

# 互联网企业扩张动因及实现条件—基于 BAT<sup>①</sup>的案例研究

郑鸿<sup>1</sup> 徐勇<sup>2</sup>

(中山大学管理学院, 广东 广州 510275)

**摘要:** 本文基于百度、阿里巴巴和腾讯这三个互联网企业的发展扩张的典型案列, 运用多事件研究法, 研究了互联网企业的扩张动因及实现条件。研究结论表明, 战略导向、品牌扩张、企业创新、资本运营、管理团队是互联网企业扩张的动因, 企业文化和政策制度是互联网企业扩张的实现条件。依此基础, 提出了互联网企业扩张的动因及实现条件的理论分析框架。研究结论为互联网企业的扩张决策提供了理论借鉴和现实启示, 同时也为政府决策部门完善资本市场制度和企业创新、品牌保护等政策提供了有益参考。

**关键词:** 企业扩张、战略导向、品牌扩张、创新、资本运营、管理团队

## 0 引言

企业扩张是企业组织演化和企业发展的重要形式, 企业扩张的动因大致可分为两方面因素: 一是企业内部因素, 如降低交易成本<sup>[1][2]</sup>、成本最小化<sup>[3][4]</sup>、拥有竞争优势资源<sup>[5]</sup>、追求多元化<sup>[6]</sup>、提高经营效率等; 二是企业外部因素, 如: 市场结构和竞争结构的变化、科学技术的变革<sup>[7]</sup>、制度的变化<sup>[8]</sup>等, 从而演化出企业扩张内外动因理论。然而, 这些传统的企业扩张理论多从一个侧面研究企业扩张, 不能全面解释企业扩张的根源及机理<sup>[9][10]</sup>。20 世纪 90 年代以来, 以计算机、互联网和信息技术为代表的信息革命将人类带进互联网时代, 随即以互联网技术应用的企业迅速出现, 对人类的生产、生活产生了巨大影响。如: 借助互联网和电子商务技术, 谷歌、亚马逊、阿里巴巴、腾讯等企业迅速打造了全球性市场, 提高了与供应商、顾客、合作伙伴和员工的联系效率, 极大降低了企业成本, 并以联盟、重组、兼并等形式实现了企业的快速扩张。传统的企业扩张理论已不能充分解释许多新的经济现象<sup>[11]</sup>, 企业扩张新趋势引起了新问题<sup>[12]</sup>。互联网企业与传统企业有重大区别, 互联网企业基本没有实体产品, 轻资产运营, 它是依靠互联网、电子计算机技术, 通过开发网络虚拟产品, 提供网络平台, 与线下平台结合, 为客户和消费者提供服务。此外, 随着经济全球化、信息全球化的发展和深化, 互联网企业的组织形态和结构千差万别, 市场结构和竞争结构的巨大变化使得企业外部环境不确定性更大, 其扩张模式和推动力量等多个方面表现出与传统制造业的扩张方式不同的特征。那么, 在中国高速发展的经济中哪些因素决定了企业的扩张<sup>[13][14]</sup>? 互联网企业为何会在近年掀起一轮扩张热潮<sup>[15]</sup>? 究竟是何原因推动了互联网企业的快速扩张? 它们与传统企业的扩张有何不同? 哪些因素影响扩张的实现? 遗憾的是, 这些都没能引起更多学者的关

---

收稿日期: 2016-

基金项目: 国家自然科学基金项目“嵌入性视角下联盟组合多样性与企业绩效关系研究”(71302098); 教育部人文社会科学基金青年项目“中国城市环境效率与产业结构调整研究”(14YJC790069); 广东省自然科学基金项目“联盟组合多样性、网络嵌入性与企业绩效”(S2013040016692)。

作者简介: 1. 郑鸿, 男, 广西陆川人, 中山大学管理学院博士、特聘副研究员, 研究方向: 战略管理与创业管理研究; 2. 徐勇, 男, 江西奉新人, 中山大学管理学院教授、博士生导师, 研究方向: 战略营销、创业投资。

<sup>①</sup>BAT 系百度、阿里巴巴、腾讯首字母统称(下同)。

注与研究。

国内对影响企业扩张动因的研究,大多属于概念引入和方法介绍,较少关注企业能力与外部资源结合去分析企业扩张的动力与能力<sup>[9][10]</sup>。与信息社会、知识社会和网络社会相应的“企业扩张”问题的研究也并不多见<sup>[16]</sup>。近年来,有些学者依据传统的解释框架,对互联网企业扩张动因进行了探讨,但大多停留在分析表面现象,并未能发现其深层次动因。前人对企业扩张动因的分析角度过于狭窄,很难更深入、全面地解释现实中的诸多现象<sup>[9]</sup>,综合考虑企业内外因素的研究较少,有些还存在诸多争议<sup>[17]</sup>。鉴于此,本文选取百度、阿里巴巴、腾讯这三个互联网企业为研究对象,结合企业发展的内外部环境的变化,从微观角度切入,综合管理学和经济学理论基础,全面系统的重点分析互联网企业扩张动因及其实现问题。构建实际性操作较强的“战略导向、品牌扩张、企业创新、资本运营、管理团队”等因素驱动互联网企业扩张及“企业文化和政策制度”影响互联网企业扩张实现条件的分析框架,通过案例研究探讨互联网企业如何在激烈竞争的互联网时代生存与扩张。

## 1 文献述评

### 1.1 传统经济学角度下企业的扩张动因

“劳动生产力的最大增进,以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果。<sup>[3]</sup>”亚当·斯密认为分工导致了生产力的提高,生产力的提高导致了企业的增长。企业的出现是分工的结果,企业规模主要由市场交易决定,市场交易的扩大推动企业规模的扩张。马歇尔(1997)<sup>[18]</sup>从技术的角度来定义企业的边界,认为等产量曲线和等成本线的切点即企业最优要素组合。因此,当市场价格或企业成本变化后,企业按照成本最小化或产出最大化原则进行扩张,连接所有等产量与等成本线的切点所形成的轨迹便是企业的扩张线。科斯从企业的本质出发运用交易费用概念解释了企业与市场之间的关系、企业存在及扩张的意义。“企业规模的界限应该定在其运行范围扩展到企业内部组织附加的交易费用等于通过市场或在其他企业中进行同样交易的费用的那一点上。<sup>[2]</sup>”质言之,企业扩张由企业内的管理费用和市场交易费用的比较来推动。资产专用性程度是影响管理成本的关键因素,当资产专用性程度等于企业生产成本与市场交易成本的差额时,企业达到它的效率边界,不再进行扩张<sup>[19]</sup>。当企业规模等于组织成本时,企业达到协调与决策的临界规模;当企业规模超过临界规模,协调与决策的经济性出现,企业为了发挥优势,会采取扩张的策略<sup>[20]</sup>。企业的大规模扩展是由企业支配市场、创造市场、替代市场导致的<sup>[21]</sup>,产权性质与管理层持股均对企业扩张具有显著影响,尤其委托代理问题是国有企业采取不合理扩张经营策略的直接动因之一<sup>[22]</sup>。

### 1.2 管理学角度下企业的扩张动因

企业的核心能力是企业扩张的动因之一<sup>[23]</sup>,企业扩张的动力是企业的组织能力<sup>[24]</sup>。Teece和Pisano(2004)提出“动态能力观”,认为市场变化和技术进步改变着整个经济结构,企业的知识和能力是企业经营的一个重要决定因素,使企业在面对环境变化时,快速整合和重构内外部能力,迅速形成新的竞争优势<sup>[25]</sup>。企业扩张是企业长期的历史演化中所表现出的一种基本趋势,是企业由小变大、由弱变强、由低级到高级发展变化的动态特征,是企业追求的

发展目标,由企业的本质决定<sup>[26]</sup>。企业的扩张和增长取决于企业生产性机会扩大,而影响生产性机会最重要的因素在于企业的管理力量,企业的规模取决于企业管理者的“管理力量”,企业管理能力的状况与企业扩张的可能性高度正相关<sup>[27]</sup>。管理者自身利益最大化是企业扩张的动机,这一动机可分为构筑商业帝国、管理者防御及壕沟效应、维护声誉及职业地位的动机等几个方面<sup>[28][29]</sup>。Roll(1986)<sup>[30]</sup>提出管理层“自以为是”假说,认为管理层过度自信、狂妄自大是企业扩张的部分原因。Finkelstein 和 Hambrick(1989)<sup>[31]</sup>证明了管理层薪酬是企业规模扩张的充分理由,管理层持股水平与股东利益的协同程度,是影响企业扩张的重要因素<sup>[32]</sup>。

### 1.3 互联网企业的扩张动因

互联网企业扩张是多元化发展的需要、资源得到互补、降低交易成本<sup>[33]</sup>;使企业内容极大丰富而导致其报酬递增,纵向扩张可以降低内部交易成本<sup>[34]</sup>。互联网企业并购扩张的动因在于获取外部企业的流量、人力和资产,产生范围经济,降低交易成本<sup>[15]</sup>。BAT 等互联网企业巨头并购扩张的目的是为了扩大市场规模和占有率,抢占流量和平台入口<sup>[35][36]</sup>。

