

# 平台竞争中后发者的赶超策略研究

## ——资源基础理论视角

毛佳妮

上海外国语大学国际工商管理学院，上海

收稿日期：2026年1月8日；录用日期：2026年1月23日；发布日期：2026年2月10日

### 摘要

随着数字产品和在线内容的出现，平台已经逐渐成为学术研究的热点，学者们对平台相关的策略越来越感兴趣，特别是竞争优势的出现和持续，并重点关注企业战略和行动。在资源基础理论方面，平台企业如何通过利用注意力资源来部署所需的策略现有文献鲜有涉足。本研究聚焦于竞争性平台的演化，采用纵向对比双案例分析法研究抖音如何通过注意力资源的管理赶超快手，从而获得竞争优势，打破快手作为先发平台的垄断地位。通过这一实例分析数字化平台竞争的过程中后发者通过合理利用注意力资源赶超先发者这一过程，确定注意力资源在数字化平台建立竞争优势过程中的重要作用。

### 关键词

平台竞争，注意力资源，竞争优势，数字化平台

# Research on the Surpassing Strategy of the Latecomer in the Platform Competition

## —The Perspective of Resource Basis Theory

Jiani Mao

School of Business and Management, Shanghai International Studies University, Shanghai

Received: January 8, 2026; accepted: January 23, 2026; published: February 10, 2026

### Abstract

With the advent of digital products and online content, platforms have gradually become a focus of academic research, and scholars are increasingly interested in platform-related strategies, especially the emergence and sustainability of competitive advantages, and focus on corporate strategies and

**actions. In terms of resource-based theory, there is little existing literature on how platform firms deploy the required strategies by using attentional resources. This study focuses on the evolution of competitive platforms and uses longitudinal comparison and double case analysis to study how Douyin can catch up with Kuaishou through the management of attention resources, so as to gain competitive advantages and break the monopoly position of Kuaishou as the first mover platform. Through this example, the analysis of the attention resources in the process of competing on the digital platform strategically used by latecomers to surpass first movers determines the significant role of the attention resources in the process of establishing the competitive advantage of the digital platform.**

## Keywords

**Platform Competition, Attention Resources, Competitive Advantage, Digital Platform**

Copyright © 2026 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

近年来，互联网普及与信息技术迭代加速了平台型企业的兴起[1]，重塑了用户对内容与社交的需求。其中，短视频以其操作简便、实时更新与内容可视性强等特点，与快节奏的现代生活高度契合，满足了用户的碎片化娱乐需求，推动了行业的快速发展。当前，中国短视频行业已形成“两超多强”的竞争格局，抖音与快手作为领跑者，占据了主要的市场份额。快手作为早期进入者，曾凭借先发优势确立领先地位；而抖音作为后发者，在短期内实现了对快手的赶超，成为行业格局演变的关键现象[2]。现有研究对平台竞争策略关注较多[3]，但基于资源基础理论，深入探讨后发者如何通过注意力资源的管理实现赶超的研究尚显不足。注意力作为数字经济时代的关键稀缺资源，其配置与运营方式直接影响平台竞争力。因此，本研究聚焦于短视频平台间的竞争演化，以抖音与快手为双案例，从资源基础理论的视角出发，探究抖音如何通过系统性的注意力资源管理策略实现对先发者快手的超越，并在此过程中确立可持续的竞争优势。

本研究的意义主要体现在三个方面：其一，通过解析短视频行业头部平台的竞争实践，为平台竞争研究提供鲜活的案例证据[2]；其二，引入注意力资源作为分析维度，拓展了资源基础理论在数字平台研究中的应用边界；其三，揭示后发者通过精准的注意力资源配置实现赶超的内在机制，为平台企业，尤其是后发者，制定竞争策略提供实践启示。为深入剖析这一动态过程，研究采用纵向双案例比较方法，沿时间线对抖音与快手的发展轨迹、关键策略进行对比分析[4]。通过档案资料、公开报道与研究文献等多源数据的收集与编码，提炼出“注意力资源选择 - 获取 - 分配 - 变现”四个聚合维度，构建分析框架，系统阐释二者在资源运营策略上的差异及其竞争结果[5]。全文结构安排如下：第一部分为引言；第二部分梳理平台竞争、资源基础理论及注意力资源相关的文献；第三部分阐述研究设计，包括案例选取、数据收集与分析方法；第四部分呈现研究发现，围绕四个维度展开对比分析；第五部分总结研究结论，提出理论补充与实践启示。

