

中国汽车工业协会上市公司委员会指定用书

全球 十大汽车巨头 权杖探秘

龚敏 陈维娟 刘月寅◎著



原机械工业部部长 **包叙定**
中国汽车工业协会常务副会长兼秘书长 **董扬**
中国上市公司协会副会长 **杨桦**
中国社会科学院公司治理研究中心主任、博导 **鲁桐**

**重点
推荐**



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

F416.471

18

.. 013932736

中国汽车工业协会上市公司委员会指定用书

全球 十大汽车巨头 权杖探秘

龚敏 陈维娟 刘月寅◎著



北航

C1640425



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

F416.471
18

本书首先对英美法系、大陆法系以及东亚新兴市场经济国家的公司治理模式、治理现状分别作了简要梳理和总结。其次,对德国、日本、法国、意大利、美国五个国家的公司治理体系、特点、优点及弊端进行了详细归纳。再次,从自身行业出发,结合工作经验和切身体会,选取丰田、本田、日产、戴姆勒、大众、PSA、菲亚特、通用、福特、康明斯这十大世界级汽车集团为研究对象,对其股权结构、治理架构、治理机关职责权限、薪酬制度等核心事项进行了全面、深入的描述和分析。最后,结合中国实际情况,对中国上市公司的治理提供可资借鉴的建议。

图书在版编目(CIP)数据

全球十大汽车巨头权杖探秘/龚敏等著. —北京:机械工业出版社, 2013. 4
ISBN 978-7-111-41889-4

I. ①全… II. ①龚… III. ①汽车企业—工业企业管理—研究—世界
IV. ①F416. 471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 054950 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:徐永杰 责任编辑:徐永杰 杨 勋

责任印制:杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2013 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14 印张·1 插页·204 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-41889-4

定价:39.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

推荐序一

龚敏同志自 1996 年福田汽车公司成立时就担任该公司的董事会秘书，是目前证券资本市场上为数不多的资深董事会秘书之一。十几年来，他一直致力于公司治理的研究与建设，具有丰富的公司治理实践经验。2010 年，福田汽车公司提出了打造世界级汽车企业的“2020”战略。为了顺应公司发展战略的需求，龚敏同志对世界主要汽车企业的公司治理结构及运营状况又做了系统深入的研究，在研究基础上经梳理提炼撰写成书。

目前，国内所见各类公司治理方面的书籍，主要在于介绍公司治理理论与发展历程及概要对比各类公司治理模式，对我国众多初涉公司治理的业内人士起到了知识教育的启蒙和治理能力的提升作用。本书与已面世的有关公司治理方面的书籍相比，另辟蹊径，具有更深层次的剖析及认识。本书围绕世界十大汽车公司实体，对其所在美、德、日、意、法五国的公司治理法律体系、治理模式及特点进行了系统研究与对比，并以专题形式对世界十大汽车公司的股权架构、治理机关架构、地位与权限、董监事高管任免决策及薪酬设计等进行了较为全面的比较分析，最后从中总结出世界主流汽车企业公司治理结构及运作的鲜明特点和可资借鉴之处。“他山之石，可以攻玉。”书中展示的具有方向性的建议，是一块经过了雕琢的鉴石，对于目前中国汽车企业对比自身的公司治理现状、查找问题和不足，从而进一步完善和提升公司治理水平有着现实的启示作用。

中国已是汽车生产大国，正向汽车强国迈进。世界汽车企业已经走进中国；中国的汽车企业也正在走向世界。无论是进还是出，都必然要融入全球化发展的潮流。学习世界级汽车企业的公司治理经验，打造植根于中



国的世界级汽车企业，建设中国式的科学治理架构就显得尤为重要。

希望本书能对中国汽车企业乃至中国机械制造工业企业的公司治理建设与发展有所裨益。

白叙宇

2012年8月

推荐序二

良好的公司治理是公司规范化运作的重要条件，也是中国公司提升内在品质和竞争力的潜在动力。自 20 世纪 90 年代中后期以来，随着中国公司改革广度和深度的不断推进，公司治理在中国得到越来越多的重视，一批批著作或译著相继涌现。龚敏先生及其同事的这本著作聚焦于汽车行业，应该是第一本对世界汽车行业公司治理模式进行全面细致讨论的著作，丰富了原有研究，是公司治理领域的又一重要成果。

