



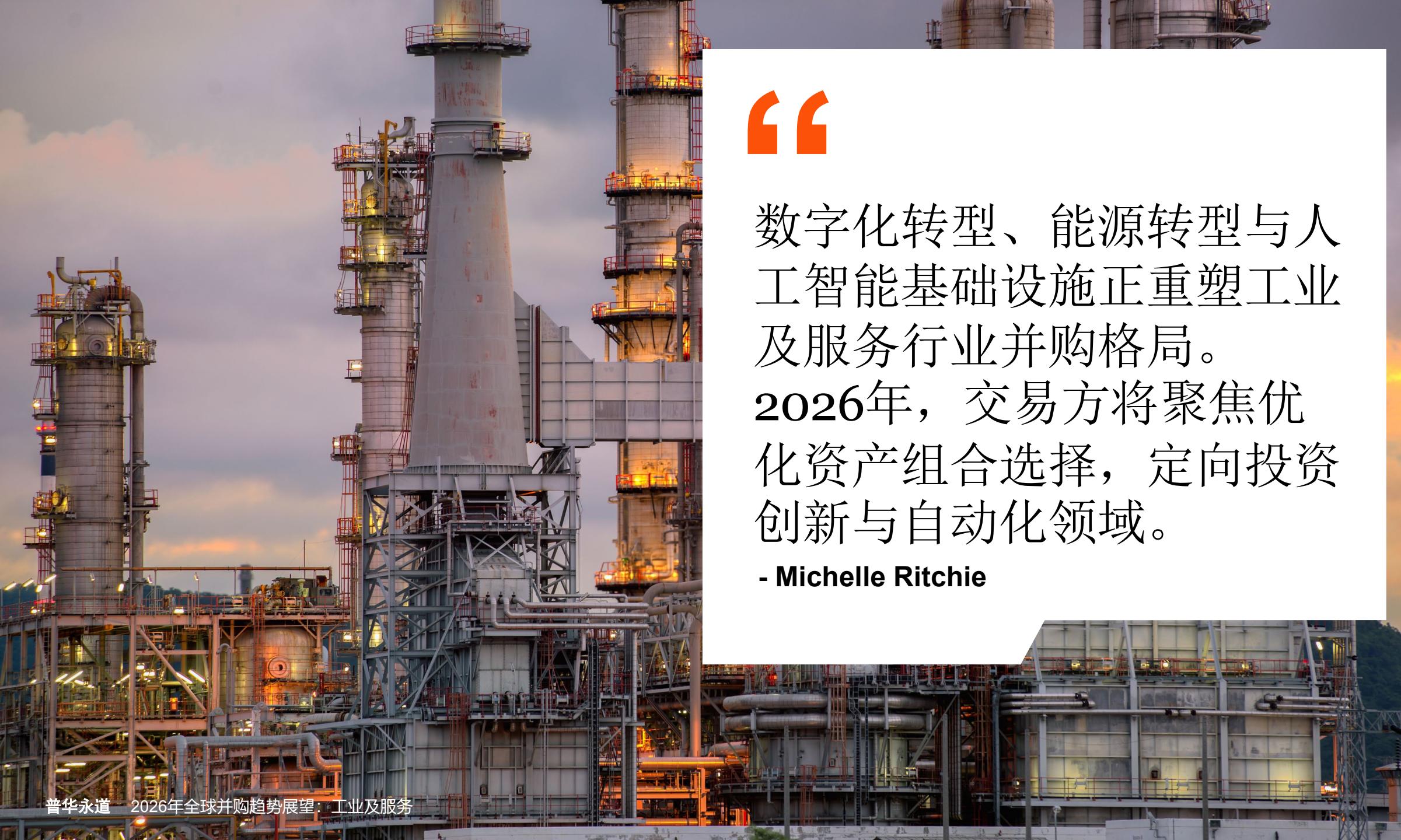
2026年全球并购趋势展望： 工业及服务

2026年1月



目录

前言	3
1. 概览	4
2. 聚焦人工智能：AI需求重塑工业及服务行业并购活动	7
3. 2025年全球工业及服务行业并购交易量价表现	9
4. 全球工业及服务行业并购交易趋势	11
5. 2026年工业及服务行业并购趋势展望	22



“

数字化转型、能源转型与人工智能基础设施正重塑工业及服务行业并购格局。

2026年，交易方将聚焦优化资产组合选择，定向投资创新与自动化领域。

- Michelle Ritchie

1

概览

工业及服务行业并购：在变革中加速前行

结构性压力与长期增长主题的交织，正塑造 2026 年工业及服务行业领域的并购活动。劳动力短缺、地缘政治压力及持续的供应链风险，促使企业通过收购自动化、数字化及提升生产力的相关能力寻求突破；与此同时，基建、国防及能源体系领域的投资持续加码，带动重点细分领域的终端市场需求向好；尽管宏观经济与贸易不确定性仍在，却为定向并购交易提供了支撑。

