

本期关注  
领导力转型

在即将过去的2007年,跨国公司的第一代中国区总裁们纷纷提前“退休”。包括惠普的孙振耀、微软的陈永正、IBM的周伟焜、Sun的余宏德、AMD的孙秀芳……他们的离去使得有人因此猜测,第一代长袖善舞的“唐装使者”的谢幕,将预示着跨国公司即将进入其中国战略的2.0时代。

外资在华掌门人更迭频现

权力转型即将进入“2.0时代”

◎本报记者 姚音

2007年,51岁的孙振耀以“退休”的方式在惠普谢幕;之前的1月份,周伟焜退居二线;而杜家滨自2005年从思科辞职后不知去向;陈永正卸任微软之后,前不久重新以NBA中国CEO的新面貌出现在公众眼前。至此,见证了跨国公司在华发展的第一代职业经理人的主流身份均发生历史性的变化。

提前“退休”的深层原因

据一份不完全、但涉及众多行业的名单显示,包括甲骨文、摩托罗拉、佳能、东芝、阿迪达斯、UPS、欧姆龙、麦肯锡、IBM、DHL、松下、索尼、佳能、诺基亚等跨国知名企业,在过去的几年中先后出现总部和中国区的权力更迭。在这些跨国公司接连选择以人员调整为指针的转型背后,一个相同的目标也随即凸显。即面对一个急剧变化的市场,跨国公司在经营的过程中,需要对自己相应的机构设置不断进行审时度势的变迁——这种变迁往往也是企业不断前进的重要推动力。

人事调整是非常正常的。中国已经成为国际制造业链条中的重要一环,而不仅仅是进行贸易的地方。”凯捷大中国区执行董事、执行副总裁朱农飞表示,当中国业务发展到一定规模以后,总部对于中国市场的认识就会改变,随之而来的是战略的改变,即从一开始的进入市场,演变成维护市场。进入市场和维护市场,这

两个阶段的战略和策略有着很大的差异。此时,如果本土团队能够快速适应战略转移,那么发生人事变动的几率就很小;否则,假如没有理解总部的战略意图,那么即使是创业元老也会惨遭淘汰。”

通常,市场专家将跨国公司进入中国的历史大致分为三个阶段。第一阶段是从1979年到1992年,跨国公司在当时只是进行探索性的投资,大多数只把产品销售到中国,而不是直接进入中国市场;从1992年到2001年是第二阶段,随着中国扩大开放,以优惠政策为引导吸引外资,跨国公司纷纷展开规模较大的投资,在中国建立包括工厂在内的众多独立法人;第三阶段始于中国加入WTO,这种建立在市场经济和法律框架基础上的全方位开放,使跨国公司在战略和投资领域方面都发生了重大改变。

首先是对中国投资力度的加大,其次是投资领域的变化,跨国公司正在逐步走向投资一体化,即向价值链的两端扩展,包括上游的研究和开发,以及下游的零售、批发、物流等服务和营销环节。”商务部专家王志东指出,上述两点同时出现,导致了跨国公司在管理结构上重新对中国战略进行调整,而这被认为是跨国公司在华出现人事变动的深层原因。

寻找人生和事业的新起点

与此同时,由于长期担任跨国公司在华的首席执行官,在第一代跨国公司领导者中,有不少人已被视为跨国公司中国形象的LOGO。出于企业

文化的影响力以及事业拓展的综合影响,很多人也因此相信,他们之中的很多人并不会从此从产业的舞台上消失。

市场人士认为,随着中国本土企业的成长壮大,职业经理人可供选择的范围越来越大。越来越多外企的职业经理人被请进中国的民企,充当国际化征途的旗手。前行者有李汉生、吴士宏,后来者有唐俊、何经华、符标榜等。且不论他们眼下在民企的成败如何,但这一趋势已经成为第一代领导者卸任后又一现实的出路选择。

