

企业社交工作平台发展模式迭代的机理研究

——基于标准化与定制化悖论视角的钉钉案例研究

○ 孙元 闻肖融 刘洋 杨平泊

摘要 企业社交工作平台作为互联网新技术的重要载体,在推动产业数字化、助力高质量发展方面发挥着关键作用。其中,有效管理标准化与定制化悖论,使得平台既能满足多样化主体需求又能保持高效运营,正是此类平台抓住“发展机遇”的核心所在。因此,本文基于标准化与定制化的悖论视角,探究企业社交工作平台发展模式迭代的机理。本文基于对钉钉的纵向案例研究发现:(1)企业社交工作平台在“先导期—爆发期—稳固期”三个阶段中,依次经历了“企业用户—个人用户”“平台—用户”“中小企业用户—大企业用户”不同主体的需求冲突,引发标准化与定制化不同阶段的悖论表现。(2)各阶段“标准化—定制化”悖论表现分别对应为管控—自主矛盾、成本—价值矛盾、单点—全局矛盾。(3)通过“核心需求标准化—用户体验价值化—定制模块集成化”的悖论管理应对不同阶段“标准化—定制化”悖论表现,进而推动了平台“规模化—行业化—底座化”的发展模式迭代。据此,本文提出了“主体需求冲突—悖论表现—悖论管理响应—发展模式迭代”的理论框架,不仅贡献于平台战略和悖论两个研究领域,而且为平台管理者提供了各发展阶段的响应行为和发展模式参考。

关键词 企业社交工作平台;标准化;定制化;平台

战略;悖论管理;案例研究

引言

随着面向个人(to C)的消费互联网业务红利期结束,以整合互联网新技术、面向企业级客户(to B)提供数字化转型服务的产业互联网时代迎来发展契机。作为一类特殊的产业互联网平台,企业社交工作平台起初是用于工作场景的社交互动工具^[1],完全聚焦于C端市场,通过增量阶段在交流沟通领域迅速建立坚实的用户基础,顺利过渡到存量阶段,并凭借这一优势成功切入B端市场,转向为产业提供业务与技术全方位服务的数字化平台^[2]。随着企业社交工作平台不断发展,一个问题逐渐浮现——如何在标准化与定制化之间找到平衡^[3]。一方面,标准化运作虽能通过通用功能与一致体验降低运营成本、优化资源利用,但“一刀切”模式难以满足用户个性化需求,限制了用户份额与活跃度的提升;另一方面,尽管针对用户多样的个性化需求提供相应的定制化服务能显著提升用户活跃度,但其相对高昂的运营成本令多数平台望而却步,限制了用户拓展^[4]。由此可见,标准化与定制化成为制约企业社交工作平台发展的双刃剑,片面追求其中任一方面都可能导致平台陷入困

作者简介 孙元,浙江工商大学现代商贸研究中心、浙江工商大学工商管理学院(MBA学院)、浙江工商大学数字创新与全球价值链升级研究中心教授、博士生导师、博士,研究方向为企业数字技术使用管理、企业社交媒体、数字平台创新与治理、线上行为;闻肖融,浙江工商大学工商管理学院(MBA学院)博士研究生,研究方向为数字技术使用与管理、企业数字化、平台悖论管理;刘洋(通讯作者),浙江大学管理学院、浙江大学数智创新与管理实验室研究员、博士生导师、博士,研究方向为数智创新管理;杨平泊,浙江工商大学工商管理学院(MBA学院)博士研究生,研究方向为平台战略、平台生态系统

基金资助 本文受国家社会科学基金重大项目(21&ZD119)资助

境, 错失市场竞争良机。

基于此, 本文关注的核心研究问题是: 企业社交工作平台应该如何平衡标准化与定制化, 进而实现发展模式的不断迭代? 现有平台战略理论为此提供了思路, 但存在两个不足。第一, 以往研究通常将平台分为消费互联网平台和产业互联网平台两大类, 前者注重“快速做大”, 后者注重“深度融合”^[5,6]。然而, 上述传统战略较难解释企业社交工作平台从最初推动企业内部高效协同到如今精准普惠千行百业数字化转型过程中面临的标准化与定制化平衡选择问题^[2,7]。第二, 企业社交工作平台的发展战略研究多从价值共创、赋能角度剖析平台自身功能和形态上的迭代更新^[2,8], 相对忽视了对“价值共同创造者的需求冲突”这一关键领域的关注^[9,10]。企业社交工作平台的发展过程不仅关乎平台本身, 还涉及各行业企业用户、个人用户等多方主体^[11,12], 这些主体之间往往存在复杂而相悖的需求关系, 解决各方需求冲突成为生态资源分配和价值共创的前提^[13]。

悖论理论为弥补上述不足并化解企业社交工作平台标准化和定制化的紧张关系提供了适宜的研究视角^[14]。然而, 尽管现有研究已构建了基础性的概念和理论框架, 却未能充分揭示主体需求冲突与平台发展模式迭代之间的内在联系^[13,15], 不能完全识别悖论的涌现及悖论管理促进良性发展的过程^[16]。具体而言, (1) 现有文献大多遵循“紧张关系—管理策略—成果”理论框架来探讨企业运营过程中面临的悖论问题^[13,17], 但在考量悖论驱动作用时不仅未充分认识到需求冲突作为悖论涌现的生成力量^[15,18], 也没有解释需求冲突引发的多元性悖论表现^[19]。(2) 已有文献明确指出平台领域存在标准化与定制化的悖论问题^[20], 但针对这一悖论的研究不足, 尤其是平台在不同发展阶段如何有效应用并灵活变换悖论管理策略以适应平台迭代升级的研究较匮乏。

基于上述逻辑, 本文以企业社交工作平台每月活跃用户数量、每日活跃用户数量均稳居第一的领先平台——钉钉为案例研究对象, 引入标准化与定制化悖论的视角, 致力于打开主体需求冲突与平台发展模式迭代之间内在联系的“黑箱”, 构建企业社交工作平台管理“标准化一定制化”悖论驱动发展的过程模型。本研究对于正处在不同发展阶段、面临“标准化一定制化”这一两难困境的平台企业有实践启发价值。

一、理论基础

1. 平台战略理论及企业社交工作平台发展路径

平台战略理论旨在阐释平台如何构建、成长并获得

竞争优势^[21], 以往多围绕平台“多边架构”和“网络效应”的核心属性展开^[22]。平台在发展初期以基础技术架构吸引各方成员参与, 进而形成网络效应。此后随着各类用户不断涌入, 其生态系统开始由自身发展转向成员共生共赢^[23]。此间平台需要协调多边架构中成员之间的关系, 激发成员们共同投入、携手升级^[24]。其中, 社交媒体平台、电商平台等以个人为主要用户的消费互联网平台研究, 更多强调以“标准化”扩大用户规模, 即采取“快速做大”战略激发网络效应^[5]; 产业平台等以企业为主要用户的产业互联网平台研究, 更多强调以“定制化”增强用户粘性, 即实行“深度融合”战略构建数字商业生态^[6]。作为产业互联网平台的一种, 企业社交工作平台因其发展过程特殊性兼有个人用户和企业用户。具体而言, 在发展初期, 企业社交工作平台主要侧重于员工间的信息交互^[1], 致力于构建促进组织沟通交流的标准化产品^[25]。随着应用场景的多元化拓展, 其逐渐成为一种能赋能不同行业企业实现数字化转型的数字基础设施^[2,7]。在此过程中, 如何在标准化与定制化之间找到平衡, 成为推动企业社交工作平台持续发展的关键战略问题。然而, 以往研究提出的“快速做大”和“深度融合”战略都不能完全单独指导企业社交工作平台发展。这一问题至关重要, 却鲜有研究深入探讨。

事实上, 平台战略应根据平台发展路径及时调整, 即在追求用户增长的同时也要兼顾用户粘性^[26]。回顾企业社交工作平台的发展路径, 发展初期主要服务于企业员工, 具有促进企业内部沟通、知识共享和协作, 提高员工绩效和创造力的价值^[27,28]。随着业务领域的不断延伸, 平台架构成员范围扩张, 汇聚了平台本身、跨行业的企业组织、员工及跨领域的生态合作伙伴等多方主体^[11,12]。这些异质性主体有着动态变化的需求, 有时甚至会产生冲突^[29]。然而, 当前关于企业社交工作平台的发展战略研究仅聚焦于价值共创、赋能角度, 着重分析平台自身功能和形态的迭代更新^[2,8], 忽略了价值共同创造者之间的冲突需求可能对平台发展产生的深远影响^[9,10]。

