

THE

2020

未来董事会

企业的改变，从董事会开始

[西] 佩德罗·雷诺 (Pedro Nuño) / 著

李琦 / 译

BOARD



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

未来董事会

企业的改变，从董事会开始

[西] 佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno) / 著

李琦 / 译

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

未来董事会 / (西) 佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno) 著; 李琦译著.
—北京: 中国财富出版社, 2017. 5

(中欧经管图书)

书名原文: The 2020 Board

ISBN 978-7-5047-6486-7

I. ①未… II. ①佩… ②李… III. ①董事会—研究 IV. ①F271.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 118583 号

The 2020 Board

ISBN: 978-1-910649-70-1

Copyright © by Pedro Nueno. All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权中国财富出版社独家出版。
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。

著作权合同登记号 图字: 01-2017-3279

策划编辑 谢晓绚

责任编辑 谢晓绚

责任印制 何崇杭 石 雷

责任校对 孙会香 张营营 责任发行 董 倩

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227588 转 2048/2028 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)
010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-6486-7/F·2761

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2017 年 7 月第 1 版

印 张 8 印 次 2017 年 7 月第 1 次印刷

字 数 97 千字 定 价 45.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前 言

在我的职业生涯中，我有幸成为众多公司董事会的一员。作为一名工商管理学的教授，我一直对多样性充满兴趣。想到我可以贡献一些价值，我便接受了各行各业、不同规模的公司的董事之职，其中包括美国、欧洲、拉丁美洲和亚洲的上市公司以及家族企业。

这些年来，我还专门就“公司董事会”这一主题进行了一些讲演和授课。在与许多公司的互动中，我都收获颇丰，以至于我觉得比起他们支付给我报酬来说，应该由我支付给他们更为公平合理。同时，对于我教授的许多课程，我也有同样的感觉：我所学到的至少同我传授的一样多。这使我对我的学生和其他来自世界一流商学院的教授们心存感激。

这些经历促使我撰写这本书，希望能将自己学到的最好的理念清晰地整理出来。本书的着眼点在于企业在2010—2020年这十年里面面临的各种变化：如技术更新、数字化、世界经济全球化，以及面向每个人开放的巨大的市场化。这些变化正迫使公司快速

作出深远变革。

董事们能够，也应该成为一个企业关键的领导力：鼓励制定强大的企业战略；实现最佳的价值创造；平等地尊重每一位员工；培育企业自身的文化——它的价值，它的企业员工意识。总之，确保公司在涉足的所有领域所做的一切都符合道德和法律的要求。这些都将是我在本书中提到的主题。

作为美国哈佛商学院的毕业生和巴塞罗那 IESE 商学院的教授，案例研究法已成为我惯常的思维方式之一。在我早期的书中，我试图构建与我的一些经历类似的情境，当然我稍微做了些调整，来辅助说明一些董事的行为，以及公司董事会如何处理某些问题。

最后，作为一名《纽约客》（*The New Yorker*）（该杂志常年以来专注于讨论公司董事会的理论和实践）的长期读者，我非常喜欢他们在董事会这一主题上创作的可爱的卡通形象。出版社的编辑慷慨地允许我在本书中使用他们的卡通形象。

目 录

引 言	/ 1
1 董事会的组织结构	/ 11
董事会的构成	/ 14
专业委员会	/ 16
2 董事会需要的信息	/ 21
3 董事会的规模、会议和准备	/ 35
董事的数量	/ 37
会议的数量	/ 39
女性董事的数量	/ 40
董事的培训	/ 42
董事会秘书	/ 43
4 董事会的程序	/ 47
集体互动	/ 49
董事的类型	/ 50
管理董事会会议	/ 54
董事的职责	/ 58

5	董事会的报酬	/ 67
6	董事会的评估	/ 77
7	其他类型的董事会	/ 87
8	微小企业的操作方式	/ 93
9	家族企业的特点	/ 103
10	世界各地的差异	/ 111
	参考文献	/ 118
	后 记	/ 121

The background of the page is a light gray, textured surface. Overlaid on this are several thin, white, hand-drawn geometric lines. These lines form various polygons and intersecting patterns, primarily concentrated in the upper left and lower right corners, leaving the central area where the title is located relatively clear.

