

## 高階主管異動，IR 的應對工作

當高級領導層發生轉變時，IR 專業人員將扮演確保這變化對公司而言是機會而不是障礙的重要角色。

Steve Jobs 和蘋果電腦，就像是同義詞般的存在，應該不會有人有意見吧？正因如此，儘管 Tim Cook 自 1998 以來一直都是蘋果電腦的營運長，2011 年 8 月起接任執行長一職，仍被許多產業觀察家認為是個非常艱鉅的任務，勢必受到分析師和投資人的嚴格檢視。

2014 年 6 月《紐約時報》的文章「Tim Cook 的蘋果」引用一位分析師的話「Cook 非常善於運營及供應鏈管理，也就是建造東西前將原料和機器準備好，但他沒有設計產品的想像力。」同篇文章指出「公司的銷售額非常高，以至於很多投資者擔心，他無法繼續以往的高速增長，2010 至 2013 年間，蘋果銷售額從 650 億美元增至 1710 億美元。」六年了，Cook 仍然被拿來與 Jobs 比較。

儘管不是每家公司的執行長都像 Jobs 般具有代表性，或是離開領導層也不會像 Jobs 那樣地戲劇化，但領導層的任何轉變都意味著巨大的變化。然而，IR 專業人員可以有效地制定戰略來面對領導層所面臨的挑戰和潛在機會。

### 讓過渡開始

今年到目前為止，已有幾家公司任命了新的執行長，包括 AIG，美國國鐵，Docker，福特汽車，通用電氣，通用磨坊，Haliburton，誠實公司及惠而浦。

IRO 的職業生涯可能面臨以下一或二個領導層過渡情況。

「無論是否在意料之中，在主要管理階層有所變動時，IR 所要面對的挑戰是就是，在投資人眼中，變化即是風險」- Audacia Strategies 的創辦人兼執行長 Katy Herr 表示。

## 戰略的轉變

Zebra 科技公司的 IR 副總裁 Michael A. Steele：「具有新視野的新領導人可能會為公司開創一個新時代。IR 需要傳達新領導者人的優點，以及他為當前的公司帶來了甚麼最適的想法」。

「在任職 OfficeMax 期間中(2007 至 2014 年)，公司聘了新的執行長來推動公司成長。」  
「這位領導階層在推動公司成長這方面有好的記錄」Steele 繼續解釋「我們透過非正式的會議向有關注敝公司的投顧分析師介紹了新任執行長，以便讓大家了解他的背景、理念及長處，而非揭示我們的戰略」Steele 另外還安排了對公司前十大股東的單獨面談。

近一年後，執行長才在投資人日中發表演講，揭示了公司的五年戰略。根據 Steele 表示，這種方式可讓投資人對新任執行長的全貌以及對公司的整體評估有適當的時間發酵。

## 意外退出

NIRX 高級圓桌會議成員 Wendy Wilson 的職業生涯中所面臨的狀況是，前一天她才向財務長報告，第二天向董事長報告時，就得知執行長也要離開公司。「董事會決定財務長和執行長提供的戰略方向與董事會的方向不符，因此他們決議解雇財務長和執行長」。

董事會決議後，Wilson 必須在兩小時完成財務長和執行長解任的新聞稿。其後馬上需要把她的注意力轉向董事長兼執行長。Wilson 回想說「我很幸運碰到了這位董事長，他出身於華爾街，曾受股東和媒體精實的培訓，我第一個任務就是將新執行長介紹給我們的主要投資人，讓他們相信公司會朝著保護及提高他們的投資價值的方向前進。

「我們確信在公告後的 10 天內說服了主要股東們。」董事長兼執行長將近一年，而 Wilson 在此過渡期以及其後與另一家公司的合併過程持續在公司服務。

## 溝通變化

許多人認為 Tim Cook 第一封正式以執行長名義發送給員工的信其實是故意洩漏媒體的。但不管是否刻意為之，這個訊息為如何看待執行長的更換，建立了戰略上的基調。信件中提到「您可以有信心蘋果並沒有要改變，我非常珍惜並讚揚蘋果獨特的原則和價值觀，Steve 創造了蘋果 - 這個非常獨特的公司，也是非常獨特的文化，我們將恪守這個原則，這就像是我們的 DNA 一樣。



