

医疗企业剥离分拆的趋势研判和价值塑造



目录

第一章	方兴未艾的医疗健康行业剥离分拆	04
	1.1 医疗健康行业剥离分拆事件数量呈现上升趋势 1.2 医疗健康行业剥离分拆背后的战略目的 1.3 剥离分拆面临的难点和挑战	
第二章	剥离分拆全流程概览及关键要素分析	09
学二音	男兰 II	12

第一章

方兴未艾的医疗健康行业剥离分拆

1.1 医疗健康行业剥离分拆事件数量呈现上升趋势

剥离分拆是指公司对部分资产进行分拆、出售、交换等处置行为,以期创造更大市场价值。2019年以来,全球医疗健康行业发生的剥离分拆事件超过80件,且

整体呈上升趋势,大型跨国医药与医疗器械企业纷纷 涉足其中。→ **01,02**

01: 全球医疗健康行业主要剥离分拆事件概览

分析事件数量上升 2022年: 24件 2023年1-4月:7件 2019年: 13件 2020年: 23件 2021年: 16件 礼来剥离Elanco Animal Health Incorporated McKesson剥离HCIT 默克剥离奥格纳 诺华剥离仿制药公司Sandoz (山德士) GE剥离GE HealthCare Technologies 丹纳赫剥离Envista Corporation 3M 剥离医疗健康业务 Glenmarks剥离创新药业务 Tasly剥离生物医药部门 Jacobson Pharma Corporation剥离JBM 赛诺菲剥离原研药公司Eu Carmot Therapeutics剥离Kimia Therapeutics MYnd Analytics剥离Telemynd 美敦力剥离呼吸和临床监测业务 Relevium剥离Biocannabix Health Corporation Lee's 剥离Zhaoke 眼科 Open Orphan剥离Orph Pharma 碧迪剥离糖尿病护理业务Berra Newco High Fusion剥离Neural Therapeutics The Ensign剥离The Pennant Renalytix Al plc剥离Verici Dx RushNet剥离实验室服务 Laboratory Corporation of America剥离临床业务 Sorrento Therapeutics剥离Scilex 泰尼特剥离Conifer Health Solutions OncoQuests剥离OQP BIO OncoQuests剥离Dual Moolsan Selvita到察Selvita CRO SSY 剥离耗材平台 Shuddhi Lifecare Private剥离Jeena Sikho Recro Pharma剥离Baudax Bio Entrepix剥离Entrepix Medical Prometheus Biosciences剥离实验室 ContextVision剥离数字病理学业务 Clean Commodities剥窩Western Hemp BioCorRx剥离子公司 Organic Flower剥离AgraFlora Organics Livzon剥离Zhuhai Livzon Diagnostics Sulzer剥离medmix AG EKF Diagnostics plc剥离Verici Dx plc 威高股份剥离骨科耗材 AsiaBaseMetals剥离Mantra Pharma Mydecine Innovations剥离部分非医疗相关业务 Encompass Health Corporation剥离Enhabit 8K Miles Software Services剥离旗舰业务 Little Green Pharma刺离Reset Mind Sciences Piramal Enterprises剥离Piramal Pharma Sea Hunter剥离TILT Suven Life Sciences剥离Suven 威高股份剥离抛弃式耗材 微创医疗剥离微创机器人 Enveric Biosciences刺網Akos Biosci PDL BioPharma剥离LENSAR APEIRON Biologics AG剥离invlOs bluebird bio剥离2seventy bio Tiziana Life Sciences剥离Accustem Sciences Doro AB (publ)剥离Careium AB (Publ) Field Trip Health剥离Field Trip Health & Wellne Moberg刺潟OncoZenge Blackhawk Growth剥离MindBio Therapeutics RTI Surgical剥离Pioneer Surgical Technology Oncolmmune剥离非核心资产 Life Clips剥离Cognitive Apps Software Solutions Golden Triangle Ventures剥离健康服务 Biohaven.剥离Biohaven Research Neurotrope剥离Synaptogenix Oncodesign Société Anonyme剥离精准医疗 4basebio AG剥离基因组学和DNA业务 Aarti Industries剥离Aarti Pharmalabs 四环医药剥离仿制药业务 Innovest Global剥离StemVax Alkermes剥离肿瘤学业务 Hemostemix刺網PreCerv

