

Deloitte.

Together makes progress

众行致远



增长变革者行动指引

以并购撬动增长和转型

2025年9月



目录

概要	02
变革性并购六大领先实践	04
采取变革性并购策略	06
变革性并购策略	08
领导者思维—— <i>增长变革者的变革观</i>	09
战略—— <i>制定变革性并购行动指引</i>	11
执行—— <i>交易与转型并行</i>	20
转型—— <i>驱动可持续增长与价值创造</i>	24
业务模式转型	26
技术转型	28
人才队伍转型	30
结语	32
联系人	34
尾注	36

概要

增长逻辑正在被改写。未来十年，企业唯有实现高效化、精准化、规模化转型，方能在竞争中脱颖而出。创新突破、市场扩张、产品服务革新、运营韧性构建与价值创造依然是成功要素，但其背后的驱动力量正在迅速改变。

如此快速而迅猛的变革正重塑竞争本质，也在重新定义制胜之道。转型不能再被视为阶段性项目，止步于既定的终点，而应成为持续进化、灵活应变的核心能力，根植于企业基因中。未来十年的领军者，将是能够敏锐捕捉趋势、精准调整方向，并在动荡变革中蓄力前行的企业。

新一轮系统性变革正不断加剧挑战。地缘政治局势紧张、激进投资者施压、冲突持续不断、关税壁垒升级、能源转型加速与监管框架重塑，共同推动全球经济格局深刻演变。与此同时，强有

力的结构性变革也在悄然改写竞争规则：在人工智能为代表的颠覆性技术浪潮下，业务模式深刻重构，消费者期望加速演变，供应链持续重组，劳动力技能亟需升级，而开拓新增长领域变得日益复杂。

在这一背景下，领导力的重要性日益凸显。企业高管不仅要应对挑战，更要主动驾驭变革。清晰而大胆的愿景规划，能将不确定性转化为战略机遇，为企业锚定前行方向，向市场释放积极信号。但是，仅有愿景远远不够。领导者必须兼顾雄心与务实，在追求扩张的同时筑牢韧性。这就需要优化投资组合，重构运营模式，并在全企业推进转型，锤炼实时响应、持续应变的能力。

归根结底，真正的成功在于通过转型创造切实价值。企业领导者需要全力推动愿景落到实处，并清晰有力地向利益相关方与市场披露进展，才能创

造持久的股东回报与社会影响。未来十年的胜利果实，属于洞察先机、果敢转向并在风暴中稳舵前行者。

聚焦变革性增长的并购策略，赋能企业领导者以敏捷的应变力、深远的战略视野与快速的执行力，将战略构想转化为持续的价值创造。变革性并购策略已突破传统交易范式，演变为系统化、长期化的筹划布局，通过多维度协同推动持续变革。这一策略可促进规模化、全方位和高效率变革，助力企业在日新月异的环境下，构建运营韧性，实现创新性可持续增长，达成股东期望。变革性并购不仅是战略增长的引擎，更是对并购执行的重塑——依托技术与数据，以洞察驱动敏捷决策，全面提升效率与成果。

推进变革性并购需要胆识与魄力，因为这类交易有望缔造“未来组织”，重绘行业长期发展轨迹。对企业高管而言，这可能成就其职业生涯的高光时刻；对具备专业能力与远见卓识的董事会而言，这是展现卓越治理能力，进而赢得投资者、客户乃至社会信任的重大契机。唯有以勇气为先、审慎为基、紧迫为要，并辅以严谨规划与有力监督，方能充分释放潜力，创造恒久价值。

本报告旨在为变革性并购提供切实可行的实施路径。我们全面分析近十年的并购活动，深入观察通过并购重塑行业的企业，再结合德勤全球战略与

并购领域领导人的丰富经验，提炼出通过并购取得卓越成效的企业所采取的六大领先实践。这些企业被称为“增长变革者”——它们不止是执行并购交易，更将其作为重塑战略与构建竞争优势的核心支点。通过系统应用这些领先实践，并深度融合本报告提出的变革性并购框架，企业领导者能以更清晰的方向与更强大的决心前行，持续发掘价值创造点，加快增长步伐，打造具备长期韧性与持久竞争力的企业。



Rob Hillard
德勤亚太咨询业务主管合伙人

“借助战略联盟、先进技术与生态系统合作，变革性并购赋能企业加速增长、超越颠覆，建立恒久竞争优势。”



孟晓凡
德勤中国战略、风险与企业交易主管合伙人

“在充满不确定性与颠覆的时代，变革性并购已成为企业重塑增长与转型的重要引擎。中国企业正以更加前瞻的视野，将科技创新、生态协作与资本运作深度融合，在全球竞争中探索可持续的增长路径。以变革引领未来，是我们共同



变革性并购六大领先实践

德勤全球对近十年重大并购交易的分析显示，在并购交易中聚焦变革性目标的企业，其股东总回报率可达仅进行渐进式变革的同行的两至三倍。

基于此项研究以及对德勤全球战略与并购领域资深领导人的深度访谈，我们提炼出“增长变革者”为从容应对未来挑战所采取的六大领先实践：

1



将变革性并购作为
领导层战略使命

以变革思维构建
战略增长路径

变革型领导力是增长变革者的核心优势。其领导层目标明确，以雄心勃勃的增长计划为战略基石。他们思虑周全，行动果敢，综合运用内生增长（有机）、外延扩张（并购）与生态合作（协作）等多种手段，主动捕捉新兴增长机遇。他们将并购视为转型的启动平台与加速器。同时，他们善于以强有力的叙事，向外部市场与内部员工清晰传达转型雄心。

2



从投资组合中
发掘最大价值

持续优化以增强韧性、
助推增长、创造价值

增长变革者始终秉持“价值最大化永不停歇”的投资组合管理理念，持续审视旗下业务在价值创造、成本优化、创新潜力及并购机会等方面的动态表现——其敏锐度堪比激进投资者。它们致力于构建一个兼具韧性与增长潜力的平衡型业务组合，使并购能够作为触发结构性转型的催化剂。

3



交易与转型并行

拥抱全新战略范式，
推动并行式变革

增长变革者深知“价值实现速度”的重要性，摒弃传统并购中“先交易、后整合”的线性模式，打破战略规划与执行相割裂的矛盾。从交易首日起，他们即确立转型要务，并将其与数字化平台、数据架构与技术能力紧密关联，深度嵌入战略设计与执行全流程。这种“交易与转型并行”的方式，使其能提早实现规模效应，在交易进程中加速转型，从签约伊始便持续释放巨大价值。

4



以人工智能与技术
为核心驱动力

将技术从“赋能因素”
升级为“价值驱动因素”

增长变革者不再将技术视为后台支持或效率工具，而将其作为重塑业务模式、开辟新收入来源、定义新市场的核心驱动力。它们充分挖掘人工智能、数字化与颠覆性技术的潜力，推动由技术赋能的新型业务模式。它们将技术投资纳入战略资本预算进行系统性规划，并以企业整体价值回报而非狭义的“成本节约”或“投资回报率”来衡量其成效。

5



合作制胜

善用生态系统，实现单打
独斗无法达成的变革

增长变革者深刻认识到，市场所要求的变革速度与规模，单靠一己之力恐难实现。因此，它们日益频繁地在广泛的生态系统中建立创新合作与伙伴关系。这包括：与德勤等专业执行顾问合作；与私募股权机构、超大规模云厂商、初创公司建立战略联盟；甚至与跨行业伙伴开展协同创新。通过生态协作，企业得以实施技术驱动的业务模式转型，并有望受益于其他价值增值机会。

6



打造面向未来的
人才队伍

以持续学习与适应力
为核心的文化推动转型

增长变革者深知，成功的转型最终取决于有韧性、能适应的人才队伍与组织文化。这往往需要大胆推行文化与行为变革，深度投资于面向AI时代的技能，以及培育新型工作方式。它们善于将战略愿景、数字化能力与人才战略对齐，打造一支既稳定又敏捷的员工队伍，从而实现真正的转型成果，并超越适应力较弱的竞争对手。

采取变革性并购策略

何为变革性并购？

德勤全球研究及变革性并购指数（见下一页）显示，变革性并购正持续演变为撬动快速、全面增长的核心战略工具，不仅能为企业创造巨大价值，更能助其驾驭系统性与结构性颠覆。

变革性并购聚焦根本性战略转变，瞄准全新市场、新兴技术和创新业务模式，通过收购、剥离与合作等战略举措，以环环相扣、持续演进的方式，驱动创新突破和战略重塑。

变革性并购已成为不可或缺的战略引擎，赋能企业引领下一轮增长周期。若设计得当、执行有力、沟通到位，变革性并购还可显著提升股东回报——这一结论已在我们的研究中得以验证（详见“变革性并购指数”）。

这一点对于当前发展阶段的中国企业而言同样至关重要。面对国内市场需求趋于饱和、竞争持续加剧，以及技术升级与国际化诉求日益迫切的宏观环境，通过并购驱动企业战略与商业模式的根本性转型，已势在必行。

企业转型之道，在于领导者精准把握进退之度：既要稳固竞争地位，构建韧性；又要开辟长期增长路径，实现扩张。

变革性并购与传统并购有何区别？

对增长变革者而言，变革性并购策略与传统并购模式大相径庭（详见下文）。其重点不再是渐进式成效，而是重塑在不断变化的环境一举制胜的方略。

长期以来，传统并购被视为业务增长与股东价值的源泉。然而，德勤全球研究指出，若缺乏战略统筹，或脱离市场演变趋势，其结果往往仅限于增

量收益，甚至引发价值折损。因此，唯有采取变革性并购策略，企业方能将并购真正转化为可持续增长与可观股东回报的核心驱动力。

在实践层面，传统并购追求确定性，以整合为目标，有明确的终点，而变革性并购以一系列同步推进且相互关联的举措，从多维度协同推动可持续、可适应的创新性增长。

传统并购
聚焦交易结果的确定性，主要用于应对短期挑战
并购交易是主要增长路径
并购举措多为机会主义驱动，常为一次性交易
执行与并购后转型路径呈线性、孤岛式推进
技术主要用于降低成本
整合是价值创造的核心，成本协同效益是衡量成功的关键指标

变革性并购
强调战略灵活性与适应性，兼顾短期应对与长期布局
综合运用多种增长路径：买（并购） / 建（自建） / 合（合作）
以系统化、项目制方式推进多项并购，决策始终围绕价值最大化
在交易执行过程中即嵌入转型赋能机制，并与技术革新、文化变革深度融合
充分释放智能技术潜力并规模化应用，以构建竞争壁垒
交易与转型并行是价值创造的核心，以股东总回报率（TSR）作为衡量成功的基准

增长变革者统筹规划并执行一系列相互关联的举措——既注重“防守”，稳步构建运营韧性；又重视“进攻”，积极布局长期增长。具体而言，韧性建设包括保持成本卓越、强化价值链、巩固竞争地位及重新平衡投资组合；增长举措则涵盖以颠覆性智能技术驱动转型、持续拓展相邻领域、大胆推进跨行业融合、构建前瞻性战略联盟以及布局前沿并规模化。上述路径详见“战略”部分阐述的德勤全球“变革性并购框架”（第11页）。