## 2. 理论基础

### 2.1. 基于资源基础理论的平台竞争

当今经济中的许多市场，包括 PC 操作系统、视频游戏和基于 web 的系统都是围绕平台组成的，这

些平台作为不同用户群体之间的接口，促进价值创造交换[6]。互联网的崛起极大地扩大了平台竞争的规模和范围[7]。平台竞争的愈演愈烈导致了一系列跨各种学科的学术研究[8]。这些领域的学者已经解决了关于平台竞争的各个方面的问题[9]，包括网络效应的驱动因素[10]；多平台的定价策略[11]；平台的有效治理[12]，以及其他几个与平台生态系统中创造和捕捉价值有关的问题。平台竞争的研究从经济学开始。随着时间的推移，学者们也越来越注重引用他们自己领域内的文章[13]。

在平台竞争中，最常见的研究主题有如下几个：1) 网络效应及其影响，2) 平台生态系统和企业范围，3) 平台、互补者和用户的异质性，4) 平台治理和生态系统编排[9]。早期文章倾向于关注单个企业或产品的策略(如定价、质量方面的投资)和结果(如市场份额)[14]。然而，随着发展，平台竞争方面的研究开始考虑企业一级的战略，如纵向整合和与互补者的联盟和补贴[15]。后来，研究人员开始将他们的注意力转移到同时考虑一个宏观的水平和一个微观的水平。最后，研究人员开始关注更宏观层面的分析，即整个平台生态系统的治理[16]。

在上述介绍的关于平台竞争的主流研究主题之外，研究人员开始建立平台竞争之间更强的联系和其他理论，如基于资源的观点。探索这些理论可以在哪些领域解释平台相关的现象，并将平台竞争研究带给更广泛的受众。资源基础理论强调企业的可持续竞争优势来自于其宝贵的、稀有的、不完全可模仿的和不可替代的资源禀赋[17]。例如，Christensen (2006)强调，为了获得开放创新的核心竞争力，企业必须积累无法被他人模仿的内部技术，同时对外部技术进行额外评估，并根据需要将其纳入其中[18]。

基于资源的观点有助于在单一业务战略和企业战略的决策中获得竞争优势。研究人员通过演示相关模型来理解企业资源如何影响价值创造、市场地位和企业绩效，使用竞争地位矩阵来解释相对资源生产价值和相对资源成本。然而，最近一些学者注意到，该理论无法解释为什么拥有相似初始资源禀赋的企业会产生不同的绩效[19]。因此，在他们的研究中，一些学者揭示，仅仅拥有有价值的、稀有的、不完全可模仿的和不可替代的资源并不能保证竞争优势的发展[20]。

## 2.2. 数字平台和注意力资源

为了形成对注意力的理解，一个在文献中被广泛引用的定义如下：它是指心灵以清晰而生动的形式，占有了一种似乎同时可能存在的对象或一系列的思想。意识的集中、集聚，都是意识的本质。它意味着为了有效地处理其他事物。注意力资源是一种稀缺性的、有限的认知资源[21]。在注意力经济理论中，注意力注意是一种稀缺资源[22]。信息是无限的，而人类的注意力却是有限的。正如 Goldhaber 解释的那样：因此，我所说的注意力经济是一个主要围绕支付、接受和寻求最本质上有限的、不能被其他东西取代的系统，即其他人的注意力[23]。一种基于注意力的观点，将注意力定义为“注意、编码、解释、集中时间和精力，关注问题、机会、威胁以及建议、常规、项目和程序等答案”[24]。

在注意力经济中，学习管理注意力资源对企业来说是必不可少的。注意力的定义突出了其两个关键属性：选择功能和处理能力。考虑到注意力的选择性功能，Broadbent (1958)提出了选择性过滤理论，根据该理论，所有刺激最初被处理为基本的物理特性，只有被关注的刺激被进一步处理到识别点(例如刺激的意义)[25]。注意力选择被认为是由认知任务的知觉负荷和分配给加工独立刺激的注意力资源所决定的。Kahneman (1973)提出了注意能力理论，提出了一个能力有限的单一处理资源池[26]。

先前的文献探讨了两个独立但相互关联的机制来处理注意力[27]。注意力既可以被自动控制，也可以被一些外部事件所捕获。控制机制被称为内源性的，或自上而下的，目标驱动的注意[28]。