综上所述,诸多学者从不同的学科背景对企业扩张的动因进行研究,各学者所处的时代和社会背景不同,因此他们的主张就各不相同。然而,前人对企业扩张动因的研究,大多停留在宏观层面,从微观角度研究企业扩张动因则不多见;许多研究仅从管理学或经济学单一视角探讨,缺乏综合的理论视角和理论基础研究;此外,针对互联网企业扩张动因的研究较少,且只关注了扩张的表象原因,而没有深入分析其深层次原因。因此,本文选择国内互联网企业三大巨头 BAT 进行分析研究,运用多事件研究法,从官网、年报、专业数据库和政府相关网页等搜集资料,重点关注它们的扩张行为,分析找出这些行为的动因,最后提出互联网扩张动因解释框架,并提出相应政策建议。

## 2. 研究设计

### 2.1 研究方法

本文采用多案例研究方法和事件研究方法,对 BAT 采用多案例研究方法的主要原因是:(1) BAT 是我国互联网企业的三大巨头,代表了我国互联网企业的最高发展水平,是互联网企业发展的典型,具备互联网企业扩张的研究要素;(2) 因财务数据限制,研究很难采用大样本实证研究系统分析互联网企业扩张的动机、过程,而通过案例研究可以清晰地描述互联网企业扩张的动机及过程;(3) 对于单案例研究而言,多案例研究能够使分析具有更好的可靠性和普遍适用性,更适于建构理论<sup>[37]</sup>;(4) BAT 近年来的联盟、并购活动频繁,是互联网产业和跨界竞争的“弄潮儿”,具备足够的分析事件和数据;(5) BAT 都已成功上市,上市公司根据法律监管要求披露的信息、官方网站、权威媒体披露、报道的资料及 Wind 数据库是目前所能获取的最为完整和可靠的二手资料。本文通过公司的官网文件、专业数据库、二手资料查询等渠道进行数据收集,多样化的数据来源可以保证数据的相互补充和交叉验证,以提高案例的效度<sup>[38]</sup>。在构建效度上,对获取的资料和 Wind 数据库的数据进行比较,形成证据链,并通过对 BAT 案例之间的比较与分析,对同一现象进行多重验证;在内部效度上,基于相关理论文献和研究草案,依据案例材料进行推导和归纳;在外部效度上,通过多案例研究的逻辑

辑提高外部效度，增加普适性的分析与讨论<sup>[39]</sup>；在信度上，研究采用事件研究法，建立案例事件数据库，详细分析每个事件的相关信息，使研究具有可重复性，结论具有普适性。

事件研究法(Event Study)的运用最早可以追溯到 20 世纪 30 年代 Dolley 用于金融经济学的研究<sup>[40]</sup>，尔后逐渐用于其他经管类相关研究，且形式逐渐变化<sup>[41]</sup>。事件研究法可分为单一事件研究法和多事件研究法，学者们的大多数研究采用的是单一事件研究法，而较少采用多样性事件研究法。多样性事件(Multiple event)、混合事件(Confounding events)研究法<sup>[42][43]</sup>，即选取的研究事件不是单一的事件，而是多样性的事件，如融资、收购兼并、组织变革等事件。多样性事件研究法除了事件的多样性外，事件窗口也是多样性的，即各事件的发生的时间不是在同一事件窗口或同一事件的发生不在同一事件窗口。允许不同的时间窗口往往能够做到无偏估计，而忽略事件结果或重复对单一事件的观察会导致单一事件造成的趋势偏差，且会忽视其他事件的影响<sup>[41]</sup>。

对 BAT 采用多样性事件研究方法的主要原因是：(1) 就笔者涉猎的文献看，目前尚无学者将该方法运用于企业扩张动因的研究，事件研究法的研究过程具有简单、明了的逻辑线索，BAT 企业扩张现象适合这一特征；(2) 为了保证全面了解 BAT 的企业扩张动因，保证充足的事件数量；(3) 影响 BAT 扩张的因素是多样的，BAT 在事件窗口期的扩张事件是多样的，如融资、收购兼并、组织变革等事件；(4) 单一的事件研究有时候并不能说明一个复杂的现象，如企业的扩张行为受到诸多事件的影响；(5) 选择 BAT 3 个企业样本，每个样本有不同的事件窗口期，最大限度的达到真实估计。

## 2.2 取样标准及事件窗口期

事件研究法的首要任务是确定所研究的事件，并确定事件窗口期。本研究的事件是影响 BAT 企业扩张动因的事件(如收购兼并、股票回购、融资、业务拓展等)，排除其他相关性不大的事件。从企业成立至 2014 年 12 月 31 日是事件窗口期，即[企业成立时间，2014-12-31]。产业组织、企业组织、法律和经济研究的事件窗口期要比金融领域研究的事件窗口期更长，从数天到数月或数年<sup>[44]</sup>。本研究是对企业组织的研究，事件窗口期长达十几年，这是长时间的纵向研究，除了保证足够的研究事件外，还保证了事件的全面性。因此，百度的事件窗口期是[2000-01-31，2014-12-31]，阿里巴巴的事件窗口期是[1999-09-31，2014-12-31]，腾讯的事件窗口期是[1998-11-31，2014-12-31]。

## 2.3 数据来源和案例介绍

BAT 是国内互联网三大巨头，经常受到政府、学者、新闻媒体等各方的关注和报道，便于本研究多样化资料的获取和相互印证比较，数据具有较高可信度。本研究选取的研究事件及数据是 BAT 在事件窗口期内，在公司官网主页、万德数据库、学者文章、权威报纸杂志公布、出版和报道的数据和事件，保证了数据、事件的权威性。这些事件主要是包括企业的融资、收购兼并、企业产品创新、组织变革、品牌推出及推广、管理团队变动等事件。对 BAT 公司的发展历程、年报和财务报表、政府报告、学术期刊、各媒体报道等大量数据资料进行研读和对比，证实数据的真实性和科学性<sup>[45][46]</sup>，并将这些材料从零碎的文本形式转换为系统科学和可信的文本和数据形式，以保证依据的科学性和准确性，多渠道数据搜集来保证数据的充分性、准确性和针对性<sup>[47]</sup>。

### 2.3.1 百度在事件窗口期[2000-01-31, 2014-12-31]的扩张行为部分事件介绍<sup>②</sup>

(1) 百度的创立。2000年1月，百度创立于北京中关村。2000年5月，百度首次提供搜索技术服务，之后迅速占领中国搜索引擎市场，成为中国最主要的搜索技术提供商和全球最大的中文搜索引擎。2001年8月，发布 Baidu.com 搜索引擎 Beta 版，同年10月发布 Baidu 搜索引擎，从后台技术提供者转为面向公众独立提供搜索服务。

(2) 百度管理团队建设。百度最早的联合创始人李彦宏和徐勇，两人都是留美博士，李彦宏是计算机信息技术专业，对计算机技术非常熟悉，徐勇是生物学专业，但先后在美国两家跨国高新技术公司任高级销售经理，具有丰富的销售经验。两人创立百度后，先后有北大、清华、中科院的老师、毕业生到百度的创业团队工作。百度2003-2005年，管理层大换血，创始人徐勇离职；2009年，产品副总裁俞军、运营副总裁叶朋和首席技术官李一男离职。由此可见，百度的管理团队人员更换相对频繁，也印证了李彦宏“希望在百度有一份稳定的工作和生活不太合适”这句话，这也是百度“致力于保持创业热情、富有创新”的公司文化的体现。但不管怎样，百度的管理团队人员配置非常合理（见表1），这为其扩张提供了坚实的基础。

表1 百度管理团队概况  
Tab.1 The profile of the management team of Bidu

企业名称	管理团队
百度	李彦宏，百度创始人、CEO，创建了 ESP 和 GO.COM 的图像搜索引擎技术，是怀有创业激情和技术创新型复合人才；总裁张亚勤，电气工程博士，负责百度总体技术研发战略规划，曾任微软中国研究院和微软亚洲研究院院长等职；首席财务官李昕哲，2008年加入百度，曾任美国通用汽车公司财务经理、财务总监等职；另有9位副总裁，一半在2005年前加入百度，分别负责百度的战略合作、项目研发、市场和公共关系、人力资源管理、互联网行业研究等业务。

资料来源：笔者从 Wind 数据库整理

(3) 创新及政府政策支持。创新是百度企业文化的体现，据百度年报显示，2003-2013年，百度每年研发投入费用平均占年收入 10.99%。北京市政府自 2000 年开始设立中关村科技园区发展专项资金，2000-2002 年每年在财政预算内安排 15 亿元，2003-2005 年每年安排 18 亿元，2006-2010 年由市财政每年在预算内予以安排，并相继出台《北京市促进软件和信息服务业发展的指导意见》、《中关村国家自主创新示范区条件》等政策文件支持北京市、中关村内高新技术企业的发展。

(4) 百度的扩张。百度从成立到至今，秉承“让人们最平等便捷地获取信息，找到所求”的企业使命，马不停蹄的进行业务和平台的推广，发展客户群。从 2000 年 5 月开始，百度逐个推出百度手机客户端、百度 mp3 搜索与百度贴吧等业务和平台，迅速成长为国内搜索引擎领域的主要服务供应商和最活跃的交流平台，营收快速增长。截止目前，百度拥有业务、平台和产品包括：百度搜索、百度地图、百付宝、百度 HI、框计算等 118 个，涵盖游戏、在线娱乐、安全杀毒等诸多领域。

