

《董事会》杂志“年度图书”
拉姆·查兰聚焦于董事会的扛鼎之作

BOARDS THAT LEAD
When to Take Charge, When to Partner,
and When to Stay Out of the Way

董事会领导力

变革时代重新定义公司
的管理逻辑

[美] 拉姆·查兰 丹尼斯·凯利 迈克尔·尤西姆——著

Ram Charan

Dennis Carey

Michael Useem

强薇——译 杨懿梅——审校

董事会与管理层，何时携手？
董事会对管理层，何时监督？
董事会就哪些议题，应当出手？
董事会就哪些议题，应当放手？

《董事会》《华尔街日报》
《金融时报》《环球邮报》

一致推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





BOARDS THAT LEAD
When to Take Charge- When to Part
and When to Stay Out of the Way

董事会领导力

变革时代重新定义公司的管理逻辑

[美] 拉姆·查兰 丹尼斯·凯利 迈克尔·尤西姆——著

Ram Charan

Dennis Carey

Michael Useem

强薇——译 杨懿梅——审校



机械工业出版社

CHINA MACHINE PRESS

在《董事会领导力》中，拉姆·查兰倡导一种新的公司治理模式，分享了董事会与高管团队一起领导公司的实践经验。作者基于几十年来广泛而深入的工作经验，以及对全球数十家大型企业的许多高管和董事的个人访谈，讲述了发生在苹果、波音、福特、印孚瑟斯、摩托罗拉等公司董事会的不为人知的故事，揭示了这些世界知名企业兴衰背后的人事变迁和商业传奇。

本书以董事会和高管团队的实践经验为基础——这些经验来自于现实中董事会的会议室，因此是一部真正的实战指南。书末总结、提炼的18项董事会领导力清单，为忙碌的管理者们提供了简洁而重要的思考框架。

Original work copyright © 2014 Harvard Business School Publishing Corporation.
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

This title is published in China by China Machine Press with license from Harvard Business Review Press. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 Harvard Business Review Press 授权机械工业出版社在中国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2017-8762 号。

图书在版编目（CIP）数据

董事会领导力：变革时代重新定义公司的管理逻辑 / (美) 拉姆·查兰 (Ram Charan), (美) 丹尼斯·凯利 (Dennis Carey), (美) 迈克尔·尤西姆 (Michael Useem) 著；强薇译。—北京：机械工业出版社，2018.10

书名原文：Boards That Lead: When to Take Charge, When to Partner, and When to Stay Out of the Way

ISBN 978-7-111-60902-5

I. ①董… II. ①拉… ②丹… ③迈… ④强… III. ①董事会—管理体制—研究 IV. ①F271.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 213715 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：李新姐 责任编辑：廖岩

责任校对：李伟 责任印制：常天培

北京铭成印刷有限公司印刷

2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

148mm×210mm·11.25 印张·4 插页·251 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-60902-5

定价：59.00 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

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

读者购书热线：(010) 88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com



查兰大师（右2）和杨懿梅老师（右1）、本书推荐序作者苏国新先生（左1）、译者强薇女士（左2）近照。

感谢诸位老师在本书出版过程中给予的大力支持和帮助！

中文版序

苏国新 中信集团业务协同部总经理

2018年是中国改革开放40周年。40年间，中国创造了世界经济发展史的奇迹，连续几十年的高速发展令世人瞩目。在这一过程中，中国公司的体量也发生巨大变化，在《财富》世界500强（2018）的名单中，中国公司的数量达到120家，其中三家进入了前十的行列。中国著名财经作家吴晓波称之为“水大鱼大”，随着中国经济的腾飞，中国公司发展迅猛，有些甚至是“野蛮生长”。但近年来，世界范围内民粹主义、贸易保护主义的再度盛行，为中国企业走向世界增加了壁垒。国内看，始于2008年的外贸出口下滑、产能过剩、宏观经济增速下降，令中国经济进入“新常态”。在内外部环境的压力下，中国公司正面临着前所未有的挑战。这时，曾经“野蛮生长”的企业发现，自身公司治理上的问题凸显，决策科学性低，应对风险能力差，一些企业在竞争中倒闭。提高公司治理水平和进一步提升管理能力，再一次排上了企业改革的日程。

