

数字平台国际化与生态优势构建的协同演化*

——基于 TikTok 的案例研究



张 闯^{1,2} 孙冬白² 单 宇² 王成岐³

(1. 大连理工大学经济管理学院, 辽宁 大连 116024;

2. 东北财经大学工商管理学院, 辽宁 大连 116025;

3. 英国诺丁汉大学商学院, 诺丁汉 英国)

内容提要:数字经济时代,数字平台在国际化过程中如何构建生态优势成为业界和学界共同关注的问题。本文针对 TikTok 国际化的实践,系统探索了数字平台的国际化与生态优势构建的协同演化。研究发现:第一,在国际化的不同阶段,数字平台可以利用一系列国际化战略包括选择性复制-适应性迭代、广泛覆盖-强化参与、互惠共赢-协同发展,来实现资源整合、价值共创和生态创新;第二,在国际化过程中,通过一系列国际化战略生成了生态优势——在资源上获取了包括技术、关系和创新的生态优势,在结构上构建了包含连接性、互联性和聚合性的生态优势,并在各自阶段与国际化战略动态循环;第三,在不同国际化阶段之间,国际化战略与生态优势构建协同演化的表现形式为辐射跃迁和纵深跃迁。本文形成的理论框架能够填补现有文献对数字平台在国际化过程呈现出的国际化战略与生态优势构建协同演化关系因关注不足所造成的研究缺口,也是在数字经济背景下丰富和拓展传统国际商务理论的新尝试。

关键词:数字平台 生态优势 协同演化 国际化战略

中图分类号:F49 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2023)11—0027—21

一、引言

数字平台的快速发展正在改变企业的传统商业模式、生态系统和传统产业结构(Nambisan等,2019)^[1],也正在塑造国际商务活动的方式(Brouthers等,2016)^[2]。由于数字基础设施的进步和数字技术的不断迭代,数字平台企业快速发展且逐渐走向国际化。截至2020年底,全球市场价值超100亿美元的数字平台企业达76家,价值总额达12.5万亿美元,同比增速达57%^①。受新冠肺炎疫情影响,虽然2022年全球数字平台企业市值有所缩减,但国际业务规模仍然稳中有升,2022年全球排名前十的数字平台企业国际业务规模同比增长超过5%^②。数字平台因其跨地域实时连

收稿日期:2022-10-21

* 基金项目:国家社会科学基金重大项目“‘双循环’新格局下现代流通体系创新及高质量发展路径研究”(21&ZD120);中央高校基本科研业务费资助项目“B2B平台生态系统中的多重信任及其对平台绩效的影响研究”(DUT23RC(3)034)。

作者简介:张闯,男,教授,博士,研究领域为营销战略,电子邮箱:zhangchuang@dlut.edu.cn;孙冬白,女,博士研究生,研究领域为营销战略,电子邮箱:sdb.2009@163.com;单宇,男,副教授,博士,研究领域为国际商务,电子邮箱:nkushanyu@163.com;王成岐,男,教授,博士,研究领域为国际商务,电子邮箱:chengqi.wang@nottingham.ac.uk。通讯作者:孙冬白。

①数据来源于中国信息通信研究院发布的《全球数字经济白皮书——疫情冲击下的复苏新曙光(2021年)》。

②数据来源于中国信息通信研究院发布的《全球数字经济白皮书(2022年)》。

接、产业跨界融合、协同合作共生等功能属性(Brouthers 等,2016)^[2],其国际化战略及过程所呈现的重要特征也对传统企业国际化理论提出了挑战(Shaheer 和 Li,2020)^[3]。例如,字节跳动是一家成立仅 10 年的公司,以“全球创作和交流平台”为愿景,从创立第三年开始实施国际化战略,并在中国国内市场同步拓展。截至 2022 年,其海外市场业务已经覆盖 150 个国家和地区,其中,TikTok 是其面向海外市场的主打产品,全球下载量超过 20 亿次,全球日活跃用户数超过 10 亿。可见,以字节跳动为代表的数字平台在国际化速度和国际化战略上与传统企业存在巨大差异,其国际化过程具有基于平台商业模式迭代的生态优势构建与快速国际化协同演化的特征。一方面,在创立初期,平台通过构建商业模式形成平台生态系统,并以此为基础快速进入国际化进程;另一方面,在快速国际化过程中,平台不断优化其生态系统,并在迭代过程中快速复制和优化国际化战略,从而加速了国际化过程。

学界已经关注到数字平台国际化的独特性,认为数字平台为企业国际化研究提供了新的情境,蕴含着对传统企业国际化理论拓展的机会(Sharad 等,2016^[4];Nambisan 等,2019^[1])。学者们认为数字平台的国际化可能超出了以企业为中心的逻辑范畴(Li 等,2019)^[5]。传统企业国际化理论认为,企业特定优势是进行国际市场竞争的前提(Shaheer 和 Li,2020^[3];Brouthers 等,2016^[2]),这种企业特定优势主要依赖于企业内部的资源和能力,国际化过程由企业的市场承诺单方面驱动(Coviello 等,2017)^[6]。比较而言,数字平台企业的竞争优势主要来自其建构的平台生态系统(张闯等,2023)^[7]。Li 等(2019)^[5]将数字平台企业这种基于生态系统构建而产生的竞争优势称为“生态优势”(ecosystem-specific advantages),认为它主要来自于生态系统成员的异质性资源、互补性结构和治理规则。在这样的生态系统中,参与者共享关键资源,共担风险和成本(Nambisan 等,2019)^[1]。与之相应,数字平台的国际化更多是由用户之间的交互以及平台生态系统中其他参与者之间的互动所驱动,而不是由平台企业单方面市场承诺所驱动(Brouthers 等,2016^[2];Liang 等,2019^[8])。平台数字化的特征对资源共享产生了深刻影响,它使得数字平台及其生态系统中的资源更具可迁移性,从而促使数字平台的国际化过程发生了改变(Brouthers 等,2016^[2];柴宇曦等,2021^[9])。Liang 等(2019)^[8]基于用户网络视角和外部化逻辑拓展了传统国际化过程理论(乌普萨拉模型),认为数字平台的国际化过程取决于用户的集体互动而非企业的市场承诺。这一观点也得到了 Brouthers 等(2016)^[2]以及 McIntyre 和 Srinivasan(2017)^[10]的支持。Brouthers 等(2016)^[2]认为,虽然传统国际化过程理论认为“局外人”问题是影响国际化成功的关键因素(Johanson 和 Vahlne,2009)^[11],但对数字平台而言,这种“局外人”问题集中在用户网络,而非供应商网络,数字平台国际化过程很大程度上取决于用户网络(McIntyre 和 Srinivasan,2017)^[10],因此,激活和利用用户网络是数字平台国际化的关键。

从生态的角度来看,平台用户及其他参与者共同构成了平台生态系统,而平台的生态优势正是在该系统的构建与迭代过程中逐渐形成的(Li 等,2019)^[5]。虽然现有文献对数字平台生态优势的构建(Li 等,2019^[5];张闯等,2023^[7];Cha 等,2023^[12])和数字平台的国际化过程与战略(Brouthers 等,2016^[2];Liang 等,2019^[8];Stallkamp 和 Schotter,2021^[13])都分别进行了少量研究,但尚未有研究关注数字平台生态优势构建与其国际化过程之间的关系,这构成了一个重要的理论缺口。一方面,数字平台区别于传统企业的特点使其生态优势的构建成为国际化进程的重要驱动因素(Nambisan 等,2019^[1];Li 等,2019^[5]);另一方面,平台生态系统不断迭代演化的特征(Li 等,2019)^[5]使得数字平台生态优势的生成与演化过程会呈现出与平台国际化过程协同演化的特征。从生态视角来看,数字平台国际化的过程与生态优势的构建不是独立存在和发展的,而是呈现一种互相依赖的关系——生态优势的构建有益于数字平台国际化,数字平台国际化也有助于其生态优势的升级。这种互相依赖和影响的关系使得数字平台在国际化过程中能够更好地适应和应对各种挑战,实现持

续发展。

针对上述理论缺口,本文采用单案例研究方法,选取字节跳动科技有限公司的数字内容平台 TikTok(以下简称 TikTok)作为案例企业,将 TikTok 的国际化与生态优势构建过程作为研究对象,重点关注数字平台国际化与生态优势构建如何实现协同演化。本文将研究问题聚焦于以下两个方面:第一,数字平台生态优势如何构建;第二,数字平台国际化战略与生态优势如何实现协同演化。通过回答上述两个问题,本文解构了国际化情境下数字平台生态优势的组成要素和形成过程,以及国际化战略与生态优势的协同演化机制。本文将引入协同演化理论(Lewin 和 Volberda,1999)^[14]作为研究的理论基础。协同演化理论认为,社会经济系统的协同演化主要是技术、知识、环境和价值之间的相互影响(Norgaard,1985)^[15]。协同演化对于多方参与的情境是一个具有较强解释力的分析框架,该理论的引入能更加完整和深入地剖析数字平台国际化与生态优势构建的互动过程,揭示其深层作用机制,有助于加深对数字平台国际化的理解。

通过案例研究,本文系统考察了数字平台国际化与生态优势构建的协同演化机制。研究发现,在不同的国际化阶段,数字平台可以利用一系列国际化战略实现资源整合、价值共创和生态创新。同时,数字平台通过国际化战略生成了由资源和结构两个维度组成的生态优势,并在各自阶段与国际化战略动态循环;在不同国际化阶段之间,国际化战略与生态优势构建的协同演化以辐射跃迁和纵深跃迁为主要形式。本研究的理论贡献主要体现在以下三个方面:第一,本研究拓展并深化了数字平台国际化的研究,对数字平台在国际化过程中呈现出的国际化战略与生态优势构建协同演化特征的分析填补了现有研究对二者协同演化关系关注不足所造成的理论缺口。第二,本研究补充与拓展了数字平台生态系统的研究文献,在国际化情境中为数字平台如何构建生态优势提供了实证证据。第三,本研究也拓展了国际化过程理论在数字平台情境下的解释范畴,传统的国际化过程理论认为经验知识和资源承诺的相互作用是国际化过程的核心机制,而数字平台是由国际化战略与生态优势的互动驱动企业进入新的国家市场。

