

炽热、复杂、吸引，如何进入这个市场？
亚太的正确打开方式

文 范必优 (Fabio La Mola)、陈玮 (Helen Chen)、Ray Fujii、Siang Yun Ang

亚太正吸引大量跨国公司的投资。不论发达市场还是发展中市场，医疗行业格局都在不断变化，这为中小型生命科学公司带来了机遇和挑战。

进入亚太市场并获得商业成功绝非易事，要想亚太获得商业成功，需要战略考量。在亚太市场上，除了评估市场机会，对于聚焦哪些细分市场、选择哪些合适的市场进入模式和合作伙伴，复杂的亚太市场有哪些独特之处？



A

市场切入点？

亚太市场大致分成以下四类：

1. 日本 作为一个有完善的医保报销体系和成熟医疗基础设施的大型市场，日本吸引了众多公司直接进入。

2. 中国 中国市场体量庞大、增长迅速。企业应针对创新药和仿制药制定不同的市场进入策略。部分创新药企业选择授权当地合作伙伴进行销售，但也有越来越多公司选择在当地合作伙伴的融资支持下自主进入。

3. 澳大利亚、韩国和中国台湾 体量较小，有完善的医疗报销体系的标准化市场。这些市场进入难度较低，市场参与者往往选择和当地或地区性的伙伴合作进入。

4. 印度、新加坡和中国香港 这些医疗市场进一步分为公立和私营两部分。在这些市场中，如果公立医疗定价不利的话，企业往往首选私营领域进入。

5. 菲律宾、越南和印度尼西亚等 正在逐步推行全民医保，成为吸引力日益提升的新兴市场。品牌仿制药和新型疗法正逐渐成为有吸引力的拓展方向。

在选择首先切入的市场时，应综合考量其潜在和可准入市场的规模、市场竞争格局以及和公司产品组合的匹配程度。

【实战】
渤健 Spinraza 关键性亚太布局

渤健 (Biogen) 是美国一家全球生物技术公司，专门从事神经、血液和自身免疫性疾病的药物研发。主要产品包括治疗多发性硬化症 (MS) 的 Avonex，以及治疗脊髓性肌萎缩症 (SMA) 的 Spinraza。

分阶段进入亚太市场
优先市场——日本和澳大利亚。优先考虑这

两个市场的原因是其有利的报销体系，特别是针对罕见病的药物。渤健进入市场的时间较早，其产品 Avonex 于 2000 年代初就已经获得药品报销资格。

次优先市场——中国。由于人才竞争激烈和监管环境的不断发展变化，中国市场充满了种种挑战。不过，2018 年推出的《国家罕见病名录》囊括了脊髓性肌萎缩症，这使得 Spinraza 在优先审批环节中顺利通过。此外，中国香港市场也提供了更便捷的罕见病市场准入渠道，渤健在香港获得了罕见病药物的报销资格。

至于其他亚太市场，进入市场可能需要合作伙伴的支持。渤健首先与韩国三星生物制药公司成立了一家合资企业，并最终于 2017 年进入市场，可直接销售其产品 Spinraza，且通过谈判获得了报销资格。

印度拥有巨大的市场潜力，但由于担心其对知识产权保护不足，对高价特种药物的承受能力有限，以及缺乏合适的医疗基础设施，渤健最终将其列为优先级较低的市场。

摆脱美国优先思维定势

尽管美国有很多刚起步的生物技术公司将美国市场放在首位，但亚太的大量商机不可忽视。处于药品研究和市场开发较早期阶段的美国生物技术公司通常缺乏亚太市场丰富经验的人才，这些人才通常就职于大型制药公司。

要进入亚太市场，必须有针对性地配备具有亚太地区知识和经验的人员，并把握住新机会，摆脱一直以来“美国市场优先”的思维定势。

除了渤健，有胆识进入亚太市场的新兴美国生物技术公司还包括 Amicus、Incyte 和 Ainylam。这些企业通常会采取与本土企业合作的形式进入市场，例如对外授权、联合推广等，以降低风险。但实际上，他们需要的不仅仅是一位合作伙伴，而是一名能与之并进的战友，能够更好地评估进入亚太市场机会及风险的战友。

