

Analisis Merger dan Akuisisi Terhadap Keberlanjutan Usaha: Studi Kasus Perusahaan Teknologi Tiongkok – Alibaba

(Analysis of Mergers and Acquisitions and Business Sustainability: A Case Study of a Chinese Technology Company – Alibaba)

Isabel Marsakhira Agneta*, Haleluya Giri Rahmasih, Annisa Nur Fadlilah, Jose Sitompul, Mukhammad Solakhudin Juliansyah, Rajwa Revalina Mustika Rustijadji

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Negeri Veteran Jawa Timur, Jl. Raya Rungkut Madya 1, Surabaya, 60294, Indonesia.

DOI: <https://doi.org/10.61656/sbamr.v8i2.468>.

ABSTRACT

Purpose: The objective of this paper is to examine M&A (Mergers and Acquisitions) as an expansion strategy for Alibaba and the impact of M&A on business sustainability and the company's condition following the M&A process.

Method: In this study, the author employs a descriptive qualitative method, with Alibaba serving as the case study. The data analyzed in this study consists of secondary data, including literature on M&A, cross-border M&A, internationalization, innovation, business continuity, and Chinese technology companies. A total of 32 articles were used for this study, while 22 articles were selected to supplement the analysis. Literature analysis techniques were used in the data analysis, leading to findings related to M&A, internationalization, the acquisition of resources and technology, innovation, post-M&A integration, and business continuity.

Findings: The results examined during the analysis indicate that mergers and acquisitions are one of the strategies Alibaba uses to expand its market reach and acquire technology and resources. This strategy has the potential to drive innovation and long-term growth, but its implementation is quite challenging.

Implications: The findings of this study suggest that a company's sustainability following an M&A process depends not only on the implementation of merger and acquisition strategies but also on the alignment of resources and risks with the business environment.

Originality: This study presents an approach that focuses more specifically on the correlations between mergers and acquisitions, internationalization, innovation, sustainability, integration, and finance as they relate to Alibaba, a Chinese technology company.

Keywords: Mergers and Acquisitions, Foreign Direct Investment, Business Sustainability, CBM&A, Alibaba, Tiongkok.

ABSTRAK

Tujuan: Tujuan dari makalah ini adalah untuk meneliti M&A (Merger dan Akuisisi) sebagai strategi ekspansi bagi Alibaba dan dampak dari M&A terhadap kelangsungan bisnis dan kondisi perusahaan setelah proses M&A.

Metode: Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif dimana Alibaba akan menjadi studi kasus. Data yang dianalisis dalam penelitian ini adalah data sekunder, termasuk literatur tentang M&A, M&A lintas batas, internasionalisasi, inovasi, kelangsungan usaha dan perusahaan teknologi Tiongkok. Telah digunakan 32 artikel untuk penelitian ini, sedangkan 22 artikel dipilih untuk melengkapi studi ini. Teknik analisis literatur digunakan dalam analisis data yang mengarah pada temuan berdasarkan M&A, internasionalisasi, akuisisi sumber daya dan teknologi, inovasi, integrasi pasca M&A dan kelangsungan usaha.

Temuan: Hasil yang dikaji dalam proses analisis menunjukkan bahwa penggunaan merger dan akuisisi merupakan salah satu strategi yang digunakan Alibaba dalam memperluas cakupan pasar dan mendapatkan teknologi serta sumber daya. Strategi ini memiliki potensi untuk membawa inovasi dan pertumbuhan dalam jangka panjang namun penerapannya cukup sulit.

Implikasi: Hasil penelitian saat ini dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan sebuah perusahaan setelah proses M&A tidak hanya bergantung pada implementasi strategi merger dan akuisisi, tetapi juga pada penyelarasan sumber daya dan risiko dengan lingkungan bisnis.

Orisinalitas: Penelitian ini menyajikan pendekatan yang lebih terfokus pada korelasi antara merger dan akuisisi, internasionalisasi, inovasi, keberlanjutan, integrasi dan keuangan terkait dengan Alibaba yaitu sebuah perusahaan teknologi asal Tiongkok.

Kata Kunci: Merger dan Akuisisi, Investasi Asing Langsung, Keberlanjutan Usaha, CBM&A, Alibaba, Tiongkok.

Article info: 26 January 2026; Revised: 20 April 2026; Accepted: 16 May 2026



This is an open-access article. **Sustainable Business Accounting and Management Review** is a multidisciplinary journal licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Correspondence:

* Isabel Marsakhira Agneta dan Email: 24013010042@student.upnjatim.ac.id

Recommended citation:

Agneta, I. M., Rahmasih, H. G., Fadlilah, A. N., Sitompul, J., Juliansyah, M. S., & Rustijadji, R. R. M. (2026). Analisis Merger dan Akuisisi Terhadap Keberlanjutan Usaha: Studi Kasus Perusahaan Teknologi Tiongkok – Alibaba (Analysis of Mergers and Acquisitions and Business Sustainability: A Case Study of a Chinese Technology Company-Alibaba), *Sustainable Business Accounting and Management Review (SBAMR)*, 8(2), 108-124.

1. INTRODUCTION

Merger dan Akuisisi (M&A) ialah salah satu metode untuk memperoleh alokasi sumber daya di pasar modal dengan menggabungkan dan mengakuisisi perusahaan lain (Zhou, 2025). Dari aktivitas ini perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dalam era modern. Reformasi ekonomi pada tahun 1978 dan penerapan strategi “Go Global” 1990 menjadikan investasi langsung asing masuk ke Tiongkok. Perubahan ini menjadikan Tiongkok berkembang melalui aktivitas merger dan akuisisi untuk mendapatkan keterampilan, teknologi, dan rantai pasokan baru (Ayanie, 2018).

Dalam penelitian ini mengambil contoh Alibaba yang merupakan perusahaan teknologi asal Tiongkok didirikan oleh Jack Ma pada tahun 1999 di mana perusahaan ini menguasai lebih dari 60% pangsa pasar domestik dengan perkembangan *e-commerce* global (Yun et al., 2020). Pada tahun 2024 Alibaba meneruskan strategi akuisisi dan investasinya, selain itu juga perusahaan ini tidak hanya melakukan aktivitas sebesar 2.115 miliar RMB yang menghasilkan 1.782 miliar RMB dari nilai *goodwill*-nya, dan hal ini perusahaan meningkatkan kehadiran industri teknologi dengan melakukan investasi sebesar 0,8 miliar dalam 36% dari Moonshot AI Ltd (Alibaba Group, 2024a). Namun, penerapan strategi tersebut melalui aktivitas M&A belum tentu menjamin keberhasilan Alibaba. Potensi pasar *e-commerce* Eropa yang diperkirakan mencapai pendapatan sebesar 902 miliar dolar Amerika Serikat pada tahun 2027 menunjukkan adanya peluang bagi Alibaba untuk memperluas bisnisnya (Liu, 2024). Meskipun merger dan akuisisi dipandang sebagai alat strategis dalam teori, hasil penelitian mengenai M&A di negara maju belum tentu dapat diterapkan secara langsung pada perusahaan Tiongkok karena adanya perbedaan karakteristik lingkungan bisnis (Zhou, 2025).

Penelitian mengenai merger dan akuisisi (M&A) di Tiongkok terus berkembang, tetapi masih terdapat ruang untuk mengkaji bagaimana strategi tersebut dapat mendukung keberlanjutan usaha dan risiko yang muncul setelah transaksi dilakukan. Aktivitas M&A pada perusahaan Tiongkok didorong oleh kebutuhan untuk memperoleh akses terhadap pasar dan sumber daya. Namun, keberhasilan M&A tidak hanya bergantung pada transaksi yang dilakukan, melainkan juga pada karakteristik perusahaan dan tujuan yang ingin dicapai (Li & Wu, 2022). Selain itu, kemampuan perusahaan dalam menghasilkan inovasi dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan proses integrasi pengetahuan yang diperoleh melalui M&A lintas batas (Gu et al., 2022). Dengan demikian, pelaksanaan M&A tidak secara otomatis menghasilkan manfaat bagi perusahaan, tetapi juga memerlukan kemampuan dalam mengintegrasikan sumber daya dan pengetahuan yang diperoleh. Studi terkini juga menunjukkan bahwa dampak M&A terhadap kinerja perusahaan Tiongkok berfluktuasi mengikuti siklus bisnis (Zhang et al., 2025), dan kinerja operasional pengakuisisi setelah M&A lintas batas tidak selalu meningkat (Khan & Kalisz, 2024).

Dalam melakukan inovasi perusahaan bergantung pada bagaimana cara mereka yang efektif dalam mengelola proses integrasi pengetahuan yang diperoleh dari merger dan akuisisi asing (Yin & Tian, 2023). Relevansi kajian ini dapat dilihat pada Alibaba sebagai salah satu perusahaan teknologi asal Tiongkok yang memanfaatkan aktivitas akuisisi dan investasi strategis dalam pengembangan bisnisnya. Integrasi pasca akuisisi juga menjadi salah satu aspek penting dalam menciptakan nilai dari aktivitas akuisisi Alibaba, termasuk dalam akuisisinya terhadap Lazada. Studi kasus akuisisi Lazada menunjukkan bahwa ekspansi global Alibaba melalui pengambilalihan baru menciptakan nilai ketika diikuti oleh integrasi pasca-akuisisi yang tepat (Tian & Li, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola dan motif aktivitas M&A Alibaba dalam mendukung perkembangan perusahaan di pasar domestik maupun internasional, mengkaji keterkaitan M&A dengan keberlanjutan usaha dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang, serta melihat kondisi keuangan Alibaba setelah aktivitas M&A. Untuk mendukung analisis tersebut, penelitian ini menyajikan tinjauan literatur mengenai M&A, ekspansi internasional perusahaan Tiongkok, serta hubungan M&A dengan keberlanjutan usaha. Metode penelitian menjelaskan rancangan penelitian, sumber data, dan metode analisis yang digunakan.

