

# 字节跳动数字并购的战略演进与效果研究

白冰洁

广西财经学院, 广西南宁, 530003;

**摘要:** 在数字经济时代, 企业进行战略并购已成为实现自身非线性增长的重要手段。本文以科技公司字节跳动为例, 系统梳理并分析了其连续多次进行数字并购的活动。研究认为, 字节跳动的数字并购遵循一条清晰的演进路径: 从初期的内容生态构建, 到关键期的视频与社交生态攻防, 再到拓展期的业务多元化与全球化深化, 并最终指向前沿技术与未来生态的布局。其成功的核心在于, 字节跳动始终以“算法赋能”为中心, 通过并购获取关键的数字资产(用户、场景、技术、数据), 并对其进行高效整合, 最终构建起一个庞大而坚韧的数字生态系统。本案例为理解数字时代企业的成长逻辑与竞争战略提供了典范性的启示。

**关键词:** 字节跳动; 数字并购; 战略演进

## A Study on the Strategic Evolution and Effectiveness of ByteDance's Digital Mergers and Acquisitions

Bai Bingjie

Guangxi University of Finance and Economics, Nanning, Guangxi 530003;

**Abstract:** In the era of the digital economy, strategic mergers and acquisitions have become an important means for companies to achieve nonlinear growth. This paper takes the technology company ByteDance as an example, systematically reviewing and analyzing its repeated digital acquisition activities. The study argues that ByteDance's digital acquisitions follow a clear evolutionary path: from the initial construction of a content ecosystem, to the critical phase of offensives and defenses in the video and social ecosystem, then to the expansion period of business diversification and global deepening, and ultimately toward the layout of cutting-edge technologies and future ecosystems. The core of its success lies in ByteDance's consistent focus on 'algorithm empowerment,' acquiring key digital assets (users, scenarios, technology, data) through acquisitions and integrating them efficiently, ultimately building a large and robust digital ecosystem. This case provides exemplary insights for understanding the growth logic and competitive strategies of enterprises in the digital era.

**Keywords:** ByteDance; digital mergers and acquisitions; strategic evolution;

**DOI:** 10.64216/3080-1486.26.03.100

## 引言

字节跳动的兴起堪称当今令人瞩目的商业现象之一。从信息聚合应用“今日头条”开始起步, 仅用十余年便发展为拥有抖音、TikTok等全球化产品的科技巨头, 其成长路径颠覆了传统企业的线性发展模式。在此过程中, 主动并且精准的数字并购起到了至关重要的加速作用。与传统的并购方式不同, 字节跳动的并购活动高度服务于其“算法驱动”的核心能力, 其目的是可以快速的获取外部资源, 弥补自身短板, 构建自身的商业板块。本文旨在通过系统的分析字节跳动多次数字并购的整合路径和效果, 揭示其背后的战略演进逻辑与价值创造机制。

## 1 数字并购定义概述

现有研究虽多聚焦于传统的并购, 但近年已有学者开始进行数字并购的概念界定: Hanelt 等人(2021)将其定义为收购以数字技术为核心的企业, 以强化收购方数字能力, 同时指出其是数字化转型背景下企业提升创新能力、适应市场变化的战略工具<sup>[1]</sup>; 唐浩丹和蒋殿春(2021)认为, 数字并购是企业通过并购具备数字技术、能力或平台的目标公司, 快速获取数字化资源以推动自身转型的战略手段, 还将其细化为技术、服务、市场获取型三类, 强调通过内外资源整合形成能力协同, 支撑业务创新、流程优化与价值链重构<sup>[2]</sup>; 李双燕和乔阳娇(2023)则从数字化转型视角补充, 将满足技术并购条件且拥有软件著作权或属于数字经济核心产业的并购界定为数字并购, 认为其是企业提升创新能力的关键路径<sup>[3]</sup>。

## 2 字节跳动数字并购的战略演进路径

字节跳动的数字并购战略以核心业务的扩张和长期发展为主要目标，并清晰的展现出“基础构建—规模扩展—精准深化”的成长轨迹：

初创期（2014-2016年）为战略萌芽与基础积累阶段，专注于弥补其核心业务在技术与内容上的不足。这一时期以收购图虫网、“多说”插件等小型交易为主，主要采用“招聘式并购”获取专业人才与专项能力；同时通过投资东方 IC、控股印尼 BABE 平台等举措，初步尝试内容生态横向拓展与海外市场布局。

加速扩张期（2017-2021年）转向全球化布局与新业务开拓，成为国内活跃的 CVC 并购方。标志性事件是收购 Musical.ly，推动 TikTok 全球化发展，同时并购欧洲 News Republic、美国 Flipagram 等以此来完善自身的全球内容分发网络；在国内，通过收购金融机构获取牌照，切入游戏、VR 赛道（如 Faceu 激萌、PIC O），构建其多元的产品矩阵，交易数量显著增加，并出现沐瞳游戏等巨额并购事件，形成“广度覆盖 + 重点突破”的格局。

收敛与精准深化期（2022年后）战略聚焦于生态闭环完善与前沿赛道布局，并购节奏放缓但目标性更强。2024年合众支付收购联动优势补全线下收单资质，助力抖音支付全场景落地；收购 Oladance 进军消费电子领域，并购二零贰四科技强化 AI 垂直应用，重点围绕支付、AI、硬件等关键环节，以业务协同推动 AI 转型与生态闭环的构建。

