

“中国制造”平台化^{*}

门 豪^{**}

摘要:在工厂、车间与商业实践中,对缺乏研发能力的发展中国家的个体创业者与中小企业来说,通过内部原始技术创新打破路径依赖,简直是天方夜谭。然而,作为一场颇受关注的产业技术革命,平台市场的发展为企业创新提供了外部动力。本文聚焦于低技术中小企业,它们虽然共同参与了平台生态系统的建设,但其创新机制却较少受到关注。与平台持有者以及先进制造企业相比,它们对平台经济的反应不一,存在着全然不同的商业逻辑与创新路径。通过对中国两类电商市场的田野调查,本文发现了平台中农村创业者的具体样貌、传统制造业转型,揭示了消费需求驱动对价值链产生的潜在影响。研究表明:平台模式下,生产不再局限在纯粹生产力的维度,而更多表现为生产关系;低技术制造业不仅没有被淘汰,反而为中国加工贸易迈向服务贸易提供了一条现实通路。这对理解中国制造的新特征大有裨益,也是突破路径依赖的可行方式。

关键词: 淘宝村 农村电商 跨境电商 全球价值链 全球供应链

一、引言

平台在现代经济活动中占据了空前的重要位置,越来越多地塑造着全球企业,正在成为经济基础设施和创业背景(Fadzil, Hashim & Yaacob et al., 2019),被社会学家视为“在线市场的社会基础设施”(Aspers & Darr, 2022)。利用平台建立起的新的经济组织形态,被称为“平台经济”(Kenney & Zysman, 2016)或“平台资本主义”(Srnicke, 2017)。一些人利用平台进行远程工作的想法得以实现,他们完全依靠互联网获得收入,工作不受地域限制,打破了工作与地点的强

^{*} 本研究得到国家留学基金资助。特别感谢汪和建教授、Patrik Aspers 教授、Oliver Gassmann 教授的指导,感谢匿名审稿人对拙文提出的宝贵建议,文责自负。

^{**} 门豪,南京大学社会学院、圣加仑大学社会学研究所。

关系,实现了全球移动生活,被定义为“数字游民”(Müller,2016)。在过去十年中,平台几乎成为描述信息和通信技术与社会关系的新型隐喻(Steinberg,2019)。

平台经济崛起究竟意味着什么?学界更多关注平台本身,将“平台”视为理解平台化转型问题的核心。如Uber、亚马逊那样的全球平台企业,似乎足以说明平台经济的全部构成。然而,事实并非如此。平台的迅猛发展,对于很多传统行业来说,已经构成了一种鲜明的外部背景或创新因素。事实上,对于绝大多数行业来说,平台化转型作为一种共识性战略,其合法性与绩效似乎都被默认了,平台化转型的过程也自然而然地就发生了。然而,对于平台战略的决策者与实施者来说,他们为何选择平台和如何进行平台化,却鲜见提及。只有深入具体行业之中,才能真正洞察平台化的含义,揭示出平台经济的全貌。本研究选择从传统制造业出发来观察平台化,指出平台核心机制以外的发生学动力,勾勒出平台与原有经济结构的互动形式。

二、平台及其创新机制

对平台的定义方式多种多样。通常认为,平台是一种独特的社会技术中介和业务安排模式。它能够动员算法与代码实现大数据分析,将数字结构转换为基础设施,通过参与性的经济文化来广泛地吸引用户,融入更大的资本化进程(Langley & Leyshon,2017)。平台是不断发展的元组织,由核心和外围的模块化技术共同形塑,通过联合、协调与代理等形式,刺激创新和竞争;利用范围经济,使供应方与需求方同时创造出价值(Gawer,2014)。平台能够为用户提供各种社会和技术边界资源,利用应用编程接口与模块化工具,大幅降低用户的开发与使用成本(Gawer,2009)。

平台同时扮演媒人、评估者、顾问、调解人和经纪人等多重角色,目的在于促进数字市场的发展(Kirchner & Schübler,2020)。它既不是市场,也不是等级制度,而是一种新的制度逻辑(Frenken, Vaskelainen & Fünfschilling et al.,2020)。由于社会关系与更广泛的制度环境都在影响平台的结构与绩效(Kaye, Chen & Zeng,2021),故应将其理解为多方面的关系结构(Schübler, Attwood-Charles & Kirchner et al.,2021)。

平台提升了企业的价值捕获能力(Jeannerat & Theurillat, 2021),创造了超级附加价值(Schreieck, Clemons & Wiesche et al., 2019),被称为“市场的无形之手”(Akberdina & Barybina, 2021)。要取得成功,平台必须吸引和连接大量的用户,包含客户、服务或产品提供商、广告客户和其他参与者。任何平台都存在着大量补充者,能够为核心平台创造价值(Gawer & Cusumano, 2015)。互补者与核心平台,共同构成了平台生态系统(Parker, van Alstyne & Jiang, 2017)。平台可以充分利用广泛的互补网络,源源不断地为消费者和生产者提供加入其中的激励。相应地,互补者则出于各种原因加入平台的生态系统(Boudreau & Jeppesen, 2015)。互补者数量越多,核心平台就越强大,其生态系统中创造的总价值也就越大。由于多种类型用户的参与,平台市场一侧的价值随着另一侧参与者数量的增加而增加(Boudreau & Jeppesen, 2015),网络外部性现象在平台中很常见(Parker & van Alstyne, 2014)。由于互补者收获的回报会随着网络规模递增而逐渐被放大,这使得平台经常出现锁定(Sato, 2022)。

平台持有者提供了“开放创新的联盟”(Han, Oh & Im et al., 2012),持续驱动开发人员的创新行为(Zittrain, 2008),其影响是多维度的(Lusch & Nambisan, 2015)。众人拾柴火焰高,平台公司通常使用开放式的外部合同而不是封闭式的垂直整合进行创新活动,价值创造的重心从公司内部转移到外部。同时,每个平台都寻求更多的联盟开发人员(Chesbrough, 2003),这反过来会完善平台的治理机制,推动创新与研发的溢出水平(Parker, Smith & van Alstyne, 2013)。

平台是对市场和企业缺陷的回应。通过聚合大量用户,平台能够捕获用户数据以产生价值,发挥匹配功能和连接优势,降低企业的发现和交易成本,为企业家创造新的市场。对于企业家来说,加入平台的根本好处是获得潜在客户。这些以平台为中介的生产者或供应商,成了“依赖平台的企业家”(Cutolo & Kenney, 2021)。他们参与平台竞争,同时也创造了新的商业领域,对于平台生态系统的持续增长扮演着重要角色(Nambisan, 2017)。此外,对于非平台企业,平台也越来越多地影响其员工雇用、企业合作、与客户的联系以及产品配送等方式(Kenney, Bearson & Zysman, 2019)。

三、平台化中的传统制造业

人们和公司越来越多地通过平台交易产品和服务,而不再依赖于实体市场或购物中心等传统交易空间(Plantin,Lagoze & Edwards et al.,2018),这样一个过程被称为“平台化”。类似于工业化或电气化,平台化可被理解为“平台的基础设施化”(Poell,Nieborg & van Dijck,2019),指全球社会的多方面转型(van Dijck,2021)。它既不是平台组织享有的特权,也并非大型企业专属的转型战略,而是普惠型的商业模式(Chesbrough,2007)。平台化增加了微型企业、中小企业和利基市场的机会(Jakosuo,2019),带来了需求驱动型商业创新,呈现出新型的生产与消费生态(Ramaswamy & Pieters,2021),对价值创造、价值消费以及质量控制三大环节的影响是颠覆性的(Parker,van Alstyne & Choudary,2016)。

