



2026年全球并购趋势展望： 科技、媒体与电信（TMT）

2026年1月



目录

| | |
|-----------------------|----|
| 前言 | 3 |
| 1. 概览 | 4 |
| 2. 聚焦人工智能：AI如何改变交易格局 | 7 |
| 3. 2026年TMT行业并购核心趋势 | 10 |
| 4. 2025年全球TMT行业并购量价表现 | 14 |
| 5. TMT行业全球并购趋势细分领域分析 | 18 |
| 6. 2026年TMT行业并购趋势展望 | 22 |

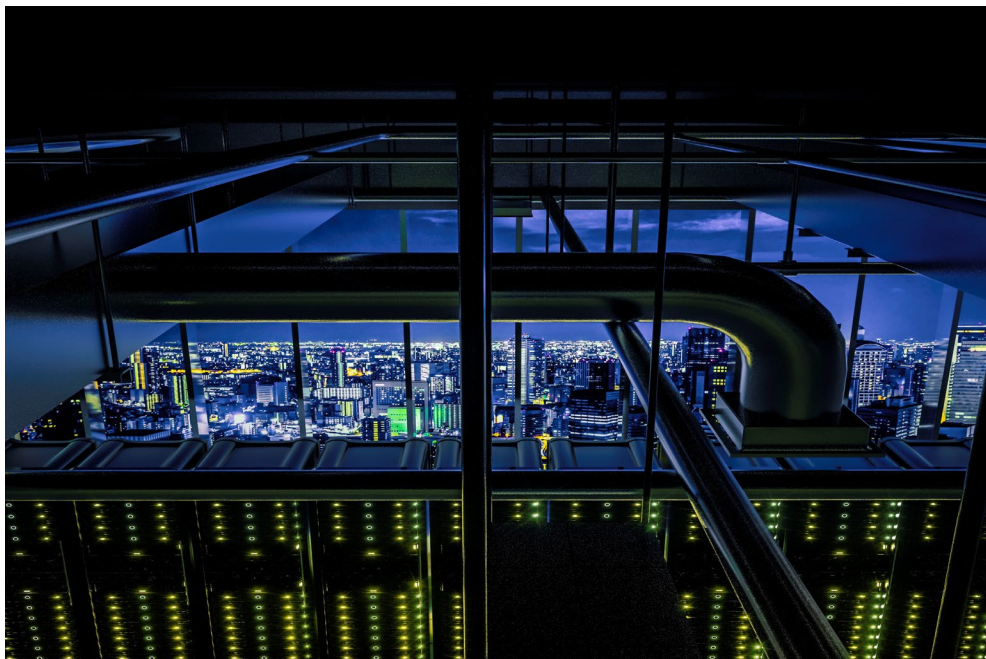


随着人工智能竞赛的不断升级，
2026年TMT行业的交易活动
将迈入全新阶段。并购、合作
及另类融资将围绕人工智能基
础设施、数字平台和主业聚焦
型电信运营商展开。

- Barry Jaber & Bart Spiegel



概览



人工智能时代下的TMT行业重塑

强大的新兴技术趋势、消费者及企业需求变革正深刻重塑科技、媒体和电信（TMT）行业，为 2026 年交易活动的加速奠定基础。企业纷纷重新定位，以适应日益动态化和竞争激烈的市场环境。TMT行业领导者日益坚信，下一波增长动力并非源于渐进式效率提升，而是来自大胆的战略重塑。对人工智能基础设施的巨额投资、不断演变的消费群体与媒体消费模式，以及电信和媒体资产组合的持续重组，正重新定义并购在TMT各细分领域的战略作用。

算力布局与数据中心扩容带来的资本支出激增，正重构TMT行业的并购版图。企业纷纷探索创新交易结构与多元融资工具，搭建跨生态合作体系，全力抢占人工智能驱动增长所需的基础设施布局主动权。

与此同时，媒体和娱乐企业正通过规模化运营和优质知识产权（IP）聚合受众，推动平台整合。

电信运营商正加速资产组合拆分，剥离非核心资产，聚焦于可扩容光纤网络、频谱资源和边缘计算能力。这些举措反映出行业向资本效率提升和战略聚焦的广泛转型，为迎接人工智能时代的网络需求做好准备。

