

流量

BOARD
董事会实战译丛

董事会 博弈

一本专为董事会成员撰写的商业成功指南

[英] 彼得·韦恩 著
廉晓红 译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

当代中国出版社

BOARD
董事会 实战译丛

董事会 博弈

一本专为董事会成员撰写的商业成功指南

[英] 彼得·韦恩 著
廉晓红 译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

当代中国出版社

责任编辑：王飞龙

封面设计：麦景童

图书在版编目 (CIP) 数据

董事会博弈 / (英) 韦恩著; 廉晓红译. - 北京: 中华工商联合出版社, 2005.2

(董事会实战译丛)

书名原文: The Board Game

ISBN 7-80193-230-7

I. 董… II. ①韦…②廉… III. 公司 - 董事会 - 研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 002931 号

版权登记号：图字：01 - 2004 - 5495 号

中华工商联合出版社

当代中国出版社

出版发行

北京地质印刷厂 印刷

新华书店 总经销

635 × 965 毫米 1/16 印张 9.5 150 千字

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-230-7/F·96

定 价：26.80 元

原版序言

《董事会博弈》的成功出版,是 CBI(The Confederation of British Industry, CBI)和威利公司(John Wiley & Sons Ltd)出版合作中的又一个里程碑。通过合作发行一系列论及商业领域诸多关键问题的书籍,两个组织之间业已建立了良好的伙伴关系,而且出版的图书因其内容的及时、详尽为两者赢得了广泛的声誉。刚刚合作出版的“捷径系列”(Fast Track)面向的读者群是中层管理者、合伙人、咨询顾问和培训人员,内容也着重介绍如何经营一个新的业务。《董事会博弈》则向前更进了一步,他直接瞄准了公司的决策领导层,也就是说,他的目标读者群是公司的领导人、满怀抱负的高级经理人和行业巨子。彼得·韦恩在这本风趣幽默而又精辟入里的书中,站在一个组织结构树的最高端俯瞰众方,给出了许多精辟独到的见解,毫无疑问,这些成功法则,是你在董事会职务之路上的指南针。所以,我对这本新书满怀信心,相信你一定会从阅读中享受智慧所带来的愉悦。

也许有些读者对 CBI 这个组织的角色和地位不是很熟悉,在此,我会花上点时间简要地提一下 CBI 的成员概貌、兴趣领域和责任范围。他的一个直接合伙成员有着超过 400 万的雇员,另外一个贸易合作伙伴的劳动力规模则超过了 600 万, CBI 是整个英国(UK)地区内公司的总代言人,也可以说是最重要的组织之一,这个组织直接或间接地代表着 20 万家公司,其成员公司的总雇员数量占英国私营企业员工数量的 40% 以上。绝大多数来自 FTSE(英国富时指数)250 的行业领先企业和最有价值公司都是我们的成员,此外还包括数量可观的中小企业成员(SMEs)。我们的任务就是确保当今的政坛,包括英国白厅(Whitehall[英国主要政府机构所在地,编者注])、布鲁塞尔(Brussels[欧盟总部所在地,编者注])和其他地区的执政者们,能够听到英国商业群体的声音,了解他们的所想所需。CBI 在促使政府制定有利于公司间竞争和繁荣的法案方面表现积极,并力图保证无论是在局部的联络网络内,还是在国家范围内,私营企业主和公众领导人之间的联系渠道都是畅通无阻的。不久前, CBI 还在华盛顿特区(Washington DC)设立了办事机构,目的是为了代表所属成员在美国的利益。

CBI 和出版界诸如威利公司这样的领袖企业之间的联系是天然存在的,但却不被人所知。两个组织都在不遗余力地为各种规模的企业提供着高效率而且高效益的服务;两者都是前瞻型的思考者,都在坚持不懈地感知着潮流的脉动,为下一步的行动进行种种的预测与思索;双方都既有国际化的全局视角,又能为满足本地客户的要求量体裁衣;最后一点,双方对于所代表的组织或团体内部采取最优策略的选择,都是一贯支持并且坚决拥护的。