根据上面一节我们知道,平台生态系统由核心平台以及互补者共同构成。那么,关于核心平台、互补者以及两者之间关系的研究,就应该被同等对待。然而,平台生态系统中的不同角色获得的关注度迥异。首先,就产业层面而言,核心平台作为新生的经济组织类型而颇受关注。而在其之外,人们对于那些同样加入平台战略的传统部门司空见惯,似乎认为传统产业参与平台化理所应当,其真实动因与内在机理却在很大程度上被忽视了。例如,低技术传统制造业与电商平台的运行关联紧密,却没有得到应有的重视。其实,平台经济虽然被誉为“革命力量”,但其部分是由旧的经济动力塑造的(Hong,2017)。因此,必须以一种关系论的视角,注意到平台和旧有产业及其经济组织的联动。其次,依托平台的创业,是否存在着一般性的行动纲领?创业行动又对所在的原有产业产生了哪些影响?这些影响是颠覆性的,还是渐进性的?答案似乎也模棱两可。可以说,平台中的创业者,作为平台生态系统的重要构成,没有受到应有的关注。最后,在产品属性上,平台持有者直接提供的产品,与平台上的第三方卖家提供的产品,是否存在着根本区别?具体说,亚马逊、Spotify、Uber、Booking等搭建平台的全球明星企业所直接提供的无差别数字产品与服务,是否有别于平台上第三方卖家的“实物产品”,目前尚无定论。综合以上几点,我们认为,平台化的核心原则被广泛关注,而诸多传统行业转型涉及的外围机制缺失了。这是当前经验研究存在的主要问题。这些研究视角的缺失,必将缩减平台化的丰富意涵,解释

框架亦会随之大打折扣。

本节关注传统制造业的转型机制,这一点是相对于核心平台的创新机制来说的,或可认为是在平台以外的平台化。在制造业领域,最早涉及平台业务的是深耕利基市场的在位企业,多指其主动适应市场变迁或提升创新能力而进行的平台化战略选择(Tian,Coreynen & Matthyssens et al.,2022),具体行业多见于工业互联网、智能家居与车联网等。著名的例子包括小米平台生态系统(Zhao & Yi,2021)、海尔 COSMOPlat(Li,Cao & Liu et al.,2020)。平台帮助这类企业消除了单一产品生命周期的弊端,孵化出了新的价值创造网络,从而促进了整体可持续升级。平台在制造领域的商业应用,使得工厂生产与消费者价值创造深度融合,表现为“智能制造”(Zhong,Xu & Klotz et al.,2017)与“产销合一”(Ritzer & Jurgenson,2010)等新特征。经验研究已经表明,平台内部的一体化和外部的模块化的混合架构,刺激了发展中国家的工业,建立了新的全球经济合作模式,有助于创造巨大的全球市场(Tatsumoto,Ogawa & Fujimoto,2009)。那么,相比于迅速做出改变的先进制造业,在平台条件下,反观发展中国家最为常见的低技术生产,是否随着平台化做出了调整?路径依赖是否会被新的技术安排打破?下面我们将重点检视这些问题。

根据工业和信息化部(MIIT)的统计数据,2020 年中国占全球制造业总产值的比重接近 30%,已连续 11 年保持世界第一大制造国的地位(张欣欣,2021)。值得注意的是,中国市场虽然参与了全球化,却主要依托低成本劳动力等优势,存在技术依赖等问题,代加工和外贸出口的利润率很低(Buckley,2009),难以改变自身处在价值链低端的位置(Zeng & Fang,2014)。此外,自 2008 年金融危机以来,全球消费市场疲软,中国市场的产能利用率严重不足,生产过剩问题十分普遍(Shen & Chen,2017)。在这样的情况下,政府试图重新平衡经济,鼓励发展高新技术,降低劳动密集型、低附加值、低利润率的生产比重(Li,2018),促进中国对全球供应链的参与向上游移动,从“世界工厂”转变为以创新为基础的经济模式(Brocková,Lipková & Grešš et al.,2020)。这导致以加工贸易为主的增长模式发生了重大调整(Ren & Huang,2021),中国市场转而进入经济增长速度较慢但更可持续的“新常态”(Zhang & Chen,2017)。

另外一项促成经济结构转变的动因是信息技术的商业应用。21 世纪伊始,中国开始进入信息时代,电商发展迅猛,对自主创新是一股重要动力(Lazonick,

2004)。线上交易扩大了市场范围,提供了更及时的价格与信息(Malone, Yates & Benjamin, 1987)。一旦其释放的价格信号优于原有产销体系,消费者便会主动调整购物偏好,适应新的消费模式,形成电商消费习惯(Bakos, 2001)。当前,以阿里巴巴等为代表的电商平台规模迅速壮大(Kwak, Zhang & Yu, 2019),用户数量骤增(Yue, 2017),人们和企业更多使用线上市场来协调经济活动。这种转变引发了消费革命,传统消费场景及供应链被迅速迭代。通过定制化方式,消费者可直连工厂,更容易以更低的成本获得产品信息,获取高性价比和个性化商品(Zhou, Xu & Di, 2016)。除了比较价格,消费者还可以在线与其他消费者讨论产品或服务 quality,很可能因为搜寻到了产品的竞争对手或找到了更适合的替代品而选择一键离开(Leimeister, Winter & Brenner et al., 2014)。消费者的期望也有所上升,独特的定制购物体验变得越来越重要(Hernández, Jiménez & Martín, 2010)。许多消费者期待能够获得比传统商店更多的便利和多渠道的服务,如节省时间、快速送货和协助决策(Liu, He & Gao et al., 2008)。

电商平台加速了消费场景与用户偏好的改变,给人们的生产方式带来了新挑战。与传统品牌大批量、少款式的订单策略不同,平台驱动下的生产,以加工成本低、小批量、多品种、快速补货为特点。这对生产组织提出了新要求,推动了消费需求驱动供应链的兴起(Fan, 2021)。由电商平台组织的生产与流通的周期都被压缩了(Wang, Yan & Wan, 2016)。越来越多的传统品牌商主动适应电商市场的需要(Leimstoll & Wölflé, 2021),及时调整供应链,以期能够跟随消费人群的品位(MacCarthy, Blome & Olhager et al., 2016)。还有一些电商平台直接参与上游供应链,利用自己积累的数据、技术提高工厂效率,反馈客户端需求(Mak & Shen, 2021)。例如,拼多多正在与中国厂商整合,成为“生产+分销+交易+消费”全循环的互联网电子商务平台,推动中国制造向中国创造的转变(Zhao, Wang & Chen, 2019)。这些电商平台和新卖家,对产业升级和治理结构产生重大影响,使企业向价值链上游移动(Li, Frederick & Gereffi, 2019)。