引入风险投资和融资。百度从 2000—2004 年，获得至少超过 2100 万美元的风险投资，并于 2005 年 8 月，在美国纳斯达克成功上市融资。

<sup>②</sup>数据资料来源：笔者从百度官网、公司年报、Wind 数据库收集整理

快速收购和投资，打造庞大百度系。2004年8月，收购网址导航站 hao123；2011年6月，投资去哪儿网；2013年5月，收购 PPS 视频；2013年7月，收购 91 无线；2013年8月，投资糯米网；2014年1月，收购人人所持的全部糯米网股份。收购和投资业务涵盖互联网、旅游、游戏、娱乐、视频、金融、数据存储等领域。

根据万德数据库的公开数据显示，除近两年尚未整合并购的企业，百度参控股公司已达 15 家，正在进行和已经完成的企业并购、入股金额达 1130926 万元，在事件窗口期[2000-01-31, 2014-12-31]，每年以超过 8 亿元人民币的并购、入股方式扩张。

### 2.3.2 阿里在事件窗口期[1999-09-31, 2014-12-31]的扩张行为部分事件介绍<sup>⑥</sup>

(1) 阿里巴巴集团的创立。1999年，马云在杭州创立阿里巴巴，阿里是一家提供电子商务在线交易平台的互联网企业，业务包括 B2B 贸易、网上零售、购物搜索引擎、第三方支付和云计算服务等，是中国最大和世界第二大网络公司。于 2014 年 9 月 19 日在纽交所上市，募集资金 250 亿美元，成为全球历史上最大规模的 IPO，市值约为 2259 亿美元。

(2) 阿里管理团队建设。马云带领妻子、同事、学生、朋友等 17 人共同组成 18 人的创业团队，其中有 5 个人之前跟随马云在国家对外经贸合作部工作，蔡崇信是法学博士，拥有纽约州从业律师资格并在纽约专职税法业务 3 年，曾任投资公司副总裁，具有丰富的法务知识和财务经验；各成员技术和经验可以互补。到目前为止，除马云的妻子自愿退出创业管理团队外，原始管理团队成员都留任阿里，被外界誉为“阿里十八罗汉”，相处较为融洽，这得益于“可信、亲切、简单”六个字的行为准则，这也成为阿里企业文化的一部分。

表 2 阿里巴巴管理团队概况

Tab.2 The profile of the management team of Alibaba

企业名称	管理团队
阿里巴巴	马云，阿里巴巴创始人之一、董事会执行主席，负责企业总体的战略发展规划及重大事务的决策；蔡崇信，董事会执行副主席，1999 年加入公司，法律和财务背景，负责阿里巴巴集团分部设立和投资等事务；陆兆禧，首席执行官，1999 年加入阿里巴巴，曾任阿里巴巴华南大区最高负责人、支付宝总裁等职；另有首席运营官、总裁、首席财务官、首席技术官、首席人力资源官、首席风控官及法律事务官等管理者，负责集团和各事业部、财务、人力资源、技术研发、法律等事务，他们有些是创始人之一，大部分较早加入阿里巴巴。

资料来源：笔者从 Wind 数据库整理

(3) 创新及政府政策支持。创新是所有互联网企业的共性，据阿里年报显示，2012-2014 年，阿里每年研发投入费用平均占年收入 11.68%。阿里总部所在地—杭州，当地政府为了支持互联网、信息技术企业的发展，专门成立了杭州市信息与软件发展领导小组和“电子商务进企业”工作领导小组，组长由市政府领导担任，并相继出台《杭州市信息服务与软件业发展规划（2005-2010）》、《杭州国家软件产业基地发展规划》、《杭州市信息化发展总体规划（2004-2010）》等政策，2008-2010 年，在整合原有专项资金的基础上每年由财政新增安排 3000 万元资金，设立“电子商务”专项资金，并在税收、规划用地、人才引进等方面给予政策优惠。

(4) 阿里巴巴集团的扩张。推广平台和业务，发展客户群。阿里巴巴集团在 1999—2008

<sup>⑥</sup>数据资料来源：笔者从阿里巴巴官网、公司年报、Wind 数据库收集整理

这 10 年的时间里，通过围绕平台搭建，推广业务，进行基础平台和基础客户端建设，大力发展客户群，从小发展壮大，构筑网上核心业务平台，拥有：四大网上 B2B 交易平台；B2C、C2C 淘宝网购物平台；支付宝支付平台；还有围绕这些平台而推出的诸多业务。

引入机构投资和融资。阿里巴巴集团在 1999—2005 这 6 年的时间里，通过引入高盛、富达投资、新加坡政府科技发展基金、日本软银、日本亚洲投资公司、Granite Global Ventures、TDF 风险投资有限公司、雅虎至少 3 亿美元的战略投资，并于 2007 年 11 月，在香港上市融资。

调整业务，快速并购，业务多元化发展，打造阿里网络生态系统。2012 年 7 月，阿里巴巴把业务调整为淘宝、天猫、聚划算、阿里云等七大事业群。阿里巴巴集团在 2009—2014 这 5 年的时间里，通过兼并、收购、入股等方式，进行业务和资本的快速扩张，业务涉及互联网、物流、软件、音乐、电视、数据平台、文化产业、旅游、教育、零售等，并成立阿里小微金融服务集团和组建菜鸟网络科技有限公司等实体企业，开创了多元化发展新阶段，打造“MWL”网络生态系统。“MWL”即“Meet at Alibaba 交易在阿里巴巴”、“Work at Alibaba 工作在阿里巴巴”、“Live in Alibaba 生活在阿里巴巴”。

根据万德数据库公开数据显示，阿里巴巴正在进行和已经完成的企业并购、入股金额达 11585973.78 万元，在事件窗口期[1999-09-31, 2014-12-31]，每年以超过 77 亿元人民币的并购、入股方式扩张。

### 2.3.3 腾讯在事件窗口期[1998-11-31, 2014-12-31]的扩张行为部分事件介绍<sup>④</sup>

(1) 腾讯的创立。1998 年 11 月，马化腾在深圳市创立腾讯，腾讯是目前中国最大的互联网综合服务提供商之一，也是中国服务用户最多的互联网企业之一。成立 10 多年以来，腾讯一直秉承“一切以用户价值为依归”的经营理念，始终处于稳健发展的状态。2004 年 6 月 16 日，在香港上市。

(2) 腾讯管理团队建设。马化腾在创办腾讯后，先后邀请张志东、陈一丹、曾李青等人加盟初始创业团队，张志东任首席技术官，并负责组建技术团队，陈一丹任首席行政官，负责行政、法律及人力资源等工作，曾李青则任首席运营官，负责业务范围和市场推广。这些人现在还是腾讯的终身荣誉顾问，如表 3 可知，腾讯的管理团队构建同样为企业的扩张打下了坚实的基础。

表 3 腾讯管理团队概况

Tab.3 The profile of the management team of Tencent

企业名称	管理团队
腾讯	马化腾，腾讯创始人之一、董事会主席，全面负责集团的策略规划、定位和管理；总裁刘炽平，2005 年加入腾讯，负责公司的投资、并购及投资者关系方面的工作；罗硕瀚，首席财务官，2004 年加入腾讯，负责公司的财务事务；任宇昕，首席运营官，2000 年加入腾讯，全面负责互动娱乐事业群、移动互联网事业群及社交网络事业群；另有 10 位副总裁，多数在 2006 年前加入腾讯，负责法律、公共关系、研发、人力资源管理、品牌管理等事务。

资料来源：笔者从 Wind 数据库整理

(3) 创新及政府政策支持。创新同样是腾讯的企业价值观之一，据腾讯年报显示，

<sup>④</sup>数据资料来源：笔者从腾讯官网、公司年报、Wind 数据库收集整理

2006-2014年，腾讯每年研发投入费用平均占年收入9.5%。互联网产业是深圳市三大战略新兴产业之一，为了支持其发展，深圳成立了深圳市新兴高技术产业发展领导小组，建立深圳互联网发展联席会议制度，由市长任组长，并相继出台《深圳互联网产业振兴发展政策》、《深圳文化产业发展规划纲要（2007-2020）》、《深圳互联网产业振兴发展规划（2009-2015）》等政策。自2009年起，连续7年，市高新技术专项资金、科技研发资金、技术进步资金每年各安排1亿元，市财政新增2亿元，每年集中5亿元，设立互联网产业发展专项资金，用于支持互联网产业发展。

（4）腾讯的扩张。打造腾讯QQ系，发展客户群。1999年2月，“腾讯QQ”面世，2003年9月QQ用户注册数升到2亿，成为中国用户最多的即时通信软件。此后，围绕QQ，相继推出“腾讯通”、QQ游戏、QQ幻想、腾讯财付通、微信等业务，拥有庞大业务群。2007年10月15日，腾讯研究院正式成立。至此，腾讯业务包括互联网、游戏、金融、通讯、文化、教育、影视等领域。

引入风险投资和融资。2001—2002年，腾讯获MIH投资，MIH持46.6%的股权；2004年6月在香港上市融资。

战略入股，打造腾讯系。2011—2014年，腾讯先后入股华谊兄弟传媒股份有限公司、金山软件、搜狗、大众点评、京东，收购韩国游戏公司CJ Games的28%股份。根据万德数据库的公开数据显示，腾讯正在进行和已经完成的企业并购、入股金额达3355831万元，在事件窗口期[1998-11-31, 2014-12-31]，每年以超过20亿元人民币的并购、入股方式扩张。