变革性并购既可通过“重磅收购”大规模推进，也可通过一系列小型交易、合作与联盟循序渐进。这些举措都旨在推动大胆而持续的变革，对实现所要求的转型速度至关重要。

增长变革者还会尽早确立并清晰传达价值目标，并积极推动高效执行、有效整合与价值实现。通过深度协同战略制定、交易与法务、文化整合及价值实现团队，企业不仅能在交易初期取得立竿见影的成效，更可在长达数十年的并购历程中持续累积价值。^{1, 2, 3}

变革性并购指数

如今，变革性并购的紧迫性日益凸显，战略路径也日趋明确，但其优势却并非新兴概念，而是由长期业绩有力印证。

德勤全球对2015年至2024年期间并购活动的系统性研究表明，“变革性并购行动指引”中提炼收录的成熟策略，已为“增长变革者”持续采用并释放卓越价值。研究涵盖全球四大区域（北美、南美、欧洲及亚太）及五大关

键行业（科技、传媒与电信；能源、资源及工业；金融服务；生命科学与医疗；消费行业），样本包括2,000余宗并购交易。

研究结果显示，增长变革者所创造的股东总价值增幅，平均达到传统型同业公司的两倍以上。过去十年，践行变革性并购策略的企业实现了464%的股东总回报率，而同期标普1200指数的股东总回报率平均仅为157%。这一优势在十年中大体呈持续扩大的趋势。



数据来源：德勤全球分析，数据源自Refinitiv与Capital IQ

变革性并购策略



领导者思维

增长变革者的变革观

对许多企业高管而言，推动变革性并购可能是其职业生涯与组织发展历程中的关键决策。他们愈发愿意展开深远而艰难的对话，超越任期局限，重构未来蓝图；也将需要持续推进变革，不仅在每一项交易期间和前后阶段，更是贯穿一系列长期战略行动全过程。

回望近年并购与变革的演进路径，展望快速变化环境中的潜在挑战，不难发现增长变革者的领导层展现出独特的视角与思维。其核心要义在于：

高层先行，引领变革

践行变革性并购的企业高管，往往以果敢的决策力、清晰的战略力与精准的执行力，在一众同行中脱颖而出。他们深知，在快速演变的环境中，渐进式变革难以激发足够的敏捷性或影响力，不足以支撑企业长远发展。因而，他们着眼快速重塑战略布局，主动解锁新能力，积极开拓新市场。

这类领导者，首先拥有清晰的未来愿景，然后制定以并购交易为核心的战略路径，迅速获取关键能力与市场，并依托可复制的框架，确保快速执行与高效整合。在转型过程中，他们与董事会共研趋势、共绘情景，明确未来所需的投资组合布局与资本配置方向，强化战略驱动力，同时凝聚中层管理者共识，推动践行日常变革举措，确保战略切实落地。他们摒弃“求稳”惯性，立足稳固根基，发起多项前瞻性探索。

他们始终以转型战略为指引，统摄对价值与使命的深层思考——既自上而下引领方向，又保持开放姿态，确保灵活调适。这一思维模式不仅加快成果显现，更逐步内化为持续创造价值的“肌肉记忆”，深度融入财务、技术、运营与文化全维度。

中国并购市场正迎来重大机遇，中国经济从高速度发展迈向高质量发展。传统并购的思维模式是做大规模、抢市场和占份额，高质量发展的宏观环境更进一步催生变革性并购的观念重塑，转向重构能力、升级模式和构建未来的竞争力。

变革性并购是通往产业生态的关键桥梁。无论是阿里、腾讯通过投资并购构建生态型增长网络，还是国内某体育服饰品牌通过并购打造全球品牌矩阵，以提升全球品牌运营能力，其背后都彰显了中国企业家群体的共性特质。正如德勤全球及亚太的调研所示，他们普遍具备战略远见与长期主义，不执着于短期利润最大化，而是着眼于品牌和业务模式的重塑、文化组织的变革（全球文化），以及国际视野的构建。

增长变革者的领导层始终以转型战略为指引，统摄对价值与使命的深层思考。

关键考量因素：

- 1 转型非勇毅者不可为
- 2 擘画变革愿景，果敢引领前行
- 3 持续推进，敏捷应变
- 4 深知变革辐射，超越任期局限
- 5 与利益相关方保持充分沟通

保持全面沟通，贯穿转型全程

增长变革者以清晰明确、开放透明的沟通赢得变革支持，在长期转型过程中，这一点尤为重要。股东与内部利益相关方不仅关注效率提升，更期待企业清晰阐明组织发展、运营能力建设与战略定位的具体路径。

为赢得广泛支持，企业应主动与包括投资者、供应商和员工在内的所有利益相关方开展对话，吸纳各方意见凝聚共识，构建未来蓝图并明确实现路径。同时，企业必须向所有利益相关方解释并购交易时机，并阐明合并后的实体所要实现的目标。

面向投资者，企业领导者应确保对外公布的承诺远比内部设定的目标更为审慎，并通过持续沟通与坚定聚焦，稳固股东信心和支持。⁴对于员工，企业务必要让所有受变革影响的人员深度

参与变革，推动开放的双向沟通，并设计与新业务高度契合的激励机制。⁵

领导者还需认识到，并购公告一经发布，新员工便已开始感知企业文化基调。⁶公告当日所传递的清晰信息与价值感知，将显著影响市场初始反应，也往往奠定了长期回报基础。企业必须确保公告信息与交易的战略价值和财务业绩高度一致，以强化积极向好势头。

保持高度开放、清晰的沟通，并辅以实际行动成果，将显著提升并购成效。德勤全球分析显示，公告后获得积极市场反应并兑现公开承诺的并购方，其回报率比初始反应负面且应验悲观预期的并购方高出60个百分点。德勤全球研究还表明，达成或超越对外公布协同目标的并购方，平均可实现公告成本协同效益的1.3倍，某些情况下甚至可达两倍。⁷

公告当日所传递的清晰信息与价值感知，将显著影响市场初始反应，也往往奠定了长期回报基础。

战略

制定变革性并购行动指引

为实现持续且面向未来的增长，企业应着力制定变革性并购行动指引，立足清晰明确的战略，精准规划业务布局，构建核心制胜能力，明确具体行动举措。

增长变革者需采取以下几项优先战略举措：

采用“地平线扫描”方法

企业应引入先进的“地平线扫描”方法，以洞察未来发展趋势。该方法往往促使企业重新审视固有认知，开始探索新兴技术和业务模式变革如何重塑行业格局，以及创新运营模式如何助力把握未来重大机遇。

“地平线扫描”能力帮助企业及早识别技术、消费者行为及跨行业融合等方面的颠覆性变革，同时有力洞察监

管法规变化、地缘政治影响、人才供给等方面的潜在趋势。企业应基于研究结果来监测和预测变化态势，从“不作为风险”与“潜在机遇价值”双维度评估，并据此制定应对策略。

在实践中，企业可结合人工智能与人类智慧，通过新闻资讯、专利申报、科技博客、竞争对手动态、邻近产业活动及行业会议等多元渠道，精准识别正在重塑行业格局的关键变革，涵盖从“代理式人工智能与机器人技术”，到“使用权优于所有权”、“协作优于竞争”，再到“产业融合变得普遍”等广泛领域。⁸企业还可通过深度参与创新生态，与初创企业、其他大型企业、风险投资机构、技术专家及高校紧密合作，并积极参与全球创新中心的活动，进一步拓展前沿知识。^{9, 10, 11, 12, 13}

关键考量因素：

- 1 利用“地平线扫描”方法，洞察变革先机
- 2 树立远大目标，构建应变韧性
- 3 明确核心能力，探索多元增长路径
- 4 推行持续投资组合管理，驱动价值创造
- 5 在构建韧性与推动创新增长之间取得平衡



以高远目标引领转型进程

增长变革者设定高远目标，以充分应对即将到来的重大系统性与结构性变革。具体目标包括：巩固或扩大在特定市场的地位，或开辟市场进入新途径；开拓全新业务领域；推出一系列新产品；或转向服务主导型业务模式等。

为确立愿景目标，增长变革者应综合分析未来趋势、模拟未来潜在情景，并重构业务模式。其战略愿景首先应明确业务布局，即前瞻性地判断合并后的企业如何才能把握市场机遇、应对竞争威胁并构建可持续增长平台。在此基础上，企业领导者确信其目标既具有前瞻性，又植根于市场现实，进而满怀信心地进行投资部署。这是制定务实战略并坚定分配投资的重要方式。

领导者运用设计思维，能够以目标为导向，精准识别最有效的变革性并购举措。这些举措既可以是通过多项并购交易，构建人工智能驱动的全新业务模式，并获取新市场机会，例如某澳大利亚电信公司通过并购，向自动化与智能化服务领域进军；也可以是生态联盟的持续深化与投资组合的动态调整，例如一家欧洲消费品巨头在长达十年的转型过程中，逐步从传统快消品转向高利润品类。¹⁴

战略愿景应首先明确业务布局——前瞻性地判断交易将如何推动可持续增长。

明确核心制胜能力

增长变革者在确定业务布局后，需进一步明确制胜策略，识别在目标市场取得成功所需的核心能力。这就需要系统评估实现高远目标所需的战略与运营能力，例如前沿技术（包括人工智能）、专业化人才与员工技能、高价值知识产权、战略性市场布局以及关键客户渠道。

清晰有力的制胜逻辑能推动利益相关方达成共同的目标和预期，为整合规划与执行奠定基础。其中清晰阐述了合并实体的战略目标及财务指标和其他维度的成功衡量标准。正是基于能力评估，企业做出购买（并购）、自建（内生性增长）与合作（协作或合伙）的决策，确保每一项举措都有的放矢，助力企业加速实现重新构想的未来。

清晰有力的制胜逻辑能推动利益相关方达成共同的目标和预期，为整合规划与执行奠定基础。



寻求多元增长路径

敏捷的增长变革者通过并购、自建与合作等多元化路径来评估增长机遇。企业可能希望采用其中一种、两种或三种路径——但通常需要三者结合打出一套“组合拳”。

当目标企业的核心解决方案能产生显著协同效益、市场前景明朗且控制权至关重要时，企业可采取第一种路径，即开展并购交易。若重要业务与现有能力高度契合，企业则可选择内生性增长方式，自主构建新业务或能力。企业还应考虑采用第三条路径——通过生态联盟、合资企业、协作及合作伙伴关系等形式开展合作。该路径尤其适用于以下情况：目标企业掌握关键技术，或拥有共同的高远目标（如减少碳排放或推动自动化进程）。与并购类似，联盟合作同样需进行严谨的尽职调查和监督管理，才能实现共创共赢。