资产组合重组仍是并购战略的核心。企业正剥离传统或非核心业务，将资本重新配置至与数字化转型、能源转型及人工智能基础设施建设相契合的高增长、技术驱动型及服务导向型业务。私募股权预计仍将是各细分领域的主要推动力，重点布局经常性收入模式、市场分散型赛道，并倾向于通过并购整合式发展策略，实现业务的快速规模化、平台版图扩张及运营价值创造。

尽管工业及服务行业受共同驱动因素影响，但2026年各细分领域的并购活动仍将呈现独特重点：

- 航空航天与国防：全球国防开支增加及地缘政治紧张局势，有望推动军备扩充、零部件、无人系统、太空及售后服务领域的并购活动升温，供应链韧性与安全采购将成为关注焦点。
- 汽车行业：在产能过剩与资金约束下，并购活动仍具选择性，整车厂及供应商更倾向通过战略联盟、合资企业及定向收购，推进电气化、软件及自动驾驶技术发展。
- 商业服务：私募股权主导的整合在经常性、技术驱动型服务领域持续推进，活动范围拓展至法律、人力资源、业务流程外包、合规、IT管理、网络安全及审计驱动型平台。
- 工程与建筑：基础设施、清洁能源及数据中心投资，将支撑专业承包商及工业服务领域的并购活动，尤其利好那些具备自动化、预制装配能力及高价值、项目关键型能力的企业。
- 工业制造：资产组合重组、产业回流及人工智能基础设施需求，正推动自动化、储能及生命科学相关细分领域的选择性大规模交易与补强型收购。

随着工业及服务行业企业步入2026年，并购行为体现出谨慎与坚定的平衡。政策不确定性、贸易及关税波动，以及不均衡的宏观经济状况，持续给交易时机与估值带来挑战。许多企业选择审慎推进，优先开展那些能够增强韧性、获取关键能力或加速战略转型的交易。

68%

未来五年，计划运用先进技术赋能或优化企业价值链各环节活动的工业领域领导者比例中位数，较2025年的26%显著提升。

来源：普华永道《2025年工业行业未来发展趋势调研》

普华永道 2026年全球并购趋势展望：工业及服务

“

2026年，全球工业及服务行业并购的核心是适应而非规模扩张。地缘政治摩擦、劳动力短缺及供应链冲击，促使企业通过自动化与数字化收购寻求确定性，而私募股权则致力于将分散市场整合为平台型企业。

Michelle Ritchie

普华永道美国全球工业及服务行业交易主管

2

聚焦人工智能： AI需求重塑工业及 服务行业并购活动

聚焦人工智能：AI需求重塑工业及服务行业并购活动

人工智能算力增长正推动工业并购向电力与可靠性领域倾斜。

2026年，人工智能规模算力与能源转型正重塑工业及服务行业并购格局。超大规模与企业级人工智能的应用，推动亚太、欧洲及北美地区在数据中心、电网互联及可靠性升级方面的投资。这一建设热潮正加速对开关设备与变压器、备用电源与储能、先进冷却系统、控制与自动化技术，以及数字能源管理解决方案的需求。因此，并购活动日益向差异化组件平台、现场服务网络及软件驱动型解决方案倾斜，这类资产能够提升运行时间与连接效率。

工业资产组合正围绕受监管、可提供服务及高功率密度资产进行重组。

与此同时，电气化与韧性投资（包括电网现代化、水处理，以及小型模块化反应堆等新兴基荷电源选项）持续吸引资本流入，欧洲及美国的相关政策与基础设施项目为其提供了支撑。人工智能（AI）驱动的用电负荷增长与脱碳目标释放的信号，正推动工业企业调整资产组合布局，向具备高功率密度、监管优势及服务属性，且售后市场具备长期稳定经济效益的资产倾斜。这一趋势在智能计量、配电自动化、核电相关能力及电网扩张领域均有体现。近期案例包括西门子在拉丁美洲扩充电网相关资产。

电力、自动化与数字化交叉领域资产的竞争加剧。

这些因素共同重塑了资本流向及关键基础设施赋能者的竞争格局。收购方群体不断扩大，针对电力、自动化与数字基础设施交叉领域稀缺资产的竞争日趋激烈。战略收购方正弥补在电气化、热管理、自动化及数字控制方面的能力缺口，而私募股权资本则依托服务、专业制造及轻资产软件与控制领域的平台整合模式，布局长期增长赛道。



