互联网平台企业的社会责任为什么重要

钱小军　龚洋冉　张佳音

平台企业的社会责任之所以重要，体现在平台企业的组织模式、治理模式和商业模式——组织模式提升了企业的责任强度，治理模式削弱了利益相关者的话语权，商业模式引导了公众的行为习惯和价值取向。这种相对复杂的履责现状更加凸显了企业决策者的作用，主要体现在企业文化的社会责任导向的塑造和业务中技术伦理的考量。

无论是“困在系统里的外卖骑手”，还是“涉嫌赌博网站推广的百度员工被警方带走”，互联网平台企业的社会责任议题日益受到社会的关注。这类议题的影响力之深、涉及范围之广、治理难度之大、背后逻辑碰撞之激烈，远超于传统的以公益和捐赠为代表的企业社会责任议题。基于上述背景，已有观点主要聚焦于讨论如何促进、倡导和规范互联网平台企业的社会责任，但是鲜少关注互联网平台企业的社会责任为什么重要。探讨这一问题的意义在于挖掘互联网平台企业社会责任的底层逻辑，提炼其独特性和关键环节，为从业企业和互联网转型企业在日常运营和业务开展的决策中提供社会责任和社会价值方面的线索和考量，最终促进企业逐步实现经济价值和社会价值的统一。

平台企业的组织形式提升了履责方的责任强度

平台企业并非是一个新生物种，类似的组织形式古已有之，例如贸易集市、大卖场（shopping mall）就是一种传统的销售平台。当下大家眼中的“平台企业”多指以互联网技术作为支撑，为用户提供某一种类综合商业服务的企业，例如，以淘宝为代表的销售平台、以百度为代表的搜索平台、以今日头条为代表的信息平台和以快手、抖音为代表的短视频平台。当下互联网平台企业的社会责任备受关注的首要原因是互联网平台企业本身的独特性。由互联网科技支撑的虚拟平台在连接范围、提供功能与承载的人、物和信息流量等方面都远超以往的任何实物平台——就企业特征而言，互联网企业体量大，发展速度快，具备更广泛的社会影响；就行业特征而言，互联网平台企业横跨传统和新兴行业，深入参与国家战略和人民日常生活；就业务特征而言，互联网平台企业的业务往往涉及某一类企业生态和产业链，平台的企业生态呈现出用户企业之间相互竞争和合作、互为利益相关者的状态，平台企业和用户企业之间更是相互依存、相互影响的关系。所以，互联网平台企业的组织形式使得企业本身与平台用户企业二者的利益和价值深度融合，也即是说，平台企业的战略、公司治理和相关行为不仅代表了自身的利益，某种程度上也引导了其平台上的用户企业的价值取向。进一步，我们可以认为相比于其他企业，平台企业的社会责任包括企业本身的责任及其用户企业的责任，责任方更多，涉及利益相关者更广，影响力更大，故而更容易引发社会关注。

我们可以用已有的企业社会责任框架来进一步分析平台企业组织形式对其社会责任的影响。联合国倡导企业三重底线原则（Triple Bottom Line），即企业实现可持续发展需要考虑经济、社会和环境三方面的责任，亦或是外部性影响。企业的平台化意味着随着平台企业以及平台用户企业带来的经营范围不断扩大，企业生产经营的外部性影响也在不断扩大。例如一个外卖商家的互联网平台企业原本与环境污染并没有直接的关系，但是由于平台上商家对外卖的过度包装，

导致了城市垃圾处理压力增加。

根据卡罗尔（Carroll）在1991年提出的企业社会责任的金字塔模型（The Pyramid of Corporate Social Responsibility），企业的社会责任包括经济、法律、伦理和慈善四个方面，利益相关者对企业履行这些责任的期望也从“必尽”“应尽”再到“愿尽”，即以经济责任作为必尽基础，以慈善责任作为愿尽理想。企业的平台化意味着在“必尽”责任基础上，“应尽”责任和“愿尽”责任之间的边界开始模糊，原属于企业的“愿尽”责任逐渐成为企业的“应尽”责任，企业履责的“强度”变大。例如对业务相关企业的规范和管理，以往多采用发起绿色供应链倡议等方式，期望供应链企业的自愿响应。而平台企业则是对它的用户企业负有不可推卸的法律责任，例如作为销售平台企业应该明确禁止并采取相应的治理措施遏制用户企业出售违禁品和假冒伪劣产品。