引言

自 2008 年开始的经济下滑，信息社会的飞速发展，商业领域及大环境中（特别是政治领域）中道德问题的日益凸显，日益突出的全球化，技术革新，特别是数字化的趋势等，种种现象都引发了全球范围内关于公司董事会作用的讨论。在很多情况下，董事会缺乏相关的业务信息或者被公司高级经理们误导，这是显而易见的。“治理”这一概念意味着制定规则、采用规则，付诸实施和确保执行。

公司业务涉及多个模型的使用。有些是高度结构化的，比如资产负债表、损益表和现金流量表。其他的定量分析较少，因此结构也无须很严谨：

- 战略
- 组织方案和人员管理（级别、职责范围、评估和薪酬政

策、内部的职业发展轨迹、培训)

- 运营管理 (技术、流程、设备、场地、物流、采购)
- 商业管理 (市场营销、广告宣传、销售)
- 财务以及同资本市场、银行、投资银行、潜在投资者的利益相关者的关系 (风险资本、私募股权、天使投资人, 证券交易所)
- 创新以及与此相关的研究与开发、整体管控及时准确地收集相关信息, 并依此整理成报告, 允许管理人员进行密切监督, 同时利用内部审计功能确保报告真实, 并且符合规定 (法律、行业标准、现有的专利、对第三方的承诺)。

这就要求董事会来确保这些流程正确、有效地进行。从某种意义上说, 董事会就像一个中介机构: 公司高管向董事会汇报, 同时董事会向股东负责。但是, 它是独立运作的。

管理学方面的经典著作之一是艾尔弗雷德·斯隆 (Alfred P. Sloan Jr) 的《我在通用汽车的岁月》(1963 年)。^[1]在 20 世纪, 通用汽车长期以来一直被认为是世界上最好的公司: 它在汽车行业的创新能力、快速增长、国际影响力、品牌管理等方面均表现出色。艾尔弗雷德·斯隆从 1918 年至 1941 年担任通用汽车的首席执行官, 并从 1918 年至 1963 年担任公司董事长长达 45 年。这一时期经历了几次经济衰退、第二次世界大战、经济的强劲增长、国内和国际市场的激烈竞争, 以及重要的技术进步。

然而, 公司的成功很大程度上得力于艾尔弗雷德·斯隆有效的管理方式, 这在他的书中有所描述。公司生命周期中的关键性

决策，从外国投资到处理棘手的罢工，都是由一个类似于有着治理主体特征的内部机构来决定和处理的。这个机构在现如今可以归类为介于“执行委员会”和“股东会议”之间的一种机构。

我们转向同一时期的零售行业。拉菲·豪威尔（Ralph M. Hower）^[2]，哈佛商学院一位重要的教授，在他的著作《纽约梅西的历史》中指出，重大决策和监管职能都是由豪威尔口中的“运营董事会”和“咨询委员会”来执行的。在 20 世纪的进程中，公司的董事会机构确实取得了一些进步，但这种进步或许比上面提到的其他管理机构要少。

然而，自 21 世纪开始，公司董事会和公司治理成为了讨论的主要问题。商业界已经澄清了公司治理能够而且必须刺激价值创造，使公司变得更强大并对社会有所贡献。这需要关注方方面面：触发变革，创建相关的知识同时建立新的制度和标准。商业领军人物杰伊·洛希（Jay W. Lorsch）教授现就职于哈佛商学院，他详尽地研究了公司董事会。他最近出版的一本著作讨论了董事会在未来可能是什么样的^[3]。我曾和他在关于董事会成员的诸多项目上一起共事。看起来，这本书中提到的一些想法很可能是那个时候一起合作的结果。

铁路基础供应商（Rail Basic Provider, RBP）

有一位熟人找到了帕特里克·柯林斯（Patrick Collins），这位熟人是铁路基础供应商（RBP）的董事会主席。RBP 是一家专业提供铁路建筑材料，主要是铁轨和枕木的欧洲公司。帕特里克



“我也讨厌成为一个贪婪的混蛋，但我们必须对我们的股东负责。”

被邀请担任公司董事之职。RBP 有着 50 多年的历史，目前是一家主要基础建设集团的子公司。这家基础建设集团一直以来都是国有控股公司，直到 20 世纪 70 年代才转为私有制。