## 3 案例分析与发现

### 3.1 战略导向与企业扩张

#### 3.1.1 百度的战略导向与企业扩张

Zhou（2007）<sup>[48]</sup>认为战略导向是企业关于如何获取竞争优势的管理上的认知、期望、态度及价值观，是企业内部潜在的有关战略管理的哲学体系及文化。百度刚成立时战略定位为后台技术服务企业，而2001年10月正式发布Baidu搜索引擎，标志着百度从后台技术提供者转为面向公众独立提供搜索服务的战略转向。此时，百度的战略导向为全球最大的中文搜索服务企业。随后，百度相继推出百度地图、百度新闻、百度MP3等产品和服务，逐渐形成以搜索、导航、社区、游戏娱乐、软件工具等模块为主的产品和服务组合。贯穿其中的主要战略导向是：将研发主要集中于搜索领域，不管地图、新闻、MP3等搜索，还是贴吧、百科等，目的都是导入流量，不断提高用户粘性，获得稳定的客户群和流量。一个清晰并且能够得到内部成员认同的战略会给内部资源的配置带来效率，能够解决资源的需求与资源供给之间的矛盾<sup>[49]</sup>。2011年，百度关闭“有啊”C2C商城业务；2012年，关闭“乐酷天”B2C服务。百度在发现这些业务不能支持自己的战略定位时，以壮士断腕的勇气放弃，以搜索服务为战略导向，制定一系列清晰的计划。

#### 3.1.2 阿里巴巴的战略导向与企业扩张

战略导向是企业为了获取持续的高绩效而奉行的一种战略方向,并可以导致相应的战略行

动,实现企业持续的高绩效<sup>[50]</sup>。祝继高等(2014)<sup>[51]</sup>认为,阿里巴巴早年的业务模式着重于吸引制造商、贸易公司及批发商通过其网上交易市场销售产品,从而迅速提升付费会员数,实现最大的收入增长。2012年7月,阿里巴巴将业务实施了重大调整,把业务调整为淘宝、天猫、聚划算、阿里云等七大事业群。战略管理的主要任务就是帮助企业建立一个清晰的目标,并建立一系列的行动方案去完成他们的目标<sup>[52]</sup>。从2008年开始,阿里巴巴实行“MWL”战略,进入业务迅速扩张期,打造阿里巴巴电子商务生态系统,相继布局:“平台+金融+数据”、“资源互补+大数据+平台入口”、“多元化+新兴朝阳产业”、“网络经济+实体经济”战略。企业扩张是企业整体战略的一部分,企业的扩张要服从于企业的长远战略。Zingales(1995)<sup>[53]</sup>指出,企业退市决策要从企业整体出发,要服从于企业的长远战略。阿里巴巴2012年从香港退市的决策,服从于企业的长远战略,阿里巴巴是要把控制权掌握在创始人管理团队中,也要为企业整体上市做准备。

### 3.1.3 腾讯的战略导向与企业扩张

战略导向是可持续竞争能力的决定因素<sup>[54]</sup>,腾讯成功的根本原因是找准了战略定位,即打造基于互联网的可通过多种通信平台访问的即时通讯及增值服务的企业,并围绕这个核心去开掘和拓展其他业务。战略导向影响企业竞争战略的选取和管理决策的制定,决定了组织对资源的处理方式<sup>[55]</sup>。1999年,腾讯推出QQ即时通讯平台,随后的腾讯通、QQ视频等都是围绕即时通讯平台搭建;2003年8月推出“QQ游戏”平台,随后的QQ幻想、QQ飞车等都是围绕QQ游戏搭建的平台;2005年9月推出财付通在线支付平台,随后的拍拍网、微信支付等都是围绕腾讯支付平台而搭建的平台;更有后续一系列的搜索服务平台、文化创作平台、社交平台等,都是围绕腾讯的平台战略导向开展的服务。腾讯以多平台战略为导向,调动所有资源,围绕核心平台的打造构建企业竞争战略,保证企业的可持续增长。

### 3.2 品牌扩张与企业扩张

企业扩张有多种途径,但学者们往往过多注重企业有形资产扩张作用,却忽视了无形资产—品牌的扩张作用。品牌扩张是企业通过扩大品牌数量和品牌个体规模,在一定产品市场或时空距离扩展的影响力和知名度,使品牌最大限度的占据市场生存空间。品牌延伸和扩张是企业扩张的重要方式,是企业核心竞争力之一,品牌扩张和企业扩张相互促进。

百度拥有百度地图、百度搜索引擎、百付宝等118个产品子品牌,百度核心品牌是百度搜索引擎,围绕百度搜索打造百度地图、百度社区、百度百科等品牌群体,以品牌扩张为手段,最大限度的吸引网络流量,在打造品牌群体的同时,也增加了企业收益,增强了企业竞争力。徐希燕(2007)等<sup>[56]</sup>则认为,企业要扩大规模,实现规模经营,也可以品牌为纽带,通过品牌扩张实现企业规模扩张。阿里拥有天猫、淘宝、支付宝、阿里妈妈等数十个业务子品牌,在打造品牌群体和品牌扩张的过程中,注重把“客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业”的企业文化价值观融入到其中,它从不进行特别宣传,阿里首先开展B2B业务,然后是B2C、C2C,在适应市场变化,构建业务板块时,以消费者需求为导向,牢牢抓住消费者的消费习惯,在扩展消费群体的同时,让品牌深入人心。季六祥(2002)<sup>[57]</sup>认为企业并购策略(如海尔品牌扩张的战略选择)是品牌延伸的多元化策略。腾讯拥有通信QQ、腾讯网、财付通、微信等业务和产品子品牌,以QQ即时通讯平台为主导,相继推出QQ游戏、拍拍网、财务通等服务性品牌,以这些品牌群体为吸金力量,在品牌扩张的同时,保证了核心品牌的

迅速发展。综观 BAT 的扩张过程，就在于充分利用品牌这一无形资产，有效的调动市场上的有形资产。通过打造品牌的方式，使企业资产配置得到最大优化，加速企业生产要素的集聚；使消费者价值最大化，最大限度吸引消费者，迅速形成眼球经济和规模经济，扩大市场占有率。

### 3.3 企业创新与企业扩张

创新是企业发展的动力，不仅给企业带来盈利机会，且是企业扩张的动因之一。基于创新的竞争行为比基于资源获取的竞争行为更能够确保企业的生存<sup>[58]</sup>。企业是各类生产要素的综合体，企业的创新包括技术创新和非技术创新，技术创新如生产技术、产品技术等，非技术创新如组织结构、生产要素组合方式、管理方法等方面的创新。

#### 3.3.1 技术创新

甄朝党（2002）<sup>[59]</sup>提出，通过创新和 innovation 所导致的对更新、更好的生产过程的投资，可以推动技术进步，而这种技术进步对企业成长和经济增长是很重要的；企业的存在与扩张取决于企业技术进步。技术创新对于互联网企业的生存与发展是决定性的，BAT 各自有自己强大的研发团队。

1999 年底，李彦宏拥有超链分析专利，并以此创立了百度。百度拥有数千名研发工程师，掌握着世界上最为先进的搜索引擎技术，这是百度技术创新的重要力量。2009-2013 年，百度年均研发费用占企业总收入的 10.2%。百度拥有千龙—百度中文信息检索技术实验室、博士后工作站、上海研发中心、百度营销学院等技术创新平台，具备强大的技术创新后备力量。

阿里巴巴七大事业群都拥有自己的研发团队。截止 2014 年 3 月，阿里巴巴拥有种类工程师和数据分析师 8050 人，这并不包括为阿里提供服务的第三方机构的科技人员。<sup>⑤</sup>2008 年 9 月，阿里巴巴集团研究院成立，这是阿里与业界顶尖学者、机构紧密合作，打造自己创新团队的重要平台。随后，MySQL 数据库研发、定制化的 TaobaoJVM Java、建成 ABTN 骨干传输网和领导组建“中国智能物流骨干网”等电子商务核心技术的成功，是阿里技术创新的重大成果和见证。

腾讯始终坚持“自主创新、专注务实”的宗旨，培养强大的研发力量和运维能力，打造研发团队卓越的技术创新能力，致力于公司各项业务的开展。2007 年 10 月，腾讯研究院正式成立，这是腾讯研发团队成熟的重要标志，为其创新提供持续的人才力量。2009 年 7 月，获授专利总数突破 400 项。腾讯多次被认定为“深圳市重点软件企业”、广东省创新企业和国家规划布局内的重点软件企业，并多次获企业创新奖，这些都是腾讯技术创新的见证。

#### 3.3.2 非技术创新

面对用户对搜索服务的个性化需求，百度创新性地推出了基于搜索的营销推广服务，通过关键词锁定有需求的客户，按点击效果付费，迅速成为受企业青睐的互联网营销推广平台。于 2001 年 9 月，在国内首推搜索竞价排名服务，实现了企业的快速盈利。百度借助平台优势，联合各类网站，创新营销和商业模式，建立了世界上最大的网络联盟，带动整个互联网行业和中小企业的经济增长，实现创新共赢。

