

# 企业跨国并购策略研究

## ——以阿里巴巴并购Lazada为例

王嘉祺\*, 许为宾

贵州大学管理学院, 贵州 贵阳

收稿日期: 2025年12月10日; 录用日期: 2025年12月24日; 发布日期: 2025年12月31日

### 摘要

随着经济全球化和中国高质量发展, 互联网企业蓬勃发展, 中国许多互联网领先企业积极推进跨国并购以增强竞争力、扩大国际市场份额。但跨国并购受当地政治、文化、管理、市场喜好等因素影响, 可能引发并购风险, 降低并购效率。因此, 基于并购理论, 综合采用财务与非财务指标评估企业跨国并购前后期绩效水平的研究至关重要。2016年, 阿里巴巴收购Lazada引发广泛关注。本文探究Lazada与阿里巴巴跨国并购效果, 为中国互联网企业海外投资提供建议。研究结合定性和定量方法, 分析Lazada并购在宏观和行业环境下的实际情况, 探究跨国并购协同效应, 从财务和非财务角度分析其有效性。研究表明, Lazada对阿里巴巴绩效产生正向显著影响, 提升了其盈利能力和竞争力。最后, 研究成果对中国互联网电商企业海外投资有一定指导意义。

### 关键词

互联网企业, 阿里巴巴, 跨国并购, 绩效分析

# Research on Cross-Border Mergers and Acquisitions Strategies of Enterprises

## —A Case Study of Alibaba's Acquisition of Lazada

Jiaqi Wang\*, Weibin Xu

School of Management, Guizhou University, Guiyang Guizhou

Received: December 10, 2025; accepted: December 24, 2025; published: December 31, 2025

### Abstract

With economic globalization and China's high-quality development, Chinese Internet enterprises

\*通讯作者。

文章引用: 王嘉祺, 许为宾. 企业跨国并购策略研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(12): 6999-7009.

DOI: 10.12677/ecl.2025.14124700

have thrived. Leading ones actively pursue cross-border mergers and acquisitions to boost competitiveness and expand international market share. However, these mergers and acquisitions are affected by local factors, which may lead to risks and reduce efficiency. So, based on merger and acquisition theory, it's crucial to comprehensively evaluate enterprise performance before and after cross-border mergers and acquisitions using financial and non-financial indicators. In 2016, Alibaba's acquisition of Lazada attracted widespread attention. This paper explores the effects of this cross-border merger and offers suggestions for Chinese Internet companies' overseas investments. It combines qualitative and quantitative methods to analyze the Lazada acquisition in the macro and industry environment, explores synergy effects, and assesses its effectiveness from financial and non-financial aspects. The research reveals that Lazada has a significant positive impact on Alibaba's performance, enhancing its profitability and competitiveness. Finally, the results have guiding significance for Chinese Internet e-commerce enterprises' overseas investments.

## Keywords

Internet Enterprises, Alibaba, Cross-Border M&A, Performance Analysis

Copyright © 2025 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

过去几十年, 经济全球化的深入发展推动了互联网电商企业并购规模的不断扩大。大数据技术的迅速演进与信息科技的持续创新催生了大量新兴企业, 使得互联网企业在激烈的竞争环境下纷纷将战略重心转向海外市场。2013 年习近平总书记提出共建“一带一路”倡议, 为中国企业海外投资提供重要政策支撑, 2023 年进一步强调高质量发展要求, 使互联网与大数据平台得以构建多元合作格局, 推动跨国贸易与资本流动的互利共赢。在此背景下, 跨国并购逐渐成为市场经济的重要产物, 也是推动我国政治经济发展、提升企业全球化竞争优势的重要战略手段。

从国际研究来看, 西方国家长期关注并购的经济后果、目标企业搜寻与筛选、价值评估、融资方式、并购风险及并购后整合等议题。相关实证研究呈现出较为复杂的结论。一些研究发现并购可改善企业商业表现并增强长期发展能力, 但美国及西欧国家的长期并购效应并不显著[1]。基于俄罗斯企业的研究同样指出, 无论国内还是跨国并购, 对企业绩效的提升均不明显[2]。一部分学者对英国海外并购的研究进一步揭示, 许多企业在完成跨国并购后反而出现业绩下降[3]。与此同时, 部分学者仍强调并购可能带来技术获取与市场学习收益, 例如一些研究认为跨国并购有助于企业贴近创新中心、吸收先进知识[4]。总体而言, 国际学界普遍认为跨国并购与企业绩效之间的关系并不稳定, 受情境因素影响显著; 国内研究也围绕跨国并购的价值、驱动因素及整合绩效展开了积极探索。研究发现无论国内还是跨国并购, 中国企业在公告期均能获得非负超额收益, 但跨国并购的长期股本回报并不明显[5]。钱红光和陈非池[6]以乐普医疗为例指出, 连续并购可提升短期绩效, 但长期存在边际效应递减。其他学者则从创新、整合模式与企业异质性等角度展开分析。例如, 高厚宾[7]认为具备高研发能力的被并购企业更可能实现技术快速提升; 张钟学、宫正以及全晓[8][9]的研究显示跨国并购有助于提升企业市场占有率与行业竞争力; 纪同辉[10]进一步指出跨国并购对企业经济表现的影响受到管理层所有权结构及生产模式变化的显著影响; 而张文菲和金祥义[11]的研究强调跨国并购对企业创新能力具有正向促进作用。总体来看, 中国企业跨国并购能带来潜在收益, 但其绩效表现存在显著差异性, 受战略动机、并购整合、企业能力等因素影响。

