2017-07-10

**陳如月**

**通過破壞領航：50家藥品公司的觀察 (2/2)**

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，在台灣追求藥價差的療院所擇還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。

延續上週文章，本篇繼續介紹一些新興的職位。

***變革型領導者***

第一類的領導者是建築師、激勵者和催化劑，幫助藥品公司適應並成長為能夠應對新產業前景挑戰的組織。

**Chief Transformation Officer (轉型長)** 。轉型長有一個帶領組織度過公司歷史上重大時刻的任務。有效的轉型長激勵員工，並為鼓勵和埋入變革所需的行為作為榜樣。為了能將複雜的過程作調和的組合並交出結果，他們需要董事會、執行長和整個經營團隊的全面支持。在前50大藥品公司當中，只有兩家公司已經指定高階領導者帶領轉型—Alexion 和Amgen。由於樣本數非常有限，我們只能給出一個轉型長的方向性輪廓: 在藥業以外的較大組織有過轉型過程經驗備受推崇的高階主管、具備優秀的解決問題能力，以及很強的人際交往能力。

**Chief Digital Officer (數位長)** 。藥業的數位化對價值鏈上的所有功能都有很強大的影響。為了獲得數位的好處，藥品公司必須規劃、構建和實施其數位能力，通常會轉變為商務功能。為了加速這一過程，數位長經常充當推動數位轉換的催化劑，挑戰企業對數位化思維，並在所有公司職能中定義數位策略。然而，最終目標是發展成一個數位集成的組織，並發展出在所有的功能中精通數位的一代企業領導者。

**Chief Data Officer (數據長)** 。儘管法規環境和藥業商業模式的複雜性是大型製藥公司在採用先進分析方面仍然落後的兩大原因，大數據有可能使藥業發生變革。除了臨床後資料的所有權不在藥業手中，對於大多數公司來說，主要挑戰是如何將所有創新意念轉化為有形和“真實的”。數據長的任務是為大數據建立治理流程和管理生命週期，並確定最能創造價值的地方。譬如，將高級分析的見解轉化為商業影響和實際財務結果。轉型要求數據長成為具有瞭解相關的數據來源、技術和工具、數據科學以及敏銳的生意眼和優秀的溝通技巧的變革推動者。

雖然目前描述的每個領導職位在其職責範圍都是不同的，但它們需要一套共同的屬性。RRA在2015年進行的專有分析中，精選出有效轉型領導者的核心能力，發現最成功的領導者體現了五個特質。

首先，他們具有創新性，傾向於以新的方式來挑戰傳統方法和處理問題。第二是破壞性，在必要時願意承擔可計算性風險和“反對制度”。第三，他們是大膽舉著變革火炬的決定性領導人。第四，他們是具有社交能力的領導者，能夠理解人，容易適應不同的受眾。第五，變革領導者是有決心的 - 這一特徵表現在他們的高度樂觀和成就取向上。

***生態系統領導者***

我們開始看到許多角色的共同目標 - 管理與外部世界的關係 - 我們稱之為 "生態系統角色"。這些角色幫助藥品公司主動地將自己在生態系統中的定位與其他參與者結合起來，建立持久的夥伴關係，創造和有效傳達製藥產品和服務的價值。最終目標是改善健康結果，加快產品上市速度，以及更有效地管理內部和外部研發流程。

開始出現幫助管理這些合作夥伴關係的角色主要位於中階管理層，並有責任在藥品公司組織內調整不同 (和 "孤立的") 功能，以便向外部世界提供一致的信息。為了打破組織障礙並確保適當的集中和投資水準，30%的公司在其長字輩群體中導入一個或多個生態系統角色，確保其目標得到高度優先、高層的支援和足夠的資源。

**Chief Patient Officer (病患長)** 。為了反映轉變為以病人為中心的商業模式，藥品公司正在導入一個整體的觀點，並透過整個病人體驗來思考。在醫療服務領域，如病患旅程的卓越經理、病患體驗經理、病患參與經理等角色，也開始出現在藥業。2012年，UCB是前50大藥品公司中第一家有任命病患事務長的公司，接著是2014年的Sanofi。今天，MSD是前50大藥品公司中有病患事務長在長字輩的唯一公司。該職位的主要任務是築起患者社群與藥品公司 - 更廣泛地說是藥業 - 之間的橋樑。

**Chief Public Affairs Officer (公共事務長)** 。作為傳統的溝通功能，這個角色隨著時間的推移而演變。今天，它涵蓋策略溝通、政府關係、公共政策、衛生政策、投資者關係等。在前50大藥品公司中，25％的企業在長字輩中有更傳統的溝通、公司事務和企業社會責任席位，另有25%的企業擴大了這一角色，或創造了額外的角色以便與外部利害關係人接觸 (對外事務、公共事務和全球政府事務是常見的頭銜) 。

