

Allan Blake

DYNAMIC

Aligning Board Structure For Business Success

DIRECTORS



董事会的构建

企业成功的基点

[英] 艾兰·布雷克 著 刘有发 肖 珑 等译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

董 事 会 的 构 建

——企业成功的基点

[英] 艾兰·布雷克 著
刘有发 肖 珑等译

经济 管 理 出 版 社

责任编辑 卢小生

技术编辑 晓 成

责任校对 赤 平

图书在版编目 (CIP) 数据

董事会的构建：企业成功的基点/（英）布雷克著；刘有发等译．—北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-617-6

I. 董... II. ①布...②刘... III. 董事会—管理体制—研究 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 018505 号

董 事 会 的 构 建

——企业成功的基点

[英] 艾兰·布雷克 著

刘有发 肖 琬等译

出版：经济管理出版社

（北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035）

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京银祥印刷厂

880mm×1230mm/32

8.75 印张

200 千字

2003 年 5 月第 1 版

2003 年 5 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-617-6/F·543

定价：20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01—2001—1848 号

Chinese Edition Copyright © 2003 ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

Original English Language Edition © Allan Blake 1999

Simplified Chinese Characters Edition arranged with
MACMILLAN PRESS LTD. Houndmills, Basing Stoke, Hampshire KG21 6XS and London through Shanghai Copyright Agency.

目 录

本书使用说明 / 1

第 1 章 引言 / 1

第 2 章 公司多样化的特性 / 29

第 3 章 董事会的构建与业主公司 / 91

第 4 章 董事会的构建与家族公司 / 109

第 5 章 董事会的构建与上市公司 / 147

第 6 章 董事会的构建与集团公司 / 173

第 7 章 政策和经营前景 / 209

第 8 章 结论 / 249

附录：董事会、董事、首席执行官和主席的评估问卷表 / 255

中文版译后记 / 263

案例分析目录

- 1.1 唐比有限公司（虚构） / 13
- 1.2 亚当有限公司（虚构） / 15
- 2.1 西伯尼艺术有限公司（虚构） / 45
- 2.2 精密仪器有限责任公司（匿名） / 51
- 2.3 公共关系有限公司（匿名） / 52
- 2.4 兰德旅行有限公司 / 53
- 2.5 猛犸公共有限公司（虚构） / 54
- 2.6 阿玛克集团（虚构） / 55
- 2.7 杂货公司 / 57
- 2.8 公共关系有限公司——下一发展阶段 / 58
- 2.9 综合公共有限公司（虚构） / 59
- 2.10 计算有限公司（虚构） / 62
- 2.11 布莱德有限公司（虚构） / 63
- 2.12 维多利娜有限公司（虚构） / 64
- 2.13 劳埃兹 TSB / 66
- 2.14 霍彻斯特 AG / 67
- 2.15 谷物食品公司 / 70
- 2.16 书籍有限公司 / 71
- 2.17 任一伙伴公共有限公司 / 72
- 2.18 纽约保险公司 / 75
- 3.1 公共关系有限公司——从傀儡到合作关系（编辑） / 93

-
- 3.2 米切尔和霍布斯英国有限公司 / 100
 - 3.3 格罗斯涂料公共有限公司 (编辑) / 104
 - 4.1 贾罗德父子有限公司 / 121
 - 4.2 怀特家具公司 / 130
 - 4.3 缅因州的汤姆公司 / 138
 - 4.4 斯特林资产管理有限公司 / 143
 - 5.1 马克斯韦尔通讯公司 / 147
 - 5.2 多国公共有限公司 (虚构) / 152
 - 5.3 BTR 公共有限公司 (现在与西伯合并成为 BTR 西伯) / 155
 - 5.4 菲利普·莫里斯有限公司 / 156
 - 5.5 迈尔·梅尔恩霍夫集团 / 157
 - 5.6 CSX 有限公司 / 161
 - 6.1 霍彻斯特公司 (Hoechst AG) / 188
 - 6.2 瑞典火柴公司 / 192
 - 6.3 瑞士联邦银行 (UBS) / 203
 - 7.1 斯堪的亚保险公司 (Skandia) / 230
 - 7.2 药剂集团 (Pharmical Plc) (虚构) / 241

