

## 4 管理案例 Management Case

# 辉瑞确认将以 1600 亿美元收购艾尔健



世界最大制药商辉瑞公司周一宣布,已同意通过一次全股票交易以大约 1600 亿美元的价格收购抗皱剂保妥适(Botox)的制造商艾尔健公司(Allergan)。

这是医疗保健行业有史以来最大规模的并购交易,对艾尔健股票的估值为每股 363.63 美元。根据协议,艾尔健股东手中每股股票可获得 11.3 股辉瑞股票。

此项交易预计将于明年下半年完成。辉瑞首席执行官 Ian Read 将担任合并后公司的首席执行官,艾尔健首席执行官 Brent Saunders 将担任首席运营官。

此项交易使今年全球医疗保健行业的并购交易总额超过 6000 亿美元。制药巨头辉瑞(Pfizer)和艾尔健(Allergan)考虑合并,让今年的全球并购热潮达到高峰。

艾尔健目前市值 1125 亿美元,意味着如果交易达成,将成为今年规模最大的并购案。目前艾尔健与辉瑞市值加起来达到 3320 亿美元,标普 500 成份股中只有苹果、微软、埃克森美孚和谷歌母公司 Alphabet 市值高于这一数字。交易达成后,辉瑞受专利保护的药物库中将增加防皱的保妥适(Botox)、治疗干眼症的丽眼达(Restasis)以及艾尔健其他畅销的药物。辉瑞一直在试图提升其品牌药物的种类,最近以 160 亿美元收购了 Hospira。

这将为辉瑞高层一直考虑的一项新战略铺平道路:将公司业务拆分为两部分,一部分出售专利保护药,一部分出售专利过期药。(羽箭)



## 巴菲特、乔布斯、Musk 们的生产力秘密

乔布斯、Jack Dorsey、Carlos Ghosn、Elon Musk、巴菲特都曾经同时担任多家公司的 CEO。管理一家公司已经够忙的了,他们是如何做到管理两家公司的呢?

做一家公司 CEO 已经不容易,同时管 2、3 家更是要付出巨大的精力。如果你总是抱怨时间不够,想想那些同时掌管几家公司的人是怎么做到的。从这些杰出的 CEO 身上我们可以学习很多提高效率的经验。以下是其中 5 位的生产力秘密。

乔布斯

2007 年秋, Yahoo CEO 杨致远希望苹果 CEO 乔布斯帮助自己的公司摆脱困境。乔布斯给 Yahoo 高管提供了一条既简单又深刻的建议。乔布斯说,很多公司都会列出明年要完成的 10 件事,但“明智的公司会把事项缩减到 3、4 项。”

在他第二次执掌苹果时,乔布斯给公司的顶级人才也灌输了这一理念。每年乔布斯都会用 3 天的时间跟公司表现最出色的 100 名员工讨论公司战略。讨论的最后 1 天乔布斯会在员工面前摆上白板,写下苹果接下来要干的事情。然后乔布斯会把他认为是愚蠢的想法划掉,最后再把最终清单的后 7 条删掉。

Jack Dorsey

跟乔布斯类似,Jack Dorsey 也被自己创办的公司放逐过 7 年。现在他终于又当上了 Twitter 的 CEO,这样他就同时成为了两家公司的 CEO(另一家是 Square)。他的计划是每天在两家公司各干 8 小时。其生产力秘密是:

我发现对我有效的办法是确定每天的主题。周一的时候我会关注两家公司的管理和运营。周二则聚焦产品。周三关注营销、沟通和增长。周四把焦点放在开发者和合作伙伴上。周五精力集中在公司、文化和招聘上面。周六会出去走走放松心情。周日用在反思、反馈和战略上面,并做好下周的准备。

Carlos Ghosn

Carlos Ghosn 是日产、雷诺的 CEO,还是俄罗斯车企 AvtoVaz 的主席。在谈到如何管理三家位于不同国家的公司时,他透露了一个关键:提前 1 年多就已经把日程安排好了:

我知道未来的 15 个月我要去哪里,做什么。这不仅仅是为我自己,主要是替手下的人准备的。他们知道我什么时候在东京,什么时候去巴黎,什么时候去纽约,这样就能安排好自己。