随着经济环境的日趋复杂，我国企业改革尤其是公司治理改革和转型在历经多年后也步入了“深水区”。近年，某些典型公司治理事件的发生，体现了中国企业对治理规则供给的迫切需求，治理环境的完善、治理能力的提升成为当务之急，而其中居重要地位的董事会领导能力的作用和意义日益凸显。董事会该如何进一步发挥其领导力？如

何为公司创造更大价值？《董事会领导力》在解答这些问题的同时，为现代公司治理新趋势指出了许多有价值的思考，本书的副标题着意表达了这些思考。

本书作者拉姆·查兰先生是享誉世界的管理咨询大师，被称为“现代德鲁克”。通用电气的“传奇 CEO”杰克·韦尔奇对拉姆·查兰极为推崇，称赞拉姆·查兰先生“有一种罕见的能力，能够从无意义的事情当中提炼出意义，并且以平静和有效的方式传递给他人”。《纽约时报》称他是“美国商业的传奇”。

《董事会领导力》集中展现了拉姆·查兰先生多年管理咨询实践中对现代公司治理的新思考。我们为什么需要“董事会的领导力”？拉姆·查兰先生认为，董事会在现代公司治理中应居于核心地位，董事会发挥领导力是“时代要求”，董事会领导力将成为公司的一项重要“资产”，董事会和管理层将“越来越将董事会会议室视为他们共同做出重要决定的地方”，查兰先生对董事会的作用有明确态度。

那么，我们将如何提升“董事会的领导力”？本书后面的章节分三个部分重点论述，第一部分主要分析“董事会领导能力如何打造”，关注董事会聚焦核心战略、董事成员的选聘和评价。第二部分论述了“董事会领导作用如何发挥”，主要关注董事会应当如何选择公司的首席执行官，选好这个“带头人”至关重要。第三部分讲的是“董事会如何为公司创造价值”，重点关注董事会如何进行风险管理、面对重大决策时如何担当。

丰富的实践案例是《董事会领导力》的一大特色。无论学者、企业管理者还是政策制定者，都能从本书中找到公司治理中发人深省的

案例。查兰先生在长达半个世纪的管理咨询生涯中，为通用电气、福特汽车、杜邦、思科、花旗银行、美洲银行、诺华制药等数十家世界500强企业提供战略建议，这使查兰先生有机会触及行业中最优秀的公司，帮助企业不同发展阶段遇到的各种问题。在先生列举的案例中，许多纷繁复杂的问题是在企业经营中经常遇到的，而中国企业对于这些问题并不陌生，先生的分析和建议，虽然是建立在美国的法律经济框架下，仍能让我们有“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”之感。尤其是其中一些世界知名企业的失败案例，尤可作为“前车之鉴”，为中国企业所研究借鉴。

查兰先生著作甚丰，其管理著作都是我案头、床头的必读书籍。我与先生相识于2017年11月，先生深邃的思想与强大的气场给我留下了深刻的印象。当时，中信“大协同”战略荣获首届“拉姆·查兰管理实践奖”^①的全场大奖，我有幸代表中信集团从拉姆·查兰先生手中接过奖杯。拉姆·查兰先生对于中信集团“大协同”战略的肯定，让我们更加坚定信心，同时也让中国乃至世界更多企业了解认识到协同的价值所在，正如评委之一陈春花教授所说：“中信大协同战略是对中国企业未来持续成长之路的一种探索，将引导更多企业集团在战略业务协同和组织内外协同的方向上展开进一步的实践和创新。”中信集团一直在“大协同”的道路上做探索、做实践，积累了一些宝贵的经验。我相信，有先生的鼓励，中信的“协同之路”会越走越坚实。

