L.E.K.

专题报告

进军亚太

亚太地区生命科学市场机遇与制胜战略

目录

引言 2
亚太地区生命科学市场的发展机遇 3
聚焦亚太市场 7
加速亚太地区商业成功的战略考量 10
结论 17
尾注 18
致谢 19
L.E.K. 全球生命科学团队 20

关于L.E.K.

L.E.K.是全球领先的战略咨询公司，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务---包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业企业等。L.E.K.创立于1983年，目前共拥有1,600多名专业咨询顾问，遍布美洲、亚太地区以及欧洲。L.E.K.于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在中国复杂的商业环境中增加收益，取得成功。

欲了解更多详情，请访问www.lek.com。

关于L.E.K.亚太生命科学创新智库

亚太地区生命科学创新智库是由L.E.K.建立并得到新加坡经济发展理事会支持的项目，旨在推动思想引领和创新，优化亚太地区生命科学行业。该项目将利用L.E.K.在生命科学方面的专业知识，结合新加坡强大的研究生态系统，推动知识产权和相关行业知识的发展。

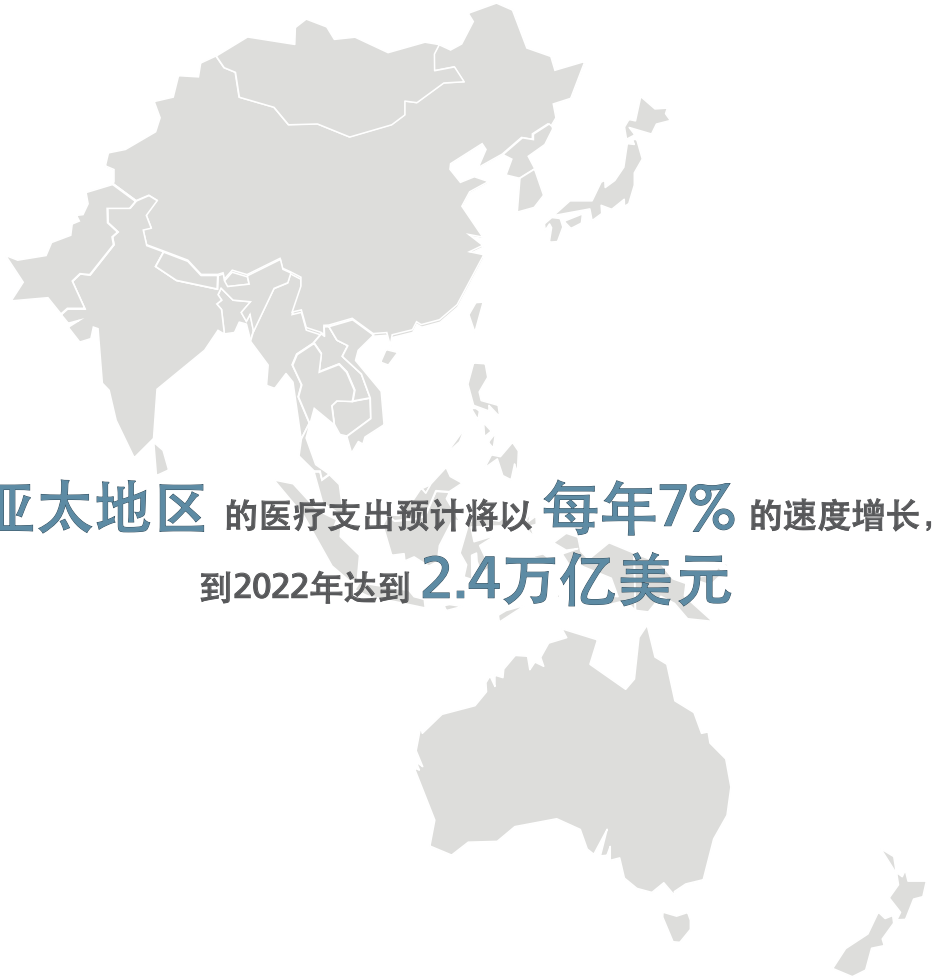
欲了解更多信息，请访问www.lek.com/apaccoe。

引言

亚太地区（APAC）拥有全球60％以上的人口，为生物制药，医疗器械和医疗保健公司提供了巨大的商机，也向生命科学企业展现出诱人的市场进入前景。亚太地区的医疗开销预计将以每年7％的速度增长，到2022年达到2.4万亿美元，增速超越美国和欧洲[1]。

已经在亚太地区抢滩登陆的国际企业通常会优先考虑市场规模庞大的日本和中国。但是，其他拥有先进医保系统或正在改善医疗基础设施的国家也正在成为利润丰厚的市场，例如台湾，韩国，澳大利亚，新加坡，印度尼西亚和泰国。亚太地区的市场复杂多样，既有较为成熟的发达市场，也有新兴市场。因此，生命科学公司需要针对亚太地区制定战略重点，并根据当地市场需求调整策略。

本报告旨在帮助生命科学公司了解亚太地区的市场潜力，为如何进入这一多样化的市场并取得成功提供见解。根据L.E.K.对行业数据的分析和L.E.K.近期针对生物制药企业国际化的调研，结合生命科学公司高管的资深经验和L.E.K.生命科学团队的专业知识，本文将对成功进入亚太市场的生命科学公司展开案例分析[2]。我们将着重介绍亚太市场中出现的主要生命科学机遇，以及市场进入的战略考量。