敏捷的增长变革者通过并购、自建与合作等多元化路径来评估增长机遇。

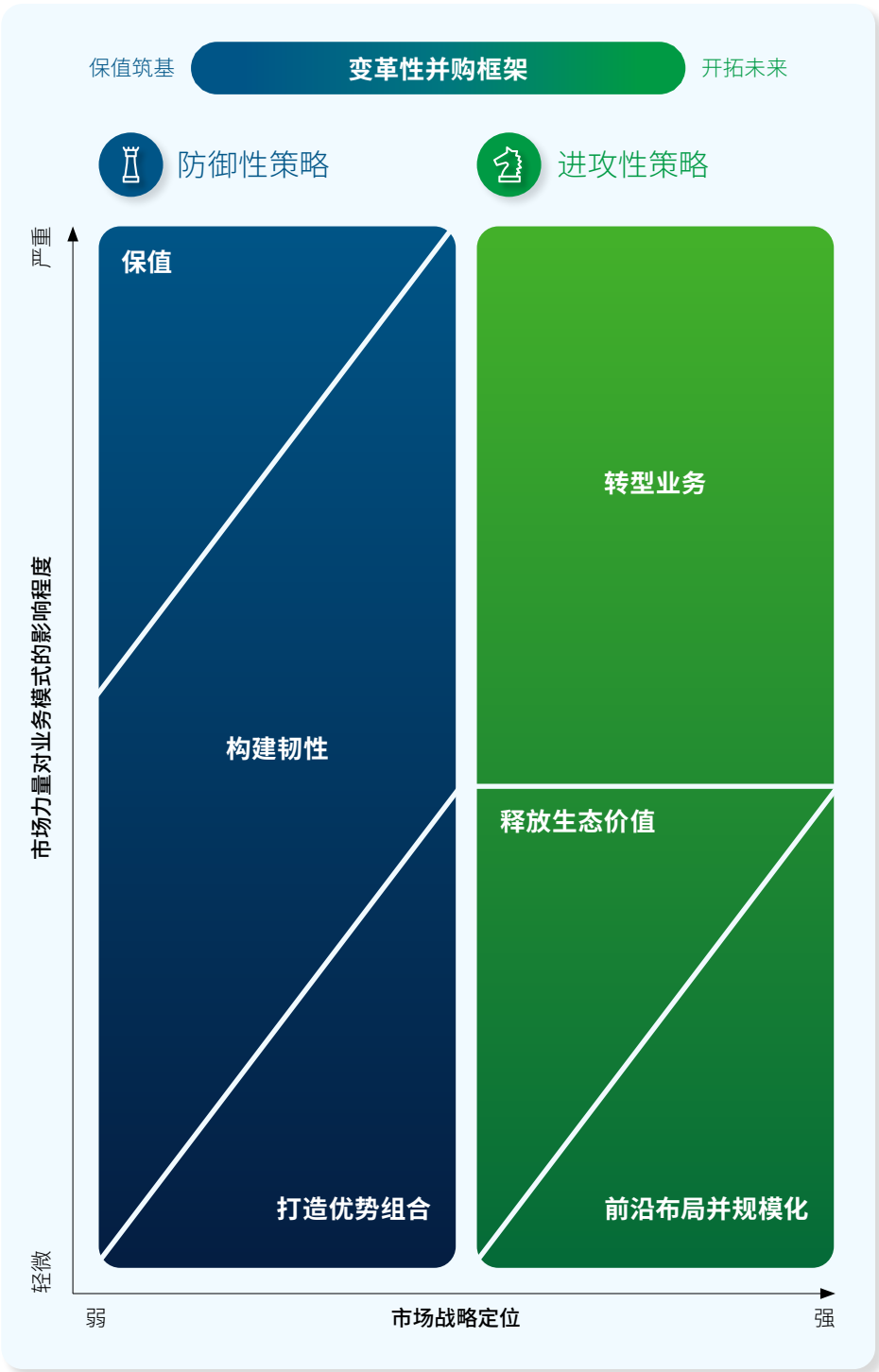
平衡韧性与长期增长

在转型过程中，领导者需要把握战略平衡：既要巩固企业现有竞争优势，又要着力构建支持长期增长的平台。因此，变革性并购策略应兼顾韧性构建与大胆扩张。

许多企业难以实现这种平衡，稍有失策便可能走向市场地位边缘化。相反，增长变革者会协同推进多项战略举措，兼顾韧性巩固与业务扩张。在开展重大交易时，往往需要结合一系列精准举措，形成协同效益。

面对不利市场环境和价值创造压力，企业可能会重点推进防御性策略——例如通过剥离非核心资产来持续优化投资组合，同时积极开展机会型交易。然而，增长变革者深知市场逆风往往是暂时的，会将此类举措置于长期扩张的总体蓝图进行考量。与此同时，为满足市场对创造新价值的需求，企业领导者亦会采取进攻性策略，推动业务转型并实现创新增长。

德勤全球的变革性并购框架（见右侧图示）呈现了战略路径的选择逻辑，清晰揭示了“保值筑基”与“驱动增长”之间的动态协同关系。



推行持续投资组合管理

在战略执行过程中，增长变革者完成思维跃迁，从周期性投资组合再平衡转向常态化投资组合管理。投资组合再平衡通常侧重于优化现有业务组合——通过剥离低收益或非核心资产来释放资本，同时在相邻领域扩大业务规模。而投资组合管理则具有前瞻性和动态性，通过持续调整投资组合，敏锐响应新客户需求、新技术趋势和市场颠覆性变化，从而持续创造价值。

该方法不仅依赖并购与整合，还强调主动剥离的战略意义——推动未来转型的催化剂。企业应建立自动化与人工协同的常态化机会搜寻机制，借助人工智能识别潜在目标，甚至生成可行方案。同时，持续情景规划和资本重新配置的重要性凸显。通过反复推演不同未来情景，企业能够检验战略假设，化被动应对为主动布局，真正实现敏捷前行。

企业无需立即成为积极的并购方，但应做好充分准备，以便在机会出现时迅速锁定并收购优先目标。¹⁵ 成功并购可能需要：建立一份包含数百个有效目标的名单，精准筛选并聚焦最重要的目标，同时提前规划潜在生态系统，确保在时机成熟时快速部署。

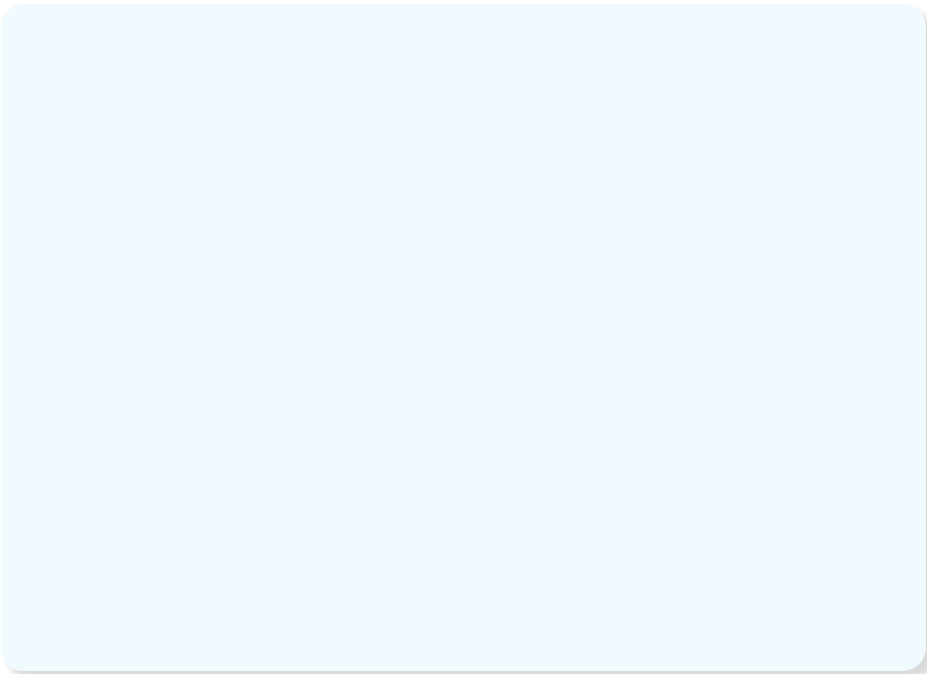
为成功推进变革性并购，领导者需要将投资组合管理作为常态化、持续性任务，这对于实现高远目标至关重要。在推行持续投资组合管理中，企业必须持续通过情景模拟来验证假设，在市场环境变化中保持敏捷性，把握价值创造机遇。

投资组合管理通过持续调整投资组合，敏锐响应新客户需求、新技术趋势和市场颠覆性变化，从而创造价值。

聚焦创新性价值最大化

实现价值最大化应作为变革性并购的核心目标。增长变革者利用技术，为快速且持久获取价值创造有利条件——着眼于提升成本效益和完善运营流程；注重增强韧性、优化资本结构；聚焦构建全新业务模式，以进入新市场、拓展客户群以及销售新产品或服务；与超大规模云厂商紧密合作，快速增强核心能力。

智能技术的创新应用，应成为转型的重中之重。但增长变革者深知新技术的价值兑现周期较长，始终保持务实态度，确保技术投资与转型战略相契合。了解资本成本及其对交易经济性的影响，对于实现可持续、长期价值创造和转型成功至关重要。基于此，增长变革者会审慎评估资本结构的战略影响。并购的资金来源——无论是自有现金、债务融资还是股权融资——都伴随着不同的成本、制约因素和潜在风险，直接影响交易的价值主张和企业的财务韧性。



实现价值最大化，不仅需要管理成本协同效益，也应同等重视收入协同效益。德勤全球分析显示，积极识别、推进并追踪协同效益的企业，其实际收益平均超出预设目标23%。^{16,17} 这要求企业采用“交易与转型并行”的方式，相关内容将在“执行”部分作进一步探讨。

智能技术的创新应用，
应成为转型的重中之重。

变革性并购框架

企业领导者若希望为实现转型目标选择合适的并购策略，可参考德勤全球的“变革性并购框架”，结合自身市场地位及行业颠覆性影响，采取一系列高效联动的战略举措，构建韧性，驱动增长。

在企业受到市场因素显著影响且需巩固其市场地位的业务领域，领导者应启动成本转型，并剥离非核心资产以驱动价值。剥离决策需审慎评估、周密执行——既要考量相关成本，也要把握潜在机遇，明确企业宗旨、优化企业结构、提升市场认知度、筹集资本并提升股东价值。此外，增强韧性需强化价值链，并以战略举措巩固竞争地位。对于受市场因素影响较小的领域，企业领导者应采取机会型举措，推动投资组合再平衡。

与此同时，企业领导者还应采取驱动价值的转型举措。对于战略定位稳固但受市场因素影响显著的领域，领导者应利用并购、合作与联盟，开辟触达客户的数字化新路径，实现技术驱动的转型升级；同时，应捕捉相邻领域的扩张机遇，并借助跨行业融合和联动，

开发新产品、新服务和新业务领域。对于受市场因素影响较小的领域，企业领导者可采取更激进的策略，同时深入挖掘生态系统布局，与多元主体建立目标导向的创新联盟。对于前沿领域，企业可对业务前沿的新兴增长领域进行风险投资。

