

# 从日本视角说全球创新吸引力

日本国内市场不景气，迫使许多日本医药企业开始转向海外市场以寻求增长，尤其是利润依旧丰厚的欧美市场。

未来五年，日本国内医药市场预计将以每年3%的速度负增长，这使日本成为了美国、欧盟、加拿大、韩国和澳大利亚等发达医药市场中唯一一个处于萎缩状态的市场。市场普遍认为，日本新药和已上市药物面临巨大定价压力，仿制药的份额在政府推动下不断增加是造成下滑的主要原因。

日本国内市场不景气，迫使许多日本医药企业开始转向海外市场以寻求增长，尤其是利润依旧丰厚的欧美市场。然而，进入西方市场需要大量的投资，这并非每个企业都能负担得起。对于无法承担巨额投资的日本企业而言，一个合理的选择是转向亚洲其他地区，特别是中国，为其自身发展寻找新的增长点。

## 保守的中国策略

虽然中国市场的巨大吸引力在日本企业中已形成共识，但与欧美跨国制药企业相比，在中国市场取得成功的

日本药企屈指可数。由于中国政府的多变及独特的商业文化，许多日本企业在投资中国市场时往往采取相对保守的策略。相比之下，欧美跨国企业则显得更加大胆和激进。行业研究表明，从投资中国所采取的策略角度来看，在过去几年中，欧美跨国企业与日本企业之间的差距一直在扩大。

以2016年的收入计，中国市场上最大的日本制药企业是武田(Takeda)，当然，它于2018年5月退出合资企业天普生化之后，其相对规模正在发生变化。在中国的其他日本药企中，卫材(Eisai)和第一三共(Daiichi Sankyo)属于第二梯队，但它们的在华业务量与大型欧美跨国药企相比不值一提。

尽管总体呈下降趋势，但也有一些日本企业逆流而上。安斯泰来制药(Astellas)和大日本住友制药(Dainippon Sumitomo)最近扩大了销售团队以加强其在中国的商业能力和营收潜力。尽管这些举措可能会促使

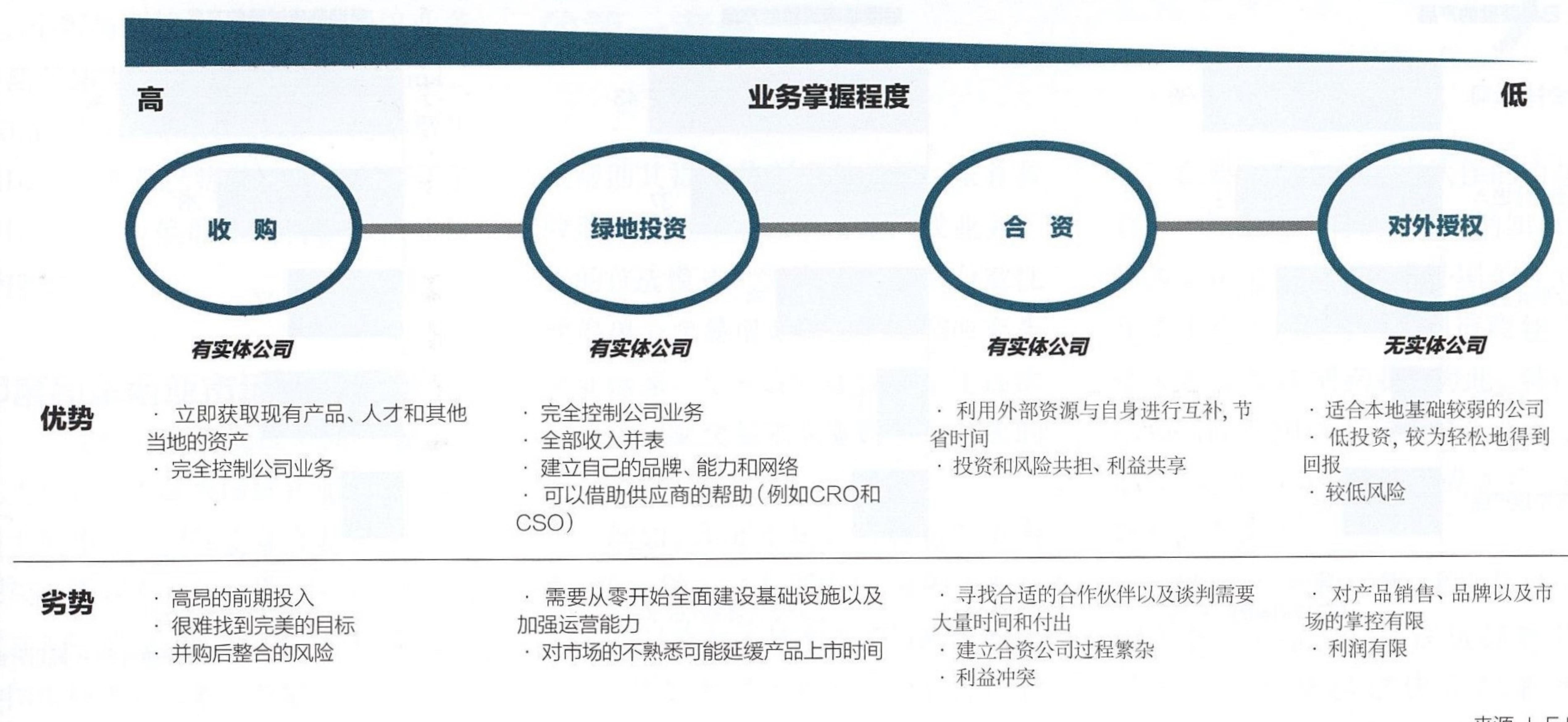
这些企业收入增加，但以日本企业一贯以来的缓慢行事风格，这可能还需要一段时间。反之，欧美跨国企业已经开始在中国大力投资建立研发中心，长期来看，这将会进一步拉大日本药企与西方药企在中国发展的差距。

