

## 高阶主管异动，IR 的应对工作

当高级领导层发生转变时，IR 专业人员将扮演确保这变化对公司而言是机会而不是障碍的重要角色。

Steve Jobs 和苹果电脑，就像是同义词般的存在，应该不会有人有意见吧？正因如此，儘管 Tim Cook 自 1998 以来一直都是苹果电脑的营运长，2011 年 8 月起接任执行长一职，仍被许多产业观察家认为是个非常艰巨的任务，势必受到分析师和投资人的严格检视。

2014 年 6 月《纽约时报》的文章「Tim Cook 的苹果」引用一位分析师的话「Cook 非常善于运营及供应链管理，也就是建造东西前将原料和机器准备好，但他没有设计产品的想像力。」同篇文章指出「公司的销售额非常高，以至于很多投资者担心，他无法继续以往的高速增长，2010 至 2013 年间，苹果销售额从 650 亿美元增至 1710 亿美元。」六年了，Cook 仍然被拿来与 Jobs 比较。

儘管不是每家公司的执行长都像 Jobs 般具有代表性，或是离开领导层也不会像 Jobs 那样地戏剧化，但领导层的任何转变都意味着巨大的变化。然而，IR 专业人员可以有效地制定战略来面对领导层所面临的挑战和潜在机会。

### 让过渡开始

今年到目前为止，已有几家公司任命了新的执行长，包括 AIG，美国国铁，Docker，福特汽车，通用电气，通用磨坊，Haliburton，诚实公司及惠而浦。

IRO 的职业生涯可能面临以下一或二个领导层过渡情况。

「无论是否在意料之中，在主要管理阶层有所变动时，IR 所要面对的挑战是就是，在投资人眼中，变化即是风险」- Audacia Strategies 的创办人兼执行长 Katy Herr 表示。

## 战略的转变

Zebra 科技公司的 IR 副总裁 Michael A. Steele：「具有新视野的新领导人可能会为公司开创一个新时代。IR 需要传达新领导者人的优点，以及他为当前的公司带来了甚麽最适的想法」。

「在任职 OfficeMax 期间中(2007 至 2014 年)，公司聘了新的执行长来推动公司成长。」  
「这位领导阶层在推动公司成长这方面有良好的记录」Steele 继续解释「我们透过非正式的会议向有关关注敝公司的投顾分析师介绍了新任执行长，以便让大家了解他的背景、理念及长处，而非揭示我们的战略」Steele 另外还安排了对公司前十大股东的单独面谈。

近一年后，执行长才在投资人日中发表演讲，揭示了公司的五年战略。根据 Steele 表示，这种方式可让投资人对新任执行长的全貌以及对公司的整体评估有适当的时间发酵。

## 意外退出

NIRI 高级圆桌会议成员 Wendy Wilson 的职业生涯中所面临的状况是，前一天她才向财务长报告，第二天向董事长报告时，就得知执行长也要离开公司。「董事会决定财务长和执行长提供的战略方向与董事会的方向不符，因此他们决议解雇财务长和执行长」。

董事会决议后，Wilson 必须在两小时完成财务长和执行长解任的新闻稿。其后马上需要把她的注意力转向董事长兼执行长。Wilson 回想说「我很幸运碰到了这位董事长，他出身于华尔街，曾受股东和媒体精实的培训，我第一个任务就是将新执行长介绍给我们的主要投资人，让他们相信公司会朝着保护及提高他们的投资价值的方向前进。

「我们确信在公告后的 10 天内说服了主要股东们。」董事长兼执行长将近一年，而 Wilson 在此过渡期以及其后与另一家公司的合并过程持续在公司服务。

## 沟通变化

许多人认为 Tim Cook 第一封正式以执行长名义发送给员工的信其实是故意洩漏媒体的。但不管是否刻意为之，这个讯息为如何看待执行长的更换，建立了战略上的基调。信件中提到「您可以有信心苹果并没有要改变，我非常珍惜并赞扬苹果独特的原则和价值观，Steve 创造了苹果-这个非常独特的公司，也是非常独特的文化，我们将恪守这个原则，这就像是我们的 DNA 一样。



我们将继续製造世界上最好的产品，这些产品不仅让客户满意，更让我们的员工为他们的工作感到无比自豪。」

IR 小组通常负责编写类似这样的讯息，这也再次确保了公司的未来。根据 Audacia Strategies 的创办人兼执行长 Katy Herr，美味每位 IR 专业人员都必须为领导层、公司计画或其他的的转换做好准备。「无论是否在意料之中，在主要管理阶层有所变动时，IR 所要面对的挑战是就是，在投资人眼中，变化即是风险。而 IR 的挑战就是如何找出最适方法来管理这种已知的风险。」

