

基于生命周期理论下的企业战略选择和战略转型研究

傅朝辉

北方工业大学经济管理学院, 北京

收稿日期: 2022年11月10日; 录用日期: 2022年12月2日; 发布日期: 2022年12月8日

摘要

当前, 互联网经济是国家经济中最重要的一环, 互联网公司的增长速度如雨后春笋般涌现, 许多传统企业也在进行互联网+模式的转型。本文以生命周期理论为理论基础, 以文献综述法和案例分析法为主要研究方法, 以互联网公司中的滴滴和淘宝网为例, 对其战略选择和战略转型进行研究分析, 查阅相关文献, 根据互联网公司的发展路径得出了相关结论, 即: 在生命周期理论下, 互联网公司战略主要分为初创期、快速成长期、平台期、稳定期。案例分析结果为研究其他互联网公司战略以及其他正在进行互联网+转型的传统企业提供了有益启示。

关键词

互联网公司, 生命周期理论, 公司战略, 滴滴, 淘宝

Analysis of Strategic Choice and Strategic Transition of Enterprises Based on Life Cycle Theory

Chaohui Fu

Department of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: Nov. 10th, 2022; accepted: Dec. 2nd, 2022; published: Dec. 8th, 2022

Abstract

At present, the Internet economy is the most important part of the national economy. The growth rate of Internet companies has sprung up, and many traditional enterprises are also transforming

the Internet+ model. This paper takes life cycle theory as the theoretical basis, literature review method and case analysis method as the main research methods, Didi and Taobao in Internet companies as examples to study and analyze their strategic choice and strategic transformation, consults relevant literature, and draws relevant conclusions according to the development path of Internet companies, namely: under the life cycle theory, the strategies of Internet companies are mainly divided into initial period, rapid growth period, platform period and stable period. Case analysis results provide useful inspiration for studying other Internet company strategies and other traditional enterprises undergoing Internet+ transformation.

Keywords

Internet Companies, Life Cycle Theory, Company Strategies, Didi, Taoba

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

互联网的迅猛发展给各行各业带来了机遇与挑战，新技术、新模式、新业态不断涌现，互联网信息技术推动产业间融合发展，企业在边界模糊地带的创新创业在改变人们生活方式的同时，日益成为经济增长的新动力。同时，企业作为一个生命系统，和人及其他生命体一样，也具有生命周期。由于研究的基点、焦点以及目标、方法等的不同，因此，理论上对企业生命周期的具体描绘是多种多样的。爱迪斯博士对企业生命周期做过极为细致的分析研究，他曾将企业生命周期分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期和死亡期十个阶段；丘吉尔和李维斯等将企业成长周期分为存在阶段、生存阶段、成功摆脱束缚阶段、腾飞阶段以及资源成熟阶段。当然，无论怎样具体划分，构成企业正常生命周期的不外乎起步期、成长期、成熟期和衰退期这几个基本阶段。在每一阶段都具有不同的组织特征和遇到不同的组织危机。企业如果能识别阶段特征，跨越危机陷阱，就能实现企业的可持续发展。基于生命周期理论，本文以互联网公司中的滴滴和淘宝网为例，对其战略选择和战略转型进行研究分析，通过对两者的发展进行对比得出结论，为企业的战略选择与战略转型提出合理的建议。

2. 理论分析与文献综述

战略是凸显核心竞争力以及获取竞争优势的一系列的规划，关乎企业的生存和发展(马宁,王雷,2022) [1]。关于战略的研究有着丰富的理论依据，比如“互联网+”战略下，基于扎根理论基础下，关于技术创新和商业模式创新的研究(刘建刚,钱玺娇,2022) [2]、“生态网”投资战略下，基于价值共创理论的互联网企业打造产业价值链的研究(彭若弘等,2022) [3]、企业战略与财务管理之间的关系研究(Jesen, 1986; Barton & Gordon, 1988; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Riahi-Belkaoui & Bannister, 1994; Ross, 2005) [4] [5] [6] [7]、基于生命周期理论基础下，战略对决策的影响等(尼古莱·福斯,克里斯第安·克努森,1998; 阎达五、陆正飞,2020) [8] [9]。关于战略管理中国内外学者理论基础研究最多的便是资源基础理论、生命周期理论以及可持续增长理论(Moore, 1993; Lansiti & Levien, 2004; 庄学敏, 2022) [10] [11] [12]，其中，以资源基础理论为理论基础最多，其次是生命周期理论，最后便是可持续增长理论。资源基础观被学者认为是主要的战略管理方法，Barney 认为战略是一种资源，并且其具有价值性、难以模仿性、稀

