

创意类众包参与主体间协同激励机制案例研究

赵东辉,张纯宁,孙新波

(东北大学工商管理学院,沈阳 110167)

摘要:为提高接包绩效,推进众包活动的有序进行,在现有研究基础上,通过Crowdspring平台和猪八戒网两个案例企业的对比分析,明晰众包模式协同激励机制的差异性,构建创意类众包绩效的主体间协同激励机制模型。结果表明:①主体间的协同激励机制有利于提高众包整体绩效,基于不同的激励目标会衍生出差异化的激励因子交互关系;②发包-接包-择优三个阶段,通过不同维度下各激励因子间交互、协同,分别构建以“引导”“对接”和“控制”为导向的激励机制,存在激励不对称性;③与以往企业或联盟中的研究中的协同激励机制不同,众包模式下激励机制最显著的特征是存在“接包方-发包方-众包平台的自激励循环”,研究结论对完善众包中多主体协同激励的理论体系及指导参与众包企业与管理部实践具有深远意义。

关键词:协同激励;创意类众包;众包平台;众包绩效

中图分类号:F270.5;C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—980X(2021)11—0133—13

一、引言

随着信息时代网络交互的发展,企业内部资源、甚至是简单合作网络间的资源流通都难以满足企业实现生产经营管理创新的基本需求(孟韬等,2014)。由此,众包作为一种由企业或个人发起、中介平台连接、网络大众共同参与价值创造的新型合作模式应运而生。众包模式对离散、闲置的社会资源加以整合利用,激发中小型企业人力资源潜力,深度挖掘蕴含更广泛的社会系统中的众人众智(Howe,2006)。其中,接包方的广泛参与是众包平台得以建立与发展的基本条件,其努力程度和持续意愿则是决定众包平台可持续发展的关键因素,而激励机制是激发多主体有效协作,提升众包绩效的重要“催化剂”(Bloodgood,2013)。

然而,众包实践结果并不乐观,存在接包方参与强度低、用户持续参与意愿薄弱、接包质量参差不齐等问题(夏恩君和赵轩维,2017),其根本原因是由于平台内部激励不充分、激励主体不协同、激励机制与现实情境不匹配所引发。具体而言,发包方、接包方与平台三者的互动关系构成众包的基本过程,相对于传统组织中“领导-员工”较为稳定的雇佣关系,众包模式中供需双方关系呈现动态、松散、复杂等特征,也必然引发部分传统激励方式在众包情境下失效。

对此,国内外学者针对接包方动机研究与众包平台中激励等问题(王姝,2014;李耀等,2016;夏恩君和王文涛,2016;黄洁萍和曹安琪,2018),形成一系列研究成果,为本文提供坚实的研究基础,但仍存在以下两点不足:一方面,现有研究多从接包方和发包方单一视角出发,探究接包方初始参与行为的影响因素与激励作用,激励机制在交互作用的参与主体之间如何运作的过程机理依然不明;另一方面,现有文献多从静态观出发解析不同参与动机(吴俊等,2015;洪志娟,2017)、任务类型(宗利永和李元旭,2018)、发包方式(庞建刚,2015;董坤祥等,2016)和风险控制(Terwiesch和Xu,2008;Djelassi和Decoopman,2013)及创新氛围等对接包绩效的影响,并未从过程观出发构建整体性的激励系统,削弱了激励机制对接包绩效影响的现实解释力。

收稿日期:2020—10—18

基金项目:国家自然科学基金“复杂适应系统视角下的众包平台激励机制研究”(72172031);国家自然科学基金面上项目“互联网效应下基于众包模式的协同激励机制研究”(71672029);辽宁省科协科技创新智库项目“辽宁省先进制造业企业完善担当作为的科技人员激励机制研究”(LNKX2020B10);2019年度辽宁省社科基金重点项目“辽宁省制造业关键技术缺失、成因及创新突破路径研究”(L19AGL002);国家社科基金重大项目“信息技术驱动中国制造业转型战略、路径和支撑体系研究”(16ZDA013)

作者简介:赵东辉,东北大学工商管理学院博士研究生,研究方向:协同激励,数字化转型;张纯宁,东北大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:协同激励,众包;孙新波,管理学博士,东北大学工商管理学院副院长,教授,博士研究生导师,研究方向:组织与战略管理、创新创业管理、管理哲学。

本文从协同激励的视角出发,选取 Crowdspring(以下简称“CS”)和猪八戒网为案例研究对象,探究创意类众包平台、发包方与接包方以三者间是如何联动、协同从而提高众包绩效?此问题可进一步拆分为以下三个问题:①相对于传统组织,众包模式下的激励机制呈现出怎样独特性?②在众包阶段性活动过程中,“显性激励”“隐性激励”和“活化激励”因子间如何互补协同实现供需主体间激励作用,其中众包平台自激励如何体现?③从中介平台出发,探究众包主体间如何协同激励实现接包绩效提升?

二、文献回顾

(一)创意类众包

“大数据”作为一种新技术为整个社会的运行提供基础,为企业价值创造与问题解决提供了新的方式与技术路径。众包模式将企业或机构把过去由员工执行的工作任务,以自由自愿的形式外包给特定的(通常是大型的)大众网络用户(Howe, 2006),是一种在线、分布式问题的解决模式与生产模式。众包平台被认为是众包活动中枢,其内在激励机制是实现企业与大众间资源最优配置的关键因子(Chanal 和 Caron-Fasan, 2010)。依据市场不确定性和技术不确定性将众包平台分为试验类、专业知识类和创意类三种类型(Caryn 和 Jennifer, 2014),“创意类众包”主要包括视频制作、文案策划与创意设计等任务,通过汇集大众智慧有效地解决了产业创意不足的问题、降低了企业成本(Schenk 和 Guittard, 2011),成为众包模式重要的应用领域之一。

创意类众包多为微任务,完成难度、资源消耗与专业程度相对较小,同时具有创意性、及时响应性和模糊性等特征。一方面,创意类众包需要尽可能多的解决方案,对参与者规模和差异性要求较高,同时也导致问题解决者能力参差不齐,进而对众包平台激励双方参与、提高解决方案多样性与寻找到有能力的接包方提出更高要求;另一方面,创意类众包的解决方案没有清晰的描述,其绩效函数中存在不确定因素,且网络空间中的知识创新行为具有隐蔽性等特征,众包平台如何激活接包方提高参与程度以提高成果质量与市场适用性是一个关键的实际问题。据此,本文选择创意类众包平台作为研究对象。

(二)众包与传统组织下的激励差异性

“众”即依靠“数据”激活、链接的大众群体,是闲散的、分布式的,“包”则类似于外包,强调产品(知识和创意)与发包方需求的匹配(Stieger et al, 2012)。相比于传统组织模式,众包模式的激励过程存在第三方中介平台,通过集聚需求供需双方、简化分析流程(王开阳等, 2017)、识别用户情感与能力(Teresa 和 Amabile, 1993)、整合用户需求、认知匹配并创造一个合适的过程激励,进而充分调动用户积极性(Masella et al, 2014)以实现需求有效对接。

