2020-08-17

**陳如月**

**生物製藥現在必須轉型**，**為「新常態」做好準備**

在COVID-19大流行初期，生物製藥公司採取了強有力的措施應對：他們停止促銷活動、加強供應鏈，以及擴大客戶和病患支持計劃。隨著美國持續重新開放，生物製藥公司需要儘早推動這些早期的努力，同時還要解決「非常商務」階段的需求。在產業最終進入「新常態」時，公司如何選擇在接下來的18～24個月內把握時機，將決定哪些公司獲得最大的成功。

從所有跡象來看，COVID-19將對全球停滯不前的醫療產業產生巨大衝擊，但生物製藥仍將感受到它的效應。ZS估計，在整個產業中，生物製藥的2020年營收將比之前的預測低11%，而且各個公司的業績將因其治療產品組合而異。但對藥業的衝擊不僅僅是財務上的。COVID-19危機將對藥業的商業環境帶來根本性的長期變化。

許多公司會傾向於進行漸進式調整，直到塵埃落定，然後恢復到某種版本的「舊常態」。但那將是一個錯誤。生物製藥有機會在幾十年來缺乏創新的領域創造新的方法。我們已經看到生物製藥的商業環境發生變化，其中許多將在新常態中持續下去。無論這些變化是危機帶來的全新影響，還是已經開始的趨勢加速，它們都指向所需的廣泛變革。我們已經確定四個持久的市場結構性變化，生物製藥需要適應這些變化才能在未來取勝：

1. **個人治療旅程將是多變和多樣化的。**在藥業的舊世界裡，透過了解、診斷和治療病患的旅程，可以普遍理解疾病領域。儘管病患和醫療服務提供者(以下簡稱提供者)可能有不同的區隔，但整個市場的體驗通常相似。但是疫情導致大多數治療領域出現更大的差異。

病人尋求和接受治療的時間、地點和方式發生了變化，並且隨著重返治療的展開，利害關係人做出的每個決定都會影響病患旅程。醫療機構需要決定在每個照護地點提供哪些服務，以及如何將更多的照護轉移到病人的家中和其他替代地點。病人需要確定他們願意去哪裡接受照護和他們願意接受哪些檢查或風險，以及哪些治療是必要的和緊急的。經濟和文化因素，以及該地區遏制冠狀病毒的成敗，將加劇地理上的異質性。每個區域的經濟活動和復蘇路徑將有所不同，導致病患群體之間的差異更大。

1. **客戶將設定合約條款。**我們已經看到COVID-19危機推動了遠距醫療的爆炸性增長。 儘管許多衛生系統已對該技術進行多年投資，但其採用總是落後於炒作和潛力。直到2020年3月，遠距醫療一直受到醫師授權限制、保險給付限制以及其他新技術面臨的典型挑戰的阻礙。如今，這場危機已經消除遠距醫療的大部分障礙，許多醫師和病人表示，他們將繼續享受遠距醫療在新常態下的便利。

藥業的商業模式也經歷了類似的調整：隨著面對面銷售模式的中斷，許多現場互動已轉移到虛擬渠道，透過隨選提供的教育產品以及透過網路研討會、YouTube視頻和「find a doc」與提供者和病人的互動得以增強夥伴關係。危機過後，生物製藥的商業和醫療團隊將繼續需要這種新的、隨選的參與方式，因為消費者已經期望可以方便、在線和隨選取得各種服務和產品。病人和提供者可能會繼續要求並期望在新常態下具有相同水平的便利性、反應性和靈活性。

1. **經濟和照護服務方面的挑戰將打開創新的大門。**在疫情的急性期，創新是出於必要：監管機構和支付者消除了准入障礙，傳統競爭對手建立了夥伴關係，以迅速推動治療和預防措施。創新的需求可能會持續存在。經濟分析師預測，國家預算赤字迫在眉睫，而提供者正承受著巨大的財務後果，支付者預計隨著照護業務量的反彈速度比經濟快，將面臨挑戰。

這些條件將加大對藥品定價的審查力度。但它們也提供機會重新構想藥業在醫療保健系統中的角色及價值。衛生系統將需要用更少的資源處置更多的病人。支付者會想更好地了解其治療選擇的價值。病人需要了解藥物與冠狀病毒潛在的相互作用。監管者已經看到了允許創新空間的好處，他們將繼續接受可以使病人和醫療體系其他部分受益的新想法。這些迫切的需求將使藥業的利害關係人接受有關該產業如何在未來提供更大價值的新想法。