我衷心地希望你能够喜欢这本书,并且有兴趣涉猎 CBI 和威利公司的其他作品,这是你把握将来种种机遇的基石,也是你的公司事业成功的阶梯。

注:在英国注册办事处的外国公司也具备加入 CBI 的资格。

底格比·琼斯(Digby Jones)

CBI 总裁(Director - General, CBI)

2002 年 10 月

作者感言

——经营是人类的一项基本活动

在过去的超过 10 年的时间里,我非常幸运地接触过 1000 名左右的董事会成员,记录他们的看法和主张,无意之间学会了从他们的角度看问题。传统的此类书籍往往有着确定的资料来源,要么是奇闻轶事,要么是一连串的统计分析,与之相比,这本不属于某个个人的集体创作的结晶更具有优势。因为,奇闻轶事总会张冠李戴、夸大其词,不能反映全景,而且掺杂了太多的个人色彩;而统计分析又总是会受到时间的限制。

这本书涉及的主题十分宏大,却又故意采取了简洁的形式。因为,这不是教科书,也不是那种囊括一切传统意义上的、操作层面上的主题的鸿篇巨制——况且市面上论述此类问题的书籍早已汗牛充栋。当然,这也不是一本冗长乏味的充满说教之词的汇编;相反,写作这本书的目的是以一种十分严肃的态度,力图囊括那些董事们坚信不疑的信条,并重新思考这些所谓的“标准”。也许从一个不同往常的、更高的视角去看这些信条时,才会发现这才是最最应该汲取的教训。在一切可能的地方,我都会用实际经验来补充文本论述方面的不足。

十分特别而又出乎意料的是,在写作的过程中我还萌发了许多的感想。第一点,那些成功的董事身上被认为特异的品质特性和价值观念,一旦落在纸上,显得是那么的显而易见,平凡而且普通。第二点,一般的商务书籍总是会罗列很多不同的,甚至彼此矛盾的观点,告诉你如何成为一个高效的市场、财务或其他某方面的执行董事——显然,作为董事,也许采用任何一种价值准则都会促使你走向同等程度的成功——但是,本书是完全从另外一个角度来看待商务问题的。有趣的是,董事们有一个基本的共识,那就是更愿意以一个多面手的角色出现在董事会,而不是某个方面的专才。

这本书主要从董事会的视角出发,希望能与业已达到这个层次以及渴望到达这个高度的人有所关联。也许,书中的某些观点会让那些渴望窥视董事会议桌的周围究竟发生着什么,而董事的脑袋瓜里又在思考什么的好奇者备感兴趣,尽管他们并没有任何达到这个层次的奢望。还有一种可能是,某些人从中学会

了换种角度思考问题的方法,并从中加深了对所应思考与探索的事物的理解。

无论业务规模的大小和公司地位的高低,对商业运作的回顾与反思所产生的诸多相对独立的因素,也都被书中的某些主题和结论统一起来,有了血脉联系。一个很难避免的假设是,商业组织的运作相对简单一些,这样做的目的是为了突显高层决策的不易,成功和失败常常只有一步之隔。

此外,无论其他因素的影响比重有多大,人及其相关的行为才是构筑成功的商业大厦的最终基石。战略、合理的组织结构、变革的能力和持续创新的能力,这些因素与人这个因素相比,都是次要的、非关键的。

无法否认,某些董事与其说有能力不如说更幸运,某些董事也许无法重复其初期的成功,还有众多的董事根本没有机会从错误中学习,甚至没有足够的任职时间以走向成功。

尽管伦敦金融区(The City^①,以下简称金融区)拥有一定的国际地位和相对而言的成就,但在公司的董事会成员心中,伦敦金融区既没有博取基本的好感,也没有获得应有的尊重。在这里,短视主义的恶魔依然猖狂,伴随着发展经济所带来的持续压力,伦敦金融区会以牺牲长远利益的高昂代价来获取短暂的政绩表现。另外,寄居在伦敦金融区的管理体系完善的“客座”公司与拥有着至高权力和发展规划(通常是金融区内扶植的管理混乱、财务一团糟的企业)的金融区之间,横亘着一条不健康的鸿沟。最终的结果是,代表金融区的一方很难在一个良性的管理体制下识别机遇、合理投资。总体上讲,金融区并不是一个受人欢迎的合作伙伴,但却是不不得不与之合作的残酷的必需。

