

跨国企业在印尼市场的管理策略： 以TikTok为例

周嘉慧

武汉科技大学法学与经济学院，湖北 武汉

收稿日期：2024年3月11日；录用日期：2024年3月28日；发布日期：2024年5月15日

摘要

在全球化浪潮下，跨国企业管理的复杂性日益凸显，电子商务作为现代商业的重要组成部分，为跨国企业提供了全新的发展机遇与挑战。本论文以国际投资与跨国企业管理为主题，以TikTok在印尼市场的管理与发展为例，通过文献分析法和案例分析法，深入分析了TikTok两次进入印尼市场的策略，通过对比TikTok在印尼市场上的两次进入的策略，分析第二次进入的方式与第一次之间的差异，并总结第一次进入后失败的原因，本文重点通过对两次进入策略进行研究，探讨出国际投资与跨国企业在不同国家和文化环境中所面临的机遇和挑战，分别从本土文化、当地政策以及市场竞争三个方面分析，最后以TikTok为例，从它在印尼市场的策略改变给更多的跨国企业一些启示。

关键词

跨国企业管理，国际投资，TikTok，印尼市场

Management Strategies of Multinational Companies in the Indonesian Market: Taking TikTok as an Example

Huijia Zhou

School of Law and Economics, Wuhan University of Science and Technology, Wuhan Hubei

Received: Mar. 11th, 2024; accepted: Mar. 28th, 2024; published: May 15th, 2024

Abstract

Under the tide of globalization, the complexity of the management of multinational enterprises is

becoming increasingly prominent. As an important part of modern commerce, e-commerce provides new opportunities and challenges for the development of multinational enterprises. Taking international investment and management of multinational enterprises as the theme, this paper takes TikTok's management and development in the Indonesian market as an example. Through literature analysis and case analysis, it deeply analyzes TikTok's strategy of entering the Indonesian market twice. By comparing TikTok's strategy of entering the Indonesian market twice, TikTok's strategy of entering the Indonesian market twice is analyzed. This paper analyzes the differences between the second entry mode and the first entry mode, and summarizes the reasons for the failure after the first entry. This paper focuses on the study of the two entry strategies, discusses the opportunities and challenges faced by international investment and multinational enterprises in different countries and cultural environments, and analyzes them from three aspects: local culture, local policy and market competition. Finally, taking TikTok as an example, from its change of strategy in the Indonesian market, it can give more multinational enterprises some inspiration.

Keywords

Multinational Enterprise Management, International Investment, TikTok, Indonesian Market

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

1.1. 研究背景

国际投资与跨国企业的兴起已经成为全球经济领域的重要话题。随着全球化进程的不断推进，各国之间的经济联系日益紧密，国际投资和跨国企业越来越成为经济增长的主要推动力量。我国的跨国指数也是在稳步提高，2022 中国跨国公司 100 大的平均跨国指数为 15.59%，与上年相比提高了 0.52 个百分点。同时依据联合国贸发会议出版的《2022 年世界投资报告》中公布的 2022 世界跨国公司 100 大、2021 发展中国家与地区跨国公司 100 大，2022 中国跨国公司 100 大分别有 10 家、42 家企业入围，入围企业数 9 年时间分别增加了 8 家、30 家；2022 中国跨国公司 100 大中分别有 5 家、22 家企业的跨国指数达到 2022 世界跨国公司 100 大、2021 发展中国家与地区跨国公司 100 大的平均跨国指数，达到企业数 9 年时间分别增加了 4 家、15 家。跨国企业的发展目前已然成为大多数企业发展的主要目标，在这个背景之下，探讨跨国企业的发展问题以及面临的风险是至关重要的。

在今年 12 月 11 日，TikTok 官方宣布与印尼 GoTo 集团达成电商战略合作。TikTok 印尼电商业务将与 GoTo 集团旗下电商平台 Tokopedia 合并。合并后的实体 TikTok 占股 75% 并拥有控制权。基于该合作，此前被印尼封禁的 TikTok 电商也将于 12 月 12 日重新上线，此外 TikTok 还承诺将在未来几年向合并后的实体投入 15 亿美元，为未来业务发展提供资金支持。在今年印尼当地时间 10 月 4 日下午 5 时，TikTok 印尼电商业务正式关停，从 9 月 28 日印尼政府宣布了禁止社交媒体公司在其平台上进行电商交易的新规，到印尼 TikTokShop 正式关闭，仅仅过了一周时间。而从印尼政府宣布关闭 TikTok 再到 TikTok 再次回归印尼市场也仅仅过了两个月，在这两个月印尼政府对于 TikTok 态度的转变，到底是由于政治风险的考虑还是经济利益的考虑，更或者是由于其他的原因，都是值得我们探讨的，同时对于跨国企业的发展也需要更多的分析。