## 进入其他亚洲市场

对于一些日本企业来说，亚洲其他市场开始变得日益重要。日本企业在亚洲其他市场的业务日益活跃，或建立独资企业，或与当地企业合资。由于亚洲其他地区的预期增长将等于或超过中国，因此，日本政府一直以来都支持这些企业在亚洲新兴市场的投资，也推出了一系列的支持政策。

并不只有大型日本医药企业才会考虑进入中国及其他亚洲市场。由于进入亚洲新兴市场的投资成本相比于其他主要市场来说相对较低，因此，具有独特定位或专业领域的中型日本医药企业往往也有机会参与到亚洲市场

## 进入中国及其他亚洲市场的方式



来源: L.E.K.分析

拓展中。

虽然新兴市场的风险不容忽视，但强劲的增长预期可能会抵消这种风险，尤其是在日本国内市场持续萎缩的情况下。但是对于没有独特产品的日本药企而言，他们既没有与大型药企竞争市场份额的投资能力，又在面对专业领域拔尖的中小型企业的竞争乏善可陈，因此很难在亚洲市场成功。

对于那些希望在这些新兴市场竞争的企业来说，需要仔细考虑其产品线，并对目标市场做好充分了解，才能提出合理的决策，最终在亚洲市场有良好表现。

### 日本国内竞争激烈

日本企业除了面临日益萎缩的国内市场以及竞争激烈的海外市场之外，可能还会面临来自中国或亚洲其他地区的同行企业在日本市场的竞争。在过去的几年里，中国的绿叶制药等企业已经在日本建立了自己的业务，预

计将积极寻找机会，将其自有或对外授权的产品带到日本市场。未来十年，日本本土的生物技术行业可能会饱受技术转让和资金问题的困扰，而来自中国和亚洲其他地区的生物技术企业可能会更有发展前景。

日本企业拓展中国和亚洲其他国家市场的动力总是存在的，这不仅包括扩大市场份额，也包括探索未来研发机会，更加注重长期发展而非短期收益。这种策略未必适用于每家日本医药企业，但对于那些有强劲增长潜力并决心实现增长的企业来说，这一定是一条可行的途径。加大投资，才能换来在中国和亚洲其他国家的未来上涨空间。

