

我国企业创业者继任危机处理研究^{*}

安徽财经大学管理学院 杜运周 陈忠卫

[摘要] 因为创业者在组织中所处于的领导地位,影响的层面,以及其在企业创立、发展进程中的特殊作用,创业者的继任问题一直是关系新创企业乃至成长型企业能否持续发展的战略问题。我国企业创业者已进入一代向二代过渡的高峰期。分析中国的创业者继任事件,我们发现有些是成功的,但出现问题甚至危机的不乏少数。本文对我国创业者继任的特征,存在的问题进行了分析,并提出了处理继任危机的途径。

[关键词] 创业者继任;危机

因为创业者在组织中所处于的领导地位,影响的层面,以及由于其在企业创立、发展历史进程中的特殊作用,创业者的继任问题一直是关系新创企业乃至成长型企业能否持续发展的战略问题。国外理论界关于创业者和 CEO“继任”的术语有这么几个:更替(turnover),变迁(transition),交接权杖(passing the baton)及继任(succession)等^③。其中现在文献中更多的是使用 succession 一词。随着 80 年代改革开放政策的实施,我国解放以来,企业创业事件从无到有,经历了上世纪末八、九十年代的创业高峰期,许多国有、集体或民营的创业企业已成长为相当规模的企业。伴随着企业的成长,由于年龄等诸多原因,许多原先我们所熟知的知名创业者从企业高层管理者的位置上“退”了下来,如,联想原创业领导人柳传志,红豆集团的周耀庭,红塔集团的褚时健,万向集团的鲁冠球,以及曾经退而复出的长虹掌舵人倪润峰等人。我国企业创业者已进入一代向二代过渡的高峰期。分析中国的创业者继任事件,我们发现有些是成功的,但出现问题甚至危机的不乏少数。而处理好中国企业的创业者继任问题关系到我国经济的可持续发展战略目标,也影响着我国企业实现“百年寿命”的发展目标。

一、创业者继任发生的原因

(一) 创业早期,创业者更替是一种普遍的现象

现代创业的团队特征比较明显,团队创业已成为一种主要的创业类型。但由于创业团队在组建过程中的随意性,表现在他们要不是家庭成员的简单组合,要不就是朋友、同事、先前下属或其它有某种关系的组合(Kamm 等,1990)。而很少会考虑到彼此在功能、异质性的或人口特征上的互补。因此创业团队在企业经营过程中经常会产生一些利益或经营观念的冲突,导致创业者更替通常很普遍。例如,美国 Inc. 杂志列出的 25 个发展最快的小公司中就有几乎一半创业团队没有共存超过创业前 5 年(1983)。Cooper & Daily(1999)的研究发现所有的创业团队都几乎有很高的人员更替率(turnover)(Francis 等,2000)^④。

(二) 创业者继任的几种模式及其特点

通常发生创业者继任的原因有三种:自愿继任,非自愿继任以及由于一些自然周期的原因(疾病、退休、死亡等)产生的继任。所谓自愿继任是指创业者主动选择离职的继任方式;非自愿继任是指创业者被动离职的继任方式;第三种是指由于创业者健康、退休、等自然原因死亡发生的继任方式^③。继任者的来源有两类即内部来源与外部来源。把继任发生的原因和来源组合起来,有这样六种继任模式(如表 1)。

四、结语

战略性员工激励即使在西方国家也是属于比较新的研究领域,对于正处于转型期的中国企业来说,无论是理论研究还是实际应用都还存在着诸多的问题。但是,随着我国改革开放的不断深入,特别是我国已加入世界贸易组织多年,我国经济在相当大的程度上已融入全球经济一体化进程。一方面,企业面对的竞争环境越来越复杂,竞争程度也越来越激烈;另一方面,企业员工的素质也在不断提高,知识型员工逐步成为员工队伍的主流。这些变化促使企业要不断进行管理等方面的创新,以便不断改革企业管理的模式、制度、方法和手段,使之与企业发展战略相适应。激励制度作为一项重要的管理制度,要想让它发挥更大的作用,必须要站在企业发展战略的高度来进行规划、设计与实施。我们坚信,经过我国广大的管理理论研究和应用研究工作者的不懈努力,能够探索出一种符合中国国情的基于战略的员工激励制度,并以此开展战略性员工激励工作,这将会给中国的企业或组织的发展带来勃勃生机。

[参考文献]

