

药企数字化营销

&

现状及思考

联系方式:

孙超 (Simon Sun)

合伙人

+86-21-2323-5511

simon.sun

@strategyand.cn.pwc.com

作者简介:

孙超先生 (Simon Sun) 是普华永道思略特合伙人，他在保险和医疗领域有着丰富的经验。他拥有超过10年的战略管理咨询工作经验，主要为客户制定企业战略，创新商业模式，设计组织架构、流程改进和绩效管理，协助客户寻找收购及战略合作伙伴、制定合资战略，以及渠道管理、数字化战略等。

贺佳 (Jessica He) 是普华永道思略特高级经理，拥有超过7年的战略咨询经验。她在医疗健康服务领域拥有丰富的项目经验，曾直接参与亚洲、澳洲和美国等地的医疗健康咨询项目，为客户提供包括市场进入/增长战略、新业务模式设计、渠道管理、组织架构及变革管理、数字化战略等一系列专业咨询服务。

概述



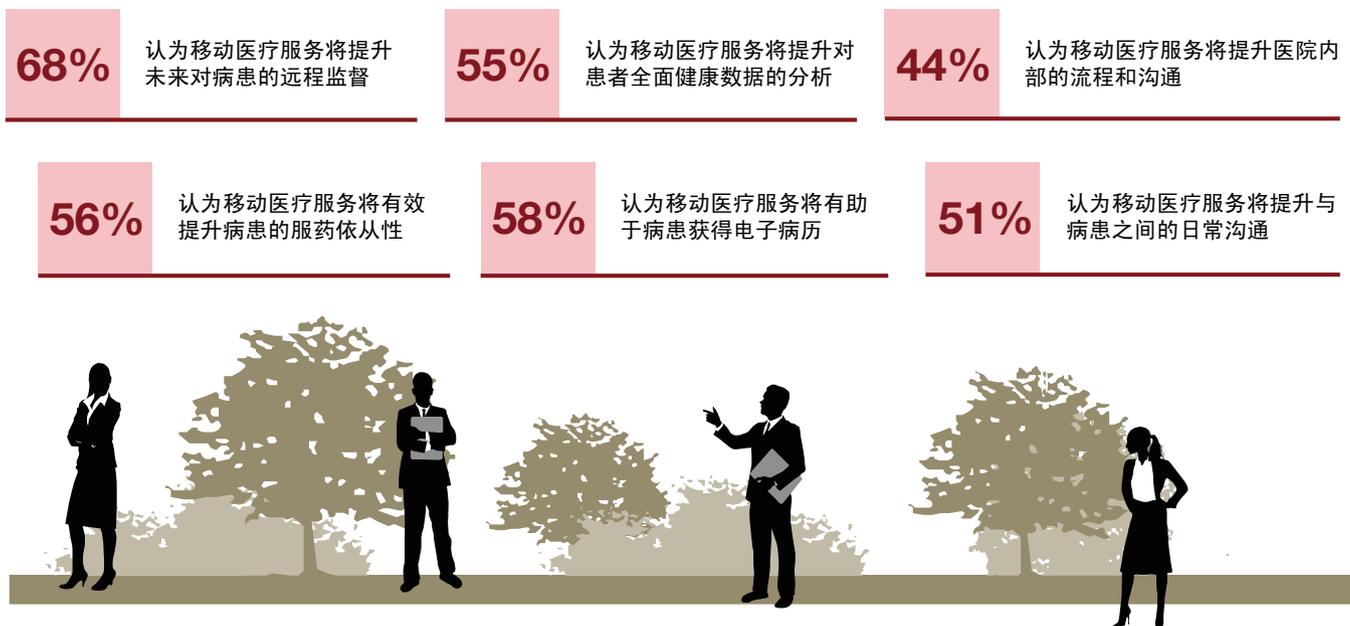
如今数字化工具在药品学术推广中的应用可谓是如火如荼。不管是全球领域，还是中国本土，各大制药企业均在进行各种新的尝试。但是新鲜事物也有其局限性，尽管数字化工具在学术推广中的作用被认为是未来的趋势，但从调查数据来看，这些探索还未看到明显的效果。对于药品的学术推广营销，数字化工具尚且只是锦上添花，远非一个替代性的解决方案。

在国外，药企很早就开始尝试数字化营销，很多企业成立了专门的数字营销部门。根据普华永道思略特咨询公司早前公布的一项针对欧美150多位制药企业高管进行的调查，有90%的制药企业已经广泛推广或试点将数字化工具作为营销的渠道之一，以提供疾病、产品、学术前沿技术及医学教育的信息及服务；65%的受访者表示会继续增加在数字化工具方面的投资。