相比于传统组织激励,众包激励存在以下差异:①契约关系松散。众包呈现了一种企业组织形式与网络社区组织形式之间的合作关系,而非以规章制度为基础建立的雇佣关系,是一种“更加个体的行为”(Masella et al, 2014),进而构建以“自驱动”为核心的激励机制;②参与动机多样化。众包模式以互联网为载体而创建的开放式创新社区,接包方自发集聚、参与和协作,形成数量庞大、动机繁杂的用户群体,不仅关注物质激励,同时更加注重社会归属和自我实现等层次,进而构建以“多因子协同”为核心的激励机制;③参与主体间协同激励。众包模式下,传统组织内部“领导-员工”间层级权力关系和“员工-员工”间竞争关系影响弱化。与此同时,众包模式存在“发包方-接包方-平台方”三个主体参与激励,不同众包阶段中的主要激励主体、激励因子与交互关系并不一致,进而导致对接包方的激励效用与效应存在显著差异,进而构建以“协调支持”为核心的激励机制。

(三)众包下的协同激励机制

激励协同概念是指对知识主体采取适当的内部激励和外部激励,可以大幅度提高知识联盟绩效,从而获得激励协同效应(马君和王迪, 2015)。相关研究主要聚焦于从委托代理、知识创新、知识联盟等视角下探究激励方式协同,相关研究指出金钱激励和体制激励(孙新波和刘博, 2012),设计交流机制与线性激励机制,任务薪酬与任务意义等内外激励(Agafonovas 和 Alonderiene, 2013)以达到协同效果。相关学者进一步探究激励序参量指出,显性激励(薪酬、职位、工作环境)、隐形激励(工作认可、挑战、信任)与活化激励(价值观、共同愿景、组织文化)三者之间存在显著影响,三种激励序参量间协同(孙茜等, 2016),有助于提高用户参与积极

性,提高努力程度,实现协同效应。现有相关文献多为单一视角,研究指出众包平台自身的品牌效应(卢新元等,2018)、信誉保障激励机制与任务推荐激励机制(孙新波等,2020)等会显著影响用户提交解决方案的数量与质量,同时平台内部的工作流刚度、非自主发明综合症和资源限制等方面会显著削弱接包方激励效果(夏恩君和赵轩维,2017)。基于此,最新研究尝试基于众包参与主体视角,探究发包方与平台方(秦芬和李扬,2018)、接包方与平台方(孙新波等,2020)、发包方与接包方(钟祥喜等,2018)之间的协同激励,进而提高接包方创新绩效。

与此同时,内容型、过程型和修正型激励理论三种人力资源管理中主要的激励理论(Mahr et al,2015),在众包情境下依旧发挥作用。如可视化声誉和等级徽章等激励方式对用户参与强度与忠诚度的作用日益凸显,成就需求理论与ERG需要理论依旧发挥作用。此外,众包平台属于交易型社区,除物质激励与精神激励外,公平激励程度显著影响接包方持续参与意愿(刘汕和邓琼,2015),故而平台激励机制设计要充分发挥公平理论等过程型激励理论作用。

众包绩效是衡量激励效果的主要途径,现有研究多以接包方完成任务数量、中标率或实质性贡献数量(Phelan,2011;徐向艺和王桂云,2016),以及平台长期和短期收入(Pettigrew,2011)衡量众包绩效,这很大程度上取决于接包方的创新绩效(秦芬和李扬,2018),但如果只遵照产品结构逻辑指标衡量接包绩效,就会忽视虚拟社区中网络成员之间的信息交流(夏恩君和赵轩维,2017)。因此接包绩效体现的是接包方、发包方、众包平台合作互动的结果。

通过上述讨论可以发现,已有文献对于多维参与主体、多层次激励因子与接包绩效结合的研究较少,不同阶段激励机制与接包绩效关系尚未明确。因此,本文基于过程观视角,充分识别多层次的关键激励因子、多维度的激励主体及其交互协同关系如何作用于接包绩效,进而提高接包方参与强度与持续参与意愿,并构建众包主体间协同激励机制。

三、研究设计

(一)研究方法

本文采用双案例方法研究在众包活动中平台如何实现参与主体间协同激励,有3点理由:①本文的问题是“how+why”的问题,适用于案例研究进行探究与分析,有利于清晰展现创意类众包主体间协同激励的过程与内在机制(仲秋雁等,2011);②众包活动是一个动态过程,在发包、接包与对接三阶段内激励主体与客体、激励目标、激励机制发生改变,案例研究有助于丰富细致地描述这一过程;③本文采用2个案例而非单案例,目的是为了增强文章信度与效度,是折中的结果。采用扎根分析进行案例研究成功的前提是案例对象的典型性(陈冬华等,2015),CS和猪八戒网均是行业领先企业。同时考虑文章与样本描述详细程度,采用两家成功样本。

(二)样本选择

根据案例样本选取的3个基本原则,本文选取CS和猪八戒网作为研究对象:①样本的重要性和典型性。CS提供标志、网页设计、平面设计等创意类活动,聚集了超过20万名的不同国家的创意者,并多次获得国际奖项而成为世界上最大的创意社区和开放平台之一。同样,猪八戒网先后经过了9次“腾云行动”,目前已累计交易量超过800万,拥有超过1300万的服务商与600余万家中外雇主,蜕变为国内创意服务众包领域的“独角兽”。②样本的理论抽样原则。现有文献针对众包模式下的协同激励多局限于单一众包参与主体,CS和猪八戒网经过不断的试错与发展,早已从单一的平台提供者转变为协助者和调节者,均致力于激励发包方与接包方提高众包绩效,有助于丰富众包模式下的激励理论,探究其协同激励机制。③兼顾理论目标与案例对象的一致性。平台和猪八戒网作为众包中介机构,企业运营的终极目标便是提高众包的整体绩效,在此过程中二者是如何通过自身的努力,采取何种协同激励措施来不断集聚发包方与接包方,与本文的研究目的一致。

(三)数据收集和分析测量

在数据收集阶段,本文收集数据的主要测量是三角验证,即通过多种来源、多个访谈者与访谈对象的多次重复访谈进行检查对比以避免误差、提升信度。本文的数据来源有3种:①猪八戒网管理层的半结构化访谈;②CS员工网络访谈与个人体验;③猪八戒网和CS官方网站、期刊文献、媒体报道和社区评论等。

本文数据收集过程分为3个阶段。第一阶段,研究团队基于企业内部档案、官网文件与公开的文献资料梳理出案例企业的接包流程与激励措施。第二阶段,研究团队从2018年6月到2019年3月对猪八戒企业进行3次实地观察与半结构化访谈,访谈对象包括高层管理者、中层管理者,同时筛选2018年1月—2018年12月间参与2次以上,并获得收益的43位发包方与接包方进行问卷调查与电话访谈。第三阶段,研究团队整合所有访谈资料,在分析过程中不断与受访者通过电话、微信、邮件等形式沟通以补充案例信息,并于2020年5月对猪八戒网丁总经理进行电话访谈以补充调研,同时将编码结果和论文交于其修改审阅,具体见表1。

表1 访谈资料的描述性统计

案例企业	访谈对象	人数/时间	形式	核心内容
猪八戒网访谈资料	总经理	1人/2小时	受访者讲解 深度访谈	众包完成阶段;运营过程,激励举措与成效等
	运营经理	2人/2小时	受访者讲解 深度访谈	平台针对对不同主体激励措施、运营细节、目的与动机等
	员工	9人/4小时	深度访谈	企业运营中遇到的激励问题与激励措施等
	发包方	12人/3小时	问卷调查 电话访谈	任务发布,接包数量与质量,激励措施,现存问题等
	接包方	31人/5小时	问卷调查 电话访谈	用户体验,激励措施,现存问题等
CS访谈资料	运营经理	1人/1小时	受访者讲解 视频访谈 邮件访谈	众包完成阶段,运营过程,激励举措与成效等
	员工	7人	邮件访谈	企业运营中遇到的激励问题与激励举措等
	用户	10人	问卷调查 网页问答	用户体验,激励措施,现存问题等

