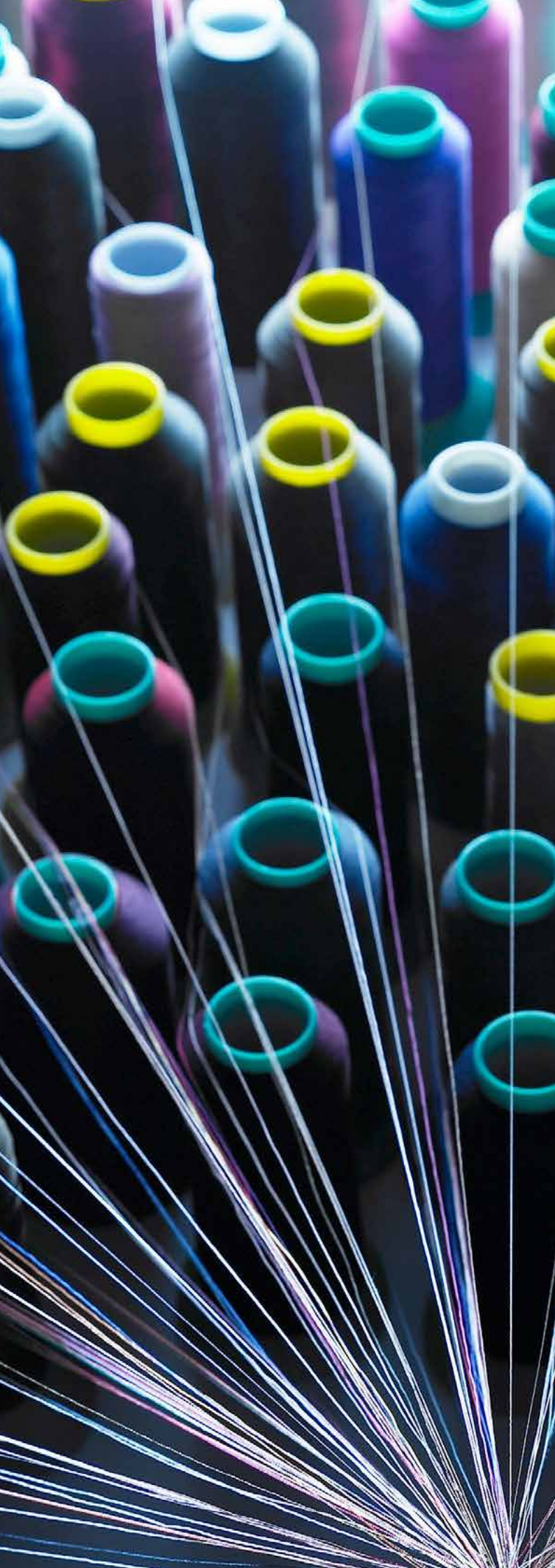




对标洞察

—

借助基于 AI的流程 强化并购 战略

电子企业应当秉持
的十大原则

IBM 商业价值研究院



IBM 如何提供帮助

IBM 与电子企业合作，共同创建安全、互联且数据丰富的用户体验，持续打造持久的洞察力和竞争力。我们帮助打造具有理解、推理和学习能力的企业和设备。我们在战略、平台、物联网 (IoT)、AI、区块链、安全和 ERP 等领域拥有深厚的专业知识。我们定义和设计新一代的方法与独特的市场活动，涵盖各个表现卓越的垂直整合平台及生态系统。我们将解决方案、软件和数据转变为运行顺畅的前瞻性创新引擎。如欲了解更多信息，请访问 ibm.com/electronics。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

作者：Paul Price、Bruce Anderson、Christophe Begue、Lisa Fisher 和 Cristene Gonzalez-Wertz

谈话要点

我们的研究揭示了将分析和自动化技术融入并购流程的十项原则。

这些原则有助于找到高价值的目标，发现并缓解潜在风险，确保任何一项交易的企业资产组合增值。要在整个并购周期内确定这些原则的适用范围并进行推广，自动化、分析和 AI 发挥着至关重要的作用。

治理、组织和流程与分析和 AI 技术相结合，为现代并购活动定义了三种不同的能力模型。

我们的研究表明，企业分为保守型、创新型和前卫型三种模式。研究还表明，一些主要的前卫型企业无论在并购流程的初期还是后期阶段，使用自动化、分析和 AI 技术的比例均是最高的。