图目录

- 1.1 股东大会与董事会之间的关系 / 24
- 1.2 集团公司，股东大会与董事会之间的关系 / 26
- 2.1 PAPA 图 / 30
- 2.2 X 与 B 公司在 PAPA 图中的位置 / 32
- 2.3 PAPA 图在时间参数下的运用 / 34
- 2.4 用于一组公司的 PAPA 图 / 34
- 2.5 PAPA 图（直观图） / 39
- 2.7 控股公司与股东及控股公司与子公司之关系比较 / 48
- 3.1 PAPA 图中公共关系有限公司的发展趋势 / 95
- 3.2 业主公司是股东控制还是董事会控制的两难境地 / 96
- 3.3 格罗斯涂料公共有限公司——从傀儡到自主 / 103
- 4.1 识辨家族公司中不同的角色 / 112
- 4.2 解决家族公司的两难选择：股东控制和放权给董事会 / 114
- 4.3 挑选新领导的流程 / 116
- 4.4 爱立信所寻求的管理者 / 120
- 4.5 贾罗德父子有限公司的一则招聘总裁的广告 / 127
- 4.6 家族公司人事政策 / 129
- 4.7 缅因州的汤姆公司的陈述 / 141
- 4.8 PAPA 图中斯特林资产管理有限公司的位置移动 / 145
- 5.1a PAPA 图中的多国公共有限公司——控股公司的

-
- 前景 / 153
- 5.1b PAPA 图中多国公共有限公司的前景——控股公司改变分公司与控股公司之间的关系的影响 / 154
- 5.2 上市公司是由股东控制还是给董事会自由的两难选择 / 159
- 5.3 进行了评估的 1000 家公司的百分比 / 169
- 5.4 董事会五大职能和董事的五项品德 / 170
- 6.1 PAPA 图——两家英国子公司及其控股公司 / 175
- 6.2 麻省花旗银行——“优秀之处” / 180
- 6.3 合作关系的企业组织内部流程图 / 182
- 6.4 解决股东控制与分公司、小组和个人自由之间的矛盾 / 182
- 6.5 瑞典火柴公司的基本价值观 / 194
- 6.6 ADC 公司的经营方式 / 196
- 6.7 控股公司和董事会所担任的角色 / 207
- 7.1 摘自亚伦董事会报告中谈到的不遵守有关公司管理的卡德伯里最佳实务准则 / 214
- 7.2 斯堪的亚树 / 231
- 7.3 PAPA 图分析药物公司与药剂公司合并 / 243
- 7.4 企业集团的 PAPA 图 / 247
- 7.5 公司阶梯指南 / 248

第1章 引言

人类社会的万事万物不进则退。

——吉本：《罗马帝国的衰败》

自1989年以来，我开始研究公司董事会，着重研究公司董事会的作用及董事会职能。研究侧重相关法律规定，这正是我的研究方向。涉及公司董事会及董事会成员的有关法规，从上市公司到小型家族公司都大体相同。然而，我很快就意识到，目前的法律环境远远不能满足公司发展的需要。我所遇到的处于不同发展阶段的各类公司数目之多，令人惊叹。任何一套管理工具或素材都无法满足这一多样性。仅能得到的一点帮助都只和上市公司相关，与其他各种公司，诸如家族或企业主公司没有多大关系。用以满足不同公司高层管理需要的辅助性分析和工具极度缺乏的状况，也引起克里斯特·阿尔斯壮的共鸣。他是A·阿尔斯壮公司的首席执行官，是芬兰一家拥有30亿美元的家族控股公司。当他面对公司治理中出现的问题时，他说：

“我查阅各种管理资料，期望得到帮助。然而，令我大为惊讶的是，管理类书籍有无数种，但所有的都只涉及公司发展战略，如何在市场中竞争，如何最有效地组织公司。但如何管理家族企业几乎没有。似乎所有的管理专家都忽略了这样一个简单的事实：每个公司都有一个所有者和一个董事会，除了经营战略问题，他们还承受各种各样的压力。坦率地说，我感到十分惊讶。我恰巧对

历史感兴趣,而历史大都涉及管理与统治。历史不是国家管理的实情报道,而是关于一个国家是如何治理的。”(梅格莉塔:116)

