

合并之后留住销售队伍

作者: Matthias M. Bekier, Michael J. Shelton

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 4

合并的公司应该关注他们的销售收入，而不仅仅是成本。

在 80% 的合并声明里，企业管理者都会把提高公司收入作为一项主要的目标。但是，在大部分情况下，这个目标都被忽略了。在合并交易完成之后，公司通常总是把注意力放在合并企业间的整合和降低成本方面，而忽略了日常的业务，因此导致敏感的客户开始流失。例如，在最近造纸行业的一次合并中，收购方把太多关注都集中在整合的细节方面，以至于在与一个供应商进行例行的业务评估时反应迟缓，丢掉了最大的客户。

事实上，在企业合并之后的 3 年内，仅有 12% 的公司比合并前提高了发展速度。大部分发展缓慢的企业依旧发展缓慢，而很多原先表现不错的企业发展速度也放慢了。众多的合并未能给股东创造价值的原因之一就是失去了销售收入增长的动力。我们的经验表明，合并之后达不到销售收入的目标对于财务表现的负面影响远比达不到原计划的成本降低要严重得多。在某个合并案例中，我们发现，如果收入增长减低仅仅 1%，就需要把降低成本的目标提高 25% 才有理由维持原有的收购价。

由于几乎半数的合并企业不能达到他们预定的降低成本的目标，那么保持收入的增长就是必不可少的。

企业管理者如何才能避免合并之后的销售收入缩减呢？他们需要象对待股票分析家和投资者那样，投入足够的时间与精力来赢得客户的感情和理解。公司合并的初衷可能是为了降低成本，但是一旦合并结束，优秀的公司就会把重点转移到维护他们的客户基础上来，以避免因合并而产生动荡与混乱。毕竟，公司总是有机会回过头去削减成本，但是销售收入却是很脆弱的，一旦客户流失，再要重新赢回他们就非常困难了。

销售队伍至关重要

一个公司必须迅速抓住它的客户并保持销售的增长。通常，大部分高级管理层会把宣布合并之后关键的几天用于确定有关法律和操作的细节。尽管这些工作显然不可忽视，但 CEO 们必须及时激发第一线的员工的士气和合并的认同。销售队伍是企业与客户之间的桥梁，是向客户宣传合并益处的关键使者。赢得销售队伍，公司就可以维护它的客户基础。如果公司无法就合并的益处给销售人员一个明确、合理的解释，或由于内部变动使销售人员心烦意乱，

公司就别指望能够留住客户。

因此，成功的收购者会极力设法获得销售人员的支持，向他们提供可观的经济回报，设立“作战指挥室”来帮助他们赢得客户。这类公司从宣布合并的那一天起就已有一套全面的内部沟通计划。合并的细节首先向销售队伍解释清楚，然后才是公司的其它人员。当第一线的人员被完全争取过来之后，公司就能够有效地与客户沟通合并的问题。

合并工作容不得任何闪失，因为合并导致的不确定性为竞争对手提供了可乘之机。你最好的员工在几天之内就会接到邀请参加面试的电话，竞争对手还会积极地向你的客户大献殷勤。竞争对手强有力的攻势常常使合并中的公司措手不及。Commerce Bancorp 公司的“沉船”行动就是一例。每当进行合并的竞争对手的分公司关门的时候，Commerce Bancorp 公司就会奖励自己的当地分公司员工一笔奖金。

除非你制定了一个留住销售队伍的计划，否则，从宣布合并的那天起你就可能会失去得力的销售人员，而且，很多他们的客户也很可能随之而去。一个优秀的挽留销售队伍的计划必须包括一系列组织周密的沟通活动，一套清晰的整合方案，以及合适的经济刺激。

沟通，沟通，再沟通

在合并宣布后兴奋混乱的日子里，管理人员通常只是在口头上关注与员工的沟通，而很少付诸行动。如果公司的目标是留住客户，增加销售收入，那么这种做法是行不通的。当合并宣布后，你的员工就会急于了解合并是否有意义，公司将会发生什么变化。坏消息和流言传播很快，特别是在销售队伍中间，甚至能够导致组织瘫痪。然而在很多时候，一个普通的电子邮件或者公司内部网上的一条消息就是绝大部分员工从高级管理层那里听到的有关合并的全部消息。

当合并的消息传出后，第一线的员工和经理肯定会接到担心的客户的电话以及竞争对手劝说跳槽的电话，因此除非是 CEO 立即与员工进行直接的沟通，否则后果不堪设想。这是一个 CEO 在收购了一家半导体公司后学到的第一课。他的确去拜访了第一线的办公室，但是不够迅速，当合并宣布 2 周之后来到一个第一线办公室时，他发现 12 个销售人员中的 9 个已经投入竞争对手的麾下。