1.2. 研究方法

文献分析法。本文从 TikTok 在印尼市场发展的现实情况出发，对 TikTok 在印尼当地市场的发展状况以及市场占有率相关的资料进行搜集和整理，并且分析整理出我国跨国企业在外国市场可能会遇到的普遍的风险种类，以及最后的解决方案。最后通过对已有的学术文献进行整理和收集时，关注到我国跨国企业在印尼市场上面临着特定的风险，还存在一定的空白。

案例分析法。本文从 TikTok 在印尼市场发展的现实情况出发，首先对 TikTok 两次进入印尼市场时的背景和策略等相关信息进行搜集和整理，提炼出跨国企业进入印尼市场的主要方式后，再将两次进入方式的市场反应和效果以及政府的态度进行对比。最后对两次进入方式进行对比分析，有针对性的提出该案例对于国际投资和跨国企业管理有效的启示，以及未来的研究方向。

1.3. 研究意义

随着全球化与数字化的加速推进，越来越多的中国企业开始将目光投向海外市场，寻求更为广阔的发展空间。其中，TikTok shop 作为电子商务平台的佼佼者，其进军海外市场的势头尤为强劲，TikTok 凭借其创新的短视频模式、个性化的内容推荐以及强大的社交属性，迅速在全球范围内积累了大量用户。随着其平台的不断完善与优化，TikTok 逐渐从单一的娱乐平台转变为涵盖电商、广告、社交等多功能的综合性平台。在进军海外市场的过程中，TikTok 也凭借其精准的用户定位、出色的数据分析和算法优化能力，成功吸引了大量海外用户。同时，TikTok 还积极与当地网红、品牌、企业等建立合作关系，共同推广平台，进一步扩大了其在海外市场的影响力。

印尼作为东南亚最大的经济体之一，其电子商务市场规模不断扩大，而且随着印尼互联网普及率的提高和智能手机的普及，越来越多的消费者开始选择在线购物。同时，印尼政府也出台了一系列政策，鼓励电子商务的发展，为电商市场的快速增长提供了有力支持。在这样的市场环境下，TikTok Shop 的进入无疑是顺应了时代潮流。通过深入了解印尼本土文化、提供本地化的内容和功能以及利用社交媒体营销等手段，TikTok Shop 成功吸引了大量印尼用户的关注和使用。同时，与当地网红、品牌的合作也进一步提升了 TikTok Shop 在印尼市场的知名度和影响力。

自从 2021 年开始，TikTok Shop 正式进入印尼市场。此后，印尼一直是 TikTok 在东南亚地区的最大市场，同时也是除了美国之外的最大新兴市场，在上线的仅仅两年时间内，在印尼市场迅速发展崛起，势头迅猛。据科技媒体 The Information 数据显示，2022 年 TikTok Shop 在东南亚的商品贸易总额 gmV 为四十四亿美元，较 2021 年增长超四倍，到今年上半年 TikTok 的东南亚商品贸易总额达到 90 亿美元，呈现高速增长的态势，同时 TikTok 在东南亚市场的用户规模目前已达 3.25 亿，这么大的市场规模和用户规模，却在遭到印尼政府的抵制，无论是对于跨国公司来说，还是对于 TikTok 上盈利的小生产者来说，都无疑是一笔巨大的损失。而 TikTok 却在半年之后以另一种方式再次进入印尼市场，跨国企业在扩展海外业务时，免不了会遭到当地政府的抵制，但如何应对这些措施是当前跨国企业所需要研究的。综上所述，TikTok Shop 两次进军印尼市场的策略和企业管理研究具有重要意义。通过对这一案例的深入研究，我们可以更好地理解企业在海外市场拓展中的策略选择和管理模式，为其他企业的国际化发展提供有益的参考和启示。

