

中欧管理新著译丛



公司治理

拉尔夫·D·沃德 (Ralph D. Ward) 著
张国华 张维炯 主编

新世纪董事会 公司董事的新角色

21st Century Corporate Board

上海交通大学出版社

F276.6
37

中欧管理新著译丛——公司治理

新世纪董事会

——公司董事的新角色

21st Century Corporate Board

拉尔夫·D·沃德(Ralph D. Ward) 著

黄海霞 译

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

新世纪董事会——公司董事的新角色/沃德著;
黄海霞译. —上海:上海交通大学出版社, 2002
(中欧管理新著译丛——公司治理)
ISBN7—313—03059—2

I. 新… II. ①沃…②黄… III. 股份有限公司—
企业管理—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 030763 号

新世纪董事会

——公司董事的新角色

沃德 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市华通印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:18.6 字数:302 千字

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数:1~4050

ISBN7—313—03059—2/F·432 定价:45.00 元

版权所有 侵权必究

21st Century Corporate Board

The Simplified Chinese edition is published by Shanghai Jiao Tong University Press.

Copyright © 1997 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Published simultaneously in Canada.

Reproduction or translation of any part of this work beyond that permitted by Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act without the permission of the copyright owner is unlawful. Requests for permission or further information should be addressed to the Permission Department, John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

上海市版权局著作权合同登记号:图字 09-2001-537 号

译者简介

黄海霞： 2000 年从上海交通大学管理学院毕业，现攻读硕士学位。喜爱文学，有着良好的中英文理解、驾驭能力和丰富的专业知识。本书为译者继中欧国际工商学院指定读物《卓越领导魅力》之后的第二本译著。



百年老店和首席执行官的更替模式 ——“公司治理”丛书序

摆在我们面前的这套由张国华教授、张维炯博士主编的丛书，讨论的是同一个主题：corporate governance，也就是公司治理结构问题。

简单地说，公司治理结构研究的问题是各国经济中的企业制度安排问题。这种制度安排，狭义上指的是企业在所有权和管理权分离的条件下，不再参与企业实际经营管理活动的投资者（也就是所谓的“外部人”）与上市企业及其管理者（也就是所谓的“内部人”）之间的利益分配和控制问题。广义上可理解为与企业的组织形式、控制机制以及利益分配相关的所有法律、机构、文化和制度安排，其界定的不仅仅是企业与其所有者（shareholders）之间的关系，而且包括了企业与所有相关利益集团（例如雇员、顾客、供货商、所在社区等等，统称 stakeholders）之间的关系。这种制度安排决定企业为谁服务、由谁控制、风险和利益如何分配等一系列问题。从宏观角度出发，可以说这种制度安排的合理与否是决定企业绩效的最重要的决定因素。

横向来看，世界各国在公司治理结构方面的制度安排差异很大。大体而言，英国和美国的股市比较发达，企业资产结构中股市的地位举足轻重，企业主要由投资人控制，为投资人服务。而在日本、德国和法国，企业的资本则更多地来自并受控于银行和财团，企业的控制权更多地表现为投资人和企业的其他利益集团（例如员工、顾客、供货商、所在社区）之间的妥协平衡关系。本套丛书之一《所有权与价值创造》介绍的就是美、英、德、法、日本五国的公司治理结构的异



同。尤其值得注意的是该书关于公司治理结构发展变化趋势的讨论。一方面,全球经济一体化所带来的公司治理结构的很多方面在全球性机构投资者的推动下逐步同化的大趋势;另一方面,各国文化社会历史道路的巨大惯性使得公司治理结构的一些关键制度在国与国之间仍然保持着重大差异。也许在将来,中国的公司治理结构的95%都与世界上的相同,而只有5%是不同的。但是,一国企业制度成功与否的关键很可能取决于表现该国特点的5%的差异,而不是与其他国家的95%的共性。因此,了解各国企业制度的异同仍然至关重要。

纵向来看,公司治理结构在过去十几年中也发生了巨大的变化。用美国沃顿商学院教授麦克·尤西姆的话来说,美国的治理结构正在从经理人事上执掌全权、投资人监督基本上形同虚设的“经理人资本主义”,向由投资人对公司经理层实行积极监督控制的“投资人资本主义”转变。这种转变的最突出的戏剧性表现,就是1992年美国五家最著名的大公司(通用汽车、IBM、康柏电脑、AT&T和美国捷运)的总裁先后被各自的董事会抄了鱿鱼。表面上看,这些公司的首席执行官被炒鱿鱼的原因各不相同,但是究其根本,则都是投资者和代表投资者利益的董事会与企业最高管理层之间相互关系和力量对比发生了根本变化。本套丛书中的《新世纪董事会》一书,是从对美国通用汽车公司董事会解雇首席执行官斯坦佩尔的过程开始的。作者以叙述故事的方式,通过对通用汽车公司最高管理团队内部“汽车派”和“财务派”关于通用汽车公司发展战略的路线之争和与这种理性认识的合理分歧不可避免地交织在一起的复杂的组织人事关系纠纷的解剖,以及对有关高级主管的习惯、情感、知识结构、兴趣爱好、思维模式等种种下意识心理活动对企业战略的影响的细致描写,生动地再现了一个庞大组织转型的痛苦过程和一个称职有效的董事会对企业兴亡盛衰的关键作用。

