

医药行业投后重组策略 – 如何完全控制并购的企业

企业并购后的控制策略

主讲：张宇主席

【课程背景】

当投资协议落地，股权变更完成，控股的法定程序完成后，在医药行业，真正困难的征程在等待着收购方的高层管理者们。

张宇主席认为："并购后的重组过程，其困难是难以想像的，涉及到的人事，财务等诸多方面的困难使这个在没有法律严格限定的过程充满了挑战，如果不能完全地控制新收购的企业，收购方将面临巨大的经济损失和企业失控带来的社会和法律风险，如果重组过程做得不好，收购方将面临着巨大的风险，可以说，重组是一项对管理水平要求极高的操作，往往历时很长的时间" 因此如何强调医药行业投后的重组过程的重要性都不为过。

- 为什么说在并购的投前和投中的过程中，首先就要考虑重组的问题？
- 收购方企业如何重新架构被收购企业的董事结构及权力结构？
- 什么样的人事调整是必须的？如何以最小的调整代价实现企业的控制权？
- 采购权和经营权等重大权力如何确保？
- 被收购企业怎样与新的母公司进行资源上的整合？医药领域的渠道整合关键在哪里？
- 交易关联方的合作该如何确保持续和更加高效？
- 融资关联方的利益与合作该如何确保？
- 如何最大范围地避免重组过程中，原企业中隐藏的风险暴雷？
- 如何确保被并购企业在最短的时间内，实现权力的平稳过渡？

几乎在所有的行业，特别是医药类企业当中，这些是企业重组过程中，最核心的问题，它们决定了投资人能否达到自己参股和控股想要达到的目的，他们的预期收益和后期风险程度，都决定于重组过程的策略和进程。

IFC集团的董事执行主席张宇，将和大家分享他的第一手经验，在国际金融中心香港，主持过多起复杂大型并购项目，包括世界上最大的药学分子公司 Schrodinger(美股上市公司) 和软银集团旗下的大健康产业，并成功将企业送入美股和港股的他，会和大家讲述并购完成后重组过程中复杂的环境和应对策略；对于大企业的重组中，那极度复杂的环境和危险，学员们会有深刻的理解

【课程收益】

- 学员将理解如何用全新的眼光审视投资和重组的关系
- 学员将理解如何在投资的过程中，将重组过程完全地考虑进去

- 学员将会理解如何在重组初期巩固管理基础
- 学员将了解重组过程中，鲜为人知的风险，和极为复杂的环境
- 学员会得到只有在大型金融企业高层才能体会到的金融理念和知识
- 学员将学会重组过程中交易关联对象的管理和更换
- 学员将学会重组过程中融资利益方的维护
- 学员将学会如何平稳地过渡采购和经营权力
- 学员将学会重要的权力结构调整，包括董事会和管理层权力的重新分配（重要）
- 学员将学会人事调整的终极原则（重要）
- 学员将学会重新审视重组经营过程中的风险，特别是相关的政策道德风险
- 学员将以医药类企业为模板，理解如何更好地实现资源，特别是销售渠道的整合
- 学员将以医药类企业为模板，理解如何对母公司进行价值管理
- 学员将以医药企业为模板，理解如何通过投后的重组后的资本运作，实现企业价值的飞升

【课程特色】

本课程以前一直在新加坡和香港，纽约等资金中心授课，而且在中国学员在投后重组过程中，都成功地得到了非常好的应用，企业重组是一个极为高深的管理技巧，是一门在国际投资圈中的经典高级课程，尽管学员都是身经百战的企业家和公司管理者，但他们几乎一致地认为本课程的知识点和经验点过多，需要认真消化和长期思考才能基本掌握。

主讲的张宇老师，主持并购了世界上最大的药分子研究公司史诺丁格（Schrodinger-纳斯达克上市公司，现市值约400亿美元），在香港执业期间，在此方面经验丰富，业绩骄人，受到了北京市股权交易所的邀请，参与了众多大型国企混改的过程。他致力于推广这门在欧美被极端重视的课程，将多年的实际经验，结合中国企业的特性，对精髓进行了完美的诠释，一经推出，便受到了学员，特别是有志于投资医药产业的企业热情欢迎和高度评价，