2. 文献综述

分别从社会动因和形成机制方面研究美国政府对 TikTok 的禁令[1]，美国总统的政令看似是针对 TikTok，但其实是指向由中国公司开发的软件平台，这当中不仅仅是经济原因，更多的是政治因素，两国之间的政治关系是直接影响企业跨国经营的直接因素，而且目前严峻的外部环境与日益增长的不确

定性, 导致中国互联网平台海外发展经常遇到瓶颈, 那么企业对于这种针对性的禁令更应该采取针对性的措施[2]。也是针对 TikTok 在国外的频频封禁的情况分析出背后的原因, 不外乎经济和政治两方面, 政治上和我国关系陷入僵局的国家通过限制跨国企业的发展渐渐地抵制中国制造; 经济上, 限制跨国企业的发展来间接支持本土企业的发展。并且对于这种封禁也做出应对措施, 根据不同的地区、不同的禁令做出不同的措施。

立足于印尼的跨境电商平台[3], 发现中国面向印尼市场的跨境电商首先战略比较切合, 而且合作的空间和市场潜力也比较大。同时两国跨境电商合作的特点也比较多元化, 但是由于印尼地区的基础设施不完善, 配送的物流时间长, 成本高, 以及竞争非常激烈, 导致在印尼的中国跨境电商平台发展受阻。在这种情况下, 企业自身要改变经营策略, 避开当地政府的管制; 根据消费者的实际需求出发, 做出让消费者更满意的平台; 在众多的跨境电商平台中做出自己的特色, 形成自己的优势。

深入的分析印尼电子商务的客户类型和产品支付[4], 同时从印尼的政治、经济、技术和社会因素来分析印尼的电子商务市场, 印尼的电子商务平台还是有很大发展空间, 不仅仅是有大的市场环境, 更多的是政府的政策支持, 即使在印尼的电子商务平台存在竞争比较大和基础设施不完善的威胁, 但是对于不同的劣势采取不同的战略来更好的巩固企业地位, 也为后来者进入印尼市场发展提供了一个更好的了解[5]。就中国对印尼跨境电商出口潜力做出了研究, 中国对印尼跨境电商出口的现状主要包括市场规模逐年增长、基础设施逐渐强化、平台状况也比较良好, 政府政策相对友好, 但是中国对印尼的跨境电商出口仍存在一些问题, 而这些更多的是经济上的, 例如服务体系、基础设施、物流以及支付方式上存在的问题。

综上所述, 大多数的文章都是在论述中国电子商务平台在印尼市场的现状、问题和解决办法, 但是并通过没有一个实际的案例去深入地分析。本文通过以 TikTok 为例, 分析一个跨境电商平台在外国进行经营, 由于政府的抵制导致企业不得不关闭在当地的的经营, 这时为了继续经营, 获得更多的利润, 企业通过改变策略来起死回生, 在这种情况下, 要避开当地政府的政策抵制, 企业的管理策略和经营模式就起到至关重要的作用, 也给更多的跨境电商平台一定的启示。

3. TikTok 两次进入印尼市场的案例分析

3.1. 第一次进入印尼市场的背景与策略

TikTok 在第一次进入印尼市场时, 正值短视频在全球范围内兴起, 这种内容形式深受年轻人喜爱。同时印尼是全球最大的移动互联网市场之一, 拥有庞大的年轻用户群体, 他们对移动应用和社交媒体有着浓厚的兴趣。TikTok 敏锐地察觉到了这一市场机遇, 于是在 2021 年 2 月在印尼先上线了小黄车, 并随后开启直播带货的浪潮, TikTok Shop 也正式在印尼上线, 开启了进军东南亚电商的第一站。

但 TikTok 在进入印尼市场时面临了大量挑战和机遇。机遇很明显, 印尼是世界人口第四多的国家, 而且拥有庞大的年轻人口, 这使得该国成为了全球数字内容和社交媒体领域的潜在巨大市场。然而, 进入印尼市场也需要面对挑战, 包括当地的文化差异、语言障碍、竞争激烈等因素。TikTok 进入印尼市场的背景涉及到了公司的全球化战略, 作为一家总部位于中国的技术公司, TikTok 意识到要想在全球范围内取得成功, 需要进行本土化的运营。考虑到印尼年轻人对数字内容和社交媒体的高度依赖, TikTok 看中了这个市场, 并制定了一系列针对印尼用户的策略。

