

6.5 執行長卸任

執行長並非國王或皇后，也不是終生職。在某個時刻你必須卸任。以下便是你會知道「該走了」的跡象：

1. 公司或市場改變非常劇烈
2. 你已經進入守成模式，而非持續挑戰及擴張你的公司。
3. 你遭受成為保母型執行長的壓力：你的董事會要求你不要再承擔巨大風險，只要讓事情持續進展就好了。
4. 你擁有明確的接班計畫，而且公司正在成長
5. 你恨死這份工作了：不是所有人都適合這份工作，如果你受不了，也不代表你失敗

有一次，我們必須打電話給某個執行長的媽媽。

我的投顧公司Future Shape投資了他的公司，他們有很棒的願景跟大量的潛

但是他不肯走。

我們試過紅蘿蔔誘因，也試過棍子強逼，軟硬皆

我們只好打給他媽 我們認為他唯一會聽的人。我們告訴她如果我們被告會發生什麼事：董事會將猛烈反擊，反告回去，執行長對投資人說的謊會

將近一年的拉拉扯扯跟爭吵拖延之後，最後讓他投降的就是這件事：他媽媽。

但情況真的是有夠可怕，我們甚至得永遠禁止他進入辦公室，並

而在另一間公司，同樣的對話只花了兩分鐘。我們跟執行長說他不該再當執行長了，他只是嘆了口氣，然後便露出笑容表示：

有不少創辦人兼執行長變得相當有名，又有錢到令人咋舌，因此社會上便出現了某種迷思，認為創辦一間公司，之後接著經營公司渡過所有無論好壞的階段，是件自然的事，而且

也無可避免。如果你創辦了一間新創公司

但是一間由五個聰明的朋友所開設的新創公司，和一間100人的公司，可說是截然不同的野獸。更不要說1,000人的公司

並不是所有創辦人都適合在公司的每個階段擔任執行長。

有時候他們不知道中等規模的公司是怎麼運作的，遑論大型公司。他們身邊可能沒有合適的導師，也可能不知道怎

不過這樣的經驗其實是可以避免的。當情況急轉直下時你可以及時發現，看看四周，感受到一些蛛絲馬跡，而且你可以為此拿出作為，承認眼前的情況，然後卸任。

但是多數處在失敗邊緣的執行長，只會閉上眼睛等待崩潰。他們常常在擔任執行長這件事上投注了太多自尊、時間、努力。他們花了一輩子的時間努力想辦法領導一間公司，把公司當成他們自我價值及身分的核心，因此要他們放下這一切，轉身離開，有可

當你初次創辦公司，或你已經領導了公司幾十年時，便會出現這種狀況。自尊是一種他媽的毒品。

這就是為什麼某些執行長，甚至是創辦人，會變得戀棧。我看過多少長期擔任執行長的人，即便已經失去了熱情，卻仍緊緊抓著這

這類執行長會騙自己，覺得他們不再感受到同樣的熱情也沒什麼大不了的。反正他們一開

但事情不是這樣運作的。

身為執行長，你的工作就是要持續驅策公司前進，想出新的構想及專案，讓公司保持新鮮和生氣蓬勃。接著你的工作便是努力執行這些新專案，並對其保持相同的熱情，就

如果你無法對此感到興奮，如果你無法想出新的構想，或是接受你團隊嚮往的那些大膽想法，那這就是個很好的跡象：你已經變成

擔任保母型執行長沒有任何挑戰，也沒有任何快樂。更糟的是，這對團隊跟公司來說也很爛。

不過這件事並不總是所有人都看得出來就是了。有時候董事會會強迫執行長表現得更像營運長，他們會說：讓一切保持穩定

這就是我在Google時遇到的事，也是我離開的原因。

不只是因為當時Google試圖要把Nest賣掉，或是因為他們要我別再當家長型執

大家會說「船長應該和船共存亡」，我說這是狗屁。如果船很顯然要沉了，那麼乘客很可能已經發現了，到了那個時候

有時候你唯一能揮舞的警告旗幟，就是你的辭呈。

有時候事情甚至比這還更嚴重，超越你個人，超越你的團隊和公司。有時候是整個市場改變了，有時候則是世界的優先順序變了。在這種時刻，

而我們需要新血。

聰明的執行長了解改變遲早會到來，不管是對他們個人、公司、世界來說

你永遠無法預測巨變何時來到。搞不好你的整個產業變了，你的工作讓你覺得無聊了，或是你被公車撞了。這就是你必須預立遺囑的原因。這也是為什麼你要聘用其他主管，最好還有一名你最後能夠安心把公司交到其手