因此, 有必要围绕企业社交工作平台发展过程中的特点, 深入探讨其中存在的需求冲突, 分析需求冲突背后标准化与定制化之间动态战略选择及战略选择所导致的平台发展结果。鉴于此, 本文将从企业社交工作平台如何妥善处理标准化与定制化悖论的视角切入, 剖析其发展模式迭代机理, 以期进一步补充平台战略理论。

2. 悖论理论及标准化与定制化悖论

悖论被定义为同时存在并长期存在的相互对立且相互关联的元素^[13], 这是管理学者从哲学和心理学区

获得的基本见解。悖论理论倡导在管理研究中采用更具综合性的“两者兼而有之”的理念取代“非此即彼”的思维模式,以实现更好的平衡^[30]。Smith等^[13]在Lewis^[31]“紧张局势—强化循环—管理”基础上提出了“紧张关系—管理策略—成果”的新理论框架,并明确将这一观点与“悖论理论”相联系。当前,学界已对悖论理论的属性、议题及理论框架展开深入研究,使其成为管理学的主流理论之一^[13,32]。

组织利益相关者需求的日益多元化及其间的两极分化冲突使悖论视角成为能够提供“平衡多方需求及指导其认知的参考框架”的绝佳选择^[9,10]。以往悖论研究多以“紧张关系—管理策略—成果”的理论框架进行分析^[13,17],但在应对实际复杂情境时存在以下局限性:在“紧张关系”方面,往往将其简化为一组单一的悖论张力,相对忽视了张力源及由张力源引发的悖论表现的多样性和动态性^[15]。事实上,张力源与悖论表现会随组织发展相应演化,如能进一步揭示悖论张力的深层结构和内涵可为组织提供更精准、灵活的悖论管理指导^[19,33]。在“管理策略”方面,尽管Lindgren等已在Smith等悖论分化、整合策略的基础上提出了悖论拆分、悖论整合、悖论制衡三种可行的悖论管理响应策略^[13,34],包括通过拆分暂时选择一端,通过整合形成互补局势,即承认同时追求两端,以及通过制衡形成共生局势,即发挥矛盾间张力以允许解决方案的出现,但有关悖论管理策略在实际情境中的有效应用及策略间动态转换的过程却鲜有研究。

鉴于悖论理论能深刻洞察组织发展中的多重需求与内在冲突,近年被广泛应用于探讨“具体悖论的管理策略”问题,如数字平台创业情境下独特性与合法性的悖论^[35]、组织变革中授权与控制的悖论^[17]等。一般而言,悖论包含两个要点:其一,相互对立的元素又互相关联,孕育着创新变革的可能性^[32,36];其二,对立元素需有逻辑或有意义地持续共存^[31,36]。标准化与定制化之间的紧张关系契合这两大要点,属于悖论的范畴。其一,标准化是指企业为产品或服务设定统一特征,追求效率和一致性;相反,定制化是指企业将产品或服务与用户特征精准结合,追求个性化和差异性,二者相互对立却相辅相成,共同促进企业业务创新^[37]。其二,为了实现持续发展,企业必须找到标准化与定制化之间逻辑上一致且在意义上有连贯性的一种共存方式,这要求管理者采取既能体现规模经济又能满足个性化需求的战略^[3]。具体到平台发展^[20],标准化致力于规范平台规则、稳定平台核心^[38];定制化则致力于构建独特差异,以应对不确定性并适应用户动态变化需求^[39]。近年来,尽

管已有学者开始关注平台领域标准化与定制化的悖论问题^[6,20],并认识到适宜的悖论管理对于获取长期竞争优势的重要性^[13,33],但针对该方面管理的研究仍较为薄弱。因此,本文针对平台“标准化—定制化”悖论管理响应的演变过程展开深入探究。

二、研究设计

1. 方法选择

本文采用案例研究方法,一是本文旨在探讨企业社交工作平台通过悖论管理实现发展的过程,案例研究适合归纳性和探索性问题,有助于提炼机理并构建理论。二是本文涉及企业社交工作平台悖论管理与升级迭代的动态过程,时间跨度较长,案例研究能更好描述和解释这一演变。三是企业社交工作平台发展中的悖论管理属于新兴实践问题,尚处探索阶段,采用单案例纵向研究可借助丰富数据保障研究深度,揭示“企业社交工作平台及时响应发展过程中出现的新问题、把握可能的机会促进新的成长”特定现象背后的规律^[40]。

2. 案例选择

本文遵循理论抽样的原则^[41],选取钉钉科技有限公司(以下简称“钉钉”)作为案例研究对象。一方面,钉钉具有启发性的研究价值。十余年的企业社交工作平台运营,钉钉从主打考勤监督的免费办公平台发展为用户数破6亿、企业组织数超2300万、付费日活破1500万的商业底座平台。另一方面,钉钉平台存在多方主体之间的需求冲突,在发展过程中经历了不同阶段标准化与定制化的悖论问题,并通过动态管理响应,持续实现阶段性的成长,是一个典型案例,为剖析悖论管理响应的具体过程提供了良好样本。

3. 阶段划分

本文通过梳理钉钉发展历程的关键事件,以钉钉的发展战略重大变动为节点,将其划分为3个阶段(见图1)。

第一阶段,进入用户视野的先导期(2015年1月~2017年12月)。在这一阶段,钉钉最大的挑战是如何扩大知名度、吸引用户并建立口碑。钉钉初入企业级市场,侧重于信息交互属性,构建组织内部协同网络,通过精准定位与持续营销成功奠定中小企业用户基础。

以用户数破1亿为里程碑节点,钉钉进入第二阶段,即抢占行业市场的爆发期(2018年1月~2022年3月)。这一阶段钉钉面临的最大挑战是如何解决商业化停滞的问题。钉钉全面升级,从聚焦组织基础沟通逐步发展出为各行各业定制数字化企业服务方案的能力。

随着钉钉宣布PaaS(Platform as a Service)化,并

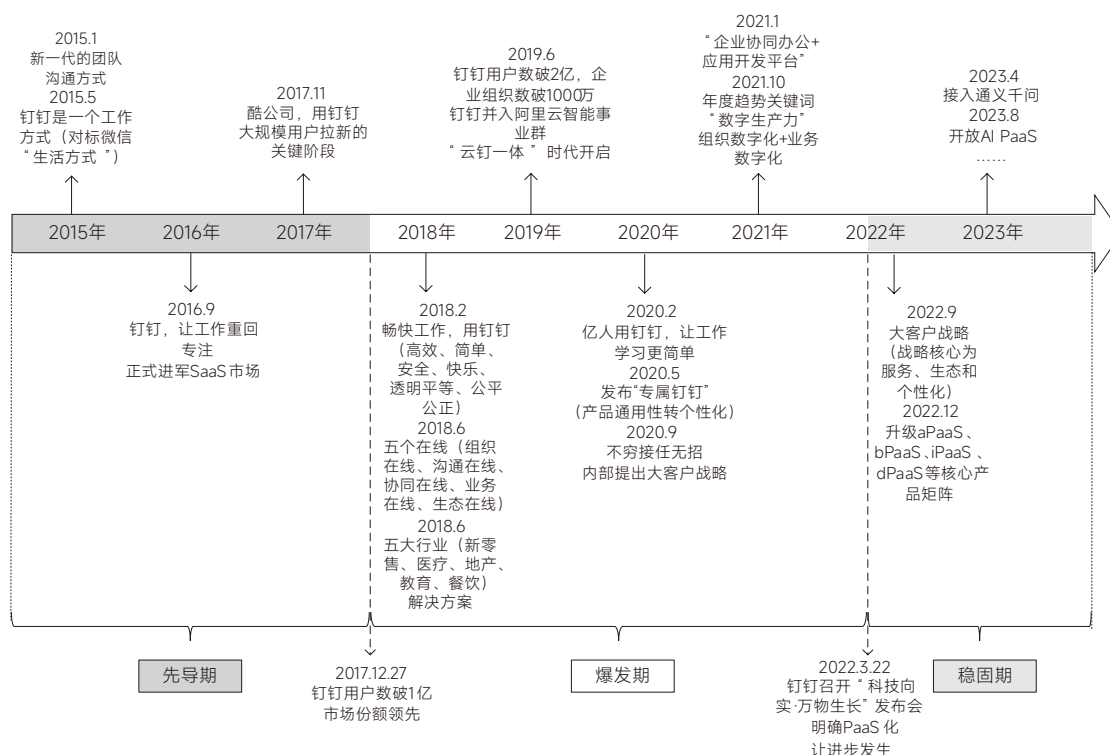


图1 钉钉发展历程

明确了其生态边界，钉钉正式进入第三阶段，深耕底座经营的稳固期（2022年4月至今）。在这一阶段，钉钉侧重于产业互联属性，以组织为边界的局域网络已然成为千行百业的全局网络，面临的最大挑战是如何应对过多的定制引起的碎片化供给问题。