Selanjutnya, hasil dan pembahasan disusun berdasarkan fokus penelitian. Penelitian ini akan bernilai baik secara teori maupun praktis. Secara teori penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap literatur tentang M&A dan kelangsungan hidup bisnis terutama perusahaan teknologi Asia dan strategi M&A perusahaan Tiongkok. Bukan hanya dari sudut pandang teori tetapi juga dari perspektif praktis penelitian ini akan memberikan nilai bagi pengusaha dan investor mengenai aktivitas M&A.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Merger dan Akuisisi

Merger dan akuisisi (M&A) merupakan salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mempercepat pertumbuhan usahanya. Perusahaan yang melakukan merger akuisisi biasanya memungkinkan untuk memperoleh sumber daya dan keahlian khusus sehingga mereka akan melakukan penggabungan atau pengambilalihan bisnis lain dibandingkan harus mengembangkan usahanya secara internal. Langkah melakukan merger atau akuisisi akan memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan statusnya di pasar, meningkatkan daya saingnya dan memiliki akses terhadap sumber daya baru yang sebelumnya tidak tersedia (Candra et al., 2021).

Ada berbagai bentuk merger dan akuisisi yang dapat dilakukan tergantung pada tujuan di balik transaksi tersebut. Merger dan akuisisi dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan pasar mereka, mendapatkan produk baru atau bahan baku, meningkatkan pangsa pasar mereka, memanfaatkan efisiensi skala dan mengeksplorasi keuntungan dari operasi gabungan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Penelitian lain menunjukkan bahwa merger dan akuisisi memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan, yaitu untuk dapat memberikan akses terhadap pendanaan, tenaga kerja yang berpengalaman, pelanggan baru, dan sistem operasional yang telah dimiliki oleh perusahaan lain diakuisisi, sehingga perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi dapat mempercepat proses pengembangan bisnisnya dibandingkan harus mengembangkan bisnisnya secara internal (Candra et al., 2021).

Selain itu, merger dan akuisisi juga berkaitan dengan restrukturisasi perusahaan. Merger dan akuisisi merupakan salah satu bentuk keputusan restrukturisasi yang bisa digunakan oleh perusahaan dalam mengembangkan peluang pertumbuhan dan melakukan perubahan pada portofolio produk dan pasar. Merger dan akuisisi dalam sudut pandang restrukturisasi dipandang sebagai suatu keputusan untuk melakukan investasi eksternal yang berkaitan dengan upaya perusahaan dalam meningkatkan nilai melalui kombinasi antara sumber daya dan keahlian yang dimiliki setelah transaksi (Sulistyawati & Andini, 2022).

Di sisi lain, secara teoritis terdapat beberapa teori yang mendukung untuk menjelaskan terjadinya aktivitas merger dan akuisisi (M&A). Pertama, *Agency Theory* yang melihat bahwa merger dan akuisisi dari sudut pandang hubungan antara pemilik dan manajemen dalam melakukan transaksi merger dan akuisisi. Kedua, *Hubris Hypothesis* yang menyatakan bahwa adanya keyakinan manajemen yang terlalu tinggi terhadap kemampuan dalam menilai perusahaan target yang dapat mempengaruhi akuisisi. Dalam kondisi ini berkaitan dengan adanya kemungkinan perusahaan memberikan penawaran yang terlalu tinggi terhadap perusahaan target. Ketiga, *Winner's Curse* yang menjelaskan terkait keadaan pihak yang memenangkan proses penawaran ini membayar lebih tinggi dibandingkan nilai yang seharusnya. Keempat, *Synergy Hypothesis* menjelaskan bahwa perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi mempunyai harapan untuk menghasilkan penggabungan perusahaan yang bermanfaat lebih besar melalui kombinasi sumber daya dan kemampuan, dibandingkan perusahaan harus berjalan secara terpisah (Candra et al., 2021). Merger dan akuisisi dalam perspektif 2B1F (*Better, Bad and Faulty*) dapat memperlihatkan hasil merger dan akuisisi dengan melihat keputusan dari berbagai faktor yang berkaitan dengan perusahaan (Sulistyawati & Andini, 2022).

2.2. M&A dan Ekspansi Internasional Perusahaan Tiongkok

Merger dan akuisisi atau yang biasa disebut dengan M&A mempunyai strategi yang digunakan khususnya pada *cross-border mergers and acquisitions* (CBM&A) yang mana strategi ini digunakan untuk perusahaan Tiongkok dalam melanjutkan ekspansi internasional yang memungkinkan perusahaan mendapatkan akses terhadap teknologi, jaringan bisnis, dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Pertumbuhan perusahaan multinasional Tiongkok sedang dilakukan melalui CBM&A sehingga perusahaan tersebut bisa menjadi lebih kompetitif dan mampu mengatasi keterbatasan yang diakibatkan oleh kemampuan perusahaan. Semua perusahaan multinasional yang beroperasi dari Tiongkok dan menggunakan CBM&A sebagai cara untuk mengumpulkan informasi dan sumber daya

akan memiliki nilai internasional yang sangat tinggi (Yin & Tian, 2023). Perusahaan Tiongkok cenderung memilih CBM&A dibandingkan investasi greenfield ketika membutuhkan akses cepat terhadap aset strategis dan teknologi di luar negeri (Ahmed et al., 2022).

Uraian dalam penelitian yang menganalisis studi kasus tentang merger dan akuisisi Alibaba Corporation, merger dan akuisisi dilakukan dalam tiga cara berdasarkan struktur industri yaitu Horizontal, Vertikal dan Campuran. Struktur industri tersebut ditentukan oleh Sinergi, Kerja Sama Manajemen (M&A Horizontal), Kerja Sama Operasional (M&A Vertikal) dan Kerja Sama Keuangan (M&A Campuran). Tidak mungkin bagi perusahaan untuk melakukan kerja sama karena perusahaan memiliki alasan untuk melakukan merger dan akuisisi dan juga memiliki kemampuan dalam mengelola pasar, teknologi dan manajemen (Wang, 2018).

Lingkungan institusional negara tuan rumah merupakan salah satu faktor penting yang menentukan perkembangan internasional perusahaan-perusahaan Tiongkok. Perusahaan yang melakukan CBM&A menjalankan operasinya di Tiongkok harus mematuhi banyak proses, undang-undang dan peraturan dari negara asalnya. Ada beberapa aspek yang harus diperhitungkan ketika membahas konsep jarak institusional dan dampaknya terhadap M&A. Pengaruh jarak institusional terhadap merger dan akuisisi bisa positif dan negatif dalam jangka pendek dan sebaliknya dalam jangka panjang. Jarak institusional dalam sifat formalnya memiliki pengaruh negatif terhadap efektivitas proses M&A dalam jangka pendek tetapi memiliki pengaruh positif dalam jangka panjang. Pertumbuhan perusahaan Tiongkok di arena bisnis internasional bergantung pada ide Investasi Langsung Asing (FDI), perusahaan Tiongkok akan melakukan investasi melalui OFDI atau yang disebut sebagai Investasi Langsung Asing Keluar ke negara lain (Li & Wan, 2016).

Dalam investasi asing selain dilakukan untuk tujuan eksplorasi guna menciptakan pasar baru investasi asing juga merupakan hasil dari tanggapan terhadap masalah yang dihadapi di lingkungan domestik. Selain itu OFDI (Investasi Langsung Asing) juga bisa digunakan oleh negara berkembang untuk menyelesaikan masalah domestik dan memiliki akses ke sumber daya di luar negeri. Investasi asing bisa menjadi salah satu sarana melalui perusahaan yang menerima sumber daya yang diperlukan selama proses pengembangan (Wang & Tao, 2023). FDI (Investasi Langsung Asing) telah dipelajari dalam kaitannya dengan dampak yang telah di miliki dalam proses industrialisasi Tiongkok (Yang et al., 2025).

Untuk melihat bahwa hubungan antara investasi langsung asing dan pertumbuhan dapat dijelaskan dengan isu merger dan akuisisi. Beberapa perusahaan Tiongkok telah memutuskan untuk terlibat dalam merger dan akuisisi lintas batas demi mendapatkan akses terhadap beberapa sumber daya yang tidak dapat ditemukan. Ada banyak keuntungan bagi perusahaan Tiongkok dari pendekatan ini (Zhu & Zhu, 2016).

2.3. Merger dan Akuisisi dalam Kaitannya dengan Keberlanjutan Usaha

Tidak hanya merger dan akuisisi yang berkaitan dengan masalah pertumbuhan tetapi juga masalah keberlanjutan bisnis. Masalah keberlanjutan bisnis tidak hanya berlaku untuk masalah merger dan akuisisi, dalam kasus tersebut merger dan akuisisi dapat dilakukan oleh organisasi pada berbagai tahap aktivitasnya, mulai dari pemilihan perusahaan target hingga tahap transaksi. Selain itu, ada keuntungan dari akses terhadap sumber daya, teknologi dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan melalui merger dan akuisisi (Kayser & Zülch, 2024). Di Tiongkok merger dan akuisisi dilakukan dengan tujuan memastikan kelangsungan usaha dalam proses pengembangan perusahaan meskipun menghadapi kesulitan dalam pengambilan keputusan (Gu et al., 2022).

