

平台企业进入互补市场的动机与策略选择*

——基于淘宝天猫平台的多案例分析

宁萍 杨蕙馨

(山东大学管理学院,山东 济南 250100)



内容提要:平台企业经常会进入互补市场,既当“裁判员”又当“运动员”,这种行为在给平台企业带来好处的同时也会损害治理权威和平台生态系统的多样性。通过对淘宝天猫平台上“居家日用”和“3C 数码与家用电器”市场上四次进入事件的多案例分析,探讨了进入行为背后的动机与进入时的策略选择。研究发现:优化互补市场和增强控制权是平台企业进入互补市场的主要动机;进入时平台企业可以采取削弱策略、增强策略和二者结合的组合策略;平台企业进入时的策略选择和进入方式与市场结构有关;在间接进入且进入壁垒高时,可以采取增强策略;在间接进入且进入壁垒低时,可以采取削弱策略;在直接进入时,可以采取组合策略。这些结论为平台企业进入互补市场提供了理论知识增量和应用实践启示,同时拓展了企业边界理论应用情境,丰富了平台战略和竞合关系治理的研究。

关键词:平台企业 互补市场进入 进入动机 策略选择 多案例研究

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2021)02—0106—17

一、引言

受新型冠状病毒疫情的影响,从事线下实体经营的商家和品牌方被迫将销售重点转移到线上平台,平台经济再次迎来风口。作为交易的媒介,平台企业充当着“裁判员”的身份,它应该是“公平”和“值得信赖”的(Gawer,2015)^[1]。然而,在实践中,平台企业经常会进入互补市场,在平台生态系统中同时扮演“规则制定者”和“规则参与者”两种角色(Foerderer等,2018)^[2],这种行为在给平台生态系统带来收益的同时,也会损害平台企业的治理权威(Gawer,2015)^[1],影响平台生态系统的多样性(Zhu和Liu,2018)^[3]。那么,为什么实践中还存在广泛的进入事件,这背后的动机是什么?平台企业又将如何采取策略来降低进入产生的不利影响?

尽管上述问题十分重要,但现有研究尚未给出明确答案。目前学者主要从进入动机和进入后果等方面展开研究。首先,对进入动机的研究,早期的文献中就提及进入是为了解决“鸡与蛋”的问题(Evans,2003^[4];Hagiu,2006^[5]),但尚不清楚平台成熟运营后,是否应该自行提供互补品。除了Gawer和Cusumano(2002)^[6]、Gawer和Henderson(2007)^[7]用定性的研究方法探究了英特尔的互补市场进入动机外,目前研究多是采用定量的方法,从进入的产品空间推断进入动机(Zhu和

收稿日期:2020-10-11

* 基金项目:国家社会科学基金重大项目“‘两业’融合推动中国制造业高质量发展研究”(20&ZD083);教育部创新团队项目“产业组织与企业成长”(IRT_17R67)。

作者简介:宁萍,女,博士研究生,研究方向为平台企业创新研究,电子邮箱:ningping19899@126.com;杨蕙馨,女,教授,博士生导师,研究方向为产业组织与企业成长,电子邮箱:yhx@sdu.edu.cn。通讯作者:杨蕙馨。

Liu, 2018)^[3]。这种分析其实并不能准确反映进入动机,因为不同的动机会导致相同的经验模式(Zhu, 2019)^[8]。其次,就进入后果而言,探讨了进入对平台生态系统参与者的影响。进入互补市场对平台企业和用户总是有利的(Eisenman 等, 2011^[9];王节祥等, 2018^[10]),但是对互补商却喜忧参半,最终结果与互补商的规模(Li 和 Agarwal, 2016)^[11]、生态系统的开放程度(Kang, 2017)^[12]和行业特征(Cennamo 等, 2018)^[13]等情境因素有关。最后,虽然从理论上学者已经认识到进入会对平台生态系统产生不利影响,但是对如何采取策略来降低不利影响还未达成共识。Gawer 和 Henderson(2007)^[7]对英特尔进入互补市场的案例研究时发现,英特尔对互补市场进入采取谨慎的态度,进入时会通过独立的核算部门、话语策略、降低互补商的入门成本等方式来降低不利影响,而 Zhu 和 Liu(2018)^[3]通过亚马逊的案例研究发现,亚马逊并不像英特尔那样担心,它会直接进入第三方卖家销售成功的产品空间,与互补商展开竞争。此外, Huang 等(2013)^[14]研究发现,在平台企业进入互补市场时,提供知识产权可以保护互补商利益。那么,还有其他可选策略来降低进入产生的不利影响吗? 平台企业又应该如何进行选择?

鉴于以上研究缺口,本文以阿里巴巴集团进入淘宝天猫平台上“居家日用”和“3C 数码与家用电器”市场的四个典型事件作为案例研究对象,采用多案例研究方法,探讨平台企业进入互补市场的动机;进入时如何采取策略来降低对平台生态系统的不良影响。本文可能有如下边际贡献:首先,当前学者融合了交易成本理论和资源基础理论两个视角研究平台企业边界问题,但是对实践解释力不足。本文基于四个边界理论研究视角,将经典理论与平台研究结合重新审视企业边界的经典问题——纵向整合的问题,拓展了企业边界理论的研究情境。其次,本文的研究丰富了平台战略的研究。平台企业进入互补市场是平台企业一项重要的战略选择,但是对该战略动机、策略行动和后果的研究还不充分。本文提出的削弱策略、增强策略和组合策略可以降低平台企业进入互补市场时产生的不利影响。同时本文在策略选择时考虑了进入方式和市场结构因素对策略选择的影响,拓展了该问题研究的情境。最后,本文提出的平台企业进入互补市场的动机和进入时策略选择模型,对平台企业竞合关系治理研究也有所启示。

二、文献回顾与分析思路

1. 平台企业与互补市场进入

(1)平台企业。平台企业是指平台所有者或平台提供者通过平台架构设计促成双方交易,并且交易双方受网络效应影响的一类组织(Baldwin 和 Woodard, 2009^[15], Gawer, 2014^[16])。平台企业是平台生态系统的基石企业,其提供的平台架构构成了平台生态系统的基础(Jacobides 等, 2018)^[17],与此同时,也肩负着平台生态系统的治理角色,确保平台生态系统自组织、自成长(白景坤等, 2017)^[18]。平台生态系统的组成部分因研究情境的不同而略有差异,在技术平台情境下,由平台企业、用户和应用程序开发人员构成(Tiwana, 2013)^[19];在交易平台情境下,由平台企业、供给端和需求端构成(刘江鹏, 2015^[20];田洪刚, 2017^[21])。然而,目前在平台研究视角融合的趋势下(Gawer, 2014)^[16],软件开发人员和供给端的企业或个人通常被称为互补商(complementor),他们都是依赖平台架构接触客户,其提供的多样化产品用以满足用户多样化需求。相应地,互补商所处的市场被称为互补市场(complementary market)。由于平台企业与互补商之间不存在科层治理机制,两者的共生关系决定了其治理权威主要来源于价值共创中所掌握的关键资源和协调能力,因此平台企业应尽可能地保持中立性和可信赖性(焦勇, 2020)^[22]。

(2)平台企业进入互补市场的内涵与方式。平台企业进入互补市场是指平台企业直接或间接地进入到互补商的产品空间(Zhu, 2019)^[8],提供与互补品之间存在替代关系的产品。目前对企业新市场进入方式分类的方法有两种:一种是个体层面,通过对第三方企业投资或自建方式进