4. 数据收集

本文收集了一手资料和二手资料（见表1）。一手资料的收集主要基于半结构化访谈（包括钉钉平台各类管理者和员工及企业和个人用户共17次访谈约47万字记录）和会议记录（共4次约11万字），二手资料的收集主要以外部推送、内部资料为主。本文严格遵循三角验证策略，通过多样化的数据来源，结合多人多角度的访谈，确保数据能相互补充和交叉验证，从而提高案例的信度和效度。^[42]

5. 数据分析

本文采用结构化数据分析方法，从原始资料中提取一阶概念，经理论对话聚合成二阶主题，又归纳为聚合构念^[43]。最终通过反复比对不同来源的数据并进行研究团队内部讨论，对模型框架进行多次迭代优化，得到的数据结构如图2所示。

三、案例分析

钉钉在“先导期”“爆发期”“稳固期”三个阶段分别面临来自不同主体之间的需求冲突，以及这些需求冲

突导致的“标准化一定制化”悖论表现。冲突需求的二元对立面被标准化与定制化悖论赋予了悖论性意涵，使钉钉“两者兼而有之”的本质得以凸显。为了应对标准化与定制化悖论在不同阶段的表现，钉钉需要不断调整并采取合适、有效的悖论管理响应策略，进而在各阶段实现发展模式的良性迭代，获得长久的竞争优势。表2、表3、表4分别呈现了“先导期”“爆发期”“稳固期”三个阶段的核心概念与例证。

1. 先导期：进入用户视野

（1）企业一个人需求冲突。钉钉的前身是“来往”，一个面向亲友的to C互动社交网络平台。然而“来往”未能等到用户完成社交圈的迁移和建构就消亡了。“来往”内部团队痛定思痛，创立了钉钉。钉钉公关部负责人称：“钉钉是向死而生，‘来往’做个人社交软件没死透，钉钉在企业社交服务的缺口又活过来了。”（F4）

企业用户追求工作效率。钉钉前期大多数用户都是由企业决策者推广而来，伊芙丽CIO回忆使用钉钉的历程：“我们推钉钉推得很快，就说公司工作要使用，让员工都激活认证。”（E3）企业使用钉钉的首要目标就是强化工作效能。

个人用户期待社交关怀。对于企业内部的实际使用者——一个员工而言，他们渴望在钉钉上找到除工作之外的社交互动与关怀。需求鸿沟预示着钉钉功能设计上

表1 案例数据收集及编码

数据来源	主体类型	量化信息	数据描述	编码
一手数据	平台本身	2019年1月25日 150分钟 41082字	钉钉前CEO	F1
			钉钉资深公关专员	F2
			钉钉业务部总监	F3
			钉钉公关部负责人	F4
			钉钉高级产品专家	F5
		2021年8月27日 150分钟 43555字	钉钉副总裁A	F6
		2021年11月9日 130分钟 33415字	钉钉副总裁B	F7
		2022年5月9日 350分钟 97565字	钉钉培训中心总经理	F8
		2022年9月22日 105分钟 26560字	钉钉副总裁C兼创始高管	F9
		2023年4月27日 145分钟 27973字	钉钉培训中心负责人	F10
	半结构化访谈	2019年1月24日 118分钟 30105字	物产中大人事行政部总监	E1
			物产中大法务合规部部门助理	E2
		2019年7月19日 140分钟 42829字	伊美丽CIO	E3
		2020年5月20日 61分钟 18582字	洛客云智能CEO	E4
		2020年5月22日 60分钟 16487字	林清轩互联网营销负责人	E5
		2021年7月12日 160分钟 42955字	顾家家居CIO	E6
		2022年7月26日 105分钟 23072字	鑫蜂维创始人	E7
		2022年8月10日 50分钟 13984字	鑫宏源CEO	E8
	企业用户	2022年1月12日 30分钟 7523字	顾家家居平台运营专员	U1
		2022年3月27日 21分钟 4788字	有数解决方案经理	U2
		2022年9月17日 240分钟 63552字	钉钉副总裁D兼企业服务部负责人	M1
			钉钉解决方案中心总经理	M2
	公开会议记录	2023年8月22日 150分钟 43928字	钉钉CEO	M3
		2022年9月17日 240分钟 63552字	光华赋能董事长	M4
		2022年9月17日 240分钟 63552字	曦强乳业集团总经理	M5
二手数据	外部推送	15篇主流媒体新闻报道		S1
		10篇管理层人物专访		S2
	内部资料	6份文档,如《“数字普惠”推动企业生产力创新》《数智跃迁——企业全生命周期数字化转型路径》《数字化能不能买来》等		S3

to B 工作属性与 to C 社交属性的不可调和。

(2) 管控一自主矛盾,是指在企业与个人需求冲突的影响下,标准化与定制化悖论具体表现为流程管控和灵活自主的对立统一。与个人用户重视社交灵活自主、强调多样化服务不同,受内部沟通结构的单一性影响,企业用户在工作任务处理上花费了大量成本,因而更强调标准化,即业务流程的一致性和效率性。

标准化规范流程管控。钉钉将工作流程进行标准化,作为模板输送给有需要的企业:“钉钉提供的标准化流程对我们很适用,而且还都是免费的,钉钉把打通的流程数据推到每个人头上,由事去找人,提高了整体的工作效率。”(E3)

定制化引导灵活自主。初入大众视野的钉钉虽然保留了部分个人社交的场景和功能,但缺乏一些人性化的灵活可选项,一定程度上也让平台的真正使用者——员

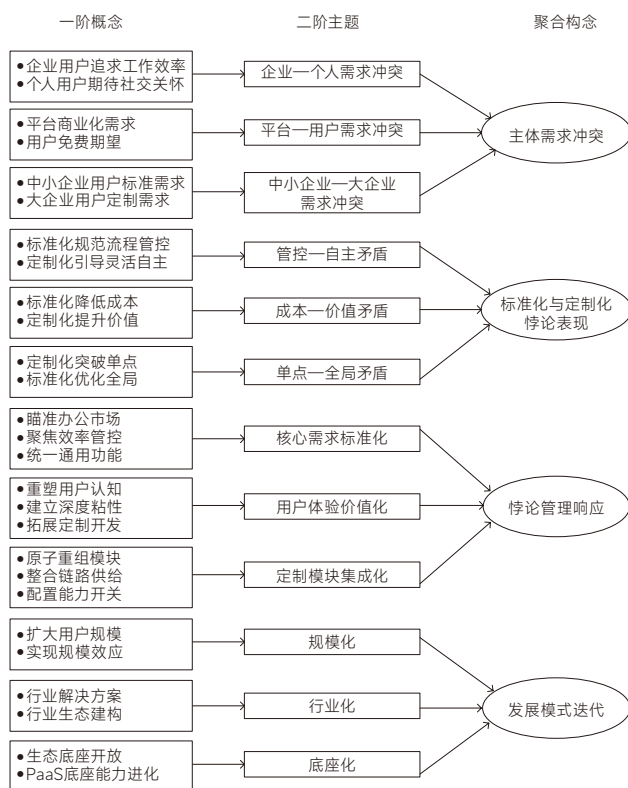


图2 数据结构

工将企业社交工作平台视为“反人性的管理工具”。

(3) 核心需求标准化,是指以核心需求的协调一致性为基础,其他不同的组件与核心需求耦合,可以灵活地改变而不妨碍核心需求的标准化^[44]。面对该阶段标准化与定制化悖论显现出来的管控一自主矛盾,钉钉明确针对“买单者”痛点,以面向企业用户的工作效率管控为核心需求,将社交自主等其他需求与工作效率需求耦合,专注打造服务中小企业用户的一站式沟通平台。在这一阶段,钉钉暂时放弃了定制化,而是围绕核心需求推出一系列免费标准化功能,试图以标准化设计迅速占领市场。

瞄准办公市场。在立项初期,钉钉研发团队通过对1.2万家企业的调研,深入了解中小企业办公普遍存在的问题。在几近饱和的社交领域,钉钉找到了办公市场的精准切入点:“在钉钉软件出现之前,整个互联网行业几乎没有人关注中小企业办公的沟通需求。”(F3)

聚焦效率管控。基于对企业社交市场中效率管控核心痛点的深刻洞察,监督考勤成为钉钉前期必不可少的功能之一。对此,钉钉副总裁C解释道:“前期钉钉用户量还没起来,平台要发展需要得到决策者即能决定是否用这个平台的人的口碑和认可,故会在战略上倾斜照顾到决策者的使用体验。”(F9)