Keberlanjutan usaha merupakan bentuk perusahaan untuk berubah dan bertahan dalam memastikan perkembangan usahanya. Risiko jangka pendek dapat terjadi pada perusahaan yang terlibat dalam CBM&A, namun pada saat yang sama perusahaan juga dapat membantu untuk memastikan pembangunan yang berkelanjutan dan ketahanan dari usahanya (Huang et al., 2024). Pengaruh proses M&A terhadap kinerja lingkungan perusahaan-perusahaan terkemuka di Tiongkok berpengaruh positif hingga saat ini dalam hal efisiensi dan inovasi (Le & Yan, 2025).

Keberhasilan merger dan akuisisi dapat mendukung keberlangsungan hidup organisasi melalui penerapan manajemen yang efektif setelah proses merger dan akuisisi. Selain itu, aktivitas merger dan akuisisi dapat memberikan akses terhadap sumber daya dan aset yang dibutuhkan perusahaan. Ketika merger dan akuisisi melibatkan pengetahuan, sumber daya, dan teknologi, perusahaan perlu mengelolanya secara efektif. Hal tersebut disebabkan oleh adanya perbedaan organisasi dan budaya yang dapat memengaruhi proses transfer pengetahuan dan komunikasi. Strategi-strategi akuisisi lintas batas telah meningkatkan kinerja perusahaan Tiongkok dengan melakukan inovasi menggunakan pengetahuan dan sumber daya luar. Beberapa peneliti mengklaim bahwa strategi akuisisi lintas batas

meningkatkan ketahanan dan kelangsungan organisasi namun risiko dan ketidakstabilan tidak bisa diabaikan (Xiao et al., 2021). Kajian sistematis juga menegaskan bahwa M&A berbasis teknologi memengaruhi inovasi perusahaan melalui mekanisme integrasi sumber daya dan pengetahuan (Suo et al., 2023). Dengan demikian, kajian literatur menjelaskan bahwa merger dan akuisisi tidak hanya dipandang sebagai strategi untuk memperluas usaha dan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keberlanjutan usaha, sehingga penelitian ini memfokuskan kajian aktivitas merger dan akuisisi Alibaba.

Fokus Penelitian

- 1) Bagaimana merger dan akuisisi membantu Alibaba dalam memperluas dan mengembangkan usahanya dalam investasi internasional?
- 2) Bagaimana aktivitas dari merger dan akuisisi Alibaba terhubung dengan keberlanjutan usahanya dan pertumbuhannya?
- 3) Bagaimana kondisi keuangan Alibaba dapat dikaitkan dengan kelangsungan usahanya melalui aktivitas merger dan akuisisi?

Pernyataan Masalah

Operasi bisnis tidak selalu menjamin memberikan keberlanjutan usaha dimasa depan karena hal tersebut bergantung pada efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang diperoleh melalui penggabungan dan akuisisi. Dengan demikian, penelitian ini mengkaji aktivitas merger dan akuisisi serta investasi asing Alibaba dalam keberlanjutan usaha.

3. RESEARCH METHOD

3.1. Research Design

Kajian penelitian menggunakan metode kualitatif deskripsi dalam mengkaji efek dari merger dan akuisisi terhadap keberlanjutan perusahaan dalam studi kasus Alibaba Group. Studi kasus digunakan dalam penelitian ini karena dasar penelitian ini terletak pada fakta bahwa Alibaba adalah perusahaan teknologi Tiongkok yang menggunakan M&A dan investasi asing sebagai salah satu strategi untuk mengembangkan dan memperluas bisnisnya. Ada tiga poin utama yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu strategi M&A dalam mengembangkan bisnisnya, M&A dan kelangsungan bisnis, serta posisi keuangan perusahaan sebagai kelangsungan bisnis setelah melakukan M&A.

Studi sebelumnya dan sumber informasi lainnya mengenai perusahaan tersebut akan menjadi sumber data untuk penelitian ini. Literatur yang telah ditinjau dalam penelitian ini berkaitan dengan isu-isu merger dan akuisisi, merger dan akuisisi lintas batas, internasionalisasi perusahaan Tiongkok, akuisisi sumber daya dan teknologi, inovasi, integrasi pasca merger, ketahanan dan keberlanjutan. Semua literatur tersebut telah ditinjau demi mendapatkan wawasan mengenai dasar-dasar serta tren merger dan akuisisi di Alibaba. Selain itu, dibahas juga hubungan antara merger dan akuisisi dengan perkembangan perusahaan di masa depan. Dalam penelitian ini merger dan akuisisi tidak hanya dianggap sebagai strategi ekspansi tetapi juga sebagai cara untuk mengeksplorasi sumber daya, teknologi, kemampuan dan peluang yang diperoleh melalui merger dan akuisisi.

3.2. Sample dan Data Collection

Proses pengambilan sampel dimulai dengan mengumpulkan berbagai literatur mengenai Group Alibaba. Mengenai sumber yang digunakan mencakup artikel ilmiah dan dokumen perusahaan. Secara khusus artikel jurnal dipilih berdasarkan pembahasan-pembahasan mengenai konsep Merger dan Akuisisi (M&A), M&A lintas batas, investasi langsung asing (FDI), ekspansi internasional, inovasi, ketahanan organisasi, risiko keuangan dan keberlanjutan. Dokumen perusahaan dipilih untuk memberikan informasi tambahan mengenai aktivitas investasi, pengembangan dan ekspansi bisnis serta situasi keuangan tahun berjalan Alibaba.

Literatur dikumpulkan dari Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink serta situs penerbitan lainnya yang berhubungan. Pencarian dilakukan dengan bantuan kata kunci seperti Merger dan akuisisi, M&A, M&A lintas batas, investasi langsung asing, FDI, M&A dan inovasi, M&A dan keberlanjutan, ketahanan organisasi, perusahaan Tiongkok, perusahaan teknologi Tiongkok, dan Alibaba. Proses pencarian ini menghasilkan 32 artikel.

Namun, tidak semua digunakan sebagai sampel dalam studi ini. Setiap artikel ditinjau berdasarkan judul dan abstraknya, isi dari makalah, objek penelitian, dan temuan dari artikel tersebut. Artikel-artikel yang tidak memiliki hubungan secara tepat dengan kata kunci M&A, perusahaan teknologi

Tiongkok, ekspansi internasional, inovasi atau keberlanjutan bisnis, akan dihilangkan. Selama proses seleksi, 12 artikel tidak dianggap berhubungan untuk studi ini. Secara keseluruhan ada 20 artikel yang digunakan dalam penelitian ini. Ringkasan proses pencarian literatur disajikan pada [Tabel 1](#).

Tabel 1. Jumlah Hasil Pencarian Literatur

Database	Tanggal Observasi	Periode	Kata Kunci	Jumlah
Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, dan sumber publikasi terkait	16 September 2026	Periode 2026	<i>Merger and Acquisition, M&A, cross-border M&A, foreign direct investment, FDI, M&A and innovation, M&A and sustainability, organizational resilience, Chinese firms, Chinese technology companies, Alibaba.</i>	32
	21 September 2026	Periode 2026	Menghapus artikel yang tidak berkaitan dengan fokus pembahasan atau tidak mengandung kata kunci yang dibutuhkan.	12
Total sampel akhir				20

Sumber: Data diolah (2026)

3.3. Data Analysis

Artikel yang telah dipilih akan dianalisis dengan mengklasifikasikan isi berdasarkan fokus penelitian. Klasifikasi isi dilakukan berdasarkan beberapa isu utama termasuk pentingnya M&A dalam hal pengembangan dan pertumbuhan bisnis, M&A lintas batas dan pertumbuhan internasional, hubungan antara M&A dan keberlanjutan serta situasi keuangan perusahaan setelah melakukan M&A.

Setelah mengidentifikasi isu-isu tersebut maka dilakukan perbandingan isi dari artikel yang telah dipilih untuk melihat tujuan penelitian, objek penelitian, metodologi penelitian, fokus penelitian atau variabel, serta temuan penelitian. Tujuan menggunakan teknik ini adalah untuk menentukan pola pembahasan dan perbedaan dalam temuan penelitian. Perbandingan isi dari artikel yang dipilih di atas akan menjadi dasar untuk melakukan penelitian tentang aktivitas M&A dari perusahaan Tiongkok. Fokus akan pada pembahasan mengenai pertumbuhan internasional, inovasi, keberlanjutan dan situasi keuangan perusahaan setelah melakukan aktivitas M&A. Temuan dari beberapa literatur akan mendukung analisis tentang aktivitas M&A dan hubungannya dengan pertumbuhan bisnis Alibaba. Identitas dan temuan utama artikel yang dianalisis disajikan pada [Tabel 2](#).