本书还讨论了一个具有回归性的议题,那就是未被充分利用的另外一半潜在劳动力——女性,讨论为什么很少有女性能够出现在高层,这种状况是否会有所改变以及大致需要多少时日。这里做了一个设想,那就是所谓的玻璃天花板很快就会被打破,至少比大多数人预期的要早。

公司进行跨国经营的能力,无论是与欧盟的其他地区还是更为广泛的国际范围的贸易往来,被普遍认为是无可避免而且是一个企业必须具备的。然而,大多数公司的努力都以失望和失败告终,花费了大量的时间和金钱之后,结果却是声誉受到削弱或损害。

稍小型的私有企业,在竞争的大潮中经常会不知所终,通常被认为是平庸之

① The City:伦敦金融区和英国金融业的简称。其意义类似于美国的华尔街。

才的避难所,或者是喜剧演员嘴里的嘲讽对象;而事实上,他们是经济增长最为强劲的推动力,与那些大公司相比,这里卧虎藏龙,不乏充满冒险精神的企业家。

无论是接管还是合并别的公司,抑或是联合投资创办企业,都不可能迅速地收复失地、步入正轨。当然,通达业务兴旺、一派繁荣的终南捷径并不存在。然而,这些“大动作”总是充满蛊惑的意味,让人难以抗拒。况且,CEO们总是迫于金融市场的压力或者热衷于追求不断跋涉的工作所带来的快感,而常常不自觉地掉进陷阱。在英国之外的地区开展贸易所遇到的问题,在这里也一样存在,也就是说,许许多多的投资最终以失望告终,更多的则遭受了惨痛的失败。那么,是不是有哪家公司能够高傲地宣称已经达到了某种想要的高度,并且心甘情愿地停留在那个位置呢?绝对不会有。公司的发展也好,市场的竞争也罢,都充满着变数,是一个动态的过程,一劳永逸的事情根本不存在。

人员和组织根本没有必要整齐划一,忽视这样一个事实,以及忽略自身蕴藉的文化,都是董事会常犯的愚蠢错误。破坏和谐的做法,比如错误的任命,或者不恰当的变革步伐,都预示着麻烦就在不远处等着了。

合作成功的某些关键之处在于选准时机、把握尺度——何时行动、何时思考,投入之前要掌握哪些必备的数据等等。不幸的是,信息技术(IT)的出现,却让人喜忧参半,他总是为董事们提供了过量的数据,使他们陷入了数据的海洋里不能自拔,忽视了更宏大的主题,结果难以获得关键性的全局视角。

另外一些关键点是董事会成员之间的关系、董事与下属的关系,还有公司和客户、股东之间的关系。最根本的,是董事长和CEO之间的关系——他必须在彼此尊重、融洽共处的基础上被清晰地界定。董事长负责董事会,CEO负责公司,董事长在CEO的去留问题上有决定权。非执行董事(Non-Executive Directors, NED)以及董事长先生的终极角色,就是在公司危难之时拥有完全的控制权。

感情有时也是一柄双刃剑,本书还讨论了感情在维系人们相互之间关系中的作用,以及某些时候感情因素可能会阻碍董事们做出正确的决策。

联合管理必须公开透明,透明的结果是保证了管理的高效(联合管理必须营造良好的氛围,氛围保证了管理的有效性)。至今为止,尚有一些公司并不完全相信这条论断,还有一些公司则将其无限拔高成为教条。幸运的是,更多的公司从实际出发寻到了贴合自己的“实施”方法。非执行董事们绝不应该背后议论管理执行人员,更不应当“马后炮”,出了问题才批评指责,说风凉话。如果发现不对的地方,不论是心态心理方面的,还是财务金融方面的,都应该及时地向执行人员坦言自己的观点,做一个真正的良师益友,言语间最好是既严肃又充满鼓