统一通用功能。钉钉围绕沟通、考勤等通用功能展开，打造出一套统一标准化的系统免费向用户开放。正如顾家家居 CIO 所言：“钉钉是模板，是移动化时代的门户。”（E6）长期免费的策略使钉钉用户量快速扩大，直到注册用户突破 1 亿，亿级应用的通用功能正式成型。

（4）规模化，是指主体（包括市场、数量、财务、组织）规模增加的同时伴随着该主体所带来的绩效比例性的增加^[45]。先导期，钉钉采取“核心需求标准化”的悖论管理响应方案，在标准化与定制化悖论中侧重标准化服务设计，正面迎合多数中小企业的的需求，并以需求标准化为核心进行连续迭代，通过高速的自我进化拉升产品壁垒，由此实现用户规模的沉淀，成就规模化发展模式。

扩大用户规模，是指提高产品的用户吸引能力，增加潜在用户，从而进一步提高用户覆盖率。在先导期，钉钉通过企业业务的强依赖关系把个人与企业、用户与办公场景连接起来，以免免费通用功能为引子，驱动注册用户数量实现指数级增长。

实现规模效应，是指用户使用某种产品或服务所获效用随着用户人数的增加而增加，因此用户会自发聚集到规模更大、价值更高的平台。钉钉影响了数百万企业的工作方式，钉钉前 CEO 表示：“中国产业互联网正在实现中国消费者互联网所具备的能力——自主性的推广和传播。当你发现工作方式转移已成为潜移默化发生的趋势和变革的时候，本质上所有人都会去尝试。”（F1）

表2 先导期核心概念与例证

聚合概念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
主体需求冲突	企业—个人需求冲突	企业用户追求工作效率	钉钉本质上在于将线下的工作线上化，大幅提高工作效率，释放人的精力和时间（E2）
		个人用户期待社交关怀	钉钉说是社交平台，实际都是为了工作，我希望钉钉更多一些人性关怀的模块和功能（U1）
标准化与定制化悖论表现	管控—自主矛盾	标准化规范流程管控	钉钉是把业务和沟通流程整合起来的创新突破，换句话说叫管理统一化，重点就在流程管控的规范上（F3）
		定制化引导灵活自主	钉钉想发挥员工的自驱力，而不只是让其陷入死板的工作，希望通过个性化的权限功能给员工一定灵活自主的空间（F4）
		瞄准办公市场	钉钉以办公市场切入社交领域，早期定位就是解决中小企业办公协同和沟通的问题（F2）
悖论管理响应	核心需求标准化	聚焦效率管控	钉钉本质上旨在解决管理问题，它提供了一个工具给管理者，以便让每一位作业者和从业者都能提高工作效率（F7）
		统一通用功能	做产品我们首先从繁杂的需求里挑出共性的需求，把它标准化，再把它统一成通用功能，然后不断优化迭代功能（F7）
发展模式迭代	规模化	扩大用户规模	钉钉踩到了企业服务市场的大风口，这两三年用户数以几何级数增长（F2）
		实现规模效应	钉钉的大规模传播是自主性推广的，工作方式潜移默化地发生了转移（F1）

2. 爆发期：抢占行业市场

（1）平台—用户需求冲突。在爆发期，钉钉已经历用户规模的沉淀，成功在 SaaS 市场立足。在此期间，疫情使得传统工作、学习方式失效，进一步加速了整个

中国的数字化变革进程。钉钉紧抓时代机遇，凭借在疫情防控期间的出色表现，为后续发展奠定了坚实基础。然而，由于钉钉早前一直主打免费，大多数用户已经形成了“钉钉免费”的惯性思维，再想收钱难度很大。钉钉培训中心负责人表示：“我们在 2020 年左右遇到最大的矛盾其实是用户的心智和商业策略上发生了一个很大的冲突，前期的免费对后期商业化口碑有很大影响。”（F10）用户心智和平台商业策略的背离导致当钉钉想要推进商业化策略时，很多用户对此提出了质疑与排斥。

平台商业化需求。持续提供免费的远程办公软件给钉钉带来了不小的亏损压力，依靠烧钱补贴所吸引积累的用户规模并未自动迸发网络效应，钉钉仅能依赖个别功能的定制升级收费，但这对钉钉的商业化来说是杯水车薪，完全无法支撑巨额的研发投入。

用户免费期望。疫情使在线协同软件加速渗透进了各行各业，期间钉钉的用户数不断突破新峰值。为了满足来自不同行业新用户的需求，钉钉需要耗费大量人力物力。因此，钉钉渐渐开始尝试对一些功能进行收费，却遭到用户的激烈反对。

（2）成本—价值矛盾，是指在平台与用户需求冲突的影响下，标准化与定制化悖论具体表现为降低成本和提升价值的对立统一。钉钉一方面急需定制化来提升产品/服务的价值和用户认可度，另一方面仍需低成本的标准服务吸引和维持用户。由于难以直接通过原有的标准服务收费，钉钉只能另寻营利契机。具体而言：

标准化降低成本。标准化产品适用群体更广、门槛更低、成本更低、风险更小，钉钉把 OA、ERP 等所有系统从软件到硬件全部一站式打通，得到众多中小企业 CIO 的青睐：“优秀的 CIO 通常会选择通用标品推进公司流程，而非软件定制，如果能实现公司流程标准化，整个数字化的过程都会大大降低成本。”（F10）

定制化提升价值。由于定制化产品往往伴随着更高的难度、成本且市场规模相对有限，钉钉在上线产品功能前会先了解目标用户的付费意愿及其价值评判标准。为此，钉钉定期与客户交流对定制产品的期待，并与生态伙伴合作，共同打造具有付费价值的产品。

（3）用户体验价值化，是指以价值标准衡量用户对产品属性或服务性能的相对偏好^[46]。面对该阶段标准化与定制化悖论显现出来的成本—价值矛盾，钉钉不愿做消耗用户体验来谋取利益的短期功利行为。2021 年钉钉进一步明确迭代升级 to B 的方向——从追求规模战略转向做深价值。具体来说，钉钉所提供的产品与服务从原先的通用化走向差异化，用户群体从中小企业为主

扩展到兼有小、中、大型企业,建立更体系化的平台商业生态。

重塑用户认知。该阶段钉钉积极推动用户认知与平台理念产生共鸣,因为钉钉深知用户认知的塑造对于产品成功的重要性,正如钉钉 CEO 强调的“心智第一、功能第二、KPI 第三”(S2)。为此,钉钉需要打造出具有深度价值的产品,扭转用户对钉钉的刻板印象,形成差异化认知,让用户明确感知到产品的付费价值并愿意持续使用。

建立深度粘性。钉钉试图在不影响口碑的前提下推进商业化,唯有将更多资源和精力投入客户业务核心才能建立深度粘性。钉钉的企业用户鑫宏源 CEO 表示:“要钉钉跟客户产生深度粘性,意味着必须更加聚焦于客户的主营业务,做深度业务。”(E8)

拓展定制开发。疫情带来的在线办公需求大爆发,将定制开发的机会摆到了钉钉面前:“很多大企业来到钉钉提出了定制开发的需求,在持续服务中小企业巩固钉钉基本盘的基础上,市场催促我们长出了服务大客户的能力。”(S1)

(4) 行业化,是指创造适应各行业的高效生产和交付解决方案以顺应商业化进程^[47]。爆发期,钉钉采取“用户体验价值化”的悖论管理响应方案,从标准化转向兼顾定制化。钉钉抓住疫情机遇,在教育、医疗、政务、零售、制造等领域展开行业化探索,在“标准化”基础上叠加各行各业个性化解决方案以满足行业用户多样化需求,尤其在教育、政务行业的成功直接拉开了和对手的差距,实现了平台行业化发展模式的阶段性成果。

行业解决方案,是指以行业划分客户,需要针对各个行业提供具体解决方案。爆发期,钉钉转变发展思路,悄然将目光投向行业定制,顺应产业互联网趋势更是直接发布“五大行业解决方案”:“钉钉通过解决各个行业领域的问题,与用户的衣食住行产生关联,这意味着总有一个场景能促使用户使用钉钉。”(F7)

行业生态建构。是指吸收来自各行业的真实需求和实践经验,逐步进行能力升级并培育构建行业生态的能力。钉钉通过与行业客户共创,将行业经验转化为标准化能力嵌入生态,以服务行业用户,同时行业客户也会进一步反哺生态。

3. 稳固期:深耕底座经营

(1) 中小企业—大企业需求冲突。在稳固期,钉钉已经充分意识到,尽管中小企业用户群体庞大,但其对于平台而言的商业价值相对有限,而拥有更强付费能力的大企业客户则应是商业化战略转型的关键。然而,中小企业需要的是性价比高的办公工具,大企业需要的是