Tabel 2. Identitas Artikel Jurnal

No	Judul Penelitian dan Penulis	Hasil
1	<i>Research on Mergers and Acquisitions of Listed Companies in China, (Zhou, 2025).</i>	Menurut penelitian yang dilakukan, perusahaan Tiongkok tidak hanya melakukan merger dan akuisisi (M&A) dengan tujuan memaksimalkan keuntungan dan memperluas bisnis mereka tetapi juga didorong oleh karakteristik ekonomi dan institusi Tiongkok. Terdapat banyak pendekatan dalam melakukan M&A (Merger dan Akuisisi) untuk memperluas cakupan operasional bisnis yang berkisar dari pembelian aset, akuisisi, akuisisi saham, patungan usaha dan penggabungan perusahaan.
2	<i>The Impact of Mergers and Acquisitions on Firm Environmental Performance: Empirical Evidence from China. Sustainability, (Le & Yan, 2025).</i>	Telah terbukti oleh para peneliti lain bahwa merger dan akuisisi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja lingkungan dari perusahaan-perusahaan Tiongkok. Efek dari merger dan akuisisi berdasarkan pada peningkatan TFP (Produktivitas Faktor Total) dan inovasi. Dampak dari M&A terhadap kinerja lingkungan bergantung pada wilayah, bentuk merger dan akuisisi serta sektor industri dalam merger dan akuisisi tersebut terjadi. Dalam hal ini M&A memberikan dampak positif terhadap kinerja lingkungan terutama pada industri-industri yang mencemari dan bentuk M&A yang bersifat hibrida, yang secara bersama dengan perkembangan ekonomi dan kinerja

No	Judul Penelitian dan Penulis	Hasil
		M&A dapat membantu mencapai kelestarian lingkungan.
3	<i>The Impact of Foreign Direct Investment on Industrialization in China: A Spatial Panel Analysis. Economies</i> , (Yang et al., 2025).	Mengikuti hasil dari studi yang telah dilakukan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa dampak dari Investasi Langsung Asing terhadap industrialisasi merupakan dampak negatif bagi wilayah timur yang sudah berkembang di Tiongkok. Investasi Langsung Asing telah memberikan dampak positif terhadap industrialisasi di wilayah timur laut yang kurang berkembang di Tiongkok, sementara itu di wilayah tengah dan barat Tiongkok tidak memberikan dampak pada industrialisasi.
4	<i>The Impact of Cross-Border Mergers and Acquisitions on Corporate Organisational Resilience: Insights from Dynamic Capability Theory. Sustainability</i> , (Huang et al., 2024)	Fleksibilitas dan pertumbuhan merupakan bagian dari merger dan akuisisi lintas batas, tetapi hal tersebut memiliki kekurangan pada ketidakstabilan keuangan dan perilaku mengambil risiko. Penelitian tentang hubungan antara Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan kekuatan pasar akan semakin memperkuat hubungan antara merger dan akuisisi lintas batas dan ketahanan.
5	<i>Understanding the Relevance of Sustainability in Mergers and Acquisitions A Systematic Literature Review on Sustainability and Its Implications throughout Deal Stages. Sustainability</i> , (Kayser & Zülch, 2024).	Berdasarkan 52 literatur studi empiris keberlanjutan usaha dalam kaitan merger dan akuisisi dapat menjadikan pandangan untuk kelangsungan yang menjadi bagian penting dalam proses M&A dengan dilakukan proses seleksi target, penawaran premium, metode pembayaran, pengumuman, kinerja jangka panjang dan kinerja keberlanjutan. Ada kesempatan untuk mengintegrasikan keberlanjutan dalam praktik M&A di bidang seperti pemilihan target, penilaian risiko, pengurangan ketidakseimbangan informasi, sinergi, dan penciptaan nilai pasca akuisisi. Telah ditemukan bahwa M&A akan berdampak pada kinerja keberlanjutan perusahaan setelah M&A. Dalam konteks M&A keberlanjutan akan menjadi sarana untuk memperoleh teknologi dan kemampuan dalam lingkungan pasar asing.
6	<i>Global Ambitions , Local Realities: A Case Study of Alibaba, JD.com , and Pinduoduo's Localizing Strategies in the European E-Commerce Market from 1990s to 2024. Global Markets, Local Creativities</i> , (Liu, 2024).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi perusahaan seperti Alibaba, JD.com, dan Pinduoduo telah berubah saat memasuki pasar Eropa. Sebagai contoh Alibaba menggunakan campuran strategi global dan lokalisasi dalam hal membangun jaringan logistik dan adaptasi produk terhadap keunikan konsumen Eropa.
7	<i>Cross-border mergers and acquisitions: A double- edged sword for Chinese firms' innovation performance. Cogent Social Sciences</i> , (Yin & Tian, 2023).	Dampak dari merger dan akuisisi lintas batas terhadap inovasi di perusahaan-perusahaan Tiongkok bergantung pada banyak faktor sehingga sangat sulit untuk menggeneralisasikan temuan apapun. Penting untuk dicatat bahwa temuan tersebut bergantung pada bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut mendapatkan akses ke pasar asing, jenis perusahaan, dan keadaan negara sasaran. Ada banyak aspek yang perlu dipertimbangkan selama proses tersebut termasuk sumber daya, pasar, risiko dan aspek institusional.
8	<i>Why Do Chinese Private Enterprises Seek Outward Foreign Direct Investment ? China & World Economy</i> , (Wang & Tao, 2023).	Menurut analisis yang dilakukan atas 9.535 pengamatan terhadap perusahaan manufaktur Tiongkok dari tahun 2002 sampai dengan 2020 perusahaan yang beroperasi di wilayah dengan tertundanya reformasi faktor pasar cenderung melakukan OFDI (Investasi Langsung Asing). Hal ini terjadi karena faktor produksi domestik terutama modal dan tanah mahal sehingga perusahaan mencari sumber luar negeri dari faktor-faktor tersebut. Tren seperti ini banyak terjadi pada perusahaan yang sangat produktif dan inovatif sedangkan perusahaan yang kurang produktif/inovatif tidak mempengaruhi OFDI.
9	<i>Development Strategies of High-Tech Companies in China: Huawei and Tencent</i> (Dmitrienko et al., 2023)	Perlu dicatat bahwa terkait dengan pertumbuhan Huawei dan Tencent terlihat jelas bahwa mereka mampu mengembangkan bisnis mereka di lebih dari satu industri. Huawei mengembangkan rantai pasokannya di bidang semikonduktor berkat teknologi baru dan penelitian dan pengembangan. Tencent mengembangkan portofolionya dengan berinvestasi di banyak perusahaan dan industri lainnya sehingga mereka bisa masuk ke pasar internasional. Secara umum kedua perusahaan tersebut menunjukkan kecenderungan untuk menerima teknologi baru, meningkatkan investasi dan jaringan bisnis serta merencanakan perubahan regulasi.
10	<i>Peer Effect in Merger and Acquisition Activities and Its Impact on Corporate Sustainable Development: Evidence</i>	Dengan menggunakan 79.207 sampel perusahaan per kuartal dari perusahaan A-share yang terdaftar di bursa saham Tiongkok selama periode dari 1 Januari 2005 hingga 31 Desember 2019, studi tersebut menyimpulkan bahwa ada efek sesama