随着人工智能负载增长与清洁能源建设的相互强化，这一融合工业与基础设施特性领域的并购活动有望加速，利好那些兼具技术差异化、高服务强度及监管稳定性的资产。

3

2025年全球工业及服务行业 并购交易量价表现

2025年全球工业及服务行业并购交易量价表现

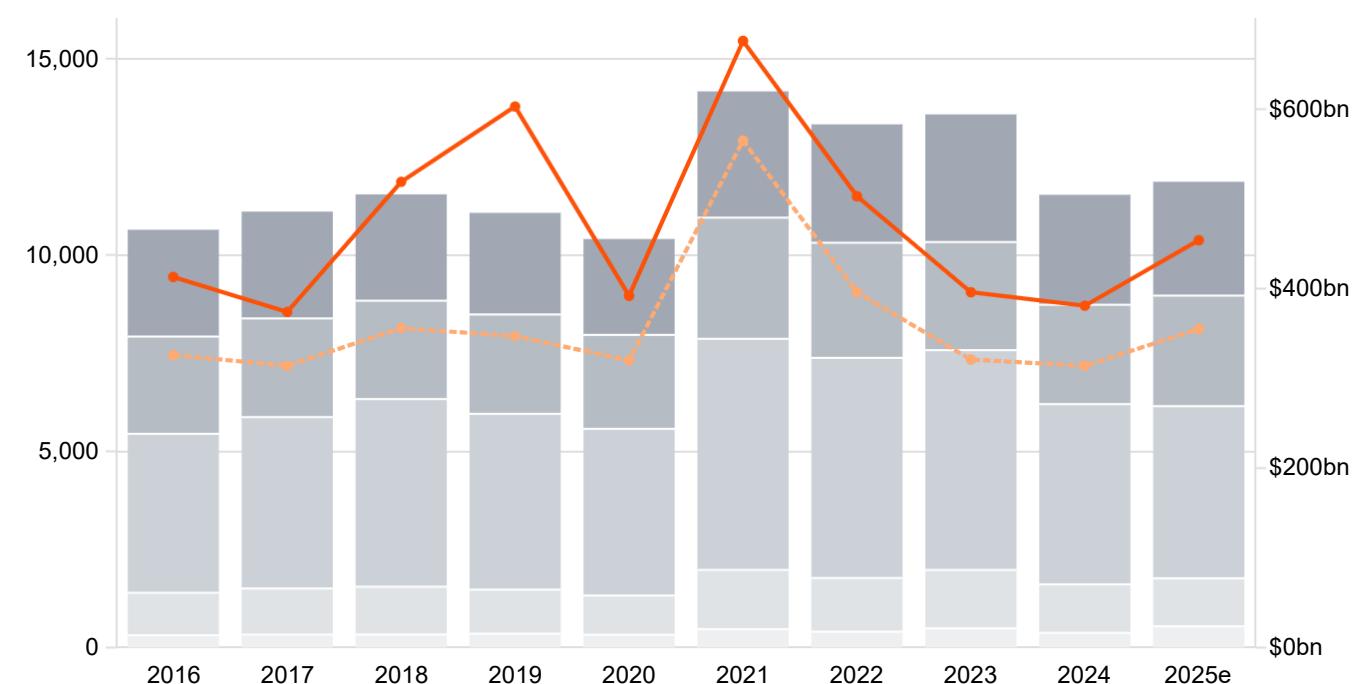
2025年，全球工业及服务行业并购交易额增长19%，而交易量仅小幅增长3%。交易额增长主要得益于巨额交易（估值超过50亿美元的交易）数量增加，从2024年的7宗增至2025年的13宗。由于巨额交易主要集中在美国，美洲地区交易额增长49%，而亚太地区及欧洲、中东和非洲（EMEA）地区分别下降2%和6%。航空航天与国防领域的交易活动增长45%，工程与建筑领域增长11%，工业制造领域增长4%。汽车行业交易活动同比下降1%，但美洲地区的降幅更为显著，达20%，亚太地区及EMEA地区则分别增长13%和3%。总体而言，汽车行业并购仍面临产能过剩、利润率压力及需求不均衡等行业趋势的挑战。商业服务领域并购活动下降5%，主要受消费者与人才细分市场疲软影响。随着专业服务、管理服务、技术驱动型外包及其他细分领域的整合持续推进，预计2026年该领域并购活动将有所回升。

2025年全球工业及服务行业并购数量与金额

单位：十亿美元

■ 航空航天与国防 ■ 汽车 ■ 商业服务 ■ 工程与建筑 ■ 工业制造 ■ 交易金额 ■ 交易金额（剔除巨额交易）

交易数量 - 柱状图



注：2025年数据为普华永道估算值，旨在优化同比可比性，已对报告滞后情况进行调整，详见“数据说明”部分。

数据来源：伦敦证券交易所集团（LSEG）及普华永道分析

4

全球工业及服务行业 并购交易趋势

在以下细分领域聚焦部分，我们将概述2026年有望推动航空航天与国防、汽车、商业服务、工程与建筑及工业制造领域并购活动的关键趋势。

航空航天与国防：国防开支与供应链回流助推并购活动（1/2）

2026年航空航天与国防领域的并购前景，得益于全球国防预算增长、地缘政治紧张局势、供应链重组及多年期采购承诺，这些因素正恢复该行业的长期发展确定性。2025年航空航天与国防领域的并购交易数量整体表现平淡，在美国市场尤为明显——政府开支收紧与预算约束对交易活动形成压制，但该领域交易热度在年末出现回升，且这一增长态势预计将在2026年持续延续。