本文在数据分析方面主要包括案例内分析和案例间分析两个阶段。首先,研究团队梳理数据资料,基于“发包—接包—择优”三个阶段对关键激励措施、激励因子和激励效果进行独立编码,对来自与CS的相关资料标记为A,来自于猪八戒网的相关资料标记为B,括号内为词条数目,通过比较案例企业词条数目的接近程度来反映彼此情况是否类似(每个案例企业举一条典型引用语)。其次,研究成员通过案例间分析独立分析案例企业涌现的构念及构念之间的关系,比较两个案例企业构念的相似性和差异性,不断比较完善,将提炼出的理论框架与现有文献对比,直至理论达到饱和,提出创意类众包中协同激励机制的独特性,构建创意类众包绩效的主体间协同激励机制模型。

四、案例分析与发现

(一)案例内分析与主要发现

本文首先对案例原始编码文档数据做初步整理,基于过程视角,根据确定的编码方案识别出“发包—接包—择优”三个阶段过程中关键激励主体、激励因子、接包绩效,得到确定的结构化数据,便于后续构念间关系的分析。

1. 发布任务包阶段:以引导为导向的激励机制

CS为提高需求转化任务包的准确性设置项目类别,发包方注册平台用户可自行选择任务类型;为确保发布任务描述的准确性,技术支持发包方自设任务难易程度与任务市场,修改项目简报;同时,为规避发包方与接包方信息不对称造成的风险问题,CS在发包阶段要求发包方填写详尽企业或个人信息并签订行为标准协议,并提前支付项目奖金,由网站进行保管,在交易完成后再转交给创意被采用的接包方用户。猪八戒网为简化注册流程、提供新手指南引导发包方形成符合企业需求的任务包,以保证需求与任务相对应,同时要求发包方托管一定数额的任务赏金,并为发包方提供“服务宝”免费保障服务,构建双向信任的平台环境,如图1所示。

在发包阶段中,中介平台面临的主要挑战有以下两点:①创意需求分布分散。中介平台作为在双边市场枢纽,需要采取一系列的显性与隐性的激励措施,提高发包方数量以带动吸引接包方参与,构建吸引发包方参与的引流激励机制。②需求转化为任务要求准确。平台需要引导、辅助发包方发布任务,提高任务描述的完整性与可行性。因此,在发包阶段,平台采取以引导为导向的引流激励机制,见表2。

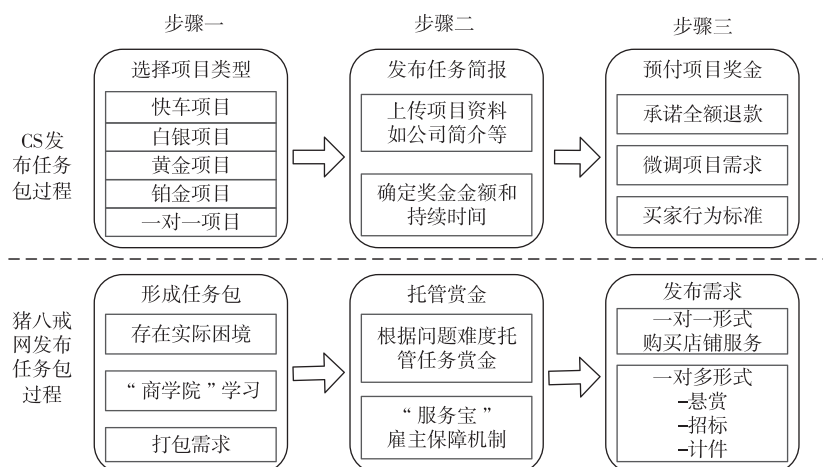


图1 CS和猪八戒网发布任务包过程

表2 发包阶段引流激励机制数据编码

核心范畴	主范畴	关键词条数量 (两案例企业的数量)	典型引用语举例	关键词	激励效果
显性激励	物质激励	34(A11, B23)	我可以收到解决方案,比我张贴在其他网站更低的成本(A) 利用站外资源帮助网站、媒体的流量变现,实现广告主和八戒客的流量对接、合作共赢(B)……	低成本 无佣金	发包量高
	工作环境	15(A6, B9)		自动化需求匹配 协助立项 多竞争模式	发包方满意度高
	提升推广	13(A3, B10)		首页推送 八戒推广 品牌宝 八戒网盟	发包量高
隐性激励	发包方权益保障	33(A10, B23)	我们将使所有参与的创意人员同意永远不披露他们为您的项目所做的任何信息或工作(A) 拥有创意产品数据库的创业者雷明亮说,“线上业务基本在猪八戒网接,它的技术过硬,服务到位,猪八戒网派发他的单子特别多(B)……”	项目保密 雇主保障机制	发包方满意度高
	品牌效应	19(A8, B11)		社区评价 品牌形象	发包量高 发包方满意度高
	技术支撑	26(A11, B15)		规范化流程 及时响应 数据库 项目可调性	发包方满意度高

2. 接受任务包阶段:以对接为导向的激励机制

CS在接包阶段,为接包方提供详尽任务信息以激励接包方参与,对网站对各类项目的进展情况进行“项目统计与分类”。其次,为了提高其迅速遴选有能力的接包方、确保接包质量,要求有意向的创意者进行网站测试,以确保其是否符合参加相关项目的最低要求,并通过声誉评分机制将创意者划分三种声誉等级并限定参与者等级。同时,CS为了保障接包方竞争公平,限制可能熟悉同一任务的人参与该项目。猪八戒网为激励接包方积极参与,支持用户免费开设店铺为其推荐相应合适的发包任务,同时构建“八戒商学院”等网络社区、开发钉耙APP与雇主沟通,创立及时响应、互通互联、公平开放的工作环境,进而提升平台集聚能力并完善人才数据库。其次,为保障发包方需求有效解决,猪八戒根据各服务商以往的成交记录,提供定向推广和品牌塑造等服务,并且为雇主提供“诚信管理中心”,查看服务商在猪八戒网上的信誉程度等内容,如图2所示。

在接包阶段中,中介平台面临的主要挑战有以下两点:①创意类众包要求解决方案多样性。中介平台需扩大用户群体规模,减少用户搜索成本与时间,增加用户重新选择平台时的转换成本、沉没成本与机会成本,增强用户对平台服务的粘性,构建数量庞大的用户资源。②创意类众包任务类型多样化,时长较短。平台需迅速匹配供需,提高平台的资源丰裕度与解决问题的能力,见表3。