在产业层面, 互联网企业是我国跨国并购的重要力量。中国互联网企业主要包括电商平台、社交媒体、在线服务提供商及创新科技公司, 其中阿里巴巴、京东、拼多多等电商平台最具代表性。受电子商务快速发展与业务国际化趋势的驱动, 中国电商企业在全球范围内加速布局。根据中国信通院发布 2023 年一季度我国互联网上市企业运行情况, 数据显示, 截至 2023 年 3 月底, 我国电子商务类上市互联网企业市值达 11.1 万亿元, 跨国交易呈高速增长态势。在“一带一路”倡议的政策支持下, 越来越多企业将东南亚作为海外投资重点区域, 其中阿里巴巴凭借庞大用户群与成熟的商业生态体系成为最具代表性的研究样本。

在国内竞争格局加剧、京东与拼多多强势崛起的背景下, 阿里巴巴通过强化大数据技术应用与国际化战略, 在全球范围实施多起并购, 其中对东南亚电商平台 Lazada 的收购具有典型性。通过系统分析阿里巴巴并购 Lazada 的全过程及其并购前后财务表现, 有助于评估跨国并购对中国互联网企业绩效的实际影响, 填补现有研究中对中国电商企业跨国并购绩效测量不足的问题。当前关于跨境电商的研究多聚焦企业“走出去”的市场准入条件与外部环境, 而缺乏针对并购后绩效变化的深度分析。本研究希望通过对阿里巴巴跨国并购绩效的实证评价, 总结中国企业在“一带一路”背景下进入东南亚市场的经验与挑战, 为我国互联网企业制定全球化战略提供政策借鉴与实践启示。

## 2. 理论基础与案例背景

### 2.1. 相关概念与理论基础

#### 2.1.1. 跨国并购的概念

跨国并购是跨国公司进行全球布局的主要方式, 是指企业通过现金支付、股份交换、资产置换、债务融资等方式获取境外企业控制权或参与管理决策的行为[12]。与国内并购相比, 跨国并购需同时考虑多国政治、文化、制度与市场环境, 具有复杂性与不确定性[13]。按交易对象关系不同, 跨国并购可划分为横向、纵向与混合型三类: 横向并购旨在扩大全球市场份额; 纵向并购多发生于产业链上下游, 有助于降低交易成本、保证资源供应; 混合并购则服务于企业全球化与多元化战略, 以增强整体竞争力。

#### 2.1.2. 并购绩效的概念

并购绩效是指并购完成并整合后, 企业是否达成预期目标, 主要体现于资源整合、协同效应、经营效率与战略落地等方面。参考全晓、林季红和刘莹[9] [14]的研究, 并购绩效可分为财务与非财务绩效: 财务绩效衡量盈利能力、偿债能力及成长性变化; 非财务绩效则强调组织文化融合、技术吸收能力提升与战略协同改善等方面。

#### 2.1.3. 协同效应理论

协同效应理论最早由安索夫提出, 其核心观点是“ $1+1>2$ ”, 即并购后的净现金流量将高于两企业独立运行时收益之和。按照吴道友等[15]的分析, 协同效应主要包括经营协同与财务协同: 前者强调资源互补、规模经济与管理效率提升; 后者体现在融资成本降低、税收节约及财务结构优化等方面。因而, 协同效应是否实现, 是评估跨国并购成败的重要依据。

### 2.2. 阿里巴巴跨国并购 Lazada 案例背景

#### 2.2.1. 互联网电商行业背景

互联网电子商务是基于开放网络环境、以客户端服务器结构为技术基础, 涵盖消费者在线购物、商家交易、电子支付等多种商业活动的综合体系。近年来, 在全球数字经济扩张、物流基础设施完善、支付体系快速发展的推动下, 电商行业呈现高速增长态势。中国电商市场尤为成熟, 根据中国信息通信研

究院发布的《2023 年一季度我国互联网上市企业运行情况》监测数据,截至 2023 年 3 月底,上市互联网企业总市值达 11.1 万亿元,跨国电商交易规模持续扩张,成为带动企业海外并购的重要产业力量。

### 2.2.2. 并购双方概况

阿里巴巴集团。阿里巴巴集团于 1999 年在杭州成立,业务涵盖电子商务、云计算、数字金融和智慧物流等领域,旗下拥有淘宝、天猫、阿里云、蚂蚁金服、菜鸟物流等知名业务板块。凭借成熟的大数据技术、完善的生态体系与强劲的盈利能力,阿里巴巴持续保持全球领先地位。根据阿里巴巴集团官方披露的财务数据,2022 年营收达 8687 亿元人民币,净利润 857.3 亿元,净利率 12.85%,并在 2023 年继续保持稳健增长。