从预算到落地：现代化成为核心驱动力

国防现代化已成为并购的主要催化剂，收购方更注重战备状态、维护保障及数字化作战能力，而非新型平台建造。资本正流入产能、弹药及软件定义的国防领域，如指挥、控制、通信、计算机、情报、监视与侦察（C4ISR）、安全云与边缘基础设施、人工智能驱动系统，以及网络与电子战。这些重点领域正加速任务关键型子系统与国防技术领域的整合及垂直一体化，尤其是那些兼具技术差异化、拥有安全资质人才及韧性供应链的资产。

政策承诺与地缘政治拓展交易渠道

北约设定的国防开支占GDP 5% 的新基准，以及美国与欧盟扩大军备计划，正推动与弹药、一体化防空反导系统、海军平台及太空资产相关的并购活动增长。多年期采购渠道支持了规模更大、更具战略性的交易，并鼓励收购方将关键能力内部化。在亚太地区，奥库斯（澳英美联盟 AUKUS）等长期国防计划的推出，有望推动本地及跨境并购。欧洲的国防态势大幅升级（这一态势主要由对乌克兰相关承诺推动形成），也正影响战略并购的布局重点，尤其是在保障电信、地下管道、能源走廊等关键基础设施安全方面。

2025年末，企业与私募股权投资者为把握这些政策与地缘政治机遇，加速了交易活动。战略收购方通过选择性收购与资产剥离，拓展至相邻细分领域并加强供应链控制。赛峰集团以18亿美元收购柯林斯宇航（Collins Aerospace）的飞行控制与作动系统业务、波音公司以47亿美元收购Spirit AeroSystems等交易，体现了对保障任务关键型组件及推进垂直一体化的重视。

航空航天与国防：国防开支与供应链回流助推并购活动（2/2）

2026年航空航天与国防领域的并购前景，得益于全球国防预算增长、地缘政治紧张局势、供应链重组及多年期采购承诺，这些因素正恢复该行业的长期发展确定性。2025年航空航天与国防领域的并购交易数量整体表现平淡，在美国市场尤为明显——政府开支收紧与预算约束对交易活动形成压制，但该领域交易热度在年末出现回升，且这一增长态势预计将在2026年持续延续。

商用航空复苏助力国防领域外的并购活动

与此同时，商用航空领域的持续复苏为市场需求提供增量支撑，而航空发动机、铸件及锻件等领域的供应链瓶颈持续存在，进一步加剧了售后市场的整合压力。随着航空公司及原始设备制造商着力稳定产能交付节奏、将核心零部件业务内部化，欧美地区的收购方正将并购重点逐步转向航空维修、维护与运行、航空零部件分销及各层级供应商整合领域。

中型企业正推进端到端整合战略，涵盖组件制造至全生命周期支持，以提升运营韧性并降低供应链风险。这种向垂直一体化运营模式的转变，正成为2026年中端市场并购的显著特征。其他趋势包括国防技术的跨行业应用，例如卫星通信资产在商用电信、物流及基础设施监测中的应用。

在欧洲，战术空中支援、无人系统及亚轨道平台领域的整合尤为活跃。并购活动将包括供应商整合，以扩大规模、强化工业主权，并深化推进系统、航空电子设备及任务关键型电子设备方面的能力。太空价值链各环节的活动也在加速，包括发射基础设施、近地轨道平台及卫星数据服务。

私募股权的兴趣依然浓厚，尤其在维护、维修与运营、政府服务及国防相关基础设施领域。投资方持续推进补强型收购与整合战略，以提升规模、现金流及对长期政府需求的敞口。这一趋势在美国最为显著，而由于监管复杂性，欧洲的活动仍具选择性。2025年10月，Antin Infrastructure Partners收购西班牙Swiftair Group的多数股权，凸显了投资方对航空基础设施及任务支持航空服务相关资产的持续兴趣。

汽车行业：结构性调整中的选择性并购（1/2）

2026年，面对产能过剩、资金约束以及向软件定义汽车的转型趋势，整车企业与零部件供应商的并购布局仍秉持选择性原则——在软件定义汽车领域，系统集成与数据的掌控权是核心价值抓手。并购交易的重心正不断向战略合作与针对性收购倾斜，企业借此依托服务业务和数字化移动出行实现收入多元化，推动资产组合向制造、技术与服务的融合领域转型。

结构性转型而非周期性复苏

2026年汽车行业并购将反映该行业正经历根本性变革，而非周期性复苏。2025年，该领域活动有限，主要以定向资产剥离与少数高关注度交易为特征。全球产能过剩、利润率压力及需求不均衡，持续给整车厂与供应商的资产负债表带来压力，促使企业通过关闭工厂、整合布局及出售资产，恢复财务灵活性并重置回报预期。

