

POWER TRANSFORMATION

■ 刘 冰 / 著

权力变革

企 业 领 导 人 更 替 研 究

Studies on Succession
of
Entrepreneur



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

POWER TRANSFORMATION

■ 刘 冰 / 著

权力变革

企 业 领 导 人 更 替 研 究

Studies on Succession
of
Entrepreneur

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

权力变革:企业领导人更替研究/刘冰著. —北京:
经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-616-1

I. 权... II. 刘... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 065069 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 申桂萍

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

880mm×1230mm/32

8.5 印张

213 千字

2006 年 9 月第 1 版

2006 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—4000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80207-616-1/F·532

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836



刘冰，男，1966年生，济南人。教授，管理学博士，现任山东工商学院经济学院院长，辽宁大学工商管理硕士生（MBA）导师，辽宁省人文社科重点研究基地——公司治理研究中心公司治理理论研究室主任，山东省强化建设学科——企业管理学科学术带头人，中国企业管理研究会常务理事，校级重点建设学科——产业经济学学科学术带头人。

主要研究方向：产业组织与公司治理。

序

现代企业中，企业领导人无疑是至关重要的，这主要是由现代企业的特征和企业领导人的职业特性所决定的。现代企业的所有权和控制权是相分离的，企业领导人成为现代企业控制权的主要拥有者。企业职业经理的出现给现代企业带来了效率，同时也带来了新问题。主要问题表现在，投资人和经理阶层追求的利益目标不一致所导致的潜在代理成本问题。从类别上讲，现代企业的代理成本产生于两类行为：一是事后隐蔽行为和隐蔽知识的道德风险；二是事前隐蔽信息的逆向选择。为减少代理成本，人们设计出许多经济机制，比如签订事前和事后的激励合约，实现激励的兼容性；制定治理合约的形式，实现企业权力的制衡性等。为此，人们做了大量的实证研究和规范研究，产生了众多的研究成果。但激励合约和治理合约更多的是解决道德风险引发的代理成本问题，而对于现代企业来讲，解决逆向选择问题也很重要，有时甚至更加重要。

经济学家把企业家机制看成是企业家激励、监督和更替的有效结合机制。在过去的企业家机制理论研究过程中，人们更多地关注企业家激励和监督机制的建立和完善问题，形成了以委托—代理理论为代表的理论学派，构造出了复杂的激励和监督合约，进而形成了较为完善的理论逻辑体系，产生了众多研究成果。而有关企业家更替问题的研究还有待进一步深入，缺乏全面的研究。从目前的研究状况看，已形成较为完整的理论框架的相关内

容仅为信号显示理论，而对于企业家更替的原因、产业及企业特征与企业领导人特征的匹配、更替效应等问题有待进一步研究。

作为规范企业权力的一整套制度安排，公司治理承担着实现企业发展目标和企业参与人利益目标的双重重任。从规范性公司治理研究的角度讲，企业权力的制衡性是重要的，这不仅可以实现企业权力主体的相互监督，防止强势治理主体对其他主体权力的侵犯，同时可以实现企业的持续发展。为了保持公司治理主体权力的制衡性，人们设计和规定了许多内部和外部治理机制。在众多的制衡关系中，投资者和企业领导人的关系最为重要和突出。为此，人们设计出公司内部的董事会机制、报酬合约、信息披露制度和股东大会的各种投票规则，加上公司外部的接管机制、产品市场的压力机制和经理市场的声誉机制，试图实现企业主要治理主体权力的制衡。人们对公司治理问题已有一定认识，并可以综合应用不同的治理机制在一定程度上实现企业权力的制衡。但在公司治理的过程中，人们也发现公司治理状态是企业参与博弈的各方在一定局限条件下实际讨价还价的结果，并且这一博弈结果又直接影响到公司治理未来的均衡结果。就企业领导人的更替问题而言，经济学理论一般认为，当企业业绩不好的情况下，企业领导人就应该被替换掉，淘汰机制应成为企业家激励机制的一种形式。可惜的是，情况并未按理论推演的那样前进，在某些情况下，即使企业业绩不好，企业领导人也可能高枕无忧，继续担任现有职位，无法形成企业家替代。至于什么原因造成如此状态，还有待于进一步研究。同时，不同企业中的权力分布不同，可能直接影响到企业领导人的更替问题，形成独特的更替现象和规律。这些对于企业领导人更替机制的研究都是十分重要的，但我们对此认识不够，研究不足。

