



数字平台企业的组织特征与治理创新方向

北京大学中国社会与发展研究中心主任 邱泽奇

【摘要】数字平台企业（DPE）是古老组织形制在数字时代的创新，是数字社会的重要组成部分。在组织要素的意义上，DPE的参与者不再是单纯的岗位承担者，其目标不再是单纯营利，结构不再是由业务主导，技术也不再是生产技术主导，而是以数字技术为底层和支撑的，以数据为驱动力的，有机会和路径兼顾效率与公平的，形成了产品和服务闭环生态的崭新形制。是故，针对DPE的外部治理不可简单沿用针对传统企业的治理，治理创新需要重点专注于数据运用行为的结果以及数字红利的公平分配。

【关键词】数字平台企业 组织要素 治理创新

【中图分类号】F49/F273

【文献标识码】A

【DOI】10.16619/j.cnki.rmltxsqy.2021.21.005

本文讨论的数字平台企业（digital platform enterprises，以下简称DPE）指运用数字技术进行生产和服务以及为其他企业的生产与服务提供服务的企业组织，“数字平台”是这类企业独有的特征。近些年，对这类企业有诸多情境性的称呼，如在中文语境里的平台（吴沈括、胡然，2021）、市场平台（陈玲，2010）、电商平台（李广乾、陶涛，2018）、网络平台（周辉，2020）、网络交易平台（孙国强等，2021）、互联网平台（喻国明、李彪，2021）、平台组织（宋锴业，2020）等。再如英文语境里的数字平台（digital platforms, Parker et al., 2016; Asadullah et al., 2018）、数字经济（digital economy, Tapscott, 1997）、平台经济（platform economy, Gawer, 2010）、平台生态系统（platform ecosystem, Rietveld et al., 2019）。到目前为止，对这类企业尚无一致的准确称谓和定义。国家市场监督管理总局会同中央网信办、国家税务总局于2021年4月13日召开互联网平台企业行政指导会，可以被认为是中文语境下对这类企业的官方称呼。本文不关注对这类企业进行定义的具体情景，而试图透过DPE类型探讨其组织特征，以增进对其治理的理解。

如果以互联网技术的社会化应用为标志，将1993年出现的第一个万维网浏览器万花筒（Mosaic）算作起点，则DPE的发展历史至今也不到30年。其中，有27年处于自由发展（俗称“野蛮生长”）阶段。在那个时段，对DPE，不仅市场张开双臂欢迎，政府也积极鼓励，社会更是欢呼雀跃。可好景不

邱泽奇，北京大学博雅特聘教授、中国社会与发展研究中心主任、数字治理研究中心主任，社会学系教授，教育部长江学者特聘教授。研究方向为数字社会、数字治理。主要著作有《中国大陆社会分层状况的变迁》《社会学是什么？》《费孝通与江村》《朋友在先——中国对乌干达卫生发展援助案例研究》《技术与组织：学科脉络与文献》等。

长，2018年3月，欧盟委员会发布立法提案，拟针对DPE征税（俗称“数字税”），由此拉开了对DPE进行制度性治理的序幕。三年来，世界主要经济体的政府、企业和社会围绕DPE治理展开了一系列讨论，涉及治理对象、治理主体、治理内容、治理手段等诸多话题，真知灼见和误解谬论等层出不穷、泥沙俱下。作为对DPE治理的尝试，立法法案也不断出现。^[1]

人们一方面身处数字环境之中，享受着数字化带来的便利和红利，另一方面又反思身处的数字环境，带着疑惑的心态考量DPE带来的影响，思考的出发点从早期的数字红利转向数字化带来的利弊分析和比较，从红利机制、数字剥削到人类未来，不一而足^[2]。在中国的共识是，数字经济是促进发展的新动能，数字化是人类不可逆转的未来。面对数字化的利与弊，我们的观点是，与其在利弊之间不断纠结，不如认清数字化的本质，轻装上阵，面向未来。其中，认清DPE的组织特征是认识数字化本质无法回避的关键环节。这是因为DPE是数字化的主要甚至关键实践力量。

本文从社会学的组织研究视角出发，试图在组织的三种主要形制比较中探讨DPE的要素特征，为探索针对DPE的治理提供知识基础。接下来的讨论分为三部分，第一部分在比较中刻画平台制组织的基本特征，即平台制是科层制和市场制的混合体；第二部分讨论DPE的参与者、目标、结构、技术等组织要素特征，第三部分探讨DPE的可能治理创新。

作为组织形制的平台制

组织是人类基本的社会特征。《荀子·王制》曰：“力不若牛，走不若马，而牛马为用，何也？曰：人能群，彼不能群也。”用组织方式回应人类面对的威胁和满足人类的需要是人类的社会性本能。以至于有学者指出，人类是组织起来的社会，社会的本质其实是组织（Perrow, 1991）。

组织与人类相伴随，在人们的想象中，人类应该有丰富的组织形制。可事实上，却只有三种：科层制（bureaucracy）、市场制（market）、平台制（platform）。本文讨论的数字平台企业其实只是平台制的子类。为了更好地理解平台制，我们先对科层制和市场制作简要回顾，在比较中观察平台制的组织特征。

对科层制的探讨起始于韦伯（Max Weber）。尽管科层制早就存在于人类社会，古典军队是典型的科层制，可科层制对社会生活产生广泛影响却发生在工业革命之后。工业革命带来的工厂制组织在本质上改变了人类的生产和生活，也因此得到广泛关注。早期的工厂制是另一种典型的科层制。

