

基于生态系统竞争优势的平台出海战略研究： 基于猎豹移动轻游戏平台国际化的案例分析

易靖韬¹, 何金秋²

(1. 中国人民大学商学院, 北京 100872; 2. 中央财经大学经济学院, 北京 100081)

摘要: 以猎豹移动轻游戏平台的国际化为例, 基于生态系统竞争优势(ESAs)理论研究数字平台出海的战略演进及其内在机理。研究发现: 在平台国际化过程中, ESAs 的创造基于在母国和东道国市场学习, 实现内部化和外部化优势的双轮驱动; ESAs 的转移囊括地域性与非地域性优势, 通过资源协同和价值迭代等关键活动实现; ESAs 的升级依赖于生态治理和动态战略能力的形成, 通过关系承诺和瓶颈策略等关键活动实现。研究结果拓展了渐进式国际化理论、国际新创理论和生态系统竞争优势理论, 以数字技术对商业模式和组织形态的重塑为突破, 为数字平台出海的动态决策提供了管理启示。

关键词: 数字平台国际化; 平台生态系统; 竞争优势

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1005-0566(2023)05-0118-16

Explaining internationalization strategies of platform firms based on the framework of ecosystem-specific advantages: A case study of cheetah game's internationalization

YI Jingtao¹, HE Jinqiu²

(1. Renmin Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China;

2. School of Economics, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China)

Abstract: Embedded in the case study of Cheetah Game's internationalization, our study leverages the lens of ecosystem-specific advantages (ESAs) to investigate the strategy evolution and underlying mechanism in the context of digital globalization. Our study shows that, during the internationalization process of platform firms, the creation of ESAs is reliant upon the learning from both the home market and the foreign markets, and helps them leverage internalization and externalization advantages. The transfer of ESAs depends on location-bound advantages, as well as non-location-bound advantages, via the critical activities such as resource orchestration and value proliferation. The upgrading of ESAs is based on the platform's ecosystem governance and dynamic strategies via relationship commitments and bottleneck strategies. Our study extends the studies of the Uppsala model, international new venture, and ESA, emphasizes on digital technology's role in reshaping business models and organization structure, and hence provides managerial implications for the dynamic strategic decisions of platform firms during their internationalization process.

Key words: digital platform; internationalization; platform ecosystem; competitive advantage

收稿日期: 2023-02-20 修回日期: 2023-04-28

基金项目: 教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目“数字化转型视域下数据价值与数据创新研究”(22JZD018); 国家自然科学基金项目“基于异质企业贸易模型研究中国多产品企业的国际化行为”(71873136); 中央财经大学经济学院青年英才计划项目。

作者简介: 易靖韬(1979—), 男, 湖南衡阳人, 中国人民大学商学院副院长, 教授、博士生导师, 经济学博士, 研究方向为国际贸易学、国际商务。通信作者: 何金秋。

数字经济的发展重塑全球商务格局,新一代信息技术开启数字全球化的新时代。移动互联网的普及和第五代移动通讯技术(5G)的快速发展,使得数字平台(digital platform)主导的数据跨境流动成为了全球经济贸易发展的新引擎。面临着逆全球化的趋势和新冠病毒感染疫情的冲击,中国将世界用户规模最大的互联网用户优势与世界市场规模最大的市场优势相结合,孕育出了最宏大的以平台企业为重要支撑的数字产业实践,有效对冲了外部冲击带来的负面影响。《2021年政府工作报告》指出“国家支持平台企业创新发展、增强国际竞争力。”由于数字平台企业具有天然的国际化属性,在其出海过程中,企业不仅面临心理距离(psychical distance)、外来者劣势(liabilities of foreignness)等一般企业的国际化障碍,还受到“赢者通吃”效应(winner-take-all effect)及零边际生产成本等新的经济力量的支配和影响^[1-2]。近年来,中美两国在贸易摩擦、科技竞争等方面矛盾日益加剧,全球范围内正掀起新贸易保护主义的思潮。数字化平台作为新兴的产业组织形式,能够快速跨越国境传播中国文化和价值观,促进全球经济协作,是突破美国“孤立封锁”的前沿解决方案。因此,探索平台出海的战略新路径,既有助于中国平台企业斩获全球数字化转型和新兴市场需求的良机,培育国际竞争力,也有助于中国应对美国的打压遏制以保护国家利益安全,从理论延伸的角度来看,更有助于推动数字经济时代的中国企业管理研究和国内国际双循环相互促进的新发展格局形成。

数字平台是指以数字技术为根本属性,通过数字化的接口传输标准化和模块化的资源,从而满足多方交互需求的平台组织形式^[3]。当前,国际商务领域对于数字平台企业国际化的研究尚在早期阶段,以往针对企业国际化行为的研究主要集中于跨国公司的内部化理论、渐进式国际化理论即乌普萨拉模型(Uppsala model)和企业竞争优势理论这3类主流文献^[4-6],仅有少数文献从外部化和生态系统的视角来研究平台企业的国际化^[1,7],未能系统地揭示平台企业国际化的动因、

路径和生命周期持续性的客观规律。第一,对于平台企业国际化的动因缺乏系统性的认识。内部化理论的相关研究认为跨国企业可以通过市场内部化、优势内部化,形成跨国企业网络与内部市场,进而形成国际竞争优势^[8-9];外部化逻辑的相关研究则认为平台外部的互补者和用户网络扩散主导了平台的国际化进程^[7,10]。由于平台企业的国际化仍旧面临局外人劣势^[11],因此内部化和外部化的逻辑只有置于同一框架下进行讨论,才能得出一般性且更加全面的结论。第二,无法同时解释企业国际化的路径的渐进性和跳跃性。以往研究大多遵循乌普萨拉模型这一渐进式国际化的阶段模型而展开,认为企业的国际化是自发选择、知识积累和资源承诺的持续过程。乌普萨拉模型经历了40年的完善过程,现有研究基于网络理论(network theory)和演化理论(evolution theory)的视角,认为数字企业通过在跨国经营中与内部或外部成员的松散耦合关系(loosely-coupled system)来获取国际化的知识,不断巩固企业的动态能力(dynamic capability),以适应快速变化的外部环境并作出资源承诺^[5,12]。而国际新创理论则认为天生国际化企业可以跨越传统企业国际化的发展链逻辑,主动实现快速国际化^[13]。然而,平台企业的国际化依托数字技术的即时性实现,往往是无意识的^[14]。因此,当前研究需要以互补的视角来审视渐进式国际化理论与国际新创理论,获得针对平台企业的普适性解释。第三,无法精准识别平台企业竞争优势的来源和国际化转移的战略途径,缺乏对于培育可持续的国际竞争优势的机制探索。以往研究大多基于资源基础理论和企业竞争优势理论的视角,认为通过国际化的途径可以帮助企业掌握稀缺的资源和能力;通过采取成本领先或差异化战略^[15],企业能够建立起阻止竞争对手进入的壁垒。数字经济时代企业间的竞争已转向跨业竞争。虽然生态系统竞争优势理论为平台企业竞争优势的构建提供了系统指导,但企业阶段性的战略决策机制仍需深入探究,以精准识别其动态配置资源的能力。针对国内外研究缺口,本文进一步关注平台企业依托全球数字技术、

数字基础设施建设大发展的数字全球化背景,实施国际化战略和培育国际竞争优势的内在机理,从生态系统的角度更好地诠释了平台企业的国际化问题。

猎豹移动作为由传统互联网向移动互联网转型的数字型平台企业,利用组织嵌入和开发位于母国和东道国的内外部资源和动态能力,实现成功的国际化。猎豹移动 2014 年凭借《猎豹清理大师》《猎豹浏览器》等移动工具应用问鼎中国企业中应用软件出海的第一位;2015—2019 年间旗下爆款轻游戏《钢琴块 2》《滚动的天空》《跳舞的线》稳居海外分销平台游戏类排行榜前列;猎豹移动所打造的“AI+软件+硬件+服务”产业互联网布局也呈现出高速增长的态势。其通过一系列国际化行为实现了战略转型,培育了可持续的竞争优势,是研究平台企业国际化的典型样本。因此,本文以猎豹移动轻游戏移动应用的国际化过程为样本,进行纵向案例研究,试图探索以下核心问题:平台企业如何在国际化的过程中培育可持续的竞争优势?

一、文献回顾与研究思路

(一) 企业主导的国际化: 平台出海的内外部化逻辑

数字经济时代促使现有研究开始将企业的国际化问题嵌入到数字经济情境,重点探讨数字技术对企业识别外部环境的不确定性,并对自身竞争优势进行国际化转移的影响,关注的核心问题是:数字属性如何改造了跨国企业内部化的进程^[6,16]?