在中国，这一变革性并购框架的有效性正被众多领先的中国企业的优秀实践所验证。面对白热化的市场竞争与产业升级压力，本土企业不再将并购视为单纯的规模扩张，而将其作为构建新质生产力、重塑竞争优势的战略杠杆。它们一方面通过“防御式”策略剥离非核心、非盈利资产来提升内在韧性，优化资本结构；另一方面，则通过”进攻式“战略大胆运用并购切入AI、新能源等前沿领域，推动业务模式的根本性转型。例如，国内某家电巨头通过收购德国巨头机器人公司，不仅提升了自身自动化水平，更是成功跨界至智能装备解决方案领域，创造了全新的增长曲线。这种“防守与进攻并举”的组合策略，正是它们在全球产业链格局重构中把握主动、实现价值跃升的关键。



防御性路径与进攻性路径

防御性路径：构建韧性，保值筑基

- 保持成本卓越

您正如何加速从短期成本控制转向长期结构性转型？采用哪些策略重新定位业务以支持增长？

1
- 剥离非核心业务

您如何识别并改造非核心资产以释放增长资本？在剥离前如何最大化其价值？

2
- 强化价值链

您如何战略性优化运营模式并增强供应链韧性以应对当前市场挑战？

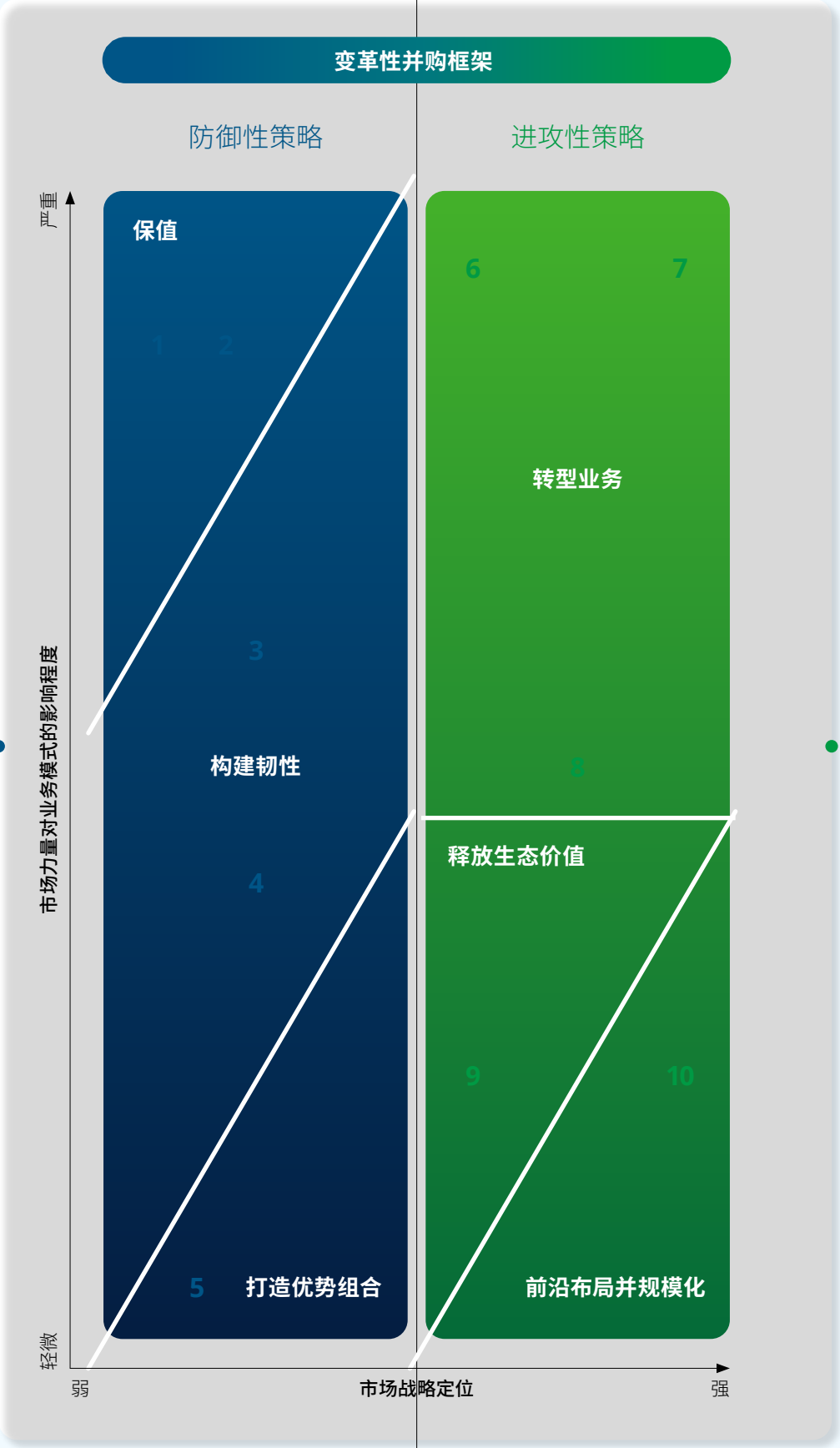
3
- 巩固竞争地位

您正采取哪些措施，抵御传统对手和新兴竞争者的挑战，巩固市场地位？

4
- 重新平衡投资组合

您如何评估“新常态”对当前及未来业务组合的影响？采用何种机制识别并响应新兴机遇与风险？

5



- 进攻性路径：开拓未来，加速增长
- 技术驱动的转型

您如何利用内生与外延机会推动数字化与技术驱动型转型？如何确保技术投资与整体战略对齐？

6
- 拓展相邻领域

您正在探索哪些新市场或价值链相邻领域以创造新增收入？行动如何优先排序？

7
- 跨界融合

您如何把握跨行业融合机遇，创造新产品、触达新客群，进而引领市场？

8
- 生态系统与联盟

您通过与外部合作伙伴（包括非传统市场参与者和创新型初创企业）建立联盟，寻求哪些价值创造机会？如何确保这些伙伴关系服务于使命驱动的目标？

9
- 前沿布局并规模化

您如何在业务前沿系统化构建并管理颠覆性投资组合？又采用何种策略来识别其中最具潜力的项目，并推动其实现规模化增长？

10

执行

交易与转型并行

关键考量因素：

- 1 交易与转型并行
- 2 审慎选择变革措施
- 3 聚焦速度与敏捷性
- 4 前瞻性AI赋能的尽职调查
- 5 为业务模式变革奠定基础

交易后整合耗时越短，
管理层达成预期收益的可能性就越大。

变革性并购的重要性与复杂性要求企业采取全新执行策略

德勤全球分析表明，为加速价值实现并保障长期收益，越来越多的增长变革者采取“交易与转型并行”的方式。当面临收购对价高昂、后续价值投入巨大或高度依赖数字工具的情况时，该方法最为有效。^{18,19}

对增长变革者而言，以下要素是成功关键：

速度与敏捷性至关重要

交易后整合耗时越短，管理层达成预期收益的可能性就越大。²⁰增长变革者将执行速度与质量视为与战略同等重要的关键要素，并以此确保以下环节的有效落实：收购定价与目标价值合理可行、尽职调查全面深入、文化融合与领导力匹配周密有效、沟通机制开放透明，以及从交割首日起即持续提升整合价值。同时，不断提升企业在变革性交易上的成熟度，使每次执行都更完善、更迅捷。增长变革者也深刻认识到各交易团队与业务团队之间紧密协作的重要性。

为实现交易与转型并行，增长变革者需审慎评估可用变革措施（参见右侧方框）。交易团队可在推进过程中积极探索多样化实施路径：例如，通过试点项目测试新技术与新能力的应用效果，或与超大规模云厂商合作，快速全面上线业务。²¹

在尽职调查启动之前，还应与未来负责整合的人员协同规划执行流程。需制定框架明确定义关键流程，同时允许灵活调整。框架可发挥“导航罗盘”的作用，确保角色清晰、职责明确。该机制是确保各环节顺畅衔接的基础。唯有通过一系列相互关联、同步推进的并购、剥离与合作，并遵循统一的流程标准，企业才能成功转型。²² 如此，企业方能并行推进多项战略举措。

前瞻性AI赋能的尽职调查

增长变革者将人才能力与人工智能深度融合，推动尽职调查全面升级。传统尽职调查侧重分析历史基本面，为领导者“是否推进交易”提供决策依据；而增长变革者更进一步，将其拓展为评估未来机遇的关键工具，用于判断交易或系列举措所能实现的业务模式潜力与长期价值。

增长变革者不仅关注成本协同效益，更通过严谨建模实现收入与战略的深度协同，以识别潜在增量销售机会和构建长期竞争优势。通过将交易预期能带来的全部未来现金流收益（按现值计算）与所支付的并购溢价进行对比，确保交易既能为股东提供有力价值主张，又能经得起严格的经济效益检验。

此类全面评估还应深入考察以下维度准备情况：是否具备可持续的业务模式，是否拥有匹配的领导团队，是否对税务与知识产权完成审慎考量（参见“变革性并购税务考量”），以及是否建立智能化且高度集成的技术基础。

对每项收购、剥离或合作，都需系统评估其战略合理性、价值创造潜力以及组织整合就绪度。

实践层面，企业应系统模拟合并后的组织架构、运作流程与拟实施的变革方案，并据此决定采取全面整合还是独立运营的策略。此举将大幅提升决策质量与效率。

交易与转型并行措施

转型可分解为若干措施，企业可灵活选用。

例如，流程再造可通过流程简化与标准化实现自动化，而组织设计则通过明确角色分工、激励机制和汇报关系来提升产出效率。

与此同时，能力建设与人才发展能够优化市场进入模式并培育相关技能，而业务模式与运营模式设计则均能优化产品或服务的供给体系。

智能技术的深度运用正日益成为转型的核心驱动力。借助数据科学与人工智能技术，企业可通过数字核心升级与数据架构重构，显著增强系统适应性，并从结构化与非结构化信息中获取深度洞察，为构建新业务模式创造条件。

在前沿实践中，早期部署代理式AI或机器人技术，可显著提升并购与剥离交易的产出效率及变革速度。需要强调的是，AI技术的应用须辅以适当人才能力与领导力支持。

企业在通过并购推动大规模快速转型时，应审慎选择上述措施。而持续的交易实践将推动企业以更创新、更可靠的方式运用这些措施。

为提升尽职调查与估值水平，企业应采用基于人工智能的智能分析技术。通过整合目标企业、行业动态及历史交易数据，挖掘以往难以获取的可执行洞察。具体而言，可开展深度预测分析，评估单次并购或合作乃至系列交易对现金流、运营模式及业务模式的综合影响，并同步识别潜在风险。

通过这种方式，增长变革者摒弃传统的“通过/否决”二元决策模式，转而构建以价值可能性全景评估为核心的新范式。该方法尤其重视商业尽职调查，涵盖竞争格局、市场需求与未来运营可行性等关键维度。