亚太地区生命科学市场的发展机遇

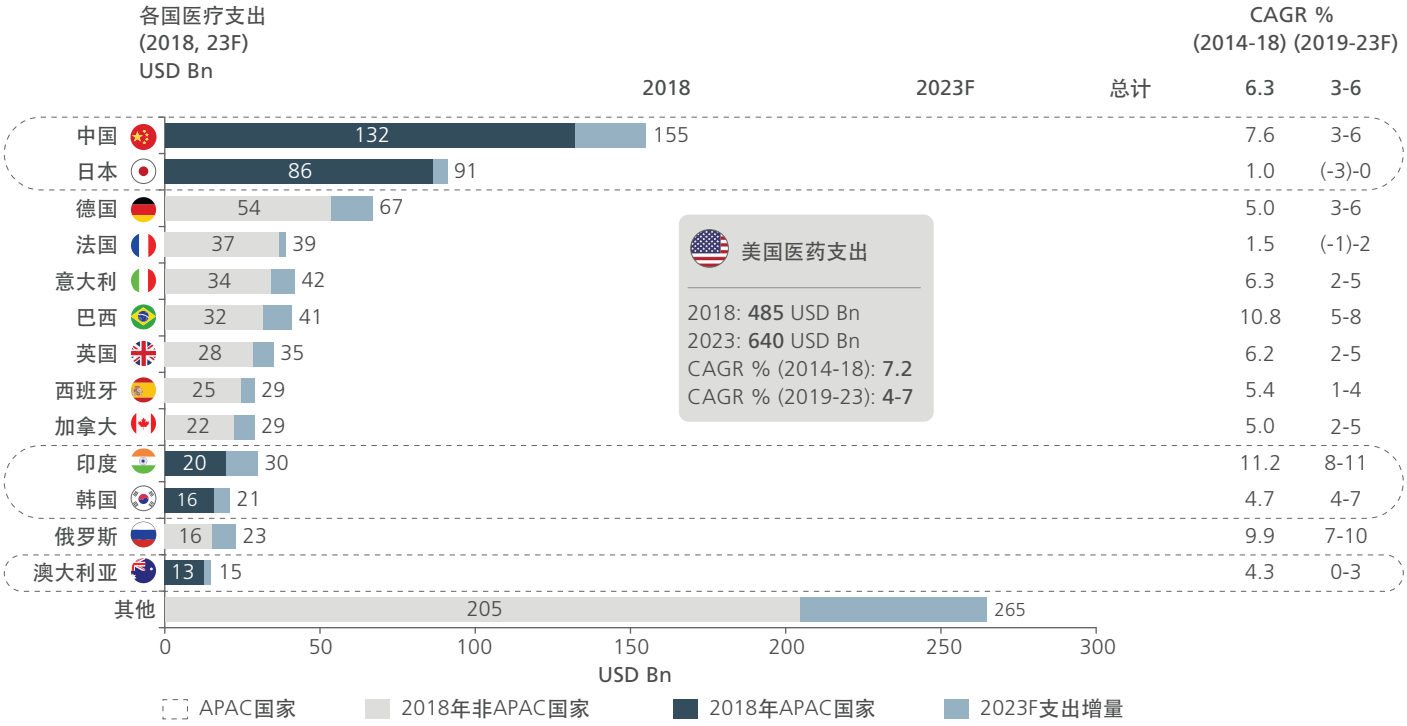
亚太地区已经成为生命科学的新兴发展市场，占据了全球市场的主要份额，该地区生命科学的多个细分领域都呈现出显著增长。

医药：亚太地区的医药开销占据了全球的30%，随着该地区医疗压力，尤其是慢性疾病治疗压力的增加，这一数值还会继续上升。亚太地区国家中，中国和日本既是两大经济强国，也是主要的处方药市场，二者合计占全球医药开销的五分之一。在未来五年内，仅中国就将为全球处方药市场带来230亿美元的增长（见图1）。亚太地区的中产阶级正在崛起，药品需求也因此迅速增长。只有在一些发展已经相当成熟的市场，药品销售的增速会随着进入市场的程度加深而放缓，同时药品价格也会受到竞争及政策等因素的影响。

医疗技术：亚太地区的医疗技术生态系统增长势头强劲。2019年上半年的交易额为25亿美元，而同期美国的投资额为42亿美元。这是亚太地区医疗技术投资继2018年破纪录后创下的又一新高，亚太自此成为了全球第二大医疗技术投资地。亚太地区的医疗技术投资增速远高于美国，2014–18年复合年增长率[3]高达43.9%，而美国仅为17.8%。

医疗器械：亚太地区的医疗器械市场正在蓬勃发展，市场准入环境也在不断改善。然而医疗器械在亚洲的渗透率仍然较低，多样化的市场使得医疗器械公司不得不采取多变的市场进入策略和市场细分。预计从2016到2020年，亚太地区医疗器械市场规模将达到890亿美元，实现29%的高增长率[4]。

图1
各国医药开销（2018, 23F）



资料来源：L.E.K.对IQVIA数据的分析

图2
亚太地区疾病压力上升

老年群体

2018年，亚太地区人口达到 **46亿**，占世界人口的**60%**

并预计将在2050年达到 **52亿**

到2050年，**世界上三分之二的60岁以上的人口**将来自于亚太地区

非传染性疾病*

2016年主要亚太国家中，非传染性疾病致死人数

中国	日本	印度
930万	110万	600万

癌症

亚太地区新增癌症病例占全球的50%

亚太地区新增癌症病例估值 900万

2018 → 增长35% → **2030**

亚太地区新增癌症病例 1220万

最大的冲击

仅在2018年就有430万新增癌症病例 430万

全国医疗支出
到2030年将飙升三倍，达到2.2万亿美元

癌症是第一大致死原因，每年致死人数达 250万

到2025年，这一数值将增加 5倍

糖尿病

亚太地区糖尿病患者人数

2017年 **2.41亿**

2045年将达到 **3.34亿**

约为美国糖尿病患者人数的**9倍**

罕见病

2015 东南亚有超过

4500万人

受罕见病的折磨

中国大陆有

2000万人

受罕见病折磨

医疗支出

亚洲医疗总支出预计将大幅上升

2017	2026
1.7万亿美元	2.3万亿美元

注释：*四种主要的非传染性疾病是心血管疾病、癌症、糖尿病和慢性肺病

资料来源：L.E.K.研究与分析、WHO、联合国人口基金会、GLOBOCAN、MIMS、国际糖尿病联合会、阿尔茨海默病国际协会、南华早报、Shafie et al.(2016)、新加坡商业评论

特定疾病领域的主要机遇

亚太地区的癌症，糖尿病和罕见病等非传染性疾病的压力较大（见图2）。这些疾病领域增长的患者需求为希望进入亚太市场的生命科学公司带来了机遇。根据世界卫生组织的预测，到2020年，亚洲的癌症治疗市场预计将从2015年的1070亿美元增长到1500亿美元以上，增幅达到40％。其中，印度的癌症患者人数从2016到2025年预计增长5倍，而中国每年有将近400万人诊断为癌症患者，这两者是导致亚洲癌症治疗市场增长的主要因素。对于痴呆症等其他慢性疾病，全球60％的病例集中在低收入和中等收入国家，而这些国家多集中在亚洲。