二、理论背景

1. 数字平台国际化

数字平台指的是具有模块化治理架构,为用户与提供产品和服务的互补者搭建接口,以撮合多边需求与供给方进行交易的平台(Li 等,2019)^[5]。由于数字技术的可供性和数字化商业模式的特点(Monaghan 等,2020)^[16],数字平台具有以下特征:首先,数字平台可直接与利益相关者互动(Parker 等,2017)^[17]。数字技术赋予了数字平台企业直接高效与利益相关者互动的能力,以及快速整合来自各方利益相关者的互补性资源,构建具有协同效应的平台生态系统的能力(Nambisan 等,2019)^[1]。平台生态系统突破了企业传统业务协作网络的边界,使得用户和提供各种互补性资源的利益相关者在数字平台的整合下成为平台生态系统的价值共创者,而数字平台企业则基于其所构建的平台生态系统生成独特的生态优势(Li 等,2019)^[5]。其次,数字平台强大的网络效应为其提供了快速连接和协调用户网络的能力(Brouthers 等,2016^[2];Nambisan 等,2019^[1])。网络效应指的是平台拥有的用户越多,它可以为潜在的采用者提供的价值就越大,因此它就越有能力吸引新用户(Melissa,2002)^[18]。平台利用网络效应扩大用户和合作伙伴规模,构建竞争优势,甚至实现“赢者通吃”(winner-take-all)(Katona 等,2011)^[19]。再次,数字平台通过数字化可以实现自动化,提高生产率和运营效率(Teece,2018)^[20]。数字平台以计算机之间交互或人机交互的自动化方式替代传统人与人交互的方式,通过降低通信成本和减少地理空间分离来降低交易成本(Stallkamp 和 Schotter,2021)^[13]。最后,数字平台在配置和协调资源方面具有更高的灵活性(Ojala 等,2018)^[21]。分层的模块化架构提供了在不同利益相关者之间,以及价值链不同元素之间建立数字

连接的新方式(Nambisan等,2019)^[1]。这使得数字平台不仅对物理基础设施的投资水平较低,而且可以更高效率地跨越地理空间配置资源、协调企业运营活动(Monaghan等,2020)^[16]。

数字平台的上述特征也使其国际化战略与传统跨国企业有所区别。第一,数字平台强大的网络效应使其在国际化过程中面临着较少的外来者劣势(liability of foreignness)。外来者劣势是指由于地域、制度和文化等方面的差异,跨国公司在从事跨国经营活动时需要承担的额外成本,以克服当地企业无需面临的经营障碍(Zaheer,1995)^[22],包括不熟悉障碍、关系障碍、合法性障碍和文化距离障碍等(Eden和Miller,2004^[23];Zaheer,1995^[22];Johanson和Vahlne,2009^[11])。由于网络效应,拥有大量用户的数字平台对国外市场用户具有更大吸引力,可以快速和用户建立关系,降低关系障碍。与国外市场用户的连接可以使数字平台与当地市场的生态系统参与者快速建立合作关系,这会削弱不熟悉、合法性和文化距离障碍(Liang等,2019)^[8]。因此,外来者劣势在数字平台国际化过程中虽然存在,但和传统企业相比,影响相对较小(Hult等,2020)^[24]。第二,数字平台自动化的特点使其在国际化过程中较少受到地理和时间因素的限制,可以跨越时空限制将众多平台参与者连接起来(Banalieva和Dhanaraj,2019)^[25]。与此同时,自动化运营还可以使数字平台能够以最快的速度获取来自世界各地的数据信息,并高效率地实现跨国用户间的交流与互动。第三,数字平台的灵活性赋予了其在全球市场快速响应,根据市场差异迅速重构、调整与复制商业运营模式的能力。数字平台的模块化架构不仅有助于快速配置或重组服务组合,而且使其在重构价值主张和调整商业模式方面具有更大的灵活性,以适应多样化和动态的国际市场(Nambisan等,2019)^[1]。数字平台的这种特征符合Reuber等(2021)^[26]提出的基于数字化商业模式灵活性,在全球市场进行商业模式复制,以寻求快速国际化的全球扩展逻辑。

数字平台国际化的上述特征使其呈现出基于平台商业模式迭代的国际化与生态优势构建协同演化的特征。这种特征使得数字平台生态系统的构建与国际化过程不再是独立开展的,而是互相依赖、阶段化并行上升的关系。数字平台在形成初步商业模式框架后,往往会迅速进入国际化过程。在这个过程中,通过不断进行商业模式的迭代与完善,逐渐生成生态优势,生态优势反过来又会加速数字平台的国际化过程。这一协同演化过程与机制则是现有研究没有关注的,尽管这对丰富与拓展企业国际化理论具有重要意义。

2. 协同演化理论视角

协同演化(co-evolution)是指两个或多个物种之间由于相互影响、相互适应而产生的演化变化(Janzen,1980)^[27]。在Lewin和Volberda(1999)^[14]提出了适用于组织研究的协同演化理论框架之后,协同演化理论被广泛应用于管理学领域,研究组织如何适应外部环境变化(Murman,2003)^[28]。组织协同演化具有多向因果性、多层嵌套性、非线性、正反馈性和路径依赖性特征(McKelvey,1997^[29];Lewin和Volberda,1999^[14])。多向因果性指在一个协同演化系统中,任何一个变量的变化都可能由其他变量的变化内生引起的(McKelvey,1997)^[29]。多层嵌套性指的是协同演化涉及多个层次,包括组织内部各部门之间的互动、组织与外部环境之间的互动等(Baum和Singh,1994)^[30]。协同演化通常发生在由大量不同层次、不同类型的组织所构成的系统之中,每个层次上的协同演化结果会传导到其他层次上,即具有非线性特征。正反馈性指的是系统内外部的变化能够通过正反馈机制加速系统的发展,一个因素的变化会导致其他因素的进一步变化,从而产生更大的影响。最后,组织协同演化往往存在路径依赖性,组织的演化轨迹往往受到历史和环境的影响,而不是完全由当前的环境决定(Volberda和Lewin,2003)^[31]。

目前,协同演化在组织管理领域的应用研究主要集中在组织与社会环境的协同演化(Lewin和Volberda,1999)^[14]、技术与制度的协同演化(Pelikan,2003^[32];眭纪刚,2013^[33])、个体与制度的协同演化(Hodgson,2013)^[34]以及企业与消费者(肖静华等,2018^[35];吴瑶等,2017^[36])的协同演化。

在国际商务领域,协同演化是一个强化组织适应性和应变性的重要过程。现有研究多关注跨国企业与制度的协同演化,制度塑造组织行为,也影响国际化战略(Cantwell等,2010)^[37]。从母国制度角度来看,学者们主要从情境、变化和配置的维度关注母国制度与新兴市场跨国企业的协同演化(Chidlow等,2021^[38];Funk等,2021^[39];Carney等,2016^[40];Kumar等,2019^[41];Pellegrino和McNaughton,2015^[42])。现有研究探讨了资源诅咒(resource curse)特征如何改变规制性、规范性和认知性制度过程与新兴市场跨国企业国际化之间的共同演化关系(Funk等,2021)^[39],新兴经济体跨国企业如何发展并将制度能力转移到具有类似制度条件的外国市场(Carney等,2016)^[40],跨国公司与本土竞争对手之间的竞争以及由此产生的共同演化(Kumar等,2019)^[41],以及国际新创企业的国际化战略与学习的协同演化(Pellegrino和McNaughton,2015)^[42]。从东道国制度角度来看,学者们主要从情境、能力和变化的维度关注东道国制度与新兴市场跨国企业的协同演化。例如,Mazé和Chailan(2021)^[43]探讨了中国跨国企业如何利用在本土获得的制度能力参与协同演化,以影响非洲的制度背景;Fon等(2021)^[44]探讨了跨国企业在非洲的活动对制度发展的影响,提出本国制度质量是外国直接投资的决定因素,同时东道国制度质量也受其影响。综上所述,现有研究主要探讨在协同演化视角下,企业国际化过程中不同要素之间的双向互动和动态演化过程(Murmann,2013)^[45]。本研究拟考察数字平台国际化战略和生态优势作为协同演化主体的双向因果关系,探讨国际化战略与生态优势如何通过互动与协同在国际市场竞争中获得竞争优势。

数字平台的国际化为应用协同演化的观点提供了合适的情境。第一,数字平台国际化与生态优势构建同时开展,难以区分先后。二者相互独立但又在相互作用中塑造彼此,相互影响、相互嵌套,是一个持续的互动过程。二者协同演化过程由不同层次的要素相互推动、相互影响,最终形成一个更加稳定有序的系统状态,具有多层嵌套性特征(Baum和Singh,1994)^[30]。第二,数字平台国际化与生态优势的构建是二者互动的结果,在每一个国际化阶段,国际化战略的实施会促进生态优势的生成,同时反过来加强国际化战略的成果,二者的演化轨迹互相缠绕,具有正反馈性(Madhok和Liu,2006)^[46]。第三,前一阶段国际化战略的成果和问题会遗留与传导至下一阶段,促进下一阶段的国际化战略和生态优势的生成,相邻两个阶段的国际化战略和生态优势是可遗传和复制的,二者的协同演化具有路径与历史依赖特性。第四,数字平台的国际化过程与生态优势构建的协同演化是相互依赖、递归循环和因果循环的,具体的演化机制可能具有不确定性,是多向因果的动态关系,具有多向因果性(Murmann,2003)^[28]。因此,协同演化理论可以为探索数字平台国际化与生态优势构建的互动关系提供值得参考的研究视角。

三、研究设计

本文的研究目的在于探索数字平台企业国际化与生态优势构建如何相互促进、协同演化。鉴于研究情境的动态性、研究对象的极端性以及研究问题的复杂性,探索性单案例研究方法适合解释这类问题。第一,对上述问题的探讨需要解释企业生态优势构建与国际化的协同演化过程和机制,案例研究适合分析动态演化过程,可以清晰地解释“how”的问题(Gioia等,2013)^[47]。第二,本文对数字平台国际化与生态优势构建协同演化的探讨属于现有文献少有涉及,尚没有深入解答的内容,因此需采用探索性案例研究方法(陈晓萍等,2012)^[48]。第三,与多案例研究相比,单案例研究更适合对纵向演化过程进行深度探索与分析,易提炼出能够揭示复杂现象的理论或规律(Gioia等,2013)^[47]。

1. 案例概况

(1)案例企业选择的原则。字节跳动(ByteDance)是一家中国的新兴科技企业,TikTok是它旗下的一款社交短视频应用,与母公司字节跳动中国业务抖音基本独立,面向海外市场,是专注于用户

创造、分享和发现视频的社交平台。本文选取 TikTok 作为案例分析对象,主要原因在于以下两个方面:一方面,遵循极端性原则。TikTok 在国际化过程中在短时间内获取了大量用户且国际化速度非常快。截至 2020 年底,TikTok 的全球下载量超过 20 亿,月活跃用户近 7 亿,海外地区的下载量约为 18 亿次,自 2017 年上线,仅用 3 年时间,完成从产品上线到突破全球 20 亿次下载量。截至 2020 年底,TikTok 的产品和服务已覆盖全球 150 个国家和地区、75 个语种。另一方面,遵循启发性原则。TikTok 的国际化布局 and 同款产品抖音的国内市场运营相隔不到一年,仅用 3 年时间就成为全球互联网企业国际化的代表,这与传统企业先积累足够经验再进行国际化具有明显差异,分析其国际化与生态优势构建的协同演化过程和机制,能够为数字平台企业的国际化实践提供借鉴,也能够为理解数字平台国际化提供新的理论洞见。

(2)案例企业国际化历程。本文依据关键事件轨迹法对 TikTok 的国际化过程进行划分,根据企业的国际化实践,本文将 TikTok 国际化过程分为三个阶段(如图 1 所示)。

