

策划词 | CEHUACI

地产收缩、汽车限购、金融业全面不景气……经济危机之后,职业经理人任期由过去的10~15年骤减至平均1~2年,经理人频繁跳槽能否实现个人价值的最大化提升?在经济形势不确定的2012年,职业经理人又应该如何合理安排自己的职业前景?



2012 高管“不安分” 企业如何“送往迎来”

□ 稿件采写 梁宵

各路高管“不约而同”跳槽,却分别上演不一样的戏码。

凡客诚品副总裁吴声因“个人原因”离职加盟京东的传言未经证实;爱国者明星 CEO 曲敬东转而在微博上对冯军“口诛笔伐”;微软 WP 高管布兰登·沃森在离开的时候不忘与老东家“寒暄”两句;基金高管集体跳槽则是一部现实版的“胜利大逃亡”。

韬睿惠悦高管薪酬咨询中国区总经理方晔对记者表示:“不同企业,由于所处行业、发展阶段不同、内部人才准备和外部人才供给存在差异,其高管跳槽原因不能一概而论。”但2012年,高管不安分的动因却都与经济形势震荡向下有关。

在“送往迎来”的背后,高管更迭会给公司管理带来怎样的挑战?高管自身又应该如何应对这种变动愈加频繁的现实?

HOLD 不住的高管

2012年由于经济环境具有很大的不确定性,许多公司业务上出现了一些问题。经济形势的不明朗,导致企业的业务压力增大,一个自然的做法——尤其是在外资企业和民营企业——就是通过换帅来扭转不利局面。

作为高管跳槽的重灾行业,珍品网副总裁陈奇坦言,国内高科技企业高管跳槽早已见怪不怪。“2012年的跳槽才刚刚开始”。

陈奇的判断基于:互联网的泡沫化造就了大量企业高管的产生,而随着行业调整和去泡沫化,一些



◎房地产行业也是高管人事波动较大的行业。

高管则会面临“被下课”风险。

IT领域的现象并非孤例,中投顾问高级研究员薛胜文根据对上市公司以及相应的区域市场调查指出,高管人事波动比较大的行业包括房地产行业、金融投资业、新兴信息行业、汽车产业、传统制造业(国资较少、民营较多)。

“2012年,由于经济环境具有很大的不确定性,许多公司业务上出现了一些问题。经济形势不明朗,导致企业的业务压力增大,一个自然的做法——尤其是在外资企业和民营企业——就是通过换帅来扭转不利局面。”德勤管理咨询负责领导力与人才发展业务的合伙人王拓轩表示。

有研究报告做过对比,世界500强的公司,在2008年经济危机之后,一般CEO的任职期平均为1~2年,而此前这个数字是10~15年。

对于高管的频繁跳槽,方晔认为,原因出在高管和股东层面的沟通问题。“作为执行层,高管在整个公司的战略层面只有建议权或者是参与权,如果在一些关键问题上不能和股东达成一致,甚至产生‘信任危机’,离职就是一个选择。”

方晔表示,上述情况会经常遇

到。“特别是一些管理不太成熟的企业,其成功之道在于创新的业务模式,或者是进入一个空白的业务领域,但是在股东与管理层的沟通上面,还有很长的路要走。”

另外,高管跳槽也与经济转型和行业趋势转变有关。新能源企业中益能(北京)技术有限公司董事长王智慧发现:“金融、房地产甚至国企的员工跳槽到民企工作,以前是不可想象的,近来这样的案例很多。职业经理人的嗅觉是很灵敏的,会选择未来更有发展潜力的行业和企业。”

接班人“陷阱”

新任高管面临的任務有四种:创业、扭转不利局面、保持成功,统一思想。

旧的已去,新的却未必能来,来的也未必就是合适的人。

“旧高管离开所带来的组织关键知识流失会给企业发展带来负面影响;另一方面,新的职业经理人不了解公司的业务、不熟悉旧有客户、也可能造成企业经营的混乱。”王拓轩形容,很多高管变动总是带来后续的“血雨腥风”。

