

# 基于社会资本理论的平台企业与合作伙伴的动态合作演化研究

——菜鸟网络纵向案例研究

刘宗沅, 骆温平

(上海海事大学 经济管理学院, 上海 201306)

**摘要:** 生态合作关系的建立与良性运转能够有效调动各方资源解决行业发展困境、共同互助提升。基于社会资本理论, 研究探索了平台企业与合作伙伴如何识别不同阶段发展瓶颈、应对措施、产生结果等生态合作演化过程。以菜鸟平台作为案例研究对象, 解锁了生态合作不同阶段的动态合作演化路径与规律。研究发现: (1) 平台企业与合作伙伴共经历基于需求与供给的绑定、基于价值获取与能力提升、基于共生共赢的合作三个阶段; (2) 三阶段分别着重于建立伙伴间连接与信任、提升伙伴能力与协同配合、增强伙伴责任共担、贡献自身的意识; (3) 各阶段均形成以“瓶颈—策略—结果”为内在逻辑的合作演化路径, 最终建立生态合作演化整合模型。研究通过拓展对社会资本理论的认识, 深化了对平台生态系统领域内合作演化过程的理解。

**关键词:** 平台企业; 平台生态系统; 合作演化; 社会资本

**中图分类号:** F272 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2020)03-0015-13

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2020.03.002

## Research on Dynamic Evolution of Cooperation between Platform Enterprise and Its Partners Based on Social Capital Theory: Longitudinal Case Study of Cainiao Network

LIU Zongyuan, LUO Wenping

(School of Economics and Management, Shanghai Maritime University, Shanghai 201306, China)

**Abstract:** The establishment and good operation of ecological cooperative relationship can effectively mobilize all resources to solve the industry development dilemma and promote improvement. Based on the theory of social capital, this paper explores how the platform and partners can identify bottlenecks, measures, results and other ecological cooperation evolution processes at different stages. Taking Cainiao platform as the case study, it unlocks the dynamic cooperative evolution paths and rules in different stages of ecological cooperation. The findings show that: (1) The platform and partners have experienced three stages of cooperation based on the binding of demand and supply, value acquisition and capacity improvement, and symbiosis and win-win; (2) The three stages respectively focus on building connections and trust between partners, enhancing partners' capabilities and coordination, enhancing partners' sense of responsibility sharing and contribution; (3) Each stage has formed the cooperative evolution path with "bottleneck, strategy and result" as the internal logic, and finally established the ecological cooperative evolution integration model. By expanding the understanding of social capital theory, the research deepens the understanding of the cooperative evolution process in the field of platform ecosystem.

**Key words:** platform; platform ecosystem; cooperation evolution; social capital

收稿日期: 2019-08-31

基金项目: 2019 阿里活水计划项目“数字化时代生态圈发展与合作伙伴管理”

作者简介: 刘宗沅, 女, 博士研究生, 主要从事物流与供应链管理研究; 骆温平(通讯作者), 男, 教授, 博士生导师, 经济学博士, 主要从事物流与供应链管理研究。

## 一、引言

平台经济时代的来临使得越来越多的企业通过接入平台来与更多合作伙伴建立连接、提升自身数字化能力。与此同时,平台企业也在寻找如何能在更大范围内调动各方资源与能力的方法,他们纷纷建立生态系统,期望用更少的资源,更高效地解决行业难题。由此产生的社会和市场环境的变化使得企业间合作无法存在于固定的时间和空间中,从而进入了以相互依赖、共同演化为特征的商业生态系统时代<sup>[1]</sup>。然而,平台企业对于如何正确建立并维持生态系统的良好运转不甚了解,对于合作中出现的问题无法正确识别与判断,缺乏有效的策略加以应对与解决。平台企业如何通过与参与者互动来确定合作走向、把控合作过程、保持生态系统可持续发展,是一项艰难的议题。

当前关于平台生态系统的研究,主要针对其组成<sup>[2]</sup>、构成主体<sup>[3]</sup>、管理<sup>[4]</sup>及运作模式<sup>[5]</sup>等做概括性分析,虽然也有对生态系统运转中出现的瓶颈<sup>[3]</sup>及几种解决策略<sup>[6]</sup>进行梳理,但大多从静态角度出发,将平台企业作为核心主体,探讨其如何实施领导策略影响生态系统运转。通常而言,此类研究适合解释发展到一定程度的平台企业,忽视了在系统构建过程中,不同时期平台企业与参与者的互动。由于生态合作关系建立与发展是一个非常复杂的问题,不同时期、不同主体、不同表现形式等都各有侧重<sup>[7]</sup>,需逐层剥离、深入分析,才能对实际发展中遇到的具体问题真正起到指导作用。现有研究对于不同时期平台企业与合作伙伴如何互动以构建并维持生态系统良性运转的动态过程缺乏研究,即不同合作阶段分别会出现哪些瓶颈,为什么产生,又是如何影响合作关系发展的,如何有效应对与解决,最终会产生什么结果等一系列问题尚未有清晰见解,而这对于合作关系发展至关重要。

为解决上述问题,发现社会资本可以提供关键的指导作用,它强调关系作为社会行动资源的重要性<sup>[8]</sup>,在平台生态系统情境下,搭建起平台企业与合作伙伴之间资源交换、沟通交流的桥梁<sup>[9]</sup>,推动了生态系统建设与生态合作关系的发展。根据社会资本理论,平台企业应识别与创建资源网络与生态系统,同各合作伙伴及他们所拥有的资源与能力建立连接,不同时期发挥不同资本的效用,不断推动生态系统良性运转。由此可见,对于如何连接资源构建生态系统、如何联系合作伙伴维系生态合作关系,社会资本中不同维度的内容分别提供了重要的理论依据。

基于此,提出本文的研究问题为,平台企业与伙伴间的生态合作是如何发展演化的?本研究将从社会资本理论出发,重点关注在不同时期平台企业与合作伙伴如何互动以构建并维系生态系统良性运转。以期总结出不同合作阶段的合作瓶颈、应对策略与结果,针对不同阶段的合作演化过程进行较为系统、完整的过程分析,探索各阶段合作演化路径与整体合作演化规律。为平台生态系统领域内合作演化及社会资本理论的认知拓展等相关研究做出了贡献。