电子企业通过兼并和收购 (M&A) 战略展现可量化的成功。

有些企业选择通过并购扩大市场占有率或地域覆盖范围，总体市场份额从并购前的平均 22% 上升至并购后的平均 26%。

通过并购实现重塑之路

2018 年，全球企业并购 (M&A) 活动的总额达到 4.1 万亿美元。¹ 巨额资本易手：44 起交易的平均交易金额超过 100 亿美元。²

在电子行业，并购活动屡见不鲜。最近的一些并购案例如下：日立公司收购 ABB 的电网业务，旨在实现规模经济。³ 苹果公司收购英特尔的手机调制解调器业务，以期增强供应链控制力。⁴ 西门子公司收购 Mendix，旨在加快少代码环境的研发进度。⁵

大型收购活动会重塑市场，业界巨头开展的一系列交易表明行业正在经历翻天覆地的变革（见图 1）。

图 1
并购如何延续并反映行业趋势

战略	行业发展	并购交易
打破行业界线	进军新市场，培养能力或开拓业务模式	2017 年 惠而浦收购 Yummly，为互联家电新增服务 ⁶ 2013 年，微软斥资 76 亿美元收购诺基亚 ⁷ 2016 年，软银斥资 314 亿美元收购 ARM ⁸
	跨越行业界线，进军汽车或移动市场	2017 年，英特尔斥资 150 亿美元收购 Mobileye ⁹ 2017 年，三星斥资 80 亿美元收购 Har-man ¹⁰
支持云的业务模式	从硬件转向软件和服务	2017 年，思科收购 MindMeld，将对话式 AI 引入产品线 ¹¹
	从单一收入来源转变为更为持续的收入流	2015 年，戴尔斥资 670 亿美元收购 EMC ¹²
提高效率	致力于实现垂直化 / 整合，加强控制力、降低成本并加速进军市场	2015 年，NXP 斥资 118 亿美元收购 Freescale ¹³
从实体领域转向数字领域，或者从数字领域转向实体领域	全面覆盖数字领域和实体领域	2017 年，亚马逊斥资 137 亿美元收购 Whole Foods ¹⁴



30%

的电子企业在并购方面具有较高的自动化和智能水平，绩效收益也更高



58%

受访电子企业实现了 58% 的总体预期协同效应



参与调研的电子企业通过收购独有的知识产权，使进军市场的速度提高了

22%

并购交易复杂耗时，而且存在固有风险。从制定战略到实现整合，电子企业平均需要 52 周完成收购流程。平均而言，企业可以实现约 58% 的预期协同效应，为此还需额外投入 56 周时间。受访者普遍表示，整合后还需要 100 周时间才能实现盈利。

使用分析和 AI 技术，推进并购流程

对于买卖双方而言，确定两家企业能否成功融合是最关键的任务。两家企业从“约会”开始，直到合并之前，都存在“错位”风险。企业如何量化并避免此类风险？

我们在开始 2019 年跨行业并购对标调研之初，就了解到许多企业正在研究如何使用先进的分析和 AI 技术解决这个问题——以及如何提高并购的总体效益。以下几点还不够明确：

- 哪些方面的并购职能（自己独立存在，或者作为更大规模的企业发展架构的一部分）可以实现差异化的企业和绩效优势？
- 在整个并购生命周期中，企业应以何种程度运用高级分析和 AI 技术？如何运用这些技术？
- 分析和 AI 技术对于提升并购效益有多大帮助？

老话讲，时间会扼杀交易。那么，某些交易（更重要的是某些企业）的成功秘诀又是什么呢？

并购的成功秘诀不只是具有更好的战略，或者具有更好的整合方法，企业需要双管齐下。

关于我们的调研

为了更深入地了解成功并购背后的战略，IBM 商业价值研究院 (IBV) 联合牛津经济研究院，采访了 720 家电子、石油化工、医疗保健和生命科学行业的企业领导。受访对象来自 18 个国家 / 地区，其中包括 280 位电子企业的领导。每位受访者均总体负责从制定并购战略到并购后期整合的整个流程。（请参阅第 18 页的“调研方法”部分）。

