



世界500强领导力开发圣经

领导力大师**诺埃尔·蒂奇**30年经验之大成

高管继任

伟大的公司如何搞砸或迈向卓越

Succession: Mastering the Make-or-Break
Process of Leadership Transition

[美] 诺埃尔 M. 蒂奇 (Noel M. Tichy) ◎著

张擎 徐汉群 赵实◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高管继任

Succession: Mastering the Make-or-Break
Process of Leadership Transition

[美] 诺埃尔 M.蒂奇 (Noel M.Tichy) ◎著

张擎 徐汉群 赵实◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在杰克·韦尔奇时代，诺埃尔·蒂奇曾领导 GE 领导力学院，并负责 GE 的领导力转型工作。作为一名值得信任的继任管理方面的专家，蒂奇也曾为壳牌石油、诺基亚、英特尔、福特、奔驰、默克等知名公司提供管理咨询。

在这本书里，蒂奇总结了几十年来与众多 CEO 和董事会一起工作的亲身经历，从而建立了一个聪明而高效的高管继任通道模型，不仅适用于大型跨国企业，也适用于家族企业、初创企业和非营利性组织。

Copyright©2014 by Noel M.Tichy

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnbeg Associates International Ltd.

This title is published in China by China Machine Press with license from portfolio, a member of penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnbeg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 portfolio 授权机械工业出版社在中国大陆地区（不包括香港、澳门特别行政区以及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2015-2043 号。

图书在版编目（CIP）数据

高管继任/（美）蒂奇（Tichy, N. M.）著；张擎，徐汉群，赵实译. —北京：机械工业出版社，2015.11

书名原文：Succession: mastering the Make-or-Break Process of Leadership Transition

ISBN 978-7-111-52128-0

I. ①高… II. ①蒂… ②张… ③徐… ④赵… III. ①企业领导学—研究 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 270288 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新妞 责任编辑：廖 岩

责任印制：乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 21.75 印张 · 3 插页 · 327 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-52128-0

定价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：（010）88361066

读者购书热线：（010）68326294

（010）88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

本书献给我的十个孙子辈的孩子，他们代表了对“继任”最基本含义的理解，我希望他们都能够找到方法，让这个世界变得更好一点。

对本书的赞誉

他从内部看明白了一切，并且毫无保留地向我们展示了成功与失败的区别。这是真正的智慧。向大师学习。

——杰夫·科尔文，《哪来的天才》(*Talent Is Overrated*) 一书作者，

《财富》高级编辑

注意了！诺埃尔·蒂奇《高管继任》的艺术可能让你做噩梦，尤其当你是负责继任问题的 CEO、CHRO 或者董事会成员时。如果蒂奇先生成功地让大家都更清醒地认识到了 CEO 继任方面的风险、机会和细微差别等问题，这本书将发挥重要价值。

——斯特拉特福德·谢尔曼 (Stratford Sherman)，Accompli 公司合伙人，
《把握自己的命运：GE 公司的成功秘诀》(*Control Your Destiny or Someone Else Will*)

的合著者

如果你正面临继任问题，或者对继任问题非常感兴趣，那这本书绝对引人入胜。

——玛德琳·埃尔曼 (Madeline Heilman)，纽约大学哲学教授

《高管继任》记述了蒂奇先生几十年来与全球 100 强企业的领导者们合作的经验，他不是提供简单的流水账，而是为读者提供成功和失败的案例，继任规划是 CEO 和董事会最重要的工作任务之一，也是一门极为重要的功课，但它的重要性却经常被人忽略。

——罗伯特·肯尼迪 (Robert Kennedy)，毅伟 (Ivey) 商学院院长

对每个机构来讲，最重要的问题就是如何才能够无忧无虑地领导？蒂奇先生作为一名拥有长久经验的实践家和学者，从他的角度为这个问题提供了答案。大多数人做的都是错的，本书将帮助无畏的领导者们将这件事做对。

——凯西·格林伯格 (Cathy Greenberg)，《无畏的领导者：提高注意力》(*Fearless Leaders: Sharpen Your Focus*) 作者

中文版序

我与中国的渊源始于 20 世纪 70 年代，那时我是哥伦比亚大学商学院一名年轻的副教授，与来自哥伦比亚大学商学院和国际关系学院的中国学生一道工作。他们的天分和好学给我印象深刻，从这些学生那里，我开始了自己向中国学习的历程。

