2024-01-08

**譯者**．**陳如月**

2024年預測：大型製藥公司重新制定中國策略，裁員是其中的一部分

財務考量是外國製藥公司在中國進行商業化外包的最重要因素。

大型製藥公司經常談到在中國等待的重大機會。但隨著藥價降低和內部優先事項的轉變，跨國公司正在重新調整他們在中國的商業模式。

在2023年的最後幾個月，Pfizer、GSK、Sanofi和Biogen各自找到當地合作夥伴，幫助他們的產品在中國商業化。隨著行銷責任轉移到其他公司，預計這些大型製藥商都會裁員。

L.E.K. Consulting中國業務負責人王景烨接受Fierce Pharma的電子郵件採訪時指出，外國製藥商在中國尋找當地合作夥伴並不是一種新作法。但王解釋說，這些交易最近正在增加，部分原因是「市場上的價格和競爭壓力越來越大，尤其是成熟產品，導致內部商業資源的[投資回報率]降低。」

Pfizer於去年11月宣布與科源制药達成協議，授予上海科源制药子公司在中國獨家配銷和推廣其肺炎球菌疫苗Prevenar 13的權利。

Pfizer的一位發言人向Fierce Pharma表示：「我們相信，這一合作關係將充分發揮兩家公司的協同效應，讓Prevenar 13在中國更廣泛的人群中可用。」

Pfizer宣布這ㄧ消息的一個月前，GSK與重慶智飛生物製品有限公司簽約，在中國配銷其帶狀皰疹疫苗Shingrix。智飛作為Merck的HPV疫苗Gardasil在中國的行銷者而聲名大噪。由於Gardasil在中國的驚人成長，Merck去年稍早超過AstraZeneca，成為中國銷售額最大的外國製藥公司。在AZ之前，這冠軍頭銜屬於Pfizer。

王指出，中國本土公司在之前與大型製藥公司的合作中有著良好的記錄，這也是近幾個月來這些交易越來越受歡迎的另一個原因。有了這兩項新的合作，世界上最暢銷的三種疫苗現在全由中國本土公司經營。

王解釋說，中國的疫​​苗商業化模式與美國不同。由於中國CDC是預防接種的直接客戶，疫苗與其他藥物沒有商業協同效應。

中國法規監管機構將疫苗分為兩種類型：強制疫苗和自願疫苗。Gardasil、Prevnar和Shingrix皆屬於二類疫苗自願組。二類疫苗需要大量投資和密集的市場教育，這對外國製藥公司來說可能是沉重的負擔。他指出，例如，智飛已經建立一支超過3000人的商業團隊。

據當地媒體報導，Pfizer現有的Prevenar中國團隊（據報導有400人）即將解散。Pfizer發言人拒絕就受科源交易影響的就業人數發表評論。

此舉正值Pfizer在全球削減成本，到2024年底每年節省40億美元，以應對COVID產品銷售下降。該公司發言人表示，與科源的合作關係「獨立於公司任何其他的計劃或商業決策。」

* **這不僅僅是疫苗**

在GSK，該公司似乎正在進一步重組其中國業務，而不僅僅是Shingrix的協議。根據當地幾天前的報導，這家英國製藥商正在外包兩種老藥的商業化，即COPD吸入劑Anoro (umeclidinium/vilanterol) 和抗癲癇藥Lamictal (lamotrigine)。據報導，支援這些藥物的銷售人員也將被解僱。GSK拒絕就此事發表評論。

Biogen發言人向Fierce Pharma證實，除了Pfizer和GSK之外，Biogen還與中國一家公司就其在中國的多發性硬化症產品組合建立策略合作夥伴關係。Biogen在中國銷售多發性硬化症藥物Fampyra (fampridine) 和Tecfidera (dimethyl fumarate)。

與Pfizer類似，Biogen也在進行一項全公司的成本削減計劃，目標是到2025年減少1,000名員工，節省10億美元的營運費用。

幾乎在與Biogen達成協議的同時，中國Sanofi宣布與上海醫藥進行「廣泛而深入」的合作。這家法國製藥公司12月14日在其官方WeChat發布的新聞稿中表示，兩家公司將在心血管疾病、中樞神經系統疾病和癌症治療領域展開合作，以便Sanofi能夠建立一種「更適合當地市場並優化營運」的商業模式。