药企数字化营销的探索

目前，全球范围的制药行业都正在经历重大的商业变革和进化。随着成本压力的上升、不断出台的新政策法规、医疗机构自身的改革以及整体医疗市场的复杂程度，一些传统的商业模式，如：以销售代表面对面拜访为主的营销模式，已经受到了一定的挑战。而数字化工具快捷、方便的优势给药企的学术营销带来了更多无限可能，成为制药企业探索和尝试的一大新方向（见图一）。

图一
中国移动医疗服务现状调查结果



资料来源：中国移动医疗：设计制胜的业务模式，普华永道

在中国，随着传统医药代表模式面临越来越紧张的合规压力，数字化工具等新兴学术推广模式逐渐被制药企业所重视及采纳。制药企业对数字化工具的应用探索多种多样，有药企自建团队开发管理包括网站、微信公众号、APP等医生工具，如默沙东的医纬达、诺和诺德的糖医网等，也有与第三方平台合作，如阿斯利康与微医、春雨医生等平台的合作等（见图二）。此外，行业内还涌现出一些创新模式，如辉瑞牵头平安、腾讯、君联资本举办“医疗合伙人”创新合作方案大赛，旨在探索创新的医疗模式；VR (Virtual Reality) 虚拟现实技术也开始逐步被应用在外科医生手术培训和教育上。

图二
国内跨国药企在数字化举措方面的探索模式

| 企业 | 数字化举措 |
|------|--|
| 阿斯利康 | 第三方平台：微医（分级诊疗） 第三方平台：丁香园（呼吸） 第三方平台：春雨医生（糖尿病） |
| 辉瑞 | 第三方平台：杏树林 |
| 赛诺菲 | 第三方平台：康赛 |
| 默沙东 | 自建平台：医纬达 |
| 诺和诺德 | 自建平台：糖医网 |

信息来源：思略特分析

纵观市场，目前各大药企利用数字化工具主要服务于两个群体：医生与患者。从服务于医生的角度来看，制药企业选择用数字化工具来进行学术推广和营销，主要是对传统医药代表拜访模式的一种补充，利用其低成本、多样化的优势，更好地为药企和医生搭建信息沟通平台，而医生对于数字化工具也表现出乐观开放的态度。

另外，药企利用数字化工具可以聚集更多专业知识和资源，从而打造学术高地。举个例子，糖医网是糖尿病领域的一个专业化信息平台，针对糖尿病的各种医学诊疗信息和最新的学术前沿，以及针对不同的病人的治疗方法等，通过其学术专业性来聚集该领域的专科医生，打造成为一个学术高地。此外，药企通过数字化的传播方式还能更快、更高效地扩展到传统模式无法覆盖到的一些细分市场（如：基层市场等）。过去大型制药企业的业务重心主要集中在一线城市的大医院，随着分级诊疗政策的逐步推广，传统医药代表拜访及线下学术会的模式在基层市场的覆盖上已显乏力，而数字化工具则成为有效的替代方式。例如，很多药企都已经开展远程学术会，利用更低的成本，将更好的资源和信息更迅速地传递给基层市场的医生。

除了更好地与医生建立互动，数字化营销的另一个目标就是服务于患者。例如医生处方完药物以后，管理病人的依从性对医生，患者和制药企业都具有很大意义。由于市场法规及药企合规的限制，目前针对患者的教育平台大多是由第三方平台公司来运营操作。

数字化营销的问题和挑战

那么，这些对数字化工具的多样化尝试和应用的结果如何？思略特的全球调研显示，31%的受访者是质疑数字化工具的效果的。尽管传统销售代表拜访的商业营销模式成本高且很难达到更广阔的受众目标，但仍然是目前制药公司使用最广泛的模式，在市场中具有无可替代的位置，而创新的销售模式在实践中尚未获得行业的完全认可。从全球领域来看，制药企业通过数字化工具进行学术营销的方式还处在试水阶段，尚未取得突破，也没有任何一种模式被大家普遍认为是最佳的模式。

首先，在中国目前的市场，大多数仍是较为成熟的产品和治疗方式，医生已经比较了解和熟悉，往往没有那么多的最新信息去传递，因而缺乏数字化工具进行药品信息再次传递的价值。成熟药品销售的驱动因素往往不在于信息的传递，在某些程度上传统的医药代表建立的“感情”纽带起的作用更大。这也是为什么在中国大型制药企业有成千上万的销售人员，而制药企业不敢大规模削减销售团队的关键。

