

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20250228.301

平台企业混合组织身份的动态演化机制

——基于拼多多的纵向案例研究

刘莎莎¹, 王水莲², 付晗涵²

(1. 山东大学 国际创新转化学院, 山东 青岛 266237; 2. 中国海洋大学 管理学院, 山东 青岛 266100)

摘要: 平台企业如何从商业利益主导的组织逐步成长为兼具经济与社会使命的组织是一个重要议题。本文以拼多多为纵向案例研究对象, 从组织身份视角探讨了平台企业经济价值导向的行为和社会价值导向的行为在成长过程中的动态平衡, 阐明了平台企业组织身份混合度的动态演化机制。研究发现, 平台企业在初创期、成长期和成熟期, 分别由身份空白引至意义建构、身份威胁推动意义打破、身份机会拉动意义重构, 通过“意义生成—意义给赋”的制度逻辑协调机制实现混合组织身份的动态演化, 相应形成谋利建业型、双重平衡型和生态共益型三种组织身份类型, 其组织身份的混合度由弱变强。本研究探索了平台企业混合组织身份的类型及其动态演化机制, 为平台企业兼顾社会和经济价值的成长路径提供了新的思路, 对平台企业在不同发展阶段采取差异化的身份建构策略来避免“社会脱嵌”、承担社会使命具有指导意义。

关键词: 平台企业; 混合组织身份; 组织混合度; 制度逻辑协调机制; 动态演化

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2025)09-0047-23

一、引言

平台企业作为新经济的产物, 历经二十余年的发展, 逐渐成为具有庞大体量、丰富业态以及极强社会资源整合能力的主体, 为经济社会创造了巨大价值(辛杰等, 2022)。除了作为经济实体, 平台企业更应发挥嵌入更大范围的社会实体的作用(Polanyi, 2002)。近些年来, 各种社会环境问题复杂丛生, 平台企业也被期望履行更多的道德和社会责任, 但从其实践表现来看, 却不尽如人意, 商业向善力量不足(肖红军等, 2019)。百度“魏则西事件”、拼多多“砍一刀”诉讼、“抖音”平台色情传播等事件层出不穷, 诸多平台企业在追求经济利益的过程中, 忽视了社会责任与伦理问题, 导致“社会脱嵌”问题日益凸显。

平台企业在其复杂的生态圈内, 如何有效动态平衡经济价值与社会价值, 从以商业利益为

收稿日期: 2024-08-12

基金项目: 国家社会科学基金项目(23BGL128)

作者简介: 刘莎莎(1990—), 女, 山东大学国际创新转化学院副教授;

王水莲(1982—), 女, 中国海洋大学管理学院副教授, 硕士生导师(通信作者, wslian2004@163.com);

付晗涵(2000—), 女, 中国海洋大学管理学院硕士研究生。

主导的组织逐步转变为兼具经济和社会使命的混合组织,正是解决“社会脱嵌”问题的核心所在。基于组织范式变革的视角,混合组织为前述问题的解决提供了可能。平台企业往往最大程度地集聚了具有不同价值偏好的主体,要求其完成多重使命、遵从多重制度逻辑和实现多重价值(肖红军等,2022a;肖红军和阳镇,2022),因此平台企业是典型的混合组织。基于组织身份理论,混合组织结合了功利主义身份(以经济价值为导向)与规范主义身份(以社会价值为导向)这两种不同的价值体系(Albert等,1985)。这种身份的融合体现了组织在面对多重目标和利益时的动态平衡。组织混合度的动态调整过程,实际上是组织身份的动态调整过程,也就是组织身份的构建/重构过程(Pradeep等,2022)。尽管关于平台企业组织身份的研究逐渐兴起,少量研究关注了平台企业组织身份的内涵及其构建过程(陈雪琳等,2022;王节祥等,2021),但这些研究通常忽略了平台企业身份中多元价值逻辑体系的混合问题,尤其是经济价值和社会价值之间的张力,对其如何在多重制度逻辑之间找到动态平衡的探讨仍显不足。特别是在平台企业面临快速发展和利益相关者多元化的背景下,其组织身份的构建及调整展现出高度的动态性与复杂性。由于混合组织身份既包括组织内成员对“混合身份”的意义阐释,也包括组织外部感知和赋予的“混合身份”(Glynn等,2020),因此,通过组织身份讨论不仅可以将平台企业涉及的复杂多元的(未必有交易契约的)利益相关者统统纳入考虑,也有助于对经济价值导向和社会价值导向的组织身份动态调整进行细致讨论。由此,平台企业如何有效平衡经济价值与社会价值这一核心问题与混合组织身份的混合度如何动态变化的研究缺口形成了交汇。

基于此,本研究以平台企业拼多多为纵向案例研究对象,探讨平台企业混合组织身份的变化动因与演进机制。具体而言,本研究旨在识别平台企业混合组织身份的类型特征,分析其在不同发展阶段的动态调整过程及其驱动因素,以期为平台企业兼顾社会和经济使命的成长路径提供新的思路,深化平台企业组织身份建构的动态研究,细化组织混合度动态变化的前因和机制研究。

二、文献综述

(一)平台企业的组织身份研究

组织身份是组织向其成员所声称的、已经被外部定义良好的组织类型,将“我们是谁”和“我们做什么”作为区别于其他组织的持久性核心特征(Heaney和Rojas,2014)。组织身份既包括内部成员对组织特征的集体理解(Ravasi和Schultz,2006),也包括组织外部感知和赋予的“身份”(Glynn等,2020),特别是外部对组织身份的期望和认同(Polos等,2002)。组织身份虽然具有连贯性和一致性,但并非永久保持不变,而是会为了适应环境需求的变化而变化(Kjaergaard等,2011;Laurila和Paalumäki,2021)。现有关于组织身份动态演化的研究通常包括组织身份形成与构建、组织身份变革两大主题,即涉及组织身份从无到有以及发生改变的过程(林海芬等,2024)。关于组织身份形成与构建,创始人及其团队的作用颇为重要,通常由组织领导层通过理解触发意义生成的线索产生新的身份声明(Oliver和Vough,2020),并由组织领导层将愿景进一步传播给成员和利益相关者,即意义给赋(Weick,2005)。而组织身份变革研究通常认为组织身份变革遵循压力—响应逻辑,组织在受到外部威胁时通过意义建构重塑新的身份(Emst和Schleiter,2021)。

平台企业是基于互联网为双边市场构建交易界面并提供产品、服务或技术的经济组织(Weyl,2010)。相较于一般企业的组织身份,平台企业的组织身份建构更具复杂性、动态性和多重逻辑性。首先,平台企业的社会责任实践主体具有多元性,利益相关方关系具有多层嵌套性(肖红军和阳镇,2020),因此,平台企业在组织身份建构过程中,需要获得更多生态多边主体

的价值认同,对内要获得员工认同,对外要获得初始用户、供求方用户以及平台生态中其他利益相关者的认同(王节祥等,2021),实现从单边到双边再到生态的整体认同。其次,平台企业通常处于一个动态变化的制度逻辑环境中,其行为、价值观等也会因为市场竞争、政府作用等的混合影响随着时间的推移而改变(胡锴和朱雪忠,2020)。因此,平台企业的组织身份通常会随企业的成长和外部压力而发生动态演变。最后,平台企业往往最大程度地集聚了具有不同价值偏好(经济价值偏好、社会价值偏好、环境价值偏好)的主体,其社会价值导向的实践行为依托于平台内的多元社会主体,从而形成平台型社会价值生态网络(阳镇和尹西明,2020),进而要求其完成多重使命、遵从多重制度逻辑和实现多重价值。

鉴于平台企业组织身份的复杂性、动态性和多重逻辑性,关于平台企业组织身份动态演化的研究显著不足。少量研究关注了平台企业组织身份的内涵及其构建过程,指出平台企业组织身份的构成维度不是单一的(陈雪琳等,2022),其构建过程是通过内部意义涌现和外部意义认同,共同推进身份探索、身份聚焦和身份强化过程的螺旋演进(王节祥等,2021)。然而,现有关于平台企业组织身份的研究,尚未将平台组织身份多元价值逻辑体系的混合问题纳入考量,尤其是其经济价值和社会价值两种制度逻辑;同时,由于涉及复杂、多元的利益相关者,加之平台企业的快速成长和持续动态演化,其组织身份的迭代跃迁动因和机理,无法通过既有的线性意义生成—意义给赋的组织身份建构研究或压力—响应逻辑进行解释。

(二)平台企业“社会脱嵌”与混合组织身份研究

“社会脱嵌”指的是商业组织在追求经济使命时,难以有效结合社会责任与伦理问题,甚至完全忽视社会使命,导致其社会实践中缺失许多社会价值导向的行为(Polanyi, 2002)。相较于传统企业,近年来,平台企业此类问题呈现井喷态势(阳镇和陈劲,2021),尤其是在平台企业的快速发展过程中,如何在经济价值和社会价值之间找到平衡成为一大挑战。

混合组织相关研究为解决上述问题提供了有力的框架。混合组织(hybrid organization)是通过合理安排多维制度逻辑,且与多重利益相关方互动,来响应多重需求和多维期望,并最终实现与利益相关方多维价值的共创共享的组织(肖红军等,2022b;肖红军和阳镇,2022)。从组织身份的角度来看,混合组织的核心在于建立混合身份,并在身份一致性的驱动下形成包容不同制度逻辑实践元素的可持续混合机理(吴波等,2022)。在这种框架下,混合组织的身份具有动态性,组织可以根据其发展阶段,处于经济逻辑和社会逻辑这两个极端之间的不同位置。例如:Albert和Whetten(1985)提出功利主义身份和规范主义身份两种类型;岑杰等(2018)基于社会烙印及其动态性发现混合社会组织的多重身份存在显著的差异性,提出效用主导型身份、规范主导型身份和双重兼容型身份三种类型。根据混合度的不同,组织混合度可以分为强混合、中混合和弱混合(Smith和Besharov, 2019)。此外,也有研究指出影响组织混合度的核心因素包括企业家(Cornelissen等,2021)、利益相关者、潜在机会以及组织结果(Shepherd等,2019)。但现有研究尚未明确混合组织的动态演化机制,加之现有研究通常以营利性组织和非营利性组织为两极来讨论组织混合度(Alter, 2007),而营利性组织“社会脱嵌”问题的凸显迫切要求对此类组织进行更为细致的探讨,因此,营利性混合组织的混合度如何动态变化,是学术界亟需讨论的问题。

基于以上,平台企业作为典型的营利性混合组织,其身份演变呈现高度的动态性和复杂性。随着平台生态圈的形成,平台企业“应尽”与“愿尽”责任边界模糊,部分“愿尽”责任转化为“应尽”责任(钱小军等,2020),使得社会导向的行为成为其重要组成部分。自此,平台企业难以解决的“社会脱嵌”问题,即在形成复杂、多元的平台生态圈的过程中,如何有效平衡经济价值与社会价值这一核心问题,与混合组织的混合度如何动态变化的研究缺口形成了交汇。

(三)评述

综上所述,平台企业的混合组织身份如何随着其发展阶段和外部环境的变化而不断调整,平台企业如何通过与多方利益相关者的互动,不断调整和响应多元需求来平衡经济价值和社会价值,尚未得到有效回答。具体来说,本文认为现有研究仍存在以下缺口:其一,平台企业组织身份类型和构建研究,尚未将平台组织身份多元价值逻辑体系的混合问题纳入考量,其组织身份的迭代动因和机理仍缺少系统探索;其二,平台企业“社会脱嵌”问题研究,尚未对平台企业在复杂、多元利益相关者网络中如何动态调整经济与社会价值以实现可持续发展的问题进行有效回答;其三,营利性混合组织混合度动态演化的实现路径缺乏理论解构。