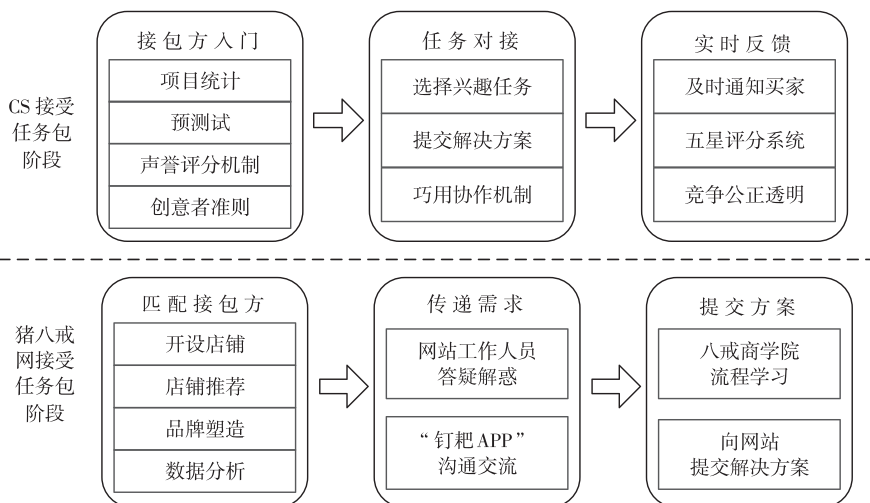


图 2 CS 和猪八戒网接受任务包过程

表 3 接包阶段招才激励机制数据编码

核心范畴	主范畴	关键词条数量	典型引用语举例	关键词	激励效果
显性激励	物质激励	19(A8, B11)	我们平台首先开河,使艺术导演,机构、项目经理和顾问改善工作流程,加强协作,帮助管理项目(A) 杨经理:“我们支付奖金这方面做的还是很不错的,如果创意被客户(发包方)采纳,我们会提供发包方提供金额的 50%~70%”(B)……	免费注册 支付奖金	接包量高
	机会激励	27(A11, B16)		能力提升 人际积累 实践经验	接包方努力程度高
	工作环境	28(A12, B16)		项目管理 公平竞争 需求储备 运营扶持 精准匹配	接包方满意度高
隐性激励	工作挑战	41(A19, B21)	平台打造自身评分系统,依据用户提交的工作质量、参与程度、网站历史和社区行为等进行单项评分与综合评价(A) 八戒数据对服务商流量、交易量、行业内排名等进行分析,让服务商从微观、宏观等多角度充分了解自身服务情况(B)……	监考机制 等级机制 信誉评价 评价反馈机制	接包量高 中标率提高
	品牌效应	11(A2, B9)		领导者 市场口碑 品牌形象	接包方满意度高
	技术支撑	13(A6, B7)		精准匹配 页面设计 操作流畅	接包方满意度高 中标率提高
	接包方权益保障	27(A19, B8)		产权保护 维权机制	接包方满意度高
	任务属性	16(A11, B5)		趣味性 任务期限	接包方满意度高 中标率提高
活化激励	信息共享机制	21(A9, B12)	CS会主动与用户互动,保证用户间沟通成本最小化(A) 猪八戒构建开放社区,社区成员间自主进行经验与资源共享,以形成自主创新氛围(B)……	创新氛围 沟通机制 知识共享机制 共同价值观	中标率提高 接包方满意度高

3. 择优阶段:以控制为导向的激励机制

CS为提高对接效率,在规定时间内完成项目成果交接,通过焦点小组机制协助买家选择最佳方案;但为了进一步激励全体参与者提高参与积极性与努力程度,CS提供“再报价”选项,买家可以再次购买其他创意者提交的解决方案;CS为削弱供需双方信息不对称,建构基于各种因素在双向信誉互评系统,支持接报方与发包方公开互评,包括评分与在线评论。猪八戒网为激励接包方,提高接包质量,规定交易成功的雇主对此次交易给出评价,以此作为接包方信誉评价依据。同时,为构建开放、包容的创新氛围,激励双方持续参与众包活动,猪八戒网鼓励雇主和服务商结合自身的交易经验在社区内共享,并且邀请优秀的交易案例共同拍摄“案例视频”,如图3所示。

在择优阶段,中介平台面临的主要挑战有以下三点:①建立公正、竞争的创新氛围,以提高接包方参与意愿与努力程度。因此,需要中介平台加强平台用户的沟通强度,建立良好社区氛围,并争取让这些用户与平台自身建立长期的合作关系。②控制和引导双边行为,威客平台中的作弊问题是阻碍用户忠诚度的最大障碍(Djelassi和Decoopman,2013)。③激励众包参与者持续参与行为,用户满意度与沉浸动机显著影响其持续参与行为(李海等,2016),如何提升众包参与者满意度与如何构建众包社区以引导用户沉浸动机形成意义重大,见表4。

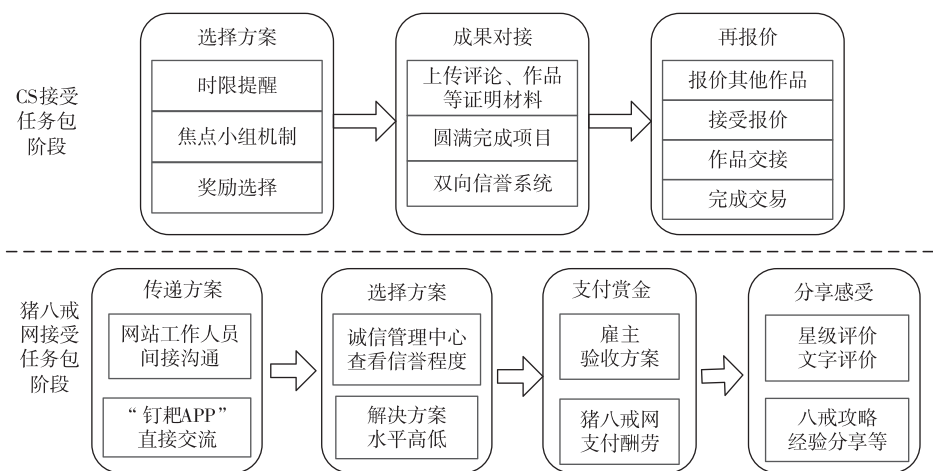


图3 CS和猪八戒网选择最佳解决方案过程

表4 择优阶段对接激励机制数据编码

核心范畴	主范畴	关键词条数量	典型引用语举例	关键词	激励效果
显性激励	金钱激励	9(A9, B0)	项目中标后,买家通过“再报价”,购买其他创意这作品并拟议的费用,该人可以接受或拒绝该提议(A) 规定时间内验收方案后,网站及时将赏金付款给服务商(B)……	再报价	接包量高
	工作环境	11(A7, B4)		程序公平 分配公平	接包方满意度高
	成长激励	17(A6, B11)		能力提升 人际积累 实践经验	接包方持续参与
隐性激励	权益保障	23(A12, B11)	平台开发一个双向声誉系统与相关信息,以帮助您决定是否与特定买方合作。我们要求买方和设计师对各种因素进行评估,并提供一个简短的书面答复(A) 雇主评价对我来说是一种认可,也是一种成长。如果雇主没有给我评价,我也会通过平台联系雇主(B)……	处罚规则 作品代存 互评系统	努力程度高 接包方持续参与 接包方满意度高
	工作挑战	17(A5, B12)		雇主评价 自我肯定 排名机制	努力程度高 中标率提高
	虚拟社区	37(A12, B25)		资源共享 自我肯定 归属感	接包方满意度高 中标率提高
	技术支撑	14(A6, B8)		规范化流程 交互设计 应用开发	接包方满意度高 中标率提高
活化激励	信息共享机制	31(A19, B12)	CS在对接阶段中用户间可以直接沟通,平台也作为第三方解决基本问题,提高效率(A) 总经理:成功对接的雇主(发包方)与用户能够在线下实现再次合作相关业务,这部分业务的利润是巨大的(B)……	项目交接 共同愿景 信任 沟通机制	中标率提高 接包方满意度高

