Deloitte.

勤業眾信

重點洞察

成長導向的轉型家手冊

透過併購實現成長與轉型

2026年3月

重點洞察

企業因為地緣政治的環境變動、激進投資者的壓力、瞬息萬變的關稅，以及能源轉型與法規等因素，面臨了前所未有的挑戰，而這些因素似乎正在重塑全球經濟格局。

同時，隨著人工智慧（AI）出現，掀起了新一代的科技顛覆浪潮，可能會改變既有的商業模式、供應鏈與消費者偏好，企業必須重新培養勞動力技能，以符合未來需求。

為股東創造價值同時兼顧社會責任是所有成功企業的核心要素，也是促使領導者持續尋找創新機會的動力。即使面對如此嚴峻的考驗，預期企業領導者仍會保持擴張思維，並創造價值，而他們引領組織轉型的能力正是成功的關鍵標誌。

企業轉型需要強化組織韌性以降低風險，同時改變商業模式，掌握以創新為導向的新成功契機。領導者必須培養轉型思維，設定大膽且深思熟慮的目標、設計新的業務軌跡，最終實現影響力深遠的成果。

重視轉型的領導者瞭解，僅依賴漸進式改革與有機成長無法帶來推動全方位變革的敏捷性或影響力。一直以來，合併與收購（併購）都是企業成長不可或缺的動力，且在數波經濟衰退與科技顛覆的浪潮中，併購市場仍一再出現強勁的反彈力道。除長時間以來一直扮演成長與價值創造動力的傳統型併購外，現代企業需要以更大膽、更全面性的戰略做為成長的核心，而此項策略即是轉型性併購。

本質上，成功的轉型性併購猶如一場複雜的管絃樂表演：由 CEO 擔任指揮家，不僅管理單一交易，更需要協調一場持續演進的交響樂（成長途徑），讓各種樂器（收購、剝離、建立夥伴關係）合奏出和諧、充滿力量和長篇的新樂章（創新產品與服務、AI 驅動的數位商業模式及重新培訓的勞動力），以吸引股東與利害關係人陶醉其中，同時為市場領導力樹立新標竿。

Rob Hillard
Deloitte亞太，亞太諮詢服務營運長

「組織可以透過善用策略聯盟、先進的技術和生態圈夥伴關係，使轉型性併購成為加速成長、超越顛覆及創造長期競爭優勢的動力。」

轉型性併購 —
大膽而勢在必行的策略

轉型性併購代表投資方式、標的和思維的改變。目標是重新構思合併後的業務營運模式，以及為企業提供一套強大的機制，以實現僅靠有機成長幾乎不可能完成的重大轉型與策略重新定位。無論哪一個產業的企業都必須面對地緣政治、法規、消費者行為改變、AI 崛起等因素造成的挑戰，而這些因素可能都是商業模式轉型的動力。

此種難度的改革可能會令人卻步，正如一位高階主管所述，若 CEO 與董事會在思考執行此項計畫時感到「如鯁在喉」，則代表此項舉措確實會帶來改變，且是轉型性併購的最佳範例。毫無疑問：雖然此種反應可以區分領導者和落後者，不過在承擔此項挑戰時必須勇於面對困境。對於 CEO 與董事會成員而言，此類改革可能會成為職涯的關鍵時刻，他們必須擘畫願景，以明確一致和自信的態度，將目標傳達給市場，並透過出色的盡職治理實現目標，以逐步贏得投資人及客戶的信任。

轉型性併購也代表了與傳統併購交易截然不同的轉變，其特點為實現兼具敏捷性、深度和廣度的革新，打造符合需求的營運韌性和推動創新，以滿足股東對企業在瞬息萬變之經濟環境中持續成長的期待。

推動此等策略的關鍵動力，在於企業需要調整長期發展軌跡和既有商業模式。顯示企業需要考量多項連動措施，在防禦面建立企業核心韌性，在進攻面掌握成長契機和實現企業轉型。此種轉型方式可以從大規模收購開始，或在一段時間內透過一系列小型交易與夥伴關係，搭配嚴謹的紀律逐步落實。無論如何，此類交易都代表了企業整體實現大膽和持續改革的一致目標。