## 二、文献回顾

### (一) 平台生态系统与发展瓶颈

平台生态系统是围绕技术平台(通常由“中心参与者”或“平台领导者”拥有)创建的,他们将市场的各个方面连接在一起,如用户、广告商和内容提供商等,以促进交换和价值创造<sup>[2,10]</sup>。平台生态系统包括“基石”<sup>[11]</sup>或“平台领导者”<sup>[3]</sup>以及所有补充资源的提供者,这些互补者的资源与能力使平台对消费者更有价值<sup>[4]</sup>。互补者可自由选择是否进入或退出系统,这体现了平台生态系统的开放性特征<sup>[5]</sup>。平台企业主要通过管理控制与技术控制两种机制来促进生态系统成功运转<sup>[4]</sup>,管理控制推动平台企业协同,调和成员的合作与竞争,技术控制则通过对互补者专业技术的控制或建立平台技术标准架构等来实现。通过制定标准和建立平台接口<sup>[12]</sup>与其补充者建立联系<sup>[13]</sup>,而对于标准和接口的管理也可用来约束和激励生态系统成员<sup>[14]</sup>。

瓶颈是由一个组件的性能、质量或可用性落后于其补充组件而产生<sup>[15]</sup>。在本研究中指管理企业间的相互依赖时,系统成员必须应对来自其他互补活动的挑战,即平台企业与合作伙伴在合作中由于彼此能力、可信度等不足,而使合作受到的限制。互补者所经历的激励偏差或技术挑战,会限制对生产和供应所需的补充性行为<sup>[7,16]</sup>,这就造成了相关补充的瓶颈,削弱了系统成员价值创造的能力<sup>[17]</sup>。任何由多个组件组成的系统都会遇到瓶颈,并且不止一个,这些瓶颈可能位于输入—输出流架构的上游或下游,并且还可能随着时间而改变。虽然生态系统文献指出了瓶颈对系统运转的制约作用,但对于领导公司与合作伙伴如何应对与解决瓶颈的见解有限<sup>[18]</sup>。然而,识别生态系统瓶颈,并说明它们如何影响企业<sup>[19]</sup>,考虑企业如何分配资源来解决这些瓶颈<sup>[6,20]</sup>,是极为重要的。但同时,这也是一个复杂的问题,因为与典型的买卖关系不同,商业生态系统中的企业对于他们做什么以及如何做等方面具有自治性<sup>[5]</sup>。最近的研究已经确定了应对瓶颈的几种战略。例如,垂直整合是消除瓶颈和管理生态系统相互依赖的一种解决方案<sup>[21]</sup>。但是,这并不总是可行的选择,因为公司可能缺乏所需的资源和能力,并且也会引发价值获取过程中的紧张关系,最终可能损害共同的价值创造<sup>[22]</sup>。此外,学者们注意到,进入瓶颈所在组件可以让企业直接解决问题而不需要依赖合作伙伴<sup>[23]</sup>。虽然研究已经暗示了这些策略可能采取的形式,但我们对平台企业与合作伙伴处于生态合作的不同阶段将面对哪些瓶颈,根据瓶颈又采取了哪些解决行为知之甚少。本研究将重点关注与合作伙伴一起应对与解决瓶颈的策略。

合作中遇到不同的瓶颈并有效应对与解决,在此过程中成员的能力和角色经历共同进化<sup>[24]</sup>,通过合作开发新产品并满足客户需求<sup>[25]</sup>,构成了生态系统成员间的动态合作演化。

## (二) 基于社会资本视角的合作关系

在理解与解释平台企业与合作伙伴的合作行为时,社会资本理论提供了有价值的研究视角。本研究遵循 Naphapiet 和 Ghoshal(1998)对社会资本的定义,社会资本是指个体或组织嵌入到社会关系网络中所获得的实际和潜在的资源总和<sup>[26]</sup>。并采用 Chow、Inkpen 等学者对社会资本维度的划分,分别从结构维度、关系维度和认知维度加以探讨<sup>[27-28]</sup>。社会资本理论的核心思想是社会关系可以成为有用的资源<sup>[29-30]</sup>,其关注的是人与人之间通过互动而从社会网络中所获得的收益<sup>[31-32]</sup>。这种收益可以来自个体层面<sup>[29]</sup>,也可以来自群体层面<sup>[33]</sup>。本文将关注平台企业与合作伙伴在群体层面上的社会资本。

社会资本的结构维度又称为结构性嵌入,是指行动者之间联结的模式,可以为信息或资源的流动提供扩散渠道<sup>[34]</sup>,可以从网络链接、网络结构、网络配置和网络稳定性等角度进行分析。平台企业与合作伙伴通过合作建立起联系,获取和利用互补性、异质性信息与资源。网络层次结构、密度和连接性等通过网络成员之间的联系和可访问性来影响资源交换的灵活性和便利性<sup>[35]</sup>。企业间促进连通性没有在企业内部网络中那么简单,往往需要跨企业边界建立。因此,一些成员可能跨越网络的结构洞并享有相关的信息优势<sup>[36]</sup>。处于网络中心位置的企业拥有更多的机会来利用和控制信息与资源<sup>[37]</sup>。此外,网络稳定性也很重要,高度不稳定的网络可能会限制社会资本的创造机会<sup>[28]</sup>。

关系维度,又称为关系性嵌入,是指通过关系手段获得资产,包括建立信任与可信度、进行规范与惩罚等<sup>[38]</sup>。信任在网络参与者分享知识与信息的意愿中起着关键作用,缺乏信任可能会使得企业对合作伙伴产生是竞争还是合作的混淆<sup>[39]</sup>,相互猜疑将限制彼此间的资源共享。网络中心企业必须制定明确且透明的制度标准,以便成员不会怀疑暗箱交易或偏袒,减少成员之间的不信任。Naphapiet 和 Ghoshal(1998)认为,规范代表了一个社会系统的内部一致性程度,并且,“合作的规范”可以影响社会资本的产生<sup>[26]</sup>。企业间的信任会随着时间的推移而发展,这种信任除了帮助企业间建立正式联系外,还将构成一种社会资本资源,增强企业的社会资本。

认知维度代表成员之间提供共享意义和理解的表达、阐释等系统性资源,形成共同愿景、共同目标和价值观。当共同愿景提出时,成员们对于伙伴间沟通交流达成一致,这可以促进相互理解和资源交互。然而当合作伙伴拥有相互矛盾或不一致的目标时就会导致冲突<sup>[40]</sup>,从而限制资源流动。因此,可以将共同愿景视为帮助网络成员建立信息与知识联接的机制。随着合作不断深入,企业之间建立起较为紧密的交流关系,不断加深对于信息编码规则和获取渠道的认知,彼此间达成高度共识、形成较高的共同价值观。

### （三）文献评述

通过上述文献回顾可以发现,前人已对平台生态系统及其发展过程会遇到哪些瓶颈、有什么应对策略等问题做了大量研究,这其中大多将平台作为权威主体,探讨其领导策略如何使系统良性运转,此类研究仅对发展到一定成熟阶段的平台做出观察,缺乏对生态系统构建过程中平台与伙伴间的互动研究。即分阶段按照瓶颈—策略—结果的逻辑系统性分析平台企业与合作伙伴在不同时期的生态合作演化过程与路径,探索平台与伙伴间关系的形成与变化规律。本文正是要从社会资本理论出发,对合作的不同阶段会遇到哪些不同的瓶颈,如何应对与解决,各形成怎样的结果等合作演化路径做系统性分析,总结平台企业与合作伙伴的生态合作演化规律。