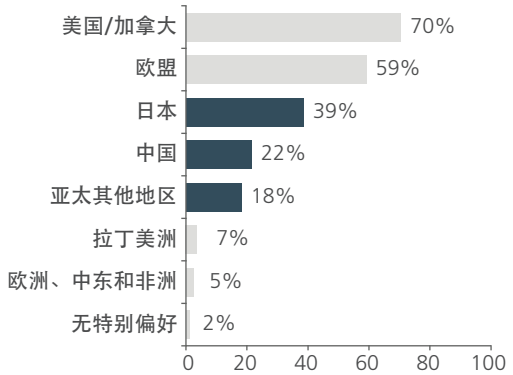
亚太地区：市场新焦点

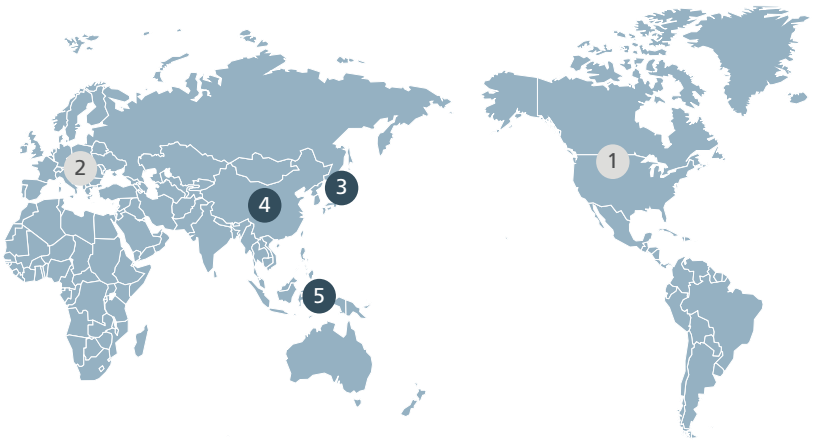
对于国际生物制药公司而言，亚太是继美国和欧洲之后的下一个发展区域。在制定了本土市场战略之后，考虑到市场规模，美国公司通常会优先侧重于西欧市场，西欧公司同样会优先侧重于美国公司（见图3）。尽管如此，对亚太地区的投资将有可能成为新兴趋势。在L.E.K.对国际生物制药公司的调研中，85％的受访公司表示有兴趣进入亚太市场[2]。

随着亚太地区的快速发展和医疗开销的增长，国际生物制药公司正在向中国，日本和其他亚太地区扩张。在接受调研的公司中，有39％的公司把日本作为主要目标市场，而22％和18％的公司把中国和其他亚太地区作为主要目标。

图3
生命科学公司优先考虑的市场

选择不同国家或地区作为优先市场的受访者比例





注释：调查对象列出的“优先于中国的市场”
资料来源：L.E.K. 生物制药企业调查

经济和政策的多样性使得亚太地区的情况较为复杂（见图4）。该地区的增长潜力还受到多个独立的因素的影响。不同的人口特点和市场成熟度，不同的监管机构和市场准入制度，不同的仿制药、知识产权保护和生物仿制药普及程度，差异化的医疗改革和成本控制方向，不同的医疗支付体系构成（患者自费，私立保险等），这些因素都导致了亚太医疗领域的复杂性。

图4
亚洲国家和地区的市场特征

资料来源：L.E.K.对IQVIA和IMF的数据分析

聚焦亚太市场

中国和日本是亚洲两个最重要的生物制药市场，其次是韩国，印度，澳大利亚和新加坡[6]。在日本首相安倍晋三进行改革后，日本已将再生医学划分为生物制药的一个独立领域，并计划成为全球最快审批该领域药物的国家之一，以使该领域的收入到2020年增加到26万亿日元（2,310亿美元）。 日本同时还在发展专攻心脏，神经和眼科治疗的“国家战略特区”。日本在生物技术和制药专利方面居亚太之首，在研发支出上仅次于中国[7]。 与此同时，中国创造了利于新药研发和初创企业发展的生态系统。为鼓励生物技术领域的本土创新，中国预计到2030年将投入90亿美元用于精准医疗的研究。而此前，中国企业的医药研发支出在六年中已经翻了不止一番，从2011年的40亿美元增加到2017年的89亿美元[8]。

日本

优势与机遇

对于国际生命科学公司来说，日本是一个极具吸引力的市场。除了市场规模较大这一优势外，日本还有强大的知识产权保护、高度的合规性、透明的制度和有利的政策。其人均医疗支出在亚洲也处于领先水平。日本政府正大力鼓励研究再生医学、糖尿病、痴呆症和药物基因组学的国际公司进入日本市场，日本振兴战略和乡村医疗政策战略也为精准医疗企业带来了市场空间。这些举措能够鼓励精准医疗在癌症，传染病和药物基因组学中的应用。

细分市场潜力

跨国公司往往会考虑日本的医疗器械市场。尽管日本政府在努力限制药品价格，但他们也希望能推广技术创新，以保持其老龄化群体的健康和经济生产力。由于市场正在不断萎缩，制药企业进入市场需要更加谨慎。

- 医疗器械市场将保持强劲增长，预计将在2028年达到422亿美元，十年的复合增长率达到4.4％[9]。日本的全民医保涵盖了绝大多数医疗器械的使用，并且医院和诊所配备了诸如电子计算机断层扫描仪和核磁共振扫描仪之类的医疗设备。但是，政府提议从当前两年一次的医保药品价格审查改为一年一次，此举可能会对医保价格造成下行压力。
- 随着试图降低药价和增加仿制药渗透率的政策改革，全球第三大制药市场预计将在未来几年内萎缩。

市场进入方式

新进入者可以通过以下几种方式进入日本市场。例如:

- 许多生命科学公司，特别是生物技术公司都选择与本土公司合作，进行联合推广。
- 大型公司，例如辉瑞，诺华和吉利德，倾向于建立自己的子公司。
- 其他公司也可以通过收购成立子公司。例如，默沙东收购Banyu Pharmaceutical，雅培收购Hokuriku Seiyaku全部所有权。