根据韦伯对科层制用理想类型进行的刻画（韦伯，1997），一个典型的科层制组织至少有6个特征：（1）岗位分工，且岗位的权责明确；（2）岗位分等，下级接受上级指挥；（3）成员符合岗位对专业资质的要求；（4）管理人员有专职岗位，而不一定是组织所有者；（5）依规则和纪律运行，且毫无例外；（6）排除私人感情，成员间只是工作关系。把这6个特征综合起来可以认为，科层制是一个依据组织目标和组织技术建构的岗位结构，在理想状态下，如果把符合资质的劳动者填补到岗位上，组织理应自动运行。这使人们很容易想到泰勒制（泰勒，2012）。如果把韦伯的科层制和泰勒的科学管理原则放在一起，随即会产生一幅人与机器共同工作的工厂图景：一个依照设计顺利运行的生产体系。

显然，这是机器社会，不是人类社会。科层制对人类理性的理想类型也因此遭遇众多挑战，主要发达国家的学者都对科层制进行过批判与反思（布劳、梅耶，2001）。尽管如此，人们也不得不承认，科层制抓住了人类工厂制的本质：依照岗位组织起来的协作结构，让参与其中的人形成一个有明确职责和身份边界的组织化群体，是发挥人类力量的有效方式。虽然没有一个组织能



完美套用韦伯科层制的理想类型，可具有科层制本质的政府、企业、社会组织依然是人们最常见的组织形制。

与科层制相对应的另一种组织形制是市场制。人们对市场有多种理解，最容易将其与日常生活关联，将市场想象为菜市场、服装市场、综合商场，可那不是准确意义的市场。“在现代经济中，市场是一种基本组织形式”（刘世定，2011）。其实，不仅在现代经济中，在一般社会意义上，市场也是一种基本组织形制；在治理意义上，是与科层制相对应的人类组织形制。在针对人类经济活动的探讨中，威廉姆森（2011）明确地把科层制与市场进行对应，引进交易成本概念探讨经济活动的治理机制。在主流经济学中，市场被默认为是支撑买卖双方交易任何商品的组织形制。

如果说科层制是一种岗位结构，那么，市场则是一种行动结构。市场的岗位结构异常简单。理论上，一个市场只有买家和卖家，一旦交易结束，岗位结构可随即解体，市场也可随即解散。在岗位结构的稳定性上，科层制与市场制形成鲜明对照。不仅如此，韦伯科层制的6个特征在市场制中几乎均为反向镜像，归纳起来可以这么表述：市场的原意是指一个责权明确却不固定、没有岗位等级、没有岗位专业资质要求、没有专职管理岗位、没有统一规制，且可以纳入私人情感的组织规制。在市场中，人们的基本工作是在与其他行动者的互动中找到自己的立足点，促成交易的达成，因此，寻找自己的立足点成为市场行动的持续行动（怀特，2006）。我们甚至可以把市场理解作为一种随交易行动而变化的随机过程组织形制。

与科层制和市场制均不相同的是平台制。在形制发展史上，平台制与科层制和市场制一样古老，也与人类的组织活动相伴随。祭祀和庆典是人类古老的组织活动之一，其形制正是平台制。只是，与科层制和市场制比较，平台制在人类历史上

出现得更少，运用得更少，以至于被人们完全忽视或忘却。

随着更大规模公共事务在19世纪的兴起，更多社会行动者运用平台传播自己的政治观点和社会主张，平台制才引起人们的关注，杰夫森（Jephson, 1892）三卷本的《平台：兴起与进程》正是这一关注的见证。从英国工业革命到法国大革命，在风起云涌的社会运动中，平台制是最主要的组织形制。1820年前后，平台制被用于刻画公共集会的场所，且向更加广义拓展，以至于将所有具有公共性的集会场合都称为平台。根据吉丁斯（Giddings, 1892）的说法，在“政治事务中的非行政倡议权”（the right of non-administrative initiative）成为法律和实践的正式组成部分之后，平台概念正式成为了英国宪法体制的一部分。基于平台形制在英国的发展，杰夫森认为平台是表达、告知和控制公共观点的工具（Jephson, 1892）。不过，杰夫森的平台定义过分局限于英国工业革命后的公共政治发展和形制，未能区分“行政会议”和“政治集会”，且忽视其他文明的平台制（徐清源，2021），进而制约了对平台制多样性的理解。

杰夫森对平台制的关注并没有马上出现后继者，直到一百多年后，随着数字平台企业的兴起，平台制才再次被人们关注。有意思的是，在人们关注DPE时，仿佛忘记了一百多年前已有的探索，更多地把注意力用在了当前。在管理学领域，1996年，也就是互联网门户在中国出现之前，希波拉在组织研究领域重新提起了平台制，她指出，平台组织是“能在新兴的商业机会和挑战中构建灵活的资源、惯例和结构组合的一种结构”。遗憾的是，她只关心平台制的商业意义（Ciborra, 1996）。在经济学领域，随着双边市场议题因法国经济学家让·梯诺尔获得诺贝尔经济学奖而走热，经济学界开始关注平台制，且以为其是一种新型组织（周德良、杨雪，2016）。

其实，作为组织形制，平台制从过去到现

在，都有其一致的内核。如果说科层制的核心在于分科分等的结构即岗位结构，市场制的核心在于交易行动即供需匹配的达成，那么，我们认为，平台制的核心在于岗位与行动的协同。在非严格意义上，平台制可以被理解为科层制与市场制的混合体。一方面，平台制有着类似于科层制的岗位结构，只是平台制的岗位结构不是构造一个边界相对封闭的组织，而是构造一个边界相对开放的组织生态，在结构上呈现为“科层组织+关联关系网络”的形制。另一方面，平台制有着类似于市场的交易行动结构，只是平台制的行动结构不再是理想中完全自由的交易行动结构，而是受平台约束的交易行动结构，即双边市场。