在过去的 30 年中，我不仅与中国和美国、欧洲、日本的公司合作（它们在中国都有各自的业务），与此同时，也与像东方航空和宝钢集团这样的中国公司合作。在这本书中，我将分享这 30 年来的历程，去说明为什么领导者的继任工作对于此时此刻的中国企业和机构是如此重要。

在哥伦比亚大学与中国学生相遇之后，我的下一节中国文化课程发生在 1985 年。那年春天，通用电气的 CEO 杰克·韦尔奇请我担任位于克劳顿的通用电气全球领导力中心的主任。从 1985 年 7 月 1 日开始，我从密歇根大学请了两年的学术假，开始担任克劳顿中心主任，他们一年要培养 10 000 名通用电气的经理人。在这所距离纽约城一个小时车程、俯瞰着哈德逊河的 50 英亩校园中，有 225 间客房。在那里，我领导了一场变革，将克劳顿的所有培养项目都转变为行动学习。

中国在这段历程中占有相当大的分量。1985 年，通用电气与中国政府合作，培养来自中国的企业领导者，他们来自于对应通用电气业务的各个行业，包括照明、大型电器、发电、火车与飞机发动机引擎。中国的经理人要在美国待上 6 个月。第一个月是在克劳顿度过的，我在那里负责一个转型项目。他们需要更好地理解资本运营、现代领导力与管理，以及通用

电气的运营情况。在 1 个月之后，他们会在与自己相符的通用电气的各个业务部门待上 5 个月。这就包括在俄亥俄州克利夫兰的照明业务，在肯塔基州路易斯维尔的大型电器业务，在纽约州的发电业务，在威斯康星州的医疗系统和宾夕法尼亚州的火车机车业务。

回顾过去，我对自己从 1985 年起所观察到的在中国发生的巨变惊讶不已。那时我们还不得不向中国经理们介绍资本主义。对那些在新中国成长起来的经理人而言，他们对此没有任何亲身体验。于是我们就想以一些简单但具备相当冲击力的方式向他们展示资本主义是如何运作的。同时，我们也采用行动学习，而不只是利用课堂学习。于是我们设计了一个有趣的学习活动，用体验式的方法让他们了解零售行业的市场运作，因为那时的中国只有国营背景的商店，没有价格竞争，提供的货品也相当有限。我们把 40 名中国经理人分成了 6 个团队，来到白原市的购物中心，参与一场了解美国零售行业的购物比赛。每队有一个清单，上面列出可以在购物中心买到的 10 件商品，那个花钱最少的队会赢得比赛。他们一到地方就飞快地冲了进去，到处购买诸如袜子、剃须刀、领带和内衣等物品。和当时中国经济不同，这里的商店没有政府控制下的价格体系，这让学员们感到新奇。这种体验也带来了后续课堂上对美国零售商店与零售商的竞争的深入讨论。

另外一个有意思而且充满洞察的练习活动是让他们体验如何在美国买辆汽车。我们请纽约泰瑞镇（克劳顿附近）上的凯迪拉克经销商加入了课堂。他们一步步地走完买车的整套流程：说出自己喜欢这辆车的哪些特点；选择车型（两门、四门、敞篷等），接着是颜色、内饰、发动机、轮胎、车上的音响等。所涉及的细节会在购车过程中形成上百种组合。这些来学习的经理们职位还没高到会得到政府配备的公务轿车。尽管他们当中甚至没人会开车，还有相当多的人甚至都没坐过小轿车。他们已经习惯了只有一种颜色的车，所有的配置都是一样的。

第二天，我们来到经销商的店面，这样就能在展厅中看到实物了。他

们上了车，四处体会，打开发动机罩和后备箱。然后我们一起来到服务区，那时中国还没有一家类似的汽车经销商店面。最后，我们参观了通用汽车在泰瑞镇上的组装厂。这种现场的经验，像在白原市的购物中心的购物竞赛，比一千场有关资本主义如何运作的讲座更有冲击力。