即使是涉及上市公司的文献资料,也未曾就控股公司与子公司之间复杂的关系进行过阐述。尽管对于我所研究的大多数上市公司来说,这其中关系不论是过去还是现在,都极其重要。因而,面对与克里斯特·阿尔斯壮类似的处境,我开始着手我自己的分析,并建立自己的理论体系,用以帮助目前形式多样的各类公司董事会。董事会成员需要这一切来筹划如何使用并发展公司董事会——这一公司内部重要决策群体。该分析的目的如下:

- 确保董事会是公司拥有的最优秀的决策群体,它能帮助公司达到预定目标;

- 全面考虑公司在生命周期中可能遇到的不同阶段,确保公司经营的连续性。

上文所述正是本书宗旨。通过对来自不同公司 450 位董事会成员的研究,我从中总结经验教训。目前,我作为 PA 咨询集团公司的顾问,仍然在从事这项研究。如果我采纳吉本的观点,从历史中吸取经验,那我永远不会停止我的研究。

本研究最初欲意用于改进董事会职能,现已广泛运用于其他领域。它不仅用于辅助财务管理、营销策划,还用于公司欲意兼并的公司的企业文化的评估,以及其他多种用途。因而,本研究有一个更高远的目标:为公司遇到的作为公司客户或未来客户的各类公司进行全方位透视分析。正如你也许会对你的客户公司中你所要面对的形形色色的人员进行个性分析一样,为什么不对公司董事会进行个性分析?董事会的运作决非易事。本书可以帮助你解释个中缘由,并帮助你设计出一个更行之有效的方案。第 7

章将提供一系列不同观点，这些观点均来源于对公司多样性和董事会结构的分析。

我的分析立足于这样一个前提：董事会对公司来说至关重要。坦率地说，假如它并不重要，我则不明白为什么一个被要求设立董事会的公司，没有意识到董事会的多余？在案例分析中，我们发现，有些董事会是多余的。如果这一点得到确认，那么董事会或股东会至少能有机会改变现状或取缔董事会节省一笔开支。所幸的是，大多数公司确实意识到董事会的重要性，但只是没有时间思考董事会该如何发挥职能，董事会结构如何调整以实现公司利益最大化。这一现象普遍存在于各类公司，无论是大型跨国公司或是小型家族公司。事实上，尽管在董事会这一阶层，这些公司有着相当大的差别，但是，观察、套用各自的一些特点，能使彼此受益匪浅。

期望能有更多的读者从改进了的董事会业绩中受益，这是我的一个心愿。除此之外，我现在出版此书还有一个原因，我非常担心有关公司治理问题的辩论会使得管理思考偏离方向，因为它已经不再把对董事会的研究分析看做公司这个商务机器的一个重要部分。遍布全球的有关公司治理的辩论，已经提高了人们对董事会重要性的意识。但这些辩论中对“治理”的理解十分狭隘，集中于如何加强对公司内部、由于上市公司分散型机构所有制所带来的会计责任真空状态的管理和控制。

我所担心的是这场关于公司治理的辩论，正导致这样一种观点的出现，董事会成员尤其是非执行董事把他们自己看成只是一种控制或监控机制。这确实是董事会职能的一个重要组成部分，但这只是其中一部分。我的另一担忧是，公司治理的基本理念需要做相当大的改变、调整，以适用于范围更广的各类公司。这些理念和所有的公司相关，但人们常常只把它们看做对上市公司才具有重要性。

任何董事会都可以看成是严密界定的公司治理的缩影：独立进行监督检查的非执行董事人数适当，合适的下属委员会，以及有效的信息传播。在评估董事会是否具备推动公司向前发展的技能和素质时，该公司是否审视过其董事会结构？是否核查过董事会是否履行了那些促进公司发展的职责？针对公司业已建立的战略目标和公司内部正在发生的变化，进一步提高潜在有效性，如果不分析公司高层结构，又怎能合理地对公司其他部门进行分析？从根本上来说，公司董事会、董事会成员应不停地思考这样一个问题：他们能在哪一方面给公司创造最大价值？公司其他部门的员工也应思考这个问题，但董事会应经常反复思考这个问题。只有这样，董事会的职能、构成，公司内其他员工及职能的改变所表现出来的活力，才能与董事会的期待保持一致。你会欣喜地看到年报中对这种问题的反映，而不是那些所谓的顺应公司管理方针却分散你的注意力的陈述，那些指导方针现在看成是公司所列要求的一部分。任何一名董事长都可以进行这一自我反省过程。他只需自我反省：是否董事会职能和结构体现了公司 5 年后将处的位置。或者说董事会是否仅仅反映了公司是如何发展起来，而未体现公司将如何发展下去。对于诸如电信和软件公司之类的公司，若要快速发展，则必须将时间从 5 年削减到 6 个月。