三、研究设计

(一)研究方法

本文采用诠释主义案例研究方法,采用纵向单案例,原因如下:(1)诠释主义案例研究侧重于深入案例情境去了解事物的差异性,从而更好地理解现象(井润田和孙璇,2021)。(2)单案例研究能够揭示整体性与动态性(苏敬勤等,2022)。本研究探讨的是平台企业组织身份混合度动态演化机制,包括平台企业在不同发展阶段因何以及如何建构及动态调整混合组织身份,这是一个兼具复杂性和动态性的问题,因此,单案例方法适合探究该研究问题。(3)案例研究更能深入研究情境(毛基业和陈诚,2017)。组织身份建构具有很强的情境依赖性,采用案例研究方法能更好地基于情境解释案例企业实践、探索作用机制。(4)相较于多案例研究,纵向单案例研究更适用于观察和研究企业中发生的持续性变革(Pettigrew, 1990),厘清企业发展的脉络特征、时序事件与核心因素,从而剖析平台企业组织身份混合度动态演化的内在机理。基于以上三点,采用该方法能够深入挖掘企业发展实践,保证案例研究的信效度。

(二)案例选择

综合本文的研究问题和性质,本研究采用理论抽样原则,选取拼多多作为案例企业。选择拼多多作为案例研究对象的原因如下:(1)案例具有典型性。拼多多作为一家快速发展的互联网平台企业,在较短时间内取得了巨大成果;从创立至今,饱经争议,历经多次调整,组织身份发生显著变化,与本文的研究问题高度匹配。同时,不同于淘宝和京东,拼多多以“拼团”的模式开辟了“社交电商”的新型道路,在社会价值导向的活动方面一直备受争议和关注,发展过程中与利益相关者的交互更加复杂。(2)案例具有代表性。拼多多的组织身份经历了从注重经济身份到同样关注经济身份和社会身份的变化,其组织身份混合度的动态变化折射出平台企业随自身发展逐渐承担更加广泛的社会责任的过程。该案例为其他平台企业基于内外部环境调整组织身份提供了借鉴意义。(3)案例资料具有可得性。拼多多作为上市企业,媒体关注度高,公开资料丰富,便于收集案例研究的相关资料。

拼多多基本情况如图1所示:2014年1月,黄峥成立上海寻梦信息技术有限公司,经过初期摸索,2015年4月成立自营仓储物流的水果拼单团购平台——拼好货;而后,2015年9月,黄峥在团队建议下,同时开始经营C2B拼团的第三方社交电商拼多多。在两个平台、两种模式并行将近一年之后,拼好货与拼多多合并,正式成为拼多多旗下的一个子频道。自此,拼多多确立了其以农产品为特色的全品类C2B拼团社交电商平台经营模式。2024年第一季度财报显示,拼多多市值涨至2188亿美元,居中国电商首位。

(三)数据收集

本研究关注的是平台企业组织身份的动态演化机制,探讨的是企业在不同发展阶段组织身份的构建与迭代。与访谈相比,二手数据包含对拼多多组织身份的公开声明,是较为客观的

认知与表达。通常来说,公开发表的资料在一定程度上更能真实反映企业及外部利益相关者对组织身份的认知(Ravasi和Schultz,2006)。因此,本研究主要围绕拼多多的官方数据及主流媒体的新闻报道等二手数据展开。

本研究的数据收集涵盖了多种来源,以确保案例研究的全面性和深入性。数据的主要来源如表1所示。

具体而言,主要包括以下几类数据:首先,最重要的数据来源为拼多多的官方披露信息,包括年度

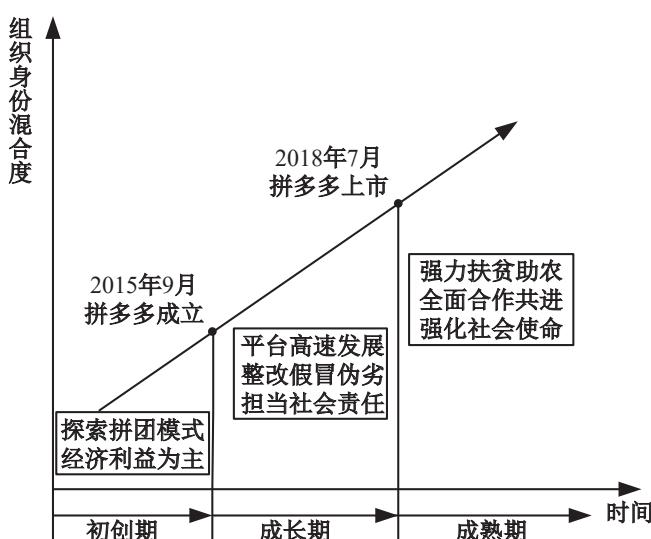


图1 拼多多发展阶段图^①

表1 数据来源

数据来源	名称	类别	编码	数量
内部资料I	拼多多年度报告、经营活动总结等资料	文档	I1	20万字
	企业官网、致股东信、周年内部讲话等资料	文档	I2	3万字
外部资料O	中国知网(CNKI)下载的文献资料等	文献	O1	15.9万字
	创始人个人公众号文章、拼多多公众号、微博信息等资料	文档	O2	13.2万字
	《人民日报》等媒体对创始人、拼多多进行的访谈或报道	报道	O3	10.5万字
	商家访谈、用户评价等信息	文档	O4	3万字
参与式观察C	研究者使用拼多多App、小程序、网站等	观察	C1	若干次
	观察并总结各模块功能	观察	C2	十余次

报告、经营活动总结、企业官网、致股东信以及周年内部讲话等资料。这些内部资料为研究者提供了深入了解拼多多发展历程、组织身份变化、公关策略以及商业模式等方面的第一手资料。其次,为了获取更广泛和深入的视角,本研究收集了主流媒体对拼多多的新闻报道。通过对《人民日报》《中国新闻网》等权威媒体的报道资料进行整理,共获得了70余篇有效的新闻报道。这些报道不仅反映了拼多多在不同时期的公众形象和合法性水平,还揭示了其面临的各种挑战和应对策略。此外,为了更深入、直接地了解用户对拼多多组织身份变化的感知,本研究还进行了用户访谈。本研究采取半结构化方式,面对面访谈了2家拼多多生态链供应商,围绕商家与拼多多的合作进行访谈,从商家视角验证拼多多在成熟期生态共益型组织身份的构建。同时,作为互联网平台企业,拼多多的网络评论资料也是本研究的重要数据来源之一。本研究收集了拼多多新浪官方微博的评论信息,包括上市公告、打假声明等博文的相关评论,共收集不同发展阶段的有效博文54条、有效一级评论3 703条。这些评论直接体现了顾客、商家等利益相关者对拼多多的看法和态度,为研究者提供了丰富的实证材料。除上述数据来源外,本研究还充分利用了中国知网(CNKI)、Google Scholar、Web of Science等数据库,获取了平台企业社会责任、混合型组织、组织身份等主题的相关研究成果。同时,还参考了与拼多多相关的学术研究成果和资料,以进一步丰富研究内容和提升研究的理论深度。

^①拼多多成立前,黄峥短暂地做过电商代运营公司和游戏公司,然而拼多多组织身份的内核源于2015年4月成立的拼多多,因此初创期以2015年4月为起点。

(四)数据分析

单案例研究需要对案例研究对象进行结构化编码,编码能够帮助研究者在丰富的原始资料中提取相关主题并按照一定的逻辑排列(Kreiner等,2015)。本文采用Gioia等提出的数据分析流程(Gioia等,2013a),包含以下五个步骤:第一步,数据清洗和预处理。对不同渠道获得的资料进行处理,合并表意重复的数据,在数据编排的基础上建立数据库,通过逐句编码获得初始编码条。第二步,将初始数据概括为一阶概念。对初始编码条进行比较,整合收编具有相似内涵的编码,最终得到“商业模式不清晰”“商业蓝图难落地”等65个具有代表性和解释力的一阶概念编码。第三步,将一阶概念抽象为二阶主题。在这一过程中,我们结合相关文献,深入剖析了编码中体现的组织身份和身份演化过程,并对相关编码进行了重新分类整合,最终得到26个二阶主题。第四步,将二阶主题与已有文献反复对话对比,将其聚合成“身份空白”“身份威胁”等9个理论维度。第五步,将得到的理论模型与样本数据以及组织身份的理论文献进行反复比对与迭代分析,检验证据链是否完整扎实,确保其多重可验证性,最终检查理论模型是否完善且合理。数据结构如图2所示。

