



透明化时代将如何推进企业变革

赤裸的 The Naked Corporation 公司

唐·泰普斯科特 戴维·蒂科尔 著

蒋旭峰 译

上海译文出版社

透明化时代将如何推进企业变革



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

赤裸的公司:透明化时代将如何推进企业变革/
(美)泰普斯科特(Tapscott, D.) 蒂科尔(Ticoll, D.)
著;蒋旭峰译. —上海:上海译文出版社, 2008. 6

书名原文: The Naked Corporation

ISBN 978 - 7 - 5327 - 4521 - 0

I. 赤... II. ①泰... ②蒂... ③蒋... III. 企业
管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 030876 号

The Naked Corporation

How the Age of Transparency will Revolutionize Business

by Don Tapscott & David Ticoll

Copyright © 2003 by Don Tapscott & David Ticoll

Chinese translation copyright by Shanghai Translation Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

This edition is published by arrangement with Free Press. Translated by Shanghai Translation Publishing House from the original English language version. Responsibility of the accuracy of the translation rests solely with the Shanghai Translation Publishing House and is not the responsibility of Free Press.

根据自由出版公司 2003 年版译出

图字: 09 - 2007 - 347 号

图字: 09 - 2007 - 347 号

本书中文简体字专有出版权

归本社独家所有,非经本社同意不得连载、摘编或复制

赤裸的公司

透明化时代将如何推进企业变革

[美] 唐·泰普斯科特 戴维·蒂科尔 著

蒋旭峰 译

上海世纪出版股份有限公司

译文出版社出版、发行

网址: www.yiwen.com.cn

200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1020 1/16 印张 23.5 插页 3 字数 228,000

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

印数: 0,001—8,000 册

ISBN 978 - 7 - 5327 - 4521 - 0/F · 177

定价: 38.00 元

如有质量问题,请与承印厂质量科联系。T: 021 - 56135113

引言

企业界受发展动力驱使由来已久,而今这股动力中又注入了新的活力,对我们大多数人都产生了深远的影响。经过半个世纪的酝酿,在过去的 10 年间,这股力量悄无声息地积蓄了发展的潜力,如今正对整个企业界发挥撼天动地的效用。凡是能够充分把握这一趋势并能运筹帷幄的企业,都将书写欣欣向荣的新篇章;无视这一潮流或是逆流而行的企业则将兵败滑铁卢。

这一动力就是**透明化**。这里所说的“透明化”不仅仅是指企业按规定披露财务数据。现如今,同企业打交道的人员也好,机构也罢,和以往相比,对企业的表现、运营与绩效等各方面的信息往往有更充分的了解渠道。至于公司的利益相关者,则往往“装备”了最新的工具,对那些和他们利益攸关的信息了如指掌,他们对企业发展的关注更是达到了前所未有的程度。此外,利益相关者之间的沟通日渐频繁,相互之间互通信息,时刻准备着采取集体行动。如今的企业真可谓是“赤膊上阵”。

今天,客户对产品及服务价值的评价能力也是远超过了以往。对于那些旧时被奉为机密的有关企业战略、管理与挑战等方面的信息,如今的员工们也往往能够有所洞察。为了有效地开展合作,企业同其合作伙伴

也只能共享许多敏感技术和知识。那些强势的机构投资者占有并管理着最多的财富,他们更是渐渐拥有了“透视眼”,甚至能够预见未来。放眼今日之时代,即时通讯科技、无孔不入的企业告密者、好奇心极强的媒体、人人皆懂且用之的谷歌(Google)搜索引擎,以及数不胜数的各类公民社团……今天的企业无异于是显微镜下待检的实验标本。

企业除了对自身的价值与行为进行反思,并寻求改进措施以外,可谓别无选择。既然知道自己早晚要宽衣解带,倒不如干脆赤膊上阵!

