2017-07-03

**陳如月**

**通過破壞領航：50家藥品公司之觀察 (1/2)**

 藥業的商業模式很大程度上仍然是一個傳統的模式，其特點是簡單的公式：一個產品．一個客戶．一個價格。該模式已經存在幾十年，並給藥業帶來了高回報。然而，自二十世紀以來，利害關係人的圖像變得越來越複雜，因為購買權力已經從醫師轉移到支付方、法規單位和某種程度上轉移到病人身上，台灣的醫療院另外有藥價管理委員會和採購單位。這一轉變最終將導致藥業的重大事件，這將破壞公司如何對產品進行定價，並需要採取不同類型的領導。

 在6600萬年前的地球歷史上，一個被稱為K-T事件註的流星破壞導致了幾個大型物種的滅絕。事件發生後，恐龍已經滅絕，而更靈活和適應的小爬行動物、鳥類和哺乳動物倖存下來。藥業也會有類似的事件發生嗎？P-E（藥物經濟pharmaco-economic）事件發生，美國政府立法要求證明產品結果和基於對患者價值的價格。在這種情況下，產品、客戶和價格的概念被重新定義。在後P-E事件的時代，藥業將遵循全新的規則，藥品公司將需要適應，避免走上恐龍的後路。舊的單一藥物解決方案和生命週期管理驅動創新的模式將讓路給推動整個病人、或“Beyond-the-Pill (含藥物以外因素的解決方案提供)服務和先進療法的更敏捷的公司。

*註白堊紀-第三紀大滅絕事件(Cretaceous-Tertiary Mass Extinction event) (簡稱為K-T事件)*

*6,550萬年前*，*大約是在「白堊紀」(Cretaceous、K)末期*，*與「第三紀」 (Tertiary、T)初期之間*，*「地球」上許多生物群種被消滅。滅絕所持續的時間多久不知*，*但遭滅絕的生物幾乎占「地球」上所有生物的50%*，*其中最常被提及的就是「恐龍」的滅絕。此著名的事件稱為「白堊紀-第三紀大滅絕事件」(Cretaceous-Tertiary Mass Extinction Event)* ，*簡稱「K-T 事件」(K-T Event)。*

 這種變化的商業環境也將需要一組以患者為中心的新領導者，具有更大的內涵和科學的專業知識，並能理解從產品在市場上產生大量臨床資料分析的洞察力。為了通過這即將到來的混亂，相信藥品公司已經在創造新的角色，並尋求新的領導者引導轉型和適應變化。

 在這項專有研究，Russell Reynolds Associates (RRA) 研究了頂尖的50家藥品公司的某某長（CxO）職位的模式和趨勢，並發展近期前景展望。在這篇文章中, 透過兩個鏡頭提供了一個關於藥業領導力的觀點:

* **迄今為止，藥業領導層的變化。**在對應更嚴格的法規要求的反應中，觀察到專家角色的出現及提升到某某長層級。
* **藥業領導層的下一個眼界。**為準備P-E事件，期待新領導人的出現，其目標將是引導藥業通過持續的破壞。

 在這項研究分析中，考察了前50大藥品公司的經營管理委員會並擴大到高階管理團隊，包括執行長和直接對執行長報告者。這項研究是利用2017年5月的公開資訊，如公司網站、BoardEx和LinkedIn等，並得到對藥業持續諮商的RRA的支援。

**傳統經理人到長字輩(C-suite)專家**

 在1990年代，大型製藥公司的經營委員會開始擴大規模。區域擴張、在既定的和新興市場的法規複雜性、市場組合多樣化和研發管道中的資產，正是某些導致治療領域、地理位置、研發階段和公司職能方面的專家興起的因素，都坐在長字輩桌。這些組織成長為龐大而複雜的矩陣組織。

 如今，前50大藥品公司高階領導團隊的平均規模是11-12 位成員，範圍從4位到28位不等。在這前50大藥品公司當中，58%有事業單位主管在他們的長字輩群體中，平均2到3位，最多8位。相反地，區域領導人已經開始從領導層的核心集團消失。現今，前50大藥品公司中只有三分之一有區域領導人位在非常高階層級。