中国

优势与机遇

中国拥有庞大的城市人口，随着城市人口的日益富裕和老龄化，人们对优质医疗保健的需求也在增长。 65岁以上的老年人口数量正以每年超过3％的速度增长，预计到2050年将达到3.3亿，约占中国总人口的三分之一，约等于美国的总人口数。随着信息流通的加速，中国的患者也越来越渴望得到领先的医疗服务。

- 中国正在建设有活力的生命科学生态系统，提供更好的知识产权保护并改善法规，以加快创新药进入市场的进程。

- 中国市场的中期增长潜力巨大，2018年人均药品销售额约为80美元，仅为美国的6％左右[10]。

细分市场潜力

中国的制药和医疗器械市场将以其可观的市场规模，对创新生物制药的日益重视以及长期的增长趋势吸引全球企业[11]。

- 在过去的十年中，中国加大了鼓励生物制药创新的政策力度，行业因此实现强劲增长。国务院在2017年宣布要鼓励中国的药物创新，并在六年内实现中国企业的药物研发投入翻番并达到89亿美元的目标。此外，国家药品监督管理局（NMPA，前身为中国食品药品监督管理局）加入了人用药品注册技术要求国际协调会议（ICH），自此开始采用国际监管标准，进一步为创新提供了监管支持。NMPA大大缩短了审批时间，旨在提高创新药的普及率。自2016年以来，已有400多种药物得到快速审批。
- 中国高速的医药市场增长也得益于更多高价创新药更早进入医保以及药品采购改革，这些都推动了仿制药和专利过期药品的价格竞争。
- 医疗器械市场是中国增长最快的行业之一。过去十年来，该市场一直保持两位数的增长，在2018年达到788亿美元，与2017年相比增长了22％[12]。

市场进入方式

生物制药公司应针对中国制定专门的战略，既要考虑不断增长的市场，又要考虑到强劲的本土竞争，从而以适当的成本进行创新、创造价值。

- 本土竞争者通常会以低价、可负担的产品作为竞争优势。在中国，肿瘤药物PD-1和PD-L1抗体的价格远低于美国的同类药物。
- 未准备独立进入中国的国际生物制药公司与中国本土公司建立合作伙伴关系是一种常见策略。L.E.K.2018年的生物制药企业国际化调研显示，75％的受访者愿意通过建立合作伙伴的方式进入中国市场2。例如，全球性生物科技公司Bioatla就与百济神州共同获得了BA3071的独家许可授权，而美国Incyte则与信达生物合作在中国共同开发和商业推广3种临床阶段的候选药物。
- 中国还出现了一种新的市场进入模式，即与资本合作建立融资伙伴关系。例如，丹麦的Ascendis Pharma就通过与维梧资本成立了合资企业，致力于在大中华地区研发内分泌领域罕见病治疗方案。维梧资本带领投资集团投资4,000万美元，并获得了合资企业Visen Pharmaceuticals 50％的所有权。

亚洲其他地区

优势与机遇

亚太地区的其他各国可以大致划分为发达市场和新兴市场，他们各自呈现出不同的市场进入机会。

- 发达市场（例如，澳大利亚，香港，新加坡，韩国和台湾）具有先进的医疗报销体系，支持性政策和法规，这使得市场进入更加容易。
- 新兴市场包括了提供全民医保的人口众多的国家（例如印度，印度尼西亚，泰国和越南）。这些市场中不断增长的中产阶级人口总体需要质量较高的医疗服务，并且需要减轻某些疾病（例如，非传染性疾病）带来的高昂费用的压力。

细分市场潜力

亚太地区在生物制药、医疗器械和数字化医疗方面吸引了大量投资。不同国家拥有不同细分领域的优势。

- 由于强大的临床试验生态系统，澳大利亚每年在制药、生物技术和医疗服务领域拥有约8亿美元的投资[13]。
- 从2016年到2020年，新加坡在健康和生物医药领域投入了近30亿美元的公共研究资金，以支持跨国企业（MNC）当地分公司的稳步增长、促进初创企业的激增[14]。
- Galen Growth Asia的数据显示，印度、新加坡和韩国在数字医疗创新方面具有优势，它们在2018年的医疗技术交易额分别为5.14亿美元、1.07亿美元和5000万美元。

市场进入方式

在亚太地区的发达市场中，全球生物制药公司应提供更多能从医保覆盖扩大中获益的产品。例如，韩国的“文在寅医改”就将会扩大医保报销范围，将目前尚未在报销范围内的480余种药物纳入其中。在新兴市场中，生物制药公司应该为目前服务不到位的人群提供更可及和可负担的药物，而以高价新药为产品的公司可能需要用更长远的眼光来看待市场进入。对于一些预算有限的国家来说，向全民医保过渡可能需要很长时间。某些特定产品的公司可能需要考虑选取特定的、有良好经济基础并能负担自付医药费用的国家。

加速亚太地区商业成功的战略考量

进入亚太市场并获得商业成功绝非易事。评估市场机会后，生命科学公司还应考虑聚焦哪些细分市场、选择哪些合适的市场进入模式和合作伙伴，以及如何选择正确的营销和组织战略。L.E.K.将简略分析以下战略因素:

- 选择亚太市场切入点
- 找到合适的市场进入模式与本地合作伙伴
- 优化商业推广模式和资源
- 制定有效的组织策略

选择亚太市场切入点

在选择首先切入的市场时，生命科学公司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。行业参与者可以将亚太地区市场大致分成以下几类:

- 日本是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，也因此吸引了众多生命科学公司的直接进入
- 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，但也有越来越多的生命科学公司选择在一些当地合作伙伴的融资支持下自主进入
- 澳大利亚，韩国和台湾体量较小，他们都是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
- 印度，香港和新加坡的医疗市场进一步分为公立和私营两部分。在这些市场中，如果公立医疗的定价不利的话，企业往往首选私营领域进入
- 其他东南亚国家，如菲律宾，越南和印度尼西亚等，正在逐步推行全民医保，或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

渤健对于关键性亚太市场的布局

渤健（Biogen）是美国一家全球生物技术公司，总部位于马萨诸塞州剑桥市。公司专门从事研究和开发神经、血液和自身免疫性疾病的药物。主要产品包括用于治疗多发性硬化症（MS）患者的Avonex，以及用于治疗脊髓性肌萎缩症（SMA）患者的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因为其有利的报销体系，特别是针对罕见病的特种药物。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。

