



2020生醫合作交易白皮書

善用合作交易創造機會，在「後疫情」時代再創高峰

目錄

序文	3
2019年度生命科技產業合作交易趨勢綜覽	4
新冠疫情下的併購交易與整合策略	8
參考資料	14
聯絡我們	15

序文

善用合作交易創造機會，在「後疫情」時代再創高峰。

2020年對於生技產業的業者來說，是波瀾起伏不斷的一年。首先，AI及RWD等新興科技正快速於產業內落地，為藥品研發與臨床試驗的流程帶來了顯著的改變；另一方面，許多藥廠也正面臨藥物專利大量到期的困境。在這樣的大背景下，又遭遇新冠疫情於全球肆虐的重大衝擊，使生技產業的經營增添了許多變數。爰此，產業內與跨產業間的合作交易，成為幫助生技產業業者度過這個前景不明時刻的關鍵。

勤業眾信長期深耕生技醫療產業，關注產業脈動及最新議題，「生技製藥合作交易白皮書」的研究也已經邁入第四年。承去年度與全球專業資訊服務提供者科睿唯安 (Clarivate Analytics) 的合作，今年勤業眾信再度參考科睿唯安旗下之Cortellis全球生技與製藥研發情報資料庫，探討2020年度的生技製藥產業合作交易模式。同時，勤業眾信也以自身長期投入於專業服務的經驗為基礎，歸納出在疫情後「新常態」的市場環境之下，生技產業業者進行併購交易時需關注的議題與準則，並針對併購交易之後所產生的組織整合議題，提出觀點與建議。

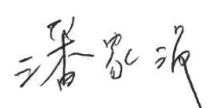
本年度的研究發現，從交易數量來看，全球生技產業的合作交易以授權交易為最大宗。不過，如果從交易金額觀察，併購交易在交易總額的占比則超過了一半以上。兩相比較之下，顯見授權交易與併購交易，在單筆交易金額上仍有相當的差距。此外，不管是授權交易或是併購交易，跨國生醫企業都是鉅額交易的主要玩家，凸顯出這些產業巨擘對於生技產業的影響力。而在獲取的標的上，尖端科技仍然是生技企業在進行授權或併購交易時所關注的重點，此點與往年的趨勢一致。

而隨著產業內與跨產業間的併購交易日漸熱絡，企業也必須關注如何透過併購交易來達成組織的策略目標，以及伴隨併購交易而來的組織整合相關議題。觀察近期的市場交易活動及趨勢，「併購標的所處的營收階段」以及「買賣雙方業務之間的協調性」將成為影響併購交易整合策略的重要因素，本報告針對不同的類別歸納出四種常見的併購交易整合策略，期望有助於企業擘畫未來研發策略及合作方向，也非常歡迎您提供對報告內容的意見與回饋。

生技醫療產業負責人
虞成全 會計師 Robert Yu



生命科技產業副負責人暨財務顧問服務
潘家涓 執行副總經理 Maggie Pan



2019年度生命科技產業 合作交易趨勢綜覽

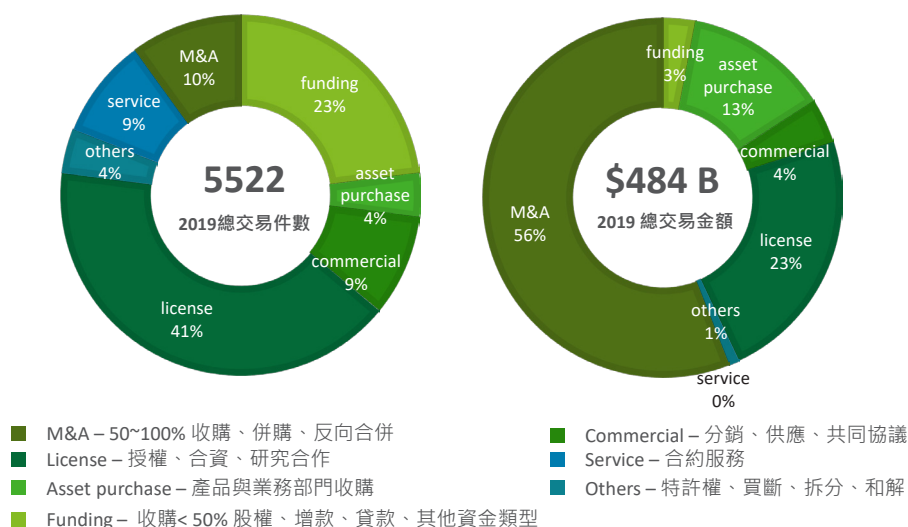
2019 年度交易資料綜覽：

2019 年度，全球生命科技產業的公開交易資料總計 5,522 筆，範圍涵蓋併購交易、授權交易、融資、資產收購等 7 個類別，已公開的交易總金額達到了 4,840 億美元(圖一)。以交易數量來看，授權交易為最大宗(41%)，其次為融資交易(23%)。值得一提的是，雖然從數量上看，併購交易的佔比並不高(10%)，然而由於個別的收併購案多為鉅額交易，該類交易總金