(二)案例间分析与发现

进一步分析解读表2~表4中的关键词条数量得表5:总体而言,CS和猪八戒网在“发包”阶段,“显性激励”是吸引发包方参与、需求转化是构建引流激励机制过程中关键激励因子;在“接包”阶段,“显性激励”与“隐性激励”间耦合是吸引接包方参与、需求有效对接和提高接包质量是构建招才激励机制中关键激励因子;在“对接”阶段,“活化激励”是完成需求对接,达到双方满意,激励双方持续参与行为是择优阶段的核心激励因子,尤其削弱参与者对显性激励的依赖程度,见表5。

CS激励目标聚焦于数量与成功率的问题,致力于接包方权益保障最大化,其不同阶段的动机分别为:提

高发包方数量、提高接包方数量与质量、提高对接的成功率。一方面,平台方通过契约与发包方建立信任、公平的接包环境,实时监测参与者在众包任务的进展状态,发包方采用奖金的方式,协同激励接包方提高努力程度,削弱佣金唯一带来的期望过低导致努力程度偏低的风险,提高接包质量与效率;另一方面,平台方通过显性与隐性激励协同激励接包方提高接包质量,平台与接包方又同时协同激励发包方形成忠实用户群体。猪八戒平台激励目标更偏重效率问题,其动机分别为:提高发包效率、提高接包效率及提高对接效率。尽管两个案例对象在激励目标存在一定的差异,但都建立了引流激励机制、招才激励机制及对接激励机制,以引导、规范平台运行过程,并通过信息编码、信息转移、信息共享、需求解码、需求转移和需求匹配等一系列行为措施,同时把握激励的时机和频率等方面,强化平台能力从而提高众包整体绩效。

表 5 主轴编码的词条数目

核心范畴	主范畴(副范畴)	众包活动发展阶段(数字为各个主范畴的关键词条数量)		
		发包阶段	接包阶段	对接阶段
显性激励	物质激励(低成本、无佣金、免费注册、支付奖金、补助等)	34*(A11, B23)	19(A8, B11)	9(A9, B0)
	工作环境(协助立项、八戒商学院课程、任务自设、运营扶持、精准匹配、程序公平、分配公平等)	15(A6, B9)	28*(A12, B16)	11(A7, B4)
	提升推广(首页推送、八戒推广、品牌宝、八戒网盟等)	13(A3, B10)		
隐性激励	成长激励(能力提升、人际积累、实践经验等)		27*(A11, B16)	
	权益保障(项目保密、最低佣金、雇主保障机制、原创保护、维权机制等)	33(A10, B23)	27*(A19, B8)	23*(A12, B11)
	品牌效应(社区评价、品牌形象、品牌影响力)	19(A8, B11)	11(A2, B9)	
	技术支撑(规范化流程及时响应、数据库、项目可调性、人才库、精准匹配、页面设计等)	26(A11, B15)	13(A6, B7)	14(A6, B8)
	任务属性(分块化、趣味性、专业程度、任务期限)		16(A11, B5)	
	工作挑战(雇主评价、视频案例、排名机制等)		41*(A19, B21)	17(A5, B12)
活化激励	虚拟社区(资源共享、自我肯定、归属感)			37*(A12, B25)
	信息共享机制(创新氛围、沟通机制、知识共享机制、共同价值观、项目交接、共同愿景、信任)		21(A9, B12)	31*(A19, B12)

注:*表示该阶段出现频次较高的主范畴。

1. 创意类众包中协同激励机制的独特性

本文结合 CS 和猪八戒网的案例分析,区别于以往企业和企业联盟中协同激励机制的研究,构建适用于创意类众包中的协同激励机制。无论是在企业还是在联盟中,协同激励机制主要是通过激励措施直接作用于员工或参与成员的行为和能力。企业组织中的协同激励的研究多强调了通过物质或非物质的激励策略能够增加领导和员工的努力程度(孙新波等,2014)、工作激情与创新行为等(李海等,2016)实现协同发展;联盟中的激励机制主要是通过利润的分配与技术共享等激励策略提高成员的创新能力和合作行为与避免成员间的信息隐藏行为等(孙新波等,2014),实现协同发展。因此,创意类众包下的激励不仅在激励主体与客体间关系、激励目的和激励方式上等区别于传统组织,其协调激励机制也存在明显差异,其中最显著的特征是存在“接包方-发包方-众包平台的自激励循环”。

发包阶段中,“平台-发包方”一方面激励发包方集聚,提高平台自身发包召集能力,整合线上线下海量数据搭建初级需求数据库,经过大数据迭代分析形成个性化需求包,强化自身的需求解码能力;另一方面,“平台-发包方”协同激励接包方集聚并反向激励与众包平台协同激励发包方,这既是由于众包平台具有双边市场的性质特征,同时平台在构建以“引流”为导向的激励机制过程中,发生自激励循环提高召集能力与需求解码能力,进一步完善数据库、个性化任务分类、规范化流程等激发供需双方参与意愿。

接包阶段中,“平台-接包方”激励接包方引发二次集聚、提升用户忠诚度,在激励供需双方同时实现自激励,进一步提高接包召集、资源整合与供需配能力。同时,众包平台利用大数据分析技术解读交易活动中的相关性,破解用户行为的“黑箱”,构建以“对接”为导向的激励机制,为用户精准地提供个性化服务。以此同时,大数据在反复迭代、使用的过程中实现质的飞跃,平台实现自激励,强化自身的任务转接能力与资源整合能力,进一步提高接包方参与意愿和参与程度。

择优阶段中,“发包方-平台-接包方”自激励循环体现了“显性激励”“隐性激励”与“活化激励”因子激励协同效应,与不同主体间合作联动协同激励共同作用于接包方。一方面,对没有能力或接包失败的接包方,主要受到平台显性激励(金钱激励等)和活化激励(经验或信息分享等)的双重激励作用下,不断提高自身能

力；另一方面，对于接包成功的接包方，主要受到平台隐性激励（如信誉、排名等）和活化激励的双重作用下，为了能够更好的满足需求，从而进行自激励以提高自身能力。与此同时，众包平台作为活动中枢发挥协调与反馈作用，作用于发包方、接包方与众包平台自身，促使激励链条聚合形成网状协同激励系统，进一步丰富自身数据库，强化自接包召集能力、任务转接能力与资源整合能力，提升供需双方持续参与意愿。这就与企业联盟中等有明确激励受体和清晰边界组织中的协同激励存在了本质的差别，如图4所示。

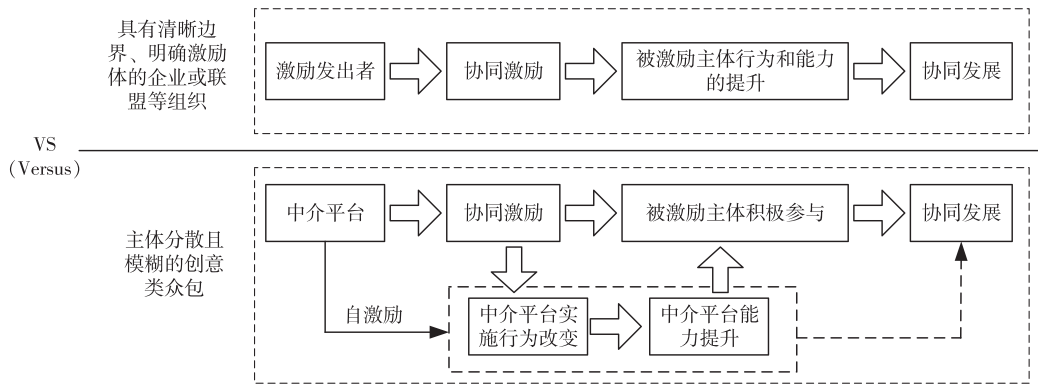


图4 协同激励机制比较

2. 众包模式下的协同激励机制分析

1) 激励因子交互协同

在众包模式中，显性激励和隐性激励两者作为激励的过程因子，贯穿于众包模式下的整体过程当中，同时众包活动不同阶段下，平台激励主要激励客体、激励目标、激励因子与激励方式呈现不同内涵与特征。