No	Judul Penelitian dan Penulis	Hasil
	from China. <i>Sustainability</i> , (Gu et al., 2022)	(peer effect) dalam konteks M&A. Artinya proses pengambilan keputusan perusahaan dalam aktivitas M&A mereka dipengaruhi oleh frekuensi dan skala M&A dari perusahaan lain di industri yang sama. EPU memperbesar dampak dari efek sesama tersebut terhadap keputusan M&A perusahaan terutama mengenai jumlah M&A. Yang paling penting efek sesama M&A ditemukan berdampak negatif terhadap pembangunan berkelanjutan perusahaan melalui perubahan dalam laju pertumbuhan berkelanjutan. Dampak negatif ini lebih terlihat dalam jangka pendek setelah M&A dan ketika efek sesama M&A diukur berdasarkan nilai M&A. Hasil uji ketahanan masih menunjukkan hasil yang sama.
11	Technology Driven Cross-Border M&A, CSR, and Enterprise Innovation Performance-Evidence from China. <i>Sustainability</i> , (Li & Wu, 2022).	Perusahaan-perusahaan dapat memperoleh teknologi, pengetahuan, dan sumber daya dari perusahaan sasaran sehingga membantu mereka meningkatkan kinerja inovasi mereka. Namun efek dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) pada hubungan ini adalah negatif. Efek negatif ini disebabkan oleh perbedaan faktor institusional dan budaya dari kedua negara yang mungkin mengakibatkan biaya integrasi yang lebih tinggi dan proses kolaborasi inovasi yang sulit. Namun, jika ada hubungan diplomatik yang kuat antara kedua negara itu membantu meminimalkan efek negatif ini.
12	Merger dan Akuisisi Restrukturisasi Kinerja Keuangan Perusahaan: Prespective 2b 1f (Better, Bad and Faulty). <i>Jurnal Akuntansi Dan Pajak</i> , (Sulistiyawati & Andini, 2022).	M&A dapat digunakan sebagai alat untuk mempercepat pertumbuhan, memperluas pasar, mendapatkan teknologi/kemampuan dan sinergi. Namun, keberhasilan M&A tidak dijamin karena M&A dipengaruhi oleh kesesuaian strategis, kualitas integrasi, budaya organisasi, kemampuan manajemen, risiko dan faktor eksternal lainnya. Manajemen buruk terhadap M&A menyebabkan penurunan nilai perusahaan dan kinerja yang buruk.
13	Analysis of Financial Risks in the Process of Enterprise M&A-Taking Alibaba M&A Process as an Example (Fang et al., 2021).	Rasio keuangan dan posisi pada laporan keuangan perusahaan Alibaba menunjukkan perubahan kondisi keuangan selama proses M&A. Pada tahun 2019 perusahaan mencatat pertumbuhan aset, kewajiban, dan ekuitas dibandingkan tahun 2018 namun rasio cepat menurun selama periode yang dianalisis dan penulis mengorelasikan penurunan tersebut dengan peningkatan kewajiban yang disebabkan oleh proses M&A di perusahaan tersebut. Penulis juga mencatat bahwa margin laba kotor menurun, dan alasannya adalah peningkatan biaya termasuk biaya M&A. Jadi, dalam kasus Alibaba kesepakatan M&A tidak hanya berarti peluang tetapi juga risiko yang harus dipertimbangkan setelah transaksi.
14	Literature Review on Merger and Acquisition, (Candra et al., 2021).	M&A adalah salah satu instrumen bagi perusahaan untuk tumbuh lebih cepat daripada pertumbuhan organik dan memperkuat posisi global mereka, menjadi lebih kompetitif, menerima teknologi, pasar, produk, tenaga kerja, sistem dan kompetensi baru. M&A dapat membantu mendapatkan sinergi, ekonomi skala, efisiensi dan mempercepat ekspansi. Namun, M&A juga mengandung risiko tertentu: risiko penilaian, risiko pembayaran berlebihan, risiko keuangan, komersial, politik dan risiko integrasi. Oleh karena itu, <i>due diligence</i> penting untuk mengidentifikasi risiko dan mengurangi risiko tersebut sebelum transaksi.
15	OFDI Entry Modes and Firms' Innovation: Evidence from Chinese A-Share Listed Firms. <i>Sustainability</i> , (Xiao et al., 2021).	Perusahaan Tiongkok dapat memperoleh berbagai sumber daya melalui kegiatan investasi di luar negeri. Tergantung pada sifat investasi mereka, akses terhadap sumber daya, biaya dan risiko. Oleh karena itu, pilihan mode masuk menjadi sangat penting. Akhirnya semua faktor ini bergantung pada seberapa baik sebuah perusahaan dapat menggunakan sumber daya asing untuk inovasi.
16	Sustainability Condition of Open Innovation: Dynamic Growth of Alibaba from SME to Large Enterprise. <i>Sustainability</i> , (Yun et al., 2020).	Menurut penelitian, pertumbuhan Alibaba dikaitkan dengan perkembangan inovasi terbuka dan ekosistem bisnis. Integrasi dari berbagai platform seperti Taobao, Alipay, Ali Cloud, Alibaba Health, dan Rural Taobao tidak hanya menciptakan nilai ekonomi tetapi juga nilai sosial. Budaya inovasi terbuka dan siklus umpan balik Alibaba membantu perusahaan mengatasi kompleksitas yang disebabkan oleh ekspansi bisnis.
17	Internationalization Strategy, Entry Modes and Cultural Dimensions of Chinese Way of Doing Business in Europe, (Ayanie, 2018).	Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan Tiongkok memperluas aktivitasnya di pasar internasional, terutama Eropa untuk memperoleh sumber daya strategis, teknologi, merek, dan pengetahuan tentang pasar. Merger dan akuisisi adalah salah satu alat utama dalam proses internasionalisasi.

No	Judul Penelitian dan Penulis	Hasil
18	An Analysis of Synergies under Strategic Mergers and Acquisitions. <i>Atlantis Press</i> , (Wang, 2018).	Studi menemukan bahwa akuisisi dan merger strategis Alibaba dapat menciptakan sinergi jika perusahaan tersebut dapat menggabungkan sumber daya, teknologi, manajemen dan budaya secara efisien. Sinergi biasanya diciptakan melalui penghematan biaya, pengurangan biaya, dan peningkatan pendapatan, namun proses tersebut berisiko karena adanya masalah integrasi internal dan lingkungan yang berubah.
19	China's Cross-border Mergers and Acquisitions: A Contextual Distance Perspective, (Li & Wan, 2016).	Studi menemukan bahwa perbedaan sistem budaya, sistem institusional dan sistem ekonomi antara negara asal dan negara target adalah aspek utama yang memengaruhi akuisisi dan merger lintas batas perusahaan Tiongkok. Model yang dikembangkan tersebut menekankan pentingnya karakteristik negara asal dan negara target, serta pengalaman belajar perusahaan, dalam menentukan hasil dari akuisisi dan merger lintas batas.
20	Mergers and acquisitions by Chinese firms: A review and comparison with other mergers and acquisitions research in the leading journals. <i>Asia Pacific Journal of Management</i> , (Zhu & Zhu, 2016).	Karakteristik akuisisi dan merger perusahaan Tiongkok meliputi ekspansi internasional, akuisisi teknologi, pengembangan bisnis serta aspek institusional dan lingkungan. Namun ada kondisi budaya, institusional, ekonomi dan jarak negara dalam akuisisi lintas batas yang dapat mempengaruhi proses akuisisi dan hasilnya. Suksesnya pasca akuisisi akan bergantung pada pengalaman akuisisi, sumber daya, integrasi setelah akuisisi, dan mengatasi ketidakseimbangan informasi. Namun akuisisi dan merger dapat menghasilkan penciptaan nilai melalui inovasi tetapi terkadang juga dapat menyebabkan penghancuran nilai.

Sumber: Data diolah (2026)

Setelah mengumpulkan semua literatur yang dibutuhkan mengenai merger di perusahaan-perusahaan Tiongkok maka langkah selanjutnya adalah menganalisis lingkungan dan kinerja dari Grup Alibaba yang akan menjadi objek analisis dalam penelitian ini. Semua masalah ini akan dianalisis dengan bantuan laporan perusahaan yaitu Laporan Tahunan dan Laporan Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola (ESG) untuk tahun 2024. Sumber informasi tersebut ringkasnya dapat dilihat pada [Tabel 3](#).

Tabel 3. Dokumen Perusahaan

Judul Dokumen	Informasi yang Relevan
<i>Alibaba Group Annual Report</i> (2024). https://static.alibabagroup.com/reports/fy2024/ar/ebook/EN/18/index.html	Laporan annual report ini digunakan dalam penelitian untuk menentukan bagaimana arah dan strategi bisnis yang dilakukan oleh Alibaba yang mencakup <i>consumer goods</i> , layanan penyimpanan awan, globalisasi, serta ESG. Dokumen ini juga memberikan informasi mengenai kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2024 dan perkembangan laba perusahaan dari tahun-tahun sebelumnya.
<i>Alibaba Environmental, Social, and Governance Report</i> (2024). https://www.alibabagroup.com/en-US/document-1752073403914780672	Laporan ESG Alibaba digunakan dalam penelitian untuk mengidentifikasi bagaimana bentuk dan arah strategi keberlanjutan Alibaba. Fokus yang dibahas meliputi restorasi alam, dukungan terhadap keberagaman sosial, pengembangan kehidupan digital, serta dukungan kepada organisasi sosial dan lingkungan dalam menangani berbagai permasalahan sosial.

Sumber: Data diolah (2026)

4. RESULTS AND DISCUSSION

4.1. Results

Menurut literatur, Merger dan Akuisisi telah menjadi strategi pertumbuhan bagi perusahaan, pembelian sumber daya, pembentukan keunggulan kompetitif dan sinergi. Di Tiongkok, Merger dan Akuisisi dapat berbentuk pembelian aset, membeli saham, patungan usaha bahkan penggabungan berdasarkan kondisi ekonomi dan institusional (Zhou, 2025). M&A bisa mendorong pertumbuhan bisnis karena akses ke pasar, teknologi, produk dan kompetensi tetapi juga berisiko dalam proses transaksi dan integrasi (Candra et al., 2021). Kesuksesan M&A bergantung pada kelayakan strategi, kompetensi, manajemen, budaya organisasi dan manajemen pasca akuisisi (Sulistyawati & Andini, 2022). Investasi dan pengembangan teknologi pada perusahaan bisa mengakibatkan perluasan jaringan bisnis dan berkontribusi pada pertumbuhan bisnis (Dmitrienko et al., 2023). Ekosistem terbuka dan inovasi bisa

memfasilitasi pertumbuhan perusahaan melalui integrasi berbagai sumber daya dan layanan (Yun et al., 2020).

Akuisisi dan merger internasional dapat dilakukan untuk memperoleh teknologi, merek, sumber daya strategis dan pengetahuan pasar di negara asing (Ayanie, 2018). Investasi asing dapat di inisiasi karena adanya kondisi pasar domestik termasuk kelangkaan sumber daya dan kebutuhan untuk memperoleh peluang pertumbuhan baru (Wang & Tao, 2023). Di sisi lain, hambatan budaya dan institusional dapat menyebabkan beberapa kesulitan dalam proses M&A lintas batas (Li & Wan, 2016). Akuisisi dan merger lintas batas (CBM&A) dapat memungkinkan untuk memperoleh pengetahuan dan teknologi yang diperlukan untuk berinovasi meskipun ada beberapa pengeluaran dan kesulitan dalam integrasi yang disebabkan oleh perbedaan budaya dan institusional (Li & Wu, 2022). Pengaruh CBM&A terhadap inovasi berbeda tergantung pada keunikan sebuah perusahaan dan kondisi pasar di negara target (Yin & Tian, 2023). Sangat penting untuk menyesuaikan strategi ekspansi dengan kondisi pasar lokal termasuk strategi globalisasi dan lokalisasi yang digabungkan di Eropa oleh Alibaba (Liu, 2024).