考虑到某些行业高管人才储备的稀缺性以及高管离职事件带来的

“连锁效应”,往往一个高管的离开只是导火索,其后会引发整个行业或者企业诸多部门若干高管的“多米诺效应”,而公司要做的就是能够快速平息这样的连锁反应。“一把手与高管团队,以及其他员工的充分沟通非常重要,这样才能使内部对此事件的反应一致且积极。”方晔说。

当然,最重要的还是要在短时间内找到“接班人”。美国第五大高级人才资源服务公司 DHR 中国区董事总经理 David Nagy 表示:“很多大型企业都有自己的领导接班人计划,以便能够在高管跳槽之际立即填补空位,尽可能减少人才变动对企业经营带来的影响。”

不过方晔提醒企业,“接班人”的任命是建立在成熟的计划之上,“不论是外部的人才库,还是内部的接班人储备都能对高管流失的可能性做好准备”;如若不然,“随便找个人仓促上马”与“长时间的职位空缺”的效果不相上下,“都会对企业内部产生很大的震荡”。

当然,情况并不会都到“失控”的地步,但是履新高管在短期任职之后“黯然”离场的例子却不胜枚举。王拓轩也指出,即便是在一些大公司,新高管在前6个月内的离职率普遍很高。

王拓轩将新任高管面临的任務概括为四种:创业(新建部门或者事业部)、扭转不利局面、保持成功,还有就是统一(重组)思想。通常来说,前两种对高管更有吸引力,没有太大的负担;而在成功的基础上再续辉煌就很难,要进行思想统一的难度就更大。

但与新高管面临的艰巨任务相对应,许多企业在选拔高管的时候却随意性很强,经常发生的情况是,“偶遇人才,感觉各方面条件不错,就开出 offer。如果不合适或者不符合期望,再换掉高管,重新再找人。”

选择“接班人”要有目的性和方向性,但并不意味着急功近利,想让新上任的高管马上力挽狂澜可能是最不实际的期待,更会适得其反。方晔就指出,如果希望新高管在一年的时间之内马上有业绩提升是非常有挑战的,如果能够在半年到一年融入团队就算很成功了。

“公司在引入高管的时候应该考虑到这个人是不是未来中长期战略中的合适的人选,而不是为了一些短期业绩,否则很容易以失败告终。”方晔说。

德勤提供的数据也说明了这一点,每一次高管变动,都不可避免地会导致一段时间的业绩下滑,一般情况下9~18个月才能恢复到原来的业绩水平。其中转型成功的只有50%,而在外资高管加入民营企业的案例中,这个数字更低。

老总话道 | Laozong Huadao

一张作废的借款单

□ 刘鹏凯/文 何兵/图



1、上班后,小吴拿着我签过字的借款单来到财务室,他准备出差了。



2、会计接过小吴的借款单一看,不动声色地说:“前账不清,后账不理,你上次借的7000多元还没结清,怎么又借钱啦?”



3、小吴一听愣了,随即有点恼怒地嚷起来:“怎么没有结清?不是昨天下班前刚结过嘛!”



4、“你看看这是什么?”会计递过有点皱巴巴的借款单。小吴傻了,急得脸红脖子粗:“退给我的借款单怎么又到你手里了?”



5、听到争吵,我走了过来“别急,别急,到底怎么回事?”财务科的几个人见我一本正经的模样,忍俊不禁。



6、小吴蔫了,一下子明白过来了。他右手摩擦着后脑勺,不好意思地对我说:“厂长,这单子是我昨晚随手扔在草坪上了的。”(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

西部首选

雄厚资金寻优质项目,免抵押,可风险投资,手续简捷,个人、企业项目不限、地域不限。

电话:028-68000128

百事女掌门卢英德的悲观与挑战

执掌百事公司的卢英德正面临着严峻的领导力考验。公司制定了今后数年的宏观战略方案后,形势已经有所缓解,但依然严峻。这种情况在商界是家常便饭,但没有哪个首席执行官会喜欢这种考验。对百事公司的雇员、股东以及卢英德本人来说,未来数月内她的表现如何显得至关重要。

