

# 跨国并购视角下新能源汽车企业资源整合与绩效提升研究

白文莲

天津科技大学, 天津市, 300222;

**摘要:** 在全球绿色转型与产业链重构背景下, 新能源汽车产业已成为国际竞争的关键领域。本文基于跨国并购视角, 系统分析新能源汽车企业资源整合的内在逻辑及其对企业绩效的作用机制。首先, 从技术、市场与产业链三个维度阐释资源整合的重要性, 指出跨国并购是实现资源跨区域配置与能力重构的重要路径。其次, 构建“财务绩效—创新绩效—市场绩效—运营效率—非财务绩效”的分析框架, 揭示资源整合对企业绩效的多维影响机制。进一步, 结合中国新能源汽车产业最新发展态势与政策导向, 提出以技术协同创新、全球市场布局、产业链整合、组织文化融合及风险控制为核心的绩效提升策略。

**关键词:** 跨国并购; 新能源汽车; 资源整合; 企业绩效

**DOI:** 10.69979/3029-2700.26.04.045

## 引言

近年来, 随着“双碳”目标的推进与全球能源结构转型, 新能源汽车产业进入快速发展阶段。中国作为全球最大的新能源汽车市场与生产国, 在技术创新与产业规模方面已形成显著优势。然而, 伴随国内市场竞争加剧与补贴政策逐步退出, 企业发展模式正由“规模扩张”转向“质量提升”。在此背景下, 跨国并购成为企业获取关键资源、拓展国际市场与提升综合竞争力的重要战略工具。同时, 全球产业链重构与贸易环境不确定性上升, 使企业面临更加复杂的资源配置与风险管理问题。因此, 从跨国并购视角探讨新能源汽车企业资源整合及其绩效影响, 不仅具有重要的理论价值, 也对指导企业国际化发展具有现实意义。

## 1 跨国并购视角下新能源汽车企业资源整合重要性

在全球产业链深度重构与绿色转型加速背景下, 新能源汽车产业已成为技术、资本与制度要素高度耦合的典型领域。中国新能源汽车市场渗透率持续提升, 2025年前后新车销量占比已接近50%, 同时出口规模达到343万辆, 呈现出显著的全球扩张趋势。在此情境下, 跨国并购不仅是企业获取关键资源的战略路径, 更是实现全球价值链跃迁的重要机制。通过并购整合技术、品牌与渠道资源, 企业能够突破本土市场竞争内卷, 实现资源跨区域优化配置。因此, 从跨国并购视角审视资源整合, 对于提升新能源汽车企业全球竞争力具有基础性与战略性意义。

### 1.1 技术资源整合与创新能力重构

新能源汽车产业的核心竞争力集中于“三电系统”、智能驾驶与软件架构等关键技术领域。随着固态电池、智能座舱及高阶辅助驾驶技术加速演进, 技术迭代周期明显缩短, 单一企业难以依赖内生研发实现全面突破。跨国并购为企业获取先进技术与研发体系提供了现实路径, 通过整合海外研发团队与专利资产, 可有效提升技术吸收与再创新能力。同时, 在全球碳中和目标约束下, 动力电池材料循环利用与能效优化成为关键方向, 相关研究表明技术进步对碳减排贡献显著增强。这表明, 技术资源整合已从简单并购转向系统性创新能力重构, 成为企业长期竞争优势的重要来源。

### 1.2 市场资源整合与全球布局优化

在国内市场趋于饱和与政策支持逐步退坡的背景下, 新能源汽车企业面临由“规模扩张”向“效率竞争”的转型压力。2026年前后政策导向已由补贴驱动转向市场化竞争, 强调企业自主创新与国际化发展能力。跨国并购通过整合海外销售网络、品牌资产与本地化运营能力, 使企业能够快速进入目标市场并降低制度性交易成本。同时, 面对贸易壁垒与地缘政治不确定性, 企业通过并购实现“在地生产”, 有助于规避关税风险并增强供应链韧性。因此, 市场资源整合不仅提升企业全球布局效率, 也成为应对外部环境不确定性的关键工具。

### 1.3 产业链资源整合与协同效应释放

新能源汽车产业链涉及上游关键矿产、中游电池制

造及下游整车与服务体系,呈现高度复杂的系统性特征。跨国并购为企业打通上下游资源、构建一体化产业生态提供了制度性安排。尤其在锂、镍等关键资源全球竞争加剧背景下,通过并购获取资源控制权,有助于降低原材料价格波动风险。同时,产业链协同能够提升生产效率与成本控制能力,实现规模经济与范围经济的叠加效应。此外,随着充电基础设施与能源系统深度融合,跨领域资源整合趋势日益明显。由此可见,产业链资源整合已成为新能源汽车企业实现高质量发展的关键支点。

