

喜忧两重天：内部提拔VS外部纳贤

2005年04月19日



3月13日，罗伯特·艾格（Robert A. Iger）从总裁被提升为沃特·迪斯尼公司的首席执行官。第二天在人们茶余饭后闲谈时，对此事的关注度超过了“三月疯”中的全美大学生篮球联赛。艾格取代迪斯尼首席执行官迈克尔·伊斯纳（Michael Eisner）的这一任命，着实令业内一些人瞠目：继任问题的专家们表示，在公司股东很不满前任主管并且他几乎是被迫离职的情况下，挑选一名二号人物来接替前任，是有些反常的。沃顿商学院的教授及其他专家们探讨了从外界纳贤和从内部提拔的各自优势，并且在艾格的个案中一致认为，成功取决于他在贯彻自己远见上的能力——简而言之，就是表现得如同局外人一般的能力。

丹尼斯·凯利（Dennis C. Carey）是国际猎头公司史宾沙（Spencer Stuart）的一名专事招募首席执行官的咨询顾问。他表示：“一个公司在受外界抨击的情况下挑选了一名内部人员，这是个反常的举动。我并不想批评迪斯尼的决定，但艾格相当于是一名向将军汇报的战地指挥官，而这名将军已被贬黜出局。这是个挑战。一个曾经负责执行将军部署的战地指挥官，如何能做到置身事外？他怎么做才能改头换面、遵循新的准则？至少在前六个月里，艾格必须避免自己对前任政策的过多批评，但同时又将公司引领进一个新纪元。事态的发展将会很有趣，值得观察。”

尽管这一任命的利弊可以争论，但沃顿商学院的专家们却认同这样做确实存在着一些积极效果——首先，它是传达给组织的信息。“它发出了表明在公司内部存在升迁渠道的信号，即如果你是二号人物你能够变成头号。”沃顿商学院的管理学教授尼可拉·斯格科（

(<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/siggelkow.html>)Nicolaj Siggelkow

(<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/siggelkow.html>)) 如是说：“它的意思是：‘如果你努力工作，你可能会被提升。’”

沃顿商学院的会计学教授维尼·格威（

(<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/guay.html>)Wayne R. Guay

(<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/guay.html>)) 也表示同意：“在许多组织内，被提升为首席执行官是作为员工竞赛的一份重奖。那样的竞争可以激发主管们出色地完成工作。从内部选拔是一个延续竞赛结构的方法，以便让主管们认识到优良的表现会使他们向最终大奖迈进。而从外部纳贤则粉碎了那些主管们的期待。他们为了什么在竞争？奖品又是什么？”

第二点，选一名内部人员来领导公司可以给二线主管们提供保证，即他们不必掸去简历上的灰尘另谋高就了，而这通常正是一位外来者担任首席执行官后会发生的情况，他/她会带来一支自己的管理团队。管理学教授兼沃顿商学院人力资源中心主任彼得·卡普利（

(<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/cappelli.html>)Peter Cappelli

(<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/cappelli.html>)) 表示：“我认为来自内部的提升令人们感觉更舒服些。”而格威指出，至少在开始阶段，这种舒适感需要由新任首席执行官来得以维持。他说：“如果你是来自内部的，你也许想继续维持现状，且不会进行彻底的全面改组，尤其如果这是来自董事会和股东们的命令。”

从内部提拔的第三个积极效果是：企业文化与智力资本将会得以传承。卡普利指出：“一个内部人员，他对这个地方该如何工作已经早有默契了。他对于该组织极其了解，这样的任命维护了文化的延续性。”

格威表示：“如果是一个复杂的机构，一个多元化业务的集合体，它通常是很难从外部寻找到一个拥有这一套技能与专长的人员加入进来。”斯格科也同意这一观点，他示意顽固的习俗和特殊的产业知识会阻碍一个外部人员的步伐。“我并不是说新人的学习时间是一件坏

事。但是让一个来自外界的首席执行官介入意味着一个更长的学习期。如果你来自外部的话，当你对内幕不清楚时该向谁求助呢？如果你是个内部人员，你至少掌握着那些信息。你了解那些议事日程是什么。”

外部纳贤正日益流行

根据沃顿商学院管理学教授马丁·康勇（<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/conyon.html>）Martin Conyon（<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/conyon.html>）的介绍，大多数的首席执行官都是从内部任命的——大约占四分之三。除迪斯尼公司以外，诸如先锋集团、宝洁和通用电气等知名公司在过去都曾将他们的二把手扶正，来填补一把手的空缺。但是，来自外部的首席执行官队伍正在逐渐壮大。康勇指出，在20世纪70年代的美国，来自外部的候选人当选首席执行官的比率是15%，这一数字在20世纪90年代增加到了26%。在全球范围内同样能看到相似的趋势。在英国，1989年外部人员被任命为首席执行官的比率是25%；到了1999年，这一数字已经攀升至35%。

为何会有如此的改变？“在这个问题上没有广泛认同的答案，”康勇继续说道：“但是现在有一个普遍的看法是，在过去10年、20年里董事会变得更加积极和警觉，而同时，管理的质量也在不断提高。一个积极的董事会可以四处物色并聘用某个拥有顶尖资历的人员，而不用拘泥于特定的人选。