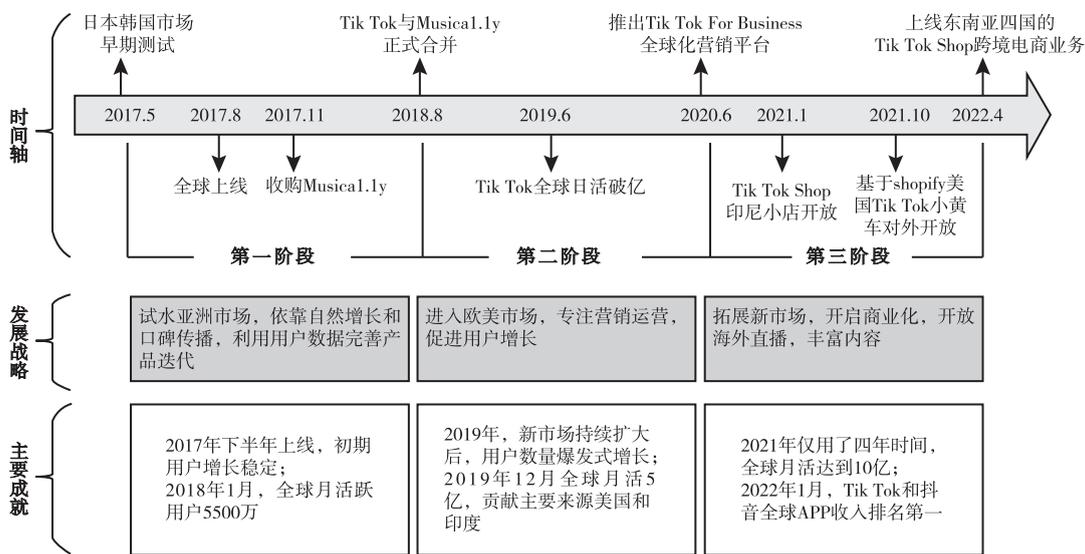


图 1 TikTok 国际化发展历程

资料来源:作者整理

第一阶段,2017年5月—2018年8月,TikTok在亚洲市场试水,聚焦于推荐系统的完善和中台能力的积累。在中国市场的抖音尚未孵化成熟时,字节跳动就开始累积中台能力。在抖音于国内市场获得几百万用户后,迅速投放至日本、韩国市场进行早期测试,将国内抖音平台的推荐算法复制到海外市场。第二阶段,2018年8月—2020年6月,在推荐系统以及中台能力完成早期累积后,TikTok开始在全球各个市场深化本地化运营,以实现用户的快速增长。主要体现为通过收购和提高海外员工比例等方式进行内容、用户和产品的本地化运营,这一阶段TikTok在全球市场获得大量用户。第三阶段,从2020年6月开始,在实现了用户增长的基础上,TikTok把重心转向商业化能力的提升,将商业化端口开放至更多国家,开启直播和奖励,并在发达国家市场测试广告业务。目前,TikTok电商还处于比较早期的阶段,未来将联合更多服务商和供应商来完善其生态系统。

2. 数据收集

本研究主要通过深度访谈和二手资料两种数据收集方法采集样本企业数据。多样化的数据来源可以保证数据的相互补充和交叉验证,从而提高案例的效度(Yin,2009)^[49]。研究团队在2019年12月—2020年10月对案例企业的主要员工和用户进行了多次正式访谈和非正式交流。在访谈前,研究团队根据研究主题拟定访谈提纲。在访谈中,研究者按照访谈提纲对受访者进行提问,

并根据受访者的实际回答进行追问,以提升访谈信息的准确性。每次访谈均采用一对一形式,访谈时长在20~60分钟。对于需要进一步确认的问题,研究团队后续通过电话、微信等形式予以验证和补充。除了半结构化访谈,本文还采用了其他多样性的数据来源,以确保案例研究结论的稳健性,这些数据来源包括外部资料,如字节跳动高管的线上访谈和演讲、行业分析报告、相关媒体报道、社交媒体资料等;内部资料,如企业内部员工信等。本文对半结构化访谈和二手数据进行整理与编码(如表1所示)。

表1 数据来源资料

收集方法	数据来源	调研主体 (数据类型)	具体数据采集主体	数量(时长)	编码
一手数据	半结构化访谈	TikTok	生态组员工、内容消费者、内容创作者	8人(200分钟)	F1
二手数据	外部资料	行业研究报告	《中信证券:从TikTok看字节跳动出海策略》《西南证券:跳动在飞轮上的字节》《东兴证券:字节跳动征途是星辰大海,坚守全球化愿景》等	39	S1
		媒体报道	金融时报、经济学人、BBC、CNBC、财经等中外媒体的新闻报道和评论	136	S2
		演讲	高管团队的主题演讲	8	S3
		访谈	各大机构及个人对高管的媒体采访	12	S4
	内部资料	文档	字节跳动内部信等	3	S5

资料来源:作者整理

3. 数据分析

本文通过四个步骤进行数据分析工作:第一,通过对二手资料的整理以及对TikTok生态组员工的首次访谈内容,梳理了TikTok国际化发展过程的关键事件,在后续的补充访谈中,对关键事件及其发生时间进行核对与补充。第二,结合关键事件和TikTok在商业模式和运营策略上的变化,将TikTok国际化发展历程进行阶段划分,并将分析结果在补充访谈中与内部员工进行核实。第三,从获取的资料中提炼了统一技术方案、模仿产品形态、构建中台体系、建立产品矩阵等21个一阶概念。在对以上一阶概念进行归类后获得迁移国内经验、获取大量用户增长、激励用户积极参与等12个二阶主题。在此基础上,对具有相似性的二阶主题进行整合,形成了选择性复制、适应性迭代、广泛覆盖、强化参与等七个聚合概念。第四,将案例分析过程中涌现出来的概念与现有国际化理论进行反复比较,同时借助图表来挖掘不同概念之间的潜在逻辑关系,经过反复迭代,在不断完善研究发现的过程中逐渐实现数据与理论的匹配,直至形成稳健的理论框架。最终归纳出国际化过程的阶段下,数字平台生态优势的构建与国际化的协同演化机制。在数据收集过程中,研究团队多次与受访者进行数据准确性与真实性的核实,以确保案例分析的信度和效度。在数据分析过程中,当数据不充分或不准确时,研究团队会及时进行补充调研,并由团队成员共同对编码结果进行核实,以确保数据的准确性和可靠性。同时,为了解决编码概念歧义的问题,研究团队会查找和补充相关资料,并对有歧义的编码概念进行统一。这些措施有助于提高案例分析的信度和效度,使得研究结果更加可靠和准确。

四、案例分析与发现

根据案例企业实践,本文从三个阶段展开分析:第一阶段是数字平台国际化初期,即生成生态优势中的连接性优势阶段;第二阶段是数字平台国际化中期,即生成生态优势中的互联性优势阶段;第三阶段是数字平台国际化后期,即生成生态优势中的聚合性优势阶段。在案例分析过程中,

为了更好地聚焦主题,本研究将分析重点放在国际化不同阶段数字平台如何构建生态优势的不同组成部分,以及两者如何相互促进、协同演化,以此提炼最终的理论框架。

1. 国际化初期阶段:基于亚洲市场整合资源增加生态系统异质性

2017年5月,TikTok在日本韩国市场上线标志着国际化初期阶段的开始。根据案例企业实践,在国际化初期阶段(2017.5—2018.8),TikTok通过初步国际化探索积累数据,沉淀用户,训练推荐算法进行迭代。通过选择性复制和核心技术构建,实现了资源整合,进而生成了由连接性优势和技术资源构成的初级生态优势,初级生态优势的生成反过来又促进了选择性复制和核心技术的进一步构建和优化。在此基础上,经过持续的资源整合,TikTok的生态系统更加丰富和具有异质性,为其后续的国际化发展提供了强有力的支撑。

(1) 国际化战略。

1) 选择性复制。选择性复制是指信息和数字技术打破地理位置的界限,使得关键技术资源能够实现快速的跨国转移和重复使用。在抖音在中国市场取得成功后,TikTok以国内市场运营所形成的初级商业模式为基础,复制了抖音的操作系统在日本和韩国进行早期产品测试。随后,TikTok于2017年8月在全球市场上线,其中日本、韩国、东南亚国家以及印度是早期重点运营市场。在TikTok的全球化探索中,技术出海是其核心思路,这也是字节跳动在推动国际化时所找到的关键基点。同时,在运营上总结出可以直接复制到海外的模式,“字节跳动以算法分发做内容,底层产品逻辑相对清晰简单,全球同一个产品逻辑,辅以深度的本土化内容和用户运营,这是TikTok得以成功的基础之一”(S3)。可以说,选择性复制是加速TikTok国际化的关键。

具体而言,TikTok的选择性复制主要表现在以下两个方面:首先,TikTok采用了统一的技术方案,将推荐算法应用于视频分发,这被认为是其能够真正成为全球化产品的关键。与传统的视频平台不同,用户需要主动关注内容,TikTok则依赖于被动推送的方式。这种方式对于用户来说,筛选成本和体验成本更低,也更容易激发用户的兴奋情绪。其次,TikTok在产品形态上进行了复制。其海外拓展基本复制了抖音的产品形态,为内容消费者提供了简洁流畅的交互体验。产品以全屏视频的形式呈现,默认循环播放当前视频,并根据用户的喜好,利用去中心化算法以单列无限下滑的方式推送短视频。对于内容创作者来说,TikTok提供了移动端的最佳短视频编辑工具,包括易于上手的剪辑功能、各种滤镜效果以及丰富的曲库。许多内容创作者最初只是将TikTok作为编辑工具来使用。正如受访者所言,“TikTok的交互体验非常简单:全屏视频,默认循环播放当前视频,下滑切换到下一个视频,体验流畅,容易上瘾”(F1)。这种选择性复制策略使得TikTok能够在不同的市场快速实现本地化,并吸引当地用户和内容创作者。同时,也体现了字节跳动在推动国际化战略时的核心思路和技术优势。

2) 适应性迭代。适应性迭代是指建立内生学习能力以及拥有差异化的产品,能够在动态变化的情境中快速适应并建立优势。具体而言,TikTok的适应性迭代主要表现在以下两个方面:首先,TikTok推荐系统的背后是公司技术中台体系的支撑。在TikTok真正开始海外拓展之前,字节跳动就开始累积中台能力。2017年年末,字节跳动将开发环节中的各个阶段整合,建立起一个具有标准化开发、接入维护流程和辅助工具的中台服务系统。这个中台主要包括增长、商业化和技术三个部分。大型敏捷的中台可以有效提高协作效率,通过数据来驱动决策,通过结果来验证判断,保证资源的最大化利用和经验复用。其次,在中台基础设施的支持下,字节跳动以推荐算法为工具、以内容平台为载体,构建起以通用信息平台 and 视频社交平台为主的产品矩阵。通用信息平台以今日头条为核心,社交短视频平台以国内的抖音和国际版TikTok为核心,两大平台相互协同,在国内和国际市场提高用户黏性和用户规模。这种产品矩阵的构建使得TikTok能够更好地适应不同市场的需求,并在全球范围内取得成功。