我們將繼續製造世界上最好的產品，這些產品不僅讓客戶滿意，更讓我們的員工為他們的工作感到無比自豪。」

IR 小組通常負責編寫類似這樣的訊息，這也再次確保了公司的未來。根據 Audacia Strategies 的創辦人兼執行長 Katy Herr，美味每位 IR 專業人員都必須為領導層、公司計畫或其他的的轉換做好準備。「無論是否在意料之中，在主要管理階層有所變動時，IR 所要面對的挑戰是就是，在投資人眼中，變化即是風險。而 IR 的挑戰就是如何找出最適方法來管理這種已知的風險。」

Compass Minerals 的 IR 總監 Theresa Womble 表示「當你有了新的執行長或財務長，你有了創造第一印象的機會。」「最大的挑戰是，讓他或她能夠快速趕上公司過去經營實績的細膩之處。」

「你希望新的高階管理人員能夠理解並證明他們知道這些知識，與投資人的初次會面會將著重於為何他或她被選上，因此你只有一個很小的機會能夠說服這些聽眾。」

Pondel / Wilkinson Inc.總裁 Evan Pondel 說「不要低估消息傳遞給內部和外部聽眾如投資人和消費者會產生的影響。為什麼要找這個人？誰在向他報告？正在整合哪些業務？他會是改變的關鍵嗎？這些都是員工、投資人和消費者會遇到的問題。」

「以上都是你必須考慮的點，這不僅僅是發布新聞稿，IRO 需要很密切地參內部和外部訊息開發的過程。」

這些信息需要強調積極因素。Wilson 說：「最大的挑戰是讓股東了解領導層的轉變，是一個他們可以保留持股甚至加碼的機會。關鍵之一在於已經與投資人建立了關係。我希望我的股東在做出任何買賣決策前先打電話給我。」

從 Herr 的角度來看，領導層的過渡提供了一個機會，「可為那些利益相關者重新審視關鍵信息和戰略，並在傳達公司的願景和目標這些方面回歸基礎，同時在合適的時間定位合適的新領導人。」

## 準備見面

新任主管到任後，協助他做好面對投資人的準備的工作就開始了。**Womble** 說：「一開始 **IRO** 將行銷新的領導人，需要凸顯出他的屬性，並且無須與前任領導人進行比較。」

「要記住新領導人將在前幾個月內求知若渴的，而你要協助他們趕上。這不會在一天內發生，需制定時間表以免新領導人不知所措。」

**Herr** 重申「在進入華爾街之前，盡可能讓新主管有時間召開內部會議和客戶會議。**IRO** 可以在會議期間觀察新領導人以便更加理解他的演講風格。」

「有件很重要的事情就是傾聽他與團隊的初期互動。」**Womble** 表示「如果是執行長，就會有個全公司的溝通(如市政廳)。與我合作的管理階層也對他們的經驗抱持開放的態度，例如表示“我擅於公開演講，但在 **Q&A** 時間我需要他人協助”。而且我認為在第一次舉辦電話會議前先讓新領導人練習，是最好的培訓方式。」

**Herr** 提醒不要試圖逼迫別人朝著某個模範的人物來進行。「這對領導人來說並不舒服，而且投資人一眼就可以看出來。」對於與投資人的首次會議，她還提供了以下建議「你必需先行準備並引導新領導人對一些組織內基本的問題有固定的回答方式。建立一些內部規則，並確保新領導人滿意。」

可以肯定的是，歡迎新領導人加入公司需要 **IR** 團隊的協助。「每個人都有不同的風格」**Steele** 觀察到。「必須利用該主管的力量。例如某人現場表現比電話應對好，或是有些人比較善於應對金融媒體，**IR** 都需要加以利用。」

「我會在網路上搜尋他們過去所做的事情。如果他們在之前的公司中也扮演過類似的角色，要查看公司網站或 **YouTube**，透過觀看他們過去的表現，以更了解他們的活動力和積極度。」

**Pondel** 指出，新領導人可能 **IR** 功能持不同看法。「他或她在華爾街的活動也許不那麼活躍，或者與投資人的互動較少。如果你的投資人習慣於與財務長或執行長建立密切和開放的關係，那未來可能會有所挑戰。」

「對 **IR** 來說最好的方式就是為新領導層提供對先前預測的整體評估，以及對他參與 **IR** 的期望。重點是，**IRO** 可以作為整個投資界的代理人，並對新領導層進行良好的評估，以評估他的角色在投資者中的作用。**IRO** 應該指導新領導層如何與投資人參進行接觸。」