参天医药 (Santen Pharmaceutical) 是一家专门从事药物研发的日本企业，是日本中型企业在亚洲市场竞争中的成功典范。参天医药收购了默沙东在亚洲的眼科业务。在其近期的企业介绍中，参天医药强调了亚洲市场

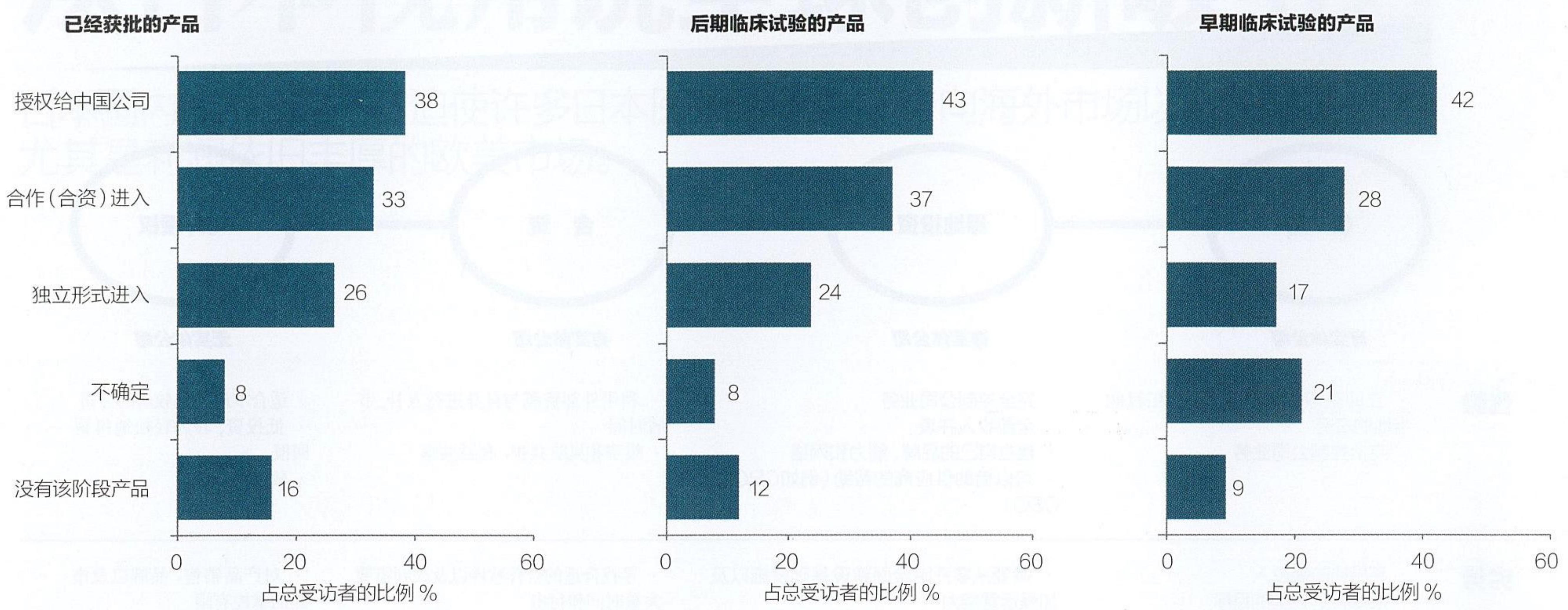
作为其业务增长推动力的重要性，同时表明，“积极拓展亚洲市场并进军美国和欧洲市场”是企业五大战略支柱之一，目的在于成为亚洲顶级的眼科企业，亚洲市场贡献的收入将占到总收入的40%~50%。

参天医药已经在苏州设立了生产基地，最近又与重庆科瑞在中国建立了合资企业，谋求以合理的价格提供高质量的产品。过去五年中，参天医药在中国的年复合增长率超过了20%，高于工业整体10%的增速。