对于中国企业而言，AI尽调是迈向“全球化+能力型并购”的核心基础设施。

评估运营流程与新业务模式

在传统并购中，领导者通常将业务模式或运营模式的重塑置于交易完成后的价值捕获阶段；而增长变革者则从收购伊始就将交易行动与早期价值兑现紧密挂钩。

领导者一旦锁定目标企业，便着手规划新业务模式或运营模式，待到执行阶段及交易签署完成时，便能就协同效益、文化融合以及战略对齐制定清晰方案，明确合并后实体的组织形态与运作机制。其考量应涵盖：目标企业的创新产品或技术如何增强现有产品或服务，如收购数据分析业务来优化客户细分与精准营销；或评估能否通过扩展产品或服务开拓全新市场领域，如收购平台型企业开启订阅制销售模式。此外，企业还应考虑推动深层次业务模式变革，如车企收购人工智能企业以快速发展自动驾驶技术。²³

海尔等一批中国企业的领先实践，充分体现了上述增长变革者行动路径。海尔借力并购，从家电领域成功拓展至智能制造、工业自动化及车企供应链领域。某江苏上市公司通过连环并购实现产业升级：收购全球顶尖PCB/FPC企业，从消费电子切入汽车电子，并聚焦新能源汽车PCB应用；收购某光电企业，进军光通信，抢占AI算力红利先机。该公司以非凡的战略远见和魄力，在应用爆发早期果断出手，通过并购驱动企业自身转型与市值持续跃升。

变革性并购税务考量

越来越多增长变革者在并购目标筛选初期便引入税务专家，原因在于有效的税务筹划能释放协同效益，创造战略价值。

直接和间接税务收益可达交易整体协同效益的两成，因此在交易初期便应重视税务考量。此类收益规模如此可观，在某些情况下甚至能支持交易通过自筹资金完成，这不仅能释放资本，也为未来战略行动增强财务信心。在实施资产剥离前，税务筹划同样关键。

要有效获取此类收益，企业需系统推进以下工作：首先，根据交易规模建立可复用税务框架，覆盖尽职调查、整合与价值捕获全流程，以持续提升税务管理效率。此外，许多企业领导者也会重新评估其税务部门组织模式，以及AI和外包资源应用情况，以顺应增效需求，并精准识别未来税务收益机遇。

其次，企业可在确保满足全球最低税率要求的同时，通过合理规划知识产权架构，并针对不同产品和服务优化供应链及生产地域布局，有效控制税负。这意味着需要在利润汇回税务筹划与客户市场协同策略之间寻求审慎平衡。

与此同时，首要运营考量事项包括：采用何种模式能最有效地实现预期收益目标，维持日常运营和开展整合工作所需资源，以及交易完成首日需要达到的管控与整合水平。这些因素将直接影响一系列决策，例如：财务与人力资源部门是否应进行全面整合；如何利用收购方或被收购方的自动化能力优化重复性流程；面向客户的职能是否在首年保持独立运营等。²⁴通常，若双方在文化、规模与技术层面具备较高兼容性，则可规划在较短时间内实现全面整合。^{25, 26}

通过在尽职调查阶段同步完成执行规划，并在交易签署时锁定方案，企业能够为后续高效的价值捕获做好充分准备（详见下一章分析）。

私募股权基金转型

市场对私募股权基金的转型期待已与企业齐平。在当前市场低迷、融资成本攀升的背景下，私募股权基金手握约2.3万亿美元“待投资金”，其投资重点正从利用低成本债务和优化运营效率，转向推动投资组合公司进行更深层次的变革——甚至通过构建生态系统，促进投资组合公司之间的能力共享。如今，私募股权基金倾向选择市场排名第三或第四的企业作为投资目标，因为这类企业通常具备更大重塑潜力，有望实现竞争格局的根本性转变。

对于私募股权基金普通合伙人而言，这种思维模式转变意味着要通过深入推动自身运营及投资组合公司的变革，实现利润率显著提升。持续精进管理技能或将成为制胜关键，其核心在于优先发展高度专业化利基技能。这些技能可能涉及子行业层面：如相较于笼统关注医疗或物流行业，私募股权基金可能更需深耕医疗诊断或工业物流等特定细分领域。

为实现投资组合公司收入或利润翻倍的高增长目标，许多基金将提升企业转型能力作为优先路径。德勤南北欧（Deloitte NSE）研究显示，75%的基金会在投资后更换投资组合公司财务负责人。另一方面，许多基金也认识到企业文化和员工支持对持久成功至关重要，因此会赋能现有管理团队，加速其决策效率。尤为关键的是，基金还可在交易完成前便将数字价值创造纳入投资论证，在收购完成后立即进行人工智能技术升级与数据整合，从而在持股期前18个月内就实现价值捕获。

携手私募股权基金推动企业转型

越来越多锐意创新的企业领导者开始寻求私募股权基金支持，以加速并引导其业务部门转型。在中国，政策的东风也适时而至。2024年9月24日，证监会发布《关于深化上市公司并购重组市场改革的意见》，明确提出支持私募基金参与上市公司并购重组。在此类合作中，私募股权基金凭借其在短时间内成功扭转企业局势的经验，能够贡献强大的变革管理能力、细分领域专业知识以及先进技术赋能。在双方审慎规划股权结构前提下，此类合作将有效提升创新水平。

在成功的合作模式中，私募股权基金可能会收购标的资产部分股权，并在五到七年内实施变革，而原企业股东有时可在持股期满时享有优先回购权。当前，私募股权基金愈发注重在投资组合公司中推行深度转型与系统性革新，使其能够在紧凑的时间框架内，精准应对区域或领域挑战，构建创新业务模式，全面提升利润率与资本使用效率。

以下案例可为这一模式提供实践参考：某全球快餐巨头将中国业务两大关键股权售予私募股权基金，后者在持股期间实现门店数量翻倍、销售额增长三成以及客户关系深度绑定，随后该企业又从其中一家基金手中回购部分股权；某大型食品制造商与私募股权机构成立合资企业，专注扩大在竞争激烈但利润可观的披萨业务规模；某法国生物制药企业在私募股权基金大力支持下，显著加速肿瘤抗体研发进程，并有效降低研发风险。

转型

驱动可持续增长与价值创造

关键考量因素：

- 1 筑牢根基，借鉴经验
- 2 人技融合，形成合力
- 3 依托生态，驱动创新
- 4 借力AI与云，释放规模价值
- 5 打造具韧性、能适应、懂技术的人才队伍

通过主动协调人才技术形成变革合力，增长变革者不仅能加速变革进程，更能确保整个过程具备可扩展性、组织韧性与经久耐力。

如今，企业需采取积极主动的策略以构筑持续转型的耐力。这一策略根植于持续创新、人才与技术的无缝融合，以及对所处互联生态系统的深刻理解。

对增长变革者而言，交易完成后的以下举措尤为关键：

筑牢根基

成功转型的核心在于领导者具备变革思维，并认识到持续变革需要同步推进一系列举措。他们深知，为确保变革能快速落地且成效持久，必须在业务模式、技术架构和人才队伍三大维度协同发力。这些行动将为变革冲刺计划制定和成效评估奠定基础。

成立转型专责团队尤为重要²⁷，该团队应由一位影响力卓著的领导者牵头，并与企业其他核心职能部门紧密联动，负责统筹制定计划、推动执行，并为后续互补性并购决策提供路径调整建议。

人技融合，形成合力

增长变革者将变革聚焦于审慎选择并有效落地的技术战略，其中涵盖对知识产权与数据资产的统筹考量。鉴于应用新型智能系统与自动化技术可提升运营效率、革新业务模式、大规模实现个性化客户服务，技术战略制定与执行尤为重要。

然而，技术本身无法独自驱动持续转型。唯有将其与人才能力、企业文化和领导力深度结合，才能充分释放其潜力。增长变革者致力于构建员工能力体系，培养适应变革的思维模式，并设计鼓励协作、接纳新系统的组织架构，为实现人技融合提供保障。

通过主动协调人才技术形成变革合力，使人才发展、激励机制和组织架构与数字创新协调一致，增长变革者不仅能加速变革进程，更能确保整个过程具备可扩展性、组织韧性与经久耐力。

依托生态，加速前行

增长变革者还通过巧妙整合广泛生态系统资源来锁定胜局。为选定合作对象，企业领导者首先从企业最紧迫的需求出发，研判生态系统中具备关键能力的企业；同时评估供应链中具体挑战，分析能够助力化解难题的联盟，并探索通过合作实现核心技术融合。各个合作伙伴均应享有相应资源投入，并与其他伙伴明确创造独特价值。

在这些联盟中，增长变革者确保与超大规模云厂商（如亚马逊、谷歌、微软、阿里云）合作，以快速实现云端大规模业务流程部署；同时与核心系统供应商（如Salesforce、SAP、Workday）建立合作关系。此外，这类企业还与包括德勤成员所在内的专业咨询机构协作，由后者助力甄选和集成这些系统，运用经过验证的框架与方法论，为持续成功奠定基础。此类协作能加速变革进程，并创造竞争优势。

在中国，增长变革者也善于协同领先的国际与本土平台及行业解决方案伙伴，融合本地化应用场景与创新服务模式，加快综合产品与服务的落地迭代。这不仅强化了对市场的响应能力，也推动了跨行业生态的深度融合与价值共创。

增长变革者还通过巧妙整合广泛生态系统资源来锁定胜局。

借鉴经验，提升成效

企业领导者从自身及同行过往变革实践中汲取经验也很重要。过去许多转型尝试中，中等速度、执行质量和敏捷度或许足以应对彼时市场环境；但如今环境复杂多变，系统性与结构性变革交织，这要求企业采取更彻底、更迅速的变革方法。

展望未来，增长变革者应采用由创新、适应力和实验精神引领的多维度、持续性流程，同时还应采取整体性方法，确保战略目标、技术投入与人才发展协调统一。更重要的是，企业应在各个阶段保持沟通公开透明，及时向投资者、合作伙伴、员工及客户等关键利益相关方同步进展，确保始终获得广泛支持。



增长变革者在三大关键领域推动持久变革：

1. 业务模式转型

可持续的业务模式变革是成功转型的核心所在。这要求企业通过收购、剥离、建立合作与伙伴关系，从根本上重新构想其创造、交付与捕获价值的方式。²⁸

为确保变革性并购成功，领导者必须以持续且坚定的态度管理投资组合。这对于在不断变化的环境下实现宏伟目标至关重要。企业收购过程中，必须持续通过情景建模来验证假设，动态决策应剥离哪些资产，以及应通过并购、建立合作或伙伴关系引入哪些能力。

增长变革者不满足于系统与流程的简单对接，而是着眼于释放价值的深层可能：充分挖掘投资组合中每项资产的独特优势，激发生态系统内各参与方的协同潜力。²⁹探索尚未开发的市场与客户群体，识别创新收入来源，并开发能够满足客户多元化、动态化需求的新产品或服务。