数字化和网络化，以及信息作为一种非竞争性商品的特殊地位，并不像社会生产理论那样，为新的

“非市场”生产模式的出现创造了条件，而是指向了规范市场经济的循环性[29]。传统上，注意力是在“双产品”市场中货币化的，媒体平台向消费者创造和销售内容，向广告商销售“眼球”[30]。因此，为了实现这一点，他们要争夺观众。公众的注意力是多样化和集中的——用户在不同的渠道之间移动，产生高水平的观众重叠。随着越来越多的数字平台争夺注意力，注意力资源变得相对稀缺[31]。数字平台增加了更多的选择，并获得了自己的关注[28]。这些媒体平台包括社交媒体、用户生成内容的供应商，以及各种内容聚合器[22]。数字媒体平台的动机并不总是像传统媒体那样统一或透明，许多寻求名声或财富[32]。

### 2.3. 基于资源基础理论的平台竞争

当前研究的不足主要体现在以下几方面：首先，大多数研究仅汇集了单一行业环境的数据，目前聚焦于平台竞争的大多数研究仅仅基于单一行业，缺乏普遍性。将平台竞争拓展至多个行业，汇集来自多个行业环境数据的研究将有助于提高外部效度和普遍性。除此之外，目前大量的研究都集中在电脑、智能手机和电子游戏行业上。更广泛的行业和地理范围将增强平台竞争研究的稳健性，并可能揭示某些特定行业内的关系；其次，从研究的理论基础来说：基于资源基础理论研究在平台竞争中后发者如何赶超先发者这一过程的文献较为缺乏[33]，同时以注意力资源作为切入点研究平台企业合理管理资源的重要性现有文献也鲜少涉足；除此之外，当前关于注意力经济的讨论主要集中在网络数字媒体技术如何提供新形式的注意力上。之前的文献没有系统地确定数字平台如何竞争公众注意力以及在竞争过程中使用的策略。

短视频是当今互联网时代一种热点的交流形式，对人们的方方面面都产生了深远的影响。对于短视频平台抖音与快手的研究，可以丰富对短视频领域的学术研究。此外，由于平台已经逐渐成为学术研究的热点，学者们对平台相关的策略越来越感兴趣，特别是竞争优势的出现和持续，并重点关注企业战略和行动。在资源基础理论方面，平台企业如何通过利用注意力资源来部署所需的策略现有文献鲜有涉足，本研究可以较好地补充现有文献。通过研究抖音和快手数字平台的竞争，可以得出后发者(即抖音)可以通过适当地利用注意力资源，超过先发者(即快手)。对这一引人注目的研究使我们能够识别注意力资源在数字平台上建立竞争优势方面的重要作用。

## 3. 研究设计

### 3.1. 研究对象

为探究后发者如何通过注意力资源管理实现赶超，本研究选取抖音与快手作为双案例进行纵向比较。选择依据主要基于以下原则：1) 典型性与代表性：快手(2012年进入)与抖音(2016年进入)分别作为短视频行业的先发者与后发者，目前共同主导市场，具有行业代表性与对比研究价值。2) 极化性与可比性：二者在设计理念、运营模式与商业模式等方面存在显著差异，为对比分析后发者策略提供了良好的异质性与可比性基础。3) 数据的可获得性：两平台发展历程受到广泛关注，相关媒体报道、行业报告及研究文献丰富，为本研究提供了充分、可及的二手数据支持。4) 理论一致性：抖音通过系统性的战略布局实现反超，其历程能有效检验“注意力资源合理利用对构建竞争优势至关重要”的核心研究命题[34]。

本研究选取抖音与快手作为双案例对象。二者均为短视频行业的头部平台，其中快手于2012年率先进入市场，抖音于2016年进入并于2018年实现快速赶超，目前已确立行业领先地位，具备典型性与代表性，抖音、快手的基本信息见表1，两者重大发展时间线见表2和表3。

**Table 1.** Basic information about Douyin and Kuaishou**表 1. 抖音和快手的基本信息**

案例名称	抖音	快手
成立时间	2016 年 9 月	2011 年 3 月
创始人	张一鸣	程一笑、宿华
所属公司	北京字节跳动科技有限公司	北京快手科技有限公司
广告标语	“记录美好生活”(最初为“让崇拜从这里开始”)	“记录世界记录你”“拥抱每一种生活”
平台定位	“帮助大众用户表达自我、记录美好生活的短视频分享平台”(最初为“专注年轻人的音乐短视频社区”)	“记录、表达和分享大家生活的平台，发现真实有趣的世界”