額卻佔了全年交易總額的一半以上(56%)；與之相對的，授權交易雖然在交易數量上為大宗，但因個別案件成交金額較低，交易金額僅佔全年交易總額的 23% 而已。此外，如果從交易筆數觀察，不管是授權交易(2018 年與 2019 年皆佔 41%) 或是併購交易(2018 年佔 11%；2019 年約佔 10%)，可以發現全年度交易的組成並沒有太多的變動。

圖一、科睿唯安全球生命科技產業的2019年度公開交易資料

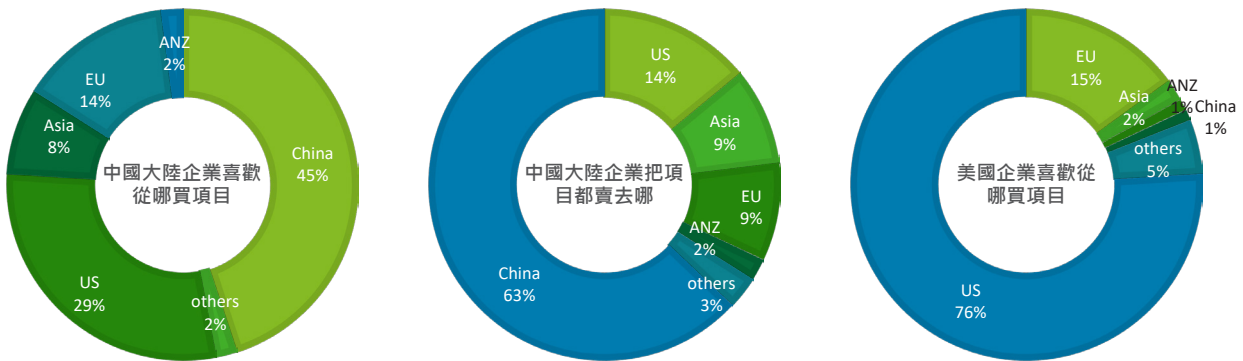
Cortellis在2019年彙整之生技產業交易概述



資料來源: Cortellis

若將目光轉移至生命科技產業的重要市場—中國大陸身上，可發現與全球總體趨勢大不相同。以交易數量觀察，2019年中國大陸生命科技產業的交易以授權交易為主(70%)，遠高於全球平均值(41%)；而併購交易僅佔5%，約全球平均值(10%)的一半。整體而言，中國大陸生命科技企業更偏好授權交易，相較之下全球市場的交易類型更加豐富(圖二)。

圖二、中國大陸企業更偏愛授權交易，而全球的交易形式則更豐富
中國大陸企業喜歡和誰做交易



資料來源: Cortellis

2019年前20大授權交易及其特質：

進一步探究 2019 年度單筆交易金額大於 10 億美元的前 20 大授權交易，可以發現跨國企業是巨額授權交易的主要買家，表現活躍的企業包含阿斯特捷利康 (AstraZeneca)、諾華 (Novartis)、吉立德 (Gilead)、羅氏 (Roche) 等等。值得注意的是，在前 20 大授權交易中，標的藥物的類型涵蓋了從藥物發現至上市等不同的研發階段，且投資於臨床早期的交易相當多 (光是仍在藥物發現與臨床一期階段的藥物交易，就高達 11 筆，超過了一半)。此結果也與近年的授權交易趨勢相符，顯示買方願意往早期但具有發展潛力的產品投資。

除了研發階段之外，分析前 20 大授權交易藥物的疾病類型，可以發現藥廠投資的疾病領域相當多元，涵蓋中樞神經系統 (CNS)、腫瘤、感染、眼科等各式領域，並聚焦於先進科技或技術的收購。

觀察前 20 大授權交易的付款方式，可以發現買方為了因應不同研發階段的產品風險，通常會在簽約金及後續里程碑金的分配上進行調整。整體而言，由於研發早期的產品通常風險較高，產品授權時的簽約金往往在整體交易金額中的佔比較低，而將大部份的交易報酬轉移至成功達成每個階段時所提供的里程碑金之中。晚期產品的交易金額佔比則呈現相反的情況，由高額的授權簽約金與較低的里程碑金組成。

2019年前20大併購交易及其特質：

2019 年度，生技產業總計出現 4 筆百億美元以上的大型併購交易，分別為必治妥施貴寶 (Bristol-Myers Squibb) 以 740 億美元收購生物科技公司 Celgene、艾伯維 (Abbvie) 以 630 億美元收購愛爾蘭製藥公司艾爾健 (Allergan)、輝瑞 (Pfizer) 以 114 億美元收購美國生物製藥公司 Array BioPharma Inc.、股拓集團 (EQT PARTNERS，來自瑞典的私募基金) 以 102 億美元收購雀巢集團 (Nestlé) 旗下皮膚照護事業。除了上述四筆