随着资本日益向人工智能、数字平台和下一代网络倾斜，企业为捕捉重塑TMT行业的机遇，并购活动有望在2026年进一步提速。

5万亿美元

未来五年，人工智能技术（含配套基础设施）的潜在资金需求超5万亿美元

多家外部机构估算显示，未来五年，人工智能技术及其配套基础设施（包括数据中心、芯片、网络 and 新能源产能）的资金需求可能在5万亿至8万亿美元之间。作为参考，2025年全球并购总规模约为3.5万亿美元，而上述人工智能资金需求的下限规模，大致相当于过去五年TMT行业交易总规模。

聚焦人工智能： AI如何改变交易格局

2

聚焦人工智能：AI如何改变交易格局

人工智能基础设施所需投资的规模和持续性，使得企业有必要在传统收购之外，通过合资企业、少数股权投资、长期承购协议和基础设施合作等方式，支撑长期增长和竞争布局。

这一转变的核心在于人工智能的资本密集性。支持大规模模型训练、推理和企业级部署，需要在计算能力、数据中心和配套基础设施方面进行持续投资。2025年，微软、亚马逊和Alphabet分别宣布了巨额资本支出计划，金额约为800亿美元、1000亿美元和800亿美元，其中相当一部分用于云计算、数据中心容量等人工智能相关基础设施。分析师预测，2026年这些企业将进一步扩大计算和人工智能能力建设，资本支出将维持高位。在如此规模的投资背景下，企业致力于优化资本配置，实现快速规模化扩张，同时保持资产负债表的灵活性。

历史上可能采用全额收购形式的交易，如今常通过资产层面的融资联合投资和长期容量协议构建，企业与基础设施投资者及财务投资者合作，由后者为资产提供资金，而科技企业通过合同承诺获得这些资产的长期使用权。Meta、甲骨文（Oracle）和xAI近期的交易案例，充分展现了企业如何获取计算资源和基础设施。尽管这些结构与传统收购有所不同，但均实现了相似的战略目标：获取关键能力并塑造长期竞争格局。

这些发展推动人工智能生态系统内形成了闭环投资格局。资本和长期合作承诺日益在少数科技企业和战略合作伙伴群体中流动。参与者往往在价值链中扮演多重角色，既是基础设施开发者，也是锚定客户和资本合作伙伴。对算力的投资推动人工智能的开发和应用，进而催生需求承诺、创造收入，并反哺更多产能投资，形成良性投资循环。

甲骨文与OpenAI联合宣布的规模约3000亿美元的“星门计划”（Stargate initiative）便是这一格局的典型例证：OpenAI通过与模型训练和推理相关的算力承诺锁定长期需求，而甲骨文则投资于人工智能优化的数据中心基础设施。

这类大规模合作的背后，是范围更广、协同性持续增强的资本提供者群体的支撑。主权财富基金已成为人工智能相关基础设施投资的重要参与者，提供符合财务和战略目标的长期资本。总部位于阿布扎比的穆巴达拉投资公司（Mubadala）及其人工智能平台计划进行约1000亿美元的人工智能相关投资，ADQ已承诺250亿美元，用于支持美国超大规模部署的能源和数据基础设施。其他主权投资者也向全球数据中心和数字基础设施平台承诺了数十亿美元的投资额度。

从地域分布来看，已宣布的人工智能基础设施投资主要集中于美国，这得益于该国领先科技企业、成熟的云生态系统和深厚的资本市场。尽管中国及其他地区在政府支持资本的推动下持续积极投资，但美国仍是大规模人工智能相关交易的主要阵地。

聚焦人工智能： AI如何改变交易格局

展望2026年，科技行业的并购仍将是关键战略杠杆，但其交易结构可能会更加多样化。模型效率的提升、融资环境的变化和企业战略的调整，更有可能影响交易主体和交易结构，而不会抑制整体交易规模。随着市场主体优化其投资组合，数据中心资产可能成为热门交易资产；随着资本成本变化，私募股权参与度可能提高；合作关系仍将是传统收购的重要补充。在人工智能时代，并购依然是战略核心——经过重构，以满足企业和投资者对资本密集度、规模效应和灵活性的需求。



超大规模科技企业正将投资资源和管理层精力集中于人工智能领域，追求更强大的基础模型和市场渗透力成为战略议程的核心。市场对人工智能的聚焦将在2026年持续推动相关交易，帮助交易参与者为基础设施建设融资，并巩固关键战略地位。

