

4 管理案例 Management Case

并购绯闻：辉瑞拟千亿美元“鲸吞”阿斯利康



4月20日,路透社、泰晤士报等英国媒体先后引爆了这则重磅消息:“全球最大药品企业辉瑞公司正考虑以600亿英镑(约合1000亿美元)的惊人代价收购英国知名药企阿斯利康,辉瑞已试探性接触阿斯利康。”

同样在纽交所上市的辉瑞与阿斯利康,均属全球医药行业中举足轻重的巨头公司。

自2011年起,全球各大医药企业均面临着旗下多款重磅药品(全球年销售额超过10亿美元)专利保护到期的窘境,其中辉瑞一家的王牌产品就损失惨重,降胆固醇用药立普妥Lipitor、男性ED用药万艾可Viagra、胃病用药Protonix(辉瑞分拆惠氏后,归属惠氏)、抗精神病药Geodon等均面临仿制药大军的冲击,销量大跳水。而阿斯利康在新药研发的巨额投入接连遭遇重创后,市值也一再缩水。

“阿斯利康已经不是首次传出被收购的消息了,辉瑞选择在这个时间点洽购阿斯利康如同逢低抄底,仅从并购成本方面来考量,这是非常划算的买卖。”一位外资药企资深人士向记者表示,“不过,在后续产品组合、营销团队的整合方面,两家企业真要全面融合,则将面临重大整合难题。”

抄底阿斯利康

据上述外媒报道,过去数周两家公司已进行了非正式接触,并有可能通过海外子公

司积累的现金进行这笔天价收购。而根据千亿美元的作价来计算,一旦阿斯利康被辉瑞“鲸吞”敲定,也将促成英国迄今为止最大的一宗海外企业并购案。

从瑞士诺华、英国GSK(葛兰素史克)到如今的美国辉瑞,业界流传有意收购英国第二大药企阿斯利康的洽购者已先后更迭了多轮。如今恰逢多项新药研发失败而股价市值降至低段,选择此时抄底阿斯利康被指颇为合理。

在呼吸系统、神经系统及心血管等疾病领域遍布产品的阿斯利康,近年来在新药研发与专利悬崖(指企业的收入在一项利润丰厚的专利失效后大幅度下降)差强人意的表现已让资本界隐约嗅到了被并购前的气味。

根据福布斯对于全球前16大医药集团2013年资本市场表现的排名来看,阿斯利康已被列为“吊车尾”的倒数第二,本身股票市值就不足辉瑞、强生、罗氏这些巨头一半的水平。而其在过去一年整体股票升值的水平也只有24.5%,而市值接近的另几家企业(艾伯维AbbVie、Biogen Idec等)却都有着60%~92%的高增幅水平。这也让阿斯利康美股的股东和公司管理层相当不满意。

低迷的股价表现并不让外界意外,其重要“营收机器”的接连刹车已让阿斯利康步履迟缓。

阿斯利康第二大畅销药物的思瑞康(Seroquel)已于2012年在美国失去专利保

护,第三大畅销药耐信(Nexium)也将在今年下个月失去专利保护。而在2012年,耐信(Nexium)的全球销售额高达39.94亿美元(约23亿美元来自美国市场),专利到期后的仿制药销售分流将对公司利润贡献带来重大影响。

不仅如此,仅2010年至2011年的两年间,阿斯利康便先后中止了三项重要新药的研发和临床试验,累计研发损失超过10亿美元。“青黄不接的产品组合是如今辉瑞和阿斯利康共同面对的严峻挑战,如何应对关乎生死。双方管理层也许希望完成整合能够就全新产品线进行优化和互补,联合抵抗和分担公司内外的各种挑战。”前述资深人士分析称。

如同辉瑞此前数轮并购一样,阿斯利康对其的最大价值无疑是肿瘤领域的布局。“只有收购阿斯利康,辉瑞才有可能未来在肿瘤免疫治疗领域和罗氏、BMS(百时美施贵宝)、默沙东展开有力竞争。”ISI分析师Mark Schoenebaum表示。

作为稳坐全球药企头把交椅的辉瑞而言,海外现金收购阿斯利康的可行性并不低。目前辉瑞集团在美国市场以外的海外现金数量惊人,如果将此笔资金悉数带回美国,将面临极为高额的赋税成本。因而,有不少市场人士猜测,抄底各大药企中市盈率倒数的阿斯利康不仅能增强自身实力,同样也一举两得的处理了海外资金流向的问题。