本课程的重要优点在于：对于学员的学历等基础知识没有太高的要求，但要求学员具备一定的管理经验，投资并购的投后重组过程中很多重要的知识点，及医药行业的特点，都需要学员具有一定的管理经验才能够理解。

【课程对象】具有一定管理经验的人士

【课程时间】 2天 (6小时/天)

【课程大纲】

第一天：

第一部分：投后重组的准备工作 - 投资过程中的考虑

- 1、SPV的准备 - 风险的分割
- 2、控股方式的精确计算 - 最小的责任和最大的收益
- 3、投后重组风险预防 - 信贷风险的规避
- 4、投后重组风险预防 - 政策风险的规避
- 5、投后重组风险预防 - 人事变动风险的规避
- 6、表外资产的活用及新并购子公司处理的灵活性
- 7、为投后重组而设计的并购 - 不可思议的时间安排 - 重组应尽可能早于收购之前完成
- 8、为投后重组顺利开展而进行的投资考量

实例：中国某医药企业收购某药厂前的准备工作

实例：中国某医药企业收购某药厂投资协议的顶层设计 - 投前和投中过程是如何影响投后重组的

总结：投后重组前的投前投中过程注意事项总结。

第二部分：医药行业投后重组 - 企业接手过程

- 1，被投企业董事会及最高决策层的重新调整 - 官方行政支持的重要性
- 2，管理层级及公司组织的重新调整
- 3、重要管理及执行人员的重新评估和任命
- 4、资源的无缝整合 - 市场及销售渠道
- 5、资源的无缝整合 - 采购及技术专利
- 6、关键员工的确保和激励 - 核心员工群体的稳定性增加
- 7、法律风险的排除和隐性债务的剔除
- 8、被投企业的重组核心 - 企业供应链的重新评估和安排

实例：中国某大型医药企业在收购地方药厂后的行政，人事，组织结构，董监结构变化

实例：中国某大型医药企业在收购完成后面临的诸多诉讼及政策处罚

实例：中国某大健康企业所面临的股权转让完成后的人事，资源，利润方面的巨大挑战

第二天：

第三部分：医药行业投后重组 – 稳定经营的实现

1，财务方面的重新规划

2，人事的优化及稳定性加强

3、母公司与新子公司的财务关系确定

4、融资方面的安排 – 与银行的关系

5、融资方面的安排 – 与上下游的应付应收关系

6、构筑更好的财务结构 – 更高的杠杆水平的实现

7、员工对企业的认同 – 优秀管理者的重要性

8、企业资源过于集中或分散的治理 – 优秀管理者的挑战

实例：中国某医药企业收购完成后的成功投后管理 – 如何实现企业的稳定

实例：中国某医药企业收购完成后的失败教训 – 极度混乱的公司经营

总结：实现稳定的前提是母公司强大的实力及被投资企业各阶层对自身收益认可

第二部分：医药行业投后重组 – 企业后续的资本运作

1，被投企业的股权结构和资产结构调整

2，被投资企业适当拆分和组合的优点

3、降低边际成本，通过整合提升利润率

4、提高企业的势力范围及影响力

5、资本市场认可的高估值企业是如何打造的

6、被投子公司的投后重组效果与母公司的市场价值关系

7、灵活且复杂的股权结构对医药企业融资能力及市值的影响

8、医药企业资本运作过程中的发力点 – 哪些方面吸引资本市场的注意

实例：日本软银旗下大健康产业的资本运作方案

实例：中国某大型医药企业的参股，重组及上市之路 – 价值翻倍的秘密

实例：Schrodinger 制药是怎样通过资本运作实现百位的增值的

* 课程中的大部分实例来自于如药明康德等大型医药企业的实际案例

总论：重组是极为复杂的管理技巧，你需要做到短期的快速控制，和尽可能快的稳定经营以及长期的资本稳定和风险控制。

张宇主席于2022年5月出版的新书 << 董事们的并购重组 >>



课程特点：本课程的主讲张宇主席，参与过诸多医药行业的并购，其中最有名的是主持了2019年世界瞩目的Schrodinger 制药并购案，他的主要特点：实用性强，观念超前新颖，极适合策略性的并购重组过程。

