E-Commerce Letters 电子商务评论, 2026, 15(11), 254-259
Published Online November 2026 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/ecl
https://doi.org/10.12677/ecl.2026.15111234

Hans汉斯

电商企业横向并购的动机与企业价值创造

韩　晗

南京信息工程大学商学院，江苏　南京

收稿日期：2026年5月13日；录用日期：2026年5月25日；发布日期：2026年11月12日

摘　要

现阶段，电商企业开展横向并购已然成为行业发展中十分常见的扩张方式。行业流量增长逐步放缓，市场竞争变得越来越激烈，单纯依靠自身慢慢发展，很难快速做大市场规模。很多电商企业会通过横向并购，以此提升自身实力。合理的横向并购可以帮助企业快速站稳市场，形成自身规模优势，但并购后的内部整合，也会直接影响企业后续的价值提升。基于此，本文就针对电商企业横向并购的动机与企业价值创造展开深度分析，并提出了几点具有可行性的具体策略，以期提供参考与帮助。

关键词

电商企业，横向并购，动机，价值创造

Motives for Horizontal Mergers and Acquisitions of E-Commerce Enterprises and Corporate Value Creation

Han Han

School of Business, Nanjing University of Information Science & Technology, Nanjing Jiangsu

Received: May 13, 2026; accepted: May 25, 2026; published: November 12, 2026

Abstract

At the present stage, horizontal mergers and acquisitions among e-commerce enterprises have become an extremely common expansion approach in the development of the industry. The overall traffic growth in the e-commerce industry is gradually slowing down, and market competition has grown increasingly fierce. For most e-commerce enterprises, it is rather difficult to rapidly expand their market scale merely by relying on independent and gradual self-development. Consequently, a multitude of e-commerce enterprises opt to carry out horizontal mergers and acquisitions to boost

文章引用: 韩晗. 电商企业横向并购的动机与企业价值创造[J]. 电子商务评论, 2026, 15(11): 254-259.
DOI: 10.12677/ecl.2026.15111234

their own comprehensive strength. Appropriate horizontal mergers and acquisitions can help enterprises quickly gain a firm foothold in the market and establish their own scale advantages. However, the internal integration after mergers and acquisitions will also directly affect the subsequent value improvement of enterprises. Based on the above background, this paper conducts an in-depth analysis of the motives of horizontal mergers and acquisitions of e-commerce enterprises and the creation of corporate value, and puts forward several feasible and specific strategies, hoping to provide useful reference and support for the development of e-commerce enterprises.

Keywords

E-Commerce Enterprises, Horizontal M&A, Motives, Value Creation

Copyright © 2026 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

随着互联网技术的不断发展，电商行业迎来快速发展期，行业内企业数量不断增多，市场竞争也变得越来越激烈。在这样的行业背景下，部分电商企业选择通过横向并购的方式，整合行业资源、扩大市场份额，以此突破自身发展局限，确保自身综合实力的全面提升。但横向并购在给企业带来发展机遇的同时，也伴随着诸多实际问题，并非所有企业都能通过并购实现价值提升，因此针对电商企业横向并购的动机与企业价值创造展开深度分析，具有重要的现实价值与意义。

2. 电商企业横向并购的核心动机

2.1. 快速抢占市场以及扩大用户规模

现阶段，电商企业面临着流量成本越来越高以及新增用户增长缓慢的现实问题，电商企业仅仅依靠自身的缓慢积累，依然无法满足扩大市场份额的现实需求，而横向并购可以直接拿到成熟的用户群体以及区域市场和平台流量，快速提升交易规模与市场占有率。据行业数据显示，2024 年中国网络购物用户规模已达 9.74 亿，用户增速降至 3%以下，流量红利消退倒逼企业转向并购扩张[1]。并购同类型企业能够减少同质化竞争，可以降低价格战和营销战带来的消耗，提高行业集中度，让企业在区域以及品类或细分赛道形成更强的话语权。对大多数电商企业来说，抢占市场以及稳住基本盘，是长期发展的首要任务，而横向并购就是最高效的方式[1]。

2.2. 降低运营成本以及提升经营效率

现阶段，电商企业开展横向并购已然成为行业发展中一种主流选择。行业发展进入平稳期之后，市场竞争压力不断加大，企业只靠自身慢慢发展，扩张速度会受到很大限制。通过横向并购，企业可以整合业内现有资源，拓宽自身业务范围，稳固自身在市场当中的地位。同时也能减少同行之间的无序竞争，合理调配各类经营资源，减少多余的运营消耗。合理进行横向并购，能够帮助企业稳步提升经营实力，为后续长远发展打下基础，而并购之后的内部融合，也会直接关系到企业整体价值的提升。