□ 入选《财富》杂志世界五百强的大型医疗健康企业 资料来源: Capital IQ, 罗兰贝格



02: 大型医疗健康剥离分拆事件综述

剥离分拆发起方	细分领域	被剥离分拆的业务	剥离分拆后的独立实体	交易金额 [bn USD]	公布时间
Novartis AG	Pharma	Eye care	Alcon	26.7	Jun. 2018
Novartis AG	Pharma	Biosimilars and generic antibiotics, and dermatology and transplantation medicines	Sandoz	25.6	Aug. 2022
GSK	Pharma	Oral health, pain relief, respiratory health, digestive health	Haleon	19.9	Jun. 2021
Celgene	Pharma	Psoriasis and psoriatic arthritis medicine	Worldwide Rights to Otezla of Celgene	14.3	Aug. 2019
New Huadu	Pharma	Herbal raw materials	Yunnan Baiyao	10.0	Oct. 2018
Eli Lilly	Pharma	Animal health	Elanco	8.7	Feb. 2019
Merck & Co.	Pharma	Women's health	Organon & Co.	8.4	Feb. 2020
Acelity L.P.	Pharma	Wound care and regenerative medicine	Acelity	6.7	May. 2019
Shire US	Pharma	Dry eye disease	Xiidra of Shire US	5.3	May. 2019
Bluebird bio	Pharma	Cell and gene therapy	2seventy bio	2.6	Jan. 2021
Takeda	Pharma	Pharmaceutical products, over-the-counter medicines, and quasi-drug consumer products	Alinamin	2.4	Aug. 2020
Fresenius	Pharma Medtech	Acute care, emergency medicine, critical care, hospital medicine, transitional care, etc	Sound Inpatient Physicians	2.0	Apr. 2018
Becton, Dickinson	Medtech	Diabetes patient treatments	Embecta	1.8	May. 2021
General Electric	Medtech	Imaging, ultrasound, patient care solutions, and pharmaceutical diagnostics	GE HealthCare Technologies	-	Nov. 2021
Baxter	Medtech	Renal care and acute therapies	-	-	Jan. 2023
Medtronic	Medtech	Patient monitoring and respiratory interventions	-	-	Oct. 2022
Medtronic	Medtech	Renal care solution	-	-	May. 2022
Sanofi	Pharma	Active pharmaceutical ingredients and intermediates	Euroapi	-	Mar. 2022
Johnson & Johnson	Medtech	Self care, skin health and beauty, and essential health	Kenvue	-	Nov. 2021
Pfizer	Pharma	Generic drug	Upjohn	-	Jul. 2019

资料来源: Capital IQ, 罗兰贝格

剥离分拆是全球医疗健康巨头整合资源、聚焦未来、 获得增长动能的重要战略手段。

以某全球领先制药企业为例,该公司凭借农业化工起 家,多元化发展后进入医疗市场,到90年代末已经成 为一家综合性跨国巨头。此时该公司毅然剥离农业业 务,聚焦医疗板块并投入全部资源,终于成长为今天 首屈一指的跨国医药巨头。

近年来,持续的剥离交易让该企业在战略业务培育、

财务和公司治理等方面取得新的突破。2014年,该企 业将表现欠佳的非流感疫苗业务和动物保健业务分别 出售,以聚焦资源、强化自身抗癌药巨头的地位。2018 年,该企业出售消费者健康合资企业中36.5%的股权, 以进一步收缩产品线,保障关键产品研发投入。2019 年该企业剥离眼科护理设备版块,该板块在瑞士和纽 约同时上市,获得了更高的资本市场认可度。2022年, 该企业剥离仿制药部门,从而避免低利润低壁垒的仿 制药业务吞噬其他新兴业务发展机会。→03



03: 某全球领先制药企业通过剥离强化核心板块竞争力

分拆非核心板块

剥离非流感疫苗、动物保健业务 2014年4月宣布剥离

- 非流感疫苗和动物保健业务长 期以来营收增长缓慢
- 该企业与其他巨头进行**资产置** 换,以强化优势领域
- 以52.5亿美元出售非流感疫苗部门
- 出售疫苗业务的**资金帮助该 企业收购抗癌药物业务**,强 化该企业在原研药领域的领 导者地位