一类研究基于资源基础理论认为,数字企业比传统企业面临着更大的市场不确定性(market uncertainty),通过平台这一中介组织进行积极主动的商业交换(business exchange) 获得知识和信息等战略资源,内部化外部关键资源从而帮助其塑造国际竞争优势,快速实现国际化扩张^[5]。首先,企业在东道国所嵌入的外部关系网络的复杂程度和质量决定了企业获取资源的难度和规模^[17],同时受创业精神引导,数字企业主动寻找、识别并加入有助于自身国际化扩散的网络^[18]。其次,通过与关系网络中的重要节点进行耦合、共演(co-

evolve),数字企业识别东道国的正式与非正式制度,降低了跨国经营的不确定性^[12,19],并最终决定对东道国市场作出资源承诺。这类研究表明,基于数字技术的关系网络是企业在数字经济情境下最稀缺和难以替代的资源,关系网络的识别和建立过程同样也是企业积累跨国经营知识的过程^[20]。

另一类研究则基于交易成本理论中的市场不完全性(market imperfections) 来诠释数字企业国际化的动机和过程,认为数字技术带来的比传统企业更低的成本转移优势有利于数字企业更有效实现内部化优势(internalization advantage),被认为是主导数字企业国际化的原因^[16]。同时,数字交易发生的当地制度环境的差异性^[21],东道国互补者与用户的有限可靠性等因素导致的外部市场的不完全性,也使得数字企业通过广泛的信息交互过程来建立内部化优势^[22]。这类研究阐明数字化使得企业有效运用自身的信息、知识和技术优势来缓解外部市场的不完全性,从而更好地融合非地域性优势(non-location-bound advantage,即企业层面不随地域或区位变化的竞争优势) 与地域性优势(location-bound advantage,即因地域性或区位因素而产生的竞争优势)^[7,23]。这一过程使得企业提升了资源配置的效率,最小化内部交易成本,进而完成对特定国际市场的内部化^[6]。

上述研究反映了乌普萨拉模型的国际化脉络,阐释了数字企业的国际化是知识积累和作出资源承诺的持续过程。母国市场既为平台企业研发知识产品提供了土壤,又成为平台企业关系治理的“试验田”^[24]。就东道国市场而言,传统的国际化障碍仍阻碍数字企业的国际化进程。但从其过程来看,平台组织形式和数字技术作为信息交互和价值创造的基础,能帮助平台企业通过内部化方式低成本实现跨国套利或商业复制,快速完成国际化^[16]。

(二) 用户主导的国际化: 平台出海的外部化逻辑

与渐进式国际化的发展阶段模式(stage model) 不同,在数字全球化视角下的国际商务研究

认为地理位置分散分布的用户主导了数字企业国际化的进程,国际化轨迹具有更大的不可预测性。这是因为用户网络(user networks) 被视作数字企业最宝贵的外部资源^[25]。首先,大规模的用户网络能帮助平台企业更好识别当地需求,降低国际经营的不确定性^[26]。企业在东道国的消费者规模越大,越有助于判断消费偏好,规避跨国经营的政治、文化风险^[27]。通过与东道国用户网络的信息交互,平台企业降低了市场不确定性,更倾向对东道国作出资源承诺。其次,大规模用户网络有助于在当地建立品牌声誉,激发网络外部性。依托于全球数字基建,数字用户建立起丰富的网络社群以聚合具有同种需求的用户群体^[28]。基于社交网络的口碑效应,平台企业激发直接网络效应,实现用户数量裂变。同时,平台间接网络效应表现为用户数量的增加反过来会产生更优质的价值交互的网络,促使平台企业建立更好的声誉,迅速完成产品或服务的国际化扩散^[22]。这也表明,与乌普萨拉模型所主张的企业先扩张到与母国心理距离较近的市场不同,用户主导的国际化视角认为,东道国用户网络的规模与价值交互的方向决定了企业国际扩张的方向。

(三) 局外人劣势与本土化改造

由于网络效应具有本土化特征^[29],即用户交互通常受到直接的自然和社会环境影响,因此平台在国际市场扩展网络效应并不总是一帆风顺,可能面临局外人劣势^[26]。平台国际化面临的局外人劣势主要表现为:用户之间的社会距离可能阻碍网络效应的实现,阻碍平台的市场渗透^[30]。这些社会距离被视作“网络囚笼”(cyber cage),主要包括文化、制度、地理和经济距离^[10]。虽然用户之间的社交活动可以促进平台的快速扩张和国际化^[20],但是用户的偏好更容易受到强社交关系的影响,如用户会在朋友的推荐下使用平台产品,但却不容易受到海外用户的影响^[31]。由于存在局外人劣势,国际化的数字平台必须具备极强的本土化定制能力,通过不断创新来快速提升产品或服务的质量,以响应东道国消费者的具体需求^[32],并借助口碑效应和网络效应摆脱局外人劣势。这表

明,充分识别东道国的市场特征进行本土化定制是平台企业建立国际竞争优势的重要前提。

(四) 平台生态系统竞争优势(ESA)的构建与动态演进

由于超模块化和关系网络为平台企业带来了更丰富的互补性资源,这也启发了现有研究从平台生态系统的角度来探讨平台企业的竞争优势^[33]。这类研究认为,生态系统竞争优势的来源主要是各参与方带来的互补性资产和分散式的创新等资源;生态系统各参与方的互补性结构及其正外部性。平台包络(platform envelopment) 被视作平台生态系统竞争优势动态演进过程中的有效策略^[34]。因此,在国际化进程中,数字型跨国企业也需要依托平台生态系统竞争优势来谋求新的价值创造方式和新的商业模式。通过平台包络和产品矩阵,平台企业可以不断培育新的数字产品,更新商业模式,拓展企业产品和服务范围的目标,形成新的增长曲线。鉴于此,本文关注在平台出海过程中平台企业如何利用超模块化资源实现信息与价值的共享共建,从动态演进的视角进一步探讨平台生态系统中各参与方之间的协同效应是如何对冲增量交易成本的。

(五) 研究思路

依托于用户端的生态竞争优势会加速平台的国际化,打破局外人劣势。在外部化逻辑引导下,平台生态系统中的用户与其他平台参与者共同“开发”产品并实现价值共创,有助于迅速扩大用户基数,使得平台的国际化并不遵循以往国际化沿着母国心理距离由近及远的市场进入过程。本文对于这两种思路兼容并蓄,遵循内部化和外部化双轮驱动的逻辑,进一步在生态系统视角下探索如何培育可持续的国际竞争优势。

通过长期的互联网实践,猎豹移动构建了以用户需求为导向的平台生态系统,在平台出海的过程中动态配置位于组织内外部的战略资源,迅速实现国际化并持续保有较高的国际市场份额。猎豹移动的国际化呈现出了较为清晰、完整的国际化路径,具有典型性和启发性,为探讨平台企业的国际化战略提供较好的研究情境。因此,本文

以猎豹移动在轻游戏领域的国际化实践为案例,考察平台出海的动因、路径和具体战略,为平台企业的国际化问题研究提供更深刻的理解。

二、研究设计

(一) 方法选择

本文采用了纵向、归纳式嵌套单案例的分析方法进行案例研究^[35-36]。首先,本文重点探索平台企业国际化的过程及在此过程中如何建立国际竞争优势的问题,需对研究对象做深入、系统的过程研究和行为分析,因此采取单案例研究方法更有助于对案例实现最大限度的社会化还原。同时,由于平台企业国际化涉及到两个或多个不同时间点的策略行动,及与平台生态系统各参与者的互动共建生态系统竞争优势的过程,因此进行纵向的过程研究有助于理论构建。最后,本文亦需探索国际化理论研究中发展链逻辑的适用性,以国际化不同阶段内平台企业围绕学习、创新和信任构建所从事的关键活动作为分析单元并进行逻辑复盘,因而适用于开展归纳式的嵌套性研究^[37]。

(二) 案例选择与国际化阶段划分

1. 案例选择

单案例研究样本的选择需兼具典型性和启发性。基于“理论抽样”的要求^[35],本文遵循以下标准:首先,案例企业在国际化过程中呈现典型的生命周期,在进入国际市场的过程中面临机遇和风险,通过关键节点的战略抉择最后成功实现国际化;其次,案例企业的国际化,既存在内部化逻辑,也体现出外部化逻辑,在生命周期的不同阶段所遵循的发展逻辑各有侧重,能提供丰富的视角探索企业国际化的规律;最后,案例企业在国际化的不同阶段,依托不同的战略资源实现平台生态系统价值共创,最终构建起生态系统的国际竞争优势,提供完整的理论检验的样本和场景。鉴于此,本文以猎豹移动作为案例研究对象,通过资料收集和深入观察等方式获取与案例相关的丰富的数据资料,提供了合理证据。

