

**Management Commentary**

by Anthea Zhang,  
Professor at Rice University

# 莱斯燕语

张燕教授管理随笔集

张燕/著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

Management Commentary

by Anthea Zhang,  
Professor at Rice University

# 莱斯燕语

张燕教授管理随笔集

张燕 / 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

莱斯燕语:张燕教授管理随笔集/张燕著. —北京:北京大学出版社,2016.9

ISBN 978-7-301-27174-2

I. ①莱… II. ①张… III. ①随笔—作品集—中国—当代  
IV. ①I267.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 120860 号

- 书 名** 莱斯燕语:张燕教授管理随笔集  
LAISI YANYU
- 著作责任者** 张 燕 著
- 策划编辑** 贾米娜
- 责任编辑** 贾米娜
- 标准书号** ISBN 978-7-301-27174-2
- 出版发行** 北京大学出版社
- 地 址** 北京市海淀区成府路 205 号 100871
- 网 址** <http://www.pup.cn>
- 电子信箱** [em@pup.cn](mailto:em@pup.cn) QQ:552063295
- 新浪微博** @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书
- 电 话** 邮购部 62752015 发行部 62750672  
编辑部 62752926
- 印 刷 者** 北京中科印刷有限公司
- 经 销 者** 新华书店
- 880 毫米×1230 毫米 A5 7.625 印张 139 千字  
2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷
- 定 价** 58.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

**版权所有,侵权必究**

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

## 第一部分 时事管理篇

高管突患重病？这四招可缓解冲击波 / 003

大众汽车“排放门”之后的监管之栓 / 008

人文的力量及人性的光辉：2015 年叙利亚难民问题  
之一 / 014

人文与理性：2015 年叙利亚难民问题之二 / 016

谷歌如何应对海外反垄断指控？ / 019

从小扎捐款谈美国社会的慈善捐赠 / 022

墨西哥度假胜地坎昆的商业模式和交易成本理论 / 026

听前国务卿詹姆斯·贝克三世谈古论今 / 031

参观埃克森美孚石油公司 / 035

从美国全国广播公司名主持布莱恩·威廉姆斯  
被停职看柴静现象 / 037

高管传承的艺术 / 043

- 培育高管,告别 CEO 继任危机 / 061
- 屡见不鲜的公司治理问题:一个全球性顽症? / 075
- 中国和印度的公司治理变革:机遇与挑战 / 091
- 治学的态度 / 107
- 年轻人,给你自己找个导师 / 112
- 写作两类文章的随想 / 118
- 年末欢聚及总结 / 121
- 莱斯村记 / 124

## 第二部分 生活旅行篇

- 澳大利亚的选择 / 129
- 再访悉尼 / 133
- 范尔踏雪行 / 137
- 西锁岛、落日与海明威故居 / 142
- 加州蒙特利,旧地重游忆当年 / 147
- 重回母校南京大学 / 151
- 拉斯维加斯与大峡谷 / 154
- 重游京都 / 157
- 坎昆泳池吧的着装标准 / 161
- 小院风情 / 165
- 我想随心所欲  
——读晓萍的新书有感 / 169
- 有一天,当亲人逐渐远去 / 172