- [1]李宝元. 战略性激励——现代企业人力资源管理精要[M],经济科学出版社,2002 年 8 月版
- [2]程远亮,黄乾. 人力资本产权激励:知识经济时代激励制度的选择[J],经济经纬,2001 年第 4 期
- [3]周其仁. 市场里的企业:一个人力资本与非人力资本的特别合约[J],经济研究,1996 年第 6 期
- [4]郝云宏. 企业家激励:制度激励、形式激励与激励形式[J],经济学家,2000 年第 2 期
- [5]刘琴,徐拥军,陈幸华. 论知识型员工的激励[J],求索,2002 年第 5 期

^{*} (本文是安徽省省学术技术带头人重点资助项目《创业团队 企业家精神对企业成长的影响研究》(项目编号 2004hbw05)成果的一部分。负责人安徽财经大学管理学院院长陈忠卫教授。)

表 1 创业者继任模式

		继任原因		
		自愿继任	自然周期继任	非自愿继任
继任来源	内部来源	(1)	(3)	(5)
	外部来源	(2)	(4)	(6)

(1) (2) 两种继任模式具有明显的主观性,因此研究起来比较困难。(3) (4) 两种继任模式具有不可控性和一定的突发性,分析起来也比较困难。(5) (6) 两种继任模式则主要受企业绩效、公司规模、成长速度、公司股权结构、创业者个人影响力、战略等因素的影响。企业绩效差通常是导致非自愿继任发生的直接原因。此外,随着公司规模的扩大,对创业者管理能力要求的随之增加,经验管理向制度管理的过渡成为许多创业者难以逾越的鸿沟,非自愿继任相应产生;当企业成长较快或较慢时也是发生继任的多发期,前者是因为低增长被视为等同于差的组织绩效,过去的研究证明,新创企业差的绩效会导致创业者退出(Blair, 2001)。后者是因为随着公司的快速成长,公司对具有不同能力的新管理者的需求也会快速增加,这会导致原创业者不得不退出(Wasserman, 2001)。而且快速成长的公司也需要更多超前行动的新组合的各种管理能力,这也加速了对原创业者技能和能力的淘汰(Flamholtz, 1990)。在公司股权结构方面,创业者所拥有的股权比例越大,非自愿继任发生的可能性越低;个人影响力大,有崇高威望的创业者更多是自愿继任或自然周期继任;战略则会影响创业者的继任来源,通常当企业进行重大战略变革时倾向于外部继任。

二、我国企业继任模式的特征

(一) 我国企业继任模式的特征

1. 触犯法律导致的非自愿继任时有发生。我国经济经过二十多年的较快发展,各项经济制度也做了较大调整,但我国的分配、激励机制的改革相对于国民经济的发展还比较滞后,有效的经理人市场还没有建立。特别是对国有和集体企业领导者的报酬分配远没有体现企业家资源的市场价值。这在一定程度上,使那些曾经为企业成长做出重要贡献的国有创业者在与民营创业者比较时心里失衡,因而铤而走险走上贪污的道路。如红塔集团的褚时健等知名国有企业创业者。

2. 继任受非市场因素的影响比较大,自然周期继任是继任的主要模式。在西方发达国家,继任通常是与企业绩效高度相关的。自然周期继任并不是普遍的继任模式,因此对此进行专门研究也比较少。在我国,一些企业受非市场因素干扰的程度还相当大。在国有企业,创业者继任的政府行为相当大。很多企业创业者不到退休年龄继任就不会发生,原因之一是大多国有企业董事长和总经理是同一人担任的,根据 Vidhan K. Goyal 和 Chul W. Park (2001) 的研究表明,当董事长和总经理是同一人担任时,CEO 继任对企业绩效的敏感性是相当弱的,要更换业绩较差的 CEO 是比较困难的⑤。在民营企业中,创业者继任模式的“世袭”特征比较明显,往往是老子退休儿子接班。如红豆集团周耀庭的继任者是其儿子周海红,万向集团的鲁冠球的继任者则是其儿子鲁伟鼎等。

3. 职业经理人市场还不健全,继任来源以内部为主。在国内,创业者继任仍然以内部为主。有这么几点原因:首先是信任机制缺乏,由于道德风险的存在,许多创业者担心外部继任者违背企业利益追求私利;其二是经理人市场不健全,经理人素质参差不齐。导致搜寻合适外部继任者的成本很高。其三是认为内部人熟悉环境,适应企业较快。此外还有其它一些原因,如认为内部人容易把握,更可靠等。