入;另一种是组织层面,通过效率型或创新型的商业模式进入(尹苗苗等,2019)^[23]。然而,上述分类并不能反映出平台企业进入互补市场的独特性。在平台情境中,用户通过关键词搜索产品,平台企业的声誉优势使产品更容易被目标用户捕获;同时平台企业的声誉为产品质量提供背书,能够吸引更多的消费者。因此,进入时是否通过命名方式进行声誉背书会产生不同影响。Zhu (2019)^[8]也提及进入包括直接或者间接进入互补商的产品空间。因此本文将平台企业进入方式划分为直接进入和间接进入,直接进入是指在进入时的命名中包含平台名称,间接进入是指进入时的命名中不包含平台名称。在不同进入方式下,平台企业进行个体层面和组织层面方式的选择。平台企业进入互补市场方式的选择与控制水平、风险水平和资源承诺水平有关(Rammal 和 Rose,2014)^[24]。由于这不是本文的研究重点,故在文中将其视为外生变量。

2. 企业边界理论与平台企业互补市场进入动机

平台企业进入互补市场是一种企业边界扩张行为,因而企业边界理论可以为推断进入动机提供理论支持。本文采用 Santos 和 Eisenhardt (2005)^[25]提出的四种企业边界选择逻辑,即从效率、权力、资源和身份视角对该问题进行探讨。

首先,在效率视角下,企业设立边界的主导逻辑是最小化治理成本(Coase,1993)^[26]。该领域研究认为,为最小化治理成本,企业应该在“自制和购买”之间做出选择。平台企业进入互补市场是一种自制选择。基于效率的观点,平台企业自制互补品的成本低于互补商提供产品或服务的成本时会选择自制。平台企业通过进入互补市场可以减少对互补商的依赖,降低因机会主义等造成不确定性,实现互补市场优化。此外,由于资产的不可分割性,企业可以通过寻求范围经济来降低治理成本(Teece,1982)^[27]。在平台情境中,平台企业和互补商拥有共同的用户基础,掌握海量的交易数据,较易实现范围经济。因此,在该视角下,进入的动机可能是优化互补市场和寻求范围经济。

其次,在能力视角下,企业边界应设定在最大化公司资源组合的点上。该领域研究认为,企业最优资源组合的配置是由企业现有资源与环境机会动态匹配决定的(Hamel 和 Prahalad,1990)^[28]。在平台情境中,企业将资源部署到互补市场,最大化现有资源组合价值,一方面可以获取范围经济,实现现有资源组合价值最大化;另一方面可以利用自身的资源和能力提供高质量的互补产品、改善互补市场运营水平和提高互补产品满意度,实现互补市场优化。因此,在该视角下,进入的动机可能是优化互补市场和寻求范围经济。

再次,在权力视角下,企业边界应该设定在最大化对关键资源的控制点上,该理论认为,对环境中关键资源的控制有助于提高组织绩效(Porter,1985)^[29]。在该视角下,平台企业将边界置于互补市场可能是为了增加对关键资源的控制权,对控制权的挑战来源于平台内和平台间竞争,平台企业可以通过减少对互补商的依赖和维持市场势力实现控制权维护。因此,在该视角下,进入动机可能是增强控制权。

最后,在身份边界下,企业边界的设置应该实现身份和活动的一致性。该理论认为,组织身份通过澄清组织的属性和目的,帮助成员了解他们的情况,减少歧义并提供组织发展方向(Suchman,1995)^[30]。在平台情境下,平台企业是平台生态系统的发起者和维护者,应该保持中立性,不应该参与互补市场的竞争,但是,如果进入可以优化互补市场,为互补商创造一个良好的运营环境,那么进入就可以实现身份和活动的一致。因此,在该视角下,进入的动机可能是优化互补市场。

3. 平台企业进入互补市场的双重影响与策略选择

(1)平台企业进入互补市场的双重影响。一方面,进入可以扩大整个市场的用户数、带来知识和资源的溢出,改善平台生态系统的运营效率。具体而言,平台企业自身的声誉和成本优势可以吸引新用户,扩大用户总规模(Huang 等,2013)^[14];平台企业连接双方交易,用户知识丰富,提供的产

品更能满足用户的需求;进入时推出的产品有助于塑造互补商努力创新的方向(Foerderer, 2020)^[31],同时也会带来先进的管理经验和制约行业发展关键问题的解决办法。最后,进入还可以通过竞争机制淘汰经营不佳的互补商,提高平台生态系统运营效率(Zhu和Liu,2018)^[3]。

另一方面,进入对现有及潜在互补商的贡献意愿会产生负向影响,进而降低平台生态系统多样性。具体而言,受平台企业的声誉、成本优势等挤压,互补商的利润会受到影响。特别是在用户偏好平台渠道时,这种挤压效果更明显;进入会使互补商产生负面情绪,动摇平台企业的治理权威(Gawer,2015)^[1];进入会发出负面信号,平台企业掌握了互补商和用户的交易信息、技术信息等,进入可能会导致他们的信息和技术被盗用。

总之,平台企业进入互补市场在改善平台生态系统运营效率的同时,也可能造成对平台生态系统多样性的损害,因而平台企业应该采取必要的策略来趋利避害。

(2)市场结构与平台企业进入互补市场时的策略选择。经典的SCP范式解释了市场结构、进入行为与绩效之间的关系,其同样适合于平台企业进入互补市场的分析。市场结构反映了市场上企业的垄断竞争程度,决定了市场上互补商的进入退出壁垒和利润高低、互补品的差异化水平、市场规模和集中度等(杨蕙馨,2007)^[32]。这些因素会影响进入时的策略选择。市场结构的主要决定因素包括买方数量和规模、卖方数量和规模、进入壁垒三个方面。进入壁垒是其中一个重要方面,对其他方面起着“中枢”作用(Bain,1956)^[33],与买方数量和规模、卖方数量和规模呈同方向变化(焦勇和杨蕙馨,2019)^[34]。现有研究也发现,在进入壁垒比较高的市场上,互补商的利润空间更高、更有能力应对平台企业的进入(Foerderer等,2018)^[2]。因此,本文在进入策略选择时重点考虑了市场结构特别是进入壁垒的影响。

基于以上文献梳理,构建起本文的分析思路,如图1所示。

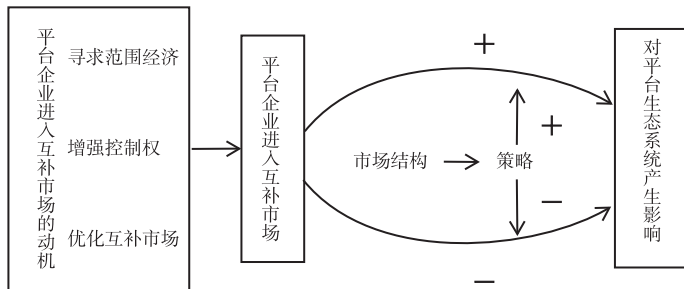


图1 分析思路

资料来源:作者整理

三、研究设计

1. 研究方法 with 案例选择

(1)研究方法。本研究采用多案例研究方法,原因如下:第一,如前所述,平台企业对互补市场进入动机和策略的研究尚处于探索阶段,在这种情况下,通过案例分析得出相关命题建构理论的方式适合于理论探索阶段的研究(Eisenhardt和Graebner,2007)^[35]。第二,本研究的目的是回答平台企业进入互补市场的动机(为什么)以及进入时如何(怎么样)采取策略降低不利影响,适合用案例研究的方法进行分析(Yin,2013)^[36]。第三,多案例研究方法的特点是较为可靠(Eisenhardt和Graebner,2007)^[35],通过选取不同的典型案例,比较不同案例之间异同、探寻规律,并总结和完善相关理论。

(2)案例选择。本文先将案例研究对象限定在阿里巴巴集团(下称阿里)旗下的淘宝天猫平台上。因为在研究中将研究对象锁定于一个平台之内,可以尽量减少其他因素的干扰,比如平台的商

