

策划词 | CEHUACI

在过去几年中,全球范围内,CEO的更替速度一直在加快。但令人惊讶的是,去年无论从全球还是中国来看,CEO的更替率都达到了历史最低点。咨询公司博斯公司(Booz & Company)的调研数据显示,2010年中国企业的CEO更替率最低,仅为世界平均水平的一半。在这一数据的背后,是否还存在其他更深层次的原因?

◎GE 的 CEO 更替有非常好的接任计划。



# 中国企业CEO“换手率”低于世界水平

□ 本组稿件撰写 刘琼

## 一成白领借助微博跳槽



社交网络日渐风行的今天,不少职场人士把社交网络变成求职利器。日前,《KellyServices全球雇员指数调研》发布的调查称,中国雇员有八成每天使用社交网络,有两成人在通过这类庞大的人脉网络寻求新的工作机会,以期在即将到来的“金九银十”跳槽旺季中获得更好的去向。

社交网络对传统求职招聘方式渗透日益加深,尤其排名第二的“推荐”(25%)、第三的“猎头”(18%)以及第四的“雇主主动挖脚”(12%)其总和已达到55%,这些方面受社交网络影响较大。另有1%的雇员表示已从社交网络上直接获得了工作。

中国雇员通过微博求职的比例为10%。随着国内大型门户网站的微博人气不断攀升,职场人士通过微博开始尝试找工作,企业的HR也在通过微博发布招聘信息,微简历、微招聘受到更多人的关注。

(林微)

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

## 盛大嫡系高管调整 诸葛辉任边锋总裁

这听起来挑战不小,就不难理解盛大需要2002年就入职,一直操盘用户平台运作的王静颖主管这一业务。

### 招揽新高管注重业务补充

盛大集团在过去两年曾实施“聚人计划”,集中引入了大批高管人才。不过,空降的大批高管在盛大获得成功的案例并不算多,今年初以来的一波高管离职潮或能作为注脚。

业内熟知的是,陈天桥相对更信任嫡系高管老将。陈天桥的管理风格以强硬和事无巨细而著称,盛大内部有着“明白人”文化,即要求能够理解核心决策并有足够的执行力。显然,长期追随陈天桥的老将们更能“明白”陈天桥的战略思维。

当集团旗下业务进入重要发展阶段或面临转型关键时刻,老将们纷纷被派到重要的岗位。

不过,盛大也没有停止高管新血液的引进。今年初,盛大引入雅虎前全球副总裁Tuoc Luong担任盛大在线联席CEO;5月,卓越亚马逊原副总裁郭朝晖加盟盛大,出任集团旗下果壳电子CEO。

一位分析人士评价称,眼下盛大招揽空降高管更注重对盛大原有业务“基因”的补充性。如Tuoc Luong被认为能够帮助盛大大在线强化国际化和技术驱动属性;而郭朝晖此前曾在摩托罗拉供职的经历则能帮助果壳电子和盛大集团提升对于硬件市场的认知。

## A. 中国“拉低”全球CEO更替率

博斯公司最新发布的研究显示,2010年,全世界范围内企业CEO的更替大幅减少,更替率仅为11.6%,达到6年来的最低值。与2009年相比,更多的CEO得以留任,而且自2003年以来,首次出现了经历CEO更替的公司,在全球前2500家上市公司中所占比例低于12%的情形。

一个有意思的现象是,在被调查的公司中,中国公司的CEO更替率最低,仅为52%。

“这是因为,目前中国的民营企业一把手控制的现象十分普遍;而国有企业高管的任命,则有它的特殊选拔机制。”博斯公司大中华区总裁柯安德(Andrew Caine)表示。

不可否认的事实是,随着中国经济的强劲增长,在被调查取样的世界前2500家上市公司中,中国公司的数量也在不断增加。在2010年世界前2500家上市公司中,新上榜的公司中每五家就有一家是来自中国(新进415家公司,其中83家来自中国)。有人甚至猜测,正是由于中国公司在取样对象中比重的上升,才拉低了2010年的全球CEO更替率。



但柯安德认为并非如此,“总体而言,大型公司的被迫更替和计划内更替,都有大幅下降。”这一方面是因为全球经济衰退对公司造成了后续影响,公司需要尽量保持管理层的稳定;另一方面为确保更替顺利,董事会在选择CEO时显得更为慎重。还有一个原因就是过去几年CEO被迫更替率达到了历史高点,很多公司此前已经完成了CEO的更换。