领导者应勇于颠覆传统财务模式，优化成本结构，融入可持续发展理念，并在产品与服务、技术及联盟方面采取大胆举措，使企业具备韧性、适应未来，成为行业领军者。³⁰

关键考量因素包括：

重塑营收，创生价值

增长变革者不满足于交叉销售或价格调整等内生性增长手段，而着力通过并购主动重塑收入结构，抢占市场先机。这意味着企业需要与创新企业开展收购、建立合作与伙伴关系，以此试行订阅制、按效果付费或平台型等新模式。

这类企业还通过变现脱敏专有数据，推出全新服务线，并果断剥离不再契合企业愿景的产品或服务。有胆识的领导者会充分利用通过收购、建立合作与伙伴关系所获资产、客户群及能力，进军相邻领域或开辟全新赛道。

链动未来，价值共创

数十年来，供应链管理的重心始终聚焦于成本削减。而增长变革者则另辟蹊径，充分利用自身供应链规模与能力优势，通过结盟与合作来创造物流即服务、合同制造等新业态，并将实时数据与分析能力以及可持续发展理念置于核心地位。

随着影响力与规模的扩大，企业会积极整合供应商资源，甚至创新性地向生态系统联盟、合作伙伴或竞争对手开放部分供应链环节，以换取新的收入流和数据资源。

破界而进，重划版图

增长变革者以颠覆者的紧迫感与魄力推动市场扩张，利用自身资产和生态系统合作伙伴能力，迅速且深入地进军新地域市场与客户群体。同时，借助数字平台与本地联盟绕过传统壁垒，快速扩大业务版图。

以这种方式拓展业务的领导者，会在实践中边试边学、快速迭代、持续优化。³¹他们敢于打破行业常规，设定激进的市场份额目标。哪怕这会触怒竞争对手，或使自己的董事会坐立难安。

创新生态，主导新局

勇于突破的增长变革者超越传统的交易型合作伙伴关系，转而组建以实验为导向的深度战略联盟。这意味着突破合作定式，与竞争对手、监管机构乃至激进投资集团等成立合资企业，共同开拓新业务领域与新市场。

领导者必须通过风险共担、利益共享、信息互通以及设立奖励协作的项目等方式，激励联盟成员、合作者与伙伴协同创新，打造高效运转的生态系统，确保形成压倒性竞争优势。

在中国，增长变革者更倾向于通过跨平台、跨行业的联合试点，在产业互联的交汇场景中验证创新模式，并实现规模化突破。

生态系统转型

随着企业纷纷拥抱前沿技术并构建关键能力，许多企业正通过构建生态联盟加速变革。示例如下：

- 近30家企业、八个行业协会与六所研究机构联合成立食品开发联盟“Ferments du Futur”；
- 某大型轮胎制造商与一家食品公司、一家科技初创企业及一家大型银行结盟，共同研发可持续工业生产用生物基材料；
- 亚洲制造商通过关键数字人才短期互换机制，加速技能融合与创意孵化；
- 医疗企业通过合作或并购，打通从诊所、保险公司到健康科技公司的全价值链；
- 某新能源汽车制造商联合头部电商平台、电池供应商及智能物联网科技企业，共建智慧出行与能源管理生态联盟，推动产品、服务与数据在“车-家-网”场景中的无缝协同与创新落地。



勇于突破的增长变革者超越传统的交易型合作伙伴关系，转而构建深度战略联盟。

2. 技术转型

企业未来发展取决于持续推进的技术驱动型转型，而诸多成功融合案例往往始于前期的技术决策，即将投资方向与战略重点协调一致。对中国企业而言，这意味着增长转型不仅仅是“买公司”，更是在“买能力、买生态、买未来”。

AI等颠覆性技术可重塑价值捕获方式，转向以“创新驱动、敏捷执行、开创新收入流”为特征的全新范式。然而，要使技术潜力转化为真实竞争力，企业必须采取迅速而明智的行动，不仅要清晰阐明行动对整体企业价值的提升作用，获得董事会的治理支持，更需实现领导力、运营体系与企业文化的三位一体协同，并配备能交付转型成果的适当人才。

增长变革者的行动路径由以下优先事项决定：

战略同频，技术先行

为充分释放变革性并购潜力，应在收购、建立合作与伙伴关系的初始阶段即融入技术变革，与整体战略同频共振，并由前瞻性的人才布局与治理机制保驾护航，确保技术执行全程可控。



增长变革者深思熟虑、全程透明，每一项技术投入都明确服务于新业务模式。唯有在交易落定前布局技术，方能快人一步，持续赢利。

全局投资，价值倍增

增长变革者日益明白，传统投资回报思维难以充分衡量创新技术价值。技术投入应以对企业价值的深远影响为评估基准：即便耗资数百万美元的收购或投资，相较于可能带来的增长乘数效应，其潜在下行风险实则相对有限。企业应将精心规划的技术投资纳入更广泛的资本配置框架，并设定明确的价值增长目标。

多数情况下，成功与否取决于领导层能否确保企业具备驾驭这些技术的组织能力、治理机制和文化准备，以及是否制定前瞻性的知识产权与数据战略，用以保护并实现核心创新成果的商业化价值。

生态制胜，果断出击

为加快实现转型收益，企业应尽早与联盟伙伴展开合作。这类合作伙伴可提供先进工具、全球基础设施和专业技能，赋能企业有效创新并拓展市场。

优秀领导者会持续拓展其数字生态系统，将合作伙伴、供应商和分销商整合至价值链，构建开放创新格局，驱动可持续价值增长。³²

智启核心，模塑未来

企业应对以AI、机器人技术和量子计算³³为代表的智能技术以及前沿可持续技术抱有战略期待，这些都将是企业的长期存续能力提供支撑。增长变革者清醒地认识到，这类技术既构成挑战，更蕴含彻底重塑业务模式、释放巨大持久价值的战略契机，并将重新定义未来可行的变革边界。

随着47%的首席执行官将AI投资列为优先事项，³⁴创新与智能技术已成为必须考量的战略要素。这意味着董事会成员必须深入理解AI带来的战略机遇与挑战。

企业能否借助AI为股东创造价值，关键在于技术决策是否与整体战略深度契合。在AI领域，领导者需审慎权衡先行者优势与潜在风险。面对生成式AI、代理式AI等新兴技术的兴起，卓越领导者始终保持务实态度——基于专业研判，他们清醒认识到技术潜在价值的兑现期常被高估。然而，这份理性不应成为创新阻碍，而应转化为培育实验文化、提升创新成果规模化能力的战略动能。

具体做法上，我们也观察到，中国企业更擅长“以小博大”，通过建立数据与人工智能的“闭环飞轮”，在AI技术的应用落地方面持续创新。此外，他们还积极与高校、研究机构等外部资源合作，通过并购+合作的双轮驱动技术升级。

为驱动价值增长并重塑业务核心，增长变革者正通过并购与战略合作，积极获取以AI为代表的颠覆性技术，并将其转化为关键战略杠杆。³⁵

在内部运营方面，企业可借助AI实现财务、供应链和IT流程自动化，加速并购后整合进程。³⁶在外部市场方面，企业可借助AI将并购后的客户与产品数据转化为可执行洞察，开辟新的收入来源；推动交叉销售、动态定价、流失预测和个性化互动，并最终重塑业务模式。³⁷

实践层面，变革性并购已涌现出诸多AI应用典范：例如，某石油企业利用智能系统成功转型为服务型企业；多家中型银行通过合并，协同发展智能技术能力，从而在数字化竞争中与行业巨头抗衡。³⁸

即使在当前承压的房地产行业，我们也能看到创新的破局者。某房企通过并购构建了丰富的数据资产，并以此为基石，以AI技术为突破口，成功研发出面向行业的“数字员工”，进而以此作为新的商业模式驱动业务转型。

增长变革者对每一项技术投入如何加速并持续释放价值，均做到深思熟虑、全程透明。

破旧立新，架构新生

勇于突破的增长变革者将变革性交易视为彻底革新其技术基础的契机。此项重构始于对遗留应用、数据库及基础设施的全面审视，旨在系统评估技术债务与潜在风险，并深入研判关键数据与知识产权资产现状、权属及整合潜力。成功的领导者需清晰规划技术路径：明确应淘汰的旧系统、可快速迁移至云端的组件，以及通过创新能够创造最大价值的核心环节。³⁹

在实施层面，企业通过与超大规模云厂商建立战略合作，加速架构跃迁。通过将投资重心从维护旧系统转向构建可扩展架构，领导者不仅释放大量预算，更为产品快速迭代与体验升级提供充足资源。

3. 人才队伍转型

增长变革者致力于打造具韧性、能适应的人才队伍，并营造相应的企业文化，以此奠定长期成功的基石。正是对“人”与“文化”的高度重视，使其比仅关注财务与运营变革的众多对手更胜一筹。

企业应重点关注文化与行为要素，深入理解员工激励因素，并构建支持双方共赢的机制。在变革性交易中，企业身份与工作方式的转变往往会放大文化差异。德勤全球研究显示，在整个并购周期中持续关注这些软性要素的企业，其创新水平要比忽视这些问题的企业高出三成。⁴⁰

增长变革者身先士卒，引领变革，凭借清晰的愿景协同股东、监管机构、员工乃至社区等各方利益相关者，凝聚广泛共识。⁴¹对许多企业而言，这恰是最具挑战的环节，原因在于这不仅要求确保沟通持续透明、勇于挑战短期主义、重新定义未来所需角色与技能，还需在企业内部培育适应变革、注重价值交付的问责文化。

成功的人才队伍转型涉及若干相互关联的考量因素：

未来之战，人才为王

变革性并购要求领导者打造一支敏捷的人才队伍：他们既要懂技术、有担当，还应具备面向未来的AI素养、创新思维和沟通能力。成功转型的关键在于员工能否在持续赋能中快速适应变化。为此，企业往往需要围绕企业文化、人才发展、工作模式进行变革，同时还需重新规划工作地点布局，因为数字化能力和资源通常遍布全球。

领导者应评估人才接纳并推动变革落地的能力，同时以共情和激励手段支持员工应用AI等新技术，从而优化工作模式、提升价值贡献。他们还需思考如何重新设计岗位以融合技术潜能与人才专长，并在全球人才短缺的背景下，增强岗位吸引力。

以义定向，以果为锚

人才队伍转型应始终锚定企业宏大的战略目标。增长变革者会在整个交易过程中阐明其对员工发展的承诺，包括技能提升、工作设计优化、职业发展通道以及个人与组织愿景的协同。企业会在正式变革期结束后持续追踪这些指标。清晰界定转型的贡献者与受益者，同样有助于建立信任并保持动力。

在评估技术对未来劳动力结构的影响时，企业需通过建模预判趋势，建设具备AI赋能和实验精神的人才队伍。⁴²董事会应做好准备，适时调整治理框架，动态优化岗位职责⁴³，甚至可根据技能需求和预期成果组建灵活的跨区域团队。此外，企业还需彻底重构某些流程，如部署生成式AI处理繁琐任务或激发创意雏形，使员工聚焦战略思考、创意探索、人际联结与决策判断等高阶工作。⁴⁴