业模式等因素,有利于进入事件之间对比分析。同时为弥补同一平台内研究的不足,本文采取了解释建立(Yin,2013)^[36]和分析类推方法(Bryman,2016)^[37]来提高单一平台上研究的效度。然后基于规范性原则、典型性原则以及目标抽样原则(毛基业和李高勇,2014)^[38],最终选取了“居家日用”和“3C数码与家用电器”市场上的四个典型进入事件作为案例研究对象^①。进入的事件分别是投资或成立苏宁易购、天猫精灵智能生活旗舰店、天天特卖工厂和淘宝心选四家店铺。案例具体介绍如表1所示。

表1 四次进入事件简介

进入事件	进入时间	进入方式	进入时主营产品	进入的市场
淘宝心选	2017年6月	直接进入	床上用品、个人洗护等家居日用品	居家日用
天天特卖工厂店	2018年12月	间接进入	清洁洗护、餐厨用品等居家日用品	居家日用
天猫精灵智能生活旗舰店	2018年4月	直接进入	天猫精灵、天猫魔盒等系列产品、天猫精灵定制品和支持天猫精灵的家用电器等	3C数码与家用电器
苏宁易购 ^②	2015年6月	间接进入	3C数码、大家电	3C数码与家用电器

资料来源:作者整理

2. 数据收集与处理

(1)数据收集。收集过程包括:首先,在淘宝天猫平台上爬取了三级类目信息,以一级类目确定互补市场的分类。第二,确定淘宝天猫平台的进入事件。间接进入事件:先通过专业数据收集网站^③、公司年报等途径收集阿里的第三方投资事件,然后核对这些投资的第三方企业是否在淘宝天猫平台上开设了店铺,开设了相关类目店铺的视为间接进入事件,反之不然^④。直接进入事件:一方面检索阿里历年年报中投资项目并核对是否开设了相关类目店铺;另一方面,以“淘宝”“天猫”为关键词进行店铺搜索找出标有自营或者直营字样的店铺共同确定。第三,在平台上爬取店铺的基本信息,包括成立时间、经营产品、销量和评级等。第四,遵循多案例研究抽样的基本原则锁定目标。第五,为确保研究的效度,本文从多种渠道收集数据,如表2所示。

(2)数据处理。本文采用扎根理论的三阶段编码程序,借助 NVivo 12 软件对收集的资料进行编码。为保证信度,由两位管理学专业的博士分两次进行数据的整理和编码,如果产生分歧,由第三位管理学教授判定(王伟楠等,2020)^[39]。经过三人的讨论和协商,最终编码结果显示出较强一致性。数据处理过程包括:第一,开放式编码。由两位研究人员对案例材料,按照贴标签、概念化和范畴化三个开放式编码的步骤进行双盲编码,尽可能保留两人所有一阶编码,并去除仅出现一次以及不能归类的一阶编码,形成26个二阶范畴。第二,主轴式编码。本文按照二级范畴之间的因果逻辑关系,即条件—行动/互动—结果这一典范模型下归纳了开放式编码的结果,形成10个核心范畴。第三,选择式编码。本文归纳出这样一条故事线:一方面,在动机驱使下平台企业进入了互补市场,并采取策略来趋利避害;另一方面,平台企业进入互补市场的方式和市场结构共同影响进入时的策略选择,建立不同范畴之间的联系。第四,理论饱和度检验。本文除了分析了四个进入事件以外,还分析了其余的典型进入事件,新的概念或范畴没有再出现,于是认为理论已经饱和。

① 虽然淘宝和天猫平台的互补市场分类有所差别,但是天猫市场分类更细化,而且阿里对淘宝天猫平台的进入事件基本上都是发生在天猫平台,因此本文采用天猫平台的类目标准作为市场分类;3C数码和家用电器本来应该属于两个市场,但是阿里在进入的时候一般同时进入这两个市场,并且这两个市场比较相似,因此本文称为“3C数码与家用电器”市场。

② 参照本文的分类标准,苏宁易购属于以投资的方式间接进入互补市场。

③ 数据参考了桔子科技和天眼查。

④ 企业淘宝店铺的命名基本都会选择企业名称中的关键部分进行命名。

表 2 资料来源及内容

资料来源	资料类型	资料内容					
一手数据	访谈	进入市场	访谈对象	访谈人次	访谈时长	访谈内容	
		居家日用	负责该类目店铺对接的店小二	2	2.5h	市场现状、互补商关系维护	
			阿里该类目的部门主管	1	1.5h	市场现状、进入项目情况	
			淘宝心选店铺的运营	1	1h	店铺运营情况	
			天天特卖工厂店的运营	1	1h		
			天猫平台上经营该类目店铺的卖家	2	2h	店铺运营情况、阿里进入的影响和采取的策略	
			淘宝平台上经营该类目店铺的卖家	2	2h		
			淘宝天猫平台上代运营公司的主管	1	1.5h		
			淘宝心选的买家	2	1.5h		
			天天特卖工厂店的买家	2	1.5h	进入前后的购买体验、各渠道购买意愿	
			3C数码与家用电器	负责该类目店铺对接的店小二	2	2.5h	市场现状、互补商关系维护
		阿里该类目的部门主管		1	1.5h	市场现状、进入项目情况	
		天猫精灵智能生活旗舰店的运营		1	1h	店铺运营情况	
		苏宁易购的运营		1	1h		
		天猫平台上经营该类目店铺的卖家		3	2.5h	店铺运营情况、阿里进入的影响和采取的策略	
		淘宝平台上经营该类目店铺的卖家		2	2h		
		天猫精灵智能生活旗舰店的买家		2	1.5h	进入前后的购买体验、各渠道购买意愿	
		苏宁易购的买家		2	1.5h		
		店铺数据	通过下载 APP 和在网页上收集整理了类目、店铺的相关信息				
		二手数据	理论文献	通过谷歌学术、中国知网获取了期刊文献和硕博论文 123 篇			
新闻报道	在虎嗅网、知乎、凤凰财经、31 氦、新浪网等网站获取相关报道 325 篇						
官方报告	企业官网、阿里研究院、公司历年年报及发布会相关文献 56 篇						
专业数据	通过桔子科技、开淘网、生意参谋等专业数据网站获取平台和店铺的数据信息						

资料来源:作者整理

四、案例分析

1. 平台企业对居家日用市场的进入事件分析

(1)居家日用市场结构特征。在淘宝天猫平台上,居家日用市场主要包括居家日用品、餐饮具、洗护清洁用品等八个细分品类,产品多为高频流量产品,具有很好的引流作用。同时,产品多为非标品,没有严格的规格化分类,产品之间的差异化程度比较高。该市场的进入壁垒不高,在保证金和申请条件方面没有过多限制,因此该市场上的店铺很多。截至 2020 年 9 月,该市场上一共发生了三次非直

接进入事件和三次直接进入事件。在下文中将对天天特卖工厂店和淘宝心选店的进入案例进行分析,并用其他的案例对编码结果进行了饱和度检验。具体编码如表 3 所示。

表 3 居家日用市场结构特征编码过程(节选)

类别	核心范畴	二级范畴	贴标签	代表性数据举例	
市场结构	进入壁垒低	最低资本需求量低	入驻成本低	没有对该市场上的店铺规定最低保证金(F);运营该类目的一个淘宝店铺周转金用不了多少(S)	
		部分产品差异化程度高	非标品、用户特征打造爆品	会出现了无数个产品,产品各式各样(F);根据用户的特征和需求进行产品优化(S)	
			品牌集中度低	消费者对产品的选择往往关注销量和价格,并不太关注品牌(S)	
	卖家数量多	卖家数量多	店铺数、宝贝数多	其中经营居家日用品的店铺在 8000 家左右(F);店铺的平均宝贝数量为 150 个左右(F)	
	买家购买特点		追求低价	价格敏感	我通常会在居家日用品打折时囤货(F);消费者对价格敏感,同一功能的产品消费者往往选择价格低的(S)
			非重复购买	高频流量品类	平台上高频流量品类的网上零售渗透率低,很有潜力(S)

