

公司

GONGSI ZHENGZHUIJU

政治局

杨云高 著

一部中国公司治理的微型断代史

上海三联书店



F279. 2/47

2008

公司政治局

一部中国公司治理的微型断代史

杨云高 著



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

公司政治局：一部中国公司治理的微型断代史 / 杨云高
著. 上海：上海三联书店，2007. 12
ISBN 978 - 7 - 5426 - 2683 - 7

I. 公… II. 杨… III. 公司-企业管理-研究-中国
IV. F279. 246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 200146 号

公司政治局——一部中国公司治理的微型断代史

著 者 / 杨云高

责任编辑 / 冯 征

装帧设计 / 鲁继德

监 制 / 李 敏

责任校对 / 张大伟

出版发行 / 上海三联书店

(200031)中国上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 / 上海展强印刷有限公司

版 次 / 2008 年 1 月第 1 版

印 次 / 2008 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 640×960 1/32

字 数 / 270 千字

印 张 / 17.25

ISBN 978 - 7 - 5426 - 2683 - 7/F · 501

定价: 38.00 元

序

公司治理作为一种理论而存在,其历史并不久远。在这一理论的发源地美国,公司治理概念的提出时间大概在 80 年代中期,而其理论的兴盛则始于 90 年代中后期。以笔者看来,公司治理理论的产生和发展,根源于美国百余年来公司管理的实践与理论研究的发展,以及公司外部环境的变化。

在中国内地,公司治理实践最重要的推动机构,便是中国证监会。中国证监会为提升上市公司的治理水平,起草并推广了《上市公司治理准则》,在业内产生了较大的影响。而如果谈到个人,内地公司治理的重要推动者之一,便有史美伦。史为留美法学博士,曾任香港证监会副主席,在 2001 年 3 月至 2004 年 9 月间被高薪特聘为中国证监会副主席。史在中国证监会任内,力推上市公司的独立董事制度,希望以此提升国内上市公司的治理。这在业内产生了不一的褒贬与争议。很多人对国内上市公司实施独立董事的效果持有怀疑态度。

一般而言,在美国上市公司中,董事会的独立董事人数,必须在董事会中占绝大多数。而且,有关实证研究还显示,美国上市公司董事会中独董人数所占比例越大,公司绩效越好。

这是不是表明中国的上市公司也应迅速大规模推动实行独立董事制度呢?答案可能并不是那么肯定。原因何在呢?因为中国上市公司所处的环境,可能与美国的不尽相同。例如中国可能目前还不存在那么多合格的独立董事。

实际上,在笔者看来,公司治理与公司管理的重要差异,就在于前者更强调对外部环境的重视,强调要处理好与公司利益相关的各方的利益,强调公司内、外部各有关权力机构的制衡。

基于这样的判断,很多在美国公司中适合的公司治理的做法,可能就不适合于中国的企业。因为我们的企业,面临着与其他国家企业不同的外部环境,不同的利益相关者,以及不同的内外部权力主体。

本书题为公司政治,或中国式公司治理,以考察国内企业公司治理案例为主,正是可以让人理解公司治理的这一精髓思想,给国内的众多公司管理者,乃至公司治理的理论研究者以很多启示。

本书的很多案例说明与描述中蕴涵很多真知灼见。

在关于严介和的太平洋建设集团的案例中,作者指出:“在中国特殊的国情下,对民企来说,政府可以让你生存,也可以让你倒闭,可以让你上天,也可以让你入地”。这种论断即是极为精辟的。在很多情况下,收益与成本并不是国内的企业家考量诸如进行购并、在何地设厂或设总部的主要因素。很多非经济的因素是中国企业家所必须考虑的。民营企业企业家须如此,当然更不要说国有企业的经营者。

然而,要深刻理解这样的道理其实并不容易。在太平洋建设的例子中,实际上严介和作为一个以建筑业起家的企业家,同时又通过购并很多地方亏损企业而获得了诸多地方政府的优惠政策。因此从这个角度而言,他应该是非常了解政府在企业发展中的关键作用。但正是这个严介和,却在条件并不具备的情况下,作出了将总部移至上海的败笔决策,从而得罪地方政府,并间接导致了太平洋集团走向滑铁卢。