出售消费者医疗保健合资企业

2018年3月宣布出售

再次进行资产置换,向合作伙伴出售两家公司的消费者医疗保健合资企业中36.5%的股权,获得130亿美元现金以加强核心业务发展

拆分眼科业务企业

2019年拆分完成

- 眼科业务为收购企业,虽然 母公司注入大量渠道资源试 图提振眼科业务,但**收入和** 利润始终不如预期
- 最终,母公司将眼科业务剥离出去,成为一家价值高达280亿瑞士法郎的独立公司,专注发展眼科业务

拆分仿制药业务

2022年8月宣布拆分

- 仿制药行业定价压力增长, 竞争持续加剧,在利润下滑 的背景下,母公司决定将仿 制药业务分拣
- 分拆后的企业成为欧洲最大的仿制药和生物仿制药公司, 专注在仿制药领域竞争

资料来源: 罗兰贝格

剥离分拆同样为器械领域创造价值。某医疗器械巨头企业在2022年"两并两拆"优化资产组合:收购耳鼻喉医疗技术公司和心脏消融医疗技术公司以进一步完

善核心产品组合;分拆旗下肾脏护理业务和患者监测和呼吸干预业务,以便聚焦其核心业务。→**04**

04: 某全球领先医疗器械企业2022年剥离分拆及收购事件



资料来源:第41次摩根大通医药行业大会,罗兰贝格

1.2 医疗健康行业剥离分拆背后的战略目的

究其根本, 医药公司剥离分拆背后的主要战略目的可 以归纳为四种:

目的1: 剥离低增长、低利润业务, 使母公司能聚焦 于更符合其长期战略的业务

医疗健康行业的长期竞争力来源于创新。对于部分进 入成熟阶段的赛道,即便是跨国巨头也不得不面临激 烈竞争和利润下滑的局面。因此调整资源部署,聚焦 长期业务是必然选择。以前文所述诺华剥离山德士为 例,该部门从事的非处方药和仿制药业务技术和准入 门槛较低,专利保护期后,面临严峻的发展中国家竞 争者的价格挑战。因此剥离山德士有助于诺华从过度 竞争的低利润市场抽身,投入更多资源在原研药业务 中巩固战略优势。

目的2: 将高增长潜力的业务剥离后成为独立公 司,发展更加专注

医疗健康行业跨国巨头业务平台与管线复杂,将部分 明确具备高增长潜力的新兴业务剥离,有助于母公司 专注深耕传统优势业务,也有助于新公司免受桎梏, 专注突破全新增长曲线。以2013年雅培分拆艾伯维为 例,当时生物产业尚处在爆发前期,雅培分离了规模 较小专注生物制剂的艾伯维,自身则专注器械、仿制 药和营养品业务, 最终艾伯维凭借出色的产品表现在 2021年营业收入反超雅培,成为凭借剥离释放高速增 长潜力的经典案例。

目的3: 剥离模式差异性较大的业务, 形成有效区 隔分离风险

在医疗健康行业,不同业务之间的发展周期、竞争要 素、监管环境差异极大。例如,传统业务注重可及性 和渠道管理,而创新业务一般更加注重技术创新。这 些不同的业务特点需要不同的市场打法和经营策略, 如果强行绑定缺乏协同性的业务,可能会导致企业付 出更高的管理成本。以乐普医疗为例,2020年5月,乐 普宣布拟分拆旗下心脏病介入器械企业心泰科技赴港 上市,7月,乐普医疗又宣布将体外诊断子公司乐普诊 断分拆至科创板上市。乐普医疗的分拆上市举动与医 疗器械带量采购铺开的时间线吻合度高。 究其根本, 带量采购对乐普医疗的业绩产生明显影响,仅2020年 第四季度国家组织冠脉支架集中带量采购就导致乐 普医疗亏损高达1.7亿。在带量采购的背景下,乐普采 用将子公司分拆上市的方式,隔离受影响的业务,避 免风险传导到其他业务,保持公司整体估值水平。

