激励机制、管理控制和所有权自治,它们都是平台治理者可以采用的治理工具,三者的不同组态形成网络交易平台的4种治理结构,每一种治理结构都需要与3种治理工具实现匹配。这意味着3种箭要有有的放矢,应根据治理结构类型准确地射在靶盘上相应的分区内,从而达到治理工具之间以及治理工具与靶盘中区域的匹配,实现理想的治理效果。

## 5 结论

### 5.1 研究结果

治理结构是保证契约关系完整性和可靠性的组织框架,它定义了不同组织的组织属性,是组织治理的逻辑起点。本研究围绕网络交易平台治理结构的问题,利用探索性案例分析网络交易平台的组织属性,得到以下研究结果。

(1)基于治理结构的比较制度分析方法,识别出网络交易平台治理结构的4种类型,其中,全自营式平台表现为层级治理特征,而集贸式、商城式和半自



营式平台表现为混合治理特征。经典组织理论中市场、层级和混合制的治理结构处于一个连续谱系中,企业和市场各居谱系的一端,在这个谱系中,所有权自治、激励机制和管理控制在面临不同治理结构时变化是一致的。而网络交易平台治理结构中,所有权自治、激励机制和管理控制高低不同的组态产生了4种治理结构类型,映射了4种现实中存在的网络交易平台,而集贸式、商城式和半自营式治理结构明显已脱离了经典组织理论的中心连续谱系。

(2)网络交易平台治理结构表现出与传统治理结构不同的新特征。首先,市场治理的高能激励与层级治理的强管理控制在网络交易平台治理结构中相互融合,成为其与传统治理结构区别的一大特点。其次,传统治理结构的协调依靠价格或权威,而在网络交易平台的集贸式和商城式两种治理结构中则出现通过规则协调的新模式,平台企业基于平台所有权衍生出的权力使其通过标准化的契约、规则设置和变更实现平台上各方之间的协调,逐渐成为平台协调的主要方式。最后,不同的治理结构带来不同的平台优势,平台要持续发展,既需要保证能带来网络效应的产品或服务的多样性,又需要保障能提高平台质量的产品和服务品质。因此,同一网络交易平台呈现多种治理结构并存的多重性特征。

(3)构建网络交易平台治理结构的靶盘模型指导平台治理实践。平台治理者应根据靶盘中不同区域的治理结构类型,组合3种治理工具之箭,准确投射到相应区域中,从而达到治理工具之间以及治理工具与靶盘之间的匹配,实现理想的治理效果。

## 5.2 理论贡献

本研究通过跨案例分析网络交易平台的治理结构,实现了平台治理理论与经典组织理论治理结构比较制度分析的对话,回答了“网络交易平台组织属性是什么”的基本问题,具体理论贡献包括3点。

(1)为平台治理理论研究提供了一个新视角。已有关于平台治理的研究,有的从机会主义行为出发,有的从协调视角出发,也有的从市场失灵的角度出发,然而大多数研究都暗含一种假设,即平台组织属性与传统组织属性不同,鲜有分析具体区别在哪里。本研究从WILLAMSON的治理结构比较制度分析范式入手,发现了4种不同类型的网络交易平台治理结构和其新特点,为平台治理理论的研究提供了一个新视角,实现了平台治理理论与传统经典理论的对话,同时将平台治理理论的发展建立在坚实的传统组织理论的基础上。

(2)为治理结构比较制度分析拓展了一个新领域。治理结构理论是经典组织理论中的一个核心理论,从1937年科斯发表《企业的本质》开始,治理结构的讨论从最初的二分法到三分法,甚至四分法,不同的治理结构具有不同的特征,这就是比较制度分析方法。然而一直以来对它的应用仅限于传统组织领域中,尤其是关于市场与企业的选择问题,以及超越市场与企业的混合制问题。平台组织作为一种新兴

组织,它既继承了传统组织的特征,又展现出新的组织特征,利用比较制度分析方法,在使平台治理理论的研究继承传统组织理论的精华的同时,也拓宽了传统组织理论中治理结构理论的适用边界,拓展了比较制度分析方法的应用情景。

