

## 2

### 专家意见 & 海外案例

## 何时是转交领导权的最佳时机？

领导权传承

时机

企业发展势头

领导权的传承不应在当前领导人准备好离开时进行,而应在继任者准备好领导时进行。因为决定一次成功传承的关键,在于保持企业的积极势头,而领导力通常是企业势头的核心。现任领导不要等到企业势头降速或自己去世那天才传承领导权。继承人则要事先做出管理企业的规划,并对成功继承心怀感激,不让当前领导人有被威胁或者赶走的感觉,重要的变革在你上任两三年后才能执行。 约翰·戴维斯/文



关于领导权的继承,有一点我会反复强调:领导权的传承不应该在当前领导人准备好离开时进行,而应该在继任者准备好领导时进行。

这条建议并不意味着对上一代家族领导人不敬,或者暗示年轻一代的继承人在没有做好谨慎准备前接管领导权。准备好领导不仅仅是愿意领导,而且需要继承人拥有一系列的能力、价值观及经验来表明他符合企业未来的需求。

这条建议也不意味着上一代领导人比下一代接班人逊色。其实,在许多成功的传承过程中,上一代领导人仍然可以出色地引领企业和家族,并且在很多方面比接班人出色。我曾经帮助多家企业成功实现传承,不少第一代领导人在80多岁的时候仍然做出惊人的贡献。

但是上一代领导人的能力并没有继承人的准备程度重要,因为真正决定一次成功传承的关键,在于保持企业的积极势头。

### 保持势头抑或错过时机

在我看来,所有组织都需要注意的是发展势头。任何群体或企业的势头都较容易观察,你能轻易体会到其中那种前冲、拖滞或后退的感觉。

群体中积极的正面势头会给予人方向、能量和自信——领导群体所需的自信和领导彼此所需的自信。积极势头可以创造出多种有益行为,这类企业尽管会做出错误决定(谁能无过?),也仍然能从错误中反思并在下次做得更好。相比之下,静止的势头比较难感知到,就如处于暴风眼中一般。在静止的系统里,人们观望、焦虑并常常瘫痪,等待着事态的进一步发展。

当处于激烈竞争格局中的企业开始衰落时,它们就开始处于危险境地。业务衰退及组织上的负面势头会影响人们的信心、乐观与热情。这将在他们的工作意愿、互信程度以及对风险的承担能力中体现出来。停滞或处境艰难的企业通常更慢做出决策,它们会对投资持犹豫态度,对外部环境的关注不够,因

为它们更加关注内部问题,甚至可能停止创新。一个群体越拖延,人员就越向内看。关于内部事务的争吵切断了与外部环境的联系。当一家企业分心、减速及开始下跌时,它将成为竞争对手的猎物。对手会挖走其客户和优质员工,并趁机取胜。企业发展势头的减速可能造成难以逃脱的恶性循环,开始下滑的企业通常会下跌得越来越快,撞地前受到毁灭性打击。

这就是发生在世界知名皮鞋品牌其乐(Clarks)身上的故事。这家企业以生产儿童皮鞋及Wallabee莫卡辛鞋闻名,并于上世纪70年代主导美国的休闲皮鞋市场。1993年,经过十多年的停滞势头和一年的公众争斗,这家家族企业到了即将崩溃的边缘。他们在过去的167年里曾是英国最佳雇主。在危机时刻,竞争对手Berisford公司提议用合理的价格购买企业,给了克拉克家族一个选择,但很明显对手只想拆解企业。经过家族成员戏剧性的投票斗争后,250位家族股东在最后一刻以微弱优势决定保留并且重组企业。

拯救Clarks的是59岁的家族女婿罗杰·毕打(Roger Pedder),当时他担任企业的独立董事,在企业外开创了自己的事业。他是一位拥有国际零售经验的成功企业家,但从来没有领导过大型企业。当他被任命董事长时,利用企业所剩不多的那点正面势头将Clarks从皮鞋生产公司变革为知名品牌零售商。