目的4: 通过剥离增加融资渠道, 提高估值

多元业务的医疗健康企业整体上市可能会受主营或传 统业务影响而无法体现较高估值, 而剥离分拆则能使 明星业务定位更清晰,管理效率更高,从而获得更高 的估值。因此,许多企业通过剥离分拆达到提高估值 的目的。以微创医疗为例,该公司研发投入一直占总收 入的15%以上,在同类型医疗器械企业中占比较高, 因此公司研发资金压力一直较大。自2019年以来," 微创系"除微创医疗外,孵化出另外5家公司,专注电 生理、微创机器人等有发展潜力的赛道上市,获得了 较好的资本市场反馈。



1.3 剥离分拆面临的难点和挑战

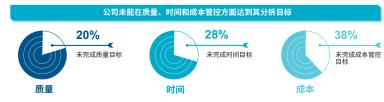
尽管剥离分拆已成为医疗健康行业的一大趋势,但并非所有交易都能顺利进行。根据罗兰贝格的全球调查,约1/3的剥离分拆交易未能在质量、时间和成本控制方面达到目标。

- **质量**包括业务连续性、独立运作能力和运营绩效等方面,合同延续问题、客户和供应商交接等问题都可能影响剥离分拆的质量。
- **时间**指完成整个剥离分拆过程的时长和时间节点, 企业常常过于激进地制定时间要求,而未在计划时 间内完成分拆和整合。
- **成本**控制包括一次性成本、运营成本和搁置成本等,由于剥离分拆过程复杂且不确定,在准备阶段难以准确估计成本,导致最终超支。

总体而言,企业在剥离分拆过程中出现问题往往有两方面原因:一是缺乏相关经验。经验在剥离分拆中至关重要,在有经验的运营者操盘下的剥离分拆,在质量、时间、成本等维度上都有显著优势,罗兰贝格调研中达成率达70-90%。因此,公司应考虑利用经验丰富的外部资源,最大化剥离分拆带来的价值。二是计划可执行性偏低。设计和执行剥离分拆流程需要时间和资源,在准备阶段应做好充分判断和筹划。例如,剥离分拆后IT和HR职能的延续和建立常导致计划外的成本和时间。因此,公司应关注剥离分拆准备阶段,避免推进过程中付出高昂代价。→05

05: 罗兰贝格对于全球385位行业人士的调研结果

质量、时间和成本管控目标——计划与现实之间的差距



20%的公司未达成质量目标

- 在剥离业务单元时需要确保业务连续性、独立运作能力和运营绩效,因此必须尽量减少潜在风险,并及时解决相关问题,例如合同、客户和供应商的分离,以及具有明确退出选项的服务级别协议(SLA),包括IT系统
- 约20%的公司无法达到其剥离分拆的质量目标,因 此决策者应提早在有关方面加以注意,并做好预案

28%的公司未在计划时间内完成分拆

- 企业决定快速剥离业务单元通常出于战略、监管或 经济考虑。为避免错失战略机遇,例如从买方市场 获益或避免法律问题,通常会制定激进的执行期限 目标。这就解释了为什么约30%的剥离无法按照计
- 过度加速剥离会对剥离后企业的独立运作能力产生 负面影响,因此合理规划、高效执行的剥离分拆计 划至关重要



质量目标与剥离出来的实体公司的独立运作能 力和业绩有关



时间目标是指从决定剥离到完成交易的时间 (交割日或Day 1)



成本管控目标与一次性成本、运营成本(包括 协同效应)和与剥离相关的搁置成本有关

38%的公司未达成分拆成本管控目标

- 评估剥离可行性需要准确估算剥离成本(例如一次性费用、运营成本、不协同效应、搁置成本),准确的评估通常需要较长的时间,同时不确定性较大
- 即使是经验丰富的从业者也经常会被未预料到的成本所困扰。约40%的受访者表示他们未达成成本管控目标,因此在剥离准备过程中有必要重点关注成本规划