(2) 国际化战略与生态优势构建的阶段内循环。在国际化的初期阶段,数字平台的参与主体主要包括数字平台企业、内容消费者和内容生产者。TikTok 通过选择性复制抖音的推荐系统和产品形态,并借助强大的技术中台支撑,实现了平台资源整合。平台背后的强大算法分发机制培养了早期的全球用户基础。大型敏捷的中台确保了资源的最大化利用和成功方法论的复用。在此基础上,TikTok 形成了由技术资源和连接性优势组成的生态优势。其中,技术资源指的是基于中台体系的高效学习能力,而连接性优势则是指能够突破文化距离将人和内容连接在一起的机器学习算法。“具有极强响应能力和高准确度的机器学习算法可以穿透文化空白的阻隔”(S3)。这种初级生态优势(即技术资源和连接性优势)增加了生态系统的异质性。个性化数据是平台价值的核心,平台收集的数据越多,越有助于了解全球各个市场的用户需求。同时,平台从数据中学习,使其为用户持续改进产品和服务的能力(即平台人工智能能力)越强,从而产生更大的价值。拥有异质性资源的平台在海外市场扩张过程中,获取来自全球市场的用户数据反馈,增长的数据数量和um数据质量反过来可以提升算法的预测速度和准确性,进而提高推荐系统的分发质量和效率,实现国际化初期国际化战略与生态优势构建的阶段内循环。

经过初期阶段选择性复制、适应性迭代与技术资源和连接性优势的阶段内循环,TikTok 基本完成了推荐算法的迭代和中台体系的搭建。接下来需要解决的主要问题是提高市场渗透率,这触发了下一阶段的国际化。

表 2 国际化初期阶段国际化战略与生态优势生成的典型证据

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据
选择性复制	迁移国内经验	统一技术方案	全球化产品就是通过统一的技术方案,为全球各个国家和地区的用户提供一致的产品体验。将推荐算法应用于视频分发被认为是 TikTok 真正成为全球化产品的关键(S1)
		模仿产品形态	TikTok 的海外拓展和抖音的产品形态基本一致,TikTok 的产品交互体验简洁流畅,利用去中心化算法将短视频以单列无限下滑的形式推送给用户(F1)
适应性迭代	快速试错验证	构建中台体系	字节跳动构建了此前国内互联网公司未曾达到了大中台体系,能够极具效率的产出各个垂直领域的应用进行试错,快速迭代,找到最有增长前景的领域投入资源。强大的技术中台系统使它可以把一个市场能够跑通的所有方法论快速沉淀,形成一套适合全球化的体系,并实现快速验证(S1)
		建立产品矩阵	通用信息平台以今日头条为核心;社交短视频平台以国内的抖音和国际版 TikTok 为核心,还包括对标快手,面向下沉市场的火山小视频(国际版 Hypstar)和为印度市场生产的印度方言社交媒体应用 Helo(S1) Helo 是字节跳动专门针对印度设计的娱乐内容平台,与今日头条所采用的技术相同,但功能、用户界面和产品功能是为印度用户量身定制;Vigo Video 是火山小视频的海外版(S2)
生态优势	技术资源	打磨推荐算法	早期的今日头条虽然也有信息推荐比较粗糙,张一鸣本人也下定决心要自己深度学习,但字节跳动推荐引擎质变还是来自于外部人才引进。2014 年,字节跳动从百度挖来以张震原为首 9 名老员工。2015 年、2016 年又挖来陈雨强、朱文佳等技术人才(其后来开发了抖音和 TikTok 的推荐系统),正是从百度挖来的人才,为其推荐技术带来质的飞跃(S1)
		连接性优势	匹配人与信息 字节跳动的定位是信息科技公司,公司核心的技术是将人工智能技术运用在内容分发的推荐算法。TikTok 可以将内容与用户进行精准的匹配,真正实现了“人找内容”到“内容找人”的重大转变(S3)

2. 国际化中期阶段:深耕欧美市场持续渗透提高生态系统嵌入性

2018 年 8 月, Musical.ly 与 TikTok 的正式合并标志着 TikTok 进入国际化的第二阶段

(2018.8—2020.6)。这一阶段 TikTok 需要进一步提高全球市场的用户渗透率。因此,国际化战略主要聚焦于价值共创。数字平台企业的价值主张基于用户的参与和交流,用户同时作为生产者和价值创造者参与企业生态优势构建。价值共创主要有两个方面:快速获取大量用户增长和激励用户积极参与。根据案例企业实践,在数字平台国际化的中期阶段,TikTok 通过平台运营和治理促进各个海外市场的内容生产者和内容消费者双方的正向增长,构建了由关系资源和连接性优势组成的生态优势。国际化和生态优势两者的动态关系表现为通过更深入的国际化进程的推进,快速提高用户增长和用户参与,两者共同促进价值共创,提高生态系统的嵌入性。嵌入性使生态伙伴之间彼此依赖、相互扶持,反过来又实现了前者的良性自然增长。这也进一步触发了下一阶段更加深入的以协同发展为主要目标的国际化。

(1)国际化战略。1)广泛覆盖。广泛覆盖指的是快速触达更多全球用户,获取各地区的用户增长。数字平台的价值来自于用户规模,不断增长的用户规模有助于数字平台在全球市场占据主导地位。由于数字平台具有网络效应和“赢家通吃”的特征,快速获取大量用户,有助于平台在竞争对手进入市场之前建立竞争优势,并实现自然增长。具体而言,在广泛覆盖方面,TikTok 主要采用以下三种策略:

第一,收购同类竞品。2018年8月,TikTok 与 Musical.ly 的全面整合是 TikTok 国际化第二阶段的标志性事件。Musical.ly 在用户特征和产品功能方面都与 TikTok 高度相似,且在北美同类产品市场占有率居于前列。在国际化的第一阶段,TikTok 的重点运营地区包括日本、韩国、东南亚地区国家、印度和巴西,然而,对于内容产品来说,美国市场的重要性不容忽视。收购 Musical.ly 是 TikTok 全球化战略中的关键一步,为期奠定了强大的北美市场用户基础。正如受访者所言,“TikTok 一开始是从亚洲地区逆袭欧美,我们当前不能说,如果字节跳动没有收购 Musical.ly, TikTok 在欧美就不能取得如今的成功。但至少可以说,它的成功所花的功夫要比现在大许多”(F1)。

第二,建立兴趣圈子。在拥有早期用户群体后,为了进一步扩大网络效应,TikTok 需要吸引更多新用户和亚文化群体,并帮助不同用户群体快速找到彼此并形成自己的圈子。大多数社交网络都采用渐进的方式来扩大规模,鼓励用户与其他人相互关注。然而,视频内容天生具有跨国界属性,不受地理位置限制。用社交联系推动兴趣圈子的问题在于,在社交网络达到一定规模时,社交联系可能会产生消极的网络影响。但 TikTok 并没有遇到大规模社交联系带来的负面影响,因为 TikTok 的产品形态决定了它更像是一个兴趣圈子,TikTok 的算法非常高效,用户可以享受自己的兴趣圈子,而不会感到任何负担。由于视频具有娱乐性,用户在训练算法时不会感到费力,甚至觉得有趣。正如受访者所言,“这是一个快速,高效的传播媒介。只需观看一些视频,无需关注或与任何人成为好友,就可以让 TikTok 快速了解你的喜好。”(F1)。

第三,激进的广告投放。在 2018—2019 年期间,TikTok 每天花费高达 300 万美元做用户获取和广告公关,这种高额使其在短视频平台领域中领先于竞争者。巨额的广告投放支撑了 TikTok 在全球范围内的增长速度,并带来了前期用户的快速积累,对其市场渗透起到了至关重要的作用。此外,TikTok 按照战略优先级(即投放力度)将全球化进入的国家依次降低划分为 S(美国、日本、英国、印度)、A(德国、巴西)、B(西欧、东欧、韩国、印尼、加拿大等 15~20 个国家)、C(泰国、越南、沙特、阿联酋、埃及、阿根廷等 20~30 个国家)四个等级。发达国家是其重点投放地区,然后再向其他区域进行辐射。这种有针对性的广告投放策略有助于提高广告效果和用户转化率,从而实现更快速的用户增长和更广泛的市场覆盖。

2)强化参与。强化参与指的是通过多种运营策略增加用户的互动和创作。对于数字平台而言,用户网络是一种宝贵且难以模仿的无形资产。数字平台的国际化过程不再由管理者主导,而是

由来自不同地区的用户组成社区,通过交互吸引来自全球市场的新用户。在强化用户参与方面,TikTok 主要采用以下三种策略:

第一,建立内容创作者社区。字节跳动从内容出发,构建出了庞大的网状用户平台,最终实现“用户自主生产内容”来反哺平台生态。TikTok 为内容创作者创造社交资本,并提供全方位的支持,如每周更新内容建议等。2018 年 TikTok 在全球发起“百万才艺”竞技活动,为优质创作者提供现金、短途旅行等奖励,极大地调动了普通用户成为内容生产者的创作欲望。2020 年,TikTok 在日本推出了一项“育成计划”,重点扶植来自时尚、美妆、美食等 20 个垂直领域的 1000 余名优质内容创作者。这些举措有助于 TikTok 接入全球各地区用户,并强化用户参与。通过建立内容创作者社区,TikTok 为用户提供了一个展示才华的平台,同时也吸引了更多新用户的加入。这些用户在社区中互动和创作,进一步丰富了平台的内容和生态,为 TikTok 的国际化进程提供了有力的支持。

第二,与当地机构合作。在获取早期用户之后,为了丰富内容的多元化,并在各个领域创造出更加丰富的平台生态,TikTok 采取了与当地机构合作的策略。以 TikTok 的音乐为例,音乐在 TikTok 平台中占据着非常重要的地位。在版权管理非常严格的市场中,如果不能与当地版权公司建立良好的合作关系,平台随时面临被下架的风险。TikTok 在日本与多家当地机构达成了合作关系。例如,2019 年 TikTok 在日本启动了 TikTok Spotlight 音乐人计划,与环球音乐、索尼音乐等 21 家唱片公司和词曲版权公司建立了合作伙伴关系。通过 TikTok 平台评选和扶持优秀的独立音乐人,助力其未来音乐事业的发展。正如一位受访者所言,“与索尼的合作将让 TikTok 用户的创作能力达到更高水平,同时也会在索尼音乐旗下艺人与粉丝之间创造新的互动机会”(F1)。

第三,本地化运营。为了更好地适应不同市场的需求,TikTok 为每个市场都进行了内容和创作工具的本地化,让 TikTok 成为最好的创作者平台。例如,在印度市场,TikTok 适配了 15 种印度本土语言。同时,TikTok 在各个海外市场挖掘具有当地文化特色的内容,并通过算法的优先推荐以及设置话题挑战等方式引导当地用户的内容生产,维持用户的使用黏性和创作热情。这些本地化运营策略有助于提高 TikTok 在不同市场的用户参与度和黏性,进一步推动其国际化发展。

