



# 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



# 目錄

執行摘要	02
轉型性併購的最佳實踐	04
採用轉型性併購策略	06
轉型性併購策略	08
領袖思維 — 成長導向的轉型家如何看待改革	09
策略 — 建構轉型性併購指南	11
執行 — 在交易過程中推動轉型	20
轉型 — 推動持續成長與價值	24
商業模式轉型	26
技術轉型	28
人力資源轉型	30
結論	32
聯絡窗口	34
尾註	36

# 執行摘要

**未來十年，成長法則將被重新定義，唯有以速度、規模與準確性實現轉型的企業可以脫穎而出；創新、市場開發、破壞式創新產品、營運韌性與價值創造依然重要，但是推動力正在迅速轉變。**

改革的速度正在重新定義競爭與成功的關鍵，轉型不再是具有明確終點的直線計畫，而是應該成為融入組織之DNA中持續適應的能力。未來十年，唯有率先洞察市場變化、精準調整方向，並在環境不斷改變下維持動力的企業，才能領導市場。

新一波的政經環境變化正在加劇企業面臨的各項挑戰，包括地緣政治、行動派投資人的壓力、衝突、關稅持續攀升、能源轉型與法規變動，都在重塑全球經濟。同時，重大的結構性變革也在改變市場規則：人工智慧 (AI) 等顛覆性技術正在重新定義商業模式、消費者的期望快速變化、供應鏈重新整合、人力資源應該迅速重新培訓技能，以及尋找新成長領域的過程變得更複雜。

在該環境下，領導者的角色格外重要，除應對相關挑戰外，高階主管更應善用此類挑戰帶來的機會。領導者可以提出清晰大膽的願景，將不確定性轉化為策略機會，引領組織邁向激勵人心的方向，並向市場傳遞明確的意圖；僅有願景仍不足夠，領導者應在追求目標與務實之間取得平衡，在推動擴展的同時提升韌性，此即代表需要重新打造投資組合、重新調整營運模式，並將持續轉型的能力深植於組織中，使其能即時因應改變。

最終，成功的衡量標準是將轉型落實為具實際價值的能力，唯有在帶領組織落實願景的同時，與利害關係人及市場有效溝通進度的領導者，才能持續創造股東權益和社會影響力。未來十年，將由率先洞察市場變化、精準調整方向，並在環境不斷改變下仍維持動能的企業領導市場。

以實現轉型成長為目標的合併與收購 (M&A) 策略，賦予領導者將策略願景轉化為可持續且具有敏捷性和深度的價值創造。不同於傳統的併購交易，轉型性併購策略可發展為成長導向的連動行動，並透過多重槓桿實現持續改變，這樣的策略為轉型提供了不可或缺的規模、廣度與速度，以建構營運韌性，同時在瞬息萬變之時代中推動股東期望的創新和持續成長。轉型性併購不僅在於實現策略性成長，更包括重新定義併購執行方式，應用科技與資料，透過深入洞察與快速決策提升效率和改善成果。

推動轉型性併購需要具備面對困境的勇氣，但其可以打造未來的商業模式，並能重塑整體產業的長期發展軌跡。對於高階管理人來說，轉型性併購將能定義其職涯成就，而對於具備適當專業知識與遠見的董事會來說，則提供了展現卓越盡職治理，以贏得投資人、客戶與社會信任的機會。在轉型性併購的過程中，唯有善用勇氣、深思熟慮與急迫性，並輔以嚴謹的規劃及監督機制，才能全面釋放出潛力和創造歷久不衰的價值。

本報告提出了一系列實現此雄心壯志的務實規劃，運用十年的交易分析、針對透過併購成功重塑產業之組織的觀察，以及 Deloitte 全球策略與併購

服務營運長的豐富經驗，歸納出六項讓高績效收購企業脫穎而出的最佳實踐，並將採用這些實踐的企業稱為以成長導向的轉型家：此類企業跳脫了交易執行的思維，將併購視為策略調整和維持競爭優勢的核心槓桿。領導者可以透過落實這些實踐，同時將本報告提出之轉型性併購框架納入其組織戰略中，以更清晰的方向與信念前進，有系統地創造出新的價值來源、加速成長，並打造具備長期競爭優勢的韌性企業。



**Rob Hillard**

Deloitte亞太，亞太諮詢服務營運長

「企業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。」



# 轉型性併購的最佳實踐

Deloitte 全球針對重大交易進行長達十年的分析結果顯示，將轉型目標做為併購核心策略之領導者創造出的股東總報酬率，較採取漸進式改革之同業高二至三倍。

根據該研究，以及透過與 Deloitte 全球資深策略暨併購服務營運長的訪談，本報告歸納出成長導向的轉型家在因應未來挑戰時展現的六大最佳實踐：

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革新，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。

# 採用轉型性併購策略

## 何謂轉型性併購？

根據 Deloitte 全球的研究和轉型指數所示（參見下頁），轉型性併購模式正在持續演進，成為推動迅速大規模成長的強大手段，不僅能創造龐大的價值，且可以協助企業提前因應系統性與結構性顛覆。

此策略之重點在於以全新的市場、技術與商業模式為目標，進行根本性的戰略改變。其內容涵蓋一系列互相關聯的收購、剝離和夥伴關係建立，以推動將創新及策略性重新定位。

轉型性併購是企業在下一波成功浪潮中掌握先機不可或缺的推動要素。若能兼顧嚴謹設計、執行與溝通過程，則可以大幅提升股東報酬，如分析結果所示（參見「轉型性併購指數」）。

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。

## 與傳統併購策略有何不同？

對成長導向的轉型家來說，轉型性併購代表了與傳統策略截然不同的途徑（參見下表）。相較於逐步收益，更重視企業如何實現重大轉變，以在瞬息萬變的環境中致勝。

長期以來，傳統的交易締結被視為推動成長與提升股東價值的手段，但是 Deloitte 全球的研究顯示，若無法以戰略思維執行併購，或符合日新月異

的市場動態時，其影響可能僅限於逐步獲利，甚至可能會破壞價值。因此，為使交易成為持久成長與實質股東價值的真正來源，必須採用轉型性併購策略。

在實務上，與傳統併購追求確定性、具有明確終點、以強化業務為導向的特點不同，轉型性併購是同步採取連動措施，透過多種槓桿實現持續和因應市場變化的創新成長。

### 傳統併購

著重於確保交易結果的確定性及協助解決短期挑戰

併購交易為主要的成長途徑

併購活動大多為機會主義性質，且通常為一次性交易

採取直線和互不相關的執行路徑與交易後轉型

技術是協助降低成本的動力

整合是價值創造的核心，成本節省協同效應可以定義為成功的衡量標準

### 轉型性併購

著重於策略選擇性與適應性，同時聚焦於短期與長期挑戰

採用多種成長途徑：收購（併購）/ 內部自建 / 策略合作

計畫性執行多項併購活動，以最大化價值創造為決策核心

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

運用智慧技術進行擴張，提升競爭優勢

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

成長導向的轉型家通常需要考量和執行多項連續的行動，從防禦面建構韌性、從進攻面推動長期成長。在實務上，建構韌性的步驟包括創造成本優勢、強化價值鏈、穩固市場地位，以及投資組合再平衡。推動成長的措施，包括由智慧顛覆性智慧推動的轉型、持續拓展關聯性市場、大膽的跨產業融合、建構創造性的聯盟，以及擴大邊緣市場規模。這些措施將在 Deloitte 全球轉型性併購框架的策略章節（第 11 頁）中進一步探討。

成長導向的轉型家可以透過大型收購（亦稱「大規模」收購）或一系列小型協議、合作夥伴關係展開轉型性併購。每一筆交易都符合持續大膽改變的核心目標，對於落實需要的轉型速度至關重要。

這些企業都會預先設定和明確傳達其價值目標，並推動高效執行、整合與價值獲取。讓策略顧問、併購交易人員、律師、整合與價值獲取團隊緊密合作，在交易締結初期即迅速帶來正面影響，並在未來的數十年間持續創造價值。<sup>1, 2, 3</sup>

### 轉型性併購指數

雖然採用轉型性併購的迫切與策略藍圖已逐漸明確，但是，此種模式的成效已從長期績效獲得有力印證，而不是一項新興的觀念。

Deloitte 全球針對 2015 年至 2024 年十年間之併購資料進行的廣泛研究顯示，目前正式納入轉型性併購手冊的成熟策略，持續獲得「成長導向的轉型家」運用，為企業實現明顯更高的價值創造。本研究涵蓋超過 2,000 筆交易案例，且跨越多個地區（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）。