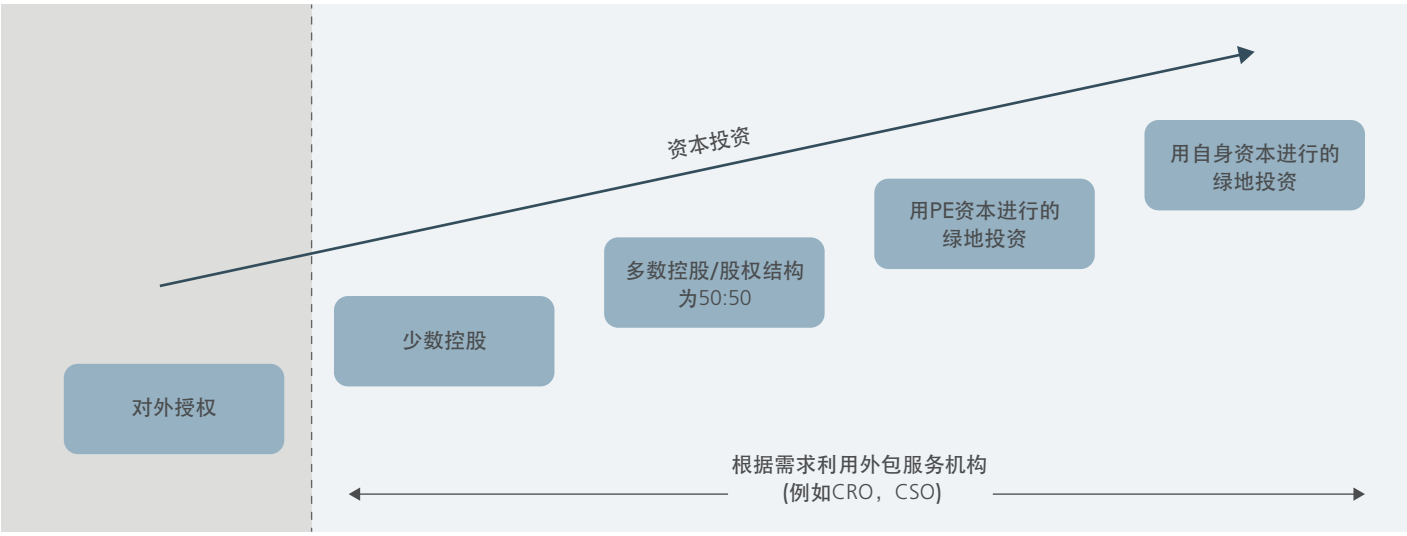
次优先市场–中国。由于本地人才竞争激烈和监管环境的不断发展变化，中国市场充满了种种挑战。尽管如此，渤健在中国的努力还是获得了回报—2018年推出的《国家罕见病名录》囊括了脊髓性肌萎缩症，这使得Spinraza在国家药品监督管理局（NMPA）的优先审批环节中顺利通过。香港市场同时也提供了更便捷的罕见病市场准入渠道，渤健就在香港获得了罕见病药物的报销资格。

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的保护不足，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。

摆脱以往美国市场优先的思维定势

尽管美国有很多刚起步的生物技术公司始终将美国市场放在首位，但亚太地区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

图5
市场进入模式及本土合作伙伴的选择范围



资料来源：L.E.K.研究与分析

这些美国生物技术公司通常缺乏拥有丰富亚太地区市场经验的人才，这些人才通常就职于大型的制药公司。想要进入亚太市场的公司必须有针对性地为他们的团队配备具有亚太地区知识和经验的人员，并把握住新的机会，摆脱一直以来美国市场优先的思维定势。除了Biogen之外，有胆识进入亚太市场的新兴美国生物技术公司还包括Amicus（新产品研发中，近期产品获批）、Incyte和Alnylam。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，来帮助他们更好地评估进入亚太市场的机会及风险。

选择合适的市场进入策略及本土合作伙伴

对于希望进入亚太市场的生命科学公司，有几种可能的方式以供选择（见图5）。针对不同的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。比如，应根据对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。在例如印度及东南亚市场，研发创新药的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。对外授权是很多担忧风险，且资金不足以去收购或进行合资的中型企业所偏好的模式。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，在这种情况下对于合作伙伴的选择就至关重要。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。除了对外授权以外，其他的市场进入模式都会需要合同服务提供商所提供的服务。

为获得商业成功，生命科学公司应考虑与不同类型的本地合作者进行合作，以充分利用本地资源。在致力于积极推动生命科学创新发展的国家，例如新加坡，政府会为公司提供支持，帮助他们快速成立并开始运作。在某些国家，例如日本，分销商可能会成为生物制药公司的营销合作伙伴，而不仅仅是作为单纯的服务供应商，因为分销商往往与当地医院都

VERILY的本土化进程

Hyegi Chung是Alphabet子公司Verily东南亚地区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，该公司在美国旧金山、剑桥（马萨诸塞州）、博尔德（科罗拉多州）等多处开设了办公室，并拥有800多名全职员工。

在本地市场面临的挑战与解决方案

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）致力于使用无菌昆虫技术来降低埃及伊蚊（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。“灭虫项目”团队成员包括蚊虫生物学家、自动化专家和软件工程师，项目研发新技术的主要目的是大幅减少传播疾病的蚊子的数量。随着该项目在亚太地区的扩展，项目团队不得不将新的生态环境、蚊虫的习性、人类居住环境等纳入考量范围，例如在新加坡就需要考虑其密集的城市环境和高层住宅建筑。新加坡国家环境局（NEA）领导的Wolbachia项目成果显著—2019年10月，NEA宣称在最近的实验阶段中，特定研究地点的埃及伊蚊减少了90％。

本地合作伙伴

除了与新加坡国家环境局的合作，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的区域扩张的下一阶段中，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的问题十分了解，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

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洞见。比如在与治疗糖尿病相关的项目中，美国的医生就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。

建立了一些合作关系。对于互联网医疗公司而言，寻求为消费者提供更多价值的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通过与一家泛亚人寿保险集团--友邦保险（AIA）合作，在超过6个亚太市场推出了产品。