选择性整合与轻资产并购

在此背景下，整合与供应链重组预计将选择性加速。整车厂与供应商优先开展那些支持电气化、软件定义及自动驾驶技术的交易，避免大规模、占用大量资产负债表的规模扩张型交易。汽车制造商持续向模块化、轻资产创新模式转型，这种模式有助于分担资本密集度、技术风险及监管风险，同时保留战略灵活性。部分企业向上游拓展至原材料领域，以保障供应并应对成本波动；另一些企业则瞄准数字化移动出行平台及售后市场服务，实现收入多元化并降低资金需求。

汽车行业：结构性调整中的选择性并购（2/2）

2026年，面对产能过剩、资金约束以及向软件定义汽车的转型趋势，整车企业与零部件供应商的并购布局仍秉持选择性原则——在软件定义汽车领域，系统集成与数据的掌控权是核心价值抓手。并购交易的重心正不断向战略合作与针对性收购倾斜，企业借此依托服务业务和数字化移动出行实现收入多元化，推动资产组合向制造、技术与服务的融合领域转型。

地缘政治与估值差距制约交易活动

地缘政治的不确定性与关税波动持续抑制汽车行业的并购交易节奏。在美国市场，长期存在的估值分歧，叠加整车企业与零部件供应商承压的资产负债表，进一步限制了并购活动的推进。私募资本方依旧保持审慎态度，仅在战略紧迫性与清晰的投资逻辑相契合的领域投放资金，汽车电气化、软件定义能力升级、自动驾驶平台成为其布局重点。塔塔汽车与依维柯集团达成商用车业务收购协议（交易完成取决于依维柯国防业务的拆分），这一案例充分体现了汽车行业并购交易的选择性与结构化特征。

尽管市场整体投资趋于审慎，但投资方对自动驾驶的兴趣依然浓厚。Kodiak Robotics与Ares Acquisition Corp II的业务合并，凸显了市场对差异化、可规模化自动驾驶移动出行平台的持续需求。

在亚洲市场，企业正通过联盟合作与跨境资产剥离推进资产组合调整，日系整车企业的表现尤为突出。这些企业正着力降低对低效资产的投入，同时在更严苛的收益指标要求下，为电动汽车转型筹措资金。与此同时，中国整车企业带来的竞争压力不断加剧，倒逼东南亚国家联盟及其他新兴增长市场重新梳理战略优先级，更加注重产品上市速度、本土化合作及成本端抗风险能力的打造。

对于供应商而言，资产组合调整已不再是可选项，而是必答题。企业正积极退出或降低对内燃机相关业务的风险敞口，重置动力总成投资计划，并优先聚焦软件定义汽车。尽管自动驾驶仍是远期颠覆性技术，但短期的资本短缺已开始重塑行业竞争格局，推动与实际创收应用挂钩的轻资产合作及知识产权共享模式加速落地。供应链愈发被视为企业的战略资产，纵向整合的范围不断扩大，既向上游原材料领域延伸，也向下游互联服务领域拓展；同时，企业纷纷成立合资公司，以此满足本土化要求、降低地缘政治风险敞口。

可负担性已成为战略约束。车辆价格高且与需求不均衡，迫使企业在产品推出、产品组合及投资决策方面更为谨慎，而电气化回报不及预期，正促使企业重置资本管控体系。生态系统参与者（包括租赁公司、保险公司及移动出行服务提供商）行动最为迅速，它们通过数字平台、售后价值捕获及灵活的所有权模式，力求与不断变化的消费者行为保持一致。

商业服务：平台主导型并购持续加速（1/2）

2026年，商业服务有望成为并购最活跃的领域之一，企业与投资方将追求规模扩张、专业化发展及经常性、技术驱动型收入。专业服务、管理服务、技术驱动型外包、合规驱动型细分领域，以及网络安全与风险平台的整合持续推进。随着平台建设走向成熟，投资方的焦点正转向整合、运营绩效，以及通过数据、工作流程自动化及人工智能驱动交付实现差异化竞争。

平台规模与经常性收入仍是核心并购逻辑

私募股权持续聚焦具备经常性收入业务模式及韧性需求特征的可规模化平台。即便在宏观波动与复苏不均衡的背景下，市场对该领域的信心依然高涨。专业技术服务领域的收购整合战略持续吸引大量投资方兴趣，而估值管控能力正日益成为区分交易结果的关键因素。具备定价权、任务关键型工作流程及低客户流失率的资产，仍将获得溢价。

会计服务从收购驱动增长转向运营交付导向

会计服务领域的交易活动仍在继续，但市场已超越初始的平台抢占阶段。价值创造的焦点已从收购驱动增长转向执行与整合。投资方如今注重通过标准化交付模式、更严格的定价与利用率管理、跨服务线交叉销售，以及专业化的后台职能，将行业整合转化为实际经营业绩，以支持利润率提升与规模化发展。尽管资产退出仍具备可行性，但交易成果愈发依赖整合落地的实际成效与内生增长能力。对于能够证明收购后可持续实现价值挖掘的资产，激烈的竞标角逐与大量意向收购方的参与推高了其估值倍数；而尽职调查与价值创造规划的核心，也聚焦于整合准备度与可量化的运营模式优化。

