

### 德勤調查報告：六成企業併購沒有實現預期的商業價值

*即使受到金融危機的衝擊，併購交易將隨著中國經濟的穩健發展而保持快速增長*

中國香港，2009年10月28日 - 德勤調查報告顯示，儘管併購熱潮促進了經濟增長，但是**60%**的企業併購卻沒有實現預期的商業價值，其中三分之二的失敗源自於併購後的文化整合。而另一項德勤報告指出，即使全球金融危機給社會經濟帶來了巨大衝擊，但隨著中國經濟的穩健發展，併購交易在未來幾年內仍將保持快速增長。事實上，**2009**年第一季度，中國大陸內企業間併購交易金額達**82**億美元，中國大陸企業跨國併購交易達**49**億美元，而海外併購中國大陸內企業交易金額則達**229**億美元。

德勤人力資本諮詢中國區合夥人王大威先生表示：「作為市場經濟條件下企業優勝劣汰的一種機制，併購整合對優化資源配置、調整產業結構、有效利用規模經濟效應、實現生產與資本的迅速擴張以及促進現代化進程而言，都是非常有效的手段，然而，如何跨越雙方文化的鴻溝、融合雙方優秀的企業文化因素、形成新的或統一的企業文化，一直是企業在兼併收購中面臨的重大挑戰。」

德勤最新調查報告題為《中國企業併購後文化整合調查報告》，是德勤繼**2008**年首次完整披露**1998-2008**的十年並購交易資料後，為了進一步瞭解中國企業的併購整合情況，尤其是人員與文化的整合，而進行的大規模調查活動，同時，這份報告也是德勤首次針對十多個行業中的龍頭企業（其中包括汽車、零售物流、金融（保險、證券）、有色金屬、鋼鐵、化工、能源和食品等），在搜集了典型的併購案例、取得大量寶貴一手資料的基礎上編撰而成的專業調查報告。

調查報告發現，大部分併購後的企業對文化整合都關注較高，並都進行了適當的文化宣導，但在對併購交易前後整個過程的文化評估、文化整合計劃的執行及評估回饋方面尚有待改進。

結合併購前的預期，有**55%**的企業認為併購前預期的文化整合模式為融合式，也就是併購雙方在文化上互相滲透、取長補短，各自進行調整，**35%**的企業期望被併購方完全放棄原有的文化體系，而採用併購方的文化。德勤通過實際調查發現，**60%**的公司併購後新公司的文化接納了併購方的文化，**30%**的公司認為是雙方融合的文化，這個結果與之前的預期並不吻合。

王先生表示：「這是由於被併購方處於一種相對的弱勢，這種弱勢在交易協定中規定資源、權力重新分配的時候就已經體現。如果文化整合是最後進行的階段，那麼被併購方顯然已經失去在文化上的談判力，轉而依附併購方的文化。結合對企業實地訪談的結果，我們發現，成功的企業文化整合有兩個特點，一是一強一弱的併購，併購後的新公司以併購方的文化特徵為主，但並未否定被併購方的文化，而是吸取其精華部分，對原有文化加以完善和創新；二是強強聯合的併購，即併購後新公司應該充分尊重彼此的文化，相互取長補短，並致力建立『第三種文化』。」

調查報告顯示，超過 **50%** 的企業認為文化整合的重中之重在於，價值觀和管控模式的整合。**75%** 的公司表示，他們在併購後制定了清晰的使命、願景和戰略目標，但是，**40%** 的企業卻認為，新公司對願景和價值觀的宣傳不夠充分或不明確。在經營理念融合方面，**15%** 的企業表示，管理層在決策方式的選擇上，不能充分考慮雙方的文化和優勢領域的差異，**15%** 的受訪企業表示，其員工對理解關鍵工作要求，如品質、效率的平衡和長短期利益的平衡方面等不能達成一致。

文化整合是影響併購成功的重要因素，在併購的整個環節都應該將其作為併購要素之一來考慮。結合這次調查發現，德勤一共總結了五個對中國企業的啟示，包括：必須對併購目標的文化進行評估，並就併購雙方文化適應性進行建議；就雙方文化差異可能帶來的壓力和困境制定預防和解決措施；成立整合管理辦公室，任命資深經理制定詳細的文化整合計畫；清晰瞭解未來公司的文化導向和價值觀並堅決執行；不斷強調溝通的重要性。

在這份報告即將發佈的時候，全球金融危機的影響仍然深遠地影響著世界經濟，而中國企業的併購交易方興未艾，央企的併購重組和企業的跨國併購步伐都在加快。王先生表示：「隨著併購交易的金額和數量繼續高速增長，如何通過系統化的併購戰略制定、目標企業選擇、盡職調查、併購後的整合，最終增加併購交易價值，也越來越成為中國企業獲取併購成功的關鍵所在。」

#### 關於德勤

德勤為各行各業的上市及非上市客戶提供審計、稅務、企業管理諮詢及財務諮詢服務。德勤成員所網路遍及全球逾 **140** 個國家，憑藉其世界一流的專業服務能力及對本地市場淵博的知識，協助客戶在全球各地取得商業成功。德勤逾 **168,000** 專業人士致力於追求卓越，樹立典範。

德勤的專業人士融合在以恪守誠信、卓越服務、同心協力和融貫東西為本的德勤企業文化中。德勤團隊崇尚持續學習、願意迎接挑戰以及注重專業發展。德勤專業人士積極推動企業社會責任，建立公眾的信任，為所在的社群帶來積極的影響。

**Deloitte** (德勤) 泛指根據瑞士法律組成的社團性質的組織 **Deloitte Touche Tohmatsu** (德勤全球)，以及其一家或多家成員所/公司。每一個成員所/公司均為具有獨立法律地位的法律實體。請參閱 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有關德勤全球及其成員所法律結構的詳細描述。

德勤中國通過其眾多的法律實體為客戶提供專業服務，此等法律實體均是 **Deloitte Touche Tohmatsu** 德勤全球(瑞士會員性社團組織)的成員。

德勤是中國大陸及港澳地區居領導地位的專業服務機構之一，共擁有逾 **8,000** 名員工，分佈在北京、重慶、大連、廣州、杭州、香港、澳門、南京、上海、深圳、蘇州和天津。

早在 1917 年，德勤于上海成立了辦事處。我們以全球網路為支援，為國內企業、跨國公司以及高成長的企業提供全面的審計、稅務、企業管理諮詢和財務諮詢服務。

德勤中國擁有豐富的經驗，並一直為中國會計準則、稅制以及本土專業會計師的發展作出重大的貢獻。在香港，德勤更為大約三分之一在香港聯合交易所上市的公司提供服務。

-- 完 --

此新聞稿由德勤於香港發佈。查詢詳情，請聯絡：

李國傑  
高級經理

電話: (852) 2852 1243  
傳真: (852) 2541 3726  
電郵: [wilflee@deloitte.com.hk](mailto:wilflee@deloitte.com.hk)

陳姿樺  
助理公關經理

電話: (852) 2852 1679  
傳真: (852) 2541 3726  
電郵: [bonchan@deloitte.com.hk](mailto:bonchan@deloitte.com.hk)