

尽管继任 CEO 与元老的冲突不可避免，但并不是死敌，现实中也有很多磨合得很好，非常成功的案例。一方面，继任者和元老都需要开放心态，要站在公司整体利益的角度来审视和解决问题，通过坦诚沟通和交流，在公司目标与战略、经营理念和对 CEO 岗位责任的认识等关键问题取得共识。

苏永华

CEO 继任者与元老磨合得不好，会给企业带来很多麻烦，轻则企业的正常经营或发展会受到影响，重则会出现“企毁人散”的结局。那么面对新旧交替该如何解决呢？

要解释或解决这个问题，首先要弄清企业为什么要换 CEO。明白这个问题，必须牢固树立一个概念——企业绝不会轻易换帅。对于企业来说，只有当以下情况出现时，才会考虑换帅。第一，企业经营业绩不好或下滑，而且现任 CEO 所做的努力和措施没有效果；第二，企业进行战略转型或调整，现任 CEO 在企业发展道路及价值目标选择上与董事会不合，不能有效执行企业新的发展战略；第三，企业规模做了，现任 CEO 的经营和管理能力成长跟不上，企业发展明显受到 CEO 能力的制约，而现任 CEO 的能力短期无法显著提升；第四，现任 CEO 年龄大了，或体力精力不济，跟不上企业发展的节奏，以及现任 CEO 生病不能工作或遇到不测，企业不得不起用新 CEO。如果企业决定要换帅，毫无疑问现任 CEO 已经不适合担任这个岗位的责任了。

#### 新君旧臣间的矛盾原因

# CEO 继任者与元老的磨合

元老们与继任 CEO 产生冲突的原因是多方面且复杂的。从元老派方面来说，主要有以下几因素：第一，部分元老们迷恋官位和权力，不愿意放弃权力；第二，元老不认同和接受继任 CEO 对公司的发展方向和目标调整，包括对管理制度和流程所作的变革。第三，新任 CEO 变革力度太大，包括组织结构调整、业务重心的重新确立、管理制度等调整影响了元老们的既得利益和未来利益；第四，元老中有人心胸狭窄，不能容许别人超越自己，不仅认识不到自己能力的局限，反而把自己退位的原因归为新人挤占了我的位子。从继任 CEO 方面来说，以下因素是常见的：第一，为了实现业绩指标和新的战略目标，新官上任的火烧得太大，烧得太快，以至于元老们来不及调整和适应而哇哇乱叫；第二，继任 CEO 缺乏处理内部复杂事情的经验，而引起了一些误会和冲突，没有及时化解和积怨；第三，继任 CEO 的工作作风与元老们不合，引起元老们的不舒适感，没有被尊重的感觉而引起冲突，这个理由是较为次要的，但往往被元老们作为发动冲击的借口。

元老们的反对一般会有以下几种表现方式：第一种是“袖手旁观”型，即对新 CEO 的所作所为表面上是不闻不问，实则暗中睁大了眼睛在搜索继任 CEO 可能出现的错误或问题，一旦抓住问题就追究到底；第二种是“暗中使绊”型，利用自己在组织中的优势地位制造困难和矛盾，阻碍继任 CEO 施政，让 CEO 的业绩不能完成而达到自己的目的；第三种是“公然反对”型，就是不服从指挥和管理，甚至组织联络反对派联合抵制继任 CEO 的管理。这三种表现形态可能是三类人，也有可能是某个元老在不同阶段的三种表现形态。

#### 化解新老矛盾的方法

面对元老们的阻力，继任 CEO 反应也

大致分为三类。第一种是“迁就照顾”型，为了不把关系搞僵，争取元老们的支持，对元老们迁就退让，其结果必定是失败，如果用了这样的 CEO 不如不换；第二种是“稳步推进”型。这种 CEO 有一定的周旋技巧和智慧，通过一定的取舍把各方都平衡得较好，但公司的发展速度肯定会受影响，对于规模较大成熟度较高的企业在说，稳健型是一种较好的选择；第三种是“大刀阔斧”型。这种 CEO 敢于困难矛盾，冲破元老们设计的各种阻力，果敢快速地推进改革，使企业快速发展，对于创业期的企业来说，这才是企业换帅的预期结果。

改革说到底是利益结构的重新调整，毫无疑问会触及到元老们的利益。这种利益是多方面的，除了金钱物质和权力外，个人感受也是一种利益，价值观不同则是最大的利益冲突。一般情况下，仅仅是物质利益和权力位置的冲突是比较好的协调和解决的，最难，或者说不能调和的是价值观的冲突。对于继任 CEO 与元老们的矛盾和冲突，很多人往往从权术的层面看待和处理，希望通过权力格局分配和情感关怀来解释和解决，这种做法的实际效果往往甚微。因为没有抓住继任 CEO 与元老们冲突和矛盾的关键。