资料来源:作者整理

(2) 淘宝心选。阿里推出淘宝心选进入居家日用市场的动机如表 4 所示,包括优化互补市场和增强控制权。具体而言:一方面,阿里推出淘宝心选店是为了应对网易严选等精选电商的出现,增强对平台生态系统的控制权;另一方面,精选电商模式对传统的电商模式造成了冲击。精选电商模式在降低搜寻成本、匹配消费者需求和选品方面具有优势,能够更好地服务新生消费群的崛起。而彼时淘宝天猫平台上居家日用市场的产品良莠不齐,处于竞争劣势,因此,阿里通过推出淘宝心选店铺来优化互补市场。

阿里推出淘宝心选进入居家日用市场时采取的策略如表 4 所示,包括削弱策略和增强策略。具体而言,一方面,阿里采用削弱策略,包括低调运营策略、命名策略等。这些策略可以降低阿里自身的成本和声誉优势引发的对不公平竞争的担忧,降低对互补商的利润挤压和负面情绪,营造平台企业和互补商公平竞争的环境。此外,还采用话语策略,与互补商积极沟通,创造共同理解。另一方面,阿里采用增强策略,包括关键资源共享等。这种策略可以增强知识和资源的溢出,降低市场的进入壁垒和提高互补商的运营效率。比如,阿里将淘宝心选实现的一套“同心系统”开放给设计师和供应商,将设计师与工厂连接,使设计师想法变为现实。具体编码如表 4 所示。

表 4 淘宝心选互补市场进入的编码过程(节选)

类别	核心范畴	二级范畴	贴标签	代表性数据举例
进入动机	增强控制权	应对外部竞争	卡位网易严选	……推出心选店铺是为了策略卡位(F) ……与网易严选对抗(S)
	优化互补市场	提高互补品的满意度	产品品质差	但是目前淘宝上的日用家居产品参差不齐,难以满足这类消费者需求(F) 淘宝为了摆脱低劣产品集散地的印象……(S)
			选品不能满足需求	我当时在淘宝上很难买到我心仪的餐具(F);传统的选品模式不能满足用户个性化的需求(S)

续表 4

类别	核心范畴	二级范畴	贴标签	代表性数据举例
策略	削弱策略	淡化供应商品品牌	统一贴上“淘宝心选”品牌	贴上“淘宝心选”的牌子是为了淡化制造商(F);……淘宝心选在上架宝贝时不会打X品牌同款的旗号……(S)
		命名策略	域名后缀为 taobao.com	淘宝心选的域名后缀为 taobao.com,表明纯正的淘宝血统(S)
			心选冠以淘宝之名	天猫的品牌美誉度高于淘宝,但是心选却选择淘宝之名(S)
		差异化策略	定价高	跟淘宝店铺对比心选的商品价格偏高质量却很差,性价比不高(F);心选店里的产品质量要比一般的淘宝店有保证,因此定价稍微高一些(S)
			定位年轻女性	淘宝心选定位于35岁以下年轻女性消费者……(F);淘宝心选的产品定位为30岁左右的中产阶级女性,她们对生活品质具有较高的追求(S)
		低调运营策略	产品逐步上线	上线一段时间后淘宝心选的品类开始逐渐扩充(F);从内测开始到现在在售的商品品类不多,不齐全……(S)
			无大规模推广	……上线一年的时间里没有像样的宣传广告,一直很低调(F);在经历了一年的低调打磨后,才开始推广(S)
		知识产权策略	专利保护	给予专利保护后,我可以不用担心的设计很快就被模仿取代了(F);……淘宝心选给予专利保护(S)
		话语策略	打造共同愿景	淘宝心选要为设计师提供全链路基础设施服务。传统的供应链模式将会被颠覆……(S)
			反复强调、否认利润争夺	在我听来……并不会抢走卖家的生意(F);在回复商家质疑时,心选负责人反复强调……(S)
增强策略	关键资源共享	开放“同心系统”	受益于“同心系统”的开放,我们设计师可以专心设计了……(F);淘宝心选以用户为“轴心”,开发出的“同心系统”赋能平台上的卖家、设计师等(S)	

资料来源:作者整理

(3)天天特卖工厂店。阿里推出天天特卖工厂店进入居家日用市场的动机如表5所示,包括优化互补市场、增强控制权和寻求范围经济。具体而言,首先,天天特卖工厂店的推出是为应对拼多多在居家日用、服装等领域利用低价模式野蛮成长。阿里将早期的“天天特价”频道^①升级为“天天特卖”,并由1688组织全国各大工厂,以集合工厂店的形式成立了天天特卖工厂店。其次,长期以来,低价竞争导致该市场的产品质量不佳。工厂一般通过代理商在平台上销售产品,代理商之间的竞争主要是通过挤压工厂的利润实现,工厂为保证利润不得不缩减对产品质量的投资。而拼多多采用C2M模式在产品定价方面更具有优势,而依靠单个互补商难以实现。最后,淘宝天猫平台积累的海量数据一直没有被充分利用,阿里通过与供应商合作,将海量的数据资源变现。

① 类似的频道还有爱逛街、有好货等,其不具有和淘宝天猫一样的品牌价值和地位。

表 5 天天特卖工厂店互补市场进入的编码过程(节选)

类别	核心范畴	二级范畴	贴标签	代表性数据举例
进入 动机	增强 控制权	应对外部 竞争	逼走拼多多	天天特卖工厂店的东西确实很便宜(F);淘宝的“低价策略”旨在逼走拼多多(S)
	优化 互补市场	改善互补商 运营水平	库存难以把握	互补商的库存挤压严重,无法实现按需生产,按需备货(F);……生产什么、生产多少等都缺乏精准的数据参考,存在很大的不确定性(S)
			生产环节问题改造	生产环节不能标准化……(F);……把很多生产制造的过程和结果直接数字化(S)
		提高互补品 的满意度	选品不能满足需求	传统的选品模式,导致不能满足用户个性化的需求(F);传统的选品模式解决不了商品本身的价值问题……(S)
			产品品质差	厂商只能在生产材料和工艺上偷工减料(F);产业就进入了恶性循环……降低产品品质,做价廉质更差的产品(S)
	寻求 范围经济	利用数据 资源	数据资源变现	通过天天特卖工厂的模式,可以将积累的海量数据变现(S)
策略	削弱 策略	淡化供应商 品牌	标题党无品牌	在宝贝上架时关键词舍去品牌(F);消费者不能通过品牌搜索到天天特卖工厂店的产品(S)
		命名策略	名字中无淘宝	我都不知道天天特卖工厂店是淘宝的自营店铺(F);天天特卖……和淘宝天猫的认知度相差太大(S)
			域名为 mei.Tmall.com	店铺放在天猫美妆频道……(S)
		价值共创 模式	全新“自营服务” 概念	供应商只需要负责发货和售后……销售由我们来负责(F);平台将价值创造各环节进行打包分工,一部分由平台完成,一部分由互补商完成……(S)
			C2M 模式	一轮改造下来……节省 7% 的成本(F);天天特卖工厂店通过“C2M 智能中台”实现对供应商和分销商的改造(S)
		低调运营 策略	无“自营”字样	天天特卖工厂在上线之初店铺首页上没有标直营或者平台自营的字样(F);网页版店铺首页仍然没有直营或者平台自营的字样(S)
			无大规模推广	天天特卖工厂店悄然上线,阿里并未对其进行大规模推广(S)
		话语策略	反复强调、否认利润 争夺	帮助商家提升供应链的价值,才是平台下一步要做的(F);在推广大会上,负责人反复强调……(S)
制定共同愿景	……未来三年的时间里,1 万家天天特卖定制工厂将被打造,用数字化驱动产业变革(S)			