表3 爆发期核心概念与例证

聚合概念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
主体需求冲突	平台—用户需求冲突	平台商业化需求	最大的挑战是烧钱,我们研发技术、养团队去搭组织互联网都需要成本,但用户不觉得这个值钱(F6)
		用户免费期望	用户心智已经认为钉钉这个东西就是免费的,已经习惯于免费,并期望一直免费下去(F6)
标准化与定制化悖论表现	成本—价值矛盾	标准化降低成本	大规模标准化生产能降低成本,钉钉也是如此,抓住共性的需求先做标准化(F8)
		定制化提升价值	定制化或许是钉钉想要商业化的突破口,因为定制化功能具备让用户付费的价值(F9)
悖论管理响应	用户体验价值化	重塑用户认知	我们需要提升用户心智,让他们认识到钉钉不应该只是免费的(F6)
		建立深度粘性	我们希望用户愿意自发地深度使用钉钉,把深度业务交给钉钉,和钉钉共创深度价值(F9)
		拓展定制开发	我们需要重新思考定制开发的意义,让更多客户能更深入理解云和钉共同的价值(F6)
发展模式迭代	行业化	行业解决方案	钉钉针对不同行业,抽离行业共性,形成解决方案提供给行业内企业(F3)
		行业生态建构	我们关注如何将客户在各行各业的管理经验、行业经验、业务经验及上下游数字化转型经验进行一整套生态的整合(F2)

专属专业的定制化保障服务,中小企业标准需求与大企业定制需求在对钉钉服务的期待上有了正面碰撞。

中小企业用户标准需求。钉钉发家于中小企业买不起 IT 软件工具做管理的市场缺口,标准化需求量稳定,但也有弊端:“大部分软件公司会选择做宽,做通用型需求,但提炼通用性特征就好像提炼人像,到最后就会变成两只眼睛一个鼻子,毫无特征。”(F10)

大企业用户定制需求。大企业通常都有 IT 部门和交付能力,更倾向能提供专属定制化能力的平台。而私有定制应用与公有通用软件在设计和使用上存在本质差异,因此如何“在有两只眼睛一个鼻子的基础上割双眼皮、垫鼻子”成为软件供给侧普遍面临的挑战。

(2) 单点—全局矛盾,是指在中小企业与大企业需求冲突的影响下,标准化与定制化悖论具体表现为单点突破与全局优化的对立统一。数字化时代竞争压力大,时间紧迫,平台需要用有限的资源去迎合市场上不同企业的需求。钉钉不得不持续扩展功能选项的提供,处于不断单点突破的状态,以快速抢占市场获得收益。然而,钉钉平台汇聚的定制软件与功能越来越多,其系统结构的复杂性也随之增加。单点突破的做法虽在短期成效显著,却也直接导致了业务需求与系统供给能力之间的失衡。一方面,单点突破带来的短期收益让钉钉难以割舍;另一方面,系统的冗余、低效及潜在的不稳定性,又迫切要求钉钉进行全局性优化,以实现长期可持续发展。

定制化突破单点。为满足涌现的定制需求以获得用户的付费认可,钉钉采取了“哪里缺补哪里”的策略,即针对特定问题提供单点突破的解决方案。但中国企业的特点是“麻雀虽小,五脏俱全”,决定了其业务摊子必须铺得足够大。单点突破催生了大量定制软件,每款

软件的架构在流程中又衍生出数十个模块，最终呈现为碎片化的供给。

标准化优化全局。面对系统结构日益复杂，钉钉深刻意识到全局优化的紧迫性，但正如钉钉副总裁 C 所说，“加是简单的，因为这是新的价值，但是想减很难”（F9）。尽管云计算能将单个企业本地部署的独立软件抽象化，使其在云端成为通用型软件，为全局优化提供了可能，但所需投入不容小觑，依旧难以根治碎片化供给现状。

（3）定制模块集成化，是指平台使用更高规格的通用模块满足多种客户特殊定制需求的集成方法^[48]。面对该阶段标准化与定制化悖论显现出来的单点—全局矛盾，钉钉通过 PaaS 化从底层为定制化功能的搭建提供了一套相对标准化的能力和工具，以弥合定制模块带给标准模板的隔阂。钉钉整合平台集成的能力，针对不同企业需求推出了免费标准版和三个商业化版本（创业版、专业版、专属版）的产品，形成完整的软件全链路供给体系。通过控制产品需求，钉钉在解决标准化需求的同时，也帮助企业客户低成本解决定制化需求，从而灵活实现标准化与定制化两者的价值，有效制衡该悖论。

原子重组模块。为了具备更多的定制化能力，钉钉将功能模块进一步细化为标准颗粒度更小的原子单位，使用户可以更精确地重组产品功能，实现更个性化的解决方案。企业可以根据自身的实际需求选择适合的钉钉底座版本，价格越高的版本定制空间相对越大，功能模块的选项也更多、更细致：“比如专属版钉钉，应大企业数据安全的高要求，在数据防泄露、数据私有化等方面就有更高的定制标准。”（S2）

整合链路供给，是指“SaaS 集合 + PaaS 平台底座”的组合。SaaS 集合意味着钉钉整合集成大量 SaaS 软件，实现全链路产品的供给；而后再运用 PaaS 底座能力进一步串联碎片化能力供给。钉钉平台上的 SaaS 应用和 API 接口已经服务了超 2300 万个组织和超 6 亿用户，钉钉副总裁 A 强调：“我们要做基础设施，要服务更多的企业，接口数也会不断增加。钉钉可以通过构筑组织互联网，使生态链上企业网络在线联通，共同发布应用。”（F6）

配置能力开关。钉钉给底座能力安上可配置的开关，将选择权让渡给企业，使其可以根据自身情况自行决定使用能力的程度。钉钉的三个商业化版本分别适配不同成长阶段和规模的企业，对应不同技术难度的配套底座能力。谈及版本之间 10 倍价格的差距，钉钉指出：“版本配置要和企业实际匹配，配置能力开关不只是开通付费，还需企业有配套机制，如配备 IT 人员、设立专人专岗。若仅需 OA 流程个性化，创业版、专业版已足够；专属

版适用于有更高诉求的企业，要求实施严格的安全合规协议，对每台登录设备、每份流通文件进行审批、分级和管控。此外，专属版还支持定制 App，企业可按自身特定需求定制内部专属的特色钉钉 App。”（S3）

表4 稳固期核心概念与例证

聚合概念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
主体需求冲突	中小企业—大企业需求冲突	中小企业用户标准需求	中小企业需要的是解决方案和工具，通常会选择用边际成本较低的标品推进流程标准化（F10）
		大企业用户定制需求	大企业有 IT 部门有交付能力，只是需要一个平台能提供一系列专属的定制化能力（F8）
标准化与定制化悖论表现	单点—全局矛盾	定制化突破单点	我们根据客户的定制诉求，采用单点突破的方式来做不同的功能，不可避免导致它们会碎在不同的场景应用方向（F10）
		标准化优化全局	云计算通过资源整合及用云倒逼企业做标准化使钉钉可覆盖的范围大于传统软件，但仍难以做到真正的全局优化（F10）
悖论管理响应	定制模块集成化	原子重组模块	钉钉提供原子能力，客户可以去做重组，打造出属于自己的乐高模块，这时候要考虑的就是定制成本问题了（F10）
		整合链路供给	钉钉将大量软件用平台底座整合在一起，要求这些软件跟钉钉完成集成，成为全链路的供给（F10）
		配置能力开关	钉钉给产品的功能、能力加了很多的开关，企业可以根据自己的需求来配置这些开关打造自己企业的专属样式（F9）
发展模式迭代	底座化	生态底座开放	钉钉以持续、充分开放的态度，致力于渗透企业数字化的角角落落，因为企业选择的不仅是当下，更是具备可扩展性的未来生态（F9）
		PaaS 底座能力进化	钉钉修了一条 PaaS 主干道，从解决业务系统快速搭建的 aPaaS（低代码），到解决应用快速分发的 bPaaS（酷应用），再到解决系统集成和数据互通的 iPaaS（连接器）和解决数据沉淀和决策消费的 dPaaS（数据资产），钉钉 PaaS 不断进化底座能力（M3）

（4）底座化，是指平台为用户、生态合作伙伴等提供技术、资源、能力的基础支撑，共同创造价值、实现发展^[49]。稳固期，钉钉采取“定制模块集成化”的悖论管理响应方案，使标准化与定制化共生于商业模式，相辅相成。2022 年 9 月钉钉“整体收入中小企业与大型企业各占约一半”（S2）的发言印证了这一平衡策略的成功实施，每个企业都能在钉钉量身打造数字化底座，平台底座化发展模式迭代由此实现。

