

跨境电商企业出海的经验探析

——以冬海集团为例

胡榜琪, 梅燕*

杭州电子科技大学经济学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2022年5月2日; 录用日期: 2022年5月17日; 发布日期: 2022年8月15日

摘要

本文通过对冬海集团的案例研究, 剖析了冬海集团在东南亚地区的游戏、电子商务、数字金融等业务的发展过程。该集团旗下的三大业务各有侧重, 却又互相支持。研究发现, 基于东南亚地区互联网蓬勃发展的人口红利与其独特的本土化运营方式, 以腾讯控股的方式出海东南亚, 冬海集团在经济发展差距较大、文化复杂多元以及基础设施薄弱的东南亚地区建立了一定的发展优势。基于案例研究, 本文在已有文献认为中国企业利用经济资本、技术资本、文化资本进行出海的基础上, 补充了本土化运营对企业长期发展并占据大量市场份额的战略布局, 对中国其他企业出海提供借鉴意义。

关键词

冬海集团, SWOT分析, 战略布局, 企业出海

Analysis on the Experience of Cross-Border E-Commerce Enterprises Going Overseas

—Taking Sea Group as an Example

Bangqi Hu, Yan Mei*

School of Economics, Hangzhou Dianzi University, Hangzhou Zhejiang

Received: May 2nd, 2022; accepted: May 17th, 2022; published: Aug. 15th, 2022

Abstract

This article analyzes the development process of Sea Group's games, e-commerce, digital finance,

*通讯作者。

and other businesses in Southeast Asia through a case study of Sea Group. The three major businesses of the group have their own focus and support each other. The study finds that based on the booming demographic dividend of the Internet in Southeast Asia and its unique localized operation mode, Sea Group has established certain development advantages in Southeast Asia with large economic development gap, complex culture and weak infrastructure. Based on the case study, this article supplements the strategic layout of localized operation for the long-term development of enterprises and occupying a large market share based on the existing literature that Chinese companies use economic capital, technological capital, and cultural capital to go overseas. It provides reference for other Chinese enterprises to go abroad.

Keywords

Sea Group, SWOT Analysis, Strategic Layout, Enterprises Go Overseas

Copyright © 2022 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

随着中国国内用户数趋于饱和,业务拓展空间减少,中国互联网企业日益重视对海外市场的投资。东南亚地区在中国“一带一路”建设中发挥着重要作用,是中国与“一带一路”沿线国家开展贸易合作的主要地区,存在可预见的成长空间,因此互联网公司纷纷抢滩东南亚地区。2017年10月,总部位于新加坡的冬海集团上市,中国头部互联网公司腾讯以战略投资者的身份成为第一大股东,持股39.8%。仅2020年一年的时间,冬海集团的股价涨幅超过700%,成为东南亚市值第一的互联网公司,并拥有腾讯在国内相似的业务架构和商业模式,被称为“东南亚小腾讯”,并且发展了腾讯在国内未完成的电商业务,因此这是一个较为典型的中国企业出海创建电商企业的案例。

冬海集团(Sea Limited)是一家东南亚的互联网公司。2009年在新加坡成立,创始人为中国天津的华人李小冬。最初公司名为Garena,2017年改名为冬海集团,同时保留了Garena的名字作为其游戏业务品牌。冬海集团目前是新加坡市值第一的公司。2020年,该公司股价从每股四十多美元飙升到两百多美元,市值最高曾蹿升到1433亿美元,自此踏入千亿美元市值俱乐部,其市值规模与中国国内小米京东等企业不相伯仲。而在新加坡,也是唯一一家千亿美元规模的美股上市公司。如今公司的核心业务包括游戏业务Garena,电商业务Shopee及电子支付业务AirPay,如同中国“腾讯+拼多多+支付宝”的结合。这三大业务分别收割了“东南亚第一游戏发行公司”、“东南亚第一电商平台”,以及“新加坡唯四数字银行牌照拥有者之一”三个标签。

本文将从冬海集团划分的三个业务出发,分别介绍冬海集团的游戏业务、电商业务以及电子支付业务环环相扣的发展过程,以电商业务作为链接三大业务的枢纽进行重点分析,探究其如何运用本地化运营与物流系统牢牢占据东南亚地区的市场份额。