## B. 压力大,CEO任期11年来最短

博斯的研究也发现,许多公司长期治理的趋势仍然保持不变。在全世界范围内,越来越多的董事会将董事会主席和CEO的职位进行了分离,这一做法在北美尤为普遍。2010年,只有14%的继任CEO同时担任董事会主席(2001年为52%)。一些公司任命离任CEO出任董事会主席,以便对继任CEO传授经验。类似的“CEO学徒”模式越来越盛行,但日本除外,因为学徒模式在日本早已发展成了准则(日本2/3以上的CEO更替都会采取这一模式)。

任命公司内部人士为CEO,是日本文企业的另一传统,现在这一传统也逐渐在世界范围内流行。在2010年291个CEO更替案例中,由内部人士升任CEO的情况占到了81%。2010年的研究数据表明,内部人士的任期也相对较长,其平均任期为71年,而外部人士的平均任期仅为43年。

“这不足为奇,内部人士一直以来都为公司股东创造了更多收益,去年也不例外。”柯安德说。调查显示,由内部人士出任的CEO在离任时,平均实现的股东收益率为46%

(按各地水平进行调整),而由外部人士出任的CEO所取得的股东收益率仅为0.1%。

相比11年前,CEO的任期也越来越短。从离任的CEO来看,CEO的平均任期比11年前缩短了18个月:2000年时的平均任期为81年,而2010年的平均任期为66年。在过去的11年中,计划内更替的CEO(指董事会会对CEO的离职日期提前进行了安排)的平均任期缩短了30%,从10年减少为7年。这些研究表明,与前人相比,当今CEO的工作压力更大。

## C. CEO更替是流程而非事件

在对离任CEO进行研究时,博斯发现,曾经有过在上市公司担任CEO的经历,后又出任其他上市公司CEO人员的比重,在过去11年里有了明显增长:从2000年的43%,上升到2010年的152%。在2010年的继任CEO中,由外部人士出任的CEO超过一半(51%)的人士,之前都有同行业的从业经验。这表明董事会在寻找候选人类型时,有了更加明确的标准。

不过,虽然目前评估和挑选CEO的重要性,与伴随而来的风险性同时都在不断增加,但有很多北美公司的董事会承认,他们并没有投入应有的时间和精力去挑选CEO。

“很多原因造成了这一现状,董事会并没有非常有效地介入到CEO选取或者更替的过程中。”柯安德说,例如考察机构投资者最终派遣到这个企业中担任董事责任的人选如何,CEO或者董事会成员最后的绩效考核指标的设定等,受许多因素的影响,董事会只能兼顾某一方面或几方面的东西,而并不能完全介入到CEO的遴选全过程中。

柯安德表示,“CEO的更替更应该是一个完整的过程、流程,是一个长期的战役,而非一蹴而就的事件。”

他认为,一个好的董事会拥有一套非常明确的流程,会花费较多的时间,与理想中的CEO候选人团队进行比较细致的沟通,逐渐了解候选人的能力、做事的习惯,以及评估其当选的可能性,最后才决定。对于缺乏类似流程的企业而言,往往是由于一些突发原因,导致董事会短期之内急需寻找一个CEO,临危受命往往面临着很大的困难。

这时,董事会常采取的方法,是通过猎头公司或者其他渠道,安排一些职业经理人进行面试甄选。但事实上,被面试的候选人往往拥有较强的面试能力,而是否真正具备管理企业的能力,或者具备融入管理层的团队建设、合作的能力,却不得而知。

## 金融业高管又成猎头对象

风险管理人受招聘者青睐

□ 梁艳裳

几家国际猎头机构表示,与2008年金融危机爆发之后相比,高管招聘活动在美国乃至全球都已回暖。其中,金融业的高管招聘活动尤其活跃,特别是在资产管理、固定收益,尤其是风险管理 and 合规等金融服务领域。

国际猎头顾问协会总裁彼得·费里克斯表示:“金融业招聘有起有落,但固定收益领域的招聘活动已复苏。”

### 经济复苏引发人才大战

尽管2009年大部分高管招聘活动(金融业最为明显)极为缓慢,但局面很快就出现复苏。2010年,招聘活动恢复到接近2008年初达到的历史最高水平。2011年,光辉国际和罗盛咨询等大型高管猎头公司的收入甚至出现上涨。

自2008年以来,最为强劲的招聘市场可能位于新兴经济体,特别是中国、俄罗斯、巴西、印度,现在还包括非洲部分国家,这推动了以美国为目的地的国际搬家活动。

随着合格候选人的人才池不断收缩,新兴市场招聘已变得非常具有战略性,这引发了全球“人才大战”。理想的候选人有能力在新的金融和银行规定下工作,并且能够适应永久性变化之后的华尔街和银行业。

在新兴市场极大推动金融业招聘需求的同时,它们还将全球消费行业的招聘推升至2008年衰退以前的水平之上。罗盛美洲董事总经理和区域领导人罗恩·伦布拉表示,消费行业的招聘活动正在扩大,尤其是零售、数字媒体和娱乐以及在线营销和销售领域。