企業若想實現持續革新與成長，需要一套全方位的方法，涵蓋明確策略願景、最大價值策略、有效的企業文化整合及強而有力的執行力。當有效執行時，這些交易可以透過重新設計合併後的企業模式，創造出可觀的價值，而非僅是整合既有的營運模式。

傳統併購	轉型性併購
著重於確保交易結果的確定性及協助解決短期挑戰	著重於策略選擇性與適應性，同時聚焦於短期與長期挑戰
併購交易為主要的成長途徑	採用多種成長途徑：收購（併購）/ 內部自建 / 策略合作
併購活動大多為機會主義性質，且通常為一次性交易	計畫性執行多項併購活動，以最大化價值創造為決策核心
採取直線和互不相關的執行路徑與交易後轉型	在交易進行時納入轉型驅動因素，並與技術和文化改革緊密結合
技術是協助降低成本的動力	運用智慧技術進行擴張，提升競爭優勢
整合為價值創造的核心，而成本節省協同效應可以定義為成功的衡量標準	以股東總報酬率（TSR）做為衡量成功的標準，在交易過程中推動轉型是價值創造和改革的核心

轉型性併購案例

Deloitte 全球深入分析過去 10 年的重大併購交易（參見下表 Deloitte 全球轉型性併購指數），結果顯示相較於僅著重從交易中獲得漸進價值，而非實現轉型的競爭對手，以轉型目標為核心推動交易之收購方創造的股東回報率較其高二至三倍。

根據我們針對此類成長導向的併購交易進行的深入研究，顯示他們在推動轉型和併購的過程中持續展現出六大領導特質。鑒於往日的成功不代表未來的勝利，Deloitte 與全球多間客戶和深入參與轉型性併購交易的 Deloitte 服務營運長進行訪談，以瞭解其觀點以及他們如何規劃因應環境變化帶來的未來轉型挑戰。

Deloitte 全球研究 2015 年至 2024 年十年間的廣泛併購資料，涵蓋超過 2,000 筆交易案例，跨越多個地區（北美、南美、歐洲及亞太地區）與產業（科技、媒體與電信，能源、資源與工業製造，金融服務，生命科學與健康照護，消費與零售產業）。

研究顯示，相較於傳統的競爭對手，成長導向的轉型家創造的平均股東總價值成長較其高兩倍以上。在此十年間，推動轉型性併購之成長導向轉型企業的股東總報酬增加了 464%，大幅超越標普全球 1200 指數平均值的 157%。且此類可觀收益仍在持續擴大（參見下圖）。

研究顯示，相較於傳統的競爭對手，成長導向的轉型家創造的平均股東總價值成長較其高兩倍以上。

轉型性併購指數 vs 標普全球1200指數

資料來源：Deloitte全球根據Refinitiv及Capital IQ資料之分析結果

轉型性併購的最佳實踐

Deloitte 歸納出透過併購成功轉型的六大最佳實踐：

1

將轉型性併購視為領導者的使命

採用轉型思維及規劃策略性成長途徑

成長導向的轉型領導者，擁有堅定決心以及以遠大成長為目標的轉型思維。他們採取大膽的整合式策略，包括有機、無機與合作措施，以掌握全新和新興的成長機會。他們將併購視為轉型的推動平台與加速動力，並善於以極具說服力的方式將此項轉型目標傳達給外部市場及內部員工。

2

最大化投資組合價值

持續優化，以提升韌性、推動成長及創造價值

成長導向的轉型家始終秉持最大化投資組合價值的思維，不斷檢視其投資組合的價值創造潛力、成本優化、創新成長與併購機會，且積極程度不亞於行動派投資人。當企業建立了兼具韌性與成長潛力的平衡投資組合，並將併購交易做為轉型的催化劑時，即能創造出最大價值。

3

在交易過程中推動轉型

運用新規則和策略推動轉型

成長導向的轉型家深知速度即價值的重要性，並跳脫傳統線性成長與既有的併購模式，將交易前策略與交易後執行緊密結合，且不反對同步轉型。他們在交易的第一天即擬定了核心轉型目標，確立與數位平台、資料架構及技術能力之間的連結，並將其納入戰略與執行中。此種方式讓他們得以掌握擴展先機，在交易的同時加速轉型，並從簽署協議的那一刻起創造顯著的價值。