2. 平台企业国际化阶段的划分

为清晰呈现平台出海的国际化阶段特征,本文依据国际竞争优势演进的阶段性特征,对其国

际化路径进行阶段性划分。本文将平台企业的国际化分为国际化导入、扩散、脱离阶段(break-out phase)^[38]。国际化导入阶段(约 2012—2015 年)是指平台企业聚焦于海外市场,为国际化初创储备国际国内相关知识,并建立自身商业模型的国际市场开拓过程^[13]。在此阶段,企业基于知识现状和价值捕获,寻求竞争优势的初步建立。2012 年,猎豹移动面向全球推出一系列移动工具应用,在移动应用工具的第一条增长曲线的基础上寻求新的业务增长第二条曲线,在 2014 年敏锐察觉移动互联网领域轻游戏市场的发展潜力,成立轻游戏部门负责旗下轻游戏设计开发和国际化业务;同年开始运营《别踩白块儿》小游戏,这款游戏即跻身全球手游榜单第九;2015 年猎豹移动获海外应用平台最佳游戏奖,国际竞争优势崭露。国际化扩散阶段(约 2015—2018 年)是指平台企业通过不懈的资源积累和价值创造,将知识在东道国与母国之间不断转移,形成非地域性和地域性竞争优势,从而快速在多国市场占据一定市场份额的过程^[23]。在此阶段,猎豹移动通过组织嵌入开发、协同位于母国和东道国的关键资源,进行平台生态创新和本土化改造,面向全球市场推出多款轻游戏,海外市场用户份额远超国内,在国际轻游戏市场广泛地转移自身的竞争优势。国际化脱离阶段(约 2018 年后)是指平台企业在对东道国市场和平台参与者作出关系承诺后,对内形成有效的治理结构,应对外部动态竞争不断创造新的竞争优势,从国际化中脱离形成生态竞争战略的过程^[7,38]。2018 年,猎豹移动轻游戏业务收入同比增长 49%,成为公司主要利润来源,其在生态建设上持续发力,进一步对互补者作出资源承诺和价值安排,在创新和规模经济基础上形成企业长期发展战略,拓展全新的 AI 业务,形成业务增长的第三条曲线,不断实现国际竞争优势的迭代与升级。

3. 数据来源与分析过程

本案例研究涉及的数据包括案例企业及其所在行业的背景信息搜索、深入企业观察得到的信息、企业提供的文件资料、与企业管理者、员工以及外部相关者的访谈与回访记录等。通过使用多

种手段对同样的现象进行研究,经不同的数据源和证据链相互验证,形成了证据三角形,避免了因偏见造成的判断错误。为充分进行归纳和探索性的分析,本案例每位研究人员深入参与数据收集、整理和分析的过程。数据收集方式共分为4个阶段:第一阶段,根据事先形成的访谈提纲与猎豹游戏部门总经理、研发人员分别进行开放式访谈,针对传统工具应用和轻游戏应用的联系与区别,轻游戏的发展情况、商业模式、市场份额、国际化创业的动机和经历等。第二阶段,通过开放式访谈获取关键信息,与访谈前获取的二手资料及理论构想对比,构建进一步访谈提纲,聚焦企业国际化战略和竞争优势两个方面的信息与问题,对猎豹游戏部门总经理、市场部经理、市场部员工进行独立半结构化访谈。访谈结束后在两天内将访谈内容整理成文字形式的质性材料,及时捕捉管理层与普通员工及不同部门之间的观点。第三阶段,基于访谈提纲与游戏玩家进行半结构化访谈,重点关注用户对平台企业商业模式、技术迭代升级、产品设计方面的认知和感受,同时验证企业内部受访者提供的信息完整性和真实性。第四阶段,研究团队全盘阅读各阶段访谈收集到的信息,通过会议形式确认关键信息和主要问题,针对信息模糊的部分,通过微信、电话等方式进行了补充,确保访谈和整理过程中的数据没有缺失部分。

为满足实证性、解释性、证伪性与逻辑连贯性,开放性编码和主轴编码同时贯穿数据分析的过程。本案例数据的分析过程总共分为4个阶段:第一阶段,收集有关猎豹移动及所在的移动端轻游戏行业的新闻与报告资料,撰写成教学案例形式,由访谈人员认真阅读,并通过与撰写者充分讨论提炼概括出访谈问题和关键概念。第二阶段,在访谈过程中,由研究团队进行反复审视并与现有理论和文献对话,形成理论涌现,扩充原有概念,搭建或扩充对企业内部和外部人员的访谈提纲,从而实现从“数据—理论—数据”的多次循环论证,在数据收集与数据分析推进的过程中不断推断、修正数据间的逻辑关系。第三阶段,对数据

资料进行粘贴式编码,保留和还原案例企业的真实情况。第四阶段,根据粘贴式编码,形成高阶概念。通过与理论文献的反复验证和逻辑推演,并依据平台企业国际化的阶段性特征,完成案例嵌套式数据编码和迭代式的反复推理,形成二阶主题;在二阶主题基础上形成相互联系或区别的关键概念和汇总维度,在发展的、联系的、系统的方法论指导下构建平台企业国际化的阶段模型。

本文从可信度、可依赖性、可转移性、可确认性4个维度确定各个阶段的研究标准,从而保证了案例研究质量。第一,为提高可信度,本文在数据收集与数据分析阶段通过不同数据源和证据链进行三角测量,让主要资料提供者对相关质性材料进行核实,在访谈过程中不断对理论构想循环修正。第二,为提高可依赖性,在数据分析阶段由一名国际商务领域的教授专家和两名深入参与调研的博士研究生充分估计和分析实证模式和理论模式的差异性,注意案例间的模式匹配,对原创观点不断修正,逐步排除与理论假设相对立的竞争性假设。第三,为提高可转移性,在研究设计阶段由团队通过背景分析和理论涌现反复循环讨论,确定研究对象,并在数据分析阶段反复梳理和归纳,将研究内容锁定在研究对象上,确定研究可推广的范围。第四,为提高可确认性,本文在数据收集过程中,一方面通过与员工或管理者的直接交流保证数据的直观性,另一方面通过与被访者的回访与双向确认保证数据真实性,反复验证和校准,保证数据间的关系可重复验证。本文在数据收集程序启动前,由专家团队制定案例研究草案,在数据分析阶段建立案例研究数据库,在数据收集与数据分析推进的过程中不断推断、修正数据间的逻辑关系,在案例报告中充分引用原始证据,为从最初研究问题到最终结论的逻辑关系提供可重复验证的数据样本。

三、案例分析与发现

(一) 国际化导入阶段——竞争优势的创造

在平台企业的国际化导入阶段,国际化初创企业需要初步确立自身的战略定位,形成一定基数的国内和国际用户,积累母国和国际化经营的

知识,了解东道国市场的合法性要求,从而在国际市场中捕获价值,初步构建起自身的竞争优势。2012 年以前的猎豹移动立足于金山杀毒,主要为 PC 端用户提供互网络安全与工具软件。在移动网络、无线网络和移动设备快速发展的背景下,猎豹移动 CEO 傅盛敏锐捕捉到移动互联网行业的发展潜力。为避免卷入行业领导者腾讯和 360 之间的激烈竞争,傅盛决定进军全球市场。2014 年,猎豹移动赴美上市,通过 IPO 获得 1.68 亿美元的融资,这为轻游戏部门的国际化提供了充足的金融资源。通过 2014 年独家代理,2015 年正式收购《别踩白块儿》,猎豹移动启动了全球范围内轻游戏产品设计、开发和推广的征途。2015 年,《别踩白块儿》迅速获得海外市场认可,获得最佳游戏奖,这也标志着猎豹移动的轻游戏平台出海建立了初步的国际竞争优势。

1. 市场定位: 市场细分与最优差异

最优差异(optimal distinctiveness)理论表明,平台出海在东道国市场中既要保持产品和服务的市场合法性(conformity),又要保持足够的市场区分度(distinctiveness)从而形成最优差异^[39]。基于此,在轻游戏平台的国际化导入阶段,猎豹移动准确选择了轻游戏这个竞争并不激烈的细分市场。市场合法性反映了企业与所在行业的从属和匹配关系,猎豹移动希望准确地被市场中的消费者识别,塑造市场中广泛存在的典型产品(prototype)。猎豹移动通过国际化创业,充分识别了移动互联网行业中的用户需求、网络效应的规模和质量,初步建立起产品矩阵及“免费+广告”的商业模式,为后续引流奠定了基础。最优差异性则代表了同一行业中企业的差异化程度,推出在市场中表现最为突出的模范产品(exemplar),避免了企业在数字化场景效应放大的同质化竞争中被淘汰。识别最优差异性的关键在于识别细分市场的特征及其区分度。如表 1 所示,猎豹移动通过互联网实践,准确认识到轻游戏的即时性和内容多元化具有巨大引流潜力和利润空间,而轻音乐游戏市场是被腾讯、网易等游戏巨头忽略的细分市场。通过自主创新,猎豹移动将音乐轻游戏《钢琴键 2》聚焦于