交易之外，諾華 (Novartis) 於年末時，也以 97 億美元的價格收購美國製藥公司 The Medicines Company。

綜觀 2019 年的前 20 大併購交易，可以發現跨國企業仍是鉅額交易的主要玩家，此現象與授權交易相同。儘管如此，在主要的交易目標上，併購交易的目標更著重於研發後期藥物的收購 (前十大的交易案件中，有六筆涉及上市藥物的收購)，與授權交易從藥物開發至上市階段皆有的情況大相逕庭。

分析前 20 大併購交易的收購標的，可以發現生命科技產業的併購交易相當多元，有多筆交易都屬於跨疾病領域企業的收購，除此之外，也有數筆醫療設備、器材、服務等併購交易。至於單一疾病領域企業的收購，則以「腫瘤」項目最多，共計有 5 筆交易。

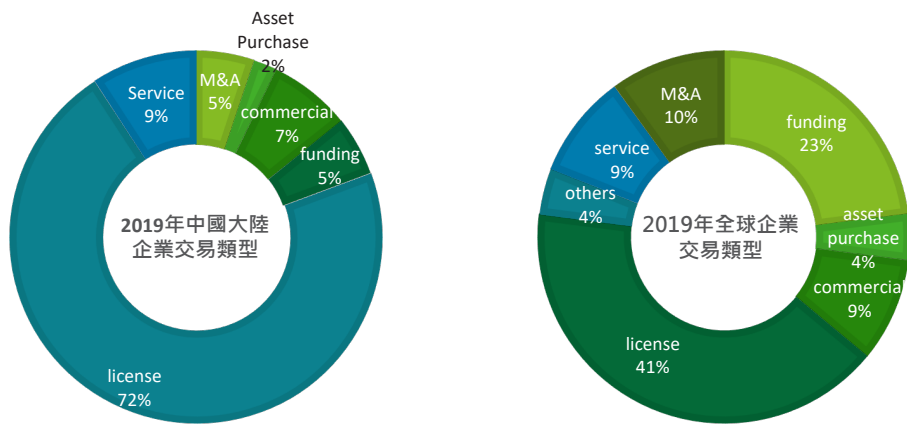
與授權交易相同，尖端科技與新興技術獲得了跨國企業相當的關注，著名的案例為 2019 年 2 月，羅氏以 43 億美元收購基因療法公司 Spark Therapeutics，因為該公司是基因療法技術的領導者。

美國與中國大陸生命科技企業都更偏好與本國企業進行交易：

當分析各國生命科技企業的交易資料，我們發現不論是美國或中國大陸，企業都更偏好與本國企業進行交易 (圖三)。2019 年美國生命科技企業從國內採購了大部分的項目 (76%)，從歐洲 (15%)、中國 (1%) 與亞洲其他地區 (2%) 採購的項目加總起來甚至還不到 1/4。另外，中國大陸企業從本國收購了接近一半的項目 (45%)，是從美國 (29%) 收購項目數量的 1.5 倍，從歐洲 (14%) 收購項目數量的 3 倍。

圖三、各國企業的交易對象所屬地區

中國大陸企業更偏愛license，全球的交易形式更加豐富



資料來源: Cortellis

新冠疫情下的併購交易 與整合策略

隨著新冠疫情(COVID-19)於世界各地肆虐，生技產業的規則正在改寫，逐漸朝向「新常態」的併購交易市場特質與趨勢邁進(表一)，該趨勢也意味著併購交易的戰略角色必須因應「新常態」的條件有所調整。併購交易的環境與條件將與以往極為不同，包含買方與賣方的關係、併購交易的目的、交易風險的評估，甚

或是政府於併購交易中所扮演的角色，都將發生實質的改變。有意推動併購交易的企業必須了解，在「新常態」中進行交易，將與在疫情發生前曾經操作過的諸多交易極為不同，過往被視為沒有必要或是風險極低的變數或條款，在「新常態」中將會被嚴肅審視。