优化商业推广模式和资源

为了在亚太市场实现商业成功，生命科学公司需根据细分市场及渠道策略，制定具有成本效益的销售推广模式。目前有四种主要的销售推广模式，各公司应根据产品的性质、适用地区、目标客户群以及该地区的人力规模和经验来决定具体使用哪一种模式。

直销模式
适合在规模较大的市场发展的跨国公司，或产品高度专业化且销售目标非常集中的公司

经销商推广销售模式
适合规模较小的生命科学公司，尤其是在印度尼西亚等区域市场情况较为复杂的市场中

合同销售模式
适合希望扩充现有团队，需要灵活应对销售波动的生命科学公司

学术推广驱动模式
适合拥有独特的产品，或病人群体高度集中的生命科学公司

数字化营销模式
与其他市场推广模式相辅相成，尤其适合类似中国这样对互联网接受度非常高的市场

在公司业务不断扩展，且需要平衡成本及其商业效益的时候，一个针对中高层级市场客户、直销及利用外部资源进行推广销售相结合的混合模式也许是最佳策略。当然即使是在同一市场也可以同时选用多种模式结合使用。

直销模式

利用自有团队在市场中进行推广销售可以更好地控制公司的品牌形象以及产品和服务的质量，这种品牌管控能够为企业带来更高的商业价值，以及更牢固的客户关系。直销模式尤其适合在规模较大的市场发展的跨国公司，或产品高度专业化且销售目标非常集中的公司。比如美敦力公司（Medtronic）就在日本、韩国和印度都成立了自己的直销团队。

经销商推广销售模式

在印度和东南亚等规模较小的生物制药市场，经销商可能是性价比更高的选择。他们可以帮助规模较小的生命科学企业为当地人口提供服务，也可以帮助成熟企业渗透低层级市场的客户群体（由于低层级市场的客户较为分散，在这些市场设置自有销售团队的销售产出效率较低，会对盈利造成挑战）。在政府招标更倾向于本土企业，或者市场准入情况较复杂（如印度尼西亚）的情况下，当地的销售和分销伙伴的角色至关重要（见图6）。在一些发达市场，如日本，经销商的作用尤其关键。他们能够分销大部分医药产品，并与关键意见领袖和医院建立了很强的关系。

图6
如何通过分销商增值

达到监管要求	在某些亚太地区国家，如印度尼西亚，企业只能通过当地分销商来注册和销售其产品，在当地设立的公司实体可能会受到外国所有权相关的限制。
减少支付风险	使用分销商可以避免受医院拖欠或不定期付款的影响，因为分销商会预先付款。
渗透市场	亚太地区国家地理环境复杂，交通基础设施落后，众多分销商能够帮助有效渗透市场。
增进对本地市场情况的了解，建立良好关系	分销商有丰富的实地经验，能够对外界动态趋势做出快速反应。他们与当地客户有着良好关系，这使增加销量的重要因素。

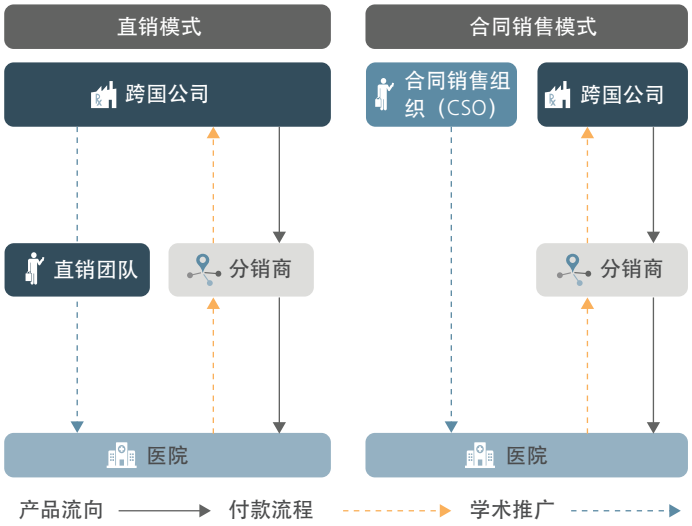
资料来源：L.E.K.研究与分析

经销商的选择当然至关重要。生物制药和医疗器械负责人也应当仔细考量他们在各医疗领域的经验、他们的本地网络、以及他们在指定区域内的客户关系。对于医疗器械，尤其是大型医疗设备，地区负责人通常希望将售后服务外包给经销商，在这种情况下，类似产品的销售经验必不可少。

合同销售模式

在亚太地区，大型跨国公司通常选择合同销售组织（CSO）来销售专利到期的、非专利的或长尾产品

图7
从直销模式转向合同销售模式（CSO）



资料来源：L.E.K.研究与分析

（见图7）。在中国等面临价格压力的国家和地区，跨国公司通常通过合同销售的模式来降低成本。

根据当前的商业环境，CSO模式能够为生物制药企业带来一系列的好处。CSO能够通过灵活的销售代表合同提高成本效益。这种销售模式十分灵活，能够快速扩大或缩小销售团队的规模，还可以比自建销售团队更快地在实地部署销售代表，特别是在低层级市场。合同销售模式也会带来挑战和风险，其中包括对市场推广的掌控，以及合作双方销售收入目标的分配与协调。如果缺乏学术推广经验，CSO可能也很难完成企业之前既定的销售扩张目标。

学术推广驱动模式

对于拥有专业产品和高度集中的处方医生群体的生命科学公司来说，对医生进行相关的教育和有关意识的提高是关键。对于这些公司而言，在中心地区建立医学事务团队能够帮助他们与亚太地区各国的相关医疗专家建立联系。所需的医学联络官数量将取决于该国医疗专家的数量和集中程度，以及是否对联络官的当地语言流利度有要求。

数字化营销模式

在传统的营销和推广模式的基础上，生命科学公司还应该制定数字化营销策略，作为销售团队面对面互动的补充。一些亚洲市场更容易接受数字化营销。当然，最佳的数字化营销方法因国家而异，因此企业必须根据实际市场情况调整战略。