这次体验的最后一个环节来自于他们在通用电气各个对应的业务中工作的经历。在他们开始长达 5 个月的实地学习的一周后，电力系统的头儿给我打了一个电话，想和我分享一下他所接待的中国客人的趣事。在 6 月的一个周日下午，他请了 6 位中国经理人来他家聚会。大部分中国客人不能讲英语，所以每个小组都会有一位翻译。主人告诉他们不必客气，就像在自己家一样，可以到处走走，看看他家的房子和户外。突然间所有的人都消失了，他一点儿准备也没有。最终，他在地下室里找到了他们，所有人正围着他的炉子进行研究。他们求知若渴，不断进行学习。他们都是工程师，通过观察、触摸和将机器拆开的方式进行学习。我们大笑不已，但这也让我们大开眼界，了解到中国人是如何用突破框架和开阔视野的方式进行学习的。当这些经理们回到中国之后，GE 公司交到不少新朋友，并缔结了长期的业务合作关系。

结束了在 GE 克劳顿的工作之后，我来到东京，参与一个日美间的学术项目。1987—1988 年间我都住在东京，期间也给位于香港的丽都酒店亚太区总部提供咨询服务。其中，我参与了一个项目，是帮助丽都酒店培训他们的中国员工，这些人负责经营北京郊区的丽都酒店，这是中国大陆第一家西式的酒店。我们的同事竹内弘高教授来自日本，我主持了一个研讨会，培训丽都的员工如何服务酒店的客人。参加培训的员工之前没有所谓“以客户为中心”的体验。不过好消息是，丽都酒店的员工都渴望学习世界一流的服务，他们希望经营一家以客户为中心的酒店。

1989 年，我回到了美国，在密歇根大学开设了一个领导力项目，帮助来自美国、日本与欧洲的高层管理者为其所在的企业实现国际化战略，对

中国、印度、俄罗斯和巴西市场进行评估。这是世界上最大的 4 个市场，刚刚打开它们的大门。这是个为期 5 周的行动学习项目，会派出 2 组高管（每组有 2 名日本人、2 名美国人和 2 名欧洲人），他们会到每个区域开展一个国家与商业机会评估。核心的教授团队也是国际化的，来自日本的竹内弘高，来自哈佛商学院的拉姆·查兰（Ram Charan）、来自欧洲工商管理学院^①的迈克尔·布里姆（Michael Brimm）和中国、印度、俄罗斯以及巴西的行业专家。

到了 1990 年初，我开始在中国与杨国安教授合作，他是我在密歇根大学的博士生，回到中国建立了宏碁大学（这是他们自己的 GE 克劳顿，杨国安在与我共事时对此非常熟悉）。在宏碁之后，杨教授加入了位于上海的中欧国际工商学院并担任学校的副教务长，他邀请我参与了一系列的项目，推动教授们为中国和欧洲公司提供的行动学习项目。在这期间，我与福特公司中国区负责人合作，培训福特中国区的上千名经理人。我们在一开始会发起为期数天的研讨会，培训这些经理，然后给他们教材和课堂材料，让他们对自己的员工进行培训。上千名福特中国区的员工们倾力投入，开始参加提升绩效的变革项目，并以参与社区服务作为这一流程的一部分。这让我再次坚定了自己的信念：好的领导力培养项目适用于所有文化。

继任规划是中国经济持续增长的关键。

中国的企业正在寻求全球扩展业务，这意味着要与美国合作。刚刚发生的例子就是阿里巴巴的全球扩张。在我与东方航空和宝钢集团的研讨会中，这些企业的领导者们都关注如何变得更加全球化，而不是仅仅服务于中国市场。在过去的几年中，我与凯洛格公司副总裁徐汉群女士合作开展了中国高管行动学习项目，带领凯洛格公司的中国客户与美国行业标杆公司深入交流与研究，帮助他们拓展跨文化体验，并谋求在美国市场的扩展。

^① 又名英士国际商学院，INSEAD。

宝钢、东方航空与阿里巴巴都是先行者，下一波的全球化会使越来越多的中国公司活跃于全球市场。

全球化的成功与领导力梯队建设密不可分。中国企业与世界其他地区的企业面临的挑战是一样的：如何培养我们的全球化领导人，在商业世界的奥林匹克竞技场上制胜？

我希望中国的领导者阅读本书时，能形成自己关于组织接班人的可讲授的观点，你们是业务战略的专家，引领着企业的全球化步伐，你们对现有班子的能力了若指掌，但是你们还要构建面向明天的领导团队，而不是被过去的成功所羁绊。