2. 理论文献综述

从公司经营发展战略的角度出发,本文主要对与冬海集团发展相关的本土化运营的文献进行综述。本土化运营是指跨国公司的海外子公司在东道国从事生产和经营活动过程中,为迅速适应东道国的经济、文化、政治环境,淡化企业的母国色彩,在人员、资金、产品零部件的来源、技术开发等方面都实施当

地化策略,使其成为地道的当地公司。大多数学者对于本土化运营的研究多使用将这一策略与某种具体事物相结合的方式,比如跨国公司经营的本土化与国内引进的本土化,目的都是为了化解文化冲突以更好的适应当地经营。国外学者主要从人力资源的角度认为本地化涉及当地人参与东道国跨国公司管理的程度[1] [2],认为跨国公司雇用本地人[3]可以让当地人对当地市场趋势有更深入的了解,建立强大的本土企业管理组织被认为是进入中国的外国公司未来成功的重要因素[4] [5]。由于各国之间的营销差异、环境差异和消费者偏好差异,适应东道国以实现利润最大化更有利可图[6]。企业层面的国际业务战略影响外国公司本地化水平的根本原因是总部与公司之间的整合或本地化的需要因战略而异[7]。市场化海外公司优先考虑提高目标国家的市场份额,因此会根据当地市场情况修改和调整其产品、技术和营销策略。根据[8]的研究,国际市场通过全球化正在变得同质化。然而,由于文化和制度的差异,国家之间的消费者偏好仍然存在差异。因此,为了与本土公司竞争,出海企业应该因地制宜,努力做好本土化运营[9]。有学者[10]表明,当子公司直接在海外当地市场经营业务而非总部要求这些政策时,这种本地化更有效率。还有学者指出,在为企业目标做出适当决策的过程中,企业文化形成,企业环境成为最重要的因素。因此,具有成熟体系与创业精神的企业更易做出适合当地情况的决策。

国内学者[11]认为中国互联网企业积极出海,符合以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局要求,中国的互联网企业在资金、技术、人才、运营经验与管理模式等方面已经形成了一定的优势,为出海竞争,参与国际市场经营奠定了坚实基础。而由于海外红利的消退,早期的产品技术创新和商业模型创新已经不能维持出海企业的高成长[12],内部流程增效开始出现[13]。在出海形式上,市场开始向更深入的领域,比如内容、服务这些领域内探索和前进[14],真正在海外形成一个以中国出海企业为代表的生态群体,“出海”为在国内发展遭遇瓶颈的企业发展带来新的机遇。中国拥有一批全球领先的互联网企业,只要发掘自身优势并利用其优势,充分研究海外市场的机遇与风险,坚持合法合理经营,尊重当地文化,做到科学决策,就有较大把握将海外市场机遇转化为自身发展机会,实现在市场和品牌上的国际化跨越,为自身探索全球市场打下良好基础[15]。

3. 游戏业务:本地化运营养大的现金奶牛

3.1. 业务介绍

Garena 是冬海集团最早的业务板块,是冬海集团的前身。Garena 这一名字来源于 Global 和 Arena 两个单词,表示公司旨在打造全球性电竞赛事平台。Garena 一直在东南亚地区大力倡导电子竞技运动的发展,并定期举办各种规模的比赛,为热情的玩家实现其成为职业玩家的梦想提供平台。2009 年以前,Garena 作为游戏对战平台积累了不少名气和运营经验,为它后来开启游戏代理业务奠定了基础。2010 年,腾讯投资了 Garena,并给予该公司《英雄联盟》东南亚独家代理权。此后,《鹿鼎记》、《FireFall》等很多来自中国的热门游戏在东南亚的代理权都交给了 Garena。腾讯旗下的《地下城与勇士》、《QQ 飞车》和《王者荣耀》,均由 Garena 推给东南亚市场。2014 年,Garena 已成为东南亚最大的游戏发行商,且靠着持续盈利跻身新加坡第一家估值超过 10 亿美元的互联网公司。

3.2. 本土化运营策略的应用

在东南亚,由于住宅宽带普及率低,网吧一直是 PC 游戏的重要分销渠道,Garena 有一支“网吧地推铁军”。这支队伍奔走在各村各镇,积极跟网吧老板建立关系,给网吧电脑安装优先显示 Garena 游戏的系统、在网吧举办 Garena 游戏竞赛等,这一举动解锁了近 7 万家网吧关系网,既带来极高的用户渗透率,又压低了营销费用,使 Garena 形成独特的竞争优势。在 Garena 持续盈利以后,该公司开始转型自研游戏。由于东南亚是全球范围内移动化程度最高的市场之一,东南亚互联网发展跨越 PC 直接进入移