有的公司在对公司未来进行战略分析之后，已改变其董事会结构。斯坎的亚 AFS 是斯坎的亚保险集团一个从事金融服务的子公司。该公司总部设在瑞典。作为在公司内部评价、获取智力资本战略的一部分，公司任命利夫·埃德温森作为集团首位智力资本经理。斯坎的亚的首席执行官比约恩·沃尔拉思将此视做一切以服务业为主导的公司未来成功的重要因素。公司声称：

情报部门对于来自全球有关商务环境的信息既好奇又敏感，但他们能将信息、观点综合起来，转变成一个商业优势，帮助企业

业从当前的位置迈向生命周期曲线上一个新的、超越今天的位置。(斯坎的亚：5)

在美国，首席情报官和财务总监作用的改变也体现了改变公司董事会这一高层结构的必要性。只有这样，信息和知识管理才与重要决策联系在一起。可口可乐公司的财务总监詹姆斯·切斯纳特已将知识管理与公司价值联系起来，并将他的工作做出调整以涵盖上述两方面。我发现英国许多公司董事会未能充分发挥其诸多职能，其中之一便是缺乏对信息技术、信息和知识管理一体化的强调。

下面这篇由公司董事长对所吸纳的一名董事所致欢迎辞概括了本章主要内容，即鉴于公司业务需求，必须重新考虑董事会结构。尽管这是虚构的欢迎辞，但现实中却真实存在。

董事长对董事会新成员彼特的欢迎辞

彼得，我们一直在关注你在公司所取得的进步。今天非常荣幸地欢迎你加入公司董事会。衷心祝贺你。你也一定为自己所取得的成绩感到骄傲，你有充分的理由为之骄傲。正如你所了解的那样，公司的战略是将资本资源集中用于发展我们的核心业务，并在该领域成为市场领导者。在这一领域，你拥有丰富的经验，你对市场未来趋势的准确预测留给我们深刻的印象。你的一些预测正在演变成现实。因此，公司得以在竞争中领先一步。我们期待你帮助我们进一步了解未来发展趋势，从而比我们的竞争对手赢得又一优势。约翰将负责分离那些不适合公司计划的业务，从我们多年建立起来的、具有大量业务的市场领域中退出，这不是

个轻松的决定。但是董事会经过分析市场发展趋势，详细审查比较各市场领域所获利润，认为你所在的领域最具发展前景。

你也许会发现，在你成为董事会一员时，你所体会的不仅仅是欣喜，还有一分担忧。你将感受到愈来愈强的责任感。我们董事会责无旁贷。我们所做的决策决定着公司成败，而我们决策时所需的信息残缺不齐。我们决策时无法再向上级申请批准。身处公司董事会所担负的责任的确令人惊悚，因为我们要面对数千名员工、员工的家庭、客户、供应商，以及依赖于我们在恰当时机做出正确决策的股东们。身为董事长，我有责任召集一群经验丰富的人才，他们将帮助公司做出正确决策，实现公司战略目标。就像公司其他部门和员工一样，我们将从董事会这一群体及每个董事的角度检查我们的业绩。随着公司目标的变化，我们必须再次回顾董事会成员的职责及实现修改过的目标的能力。我们希望董事会成为公司最具活力的部门，而我们公司又是该领域中最具活力的公司。我期待和大家一起为这一目标的实现而共同努力。

你也许不会把董事会结构、职能以及董事会成员看做是实现公司战略目标的重要因素。只有在你带着事后的觉醒去回忆当时可能做出的种种选择时，公司最高决策层的结构和职能对其所做决策的影响才变得清晰起来。有多少公司董事会在制定公司构想、目标和战略之后，回过头来分析公司董事会的结构呢？人员是否合适，是否能够实现公司目标？又有多少董事会从整个董事会和董事会成员的角度评估过他们的业绩，从而来判断他们是否有充分理由，认为他们正是那群为了推动公司向前发展而做出明智决策的人？有的公司正在尝试采用这种办法，但由于缺乏可以信赖的依据而受到阻碍。