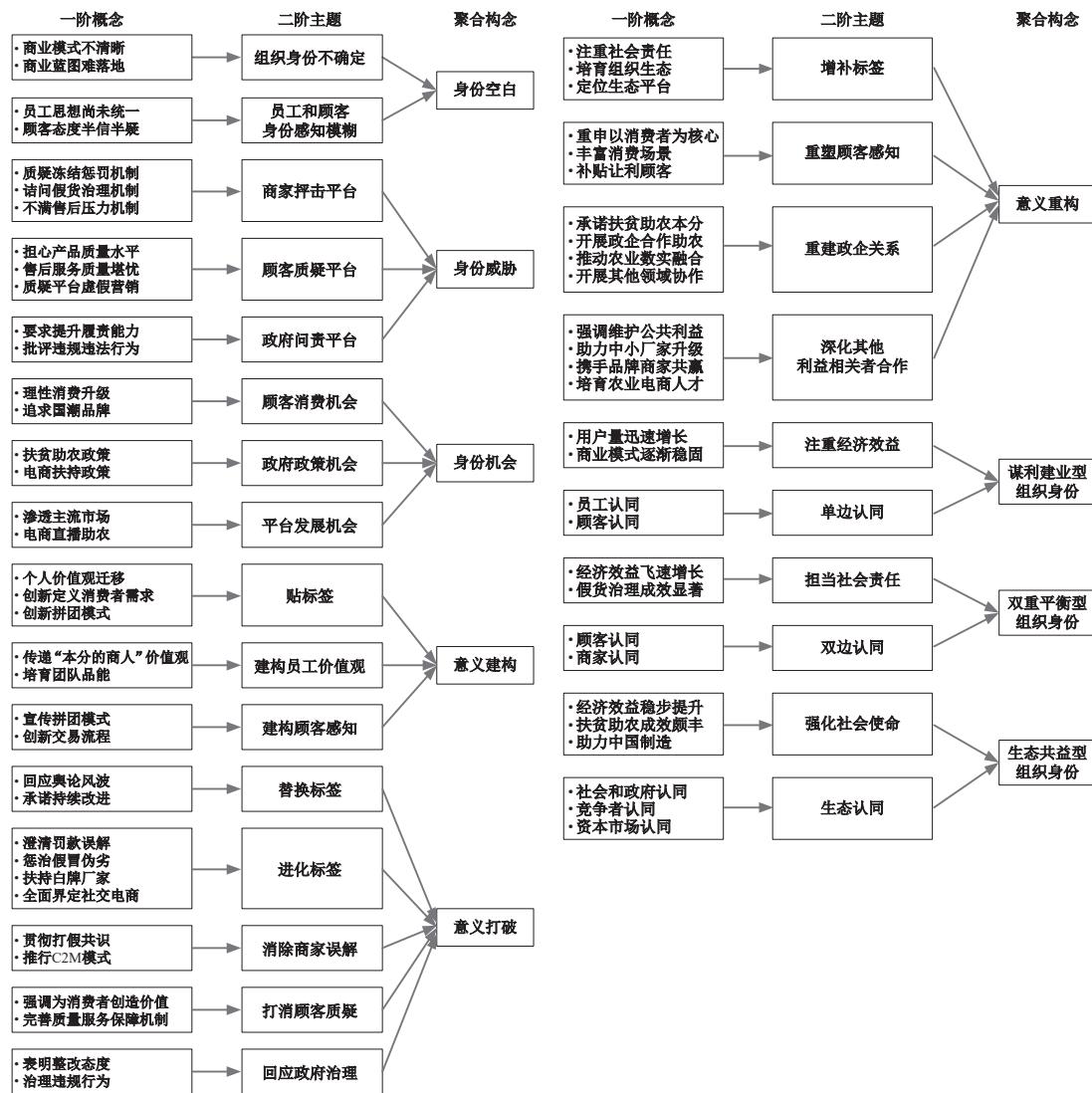


图 2 数据结构

四、案例分析

本研究结合组织生命周期理论和拼多多的关键事件轨迹(参见图3),发现拼多多的组织身份演化呈现出显著的阶段性特征。因此,本研究将拼多多的发展阶段划分为初创期、成长期和成熟期。在组织成立初期,拼好货的首要目标是“活下去”,组织活动均以经济效益为主;进入成长期,拼多多的平台属性愈加凸显,快速扩张的同时也遭遇质疑,因此组织在注重经济效益的同时也开始承担部分社会责任;步入成熟期之后,拼多多在追求高质量转型的同时也承担起更广泛的社会使命。通过对拼多多初创期、成长期和成熟期各个阶段的企业行为及关键事件进行分析,并结合文献资料进行持续比较,本研究解释了平台企业在快速成长过程中,如何通过组织身份的建构、打破和重构实现经济价值导向和社会价值导向的组织身份混合度动态调整,并且阐释了平台企业不同发展阶段混合度变化的差异化驱动力和阶段性混合组织身份特点。以下,本研究将分阶段围绕拼多多组织身份建构的动因—行动—结果三个部分来详细阐述平台企业组织身份混合度的动态变化过程和潜在机制。

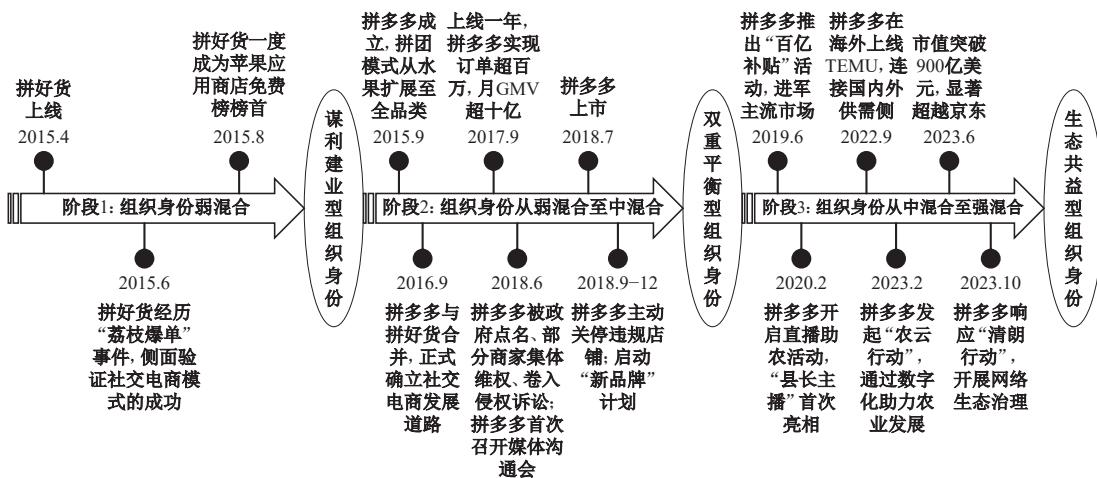


图3 拼多多关键事件轨迹图

(一) 初创期(2015年4月—2015年8月)

2015年4月上线的拼好货专注于以“拼团”的模式进行水果团购。在此阶段,“活下去”是首要任务,如何承担社会使命尚不清晰。拼多多创始人及其团队通过价值观迁移、商业模式创新等策略,秉承商人本分,初步构建了组织的初始身份——谋利建业型组织身份。拼多多初创期资料示例与编码见表2。

1. 身份空白

在组织生命周期的早期阶段,组织常常面临组织身份不确定、员工和顾客身份感知模糊的问题,本研究将其概括为身份空白,即未曾考虑或未明确表述相关组织身份(李纯青等,2022)。具体来说,最初的拼好货只是一个雏形,并没有清晰的商业模式,例如,黄峥曾表示“还没有完全想清晰该怎么走时,就在一天之内获得了高榕资本和IDG的投资”。虽然黄峥曾提到过“品质电商”和“圈层化电商”的理念,但这些构想未能有效地转化为明确的商业模式或战略目标,更多的是在“积极尝试”。员工对公司的定位和理解依然局限,与创始人的理念尚存差距。而对于首次接触拼购模式的消费者来说,这一新兴商业模式亦未能立即得到认可。当拼团信息如“0.99元买两个大石榴”出现在微信消息中时,消费者的半信半疑表明,拼好货在建立合法组织身份和稳定市场地位上面临巨大挑战。在这种身份感知的模糊性中,拼好货迫切需要通过明确

表2 拼多多初创期资料示例与编码

三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型证据援引(部分)
身份空白	组织身份不确定	商业模式不清晰	在拼好货创始人黄峥还没有完全想清晰该怎么走时,就在一天之内获得了高榕资本和IDG的投资。(O3)
			生鲜做的人很多,但是生鲜本身还是增量市场非常大的市场……因为做的人很多,确定的商业模式也还没有……(O3)
		商业蓝图难落地	我们是在摸着石头过河,我们希望通过我们的实践能够走出一条路,能够让社交电商真正地从概念走向现实。(I2)
			才运营了两个月,借助一次荔枝团购,日订单突破了20万,直接把羸弱的供应链给击垮。(O3)
	员工和顾客身份感知模糊	员工思想尚未统一	一开始拼好货上线,也遇到用户、合作伙伴信任度不高的问题。黄峥说,“关键是一致性问题,只要一直兑现自己的承诺,就会有越来越多人相信你……”(O3)
			光有流量是站不住脚的,特别对于走自营模式、切生鲜品类的拼好货而言。过去一年间做微信拼团的公司不下几十家,但又很快销声匿迹。(O3)
		顾客态度半信半疑	点子抛出,员工觉得不可思议,他毅然决定正式上桌,去拼,创立新平台“拼好货”。(O3)
			现在的寻梦就是一般年轻的刚毕业学生来领导整个公司,看起来朝气蓬勃,其实里面一团乱。(O4)
			“0.99元买两个大石榴,说实话,我一开始也不相信。”天津市民刘某对微信上的“拼好货”信息最初半信半疑,不过由于花费不多,她抱着“试试看”的心态参与了拼团。(O4)
			前些天朋友在微信上拉人团购水果,拉满6~9个人不等就可以开团。这种方式蛮提高客户的营销主观能动性的。只是这个拼好货商城的水果质量不行,购物体验比较差。(O4)
			骗子公司来的,现在还在用微信传播1元商品的形式骗人……利用微信不显示网址的特点骗人实在太容易了……(O4)
			为何说拼多多是个骗子平台呢?它不仅有我们长年在电商圈积累的资源,而且已经上了搜索榜第六了,用户数以万计,请再用用这个平台买东西吧,你会发现这种社交拼团的电商模式的好处的。(O4)
意义建构	贴标签	个人价值观迁移	自己还有一些野心,还有一些能力和能量没有释放,隐约觉得当前的机可能会让自己做出一件影响面更大、自己成就感更强的事。(O2)
			我还喜欢当前的事和团队,我很喜欢深度地和一帮自己喜欢的小伙伴披荆斩棘地创造一些东西。(O2)
			如果能整合社会资源,调动更多的人来做一件影响社会的事,会有更大的成就感。他想到为中国中产阶级提供优质商品。(O3)
		创新定义消费者需求	为什么去做电商代运营公司和游戏公司,黄峥的回答是:“因为我还没有进化到可以做完全不赚钱的事。未来我希望可以做不赚钱的科研,但做商业不去赚钱,我觉得是不道德的,应该按照商业的逻辑去做一个本分的商人。”(O3)
			我们就有机会利用人和人推荐,人和人之间关系、兴趣的相似点,做人以群分的归并,把每个人个性化的需求归集成有一定时间富裕度的计划性需求。(O3)
		创新拼团模式	黄峥自述创业理念“关注的是中国最广大的老百姓”。(O3)
			与传统团购方式不同的是,“拼好货”尝试的是用拼团的方式购物,朋友、熟人之间通过共享,一起获得优质优价的水果、果干等,再传播口碑。(O3)
			依赖微信高流量和完善的支付功能,以低成本实现社交裂变和产品交易。(I1)

表2 (续)

三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型证据援引(部分)
意义建构	建构员工价值观	传递“本分的商人”价值观	对于商业来说,只有赚钱才是道德的,应该按照商业的逻辑去做一个本分的商人。(O2)
		强调不占人便宜,即便我们能够。(I2)	
		培育团队品能	强调要诚信,成为值得信任的人。诚信第一,让团队成员彼此信任。(I2)
	建构顾客感知	宣传拼团模式	强调要尽自己的本职,无论别人在做什么。(I2)
		创新交易流程	拼好货告诉你有一款性价比高、好吃的水果,如果你凑满3个人或者5个人,就能买下它。(O3)
	注重经济效益	用户量迅速增长	“我们做项目的初心很简单,希望凝聚更多人的力量,形成强大的谈判筹码,重新建构水果交易流程,将重重关卡简化成从产地直送消费者手中。”拼好货市场总监吴涓说。(O3)
		商业模式逐渐稳固	拼好货成立八个月后,订单量冲到了100万单。(I1)
			我们用一年时间就已经有过亿的付费用户。(I2)
			用拼购的模式解决了多对多和土地相对离散、无法集约化生产的问题。流量自然是分散的,必须要有流通性的改造。(I2)
谋利建业型组织身份	员工认同		很多和拼好货相似的公司,在玩法上有创新,但是中间会挂掉,因为采购、供应链很重要,如果不重视,爬得越快,跌得越狠。(O3)
			这群人跟着黄峥从欧酷,到乐其,再到拼好货、拼多多,横跨多个领域,变化的是业务,不变的是团队。(O3)
			他们值得信赖,并且一直专注于服务用户和实现公司的内在价值。(O3)
	单边认同		拼好货成立八个月后,订单量冲到了100万单。(I1)
			2015年夏天,拼好货开始卖荔枝。消费者下单量涨得比黄峥预想的要快。(O3)
			4月开始做,八个月爆发成光水果门类就是国内日订单量第一,街头巷尾几乎到处可见橙色的水果箱。(O2)

的身份建构,来获得内外部利益相关者的认同。

2. 意义建构

面对拼好货组织身份空白的情况,黄峥及其团队通过一系列语言和行为策略进行组织意义生成和意义给赋,逐步形成了集体认知(Klein等,2010),促成初期组织身份的意义建构。具体来说,包括贴标签和意义给赋两种方式。

首先,黄峥通过对自身价值观的表达和市场机会的敏锐捕捉,为拼好货的身份建构打下基础。他强调“遵从本心、本分、快乐”的价值观,并将自己的理想——通过整合社会资源为中国中产阶级提供优质产品,注入到拼好货的创立过程中。其间,拼好货的组织身份逐渐清晰,明确了其专注于下沉市场的生鲜电商平台定位,目标人群从早期的白领、一二线、女性画像逐步调整为四五线城市的“新参与者”,并依托移动互联网和微信社群裂变的方式推广拼团模式。通过这些初步的战略举措,拼好货为自己贴上了“生鲜类自营平台”这一标签,完成了身份的初步构建。这一过程是组织内个体或集体对组织项目、现象以及制度等的解释或定义的过程(Weick, 2005),是组织成员描述组织核心属性的标签和含义(Gioia等,2013b)的过程,因此,我们将其归纳为“贴标签”,经过“贴标签”,组织身份意义生成。