Compass Minerals 的 IR 总监 Theresa Womble 表示「当你有了新的执行长或财务长，你有了创造第一印象的机会。」「最大的挑战是，让他或她能够快速赶上公司过去经营实绩的细腻之处。」

「你希望新的高阶管理人员能够理解并证明他们知道这些知识，与投资人的初次会面会将着重于为何他或她被选上，因此你只有一个很小的机会能够说服这些听众。」

Pondel / Wilkinson Inc. 总裁 Evan Pondel 说「不要低估消息传递给内部和外部听众如投资人和消费者会产生的影响。为什麼要找这个人？谁在向他报告？正在整合哪些业务？他会是改变的关键吗？这些都是员工、投资人和消费者会遇到的问题。」

「以上都是你必须考虑的点，这不仅仅是發布新闻稿，IRO 需要很密切地参内部和外部讯息开發的过程。」

这些信息需要强调积极因素。Wilson 说：「最大的挑战是让股东了解领导层的转变，是一个他们可以保留持股甚至加码的机会。关键之一在于已经与投资人建立了关係。我希望我的股东在做出任何买卖决策前先打电话给我。」

从 Herr 的角度来看，领导层的过渡提供了一个机会，「可为那些利益相关者重新审视关键信息和战略，并在传达公司的愿景和目标这些方面回归基础，同时在合适的时间定位合适的新领导人。」

## 准备见面

新任主管到任后，协助他做好面对投资人的准备的工作就开始了。**Womble** 说：「一开始 IRO 将行销新的领导人，需要凸显出他的属性，并且无须与前任领导人进行比较。」

「要记住新领导人将在前几个月内求知若渴的，而你要协助他们赶上。这不会在一天内发生，需制定时间表以免新领导人不知所措。」

**Herr** 重申「在进入华尔街之前，尽可能让新主管有时间召开内部会议和客户会议。IRO 可以在会议期间观察新领导人以便更加理解他的演讲风格。」

「有件很重要的事情就是倾听他与团队的初期互动。」**Womble** 表示「如果是执行长，就会有个全公司的沟通(如市政厅)。与我合作的管理阶层也对他们的经验抱持开放的态度，例如表示“我擅于公开演讲，但在 Q&A 时间我需要他人协助”。而且我认为在第一次举办电话会议前先让新领导人练习，是最好的培训方式。」

**Herr** 提醒不要试图逼迫别人朝着某个模范的人物来进行。「这对领导人来说并不舒服，而且投资人一眼就可以看出来。」对于与投资人的首次会议，她还提供了以下建议「你必需先行准备并引导新领导人对一些组织内基本的问题有固定的回答方式。建立一些内部规则，并确保新领导人满意。」

可以肯定的是，欢迎新领导人加入公司需要 IR 团队的协助。「每个人都有不同的风格」**Steele** 观察到。「必须利用该主管的力量。例如某人现场表现比电话应对好，或是有些人比较善于应对金融媒体，IR 都需要加以利用。」

「我会在网路上搜寻他们过去所做的事情。如果他们在之前的公司中也扮演过类似的角色，要查看公司网站或 YouTube，透过观看他们过去的表现，以更了解他们的活动力和积极度。」

**Pondel** 指出，新领导人可能 IR 功能持不同看法。「他或她在华尔街的活动也许不那么活跃，或者与投资人的互动较少。如果你的投资人习惯于与财务长或执行长建立密切和开放的关系，那未来可能会有所挑战。」

「对 IR 来说最好的方式就是为新领导层提供对先前预测的整体评估，以及对他参与 IR 的期望。重点是，IRO 可以作为整个投资界的代理人，并对新领导层进行良好的评估，以评估他的角色在投资者中的作用。IRO 应该指导新领导层如何与投资人参进行接触。」



「实际上是在尝试帮助新领导人快速入门。下载有关 IR 的最新信息-去过的地方和计划前往的地方，检查 IR 计划，将能很快了解新主管对计划的接受程度。有些人可能不适合出差但另一些人适合。坐着讨论是认识新主管并提供指导的简便方法。」

