2021-07-05

**陳如月**

美國生物製藥銷售人員未來的工作前景如何？

在哈佛商學院健康照護校友會（Harvard Business School Healthcare Alumni Association， HBSHAA）問答系列的這一期節目中，名譽董事Michael Wong在與哈佛商學院教授 Joseph B. Fuller的談話中談到了公司高層主管在藥業銷售人員在未來前景中的角色，因為他們在接觸目標醫師方面面臨更多限制和自動化的隱憂。

**Michael Wong：**隨著生物製藥業的銷售人員在 2005年至 2017年間從102,000人降低到68,000人，這些前線員工繼續面臨著一些挑戰，包括對接近目標醫師的更多限制以及對自動化逼近的擔憂，他們的前景如何？

**Joseph B. Fuller：對於這個產業，坦白說**，**任何效率低下的行業，營運模式將會持續破壞**，常規任務的工作可能會被取代。**不斷變化的商業環境甚至會影響最強大的公司。早在上個世紀90年代**，我曾為MSD的高層主管提供諮詢服務，他們連續7年榮獲美國Fortune雜誌評選為所有產業(不只是藥業)的全球最受推崇企業。**在那些輝煌的日子裡，重磅品牌證明了一種營運模式是合理的**，那就是**儘管銷售代表在科室等候**和開著車在車流中到處轉的模式其效率極低；**鑒於這些產品的利潤率，**新增一個前線員工的邊際成本遠遠超過這個人產生的邊際收入。然而，隨著該產業的成熟，諸如樣品運送與親手交給醫師這樣的流程已經減少了醫療專業人員依賴龐大的現場人員的理由。此外，整體醫療生態系統的成本占美國GDP的百分比已經增長，坦白說這是不能永續的。過去人海式接觸的detailing方法將是無法支撐的。基**於這些原因和其他許多原因，我相信這個產業的高層主管將不得不加快數位化轉型，以提高效率，這些措施將包括減少前線銷售員工的數量。**

**Michael Wong：**在過去，這個產業經常利用臨時銷售組織擴大他們與目標醫療保健專業人員的接觸範圍和頻率目標。**也許，如果這些高層主管減少全職員工的數量，他們可能會使用之前的劇本**，例如招募約聘員工？如果他們這樣做，你對生物製藥的前線員工有什麼建議**？**

**Joseph B. Fuller：**鑒於我與哈佛商學院《Managing the Future of Work》努力的成果，以及與不同行業的高層領導者的多次對話，一個共同的主題浮現出來。執行領導們正努力透過更多依賴數位技術和臨時人力，打造一個規模較小的固定勞動力的新組織。這將如何影響生物製藥的策略，特別是在銷售方面？讓我們從三個層面來思考這一問題：CEO/高層主管、銷售管理和個別專業代表。

首先，對於高層主管來說，需要考慮COVID-19如何突顯數位轉型技能組合對於一個人的人才基礎的作用和重要性。在過去幾十年裡，執行領導招聘者對提供具有產業經驗的人選有很大的偏見。然而，我親眼目睹了數位能力如何成為新的籌碼。數位技能不太可能是企業傳統上在招聘時強調的技能，因為它們基本上是產業不可知論的。每個公司都想要擁有數位技能的人，而且通常需要擁有相同的數位技能。產業經驗是一種很好的資產，但不再是絕對的要求。這一趨勢對高層主管有著巨大的影響，因為他們未來的員工規模雖然更小，但需要擁有數位技能才能有效地與外部和/或內部客戶緊密互動。如果一個資訊科學畢業生對Apple的吸引力和對Goldman Sachs(高盛)的吸引力一樣，就像她對國家安全局的吸引力一樣，那麼對於一個正在競爭這些電腦通的員工的生物製藥雇主來說，這意味著什麼？一些組織，如AT&T、保誠金融和聯合利華，已經意識到提高員工技能與在競爭激烈的即期市場招聘新員工相比更具有潛在的價值。

其次，對於負責實施新策略的生物製藥銷售管理領導者來說，你需要利用數位工具幫助團隊提高效率。由於美國各地在COVID-19疫情的差異很大，你可以提供哪些工具，使你的第一線人員不僅能夠親訪，而且能夠進行即時和非同步遠距的緊密互動。金融服務等其他行業領先生物製藥。像美國運通這樣的公司利用軟體在服務台電話中感知客戶的情緒（不耐煩、憤怒等），從而影響要多快以及由誰和顧客互動。此外，由於你將負責招聘新人才，無論是全職還是臨時雇員，要願意調整你對誰是最佳人選的潛在偏見。如果你在這個產業是一個長期成功的銷售經理，你可能從這個產業的深厚專業知識中受益，而且由於我們經常以自己頭腦中的形象招聘員工，你可能會排除那些精通技術但沒有生物製藥經驗的人選。同樣，過去成功的劇本並不像製藥公司輝煌時期那樣具有同樣的的價值。並且認識到，招聘臨時工將比過去困難得多，以前約聘銷售代表利用這個平台進入MSD和其他公司的全職員工職位。一些人希望成為臨時雇員，而一些預測認為，到2027年美國勞動力將迎來大多數自由職業者。隨著Heidrick & Struggles今年早些時候收購Business Talent Group以及Fiverr和Upwork的首次公開募股，臨時雇員的重要性似乎被證實了。

最後，對於這個產業的前線工作者，有兩點建議。首先是具有挑戰性的消息：大多數公司不擅長傳授新技能，如果你想在這個產業有可持續的銷售職涯，你需要磨練技能，這樣你就能夠在新的工具和新流程出現時接受它們。它不會回到提供免費甜甜圈和小玩意以獲得市占率的日子。好消息是，正在增加的工作包括那些需要很強的社交技能的工作。同理心、傾聽技巧和應變能力是很多人已經具備的關鍵素質，因此，如果你願意接受並參與總部配置的數位解決方案，你可以在這個產業繼續發展，或者轉向一個新的縱向領域。請記住，當涉及到以前的經驗，招聘人員變得越來越不了解產業，而數位化是新的籌碼！

Joseph B. Fuller 是哈佛商學院綜合管理管理實踐教授，是該校「Managing the Future of Work」計畫的共同領導者。Fuller教授是全球諮詢公司Monitor Group的創始人和第一位員工。2006年之前，他一直擔任該公司商業諮詢業務的執行長，到2012年被Deloitte收購之前一直擔任該公司的高級顧問。Fuller教授獲得哈佛商學院工商管理碩士學位和哈佛大學學士學位。

Michael Wong是哈佛商學院健康照護校友會的名譽董事。

(資料來源：Pharmaceutical Executive)

–Ends–