2019-04-29

**陳如月**

**戒除惡習**

六種行為將好的品牌團隊與壞的區分開來。

**你的品牌團隊只有和他們的成員一樣優秀，你的員工也只和他們的行為ㄧ樣優秀。**那麼，了解哪些行為可以區分有效和無效的品牌團隊，不是很好嗎？最好還是知道如何改變這些行為？這是原作者Brian D Smith 教授 - 世界公認的生命科學行業發展權威 - 教授和研究的主題。Smith的工作發現生命科學公司中「好」和「壞」團隊之間的六個關鍵差異。Smith在本文中解釋這些區別，它們如何影響團隊效率，以及我們可以做些什麼來糾正行為不佳的團隊。

1. **鬆散vs精確的語言**

在生命科學的大多數領域，我們對語言的使用必然是精確的。我們的科學家絕不會將肽與蛋白質混為一談。如果平均值(mean)[[1]](#footnote-1)、眾數(mode)[[2]](#footnote-2)和中位數(median)[[3]](#footnote-3)之間存在混淆的風險，我們的統計學家絕不會使用"平均average" 這個詞。我們的財務同事在以幾種不同的方式定義純益(profit)[[4]](#footnote-4)和報酬(return)[[5]](#footnote-5)方面是一絲不苟的。但是，在行銷中，策略(strategy)、目標(objectives)和戰術(tactics)常常被用作同義詞。同樣，數據(data)、資訊(information)、知識(knowledge)和洞察(insight)的分立與精確的含義習慣性地被忽略，也常常被忽略，並且這些詞語互換使用。在品牌團隊中，諸如市場區隔(market segment)或定位(positioning)等基本術語經常被使用，而沒有考慮到它們的嚴格的技術意義。

鬆散的語言是第一個，也許是最普遍的不良行為，會降低品牌團隊的效率。這意味著，無論我們說了多少話，分享了多少東西，我們的溝通從來沒有達到應有的水平。

1. **滿足**(**Satisficing) vs滿意(satisfying)**

這兩個相似的詞有非常不同的含義，描述的行為有著非常不同結果。滿意**(satisfying)**源自拉丁語「包含一切的」的意思。在品牌團隊的背景下，它這意味著及時充分實現目標，提交市場分析或品牌計畫。然而，滿足**(satisficing)**意味著只满足最低限度的需要。也可譯作「夠好就行」。品牌團隊滿足的例子包括以新格式呈現數據，但没有提供所希望的新見解。或者「勾選」策略計劃模板，但不確定它将如何創造價值或為誰創造價值。

滿足是一種特別有害的習慣，因為背後隱藏着明顯的交付目標。但它只是簡單地把工作從一張桌子移到另一張桌子來取代真正有價值的活動。

1. **妥協（Compromise）vs 共識（consensus）**

這是另一對經常混淆的詞，但它們描述的是完全不同的過程和結果。妥協是一個團隊在每個人都對自己的一些想法作出讓步後的妥協點。共識是在綜合這些想法的基礎上達成的協議。在品牌團隊中，需要醫學、行銷和獲取知識 (如價值主張設計) 的決策可能是共識或妥協的。妥協主張是我們願意接受的有限的重疊，通常限於適應症、定價和理賠。共識主張透過產品、服務和無形利益三個面向融合在一起，為患者、支付者和處方者提供直接和間接的價值。妥協有一個不值得的好名字，因為它是避免衝突的同義詞。但它破壞了具有不同觀點和知識的團隊固有的價值。

1. **趕時髦vs基本面**

像生命科學這樣的創新產業在新理念的推動下蓬勃發展，品牌團隊尤其對最新的流行語持開放態度。但並不是每一個新想法都有價值，毫無價值的趕時髦往往會驅除寶貴的基本要素。倚賴外部機構和顧問的品牌團隊最容易受到這種影響。以病人為中心或全方位行銷這樣的潮流包含一些不言自明的事實，但這些事實被層層炒作和過度承諾所掩蓋。更糟的是，趕時髦將資源和注意力從歷史悠久的基本面轉移開，比如瞭解市場的異質性和利用公司的獨特優勢。

潮流是品牌團隊的糖衣。它們很有吸引力，容易形成習慣，尤其是對年輕的、經驗不足的行銷人員。但是，像糖一樣，當它們取代良好行銷的基本營養素時，就成了一種壞習慣。

1. **略讀vs 科學**

生命科學公司的大多數活動都是嚴格而有紀律的。從進行試驗到確效製程，再到提交法規文件，都有嚴格指定的方法。相比之下，行銷技術往往是「略讀」的 - 以膚淺的方式進行，沒有真正參考它們的科學起源和基本前提。品牌團隊中最典型的例子就是SWOT。SWOT的使用不正確，錯誤的時間和錯誤的輸入，即使它背後的科學已被理解了幾十年。在效率更高的團隊中，這與科學應用行銷技術形成鮮明對比，這些技術已經標準化，並建立在對其原則的深刻理解之上。