Lazada 集团由德国孵化器 Rocket Internet 于 2012 年创立,并迅速扩张至马来西亚、泰国、印尼、菲律宾、越南等东南亚主要市场。据公司公开信息显示,其凭借线上支付与货到付款结合的灵活交易方式,在成立后的第三年(约 2015 年),平台交易总额便已突破 10 亿美元大关。2014 年起在新加坡设立总部,物流体系与平台生态迅速完善,成为东南亚最具影响力的综合电商平台之一。阿里巴巴自 2016 年收购控股权以来持续注资,Lazada 物流子品牌在 2021 年升级后发展成为东南亚领先物流体系之一。

### 2.2.3. 阿里巴巴并购 Lazada 的过程

阿里巴巴布局东南亚可追溯至其“全球速卖通”战略,但面对已具规模的本地平台(如 Lazada、Tokopedia、Zalora),直接自建平台的成本高、周期长。因此,通过并购获得成熟市场资源成为更优选择。

**初步控股。**2016 年 4 月,阿里巴巴以 10.2 亿美元收购 Lazada 约 54%股份,实现控股。交易包括约 5 亿美元新发行股份及购买原股东(包括 Rocket Internet 与 Tesco)股份的现金支付。

**持续增资。**2017~2018 年,阿里巴巴再次投资约 11.6 亿美元,持股比例提升至 83%;多轮收购管理层和员工持股,总额约 8700 万美元;2022 年前后持续三次注资,共计 16 亿美元;阿里巴巴对 Lazada 的并购是基于资源基础观的战略选择,通过累计超 74 亿美元的注资,快速获取了 Lazada 在东南亚市场的本地化平台、用户网络与运营体系,弥补了自身跨境扩张中的资源缺口。在此基础上,阿里通过协同效应的深度挖掘,系统性注入其生态能力:菜鸟物流与 Lazada 本地网络的融合将平均履约时效缩短至 3 天以内,支付宝与 HelloPay 的技术整合将线上支付占比提升至 65%以上,显著优化了运营效率与用户体验。这一过程并非简单叠加,而是以平台生态系统理论为框架,将 Lazada 重构为阿里全球生态的东南亚枢纽,实现供应链、数据与技术的双向循环。例如,Lazada 引入天猫国际商品资源的同时,其社交电商模式也反哺淘宝的运营创新,形成跨市场协同。

### 2.2.4. 并购事件的特点

参考陈昕悦[16]的研究,阿里巴巴并购 Lazada 具有以下特征:

高度本土化整合,阿里利用 Lazada 的本地资源与管理经验,快速适配东南亚市场环境,推广支付宝、云计算与跨境物流,构建区域化电商生态;分期现金支付降低整合风险,阿里采用分期现金支付方式完成收购,既降低了资本结构压力,也减轻了财务负担,有助于控制并购整合风险;区域协同效应显著,东盟国家之间已形成零关税体系,Lazada 平台采用统一架构并支持多国语言,显著降低了阿里在东南亚六国同时扩张的边际成本,提高跨国协同效率;重视社会责任塑造企业形象阿里在并购后推动公益项目落地,设立 Lazada 公益基金,加强与当地社会的联系,降低文化冲突所带来的潜在并购阻力。

## 3. 研究方法

本文主要采用了三种研究方法[17],分别是文献研究法、案例研究法和定量分析法。

文献研究法:在明确文章方向之后,需要针对阿里巴巴收购 Lazada 以及跨国并购这一主题,系统地

收集相关文献, 并进行分类和归纳。在过程中, 应该深入了解国内外相关学者对于跨国并购的理论研究成果和理论基础, 主要涉及到资源获取理论、协同效应理论以及规模经济理论等有关领域。借助这些理论知识, 可以进一步提升文章的说服力。

**定量分析法:** 在阿里跨国并购 Lazada 的绩效分析中, 为了使研究内容更为充实与饱满, 借助股价信息, 分析阿里巴巴并购前后的股价变化, 总结其变化规律, 使最后得出的结论有说服力。

**案例研究法:** 本文以 Lazada 与阿里巴巴跨境合并为案例进行探究, 系统地搜集了此次合并的经过和特点, 从财务和非财务绩效的角度进行综合分析, 并得出结论, 即此次合并对 Lazada 的绩效产生了总体上积极的影响。

## 4. 阿里巴巴跨国并购 Lazada 的绩效分析

### 4.1. 财务绩效分析

参考吴日中, 景怀敏[18]的研究, 对阿里巴巴跨国并购 Lazada 的财务绩效, 主要从四个方面进行分析: 分别是偿债能力、营运能力、盈利能力、发展能力。

#### 4.1.1. 偿债能力提高

本文将从流动比率、速动比率和资产负债率这三个指标入手, 分析阿里巴巴跨国并购 Lazada 的偿债能力。对于阿里巴巴 2015 年到 2022 年相关的财务数据, 进行深入研究和分析, 如表 1 所示。