在对江苏金鹰收购南京新百案例的描述中,作者写道:“金鹰原计划是兵不血刃,通过政府转让新百的非流通股从而接管新百。但2005年2月初,南京市政府决定国有资产不一定退出,政策风向突变,政府自己食言了。既然不能收购政府的国有产权,金鹰干脆在二级市场收购流通股,于2005年2月2日第10次举牌南京新百,最终以24.55%的股权超过原国有大股东的24.49%,成为新百事实上的相对控股股东,对政府形成‘逼宫’之势。但这个相对控股股东很尴尬,因为政府仍没有转让新百的经营权,金鹰仅仅停留在大投资者之位”。金鹰的例子显示出金鹰又是一家很有实力,却不是很懂得国内公司治理的企业。实际上,在笔者看来,金鹰以为自己只要是第一大股东,即可以控制一家国有公司的想法是很幼稚的。

很多只是受过书本熏陶而没有学过公司治理的经营者,可能压根不知道还有这样的规则。以为创新、竞争与成本控制,才是企业发展的根本,可以不管任何其他因素;以为只要是第一大股东,即可以控制公司。因为原来的书本上,是不大有公司治理理论的,更不要说中国式公司治理理论。很多管理者,需要经受实践的残酷教训,才会体会到这样无形理论

的存在。

在关于北汽福田的案例中,我们看到,北汽控股下辖三家企业,分别为北京奔驰,北京现代与福田汽车。关于这四大公司董事长的安排,非常有争论,一般认为不应当由一人兼任。控股公司的董事长不应该兼下属企业的董事长,控股公司和下属企业的权力应分开。按照证监会四分开原则中的人员分开原则,也更是不应有一人承担。但原北汽控股董事长安庆衡在卸任后公开表示:“我们认为大的企业董事长如果都不由控股公司兼,会失控和不协调。”

在笔者看来,这是一种非常正确的说法。因为在以资产划拨为基础,同时人事任免又归属于组织部门的国有控股的企业集团中,这样的权力构架可能是一种比较好的选择。否则,就无法真正发挥中国的以行政为基础而建立起来的企业控股集团的作用。

本书的作者杨云高,在公司治理的理论方面有较深的造诣。我与他颇多交流。我们俩的相识,源自于我的那本理论著作《公司治理结构:理论与实证研究》。他认真研读了这本理论性较强的著作,我们因此书而相识。他曾总负责《董事会》杂志的内容编辑,在此之前又在国内其他知名的财经媒体从事编辑报道工作,能深入做理论研究,实属不易。相信本书对国内公司治理的实践与理论,将会产生一定的影响。而读者,也必能从本书中得到很多启示。

孙永祥

2007年9月2日于杭州

引 言

一

有人的地方就有江湖。换言之，有人的地方就有政治，企业也概莫能外。对于后一点，很多公司的董事长和总经理都讳莫如深却又心照不宣。

直到2007年4月8日，一个叫施正荣的人在接受我采访时，在没有任何诱导性提问下主动提到了公司政治。他是无锡尚德的董事长与CEO，看得出是个心直口快的人，故而也给人狂傲之感。他的狂傲既源自他的性格，也源自他的成功。在短短五年时间内，他将尚德打造成中国最大、全球前列的太阳能电池制造公司。

但尚德在纽约证券交易所上市前，它还是一个由数家国有公司控股的公司，施正荣当时还不是董事长，他的角色是“海归”派技术权威与产业拓荒者。那时的尚德要想抓住机遇发展，施正荣受到来自各支力量的掣肘，尚德的公司政治局面异常复杂，也因此流失了一批共同创业的元老。创业者分崩离析，谁为铁腕人物，轮流坐江山，以退为进的垂帘听政，困顿“空降兵”，这些公司政治的精彩故事，都能在尚德身上点滴找到。在尚德实行公司股权转换，变身外资并在海外上市后，施正荣才真正平定了各方力量。对于这段波折，他后来有所总结：“改制后根本没有所谓的公司的Politics(政治)，改制前还是有一些。”

