

跨国药企在华40年,如今失去了“光环”

40多年来,跨国药企凭借中国的政策红利,以及几乎没有力量能与之抗衡的环境,吸金无数。

跨国药企与中国特色市场经济长达40多年的磨合中,经历了从最初的外来的和尚会念经,到祛魅,到制衡,再到调整并发现新的相处模式的过程。

客观地说,跨国药企对中国医药产业的发展是有贡献的,他们参与创造了这个全球第二大医药消费市场。

不过,他们在中国长期享受“超国民待遇”,包括单独定价、享受税收优惠,也带来了很多问题,包括产业端加剧产能过剩;大众端药价居高不下,患者用不起药等。随着本土药企的兴起,他们光环退去,几乎是必然的。

跨国药企在中国的兴衰,完美契合了整个中国医药行业的发展历程。所以,跨国药企在华走过的路,几乎也是一段中国医药行业发展、政策变迁的历史。

一、初相遇:引进的不止是资金

1978年,中国医药工业生产总值73亿元,甚至可能比不上辉瑞一家药企的营收——上世纪70年代,辉瑞的年营收就有10亿美元。

那个年代,中国的医药行业正处在蹒跚起步的阶段,有竞争力的国内企业尚不存在,医院日常可以使用的药品仅有500余种。

后来号称有千亿元收入的扬子江药业,还是小镇上不知名的小厂;恒瑞的前身连云港制药还在制造止血消毒药水,改变它命运的技术员孙飘扬直到4年后才被分配至此。

最初引入外资药企,不是为了新药,而是要引入一条符合标准、产品能销往全球各地的大输液生产线。

第一家进入中国的外资药企是日本大冢制药株式会社。1980年签约,1984年投产,到1980年代末,中国大冢已经可以生产8种注射液,G应北京、上海、天津等城市大医院,还销往日本,产能、销售额、利润都实现了2位数增长。

中国大冢开了个好头,一大批跨国药企开始试探着进入中国,他们所看重的也从中国产业政策、税收上的优惠,低廉的成本和劳动力,发展到中国巨大的市场。

据《医药世界》,截至中国2001年12月份加入世界贸易组织(WTO),中国医药“三资”企业数量已经达到1790家左右。世界排名前20的制药公司,均已在中国投资建厂。从市场份额上看,这些企业占据了药品市场的半壁江山。

比市场份额更重要的是,从生产到销售,这些外资药企几乎重构了中国的医药产业。

外资药企不仅为中国百废待兴的医药产业带来了更多的资金、成熟的技术、全新的理念和管理模式,更多可用的新药,还带来了当时医药领域主流的销售模式——学术营销,以及与之相伴的一个新兴职业——医药代表。

到2016年,中国已有300多万医药代表,支撑起一个2万亿药物使用规模的巨大的销售体系,服务于中国的1.2万公立医院。

上世纪80年代的中国,严密的计划经济体制下,药企按计划完成生产量,再由各地医药公司收购,统一调配。

药企不需直面终端市场,没人知道,现代的医药产业中,应该如何卖药。

而欧美的医药工业,在经历了二战后的产业迅速膨胀、竞争白热化之后,早已洞悉了医药商业化的要害——拥有处方权的医生才是医药公司真正的客户,针对医生的销售模式才是真正有效的现代医药销售模式。

1985年成立的西安杨森,引入了杨森的员工培训机制,手把手建起了中国第一支医药销售团队,被誉为中国医药行业的“黄埔军校”(详见:《中国医药代表30年沉浮史》)。

这些第一代受雇于外资药企的医药代表们大多具备专业背景,能接触到一手科研资料,早期也曾颇受医生的尊重。

然而,情况很快发生了变化,一些国内药企迅速领会了医药营销的精髓,并将之异化,带金销售和回扣因而产生——隐性交易(医生回扣+公关寻租)成本一度冲高到药价的60%(详见:《中国药改往事》)。

销售压力之下,外资药企也开始采取更为隐蔽的针对医生行贿方式,如同外媒在2013年的一篇报道中提到的:“许以现金、礼物、度假和其他好处,劝说(医务人员)多开处方。”

