

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**The Study of Platform Incentive Mechanism
and Performance Improvement in the Bulk
Commodity Industry in Internet + Era: Based
on Zhongchong Group**
**互聯網 + 背景下大宗商品行業的平台激
勵機制選擇與績效提升研究：基於中崇集
團的實証研究**

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Qiu Yufeng
仇瑜峰

February 2019
二零一九年二月

摘要

當今，“互聯網+”是一種新的經濟形態，互聯網與傳統行業的融合已經上升到國家戰略層面，推動了傳統行業的平臺化運營。大宗商品行業的平臺化戰略屬於典型的“互聯網+”實踐，只有建設平臺生態圈，才能為企業的跨越式成長提供契機。因此，如何擁抱互聯網經濟帶來的機會，通過平臺戰略和匹配的平臺激勵機制提升企業競爭力，應對日趨激烈的競爭挑戰，成為一個亟需解決的問題。

本研究從共同演化的理論視角入手，基於共同演化理論對於傳統產業背景下產業集群及網路間的互動和共演過程的分析，對共演理論在互聯網情境下的平臺戰略形成與演進過程進行了探索，重點基於制度理論對於平臺上的經紀人主體的平臺激勵機制與其他主體間共同演化的機制和路徑進行了分析。本研究對於共同演化理論在新興或轉型經濟體的傳統企業平臺化建設過程中的企業制度變革的應用和擴展有一定的借鑒意義和啟發。

本研究以大宗商品行業的代表性企業為研究物件，基於共同演化視角，嘗試歸納“互聯網+”情境下平臺戰略尤其是平臺激勵機制的形成與演進的動態過程模型，打開平臺激勵機制如何提升企業核心競爭力這一“黑箱”。本研究旨在回答以下三個研究問題：（1）大宗商品行業的平臺戰略（尤其是平臺激勵機制）是如何與制度環境、行業趨勢共同演進的？（2）在上述共同演進的過程中，大宗商品平臺激勵機制的路徑創新是如何體現的，又是如何影響有效共贏生態圈的建設？（3）從心理契約的視角來看，平臺企業如何通過激勵模式創新提高員工的績效實現經營目標？

為了研究以上三個問題，本文包括了兩個研究。研究一採用單案例研究法，以中崇集團的發展與轉型歷程為例，歸納和分析了大宗商品行業的平臺戰略和平臺激勵機制與行業和環境在互聯網背景下的共演過程，並且從路徑創新的視角出發進一步分析演進的路徑，揭示了在新的經濟環境下，大宗商品企業如何通過平臺激勵制度的設計來整合各利益相關者，達到資源整合的目的。

研究二採用問卷調研法，以中崇交易平臺的經紀人激勵模式為例，從心理契約的視角分析平臺利益分享模式如何發揮激勵作用，探索平臺企業與平臺利益相關者之間互動的機制。

研究一為研究二提供了激勵制度創新和變革的企業環境，研究二為案例研究提供了檢驗其成果的基石和工具，二者相互補充，相互驗證，為本文最後提出的整合大宗商品行業的平臺激勵機制共演模型奠定了堅實的實證基礎。

通過以上兩個研究，本文主要得到兩大結論：第一，從宏觀的戰略演進角度和路徑創新角度來說，平臺戰略的演進是與制度環境、行業環境及平臺合作夥伴共同演化的過程。從組織動態發展的視角來看，組織會根據內外環境的變化在不同的歷史階段選擇不同的組織結構模式。互聯網+為平臺戰略的實施提供了基礎條件和演化場景，推動了平臺戰略演進過程的路徑創造和路徑突破。研究還發現，實現現有發展路徑的維持與新路徑的創造之間張力的平衡的核心在於，激勵模式的制度化與反覆運算更新。第二，從微觀的中崇經紀人激勵模式的實踐探索來看，經紀人激勵模式相較于傳統模式，可以提高員工在績效、行為、情感感知和態度認知上的自我評價；對員工工作績效具有預測作用，是一種切實有效的激勵方式。另外，員工的心理契約感知在經紀人激勵模式與員工績效的正相關關係中起仲介作用，情感承諾與工作嵌入在心理契約感知與員工工作績效間起仲介作用。

關鍵字：共同演化理論，平臺戰略，激勵模式，員工績效

ABSTRACT

“Internet+” is a new and popular economic form currently. The integration of the Internet and traditional industries has risen to the national strategic level. The platform transformation of the bulk commodity industry belongs to a typical “Internet+” practice. How to embrace the opportunities brought by the “Internet+” economy, enhance the competitiveness of the traditional enterprise through the platform strategy and the corresponding platform incentive mechanism, and respond to increasingly challenges of fierce competition, become pressing problems.

The co-evolution theory, has analyzed the process of interaction and co-evolution between industry clusters and networks in the context of traditional industries. Based on these researches, this paper applies co-evolution theory to explore the formation and evolution of platform strategies in the context of the “Internet+”. The focus of this paper is to analyze the platform incentive mechanism for the brokers on the platform and the co-evolving mechanism and path of other entities. This study aims to have implications for the application and extension of the co-evolution theory in the transformation of traditional enterprises in the process of internetization in emerging or transitional economies.