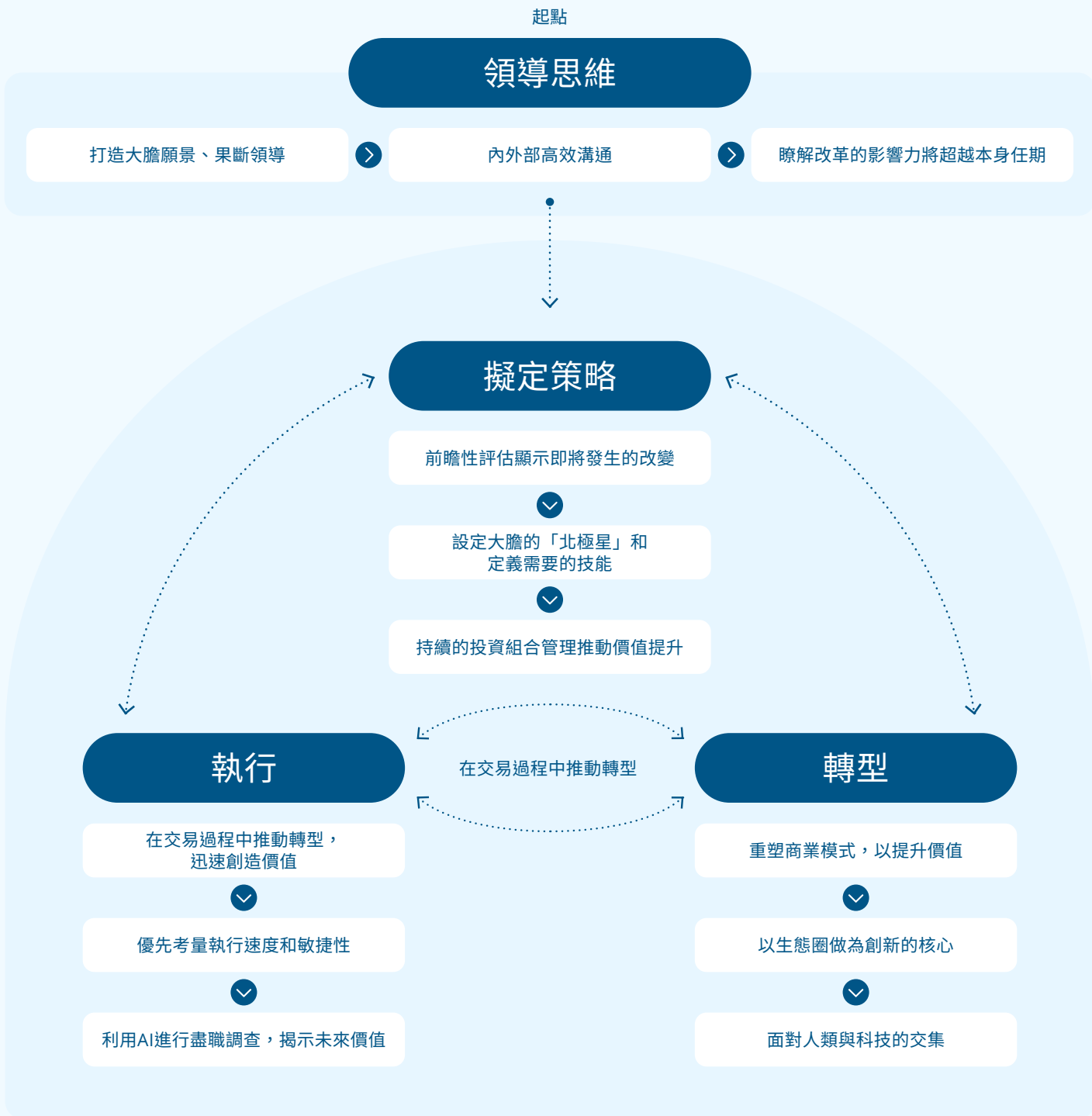
研究顯示，相較於思維較傳統的競爭對手，成長導向的轉型家平均創造的股東總價值成長為其兩倍以上。具體而言，在此十年間，執行目前稱為轉型性併購之成長導向轉型家的股東總報酬增加了 464%，大幅超越標普全球 1200 指數平均值的 157%，且於過去十年間，此類可觀收益仍在持續擴大。

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

# 轉型性併購策略



# 領袖思維

## 成長型導向的轉型家如何看待改革

對許多高階主管而言，轉型性併購可能是其職涯與公司歷史中的關鍵行動。高階主管越來越願意進行廣泛而艱難的對話，重新思考其本身任期結束後的企業願景，以及可能需要在每一筆交易的前、中、後階段持續推動改革，並在一系列的長期行動中落實革新。

觀察最近幾年之交易締結與持續變革演進的脈絡，以及在瞬息萬變的環境中，將可以清楚看到成長導向的轉型家展現出一系列與眾不同的領導觀點及思維，包括：

### 第一線領導至關重要

採用轉型性併購的高階主管，通常因為果斷的決策、清晰的策略與精準執行的能力而與眾不同。他們瞭解，漸進式改革可能無法在迅速變化環境中提供成長茁壯需要的敏捷性或影響力。因此，他們致力於迅速為企業重新定位、培養新的能力、開拓新的市場。

這些成長型導向的轉型家從未來的明確願景出發，制定以交易為核心的策略，以迅速取得需要的能力與市場，並透過可重複運用的框架，協助確保快速、全面性的執行。為了達成轉型目標，他們與董事會合作，瞭解市場趨勢和設想情境、提供投資組合及資本配置可能需要的戰略動力，並讓中階管理人員在落實日常改革中維持一致的步伐。他們跳脫安全決策的概念，以穩定性為基礎，展開多項智慧實驗。

他們可能會持續檢討其轉型策略，以做為引導價值和宗旨思維的指南針，進而在進行由上而下之領導時抱持開放的心態，持續修正路線和建立適應性。此種心態不僅可以加速實現成果，且能發展出無論在財務、技術、營運或文化層面至關重要的價值。

---

成長導向的轉型家持續檢討其轉型策略，以做為引導價值和核心思維的指南針。

### 關鍵思維考量：

- 1 轉型需要勇於面對困境
- 2 打造轉型願景、果斷領導
- 3 持續轉型與敏捷性
- 4 瞭解改革的影響將超越本身任期
- 5 持續與所有利害關係人溝通

### 在轉型過程中，持續與利害關係人進行清晰、開放的溝通

成長導向的轉型家展現出清晰開放的溝通態度，以確保其改革能獲得支持，尤其是在長期轉型的過程中非常重要。股東與內部利害關係人渴望能看到超越效率層面的明確衡量標準，包括組織發展規劃、營運能力與戰略定位。

為了確保能獲得充分的支持，企業應與所有利害關係人（從投資人到供應商、員工）進行交流，透過其意見，在理想的未來狀態與如何實現目標方面建立共識。他們應向所有利害關係人說明為什麼應該立即採取行動，以及合併後之企業希望達成的目標。

對投資人來說，領導者應確保傳達給外界的意圖與承諾比任何內部設定之目標更謹慎，且持續溝通與關注是確保股東維持其立場不可或缺的關鍵。<sup>4</sup>對員工而言，應透過開放的雙向溝通

及符合新業務方向的獎勵機制提升參與度，確保每一個受到改革影響的人都參與其中。<sup>5</sup>領導者也應注意在收購期間，新員工從交易宣布時，即能感受到企業的文化特質。<sup>6</sup>此外，公告日傳達的清晰訊息與感知價值會強烈影響市場的初步反應，且通常會決定長期報酬的走向。公告當天的訊息內容、交易戰略和財務效益必須一致，以加強正向動能。

維持高度開放與明確的溝通標準，並結合其成果，將會對併購結果產生顯著影響。Deloitte 全球的分析顯示，初期獲得市場正面反應與兌現承諾之收購方的回報率，比初期獲得負面反應、表現符合悲觀預期的收購方高 60%。Deloitte 全球的研究同時指出，達到或超越其公告協同目標的收購方，平均可達到公告之成本協同效益的 1.3 倍，部分案例甚至達到 2 倍。<sup>7</sup>

---

公告日傳達的清晰訊息與感知價值會強烈影響市場的初步反應，且通常會決定長期報酬的走向。

# 策略

## 制定轉型性併購指南

追求前瞻且持續成長的企業，應著重於制定現代化的併購指南，其中的每一項行動都應以清楚闡述的策略為基礎，明確定義企業投入的領域以及致勝需要的能力。

對成長導向的轉型家而言，具有以下優先策略步驟：

### 建立前瞻性評估

企業應導入尖端前瞻性評估，確認未來的發展方向。此類評估通常會促使企業重新思考內部假設，包括新技術與業務變化對產業的徹底改變，以及如何透過新的營運方式掌握重要的未來商機。