第二章

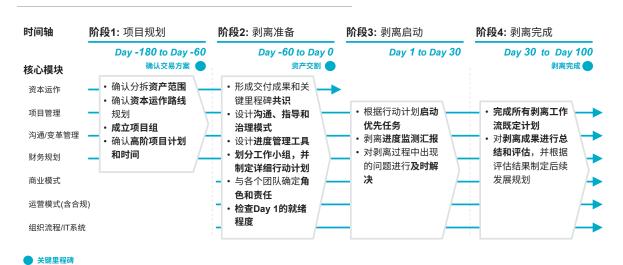
剥离分拆全流程概览及关键要素分析

从全流程视角看,企业剥离分拆全流程主要分为四个阶段:项目规划、剥离准备、剥离启动和剥离完成。

- 在项目规划阶段,企业需要确定目标、制定策略、 分配资源并跟踪进度。这一阶段的核心模块包括资本运作、项目管理和商业模式等。
- 在剥离准备阶段,企业需要对关键里程碑、管理模式进行全面设计,设计剥离工作方向并搭建专属团队,为Day 1准备事项进行全面部署。
- 剥离启动阶段意味着进入Day 1状态,各个工作方向按照剥离方案制定并执行详细计划,启动优先任务,并对剥离过程中出现的问题进行及时解决。
- 在剥离完成阶段,所有工作方向需要按照既定方案 完成剥离,并且进行剥离后整合工作。

总结而言,全局性项目规划和设计非常重要,它为整个剥离分拆过程奠定了坚实的基础。→**06**

06: 剥离分拆全流程主要阶段——以某医疗企业为例



其中, Day 1准备事项可以帮助企业在剥离分拆过程中 避免意外情况的发生,并保持业务连续性。一张Day 1 准备事项清单可以涵盖市场、营销、供应链、IT、人事

等等不同职能部门。每个部门根据部门主要工作制定 1-5项核心整合议题。→ 07

07: 剥离分拆Day 1准备事项清单

职能部门	主要事项	职能部门	主要事项
市场营销	• 新公司的品牌推广	固定资产	与安全相关的权限变更(如门卡、密码等)洗址策略
市场进入	维护重要客户 销售团队拆分 销售流程建立 客户和供应商合同的迁移	ІТ	・ 应用程序迁移 ・ 数据和信息整合 ・ 用户验收测试(UAT)
供应链	・供应商准备 ・エ厂分离 ・监管部门批准	财务	財务结算 期初资产负债表 现金管理 数据保管和审计
采购	・合同迁移・服务水平调整		・ 财务估价 ・ 剥离分拆相关的财务计算
人力资源	组织架构・ 銀织器・ 雇员	共享服务	・共享服务优化・ 为法律实体的形成、注册、分离、解散等提供支持
	× 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	/A +	

资料来源: 罗兰贝格

经过逾300份剥离分拆案例研究,罗兰贝格认为成功 的剥离分拆至少应具备以下8点要素:

1、资源准备

- · 专业技能资源,包括来自母公司或者外部专业机构 的专家
- · 人力资源,以便在不影响公司核心业务的前提下, 处理剥离分拆带来的额外事务
- 管理层,需要对剥离分拆给予足够的关注和资源

2、时间安排

- 符合实际的时间安排,较为复杂的剥离分拆应该安 排更长的时间来完成
- 适当的时机, 剥离分拆的时机应结合多方因素综合 考虑,例如市场条件

3、预算

- 充足的资金,确保能建立企业核心职能,例如 HR、IT等
- 适当的备用资金,以应对计划以外的事务

4、与母公司的共识

- · 战略共识,例如对潜在投资者的态度
- · 运营权的归属,确定母公司在多大程度上参与运营 管理

5、项目管理

- 有经验的项目管理团队,在剥离分拆全过程提供专 业支持
- · 持续追踪工具,确保剥离分拆按计划实施

6、长期管理

- 为独立后的实体配置适合的管理团队
- · 布局和培育企业日后运营所需的必备能力

7、激励

- 为参与剥离分拆项目的人员提供激励
- 为独立后的实体制定合适的激励制度

8、完善的沟通策略

- ・ 精心设计的内部沟通, 便干组织更好地接受变革
- 全面而稳妥的外部沟通策略

以沟通策略为例,企业剥离分拆过程中的沟通之所以 有挑战性,是因为它往往需要协调广泛的利益相关 者,并帮助他们克服因剥离分拆带来的不安全感。为 了克服上述挑战,我们认为必须解决两个层面的问 题:

首先,对于剥离分拆项目的复杂性以及背后的驱动因 素有清晰的认识,包括业务模式(商业模式/运营模 式…)、组织架构(法律实体/业务单元…)、交易背景 (剥离分拆范围/时间线…) 以及利益相关者(股东/员 工代表/社会公众…)

第二,在此基础上,需要设计适合的沟通策略。其中 包括沟通对象(内部/外部)、沟通内容(事实性/情感 性内容)、信息颗粒度(低/中/高)、沟通渠道(线上/ 线下、正式/非正式场合)、沟通频率(按需/规律性)。 且以上内容需要根据剥离分拆项目不同阶段的不同目 标、不同任务进行差异化设计。→08

08: 剥离分拆沟通的整体框架和策略建议

项目阶段	准备	启动		执行	
目标	提供背景信息		确保获得所有利益相关方的支持		
主要任务	• 沟通仅限内部,如无必要 越少越好	• 启动首次整体沟通计划, 向广大目标群体宣布交易 情况	• 针对各个相关方开展沟通 举措,以确保实施	• 稳定沟通,确保完成交易	• 向内部和外部所有的利益相关方沟通并共同庆祝。 易成功
对象	内部 外部	内部 外部	内部 外部	内部 外部	内部 外部
内容	非正式的 有影响力的 变革性的	非正式的 有影响力的 变革性的	非正式的 有影响力的 变革性的	非正式的 有影响力的 变革性的	非正式的 有影响力的 变革性的
信息颗粒度	低 中 高	低 中 高	低 中 高	低 中 高	低 中 高
渠道方式	线下 线上	线下 线上	线下线上	线下 线上	线下 线上
频率	按需 规律性	按需 规律性	按需 规律性	按需 规律性	按需 规律性
	蓄势待发	正式启动	高频沟通	持续激励	尘埃落定

第三章

罗兰贝格剥离分拆案例

罗兰贝格为企业开发了一套量身定制的框架,支持企 业有关剥离分拆的项目规划与实际落地。此方案涵盖 整个剥离分拆过程的每个阶段,包括战略回顾和剥离 分拆目标制定、方案设计、前期准备以及最后的落地 实施。该方法论已通过我们过往的诸多项目验证了其 可行性。

在2021年,一家全球生物制药企业计划剥离其旗下的 消费者健康业务。由于全球各地市场的复杂性,该企 业在不同国家采取了三种不同的剥离协议。此外,疫 情的影响让本就复杂的剥离安排更具挑战性。

为了最大限度地确保剥离后双方的价值增值 和平稳整合,罗兰贝格分为三阶段进行PMO管 理,第一阶段聚焦项目定义和整体安排,以全 局视角把握PMO目标和节奏; 第二阶段优先聚 焦供应链、市场渠道和工作方向制定; 第三阶 段聚焦品牌更名和其他工作。在罗兰贝格的精 心设计和各方通力协作下,该项目在半年时间 内圆满完成。→ 09, 10, 11, 12

09: 罗兰贝格方法论在某全球生物制药企业剥离案例中的实际应用

总体方法



1 行动规划

- 关键任务 • 成立项目小组
- 收集所有信息确认高阶项目计划和时间
- 使关键利益相关者在可交付成果 和关键里程碑上保持一致
- ・确定指导和治理模式・设计管理工具、包括跟踪和报告・按工作流详细制定行动计划
- 明确角色和责任

2 实施和指导

关键任务

- 准备和部署工作
- 确保完成工作流
- 报告和沟通
- 监测实施情况
- 第一阶段: 供应链、市场准入和商业
- 供应链:将供应链转给第三方进口分销商, 并将投标实体改为第三方进口分销商
- 市场准入: 将市场准入的投标实体改为第三 部分进口分销商
- 商业:协调商业团队内部关于进口公司变更 和公司名称变更的沟通