在通过贴标签完成初始意义生成之后,拼好货通过言语、行动等策略向员工、顾客进行意义给赋——即组织内个体或集体向其他成员或利益相关者传递认知或抽象愿景的过程(Weick, 2005)。通过意义给赋,向员工和顾客传递其价值观和组织使命,从而建构起员工价值观和顾客感知。在员工层面,黄峥强调“做本分的商人”的理念,倡导经济利益的追求,指出“只有赚钱才

是道德的,应该按照商业的逻辑去做一个本分的商人”,但又强调“不能占人便宜”。在企业运营管理中,强调道德和诚信,着重培养团队的品质、能力和学习精神。这一价值观的传递帮助员工理解拼好货的组织使命及其行为规范。在顾客层面,拼好货则通过创新的拼团模式、简化交易环节和社群传播等方式,传达其提供“质优价廉”的商品和全新购物体验的愿景。拼好货通过这些策略,成功将其初步的组织身份和价值观传递给了员工和顾客,完成了身份意义的建构。

3.谋利建业型组织身份

拼好货在这一阶段,专注于通过市场导向的行为和规则,确保平台的生存和商业模式的稳定,经济导向成为核心,组织身份表现出较弱的混合性([刘志阳等,2024](#)),构建了谋利建业型组织身份。尽管创始人黄峥在访谈中多次提到自己希望做“本分的商人”,但在平台生存和市场竞争的压力下,创始人的经济导向价值观“赚钱才是道德的”,与当时的情境高度匹配,即平台的首要目标依然是实现盈利并稳定商业模式。在此期间,拼好货的主要任务是快速获得顾客和市场份额,确保平台的生存与发展,因此,在经济效益上高度聚焦。例如,拼团模式成为拼好货的核心商业战略,并且严选采购源、建设自有仓库等制度安排都促进了其商业模式的稳定,并迅速吸引了大量用户。在短短几个月内,拼好货活跃用户数突破千万,日订单量超过百万,平台的商业模式得到了有效验证。在这一过程中,尽管拼好货并没有明确地将社会责任作为目标,但它通过提供优质、低价的商品满足了消费者需求,从而间接体现了某种社会使命。黄峥的“做一件影响社会的事”的理想通过这种方式落地,尽管核心依然是经济利益驱动,但通过创新的拼团模式使顾客享受到了实惠,促成了社会资源的优化配置。随着平台的发展,员工内部逐渐从最初的生存焦虑转向专注于创新商业模式,以帮助公司实现价值;而顾客则认同并积极参与拼团模式,快速增长的用户量和订单量成为其认同的直接体现。由此,拼好货的组织身份逐步获得员工和顾客的认同(单边认同),经济导向的组织身份逐步完成了内外部的传递。通过上述特定的制度安排,拼好货实现了经济导向身份和社会导向身份的阶段性和谐与协同。

(二)成长期(2015年9月—2019年6月)

2015年9月到2019年6月为拼多多的高速成长期。拼多多从与拼好货双线并行,到正式合并,最终确立社交电商的发展道路。在这一阶段,拼多多在高速成长过程中遭遇身份威胁。为了走出困境,拼多多通过回应舆论、惩治假冒伪劣等方式打破商家、顾客和政府的不良印象,并逐渐构建起双重平衡型组织身份。拼多多成长期资料示例与编码见[表3](#)。

1.身份威胁

在此阶段,拼多多在快速扩张的同时暴露出一系列治理问题。由于商家入驻门槛较低、平台治理机制不完善等原因,假货、商家资金冻结、“砍一刀”诱导消费等问题频频发生。受此影响,不仅消费者和商家广泛质疑和批评平台,使平台的信誉遭遇严重挑战,甚至政府也明确问责,要求平台整改。拼多多一度成为公众和媒体的攻击对象。面对外界的压力,平台不得不迅速应对以稳定其市场地位。

在这一背景下,拼多多的组织身份面临严重威胁。身份威胁通常发生在组织的某一方面价值或地位受到质疑时([李纯青等,2022](#))。拼多多经济利益驱动的快速扩张模式忽视了社会使命的平衡,导致了平台治理疏漏和产品质量问题。这种“社会脱嵌”现象在平台的快速增长中表现得尤为突出,即在追求经济利益最大化的过程中,未能有效考虑社会责任与伦理问题,甚至在某些方面忽视了对消费者和商家的社会责任。因此,拼多多在这一阶段面临的主要挑战是如何通过有效平衡经济使命与社会使命,回应外部质疑,以避免身份威胁的进一步扩大。

2.意义打破

通过编码分析,我们发现拼多多在应对身份威胁时,经历了“意义打破”的过程。经编码得

表3 拼多多成长期资料示例与编码

三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型证据援引(部分)
身份威胁	商家抨击平台	质疑冻结惩罚机制	近日,有多位入驻拼多多平台的商家反映,其账户货款被平台冻结,无法提现;而拼多多给出的理由是,这些商家因涉嫌售假、刷单套券等而被冻结。(O3) 多个商家已经以拼多多平台非法冻结商家货款为由,向上海市长宁区人民法院提起诉讼,将拼多多平台告上法庭。(O3)
		诘问假货治理机制	王志国称,创维曾在今年6月份与拼多多商谈合作事宜,同时发现拼多多平台上存在大量假冒创维品牌的商品,之后创维方面要求拼多多下线相关假冒产品,但直至7月中旬拼多多仍未有所动作,故创维暂停与其合作。(O4)
		不满售后压力机制	7月29日,“童话大王”郑渊洁发布微博称,多位读者举报拼多多平台上的专营店销售盗版皮皮鲁图书。(O4)
	顾客质疑平台	担心产品质量水平	“仅退款”在推行过程中力度过大,逐渐形成了顾客无论以什么理由申请仅退款,几乎都能成功退款,该规则变成单纯以损害商家利益来讨好顾客的规则,引起了广大商家的不满。(O4) 最关键的原因还是“仅退款”“偏远地区包邮”等政策引发不适。平台毫不犹豫地站在消费者的立场,推出一系列保护机制,除了“仅退款”“偏远地区包邮”等政策外,如店铺客服在5分钟内的回复率不能低于70%等,都给商家造成了不同程度的压力。(O4)
		售后服务质量堪忧	叶女士于2016年6月12日在拼多多商城“上鲜好货”店买了19.9元5斤包邮的陕西水蜜桃……收到时,里面桃子大部分已腐烂。(O4) 我刷购物软件的时候,确实也看到了一些相关的,比如把品牌的字写得差不多,或者是读音很相近,康师傅和康帅夫这种,然后质量就差很多,但就很便宜。(O4)
		质疑平台虚假营销	拼多多的售后服务解决率仅为51%,消费者经常遇到客服不专业、电话难以接通和举证困难等问题。(O3) “具体过程,平台官方多次给我打电话,多次升级专员(踢皮球),而从上方协商记录看,对于我所提瑕疵具体成因等问题,商家一律选择视而不见。”一位购买电脑主板的客户如是评价。(O4)
	政府问责平台	要求提升履责能力	在“砍价免费拿”活动中,商品价格常常被调高至正常价格的数倍,砍价过程中每次降价数额逐渐减少,用户几乎不可能以目标价格获得商品。这种营销策略损害了用户对平台的信任,使平台声誉受损。(O3) 卸载(拼多多)是因为没用并且看到许多负面新闻,比如感觉假货很多,上面的价格什么的都很夸张,就觉得可能不是真的,又觉得很无聊,自己也去参与砍过几次,总是被套路,就不弄了。(O4)
		批评违规违法行为	国家市场监管总局约谈拼多多,网监司等职能部门对拼多多提出具体整改要求和工作建议。(O3) 7月31日,上海市区两级工商和市场监管部门约谈拼多多平台经营者,要求其立即开展自查自纠,对媒体反映的以及消费者、商标权利人投诉举报的问题进行整改,切实维护消费者合法权益。(O3)
			《2016拼多多用户格式条款审查报告》显示,拼多多存在免除自身对用户主体身份的审查认证义务、单方面滥用协议条款变更修改权利、豁免自身信息安全保障义务、收集与使用用户信息违反合法正当和必要原则等问题。(O3) 中国人民银行上海分行回复称,接相关商户举报后,2017年,相关部门已对上海寻梦信息技术有限公司开展调查取证,认定该公司存在无证经营支付业务行为,并已要求其进行整改。(O3) “扫黄打非”办点名批评涉嫌销售黄暴商品。(O3)

表3 (续)

三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型证据援引(部分)
意义 打破	替换 标签	回应舆论 风波	作为一个影响了很多人的有公共服务属性的公司,就要履行更多的公共义务……这个是之前作为技术人员的我没有意识到的。(O3) 在黄峥看来,之前的公关策略过于“鸵鸟”,有些问题最终还是躲不过,因为拼多多长大了,发展速度太快。(O3)
		承诺持续 改进	在商业文明中,拼多多只是一个3岁的孩子,身上有很多显而易见的问题,眼前充斥着可见的危险与挑战。这迫使我们不断改进、演变甚至进化,以兑现自身潜力。(O3) 10年前电商平台的治理逻辑是好的往上升,差的慢慢淘汰,但拼多多没有时间窗口去做这样的平台治理。对于迅速崛起的拼多多,问题来得更猛烈,要补的课迫在眉睫。(O3)
	进化 标签	澄清罚款 误解	商家的罚款去哪儿了?在沟通会上,黄峥和法务负责人都对这个问题做了回答,商家的罚款都作为优惠券返给消费者了。(O3) 对于“冻结商家三个月的资金去了哪里”这个问题,拼多多方回应:“我们保证这些钱100%赔付给消费者。整个资金链条都是从商家到消费者。假一赔十的政策,是在传统的电商平台基础上做了改进。”(O3)
		惩治假冒 伪劣	拼多多联合创始人达达曾表示拼多多希望采取“治乱用重典”来打击假冒伪劣。(O3) 平台开始严厉打击不规范经营和售假活动,进一步提高惩处力度。拼多多主动关停了5500家违规店铺,下架了770万件问题产品。(O3)
		扶持白牌 厂家	12月推出了扶持代工厂的“新品牌计划”,从数据、研发、流量等多个方面支持中国本土企业,以达到“低价优质”的目的。(I1) 对于白牌机(最初指按单定制,后指“无品牌”机器)这一类产品,拼多多CEO黄峥表示,需要疏导厂家去做(自己的品牌)。(I1)
		全面界定 社交电商	中国人相信“朋友圈”,也习惯一起去做一件事,你几乎可以把拼多多想象成你的人际关系网在电子商务领域的重新呈现。(O2) 拼多多是第三方的、全品类的社交电商平台,上一代的电商是想要买某个具体东西的时候去搜,拼多多更多时候是非目的性购物,就像你在逛一个shopping mall,你去的时候没有明确的目的,走到那边感觉非常有意思就买下来了。(I2)
		贯彻打假 共识	拼多多创始人和首席执行官黄峥说过,对于拼多多,“打击假货和山寨傍名牌现象是一场持久战,永远没有结束的那一刻。”(I2) 达达表示,“打假不是一家的事情,同行大家一起从供应链到下游的销售端,一起来打假,假货就会越来越少”。(O3)
	消除商家 误解	推行 C2M模式	拼多多平台上的供应链端迭代的速度比其他电商平台更快。我们要做的事情是,把大量信息更好地向上游推进,使得更多贸易商去做柔性生产和贸易经济。(I1) 现在可心柔通过拼多多平台数据,进行反向定制,是拼多多的众多爆款工厂之一。(O3)
		强调为消 费者创造 价值	但我们的使命永远不变。拼多多的使命,是为用户创造价值,满足最广大人民群众的需求。(I2) 用户第一,消费者至上,是拼多多不变的信条。(I2) 拼多多存在的核心是为消费者创造价值,孜孜不倦地为消费者争取“多实惠,多乐趣”是我们的本分。(I2)
	打消顾客 质疑	完善质量 服务保障 机制	拼多多方面表示,打假是电商本分,不走“先污染、后治理”的老路。公司今后将继续规范诚信体系和维权机制,为3亿消费者提供安全绿色的购物环境。(O3) 建立“假一赔十”的惩罚制度,商家入驻拼多多平台时需要签署消费者赔付金协议,包括“劣一赔三”“延迟发货”等;同时,还设立了1.5亿消费者保障基金,帮消费者处理售后纠纷并维权索赔。(I1)