此類前瞻性評估能力有助於事先掌握技術、消費者行為與跨產業融合的顛

覆性轉變，以及法規、地緣政治風險、人力供應等領域的變化。應使用研究結果監測和預測未來變化，根據不作為之風險與可獲得機會的價值進行評估，並據此擬定策略。

在實務上，從業人員利用 AI 與人類智慧，從新聞來源、專利申請、技術部落格、競爭對手動態、鄰接產業動態及討論中獲得資訊，辨識正在改變其產業的關鍵趨勢。此類趨勢可能涵蓋從代理型 AI 與機器人技術，到共享經濟，以及由合作取代競爭，到各產業的未來融合。<sup>8</sup> 透過與生態圈新創企業和其他大型企業，到創投公司、科技公司及大學緊密合作，並積極投入全球創新中心，以深化知識。<sup>9,10,11,12,13</sup>

### 關鍵策略考量：

- 1 尖端前瞻性評估揭示了即將發生的改變
- 2 設定大膽的目標，但是建構適應性
- 3 明確定義能力、追求多種成長途徑
- 4 持續管理投資組合是提升價值的關鍵
- 5 在韌性與創新成長之間取得平衡



### 設定大膽而具相關性的追求目標，以引導轉型

成長導向的轉型家設定了大膽的追求目標，以掌握即將出現的重大體制與結構性改變。目標可能包括在特定市場鞏固或擴大定位，或以創新方式投入市場、跨足新領域、推出一系列新產品，或轉型為服務導向的商業模式等。

為了明確定義此項目標，成長導向的轉型家會分析新興趨勢、模擬未來的潛在情境，並以創新思維重新構想商業模式。他們的策略願景應先闡述「目標領域」，即預期該交易如何協助合併後之企業掌握市場商機、應對競爭威脅，以及建立永續成長的平台。領導者將能以此為基礎，自信地將資金分配給此項大膽的目標，因為他們知道該目標不僅具有前瞻性，且符合市場的現實情況，是少數制定相關策略與安心投入資金的方法之一。

運用設計思維的領導者應該從目標出發，確認最有效的轉型性併購行動。此類行動可能包括透過多項收購交易取得結合 AI 的新商業模式與市場，例如某一間澳洲電信公司藉此重新定位為自動化及智慧服務供應商，或持續發展的生態圈聯盟與投資組合再平衡，例如某一間歐洲消費者產品巨擘歷經 10 年的轉型，將業務內容從快速消費品轉向高利潤品項市場。<sup>14</sup>

---

策略願景應先闡述「目標領域」，預期交易將會如何創造持續成長。

### 定義致勝需要的能力

成長導向的轉型家在確認目標領域之後，即會定義致勝方法，確認在目標市場中獲取不可或缺的具體能力。涵蓋明確評估實現大膽目標需要的策略和營運能力，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、戰略性市場佈局，以及接觸關鍵客戶的管道。

明確的論述「致勝之道」，使利害關係人具有一致的共同目標與期望，為整合計畫與執行奠定基礎。其闡述了合併後之企業希望達成的目標及衡量成功的標準，而非僅限於財務指標。最重要的是企業將在此能力評估階段做出收購（取得）、建立（有機成長）或合作（合作夥伴關係）的決定，確保每一項行動都經過深思熟慮，可以加速實現企業全新的未來願景。

---

明確的「致勝之道」論述，讓利害關係人具有一致的共同目標與期望，為整合計畫與執行奠定基礎。



### 採用多重成長途徑

精明的成長導向轉型家，會以併購、內部建立與策略合作為三大成長槓桿，審視潛在機會。企業可採取其中一項或多項途徑，但多數情況下，需整合三者，才能實現其轉型目標。

在第一種途徑中，企業可能會在一間公司之核心解決方案可以創造出明顯的加乘效果、充分瞭解市場環境，且掌控能力至關重要時，選擇收購該公司。當重要產品與現有能力和相合時，企業可能會選擇以有機成長的方式開發新產品或培養新能力。企業也應透過生態圈聯盟、合資公司與合作夥伴關係，考量第三種途徑。此方法在目標公司掌握關鍵技術，或雙方都著眼於更遠大之目標（如減碳或推動自動化發展）的情況下，可以發揮最大的效果。因此，建立聯盟需要投入不亞於評估收購過程的努力與管理，方能確保共同成功。

---

精明的成長導向轉型家會透過併購、內部建立和策略合作路徑角度審視機會。

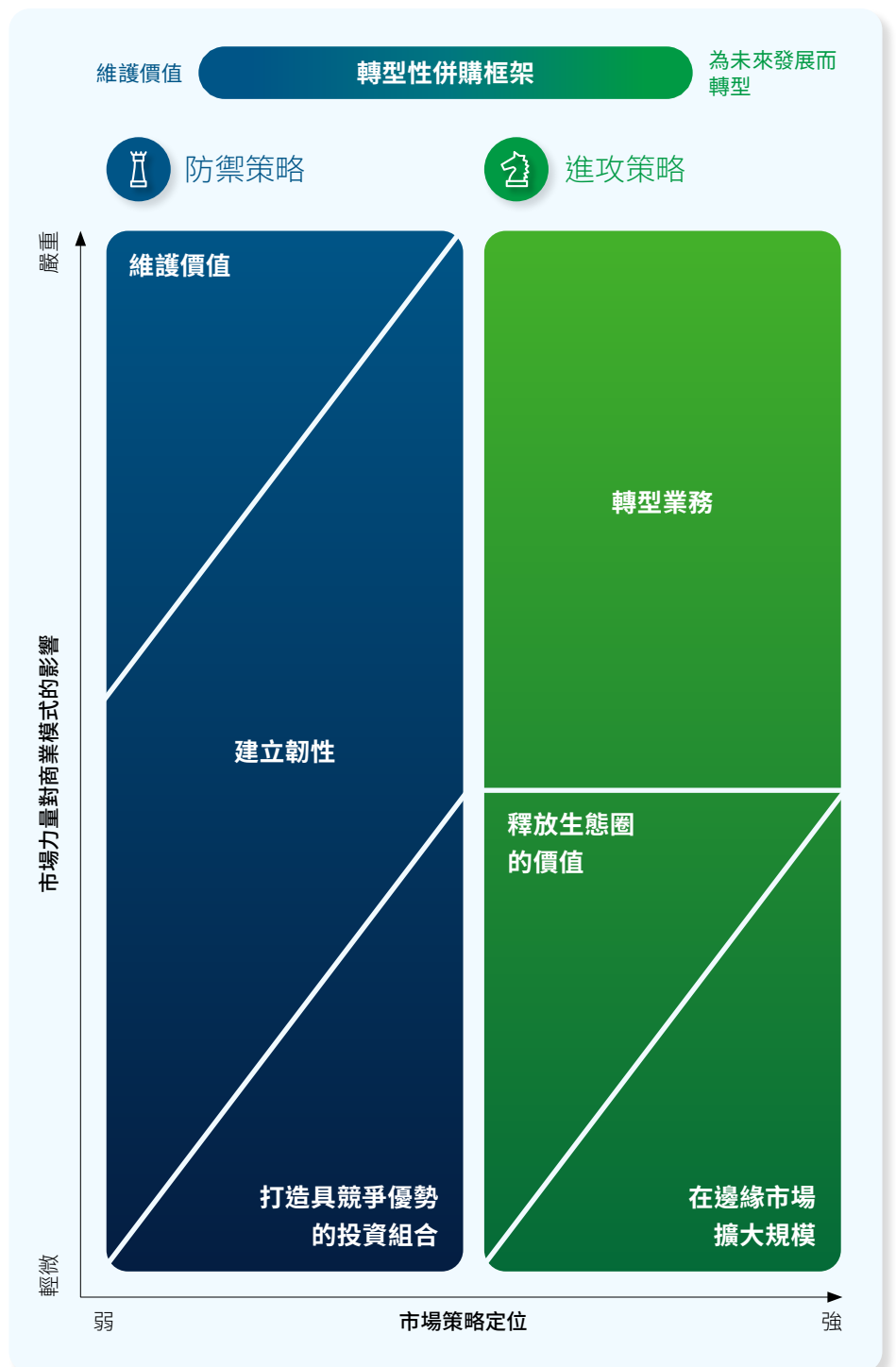
### 在韌性與長期成長之間取得平衡

在轉型時，領導者必須在韌性與擴張之間維持適度的平衡，一方面確保企業現有競爭定位以提升韌性，另一方面透過建構推動長期成長。因此，轉型性併購策略應將韌性與大膽擴張視為核心要素。