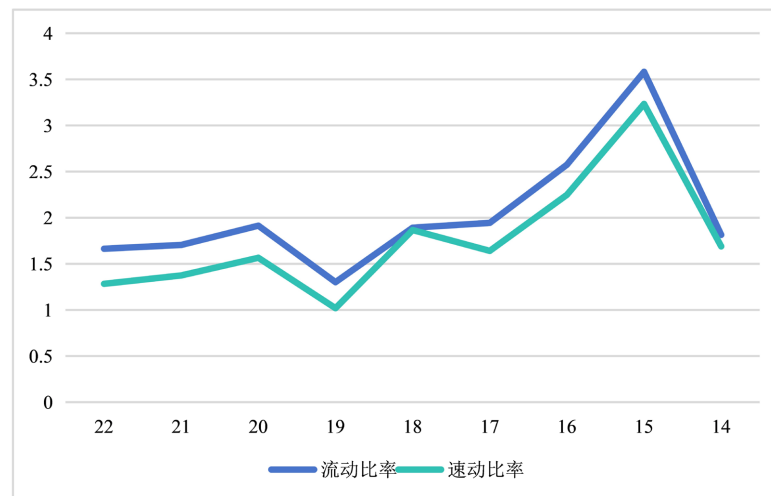
**Table 1.** Debt paying ability data of Alibaba's acquisition of Lazada from 2014 to 2022

**表 1.** 阿里巴巴并购 Lazada 2014 年~2022 年偿债能力数据

	22	21	20	19	18	17	16	15	14
流动比率	1.66	1.70	1.91	1.30	1.89	1.94	2.57	3.58	1.81
速动比率	1.28	1.37	1.57	1.02	1.87	1.64	2.25	3.23	1.69
资产负债率	0.36	0.36	0.33	0.36	0.39	0.39	0.31	0.38	0.63

数据来源: 东方财富网。

根据阿里巴巴 2014 年~2022 年流动比率和速动比率绘制相应的趋势图, 见图 1 所示。



**Figure 1.** Trends of current ratio and quick ratio of Alibaba from 2014 to 2022

**图 1.** 阿里巴巴 2014 年~2022 年流动比率和速动比率变化趋势



通过表 1 的数据和图 1 我们可以得出, 在阿里巴巴并购 Lazada 前后, 也就是 2015 至 2016 之间, 流动比率开始有了了一个略微的降低, 自 2014 年后, 速动比率也有了一个明显的提高, 自 20 年后, 两种比率出现了减低趋势, 可能是受疫情的影响, 但疫情前, 自并购 Lazada 后, 其流动比率与速动比率在一个较好的范围, 有一定的提高, 说明此次跨国并购一定程度上增强了阿里巴巴的偿债能力。

如欲探究企业的长期偿债能力, 资产负债率则为必不可少的衡量指标。针对阿里巴巴 2014~2022 年间的资产负债率变化情况, 根据图 2 和表 1 所示, 资产负债率总体呈下降趋势, 这意味着阿里巴巴的长期偿债能力在逐渐提升。

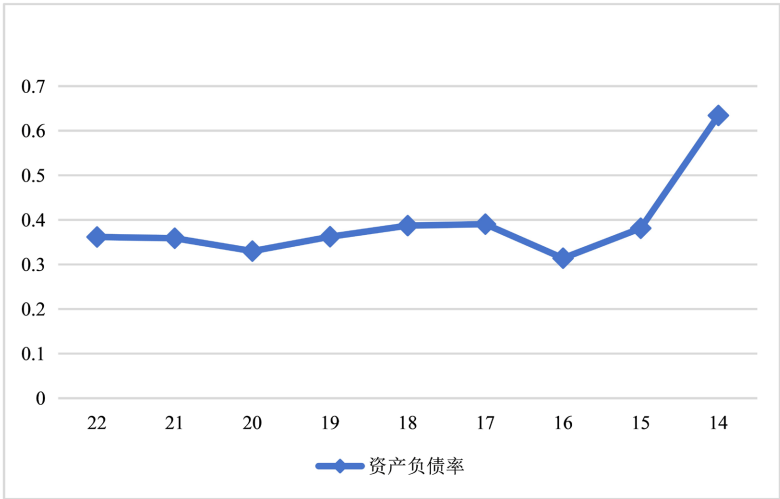


Figure 2. Changes in Alibaba's debt-to-asset ratio from 2014 to 2022  
图 2. 阿里巴巴 2014 年~2022 年资产负债率变化情况

由此可以推断出, 阿里巴巴并购 Lazada 后, 短期偿债能力和长期偿债能力均得到明显的提高, 总体偿债能力有提高。

#### 4.1.2. 营运能力提高

接着对阿里巴巴跨国并购 Lazada 的营运能力进行分析, 选取两个指标进行衡量: 总资产周转天数、总资产周转率, 如表 2 所示。

Table 2. Alibaba's operating capability financial indicators in 2013~2022  
表 2. 阿里巴巴 2013 年~2022 年营运能力财务指标

	22	21	20	19	18	17	16	15	14
总资产周转天数(次)	714.41	754.64	804.48	803.50	880.30	1161.29	1285.71	1206.62	764.57
总资产周转率(次)	0.50	0.48	0.45	0.45	0.41	0.31	0.26	0.3	0.47

数据来源: 东方财富网。

根据阿里巴巴 2014 年~2022 年营运能力财务指标绘制相应的趋势图, 见图 3 所示。

总资产周转率越高说明企业的周转效果越好。从表 2 和图 3 可得出, 2018 年, 阿里巴巴的总资产周转率为 0.41, 完成并购之后总资产周转率稳定在 0.4 至 0.5 之间, 总体来看较稳定。因此, 可以得出, 并购 Lazada 后阿里巴巴的周转效果没有显著得到改善, 但总资产周转率总体趋于上升趋势, 说明阿里巴巴并购后营运能力较好。