本书对两大法系的公司治理做了简要梳理，对入门者而言能起到很好的引导作用。最难得的是，作者从自身行业出发，结合工作经验和切身体会，对当今世界汽车巨头的公司治理情况，如治理架构、董事会/管理委员会、监事会、专门委成员及经理层的构成、职责划分、各治理机关成员薪酬、治理特色等内容进行了较为系统、深入的描述和分析。这在现有著作中是不多见的，对汽车乃至其他行业的公司治理都具有较强的借鉴意义。

此外，本书具有丰富的实践性，不局限于一般的理论概括，更侧重理论与实践的结合：通过拜访调研戴姆勒、康明斯、大众、丰田、本田、日产、福特等企业在中国投资公司的负责人或业务主管，进行校对和总结。

当然，本书并未对公司治理的方方面面给出准确无误的答案，但已把重点问题的脉络清晰地展现出来。或许能为探讨汽车行业乃至其他更多行业的公司治理提供一个研究范本，而这，在我看来，便是一个重要的起点。且本书针对全球汽车行业开展公司治理研究，这在国内并不多见。

我与著者龚敏早就熟识，他不仅长期从事公司治理工作，也是中国汽车工业协会上市公司委员会的发起者，并兼任委员会的秘书长。上市公司



委员会作为中国汽车工业协会搭建的上市公司之间及行业内外沟通交流的平台，定期组织成员对公司治理运行中的各种实际问题开展研讨，介绍各公司实践中的优秀经验，有效地促进了成员间互通有无，并集中反映成员企业的呼声。在履行“服务行业、反映诉求、行业自律”等职能方面发挥了积极的作用，成为国内上市公司行业运作的典型范例，极具代表性，已引起了业界的关注。

龚敏的敬业精神以及深厚的知识积累为汽车界同仁所熟知。当得知他积多年之功写成此书，作为朋友的我甚是欣喜。以此为序，祝贺他为中国汽车行业做出的又一贡献。

中国汽车工业协会常务副会长兼秘书长

2012年9月

推荐序三

“公司治理”这个舶来品，自 20 世纪 90 年代中期引入中国后，取得了高速发展。在这过程中，学术界从理论层面发挥了重要作用；而监管机构自上而下的推动以及企业的主动营建或被动适应则从实践层面丰富了公司治理的内涵。

在中国证监会任职之前，本人曾在机械工业从业二十多年，对中国机械工业的发展有着较为深刻的理解和体会。可以说，中国机械工业在实业经营发展方面取得了重大成就，但在公司治理研究与规范运营方面与国际同行相比还有很大的进步空间。如何研究国际优秀企业的公司治理特点，并且吸收、借鉴其先进经验，就成为中国企业面临的重大课题。

目前，国内介绍国外公司治理的文献很多，但结合某个行业、甚至若干具体企业进行介绍的著作却并不多见。而本书作者（在福田汽车工作，福田汽车是世界最大的商用车企业，其法人治理建设颇有特色，曾荣获包括上交所“十佳董事会奖”在内的多项荣誉）凭借多年丰富的汽车上市公司治理研究及建设经验，从自身行业的特性出发，针对实践中的重点问题，对标杆企业的公司治理，如治理架构、成员构成、权限划分等内容进行了详细的解构和剖析，并对股权模式、董事会成员构成、股权激励提出建议。我认为，本书不仅对中国汽车企业，而且对整个机械工业的治理实践都具有很强的借鉴意义。

“他山之石，可以攻玉”，相信本书能为我国公司治理的研究提供一个



新的视角，也衷心地希望中国公司在吸收借鉴国外优秀治理经验的同时，能结合中国的基本国情和时代特点，实现公司治理的本土化发展。

中国上市公司协会副会长

2012年7月

推荐序四

公司治理是一个迷人的学科。它有三大特点：第一是学科的交叉性。其中涉及管理学、金融学、会计学、法学等多个学科，因而对人的知识和智慧构成了严峻的挑战。第二是它的实践性。在公司治理中，总无法找到完全“正确”或“错误”的答案。世界上也不存在唯一完美的治理模式。而且，任何治理模式都有其发挥作用的条件，离开特定条件而谈所谓的最佳治理实践，有时会使人误入歧途。第三是广泛影响性。一个人无论是干什么的，都直接或间接地与公司治理发生联系，并受其影响。作为股东或投资者如此，作为雇员、客户甚至是消费者也是如此。在经济全球化深入发展的今天，公司治理更是成为一个国际社会普遍关注的焦点问题。