但如果新领导人不熟悉 IR 或没有意愿像前任领导人那样与跟资人打交道该怎么办？Wilson 说：「如果现在的管理阶层没有与投资人进行交流的能力，计划 B 是找另一位适合的人。例如在执行长变动的过渡期间内，有一位在华尔街享有很高声誉的财务长。你必须检视公司内谁拥有这些能力并妥善利用。」

「过渡时期是招募新投资人的大好良机，我们可以找到新股东和卖方分析师同时提高我们的股价」。 - Wendy Wilson

### 善用新领导力

随着新管理高层的加入，IR 团队应注意过渡时期可能带来的机会，而这机会需要 IR 团队对于新关系保持弹性及乐观的态度。

Pondel 说：「这种开放、参与和沟通的方式可以显示出 IR 在其中的助力，对新领导人做出期许很容易，但更重要的是在新主管到来之前就确认好自己的期望值到哪裡。」

Herr 提醒「要用积极的眼光来看待过渡时期，当保持积极的态度，会发现不论对内或对外都可以收到同等的回应，以开放的心态试着改变和适应，总是一件好事。」

Wilson 回顾了她与代理执行长的合作经历。

「他给我很多时间去与现有投资人会面并瞄准新的投资人。我们认为过渡时期是招募新投资人的大好良机，我们可以找到新股东和卖方分析师同时提高我们的股价。」

「灵活地建立新的关系非常重要，因为你永远不知道接下来会发生什么事，这很有可能就是一个建立未来职业生涯能够帮助自己的关系的良好机会。」

Steele 认为，要与新执行长建立关系，IRO 保持需要弹性和开放的态度。「每位高层都有不同的优势和劣势，你还需要对他提出的任何新想法持开放态度，态度最好的人才能在变革时期继续向上发展，身为一位 IR，必须始终相信你的 IR 工作还有改进空间。」

Pondel 则认为，领导阶层的转变可能是重新激發已经存在一段时间的 IR 计划的绝佳机会。「华尔街向来很欢迎能够与新的财务长或执行长一起为 IR 计划注入新的活力，新高层的到来是一个转折点，使 IRO 有机会重启 IR 程序并重新确定优先顺序。」

「IRO 现在有很好的机会来介绍可能与前任执行长未能取得共识的想法。通常，你希望新的领导人在工作上表现更好，或者胜过离职的高层，从而改善公司与投资人的关系，并使 IRO 有机会提升自己的地位。」

对于 Womble 来说确实如此。「与新领导人一起工作让 IRO 可以向现职同仁展示其价值。」  
「对我来说，证明 IR 可以为高阶管理带来价值，这件事是大有好处的。由于我拥有的历史知识和所建立的关系，我在团队中的地位随着每次过渡期的通过而提升。」

## 过渡期间该作和不该做的事

### 该做的事

**Wilson**：立即访问内部和外部的每个人。

**Pondel**：密切参与沟通。

**Herr**：思考新领导人该如何适应公司的整体战略。

**Steele**：如果新执行长还没办法对公司的战略和财务目标提供全面的评估，尽早把他介绍给投资人。

**Womble**：对第一个电话会议进行全面彩排。

### 不该做的事

**Wilson**：低调，你必须保持领先地位，以确保你在股东中的信用，并通过新的管理团队再次赢得股东的信任。

**Herr**：避免惊慌失措，你可能没有标准答案，但重要的是要跟投资人说明我们对过渡期的打算。

**Steele**：别让新领导人在与华尔街的最初互动中走的太快，应该鼓励他对华尔街做出大胆的承诺之前先对公司进行全面评估。

**Pondel**：太早预设新管理阶层会被投资者人所接受。



Womble：等太久才让新主管跟主要投资人会面。

---

本文由美国国家投资人关系协会（NIRI）与台湾投资人关系协会（TIRI）合作，将 NIRI IR Update 的精选文章中文化，并透过 HKIRA 等合作伙伴同步揭露，期望带给中文地区的投资人关系从业人员更多实用行业资讯。

原文作者：MARISA JACOBS – ESQ 马里兰自由记者

译者：吴婉琪－台中银证券 承销部部门主管

编审：简世雄－东元电机 公司治理中心副处长暨代理发言人

原文出处：NIRI IR Update OCTOBER 2017

[https://www.niri.org/NIRI/media/NIRI-Resources/1017\\_NIRI\\_IRU\\_FullBook\\_ToPrint\\_LoRes.pdf](https://www.niri.org/NIRI/media/NIRI-Resources/1017_NIRI_IRU_FullBook_ToPrint_LoRes.pdf)