



普
华
经
管

WILEY

新企业制度设计丛书

创业公司 董事会设计

架构 + 方法 + 案例范本

[美] 布拉德·菲尔德 (Brad Feld) 著
马亨德拉·拉姆辛哈尼 (Mahendra Ramsinghani)
王雪畅 译

STARTUP
BOARDS

GETTING THE MOST OUT OF YOUR
BOARD OF DIRECTORS

融资又不失去控制权，
董事会架构该如何设计？



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

• 新企业制度设计丛书 •

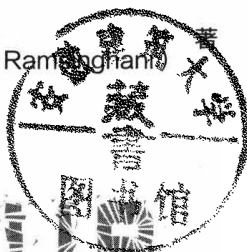
创业公司 董事会设计

• 架构 + 方法 + 案例范本 •

[美] 布拉德·菲尔德 (Brad Feld)

马亨德拉·拉姆辛哈尼 (Mahendra Ramalingham)

王雪畅 译



STARTUP
BOARDS

GETTING THE MOST OUT OF YOUR
BOARD OF DIRECTORS

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

创业公司董事会设计：架构+方法+案例范本 / (美)
布拉德·菲尔德 (Brad Feld), (美) 马亨德拉·拉姆辛
哈尼 (Mahendra Ramsinghani) 著；王雪畅译. — 北京：
人民邮电出版社，2018.9
ISBN 978-7-115-48998-2

I. ①创… II. ①布… ②马… ③王… III. ①董事会
—研究 IV. ①F271.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第166303号

内 容 提 要

在 Facebook 创办初期，扎克伯格便把彼得·蒂尔等硅谷大佬请入自家的董事会；乔布斯刚刚重返苹果时，就解散了原来的董事会，请来了谷歌的埃里克·施密特、甲骨文的拉里·埃里森等，开始了苹果改变世界的新旅程。可见，如何设计和组建董事会，对创业公司的未来成长与发展影响巨大。

本书的两位作者都身兼多家创业公司的董事，他们依据自己多年的亲身经验和大量的案例故事，介绍了创业公司董事会的组建原则、方法和流程；详细列举了创业公司需要董事会发挥哪些作用，具备什么技能和经验的人适合被吸收进董事会，创业公司又该拒绝哪些人加入董事会；具体分析了创业公司在融资、上市、并购和破产的过程中，董事会该如何化解矛盾和冲突，做出最有利于公司发展的决策。

本书适合创业公司管理者、风险投资人、商学院的师生阅读。

◆ 著 [美] 布拉德·菲尔德 (Brad Feld)
[美] 马亨德拉·拉姆辛哈尼 (Mahendra Ramsinghani)

译 王雪畅

责任编辑 王飞龙

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

天津翔远印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2018 年 9 月第 1 版

字数：122 千字

2018 年 9 月天津第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2016-10050 号

定 价：59.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号



我
们
一
起
解
决
问
题

序

电话响了。这是我跟一个客户——一家软件公司的 CEO 约好进行电话例会的时间。我接起电话。

“你好。”

“我的董事会到底是怎么了？”

“早上好，詹姆斯。”我问候道，然后我们都笑了。

我们详细讨论了即将开始的融资。有一些投资人是在上一轮融资时刚刚加入公司的，可如今他们就已经开始对下一轮融资的条款和价格打起了小算盘。还有一些董事会成员是公司创立伊始就一直都在的元老，如今也开始强硬地摆出了他们能够接受的条件。

从某种意义上说，虽然他们都是董事，但是作为投资者，他们却在公司的融资中玩起了博弈的游戏，各自捍卫着他们认为对他们所代表的股东最为有利的位置。但这样你来我往的博弈却侵蚀着公司的融资能力。

电话会议结束后，我问他，我是否可以引用他的故事。

“当然可以，”他说，“不过如果我在录像里称呼哪个董事为‘混蛋’的时候你要提醒我，这倒不是因为我怕惹麻烦，我只是想确保能把这个链接发给

我所有的朋友。”

一年前的某一天，在我任董事的一家公司的 CEO 办公室里，刚刚当选的董事会主席跟 CEO 吵了起来，而我照例试图从中调停。

董事会主席站起身来，试图对坐着的 CEO 形成压倒之势。“你没搞明白，你在这儿，”他一边说，一边伸出右手，掌心朝下，“董事会在这儿，”他把左手压在右手上，也是掌心朝下，“而我在这儿。”他又把右手压到了左手上。