四、生产市场的平台化转型

在上面一节,我们厘清了电商平台作为外部性动力,给传统制造业带来的冲击与改变;本节,我们将聚焦中国制造业中处在低端价值链的部分。借助中国

近年来发展迅猛的两种电商市场,以田野调查所获取的访谈资料为依据,说明小商户和创业者是如何参与平台市场竞争,进而提升生产经营状况的。

(一)曹县:以农户生产网络为组织基础的农村电商

在发展中国家,农民进入市场面临许多困难,例如缺乏价格和技术信息、投入和产出市场扭曲、信贷限制等(Markelova, Meinzen-Dick & Hellin et al., 2009)。此外,由于规模小,几乎所有交易的单位成本都很高(Poulton, Dorward & Kydd, 2010)。那么,如何将农民与市场有效联结起来?近年来,电商平台成为农民进入市场的新方式。越来越多发展中国家的农民,开始在第三方贸易平台开设网上商店,直接向消费者销售产品(Kong, 2019)。这种做法消除了中间商带来的价格挤压和信息不对称的限制(Zeng, Jia & Wan et al., 2017),对农村地区家庭收入提高、消费增长和技术投资等的作用受到广泛关注(Couture, Faber & Gu et al., 2018)。

中国农村电子商务发展迅猛,曹县电商市场正是其缩影。曹县位于经济发展落后的鲁西南地区,该地产业发展并不协调,是全国粮食主产区之一,现代服务业较为落后。在改革开放早期,曹县的乡镇企业发展迅猛,食品加工业、纺织业、木制品加工业和化工业等是主要产业,但定位却以低端加工制造为主,研发占比低,几乎没有位于本地的设计与研发部门。粗放的产业发展方式,以环境污染为代价,以低价劳动力换取生产市场,低成本的生产优势奠定了制造业的总基调。曹县电商交易市场的发展,则得益于信息技术的进步。依托电子商务而形成的新型产业聚集,在产业落后的乡村地区十分显眼,极大促进了当地生产市场的扩张。

2016年7月,笔者首次到访曹县大集镇的淘宝产业园。它是曹县淘宝村市场发生的起点,也是当地最大的布匹集散地,园区的部分厂商能够提供纺织机器销售、印染与绣花服务。在大集镇及周边村镇中,已经能找到以大集镇丁楼村为核心边界并不断外扩的生产地理圈层。各家农户均依托自家住屋或庭院组织生产,以小作坊为主要构成的生产市场已颇具规模。以演出服装业为主要构成,线下生产市场与线上平台交易相伴而生。电商的出现极大地刺激了该地对于印染、纺织、服装设计与金融等关联性产业的需求。很多外地的创业者慕名而来,上下游产业迅猛增长。在更近的一段时间中,曹县的生产空间表现为以农户为

基础的地理聚集,围绕着大集镇以及邻近的安蔡楼镇等地多点向外扩散,蔓延到了家家户户。其中,演出服装业以境内电商销售为主,淘宝、天猫、京东等电商平台为主要销售渠道,小工厂占据特有的生态位,实施低价和差异化策略,不与国内其他较为成熟的服装品牌构成竞争。2019年,曹县的演出服销售量已占全国总份额的70%,成为全国最大的演出服产业集群和生产基地(邢婷,2021)。目前,该地生产市场的规模与2016年相比已非同一量级,即便中小型的专业绣花厂也是机器轰鸣,生产车间仍旧依托于家户的庭院,十分简陋,但实质上家庭手工业已部分建立在现代机器生产之上,技术使用、资金能力与生产规模都不可同日而语。新冠肺炎疫情的暴发极大打击了中国演出行业,使演出服装的需求骤减,而适合居家、摄影和旅游等多用途的精美汉服转而成为线上的畅销品,曹县市场的主营产品也迅速发生转换。

一位具有三年从业经验的曹县电商从业者说:

大集镇那边的服装市场,在疫情以后受到了很大冲击。人们普遍居家隔离,活动受限。不过,东方不亮西方亮,大集镇的演出服装不行了,但是它东边的安蔡楼镇的汉服产业发展起来了,可以说是此消彼长。我很清楚,安蔡楼镇的汉服有好几家在2018年净利润就能达到两千万。因为我老家就是那边的,有好几个生产大户都是我邻居。那时候,一件衣服净利润超过了70%。最近两年,尤其是疫情以来,家家户户都做汉服了,行业利润率都下降了。另外,曹县北部几个乡镇的跨境电商悄然崛起。西方国家人民在居家隔离的环境中,对室内装饰的需求提高了。小件家具在亚马逊上十分畅销,以往并不起眼的小工厂主都发了家。农民小生产者在自己的家中就能生产:一方面,他们接受来自其他网店或者工厂方面的订单;另一方面,他们也在各大平台尝试独自开店。这些市场变化谁能想到?!(受访者:DJZ202010)

2021年的前10个月,曹县网络销售额突破260亿元(吴军林,2021)。电商市场为该县175万人提供了35万个就业岗位,每5人中就有1人从事电商。绝大多数商户依托线上平台进行销售,没有另设实体店。在纺织服装业以外,自20世纪80年代末以来,曹县桐木加工业一直蓬勃发展,这是另一个传统产业。

草编、柳编以及木雕工艺品等家庭手工业,一直是曹县农民在农业以外的主要收入来源。初级板材和手工艺制成品,远销至欧美和日本等市场,规模效应显著。据统计,曹县是全国最大的桐木加工生产基地、出口创汇基地和集散中心,是全国最大的木制品跨境电商产业带,棺木、牌位、佛衣等三种工艺品出口量均为全国第一,形成了国内同行业规模最大、品类最全的棺木产业集群(闫祥岭,2021)。

2008年美国次贷危机以后,全球贸易紧缩,依靠加工贸易的地区经济增长一路下滑。中小企业既无力重新打开已经萎缩的外贸销路,也很难与国际知名的品牌企业同台竞技。在此情境下,入驻各大电商平台无疑是最佳选择,这样可以帮助中小创业者很快找到真正的产品需求市场。中国淘宝村便是在这种转型结构下应运而生的,这是一类新兴的电子商务专业村,2010年前后在各地农村崛起和扩散。通过电商实现转型的乡村,不断催生出新的产业集群,在信息技术、快递物流、金融服务以及基础设施方面进步突出,促进了地区数字化转型和高质量发展(Zeng, Guo & Yao et al., 2019),经济与社会变迁显著(Qi, Zheng & Guo, 2019)。由于这类乡村最先被阿里研究院发现,故将其命名为“淘宝村”(“淘宝”是阿里巴巴旗下的网络零售平台)。淘宝村的产业聚集特征明显,2021年已达7023个,连续第四年增量保持在1000个以上(左臣明,2021)。

一家木制工艺品的工厂主认为:

我们公司做跨境电商也纯属偶然。我孩子在西班牙上学,接触了一些外贸知识,后来他组建了团队,在青岛把外贸生意做起来了。现在我们公司的设计与研发都在青岛完成,生产放在了曹县。青岛团队现在有二三十个员工,设计师少说月薪得5万元,多了可能到10万元、20万元。他们很多是海归,对海外的细分市场了解很深入。北欧和美国是我们产品的主要去向。举个例子,北欧的家居风格越简单越好。像浴室间里面的挂饰、摆饰,如果设计得花里胡哨就没人要,不喷漆的简约风格销售量最高。这里面的学问是我们经过一年多的时间慢慢总结出来的。2018年下半年,我们工厂从代加工转型为海外直销。电商直销很难,前半年就是探探路,没什么销量。后来招聘了几个海归学生,他们很熟悉行情,产品开发速度加快了。我们目前在亚马逊铺货,也想往自建站转型。因为平台抽成太多,平台运营加