## 三、研究设计

### （一）案例选择

2013年5月,菜鸟网络科技有限公司(以下简称菜鸟平台)成立,由阿里巴巴、银泰集团、复星集团、富春控股、三通一达等共同组建。菜鸟平台期望与各领域合作伙伴相连接,服务于物流供应链条上不同服务商、商家和消费者,通过数据驱动、社会化协同,共同搭建智能物流骨干网,提高物流运作效率,加快商家库存周转,降低社会物流成本,实现全国24小时达、全球72小时达。

本研究重点关注平台企业与合作伙伴的生态合作发展与演化过程,菜鸟网络作为数字化物流平台,从成立到现在与快递企业建立起逐步紧密的合作关系,双方经历了合作出现问题、采取措施解决问题、并取得相应结果等不断磨合的过程。此外,在构建生态系统的平台当中,菜鸟网络属于发展得较为成功的平台,无论是其国内外影响力、对行业发展的贡献,以及自身智慧化运作,都可作为很有意义的案例进行挖掘。最后,菜鸟网络作为发展动作迅速、信息披露性高的典型企业,拥有丰富的一手与二手资料可供研究。

### （二）研究方法

本研究选用探索性单案例研究方法,属于单案例多阶段过程分析。首先,由于本研究主要目的在于探索平台企业与合作伙伴在生态合作不同阶段的合作演化过程与路径,现有文献并未做清晰解答,需要通过归纳式的理论构建方式去探索<sup>[41]</sup>。同时,由于本文探索不同合作阶段生态合作如何演化,其演化路径与内在逻辑规律体现,重点回答“how”与“why”的问题,并且关注合作建立与变化过程,属于偏重过程剖析的研究。因此适宜采用探索性单案例研究方法。

### （三）数据收集

本研究对资料的收集主要包括一手资料和二手资料。首先一手资料的数据来源于两个渠道:(1)实地访谈。研究团队于2018年6月—2019年7月先后前往杭州菜鸟网络科技有限公司及包括圆通速递、百世快递、德邦快递在内的快递企业进行实地调研,分别与相关负责人进行了20分钟—100分钟区间内的访谈。此外,团队成员通过参加2019年全球智慧物流峰会,现场参与论坛和实地交流,收集相关一手资料;(2)电话访谈。在后续对研究进行补充时,由于条件受限,对阿里巴巴、菜鸟网络与相关快递企业采取电话访谈形式进行调查,针对具体问题进行验证与补充。一手资料收集过程中,全部由团队成员先进行录音记录,访谈完毕后将录音进行转录与整理,并将调研报告反馈给被访谈对象进行确认。

二手资料的来源包括菜鸟网络与相关快递企业的官方网站、公开媒体报道(报纸、公众号等)行业研究(分析)报告、学术期刊等。本研究还使用二手资料对一手访谈数据进行三角验证,保证研究的信度与效度。

### （四）数据分析

本研究根据 Yin(2013)<sup>[41]</sup>提出的分析推广逻辑进行分析,首先通过结合一手、二手资料来识别平台企业与合作伙伴的生态合作建立与变化动因、采取的措施和合作变化结果,利用丰富的数据建立证据链,

探索生态合作建立与演化的内在逻辑规律。然后对收集到的资料进行编码,将质性资料归纳成概念,再将这些概念进行归类,最终形成理论性诠释。在编码过程中,首先对资料进行一级编码,本文根据“动因—行为—结果”这一普适逻辑,识别出平台企业与合作伙伴生态合作变化动因、策略及结果的主要阶段和关键事件。然后,根据文献所述,在“动因”部分将资料针对不同阶段的合作瓶颈进行概念化编码;“行为”部分将资料针对不同阶段的应对与解决策略进行概念化编码;“结果”部分将资料针对不同阶段采取行动策略后合作变化结果进行概念化编码,形成二级条目库。

## 四、案例发现

基于上述材料,研究将从“动因—行为—结果”这一普适逻辑,对菜鸟网络与快递企业的合作演化路径及其机理展开分析。

### (一) 阶段一:基于运力与流量绑定的合作阶段

在建立以菜鸟平台为核心的生态系统初期,面临着国内基础设施不健全、菜鸟网络无法通过自身生产所有系统所需资源与组件等一系列问题,这些问题对系统运行至关重要,会抑制系统整体性能,因此需要与其他合作伙伴建立合作关系。然而快递企业将数据等资源接入平台时,看到菜鸟网络居于价值链的最高端,担心自身利益受损,难以建立信任使得合作无法顺利展开。

对此,菜鸟网络采取了一系列应对措施。首先,菜鸟网络面对自身欠缺部分,通过入股与签订合作协议等方式大范围投入与整合物流资源,尤其是快递企业所具备的运力资源,同专业与能力各异的合作伙伴建立连接,与合作伙伴共同建立与完善物流基础设施,将上下游各环节资源加以整合,逐步完善生态系统结构。菜鸟网络作为领导企业,占据结构洞、拥有较多桥连接,有更多机会获取异质性和优势信息,而利用互补性、异质性知识与资源,能够使其在合作过程中接触到前沿信息。只有将资源汇聚起来,才能够根据日益增长的城市物流配送需求,聚焦整体协调与提升方案。菜鸟网络作为数字化平台,主要通过数据互联互通的方式与合作伙伴建立起连接,成为信息、技术等资源扩散的渠道。接入菜鸟网络的快递企业最显而易见的优势,便是使用订单信息和预测等数据产品,不仅可以监控不同场景,还可以观察到配送进程状态,针对不同情况采取应对措施,对实际决策进行指导。

虽然数据的互联互通为合作伙伴带来好处,但数据作为企业的重要资源,数据向菜鸟网络开放无形当中也为快递企业带来安全隐患。他们担心菜鸟网络掌握数据之后自己做物流,或者菜鸟网络占据价值链最高端,自己只能沦为其配送工具,逐渐丧失行业的话语权。快递企业对菜鸟网络缺乏信任造成“盟友还是竞争对手”的认知混淆,进而影响了合作中资源的自由交换。针对这一问题,菜鸟网络多次公开宣称自己不会做快递,不会抢快递企业生意,不会买一辆货车,也不会雇佣一个快递员。菜鸟网络会与快递企业各司其职、专业互补。由此建立起初步信任,使得各方都在合作中继续观望。

合作初期菜鸟网络与快递企业通过资源互通、建立初步信任等互为支撑,形成基于运力与流量绑定的合作关系,为后续合作打下良好的基础。本研究将基于运力与流量绑定的合作阶段的部分代表性数据示例总结如表1所示,其演化路径总结如图1所示。