Hubungan antara M&A dan keberlanjutan dapat dinilai melalui efisiensi inovasi dan kinerja lingkungan. Dampak lingkungan dari M&A bergantung pada lokasi, jenis kontrak dan sektor industri (Le & Yan, 2025). Pertimbangan keberlanjutan harus diambil dalam semua tahap proses mulai dari pemilihan target hingga pasca akuisisi untuk menjamin penciptaan nilai jangka panjang (Kayser & Zülch, 2024). Namun M&A berdasarkan aktivitas lain dalam organisasi bisa merugikan pembangunan berkelanjutan karena tujuannya adalah memaksimalkan keuntungan jangka pendek (Gu et al., 2022). M&A lintas batas bisa memberikan fleksibilitas dan ketahanan bagi perusahaan namun secara bersamaan bisa menimbulkan ancaman terhadap stabilitas keuangan dan risiko organisasi (Huang et al., 2024). Sinergi yang tercipta sebagai hasil dari penghematan biaya dan pendapatan tambahan bergantung pada integrasi perusahaan yang sukses (Wang, 2018).

Dalam hal keuangan merger dan akuisisi dapat mempengaruhi aset, kewajiban, likuiditas dan biaya dan dapat memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang dan tumbuh sambil membawa beberapa risiko keuangan (Fang et al., 2021). Efek dari investasi dalam hal perkembangan industri dapat bergantung pada sejumlah faktor termasuk tingkat perkembangan ekonomi suatu wilayah tertentu (Yang et al., 2025). Metode melakukan investasi asing akan menentukan jumlah sumber daya, biaya dan risiko yang akan dihadapi perusahaan saat menciptakan inovasi (Xiao et al., 2021). Juga keberhasilan dari merger dan akuisisi akan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perbedaan konteks dan mengintegrasikan perusahaan baru (Zhu & Zhu, 2016). Secara umum merger dan akuisisi mendorong pertumbuhan dan kelangsungan usaha karena teknologi, akses dan penciptaan sumber daya dan pasar serta penciptaan inovasi. Namun keberhasilan akan bergantung pada manajemen sumber daya dan mitigasi risiko.

4.1.1 Merger dan Akuisisi serta Ekspansi Usaha Alibaba

Saat ini Alibaba telah terlibat dalam melakukan investasi pada perusahaan-perusahaan yang akan membantu ekspansi global Alibaba melalui teknologi dan ekosistem bisnisnya. Hampir semua strategi ekspansi global yang digunakan oleh Grup Alibaba telah dilaksanakan (Alibaba Group, 2024b). Ekspansi global Grup Alibaba terutama berfokus pada bisnis dari *Alibaba International Digital Commerce Group* serta akuisisi internasional seperti AliExpress, Trendyol dan Lazada (Alibaba Group, 2024b).

Selain itu Grup Alibaba telah menginvestasikan US\$0,8 Miliar untuk membeli 36% saham dari Moonshot AI Ltd. Moonshot AI Ltd adalah perusahaan Tiongkok yang bergerak di bidang Kecerdasan Buatan (AI). Selain itu Grup Alibaba telah membeli 33% saham dari Ant Group Co. Ltd. yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembayaran digital dan keuangan. Pembelian ini telah berlangsung sejak September 2019 melalui *Share Purchase and Asset Agreement* (SAPA). Semua pembelian di atas telah dilakukan melalui sistem akuntansi ekuitas senilai RMB90,7 Miliar. Ant Group telah melakukan *repurchasing* sekitar 7% sahamnya sendiri untuk karyawannya tanpa mempengaruhi kepemilikan 33% milik Grup Alibaba per 30 September 2023 (Alibaba Group, 2024a).

4.1.2 Merger dan Akuisisi, Inovasi, dan Keberlanjutan Usaha Alibaba

Selain itu berdasarkan analisis tambahan dapat diasumsikan bahwa hubungan antara M&A dan operasi dari Grup Alibaba tidak hanya terbatas pada aspek pertumbuhan ukuran perusahaan tetapi juga terhubung dengan isu-isu inovasi dan ekosistem. Perkembangan Alibaba dapat dipahami melalui prisma inovasi terbuka dan pengembangan ekosistem bisnis (Yun et al., 2020). Perkembangan berbagai platform seperti Taobao, Alipay, Ali Cloud, Alibaba Health, Rural Taobao tidak hanya

membawa nilai ekonomi tetapi juga nilai sosial. Aspek inovasi terbuka dan budaya umpan balik membantu Alibaba untuk mengatasi berbagai tantangan dalam pengembangan bisnisnya.

Dalam hal investasi asing, perusahaan-perusahaan Tiongkok memiliki kemampuan untuk memanfaatkan teknologi, pengetahuan dan jaringan melalui investasi dari negara lain (Xiao et al., 2021). Namun ada kebutuhan untuk menekankan bahwa semua jenis investasi datang dengan tingkat aksesibilitas, biaya, dan risiko tertentu. Oleh karena itu, sangat penting bagi bisnis untuk mengidentifikasi sifat dari investasi karena hal itu akan menentukan penggunaannya dalam inovasi.

Efek dari akuisisi lintas batas (M&A) terhadap kinerja inovasi perusahaan Tiongkok tidaklah konstan (Yin & Tian, 2023). Efeknya dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti cara masuknya perusahaan, karakteristik perusahaan serta konteks negara tempat. Dari tiga informasi tersebut kita bisa menyimpulkan bahwa strategi M&A memastikan kelangsungan operasional bisnis melalui inovasi dengan memanfaatkan kemampuan dan sumber daya yang didapatkan melalui merger atau akuisisi untuk menciptakan ekosistem bisnis. Dengan demikian kelangsungan Alibaba tidak hanya bergantung pada proses akuisisi itu sendiri tetapi juga bagaimana perusahaan tersebut mempertahankan keuntungan dari ekspansinya.

4.1.3 Kondisi Keuangan Alibaba setelah Aktivitas Merger dan Akuisisi

Pendapatan, keuntungan bersih dan *Goodwill* dari Grup Alibaba telah meningkat sejak terjadi merger dan akuisisi. Rinciannya disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Indikator Keuangan Alibaba Group

Indikator	2022 (RMB)	2023 (RMB)	2024 (RMB)
Total Revenue	853,062	868,687 (+2%)	941,168 (8%)
Net Income	47,079	65,573 (+39%)	71,332 (+9%)
Goodwill	3,283	3,414 (+4%)	1,782 (+11%)

Sumber: Alibaba Group Financial Statement 2024.

Rincian berikut telah dicatat dalam laporan keuangan yang telah diaudit dari Grup Alibaba untuk tahun 2024, yaitu pertumbuhan pendapatan, laba bersih dan *goodwill*. Pendapatan meningkat dari 868,687 RMB pada tahun 2023 menjadi 941,168 RMB pada tahun 2024. Laba bersih meningkat sebesar 9%, meningkat dari 65,573 RMB pada tahun 2023 menjadi 71,332 RMB pada tahun 2024. *Goodwill* meningkat sebesar 11%, meningkat dari 3,414 RMB pada tahun 2023 menjadi 1,782 RMB pada tahun 2024 (Alibaba Group, 2024a).

4.2. Discussion

4.2.1 Merger dan Akuisisi sebagai Strategi Ekspansi Alibaba

Proses ekspansi di Alibaba masih terus berlangsung melalui investasi yang dilakukan di Moonshot AI Ltd dan Ant Group yang menunjukkan bahwa ekspansi Grup Alibaba tidak hanya melibatkan konsolidasi di pasar lokal. Langkah-langkah tersebut dapat diklasifikasikan dalam berbagai bentuk merger dan akuisisi dan ekspansi AliExpress, Trendyol dan Lazada adalah contoh dari ekspansi pasar yang melibatkan merger dan akuisisi demi mencapai pasar asing. Investasi di Moonshot AI melibatkan motif sinergi dimana tujuan utamanya adalah mendapatkan teknologi baru (Candra et al., 2021).

Aktivitas merger dan akuisisi Alibaba dikategorikan menjadi integrasi horizontal, integrasi vertikal, dan diversifikasi (Wang, 2018). Saat awal periode, Alibaba lebih banyak melakukan integrasi horizontal dan vertikal, contohnya ketika melakukan merger dengan Meituan dan Kuaidi Dache, sedangkan di periode selanjutnya mulai adanya pergeseran ke strategi diversifikasi pada bidang keuangan, hiburan, budaya, olahraga, dan media (Wang, 2018). Proses integrasi vertikal menuju teknologi baru yaitu kecerdasan buatan terlihat dari akuisisi Alibaba terhadap Moonshot AI. Integrasi horizontal di negara lain berdasarkan model bisnis *e-commerce* yang sudah ada terlihat dari ekspansi AliExpress, Trendyol dan Lazada.