动化时代, 90%以上的用户通过移动端上网, 因此 Garena 初期重点布局手机端。2017 年, Garena 发布了东南亚版吃鸡手游《Free Fire 我要活下去》。该游戏刚上线就迅速登顶中国台湾、越南、泰国三个市场 App Store 游戏免费榜榜首。一周内, YouTube 上的相关视频已达 7.7 万条, 最高播放量超 16 万。随着不断推广, 2020 年, Free Fire 日活突破了 1 亿。由于东南亚网速慢、手机配置也低, 因此该游戏的精简画质恰是 Garena 本土化运营的体现, 低画质反而让游戏运行更顺畅。Garena 还将主流的百人作战设定改成了 50 人, 这不仅使游戏能够适配大部分手机机型, 而且可以让玩家利用碎片时间玩, 增加用户黏性。在游戏市场日趋激烈的竞争中, Garena 又发现了与东南亚发展类似的拉美地区, 拉美有大量年轻网民、人口密集的城市、不断增加的手机用户和逐渐完善的电信基础。拉美有 6 亿左右人口, Garena 的潜力市场瞬间翻了一倍。在拉美地区, Garena 继续运用本土化运营, 为各个单一市场建立了当地语言的操作界面, 在线下组织各类竞赛, 邀请明星代言。游戏里的人物既有泰拳选手也有拉美军火商, 还能在墨西哥亡灵节等地方节日花钱买特定的皮肤套装。通过不断出海与本土运营的结合, Garena 在东南亚和拉美两头开花, 成为冬海集团最大的利润来源, 也为冬海集团开展其他业务提供了资金支持。此时, 电商的风口又来到了冬海集团面前。

4. 电商业务: 登陆纽交所的关键一战

4.1. 业务介绍

2015 年, 冬海集团推出了新业务板块 Shopee 电商平台, 被中国网友亲切称为“虾皮”。定位上, Shopee 最开始主打 C2C 模式。同时, 它借鉴了淘宝当初的做法, 对买家卖家都实行免费政策, 并且大力招商。Shopee 迅速吸引了大批商家和用户。2020 年, Shopee 总订单数达 28 亿, 同比增长 132.8%。

Shopee 的核心市场是东南亚及中国台湾地区, 同时也在逐步开拓新兴市场[16]。2019 年 3 月, Shopee 进入了南美, 开设了巴西站点。同时, Shopee 也在进入更多的商业领域。例如, Shopee 在印度尼西亚推出了食品配送服务 Shopee Food, 在收购越南河内一家食品配送公司之后, 也在越南上线食品配送服务。2019 年, Shopee 在全球电商类 app 中的下载量位列第二, 仅次于亚马逊, 冬海集团的估值也随之水涨船高。

4.2. SWOT 分析

4.2.1. 优势

Shopee 的最大特点是利用其本土化策略进行运营[17], 其创始人和现任高管都是具有长期的东南亚生活和工作经历的人员。东南亚是一个多元市场, 拥有百余种语言、十余种宗教及巨大的文化差异。消费者的行为偏好、商家的操作习惯、国家的监管政策各不相同。Shopee 在每个国家都建立独立的 app, 每个 app 都有特定的本地化功能设置以满足当地消费者需求。在印尼, Shopee 推出专门的伊斯兰产品和服务, 迎合穆斯林饮食习惯。Shopee 还会使用当地语言与买家交流。

近年来东南亚消费者不再满足于简单的买卖交易, 而追求更社交化、互动化的购物体验, 基于此, Shopee 开始进行社交电商的尝试, 在 App 内打造了一系列特色功能, 例如直播功能 Shopee Live、图文资讯功能 Shopee Feed 等, 以此提升用户黏性。营销方面, 在注重明星代言的泰国, Shopee 邀请了网红宣传带货。在注重性价比的马来西亚, Shopee 会不间断推出“全网最低”商品。促销活动也灵活配合泼水节、斋月这些特定文化色彩节日。