在我国，企业发展与企业领导人作用之间呈现典型的强关联性特征，“能人经济”特点明显。一个能人可以使一个企业飞速

发展，一个不合格的企业领导人也可以使企业急速衰退，科学评价、选择、培养和更替企业领导人对我国企业的发展具有决定性作用。同时，我国企业到了管理层“大换班”的时期，急需深入研究企业领导人更替问题。近几年，我国企业频繁出现的“高层大地震”，经常出现“出走一个人，带走一批人，整垮一个企业”的现象，迫使人们反思管理者更替问题，探讨企业领导人更替规律。

综合以上理论研究和现实实践的需要，现在到了必须对企业领导人更替问题进行彻底反思和深入研究的时候了。本书作者就是在这样的背景下选择“企业领导人更替”问题作为其博士论文展开对此问题的研究的。本书是在作者博士论文的基础上修改完成的。

企业领导人更替是一个复杂的问题，涉及的因素多，涵盖面广，研究难度大。过去，人们研究企业领导人更替问题仅局限于企业领导人的选择，致使研究内容不全面。本书作者把企业领导人更替问题向前和向后进行了拓展，把研究内容扩展到企业领导人选择以前的权力博弈分析和更替以后的接续效应分析。为进一步深入研究企业领导人的更替问题，本书作者采用过程分析方法，把企业领导人更替过程分成三个阶段，即企业领导人更换阶段、企业领导人选择阶段和企业领导人继任阶段。在企业领导人更换阶段，以企业权力主体的谈判力为出发点，构造不同权力主体的权力竞争力模型，分析企业领导人更换的原因，提出企业领导人更换的基本研究假设。在企业领导人选择阶段，以信号显示理论为研究的出发点，分析了内部选拔和外部竞争的更替方式，提出了更替者特征和更替者类型与产业和企业的匹配性假设。在企业领导人继任阶段，以企业领导人任期的季节模型为出发点，分析了企业领导人模式和新的企业领导人行为差异以及更替惯性问题，提出了企业领导人继任与管理团队的稳定性和企业变动性

假设, 这些研究假设为后续的计量模型分析提供了研究前提。通过过程研究, 进一步拓展了研究空间和研究深度, 实现了全面掌握企业领导人更替规律的目的。

本书还采用了比较权力分析方法。具体来讲, 本书把谈判力作为理解和分析企业领导人更换和选择的关键变量, 认为各权力主体的权力竞争力是决定因素, 而权力竞争力又取决于参与人的相对资源拥有量。由于权力主体所拥有的相对资源种类不同, 导致各权力主体的权力竞争力具有不可准确测量性, 致使我们无法准确衡量各权力主体的谈判力。只能采用在两个权力主体之间进行权力对比的方法确定各权力主体的权力竞争能力, 也就是说, 权力博弈双方的竞争结果取决于参与人双方权力的对比。一方面, 博弈参与者的权力是个相对概念, 对一个人拥有相对大的权力, 但对另一个人可能拥有相对小的权力; 另一方面, 博弈参与者的权力是个动态的概念, 此时具有较强的相对权力, 但随着竞争环境和博弈条件的变化, 可能导致博弈参与人权力的变化。这种权力比较分析方法丰富了企业领导人更替的研究方法, 为进一步深入研究领导人更替问题提供了方法论基础。

