

正确的公司治理

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 著
朱健敏 译

珍藏版

DIE RICHTIGE CORPORATE GOVERNANCE

欧洲最有影响的管理大师

FREDMUND
MALIK

Fredmund Malik



机械工业出版社
China Machine Press

正确的公司治理

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 著
朱健敏 译

欧 洲 管 理 经 典
DIE RICHTIGE CORPORATE GOVERNANCE



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

正确的公司治理 (珍藏版)/(奥) 马利克 (Malik, F.) 著; 朱健敏译. —北京: 机械工业出版社, 2013. 3
(欧洲管理经典)

书名原文: Die richtige Corporate Governance: Mit wirksamer Unternehmensaufsicht komplexität meistern.

ISBN 978-7-111-41802-3

I. 正… II. ①马… ②朱… III. 公司-企业管理-研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 047610 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2009-1354

Fredmund Malik. Die richtige Corporate Governance: Mit wirksamer Unternehmensaufsicht komplexität meistern.

Copyright © 2008 Campus Verlag GmbH.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Campus Verlag 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 昕 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 18.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-41802-3

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

总·序

郝平

教育部副部长

继《管理成就生活》和《正确的公司治理》两本书出版后，欧洲管理学大师弗雷德蒙德·马利克的《管理：技艺之精髓》和《公司策略与公司治理》等书很快再次由机械工业出版社出版发行。在如此短的时间内，马利克教授的多本专著在中国刊行，这是令人称奇的事，但细想起来又顺理成章。

随着2008年全球性金融危机的加深和蔓延，美国管理模式的漏洞不断显现，日本管理模式的代表丰田汽车也陷入了召回门事件的泥潭，反思美国和日本管理模式，欧洲管理思想开始引起中国工商界的更多关注。作为欧洲管理学的领军人物，马利克教授等人一系列著作的翻译出版，为中国企业管理变革提供了一个新的视角，为中国企业创立健康的管理体系开辟了新的道路。

马利克教授的老朋友、马利克21世纪先进管理与治理基金会执行主席丹娜·舒伯特博士一直致力于把欧洲先进管理理念介绍到中国来，她为译著的顺利出版做出了积极的贡献。我和舒伯特博士是好朋友，长期以来，她为促进中国与世界的交流做出了重要贡献。承蒙舒伯

特博士的盛情，邀我为这套书写序，在此深表谢意。

马利克教授 2009 年来北京访问时，我与他有过愉快而深入的交谈。无论在生活中还是学术上，他都是具有独特思维的人。马利克教授是奥地利人，他的业余爱好是与学术毫不相干的登山运动，而且几乎成了职业登山者。他是最早开始反思美国管理模式的欧洲管理大师，对“利益最大化模式”“利益相关者模式”和“股东价值模式”进行了分析并提出批判。当人们为戴姆勒－奔驰与克莱斯勒的合并欢呼雀跃时，他却预言此举最终会以失败告终。关于此次经济危机，他认为不是一次金融危机，而是一种管理方式的危机，尤其是美国管理模式的危机。他指出，美式资本主义“利润最大化”的思路对于企业管理不具有实用性，真正有用的恰恰是其对立面——利润的最小化。他说：“真正重要的价值只有一种——不是股东价值，不是利益相关者价值，也不是其他任何内部价值，而是顾客价值。”不人云亦云、特立独行，这是马利克教授给我留下的深刻印象。

马利克教授学识渊博，造诣精深，影响广泛。目前，他是瑞士圣加仑大学的教授、维也纳经济大学的客座教授、瑞士圣加仑马利克管理中心的总裁、另外还是多家大公司董事会或监事会成员、许多知名公司的战略和管理顾问。他以系统论、仿生学、控制论为重要基础，把管理实践经验与科学、历史、哲学、心理学、艺术等多种学科结合在一起，创造了独特而系统的管理方法，并因此形成了“圣加仑管理学派”。如今，该新兴学派的管理思想和方法被奔驰、宝马、索尼、西门子、德意志银行、贝塔斯曼等众多企业或组织采用，并在整个商业世界赢得了尊重。已故美国现代管理学之父彼得·德鲁克曾指出，“无论在理论还是在实践方面，弗雷德蒙德·马利克教授都是权威性的大师”。我相信这并非溢美之词，而是大师