公司内其实有个局，一个政治的局，公司政治的棋局。这个局，自股权结构变动始，棋到中盘即以董事会为中场展开博弈，至经理层执行止。其间，各路人马按法律法规、公司章程与“潜规则”进行多方的自利互动与合纵连横。

公司的这个政治棋局，用学术性文字可大略表述为公司治理，或曰董事会建设。直白地说，公司政治即公司治理。它以公司治理为主轴，形成资源占有和利益分配的复杂人际关系，包括心理契约、势力范围、指挥链等。

即使尚德的历史很短，施正荣已为公司政治所累。实际上，尚德只不

过完成一种蜕变,由国有控股公司改制为海外上市公司,其公司政治也完成了另一种治理范式的转换。

但是,改制可能仅仅是造就企业家的必要条件,而非充分条件。况且,中国还有很多国有企业不能改制,退一步说,即使已经改制的企业,它们的运行机制尚难以进入另一个轨道。因为在中国,“讲政治”的思维已深深植入每个人心中。企业实际上是个小社会,中国的企业家之所以能成为企业家,是因为他们首先已成为“政治家”。他们会采取许多中国式的政治手腕和智慧,来处理相当棘手的问题。有些看似违背经济规律、令人费解的现象,往往就是政治意识在起作用。政客和投机分子的那一套,也会被他们驾轻就熟地引入到公司内部治理中。比如,董事长对经理层的激励与约束,不是以成文的公司制的民主精髓来展开,而是代以下级之间勾心斗角、上级隔岸观火的方式。这一点,施正荣无意中提到了,他说,海外上市后的尚德“如果还有老企业那种你们两个人斗,我在那看,那样的话肯定是内耗,我认为政治不能叫制衡”。他虽然口头明确表示反对,但很显然,他是有这种官场式的政治意识的。

在市场经济实施前,企业的经济属性是小于政治属性的。自从1994年7月中国颁布实施《公司法》以来,准确地说自1992年5月国家体改委颁布股份制企业试点的《有限责任公司规范意见》和《股份有限公司规范意见》以来,公司制企业便逐渐成为我国企业组织的一种最主要的形式。特别是随着国有企业改革以建立现代企业制度为重要方向以后,更是凸现出公司制度在我国企业组织形式中的统治地位。

由此,公司政治规则发生重大转变,由原先的厂长经理负责制下的党委会、职工代表大会、工会为主的“老三会”,转到以董事会为权力中枢平台的股东会、董事会与监事会的“新三会”运行体制。

进入21世纪后,国内围绕公司治理的实践与理论也探索得热火朝天,并将成为未来一个重大主题。实际上,即使是在公司制企业存在历史接近200年的西方国家,对公司治理理论的研究仍然很热。一个明显的证据是,西方有关公司治理的专著,大多是在20世纪90年代中后期才出现的。

西方学者伯利和米恩斯(Berle and Means)在影响深远的《现代公司与私有财产》一书中指出,现代公司由职业经理人来经营,他们一般不会对分散的股东负责,由此引出狭义的公司治理观点:如何保证管理者按照股东的利益要求行事?

这种观点正好与“委托—代理”范式相吻合,委托人(股东)必须解决逆向选择问题,即选出优秀的管理者。他们还必须解决道德风险问题,即督促管理者努力工作并严格依据股东利益要求行事。

对照到无锡尚德,身为董事长的施正荣既是尚德的大股东,他还同时担任首席执行官(CEO),代表经理层,他不仅要为众多股东干活,还要为自己干活。

理论上,公司治理就是要在内部控制(如董事会)和外部控制(如敌意接管)之间找到某种平衡。一般认为,公司治理就是要解决经理层与出资人之间的激励与约束问题。董事会应是代表股东利益的,但董事会多为经理人所控制,近年来许多证据表明,管理层特别是CEO控制了董事会。而经理人与股东利益往往并不一致,这是一个让人头痛的悖论。尚德的董事会与经理层实际上有个交集,这个交集就是施正荣。