《公司治理结构》一书则是对董事会责任功能的全面分析。这本书通过对美国著名咨询公司光辉国际公司对美国《财富》1000强企



业董事会最佳实践的调查数据的详细分析和对董事会职责研究的经典文献的讨论,提出董事会应当对企业的所有利益集团而不仅仅是投资人负责的观点,总结了有效董事会的基本行为特征和工作准则。

本套丛书对于当前的中国具有非常重要的现实意义。改革开放20多年以来,在中国的土地上已经出现了一大批创业成功的优秀企业,在此过程中,也涌现了一大批优秀企业家。但是,除了少数例外,中国企业的成功主要表现为企业家个人的成功。总体来说,企业制度的建设还处在摸索总结的初级阶段,企业的董事会,不管是上市企业还是非上市企业,其成员构成、专业素质、工作程序、决策方式以及方方面面面对董事会责任功能的认识都还存在不少问题。特别需要提起注意的,就是总裁/首席执行官的评估和更替计划问题。

但凡成功的创业者,几乎没有不想把自己的企业办成百年老店的。但是,对于创办百年老店的最关键的问题,他们中的很多人却往往不愿正视。那就是首席执行官的更替计划问题。如果说产品有产品的生命周期,行业有行业的使用寿命,那么,首席执行官也有自己的生命周期,企业需要有一个首席执行官的更替计划问题,这也应该是顺理成章的事。但是,能够制度化地、平稳地、有效地解决企业的首席执行官的更替问题的企业,古今中外实在不多。尤其是第一代创业者首席执行官的更替,就更为困难。

应该看到,杰出的创业者未必是优秀的管理者,当总裁也未必是天才发明家的最佳选择。企业的不同发展时期面临的是不同的矛盾,需要不同的领导才能,应由不同类型的首席执行官掌舵。从很多企业发展的实际来看,创业初期是强人时期;创业者往往是某一行业的专家、倡导某一技术、产品、服务方式的“产品冠军”(product champion),他们对自己的发明、产品、理念深信不疑,痴迷执著到走火入魔的地步,什么专家权威的反对意见也不听,什么条条框框都敢破,以倾家荡产在所不惜的热情和毅力投入产品(或服务、研究或社会党团)的开发,硬是从没有路的地方趟出一条路来。一旦取得突破,他们创业的产品、技术、流派就可能在相当时期内垄断市场,创业



者个人成为公认的强人，为企业撑起一片天。

但是，凡是成功的产品，必然有人模仿。除了在某些“赢家通吃”的行业以外，先行者产品成功之后，会有大批仿制品“跟进”。随着技术的渐渐扩散，竞争渐渐激烈，企业面临的战略问题由产品创新转化为营销创新，需要创品牌、争市场，营销天才往往在此时脱颖而出。

然后，当企业个体达到合理规模后，地域扩张就成为成长的主要方式。为了在外地“克隆”复制母体，经营和管理的规范化、制度化、理性化以及与之相应的内部规章制度的建设往往成为企业管理层最紧迫的需要。但是，创业期奋不顾身的产品疯子，成长期才华横溢的营销专家，他们的脑后几乎天生都有制度的“反骨”；他们往往既不相信制度，也不善于制度建设。面临制度建设的挑战，他们往往在思维严密、处事理性的律师面前败下阵来。事实上，今天遍布全球的麦当劳、肯德基，它们真正的成长，都是在其控制权被一批精明的律师收购了之后才实现的；收购后，他们靠建设制度来建设企业，通过规范母体管理的办法，在全国各地克隆母体，复制成功。简言之，“创业靠产品，做大靠制度。”再好的复印机复印两万张时都会走样，但是麦当劳却成功地把在美国芝加哥创办的母体在全世界复制了两万多份，份份都是原汁原味，靠的就是制度的再生产。