资料来源:作者整理

阿里推出天天特卖工厂店进入居家日用市场时采取的策略,如表 5 所示,主要是削弱策略。具体而言,首先,天天特卖工厂店采取了价值共创的方式^①,厂商、现有零售商等都可以接入天天特卖工厂店的 C2M 控制中台系统,依托阿里强大数据服务能力和物联网技术对传统的供货模式进行改造,优化互补商的运营能力。同时,在产品销售环节,由天天工厂店负责前端销售和售后,供应商负责发货。其次,天天特卖工厂店同样采取了命名策略等来削弱进入的消极影响。最后,与

^① 该策略仅有助于降低对接入店铺的互补商的利润挤压,并没有降低整个市场的进入壁垒,因而归属于削弱策略。

淘宝心选相比,天天特卖工厂店并没有采取差异化策略,这是因为店铺定位于打造爆款,进而与拼多多竞争。

2. 平台企业对 3C 数码与家用电器市场的进入事件分析

(1)3C 数码与家用电器市场结构特征。在淘宝天猫平台上 3C 数码及家用电器市场主要包括手机、平板电脑、厨房电器等 23 个细分类目,产品多为标品,消费者主要通过具体的产品型号进行搜索,并习惯利用搜索排名、比价快速决策。同时,市场的进入壁垒较高,需要更高的保证金和更为严苛的限制条件。截至 2020 年 9 月,该市场上一共发生了一次间接进入事件和八次直接进入事件,在下文中将对苏宁易购和天猫精灵智能生活旗舰店的进入案例进行分析,并用其他案例对编码结果进行了饱和度检验。具体编码如表 6 所示。

表 6 3C 数码与家用电器市场结构特征编码过程(节选)

类别	核心范畴	二级范畴	贴标签	代表性数据举例
市场结构	进入壁垒高	最低资本需求高	入驻成本高	淘宝网规定大家电类店铺经营最低保证金为 20000 元,手机数码的最低保证金为 50000 元(F);运营一个经营大家电的专营店要获得:商标局颁发的商标注册证……(F)
		产品差异化程度低	标品	产品具有规范化的型号,能够精确搜索(S)
	品牌集中度高		……大家熟悉的就那几个品牌(F)	
	卖家数量少	卖家数量少	店铺数、宝贝数少	……其中家电店铺在 1000 家左右,手机商家在 1000 家左右(S);店铺的平均宝贝数量为 50 个左右(S)
	买家购买特点	追求性价比	看重质量和价格	……我更看重性价比和技术因素(F);价格是影响……看重产品的品质和价格(S)
		非重复购买	非高频品类	家用电器使用周期比较长(F);手机的使用周期一般在 1.5~2 年之间(F)

资料来源:作者整理

(2)天猫精灵智能生活旗舰店。阿里推出天猫精灵智能生活旗舰店进入 3C 数码及家用电器市场的动机如表 7 所示,包括增强控制权和优化互补市场。具体而言,一方面,阿里推出作为智能终端设备的天猫精灵等产品并在天猫开设旗舰店是为了与小爱同学和小度抢夺万物互联的入口。在平台生态系统中,入口资源是重要的流量资源,影响平台企业在生态系统中的控制权。彼时,借助于小米线下旗舰店的展示和导流,围绕小爱同学打造的智能生活后来居上,同时百度小度也发展强劲。另一方面,开设该店铺除了为天猫精灵系列产品提供展示和导流作用外,还可以防范代理商、渠道商在销售中存在机会主义行为,增加消费者对智能产品应用场景的了解,带动相关智能产品销售。

阿里推出天猫精灵智能生活旗舰店进入 3C 数码与家用电器市场时采取的策略,如表 7 所示,主要是削弱策略和增强策略。具体而言,削弱策略包括差异化策略和话语策略。其中差异化的策略表现在定价和选品方面。在定价方面,天猫精灵的全线产品高于或者等于旗舰店的产品;在选品方面,仅在智能生活旗舰店上线了爆款产品,并且给予不同的型号。这种差异化的策略为互补商留有足够的利润和竞争空间。与此同时,增强策略主要是导流策略,一方面,通过在淘宝天猫平台的显著位置设置流量入口来吸引消费者关注;另一方面,通过流量互换的方式为其他的店铺进行导流。阿里通过上述策略给天猫精灵系列产品的智能家居产品提供了导流和展示,同时,也吸

引了消费者对其竞品小爱同学、小度等设备的关注,扩大了整个市场的用户需求。具体编码如表 7 所示。

表 7 天猫精灵智能生活旗舰店互补市场进入的编码过程(节选)

类别	核心范畴	二级范畴	贴标签	代表性数据举例	
进入 动机	增强 控制权	减少对 互补商依赖	增加话语权	……意义是非常重大的,所以主动权不能完全交给别人(F);天猫精灵旗舰店只卖天猫精灵相关型号产品……(S)	
		应对 外部竞争	应对小爱、小度竞争	小爱的生态好,小度的技术好,而天猫精灵性价比高……(F);其他智能音箱销量紧追其后……(S)	
	优化 互补市场	提高互补 品的满意度	扩大互补 市场需求	引流	我在天猫精灵上发现了一款智能控制的窗帘……(F);……需要开设一个新的店铺进行导流(S)
			产品功能展示	引流	我以前都不知道天猫精灵能干什么……(F);……我们缺乏一个展示的窗口(S)
策略	削弱策略	差异化策略	定价高	同一款天猫精灵产品,在天猫精灵旗舰店要 79,在这里需要 89……(F)	
			主营爆款、定制款	……主要是经营一些爆款和定制款的产品(F);店铺主营个别型号的产品,为其他店铺留有利润空间(S)	
	话语策略	否认利润争夺	阿里并不想抢其他商家的生意,只是希望借助平台流量优势可以为天猫精灵在物联网布局中抢占有利位置助力(F)		
	增强策略	导流策略	给与流量入口	……点击加进去……直接连接到智能生活旗舰店……(F);在淘宝网首页给与“智能生活”的入口……(S)	
流量互换			选择产品时我会关注到自由搭配区域,然后进入所连接的店铺选择相关产品(F);……您可以通过此工具……来实现关联营销和跨店流量互换(S)		

资料来源:作者整理

(3)苏宁易购。阿里入股苏宁易购将其引入到淘宝天猫平台,进入 3C 数码及家用电器市场的动机如表 8 所示,包括优化互补市场和增强控制权。具体而言:一方面,为了应对苏宁和京东的竞争压力。在阿里入股苏宁之前,3C 数码和家用电器产品的线上销售,苏宁、京东和阿里成三足鼎立状态。特别是在腾讯投资京东之后,阿里逐渐掉队。另一方面,淘宝天猫平台上的渠道商难以抗衡苏宁和京东的竞争。苏宁和京东在经营模式上都采取自营模式,能够严格把控产品的质量,同时压低价格,小规模渠道商无法实现,而在天猫平台上品牌旗舰店更多的是承担导流和展示的作用,价格没有优势。同时,在淘宝天猫平台上销售的 3C 数码及家用电器的售后服务问题也一直制约店铺发展。基于以上原因,阿里选择入股苏宁易购进入淘宝天猫平台。