Gerakan strategis Alibaba untuk memegang 33% saham di Ant Group tanpa mengambil kendali penuh masuk dalam strategi investasi tanpa kendali atau saham minoritas (Candra et al., 2021). Hal ini adalah investasi yang tidak memberikan hak kendali kepada investor karena persentase sahamnya di bawah tingkat kendali (tingkat pemungutan suara). Artinya bukan semua kegiatan merger dan akuisisi Alibaba bertujuan untuk mengendalikan operasi. Sebaliknya beberapa di antaranya hanya investasi yang dilakukan sebagai bagian dari investasi portofolio yang digunakan untuk mendiversifikasi risiko dan keuntungan. Hal ini telah dijelaskan dalam Teori Portofolio Markowitz (Candra et al., 2021). Pola

akuisisi dan investasi pada perusahaan rintisan teknologi oleh platform besar seperti ini juga ditemukan pada raksasa teknologi global dan berkaitan erat dengan dinamika pendanaan inovasi (Prado & Bauer, 2022).

4.2.2 Merger dan Akuisisi serta Keberlanjutan Pertumbuhan Alibaba

Berdasarkan temuan dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan berkelanjutan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya mereka melalui inovasi dan pertumbuhan ekosistem bisnis. Pertumbuhan Alibaba didasarkan pada inovasi terbuka dan pertumbuhan ekosistem melalui platform bisnis (Yun et al., 2020). Oleh karena itu pertumbuhan Alibaba tidak hanya bergantung pada pengembangan bisnisnya sendiri tetapi juga pada platform bisnis itu sendiri.

Investasi asing dapat memberikan akses terhadap teknologi, pengetahuan dan jaringan (Xiao et al., 2021). Namun demikian, pengaruh dari akuisisi dan merger lintas batas terhadap inovasi masih cukup ambigu (Yin & Tian, 2023). Efek dari faktor-faktor yang disebutkan tersebut bergantung pada hal-hal seperti cara penetrasi pasar ke negara asing, karakteristik perusahaan, kondisi negara tuan rumah dan risiko yang terkait dengan akuisisi dan merger.

Sehubungan dengan perusahaan teknologi Tiongkok, investasi dalam teknologi baru, jaringan dan perluasan pasar merupakan unsur-unsur dari proses pertumbuhan perusahaan teknologi (Dmitrienko et al., 2023). Dalam kasus Alibaba bisa dikatakan bahwa perluasan dan pengembangan teknologi harus berjalan berdampingan agar dapat memastikan bahwa sumber daya yang didapat dari perluasan tersebut memberikan manfaat dalam jangka panjang.

Dengan demikian M&A hanya bisa membantu Alibaba berkembang dalam jangka panjang jika hasil dari proses pertumbuhannya menjadi sumber inovasi. M&A sendiri tidak tentu berarti perkembangan masa depan bagi Alibaba. Pentingnya M&A dalam menciptakan pembangunan berkelanjutan akan sangat besar jika Alibaba mampu memanfaatkan sumber daya yang telah mereka peroleh. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa pengakuisisi dari negara berkembang kerap menerapkan integrasi ringan (light-touch integration) agar kapabilitas perusahaan target tetap terjaga (Tang & Zhao, 2023).

4.2.3 Kondisi Keuangan dan Risiko sebagai Bagian dari Kelangsungan Bisnis Alibaba

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan di atas kelangsungan usaha harus diperiksa dari segi keuangan mengingat proses M&A yang telah terjadi. Banyak perubahan dalam kinerja keuangan Alibaba setelah proses M&A tersebut. Meskipun perusahaan tersebut mencatat pertumbuhan aset, liabilitas dan ekuitasnya pada tahun 2019 dibandingkan tahun 2018 rasio likuiditasnya telah menurun sebagai akibat dari peningkatan liabilitas. Di sisi lain margin laba kotor Alibaba telah berkurang karena kenaikan biaya yang mencakup biaya proses M&A (Fang et al., 2021).

Ini menunjukkan bahwa pertumbuhan usaha melalui merger dan akuisisi mungkin memiliki beberapa dampak pada kinerja keuangan Alibaba. Meskipun pertumbuhan aset dan operasi dapat dianggap sebagai strategi pertumbuhan namun kenaikan liabilitas dan biaya dapat menyebabkan masalah likuiditas dan kelangsungan usaha. Itulah mengapa posisi keuangan sebuah perusahaan merupakan salah satu aspek utama dalam analisis kelangsungan usaha Alibaba pasca M&A.

Perlu dipertimbangkan di sini yaitu merger dan akuisisi lintas batas kemungkinan akan memberikan ketahanan organisasi namun juga dapat membawa ketidakstabilan dan risiko keuangan (Huang et al., 2024). Keberhasilan merger dan akuisisi strategis terkait dengan integrasi secara efektif dari sumber daya, teknologi bahkan budaya perusahaan (Wang, 2018).

Kelangsungan usaha Alibaba dalam konteks M&A telah dianalisis dari sudut pandang kerangka konsep yang saling berhubungan seperti pengembangan, inovasi, integrasi dan posisi keuangan. M&A memberikan Alibaba dengan sumber daya baru namun kelangsungan usaha jangka panjang perusahaan tersebut akan tergantung sejauh mana mereka telah terintegrasi dan inovasi yang telah dilakukan.

5. CONCLUSION

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari penelitian tersebut jelas bahwa merger dan akuisisi serta investasi strategis adalah beberapa metode yang digunakan Alibaba dalam mengembangkan dan meningkatkan operasi bisnisnya. Metode ini dalam menjalankan bisnis memberikan peluang di bidang pasar, teknologi, sumber daya dan jaringan bisnis. Namun, merger dan akuisisi tidak menjamin

kelangsungan hidup semua bisnis karena akan tergantung pada bagaimana sebuah organisasi mengelola sumber daya dan risikonya setelah proses merger dan akuisisi tersebut.

5.1. Implications

Studi ini memberikan beberapa pengetahuan tentang cara merger dan akuisisi dapat digunakan sebagai strategi untuk mendapatkan sumber daya, teknologi, serta meningkatkan cakupan pasar. Setiap bisnis yang menggunakan strategi merger dan akuisisi harus selalu berhati-hati terhadap niat sebenarnya dari merger tersebut dan dampaknya.

5.2. Limitations

Kasus Alibaba telah diambil dalam studi ini dan temuan-temuannya hanya berlaku untuk perusahaan Alibaba dan perusahaan-perusahaan Tiongkok lainnya. Selain itu, karena data yang digunakan dalam studi ini bersifat sekunder, maka tidak mungkin untuk melihat proses sebenarnya dalam pengambilan keputusan dan integrasi dari perusahaan-perusahaan ini. Situasi keuangan hanya merupakan indikasi dari kelangsungan hidup perusahaan bukan sebab dan akibatnya.

Acknowledgement

Dalam penelitian ini para penulis telah menggunakan berbagai jenis sumber mulai dari literatur ilmiah hingga makalah kerja yang membahas merger dan akuisisi, serta keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, para penulis dapat mengetahui bagaimana merger dan akuisisi, serta kelangsungan bisnis yang dilakukan di Tiongkok. Selain itu, berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisis tersebut para penulis dapat merumuskan kesimpulan tentang arah merger dan akuisisi serta kelangsungan bisnis di Tiongkok. Kami mengakui semua referensi ilmiah ini yang memungkinkan kami melakukan penelitian ini.

Abbreviations

M&A: *Merger and Acquisition*

CBM&A: *Cross-Border Mergers and Acquisition*

OFDI: *Outward Foreign Direct Investment*

ESG: *Environmental, Social, and Governance*

FDI: *Foreign Direct Investment*

Authors' contribution

Dalam penyusunan penelitian ini semua penulis berkontribusi sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, terlibat dalam diskusi, revisi, dan penyelesaian. IMA bertanggung jawab mengkaji konsep dan teori merger dan akuisisi serta ekspansi perusahaan Tiongkok. HGR mengkaji hubungan merger dan akuisisi dengan ekspansi perusahaan Tiongkok. ANF menganalisis aktivitas merger dan akuisisi serta kondisi keuangan Alibaba. JS mengkaji perkembangan dan strategi ekspansi Alibaba melalui M&A. MSJ mengkaji hubungan M&A dengan keberlanjutan usaha dan inovasi. Sedangkan, penulis RRMR mengkaji investasi M&A perusahaan Tiongkok. Dengan demikian, seluruh penulis berkontribusi dalam penyusunan, pembahasan, dan penyempurnaan artikel.

Authors' Information

Penulis 1

Nama: Isabel Marshakira Agneta (IMA)

Email: 24013010042@student.upnjatim.ac.id

Pekerjaan: Mahasiswa Akuntansi

Minat Penelitian: Merger dan akuisisi, ekspansi perusahaan, strategi bisnis

Kualifikasi & Pengalaman: Pengalaman dalam melakukan kajian literatur mengenai konsep dan teori merger dan akuisisi

Penulis 2

Nama: Haleluya Giri Rahmasih (HGR)

Email: 24013010041@student.upnjatim.ac.id

Pekerjaan: Mahasiswa Akuntansi

Minat Penelitian: Merger dan akuisisi, ekspansi perusahaan, strategi pertumbuhan perusahaan

Kualifikasi & Pengalaman: Pengalaman dalam melakukan kajian literatur dan menganalisis hubungan merger dan akuisisi dengan ekspansi perusahaan Tiongkok dalam kegiatan akademik

Penulis 3

Nama: Annisa Nur Fadlilah (ANF)

Email: 24013010090@student.upnjatim.ac.id

Pekerjaan: Mahasiswa Akuntansi

Minat Penelitian: Merger dan akuisisi, analisis keuangan, aktivitas perusahaan

Kualifikasi & Pengalaman: Berdasarkan pengalaman dalam mempelajari merger dan akuisisi serta analisis kondisi keuangan Alibaba dari data dan sumber literatur.

