

# 亞比中心移地研究獎助成果報告

國發所 林芳志

## 壹、 事前移地預畫

### 1. 研究簡介與申請動機

我的碩士論文是研究中國大陸生鮮電商平台在新冠疫情前後與中國政府政  
企互動關係與科技治理。在新冠疫情爆發之前，阿里巴巴因集團大數據和演算  
法在市場的壟斷影響力，遭到中共政府的審查，不僅如此隨著新冠疫情逐漸嚴  
峻，阿里巴巴更需應對物流方面受阻的困窘挑戰。儘管存在這些巨大障礙與挑  
戰，阿里巴巴仍試圖展現企業非凡的韌性，於疫情期間推出了集團新型電子商  
務服務—淘菜菜。因此，本研究以淘菜菜做為研究案例，探討新冠疫情前後中  
共與生鮮電商平台企業間的互動關係與政策治理的動態變化，藉此填補學界關  
於疫情前後平台科技企業與中共政府間政商關係互動變化的文獻缺口。

在當前搜集政府與企業的次級資料上，我發現官方政策僅侷限於統一公告  
文件及部分政策解讀之公告，而企業面向除了財務報告及社群公眾號的資訊  
外，也僅能從各地級新聞報導進行文字上探勘分類與初步的理論框架分析。因  
此，本人認為實際與當地的學者以及產業工作者進行對話，一方面更能理解疫  
情期間政商互動的作為，另一方面採取相對靈活且彈性度高的半結構訪談，降  
低受訪者對敏感議題不願揭露的可能。因此，本次田野工作，預計將訪談學術

界及企業界兩個群體，並在這兩個訪談基礎下進一步以滾學球的訪談方式，疊加聚集更多人脈網絡加深研究深度，使本碩士論文在整體研究內容上能從宏觀、微觀層面補足次級資料研究上政策分析與檔案分析的不足。

## 2. 田野地可行性評估

由於我做的是中國大陸研究，因此早在決定申請獎助金之前，就時常關注亞比中心相對於整個東亞研究的訊息，也得知貴中心有興辦移地獎助金藉此鼓勵同學參與田野訪查的訊息，也更加深我決定申請本獎助金的動機。然而，畢竟要做的是跨國的移地訪查，在申請的過程中也並未如想像的容易。除了要與指導教授密切討論及取得推薦信同意以外，也要廣泛尋求人脈網的建立等事前食衣住行等預畫工作，同時也理解獎助金每年的名額有限，因此在申請過程中提供了教授推薦信，也向所上申請本人口試研究計畫通過的證明，增高自己獲選的機會。

再進行上述行政相關作業後，也要進一步針對本趟移地研究田野地，進行事先了解及後續時序安排。首先，理解到我要移地研究的國家仍是較為保守且風險性相對較高的國家，也考量到交通移動、企業業態的相近性，因此決定先以中國大陸的沿海城市——上海，作為起初的首選。同時上海也符合本研究先前次級資料上得知疫情封控期間，高度仰賴生鮮電商物流運輸配送的區域，更加深我選擇以此作為主要田野地的起點。再者，由於我主要研究的個案是阿里巴

巴集團旗下的生鮮電商，因此也考量以鄰近上海市的浙江省杭州、寧波等地作為第二個企業訪談的田野地。最後，在學界端關於政策上的解讀，理解到許多政府機構及學界的研究中心多位於首都北京，所以考量在田野的最後一週到北京進行訪談以及田野觀察。

另一方面，考量到三個田野地的交通資訊，總時序規劃上預計以二到三週來進行，同時因上海、浙江同屬長三角的地理位置，來往交通較為彈性，因此研究前半部時間以這兩地作為主要分配，而位於黃河以北的北京，因路途較遙遠在後半部時間以此地作為安排。

### 3. 訪談聯絡窗口接洽

有關訪談人的聯絡窗口，在出發前已有先針對國內從事相關行業的企業經理人進行請益，理解當前中國大陸生鮮行業及平台企業的樣貌，也藉此作為後續訪談引薦的管道，同時也借助指導教授與口試委員的介紹，作為訪談邀約的渠道以便突破僅是碩士生在面臨研究上的挑戰與限制。同時，由於中國大陸主要的通訊方式是以微信作為聯絡，電子郵件及 Line、WhatsApp 等較難以立即得到回覆，因此也興辦微信帳號作為後續聯絡管道。

在上述相關作業興辦完成後，在出發訪談前，也很幸運得以先行取得企業端四位經理人、學界端三位教授願意接受訪問的喜訊。對此，在確認訪談人同意的訊息後，更進一步安排後續對談的 Schendel，並在過程中再三來往，將相