首先, TikTok 针对印尼市场进行了深入的市场调研, 以了解当地用户的偏好和行为习惯。通过分析印尼年轻人的兴趣爱好, TikTok 定制了一些本土化的内容, 例如与当地流行文化、音乐和娱乐相关的短视频, 以吸引更多的印尼用户加入 TikTok 平台。

其次, TikTok 进行了大规模的营销和推广活动, 以提高在印尼市场的知名度。他们与当地的明星、网红合作, 举办各种线下活动和线上竞赛, 通过活动赢取用户的关注和忠诚度。这些活动有助于帮助 TikTok 渗透到印尼年轻人的日常生活中, 并与其他社交媒体平台展开竞争。

最后, TikTok 还对其产品进行了本土化的优化, 包括采用印尼语言界面、提供当地化的用户支持和客服等措施, 以提升用户体验和满足当地用户的需求。

但总的来说, TikTok 成功地通过本土化战略和与当地合作伙伴的密切合作, 赢得了印尼年轻用户的青睐, 成为了当地最受欢迎的社交媒体平台之一。

3.2. 第二次进入印尼市场的调整与改进

TikTok 在进入印尼市场之后取得了巨大的成功。在当地, 其拥有超过 1.25 亿月活用户, 用户规模仅次于美国和欧盟, 印尼同时也是 TikTok shop 销量超过一万的店铺数最多的国家, 全球销售额前三的小店有两家都来自印尼。但这种增长的势头并没有一直持续下去。在今年的十月份印尼政府的一纸禁令将 TikTok 电商逐出了印尼市场, 但由于 TikTok 在印尼市场上收获大量的收益因此他也仍然在努力谋求重回印尼市场, 在今年 12 月也正式的重回了印尼市场, 但此时的 TikTok 则是以另一种形式进入印尼市场。

TikTok 第二次进入印尼市场是通过与印尼 GoTo 集团旗下的电商平台 Tokopedia 合并的方式实现的, 12 月 11 日, TikTok 官方宣布与印尼 GoTo 集团达成电商战略合作, TikTok 印尼电商业务将与 Tokopedia 合并, 合并后的 Tokopedia 由 TikTok 控股, 实体 TikTok 占股 75% 并拥有控制权。同时, TikTok 宣布, 印尼电商业务将于“双十二”正式恢复上线。第二次进入印尼市场时, TikTok 则不再以外国企业的身份进入印尼市场, 而是通过和当地本土企业旗下的电商平台合并的方式进行发展, 通过国际投资的方式在当地进行活动。通过这种方式, TikTok 可以利用本土企业的资源、市场和技术, 扩大自己的国际业务, 并在合并后的企业中获得经济利益, 而且也不会被当作外来企业针对和抵制, 避免了很多问题。而且这种国际投资形式可以促进跨国企业的形成和发展, 加强国际经济合作与竞争。

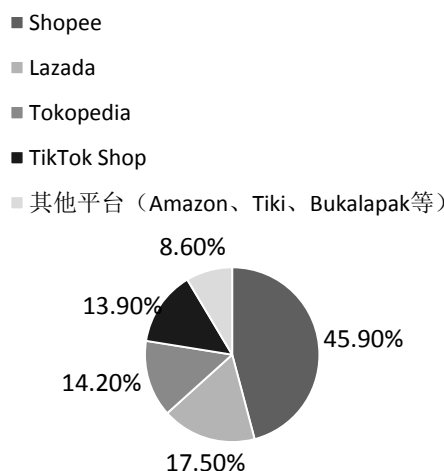
3.3. 第一次失败的原因

TikTok 在印尼市场第一次失败的首要原因应该是它的强势入侵, 导致给当地本土企业带来了威胁, 同时线上直播的兴起给线下实体企业也带来了威胁, 因此这些企业才会联合向印尼政府起诉, 希望能够限制 TikTok 的特定行为。根据 Statista 的数据, 印度尼西亚是排名世界第九, 东南亚第一的电子商务市场, 预计 2022 年电商销售额为 590 亿美元, 它拥有着巨大的电商市场, 但自从加入政商关系复杂的印尼市场, TikTok Shop 作为“社交电商”黑马, 搅乱了由 Shopee、Tokopedia 和 Lazada 组成的印尼货架电商传统平台玩家, 由于 TikTok Shop 的加入使得大家不得不再次瓜分市场, 盈利水平也面临下降。