許多企業皆在嘗試達到此平衡，只要稍有不慎，即會迅速喪失市場關聯性。相較之下，成長導向的轉型家會採用多項行動兼顧兩者。大規模交易通常需要由一系列小型措施累積而成。

例如，企業在面對不良的市場環境與創造價值的壓力時，可能會選擇著重於防禦策略，包括持續進行投資組合再平衡、出售非核心資產，以及定期進行機會性交易。由於不利因素通常為暫時存在，因此成長導向的轉型家會考量將此類行動納入長期擴張計畫中。市場期望企業能創造出新的價值，因此領導者也會採取進攻策略，將業務轉型及推動創新擴張。

Deloitte 全球轉型性併購框架（參見右圖）提供了企業策略選擇概觀，清楚列出維護價值與推動成長之間的相互影響。



### 推動持續的投資組合管理

在執行階段時，成長導向的轉型家不再僅將投資組合調整視為定期的再平衡措施，而將其轉化為持續運作的投資組合管理準則。傳統的再平衡著重於優化當前的業務組合，以精簡績效不佳或非核心資產，並釋放資本及擴大鄰接領域的規模。相較之下，投資組合管理具有前瞻性及動態特質，可以透過持續塑造投資組合，以符合新興客戶需求、新科技與市場顛覆技術趨勢，進而創造價值。

此方式不僅需要收購與整合，也需要積極思考策略性剝離以做為未來轉型的催化劑，提升了搜尋新機會的重要性，運用 AI 協助確認相關目標，甚至提出建議方案。同時增加了持續性規劃與重新分配資本的重要性，讓企業可以在不同的未來情境下驗證設，以保有敏捷的靈活性，而非被動反應。

企業無須立即成為積極的收購方，但是應具備在機會出現時迅速購買優秀標的的能力<sup>15</sup>。成功通常需要持有一份具有一定數量且合格的標的初選名單以及關聯性最高的最終名單，同時備妥潛在的生態圈方案，以便在正確的時間點採取行動。

成功的轉型性併購通常需要領導者持續不斷地進行投資組合管理，尤其是在實現大膽的長期目標時至關重要。企業在持續落實投資組合管理時，必須不斷根據情境模擬驗證其假設，使其維持敏捷性與正確定位，以便在市場環境變動時掌握創造價值的機會。

---

投資組合管理透過不斷調整投資組合，使其符合新興客戶需求、新科技與市場顛覆技術趨勢，進而創造價值。

## 著重於最大化創新價值

最大化價值無疑是轉型性併購的核心，成長導向的轉型家設計出可以迅速和持續實現價值的條件。他們致力追求成本效率、大幅改善流程，並致力於建構深層的韌性、優化資本結構，以及打造可以進入新市場、接觸新客群，銷售新產品或服務的新商業模式。同時與超大規模業者緊密合作，迅速提升能力。

在致力於轉型的措施中，以智慧科技為核心的創新至關重要，同時，由於此類新技術通常需要較長的時間才能實現價值，使成長導向的轉型家皆抱持務實的態度，並協助確保所有技術投資都符合轉型策略方針。瞭解資本成本及其對交易經濟效益的影響，對於實現持續性的長期價值創造與轉型成功至關重要。成長導向的轉型家會考量其資本結構的戰略意涵。透過內部現金、舉債或股權進行併購的成本、限制與潛在不利因素都不盡相同，且都可能影響企業的整體價值主張與財務韌性。

## AI 與轉型交易

AI 正在改變競爭與價值創造的根本基礎。超過半數（52%）的 CEO 認為，AI 將成為推動營收成長的動力，應該將適合的 AI 技術納入交易策略與結果預測中。

越來越多企業透過收購、合作或夥伴關係，取得生成式 AI（GenAI）、自動化、機器人與資料等領域的能力，只要具有提升營運效率和開創新銷售方式的可能性，都是潛在的機會。企業也可以選擇剝離不良資產。

AI 是否能成功地為股東創造價值，取決於決策是否經過深思熟慮以符合整體策略。此外，必須視自動化與具備相關技能的人員是否能順利配合。

企業可以提升其市場感知能力、聘用具備商業洞察力的技術專家，以釋放 AI 商機。董事會成員也應加強瞭解相關策略的可能性與挑戰，因為運用 AI 進行負責任的高效轉型，需要極高的專業能力。Deloitte 的 AI Governance Roadmap 為企業提供在長期戰略、適應性、技能發展、風險管理與建立信任等關鍵議題方面的指引。

收購方也可以透過在營收協同效應方面採取與成本相同的嚴謹態度，實現價值最大化。Deloitte 全球的分析結果顯示，積極辨識、追求與追蹤協同效應之企業實現的目標收益平均超出預期達 23%。<sup>16,17</sup> 企業必須在交易過程中進行轉型才能達到此效果，詳細內容，請參見下一章節執行。

---

以智慧科技為核心的創新行動對致力於轉型的措施至關重要。

## 轉型性併購框架

Deloitte 全球的轉型性併購框架，為領導者提供了符合轉型目標之正確併購措施的選項。領導者可以運用此框架，依據企業之市場定位與顛覆性因素的影響，選擇一系列高效和互相關聯的韌性及成長步驟。

領導者應針對企業受到重大市場因素影響，而希望鞏固地位的領域，啟動成本轉型和剝離非核心資產，以促進價值創造。剝離措施應深思熟慮與謹慎執行，因為其不僅與成本有關，且是釐清企業宗旨與架構、提升市場觀感、募集資金和強化股東價值的機會。此外，建構韌性可能意味加強價值鏈，以及採取措施保護競爭地位。領導者應針對受市場因素影響較輕的領域，開始採取機會性舉措，協助重新平衡投資組合。

同時，領導者應著眼於轉型價值措施，透過交易、合作夥伴關係，針對那些擁有強大戰略定位，但卻受到市場因素嚴重影響的企業，推動以技術為基礎的轉型，開拓接觸顧客的數位途徑。他們也可以尋找擴張至關聯市場的機會，並善用跨產業行動，打造新產品、服務與市場區段。領導者可以針對市場因素影響較輕的領域，採取更大膽的措施，同時：探索完整生態圈，並與各種組織建立以宗旨為導向的創新聯盟。最重要的是，企業可以針對新興成長領域進行風險投資，拓展商業模式邊緣。



## 防禦與進攻途徑

### 建構韌性和維護價值的防禦措施



#### 成本卓越

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

### 轉型性併購

#### 防禦策略



進攻策略



為未來發展轉型和加速成長的進攻措施



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？



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？



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？



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？



在邊緣市場擴大規模

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

# 執行

## 在交易過程中推動轉型

### 關鍵執行考量因素：

- 1 在交易過程中推動轉型
- 2 謹慎選擇改革槓桿
- 3 以速度與敏捷性做為核心思維
- 4 以前瞻性思維為基礎的AI驅動盡職調查
- 5 為商業模式變革奠定基礎

交易後整合進程愈快，  
管理層愈有可能兌現原  
先承諾的綜效。

### 以全新的執行方式，落實轉型性併購的重要性與複雜性。

Deloitte 全球的分析報告顯示，有越來越多的成長導向轉型家在交易過程中推動轉型，以加速價值實現和確保長期收益。此種做法在涉及高購入價格、大規模價值承諾或高度仰賴數位工具時，最能發揮效果。<sup>18,19</sup>

對成長導向的轉型家而言，下列考量是成功的關鍵：

### 敏捷性和深度至關重要

交易後整合需要的時間越短，管理層越有可能實現承諾的收益。<sup>20</sup> 成長導向的轉型家關注執行速度與品質的程度與制定策略相同，有助於確保價格和目標價值實際可行、盡職調查徹底周延、文化及領導力契合經過深思熟慮與有效、維持開放溝通態度，並從交易的第一天起提升整合價值。同時，企業隨著轉型交易變得更成熟，每一次的執行過程也更臻完善、速度更快。他們深知與不同之交易和業務團隊緊密合作的重要性。

成長導向的轉型家越來越需要評估可用的改革槓桿（參見右頁方框），以便在交易過程中推動轉型。交易團隊可以在選擇槓桿之後，於交易進行的同時檢討替代模式與措施：例如，針對新技術應用與效果進行前導測試，或與超大規模業者合作，迅速全面投入營運。<sup>21</sup>