清教徒造就美国式管理

义密切相关。

清教主义价值观之一:人间天国

笼统地说,美国的建国行为表现为一种对社会未来坚定不移的乐观精神——这在当时世界各国中独一无二——并坚信难题之所以出现是为了得到解决。最具代表性的代言人之一是本杰明·富兰克林,他从未怀疑美国永远是朝阳。富兰克林还精辟地用一句话定义了美国:“新大陆不看你是谁,只看你有什么本事。”

又一个世纪后,1923~1929年时任美国总统的柯立芝告诉我们,“美国不承认任何贵族,除了工作的人。”他还相信“工作证是进入贵族阶层的唯一通行证”,但是“人只有开始敬神之后才开始成长”。对于柯立芝来说,“建工厂就是建教堂”、“在工厂工作就是在教堂祈祷”。

20世纪,这个价值观还有了一个很受欢迎的代言人——卡通人物“超人”,他相信“真理、正义、美国方式”。超人尽管出生于氪星球,但在美国小镇长大,有着双重身份,既是一个普通的美国人,又是一个英雄乃至神一般的人物。

清教主义价值观之二:机械天赋,亲力亲为

自己动手、亲力亲为,美国社会一开始就不同于那些建国更久、等级制度更森严的欧洲国家。这个特点并非仅仅涉及契约佣工清教徒造就美国式管理和工匠阶层。

随着19世纪初机床的出现,对手工艺的热情转变成了对批量生产及其带来的问题和机遇的迷恋。然而美国人在骨子里还保留着些许工匠气质。他们喜欢修修补补,就像18世纪托马斯·杰弗逊那样。这位美国第三任总统写信给朋友说:“我一门心思做农业、造钉子,政治完全从我脑海中消失了。”

20世纪初,美国人之所以迷恋上了汽车,其中一个原因正是可以在星期六早上给汽车修修补补。直到20世纪60年代,哪家公司的总裁如果亲手疏通了水管,就一定会把这件

“非典型”合作风险

随着专利悬崖的逼近、新药研发的失利以及GSK事件带来的新兴市场合规调整,多重压力之下近两年各大药企组织架构大调整进入了集中爆发期——雅培拆分艾伯维AbbVie、强生分拆旗下OTC(非处方药)业务、辉瑞拆分惠氏…

各大母集团希望进行拆分后重新上市募资和细分营销的计划似乎都得到了不错的回馈。其中,雅培所拆出的艾伯维AbbVie目前市值几乎已与此前雅培水平相当。

这也让“辉瑞+阿斯利康”的强强组合显得有些另类,一反行业内不断拆分的大势所趋。

值得注意的是,2013年3月,阿斯利康已宣布对其研发业务进行重组,裁员大约1600人,正进行成本大调整。而自2008年以来,该公司已经裁去了约2.57万名员工。如将重新并入辉瑞之后,双方的销售、研发团队势必将进行新一轮的全面整合,新一轮裁员很可能再度上演。

“像辉瑞和阿斯利康这样大体量的药企合并,在整个医药圈都非常罕见,在资本、管理等多个层面都有诸多极为复杂的问题亟待解决,整合成本过于高昂。这也正是多年来超大规模的药企合并一直都未能成行的原因所在。”前述资深人士坦言。

目前两家药企共有雇员超过10万人,产品领域几乎涵盖目前医药行业最热门的所有治疗领域,足见其影响的深远。

该资深人士表示,阿斯利康旗下的重点抗凝血药物Brilinta(替卡格雷)被公司寄予厚望,但其临床试验过程还在被司法部门调查,前途未卜。这一典型案例正体现了公司目前的困窘所在。“两家研发的新药储备都很欠缺的公司重新组合产品线也不能在短期内产生规模效应,反而在产能和研发布局等方面需要进行大调整,而这些占据大成本的举动能否被两家公司的管理层通过还存在很大悬念。”

尽管外界对此事猜测甚嚣尘上,两家主角公司却依旧保持着暧昧的沉默。辉瑞及阿斯利康中国区公关部双方均表示:“作为海外上市公司,公司对外界传闻不予置评。”

(陈时俊)

谷歌苹果英特尔等被指串通压低工资或遭数十亿巨额索赔

据美国《华尔街日报》4月21日报道,当前硅谷一起反垄断案的相关文件揭示,乔布斯(Steve Jobs)、施密特(Eric Schmidt)、布林(Sergey Brin)和坎贝尔(Bill Campbell)等一些科技行业的巨头多年来私下里协商、争吵、言和。但他们无法将一个新公司拉入他们的“俱乐部”,法院文件显示,Facebook拒绝了他们加为好友的请求。