略讀具壞習慣的所有特徵。它迎合了我們人類的弱點，使我們的生活更輕鬆。但就像任何壞習慣一樣，它的後果也會以薄弱、執行不力的品牌計畫的形式呈現出來。

1. **衝突 vs 合作**

組織有效性的本質是協調獨立的專家職能，如行銷、醫療事務和市場准入。在大多數公司，跨職能壁壘的合作幾乎是神聖的地位。但所謂的合作在很大程度上是變相的、隱性的衝突。

在品牌團隊背景下，我們認為這是相互競爭的職能目標、資源競爭、隱含的指責、資訊控制和政治化聯盟的建立。這種行為的罕見例外包括有一致的目標、劃分的資源、透明的資訊和對組織(而非職能)的非政治性承諾。衝突的習慣源于人類的自利、部落主義和社會競爭等特質; 除非採取深思熟慮的措施來避免，否则這是默認的立場。但這導致競爭的能量向內轉移，競爭對手轉向同事。

**原因及對策**

個人行為的改變是如此困難，它幾乎是自相矛盾的。我們每個人都有一些壞習慣，這些壞習慣經過了多年的改變嘗試。在一個組織中，這一困難被放大了，因為它涉及到改變集體、相互關聯和自我強化的行為，而這些行為在很大程度上被認為是理所當然的。

當然，有成千上萬的書聲稱有獨特有效的藥方改變組織和團體的行為。但仔細閱讀這些書就會發現，它們都源自一個共同的古老源頭：希臘哲學家柏拉圖。柏拉圖認為人的行為有三個源頭：慾望、情感與知識。(見方框1)。

|  |
| --- |
| 方框1：柏拉圖的行為來源 |
| 慾望：人類行為的方式是因為他們想要。如果你想改變一個品牌團隊的行為，你必須讓他們渴望改變。  情感：即使是最理性的人，他們的行為也是會受到情感的影響。如果你想改變一個品牌團隊的行為，你必須融入他們的情緒。  知識：人類只有知道如何做才能以某種方式行事。如果你想改變一個品牌團隊的行為，你必須給他們這樣做的知識。 |

如果你想用更好的、創造價值的行為來取代品牌團隊的壞習慣，那麼你必須採取三個步驟，但說來容易做起來難。這些如方框2所示。

|  |
| --- |
| 方框2：改造品牌團隊行為的三個階段 |
| 創造慾望：大多數人都想成為他們最好的自己。為了創造這種慾望，領導者必須展示出「最好」的樣子。例如，不要簡單地發布一個品牌計劃模板；強烈地傳達一個偉大的品牌計劃應該是什麼樣子，以及它與一個懶惰的、打勾式練習有何不同。或者明確表示，你希望洞察有價值的知識。我們的競爭對手不知道組織可以利用；沒有人能渴望他們想像不到的東西。  激發情感：人類被情感所感動，這個詞與動機有著共同點。要激發情感，領導者必須與同事大腦中引發情緒的部分打交道，而不是與理性的大腦皮層打交道。例如，不要要求透過企業發言的電子郵件來改變行為；渴望用情感、感動的術語來表達你想要看到的行為，在眼神交流的同時讓自己的情緒表現出來。  傳授知識：人類的行為建立在知識的基礎上。為了使良好的行為成為可能，領導者必須向同事提供適當行為所需要的任何知識。而不僅僅是膚淺的、不完整的知識，而是我們對科學專家所期望的深刻、全面的智慧。例如，品牌經理需要知道某個區隔市場與類別的區別；商業智慧專家必須了解陳述性、因果性和程序性知識之間的區別。 |

**我們反復做的事情**

我們就是要反復做。因此，卓越不是行為，而是一種習慣。這是每個品牌團隊領導者、成員、和高階主管都應該學習的一課。

(取材自PMLiVE)

–End–

1. 平均數(mean) ：指資料中各觀測值的總和除以觀測值個數所得的數值。 [↑](#footnote-ref-1)
2. 眾數（mode）：指一組數據中出現次數最多的數值。 [↑](#footnote-ref-2)
3. 中位數(median) ：指將數據按大小順序排列，居於數列中間位置的那個數值。 [↑](#footnote-ref-3)
4. 純益(profit)：除字面上的解釋為利潤、收益之外，在財務報表裡又稱為毛利或純益 。 [↑](#footnote-ref-4)
5. 報酬(return)：除字面上的解釋為利潤、收益之外，在財務報表裡又稱為報酬。 [↑](#footnote-ref-5)