苏宁易购入驻 3C 数码与家用电器市场时采取的策略如表 8 所示,主要是增强策略。具体而言,一方面,在上线之初,阿里在淘宝天猫平台进行了大量的宣传,并将苏宁易购店铺的入口置于网页显著位置,同时发放购物券,给予现金补贴;另一方面,阿里将苏宁线下门店的售后服务和物流服务等行业关键资源开放给 3C 数码及家用电器市场的互补商,解决目前市场上制约互补商运营的关键问题,改善了互补市场的经营现状。具体编码如表 8 所示。

表 8 苏宁易购互补市场进入的编码过程(节选)

类别	核心范畴	二级范畴	贴标签	代表性数据举例
进入 动机	增强 控制权	减少对 互补商依赖	增加话语权	……但是话语权并不掌握在我们手中(F);不仅国美、京东等同行业感受到巨大压力,在厂家中间也更具话语权(S)
		应对 外部竞争	对抗京东	……我们的目标就是打败京东(F);2014年3月腾讯战略投资京东……天猫电器城感受到了京东快速增长带来的压力(S)
	优化 互补市场	扩大互补 市场需求	引流	苏宁在3C数码及家用电器产品销售方面塑造的声誉优势是阿里非常看重的(F);……苏宁是一个优质大商户……(S)
		改善互补 商运营水平	获取物流和售后资源	在经营过程中我们遇到的主要难题就是售后问题(F);阿里入股苏宁易购看中的是它庞大的线下门店可以为现有互补商提供的安装和配送服务(S)
		提高互补 品的满意度	假货、机会主义	……太贵的或者对身体有影响的东西一般还是在店里买(F);……目前渠道商的货品经常被质疑是不是正品(S)
			提高性价比	因为标准类商品,强调规模优势,小商户的产品很难做到物美价廉(S)
策略	增强策略	导流策略	给与流量入口	在苏宁易购进入之初,在淘宝和天猫平台导航栏中开通了流量入口(F);……在网页的显著位置打出庆祝苏宁易购入驻天猫平台的横幅……(S)
			补贴进入	从进入之后,到8月25日低价活动才截至(S);苏宁易购进入时官方给予优惠券的形式进行补贴(F)
		关键 资源共享	物流、售后资源共享	苏宁加入后,通过开放资源是我们的商业链条更加高效了(F);苏宁所有门店的物流、售后和支付结算等服务向淘宝天猫用户开放;苏宁有自营的物流配送体系,在将来会和菜鸟网络合作,并开放给平台上的互补商使用(S)

资料来源:作者整理

五、案例对比与讨论

1. 平台企业进入互补市场的动机

通过上述案例分析发现,平台企业进入互补市场的主要动机是优化互补市场和增强控制权,如表9所示。目前文献多是从交易成本理论和资源基础理论视角解释平台企业的边界选择行为,但是这种理论解释忽视了平台企业权力和身份特征,因而解释力不足。从身份视角,平台企业为获取利润而寻求范围经济的动机并不符合其身份特征,因而平台企业不应该基于该目的进入互补市场,这在淘宝天猫平台的案例中得到了证实。此外,在淘宝天猫平台的案例中,增强控制权的动机源于外部竞争压力和对互补商的依赖,这与Gawer和Henderson(2007)^[7]认为互补商对平台控制权的威胁是其进入互补市场的主要驱动力的研究结论不同。本文认为,研究情境的不同可能导致了研究结果差异,在技术平台情境中,竞争性平台少且平台与互补商技术基础相似,两者容易在接口资源处产生争夺,因此影响控制权的因素主要源于互补商的竞争威胁。相反,在交易平台情境下,平台内外部的竞争威胁兼有。综上,本文提出以下命题:

命题1:在效率、权力、资源和身份四种边界解释逻辑下,平台企业进入互补市场的主要动机是优化互补市场和增强控制权。

表 9 进入动机与策略的横向对比

类别	核心范畴	二级范畴	苏宁易购	天猫精灵智能生活旗舰店	天天特卖工厂店	淘宝心选
进入动机	寻求范围经济	利用数据资源			√	
	增强控制权	减少对互补商的依赖	√	√		
		应对外部竞争	√	√	√	√
	优化互补市场	扩大互补市场需求	√	√		
		改善互补商运营水平	√		√	
	提高互补品的满意度	√	√	√	√	
策略	削弱策略	淡化供应商品牌			√	√
		命名策略			√	√
		价值共创模式			√	
		差异化策略		√		√
		低调运营策略			√	√
		话语策略		√	√	√
	知识产权策略					√
	增强策略	导流策略	√	√		
	关键资源共享	√			√	

资料来源:作者整理

2. 平台企业进入互补市场时采取的策略

通过上述案例分析发现,平台企业进入互补市场时可以采取削弱策略、增强策略和两者结合的组合策略来降低对平台生态系统的不利影响,如表 9 所示。一方面,平台企业通过削弱策略来尽可能缓解进入时因为自身声誉、成本和技术优势引发互补商对不公平竞争的担忧。其中,话语策略是采用最多的削弱策略。此外,还包括低调运营策略、命名策略等,这些策略均可以降低对互补商的利润挤压,维持其对平台生态系统的参与。另一方面,平台企业通过增强策略来扩大市场上的消费者增加幅度和知识与资源的溢出程度。平台企业通过导流策略扩大该市场的用户需求(Li 和 Agarwal, 2016)^[11],进而为其他互补商带来积极的溢出效应。平台企业还通过行业关键资源共享来增强知识和资源溢出的程度。平台企业进入互补市场本来就可以带来知识和资源的溢出,但是通过共享策略增强了溢出效果。平台企业通过关键资源的共享可以降低行业的进入壁垒、增加互补商数量贡献意愿,改善平台生态系统的运营效率。综上,本文提出以下命题:

命题 2:平台企业进入互补市场时可以采取削弱策略、增强策略和两者组合的策略来降低对平台生态系统的不利影响。其中,削弱策略主要用来降低对互补商利润挤压和缓解负面情绪;增强策略主要用来扩大市场消费总数增加的幅度和增强知识与资源溢出的程度。

3. 平台企业进入互补市场时的策略选择

通过上述案例间的比较发现,进入市场的方式与市场结构共同影响策略选择。平台企业进入互补市场的方式影响进入强度,不同的进入强度对平台生态系统产生不同的影响。在直接进入下,平台企业更有可能发挥声誉优势来获取更多用户,互补商的利润空间挤压更严重,平台生态系统多样性损失可能更严重。因而在直接进入时,平台企业倾向于采取组合策略,比如阿里在推出淘宝心选和天猫精灵智能生活旗舰店时就采取了组合策略。

进入的市场结构也会影响策略选择。在市场结构众多决定因素中,进入壁垒起着中枢作用,本文重点考虑了进入壁垒对策略选择的影响。首先,进入壁垒会影响在位互补商对平台的依赖程度,依赖程度越高,越可能采取积极的策略应对。其次,进入壁垒影响着厂商的价格制定,进入壁垒高的市场中,市场集中度和厂商的利润比较高(Bain, 1956)^[33],互补商能够赚取超额利润。在平台企业进入时,

互补商特别是来自进入壁垒高的市场上的互补商,更有可能通过降价、创新等一系列手段与之竞争,同时,互补商吸收能力也更强,更可能获取进入带来的溢出效益。最后,进入壁垒影响互补品的差异化程度,在进入壁垒低的市场中产品同质化更明显,消费者按照销量排名进行产品选择,因而对互补商消费溢出效益不明显,甚至为负。基于以上原因,在进入壁垒比较低的互补市场时平台企业倾向采取削弱策略来降低进入对互补商的利润挤压和缓解负面情绪,在进入壁垒高的互补市场上,平台企业倾向于采用增强策略来增强消费者总数增加的幅度与知识和资源溢出程度。综上,本文提出以下命题:

命题3:进入市场的方式与进入壁垒共同影响策略选择。在间接进入且进入壁垒高时,平台企业倾向采取增强策略,在间接进入且进入壁垒低时,倾向采取削弱策略,在直接进入时倾向采取组合策略。

综上所述,本文提出平台企业进入互补市场的策略选择矩阵,如图2所示。

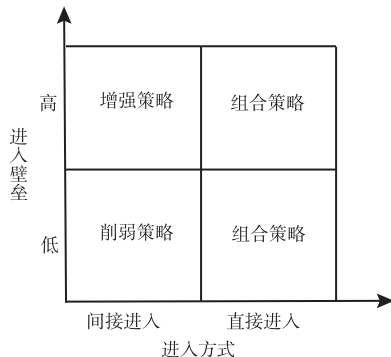


图2 平台企业进入互补市场时策略选择矩阵

资料来源:作者整理

通过案例间的对比与分析,本文构建起平台企业进入互补市场的动机与进入时策略选择的模型,如图3所示。增强控制权和优化互补市场共同驱动了平台企业进入互补市场,针对进入时可能对平台生态系统产生的消极影响,平台企业可以采取增强策略、削弱策略或组合策略来应对。进入壁垒和进入方式共同决定了具体的策略选择。

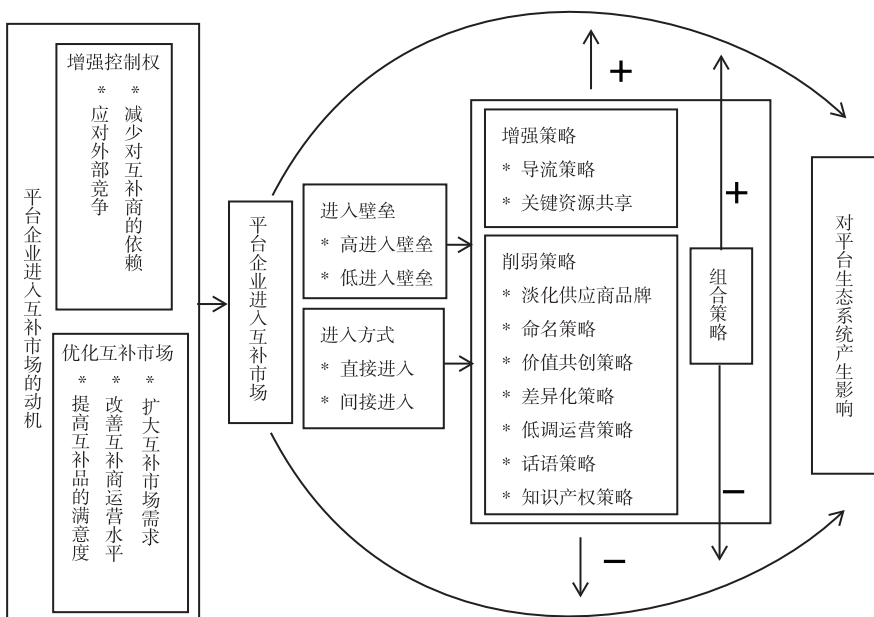


图3 平台企业进入互补市场的动机与进入时策略选择模型

资料来源:作者整理

六、结论、启示与展望

1. 本文结论

本文通过对淘宝天猫平台上的进入事件进行多案例分析,发现平台企业进入互补市场的动机以及如何进行策略选择来降低进入产生的不利影响,得到以下研究结论:首先,平台企业进入互补市场的主要动机是增强控制权和优化互补市场。基于平台架构构建起来的平台生态系统,成员间的关系更为密切,因此其边界设置应该考量对平台生态系统的影响,在多种边界选择逻辑指导下,增强控制权和优化互补市场的边界扩张可以实现平台生态系统和平台企业的利益统一。其次,平台企业进入互补市场可以采用增强策略、削弱策略和组合策略来降低不利影响。削弱策略主要用来降低对互补商利润挤压和缓解负面情绪;增强策略主要用来扩大市场消费总数增加的幅度和增强知识与资源溢出的程度。最后,进入方式和进入壁垒共同影响策略选择。其中进入方式对进入策略的选择影响要强于进入壁垒,因此在间接进入时才考虑进入壁垒的影响。

2. 管理启示

本文的研究具有如下管理启示:首先,对于平台企业而言,是否进入互补市场是成长过程中经常面临的管理权衡,通过探究平台企业进入互补市场的动机发现,平台企业应该尽量避免以寻求范围经济为主要目的进入互补市场。其次,平台企业进入互补市场容易引起反垄断审查,在相关机构判断进入行为是否违反反垄断条例时,是否滥用市场势力进行不正当竞争并严重损害互补商的权益是一条重要的判断依据。本文提出的策略可以在平台企业进入互补市场时避免触及反垄断审查。最后,平台企业进入互补市场时,应根据进入的方式和市场特征选择正确的策略,采取错误的策略不仅不能带来好处,还会对平台生态系统造成损害。

3. 研究展望

未来可以从以下方面对研究进行深化:首先,本文的研究主要基于交易平台得出的结论,虽然在技术平台中也可以采取削弱策略、增强策略和组合策略,但是不同策略下的具体的操作方法需要进一步研究。其次,本文假定进入方式是外生变量,并没有对进入方式的选择进行研究,未来可以进一步丰富对进入方式选择的研究。再次,本文关注的策略主要是平台企业进入之初采取的策略。随着时间的推移和进入过程的推进,某些策略可能会发生改变。最后,未来随着更多案例出现可以进一步充实现有模型,发现其他影响策略选择的因素。

参考文献

- [1] Gawer, A. What Drives Shifts in Platform Boundaries: An Organizational Perspective [A]. Atinc, G. Academy of Management Proceedings[C]. New York: Academy of Management, 2015.
- [2] Foerderer, J., T. Kude, S. Mithas, and A. Heinzl. Does Platform Owner's Entry Crowd out Innovation? Evidence from Google Photos [J]. Information Systems Research, 2018, 29, (2): 444 - 460.
- [3] Zhu, F., and Q. Liu. Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com [J]. Strategic Management Journal, 2018, 39, (10): 2618 - 2642.
- [4] Evans, D. S. Some Empirical Aspects of Multi-sided Platform Industries [J]. Review of Network Economics, 2003, 2, (3): 191 - 209.
- [5] Hagiu, A. Pricing and Commitment by Two-sided Platforms [J]. The Rand Journal of Economics, 2006, 37, (3): 720 - 737.
- [6] Gawer, A., and M. A. Cusumano. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- [7] Gawer, A., and R. Henderson. Platform Owner Entry and Innovation in Complementary Markets: Evidence from Intel [J]. Journal of Economics & Management Strategy, 2007, 16, (1): 1 - 34.
- [8] Zhu, F. Friends or Foes? Examining Platform Owners' Entry into Complementors' Spaces [J]. Journal of Economics & Management Strategy, 2019, 28, (1): 23 - 28.