卡普利引用猎头公司的统计数字指出，在副总裁及更高级别上存在空缺的公司里，有一半以上会聘用猎头公司——这表明大多数的董事会至少会去寻找从外部纳贤的可能性。尽管董事会和猎头公司都很反感透露这方面的信息，但是总所周知，迪斯尼公司的董事会也曾经认真考虑过eBay公司的首席执行官梅格·惠特曼（Meg Whitman）来出任这一职位，直到她主动提出放弃竞逐。

被引出的一个问题是：如果越来越多的公司考虑从外部纳贤，那么说明从内部提拔人选存在着什么样的问题呢？

根据斯格科与其他人的看法，从内部选拔等于关上了公司的一个机会之窗，即不能再聘用一个可能为公司输入新想法、带来不同风格和活力更替的人。斯格科表示：“你可能会得到一个拥有不同经验和才能的人员。”他还补充道，这一点对于经历着重要产业变革的公司尤为重要，这是很难期待内部人员来完成。

另一个潜在的问题是什么？当物色雇佣一名新主管时，来自内部的人选暗示了董事会对于目前公司的运营方式很满意，但实际上可能并非如此。威格表示：“如果你不想保持现状，聘用内部人员很显然是发出了错误的信号。”卡普利也表示认同：“除非公司需要一个决策上的转变，否则一般不会雇佣一个外部人员出任首席执行官的。”确有事实证明此言不虚，对于遇到麻烦的公司来说从外界招贤是最佳选择，就像丑闻缠身的泰科国际在2002年聘用了摩托罗拉公司的艾德华·布林(Edward D. Breen)，或者像垂死挣扎的世通公司（现称MCI）于2002年聘用了当时出任惠普总裁的迈克尔·卡佩拉斯(Michael Capellas)。

内部提拔同时也以两种不同方式保留了前任首席执行官的影响。如果首席执行官在延长期领导公司，“你可能会陷入一些防御上的问题，”格威这样认为：“董事会在许多方面，会感到蒙恩于首席执行官，从而有时会允许他/她去做一些有悖股东利益最大化的事情。如果你从内部聘用了曾经是前任首席执行官的得力助手，这种情况将可能继续发生。

接下来的问题是，前任首席执行官在宣布新人选后，会在公司逗留多久。（在迪斯尼公司的情况中，尽管艾斯纳直到2006年他的任期结束前都会留在董事会，但艾格要按计划于9月30日上任。）“那个人逗留时间越长，问题会越棘手。”斯格科表示：“如果我来自外部，而同时那个头号人物也在，这会是一个分庭抗礼的局面。但是如果我曾经是二把手，并且一把手还在的话，我就不能算一个并列的头号人物而更类似于头号人物的次席。”

尽管一个内部的任命会让许多员工感觉更惬意些，但是这可能也会对处于相似晋升梯队里的主管们带来相反效果。当他们的晋升机会突然消失时，他们可能产生恐慌然后决定离开。康勇认为：“有大量的证据显示出在高级管理团队中存在这一模式。即如果有五个候选人希望得到这个高层职位，然后其中一人中选——而且假设他会即位5年——其余的候选人就会走人。”史宾沙的凯利表示认同：“如果有一个年轻的二把手得到了提拔，这会令其他更年轻的有热切期望的候选人产生挫败感。你通常会在失去竞争优势的地方发现一些变动。”

扔掉旧包袱

内部任命提出了一个特殊的、关于继任的问题，即新老板曾与前任老板如此密切工作过，那么他是否会处于前任的阴影之下？另外，如果前任首席执行官是在不利的情形下离开——从管理者或股东的角度来看——新任能否甩开前任的包袱？“我认为虽然那将是一个因人而异的情况，但也是由提拔二号人物引发的危险。”格威表示：“如果有一个继任计划，你可以料想到这个人会与栽培他/她的那个人十分相似。这样做是好是坏则取决于个人与周围环境。”

沃顿商学院的继任问题专家们和凯利一致认为，在挑选一个局外人还是一名幕僚出任新职的抉择上，迪斯尼的董事会面临一个令人关注的谜题。凯利指出在伊斯纳给迪斯尼带来诸多麻烦后——收益的下降以及股东们的不满——人们期待他们能从一个新领导那里得到一个全新的前景。”但是选择新任首席执行官的时机，恰好也是公司在娱乐业与传媒业的收入增长出现强劲反弹的时候，同时也是它在美国电视网以及主题公园生意上重拳出击、重有起色的时候。艾格作为迪斯尼公司的总裁，也曾为美国电视网工作超过了30年，在公司业绩反弹之时来回报这样一位有功之臣，是一个最佳时机。

在艾格被任命之前的一年以及任命之后，他所做的事情表明他远不止是仅认识到这项独特的挑战。简而言之，他或许是一个地道的内部人员，但是他的言行却像一个来自外部的首席执行官。他已经让人们知道他将会成为一个异于伊斯纳的领导人，即他会下放权力并鼓励主管

们更加富有创业精神与一定的独立性。董事会在观察，并比原计划提前一年给了他这个职位。之后，股东们也给予了肯定的回应，迪斯尼公司的股票在任命后的交易中升幅为18美分，达到每股27.77美元，而到了周末则攀升至28.37