数据来源：根据抖音、快手百度百科词条及相关公司官网公开资料整理。

**Table 2.** Major development timeline of Douyin**表 2. 抖音重大发展时间线**

时间	事件
2016 年	国内正式上线
2016 年	发布第一条微博
2017 年	开始大举推广
2017 年	抖音宣布正式出海
2017 年	字节跳动收购北美知名短视频社交平台 musical
2018 年	推出了新口号“记录美好生活”
2019 年	抖音开始布局电商

数据来源：根据抖音、快手百度百科词条及公司官网公开资料整理。

**Table 3.** Major development timeline of Kuaishou**表 3. 快手重大发展时间线**

时间	事件
2011 年	推出原创移动应用程序 GIF 快手，供用户制作并分享 GIF 动图，系短视频的雏形
2012 年	成为中国短视频行业的先驱，帮助用户在移动设备上制作、上传及观看短视频
2013 年	推出短视频社交平台
2016 年	推出直播功能作为平台的自然延伸
2017 年	第四季度，以虚拟打赏所得收入计，快手主站成为全球最大单一直播平台
2017 年	开始发展电商业务
2018 年	1 月，快手主站的平均日活跃用户数突破 1 亿

数据来源：根据抖音、快手百度百科词条及公司官网公开资料整理。

从运营模式来看，二者在受众、内容与变现三方面存在明显差异[32]。快手注重普通用户的平等展示，采用相对去中心化的推荐机制；抖音则更侧重优质内容与头部创作者，运营更为集中。在内容生态上，抖音以一二线城市及年轻用户为主，内容偏向潮流与品质；快手则更下沉，覆盖更广泛的城乡用户与日常生活场景。商业化方面，抖音以广告收入为核心，快手则依赖直播打赏与电商佣金。

从商业模式理论框架分析，抖音属于“内容导向”型，强调PGC与头部效应，依托公域流量实现广告变现；快手则为“社交导向”型，倡导平等普惠，依托私域流量构建以直播为核心的变现体系[33]。二者在价值主张、创造与捕获环节的差异，为后文从注意力资源视角分析其竞争策略提供了基础。

### 3.2. 研究数据收集与处理

在本研究中，数据收集有多个来源，包括大量的档案材料。采用多源数据收集的方式，确保数据之间的相互互补和交叉验证。鉴于研究的回顾性和纵向性质，涵盖了长时间跨度，研究将使用档案数据作为我研究的主要信息来源。研究建立了案例文件库，为编码分析奠定基础，存储收集的数据。收集到的数据涵盖了从2011年(快手APP首次推出的那一年)到2022年的时间。从这两个平台的官方网站开始，获取企业内部期刊、年报、技术手册等档案。官方网站主要提供基本信息(包括收入、利润、用户数量、日活跃用户、月活跃用户等衡量企业发展的指标)和企业的战略行为。

抖音和快手作为长期发展的互联网短视频行业的主导平台，两者的竞争行为和市场表现引起了各界的广泛关注和研究。因此，作者可获取到的公开资料十分丰富，文章主要数据来源见表4。非官方渠道的信息有：1) 研究及相关数据报告，如证券公司以及艾瑞咨询等第三方分析机构发布的相关研究报告；2) 平台领导及相关行业领导的多次采访及新闻报道；3) 文献整理，如从中国知网下载的研究文献；4) 第三方新闻报道，如公开媒体刊出的新闻报道等；5) 其他互联网渠道(如微信公众号推文、贴吧、知乎、微博等)。

**Table 4.** Data source

**表 4.** 数据来源

数据来源	代码	数据内容
平台官方网站	G	103篇官方资料
数据服务平台	S	59篇相关数据资料
文献整理	W	4.5万字整理内容
采访、报道	F	301条第三方新闻报道