“发包-接包-择优”阶段过程中，都强调了金钱激励与工作环境的重要性。而在发包阶段与接包阶段都强调了权益保障的关键作用，在接包阶段与对接阶段特别强调了工作挑战与工作认可的隐形激励作用。随着接包方的不断深入众包过程，沟通交流机制与共同愿景成了协同激励机制中重要的组成部分。最后，三个阶段在不同激励机制促进下顺利进行，由于众包主体的需求得到了满足、中介平台的行为和能力得到了提升，实现了三者的共同激励，最终达到涌现激励的效果，综合两个案例对象的激励举措，构建了适用于创意类众包的协同激励举措模型，如图5所示。

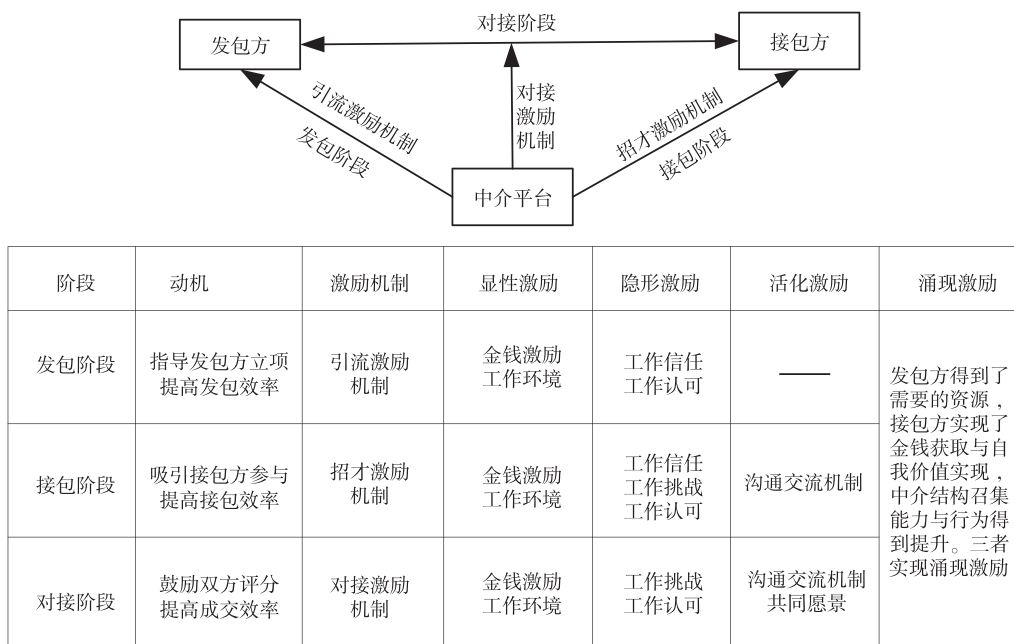


图5 协同激励举措模型

2) 多维主体协同联动

在发包阶段,案例企业通过“显性激励”因子感召、集聚发包方汇集平台,收集发包方的个性化需求等相关信息,并对其进行重新编码,提高任务描述的完整性与准确性,削弱供需双发信息不对称性,打通供需渠道,激励接包方发生集聚并产生接包行为。其次,发包方需求与动机相对单一,“显性激励”发挥主导作用,同时“隐性激励”因子支撑“显性激励”发挥作用,二者互补与协同强化发包方对平台依靠感与信任感,提高群体规模与用户粘性,增强发包方可持续参与意愿。其中,对于发包方而言最显著的“显性激励”便是通过众包平台低成本、高效率解决企业内部创意类问题,打破资源局限的掣肘,众包平台接包方的集聚形成反向激励,与众包平台协同激励发包方参与意愿和程度。

在接受任务包阶段,案例企业通过“显性激励”因子激发接包方参与意愿,对于接包方而言,最大的“显性激励”来自于发包方提供的任务赏金及所带来的经验、人脉的积累,所引发的成长性激励。对于接包而言,“物质激励”仅为接包方参与的敲门砖,与“工作环境”激励因子共同筛选、决策任务包的选择,而“机会激励”因子是决定接包方参与意愿强弱的根本因素。同时,接包方的需求与动机相对复杂、动态,“显性激励”与“隐性激励”因子二者耦合与协同效应更为明显,“机会激励”与“权益保障”二者协同共同激励接包方提高参与程度与中标率,从而与众包平台协同激励发包方提高用户粘性与企业能力。同时,建立信息共享机制,基于个体的认知模式与心理契约,为激励者与激励者所构成的整体提供一定的“催化”基础,将显性与与隐性激励要素有机地协同起来,进一步强化个体间的良性互动,从而激发众包整体产生活化效果。

在需求对接阶段,“显性激励”因子在该过程激励效果并不是十分明显,作为激励的基础环节,“隐性激励”因子则直接地、有效地激励用户参与和改变用户行为,是达到双方满意与用户忠诚的核心环节。“隐性激励”与“活化激励”间相互交互,活化激励支撑接包方持续参与,同时平台方发挥传统组织中管理者职能,控制、协调、领导接包方提高众包参与程度,由此与接包方协同激励发包方提高用户忠诚度。“显性激励”与“活化激励”因子协同,直观地让更多处于观望态度的参与者感受到益处,扩大用户群体规模,活化激励扩大了显性激励产生效用的范围同时,削弱参与者对显性激励的依赖程度,如图 6 所示。