而这一切,将为未来一场几乎堪为跨国药企中国滑铁卢的巨额行贿案埋下了引子。

二、本土化:高速发展的黄金十年

2001年,中国正式加入WTO(世界贸易组织),中国的改革开放,与世界经济体系融合又加深了一步。

在对中国的开放预期和广大市场的憧憬下,跨国药企开始频繁“落子”。

据业内人士后来分析,这个过程是在争夺市场,更是一场表现对中国市场信心的剖白大会,巨头们以投资建立研发中心、工厂等方式,争先恐后地献上“投名状”。

2002年1月后,诺和诺德、阿斯利康、罗氏、武田、辉瑞、GSK、艾伯维等10余家巨头也相继在华设立研发中心。礼来亚洲风险投资基金也瞄准了中国市场,首批投资1000万美元,计划5年内投入1亿美元用于多大在华药品研发能力。

据行业统计,到2016年,这些跨国药企仅在中国设立研究中心就花了80多个亿。

与研发领域的新建不同,在生产、销售领域的“落子”,更像一场“贪吃蛇”的游戏。

2000年,辉瑞以900亿美元的金额打赢了制药行业有史以来最大的收购案,收购了其研发企业华纳-兰伯特公司,将阿托伐他汀(商品名立普妥)收入囊中,由此一举超过此前霸主默克,登上了制药营收榜第一把交椅。这也引发一场并购潮。

这场“贪吃蛇”的游戏也延伸到了中国。2008年7月2日,经过近2年的努力,拜耳终于完成必要的监管审批,以10.72亿元的价格收购东盛科技的“白加黑”等抗感冒、止咳类产品。这也拉开了跨国药企并购中国药企的序幕。

第二年(2009年)仅上半年,就有至少7家跨国巨头宣布扩建工厂、产线或并购、合资的消息。进入2010年代,势头越发强劲。默克、辉瑞、赛诺菲、葛兰素史克、诺华等纷纷加入,其中赛诺菲购买本土药企美华太阳石集团还买出了超5.2亿美元的高价,在当时是中国最大的一笔并购。

相应的,在中国招商引资的那段关键时期,跨国药企也几乎享受到了政策上的“超国民待遇”。

这其中,主要包括税收优惠;自主定价,实行备案制等。所有这些“待遇”当中,最“有用”的,当属自主定价权。

2015年正式取消大部分药品政府定价之前,只有独家品种可以自主定价。而跨国药企引入中国的往往都是专利药,可以定较高的价格。

这使得这些药品与国产药品形成了“剪刀差”。

在这一时期,中国医药市场规模已经有了较大的扩容,百强制药企业产值超过3000亿元,但是集中度不足35%,企业“小、散、乱”,产品质量也无法与进口药相比,更谈不上替代。为了争夺市场,还形成了带金销售的独特营销模式,“重销售、轻研发”开始成为那段时间市场竞争的主流。

在中国药品市场上,过专利期的药品价格开始居高不下,且与国产仿制药差距持续拉大。

有资料显示,到2013年,头孢曲松原研药与仿制药零S价之比已从此前的6.25:1扩大到了9.35:1。医院里的一款两规也变成了一个进口品和一个国产药。

很多技术壁垒全高的“救命药”甚至出现了全球最高的情况。如:诺华的格列卫2002年进入中国内地市场,每盒价格曾高达25800元,此后,价格基本保持稳定,到2014年已经远高于中国香港的17000元和美国的13600元。

强弱对比悬殊之下,跨国药企在中国逐步进入了“躺着赚钱”的黄金时代。

为了进一步扩大优势,跨国药企也着力壮大其销售团队。

耶鲁法学院学者2014年发表的论文显示,全球前10的药企在中国雇佣销售团队规模有25000人左右。IMS统计,辉瑞、拜耳、阿斯利康等跨国巨头仅一线医药代表就已经超过了2000人,而且还有进一步扩大的趋势。

数据统计,中国医药市场在2000年以后的10年间,实现了25%的年复合增长,跨国药企收入也坐上火箭。比如阿斯利康,在华建厂4年,销售收入就突破了10亿元,被称为跨国药企的“梦之队”。其他药企虽然没有更多数据佐证,但是从年会的盛大也可以看出端倪。

2010年辉瑞并购惠氏后,在广东东莞一场年会花了3000万元,5000多员工参加,在当时被称为“最牛公司年会”。此前,拜耳带领1600多名员工,在韩国济州岛狂欢6天,