本书随后几个章节中建立起来的一套方法原则，将有助于公司中类似彼特的董事长之类的人物，就董事会结构做出有根据的

决策。不过并没有一个可适用于各类公司的万能方案。为了与公司不同发展阶段不断发展的战略保持一致，公司董事会职能与构成必须做出相应的改变。应该如何做出改变，公司可以采取各种不同途径。这一切的宗旨是在公司建立一个能带给公司最佳机会，实现公司未来目标的董事会，而不是一个只适合公司过去发展目标的董事会。

在各类公司中，上市公司只占一小部分。1998年，在英格兰和威尔士注册的公司有132万家，只有12000家是著名的有限公司，其中只有2450家在伦敦股票交易市场上市。在英格兰、威尔士地区，大约有50万~60万家公司，这些公司的所有制和管理模式多种多样，既有家族公司，又有业主经营的企业主公司。即使在这些种类繁多的公司内部，在所有制和管理模式上有着巨大差别。英国工业和贸易部根据1994年得到的最新数据估计，员工人数不足100的企业所雇员工占总受雇人员的54%，其销售额占总销售额的44.3%。这些数据包括各类非公司组织，诸如合伙企业、个体商人以及小型公司，但他们反映了除上市公司之外的各类公司数目之多。员工人数不足100的企业占企业总数的99.6%（英格兰银行，1997a：11）。公司的扩展蔓延现象在大多数国家均有体现。对公司董事会的职能，对董事会成员的要求，有些是通用的。然而，保持公司成功的秘诀之一，便是认清董事会职责、权力和董事会成员所需具备的技能，必须视具体情况而定这一根本特征。董事会的职能取决于公司类型、公司发展阶段、公司未来预计发展方向，以及因市场自然活力公司可能出现的发展方向。董事会的职能还取决于公司的多样性。正如鲍勃·特里克尔在给公司董事会的发展纲要一文中指出：

董事会和董事会之间存在很大差别……这一事实意味着一个公司经营管理的经验总结以及他们为符合法律要求改变经营管理

的有关建议，对另一公司也许毫无用处；而在某种情形下相关的、有益的指导及准则，在另一情形下也许毫不相关，毫无用处。（特里克尔：35）

董事会的构建，即各类公司董事会职能、董事会组成，都需要定期回顾、变更。我尚未遇到哪个公司不愿为了客户、未来客户的利益而不断创新、高瞻远瞩。“我们看重能以更新更好的办法完成工作的人。”这对于大多数公司来说，都可能是一项公司价值标准。然而，几乎没有哪个公司将这一标准运用在董事会上。几乎没有公司定期回顾董事会构建、改进董事会从而提高完成公司目标的机会。

除了在实现公司目标的前提下，分析董事会结构，还有一些可预见的事件，如果计划得好，能够影响董事会结构，提高公司持续存在的可能性。家族公司和企业家公司还面临一些其他的问题，诸如个人、家庭情感和关系，这些都将削弱公司改变董事会结构的能力。董事会结构的任何改变都须体现这些额外因素的存在，以及公司发展所处阶段。这是这类公司多样性的一个新的侧面。后面章节中的案例分析将会解释董事会结构将如何调整以体现公司多样性，同时又反映公司个体的业务需求。

多数成年人都会为他们的未来，为他们自己以及家人一生所要经历的各个阶段做出计划和安排。我们购买养老保险，为孩子选择该受的教育，为的是有一天他们能够长大成人，独立生活，不再需要我们抚养。这也就意味着我们得节俭储蓄，支付各个阶段所受教育的费用。我们之所以这么做，是因为我们要为他们做好准备，我们不可能永远在他们身旁，这样他们就可以开始自己的生活。在西方国家里，我们所要发挥的这一作用变得日益重要。政府在这一计划中的作用正在日渐消退，逐渐成为这一个人计划的协助者。在其他国家中，为大家族及子女的未来所做的计划，则与业已成形的公司