在中国，数字医疗在包括医生在内的医疗专业人员群体中的使用率很高。中国有94％的医疗专业人员使用数字医疗应用程序，而包括美国和亚太地区特定国家/地区[15]在内的15个国家/地区的平均值仅为78％。生命科学企业可以使用数字化方法来优化销售战略。例如，罗氏诊断通过物联网（IoT）解决方案就能够在中国远程监控和管理美国各地医院的体外诊断（IVD）设备。罗氏诊断也因此能够根据收集的运营数据为客户提供优质的维护和检修服务，并根据客户需求推荐合适的体外诊断（IVD）产品[16]。

相比之下，韩国和日本的医生更为传统。即使医疗机构正在部署这样的数字化平台和服务以优化临床和运营效率，他们出于专业目的使用数字化平台的可能性仍然较低。

生命科学公司应该认识到医疗从业者未被满足的需求，并设计特定平台或功能来加以满足，以各种形式（例如播客、患者资料）提供能带来无缝体验的定制服务和内容。例如，日本的参天制药（Santen）提供“电子礼宾（E-concierge）”服务，专门的远程公司代表可根据医生的需求定制服务。还可通过数据分析来对符合医生和患者需求的信息进行评估和判断。

针对亚太地区制定有效的组织战略

为了使亚太地区的商业成就最大化，生命科学公司需要决定是否建立亚太区域总部（RHQ）并组建合适的团队。

确定区域总部

对于制定了扩张性区域战略的大公司而言，区域总部的价值立竿见影。EIU调查发现，有93％的制药公司认为投资建立亚洲总部对公司在未来五年内的成功至关重要[17]。对于较小的公司而言，这种区域性的组织架构可用于协调多个市场的监管和支付方关系。

区域总部可用于协调所在地区的商业活动并根据亚太地区分散的市场制定解决方案。区域总部地点的选择可能取决于组织的规模及其产品组合，也可能和候选地点的商业机会有关。日本和中国的的市场体量大，并具有战略重要性，但由于存在语言门槛，企业更有可能在这两个国家建立直接向公司总部汇报的本土团队，而不是建立区域总部。区域总部的热门候选地包括新加坡和香港特别行政区，大多数公司在决定之前会对比它们的税收制度、人才可及性、政治稳定性和运营便利性（例如，航空是否便利）。有些公司偏好香港特别行政区，因为它与中国大陆相邻，并且充分了解大陆市场（产品是否符合中国患者的需求）。而有些公司则偏好新加坡，因为新加坡的种族众多，对东南亚各国的语言和商业文化都十分熟悉，如果在此建立区域总部，企业可以更加轻松地进入东南亚市场。生命科学公司可以在区域总部建立“大本营”，以减少邻近市场的实体分公司。

确定区域总部时主要考虑以下因素:

- 地理位置优越，方便进入邻近的重要市场
  “新加坡是我们进军东南亚的基地，因为它有着连接其他亚太国家/地区的地理优势。”
  ——Illumina亚太地区市场开发高级总监，Tom Berkovits
- 有利的商业环境，完善的法律法规和稳定的政治氛围
- 易触及的区域人才库
  “在新加坡，我们可以找到了解亚太地区市场和开展业务方式的区域性人才。”
  ——Guardant Health（AMEA）首席执行官，Simantjit Singh
- 与全球总部相似的商业文化
  “选择新加坡的优势之一是可以接触在生命科学跨国公司从事相关工作的人员。他们通常具有多元文化背景，能够在团队中很好地工作。”
  ——Illumina亚太地区市场开发高级总监，Tom Berkovits
- 区域总部的税收优惠，例如固定年限的所得税优惠政策

强生，碧迪医疗和赛默飞世尔科技等众多跨国公司已经在新加坡设立了区域总部。随着新加坡生物制造和临床研究活动的增加，许多中小型企业也进驻于此。尽管目前存在政治动荡，香港特别行政区也符合大多数区域总部的标准，但其税制相较于新加坡而言较为不利。

组建团队

为了组建符合亚太地区特点的团队，生命科学公司需要做出几个关键的决定。他们需要决定哪些团队角色是必要的，这些角色又归属于哪个层级，以及如何招聘所需的人才。

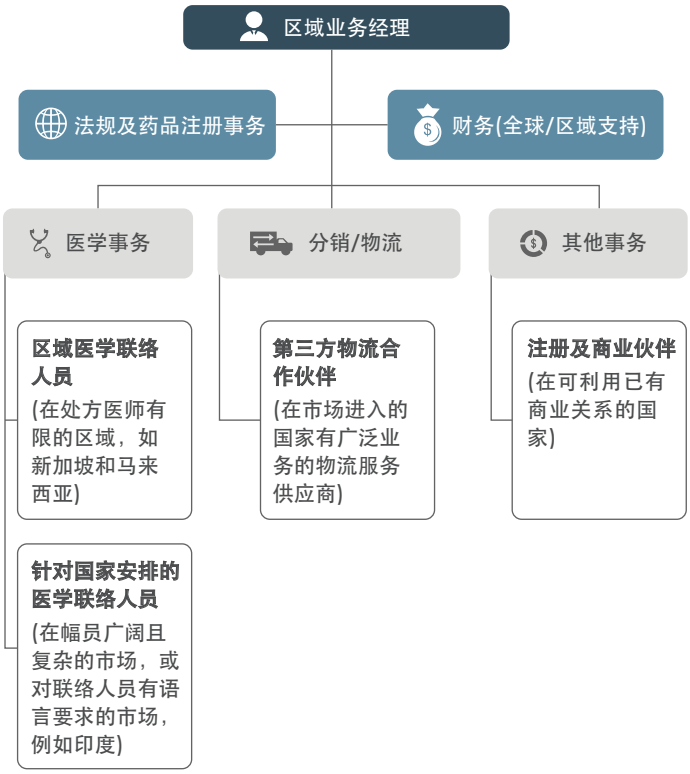
生命科学公司应该在五个关键职能上设置相应角色：法规及药品注册事务、市场、销售、物流和财务管理。对医疗设备企业而言，售后服务也是至关重要的职能之一。在亚太地区，物流通常被外包给经销商。至于其他角色，企业可以根据自身资源和市场情况选择将其保留在公司内部。例如，德国医疗设备公司Arthrex就在有较大价值或集中中心的市场（包括中国、泰国和马来西亚）设有市场、销

售和服务等与面向客户的职能有关的职位。而在客户较为分散或是高度重视本地关系的市场（例如越南和印度尼西亚），Arthrex则选择将大多数面向客户的工作外包给分销商。