体验重塑，精准施变

应将人才队伍转型打造成积极且富有吸引力的体验。这要求领导者深入了解员工，细分员工群体，设计个性化发展路径，并深入洞察其核心驱动力。

与此同时，高管与各职能部门负责人也应实现这些体验的个性化赋能。数据、数字工具与生成式AI是实现大规模精准触达的关键。以神经虚拟形象（Neuro-avatar）技术为例，其可呈现为屏幕上的虚拟向导，根据个体动机需求（如权力欲、社交联结或稳定需求）定制互动方式。⁴⁵例如，在某德国集团并入某美国上市公司的并购后整合阶段，神经虚拟形象技术即被用于为德方员工量身定制美国外部财务报告要求的培训课程。

人才队伍转型 增效策略

以下五项行动可显著放大以人为本的变革效能：

1. 讲述令人信服且激发共鸣的叙事
2. 依托中层管理者作为变革中坚力量，蓄积转型动能
3. 发掘员工中25%充满热忱的拥护者，支持其带动基层变革
4. 重新设计岗位，实施员工技能重塑计划
5. 运用生成式AI监测员工情绪动态，实现个性化信息精准推送

稳中求变，敏而有定

成功转型的核心在于“稳敏兼顾”，即在敏态与稳态之间取得平衡。⁴⁶

稳健的治理架构、清晰的衡量指标和持续一致的报告机制共同构筑稳态基石；而适应性领导力、开放式反馈机制以及共创解决方案则为应对复杂局面注入所需敏态基因。通过融合二者，增长变革者得以打造一支富有韧性、敏捷高效且面向未来的员工队伍。

在推进每项交易时，领导者应持续收集运营各环节的数据与反馈：既包括从执行阶段到规划框架等微观运营，也覆盖客户服务、销售漏斗、后台支持及员工留任等更广泛的并购后整合流程。风险偏好与资本配置也需根据战略逻辑动态调整。⁴⁷企业甚至可能发现价值往往蕴藏在业务“边缘地带”，如航空公司的忠诚度计划，如今已发展为核心价值驱动因素。

建章立制，屡变屡成

转型是一场马拉松，领导者应具备全局视野，在保持转型势头时，避免让员工不堪重负。

成功的关键在于建立智能治理架构、有力的衡量体系以及透明的报告机制。这些要素应融入每项并购举措，由转型专责团队确保聚焦关键目标，并推动成果落地。

转型要点

变革性并购涉及短期与长期行动。尽管初期重点在于稳定运营与提升效率，但真正的转型需要长期推进变革，包括重塑业务模式、优化数字生态系统、将AI嵌入工作流程，以及实施面向未来的人才技能重塑。

增长变革者应遵循以下原则：

- 从一开始即实现战略、技术与人才要素的有机整合
- 赋能员工成为变革推动者
- 在战略雄心与严谨执行之间取得平衡
- 培育鼓励实验探索与长期主义思维的文化
- 借力生态系统专家，共促成功转型

中国企业向国际化、高端化转型的过程中，不乏利用并购催化组织转型的成功案例。成功的企业做到了两个解锁、一个重构。一是解锁心态，从“我整合你”转变为“我学习你的优势，实现1+1大于2”；二是解锁技术和人才的关系，从人才担心被技术取代，到利用AI和技术扩展人才的能力边界；双重解锁之后，再重构工作目标和内容、人才技能和文化行为，抢占变革先机。如某领先的中国科技公司在多次跨国并购中，由CEO带头示范推动核心管理团队心态的开放，不断学习和整合被并购品牌的优势研发和技术能力，重塑流程和技术，主动迭代升级企业文化，其关键人才队伍也在一次次变革性并购中历练为更具全球视野的跨文化领导团队。

结语

纵观各行各业，企业正面临前所未有的转型压力。在系统性与结构性变革交织的时代，唯有主动驱动增长、提升价值，方能把握先机。为应对这一挑战，远见卓识的领导者正将变革性并购作为核心战略工具，以实现大规模迅速创新——重塑运营模式，构建全新业务模式。

对于增长变革者而言，踏上这一征程不仅需要高度的战略定力与专业能力，更需要带领所有利益相关方共同前行的决心。变革性并购是一项全局性、大胆的战略举措，其成功依赖于周密部署、有力执行及对价值的全面捕获。尽管挑战艰巨，需要过人胆魄，但它恰恰是推动企业深层转型最有效的利器。

变革性并购是一项全局性、大胆的战略举措，其成功依赖于周密部署、有力执行及对价值的全面捕获。

自踏上转型之路起，增长变革者需系统化布局，锚定以下关键支点：前瞻未来；并行推进多项并购举措；推动业务模式、技术能力与人才队伍的同步转型；同时，主动构建、引领生态系统，动员联盟伙伴与协作网络，实现共创共赢。

当前，外部压力虽严峻，转型机遇亦广阔。此刻，或许正是企业将变革性并购置于增长战略核心的恰当时机。

作者



Sriram Prakash
全球并购洞见与构想主管合伙人
德勤全球
sprakash@deloitte.co.uk



Hugh Frecheville
战略与企业交易总监
德勤亚太
hufrecheville@deloitte.com



中国联系人



孟晓凡
战略、风险与企业交易主管合伙人
德勤中国
denmeng@deloittecn.com.cn



罗伟雄
战略与企业交易主管合伙人
德勤中国
slah@deloitte.com



虞正
并购咨询主管合伙人
德勤中国
micyu@deloittecn.com.cn



李佳明
战略与业务设计主管合伙人
德勤中国
jiamli@deloittecn.com.cn



王鲲
国际税与企业并购税务服务主管合伙人
德勤中国
vicwang@deloittecn.com.cn

亚太联系人



David Hill
亚太首席执行官
德勤亚太
davidhill@deloitte.com.au



Rob Hillard
亚太咨询业务主管合伙人
德勤亚太
rhillard@deloitte.com.au



Jiak See Ng
亚太战略、风险与企业交易
主管合伙人
德勤亚太
jsng@deloitte.com



Eunice Kuo
亚太税务与法律主管合伙人
德勤亚太
eunicekuo@deloitte.com



Hidehito Goda
亚太审计与鉴证主管合伙人
德勤亚太
hgoda@deloitte.com



Rob Arvai
战略与企业交易合伙人
德勤亚太
robarvai@deloitte.com



Hugh Frecheville
战略与企业交易总监
德勤亚太
hufrechville@deloitte.com



Ian Turner
战略、风险与企业交易
主管合伙人
德勤澳大利亚
iaturner@deloitte.com.au



Shingo Kayama
战略、风险与企业交易
主管合伙人
德勤日本
shingo.kayama@tohmatu.co.jp



Ki Wan Kil
战略、风险与企业交易
主管合伙人
德勤韩国
kkil@deloitte.com



Richard Dorset
并购负责人
德勤新西兰
rdorset@deloitte.co.nz



Rohit Berry
战略、风险与企业交易
主管合伙人
德勤南亚
rohitberry@deloitte.com



M.S.K Muralidhar
战略、风险与企业交易
主管合伙人
德勤东南亚
mmuralidhar@deloitte.com



Maggie Pan
战略、风险与企业交易
主管合伙人
德勤台湾 (中国)
mpan@deloitte.com.tw



Keat Lee
战略与业务设计主管合伙人
德勤亚太
klee@deloittecn.com.cn



Eiko Nagatsu
战略与企业交易主管合伙人
德勤亚太
eiko.nagatsu@tohmatu.co.jp



Akitaka Senda
技术战略与转型主管合伙人
德勤亚太
asenda@tohmatu.co.jp



Ramona Yan
人力资本咨询主管合伙人
德勤亚太
ramonayan@deloittecn.com.cn



Chris Lewin
人工智能与数据主管合伙人
德勤亚太
chrislewin@deloitte.com



Sam Padgett
私募股权业务拓展负责人
德勤亚太
spadgett@deloitte.com.hk



Yuki Kuboshima
生态与联盟主管合伙人
德勤亚太
ykuboshima@tohmatu.co.jp



Will Symons
气候变化与可持续发展主管合伙人
德勤亚太
wsymons@deloitte.com.au

编著人员

储晓佩
并购咨询合伙人
德勤中国

杨莉
并购咨询合伙人
德勤中国

郑思一
战略与业务设计合伙人
德勤中国

Trevear Thomas
全球首席业务增长官
德勤全球

Simon Howard
全球战略与企业交易主管合伙人
德勤全球

Vincent Batlle
全球端到端并购服务主管合伙人
德勤全球

Mark Jamrozinsky
全球并购主管合伙人
德勤全球

Joel Schlachtenhaufen
全球并购后整合主管合伙人
Deloitte Consulting LLP

Adam Reilly
并购主管合伙人
Deloitte & Touche LLP

Fransisco Salazar
全球战略与业务设计主管合伙人
德勤全球

Jeff Weirens
战略与企业交易副主席
Deloitte Consulting LLP

Konstantin von Radowitz
战略与企业交易主管合伙人
Deloitte AG

Charindra Pathiwill
战略、风险与企业交易主管合伙人
Deloitte LLP

Marc Rauner
并购主管合伙人
德勤欧洲大陆

Thomas Menzler
战略与企业交易主管合伙人
欧洲大陆

Brian Pinto
全球并购税务与法律主管合伙人
德勤全球

Gurminder S Dhillon
战略与企业交易主管合伙人
Deloitte LLP

Nicole Scoble-Williams
全球未来工作模式主管合伙人
德勤全球

Kathryn Pavlovsky
咨询服务能源、资源及工业行业主管合伙人
德勤全球

Nicola Johnson
消费行业主管合伙人
德勤全球

Asif Dhar
咨询服务生命科学与医疗行业主管合伙人
德勤全球

Iain Bamford
电信、传媒及娱乐并购主管合伙人
Deloitte Consulting LLP

Neal Baumann
金融服务行业主管合伙人
德勤全球

Emma Cox
私募股权业务主管合伙人
德勤全球

Anne Toomey
全球端到端并购服务总监
德勤全球

尾注

1.

Deloitte, “The Catalyst: Transforming while Transacting,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/ma-catalyst-pov.pdf>, 2020.

2.

Harvard Business Review, “M&A Should Be Transformational Not Transactional,” <https://hbr.org/2024/05/ma-should-be-transformational-not-transactional>, May 29, 2024.

3.

Deloitte, “The path to thrive: M&A strategies for a brave new world,” <https://www.deloitte.com/uk/en/issues/resilience/gx-charting-new-horizons.html>, July 23, 2024.

4.

Deloitte, “The ‘bold change’ blueprint: Potential lessons from bold moves in mergers and acquisitions,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/mergers-and-acquisitions-trends.html>, December 6, 2024, and Deloitte, “Behind the scenes of bold change,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/successful-change-management.html>, October 5th, 2023.

5.

Deloitte, “Behind the scenes of bold change,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/successful-change-management.html>, October 5th, 2023.

6.

Mark L Sirower, and, Jeffrey M Weirens, “The Synergy Solution: How Companies Win the Mergers and Acquisitions Game,” <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/services/synergy-solution.html>, published by Harvard Business Review Press, March 15, 2022.

7.