表3 (续)

三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型证据援引(部分)
意义 打破	回应政府 治理	表明整改 态度	我们的态度非常鲜明。对任何违法违规的商品,平台应该坚决禁掉,要配合公安积极推动,打击类似的商品。(I2) 拼多多董事长黄峥在约谈中表示,拼多多将站在消费者的角度扎实解决问题,认认真真全面整改;主动配合市场监管部门的调查检查,不推卸责任。(O3)
		治理违规 行为	面对“扫黄打非”办的核查,拼多多当晚回应称,拼多多高度重视,紧急排查,并启动全面、系统的清理,关闭涉事店铺,下架违规商品。情节严重的店铺已被列入平台“黑名单”。(O3)
双重平衡 型组织 身份	担当社会 责任	经济效益 飞速增长	仅仅不到3周岁的拼多多,在短短的时间里成长为月活商家超100万家,注册用户超过3亿,估值高达百亿美金的独角兽企业。(O3) 拼多多在短短三年间汇聚了3.44亿活跃买家,过百万商家,并且时至今日此时此刻,依然保持着高速增长。(I2)
		假货治理 成效显著	过去一年拼多多主动下架了1070万件疑似侵权商品,全年拦截4000万条侵权链接,将95%售假商家拒之门外。(I1)
	双边 认同	顾客 认同	拼多多上下一致的共识,就是“将消费者永远放在第一位”。也正因为此,拼多多得以在消费者群体中很快树立影响力。(O3) 拼多多战略副总裁九鼎表示:“2019年一季度的数据显示,平台既有用户的平均消费在持续提升,新增用户则会在更早期购买高价值的商品。这反映了拼多多对于产品结构的优化,更表明了新用户对于平台的信任和信心。”(I1)
		商家 认同	憨豆熊2015年正式入驻拼多多,通过拼多多探索了不同的零食售卖组合,在物流分仓、拼仓、备货等方面都积累了不少经验,经营上自然风生水起。(O4) 拼多多凭借其海量且多元的用户群体,为海氏电器精准锚定目标受众,让我们的优质厨电产品得以走进千家万户。(O4)

知,意义打破指的是改变组织原有身份的标签和含义,补充或创造新的身份标签与含义,以适应新的外部环境和内部需求。在拼多多案例中,意义打破包括替换标签、进化标签和意义给赋三个关键步骤。

面对外部的身份威胁,拼多多首先通过替换标签重新塑造组织形象。具体来说,替换标签是指用新的身份标签替换旧的身份标签(Albert和Whetten,1985)。在平台组织身份标签替换阶段,拼多多主要采用“回应舆论风波”和“承诺持续改进”两项策略,采用“直面问题”的身份形象替换以往的“鸵鸟式公关”形象。面对假货舆论危机,拼多多通过召开记者会等方式回应质疑,并从行业和企业自身分析了假货问题的原因,且向公众承诺会正视问题、积极解决并持续改进,展现出正视问题的决心与行动,从而有效改变了组织对外的负面标签。

在替换标签的基础上,拼多多进入了进化标签阶段。这一阶段的核心是对现有身份进行深化和扩展,并形成新的组织身份(杜晓君等,2015),以适应平台快速发展的新需求。在完成公关紧急应对后,拼多多在平台组织身份标签进化阶段采取多项措施去消解质疑,并逐渐重申这一阶段的身份定位。具体而言,在继承拼好货社交电商这一根本属性的同时,从生鲜自营平台进化至全品类的社交电商平台;此外,明确商家罚款去向、提升打假力度、扶持白牌厂家,在应对质疑并解决问题的过程中,拼多多逐渐从单一地承担经济责任进化至同时承担经济责任和社会责任。在这一过程中,拼多多不仅调整了内部治理结构,还通过调整外部战略,使组织身份得以进化,从而缓解了由身份威胁引发的信誉危机。

经过替换标签和进化标签完成意义生成,拼多多在这一阶段的意义给赋仍然通过言语和行为等策略来实现。在消除商家误解方面,拼多多竭力贯彻打假共识,并推行C2M模式,助力

商家实现定量、定需生产,以获得大量中小商家的信任。在打消顾客质疑方面,拼多多一方面通过宣贯使命愿景等方式强调其为消费者创造价值的决心,另一方面通过建立“假一赔十”、假货识别算法等机制和技术,完善平台的产品质量和服务保障体系。在回应政府治理方面,拼多多态度鲜明,高度重视,积极配合执法机关完成各项打击和治理工作。由此,拼多多完成了这一阶段的意义建构工作,打破了各方主体对拼多多的质疑,减轻了组织的身份威胁。

3. 双重平衡型组织身份

在拼多多这一阶段的快速发展中,平台面对经济身份和社会身份双重身份的挑战,通过特定的制度安排和规则协调,有效促进了经济使命和社会使命之间的平衡,确保了组织的顺利运行,形成了双重平衡型组织身份。具体来说,该身份类型是指以经济责任为主、社会责任为辅,且重视维护双边用户的平衡,组织身份混合度适中。为了应对平台身份威胁,拼多多通过回应各方利益相关者的质疑,确保了不同目标和价值之间的协同与融合。在此过程中,平台不仅注重经济利益,也愈加重视社会本分,担当社会责任。拼多多上线仅一年便实现了订单超百万、月GMV超10亿,三年内活跃买家达3.44亿,商家数突破百万,这一切都证明了其经济导向行为的有效性。同时,平台在社会导向方面的努力,如积极配合政府部门调查检查、打击假货和提升产品质量,也展现了其社会导向行为逐步加强。2019年一季度的数据显示,拼多多既有用户的平均消费在持续提升,新增用户则会在更早期购买高价值的商品。在该阶段,拼多多已大量涌入对平台产品和服务具有相互依赖性的不同参与主体(商家和顾客)([程贵孙等,2006](#)),逐步形成了较为成熟的双边市场,并获得了商家和顾客的双边认同,建立起双重平衡型组织身份。这一过程充分体现了拼多多在经济和社会使命之间的有效平衡和协同,确保了拼多多能够在双重制度逻辑的背景下持续稳定地发展。

(三) 成熟期(2019年6月至今)

2019年6月至今,拼多多进入主流市场。该阶段以拼多多推出“百亿补贴”活动作为关键事件节点。拼多多紧紧把握住扶贫助农、国潮兴起等身份机会,在已有基础上重构组织身份,深化和各利益相关者的交互,最终形成生态共益型组织身份。拼多多成熟期资料示例与编码见表4。

1. 身份机会

得益于各类内外部机会,拼多多的发展更上一个台阶。在这一过程中,拼多多不仅识别了社会价值导向方面的身份空白,还将其视为强化和澄清核心价值的机会([李纯青等,2022](#))。一方面,顾客消费机会凸显。拼多多敏锐地捕捉到顾客消费观念的转变。随着经济社会的变迁,消费者逐渐趋向理性消费,追求高性价比而非高价格,这一趋势为拼多多提供了巨大的市场机会,不仅加强了拼多多的经济导向身份,也为其后续社会价值导向的行动提供了发展基础。另一方面,政府政策机会集中。作为一个源自农业的电商平台,拼多多一直致力于扶贫助农,并与国家脱贫攻坚战略紧密对接。2019年正值我国脱贫攻坚的关键之年,在外部环境红利的加持下,拼多多顺势而为,紧抓平台发展机会,推出了“百亿补贴”和电商直播助农等举措,不仅推动了平台的商业化进程,也履行了社会责任,提升了其社会导向身份的认同度。可见,拼多多在这一阶段把握住消费机会、政策红利,并利用平台自身能力试图弥补组织身份社会价值导向领域的不足,尝试重构组织身份。

2. 意义重构

通过编码分析,我们发现拼多多在把握身份机会时,经历了意义重构的过程。意义重构是不改变组织已有的身份标签和含义,重点增加或补充组织身份标签与含义,包括增补标签和意义给赋两个子过程。

在成长期社会责任承担的基础上,拼多多在这一阶段更加注重社会责任,向大众传达出

表4 拼多多成熟期资料示例与编码

三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型证据援引(部分)
身份机会	顾客消费机会	理性消费升级	“从双十一大促来看,‘不买最贵的,只买最好的’成为大家的普遍追求,很多消费者都理性地完成了消费升级。”拼多多大促负责人表示。(I1)
		追求国潮品牌	在2018年至2020年新国潮1.0时代,市场集中体现在审美层面。随着国际大环境的变化,加之中国制造业技术的进步,新国潮迈入2.0时代,开始进入精神层面。(O1)
	政府政策机会	扶贫助农政策	拼多多将在国务院扶贫办社会扶贫司指导下,发挥平台农产品上行优势,选取100个贫困县开展消费扶贫活动,助力打赢脱贫攻坚战。(I2)
			2023年中央一号文件提出要攻克农业核心技术难关,加快突破农业前沿技术,坚持产业导向,支持农业领域实验室等平台的建设。(O1)
		电商扶持政策	国家出台电商扶持政策,维护市场秩序,助力电子商务健康高速发展。(O1)
	平台发展机会	渗透主流市场	随着规模的扩大,“百亿补贴”活动吸引了更多高消费能力用户和品牌商家,逐步改变了其市场定位。(O1)
			随着获客成本的上升和商家的丰富,拼多多的电商业务正在向传统电商平台模式靠近。这要求新的战略、新的竞争打法和新的组织体系。(O1)
		电商直播助农	随着直播带货在国内越来越受欢迎,拼多多抓住了这一机遇,引入了直播电商模式,加强了与农户的合作,将农产品通过直播的方式进行销售,既助农又赢得了市场份额。(C1)
意义重构	增补标签	注重社会责任	拼多多会是一家永远把消费者利益和社会价值放在第一位的社会的企业。(I2)
			从生存的高度,理解履行社会责任是应尽的本分。保护知识产权,持续高压“双打”,全力扶贫助农。以钉钉子的精神,扎实一个一个地解决实际问题。(I2)
		培育组织生态	国美零售CFO方巍表示,凭借到店、到家、到网和社群优势,国美将与拼多多携手引领零售行业线上线下全融合的新消费模式。(O4)
			目前要解决商家生态建设——如何让用户建立“上拼多多买品牌货”的心智;二是组织发展和人才培养被提到前所未有的高度。(I2)
		定位生态平台	经过四年飞速发展,拼多多已经从一家单业务公司,成为一个多元素复杂生态体系,包含商家、消费者、支付、物流数据、娱乐产品等多个方面。(O1)
			拼多多已发展成全世界最大的农副产品线上零售平台。(I2)
	重塑顾客感知	重申以消费者为核心	我认为股东的利益要远远放在消费者利益和拼多多利益后面。(I2)
			拼多多价值观:普惠,人为先,更开放。坚持本分价值观,站位消费者,不断为满足最广大用户的需求而不懈努力。(I2)
		丰富消费场景	我们应该符合消费者生活习惯的转变,实实在在地解决老百姓每天的生活问题,能让他们得实惠,提升生活品质,不管赚不赚钱,都符合我们“为消费者创造价值”这个核心。(I2)
			拼多多还推行游戏化购物,如“多多爱消除”“多多果园”,通过日常奖励鼓励用户频繁使用购物平台,潜移默化地改变消费者的购物习惯。(C2)
			从2019年下半年开始,拼多多还在利用直播、拼小圈等方式,让大家在拼多多上观看内容时、社交时进行购物。(O1)