[1]数据来源：中国互联网络信息中心(CNNIC),《第 55 次中国互联网络发展状况统计报告》，发布时间：2025 年 1 月；艾瑞咨询《2024 年中国电商行业发展年度复盘报告》。

2.3. 分散经营风险以及增强抗风险能力

电商行业市场变动频繁，消费需求、平台管理要求、技术更新与供应链不稳定，都会给企业正常经营带来各类隐患。长期依靠单一产品、局部市场与固定运营方式发展的企业，在外界环境出现变动时，经营发展很容易陷入停滞，经济效益也会不断下滑。依靠横向并购，企业可以丰富自身业务结构，扩大市场覆盖范围，缓解经营收益不稳定的问题，减少单一经营带来的各类隐患。同时企业也能借鉴其他企业成熟的运营方式，紧跟行业发展变化。对于风险防控能力较差的电商企业，横向并购能够有效保障日常运营稳定，支撑企业持续长久发展。

3. 电商横向并购对企业价值创造的影响机制

3.1. 扩大经营规模，降低运营成本

现有文献多从财务协同与规模经济解释并购价值，本文进一步强调平台网络效应与整合能力对价值创造的关键作用，丰富存量竞争时代的研究视角。电商企业开展横向并购，能够在一定程度上扩大经营的整体规模，这种规模的扩张并不是短期的表面增长，而是会带动整体业务体量全方位的变化。很多时候两家同类型电商主体完成合并之后，用户的整体数量会有所上涨，市场覆盖的范围也会进一步往外延伸。当企业整体规模达到一定标准之后，很多原本固定的成本支出，就能够得到更好地分摊，不管是前期的商品采购，还是后续的物流配送，还有日常必不可少的营销推广开支，单件商品所要承担的运营成本就会下降，整体的盈利空间也就有了更多提升的可能。并且在并购之后，原本分属两方的仓储场地物流配送体系还有配套的技术运行平台，都可以合并起来统一调配使用，这样就不用再单独重复建设相同的配套设施，减少很多不必要的资源浪费，运营层面的整体效率也就有所提升。长期来看，规模不断扩大，成本也得到持续优化，企业日常的实际经营状况会慢慢改善，在这个过程中，企业自身的整体价值，也就一步步得到了提升。

3.2. 整合优势资源，增强市场竞争力

横向并购带来的另一个关键作用，就是对于双方现有各类资源的整合，通过这种整合，可以实现不同方面的优势互补。企业完成并购后，双方的用户信息、运营经验、供应链渠道和品牌资源都可以整合共用。原本分散的资源集中起来，能发挥出更大的作用。不同平台之间可以互相引流，技术上也能互相补充，让服务体系更完善，用户体验也会更好。资源整合不仅能提高平台的运营效率，还能提升品牌在市场中的影响力，让企业在竞争中更有优势。通过资源共享与相互配合，企业能够获得更稳定的发展动力，在持续经营的过程中，整体价值也会逐步提升。

3.3. 缓解行业竞争，提升抗风险能力

电商行业的市场竞争一直比较激烈，同类平台之间模式相近、业务相似，长期下来也造成了不少不必要的消耗。通过横向并购，能够有效减少同行之间重复、过度的竞争，让企业少做无用功。企业完成并购整合之后，面临的竞争压力会有所减小，也不用把大量人力、财力放在相互对抗上，可以把更多时间和资源用在提升服务质量、优化产品内容、探索新的发展思路上。和并购之前相比，规模更大、资源储备更充分的企业，在面对市场波动、政策变化等外部不确定因素时，经营状态会更平稳，应对风险的能力也会明显增强。经营情况更稳定、发展方向更明确的企业，更容易获得市场和投资者的认可与信任，在后续发展中也能抓住更多有利机会。在这些因素的共同影响下，电商企业的整体价值也会不断提升，发展基础也会更加稳固。