4. 短期行为突出,缺乏长期规划。成功的继任绝不是一种突发式的“拍脑袋”的决策,大多都制定有长期的规划,经过重重的考验,才最终选定继任者。典型的成功案例是 GE 公司。GE 公司前任 CEO 杰克·韦尔奇从 1993 年就制定了继任计划。他首先从 GE 公司 20 多万员工中选拔了 20 位潜在继任者,经过 7 年的考验,2000 年把人选减少到三人,直到 2001 年才最终敲定 43 岁的杰夫·伊梅尔特作为继任者①。整个过程整整经历了八年。而我国企业继任的短期随意行为很大,以长虹为例,2000 年,在绵阳政府的介入下,长虹集团决定倪润峰不在担任集团总经理,把经营管理权杖传给了袁邦伟和赵勇。但这次继任在发生短短的几个月之后,就草草收场,倪润峰又重新担任 CEO,发生了一次带有戏剧性的退而复继的继任事件。

三、创业者继任危机的处理

(一) 建立科学的继任规划

2004 年 5 月,麦当劳公司 CEO James Cantalupo 的突然离世再一次拷问我们:处理突发继任事件我们企业准备好了吗?继任应该是一种有计划、有步骤的长期过程。企业董事会、董事长、总经理、人力资源等职能部门都应该参与创业者继任规划的制订,实施,评估和控制,承担明确的分工任务和职责。

1. 根据战略要求,充分收集信息,选拔、开发潜在继任者。企业必须在考虑未来发展战略的前提下,充分收集内外部人力资源信息,挑选合适数量的候选继任者,根据企业规模的不同可以选择 2 - 20 人不等(20 人 GE 公司选用的人数,很多国内公司没有达到 GE 的规模,没有必要这么多候选人,但至少也有两人)。关于用内部人还是外部人,通常有 4 种取向:当董事会希望企业的发展战略与企业经营者的利益更紧密时,多采用内部来源模式;当核心人物拥有相当多企业股份时,往往采取内部来源;当企业需要寻求外部支持时大多采取外部来源模式;当企业需要引入外部力量进行重大变革时采取外部来源模式②。选拔潜在继任者要遵循如下原则:一是要尽早制定潜在继任者选拔开发计划并组织实施。潜在继任者的选拔开发工作益早不益迟,因为一个合格的继任者要经过一系列的开发培训才能够胜任重任,包括轮岗等都需要好几年的时间。同时较早的制定、实施选拔开

发规划也有利于企业应对创业者突然逝世等突发继任事件的发生。二是要坚持对招聘人员进行培训。实际上很多企业的招聘人员并不是很清楚企业的发展目标,也不是很了解董事会的目标,往往导致选拔的人员并不符合公司的要求,因此在授予他们招聘工作之前必须进行相应的培训。三是创业者等现有领导要真正加强对选拔开发的领导。创业者不应该简单的描述对继任者的要求,他们要真正的担负起领导继任事件的责任来,并为潜在继任者的开发工作提供各种条件。

2. 建立潜在继任者的继任树,剪枝决定继任者。创业者应该建立潜在继任者的继任树以方便对继任者进行有效管理。以上图为例,A、B、C、D 以及其他代表不同的潜在继任者,以线段长度代表潜在继任者在某段时间内的业绩,线段的起点不同代表开始时间不同(图中 C 最先开始,其他人最后开始),具体操作程序可按照如下步骤进行:首先是画出潜在继任者在考察期的业绩表现,如图,A、B、C、D 以及其他等继任者的业绩由其下面的横线表示;其次,从最差业绩的开始逐个剪枝直至只剩下一个为止,如图,其他人首先被剪掉,然后依次是 B、D、C,最后 A 就成为选定的继任者。这种方式有利于对潜在继任者的长期考查。

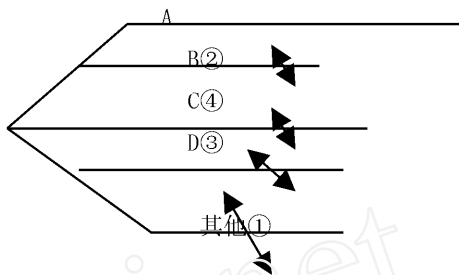


图 1 继任树 (继任决策程序演示)

图 1 继任树(继任决策程序演示)