在開始執行盡職調查之前，流程應符合負責接管之整合人員的需求。框架應明確定義關鍵步驟，並納入適應力，做為確認職責的指南針。流程順暢也相當重要，因為僅有依循相同步驟，同時推進收購、剝離與合作，才能成功轉型<sup>22</sup>，企業即能同時影響多項措施。

## 以前瞻性思維為基礎的 AI 驅動盡職調查

成長導向的轉型家透過人才技能與 AI，大幅提升盡職調查的重要性。傳統的盡職調查會檢視過去的基礎因素，協助領導者判斷是否應該推動交易，而成長導向轉型家則將其視為評估未來機會的過程：分析透過交易或一系列行動可以實現的商業模式與價值。

成長導向的轉型家不僅注重成本協同效應，且會嚴格模擬營收和策略協同效應，以評估額外的銷售機會與長期優勢。他們會將整體預期未來現金流效益（以當前價格計價）與支付的收購溢價進行比較。此方法有助於確保該交易可以為股東帶來強烈的價值主張，並能承受嚴格的經濟審查。

這些廣泛的評估亦應涵蓋經過適當領導、稅務和智慧財產權考量（參見「轉型性稅務考量要點」），在配合高度整合智慧科技的條件下，實現恆久商業模式的可行性。

每一項收購、剝離或合作方案的戰略性論證、價值創造潛力都應仔細檢驗，以確認整合後效益提升的程度。從業人員應模擬合併後的營運樣態與運作方式、評估需要進行哪些變革，以及判斷是否應完全整合該業務或維持獨立運作，以顯著提升決策品質與速度。

## 在交易過程中推動轉型的槓桿

轉型是由一系列有限集合的槓桿組成，企業可以從中選擇最適合本身的組合。

例如，企業流程再造可以透過簡化及標準化，奠定自動化的基礎，而組織設計可以藉由明確界定職責、獎勵制度和匯報流程改善成果。

同時，能力與人才發展可以強化上市策略及技能，而商業和營運模式設計則可以分別對產品或服務提供產生正面影響。

智慧科技的進階應用隨著新資料科學與 AI 發展而變得至關重要。數位核心更新與資料架構設計可以大幅提升適應性，以及從結構化和非結構化資訊中獲得深入洞察的能力，進而釋放新商業模式的潛力。

在轉型初期，導入採用代理型 AI 或機器人技術，皆可大幅提升收購或剝離交易的成效與改革速度。最重要的是 AI 應用必須獲得適合的人工技能與領導力支撐。

企業在透過併購推動大規模的快速改變時，應慎選改革槓桿，持續的併購交易可以發揮催化劑的作用，讓企業以更創新的方式穩健運用這些槓桿。

為了提升盡職調查與價值評估的準確性，企業應採用 AI 分析工具，根據目標、產業與歷史交易資料，獲得過去無法取得的可行洞察，包括深度預測分析收購或合作（甚至是一系列交易）對金流、營運和商業模式的影響，以

及潛在的風險。於此情形下，成長導向的轉型家不再侷限於做出「進行」或「不進行」的決策，而是以宏觀視角評估價值可行性，並特別注重商業盡職調查（競爭動態、市場需求與未來營運的可行性）。

## 評估營運流程與新商業模式

在過去，併購領導者會將重塑商業或營運模式的工作留至收購最後的價值獲取階段進行。成長導向的轉型家則是在收購行動初期，將此項行動與實現早期價值創造緊密結合。

領導者會在鎖定目標企業時，開始規劃新的商業或營運模式，並在交易執行與締約階段，完成明確的協同效應、企業文化契合度與策略一致性計畫，清楚瞭解企業合併後的樣態及運作方式。在考量時，應納入目標企業的創新產品或技術如何提升既有市場產品（例如，當企業獲得分析能力強化顧客區隔或目標市場），或評估如何透過產品或服務延伸開拓新市場區段，例如收購支援訂閱模式的平台進行銷售。同時，應考慮如何推動更根本的模式改革，例如汽車製造商收購 AI 企業，以迅速推進自駕車技術的發展。<sup>23</sup>

## 轉型性稅務的考量要點

有越來越多成長導向轉型家在初步評估目標時納入稅務專家，因為稅務是實現協同效應與價值創造的重要動力。

在交易初期即應進行此類考量，因為直接與間接稅務收益最高可達到交易總體協同效應的 20%。由於收益的規模可觀，在部分情況下，甚至可以使用自籌資金達成交易，進而釋放資本，並對未來行動產生信心。稅務也是在進行剝離前的一項重要考量因素。

企業應從多個面向創造收益，以便成功達成目標：首先，採用可以重複使用的稅務架構，提升盡職調查、整合與價值獲得的效率，並根據交易規模進行調整。許多領導者正在重新評估其稅務部門架構、AI 與外包服務的應用，以符合效率需求、正確辨識未來的稅務機會。

其次，企業可以在確保符合全球最低稅負的同時，透過有效規劃智慧財產權架構、供應鏈與生產及服務的地理位置，降低稅務風險；同時也必須謹慎在稅務匯回要求與客戶市場定位之間取得平衡。

於此情形下，應優先考量的營運要素，包括哪一種模式最能實現預期的效益、日常營運與整合需要的資源，以及從第一天起需要掌控和整合的程度。此等要素會影響決策，包括是否應將財務與人資完全整合、如何透過自動化（利用收購方或目標企業的自動化能力）精簡重複性流程，以及是否在第一年讓直接與客戶互動的部門

維持獨立運作等。<sup>24</sup> 一般來說，當企業文化、規模與技術之間存有共通性時，預期可以在較短的時間內完成全面整合。<sup>25, 26</sup>

企業可以在執行盡職調查和簽署交易同時完成此等規劃，為獲取有效價值做好準備。詳細內容，請參見下一章。

## 私募股權轉型

私募股權 (PE) 基金與企業一樣，面臨強烈的轉型需求。此類基金掌握了大約 2.3 兆美金的「閒置投資資金」(Dry Power)，在市場疲軟與借貸成本日漸攀升的情況下，他們將重點從利用低成本債務與提升效率，轉向在其投資組合中推動更實質性的改變，有時候也會在企業之間共享此類能力，而形成生態圈效應。有越來越多基金在尋找市場中排名第三或第四的目標，因為其具備更大的競爭性轉型潛力。

對於管理私募股權基金的普通合夥人而言，此種心態即代表是透過本身之營運與投資組合事業推動深度改革，以提升實質的利潤。其關鍵可能是持續提升管理能力，因此高度專業化的利基技能是優先發展的方向。這些技能可能是屬於子行業層級：例如，相較於一般健康照護或物流，可能需要專精於健康照護診斷或工業級物流的能力。

目前有許多基金，將投資組合公司的目標設定為營收或利潤翻倍。其中一部分可以透過在這些企業中優先發展轉型技能實現，根據 Deloitte NSE 的研究顯示，75% 的基金將會更換投資組合企業的財務主管。另一方面，許多基金也會授權現有的領導團隊，以使其可以更快做出決策，充分體認企業文化與員工支持對於持續轉型成功的重要性。最重要的是基金也能在交易完成之前，將數位價值創造納入其投資論點中，以及在收購之後立即進行 AI 升級與資料整合，將價值獲取提前至持有的前 18 個月。

### 私募基金做為企業轉型夥伴

創新的企業領導者越來越傾向尋求私募股權基金協助加速和引導業務單位轉型。在此情況下，由於私募基金可以在短時間內完成企業轉型、提供多種變革管理技能，並具備子行業專業知識與先進的技術能力。在雙方審慎考量持股比例的條件下，此做法有助於企業提升創新程度。

在成功的情境中，基金可能會先購買資產股權，並在五至七年內進行轉型，有時候企業的原始所有者可以獲得在持有期結束後優先購回的權利。隨著基金越來越重視投資組合中的深入營運和轉型改革，他們可以優先解決特定領域或子行業的挑戰，在很短的時程內，開發大膽的經營模式、提升利潤，以及優化資本效率。

此方法的實際效果有數個重要範例可以佐證。一間全球速食業巨擘將中國業務的兩項關鍵股權出售給私募股權基金，在該基金持有的期間，餐廳的數量翻倍、銷售額增加 30%，並加深與客戶的互動，之後，該連鎖企業從其中一家基金購回股權。此外，一間大型食品製造商與私募股權公司成立合資企業，以擴大其披薩業務，此子行業的競爭激烈，但是極具獲利潛力。一間法國生物製藥巨擘獲得私募基金的全面性支持，而加快了開發腫瘤抗體的速度，並降低了風險。