熨斗来了 / 175

2015年感恩节聚会前记 / 178

### 第三部分 子女培养篇

和孩子们一起成长 / 183

选择的权利 / 189

美国中小学教育观察 / 193

女儿的文章：一个美国中学生眼中的学校生活 / 201

创新型教室：放飞学生的想象力 / 201

课外实践考察：是个有效的学习方式吗？ / 208

为高中毕业后的“间隔年”正名 / 212

一名乒乓球选手的奋斗之路 / 216

高中男排遭遇滑铁卢 / 220

嫉妒在情人节的花束中蔓延 / 226

教师的女儿卖曲奇饼卖出了新高度 / 229

第一部分

时事管理篇





# 高管突患重病？这四招可缓解冲击波

今年国庆期间，正在人们享受长假的时候，有个不幸的消息传出来：滴滴快车的总裁柳青——很多人心目中的美女女强人，患上了乳腺癌。无独有偶，她的老东家高盛集团的首席执行官（CEO）兼董事长劳尔德·贝兰克梵（Lloyd Blankfein）于9月22日向公众宣告，他患了可治愈的淋巴瘤并将接受治疗。也许有人会说，高盛的工作强度太大了（这也是实话），但事实上，这样的事情不仅仅会在高盛发生。10月15日，美国联合航空公司刚刚上任37天的CEO奥斯卡·穆诺茨（Oscar Munoz），因心脏病突发而住进医院。这几例公司高管患病及其公司的处理方式可以为其他公司提供重要的借鉴。这些借鉴主要体现在以下四个方面：第一，及时、透明地公开信息；第二，分离CEO与董事长这两个职位；第三，建立高管接班人计划；

第四,关注与患病高管共事人员(尤其是董事会和高管团队的其他成员)的情感和精神健康。

### 及时、透明地公开信息

劳尔德·贝兰克梵患病后迅速地将自己的病情通知董事会、高管团队和公司的重要客户,高盛继而及时将这一信息披露给公众。相反,奥斯卡·穆诺茨在10月15日入院后,美国联合航空只在第二天发了一个包括47个词的简短公告,说了几句无关痛痒的官话。它的股东及其他利益相关方目前只能猜测奥斯卡·穆诺茨的病情到底有多严重,谁会接替他来驾驶美国联合航空这架巨无霸“大飞机”。对大多数人来说,他们的健康信息属于个人隐私。但是,对于上市公司的高管来说,他们健康与否牵涉到方方面面的利益,譬如股东、员工、公司客户和供应商。因此,美国证券管理委员会(Securities and Exchange Commission, SEC)要求上市公司披露任何可能对其造成实质性影响(material impact)的信息。但是,各个上市公司的董事会有很大的自由度去界定什么是有“实质性影响”的信息。滴滴快车作为一个非上市公司,没有责任向公众披露这样的信息,但是有责任向其投资者披露这样的信息。

对一个上市公司而言,及时、透明地公开高管的患病信息十分重要。这种披露虽然短时间内会引起动荡,却能够建立利益相关方对该公司的信任。反之,如果高管或者

公司将此消息隐而不发(或者披露不足),则可能使得谣言满天飞,导致利益相关方对该公司产生不信任感,质疑该公司是否在刻意隐瞒重要信息。

## 分离 CEO 与董事长这两个职位

9月22日,美国银行(Bank of America)的股东们因为对其业绩不满,希望通过改善治理结构来提高绩效,从而发起股东投票,希望能够迫使其 CEO 布莱恩·莫伊尼汉(Brian Moynihan)辞去董事长职位。美国银行股东的这次投票没有成功。劳尔德·贝兰克梵的患病,却提供了另一个理由,来说明分离这两个职位非常重要。作为高盛的 CEO 兼董事长,如果劳尔德·贝兰克梵离开岗位接受治疗,那么这两个重要职位将会同时出现空缺。反之,如果两个职位分离,万一有一个人出现意外,另一个人还可以行使领导职责。与美国上市公司相比,中国上市公司中 CEO 兼任董事长这个现象并不普遍。我对两国上市公司的研究表明:中国上市公司中只有大约 16% 的公司其 CEO 兼任董事长;而在美国标准普尔 500 公司中,这个比例达到 74%。总之,分离这两个职位不仅能够改善公司治理结构,还能够提高公司的抗风险能力。