我国《公司法》规定：一股一权，同股同权。然而，阿里巴巴以合伙人制度在美国纽约交易所成功上市，引起了学者们和实践者们对这条原则的深刻反思。并不一定要一股一权，

---

<sup>⑤</sup>数据来源于阿里巴巴上市招股说明书。

同股同权，也同样可以做到明晰产权，保护投资和促进企业增长。阿里巴巴的合伙人制度是合伙人制度的一种创新，是公司治理的一种创新。既保证了相关利益主体的适当利益，也保证了公司的整体利益，大大提高了企业竞争力。

2012年5月，为顺应用户需求以及推动业务发展，腾讯把组织结构从原有的业务系统制升级为事业群制，把现有业务重新划分成企业发展事业群、互动娱乐事业群、移动互联网事业群、网络媒体事业群、社交网络事业群，整合原有的研发和运营平台，成立新的技术工程事业群，以平台事业群为企业结构，并成立腾讯电商控股公司专注运营电子商务业务，这是腾讯组织结构的重大创新。

### 3.4 资本运营与企业扩张

资本运营是企业扩张边界的有效途径，在资本运营的方式中，并购是一种主要形式。黄晓红（2005）<sup>[60]</sup>提出，企业通过资本运营能够占有和控制更多的资源，迅速扩张企业边界。企业的成功最重要的一步是融资的成功，企业市场最终是资本的市场。互联网企业属于成长产业，其特征是市场需求潜力巨大，技术标准化，具有高风险、高收益、高发展“三高”特点。互联网和电子商务的创业成功是靠烧钱烧出来的成功，BAT的成功得利益于风险投资机构的投资，特别是它们扩张过程中众多的并购和战略投资背后有着投资机构巨大的资本支持。

表4 BAT的资本运营情况 单位：万美元

Tab.4 The capital operation of BAT

企业名称	融资时间	融资金额（万/美元）	性质
百度	2000年1月	120	风投
	2000年9月	1000	风投
	2004年6月	1000	风投
	2005年8月	10909.0854	上市
阿里巴巴	1999年10月	500	风投
	2000年1月	2000	风投
	2002年2月	500	风投
	2004年2月	8200	风投
	2005年	100000	入股
	2007年11月	211771.23	上市
腾讯	2014年9月	2500000	上市
	2002年	MIH投资46.6%股权	风投
	2004年6月	28835.2	上市

资料来源：笔者整理

### 3.5 管理团队与企业扩张

企业首先是由人组成的，人是企业的第一生产要素，企业的管理团队对企业的成长和扩张至关重要。建立私人王国是企业家精神的重要组成部分，扩张冲动是企业家最重要的内生性行为特征之一。现代企业制度规定所有权与经营权分离，导致管理者往往对企业行为有着决定性的影响。姜付秀等（2009）<sup>[14]</sup>认为，管理者掌握着企业的资源，而所有者对他们行为的约束

可能是有限的。通过分析 BAT 的管理团队，可以发现：（1）技术背景。他们大多技术出身，如百度和腾讯创始人就拥有先进的计算机、互联网技术，其他管理团队成员大多也是技术出身。（2）搭配合理。CEO、COO、CFO、CTO、CHRO、CRO 把控企业的各个方面，使企业围绕核心战略运作。（3）相互信任，合作密切。信任是团队合作的基础，BAT 管理团队成员大多在一起合作时间较长，如阿里巴巴的管理团队成员大多是企业的创始人，除百度变动较大外，其他管理团队都有较长的合作时间。（4）实战经验丰富。管理团队都是在原企业或其他大企业任职过重要岗位，久经锻炼。BAT 的 leadership 在组建管理团队的过程中，常常能知人善用，合理配置每个岗位的人才。马云是教师出身，不懂技术，但他却能让诸多技术牛人围绕他来工作；李彦宏和马化腾是技术出身，管理团队和企业是个不小的挑战。但他们都能够认清自身的专长和缺陷，对符合企业需要的高级管理人才的合理配置，是他们取长补短的常用方法。以上这四点企业的成长和扩张发挥着重要作用。

Malmendier 和 Tate(2003)<sup>[61]</sup>研究发现,管理者过度自信与企业并购之间存在正相关关系,即管理者越自信,越容易发生并购活动。衡量管理者是否过度自信的指标有:(1)CEO 持股状况<sup>[62][63]</sup>; (2)相关的主流媒体对 CEO 的评价<sup>[64][65]</sup>; (3)企业盈利预测偏差<sup>[66]</sup>; (4)CEO 实施并购的频率<sup>[67]</sup>; (5)CEO 的相对薪酬<sup>[64]</sup>; (6)企业的历史业绩<sup>[64]</sup>; (7)企业景气指数<sup>[68]</sup>。

由于 CEO 的薪酬数据不公开,企业盈利预测偏差、企业景气指数各分析家或机构对其预测不同,本文选取 CEO 持股状况、相关的主流媒体对 CEO 的评价、CEO 实施并购的频率、企业的历史业绩四个指标对 BAT 在事件窗口期的情况进行分析,如表 5 所示:

表 5 BAT 管理者过度自信指标情况

Tab.5 These managers overconfidence index of BAT

企业名称	CEO 持股情况 (百分比)	相关主流媒体对 CEO 的评价	CEO 实施并 购频率(次)	企业的历史业绩 (年均利润增长 率)
百度	15.9	多次荣获最具影响力的中国企业家称号;中国留学归国人才“十大杰出人物”;福布斯 2010 年全球最具影响力人物;《财富》年度商业人士十强;“十大 IT 风云人物”等数十项荣誉称号。	22	147.89
阿里巴巴	7.8	《福布斯》杂志封面人物首位大陆企业家;曾获选未来全球领袖;“商业领袖”;《日经》封面人物;CCTV 十大年度经济人物奖等称号。	45	150
腾讯	10.2	获 2006 年度深圳市市长奖;优秀企业公民奖;改革开放 30 年经济百人榜;CCTV 中国经济年度人物“十年商业领袖”;“2013 年中国最佳 CEO”称号;《时代》杂志年度“世界 100 名最具权威和影响力的人物”等称号或奖项。	57	51.94

资料来源:笔者从 Wind 数据库和 BAT 官网整理

相关主流媒体对 CEO 的评价在很大程度上可以通过 CEO 获得媒体的关注替代,研究仅以创始人(CEO)为分析,通过上述管理者过度自信指标的分析发现,BAT 的管理者是过度自

信的，是他们进行企业扩张的动因之一。

### 3.6 企业扩张的实现条件

根据迈克尔·波特的观点,企业战略的有效性取决于企业内部条件和外部环境的有机结合。企业扩张必然存在与之相适应的内外条件,即内外因素之间的协同性<sup>[69]</sup>。本文选取企业文化作为企业内部条件,政策制度作为外部条件。

#### 3.6.1 企业文化价值观

企业文化是企业在长期发展中形成的,是企业员工认可的企业精神、员工道德和行为准则,并自觉践行之。企业文化是企业内部软环境,一旦构建完成且为员工所认可,将会是企业重要的核心竞争力之一。文化模式是企业扩张的保证<sup>[70]</sup>,BAT以企业文化作为一种企业资本成功实现企业的扩张。Barney(1986)<sup>[71]</sup>认为,组织文化要能够提供持续的竞争优势必须满足三个条件:第一,文化必须有价值,能够带来积极的经济效果,如:使企业销售增加、成本降低等;第二,文化要与众不同,即与其他大多数组织不同;第三,文化难以被模仿。百度“简单可依赖”的企业文化价值观,简洁明了,却内涵深远;阿里刚创建的时候,创始人之间遵循“可信、亲切、简单”六个字的行为准则及后期企业发展过程中逐渐确定下来的六大企业文化价值观,是管理团队和企业发展相互协调、相互促进的动力保证;腾讯“一切以用户和员工为依归”的企业文化价值观,是“人本管理”思想的最高体现,是企业发展的不竭动力;BAT企业文化价值观都符合企业发展且独特不可模仿,是企业持续发展和扩张的重要保障。

表6 BAT企业文化价值观

Tab.6 The corporate culture values of BAT

企业名称	企业文化	企业价值观
百度	以“让人们最便捷地获取信息,找到所求”为使命,秉承“以用户为导向”的理念,不断坚持技术创新,致力于为用户提供“简单,可依赖”的互联网搜索产品及服务,充满朝气、求实坦诚,以搜索改变生活,推动人类的文明与进步,促进中国经济的发展。	简单可依赖
阿里巴巴	关乎维护小企业的利益:让包括消费者、商家、第三方服务供应商和其他人士在内的所有参与者,都享有成长或获益的机会;尊崇企业家精神和创新精神,并且始终如一地关注和满足客户的需求;让员工维持一贯的企业文化以及公司凝聚力。	客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业。
腾讯	倾听和满足用户需求,引导并超越用户需求,提升企业地位与品牌形象,使员工具有高度的企业荣誉感和自豪感,推动互联网行业的健康发展,与合作伙伴共同成长,注重企业责任,关爱社会、回馈社会,成为最受尊敬的互联网企业;使产品和服务像水和电一样源源不断融入人们的生活,为人们带来便捷和愉悦,关注不同地域、不同群体,针对不同对象提供差异化的产品和服务,打造开放共赢平台,与合作伙伴共同营造健康的互联网生态环境,通过互联网服务提升人类生活品质。	正直、进取、合作、创新,经营理论是一切以用户价值为依归,管理理念是关心员工成长。