此外,类似的改变很可能发生于从“演戏”到“导演”的转型过程之中。正如柳传志曾说,做企业就像演戏,而做投资像导演,去导演。亲身做企业心劳力,但做事的成就感很让人眷恋,而做投资恰好既可以满足成就感,又能置身于企业具体事物的管理。针对这样的观念如今早已有了身体力行者。诸如张醒生从亚信离职后,开始了自己的投资生涯;周鸿祎从雅虎辞职后,转身变为天使投资人。分析人士指出,凭借对新商业模式的敏感、过去人脉资源的累积,以及对行业走势的经验判断,足以令昔日的外资高管成为明日的投资明星。

第一代跨国公司高层的暂时隐退,或许昭示着跨国公司中国战略的转型。但转型过后,他们的或许会选择重新再来,有的寻找到了施展拳脚的新领域,有的则开始享受生活,看起来是各有各的精彩。而以往集铁腕和精神领袖魅力于一身的“中国式领导人”也将因此被赋予全新的意义。



- 1. IBM大中华地区董事长周伟焜
- 2. 原惠普中国有限公司总裁孙振耀
- 3. 原微软大中华区首席执行官陈永正
- 4. 原思科公司中国总裁杜家滨

案例点评

创新成为未来外资领导者必须具备的首要能力



宋伟 为正略钧策管理咨询顾问

早在五年前,跨国公司高层更迭就已开始,而在2007年,随着孙振耀、陈永正、周伟焜等人的职务变动,

外资高层领导人的职位变动有了更集中的爆发。

高管更迭影响有限

从原因上分析,第一代领导人在外资进入中国的早期曾经担负过特殊的责任。主要体现在三方面:第一从内部管理上看,他们主要起到将国外先进管理平台引入中国的工作,并且在一定程度上展开了本土化的尝试。在这里他们最主要的功能是引入一个完整的总部经营管理的体系,其中针对中国部分的创新相对有限。第二,从市场推广和品牌宣传上,他们所发挥的作用主要体现在提高公司知名度,帮助外资在华树立品牌形象上。第三,政府公关能力,主要是以叶达的叶莺等人为代表,通过政府公关

取得大订单。

我个人认为,跨国公司高管的更迭,从经营角度讲对所在公司的影响并不会很明显,除非他们本身作为企业政府公关的代表,与政府大单的取得直接相关。其次,由于跨国公司长期以来一直倡导的文化是“企业不会因为缺少任何一个人而影响经营”,加上随着跨国公司管理平台的日臻成熟和完善,从一定程度更加弱化了个人因素对企业发展的影响作用。与此同时,如果一些跨国公司本身有着比较悠久的历史,那么个人的离开对企业的影响也相对较小。

卸任高管事业走向存在着多种可能性

在新的市场条件下,跨国公司对于

于未来的高层领导者的素质要求也有了进一步的提升。其中首要的条件就是创新能力。这与第一代领导者的功能有了较鲜明的差别——第一代领导者主要是引入总部模式,而新一代的领导者则更要求在新的市场环境搭建新的公司体系。第二,要求新一代的领导者更好地从“职业经理人”的角度出发,完成总部下达的战略目标、品牌宣传以及经营指标,强调的是“执行力”。

而对于那些刚刚卸任的跨国公司高管人群来说,有不少尚处于四五十岁、年富力强的事业黄金阶段。他们对于跨国企业的文化及环境普遍具备较强的适应能力。类似于陈永正从摩托罗拉到微软,又从微软离开,频繁的职业变化一方面

是机缘巧合,另一方面也说明了这批人的未来事业走向存在着多种可能性。

细分来看,已卸任的跨企高管有两种较主流的去向,一是转战民企,比如原微软的吴士宏去了TCL、原毕博的黄辉去了均瑶牛奶、原微软的唐俊去了盛大游戏,等等。可以说他们的加盟将会真正帮助民企提高管理能力。二是以外资的投资公司、基金公司、私募基金为主。因为投资公司、基金公司、私募基金注重的是如何从外部观察中国的行业、企业,如何把握中国的宏观市场环境以及政府的关系等等。相比去民企,我个人认为这更能发挥他们的个人特点和能力。