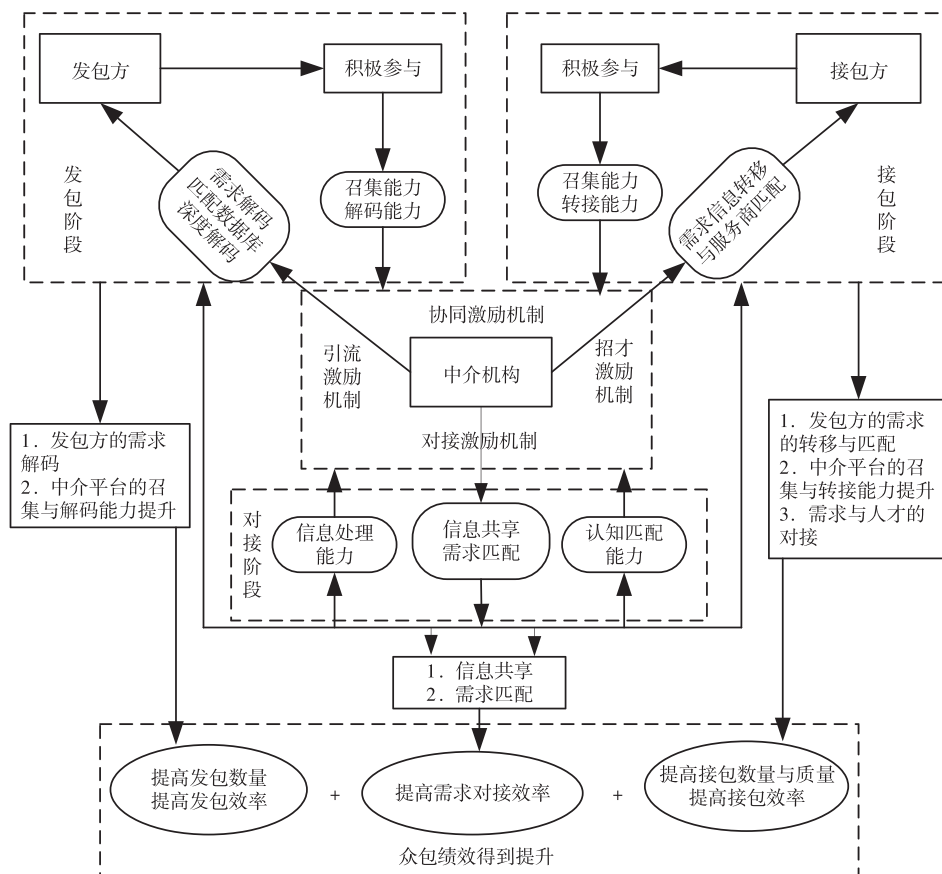


图 6 创意类众包绩效的主体间协同激励机制模型

五、结论与启示

(一) 研究结论

本文运用双案例分析方法,通过对CS和猪八戒网两个案例进行案例内和案例间分析,识别出关键研究构念及构念间关系,探究了多维度参与主体、多层次激励因子对众包绩效的系统激励机制,本文主要研究结论如下。

首先,众包平台在发包、接包与择优阶段分别构建引流激励机制、招才激励机制和对接激励机制,不同阶段过程中显性、隐性与活化激励的交互关系不同,作用效果也存在不对称效应。

其次,众包多主体协同过程中,存在“发包方-接包方-平台”自激励循环,三者协同激励也会对平台起到一个自激励的作用,促使其不断提高实施行为效率和整合能力,从而进一步激励参与主体。

最后,通过案例间的对比分析,本文发现主体间的协同激励机制有利于提高众包整体绩效,基于不同的激励目标会衍生出差异化的激励因子交互关系。在发包阶段,中介机构通过构建引流激励机制,以此提高发包方的积极参与,同时也提高了自身的召集能力与解码能力。由此在发包方需求得到充分满足及中介平台召集能力和解码能力提高的作用下,发包方也在不断的提高发包效率与发包的数量。在接包阶段,中介机构通过构建招才激励机制,实现需求信息转移及与服务商匹配的作用,以此提高接包方的积极参与,同时也提高了自身的召集能力与转接能力,由此在发包方需求得到转移、中介平台召集能力和转接能力提高及人才与需求实现对接的影响下,接包方也在不断的提高接包数量、质量与效率。在对接阶段,中介机构通过构建对接激励机制,实现接包方与发包方的信息共享与需求匹配,以此提高了中介平台的信息处理能力、信息共享能力与认知匹配能力,由此在信息共享与需求匹配的影响下,不断的提高着需求对接效率,实现了众包整体绩效的提升。

(二) 理论贡献

本文基于协同激励理论对创意类众包中协同激励机制的构建及对众包绩效的影响研究具有如下的理论贡献。

首先,本文将阶段性特点引入到众包中协同激励的研究中来。现有关于众包中协同激励机制的研究多是从参与主体的角度出发的,聚焦于验证某动机组合或影响因素与众包绩效间的相关关系(庞建刚,2015;夏恩君和赵轩维,2017),鲜有学者考虑到众包中不同阶段特点的影响(黄洁萍和曹安琪,2018;张庆强等,2020)。本文从发包-接包-择优三个阶段出发,深刻的探究了众包中不同阶段中的有效激励措施。研究结论一方面能够细化众包中不同阶段中不同主体间协同激励机制的演化关系提供崭新的理论视角;另一方面也能够为深刻理解协同激励机制过程提供理论基础。

其次,探究并构建了创意类众包主体间协同激励机制模型。已有研究侧重于影响众包绩效因素的静态识别(夏恩君和赵轩维,2017;孙新波等,2020),缺乏纳入激励机制过程性问题考量的同时(黄洁萍和曹安琪,2018),也忽视了不同激励要素对行为的作用结果存在差异(王姝,2014)。本文基于协同理论,分析了众包过程中不同阶段的激励机制,在此基础上比较了众包模式中与企业或联盟等边界清晰、激励体明确组织中的协同激励机制的本质区别,提出了适用于众包模式的协同激励机制模型。由此,本文更为清晰与深刻地探究了众包模式中协同激励机制,即协同激励不仅仅是将多种激励策略作用于其他主体(非自身),还会通过自激励的方法(自身行为与能力的提升)实现协同发展。

最后,提出了众包主体协同激励对众包绩效的影响机制模型。本文探究了众包不同参与主体间的协同激励机制过程,主要表现在中介机构对接包方、发包方的引流机制、招才机制与对接机制,以及对接包方和发包方的激励机制对中介机构行为和能力的提升作用。研究结论一方面能够从不同主体出发揭示对众包绩效的影响,突破了以往研究中仅关注发包方或中介机构对接包方的单向协同激励(王姝,2014;夏恩君和王文涛,2016;夏恩君和赵轩维,2017);另一方面从协同激励机制的视角出发能够实现对整个众包绩效影响因素的探究。

(三) 实践启示

首先,创意类众包中介机构可以采取隐性、显性、活化等协同激励措施,同时注意使用激励措施的时机、频率和程度,使平台用户的活跃程度和被激励效果达到最大化。其次,对于创意类众包平台而言,构建融合发包方、接包方与平台自身的协同激励机制固然是必要的,但一方面要明确众包模式中协同激励构建与其他

企业或联盟等组织中的差异;另一方面还要注重众包运行过程中的行为措施需要依据自身资源条件与认知情况而有所调整。最后,对于政府管理部门来说,在大力提倡“大众创业,万众创新”,号召企业与个人参与到众包这种开放式创新的商业模式中来的同时,也应提高对众包中介平台的重视,鼓励这些中介平台利用大数据、云计算等互联网技术提高自身对平台用户的吸引度,以及对用户资源的整合水平,在提升平台运营效益的同时,为企业和大众提供一个跨时空的、公平自由的服务平台。

(四)展望与不足

本文仅选取了国内外知名的众包网站CS平台和猪八戒网作为案例研究对象,样本数据的丰富度稍显欠缺。另外,本文的研究结论对创意类众包平台有一定的借鉴之处,但不能完全适用于其他类型的众包企业,需要结合其实际发展现状与企业特点进行深入研究。因此,为了更好地研究众包模式中主体间的协同激励机制,将来可以基于跨界理论和双边平台理论等,从中介平台的战略执行、能力获取等角度对众包绩效展开研究,既是对研究视角的进一步扩展,又能从战略和战术层面对众包平台的发展提供一定的指导。