老板的老板。

我客户的问题在于：为什么会这样？是什么使得董事会成员、投资者以及管理层之间的关系变得如此棘手？即使董事不是投资人（或者投资人代表），最终的关系还是会一团糟。

董事会和管理层之间的关系棘手、复杂又微妙。类似的结构在传统企业中是很少见的。大多数企业和组织都建立在一种“指挥并控制”的结构之上，可能形式有所不同，但本质都是一种等级分明的金字塔结构。因此，在这种机构中谁是主管人，谁是决策者，谁对什么负有最终的责任，一般来讲都非常清楚。

即便有些企业的权力和决策结构并没有呈现出那种经典的“指挥并控制”的金字塔结构，而是另外一种倒金字塔形的管理模式，其问责制也是相对清晰的。

但当涉及董事会时，混沌不清却成了常态，因此，沮丧和愤怒的情绪便相伴而来。例如，CEO 是为董事会工作还是为公司工作？董事会为公司“工作”吗？谁来约束个人董事会成员，保证他们对自己的行为负责？董事会与公司员工之间又是什么关系？

而这一切的背后则是代表股东们的责任。

我曾为很多董事会工作过，包括上市公司和私营企业，营利性企业和非营利组织。我认为，最核心的问题来源于人们对他们所任角色的关键要素认识不清。

董事不同于组织里的其他管理职位。他们手握权力，却由于缺乏信息而不能像高管们那样行使这种权力。他们有眼光，或者说他们往往比那些高管们经验丰富得多，但由于职责不同，他们往往不参与组织的日常运作。

董事们需要记住，自己应注意把握一种微妙的平衡：需要施加影响，但不要发号施令；需要分享自己的经验和观点，但不是仅仅凭借手中的权力，还要凭借大家对自己的敬重。

管理层也需要记住，董事或信托人这种职位的任务与其他职位的有所不同。这种职位的责任要求非常清晰，但信息却相对缺乏，所以往往会让大多数任职者感觉焦虑异常，干不好工作。

这本由布拉德·菲尔德（Brad Feld）与马亨德拉·拉姆辛哈尼（Mahendra Ramsinghani）合著的书会帮助鸿沟两旁的人各自后退一步，换位思考，然后齐心协力打造出最为高效的董事会。

杰里·科隆纳（Jerry Colonna）

人生及商业导师

前风险投资人

纳罗帕大学（Naropa University）教授

前 言

“创业革命系列丛书”的灵感来自我们几年前的一次对话。那是在美国密歇根州的安阿伯市（Ann Arbor），布拉德和他的搭档杰森·门德尔松（Jason Mendelson）为他们的著作《风险投资交易：比你的律师和风险投资人更聪明》（*Venture Deals: Be Smarter than Your Lawyer and Venture Capitalist*）举办了一次活动；在活动现场，马亨德拉与布拉德有过简短的会面。几天以后，马亨德拉发来邮件，建议我们合作写一本关于董事会的书。一年之后，一套包括五本书的系列丛书便出版了，本书是其中的第四本。

这本书的写作充满挑战。我们两个努力让这本书覆盖广泛的领域，包括传统和非传统领域，同时努力让这本书有趣，不至于让我们自己以及看书的你们睡着。当然，你们是最终的法官，能够判定我们是否实现了这样的目标。如果你想小睡一会儿，我们希望你选一个舒服的姿势。

有许多人促成了这本书。我们感谢以下人员为本书所做的努力、采访和写作：米迦·鲍德温（Micah Baldwin）、斯科特·班尼斯特（Scott Bannister）、雅克·本科斯基（Jacques Benkoski）、保罗·波布里安（Paul Berberian）、拉雅·巴尔加瓦（Rajat Bhargava）、史蒂夫·布朗克（Steve