在中国，公司治理作为一个概念是个“舶来品”。在高度集中的计划经济体制下，股份公司因其生存土壤不存在而消失在我国的经济生活中。没有公司，就更谈不上公司治理。改革开放以后，随着经济体制改革和社会主义市场经济的逐步建立，公司治理从理念到机制才开始进入人们关注的视野。1993年，党的十四届三中全会提出了建立现代企业制度的改革思路。《公司法》正式颁布后，使包括国有企业在内的各类企业踏上了以股份制为主要形式的改革途径。这些公司都按照《公司法》的要求设立了董事会和监事会，建立了公司治理的基本框架。尽管绝大多数企业的公司治理框架已经基本建立起来，但公司治理的规范程度和运作效率仍不理想。导致这一状况的原因是复杂的，既受我国经济体制演进的路径依赖的影响，政治体制、管理体制和文化制度的制约，也受市场经济改革不完善、法制不健全等因素的掣肘。与发达市场经济国家相比，我国的公司治理有一些



特殊问题要解决。但就改善公司治理的重要性和紧迫性而言，却与发达国家有许多相似之处。从这个意义上说，建立有效的公司治理是当今中国微观领域最重要的制度建设，也是中国企业获得国际竞争力并成长为国际一流企业的关键挑战。在提高和改善公司治理方面，积极借鉴国际经验，系统了解公司治理的基本要素及其相关性，对于提高我国的公司治理实践水平和监管水平都具有重要意义。

本书的突出特点在于系统考察了世界汽车巨头公司治理的演进和特征。由于世界汽车十大巨头分别来自美国、欧洲和日本，涉及世界主要的公司治理模式即英美模式和德日模式，因此它的借鉴意义绝不限于汽车行业本身，而是从汽车行业看世界。考察和分析的公司治理问题既有汽车制造公司的特殊性，也有美、德、日公司治理的普遍性。

三位作者都是长期从事上市公司治理实践的业内人士。他们对公司治理的运作和效率问题有着独特的观察和体验。本书对世界十大汽车巨头的公司治理实践进行了全面、系统的描述。对这些公司治理细节的挖掘和比较是本书的另一特色。“细节决定成败。”相信这些国际经验对于我国的公司治理实践有一定的启发意义。

更难能可贵的是，本书的作者并没有停留在“描述性”的目标上，而是通过借鉴比较，得出诸多对我国企业改善公司治理有直接帮助的结论。读者或许并不一定完全认同他们的观点，但这正是其价值所在。因为，它会激发人们对公司治理进行进一步的研究和探索。

我向作者表示敬意和祝贺，并作此序。

袁桐

中国社会科学院公司治理研究中心主任、博导

2012年12月

前言

之所以将本书命名为《全球十大汽车巨头权杖探秘》，是因为想通过对全球十大汽车巨头的研究，抽丝剥茧出世界顶级汽车企业的控制权、决策权与经营权的关系问题。知晓该问题的答案，便抓住了这些公司运转的核心，便能更清楚地理解这些公司的权力分配、运转流程和决策结果。

纵观大众、戴姆勒、丰田、本田、日产、通用、福特、PSA、菲亚特、康明斯这十大企业，大致可分为以下两类。

一、家族企业型汽车巨头

在家族企业中，各家族享有控制权，但未必享有决策权和经营权。

公司	所在家族	控制权	决策权	经营权	体现方式
丰田	丰田家族	√	√	√	因历史沿革、家族威望以及强势的政界、财界背景，丰田家族对公司享有较大的话语权 ^① ；丰田章男担任社长兼代表董事，在董事会决策、经理层的日常经营中都发挥重要作用
大众	皮耶希家族	√	√		皮耶希家族通过保时捷持有公司较大份额股份；皮耶希家族派出3名成员担任公司的监事，且由 Prof. Dr. Ferdinand K. Piech 担任监事长，在公司决策中发挥较大作用
PSA	标致家族	√	√		标致家族为第一大股东，通过直接持有股权的方式享有控制权；标致家族派出5名家族成员担任公司的监事，因此，也享有较大的决策权
菲亚特	阿涅利家族	√			阿涅利家族为第一大股东，通过直接持有股权的方式享有控制权
福特	福特家族	√			福特家族通过与信托基金签订股权代理委托书的方式持有B类股票，从而拥有近40%的表决权

① 丰田家族有着强大的财界、政界背景：丰田章男与原三井物产副社长田渊守的女儿裕子联姻，而丰田章男的父亲丰田章一郎与原三井银行董事三井高长的女儿博子联姻，丰田章男的堂兄丰田达也工作于电装公司，与原住友银行（日本和世界大商业银行之一）行长堀田庄三的女儿真理联姻，丰田章男的姑父为原静岡県知事（相当于省长）。由此，丰田家族在公司运营中扮演最重要的角色。