励。有些时候,董事们需要发出警告的声音,但只需给出一些警告信号即可,不必像警察们那样虚张声势。非执行董事们的作用,就是确保 CEO 的美好梦想是基于现实的,并保证 CEO 能全副身心地投入到公司运作和政策实施上去。所以,非执行董事的角色必须是正面的、积极的,他们虽然是公司运营的局外人,却应有着局内人的敏感细致,他们的薪酬待遇应该公平、合理、适中,而不是过分到影响他们的独立性。非执行董事还有一个最大的天然优势,就是不直接接触财务,这将是一个需要认真探讨的问题。

在一个公司,商业生活面临的挑战和跃进的步伐,让经营成了所有人类活动中最为基本而又最为有趣的一种活动。真诚地希望那种快节奏的生活场景能够鼓励一批人,刺激一批人,唤醒一批人,不管这些人抱有怎样错误的生活观念,以致脱离健康的经济生活太久太远。在这个过程中,也许某些人能够避免犯一些可以避免的错误。

最后,感谢彻丽·凯瑟尔登(Cherry Caselton)不辞辛苦地帮我打印文稿,每一次对章节和内容的改动对她来说都是一次新的繁重劳动。就演讲而言,篇幅越短组织起来往往就越困难,更何况是试图讨论如何尽人力而获取商业成功这类宽泛且重要的主题呢。

彼得·韦恩

于帝戈斯韦尔(Digswell Place)

2002 年 10 月

目 录

原版序言	1
作者感言——经营是人类的一项基本活动	1
第1章 公司生活中的主角——董事长与CEO	1
令人惊讶的是，尽管这两个职位之间有着诸多差别，但是通往任一职位的最后几步都很相似，充满了随意性，有时甚至是纯粹依靠运气。 你会发现，如果你单独约董事长或者CEO进行一次谈话，话题通常就是另外一方，那结果会很有趣，虽然这么做有些不道德。通常，CEO对董事长的评论会更“精彩”一些。 要知道，持反对意见的人一般总是在最初的24小时就被打倒了，胜利的结果有时就是来得这么草率。	
第2章 公司权力的杠杆——非执行董事	17
非执行董事的概念容易产生误解：做的是勤杂员的活，舒适而且安逸，是董事会与董事会之间利益交换的产物，退休人员的栖息岗位，所有职位中最最高级的…… 非执行董事是董事会伦理和风气的坚决捍卫者，这个角色确实需要足够的勇气。事实上，一流的非执行董事总是拥有最大的勇气，敢于触碰“闲事”，部分原因是他们既不是经营人员，也没有职位约束。 一流的非执行董事不是警察，只知道维护秩序，保证大家不触犯管理条例。他们的贡献要更积极、更广泛、更令人激动。	
第3章 博弈于金融市场的董事会	31
上市的秘诀并不在于怎样娴熟地运用包装上市的技	

巧——这方面技艺精湛的人多的是,而在于如何说服公众投资人相信公司的优势和竞争力。

一次上市经历促成了一位合格的董事,消除了他身上原有的幼稚和缺点。如果人们知道整个过程要付出那么多的艰辛,承受那么大的压力,可能大多数人就不会选择踏上这条路了。多亏了他们的幼稚,才没有在一开始就放弃,英国的公司界也因此受益匪浅。

……有些人认为自己不被金融服务公司喜欢和尊重,但是英国的金融市场在全球的范围内仍然是成功的典范。简而言之,英国的金融服务业是足以为傲的行业。

第4章 战略的冒险——跨越国界的董事会

49

国际化战略的确是一次战略的冒险,其间充斥着错误和失望,然而,其前景必然十分广阔。

在不同国家,“有限责任”的内涵也是不同的,如果这一点都搞错了,CEO就可以“下课”了。

联合投资可能是导致公司灾难的代言词。

第5章 内外兼修——小公司和家族企业的董事会

65

小型公司或家族企业总是受到政府蜗牛式的官僚机构的破坏,几乎很难延续到第三代或长远,这几乎成了大众的笑柄。但是这类公司仍旧是创造就业机会的源泉,而且是野心勃勃的人的寄托。

如果公司特别小,比如说主管同时也是雇员,他就有了另外一种优势,那就是不必开会,这至少会节省他40%的时间。真是一个绝大的优势!