得出这样的结论,也许看起来同时下企业价值理念与行为并不一致。2003年底,美国的企业界仍然在自1929年华尔街危机后鲜见的信任危机中风雨飘摇。很多人都认为最近这场危机充分说明,如今的企业简直是烂到无可救药。在这些批评者眼中,这些企业哪里谈得上“赤膊”,简直是“臃肿不堪”。

但我们的看法与此完全相反。放眼全球,世界各地正有越来越多的企业积极致力于建立信任关系。在透明化趋势日益显著的经济浪潮中,这些企业采取了前所未有的负责态度。而表现不良的企业则表现出垂死挣扎的旧企业模式。人们对企业诚信的关注度正在日益提高,这种关注度并非仅仅出于对法律规制的畏惧,也并非仅仅是受纯粹道德的驱动,而是出于对自身经济利益的考量。大凡秉守道义、诚实经营的企业都发现,它们不仅提高了竞争力,也增加了利润。有些企业直至最近才认识到了这一点,但也有一些企业对这一点感触颇深,已经将此当做了企业传统。如今期待成功的企业都在一层层脱掉伪装的“外衣”。

但“不透明”的企业也仍随处可见,且这一特性偶尔也有其存在之必要,在一些场合,甚至可以说是迫不得已、必不可少的。比方说,商业机密或是私人数据等,都是必须严格保密的。有时候,彻底“透明”就要付出相应的代价,但更多时候,“不透明”不过是对深层次问题的粉饰。企业强大

律师团队每天工作的一项重要任务就是对付透明化。要知道,这种旧式企业专有的旧式企业文化有其顽固性,并非轻易就会心甘情愿地退出历史舞台的。然而,在透明开放的企业界,能够驾驭科技、经济与社会政治驱动力的企业才将是时代的主角。

开放式企业往往能创造更佳的性能,作为一种新的权力形式,透明化体制一旦步入正常的运转轨道将创造更多的价值。透明化没有什么好怕的,它将成为企业开启成功大门的锁钥。明智的企业完全没有必要把自己武装得严严实实,大可选择敞开大门。当今时代,只有那些诚信经营并倡导参与式管理的“开放式企业”才有机会生存发展。

对于我们所有人来说,无论是客户、雇主、合伙人,还是股东或是公民,这都是利好消息。无论身处哪个行业,企业都是同我们的生活息息相关的,也是至关重要的。

其实我们人人都是企业的“利益相关者”,只是有些人是直接持股,而有些人则是通过养老基金或共同基金间接持股。我们退休后生活的质量也取决于企业经营的成败。

现如今的员工们手中都拥有部分股权,于是认识到自己也是企业的一份子,因此要罢工之前也会权衡再三。社会也乐意给企业让路,让企业以及资本家们去大胆创新,到全世界创造财富。但是,当企业发展成了如脱缰野马般的全球“发电机”,我们又会开始忧虑整个世界的经济鸿沟正在扩大。我们都爱名牌或是新产品,但是对于创造这些品牌和产品的企业,我们又总是不能彻底放心。这些企业费尽心思掌握我们的大量信息,并致力于建立其牢靠的点对点的客户关系,这又让我们担心隐私遭侵犯。我们四处打探便宜的价格,却对就业机会移往海外成本低廉的地区忧心忡忡;我们对社区传统小店赞不绝口,却又蜂拥地挤进沃尔玛去购物。

企业是当今社会中最富争议性的组织,那些曾经被人们赋予耀眼光

环的企业家，如今却往往要承受世人的嘲弄与责骂。那些动辄领取八九位数薪金的企业高管们，却往往经营无方、坐视股东们的财富遭受损失，这已经激起了社会各界的普遍不满。作为负责确保企业财务数据真实性的会计部门，其本身的诚信度如今也大打折扣。可以说，无论是对哪个年龄层的人来说，当今首席执行官的公信力恐怕不比二手车交易商高多少！尤其是年轻人，更是对企业持怀疑态度。

今天的企业利益相关者对企业界的忧虑是前所未有的，也有着绝佳的机遇可以深入洞悉企业的秘密。他们掌握着左右企业绩效的影响力，甚至拥有可以将企业一夜整垮的权力。他们该如何利用这种新的权力呢？而从企业的角度来看，企业又该如何来应对这种情况呢？