就算是在緊急狀況下，你也會希望過渡到新執行長的過程盡可能順暢和平穩。

但你的退位，不應該是因為緊急狀況。你不應該把你的成功當成「永遠留在本公司吧」的邀請。請不要四面看看，看見你打造出來的超棒團隊，以及你

事情不是這樣運作的。

你打造的那個超棒團隊需要成長空間，而你現在正坐在首位。如果他們看不見任何在職涯上升遷的潛力，他們就會開始離開，尋找

而且美好時光不會永遠持續的。成長終將變成衰退。而你會想要在一切順利時離開，這樣你就可以驕傲地把公司交給新任執行長，而不是在你被董事會炒掉時，匆匆忙忙丟給繼任者。

我在撰寫本段時，TikTok開發公司字節

正是這種自知之明和理性，造就了優秀的領導者。他似乎做出了正確的決定，由他的直

現在的他可以有各種選項。他可以徹底離開公司，他可以去開另一間新公司，或是往上晉升加入董事會，依然對公司的發展方向擁有頗大的影響力。

或是他可以繼續待在公司，只是接受不同的職位。創辦人兼執行長的迷思

然而，如果創辦人退下執行長的位子，卻仍留在公司裡，事情有可能會變得非常麻煩。

如果創辦人不小心，那他們可能會為新任執行長以及他們拋下的管理階層造成各式各樣的麻煩。共同創辦人也是一樣。他們必須了解，光是自己表達意見，就能在公司裡帶來多少衝突。創辦人必須注意大家對他們的看法、注意自己要參加哪些會議、自己使用

我在某間公司就見識過這種情況。創辦人退下來，幫忙挑選了繼任者，但接著還是陰魂不散，在走廊上徘徊，隨機提供所有人各種意見。沒人能百分之百確定這到底是命令還是建議，到底又是該遵守，還是就將其當成友善

這樣使得該公司的執行長很受挫，團隊也徹底困惑，所以他們決定了一個新計畫，由執行長負責管事，創辦人退一步，只透過執行長和大家溝通。這招很有用，大家都鬆了

但這只維持了兩個禮拜。

接著創辦人又再次跑進團隊會議，所有人的臉都垮了下來，「不是吧，不要又來了！」，他們徹底心灰意冷，有那麼十四天美好的日子，他們知道自己在幹嘛、要找誰講話、計畫是什麼，但是

創辦人必須了解，他們很容易就破壞執行長和核心團隊的努力。即便創辦人選擇只擔任董事會成

這一向都很難，但你必須徹底斷絕關係時更糟。當你的寶寶被丟向狼群，而你能做的唯一一件事就是轉身離開，實在是會痛苦到不行。

我要離開Nest時，召開了一場全體會議，公司所有人都要參加。而這所有超讚的人，數百名充滿熱情、才華洋溢，和我一起從無到有、白手起家、從一座有松鼠出沒的漏水車庫打造出這間公司的人，就坐在那裡充滿期盼地看著我。我也看著他們，淚水

接著我必須讓Google去做他們接下來想做的任何事。

這是你離開時真正致命的一刀，特別是在你的離開還充滿爭議時。新的政權通常會把你的專案碎屍萬段，只為留下他們自己的痕跡，並向大家表示你

再來你必須哀悼。

當你身為創辦人時，離開你的公司感覺起來可能就像死掉。

你投注了這麼多時間、精力、自我在這個事業中，然後一夕之間一切就都沒了。就像被砍斷四肢，或是你從小一起長大的深愛朋友掛了。

你的新生活似乎詭異地空洞又安靜，你之前日日夜夜都有事要忙，而現在……什麼都沒有。

你會覺得很糟糕，爛爆了，但請不要就這麼馬上投入另一個新工作，以讓自己分心。請抗拒「我的價值在我離職後的每一天都會不斷下跌」這種想法。這股感受通常都是源自自我懷疑，而非就業市場的現實。世界不會因為你休息一段時間而評斷你。世界上

但你必須撐過這段時間，承受必要的心智熬練，去消化這個經驗，從中恢復，並從中學習。

以我的經驗來說，多數人都需要花上一年半時間，才能開始思考其他新事物。世上某些文化的人們在葬禮之後會穿一年的黑色喪服，背後是有理由的，這就是逐漸接受這種失去所需要的時間。

前三到六個月會過得很慢，此時你正在經歷最初的震驚、否認，和很可能出現的憤怒，那種「當你看見他們對你的寶寶做了什麼時」的咬牙切齒。你也需要大約三到六個月去做完一大堆你本來該做，卻因為工作而沒做的瑣事。只有等到你把這些事做完，才

之後你會需要再花六個月，才能開始重新參與世界，並停止像之前那麼在乎到底是哪邊出錯了，然後開始學習新事物，再次找到你的好奇

接著在更之後的六個月，你就可以開始用嶄新的眼光看待你的人生，覺得焦慮、覺得興奮，開始思考下一步怎麼做。而且你不需要馬上回到一年前你離開的同一條賽道。只因為你曾經當過執行長，並不代表你需要再次擔任執行長。你永遠都可以為自

成為你想成為的人吧，要花多少時間都沒差。就像你在職涯開始時那樣，也像你在沿途遇上每條岔路時那樣。