美团外卖员送餐中

根据著名战略学家迈克尔·波特（Michael Porter）提出的企业共享价值框架（Shared Value），即企业应着眼于更广大的社会环境来考虑收益和成本，聚焦于识别和扩展经济与社会共同发展的联系。企业的平台化意味着企业价值从原来自身的成本与收益的对比，扩大到包含用户企业成本和收益的整体对比，对应所处的社会环境也从自身利益相关者扩大到包含用户企业的利益相关者，客观上扩大了平台企业价值的涉及范围，尤其是与用户企业、社会其他利益相关者的价值有了一定程度的融合。

平台企业的治理模式削弱了利益相关者的话语权

另一方面，我们认为平台企业的治理模式削弱了利益相关者参与企业履责的途径。公司治理模式本质上是企业权责归属的划分，企业通过构建完善的治理体系来保证其他利益相关方能够参与日常运营以及行使激励和监督职责。就普通企业而言，公司治理模式包括治理结构、治理规则、治理机制等“显性”方面，这种相对透明的治理模式可以帮助利益相关者更好地参与到企业的日常经营之中，即使是针对有着庞大的组织架构和管理体系的互联网平台企业。

但是，我们发现平台企业还可以通过互联网技术，包括AI算法、内容理解等，在平台中设置“隐性”的治理。“困在系统里的外卖骑手”正是互联网平台企业“隐性”治理的代表性现象，正如文中写到的“在系统的设置中，配送时间是最重要的指标，而超时是不被允许的，一旦发生，便意味着差评、收入降低、甚至被淘汰”，这种由AI算法掌控的“实时智能配送系统”成为了企业的另一种“隐性”治理工具，用相对苛刻的条件来控制利益相关者的参与，由于“系统有能力不断地吞掉时间”，所以作为其直接利益相关者的外卖骑手，只能通过“和交警较劲，和红灯做朋友”来参与企业的外卖业务和保证自己的高绩效。还

需要注意的是，面对“隐性”治理规则，利益相关者谈判和质疑企业的能力是相对较弱的。由于算法管理着整个外卖业务的绩效管理，所以骑手的不合格参与会关联到其所在配送站点以及对应管理人员的绩效，这种利益相关者之间的绩效联动使得企业进一步削弱了利益相关者的话语权和参与感。这也可以被视作是一种信息不对称的环境下企业运用互联网技术对利益相关者的“剥削”。在公司治理制度日益透明的今天，互联网技术却似乎在其中扮演了一个负面角色。

另外，在此事件发生后，某互联网外卖平台在 App 上推出了“我愿意多等 5/10 分钟”的功能，其本意是引入作为业务利益相关者的消费者参与共同治理外卖业务，通过对企业和利益相关者（外卖骑手、外卖消费者）之间业务价值和话语权的重新分配，缓解互联网技术隐性治理所带来的负面影响。这种在业务技术治理（technical governance）之中加入管理自由度（managerial discretion）的做法一定程度上体现了企业对业务的社会责任考量。需要注意的是，企业在履责的同时也把等待抉择中的道德责任转嫁给了消费者，这也引发了部分公众对企业履责动机的新一轮质疑。

平台企业的商业模式引导了公众的价值取向

结合前面的两个要点，平台企业社会责任的重要性还建立在一个更加基础的原因之上，即平台企业的商业模式对公众价值取向的引导。这种引导作用主要体现在两个方面：短期看是平台企业开展的业务对公众、对消费行为的改变，长远来看则是平台企业构建的商业模式对公众心智成长环境的塑造。

公众对平台企业的业务的“消费”是一种广义的消费，除了用货币换取商品实物或服务以外，更本质的其实是基于企业业务养成的各种生活习惯，例如资讯获取、娱乐休闲、餐饮住宿等。依靠生态化的用户企业、体系化的业务序列、便捷化的技术服务，平台企业对公众的消费行为和习惯的改变是显而易见的。从淘宝天猫双十一购物节的销售额增长可见一斑：2009 年创立节日当年的销售额是 5200 万元，十年之后，2019 年双十一购物节的销售量达到了 2684 亿，物流订单破 10.42 亿单。双十一销售额爆发式增长的背后是以淘宝、天猫为代表的互联网购物平台对消费者购物习惯的改变，促使他们从线下逛商场转为线上逛网店。即使是在外卖行业这一餐饮的细分领域，平台企业也展现出了改变社会公众生活习惯的强大力量：2019 年 7 月 30 日，美团外卖单日完成订单突破 3000 万，根据《2020 外卖行业报告》，2019 年外卖产业规模突破 6500 亿元，同时期中国餐饮市场的整体规模是 4.6 万亿元左右，外卖对餐饮行业的整体渗透率已达 14%，促成了“外卖已逐渐成为人们的生活方式”的结果。相对传统行业，平台企业在新兴行业的表现更为突出。以短视频行业为例，2013 年快手率先进入行业并开始搭建短视频平台，2016 年 4 月快手社区的注册用户突破 3 亿，2017 年 12 月社区日活用户（DAU）超过 1.1 亿，直至 2020 年初，快手 DAU 超过 3 亿，直播日活用户超过 1 亿，投后估值已经达到 286 亿美元。不到 10 年时间里，快手社区已经成长为一个集社交、商业、生活、媒体和专业知识等于一身的平台生态，让“市井生活视频化”逐渐成为一种趋势和时尚。