极简化和精品化两个维度,从而实现最优差异的市场定位,满足了当时市场中用户对于碎片化时间的休闲需求和游戏玩法的趣味性需求。

表 1 移动端游戏行业的市场定位

模范产品相似度	典型产品相似度	
	低	高
高	市场定位 1 · 轻度音乐游戏	市场定位 4 · 硬核音乐游戏
低	市场定位 3 · 益智游戏 · 桌面游戏 · 其他轻游戏	市场定位 2 · 动作游戏 · 角色扮演游戏 · 战略游戏 · 冒险游戏

2. 知识积累: 母国经验与海外知识的学习

内部化优势是跨国企业通过控制并内部化使用关键资源而建立起来的竞争优势^[40]。在国际化导入阶段,平台企业初步的国际化可能是由于数字技术的即时性而实现,企业只是随着信息流而将位于母国的数字产品向东道国输送,并不涉及东道国战略资源向母国的转移。一方面,基于母国市场用户网络的供给侧规模经济及市场竞争行为,加速了平台企业的学习与创新^[41];另一方面,基于偶然发生的数字产品的国际化销售,平台企业开始识别将内部化优势向东道国转移的成本与收益,从而决定是否在海外开展数字商务活动即国际化创业^[17]。猎豹移动在主攻 PC 端软件和移动工具应用业务时期,就积累了丰富的母国经验和国际化创业知识。猎豹移动认识到,轻游戏的核心价值在于休闲减压和社交属性,普适性的需求意味着玩法简单、内容有限的轻游戏不会轻易地冒犯东道国的文化,也更容易通过当地的监管和审查,这说明平台出海无须耗费过高的成本来解决“外来者劣势”问题。通过知识积累,猎豹移动在海外市场复制了工具应用的“360”商业模式,基于母国经营的数字化基础设施和经验,企业识别和初步建立起内部化优势

3. 价值创造: 自主创新与平台生态网络

基于平台的组织形式和数字技术自发的国际化特征,平台企业从网络效应的质量和规模中捕获价值并创造价值^[42]。平台企业通过厘清供需关系、交易成本和商业模式来实现价值捕获(value capture),通过成本领先或差异化生产等方式供应

和交付满足消费者需求的数字化产品或服务来实现价值创造 (value creation)^[43]。因此,平台企业在国际化导入的过程中,主要基于母国视角在组织内部寻求供给端规模经济,提升资源配置效率。从组织内部来看,猎豹移动所组建的轻游戏部门,具备灵活的组织架构和高质量的产品研发能力,能够有效地捕获价值,以早期深耕国内市场的知识来指导产品的设计与开发,进行技术迭代,巩固了企业的内部化优势。基于间接网络效应,猎豹移动设计了内部产品矩阵的引流机制,成功地复制了一部分工具用户网络到轻游戏平台,初步完成了国际用户网络的嵌入。从组织外部来看,猎豹移动尝试搜寻平台生态的国际参与者。2014年年底至2015年,Facebook和Google两大海外互联网巨头相继成立移动广告联盟,正搜寻海外外

部关系网络的猎豹移动快速捕获建立战略联盟的契机。其首先通过收购位于国内的Facebook广告二级经销商品众互动,成为Facebook的合作伙伴;Google紧跟Facebook,主动与之合作,由猎豹移动分别为Facebook和Google的移动广告联盟植入广告,通过广告流量快速变现(见图1);加上2014年底在纽交所上市,市值最高达50亿美元,猎豹移动获得了充足的资金来深耕国际化业务。通过主动的网络嵌入、网络搜寻与网络扩散活动,猎豹移动激发了网络效应,成立战略联盟,建立起外部化优势。通过将猎豹移动内部的工具应用矩阵、外部的用户网络、平台提供者(如App Store,Google Play等移动应用平台)和互补者纳入到轻游戏平台的关系网络中,猎豹移动初步建立起移动应用的生态系统,构建起生态系统竞争优势。

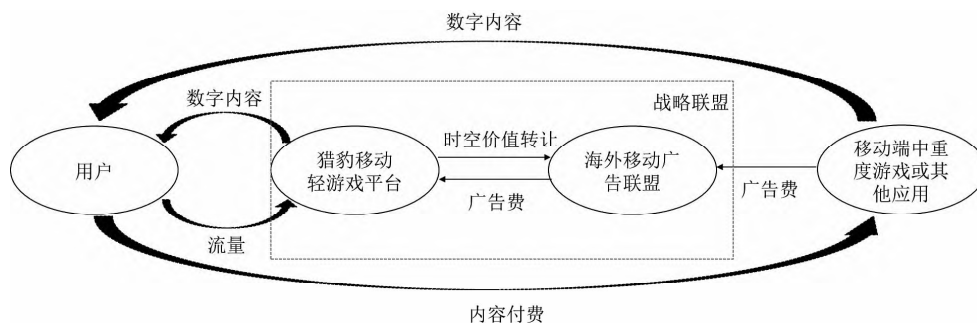


图1 猎豹移动广告流量变现机制

(二) 国际化扩散阶段——竞争优势的转移

在平台出海的国际化扩散阶段,平台企业迅速抢占位于母国和东道国的内外部资源,形成资源协同(resource orchestration),基于新的资源革新生产函数并创造新的价值,从而将非地域性竞争优势与地域性竞争优势结合起来进行价值迭代(value proliferation),实现国际竞争优势的转移(见表2)。与前一阶段母国到东道国的产品输出相区别的是,在国际化扩散阶段,平台企业以东道国到母国的知识转移为主。这是因为进入东道国市场以后,平台企业才真正获得了与当前销售的产品相应的跨国经营的知识,才更好地协同位于东道国的互补性资源用于创新和本土化改造。在此阶段,数字全球化的有利外部环境使得平台企业的国际化扩散速度大大加快。首先,数字化使得企业更少受到实际地理位置或跨境障碍的约束^[44],

因此甄选海外目标市场对跨国企业的战略重要性正在下降。其次,由于平台提供者具有全球通用性,大大降低了平台互补者的市场进入成本^[45],海外市场的进入模式变得没有像传统企业那么相关。2015—2018年,《钢琴块2》及猎豹移动随后推出的《滚动的天空》《跳舞的线》《深海水族馆》《弓箭手大作战》等轻游戏长期保持全球免费游戏排行榜的前30位,并且每次更新后排名都有所上升。2015—2017年间猎豹移动连续包揽海外应用平台最佳游戏奖项,2018年,游戏业务收入同比增长49%,达到3.26亿元人民币,旗下的游戏产品全球总下载量超过20亿次,海外营收占比超70%。为了实现轻游戏平台在行业巨头和小作坊之间的突围,猎豹移动借助数字全球化的发展契机,完成了资源协同和价值迭代的多项关键活动,生态系统竞争优势在各东道国市场快速转移。