## 2 跨国并购视角下新能源汽车企业资源整合对于绩效影响

在全球新能源汽车产业进入高质量发展阶段背景下,企业绩效已由单一规模扩张转向“效率—创新—韧性”多维综合表现。2025年中国新能源汽车销量达1649万辆、同比增长28.2%,产业规模优势进一步强化。与此同时,2026年前两个月汽车出口同比增长48.4%,显示企业全球化经营能力显著提升。跨国并购通过整合技术、市场与产业链资源,改变企业资源禀赋与竞争结构,从而对财务绩效与非财务绩效产生系统性影响。尤其在补贴退坡与市场竞争加剧背景下,资源整合效率成为决定企业绩效差异的关键变量。因此,从跨国并购视角分析资源整合对绩效的作用机制,具有重要的理论与现实意义。

### 2.1 财务绩效提升与价值创造机制

跨国并购通过资源重组与规模扩张,对企业财务绩效产生直接影响。一方面,并购可通过整合生产能力与供应链体系,实现成本协同与规模经济,从而改善利润率水平;另一方面,通过获取海外市场渠道,企业能够拓展收入来源,降低对单一市场的依赖<sup>[1]</sup>。2026年中国新能源汽车出口中,新能源占比接近50%,且同比增速超过100%,反映出国际市场对企业盈利能力的显著支撑。此外,跨国并购还可优化资本结构,通过资产重组与融资能力提升,降低资金成本。然而,短期内整合成本与商誉减值风险亦可能对财务绩效形成扰动。因此,其绩效效应呈现“短期波动、长期提升”的典型特征。

### 2.2 技术协同与创新绩效改善

技术资源整合是跨国并购影响企业绩效的重要路径。在新能源汽车领域,动力电池、智能驾驶与整车电子架构构成核心技术壁垒,技术创新能力直接决定企业

长期竞争力。通过并购海外技术企业,企业可迅速获得关键专利与研发团队,缩短技术追赶周期。同时,跨区域研发协同有助于形成多元创新网络,提升知识溢出效应。在“双碳”目标约束下,技术进步对节能减排贡献不断提升,推动企业在绿色转型中获得制度性优势<sup>[2]</sup>。由此可见,技术整合不仅提升研发效率,还通过增强产品竞争力间接改善企业绩效,形成“技术—市场—收益”的联动机制。

### 2.3 市场扩张与国际竞争力增强

跨国并购通过整合品牌与渠道资源,显著提升企业市场绩效。当前中国新能源汽车企业加速“出海”,在欧洲、东南亚等区域实现快速增长,海外需求持续旺盛。通过并购当地企业或建立合资平台,企业能够实现本地化生产与销售,降低贸易壁垒带来的制度成本。同时,品牌协同有助于提升消费者认知度与溢价能力,从而增强市场份额与盈利能力<sup>[3]</sup>。此外,在全球竞争格局中,中国车企世界市场份额持续提升,2026年初已超过30%,体现出国际竞争力的结构性增强。因此,市场资源整合成为企业绩效提升的重要外生驱动因素。

### 2.4 运营效率优化与协同效应释放

跨国并购通过优化资源配置与组织结构,对企业运营绩效产生深远影响。首先,通过整合上下游产业链资源,企业能够实现采购、生产与物流环节的协同优化,降低交易成本并提高响应效率。其次,跨区域资源配置有助于构建多元供应体系,在关键原材料价格波动与地缘风险上升背景下,提升供应链韧性。2026年行业呈现“反内卷”与结构优化趋势,企业通过协同整合避免无序竞争,有助于稳定利润空间。

### 2.5 非财务绩效与可持续发展能力提升

除财务与运营绩效外,跨国并购对企业非财务绩效亦具有重要影响。首先,在环境维度,新能源汽车企业通过整合绿色技术与循环利用体系,可有效降低碳排放强度,提升环境绩效。其次,在治理层面,并购促使企业引入国际化管理经验与合规体系,提高公司治理水平。再次,在社会责任维度,企业通过全球化布局带动就业与产业升级,增强社会影响力。随着政策导向由补贴驱动转向规范发展,出口许可制度等监管措施逐步强化,有助于提升行业整体规范性。因此,非财务绩效已成为衡量企业长期价值的重要维度,并与财务绩效形成相互