数据来源：根据抖音、快手百度百科词条及公司官网公开资料整理。

为厘清两平台的发展脉络与策略时序，本研究首先梳理了抖音与快手自2011年以来的关键策略时间线，以识别事件间的动态关联与潜在因果关系，服务于后续理论构建。为深入分析注意力资源管理在构建平台可持续竞争优势中的作用，本研究遵循质性案例研究的规范编码步骤，具体过程如下：一阶编码：对多源资料进行标记与反复阅读，逐句提炼关键短语与段落，形成52个一阶概念；二阶主题归纳：通过梳理一阶概念间的内在联系，将其归类为11个抽象的二阶主题；维度聚合：进一步整合相似主题，最终凝练为注意力资源选择、获取、分配、变现四个总体维度，构成研究的四维分析模型。编码过程中亦借鉴相关文献，以提高研究发现的可信度与解释力。

数据分析方法采用了抖音快手各自发展时间线的案例内分析方法以及两者案例相互比较的案例间分析方法。首先，沿单个平台的发展时间分析各平台的重要战略，刻画出每个案例平台注意力资源选择、注意力资源获取、注意力资源分配、注意力资源变现角度的表现。然后，将两个案例进行对比分析，在对比分析中，将分析所得与现有文献不断比较，以此获得潜在的理论涌现。

## 4. 研究发现

通过对抖音快手的战略行动等原始资料进行一阶编码，形成52个一阶概念。抖音部分一阶编码如下：

“界面和功能设置上偏向年轻人群”、“抖音创建初期在内部建立话题挑战”、“抖音开放购物车申请功能”、“短视频的内容以音乐为纽带”、“重视对平台内头部用户的培养与扶持”。快手部分一阶编码如下：“一款面向普通人的产品”、“快手将头部内容流量限制在 30%左右”、“定位于用户记录和分享生活的短视频平台”、“快手的营销平台 2018 年推出”、“产品运营重内容轻达人”。

对一阶编码进行对比分析聚合形成二阶主题。抖音二阶主题主要为：“定位于年轻人的短视频社区”、“利用明星效应宣传”、“通过其他平台引流”、“借助赞助活动推广”、“采用中心化运营方式”。快手二阶主题主要为：“定位于普通人记录生活的短视频社区”、“通过其他平台引流”、“借助赞助活动推广”、“采用去中心化运营方式”。

最后合并二阶主题，得到四个聚合构念：注意力资源选择、注意力资源获取、注意力资源分配、注意力资源变现。本节将从四个聚合构念的角度，详细阐述抖音和快手所采取的资源运营策略的差异，并详细阐述这两个竞争平台之间的竞争结果。

#### 4.1. 注意力资源选择

本研究将“注意力资源选择”定义为平台对特定人群注意力资源的战略性聚焦。

2016 年抖音入局时，快手已凭借“全民记录”定位积累了数亿用户。作为后发者，抖音选择差异化切入，聚焦于“年轻潮流音乐社区”，通过鲜明的“潮酷”标签吸引年轻用户，实现细分市场突破。其界面设计(如黑白主色调)、功能设置(强滤镜、特效优化)及音乐元素均围绕青年审美与表达需求展开，强化了平台的年轻化调性。此外，抖音积极运营热门话题与挑战，融合流行文化符号，并早期引入达人、高校学生等关键意见领袖引导内容创作，快速构建了以年轻人为主的活跃社区。相比之下，快手起初采取“不干预”策略，定位于普通人的生活记录与分享，内容生态自然生长，用户构成更为泛化与下沉，但也因此面临内容质量参差不齐与公众争议。

二者在注意力资源选择上的差异直接塑造了用户画像。数据显示，截至 2018 年，快手用户多分布于三四线城市，年龄集中在 25~34 岁，学历相对较低；而抖音用户则以一二线城市、19~24 岁的年轻群体为主，普遍具有较高学历与较强消费能力。

#### 4.2. 注意力资源获取

本文注意力资源获取的含义是短视频平台主要通过何种方法来获取用户的注意力资源。

注意力资源的第二维度是获取。通过对一阶编码的整合，我们发现抖音和快手在注意力资源获取方面都利用了通过其他平台引流、借助赞助活动推广这两种方法。自 2017 年 5 月起，抖音团队开始与其他平台进行广泛的沟通和合作，所选择的平台都是流行的媒体和门户网站，抖音砸钱投放了各类热门节目进行宣传，如各大热门综艺及各大卫视的春晚。快手也不甘示弱，在抖音宣传期间，也在热门城市投放大量广告并赞助了很多火爆的综艺，如当年大火的《吐槽大会》《奔跑吧》。在注意力资源获取方面，身为后发者的抖音很好地利用了明星效应。2017 年 3 月 13 日，某明星在微博上更新了一条带有抖音 logo 的视频，开启了抖音的爆炸成长之路。抖音应用程序在应用商店中的搜索和下载排名开始上升，然后越来越多的明星和网络名人开始进入该平台。明星们通过这个平台来宣传自己的作品，同时也给这个平台带来了大量的流量，形成了一个双赢的局面。打开抖音系统后，明星也会给普通用户点赞。随着明星影响力的宣传，抖音逐渐打开了市场。