Barry Jaber

普华永道英国思略特Strategy&全球科技与电信行业交易主管

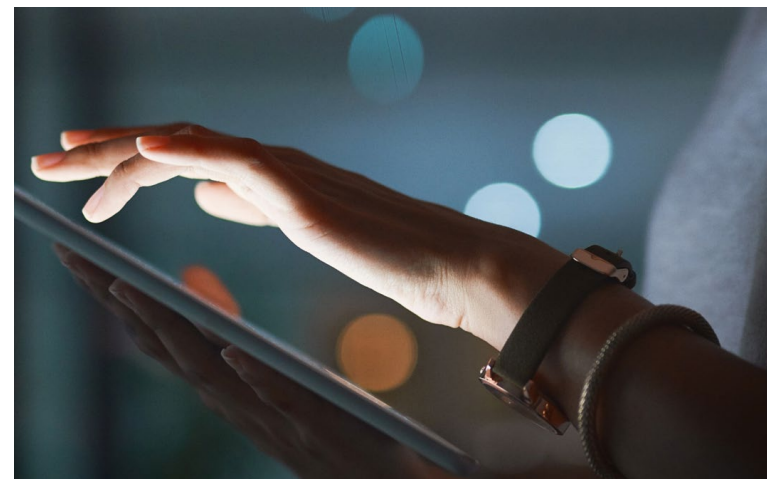
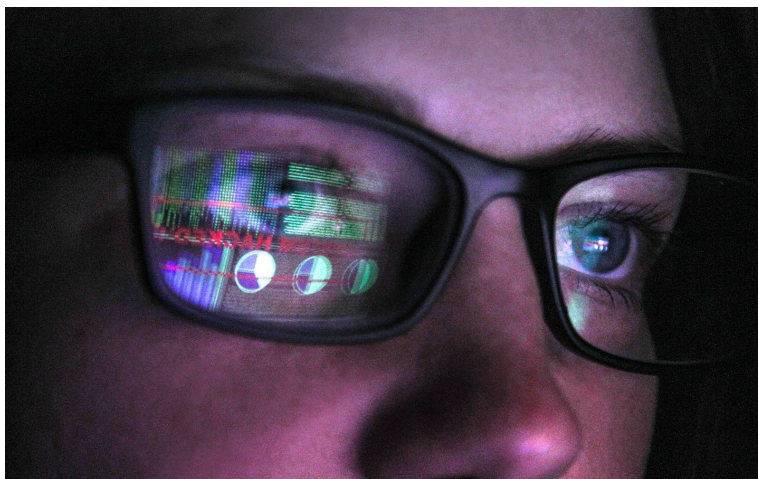
2026年TMT行业并购 核心趋势



私有化交易势头持续至2026年

2025年数笔标志性私有化交易为2026年奠定基调，包括史上规模最大的由私募股权机构主导的私有化交易——主权财富基金和私募股权支持的财团以550亿美元收购艺电（Electronic Arts）。除艺电交易外，Dayforce同意接受Thoma Bravo以123亿美元发起的私有化要约；瑞典SaaS服务商Fortnox则将被股拓集团（EQT）及其最大股东First Kraft牵头的财团收购。

这些交易表明，手握充足资金的私募股权公司和主权财富基金，正瞄准那些在公开市场被低估的成熟行业领先平台。2026年，随着私募股权和主要投资者寻求具有稳定高收入来源的成熟企业，或切入TMT行业内快速增长的细分领域，我们可能会看到更多大规模私有化交易及并购活动。通过将公司私有化，新股东可摆脱季度盈利压力的束缚，加速企业创新与增长，推动跨年度价值创造举措落地。



中东地区成为媒体和娱乐行业投资焦点

在沙特阿拉伯“2030愿景”等国家现代化计划的推动下，中东正崛起为全球媒体和娱乐行业的重要力量。该愿景旨在实现经济多元化，吸引私营部门参与文化和娱乐产业，将沙特定位为地区艺术、媒体、体育和休闲中心。随着行业发展，投资和并购活动开始规模化，主权基金、地区媒体集团和全球平台纷纷收购内容创作者、广播公司、体育和活动管理公司及版权方，力求在全球娱乐市场占据更大份额。该地区正逐步朝着成为全球现场活动、体育IP、游戏和数字发行中心的目标迈进。