简单地说，平台制是科层制与市场制的集合。这样的集合也存在于人们的日常生活中，如交易聚集的场所、麻将馆。在这些场所，一方面存在双边市场，同时也存在科层组织。

那么，数字平台企业又有何新奇之处，值得人们鼓腹而歌或昂首而骂呢？

数字平台企业要素分析

为在比较中理解数字平台企业（DPE）的特点，我们把没有数字化的组织形制包括平台制称为传统组织，运用组织要素分析DPE的特征，以避免在互联网平台组织讨论中常见的不着边际的观点陈述或罗列。

作为组织的三种形制之一，DPE的要素依然可以被归纳为：参与者、目标、结构、技术和环境。鉴于DPE的环境处于剧烈变化之中，且与本文的第三部分讨论密切相关，在这一部分，只讨论前四个要素。与传统组织不同，在参与者要素中，DPE的特别之处还在于规模巨大，以至于除政府组织以外，没有组织可以望其项背。因此，在下面的讨论中，我们将拓展传统的组织要素分析，增加对组织规模的探讨。为了使比较分析更加聚焦，鉴于数字平台组织更多的是企业组织，

我们也将忽视其他类型的平台组织而聚焦于企业组织，即数字平台企业。

参与者。与传统组织比较，DPE最突出的特征是规模巨大，我们的分析就从规模开始。规模不是组织要素，是参与者要素的表现呈现。参与者指具有组织成员身份的岗位承担者。如前所述，科层制的核心是岗位结构。岗位结构的排他性构造了清晰的组织边界，也形成了传统组织的参与者特征，即韦伯所谓的满足岗位资质要求的参与者，俗称专（职）业参与者。分工的细密化让专业区分变得容易，传统组织的参与者更多是具有专门技能的岗位承担者。

与传统组织不同，DPE的参与者难以直接采用岗位承担者定义法。一家典型的DPE通常由平台和平台参与者两部分构成。平台指提供生产和服务的核心部分，即人们常说的阿里巴巴、腾讯、字节跳动、百度等。在形制上，核心部分依然是科层制内核，采用科层制变体的组织架构，如大多采用事业部制（即business group，BG制），员工依然由企业赋予身份，从企业获得劳动报酬。

可是，仅有核心部分，DPE是不成立的。如果仅有核心部分，平台给谁提供服务呢？为谁生产呢？没有平台参与者，平台没有意义。平台参与者是DPE的有机组成部分。而平台参与者又是一个复杂的构成。不同类型的DPE，平台参与者的参与属性也不同，其结构却是一致的，通常由生产和服务企业及其用户构成。在表现上，平台参与者与传统组织没有不同，二者本质的不同在于核心部分与参与部分的关系。传统组织的核心与参与关系，虽然经历了多次演化与迭代，依然是相互独立的上下游关系。核心部分提供产品或服务，参与部分承接产品或服务，产品或服务掌握在核心部分的手里，用户掌握在参与部分的手里，用户与核心之间没有连通，没有形成产品或服务流通闭环。为防止投机，双方都愿意保持独立性。DPE的核心与参与关系因数字化而产生了



一种本质上的改变，产品或服务与用户连通，形成了产品从生产、流通到服务的闭环。有趣的是闭环的路径。如果在平台参与部分之间实现产品或服务的闭环，核心便没有存在的必要了。问题是，平台参与部分的产品或服务提供企业没有能力构造闭环，或即使有能力构造也因成本过高不可持续而无意构造。平台核心集合无数平台参与部分的生产或服务意愿，打通产品或服务闭环，形成了经济学的规模效应，既让核心部分有了存在的必要，也让产品生产或服务企业及其用户成为DPE的有机组成部分，形成了DPE核心与参与之间的互利生态。一些研究将DPE称为生态系统是持之有据的。

核心部分与参与部分关系的本质改变，形塑了DPE完全不同于传统组织的参与者特征。第一，DPE的参与者不再限于核心部分的岗位承担者，而是纳入了产品或服务闭环中利益相关者的复杂构成。第二，DPE的参与者不再以岗位承担者计数，而是以与核心连接的利益相关者计数，刚刚更名为“元”（Meta）的脸书（Facebook），其参与者规模^[3]近30亿，是世界总人口的八分之三，超过任何一个的国家人口规模。中国任何一个DPE的参与者规模都以亿为计量单位，微信的参与者规模接近13亿（含海外用户）。

目标。DPE参与者与传统组织的本质差异直接影响其组织目标的建构。作为企业，无论是传统组织还是DPE，营利是组织的第一目标，DPE不因为其参与者构成的改变而改变营利目标，改变的是围绕组织目标的实现路径。

为理解DPE的目标，我们要先了解传统组织的营利目标及其关联因素。在传统组织的发展中，企业逐利的贪婪曾激起风起云涌的工人运动。虽然早在1866年9月的日内瓦国际工人代表大会上马克思就提出了“八小时工作制”倡议，可直到1886年5月1日的芝加哥大罢工，八小时工作制才成为现实。企业参与者对工作与生活平衡的诉求还提出了一个效率之外的重要议题，即企业

社会责任，在学术上被称为“公平与效率”^[4]。

企业社会责任是企业与社会之间的桥梁，暗示着企业不再是单纯的逐利工具，也是实现社会公平的手段。实现社会公平是一个有经济成本的过程，企业获得效率是实现社会公平的必要条件。让企业效率转化为社会公平的方式是企业拿出一部分收益用于社会公益，如扶危济困、参与公共产品供给等。简单地说，传统组织的目标在社会公平诉求的压力下不再是单纯逐利，而是在效率与公平之间寻求某种平衡。