支撑的关系。

### 3 跨国并购视角下新能源汽车企业资源整合与绩效提升策略

#### 3.1 强化技术整合机制，构建协同创新体系

技术资源整合应由“并购获取”转向“协同创新”，以提升长期绩效。新能源汽车关键技术更新速度加快，尤其在动力电池、智能驾驶及车载软件领域，单一研发体系难以支撑持续创新。企业应通过跨国并购整合海外研发机构，并建立跨区域联合研发平台，实现技术标准、研发流程与知识产权体系的深度融合。同时，围绕固态电池与高压平台等前沿方向，加强产学研协同，提升技术转化效率。中国在动力电池领域能量密度与安全标准持续提升，反映出技术整合对行业升级的支撑作用。因此，构建以协同创新为导向的技术整合机制，是实现绩效持续增长的重要基础。

#### 3.2 优化全球市场布局，提升本地化运营能力

市场资源整合应突出“区域适配”与“本地嵌入”，以增强国际竞争力。当前中国新能源汽车出口结构持续优化，欧洲与东南亚成为主要增长区域，但不同市场在政策、标准与消费偏好上差异显著。企业通过跨国并购进入目标市场后，应加强本地化生产与服务体系建设，提升供应链与营销体系的适配能力。同时，借助并购对象的品牌与渠道优势，降低市场进入成本并缩短培育周期。全球贸易环境复杂化趋势明显，本地化布局有助于规避关税与合规风险。因此，以本地化运营为核心的市场整合策略，是提升企业市场绩效与风险抵御能力的关键。

#### 3.3 完善产业链整合路径，增强供应链韧性

产业链资源整合应围绕关键环节实现纵向协同与横向拓展。新能源汽车产业对锂、镍等资源依赖度较高，原材料价格波动对企业成本结构影响显著。通过跨国并购获取上游资源或关键零部件企业，有助于稳定供应来源并降低采购成本。同时，在中游电池制造与下游整车环节之间构建协同机制，可提升生产效率与产品一致性。2026年行业强调“反内卷”与结构优化，企业通过产业链整合减少无序竞争，增强整体盈利能力。此外，结合数字化供应链管理系统，实现信息共享与动态调度，进一步提升供应链响应能力。因此，系统化产业链整合是

实现绩效稳健提升的重要支撑。

#### 3.4 强化组织与文化整合，降低整合摩擦成本

跨国并购绩效的实现高度依赖组织与文化整合的有效性。不同国家在管理制度、企业文化与劳动关系方面存在显著差异，若整合不当，将导致沟通成本上升与协同效率下降。企业应在并购初期建立清晰的治理结构与决策机制，明确权责边界，避免管理冲突。同时，通过文化融合培训与跨文化管理机制，增强员工认同感与协同意识。中国企业国际化程度不断提升，组织管理能力已成为影响并购成败的重要因素。因此，以制度协调与文化融合为核心的组织整合策略，是降低整合风险、释放协同效应的关键环节。

#### 3.5 完善绩效评估与风险控制体系，保障整合效果

资源整合的有效性需通过科学的绩效评估与风险控制机制予以保障。企业应构建涵盖财务绩效、技术产出与市场表现的多维评价体系，对并购整合效果进行动态监测。同时，在并购过程中强化尽职调查与合规管理，识别潜在的财务、法律与政策风险。近年相关监管趋严，出口许可与数据安全等制度约束不断强化，企业需提升合规运营能力。此外，通过建立风险预警机制与动态调整策略，及时应对市场波动与整合偏差。因此，完善的绩效与风险管理体系，是确保跨国并购资源整合实现长期价值创造的重要保障。

### 4 结束语

综上所述，跨国并购为新能源汽车企业实现资源整合与能力跃迁提供了重要路径，但其绩效效应具有明显的阶段性与条件性特征。只有在技术、市场与组织等多维要素实现有效协同的前提下，企业方能将并购优势转化为持续竞争力。总体而言，资源整合能力将持续成为决定新能源汽车企业全球竞争地位的核心因素，其优化路径仍有待进一步深入研究与实践探索。

#### 参考文献

- [1]牛凯. 连续跨国并购情景下吉利控股集团适应性成长路径与价值创造研究[D]. 北京邮电大学, 2025.
- [2]周鑫磊. 我国汽车行业上市公司跨国并购绩效及其影响因素研究[D]. 贵州财经大学, 2023.
- [3]吴天云. 中国汽车零部件企业跨国并购过程的价值创造机理研究[D]. 广西民族大学, 2023.