4

以 AI 和科技為核心

將科技從推動助力提升為價值驅動力

成長導向的轉型家深知科技、數位與 AI 等顛覆性技術的潛力，不僅能提升流程效率及功能性支援，更有助於創造新型數位商業模式、開拓新的營收來源、打造新市場。此類企業在審慎評估之後，將技術投資列入明確編列的資金預算中，並以企業價值回報為衡量標準，而非僅以成本或狹義的投資報酬率進行評估。

5

合作的力量

靠一己之力不夠時，必須結合生態圈的資源

成長導向的轉型家體認到無法憑一己之力在市場需要的規模與時間內推動改革，因此越來越趨向在廣泛之生態圈中建立創新的合作夥伴關係。其途徑包括與 Deloitte 等執行顧問公司合作，或與私募基金、大型規模業者、新創企業，甚至是跨產業夥伴建立合作關係，提升掌握價值增長機會的能力，例如以技術為基礎的商業模式轉型。

6

打造未來的人力資源

培養持續學習和具備適應力的企業文化做為轉型動力

成長導向的轉型家深知成功轉型取決於具備韌性與適應力的人才資源及企業文化。通常需要勇於推動文化與行為的改變、深度投資培訓符合未來 AI 時代的技能，以及打造新的工作方式。企業必須可以緊密結合願景與數位技能，並打造穩定靈活人才庫，才能實現轉型成果，超越適應力較差的競爭對手。