让我用以下的几个前瞻性挑战来对这个序言做个总结：

挑战之一：杰克·韦尔奇曾教导他的领导团队：“领导者专注于建构明天，对于过去，你无能为力。汲取经验与教训，但别在上面浪费一分一秒。为明天而行”。

挑战之二：将继任规划作为你需要做出的领导力决断中最为重要的部分。世界上 80% 以上的继任都不成功，这并不容易。

挑战之三：好的继任规划是一个持续的过程，培养下一代接班人，你需要时间、承诺、诚实与勇气。

挑战之四：当继任规划提到日程之上时，掌握自己的命运。你要做出非常艰难的决断，让那些不能在未来做出贡献的领导者离场。对于你们中的有些人而言，这与来自外部的控制因素紧紧相连，然而，如不果断应对，它会吞噬你所有的努力。

挑战之五：全球化、全球化、全球化。在我和中国企业领导者合作的标杆研究研讨会以及 2014 年对中国公司的标杆研究中，我发现其领导团队中只有中国人。而真正的国际化公司需要来自不同文化与国家的领导者。

我期待并相信，发展中的中国企业和机构会构建出世界级的领导力梯队，用继任规划实现基业长青的愿景。

目 录

对本书的赞誉

中文版序

引言	001
为未来下注	001
克劳顿：继任管理的延续	006
通用电气的 CEO 继任规划	012
第一章 失败的 CEO 继任规划	015
惠普：CEO 继任规划失败的典型代表（连续四届）	016
新局面：股东维权者登场，CEO 活在枪口之下	019
CEO 继任：决定组织机构业绩的首要因素	020
影响 CEO 继任规划的技术、政治、文化因素（TPC）	021
如何定义成功的继任规划？	023
继任规划的惨淡境遇	025
政府介入	026
继任规划失败的原因	027
失败原因 1：空中楼阁（SPOTS）	027
失败原因 2：突发意外时毫无准备	027
激进投资者在微软转型中的角色	030
失败原因 3：CEO 独断专行	032
失败原因 4：对外部人才的偏爱	034

失败原因 5: 光环效应	037
失败原因 6: 根据固定特征而非实战经验来评估 CEO 人选	037
失败原因 7: CEO 的继任竞争——胜者为王	040
第二章 从内部培养变革型领导者: 案例中的理论	043
每位领导者必须做出的首要决断	044
选择 CEO 的领导力决断模型	045
为即将到来的豪赌上好保险	047
从内部培养变革型领导者	049
构建一个长盛不衰的组织	050
使用九宫格模板, 评估 CEO 候选人做出决断的能力	051
培养优秀的决断	052
构建在优秀决断上的 CEO 领导梯队: 人才资本战略	053
继任规划的行动学习平台: 自发性的领导力发展与行动学习	055
总结会议纪要	056
第三章 建立变革型领导梯队	059
杜邦的成功案例	060
政治层面: 保持授权和监督及 CEO、首席人力资源官和董事会 三者之间的平衡	067
让整个流程变得实实在在	068
和外部候选人对标	068
文化因素	069
Steelcase 的案例	070
百事: 打造变革型领导梯队	072
美瑞泰克 (Ameritech) 的成功案例	078
第四章 CEO 在继任规划中的角色: 关于权力的悖论	083
威瑞森电信的成功案例: CEO 作为流程的总建筑师	084
CEO 继任规则 #1: 伟大的 CEO 继任规划是不可复制的	085

CEO 继任规则 #2: CEO 继任规划从来都不是孤立的	085
CEO 继任规则 #3: 只有当 CEO、首席人力资源官和董事会通力合作时, 流程才能最大限度地发挥作用	086
CEO 继任规则 #4: 主动向董事会提交规划, 而不是等董事会来要规划	088
CEO 继任规则 #5: 认识到并且主动纠正个人偏见	089
CEO 继任规则 #6: 每位候选人都要在董事会面前有曝光率	090
宝洁公司的成功案例: 临危受命的 CEO 雷富礼	092
雷富礼的义务性回归	096
第五章 首席人力资源官在 CEO 继任规划中的角色	099
人力资源的战略重要性	100
为什么只有少数组织能把人力资源工作做好?	102
人力资源, 如何做对的事?	104
通向战略性人力资源管理的关键三步	105
成就分析	106
结构化的发展驱动力	108
设计关键的挑战性任务	108
辉瑞制药 (Pfizer) 的失败案例: 高傲散漫的 CEO	109
高傲散漫的 CEO 们忽略了日益增长的人的力量	113
成功案例: IBM 的战略性人力资源	115
人力资源可以借鉴的合伙人机制	121
埃森哲的成功案例	122
查理·撒普 (Charlie Tharp) 谈论战略性人力资源	124
第六章 董事会的角色	126
壳牌石油的失败案例	127
董事会的动力变化与继任	133