支付工具一起,大概要抽走将近四分之一,我们2019年全年一个亿的营收,被抽走了2000多万。不过,如果现在离开了平台,我们也没办法做起来,所以只能是慢慢转型。海外仓对运营非常关键,美国的海外仓我们还不成熟,这和需求量有关系。仓储费用包含在平台运营里面,也是一笔不小的开支。(受访者:YM202010)

对农村电子商务的崛起来说,平台帮助农村生产者突破了地理限制,使其能够真正参与到国内市场乃至全球竞争的新场所之中。生产工厂借由平台市场,将其触角进一步延伸至线上的消费者。平台化转型后,虽然网店美工、运营和广告宣传等费用占了很大比重,但一直以来,生产成本对企业竞争优势的保持起到了决定性作用。这是由低技术制造业的性质决定的,也就是说,劳动密集型产业中的生产成本乃是企业存活的关键。然而,对于电商来说,企业不可能仅限于生产端的成本控制,而是会面临相当复杂的供应链管理与服务问题。若想在长长的产业链中获得竞争优势,则必须深耕经营环节涉及的每一个细分领域,这是厂商在平台市场中一直面临的现实难题。

对于木材加工贸易的平台化转型,曹县一家龙头企业负责人的看法是:“曹县产品生产成本并不算高。主要是要明确产品销路,知道消费者的喜好。例如,我们要根据亚马逊平台上不同国家的消费者需求,单独进行研发。绝对不能像以前那样,先生产出来,再向外供货。这种思路根本就行不通。”之后,他又道出了企业经营理念的变化:

以前生产企业和外贸企业结合,客户下了订单,我们组织生产。曹县绝大多数木材加工业就是这么发展起来的。如果木材需求量大,本地原材料不够,我们还要从俄罗斯进口,产品加工完成后再出口。利润就是来自简单加工这个环节,利润率还可以。直到现在,庄寨镇绝大多数企业还在这样做。他们有些工厂也独自做起了品牌,涉及鸟笼、家具、棺木等产品,出口全球。平台直销的模式自然和传统出口不一样。现在做产品必须深入扎根目的地国家的文化,契合消费者需求,产品的迭代速度很快。曹县大部分企业还没有向平台转型,我们是比较早的,2018年下半年成立了电商业务部门,但份额只占公司很少的一部分。(受访者:LY202008)

以产品的市场去向来划分,电商可大致分为境内和跨境两部分。对于国内电商运营来说,生产商对消费者偏好相对熟悉,并且存在一套相对成熟的生产与服务链。然而,一旦选择出海战略,很多中小企业都不知所措,这是其在传统生产模式以外的知识盲区。出海产品的定位与市场环境,对绝大多数本土企业来说是相当陌生的,却足以决定跨境电商的成功与否。仅就海关通关限制来说,相较于国内市场,它经常会受到政策环境的影响,是相当不稳定的,这就给生产商增加了很多隐性成本。跨境平台的管理、经营模式与侧重点,与传统电商相比,已发生了根本改变。厂商不再仅仅着眼于生产组织方式等成本控制,而更加注意产品流通与服务的提升。

一家木制品加工家族企业的二代传承人表示:

我们的木制工业品,从原材料开始把关,不断拓展经营品类,持续开发新产品。我们有自己的商标,同时与国际品牌商合作,品牌厂家涉及各个行业,包括奢侈品大牌。还有很多服装企业,都曾经利用我们的原创设计和解决方案。从生产成本来说,我们保持了绝对的优势,这是长期拿到大订单的法宝。为什么呢?很简单,可以说,从我们公司出来的货品,很大一部分并不在我们厂子里做,而是分包给小的家户。我们厂子周边的几个乡镇,每家每户都在为我们组织生产,这些农户都是我们合作的老伙计。如果公司接到了订单,我们会先把订单分拆出去,给农户生产。这样,成本还比我们自己生产便宜不少。通过外包的形式,用工成本降低了。农户在家时间灵活,什么时候生产都行,时间和开支等都对自己负责。原材料我们事先发放下去,公司只负责最后的验货环节。他们喜欢自己当老板,不用到生产车间给老板打工,节省了通勤时间,所以乐意这样做。当然,对这些分包商来说,他们不会比在厂子里面做工挣得少。对双方来说,都降低了成本。(受访者:CL202007)

淘宝村是高度复杂的在线技术与低技术水平劳动密集型制造的具体结合(Lüthje, 2019),它不仅是线上交易场所,同时也是地理意义上的生产场所。交易在线上实现,而生产则依托线下的产业集群,充斥着致密的社会资本和合作网络。生产大多由本地农民完成,组织成本很低。以服装业为例,原材料裁剪、加

工与快递打包等环节,基本由家庭妇女和老人承担。这些成本不被算作工人工资,而是变成了家户的经营所得。村民参与平台订单生产的同时,可以兼顾家庭生计,闲暇时间则可自由支配。以家户生产组织为基础的农村电商,充分调动了本地的合作网络,生产嫁接于传统的互惠机制之上——虽然这在现代市场活动中并不常见(Gregory,2009)。一方面,借助地方性合作生产网络,农民网商能够应对市场波动与周期性,保持生产柔性化;另一方面,本地农民很少有进城打工的机会,通过从事劳动密集型的工业生产,可增加家庭收入。于是乎,在平台驱动生产的条件下,原本的熟人社会网络,自然而然地转化为弹性生产组织。以家户为生产单元的网状结构十分稳定,为平台市场提供了源源不断的廉价产品。

像曹县一样,中国各地的农村生产市场正在利用平台,通过加工厂直连全球消费者,提升产品附加值。如果要持续保持竞争力,这些本地市场必须有突破“锁闭效应”的实力。这意味着要参与外部创新网络,嵌入更大的竞合框架。在这样的背景下,中国农村生产市场与平台生态系统发生了密切关联。笔者也随着对农村电商出海战略的观察,来到了下一个田野调查的地点——中国对外贸易的节点城市深圳。该地2020年地区生产总值高达27670亿元人民币(深圳统计局,2021),仅次于上海和北京。

(二)深圳:以服务贸易为组织基础的跨境电商

如上面一小节所述,自金融危机以来,受到全球市场的影响,中国以外向型经济为主导的经济模式举步维艰,加工贸易惨遭重创。中国市场暴露出了生产过剩、严重依赖全球市场等问题,中小企业面临创新挑战、企业融资不足、业务成本上升等问题(Yan,2015)。

一家位于广州南沙区的制鞋厂的技术总监这样说:

2010年前后,鞋材的生产企业“死”了一大批。佛山是制鞋基地,至少有一半企业搬到了其他地方或者直接破产,路上厢货车都少了很多。主要原因是厂子太多了,产能过剩。还有部分原因是制鞋业被浙江的电商抢了一些市场份额。比如温州鞋厂走了拼多多的低价路线,用很低的价格满足消费者。中国市场这么大,确实有一部分人对于价格很敏感,不怎么在乎皮鞋质量。但我们不会这样做。说实话,他们生产的东西我们真做不了,利润

率在那儿放着,不可能做赔本买卖。现在,我们加工一双鞋也就几毛钱的毛利润了。(受访者:TMY202012)

另外一家位于广州番禺区的中等规模皮鞋企业的技术总监这样说:

我们一直坚持给本地的几家大品牌做代工,品控不错,所以我们在疫情以后,总产值并没有多少波动,利润率还可以。至少通过代加工不愁销路,也没有布局新零售。珠三角很多代工厂确实是只做出口,市场做到了欧美、非洲,但这几年总体利润率都下降了。(受访者:CC202012)