中国企业家往往不相信制度，而相信强人。他们或者不了解，或者不愿意承认，企业发展的不同阶段面临的是不同的矛盾，需要不同的领导才能。过去成功的法宝，可能成为今天成长的障碍。如果创业的元老认识不到这一点，不能适时改变自己的管理方式，企业就可能被市场淘汰，在企业控制权市场上被收购。但是，由于人皆有之的对自己的过分自信，也由于大众媒体在总裁更替问题上“制度问题个人化、戏剧化”的倾向，常常不是下力气去挖掘企业成败背后的制度原因，而是一味渲染创业者、总裁的个人因素，对创业者往往不是捧杀，就是棒杀，好像企业的胜负存亡全部维系在总裁一人身上。这就使企业家进一步忽视制度建设，过分迷信依赖总裁个人的聪明才智。一旦现任总裁的思维方式不再适应环境的需要，企业内部又没有一



套制衡机制,曾经非常成功的总裁就会在错误的道路上走得很远很远,使企业付出惨重的代价。成也萧何,败也萧何。也许这就是为什么许多中国优秀企业可以一时辉煌,却难以长治久安的制度原因。

总而言之,百年老店的建设,需要有一套健全的总裁更替制度,而其核心是一个称职、健全、有效的董事会。希望本套丛书的出版能促使中国的优秀企业家都来重视企业的治理结构,重视董事会的建设。

梁 能

中欧国际工商学院教授、EMBA 课程主任

2002 年 6 月

谨以此书献给

塔米、莫德、艾达，
他们使每件事情都充满生机；
还有妈妈。
当然还有我的上司朱蒂。



前 言

过去 6 年中,我一直在编辑有关公司董事会的杂志,因此也目睹了自新政实施后公司管理改革的狂热年代。我们一些目光锐利而又睿智的作者针对这一骚动向我们做了报告(上帝保佑),但是很多这方面的作者执著于一些用处不大的陈词滥调。最常见的有:

- 变革正席卷美国董事会议室;
- 董事不再像从前那么轻松;
- 在首席执行官的领导下董事会变得强硬起来。

绝大多数论调的中心内容是正确的,但是它们似乎总是不断地出现在所有比较深入的观点结论中。更糟糕的是,他们期待着回应;然后会怎样呢?如果董事会发生变化,变得更强大、更独立呢?谁能认定公司董事会更举足轻重呢?

当然是证券交易委员会了。他们最近的一些决定更清楚地表明



了他们现在已经把董事会看做公司错误决策的关键因素之一。议会也如此认为。1995年的个人证券改革法案为董事提供了免除民事责任侵权责任的优先权(同时也修订了至关重要的新董事会监督职责)。事实上,这一法律条文被认为如此重要而使议会置比尔·克林顿总统的第一否决权于不顾。法律制定者认为董事会是很重要的。联邦环境法使得董事们保证公司联盟依从程序——通过罚款来削弱跨国公司。主要股东认为董事会很重要。大型养老基金会通过代理协议将董事会作为代理目标,把董事会合同看做紧要事务,并更多地把董事会作为它的公司联盟。机构投资者拥有大部分绩优股,他们的优先权决定着整个市场。

首席执行官非常明白他们的董事会是很重要的。近几年来,他们看到过去那种任人唯亲的安全模式正以一种令人困扰的方式改变。就像一个曾经无害的孩子成长为一个凶猛好战的青少年,首席执行官的董事会也以一种他们难以理解的方式成长了。首席执行官曾经在毫无质疑和挑战的情况下统治了整个董事会。而现在,董事会提出更多的问题,评估首席执行官的业绩,深入到公司的所有层面。仅对董事会友好并给他们一定的额外津贴已经是远远不够了。突然之间,首席执行官的董事们想要——而且有权知道——结果。

绝大多数的董事们现在明白了董事会的重要性。而新的广泛的个人责任对董事会效力也变得既有压迫性又有刺激性。在某种意义上,公司董事即使身兼首席执行官之职,这样的工作对他们而言也是第一次。公司董事会犹如刚从沉睡中醒来的雄狮,发现自己掌管着美国的公司。正如上文中提到过的凶猛好战的青少年,他们对于自己也还有所置疑。

在我们走进新世纪之际,我们的董事会正紧锣密鼓地完成公司管理史上最为重大的一次变革。他们创造了一种全新意义的公司机制——独立但却强大的董事会。虽然缺乏公司的主要所有权,同时也没有内部高级主管人员的权力,董事会将自身转化为产生管理责任的独特动力。这种改变是缓慢的,它历经了几十年的进化。但是