从社会资本理论来看,在菜鸟网络与快递企业合作之初,就关注到了社会资本的作用。各组织所拥有的关系网络中嵌入的、可获得的以及衍生出的资源总和,是生态系统构建与良好运转中极为重要的。在本案例中,菜鸟网络通过系统数据互联互通的方式连接合作伙伴、通过控股与签订协议等方式整合资源,是利用结构资本的体现,而通过承诺建立初步信任,是在使用关系资本。

表1 基于运力与流量绑定的合作阶段部分代表性数据示例

形成基础	一级编码	二级编码	典型证据举例	来源
动因	生态构建资源缺失	物流基础设施不健全	常见的快递只是把物流最后一公里解决掉,如何解决快递之前的仓储配送,中国整个物流基础设施依然很差。	R2
		菜鸟缺乏物流能力与知识	因为我们没有这个能力,我们对物流、对快递、对传统仓储根本不懂。	R3
	信任难建立	信任建立耗时长	预计要经历相当长的时间,才能建立起相互信任的合作关系。	R4
		双方地位不平等	菜鸟作为一张智能物流网络,能更有效形成渠道控制,牢牢占据价值链的最高端。	R5
行为	资源投入与整合	汇聚多样化合作伙伴	现在EMS、顺丰、三通一达各有一张物流运输网络,且各具特点和优势。	R4
		共建物流基础设施	双方将合力在郑州航空港经济综合实验区打造新型物流仓储及电商产业集聚园区、多式联运转运基地、保税物流基地、电商产业园4个项目。	R8
		整合多环节资源	在北京、天津、广州增城、武汉、金华、海宁等城市拿地建仓,整合高校众多快递点。	R2
	数据互联与应用	进行系统对接	这是菜鸟网络的物流数据平台首次全面接入购物狂欢节的物流体系,更是菜鸟成立后的首场大考。	R11
		提供数据产品	提供数据产品,希望为行业的发展和建设提供参考和服务。	R20
	指导实践	数据预测指导实际决策	菜鸟网络将根据历史数据信息进行分析预测,指导商家备货。推出了物流数据雷达服务,提供详细的区域和网点预测,帮助电商平台和快递公司做出决策。	R10
		需求预测提供精准服务	精准定位到不同消费者的物流偏好是怎么样的,有的希望送货上门,有的希望放在驿站。	R9
	做出承诺	不抢夺伙伴市场	马云再次强调:阿里巴巴永远不做快递,菜鸟网络的“智能骨干网”建起来后,不会抢快递公司的生意。	R3
各司其职		菜鸟提供订单信息和预测,快递公司则提供配送进程状态。	R14	
结果	运力与流量的绑定	平台推送订单	菜鸟方主要通过平台订单推送给快递企业业务,给快递企业带来利益。	R15
		快递提供运力	双方是相互绑定的状态,菜鸟需要快递企业提供运力。	R16

注:R2-R20代表语句资料来源文章

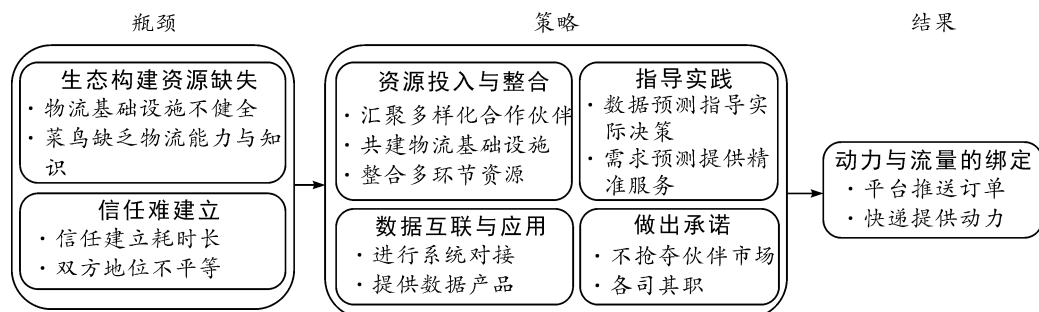


图1 基于运力与流量绑定阶段的合作演化路径

## (二) 阶段二:基于价值获取与能力提升的合作阶段

虽然菜鸟网络将各合作伙伴连接起来共同行动,但在合作过程中发现合作伙伴现有能力尚未达到能

够协同配合的理想状态,使得物流服务质量无法达到消费者满意的程度。这些问题限制了系统成员共同创造价值的行动。

基于此,菜鸟网络通过合作提升合作伙伴的各方面能力。对于快递企业来说,利用菜鸟天地帮助快递企业实现数字化运营,有效解决实际操作难题,提升快递企业的整体运营能力,帮助网点做业务拓展,协助快递企业链接商家与消费者,从而达到降本增效的目标。同时,经过一系列的磨练与提升,树立行业标杆,加强快递企业的市场地位与核心竞争力。众所周知,快递员是最终接触到消费者的重要服务人员,但由于快递企业的加盟制特性,使得长期以来对于快递员的管理变得复杂且困难。菜鸟网络也在尝试通过提供职业技能培训、鼓励与奖励优秀快递员、为其提供客户管理工具、帮助他们建立自己的客户、获得高溢价订单收入等方式,改善快递员的服务质量,维护快递员权益,激发其积极性。在此过程中,菜鸟网络也通过自身战略及伙伴需求,提升了自身的能力,例如菜鸟网络提供的预测数据准确度能达到90%以上,最后的预测甚至细化到每一条重点运营路线包裹量能有多少,运转中心和重点营业网点估计各自届时会分摊多大的运量等。能力的提升加之技术赋能,使菜鸟网络与快递企业之间的协同配合度加深,协同上下游业务做连接与统筹,各合作伙伴间无论面临何种情况都能配合有序来共同完成任务。

此外,菜鸟网络发挥行业标准化、制定规则的作用,通过对接入平台的合作伙伴进行数据接口的限制,同时要求数据的时效、质量,具体到对字段编码、传输方式做严格限制。对于标准和接口的管理可用来约束和激励生态系统成员<sup>[15]</sup>,统一资源对接方式后,也能有效提高数据传输效率、降低沟通成本。经过对具体数据、接口、个体公司的规范与约束,最终目标是全行业标准化建设,菜鸟网络推行电子面单,统一行业包裹流通“术语”,同时发挥监管作用,上线大数据反炒信系统,控制卖家刷单、杜绝快递协助炒信,以规范行业秩序。