(2)国际化战略与生态优势构建的阶段内循环。在此阶段,TikTok 通过深入且持续的本地化运营等一系列策略,成功连接和吸引了全球内容创作者和内容消费者,实现了用户数量和用户黏性的快速提高。这种策略的核心在于通过与当地机构合作、建立内容创作者社区、进行本地化运营等方式,提高了用户渗透率和嵌入性,实现了价值共创。在这个过程中,TikTok 生成了由关系资源和互联性优势组成的生态优势。其中,关系资源指的是数字平台价值共创的来源,即大量且稳定的用户基础。而互联性优势则是指由于网络外部性产生的,潜在用户更容易被已经拥有大量用户的数字平台吸引。这种生态优势反过来又促进了全球内容创作者和内容消费者数量的双重自然增长。有了稳定的关系资源和互联性优势,TikTok 可以有效降低对广告投放等增长策略的依赖。在国际中期阶段的前半段,TikTok 通过多种运营策略加强内容生态建设,不断吸引更多的内容创作者和消费者,形成了良好的生态系统。“运营人员把 YouTube、Instagram、Pinterest 等网红全挖一遍。用户增长端源源不断输送用户,内容端源源不断输送达人,两边产生化学反应,用户体验螺旋式上升”(S3)。内容生态建设促进价值共创,生成了这一阶段的生态优势,随后,在日活渗透率提高后,用户黏性和留存率也随之提升,“据经验,各国渗透率抵达 20%~30%,能迎接拐点,拐点是神奇的时刻,当它降临,App 流行主要靠人际传播和自然增长。”(S3)。由此形成了自然、健康的成长状态。

在这一阶段,价值共创与关系资源和互联性优势形成稳定的阶段内循环,随着日活渗透率的提高,用户黏性和留存率也随之提升。这种自然、健康的成长状态为 TikTok 带来了更多的机会和挑战。在下一阶段,TikTok 将更加深入地拓展海外市场,通过商业化变现增加内容创作者和内容消费者的用户忠诚,实现生态系统参与者的互惠共赢、协同发展。

表 3 国际化中期阶段国际化战略与生态优势构建的典型证据

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据
广泛覆盖	获取大量用户增长	收购同类竞品	2017 年 10 月收购美国短视频应用 Musical.ly。2018 年 8 月, Musical.ly 与抖音海外版 TikTok 合并, 原有账号的内容和粉丝群全部迁移至 TikTok(S1)
		算法建立兴趣圈子	与其说 TikTok 是一个专注于社会资本的纯粹社交网络, 不如说它是一个娱乐平台。TikTok 由一个人与人之间串联的网络组成, 用户之间的联系有一个明显的连接点, 那就是创作者可以通过他们的短视频接触到观众(S1)
		激进的广告投放	2018 年 TikTok 在美国的广告支出为 10 亿美元, 2019 年在美国的广告支出为 2018 年的 4 倍。从 2019 年 5 月到 11 月, TikTok 平台的广告投放总额增长了 75 倍, 还在“超级碗”比赛上打了两次广告(S2) TikTok 2018 年在 Google 的广告投放费用超过 3 亿美元, 2019 年第一季度, Facebook 安卓版 13% 的广告是 TikTok(S2)
强化参与	激励用户积极互动	培养内容创作者社区	从 2018 年开始, TikTok 在全球发起“百万才艺”才能竞技活动, 给优质创作者现金、短途旅行等奖励。排名在前位的 TikTok 红人, 多是素人出身(S2)
		与当地机构合作	2020 年 11 月, TikTok 与索尼音乐娱乐公司签署新的授权协议, 两家公司还将达成合作, 共同推广索尼音乐旗下艺人。与索尼的合作让 TikTok 用户的创作能力达到更高水平(S2)
		本地化运营	策划有本地文化特色的运营活动, 通过算法的优先推荐以及设置话题挑战的方法来引导当地用户的内容生产, 维持用户的使用黏性和创作热情。例如, 在东南亚开展舞蹈挑战和搞笑挑战, 在日本发布适合团体挑战的玩法以适应日本国民的抱团心理等(S1)
生态优势	关系资源	巩固用户基础	2018 年 8 月, Musical.ly 在全球范围内并入 TikTok 成为了字节跳动出海的重要立足点(S1) 自 2018 年 1 月以来, TikTok 美国市场从约 1100 万增长至超过 1 亿, 拥有超过 5000 万的每日活跃用户(S2)
	互联性优势	网络外部性	算法数据驱动的网络效应保证了公司能够在任何涉及浅层内容分发的起步阶段迅速起量, 移植复制算法模型(S4)

3. 国际化后期阶段: 发力新兴市场协同发展实现生态系统互惠性

在 2020 年 6 月, TikTok 开始将海外市场拓展的重点转向拉美、中东及东南亚等新兴市场。在前一阶段的国际化战略和生态优势(关系资源和连接性资源)协同演化的基础上, TikTok 实现了自然的增长, 并开始关注通过协同发展来实现生态创新。在这个阶段, TikTok 作为一个多边参与方的混合搭配的创新场所, 促进了开放式创新的发展。这种创新性表现为由聚合性优势和创新资源构成的生态优势, 两者的动态关系表现为通过一系列国际化战略加速商业化, 促进生态系统参与者的协同发展, 实现生态系统的互惠性。这种互惠性反过来继续巩固和强化生态系统参与者的协同发展, 形成了一个正向的循环。这种循环有助于 TikTok 在国际化过程中实现更深入的市场拓展和商业变现, 从而实现了生态系统的互惠性和协同发展。

(1) 国际化战略。1) 互惠共赢。平衡并放大了生态整体与内部个体、当前利益与未来利益之间的关系。随着顶级创作者在不同平台上的流动, 如何留住对品牌或平台的忠诚度较低的年轻用

户群体是数字平台在国际化中后期所面临的问题。TikTok 通过搭建商业中间平台,帮助合作者与用户社区建立长期联系,提高了用户忠诚度,稳固了用户基础。

第一,提供品牌营销解决方案。TikTok 正式推出了面向广告主的全球化营销平台“TikTok For Business”作为其所有品牌营销解决方案的集散中心。该方案包括品牌接管、首位展示、信息流广告、标签挑战赛和品牌效应五种形式。为了帮助营销人员更好地了解 TikTok 及其广告产品,他们还启动了在线学习中心,提供产品指南、资源和在 TikTok 平台上创作的指导,以便更有效地开展活动。

第二,提高广告服务变现能力。TikTok 添加了动态产品广告,也就是根据用户在广告客户的应用程序和网站中的消费活动进行个性化产品推荐。同时,TikTok 还推出促销和展示“Tiles”,前者可以帮助广告主在 TikTok 视频广告中添加可定制的销售和促销提醒,后者则是与内容创作者合作,在创作者的产品推广视频下添加相关产品的缩略图购买链接。此外,还搭建了海外版巨量引擎,帮助广告业务变现更进一步地变现。“目前字节跳动已搭建起海外版巨量引擎 TikTok for Business 和海外版星图 Creator Marketplace,为企业提供综合的数字化营销服和帮助商家选择最合适的达人合作并在平台与达人对接。”(S3)。

第三,与外部组织达成合作。TikTok 积极寻求与外部组织建立合作关系,包括数据连接平台和媒体营销企业。这些合作基于内容和内容创作者营销等方面的商业合作,帮助 TikTok 在海外实现广告变现,同时引入更多网红、影视明星进入平台,丰富平台内容。与广告巨头的合作使得广告变现模式更加成熟。例如,TikTok 在 2020 年与 Shopify 达成合作,美国区商家可以直接在 TikTok 的信息流中投放广告,并允许在广告中附上链接为独立站点引流,随后 TikTok 又将与 Shopify 的合作范围扩展到了北美、欧洲及中东地区的 14 个国家。此外,TikTok 在 2021 年与广告巨头 WPP 建立了全球合作伙伴关系,这种合作不仅允许 WPP 客户使用平台内部工具提高其投放效果,还宣布开展创作者合作计划以帮助平台创作者更好地变现。这些合作表明了 TikTok 不断寻求与外部组织合作,以实现其广告变现和内容丰富化的战略意图。

2) 协同发展。协同发展是指通过与合作伙伴捆绑互补性资产实现集中管理,扩大网络外部性。随着 TikTok 广告业务的逐渐成熟,平台在欧美和东南亚等市场开展了电商和直播业务,商业化路径越来越清晰。

第一,与全球电商平台合作。2020 年,TikTok 与电商平台 Shopify 达成合作,允许美国区商家开通购买链接为独立站引流,随后又将合作扩展至英国、澳大利亚、加拿大、印尼、日本、韩国、泰国等 15 个国家和地区。中国电商平台京东在与抖音建立合作关系后,合作模式延伸至海外市场,共同开拓欧洲市场。在东南亚市场,TikTok 于 2021 年初在印尼直播间上线小黄车功能,引流至 Shopee 等电商平台。

第二,优化直播体验。在保持用户增长的同时,寻找适合的营收增长方式是国际化后期另一个需要解决的问题。TikTok 试图将抖音的直播带货业务复制到全球市场,积极鼓励 TikTok 红人直接在短视频中分享产品和销售链接,同时联手沃尔玛等零售平台推进直播带货业务。“相信很快 TikTok 电商化会在海外成功推行,TikTok 将变成一个海外社交加购物一体化的平台”(S2)。为提高平台内的直播渗透率,2021 年平台针对直播版块上线了若干新功能,新增 Live Events 功能让创作者规划、管理和推广自己的直播内容,并允许多个创作者连麦直播;新增至四个直播间入口以提升直播间流量,用户也能收到自己关注账号的直播通知并通过“画中画”关注直播内容。这些措施有助于提高用户参与度和购买转化率,从而推动 TikTok 的商业化发展。

(2) 国际化战略与生态优势构建的阶段内循环。在此阶段,TikTok 国际化的目标由提高用户渗透转向促进生态创新。自 2020 年初以来,TikTok 抓住机会迅速扩张,在新兴市场寻求发展。TikTok 首先多个地区上线直播打赏功能,随后在发达国家市场内测广告业务。到 2021 年初,TikTok 陆续在

印尼、英国、美国和加拿大等国家开展电商业务。这一过程是循序渐进的,也是上一阶段国际化与生态优势(关系资源和连接性优势)循环自然产生的结果。在数字平台生态系统中,参与者在上一阶段的基础上增加了更多的生态系统互补者,包括全球电商平台、广告主和代理商等。

TikTok 通过与上下游互补者的互惠共赢和协同发展实现生态创新,并生成由创新资源和聚合性优势组成的生态优势。其中,创新资源指的是内容消费者作为供应侧,供应自己的注意力和时间,消费短视频内容,而内容创作者和数字平台作为需求侧,希望通过视频内容获得用户的注意力,并将其通过广告进行变现。高效的商业化能力有助于留存用户并提高用户黏性,增加数字平台的用户忠诚度。聚合性资源指的是在互惠共赢的生态系统中,TikTok 处于核心位置,拥有基于聚合性的结构优势,即连接生态系统中拥有互补性资源的多方参与主体实现资源的共用和创新。通过互惠共赢和协同发展等国际化方式,TikTok 可以连接全球市场更多互补者加入其生态系统,扩大生态优势。同时,创新资源和聚合性优势推动 TikTok 进入更多海外市场,以及在现有海外市场进行更深度的国际化。