非执行董事最重要的任务就是为创业一代谋得一条退路。

他们不应该被忽视,不应该被阻挠,最重要的,他们不能被嘲笑。

第6章 公司中的玻璃天花板——董事会中的女性

79

对大多数能干的职业女性来说,的确存在一个玻璃天花板阻碍她们的成长,使得她们始终无法达到董事会这一级别,这很容易被感觉到。

“女性喜欢亲近男老板,并把这种关系作为青春期后父女关系的替代品。”

商业风格正在变得柔和,许多行业正在董事会级别寻找另一半的加入。

第7章 董事会的性格与公司文化

87

公司的舞台上只有三种人:企业家(少数)、一线经理(稀少)和职员(很多)。

在董事会的议程上,一种不真实的气息弥漫开来。年轻的董事仿佛在真空中争论,孤立无援,不知道所做的决策究竟有多少可行性,只是为讨论而讨论。

然而没有风险,也就很少有利润。

“如果你能拥有梦想并且不让梦想主宰你的生活……”,你就必须是一个“风险承担者”。

总而言之,促使公司上台阶实在很难,甚至比最初的创业路还要艰难。

第8章 战略与权力结构

109

只有傻瓜才把战略当成一年一度而不是循序渐进的事情。

最好不要在管理会计公布账目的日期前后召开董事会,

这会让董事会议变味。

如果某位董事此前是“小池塘中的大鱼”，兼并过后可能成为“大河中的小鱼”，他肯定有一个适应的过程，从氛围到组织都缺乏让他平稳过渡的机制，他注定要经历一番思想上的不平衡和动荡期。

战略和相应的组织结构也会出于别的原因而遭遇失败。如果一个组织成长得太快，基础设施就有可能不堪重负。虽然人天生是稳定的，但组织则天生不稳定。

第9章 不同境遇中，董事们的心情

125

几乎没有比过度敏感和喜欢拍马屁更耗时耗力、损害真诚和影响效率的了。受欢迎和成功并不总是建立在同意的基础之上。对于不恰当的评价完全可以一笑置之，准确判断言语中的实质何在，不可被表面的轻佻之词蒙骗。

商业的持久吸引力之一就是能够不断地学习新鲜东西，而不是重复同样的错误。

董事碰到一个大难题，就是如何给专家顾问提供适当的报酬，又如何去衡量他们建议的正确与否。

做生意本来就是个简单的事情，没必要搞得太复杂，虽然成功和失败只有一线之隔，但只要接受现实就好。

译后记

138

第1章

公司生活中的主角

——董事长与CEO

令人惊讶的是,尽管这两个职位之间有着诸多差别,但是通往任一职位的最后几步都很相似,充满了随意性,有时甚至是纯粹依靠运气。

你会发现,如果你单独约董事长或者CEO进行一次谈话,话题通常就是另外一方,那结果会很有趣,虽然这么做有些不道德。通常,CEO对董事长的评论会更“精彩”一些。

要知道,持反对意见的人一般总是在最初的24小时就被打倒了,胜利的结果有时就是来得这么草率。

董事长与 CEO 之间的关系在公司发展历程中是最为重要的，其影响力度几乎是无与伦比的，一旦处理不当，负面效应将会波及深远而且广泛。然而，从本质上说，在这个问题上我们只需牢牢记住两点就足够了——和睦相处，彼此理解。每一方做好自己本职，不逾越董事会和组织架构所设定的权责范围即可。

令人惊讶的是，尽管这两个职位之间有着诸多差别，但是通往任一职位的最后几步都很相似，充满了随意性，有时甚至是纯粹依靠运气。有些人直接从执行董事的角色升为董事长，有些人则是从 CEO 的岗位走上去的。前一种情况下，那位幸运儿通常会担任原董事会的董事长；而后一种情况则完全不同，本公司 CEO 再担任本公司的董事长的事情几乎从未发生过。

作为一个旁观者，回顾两者合作的种种情形，思考其中的成功与失败，几乎每个人都可以轻易地断定，建立一种成功的关系，其成功的机率微乎其微，而失败的案例则比比皆是。种种因素都可能迅速而又轻易地撕裂董事长和 CEO 之间脆弱的关系，造成一场“浩劫”。然而，这些因素却被巧妙地掩盖着，甚至连短暂的闪电也不曾有过。他们潜滋暗长，悄悄地累积力量，当然，如果有人愿意关注这些正在运行的“地火”，并敏感地知道危机来自何方，就很容易发现即将来临的“浩劫”的种种征兆。