生态底座开放，是指联合更多合作伙伴共建 to B 软件应用生态，让定制化服务更加自主与灵活地嫁接于标准化基底之上，基于此应用生态亦可推动标准化服务革新。开放使钉钉具备兼容性和可扩展性，成为能够容纳丰富定制化功能和服务选项的标准化框架。

PaaS 底座能力进化，是指钉钉将服务于千行百业的数字化定制方案经验转化为推动底座能力持续进化的动力。稳固期，钉钉把更多机会让渡给生态：“我们回归到底层基础能力，其他都让生态去做。”（M2）钉钉已完成从 SaaS 到 PaaS 的角色转变，并持续进行 PaaS 的建设和升级。

四、结论与讨论

本文基于钉钉的案例，构建了企业社交工作

平台管理“标准化一定制化”悖论驱动发展的过程模型(见图3),提出了“主体需求冲突—悖论表现—悖论管理响应—发展模式迭代”的理论框架。

主体需求冲突引发“标准化一定制化”悖论产生,在各阶段表现为不同的矛盾形式,由此凸显平台所面临的悖论困境。此间,标准化和定制化之间的悖论经历了一个由内到外的演变:先导期集中于软件内部的属性设计,爆发期扩展至外界对软件价值的认可与接受上,稳固期则体现在平台外部的推广上。为应对悖论挑战,企业社交工作平台采用“悖论拆分—悖论整合—悖论制衡”的悖论管理逻辑响应不同阶段的悖论表现。结合Lindgren等^[34]的研究观点,本文将进一步概括为“核心需求标准化—用户体验价值化—定制模块集成化”,体现了企业社交工作平台从初期的对立拆分局势,逐步过渡到整合互补局势,最终迈向制衡共生局势的动态跃迁过程。悖论管理响应驱动“规模化—行业化—底座化”的发展模式迭代,而发展模式迭代伴随着主体需求冲突的演化^[29]。随着迭代的推进,旧的冲突逐渐被弱化,新的冲突则逐渐浮现并占据主导位置,成为推动或制约平台发展的重要因素。

具体而言,先导期企业社交工作平台面临B端和C端用户需求的抉择,在相对有限的资源和精力下,选择借鉴消费互联网平台“标准化”经验^[1,5],将战略重心放

在奠定用户基础和数量上,最终促进规模化发展。爆发期,企业社交工作平台则面临“网络效应转化困境”,尽管积累了庞大的用户基数,但难以实现商业化的实质性突破。在该阶段,企业社交工作平台将战略重心转向为客户创造实际价值。为了更好地帮助不同行业的客户企业完成数字化转型,企业社交工作平台表现出个性化定制特征,其产业互联的价值进一步凸显,造就了自身的行业化发展^[2]。稳固期,企业社交工作平台在“规模化”和“行业化”基础上,遇到了“生态全面赋能难题”,即虽然平台生态渗透进千行百业,但并不具备服务所有类型企业的能力。在该阶段,企业社交工作平台致力于建设集成底座,深度介入各行各业复杂网络,进一步升级定制化程度,灵活提供让用户自由选择搭配的全方位数字化转型服务,最终得到底座化发展归宿,实现了悖论两端力量的相得益彰^[7]。

五、贡献与启示

1. 理论贡献

(1) 本文提出了“主体需求冲突—悖论表现—悖论管理响应—发展模式迭代”的理论框架,打开了企业社交工作平台情境下主体需求冲突与发展模式迭代之间内在联系的“黑箱”。该理论框架一方面贡献于平台战略理论,尽管以往企业社交工作平台发展研究已关注到平

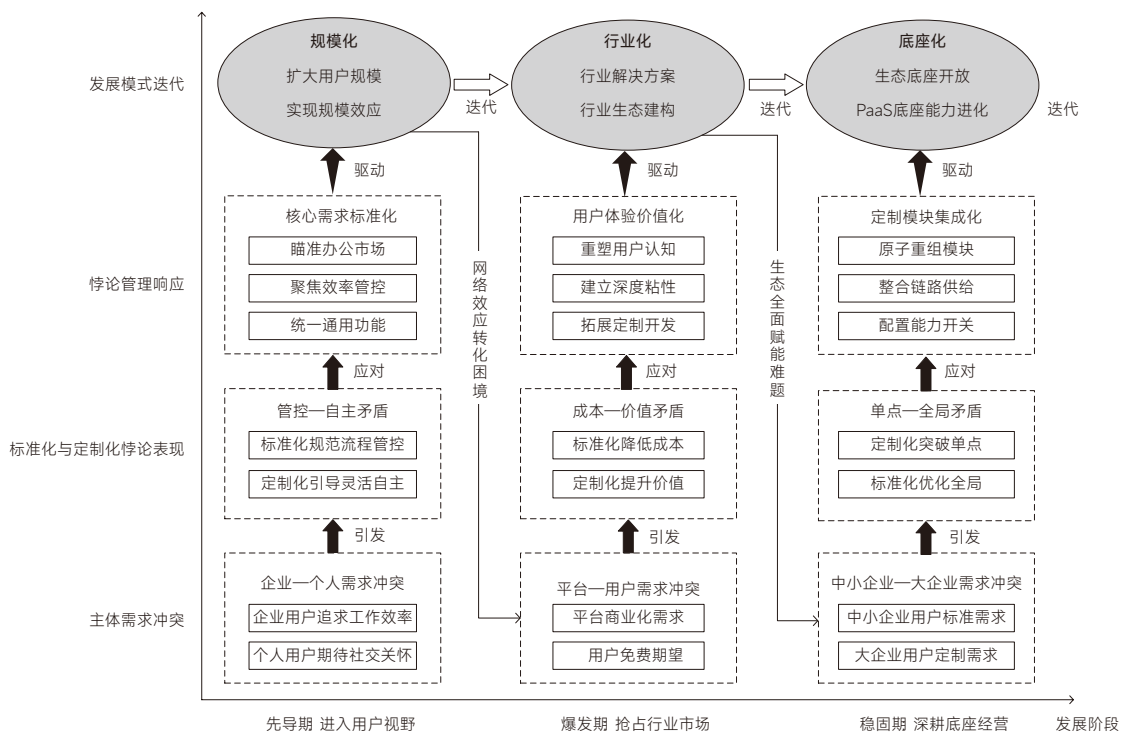


图3 企业社交工作平台管理“标准化一定制化”悖论驱动发展的过程模型

台发展过程中的异质性参与主体^[11,12]，但并未从战略层面深入剖析异质性主体间的需求冲突如何驱动平台发展。基于此，本文创新性地引入悖论理论，从标准化与定制化悖论视角充分探讨企业社交工作平台在发展战略制定与实施过程中所面临的复杂性与权衡，为平台发展战略的研究提供了新的视角。另一方面贡献于悖论理论：尽管已有研究指出管理悖论需要引导悖论进入有益循环过程^[17]，但对于平台企业如何在不同时期识别悖论的涌现及如何通过悖论管理促进良性发展的过程框架尚未进行明确的研究和分析^[16]。本文通过揭示企业社交工作平台应对主体需求冲突所带来的悖论问题，进而推动平台发展模式迭代的内在机理，进一步细化了Smith等^[13]提出的“紧张关系—管理策略—成果”理论框架，为悖论研究的分析框架提供新思路。

(2) 本文识别出标准化与定制化悖论在动态演化过程中呈现“管控—自主矛盾”“成本—价值矛盾”“单点—全局矛盾”的多元表现形式，丰富了标准化与定制化悖论研究。既往研究在探讨悖论问题时，更多围绕由悖论引致的单一矛盾点进行深入讨论^[17,35]。本文基于过程研究范式，发现标准化与定制化的悖论由嵌入在不同维度和情境的多元张力和矛盾共同构成，并随时间推移呈现不同的矛盾形式。研究结论不仅丰富了悖论研究的内容，也为后续悖论管理研究提供了重要的理论参考依据。

(3) 本文提出了企业社交工作平台“核心需求标准化—用户体验价值化—定制模块集成化”的“标准化—定制化”悖论管理响应过程，以及与之对应的“规模化—行业化—底座化”的发展模式迭代结果。尽管现有研究针对平台标准化与定制化的战略选择问题提出了“快速做大”和“深度融合”的战略^[5,6]，但并不能完全适用于企业社交工作平台的发展，且缺乏对发展战略如何影响平台企业阶段性发展模式的深入探讨。本文进一步揭示了企业社交工作平台标准化与定制化悖论管理响应和发展模式协同演进的战略演变过程，补充了平台标准化与定制化的战略研究。此外，尽管以往研究已提出悖论拆分、悖论整合、悖论制衡三种可行的悖论管理响应策略^[34]，但有关悖论管理策略在实际情境中的有效应用及策略间动态转换过程鲜有研究。本文聚焦于企业社交工作平台情境下标准化与定制化的悖论管理过程，阐明了其中“悖论拆分—悖论整合—悖论制衡”的内在悖论管理逻辑，弥补了实际情境下悖论管理策略动态跃迁的研究空白。