Shopee 在发展 C2C 模式的同时, 还拓展其 B2C 业务, 为卖家提供多种选择的同时, 还实现差异化, 主要体现在卖家培训和商家社区建设。依靠 Shopee University 为卖家提供在线培训, 建立卖家组织, 方便客户交流, 并且有专属的运营经理跟进新卖家的店铺运营, 为其制定合理的店铺成长体系。

4.2.2. 劣势

Shopee 的劣势体现在其物流方面, 由于东南亚地形复杂, 海陆交替, 比如被称为“万岛之国”的印尼市场就有 1.8 万多座岛屿, 而且门牌号并不是根据街道排列顺序, 而是根据房屋建造先后顺序, 这都加大了包裹妥投率和时效性的难度[18]。为了解决这一问题, Shopee 跨境团队采取措施来保障包裹妥投及时效。比如, 上线了“首公里追踪”服务, 优化头程揽收信息, 让买家可以第一时间知道发货信息, 也便于卖家追踪包裹进度。同时, 为了完善物流“最后一公里”, Shopee 与 100 多家物流伙伴进行了合作, 为消费者提供定制化方案, 并以本地自有物流 Shopee Express 补充运力[19]。2020 年, Shopee Express 还大面积扩大了地域覆盖范围, 下沉至二三线城市及农村地区用户。由于 Garena 给予源源不断的现金支持, Shopee 在运费上给予大力补贴: 每单 14 块的运费, Shopee 往往能补贴 11 块。这样的“烧钱式”营销使得 Shopee 的市场规模直线上升, 被戏称“东南亚拼多多”的 Shopee 势如破竹, 短短几年内访问量和交易额在东南亚六国已一骑绝尘。

4.2.3. 机会

由《东南亚数字经济报告》可知, 2020 年, 东南亚地区新增 4000 万互联网用户, 使得总互联网用户规模达到 4 亿, 超过 90% 为移动互联网用户, 已有 70% 人口转移至线上, 互联网普及率突破 70%, 互联网交易总额超过 1000 亿美元, 电商规模达到 620 亿美元, 增长 63%, 增速远超其他市场。这些为东南亚数字经济的发展提供了良好的市场基础。由于地缘政治与文化背景的相似性, 东南亚地区一直是中国互联网企业出海的目的地, 是中国投资界的新大陆。中国企业腾讯便在此完成了其出海电商企业的布局。

Shopee 的成立和运营极大程度上运用了 Garena 的积累。借助 Garena 在东南亚累积的强大品牌影响力、市场洞察和运营经验, Shopee 在成立后, 和 Garena 仍保持了密切的合作关系。线下社群是 Shopee 建设的一大重点。Garena 会定期举办电竞赛事等线下活动, 这成为 Shopee 线下社群运营的重要经验来源。同时 Shopee 也成为了 Garena 与消费者对话的重要渠道。例如, Garena 在 Shopee 开设了官方店铺, 推出了一系列官方周边产品, 而且在店铺产品的推广中, Garena 也会邀请游戏主播进行直播宣传, 并在官方社媒账号、手游 App 中植入店铺广告, 吸引用户到 Shopee 店铺。

2016 年, Shopee 在深圳设立办公室, 开展跨境业务。由于看到中国的跨境卖家拥有强大的供应链优势, 能够很好地填补东南亚的网购需求激增下的消费缺口, 深挖供应端的“中国优势”, 能够极大地扩充 Shopee 商品品类的丰富度[20]。自此, Shopee 打开了国货出海的渠道。在疫情下, 东南亚市场网购需求激增, 然而本土供应力的下滑使供需之间出现巨大消费缺口。而中国供应链凭借在疫情中快速恢复的优势, 能够有效填补市场缺口。为此, Shopee 跨境快速深入全国各地, 挖掘并孵化当地优质商家出海东南亚。由于疫情, 航空资源骤减, Shopee 推出了包机物资直送服务, 确保每天至少一班包机直送东南亚。在海外仓储方面, 考虑到海外仓属于本地仓储, 不受国际运输的限制, Shopee 进行了重点部署, 在疫情期间帮助跨境卖家实现了单量爆发。2020 年通过海外仓发货的跨境单量上涨近 4 倍。为了打通跨境物流链, Shopee 跨境团队推出 Shopee 物流服务, 跨境卖家只要把货发到 Shopee 在中国的仓库, 后面的流程均由国内服务商接管, 将物流风险与成本降到最低。目前 Shopee 在深圳、上海、义乌、泉州等地都建立了中转仓。同时, Shopee 也观察到东南亚消费者不仅喜欢物美价廉的产品, 同时也十分青睐奢侈品牌。因此, Shopee 在 2017 年推出品牌商城 Shopee Mall, 为消费者提供来自顶级品牌、零售商及跨境品牌的优质商品, 如今已有超 2.3 万个品牌入驻。