二

公司治理看似一个内部功夫,其实功夫在公司之外。现在有一种观点认为,应以“利益相关者群体”取代“股东价值”的观念,董事会不仅应当对股东负责,更应对产业上下游、对社会公众负责,做“企业公民”。但中国公司的现状却是,公司不但没有对股东负责,反而损害小股东的利益,更遑论承担社会责任。

内部治理在董事会,外部治理在控制权市场。在美国,除了来自控制权争夺的敌意接管外,股东诉讼机制也从外部给公司管理层施加了强大的压力。股东诉讼机制如果再配合中国股权分置的特定国情,会发生什么故事?这可从2005年的两个人物事件中得到解读。此二人是上海律师严义明和著名作家周梅森,他俩也成了特定历史大势下的符号性人物。

这一年7月,严义明作为持有100股科龙电器(000921)的小股东,通过媒体向科龙全体股东征集提议权及投票权,提议召开科龙电器临时股东大会,罢免公司包括董事长顾维军在内的三名非独立董事及三位独立董事,同时自荐为科龙新的独立董事。之后,严义明又剑指长征电气(600112)。

周梅森登场是在11月。作为金丰投资(600606)的第一大流通股东,持有70多万股的周梅森对该公司股改方案投了决定性的反对票,致使金丰成为第一家现场表决中没有通过的公司。之后,周梅森挥师转战云铝

股份(000807)。

一个是在事关国有资产流失的“郎顾之争”后,从另一个方向攻击顾维军的律师,严义明以100股小股东的身份大呼“独立运动”,摇身变成了中小投资者的维权先锋,作秀成分大于落井下石。一个是在股权分置改革主旋律下,代表中小股东进行维权的作家,周梅森以三封信发出的市场号召力,远超金丰投资的股改方案本身,以至于他顺理成章地成为2005中央电视台年度经济人物社会公益奖的候选人。

值得注意的是,为数不少的投资者建议推选周梅森为金丰投资的独立董事,这与严义明自荐独董可谓异曲同工。由此可见,投资者对独董制度期望之大而又失望之深。姑且不论这两人的运动方向并不一致,但他们事实上都指向了公司治理。

在广大投资者的积极关注与空前热烈的参与下,以及媒体推波助澜的报道和放大效应下,严、周二人以实际行动而非先前的单向说教,给公众上了一节生动的公司政治课,意外地成为这方面的启蒙者、播种机。

岂料周梅森在获胜后大叹悲哀:为自己悲哀,他一开始想和国资部门较劲,但对手从未露面,和他谈判的都是不能做主的人,他有种和风车作战的感觉;为金丰投资悲哀,上市公司的董事会不能真正独立,成为被控股大股东牵线的木偶;为那些不珍惜自己权利的投资者悲哀,几十家不如金丰的公司都能通过股改方案,他希望中小投资者都能站起来捍卫自己的合理权益。

在科龙被海信收购、科龙运动方向发生偏转后,严义明退而表示,不再争取成为独立董事,而是继续推进独立董事的“独立运动”,并积极参与到诉讼和赔偿的过程中去。

制衡大股东,推动股东诉讼与赔偿机制的确立,周、严二人指出的这两点,都实质性地击中了当前中国公司治理的软肋。

中小股东话语权的缺失源于三方面,一是大股东肆意侵害,二是中小股东的“理性的冷漠”,三是“搭便车”。解决之道,在于法律,法律不应只强调对当事人的罚款与刑罚,更应强调公司对投资者的赔偿责任。

这在美国就产生特有的“深钱袋现象”。美国股东集体诉讼制的良好运作,实际是美证券市场健康发展的一种机制保障。其机理在于,如股东诉讼获胜,公司承担赔偿责任,则损失最大的是控股股东。这一制度使公司的实际控制者的行为更谨慎、规范,使其担负“深钱袋”责任。