Blank)、马特·布隆伯格 (Matt Blumberg)、汤姆·博根 (Tom Bogan)、杰夫·博斯甘 (Jeff Bussgang)、乔恩·卡拉汉 (Jon Callaghan)、戴恩·柯林斯 (Dane Collins)、吉姆·戴 (Jim Dai)、格雷格·戈特斯曼 (Greg Gottesman)、克里斯·海德尔伯格 (Chris Heidelberger)、威尔·赫尔曼 (Will Herman)、本·霍洛维茨 (Ben Horowitz)、理查德·休斯敦 (Richard Huston)、埃里克·杰森 (Eric Jensen)、乔希·科普曼 (Josh Kopelman)、克林特·科沃尔 (Clint Korver)、马努·库马尔 (Manu Kumar)、温迪·莱亚 (Wendy Lea)、艾琳·李 (Aileen Lee)、赛斯·莱文 (Seth Levine)、斯科特·麦斯威尔 (Scott Maxwell)、T.A. 麦卡恩 (T.A. McCann)、凯莉·麦克拉肯 (Kelly McCracken)、瑞恩·麦金太尔 (Ryan McIntyre)、杰森·门德尔松、莱萨·米切尔 (Lesa Mitchell)、辛迪·帕德诺斯 (Cindy Padnos)、迈克·普拉特 (Mike Platt)、托马斯·波特 (Thomas Porter)、安迪·拉帕波特 (Andy Rappaport)、克里斯托弗·里兹克 (Christopher Rizik)、尼尔·罗伯逊 (Niel Robertson)、亚当·罗德尼斯基 (Adam Rodnitzsky)、海蒂·罗森 (Heidi Roizen)、威廉·鲁克尔斯豪斯 (William Ruckelshaus)、露西·桑德斯 (Lucy Sanders)、格雷格·桑兹 (Greg Sands)、扎卡里·舒尔曼 (Zachary Shulman)、迈克·斯莫兹 (Mike Smalls)、马克·梭伦 (Mark Solon)、马克·苏斯特 (Mark Suster)、莎娜·泰勒蒙 (Shanna Tellerman)、史蒂文·汤斯菲尔特 (Steven Tonsfeldt)、斯里莱姆·维拉甘汉姆 (Sreeram Veeragandham)、托德·弗农 (Todd Vernon)、诺姆·沃瑟曼 (Noam Wasserman)、斯科特·韦斯 (Scott Weiss) 以及弗雷德·威尔逊 (Fred Wilson)。

我们在约翰·威利出版社的合作团队为本书的出版做了大量的工作，特

别是比尔·法伦 (Bill Falloon)、梅格·弗里伯恩 (Meg Freeborn)、蒂芙妮·沙邦尼尔 (Tiffany Charbonier) 和莎伦·波列斯 (Sharon Polese)。

此外，布拉德的妻子艾米·巴彻勒 (Amy Batchelor) 对本书早期的几版草稿做了大量的编辑工作。杰森在关键时刻阅读了书稿并重建了书稿结构，使全书的结构大大优化。艾米还曾耐心地去迈阿密陪我们过了一周，当时我们耗在 W 酒店，写作进度一再拖延。现在我们知道了，这种拖延是写作过程中不可分割的一部分。

版 权 声 明

STARTUP BOARDS:GETTING THE MOST OUT OF YOUR BOARD OF DIRECTORS

ISBN: 978-1-118-44366-8

Copyright © 2014 by Brad Feld and Mahendra Ramsinghani.

All rights reserved. This translation published by John Wiley & Sons, Inc.. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权人民邮电出版社出版, 未经出版者书面许可, 对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 翻版必究。

目 录

第一部分 如何定义创业公司董事会 / 1

第一章 为什么需要董事会 / 2

第二章 定义董事会 / 11

第二部分 如何组建创业公司董事会 / 25

第三章 创业公司董事会的职责与成员的角色 / 26

第四章 招募董事会成员 / 56

第五章 董事会的法定设立程序 / 73

第六章 如何让董事会达成一致 / 83

第七章 如何组建顾问委员会 / 90

第三部分 创业公司董事会的工作内容与流程 / 101

第八章 董事会会议完整流程 / 102

第九章 董事会上的动议和表决 / 120

第十章 董事会如何应对法律冲突与诉讼 / 131

第四部分 创业公司董事会成员间的沟通交流 / 137

第十一章 管理期望 / 138

第十二章 大胆尝试新的沟通方法 / 156

第十三章 如何应对沟通中的冲突 / 160

第十四章 更换 CEO / 170

第五部分 创业公司董事会如何处理融资与退出问题 / 181

第十五章 融资 / 182

第十六章 出售公司 / 187

第十七章 公开上市 / 197

第十八章 停业 / 204

结 语 / 211

Part
1

STARTUP BOARDS

STARTUP BOARDS

STARTUP BOARDS

STARTUP BOARDS

第一部分

如何定义创业公司董事会

STARTUP BOARDS

STARTUP BOARDS

STARTUP BOARDS

STARTUP BOARDS

STARTUP BOARDS

第一章 为什么需要董事会

一说到董事会会议室，浮现在人们眼前的往往是这样一幅场景：装修考究的房间里，人们坐在真皮座椅里，或是抽着雪茄，或是品着威士忌。这些重要的人物正在谈论着的复杂问题将决定公司的未来。房间里弥漫着一种正式又严肃的气氛。重大决定正在酝酿之中。

初次做 CEO 或第一次创业的人常常会对董事会会议室有过于“高大上”的想象，而实际上杰出的创业公司董事会既不花哨也不复杂，更不会自命不凡。恰恰相反，他们通常只是一小群努力帮助你发展公司的人。