几年前,在这个处于进化机制中的贸易世界里,在一个备受困扰的汽车制造商的会议室中,它却突然降临了。

这对于整个贸易世界是一种震撼。通用汽车的董事会解雇了他们的老板!随着美国的经济衰退,销售额、市场份额以及利润都在危险地下滑。面对董事会不断的警告,管理层似乎无法应付通用面临的困难,也无法实现首席执行官对于危机很快过去的担保。随着境况一天天变得糟糕,主要投资者开始寻求切实有效的行动。最后,一位作为董事会非正式领导人的董事率先对老板(即被解雇的那位)做出了致命一击。这位董事在股东的支持下取代了通用公司主席的位置并任命一位能干的高层管理人员为首席执行官。他们齐心协力发动了一场结构调整,很快扭转了通用的境况。在此之前,有谁会认为这是可能的呢?通用汽车!通用汽车的董事会领导了这场变革!

确实让人吃惊……

在过去的10年中，公司的领导方式已经发生了巨大的变化。这些变化从根本上改变了董事会的结构与作用。今天，董事会不再是“贵族的避难所”，而是一个独立的权力中心。这一切是如何发生的呢？发生的原因又是什么呢？更为重要的是，明天的董事会应该如何巩固刚刚获得的力量应付未来新的挑战呢？

本书将对以上这些问题进行认真思考，并深入探讨公司治理中的各种驱动力量以及未来公司董事会的结构、工具与所需的知识等。公司董事会的构成、董事的薪酬方式与培训，包括董事的资质、聘任等，都是本书讨论的重点。同时，本书还将帮助您理解董事会运作与组织结构等方面发生的革命性变化，包括与公司管理层的合作、董事的责任与守法、特别委员会的结构与使用等。

现代公司中的董事必须像所有者一样思考问题，像管理者一样采取行动，与此同时他们还需要保持一定的独立性。本书作者在多年调研的基础上以自己独特的眼光，生动地描述了未来公司董事会需要关注和解决的问题以及必须采取的行动。

目 录

前言	1
----	---

第 1 部分 公司董事会如何找到发展之路

第 1 章	罗杰·史密斯失去了一些重要朋友	3
第 2 章	罗伯托·斯坦佩尔和“汽车小子”的复仇	10
第 3 章	“市场将拯救我们”	13
第 4 章	约翰·斯麦尔需要答案	19
第 5 章	“没有最差情形下的计划”	24
第 6 章	首席执行官的政变	27
第 7 章	公司条款和“小联合体”	30
第 8 章	退出所有者行列,进入管理者队伍	35
第 9 章	犹如镶嵌着胡桃木般高贵的仙境	42
第 10 章	主要股东的回报	49
第 11 章	清除董事会中的累赘	53
第 12 章	袭击者冲击董事会会议室:“这不是一种练习”	64
第 13 章	董事会和首席执行官利益:“像对待国王一样对待他们”	70
第 14 章	比尔·范·戈肯参加了一个宴会	76
第 15 章	“无处不在的恐惧”和“露华浓职责”	83
第 16 章	20 世纪 80 年代的董事会责任恐慌	87
第 17 章	特拉华州暂停董事会	91
第 18 章	沉睡的巨人仍然是巨人	95
第 19 章	抗争:悲观的投资者和有权势的首席执行官之间	106
第 20 章	董事会会议室中的成果	112



第 21 章	“国王死了”:1992—1993 年间首席执行官的解雇	118
第 22 章	忧郁:如何保住自己的工作	122
第 23 章	如何发动董事会起义	127
第 24 章	利弊——董事会吸取的教训	136

第 2 部分 面向新世纪的公司董事会

第 25 章	董事会革命:这次我们是真的	143
第 26 章	新董事:“那些小子是谁?”	150
第 27 章	新型董事会的需求与人才	155
第 28 章	董事会差异性——期待着意外发现	159
第 29 章	取代年老的乔	163
第 30 章	全球化董事	166
第 31 章	“职业”董事	169
第 32 章	闪光般的促进:董事资格证明	175
第 33 章	问题:董事会教育为何与性教育相似?	182
第 34 章	使现代董事会发生效用	191
第 35 章	任职董事会	194
第 36 章	嗨,委员会并不都是坏的	198
第 37 章	审计委员会:忙碌的监察人	201
第 38 章	薪酬委员会:为尊重而战	207
第 39 章	任命委员会:对才能的评估等等	218
第 40 章	新世纪的新委员会	225
第 41 章	主席/首席执行官:我们怎样才能取得一致	232
第 42 章	让我成为您的领导董事	241
第 43 章	无边界董事会	244
第 44 章	急速前进:高科技董事会	248
第 45 章	为何董事会总是不合逻辑	253
第 46 章	解析“为执行付出代价”	255
第 47 章	董事们发现大笔大笔的钱	260