Elon Musk

Elon Musk 从 PayPal 出来以后,做起了电动车和火箭,身为 Tesla 和 SpaceX 的 CEO,他的秘密武器是电子邮件。“我写很多邮件—我非常擅长邮件。那是我的核心竞争力。”Musk 在 2013 年的一次会议上开玩笑说:

他不断努力去优化自己的时间:我认为有一个反馈循环非常重要,这样你可以不断去思考做了什么,怎么去做得更好。我觉得这是唯一最好的一个建议:不断思考如何做得更好,不断对自己提出问题。

巴菲特

巴菲特一直是全球最富有的人之一,他是 20 世纪最成功的投资者。他把自己的成功秘密透露给了自己的飞行教练 Mike Flint。

一开始他先让 Flint 写下自己的前 25 项职业目标,Flint 花了些时间写下来了。然后巴菲特让 Flint 再看看这 25 个目标,从中圈出前 5 个。Flint 又花了一些时间反复看着清单,最终确定了 5 个最重要的目标。

这时候巴菲特开始问他第 2 份清单,“那些你没选的你怎么看?”Flint 回答说:“前 5 项是我的关注重点,但另 20 项目标也是紧随其后的。这些仍然非常重要,所以我时不时地在我认为合适的时机去做。那些不是紧迫的,但我仍然计划为它们保留一些精力。”

巴菲特回答道:

不。你搞错了。你没搞的事情已经变成你不惜一些代价要避免(Avoid-At-All-Cost)的清单。不管如何,在你的前 5 个目标成功之前你都不不要去关注那些事情。这次简短的对话促成了巴菲特著名的“2 个清单”策略。(来源:36 氪)

## 大众承认有更多汽车使用排量作弊软件

据外媒报道,大众向美国监管机构承认还有 8.5 万辆大众汽车的发动机装有非法软件,令这家德国车企再次因排放量丑闻而受到关注。

此前大众和奥迪与美国监管机构对峙的焦点是,该公司是否在部分豪华车型上安装作弊装置以欺骗排放测试,大众已承认在 110 万辆较小排量汽车上使用了作弊软件。

上周,奥迪派出首席执行官和工程技术

人员与美国国家环境保护局开会。他们承认,从 2009 年至今年销售的所有 3 升柴油发动机汽车都安装了作弊软件,这一时间跨度超出人们最初的设想。

美国环保局在 11 月初提出,大众的较大排量汽车也存在类似问题,在该公司 1 万辆 2014 年至 2016 年车型的 3 升排量汽车上发现了作弊装置。大众在 11 月 2 日表示,“并未在 3 升的 V6 柴油动力车辆上安装任何软件,

以被禁的方式改变排放性能。”

当时投资者和分析师都对这条声明的语气以及对抗美国环保局是否明智表示担忧。据熟悉大众集团的人士透露,奥迪已经承认这款名为“辅助排放控制装置”的软件违反了美国《清洁空气法》。根据美国法律,这类装置如果要被视为合法,汽车制造商必须通知监管机构,奥迪并没有这样做。

但双方对该软件的作用仍存在争论,美

国环保局认为这是一种作弊装置,但大众表示,该装置是为了在柴油发动机预热时给予帮助。这家汽车制造商向美国环保局表示,这款软件可追溯到 2009 年生产的汽车,总量约为 8.5 万辆。

奥迪拒绝置评,大众重申,将与美国环保局合作以澄清此事。

(中新)

## 索尼:换血求生 从硬件厂商向服务商转型

李冰

近日,索尼宣布向亚马逊的 Fire TV 和谷歌的 Chromecast 设备提供基于云端的电视串流服务 PlayStation Vue 使用,并宣布将降低订购费。而此前,索尼从未向非索尼产品开放过其网络服务。

### 索尼无奈“服务”对手

有分析指出,当前科技公司的主战场在云端领域,用户可以通过任何现成的上网设备接入云端,索尼此举非凡。中投顾问高级研究员贺华认为,由于云端市场竞争激烈,各大科技公司都在抢占市场份额,索尼向亚马逊和谷歌开放云电视服务,可以利用亚马逊和谷歌在市场中较大的份额进一步扩大用户群,在市场竞争中站稳脚跟。