# 轉型

## 推動持續成長與價值

### 關鍵轉型考量：

- 1 奠定基礎以及從歷史變革中學習
- 2 因應人類與科技的交集
- 3 以生態圈做為創新的核心
- 4 運用AI與雲端實現可擴展價值
- 5 建構兼具韌性、適應力與精通科技的人才

成長導向的轉型家可以慎重的透過管理人員與科技之間的交互作用，不僅能確保加快革新的速度，且能兼具可擴張性、韌性與持續性。

想要實現持久的轉型，需要採取積極的策略，且在策略面應在持續創新、人類與科技之間建構密切的配合，以及對於企業營運領域中之互連生態圈的深入瞭解。

對成長導向的轉型家而言，以下幾項交易後因素至關重要：

### 奠定轉型基礎

成功轉型的核心在於具備領導思維的領導者，他們瞭解持續革新需要一系列長期的同步措施。其亦深知應分別針對商業模式、技術與人才，運用正確的改革槓桿，確保迅速和持久推動轉型。這些行動為革新衝刺與衡量標準奠定了基礎。

建立由具有影響力之領導者主導的轉型單位<sup>27</sup>，並將其與其他業務核心部門緊密連結，對於擬訂計畫、推動進度和針對後續互補性併購行動提出修正建議都非常重要。

### 瞭解人類與科技的交集

成長導向的轉型家的革新重點，在於審慎選擇和有效運用技術策略，其中涵蓋了考量智慧財產及資料資產。此種思維很重要的原因是新的智慧系統與自動化具備提升營運效率、商業模式，以及提供大規模客戶個人化服務的潛力。

然而，僅依賴技術無法實現持續轉型，必須搭配人才技能、企業文化與領導力，才能充分發揮潛力。成長導向的轉型家可以協助員工發展適當的能力、培養適應性思維，並設計出激勵合作與採用新系統的組織架構。

慎重的透過管理人員與科技之間的交互作用，使人才得以發展、獎勵制度與架構及數位創新的步伐一致，成長導向的轉型家不僅可以確保加速進行革新，且具有可擴張性、韌性與持續性。

### 生態圈合作加快革新速度

成長導向的轉型家也會透過靈活協調本身所在的廣泛生態圈，實現成功目標。領導者會從企業最迫切的需求著手，確認生態圈中的哪些企業掌握關鍵相關能力，以決定合作對象。同時，會檢視供應鏈中的具體挑戰、判斷哪些聯盟可以提供協助，以及如何攜手合作實現核心技術整合。應提供充分資源給每一位合作夥伴，並為其他成員帶來明確獨特的效益。

在這些聯盟關係中，成長導向的轉型家可以確保其企業與超大規模業者（例如 Amazon、Google 與 Microsoft）合作，以便能迅速在雲端交付大規模流程，並與關鍵系統供應商（例如 Salesforce、SAP 與 Work-day）攜手合作。同時，成長導向的轉型家與 Deloitte 等顧問公司配合，協助選擇和整合此類系統、導入成熟的框架與方法，確保持續獲得成功，此種合作可以加速革新及創造競爭優勢。

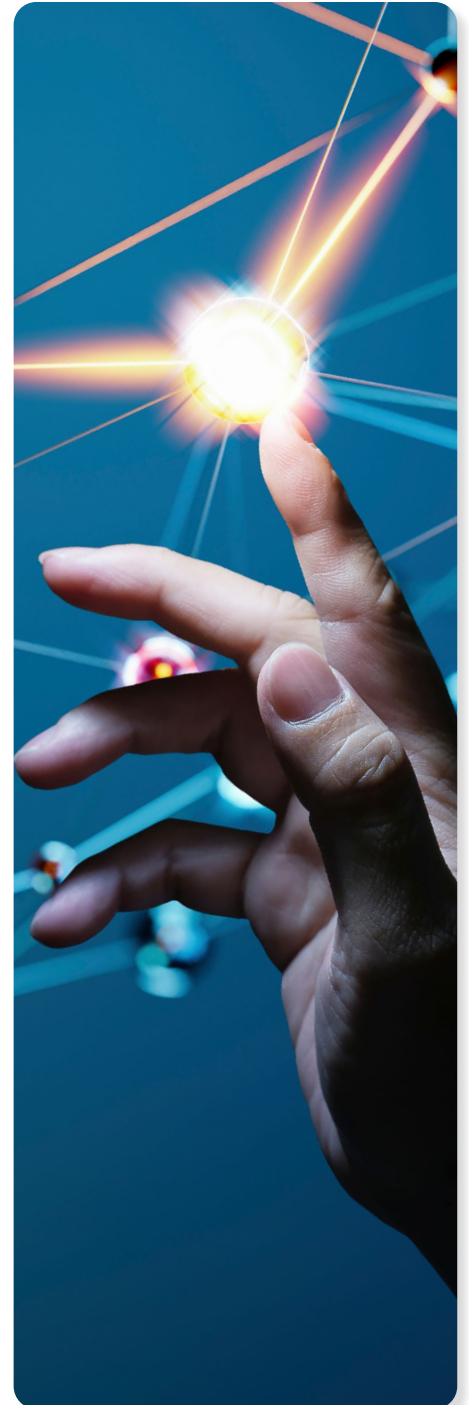
---

成長導向的轉型家也會透過靈活協調本身所在的廣泛生態圈，實現成功目標。

### 從歷史變革中學習，提升成果

對領導者而言，從本身與對方的經驗中學習同樣很重要。在多數轉型嘗試中，中等的速度、執行品質和敏捷度可能已足以因應市場環境，但是面對當前瞬息萬變、充滿系統性與結構性轉變的複雜環境，則需要更嚴謹和快速的全面性方案。

從長遠的角度來看，成長導向轉型家應採用多面向的持續革新流程，以創新、適應力與實驗精神為動力。同時應運用全面性的轉型措施，確保戰略目標、技術投資與員工發展之間的一致性。最後，成長導向的轉型家應在每一個階段公開清楚地傳達其計畫與進度，以持續獲得關鍵利害關係人（從投資人與合作夥伴，到員工及客戶）的支持。



## 成長導向的轉型家推動 三大關鍵領域進行長期 變革：

### 1. 商業模式轉型

**持續進行商業模式革新是成功轉型的核心，包括企業需要從根本上重新構思如何透過收購、剝離、合作夥伴關係，創造、實現與獲取價值。<sup>28</sup>**

成功的轉型性併購需要領導者持續不斷地進行投資組合優化管理，這是在環境劇烈變化時仍可以實現大膽目標的關鍵。在進行收購時，企業必須不斷根據情境模擬驗證其假設，持續評估應剝離哪些資產，以及應透過收購、合作夥伴關係引進哪些能力。

成長導向的轉型家不僅著眼於結合系統與流程，而是展望如何將投資組合中各資產的獨特能力和生態圈中各組織的功能發揮到極致。<sup>29</sup> 他們開拓全新的市場與客群、發掘創新的營收來源及開發新產品和服務，以滿足客戶日新月異的多元需求。

領導者應具有顛覆傳統財務模式、優化成本結構、納入永續性的勇氣，並在產品與服務、技術和結盟行動方面採取大膽的行動，讓企業成為兼具韌性與前瞻性的業界領導者。<sup>30</sup>

關鍵商業模式考量，包括：

#### 收益模式與價值創造

成長導向的轉型家不再僅著眼於交叉銷售或價格調整等有機成長手段，而是更注重在其他企業顛覆之前，透過併購徹底改革其營收來源。代表企業會藉由收購創新組織或與其建立合作夥伴關係，驗證新型的商業模式，包括訂閱制、成果導向或平台導向模式。

他們也會將去識別化過的特定數據變現、推出全新服務，並果斷剝離不符合企業願景的產品組合。大膽的領導者會運用透過收購、合作夥伴關係取得的合併資產、客群及能力，跨足鄰接產業或創造全新品類。

#### 供應鏈變現潛力

數十年來，供應鏈主要著重於降低成本，而成長導向的轉型家可以利用現有的供應鏈規模與能力，推動結盟和夥伴關係，以創造新產品或服務，例如物流即服務、委託生產等。他們也將即時資料分析及永續發展視為核心要素。

隨著企業的影響力與規模擴大，他們可能會積極整合供應商，也可能會以創新方式，開放部分供應鏈給生態圈盟友、夥伴或競爭對手，以換取新的營收來源或資料。

#### 以顛覆者姿態擴張

成長導向的轉型家逐漸以顛覆者般的緊迫感與大膽作風，來推動市場擴張。透過生態圈夥伴，他們憑藉資產優勢，迅速深入接觸新的地區與客群。同時透過數位平台及當地聯盟，繞過傳統障礙，快速擴大存在感。