(本文由姚音采访整理)

成熟企业的标准之一是告别“人治”



黎化民为IBM全球企业咨询服务部人力资源咨询顾问

黎化民

2007年IBM所进行的领导力调研结果中有76%的被调查企业认为需要建立一个领导人才的梯队。这个数字反映出以下四方面问题:一是由于全球很多企业开始扩张,导致企业领导力人才的缺乏;二是很多企业开始转型,过去的领导方式和领导艺术面临着新的变化和挑战——这里面涉及到人的变化和管理方式的变化;三是很多新兴市场,特别是在中国,许多企业正处于第一代创业者向第二代职业经理人过渡的特殊阶段,有一

个领导力的交接、转移或转换。在这一过程中也会引起一些领导力方面的问题;第四,一些大企业随着老一代领导者的退休出现人员更迭,新一代领导者如何在未来承接老一辈的管理思想,如何传递也是一个问题。

对于跨国公司来说,地区性的高管调整并不是一个大问题。跨国公司一般都有一个成熟的管理体制和系统。一个区域市场的主要领导人的更迭一般不会对企业产生过多的影响。但是具体到企业内部,任何一个机构如果主要领导人发生一些调整,必然会在短期内产生一些影响。

成熟的跨国公司大多都有一套机制来保证高层领导者的更迭,从而保证业务的正常运行。新的时期,面对市场,根据企业发展的要求,不同时代的领导者的核心能力可能会有所侧重,但一些基本能力也是同时保持。比如大家常说的“从创业到守业”,我个人认为并没有严格的分野,跨国公司主要是根据中国大的市场环境变化而对领导人进行相应的调整。中国在过去二三十年的经济环境发生了很大的变化,不同时期企业的使命、企业的战略方向和战略目标

是有所不同的。

所谓领导人就是在特定阶段带领企业达到既定的战略目标。原有的竞争可能在于对资源的占有,更多地是靠机遇、靠运气、靠勇气、靠判断。而现在的竞争则更强调企业的核心竞争力,使企业能够快速、稳定、长期地成长。靠的是执行力,靠的是企业面对新的环境所提出的应对策略。

至于领导人的素质,目前我们更强调全球化的视野,企业战略的驾驭能力,对企业未来所要求的技能的理解、把握及判断,对资本、技术的认知和使用能力,对人才的认识和驾驭能力,这些是中外公司都需要格外关注的方面。

成熟企业的标准之一就是不是“人治”,而是依靠“制度”、“流程”管理。个人不能适应新的战略调整是关键。IBM作为一个知名的跨国公司,之所以关注领导力,原因之一是由于IBM自身对领导力转型的深切感受。1993年起IBM曾经历长期转型。十多年来,我们认为有两点是支撑我们转型成功的关键,一是企业文化建设,另一个就是领导团队的建设。通过领导团队的建设带动企业转型。(本文由姚音采访整理)

管理点睛

管理技巧和商业智商是两码事,如果一个公司想长期保持活力,就必须关注管理者的商业智商,好的管理者把商业智慧融入了管理之中。

——佩斯领导研究院的CEO 泰德·普林斯

优秀企业领导人的真正特点,既不是高远的战略,也不是完美的执行,而是一种整合性思维准则——放弃“非此即彼”的选择,在碰到观点冲突时,另辟蹊径。整合性思维不是只有少数人才有的天赋,而是一项可以

有意识地培养的技能。

——加拿大多伦多罗特曼管理学院院长罗杰·马丁《整合性思维:成功领导者的思考方式》

知道怎样留住客户,远比寻求新客户更重要、更有利可图。即使回头业务的增长看上去微不足道,只有5%,但是,利润增长的幅度却相当大,甚至达到60%。

——《客户为什么回来》作者 曼齐·R·劳费尔的这一忠告是基于客户的实际购买习惯

(实习生罗燕萍整理)

“上证商学院”学术支持单位:

- 中欧国际工商学院 CEIBS
- 复旦大学管理学院
- 长江商学院
- 埃森哲咨询公司
- 华信惠悦咨询公司
- 上海交通大学安泰管理学院
- 北京大学光华管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 麦肯锡公司 McKinsey & Company
- 沃顿知识在线
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 美国马里兰大学史密斯商学院

跨国公司中国领导人更迭一览

孙振耀:原惠普中国区总裁,2007年4月宣布加入“提前退休计划”,从惠普公司离职。现担任“企业管理之道”咨询公司,任多家美国和中国公司顾问,目前爱好:开飞机。

周伟焜:2007年1月8日卸任IBM大中华区首席执行官,由原东南亚/南亚总经理钱大群接任,周伟焜留任大中华区董事长。目前,周伟焜和钱大群的主要分工是,周伟焜会负责IBM创新机构和全球服务支持机构的协调;钱大群负责IBM大中华区的业务机构。

陈永正:1992年进入美国摩托罗拉公司,2002年1月起,任摩托罗拉(中国)电子有限公司董事长兼总裁。2003年8月正式加盟微软,出任微软公司副总裁、微软大中华区首席执行官。2007年9月19日离职转投NBA中国。

余宏德:原Sun大中华区总裁。2007年4月13日,恰逢Sun公司25年庆典期间正式离职,去向不明。

庄正松:原中国惠普信息产品集团PSG副总裁。2007年10月24日卸任,一个月后,加盟全球最大的智能手机制造商台湾宏达国际(HTC),出任该公司执行副总裁,分管宏达全球销售业务,并已于12月1日正式走上任。

杜家滨:原思科公司中国区总裁。2005年8月5日结束长达7年的总裁任调任亚太区。近日有传言称其将出任谷歌中国区新总裁。

田溯宁:原中国网通集团香港上市公司副董事长、执行董事兼首席执行官。2006年5月17日,正式辞职。2006年底,田溯宁间接持有开曼群岛CBC基金公司,2007年11月,CBC基金成功增持华亿新媒体(集团)有限公司,成为其单一最大股东,后者拥有旅游卫视独家广告经营权。

赖一龙:原英特尔中国区总经理。2006年6月,上任刚刚“18个月”宣布将于正式离职,辞职不到十天,赖一龙就被NVIDIA公司任命为中国台湾地区和东南亚地区销售副总裁。

周韶宁:原UT斯达康中国区总裁、谷歌全球副总裁兼大中华区联合总裁,2006年12月31日辞职,原因是“个人创业冲动”。

吴士宏:曾任IBM中国渠道管理总经理以及微软中国第一位本土总经理。1999年末,出任TCL集团副总裁,后怀揣价值数千万的TCL股票从公众的视野中淡去。2007年7月,吴士宏再度出任TCL独立非执行董事、审核委员会及薪酬委员会成员。

黄辉:曾任毕博管理咨询公司前全球高级副总裁兼大中国区总裁。2005年12月接替王均金出任均瑶集团CEO。

唐俊:2002年3月26日至2004年2月,任微软(中国)有限公司总裁。2004年2月11日,正式加盟上海盛大网络发展有限公司担任总裁职务,同时获聘微软(中国)名誉总裁职务。

(姚音整理)

商学院链接

◎北京大学企业管理与创新高级总裁研修班(第8期)

课程简介:本期研修班对中国企业高层管理者的实际情况,突出管理精华,以实用为本,全面讲解工商管理知识,注重实战实效,紧密结合企业实际,围绕企业管理的核心进行模块化设计,使学员在最短的时间内学习最多的管理知识,以达到最佳培训效果; 课程时间:2007年12月17日

◎清华大学经济管理学院-中国文物研究所“中国文物鉴赏高级研修班”

课程简介:该项目通过专家学者系统介绍中国文化遗产知识,实地考察和鉴赏珍贵历史文物,提高企业经营管理人员的文物鉴赏能力和人文精神。本课程主要针对清华EMBA、EDP、MBA、硕博等校友中文物爱好者、艺术品收藏爱好者艺术品投资收藏者等。 课程时间:2007年12月中旬-2008年8月