2023-10-23

**譯者**．**陳如月**

讓品牌重整旗鼓

藥業在過去幾年裡經歷了翻天覆地的變化。

董事會同時也在努力應對新的法規監管環境、在分散的市場中維護品牌資產、向不熟悉的領域擴張，並穩定仍受疫情影響的供應鏈。

毋庸置疑，管理團隊可能會發現自己處於不斷變化的狀態。

最重要的是，利率處於十年的高位和地緣政治動盪，對傳統上被視為成長關鍵策略槓桿的併購（mergers and acquisitions，簡稱M&A）產業產生了抑制作用。

儘管如此，復甦的萌芽正在出現。市場再次升溫，為品牌成長提供新的機會。在這種情況下，出現一類新的行銷長（Chief Marketing Officer，簡稱CMO）。

這些領導人正在尋求透過引領併購機會、重新發現目標、吸引下一代人才以及在擁擠的市場中實現品牌差異化，來應對現代藥業的決定性挑戰。

這些挑戰和機會的匯聚對所涉及的品牌有著深遠的影響。在這種適應與創新的共生之舞中，行銷領導者被視為領航者，引導他們的組織幫助重塑他們的業務，並推動他們的品牌走向長期成功。

事實上，在2019年收購 Celgene後不久，Bristol-Myers Squibb (BMS) 就意識到，鑑於這一發展，迫切需要以新的策略方向更新其品牌。

新品牌必須新鮮，更能代表他們是誰，以及他們未來會是誰，並將BMS打造成多元化的專業生物製藥領導者，重新聚焦以病人為中心的故事。

在這類大規模交易中，為了確保長久發展，必須考慮品牌的重要因素。以下是希望成功推動其品牌發展的藥業CMO 的四個關鍵考慮因素。

1. **轉變品牌典範**

藥業併購活動的增加意味著行銷領導者必須盡快採取行動。併購通常需要改變公司的主體性，要求快速適應新的現實。

如果執行得當，回報是顯而易見的：新的市場滲透、股價上漲和營運效率提高。然而，真正的品牌挑戰在於整合所有活動部件。隨著大型製藥公司擴大其產品組合，行銷領導者發現自己正處於十字路口，顯然需要調整集團的優勢，同時利用而不是失去傳統品牌的產權。

1. **個人化藥品行銷**

透過併購吸收正確的創新和新興技術是提高內部能力和加快研發線時間表的必然途徑，最終確保更高的效率和更快的成長路徑。

BMS解釋道：「透過歐洲的保險給付系統，你現在可以公開來說病人的意見。我們努力了解他們的需求，我們稱之為『going beyond the pill』。這是個人化醫療中一個非常令人興奮的領域，因為研發的未來集中在為你的DNA設計藥物」。

隨著病人比以往任何時候都更成為研發工作的核心，品牌領導者必須問自己，當每位病患都被視為獨立個體時，如何透過一個品牌接觸到所有消費者。

這引發對資料收集和客製化溝通渠道的重要考慮，以在日益個人化的層面上接觸人們。

1. **目的導向的相關性**

在擠迫的製藥領域，相關性取決於闡明明確而令人信服的目標。製藥品牌必須以符合其核心策略目標的方式放大其存在的理由，並激發其尋求吸引有洞察力的人才受眾。

正如BMS所指出的：「目標對於吸引人才至關重要，需要在組織內部進行真實的溝通」。公司的目標需要體現在行動上，而不僅僅是言辭，因為未來的人才能嗅出最細微的不真誠。

Novartis成功地應對這一點。經過整合努力，該公司認識到其變革力量，並接受了作為研發主導的生命科學公司的簡單定位。這種演變在Novartis的組織文化中根深蒂固，推動該公司進入一個以目標為導向的創新新時代。

這有助於吸引和留住一群新的人才，希望為一家他們可以在重塑產業向更好的方向發展方面發揮關鍵作用的企業工作。

Medtronic也展現這種策略思維：以科技對醫療保健的深遠影響為中心的明確定位，使該公司能夠吸引與其品牌定位產生共鳴的更年輕、精通科技的人才庫，並幫助公司進入一個新時代。

Medtronic的目標甚至從醫療保健擴展到地球福祉，將其「健康生活」的品牌訊息延伸到「健康地球」，並定期發布ESG報告，證明其目標的真實性。

1. **當科學遇上藝術**

面對來自非品牌和學名藥競爭對手日益增加的威脅，製藥品牌必須開拓自己的空間，以獲得相對於競爭對手的優勢。例如，Abbott的定位結合了傳承性、適應性和創新性。透過將研發工作與釋放人類潛力相結合，該公司創造了一個獨特的形象，並制定一條將傳統與未來潛力無縫融合的進程。

CMO也必須問自己，他們的組織將如何繼續以不同的方式提供服務，並在這些浪濤中保持科學界的領先地位。

BM S、Novartis、Abbott和Medtronic展示了CMO可以採取的策略路徑，將品牌提升到超越他們的服務。

隨著併購活動開始再次塑造產業，這些工具不僅轉變為生存工具，也成為轉型催化劑，使製藥品牌能夠在不確定性中茁壯成長，駕馭複雜性，並在不可預測的環境中成為創新燈塔。

**它們有什麼共同之處？**

最終，簡單性成為這些品牌策略的指導原則。在一個複雜的環境中，能夠提煉出你是誰以及你將要做什麼，這是在品牌轉型階段指導品牌的關鍵。

當公司合併或被收購時，對公司、員工和股東來說都面臨很大的風險。

企業如果不知道自己要走向何方的情况下，就無法輕易前進；將簡單性融入其DNA的品牌專注地實現目標，從眾多中脫穎而出，並推動他們走向持久的成功。

(資料來源：PharmaTimes)