「實際上是在嘗試幫助新領導人快速入門。下載有關 IR 的最新信息-去過的地方和計畫前往的地方，檢查 IR 計畫，將能很快了解新主管對計劃的接受程度。有些人可能不適合出差但另一些人適合。坐著討論是認識新主管並提供指導的簡便方法。」

但如果新領導人不熟悉 IR 或沒有意願像前任領導人那樣與跟資人打交道該怎麼辦？Wilson 說：「如果現在的管理階層沒有與投資人進行交流的能力，計劃 B 是找另一位適合的人。例如在執行長變動的過渡期間內，有一位在華爾街享有很高聲譽的財務長。你必須檢視公司內誰擁有這些能力並妥善利用。」

「過渡時期是招募新投資人的大好良機，我們可以找到新股東和賣方分析師同時提高我們的股價」。 - Wendy Wilson

### 善用新領導力

隨著新管理高層的加入，IR 團隊應注意過渡時期可能帶來的機會，而這機會需要 IR 團隊對於新關係保持彈性及樂觀的態度。

Pondel 說：「這種開放、參與和溝通的方式可以顯示出 IR 在其中的助力，對新領導人做出期許很容易，但更重要的是在新主管到來之前就確認好自己的期望值到哪裡。」

Herr 提醒「要用積極的眼光來看待過渡時期，當保持積極的態度，會發現不論對內或對外都可以收到同等的回應，以開放的心態試著改變和適應，總是一件好事。」

Wilson 回顧了她與代理執行長的合作經歷。

「他給我很多時間去與現有投資人會面並瞄準新的投資人。我們認為過渡時期是招募新投資人的大好良機，我們可以找到新股東和賣方分析師同時提高我們的股價。」

「靈活地建立新的關係非常重要，因為你永遠不知道接下來會發生什麼事，這很有可能就是一個建立未來職業生涯能夠幫助自己的關係的良好機會。」

Steele 認為，要與新執行長建立關係，IRO 保持需要彈性和開放的態度。「每位高層都有不同的優勢和劣勢，你還需要對他提出的任何新想法持開放態度，態度最好的人才能在變革時期繼續向上發展，身為一位 IR，必須始終相信你的 IR 工作還有改進空間。」

Pondel 則認為，領導階層的轉變可能是重新激發已經存在一段時間的 IR 計劃的絕佳機會。「華爾街向來很歡迎能夠與新的財務長或執行長一起為 IR 計劃注入新的活力，新高層的到來是一個轉折點，使 IRO 有機會重啟 IR 程序並重新確定優先順序。」

「IRO 現在有很好的機會來介紹可能與前任執行長未能取得共識的想法。通常，你希望新的領導人在工作上表現更好，或者勝過離職的高層，從而改善公司與投資人的關係，並使 IRO 有機會提升自己的地位。」

對於 Womble 來說確實如此。「與新領導人一起工作讓 IRO 可以向現職同仁展示其價值。」  
「對我來說，證明 IR 可以為高階管理帶來價值，這件事是大有好處的。由於我擁有的歷史知識和所建立的關係，我在團隊中的地位隨著每次過渡期的通過而提升。」

## 過渡期間該作和不該做的事

### 該做的事

Wilson：立即訪問內部和外部的每個人。

Pondel：密切參與溝通。

Herr：思考新領導人該如何適應公司的整體戰略。

Steele：如果新執行長還沒辦法對公司的戰略和財務目標提供全面的評估，盡早把他介紹給投資人。

Womble：對第一個電話會議進行全面彩排。

### 不該做的事

Wilson：低調，你必須保持領先地位，以確保你在股東中的信用，並通過新的管理團隊再次贏得股東的信任。

Herr：避免驚慌失措，你可能沒有標準答案，但重要的是要跟投資人說明我們對過渡期的打算。

Steele：別讓新領導人在與華爾街的最初互動中走的太快，應該鼓勵他對華爾街做出大膽的承諾之前先對公司進行全面評估。

Pondel：太早預設新管理階層會被投資者人所接受。



Womble：等太久才讓新主管跟主要投資人會面。

---

本文由美國國家投資人關係協會（NIRI）與台灣投資人關係協會（TIRI）合作，將 NIRI IR Update 的精選文章中文化，並透過 HKIRA 等合作夥伴同步揭露，期望帶給中文地區的投資人關係從業人員更多實用行業資訊。

原文作者：MARISA JACOBS – ESQ 馬里蘭自由記者

譯者：吳婉琪－台中銀證券 承銷部部門主管

編審：簡世雄－東元電機 公司治理中心副處長暨代理發言人

原文出處：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)