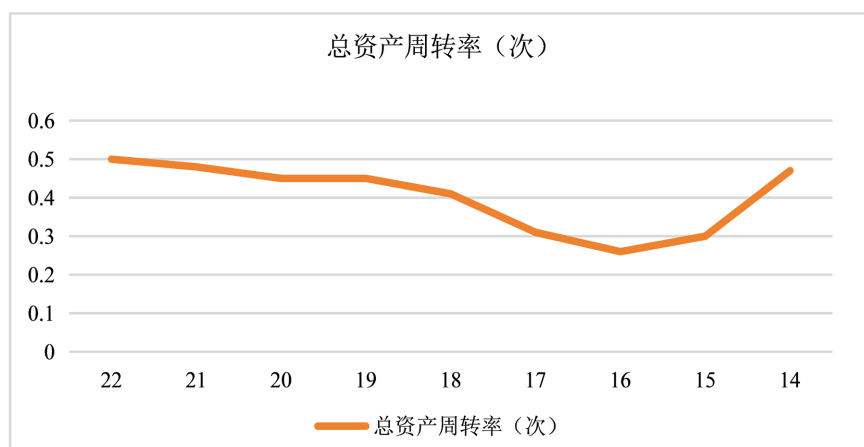


Figure 3. Alibaba operating profitability trend chart in 2014~2022

图 3. 阿里巴巴 2014 年~2022 年营运能力趋势图

#### 4.1.3. 盈利能力有所下降

随着企业盈利能力的提高,所带来的利润也相应地增长,因此提升企业的盈利能力便成为了企业实现持续经营的重要保障措施。为了探究阿里巴巴的盈利能力变化情况,本研究选择了 2014 年至 2022 年期间,采用盈利能力指数进行分析,并在后续内容中参照表 3 加以说明。

Table 3. Financial analysis of Alibaba's profitability from 2014 to 2022

表 3. 2014 年~2022 年阿里巴巴的盈利能力财务分析

	22	21	20	19	18	17	16	15	14
净利率(%)	5.52	19.98	27.54	21.29	24.54	26.05	7.05	31.92	44.57
净利润(亿元)	622.5	1506	1494	878.9	640.9	412.3	712.9	243.2	234.0

数据来源: 东方财富网。

根据 2014 年~2022 年阿里巴巴部分盈利指标,绘制变化趋势图,如图 4 所示。

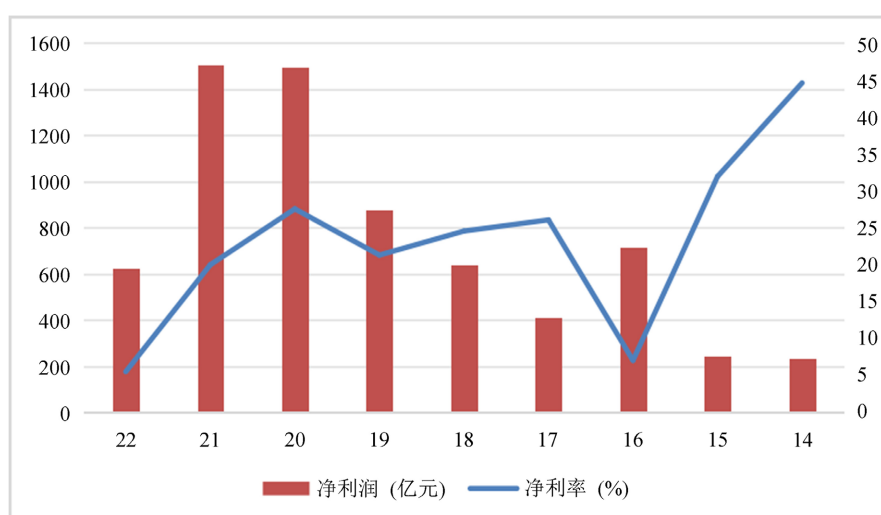


Figure 4. Trend chart of selected profitability metrics for Alibaba in 2014~2022

图 4. 2014 年~2022 年阿里巴巴的部分盈利指标趋势图

通过表 3 和图 4 可得出, 2014 年~2022 年阿里巴巴的净利率自并购后有明显的下降趋势, 但在 2016 完成并购后, 净利率逐渐上升, 到 2017 年至 2021 年保持一个较为稳定的状态。在阿里巴巴并购 Lazada 后的一年净利润并未增加反而下降了, 但是在 2016 年之后, 直至 2021 年, 上升之后一直保持一个相对稳定的状态。由此可知, 从短期来看, 阿里巴巴并购 Lazada 后盈利能力并没有得到非常明显的改善。

4.1.4. 成长能力明显提升

为了研究阿里巴巴并购前后的发展能力, 选取 2014 年~2022 年这九年的数据, 对两个指标进行计算, 包括营业收入增长率和净利润增长率, 如表 4 所示。

Table 4. Alibaba development capability indicators in 2014~2022

表 4. 2014~2022 年阿里巴巴发展能力指标

	22	21	20	19	18	17	16	15	14
营业收入增长率(%)	1.83	18.93	0.72	35.26	50.58	58.12	56.58	32.68	0.45
净利润增长率(%)	16.92	-58.66	0.77	70.03	37.12	46.75	-42.17	193.13	3.93