美国银行的失败案例	135
美国银行，这次终于做对了	138
美林证券案例：控制型 CEO 得为控制型董事让路	139
董事会的团体迷思	142
董事会继任规划最佳实践 # 1：接受事实：继任工作是董事会的 头等大事	143
董事会继任规划最佳实践 # 2：直面政治和文化议题	143
董事会继任规划最佳实践 # 3：董事会发挥作用的前提是所有的 组织在各个层级都需要领导者	144
董事会继任规划最佳实践 # 4：从内部培养变革型领导者	144
董事会继任规划最佳实践 # 5：同时对标外部和内部候选人	145
董事会继任规划最佳实践 # 6：直接看窗外，而不是通过后视镜看	146
董事会继任规划最佳实践 # 7：不断地审视和回顾	146
董事会的使命	147
避免事项 # 1：信封里没有名字	148
避免事项 # 2：规划仅仅是写在纸上的 SPOTS	149
避免事项 # 3：害怕疏远了成功的 CEO	150
避免事项 # 4：将 CEO 和董事长的角色分给两个人	151
应做事项 # 1：做好准备，长期、深入、建设性地参与 继任规划	151
应做事项 # 2：辅导候选人	152
应做事项 # 3：确保所有候选人都有同样的公平的曝光机会	152
应做事项 # 4：让候选人加入其他公司的董事会	153
应做事项 # 5：让董事们在实地考察中了解候选人	153
撒普和墨菲的专业意见	154
第七章 关于内部候选人与外部候选人的两难境地	156
彭尼百货的失败案例	157

到底是选内部还是外部继任者	162
IBM 的成功案例(在失败后走向成功)	163
在技术和战略层面做出判断	167
政治决策	168
文化决策	169
重建 IBM 领导梯队	170
福特的成功案例（终于！）	170
技术决策	173
文化层面	173
波音的成功案例	175
联合信号的成功案例	179
霍尼韦尔的成功案例	181
第八章 在家族企业中建立接班人梯队	183
双城记	184
安海斯-布希（Anheuser-Busch）的失败案例	184
施格兰公司的失败案例	185
家族企业，能否基业长青？	186
父母的陷阱	187
全家福	189
家族企业完全没有过时：它们主导着全球和美国的经济	189
兰兹伯格的家族公司	191
凭本事吃饭的社会的解决方案	193
三城记：孟买、墨西哥城和曼谷	194
塔塔工业的成功案例	195
墨西哥城的成功案例：里卡多·萨利纳斯和萨利纳斯集团	198
曼谷的成功案例	201
庄臣公司：家族企业的楷模	202

第九章 在非营利组织中建立接班人梯队	207
营利与非营利机构领导力发展的区别	209
大学，有组织的混乱	210
艾森豪威尔，哥伦比亚大学校长	211
哥伦比亚大学的员工	212
密歇根大学的领导力梯队与继任规划	214
K-12 学校的领导力发展和继任规划	220
文莱的学校	224
男孩女孩俱乐部	225
医疗卫生领域的领导力传承	225
医疗卫生领域的领导力联盟	228
维尔蒙特（Wellmont）健康系统	229
非营利组织的典范：美国特种作战部队	231
美国特种作战部队领导梯队	232
第十章 领导力 20/20：塑造未来，面向未来	234
财捷集团的成功案例：硅谷的过去、现在和未来	235
CEO 们未来需要适应四大趋势	240
趋势 1：日益加剧的全球化	241
趋势 2：创业企业和老字号企业之间的悖论	243
趋势 3：不断增加的全球公民和企业社会责任投入	244
趋势 4：越来越多的股东维权者	246
改变 80/20 法则	247
结束语	249
卡特彼勒公司（Caterpillar）的成功案例	250
向最佳实践学习	250
伟大领导们的职业之树长青：麦睿博的职业第三春——带领退伍 军人管理部	254

最后的启示 258

致谢 259

继任规划：实施流程指南 261

行动学习：兼顾领导力培养与继任规划 294

注释 311

作者介绍 319

译者介绍 321