百事公司股票的表现是卢英德最明显的问题。百事股价在去年5~9月间下跌了15%,引发了一些投资者的恐慌。更重要的是,自从卢英德五年半之前开始担任首席执行官,百事公司的股价就一直不见起色。怒火中烧的投资者指出,可口可乐公司这几年的股价却上涨了大约四成。

如果这种对比就此打住,倒也不是太严重的问题。但对这两家公司进行简单对比并不太公平。卢英德刚接手百事时,可口可乐的股票已持续数年下跌。因为时任可口可乐首席执行官的传奇性人物罗伯特·古兹维塔去世后,可口可乐就陷入了管理不善的境地,并持续七年之久,因此其股价有较大的上升空间。而百事公司一直以来管理良好,股价也稳中有升。卢英德接手百事之时正处于经济扩张最高点,公司股价充分反映市值,甚至有可能被高估。人们进行这样的比较,不能不说卢英德运气欠佳。



◎ 卢英德

但她现在确实面临更深层次的问题。她在任期内已经多次未能达到曾经承诺的盈利目标,投资者认为这是无法饶恕的过失。尤其是公司的旗舰产品饮料类产品在北美这一全球最大饮料市场惨遭溃败。去年汽水行业重新洗牌,作为长期以来排在可口可乐之后的千年老二,百事甚至将碳酸饮料亚军的位置也拱手让给了健怡可乐。

汽水行业座次的变化对投资者震动颇大,因为投资其他行业都不如投资名牌软饮料更有吸引力。这一行业对资本要求低,而利润率相当可观。如果在这方面出了状况,那么百

事无疑发生了根本性的变化,同时也将丧失对投资者的吸引力。

这正是投资者害怕出现的局面。卢英德大胆改变了百事公司的战略,除了继续发展如激浪功能饮料和菲多利玉米片等休闲品类产品之外,还重点发展了桂格燕麦片等营养健康型产品。这一新战略很有远见,显然也适应当今社会需求的变化。但问题在于,健康类产品的利润率却比不上碳酸饮料产品。

目前,卢英德面临的挑战是要向投资者证明,她在执行新战略的同时,也会继续推进公司最赚钱的传统业务。她对投资者作了一次重要报告,宣称今年将在广告宣传和市场营销方面追加5~6亿美元投资,大部分资金将投向高利润率的饮料和休闲食品业务。她承认,公司以前在营销方面投入不足,近来确实表现不佳。她表示,将采取措施加大市场营销的力度。她还将大幅削减成本,其中包括解聘8700名雇员。这一次,她并未像以往那样抛出雄心勃勃的盈利目标;相反,她预计今年的利润将减少5%。毫无雄心壮志可言。

投资者们已按捺不住,要求百事公司要么出售旗下的休闲食品业务,要么让卢英德下台,或者起码宣布一位合适的继任者接替她。关于此事,

卢英德在报告中只字未提,反而又提出了一项需要两年时间才能见效的新方案,称该方案已获得董事会支持。但如果该方案在今年年底前未能明显见效,董事会可能将不再继续提供支持。因此,未来数月对卢英德来说可以用“不成功,则成仁”来形容。

公司领导面临的考验各有不同,但在某些方面也有相似之处。首席执行官承担着一项几乎不可能完成的任务,需要应付各种彼此冲突的需求,有时候会出现失误,打破平衡,卢英德即是如此。她在转换公司战略重点时,没有同时巩固有利可图的传统业务。公司的首席执行官们还会因行动迟缓而陷入麻烦,卢英德本人也承认,的确存在这方面的问题。

卢英德告诉投资者:“我们本应该提前加大对于整体品牌,尤其是对北美饮料业务的支持。”她还说:“我同样也认为,我的某些人事调整决策本应该来得更早一些。”直到去年9月,她才对公司饮料业务美洲区主管进行了降职处理。

卢英德的新方案看起来比较合理,尽管公司利润预期相当悲观,但投资者似乎愿意再做一次尝试。现在看来,卢英德别无选择,必须在动荡的经济环境中推行新方案,战胜强大而无情的竞争对手。(财富)