使用此種方式擴張企業的領導者，即時試驗、學習並進行迭代。<sup>31</sup> 他們顛覆規範、設定大膽的市占率目標，並敢於讓競爭對手與董事會因壓力而坐立難安。

## 改變現狀的生態圈聯盟

大膽的成長導向轉型家跳脫了傳統交易夥伴思維，建立以實驗性質為基礎的深度戰略聯盟，可能是代表與意想不到的夥伴成立合資企業，包括競爭對手、監管機關，甚至是行動派投資人團體，以共同開發新產品與市場。

領導者必須激勵聯盟與合作夥伴共同創新，透過共享風險、報酬與資訊和獎勵合作計畫，打造高效及具有絕對競爭優勢的生態系統。

## 生態系統轉型

隨著企業採用尖端技術培養相關技能，許多企業開始轉向生態圈聯盟以加速改革腳步。其案例包括：

- 由將近 30 間企業、8 個貿易協會與 6 所研究機構組成的 Ferments du Futur 食品開發合作夥伴聯盟
- 一個由大型輪胎製造商、食品企業、科學新創公司與大型銀行組成的聯盟，共同開發生物基材料，以實現永續工業生產。
- 亞洲製造商進行短期數位人才交換，加速培養技能和構思能力。
- 健康照護企業與診所、保險公司和健康科技企業合作或進行收購，以掌握價值鏈的所有環節。



大膽的成長導向轉型家跳脫了傳統的交易夥伴思維，建立深度戰略聯盟。

## 2. 技術轉型

未來取決於持續的技術驅動轉型，許多最成功的整合案例係始於早期技術決策，確保投資與戰略優先事項方向一致。

AI 與其他顛覆性技術，能夠重新定義價值擷取方式，使其核心轉向創新能力、敏捷性，以及重大的新營收來源。想要產生實質的影響，需要迅速與明智的行動、與企業價值的明確連結、董事會的健全治理、領導營運與文化的一致性，以及擁有適當人才，可以達成轉型目標。

對成長導向的轉型家而言，下列優先事項決定了明確的前進道路：

### 先行布局的策略協同

應從收購、合作夥伴關係的最初期階段開始納入技術革新、明確與整體戰略目標一致為出發點，並搭配深思後的人力資源策略和治理架構，監督執行技術要素，才能充分發揮轉型性併購潛力。



成長導向的轉型家在各項技術決策及投資如何支援新商業模式方面，抱持著謹慎且透明的態度。在完成交易之前考量技術決策的企業，最有可能加速價值創造及維持成果。

### 採用全方位投資報酬率思維

成長導向的轉型家越來越意識到傳統的投資報酬率思維，可能無法評估創新技術。在支出時應考量長期對企業價值的影響，即使是數百萬美金的收購或投資計畫，相較於可獲得的成長乘數效應，其下行風險相對較低。企業應將謹慎規劃的技術投資視為更廣泛資本組合的一部分，並設定價值收益目標。

在大多數情況下，成功是取決於領導階層是否可以確保組織技能、完善的治理機制、運用此類技術的文化準備程度，並擬定主動性 IP 與資料策略，以保護並變現核心創新技術。

### 果斷行動的技術生態系統

企業應及早與聯盟夥伴合作，以便在最短的時間範圍內創造轉型價值。此類夥伴可以提供先進工具、全球基礎設施與專業技能，實現高效創新及市場擴張。

高績效領導者持續擴大其數位生態系統，將合作夥伴、供應商及分銷商整合至供應鏈中，以創造開放式創新與價值收益。<sup>32</sup>

## 以 AI 和數位模型為核心

企業可以合理預期技術會帶來改變，例如 AI、機器人技術、量子運算<sup>33</sup> 與尖端永續技術，以實現長期可行性。成長導向的轉型家瞭解，此類技術可能會對現有的營運模式帶來負面改變，同時帶來徹底重塑商業模式、創造長期重大價值的機會。成長導向的轉型家也體認到，這些技術能重新定義可行的轉型邊界。

47% 的 CEO 將 AI 投資列為最優先事項，<sup>34</sup> 創新與智慧科技已成為不可或缺的战略考量，表示董事會成員必須更深入瞭解 AI 帶來的戰略機會及挑戰。

透過 AI 成功為股東創造價值的重點在於決策是否符合整體策略，企業必須在率先採用 AI 與降低風險之間取得平衡。稱職的領導者對於生成式和代理型 AI，以及其他在早期發展階段之技術前景抱持務實的態度，他們從近期創新技術的成熟曲線中發現，預估實現價值的時間通常過於樂觀。不過，這也需結合勇於實驗的文化，以及將成果加以規模化擴展的能力。

成長導向的轉型家透過併購與夥伴關係取得的 AI 和其他顛覆性技術，改變企業的核心運作方式，做為創造價值的重要槓桿。<sup>35</sup>

在內部，AI 可以將財務、供應鏈與 IT 流程自動化，加速交易後的整合進度；<sup>36</sup> 在外部，AI 可以將合併後的顧客和產品資料轉化為可行的策略，以推動交叉銷售、動態定價、客戶流失預測及個人化互動，實現商業模式轉型，進而創造全新的營收來源。<sup>37</sup>

將代理型與生成式 AI 應用在轉型性併購前沿的案例，包括一間石油企業利用智慧系統成功轉型為服務型企業。同時，有多間中等規模的銀行進行合併，打造出能與大型競爭對手抗衡的智慧科技。<sup>38</sup>

---

成長導向的轉型家在各項技術決策及投資如何加速價值創造和維持成果方面，抱持謹慎透明的態度。

## 重新評估現有體系

大膽的成長導向轉型家善用轉型交易，做為徹底改革其技術基礎的珍貴契機。此項重新評估，從仔細檢視各項既有的應用、資料庫與基礎建設元件開始，勾勒出技術負債及隱藏風險的全貌。其過程包括評估關鍵資料與 IP 資產的狀態、所有權及整合潛力。成功的領導者會判斷優先順序，明確列出應該汰除哪些、哪些可以迅速遷移至雲端，以及最能發揮創新措施之影響力的領域。<sup>39</sup>

他們透過與大型規模業者合作，加速革新腳步。領導者可將投資從維護既有系統轉向可擴充式基礎設施，釋放龐大預算，並培養快速推出產品及體驗的能力。

## 3. 人力資源轉型

**成長導向的轉型家打造兼具韌性與適應力的人力資源和文化，確保轉型成功，讓他們有別於大多數僅關注財務與營運改革的競爭對手。**

企業應著重文化與行為層面，深入瞭解激勵員工和共同實現成功的要素。在轉型交易過程中，通常會放大此類文化差距，因為企業認同與工作方式都在改變。Deloitte 全球的研究顯示，在整體併購生命週期中重視此類問題的企業，最終實現了高達 30% 的創新水準。<sup>40</sup>

成長導向的轉型家會提出明確的願景，促使相關利害關係人共同支持轉型，包括股東、監管機關、員工，甚至是社群。<sup>41</sup> 對許多領導者來說，這是最具挑戰性的部分，因為需要持續溝通及維持公開透明的態度、勇於挑戰短期主義、重新定義未來需要的角色與技能，同時培養兼具適應力和當責制度的文化，以實現價值創造。

成功的人力資源轉型涉及多項連動的考量因素：

### 成功的關鍵在於打造未來人力資源

轉型性併購需要領導者打造具備敏捷性、瞭解科技、勇於承擔責任，以及掌握 AI、創意思考和溝通等技能的人才。成功轉型只有在員工可以迅速適應變化，以及獲得能培養新技能支援的環境中才能實現。此種體制需要針對文化、發展、工作方式和地點等層面進行調整，因為數位能力與技能通常遍布全球。

領導者應評估員工吸收和落實的能力，同時以同理心鼓勵員工使用新技術（包括 AI）提升工作績效。亦須考量如何重新安排工作職責，將技術能力與員工技能發揮到極致，並在全球人才短缺的情況下，提升此等職位的吸引力。

### 以宗旨與成果為轉型支柱

人力資源轉型應以遠大且大膽的抱負為導向，發揮其引領作用，成長導向的轉型家會在整體交易過程中說明員工的轉型成效：例如提升技能、改善工作設計、升遷機會、與宗旨契合。他們會在變革期結束後持續追蹤成果。明確指出誰對轉型做出貢獻、誰從中受益，此做法也有助於建立信任和動能。