此阶段菜鸟网络与合作伙伴已突破基于流量与运力捆绑的合作,快递企业看到了自身能力的不断提高,数字化进程加快,从而能够更加高效、高质量地满足消费者需求,打响自身品牌。百世快递员工说,“信任更主要的是获得安全感,需要考虑参与方感到安全与不安全的因素。”之前快递企业的些许担忧目前能够以自身能力得以解决,“从数据、智能方面去赋能,现在大家看到跟着菜鸟确实能够得到快速发展,安全感这种自我保护意识已经好很多。”菜鸟网络方面也意识到了“最终要给合作方产生价值”。由价值与能力提升所产生的信任能够使未来合作更加紧密、信息资源流动不受限、挖掘更大价值空间。本研究将基于价值获取与能力提升合作阶段的演化路径总结如图2所示,其代表性数据如表2所示。

从社会资本理论来看,为了发挥合作伙伴的社会资本作用,必须要将合作伙伴真正内嵌于各环节的业务中。社会资本存在的本身并不能为物流服务提升带来价值,必须通过提升拥有社会资本的合作伙伴所具备的能力,才能有效地利用社会资本创造价值。此阶段主要通过提升快递企业与快递员的服务能力来激发资本价值。而能力的提升、行业规范化建设能够培养伙伴间的认同感与合作归属感,合作伙伴关系资本的积累体现于伙伴间信任与沟通的加强,同时信任与沟通又能够促使伙伴间协同合作。

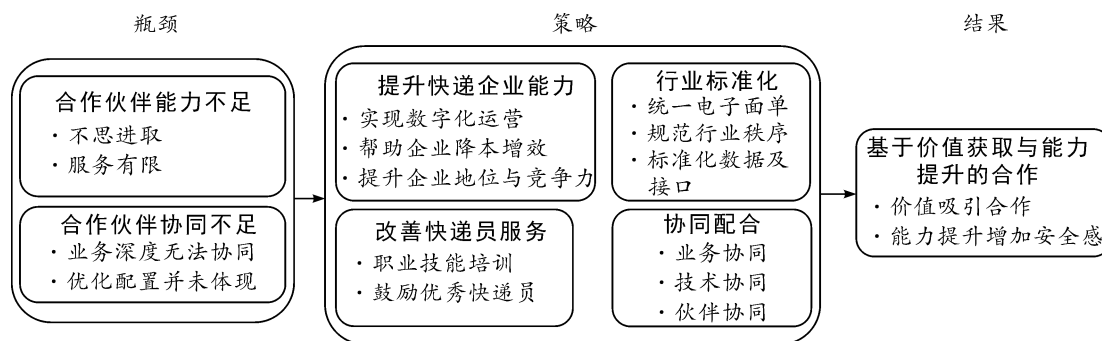


图2 基于价值获取与能力提升阶段的合作演化路径

表2 基于价值获取与能力提升的合作阶段部分代表性数据示例

形成基础	一级编码	二级编码	典型证据举例	来源	
动因	合作伙伴能力不足	不思进取	现在快递企业不思进取,盲目乐观,觉得未来将会有每天10亿单量的包裹。	R17	
		服务有限	四个维度评价快递,目前的快递公司只能做到第一点——标准化的及时送达。	R18	
		系统薄弱	虽然通达系每家都费心自建了IT系统,但普遍薄弱。	R18	
	合作伙伴协同不足	业务深度无法协同	目前双方在业务深度上还无法协同,菜鸟是通过天网、地网、人网自上而下,而卡行是先组织社会运力由下而上,需要时间对接。	R19	
		优化配置并未体现	体系内的协同合作、优化配置并未体现。	R25	
	行为	提升快递企业能力	实现数字化运营	菜鸟天地帮助快递公司做出服务质量的分析,来帮助行业提升整体营运能力。	R26
帮助企业降本增效			在最后一公里无线化服务、跨境电商物流方面,帮助快递公司降低运营成本,提升服务质量。	R27	
提升企业地位与竞争力			韵达此次与菜鸟的战略合作,将进一步加强韵达速递在快递行业的市场地位,提升业务的核心竞争力。	R30	
改善快递员服务		职业技能培训	裹裹大学,对快递员职业技能的培训。	R32	
		鼓励优秀快递员	通过快递员星计划,挑选行业里一些优秀的快递员,去鼓励这些优秀的快递员,提升行业荣誉感。	R33	
		进行客户管理	以数据作为分析基础来管理客户,比如给到具体的客户分层、单量趋势、高险商家的变化情况等等。	R34	
行业标准化		统一电子面单	菜鸟网络和快递公司在中国快递协会监管下,在快递行业推行和普及电子面单应用。	R35	
		规范行业秩序	由于连接商家、商品、物流三方数据,对于控制卖家刷单、杜绝快递协助炒信也将起到重要作用。	R37	
		标准化数据及接口	菜鸟唯一的限制就在于对数据接口的限制,会要求数据的时效、质量,具体到对字段编码、传输方式做严格限制。	R39	
协同配合		业务协同	通过大数据的精准预测来引导商家备仓发货,及合作的快递企业在双“十一”期间提前安排重点线路,分拨中心,网点的揽派情况,调配人力物力等各种资源。	R20	
		技术协同	用我们的技术,很快搭成一张这个网出来,供全社会来使用。	R22	
		伙伴协同	双“十一”期间所有的物流保障,与全国快递公司的协同配合均由菜鸟网络承担。	R25	
结果		基于价值获取与能力提升的合作	价值吸引合作	不管做平台也好,做数据也好,最终要给合作方产生价值,产生价值自然更愿意合作。	R38
			能力提升增加安全感	通过我们实际能力的增长,从数据、智能方面去赋能,现在大家看到跟着菜鸟确实能够得到快速发展,安全感这种自我保护意识已经好很多。	R40

注:R17-R40代表语句资料来源文章

### (三) 阶段三:基于共生共赢的合作阶段

通过合作使各方能力得以提升,在此过程中,伴随而来的物流需求也在不断升级,消费者对于服务体验与服务产品多样性需求逐步提高,物流服务需求市场也从城市配送扩展至跨境、农村市场。这需要更多运力以更高效的服务加以应对,然而从整体来看,行业信息化和数据化水平低,“阿里数据平台已具备了开放和承载海量数据的准备,但整个物流行业的数据还没有准备好。”此外,对于菜鸟网络来说,其战略定位还在开放平台与统一把控之间摇摆。

基于前期合作建立起逐步深化的安全感与信任关系,使得合作不断深入,菜鸟网络作为领导企业,推进行业标准化,激励快递企业提升,彼此间对于数据等信息传输方式与运营规范已达成共识,菜鸟方表示,“不是说菜鸟控标准,重要的是要把整个行业提到下一个高度,形成行业共识,大家都受益。”快递企业感受到了菜鸟网络的能力与合作诚意,也看到了未来发展的广阔前景与伴随的挑战,双方的共同愿景更加清