为了避免这样的结果，当合并计划一经宣布，合并双方公司的 CEO 就应该立即去向面对客户的员工解释合并的细节。通过每天会见两三个城市的销售代表和经理，特别是不确定性最大的被收购公司的销售人员，大部分 CEO 可以在宣布合并之后的 3 到 7 天内安抚公司的大部分重要分部。这样做的目的是：激发员工的热情，确保销售队伍与客户的沟通保持一致，以及减少员工由于合并而产生的担心。

在相关的会议中，CEO 们还应该抽出至少一个小时或者更多时间来直接回答员工提问。在合并宣布之后总是会产生大量的、错误的流言。例如，在一起两个工业公司的合并案中，收购方的 CEO 惊讶地发现被收购方的销售人员曾听说他们原公司的总部（这些销售人员是这个总部的一部分）将被拆散，在与员工的沟通中，CEO 击碎了这个流言，因而避免了很多重要销售人员另谋他职。

通过花时间亲自和员工沟通，赢得第一线员工的支持，成功的收购方可以让销售队伍明白他们是公司的关键部门。此外，这样的沟通保证了公司的每个人——收购方和被收购方，从 CEO 到销售代表，都能够传递给客户一致而积极的信息，同时也明确地令竞争对手清楚此次合并没有给他们带来攫取客户和员工的机会。

一个明确的整合计划

一旦销售代表了解了合并的战略意义，他们就会希望知道合并会给他们个人带来什么样的影响。合并双方的销售队伍会合二为一还是保持独立？会裁减人员吗？如果会，裁多少？客户会怎样分配？薪金报酬是否保持不变？在合并宣布之后，公司的高层必须立即清楚地告诉员工，公司将如何以及在何时做出这些决定。

无论合并双方的销售队伍是否要合二为一，首先必须尽快任命新的销售经理。在三分之二的合并案中，合并宣布之前新的 CEO 就已经产生，任命新的销售经理也同样急迫，因为销售经理的任务就是负责公司的销售收入。

理清合并的细节所需要的时间依赖于合并之后的前景。在某些情况下，是否合并销售队伍的决定可以很快做出（图表 1），并且股东和政府主管部门也会很快批准合并（例如在两个月之内）。如此一来，整合销售队伍的计划就可以立即做出。理想的话，甚至可以在合并宣布之前完成。

图表 1

是否应该整合合并双方的销售队伍?		
关键问题	案例 A: 2 个制药公司的合并 ¹	案例 B: 2 个建筑产品公司的合并 ¹
整合销售队伍是否能够提供整体销售战略——以及每个公司和产品的战略?	是: 2 个公司销售相似的产品, 有着相近的长期发展战略目标	是: 2 个公司从事相似的业务, 有着共同的长期发展战略目标——通过规模效应削减成本
潜在客户细分市场是否存在较大的重叠?	是: 2 个公司的目标客户都是本地和地区医院的医生	是: 2 个公司的目标客户是相似的建筑承包商
双方公司是否向共同的客户细分市场推销产品?	否: 虽然 2 个公司的客户细分市场都包括医生, 但是专业不同	是: 2 个公司都有广泛的产品线, 客户细分市场覆盖面很宽, 有些客户是他们的共同客户
这些产品是否需要相似的销售技巧?	是: 销售代表都需要深刻理解技术和产品信息	是: 销售代表都需要基本的产品信息
双方公司的销售人员是否联系的是同一类型/级别的决策者?	是: 医生	是: 建筑承包商
客户是否基本赞同合并?	否: 他们在以往的合并中曾有过不愉快的经验(合并之后销售代表对于广泛的产品组合不够了解)	是: 一站式消费的客户更加关心产品品牌而不是公司的股权结构
	是否整合销售队伍? 否	是

¹ 匿名案例

在这种情况下，经理应该立即对将要出现的变化进行解释，隐瞒信息只会助长不确定心态和混乱状况，以致影响销售的增长。一旦合并双方可以共享客户业务信息，就应该重新分配每个客户的业务。同时，应该迅速制定新的销售人员的报酬政策，以及制定销售人员如何与客户交流互动的原则。目标是对即将发生的变化统一口径，尽快以统一的形象面对客户。