数据来源: 同花顺财经网。

根据 2014~2022 年阿里巴巴发展能力指标表, 绘制变化趋势图, 见图 5。

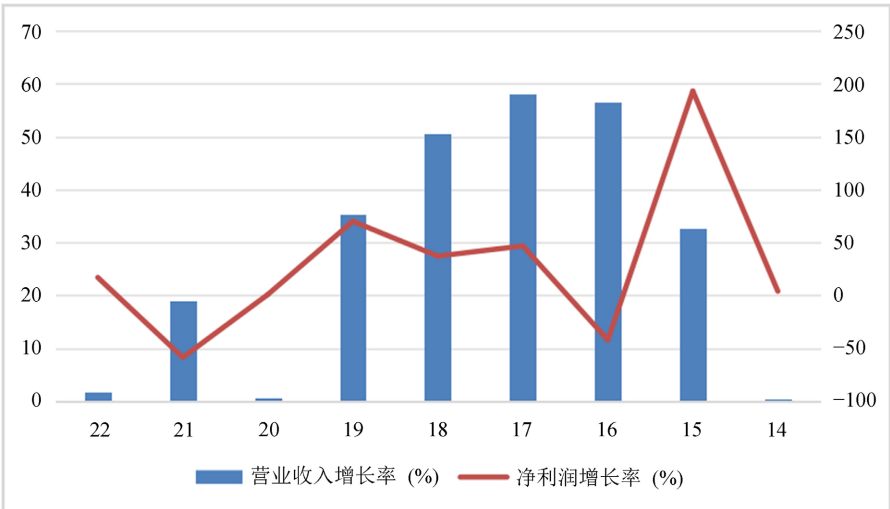


Figure 5. Alibaba development capability trend chart in 2014~2022

图 5. 2014 年~2022 年阿里巴巴发展能力趋势图

由图 5 和表 4 可知, 在阿里巴巴并购 Lazada 后, 营业收入增长率得到了大幅的提升, 之后其增长率就下降, 但仍然保持为正数, 表明其收入仍会有一定的增加。再来看其净利润增长率, 在 2016 年阿里巴巴完成并购 Lazada 后, 有了一个显著的提升, 在之后的数据中, 虽会出现利润增长率下降到负数的情况, 但是其总体仍是正数。由此可知, 阿里巴巴并购 Lazada 后, 其总体发展能力较好, 呈现出好的趋势。

综上所述, 阿里巴巴并购 Lazada 前后的财务状况有明显变化, 尤其是发展能力有明显提升, 偿债能力、运营能力、盈利能力仍有提升空间, 但短期内有降有升。总之, 阿里巴巴跨境并购 Lazada 的财务结果总体良好。

4.2. 市场绩效分析

通过选择分析阿里巴巴同 Lazada 并购前后半个月发股价进行分析, 进而证明证券二级市场对跨国并



购活动的反应, 如图 6 所示。

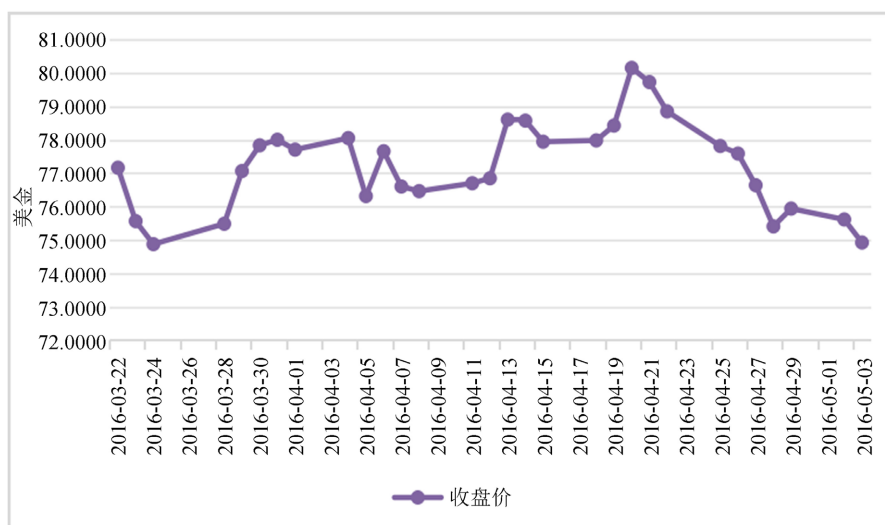


Figure 6. Alibaba stock price trend chart before and after the acquisition  
图 6. 阿里巴巴并购前后股价趋势图

观察阿里巴巴并购前后半个月的股价走势不难看出, 在 2016 年 4 月 12 日完成并购后, 阿里巴巴的估计在 4 月 13 日就涨到了 79 美金左右, 由此可以看出, 资本市场的广大投资者是比较认同此次并购行为。

### 4.3. 非财务绩效分析

跨国并购的成功与否, 不仅体现在财务指标的变动上, 更深刻地反映在市场份额的实质性占领、品牌价值的战略性提升以及全球生态影响力的构建等非财务维度[19]。对阿里巴巴并购 Lazada 案例的分析显示, 其在非财务绩效方面取得了显著成效。