## 5.3 管理启示

(1)网络交易平台治理结构具有多样性,相同的产品和服务在不同的平台上交易的治理模式不同,但是无论选择或设计何种治理结构,供应商的激励机制和决策权配置都要与相应的管理控制机制匹配。例如,滴滴出行服务平台上事故频发的原因就在于对司机管理控制的薄弱,司机拥有高度的所有权自治,但是与之匹配的是外包式客服系统,不规范的投诉机制和反馈机制,薄弱的司机输入控制机制,甚至在有顾客投诉的前提下,司机依然正常运营,导致事故频发。因此,对于任何一个平台企业,在治理平台时不能仅仅关注激活平台组织的网络效应<sup>[49]</sup>,而忽视治理结构的设计。如果平台企业的治理结构设计能力有限,可以构建层级控制较强的半自营或全自营式治理结构的平台,通过权威实现协调,降低供应商的机会主义行为倾向,甚至是违法行为动机。

(2)行业内规模较大的网络交易平台都是多重治理结构的运营模式。具有多重性的网络交易平台的发展过程其实是一个典型的互补品培育过程,培育通用互补品和互补商,实现平台商品和服务的多样性,培育专用互补品和互补商,实现顾客在平台的优质体验。在互补品的培育过程中,平台组织架构的边界是一个从闭合到逐步开放或从完全开放到相对开放的过程,因此产生了与平台组织架构相匹配的多重治理结构。例如,阿里巴巴集团在淘宝网的发展过程中,一方面不断培育产品供应商,另一方面加大力气培育各种要素互补品,包括支付宝、菜鸟物流、蚂蚁金服、阿里妈妈和阿里云等,同时不断增补、完善平台规则,为阿里巴巴集团的多重治理结构平台的成功运营奠定了坚实的基础。因此,对于现实中的平台企业,在平台的不断发展中,无论是从封闭走向开放,还是从开放走向相对开放,不仅要关注通用互补品培育,更要注重专用互补品的培育,它是构建平台竞争优势、向生态化发展的必经之路。

## 5.4 研究不足和展望

(1)本研究通过跨行业的案例选择提高案例的代表性,但出于一手访谈数据收集难度的考虑,在案例选择上难免会遵循便利性原则,因此,在一定程度上影响研究结论的普适性。未来应该在进一步增加平台企业公开数据、进一步提高数据挖掘技术的基础上,应用定量分析方法进行网络交易平台治理结构的研究。

(2)本研究的靶盘模型仅进行了平台组织属性的探讨,未来还需要对平台治理结构的前因、演化过程和结果进行深入研究,以提高平台治理结构理论的研究深度。

(3)不同功能的平台内部组织制度可能存在差



异,本研究主要以交易平台为研究对象,在本研究的基础上,未来研究可向技术创新平台情景拓展,如创客平台、操作系统平台、开源技术平台等,进一步验证平台治理结构的研究框架。