其次，制药企业建立数字化渠道传递信息给医生时，信息本身的专业化是个难题。如果仅仅是关于厂商的产品知识，或是大众化的医学信息，必定无法吸引医生的注意，很多企业做了微信公众号、APP等，但传递的内容质量和的数量有限，加之如今医生获取数字化信息的渠道也越来越多样化，导致医生根本不会阅读这些信息。

当然，如果企业传递给医生的信息确实是他们需要的内容，如：疾病治疗领域最前沿的学术研究，医生会表现出强烈的需求。但是对于制药企业来说，这些最新的内容的获取需要资金的投入，通过大成本投入获取的专业信息免费提供给医生，即便能够拉近与医生的关系，但能否在最终处方上产生效果往往很难界定。

第三，药企与第三方平台公司的合作已经成为一股热潮，诸多制药企业与第三方平台公司建立了各种合作关系。但平台公司到底能够帮助制药企业提升多少销售额仍有待考证。当前阶段，通过数字化工具与处方医生开展信息传递和沟通，大多数情况下传递信息的效率有待提高，这种创新模式只是影响医生处方行为很小的因素。此外，事实证明，通过数字化工具对患者进行健康管理来提高用药依从性的效果也一般，往往需要对患者进行反复提醒并希望办法让他们上传数据等，对制药企业来说，未必是个最好的投资。

除了以上市场因素，药企内部组织同样面临诸多挑战。如果在企业内部建立专门的数字化营销团队，那么这个团队到底应该怎么定位才是最优的，与公司内部其他关联部门应该如何分工、如何合作；此外，如何从企业财务指标上实现并衡量数字化举措带来的效果也成为各家药企的一个难题。

一方面，企业内部的数字化营销团队往往在组织方式上并不具有真正的话语权，也较难协调需要的资源。另一方面，企业内部很多团队都在尝试各种创新的方式，很多想法或举措可能与数字化营销团队产生重合，由于企业内部缺乏沟通与协调，往往造成了资源的浪费，最终的效果也很难保证。比如，企业的医学部门开发了一款APP，提供大量关于疾病的资料和信息，甚至用很多预算购买了一些学术文章。但与此同时，市场团队往往根据产品条线进行学术推广，可能为某个产品线单独另外又开发了一款APP，一定程度上造成了浪费。

另一方面，数字化举措的投入到底能产出多少的回报，比如与第三方平台企业合作后，投放的广告产生了多少流量，这些流量又能带来多少实际的价值是不明确的。尤其对于业务部门来讲，如果业绩增长良好，则皆大欢喜；如果业绩没有很好的增长，则极有可能会想到削减数字化营销的投入。

结语

尽管面临诸多挑战，但数字化营销仍然是未来的大趋势，对于药企来说，如何寻求到突破性的机遇则需要认真考虑以下因素。首先，如何在充分考虑现有医疗环境现状的情况下，针对现有或者可能出现的痛点寻找解决方案。其次，国家推动医改过程中，行业发生的一些重大结构性变化可能带来的一些新的机会。例如：国家正在推进的分级诊疗，数字化工具可能是一个能够支撑分级诊疗实现的有效工具，制药企业可以考虑如何有效利用这个工具。其三，从当前国家医改趋势来看，医药分家已是势在必行，当药房真正从医院脱离出来后，如何利用数字化渠道影响零售终端也是值得思考的。此外，药企还可以主动地思考跨界的创新模式，例如，与商业保险公司合作。

围绕企业内部存在的问题，企业需要在资源投入和整合分配方面有更加清晰的战略。规模较大的制药企业往往有市场、销售等细分团队，每个团队又往往是各自管理，企业在使用数字化工具这个新兴工具的时候，更应需要在整个战略层面把握和协调。

与此同时，医药产业条条框框很多，开展创新会受限于各种阻力，因此在企业内部推动或孵化创新的产品和服务需要更多的支持和耐心。在模式上，应该让专业的人做专业的事，选择与一些外部合作伙伴进行合作仍然是一种不错的选择。未来企业更需要以客户为核心，或考虑建立企业间的共同合作，共同服务医生，为医生提供更加全面有用、更加有吸引力的资讯。数字化营销，任重而道远。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过20.8万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站
www.strategyand.pwc.com

www.strategyand.pwc.com

© 2017 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。
免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。