首先,他聘请了精力充沛的蒂姆·帕克(Tim Parker)领导全球范围内的变革。帕克组建了一个有能力的团队,包括英国最大百货公司哈罗德(Harrods)的上任领导人彼得·博利格尔(Peter Bolliger),开始重组企业。重组意味着对企业高管及员工行为习惯的痛苦改变。1996-2002年,帕克与其团队将所有制造工厂转移到国外,关闭了英国和美国的工厂来保持其国际竞争力,将节省下来的钱支撑企业的外包能力及其零售网络的扩张。他们削减了1.4万个在英国和美国的工作机会,但保留了总部2000多名员工。企业利润开始反弹,并逐渐高升。帕克离开企业后,博利格尔接替他继续工作。罗杰·毕打在4年后退休,企业仍旧保持着持续上升的势头。家族企业2011年的利润再创新高。在这种情况下,每位领导人都专注于建立正面势头上。

## 富二代接班指南

如果读者想了解关于克拉克家族的更多信息，可以在哈佛商学院多媒体案例库中找到。这对于理解为何势头是企业健康的终极测量标准非常有帮助。

对于企业家而言，关键在于：观察并且监测你自己企业的势头。你可以用几种方法加以测量：对变革的意愿，对外部的专注，对持续改善、风险及创新的兴趣。

你也可以从财务指标中测量企业的势头，例如收入或资产增长率。但相对以上方法而言，这些指标存在滞后。在繁荣时期，企业业绩不错因为所有人都在增长，但也可能比竞争对手落后。这种情况克拉克家族在上世纪70-80年代曾经发生过——他们的增长貌似有着不错的势头，但那只是因为过度关注内部。现实表示，经过调查后，罗杰发现“我们只是在说着高产率的废话”，并被竞争者超越。

同样，企业也可以在财务指标上下跌，但是仍然充满动力。我通常在经济衰退时观察到这种情况。健康的企业可以承受一段时间的低需求、低价格与其他压力，因为尽管经济状况不好，它们仍然感觉自己在革新、适应和增强。

### 企业势头与领导权交接

领导者通常对企业的业绩表现拥有决定性的影响力。领导人创建成功企业的承诺、动机以及能力可以创造或打断势头。其他因素也会影响到企业势头，但领导力通常是其中的核心。这也解释了为什么领导人的选择与培养是如此重要，以及为什么选择领导权传承的时机是那么重要。

没有企业能够承担长期阻止职业经理人发展机会的代价。如果不能及时获得机会，他们就会投奔竞争对手。当然，家族成员通常不会这么做，他们更倾向于“疏离职位”，给上一代家族成员传达这样的信息：“这是你的公司，我不会挤破头进来改变它或者领导它。”

我见过丧失动力的继承候选人，他们是出色的管理者，并拥有杰出的领导力，但在职业生涯中毫无进展。当上一代领导人最终做好退休准备时，下一代继承人已经不再拥有热情、动力以及能力了。他

们丧失了信心，从而使能力退步。如果交棒的过程太长，就有可能错过最佳时机：那时企业势头强劲，继承人准备完毕，愿意并仍然斗志昂扬。

我们来看看鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)，80岁仍然精力充沛、致力事业的领导人，仍旧控制并领导着新闻集团(News Corporation)。他避免将权力交给继承人，并保持对家族帝国的控制。这样的领导人应该主动选择离职还是由于死亡被动离职？在这种情况下，继任领导人必然没有现任领导人自信。现任领导人在这个职位上已经做得太久了。他们可能忘记的是，自己也并不是一直都这么出色，而几乎所有人都会在当上领导者后变得更好。

对于他们而言，应当将发现并培养企业中的人才当作每天的日常工作。鼓励并挑战未来的领导人，将他们带到高水平的业绩上，并带领他们走在势头的最前面。不要等到势头开始降速。

拜托，不要等到去世的那天。

### 给继任领导人的建议

冉冉上升的领导人通常性格急躁。我希望继任人对领导者的位置有欲求，并热切希望担任领导；但我也同时教导他们不要高估自己，并且对传承时机有现实的估计。的确，8年的等待时间确实很长，但是继承人在承担更重要的职位前确实需要进行周全的准备。

我对继承候选人的建议是：“如果从现在开始担当大任，做出你管理企业的规划。”你需要拥有已经准备好的计划。领导权传承的经典错误是，当前的领导人将新人提拔上去后问：“现在，你的计划是什么？”同样的，你不能等到坐上CEO的位置后才问：“我现在想干什么？”你必须已经成竹在胸。

从小处说，担任更重责任的同时，你可以慢慢地执行这些计划。你需要与当前领导人及其战略一致。当你们的计划互相吻合时，你就在成功的路上。保持一致才能追求完美传承。重要的变革在你上任两三年后才能执行。

继任领导人也需对成功继承心怀感激。如果当前的领导人或被威胁或者赶走的感觉，将会引起一

场严重的争吵。仔细想想,问题应该不是:“为什么当前领导人会感受到继任领导人的威胁?”历史告诉我们,更应该是:“为什么他感觉不到威胁?”