表4 (续)

三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型证据援引(部分)
意义重构	重塑顾客感知	补贴让利顾客	后来它增加了百亿补贴,有一些正品是有保障的,包括我刚才跟你说,我从上面买手机,肯定印象是越来越好的。(O4)
			在百亿补贴之前,其实是不买品牌的东西,百亿补贴之后,才开始从它上面买那种价值比较高、比较贵、有品牌的东西。(O4)
	重建政企关系	承诺扶贫助农本分	拼多多深知,作为社会性企业,承担扶贫助农责任是自己的本分。(O2)
			未来,拼多多将进一步以钉钉子的精神践行企业社会责任,为乡村振兴作出贡献。(I2)
		开展政企合作助农	拼多多率先开启“政企合作,直播助农”系列活动,探索“市县长当主播,农户多卖货”的助农电商新模式。(O2)
			2020年3月27日上午10点,四川雅安市名山区区长周万友变身主播,走进拼多多春茶节市县长直播间,用四川话将“中国茶都”的蒙顶山茶带给拼多多消费者。(O3)
	推动农业数实融合		拼多多平台响应政策号召,发起“农云行动”并以发展农业为战略核心,将利用新模式和新技术推动农业数字化改革发展作为目标,投入研发费用超百亿元,致力于优化规模大、精度高的供需匹配,加快农产区“数实融合”进程。(O2)
			“农云行动”是拼多多推动农业产区“数实融合”的重要举措。2023年,拼多多发起该行动,深入山西、四川、陕西、云南、湖北、福建、山东、江苏等农产品产业带,为当地商家提供电商运营专场培训及一对一定向运营指导,助力乡村产业振兴与就业增长。(O1)
	开展其他领域协作		2023年10月……拼多多平台积极响应并贯彻落实中央网信办关于开展“清朗·生活服务类平台信息内容整治”专项行动的工作要求,开展网络生态专项治理。(I2)
			4月9日,青岛市政府与拼多多签署战略合作协议,联合开展“出海优品·e购青岛”行动。(O3)
深化其他利益相关者合作	强调维护公共利益		5岁的拼多多已经成为一家全社会的公司,肩负着巨大的社会责任。(I2)
			正如我在IPO前的股东信中所述,拼多多承载着独特的社会价值,是一个公众机构,不是彰显个人能力的工具。(I2)
	助力中小厂家升级		在扶贫助农之外,拼多多还努力扶持中国新品牌,助力制造业升级,为制造业企业提供从生产、技术、数据到管理等层面的全链路数字化服务。(O3)
			“万人团”团购活动将消费者与厂家无缝对接,打造“爆款单品”为中小厂家提供批量订单。(O1)
	携手品牌商家共赢		国美与拼多多将在联合规模化采购、定制化产品、联合营销、家电下乡、形成流量联盟等方面展开全面、深入、紧密的合作。(O3)
			马克华菲与《国家宝藏》联名款卫衣等充满新国潮元素的服饰进驻拼多多直播间,当天累计百万网友观看直播,店铺单日销量同比增长超320%。(I1)
	培育农业电商人才		拼多多创立多多大学,根据各地区农业生产者知识结构水平的差异,设立专业的农产品上行与互联网运营课程,政府部门和高校师资力量合作,多多大学承载了系统推进农村电商人才培训计划的重要任务。(O2)
生态共益型组织身份	强化社会使命	经济效益稳步提升	2019年拼多多实现成交额10 066亿元……从用户数看,创立四年半的拼多多已经成为中国第二大电商平台。(O3)
			2023年6月拼多多市值已达到900多亿美元,而同期京东市值仅为500多亿美元。(O3)

表4 (续)

三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型证据援引(部分)
生态共益型组织身份	强化社会使命	扶贫助农成效颇丰	我们以我们的坚持,极大地推动了中国农产品的上行,帮助了千千万万个贫困家庭。(I1) 通过这个模式,拼多多为分散的农产品整合出一条直达3.86亿消费者的快速通道……将全国600多个贫困县的农田和全国的写字楼、小区连在一起,成功建立起一套以“拼”助捐的可持续扶贫助农机制。(O1)
		助力中国制造	拼多多集团于2022年9月正式在海外上线TEMU,直连海外需求侧和国内供给侧,助力中国制造出海抢滩全球市场。(O3) 通过产品创新、数据分析和资源倾斜等,与中小企业共同成长,培育、发展更多中国品牌,为最广大用户提供更多优质、实惠的国货选择(O1)。
	生态认同	社会和政府认同	2021年2月25日……上海寻梦信息技术有限公司(拼多多)作为互联网企业代表,获颁全国脱贫攻坚先进集体。(I2) 黄峥作为企业家代表出席企业家座谈会并发言,这一幕上了当天的《新闻联播》,此举被业内视为拼多多获得了高层认可。(O1)
		竞争者认同	3月26日,“雪藏”两年的淘宝特价版App正式上线……一时间,行业自觉将此举视为淘宝发力,要强攻拼多多占据上风的下沉市场,并在产业带的资源争夺战上扳回一局。(O3) 2020年7月美团优选在山东济南上线,加入了社区电商的竞争行列……销售商品范围与“多多买菜”高度重合……让“多多买菜”的低价战略不再具有优势。(O3)
		资本市场认同	自2023年7月以来,拼多多美股股价已经飙升了22%,远远跑赢其主要竞争对手阿里巴巴和京东……反映出拼多多在国内外抢占市场份额的表现相当强劲,已获得华尔街的一致看好。(O3)

“拼多多会是一家永远把消费者利益和社会价值放在第一位的社会的企业”“从生存的高度,理解履行社会责任是应尽的本分”等态度,并表明将坚决从保护知识产权、全面扶贫助农、助力乡村振兴等方面发挥企业的能量。与此同时,在自身业务层面,拼多多注重培育组织生态:其一,加强与大品牌如国美等的战略合作;其二,逐步构建品牌商家生态,让用户建立“上拼多多买品牌货”的心智。基于前述战略及运营举措,拼多多采纳并继续强化以往的核心身份标签“生鲜”“平台”“拼团”等,即增补标签(Siggelkow, 2002),在这一阶段进一步形成“以农副产品为鲜明特色的全品类综合性电商平台”“全球具备规模的纯移动电商平台”的身份标签。

基于平台向生态的跃迁,拼多多在深化阶段的意义给赋也扩展至更多的利益相关者。首先,面对顾客,拼多多通过创造多种场景和玩法、开展百亿补贴等活动向顾客展示更加全面立体的平台生态形象,以重塑顾客感知。其次,面对政府,拼多多通过抓住脱贫契机、开展网络生态治理等各类举措来重建政企关系。最后,与利益相关者深化合作,如与美的等大品牌形成战略联盟;借助一站式工厂模式,助力小商家;建立多多大学,培养电商新农人;与高校、科研机构合作成立“智慧农业协同创新中心”等。由此,拼多多实现了这一阶段的意义建构,有力把握住组织内外部机会,重构其组织身份。

3.生态共益型组织身份

面对组织内外部机会,拼多多通过意义重构,实现了生态化发展,生态共益型组织身份逐步形成。该身份既重视经济利益,又强调社会价值,平台企业与生态内的利益相关者共同建设、共享成果,组织身份的混合度较高。在这一过程中,拼多多不仅在经济层面稳步发展,还在社会责任方面承担了更为深刻的使命,强化了其生态本分,并获得了包括社会、政府、竞争者、资本市场等在内的多方利益相关者的认同。具体来说,拼多多通过精准的制度安排和规则协调,保

障了经济责任的实现,同时有效整合了社会价值元素。“百亿补贴”战略直接推动了拼多多经济效益的快速增长,2023年6月市值突破900亿美元,显著高于京东的500多亿美元。与此同时,拼多多在制度协调过程中,也通过明确的社会责任战略回应了外部期望。单纯的经济增长已不足以确保长期的可持续性,因此在其生态化发展过程中,平台通过扶贫助农、助力中小企业发展等举措,有效平衡了经济价值与社会价值。在扶贫助农方面,拼多多通过创新的供应链管理模式,整合分散的农产品资源,打造了高效的消费“快速通道”,为农产品供应端和消费端搭建起直接连接。这一策略不仅促进了农民增收,也增强了拼多多的社会责任感,并响应了国家脱贫攻坚的号召。此外,拼多多通过产品创新和数据驱动等方式,进一步推动了平台生态的共建共享。例如,平台通过资源倾斜与中小企业共同成长,促进了中国品牌的培育,扩大了消费者的国货选择。这种行为策略不仅提升了拼多多的市场竞争力,也帮助中小企业在电商生态中获得了更多发展机会,强化了其社会使命。

拼多多的这些举措战略性地将经济和社会责任嵌入平台运营机制,实现了平台内外部的生态共赢。拼多多不仅维持了经济上的快速增长,还通过一系列积极的社会行动,强化了其在扶贫助农、助力中小制造业企业等领域的社会责任,获得了竞争对手、政府、社会及资本市场等多方利益相关者的生态认可。例如,成功吸引竞争者模仿其商业模式、成功树立起其勇于承担社会使命的形象、美股股价大幅飙升等。由此可见,拼多多生态共益型组织身份形成。

五、平台企业混合组织身份的动态演化机制

基于“动因—行动—结果”逻辑,本研究从混合组织身份视角提炼出平台企业混合组织身份动态演化机制(见图4),聚焦讨论平台企业混合组织身份动态演化的关键驱动源和制度逻辑协调机制,呈现平台企业混合组织身份跃迁背后的竞合逻辑。