现有理论无法满足对企业领导人更替过程问题研究的需要, 我们如何寻找更替背后的“具有普遍意义的简单因素”? 又如何在企业领导人特征与企业特征和产业特征之间以及企业领导人继任与更替效应之间建立逻辑联系? 本书的办法是, 从企业内部权力博弈、企业领导人特征匹配以及更替效应这三个方面入手。具体地讲, 面对企业领导人的更替过程, 试图通过探究企业内部参与人的权力竞争力影响因素, 构建权力博弈模型, 分析权力结构状态, 寻找博弈均衡结果, 形成了企业领导人更换的“相对权力竞争论”; 通过对竞争状态与认知方式以及知识基础的关联关系的分析, 探讨企业领导人特性与企业 and 产业特征的匹配关系, 选择最合适的继任者, 形成了企业领导人选择的“匹配观”; 通过

分析企业领导人继任后，企业管理团队的稳定性、投资决策的变化性、企业业绩的变动性，揭示企业领导人更替的效应，形成了企业领导人继任的“联动论”；通过分析与更替相关的内涵性和外延性的问题，如企业领导人更替的内生性管理、特殊类型企业领导人更替策略、企业家市场化进程及完善、接管壁垒缺失悖论与控制权市场的完善等问题，提高企业领导人更替的效率和效益。

总之，刘冰博士的这本著作，尽管在理论逻辑的梳理和实证研究的概括方面还存在一些不足，有些问题还需要深入研究，比如企业领导人更替的决策机理、竞争者和公众的反应模型等，但毕竟从一个很好的角度开拓出了一块很好的研究空间。据我了解，这本书也是国内较早的、系统研究企业领导人更替的著作，具有一定的开创性。无须赘言，相信读过此书的人都会真切感受到这方面探索的理论价值和现实意义。

黄速建

2006年4月于北京

中文提要

现代企业中，企业领导人无疑是至关重要的，这主要是由现代企业的特征和企业领导人的职业特性所决定的。企业职业经理的出现给现代企业带来了效率，同时也带来了新问题。问题产生的主要原因是企业经理阶层人员拥有私人信息。他们可以借助拥有的私人信息，获得更大的个人利益，甚至不惜牺牲股东的利益。为避免企业委托—代理过程中出现过高的代理成本，股东往往需要采取对经理人员激励、监督和选择合适经理人员等方式，达到代理成本最小化的目的。委托—代理理论和公司治理理论为达到此目的提供了理论支持，具体而言，可以通过签订事前和事后激励合约的形式，实现激励的兼容性；通过制定治理合约的形式，实现企业权力的制衡性。从类别上讲，现代企业的代理成本产生于两类行为：一是事后隐蔽行为和隐蔽知识的道德风险；二是事前隐蔽信息的逆向选择。激励合约和治理合约更多的是解决道德风险引发的代理成本问题，而对于现代企业来讲，选择合适的代理人也至关重要，有时甚至更加重要。特别对于我国企业来说，企业发展与企业领导人作用之间呈现典型的强关联性特征，“能人经济”特点明显。同时，我国企业到了管理层“大换班”的时期，急需深入地研究管理者更替问题。近几年，我国企业的“高层大地震”，迫使人们反思管理者更替问题，探讨管理者更替规律。如长虹的“三驾马车”分崩离析；创维的集体大倒戈；新浪的高层人事大洗牌等，这些震荡严重冲击着人们的传统观念，

同时对企业的发展产生重大的影响。现在到了必须对管理者更替问题进行彻底反思的时候了。另外，从进一步完善企业家机制和公司治理机制角度讲，也有必要对企业领导人更替问题进行系统、全面的研究。

结合研究内容的特性，本研究采用了逻辑实证主义和客观规范主义有机结合的方法、过程分析方法，以及比较权力分析方法。突出理论分析与实证研究相结合；强调对企业领导人更替过程的研究，并分析各阶段的发生规律和结果；着重分析相对权力竞争力比较，实现企业领导人更替研究的系统性和全面性目标。

通过对企业领导人更替相关理论的梳理，本书在合理划分更替过程三阶段的基础上，构造了企业权力竞争力模型、信息不对称情况下企业领导人选择模型和任期季节模型，形成了企业领导人更换的“相对权力竞争论”和企业领导人选择的“匹配观”，以及企业领导人继任的“联动论”，并以此构成对不同类型的企业的领导人更替问题进行分析的逻辑思路 and 理论分析框架。