#### 4.3.1. 市场份额的跨越式增长与区域性生态壁垒的构建

阿里巴巴对 Lazada 的并购是其全球化战略的关键一步, 直接带来了在东南亚这一新兴市场份额的跨越式增长。这一增长并非简单的数量叠加, 而是通过生态资源注入实现的质变。

业务规模的指数级增长: 并购完成后, 阿里迅速将 Lazada 纳入其国际零售业务体系。数据显示, 收购后第二个季度, 阿里巴巴国际零售业务收入达 1.68 亿元, 同比增长 123%, 其中近 90% 由 Lazada 贡献。至 2018 年, 海外营业收入已攀升至 33.22 亿元, 同比增长 71.41%。更为直观的是 Lazada 平台自身的活力: 其 2016 年成交订单量较并购前激增约 2.5 倍, 这标志着阿里通过并购迅速激活并做大了东南亚市场的业务基本盘。

从“市场进入”到“生态扎根”: 平台生态系统的协同效应: 阿里并未将 Lazada 视为一个独立的销售渠道, 而是作为其全球电商生态系统在东南亚的“区域枢纽”。通过将菜鸟物流的智能供应链体系、支付宝的安全支付解决方案以及阿里云的大数据计算能力与 Lazada 的本地运营网络深度融合, 阿里构建了“物流-支付-数据”一体化的生态闭环。这种整合显著提升了用户体验(如物流时效缩短、支付安全性提高), 形成了区别于单纯价格竞争的、难以模仿的生态竞争优势, 从而构筑了坚实的区域性市场壁垒。

#### 4.3.2. 品牌价值与资本市场认可度的双重提升

本次并购极大地提升了阿里巴巴的品牌形象, 使其从一家领先的中国互联网公司, 跃升为具有全球影响力的数字经济体, 并获得了资本市场的积极反馈。

品牌价值的战略性提升：通过控股 Lazada 这一东南亚本土领导品牌，阿里巴巴瞬间获得了在该区域极高的品牌认知度和消费者信任度，避免了自建品牌所需的长周期和高成本。这种“借船出海”的策略，使其国际形象从一个“外来者”转变为“本地化的伙伴”。

资本市场价值的重估：并购行为向市场传递了阿里全球化战略加速落地的强烈信号，引发了资本市场的积极重估。根据公司年报，阿里巴巴的资本市场价值在 2016 年实现了 80.68% 的显著增长，这充分证明了投资者对此次并购战略意义及其未来增长潜力的高度认可。此次并购不仅是业务的扩张，更是一次成功的价值营销，极大地提升了其在海内外的知名度与影响力。

### 4.3.3. 全球生态影响力与产业链协同效应的彰显

并购 Lazada 进一步放大了阿里巴巴在全球数字经济中的话语权，使其能够将中国的先进电商模式与技术标准输出至海外，实现了从技术应用到国际倡议层面的影响力跨越。

产业链协同与模式输出：在产品端，Lazada 与天猫国际打通，将中国优质品牌引入东南亚；在物流端，首个海外物流中心的建立以及菜鸟网络与 Lazada 物流的整合，重塑了当地的电商履约标准；在支付端，HelloPay 与支付宝的整合，借助后者的防欺诈系统，提升了整个区域的线上支付安全水平。这三大核心能力的输出，不仅提升了 Lazada 的运营效率，更展示了阿里巴巴整合全球产业链资源的能力。

国际话语权的提升：此次并购的成功，为阿里巴巴在国际舞台上倡导其数字经济理念提供了坚实背书。例如，在 2016 年 G20 杭州峰会上，阿里提出的旨在建立全球电子商务平台的倡议，其可行性与号召力正源于像并购 Lazada 这样成功的跨国实践。这表明，阿里已从一家商业公司，成长为能够参与并影响全球数字贸易规则制定的重要力量。

资本市场对此次并购的积极反应亦可作为佐证。如图 6 所示，在 2016 年 4 月 12 日完成并购后，阿里巴巴股价次日即上涨至约 79 美元，这直接反映了市场投资者对于此次并购所能带来的协同效应与增长潜力的充分肯定。

综上所述，阿里巴巴并购 Lazada 在非财务层面取得了多维度的成功，不仅实现了市场份额的快速扩张和品牌价值的飞跃，更重要的是通过生态系统的深度整合，确立了其在东南亚市场的结构性优势，并显著提升了其全球影响力，为中国互联网企业的全球化战略提供了极具参考价值的范本。

## 5. 结论与对策建议

### 5.1. 结论

通过对阿里巴巴本次跨国并购活动进行财务绩效分析、非财务绩效分析，以及协同效应分析，根据进行上述分析所得出的数据，不难看出，从整体上来看，这是一次成功跨国并购，有极大的发展潜能。

目前，“一带一路”参与国家在经济、文化、外交等多个维度开展了交流合作，并且在中国的带领下，中国与沿线国家建立了多层次的金融保障体系，也为项目的落实提供了充分的资金支持，而阿里巴巴作为互联网电商行业的龙头企业，应该利用好其自身雄厚的资本与先进的科技和成熟的云计算技术去拉动消费，利用好自身的优势，做出恰当的战略决策，无疑是很难失败，也为其他企业进行跨国并购提供了一个很好的范本。不过阿里巴巴虽然通过并购打开了东南亚的市场，但是其后续的经营仍然存在着很多问题。

