



医学事务部的转型

医务工作者，尤其是专科医生，在日常工作越来越多地遇到关于专业医学知识的挑战。近年来，随着医疗生态系统的信息革命的日益推进，这种挑战呈现爆发式增长。

然而大多数药企的医学事务部，其核心职能仍停留在回答医生特定问题上，还没有及时根据客户实际需求的变化来调整自己的定位——即在医学知识的整合和传播中扮演更加主动的角色，从而更好地创造以客户为中心的价值，并最终通过改善治疗结果造福广大患者。这种转变要求药企对医学事务部的职能重新定义，并提升其在药企组织架构中的战略地位。

在本文中，我们将讨论医务工作者所面临的挑战，以及对药企商业模式相应带来的新需求，并根据L.E.K.的经验和见解分析药企应该如何对医学事务部进行转型，从而充分挖掘这个重要部门的潜能。

医学事务职能设立的初衷和界限

医学事务职能建立的初衷是向其受众主要是医学工作者和关键意见领袖，以及一部分研究人员、科学

家和药剂师传递相关科学信息。由于所传递信息的专业性，医学事务专员大多要求持有博士学位。

在美国，医学事务部门曾经和市场部联系紧密，即使不是直接向市场部汇报，也会受到市场部很大的影响。但自从2002年美国药品研究和制造商协会（Pharmaceutical Research and Manufacturers of America, PhRMA）公布非强制性的医生交流规范（Code of Interactions with HCPs）以后，市场部和医学事务部的职能被严格区分开来。由此，医学事务部的职能范围由单纯提供医学信息开始不断延伸（见表1）。

在中国，药企的医学事务职能始于二十一世纪初始，经过10年多的平稳成长，随着市场和客户的成熟度提高而愈加受到重视。尤其在2013年GSK事件后，仅通过销售代表等传统方法来推销产品已经变得愈加困难。制药企业在业绩压力之下，发展医学事务团队成为实现合规学术推广的主要方式之一，因此不少药企均在过去几年不断加强自己的医学事务团队，并且根据外部环境的变化不断调整自己的工作重点。

表1
现有的医学事务职能范围

提供医学信息	<ul style="list-style-type: none">• 回应临床治疗的信息需求和客户问题• 回答产品信息咨询，发布标准医药信息通讯资料库 (medical letter)
推广和沟通医学知识	<ul style="list-style-type: none">• 制作用于推广的科学材料和内容
与医生实地交流	<ul style="list-style-type: none">• 和医生进行非推广性质的实地交流，以提供产品信息、解决问题、开展教育活动
提供医学教育	<ul style="list-style-type: none">• 通过传统和数字化平台持续开展医学教育和培训，或提供相关经费
管理内部医学事务	<ul style="list-style-type: none">• 审核用于外部交流的科学或医学内容• 开展内部教育或培训，制订内部医学事务管理政策
数据生成	<ul style="list-style-type: none">• 获取用于药品批准的本土数据，协调由研究者发起的临床试验，收集药品临床数据

资料来源：L.E.K.研究与分析

关注当今医生所面临的挑战

医生的宗旨是治病救人，且以最高效的方式提供最好的医疗服务。因此，医生需要确保做出正确诊断和治疗决策。然而，目前有两大挑战正在愈来愈多地阻碍医生实现这一目标。

1、执业相关的挑战

人口老龄化，患者数量剧增，再加上患者对疾病治疗的认知水平通过网站、社交媒体、手机应用等新兴渠道不断提升，导致医生的执业负担越来越重。同时，支付方和医院也都在持续地追求诊疗效率的提高，在诊疗方法爆发性增长的情况下，对医生的要求也越来越严格。这种压力可能来自政府、支付方、企业雇主、医疗体系等，在不同的国家略有差异。美国的支付方要求的事先授权制度（Prior authorization requirements）就是一个很明显的例子，在其他医疗体系中也存在类似的做法，比如英国的肿瘤药物基金申请制度（Fund applications），所有这些都要求

医生提高执业能力，极大增加外部合规的要求。在中国的药占比和医保控费的考核，加上目前推行的处方前置审核制度，都给医生的诊疗决策增加了额外的难度，且紧张的医患关系进一步加剧了这种压力。