4. 电商企业横向并购提升价值创造的策略

4.1. 明确战略，做好尽调与理性估值

电商企业想要做好横向并购，前期的准备工作本身就是价值创造很关键的一环。很多企业容易忽略前期布局的重要性，只是跟风去做并购，却没有想清楚自身到底需要通过并购获得什么以及补齐什么。自身发展所处阶段和自身具备的核心能力，本来就应该作为并购决策的出发点，企业不能脱离自身实际去盲目扩张规模。有的企业想借着并购打开新的细分市场空间，也有企业希望借助并购补足自己在品类布局上的短板，还有不少企业想要依靠并购强化自身在供应链层面的话语权以及行业整体地位。不管是哪一种诉求，都不能脱离主营业务本身去盲目布局，盲目跟风市场热点做并购往往只会埋下后续经营的隐患。在挑选合适并购标的这件事上，企业不能只看表面规模大小，更要看业务能不能形成深度协同[2]还有渠道资源能不能实现互补。企业文化能不能彼此相融，还有经营层面存在的潜在风险能不能把控，这些都是需要反复考量的内容，这些细节都会直接决定并购之后能不能真正实现资源互通还有优势叠加的效果。在运营方面，要看用户能不能长久留存还有复购表现是否稳定，平台有没有违规处罚记录还有供应链能不能保持长期稳定以及核心团队人员是否愿意长期留守。一旦忽略这些内容，很容易在并购之后遭遇用户大量流失还有核心人员出走以及供应链突然断裂这类棘手状况。法律层面要理清股权架构设置还有知识产权归属情况以及过往合同纠纷遗留问题还有日常合规经营的整体情况。在了解到全部内容之后，才能够进行估值的判断，不能仅仅依靠单一方式定价，需要结合多种思路，进行全面的综合考量。电商企业需要将流量价值以及品牌价值纳入考量范围当中，同时也要兼顾标的自身具备的用户资源与技术实力[2]。综合行业后续整体发展趋势，再结合企业自身后续的整合运营能力，来确定合适的并购交易价格。合理把控并购过程中的溢价幅度，可以减少后期大额商誉减值的情况，避免拖累企业整体经营业绩。尽职调查与估值合理性是决定电商并购长期绩效的前提条件，过高溢价易引发商誉减值风险，前期把各项调查工作落实到位，保持理性客观的估值判断，才能为并购之后真正发挥资源价值、实现稳步发展筑牢基础。

4.2. 优化融资与支付，守住财务安全底线

横向并购交易推进的整个过程中，财务层面的规划还有各类风险的提前防控，对企业日常经营秩序有着很直接的影响。很多企业只想着尽快完成并购交易，却忽略资金安排的合理性以及负债结构的平衡，最后反而被并购拖累原本正常的主业经营。2025 年电商投融资数据显示，全年融资 125 起，金额 113.6 亿元，同比增长 72.38%，资本市场对并购整合的支持力度回升[3]。电商企业一定要结合自身手里留存的资金多少还有整体负债水平以及日常经营能够产生的现金流情况，去量身制定适合自己的融资方案还有价款支付方案。

电商企业一定要结合自身手里留存的资金多少还有整体负债水平以及日常经营能够产生的现金流情况，去量身制定适合自己的融资方案还有价款支付方案。既要保证并购交易可以顺利落地，更要守住自身财务安全的基本底线，不能让过重的资金压力打乱原本稳定的经营节奏。在支付方式的选择上面，没必要死守纯现金支付这一种传统模式，单一支付方式本身就很容易放大短期资金压力。企业完全可以根据自身现状灵活调整，可以选用现金支付的形式也可以选用股权支付的形式，还可以采用现金搭配股权的组合形式或是资产置换的形式。这样的方式，能有效平衡短期资金支付压力，也能规避长期股权结构被动变动的风险。现金流储备充足、负债压力偏小的企业，可适当提高现金支付比例。资金并不宽裕、

[2]数据来源：数据来源：网经社电子商务研究中心，《2025 年度中国电子商务投融资数据报告》，发布时间：2026 年 3 月 18 日；报告基于“电数宝”电商大数据库统计。

仍处于快速扩张期的电商企业，更适合通过股权置换或分期支付完成交易。一次性支出大额现金，极易造成企业流动资金缺口。后续还会直接影响商品采购、物流配送、线上营销投放等核心业务的正常运转。融资渠道的拓展同样不能单一化，要主动打开多元融资路径，平衡好债权融资和股权融资之间的关系，既能把整体融资成本控制在合理区间，也能同步优化企业自身的资本结构。企业可以主动和银行以及各类正规金融机构展开对接，争取周期适配的中长期项目贷款。一定要让融资的时间周期和后续并购整合的时间周期相互匹配，不能出现短贷长投的情况以及期限错配的情况，这类操作很容易直接诱发资金链紧绷甚至断裂的风险企业完全可以合理调整后续支付金额，也可以要求转让方做出对应的经济补偿。这样就能很好对冲估值不准带来的偏差风险还有行业经营波动带来的不确定风险。整个交易推进过程都要保持稳健的财务思路，随时关注资金流向的变化还有整体负债规模的变动，提前做好资金承压的模拟测试。只有保证并购交易不会冲击自身原有经营现金流的稳定，才能给之后的业务整合以及长期价值提升提供可靠的财务支撑。