表 2 国际化扩散阶段的关键活动与证据举例

维度	关键构念	二阶主题	典型证据	优势构建类型
资源协同	内部资源协同	组织学习	<ul style="list-style-type: none"> “轻游戏部门的员工数量在 140 名左右,其中有 2/3 至 3/4 的员工从事新产品的开发,在画面设计、音乐选择、编程等方面都会相互学习,还会对海外市场、国内市场的竞品进行调研和学习,这个过程中所有团队成员都对创意作出贡献” “我们不像工厂式的生产方式,平时一个人同时会做设计、选音乐、搞架构,共同参与产品研发的讨论” “轻游戏部门是以任务为导向的,活来了就一起干。这样可以保证团队能够及时发现任何一个好的创意灵感” 	非地域性优势
		知识管理	<ul style="list-style-type: none"> “我们坚持游戏玩法的极简设计,并且聚焦于音乐类轻游戏的开发。” “为了吸引用户,做好国内国外的市场推广,我们购买了当时 Alan Walker 很火的单曲《Faded》的版权去丰富我们的曲库” 	
	外部资源协同	用户网络扩散	<ul style="list-style-type: none"> “工具应用和我们部门会做联合流量推广。利用工具产品的国内外用户基础,轻游戏产品上架后在对应国家下载量也会上升” 	地域性优势
		互补资源吸纳	<ul style="list-style-type: none"> “我们把不同地域用户社群的意见看作重要的信息反馈,国内外用户提供的创意和要求是我们重要的互补资源” “一般玩游戏过程中出现了什么 bug,我都会去评论区反映,评论区可以相互回复,所以基本能形成统一的意见” “猎豹移动在 2015 年年初投资了当时美国最火的音乐加社交类应用 Musical.ly,2015 年 6 月成立了自己的广告平台,能够接入 20 多个国家和地区近 20 亿个移动终端的用户,也吸纳这些国家和地区的广告主、开发商和发行商” 	
价值迭代	国际化网络增值	产品质量提升	<ul style="list-style-type: none"> “《钢琴块 2》加入了等级系统、闯关系统,根据海外不同市场的反馈和实时的偏好、流行,我们的曲库不间断地更新,现在已更新至 400 多首歌曲,可玩性大大增加” “我们团队用了长达 8 个月的时间来对《跳舞的线》的游戏画面进行了全面优化” “我明显感觉到 2017 年前后《钢琴块 2》的游戏画面更稳定了,画面更偏暖色调,竞技模式也丰富了” 	非地域性优势
		跨国网络效应激发	<ul style="list-style-type: none"> “我们关注到《钢琴块 2》一推出就在委内瑞拉和奥地利下载量特别高,其实南美市场和欧洲市场对于歌舞、音乐都存在偏好,我们导入了两个市场各自偏好的音乐类型,当地用户就自发地向周围推广了” 	
	分布式创新	本土化改造	<ul style="list-style-type: none"> “猎豹移动在美国上市以后股价一直呈稳定上涨趋势,2015 年的股价在 18 美元左右,投资者一直十分看好我们,商业广告推广业务带来的收入客观……所以我们不缺发展的资金……从企业整体发展的角度,领导层决定收购或投资了一些分布在不同国家的创业公司,有做营销也有专做广告的,我们就能更好地了解当地市场” “自 2015 年推出以来《钢琴块 2》曾在 100 多个国家或地区的排行榜登顶,但在俄罗斯排名一直维持在 150 名左右。于是我们加大了在当地的广告投放,添加一些传统的俄罗斯民歌来进行内容本土化,版本更新后排名立即冲到了第一位” 	地域性优势
		互补式创新	<ul style="list-style-type: none"> “负责运营的同事会随时关注不同区域的用户社群的反馈,分销平台、广告方也会提供一些反馈,我们会根据这些反馈来做算法的迭代,做一些创意设计,更新游戏内容,尽量满足各方的需求” 	

1. 资源协同: 内部资源与外部资源的协同

资源协同是指企业组织与整合内外部资源,将可流动的资源同时由母国或东道国向东道国或母国转移的过程。在平台企业寻求国际化扩散的阶段,资源协同是其得以从事价值创造活动的基础^[46]。首先,平台企业可以通过组织学习和知识管理的方式建立研发专有性,从而协同内部战略资源,实现知识在母国和东道国之间不断转移。一方面,猎豹游戏通过积累机制实现组织学习和知识转移。猎豹游戏注重在国际化情境下培养多样化的个体能力。猎豹游戏部门的员工必须同时

关注国际国内市场特征的变动,这就保证了企业内部知识的积累;每一个员工有机会参与到游戏产品开发的各个关键步骤中,可以在画面设计、音乐选择、编程等多方面展现多样化的个体能力,这就保证了母国知识和东道国知识可以在企业内部进行充分的转移,使得创作团队基于国内外市场的持续创意能力充分投放在产品上。从组织结构的设计来看,猎豹移动采用以任务为导向的柔性组织形式,弱化工分。部门内员工可以身兼多职,共同参与产品研发的讨论,这种灵活的组织方式可以保证团队能够及时开发创意,并通过组织内

部学习,使得每位员工都能及时投入到内容设计和技术架构等多个方面的具体工作。另一方面,猎豹游戏通过独享机制来实现知识管理。这保证了其能够高效管理和强化知识产权,优先于竞争对手快速抢占新市场或挖掘潜在用户。猎豹游戏专注于音乐类轻游戏的开发,明确细分市场定位能够帮助团队集中资源深耕游戏品质。而在游戏内容方面,猎豹移动仍然坚持部门内部资源主导,没有进行过多的横向开发合作,意在保持自身团队的创作能力。同时,进一步加深与国际音乐明星的版权合作,在曲库建设方面提高游戏的可玩性,形成猎豹游戏产品的独特优势。这些关键性的活动让猎豹移动针对轻游戏平台实现了研发专用性,从企业内部获取战略资源,建立起非地域性竞争优势。

其次,利用对生态系统内所嵌入的平台技术架构、模块化资源工具包等互补性资产的控制权,有效协调跨境活动和部门内生产能力,激发交叉网络效应,打造“赢家通吃”的竞争壁垒^[47]。在国际化导入阶段,猎豹移动已通过工具应用出海阶段已建立的所有权优势,进行工具到游戏的内部引流,初步渗透国际市场。而在国际化扩散阶段,猎豹游戏通过对关键的互补性资产如开放接口和模块化资源等进行响应式的建设,实现了与国际市场外部信息有效交互,并通过组织内协同协调跨部门生产的能力,强化了对互补性资产的控制权。第一,猎豹移动在部门间建立了紧密的联合流量推广机制。2015年全球4G时代来临,娱乐类应用也成为了移动端装机必备。由于工具类产品和轻游戏类娱乐产品目标用户存在一定的重叠,利用工具产品的全球用户基础,轻游戏产品上架后可以在短时间内获取大量关注。第二,猎豹移动重点关注嵌入产品或平台提供者处的社交接口,通过国际用户行为或评价的大数据来指导游戏的内容更新和广告交互模块资源的更新。外部信息反馈强化了猎豹游戏部门对依赖于数字架构和超模块化的互补性资产的控制,增强了前期开发和后期推广能力;稳固的联合流量推广机制让独立的市场进入者难以打破流量壁垒。通过关注

跨国用户外部化的活动,平台企业建立起地域性的竞争优势,能够准确地判断和开发符合本土化需求的数字内容。

2. 价值迭代:网络增值与分布式创新

平台企业在国际化过程中不断从网络效应的质量和规模增长和平台生态的创新中挖掘新的价值,从而完成价值迭代^[48]。从平台产品的国际化渗透来看,平台企业可以提升网络效应的质量和借助国家影响力(country clout),打造持续增值的国际化网络^[1]。首先,猎豹移动通过克服网络囚笼来激发直接网络效应。猎豹移动在轻游戏内加入了社交系统,将过去的单机小游戏变成了好友互动和全球挑战的平台,通过社群之间的分享实现了玩家自发性的推广,大幅提升了猎豹轻游戏在国际市场的份额。同时,在韩国等娱乐氛围浓厚的国家通过积极的用户分享自动形成市场上的爆炸式增长,而在日本等社会距离较大的国际猎豹移动采取了外部广告的方式,加速平台的国际化扩散。其次,猎豹移动扩大了自身的战略联盟,从间接网络效应获益。通过将雅虎、腾讯、Twitter等大型互联网跨国企业纳入到广告变现的商业生态系统中,猎豹移动的广告变现达80万美元/天。另外,猎豹移动充分利用了具有辐射效应的国际市场来进行市场渗透。猎豹移动关注到基于历史文化背景,音乐轻游戏未经推广便在奥地利、委内瑞拉登顶,考虑到两国在欧洲和南美洲都具有一定的影响力(country clout),猎豹移动将上述国家和地区作为市场切入点,为更好地满足当地用户的需求偏好,为游戏添加古典或流行音乐元素,迅速将市场份额提升到第一位,并实现了向周边国家“引爆”,激发了跨国网络效应。

通过互补性的资源和服务获取地理分散的互补者或用户驱动的创新,是平台生态系统进行价值迭代的另一重要途径^[49]。与国际化导入阶段的创新相区别的是,国际化扩散阶段的创新,更多地依赖于位于全球地理分散的互补者。平台企业通过关系专用性投资进行外部关系治理,能够有效地吸纳地理分散的平台互补者^[7],实现价值共创。猎豹移动于2015年全资收购全球移动营销公司