① “拉姆·查兰管理实践奖”是由拉姆·查兰先生和《哈佛商业评论》中文版联合发起的，旨在表彰具有创新贡献的中国企业，搭建学习管理实践经验的平台。

我有幸能有查兰先生这样的良师益友，并得益于他的远见卓识。2003年，查兰先生在《执行》中文版序言中写到：“以市场为导向的改革在最近20年时间里使中国经济实现了接近两位数的增长，但要维持如此之高的经济增长率本身就需要人们对执行层面给予更多的关注。”在与查兰先生的交流中，我也感受到先生对于中国企业公司治理的关注。随着《董事会领导力》中文版的面世，更多的企业管理者将领略和受益于他的管理哲学和理念，为此，我感到由衷的高兴。

有人说，拉姆·查兰是“活着的彼得·德鲁克”，此言不假。我认为，查兰先生有许多新的建树，是德鲁克先生所没有想到和做到的。

苏国新

2018年10月于北京亮马河畔

大师的书，怎么读？

这里有最精彩的故事、最精悍的方法、最精要的感悟

杨懿梅 拉姆·查兰全球唯一合伙人

决定企业命运的关键，不多。除了创始人自己、一把手及核心班子，董事会也是重要环节。

好的董事会，能助你乘势而上、迅猛发展；在公司危难之际，能帮你力挽狂澜、再创辉煌，比如福特汽车。差的董事会，能将百年老店推向深渊，有时真的万劫不复，比如摩托罗拉。还有的董事会，形同虚设，没少花钱，但只是有个形式，走个过场，盖个图章。

好的董事会的确可以发挥很大的作用，创造很大的价值，甚至可以成为你的秘密武器、你的青龙偃月，就看你想不想了解、能不能做到。

如果你真的想，这本书就是最好的指路明灯，书里凝结了大师 50 年的智慧，有最精悍的方法。如果你只是好奇，想窥探在董事会秘而不宣的会上会下都发生了什么，这里有最精彩的故事。如果你发愁书太厚，没时间，不知道从何入手怎么读才高效，这里有最精要的感悟，与你分享。

最精彩的故事：

谁成就了乔布斯？

说起董事会界的奇葩，苹果公司的董事会肯定是其中一朵，可载入史册。他们曾因“粗陋无知、不负责任”铸成大错，也因一位优秀

董事的加入为契机，开始了新的篇章，做出了人类商业史上最英明的决策。

1985年，他们生生把身为苹果创始人的乔布斯逐出了公司。看过相关电影的人都知道，这对乔布斯是多大的痛。在乔布斯之后接棒的三任首席执行官，没一位靠谱，愣是把曾经如日中天、死忠粉无数的苹果，带到了破产的边缘。

2011年，56岁的乔布斯仙逝，令无数人惋惜天妒英才。但乔布斯还是幸运的。试想，如果他在1985年30岁时离开，他留给世界的背影，将是位问题青年——性情乖戾，脾气大，爱骂人；大学辍学，吸食致幻剂；18岁创立公司，25岁公司上市，30岁被逐出公司。到1995年时，乔布斯又混迹江湖10年。40岁的他，成了问题中年——创立了NeXT，没赚什么钱；收购了皮克斯，在那时也没赚钱。皮克斯动画的异军突起，得等到《玩具总动员》上映之后了。

感谢老天，乔布斯活到了56岁，有机会挽救苹果，真正成为改变世界的传奇，流传千古，供后人敬仰膜拜，感谢感恩。如美团创始人王兴在上市那天所言：“我还要感谢一个特别的人，要感谢苹果公司，感谢乔布斯，如果没有智能手机，没有移动互联网，美团今天的这一切成就都是不能实现的。”

