

## 成功原因分析

2007年，罗氏应用科学部（Roche Applied Science）在全球研究机构范围内推出了超快速基因组测序技术，获得了巨大收益。公司遵守 Miller Heiman原则，德国分公司迅速实现了销售机遇资本化，不到两年时间占领了全球10%的市场。这种方法促使罗氏销售队伍重视最合适的客户并理解了促使决策者作出决定的经济和技术问题。

罗氏诊断公司（Roche Diagnostics）约占整个集团年均总营业额的三分之一，开发了一系列创新的试验和系统来检测、屏蔽和监控各种疾病。应用科学部向各种研究市场供应这类产品，包括各种仪器仪表、特效专用试剂和检测试剂盒。

公司在基因组学方面的实力尤其雄厚，2007年初引进了超高通量基因组测序系统FLX系统。

“从数量和应用类型方面来看，这个系统非常灵活”曼海姆罗氏诊断公司测序重要客户经理沃尔克·施特拉克（Volker Strack）博士解释说，“总成本低却提供最为全面的成果，在所有下一代测序技术中体现了最佳总体价值。”

“因为测序系统满足了许多不同学科研究人员的需求，所以很快德国各地的高级研究机构就纷纷前来咨询要求进一步了解情况。”

公司收益来源于现有的基础客户，包括生物技术公司、大学院系和医疗研究慈善机构等。产品也为罗氏公司开辟许多新的途径。

“在欧洲，这个系统正常的销售周期为15个月，而且这通常是劳动密集型的过程。我们所面临的挑战是如何开拓这些机会而不会导致公司资源捉襟见肘。”

为了确保有效地将新技术引入科技市场，罗氏应用科学部管理层决定采用 Miller Heiman 的销售系统。销售人员和市场营销队伍都参加了战略销售®、概念销售®和LAMP®以及高管影响力<sup>SM</sup>和谈判成功<sup>SM</sup>工作坊。

### 区分商机优先次序

施特拉克博士（Dr. Strack）凭借丰富专业的基因组测序市场知识加盟公司，他已经积累了 Miller Heiman 销售方法的实践和实际经验。

“我们需要确定和重视那些实际要进行大量资本支出的机构。使用 Miller Heiman 的方法后，我们可以迅速评估出测序系统最具潜力的销售机会。针对新客户，我们可以准确定位他们的需求。”

罗氏使用漏斗记分卡®来选择最合适的客户。

它会提供有效分配时间和资源所需的事实资料。通过运用和给关键标准打分评级，比如预算的可用性和关系的质量，公司团队从第一次联系到最后结案都能随时全程跟踪并从客户处收集数据。

在将人们能量导入正确方向的同时，战略销售® 还能让大家走得更近。

“以前的销售方法都全靠销售代表和区域经理互相沟通，现在有了统一的流程语言，大家可以更迅速地定期进行讨论和了解销售进展情况。” 施特拉克博士评价说。

遵循最佳实践方法，团队提高了其成功机率并使得销售渠道更加有效。

### 更接近高级决策者

通过充分准备，团队还可以更好地接近和影响最高层决策者。更重要的是，重要客户经理更好地了解了决策流程相关人员并懂得了如何更经济更节省的推动技术型销售增长。

施特拉克博士说：“通常情况下，我们会与试验室人员、部门领导和科技总监进行沟通，但我们还与财务和采购人员进行讨论。战略销售® 还教导我们扩大现有的接触面和不要总与同一个人对话的重要性。”

“在一个优秀教练的带动下，我们还学习了拓展关系和如何看待特定决策人员的动机。您的产品可能有20种特点和优势，但是其中有19条可能他们觉得不感兴趣或与他们无关。”

“通过蓝表分析，我们可以确定所有关键联系人，包括技术和经济两方面的，然后评估他们的个人成果。这样我们就能知道我们与他们所处的位置以及采取什么措施可以获得成功。”

参加了高管影响SM工作坊，整个团队进一步认识到个性如何影响决策。这方面重在确定不同类型的高层决策人员和制定最合适的说服策略。

### 成功的谈判员

定期审查蓝表，并将特殊情况和客户资料加入罗氏客户关系管理系统中。

谈到这些评估的影响，施特拉克博士回忆了与Miller Heiman教练吉拉尔德·明斯特曼（Gerhard Munstermann）一起坐下来为许多现场项目制定下一步的计划。

“开完会后我略微休息了会儿，然后打电话给客户询问曾经讨论过的问题，这是一件令人畏惧但也让人高兴的事。但是我顺着几种情况进行谈判，最后归结到某一种情况下成功完成交易，因为客户决定采用我们的技术。同样地，知道事情的最终结局也不错，这样你就能进步了。”

Miller Heiman还针对团队开办了加强客户关系和赢得更大业务的工作坊。谈判成功SM 有步骤地规定了对抗价格压力和根据价值销售的方法。它倡导与客户协作，这是找到共同点和达成双方都接受的交易以及建立长期信任关系的关键。

罗氏测序部目前已经证明了创造和管理商业机会与关系的方法。实施Miller Heiman方法，使得团队更关注可取胜的情境，巩固与关键客户高层决策者的联系以及建立哪些情况应当进入销售漏斗的标准。除了流程本身之外，施特拉克博士还非常感谢Miller Heiman，他们起到了不小的作用，他承认他们能了解自己所面临的障碍和挑战，可改变一切。

根据这些乐观积极的经验，罗氏公司率先在许多其它产品领域实行Miller Heiman方法。