2006年元旦正式开始实施的《公司法》和《证券法》中,立法精神实际上强调了对股东的救济权。2005年12月初,郑州市中级人民法院对投资者范女士等三人诉三联商社(600898,原郑百文)民事赔偿案作出一审判决,判令三联商社对其虚假陈述给投资者造成的实际损失进行全额赔偿。此案是两法修订后第一起由法院作出判决且投资者胜诉的证券市场民事赔偿案。

所以,无论是严义明、周梅森,还是郑百文案中投资者胜诉,都可喜地表明了公司治理的点滴进步,也指出了公司治理的精髓,即治理并不限于公司内部,功夫更在公司之外。

然而另一些疑问也浮出水面:严义明与周梅森都是社会名流,由他们代表中小股东和流通股股权,充当了这场“二人转”短戏的代言人后,是否容易被资本收买,并引发道德风险?上市公司的独立董事在缺乏独立性时,是否被社会寄望过重?独董阶层进一步名人化,制度设计是否应削弱社会名流的代言色彩,让中小股东直接走向前台?

中小股东在公司政治的被剥夺角色,此状态已使“股东价值”理念大打折扣。在问题尚难以解决时,鼓吹以“利益相关者群体”的观念取代“股东价值”——这是一种更为宽泛的公司治理定义,除了股东,公司还有雇员、顾客、供应商、邻居等其他利益相关者——似乎有些好高骛远。任何事物都有发展过程,它必经的阶段是不可逾越的,中国公司不能一蹴而就跳过“股东价值”阶段,直接进入“利益相关者群体”阶段,如果是那样,只能是被公司高管的美丽谎言所欺骗。我这样说,绝不是说明我是经济的达尔文主义者。

在目前,面对大股东利益、全体股东利益、公司的长远利益与社会责任,公司高管在经济理性和商业伦理之间做艰难的选择。实际上,管理者考虑的是掌权的利益相关者的利益,他们会形成一种内部人联盟,并有可能侵害其他利益相关者的利益。

有一种假说认为,应主要从政治经济学的角度来解释公司治理体制。这种看法是深刻的,公司治理与国家治理,是一种微观与宏观的相互投射与复制,在运作机理上,它们是极为同构的。

比如,美英是标准的盎格鲁—美利坚公司治理体制,强调股东利益最大化,日本则是主银行体制,盛行公司间的交叉持股,追求工人就业的稳定性,而德国则是共同治理体制,且股东和雇员都派代表进入公司的监督

委员会,法国也比较类似。德国的董事会是双层董事会,这与德国体制是一样的,监督理事会与德国的监督委员会类似。

三

在公司机制渐进变革之时,中国市场的三支力量也在发生演变,即国有企业、民营企业和外资企业,它们由于出身不同,在同样的行政和法律平台上,却遭致不同的境遇。

20世纪80年代中期,国内一经济学家张维迎提出了所谓的国家所有制下的企业家不可能定理。他认为在国有制的提前下,政企分开不可能,所有权约束无效,经营者行为短期化问题无法解决,预算约束无法硬化,经营者与职工间制衡关系的建立也无可能,因而中国无法造就真正的企业家。他最后给出的方案是国企改革民营化。这实际上成为90年代中国国企大规模改制浪潮的重要理论基础。

在国有企业这个群体中,从县以降的原国营企业,都已基本改制为民营企业,所以目前的国有企业大多隶属中央、省市一级,它们离政治权力最近,因而在整个中国公司群体中,它们无疑是处于一个金字塔式的上部。在民营企业这一新部落中,除了相当一部分是改制的国企,还有一部分是家族企业,包括大量的小作坊式企业,而那些通过改制形成的民企,也逐渐向家族控制转化。至于在华的外资企业,它们的生存形态多为跨国公司在中国投资的生产车间,它们只是这些跨国企业全球布局的一粒棋子,它们只负责执行总部的决策,因而还谈不上公司治理。所以在本书中,外资企业的公司治理暂时缺席。