防禦與進攻途徑

建構韌性與維護價值的防禦措施

成本卓越

如何加速從短期成本控制轉型為長期的過程？採用哪些措施重新調整企業，以實現成長？

1

剝離非核心資產

透過哪些步驟辨識非核心資產及進行轉型，以釋出資金推動成長？在剝離之前，如何最大化資產價值？

2

強化價值鏈

如何在策略中優化營運模式及建構供應鏈韌性，以因應當前的市場挑戰？

3

維護競爭地位

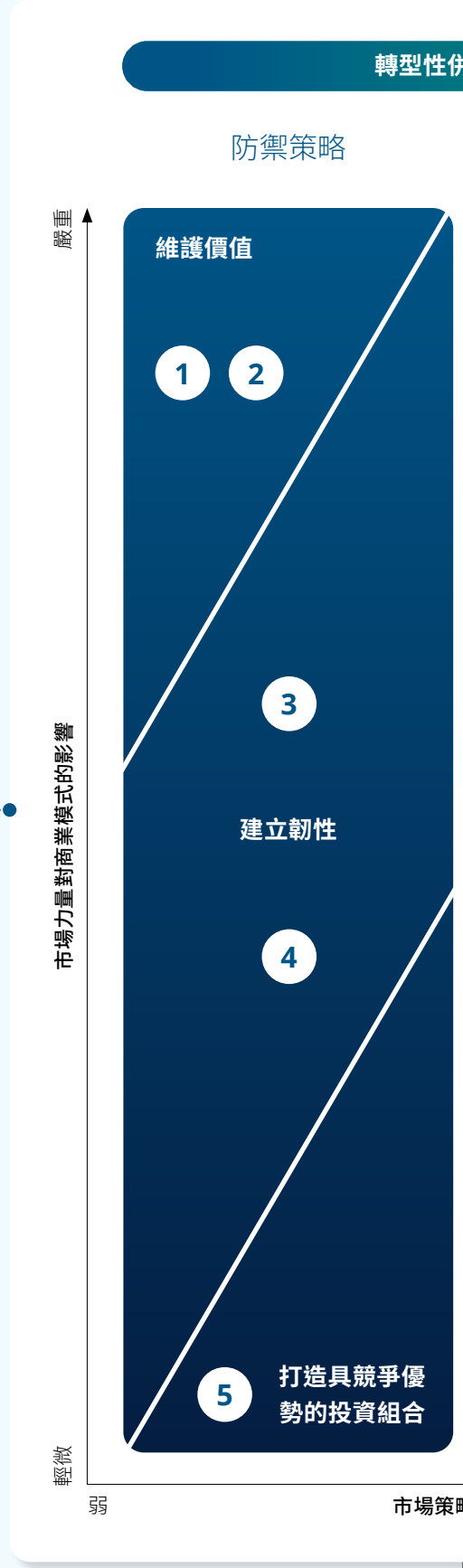
正在採取哪些措施，維護和強化企業面對傳統與新興競爭對手時的競爭地位？

4

重新平衡投資組合

如何考量新常態因素對當前和未來投資組合的影響？採用哪些流程，辨識與應對新的機會和風險？

5



併購框架

進攻策略

為未來發展轉型與加速成長的進攻措施

6 以技術為導向的轉型

如何利用有機和無機的機會，協助推動數位與技術導向的轉型？如何確保技術投資符合整體策略？

7 擴張至鄰接市場

正在探索哪些機會可以透過進入新市場與價值鏈鄰接領域，創造新的營收來源？如何決定這些機會的優先順序？

8 融合

如何掌握跨產業融合機會，創造新產品、接觸新顧客及市場區段，將企業定位為市場領導者？

9 生態圈與聯盟

正在透過與外部合作夥伴（包括非傳統企業及新創公司）聯盟，尋找哪些價值創造的機會？如何確保這些夥伴關係可以推動以宗旨為導向的目標？

10 在邊緣市場擴大規模

如何建立和管理處於業務邊緣的顛覆性投資組合？使用哪些策略，辨識及擴大最具潛力的風險投資？

邁向轉型性併購之路

CEO 與董事會應培養大膽的轉型思維，並以堅定的意志與嚴謹的態度執行計畫，為合併後的企業創造長期價值。首先，他們的策略願景應闡述「目標領域」，即預測該交易將如何協助合併後的企業掌握市場商機、應對競爭威脅，以及建立永續成長的平台。

接下來，領導者應透過辨識目標市場中致勝的關鍵能力，定義「致勝之道」，涵蓋實現整體願景所需的策略和營運能力，例如尖端技術（包括 AI）、專業人才與員工技能、重要智慧財產權（IP）、戰略性市場布局，以及接觸關鍵客戶的渠道。

之後，依據此類明確的能力需求，建立清晰的共同基礎，協助利害關係人在共同目標與期望間取得共識。 透過清楚說明合併後企業欲達成的目標，並界定除財務指標以外的關鍵衡量標準，為後續整合規劃與執行奠定基礎。企業會在此能力評估階段做出併購、內部建立或策略合作等重要決策。此項策略性評估會直接影響目標清單的制定，確保潛在的收購、剝離或夥伴關係皆經過深思熟慮，彌補企業能力差距，並加速實現企業轉型願景。

轉型行動可以促使領導者在維護企業競爭地位與打造推動長期成長平台之間找到適當平衡。許多企業都在嘗試達到此種平衡，且稍有不慎即會迅速喪失市場關聯性。相較之下，成長的企業會採用多項行動，同時兼顧韌性與擴張。此類企業會採取防禦策略強化韌性基礎，以支撐未來成長平台，同時運用進攻策略掌握新機會並維持市場領導地位。轉型性併購框架參見第六頁與第七頁）提供了企業策略選擇概覽，清楚列出維護價值與推動未來轉型之間的相互影響。

成長導向的轉型家會深思其資本結構的戰略意涵。透過內部現金、舉債或併購股權的成本、限制與潛在不利因素皆不盡相同，且都可能會影響企業整體價值主張與財務韌性。瞭解資本成本與其對交易經濟效益的影響，對於實現長期和持續性的轉型成功而言至關重要。

在轉型時，領導者必須在企業韌性與擴張之間維持適度的平衡，一方面確保企業競爭定位以提升韌性，另一方面建構推動長期成長的平台以實現擴張。

AI與技術的變革力量

AI 與其他顛覆性技術正在加速世代轉變，徹底重塑商業模式、供應鏈與人才技能需求。企業之間為了掌握 AI 的變革潛力、重塑企業核心價值，並確保先行者優勢而展開激烈競爭。幸運眷顧勇者，領導者應展現企圖心，不僅利用 AI 提升效率，更應運用其進行創新、開拓新的營收來源與建立長久的市場領導地位。

積極將 AI 納入核心策略的成長型導向轉型家，以大膽、長遠的眼光，將 AI 投資視為策略性資本配置，使數百萬美金的投資同時擁有較低風險與高成長倍數。

將技術轉型的語言納入企業價值考量是做出正確投資決策，並快速落實的關鍵，高階主管與董事會必須瞭解 AI 對商業模式與未來商機的影響。他們應確保依據企業戰略方向與價值創造目標採用 AI，並監督執行情況，進而在效率與風險管理之間達到平衡。同時，應確保管理階層具備有效推動 AI 的技能、資源和結構，以及掌握可能會對員工產生的影響，因為成功的轉型關鍵在於兼具韌性與適應力的員工和工作環境。