2、知识相关的挑战

为了提高治疗决策的效率，医生把拓展医学知识放在首要位置。但是随着医学知识的体量和复杂程度的增加，以及缺乏可靠（客观、可信、透明）和便捷（即时、智能和直观的用户界面）的信息来源，医生想要时刻紧跟现今快速更迭的治疗手段是十分困难的。

上述两大挑战都有不可小觑的影响，因为它们都妨碍了医生在每个病人身上花足够多的时间，妨碍了医生在关键节点上作出诊断、治疗和疾病管理的最佳决策。而制药企业无疑是整个医疗体系中最有能力可以帮助应对这些挑战的一方，尤其是在和医学知

识相关的挑战上。药企能做的事情很多，下面是一些例子：

管理患者预期、加强患者沟通：药企可以通过搭建患者旅程平台（patient journey）、问诊辅助工具、定制化疗效数据库，帮助医生应对那些已经提前了解诊疗知识的病人的过高预期，或者减少患者流失。比如礼来和腾讯、丁香园合作推出的糖尿病管理项目，为患者提供先进的血糖监测设备和持续的患者关爱服务。丁香园关爱中心护士会对病人进行持续的电话沟通，医生通过查询患者实时精准的数据提醒复诊，从而帮助医生更好地进行治疗管理。

提供最新的学术研究信息：医生往往没有时间随时了解相关领域治疗和临床上的最新发展，药企可以提供一些数字化工具，比如有针对性的检索结果、定制化的知识推送、虚拟会议、公众号文章推送等，来帮助医生解决这些问题。根据丁香园的调查，2016年网络渠道首次超越传统渠道成为中国医生获取信息的主要渠道，医生平均订阅8个医学相关公众号，有超过一半医生阅读几乎所有推送的内容，医药公司在新媒体平台上进行病例讨论、发布临床用药进展提供文献查阅下载是医生最感兴趣的内容。比如阿斯利康打造的医学资讯平台“医视通”，为读者提供方便快捷的医学期刊、医学新闻、医学快讯检索，满足了医学人士对学术研究信息的需求。

帮助理解产品数据：医生获取产品数据本身并不难，但要找到客观又可信的数据绝非易事。药企可以通不良反应信息包（adverse events packages）、虚拟医学联络官、快捷的产品信息工具等，来加强其产品信息的质量、可及性和时效性。例如，赛诺菲成立“赛创”部门，由全新组建的专业线上医学顾问团队通过电话、邮件、微信、视频会议等线上远程沟通工具，主动询问医生的学术需求、传递专业的学术信息、给予定制化的内容反馈，增进医生对药品临床应用的了解。

检验诊断和治疗决策：医生普遍认为同行和跨科室的协作是提高治疗结果的关键驱动因素，但他们往往缺少检验诊疗决策的时间和工具。药企可以提

供一系列解决方案，比如在线沟通工具、医生间合作应用、医学礼宾服务、“寻求第二意见”热线、虚拟跨科室工具箱（virtual multidisciplinary toolboxes）等。比如辉瑞和杏树林合作搭建的重症感染领域的医生交流平台，可以帮助县级医院的医生联系专家会诊解决重症病人的诊断疑难。

综上所述，以上的挑战和所对应的潜在解决方案，都是药企重新定义医学事务部的战略定位和影响力的关键机会。

重新思考医学事务部的定位

医学事务部的功能转型需要药企改变自己的思维模式，以往药企和医生的互动过多的以销售为导向，即传递产品信息和推广产品，而现在，药企需要向更加客观、以医生为中心、以解决医生需求为导向的模式转变。为此，医学事务部应该以下述三个方向为核心来开展工作：

1、知识的创造和整合：医学事务部需要扩大对医学知识的关注，提供超越产品本身的、更宽范的医学见解。这包括对相关适应症和疾病领域的见解（例如病理学、基因组学相关内容）、深入理解不同临床领域的需求、评估患者治疗效果，以及推荐有价值的信息来源并识别信息缺口。