资料来源:作者从BAT官网整理

#### 3.6.2 政策制度

企业的生存和发展离不开所在的大环境,尤其是所在的国家政策、制度和产业环境。因为国家政策、制度和产业环境会对企业的内部结构、要素禀赋、相对价格和分工链条产生决定性影响,决定了企业的获利机会和生存威胁。国家的法律、政策等的变化会影响不同行业的发展态势及发展机遇。因此,当出现新的“朝阳产业”时,企业同样会有扩张的需求。

1978年,中国实行改革开放,随着改革开放的发展和深化,中国市场经济体制不断发育

成长，体系逐步形成和发展，市场规则逐步建立和不断完善，特别是资本市场的形成和发展，制约民营企业发展的制度障碍得到很大程度的削减，对中国互联网企业的生存、发展和扩张至关重要。在中国经济高速成长的过程中，面临着巨大发展机会的中国企业具有强烈的扩张冲动<sup>[13]</sup>。中国市场经济体制的建立和完善，促进中国 GDP 快速增长，根据国家统计局资料显示，中国 GDP 近 30 年超过两位数的增长。Caves 和 Mehra(1986)<sup>[72]</sup>研究了企业扩张与 GDP 的关系，发现 GDP 增长率高的国家选择内部扩张方式的可能性要高于 GDP 增长率低的国家。这表明，当一个国家的 GDP 快速增长时，企业扩张的动机越强。自 20 世纪 90 年代以来，是国内互联网企业发展的黄金时期，市场空间大，机会多。艾瑞咨询数据显示，2013 年中国网络购物市场交易规模达 1.85 万亿元，较 2012 年增长 42.0%。网络购物交易额占社会消费品零售总额的比重达 7.9%，比 2012 年提高 1.6 个百分点。艾瑞预测 2016 年中国网络购物市场交易规模将达 3.79 万亿元，年均复合增长率达到 27.2%。<sup>⑥</sup>

百度创立于北京，北京是中国政治、经济、文化中心，中关村是技术创新的摇篮，它的政策和制度的完善，有利于企业生存、发展和创新。阿里创立于杭州，杭州是浙江改革开放的先行者，是“中国电子商务之都”，它的互联网政策和制度是全国最完善的，吸引着众多互联网和电子商务企业落户发展。腾讯创立于深圳，深圳作为全国最有竞争力的城市，拥有自主立法权，是改革开放的先驱者，它的政策和制度是创新性的，具有极大吸引力，吸引着全球著名企业落户发展。

表 7 国家、北京、杭州、深圳部分有关互联网企业和电子商务企业发展的政策制度

Tab.7 The part about the Internet and electronic business enterprise development policy systems of State, Beijing, Hangzhou, Shenzhen

国家层面政策制度	《网络商品交易及有关服务行为管理暂行办法》《互联网信息服务办法》《中华人民共和国计算机信息系统安全保护条例》《中华人民共和国计算机信息网络国际联网管理暂行规定》《互联网行业“十二五”发展规划》《关于促进互联网金融创新发展的意见》
北京市政策制度 (百度总部所在地)	《关于中关村国家自主创新示范区建设国家科技金融创新中心的意见》《关于落实中关村国家自主创新示范区建设国家科技金融创新中心的实施方案》《关于支持中关村互联网金融产业发展的若干措施》
杭州市政策制度 (阿里巴巴大陆总部所在地)	《浙江省人民政府关于进一步加快电子商务发展的若干意见》《杭州市电子商务发展纲要》《杭州市信息软件和电子商务产业政策实施办法》《中共杭州市委杭州市人民政府关于进一步加快信息化建设推进信息产业发展的实施意见》《杭州市电子商务发展实施纲要(2004-2010年)》《关于促进杭州市电子商务发展的若干意见》
深圳市政策制度 (腾讯总部所在地)	《深圳市人民政府关于支持互联网金融创新发展的指导意见》《深圳互联网产业振兴发展规划(2009-2015)》《深圳互联网产业振兴发展政策》《深圳市市场监督管理局关于服务电子商务市场促进健康快速发展的若干措施》《深圳创建国家电子商务示范城市工作方案》《关于服务深圳电子商务市场健康快速发展的若干措施》

资料来源：笔者整理

### 3.7 企业扩张理论分析模型的构建

前文分析了 BAT 扩张的动因及实现条件，虽然 BAT 在各自的扩张过程中，有着不同的影响因素，但三者企业在属性、资金来源、品牌扩张等方面存在诸多共同之处。通过案例分析和理论探讨，发现战略导向、创新、品牌扩张、资本运营、管理团队是 BAT 扩张的共同动因，企业文化价值观、政策制度是影响 BAT 扩张的能否实现的条件，这些分析也为本研究的

<sup>⑥</sup>数据参考：iResearch, January 2012 and April 2014

外在效度提供了强有力的支持。

综合以上分析，提出互联网企业扩张的动因及实现条件的理论分析模型（如图 1 所示），具体而言：（1）战略导向是影响互联网企业扩张的关键因素，企业扩张与否及如何扩张都要服从于企业的战略规划，现有企业扩张文献检验了诸多影响企业扩张的影响因素，但却忽略了企业扩张应服从企业的整体战略；（2）品牌扩张、企业创新、资本运营既是影响企业扩张的因素，也是企业扩张的路径和方式；（3）人是组织的决定性因素，管理团队是企业扩张的决胜性因素。企业扩张的实现条件有很多，企业文化是组织内部环境的核心，是组织成员共同认可和自觉遵守的行动指标，政策制度是组织生存和发展的外部环境，是组织必须遵守的行为准则。本文提出企业文化和政策制度是互联网企业扩张的实现条件，凸显了这两者对企业扩张的决定性作用，而这两者也恰恰是发展中国家企业所面临的重要问题。

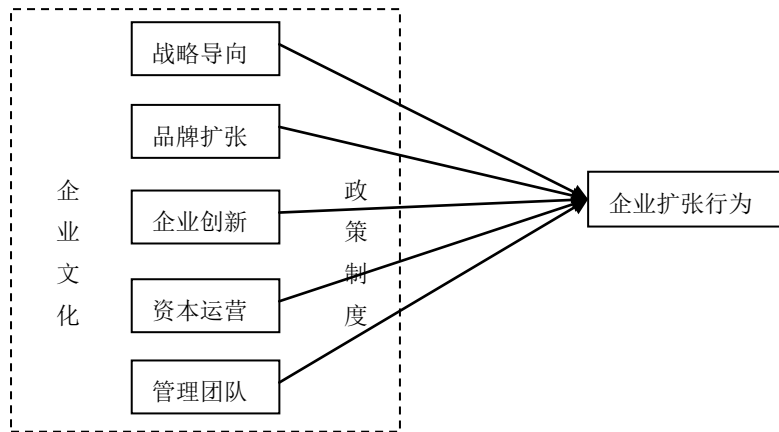


图 1:互联网企业扩张理论分析模型

Fig.1 The Internet enterprise expansion theory analysis model

## 4 结果讨论

### 4.1 研究发现

第一，战略导向、品牌扩张、企业创新、资本运营、管理团队等是互联网企业扩张的动因。动因简单而言就是动机和原因，上述这五个扩张动因是企业的内部原因，它们有些既是扩张动因也是扩张方式，而这些都是随着企业的外部生存环境变化而权变的，企业有可能会同时使用两种或更多的扩张方式。但不管怎样，企业的扩张要服从整体的战略，正确的战略可以引领企业游刃有余地使用各种扩张方式。战略是对未来十到二十年时间，企业将要做什么，如何去做等进行规划，BAT 目前的扩张行为都是围绕战略而进行，它们都设置有战略研究部门，它们的创始人和掌舵者就是最好的战略规划者。品牌扩张无疑是众多企业选择的一种扩张方式，如：宝洁、华为等制造业企业，它们同样是依靠多品牌方式去进行快速扩张。创新是经济发展不竭的动力，在一百年前，熊彼特<sup>[73]</sup>就提出，“创新”是推动经济发展的内在力量，并能有效应对经济周期的波动。

事实上，创新是企业家的一项基本职能，它包括技术创新和非技术创新，能使企业创造新“蓝海”，获得持续的发展动力和核心竞争力。企业的根基是资本，企业是靠资本运动来展现

其生命力的<sup>[74]</sup>。所有企业背后的竞争是资本的较量，资本是企业生存的关键，也是实现快速扩张的途径。BAT 创立不久的风险投资使它们生存了下来，成功上市融资则是它们的一种资本运营方式，也是一种扩张方式。所有的企业离不开人，企业首先是人的集合体，而管理团队则是这个集合体的管理者，甚至是创造者。管理团队担负着企业正常运营的重任，企业的战略、品牌打造、创新和资本运营都依靠管理团队。因此，管理团队成员的能力互补、和谐相处、良好的信任关系是团队发挥最大作用的关键，也是企业扩张成功的关键。