晰,逐步形成你中有我,我中有你的相互依赖关系,促进系统成员间相互理解、增进交流、减少冲突、共同创造价值。愿意一同通过技术与服务创新、更广阔的连接与数据共享推进行业智慧化,不仅连接合作伙伴,也要将商家与消费者连接进来,针对不同问题及时采取不同解决方案,精准定位消费者偏好,共同规划与协调。最重要的是,合作伙伴正在逐步形成贡献自身与承担责任的意识,自身获利的同时,也将资源反哺入系统与其他成员共享,使系统内合作伙伴共同进步与提升。合作中出现的问题共同面对与解决,“菜鸟既要自己飞,更要让各类物流公司在菜鸟上面飞起来。共同去解决国家、行业和社会的问题。”承担相应的社会责任,合作伙伴回收快递纸箱、推广使用绿色包材,实现行业绿色环保。这样才能促进系统内良性循环与运转,而整体环境的良好维持是与系统内成员的发展息息相关的。此外,系统内成员活动的自主灵活性高,虽然双方签订合作协议、菜鸟网络制定标准化规则约束合作伙伴,但面对特殊情境,能够灵活调整考核标准与战略规划。同时,菜鸟指数仅对各快递企业进行考核排名,使其了解自身在行业中的情况,而后续的战略调整与改进方案则由快递企业自主制定,菜鸟网络不做干涉。

菜鸟网络与合作伙伴在生态系统内部逐步实现共生共赢的合作关系,双方之间达成高度共识、形成较高的共同价值观。系统成员逐步形成一致的合作愿景与目标,并且能够为了达成目标而相互配合、彼此成就、共同进步。本研究将基于共生共赢的合作阶段的演化路径总结为图3所示,其代表性数据示例如表3所示。

表3 基于共生共赢的合作阶段部分代表性数据示例

形成基础	一级编码	二级编码	典型证据举例	来源
动因	物流需求升级	消费者服务体验的要求增高	消费者对于网络购物的认知已发生变化,除了商品的丰富度,其对服务体验的要求已经越来越高。	R43
		物流服务需求市场扩大	越来越多的大中型品牌商进入电商领域,其对物流服务的需求,不只是为了解决本土买卖问题,还需要解决海外买卖的问题,并且跨境、农村电商市场已开始兴起。	R45
		对服务产品的要求将更丰富	物流市场竞争格局发生变化,对服务产品的要求将更丰富。	R46
	战略定位的权衡	开放与控制之间的摇摆	阿里若定位为平台,数据安全和商业边界的问题仍是其需要面对的。若阿里期望穿透各个物流公司、企业、政府的数据进行自由运算,以布局这张大网,除非背后有国家邮政部、交通部、工信部等部委级别的背书,加上更好的技术性解决方案,否则较难实现。	R48
行为	相互依赖	菜鸟依赖合作伙伴	从菜鸟的角度看,必须依赖合作伙伴才有可能把事情做起来。	R44
		合作伙伴依赖菜鸟	如果马云能把大家整合起来,各家快递还是会很欢迎的。	R50
	智慧协同	智能化驱动协同	要做的肯定是去搭建一张全球最大的智能化驱动的开放协同的物流网络,这是毫无疑问的。	R56
		协同行业智慧升级	为了做好双“十一”,菜鸟协同全行业对物流做了多项智慧升级。	R54
	共建共担	流量反哺	你必须要反哺出来,流量流到你那里时,你也能够把流量捐献出来,形成大闭环,大家一起把这个生态做大。	R49
		责任共担	这需要快递企业、商家、政府和消费者共同努力,共同担当,以互联共享方式解决行业难题。	R58
自主灵活	灵活调整考核标准	双“十一”的时候我们会和菜鸟去商议,他也了解这是个特殊时期,有些考核标准会适当放宽一些。	R61	
	自主提升	菜鸟为快递企业提供中转次数、时效、行走公里数等数据和指标,快递企业自己做出规划与提升。	R67	
结果	共生共赢	合作共生	我们去投资一些合作伙伴和快递公司是非常正常的,而且我们也会长期去做这件事情,因为这是一个共生的系统。	R72
		合作共赢	为更多的企业提供资金、技术的支持,帮助企业降低运营成本,同时菜鸟本身也从中得到了巨大的数据优势,开拓了新的市场,菜鸟这种产业联合的思想突破了行业本身的瓶颈,打造了共赢的局面。	R77

注:R43-R77代表语句资料来源文章

从社会资本理论来看,菜鸟网络作为领导企业与合作伙伴间不断加深合作,通过加强社会资本最终使合作伙伴逐步接受生态合作的逻辑与规律。建立生态系统能够加深合作伙伴所内嵌的社会资本,领导企业不断帮合作伙伴提升、维护系统秩序,合作伙伴逐步接受与自身发展不甚相符的战略规划与规范约束,从而认可领导企业的能力与系统整体行动,逐步形成的共生共赢的合作关系使伙伴间形成强烈的相互依赖与共同承诺。社会资本的强化构成了平台企业与合作伙伴合作逐步深化、共同提升物流服务效率与质量、满足消费者不断扩展与提高的个性化需求的基础。

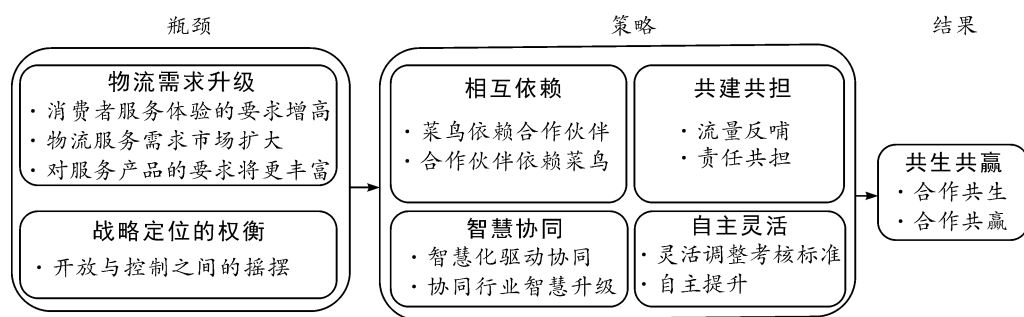


图3 基于共生共赢阶段的合作演化路径

## 五、结论与启示

### (一) 主要结论

本研究分析了平台企业与合作伙伴在生态合作中的演化过程,以瓶颈—策略—结果为内在逻辑,将演化过程分为基于运力与流量绑定的合作、基于价值获取与能力提升的合作、基于共生共赢的合作三个阶段。而基于运力与流量绑定的合作,对于一般平台企业与合作伙伴来说,可看作是基于供给与需求绑定的合作。