MobPartner,投资长期与 Facebook 合作的社交移动广告软件提供商 Nanigans,在扩张外部广告客户资源的同时增强了基于广告变现的商业战略联盟。进一步地,猎豹移动受用户驱动进行本土化改造,完成世界各地的分布式创新。在 2015—2018 年,针对不同国家或地区的用户的反馈,猎豹移动对《钢琴块 2》《跳舞的线》《弓箭手大作战》等游戏在等级系统、闯关系统、曲库系统进行更新,添加了当地传统音乐元素来进行本土化改造;通过大规模的优化来解决前作游戏画面单调、容易形成视觉疲劳等问题,保持了在全球轻游戏细分市场的优势地位。网络嵌入和网络治理使得平台企业依托平台生态建立起非地域性竞争优势,从而使得自身的网络效应能够在全球范围内扩散。分布式创新所带来的地域性竞争优势,使得平台针对具体的海外市场提供了差异化的产品功能,做出了相应的资源承诺,成功实现生态系统竞争优势的

跨国转移。

(三) 国际化脱离阶段——竞争优势的升级

通过运用生态组织边界内的制度共演机制,平台生态系统实现了自我强化的过程(self-reinforcing process),平台企业不断克服持续增长的瓶颈,形成脱离国际化的瓶颈战略^[38],平台在动态演进中完成了对生态系统竞争优势的升级(见表 3)。在国际化扩散阶段,猎豹游戏经历了爆发式的增长,用户流量和市场占有率屡攀新高。2018 年起,猎豹移动以游戏为核心的移动互联网业务在国际国内都实现了高速增长。聚焦于平台生态的良性增长,通过包络战略及其相关性投资,猎豹移动开始了向 AI 驱动的“智能+”产业互联网企业转型之路。猎豹移动在国际化脱离阶段所形成的核心战略助力生态竞争优势不断升级,暂时缓解了与 Facebook 和 Google 合作暂停的国际风险,其轻游戏平台在生命周期内实践了成功的国际化全过程。

表 3 国际化脱离阶段的关键活动与证据举例

维度	关键构念	二阶主题	典型证据	优势构建类型
关系承诺	资源池构建	一般性投资	· “总体来说 SDK 也在不断发展,我们也一直致力于改善游戏的画面,因为闪退和卡顿会影响游戏玩家的体验和广告投放的效果”	生态治理能力
		关系专用性投资	· “不同渠道提供的 SDK 也会有差别,我们会针对性地做调整,保证广告上线不会出现异常” · “针对不同的用户群体,我们会提供多样化的玩法和乐曲类别,基本能覆盖大众的偏好”	
	激励机制设计	价值共创	· “通过与广告平台进行数据的反馈和沟通,我们和广告平台都更清楚界定了哪些移动应用的广告是适合在我们的轻游戏平台投放的。广告平台着重吸纳比如重度游戏、社交等类别的应用广告需求,投放在我们的游戏平台上……我们会分析广告的应用用户转化率,帮助广告平台去引流,广告平台也能对我们实现精准化投放。大家最终的目的就是有效地获取到目标群体。这样投广告的应用用户转化率才会更高,也更有利于我们和广告平台去接新的广告”	
		价值分配	· “针对广告接入这块,我们跟广告联盟有明确的分账协议。我们会保证广告点击率,让广告推广更自然,否则合作就难以维系” · “针对不喜欢广告的用户,我们也有应用内购买、付费会员等等模式,他们可以选择自己的方式来体验游戏” · “我有时候会买一些道具用来复活或者增强,因为不想浪费时间看 30 秒的广告”	
瓶颈策略	一体化战略	平台包络	· “我们的轻游戏用户大部分是年轻人,我们在 AI to C 这一块的用户也是可以转化的” · “工具开发、游戏开发的过程提升了团队整体创意形成、解决问题方面的能力,我们还有很好的技术铺垫,往‘技术+场景’这个方面做,也取得了很好的效果”	动态战略能力
	差异化战略	平台技术革新	· “不同时期有不同时期的‘打法’。最开始配合 3G、4G 网络发展,现在有物联网技术,我们的版本迭代没有停下,一直在配合现实发展” · “我们还是专注于极简化的轻游戏开发,在视觉画面和 3D 模型开发方面一直在提升”	
		商业模式革新	· “‘AI+软件+硬件+服务’是我们企业现在主攻的方向,尝试把线上和线下结合起来,为实体经济提供更丰富的解决方案” · “现在的模式下,我们可以同时做实体产品的变现和虚拟流量的变现”	

1. 关系承诺: 平台生态系统治理

在国际化脱离阶段,平台企业致力于通过关系承诺,对平台生态的动态演进进行生态治理,构建企业的生态治理能力。生态治理能力是指平台企业通过设计技术架构和制定规则来约束和激励生态参与者的能力^[50],一般体现在资源池构建和激励机制设计两个维度^[46]。与国际化扩散阶段侧重于对互补性资产的控制不同,平台企业在国际化脱离阶段侧重于提升互补性资产的质量或利用效率,为互补者提供长期激励。首先,猎豹移动周期性地通过算法升级和技术迭代等方面进行一般性投资,提升了页面兼容性,使得广告的接入和用户的使用都更流畅。其次,针对数字平台的模块化资源,平台通过持续投入广告平台建设等关系专用性投资提升利用效率^[7]。研发团队针对不同的广告渠道测试广告推送算法,进行流量运营分层,持续为广告变现模式中的互联网企业及其广告联盟中的应用吸引大量用户,推动发行商和广告商平台增长。相应地,合作企业也为猎豹移动提供了更丰富的平台曝光量和广告接入。“免费+广告”“免费+应用内购买”“付费+会员”等变现机制的建立与完善,使得广告商和具有不同付费偏好的用户都能从平台参与中获益,也使得平台各参与方之间的权责更加明晰^[50]。除了传统的广告变现模式,为应对跨国广告合作方的“毁约”风险,猎豹游戏建立起增值变现的新渠道,通过提供付费的应用内购买或会员服务,改善服务质量并提供多元化解决方案,为生态中的各外部参与方提供了价值共创和价值分配的机会。

2. 瓶颈策略: 平台可持续增长

生态系统竞争优势的“瓶颈”指由于产品质量低、性能差、市场环境薄弱等限制生态系统运行和增长的因素^[51]。在竞争优势的创建和转移阶段,平台企业不断探索克服生态瓶颈的解决方案,最终在国际化脱离阶段形成企业的瓶颈策略。这种针对市场不断变化而不断动态调整战略,获得持续竞争优势的能力也被视为平台企业的动态战略能力^[52]。一体化战略和差异化战略是克服生态瓶颈,实现竞争优势升级的两种战略路径。一方面,

缩小生态边界有助于降低成本,是克服瓶颈的一条有效策略。实施平台一体化战略,专注于解决阻碍生态系统运营中最关键的瓶颈,平台才能产生更强大的关系资本^[53]。猎豹移动所面临的最关键瓶颈在于对广告变现模式的依赖。广告变现模式依赖产品的长期竞争力,一旦流量衰退就要进行转型,这个模式缺乏稳定性并且容易形成泡沫。面临 Facebook 和 Google 暂停广告合作甚至下架应用的威胁,猎豹移动再次通过平台包络建立新的生命曲线。从移动工具应用矩阵的构建到轻游戏平台出海,再到 2018 年猎豹移动正式启动向 AI 产业互联网的转型发展,两次平台包络所带来的增长机会标志着一体化战略已从国际化中脱离形成了企业层面的战略。从可行性上来看,猎豹移动“AI+软件+硬件+服务”的理念是在技术与场景结合之上实现的商业化。基于工具和轻游戏领域丰富的应用经验,猎豹移动通过合理的技术+情景设计,未来很可能实现商业化的反超。另一方面,扩展生态边界有助于创造价值,抵消增量成本,是克服瓶颈的另一条有效策略。实施差异化战略,通过平台技术创新和商业模式创新,激励更多的互补者进入高度互补的瓶颈,通过“水涨船高”的方式使生态系统的价值最大化^[3]。从技术角度来看,猎豹移动在移动互联网领域丰富的程序开发经验为平台生态衍生品的制造提供了兼容性和稳定性方面的独特优势。“AI+软件+硬件+服务”理念,没有单方面通过技术角度解决现有的人工智能存在的难题,而是技术与应用同步发展,可以基于特定场景短时间内开发出具有一定实用性的产品。当前,与 AI 协同的移动端开发已经成为了猎豹移动的核心技术,支持了猎豹移动多个线下产品的落地。相应地,猎豹移动的轻游戏平台也在不断进行版本迭代,支撑了移动互联网流量的变现,生态系统中的各参与方在相互促进中实现了良性循环。从商业模式角度来看,猎豹移动走出了一条与亚马逊、谷歌、百度、阿里巴巴等科技互联网公司都不同的产业互联网之路,聚焦于服务场景、机器人与移动端协同的 AI 业务,占领了不拥挤的瓶颈。猎豹移动将线上和线下业务整