2、知识的管理：医学事务部需要更多地去主导药企内部医学知识的管理。要做到这一点，医学事务部的工作不应该仅仅是处理和审核外部沟通内容，而应该充分利用大数据挖掘证据以体现治疗方案的价值。这就需要医学事务部和其他部门达成跨部门间的紧密合作，包括卫生经济学（HEOR）、真实世界数据（real-world evidence）等团队。同时也需要建立起新的能力，包括卫生信息学（healthcare informatics）、预测分析技术（predictive analytics）等。

3、知识的传播：医学事务部的对外沟通对象常常局限在与关键意见领袖，渠道和形式比较单一。医学事务部应该放眼更广大的医务工作者。对沟通、出版、教育、数字和移动服务等方面进行细致规划。同

表2
医学事务部的重新定位



资料来源：L.E.K.研究与分析

时，医学事务部也应拓展双向的互动式交流，例如通过深层次合作、组织交流论坛等，来取代单向的医学知识推送。

这些医学事务角色的演变会赋予这个部门一个更具有战略地位的新定位——一个“知识管家”角色，同时担当内部跨部门协作的骨干力量和外部受众的可靠伙伴（见表2）。

医学事务部转型的关键步骤

我们建议药企认真思考医学事务部转型的问题，并快速付诸行动，这样才能保持企业竞争力，同医生客户建立长期、牢固的合作关系。

一个重要部门的角色和职能界定的改变有其固有的复杂性，这使得医学事务部的转型必然是个长期的过程。明显的障碍通常包括：高级管理层对部门职能范围可能有不同的见解，与其他关键部门（尤其是市

场准入、市场和销售）的职责划分，以及对不同治疗领域、产品生命周期、地理区域的适用性。

药企决策者可以通过以下关键步骤做到医学事务部的成功转型：

- 根据当前市场趋势、医务工作者的核心需求、企业的规模来制定清晰的医学事务战略愿景
- 充分理解医学事务部和其他部门（比如研发部门和市场部门）的各自角色和互动
- 对新的医学事务部在不同渠道、治疗领域、产品生命周期和区域市场的工作做好全球布局
- 评估成功实施所需的资源和能力
- 设计一个完善的绩评估体系来衡量新的医学事务部的工作成果

领袖视角

在中国，许多领先跨国药企的医学事务部已经在转型的道路上迈出了坚定的步伐，而更多的药企也正在积极思考这一重要问题。随着本土创新如火如荼地

开展，建立强大、有影响力的医学事务部门也必将成为众多国内创新制药企业的战略重心之一。

关于作者：



Christian Seiffert是L.E.K.欧洲地区生物制药与生命科学业务的合伙人。他拥有超过17年的咨询经验，为世界领先的医药公司、生物科技公司、医疗技术组织提供战略意见。Christian帮助客户解决了不同类型的商业问题，包括：运营管理优化、产品上市、品牌管理、产品定价和市场准入以及企业战略。



Pierre Jacquet是L.E.K.全球生命科学业务的负责人。他拥有超过20年的管理咨询经验，在企业战略咨询、业务部门战略咨询以及兼并购咨询方面有着丰厚的项目经验。Pierre在生物医药、生物科技、诊断服务等领域有广泛的涉猎，致力于帮助企业找到并最大化股东权益的战略方向。



Sej Brar是L.E.K.伦敦分公司合伙人，也是L.E.K.欧洲地区生命科学业务团队的成员。Sej拥有超过12年的咨询经验，他擅长为客户提供下列商业问题的解决方案，包括：特许经营、产品战略、业务增长战略、商业发展、投资并购支持、运营管理优化和组织效能提升。



王景焯现任L.E.K.合伙人及中国区业务负责人，也是L.E.K.中国生命科学业务的主要负责人之一。王先生在战略咨询方面拥有超过14年的经验，为中国和全球客户提供制药、医疗技术、医疗保健服务等领域的咨询服务。王先生在战略规划、销售和营销、定价和市场准入，以及支持并购和许可交易等方面都拥有丰富的经验。

关于L.E.K.

L.E.K.是全球领先的战略咨询企业，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务——包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业企业等。L.E.K.成立至今已有三十多年，目前拥有1,400多名专业咨询顾问，全球各主要市场。L.E.K.于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在复杂的中国商业环境中提高盈利，取得成功。欲了解更多公司详情，请访问www.lek.com。

L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@lek.com