其实,向竞争对手开放云端服务,多少也包含了索尼的诸多无奈。此前,索尼宣布,

2014 财年全年净亏损收窄至 1700 亿日元(约合人民币 90 亿元),而自 2008 年到 2014 年的七年时间里,该公司仅在 2012 年实现 430 亿日元(约合人民币 22 亿元)的盈利,其他 6 年业绩均陷亏损,亏损额高达 1.15 万亿日元(约合人民币 600 亿元)。

而业绩的持续下滑,正是来自于其原本占据市场优势的手机和电视业务的拖累。甚至不时传出索尼正在评估卖掉移动通信事业部和电视业务的消息,不过,索尼官方对传闻予以否认。但是基于残酷的事实,索尼内部也已经意识到,必须以大的变革求得长远发展。

索尼移动通信总裁十时裕树表示:“如果利润率很低,那么我们的业务显然存在不合理之处。”新上任的索尼移动部门负责人也曾承认,公司需要“重新定义人们沟通的方式”,但是获得利润是他们当前更根本的任务。

十时裕树指出,索尼将把公司的移动业

务带入业界的下一波创新之中,即便这种创新来自软件而非手机硬件。“过去人们的交流主要通过声音,现在则主要是照片和贴图表情,我们不会只把自己绑定在智能手机或是其他硬件上。”

可见,为了实现企业盈利,索尼已经确定了由硬件向软件业务重心的转移,并且不惜向竞争对手开放网络服务,以求扩大用户群。贺在华告诉记者,事实上索尼面临的硬件增长乏力问题是行业企业普遍面临的问题,要突破这个难题,一方面要可以加大与其他互联网企业的合作;另一方面可以提高硬件智能化水平,通过这两方面来共同扩大市场需求。“索尼的转型前景还是未知数,但至少索尼已经开始探索转型之路。”

### 借鉴爱立信模式

可供借鉴的是索尼的“老朋友”爱立信。同样是遭遇了硬件收入增长瓶颈,5 年前,

## 首次收购中低端日化品牌 雅诗兰黛放下身段应对“韩流”冲击

### 牵手韩国小众日化品牌

近日,雅诗兰黛与韩国美妆企业 Have&Be 公司达成战略合作,雅诗兰黛将投资 Have&Be 公司,而 Have&Be 公司将作为雅诗兰黛集团在全球,特别是以中国为首的亚洲市场的美妆产品线重要伙伴,投资细节将在今年 12 月完成。这是雅诗兰黛第一次对中低端化妆品品牌伸出橄榄枝。

公开资料显示,Have&Be 公司旗下共有两大品牌:Dr.Jart+ 和 DTRT。前者以 BB 霜起家,产品强调对肌肤的医治及修护,在 2013 年进入中国市场。目前除了 150 家丝芙兰门店,Dr.Jart+ 还在今年 3 月进驻了天猫旗舰店掘金线上。而后者则专注于男士护肤,并在今年 3 月与丝芙兰合作进入中国。

记者在 Dr.Jart+ 的天猫旗舰店看到,目前上线的产品共有 50 款,均价在 196 元左右,而 DTRT 在丝芙兰官网上有 15 款产品,均价在 284 元左右。丝芙兰销售人员告诉记者,这两个品牌相对于国际大牌来讲比较小众,购买人群在年龄上偏小,基本稳定在 40 岁以下,其中不乏以“90 后”为代表的年轻消费者。记者了解到,两个品牌分别在 2005 年和 2012 年创立,实际上,Have&Be 公司也是在 2004 年才成立,从资历上来讲相当年轻,这与雅诗兰黛产品一贯的稳妥、成熟的中高端形象形成了鲜明对比。

### 系列收购补齐产品线

众所周知,雅诗兰黛在业界作为熟龄肌的代表,以享誉高端市场的抗皱护肤品闻名,因而此次与如此年轻的小众品牌进行合作格外耐人寻味。事实上,雅诗兰黛近来收购频频,业内人士认为,这与雅诗兰黛的业绩低迷有直接关系。

受到近来护肤品销售疲软以及美元汇率上升等多方面因素影响,雅诗兰黛的业绩在近几年也不那么顺利。数据显示,雅诗兰黛 2013 财年销售额同比增长仅 5%,远低于上一年度的 10%;去年,中国内地因新品上市的投入增加和分销扩张,营业利润随之下滑;今年,雅诗兰黛在亚太地区的中国香港、中国内