见下图 1 和图 2, 2023 年东南亚电商平台市占率及商品成交总额 GMV 发展情况, Shopee 45.9% 或 638 亿美元(印尼 Rp999 万亿); Lazada 17.5% 或 243 亿美元(印尼 Rp380 万亿); Tokopedia 14.2% 或 197 亿美元(印尼 Rp308 万亿); TikTok Shop 13.9% 或 193 亿美元(印尼 Rp302 万亿); 其他平台(Amazon、Tiki、Bukalapak 等) 8.6% 或 119 亿美元(印尼 Rp184 万亿)。在线上电商平台, 它的出现使得本土企业的盈利率下降, 对于线下实体企业, 它也间接地影响了他们的盈利。

第二个原因则是因为印尼在当时面临着再次选举总统的情况, 而当时的总统为了能够继续续任, 不得不去拉拢更多民众的心, 因此在这时就会同意他们的意见, 去抵制 TikTok Shop。大量的民众为了自己的利益去向政府申请抵制 TikTok, 政府则以其 TikTok Shop 的掠夺性定价伤害了本土的中小卖家去限制 TikTok 的发展。因此, 跨国企业在目标国家进行发展的时候, 一定要提前去了解当地的文化情形, 多做调查和分析, 尽量做到预测风险的种类, 避免被本土企业和政府抵制。

2023年东南亚电商平台市占率



来源：墨腾创投。

Figure 1. Market share of e-commerce platforms in Southeast Asia in 2023

图 1. 2023 年东南亚电商平台市占率



来源：墨腾创投。

Figure 2. Southeast Asian e-commerce platform GMV in 2023

图 2. 2023 年东南亚电商平台 GMV

4. 国际投资与跨国企业管理的挑战与应对

4.1. 文化差异与本土化挑战

TikTok 在印尼市场上要面对文化差异和本土化的挑战，印尼和中国市场存在巨大的差距，不仅体现在人文上，还有更多是潜在的政治、经济和法律的风险，需要 TikTok 在印尼市场发展时需要更好地了解当地的文化差异，做好本土化策略，而 TikTok 也在这方面做的很好，采取了多项措施。首先，充分考虑

当地的文化、价值观和社会环境，通过本土化运营更好地融入印尼市场，吸引更多用户。例如，与印尼的知名网红、明星合作，推出定制化的内容，提高品牌知名度。

再者，提供丰富多样的内容以满足不同用户的需求。这包括引入印尼特色的音乐、舞蹈、美食等内容，以及与印尼当地的文化、节日、赛事等紧密结合，打造具有印尼特色的短视频内容。和当地的社区民众打好关系，更有利于 TikTok 的本土化策略的实施。

最后，它加强与印尼政府的沟通与合作，不仅为了积极参与当地的公益活动，提升品牌形象，而且和政府以及相关机构建立良好的政治关系，可以更快更及时的了解政策变化，密切关注印尼的政策法规动态，确保平台的运营合规。

4.2. 政策法规限制与适应性策略

TikTok 两次进入印尼市场的原因就是因为政府政策的限制，在第一次进入印尼市场之后由于 TikTok 发展势头强劲，它的出现给当地本土电商带来了较大的冲击，导致其他的本土竞争者向当地的政府提出诉求认为 TikTok 涉嫌掠夺性的定价导致本地的企业没有办法与之竞争，强烈建议禁止同时运营社交媒体与电商业务。而这样的诉求也最终得到了印尼政府的同意与支持，导致 TikTok 电商在印尼下线。

但 TikTok 并没有因此而放弃印尼市场，而是努力的改变策略，在努力适应当地政策法规的同时，再一次进入印尼市场，在第二次进入时则采用国际投资的方式，通过和当地本土企业的电商平台进行合并，并由自己控股的方式来在当地进行活动。这样的适应性策略，使得 TikTok 再一次进入了印尼市场，

4.3. 竞争压力与市场定位

TikTok 在印尼市场面临着来自传统电商平台和本土社交媒体的竞争压力。与传统电商平台相比，TikTok 在印尼市场的电商业务起步较晚，需要与已经成熟的平台竞争。同时本土社交媒体也在积极发展自己的电商业务，与 TikTok 争夺市场份额。