### 四种市场进入方式

虽然生物医药企业进入中国和亚洲市场的方式多种多样，但大多数企业首先考虑的方式均为合作模式。较大的或较成熟的企业能有实力直接在中国建立实体开展业务；而较小的企业可能只把中国和亚洲视为资金来源，或锦上添花的机会。因此，通常会选择对外授权的方式，将其产品的经

## 不同研发阶段的市场进入形式偏好



来源: L.E.K.调研分析

营权授权给合作伙伴。

在讨论合作战略之前应该先决定市场进入方式,这是十分关键的。

选择市场进入方式不仅仅是选择一家合适的本土企业。有效的市场进入战略应该是围绕生物医药企业的总体战略和商业目标展开的。每家企业的商业目标都是独一无二的,并且取决于企业在亚洲市场的具体目标、企业目前的发展阶段以及关键决策者进行财务投资或参与运营的意愿。市场进入战略大致可分为四类,每一类都有自己的优势和可能面临的挑战。

第一种,收购是一种快速进入亚洲市场的方式。收购方一进入市场就拥有了成熟的基础设施、供应链和现成的商业化产品。收购方同时可以在此基础上开发原先的管线产品。2011年,美纳里尼(Menarini)通过收购英维达(Invada)进入亚洲市场。通过这一次收购,美纳里尼成功在13个亚太国家市场建立了业务,包括中国、澳大利亚、新加坡和马来西亚等主要

东南亚国家在内。此外,包括梯瓦、路平(Lupin)在内的许多国际仿制药企业都选择了收购日本仿制药厂商以扩大他们在亚洲市场的业务。2017年,澳大利亚制药公司杰特贝林(CSL Behring)收购了中国血液制品企业武汉瑞德80%的股份,由此扩大其中国市场业务。

第二种,绿地投资。若企业已下定决心要在中国和亚洲市场身体力行,那设立一个全新的子公司不失是一个合适的选择。前期投入未必是很大的,企业完全可以考虑与注册专家或CRO合作来完成研发和注册工作。当然,也可以在做了基本的准备后,再来考虑收购和合资的选项。美国企业珐博进(FibroGen)和吉利德以及日本企业大鹏制药(Taiho)就是采用了该方式进入中国市场。

第三种,合资。对那些即将步入跨国商业化药企行列的生物制药企业来说,建立一个合资企业是他们最常考虑的选项。这些企业既希望在其中国

和亚洲业务中保持一定的决策权,但又对自己要远涉重洋在一个文化迥异的环境下管理业务缺乏信心。这对这些企业的决策层来说,找到一个深谙本地市场的合资对象,不失为一个更省心的选择。当然,合资企业要取得成功,建立双方互信是首要条件,同时也要做好充分准备来应对沟通障碍和文化差异带来的挑战。Kite(被吉利德收购)和Juno(被新基收购)均选择在中国成立合资企业,分别在2017年和2016年与复星医药和药明康德达成合作。

第四种,对外授权。创业型药企的兴起促进了中国和亚洲市场对外授权业务的繁荣。亚狮康、歌礼、基石和康城等企业的兴起使得国际企业可以通过对外授权的方式开发产品实现在中国的商业化。对外授权的方式在日本也很常见。例如,小野药品集团(Ono)承接的授权项目包括:Proteolix的卡非佐米(Kyprolis)、KAI制药的Parsabiv、施维雅(Servier)的伊伐布雷

定(Correntor, 欧洲称为Procoralan)和百时美施贵宝的Opdivo。在此基础之上, 小野与上述企业的对外授权业务逐渐延伸为更深入的合作。像Puma、Mirati、Tesaro和Kolltan这样的小型生物医药企业都已将其产品权利授予了中国企业, 以换取前期付款和商业里程碑款。

## 印度和东南亚市场进入考量

印度和东南亚地区共拥有超过18亿人口, 使其成为国际扩张中极具吸引力的市场。国际企业在扩张中会将东南亚市场(除新加坡市场外)和中国放在同一优先权上考量, 或作为进入中国市场之后的第一考量。