(4)本研究主要基于经典组织理论视角,聚焦于网络交易平台的核心交互,未来可从生态系统视角考虑网络交易平台的更多参与主体,对平台治理结构理论进行补充和完善。

#### 参考文献:

- [1] 陈永伟. 平台经济的竞争与治理问题:挑战与思考. 产业组织评论,2017,11(3):137-154.  
CHEN Yongwei. Competition and governance of platform economy: challenges and reflections. *Industrial Organization Review*, 2017, 11(3): 137-154.
- [2] 赵宇楠,程震霞,井润田. 平台组织交互设计及演化机制探究. 管理科学,2019,32(3):3-15.  
ZHAO Yunan, CHENG Zhenxia, JING Runtian. Interface design and evolving mechanism of platform organization. *Journal of Management Science*, 2019, 32(3): 3-15.
- [3] 孙国强. 关系、互动与协同:网络组织的治理逻辑. 中国工业经济,2003(11):14-20.  
SUN Guoqiang. Relationship, interaction and synergy: the governance logic of network organization. *China Industrial Economics*, 2003(11): 14-20.
- [4] KLEIN P G, MAHONEY J T, MCGAHAN A M, et al. Organizational governance adaptation: who is in, who is out, and who gets what. *Academy of Management Review*, 2019, 44(1): 6-27.
- [5] 奥利弗·E. 威廉姆森. 资本主义经济制度. 北京:商务印书馆,2018:68-127.  
WILLIAMSON O E. *The economic institutions of capitalism*. Beijing: The Commercial Press, 2018: 68-127.
- [6] WILLIAMSON O E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36(2): 269-296.
- [7] 杨瑞龙,杨其静. 企业理论:现代观点. 北京:中国人民大学出版社,2005:84-97.  
YANG Ruilong, YANG Qijing. *The theory of the firm: modern perspectives*. Beijing: China Renmin University Press, 2005: 84-97.
- [8] 华中生. 网络环境下的平台服务及其管理问题. 管理科学学报,2013,16(12):1-12.  
HUA Zhongsheng. Platform service and its management problems in the network environment. *Journal of Management Sciences in China*, 2013, 16(12): 1-12.
- [9] MEYER M H, LEHNERD A P. *The power of product platforms: building value and cost leadership*. New York: The Free Press, 1997: 1-12.
- [10] GAWER A. Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative framework. *Research Policy*, 2014, 43(7): 1239-1249.
- [11] ROCHET J-C, TIROLE J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 2003, 1(4): 990-1029.
- [12] ARMSTRONG M. Competition in two-sided markets. *The Rand Journal of Economics*, 2006, 37(3): 668-691.
- [13] GAWER A. Platform dynamics and strategies: from products to services // GAWER A. *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham, UK and Northampton, US: Edward Elgar Publishing, 2009: 45-76.
- [14] GAWER A, CUSUMANO M A. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(3): 417-433.
- [15] MCINTYRE D P, SRINIVASAN A. Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(1): 141-160.
- [16] BALDWIN C Y, WOODARD C J. The architecture of platforms: a unified view // GAWER A. *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham, UK and Northampton, US: Edward Elgar Publishing, 2009: 19-44.
- [17] 王节祥,蔡宁,盛亚. 龙头企业跨界创业、双平台架构与产业集群生态升级:基于江苏宜兴“环境医院”模式的案例研究. 中国工业经济,2018(2):157-175.  
WANG Jiexiang, CAI Ning, SHENG Ya. Cross-border entrepreneurship of focal firms, dual platform architecture and industrial cluster ecosystem upgrading: a case study of Jiangsu Yixing environmental hospital. *China Industrial Economics*, 2018(2): 157-175.
- [18] GULATI R, PURANAM P, TUSHMAN M. Meta-organization design: rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(6): 571-586.
- [19] 吴义爽,王节祥. 平台组织、战略与产业发展. 北京:经济管理出版社,2017:23-41.  
WU Yishuang, WANG Jiexiang. *Platform organization, strategy and industrial development*. Beijing: Economy & Management Publishing House, 2017: 23-41.
- [20] 吴义爽. 能力差异、网络杠杆与平台企业竞争优势的共同演化. 科学学与科学技术管理,2019,40(10):38-53.  
WU Yishuang. The coevolution of capability difference, network leverage and platform competitive advantage. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2019, 40(10): 38-53.
- [21] BOUDREAU K J, HAGIU A. Platform rules: multi-sided platforms as regulators // GAWER A. *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham, UK and Northampton, US: Edward Elgar Publishing, 2009: 163-191.
- [22] EVANS D S. Governing bad behavior by users of multi-sided platforms. *Berkeley Technology Law Journal*, 2012, 27(2): 1201-1250.
- [23] TIWANA A, BUSH A A. Spotting lemons in platform markets: a conjoint experiment on signaling. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2014, 61(3): 393-405.
- [24] 汪旭晖,张其林. 平台型网络市场中的“柠檬问题”形成机理与治理机制:基于阿里巴巴的案例研究. 中国软科学,2017(10):31-52.  
WANG Xuhui, ZHANG Qilin. Formation mechanism and governance mechanism of lemon problem in platform-mediated network market: a case study of Alibaba. *China Soft Science*, 2017(10): 31-52.
- [25] 汪旭晖,张其林. 平台型网络市场“平台-政府”二元