有性以及组织的可利用性,这种战略资源可以带来竞争优势的可持续性(Barney, 1991: pp. 99~120) [13],我国学者认为资源同竞争优势相联系,竞争优势是由特有的资源基础以及企业是否能有效采取合适的战略、战略和资源基础的结合程度决定了企业竞争优势(赵立龙,魏江,2021) [14]。资源基础理论和生命周期理论在战略转型上是类似于进阶性的关系,我国学者庄学敏以资源基础理论作为战略转型的可行性分析的理论基础,把生命周期理论作为战略转型必要性分析的理论基础,从战略转型的可行性到战略转型的必要性似乎是进阶性的关系,战略转型只有具有可行,才会迎来战略转型的必要性。生命周期无非是初创期、成长期、成熟期、衰退期四个周期,但互联网行业的战略选择并不遵循传统的生命周期理论,互联网赋予了这个行业不同的战略发展道路。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入互联网时代,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。我们现在所生活的世界无时无刻不和互联网相联系,支付宝、淘宝、微信等App已经成为了我们不能离开的工具,互联网行业是当今促进经济发展最重要的行业,正是如此,研究互联网行业的战略具有重要的意义。战略选择是为了让企业形成核心竞争力,并获得可持续竞争优势,根据所处的外部环境或内部情况的已经发生,预测将发生或欲使其发生的变化,秉承环境-战略-组织三者之间的动态协调性原则,涉及支持企业组织各要素同步变化、改变企业战略的发起、实施和可持续的系统性变革过程(王东民,2022) [15]。而战略转型是指企业为了应对组织内外环境的变化,谋求可持续发展,结合自身的资源和能力,对企业目标和行为进行战略调整的过程,总而言之,战略选择与战略转型就是企业为了形成自身的竞争优势和核心竞争力而进行的一系列调整企业行为、目标的过程(欧阳桃花等,2022) [16]。战略选择与战略转型都需要遵循企业特定的生命周期与合适的时间点,才能促进企业价值的增长,本文在不拘泥于传统的生命周期理论下,研究互联网公司的战略发展。

3. 从案例分析生命周期下的企业战略

1) 初创期:对于刚开始初创的企业,以传统的制造业一般采取的是资源战略、夹缝生存战略、局部市场战略、依附战略、投机型战略等(姜流,2021;周曦曦,2022) [17] [18],而对于互联网行业,一般采用聚焦战略以及组织学习战略(楼润平等,2021) [19],其一般在刚开始的时候,投放到市场上的产品是免费的,主要是为了留住用户,现阶段的目标是为了维持企业的生存,为下一步的战略做准备,并非是一开始就为了盈利,而是不断投放资金占领市场,扩大市场宣传力度,这种战略也是不同于其他行业最重要的一点。

滴滴:滴滴打车是由程维所创立的,刚开始,他的目标就把滴滴打车的业务聚焦在手机软件上,并且这个阶段也只限于传统出租车业务,这是因为一方面受限于政府制度的约束,同时也是因为初期需要聚焦在一个业务上进行发力。初创时,滴滴打车不仅免费使用、不用收取司机的费用,而且为了扩大知名度,还给司机、顾客补贴,典型的烧钱、免费战略,试想哪个制造业刚开始时采用此种战略,可以说几乎没有。