在第一阶段中,由于生态系统建立初期存在资源短缺与信任问题,所以此阶段的策略重点在于建立各合作要素间的连接与伙伴间信任关系。平台与合作伙伴将各自资源嵌入到合作网络中,通过签订合同、数据互通等方式密集访问与连接,使异质性资源跨组织边界、灵活迅速地流动扩散。同时,信任的加强减少伙伴间的相互猜疑,治愈了他们对于“竞争 or 合作”的混淆。由此可见,此阶段主要发挥平台连接特性,同时利用结构资本与关系资本促进生态合作结构建立与关系形成。然而由于合作初期各方更多处于观望与磨合的过程中,合作表现为基于平台企业与合作伙伴相互之间供需匹配而产生。

第二阶段的瓶颈在于合作伙伴的能力不足,进而使合作协同度不够,服务质量与效率不高,所以此阶段的主要工作放在提升合作伙伴的服务能力、增加协同配合上。分析发现,社会资本无法直接发挥价值,只有提升拥有社会资本的合作伙伴能力才可以促使成功,而其能力是可以在合作期间通过相互帮助进行培养和获取的,例如平台通过规范激励伙伴成长。同时发现,合作伙伴能力的提升加之技术手段不仅能解决此阶段的瓶颈,也能进一步深化合作信任,构成社会资本资源,使企业具有优先获取信息等各种利益的机会。由此可见,此阶段中关系资本的作用显著,使合作从依靠简单的供需匹配逐步走向更多关注于价值获取与能力提升。

第三阶段面临更加深入与更广范围所带来的合作瓶颈,即物流需求市场的扩大与产品要求的提高,平台企业的战略定位与角色转换。但不可否认的是,所有努力都是为了进一步完善相互依赖、自主灵活、智慧协同的生态合作关系,平台企业与合作伙伴在对彼此、行业及生态合作加深认识的基础上,合作愿景更加清晰,减少冲突促进沟通与贡献,能力的提升促使多方合作升级,提供综合性服务策略,更为重要的是培养责任共担、贡献自身的意识。本阶段主要利用认知资本,最终使合作伙伴逐步接受生态合作的逻辑与规律,深化共生共赢的合作关系。

由此可见,三个阶段分别使用不同维度的社会资本促进生态合作发展,三个阶段各存在的瓶颈、应对与解决策略及产生结果分别形成了各阶段的合作演化路径,而各阶段间合作关系的发展也存在明显的递进与跃迁,体现出合作关系逐步深入、解决合作中更深层次的问题,同时也获取更大的价值。由此形成了平台企业与合作伙伴的生态合作演化整合模型(如图4所示)。

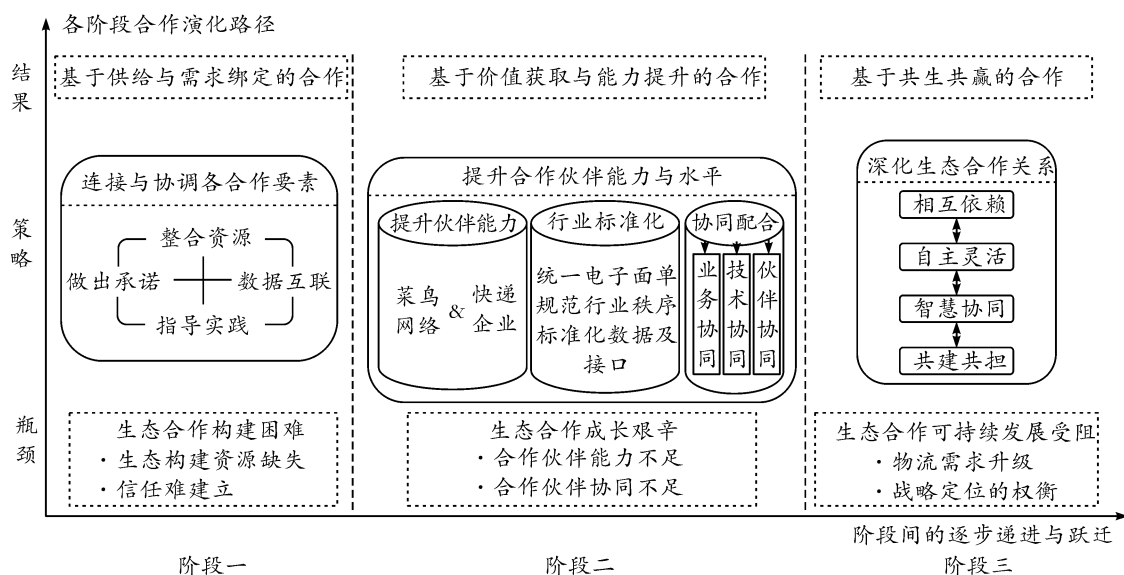


图4 平台企业与合作伙伴的生态合作演化整合模型

## (二) 理论贡献

本研究结果对平台生态系统领域内的合作演化问题、社会资本理论的认识拓展等相关研究做出了贡献。

首先,本研究重点关注了平台生态系统领域内平台企业与合作伙伴的动态合作演化过程。现有研究大多将平台作为系统核心主体,探讨其权威领导性如何使生态系统良性运转,但此类研究仅适合解释平台发展到一定成熟阶段的现象,忽视了系统在构建过程中平台与伙伴间如何互动,如何解决不同时期面临的问题等。本文以瓶颈—策略—结果为内在逻辑,通过菜鸟网络与快递企业的案例,分阶段探寻平台企业与合作伙伴在不同时期所遇到的瓶颈、采取的策略行为以及产生的结果,通过清晰提出各合作阶段演化路径,并总结出生态合作演化整合模型,揭示了平台企业与合作伙伴生态合作演化的内在机理。

其次,研究拓展了对于社会资本理论的认识与运用,使得对平台生态系统内部企业间合作关系发展产生了更深刻的理解。此前研究大多将社会资本理论作为整体用以解释现象,本研究发现随着不同阶段的生态合作关系发展,将发挥不同资本的效用,社会资本不同维度的作用分别在合作不同阶段各有侧重,并不一定每阶段都全部体现。在合作建立初期,应发挥结构资本与关系资本的双重作用,通过建立伙伴间的连接关系而进行资源互通,同时重视信任的建立。随后,为了提升物流服务质量与效率,考虑提升合作伙伴能力并进行标准化建设,同时进一步加深信任关系,体现了重视关系资本。最后,合作的深化使伙伴间的认同感加深,建立起共享的愿景与价值观,共同为了生态系统目标与系统良好运转而努力,认知资本发挥了重要作用。

## (三) 管理启示

本研究对于平台企业如何正确建立并成功运转生态系统有所启示。首先,帮助平台企业识别与总结不同合作时期将会出现的瓶颈,予以预警,希望其加以判别与重视。其次,研究建议平台企业在生态合作过程中应注重培养合作伙伴能力,这与平台发展及系统良性运转息息相关。只有促进各合作伙伴提升,并充分发挥自身专业优势与能力、各自分工、深度配合,才能最大限度创造价值,进一步吸引伙伴们深入合作,或