我们的研究揭示了做出重大贡献的领导如何根据十大原则推动实现高效的资产组合增长。这些原则具有一定的指导意义，概括说明电子企业如何借助现代并购基础，构建和实现高级企业发展职能，并有效划分这些职能的优先级。上述基础应包含可在多个交易中运用的并购工作流以及流程和治理模型。

现代并购的十大原则

本报告揭示了十大并购原则如何帮助企业将自动化、分析和 AI 技术融入并购流程。（提示：以终为始。）期望的结果是形成一系列可重复、可扩展的并购能力。

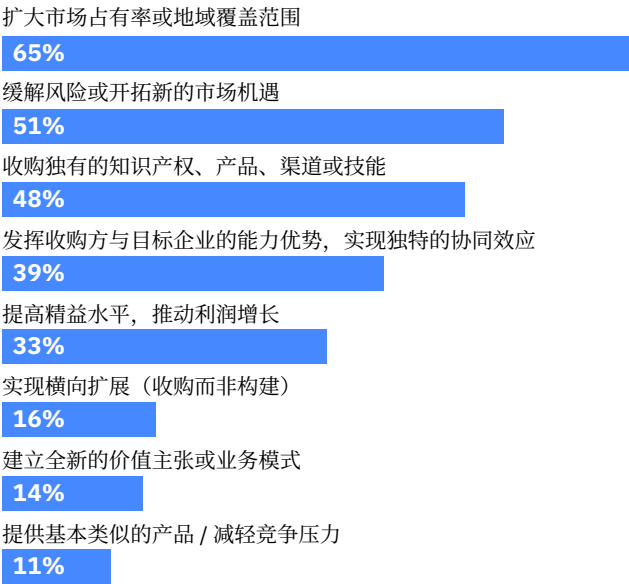
并购的成功秘诀不只是具有更好的战略，或者具有更好的整合方法，企业需要双管齐下。我们发现：

1. 如果将并购的治理和执行方法与工作流以及组织流程结合，将有助于推动建立企业现代并购发展模式。
2. 自动化、分析和 AI 技术对于界定及扩展流程至关重要。这些技术有助于重复过去的成功经验，减少摩擦，并确保任何一项交易的企业资产组合增值。
3. 并非所有基于 AI 的流程都能产生同等效果。如果处于将智能融入流程的早期阶段，那么某些方面对整体成功和协同的贡献会高于另一些方面。