合,通过产业化和商业化推广线下产品,与流量变现互补,形成了更加稳定的变现模式。

四、研究结论与启示

(一) 研究结论与理论贡献

第一,本文发现在平台国际化的过程中,平台生态系统竞争优势的创造和转移既要基于母国市场,又要基于东道国市场。平台企业在母国市场和东道国通过市场竞争所积累的知识和经验,总是相互辅助,使得企业更准确地识别市场中的战略资源,并通过主动交易或创新建立起内部化优势。从本文的案例研究中国际化导入和国际化扩散阶段的发展过程来看,基于母国制度的技术架构和信息池,在平台出海的过程中起到了奠基作用;跨地理单元的用户资源和局外人劣势影响着平台扩散速度和范围,平台企业只有充分识别东道国的制度和文化环境,才能更好地进行海外布局。平台企业需要重点关注东道国市场形成“网络囚笼”的距离因素,通过开发用户社交网络,整合用户资源进行产品或服务创新,克服了国际化障碍并建立起外部化优势。

本文基于数字全球化的视角,将国际商务领域传统的内部化逻辑与新兴的外部化逻辑衔接起来,从而突破了从以往单一逻辑视角对数字企业国际化的诠释。在平台出海的过程中,内部化和外部化优势的建立对于生态系统的增长十分关键。平台企业通过在知识积累、价值创造、资源协同、价值迭代等关键性活动中建立起来的内部化和外部化优势,既创造了生态系统的竞争优势,帮助平台企业在国际竞争中建立起进入壁垒,又有利于借助外部化的跨国关系网络实现竞争优势的国际化转移。因此,新的平台国际化机制,既要基于关键资源的内部化,也要基于关系网络的外部化。

第二,本文从动态演进的视角探讨了平台企业的国际化问题,发现平台国际化的成功使得平台从国际化行为中脱离出企业战略,不断完成竞争优势的升级。平台企业的成功国际化依赖于生态治理能力和动态战略能力的形成,主要体现在关系承诺和瓶颈策略两个方面。从长远来看,市场竞争贯穿平台生命周期的每个阶段,只有掌握

动态能力才能完成竞争优势的升级,延长企业的生命周期^[53,55-56]。在本文的案例中,平台企业通过资源池的构建和激励机制的设计实现了与生态参与方的信任构建;通过采取差异化战略和一体化战略克服了生态增长的瓶颈。经过国际化三阶段的成长和历练,平台企业最终形成了脱离国际化的生态层面的竞争战略,推动着生态系统的良性循环,构建了可持续的核心竞争力。

本文的研究补充和丰富了生态系统竞争优势理论的研究内容。通过融合生态治理能力和动态战略能力两个方面的重要内容,本文进一步将生态系统竞争优势的升级嵌入到平台出海的脱离阶段中。生态系统竞争优势理论一般认为,平台国际化的过程中,平台生态系统竞争优势的升级主要依赖于平台技术的升级和平台包络战略的实施^[57]。但在现实中,外部环境快速变化带来的不确定性使得平台企业必须作出关系承诺,发展瓶颈战略,实现对平台生态系统的协调、控制和升级。数字行业内激烈的竞争使得平台企业不断导入新产品或新服务,而用户多宿主的倾向倒逼平台进行商业模式、衍生品和服务的创新。只有形成生态治理能力和动态战略能力,才能推动平台生态的长远发展。

第三,本文在数字全球化情境中重新审视渐进式国际化理论与国际新创理论,揭示了平台企业基于数字技术的天生国际化属性能够快速实现国际化;平台生态系统竞争优势的转移既要囊括地域性优势,也要囊括非地域性优势,这使得平台企业的国际化仍需经历渐进式过程。在本文的案例研究中,数字平台要实现国际化扩散,须具备极强的本土化定制能力、快速市场响应能力和生态建设能力等核心竞争力。平台生态系统正向激励更熟悉外国市场的平台参与者创建特定的本地化产品或服务,从而产生价值增值的网络和创新的生态特质,为在多个市场运营的平台构成独特的、动态的竞争优势。因此,具备生态系统竞争优势的平台企业能获得比传统企业更快更优的国际化进程^[58]。

本文的案例研究进一步完善了数字经济情境下的渐进式国际化理论。平台出海可能跨越传统

的渐进式国际化理论的发展链逻辑,缩短了企业国际化的阶段,但由于企业依然面临局外人劣势,这使得企业需要经历用户驱动的创新及本土化改造的过程来作出资源承诺,通过全新的方式渐进地实现国际化。因此,地理分散于各个东道国的用户或平台互补者,不仅是价值获益方,还是整个价值创造的重要环节,构成了平台企业的地域性竞争优势。同时,平台企业的学习能力和生态治理能力是挖掘、整合、满足本地化参与者的需求,缓解生态各参与方之间价值冲突的非地域性优势。将非地域性竞争优势与地域性优势融合的过程就是平台企业生态系统竞争优势的创造、转移和升级的动态过程,渐进地帮助平台企业实现国际化的全过程。

(二) 管理启示与展望

1. 管理启示

第一,选择出海的平台企业应树立生态竞争的战略观。互联网商业化以来的20年间,商业模式不断更迭,信息技术的创新使得企业间的竞争上升为生态圈与生态圈之间的竞争。平台企业应依托平台生态系统中的互补者和用户来塑造生态系统竞争优势。一方面,平台企业需要关注平台与外部组织(如政府机构、网络社区、外部交易者)的关系,通过高效互动来创造价值;另一方面,平台企业应基于转换成本、跨国网络效应和多宿化趋势的行业竞争环境来建立动态战略能力,持续提升资源配置效率。

第二,即使作为中国移动互联网细分领域的代表性企业,猎豹移动在轻游戏平台出海的过程中也面临着虚拟联盟瓦解的威胁。因此,中国的平台企业要实现成功的国际化。首先,应当依托平台质量或规模形成生态竞争优势,通过正式规则与非正式规则的制定,提高生态互补者退出的机会成本,从而利用生态位与东道国的其他企业建立长期稳定的合作关系或战略联盟,共同应对来自美国的压力和挑战。其次,应当适应东道国特征与国际形势的变化,选择具有合法性的市场进入方式,从而规避美国等发达国家施加的政治风险和经济风险;最后,应当充分利用数字技术进行

组织重塑,提升企业的快速响应能力与学习创新能力,保有独立的知识产权,积极应对美国不合理的指控和诉讼,避免陷入数字企业跨国管理的困境。

第三,平台企业应当抓住国际化的契机,借助底层技术和平台架构不断升级平台和生态的价值创造方式。平台生态系统的形成往往需要吸纳跨行业互补者,超模块化资源使得信息和价值在平台生态系统参与者间不断交互,进一步改造和发展平台生态。在出海的过程中,平台企业一方面应加强自主创新,另一方面应提升学习整合能力,从而更好地进行生态治理,不断吸纳跨国互补者贡献技术和资源,以此巩固和升级平台竞争优势。

2. 研究不足及未来研究方向

第一,本文选择的案例企业猎豹移动属于工具类移动互联网平台企业,不同的平台企业可能有不同的出海动机、目标,面临不同的机遇和挑战。因此,未来可通过不同的平台企业样本来检验研究结论的稳健性。

第二,猎豹移动的轻游戏平台虽然在可观测的生命周期内实现了成功的国际化,但随着国际市场的变化和竞争的加剧,其竞争战略转型和商业逻辑调整仍需进一步的实践检验,需要进行后续的跟踪研究。

第三,本文主要从国际化阶段模型和生态系统竞争优势的视角进行了平台出海的案例研究,未来可以从更微观的平台治理、平台竞争和平台创新等视角进行更加深入的细致研究,丰富和补充现有的研究结论。

参考文献:

- [1] CHEN L, SHAHEER N, YI J, et al. The international penetration of ibusiness firms: network effects, liabilities of outsidership and country clout [J]. Journal of international business studies, 2019, 50(2): 172-192.
- [2] CENNAME C. Competing in Digital Markets: a Platform-Based Perspective [J]. Academy of management perspectives, 2021, 35(2): 265-291.
- [3] MCINTYRE D, SRINIVASAN A, AFUAH A, et al. Multi-sided platforms as new organizational forms [J]. Academy of management perspectives, 2021, 35(4): 566-583.
- [4] BUCKLEY P J, STRANGE R. The governance of the multinational enterprise: insights from internalization theory