表一、「新常態」下的併購交易市場特質與趨勢

「新常態」下的併購交易市場特質與趨勢	
整體交易環境惡化	<ul style="list-style-type: none"> 隨著新冠疫情的影響加劇，投資人紛紛重新審視在疫情發生前制定的併購計畫，是否仍可以達到預期的成功，同時也希望能夠暫緩交易以觀望疫情後續發展。這些不利因素導致近期併購交易市場表現疲軟。 執行面上的困難也為併購交易市場增添了不利的變數。隨著各國與企業紛紛施行旅遊禁令，越來越多的交易因決策者無法旅行至當地，或重要文件無法及時抵達而失敗。從實務角度來看，移動／旅遊禁令將使交易進程放緩甚至停止。
產業環境變化所帶來的交易價值變動與新機會	<ul style="list-style-type: none"> 對於潛在的買方而言，首先必須解決的問題為是否能夠將自身的流動性資產 (liquidity) 投入併購交易，或是必須用於確保既有業務的營運。如果交易正在進行中，由於買方對在疫情前評估的標的估值抱持質疑，通常會重啟價格談判。 新冠疫情的危機使現行供應鏈模型的脆弱表露無遺。面對新出現的挑戰，生技產業的領導企業將嘗試透過收購交易掌控更多的銷售通路或是大幅縮短供應鏈。這些舉措都將刺激併購交易市場的活動。在受疫情嚴重影響的領域，預期將出現同業／異業間的合併。
資金調度	<ul style="list-style-type: none"> 目前為止，僅少數幾筆交易資金受「新冠疫情影響」而退出。此外，目前還未出現銀行因新冠疫情而收回已經核撥的收購融資 (acquisition financing)，尚無法預測新冠疫情未來是否會進一步影響收購融資的核撥。
盡職調查(Due Diligence)內涵調整	<ul style="list-style-type: none"> 盡職調查的內容將更嚴格的重新檢視供應鏈潛在風險、合約中針對潛在危機的特別終止條款、以及其他在過往被認為低風險或沒有必要的條款及問題。
重大不利變動條款 (Material Adverse Change Clauses) 的普及	<ul style="list-style-type: none"> 併購交易相關合約中的條款將因新冠疫情的影響而有所修正，象徵著賣方友善市場 (seller-friendly) 的時代已經結束。為了因應大幅提高的風險與不確定性，諸如「重大不利變動 (MAC, Material adverse change) 條款」等能夠保障買方權益的工具，將加速普及。
行政程序的變化	<ul style="list-style-type: none"> 政府官員及公務員在疫情期間被迫遠距工作，將有可能減緩併購交易中必要文件或行政慣例的審批與核可進程，例如外國投資法中的反托拉斯條款的清算與核可。 各方在評估交易各階段時程時，必須要將行政程序的變化考慮在內，尤其是在約定「交易約定完成最後期限日(Long Stop Date)」時。
大政府時代的來臨	<ul style="list-style-type: none"> 當疫情的影響告一段落，可能會出現是否應該將核心產業轉移至公部門，以及制定更嚴格的貿易法規的討論。另一方面，許多國家的政府將對企業增加持股，卻缺乏長期投資或管理企業的能力。 企業併購交易的價值衡量將從單純的股東價值導向轉為更廣泛的衡量標準(例如：國家利益)。因此，那些與新常態下聚焦的議題有關或對應的收購交易，也將取得新的動能。
智慧財產(IP)的估值與商業化策略	<ul style="list-style-type: none"> 隨著疫情促使併購交易疲軟，買賣雙方對智慧財產權的估值也可能需要重新磋商。另外隨著數位科技大量應用在產業，疫情更促使新的商業模式快速落地，帶來不可逆的轉變。因此業者宜重新檢視產品相關的智慧財產權布局與商業化策略

資料來源: 勤業眾信整理

對於有意推動併購交易的企業領導人，可透過快速的情境演練來了解在併購交易需考量的眾多條件中，哪些層面在「新常態」下仍然十分重要，以及需要關注與聚焦哪些新的領域。這套情境演練可以為更具體的決策提供依據，例如：以併購交易為例，所有的公司都應針對自身的投資組合進行完整評估，以重新定義自身在「新常態」中的核心成長機會。勤業眾信觀察，當企業遭遇到以下的情境時，可藉由併購交易作為企業轉型之解決方案，以在「新常態」的環境中減免損失、持盈保泰、或常保領先：

- **原有的價值鏈／供應鏈遭到破壞：**重新啟動供應鏈並使其常態化運作對大多數企業而言至關重要。如果企業所處的地理位置使其於競爭中落入劣勢，就很有可能需要透過填補價值鏈中的空缺（不論是供應鏈或是市場通路），以維持其競爭力。企業應積極尋求能夠創造新機會的併購交易，以強化與供應鏈間的聯繫。除此之外，過往的競爭對手也可以在此時互相合作，確保供應鏈／銷售通路能夠成功走出當前因疫情所產生的「休克狀態」。

- **主要市場／核心業務遭遇不可逆的改變：**某些產業(例如醫療照護)，早已受到新興科技的劇烈影響，在此次疫情之後該產業的商業模式更將面臨不可逆的轉變。如果企業面臨到這種情況，尋求併購與合作交易以取得成長將是首要任務。

- **具備韌性的產業：**如疫情對企業所處產業的衝擊不大，那麼把握時機快速推進組織策略將比以往任何時候都重要。併購目標的估值下降(特別是顛覆性科技的估值下降)會帶來下一輪的收購機會，企業此時可以考慮收購的新科技包括企業通訊、雲端技術、演算法技術等等。