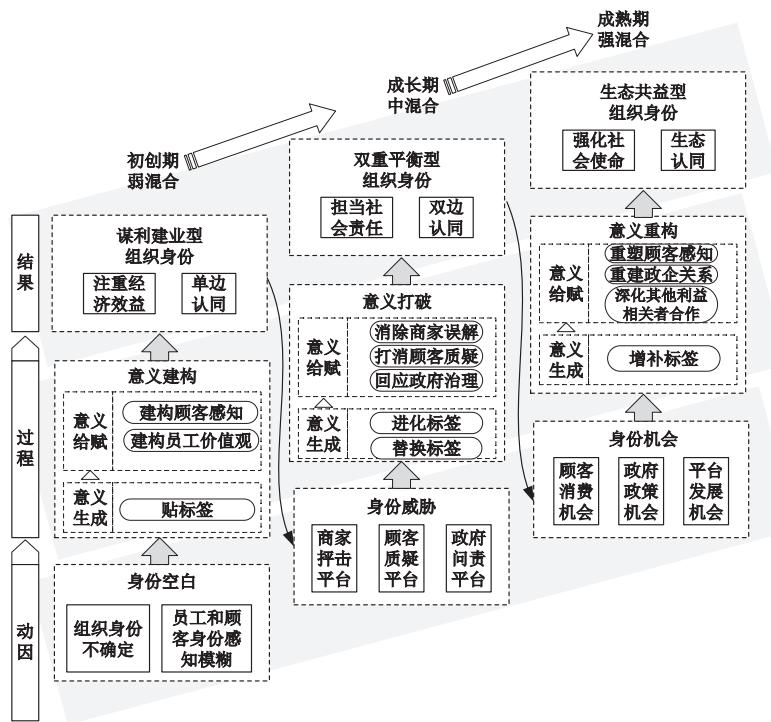


图4 平台企业混合组织身份动态演化机制

第一,身份空白、身份威胁和身份机会是平台企业混合组织身份动态演化的关键驱动源。混合组织前沿研究表明组织混合身份是动态变化的,并且指出企业家、利益相关者、潜在机会以及组织结果都有可能影响企业的混合程度(Shepherd等,2019)。本研究在已有理论的基础上,以营利性平台企业为研究对象,进一步探讨了营利企业的组织混合度因何动态变化。这一动态调整,不同阶段具有不同的触发因素。创业初期,组织身份缺失,平台企业围绕创始人及初始团队的核心理念(Bertels和Lawrence,2016),通过创新商业模式等策略建构起员工价值观和顾客感知,促成平台企业的组织身份建构。企业成长期,受到先前组织结果和外部身份威胁的压力(李纯青等,2022),平台企业被动进行组织身份混合度调整,通过打假等策略应对组织身份危机,从而消除商家和顾客的误解和质疑并对政府治理做出回应,增加社会价值导向的活动,打破已有标签,形成新的组织身份。企业成熟期,基于先前组织结果和外部身份机会的推动,企业进一步进行组织身份混合度调整,通过政企合作等策略将社会责任作为重要战略,和生态内利益相关者共建共赢,实现社会价值导向和经济价值导向行为的平衡。这一过程,基于组织身份视角,区分了不同阶段平台企业进行组织身份混合度调整的差异化动因。

第二,差异化的“意义生成—意义给赋”是平台企业混合组织身份动态演化的重要机制,是一种制度逻辑协调机制。学者指出关于身份在应对制度压力的过程中如何演化的研究仍处于初步阶段,仍需探讨制度复杂性中的混合身份和制度结果之间的关系(Greenwood等,2011)。本研究详细阐释了混合组织身份如何通过制度逻辑协调实现跃迁。具体来说,创业初期,平台企业与员工、顾客协商:通过明确自身的目标市场、商业模式、使命愿景等,以言语、行动等策略向员工、顾客进行意义给赋,并建构起员工价值观和顾客感知,构建起以经济价值为主导的谋利建业型组织身份。在企业成长期,平台企业与双边用户、政府协商:通过标签替换、标签进化和意义给赋三个子过程,在原有身份含义的基础上,通过正向公关和实际措施打破负面的身份形象;通过言语和行为等策略进行意义给赋,实现消除商家误解、打消顾客质疑和回应政府治理的目标,混合度进一步提升,形成双重平衡型组织身份。企业成熟期,平台企业与生态中的利益相关者协商:通过意义增补和意义给赋,连接更广泛的利益相关者,与多主体联合承担更多社会价值导向的责任;并向利益相关者展示更加全面立体的平台生态形象以重塑大众感知,混合度进一步提升,构建生态共益型组织身份。基于以上,本研究详细展示了企业不同发展阶段如何主动或被动接收源自利益相关者网络的身份机会或压力,反思组织身份重构的制度逻辑,分别通过身份建构、身份打破、身份重构的方式完成单边—双边—生态认同(王节祥等,2021),实现经济逻辑与社会逻辑的平衡,促成组织身份的跃迁,回应了Pradeep等人(P401)在2022年提出的应加强对混合组织进化过程的理论理解。

第三,平台企业混合组织身份经历谋利建业、双重平衡、生态共益三个阶段的跃迁,组织混合度逐渐提升。本研究通过将平台企业社会责任研究与组织身份理论建立连接,探讨了平台企业组织身份从以经济导向为主导的弱混合,到平衡双边认同的中混合,再到实现生态认同的强混合的动态演变过程,这一过程体现的是以“竞合”获得组织身份的差异性和合法性的最优区分状态,从而实现平台企业成长的底层逻辑。平台企业多元、嵌套的利益相关者,并非被动参与平台企业的社会责任治理过程,而是作为重要的“协商者”,通过平台企业意义生成—意义给赋的组织身份建构过程,参与平台企业混合组织身份的跃迁过程。因此,不同混合程度的平台组织身份的跃迁过程,回答了平台企业如何从以商业利益驱动为主、通过网络效应实现快速做大做强的经营导向(Cennamo和Santalo,2013),逐步转变成平衡经济价值导向和社会价值导向的共益治理平台企业(肖红军等,2019)。

基于以上分析,本研究认为平台企业混合组织身份通过“意义生成—意义给赋”这一制度

逻辑协调机制实现动态调整,完成从谋利建业、双重平衡到生态共益三种组织身份的跃迁,呼应了Wry等人(2011)提出的需要更好地理解制度逻辑与组织身份之间关系的提议。即,平台企业在应对市场逻辑(经济价值导向)与社会逻辑(社会价值导向)时,往往通过不断生成新的意义、赋予新的解释框架,来调整其组织身份,以适应外部环境变化并实现内外部利益的平衡。一方面,平台企业在应对多重制度逻辑时,并不是简单地在不同逻辑之间做出选择,而是通过不断地协商和调整,在组织内部和外部的互动中生成和塑造新的身份意义。制度逻辑不仅带来身份的空白、机会或威胁,促使组织成员重新评估并调整其身份定义,也为身份建构提供了相应的资源,例如,电商平台的盈利模式、市场推广策略等商业行为都是建立在一种制度化的商业逻辑之上的,这种逻辑推动拼多多在初期建立了以经济利益为导向的商业身份,获得了大量用户的支。另一方面,通过意义生成和意义给赋,平台企业能够有效整合经济与社会两种不同的逻辑。这种整合是对现有身份的调整,更是对组织文化、战略目标甚至组织业务的深度再造。在这个过程中,领导者和组织成员通过不断地生成意义并进行给赋,使得组织的身份逐步适应外部环境和制度变化。平台企业通过意义生成—意义给赋机制,能够灵活应对制度逻辑之间的冲突以实现多重逻辑协调。相较于关注静态身份框架下不同制度逻辑间紧张问题的处理策略(Battilana和Dorado,2010),这种机制更强调身份的流动性和适应性,通过不断生成和赋予新的意义来调整身份,使得组织能够在多重制度逻辑中找到适当的位置,从而确定自身在混合组织谱系中的定位。

六、研究结论与展望

(一)结论与理论贡献

本文以拼多多为研究对象,采用纵向案例研究方法,通过对数据资料进行结构化编码,深入分析了平台企业经济价值导向和社会价值导向组织身份混合度的动态演化机制。研究发现:随着平台企业的发展,其组织身份混合度适时调整,相应形成三种组织身份类型,分别是谋利建业型组织身份、双重平衡型组织身份、生态共益型组织身份。平台企业的组织身份混合度之所以动态变化,原因在于平台企业在不同发展阶段被迫或主动响应差异化的内外驱力。平台企业的组织身份随平台发展阶段经历意义建构、意义打破和意义重构,呈现迭代的跃迁过程,遵循“意义生成—意义给赋”的制度逻辑协调机制。该研究既是对平台治理探索的新尝试,也是对平台组织身份相关研究的拓展,亦是对混合组织混合度研究的深化。具体来说:

第一,本研究探索了差异化动因对平台组织身份动态演变的驱动机理,回答了平台组织意义生成—意义给赋如何通过制度逻辑协调影响混合组织身份的动态演化,深化了对组织身份研究中意义互动机制的理解。组织身份研究关注组织身份建构的持续性与动态性,本文不仅讨论了平台组织与利益相关者之间如何通过微观互动不断加强对共享意义的认同(Gioia等,2013b),而且挖掘了平台组织不断回应来自利益相关者的机会和威胁进而打破和重构意义的过程。具体来说,其一,拓展了组织身份动态演变的驱动机制研究。研究发现组织身份动态演变的机制,除了组织变革研究中通常探讨的威胁触发身份调整的“压力—响应”机制(吴剑峰等,2022),还存在身份空白驱动的“缺失—建构”机制和身份机会驱动的“机会—行动”机制。其二,已有的组织身份迭代跃迁研究强调烙印的触发和贯穿式作用下核心理念升级的重要撬动作用(林海芬等,2024),但是本研究发现,平台组织并没有持续强化与组织身份一致的制度逻辑,而是主动接收源自利益相关者网络的身份机会或压力,反思组织身份重构的制度逻辑,这进一步说明组织身份的动态演化是一个迭代跃迁的过程,这一发现拓展和补充了对“组织身份建构是持续的动态过程”的理解。其三,已有研究指出平台企业的身份建构机制是内部意义涌现和外

部意义认同互动的意义互动机制(王节祥等,2021),但是尚未回答平台组织如何在差异化的利益相关方认同的基础上进行组织身份迭代,本研究进一步拓展了组织生态视角(Gioia等,2013b)的组织身份动态演化研究,指出平台企业组织身份建构的意义互动机制属于制度逻辑重构的范畴,不仅涉及参与主体间的意义交互,而且是匹配发展情境的经济逻辑与社会逻辑间的互动与融合。

第二,本研究遵循动因—行动—结果逻辑,通过对平台组织混合身份动态演化的理论性探讨和规律性总结,概括出营利性混合组织混合度的动态演化机理,即驱动源→制度逻辑协调机制→混合身份的三阶段跃迁过程。其一,聚焦于营利性组织,细致探讨了营利企业的不同混合组织身份类型,揭示了平台组织从弱混合到中混合到强混合的混合身份动态演化,是对当前混合组织研究的进一步细化。其二,从身份理论视角探讨了混合组织混合度动态演化的动因,指出了身份空白、身份机会和身份威胁三种差异化驱动因素。现有研究指出企业家、利益相关者、潜在机会以及组织结果都有可能影响企业的混合程度(Shepherd等,2019),本研究进一步指出企业家等内部驱动因素和外部机会威胁等外部因素在企业发展不同阶段对企业混合度动态变化的影响不同。这一研究响应了将企业生命周期和组织混合度动态变化进行结合的呼吁(Shepherd等,2019)。其三,通过对平台企业不同成长阶段混合组织身份形成过程的详细解构,分析各阶段的动因、行动和结果,揭示出平台组织身份混合度动态演化背后的制度逻辑协调机理(通过差异化的动因驱动混合组织不同成长阶段的“意义生成—意义给赋”,实现混合度的动态演进),指出了组织内行动者对制度复杂性做出的身份回应机制。因此,本研究回答了混合组织的混合度是如何动态变化的这一理论问题,不仅拓展了对混合组织动态演化过程的理解,也进一步回答了制度逻辑与组织身份之间的关系。

第三,本研究将平台企业复杂、多元的利益相关者和平台企业履行社会责任的主动性、动态性纳入研究框架,通过构建平台理论与组织身份理论之间的连接,提炼出平台组织成长中的谋利建业型、双重平衡型和生态共益型三类混合组织身份,为平台组织从商业利益驱动逐步成长为兼具经济与社会使命的组织提供了新的理论和经验参考。经典的平台组织成长文献主要关注如何通过激发网络效应实现“赢者通吃”的市场垄断(Cennamo和Santalo,2013)、通过平台包络战略的实施构建竞争优势(Eisenmann等,2011),相关研究的隐含假设强调经济理性对平台组织成长的重要作用。现有关于平台企业社会责任的研究尚在起步阶段,仅仅提出了平台企业社会责任生态化治理的一般原则(肖红军和李平,2019;阳镇,2018;肖红军和阳镇,2020;曹倩和杨林,2021;阳镇和许英杰,2018;刘玉国和谌琦,2019),仍未脱离以“竞争”获得网络外部性的底层成长逻辑,仍然将社会责任作为实现平台经济价值的“手段”而非“目的”,伴之而生的就是“社会脱嵌”问题的频发,因此难以回应平台企业如何从商业利益驱动逐步成长为兼具经济与社会使命的组织。本文讨论嵌入在复杂多元利益相关者网络中的平台企业如何协调经济理性和社会理性实现平台成长,得出“成长就是担责,担责推动成长”的结论,为平台企业的组织属性和平台成长的驱动因素研究提供了新的洞察。本文提炼出的随平台成长不断变化的平台组织混合身份类型,不仅丰富了平台组织成长的内涵,同时也将混合组织类型研究扩展到单个营利性组织的生命周期情境中。

