

[文章编号] 1003—4684(2021)03-0005-05

生活服务电商平台的生态系统演化

——战略逻辑和生命周期视角

戴 勇, 王元芳

(湖北工业大学经济与管理学院, 湖北 武汉 430068)

[摘 要] 为探索生活服务电商平台在生命周期各阶段中核心企业角色和平台策略的对应关系及其演化过程,采用纵向案例研究与质性研究相结合的方法,以美团公司为具体分析对象,通过收集一二手数据,利用质性分析软件 Nvivo12 进行数据编码,从而构建平台生态系统演化的定性分析模型。研究结果表明,在生活服务电商平台生态系统的演化过程中,核心企业战略由能力逻辑转向游击队逻辑,最终演变为复杂逻辑;核心企业角色由平台提供者到资源协调者,最终发展为场景创造者;平台策略从“精打细算”到探索和整合,最终转变为多元化和协同策略。

[关键词] 生活服务电商平台生态系统; 战略逻辑; 核心企业角色; 平台策略

[中图分类号] F724.6 **[文献标识码]** A

生活服务电商平台作为一种帮助消费者实现线上支付且线下得到产品或服务的第三方服务平台^[1],在当前及未来生活服务业数字化进程中相当于服务业数字化的枢纽。报告显示,98.35%的线上消费者了解并使用该平台,且一半以上消费者使用频率较高^[2]。生活服务业数字化的能力表面上看是科技因素,背后则是对生活服务业与生活服务电商平台深度融合的商业生态系统的考验。在疫情期间,以美团为代表的生活服务电商平台发起了“春风行动”,在保障民生、扶持商家和促进就业等方面发挥了重要而独特的作用。由此,生活服务电商平台不仅在深度融合生活服务业层面取得了重大成效,在管理方面也具有十分重要的研究价值。

1 文献综述

1.1 平台生态系统

平台生态系统是一种以特定技术所搭建的平台为核心,平台发起者与参与者之间相互依赖的平台化的商业生态系统^[3]。从过程视角看,生态系统发展的过程由两个主要因素决定——核心企业的组织战略及其在生态系统中的作用^[4-5]。Lengnick-Hall 和 Wolff(1999)将战略逻辑分为三类,以指导核心企业在不同阶段的战略方向^[6]。其中:能力逻辑主要依赖核心企业特有的资源和能力;游击队逻辑是

企业不断创新和发展自身能力,从而避免退化,促进生态系统健康发展;复杂逻辑关键依托于发展成员的潜力,增强共生能力,带动生态系统自组织发生变革,形成战略与生态结构相匹配的健康系统^[7]。Iansiti(2004)认为,通过扮演不同的角色,核心企业可以借助战略影响生态系统的发展^[4]。在此基础上,基于静态视角,王益成等(2018)视平台企业为基础设施的提供者^[8],刘江伟(2018)定义跨境电商平台企业为跨境电商提供商^[9]。

1.2 平台策略与生命周期

平台在不同的阶段所采取的策略是不同的^[10]。李雷(2016)认为企业应当分析自身所处发展阶段,明晰该阶段的目标,选取不同的核心运营策略。具体来说:在初创期,平台企业应向平台使用者表达价值主张,如利用广告手段进行营销;在真空期,平台企业通过建立各种刺激机制(如单边补贴机制、服务产品创新机制等),诱发网络效应;在“爆发期”,借助网络效应的爆发,平台企业聚焦于处理前期发展的遗留问题并培养创新能力;处于成熟期的平台企业主要目标是稳中求进、蓄势待发,此阶段服务流程创新、用户绑定机制以及社会影响扩大机制比较适用;当平台企业处于发展趋势不稳定的不确定期时,其通过兼并互补平台、商业模式创新等策略不断开拓盈利渠道,提升竞争优势;到达第二次引爆点时,平