B

进入模式？合作伙伴？

针对亚太不同国家，应该因地制宜地采取不同的市场进入策略，而不是“一刀切”的方式。根据市场性质及潜在机会的评估，来选择不同的商业模式及合作模式。

在印度及东南亚市场，研发创新药企业通常会选择将其药品对外授权给在本地已有一定规模的合作伙伴。对外授权是担忧风险、且资金不足以收购或合资的中型企业的偏好模式。但这种风险最小的方式，往往也限制了企业的控制力及发展潜力。

也有一些生物制药企业会创办合资公司，在这种情况下，合作伙伴的选择至关重要。另一些企业则倾向于通过内部资金或私募股权基金进行直接投资。除了对外授权外，其他市场进入模式都会需要合同服务提供商提供服务。

为获得商业成功，应考虑与不同类型的当地合作者合作，充分利用当地资源。在积极推动生命科学创新发展的国家如新加坡，政府会为公司提供支持，帮助他们快速成立并开始运作。而在日本，分销商可能成为营销合作伙伴，而不仅仅作为单纯的服务供应商，因为分销商往往与当地医院都建立了一些合作关系。

对互联网医疗公司而言，保险公司或成为其在多个市场开展业务的合作伙伴。例如，英国互联网医疗公司 Medix 通过与泛亚人寿保险集团友邦保险 (AIA) 合作，在超过 6 个亚太市场推出了产品。

Hyegi Chung 是 Alphabet 子公司 Verily 东南亚区域战略和合作伙伴关系的负责人。Verily 公司专注于研发疾病防控的工具及平台，在美国旧金山、剑桥 (马萨诸塞州)、博尔德 (科罗拉多州) 等多处开设办公室，拥有 800 多名全职员工。

【实战】
Verily 新加坡本土化经验

Verily 新加坡分公司合伙人陈玮 (Helen Chen) 为 L.E.K. 上海分公司合伙人，Ray Fujii 为 L.E.K. 东京分公司合伙人，Siang Yun Ang 为 L.E.K. 新加坡分公司资深生命科学专家

拉多州) 等多处开设办公室，拥有 800 多名全职员工。

进入，从当地特有问题入手

由于亚太市场的高度多元化，新进入的企业需根据本地市场特有的问题提供定制化的解决方案。

在东南亚地区，灭蚊是一场持续不断的战斗，也是其长期以来的困扰；蚊媒疾病甚至成为一个公共卫生问题。Verily 公司的“灭虫项目”(Debug Project) 使用无菌昆虫技术降低埃及伊蚊 (这种蚊子可能传播登革热、基孔肯雅热和寨卡病毒) 的影响，并与新加坡国家环境局 (NEA) 建立了合作伙伴关系，以支持正在进行的 Wolbachia 项目。

随着该项目在亚太地区的扩展，项目团队将新的生态环境、蚊虫的习性、人类居住环境等纳入考量。在新加坡，需要考虑其密集的城市环境和高层住宅建筑。NEA 的 Wolbachia 项目成果显著：2019 年 10 月，NEA 宣称，特定研究地点的埃及伊蚊减少了 90%。

选择“本地通”合作伙伴

除了与 NEA 合作，Verily 还与新加坡经济发展局 (EDB) 共同合作进行商业风险评估。

在 Verily 区域扩张的下一阶段，Chung 女士认为与 EDB 的合作将在以下几个方面持续发挥作用：甄别关键性市场，寻求区域合作伙伴以更好地熟悉当地市场，以及协助团队的工程师将平台整合到本地生态系统中。

类似 EDB 的合作伙伴，对本地市场所面临的独特问题十分了解，同时拥有在其本国市场中部署技术的渠道，还能协助合作企业更好地了解市场潜力以及政策环境。

雇佣本地人才、组建本地团队

在本土化的进程中，Verily 需要新加坡本地的人才。这些本地人才更了解当地的文化习俗，且对本地市场拥有独特见解。

比如，在与治疗糖尿病相关的项目中，美国医生会建议病人采用低糖、低饱和脂肪、低钠的特殊饮食计划。然而，这种饮食计划一般亚洲人很难适应。因此，成功进入亚太市场的关键因素之一就是要组建一支本地团队，针对亚太人群的特点进行产品设计，从而使得产品能够更好地被当地市场接受。