光辉国际首席执行官加里·伯尼森表示,候选人最好是具备丰富文化经验的高管甚至是董事会成员,特别是在国外生活和工作而且熟悉多国语言。另外,企业董事会重视候选人的超前和创造性思维。

### 金融与能源业招聘积极

事实证明,就业市场对于经济的起伏尤为敏感,企业会迅速对市场的突然变化(正向或负向)做出回应。伦布拉表示:“企业往往会在经济景气时过度招聘,在经济衰退时过度解聘。”

展望未来,猎头公司态度乐观。今年第一季度,国际猎头顾问协会表现稳定且强劲,预计今年剩下的时间大致也会这样。今年第一季度,光辉国际收入增长36%,罗盛今年的收入也较2010年出现大幅增长。

过去几年,最为强劲且连贯的就业市场可能是加拿大,该国高管就业市场规模较小,金融业的监管也更为严格。加拿大高管招聘市场需求继续呈现旺盛势头,而且没有出现美国经历的不稳定。

“加拿大的(招聘活动)一直不错。”伦布拉表示,“这得益于该国强大的金融服务行业,稳定且处于强势的加元以及加拿大西部日益壮大的能源行业,特别是卡尔加里。”

加拿大西部市场极为活跃,能源领域以及基础设施项目的频繁投资起到了提振作用。今年第一季度,光辉国际在加拿大的收入增长44%,而美国为36%。主要招聘机构主张,尽管市场规模较小,但自2008年以来加拿大一直占它们收入的一大部分,并在继续增长和扩张。金融和能源行业的招聘活动最为积极,消费费市场继续稳定增长。

尽管性质发生生变化,但高管招聘活动似乎已反弹至2008年的峰值水平之上。

# 19月内19名企业老总离世 引发高层组织体系变革



◎原中芯国际董事长长江上舟

新闻依旧不断。

对公司影响最大的,还属中芯国际董事局主席江上舟的去世,其去世后,公司高层变动成为焦点。在日前公司召开的股东大会上,CEO王宁国意外落选董事,令市场大跌眼镜。据报道,中芯国际的最大股东不支持王宁国,希望另推高管代之,分析人士认为,中芯国际短期内难以走出高层动荡的局面。

### 在任企业家热议提前退休

高管们的突然离世,引起了部分企业家和网民的热议。

巨人网络董事长兼CEO史玉柱7月5日发微博称,他将和阿里巴巴、马云、万通董事局主席冯仑、百步亭集团董事局主席茅永红、科瑞集团董事长郑跃文以及恒基伟业的张征宇等集体举办一个追悼会,每个人给自己致悼词,以“结束过去、开始未来”。史玉柱在微博中还透露,从此每活一天就净赚24小时,为此将珍惜每一天,充实每一天,快乐每一天。

许多网友评论说,“大佬们看来被吓怕了”,不过,史玉柱对记者表示,“这只是一时兴起”,拒绝评论最近发生的多起老总离世事件。

7月5日,金山软件发布公告,47岁的求伯君正式辞任董事会主席职务,此外在未来半年内辞去金山软件CEO的职务,正式退休。他于7月7日的电话会议中表示,自己已近退休年龄,同时也由于个人觉得精神压力大,早就想放松一下。他称,“自己快50岁,20岁开始闹革命,现在差不多30年,想做一个退休的快乐的人。”

### 【专家观点】

#### 企业家的价值观需要转变

针对近期企业家的死亡案例,许多业内人士告诉记者,中国的企业家

需要转变价值观,让自己活得更轻松一些。

《中国企业家健康指数白皮书》的主笔罗天昊透露,据他们调查,中国企业家心理压力要比欧美等国家大,他表示,“近两年来,由于国际金融危机的影响和竞争压力等原因,企业家的心理压力更大”。同时,“现在社会判断一个人的成功,更多倾向于其社会地位、金钱和财富,企业家的价值观也更倾向于现实”。罗天昊建议,企业家要改变价值观和企业观,不要一味盯着财富和地位,“‘英雄’人物是流动的,这个世界没有到了缺了谁就不行的地步。”

杭州卓越策划总监谢付亮表示,企业家面临的压力大,但关键是如何取舍的问题。“很多企业家拼命地工作,精神、身体长期处于超负荷工作状态”,很少有人跟生活方式对抗会赢,不过有企业家就称“宁可公司倒闭,也要保持健康”。

谢付亮建议,第一,即使每天工作很多,也需要休息,锻炼身体;第二,不要太重视短期利益,要有长期的眼光,“很多人花20万去买燕窝,而不花20分钟去跑步,真正健康不是用金钱买来的”。第三,投资身体更重要,养成和保持正常的生活节奏。