业界分析花费也不会少于3000万元。跨国药企中国区年会,在相当长时间内,都是行业瞩目的盛事。

那是跨国巨头们飞速发展的盛世。只是,在狂欢中,谁也没有注意到那些可能让他们“光环”退去的隐忧。

三、当头棒:失去超国民地位

2013年,GSK在华行贿被开出了天价罚单,多名高管被判刑,还有一名外籍高管被驱逐出境。

在GSK行贿案之前的很长一段时间,由于跨国药企在中国市场自带“光环”,常被认为是专业、合规的代名词。

直到2004年外媒刊出了揭露制药巨头“回扣黑幕”的文章,人们才恍然发现,一些所谓的“标准”“规则”“国际惯例”,人们想当然认为合理的行为,如出旅游+讲课费等模式等,原来也都存在利益输送的风险。

但是在此后的执法过程中,由于手法隐蔽、中国立法不足等原因,监管者一直没有对这些行为作出明确表态。

GSK在华行贿案曝光后,人们才恍然明白,跨国药企的本土化已经延伸到了带金销售领域,且数额如此巨大。

根据公开资料,GSK(中国)为了提高销量,大量招聘销售人员,向全国各地医疗机构医务人员行贿。差旅费、讲课费、组织旅游等,都是其扩大药品使用或扩大使用的方式。仅2007年以后,GSK就像700多家旅行社及咨询公司转移了30亿元,疑似用于“非法资金处理”。

从GSK案件开始,人们已经清楚意识到,中国监管者已经打算“出手”了。

实际上,跨国药企从最初以合资的形式进入中国市场。他们的技术往往也并非最新技术。《主流——中国药企领袖智慧》中提到,发达国家海外直接投资理论明确提到:核心技术保留总部,二流技术、生产线才流向海外。管理不足,还有跨国药企通过做高海外原料药价格等形式,制造账面亏损,逃避税收。

这一时期,中国的学者也意识到了,不能靠引入外资建三产来赶超国际水平。

不过,在改革开放初期,中国的技术是在太弱,这些成熟技术可以在一定程度上满足需求。

但是,在此后的发展中,中国本土药企也在迅速崛起。

到今天,就连全球领先的PD-1抑制剂,也成了扎堆研发的对象。据百奥泰公告,2014年百时美施贵宝和默沙东推出PD-1之后,全球154个PD-1中,有85个是由中国企业研发或合作开发的。

2018年以来,中国仅国产PD-1就有50个获批上市。

国产药品竞争压力下,在美国最初上市要100万元的进口PD-1——O药、K药,一进入中国,就给出了全球最低价,经过几轮价格战,年费用持续大幅下降。

特别是国家医保谈判之后,在国产药品降价攻势下,上述两款进口药虽然没有谈判成功,年费用也都从30多万元、20多万元,降到了10多万元级别。而国产PD-1甚至可以把个人自付费用降到1万元。

以国家为主导的“重大新药创制”项目也与2008年启动,到2019年累计139个新药证书,其中44个是1类新药。这些药品都是,医保谈判、倒逼进口药降价的博弈“筹码”。

GSK行贿案查处前,“国产易瑞沙”埃克替尼上市,这款中国完全自主知识产权的小分子靶向药,打破了欧美药企的垄断地位。在2015年首次国家谈判中,倒逼易瑞沙降价55%,月均费用从1.2万元,降到了5500元左右。这既是进口药国产T代的序章,也给了主管部门严惩GSK的底气。

如今,创新已经成为越来越多头部药企的共同选择。统计数据显示,中国医药工业总值到2017年已经接近3万亿元。百强企业2019年主营业务收入规模达到9296.4亿元,增速超过10%。平均研发费用5.5亿元以上。

四、大撤退:多少人想回到十年前

2017年,离开关停的上海礼来中国研发中心,不止宣告了一个时代的结束,似乎推倒了外企资产撤出中国的第一张“多米诺”骨牌。

紧接着诺华解散了中国生物药研发团队,抗生素、抗病毒药物早期研发被叫停,140人遭裁撤;GSK中国研发中心裁撤,在研项目转入美国研究中心;诺和诺德中国研发中心裁员;阿斯利康中国临床前研究业务剥