[收稿日期] 2020—12—12
[基金项目] 国家社会科学基金年度项目(18BGL028)
[第一作者] 戴 勇(1975—),男,湖北红安人,管理学博士,湖北工业大学教授,研究方向为平台经济与数字化转型
[通信作者] 王元芳(1995—),女,湖北黄冈人,湖北工业大学硕士研究生,研究方向为平台经济与数字化转型

台企业应当以“爆发期”的运营策略为蓝本进行权宜应变复制^[11]。

1.3 理论框架

学者所选取的平台生态系统研究对象主要集中于电商平台^[11]和移动端平台^[12]生态系统,对生活服务电商平台生态系统的演化研究尚未深入。在生活服务电商平台生态系统中,核心企业——生活服务电商平台属于平台领导企业,对生态系统成员有号召力,负责协调利益主体关系并处于有利生态位的平台企业^[13]。为了保持生活服务电商平台生态系统的健康发展,核心企业需明晰指导方向的战略逻辑,选择合适的侧重角色。而平台策略是战略逻辑的具体实践,亦是研究核心企业如何推动生活服务电商平台生态系统演化的重要依据^[14]。基于“战略即实践”视角,构建生活服务电商平台生态系统的定性分析模型如图 1 所示。

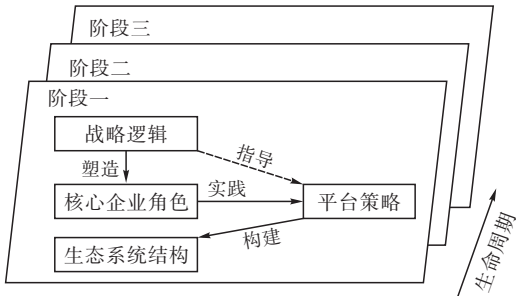


图 1 生活服务电商平台生态系统的定性分析模型

2 研究设计

2.1 研究方法

本文采用纵向单案例研究方法,主要因为:

表 1 案例资料来源及编码

类型	来源	具体内容	编码
演讲或授课	美团 CEO	企业战略、阶段发展目标	MG
	业务部门负责人	市场规划、业务开展	MY
	技术部门负责人	产品功能	MJ
公开文件	文件资料、公司年报等官网资料	财务报表、经营情况、企业基本情况介绍	G1
	美团公司规章制度	组织架构等	G2
研究报道	行业报告,如艾瑞咨询	企业相关动态及策略的解读	Y1
	主流媒体报道,如新华网	企业发展动态	Y2
文献资料	数据库文献资料,如知网数据库	企业相关内容的研究	W1
	辅助类书籍、商业出版物等出版物	与研究内容相关全面解读	W2

2.4 数据编码

借助 Nvivo12 分析工具,人工编码部分主要用数据编码和归类方法处理案例资料。第一步,根据数据来源,对案例资料进行一级编码,得到 370 项基本条目。第二步,按照生命周期阶段的划分对一级条目进行分类,形成二级编码条目。其中初创阶段 108 个条目,成长阶段 121 个条目,成熟阶段 141 个

1)案例研究在于分析问题到归纳出结论,更适合于回答“做什么”和“如何做”的问题,本文主要解决的问题就是构建核心企业如何推动生活服务电商平台生态系统演化的过程模型,因此采用案例分析进行研究比较合理;

2)核心企业推动生活服务电商平台生态系统的演化是一个复杂的动态过程,而纵向单案例的适用情景是单一情境下的动态演化过程,因此纵向单案例研究方法适用于本文。

2.2 案例选择

本研究选择美团为研究对象,主要有三个原因: 1)美团是国内第三大互联网公司,具有行业领先性和代表性;2)自成立以来,美团的发展经历了不同的阶段,可为生活服务电商平台生态系统的演进提供启示;3)美团发展相对成熟,原始资料丰富,相关资料容易获取。