“韩流”冲击下,以往的欧美大牌化妆品企业也开始放下身段,迎合市场需求。近日,全球最大的护肤、化妆品和香水公司雅诗兰黛,与韩国化妆品公司 Have&Be 签署了一项股份购买协议。这也是雅诗兰黛在去年开启并购模式后,第一次收购中低端日化品牌。业内人士认为,雅诗兰黛的“俯身”,是为了以韩国品牌为武器,挺进日用百货和 KA 卖场等渠道,从而强化逐渐疲软的亚太市场。

地、新加坡地区的销售额依然较为弱势,其中在集团业绩中表现强劲的海蓝之谜等品牌在香港地区都出现下滑。值得注意的是,集团的两大主线品牌雅诗兰黛和倩碧几乎各个品类都出现了下滑。

为了提振业绩,雅诗兰黛自去年启动了近年来最大规模的架构调整,重组旗下香水业务,还专门成立了男士护肤部门,并针对香水板块进行了一系列收购。仅在去年 11 月就一口气收购了 3 家高端小众香水品牌:法国小众香水品牌 Editions de Parfums Frédéric Malle、美国高端独立香水品牌 Le Labo 和意大利高端品牌 Rodin Olio Lusso。此外,雅诗兰黛还将时下大热的专为好莱坞明星设计的护肤品牌 Glam Glow 一并收入囊中。这些品牌的共同点,在于高端、独特、小众。

在业内人士看来,年轻消费者不再盲目地追求像雅诗兰黛这样的高端品牌,而是更青睐关注与自身个性相符的小众化妆品品牌,这使得大品牌的市场份额急剧收窄,没有几个大牌会坐以待毙。为了夺回市场占有率、赢得更多消费者,雅诗兰黛这样的大牌也必须重新定位产品的目标人群,和 Have&Be 这类受特定人群欢迎的小众品牌合作就显得



尤为重要。

### 意在打入大众渠道

由高端走向小众创新,走下神坛拥抱亲民品牌,雅诗兰黛的放下身段,在业内人士看来除了让产品线变得更加丰富多彩以外,更有在渠道上多元化布局的意图所在。

日化行业专家冯建军告诉记者,雅诗兰黛主要市场集中于北美和欧洲,这也使雅诗兰黛不像其他品牌一样,在高端、中端、低端市场都有相应的产品布局,而是一直在中高端进行产品扩展。但是一味的高端路线,想获得中国消费者的认可远远不够的。由于亚洲地区在人种、消费水平上与北美和欧洲存在差异,雅诗兰黛想要赢得亚洲市场,就必须开发更“接地气儿”的产品。

此外,在冯建军看来,不只雅诗兰黛,很多欧美化妆品巨头在中国都面临着渠道分流的问题。据了解,雅诗兰黛以高档百货店和专业连锁店为主流渠道,目前有超过 50% 的销售来自高档百货店。“随着商业化生态环境的裂变,雅诗兰黛需要进行多渠道扩展,不能只局限在高端商场。但是雅诗兰黛不能来自

己的主线品牌下沉到商超、KA 卖场、化妆品店,因为在大众眼中雅诗兰黛就是高端的代表。所以,选择扩展合作品牌的渠道,让这些比较亲民的品牌打进下一级的市场也是有可能的。”冯建军表示。

长久以来,西方一直是美容业的风向标,但如今东方正在迅速崛起并占据了全球美容市场。欧睿国际的一份报告显示,到 2019 年,全球护肤品收益的 80% 将来自于亚洲,其中中国将占 75%。面对这一巨大的潜在市场,韩国企业最先做出了反应。去年,韩国制造的化妆品面向中国内地的出口额最大,为 5.336 亿美元。为搭上“韩流”的快车,不只雅诗兰黛,全球知名香水化妆品企业克里斯汀·迪奥也在近期与韩国化妆品企业爱茉莉太平洋公司签署了战略合作协议。

冯建军指出,随着“韩流”的势头渐猛,中国消费者对于韩国化妆品在生态环境、品牌推广宣传、研发技术和多渠道渗透等方面的认可度越来越高,雅诗兰黛等欧美化妆品大佬,在与韩国品牌的合作上也会日益密切,这也将成为日化大佬们提升亚太地区业绩的新引擎。(钱瑜 王满立)