#### 继承人应具备的素质

企业 CEO 不仅是公司业绩目标完成的首要责任人，同时也是公司战略计划的首位执行者，还是企业文化价值观念的传承者。一句话，企业的发展兴旺与否，员工幸福与否全部系于一身，担子实在太重，责任实在太大。其实 CEO 岗位是位子好看事难干，“累、难、烦”是老总们最多的感受。因其责任重大，对 CEO 的要求自然就很高，“德才兼备，以德为先”是选拔任用 CEO 的基本原则。公平公正、胸怀宽广、积极进取、业务能力、经营能力、管理能力、

抗压耐挫能力等方面都要出类拔萃。正因为这样，规范化的企业一定会对 CEO 候选人的能力和素质进行专业化的评估和考察。

尽管继任 CEO 与元老的冲突不可避免，但并不是死敌，现实中也有很多磨合得很好，非常成功的案例。一方面，继任者和元老都需要开放心态，要站在公司整体利益的角度来审视和解决问题，通过坦诚沟通和交流，在公司目标与战略、经营理念和对 CEO 岗位责任的认识等关键问题取得共识。如果这些关键核心问题达成一致，则其他的问题定能化解。当然公司在制度环境层面也要做出一定的安排以便促使双方矛盾尽快化解。其次，要适当照顾元老的面子，对于在位的元老，要有一个缓冲期，安排一些重要且适合他们能力的岗位，给他们荣誉，让他们给从高台上一步一步走下来。

对于中国的创业性企业而言，最佳的 CEO 不是职业经理人，而是事业家。柳传志先生在谈成功创业者应该尽量具备哪些素质提出了几下条，深有同感，无论元老还是继任者 CEO 请务必谨记：①目标高远，意志坚定；②心胸开阔，情商要高，人光靠自己是不行的，很多人太在意自己本身权利的掌握，但实际上要想做大的事情，你把别人摁住是不行的；③企业利益第一位；④学习能力，学会学习，而且学会总结复盘，不断总结不断提高。

#### 作者简介

苏永华

诺姆四达测评咨询公司创始人，董事长兼总裁，人才测评行业领军人物，中国最早一批研究人才测评与人力资源管理的专家。



## TCL 多媒体换帅 郝义任 CEO

TCL 多媒体 14 日晚间在港交所发布公告称，赵忠尧已辞任公司执行董事及首席执行官，自 2013 年 8 月 13 日起，郝义任公司执行董事及 CEO。

公告同时宣布，闫晓林调任公司执行董事，并获任执行委员会成员，史万文获任公司非执行董事。

家电消费网了解到，赵忠尧因健康原因需治疗休养，在今年 6 月时经其提议，已授权郝义作为代理 CEO 及其替补董事，负责 TCL 多媒体的日常运营及管理。

资料显示，郝义今年 40 岁，于 2004 年 3 月加盟 TCL 集团，担任 TCL 多媒体首席营销官、海外业务本部总经理，及管理执行委员会的成员；同时，郝义还是 TCL 集团副总裁。(石坚)

## 企业 CEO 薪水被指仍存性别差异 女性平均低 17%

据美国《商业周刊》8 月 13 日报道，目前 CEO 群体中不同性别间收入差异为 17%。经彭博社处理后的数据显示，在很多跻身于美国标准普尔指数 500 强上市公司的高层中，女性仍没有享受到薪资的公平待遇。

去年，女性 CEO 的平均收入为 1094 万美元，大约比同等职位的男性收入低 17%。彭博社分析人士指出，计算报酬时需要考虑很多因素，包括业绩和经验。除此之外，女性一般从低收入层开始她们的事业，但当她们进入高层时，收入不平等仍旧存在。

不过，《商业周刊》指出，也有例外存在。雅虎公司为拯救自身从谷歌聘请的玛丽莎梅耶尔年收入为 3660 万美元，高于技术领域的很多 CEO。而 IGT 科技的 CEO 帕蒂哈特去年只领到 600 万美元，比同行 CEO 的平均收入低 65%。

(汪奥娜/译)

## 欧莱雅全面收购美即 美即创始人套现 7.7 亿港元

7 月 16 日，全球最大的化妆品公司欧莱雅集团与美即控股国际有限公司发布联合公告，欧莱雅拟以每股 6.3 港元的价格全面收购美即，收购总额约 65.38 亿港元。

#### 交易完成美即将退市

“持有美即 62.3% 股权的六位主要股东已经承诺将支持欧莱雅的提案。”欧莱雅声明中表示，该交易需获得中国商务部的批准。据了解，该收购报价相当于在美即此前最新收盘价基础上溢价 25%。此前，美即股票已经在 8 月 12 日暂停交易。

对于为何收购美即，欧莱雅表示，美即专注生产化妆品面膜，其 2012 年的营业额约为 1.5 亿欧元。面膜是中国美容化妆品市场增长最快的领域之一，具有广阔的发展前景。美即旗下的 MG 美即是中国该品类的一个领导品牌。