由于对终端制成品的需求降低,原材料市场受到了很大冲击。一家位于佛山的鞋材贸易公司的员工这样说:

公司成立于1998年,乳胶鞋材的销售渠道是老板在很多年前就铺垫好的,客户都是老主顾。我只是经常去厂里面送货,顺便维护一下客户关系,例如和经理们聊聊天啊,看看客户是不是缺货,再有就是过年过节送台历、月饼等小礼品。鞋材业务能勉强维持,但相比于其他乳胶制品则利润较低,老板便不重视了。我们东莞加工厂主营业务收入已经不再是鞋材,而是乳胶枕头、床垫等新产品。东莞工厂也曾经搞过几个月电商直播,不到半年就叫停了,原因是投入很多,顾客不买账。后来总结原因,主要是营销团队不太专业。要做好直播,首先必须有流量,这样就需要大量的投入。不论是请明星进直播间,还是由专业的运营团队操盘,都意味着很大的一笔开支。(受访者:ST202012)

简单的加工出口模式曾风靡一时。珠三角在20世纪末迅猛发展,奠定了其在中国制造业领域的强势地位。很多中小企业顺势而上,以低价生产的优势加入了低端全球化的浪潮(Mathews,2011)。然而,这类生产工厂一直存在低技术锁定、产品附加值很低的问题。近年来,伴随着土地、劳动力等要素成本的提高,这种模式失去了前进动力。时至今日,低技术生产仍旧是制造业的路径依赖,也是很多传统企业难以改变的现状。绝大多数中小企业一时间很难通过研发和技术创新实现利润攀升,相反,更加现实的做法是在营销环节上下功夫,这同样是

开辟新市场行之有效的方法。在此背景下,很多企业利用电商作为新的营销方式,以错位竞争的方式进军更大的国际市场,改变传统外贸和代加工的轨迹,面向全球市场和价值链进行整合,进一步占领终端市场(Xue, Li & Pei, 2016)。

跨境电子商务扰乱了传统零售市场(Wells, Danskin & Ellsworth, 2018),是中小企业获得海外市场机会的主要推动力之一(Fan, 2019)。它是十分复杂的服务生态系统,集成了跨境贸易服务、电子支付和物流服务、报关报检服务和法律咨询服务等多种服务类型(Hameri & Hintsa, 2009),服务的差异化是其竞争基础(Standing & Standing, 2015)。不过,尽管目前全球跨境平台发展迅猛,但一些障碍依然存在(van Heel, Lukie & Leeuwis, 2014)。其中,供应链管理服务作为跨境电商的核心业务,对平台用户的满意度来说举足轻重(Christopher, 2016)。

中国政府高度重视跨境电子商务产业链的建设,通过出台政策和进行区域试点等举措,推动跨境电商发展(Ma, Chai & Zhang, 2018)。不同于简单的加工贸易模式,跨境电商经营以服务为主导逻辑(Ayala, Gerstlberger & Frank, 2018),与国内经济存在更多联系(Lemoine & Unal, 2017)。当前,21个全国性自贸区和109个跨境电子商务进口试验区,带来了贸易格局的巨大转变,创造了更高的需求以及更有效的价格(Li, 2021)。这是中国创新驱动发展战略的重要一环,也是当前出口贸易转型的一大动力。

作为最早的沿海开放型城市,深圳是珠三角的中心城市之一,坐拥先进制造业集群,高新技术服务业的地理聚集效应显著(Wang, Lin & Li, 2010),也当之无愧地成了跨境平台的急先锋。一方面,深圳链接着内陆工厂,产业链整合能力强;另一方面,深圳以高技术研发能力著称,一大批高素质的技术开发人才充当平台与工厂的信息桥梁,协助中国产品出海,同时帮助海外供应商入驻中国市场(Qi, Chan & Hu et al., 2020),实现了平台服务的专门化。

深圳平台卖家有两种运营模式。一种是作为中间服务商的业务增值模式。类似于传统的经纪人,他们既可以通过广泛而海量的选品,为终端消费者提供廉价的产品;也可以在平台为源头工厂进行精准宣传与推广,提供专门的电商全流程服务。利用价格与信息的不对称,服务商能够从中获利。不过,由于服务商并不直接参与生产,因此会在改良产品特性方面处于弱势地位。另一种是工厂直销模式。这类卖家自有工厂,且工厂通常位于生产成本更低的内陆城市,营销部门设立于深圳。这样做的目的是获得最新的营销工具与信息渠道,享受国际物

流等便捷的外贸环境,助力工厂销售额增长。这类企业大多是从传统外贸企业转型而来的,资金与技术研发实力相对雄厚,具有独立的运营体系与即时调整生产的控制权。

以笔者实习的深圳 YM 玩具公司为例,它原本的业务模块中很大一部分就是加工贸易。公司跨境电商部门的员工这样说:

YM 公司成立于 20 世纪末,在汕头澄海区属于中小规模。澄海玩具出口占到全国的三成。我家就是小作坊,我爸一直为很多公司生产模具。像我家这样的加工厂,在澄海区遍地都是。不过,汕头玩具产业,却是从当时最大的玩具生产基地,也就是我们现在所处的深圳龙岗区坂田街道转移过去的落后产业。其实,深圳那个时候一穷二白,主要承接日本、新加坡等地被淘汰的产业。而时隔不到十年,深圳就像是境外技术与投资涌进我国的桥头堡,开放的城市地位与象征性作用远大于其实际生产职能。由于代加工行业利润率降低,生产链条被转移到内陆的其他城市。与此同时,华为、腾讯等高新技术企业腾飞了。现在,汕头加工厂太多,市场竞争太激烈,厂子都接不到订单,只能找新的销路,我们当地的厂家都选择开网店。(受访者:CY202012)

YM 公司之所以选择在深圳重新定位,便是期待能够抓住电商销售的新机遇,扩大生产规模。公司的业务主管这样说:

我们现在无论什么平台都要上货,为什么呢?多铺货才能够有销量。有些同行一天要上传上千个 SKU,我们也要这样学。翻译、产品信息上传,这还是最简单的,是第一步。现在成熟的平台有很多,比如亚马逊、eBay、速卖通、Wish,已经很多人做了,我们想成功很难。但是,东南亚流行的 Lazada、Shopee 等新兴平台大家才刚开始做,市场体量小,如果我们在这些平台进入得早,也许就能立得住。当然,自建站也要搞,在坂田没有不用 Shopify 做网站的。但即便是自己的网站做好了,后期的引流也会面临广告投入的问题,所以我们只能先试试看。(受访者:XF202012)

公司一位平台运营专员这样说：

对于跨境电商来说,产品上架、网页设计、货运物流,都要长时间学习,还要有人专门负责研究各个国家的贸易限制。现在我们可以做到从澄海工厂直接发货,但这样产品出海周期很长,而客户一般不愿意等太久。不过,你可以看到,我们自己的网站上有几款玩具销售量很大,原因就是它们已经提前运送到了美国仓库,可以直接发货到客户手中,物流一般就是三四天的时间。我们目前的优势就在于价格,Shein、安克创新等早期成功的跨境品牌,都是这个道理。另外,选品也很重要,但这需要慢慢学。根据当前平台销量中的产品排名,我们要分析市场风向、消费时尚,这需要用很多运营和分析工具。同一件货品我们完全可以在不同的平台上销售。如果我们自己的工厂没有存货,其他工厂都可以代发。你不要设想所有型号我们都可以自己生产。其实说到底,只要平台有销量,公司能赚钱就行。现在咱们公司的平台销售才刚刚起步,主要是在深圳接单,摸清跨境电商的套路。偶尔有些客户反馈意见,我们可以让汕头工厂进行模具改良。我们用钉钉进行两地办公,也很方便。(受访者:CYM202012)