公平和效率原本是一对矛盾。工业化时代的理论和实践证明，效率和公平通常沿着两条路径发展，追求效率意味着企业必须追求绩效，朝着收益最大化方向发展；追求公平则需要在组织内外寻求公平，朝着公平最大化方向发展。在传统劳动分工体系和行业产业格局中，不仅行业内部是竞争性的，行业之间也是竞争性的。行业产业覆盖人口的差异性因行业产业的差异性而产生了社会差异性，行业产业竞争性的存在与强化，使得企业追求效率便会失去公平，强调公平便会失去效率。公平与效率之间的冲突塑造了传统组织落实企业社会责任的模式：先赚钱，再花钱。

DPE核心部分天然的主导性消除了因直接竞争对公平性的侵蚀，让效率和公平有可能同时成为企业不言自明的属性，进而为DPE的组织目标提出了新的命题，即效率的意义何在成为了平台企业必须面对的价值观选择。DPE参与者的复杂构成其实为选择提供了方向。在DPE上，除了平台希望获利，商户也希望获利，用户或客户更希望获利，给定DPE参与者因规模效应（邱泽奇等，2016）一定有收益，因此，在参与者之间公平地分配收益便成为DPE实现社会责任的新路径。

DPE参与者的复杂构成和巨量规模使其可以不通过先赚钱后花钱的方式兼顾效率与公平，而是在追求效率的进程中通过内部治理和权益分配等方式维系一个公平环境进而实现公平，即实现一种有效率的公平。因此，是否追求且实现公平

不再简单地受外部环境或公平因素的影响，而是受DPE价值观选择的指引。DPE的目标也因此在本质上区别于传统组织的目标。

结构。DPE的超大规模和双重目标与其结构紧密相连。尽管DPE是开放的，可如果将DPE做一时间切片，DPE依然是一个边界清晰的实体结构。与传统组织比较，DPE的结构特征在于其不是单一实体，而是复杂实体。在传统组织中，科层制有着明晰的岗位结构，规模再大，无论是垂直结构还是矩阵结构，也是相对静态的、责权清晰的、边界明确的单一实体。结构变迁对科层制组织而言是伤筋动骨的大变革。市场制也有着明晰的结构，只关涉买卖双方，无论是动态市场还是固定市场，买卖双方的岗位责权是明晰的。复杂市场，亦如此。即使规模再大，传统组织的岗位类型相对有限，岗位关系相对明确，组织结构也相对清晰。

与传统组织不同，DPE是由众多相互作用的部分构成的复杂实体。为理解DPE的参与者，我们曾将参与者划分为核心与参与两部分，尚没有讨论两个部分内部和两个部分之间的构造。在形制上，核心部分依然采用科层制内核，即由岗位构造内核的功能体系。与传统组织不同的是，岗位之间的功能体系具有双重性，一面是内核内部的流程衔接，另一面是内核单元与参与部分之间的业务衔接，包括参与部分的用户关系。内核是一个连接内外的实体。

以可形象化的淘宝为例，淘宝的内核是负责淘宝各业务板块的岗位以及在内部形成的工作流程。以岗位中的淘小二（淘宝商家对淘宝系工作人员的统称）岗位为例，淘小二的基本职责是负责淘宝的某个业务板块，如在淘宝上售卖的女装、化妆品等；对内，不同岗位分工共同构造了整个淘宝的内容体系。同时，淘小二的业务活动还包括面向内核之外的商家和客户。某个板块的淘小二还有责任维系板块的高效运行，包括保持与商家和客户之间的紧密联系。如果淘小二的岗

位活动仅限于此，便与传统百货商场没有差异，在形制上，百货商场也是平台组织。DPE与传统平台组织在结构上的本质差异在于，在百货商场，板块活动掌握在商场业务员手里，可DPE不是。淘宝平台掌握着传统业务员掌握的一切，还掌握着传统业务员掌握不了的信息，如商家的运营状态、客户状态等。淘小二掌握的一切信息都来自平台。如此，淘小二和参与部分的商家在业务流程上都转向了依赖平台提供的数据来迭代和改善自己的业务或商家的运营。简单地说，如果传统组织包括传统平台是一种区块结构，区块之间没有关联的话，那么，DPE在形制上也是区块结构，不同之处是在区块之间建立了高度连接，形成了DPE关联行动者之间的复杂网络结构。

直白地说，DPE在总体结构上是核心与外围的，在岗位结构上是区块的，可在关系结构上却是网络的，且网络的细粒度深达个体行动者，三类结构共同构成了DPE的生态体系。从这个视角观察，可以将淘宝理解为交易生态，将腾讯微信理解为社交生态，将腾讯游戏理解为游戏生态，将新浪微博理解为内容生态，等等。值得注意的是，即使从生态视角观察DPE，其承载的生态也是复杂生态，一家DPE的生态也是多样的，如腾讯作为一家以行动者连接见长的DPE，承载了社交生态、内容生态、游戏生态、交易生态、支付生态等。微信作为社交生态也内涵着复杂生态，任何与社交关联的人类活动几乎都可以成为一个生态，如在社交生态中内涵了内容生态（读书）、交易生态（交易）、支付生态（支付）等。DPE作为组织形制的结构复杂性由此可见一斑。

技术。DPE之所以能汇集巨大规模且构成复杂的参与者，在复杂参与者中寻求目标共识且改变传统组织的目标实现方式，为复杂参与者的复杂目标实现建构有效率的结构，依赖的是数字技术。