第二，企业文化和政策制度是互联网企业扩张的实现条件。企业文化是企业内部软环境，它首先来源于企业的规章制度，规章制度包括硬性的奖罚制度和软性的道德修养提倡，好的规章制度能激发成员的工作热情和培养独创性的企业文化。其次，塑造于成员的言行，企业文化规范的是企业成员的言行，如果大家主动接受并按照其约束自己的言行，企业则能创造一个和谐的和具有强大凝聚力氛围的内部环境，反之，则会冲突不断，凝聚力涣散。BAT 都培育了良好的企业文化，为企业扩张“保驾护航”的同时，也为世人所认可。政策制度指企业外部由政府和社会提供的规范和制约企业行为的各种法律制度、政策、民俗风约，政府对企业的支持，包括授权、政策支持乃至直接投资<sup>[75]</sup>、政治关联<sup>[76]</sup>是促成企业多元化程度提高的重要原因。企业要想扩张成功首先要遵守国家的当选制度，这是扩张行为必须遵守的法律底线；其次，扩张要符合国家的相关政策，并可利用相关政策，抓住机遇，实现扩张；最后，企业扩张行为要不违背民俗风约，不同的市场要不同对待，要想赢得消费者喜爱，必须照顾不同地区、不同市场消费者的风土人情和消费习惯。

## 4.2 理论贡献与管理启示

BAT 是中国互联网企业的典型代表，是近年企业扩张速度较大的典型企业，本文结论具有一定理论借鉴意义和现实启示。

### 4.2.1 为企业扩张决策提供理论借鉴

企业的扩张应立足于企业的整体战略和长远发展，理性的对待企业扩张行为，是企业可持续发展的关键所在。BAT 作为中国互联网企业的典型企业，其扩张行为对于中国其他企业具有一定的示范效应，但是企业必须权衡扩张的收益与成本，而不是盲目跟从，特别是制造类、能源类实体企业，因为这些企业与互联网企业有很大的区别。企业根据经营管理的需要做出扩张决策能给企业带来积极的收益。一方面，扩张可以给企业带来更大的市场空间，带给企业更大的收益；另一方面，通过联盟、重组、兼并等灵活多样的扩张手段，避开各种市场壁垒，为企业国际化创造更大的空间。

当然，企业扩张也存在巨大风险<sup>[77]</sup>。一是，企业扩张需要巨大的资金来源、管理成本和人力成本（例如：股权转让费、律师费、审计费等）；事实上，企业扩张存在巨大的直接成本和间接成本，很多企业往往中考虑到直接成本而忽略了间接成本，企业在扩张后，特别是通过联盟、重组、兼并等方式的扩张，会增加组织复杂性，管理和沟通成本增加，整合各方的组织结构、人事调整等就是巨大的间接成本。二是，企业扩张过程中受到诸多因素的影响，如有决策失误或操作不当，可能会使企业陷入困境，从而导致企业生存危机；扩张需要企业很强的整合能力，新市场要求新的管理制度和匹配性资源，企业需要整合各方资源，扩张前需要考虑资源互补和匹配度。三是，企业扩张的外部环境对扩张成功影响巨大，扩张极易导致垄断，妨碍市场竞争，如果考虑不周，极可能面临监管部门的打击和资本市场的抵触，从

而导致扩张的失败。四是，过度扩张会削弱企业的核心竞争力，扩张需要消耗大量的资源，涉及领域过广，使企业市场灵敏度降低，极易造成“大而不强”的现象。因此，企业应结合自身发展阶段、企业内外部环境、资本市场等情况做出企业是否进行扩张的决策。

#### 4.2.2 为企业扩张决策提供现实启示

企业扩张的方式和路径很多，受到的影响因素也很多，品牌扩张、创新、资本运营、管理团队等既是影响企业扩张的因素，也可以是企业扩张的方式和路径。企业可以扩大品牌影响力，提高品牌知名度，通过打造品牌群体的方式进行企业扩张；创新是企业发展不竭的动力，技术创新可以使企业产品和服务迅速占领市场，抢夺更大的市场空间，非技术创新可以使企业更灵活的服务消费者，争取更多的客户群体；发达的资本市场往往是企业扩张的重要武器，资本运营可以使企业在产品研发、人员配置等方面迅速扩张；企业首先是人的集合体，企业可以通过招聘、培养管理团队，打造企业核心竞争力的方式进行扩张。企业在进行扩张决策时，应综合考虑这几大影响因素，选择一种或两种以上的方式进行扩张。

#### 4.2.3 为政府决策部门提供有益的参考

企业文化这个企业扩张内部实现条件，政策和制度是企业扩张实现条件的外部条件，选择扩张决策的企业大都是成长良好的企业，BAT 都是国内互联网企业的代表性企业，然而，三者都没有在大陆上市，百度和阿里巴巴在美国上市，腾讯在香港上市，部分原因是由于制度造成的，特别是资本市场的监管制度。资本对企业的生存和发展至关重要，资本运营是企业扩张的重要方式。政府决策部门应该学习国外先进经验，顺应企业发展要求，加快和完善资本市场制度的建设，吸引高成长企业回归国内资本市场。

首先，增强制度信任。政府决策部门应该健全社会主义市场体制，加强和完善场外市场、主板、中小板和创业板市场。近年来，企业通过联盟、重组、并购方式进行扩张的越来越多，决策部门应该设置不同的市场体制和板块通道，让更多符合条件的企业通过资本市场进行扩张，让不符合条件的企业退市，达到资源的优化配置。其次，出台和完善企业创新、品牌打造等支持政策。对创新型企业进行政策倾斜，适当进行财政补贴，加大技术创新保护力度，完善知识产权制度。最后，完善中小企业保护政策。国家政策制定部门应针对性的对影响企业扩张的大企业的因素做出相应调整<sup>[13]</sup>，规模扩张极易导致垄断，妨碍市场竞争，并在一定程度上阻碍技术的进步。这要求政府相关部门，加强对各企业扩张行为的监管，特别是影响国家信息安全的重要企业，应设置一定的保护政策。

#### 4.3 研究局限及展望

本文仅限于案例的分析归纳，是理论上的演绎和推论，将来还需要在经验数据基础上，检验提出的理论模型，以对现有的框架进行完善和发展。互联网企业扩张的动因很多，本文探讨的是 BAT 三家互联网巨头，阐明的仅是部分扩张动因，将来可以增加更多的代表性企业，以发现更多扩张动因。此外，本文数据收集来源于案例的官方网站、年报、专业数据库和政府相关资料，将来可对案例企业进行田野调查，深入访谈，对其进行跟踪调查，收集一手资料，结合二手资料，做探索性案例研究。将来可以把研究结论推广到其他企业，以其他类型企业的检验结论。需要指出的是，企业生存和发展的环境是动态变化的，因而影响其扩张的动因和实现条件同样是发展变化的，所以企业采取的应该的权变性扩张方式和策略。

#### 参考文献

- [1]Coase R H..The Nature of the Firm[J].Economics,Jan.1937:388.
- [2]Coase R H.. The Nature of the Firm: Origin[J]. The journal of law, economics, & organization, 1988,4(1):3-17.
- [3]Adam Smith. The Nature and Cause of National Wealth (Volume)[M].Beijing: Commercial Press,1972.
- [4]王朝辉.我国农产品流通企业扩张动因的实证研究[J].中南大学学报(社会科学版),2007,13(3):311-316.
- [5]Peteraf M .A..The Cornerstones of Competitive Advantage:A Resource-Based View[J] .Strategic Management Journal, 1993,14(3):179-191 .
- [6].Montgomery C.A., Hariharan S.. Diversified Expansion by Large Established Firms[J].Journal of Economic Behavior and Organization , 1991,15(1):71-90.
- [7]Mansfield, Edwin. Entry, Gibrat's Law, Innovation, and the Growth of Firms[J]. The American Economic Review, 1962, 52(5):1023-1051.
- [8]Davis, L. E.; North, Douglass C.. A theory of institutional innovation: description, analogy, specification. & Institutional Change & American Economic Growth[C]. Cambridge University Press / Books.1971:39-63.
- [9]王朝辉. 国外企业扩张动因理论的逻辑演进[J].文史博览,2005(C2):120-123.
- [10]王朝辉. 市场结构、流通能力与我国农产品流通企业扩张绩效[J].经济学家,2008(4):94-102.
- [11]李传军.“企业组织与企业扩张理论”述评[J].山东经济,2003,119(6):51-53.
- [12]姚慧丽,于云霞. 影响企业扩张度的因素及其熵描述[J]. 江苏科技大学学报(社会科学版),2007,7(2):7-9.
- [13]姜付秀,张敏,刘志彪.并购还是自行投资:中国上市公司扩张方式选择研究[J].世界经济,2008(8):77-84.
- [14]姜付秀,张敏,陆正飞,陈才东.管理者过度自信、企业扩张与财务困境[J].经济研究,2009(1):131-143.
- [15]郑琳倩,吴益兵.我国互联网企业并购潮成因解析[J].财务与会计(理财版),2014(10):13-16.
- [16]王永贵. 基于资源的企业扩张问题探析[J].商业经济与管理,2001,119(9):22-25.
- [17]刘宏鹏.中国民营企业扩张问题研究——以德隆系为例[D].石河子大学,2013.
- [18]马歇尔.经济学原理(上卷)[M].商务印书馆第八版,1997.
- [19]Williamson O.E., Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations[J].Journal of Law and Economics,1979,22(2):233-261.
- [20]曹正汉.寻求对企业性质的完整解释—市场分工的不完备性与企业功能[J].经济研究,1997(7):72-79.
- [21]毛蕴诗.论企业与市场的关系[J].中山大学学报(社科版),2002(6):102-108.
- [22]张翼,李习,许德音.代理问题、股权结构与公司多元化[J].经济科学,2005(3):90-99.
- [23]Prahalad, C.K., Hamel, Gary.. The Core Competence of the Corporation[J].Harvard Business Review,1990,68(3):79-92.
- [24]Chandler A.D.. Scale and Seope:The Dynamics of Industrial Capitalism[M].Harvard University Press,1991.
- [25]Teece, David., Pisano, Gary.. The Capability of The Firm[M].. Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge Directions. 2004:195-213.
- [26]孟宪昌.企业扩张论[M].成都:西南财经大学出版社,2001.
- [27]Penrose, Edith.. Limits to The Growth and Size of The Firm[J]. The American Economic Review, 1955,45(2): 531-543.