中国工厂的生产线已经成熟了,以深圳等地为代表的珠三角地区,形成了完备的产业链,一度是“中国工厂”的象征(Yang,2012)。无论是生产效率,还是设计新颖性,再或者是车床维修,工厂都具备了独立的支持体系。不过,像汕头的玩具产业那样,虽然业务量很大,但利润空间非常有限(Chan, Sculli & Si, 1991)。在这样一种背景下,通过平台进行直销缓解了现有的生产过剩。厂商形成了一种共识,即必须在外贸市场以外独自开辟新市场。

在加工贸易模式倾颓之际,以服务创新为驱动的跨境电商方兴未艾。那么,中国制造能否从以外贸订单为主的商品生产模式,转变为以消费驱动为主的服务贸易模式?这样一种转型,意味着企业不仅需要迈过很高的营销门槛,而且要在产品设计与服务质量等方面全面提升。在传统加工贸易阶段,中国工厂很少关注产品质量控制以外的服务环节。外国客户下单后,企业只需根据产品各项数据组织生产即可,缺乏独立的研发设计。一旦选择了平台战略,所面临的情形就会空前变化。企业需要独自应对快速变化的市场,主动调整产品的定位与特

性。从长远来看,传统制造业必须转向高科技生产才能立于不败之地,这正是中小企业将要面临的挑战(Meyer, Schiller & Diez, 2012)。

综上,我们认为中国的生产市场传递出了与消费者建立联系的迫切期待。生产市场平台化,所传递的正是生产市场与消费市场深度融合、真正按需生产的意愿。正是以平台组织生产的方式,成千上万的中小企业加入了更大的竞争市场,与国际品牌差异化竞争,倒逼中国制造开启全方位创新。在此过程中,生产出现了平台化的趋势,至少具备两重含义:生产不仅涉及成本控制,包括土地、劳动力成本、技术与车间管理水平等传统意义上的生产力;同时,它也包含一种新型的生产关系,这是不断被建构的动态关系。在“中国工厂”的转型语境下,平台化成为解决产能过剩的一种手段,也蕴藏了企业主动拥抱市场,了解、迎合并创造消费需求的新尝试。由平台激发出的企业家精神及创造力,使得工厂内部的生产过程与消费动态不再隔离,而呈现出深层互动。这种趋势不是中国制造单方面的冲动,反映出的是平台化背景下的全新生产机制。

五、结语

在上面一节,我们说明了生产市场平台化的发生过程,以及由此带来的生产变迁。“中国制造”的平台化,则可以视为传统的生产、销售以及零售服务业的共同转型。需要说明的是,本研究严格限定在了电商平台上,对于平台化这样一种宏观社会过程,它只是很小的一个方面,具备某种特殊性。也就是说,它既不像网上股票交易平台那样匿名化,也不像线上交友平台那样人格化,而是呈现出了一种中间属性。相比于其他平台来讲,电商平台的产品供应商,既存在生产成本与产品价格优势,也要与顾客保持长期联系,利用深度互动趋近于消费者的偏好。本文所得到的启示如下。

首先,平台化的到来,不会抛弃传统行业,而是会迅速倒逼传统产业转型与创新。平台战略的成功实施,意味着企业为高度隔离的用户提供差异化服务。任何利基产品在平台的聚合状态下规模都是很大的,中小企业很容易利用这种聚合作用。通过工厂直销、直播带货等运营方式,低技术制造业不仅没有消失,反而在国内与跨境零售市场中催生出了新产业与服务创新。平台为包括低技术制造业在内的产业治理结构转型提供了可行方案,这也反映出了平台市场的独

特价值。

其次,平台市场的发展广泛依赖于原有产业,平台与原有经济结构的互补性尤为明显。平台基础设施之于全球商业环境的改变,不是一蹴而就的。电商平台的繁荣广泛依赖于各种实物产品,其赖以支撑的力量仍旧是工业制造。这是与其他数字产品平台的不同之处,也是中国市场在平台化过程中所展现的独特性。在平台化战略的实施过程中,传统“中国工厂”的生产与服务的廉价性,会继续呈现比较优势,参与到新型的平台市场竞争中。

最后,平台为我们理解生产提供了一种新的关系维度。平台买家经常主动询价或参与产品定制,农民网商发现了其中的市场漏洞与新增长点,将生产精准地瞄向鲜见于各类成熟市场的新兴消费品,开辟了新型利基市场。同样,那些具备加工贸易优势的加工厂,利用跨境交易平台直连全球消费者,打破了贸易长链各环节之间的隔离局面,缓解了生产过剩。平台作为联结生产与消费的关系场域,宣告了当前的工厂不仅是科学生产的场所,也呈现出消费者在场的状态;生产不仅要精准的成本控制,也需要深度的关系建构。

参考文献

- 深圳统计局,2021,《2020年深圳经济运行情况》, http://tjj.sz.gov.cn/zwgk/zfxxgkml/tjsj/tjfx/content/post_8533118.html。
- 吴军林,2021,《每5人中有1人从事电商,“宇宙中心”曹县怎么炼成的?》, https://sd.dzwww.com/sdnews/202111/t20211107_9393501.htm。
- 邢婷,2021,《曹县成就了汉服,还是汉服成就了曹县》,《中国青年报》9月7日。
- 闫祥岭,2021,《再探曹县:一个内陆农业县的“出圈”之谜》,《新华每日电讯》8月4日。
- 张辛欣,2021,《我国制造业增加值连续11年位居世界第一》, http://www.news.cn/2021-09/13/c_1127856938.htm。
- 左臣明,2021,《2021年淘宝村名单出炉,全国淘宝村数量已突破7000》, <http://www.aliresearch.com/ch/information/informationdetails?articleCode=256317657652006912&type=%E6%96%B0%E9%97%BB>。
- Akberdina, V. & A. Barybina 2021, “Prerequisites and Principles of Digital Platformization of the Economy.” in *Digital Transformation in Industry*, Cham: Springer Nature Switzerland.
- Aspers, P. & A. Darr 2022, “The Social Infrastructure of Online Marketplaces: Trade, Work and the Interplay of Decided and Emergent Orders.” *The British Journal of Sociology* 73(4).
- Ayala, N., W. Gerstlberger & A. Frank 2018, “Managing Servitization in Product Companies: The