關的訪談資料及個人履歷提供給訪談人作為參考，確保雙方在正式訪談時皆有基礎的認識。

## 貳、 實際田野訪查

### 1. 上海市

本次移地研究第一個田野地為上海市。根據訪談前研究資料的報導及相關政策公布的理解，上海在 2021 年至 2022 年間因為嚴峻的疫情，前後進行多次的封城，因此本次實際田野將針對當地大型零售店總及生鮮電商平台業者進行對談，實際主要的訪談對象分為在疫情期間擔任物資運送等政府保供企業的實體零售商，以及平台經營的業者針對疫情間消費者需求的觀測及解答。

相比於淘菜菜主打的是社區團購自提站，期間我也走訪同為阿里巴巴旗下的盒馬鮮生店舖（圖一），從淘菜菜推出背後的商業邏輯也可以發現是整併實體零售業大潤發旗下的淘鮮達及盒馬集市，因此觀察盒馬生鮮店舖，等於也可以從中了解部分淘菜菜的運營邏輯，然而盒馬先生的業態更為多元，部分訪談人也過去也擔任過相關負責的業務，因此可以得知集團在不同時期主打策略的變化，以及業務上透過硬體設施升級加速送單速度的過程（圖二），也可以看到賣場人員依據懸掛鏈分類作為外送客單的揀選過程。

圖一：盒馬鮮生店舖



圖二：店舖人員揀選不同品項



另外，在上海的期間，訪談過程也得知疫情期間因為民生物資品供不應求，導致民眾也陸續尋求許多管道以及開發新型態的方式進行購買，同時在物流運送端，因為政府實施封城緣故，因此相關車輛也必須經過政府同意作為保供企業證明才得以通行。比較有趣的是，在訪談過程中也在不同地區觀察到其他生鮮平台像是叮咚買菜（圖三）等其他位於都市的冷鏈倉庫，藉此與當時配送的外送員進行簡單的寒暄對談（圖四），他們表示在疫情期間基本上都出不了門，自己都買不到菜還談何容易幫忙別人接單送菜。雖並非正式的採訪，但從口語言談中也得以側面了解，當時上海市民生日常大致的情況。

圖三：叮咚買菜生鮮貨品倉庫



圖四：叮咚買菜外送員



對此，在上海期間田野工作主要是建立起關於本次研究的基本認識與訪談基礎，同時在訪談其中諸位報導人後也非常幸運的得以獲得更進一步的人脈，住於後續在浙江進行對談的機會。

## 2. 浙江省

本次移地研究第二個田野地為浙江省。結束上海的訪查後，前往同為長三角區域的浙江省，比鄰上海搭乘高鐵非常快速僅不到兩小時就到浙江，同時本

階段以浙江省會杭州，也是阿里巴巴集團總部作為主要的田野調研地，另一位則配合訪談人在寧波進行對談。

在寧波期間，對談人表示過去其實疫情前對於電商的整體營收即是趨於平緩，阿里巴巴作為前起流量的龍頭老大，做的一切嘗試從 B2B、C2C、B2C 到現在淘菜菜的 M2C 都是為了搏取市場的佔據量。同時，相關受訪人現任也擔任跨境電商的經理（圖五），也在訪談期間理解寧波作為當前中國政府跨境電商的試驗區，與中東歐許多國家進行合作，近一步希望拓善海外市場的營銷量，也作為國家一帶一路等更大外交政策的射程計畫（圖六）。

圖五：寧波跨境電商試驗區

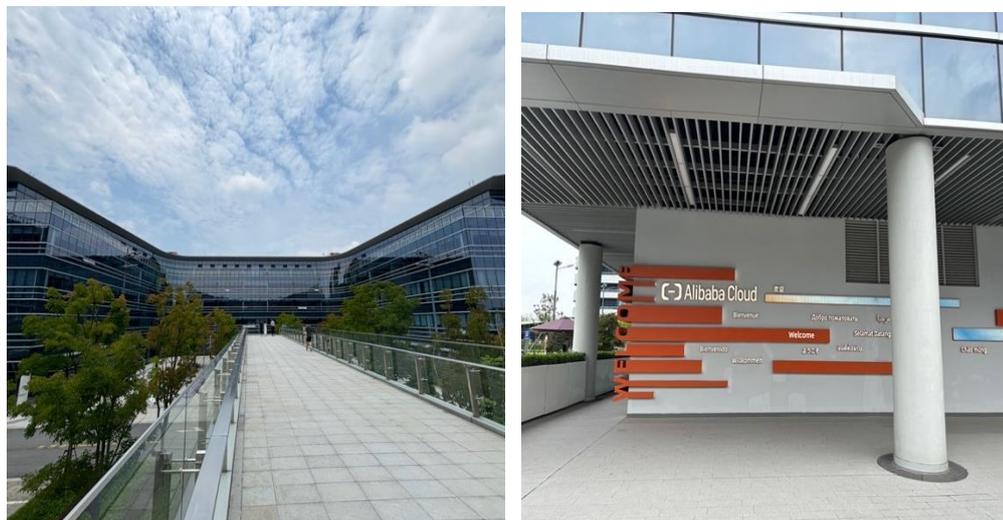


圖六：中東歐國家特色展覽館展示



杭州作為阿里巴巴的重鎮，可以從集團園區的規模得以了解該企業在當地的重要性（圖七），而本次訪談期間得以受到其中一位對談人的引薦，得以在杭州期間與阿里巴巴集團技術端—阿里雲技術總監作為對談，深入了解淘菜菜為何提出的主要因果邏輯，藉此更全面性掌握碩士研究的主要研究問題。

