2017-10-11

**陳如月**

**銷售代表生存指南**

在過去的二十年裡，醫藥銷售代表的消亡已經被預測了很多次，你開始懷疑這個角色是如何倖存下來的。每當一個極端的趨勢撼動藥業 - 無論是因為暢銷藥的終結轉向規模較小的銷售人員、和客戶會晤時間的大幅減少、或是數位顛覆 - 人們開始質疑銷售代表在現代世界裡的價值。

藥業偉大倖存者背後的秘訣是，2017年的銷售代表與1997年或2007年的銷售代表不一樣。這個角色一次又一次地演變，不斷提升以迎接新的挑戰，不停地尋求證明它的價值。不斷地，還會有更多的趨勢和問題衝擊藥業，銷售代表的角色正在演變。

MSD加拿大和歐洲的Key Account Manager，Alain Carre說，這一切都歸結於人。他說：「在銷售方面，人應該是生活的中心。」描述了一個“以人為本”的成功模式是平衡患者、客戶和公司，儘管人處於中心位置。

他說，人力資源部門應該有能力找到最好的客戶經理和具有最相關技能的銷售代表，然後提供支持客戶管理卓越的措施。「完美是不存在的，且永遠不會，但平衡是存在的，所以要支持你的客戶經理。」

他補充說，為了實現公司的願景或策略，為病人著想，銷售代表和客戶經理必須與客戶合作。和客戶建立以病人為本的信任，帶來夢寐以求的長期關係。

可是，AMAG Pharmaceuticals的血液和腫瘤領域副總裁，也是前Sanofi的Field Excellence and Capabilities全球領導人Craig Flanagan表示，客戶互動的品質不夠高。「每十個客戶互動中，有八個是未達標的。」他表示，雖然需要對正確的人做正確的拜訪次數仍然很重要，但重點是要堅持和客戶互動的品質。

要做到這一點，銷售人員必須向客戶表明他們正在聽取客戶的意見，並根據改進的建議採取行動。Craig Flanagan認為，銷售人員的主要目標應該是確定客戶當前和長期的優先事項，然後集中於那些與公司重疊的領域，以獲得更大的銷售成功。

GSK 的Selling Excellence 副總裁兼全球負責人Colleen Schuller說，銷售經理的角色也在轉變。經理需要超越管理客戶和銷售數字，專注於提高銷售代表的技能，以促進有效的顧客互動。在業務規劃發展的過程中，銷售經理必須能夠在自己的團隊中發揮出最好的水準，並擅長變革管理。

她說：「經理們必須在第一線銷售、設定方向和激勵方面都表現出色，因為團隊將按照領導的方向去做。」這世界是VUKA – volatile（不穩定）、uncertain（不確定）、 complex（複雜）和 ambiguous（模棱兩可）– 藥業必須不斷適應。

MSD的Carre說，對改變的恐懼是一股强大的力量，必須要克服。他呼籲要積極主動而不是被動反應。客戶經理和銷售代表以及一線甚至二線經理需要新的培訓方法，同時為了銷售人員的目標，需要上級管理層、人力資源部、IT部門和行銷部門給予更大的支持。

GSK的Schuller說，為了應對崩壞和變化，需要大膽的顛覆行動。雖然目標銷售額向來是趨動衡量銷售人員成功的標準，但新的模式注重增加客戶的價值。依銷售數字給予銷售人員酬勞，對病人來說是不好的，並會引起潛在的利益衝突。

她說：「銷售目標在零售店或汽車經銷商是有意義的，但在醫院沒有意義。事實上，這是一個危險的趨勢。」正如廣為報導的那樣，GSK在2015年採取了大膽的行動，取消了全球銷售代表和一線銷售經理的所有銷售目標，將公司轉向以客戶為中心的銷售方式。

該公司現在致力於透過改善銷售人員的技能和能力來建立客戶關係。他們用“投入激勵” 來實現，例如增加銷售人員的科學知識、銷售技巧、制定和執行有效的、可衡量的業務計畫的能力，並使公司價值成為優先事項。去年，該公司的銷售額成長了6％。

Schuller認為，藥業必須做更多的努力，以達到社會的期望並建立信任。她呼籲在不應使用藥物的地方提高透明度，並指出這種轉變需要改變銷售培訓，強調病人的安全。

AMAG的Flanagan說，與其指派銷售代表去培訓，還不如向銷售代表提供培訓。他建議用一支精英行銷培訓團隊，定期前去為銷售人員進行持續和頻繁的培訓。他說：「舊的方法是使用培訓時間教銷售人員關於產品的資訊，然後我們把銷售代表派遣出去並說『這些全都和客戶有關   』，可是我們沒有培訓他們與客戶的互動品質。」

Novartis的Sales Excellence歐洲主管Gonzalo Rodriguez說：「但銷售人員需要什麼樣的技能才能向前邁進，這個答案並不簡單。我們需要更多關於產品的科學知識、更加了解作為客戶的醫師的影響因素、建議對患者療效的最好藥物的能力，並更了解醫療保健系統本身面臨的挑戰。我們應該為我們的客戶增加價值。」

※　　　※　　　※

隨著角色的不斷演變，顯然銷售代表將繼續保持在藥業的核心地位，成為客戶的關鍵環節。憑藉獨特的接觸機會，他們可以即時識別新出現的客戶需求和趨勢，並透過專業培訓可以採用一個更加以客戶為本的方法，幫助改善客戶體驗。

（取材自eyeforpharma）

–End–