- Moderating Role of Service Suppliers.” *International Journal of Operations & Production Management* 39(1).
- Bakos, Y. 2001, “The Emerging Landscape for Retail E-Commerce.” *Journal of Economic Perspectives* 15(1).
- Boudreau, K. & L. Jeppesen 2015, “Unpaid Crowd Complementors: The Platform Network Effect Mirage.” *Strategic Management Journal* 36(12).
- Brocková, K., L. Lipková & M. Grešš et al. 2020, “Qualitative Changes in China’s Foreign Trade in the Era of ‘New Normal’.” *Ekonomicky Casopis* 68(10).
- Buckley, P. 2009, “The Impact of the Global Factory on Economic Development.” *Journal of World Business* 44(2).
- Chan, J., D. Sculli & K. Si 1991, “The Cost of Manufacturing Toys in the Shenzhen Special Economic Zone of China.” *International Journal of Production Economics* 25(1–3).
- Chesbrough, H. 2003, “The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property.” *California Management Review* 45(3).
- Chesbrough, H. 2007, “Business Model Innovation: It’s Not Just about Technology Anymore.” *Strategy and Leadership* 35(6).
- Christopher, M. 2016, *Logistics & Supply Chain Management*, New York : Pearson Education.
- Couture, V., B. Faber & Y. Gu et al. 2018, *E-Commerce Integration and Economic Development: Evidence from China*, Vol. 24383, Cambridge, MA. : National Bureau of Economic Research.
- Cutolo, D. & M. Kenney 2021, “Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy.” *Academy of Management Perspectives* 35(4).
- Fadzil, A., U. Hashim & M. Yaacob et al. 2019, “Entrepreneurial Psychology and Competencies: Some Perspectives from E-Commerce Entrepreneurs in Malaysia.” *Journal of entrepreneurship, Business and Economics* 7(2).
- Fan, L. 2021, “The Forming of E-Platform-Driven Flexible Specialisation: How E-commerce Platforms Have Changed China’s Garment Industry Supply Chains and Labour Relations.” *China Perspectives* 1.
- Fan, Q. 2019, “An Exploratory Study of Cross Border E-Commerce (CBEC) in China: Opportunities and Challenges for Small to Medium Size Enterprises (SMEs).” *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation* 9(1).
- Frenken, K., T. Vaskelainen & L. Fünfschilling et al. 2020, “An Institutional Logics Perspective on the Gig Economy.” in *Theorizing the Sharing Economy: Variety and Trajectories of New Forms of Organizing*, Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Gawer, A. & M. Cusumano 2015, “How Companies Become Platform Leaders.” Special Collection

- “The Top 10 Lessons on Strategy MIT Sloan Management Review”.
- Gawer, A. 2009, “Platform Dynamics and Strategies: From Products to Services.” in *Platforms, Markets and Innovation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Gawer, A. 2014, “Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward An Integrative Framework.” *Research Policy* 43(7).
- Gregory, C. 2009, “Whatever Happened to Householding?” in *Market and Society: The Great Transformation Today*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hameri, A. -P. & J. Hintsa 2009, “Assessing the Drivers of Change for Cross-Border Supply Chains.” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 39(9).
- Han, K. , W. Oh & K. Im et al. 2012, “Value Cocreation and Wealth Spillover in Open Innovation Alliances.” *Mis Quarterly* 36(1).
- Hernández, B. , J. Jiménez & M. Martín 2010, “Customer Behavior in Electronic Commerce: The Moderating Effect of E-Purchasing Experience.” *Journal of Business Research* 63(9-10).
- Hong, Y. 2017, “Pivot to Internet Plus: Molding China’ s Digital Economy for Economic Restructuring?” *International Journal of Communication* 11.
- Jakosuo, K. 2019, “Digitalisation And Platform Economy-Disruption In Service Sector.” in Joint Conference Ismc 2018-Ictibm 2018-14Th International Strategic Management Conference 8Th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Future Academy.
- Jeannerat, H. & T. Theurillat 2021, “Old Industrial Spaces Challenged by Platformized Value-Capture 4.0.” *Regional Studies* 55(10-11).
- Kaye, D. , X. Chen & J. Zeng 2021, “The Co-Evolution of Two Chinese Mobile Short Video Apps: Parallel Platformization of Douyin and TikTok.” *Mobile Media & Communication* 9(2).
- Kenney, M. & J. Zysman 2016, “The Rise of the Platform Economy.” *Issues in Science and Technology* 32(3).
- Kenney, M. , D. Bearson & J. Zysman 2019, *The Platform Economy Matures: Pervasive Power, Private Regulation, and Dependent Entrepreneurs*, Berkeley: University of California, Berkeley Roundtable on the International Economy.
- Kirchner, S. & E. Schüßler 2020, “Regulating the Sharing Economy: A Field Perspective.” in *Theorizing the Sharing Economy: Variety and Trajectories of New Forms of Organizing*, Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Kong, S. 2019, “E-Commerce Development in Rural China.” in *The Chinese Economic Transformation: Views from Young Economists*, Canberra: ANU Press.
- Kwak, J. Y. Zhang & J. Yu 2019, “Legitimacy Building and E-Commerce Platform Development in

- China: The Experience of Alibaba.” *Technological Forecasting and Social Change* 139(2).
- Langley, P. & A. Leyshon 2017, “Platform Capitalism: The Intermediation and Capitalization of Digital Economic Circulation.” *Finance and Society* 3(1).
- Lazonick, W. 2004, “Indigenous Innovation and Economic Development: Lessons from China’s Leap into the Information Age.” *Industry and Innovation* 11(4).
- Leimeister, J., R. Winter & W. Brenner et al. 2014, “Research Program: Digital Business & Transformation IW1-HSG.” University of St. Gallen’s Institute of Information Management Working Paper.
- Leimstoll, U. & R. Wölflé 2021, “Direct to Consumer (D2C) E-Commerce: Goals and Strategies of Brand Manufacturers.” *New Trends in Business Information Systems and Technology* Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Lemoine, F. & D. Unal 2017, “China’s Foreign Trade: A ‘New Normal’.” *China & World Economy* 25(2).
- Li, F., S. Frederick & G. Gereffi 2019, “E-Commerce and Industrial Upgrading in the Chinese Apparel Value Chain.” *Journal of Contemporary Asia* 49(1).
- Li, L. 2018, “China’s Manufacturing Locus in 2025: With A Comparison of ‘Made-in-China 2025’ and ‘Industry 4.0’.” *Technological Forecasting and Social Change* 135(10).
- Li, Q. 2021, “E-Commerce, Free-Trade Zones, and the Linkage Effect to China’s Foreign Trade.” *The Chinese Economy* 54(6).
- Li, X., J. Cao & Z. Liu et al. 2020, “Sustainable Business Model Based on Digital Twin Platform Network: The Inspiration from Haier’s Case Study in China.” *Sustainability* 12(3).
- Liu, X., M. He & F. Gao et al. 2008, “An Empirical Study of Online Shopping Customer Satisfaction in China: A Holistic Perspective.” *International Journal of Retail & Distribution Management* 36(11).
- Lusch, R. & S. Nambisan 2015, “Service Innovation.” *MIS Quarterly* 39(1).
- Lüthje, B. 2019, “Platform Capitalism ‘Made in China’? Intelligent Manufacturing, Taobao Villages and the Restructuring of Work.” *Science, Technology and Society* 24(2).
- Ma, S., Y. –X. Chai & H. –S. Zhang 2018, “Rise of Cross-Border E-Commerce Exports in China.” *China & World Economy* 26(3).
- MacCarthy, B., C. Blome & J. Olhager et al. 2016, “Supply Chain Evolution: Theory, Concepts and Science.” *International Journal of Operations & Production Management* 36(12).
- Mak, H. –Y. & Z. –M. Shen 2021, “When Triple, A Supply Chains Meet Digitalization: The Case of JD.com’s C2M Model.” *Production and Operations Management* 30(3).
- Malone, T., J. Yates & R. Benjamin 1987, “Electronic Markets and Electronic Hierarchies.”