淘宝网:阿里巴巴创建的淘宝网是我国电子商务行业的头部企业,自2003年以来,淘宝网在初期采用的也是补贴策略,扩大用户规模,不仅免费,而且允许讨价还价,进而调整价格,在初期,淘宝以本土性以及人的主观自愿性为主,形成自己的竞争策略,因其主要以草根为主要目标,在2005年就在交易量、消费规模超过了eBay(张一进,张金松,2022) [20]。

2) 快速成长期:经历了初创期后,生存下来的企业大多进入成长阶段,一般企业都是在扩大规模主要有联合购并战略、成长型战略、竞争型战略、产业链扩张战略等,而互联网行业在用户规模增长的速度不同于传统企业的增长,依据相关文献研究,其呈现S型成长曲线和平台型成长曲线,这两种曲线增长的路线都是以指数型增长,而非传统行业的线形增长路线,但是相同的目标是都在扩大市场规模,提

高用户数量，只是增长速度上有着极大的不同，我们称之为“用户数量最高点战略”。

滴滴：即使是熬过了初创期的免费、烧钱战略，这个阶段还是需要加大融资大量烧钱，以提高用户数量，并且提高用户黏性，滴滴接受了腾讯 1500 万的战略投资，还和百度地图、高德地图相互合作，并且之后还和快的合并，自 2013 年 5 月至 2014 年 12 月，便达到了 D 轮融资 7 亿美元，成为了中国最大的打车软件，用户数量遍布全国。由此可见，互联网行业的用户增长速度和烧钱速度是如此的惊人，这种指数型的增长速度是传统企业完全不敢想的，也是传统企业不能做到的。

淘宝网：在这个成长阶段，淘宝采用的是持续免费，是为了实现网络效用，在 2006 年至 2008 年，淘宝网实行了三年的免费战略，就是为了提高淘宝用户数量，实现规模的持续扩张，因为这个策略使得淘宝拥有大量的用户，一来增加了客户数量，二来三年的免费策略使得淘宝客户与商家形成了黏性，使得用户已经离不开淘宝，由此，淘宝奠定了强大的市场地位。这个阶段实现的规模增长也是其他行业不能所比拟的，就算是线下的连锁超市也没有互联网的强大，其商品实时更新，商品的数量、类型都一应俱全，淘宝占领大面积的市场是毋庸置疑的。

3) 平台期：按照传统的生命周期理论，经历过成长期后便是成熟期，成熟期所需要做的就是形成自身的核心竞争力、核心优势，开发独特化，多采用的是归核化战略、多元化战略、购并战略。然而，对于互联网企业，却有另外一个名词，称为“平台期”。这个时期采用的是平台战略、人口战略以及生态系统战略。现阶段，对于互联网的兴起，大多数成熟的传统制造业也都采用“互联网+”的模式，在这个模式下采用的便是生态系统战略，我国学者研究表明，大多数传统企业在产业互联网战略转型中，生态化战略起着至关重要的作用。学者余菲菲等人提出国家间产业竞争范式由企业间竞争和供应链竞争转向产业生态间竞争，以共生理论与新生态系统理论为基础而形成的生态化战略，这个战略的理念是共赢和共生演化，采用生态系统的竞争方式(彭若弘等，2020；余菲菲等，2021) [3] [21]。生态系统战略是众多互联网+模式下战略转型企业的核心战略，在这个战略下建立生态网，“生态网”概念源于社会网络理论和生态学的结合，网间各成员相互联系、相互影响，在生态网系统内部实现资金、信息、业务的流转、循环，共同抵御外部风险。生态化转型分为初期、中期、后期，初期以产品层面，主要是生产经营活动互联化，中期以平台层面，主要是多主体聚集和资源共享，后期以产业层面，主要是跨产业间的融合。生态系统战略的后期即产业间的融合，也是许多传统企业转型以及互联网企业的终极目标。