本书的基本观点是，企业业绩是影响企业领导人更换的重要原因，但不是影响企业领导人更替的唯一原因，并且在某些情况下，甚至不是关键原因。企业领导人更替受企业众多因素的影响。在自愿性更替、具有较高比例的内部董事会成员、内部控制权比例较大、市场信息不对称程度高、要求较高的特殊人力资本价值的情况下，以及大企业、异质化行业和多元化企业更可能选择内部人作为新的企业领导人，反之，会更多地选择外部人。成长性企业更多地雇用年轻的企业领导人，而大企业的企业领导人年龄会稍大些，高技术企业不喜欢年长的企业领导人，特别是在高技术企业发展初期，年长的企业领导人很少被雇用。企业领导人的任期与产业广告强度和产业集中度变量之间呈现负相关，企业领导人的受教育程度与产业广告强度呈现正相关。

企业领导人更替与管理团队稳定性有正相关关系，但这一关

联在企业业绩较差时,有所下降,而外部更替对管理团队的稳定性具有较大的影响。更替对企业结构的调整有一定的影响,但没有表明“更替类型”与资产变化之间存在显著的关联性。对于多元化企业来说,是否采取“瘦身化”政策并不依赖于更替是自愿性的还是强迫性的,那种认为伴随企业更替,特别是强迫性更替的发生,多元化企业会比专业化企业更可能重构企业的认识并未得到支持。企业领导人更替与企业业绩的变动率之间不存在显著的关联性,但更替类型对企业业绩的影响是明显的,强迫性更替对企业业绩的变动是有明显影响的,但变动方向是非线性的。

企业领导人的更替过程会内生出许多管理问题,应设计科学合理的权力制衡制度,构建企业领导人激励机制,制定有效的更替计划,加强继任者的胜任力管理。应进一步完善企业家市场,着重完善企业家市场的服务机制、监管机制、报酬机制和市场主体的再造机制。

面对企业领导人的选择过程中可能存在的“逆向选择”和道德风险,家族企业要在封闭式接续和开放式接续之间做出决策;国有企业领导人更替要克服“行政代议制”领导权安排方式的弊端,适度引入市场竞争机制有利于更替效率的提高,但根本的还是变革国有企业产权制度安排;高技术企业的领导人更替有自身的规律和变化周期,应根据高技术企业的企业特点和行业特点以及企业所处生命周期的阶段性,选择合适个性特征的更替者,同时,创业企业家应通盘考虑股票转让策略,根据企业发展和对控制权的要求,确定创业团队“净控制权”的大小。

从更替视角看,接管壁垒缺失存在悖论。但不可否认,控制权市场是影响企业领导人更替效率的重要市场机制,完善控制权市场是必需的选择。中国控制权市场存在诸多问题,应从完善公司收购的立法管制、重组中国公司的控制权结构、完善小股东利益保护机制等方面着手不断完善控制权市场。

公司治理是影响企业领导人更替的重要力量，它不仅对企业领导人是否更替产生影响，而且对企业领导人的选择，甚至对企业领导人的更替效应也产生影响，完善公司治理结构和治理机制对企业领导人更替至关重要。

Abstract

In modern enterprises, the leader is undoubtedly the most important, which is greatly determined by the enterprise features & the leaders' professional characteristics. The appearance of professional managers brings modern enterprises efficiency as well as new problems. The problems mainly come from the private information among the managing staff. The executives can take advantage of the private information to gain more personal benefits, even sacrifice the shareholders' interests. In order to avoid the agent cost too high, in the process of principal-agent, the shareholders often choose suitable managers, and inspire and supervise them to reduce the agent cost to the minimum. The principle-agent and corporate governance theories provide some theoretical supports; realize the incentive compatibility through signing pre-incentive and post-incentive contracts; balance the enterprise power through formulating the forms the administration contracts. From the perspective of genres, the commission cost of modern enterprises comes from two acts: one is the moral hazard of hidden action & hidden knowledge after the event; the other is the adverse selection of hidden information beforehand. The incentive and administration contracts tend to solve the commission cost problems caused by moral risks. To modern enter-