如果合并销售队伍看起来是一个正确的战略行动，不要因为片面关注削减成本而错过更有价值的增加销售收入的新机会，包括通过交叉销售，扩展产品服务范围，共同开发新产品，增加接触客户的渠道等等。与努力抓住这些销售增长机会相比，尽管调整员工队伍显得更加容易和有把握，但是裁减人员可能会损害公司的成长前景，因为这会严重影响留下的员工的士气，同时影响公司留住客户的能力。裁减似乎是多余的经理可能也会对公司造成不利，因为这些被裁减的人中很可能包括一些最有才能的销售人员。一旦明确裁减销售人员的必要性时，就要迅速执行，这样留下的人员在明确了他们在新组织中的位置之后，就能更好地集中精力去留住客户。

在某些情况下，由于无法立即明确是否应该合并销售队伍，或是法规审查程序的拖延，或是合并完成之前陷入股东之间的权力之争，影响整合计划的及时制定，从而使得销售人员陷入不确定心态。大部分公司在这种情况下未采取任何行动，结果导致许多最好的销售人员纷纷离开公司。为了避免这样的结果，合格的经理会经常就合并的进展与员工进行沟通，甚至每天进行沟通，并且清楚地说明新组织的指导原则。然后销售人员必须主动联系客户，打消他们对公司合并的疑虑。在这样的情况下，为了留住最好的销售人员，并激励他们始终关注公司的销售收入，经济刺激尤为重要。

如果对于公司合并本身能否获得批准尚不确定，就会产生额外的困难：由于法规限制，或是出于对若合并不成两家公司仍可能是竞争对手的顾虑，正在考虑合并的两家公司可能无法分享各自的销售和客户的信息。在上述任何一种情况下，利用一个“中立的小组”来分析共有的数据可以打破信息的僵局，使得整合的计划顺利推进。这个小组的成员尽管可以接触到所有的信息，但他们必须从原先的机构中脱离出来，并且签订法律合同保证如果合并不成功他们将不会使用或者泄漏另一个公司的信息。利用这个办法可以免除合并最终被批准之后数月的制定整合计划的时间，从而大大降低员工的焦虑不安情绪。

经济刺激十分必要

当无法迅速做出整合计划的时候，经济刺激可能是帮助 CEO 在合并的混乱中留住并且激励销售人员的最重要的手段。但要把这种刺激和最重要的目标紧密联系起来，即留住关键的销售人员和客户，鼓励与新同事合作和分享信息，促进交叉销售每个公司的产品。

留职奖金和对在合并过渡期间保持和增加销售业绩的奖金应该作为现有报酬之上的额外奖励，而不是代替现有报酬。设定的目标应该是容易被理解而且明确能够达到的。在一起高科技公司的合并案中，管理层把合并宣布后 3 个月内完成销售目标的奖金提高了 10%，并且规定如果在完成合并的 6 个月内超过销售目标，还可以获得额外的 15% 的奖金。毫不奇怪，尽管有合并的干扰，公司的销售收入依然获得了增长。这个办法不但有利于刺激利润的增长，而且激发了整个公司的活力，同时有效地令竞争对手知道在合并整合的过程中，公司一直没有松懈。

向销售人员发放临时奖金的计划尽管可能成本不菲，然而与下滑的销售收入造成的影响相比却很值得。在最近的一次合并交易中，收购方预计临时奖金计划需要 600 万美元。但是，预计两个公司总销售收入的 2%—5% 计每年 2000 万—5000 万美元，正面临流失的危险。显然在这两个公司合并的过程中，宁可多付给销售代表一些奖金，也不应坐视销售收入的流失。

开辟一个作战指挥室

当有了经济刺激，理解了合并的目标，并且获得了管理层的支持，第一线的销售队伍自然会争取每一个客户。然而，如果期望销售代表独立处理所有不可避免的来自客户的问题和来自竞争对手的反应则很不现实。不幸的是，这正是大部分合并案中发生的情形，因为许多销售经理把太多的精力都放在关注整合的问题上。

一个临时的管理组织可以帮助解决这个问题并留住更多的客户。成功的收购方会开辟一个销售作战指挥室或叫临时领导小组，这个小组通常有双方公司的 2—4 名业绩优秀的高级销售人员，再加上一些初级销售人员做外出搜集情况的工作。这些人员脱离他们平时的工作岗位，全力帮助公司在合并过渡期间，通常是 3 个月到一年的时间，留住客户并且保持销售水平。作战指挥室被授权可以不理睬那些正常的工作程序，可以当场做出决定，而且可以优先向公司的高级管理层沟通汇报。