4.3. 推进深度整合，全面释放协同效应

电商企业开展横向并购，能否真正实现预期发展目标，核心从来不是并购交易的完成，而是交易结束后全方位的整合工作。很多企业仅仅完成股权变更和过户手续，就将并购视作收尾，忽略了业务体系、管理制度、企业文化以及内部团队的深度磨合[4]。这种重交易轻整合的做法，会让前期规划的协同优势彻底落空，最终让横向并购沦为形式，无法达成提升市场竞争力和经营效益的初衷。企业完成并购交易只是第一步，后续必须制定清晰且有条理的整合方案，稳步推进各项融合工作。整合不需要急于求成，不用试图一次性完成所有调整，而是按照不同发展阶段和不同业务板块，分步骤有序落地。在这个过程中，要深度挖掘双方在日常经营、内部管理以及资金使用上的协同点，把彼此的资源和能力结合起来，真正释放并购带来的合作优势。业务衔接是整个整合工作的重中之重，也是决定并购成效的关键。电商企业要打破双方原本独立的运营体系，打通数据信息、供货渠道以及推广路径，实现客户信息的互通共享、库存资源的共同使用、物流环节的统筹安排以及营销活动的协同配合。通过集中采购、集中仓储以及统一配送的模式，借助扩大后的业务体量降低运营成本。同时优化双方的商品品类，实现品类互补和结构完善，让产品布局更贴合市场需求。比如，美团并购叮咚买菜案例显示，整合后可直接获得约 1000 个前置仓、85%以上源头直采供应链[5]，显著降低履约与采购成本。整合过程本质是动态能力的落地体现，只有完成组织、业务与数据的系统性重构，才能实现并购价值创造。经过阶段性整合，不仅减少了运营损耗，还大幅提升了客户转化率和复购率，营收水平也实现稳步增长。除此之外，整个整合过程中，还要始终关注消费者体验，统一服务标准、商品质量和售后处理方式，确保业务正常运转，不影响用户感受。只有做好业务、人才、文化以及财务等各方面的融合衔接，实现资源优势的深度互补，才能让电商横向并购发挥出真正的价值，助力企业实现长效发展[6]。整合过程本质是动态能力的落地体现，只有完成组织、业务与数据的系统性重构，才能实现并购价值创造 [3]。

5. 结束语

综上所述，横向并购已是当下电商企业拓展发展空间的常见方式。电商行业本身环境多变，消费喜好、平台规则、技术更新和供应链变化，都会给日常经营带来不少不确定因素。合理开展横向并购，能够帮助企业打破原有经营局限，丰富业务布局，有效分散经营风险。同时企业也要结合自身资金状况选择合适支付方式，重视并购后的内部磨合与业务衔接。立足自身实际理性规划，稳步做好各项整合工作，才能够为电商企业乃至整个行业的长期平稳发展筑牢根基。

[3]数据来源：36 氪《美团买下叮咚，即时零售天平极速倾斜》(2026-02-05)。

参考文献

[1] 徐珂. 我国电商企业跨国横向并购财务协同效应分析——以阿里巴巴收购 Lazada 为例[J]. 经济研究导刊, 2021(7): 91-93.

[2] 许芳蕊. 并购重组中电商行业资产评估增值率影响因素研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 上海财经大学, 2024.

[3] 宋瑞琪. 横向并购对上市公司盈利能力的影响研究——以壹网壹创并购上佰电商为例[J]. 全国流通经济, 2025(22): 173-176.

[4] 卢丹. 董事网络对电商企业并购绩效的影响——基于社会网络理论的分析[J]. 商业经济研究, 2024(18): 160-163.

[5] 温园. 电商零售企业并购重组传统零售企业研究——以苏宁易购并购家乐福为例[J]. 全国流通经济, 2024(19): 36-39.

[6] 刘立鑫. 农村老年群体互联网使用差异及其影响因素探究——基于 CGSS2021 数据的实证分析[J]. 老龄化研究, 2023, 10(4): 1343-1350. https://doi.org/10.12677/AR.2023.104177