欧莱雅表示，该收购交易的资金将来自欧莱雅的内部资源，以及法国巴黎银

行的 6.5 亿欧元信用贷款。交易完成后，美即股票将从香港证交所退市。

#### 美即创始人仍任 CEO

根据公告，协议计划生效后，美即执行董事余雨原将担任美即集团首席执行官及欧莱雅全资附属公司美即控股董事，继续致力于美即的长期发展，并与欧莱雅携手进一步创建美即品牌。

公告显示，欧莱雅给其开出的基本工资为年薪人民币 300 万元，还有定期分红每年人民币 90 万元。同时，余雨原还将获得总值相当于 900 万港元的一次性保留花红，分 3 年支付。

据了解，余雨原是美即的创始人，根据公告，余雨原与其妻子共持有美即 11.7% 股权，以此推算，此次交易夫妻二人能套现 7.7 亿港元。

据悉，余雨原从做面膜代理起步，2005 年自建面膜品牌美即，经过几年发展，逐步成为业内领先品牌。根据 AC 尼尔

森的报告，2012 年美即品牌在中国面膜市场的份额为 26.4%，位于面膜行业第一的位置。

#### 竞争激烈功成身退

看上去发展如日中天的美即，为何“委身他人”？美即方面这样表示，欧莱雅在化妆品及美容产品方面有可靠发展，相信欧莱雅可以提供研发经验，为公司创造协同效应，有助于发展美即成熟的品牌建设策略。

不过北京志起来营销咨询集团董事长李志起分析认为有三点原因，首先，面膜市场的竞争环境与余雨原刚刚进入这个行业时完全不同，竞争对手越来越多，这对以面膜为主打的美即来说形成了正面冲击，利润、增速都受到影响；其次，美即的销售渠道以屈臣氏、卖场超市等为主，随着渠道费用的增加，美即的毛利也随之降低；还有经过多年的打拼，余雨原本人也有功成身退的想法。(胡笑红)

## 联想 CEO 杨元庆：智能手机和平板业务已盈利



在举步维艰的 PC 产业，联想集团当前的表现远远超出同行。这家全球最大的 PC 制造商日前表示，在截至 6 月末的第一财季，该公司净利润同比增长 23%，营收同比增长了 9.7%。

在联想业绩表现稳固的同时，该公司的 PC 出货已开始出现下滑，只不过下滑幅度远没有其他各大 PC 制造商那么明显。联想集团的下一个重大挑战，将是扩展智能手机业务，以及该公司是否有兴趣收购黑莓。以下为访谈内容摘要：

问：与前一个财季相比，联想集团上一财季中国 PC 业务的运营利润要更高一些。这是为什么？

答：众所周知，整个 PC 市场都处于下滑

之中，所以我们向自己的团队制定了指导，要求他们尽可能销售更多的高端产品。如果无法推动增长，就应当更关注利润率。尽管我们在全球的 PC 出货量同比略微出现下滑，但我们来自 PC 业务的营收事实上略微实现增长。这是因为不仅在中国市场，在全球市场我们的平均销售价格都得到了改善。

幸运的是，我们已经发布了一些引人注目的高端产品，如 IdeaPad Yoga、ThinkPad Helix 以及 ThinkPad X1 Carbon。这些产品提升了产品的平均销售价格。

我们非常严格执行成本管理，这也帮助我们改进了利润率。

问：智能手机业务为联想集团利润的贡献是多大？

答：智能手机目前还不是我们的利润引擎。我们的中国智能手机业务早已实现盈利，但是我们认为该业务仍处于开发阶段。我们仍在试图加强市场地位，成为中国智能手机市场的龙头，所以我们仍在对品牌、销售渠道和产品开发进行投资。

我们智能手机业务的毛利率相当不错，高于 PC 业务的毛利率。在中国市场之外，我们的智能手机业务仍在发展中。

不过我们的平板电脑业务早已在全球市场实现盈利。我们借助 PC 销售渠道销售平板电脑。我们能够利用自身在 PC 市场的

领先地位来销售平板电脑。

问：联想集团的智能手机业务是否需要收购？或是有机增长就已足够？

答：从短期来看，我们的有机增长仍非常强劲。我对公司在未来至少几个季度保持这种动能充满信心。今年下半年，你们将看到更多来自我们的创新产品，不仅有智能手机，还有平板电脑。

平板电脑和智能手机产业的市场正在发生变化。重点正在从溢价转向主流，从成熟市场转向新兴市场。消费者的智能手机更换周期更快。更多的消费者正在每年购买新手机，有时候会每 6 个月购买新手机。

我认为这些变化有利于联想集团的业务模式。我们的产品线覆盖所有价格点。我们的内部制造，让产品开发速度和可能的更新变得更快。

我认为我们能够通过有机更快的增长。不过如果看到符合我们战略的收购机遇，我们将会对此进行考虑。

问：黑莓最近说将会对外出售。你是否把黑莓视为潜在收购对象？

答：对于特定目标或交易，我不会发表评论。我们认为，PC 产业和手机产业将继续整合。联想集团当然处于很好的位置，会成为重要的市场参与者。如果收购对象或交易与联想集团的战略相一致，我们当然会利用这一机遇。

(无忌/译)