- [28]Narayanan M.P.. Managerial Incentives for Short-term Results[J].Journal of Finance,1985(40):1469-1484.
- [29]Jensen, M.C. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers[J]. American Economic Review, 1986:323-329.
- [30]Roll Richard. The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers[J]. Journal of Business, 1986(59):197-216.
- [31]Finkelstein S., Hambrick D.C.. Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes[J]. Strategic Management Journal,1989, 10(2):121-134.
- [32]Denis D.J., Denis D.K., Sarin A.. Ownership Structure and Top Executive Turnover[J]. Journal of Financial Economics,1997( 45):193-221.
- [33]姜硕,魏亮.中国网络企业并购动因分析[J].技术经济与管理研究,2007(1):111-112.
- [34]阮飞,李明,董纪昌.我国互联网企业并购的动因、效应及策略研究[J].经济问题探索,2011(7):69-72.
- [35]张丹,高丛.腾讯、阿里巴巴、百度三巨头并购热潮动因分析[J].财会研究,2014(9): 68,70,78.
- [36]陆峰,张妮,樊会文.互联网企业并购整合的政策思考[J].中国科学院院刊,2014(2):209,214,222.
- [37]Yin R.K.. Case Study Research: Design and Methods[M]. 3rd Edition,Sage Publications,Inc,2002.
- [38]Yin R. K.. Case Study Research: Design and Methods[M].CA: Sage Publications Inc,2008.
- [39]刘方龙,吴能全.“就业难”背景下的企业人力资本影响机制—基于人力资本红利的多案例研究[J].管理世界,2013(12):145-159.
- [40]Dolley J.. Characteristics and Procedure of Common Stock Split-ups[J].Harvard Business Review, 1933,11(3):316 -326 .
- [41]Danielle H. S., Ryan S.. Multiple Event Studies in Public Finance and Labor Economics: A Simulation Study with Applications[J]. Journal of Economic and Social Measurement, 2014 (39): 31-57.
- [42]Christian Homburg., Josef Vollmayr., Alexander Hahn.. Firm Value Creation Through Major Channel Expansions: Evidence from an Event Study in the United States, Germany, and China[J].Journal of Marketing , 2014,78 (3):38–61.
- [43] Li. H., Pincus M., Rego S O.. Market Reaction to Events Surrounding the Sarbanes-oxley Act of 2002 and Earnings Management[J].Journal of Law and Economics,2008 ,51 (1):111–134.
- [44] Linn J.. Stock Prices and the Cost of Environmental Regulation, Manuscript, 2006.
- [45]秦宇,Liping A.Cai, Howard Alder. 交织混合型战略——一个多案例研究的发现[J]. 管理世界,2010(10):135-157.
- [46]许庆瑞,吴志岩,陈力田. 转型经济中企业自主创新能力演化路径及驱动因素分析—— 海尔集团 1984-2013 年的纵向案例研究[J].管理世界,2013(4):121-134.
- [47]肖静华,谢康,吴瑶,廖雪华. 从面向合作伙伴到面向消费者的供应链转型——电商企业供应链双案例研究[J].管理世界,2015(4):137-154.
- [48]Zhou K. Z., Li C. B.. How Does Strategic Orientation Matter in Chinese Firms?[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2007,24(4):447-466.
- [49]Amrstorgn J.. The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research[J].Strategic Management Journal, 1982, 31(3):197-211.
- [50]Gatignon H., Xuereb J.M.. Strategic Orientation of The Firm New Product Performance [J]. Journal of Marketing Research, 1997, 34(1): 77-90.

- [51]祝继高,隋津,汤谷良.上市公司为什么要退市—基于盛大互动和阿里巴巴的案例研究[J].中国工业经济,2014,310(1):127-139.
- [52]Brews P., Hunt M.. Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate[J]. Strategic Management Journal, 1999, 20(10):889-913.
- [53]Zingales.. Insider Ownership and the Decision to Go Public[J].Review of Economic Studies,1995(62):425-448.
- [54]Kerin R.A., Varadarajan P.R., Pet Erson R.A.. First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Frame-work , and Research Proposition [J]. Journal of Marketing , 1992, 56(4): 33-52.
- [55]Atuahene-Gima K., KoA.. An Empirical Investigation of The Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation[J].Organization Science, 2001,12(1): 54-74.
- [56]徐希燕,曹丽,周滨.规模、创新与企业品牌竞争力[J].经济管理,2007,414(6):30-34.
- [57]季六祥, 品牌竞争力战略的全球化定位[J]. 中国工业经济, 2002,175(10):51-55.
- [58]葛宝山,李明芳,蔡莉,赵树宽,董保宝.全球化背景下的创新与创业—“2011 创新与创业国际会议”观点综述[J].中国工业经济,2011,282(9):36-44.
- [59]甄朝党.企业扩张的技术解释[J].数量经济技术经济研究,2002(6):95-98.
- [60]黄晓红.资本运营、企业能力与企业扩张边界[J].企业活力,2005(8):12-13.
- [61]Malmendler Ulrike., Tate Geoffrer.. Who Makes Acquisitions? CEO Overconfidence and the Market' s Reaction, Working Paper,2003.
- [62]Malmendler Ulrike., Tate Geoffrer.. CEO Overconfidence and Corporate Investment[J] .Journal of Finance , 2005(6):2661-2700.
- [63]郝颖,刘星,林朝南.我国上市公司高管人员过度自信与投资决策的实证研究[J].中国管理科学,2005(5):144-150.
- [64]Hayward L.A.M., Donald C.H.. Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris[J] .Administrative Science Quarterly,1997,42(1):103-127.
- [65]Brown Rayna., Neal Sarma.. CEO Overconfidence, CEO Dominance and Corporate Acquisitions, Working Paper, 2006.
- [66]Lin,Y.,S.Hu, M.Chen.. Managerial Optimism and Corporate Investment: Some Empiri cal Evidence from Taiwan, Pacific-Basin[J].Finance Journal , 2005,13(5):523--546.
- [67]Doukas J. A., Dimitris Petmezas.. Acquisitions, Overconfident Managers and Self attribution Bias, Working Paper, 2006.
- [68]余明桂,夏新平,邹振松.管理者过度自信与企业激进负债行为[J].管理世界,2006(8):104-112,125,172.
- [69]傅贤治.多元化经营与企业扩张方式的选择[J].中国工业经济,2001(8):71-75.
- [70]李彦亮.论海尔文化在企业扩张中的作用[J].经济师,2003(10):173-174.
- [71]Barney J. Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage?[J]. Academy of Management Review,1986,11(3):656-665.
- [72]Caves, R.E., Mehra, S.K.. Entry of Foreign Multinationals into U. S Manufacturing Industries”in M. E. Porter ed., Competition in Global Industries[M]. Harvard Business School Press, 1986.
- [73](美)约瑟夫·熊彼特著.经济发展理论[M].北京:华夏出版社 2015.
- [74]蒋萍.企业文化资本的扩张性及扩张力度探析[J].企业经济,2006,307(3):64-66.
- [75]Sea Jin Chang, Jaeburn Hong. How much does the business group matter in Korea?[J]. Strategic Management Journal,2002,23(3):265-274.
- [76]张敏,黄继承.政治关联、多元化与家具企业风险—来自我国证券市场的经验证据[J].

管理世界,2009(7):156-164.

[77]王文涛,付剑峰,朱义.企业创新、价值链扩张与制造业盈利能力—以中国医药制造企业为例[J].中国工业经济,2012,289(4):50-62.

Internet enterprise expansion motivation and implementation condition —case study  
based on the BAT

Zhenghong, Xuyong

(Sun Yat-sen Business School,Guangzhou,510275,China)

Abstract: This article is based on BIDU, Alibaba and Tencent of the three typical Internet companies expansions, using the multiple event study method to explain their expansion motivation and implementation. The research results indicate that strategic orientation, brand expansion, enterprise innovation, capital operation, management team are the Internet enterprise expansion motivation. Enterprise culture and policy system are the condition to realize the Internet enterprise expansion. According to the basis of , putting forward the enterprise expansion motivation and theoretical framework for the implementation conditions. The research conclusion provide a theoretical reference and practical enlightenment for enterprise expansion decision-making, but also provide a beneficial reference for government department decision-making to perfect the capital market system ,enterprise innovation, and brand protection policy.

Keywords: Enterprises expand, strategic orientation, brand expansion, innovation, capital operation, management team