

外部創新策略-  
生技製藥公司如何透過合作交易發展新藥

June 2018

## 三種生技製藥公司常見的外部創新策略

為了扭轉生技醫藥公司希望扭轉研發投資報酬率下降之故，授權、併購、合資等外部創新(External innovation)策略是生技製藥公司近年主要增加研發報酬率的重要活動，外部創新的模式也比傳統封閉式的創新模式成功的機率多3倍。



### 授權

授權公司授予另一家公司生產和/或銷售產品的權利。被授權者向授權公司支付權利金，以換取獲取智慧財產員或技術專利的權利。



### 併購 (M&A)

併購是指公司或資產的收購或合併。在併購中，併購公司可以控制目標公司50%以上的股權。



### 合資

在合資中，由兩個或更多個人或公司所組成的組織參與獨立的營利企業以獲取利潤。

# 三種生技製藥外部創新合作交易模式優缺點比較

根據Deloitte的調查，目前市場上的合作交易案例中，有93%皆屬授權模式；6%是併購；而合資僅占1%。每種合作交易模式都有各自的優缺點，應視交易雙方之目的與需求做出不同決策。

合作交易類別	買方 / 被授權者	賣方 / 授權方	優點	缺點
授權	<ul style="list-style-type: none"> <li>獲得人才與專業知識</li> <li>傳統或有支付架構 (contingent payment structure) 可以分擔風險</li> <li>適合在預算較受限或是當併購估值過高時使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>獲得更多資本和能力，以到達下一個價值拐點 (value inflection point)</li> <li>保留技術或智財所有權</li> <li>公司投資者可能正在籌備IPO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>獲得新的能力與技術</li> <li>進入到新的市場區域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同做決策可能會導致運作更複雜或是進展延誤</li> <li>雙方需要互相依賴來達到目標或是關鍵的里程碑</li> </ul>
併購	<ul style="list-style-type: none"> <li>新產品的所有權</li> <li>技術重疊的機率降低，使成本減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高估值可能對於當前的投資者和員工是有利的</li> <li>私人投資者的脫手機會之一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有效率的決策</li> <li>或有併購的付款模式係以實際價值為基礎</li> <li>買家可能享有稅務優惠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>雙方對於公開發行公司的估值難以達成共識</li> <li>相較於其他合作形式，併購對於標的公司較有侵略性，可能導致人才與知識的流失</li> <li>資產的合併可能對會計帳面造成負面的影響</li> </ul>
合資	<ul style="list-style-type: none"> <li>能夠在產品或是技術的細節還未出來時就有一致的目標</li> <li>雙方互補功能的最大化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>適合當該藥物領域尚未有太多競爭者</li> <li>進入新的或是未知的市場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複雜的財務結構</li> </ul>

# 當選擇合作交易模式時，哪些為應該考量的要素？

1

## 現金風險 (Cash at risk)

公司可以透過訂定付款條件來降低現金風險，意指在付款前限制一定期限內需達到產品某一發展里程碑。

2

## 資產價值 (Asset value)

賣方或授權方的出價是否反映了資產真正的價值？同樣地，買方或是被授權方應考慮對方的出價是否合理也應納入考慮。

3

## 擴展新治療領域 (Expanding into new therapeutic areas)

公司可能會依其對合作夥伴發展新藥的仰賴程度而採取不同策略。當公司本身對合作夥伴仰賴程度越高，適合授權策略。

4

## 發展策略之確定性 (Strategic commitment to the asset in question)

當公司已確定發展一項特定藥物，授權策略為佳，因為授權與被授權雙方於該合作關係中的責任可促使執行過程更為順利。

5

## 所有權結構 (Ownership structure)

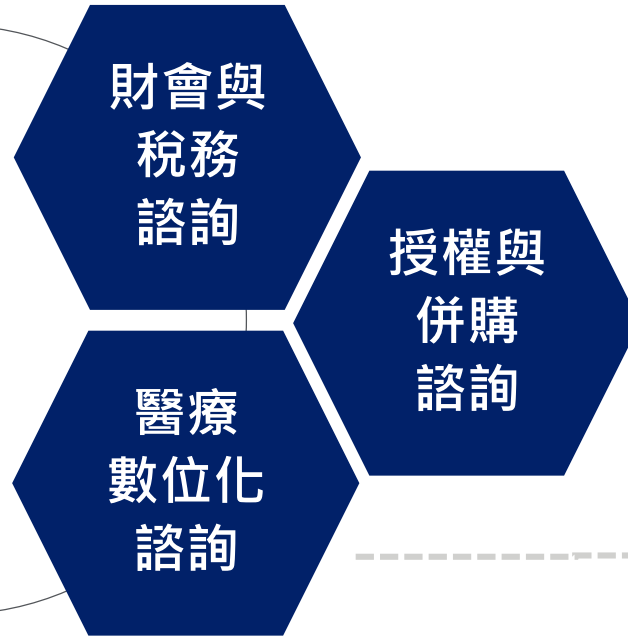
公司可能會依所有權結構和投資者的偏好而選擇不同的合作策略。

# 勤業眾信生技醫療產業服務

## 五大專業領域



## 三大服務主軸



## 四大產業焦點



虞成全 會計師 Robert Yu

生技醫療產業 負責人  
royu@deloitte.com.tw



潘家涓 執行副總經理 Maggie Pan

生技醫療產業 財務顧問服務  
mpan@deloitte.com.tw

## About Deloitte

Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited(即根據英國法律組成的私人擔保有限公司，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](http://www.deloitte.com/about) 了解更多有關Deloitte及其會員所。

Deloitte為各行各業的上市及非上市提供審計、稅務、風險諮詢、財務顧問、管理顧問及其他相關服務。Fortune Global 500大中，超過80%的企業皆由Deloitte遍及全球逾150個國家的會員所，以世界級優質專業服務，為客戶提供因應複雜商業挑戰中所需的卓越見解。如欲進一步了解Deloitte約245,000名專業人士如何致力於“因我不同，惟有更好”的卓越典範，歡迎瀏覽我們的[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)專頁。

## About Deloitte Taiwan

勤業眾信(Deloitte & Touche)係指Deloitte Touche Tohmatsu Limited("DTTL")之會員，其成員包括勤業眾信聯合會計師事務所、勤業眾信管理顧問股份有限公司、勤業眾信財稅顧問股份有限公司、勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司、德勤財務顧問股份有限公司、德勤不動產顧問股份有限公司、及德勤商務法律事務所。

勤業眾信以卓越的客戶服務、優秀的人才、完善的訓練及嚴謹的查核於業界享有良好聲譽。透過Deloitte資源整合，提供客戶全球化的服務，包括赴海外上市或籌集資金、海外企業回台掛牌、中國大陸及東協投資等。

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。