2. 实践启示

(1) 在发展目标执行前，平台企业必须重视当前阶

段的需求冲突，理解需求冲突是平台发展的关键前提。平台企业不仅要清晰地把握目标用户的需求，还要全面分析自身与用户及不同用户之间存在的需求冲突，并采取系统性方法来识别各方需求，优化平台设计和功能，以平衡各方利益。

(2) 随着平台企业从先导期演进至稳固期，标准化与定制化悖论的表现形式会发生变化，悖论管理策略也需针对性调整：先导期以“核心需求标准化”奠定市场基础，爆发期以“用户体验价值化”挖掘商业机会，稳固期以“定制模块集成化”保持全局协同。总之，平台应将标准化与定制化程度的选择权交还给用户，才能真正实现二者平衡发展。

(3) 平台企业要善于利用悖论管理助推平台发展：先导期侧重悖论一端，抢占蓝海以实现横向规模扩展；爆发期采取悖论两端互补，在现有一端的基础上寻求另一端的新机会以实现纵向行业衍生；稳固期则运用悖论制衡共生，以聚合思维颠覆传统模式，保留两端特色形成新整体，实现全面底座塑造。

3. 局限与未来研究方向

尽管本文对企业社交工作平台悖论管理驱动发展的过程进行了有益探讨，对平台战略与悖论研究有重要启示意义，但仍存在一定不足。首先，基于探索性单案例得出的结论可能存在普适性问题，未来可结合多案例比较及定量研究方法加以验证。其次，尽管从标准化与定制化悖论的视角分析了企业社交工作平台发展过程中存在的主体需求冲突、悖论表现和关键性管理举措，但平台发展涉及多维度复杂问题，未来研究应拓展视角，提供更全面准确的理解。

参考文献

- [1] Leonardi P. M., Huysman M., Steinfield C.. Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations[J]. Journal of Computer-mediated Communication, 2013, 19(1): 1-19.
- [2] 缪沁男, 魏江, 杨升曦. 服务型数字平台的赋能机制演化研究——基于钉钉的案例分析 [J]. 科学学研究, 2022, 40(1): 182-192.
- [3] Rai A., Tang X. L.. Information Technology-enabled Business Models: A Conceptual Framework and a Coevolution Perspective for Future Research[J]. Information Systems Research, 2014, 25(1): 1-14.
- [4] Bulgurcu B., Van Osch W., Kane G. C.. The Rise of the Promoters: User Classes and Contribution Patterns in Enterprise Social Media[J]. Journal of Management Information Systems, 2018, 35(2): 610-646.
- [5] Boudreau K. J.. Let a Thousand Flowers Bloom? An Early Look

- at Large Numbers of Software App Developers and Patterns of Innovation[J]. *Organization Science*, 2012, 23(5): 1409-1427.
- [6] 王节祥, 陈威如, 龚奕潼, 等. 工业互联网平台构建中如何应对“个性与共性”矛盾——基于树根互联的案例研究[J]. *管理世界*, 2024, 40(1): 155-180.
- [7] 罗兴武, 张皓, 刘洋, 等. 数字平台企业如何从事件中塑造数字创新能力——基于事件系统理论的钉钉成长案例研究[J]. *南开管理评论*, 2023, 26(4): 234-247.
- [8] 陈春花, 梅亮, 尹俊. 数字化情境下组织价值主张的识别与开发: 基于企业微信的案例研究[J]. *管理评论*, 2021, 33(1): 330-339.
- [9] Vial G.. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda[J]. *Journal of Strategic Information Systems*, 2019, 28(2): 118-144.
- [10] Danneels L., Viaene S.. Identifying Digital Transformation Paradoxes: A Design Perspective[J]. *Business & Information Systems Engineering*, 2022, 64(4): 483-500.
- [11] Sun Y., Fang S. Y., Zhang Z. P.. Impression Management Strategies on Enterprise Social Media Platforms: An Affordance Perspective[J]. *International Journal of Information Management*, 2021, 60(3): 1-16.
- [12] Li H., Zhang C., Kettinger W. J.. Digital Platform Ecosystem Dynamics: The Roles of Product Scope, Innovation, and Collaborative Network Centrality[J]. *MIS Quarterly*, 2022, 46(2): 739-770.
- [13] Smith W. K., Lewis M. W.. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing[J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36(2): 381-403.
- [14] Schad J., Lewis M. W., Smith W. K.. Quo Vadis, Paradox? Centripetal and Centrifugal Forces in Theory Development[J]. *Strategic Organization*, 2019, 17(1): 107-119.
- [15] Hargrave T. J., Van De Ven A. H.. Integrating Dialectical and Paradox Perspectives on Managing Contradictions in Organizations[J]. *Organization Studies*, 2017, 38(3-4): 319-339.
- [16] Wimelius H., Mathiassen L., Holmstrom J., et al.. A Paradoxical Perspective on Technology Renewal in Digital Transformation[J]. *Information Systems Journal*, 2021, 31(1): 198-225.
- [17] 林海芬, 胡严方. 从恶性循环到良性循环: 组织变革中授权与控制悖论动态演化研究[J]. *管理世界*, 2023, 39(11): 191-216.
- [18] Jay J.. Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(1): 137-159.
- [19] Putnam L. L., Fairhurst G. T., Banghart S.. Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach[J]. *Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 1-107.
- [20] Wei R. Q., Geiger S., Vize R.. Managing Paradoxical Tensions in Platform-based Modular Solution Networks[J]. *Industrial Marketing Management*, 2022, 100(4): 96-111.
- [21] 张小宁. 平台战略研究评述及展望[J]. *经济管理*, 2014, 36(3): 190-199.
- [22] Gawer A.. Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework[J]. *Research Policy*, 2014, 43(7): 1239-1249.
- [23] Tiwana A.. Evolutionary Competition in Platform Ecosystems[J]. *Information Systems Research*, 2015, 26(2): 266-281.
- [24] Cennamo C.. Building the Value of Next-generation Platforms: The Paradox of Diminishing Returns[J]. *Journal of Management*, 2018, 44(8): 3038-3069.
- [25] 孙元, 贺圣君, 尚荣安, 等. 企业社交工作平台影响员工即兴能力的机理研究——基于在线社会网络的视角[J]. *管理世界*, 2019, 35(3): 157-168.
- [26] Zhou Z., Zhang L. L., Van Alstyne M.. How Users Drive Value in Two-sided Markets: Platform Designs that Matter[J]. *MIS Quarterly*, 2024, 48(1): 1-30.
- [27] Sun Y., Zhou X. J., Jeyaraj A., et al.. The Impact of Enterprise Social Media Platforms on Knowledge Sharing: An Affordance Lens Perspective[J]. *Journal of Enterprise Information Management*, 2019, 32(2): 233-250.
- [28] Safadi H.. Balancing Affordances and Constraints: Designing Enterprise Social Media for Organizational Knowledge Work[J]. *MIS Quarterly*, 2024, 48(1): 347-374.
- [29] 焦豪. 数字平台生态观: 数字经济时代的管理理论新视角[J]. *中国工业经济*, 2023, (7): 122-141.
- [30] Lusch L. S., Lewis M. W.. Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(2): 221-240.
- [31] Lewis M. W.. Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide[J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4): 760-776.
- [32] Berti M., Cunha M. P. E.. Paradox, Dialectics or Trade-offs? A Double Loop Model of Paradox[J]. *Journal of Management Studies*, 2023, 60(4): 861-888.
- [33] Smith W. K.. Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(6): 1592-1623.
- [34] Lindgren R., Mathiasen L., Schultze U.. The Dialectics of Technology Standardization[J]. *MIS Quarterly*, 2021, 45(3): 1187-1212.
- [35] 周文辉, 朱赛, 蔡佳丽. 基于数字平台的创业企业如何应对独特性与合法性悖论[J]. *南开管理评论*, 2024, 27(6): 1-27.
- [36] Schad J., Lewis M. W., Raisch S., et al.. Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward[J]. *Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 5-64.
- [37] Kasiri L. A., Cheng K. T. G., Sambasivan M., et al.. Integration of Standardization and Customization: Impact on Service Quality, Customer Satisfaction, and Loyalty[J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2017, 35(1): 91-97.
- [38] Miller C. D., Toh P. K.. Complementary Components and Returns from Coordination within Ecosystems via Standard Setting[J]. *Strategic Management Journal*, 2022, 43(3): 627-662.
- [39] Ozcan P., Hannah D., Version P. E.. Forced Ecosystems and Digital Stepchildren: Reconfiguring Advertising Suppliers to Realize Disruptive Social Media Technology[J]. *Strategy Science*, 2020, 5(3): 193-217.