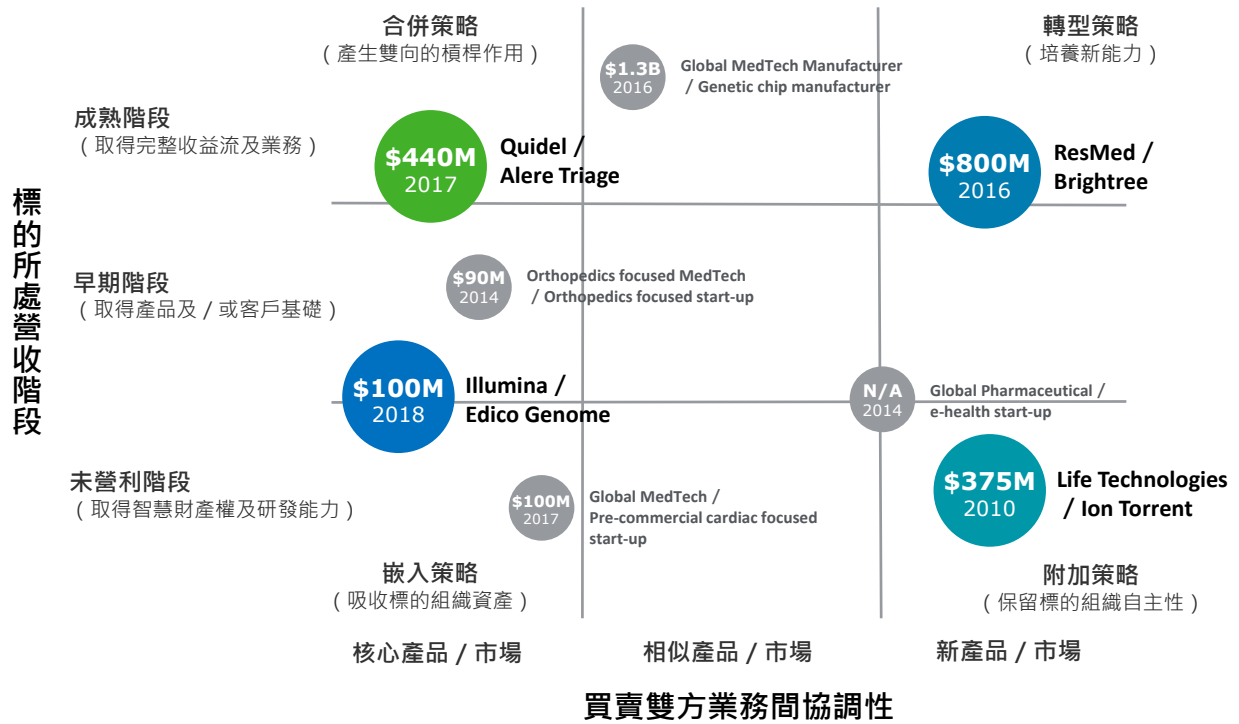
- **由產業聯盟帶動的產業匯流：**目前看來，由於消費者行為的改變，「新常態」很有可能加速產業的匯流。

企業需要尋求新的夥伴關係—包括合資企業、策略聯盟或併購交易。新的夥伴關係中，應包含創新生態系中規模較小且靈活的參與者，以及比較傳統的產業夥伴。這將會幫助企業更快從疫情中復甦，且不會顯著增加其資本和現金支出。

另一方面，當企業領導人選擇大力推動併購交易的同時，與併購標的之間的整合問題也就隨之而來。依循每筆交易獨特的性質與差異，組織整合所產生的問題涵蓋廣泛，從管理人才的保留、整合作業的推動到關鍵科技的保留與活用。為了使併購交易的推行更加順利，企業領導人可以依照該筆交易的本質與條件，選擇適當的整合策略。

觀察近期的市場交易活動及趨勢，併購標的所處的營收階段以及買方與賣方業務之間的協調性，似乎是影響併購交易整合策略的最主要因素。根據「標的所處營收階段」及「買賣雙方業務間協調性」這兩個象限，可以將併購交易的性質切成九個不同的類別，並針對不同的類別歸納出四種常見的併購交易整合策略(圖一)。

圖一、 併購交易整合策略矩陣與案例



資料來源: 勤業眾信整理

以下將針對這四種常見的併購交易整合策略：嵌入、合併、轉型、附加，進行進一步的說明。

① 嵌入策略(Tuck-ins)

如果併購標的所提供的產品或服務與買方的核心業務非常接近，但營收仍處於較早期的階段，買方在此情境下通常會使用「嵌入策略」，將該標的完全整合到買方現有的營運和業務部門中。這類交易通常聚焦於非常明確，且與買方提供的產品或服務互補的先進科技，也就是突破性技術的收購。舉例來說，專注於基因定序技術的生技公司 Illumina，收購了新興生物資訊新創公司 Edico Genome，以利用其擁有的軟體演算法減少 Illumina 基因定序服務所需的資料足跡(data footprint)與得到定序結果所需的時間，該技術已經完全整合至 Illumina 提供的產品與服務之中。^{4,5}