因此，領導者應打造出兼具敏捷與具備 AI 能力的團隊，並擁有關鍵的 AI 技能、構思與溝通能力，以應對未來的挑戰。他們也應該思考如何重新設計職位，讓技術應用與員工技能發揮最大的效果，並以同理心的角度，鼓勵和支持員工嘗試使用 AI 等新技術，以提升工作表現。生成式 AI 可以處理耗時費力的任務，讓人員專注在策略、創意、溝通及進行判斷。AI 的價值大部分是由人員和流程創造，領導者應體認到員工可能比預期的更願意接受 AI。

在交易過程中推動轉型，以創造持續價值

若併購是未來方向，則領導者應將戰略與轉型優先事項納入併購策略中，確保每一次交易皆經過深思熟慮，並以積極行動邁向重新擘劃的未來。

成功企業秉持著持續成長的思維，並透過定期檢視市場動態、新興趨勢和日新月異的競爭壓力來實現成長。此種警覺性使他們可以主動調整成長策略，確保始終領先競爭對手。這些組織不是仰賴單一途徑，而是透過戰略觀點評估每一個機會，考量內部自建、透過收購或與外部夥伴結盟，且通常會運用多條成長途徑，充分掌握潛力。

持續進行併購策略也意味領導者必須長期維護潛在收購目標觀察名單，嚴格評估各標的與企業長期願景及轉型優先事項的一致性，他們深知時機至關重要，隨時做好準備與瞭解最新狀況，方能在機會出現時果斷行動。

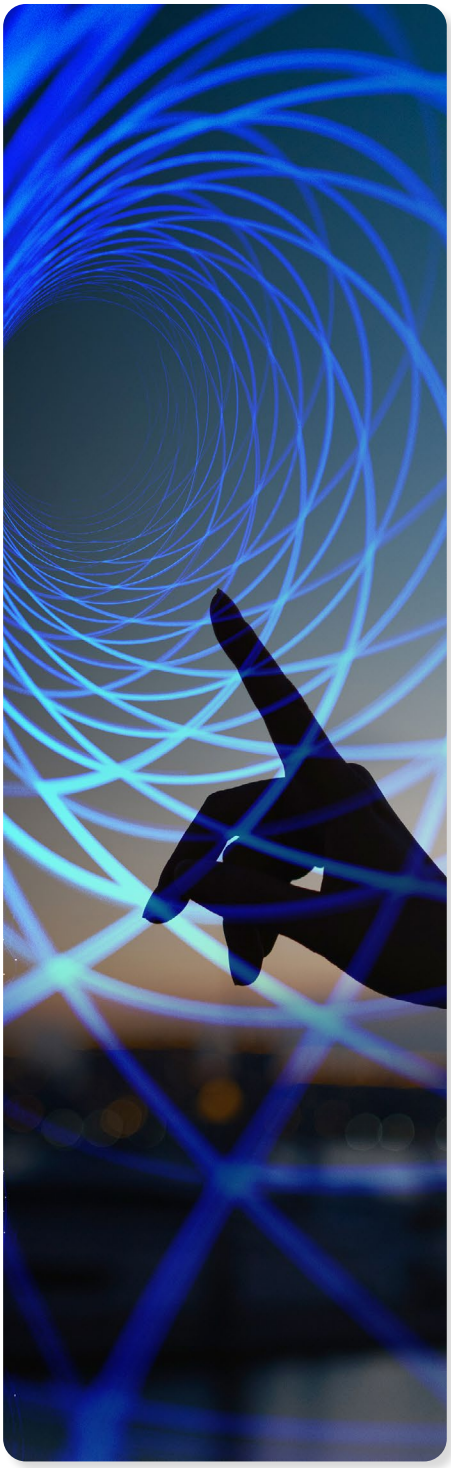
成長導向的轉型家越來越傾向在交易時推動轉型，以加速價值實現和確保長期收益。領導者應針對是否將重塑核心業務及轉型方式做出關鍵決策，包括在初期整合階段納入哪些職能與團隊、業務參與未來的轉型。在執行階段，針對目標企業進行盡職調查時，企業不僅應根據投資論點驗證其想法，同時應考量其選擇的轉型模式在組織中會產生哪些影響。