多年来，我们曾在几百家董事会任过职。这些董事会中有一些非常棒，有许多还不错，还有一些则很糟糕。当公司一切顺利时，董事会会表示这很可喜可贺并提供支持帮助；当公司遇到挑战时，有些董事会出手援助，而有些却反增伤害。这些董事会的运行节奏和干预方式各式各样、大不相同。

2010 年，在开完一次特别冗长乏味的董事会会议后，布拉德意识到如今创业公司董事会的默认结构是过去 40 年的产物，很久之前那些由风投支持的公司，其董事会的运作方式就是这样的。虽然几十年来这种结构有了一些改变和演化，但近十年间在沟通模式及技术方面的巨大变化却尚未融入大多数董事会的工作方式中。因此，布拉德进行了一个为期两年的实验，尝试了很多不同的做法，有些成功了，有些没有。他在试验中不断探索有效的做法，改进或摒弃那些无效的方法，不断尝试新的东西。

这本书的观点就源于这一实验。在本书中，我们会描述从布拉德实验中

得出的新型创业公司董事会是什么样的；除此之外，我们还会介绍大量基础性的知识，清楚地解释创业公司董事会是如何运作的，如何才能最为高效，以及存在哪些挑战——我们认为这些都是非常重要的。布拉德的新型创业公司董事会是建立在传统董事会的基础上的，因此我们并没有完全抛弃传统，而是继承了其中运作较为高效的版本，在此基础上打造了一个更为成熟、更为高效的新运作方法。

虽然本书讨论的话题可能会让人感觉枯燥，但就像布拉德和杰森·门德尔松（铸造集团^① 常务董事）在他们的著作《风险投资交易：比你的律师和风险投资人更聪明》中所做的那样，我们会努力用简单平实的语言，外加我们特有的诙谐幽默，来严谨地讨论这一严肃的话题。我们的目标是揭秘董事会的运作方法，讨论史上的最优案例和最差做法，并提供一整套工具帮助你建立并管理一个优秀的董事会。

为什么创业公司需要成立董事会

创业者是创意世界的设计者和建筑师，他们仅仅从一个想法就能创造出新的产品、新的公司。勇于创新的个性驱动着他们去开垦一片片处女地，去探索一切未知的版图，他们这种不可阻挡的动力改变着我们生活的世界。作为社会组成的一部分，我们应该感激这些创造出新鲜事物的创业力量。但新鲜事物往往也会让原有的世界感到畏惧和不可靠，继而抵制和否认新生事物。无论是打造新产品、赢得第一批客户，还是筹集首轮资金、招聘早期团队成员，创业者的旅程总是充满了孤独、压力和极端的挑战。虽然现在创业

① 铸造集团，英文名为 Foundry Group，是美国科罗拉多州的一家风投公司。——译者注

非常流行，甚至是一种时髦，但要想打造一家成功的公司，道路是漫长而充满艰难曲折的。

创业初期的一大挑战便是筹资。虽然很多创业者都是白手起家，自力更生，通过努力盈利来发展公司，但还有许多创业者选择借助外部的资金来发展，比如亲朋好友、天使投资人、风险投资家等，都可以是他们筹资的对象。首轮筹资挑战重重，无论是靠努力还是凭运气，只有一小部分的创业者能成功获得资助。

首轮投资一旦筹得，新的挑战便接踵而至。投资人期待实质性的经济回报，因此他们希望能看到公司里程碑式的发展、确定无疑的进步、估值更高的新一轮融资，甚至希望能早日卖掉公司，收回投资。虽然有些投资人很有耐心，愿意花十年甚至更长的时间扶持一家公司，但其他投资人都急于看到公司快速地发展。在许多情况下，这些投资人认为既然他们投资了，那么接受投资的公司在一定程度上就是属于他们的，实际上的确如此。有些投资人乐于提供支持，创业者需要何种方式的支持，他们就提供什么方式的支持。而其他投资人则对他们提供支持的方式有自己的看法，他们希望能加入创业公司的董事会，对公司进行监督，“做出贡献”。

风投界有一句由来已久的老话：风险投资家给创业者提供“家长式的监督”。我们觉得这种用词对创业者及其公司是一种贬低和侮辱，所以总是避免使用。我们不会抽象地泛泛而谈，而是会明确地描述风险投资人和董事会成员怎样才能为他们投资或担任董事的公司提供帮助。同样，我们也会坦诚地讨论公司的创立者和管理层怎样才能激活董事会成员，让他们发光发热。

公司成立伊始就可以组建董事会，而且很多时候董事会的组建和第一轮外部融资是同时进行的。很多新公司从不定期召集董事会。而那些靠自有资