该地区市场分布分散、监管差异度高(例如印度尼西亚的本土生产要求), 创新药物渗透率低, 该地区的医疗市场主要以自费为主, 而且需要根据各个市场的特点进行规划。

尽管面临这些挑战, 印度和东南亚的市场正在发生着重大转变, 大多数东南亚国家, 比如印度尼西亚、菲律宾、印度, 正在建立全民医保计划。只是从自费到全国性医保的过渡时间会很长, 预算也可能有限。

L.E.K.合伙人(新加坡)范必优说:“对生物医药企业来说, 现在考虑进入东南亚和印度市场正当其时, 而且我们已经看到很多新兴的或已成熟的企业对进入东南亚市场表现出了兴趣。”

进入印度和东南亚市场的首选模式往往根据企业产品组合的差异而有所不同。从事仿制药生产的企业主要通过收购的方式进入该地区, 而专注于创新药物研发的企业则更倾向于选择向该地区的合作伙伴授权其产品权利。

在印度和东南亚市场选择收购目标时, 生物医药企业经常希望对方可

**国际企业在扩张中会将东南亚市场和中国放在同一优先权上考量, 或作为进入中国市场之后的第一考量。**

以帮助其提高仿制药的产能。兼并和收购似乎是该地区市场进入或业务扩张的首选模式。然而, 该市场的分散性使得单一交易很难囊括印度和所有东南亚国家。大多数企业较而采用逐次的单个国家交易来克服跨多个国家的交易障碍。

例如, 印度市场的特点是竞争激烈、价格压力很大。因此, 外国企业会考虑通过收购本地制造商以降低制造成本, 比如美国企业迈兰(Mylan)收购印度药企AgilaSpecialties, 以加强其注射剂制造能力。在越南, 由于政府设立了一个不利于外国企业的药品招投标和分级系统, 因此在越南的跨国企业为了克服药品进口的难题, 往往选择收购当地医药企业。例如, 雅培于2016年收购越南药企GloMed, 大大提升了其在越南的生产能力。

2014年, 阿特维斯(Actavis, 已被梯瓦收购)在泰国收购了仿制药生产企业SilomMedical, 以保证其在日益增长的泰国医药市场中占有更重要的地位(泰国医疗保险覆盖率超过98%)。同样, 2014年印度尼西亚推出全民医疗计划后, 德国费森尤斯卡比(Fresenius Kabi)收购了印尼药企PT Ethica Industri Farmasi51%的股权, 以在该市场中站稳脚跟。随着菲律宾和越南全民医疗保险覆盖率达到70%, 这些市场对生物医药企业的扩张变得越来越有吸引力。在自费医疗市场中, 品牌仿制药和创新药物仍然是非常有吸引力的扩展领域, 但产品差异化才是成功渗透市场的关键。

在要求有本土合作伙伴的市场, 合资可能是更可行的选择。例如, 印度尼西亚1010号法令要求外国企业必须在本土生产, 或与当地制造商建立合作关系才能注册药物。为此, 韩国的Genexine于2015年与印尼企业卡尔贝制药(Kalbe Farma)合资成立了一家生物药研发企业。

在东南亚和印度市场没有实体的创新药物企业, 往往选择将其产品授权给该地区已建立起业务的合作伙伴进行生产。例如, 西班牙药企PharmaMar将一种十分有前景的新型肿瘤药物lurbinectedin在整个东南亚市场的商业权力授权给当地的SpecialisedTherapeuticsAsia。由于中型企业没有足够的资金来收购当地企业, 对外授权是这类企业首选的入境模式。另一个例子是韩国保宁(Boryung)在2015年将其抗高血压药物Kanarb授权给裕利医药(Zuellig), 以帮助其在13个东南亚国家推行销售。

东南亚区域内部的市场拓展主要通过技术转让实现, 例如, 印度必奥康BioCon授权马来西亚马化学(CCM Pharma)在马来西亚、新加坡和文莱推广和销售一系列胰岛素产品。

随着印度和东南亚市场的全民医保计划逐渐惠及超过18亿的人群, 该地区正在迅速发展为国外企业优先考虑的拓展市场。但是, 进入这些新兴市场仍然面临着十分复杂的挑战, 取得成功的唯一途径就是做好长期投资的准备。■