组织一旦建立便会追求自我扩张，这是组织的生存法则。可为什么没有任何一家传统组织在规模上可以与DPE相提并论呢？根本的约束因素



是组织技术。社会学的组织研究将技术划分为两类，一类是生产技术，一类是管理技术。前者指运用于组织生产和服务的设施设备等生产技术，也被称为硬技术；后者则指岗位结构等针对岗位行动者与岗位关系的管理技术，也被称为软技术。在传统组织中，无论是科层制还是市场，其技术要素都由两类技术构成。

在组织与参与者关系中，底层关系是管理活动对参与者的触达性。管理幅度的约束使得以实体岗位承担者为对象的管理活动不得不寻求平行结构与层级结构之间的平衡。假设根据企业生产或服务性质，8人组是有效管理幅度的上限，则企业的有效管理结构便是一个以8为上限约束值的平行与层级平衡结构，8人一组，8组一班，8班一排，依此类推，且以8层为上限。如此得到的企业规模始终有限。为突破限制，传统企业不得不依据业务和区域等因素进行拆分。这就解释了传统组织的规模约束，即面向实体岗位承担者的面对面管理，传统管理技术既希望规模巨大，又希望组织有绩效。

DPE与传统组织在技术要素上的本质差别在于透过数字技术实现了巨大规模岗位承担者的管理，实现了管理活动对每一位参与者的触达。其实现方式不是传统的对岗位实体承担者的面对面管理，而是对岗位实体承担者的数字特征管理，如果考虑算法影响，还是依据规则的管理。在DPE上，承担岗位职责的是实体人，可对组织有意义的不是实体人，而是实体人的岗位行动、职务行动。传统组织通过人来管理行动，理念是岗位行动、是人的行动，管好了人才能保证岗位行动的绩效性。泰勒的科学管理运动试图略过人，直接管理岗位行动，可人的反思性让泰勒理想在实现中大打折扣。为保障企业的竞争力，不得不通过生产技术的改进来带动管理技术的迭代，这便是过去百年企业技术发展的基本逻辑^[5]。泰勒的问题在于只关注了岗位承担者的生产行动，忽视了影响生产行动的关联因素，尤其是人的社会

性关联因素^[6]，且在传统管理技术中没有找到有效解决方案。

数字技术消除的正是传统组织的这一痛点。DPE的底层技术是数字连接。无论哪一类数字生态，数字连接是汇聚参与者和岗位行动的第一技术。亿级参与者的实体特征、岗位行动特征以数字形式汇聚，直接突破了管理幅度的约束，实现的是所有参与者的数字在场（digital in）。实体管理在形式上或许依然有管理幅度的约束，可数字管理在本质上却可以处理巨大规模参与者的参与行动与行动绩效。数字化汇聚在理论上可以实现所有岗位对所有参与者的筛选，同时，也可以实现所有参与者对所有岗位的选择，进而实现岗位需求与参与者资质的精准匹配。不仅如此，数字化汇聚还突破传统岗位工作的内容与任务，将其分解为岗位的内容工作或任务工作，在更细粒层次上实现资源精准匹配，实现资源效率的最大化和组织绩效的最优化。

管理技术是数字的，生产技术也是数字的，且两者之间难以区分。一家在DPE诞生的服装企业，从接受订单到设计、打样、生产、检验、包装、物流、配送、客服等每一个流程都是数字的，且不是由一家企业实现的，而是关联了300多家小微企业。这样的匹配，传统组织是不可以想象的，可对DPE而言却是再普通不过了，且难以区分哪项是生产技术，哪项是管理技术。

简单地说，对传统组织而言，如果说生产技术和组织管理技术是关联的，且生产技术变革是组织管理技术变革的触发条件，那么，两者之间的匹配便是影响组织绩效的关键因素。对DPE而言，尽管依然存在生产技术与组织管理技术的区分，可那仅仅是针对产品生产而言，在组织层次，在对组织绩效影响的意义上，两者之间的区分已经没有意义，且难以实现。

到这里，我们可以归纳DPE与传统组织的要素差异了。DPE的组织要素与传统组织在概念上一致，在内涵上却发生了本质改变。第一，传

统组织的参与者不仅规模不大，构成也遵循专业化原则，科层制和市场制均如此。DPE的参与者不仅规模巨大，构成更加复杂，亦无规则化的专业化原则可循。第二，传统组织的目标虽有近远期之分和类型之别，总体上可以被认为是参与者目标与组织目标的同构，且因此在总体上形成了公平与效率的张力。DPE目标的本质变化在于同构性目标的实现方式，DPE可以创造一种让企业价值与社会价值同构的机制，在实现企业效率的同时实现社会公平，关键在于DPE如何进行价值选择。第三，传统组织的结构在总体上以业务流程为指引，科层制和市场制均遵循组织绩效最大化原则，在结构上难以摆脱岗位关联的硬约束，在形制上始终是区块结构。DPE以业务网络为指引，在总体上是内核与参与，在业务上也是区块结构，本质变化在于突破传统组织边界将业务关系拓展为业务网络，深达个体行动者，从内核部分的组织成员到参与部分的商家客户，进而形成了区块与网络交织的结构。第四，传统组织的技术是生产技术主导的技术体系（包括管理技术），尽管生产技术与管理技术的关系始终是学界和业界争论的焦点，可面向岗位实体承担者的管理幅度有限性始终是其无法回避的痛点。DPE跳出生产技术与管理技术之分，实现了每一个参与者的数字在场，还实现了企业资源的数字在场，让资源配置有机会实现整体最优，复杂参与者也有机会实现收益最大化。