区域并购模式反映监管约束

监管动态仍是区域并购趋势的重要影响因素，因为它们支撑着稳定的收入流。例如，在欧洲，监管框架持续塑造交易活动。德国对会计与税务领域私募股权投资的更严格限制，可能会抑制交易量，并推动投资方转向监管较宽松的相邻领域，如咨询及基础设施相关服务。相比之下，英国与美国仍是平台扩张及补强型交易的热门市场。

平台模式拓展至新的专业服务垂直领域

随着法律服务业从依赖合伙人的经济模式，转向通过专业化、流程标准化及技术实现的更具规模化的交付模式，该领域正成为专业服务领域下一个高增长、“可平台化”的垂直领域。这一趋势在英国及欧洲部分地区尤为显著，整合加速推进，规模化平台因可重复的执行能力与整合协同效应而获得回报。在美国，投资方对面向消费者的法律服务的兴趣日益浓厚——该市场此前因职业行为准则限制，非律师主体不得持有股权。然而，亚利桑那州等地区所有权模式的演变与结构性变革，正开始为法律服务领域的外部资本打开大门，这一趋势可能会加速私募股权活动。在各个市场中，赢家将是那些能够证明具备可规模化客户获取能力与运营整合能力的律所，而非单纯依赖收购驱动增长的机构。

商业服务：平台主导型并购持续加速（2/2）

2026年，商业服务有望成为并购最活跃的领域之一，企业与投资方将追求规模扩张、专业化发展及经常性、技术驱动型收入。专业服务、管理服务、技术驱动型外包、合规驱动型细分领域，以及网络安全与风险平台的整合持续推进。随着平台建设走向成熟，投资方的焦点正转向整合、运营绩效，以及通过数据、工作流程自动化及人工智能驱动交付实现差异化竞争。

技术驱动型服务进入加速整合阶段

由于收购方面对持续的劳动力短缺、薪资通胀，以及数字化转型实施能力的持续需求，技术人才外包与技术驱动型业务流程外包正进入快速整合阶段。战略收购方追求规模以获取稀缺人才、拓展云、数据及人工智能领域的交付能力、实现应用现代化，并扩大管理服务版图。私募股权公司则依托平台建设与补强型项目，打造差异化的多垂直领域服务提供商。黑石集团以约35亿美元要约收购日本领先的IT服务提供商TechnoPro，凸显了投资方对规模化服务平台的信心——在这些平台中，多年期价值创造日益依赖运营改进与劳动力供应链的韧性，而非单纯的估值倍数提升。预计投资者的高度关注，将推动该领域出现更多抢先要约与双边协商交易，收购方将围绕优质资产展开激烈争夺。

在美国，IT管理服务与网络安全仍是活跃的并购主题，中型企业对整合式解决方案的持续需求为其提供了支撑——这类解决方案融合了IT运营、安全与合规功能。投资方对认证与审计相关服务的兴趣也在上升，因为这些服务具备可观的经常性收入特征，并与网络风险管理直接相关。

展望未来，数字工程与企业应用咨询有望获得关注，收购方将瞄准渗透率低、利润率高的细分领域，这些领域具备明确的价值创造杠杆，包括垂直专业化、现代化路线图及可规模化交付模式。近期的战略活动（包括凯捷以33亿美元收购WNS），凸显了市场对规模化、技术驱动型服务平台及相邻智能运营能力的持续兴趣。

总体而言，受私募股权对专业化与平台扩张的重视推动，2026年商业服务领域的交易势头预计将保持强劲。与此同时，对估值、退出时机及估值倍数可持续性的日益严格审查，仍将是交易方需重点考量的因素。

工程与建筑：基础设施与清洁能源支撑并购韧性（1/2）

2026年，工程与建筑领域的并购日益以基础设施、清洁能源及能源安全为核心。投资方正布局与电网现代化、数据中心建设及人工智能驱动型基础设施相关的长期需求，同时专业服务与技术能力领域的整合持续推进，以提升执行效率、韧性及劳动力效率。

发展确定性提升重塑并购交易信心

2026年，工程建设企业发展进程中，行业基本面逐步企稳，并购交易信心持续回升。公共基建计划与能源转型相关投资进一步明晰了项目订单储备的发展预期，供应链约束的缓解也降低了项目交付的波动性。尽管劳动力短缺与通胀余波仍对利润形成承压，但成本端稳定性的提升，让企业定价策略更趋审慎，也为并购投资测算提供了更具实操性的依据。

收购方适应政策变化与关税不确定性

收购方已基本适应美国近期关税与移民政策变化的初步影响。在资产与长期需求保持一致，并能提供对基础设施与能源转型投资的差异化敞口的领域，交易活动持续开展。阿波罗全球管理以约23亿美元收购全球高效热交换与冷却解决方案提供商凯络文（Kelvion），体现了投资方对能效提升、热管理与工业基础设施交叉领域资产的兴趣。