滴滴：在相关文献中有提出，在渡过成长期后，互联网企业分化为超连接企业和定位型企业。而滴滴就是成长为了互联网行业的超连接企业，滴滴拥有了中国最大的打车平台和超强的连接能力，滴滴拥有的几亿用户成为了其坚实的基础，轻易能够打造出其他业务，滴滴由传统的出租车业务延伸到专车业务、快车以及顺风车业务，滴滴的业务模式不断拓宽，研发的产品也在不断地升级，打破了最开始的制度约束，成功地由嵌入式战略到能动式战略。滴滴在合并了快的之后，在网约车市场一家独大，并且加大走出去，采取国际化战略，滴滴未来的目标是成为一家技术驱动型公司，为用户提供一站式出行解决方案。滴滴在依托人工智能的技术、智能驾驶和智慧交通上也取得了突破(蔡宁等，2022) [22]，滴滴的生态化系统正在向更高的层次优化。

淘宝网：在 2008 年至 2011 年，淘宝网开放平台战略，确定了盈利模式，淘宝网正式采取了平台型战略。2011 年至今，淘宝网通过细分市场需求，实施包围战略，建立了“大淘宝生态圈”，大淘宝生态圈便是互联网企业的生态化系统战略，淘宝开始向其他领域渗透，有物流、金融、餐饮、手机创业、团购、大众文化等。淘宝网通过进驻不同的领域，建立一个生态圈，促进不同产业间的融合，向更多更广阔的领域发展。淘宝网向其他领域的进驻正是阿里巴巴的生态化投资战略的充分体现，以电商产业链为中心，采用辐射型投资向各领域拓展，并进一步扩大阿里的生态圈，这种中心化生态辐射投资也被众多传统企业向互联网模式转型以及互联网公司所模仿，阿里巴巴现在的核心电商产业链已经辐射文化娱乐、

人工智能、企业技术/服务、生活服务、跨境电商和金融，可以说在生态化战略上，阿里巴巴起到了一个很好的带头作用，为其它企业所汲取经验。

4) 稳定期：大多数的传统企业在经历成熟期会进入衰退期，而衰退期一般也分为几个战略有稳定型战略、重组战略、退出战略、紧缩战略、清算战略等。在企业的核心竞争力丧失后，企业要么经营不下去只有通过破产、清算、并购、重组，要么形成新的核心竞争力然后重新进入快速成长期又会形成一个新的辉煌时刻，但对大多数的企业来说，进入衰退期后，企业核心竞争力的丧失，已经不再能有资金支持其进一步的发展，要再创辉煌是一件非常难得事情，这在数千家上市公司中，成功上市而又退市后再上市的企业是微乎其微的，几乎是一个不可能的事情。而对于互联网企业来说，打造了生态圈后，企业同其他领域相结合，具有大规模的客户数量以及较强的黏性，使得其进入稳定阶段，其可以很容易地拓展其他业务，淘宝在每年双十一的成交量就已经证明了淘宝几乎不可能衰退，在这个交通发达的世界，滴滴也几乎不可能衰退，这个时期滴滴、淘宝网都呈现稳定发展的态势，主要是以连接战略为主，连接不同领域的企业，不断加强生态圈建设。一家独大的市场下，它不仅完全控制住了中国的网约车市场，而且还能有资金、有技术去开发新的业务如智能驾驶、智慧交通。淘宝、滴滴打造的生态圈以及所拥有的用户数量、用户黏性决定了其位于稳定期，并且加强其他领域的深入合作和业务拓展，使得其未来有着更长、更宽的道路。

4. 结论与总结

本文综合运用了多案例分析法，以滴滴和淘宝网为例，基于生命周期理论，而又不拘泥于传统的生命周期理论，对互联网行业的战略进行了研究，并与传统生命周期理论下的企业发展战略进行了对比，突出了互联网行业的战略发展特点。研究发现，传统企业生命周期理论以初创、成长、成熟、衰退为四个节点，同时对应着创业阶段战略、发展壮大阶段战略、成熟阶段战略、衰退阶段战略；而在互联网行业中，生命周期理论分为初创期、快速成长期、平台期、稳定期，其中对应聚集战略、用户数量最高点战略、生态系统战略、连接战略。在传统企业进行互联网+转型过程中，也在积极采用生态系统理论，打造生态圈，形成产业间的生态融合。本文没有采用数据进行实证检验，以及案例研究的公司仅有两家，不够全面，不足以反映整个互联网行业。在互联网迅速发展的当下，互联网公司雨后春笋般的速度崛起，不只是淘宝网、滴滴，还有腾讯、京东、拼多多、字节跳动等热门的互联网公司都在不断地发展。本文的战略研究对其他互联网公司的研究有着极大的借鉴意义，未来是互联网的时代，是人工智能的时代，对于新兴互联网公司的战略研究也是未来所要研究的，战略选择与战略转型的研究任重而道远。