This paper takes a representative enterprise in the bulk commodity industry as the research object. Based on the perspective of co-evolution, we attempt to build a dynamic process model for the formation and evolution of platform strategies, especially the incentive mechanism of the platform, to open the "black box" of core competitiveness in the context of the “Internet+”. This paper aims to answer three research questions: (1) How does the platform strategy (especially the platform incentive mechanism) of the bulk commodity industry co-evolve with the institutional environment and industry trends? (2) In the process of the co-evolution, how does path innovation of the incentive mechanism of the platform be reflected (centered on value creation)? (3) From the perspective of psychological contract, how can platform companies improve employee performance through incentive mechanism innovation to achieve firm performance goals?

In order to study these questions, this paper includes two studies. Study I adopted the method of single case study. Taking the development history of Zhongchong Group as an example, it analyzed the platform strategy and platform

incentive mechanism of the bulk commodity industry, the co-evolution process with the industry and environment, and the path innovation in the process. The further analysis of the path of evolution shows how the large commodity company integrates various stakeholders through the design of platform incentive systems to achieve the purpose of resource integration. Study 2 used a survey method and took the broker incentive mechanism of Zhongchong Platform as an example. From the perspective of psychological contract, it studies how the platform's benefit-sharing model plays an incentive role and explores the interaction mechanism between the platform and stakeholders. Study 1 provided a background of business environment for innovation and change of incentive mechanism for Study 2. Study 2 provided the cornerstones and tools for testing the results of Study 1. The two studies complemented each other and verified each other. The co-evolution model of incentive mechanisms has laid a solid empirical foundation for the proposed model at the end of this paper.

Key words: co-evolution theory; platform strategy; incentive mechanism; employee performance.

目錄

摘要	i
ABSTRACT	iii
Qualifying Panel and Examination Panel	v
致謝	vi
目錄	vii
圖目錄	x
表目錄	xi
第 1 章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 現實背景	1
1.1.2 理論背景	2
1.2 研究問題與研究內容	3
1.2.1 研究問題	3
1.2.2 研究內容	3
1.3 研究意義	4
1.3.1 理論意義	4
1.3.2 現實意義	4
1.4 創新點	5
1.4.1 研究問題創新	5
1.4.2 理論視角創新	5
1.4.3 方法組合創新	5
1.5 研究方法與技術路線	6
1.5.1 研究方法	6
1.5.2 研究的技術路線	7
1.6 研究結構	7
第 2 章 文獻回顧	9
2.1 平臺戰略	9
2.1.1 平臺戰略的運營模式	11
2.1.2 實施平臺戰略的關鍵點	13
2.1.3 平臺戰略研究小結	15
2.2 共同演化與路徑創新理論	17
2.2.1 共同演化	17
2.2.2 路徑依賴與路徑創新	19
2.2.3 共同演化與路徑創新研究小結	20
2.3 激勵機制的研究概述	22
2.3.1 管理學激勵理論	22
2.3.2 經濟學激勵理論	26
2.3.3 中國傳統激勵思想	30
2.4 員工績效的研究概述	32
2.4.1 員工績效的概念內涵	32
2.4.2 員工績效的構念結構	32
2.5 心理契約的研究	34
2.5.1 心理契約的概念及其發展	34

2.5.2 構建與發展	38
2.5.3 維度與測量	39
2.6 文獻回顧小結	43
第 3 章 互聯網+背景下大宗商品企業平臺戰略激勵體系演化過程研究	45
3.1 引言	45
3.2 研究方法	45
3.2.1 研究方法、物件選擇與研究設計	45
3.2.2 資料來源	45
3.3 案例背景描述	47
3.3.1 中崇集團業務範圍及發展現狀	47
3.3.2 中崇集團發展的里程碑事件	48
3.3.3 中崇集團平臺戰略發展歸納	49
3.4 研究發現與討論	57
3.4.1 平臺戰略演化的基本要素	57
3.4.2 平臺戰略演化的路徑及主要特徵	62
3.4.3 平臺戰略演化的基礎與主要特徵	63
3.4.4 平臺戰略演化的核心動能：價值創造	63
3.4.5 平臺戰略演化的趨勢：共贏生態圈	68
3.4.5 平臺戰略演化的動力：激勵模式	68
3.4.5 平臺戰略演化的能力基礎：平臺領導力	69
3.5 案例研究小結	69
第 4 章 經紀人激勵機制對於提高員工績效的作用：基於心理契約視角 的分析	72
4.1 研究假設與理論模型	72
4.2 理論視角	72
4.2.1 新制度理論	72
4.2.2 心理契約視角	74
4.3 假設推導	74
4.4 研究設計與資料收集	79
4.4.1 研究方法	79
4.4.2 樣本選擇	81
4.4.3 問卷設計	83
4.4.4 變量測量	85
4.5 資料分析與結果	92
4.5.1 描述性統計分析	92
4.5.2 量表的信度效度分析	97
4.5.3 相關性分析	98
4.5.4 方差分析	103
4.5.5 多元回歸分析	104
4.6 資料分析總結與結論	125
第 5 章 結論與討論	127
5.1 主要研究結論及其分析	127
5.1.1 子研究一 主要研究結論	127
5.1.2 子研究二 主要研究結論	128