劳动力可得性成为并购关键变量

全行业经营者正通过针对性布局劳动力管理技术、扩大预制化与模块化施工技术的应用，应对劳动力短缺问题。这些举措有助于消化短期市场波动、提升项目推进的可预见性，但薪资通胀的持续仍可能造成利润压缩，收紧投资测算假设，并影响估值预期。

工程相关专业服务领域的并购活动依然活跃，这得益于市场的持续分散化以及向价值链上游攀升的机遇。电气、暖通空调及其他主要系统的提供商，正从基础安装与维护服务，向更专业化、高价值的服务转型。持续的技能型劳动力短缺，提升了差异化技术专长的重要性。在日本，由企业传承引发的交易及受劳动力约束的整合，正推动暖通空调、专业土木工程及能效升级领域的并购活动增加，同时从纯项目型商业模式向多元化模式的逐步转变，也支撑了企业对海外扩张与价值链整合的兴趣。

工程与建筑：基础设施与清洁能源支撑并购韧性（2/2）

2026年，工程与建筑领域的并购日益以基础设施、清洁能源及能源安全为核心。投资方正布局与电网现代化、数据中心建设及人工智能驱动型基础设施相关的长期需求，同时专业服务与技术能力领域的整合持续推进，以提升执行效率、韧性及劳动力效率。

广泛的终端市场需求驱动工程与建筑领域并购

多个终端市场的需求基本面依然强劲，包括电力与能源、基础设施、水务、医疗设施、数据中心、核能及电网现代化。这种广泛的需求支撑了全球范围内的持续交易活动，尤其利好那些具备深厚技术与项目管理能力的平台型企业。WSP全球拟以33亿美元收购工程、咨询及施工管理公司TRC，凸显了投资方对扩大电力与能源平台的关注，此类平台具备互补性的基础设施、环境及咨询能力。在欧洲，政策导向有望支持基础设施投资，拟议的数据中心能效与能源综合方案将在2026年提供额外推动力。

展望未来，2026年有望成为全球工程与建筑领域并购的增长年。清洁能源仍是核心增长领域，核电与水务项目相关活动增加，包括对小型模块化反应堆的兴趣日益浓厚。与人工智能建设相关的数据中心开发，持续推动对电力、冷却及相关基础设施的增量需求。在美国，联邦与州政府对交通、水务及能源基础设施的资金支持增加，支撑了订单储备并提升了投资可见性。尽管需求背景向好，但劳动力可得性与不断演变的政策动态仍将是需重点关注的关键变量，直接影响执行风险、利润率稳定性及长期盈利能力。

工业制造：基础设施与创新重塑并购重点（1/2）

2026年，制造业并购日益受到国家安全与基础设施重点的影响。工业制造商正追求垂直一体化、资产组合调整，以及对国防、清洁能源及人工智能驱动型基础设施的定向投资，而由于产业回流与区域化影响交易战略，跨境活动仍具选择性。

预期稳定支撑制造业并购复苏

2026年，全球制造业有望实现均衡发展。部分领域的估值缺口与政策不确定性仍在延缓谈判进程，但市场预期正趋于稳定，交易活动开始回暖。企业领导者似乎更少关注宏观经济整体走势，而更重视监管政策、需求可见性及关税政策的一致性。在具备这些可见性的领域，交易活动正逐步恢复，尤其是在暖通空调、空气净化、电池储能及生命科学相关制造领域。与此同时，私募股权组合中老化资产的退出预计将增加，为市场带来额外交易流。

人工智能驱动型基础设施需求加速制造业并购

与人工智能相关的基础设施将继续成为并购的强大催化剂，那些支持数据中心建设及相关电力、热管理与设备需求的制造商，报告称其订单储备充足，信心高涨。与面临短期人工智能颠覆的行业不同，许多工业制造商正直接受益于人工智能驱动的需求增长与生产力提升。因此，并购活动日益聚焦于收购自动化、控制及软件驱动型能力，以提升生产力、改善执行效率，并支持人工智能相关终端市场的规模化增长。

大规模交易与资产剥离重塑工业资产组合

随着企业与金融投资方选择性参与规模超过10亿美元的交易，大规模并购正重新浮现。估值稳健的绩优企业正利用当前环境，加大对核心平台的投入并采取果断的战略行动。日本制铁（Nippon Steel）以约149亿美元收购美国钢铁公司（US Steel），体现了企业重新意愿推进与产业政策及战略供应链考量相契合的变革性交易。与此同时，资产组合重组加速，企业剥离非核心资产以释放资本用于再投资。康普（CommScope）同意以约105亿美元向安费诺（Amphenol）出售其连接与电缆解决方案业务，凸显了这一策略，反映了管理层释放股权价值并强化剩余业务的既定目标。