## 3 字节跳动数字并购的效果分析

### 3.1 短期绩效：快速破局与即时价值兑现（并购后1—3年）

#### （1）用户规模与市场份额的爆发式扩张

数字并购是字节跳动抢占市场的核心杠杆，助其快速突破用户数量与地域覆盖。2017年收购 Musical.ly，6个月完成与 TikTok 用户整合，并快速切入欧美市场，使其节省3-5年的冷启动时间；2019年收购合众易宝获支付牌照，抖音电商支付闭环成型。海外收购欧洲 News Republic、印尼 BABE 等，1年内新增20余个国家内容分发网络，海外用户占比不断攀升。

#### （2）营收增长与财务回报的直接兑现

核心数字并购标快速实现营收增量，推动公司估值攀升。TikTok 作为并购核心成果，2020年营收破120亿美元，2024年海外收入（以 TikTok 为主）达390亿美元，同比增63%。2018-2021年，依托 Musical.ly、合众易宝等关键并购，字节估值从750亿美元升至1800亿美元，早期投资人中银投获保底3倍回报。此外，收购图虫网、东方 IC 等使今日头条内容丰富度提升40%，用户留存率短期提高15%，间接带动广告收入增长22%。

#### （3）成本节约与效率提升的即时显现

并购可获取稀缺资源与成熟能力，显著降低自建成本与试错风险。支付领域，收购合众易宝直接获第三方支付资质，省去2-3年牌照申请周期与数亿元合规成本，2020年抖音支付交易手续费较依赖第三方时降低18%；游戏业务，收购沐瞳科技后直接获得东南亚爆款《无尽对决》，当年贡献15亿美元营收，省去5年研发周期与超10亿美元投入。此外，“招聘式并购”，如收购多说团队、二零贰四科技核心成员，快速填补人才缺口，使研发效率提升30%以上。

### 3.2 长期绩效：生态沉淀与战略价值释放（并购后3年以上）

#### （1）全球生态闭环的构建与巩固

长期来看，数字并购助力字节跳动构建“内容 - 交易 - 硬件 - AI”全链条生态与竞争壁垒。支付领域，实现“线上支付 + 线下收单”全场景覆盖，使其具备与阿里、美团抗衡的本地生活服务实力；硬件端，搭建“VR 设备 + 音频硬件”终端矩阵，PICO 全球 VR 市场份额的不断攀升，成为元宇宙核心入口；海外方面，Musical.ly 并购奠定的全球化基础持续发挥价值，TikTok 2024年海外收入占比达25%，形成与 Meta、YouTube 长期抗衡的全球内容分发网络。

#### （2）技术能力的深度沉淀与迭代

通过并购获取技术团队和研发资源，转化为长期核心技术壁垒。收购二零贰四科技等 AI 企业通过吸纳顶尖人才，推动豆包大模型研发。在游戏领域，虽沐瞳科技业绩未达预期，但字节借其海外运营经验与 MOBA 研发能力，成功孵化《决胜巅峰》，2025年该游戏国内

公测实现千万级下载量。此外，视觉处理、支付安全等并购所得技术，已深度整合至基础技术架构，支撑全业务线效率提升。

### （3）业务结构优化与长期增长动力

连续并购推动字节跳动从单一广告业务向多元营收转型，增强抗风险能力。截至到2024年，电商、游戏、AI服务等并购衍生业务在营收占比中不断升高。其中，电商GMV年增速持续超30%，成为第二增长曲线。AI业务作为长期核心，2025年投入超120亿美元，孵化十余个独立应用，推动公司估值升至4800亿美元，成为全球估值第二高非上市企业。

## 4 总结

字节跳动通过连续精准的数字并购，短期内成效显著，提升整体估值和资本市场认可度，扩大用户规模，增强活跃度与黏性，财务表现跨越式增长，改善现金流和盈利能力，还推动新兴业务崛起，注入创新活力与动力。长期来看，并购助其完成全球市场布局，增强国际影响力，积累AI资源与研发能力，优化技术架构与商业模式，构筑竞争壁垒。但并购整合也面临挑战，如电

商扩张要平衡商业化与用户体验，全球监管和地缘政治风险给国际化运营带来变数与压力。总体而言，字节跳动凭借富有远见的并购策略，驶入成长为全球科技巨头的高速轨道，彰显了战略性并购在数字经济时代的重要价值与推动作用。

## 参考文献

- [1] Hanelt, A., S. Firk, B. Hildebrandt, and L. M. Kolbe. Digital M&A, Digital Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation[J]. European Journal of Information Systems, 2021, 30(1): 3-26.
- [2] 唐浩丹, 蒋殿春. 数字并购与企业数字化转型: 内涵、事实与经验[J]. 经济学家, 2021, (04): 22-29.
- [3] 李双燕, 乔阳娇. 数字并购的市场效应——基于创新与垄断的视角[J]. 经济管理, 2023, 45(10): 49-69.

作者简介：白冰洁（2001—），女，硕士研究生，研究方向：财务会计。