- [J]. Journal of management studies, 2011,48(2):460-470.
- [5] VAHLNE J, JOHANSON J. From internationalization to evolution: the Uppsala model at 40 years [J]. Journal of international business studies, 2017,48(9):1087-1102.
- [6] BANALIEVA E R, DHANARAJ C. Internalization theory for the digital economy [J]. Journal of international business studies, 2019,50(8):1372-1387.
- [7] LI J, CHEN L, YI J, et al. Ecosystem-specific advantages in international digital commerce [J]. Journal of international business studies, 2019,50(9):1448-1463.
- [8] BUCKLEY P J, CASSON M C. The future of the multinational enterprise [M]. London: homes & meier, 1976: 1-115.
- [9] DUNNING J H. Some antecedents of internalization theory [J]. Journal of international business studies, 2003,34(2):108-115.
- [10] SHAHEER N A, LI S. The CAGE around cyberspace? How digital innovations internationalize in a virtual world [J]. Journal of business venturing, 2020,35(1):105892.
- [11] STALLKAMP M, SCHOTTER A P. Platforms without borders? the international strategies of digital platform firms [J]. Global strategy journal, 2021,11(1):58-80.
- [12] FIGUEIRA-DE-LEMOES F, JOHANSON J, VAHLNE J. Risk management in the internationalization process of the firm: a note on the Uppsala model [J]. Journal of world business, 2011,46(2):143-153.
- [13] CAVUSGIL S T, KNIGHT G. The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization [J]. Journal of international business studies, 2015,46(1):3-16.
- [14] SRINIVASAN A, VENKATRAMAN N. Entrepreneurship in digital platforms: a network-centric view [J]. Strategic entrepreneurship journal, 2018,12(1):54-71.
- [15] KIM E, NAM D, STIMPERT J L. The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions [J]. Journal of management, 2004,30(5):569-589.
- [16] HENNART J. Digitalized service multinationals and international business theory [J]. Journal of international business studies, 2019,50(8):1388-1400.
- [17] HOHENTHAL J, JOHANSON J, JOHANSON M. Network knowledge and business-relationship value in the foreign market [J]. International business review, 2014,23(1):4-19.
- [18] NAMBISAN S. Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship [J]. Entrepreneurship theory and practice, 2017,41(6):1029-1055.
- [19] JANSSEN M, STOOPENDAAL A, PUTTERS K. Situated novelty: introducing a process perspective on the study of innovation [J]. Research policy, 2015,44(10):1974-1984.
- [20] COVIELLO N, KANO L, LIESCH P W. Adapting the Uppsala model to a modern world: macro-context and microfoundations [J]. Journal of international business studies, 2017,48(9):1151-1164.
- [21] POLLMAN E, BARRY J M. Regulatory Entrepreneurship [J]. Southern california law review, 2017,90(3):383-448.
- [22] LI H, SHEN Q, BART Y. Local market characteristics and online-to-offline commerce: an empirical analysis of Groupon [J]. Management science, 2018,64(4):1860-1878.
- [23] VERBEKE A, COEURDEROY R, MATT T. The future of international business research on corporate globalization that never was ... [J]. Journal of international business studies, 2018,49(9):1101-1112.
- [24] GEREFFI G, LEE J. Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: why governance matters [J]. Journal of business ethics, 2016,133(1):25-38.
- [25] SHANKAR V, BAYUS B L. Network effects and competition: an empirical analysis of the home video game industry [J]. Strategic management journal, 2003,24(4):375-384.
- [26] BROUTHERS K D, GEISSER K D, ROTHLAUF F. Explaining the internationalization of ibusiness firms [J]. Journal of international business studies, 2016,47(5):513-534.
- [27] KATZ M L, SHAPIRO C. Network externalities, competition, and compatibility [J]. American economic review, 1985,75(3):424-440.
- [28] JEPPESEN L B, FREDERIKSEN L. Why do users contribute to firm-hosted user communities? the case of computer-controlled music instruments [J]. Organization science, 2006,17(1):45-63.
- [29] SHRIVER S K, NAIR H S, HOFSTETTER R. Social ties and user-generated content: evidence from an online social network [J]. Management science, 2013,59(6):1425-1443.
- [30] LEE J, SONG J, YANG J. Network structure effects on incumbency advantage [J]. Strategic management journal, 2016,37(8):1632-1648.
- [31] SUAREZ F F. Network effects revisited: the role of strong

- ties in technology selection [J]. Academy of management journal, 2005,48(4):710-720.
- [32] TELLIS G J, YIN E, NIRAJ R. Does quality win? network effects versus quality in high-tech markets [J]. Journal of marketing research, 2009,46(2):135-149.
- [33] RIETVELD J, NIEBORG D, PLOOG J N. Platform ecosystem evolution: implications for complementors [J]. Academy of management proceedings, 2019(1):11669.
- [34] EISENMANN T, PARKER G, VAN ALSTYNE M. Platform envelopment [J]. Strategic management journal, 2011,32(12):1270-1285.
- [35] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory building from cases: opportunities and challenges [J]. Academy of management journal, 2007,50(1):25-32.
- [36] 毛基业, 陈诚. 案例研究的理论构建: 艾森哈特的新洞见: 第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述 [J]. 管理世界, 2017(2):135-141.
- [37] 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.
- [38] GABRIELSSON M, KIRPALANI V M, DIMITRATOS P, et al. Born globals: propositions to help advance the theory [J]. International business review, 2008,17(4):385-401.
- [39] BARLOW M A, VERHAAL J C, ANGUS R W. Optimal distinctiveness, strategic categorization, and product market entry on the Google Play app platform [J]. Strategic management journal, 2019,40(8):1219-1242.
- [40] NARULA R, VERBEKE A. Making internalization theory good for practice: the essence of Alan Rugman's contributions to international business [J]. Journal of world business, 2015,50(4):612-622.
- [41] LI J T, YUE D R. Market size, legal institutions, and international diversification strategies: implications for the performance of multinational firms [J]. Management international review, 2008,48(6):667-688.
- [42] CHINTAKANANDA A, MCINTYRE D P. Market entry in the presence of network effects [J]. Journal of management, 2014,40(6):1535-1557.
- [43] CENNAMO C, SANTALÓ J. Generativity tension and value creation in platform ecosystems [J]. Organization science, 2019,30(3):617-641.
- [44] AUTIO E. Strategic entrepreneurial internationalization: a normative framework [J]. Strategic entrepreneurship journal, 2017,11(3):211-227.
- [45] KAPOOR R, AGARWAL S. Sustaining superior performance in business ecosystems: evidence from application software developers in the iOS and Android smartphone ecosystems [J]. Organization science, 2017,28(3):531-551.
- [46] NAMBISSAN S, ZAHRA S A, LUO Y. Global platforms and ecosystems: implications for international business theories [J]. Journal of international business studies, 2019,50(9):1464-1486.
- [47] 严国莉, 王保林. 数字平台利基创造力研究 [J]. 中国软科学, 2022(12):112-124.
- [48] OJALA A, EVERS N, RIALP A. Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: a longitudinal case study [J]. Journal of world business, 2018,53(5):725-739.
- [49] AGARWAL S, KAPOOR R, AGARWAL S, et al. Value creation tradeoff in business ecosystems: leveraging complementarities while managing interdependencies [J]. Organization science, 2023,34(3):1216-1242.
- [50] 袁宇, 张嵩, 卢宝周. 制造业创业平台动态演化及治理机制: 边界资源调优视角 [J]. 中国软科学, 2021(11):103-116.
- [51] HANNAH D P, EISENHARDT K M. How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems [J]. Strategic management journal, 2018,39(12):3163-3192.
- [52] TEECE D J. Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles [M] // Entrepreneurship, innovation, and platforms. Emerald Publishing Limited, 2017: 211-225.
- [53] MASUCCI M, BRUSONI S, CENNAMO C. Removing bottlenecks in business ecosystems: the strategic role of outbound open innovation [J]. Research policy, 2020,49(1):103823.
- [54] 李梅, 朱韵, 赵乔, 等. 研发国际化、动态能力与企业创新绩效 [J]. 中国软科学, 2022(6):169-180.
- [55] 吴群, 朱嘉懿. 平台型物流企业供应链生态圈可持续协同发展研究 [J]. 中国软科学, 2022(10):114-124.
- [56] 王京. 平台生态系统演化机理研究: 以云制造产业为例 [J]. 中国软科学, 2021(11):29-35.
- [57] CONDORELLI D, PADILLA J. Harnessing platform envelopment in the digital world [J]. Journal of competition law & economics, 2020,16(2):143-187.
- [58] YONATANY M. Platforms, ecosystems, and the internationalization of highly digitized organizations [J]. Journal of organization design, 2017,6(1):1-5.

(本文责编: 海洋)