—

图 2

为什么电子企业高管要开展收购活动



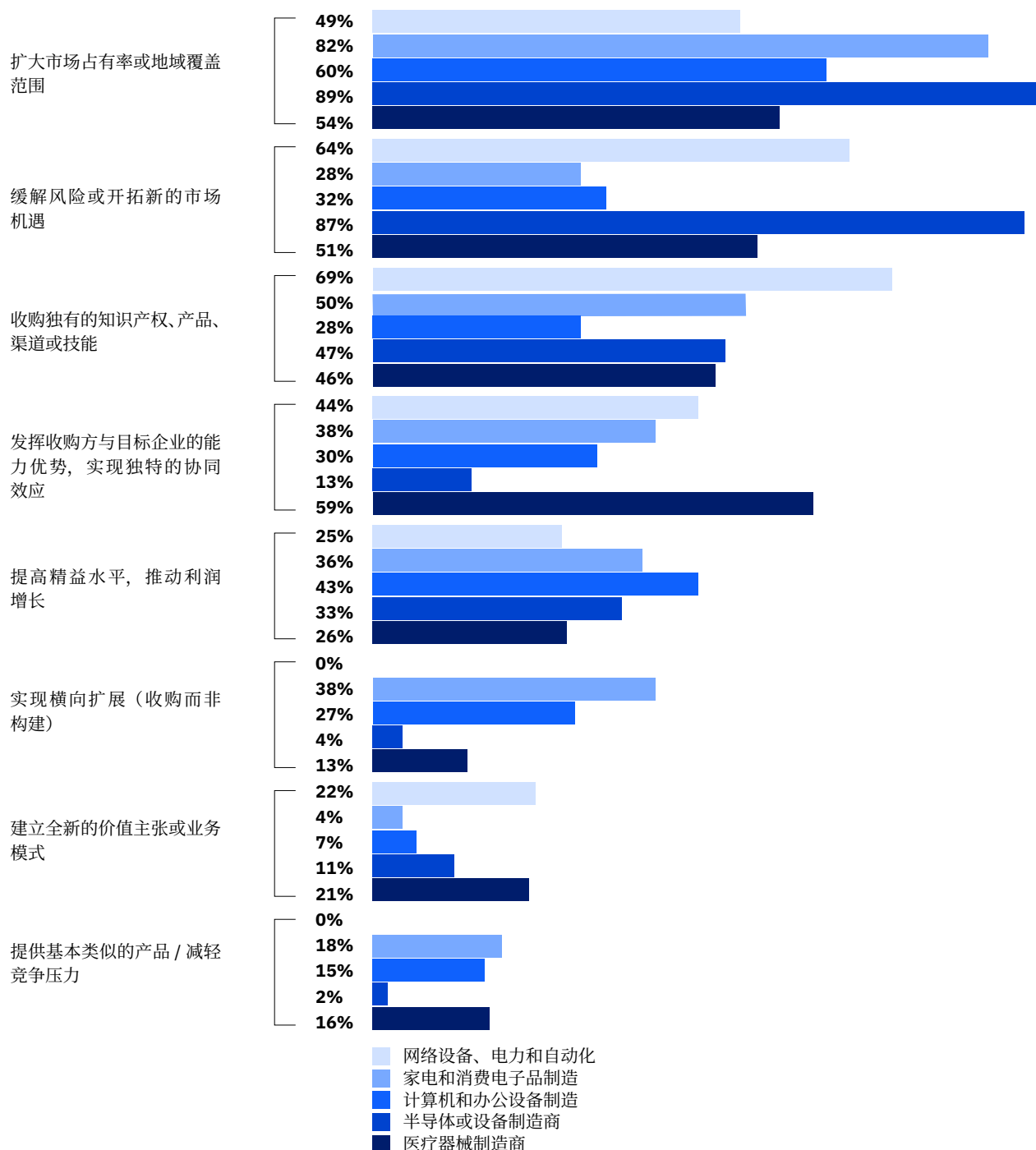
问题：贵公司并购活动的主要目标是什么？请选择最重要的三项。如果贵公司只进行过一项并购交易，或者所有并购活动只为实现一个目标，请选择一项。

为什么企业要开展收购活动：电子企业的独特观点

电子企业开展并购活动的原因和其他行业相同：扩大市场占有率或地域覆盖范围（见图 2）。不过，除了上述基本原因外，大多数企业还确立了一组更为细致、层次分明的收购标准。事实上，受访者的回答产生了超过 70 种独特的组合。

图 3

为什么电子企业高管要开展收购活动 — 细分观点 *



问题：贵公司并购活动的主要目标是什么？请选择最重要的三项。如果贵公司只进行过一项并购交易，或者所有并购活动只为实现一个目标，请选择一项。* 部分数据点的数量较少 (n<20)。这在统计学上不具有可靠性，但在比较时可以视作方向性推论。

电子企业承认，并购过程中遭遇了一些挑战。54% 的受访者表示，整合工作进度过慢。

我们的研究证实，许多特定的行业领域（包括高端电子行业）十分重视收购知识产权（IP）。近半数电子行业领导在回答问题时选择了此项动机。选择这个选项的生命科学和石油化工行业领导则少得多——比例分别为 12% 和 28%。

收购的动机还会对成果产生影响。我们的研究表明，希望通过并购扩大市场占有率或地域覆盖范围的电子企业的整体市场份额提高了 4 个百分点——从并购前的平均 22% 提升至并购后的平均 26%。

希望收购专有知识产权或实现组织能力协同效应的企业通过并购活动，进军市场的速度分别提高了 22% 和 24%。务必强调一点：上述企业的潜在新产品的推出时间显著缩短，从原来的平均 52 周缩短为 40 周。

电子行业中每个子领域的并购战略各不相同（见图 3）。半导体企业进行并购的主要目的是缓解风险、寻求新的市场机遇以及扩大市场占有率，指出这三个原因的受访者人数差不多。网络设备提供商的主要目的是收购知识产权、产品、渠道或技能，指出这个原因的人数要比其他受访者多 20%。

