

规划成功的公司继承

作者：Martina Sandrock



如何才能顺利地将公司移交给一位外部的继任者？作为继任者，我该如何确保让接管的家族企业取得成功？成功的权力交接的关键的工作有哪些？

很多企业家及其继任者都非常重视这个问题，这不是没有道理的：许多看似精心计划的交接失败了，不仅带来挫败感、失望和怀疑，也会伴随巨额成本——这些钱在企业的其他地方迫切需要。

"需要一段充足的助跑时间，完成基本的准备，而后才能有条不紊地一步步进行实施"，这是许多企业家在这种情况下得到的最重要的建议。

"保持谨慎，首先认真倾听，不要试图立刻改变一切！"这是继任者应该得到的善意建议。

于是，善意的计划被制定出来，方案紧随其后，而在现实却又常常根本无法推行。原因在哪里？

最常见的情况是，责任往往不是一方的，而是双方对失败负有同等责任 - 既有企业家，也有经过仔细挑选的继任者。

接下来，我希望能让双方充分了解到这些我从过往经验中总结出的导致失败的重大原因，同时也要鼓励他们做到必要的坦诚，并为接下来要实施的一以贯之措施的做好计划。

企业家要面对的核心问题

1. 企业家会高估他们企业的未来可持续性。

很多企业家选择在他们认为自己的企业已经足够良好运营的时候才考虑自己的继任计划。然而，随着经济和社会变革的加速和复杂化，满意的现状评估并不意味着企业已经为未来做好准备。继任者不能简单地“萧规曹随”。

接受您的继任者提出的相关问题：业务模式是否仍然具有未来性？员工是否仍然是“合适的”人选？当前的企业文化和领导风格是否适合领导公司度过未来几十年？

不应将这个质疑过程将其视为对个人的批评，而应该视为一种职业的且有针对性的操作，目的是确保您的企业继续成功。

2. 企业家会低估“外部旁观视角”的价值，即被选定继任者的成功经验和工作方式。

对很多企业家来说，“交棒”并不意味着完全退出业务运营。他们每天还要继续做决策，并希望以私下沟通的方式继续发表意见。

想一想你最近与一个你信任的商业伙伴进行的讨论。他对某个问题的不同意见是否为你带来了新的启发？是否为你展示了新的视角，从而产生了出乎意料的解决方案？

在最开始的时候，每周至少一次，后来每天至少一次，尝试站在对方的立场上，并尝试去认同他的建议，而不是坚持自己的观点并贯彻推行。这种练习可以提供很大的帮助，并对后续过程中产生积极的影响！

3. 创业者会低估团队协作在领导团队中的重要性。

一旦企业创始人从某一天开始不再参与，并且不再每天与管理人员在一起，企业内部特别是在最高管理层，会产生全新的团队动力。在足够多的例子里，有创业者留下的孤独战士们，他们曾“效命”于老板，但却从未真正意义上的建立和证明过自己是一名建设性合作团队的成员。此外，他们骄傲且忠诚地与企业创始人进行直接交流，并且会将与外来高管的合作视为一种降职。

让您的继任者有机会在第一个工作日之前，不仅个人认识您，而且还要深入了解他将领导的管理团队。支持管理团队以积极的方式完成与您的“解脱过程”，并帮助您的继任者获得尊重、忠诚和重视。

允许并鼓励您的继任者在最初几个月将重点放在团队建设过程上。人员的差异是关键，如果他们不学会如何公平、客观和以目标为导向的合作，从第一天开始，就会产生问题，这将严重阻碍所有后续流程。

4. 创业者会低估积极陪伴全体员工渡过这一转变过程的重要性。

对于公司来说，新的领导人不仅对于创业者、继任者和管理团队是一项巨大的挑战，对于所有员工来说，这也是一个重大事件。他们失去了公司中最重要的关联人，也就是您。于此相伴而去的，还有一部分安全感、信任和熟悉的工作规程。很可能他们会被要求适应新的、以前不太熟悉的工作方式。因为在没有创业者参与的情况下，管理层将更多地咨询委员会中做出重要决策，并要求更多的数字、数据和事实。对透明度、开放性和协作的要求会增多，前期准备过程会更长。随着您的离开，对于您和员工来说重要的公司庆祝活动也会有所很大变化，即使您继续出席。