**Chief External Innovation Officer (外部創新長) 。**在所收集藥品公司目前擁有的研發產品中，最令人興奮的後期資產約有75％源自公司外部。傳統的來源途徑是授權、企業購併和研發合作。這範圍已經透過與外部創新者參與的新模式（如開放創新模式、企業創投和直接公司參與）擴大。為了有效管理外部創新的多樣性和複雜性，公司需要一種更具策略性和規劃方法。今天，前50大藥品公司中18％有一個業務發展的領導者坐上長字輩桌。其他公司也導入了新的角色; 例如，Roche在其擴大的企業領導團隊中有合夥負責人，Abbott在其領導團隊中有創投主管。隨著外部創新和商務/企業發展日益成為彼此的同義詞，我們將會看到第一個外部創新長，只是時間問題。

**在前50大藥品公司的長字輩群體中**

***Enabling leaders（增能領導者）***

在藥業，永久性重組、後購併、成本削減計畫和類似的內部破壞可能有兩個潛在的危險但高度可控的副產品: 組織疲勞和繁瑣的行政複雜性。兩組增能領導者可以解決這些問題，提供高水準的持續支持，以創建能夠維持相當大的轉型的組織環境。

**People and culture leaders (人與文化領導者)** 。我們可以期待新的長字輩角色來促進人、文化、福祉和包容性。除了人事長(Chief People Officers)外，我們還將在領導層的最高層看到更多的多元化長（Chief Diversity）、包容專員（Inclusion Officers）和文化長（Chief Culture Officers），其使命是積極塑造和促進公司內部文化，促進員工的幸福感和滿意。

**Productivity and efficiency leaders (生產力和效率領導者)** 。為了引導更大的領導團隊的不可避免性和更複雜的組織結構，本項研究團隊觀察到有鞏固甚至集中一些責任在公司層級和/或垂直整個組織的願望。合併的一個例子是行政長（前50家公司的6％）的任務。此人承擔行政後勤的責任，並免了執行長的日常工作，讓他/她為更具策略性和關鍵性的決策投入更多的時間和精力。集中管理更多的行政職責的一個例子，就是把一個人放在負責全球商務服務的高階經營團隊（前50大藥品公司的6％）。這個角色負責業務支援服務，可被視為 "跨度斷路器"，也就是為整個全球性組織的生產力和效率增益。

**注意事項和經驗教訓**

該研究團隊期望在預期的P-E事件中，藥品公司將考慮新的角色 - 轉型、生態系統或增能 - 為了設計這些角色，並且使得這些角色的領導者成功，公司需要對其獨特需求和領導任務進行批判性和誠實的思考，充分體現未來職位以及今天在轉型過程中的職位。

在藥業，長字輩的變化剛剛開始領域，但其他行業在領導層的調整中已經有了進展。例如，在消費品行業，已經看到了更多數量和多樣化的新CxO角色，如成長長Chief Growth Officer、客戶長Chief Customer Officer和全通路長Chief Omnichannel Officer。在汽車業有設計長，在健康服務產業有創新長和客戶經驗長是在組織最高層制度化的新的專家職位的例子。藥業可以從這些例子中學習，打破功能障礙，在公司內彼此合作。

其他行業的重點學習如下：

* **正確的領導人是關鍵。**

這些新角色的成功取決於找到擁抱變革的人，並自信地領導轉型。在組織內部或外部物色最優秀的人才，他們具有轉型能力，這是至關重要的。

* **文化碰撞是不可避免的**，**所以要做好準備。**

由於新領導人的任務是挑戰現狀，所以某種程度的衝突是註定的。對於任命外部來的領導人，董事會和執行長需要和新領導人有效地同舟共濟，減少文化衝突，同時推動變革。

* **成功必須是可衡量的。**

一套明確的關鍵業績指標衡量新角色的成功可以使領導層進一步完善角色本身及其職責範圍，並確保適當的專用資源水準。

※　　　※　　　※

在產業內外監測組織結構的適應情況，提供線索給即將到來的領導者相信這種變化將會如何發生。在醫療健康產業，新興的生物技術和數位醫療公司可能會更快地沿著這些未來趨勢發展，而這些角色可能需要一段時間才能流向更大型的更為成熟的組織。

隨著產業變化步伐的加快，將需要一個大膽重新定位最高階領導，在新的藥業環境中調整和茁壯成長，強調顯示產品的結果和對患者的價值。轉型方式可能因組織而異，但所有公司最終都需要適應變革。

（取材自PharmExec ）

–End–