然而，作为先发者的快手却没有利用好先发优势，采取合适的市场扩展策略。在 2016 年 6 月以前，快手没有做过任何市场推广和流量倾斜。2017 年，受到抖音的影响，成立快 7 年的快手才开始了大规模的市场活动。快手成立前期，平台缺乏推广和市场拓展的意识。反观抖音，在 APP 面世半年后，自 2017

年3月开始，抖音的工作重心便转移到平台的传播和拓展。通过一年的发展，抖音在春节期间由原来的4000万日活飙升至7000万日活，并在2018年6月反超快手。

### 4.3. 注意力资源分配

“注意力资源分配”指平台在获取用户注意力后，如何在平台内多元信息中对其进行配置。抖音与快手在此方面形成鲜明对比。

抖音采用中心化分配策略，强调内容质量与运营干预。平台将流量高度集中于头部优质创作者(如KOL与明星)，其算法倾向于推荐高热、流行内容，以打造爆款、迅速“出圈”。这种强运营模式形成了以PGC为主的内容生态，内容精良、调性统一，利于塑造品牌形象与吸引广告合作(王烽权&江积海，2021)[34]。然而，这也可能导致“马太效应”加剧、中尾部创作者成长受限，并因内容同质化使用户陷入“信息茧房”，长期或影响生态多样性与用户信息视野。

快手则遵循去中心化分配逻辑，以“公平普惠”为原则，弱化对头部流量的倾斜，赋予普通用户更平等的曝光机会。平台依托社交关系链，鼓励UGC生产，内容生态呈现草根化、多元化特征，涵盖生活记录、才艺展示等多种类型。这种模式有助于增强用户归属感与社区信任，可能在用户留存与长期粘性上形成优势。但也因其缺乏集中运营与内容引导，难以系统打造爆款内容，平台整体内容质量与出圈效率相对较低，用户结构亦更偏向下沉市场。

综上所述，抖音通过集中化运营实现高效变现与品牌塑造，快手则以平等化分发强化社区生态与用户维系，二者在注意力资源分配上的不同取向，直接影响了其内容结构、用户关系与长期发展路径。

### 4.4. 注意力资源变现

本文注意力资源变现含义是短视频平台如何利用获取到的注意力资源进行分配。

在注意力资源变现方面，其中，抖音对商业发展环境进行持续的改变，如更新该平台购物车的开放权限。与“轻运营”的快手相比，抖音尤其注重生态商业化的发展。为了更好地平衡和优化各业务，抖音优化了平台商业化环境，将与用户需求紧密联系的直播、广告、电商等模块不断完善。自2017年9月起，抖音便开启了商业化进程，抖音举办了首届抖音idou夜，开始向线下拓展。抖音不仅一直利用信息流广告进行变现，还拓展了与其他品牌共同进行APP内挑战的模式，进行传播宣传其他品牌。除此之外，抖音开始了第二步的尝试：开启直播功能。通过开启直播功能后，抖音APP内的用户黏度更为增强。抖音通过在平台内部孵化平台用户、培养平台KOL，适当进行信息流广告业务。抖音适度的变现能够使互补者获得收益，抖音商业化扩展了抖音生态的业务边界，并且进一步刺激了生态网络。根据极光大数据的监测结果，截至2018年2月最后一周，抖音的市场普及率达到14.34%。值得注意的是，抖音短片的渗透率在过去的六个月里取得了非常显著的增长，比一开始增长了300%以上。与此同时，抖音平台的用户下载量和用户粘性也在逐年增加，用户活动也在逐年增长。

与抖音不同，快手在商业化道路上发展较慢，在2016年前可以说商业化道路并未开启，与其他电商平台的合作也接入较晚。在抖音不断优化其商业化生态环境后，快手才做出缓慢的反击。