整合小型組織會面臨獨特的挑戰。其中最重要的，是如果要將標的組織（通常規模小而架構靈活）完全整合進入買方龐大、更加官僚與政治化的組織之中，通常也代表買方必須要一定程度接受標的組織的組織文化與價值主張；反之，則往往會傷害整個交易的原始目標。另一方面，此類交易更大的挑戰在於管理人才的保留，其中又以如何將創始人留在組織之中最具挑戰性。創始人憑藉其過人的創業家精神獲得成功，通常沒有動機留在一個更加複雜而官僚的組織之中。然而，在短期內將創始人留在組織之中至關重要，因為他們往往都有重要的跟隨者—公司的中堅份子與其他員工，創始人的去留往往對於這些人的未來意向有關鍵性的影響。

為了緩和組織合併所產生的人事衝擊，有些買家會確保創始人(以及關鍵人才)受到公司管理層的妥善指導，以協助這些新進成員學習如何在買方組織中發展並取得成功。除此之外，買方也可以替創始人(以及關鍵人才)安排獎勵方案，在達成關鍵性里程碑時給予激勵。該類獎勵方案通常跟私募基金收購其他組織時所提供的獎勵方案類似。

② 合併策略(Consolidations)

如果併購標的已經具備穩定的收益流，且提供的產品或服務與買方的核心業務相當接近時，買方與標的組織的合併是一種常見的整合策略—將標的組織的業務重組成公司內的其中一個業務部門。這類交易通常是關於技術資產的收購。舉例來說，診斷測試解決方案供應商 Quidel 收購了心血管即時診斷(POC, point-of-care)供應商 Alere Triage，以根據季節變化和地理區域實現業務多元化，同時鞏固其在即時診斷市場中的地位⁴—將 Alere Triage 的資源整合納入 Quidel 的營運體系中。

由於這類交易具有不同的策略目的，因此他們面臨與「嵌入策略」不同的挑戰。首先，這類交易通常至少會有一個對交易價值至關重要的協同要素，如成本和收入。如果在交易達成之前，買方與標的組織之間沒有建立能有效強化協同作用的獎勵機制，併購案的價值流失往往成為一個常見的問題。除此之外，整合的過程往往會阻礙標的組織的正常營運(如團隊效率或士氣)，考量到標的組織的人力與資源，通常沒有餘力處理日常營運以外的業務，例如組織之間的整合工作；標的組織中的員工通常承擔多重職責，在買方組織中這些職責可能是由數個不同的角色分別承擔。想解決此問題，買方應將整合活動分門別類，並聚焦於重要的優先事項，例如對實現交易價值至關重要的市場或技術開發計畫。將整合活動分階段執行可以減少對標的組織的影響，最大程度的減低對標的組織業務的干擾。

③ 轉型策略(Transformations)

如果併購標的專注於買方核心業務以外的產品和市場，且已經建立穩定的收益流，「轉型策略」是常採用的整合策略—透過建立新的事業單位或組織，徹底改變合併後的買方／標的組織。這類併購交易通常屬於收購交易，目的是協助買方進入不熟悉的新市場。舉例來說，當互連醫療解決方案的全球領導者 ResMed 收購了急性後期照護(PAC, post-acute care)產業的軟

體解決方案開發商 Brightree 時，通過將 Brightree 的產品與 ResMed 的產品功能對接，成功強化與擴展了 Brightree 的產品功能，從而徹底改變整合後的 ResMed / Brightree 的產品組合與營運。⁷

就定義而言，這類整合對組織更具破壞性，是透過重組合併後企業實體的業務和營運，以實現交易文件中所提出的目標和效益。為了能夠確定交易命題，在考慮採用「轉型策略」時的首要挑戰之一就是辨識出何謂「關鍵秘方」—能力、組織文化、關鍵人才或智慧財產權(IP)，即該筆交易的價值核心，並盡力確保該「關鍵秘方」在進行業務轉型時能夠留存。其次，另一個「轉型策略」常見的陷阱，是在組織重組的過程中失去了獲得的科技—不論是因為沒有給予必要的關注、投資或是管理資源。為了應對這些挑戰，買方應考慮建立情境模型(scenario-model)，以協助辨識交易中的關鍵組成部分，使交易成功率得以提升並產生後續的實質性成長。為了避免丟失「關鍵秘方」，買方可以考慮的其中一種可行手法，是在短期內將標的組織的技術資產與人員在財務報表上區隔開來(ring-fencing)，以確保能提供足夠的資源與關注。

④附加策略(Bolt-ons)