吸引新伙伴的加入。最后,本研究为平台企业如何维持生态系统的可持续发展提供了一个信号,即促进伙伴间形成贡献自身与承担责任的意识,不能只顾自身获利,只有每个参与者都将资源反哺入系统,促使成员共享与共同进步,整个系统才能持续良性运转,反过来源源不断造福所有参与者,共同创造与获取价值,互利共赢。

#### (四) 局限与展望

本研究仅选取菜鸟网络作为案例研究对象,尚未考虑其他类型的平台企业可能会在生态合作中拥有不同方面的情况,也缺乏用多案例研究与定量研究方法予以确认和测试,需要未来做进一步检验与完善。

#### 参考文献:

- [1] MOORE J F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems[M]. New York: Harper Paperbacks, 1996: 2-20.
- [2] GAWER A, CUSUMANO M A. Industry platforms and ecosystem innovation[J]. Journal of Product Innovation Management, 2014, 31(3): 417-433.
- [3] GAWER A, CUSUMANO M A. Platform leadership: how Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation[J]. Innovation, 2003, 31(1): 138.
- [4] CECCAGNOLI M, FORMAN C, HUANG P, et al. Co-creation of value in a platform ecosystem: the case of enterprise software[J]. MIS Quarterly, 2012, 36(1): 263-290.
- [5] GULATI R, PURANAM P, TUSHMAN M. Meta-organization design: rethinking design in interorganizational and community contexts[J]. Strategic Management Journal, 2012, 33(6): 571-586.
- [6] HANNAH D. Value creation and capture in a world of bottlenecks[J]. Working Paper, 2016: 1-49.
- [7] HANNAH D P, EISENHARDT K M. How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems[J]. Strategic Management Journal, 2016, 39(12): 3163-3192.
- [8] BAKER W. Market networks and corporate behavior[J]. American Journal of Sociology, 1990, 96(3): 589-625.
- [9] 边燕杰. 社会资本研究[J]. 学习与探索, 2006(2): 39-40.
- [10] THOMAS L D W, AUTIO E, GANN D M. Architectural leverage: putting platforms in context[J]. Academy of Management Perspectives, 2014, 28(2): 198-219.
- [11] IANSITI M, LEVIEN R. The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation and sustainability[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2004: 287-289.
- [12] GAWER A. Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative framework[J]. Research Policy, 2014, 43(7): 1239-1249.
- [13] CENNAMO C, SANTALO J. Platform competition: strategic trade-offs in platform markets[J]. Strategic Management Journal, 2013, 34(11): 1331-1350.
- [14] ALEXY O, GEORGE G, SALTER A J. Cui Bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity[J]. Academy of Management Review, 2013, 38(2): 270-291.
- [15] JACOBIDES M G, KNUDSEN T, AUGIER M. Benefiting from innovation: value creation, value appropriation and the role of industry architectures[J]. Research Policy, 2006, 35(8): 1200-1221.
- [16] ADNER R, KAPOOR R. Innovation ecosystems and the pace of substitution: re-examining technology S-curves[J]. Strategic Management Journal, 2016, 37(4): 625-648.
- [17] KAPOOR R. Ecosystems: broadening the locus of value creation[J]. Journal of Organization Design, 2018, 7(12): 1-16.
- [18] JACOBIDES M G, CENNAMO C, GAWER A. Towards a theory of ecosystems[J]. Strategic Management Journal, 2018, 39(8): 2255-2276.
- [19] KAPOOR R, FURR N R. Complementarities and competition: unpacking the drivers of entrants' technology choices in the solar photovoltaic industry[J]. Strategic Management Journal, 2015, 36(3): 416-436.
- [20] ZOBEL A K, HOPPMANN J, ALEJANDRO N J. Unblocking bottlenecks in nascent innovation ecosystems: how bottlenecks impact firm collaboration[J]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2017(1): 13336.

- [21] ADNER R, KAPOOR R. Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technology interdependence affects firm performance in new technology generations[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(3): 306-333.
- [22] ZHI F, LIU Q. Competing with complementors: an empirical look at Amazon.com[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(10): 2618-2642.
- [23] HANNAH D P. Origins and outcomes of strategy in nascent ecosystems[J]. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1): 13330.
- [24] KAPOOR R, LEE J M. Coordinating and competing in ecosystems: how organizational forms shape new technology investments[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(3): 274-296.
- [25] TEECE D J. Next-generation competition: new concepts for understanding how innovation shapes competition and policy in the digital economy[J]. *Journal of Law, Economics and Policy*, 2012, 9(1): 97-118.
- [26] NAHAPIET J, GHOSHAL S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(2): 242-266.
- [27] CHOWW S, CHAN L S. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing[J]. *Information & Management*, 2008, 45(7): 458-465.
- [28] INLPEN A C, TSANG E W K. Social capital, networks and knowledge transfer[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30(1): 146-165.
- [29] COLEMAN J S. Social capital in the creation of human capital[J]. *American Journal of Sociology*, 1988, 94(1): 95-120.
- [30] CHIU C M, HSU M H, WANG E T G. Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories[J]. *Decision Support Systems*, 2006, 42(3): 1872-1888.
- [31] LAWSON B, TYLER B B, COUSINS P D. Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement[J]. *Journal of Operations Management*, 2008, 26(3): 446-460.
- [32] SUN Y, FANG Y, LIM K H, et al. User satisfaction with information technology services: a social capital perspective[J]. *Information Systems Research*, 2012, 23(4): 1195-1211.
- [33] PUTNAM R D. The prosperous community: social capital and public life[J]. *The American Prospect*, 1993, 4(13): 35-42.
- [34] LINDENBERG S. Constitutionalism versus relationalism: two versions of rational choice[M]. London: Falmer Press, 1996: 299-312.
- [35] KRACKHARDT D. The strength of strong ties: the importance of philos in networks and organizations[M]//NOHRIA N, ECCLES R G(Eds.). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992: 216-239.
- [36] BURT R S. Structural holes: the social structure of competition[M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992: 12-35.
- [37] HOSSAIN L, SILVA A D. Exploring user acceptance of technology using social networks[J]. *Journal of High-Technology Management Research*, 2009, 20(1): 1-18.
- [38] TSAI W, GHOSHAL S. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks[J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(4): 464-476.
- [39] POWELL W W, KOPUT K W, SMITH-DOERR L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41(1): 116-145.
- [40] ANDERSON E. Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance[J]. *Sloan Management Review*, 1990, 31(2): 19-30.
- [41] YIN R K. Case study research: design and methods(5nd ed.)[M]. London: Sage Publications, 2013: 22-28.