自 20 世纪 80 年代初开始，我们就开始花大力气去研究信息技术、新媒体对企业以及社会的影响，其实“透明化”就是这道谜题的一个关键解法，但我们还找不到这方面的任何一本专著或是一篇文章。那些为数不多的谈及企业“透明化”问题的作者，也往往只是局限于向利益相关者披露企业财务的状况，或是停留在防范腐败的层次上。

我们在本书中试图构建一套有关“透明化”的理论、知识体系，乃至是一套领导力实践的方法。我们将探讨“透明化”何以发展成为企业管理的核心问题，也包括“透明化”在资本主义工业发展史上曲线式上升的历程。你将会接触到一些新的概念，比如：强制透明化、主动透明化、反向透明化、利益相关者网络、透明化疲倦症、价值冲突、透明分化，以及我们今天听说的“新企业诚信”等。在本书中，你还将了解到，那些缺乏诚信经营理念的“不透明”企业是如何垮掉的，又是在何种情况下得以重生的；你还将领略到，通过恪守透明化和核心道德价值，开放式企业是如何繁荣蓬勃发展并最终取得成功的。我们主要有下述结论：

● 透明化与企业价值观可增强市场竞争力：人们可以看到注重利益相关者与可持续发展策略的商业案例。能够最大满足所有利益相关者需求的“优质”企业将是投资者的首选。

● “透明化”有一种组织形式，我们将其称作“利益相关者网络”，不管企业是否知情，都必须仔细审视这个网络。许多企业由于对其“利益相关者网络”了无关注，因而遭遇厄运甚至破产。

● 开放式企业的员工相互间以及同雇主间有着更多的信任，这为企业带来一系列正效应，如让企业拥有更低的成本、更好的品质、更强的创新能力，以及更高的员工忠诚度。

● 由于员工掌握的信息不断增多，因此“透明化”同时带来企业权力更多地向员工转移。

● “透明化”对于商业合作也至关重要，它有助于降低企业间的交易成本，并促进更多的商业合作。市场这只“看不见的手”正在改变着企业统筹资源进而创造多样化的产品与服务的方式。

● 由于眼下企业间竞争已从“价格战”发展到“信誉战”，另一个权力转移正在逐渐演进当中，即权力正在从企业向客户转移。现如今，企业价值已经成为许多品牌的“生命线”。

● 许多能够将自身价值同所在社区的管理理念相结合的企业，往往能够创立永续经营的模式。

最为成功的企业自然有很多其他企业可以借鉴的领导实践经验。他们大都非常清楚，在优化企业治理以及“透明化”方面的投入将会使企业受益匪浅。这些投入包括：建立起客户参与性机制、加强品质与成本管理、加大创新力度并全面改观企业绩效。他们不但将“透明化”与诚信原则纳入企业战略中，更将这两个关键企业特性融入产品与服务、品牌与声

誉、科技战略以及企业文化之中。

我们希望本书能够帮助管理者们在新的商业环境中,建立起更有效率的企业。同时,我们也希望本书能够帮助企业员工、客户、合作伙伴、企业所在地的社区其他利益相关者,理解当今时代企业社会角色的转变,使人们懂得如何才能够使企业致力于为所有人的福利服务,如何能够在这个时代同时肩负多重社会角色去工作与生活。如果您希望得到更多案例、信息、相关材料以及讨论,欢迎访问本书网站([www. nakedcorporation. com](http://www.nakedcorporation.com))。

引言 I

第一部分 透明化势在必行

- 第一章 赤裸的公司 003
- 第二章 透明与不透明之争 047
- 第三章 开放式企业 081

第二部分 利益相关者法眼无边

- 第四章 揭发者和其他雇员 123
- 第五章 透明世界中的商业伙伴 155
- 第六章 透明世界中的顾客 189
- 第七章 社区 221
- 第八章 公司所有者 251