(二) 处理好政府、创业者与继任者的关系和角色定位

创业者与继任者之间的关系非常重要,特别是两者之间建立互信关系,扮演好所有者与经营者的角色对企业成长有显著影响。由于道德风险的存在,所有者与经营者之间往往难以建立互信,在我国一些企业中表现为,董事长不能真正放手总经理经营管理权,总是或多或少地直接干预企业具体经营管理,导致两权难以分离,很大程度上企业的成长受到了影响。以联想和长虹为例,两者代表了两种典型的继任模式。前者创业者柳传志能够放手具体的经营管理权于继任者杨元庆,郭为(2001 年),自己把角色定位为监督,评估企业发展战略等“资本家”角色。而后者则在交出经营管理权于袁邦伟,赵勇短短几个月之后(2000 年),又收了回来。不同的继任模式也产生了截然不同的业绩:2004 年,联想净利 11.2 亿港元;而长虹仅 APEX 公司一家坏帐近 40 亿元,2004 年亏损约 3 亿元。2005 年 7 月 8 日倪润峰从长虹彻底退了出来。在我国家族企业中,创业者与继任者的关系更加复杂,其中夹杂着家庭关系,感情因素等,这要求创业者和继任者都具有很高的人际关系能力。政府在我国国有企业创业者继任事件中一直扮演着重要作用。2000 年,正是在当时绵阳政府的介入下,倪润峰辞去集团总经理,把经营管理权传给了袁邦伟和赵勇。2005 年 7 月 8 号,在四川省委,省政府的介入下,倪润峰从长虹董事长、总经理的职务上退了出来。关于政府在创业者继任事件上该扮演什么样的角色,大多研究者认为政府不应该直接参与继任者的选拔。但对于处理董事长和总经理是同一人担任,业绩不能很好的调节创业者继任进程的“市场失灵”情况,政府适时的干预还是有其必要性的。

(三) 国有企业的相关激励机制尚需进一步完善

很多国有企业创业者的陨落正是由于国有企业激励机制不健全,激励不足的原因,创业者在和其类型企业创业者横向比较的时候,心里产生不公平感,进而采取了非常措施。因此引入国外成功的经验,完善我国的激励机制很有必要。如,对在职创业者可实施股票期权制,一方面,可以激励创业者努力为企业的成长奋斗,另一方面,也使创业者在退休之后有所保障,只要他所努力过的企业在发展,股票期权就是有价值的,这也在一定程度上激励创业者选好继任者,使企业保持持续发展。此外,注意到创业者的自我实现等高层次的需求特点,对创业者退出之后给予一定的其它社会职务,如政府顾问,企业发展顾问等,有利于创业者需求的满足和继任事件的顺利完成。

(四) 要善于用好外部继任来源

外部继任对企业变革有更大的影响,比内部继任带给企业更多的战略变化(Wiersema,1992)②。这一点对处于当今动态复杂环境下的许多企业具有很大的实践价值。蓝色巨人 IBM 上世纪八十年代曾经经历一段艰难的战略调整期,连续换了几个内部继任者,但一直没有改变企业下滑的业绩,直到 1993 年从外部引进郭士纳。在郭士纳的领导下企业进行了一系列变革,增加了企业活力和时代感,甚至把企业标志改为带有电子商务的图案,在他的领导下 IBM 开辟了新的辉煌。动态复杂环境的不确定性要求企业能够洞察环境的变化意义并做出相应的变革,变革能力成为企业发展的决定性要素。对于苦苦寻求新的增长向量而变革乏力的企业,利用外部继任不失为一种好的解决途径。

(五) 董事会建立科学完善的继任者评估指标体系

选拔继任者是董事会的一项重要任务。公司董事会或领导团队,必须制定科学的评估标准体系。许多企业习惯于将评估工作全权交给 HR 部门,而后者往往过分依赖领导特质理论来评估潜在继任者而忽略领导技能的可习得性。一个完善的评估指标体系应能全面考查潜在继任者的领导技能,团队意识,超前意识,创新和变革能力。而对这些能力的考查需要董事会亲自参加。

四、简短的结论

创业者继任事件是企业成长过程中的一件具有重大影响的战略性事件。我国当前正处于创业一代向二

RBV 在 SHRM 中的应用及未来的研究方向

安徽农业大学 丁 静 中国科技大学管理学院 林宏志

[摘要]资源基础理论(RBV)和战略人力资源管理理论(SHRM)都是最近十年来兴起的新理论。RBV 是战略管理领域的研究前沿,而 SHRM 则是人力资源管理理论的最新发展阶段。目前,RBV 在 SHRM 领域得到了越来越广泛的应用,日益为 SHRM 所关注和接纳。本论文首先探讨了 RBV 在 SHRM 理论发展中的应用,然后探讨了 RBV 在 SHRM 实证研究中的应用,最后我们探讨了 RBV 在 SHRM 中应用的局限性以及未来的研究方向。

[关键词]:资源基础理论 战略人力 资源管理 应用 研究方向

一、前言

基于 Penrose (1959)和其他研究人员的工作,Wernerfelt 在 1984 年发表了《企业资源基础论》一文,这是第一篇关于资源基础理论(RBV)完整阐述的文章,这也成为其他研究人员扩展的基础。Barney 在 1991 年的一篇详细阐述可持续竞争优势必要特征的文章则成为 RBV 在战略管理和其他领域中应用的经典启蒙文章。在这篇文章中,他指出稀有的、有价值的、难以模仿的和不可替代的资源可以提供可持续竞争优势。