参考文献

- [1] 马宁, 王雷. 企业生命周期、竞争战略与风险承担[J]. 当代财经, 2018(5): 70-80.
- [2] 刘建刚, 钱玺娇. “互联网+”战略下企业技术创新与商业模式创新协同发展路径研究——以小米科技有限责任公司为案例[J]. 科技进步与对策, 2022, 33(1): 88-94.
- [3] 彭若弘, 刘晓宇, 崔藤予. “生态网”投资战略的价值共创机理研究——以阿里巴巴为例[J]. 财会通讯, 2022(20): 167-172+176.
- [4] Jesen, M.C. (1986) Agency Costs and Free Cash Flow, *Corporate Finance and Takeovers. American Economic Review*, **76**, 323-329.
- [5] Chatterjee, S. and Wernerfelt, B. (1991) The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Journal of Strategic Management*, **12**, 33-48. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120104>
- [6] Riari-Belkaoui, A. and Bannister, J.W. (1994) Multidivisional Structure and Capital Structure: The Contingency of Diversification Strategy. *Managerial and Decision Economics*, **15**, 179-191. <https://doi.org/10.1002/mde.4090150308>
- [7] Ross, S.A. (2005) Capital Structure and the Cost of Capital. *Journal of Applied Finance*, **15**, 5-23.

- [8] 尼古莱·福斯, 克里斯第安·克努森. 企业万能: 面向企业能力理论[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 1998: 30-34.
- [9] 阎达五, 陆正飞. 论财务战略的相对独立性——兼论财务战略及财务战略管理的基本特征[J]. 会计研究, 2000(9): 2-6.
- [10] Moore, J.F. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, **71**, 75-86.
- [11] Lansiti, M. and Levien, R. (2004) Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, **82**, 68-78.
- [12] 庄学敏. 基于华为的战略转型分析[J]. 科研管理, 2022, 38(2): 144-152.
- [13] Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, **17**, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [14] 赵立龙, 魏江. 制造企业服务创新战略与技术能力的匹配——华为案例研究[J]. 科研管理, 2021, 36(5): 118-126.
- [15] 王东民. 基于生命周期的企业战略选择[J]. 特区经济, 2005(9): 185-186.
- [16] 欧阳桃花, 曾德麟, 崔争艳, 翟宇宏. 基于能力重塑的互联网企业战略转型研究: 百度案例[J]. 管理学报, 2022, 13(12): 1745-1755.
- [17] 姜流. 不同生命周期民营企业发展战略选择[J]. 商场现代化, 2021(26): 197-198.
- [18] 周曦曦. 基于生命周期理论的企业战略规划模式探索[J]. 企业管理, 2022(1): 113-115.
- [19] 楼润平, 李贝, 齐晓梅. 中国互联网企业的成长路径、公司战略及管理策略研究[J]. 管理评论, 2021, 33(1): 229-241.
- [20] 张一进, 张金松. 互联网行业平台企业发展战略研究——以淘宝网平台为例[J]. 华东经济管理, 2022, 30(6): 54-61.
- [21] 余菲菲, 高霞. 产业互联网下中国制造企业战略转型路径探究[J]. 科学学研究, 2021, 36(10): 1770-1778.
- [22] 蔡宁, 贺锦江, 王节祥. “互联网+”背景下的制度压力与企业创业战略选择——基于滴滴出行平台的案例研究[J]. 中国工业经济, 2017(3): 174-192.