企业家在交棒时要高度重视，对于所有的员工这是个“剪脐带流程”。需要投入时间进行个人交流和心理辅导。

允许整个公司借助新的领导架构，发展和实施新的流程和结构。这需要更多的协调过程和所有员工之间的会议。员工需要适应新的工作方式，与之伴随还有相关的更加深入的分析性论证。员工越是充分准备，并得到您个人的鼓励，成功的可能性就越大。

继任者要面对的核心问题

1. 继任者会低估由企业家进行专业交接的重要性

在许多企业中，权力交接完全集中在企业家的离任上。沟通、由客户、合作伙伴和员工参加的正式庆祝活动 - 一切都围绕着即将离职的企业家展开。为什么选择了继任者，他带来了哪些经验和能力，以及他应该如何开始工作的使命往往没有明确表达。

继任者应该要求，在内部和外部的交接沟通中，将您的个人介绍和即将离任企业家的声明至少具有相同的重要性，特别应提到，您是由企业家仔细挑选出来的，并且现在信任地将责任移交给您。

最理想的情况是，在您就任之前就已经就优先事项达成一致，并要求企业家以自己的口吻和文字向所有利益相关者传达这些信息。

2. 继任者会高估他们迄今为止获得的经验和能力

一旦度过了最初几周和几个月，许多继任者通常倾向于更多地关注实际问题。我们如何启动项目，如何尽快完成它们，我们在哪里能够迅速取得初步成功？在运用带来的经验和能力时，对与企业家的情感互动有时会被忽视。然而，在最初的6个月后 - 所谓的“蜜月期”后 - 这种关系会再次面临严峻考验。

在取得初步成功之后，永远不要给企业家留下您可以做得更好的印象。继续花费大量时间来“阅读”企业家本人以及他的观察和感受，进一步加强信任的纽带。不要仅依赖于您在管理功能上的能力，在您的工作任务中，应该比以往任何时候都更加注重社交沟通能力，应培养与企业家高度共情的能力。

利用与企业家的定期交流，了解和理解他的工作动力来源，了解他所经历的积极和痛苦的经验，以及他特别自豪的事情。承认，随着您对成功地掌握企业管理的日益自豪，企业家可能仍在经历一段可能令人痛苦的“剪脐带过程”。继任者应继续展现出对任务怀有的谦卑和对企业家的忠诚。

3. 继任者会低估，对于由他们共同建议的变革过程，一份正式协议有多重要。

对于即将离任企业家的继任者来说，一个值得推荐的任务是在进入企业后的前100天，撰写一份关于现状以及必要的且正在计划的变革措施的简短书面报告。

至关重要，应通过企业家和/或咨询委员会正式通过这个计划，并获得公开正式的

“批准”。

最常出现的是，这类计划尽管被撰写完毕，而企业家却并不认为这些计划会对他形成约束。或许是由于他在这个时刻还不能正确的评估这个场景，也或许他还不明白，关于这类计划的谈话和他的不表态或少表态会被继任者视作绿灯。

4. 继任者会低估直接负责企业人力资源部的重要性

一些企业家至今仍将人力资源工作视为一项行政工作，认为该责任最好由企业领导者交给“专家”来处理。因此，该部门的责任可能并没有直接交接给继任者。然而，在换届和您作为新领导者引发的所有变革措施的时候，您对人力资源部门的个人职责和掌控将是一个极其重要的关键。

您的上任往往伴随着一次企业文化和领导文化的变化，以使企业能够具备未来的竞争力。为此，您需要直接与人力资源部门负责人及其员工进行“接触”，因为他们是拟定变革计划并协调执行的组织者。

激发他们对这项关键任务的热情，并将他们打造成您的代言人。

对企业继任进行成功规划时，应对可能犯下的错误进行预估作为重点

导致权力交接失败的原因不仅仅是不同的个性、节奏或企业家不能放手的问题，也不是继任者缺乏职业能力的的主要原因。更常见的是上述提到的对可能犯下的错误预估不当。所有这些对可能错误的预估与众多核心主题紧密相连，如公司的管理、沟通和相互尊重。它们都值得双方特别关注和深入分析。



作者自2018年起成为BrainFleet（伯丰）成员。她曾长年担任跨国食品企业的子公司的董事长，而后于2017年在一家中型家族企业担任董事长。她拥有工商管理/MBA（美国）学位，并在哈佛商学院和科罗拉多斯普林斯创意领导中心完成了领导力培训。2006年荣获过德国“年度管理者”奖，并在2010年被德国《金融时报》评选为“十佳商界女性”之一。Martina Sandrock多年来一直担任 B2C 和 B2B 领域家族企业的顾问委员会成员。