## 5. 总结

### 5.1. 主要结论

注意力资源选择方面，抖音定位于年轻人社区，更好地引导了产品的基调氛围。由于定位较为明确，抖音早期用户往往可以收获极高的归属感。在注意力资源获取方面，抖音在早期阶段，就产生了推广的意识。而作为先发者的快手没有把握住先发优势，未能利用明星效应进行大规模的宣传，在注意力资源

获取方面缺乏推广和市场拓展的意识，最终导致市场占有率逐渐被抖音反超。在注意力资源分配方面，抖音以中心化运营方式，能够更有效地结合PGC的专业性以及UGC的广泛性，创造更优质的内容帮助平台树立优质形象，更能够成为短视频的主流模式。在注意力资源变现方面，抖音适时适度地开展商业化，优化了平台生态环境，吸引了更多互补者，使平台用户下载量、用户黏性逐年提升。通过注意力资源的运营，可以影响数字平台的数字内容生产。注意力资源选择、获取、分配、变现和平台运营的一些关键环节相挂钩：用户群体定位、平台引流方式、平台运营手段以及变现方式。抖音和快手两种不同的平台表现形式决定了其在日活月活等重要平台数据上的不同。

从快手和抖音的表现来看，后发者能够通过一定的赶超策略超越先发者。针对短视频行业，具体可以从以下几个维度展开：第一，注意力资源选择，即视频行业的人群定位。先发者快手定位于普罗大众，作为后发者的抖音首先聚焦于年轻人群，而后通过年轻人群的传播逐渐辐射到其他大众人群。由此可见，在后发者选择市场定位时，可以从市场的一小部分入手，逐渐辐射到市场的大部分。第二，注意力资源获取，即市场营销宣传与推广。营销宣传的影响是巨大的，尤其是当代互联网时代，企业要懂得善于利用明星效应进行宣传。第三，注意力资源分配，即平台的运营模式。采用中心化的运营更容易为平台打造爆款，迅速出圈。最后，注意力资源变现，在变现方面要适时适度地开展商业化，优化平台生态环境，吸引更多互补者。

综上所述，抖音与快手的竞争，本质上是效率导向的中心化资源整合模式与公平导向的去中心化生态培育模式之间的路径区别。抖音凭借精准的注意力资源选择、高效的获取与集中化分配，实现了爆发式增长与强大的品牌营销能力，其成功验证了在增量市场竞争中，聚焦与锐度的重要性。而快手则通过构建一个更平等、更包容的内容分发机制，深耕于用户关系与社区文化的沉淀，其价值更体现在用户深度连接与生态健康度等长期指标上。两种模式各有长处，亦各有其隐忧：抖音需警惕生态单一化与用户倦怠风险，快手则需在维持社区调性的同时，探索更高效的破圈与变现路径。同时，平台竞争优势的评估也应超越单一的规模增长视角，综合考量用户活跃度(DAU/MAU)、用户留存率、单用户平均收益(ARPU)以及平台内容生态的多样性与健康度等多元指标体系，方能全面理解当下竞争态势与可持续性。

## 5.2. 研究不足

首先在研究数据收集的过程中，主要以档案文献的二手资料作为主要信息来源，没有应用访谈、实地调研等方法获得一手资料，获得的信息较为有限，不够全面。由于论文采用的是编码分析技术，仅由作者本人一人全程编码与分析，可能存在主观性；并且由于收集资料较多，数据冗杂，在分析过程中可能会产生一定的失误。其次，本文只选取了快手和抖音行业内的两家企业，缺乏普遍性；对于它们之间的竞争研究不一定能够适用于其他企业之间的情况。此外，本研究主要从用户增长和市场份额视角分析竞争优势，未来研究可进一步引入面板数据，对两家平台的用户留存率、生命周期价值、创作者流失率、内容多样性指数等进行长期追踪与量化比较，以更全面地评估不同注意力资源管理策略的长期绩效与社会效应。

## 参考文献

- [1] McIntyre, D.P. and Srinivasan, A. (2016) Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps. *Strategic Management Journal*, **38**, 141-160. <https://doi.org/10.1002/smj.2596>
- [2] 张志安, 冉桢. 发展实用主义: 中国互联网政策变迁与平台治理的内在逻辑[J]. 新闻与写作, 2023(1): 89-97.
- [3] Eisenhardt, K.M. and Graebner, M.E. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, **50**, 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- [4] Eisenhardt, K.M. (1989) Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management*