(二)管理启示

本文对平台企业加强社会使命承担、实现组织身份动态调整的实践启示包括以下三个方面:第一,平台企业要循序渐进,根据平台发展状况承担相应的社会使命。在平台成立初期,主要目标是让企业立足,因此以承担经济责任为主;在平台发展中期,已然获得了一定的经济成果,但“社会脱嵌”问题逐渐显现,因此在实现经济价值的同时,要辅以社会价值导向的行为;在

平台后期,向生态化的方向发展,平台企业作为生态治理者的身份凸显,应积极承担更广泛的社会使命。第二,平台企业要审时度势,积极应对平台发展过程中的内外部挑战,根据不同的驱动力类型采取对应的响应策略及时调整组织身份。第三,平台企业复杂的利益相关者关系为其构建混合组织身份、更大范围地承担社会使命提供了有益土壤。平台企业应充分发挥这一“土壤”优势,不仅作为经济主体更作为生态管理者,通过积极构建混合组织身份,促成平台的长久发展,同时创造出更多的社会价值,实现共创共赢。

(三)研究展望

本研究基于平台企业社会责任和组织身份理论对营利性平台企业组织身份混合度如何动态演化进行了案例分析,对解决平台企业社会价值导向行为的缺失和异化问题有一定的理论价值和实践意义,但仍存在一些不足。首先,本研究以拼多多为分析对象进行单案例分析,案例结论的普适性可能不足,之后的研究可采用多案例研究方法加以验证和完善;其次,基于社会责任视角的平台企业组织身份混合度变化与中国传统价值观中的义利观、近代思想中的差序格局等有契合之处,未来可进一步挖掘中国情境下的平台企业混合身份体系;最后,对于混合组织混合度的探讨,可在质性研究的基础上,进行量表开发,以实现更好的混合度测量。

主要参考文献

- [1]岑杰,陈雪津,盛亚,等.混合社会组织多重身份的生成机理研究——基于社会烙印动态性视角[J].管理案例研究与评论,2018,11(2): 130-147.
- [2]陈雪琳,周冬梅,周阳,等.数字平台企业的组织身份对金融资源获取的影响研究——基于模糊集定性比较分析[J].[技术经济](#),2022,41(2): 167-177.
- [3]程贵孙,陈宏民,孙武军.双边市场视角下的平台企业行为研究[J].[经济理论与经济管理](#),2006,(9): 55-60.
- [4]杜晓君,杨勃,齐朝顺,等.外来者劣势的克服机制:组织身份变革——基于联想和中远的探索性案例研究[J].[中国工业经济](#),2015,(12): 130-145.
- [5]井润田,孙璇.实证主义vs.诠释主义:两种经典案例研究范式的比较与启示[J].[管理世界](#),2021,37(3): 198-216, 13.
- [6]李纯青,王肖利,张洁丽,等.多元企业认同中企业身份的意义建构——基于环意国际旅行社的纵向单案例研究[J].[南开管理评论](#),2022,25(4): 199-211.
- [7]林海芬,刘相彤,苏敬勤.从低位跟随到高位引领:行业引领型企业组织身份形成过程研究[J].[管理世界](#),2024,40(9): 154-176,9.
- [8]刘志阳,邱振宇,许莉萍,等.社会企业组织混合性与社会影响力的关系研究[J].[南开管理评论](#),2024,27(1): 246-258.
- [9]毛基业,陈诚.案例研究的理论建构:艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述[J].[管理世界](#),2017,(2): 135-141.
- [10]钱小军,龚洋冉,张佳音.互联网平台企业的社会责任为什么重要[J].[清华管理评论](#),2020,(12): 76-79.
- [11]苏敬勤,张雅洁,贾依帛.我国工商管理探索性案例研究的发展现状及规范性评估[J].管理案例研究与评论,2022,15(1): 99-114.
- [12]王节祥,杨洋,邱毅,等.身份差异化:垂直互联网平台企业成长战略研究[J].[中国工业经济](#),2021,(9): 174-192.
- [13]吴波,杨步韵,王晓婷,等.多重制度逻辑下混合型组织的可持续混合机理:基于义乌复元医院的案例研究[J].[南开管理评论](#),2022,25(4): 212-224.
- [14]吴剑峰,丁沂昕,雷震,等.存续企业如何实现组织身份变革?——基于海油发展的纵向案例研究[J].[管理世界](#),2022,38(7): 212-235, 17.
- [15]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.
- [16]肖红军,阳镇.平台企业社会责任:逻辑起点与实践范式[J].[经济管理](#),2020,42(4): 37-53.
- [17]肖红军,阳镇.混合型组织的可持续成长:多重紧张的战略响应[J].[经济与管理研究](#),2022,43(3): 114-129.
- [18]肖红军,阳镇,焦豪.共益企业:研究述评与未来展望[J].[外国经济与管理](#),2019,41(4): 3-17, 30.
- [19]肖红军,阳镇,商慧辰.混合型组织生成的范式解构:创生式与转化式的多向演绎[J].[上海财经大学学报](#),2022a,24(1):

- [20]肖红军, 阳镇, 商慧辰. 混合型组织: 概念与类别再探究[J]. 外国经济与管理, 2022b, 44(1): 84-104.
- [21]辛杰, 屠云峰, 张晓峰. 平台企业社会责任的共生系统构建研究[J]. 管理评论, 2022, 34(11): 218-232.
- [22]阳镇, 陈劲. 互联网平台型企业社会责任创新及其治理: 一个文献综述[J]. 科学学与科学技术管理, 2021, 42(10): 34-55.
- [23]阳镇, 尹西明. 平台企业社会责任实践: 新情境、新维度与新范式[J]. 清华管理评论, 2020, (12): 88-95.
- [24]Alter K. Social enterprise typology[M]. Washington DC: Virtue Ventures LLC, 2007.
- [25]Battilana J, Dorado S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations[J]. Academy of Management Journal, 2010, 53(6): 1419-1440.
- [26]Cenambo C, Santalo J. Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets[J]. Strategic Management Journal, 2013, 34(11): 1331-1350.
- [27]Eisenmann T, Parker G, Van Alstyne M. Platform envelopment[J]. Strategic Management Journal, 2011, 32(12): 1270-1285.
- [28]Gioia D A, Corley K G, Hamilton A L. Seeking qualitative rigor in inductive research[J]. Organizational Research Methods, 2013a, 16(1): 15-31.
- [29]Gioia D A, Patvardhan S D, Hamilton A L, et al. Organizational identity formation and change[J]. Academy of Management Annals, 2013b, 7(1): 123-193.
- [30]Glynn M A, Hood E A, Innis B D. Taking hybridity for granted: Institutionalization and hybrid identification[M]. Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises, 2020: 53-72.
- [31]Heaney M T, Rojas F. Hybrid activism: Social movement mobilization in a multimovement environment[J]. American Journal of Sociology, 2014, 119(4): 1047-1103.
- [32]Klein G, Wiggins S, Dominguez C O. Team sensemaking[J]. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 2010, 11(4): 304-320.
- [33]Pettigrew A M. Longitudinal field research on change: Theory and practice[J]. Organization Science, 1990, 1(3): 267-292.
- [34]Ravasi D, Schultz M. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture[J]. Academy of Management Journal, 2006, 49(3): 433-458.
- [35]Siggelkow N. Evolution toward fit[J]. Administrative Science Quarterly, 2002, 47(1): 125-159.
- [36]Smith W K, Besharov M L. Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity[J]. Administrative Science Quarterly, 2019, 64(1): 1-44.
- [37]Weick K E. Managing the unexpected: Complexity as distributed sensemaking[A]. McDaniel R R, Driebe D J. Uncertainty and surprise in complex systems: Question on working with the unexpected[M]. Berlin: Springer, 2005: 51-65.
- [38]Weyl E G. A price theory of multi-sided platforms[J]. American Economic Review, 2010, 100(4): 1642-1672.

The Dynamic Evolution Mechanism of Hybrid Organizational Identity in Platform Enterprises: A Longitudinal Case Study of Pinduoduo

Liu Shasha¹, Wang Shuiliang², Fu Hanhan²

(1. School of Innovation and Entrepreneurship, Shandong University, Qingdao 266237, China;
2. School of Management, Ocean University of China, Qingdao 266100, China)

Abstract: The issue of how platform enterprises evolve from being driven primarily by commercial interests to organizations that balance both economic and social missions is a significant topic. Employing Pinduoduo as a longitudinal case study, this paper delves into the dynamic equilibrium between economically and socially value-oriented behaviors during the growth trajectory of platform enterprises, elucidating the dynamic evolution mechanism of their organizational hybridity from an

(下转第152页)

Conduit Business Regulation and Audit Pricing: Evidence from the New Rules on Assets Management

Zeng Ceng¹, He Siyi²

(1. School of Business, East China University of Science and Technology, Shanghai 200237, China;

2. Business School, Sichuan University, Chengdu 610064, China)

Abstract: Enterprises use complex conduit business financing to conceal their actual liability levels, which not only reduces the quality of accounting information, but also leads to a serious underestimation of the leverage ratio of the real economy, thus becoming a potential crisis affecting the stable development of micro enterprises and macro economy. Using the exogenous shock of “de-conduit” in the New Rules on Assets Management (NRAM), this paper examines the impact of conduit business regulation on audit pricing. The results show that after the promulgation of the NRAM, the audit fees paid by enterprises that previously used conduit financing have significantly decreased. Heterogeneity analysis reveals that when enterprises are more inclined to conceal liabilities and evade regulation, and when auditors' professional abilities are insufficient, conduit business regulation has a greater impact on audit fees. Mechanism testing reveals that conduit business regulation leads to a decline in audit fees by reducing audit risks and audit costs. This paper uncovers the positive role of financial regulation in improving the quality of accounting information, and has important implications and practical significance for regulatory agencies, auditors, and corporate decision-making.

Key words: conduit business; New Rules on Assets Management; audit pricing; quality of accounting information

(责任编辑:王 攷)

(上接第69页)

identity perspective. The study finds that platform enterprises, during their startup, growth, and maturity stages, respectively experience a progression from identity void to meaning construction, identity threat driving meaning disruption, and identity opportunity pulling meaning reconstruction. Through the institutional logic coordination mechanism of “meaning generation–meaning assignment”, these enterprises achieve the dynamic evolution of hybrid organizational identity. This process results in the formation of three organizational identity types: profit-seeking and enterprise-building, dual-balanced, and ecology co-benefiting, with their hybridity progressively strengthening. This paper explores the types of hybrid organizational identity in platform enterprises and the iterative mechanism underlying their dynamic evolution, offering new insights into the growth trajectory of platform enterprises that balance both social and economic values. The findings provide practical guidance for platform enterprises at different stages of development, suggesting differentiated identity-building strategies to avoid “social disembedding” and effectively undertake their social missions.

Key words: platform enterprises; hybrid organizational identity; organizational hybridity; institutional logic coordination mechanism; dynamic evolution

(责任编辑:王舒宁)