隨著導入更進階的指南與科技工具，併購帶來的價值創造潛力也在不斷轉變。領導者應在整體併購過程中努力厚植人才技能與科技，以充分發揮併購的變革力量，包括運用 AI 及其他工具，提升盡職調查、稅務與 IP 層面的品質。同樣地，在估值過程中使用此類工具，可以使其超越傳統財務工作範疇，納入更精密的資訊，將戰略優先順序、風險與不確定性列入考量因素。

經驗豐富的收購方在交易前，已開始與私募股權及科技巨頭進行對話，以建立夥伴關係，並在交易後的轉型階段，運用其深厚的技術能力。最終，將由思維大膽、行為果斷，以及以併購做為轉型啟動平台之領導者帶領的企業脫穎而出。

領導者應在整體併購過程中致力於厚植人才技能與科技，以充分發揮併購的變革力量。

以人為本的核心要素



成功的轉型取決於出色的領導力與能力培養。CEO 必須透過強而有力的領導力和清晰一致的溝通贏得信任。最重要的是讓利害關係人參與此過程：從股東，到監管機關、客戶、廣大社群、員工及供應商。當領導者可以清楚闡述願景，將重點策略優先事項與宗旨及長期價值創造緊密連結時，投資人與內部員工即會給予正面回應。

組織不僅需要有效整合現有人才，同時應吸引和培養符合轉型後實體需要的新技能。隨著許多市場面臨人才短缺的困境，企業應盡早考量地緣政治、文化議題、發展潛力和技術素養等因素，及早布局。在組織設計、遴選領導層和培養能力方面需要採取審慎的態度，確保與企業的戰略願景一致。同樣地，組織的員工也應該瞭解自己扮演的角色與其創造的新機會。領導者應積極因應此類重要事項，尋找獲得支援和實現持續改革與長期發展的方法。

重視企業文化議題是轉型性併購成功的關鍵。成長導向的轉型家會以坦率的態度處理文化議題，將企業重新定位為以合作、當責與最重要的價值做為核心思維。交易中涉及人員的面向，即如何將員工與文化融合的盡職調查及規劃， 可能比財務和營運考量更重要。

組織不僅需要有效整合現有人才，同時應吸引和培養符合轉型後實體需要的新技能。

結論

各行各業的企業都會面臨轉型壓力。他們必須在重大體制與結構性轉變中推動成長並提升價值。具遠見的領導者選擇轉型性併購，以必要的規模及速度，打造創新的營運與商業模式。

對此類成長導向轉型家而言，這一項努力需要極高的專注力與專業能力，應讓利害關係人共同參與此過程。轉型性併購是大膽的整體策略，需要縝密規劃、強而有力的執行和全面性的價值獲取。儘管過程艱鉅並充滿挑戰，但是可以成為巨大改變的推動力。

成長導向的轉型家在踏上這一段旅程時需要考量許多因素。成功的關鍵在於擘劃未來願景，同時運用多項併購措施，推動商業模式、技術與人力資源轉型。另一個重點是建立和領導由合作關係夥伴組成的生態圈，並與成員進行交流，以共同實現成功。

針對面臨的壓力與機遇，現在正是企業將推動轉型性併購做為成長議程之核心策略的最佳時刻。

主要聯絡窗口

David Hill
亞太CEO
Deloitte亞太
davidhill@deloitte.com.au

Rob Hillard
Deloitte亞太，亞太諮詢業務服務營運長
rhillard@deloitte.com.au

Jiak See Ng
Deloitte亞太，亞太策略、風險與交易服務營運長
jsng@deloitte.com

Eiko Nagatsu
Deloitte亞太，策略與交易服務營運長
eiko.nagatsu@tohmatsu.co.jp

Rob Arvai
Deloitte亞太，策略與交易夥伴
robarvai@deloitte.com

Hugh Frecheville
Deloitte亞太，策略與交易董事
hufrechville@deloitte.com

Deloitte.

Together makes progress

齊心共進

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體(統稱為"Deloitte 組織")。DTTL(也稱為"Deloitte全球")每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊www.deloitte.com/about了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆為具有獨立法律地位之個別法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證（明示或暗示）。DTTL和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

© 2026 勤業眾信版權所有 保留一切權利