体育仍是这一战略的核心支柱。中东主权财富继续将体育和现场娱乐作为推动旅游业和提升全球知名度的战略杠杆。沙特职业足球联赛（Saudi Pro League）从引进顶级球星向多平台媒体资产的转型便是例证。近期交易凸显了赛事转播权在地区和全球平台的重新分配，包括播客原生初创企业Thmanyah获得沙特职业足球联赛及其他体育赛事的独家转播权，并通过DAZN+、Canal+等数字优先平台，甚至Twitch主播Zack Nani进行国际分发。

这些动态标志着中东正转型为具有全球竞争力的媒体和娱乐生态系统。对于投资者而言，增长的需求、充足的资本、支持性的公共政策和整合潜力，使该地区成为日益具有吸引力的并购目的地。

从停滞到复苏：IPO市场再度活跃

随着宏观经济环境向好，IPO市场正重新开放。2025年全球IPO募资额从2024年的1180亿美元增长45%至1720亿美元，主要得益于金融服务（含金融科技）和科技股交易活动的增加。美国迎来2021年以来表现最佳的IPO年份，亚太地区IPO数量持续位居全球首位，募资额同比增长超50%。

在此向好背景下，投资者对具有明确增长前景和规模优适的科技资产需求尤为突出，尤其是半导体、人工智能硬件及更广泛的数据中心建设领域——这些领域的基础设施需求具有结构性特征，而非周期性。美国市场已显现这一趋势，人工智能芯片和存储企业正筹备上市，近期美国数据中心房地产投资信托基金（REIT）的首次公开募股定价表现良好，这凸显了投资者对优质增长资产的重新青睐。随着其他市场出现类似趋势，IPO活动（尤其是科技行业）有望在2026年进一步加速。