表 4 国际化后期阶段国际化战略与生态优势构建的典型证据

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据
互惠共赢	搭建商业中间平台	提供品牌营销解决方案	2020年6月,TikTok推出面向广告主的全球化营销平台TikTok For Business,旨在为品牌和营销人员提供工具,使其成为富有创意的故事讲述者,并与TikTok社区进行有意义的互动,帮助商家与TikTok社区更好地建立联系,拥抱创意,积极和真实(S1)
		提高广告服务变现能力	TikTok新推的功能中,第一个新的工具选项是“收藏广告”,类似于YouTube视频中的产品列表,可以帮助品牌将其产品目录列表和品牌视频组合在一起,以引导用户从其视频剪辑中找到相关产品(S2)
		与外部组织达成合作	TikTok与LiveRamp的合作将帮助已经采用LiveRamp服务的广告商为TikTok用户提供连贯的个性化广告;与IPG Mediabrands的联手将帮助IPG的合作品牌扩大在TikTok平台上的推广机会,并为TikTok的内容创作者提供更多的商业机会,协助品牌商的广告宣传(S2)
协同发展	促进商业化变现	与全球电商平台合作	TikTok与加拿大电商巨头Shopify联合发布了建立全球合作伙伴关系,进一步投资社交商务。此举能让全球100多万Shopify商家在TikTok上创建商业账号来展示产品、自动生成视频广告(S1) 京东正在寻求与TikTok内容服务商的阶段性合作,准备携手开拓欧洲市场(S2)
		优化直播体验	TikTok先是接入Shopify的百万独立站商家、打通视频购物功能,紧接着与沃尔玛测试直播带货,又在印尼开放了直播间购物车功能(S2) TikTok Shop的推出是吸纳更多玩家参与应用内电商功能的重要里程碑。除了通过“小黄车”链接外部电商平台的商品,商家还可以直接在TikTok开店(S2)
生态优势	创新资源	提高用户忠诚	TikTok作为社交媒体平台,用户作为供应侧,供应自己的注意力和时间,消费短视频内容,视频创作者和平台作为需求侧,希望通过视频内容买到用户的注意力,并通过广告进行变现。这类护城河要比算法更宽,一旦起量就容易形成用户和创作者的双重正向增长(S1)
	聚合性优势	构建多方合作	TikTok正与第三方提供商合作,构建一整套营销效果测量解决方案。同时,在部分地区测试一个名为Creator Marketplace的新平台,该平台对接品牌商与TikTok上各地的内容创作者(S2)

五、讨论与结论

1. TikTok 国际化与生态优势构建协同演化过程

本文围绕数字平台国际化过程中生态优势如何形成,以及生态优势与国际化如何协同演化这两个核心问题,针对 TikTok 国际化的实践,通过严谨的结构化数据分析方法,系统探索了在国际化过程中数字平台生态优势的形成过程,分析了数字平台国际化与生态优势形成的协同演化特征,最终提炼出数字平台国际化战略与生态优势构建协同演化的过程模型(如图 2 所示)。在接下来的讨论中,将围绕该模型进行重点论述。

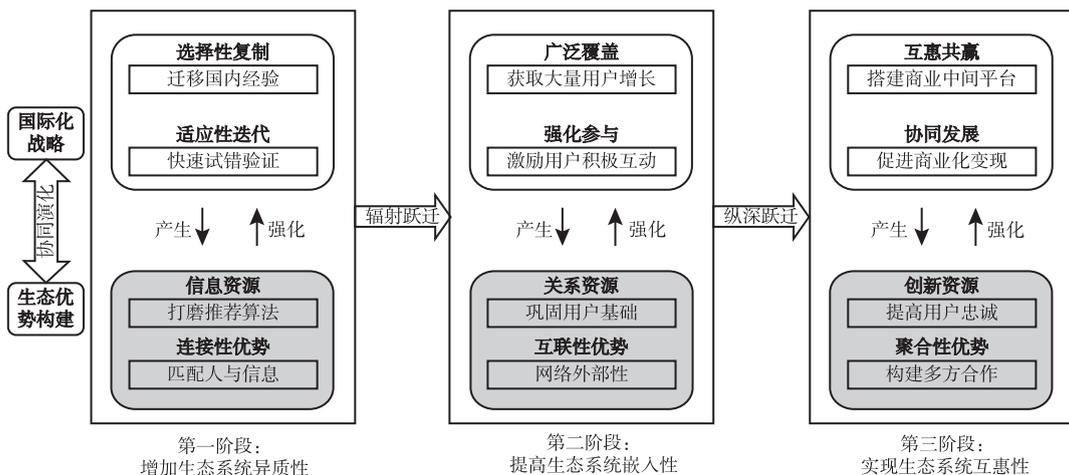


图 2 数字平台国际化与生态优势构建的协同演化机制

(1) 阶段内国际化与生态优势构建的协同演化。通过案例分析,本文发现数字平台在国际化的不同阶段,通过一系列国际化战略实现了资源整合、价值共创和生态创新,生成不同阶段内的生态优势,并在各自阶段内动态循环。数字平台的生态优势不同于来源于企业特定优势的竞争优势,而是在与外界互动过程中所形成的一种动态变化的特殊竞争优势。具有异质性、嵌入性和互惠性的生态系统有适应能力和放大效应,能够灵活地组合不同企业的核心竞争力、适应不断变化的环境,并形成协同和放大竞争优势(Adner, 2017)^[50]。

在国际化的初期阶段,数字平台需要解决的问题是用户的拉新留存。在这个阶段,数字平台的国际化主要聚焦于资源整合,数字平台的特征对信息处理、知识迁移和资源共享具有深刻影响,促使企业重新配置资源和能力。通过案例分析,在国际化初期阶段,数字平台通过选择性复制和适应性迭代的国际化战略实现资源整合。选择性复制使资源更具可迁移性,利用市场差异化获得进一步增长;适应性迭代通过更低的试错成本保证资源高效利用。由此生成的由连接性优势和技术资源构成的初级生态优势进一步促进了选择性复制和适应性迭代。同时,在这个阶段,数字平台基于中台体系和推荐系统算法建立的技术资源和连接性优势,有效地增加了生态系统的异质性,使生态系统的功能更加丰富多元。

在国际化的中期阶段,数字平台需要解决的问题是留存渗透。数字平台的国际化主要聚焦于价值共创。由于数字平台的价值主张基于用户的参与和交流,因此数字化平台的国际化不再是单方面的、由管理者主导的过程,而是由一个用户组成的社区推动,其交互吸引了来自全球市场的新用户(Coviello 等, 2017)^[6]。数字平台的价值来自于已存在的用户规模。用户越多,它就可以为潜在的用户提供越多的价值,因此吸引新用户的能力就越强(柴宇曦等, 2021)^[9]。通过案例分析,在国际化中期阶段,数字平台通过广泛覆盖和强化参与的国际化战略实现价值共创,全球用户覆盖聚

焦于扩大网络效应,在海外市场建立先发优势;强化用户参与聚焦于使用户成为价值创造者,使之成为宝贵且难以模仿的无形资产。由此生成了由关系资源和互联性优势构成的生态优势,进一步加强了广泛覆盖和强化参与。同时,在此阶段,数字平台在强大的用户基数和网络外部性的基础上获得的关系资源和互联性优势提高了生态系统的嵌入性,使生态伙伴之间更加相互依赖、相互扶持。

在国际化后期阶段,数字平台需要解决的问题是变现创新。数字平台的国际化主要聚焦于生态创新。数字化平台生态圈模块化和松散联系的特点,体现了用以价值创造和传递的更灵活的组织形式,能够迎合多样化的、动态的国际细分市场,使得创新的商业模式得以出现。平台作为一个创新场所,能够实现多边参与方的混合搭配,从而促进开放式创新(Brouthers等,2016)^[2]。此外,数字平台生态圈能够与其他生态圈成员共担风险和成本,共享关键战略资源的可用性(Nambisan等,2019)^[1]。通过案例分析,在国际化后期阶段,数字平台通过互惠共赢和协同发展的国际化战略实现生态创新。互惠共赢聚焦于协调生态系统中各个参与方的利益,协同发展聚焦于实现各方供需匹配,实现多主体在平台系统中发挥不同的功能和作用,维持生态系统良性循环。数字平台通过互惠和协同的国际化战略,激活国外市场更多互补性资产加入以数字平台企业为主导的生态系统中,从范围更广的价值网络中获取价值。由此生成了由创新资源和聚合性优势构成的生态优势,又进一步加强了互惠和协同。同时,在此阶段,数字平台基于高用户忠诚和商业化建立的创新资源和聚合性优势,有助于实现生态系统各成员之间的互惠性,也就是实现生态系统内个体与集体、当前与未来利益之间的平衡和放大,以适应外部环境的变化。

(2)不同阶段间国际化与生态优势构建的协同演化与跃迁。1)辐射跃迁。在国际化初期阶段,数字平台在心理距离较近的亚洲市场通过资源整合完成了早期用户吸引和积累后,面临的主要问题是用户渗透率低。因此,这个阶段的主要目标是提高用户渗透,实现价值共创。在这个阶段,由技术资源和连接性优势构成的初级生态优势与选择性复制、核心技术构建的国际化战略进行了协同演化,有效增加了生态系统的异质性。同时,通过资源整合,生态系统中各成员共享关键战略资源的可用性,通过共同专业化克服外来者劣势(Hult等,2020)^[24]。这为下一阶段进入欧美市场奠定了基础,并有助于触发下一阶段进一步的国际化过程。由技术资源和连接性优势组成的初级生态优势,也就是不断迭代的推荐算法和技术中台,弥补了外来者劣势,有助于下一阶段的全球用户覆盖和强化用户参与的国际化战略的实现。强大的算法是驱动生态优势构建与国际化的核心,有助于提高用户体验,保持用户黏性,促使下一阶段国际化战略实施,进入更多市场,触及更多用户,使之成为内容生产者 and 创作者,完成国际化初期阶段到国际化中期阶段的辐射跃迁。

2)纵深跃迁。在国际化中期阶段,数字平台通过全球用户覆盖和强化用户参与的国际化战略解决了渗透率低的问题,提高了生态系统的嵌入性,并实现了由关系资源和互联性优势组成的生态优势与全球用户覆盖和强化用户参与的国际化战略的协同演化。此时,面临的主要问题是用户忠诚度不高以及商业化程度低、变现困难。因此,下一阶段的升级目标是生态创新,实现生态系统互惠性。在国际化中期阶段,数字平台利用大量用户构成的关系资源和网络外部性带来的互联性优势,实现了下一阶段的互惠共赢和协同发展的国际化战略。通过利用本地化内容吸引当地用户并鼓励和孵化本地用户生产本地化内容,数字平台有效弥补了局外人劣势,为下一阶段更深入的国际化战略奠定基础。大量的用户基础(即关系资源)和算法驱动的网络效应(即互联性优势)对品牌与内容供应商产生了强大的吸引力。品牌商视数字平台为与年轻受众互动、鼓励用户生成内容以及与相关影响者合作的关键途径,同时也为海外电商的建立带来流量入口。这触发了下一阶段的