在市场定位上，TikTok 主要以年轻用户为主，专注于短视频和直播内容。通过与当地知名网红和明星合作，TikTok 在印尼市场打造了一系列受欢迎的内容，吸引了大量年轻用户的关注和喜爱。此外，TikTok 还通过举办线上线下活动、推广挑战赛等方式，积极扩大品牌知名度和用户粘性。

TikTok 在印尼市场的竞争策略主要是通过差异化的市场定位和本土化运营来吸引用户。在了解自己的竞争压力与弱点之后，并不在此进行修复，而是抓住差异化，突出自己的特色，通过与当地网红和明星合作、举办线上线下活动、提供多样化的内容等方式，TikTok 努力打造自己的品牌特色和市场份额，与竞争对手展开差异化竞争。同时，TikTok 也密切关注当地政策和市场需求，不断调整和优化自己的业务策略，以更好地适应市场变化和用户需求。

5. TikTok 案例对国际投资与跨国企业管理的启示

5.1. 适应性和灵活性

TikTok 在第二次进入印尼市场时展现出了更好的适应性和灵活性，他们快速地调整了市场策略，根据当地政府政策对企业进入的方式及时做出调整，及时改变策略顺应政策，通过和本土企业 Tokopedia 合作，以国际投资的形式进入市场，减少印尼政府对外资企业的监管阻力。这表明跨国企业管理需要具备适应不同市场环境的能力，能够灵活地调整策略和产品，当面对目标国家政府刻意的刁难时，我们需要及时做出调整，在不违反当地政策和法律的前提下，尽量地挽留住该目标市场。

5.2. 本地化战略

在 TikTok 第二次进入印尼市场时，他们采取了更加本地化的战略，通过和本土企业 Tokopedia 合作

以投资的方式进入市场，更容易被当地的政府和消费者所接受，而本土企业 Tokopedia 更了解当地的消费习惯和文化，进一步的帮助 TikTok 扩大市场，增加目标消费者。本土化战略有助于提高产品在当地的接受度和用户忠诚度，在跨国企业管理中，实施本地化战略可以更好地融入当地市场，提高企业的竞争力和市场份额。

5.3. 品牌建设

在 TikTok 进入印尼市场的过程中，品牌建设是非常重要的一个环节。在 TikTok 第一次进入印尼市场时，他们通过与当地知名人士和网红合作，提高品牌知名度和影响力。同时，也积极参与到当地的社交活动中，加强与用户的互动和联系。这有助于树立企业的良好形象，提高用户忠诚度和市场竞争力。即使被当地政府抵制，但是它再次进入时仍然关注到了品牌建设，它找了当地有名的本土企业 Tokopedia 合作，不仅可以再次提高自己的知名度，而且也完美的避开了政府的政策限制。这表明通过品牌建设，跨国企业可以提高自己的知名度、认可度和美誉度，能够帮助企业与竞争对手区分开来，更加强调自身独特的价值和优势进而拓展市场份额。

5.4. 风险管理

TikTok 在进入印尼市场时面临了各种风险和挑战，例如文化差异、政策风险、竞争激烈等。他们通过充分的市场调研和风险评估，制定了一套完善的风险管理方案，有效地规避和应对了各种风险。同时在经营过程中，面临被政府抵制的威胁时，也能在尽量短的时间做出合适的解决方案，来规避这个威胁。这表明在跨国企业管理中，风险管理至关重要，需要建立完善的风险管理机制和应对策略。

参考文献

- [1] 任孟山, 李呈野. 特朗普政府“TikTok 禁令”的社会动因与形成机制[J]. 对外传播, 2020(10): 57-59.
- [2] 谢佩洪, 李伟光. 字节跳动的国际化突围之路——以 TikTok 封禁事件为例[J]. 清华管理评论, 2022(6): 98-107.
- [3] 欧月明. 中国印尼跨境电商合作的特征、挑战与对策建议[J]. 市场论坛, 2023(1): 31-38.
- [4] 郭玉玲. 京东商城进入印尼电子商务市场战略的研究[D]: [硕士学位论文]. 天津: 天津大学, 2018.
- [5] 贺婉. 中国对印尼跨境电商出口潜力研究[D]: [硕士学位论文]. 石家庄: 河北经贸大学, 2022.