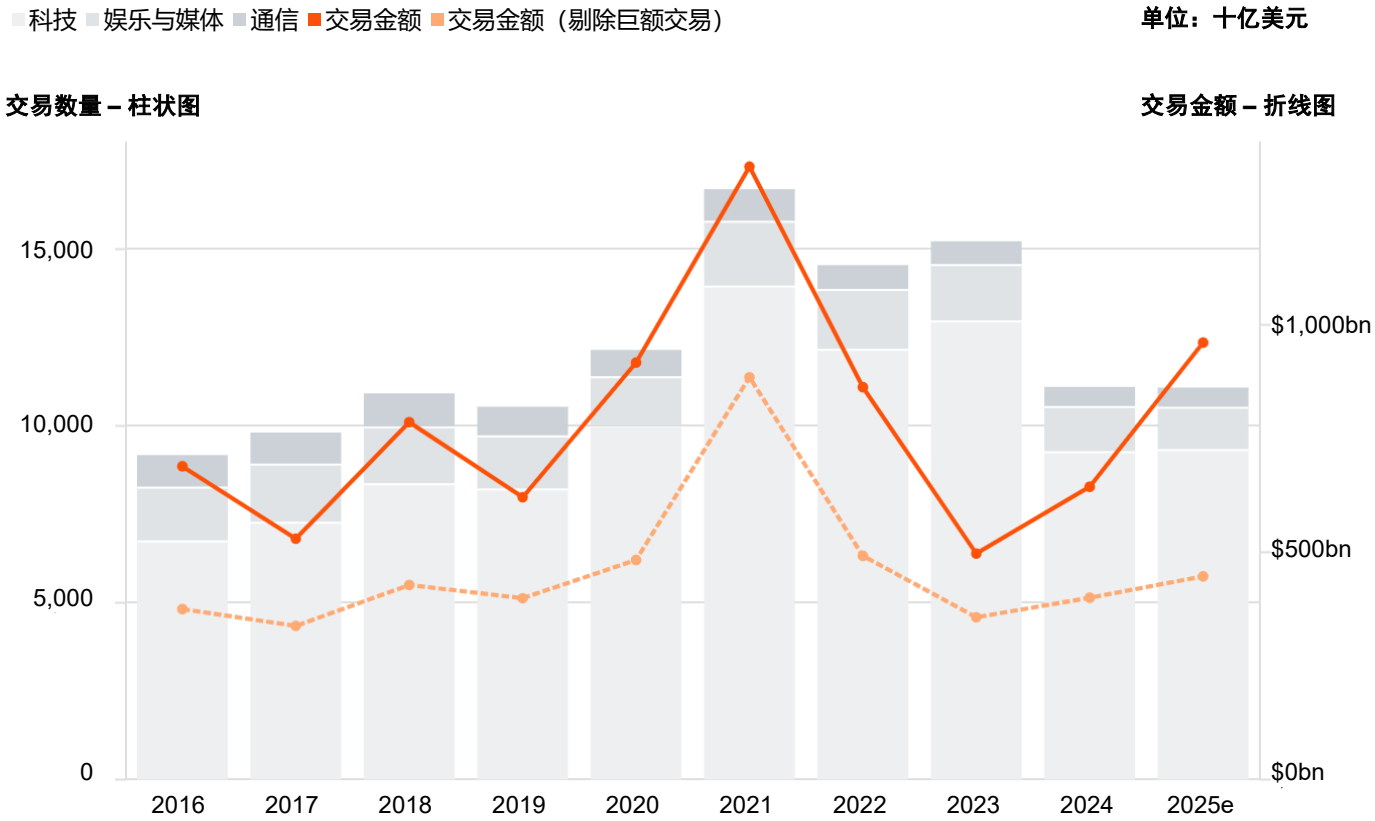
4

2025年全球TMT行业 并购交易量价表现

2025年全球TMT行业并购交易量价表现

2025年，全球TMT行业并购交易额增长49%，而交易数量保持平稳。科技行业占据最大交易份额——贡献了84%的交易数量和76%的交易额，因此科技行业趋势仍是TMT整体并购活动的主要驱动力。科技行业的主导地位在巨额交易（价值超50亿美元的交易）中同样明显：2025年TMT行业32笔超大型交易中，26笔来自科技行业，且前十大交易中有6笔属于科技领域，具体如下表所示：

2025年全球TMT行业并购数量与金额



注：2025年数据为普华永道估算值，旨在优化同比可比性，已对12月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

2025年TMT行业十大并购交易

| 排名 | 收购方 | 目标公司 | 交易额（十亿美元） | 行业 |
|----|--|--------------------------------|-----------|-------|
| 1 | 网飞（Netflix） | 华纳兄弟探索（Warner Bros. Discovery） | 82.7 | 娱乐与媒体 |
| 2 | 公共投资基金（PIF）、银湖资本（Silver Lake）及 Affinity Partners | 艺电（Electronic Arts） | 55.0 | 娱乐与媒体 |
| 3 | 人工智能基础设施合作及投资集团 | Aligned Data Centers | 40.0 | 科技 |
| 4 | 特许通信（Charter Communications） | 考克斯通信（Cox Communications） | 34.5 | 电信 |
| 5 | Alphabet | Wiz | 32.0 | 科技 |
| 6 | Palo Alto Networks | CyberArk Software | 25.0 | 科技 |
| 7 | 日本电报电话公司（Nippon Telegraph & Telephone Corp） | NTT 数据集团（NTT Data Group） | 16.3 | 电信 |
| 8 | Meta Platforms | ScaleAI | 14.8 | 科技 |
| 9 | Thoma Bravo | Dayforce | 12.3 | 科技 |
| 10 | IBM | Confluent | 11.0 | 科技 |

数据来源：伦敦证券交易所集团（LSEG）、公司新闻稿及普华永道分析



我们长期以来一直认为流媒体行业需要整合，而华纳兄弟探索的出售进程表明，这一时刻可能终于到来。展望**2026年**，随着媒体平台制造、新增并锁定具有吸引力的内容以吸引和留存受众，相关并购活动有望持续。

Bart Spiegel

普华永道美国全球娱乐与媒体行业主管

人工智能在科技行业并购中的作用日益凸显，不仅体现在科技巨额交易的增加，普华永道对2025年顶级企业科技交易的分析也显示，样本中85%的科技交易在新闻稿中提及人工智能作为战略考量因素。

总体而言，2025年全球科技行业并购交易额增长50%，交易数量保持平稳。区域差异显著：美洲地区科技行业并购交易额增长82%，主要受大量以美国企业为目标的巨额交易推动；相比之下，亚太地区交易额增长16%，欧洲、中东和非洲（EMEA）地区则下降15%。

媒体和娱乐行业并购交易额激增96%，主要得益于华纳兄弟探索的相关交易，而交易数量同比下降6%；电信行业交易额增长8%，交易数量基本保持平稳。

5

TMT行业全球并购趋势 细分领域分析

科技行业

数字基础设施提供商的“平台化”布局

戴尔科技（Dell Technologies）、NetApp、Supermicro等数字基础设施提供商所推行的垂直整合战略，将在2026年继续影响市场格局。为加强对价值链的掌控，这些企业正加速平台建设投资。此类整合反映出行业广泛趋势：企业通过能力整合，提供更全面的端到端解决方案。