- Journal*, **32**, 543-576. <https://doi.org/10.2307/256434>
- [5] Wada, T., Ichikohji, T. and Ikuine, F. (2014) Platform Paradox. *Annals of Business Administrative Science*, **13**, 91-103. <https://doi.org/10.7880/abas.13.91>
- [6] Yin, R.K. (2014) Case Study Research: Design and Methods. 5th Edition, Sage.
- [7] Rietveld, J. and Schilling, M.A. (2020) Platform Competition: A Systematic and Interdisciplinary Review of the Literature. *Journal of Management*, **47**, 1528-1563. <https://doi.org/10.1177/0149206320969791>
- [8] Schmidgen, H. (2000) William James: The Principles of Psychology (1890). Die Klassiker der Psychologie.
- [9] McDonald, R.M. and Eisenhardt, K.M. (2019) Parallel Play: Startups, Nascent Markets, and Effective Business-Model Design. *Administrative Science Quarterly*, **65**, 483-523. <https://doi.org/10.1177/0001839219852349>
- [10] 范黎波, 林琪. 平台企业资源管理能力构建及演化路径——基于资源理论的双案例研究[J]. 经济管理, 2020, 42(9): 49-63.
- [11] 吴勇, 李倩. Web2.0 环境下网络效应对价值共创的影响机理研究[J]. 科技进步与对策, 2017, 34(2): 25-31.
- [12] 纪汉霖, 管锡展. 双边市场及其定价策略研究[J]. 外国经济与管理, 2006(3): 15-23.
- [13] Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, **17**, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [14] 娄小亭, 朱祖平. 平台生态系统主体的依存演化与策略选择——竞合情境下的仿真分析[J]. 企业经济, 2022, 41(9): 82-94.
- [15] Kraaijenbrink, J., Spender, J. and Groen, A.J. (2009) The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, **36**, 349-372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- [16] 单子丹, 高长元, 陈晓利. 开放式知识交换路径的识别及网络效应分析——基于技术创新网络视角[J]. 科研管理, 2017, 38(12): 58-69.
- [17] Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Gilbert, B.A. (2010) Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, **37**, 1390-1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- [18] Christensen, C.M. (2005) The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. *Journal of Product Innovation Management*, **23**, 39-55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x>
- [19] 徐晋, 张祥建. 平台经济学初探[J]. 北京: 中国工业经济, 2006(5): 40-47.
- [20] 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]. 管理世界, 2014(2): 111-117.
- [21] 钱志发, 杨美成. 注意力资源初探[J]. 南京经济学院学报, 2001(1): 48-50.
- [22] 张顺, 费威, 佟炼. 数字经济平台的有效治理机制——以跨境电商平台监管为例[J]. 商业研究, 2020(4): 49-55.
- [23] Goldhaber, M.H. (1997) The Attention Economy and the Net. *First Monday*, **2**. <https://doi.org/10.5210/fm.v2i4.519>
- [24] 吉宏伟, 孙武军. 网络外部性、转移成本与产品兼容性决策分析[J]. 管理学报, 2007(6): 729-736.
- [25] Broadbent, D. (1958) Perception and Communication. Pergamon Press.
- [26] Kahneman, D. (1973) Attention and Effort. Prentice-Hall Inc.
- [27] 唐斌. 资源观视角下平台型企业的商业生态系统的治理机制研究——基于海尔集团的案例研究[D]: [硕士学位论文]. 大连: 东北财经大学, 2020.
- [28] 杨庆仪. 互联网时代公众注意力资源的管理与开发[J]. 今传媒, 2019, 27(5): 92-95.
- [29] 张亚宏. 如何挖掘 Web2.0 时代的注意力资源[J]. 现代报, 2008(10): 76-78.
- [30] 桂林. 注意力经济下小红书 APP 流量变现研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 广东技术师范大学, 2020.
- [31] 于常瑶. 基于多资源模型的移动界面消费者注意力分析[J]. 科学技术创新, 2017(34): 114-115.
- [32] 何明. 更好的内容还是更大的流量?——用户注意力视角下传统主流媒体的融合挑战[J]. 新媒体研究, 2022, 8(2): 69-71+85.
- [33] 邓明生, 刘学渊.“抖音”和“快手”短视频运营模式比较分析[J]. 新闻前哨, 2022(7): 67-68.
- [34] 王烽权, 江积海. 互联网短视频商业模式如何实现价值创造?——抖音和快手的双案例研究[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(2): 3-19.