每一项战略都反映当前的市场现状。半导体研究、材料和制造的前期投资的风险高于平均水平，必须有效加以缓解。虽然收购存在风险，但可以避免从头开始培养新能力或开拓新市场所耗费的资产、时间或资金。在网络设备领域，以 5G 为核心的市场不断发展壮大，因此企业对新智力资产的渴望也日渐强烈。

尽管如此，即使认识到发展潜力，也不一定总能变为现实。电子企业承认，并购过程中遭遇了一些挑战。54% 的受访者表示，整合工作进度过慢。近半数 (48%) 的受访者承认，部分原因要归咎于对目标企业的尽职调查不够充分。另外，缺乏清晰明确的整合方法也是一个重要原因，37% 的受访者将此视为挑战。64% 的受访电子企业表示，整合团队在尽职调查阶段开始参与并购活动。在成熟的并购模式中，整合团队参与并开始规划的时间要早得多。

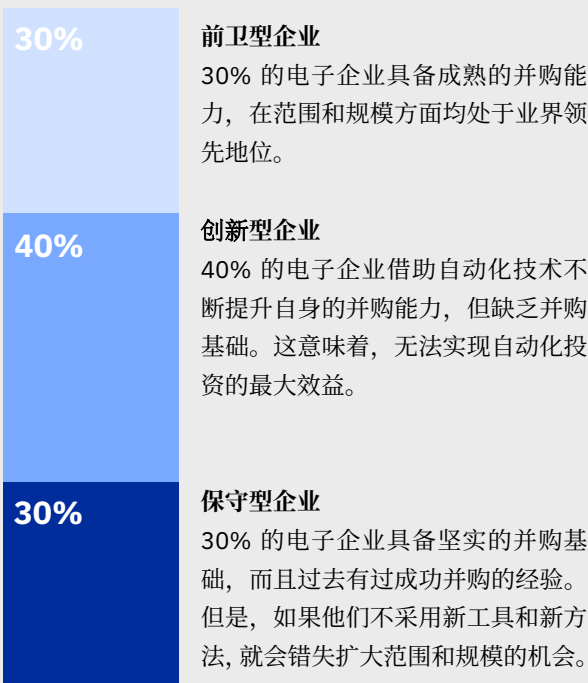
企业如何开展并购活动：三种类型的并购模式

通过剖析受访企业的并购能力，我们确定了三个截然不同的群体，他们覆盖整个行业、各个地区和各种企业规模。我们将这三个群体称为前卫型企业、创新型企业和保守型企业。这三个类型展现出不同的成熟度，但每种类型都取得了一定程度的成功（请参阅第 6 页的“洞察：三种并购能力类型”）。

每个类型都具有一组特定的能力，涵盖四个业务方面：

- 并购治理与执行
- 并购组织与流程成熟度
- 并购工具：流程与工作流自动化
- 并购工具：分析与 AI

洞察：三种并购能力类型



保守型企业：有先例和规程可循

大多数前卫型企业（受访企业中技术成熟度最高的类别）和保守型企业（技术成熟度最低的类别）都集中开展并购治理和执行工作。不过，他们相似之处到此为止。

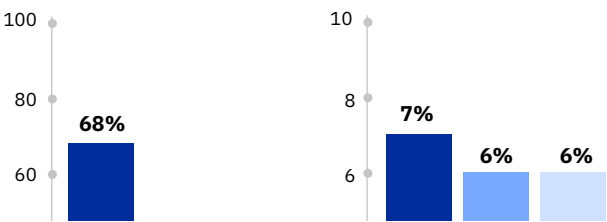
保守型企业采用形成文件的标准化并购流程，将此作为必要规程，重复执行以前的成功经验。然而，他们的关注点仍集中于个别交易层面。绝大多数保守型企业的自动化水平有限，甚至还未引入自动化流程，依赖于经过严格审查的电子表格和人工材料。他们还未将过往经验和专业知识转变为工具，以提升并购流程的执行速度和可扩展性。

无论是保守型企业还是前卫型企业，都将得力的专业并购团队视为自身最大的优势。但我们的研究发现，高度自动化使前卫型企业并购业务的资源密集度降低，总体成本也随之下降（见图 4）。

—

图 4

前卫型企业知道：并购自动化 = 降低人力资源和流程成本



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38916