第三部分 敞开公司大门

- 第九章 掌控新权力 297
- 第十章 化解领导危机 339

译后记 361

第一部分

THE NAKED CORPORATION

How the Age of Transparency will Revolutionize Business

透明化势在必行

第一章 003

赤裸的公司

第二章 047

透明与不透明之争

第三章 081

开放式企业

第一章

赤裸的公司

2002年席卷美国的信任危机，堪称是美国自1929年的市场崩溃和20世纪30年代的大萧条之后，华尔街所遭受到的最大重创。安然公司(Enron)、世通公司(WorldCom)、安达信公司(Arthur Andersen)、施乐公司(Xerox)、泰科公司(Tyco)、花旗银行(Citibank)、J·P·摩根公司(J. P. Morgan)、瑞士信贷第一波士顿(Credit Suisse First Boston)、泰尼特保健公司(Tenet Healthcare)、杰克·韦尔奇(Jack Welch)^①、玛莎·斯图尔特(Martha Stewart)^②，这些耳熟能详的公司或管理精英，我们还能列举出一长串。在此背景之下，《萨班斯-奥克斯利法》(Sarbanes-Oxley)应运而生，它给公司提供了新的会计标准，也给公司治理带来了翻天覆地的变革，这也是自1932年富兰克林·德拉诺·罗斯福总统颁布《美国证券法》以后，公司在提高透明度上迈出的最大一步。

与此同时，民调显示：商业领袖在民众心中的受尊重程度接近谷底；消费者信心锐减；雇主和雇员之间的忠诚度几乎荡然无存；警察和示威者在国际会议上冲突不断；官司满天飞；恐怖袭击和接踵而来的战争，使那些主张私下交易、侵犯隐私和采取秘密行动的人士找到了冠冕堂皇的托词。

出现信任危机之日,也即呼唤透明化之时。我们的社会、公司和其他机构的开放程度虽然很脆弱,却需要经受检验。关键在于,透明化并非离我们渐行渐远,而是变得日益重要,它也是导致 2002 年危机的主要诱因之一。

不同的领导者对于透明化的理解也不尽相同。有些领导竭尽全力地去阻碍透明化的进程;有些领导则认为倘若能够开诚布公,将公司的业务和股东的权益结合起来,并在诸多头绪中权衡作出正确的选择,那么公司就能满足利益相关者(stakeholders)的需要。透明化的大潮滚滚而来,对公司合规化经营的呼声愈发高涨,在这样的时代,聪明的公司都会选择走第二条道路。

“为善者诸事顺”(Do well by doing good)这句话听起来简单,也许太简单了!圣贤不是已经在我们耳边叮咛了千年了吗?为何和从前相比,这句话如今听来更显得宝贵了呢?原因在于:今日的商业环境建构于信任之上,也迫切需要透明化,而且这种迫切性也达到了前所未有的程度。

“富达基金(Fidelity)隐藏了什么?”

如果你生活在美国,那么不管你知道与否,你其实都是富达基金的投资者。富达基金公司是世界上最大的共同基金公司,也是美国最大的 401(k)退休储蓄计划的管理者。到 2003 年 1 月为止,它的客户资产高达 14 000 亿美元,其中直接经营的资产达到 7 600 亿美元。

① 杰克·韦尔奇,原通用电气公司首席执行官。——译者

② 玛莎·斯图尔特,玛莎·斯图尔特生活多媒体公司的创始人,人称“家政女皇”。——译者

2002年9月,我们决定,要通过因特网来查查在应对公司治理危机时,代表投资者利益的富达基金到底在做些什么。我们期望能找到公司光明磊落的证据,要求代表数千万散户投资者利益的董事们能够诚信守法。我们首先登陆了富达基金的网站,发现公司新闻公告栏中没有一条和这一主题有关,即便富达基金之前曾对这种乱局采取过什么行动,他们也没有公布于众。

我们又登陆了其他网站,很快在一大堆网页中发现了线索,美国劳联—产联(AFL-CIO)^①控告富达基金背叛了股东利益,该联合会还要求美国证券交易委员会(SEC)采取行动,迫使富达基金披露公司资金动向的投票决策机制。根据《华尔街日报》的报道,富达基金表示,披露这方面的信息会降低公司的投资回报率,也有悖于公司管理层的一贯做法,不利于公司吸引更多的投资者。