需要说感谢的何止王兴一人、美团一家？小米、滴滴、头条乃至用户数天下第一的微信，谁不该言谢呢？如今我们每个人，出门可以不带钱，在家可以尽享天下，享受连古代帝王都会自愧弗如的便利时，都得感谢乔布斯开创了智能手机的全新时代。

回到当年，乔布斯能重回苹果，能成一代传奇，都要感谢那位优秀的董事。

是他，早在 1996 年，当很多人还寄希望于当时新任的首席执行官能够带领苹果走出困境时，敏锐地发现公司现金流恶化、事实上已处在破产的边缘，而那位一把手的高谈阔论，听上去颇具宏图大志，其实只是在回避问题、粉饰太平。

是他，花私人时间走访公司高管，与多位商界领袖、专家好友们深入探讨、寻找出路，其中包括查兰。

是他，在各种努力皆无情碰壁的情况下，仍然不抛弃、不放弃——苹果不能死。

是他，经过深思熟虑后，在 1997 年 6 月，冒天下之大不韪，向董事会提出了一个“异想天开”的提议：要拯救苹果公司，“我们唯一的希望”就是请回乔布斯。之所以说异想天开，是因为当年乔布斯的名声实在不怎么样。各种恶名不再赘述，仅“几乎与每位生意伙伴都发生过冲突”一条，就够每个人深思片刻的。

是他，为了请回乔布斯，甚至说：“哪怕我会激怒所有人，我也要把乔布斯，求回来。”

请注意，他用的是“求”这个词。是啊，当年的董事会无情地将乔布斯逐出了苹果，后来也是董事会将公司一步步带入了深渊。虽然，他才刚成为苹果首席董事，没有历史包袱，但谁没有自尊？谁愿意求人？更何况是他——埃德加·沃拉德，一位在全美乃至全球都声名显赫的企业家，曾担任过杜邦公司的董事长兼首席执行官，出任过花旗银行、IBM 及纽约证券交易所董事。

请回乔布斯，只是这段传奇的开始；之后的时光，沃拉德与乔布斯携手走过，情同父子。

在乔布斯打算要打破既有架构及组织机制时，是他，虽然初听感

觉有些“离经叛道”，但还是给予了必要的支持；在乔布斯面对重要岗位的关键用人决策需要智慧与指导时，是他，与乔布斯反复商量、多次探讨；在乔布斯向董事会提出“要开你们从没见过的那种苹果商店”时，是他，在董事会上极力主张，并最终获得了董事会的批准。

这样的关键时刻，还有很多。

有时，乔布斯会直接打电话到家里找他。接到乔布斯的电话，他太太会这样叫他：“你儿子来电话了。”有时，乔布斯还会在周末到家里拜访他。许多事关苹果命运的重大决策，就发生两人的讨论中，其中包括是否聘请一位副总裁，此人的名字叫蒂姆·库克。

在他面前，乔布斯从没发过火、从没表现得傲慢无礼或妄自尊大；更为神奇的是，在别人面前，乔布斯也悄然发生了改变，变得“对他人都很尊重”，变成了“一位能把各方面都平衡得非常好的首席执行官”。

当然，一个人的力量是有限的，一位优秀董事，无论多么英明神武，光靠单枪匹马往往还是孤掌难鸣。乔布斯回归苹果后，在沃拉德的大力支持下，彻底改组了董事会，请来了甲骨文公司的创始人兼首席执行官拉里·埃里森、Intuit公司的首席执行官威廉·坎贝尔、IBM公司前首席财务官杰罗姆·约克等商界精英。

大家志同道合、齐心协力，共创了一段董事会与首席执行官并肩战斗、携手共进的佳话，苹果公司也很快恢复了勃勃生机，超越过去，成为划时代的传奇。

最精悍的方法：

如何打造董事会？

如何打造卓越的董事会？该做什么？不该做什么？应该怎么做到？

一是，要在理念上，重新定义公司治理，重新定义董事会的职责定位，即本书的第1章。

董事会不应仅限于被动的监督，而应该更为主动，在决定企业命运的关键决策上，更为积极地发挥领导作用，真正为企业创造价值。这不仅是时代发展的要求，更是董事会对股东应尽的责任。