你会发现，如果你单独约董事长或者 CEO 进行一次谈话，话题通常就是另外一方，那结果会很有趣，虽然这么做有些不道德。通常，CEO 对董事长的评论会更“精彩”一些。即使那些在众人眼中的——甚至是亲近之人的眼中——令人称道的所谓其乐融融、富有成效和意味深长的关系，在实质上，也根本不是那么回事儿。眼睛看到的与心里感受到的，其实完全不一样。

这是怎么一回事呢？双方或至少一方肯定足够成熟到能够洞察这一切并非是否就是表现出来的那样，或者决定是否做些实实在在的事情来弥补或改变现状呢？唉，这答案也只能是“是”和“否”——所谓“是”，就是双方都认识到了现实，而“否”，就是真正去做谈何容易，至少在短期内不可能做得充分，使双方的关系有根本的改观。

为什么关系总是一团糟

公司政治扮演了一个具有破坏性的丑陋角色。由于历史原因，一个 CEO 很可能受到董事长的压制——这种情况可能因袭了过去，或者源于公司间的合并与收购。比如，合并后一家公司派人担任 CEO，另外一家出任董事长；也有可能

是,双方各自为幕后的利益集团(如风险投资商)效力,因而难以按照计划正常的履行职责。

另一个导致嵬嵬的原因很难确认。很可能上一次董事长和 CEO 的运气很好,而这次没那么幸运了,时过境迁,原来的那些因素再也无法重新组合。或者说,成功之后,自满与麻木也随之而来。一个人一天只能吃那么多,穿那么多,他们中的某人已经不再体会饥饿的感觉了,也许从一开始,他根本上就是冲着身份地位和金钱才接受这个职位的,特别当这个职位是董事长时。如果这个人坐上了董事长的位子,而且 CEO 又不太清楚一个称职的董事长能做什么,那么他就可能在相当长一段时间藏住自己的狐狸尾巴,让人无法确定他做错了什么。可以说,公司帮了这位董事长大人一个忙,而董事长对公司则全无贡献。无论是 CEO 还是董事长,如果喜欢逃避问题的话,都可以轻易地让对方陷入困境。否认某种问题的存在,是生意场上的惯例,即使问题本身复杂多变,也不能拒绝承认问题的存在,况且,那些问题并非想象中的那么善于变化和伪装。

在这种情况下,双方或任意一方,共同或单方面的,会认为忽略掉的问题将自动消失。实际上,问题不是消失了,而是变得更坏了。补救的措施也很简单,就是尽早地沟通交流,不要有所顾虑。此类问题在一些小型公司尤为突出,原因是公司的董事长或者 CEO 总是把公司当做自己的“孩子”,认为根本不会有什么问题存在,即使有,也不愿意坦白地承认。危难时刻,董事长必须稳住阵脚,及时阻止人们的草率行为,并且应该提出这样一个问题:“真正的问题何在?”请注意,是询问“真正”的问题,而不是“假想”的问题。全体董事会成员必须停顿下来,做一次深呼吸,看一看有什么能做的。否则,每个人都想当英雄,甚至有些人为了即将到来的挑战,会准备随时拼死一搏。如果董事长一开始就慌了神,那总体的步调一定乱了套,董事会噤若寒蝉,公司不可避免地走向衰落,如果这样,就无人可以挽回了。

陷入危机的董事会绝不只是一种情形。是公司运营得太差,还是 CEO 不称职?这两种情况很容易混为一谈,但两者未必有直接的联系。危机来自前者,董事长需要立即采取行动,动员所有的非执行董事参与进来;若是后者,只是操作层面的危机,可以在非执行董事的支持下由 CEO 自行解决。两种情形发生时,都必须镇定,不可延误时机。

如果董事会内部不团结,危机就会以另外一种面貌出现。什么样的董事会更容易“分裂”呢?一般说来,新近组合的董事会,或者相互协作不久的董事会,容易患上“专业”综合症。抱有专业癖好的董事认为“任何人都不要踏进我的领