1. **決策確實將更加集中。**由於對許多機構的經濟影響，在新常態下，美國衛生系統的公司化和整合將繼續，並且可能會加速。這場危機還引發與採購政策、照護地點優先排序等相關的挑戰。決策控制將更多落在中央管理者身上，隨著資訊科技、分析和人工智慧的幫助不斷增加，中央管理者將繼續推動價值控制和其他措施，以支援組織目標和經濟。

這些變化的速度和深度因地點而異。無論每個變更如何展開，都足以要求公司修改其營運方式。

**生物製藥需要立即採取行動以滿足客戶的新需求**。對於生物製藥產業而言，長期以來流行的「先發劣勢」理論阻礙商業模式的創新，或者認為除非每個人都改變，否則創新離規範太遠者將承擔更大的風險，而不是回報。漫長的投資週期、嚴格的監管和法遵環境以及圍繞上市策略的牢固的產業共識，增強商業製藥組織的保守性。

但是，COVID-19危機和隨後的應對措施創造了一個關於創新和顛覆的平等時刻。它提供改變的機會，同時顯然需要這樣做。

COVID-19 改變客戶的需求和期望，傳統以品牌為中心的商業方式不再是低風險路徑。如果不承認這些變化而繼續前進可能會疏遠客戶。無論公司是習慣於推動顛覆還是調整其方法以適應未來的需求，現在都需要構建以下四個「無悔行動」，以滿足新常態下客戶的需求：

**無悔行動1：發展當地洞察力的產生能力。**隨著病患旅程變得越來越多樣化，製藥公司需要更好地了解病人的需求並確定正確的參與點。變化的速度非常快，因此這種理解不能透過滯後的年度研究或專案研究，或透過來自現場或諮詢委員會的軼事反饋來實現。因此，隨著醫師、提供者和支付者需求的出現和發展，公司需要對這些需求進行豐富而完整的即時瞭解。

該解決方案需要支援AI的當地情報引擎，這些引擎可以識別和預測治療動態的變化；持續集成選擇加入的「顧客心聲」數據收集機制；越來越正規的CRM系統可以將現場生成的、跨職能的情報聚合成可用的形式；更全面和靈活的主要研究方法，側重於主要市場；以及整合這些計劃以制定策略決策的能力。對於許多公司而言，這需要大幅改進其洞察力組織，以便更好地瞭解當地的需求和參與點。

**無悔行動2：從「推」到「拉」浮想行銷。**這場危機教會了製藥公司的客戶期待一個更好、反應更靈敏的產業。他們希望公司適應當前的需求（例如，在危機模式期間對病患服務的高度關注），並根據其渠道偏好靈活處理。這與迄今為止以「推」資訊為中心的藥品行銷模式的本質背道而馳。隨著客戶在新的醫療保健提供模式和體驗中找到前進的方向，他們將決定生物製藥如何融入他們的世界。行銷的新使命必須是創造「拉」並推動值得參與的體驗。

從長遠來看，無論渠道如何，製藥公司都需要立志提供協調、及時和有意義的客戶體驗。未來，公司將需要進一步調整其促銷計劃，迅速適應不斷變化的當地需求，採用更多數位策略，設計由關鍵客戶經理領導的以辦公室為中心的方法，並提供更多更好的解決方案和服務。

一旦公司加強了客戶洞察能力，他們將對客戶需求以及這些需求是如何演變的有豐富、完整的理解。浮想行銷意味著透過以下三項核心能力發展洞察力：

* **快速有意義的介入。**藥業主要專注於資訊開發和常見計劃介入（例如病患支持計劃）上。利用設計思維和洞察原型服務與解決方案來滿足客戶的實際需求需要不同的心態和技能。公司必須設計、部署和學習，同時還要開發可以快速批准和實施的流程。領先的公司已經在考慮制定計劃、開發孵化器構想、組建跨職能團隊並建立能實現快速部署的流程。
* **開發適應性內容。**從歷史上看，大多數內容都是為人員解說訊息做成的，然後適用於數位和其他渠道。使用這種方法，內容更改通常是在關鍵時刻進行的，例如新數據的可用性或為適應策略轉變而進行調整。相反地，端對端的內容開發和管理過程允許在更多模組化的市場區隔中跨渠道講述故事。在COVID-19之前，一些領先的製藥公司已經開始打造A/B檢測能力。在新常態下，將需要這種類型的適應性內容開發，以使客戶沿著固有的獨特病患旅程前進。
* **不間斷行銷。**儘管近年來，透過預測和關聯分析功能的增強，製藥公司的推力參與方法得以實現一些客製化，但大多數行銷介入措施仍與年度計劃更新或基於事件的行動和反應相關聯。行銷需要像一個永續的發射位置ㄧ樣運作，對洞察做出敏捷反應，以建立並維持與客戶的寶貴關係。這種方法要求公司擁有正確的基礎架構、分析和跨職能團隊，以便在正確的時刻做出正確的轉變。隨著個人化和現地化成為新常態中的主題，能夠敏捷地滿足客戶的需求已是必須的。