除此之外，生命科学公司还需要决定这些角色的职能范围，是仅覆盖某一个国家还是覆盖范围更广的区域。这些决定需要充分考虑市场机遇的大小、市场的复杂程度、工作量的多少等因素。例如，对于采用学术推广驱动模式的专科制药公司来说，一个精简的区域性商业团队就已经足够，更紧密的市场参与可以由国内的医学事务团队负责（见图8）。区域经理可以同时管理各国的商业活动，联络分销商，并接触关键支付方来为市场进入提供支持。全球监管事务团队可以为产品的注册备案提供支持，全球或地区财务经理则可以提供财务报告。对于大型复杂市场（如印度），医疗事务团队需要在该国设立专门的医学联络人员（MSL），而对于处方医师有限的国家（如新加坡和马来西亚），则需要设立区域性的MSL。

生命科学公司要在亚太地区取得成功，聘用和留住人才至关重要。公司所需人才要既了解亚太地区市场，又能够与利益相关者和合作伙伴建立良好关系。争夺有经验的人才的竞争十分激烈。即便是强生这样的老牌公司，也必须创新和调整其人力资源政策，以吸引和激励亚太地区更多的千禧一代员工[18]。生命科学公司应该在考虑自身战略目标的前提下积极建立亚太人才管线。

图8
医学驱动模式示例



资料来源：L.E.K.研究与分析

结论

亚太地区正在吸引大量来自生命科学跨国公司的投资。不管是在该地区的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同等程度的机遇和挑战。针对该地区各不相同的市场，企业需要制定战略重点；没有哪一种所谓的标准或默认模式是能够普遍适用的。只有制定清晰的亚太战略，市场进入者才能获得丰厚回报。中小型生命科学公司需要抛开传统的针对欧美市场的策略，积极利用本地资源和合作伙伴，以在亚太市场获得成功。生命科学公司在进入亚太市场之前必须考虑以下关键问题（包括本报告中已经得到解决的部分问题）：

- 亚太地区市场对于您的企业来说重要程度有多高？
- 您的产品在亚太地区的市场潜力有多大？
- 不作为所带来的长期机会成本有多大？
- 亚太地区的哪些市场值得关注？
- 亚太地区的商业环境变化迅速，企业应选择什么样的市场进入策略？
- 应该如何建立亚太地区的组织架构？
- 目前企业有哪些现有资源能够用来支持进入亚太市场的计划？
- 如何以最少的资源和风险着手准备？

尾注

[1] 经济学人智库数据，2018年
[2] L.E.K.2018年报告《筑巢引凤：亚洲和中国生物医药市场迎接全球创新的新机遇》
[3] Galen Growth Asia，2018年医疗健康科技投资报告
[4] 美国商务部，2016年医疗器械报告
[5] GLOBOCAN （Global Cancer Observatory） 2019年数据，L.E.K.分析
[6] 美国GEN杂志，基因工程与生物技术新闻（Genetic Engineering & Biotechnology News）
[7] 世界知识产权组织（WIPO）知识产权门户数据，L.E.K.分析2019年10月
[8] 中国科技统计年鉴2019
[9] BMI
[10] 经济学人智库，中国医疗保健，2019年第二季度
[11] L.E.K.2019年领袖视角文章《精准医疗：加速“亚洲本土研发”治疗方案的市场增长》
[12] 中国 — 医疗器械，美国商务部, 2019年7月
[13] 澳大利亚AusBiotech
[14] Today Online, 2016年1月
[15] 飞利浦2019年未来健康指数报告
[16] IoT ONE
[17] 经济学人智库，2019年6月
[18] Future of Jobs in the Life Sciences Industry: An Asian Perspective, 美世咨询，2017年

致谢

感谢为本报告提供支持的L.E.K.全球董事总经理及合伙人：

范必优
合伙人
新加坡

陈玮
大中华区主管合伙人
上海

藤井礼二
合伙人
东京

Siang Yun Ang
资深生命科学专家
新加坡

王景烨
合伙人
上海

孙德岚
合伙人
上海

Stephanie Newey
合伙人
悉尼

感谢为本报告提供经验分享的其他企业及机构高管：

Anny Bedard
国际业务和商业运营主管
Sarepta

Tom Berkovits
市场拓展（亚太区）
高级总监
Illumina

Hyegi Chung
战略合作伙伴经理
Verily Life Sciences

Simranjit Singh
CEO
Guardant Health（AMEA）

L.E.K. 全球生命科学团队

L.E.K.是生命科学领域全球领先的战略咨询企业。我们的客户覆盖国际领先的制药、生物技术、医疗器械、诊断和科研工具企业等。

我们拥有遍及全球的生命科学专业团队，在各主要生命科学和医疗健康领域都具有丰富的行业经验。我们为客户提供的战略支持包括了产品的整个生命周期，即从药品研发或器械开发到产品上市后的各个环节。在业内，L.E.K.享有“帮助客户解决复杂问题，为企业创造可持续价值”的卓越声誉。一直以来，L.E.K.始终保持与生命科学领域企业高管之间的紧密合作，致力于帮助企业制定战略决策，并引导企业在不断变化的全球医疗市场中脱颖而出。

欲了解更多关于L.E.K.的信息，请访问我们的网站：www.lek.com。

L.E.K. 全球生命科学业务领导人

Pierre Jacquet
董事总经理
波士顿
全球生命科学业务负责人

陈玮
大中华区主管合伙人
上海
亚洲生命科学业务负责人

Jonas Funk
董事总经理
芝加哥
美洲生命科学业务负责人

Ben Faircloth
合伙人
伦敦
欧洲生命科学业务负责人

L.E.K. 亚太地区生命科学业务领导人

Patrick Branch
合伙人
东京

陈玮
主管合伙人
上海

Jungmin Cho
合伙人
首尔

井礼二
合伙人
东京

Neale Jones
合伙人
悉尼

Fabio La Mola
合伙人
新加坡

Joonho Lee
合伙人
首尔

Stephanie Newey
合伙人
悉尼

孙德岚
合伙人
上海

王景烨
合伙人
上海

Stuart Westmore
合伙人
墨尔本

我们的联系方式：china.ls@lek.com 或 lifesciences@lek.com

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。

© 2020 L.E.K. Consulting Limited