互惠和协同的国际化战略的实施,开启了下一阶段更深入的国际化过程,完成了从国际化中期阶段到国际化后期阶段的纵深跃迁。

2. 理论贡献

第一,本文拓展并深化了数字平台国际化的研究,对于数字平台企业在国际化过程中国际化战略与生态优势构建协同演化特征的分析填补了现有研究对二者协同演化关系关注不足所造成的理论缺口。目前,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,整体上主要在数字平台企业和数字平台及其生态系统两个层面展开。在数字平台企业层面,现有研究主要探讨了数字平台的网络效应(Liang等,2019^[8];Brouthers等,2016^[2])、网络能力(Ojala等,2018^[21];Jean等,2020^[51])和网络优势(Banalieva和Dhanaraj,2019)^[25],虽然现有研究在数字平台企业层面取得一定成果,但对于数字平台及其生态系统层面却缺乏足够考量。在数字平台及其生态系统层面,少数学者关注到数字平台及其生态系统国际化与传统企业国际化的差异(Stallkamp和Schotter,2021^[13];Ojala等,2018^[21]),传统跨国企业主要依靠产品和服务在国际市场竞争中获取竞争优势,而数字平台在国际市场中获得和保持竞争优势不仅依赖于企业的特定优势,还依赖于跨边界的生态优势(Li等,2019^[5];Nambisan等,2019^[1])。但现有研究对于在国际化过程中这种区别于传统企业竞争优势的生态优势如何获取,以及国际化战略与生态优势构建之间的互动关系缺乏深入探讨。本文从协同演化的角度揭示了数字平台国际化过程中不同阶段的生态优势构建过程,国际化各个阶段内以及阶段间的国际化战略与生态优势的互动机制,丰富了数字平台及其生态系统层面数字平台国际化的研究,能够为数字平台国际化的研究提供更为丰富的洞察。

第二,本文补充并拓展了数字平台生态系统的研究文献,对于数字平台国际化过程中生态优势形成机制的分析解构了生态优势形成所涉及的关键要素,在国际化情境中为数字平台获取生态优势的过程提供了实证证据。Li等(2019)^[5]在生态系统理论的基础上,提出了生态系统特有优势的概念,探讨了平台企业通过生态系统构建而产生的竞争优势由资源、结构和治理三方面构成。但由于研究情境的稀缺性,现有关于生态优势的研究大多是概念性研究,除了张闯等(2023)^[7]提炼出B2B电商平台企业生态优势获取机制的理论框架外,少有相应的实证证据予以检验,尤其是在国际化情境中的实证证据更为缺乏。本文从资源和结构两个维度归纳了在数字平台国际化过程中生态优势的组成要素,为现有理论研究提供了较为完整的实证证据,有助于填补现有文献对于生态优势如何形成考量不足所造成的研究缺口。另外,本文在国际化的情境中系统阐述了数字平台在国际化初期、中期、后期阶段如何获取生态优势,勾勒出不同阶段之间的动态演化过程,响应了现有文献对于融合数字平台和国际商务理论进行分析生态优势动态形成过程的呼吁,也为后续关于数字平台生态优势的研究提供一定的理论参考。

第三,本文拓展和延伸了国际化过程理论(乌普萨拉模型)在数字平台情境下的解释范畴,对于数字平台在国际化过程中呈现出的国际化战略与生态优势构建协同演化特征的探讨拓展了乌普萨拉模型在数字平台国际化情境中的应用。乌普萨拉模型描述了企业在国际化过程中的动态学习过程以及信任和承诺的建立(Johanson和Vahlne,1977^[52]、2003^[53]、2009^[11]、2017^[54])。自Johanson和Vahlne(1977)^[52]提出以来,经过一系列修订,该模型逐渐完善了对企业国际化过程的解释。乌普萨拉模型认为国际化过程是其过去的国际化经验知识基础的函数,当企业进入新的国家市场时,经验知识和资源承诺的相互作用是国际化过程的核心机制,两者的互动驱动着这一过程(Johanson和Vahlne,1977^[52]、2009^[11])。经验建立了企业的市场知识,而知识会影响有关承诺水平和随后从中产生的活动的决策,这会导致下一级的承诺,从而产生更多的学习(Hult等,2020)^[24]。但本案例研究表明,相对于经验知识、投资于生产或获取东道国市场的当地销售支持,数字平台国际化进程

更多来自于用户的集体互动,通过获取用户数据确定有吸引力的市场,通过互动技术与用户直接建立连接。起初,早进入市场的数字平台可能会利用国内(在国内产生)网络外部性创造优势,当强大的跨国(国际产生)网络外部性存在时,可以利用其现有的全球用户群体打开本地市场(柴宇曦,2021)^[9]。在国际化初期阶段,数字平台的推荐算法是驱动生态优势构建与国际化的核心,由大量用户构成的关系资源和网络外部性带来的互联性优势是进入下一阶段国际化的驱动因素。本研究构建的数字平台生态优势构建与国际化战略协同演化机制模型,探索了数字平台在国际化过程的不同阶段如何通过生态优势与国际化战略的互动驱动企业不断进入新的国家市场,对丰富乌普萨拉模型在被数字技术改变的国际化实践中的应用具有重要理论意义。

3. 实践启示

国际化战略与生态优势构建的协同演化是一个循序渐进的过程,随着阶段演进而不断迭代和升级。数字平台应根据所处阶段选择不同的国际化战略和优势构建方式。本研究为数字平台的生态优势构建和国际化战略决策的制定提供了借鉴和参考。第一,数字平台应充分利用数字技术的天然优势,快速建立互联性优势,激发网络效应,以获取早期用户积累。同时,在实现“赢家通吃”的同时,利用用户数据的反馈强化技术优势。第二,在国际化中期阶段,数字平台需要在资源整合的基础上,深入触及不同东道国市场的用户。此时,获取大量用户以及鼓励用户生产优质内容对于数字平台来说尤为重要。为此,需要深入了解当地文化,启用当地人才,利用本土化运营策略增强用户粘性。第三,在国际化后期阶段,数字平台需要将重心放在生态创新上,实现多领域拓展和收入多元化的目标。数字平台的竞争优势不仅来自平台企业的内部化知识,也来自互补性产品之间的正外部性。作为生态系统中的领导者,数字平台企业需要提高平台治理能力,建立和完善生态系统参与者之间的价值创造和利益分享机制。通过一系列互惠策略组成具有异质性、嵌入性和互惠性的共同体。同时,通过运营策略设立优胜劣汰机制,促进生态系统内的更替和演化,保持生态系统的良性发展。管理内外部资源,实现跨界竞争和创新发展。

4. 研究局限与未来展望

尽管本文对数字平台国际化过程中生态系统优势的形成过程,以及国际化战略与生态优势的协同演化特征进行了有益的探讨,但仍存在一些不足之处,有待未来研究继续完善。第一,Li等(2019)^[5]提出的平台企业生态优势由资源维度、结构维度和治理维度构成,本文探讨了资源和结构两个维度的生成,未来研究可进一步探讨形成基于治理层面的生态优势的生成过程,及其与另两个维度之间的关系。这可以帮助更全面地理解数字平台企业的生态优势构建过程。第二,本文采用单案例的研究设计,尽管单案例研究设计能够通过详细分析与展示研究情境、现象和参与者语言体现出的意义,得到具有启示性的结论,但这不能保证本文所得到的研究结论可以推广到不同层次、不同行业以及不能不同属性的数字平台企业的生态优势构建研究中。因此,未来仍需要通过大样本的定量研究或多案例研究对本文研究发现进行进一步检验。最后,由于数据获取的难度,本文分析主要建立在二手数据基础上,而以一手数据作为补充,这在某种程度上形成了本文分析的一个局限。未来的研究可以通过收集企业不同层次管理人员一手数据,并将其与二手数据相结合的方式展开分析,以弥补本研究的不足。同时,未来研究还可以进一步探讨数字平台国际化过程中面临的挑战和应对策略,以及如何克服不同文化、政治和经济环境带来的差异和不确定性等问题。

参考文献

- [1] Nambisan, S., S. Zahra, and Y. Luo. Global Platforms and Ecosystems: Implications For International Business Theories[J]. *Journal of International Business Studies*, 2019, 50, (9): 1464 - 1486.