此外，金融投资方对该领域的兴趣日益浓厚，尤其关注那些能够实现垂直整合和价值链整合的机遇。TPG向Tessolve投资1.5亿美元等近期交易，凸显了私人资本在数字基础设施生态系统中日益扩大的作用和投资方参与度的提升。综合来看，这些动态表明2026年该领域并购活动可能保持强劲势头。

从外包到协同调度：IT服务成为核心焦点

随着投资者聚焦于构建集成人工智能能力的平台，IT服务领域的并购活动正加速推进。日本电报电话公司与NTT数据集团160亿美元的合并等近期交易，标志着行业从传统外包模式向全栈数字生态系统协同调度模式的转变。这些生态系统将云计算、数据和人工智能能力整合为统一的价值主张。

私募股权和企业收购方均在寻求整合与能力拓展，以提供具有弹性和可扩展性的解决方案，特别是针对经常性收入和自动化场景。随着估值准则驱严，差异化竞争越来越依赖技术专业深度、人工智能就绪度和客户整合能力。

娱乐与媒体行业

传统企业为规模与盈利重组

消费者需求加速了流媒体生态系统的整合，拥有优质内容和丰富IP库的平台，在可预见的未来，最有可能获得用户忠诚度和定价权。这一行业态势为网飞（Netflix）与派拉蒙天舞（Paramount Skydance）竞购华纳兄弟探索公司的核心背景。除扩大规模外，成功的收购方将获得好莱坞最具传奇色彩的制片厂之一的控制权，并能够在更广泛的娱乐生态系统中，将旗下世界级经典IP实现商业变现。

体育作为内容战略的核心支柱

体育已成为最具韧性和战略价值的内容类别之一。在消费者日益重视体验消费，而非其他非必需品消费的当下，体育内容所具备的实时互动性与用户粘性，恰好契合这一趋势。对优质体育赛事转播及相关内容的需求持续上升，能够通过订阅、广告和周边商品实现这些赛事商业化的平台，最有望捕捉长期价值。在日益拥挤的内容市场中，体育赛事不仅是优质IP，更是争夺用户留存、广告收益和品牌相关性的战略战场。

这一动态吸引了投资者在球队所有权、版权整合和发行创新等领域的兴趣，洛杉矶湖人队相关交易及私募股权对大学橄榄球联盟的日益关注便是例证。预计中东投资者参与度的提升将进一步放大全球对优质体育资产的需求，巩固体育作为内容战略核心支柱的地位，2026年该领域交易活动可能持续活跃。

内容创作者在营销领域的影响力日益增强

随着消费者人口结构的持续演变，品牌宣传也逐渐向品牌大使和创作者主导的营销活动转变。一线名人代言各类产品的时代正逐渐落幕，新一代消费者越来越倾向于听从喜爱的内容创作者和社交媒体影响者的推荐。品牌方纷纷响应，将营销预算重新分配至社交平台 and 创作者驱动渠道，加速了影响力和价值创造来源的变化。

这一演变推动了并购活动的增加，尤其是在代理机构层面。拥有强大社交和创作者网络的代理机构正成为极具吸引力的收购目标，助力传统人才和广告公司拓展至这些不断变化的消费群体。同时，品牌方正更积极地参与内容创作，将自身直接融入创意概念和故事情节中。传统植入式广告正逐渐被更具计划性、与叙事深度融合的整合营销活动所取代。

电信行业

电信行业的下一发展阶段有两大趋势：主业聚焦型电信运营商的崛起，以及为满足人工智能时代需求而进行的网络快速规模化升级。这些在普华永道2025年年中展望中探讨的动态，此后持续加速，并将在2026年电信行业并购中保持核心地位。

主业聚焦型电信运营商的崛起

电信运营商正通过重组业务组合，剥离非核心资产与多元化业务，聚焦电信主业——将基础设施层（数据中心、电信塔、光纤网络）与零售业务端拆分，打造“主业聚焦”模式，既优化运营效率，也吸引专业资本精准布局。2025年这一趋势在欧洲市场尤为突出：受当地市场碎片化、基础设施重复建设问题驱动，运营商通过定向分拆交易与合作模式转型，推动行业逐步脱离传统垂直一体化大型集团架构。