弗洛伊德认为,儿子生下来是为了打败父亲而获得母亲的注意力。希腊神话中有这样一个古老故事:宙斯推翻了自己父亲克洛诺斯,克洛诺斯则推翻了他的父亲乌拉诺斯。在罗曼诺夫王朝,彼得大帝诛杀了试图推翻其政权的儿子亚历克西斯。

当领导人认为自己的领导战略不被年轻一代尊重时就会引起冲突(特别是你,候选继承人)。如果你不能精妙地处理好这些问题,就等着被上一代领导人阻挠吧。通常阻挠后你会反击。一旦开始,就足以演变为一场长期争斗。你需要尝试着避免这种冲突,这样你可以从现任领导人的建议与支持中获益。2012年4月1日,比尔·马里奥特(Bill Marriott)将CEO职位交给继任者阿恩·索伦森(Arne Sorenson)时,仍然保留万豪酒店集团(Marriott International)董事长。处理好这些微妙关系,将为自己与企业创造出天衣无缝的传承过程。

我们再以华盛顿邮报(Washington Post)传奇报人凯瑟琳·格雷厄姆的儿子唐·格雷厄姆(Don Graham)为例。唐在1992年继任公司董事长及CEO,其后10年内,凯瑟琳仍旧留在董事会,担任执行委员会主席直至2001年去世。我开发哈佛案例采访母子时发现,他们之间的亲密关系着实感人,他们工作上的关系也同样出色。这一切都建立在1979年凯瑟琳将唐提名为出版人后的几十年间,他们之间的互相尊重与每日沟通上。所有人都明白,唐在上世纪90年代早期就做好接管领导权的准备了。这是我见过的最完美的一次传承。

与此同时,纽约时报(New York Times)领导人庞奇·苏兹伯格(Punch Sulzberger)与其儿子亚瑟·苏兹伯格(Arthur Sulzberger)之间坎坷的继承正在进行中。他们关于报纸与企业有着不同的愿景、不同的政策、不同的梦想。在研究苏兹伯格家族案例时我了解到,他们也对此有着充分的尊敬。当旁观者认为亚瑟没做好领导的准备时,他们都错了。庞奇完全信任亚瑟的能力。传承风波是因为双方对亚瑟想做的变革无

现任领导人往往在这个职位上做得太久。他们可能忘记自己也并不是一直这么出色,而几乎所有人都会在当上领导者后变得更好。

法达成共识,而亚瑟却认为这是在变幻莫测的传媒行业里需要完成的。

如果你的计划与现任领导人的不尽相同,你就需要更努力地说服领导人,让他相信你你要做的变革是必要的,并且与企业核心价值观一致,就像唐·格雷厄姆与凯瑟琳·格雷厄姆一样。然后你要得到领导人对你本人和你所持计划的支持。

当传承的道路坎坷不平时,以下是我的建议。记住在任何企业的传承中,永远会有你想要持续下去的东西,永远会有你想要或者需要做出改变的东西。首先要讨论的是连续性。大声地对第一代说出这些话会有帮助:“我们会继续坚持企业文化的核心价值观。我们可以改变一些东西,但整体来讲企业文化会继续下去,我们对利益相关者的忠诚会继续下去,我们对高质量追求会继续下去。”

首先向上一代现任领导人保证会持续下去的事情,之后你才有可能讨论需要做出的改变。“我们需要撤换一些人员。我们正在开拓新的业务。我们需要一些新的管理方式。我们将更注重成本预算。我们的战略会随着时间改变,所以我们需要对此保持开敞的态度。”

这段对话可能还不能完全让上一代领导人放心。他们需要知道自己将会受到尊敬,享有良好的待遇,因为开创了丰功伟绩而受到感激。通常提供给他们角色是不够的。最好让他们确切地知道家族成员们需要并尊重他们未来的贡献。当继任领导人以这些方式表现出足够的尊敬,多数的传承都会比较成功。

说了以上这些,领导权的变更仍然是重要的一步。而传承最好是由现任领导人带领,引导继承人踏入这个领域。第一代需要设定好时机,不是根据自己什么时候准备好离开,而是根据继承人何时准备好担当领导而定。■