尤为难得的是，本书实操性特别强，清晰定义了董事会的职责与边界，不仅告诉我们该做什么——何时出手、何时携手；还告诉我们不该做什么——何时放手。

二是，要在方法上，从三个方面入手，让董事会真正成为你的秘密武器和企业的竞争优势。

第一方面，董事会领导能力，如何打造。重点在于：如何选聘董事、评价董事、要求董事以及如何制定企业经营核心战略思路，即本书的第2~5章。

第二方面，董事会领导作用，如何发挥。重点在于：如何选择企业的一把手，规划培养接班人，当一把手出问题，如何及早发现、妥善解决，即本书的第6~8章。

第三方面，董事会价值创造，如何做到。重点在于：董事会应该如何做重大决策，如何防范董事会越界乱插手，如何防范董事会消极不作为，即本书的第9~12章。

本书传承了查兰一贯的风格：简单，直接，管用。你会看到，上述的每一个重点，都是企业家最关心的问题，都直指问题的关键，都可能成为决定企业未来的命门。

查兰为什么如此懂得企业家的心？

因为他就是这样一个神奇的存在。他今年80岁，没有房，没有家，

一半时间睡在酒店里，一半时间睡在飞机上；过去 50 年，没有假期，没有个人生活，心无旁骛地服务着全球企业家，真正做到了：如果不在见客户，就在去见客户的路上。

他最懂得企业家心里的苦，最了解经营企业的不易，也最知道如何帮他们拨云见日、突破困境，在各种风浪沉浮中，先求存，再求成。

最精要的感悟：

查兰的书怎么读？

我非常有幸，这些年来能与大师一起工作，助企业成长，帮企业家成功，一起写书写文章，体验他的人生，见证他的神奇。

当他的人生智慧凝练在这本书里的时候，怎么读，才对得起大师、对得起自己呢？在此分享一下我自己的感悟。

1. 直击干货

如果你时间有限，想直击干货，一下抓到工具方法，建议先扫一眼目录，然后直接跳到本书第 261-280 页的“董事会领导力清单（完整版）”。这 18 条清单，除了干货没有别的，全是工具方法。

举三个例子，你对查兰有多“干”，就有感觉了：

- 清单 10：一把手是否合适，如何判断（3 条，第 273 页）
- 清单 11：一把手出问题，如何识别（3 条，第 274 页）
- 清单 12：一把手出问题，如何解决（10 条，第 274-275 页）

值得一提的是，本书的目录编排是非常用心的。我在审校的过程中，为了更开宗明义地展现全书的主旨思想及逻辑结构，更符合中国人的思维逻辑及认知习惯，对全书目录及所有章节标题，做了统一的校订。

希望本书像中国传统的章回小说一样，光目录标题就能引人入胜，让人不忍掩卷而去。

2. 解决问题

如果你深受某个问题的困扰，希望立刻找到药到病除的方法，建议先读目录，包括第 XVII 页上的精简版以及第 XIX—XXII 页的完整版；然后再就你特别关心的问题，找到具体章节，深度阅读。

如果时间有限，可暂时跳过案例，先读主旨思想，再看工具方法，比如每章的董事会领导力清单，以及本书最后的董事会领导力清单（完整版）。

如果阅读这些内容能给你启发，甚至让你激动不已，有种如获至宝、想现在就横刀立马、感受下什么叫温酒斩华雄的冲动，请别立刻采取行动。

千万别！此时的耐心，一刻千金。

至少过一晚上，睡醒了，再想想；至少跟一个信得过的朋友见个面，再聊聊。董事会里无小事，即便想清楚了要做什么，怎么做的每个细节，都值得细细思量、好好打磨。

3. 汲取智慧

如果你真的想通过读书，偷师查兰，汲取智慧，这本书也许是你最好的选择。

通过这本书，你可以看到，面对纷繁复杂的企业经营问题，大师是如何思考核心战略思路，如何识人用人，如何及早发现问题，如何尽快妥善解决，面对重大决策，如何深入分析，如何果断决策。