2.3 数据收集

本文的数据来源于以下几个方面。1)文献资料。通过数据库文库检索,获取相关的新闻、期刊报道等,共计 8 万余字。2)官网、主流媒体报道、辅助类书籍等。此类数据能有效提供案例企业发展史信息,为本研究提供真实充分的二手资料。由此,笔者检索了美团从 2010 年成立至今的年报、引起网络点击率激增或登上新闻热点的事件,总计 3 万余字。3)访谈。由于疫情,在调研期间对企业相关项目负责人、资深员工等进行了线上交流和电子邮件访谈,不断对二手数据进行补充和修改,以确保结论的准确性(表 1)。

条目。第三步,按照生活服务电商平台生态系统演化的三个关键因素,对二级条目编码,分类结果形成三级条目库。其中,初创阶段有效条目数为 101 个,成长阶段的有效条目为 114 个,成熟阶段有效条目为 139 个,总计有效条目 354 个。第四步,按照平台角色、战略逻辑以及平台策略三个关键因素的不同维度,对三级条目库进行编码,编码结果构成四级条

目库。其中初创阶段有效条目数为 94 个,成长阶段有效条目 97 个,成熟阶段有效条目 128 个。总计有效条目 319 个。

对于编码过程中编码结果不一致的条目,由两

名编码成员共同探讨,讨论结果一致则纳入有效编码条目库,讨论后依然无法达成一致的条目,或者模棱两端的编码条目,不做进一步分析,予以剔除。本文最终的编码结果如表 2 所示。

表 2 关键构念、测度变量、关键词和条目统计

关键构念	测度变量	关键词/指标	编码条目		
			阶段一	阶段二	阶段三
核心	平台提供者	提供平台、连接主体、建立机制、基础功能	40	3	2
企业	资源协调者	资源协调、整合资源、共享资源、建立合作	8	23	5
角色	场景创造者	创新发展、多元化、协同效应、生活服务场景	5	8	32
战略逻辑	能力逻辑	识别企业的特有资源并开拓、利用有限资源使利益最大化	20	1	0
	游击队逻辑	吸收和容纳外部资源、快速重组现有资源、打破原有平衡、创造新的竞争力	0	22	4
	复杂逻辑	理解和操控生态系统成员、激发系统成员潜能、协同效应、共生	0	5	25
平台策略	平台策略	为了完成核心企业目标或任务的一切具体实践	21	35	60

3 案例描述

3.1 初创阶段(2010—2011 年):集中精力优化平台用户服务

美团成立初期,其商业模式极易被复制,为解决这一难题,美团采取 O2O 的经营模式,集中精力于优化平台用户服务,即消费者和本地生活服务业商家。

从消费者角度来看,没有雄厚资金支持的美团选择了资金投入少的数字媒体广告,比如购买百度搜索引擎的关键词团购。数字广告营销成本低,能更好地优化消费者体验。此外,美团的服务产品创新,旨在提升消费者服务体验。如“用户未消费过期包退”服务赢得良好口碑。同年,美团创立客服呼叫中心,消费者不仅电话等待的时间减少,而且问题的解决速度显著提高。从商家的角度来看,美团避开线下的烧钱大战,集中精力优化平台,为商家提供自动结款功能。面对“千团大战”中不断夭折的平台,这一举措增强了商家粘性。另外美团是行内第一家为商家开通热线的团购网站,因此品牌影响力增强。

3.2 成长阶段(2012—2018 年):探索高频生活服务市场,整合全场景

当团购的市场红利面临饱和状态时,美团亟需挖掘新的业务增长点。于是,美团围绕“吃”开展了一系列刚需、高频的本地生活服务项目,开启 T 型战略布局。

在垂直方向,美团首先向线下电影行业进军。美团技术团队发现全国电影院的后台票务管理系统相似程度较高,从而引进并优化该系统,成为全国最大在线售票平台。随后美团将酒旅业务提到线上,进军中低端酒旅市场,以内生流量带动酒旅业务的消费,降低获客成本并为后续与携程争夺高端市场积蓄力量。其次,美团开辟了外卖市场。虽然早期