### 5.2. 对策建议

#### 5.2.1. 明确战略布局与发展方向

开展并购前，企业需了解自身特点，应对内外环境。阿里巴巴作为中国领先互联网公司，有成熟运营技术与管理经验。企业应循序渐进借鉴并购经验、开拓市场，注重自身经营并着眼未来合理规划，尤其关注高科技发展，这利于优化管理模式、吸引人才、实现资源优化配置。

### 5.2.2. 创新经营模式

完成对 Lazada 整合后, 阿里巴巴加入网上脚印商城, 形成独特 B2B2C 模式, 促进财务表现, 加快库存周转, 提高运营能力, 密切商家与厂家联系, 提升工作效率。

对跨境电商而言, 大数据很重要, 企业可借此准确找到用户需求、销售产品, 依据市场行情制定经营策略。

### 5.2.3. 引入充分了解当地情况的人才团队

阿里巴巴通过并购打开东南亚市场, 但后续经营存在问题, 如各国经济发展不平衡、地理环境增加物流难度。因此需要了解本地文化、风土人情、政治等方面的团队协作, 阿里巴巴可在当地挑选优秀团队弥补不足, 其他企业也应如此。

### 5.2.4. 增强用户粘度

企业可持续发展关键是让用户对业务内容和思维方式形成惯性, 产品设计和互动要符合用户习惯。既要吸引新客户, 又要通过大数据分析用户喜好和趋势, 维护老客户关系, 改进产品, 给用户带来新鲜感, 提高关注度、忠诚度和参与度。

## 参考文献

- [1] Edamura, K., Haneda, S., Inui, T., Tan, X. and Todo, Y. (2014) Impact of Chinese Cross-Border Outbound M&As on Firm Performance: Econometric Analysis Using Firm-Level Data. *China Economic Review*, **30**, 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2014.06.011>
- [2] Bertrand, O. and Betschinger, M. (2012) Performance of Domestic and Cross-Border Acquisitions: Empirical Evidence from Russian Acquirers. *Journal of Comparative Economics*, **40**, 413-437. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2011.11.003>
- [3] Agyei-Boapeah, H. (2019) Foreign Acquisitions and Firm Performance: The Moderating Role of Prior Foreign Experience. *Global Finance Journal*, **42**, Article ID: 100415. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2018.02.001>
- [4] Hutzschenreuter, T. and Harhoff, P. (2020) National Capital City Location and Subsidiary Portfolio Expansion: The Negative Effect of Geographic Distance to the Capital City at Inception on the Speed of Subsequent Investments. *Journal of International Business Studies*, **51**, 1107-1132. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00305-1>
- [5] 蒋冠宏. 跨国并购和国内并购对企业市场价值的影响及差异: 来自中国企业的证据[J]. 世界经济研究, 2020(1): 82-95+136-137.
- [6] 钱红光, 陈非池. 长短期窗口视角下医疗企业连续并购绩效研究——以乐普医疗为例[J]. 商业会计, 2021(14): 70-74.
- [7] 高厚宾, 吴先明. 新兴市场企业跨国并购、政治关联与创新绩效——基于并购异质性视角的解释[J]. 国际贸易问题, 2018(2): 137-148.
- [8] 宫正, 张钟学. 我国上市公司的并购绩效分析[J]. 中国市场, 2019(15): 6-10+50.
- [9] 全晓. 事件研究法下中国上市企业跨境并购绩效探析[J]. 北方经贸, 2019(10): 78-79.
- [10] 纪同辉. 跨国并购对于企业绩效的影响[J]. 经济研究导刊, 2021(16): 11-13.
- [11] 张文菲, 金祥义. 跨国并购有利于企业创新吗[J]. 国际贸易问题, 2020(10): 128-143.
- [12] UNCTAD (2000) World Investment Report 2000: Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development. United Nations.
- [13] 刘颢, 李元旭. 我国企业跨国并购绩效影响因素的研究[J]. 国际商务(对外经济贸易大学学报), 2016(3): 65-73.
- [14] 林季红, 刘莹. 中国企业海外并购绩效研究——以并购整合为视角[J]. 厦门大学学报(哲学社会科学版), 2013(6): 115-124.
- [15] 吴道友, 廖柳, 姚传友. 企业跨国并购协同整合能力的概念和维度结构研究[J]. 全国流通经济, 2022(15): 24-27.
- [16] 陈昕悦. 阿里巴巴在东南亚投资战略及其影响[J]. 唯实(现代管理), 2018(5): 26-29.
- [17] 章俊杰. 中国企业跨国并购分析[J]. 商业经济, 2020(1): 78-79.
- [18] 吴日中, 景怀敏. 基于事件研究法的企业并购短期绩效分析——以美的并购小天鹅为例[J]. 市场周刊, 2021, 34(2): 110-112.
- [19] Zollo, M. and Meier, D. (2008) What Is M&A Performance? *Academy of Management Perspectives*, **22**, 55-77. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.34587995>