22 第二阶段: 重塑品牌和其他整合 任务

- 重塑品牌:协调公司整体更名的操
- ・其他整合任务

10: 罗兰贝格企业剥离分拆四阶段方法论

剥离四步法-从战略到实施



1 战略回顾和剥离目标

• 首先,根据不同的标准评估未来 的战略选择。随着资产剥离决策 的做出,明确了资产剥离的具体 范围、目标和指导原则,并以此 为蓝本制定方案

2 制定剥离蓝图

涵盖流程和系统、员工、有形资产 和无形资产、法律和合同等各个方 面。通常,创建蓝图不仅仅是定义 剥离机制(例如确定TSA需求), 还包括设计业务增值的运营模型

3 实施准备

• 第二,制定资产剥离方案全面蓝图,• 第三,蓝图被详细拆解到每个职 能领域具体的工作计划颗粒度, 并与各个国家的计划对齐。通常 情况,围绕 IT、人力资源和新法 人实体合并的各项活动决定了关 键路径如何制定。 我们使用经过 验证的工具来解决问题并监控进

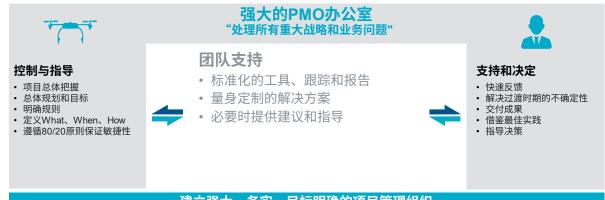
4 剥离执行和稳健性测试

- 第四, 剥离执行阶段不仅涉及到各项工作的进展报告, 还需要积极的沟通和变革管理。在进入Day1阶段之 前,我们建议将Day0作为关键的里程碑,进行压力 测试和降低实施风险
- 由于资产剥离提供了重新设计目标运营模型和利用增 加的独立灵活性的机会,我们建议考虑绩效提升措施, 以真正释放额外的价值,既为母公司,也为剥离出来 的实体考虑

资料来源: 罗兰贝格

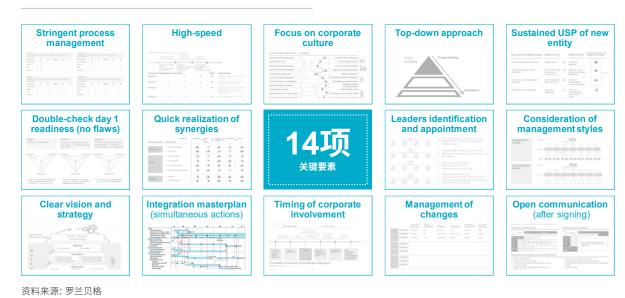
11: 罗兰贝格可为企业剥离分拆提供PMO支持

PMO团队的作用



建立强大、务实、目标明确的项目管理组织 确保对剥离整合的有效管理,减轻团队在剥离整合过程中的负担

10: 企业剥离分拆关键要素及罗兰贝格工具包



结语

医药行业具备长坡厚雪的特质。从企业发展壮大期的兼并收购, 到成熟转型期的剥离分拆, 都是 企业对自身战略的全新聚焦,以及对市场预期的前瞻反馈。取舍之间,剥离分拆,应坚持结果导 向,以人为本,有效沟通,实现全面平衡、厚积薄发,在各类型的细分赛道里,实现新的价值创 造。罗兰贝格也期待成为您同心同进的合作伙伴。



作者

厉盛

罗兰贝格合伙人 sarah.li@rolandberger.com

Dr. Patrick Heinemann

罗兰贝格高级合伙人 patrick.heinemann@rolandberger.com

Milko Teofilov

罗兰贝格副合伙人 milko.teofilov@rolandberger.com

罗兰贝格咨询顾问吴馨瑜、周思宇对本报告亦有贡献。

本文也有参考罗兰贝格另一篇英文刊物

Prepare for liftoff: Turbocharge your carve-out with performance improvement

欢迎您提出问题、评论与建议

www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。 读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下,擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将 不对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2023 罗兰贝格管理咨询公司版权所有.

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年,是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自35个国家的3000名员工,并成功运作于国际各大主要市场。我们的51家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近320名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部 地址: 中国上海市南京西路1515号 静安嘉里中心办公楼一座23楼,200040 +86 21 5298-6677 www.rolandberger.com