之间的惺惺相惜。与写过《创新与企业家精神》的德鲁克一样，马利克教授试图将管理从方法论升华为一种世界观。他将管理定义为实现从资源到价值的转换，是最重要的社会职能之一，是一项人人都是可以学会的技能。也许，美国《商业周刊》正因此而称马利克教授为欧洲最有影响的商业思想家之一。

他山之石，可以攻玉。《管理：技艺之精髓》从管理任务、管理工具、管理基本原则等诸多方面对管理进行了全面透彻的阐释，《公司策略与公司治理》清晰地描画了一幅用以掌握企业政策、灵活处理公司治理问题的路线图，再次体现了马利克教授对管理学的创新思维和对现代企业治理结构的独到见解……

这套书给所有人，尤其是企业中高级管理者提供了另一种思路和视野。相信读者会被书中随处可见的精辟独到的管理理念所折服，获得新的启示，汲取新的力量。

推·荐·序·一

李维安

东北财经大学校长

这些年来，公司治理成为中国以及世界范围内的热点问题。用通俗的语言似乎可以这样解释什么是公司治理：如果把企业比作一棵大树，公司治理就是它的根基部分。如果大树的根基不牢，即使大树能够“开花”、“结果”，“花”和“果”也会随之飘落。前几年国内外一些大公司都纷纷出现丑闻，如安然、世通、帕玛拉特，直至最近华尔街金融危机中由于金融风险出现问题的大银行、保险公司等金融机构，导致这些大公司垮台的原因不仅仅是管理或金融风险层面的问题，更多的是治理问题。因此，企业不仅需要管理，更需要治理。

这些公司一般都有很长的发展历史，公司治理结构不能说不健全，为什么还会出现很多问题？根源在于对公司治理正确的认识和实践。

我们说公司治理不仅仅是一个结构问题，还有一套运作的机制。以前我们只说建立健全法人制度结构，如果从结构来看，股东会、董事会、监事会，或者独立董事的比例符合要求就可以了。但是有了这些机构或者结构安排，公司不一定运转得就好。所以我们说还得有一套运作机制，比如有了独立董事，能不能发挥作用；再比如，建立的很多专家委员会敢不敢讲真话。公司治理

结构建立以后，需要完善相应的治理机制，才谈得上有正确或好的公司治理。

为了判断公司治理结构完善程度如何，有必要评价测定公司治理水平。就目前我们国家公司治理状况而言，总体来说存在的问题。以“华尔街金融危机背景下公司治理风险的强化”为背景的2008中国上市公司治理指数发布会于2008年10月26日在人民大会堂召开。作为我国公司治理研究较早的机构，南开大学公司治理研究中心发布了新一年度的有中国上市公司治理状况“晴雨表”之称的中国上市公司治理指数（CCGI[®]），分析了公司治理总体的趋势。结果发现，我国上市公司整体治理水平逐年提高；多数公司满足了强制性治理的要求，但治理等级高或者特别好的公司仍然偏少；治理风险仍然是值得关注的问题。另一方面我们要看到，国家通过建立现代企业制度，重视公司治理，公司治理不管在制度建设上还是在应用上，都比以前有了很大的进步。CCGI[®]的研究结果显示，公司治理较好的公司财务绩效表现更好，这说明公司治理在改进公司财务绩效方面已经发挥作用。

美国公司出现了问题，大家都在反思。关于公司治理模式选择问题，我们认为没有一个最优的模式。从国家层面来讲，现在公司治理模式有趋同的趋势。例如，德国、日本也导入了独立董事制度。我们看到，作为典型代表治理模式的英美模式，也遇到了很多问题，也在不断完善。所以并没有一种十全十美的模式。就企业来说，公司治理没有固定的模式，应当根据自己的实际情况，选择适合自己的治理模式，因为公司治理模式本身就是权变的且不断完善的演进过程。