Sanofi不願對涉及的確切產品發表評論。當地報導稱，該公司正在委託有關多發性硬化症藥物Aubagio (teriflunomide)、抗凝血藥物Clexane（enoxaparin）、降磷藥物Renvela (sevelamer carbonate)以及化療藥物oxaliplatin和docetaxel的行銷責任。

Sanofi的一位發言人告訴Fierce Pharma：「為了支持策略的執行，我們正在考慮調整組織設置，優化我們的商業存在，尋找能夠確保我們的藥物組合可持續配銷給病人的合作夥伴。」

作為2023年第三季收益的一部分，Sanofi啟動了一項計劃，從2024年到2025年底節省高達20億歐元。該公司最近公布的最新財報導致Sanofi股價罕見地下跌20%。

在達成協議時，Sanofi和Biogen都選擇不在中國自行銷售多發性硬化症藥物。儘管Biogen的Tecfidera達到全中國的覆蓋。

L.E.K.的王景烨指出，多發性硬化症在中國是一種罕見疾病，診斷率非常低，使其成為一個棘手的市場。王說：「在中國，罕病藥物對任何一家製藥公司來說都不容易管理。你需要建立診斷和治療方案以及轉診網絡，以找到合適的病人。」

* **商業權衡**

王景烨補充說，同時，中國的醫保（National Reimbursement Drug List，簡稱NRDL）對一些產品構成了癥結所在，因為它不允許在美國所看到的高價罕病藥物。因此，市場准入仍然是高價藥物面臨的挑戰。

王景烨說，NRDL代表大幅折扣和龐大病患基礎之間的權衡，圍繞營收、獲利力和商業投資的計算決定一種藥物是否最好留在該方案之外。

王景烨指出，即使在達成全中國覆蓋後，上架NRDL的藥物也不能保證商業成功。雖然全民保險開放了更廣闊的市場准入，但「仍需要努力將其納入各醫院的處方集，對醫師進行教育，並確保在當地司法管轄區的給付實施。」因此，公司通常需要加大行銷投資才能從NRDL中獲益。

最近，許多西方製藥公司決定不為其某些藥物上架NRDL。目前主要的PD-1/L1抑制劑均未列入NRDL，國外製藥公司的抗體藥物複合體 (antibody-drug conjugates，簡稱ADCs)，包括AZ和Daiichi Sankyo的Enhertu (trastuzumab deruxtecan)以及Gilead Sciences的Trodelvy (sacituzumab govitecan-hziy) 也沒有進入NRDL。

除了NRDL，中國的批量採購（volume-based procurement，簡稱VBP）計劃旨在降低舊的專利到期藥品的價格。王指出，外國製藥公司已經為成熟產品建立了多個當地合作夥伴關係，這些產品需要更深入的「覆蓋」，而不是市場教育。他表示，這些交易也取決於製藥公司是否有興趣開拓大城市以外的「二線」市場。

* **各種形式的參與**

### 王說，財務權衡似乎是加速大型製藥公司減少在中國的行銷責任的最重要因素。但地緣政治風險「確實會影響決策 — 尤其是在總部。」

### 王指出，動蕩的政治環境意味著一些規模較小的製藥商可能會猶豫是否要在中國做大，但大型製藥公司仍致力於以各種形式在中國投資。

例如，作為GSK在中國重組的一部分，該公司設定到2030年成為中國前十大外資製藥公司的目標。這家英國製藥商最近還從中國的生物技術公司翰森製藥引進授權兩種ADC藥物。

GSK的營運長Luke Miels最近告訴英國《金融時報》：「你可以在中國找到分子，而[通常]中國公司只想要[國內]權利，這樣你就可以進行談判……[以]將其推向全球。」

L.E.K.的王景烨觀察到，「我們看到的一個關鍵主題是[大型製藥公司]正在積極優化其商業模式。一方面探索各種形式的合作夥伴關係以獲取外部資源，另一方面透過新的數位/全通路客戶參與模式提高內部團隊效率。」

(資料來源：FiercePharma)