4.2.4. 威胁

当时的东南亚地区已经存在几家电商企业, 例如 Tokopedia、Bukalapak、Lazada 等。为了在电商企业遍布的东南亚地区拥有一席之地, Shopee 利用东南亚移动端发展特性优先采取从移动端进攻的策略,

获得了更多习惯移动消费的电商用户。但在东南亚市场, Lazada 仍是 Shopee 最大的竞争对手。首先, Lazada 于 2012 年成立, 由阿里巴巴注资, 进入东南亚地区时间较早, 具有先入者优势。其次阿里巴巴拥有丰富的电商运营经验, 将先进的电商方法、经验、资源和人才向该平台进行迁移, 升级优化业务流程, 重构 Lazada 的电商运营体系, 推动了 Lazada 的商业发展。最后, 阿里巴巴正在泰国东部经济走廊(EEC)的自贸区内建设电子商务园区, 作为阿里巴巴在东盟的电商和物流配送中心, 该配送中心一旦建成, 将帮助东南亚地区实现更快速的物流配送服务, 实现跨境业务的进一步拓展, 极大地促进中国与东盟跨境电商贸易的进一步崛起。以上因素都在一定程度上对 Shopee 的发展形成威胁。

5. 移动支付：电商发展的最后一块拼图

电商的发展离不开数字支付的普及, 数字支付的感受也很大程度上会影响电商体验[21] [22], 随着电商平台的做大做强, 移动支付这一衍生业务成为冬海集团发展的重点, 但其相对于游戏与电商业务而言体量较小。2014 年, 支付是东南亚互联网经济的一大痛点。当地信用卡普及率低, 消费者对电子支付抱有很深的不信任感, 大多数人仍然用现金为主。冬海集团选择从游戏支付入手, 逐渐演进成数字金融服务板块 SeaMoney, 其主要盈利模式是通过向第三方商户收取电子钱包服务的佣金, 以及通过消费信贷业务从借款人处赚取利息, 提供的服务包括电子钱包服务、支付处理和小额贷款等, 包含数字支付业务 AirPay 和 ShopeePay, 类似支付宝和微信支付以及类似花呗的 ShopeePayLater。在支付领域, 冬海集团利用其游戏业务 Garena 和电商业务 Shopee 庞大的用户基础产生的优质协同效应, 大大加速 SeaMoney 市场推广节奏。Garena 在泰国、越南和印尼三个最大市场的 40% 订单由 SeaMoney 处理。同时, SeaMoney 的电子钱包直接嵌入了 Shopee 的应用程序中。借助三个板块的协同效应, SeaMoney 的总交易额迅速增长, 从 2015 年的 1.98 亿美元增加到 2020 年的 78 亿美元, 支付用户人数超过 2320 万。2014 年, 腾讯成立了微众银行。短短五年后, 微众银行的营收从最初的 2900 万元增长到 148 亿元, 年均复合增速 248%, 震惊了金融界。看到了这一巨大机会, 新加坡数字银行牌照竞争变得异常激烈。2020 年 1 月, 冬海集团获得了新加坡金管局派发的数字银行牌照。这一年, SeaMoney 电子钱包季度支付用户超过了 2320 万, 市场营销费用为 1.524 亿美元, 同比增长 292.4%。

未来, SeaMoney 将继续在非垂直支付领域发力, 如对信贷、保险和资产管理方面加大投入。目前, SeaMoney 在印度尼西亚站稳了脚跟, 2022 年的新动作将会是进驻菲律宾; Shopee 马来站点最近取得了当地 4 个财团以及数字银行牌照, 为 SeaMoney 在马来的本土化带来了新的机会。此外, Shopee 站点最近获得了巴西支付机构的批准, 为 SeaMoney 在拉美市场铺平了道路。