- [40] 王凤彬, 张雪. 用纵向案例研究讲好中国故事: 过程研究范式、过程理论化与中西对话前景 [J]. 管理世界, 2022, 38(6): 191-213.
- [41] Eisenhardt K. M.. Building Theories from Case Study Research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [42] Yin R. K.. Case Study Research: Design and Methods[M]. John Wiley & Sons, Ltd., 2010.
- [43] 毛基业. 运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究——中国企业管理案例与质性研究论坛 (2019) 综述 [J]. 管理世界, 2020, 36(3): 221-227.
- [44] Gregory R. W., Keil M., Muntermann J., Mahring M.. Paradoxes and the Nature of Ambidexterity in IT Transformation Programs[J]. Information Systems Research, 2015, 26(1): 57-80.
- [45] Palmie M., Parida V., Mader A., et al.. Clarifying the Scaling Concept: A Review, Definition, and Measure of Scaling Performance and an Elaborate Agenda for Future Research[J]. Journal of Business Research, 2023, 158(4): 1-15.
- [46] Wetzels M., Odekerken-Schroder G., Van Oppen C.. Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration[J]. MIS Quarterly, 2009, 33(1): 177-195.
- [47] Storbacka K.. A Solution Business Model: Capabilities and Management Practices for Integrated Solutions[J]. Industrial Marketing Management, 2011, 40(5): 699-711.
- [48] Wang T., Wang J., Jin G. X., et al.. Product Platform Configuration Decision in NPD with Uncertain Demands and Module Options[J]. International Journal of Production Research, 2023, 61(19): 6336-6355.
- [49] Flak L. S., Solli-Saether H., Straub D. W.. A Theory of Multi-realization of IT Value: Toward Construct Clarity in the Co-development of Large Platforms[J]. MIS Quarterly, 2022, 46(3): 1739-1758.

Research on the Mechanism of Development Model Interaction for Enterprise Social Media Platforms: A Case Study of DingTalk from the Perspective of the Standardization vs. Customization Paradox

Sun Yuan^{1,2,3}, Wen Xiaorong², Liu Yang⁴, Yang Pingbo²

1. Modern Commerce Research Center, Zhejiang Gongshang University; 2. School of Business (MBA School), Zhejiang Gongshang University; 3. Digital Innovation and Global Value Chain Upgrading Research Center, Zhejiang Gongshang University; 4. School of Management, Zhejiang University

Abstract With the end of the individual-oriented consumer Internet business dividend period, the industrial Internet era, which integrates new Internet technologies and provides digital transformation services for enterprise-level customers, has ushered in development opportunities. As a special kind of industrial Internet platform, enterprise social media platforms have experienced the transition

from incremental to stock stage, and play a key role in promoting industrial digitization and helping high-quality development. However, such platforms generally face a core strategic dilemma in the development process: how to find a balance between standardization and customization? On the one hand, although standardized operation can reduce operating costs and optimize resource utilization through common functions and consistent experience, it is difficult to meet the individual needs of users; on the other hand, although providing corresponding customized services for users' diverse personalized needs can bring a significant increase in user activity, its relatively high operating costs make most platforms prohibitive. Therefore, effectively managing the paradox of standardization and customization, so that the platform can not only meet the needs of diversified subjects, but also maintain efficient operation, is the core of such platforms to seize the development opportunities.

In order to answer the core research question of "how enterprise social media platforms balance standardization and customization to achieve continuous iteration of development model", this paper takes the leading enterprise social media platform in China as the case object, adopts the longitudinal single case study method, and explores the mechanism of iteration of development model of enterprise social media platforms based on the paradox of standardization and customization. This paper obtain the following results. (1) The enterprise social media platform has experienced the demand conflicts of different subjects in the three stages of "pioneer period-outbreak period-solid period", such as "enterprise user-individual user", "platform-user", "small and medium-sized enterprise user-large enterprise user", which leads to the paradox performance of different stages of standardization and customization. (2) The "standardization-customization" paradox in each stage corresponds to "control-autonomy contradiction," "cost-value contradiction" and "single point-global contradiction" respectively. (3) Through the paradox management response of "core demand standardization-user experience value-customized module integration," the paradox performance of "standardization-customization" in different stages is dealt with, which further promotes the iteration of the development mode of "scale-industry-base" of the platform. This paper not only contributes to the two research fields of platform strategy and paradox, but also provides platform managers with the response behavior and development mode of each development stage.

infrastructure enterprises to build overseas business ecosystems in the context of institutional fragility, and to reveal their overseas institutional entrepreneurship models, thereby providing theoretical guidance and practical inspiration for Chinese infrastructure enterprises to overcome institutional obstacles in host countries with fragile systems and build overseas business ecosystems.

The findings are as follows: ① By taking differentiated institutional entrepreneurship actions, Chinese infrastructure enterprises gradually promote the transformation of “project specifications → industry standards → business rules”, and thus build “point” project ecosystem, “chain” industry ecosystem and “network” business ecosystem in the host country; ② Chinese infrastructure enterprises gradually adopt the differentiated institutional entrepreneurship model of “institutional mediation → institutional embeddedness → institutional co-construction” to promote institutional innovation in host countries and reduce institutional fragility; ③ Chinese infrastructure enterprises follow the construction mechanism of “identifying institutional obstacles → taking institutional entrepreneurship actions → realizing institutional innovation → results of overseas ecological construction” when building overseas business ecosystems.

The theoretical contributions of this study are mainly reflected in two aspects: First, from the perspective of institutional entrepreneurship, this study identifies a three-stage process model for building overseas business ecosystems in the context of institutional fragility and reveals its construction mechanism. Specifically, it establishes a theoretical framework for overseas business ecosystem construction from the institutional entrepreneurship perspective, filling the gap in existing research on the process mechanism of building overseas business ecosystems through institutional entrepreneurship. Second, this study summarizes three overseas institutional entrepreneurship models, namely “institutional mediation”, “institutional embeddedness”, and “institutional co-construction”, defines their applicable contexts and conceptual connotations, and thus expands and deepens research on institutional entrepreneurship.

The practical implications of this study are as follows: First, for Chinese infrastructure enterprises, when building overseas business ecosystems in institutionally fragile host countries, they can promote institutional innovation in host countries through institutional entrepreneurship, thereby overcoming the risks and uncertainties caused by institutional fragility and constructing overseas business ecosystems. Second, Chinese infrastructure enterprises can gradually promote the evolution of project specifications, industrial standards and business rules in host countries, so as to build “point” project ecosystem, “chain” industry ecosystem and “network” business ecosystem respectively.

Key Words Construction of Overseas Business Ecosystem; Institutional Entrepreneurship; Institutional Mediation; Institutional Embeddedness; Institutional Co-construction

(上接第 15 页)

In terms of theoretical application, firstly, this paper puts forward the theoretical framework of “subject demand conflict-paradox performance-paradox management response-development mode iteration,” which opens the black box of the internal relationship between subject demand conflict and development mode iteration in the context of enterprise social work platform, provides a new perspective for the research of platform development strategy, and provides a new idea for the analysis framework of paradox research. Secondly, this paper identifies the multiple manifestations of the standardization and customization paradox in the dynamic evolution process, enriches the research on the standardization and customization paradox, expands the content boundary of the paradox research, and also provides an important theoretical reference for the follow-up paradox management research. Thirdly, this paper reveals the strategic evolution process of the collaborative evolution of the response and development model of the standardization and customization paradox management of the enterprise social work platform, supplements the strategic research of platform standardization and customization, and further clarifies the internal paradox management logic of “paradox separation-paradox integration-paradox balance”, which makes up for the research gap of the dynamic transition of paradox management strategy in the actual situation.

In terms of practical enlightenment, this paper provides stage development suggestions for platform managers: in the pilot period, we should focus on one end to seize the market; in the outbreak period, we should adopt complementary strategies to deepen the value; in the stable period, we need to build a base ecology of balance and symbiosis. Platform enterprises should pay attention to the identification and management of demand conflicts, and gradually return standardized and customized options to users in order to achieve sustainable and healthy development.

Key Words Enterprise Social Media Platform; Standardization; Customization; Platform Strategy; Paradox Management; Case Study