校园外卖多为“小作坊”式人工手动管理,但是仍然能够实现盈利。鉴于此,为快速抢夺市场,美团给商家提供了接单软件,开发即时配送系统解决送餐难题,进而改变传统点餐习惯并优化线上点餐管理模式,使美团的外卖系统渗入商家的日常管理。在整合“单”点方面:首先,为缓解小微企业融资困难,美团启用供应链及金融解决方案孵化机制。其次,商家借助美团的营销手段,实现线上推广。接着,围绕 LBS(Location Based Services,基于位置服务)位置服务,美团推出出行服务,如网约车、即时配送系统,将各大业务与消费者相连,有效缩短消费者与商家的地理距离。最后,美团采用聚合支付系统将各大业务并联,解决支付难题。

3.3 成熟阶段(2019 年至今):技术协同,多元化发展共生生态系统

在共享经济的冲击下,美团合并摩拜单车,打通除网约车外的另一出行场景,为消费者提供更多的出行方式,提高美团 APP 的使用频率,以此增加用户到店消费的频次。与此同时,借助美团外卖的即时配送系统,美团开拓生鲜非餐饮类的线上配送服务,并由此衍生出致力于生鲜超市的小象服务平台。非餐饮类的新零售业务与外卖业务共享同一配送系统,不仅扩展了非餐饮类消费场景,而且有效降低了经营成本和获客成本。除此之外,美团还与多个合作伙伴形成战略联盟,如无人配送服务开放平台的设计、借助中国电信 5G 技术开展合作等。

4 案例讨论

4.1 初创阶段

在初创期,由于资金有限,美团需要高效利用现有资源,集中精力于宣传消费者价值主张和商家主张。据此,此阶段美团遵循能力逻辑战略,而能力逻辑决定了此阶段核心企业应当有效利用自身有限的

资源,采用“精打细算”策略紧扣平台用户,宣传价值主张,如采用低成本的数字化广告营销策略、用户补贴策略(如“用户未消费过期包退”)等,形成基于LBS的线上用户和本地线下商家连接起来的向多方赋能的系统。此阶段由能力逻辑主导发展,核心企业承担了生态系统平台提供商的角色,通过制定“精打细算”策略,推动了一个中心辐射式生活服务电商平台生态系统(图2)的形成,核心企业直接参与整理发布各种本地商家的信息。

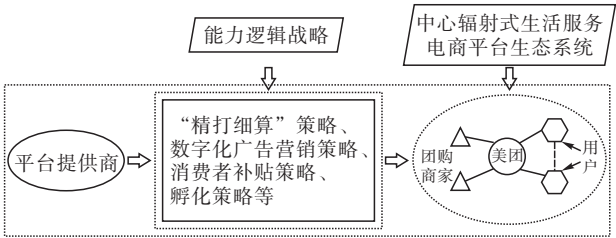


图2 初创阶段

4.2 成长阶段

在此阶段,美团面临发展压力。由于美团的人力、管理、技术等资源尚不完善,因此美团一方面需要有效利用现有资源,另一方面则需寻求合作伙伴,吸收外部资源。由此,美团在成长期的战略遵循游击队逻辑,而此逻辑决定了核心企业应当适当引入外部合作伙伴,整合内外部资源,扩展边界,因此重点以探索和整合策略为主,如:采取市场细分策略分别扩张电影、酒旅、外卖等高频生活服务细分市场;服务流程创新策略使其与外部金融机构、出行平台等平台合作,整合细分市场。在这一阶段由游击队逻辑战略主导发展,核心企业扮演着平台协调者的生态系统角色,采取探索和整合策略进行实践,深挖本地高频生活服务市场,与现有业务整合,从而形成多边网络化生活服务电商平台生态系统(图3)。