6. 结论

本文基于对中国企业出海创建电商企业的经验分析, 探究了冬海集团三大业务在腾讯注资的加持下如何发展壮大成为东南亚地区的龙头企业。总体来看, 冬海集团的战略布局主要体现在 1) 其“借力使力”, Garena 依靠腾讯从一个默默无闻的游戏公司成为为集团提供“血液”的巨头; 2) 通过“本土化运营”, 其电商业务在文化复杂多样的东南亚市场有序成长; 3) SeaMoney 数字支付的出现解决了电商长期发展的核心问题。本文凝练出总体内容框架, 见图 1。

本文主要结论如下:

1) 中国企业成功出海的关键之一是选取具有巨大潜力的海外市场。冬海集团选择避开相对成熟且竞争较大的国内市场, 瞄准东南亚这片蓝海, 在新加坡成立公司, 获得各种本地性优势。在看到吃鸡玩法的流行后迅速推出吃鸡类手游, 同时针对东南亚市场相对较低的消费水平降低游戏配置要求, 迅速占领下沉市场, 从而在全球范围内取得成功。公司从成立之初就明确了游戏 + 电竞的道路选择, 同时瞄准了

东南亚这个拥有巨大潜力的新兴游戏市场, 加上腾讯注资, 成为了东南亚最大的互联网公司。

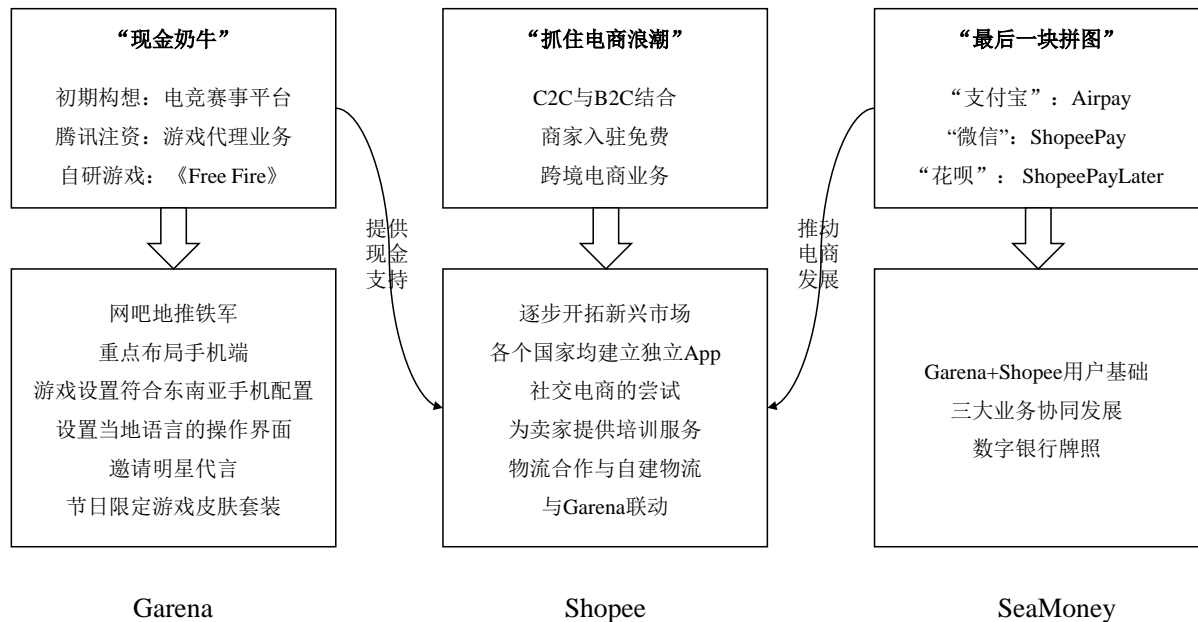


Figure 1. Content framework
图 1. 内容框架

2) 跨境电商企业在进行国际化运作时, 不管是投资驱动, 还是谋求新的海外利益增长点。想要扎根本土市场, 建立基于当地消费习惯和文化的本土化模式是企业谋求跨境长远发展的必然选择。电子商务行业竞争激烈、进化快速, 尤其东南亚当前的蓝海吸引了除阿里、腾讯之外的众多的国际巨头电商企业的青睐, 拒绝融合的情况下进行本土化探索, 需要付出大量的时间和机会成本, 这无形中会给竞争对手可乘之机。Shopee 抓住机遇, 坚持本土化运营, 发展迅速。只有深度了解当地用户需求, 适应政策和市场环境, 实现本土化的融合、互利、扎根融入、跨境电商企业才会走得持久和长远。