美国劳联—产联指出,富达基金通过所管理的401(k)退休储蓄计划和其他养老金账户,成为安然公司、世通公司和其他丑闻公司的股东。富达基金在这些公司的股东年度大会上都有很大的投票权,因而要“对这些公司的管理失职承担部分责任,其中包括管理层高薪酬问题,还有公司会计失察问题上的利益纷争”。美国劳联—产联指责富达及其他基金公司“违背行业本身的利益,将利润丰厚的401(k)退休储蓄计划及其他金融服务产品出售给一些公司的决策层,而富达及这些基金公司却是这些公司的股东,对它们的公司治理方案拥有投票权”。美国劳联—产联怀疑富达在另外六七家问题公司中,和公司管理高层沆瀣一气,投票反对推行公司改革,侵犯了股东利益。美国劳联—产联也怀疑,富达基金是否在埃森哲(Accenture)、英格索兰(Ingersoll-

① 即美国劳工联合会—产业工会联合会,简称劳联—产联。——译者

Rand)、史丹利(Stanley Works,富达是最大的股东)及其他公司的决策中,支持这些公司把总部迁移到公司税率比较低的百慕大群岛。

“富达基金隐藏了什么?”美国劳联—产联诘问道。他们掀起了一系列抗议活动,包括举行新闻发布会、为会员举办情况沟通会,还在富达基金波士顿总部大楼外进行示威。联合会的网站也在征集访客的签名,要把下面这封信发给美国证券交易委员会。

投资顾问肩负受托责任,在代理客户进行股权投资时,必须使受托人的利益最大化。披露代理人的投票决定,是本人惟一可以确保共同基金公司履行了受托责任的方法。要求基金公司披露代理人的投票决定过程,也可以大幅提高运作的可靠度与透明度,这两点对于重塑投资人对资本市场的信心,实属万分必要。

这一诉求果真灵验了。2002年9月,美国证券交易委员会表示,它正在考虑让所有的共同基金公布公司内表决大战的内情,这让美国劳联—产联喜出望外。基金公司则掀起了抵制这一决议的狂潮,富达基金更是头号反对者。在接下来的几个月中,它列举了如下一大堆理由,想要将透明度妖魔化:

- 信息披露会让公司的股价遭受冲击。(我们认为,倘若这样的股市震荡迟早要来的话,宜早不宜晚。)

- “我们认为投票过程是私密信息。”(代表股东投票选举董事或是发行新股的决策过程,怎么却变成私密的了?)

- 信息披露的成本太高昂。(诸君,可曾听说过沟通成本极低的因

特网?)

● 大多数股东并不在乎基金经理是怎样投票的。(好一个“无知便是福”的借口。)

2003年1月,富达基金董事长爱德华·约翰逊三世(Edward Johnson III)、首席执行官约翰·布伦南(John Brennan)以及富达基金最强劲的对手先锋集团(Vanguard Group)共同署名,在《华尔街日报》上撰文表示:“这项建议也许在不经意间就让美国9500万共同基金投资人的利益受损。”他们的主要观点是,信息披露“会给一些激进团体打开方便之门,借用各种名义恫吓共同基金,因为这些团体根本不关心提高基金股东的投资回报率。基金经理要关注投资管理,而不是成为政治与社会纷争的仲裁者”。

尽管反对者振振有词,但是美国证券交易委员会得到了众议院里两个共和党委员会主席的支持[迈克尔·奥克斯利(Michael Oxley)和理查德·贝克(Richard Baker)]。2003年12月,美国证券交易委员会决定推行这项规定,计划于2004年初生效。

但是,大型共同基金公司的首席执行官们拒绝缴械投降,依旧只是把证券交易委员会的规定当成“建议”,而且共同采取了前所罕见的行动,以“不堪文档材料重负”为名,向美国联邦管理与预算办公室提出申诉。

欢迎赤裸公司时代的到来。

这场争论充分反映出了美国和世界正在经历的变化。

首先,这说明了在因特网时代,富达基金和其他任何公司在公众的