- [9] Eisenmann, T., G. Parker, and M. V. Alstyn. Platform Envelopment[J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32, (12): 1270 – 1285.
- [10] 王节祥, 蔡宁, 盛亚. 龙头企业跨界创业、双平台架构与产业集群生态升级——基于江苏宜兴“环境医院”模式的案例研究[J]. *北京: 中国工业经济*, 2018, (2): 157 – 175.
- [11] Li, Z., and A. Agarwal. Platform Integration and Demand Spillovers in Complementary Markets: Evidence from Facebook's Integration of Instagram[J]. *Management Science*, 2016, 63, (10): 3438 – 3458.
- [12] Kang, H. Y. Intra-platform Envelopment: The Coopetitive Dynamics between The Platform Owner and Complementors[A]. *Atinc, G. Academy of Management Proceedings Vol. 2017 No. 1*[C]. New York: Academy of Management, 2017.
- [13] Cennamo, C., Y. Gu, and F. Zhu. Value Co-creation and Capture in Platform Markets: Evidence from A Creative Industry[R]. *Harvard Business School Working Paper*, 2018.
- [14] Huang, P., M. Ceccagnoli, and C. Forman. Appropriability Mechanisms and The Platform Partnership Decision: Evidence from Enterprise Software[J]. *Management Science*, 2013, 59, (1): 102 – 121.
- [15] Baldwin, C., and Woodard J. The Architecture of Platforms: A Unified View in Platforms Riding in The Open Source Development Model[J]. *Management Science*, 2009, 52, (7): 1116 – 1127.
- [16] Gawer, A., Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework[J]. *Research Policy*, 2014, 43, (7): 1239 – 1249.
- [17] Jacobides, M. G., C. Cennamo, and A. Gawer. Towards A Theory of Ecosystems[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39, (8): 2255 – 2276.
- [18] 白景坤, 王健, 张贞贞. 平台企业网络自组织形成机理研究——以淘宝网为例[J]. *北京: 中国软科学*, 2017, (5): 171 – 180.
- [19] Tiwana, A. Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy[M]. USA: Newnes, 2013.
- [20] 刘江鹏. 企业成长的双元模型: 平台增长及其内在机理[J]. *北京: 中国工业经济*, 2015, (6): 148 – 160.
- [21] 田洪刚. 平台企业对产业链重塑的影响研究[D]. 济南: 山东大学, 2017.
- [22] 焦勇. 数字经济赋能制造业转型: 从价值重塑到价值创造[J]. *成都: 经济学家*, 2020, (6): 87 – 94.
- [23] 尹苗苗, 王晶, 彭建娟, 苗淑娟. 新企业市场进入的前因、过程及后果: 一个整合框架[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2019, (1): 45 – 56.
- [24] Rammal, H., and E. Rose. New Perspectives on The Internationalization of Service Firms[J]. *International Marketing Review*, 2014, 31, (6): 557 – 575.
- [25] Santos, F. M., and K. M. Eisenhardt. Organizational Boundaries and Theories of Organization[J]. *Organization Science*, 2005, 16, (5): 491 – 508.
- [26] Coase, R. H. The Nature of The Firm: Origins, Evolution, and Development[M]. USA: Oxford University Press, 1993.
- [27] Teece, D. J. Towards An Economic Theory of The Multiproduct Firm[J]. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1982, 3, (1): 39 – 63.
- [28] Hamel, G., and C. K. Prahalad. The Core Competence of The Corporation[J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68, (3): 79 – 91.
- [29] Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance[M]. New York: The Free Press, 1985.
- [30] Suchman, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20, (3): 571 – 610.
- [31] Foerderer, J. Interfirm Exchange and Innovation in Platform Ecosystems: Evidence from Apple's Worldwide Developers Conference[J]. *Management Science*, 2020, 66, (10): 4772 – 4787.
- [32] 杨蕙馨. 产业组织理论[M]. 北京: 经济科学出版社, 2007.
- [33] Bain, J. S. Barriers to New Competition: The Character and Consequences in Manufacturing Industries[M]. Boston: Harvard University Press, 1956.
- [34] 焦勇, 杨蕙馨. 政府干预、产业结构扭曲与全要素生产率提升[J]. *蚌埠: 财贸研究*, 2019, (10): 1 – 16.
- [35] Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (1): 25 – 32.
- [36] Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods[M]. Los Angeles: Sage Publications, 2013.
- [37] Bryman, A. Social Research Methods[M]. Oxford University Press, 2016.
- [38] 毛基业, 李高勇. 案例研究的“术”与“道”的反思——中国企业管理案例与质性研究论坛(2013)综述[J]. *北京: 管理世界*, 2014, (2): 111 – 117.
- [39] 王伟楠, 严子淳, 梅亮, 陈劲. 基于数据资源的平台型企业演化——飞友科技的启示[J]. *北京: 经济管理*, 2020, (6): 96 – 115.

The Motivation and Strategy Choice of Platform Enterprises Entering Complementary Market : A Multiple Cases Study Based on Taobao and Tmall Platform

NING Ping, YANG Hui-xin

(School of Management, Shandong University, Jinan, Shandong, 250100, China)

Abstract: Platform enterprises play the role of rule-makers in the platform ecosystem, and they should be neutral and trustworthy. However, they often enter complementary markets in the practice. This behavior not only brings benefits for the platform ecosystem, but also damages the governance authority of platform enterprises and the diversity of the platform ecosystem. Complementary market entry of platform enterprises is a management trade-off that platform enterprises often face during their growth, but current research has not answered this question yet. On the one hand, the literature on entry motivation research only answers that the platform's early complementary market entry is to solve the chicken and egg problem. However, it is not clear whether the platform should provide its own complementary products after taking off. On the other hand, due to the lack of consideration of contextual variables, the current research results on entry consequences and strategies have not reached agreement. Based on the gaps, this article explores the motivation and the strategies of platform enterprises behind the entry behavior through multi-cases analysis of the four entry events of Alibaba Group in the "Home Daily Use" and "3C Digital and Home Appliances" markets on the Taobao and Tmall platform. We used grounded theory methodology to deeply explore the motivation of platform enterprises' complementary market entry, and How to make strategic choices to reduce the adverse impact on the platform ecosystem.

The main conclusions of this paper are as follows: Firstly, the main motivation for platform enterprises to enter the complementary market is to enhance control and optimize the complementary market. The multiple perspectives' choice logic of firm boundaries theories guides platform enterprises' behavior of complementary market entry. Platform enterprises will enter complementary markets for the dual goals of enhancing control and optimizing complementary markets, but not for the purpose of seeking economies of scope. Secondly, platform enterprises enter the complementary market by adopting strengthening strategies, weakening strategies and combination strategies to reduce the adverse effects on complementary businesses. The weakening strategy is mainly used to reduce the profit squeeze of the complementary business and alleviating negative sentiment; the strengthening strategy is mainly used to expand the level of the total market consumption increasing and enhance the degree of knowledge and resources spillover. Finally, the way of entry and market structure influence the choice of strategy together. The mode of entry and the market structure of entry affect the consequences of complementary market entry, therefore will affect the choice of strategy. When indirectly entering and the entry barriers are high, platform enterprises tend to adopt enhancement strategies, and when indirect entering and the entry barriers are low, they tend to adopt weakening strategies. When entering directly, they tend to adopt a combination strategy.

The research of this article has the following contributions: Firstly, it integrates the various perspectives of the firm boundary theory and explores the motivation of platform firms' complementary market entry. Based on the four perspectives of boundary theories research, this article covers all current perspectives on the research of corporate boundary theories. It combines classic theory with platform research to re-examine the classic problem of corporate boundary-the problem of vertical integration, and expands the research on firm boundary theory. Secondly, the research of this article enriches the research of platform enterprises' entry strategy. At the same time, this article considers the influence of the way of entry and market structure factors on the strategy selection in the strategy selection, expands the contextual factors of the problem research and fills the research gap in this field. Finally, the theory of competition and cooperation does not provide the governance strategy when the relationship changing. Therefore, this research also enriches the research on governance of competition and cooperation.

Key Words: platform enterprise; platform enterprise entry; motivation; strategy choice; multiple cases study

JEL Classification: D85, L10

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2021.2.007

(责任编辑:张任之)