他山之石，可以攻玉。我很高兴能读到这本欧洲著名管理学家弗雷德蒙德·马利克用了多年时间潜心研究的成果。在这本书中，

马利克教授对于当今众多所谓的“主流”治理概念、体系等，提出了现实的和建设性的批评意见，这使得他成为一名独特的学者。

中国企业的健康发展需要借鉴更多的前沿思想和学术成果。面对当今中国企业界和学界普遍推崇美国、日本的管理思想和经营方式，我们不妨也听听欧洲治理的声音，读读作为欧洲一流、国际著名管理顾问的马利克教授的这本书。希望它能对相关领域人员起到一定的启示和借鉴作用。

推·荐·序·二

周孟芹

国务院国有资产监督管理委员会

科学、合理、正确的公司治理应当符合公司运行规律并满足管理实践的真实需求。

这本书是弗雷德蒙德·马利克在总结多年亲身从事各类公司管理实践经验和分析世界主要发达国家公司治理存在的问题的基础上进行研究得出的真知灼见，是亲身实践与科学研究的升华。它不是学院式的说教和清谈，更不是其他学者、专家、权威论著中五花八门观点的重复拼凑、堆砌。它是有丰富实践根基的，是有源之水、有本之木。

作者强调建立一种适合发展的公司治理模式，即要根据公司发展的客观实际，创新地建立适合当前发展的市场和社会实际情况，适合于促进实现公司发展目标的公司治理模式。尤其是要向前看，而不是用形成于半个甚至一个世纪以前的公司治理模式来套我们今天的公司。

从来就没有一个放之四海而皆准的公司治理模式，作者以自己的实践和理论，从另一个视角揭示、验证了一个真理：在建立公司治理结构中，要从所处实际出发。在实践中遵循公司运行客观规律，不断创新的科学思维方式才是放之四海而皆准的真理，削足适履则遗患无穷。

无论对于出资人、企业领导者还是行政管理者来讲，

这都是一本非常值得一读，非常有借鉴价值，非常能开拓思路和启迪创新灵感的好书。

许多因公司治理有效而极具生命力的各国企业，都是在自己企业所处实际环境和自身特点的基础上，创造、建立、实施了一套适合各自运行规律、各具特色的治理模式，而不是套用了同一个“标准的公司治理模式”。

当前我们在犯一个严重的错误，即在创造前无古人的中国现代公司治理模式的过程中不是往前看，却是向后看，抄袭、照搬已经被证明存在许多漏洞的美国公司治理模式。

作为一个从 1985 年赴厦门经济特区工作，担任过各类中外合资、内联企业的公司董事长，后又相继从事过地方政府工作，在国务院特区办公室研究室进行了多年国内外区域经济研究，现在在国务院国有资产监督管理委员会监事会工作的实践者和探索者，成功或坎坷的亲身实践与研究使我深信：企业市场价值和社会价值的持续提高，根本上依赖企业正确的治理。在市场经济较为成熟环境下的企业依赖正确的治理，在市场经济环境还不太成熟下的企业就更依赖正确的治理，在当今中国社会主义市场经济环境下的企业，所依赖的正确公司治理，还需要更多前无古人的实践创新、理论创新和治理模式的创新。

马利克的成功，主要在于他始终坚持亲身深入德国各类企业的管理、治理实践，始终坚持往前看，坚持分析、批判、摒弃过去那些甚至被奉为典范的公司治理模式中的不足、过时、虚假和不适用的糟粕，坚持从亲身实践中吸取最新鲜、最具活力的营养，并根据本国实际，不断创造适合本国公司运行规律的公司治理模式和公司治理理论。