企業應模擬技術如何影響未來的人力結構，且可能需要組成具備 AI 實驗能力的團隊。<sup>42</sup> 董事會應該準備調整治理架構，並視需求調整工作職責<sup>43</sup>，甚至可以根據技能和目標成果，組成靈活的跨領域團隊。他們也應該徹底改造部分流程，包括由生成式 AI 處理耗時費力的任務或提出創意，讓員工能專注在策略、創意、溝通及判斷。<sup>44</sup>

### 採取高度個人化的方法

應透過具有吸引力的正面體驗達成轉型。此方法僅有在領導者重視瞭解員工、將員工細分、設計個人化的職涯旅程，並理解其動力來源的情況下才有可能實現。

同時，高階和部門主管應將這些體驗個人化。資料、數位工具及生成式 AI 對大規模精準目標鎖定至關重要。例如，神經型虛擬化身可以做為螢幕上的虛擬人類引導，根據個人最重視的動機需求（例如權力、人際關係或穩定性）進行個人化互動。<sup>45</sup> 例如，在一家德國集團與美國上市企業合併後的整合過程中，使用神經型虛擬化身，針對美國境外財務申報要求進行個人化訓練。

## 人力資源轉型的乘數效果

擴大大本改革影響力的五項行動：

1. 講述引起共鳴的故事
2. 在推動變革的中階管理者之間創造轉型動力
3. 找出並支持 25% 充滿熱情的忠誠員工在基層推動轉型
4. 重新設計職責和提升員工能力，以培養新技能
5. 運用生成式AI掌握員工情緒、以個人化方式傳達訊息。

### 平衡穩定性與敏捷性

介於穩定性與敏捷性之間的「穩敏性 (stability)」概念，是成功轉型的關鍵要素。<sup>46</sup>

治理架構、明確指標與一致的報告為穩定性奠定了基礎，而適應性領導、開放的意見回饋機制和共同創造的解

決方案，則為企業注入因應複雜環境需要的敏捷性。成長導向的轉型家可以結合上述兩者，打造出具備韌性與反應迅速的前瞻性人才庫。

領導者應在每一項交易過程中，持續從不同營運層面蒐集資料與意見：多元化的執行階段或規劃架構，以及更廣泛的交易後業務流程，例如客戶服務、銷售漏斗、後勤營運和員工留任措施。風險偏好與資本配置也可能會隨著策略依據進行調整。<sup>47</sup> 企業甚至可能會發現價值存在其營運邊緣，例如航空公司會員酬賓計畫已成為核心價值推動因素。

### 有紀律的可重複式變革

隨著轉型成為一項持續的任務，領導者應以宏觀的角度出發。在不超過員工負荷的情況下維持動能。

實現成功的關鍵在於運用智慧治理架構、有效衡量機制與明確的呈報制度。此類要素可以融入每一次的併購行動中，由轉型單位確保不會失焦及推動轉型成果。

## 轉型重點精華

轉型性併購包含長期與短期行動。雖然初期的重點通常為穩定與效率，但是真正的轉型需要較長的時間才能實現，包括重新設計商業模式、優化數位生態系統、將 AI 融入工作流程，以及進行人才技能再造，以符合未來需求。

成長導向的轉型家特質：

- 從一開始即整合策略、技術與人才
- 賦予員工權力，使其成為改革的推動力
- 在雄心壯志與嚴謹執行之間取得平衡
- 培養具有實驗精神與長期思維的文化
- 與生態圈的專家合作，推動成功轉型。

# 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。具遠見的領導者會選擇轉型性併購，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。

---

**轉型性併購是一項大膽的整體策略，需要縝密規劃、強而有力的執行和全面性的價值獲取。**

## 作者



**Sriram Prakash**

Deloitte全球，全球併購洞察暨構思服務營運長  
sprakash@deloitte.co.uk



**Hugh Frecheville**

Deloitte亞太，策略與交易服務董事  
hufrecheville@deloitte.com



# 亞太區聯絡窗口

## 主要聯絡窗口



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



**Rob Hillard**  
Deloitte亞太，亞太諮詢服務  
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



**Eunice Kuo**  
Deloitte亞太，亞太稅務與法律  
服務營運長  
eunicekuo@deloitte.com



**Hidehito Goda**  
Deloitte亞太，亞太審計與鑑證  
業務服務營運長  
hgoda@deloitte.com



**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

## 區域性併購聯絡窗口



**Ian Turner**  
Deloitte澳洲，策略、風險與交  
易服務營運長  
iaturner@deloitte.com.au



**Denken Meng**  
Deloitte中國，策略、風險與交  
易服務營運長  
denmeng@deloitte.com.cn



**Shingo Kayama**  
Deloitte日本，策略、風險與交  
易服務營運長  
shingo.kayama@tohmatu.co.jp



**Ki Wan Kil**  
Deloitte韓國，策略、風險與交  
易服務營運長  
kkil@deloitte.com



**Richard Dorset**  
Deloitte紐西蘭，併購服務主管  
rdorset@deloitte.co.nz



**Rohit Berry**  
Deloitte南亞，策略、風險與交  
易服務營運長  
rohitberry@deloitte.com



**M.S.K Muralidhar**  
Deloitte東南亞，策略、風險與  
交易服務營運長  
mmuralidhar@deloitte.com



**Maggie Pan**  
Deloitte台灣，策略、風險與交  
易服務營運長  
mpan@deloitte.com.tw

## 主題專員



**Keat Lee**

Deloitte亞太，策略與業務設計服務營運長

klee@deloitte.com.cn



**Eiko Nagatsu**

Deloitte亞太，策略與交易服務營運長

eiko.nagatsu@tohatsu.co.jp



**Akitaka Senda**

Deloitte亞太，技術策略與轉型服務

asenda@tohatsu.co.jp



**Ramona Yan**

Deloitte亞太，人力資本諮詢服務營運長

ramonayan@deloitte.com.cn



**Chris Lewin**

Deloitte亞太，AI與資料服務營運長

chrislewin@deloitte.com



**Sam Padgett**

Deloitte亞太，私募股權募資服務

spadgett@deloitte.com.hk



**Yuki Kuboshima**

Deloitte亞太，生態系統與聯盟服務營運長

ykuboshima@tohatsu.co.jp



**Will Symons**

Deloitte亞太，氣候與永續發展服務營運長

wsymons@deloitte.com.au

## 主題專員

**Trevar Thomas**

Deloitte全球，全球首席增長官

**Simon Howard**

Deloitte全球，全球策略與交易服務營運長

**Vincent Batlle**

Deloitte全球，全球端到端與併購服務營運長

**Mark Jamrozinsky**

Deloitte全球，全球併購服務營運長

**Joel Schlachtenhaufen**

Deloitte Consulting LLP，全球PMI服務營運長

**Adam Reilly**

Deloitte & Touche LLP，併購服務營運長

**Francisco Salazar**

Deloitte全球，全球策略與業務設計服務營運長

**Jeff Weirns**

Deloitte Consulting LLP，策略與交易副董

**Konstantin von Radowitz**

Deloitte AG，策略與交易服務營運長

**Charindra Pathiwille**

Deloitte LLP，策略、風險與交易服務營運長

**Marc Rauner**

Deloitte Continental Europe，併購服務營運長

**Thomas Menzler**

Deloitte Continental Europe，策略與交易服務營運長

**Brian Pinto**

Deloitte全球，全球併購稅務與法務服務營運長

**Gurminder S Dhillon**

Deloitte LLP，策略與交易服務營運長

**Nicole Scoble-Williams**

Deloitte全球，全球未來工作服務營運長

**Kathryn Pavlovsky**

Deloitte全球，能源、資源與產業諮詢服務營運長

**Nicola Johnson**

Deloitte全球，消費產業服務營運長

**Asif Dhar**

Deloitte全球，生命科學與健康照護諮詢服務營運長

**Iain Bamford**

Deloitte Consulting LLP，電信、媒體與娛樂併購服務營運長

**Neal Baumann**

Deloitte全球，金融服務產業服務營運長

**Emma Cox**

Deloitte全球，私募股權服務營運長

**Anne Toomey**

Deloitte全球，全球端到端併購主管

# 尾註

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=%222023%20Full%20Year%20results%20show%20an%20improving,Unilever%20into%20a%20consistently%20higher%20performing%20business.> And [https://tracxn.com/d/acquisitions/acquisitions-by-telstra/\\_pc1F3JzikB6vDAn7ElbbbpPU\\_BU-bZRw1rZV23Ceals](https://tracxn.com/d/acquisitions/acquisitions-by-telstra/_pc1F3JzikB6vDAn7ElbbbpPU_BU-bZRw1rZV23Ceals) and <https://www.telstra.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-carlyle-s-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.iom3.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](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 24, 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](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.

# 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](http://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。