- [2] Broothers, K. D. , D. Geisser, and F. Rothlauf. Explaining the Internationalization of Ibusiness Firms [J]. Journal of International Business Studies, 2016, 47, (5) : 513 – 534.
- [3] Shaheer, N. A. , and S. Li. The Cage Around Cyberspace? How Digital Innovations Internationalize In a Virtual World [J]. Journal of Business Venturing, 2020, 35, (1) : 105892.
- [4] Sharad, G. , A. Anderson, J. Hofman, and D. Watts. The Structural Virality of Online Diffusion [J]. Management Science, 2016, 62, (1) : 180 – 196.
- [5] Li, J. , L. Chen, J. Yi, et al. Ecosystem-Specific Advantages in International Digital Commerce [J]. Journal of International Business Studies, 2019, 50 : 1448 – 1463.
- [6] Coviello, N. , L. Kano, and P. Liesch. Adapting the Uppsala Model to a Modern World; Macro-Context and Microfoundations [J]. Journal of International Business Studies, 2017, 48, (9) : 1151 – 1164.
- [7] 张闯, 郝凌云, 单宇. 服务主导逻辑下 B2B 电商平台企业生态优势构建机制——基于华采找鱼的探索性案例研究 [J]. 天津: 南开管理评论, 2023, (7) : 1 – 29.
- [8] Liang, C. , J. Shaheer, and S. Li. The International Penetration of Ibusiness Firms; Network Effects, Liabilities of Outsidership and Country Clout [J]. Journal of International Business Studies, 2019, 50, (1) : 172 – 192.
- [9] 柴宇曦, 张洪胜, 马述忠. 数字经济时代国际商务理论研究: 新进展与新发现 [J]. 北京: 国外社会科学, 2021, (1) : 85 – 103.
- [10] McIntyre, D. P. , and A. Srinivasan. Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps [J]. Strategic Management Journal, 2017, 38, (1) : 141 – 160.
- [11] Johanson, J. , and J. Vahlne. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited; From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership [J]. Journal of International Business Studies, 2009, 40, (9) : 1411 – 1431.
- [12] Cha, H. , M. Kotabe, and J. Wu. Reshaping Internationalization Strategy and Control for Global E-Commerce and Digital Transactions: A Hayekian Perspective [J]. Management International Review, 2023, 63, (1) : 161 – 192.
- [13] Stallkamp, M. , and A. Schotter. Platforms Without Borders? The International Strategies of Digital Platform Firms [J]. Global Strategy Journal, 2021, 11, (1) : 58 – 80.
- [14] Lewin, A. , and H. Volberda. Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms [J]. Organization Science, 1999, 10, (5) : 519 – 534.
- [15] Norgaard, B. Environmental Economics-An Evolutionary Critique and a Plea for Pluralism [J]. Journal of Environmental Economics and Management, 1985, 12, (4) : 382 – 394.
- [16] Monaghan, S. , E. Tippmann, and N. Coviello. Born Digitals: Thoughts on Their Internationalization and a Research Agenda [J]. Journal of International Business Studies, 2020, 51, (1) : 11 – 22.
- [17] Parker, G. , M. Alstyne, and X. Jiang. Platform Ecosystems; How Developers Invert the Firm [J]. MIS Quarterly, 2017, 41, (2) : 255 – 266.
- [18] Melissa, A. Technology Success and Failure in Winner-take-all Markets; The Impact of Learning Orientation, Timing, and Network Externalities [J]. Academy of Management Journal, 2002, 45, (3) : 387 – 398.
- [19] Katona, Z. , P. Zubcsek, and M. Sarvary. Network Effects And Personal Influences; The Diffusion of an Online Social Network [J]. Journal of Marketing Research, 2011, 48, (3) : 425 – 443.
- [20] Teece, D. Profiting From Innovation in The Digital Economy; Enabling Technologies, Standards and Licensing Models in The Wireless World [J]. Research Policy, 2018, 47, (8) : 1367 – 1387.
- [21] Ojala, A. , N. Evers, and A. Rialp. Extending The International New Venture Phenomenon to Digital Platform Providers: A Longitudinal Case Study [J]. Journal of World Business, 2018, 53, (5) : 725 – 739.
- [22] Zaheer, S. Overcoming the Liability of Foreignness [J]. Academy of Management Journal, 1995, 38, (1) : 341 – 363.
- [23] Eden, L. , and R. Miller. Distance Matters; Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy [J]. Advances in International Management, 2004, 16, (2) : 187 – 221.
- [24] Hult, G. T. , M. Gonzalez-Perez, and M. Lagerström. The Theoretical Evolution And Use Of The Uppsala Model of Internationalization in The International Business Ecosystem [J]. Journal of International Business Studies, 2020, 51, (1) : 38 – 49.
- [25] Banalieva, E. , and C. Dhanaraj. Internalization Theory for the Digital Economy [J]. Journal of International Business Studies, 2019, 50, (8) : 1372 – 1387.
- [26] Reuber, A. , E. Tippmann, and S. Monaghan. Global Scaling as a Logic of Multinationali-zation [J]. Journal of International Business Studies, 2021, 52, (1) : 1031 – 1046.
- [27] Janzen, D. When is it Coevolution [J]. Evolution, 1980, 34, (3) : 611 – 612.

- [28]Murmman,J. P. Knowledge and Competitive Advantage:The Co-evolution of Firms, Technology and National Institutions[M]. Cambridge:Cambridge University Press,2003:43.
- [29]McKelvey,B. Perspective Quasi Natural Organization Science[J]. Organization Science,1997,8,(4):351-380.
- [30]Baum,J. A. ,and J. Singh. Evolutionary Dynamics of Organizations[M]. Oxford:Oxford University Press,1994.
- [31]Volberda, H. W. , and Y. Lewin. Co-Evolutionary Dynamics Within And Between Firms; From Evolution To Co-Evolution[J]. Journal of management studies,2003,40,(8):2111-2136.
- [32]Pelikan, P. Bringing Institutions into Evolutionary Economics: Another View With Links to Changes in Physical and Social Technologies[J]. Journal of Evolutionary Economics,2003,13,(3):237-258.
- [33]陆纪刚. 技术与制度的协同演化:理论与案例研究[J]. 北京:科学学研究,2013,(7):991-997.
- [34]Hodgson,G. Understanding Organizational Evolution:Toward a Research Agenda Using Generalized Darwinism[J]. Organization Studies,2013,34,(7):973-992.
- [35]肖静华,吴瑶,刘意,等. 消费者数据化参与的研发创新——企业与消费者协同演化视角的双案例研究[J]. 北京:管理世界,2018,(8):154-173.
- [36]吴瑶,肖静华,谢康,等. 从价值提供到价值共创的营销转型——企业与消费者协同演化视角的双案例研究[J]. 北京:管理世界,2017,(4):138-157.
- [37]Cantwell,J. ,J. Dunning, and S. Lundan. An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity:The Co-Evolution of MNEs and the Institutional Environment[J]. Journal of International Business Studies,2010,41,(4):567-586.
- [38]Chidlow, A. , J. Wang, and X. Liu. A Co-Evolution Perspective Of Emne Internationalization and Institutions: An Integrative Framework Of 5Cs[J]. International Business Review,2021,30,(4):101843.
- [39]Funk,C. ,L. Treviño and J. Oriaifo. Resource Curse Impacts on the Co-Evolution of Emerging Economy Institutions and Firm Internationalization[J]. International Business Review,2021,30,(4):101753.
- [40]Carney,M. ,M. Dieleman, and M. Taussig. How Are Institutional Capabilities Transferred Across Borders[J]. Journal of World Business,2016,51,(6):882-894.
- [41]Kumar,V. ,A. Gaur,W. Zhan, and Y. Luo. Co-evolution of MNEs and Local Competitors in Emerging Markets[J]. International Business Review,2019,28,(5):101527.
- [42]Pellegriano,J. , and R. McNaughton. The Co-Evolution of Learning and Internationalization Strategy in International New Ventures[J]. Management International Review,2015,55,(4):457-483.
- [43]Mazé, D. , and C. Chailan. A South-South Perspective on Emerging Economy Companies and Institutional Co-evolution: An Empirical Study of Chinese Multinationals in Africa[J]. International Business Review,2021,30,(4):101704.
- [44]Fon, R. M. , F. Filippaios, C. Stoian, et al. Does Foreign Direct Investment Promote Institutional Development In Africa? [J]. International Business Review,2021,30,(4):101835.
- [45]Murmman,J. P. The Co-evolution of Industries and Important Features of Their Environments[J]. Organization Science,2013,24,(1):58-78.
- [46]Madhok,A. , and C. Liu. A Co-evolutionary Theory of The Multinational Firm[J]. Journal of International Management,2006,12,(1):1-21.
- [47]Gioia,D. A. ,K. Corley, and A. Hamilton. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research:Notes on the Gioia Methodology[J]. Organizational Research Methods,2013,16,(1):15-31.
- [48]陈晓萍,徐淑英,樊景立. 组织与管理研究的实证方法(第2版)[M]. 北京大学出版社,2012.
- [49]Yin,R. K. Case Study Research;Design and Methods[M]. Sage,2009.
- [50]Adner,R. Ecosystem as Structure:An Actionable Construct for Strategy[J]. Journal of Management,2017,43,(1):39-58.
- [51]Jean, R. B. , D. Kim, and E. Cavusgil. Antecedents and Outcomes of Digital Platform Risk for International New Ventures' Internationalization[J]. Journal of World Business,2020,55,(1):101021.
- [52]Johanson, J. , and J. Vahlne. The Internationalization Process Of The Firm:A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments[J]. Journal of International Business Studies,1977,8,(1):23-32.
- [53]Johanson, J. , and J. Vahlne. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process[J]. Journal of International Entrepreneurship,2003,1,(1):83-101.
- [54]Johanson, J. , and J. Vahlne. From Internationalization to Evolution:The Uppsala Model at 40 Years[J]. Journal of International Business Studies,2017,48,(9):1087-1102.

The Co-Evolution of Digital Platform's Internationalization and Ecosystem-Specific Advantages: The Case of TikTok

ZHANG Chuang^{1,2}, SUN Dong-bai², SHAN Yu², WANG Cheng-qi³

(1. School of Economics and Management, Dalian University of Technology, Dalian, Liaoning, 116024, China;

2. School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, Liaoning, 116025, China;

3. Business School, University of Nottingham, Nottingham, UK)

Abstract: In the era of digital economy, the rapid development of digital platforms is changing traditional business models, ecosystems, and traditional industrial structures of organizations. It is also shaping the way in which international business activities are conducted. With the proliferation of the internet and e-commerce, an increasing number of enterprises are beginning to expand their businesses globally. Digital platforms provide companies with broader markets and greater opportunities, while also making international business activities more convenient and efficient. Through digital platforms, enterprises could easily communicate and engage with global customers, carrying out international trade, cross-border payments, logistics and distribution and other business activities. The academia has already paid attention to the internationalization of digital platforms, believing that digital platforms provide a new context for the study of internationalization and offer opportunities to expand traditional theories of international business. Traditional theories of international business maintain that a company's specific competitive advantage is a prerequisite for engaging in international market competition, with such advantages mainly relying on internal resources and capabilities. The internationalization process is unilaterally driven by market commitments. In contrast, digital platforms' competitive advantages mainly stem from the ecosystems established through platforms.

How to build ecosystem-specific advantages in the process of internationalization of digital platform enterprises has become a common concern in the industry as well as academia. Based on a case investigation of TikTok, this study explores the co-evolution of digital platforms' internationalization process and the construction of ecosystem-specific advantages. The result shows that at different stages of internationalization, digital platforms could use a series of internationalization strategies including replication-learning, coverage-access, reciprocity-synergy to achieve resource integration, value co-creation and ecosystem innovation. In addition, ecosystem-specific advantages are generated through a series of internationalization strategies in the process of internationalization. Between different internationalization stages, the co-evolution of internationalization strategy and ecosystem-specific advantages manifests themselves in the form of radial transition and longitudinal transition.

This study contributes to the current literature by expanding the research on the internationalization of digital platforms, analyzing the collaborative evolution characteristics of digital platforms' international strategies and ecosystem-specific advantages construction in the process of internationalization. This fills the research gap caused by the insufficient attention to the co-evolution of ecosystem-specific advantages' construction and internationalization strategy in the existing literature. In addition, this study complements and expands the literature on digital platform ecosystems, providing empirical evidence for how digital platforms could build ecosystem-specific advantages in the context of internationalization. Furthermore, this study also expands the explanatory scope of internationalization process theory in the context of digital platforms. Traditional internationalization process theories suggest that the interaction of experiential knowledge and resource commitments is the core mechanism of internationalization processes, while digital platforms are driven by the interaction of internationalization strategies and ecosystem-specific advantages to enter new markets in foreign countries.

The conclusions of this study could provide insights and references for digital platforms in building ecosystem-specific advantages and making internationalization strategy decisions. The collaborative evolution between internationalization strategy and ecosystem-specific advantage construction is a gradual process, accompanied by iterative and upgrading stages of evolution. Digital platforms could conduct different internationalization strategies and ecosystem-specific advantages constructions according to the phases they are in.

Key Words: digital platform; ecosystem-specific advantages; co-evolution; internationalization strategy

JEL Classification: M00, M10, M16

DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2023.11.002

(责任编辑:张任之)