3) 未来, 通过高度整合 Garena 和 Shopee 的资源, SeaMoney 有望快速提升与其他两大平台的协同效应, 提升 Garena 和 Shopee 的用户使用 SeaMoney 平台比例。持续开发移动钱包的便捷性与实用性, 有望提升东南亚地区用户对 SeaMoney 移动钱包的依赖度。通过扩大 SeaMoney 的影响力与口碑, 金融业务有望获得跨越式发展。冬海集团完成了从电商到支付的战略布局, 也完成了腾讯在国内没能做好的电商等业务。作为冬海背后的资源和战略型大股东, 腾讯并没有去干涉冬海内部的管理以及业务上的扩张, 几乎是一种“需要钱就给钱, 需要技术就提供技术”的一种全面支持的状态, 也为企业在东南亚地区的发展给予了自由生长的空间。

参考文献

- [1] Choi, D.-I. (2004) Localization of Foreign Multinational Companies in Korea. *Global Economic Review: Perspectives on East Asian Economies and Industries*, 33, 77-96. <https://doi.org/10.1080/12265080408449856>
- [2] Mia, E. and Suutari, V. (2004) HRM in Foreign Affiliates: A Multiple. Case Study among Estonian Affiliates of Finnish Companies. *Journal for East European Management Studies*, 9, 346-367. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2004-4-346>
- [3] Shim, M., Lee, J. and Jang, S. (2000) *Korean Companies and International Management*. Korea University Press, Seoul.
- [4] Nohria, R.N. (1994) Influence on Human Resource Management Practice in Multinational Corporation. *Journal of In-*

- ternational Business Studies*, **25**, 229-324.
- [5] Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*. Basic Books, Boston.
- [6] Rosenzweig, P.M. and Singh, H. (1991) Organizational Environments and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, **16**, 340-361. <https://doi.org/10.2307/258865>
- [7] Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1994) Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*, **72**, 79-88.
- [8] Levitt, T. (1983) The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, **61**, 92-102.
- [9] Alon, I., Jaffe, E., Prange, C. and Vianelli, D. (2020) *Global Marketing: Strategy, Practice, and Cases*. 3rd Edition, Routledge.
- [10] Prahalad, C.K. and Doz, Y. (1987) *The Multinational Mission: Balancing. Local Demands and Global Vision*. Free-Press, Macmillan, New York.
- [11] 刘永旺, 林小雨. “一带一路”信息通信企业“走出去”策略探讨[J]. 信息通信技术与政策, 2018(9): 12-15.
- [12] 陶莺, 项丽瑶, 俞荣建. 中国企业出海“航母”模式: 泰中罗勇案例研究[J]. 商业经济与管理, 2019(7): 39-49.
- [13] 李涛. 互联网企业出海的机遇和挑战[J]. 清华金融评论, 2019(12): 49-50.
- [14] 全湘溶. 中国互联网企业出海面临的问题及对策建议[J]. 互联网天地, 2020(12): 14-17.
- [15] 及晓颖. 浅析中国互联网企业“出海”的机遇与风险——以印度尼西亚为例[J]. 现代商业, 2020(5): 54-55.
- [16] 于红. 中国企业出海东南亚的投资机会[J]. 商业观察, 2018(6): 44-45.
- [17] 程俊豪. Shopee 异军突起[J]. 21 世纪商业评论, 2021(4): 49-51.
- [18] 李玮. 中国面向东南亚的跨境电商发展趋势探析——基于 Lazada 和 Shopee 的对比分析[J]. 全国流通经济, 2021(8): 8-11.
- [19] 刘伟. 推动我国跨境电商与国际航空快递龙头企业协同“出海”对策建议[J]. 中国经贸导刊, 2020(36): 61-64.
- [20] 齐力. 打造跨境电商产业生态圈 助力企业扬帆出海[J]. 中国对外贸易, 2020(10): 20-21.
- [21] 陶力. 蚂蚁金服“拓荒”东南亚: 移动支付出海方兴未艾[J]. 中国中小企业, 2018(9): 71-74.
- [22] 梁春丽. 中国金融科技企业频频“出海”, 东南亚倍受青睐[J]. 金融科技时代, 2018(5): 88.