参考文献

- [1] 陈冬华, 范从来, 沈永建, 2015. 高管与员工: 激励有效性之比较与互动[J]. 管理世界(5): 160-171.
- [2] 董坤祥, 侯文华, 周常宝, 等, 2016. 众包竞赛中解答者创新绩效影响因素研究-感知风险的调节效应[J]. 科学学与科学技术管理, 37(2): 21-29.
- [3] 洪志娟, 2017. 基于威客平台招标任务的威客投标行为研究[J]. 经济管理, 39(9): 116-132.
- [4] 黄洁萍, 曹安琪, 2018. 知识型众包社会大众参与行为动机及激励机制[J]. 北京理工大学学报(社会科学版), 20(4): 88-96.
- [5] 李海, 朱金强, 张勉等, 2016. 如何激励多样化的知识员工? ——基于一个分类框架和差异激励模型[J]. 科学学与科学技术管理, 37(10): 164-180.
- [6] 李耀, 周密, 王新新, 2016. “众包”背景下顾客自我生产的前因及其对企业影响实证研究[J]. 中国软科学(4): 108-121.
- [7] 刘汕, 邓琼, 2015. 互联网环境下众包创新服务绩效的关键影响因素研究[C]. 湖南: 全国计算机模拟与信息技术学术会议.
- [8] 卢新元, 黄河, 李梓奇, 等, 2018. 众包竞赛中接包方的创新绩效影响因素研究[J]. 管理学报, 15(5): 750-758.
- [9] 马君, 王迪, 2015. 内外激励协同影响创造力: 一个被中介调节模型[J]. 管理科学(3): 38-51.
- [10] 孟韬, 张媛, 董大海, 2014. 基于威客模式的众包参与行为影响因素研究[J]. 中国软科学(12): 112-123.
- [11] 庞建刚, 2015. 众包社区创新的风险管理机制设计[J]. 中国软科学(2): 183-192.
- [12] 秦芬, 李扬, 2018. 用户生成内容激励机制研究综述及展望[J]. 外国经济与管理, 40(8): 141-152.
- [13] 孙茜, 刘海波, 杨绪勇, 等, 2016. 创新众包平台对接包方中标率的影响机制研究[J]. 科学学研究, 34(2): 279-287.
- [14] 孙新波, 李凤, 罗能, 2014. 知识联盟激励协同影响因素的实证分析[J]. 科研管理, 35(2): 79-86.
- [15] 孙新波, 刘博, 2012. 基于结构方程模型的知识联盟激励协同序参量关系研究[J]. 管理学报, 9(12): 1826-1831.
- [16] 孙新波, 张纯宁, 何建笃, 2020. 基于管理熵的接包绩效协同激励体系评价研究[J]. 技术经济, 39(5): 88-98.
- [17] 王开阳, 索玮岚, 陈锐等, 2017. 成果整合视角下的创意众包机制分析[J]. 科学学研究(9): 1434-1440.
- [18] 王姝, 2014. 网络众包模式的协同自组织创新效应分析[J]. 科研管理, 35(4): 26-33.
- [19] 吴俊, 崔昊哲, 赵嘉琪, 2015. 众包平台任务分类与交易方式匹配研究——基于国内外众包网站的探索[J]. 科技进步与对策, 32(14): 6-11.
- [20] 夏恩君, 王文涛, 2016. 企业开放式创新众包模式下的社会大众参与动机[J]. 技术经济, 35(1): 22-29.
- [21] 夏恩君, 赵轩维, 2017. 网络众包参与者行为的影响因素研究——基于小米网络众包社区的实证研究[J]. 研究与发展管理, 29(1): 10-21.
- [22] 徐向艺, 王桂云, 2016. 众包竞赛中发布者信誉对参与者行为的影响研究[J]. 山东社会科学(2): 174-178.
- [23] 张庆强, 孙新波, 钱雨, 等, 2020. 众包社区与用户协同演化的协同激励机制案例研究[J]. 科学学与科学技术管理, 41(11): 98-116.
- [24] 仲秋雁, 王彦杰, 裘江南, 等, 2011. 众包社区用户持续参与行为实证研究[J]. 大连理工大学学报(社会科学版), 32(1): 1-6.
- [25] 钟祥喜, 邓群钊, 孙剑斌, 等, 2018. 众包公平与解答者持续参与的关系[J]. 软科学, 32(1): 126-129.
- [26] 宗利永, 李元旭, 2018. 基于发包方式的众包平台任务绩效影响因素研究[J]. 管理评论, 30(2): 107-116.
- [27] AGAFONOVAS A, ALONDERIENE R, 2013. Value creation in innovations crowdsourcing: Example of creative agencies [J]. Organizations and Markets in Emerging Economies, 2(1): 72-103.
- [28] BLOODGOOD J, 2013. Crowdsourcing: Useful for problem solving, but what about value capture? [J]. Academy of

- Management Review, 38(3): 455-457.
- [29] CARYN C, JENNIFER T, 2014. Crowdsourcing content analysis for managerial research[J]. Management Decision, 52(4): 675-688.
- [30] CHANAL V, CARON-FASAN M L, 2010. The difficulties involved in developing business models open to innovation communities: The case of a crowdsourcing platform[J]. Management, 13(4): 318-340.
- [31] DJELASSI S, DECOOPMAN I, 2013. Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications[J]. Industrial Marketing Management, 42(5): 683-692.
- [32] HOWE J, 2006. The rise of crowdsourcing[J]. Wired Magazine, 14(6): 1-4.
- [33] MAHR D, RINDFLEISCH A, SLOTEGRAAF R J, 2015. Enhancing crowdsourcing success: The role of creative and deliberate problem-solving styles[J]. Customer Needs & Solutions, 2(3): 209-221.
- [34] MASELLA P, MEIER S, ZAHN P, 2014. Incentives and group identity[J]. Games & Economic Behavior, 86(13): 12-25.
- [35] PETTIGREW A M, WOODMAN R W, CAMERON K S, 2001. Studying organizational change and development: Challenges for future research[J]. Academy of Management Journal, 44(4): 697-713.
- [36] PHELAN S, 2011. Case study research: Design and methods[J]. Evaluation and Research in Education, 24(3): 221-222.
- [37] SCHENK E, GUITTARD C, 2011. Towards a characterization of crowdsourcing practices[J]. Journal of Innovation Economics Management, 1: 93-107.
- [38] STIEGER D, MATZLER K, CHATTERJEE S, et al, 2012. Democratizing strategy: How crowdsourcing can be used for strategy dialogues[J]. California Management Review, 54(4): 44-68.
- [39] TERESA M, AMABILE. 1993. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace[J]. Human Resource Management Review, 14(3): 185-201.
- [40] TERWIESCH C, XU Y, 2008. Innovation contests, open innovation, and multiagent problem solving[J]. Management Science, 54(9): 1529-1543.

The Case Study on the Synergistic Incentive Mechanism among Creative Crowdsourcing Participants

Zhao Donghui, Zhang Chunling, Sun Xinbo

(School of Business Administration Northeastern University, Northeastern University, Shenyang 110167, China)

Abstract: In order to improve the performance and promote the orderly progress of crowdsourcing activities, based on the existing research, through the comparative analysis of Crowdspring and Zbj crowdsourcing platform, the differences of the collaborative incentive mechanism of crowdsourcing mode was clarified, and the collaborative incentive mechanism model among the main bodies of creative crowdsourcing performance was constructed. The results show as follows. The collaborative incentive mechanism between subjects is conducive to improve the overall performance of crowdsourcing, and the interaction relationship of incentive factors based on different incentive objectives will lead to travel alienation. In the three stages of contracting, receiving and selecting the best, through the interaction and coordination among incentive factors under different dimensions, incentive mechanisms guided by "guidance", "docking" and "control" are constructed respectively, which has incentive asymmetry. Different from the collaborative incentive mechanism in the previous research of enterprises or alliances, the most significant feature of the incentive mechanism under the crowdsourcing mode is the existence of "self-incentive cycle" of the "contractor-employer-crowdsourcing-platform". The research conclusion is of far-reaching significance to improve the theoretical system of multi-agent collaborative incentive in crowdsourcing and guide the practice of participating crowdsourcing enterprises and management departments.

Keywords: synergistic incentive; creative crowdsourcing; crowdsourcing platform; crowdsourcing performance