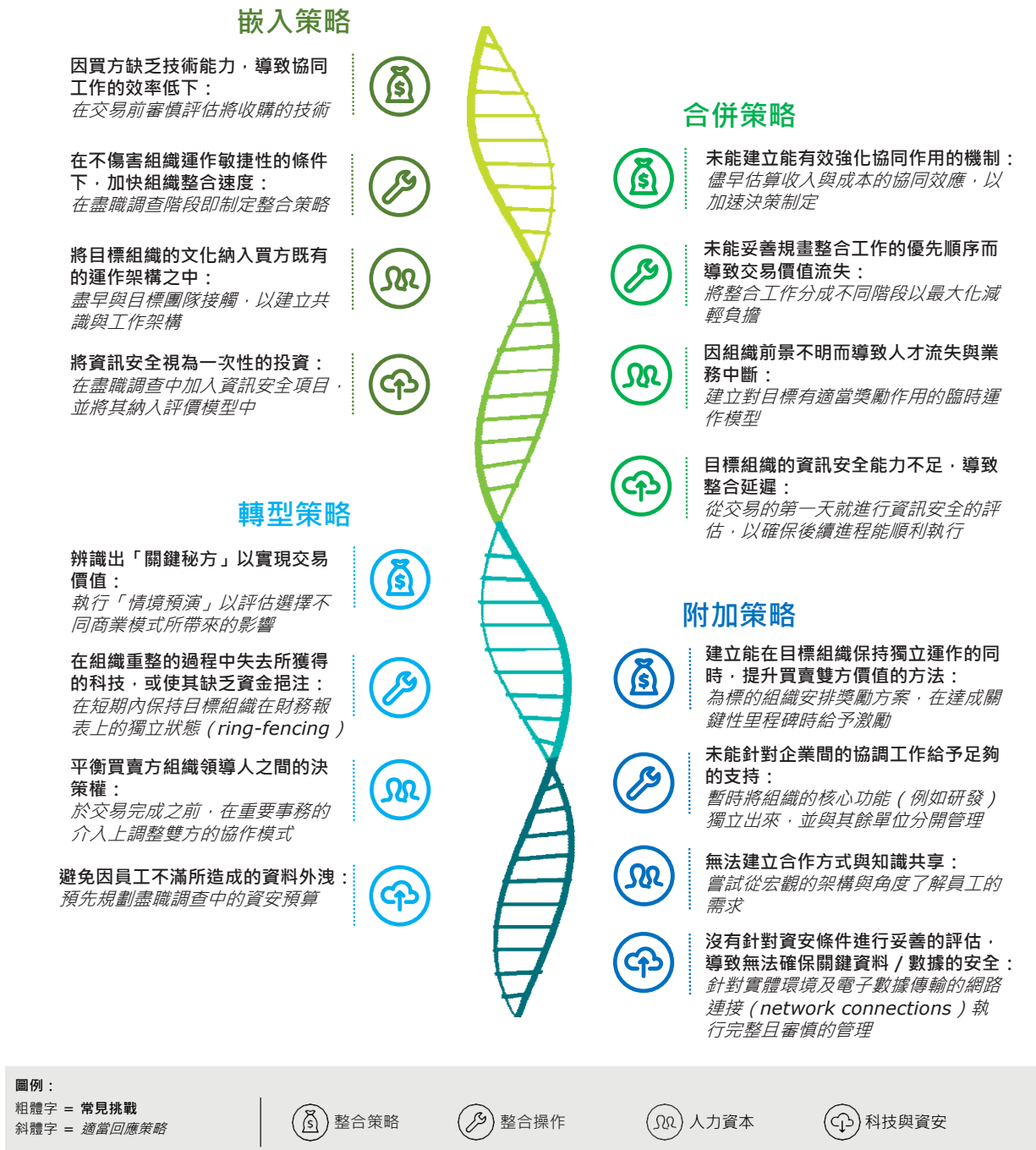
如果併購標的專注於買方核心業務以外的產品和市場，並且還沒有建立穩定的收益流時，會採用「附加策略」進行整合，也就是將併購標的作為一個獨立的業務實體保持正常運作。這類併購交易通常屬於收購交易，而買方的目的是建立研發產品的創新中心。舉例來說，基因定序平台企業 Life Technologies 收購了開發替代定序平台的新創公司 Ion Torrent，以建立在下一代技術中的立足點，與市場領導者競爭。Ion Torrent 在此交易後作為組織的研發中心，仍維持獨立運作。⁸

「附加策略」與前述的整合策略極為不同，在某些情境下可能會被視為對組織價值的危害。因此，「附加策略」的最大挑戰之一便是買方如何在標的組織維持獨立運作的前提下，持續給予其正向的影響與幫助。