Mark L Sirower, and, Jeffrey M Weirens, “The Synergy Solution: How Companies Win the Mergers and Acquisitions Game,” <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/services/synergy-solution.html>, published by Harvard Business Review Press, March 15, 2022. 1.3 times figure is from Deloitte analysis of synergy database.

8.

Deloitte, “Small Gains, Big Wins,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mna-small-gains-big-wins.pdf>, July, 2019.

9.

Deloitte, “Small Gains, Big Wins,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mna-small-gains-big-wins.pdf>, July, 2019.

10.

Deloitte, “Artificial intelligence and mergers and acquisitions,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-artificial-intelligence-and-mergers-and-acquisitions.pdf>, June 21, 2024, and, Deloitte, “Small Gains, Big Wins,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mna-small-gains-big-wins.pdf>, July, 2019.

11.

McKinsey, “Using M&A as a launchpad for transformation,” <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/using-m-and-a-as-a-launchpad-for-transformation>, March 11, 2024.

12.

McKinsey, “Using M&A as a launchpad for transformation,” <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/using-m-and-a-as-a-launchpad-for-transformation>, March 11, 2024.

13.

CIO, “Beyond growth: M&A as a strategic transformation enabler,” <https://www.cio.com/article/3485721/beyond-growth-ma-as-a-strategic-transformation-enabler.html>, August 15, 2024.

14.

<https://www.unilever.com/investors/results-presentations-webcasts/overview-full-year-2023/#:~:text=%202023%20Full%20Year%20results%20show%20an%20improving,Unilever%20into%20a%20consistently%20higher%20performing%20business.>” And https://tracxn.com/d/acquisitions/acquisitions-by-telstra/_pc1F3JzikB6vDAn7ElbbpPU_BU-bZRw1rZV23Ceals and <https://www.telstrainternational.com/en/news-research/articles/telstra-international-unveils-vision-for-network-of-the-future>

15.

Mark L Sirower, and, Jeffrey M Weirens, “The Synergy Solution: How Companies Win the Mergers and Acquisitions Game,” <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/services/synergy-solution.html>, published by Harvard Business Review Press, March 15, 2022.

16.

Harvard Business Review, “M&A Should Be Transformational Not Transactional,” <https://hbr.org/2024/05/ma-should-be-transformational-not-transactional>, May 29, 2024.

17.

Deloitte, “Fortune/Deloitte CEO Pulse survey,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-fortune-ceo-pulse-survey-fall-2024.pdf>, 2024, and, Deloitte, “Artificial intelligence and mergers and acquisitions,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-artificial-intelligence-and-mergers-and-acquisitions.pdf>, June 21, 2024, and, Deloitte, “Strategic Governance of AI: A roadmap for the future,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-artificial-intelligence-and-mergers-and-acquisitions.pdf>, February 24, 2025. 23% statistic is from Deloitte analysis of synergy database.

18.

Deloitte, “The Catalyst: Transforming while Transacting,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/ma-catalyst-pov.pdf>, 2020.

19.

Deloitte, “The Catalyst: Transforming while Transacting,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/ma-catalyst-pov.pdf>, 2020.

20.

Deloitte, “The path to thrive: M&A strategies for a brave new world,” <https://www.deloitte.com/uk/en/issues/resilience/gx-charting-new-horizons.html>, July 23, 2024, and, Deloitte, “Strategic Alliances: An essential weapon in the growth arsenal,” 2019.

21.

Deloitte, “The Catalyst: Transforming while Transacting,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/ma-catalyst-pov.pdf>, 2020.

22.

Deloitte, “Behind the scenes of bold change,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/successful-change-management.html>, October 5th, 2023.

23.

IN PRACTICE – EXECUTION BOX – <https://thefinancialbrand.com/news/mergers-acquisitions/how-ma-readiness-is-fueling-bank-modernization-189294>, <https://aif.nl/news/ma-pioneer-timothy-galpin-on-how-to-succeed-in-the-ma-game/>, <https://www.carlyle.com/media-room/news-release-archive/mcdonalds-acquire-carlyles-stake-mcdonalds-china>, <https://www.paipartners.com/mediaitem/nestle-and-pai-to-create-joint-venture-for-frozen-pizza-in-europe/> and <https://www.biospace.com/blackstone-life-sciences-backs-sanofi-s-subcutaneous-sarclisa-formulation-with-300-million-investment>, <https://www.ion3.org/resource/in-a-spin-about-spin-outs.html>, <https://www.gov.uk/government/news/university-spinouts-to-grow-industries-of-the-future-with-new-government-backing>, <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/energy/perspectives/oil-and-gas-mergers-and-acquisitions.html>, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/digital-transformation-in-oil-and-gas.html>

24.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mna-small-gains-big-wins.pdf>

25.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mna-small-gains-big-wins.pdf>

26.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mna-small-gains-big-wins.pdf>

27.

Deloitte, “Behind the scenes of bold change,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/successful-change-management.html>, October 5th, 2023, and, Deloitte, “The ‘bold change’ blueprint: Potential lessons from bold moves in mergers and acquisitions,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/mergers-and-acquisitions-trends.html>, December 6, 2024.

28.

Deloitte Perspectives, “So, you’ve decided to evolve your operating model, what’s next?,” <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/operating-model-transformation.html>, accessed June, 2025.

29.

Asia Pacific, “Rebalancing your Portfolio to Fuel Growth,” <https://www.deloitte.com/global/en/offices/apac/perspectives/portfolio-rebalancing.html>, July 15, 2024.

30.

Deloitte Switzerland, “Strategic Cost Transformation,” <https://www.deloitte.com/ch/en/services/consulting/perspectives/strategic-cost-transformation.html>, January 11, 2024.

31.

Deloitte, “Setting change in motion: The five force multipliers of transformation,” <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/perspectives/setting-change-in-motion.html>, March 3, 2025.

32.

ECOSYSTEM TRANSFORMATION IN PRACTICE BOX <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Work/Hitachi-and-Sony-to-launch-employee-swaps-in-cutting-edge-fields>, <https://www.ft.com/partnercontent/danone/why-biotics-are-vital-for-the-future-of-health.html>, <https://worldbiomarketinsights.com/industry-leaders-unite-to-drive-biobased-innovations-biotech-open-platform> and <https://www.michelin.com/en/publications/group/creation-cutting-edge-biotechnology-platform>, <https://www.reuters.com/legal/transactional/unitedhealth-plays-long-game-with-ma-strategy-2022-03-29/> and https://www.optum.co.uk/content/dam/optumUK/emis/Acquisition_Update_6_April_2023.pdf and <https://www.modernhealthcare.com/digital-health/hospital-medtech-partnerships-sutter-osf-healthcare/> and <https://www.jnj.com/media-center/press-releases/johnson-johnson-medical-devices-companies-announces-strategic-partnership-with-microsoft-to-further-enable-its-digital-surgery-solutions>

33.

Harvard Business Review, “M&A Should Be Transformational Not Transactional,” <https://hbr.org/2024/05/ma-should-be-transformational-not-transactional>, May 29, 2024.

34.

Deloitte, “Fortune/Deloitte CEO Pulse survey,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-fortune-ceo-pulse-survey-fall-2024.pdf>, 2024, and, Deloitte, “Artificial intelligence and mergers and acquisitions,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-artificial-intelligence-and-mergers-and-acquisitions.pdf>, June 21, 2024, and, Deloitte, “Strategic Governance of AI: A roadmap for the future,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-artificial-intelligence-and-mergers-and-acquisitions.pdf>, February 12, 2025.

35.

Deloitte Insights, “Generating value from generative AI,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/companies-investing-in-ai-to-generate-value.html>, October 27, 2023.

36.

Deloitte Insights, “The intelligent core: AI changes everything for core modernization,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2025/tech-trends-impact-of-future-state-it-core-modernization.html>, December 11, 2024.

37.

AI TRANSFORMATION IN PRACTICE BOX <https://thefintechtimes.com/banks-to-evolve>, <https://www.fintechfutures.com/m-a/bb-t-and-suntrust-66bn-merger-leads-to-mega-tech-revamp>, <https://www.therobotreport.com/notable-robotics-acquisitions-2023/>, <https://standardbots.com/blog/how-robots-have-transformed-every-manufacturing-line-from-tesla-to-toyota>, <https://industryinsider.eu/industry-news/fanuc-delivers-1300-robots-to-volkswagen-and-audi-factories/>, <https://www.slb.com/resource-library/updates/2025/slb-acquires-int-a-global-leader-in-energy-data-visualization-technology> and <https://www.slb.com/news-and-insights/newsroom/press-release/2024/slb-announces-agreement-to-acquire-championx-in-an-all-stock-transaction>

38.

<https://www.slb.com/news-and-insights/newsroom/press-release/2022/pr-2022-10-24-schlumberger-becomes-slb>, October 24, 2022 and <https://www.omdena.com/blog/top-15-mid-sized-banks-driving-ai-driven-customer-engagement-in-2025> and <https://www.retailbankerinternational.com/comment/how-ai-can-deliver-for-small-and-mid-sized-banks-dmitry-binkevich/?cf-view>

39.

Deloitte Insights, “Optimizing digital ecosystems to create more value,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/optimizing-digital-ecosystems.html>, August 8, 2024.

40.

Deloitte, “Culture in M&A: Managing culture change to enhance deal value,” <https://www.deloitte.com/ch/en/services/consulting/perspectives/culture-in-m-and-a-managing-culture-change-to-enhance-deal-value.html>, September 6, 2022, Deloitte, “The human resources megatrends of 2025,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-the-human-resources-megatrends-of-2025-s10ep17.pdf>, February 12, 2025.

41.

Deloitte Insights, “2025 Global Human Capital Trends,” https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf, December 10, 2024.

42.

Deloitte Insights, “AI is revolutionizing work. You need a human value proposition for the age of AI,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2025/why-you-need-employee-value-proposition-for-age-of-ai.html>, March 24, 2025.

43.

Deloitte Insights, “Closing the experience gap,” <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2025/closing-the-experience-gap-through-talent-development.html>, March 24, 2025.

44.

Deloitte, “Generative AI and the future of work,” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/us-ai-institute-generative-ai-and-the-future-of-work.pdf>, August 11, 2023.

45.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2025/employee-personalization.html>

46.

Deloitte New Zealand, “Stagility: Creating stability for workers while organisations move at speed,” <https://www.deloitte.com/nz/en/services/consulting/research/stagility-creating-stability-for-workers-while-organisations-move-at-speed.html>, May 13, 2025.

47.

Harvard Business Review, “M&A Should Be Transformational Not Transactional,” <https://hbr.org/2024/05/ma-should-be-transformational-not-transactional>, May 29, 2024.

36

37

Deloitte.

Together makes progress

众行致远

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/about了解更多信息。

德勤为近90%的《财富》全球500强®企业和数千家私营公司提供行业领先的专业服务。我们的员工提供可衡量且持久的成果，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能。基于其180年的历史，德勤业务遍布全球150多个国家和地区。敬请访问www.deloitte.com，了解德勤全球约46万名员工如何致力成就不凡。

关于德勤亚太

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。