这本书的核心不是提供了几种好的、拿来就可以使用的公司治

理方法和模式，而是为我们提供了一个创建适合不同地域、不同公司运行规律的正确治理模式的科学理念和操作方法的实践范本。

我国目前在建立现代企业制度，完善公司治理的过程中，盛行一些影响创建正确的中国公司治理的不良风气。

一是脱离创建公司治理模式的目标，奢谈模式，本末倒置之风盛行。

二是脱离中国社会主义市场经济和中国企业的实际，言必称欧美、言必称淡马锡，热衷于抄袭或照搬美国、淡马锡模式，削足适履之风盛行。

三是不相信也不愿植根于中国企业，潜心进行中国化公司治理模式的创新，不是向前看，而是面向他人的过去，妄自菲薄之风盛行。

四是为在短期内就能获得不正当的政绩，不深入中国企业进行艰苦、认真、耐心和长期的实践和调查研究，投机取巧、浮躁之风盛行。

五是盲目追求企业规模，主观臆想地确定国有企业在各行业的存在数量，简单机械、主观唯心之风盛行。

这“五风”对中国企业，尤其是对大型国有企业的科学、健康、持续发展，将产生无穷的后患。

针对我们在当前建立中国公司治理过程中存在的问题，从这本书中我们可以得到以下启示或者解决的办法。

(1) 首先，要建立一个科学合理的公司治理目标，不能把手段当作目标，本末倒置。要明确创建公司治理模式仅仅是重要手段，其目标是持续提高企业的市场价值和社会价值。手段是为目标服务的，切忌脱离目标奢谈治理模式。

(2) 树立并遵循从实际出发的科学指导思想，即立足中国实

际，把握中国不同行业各类企业的运行规律，创建适合中国社会主义市场经济特色的、适合各行业特色的、适合各类企业自身运行规律和特点的治理模式，即从中国经济、社会和企业实际出发，创建适合企业运行规律的公司治理模式，切忌强迫企业运行规律去适应某种公司治理模式。

(3) 实施科学正确地建立中国公司治理模式的措施。深入中国企业，认真下大力气分析、研究、归纳、提炼中国企业改革开放 30 年来在市场运行中创造出的各种成功的公司或企业治理模式。不能靠简单抄袭欧美和淡马锡的模式。抄袭、照搬国外某个公司的治理模式，并不假思考地将其到处宣讲、推广、套用，将遗患无穷。

(4) 在创建中国企业尤其是中国大型企业公司治理模式的过程中，必须充分依靠在中国改革开放 30 多年里，领导企业逐渐进入市场、适应市场、赢得市场的过程中，创造、积累了许多有效、成功的中国企业治理模式的管理者们。他们领导企业职工在实践中形成的公司治理才是有中国根基的、有生命力的、向前创新的！同时必须清醒地认识到，靠解剖、测仿一两个美国小企业，是无法建立科学合理的中国化公司治理模式的。

(5) 正确理解什么是现代企业。教条、机械地从是否采用了某一种公司治理模式来区分、鉴别企业是否现代化，是狭隘的。充分认识当今现代企业组织结构、治理方法和运行规律的多样性和复杂性。过去没有，现在没有，将来也永远不会有一套放之四海皆准的组织结构和治理模式。

(6) 正确把握本国企业，包括国有大型企业在各行业中的数量与企业规模的科学合理的关系。盲目地追求规模，主观地确定公司尤其是国有企业的存在数量，不仅违背经济规律，而且盲目地组合

形成大型企业必然造成治理的严重缺位。因为任何一种治理模式的作用都是有限的。在当前世界金融危机中，美国的雷曼公司倒闭、美林被收购就是例证。

总而言之，我们在建立科学发展观，放眼世界学习先进经验的同时，要从实际情况出发研究我们自己该走的路，使用适合中国企业的公司治理模式与方法。

推·荐·序·三

姜跃滨

天健科技集团总裁

很久以前，就对弗雷德蒙德·马利克和他创建的圣加仑管理学派有所耳闻，也零星看到过他对管理学的一些论述和主张，但是真正系统地了解他的管理思想，还是在仔细阅读了他的《管理成就生活》^①之后。读过之后，感受到马利克无愧于是“欧洲管理学领域中的权威大师”，而这一评价也来自于彼得·德鲁克。

中国经济近三十年的快速发展，为中国各种所有制的企业带来了无限商机，它们在为社会创造了巨大财富的同时，也在不断寻找自身高速成长的机会，中国的企业家和高级职业经理人从未得到过今天这样的礼遇和荣耀，同时，社会也在以各种价值取向对企业的优劣、企业家及高层管理者的成功与否做出各种各样的评断，其中最流行的成功评断便是企业上市。能够将企业上市已经成为时下众多企业家和高层管理者的梦想，是向人们展示他们领导才能和管理才华的最佳手段。还有什么比上市更能获得人们广泛赞许的呢？何况上市还是企业家和高层管理者快速获得个人巨大财富的最佳途径。于是为了上市，一些人便对企业的财务数据下足了各种各样