帕特里克发现 RBP 有着稳健的资产状况，可接受的业绩表现，稳定的增长，且行事低调。他试着对这个行业做了一些调查研究，却发现并没有太多相关的信息。他惊奇地发现推荐阅读的参考文献之一是一本 1874 年出版的查尔斯·柯顿（Charles P. Cotton）所著的《铁路工程手册》^[4]。这是一套关于建造、管控和如何在英国和爱尔兰获得政府批准进行铁路项目建设的详细说明。读完这本著作，他认识到铁路行业正在经历的大规模的创新和变革同铁轨本身没有什么关系。RBP 的盈利很大程度上依赖于大量铁路线的维修。

作为一名工程师，帕特里克曾经在一家基础设施建设公司就职。这家公司主要从事高速公路、港口、隧道和机场的建设，偶而涉及铁路。他对这份工作的技术方面非常有信心，他已经是多家企业的董事会成员，同时接受这份新的职位看上去也是一件明智的事：一年只有6次董事会会议，每次只需要花两小时飞往另一个城市，而且时间方面的可选择性也很多。

在他参加的第二次董事会会议上，帕特里克大吃一惊。董事会需要的支持性信息是在会议当场才提供的，而且无论怎么看，都非常少。董事会主席同时也是RBP的首席执行官。其他董事会成员包括两位RBP的高管、执行总裁，两位董事来自RBP的母公司，还有一位是RBP的前任首席执行官，现在已经退休了同帕特里克一样，他被定义为“独立董事”。所以一共有八位董事。

奇怪的是，在董事会会议上几乎很少谈论RBP公司本身。会议一开始通常是对好几个月前数据的回顾，然后提出几个热点，但几乎都是关于母公司的，只偶尔涉及RBP。会议讨论慢慢从业务本身转向了更广泛的经济方面，再从经济到政治，变成了一个自由聊天的节目。会议一般从中午12点开始，下午1:30休会进行午餐。但董事们经常迟到，因此董事会几乎变成了一场午餐会。

作为董事，帕特里克得到了很好的报酬，他不知道接下来该怎么办。如果他告诉他们这不是真正意义上的董事会，而只是一次闲谈，董事们可能会觉得被冒犯了。对他来说，很明显，这种董事会根本没有意义，而且出于专业角度的考虑，他也不应该参

加那样的会议。在之后的一次会议上，帕特里克找了一个借口，他声称大量工作使他超负荷工作，而辞去了董事一职。他感谢其他董事们给他的任命，并表示愿意在将来他们需要的时候提供帮助。

不幸的是，帕特里克·柯林斯的经历并非一个特例。相当多的公司董事会就是像 RBP 公司那样运作的。帕特里克的 story 围绕着一个董事会应该做而没有做的事情展开。一些董事会成员认为董事一职是对他们作为公司前任高管为公司提供服务的一种奖励。其他人则将董事一职看成是他们目前公司管理职责的一部分。而一些独立董事则认为董事一职是其根据他的良好从业记录为公司带来威望而获得相应报酬的一种形式，或因担任公职而获得承认。

这种态度可能在政府管控的企业或类似企业实体中更为普遍。这些企业的技术、财务、销售风险都比较低，就像我们先前看到的 RBP 的案例。然而，这个舒适的位置其实也可以作为公司控制风险，从而以一种有意义的方式扩大业务的跳板，特别是当涉及业务多元化的时候。公司董事会应当激励这种想法而不是整天处理一些烦琐的日常工作。而且，这种像聊天一样没有任何启发性的会议只会导致人才的流失。在 2015 年，有一点是明确的，那就是董事会上发生的任何事情，都会在整个公司内传播开来。

有些时候，董事们会将董事会的任命看作是一种变相的报酬。它可以被用作退休后，或职业生涯结束时的一种奖励，感谢

他们长期以来的服务，或所作出的特殊贡献。又或者是当公司的高管薪酬低于市场值时的一种弥补。有时，这部分报酬仅仅只是出任董事一职所带来的声誉而已。虽然这样的董事会仍然会继续存在，但是从公司治理的角度看，要求董事会提升价值的趋势越来越明显。

在后面的几个章节里，我将从不同的角度，讨论公司在哪些方面能够变得更为专业以紧跟当今时代。我们将讨论在这一领域的一些久经考验的知识，进而通过真实情境的案例分析强调其“真实性”，我会采用匿名的方式提出一些关键内容。