圖七：阿里巴巴集團部分園區（左）阿里雲部門區域（右）



最後，在阿里巴巴訪談期間也感受到集團對於員工以及品牌價值在電商經營上的表現，如同先前的受訪人所說，一個品牌的樣貌以及給人帶來的觀感，最終還是會與創始人的形象有關，阿里巴巴六個上層戰略邏輯（使命、願景、價值觀、團隊、客戶、KPI），完全體現在整體公司氛圍，本次實際走訪也完全

可以感受創辦人馬雲的影子 ( 圖八 )。

圖八：阿里雲標誌合影 ( 左 ) 阿里集團員工 ( 右 )



### 3. 北京市

本次移地研究第三個田野地為北京市。相比於前面的上海及浙江，北京市身為首都無論是交通樞紐、商業區、甚至校區的管制也更為嚴謹。出北京站的那一刻起（圖九），可以明顯感受維安人員（公安、警察、武警）戒備森嚴的緊張氛圍。對此，身為異地來調研的學生也必然許多面向要更為注意，有趣的是過安檢的過程中，相較於對中國大陸籍的乘客較為粗魯，當我拿出台胞證時反而相對輕切，也並未針對我的行李、背包、甚至筆電進行更深入的檢驗。

圖九：北京火車站



然而，可惜的是在北京期間，並無直接與學者面對面進行討論和請益的機會，多是以電子信件、微信通訊來進行討論，因而此在許多問題層面上僅能掌握到較宏觀的政策解讀面向。同時，當初在前期邀訪階段時願意與我進行訪談，不料後續的接洽及聯絡皆無有所回應，因此最終雖預約並成功進到北京大學校內，但未能完成實際的訪談而留下了遺憾.....。

不過，在北京期間也可以感受到，政商之間的關係比起上海、杭州還要來

得緊密，兩者即是奠基在政治掛帥之上做發展，雖然僅是從旅遊點景點的商業區進行側面了解，但仍可以看到許多地方都有「紅色資本」的影子（圖十）。

圖十：北京東城區服飾瑞蚨祥與共產黨合作第一面紅旗



## 參、 田野收穫與啟發

### 1. 研究初步發現

本次研究主要採訪了企業端理解生鮮電商平台及生鮮實體零售業在疫情前後期間的業態樣貌；以及訪問學界端的學者專家關於中國政府頒布一系列關於政策以及法案推動的趨勢。最終本研究一共採訪七位經理級別從業人員，四位學者專家。對此，從企業端的訪談可以看到，在疫情期間電商秉持著平台「多、快、好、省」的邏輯。至於，從學界端訪問可以初步理解到，從習近平三任期以來，中國政府整體的領導方針都是以收權監管為主軸的治理態度。

### 2. 研究感想心得

本次移地研究最大的感觸就是，你唯一確定的就是不確定這件事情，很多事情書本上的以及實際情況的資料還是有段落差，理解如何從學理上進一步剖

析研究問題是本次研究最大的挑戰。同時，在面對不同文化以及語境使用上，也會有所不同，同樣沿海城市的上海、浙江、北京人與人應對的方式就有差異。因此，本次中國大陸移地研究最大的挑戰及要克服的無非是感性與理性兩者的權衡。

理性上來說，面對相對威權的國家，必然存在被盤查及相關的研究風險，因此實際透過半結構訪談的方式，即便問題彈性可以從對談過程中做修正，但是還是難保受訪者答非所問。然而，感性上來說，若只是把未知的風險無限巨大化，那麼本次研究終究難以有所進展，也沒辦法更實際的理解論文研究問題真實的面貌。總合來看，本次研究我秉持著「讀萬卷書，行萬里路」的心態面對，做好全盤考量後相信「自助、人助、天助」，完成為期 16 天的田野工作。

### 3. 研究限制與未來建議

關於本次研究限制，在學界及企業端兩者的比重上，不盡然相等，專家學者的訪談人數較少，因此未來可能會在尋求相關線上的方式進行詢答以加深加廣在政策解讀上的討論見解。同時，也建議後續學弟妹在中國大陸進行移地研究，也應該提前多找幾位訪談對象，同時也應該先事前下在當地的 APP 以便做相關的因應，至於網路數據也應該提前申請好，有備於後續資料搜查不遭到限制，最後，更為重要的是應該充分與當地的台籍人士先行做預先的溝通，理解不同區域用語和需要避諱的主題，以便訪談過程不會遭到不必要的誤會。