- 管理范式研究:基于阿里巴巴集团的案例分析. *中国工业经济*, 2015(3):135-147.
- WANG Xuhui, ZHANG Qilin. Research on dual management paradigm of "platform-government" in platform-mediated network market: a case study of Alibaba. *China Industrial Economics*, 2015(3):135-147.
- [26] 刘林青, 谭畅, 江诗松, 等. 平台领导权获取的方向盘模型: 基于利丰公司的案例研究. *中国工业经济*, 2015(1):134-146.
- LIU Linqing, TAN Chang, JIANG Shisong, et al. The steering-wheel model of platform leadership achievement: a case study of Li&Fung. *China Industrial Economics*, 2015(1):134-146.
- [27] 汪旭晖, 张其林. 平台型电商企业的温室管理模式研究: 基于阿里巴巴集团旗下平台型网络市场的案例. *中国工业经济*, 2016(11):108-125.
- WANG Xuhui, ZHANG Qilin. Research on greenhouse management model of e-commerce platform: a case study on platform-mediated network markets of Alibaba. *China Industrial Economics*, 2016(11):108-125.
- [28] 彭本红, 武柏宇. 平台企业的合同治理、关系治理与开放式服务创新绩效: 基于商业生态系统视角. *软科学*, 2016, 30(5):78-81, 118.
- PENG Benhong, WU Baiyu. Research on contract governance, relationship governance and open service innovation performance: based on the empirical analysis of business ecosystem of platform enterprises. *Soft Science*, 2016, 30(5):78-81, 118.
- [29] 白景坤, 王健, 张贞贞. 平台企业网络自组织形成机理研究: 以淘宝网为例. *中国软科学*, 2017(5):171-180.
- BAI Jingkun, WANG Jian, ZHANG Zhenzhen. Research on self-organization mechanism of platform enterprises network: a case study of TaoBao. com. *China Soft Science*, 2017(5):171-180.
- [30] LEONI G, PARKER L D. Governance and control of sharing economy platforms: hosting on Airbnb. *The British Accounting Review*, 2019, 51(6):100814-1-100814-22.
- [31] 杜玉申, 杨春辉. 平台网络管理的“情境-范式”匹配模型. *外国经济与管理*, 2016, 38(8):27-45.
- DU Yushen, YANG Chunhui. A situation-paradigm model for platform network management. *Foreign Economics & Management*, 2016, 38(8):27-45.
- [32] FENWICK M, MCCAHERY J A, VERMEULEN E P M. The end of "corporate" governance: hello "platform" governance. *European Business Organization Law Review*, 2019, 20(1):171-199.
- [33] 奥利弗·E. 威廉姆森. 治理机制. 北京: 机械工业出版社, 2016:1-20.
- WILLIAMSON O E. *The mechanisms of governance*. Beijing: China Machine Press, 2016:1-20.
- [34] EBERS M, OERLEMANS L. The variety of governance structures beyond market and hierarchy. *Journal of Management*, 2016, 42(6):1491-1529.
- [35] GRANDORI A, SODA G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 1995, 16(2):183-214.
- [36] GULATI R, SINGH H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43(4):781-814.
- [37] SAUVÉE L. Efficiency, effectiveness and the design of network governance // *Proceedings of the Fifth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry*. Noordwijk, Netherlands, 2002:673-684.
- [38] TIWANA A. *Platform ecosystems: aligning architecture, governance, and strategy*. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2013:117-151.
- [39] MAKADOK R, COFF R. Both market and hierarchy: an incentive-system theory of hybrid governance forms. *Academy of Management Review*, 2009, 34(2):297-319.
- [40] OXLEY J E. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 1997, 13(2):387-409.
- [41] MÉNARD C. Hybrid modes of organization: alliances, joint ventures, networks, and other "strange" animals // GIBBONS R, ROBERTS J. *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton: Princeton University Press, 2012:1066-1105.
- [42] CARSON S J, MADHOK A, WU T. Uncertainty, opportunism, and governance: the effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(5):1058-1077.
- [43] PARK S H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, 1996, 17(5):795-824.
- [44] SIMONS R. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business Review Press, 1995:3-5.
- [45] HAYEK F A. The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 1945, 35(4):519-530.
- [46] BARNARD C I. *The functions of the executive*. Boston, MA: Houghton-Mifflin, 1938:4-6.
- [47] 李宏, 孙道军. 平台经济新战略. 北京: 中国经济出版社, 2018:157-175.
- LI Hong, SUN Daojun. *New strategy of platform economy*. Beijing: Economic Press China, 2018:157-175.
- [48] 彭毫, 罗珉. 平台生态: 价值创造与价值获取. 北京: 北京燕山出版社, 2020:110-116.
- PENG Hao, LUO Min. *Platform ecosystem: value creation and value capture*. Beijing: Beijing Yanshan Press, 2020:110-116.
- [49] HAGIU A, ROTHMAN S. Network effects aren't enough. *Harvard Business Review*, 2016, 94(4):64-71.