① 本书中文版由机械工业出版社出版。

的工夫，而已经上市的公司也要为做出漂亮的财务数据花费大量的精力。这样一来，股东的价值和股民的声音也就自然在很大程度上左右着企业的发展目标和方向。为此，我想请大家来听听马利克有违潮流的声音：企业“最好的资本来自客户，而不是来自资本市场”。

企业追寻金融市场获利这种思潮源自于 20 世纪 90 年代开始盛行的股东价值论，主张企业治理的目标是追求股东价值最大化。这种理论得到不少欧美特别是美国企业管理者的追捧，成为公司治理的时尚思潮。为此马利克在 1997 年出版了《正确的公司治理》，直言这种理论“对年轻一代来说只是最新的，或许是最糟糕的理论”，并认为该理论“是错误的，是迷惑人的，在一些重要的观点上还是危险的，接受了该理论将导致严重的负面结果”，如果这种理论成为企业经营的主导思想，并长期反映在企业管理者的思维和行动上，将会为企业和社会带来灾难性后果。他在本书中为人们描绘道：那时将出现“失去了控制的金融市场，因巨额债务、接踵而来的破产和经济萎缩、通货紧缩的货币贬值”，“股指下跌、房价下跌、商品和服务价格下跌”，社会将“不是共同富裕，而是大多数贫穷”。在目前由美国引发的全球金融危机背景下，我们听到马利克十年前的这些声音，不得不折服其思想的深邃。

马利克认为正确的企业经营活动应该着眼于产业经济，而不是像股东价值论所倡导的那样着眼于金融经济，产业经济和金融经济在现代经济中虽然都起到重要作用，但是两者所遵循的规律完全不同。前者关注的是创造成果，后者关注的是成果创造出来后应如何分配。只有经营成果被创造出来，才能考虑分配，一个企业做到前者很难，而实现后者却要容易得多。因此马利克主张公司治理的根本问题是解决成果如何创造，而不是解决如何分配。企业领导的核心任务是要解决如何为客户提供优质的产品和服务，要解决如何造

就出一个“强大的、健康的、有生命力的企业”的问题。对企业领导优劣做出最终评价的裁判应该是客户，而不是股市的参与者和那些金融分析师。人们不能仅根据财务指标对企业做出评价，而要从一个企业所处的市场地位、持续的创新业绩、多方面的生产力水平、对优秀人才的吸引力、企业的支付能力和流动资金及单项业务和整个企业的赢利能力这六个方面去评价，这样才能避免企业管理者为了迎合投资者的贪婪和自身利益所进行的短期行为，这些行为削弱了企业的持续竞争力。马利克认为企业的股票价值不等于企业的真正价值，企业的竞争力和股票市值之间绝不存在必然的因果关系。

彼得·德鲁克对马利克的影响很深，这从马利克的书中可以看得出来。本书中，马利克对管理做了这样的阐释：“管理”实际包含了三层意思，第一层是“功能上的”，指的是一个组织要做的工作；第二层是“机构职能上的”，指的是为完成工作所需的机构；第三层是“人员职能”，指的是机构内被授权要完成工作的人员。在马利克看来“公司治理”其实仅仅是企业高层管理任务中的一小部分，不能将公司治理视为企业管理的核心任务和管理的最高目标。他主张为使企业高层管理做到高效、富有成果，至少需要有两种机构，一种是企业的“监督机构”，一种是企业的“执行机构”，前者就是公司的监事会，后者就是公司的董事会，前者的重点是“监督功能”，后者的重点是“执行功能”，两者虽有分工，但必须协调合作。同时，他主张企业监事会的作用必须强大，不能形同虚设，不要做毫无意义的事后监督，而是要参与到公司的指挥之中，和董事会一起领导公司。在领导公司的过程中，监事会和董事会彼此之间要相互制衡、共同合作，互相监督，否则将会给企业带来灾难。注意，这是马利克的关键主张。我认为每个国家的制度和文