供应链重组重塑跨境并购

随着企业重组供应链并重新平衡地理分布，跨境活动预计将加速。北美产业回流、欧洲稳定议程，以及对印度、拉丁美洲和中东地区的兴趣上升，正塑造补强型收购的重点。在欧洲，可持续发展信息披露要求预计将推动能源计量、控制及能效提升技术领域的并购。在日本与韩国，对外投资与非核心资产剥离可能仍将是核心策略，大型联合企业将简化资产组合并拓展国际市场。在整个亚太地区，市场对生产力与自动化相关项目的兴趣日益浓厚，包括机器人技术、工厂自动化及造船业。

工业制造：基础设施与创新重塑并购重点（2/2）

2026年，制造业并购日益受到国家安全与基础设施重点的影响。工业制造商正追求垂直一体化、资产组合调整，以及对国防、清洁能源及人工智能驱动型基础设施的定向投资，而由于产业回流与区域化影响交易战略，跨境活动仍具选择性。

总体而言，2026年制造业并购将具选择性但意义重大，企业需在宏观谨慎与战略转型之间寻求平衡。交易活动可能集中在终端市场可见性强、监管与贸易框架更清晰的细分领域。四大主题有望推动交易：通过本地化、冗余配置及补强型收购实现供应链重组；在电力、电气化、热管理、控制及自动化领域支持人工智能基础设施建设；围绕信息披露与绩效要求，投资于计量与能效解决方案以实现可持续发展；通过大型联合企业简化、资产剥离及投资方退出实现资产组合重组。收购方将优先选择那些能够显著提升韧性、生产力及合规准备度的资产。

5

2026年工业及服务行业 并购趋势展望

2026年，工业及服务行业正加速迈入变革重构阶段。战略整合、供应链重构，以及对创新与自动化领域的精准布局，共同塑造着行业并购生态。打造制胜战略，要求企业对资产组合做出更精准的取舍、以严谨的执行力落地布局，同时在日趋复杂的经营环境中，清晰甄别能真正筑牢企业竞争壁垒的资产。



数据说明

本报告对并购趋势的分析基于行业公认来源的数据，以及普华永道的独立研究与分析。为与普华永道的行业分类保持一致，可能对原始信息进行了部分调整。所有金额均以美元计价。巨额交易指估值超过50亿美元的交易。

本报告引用的全球工业及服务行业并购交易额与交易量数据，基于伦敦证券交易所集团（LSEG）提供的官方宣布交易（不包括传闻及已撤回交易）。数据截至2025年12月31日，获取时间为2026年1月1日至8日。2025年预估数据（2025e）为普华永道估算值，旨在提升同比可比性，对2025年12月数据的报告滞后性进行了调整，并非普华永道的预测。由于四舍五入，部分数据可能无法精确求和。

工业领域领军企业计划运用先进技术赋能并升级企业全价值链各项业务的相关中位数占比，基于普华永道即将发布的工业行业未来发展主题研究报告的调研数据。

关于作者

Michelle Ritchie是普华永道全球工业及服务业交易主管、普华永道美国合伙人。作者谨向普华永道及思略特（Strategy&）全球网络的以下同事表示感谢，他们的见解与观点为本次分析提供了重要参考：Brian Allsopp, Mark Anderson, Emily Aziz, Samuele Baronchelli, Richard Baty, Mark Bellantoni, Danny Bitar, Louis Blacker, Mike Brooks, Felix Buhl, Gabriele Capomasi, Francis Chandler, Andrew Clark, Sandie Costa, Trevor Dorahy, John Cragun, CJ Finn, Michael Fiore, Andrew Giddings, José Guimaraes, Chris Haralambous, Sven Heinemann, Lisa Hewitt, Kyoko Hiraoka, Michael Huber, Jason Hyman, Keith Kaiser, Darrell Kennedy, Werner Kinias, Jörg Krings, Yun Goo Kwak, Max Lehmann, Juan Martos, John May, Melissa McGarvey, Matt Melnick, Gordon Muschett, Uday Nandan, Jon Nelson, Martin Nicklis, Yasufumi Nomura, Naohiro Oya, Eric Parrish, Eliot Powell, Joseph Rafuse, Nick Reiff, Harald Scheikl, Daniel Sipple-Asher, Tim Sullivan, Matt Tomlinson, Nicolas Veillepeau, Bradley Wood, Roger Zhang.

特别感谢普华永道工业及服务行业交易团队的Nathan Whitley, John Mezzanotte以及Stephen Maggio提供的全面支持。

联系我们

施道伟

普华永道中国交易服务主管合伙人

+852 2289 2202

sam.tw.sze@hk.pwc.com

乔来智

普华永道中国企业并购服务主管合伙人

+86 (21) 2323 3832

annie.lz.qiao@cn.pwc.com

吴可

普华永道中国交易服务市场主管合伙人

+86 (10) 6533 2956

carol.k.wu@cn.pwc.com

金军

普华永道中国汽车行业主管合伙人、企业并购服务合伙人

+86 (10) 6533 2977

jun.jin@cn.pwc.com

谢谢