## Dartboard Model of Governance Structures in Online Trading Platform ——A Cross Case Study

SUN Guoqiang<sup>1</sup>, SHI Hairui<sup>1,2</sup>, QIU Yuxia<sup>1</sup>

1 School of Management Science & Engineering, Shanxi University of Finance and Economics, Taiyuan 030006, China

2 Faculty of Business Administration, Shanxi University of Finance and Economics, Taiyuan 030006, China

**Abstract:** Given the context of digital economy, online trading platform has become an important force to promote social and economic development. However, as a new form of organization, online trading platform has the characteristics of market, hierarchy and hybrid in practice, which leads to its fuzzy organizational attributes. Different organizations have different governance logic, so the clear definition of organizational property is the logical starting point of platform governance. Therefore, the definition of online trading platform's organizational property becomes the key of platform governance.

The attribute of an organization is often defined by its governance structure. Using three-level coding technology and cross case study, this study discusses the governance structure in online trading platform based on comparative institutional analysis. And the core constructs—ownership autonomy, incentive mechanism and administrative control—are extracted that can describe the governance structure in online trading platform. Based on the different types and new characteristics of the governance structure in online trading platform, this paper constructs the dartboard model of governance structure in online trading platform, which provides the analysis tool for discriminating the organizational attribute of online trading platform, and provides theoretical guidance for the choice of platform governance strategy.

The results suggest that: ① There are four types of governance structure in online trading platform. Among them, the proprietary trading platform is characterized by hierarchy governance, while the marketplace, mall and semi-proprietary trading platform is characterized by hybrid governance. ② The governance structure in online trading platform shows new characteristics different from traditional governance structure. First, the high-powered incentive of market governance and the added administrative controls of hierarchical governance are integrated in the governance structure in online trading platform. Second, a new type of coordination-platform rules appears in the governance structure in online trading platform. Third, as to the same online trading platform, different governance structures coexist. ③ According to the dartboard model of governance structure in online trading platform, the platform administrator should combine the arrow of governance tools according to the types of governance structure, and accurately shoot them into the corresponding regions, so as to achieve the better governance performance.

This research realizes the dialogue between the platform governance theory and the classical organizational theory, expands the application of comparative institutional analysis of governance structure in the new organization-platform, and provides a new perspective for the research of platform governance theory and promotes its development. The results provides theoretical guidance for platform governance.

**Keywords:** online trading platform; governance structure; dartboard model; comparative institutional analysis; cross case study

**Received Date:** December 25<sup>th</sup>, 2019      **Accepted Date:** October 14<sup>th</sup>, 2020

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(71872014), the Key Research Base Project of Humanities and Social Sciences in Shanxi(201801024), and the Cultivation Project of the Outstanding Achievement of Scientific Research in Shanxi Universities (2019SK032)

**Biography:** SUN Guoqiang, doctor in management, is a professor in the School of Management Science & Engineering at Shanxi University of Finance and Economics. His research interests include organizational innovation and network governance. His representative paper titled "Technical power, inter-organizational trust and cooperation behavior: a study based on the leader-follow behavior of Qinshui gas network" was published in the *Nankai Business Review* (Issue 1, 2019). E-mail: gqsun@163.com

SHI Hairui is a Ph. D candidate in the Faculty of Business Administration and a lecturer in the School of Management Science & Engineering at Shanxi University of Finance and Economics. Her research interests include organizational innovation and network governance. Her representative paper titled "System archetypes of the evolution of platform ecosystem and policies' explanation" was published in the *Forum on Science and Technology in China* (Issue 7, 2018). E-mail: shihr84@163.com

QIU Yuxia, doctor in engineering, is an associate professor in the School of Management Science & Engineering at Shanxi University of Finance and Economics. Her research interest focuses on network organization governance. Her representative paper titled "Research on the path of enterprise network learning ability: based on interaction between network structure and governance mechanism" was published in the *Science & Technology Progress and Policy* (Issue 1, 2017). E-mail: tyqxylj@sina.cn □