国有、民营、外资的力量对比,成为解读中国短暂公司史的视角与工具。中国改革由农村而城市,当改革进入国有存量资产、国企改革举步维艰时,高层想到了一个办法,即以开放推动改革。对照到无锡尚德这一个案,施正荣既得到当地政府的支持,也得到了华尔街的帮助,以“开放促改革”的大政方针在无锡官方与尚德公司二者身上实现完美的结合试验。同时对施正荣而言,西方市场的游戏规则取代了国企原生态,资本与技术力量的话语权首度超过行政干预。发现这个奥秘的不仅是施正荣,很多公司的实权派人物都透过这一通道,掀起一股引入海外战略投资者的浪潮、一股海外上市浪潮,而筹资,只不过是一个显见的成果而已。

控制权争夺,中国公司内部人控制成为目前乃至长远的一个头痛问

题。在美国,为了获得自治权,管理层积极促成鼓励所有权分散化的政策,在欧洲大陆,内部人和拥有控制权的家族为了维护自身地位,也会对政策施加影响。而在中国,内部人控制只存在于国有控股公司和已上市的公众公司中,即使是国有公司的董事长,他们其实也只是国资的经理人,这些掌握实权的一把手实际上还是自利的经理层。而民营企业和家族企业则比较好地解决这个问题,经理层只能诚惶诚恐地打工,难以也不敢成为公司的内部窃贼。

众所周知,国有企业的控制权实际上是由政府官员和经理分享的。拥有国有企业经理任免权及重大投资决策权的政府官员,可能拥有国有企业的较大部分控制权。政府官员与经理会偏向于重视控制权的扩张,不大在意这种扩张可能会给公司带来权益损失,而让国有企业不断增加投资,不仅有利于其控制权收益的提高,同时也有利于其得到提升,因为政府官员的政绩往往表现在所辖区 GDP 的提高。在这个意义上,官商是一体的,表现出他们的双重属性。

如果官商一体化,加上内部人控制体系,就会爆发许多问题。2007年4月发生在古井贡酒(000596)的“王效金事件”具有典型意义。

王效金并不是古井贡酒的董事长,他是以董事的身份出现在这个上市公司的,但他同时又是国有企业安徽古井集团的董事长,古井集团是古井贡酒的绝对控股股东。王效金还有个身份——安徽亳州的市委常委,他的志向在于政治而不仅仅是经营企业,所以这样一个官商重合的人物涉嫌经济犯罪,有其更深层的制度因素。

王效金名义上不是古井贡酒的一把手,却是大权在握。在公司内部,要辨识谁是真正的核心人物,就要看他是否掌控公司的经营权,而不是看他是否头戴董事长的帽子。不掌控经营权的董事长,只能是个傀儡董事长,或仅仅是个橡皮图章式的人物,他的背后还有个牵动木偶线的影子董事长。王效金实际上就是古井贡酒的影子董事长。

正如国家也有集大权于一身的领袖人物一样,董事长与 CEO 也往往集于一人,你可在本书中看到,无论是中联重科的詹纯新,还是无锡尚德的施正荣。集权并非一无是处,在 90 年代后期,国内有学者通过对中国公司总资产利润率和净资产收效率两个指标的衡量得出结论,认为公司规模与两职状态之间具有正相关性,即公司规模越大,越倾向于采用董事长与 CEO 两职合一。但这仅仅是一种有失偏颇的指标证明,并不具有普

适性。因为在此之前,国外有学者用实证的方法估计,公司 CEO 的报酬与公司绩效的关系是,CEO 报酬每变动 3.25 美元,则股东财富将变动 1000 美元,显示 CEO 报酬与股东财富或公司价值之间的弱关联。所以,每个公司的高管职位设置,都要基于该公司特定的历史和现实因素,而且这还与公司的分配制度紧密相关。

中国的公司政治,其实还有非常鲜明的“中国特色”。如果对比“德国特色”的双层董事会,可以发现,德国双层董事会的分工是管理委员会经营公司,监督委员会的职能则负责监督管理委员会。而管理委员会的规模一般很小,通常小于监督委员会和其他国家的董事会规模。这与中联重科的情况恰好相反,中联重科是“小董事会十大经理层”结构。其实孰优孰劣并无标准,因为公司治理也是一般原理与公司具体情况相结合。

