2021-02-08

**陳如月**

**通才：藥業的一個新的商業角色**

-Nestlé Life Sciences銷售營運主管 — Niti Sawhney的報告指出，製藥公司需要「通才」的領導者，也就是在商業運作的各個子功能部門都有廣度和深度的經驗。

後COVID的對策、全渠道營運、銷售和行銷協調、軟體支援自動化以及AI/ML技術為未來做好準備 — 這些都是藥業領域中許多人最關心的熱門話題。但沒有多少人注意到過去五年來出現的一種迫切需求。也就是說，在製藥商業世界中的一個新角色 — 「通才」的商業營運領導者。這是一個在商業營運的每個子功能中擁有廣度但更重要的是具有豐富經驗的人，從數據管理、數據解析和 BI（商業智慧Business Intelligence，簡稱BI）報告平台，到銷售自動化系統、銷售團隊部署和有效性解決方案。

**快速R&D創新帶來新的商業化動力**

隨著藥業迅速轉向罕病和專科治療藥品，R&D和新藥核准也迅速增加。儘管COVID-19疫情，美國FDA仍保持新藥核准的步伐，在2020年批准數量創歷史新高。這直接影響商業功能，而藥物研發的快速步伐令商業功能受到衝擊。準備產品上市的時間已經大大減少，同時，上市多種小型藥物的預算也大幅減少，而不是業界許多人已經習慣的重磅藥物。稀少性推動著創新和效率，但藥業許多人從未在這樣的條件下工作過，他們發現自己難以適應這種新的現實。

**醫藥商業領域缺乏通才**

每年都有幾十家公司準備上市一種新藥。他們通常從招募商業解析和營運領域的領導者開始。但大多數領導人的實際經驗都很有限。根據你的計算方式，一個商業團隊中有10~20個子功能。無論多年的經驗如何，大多數商業領袖都沒有機會在3~4個子功能部門工作過。例如，很常見的情況是，有銷售營運經驗的人在聯盟、拜訪規劃和智慧資本方面有經驗，但對數據管理、通報、CRM、敏捷、法遵以及成功所需的商業解析知之甚少或一無所知。

有些人會認為諮詢顧問和供應商的專業人士有更廣泛的經驗。雖然總是有例外，但在大多數情況下，這是一個迷思。帶領商業功能但對商業化特定關鍵領域瞭解有限的領導者並不少見。他們最終嚴重依賴供應商。更重要的是，他們對如何建構多功能團隊、流程和系統知之甚少。這會直接影響業務增長，導致無效率並阻礙創新。

**建立功能vs. 運行功能**

當最初的商務團隊成立時，關於產品未來的成功仍然有很多不確定性。因此，必須謹慎使用所有可用資源。通常的做法是保守地聘用和組建預算有限的關鍵商業角色的商務團隊。在這種背景下，招募人員被賦予尋找建立和運行商務功能的商務領導人的任務。在非常廣泛的層次上，建立功能與運行功能是兩個截然不同的任務。每個人的思維方式、做法、知識、資源和挑戰都非常不同。然而，大多數招募人員別無選擇，只能忽略這一關鍵差異，因為市場上缺乏真正從零做起的領導者。具有親身經驗並建立和管理端對端商業功能的人將是理想的人選。但是大多數領導者都是在獨特領域成長起來的，因此招募人員主要依靠他們「運行」商務功能的經驗。

這種做法存在重大缺陷。

* 由於對每個子功能缺乏深度知識，大多數候選對象只有在擁有多種資源的情況下才能發揮作用。他們依賴團隊的知識和經驗。但是，在這個階段，由於預算有限，他們沒有能力雇用所有的專業人士。
* 由於對特定領域的了解有限，這些領導者可能會犯招募錯誤，他們必須依靠外部顧問獲得大部分職能的專業知識。
* 大多數領導者屈服於角色的要求和複雜性，然後跳槽到更大的公司或成熟產品中另一個更「穩定」的職位，以減輕與工作相關的壓力。這種失敗的一個主要原因不是角色困難，而是缺乏成功所需的經驗和組織能力。因此，人員流失率極高，除非領導者極富韌性，並能迅速適應需求，或者預算是能自由流動的，允許團隊逐步加大。

**在一家較小的公司工作**

隨著創新步伐的不斷加快，對此類領導者的需求將會不斷增加。好消息是，有一些領導人可以很好地勝任這一新興角色。這些領導人通常在較小的公司或較小的部門工作，在那裡他們有機會做端到端的工作。他們透過在各個子功能中動手做，建立知識的廣度和深度，這些子功能包括管理數據、實施技術和系統、運行解析以支持決策以及運行端到端作業。這類領導人的需求將大幅增加，在較小的公司做一些多功能工作，比在大型公司做獨特的工作有更大的意義。這樣的領導者很少，因為大多數人一開始就被在大型製藥公司工作的機會所吸引，這些公司提供豐厚的薪酬和福利，並擁有龐大的子功能團隊。

**僱用和建立職涯的新方法**

招募管理和招募人員在尋找此類候選人時必須開始使用新的視角，因為廣度和深度不僅在建立功能時很重要，而且在擴展功能、推動創新和實現多功能協作時也很重要。一位「通才」的商業領袖將很快成為最有價值的員工，並為新藥的成功帶來競爭優勢。因此，在藥業領域的專業人員必須積極地培養自己的技能和經驗。如果沒有足夠的商業領導者成功地將新藥商業化，大多數新藥創新和投資都將被浪費。

(資料來源：Pharmaceutical Executive)

–Ends–