在定于5月晚些时候开始审理的案中,谷歌、苹果、英特尔和奥多比系统公司等一些硅谷巨头在一起集体诉讼案中被指在2005年至2009年串通压低工资,方法包括同意不挖走对方公司的员工。该案事关重大,约6.4万名员工要求获得30亿美元的损害赔偿。但眼下,一系列最近公布的文件开始揭示出一个内部公司圈子的一些可能令人颜面尽失的细节。

观察人士表示,该案可能不会走到审判阶段。双方3月份在法庭上表示,就和解进行的调解工作正在取得进展。法院记录显示,据沃特-迪士尼公司旗下两家公司皮克斯(Pixar)和Lucasfilm以及Intuit提出的建议,这几家公司已初步同意以2000万美元达成和解。目前法官正在考虑该提议。这几家公司在最初的诉讼中也成为了被告。

如果不能达成和解,按照反垄断法的规定,30亿美元的损害赔偿可能会增加两倍。相当于每位员工获得14万美元,但赔偿金不会被平均分配。

2010年,这六家公司就司法部提起的一起类似的民事诉讼达成和解,同意不限制招聘或雇佣活动。这几家公司在与政府的和解中未承认存在任何不当行为。至于这次的案件,Facebook、谷歌、苹果、奥多比系统公司和英特尔均未予置评。

(陈薇)

麦当劳将为中国餐厅换新颜

麦当劳(McDonald’s Co.)正计划加强该公司在中国的形象,因为在当前经济增长放缓的情况下,人们可能会寻找其他更便宜的地方用餐。

据公司声明显示,总部设在伊利诺伊州奥克布鲁克的麦当劳正在请本地设计师重新装修以北京、上海和广州等地为主的许多中国餐厅。该公司还推出了强调中国人抱负的宣传广告,并正在招聘更多本地人士来经营中国的特许经营店。声明说,麦当劳今年晚些时候针对中国的商业广告中还将出现篮球明星勒布朗·詹姆斯(LeBron James)。

麦当劳还将从周五晚些时候开始播出一部三分钟的广告,广告播出时间是在中央电视台收视率很高的晚间新闻联播之后。对麦当劳而言,广告的长度和购买播出的时间段都是很罕见的。WPP PLC旗下的媒体购买机构Group M估计,那个时段的广告成本大约为13.1万美元。

麦当劳采取上述措施正值中国经济增速放缓之际。中国周三公布,第一季度经济较上年同期增长7.4%,为18个月来的最低水平,低于去年第四季度7.7%的增速。几乎没有迹象显示中国经济短期内增幅会显著提高。

麦当劳管理人员去年在电话会议上对投资者说,由于经济增速放缓,中国可能选择吃汉堡的消费者都转而选择面馆等价格更便宜的本地餐馆。麦当劳一个麦满分配豆粥售价大约人民币14元,基本上比在街边小店购买馒头豆浆的价格高出一倍左右。

去年,麦当劳在中国处境困难,同店销售额和2012年相比下降了3.6%。

行业专家说,本地化对麦当劳而言是一个正确的举措。该公司最初在中国遭遇挫折正是因为没有像其他竞争对手那样提供本地化的产品。

位于上海的咨询公司China Market Research的负责人凯文德(Ben Cavender)说,此举有助于麦当劳吸引那些可能选择在其他饭店用餐的消费者。

麦当劳在其他市场也面临挑战。该公司去年8月份为日本市场任命了新的首席执行官,希望能够扭转销售额和利润下降的局面。麦当劳调整了菜单项目,增加了免费调味酱的种类,提供种类更丰富的早餐,并推出了低价汉堡。美国市场方面,麦当劳去年11月份承认,美国消费者对排队时间较长以及菜单更换过勤等方面很不满意。

麦当劳首席执行官汤姆普森(Don Thompson)1月份对投资者说,公司重视向中国市场提供价值,中国的中产阶级正在发展壮大,这其中蕴藏着机遇,公司将抓住这些机遇继续通过在中国市场扩张来实现增长;麦当劳去年在中国开设了275家餐厅。

麦当劳此前表示,计划今年在中国再开设300家餐厅。该公司目前在中国的餐厅数量接近2000家。

从结合了木头和中国古代建筑材料砖块的店面设计,到今年推出的绿茶冰激凌以及去年推出的米饭类菜肴,麦当劳正在向人们展示在中国市场本土化的尝试。新推出的商业广告瞄准的是希望拥有汽车和房子的中国消费者。

(华尔街)