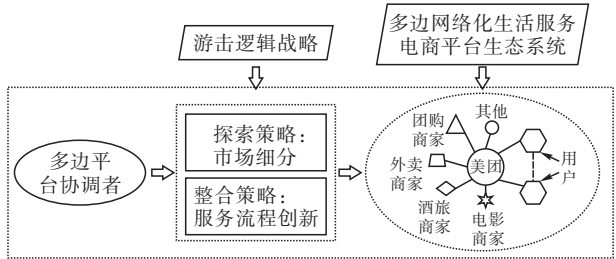


图3 成长阶段

4.3 成熟阶段

在成熟阶段,美团面临协同发展压力。游击队逻辑不能满足生态系统的协同创新发展,导致核心企业的战略从游击队逻辑向复杂逻辑过渡,这决定了核心企业为保持生态系统健康发展,需不断创新,发挥协同作用。由此,核心平台应采用以多元化扩展和协同发展为重点的策略,如兼并互补平台策略、

技术协同策略等,通过扮演平台创造者,在已有业务中挖掘新机会,实现数据协同,打造关联的本地生活服务全场景,从而形成共生式生活服务电商平台生态系统(图4)。

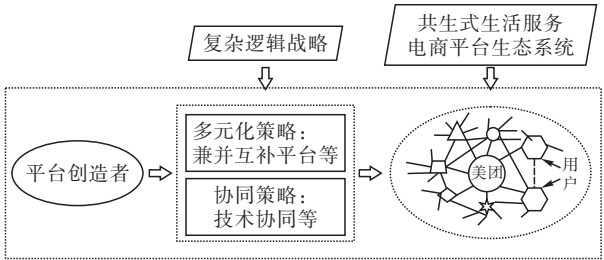


图4 成熟阶段

4.4 动态演化

生活服务电商平台生态系统的核心企业以自身资源和成员需求为导向,借助角色的转变,由此选择不同的战略逻辑,对系统成员进行战略布局和规划,最终形成价值方向一致的共生式生活服务电商平台生态系统。按照这个思路可以构建出战略逻辑、核心企业角色以及平台策略的生活服务电商平台生态系统结构组成要素和作用机理的演化模型(图5)。

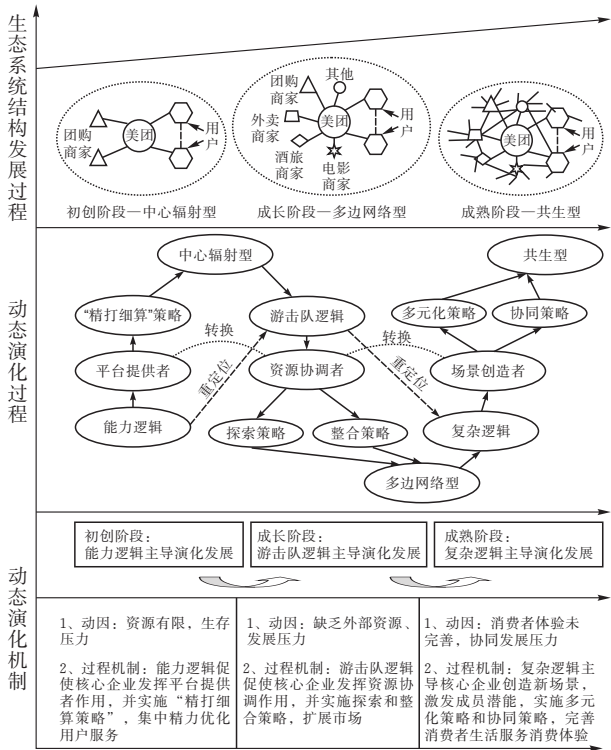


图5 生活服务电商平台生态系统演化过程

5 结论

1)本研究以美团公司为研究对象,揭示了生活服务电商平台生态系统动态演化过程。初创阶段,能力逻辑主导生活服务电商平台生态系统发展,核心企业通过扮演平台提供者的角色,制定“精打细算”策略,推动生态系统形成中心辐射式结构。成长