基于对公众行为习惯的深刻影响，平台企业及其商业模式还在潜移默化地塑造着社会公众，尤其是年轻一代的价值取向。之前，B 站发布了一个名为《后浪》的短片，内容主要由 B 站的视频创作者（被称之为“UP 主”）和其作品的瞬间组成，担任旁白的何冰以“前浪”的身份来讲述对这些“后浪”的期冀和希望。这个“献给新一代的演讲”引起了很多人的共鸣。几乎在同一时间，短视频平台快手也发布了由快手用户的作品瞬间组成的《看见》短片，担任旁白的黄春生（快手用户名“朝阳冬泳怪鸽”）则以“看见的力量”为主题，倡导大家探索更大的世界，体验更多样的生活并从中

国家邮政局监测数据显示，2020 年 11 月 11 日当天全国邮政、快递企业共处理快件 6.75 亿件，同比增长 26.16%。 新华社发 朱慧卿 作

发现更多的美好。作为互联网视频平台企业，B 站和快手的商业模式正是建立在这庞大的用户群体和用户作品之上的。这些用户和作品也代表了各种各样的世界观、价值观和人生观，对于观众，尤其是年轻一代而言，它们就是一个时刻进行着价值取向输出的枢纽。而如何把握好价值取向输出的方向，发挥积极引导作用，预防潜在负面影响则是平台企业履行社会责任的重中之重，上述的两个短片无疑是很好的尝试。

企业家需要意识到平台企业社会责任的重要性

如前文所言，平台企业的社会责任之所以重要，体现在平台企业的组织模式、治理模式和商业模式——组织模式提升了企业的责任强度，治理模式削弱了利益相关者的话语权，商业模式引导了公众的行为习惯和价值取向。我们认为这种相对复杂的履责现状更加凸显了企业决策者的作用，主要体现在企业文化的社会责任导向的塑造和业务中技术伦理的考量。

首先，企业董事会和高管团队层面需要意识到平台企业对社会的深远影响，努力将企业主营业务的社会价值、利益相关者期望乃至可持续发展趋势融入企业使命和价值观之中。例如，阿里巴巴的使命“让天下没有难做的生意”、腾讯的使命“用户为本 科技向善”、快手的使命“帮助人们发现所需、发挥所长，持续提升每个人独特的幸福感”、清控慕华教育的使命“提升教育质量促进教育公平”。通过企业高层塑造企业文化中的社会责任导向，在企业内外实现企业社会价值相关的意义构建（Sense-making），从而有助于未来企业战略的制定和利益相关者的参与。

其次，企业决策者还需要在业务设计和拓展中慎重考量互联网技术的应用规则和底线，并且在各个利益相关者中进行披露和推广，例如以年度报告的形式向企业股东、投资者和公众披露互联网技术应用和治理情况；以行业倡议或公约等形式在行业企业中推广；与高校和科研院所进行互联网技术的“产学研”合作，包括计算机科学、社会学、管理学、伦理学等领域，进一步发展技术优化和技术伦理两个方面的研究，明确未来的发展趋势。

正如美团网创始人兼 CEO 王兴在 2014 年中国企业领袖年会上谈到的“互联网化是企业家最大的机会”，面对愈来愈“无所不能”的平台企业，我们想用西蒙·斯涅克（Simon Sinek）所著的《无限的游戏》中的一句话来结束本文：“企业可以随心所欲地开展业务，前提是要能对自身行动的后果负责”。

[作者钱小军为清华大学经济管理学院领导力与组织管理系教授，龚洋冉为清华大学经济管理学院博士生，张佳音为清华大学经济管理学院副教授。]