结语<<<

亚太地区各不相同的市场，意味着没有哪一种标准或默认模式是能够普遍适用的，必须制定清晰的亚太战略，才能获得丰厚回报。需要抛开传统的针对欧美市场的策略，积极利用亚太的本地资源和合作伙伴。

作者简介：范必优 (Fabio La Mola) 为 L.E.K. 新加坡分公司合伙人；陈玮 (Helen Chen) 为 L.E.K. 上海分公司合伙人，Ray Fujii 为 L.E.K. 东京分公司合伙人，Siang Yun Ang 为 L.E.K. 新加坡分公司资深生命科学专家

11 家最受瞩目生物技术公司

文 路人丙

Endpoints 新闻最近公布了今年 11 家最受瞩目的生物技术公司名单，在一定程度上代表了当今新药研发创新的前沿。这 11 家公司集中在细胞疗法 (5 家：Lyell、Orca Bio、Sana、Sonoma、Tmunity)，另有基因编辑 (2 家：Tessera、Verve)、基因疗法 (1 家：Encoded)、小分子靶向不可成药靶点 (2 家：RNA 调控企业 Skyhawk、靶向转录因子企业 Kronos) 和 AI 企业 Insitro。

一个重要的主旋律是：这些企业主要是在发明、完善治疗技术，只有 Insitro 是以靶点发现和确证为平台的公司。

细胞疗法、基因编辑、基因疗法都是病理基础明确、但技术上高难的治疗策略。如基因疗法 Encoded，靶向的 SCN1A 变异是罕见癫痫

病 Dravet 综合征的基因学基础，但因递送技术无法递送这样大的基因疗法，所以只能依赖来自毒品的药物氟苯丙胺、大麻二酚缓解症状。基因编辑 Verge 靶向的 PSCK9 也是抗体、RNAi 早就验证过的靶点。细胞疗法因为已经有 CAR-T 疗法的上市，技术可行性已经确证，技术上的革新可能大大扩展这类疗法的适应症范围。

两个小分子企业也是靶向技术难度高但生物功能比较确定的靶点。除了 RNAi、ASO，RNA 功能也可以通过小分子调控，现在几个小分子 SMA RNA 调控药物即将上市。Skyhawk 的目标是更系统地发现 RNA 调控剂，并与罗氏等大厂达成合作。今年罗氏又与另一家小分子 RNA 调控剂企业 Arrakis 开始了合作，说明这个技术已经成熟到一定水平。Kronos 靶向的转录因子、

辅酶等蛋白/蛋白、蛋白/DNA 相互作用等也是传统不可成药靶点，为了系统找到小分子配体翻出了上世纪 90 年代的一个小分子筛选技术小分子微阵列 (SMM) 作为支持平台。这两家的技术无疑是小分子药物比较前沿的。

唯一一个人选的以靶点发现为目标的企业 Insitro，是以机器学习为平台的企业。其创始人 Daphne Koller 在业界如雷贯耳，据说只在星巴克与 Arch 聊了一个小时就获得 1 亿美元资助。AI 这几年风生水起，但也有不少怀疑者。Insitro 是 in silico 与 in vitro 两个词的缩写，是新药发现食物链底端的两个技术，但也是数据吞吐量最大的领域。数据海量且鱼目混珠，专家都经常找不到北，AI 分析难度可想而知。但现实是，数据指数增长而人脑处理能力有限，AI 的参与不可避免，在很多领域可能已经以一定的形式参与。



国药致君
SINOPHARM ZHIJUN



致老宝
ZHAO LAO BAO

清热解毒 消滞和胃

包装新升级



健儿清解液



【功能主治】【用法用量】【不良反应】【注意事项】【禁忌】等详见药品说明书
请按药品说明书或者在药师指导下购买和使用

0755-82416398 | 地址:深圳市龙华新区观澜高新园区澜清一路16号 | 邮箱:vip@szzhijun.com | 网址:www.szzhijun.com | 广告批准文号:粤药广审(文)第201231-00800号