二、非家族企业型汽车巨头

在非家族企业中，控制权、决策权和经营权通常由职业经理人享有。

戴姆勒、康明斯、本田3个公司的股权较为分散，股东力量比较薄弱，通常不干预公司的决策权、运营权，而是委托经营团队进行管理，因此，职业经理人对生产经营、重大决策享有较大权力。

基于金融危机的背景，美国财政部成为通用汽车的第一大股东，但它并不干涉公司的决策和经营。另外，随着增资扩股，美国财政部的股权被稀释，已由起初的60.8%下降到32%左右，未来，随着公司的正常运转，它的股权将被进一步稀释，而职业经理人发挥的作用也将越来越大。

日产与雷诺汽车交叉持股，双方形成了战略联盟关系。雷诺作为日产的第一大股东，在重大决策上享有控制权。但从日产的董事会构成看，绝大部分成员都是企业内部一步步晋升上来的经理人，因此，职业经理人是日常决策和经营中的灵魂人物。

从十家汽车企业的现状看，即便是家族企业，也聘任了大量职业经理人掌管公司的日常经营，体现了所有权与经营权的分离，“经理中心主义”的趋势有所加强。

本书内容较多，但归根结底，都是围绕着“控制权、决策权、经营权”这个话题展开的，掌握了这条线索，读起来便轻松多了。

希望本书能为读者打开一个全新的视角，若能对读者产生一些启发，则不胜荣幸。

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及
<http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____
E-mail：_____ 联系电话：_____
传真：_____ 手机：_____
就职单位及部门：_____ 职务：_____
通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

- ☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业
☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业
☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

- ☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店
☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业
☐金融/证券/保险 ☐农业 ☐多元化企业
☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业 ☐咨询业
☐电子/通讯/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

- ☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他 _____
3. 您对本书的评价
内容 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
编排 ☐ 易于阅读 ☐ 一般 ☐ 不好阅读
封面 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
4. 您在何处购买的本书
☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计
☐ 管理学与实务 ☐ 其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 董琛

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379081

传真: 010-68311604

电子邮箱: cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

敬请惠赐名片, 谢谢!



北航

C1640425

Contents

· 目 录 ·

推荐序一

推荐序二

推荐序三

推荐序四

前言

第一章 全球十大汽车公司权力制衡探秘背景.....1

第一节 探秘背景.....2

第二节 全球十大汽车公司的选定.....3

一、2009年全球前十大汽车公司销量排名.....3

二、剔除现代汽车和雷诺汽车，加入戴姆勒和康明斯.....3

三、2010年全球十大汽车集团基本情况.....7

第二章 全球公司治理模式简述.....8

第一节 德、日、法、意、美五国公司治理模式.....10

第二节 德国公司治理法规体系概述.....12

一、德国公司法体系概述.....12

二、德国公司法人治理特点.....15

三、德国公司法人治理弊端.....19

第三节 日本公司治理法规体系概述.....20

一、日本公司法体系概述.....20

二、关于日本公司治理架构的专题研究.....21



三、日本公司法人治理特点	23
四、日本公司法人治理弊端	28
第四节 法国公司治理法规体系概述	29
一、法国公司法体系概述	29
二、法国公司法人治理特点及评价	32
第五节 意大利公司治理法规体系概述	35
一、意大利公司法体系概述	35
二、意大利公司法人治理特点	36
三、意大利公司法人治理弊端	38
第六节 美国公司治理法规体系概述	39
一、美国公司法体系概述	39
二、美国公司法人治理特点	43
三、美国公司法人治理弊端	46
第三章 全球十大汽车公司权力制衡专题探秘	47
第一节 股权结构专题探秘——第一大股东持股比例	48
一、全球十大汽车公司2009—2011年第一大股东持股情况	48
二、全球十大汽车公司2009—2011年第一大股东 持股比例专题对比分析	50
第二节 股权结构专题探秘——前十大股东持股比例	53
一、全球十大汽车公司2009—2011年前十大股东 持股比例情况	53
二、全球十大汽车公司前十大股东2009—2011年 平均持股比例专题对比分析	56
三、全球十大汽车公司前十大股东2009—2011年 平均持股比例专题对比分析结论	59
第三节 权力制衡架构专题探秘	61
一、世界公司治理架构概要对比	61
二、五国股份公司董事会、监事会、管理委员会/经理层 的机构设置对比	63