



GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

GILLETTE 總裁兼執行長

THE COMPANY · 08

公司越大，服務的市場越多，產品組合越廣，而矛盾的是，董事長的直接責任似乎就越少。

這聽起來也許像是一句挑釁的話，但事情往往正是這樣運作的。

人們從外面看一家大型跨國公司時，往往會把董事長想像成這艘船絕對的指揮官。實際上，在現代企業裡，董事長常常代表的是機構的權威、延續性，以及與董事會和股東的關係。

每天早上真正走上戰場的是另一個人：CEO。

CEO是必須交出成果的那個人。

CEO是必須解釋銷售為什麼成長或下滑的那個人。

CEO是必須為市場份額的流失作出交代的那個人。

CEO是必須應對罷工、產業危機、產品召回、策略失誤和組織變動的那個人。

簡而言之，CEO生活在持續不斷的審視之下。

每個季度都帶來評判。

每一年都帶來考核。

每一個決定都有代價。

事情順利時，功勞由大家分享。

事情不順時，責任通常落在一張辦公桌上。

CEO的那張。

而董事長，則佔據著一塊更精巧的領地。

董事長參與策略決策。

董事長幫助確定方向。

董事長影響優先事項。

董事長與股東打交道。

董事長建立關係。

董事長管理平衡與權力結構。

然而董事長很少出現在營運的第一線。

這是一個更多建立在影響力而非執行之上的角色。

更多在於指引，而非直接問責。

更多在於權力，而非曝光。

正因為如此，在大公司裡，董事長與CEO之間的關係，是整個體系中最微妙的動態之一。

紙面上，他們看起來是盟友。

實際上，他們往往服務於不同的需要。

董事長想保護機構。

CEO必須保護業績。

董事長從穩定的角度思考。

CEO從結果的角度思考。

董事長可以等。

CEO必須立刻回答。

當兩個角色步調一致時，組織就變得更強大。

當衝突出現時，整個公司很快就會感到緊張。

高階主管們不再知道該跟隨誰。

優先事項變得模糊。

決策放慢。

內部政治開始取代市場上的競爭。

而最終付出代價的，往往是CEO。

原因非常簡單。

董事會可以在幾分鐘之內撤換一位CEO。

撤換一位董事長則要複雜得多。

這就是為什麼大公司的CEO處在一個獨特的位置上。

CEO承擔著巨大的責任。

CEO管理著成千上萬的人。

CEO調動著數十億美元。

CEO做出影響整個市場的決定。

然而，這個位置永遠是暫時的。

有一天，CEO可以被譽為成功的締造者。

幾個季度之後，同一位CEO就可能成為公司問題的首要解釋。

與此同時，董事長往往代表著體系的記憶與延續。

一個執行。

另一個監督。

一個奔跑。

另一個旁觀。

一個交出成果。

另一個守護權力。

正是在這種脆弱的平衡之中，企業管理中最少被談論的真相之一變得清晰起來：

在大公司裡，權力和責任並不總是坐在同一間辦公室裡。

Ferdinando