在美国,董事会约束经理层的能力很弱,外部董事在董事会中占多数的企业,绩效并不比外部董事在董事会中不占多数的企业更好。恰恰相反,董事会中有适当数量的内部董事,会使得企业的盈利性更强。这与中国强调独立董事的数量比例,也形成鲜明对照。

纵观很多国内外有关公司治理的理论研究可以发现,很多结论之间是互相矛盾的,并没有放之四海而皆准的最佳模式,即使在大陆法系或英美法系内(英美法系对股东、债权人权利保护最为充分,而法国大陆法系最不充分)的公司治理也呈现丰富的多样性。因此,对于公司治理的热门研究,正如哈佛的案例教学法一样,只有通过各不相同的案例,才能试图提示背后的共通原则。这也是本书之所以成为一个案例集的原因,而且只有通过案例,才能展示公司治理的丰富性。

在本书中,你还可以看到,无论是国企还是民企,它们要么是大型公司,要么是上市公司,因为严格意义上的公司治理,你还难以从海量的小作坊式公司里去寻找,也难以将其与这些小企业进行对照。所以,在这本案例集中,中国式公司治理实际上是研究一批相对成功的企业,研究一种相对高端的公司政治形态。这是一种抽样式的研究,但不是随机抽样。这批企业的今天,或许是中国经济的明天。

目 录

序.....	1
引 言.....	1

第一部 百川入海

第一章	中央企业的政治经济学.....	3
	第一节 中央企业的董事会运动.....	3
	第二节 去海外上市.....	14
	第三节 默多克改变了网通政治.....	19
	第四节 宝钢们的扩张路径.....	27
	第五节 垄断重压下的民营油企脸谱.....	33
	第六节 光彩 49 的悲情.....	37
第二章	地方国企,向左向右?	43
	第一节 江苏淡马锡试验.....	43
	第二节 从古井贡酒到贵州茅台.....	50
	第三节 轮回一梦:从小天鹅到亚星.....	55
第三章	院系部落,刀刃上的舞蹈	62
	第一节 联想式的公司治理.....	62
	附对话:李勤谈公司治理:弄不好就叶公好龙.....	69
	第二节 中联重科的詹氏试验.....	73
	附对话:“国有控股的多元股权结构最好”	77
第四章	家族公司,一个人的董事会	81
	第一节 福耀的家族之治.....	81

第二节	高盛青睐新家族资本主义	88
	附对话：“家族企业一样可以非常优秀”	93
第三节	严介和自削强权的游戏	97
第四节	严介和回家寓意	103
第五章	外资梦魇	108
第一节	标本深发展	108
	附文：谁是蓝德彰？	115
第二节	股改大幕下的董事会争夺战	120
第三节	相对控股的另类尴尬	126
第六章	新新企业	131
第一节	当陈天桥遇到唐骏	131
第二节	陈天桥难破新浪“毒丸”	135
第三节	无锡来了个施正荣	137
	附对话：“公司政治要最小化”	142
	附文 甲骨文中国区：经理人“滑铁卢”？	147

第二部 大战略

第七章	模拟董事会中的彩电业现实	155
第一节	彩电业二次革命	155
第二节	TCL 模拟董事会：否决与创维长虹康佳合资案 ...	158
第三节	长虹新竞合中的路径依赖	164
第四节	两岸联手	169
	附文：日立松下东芝为何合做 TFT	175
第八章	实体董事会中的汽车业虚幻	178
第一节	旁听福田实体董事会	178
	附对话 安庆衡：开个董事会不容易，董事长这活也挺 难干	187
第二节	董事会背后的势力较量	193

第三节 被裹挟的汽车业持久战·····	198
---------------------	-----

第三部 由内而外的变革

第九章 公司内的那些事·····	207
第一节 公司内讧·····	207
第二节 日渐“懂事”的董事们·····	216
第三节 股权激励运动与中国式“肥猫”·····	223
第十章 外部狩猎者·····	231
第一节 争夺控制权·····	231
第二节 门口的本土“野蛮人”·····	236
附录:2007 中国上市公司治理运动 ·····	249
跋·····	257