尽管关于 RBV 的争论仍在进行,但即使是它的批评者也承认它在许多战略研究中“扩散的幅度”。从 90 年代中期开始,SHRM 领域有界定人力资源的价值以及从更广阔的战略管理领域寻求概念和理论支持的需要,与此同时,RBV 将竞争优势重新定向了企业的内部,这就把人的因素推向了战略管理的前台,使得战略领域的研究者不可避免地面对一系列管理人的问题,那么,把企业的资源基础观(RBV)整合进战略人力资源管理(SHRM)领域也就顺理成章了,所以 RBV 日益为战略人力资源管理领域所关注和采纳。自从 Barney 在 1991 年概述了可持续竞争优势来源的基本理论模型和标准之后,RBV 已经发生了很大的变化,该理论常常用在 SHRM 的理论发展和实证研究中。

二、RBV 在 SHRM 理论发展中的应用

著名的管理科学类杂志《管理杂志》(Journal of Management)每年都对管理学问题的进行评论,Wright & McMahan (1992)评论了 RBV 应用于 SHRM 的理论视角。他们指出了 RBV 作为一个理论视角,为人力资源如何成为可持续竞争优势的潜在源泉提供了理论解释。

几乎是在同时,Cappelli & Singh (1992)在劳资关系领域中对 RBV 在 SHRM 中的应用进行了探讨。特别是,他们指出绝大部分的 SHRM 模型基于如下合理的假设:首先,任何战略均需要相应的员工态度和行为的支持;其次,特定的人力资源管理的政策和手段会导致相应的员工反应、态度和行为。他们进一步指出,这些以一致性为中心的战略人力资源管理理论有一个隐含的假设,就是企业在给定的战略下调整人力资源配置比在给定资源条件下调整企业战略要容易得多,虽然实证研究的结果看起来恰恰与之相反。因此,他们指出资源基础理论能够为人力资源如何影响企业战略的制定和实施提供新的分析框架。

此后不久,出现了两篇几乎是完全反对把人力资源管理实践看作企业可持续竞争优势来源的文章。Wright (1994)等提出了上述观点,他们区分了企业的人力资源和管理实践,使用有价值的、稀有的、难以模仿的和不可替代的观点,指出人力资源管理实践不可能形成可持续竞争优势,因为任何公司人力资源管理实践都可以被竞争对手轻易模仿。他们进一步指出人力资本存量(human resource pool)对于形成企业的竞争优势具有更为重要的意义,因为只有它才具有稀有的、有价值的、难以模仿的和不可替代的特征。

相反,Lado & Wilson (1994)指出人力资源管理实践可以是企业可持续竞争优势的来源。他们从人力资源管理在形成企业竞争力时的作用的角度,提出人力资源管理体系(与人力资源管理实践相对)在提高企业竞争力方面是异质的、因果关系模糊的、各子系统间是协同作用的,因此也就难以被模仿。鉴于Wright等认为

代交棒的高峰期,能否处理好继任问题既关系到企业长远业绩好坏也影响着我国经济的稳定持续发展与否。创业者继任是一项相当复杂的问题,远非普通人眼里所看到的表面现象那么简单:创业者继任是企业领导一句话或政府一个任命。它实际上是一项需要长期规划的事件。其中牵涉到董事会,创业者,政府等相互的利益关系和角色定位问题。关于政府在创业者继任事件上该扮演什么样的角色,大多研究者认为政府不应该直接参与继任者的选拔。但在我国的现实体制背景下,政府很少有不参与继任事件的。客观的讲在某些情况下,政府对推动创业者继任事件的提前发生有较大的作用,如对那些业绩较差的董事长,总经理一见挑的创业者的继任。

[参考文献]

1. Ram Charan. Ending the CEO Succession Crisis [J]. Harvard Business Review, 2005(2).
2. 张兵,徐金发,章清。CEO 继任模式及其与企业绩效的关系[J]。科研管理,2005(1)。
3. 李新春,苏晓华。CEO 继任:西方的理论和我国的实践[J]。管理世界,2001(4)。
4. Deborah H. Francis, William R. Sandberg. Friendship Within Entrepreneurial Teams and Its Association with Team and Venture Performance[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2000.
5. 徐金发,张兵。影响总经理继任的五大因素[J]。经济理论与经济管理。2003(11)。

人力资源管理实践可以被模仿,Lado & Wilson 指出人力资源管理实践的体系,在实践的过程中各子系统相互