把四个要素整合起来可以认为，DPE是以数字连接为底层技术，汇聚利益相关参与者包括客户，透过数字资源实现精准匹配，革命性提升组织绩效，实现有效率的公平的组织形制。

数字平台企业治理创新的方向

尽管在类型上DPE依然是平台制，却是历史上未曾有过的平台制。如果我们从组织内部跳出来看，DPE的组织特征会更加鲜明。

第一，DPE规模一定是大的。DPE汇聚了参与者、生产资源、服务资源等生产要素且实现数字化，才产生了新的、在层级上高于组织要素的要素：数据。数据的要素化是以规模为条件的，一个简洁的线性逻辑便可以证明。单个行动者的时点行动产生的是时点数据，是孤立的，难以建立关系属性，没有意义，也没有价值。单个行动者的多个时点数据可以建立时点行动关系，只是建构的关系极有可能是离散的，既没有意义，也没有价值。从单个行动者拓展为两个行动者，就会部分改变关系属性的性质，使其成为有意义却没有商业价值或社会价值的数据。进一步将数量拓展为三个行动者，就会彻底改变关系属性的性质，使其不仅有意义，而且有一般意义上的价值，这便是连通性的意义所在（邱泽奇等，2015）。数学家和网络科学家（巴拉巴西，2013）从数理逻辑和网络效应都证明了这一点。让数据成为要素的，无论是作为经济要素还是社会要素，规模一定是大的。因此，数据作为要素以数据的规模为条件。数据规模越大，数据的要素属性越强。

对DPE而言，追求关联活动的拓展以期扩大其规模是组织本性决定的。理解这一点便可以理解阿里巴巴为什么会从数字交易拓展到数字支付，从数字支付拓展到数字征信，从数字征信拓展到数字金融，从数字金融拓展到数字生产，等等。DPE在范围上的扩张是追求规模更大的行动之一，本质上还在于最大限度地挖掘数据要素的价值，目标还是满足企业的本能，即收益最大化。因此，在自然逻辑上，DPE一定是大的，且只有大，才会有竞争力，才会有机会满足复杂行动者的收益诉求，才会有机会实现有效率的公平。

第二，DPE行动一定是两面的。用传统组织视角来观察DPE，第一个映入想象的极有可能是规模，由规模联想的第一个行动则极有可能是垄断。可是，此大非彼大，DPE的大与传统组织的大有着本质上区别。



一方面，DPE的大是生态性的大，在生态内部有着复杂的产业和行业构成，可传统组织的大是单个产业或行业的大。在一个产业或行业内，超级企业的存在会天然形成垄断和抑制竞争，而DPE难以在一个产业或行业因为生态的大而形成垄断和抑制竞争，这是因为在另一个生态或也存在相同的产业或行业，行业或产业会在生态之间形成竞争，促使生态不断优化。

另一方面，DPE的大还是数字化的大，意味着DPE以巨量数据为支撑，且是行动者与资源的关联性数据，即具有经济要素属性的数据。如果一定要说大等于垄断性，便意味着DPE对数据具有垄断性，并暗示，只要DPE愿意，可以用数据做任何事且无分善恶。换个视角观察DPE的数据垄断，意味着DPE的数据跳出了行业和产业组织范围，进入到一般要素层次。

这便带来了一个悖论：一面是，追逐大规模是DPE的本能，组织规模越大，数据量越大，数据的一般要素性越强，在国际竞争中越具有竞争优势。另一面是，数据量越大，数据垄断性越强，在组织范围内越具有影响优势，且影响优势的外溢效应也越凸显。当组织规模不影响社会选择时，影响优势对社会的意义不大。当组织规模足以影响社会选择时，影响优势对社会的意义随即涌现，表现上是因组织规模而外溢的社会效应，本质上，却是因数据汇聚产生的直接社会影响。英国脱欧、美国大选都是现实例证。由此可以理解在美国为什么有人会对脸书（Facebook）规模的反应如此激烈（LaFrance, 2021），我们甚至可以预料在扎克伯格宣布将脸书更名为元（Meta）后，激烈的反应会持续发酵。DPE带来的竞争优势与影响优势之间的冲突，正是DPE悖论的核心所在。

DPE悖论也因此为数字平台企业治理带来了严峻挑战：如何既鼓励DPE保持和运用规模优势，在国际竞争中保持和增强竞争优势；同时，又抑制DPE滥用数据垄断地位、破坏市场秩序、

带来或恶化社会不平等？还鼓励DPE运用数据规模优势，实现有效率的社会公平，促进社会平衡发展呢？

治理是一个意义广泛的概念。在组织治理中，至少需要区分内部治理和外部治理。内部治理是组织依据法律和法规展开管理活动的一部分，从规则制定到规则执行，从结构建构到结构调整，都可以解释为组织的内部治理。组织的内部治理因组织特征的差异而千差万别。外部治理则是指针对组织的治理，指组织之外的力量尤其是代表社会的政府用规制和奖惩行动对组织的褒扬和惩罚。

在传统组织治理中，针对市场的治理与针对科层制的治理非常不同。在内部治理中，如果说科层制的治理是以规则和结构为中心的治理，如激励机制与结构优化；那么，市场的治理则是以行动为中心的治理，如行动的合规性和效率的提升。在外部治理中，国家针对科层制和市场的治理虽然在内容上有差别，可在治理原则和手段上却是一致的。在原则上，关注企业行为的政治与社会的合法性、社会与经济的公平性；在手段上，用制度控制价格、促进供需平衡，保障履约。