5.1.3 主要研究結論和分析	128
5.2 理論貢獻	129
5.3 管理建議	129
5.3.1 對於中崇集團本身的意義	129
5.3.2 對於大宗商品行業發展的意義	131
5.3.3 對國家戰略的意義	132
5.4 研究不足與未來展望	132
參考文獻	133
附錄 1：子研究二調查問卷	142

圖目錄

圖 1-1: 技術路線圖	7
圖 3-1: 中崇集團戰略演進的階段	50
圖 3-2: 平臺生態圈利益相關者互動模式	54
圖 3-3: 中崇集團戰略演進模型	57
圖 3-4: 中崇平臺生態圈的構成及運營模式	61
圖 4-1: 子研究二理論模型設計	75
圖 4-2: 仲介效應示意圖	118

表目錄

表 3-1: 中崇集團發展過程中的里程碑事件	48
表 3-2: 中崇集團戰略路徑發展階段及特徵分析	50
表 3-3: 中崇集團事業合夥人選擇與激勵體系	55
表 3-4: 鋼鐵行業電商化發展階段	58
表 3-5: 幾大鋼鐵電商用戶數量調查 (2016.7 月數據)	60
表 3-6: 平臺核心利益相關者訴求分析	64
表 3-7: 金融平臺盈利模式	67
表 4-1: 研究二變量測量量表	84
表 4-2: 適應性績效測量量表	86
表 4-3: 工作角色績效測量量表	88
表 4-4: 心理契約感知測量量表	89
表 4-5: 情感承諾測量量表	91
表 4-6: 工作嵌入測量量表	91
表 4-7: 所有變量的描述性分析 (平均數、中位數、最大值、最小值、 標準差)	92
表 4-8: 量表的信度分析	97
表 4-9: 相關性分析矩陣	100
表 4-10: 方差分析結果	103
表 4-11: 經紀人激勵模式對於員工適應性績效的回歸結果	105
表 4-12: 經紀人激勵模式對於應急處理 (適應性績效維度一) 的回歸 結果	106
表 4-13: 經紀人激勵模式對於創新解決 (適應性績效維度二) 的回歸 結果	107
表 4-14: 經紀人激勵模式對於持續學習 (適應性績效維度三) 的回歸 結果	108
表 4-15: 經紀人激勵模式對於人際適應 (適應性績效維度四) 的回歸 結果	109
表 4-16: 經紀人激勵模式對於角色績效的回歸結果	110

表 4-17: 經紀人激勵模式對於精通性（角色績效維度一）的回歸結果	111
表 4-18: 經紀人激勵模式對於適應性（角色績效維度二）的回歸結果	112
表 4-19: 經紀人激勵模式對於主動性（角色績效維度三）的回歸結果	113
表 4-20: 經紀人激勵模式對於心理契約的回歸結果	114
表 4-21: 經紀人激勵模式對於交易契約（心理契約維度一）的回歸結果	115
表 4-22: 經紀人激勵模式對於成就契約（心理契約維度二）的回歸結果	116
表 4-23: 經紀人激勵模式對於關係契約（心理契約維度三）的回歸結果	117
表 4-24: 心理契約在經紀人激勵模式與員工適應性績效的關係中的仲介效應檢驗	119
表 4-25: 交易契約在經紀人激勵模式與員工適應性績效的關係中的仲介效應檢驗	120
表 4-26: 成就契約在經紀人激勵模式與員工適應性績效的關係中的仲介效應檢驗	120
表 4-27: 關係契約在經紀人激勵模式與員工適應性績效的關係中的仲介效應檢驗	120
表 4-28: 心理契約在經紀人激勵模式與員工角色績效的關係中的仲介效應檢驗	121
表 4-29: 交易契約在經紀人激勵模式與員工角色績效的關係中的仲介效應檢驗	121
表 4-30: 成就契約在經紀人激勵模式與員工角色績效的關係中的仲介效應檢驗	122
表 4-31: 關係契約在經紀人激勵模式與員工角色績效的關係中的仲介效應檢驗	122

表 4-32：心理契約在情感承諾與員工適應性績效的關係中的仲介效應 檢驗	123
表 4-33：心理契約在情感承諾與員工角色績效的關係中的仲介效應檢 驗	124
表 4-34：心理契約在工作嵌入與員工適應性績效的關係中的仲介效應 檢驗	124
表 4-35：心理契約在工作嵌入與員工角色績效的關係中的仲介效應檢 驗	124
表 4-36：假設檢驗結果匯總	125