2025年4月，意大利电信（TIM）宣布以7亿欧元（约合8.15亿美元）将旗下Sparkle海底光缆业务出售给意大利经济财政部与Retelit公司。在此之前，意大利电信已于2024年将其网络业务子公司（NetCo）出售给KKR集团，持续精简业务组合以聚焦本土电信服务。无独有偶，欧洲电信塔巨头Cellnex在2025年10月将其法国Towerlink边缘数据中心资产出售给Vauban Infrastructure Partners，体现出聚焦电信塔与无线基础设施的战略定位。德国电信则通过合资载体及与Deutsche GigaNetz的开放接入合作模式，持续优化光纤资产结构，让基础设施、批发与零售业务线各自依托专属平台扩张规模，而非沿用传统完全一体化持有模式。

上述举措共同提升了资本效率与资产负债表灵活性，并将资金再投入云服务、人工智能相关基建、企业级联网服务等新兴领域，最终催生了全新的电信行业范式：轻资产化、合作驱动、战略聚焦，与基础设施所有者、联合出资平台共同构成多元化市场格局。2026年，这一“主业聚焦”模式将持续推动电信运营商从传统网络服务提供者，转型为数字基础设施生态的统筹者——这一演进完全契合人工智能时代对电信网络的核心需求。

为人工智能时代扩容网络

数据流量的激增、人工智能驱动的工作负载以及企业级联网需求，正推动运营商快速实现网络现代化。近期交易凸显了向可扩展、高性能的基础设施生态系统的转型——整合频谱、光纤和边缘资产，以支持更快的创新和提升国家竞争力。

美国市场的案例尤为典型：2025年8月AT&T宣布拟收购EchoStar的频谱牌照、T-Mobile完成对UScellular的收购，同年7月KKR与T-Mobile合资成立Metronet，这些动作均指向深化网络覆盖、加密网络布局，以及推动5G与光纤网络融合。此类交易的核心并非优化资产负债表，而是为人工智能时代的企业级联网服务打造规模优势、覆盖能力与技术基础，从而实现长期服务差异化竞争。

2026年全球TMT行业 并购趋势展望





人工智能驱动的重塑、消费者与企业行为的演变，以及电信和媒体资产组合的重组，正重塑2026年科技、媒体和电信行业格局，并重新定义企业利用并购参与竞争的方式。随着平台融合和数字基础设施日益成为战略优势的核心来源，企业正重新评估哪些能力需要自建、哪些应通过收购获得、哪些可借助合作获取。那些主动优先布局人工智能、升级技术架构、重新思考用户互动方式，并审慎做出所有权和合作决策的企业，有望取得成功。通过收购、合作或资产组合调整果断行动的TMT行业领导者，将最有可能把握行业新的发展机遇。

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。巨额交易定义为价值超过50亿美元的交易。

本报告提及的全球科技、媒体和电信行业并购价值及数量数据，基于伦敦证券交易所集团（LSEG）提供的官方宣布交易（不含传闻及已撤回交易）。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年数据为普华永道估算值，旨在优化同比可比性，已对2025年12月报告滞后情况进行调整，并非普华永道预测值。因四舍五入，数据合计可能存在细微偏差。

全球IPO发行数据基于标普全球市场情报（S&P Global Market Intelligence LLC）提供的数据，截至2025年12月31日，获取时间为2026年1月16日。

人工智能技术及配套基础设施未来投资需求的外部估算，来自多个来源，包括贝莱德（BlackRock）2025年12月2日发布的《2026 年投资展望》，以及 KKR 2025年11月发布的《投资洞察》文章，获取时间为2026年1月12日。

<https://www.blackrock.com/corporate/insights/blackrock-investment-institute/publications/outlook>

<https://www.kkr.com/insights/ai-infrastructure>

关于作者

Barry Jaber是普华永道全球科技与电信行业交易主管，同时也是普华永道战略咨询业务Strategy&的资深从业者，担任普华永道英国合伙人。Bart Spiegel是普华永道全球娱乐与媒体行业主管，同时也是普华永道美国的交易合伙人。

作者衷心感谢普华永道及Strategy&全球网络的以下同事，他们的见解和观点为本次分析提供了重要支持：Abhishek Abhishek, Brian Burns, Charles Chang, Florian Gröne, Justin Ingram, Alessandro Maglione, Victor Myers, Andy Ogrins, Caleb Park, Alistair Philpott, David Samuel, Alex Schmitt, Meredith Strong, Nina Venkatesh.

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

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

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

谢谢