然而，对DPE的治理却出现了一个新内容，即因巨量数据带来的溢出效应。其实，治理挑战已经为治理努力提供了方向，即在鼓励DPE做大做强、增强国际竞争力的同时，抑制其用数据侵蚀政治与社会的合法性、损害社会与经济的公平性，让DPE的规模效应促进社会的发展。简单地说，DPE治理的焦点是DPE的数据运用行为和数字红利分配的治理。

过去一段时间，世界各国都在摸索对DPE的外部治理方略，大致有两个主导方向。一是针对DPE行为的治理，如中美欧等主要经济体针对DPE的反垄断，从欧洲开始的数字税等。二是针对DPE独有要素即数据的治理，中美欧在各自国情或区情之下，以不同对象为抓手，朝着不同的方向在努力。如欧盟1995年制定了《计算

机数据保护法》，2018年又颁布了《通用数据保护条例》（General Data Protection Regulation, GDPR），试图以数据隐私为抓手，专注数据风控。美国2009年制定了《开放和透明政府备忘录》（Memorandum on Transparency and Open Government），随后又制定了一系列的法律，以数据开放为抓手，专注数据流通。中国则处在多路并进的探索之中，一方面试图通过数据交易发挥数据资源的经济效用，促进数字经济的发展，另一方面又试图遏制DPE损害个人隐私或数据运用弱势群体如个体和小微组织的利益。

可是两个主导方向似乎更应该关注DPE外部治理的关键抓手，即DPE的数据运用行为和数字红利的分配。其实，要说既有的治理努力完全没有关注到，也不是事实。中美欧对算法的关注便是对数据运用行为关注的一部分。只是，对DPE数据运用治理的方向性和基本原则还不明晰，这也应该是治理创新的方向之一。为充分发挥DPE的规模效应，我们认为，针对数据运用行为的治理可以遵循底线思维，即放任DPE创新数据运用的范围和方式，底线是不能损害利益相关方的利益，更不能损害社会公平。

对数字红利分配，无论是生态内部分配还是外部分配，既有的治理尝试都缺乏相应行动，这也是治理创新亟待加强的领域。类似在工业社会初期产权探索之于企业治理的意义一样，对数据权属缺乏理论与实践认识已经成为数字红利分配治理的探索的瓶颈，DPE治理的发展与成熟还有相当长的一段路要走。我们认为，加强对数据权属及其与数字红利关系的探讨是DPE治理创新的当务之急，也是中国之治贡献于人类命运共同体的制度风口。

结论

平台制与科层制、市场制平行，是人类社会古老的组织形制之一，在工业时代因其对社会的

影响有限或难于接触而较少受到关注。数字平台企业是古老组织形制在数字时代的创新，创新的核心在于运用数字技术实现了组织要素的高度互联，也因互联而在DPE的核心部分汇聚了组织及其要素的巨量关联数据，形成了DPE与传统组织包括传统平台组织的本质差异，人类的组织也因此翻开了崭新的革命性一页。

DPE的组织要素与传统组织的要素一致，都有参与者、目标、结构、技术，可是每一个要素都因为数字化的高度互联而产生了本质差别。

（1）DPE的参与者不再是单纯的岗位承担者，而是包括了核心部分岗位承担者在内的复杂参与者，形成了核心与外围、生产与服务、企业 with 用户混杂的参与者集群，也因此使得参与者呈现为巨量规模。（2）DPE的基本目标依然是营利，一个本质的改变是，效率与公平不再受行业竞争性的影响，不再是零和结构的目标而可以成为激励相融的目标，参与者的复杂构成为DPE在营利进程中通过多个路径用经济手段实现社会公平提供的机会。（3）DPE的结构也不再是单纯的基于业务的岗位结构，而是在表观上呈现为内核与参与、在业务上呈现为区块、在关系上呈现为网络，实体与数字一体的元（meta）结构。一个更加本质的改变是，结构的每一个节点之间不再有连通障碍，而是以数字形式高度互联地汇聚在核心部分，形成为每个参与者和每个结构单元都依赖的资源中心，这也是与传统组织结构的本质的差别之一。（4）DPE的技术不再是生产技术与管理技术泾渭分明的两类技术，而是两类之间高度互嵌与互融的技术，且以数字技术为基本载体和支撑。数字技术是DPE要素发生本质改变的起点与落脚点。

因DPE要素本质变化带来的后果不仅是DPE的运行与绩效高度依赖数据，DPE汇聚的巨量数据也成为了生产资源、经济要素，甚至一般社会要素。数据的要素化为DPE的治理带来新的挑战，也成为搜寻正确治理方向、制定正确治理原



则、创新有效治理工具的起点和落脚点。我们认为，针对DPE规模的治理逻辑是错误的。正确的治理逻辑应该是充分运用DPE的组织特征即大规模和复杂性，充分发挥规模优势、规模效应的竞争优势，有效抑制其运用数据给利益相关者和社会带来的公平性损害，并积极探索数据权属规制，促进DPE在内部和外部的数字红利分配中实现公平，进而促进社会公平。

（本文系国家社会科学基金重大项目“新技术应用背景下数字社会特征研究”子课题“数字社会的国家治理研究”成果的一部分，项目编号：19ZDA143）

注释

[1]以2018年欧盟的《通用数据保护条例》（General Data Protection Regulation, GDPR）为标志，世界主要经济体如中国、美国、欧盟近3年颁布了一系列法律来规制DPE的行为。在中国，针对DPE的法律和规则有几十种之多，最近的是自2021年11月1日起实施的《个人信息保护法》。

[2]从普通用户、知识精英到主要经济体的政府，对数字化的认识还处在发展之中，不同立场的认识和观点不断涌现，精彩纷呈、格局复杂，急切地呼唤着对数字化本质的探讨和认识。限于篇幅，文中不作例举。

[3]用户规模不一定限于实体人，而是社会学意义上的社会行动者，可能是实体人，也可能是组织。

[4]经济学对公平与效率的经典论述参见[英]詹姆斯·E.米德（1996）。

[5]技术与组织关系的演进非常复杂。参见邱泽奇（2017）。

[6]对此，霍桑实验进行了充分证明。参见[美]乔治·埃尔顿·梅奥（2017）。

参考文献

Asadullah, A.; Faik, I. & Kankanhalli, A., 2018,

"Digital Platforms: A Review and Future Directions", *PACIS Proceedings*, Twenty-Second Pacific Asia Conference on Information Systems, Japan.