- Communications of the ACM* 30(6).
- Markelova, H., R. Meinzen-Dick & J. Hellin et al. 2009, “Collective Action for Smallholder Market Access.” *Food Policy* 34(1).
- Mathews, G. 2011, *Ghetto at the Center of the World: Chungking Mansions*, Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, S., D. Schiller & J. Diez 2012, “The Localization of Electronics Manufacturing in the Greater Pearl River Delta, China: Do Global Implants Put down Local Roots?” *Applied Geography* 32(1).
- Müller, A. 2016, “The Digital Nomad: Buzzword or Research Category?” *Transnational Social Review* 6(3).
- Nambisan, S. 2017, “Digital Entrepreneurship: Toward A Digital Technology Perspective of Entrepreneurship.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 41(6).
- Parker, G. & M. van Alstyne 2014, “Platform Strategy.” *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, <https://ssrn.com/abstract=2439323> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2439323>.
- Parker, G., L. Smith & M. van Alstyne 2013, “Growth and Innovation in Software Ecosystems.” https://questromworld.bu.edu/platformstrategy/wp-content/uploads/sites/49/2013/06/platform2013_submission_36.pdf.
- Parker, G., M. van Alstyne & X.-Y. Jiang 2017, “Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm.” *Management Information Systems Quarterly* 41(1).
- Parker, G., M. van Alstyne & S. Choudary 2016, *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, New York: WW Norton & Company.
- Plantin, J., C. Lagoze & P. Edwards et al. 2018, “Infrastructure Studies Meet Platform Studies in the Age of Google and Facebook.” *New Media & Society* 20(1).
- Poell, T., D. Nieborg & J. van Dijck 2019, “Platformisation.” *Internet Policy Review* 8(4).
- Poulton, C., A. Dorward & J. Kydd 2010, “The Future of Small Farms: New Directions for Services, Institutions, and Intermediation.” *World Development* 38(10).
- Qi, J., X.-Y. Zheng & H.-D. Guo 2019, “The Formation of Taobao Villages in China.” *China Economic Review* 53(2).
- Qi, X., J. Chan & J. Hu et al. 2020, “Motivations for Selecting Cross-Border E-Commerce as A Foreign Market Entry Mode.” *Industrial Marketing Management* 89(8).
- Ramaswamy, V. & M. Pieters 2021, “How Companies Can Learn to Operate as Co-Creational, Adaptive, ‘Living’ Enterprises.” *Strategy & Leadership* 49(2).

- Ren, J. & H. Huang 2021, “Basis and Direction of China’s Industrial Policy Transformation in the New Period.” in *China’s Industrial Policy Transformation: Theory And Practice*, Singapore: World Scientific Publishing Company.
- Ritzer, G. & N. Jurgenson 2010, “Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital ‘Prosumer’.” *Journal of Consumer Culture* 10(1).
- Sato, S. 2022, “Usage Lock-In and Platform Competition.” <https://ssrn.com/abstract=3864942>.
- Schreieck, M., E. Clemons & M. Wiesche et al. 2019, “Competing with Giant Platform Operators: An Analysis of Which Traditional Manufacturing Companies Are at Risk from Strategic Dependence on Other Companies’ Platforms in the Emerging Era of the Internet of Things.” Platform Strategy Research Symposium.
- Schüßler, E., W. Attwood-Charles & S. Kirchner et al. 2021, “Between Mutuality, Autonomy and Domination: Rethinking Digital Platforms as Contested Relational Structures.” *Socio-Economic Review* 19(4).
- Shen, G. & B. -K. Chen 2017, “Zombie Firms and Over-Capacity in Chinese Manufacturing.” *China Economic Review* 44(17).
- Srnicek, N. 2017, *Platform Capitalism*, Cambridge: Polity Press.
- Standing, S. & C. Standing 2015, “Service Value Exchange in B2B Electronic Marketplaces.” *Journal of Business & Industrial Marketing* 30(6).
- Steinberg, M. 2019, *The Platform Economy: How Japan Transformed the Consumer Internet*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Tatsumoto, H., K. Ogawa & T. Fujimoto 2009, “The Effect of Technological Platforms on the International Division of Labor: A Case Study of Intel’s Platform Business in the PC Industry.” in *Platforms, Markets and Innovation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Tian, J., W. Coreynen & P. Matthyssens et al. 2022, “Platform-Based Servitization and Business Model Adaptation by Established Manufacturers.” *Technovation* 118(12).
- van Dijck, J. 2021, “Seeing the Forest for the Trees: Visualizing Platformization and Its Governance.” *New Media & Society* 23(9).
- van Heel, B., V. Lukic & E. Leeuwis 2014, “Cross-Border E-Commerce Makes the World Flatter.” in The Boston Consulting Group: Boston, MA, USA.
- Wang, C., G. Lin & G. -C. Li 2010, “Industrial Clustering and Technological Innovation in China: New Evidence from the ICT Industry in Shenzhen.” *Environment and Planning A: Economy and Space* 42(8).
- Wang, Y., H. -H. Yan & J. -F. Wan 2016, “Electronic Commerce Platform of Manufacturing Industry Under Industrial Internet of Things.” International Conference on Industrial IoT

Technologies and Applications.

- Wells, J. , G. Danskin & G. Ellsworth 2018, “Amazon. com, 2018.” *Harvard Business School Case Study*.
- Xue, W., D. -D. Li & Y. -L. Pei 2016, “The Development and Current of Cross-Border E-Commerce.” WHICEB 2016 Proceedings.
- Yan, S. 2015, “A Theoretical Framework of Competitive Advantage for SMEs in China under New Normal Economy.” *European Scientific Journal* 11(34).
- Yang, C. 2012. “Restructuring the Export-Oriented Industrialization in the Pearl River Delta, China: Institutional Evolution and Emerging Tension.” *Applied Geography* 32(1).
- Yue, H. 2017, “National Report on E-Commerce Development in China.” Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series WP17.
- Zeng, J. & Y. -Y. Fang 2014, “Between Poverty and Prosperity: China’s Dependent Development and the ‘Middle-Income Trap’ .” *Third World Quarterly* 35(6).
- Zeng, Y., F. Jia & L. Wan et al. 2017, “E-Commerce in Agri-Food Sector: A Systematic Literature Review.” *International Food and Agribusiness Management Review* 20(5).
- Zeng, Y. , H. Guo & Y. Yao et al. 2019, “The Formation of Agricultural E-Commerce Clusters: A Case from China.” *Growth and Change* 50(4).
- Zhang, J. & J. Chen 2017, “Introduction to China’s New Normal Economy.” *Journal of Chinese Economic and Business Studies* 15(1).
- Zhao, W. & L. Yi 2021, “Product Innovation Logic under the Open Innovation Ecosystem: A Case Study of Xiaomi (China).” *Technology Analysis & Strategic Management* (9).
- Zhao, W., A. -Q. Wang & Y. Chen 2019, “How to Maintain the Sustainable Development of A Business Platform: A Case Study of Pinduoduo Social Commerce Platform in China.” *Sustainability* 11(22).
- Zhong, R. , X. Xu & E. Klotz et al. 2017, “Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review.” *Engineering* 3(5).
- Zhou, Y. , M. Xu & R. Di 2016, “Research on the Radical Innovation of C2M Business Model: A Case Study on Redcollar MTM Men’s Suits in China.” *International Journal of Business and Management* 11(4).
- Zittrain, J. 2008, *The Future of the Internet: And How to Stop It*, New Haven: Yale University Press.