prises, however, to choose suitable agents are more important or even critical. Especially in the enterprises of China, the development of an enterprise is strongly related to the functioning of the enterprises, which clearly shows "the feature of able-person-economy". In the meantime, our enterprises have entered the period of "the Great Changing Shift" of the managerial personal, so the succession has come to a critical point. In recent years, the "Earthquake" of senior enterprises forces us to consider the succession and explore its principle. For example, the breakdown of "3 cars" of Changhong, the collective allegiance transfer of Chuangwei, and "the cars shuffle" of senior managers of Sina, all these shake the traditional concepts and greatly affect the development of enterprises. Now, it's time to reflect upon succession issues, besides, from the point of improving enterprises' mechanism and management mechanism, it is necessary to conduct a systematic and panoramic research on the succession of entrepreneur.

Owing to the specific research content, this research adopts the method of combing Logical Positivism and Objective Normativism, Process Analysis Method and Power-Comparison Analysis Method. The author gives prominence to the theoretical analysis and experimental studies, stresses the research on the succession process of enterprise leaders and rules and effects of each stage, and emphasizes the comparison analysis of relative power competition to make the research more systematic and comprehensive.

Based on thorough studies on relative theories of the succession of enterprise leaders, this article divides the succession

process into 3 stages and provides Enterprise Power Competition Models, and an Entrepreneur Selection Models of inappropriate information and an In-term Model. It forms "Relative Power Competition" of the replacement of enterprisers, "Matching View" of the selection of enterprise leaders and "Relevance Theory" of the succession. Finally, this article constitutes the frames for the logical thinking and theoretical analysis so as to solve various succession problems in different enterprises.

The basic viewpoint for this article is that the enterprise achievement plays an important role in the replacement of leaders, but it is not the only reason, and in some cases, not even a key one. The replacement is affected by various factors. The insiders are more likely to be chosen as new executives under the conditions of voluntary replacement, more interior boarding seniors, higher proportion of interior control, high dissymmetry of market information, or advanced human resources cost, and in big enterprises, differentiatinal industry and multi-enterprises. On the contrary, outsiders will be preferred. Growing enterprises like to hive young executives but big enterprises prefer to have elder ones. High-tech enterprises dislike elder executives and seldom use them in the early development period. Advertising intensity is negatively relevant to the term of office of the leaders, property intensity is negatively related with it. Education degree is positively relevant to advertising intensity. The replacement of enterprise leaders is relevant to the stability of the managing staff, but relevance reduces when the enterprise declines. However, the turning-over of outsiders greatly affects the structure of the enterprise in a certain degree, but no obvious

relevance arises between succession type and property changes. As to a multi-enterprise, whether it “thins” or not doesn’t rely on voluntary or forceful succession. The view that with the succession, especially a forceful succession, a multi-enterprise is more likely to re-construct than a specialized one has not been proved. The change of the achievement fluctuation, but the type of succession does clearly affects the achievement. The forceful succession affects the achievement fluctuation, but fluctuation tendency is non-linear.

In the process of the succession, there will come out many managing problems. So, a scientific & reasonable power-balance system and an incentive mechanism of the executives should be designed so as to make the succession effective and strengthen the successor’s competence management. On the other hand, market needs to be further improved, especially the reconstruction of its service, supervision, payment and the principal part of the market.

Facing the possible “adverse selection” and moral hazard in selecting enterprise leader, the familial private enterprise has to choose between closed succession and open succession. The succession of stated-owned enterprisers has to overcome the disadvantage of the mode of “appointed leader” by stated-owned property management offices. The moderate introduction of market competition will contribute to the efficiency of succession. However, the fundamental is to reform the property system of state-owned enterprises. The succession of high-tech enterprise has its own regularity & periodicity, so choosing a suitable successor has to consider its specific corporation features and the stage of