Ciborra, U. C., 1996, "The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises", *Organization Science*, 7(2).

Gawer, A., 2010, *Platforms, Markets and Innovation*, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Giddings, H. F., 1892, "The Nature and Conduct of Political Majorities", *Political Science Quarterly*, 7(1).

Henry, J., 1892, *The Platform: Its Rise and Progress*, New York: Macmillan & Co.

LaFrance, A., 2021, "The Largest Autocracy on Earth: Facebook is acting like a hostile foreign power; it's time we treated it that way", *The Atlantic*, September 27.

Parker, G. G.; Van Alstyne, W. M. & Choudary, P. S., 2016, *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy*, New York: W. W. Norton & Company.

Perrow, C., 1991. "A Society of Organizations", *Theory and Society*, 20(6).

Rietveld, J.; Schilling, A. M. & Bellavitis C., 2019, "Platform Strategy: Managing Ecosystem Value through Selective Promotion of Complements", *Organization Science*, 30(6).

Tapscott, D., 1997, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, New York: McGraw-Hill.

[美] 艾伯特·拉斯洛·巴拉巴西，2013，《链接：商业、科学与生活的新思维》，沈华伟译，杭州：浙江人民出版社。

[美] 奥利弗·威廉姆森，2011，《市场与层级制：分析与反托拉斯含义》，蔡晓月、孟俭译，上海财经大学出版社。

[美] 彼德·布劳、马歇尔·梅耶, 2001, 《现代社会中的科层制》, 马戎等译, 上海: 学林出版社。

陈玲, 2010, 《市场平台组织体系及运行模式研究》, 《经济问题》, 第10期。

[美] 弗雷德里克·泰勒, 2012, 《科学管理原理》, 黄榛译, 北京理工大学出版社。

[美] 哈里森·C. 怀特, 2006, 《市场与厂商: 通向经济社会学未来的解释》, 载莫洛·F. 纪廉等编《新经济社会学: 一门新兴学科的发展》, 北京: 社会科学文献出版社。

井润田、赵宇楠, 2016, 《平台组织: 热潮中的反思》, 《清华管理评论》, 第9期。

李广乾、陶涛, 2018, 《电子商务平台生态化与平台治理政策》, 《管理世界》, 第6期。

刘世定, 2011, 《经济社会学》, 北京大学出版社。

[德] 马克斯·韦伯, 1997, 《经济与社会》, 林荣远译, 北京: 商务印书馆。

[美] 乔治·埃尔顿·梅奥, 2017, 《霍桑实验: 为什么物质激励不总是有效的》, 项文辉译, 上海: 立信会计出版社。

邱泽奇, 2017, 《技术与组织: 学科脉络与文献》, 北京: 中国人民大学出版社。

邱泽奇、范志英、张树沁, 2015, 《回到连通性——社会网络研究的历史转向》, 《社会发

展研究》, 第3期。

邱泽奇、张树沁、刘世定、许英康, 2016, 《从数字鸿沟到红利差异——互联网资本的视角》, 《中国社会科学》, 第10期。

宋锴业, 2020, 《中国平台组织发展与政府组织转型——基于政务平台运作的分析》, 《管理世界》, 第11期。

孙国强、石海瑞、邱玉霞, 2021, 《网络交易平台治理结构的靶盘模型——一个跨案例研究》, 《管理科学》, 第2期。

吴沈括、胡然, 2021, 《平台治理的欧洲路径: 欧盟〈数字服务法案〉〈数字市场法案〉两项提案分析》, 《中国信息安全》, 第1期。

徐清源, 2021, 《数字企业平台组织的结构、行动和治理》, 博士学位论文, 北京大学。

喻国明、李彪, 2021, 《互联网平台的特性、本质、价值与“越界”的社会治理》, 《全球传媒学刊》, 第4期。

[英] 詹姆斯·E. 米德, 1996, 《效率、公平与产权》, 施仁译, 北京经济学院出版社。

周德良、杨雪, 2016, 《平台组织: 产生动因与最优规模研究》, 《管理学刊》, 第6期。

周辉, 2020, 《网络平台治理的理想类型与善治——以政府与平台企业间关系为视角》, 《法学杂志》, 第9期。

责编/张贝

Organizational Characteristics and Governance Innovation Direction of the Digital Platform Enterprises

Qiu Zeqi

Abstract: The Digital Platform Enterprises (DPE) are an innovation of the ancient organizational form in the digital age and an important part of the digital society. In the sense of organizational elements, the DPE participants are no longer pure job providers, their goal is no longer pure profit, their structure is no longer dominated by business, and their technology is no longer focused on production technology. Instead, they take digital technology as the foundation and support, data as the driving force, and have the opportunity and path to give equal importance to efficiency and fairness. It has created a new form of closed-loop ecology of products and services. Therefore, the external governance of DPE cannot simply follow the governance of traditional enterprises. Governance innovation needs to focus on the consequences of data use behavior and the fair distribution of digital dividends.

Keywords: Digital Platform Enterprises, organizational elements, governance innovation