阶段,核心企业战略逻辑定位于游击队逻辑,生活服务电商平台扮演着资源协调者的角色,采取探索和整合策略进行实践,深挖本地高频生活服务细分市场,与现有业务整合,从而形成多边网络化生活服务电商平台生态系统。在成熟阶段,核心企业战略逻辑定位于复杂逻辑,通过扮演场景创造者,在已有业务中挖掘新机会,以多元化和协同为重点选择平台策略,实现数据协同,打造关联的本地生活服务全场景,形成共生式生活服务电商平台生态系统。

2)完善了生活服务电商平台生态系统演化理论,明确了不同阶段的发展战略和内在机制,可以为生活服务电商平台组织层次的从业者提供一套微观战略及其相应的结构。

[参 考 文 献]

[1] 王挺.生活服务类 O2O 平台区域推广项目生命周期管理研究[D].昆明:云南大学,2018.

[2] “新钱商”时代——在线生活服务消费洞察报告 2020 年[R].//艾瑞咨询系列研究报告.上海艾瑞市场咨询有限公司,2020:2-48.

[3] 韩伟,邓渝.商业生态系统研究述评与展望[J].南开管理评论,2020,23(3):14-27.

[4] AFIE M. Badawy M. Iansiti R. Levien The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability 2006 harvard business school press[J]. Journal of En-

gineering and Technology Management, 2007, 24(3): 287-289.

[5] MOORE J F. Predators and Prey: A new ecology of competition[J]. Harvard Business Review, 1993, 71(3):75.

[6] LENGNICK-HALL C A, WOLFF J A. Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams[J]. Strategic Management Journal, 1999, 20(12): 1109-1132.

[7] 欧阳桃花,胡京波,李洋,等.DFH 小卫星复杂产品创新生态系统的动态演化研究:战略逻辑和组织合作适配性视角[J].管理学报,2015,12(4):546-557.

[8] 王益成,王萍,张璐,等.网络信息生态链视域下内容智能分发平台“信息茧房”研究[J].图书馆学研究,2018(9):7-13+36.

[9] 刘江伟.跨境电商生态系统协同演化研究[D].长春:长春工业大学,2018.

[10] 刘家明.国外平台领导研究:进展、评价与启示[J].当代经济管理,2020,42(8):1-9.

[11] 李雷,赵先德,简兆权.网络环境下平台企业的运营策略研究[J].管理科学学报,2016,19(3):15-33.

[12] 薛珂.平台生态系统的策略选择与平台表现:小米与海尔案例[D].杭州:浙江工业大学,2019.

[13] 张镒,刘人怀,陈海权.平台领导演化过程及机理——基于开放式创新生态系统视角[J].中国科技论坛,2019(5):152-162.

[14] 李辰.平台生态系统溃败机理与规避策略研究[D].杭州:浙江师范大学,2020.

Ecosystem Evolution of E-commerce Platform for Life Service

—Strategic Logic and Life Cycle Perspective

DAI Yong, WANG Yuanfang

(School of Economics and Management, Hubei Univ. of Tech., Wuhan 430068, China)

Abstract: This paper aims to explore the corresponding relationship and evolution process of core enterprise role and platform strategy in the life cycle of life service e-commerce platform. It adopts the method of combining vertical case study and qualitative research, and takes Meituan company as the specific analysis object. It collects primary and secondary data, and uses the qualitative analysis software Nvivo 12 to encode the data, so as to build a qualitative analysis model of platform ecosystem evolution. The results show that in the evolution process of life service e-commerce platform ecosystem, the core enterprise strategy changes from capability logic to guerrilla logic, and finally evolves into complex logic; the core enterprise role changes from platform provider to Resource Coordinator, and finally develops into scene creator; the platform strategy changes from "careful calculation" to exploration and integration, and finally turns into diversification and collaborative strategy.

Keywords: life service e-commerce platform ecosystem; core enterprise roles; strategic logic; platform strategy

[责任编辑:张 众]