**無悔行動3：在重返期間實現客戶參與模式的現代化。**傳統上，製藥公司的商業模式中占主導地位的渠道是銷售人員，過去十年來，他們與醫師會面的機會不斷減少。但是在COVID-19危機期間，幾乎所有醫療保健提供者都切斷了與銷售代表的實體聯繫。事實上，ZS的研究發現，在美國超過40%的基層照護提供者和大約三分之一的專家傾向於停止與製藥銷售代表的所有接觸。在接下來的18~24個月內，會面將保持有限且不穩定，但是ZS研究表明，即使在新常態下，業務代表們能會面的醫師數量也將比危機發生前減少20%~30%。

重新設計無悔行動2中概述的行銷方式將有助於確保製藥公司在親自的互動和其他渠道中與客戶的相關性。但是，要進一步轉變市場進入的方法，公司需要重新構想現場工作人員以及隨著客戶需求的發展，需要以不同的方式結合起來以新增價值。

如今，銷售人員已成為最有效、最持久的「推」渠道，傳統上，培訓一直側重於傳遞規避風險、按計劃的訊息。為了將來成為一個反應迅速和有效的「拉」渠道，公司需要對銷售代表的角色、活動、技能和能力做出重大改變。公司現在需要為銷售人員提供合適的資源和工具，並使他們能夠仔細傾聽客戶的需求。然後，他們需要配置資源，並將親身和虛擬解說以及跨其他渠道做正確的組合來滿足這些需求。公司需要使銷售代表能夠與其他現場角色形成跨職能的協作，並有效地合作和「跨界溝通」以擴展和滿足提供者群體和機構的複雜需求，無論他們是否需要幫助對病人進行分類、建立新服務還是了解臨床數據。

對藥業來說，設計未來的銷售代表和實施跨職能的市場進入策略可能是最困難的改變。政策制定者繼續表現出對創新和想法的開放性，這些創新和想法有助於製藥公司為客戶，最終為病人增加有價值的服務和項目。現在是製藥公司設想現場部署如何創造更多價值並確定啟動流程所需的改變的時候。

**無悔行動4：在所有客戶之間再平衡工作。**藥業一直在與更多的客戶打交道，包括支付者、病人、有組織的提供者和其他利害關係人。但除少數例外，大多數銷售和行銷投資仍集中在醫師及其同事和醫務人員身上。然而，透過再平衡客戶的方法，製藥公司將更有能力提供從現在起18~24個月的解決方案。

在新常態下，以客戶為主導的參與活動可以幫助製藥公司與提供者就人群健康計劃進行合作，並建立有助於病人成功的現場責任以及過去由於嚴格的法規而可能存在風險的其他活動。很明顯，大型醫療系統將以更大的控制力和更緊縮的利潤走出危機。但他們也表達與藥廠合作的意願。例如，參加ZS調查的IDN主管說：「在COVID之前，我將我們與藥廠合作的意願定為4分(總分7分)。現在我們是6分。我很好奇藥廠的創意如何。」COVID-19迫使生物製藥公司迅速實現其服務和解決方案的多樣化。我們希望這一契機和各種客戶類型的需求繼續存在。實際上，我們已經在與製藥公司建立夥伴關係以尋求替代性照護場所中看到這一點。

慣性使組織始終專注於醫師，並滿足於簡單地試行小型計劃，如果現在創新不成為優先事項，這種情況可能會繼續存在。真正的改變需要對人才和能量進行大量投資。它需要更直接的參與以及B2B參與、共同創建和客戶管理方面的精通能力。而且它需要內部速度、協作和敏捷性來創建基於證據的方法，以增進結果和價值。具有空間和任務授權設計創新和有效解決方案的公司將有機會獲得更大的投資回報，並創造真正的差異化。

生物製藥公司對COVID-19危機的更迫切要求做出了令人欽佩的反應。在接下來的18～24個月內，它將透過「非常商務」階段進行管理，因此可以選擇：調整或轉型。先發劣勢已經消失，現在有機會提升在新常態下獲勝所需的能力。但這意味著推動真正的改變 - 這種改變只能透過建立能力、發展夥伴關係、認識到所需的新技能、人才和心態以及探索創新的解決方案才能實現。畢竟，目標是為客戶創造價值。

(取材自ZS)

–End–