因此，買方需要尋求足夠的資源以協助組織間的協調，並建立與併購標的之間有效協同工作的方法—為買方與標的組織的員工創造知識共享的機會。與「嵌入策略」的併購類似，許多公司也會為標的組織安排獎勵方案，在達成關鍵性里程碑時給予激勵，以維持士氣並實現交易價值。除此之外，公司應思考如何從工作場所、文化和總體獎勵的角度理解人才的需求，以確保標的組織的員工可以放心維持其原本的身分認同。

企業整合過程可能會面臨的議題歸納為整合策略、整合操作、人力資本、科技與資安，共四個不同的面向，因應整合策略的不同，其所面臨的挑戰與回應策略將有所不同(圖二)。

圖二、不同整合策略所面臨的常見挑戰與適當回應策略



資料來源: 勤業眾信整理

參考資料

1. Sriram Prakash and Haranath Sriyapureddy, The beginning of a new M&A season: Future of the deal, Deloitte, 2018, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/finance/in-fa-deloitte-uk-future-of-the-deal-noexp.pdf>.
2. 2019 Global life sciences outlook: Focus and transform| Accelerating change in life sciences, Deloitte, 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-ls-outlook-2019.pdf>.
3. The state of the deal: M&A trends 2019, Deloitte, 2018, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mergers-acquisitions-trends-2019-report.pdf>.
4. “Illumina acquires Edico Genome to accelerate genomic data analysis,” Illumina [press release], May 15, 2018, <https://www.illumina.com/company/news-center/press-releases/2018/2349147.html>.
5. “Illumina announces acquisition of Edico Genome,” Bio-IT World, May 16, 2018, <http://www.bio-itworld.com/2018/05/16/illumina-announces-acquisition-of-edico-genome.aspx>.
6. Quidel Press Release, 2017, <http://ir.quidel.com/phoenix.zhtml?c=94060&p=irol-newsarticle&ID=2286651>.
7. “ResMed to acquire Brightree for \$800 million,” ResMed [press release], February 22, 2016, <https://investors.resmed.com/investor-relations/events-and-presentations/press-releases/press-release-details/2016/ResMed-to-Acquire-Brightree-for-800-Million/default.aspx>.
8. “Life Technologies announces agreement to acquire Ion Torrent,” BusinessWire, August 17, 2010, <https://www.businesswire.com/news/home/20100817006643/en/Life-Technologies-Announces-Agreement-Acquire-Ion-Torrent>.
9. “Cisco announces intent to acquire Meraki,” Cisco [press release], November 19, 2012, <https://newsroom.cisco.com/press-release-content?type=webcontent&articleId=1106087>.
10. Capital H blog, Britney Sussman, and Eileen Fernandes, “Preserving the secret sauce of a tech startup through integration,” Deloitte, January 31, 2019, <https://hctrendsapp.deloitte.com/posts/capital-h-blog/2019/preserving-the-secret-sauce-of-a-tech-startup-through-integration.html>.
11. Acquiring for growth: Small integrations, big challenges, Deloitte, 2018, <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/integrate-smaller-innovative-companies-into-large-corporations.html>.
12. “Cyber risk in M&A due diligence,” Deloitte, CIO Journal for Wall Street Journal, August 30, 2017, <https://deloitte.wsj.com/cio/2017/08/30/cyber-risk-in-ma-due-diligence/>

聯絡我們

勤業眾信生技醫療產業服務團隊

虞成全 會計師 Robert Yu

生技醫療產業負責人
royu@deloitte.com.tw

陳惠明 會計師 Thomas Chen

稅務服務
thomaschen@deloitte.com.tw

潘家涓 執行副總經理 Maggie Pan

生命科技產業副負責人暨財務顧問服務
mpan@deloitte.com.tw

鄭淑芬 資深副總經理 Candy Cheng

風險諮詢服務
candycheng@deloitte.com.tw

溫紹群 執行副總經理 Rick Wen

醫療照護產業負責人暨風險諮詢服務
rickwen@deloitte.com.tw

苗德荃 副總經理 Alvain Miao

管理顧問服務
alvainmiao@deloitte.com.tw

許瑞軒 會計師 Stephen Hsu

農業生技產業南區負責人
stehsu@deloitte.com.tw

陳盈蕓 副總經理 Ingrid Chen

法律諮詢服務
ingridchen@deloitte.com.tw

陳重成 會計師 JungCheng Chen

農業生技產業北區負責人
junchen@deloitte.com.tw

熊誦梅 副總經理 Sungmei Hsiung

法律諮詢服務
sungmei@deloitte.com.tw

專案聯絡

鄧承安 Annie Teng

生技醫療產業專案經理
ateng@deloitte.com.tw

張竣庭 Joseph Jang

生技醫療產業專員
josjang@deloitte.com.tw



Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"), 以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司,也是DTTL的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員,皆具有獨立法律地位之法律實體,提供來自100多個城市的服務,包括:奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成,僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱"Deloitte聯盟")不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前,請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人,Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。