Penulis 4

Nama: Jose Sitompul (JS)

Email: 24013010280@student.upnjatim.ac.id

Pekerjaan: Mahasiswa Akuntansi

Minat Penelitian: Strategi ekspansi perusahaan, merger dan akuisisi, strategi pertumbuhan bisnis

Kualifikasi & Pengalaman: Pengalaman dalam mengkaji perkembangan dan strategi ekspansi perusahaan melalui aktivitas merger dan akuisisi pada Alibaba.

Penulis 5

Nama: Mukhammad Solakhudin Juliansyah (MSJ)

Email: 24013010285@student.upnjatim.ac.id

Pekerjaan: Mahasiswa Akuntansi

Minat Penelitian: Merger dan akuisisi, keberlanjutan usaha, inovasi perusahaan.

Kualifikasi & Pengalaman: Pengalaman dalam melakukan kajian literatur mengenai hubungan merger dan akuisisi dengan keberlanjutan usaha dan inovasi perusahaan.

Penulis 6

Nama: Rajwa Revalina Mustika Rustijadji (RRMR)

Email: 24013010373@student.upnjatim.ac.id

Pekerjaan: Mahasiswa Akuntansi

Minat Penelitian: Investasi, merger dan akuisisi, investasi perusahaan Tiongkok

Kualifikasi & Pengalaman: Pengalaman dalam mengkaji investasi merger dan akuisisi serta aktivitas investasi perusahaan Tiongkok melalui studi literatur dan penulisan akademik.

Conflict of Interest

Penulis menyatakan bahwa tidak memiliki konflik kepentingan dalam penyusunan artikel ini, baik dalam proses pengumpulan data dan analisis. Seluruh proses penelitian dilakukan secara independen sesuai dengan sumber literatur ilmiah dan laporan perusahaan yang relevan.

Funding

Penelitian ini tidak menerima pendanaan dari lembaga, organisasi, atau pihak eksternal. Dengan demikian, seluruh proses penelitian dan penyusunan artikel dilakukan secara mandiri oleh penulis.

Availability of data and materials

Data dan bahan yang diperoleh dan digunakan untuk kebutuhan penelitian ini berupa data sekunder yang penulis peroleh dari sumber artikel ilmiah, laporan tahunan, dan laporan keberlanjutan Alibaba yang dapat diakses oleh penulis. Sehingga sumber data ini dapat penulis gunakan untuk menguraikan penelitian ini dan data yang telah digunakan telah dicantumkan dalam artikel dan daftar pustaka untuk dapat ditelusuri kembali dalam mendukung hasil penelitian.

REFERENCES

Ahmed, B., Xie, H., Ali, Z., Ahmad, I., & Guo, M. (2022). Internationalization of emerging economies: Empirical investigation of cross-border mergers & acquisitions and greenfield investment by

- Chinese firms. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), Article 100200. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100200>
- Alibaba Group. (2024a). *Fiscal year 2024 annual report: Alibaba Group Holding Limited*. <https://static.alibabagroup.com/reports/fy2024/ar/ebook/EN/18/index.html>
- Alibaba Group. (2024b). *Alibaba progresses towards carbon neutrality goals and digital inclusion: 2024 ESG report*. <https://www.alibabagroup.com/en-US/document-1752073403914780672>
- Ayanie, F. T. (2018). Internationalization strategies, entry modes and cultural dimensions of Chinese way of doing business in Europe. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 9(4). <https://doi.org/10.18196/jgp.9492>
- Candra, A., Priyarsono, D. S., Zulfainarni, N., & Sembel, R. (2021). Literature review on merger and acquisition (theories and previous studies). *Studies of Applied Economics*, 39(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4627>
- Dmitrienko, A., Lipovenko, M., Gostilovich, A., Kolosov, A., & Ming, L. (2023). Development strategies of high-tech companies in China: Huawei and Tencent. *Nexo Revista Científica*, 36(02), 176–187. <https://doi.org/10.5377/nexo.v36i02.16058>
- Fang, W., Tao, B., Zhang, J., & Zhao, L. (2021). Analysis of financial risks in the process of enterprise M&A: Taking Alibaba M&A process as an example. In *Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)* (pp. 1450–1454). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211209.236>
- Gu, Y., Ben, S., & Lv, J. (2022). Peer effect in merger and acquisition activities and its impact on corporate sustainable development: Evidence from China. *Sustainability*, 14(7), Article 3891. <https://doi.org/10.3390/su14073891>
- Huang, X., Yang, H., & Yang, P. (2024). The impact of cross-border mergers and acquisitions on corporate organisational resilience: Insights from dynamic capability theory. *Sustainability*, 16(6), Article 2242. <https://doi.org/10.3390/su16062242>
- Kayser, C., & Zülch, H. (2024). Understanding the relevance of sustainability in mergers and acquisitions—A systematic literature review on sustainability and its implications throughout deal stages. *Sustainability*, 16(2), Article 613. <https://doi.org/10.3390/su16020613>
- Khan, A., & Kalisz, D. (2024). Post-acquisition operating performance of acquiring firms following cross-border mergers and acquisitions. *Economies*, 12(7), Article 172. <https://doi.org/10.3390/economies12070172>
- Le, T. H. O., & Yan, J. (2025). The impact of mergers and acquisitions on firm environmental performance: Empirical evidence from China. *Sustainability*, 17(15), Article 7018. <https://doi.org/10.3390/su17157018>
- Li, J., & Wan, G. (2016). China's cross-border mergers and acquisitions: A contextual distance perspective. *Management and Organization Review*, 12(3), 449–456. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.23>

- Li, J., & Wu, X. (2022). Technology-driven cross-border M&A, CSR, and enterprise innovation performance—Evidence from China. *Sustainability*, 14(7), Article 4169. <https://doi.org/10.3390/su14074169>
- Liu, Q. (2024). *Global ambitions, local realities: A case study of Alibaba, JD.com, and Pinduoduo's localizing strategies in the European e-commerce market from 1990s to 2024* [Master's thesis, Erasmus University Rotterdam]. <https://thesis.eur.nl/pub/74760>
- Prado, T. S., & Bauer, J. M. (2022). Big Tech platform acquisitions of start-ups and venture capital funding for innovation. *Information Economics and Policy*, 59, Article 100973. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.100973>
- Sulistiyawati, D. R., & Andini, R. (2022). Merger dan akuisisi restrukturisasi kinerja keuangan perusahaan: Prespektif 2B 1F (better, bad and faulty). *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 22(2), 628–635. <https://doi.org/10.29040/jap.v22i2.3873>
- Suo, L., Yang, K., & Ji, H. (2023). The impact of technological mergers and acquisitions on enterprise innovation: A review. *Sustainability*, 15(17), Article 12883. <https://doi.org/10.3390/su151712883>
- Tang, L., & Zhao, M. (2023). Light-touch integration: A study on cross-border acquisitions by emerging market multinationals. *Strategic Management Journal*, 44(11), 2688–2723. <https://doi.org/10.1002/smj.3508>
- Tian, L., & Li, X. (2023). Global expansion with takeovers and value creation with integration in China: A case study of Alibaba and Lazada. *Asia Pacific Business Review*, 29(2), 372–391. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2129583>
- Wang, K., & Tao, S. (2023). Why do Chinese private enterprises seek outward foreign direct investment? *China & World Economy*, 31(4), 200–218. <https://doi.org/10.1111/cwe.12497>
- Wang, Y. (2018). An analysis of synergies under strategic mergers and acquisitions. In *Proceedings of the 2018 3rd International Conference on Education, Sports, Arts and Management Engineering (ICESAME 2018)* (pp. 307–313). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icesame-18.2018.63>
- Xiao, C., Zhuang, Z., & Feng, A. (2021). OFDI entry modes and firms' innovation: Evidence from Chinese A-share listed firms. *Sustainability*, 13(14), Article 7922. <https://doi.org/10.3390/su13147922>
- Yang, Z., Anwar, S., & Yang, Y. (2025). The impact of foreign direct investment on industrialization in China: A spatial panel analysis. *Economies*, 13(2), Article 42. <https://doi.org/10.3390/economies13020042>
- Yin, M., & Tian, R. (2023). Cross-border mergers and acquisitions: A double-edged sword for Chinese firms' innovation performance. *Cogent Social Sciences*, 9(2), Article 2272320. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2272320>
- Yun, J. J., Zhao, X., Park, K., & Shi, L. (2020). Sustainability condition of open innovation: Dynamic growth of Alibaba from SME to large enterprise. *Sustainability*, 12(11), Article 4379. <https://doi.org/10.3390/su12114379>

- Zhang, Y., Lin, T., & Qiao, Y. (2025). Impact of mergers and acquisitions on firms' performance adjusted to business cycle fluctuations in China. *PLOS ONE*, 20(1), Article e0318024. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318024>
- Zhou, J. (2025). *Research on mergers and acquisitions of listed companies in China* [Thesis, Temple University]. Temple University Libraries. <https://doi.org/10.34944/v5r6-z331>
- Zhu, H., & Zhu, Q. (2016). Mergers and acquisitions by Chinese firms: A review and comparison with other mergers and acquisitions research in the leading journals. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 1107–1149. <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9465-0>