 在二十世紀，隨著法規要求越來越嚴格，一些專家職位被提升到了長字輩，取代傳統的經理人。具體來說，看到許多藥品公司有三個角色已經大大擴張了他們的職權範圍，並被提升到高階經理人。

**Chief Medical Officer（醫務長）**。傳統上來自研發組織，醫學事務功能近年來發展迅速，其驅動因素是法規審查和營運複雜性。今天，醫學事務履行策略任務，面對研發、商業和其他功能，在內部代表“病人的聲音”，並從外部推動高附加價值的活動。在這前50大藥品公司中，28%的醫務長直接向執行長報告，並具有明顯的對外角色。為了此研究的目的，從教育和以前的專業經驗分析長字輩中的醫務長的教育和專業經驗方面的背景。研究的分析建議，科學嚴謹和以往在研發、醫學和/或管理事務方面的廣泛經驗有助於在內部作為病人的宣導者和外部作為公司在市場上的主要醫學代表，提高可信度、獨立性和權威性。在商業或專案相關活動方面的額外經驗補足醫務長的履歷形象，提高其策略思考。

**Chief Ethics and Compliance Officer** **(倫理/法規遵循長)**。最近在製藥市場的挑戰 - 銷售和行銷的弊端、適應症外的銷售和資料的完整性等都導致了法律問題，並形成對製藥公司的不利輿論。展望未來，藥業需要（重新）將自己定位為在公共衛生值得信賴的合作夥伴。為了確保法規和非法規的遵守和道德行為，並找到與處方者、關鍵意見領袖和其他外部利害關係人接觸的新途徑，藥業正在採取一種整合的方法來實現法規遵循。

 前50大藥品公司中，26%已將倫理/法規遵循長提升至直接報告給執行長或董事會。為了在潛在問題出現之前發現潛在問題，倫理/法規遵循長評估違反倫理或法規規定行為可能性的價值鏈。要從一開始就制定正確的行為方針，倫理/法規遵循長也是採用商業模式和轉型風險評估的重要顧問。

 更詳細地瞭解倫理/法規遵循長的履歷，得出結論: 在藥業，具有紮實的法律背景和廣泛的經驗是該角色的先決條件。在同一組織內的副總顧問或部門法律業務夥伴的內部晉升比例很高，這表明站在商業領袖和內部聯繫這一邊，信譽是獲得這一角色的必要條件。

**Chief Quality Officer（品質長）**。在過去的幾十年中，藥業在規模和複雜性方面都有了巨大的發展，並開發出高度複雜的系統，以確保患者獲得高品質的產品。大多數藥品公司已經從基準法規遵從性和法規機構監視的交付過程轉變到持續改進和品質文化，或者用他們的行話講 - 從品質控制到品質保證的轉變過程。為了將品質從分離的組織完善達到企業層面，有24％的公司將品質長提升到直接向執行長報告的層次。

 攀上**最高階途徑**的分析顯示，這是一個狹窄的專業領域，因為絕大多數是來自藥品公司的品質功能內部的晉升，他們來自品質 (83%) 和/或技術實驗室分析 (50%)。事實上，在最高層，品質有時與其他責任共存，例如HSE (health, safety, and environment：健康、安全和環境) 說明其他一些更廣泛的經驗。

**更大膽的未來轉型**

 所描述的角色隨著時間的推移不斷發展，但是公司可能會決定從這種漸進方式轉變為更積極的領導力發展，為P-E事件做準備。目標是激發和大膽加速變革，幫助組織適應快速變化的生態系統，同時認識到具體的類型和變化速度應該依公司的流程和文化成熟度的起點進行校準。

 這一變化將涉及將新的角色制度化，包括三大類: 變革型領導者、生態系統領導者和增能領導者。

（取材自PharmExec ）

–待續–