离……

骨牌绵延不绝压倒了更多业务。

2019年礼来卖掉了抗生素大品种希刻劳和稳可信在中国大陆的权利,以及希刻劳在苏州的生产工厂。

辉瑞也将立普妥、络活喜等成熟产品打包归入辉瑞普强并最终将其与仿制药巨头迈蓝合并。

此后,GSK、诺华也卖掉了在华工厂。勃林格殷格翰剥离了爱全乐、可必特、思力华和思合华的推广;萌蒂制药干脆在卖中国业务部门了。进入2021年,越来越多昔日重磅产品线,被“挥泪斩杀”。

辉瑞卖掉了其2016年在杭州的生物药生产基地,这家工厂花了20多个亿,自从建成还没有正式投产;

武田直接剥离了中国大陆的5个产品线,覆盖心血管和代谢领域;

罗氏将希罗达(卡培他滨片)、特罗瑞(盐酸厄洛替尼片)、左博伏(维莫非尼)三款曾经卖得很好的产品的中国大陆地区市场推广权授予他人。

接着,一批药品开始退出中国市场。就在3个月前(5月24日),国家药监局公布的283个注销批文药品中,就包括了艾伯维的维健乐(奥比帕利片)、易奇瑞(达塞布韦钠片),强生的力洛(琥珀酸普芦卡必利片),优时比的开浦兰(左乙拉西坦片),默沙东的捷诺维(磷酸西格列汀)。

其中很多产品,如默沙东的降糖药捷诺维,都在年销售数十亿元的赛道上,如今黯然离场令人五味杂陈。而对于跨国药企战略部署,甚至有投资人调侃这是医药界的“敦刻尔克”。

过去近4年时间里,国家组织药械集采,在中国医药市场掀起了一场巨大波涛,堪称“海啸”。虽然目前只涉及了218个品种,市场规模2200亿元,但其可以预见的影响,却令习惯了传统靠营销打天下的行业人士人人自危。

因为动辄腰斩、砍到脚踝的降价,无论中标还是不中标,都没有了继续做临床推广的空间。传统营销模式面临空前挑战。跨国药企为了维护全球价格,根本难以中标。

在创新药研发领域,巨头们也遭遇了本土企业的近身缠斗,曾经高不可攀的PD-1/PD-L1,愣是被中国药企拉进了红海。从年费用上百万元降到了最低2万元以下。

成熟产品有仿制药围追堵截,新产品面临医保谈判降价和竞争对手的快速狙击。跨国药企陷入了四面楚歌的危局。

为了保住优势、寻求新的增长点,除了剥离“非核心业务”,跨国药企的调整、突围,一刻没有停过。

2019年1月,距离心血管重磅药“可定”(化学名:瑞舒伐他汀)在4+7试点中落标刚刚过去2个月,有“梦之队”之称的阿斯利康,就抛出了重磅消息:已从绿叶集团手里拿到了血脂康在中国大陆的独家推广权。

跨国药企卖中成药,这突破了行业的固有认知。而更加打破行业认知的是,它还做起了CSO(合同销售组织)、“大包商”。

一年后,阿斯利康又接下了一款医疗级家用十二导联心电仪的中国独家推广权。根据医药经济报道,该公司还将大包100个产品——50个国内或进口代理产品、50个诊断器械产品。

国内药企与跨国药企之间的销售合作越来越紧密,业界对于这种处理也开始见怪不怪,就连曾经的“宇宙大药厂”辉瑞,也下场了。

前不久,辉瑞中国副总裁、首席医学官曹峻洋接受医学界专访时也透露,除了加快自研产品进入中国,辉瑞也将与本土企业或跨国企业合作,充分发挥其“在中国制药领域领先商业化优势”。

简单理解,也就是要发挥其在销售领域的优势。

有过去几十年的销售团队积累,跨国药企这样的选择虽在意料之外,却在情理之中。老龄化、癌症高发,中国医药市场常年保持高速增长,前瞻产业研究院预测,以其14%到17%的增速,到2025年,将超过5万亿元。

这样一块“大蛋糕”,不拿出诚意是吃不到的,跨国药企也正使出浑身解数。

从1980年到2021年,中国医药市场规模从不到80亿元,增长到了近3万亿元。

失去了“光环”的跨国药企,能否在全新的格局和规则中,颠覆它们40年来赖以生存的盈利模式,在这个万亿级别的市场上,找到一条新路?