查兰常说，方法大家都知道，差别就在能否坚持练习，每年、每月、每周、每天的持之以恒。**大师自己的神奇，就是如此练就的。**

举个例子，一位企业家与查兰初次见面，约的是 7:15 的早餐会。大家拿好吃的，各自落座，查兰边吃边问，问得简明扼要，答得详实具体。问答持续了 15 分钟，查兰吃完了，企业家还没来得及动筷子。

这时查兰说：“您赶紧开始吃吧。基于您刚才的介绍，我来谈谈对您企业的理解，以及此刻想到的几条建议。”不到 5 分钟，全部讲完。

查兰讲完，企业家愣了片刻，脱口而出的第一句话是：“感觉很神奇”。

神奇到什么程度呢？过去 10 年，企业家想过的重大战略问题，有的已完成，有的在尝试，有的还在想，查兰全都谈到了；有些没想过的，查兰也提了，而且的确特别有启发，仿佛推开了一扇新的门。而且这些事，经查兰一梳理，思路变得特别清晰，各件事情之间的内在逻辑也理顺了。更为难得的是，这一切都发生在双方第一次见面时，仅有 15 分钟的了解。

当时，我就想：大师的神奇，是如何练就的呢？什么心法？怎么练习？在这本书的第 2 章里，我找到了答案：查兰梳理的，不就是企业的核心战略思路吗？

有一次我真的问查兰是怎么练的，大师说：是从在哈佛商学院读 MBA 期间的每个案例分析开始。大师每天与企业家研讨，现场帮企业家分析问题、解决问题，就是他的练习。这样的实战练习他已坚持了 50 年，时至今日，年已八旬，仍在每天练习。

读书只是学习的开始，真正的提升，在于之后的练习。

即便我们不是董事长，不是一把手，也不是高管，只要有心，练习的机会就在身边。比如，研究下自己就职的公司、服务的企业客户；比如，在日常工作中，试试怎么识人用人，怎么及早发现问

题、解决问题。

书中的每个案例，也是练习的机会。有位企业家跟我分享过他读查兰的心法秘籍。他说，每次读到案例时，他都有意不立刻读完。通常是了解完基本情况和主要问题就把书合上，开始想：要是自己遇到这事，该怎么办。有时想一会儿，有时想好几天，有时还写写画画，出个方案。等自己满意了，再接着读，拿自己的想法跟书里的方法比对着看，比对着想。经过了自已的思考，再读案例，收获特别大，感触特别多。

查兰与董事会，可谓渊源深厚。

他在哈佛商学院攻读博士时，专业就是公司治理。过去 50 年，他辅导帮助过很多公司的董事会、董事长和一把手，担任过很多公司的董事，现在还是一家全球最著名的商业帝国顶层家族控股集团的董事长。书里不少案例，都是他的亲身经历。

他在哈佛第一次给中国企业家讲课时，研讨的主题也是董事会。课间有企业家问查兰，有什么关于董事会的书可以读。他说，讲公司治理理论的书很多，但真正实操性强的、案例丰富的好书，实在是少见。当时查兰推荐的，就是这本书。只是那时苦于没有中文版，这位企业家只能失望而归。

今天，广大中国读者终于可以读到这本书的中文版了。

特别感谢本书的译者强薇女士，感谢她在本职工作之外，坚持每天早上四点钟起床，一个字一个字地完成了这本书的翻译工作。

特别感谢机械工业出版社的全体同仁，尤其是本书的编辑李新妞女士，以极快的速度、极高的质量、极认真的态度、极敬业的热忱，