## 建立高管接班人计划

这几例高管患病事件也突显了高管接班人计划的重要性。高盛内部人才济济,挑选劳尔德·贝兰克梵的继任

者并不是一件难事。但是,如果高盛已有正式的接班人计划,那么预定的接班人就能迅速弥补劳尔德·贝兰克梵离岗所留下的空缺,从而减轻其患病对公司造成的不利影响。奥斯卡·穆诺茨的心脏病如果很严重,就会对美国联合航空造成比较大的挑战。他的前任杰夫·斯密塞克(Jeff Smisek)前不久突然离职,他就任 CEO 只有一个多月。如果他的病情严重,美国联合航空就需要立刻再找一位继任者。

关于接班人计划,一个成功的例子是麦当劳公司。该公司两次在 CEO 突然不幸去世后都迅速任命了新的 CEO,来保证公司的平稳运营。事实上,不仅是 CEO,每一个关键的高管岗位都应该有接班人计划。精心安排的接班人计划能使公司更好地对抗危机,包括那些由高管严重疾病或死亡带来的危机。

**关注与患病高管共事人员(尤其是董事会和高管团队的其他成员)的情感和精神健康**

我及合作者最近的一项研究发现,如果一个上市公司经历了独立董事死亡事件,这个公司的 CEO 对并购的欲望就会下降,导致并购数量和规模双降低。我们的这一发现与“创伤后成长”理论的预测一致。该理论认为,朋友的死亡会加强当事人对死亡的认知从而降低外部目标如声誉和财富对他而言的重要性。在这几个例子中,患病高管可能会使董事会和高管团队的其他成员意识到“我也会

有这一天”！当疾病和死亡离他们如此之近时，他们就可能不再愿意努力工作、发展公司了。因此，主动关注与患病高管共事人员的情感和精神健康对公司来说意义重大。

意外很难避免，但是，公司需要并且能够建立必要的应对机制。分离 CEO 与董事长这两个职位、建立高管接班人计划这两项措施能够降低高管患病或死亡事件带来的动荡。及时、透明地公开信息能够建立相关利益方对公司的信任。最后，关注与患病高管共事人员（尤其是董事会和高管团队的其他成员）的情感和精神健康能够降低这些意外事件对其他人的冲击。总体而言，这些应对机制能够提高公司的抗风险能力，最大限度地降低意外事件所带来的负面影响。

(2015.10.21)

# 大众汽车“排放门”之后的监管之栓

2015年9月18日,德国大众汽车公司的柴油机尾气排放丑闻(“排放门”)在美国爆发。大众公司承认,在全球1100万柴油机车型中安装了欺骗性软件。在尾气排放测试中,该软件能够限制尾气排放,让测试结果看起来很清洁。但是,当车辆在道路上正常行驶时,该软件则会关闭,尾气的排放量则可能达到法定标准的40倍。美国市场历来是大众公司的薄弱之处。大众公司试图销售大量“清洁型”柴油机车型来争夺美国市场,继而以此超越日本丰田成为全球最大的汽车企业。因此,“排放门”对大众公司而言,不仅会导致巨大的财务冲击,而且对其全球整体战略也是当头一棒。

“排放门”爆发之后的四个股票交易日中,大众公司的股价暴跌1/3,市值蒸发了大约260亿欧元(约合290亿

美元)。公司 CEO 马丁·温特科恩 (Martin Winterkorn) 随即宣布引咎辞职。这次事件似乎是继美国通用公司的点火开关故障、日本本田公司的安全气囊问题以及丰田公司的“刹车门”之后,又一起发生在全球汽车行业中的产品丑闻。但是,值得指出的是,大众公司的“排放门”与其他汽车公司的产品丑闻有两个重要的不同之处。

第一,在通用、本田和丰田的产品丑闻中,所涉及的车型直接导致了一些司机与乘客的身体伤害甚至死亡。举例来说,通用公司的点火开关故障被指责导致了至少 124 人丧命、275 人受伤。对于现有和潜在的消费者来说,他们对此的感受可能是:“这个受害者可能就是人啊!”这种担心和恐惧感会使许多潜在消费者转而购买其他公司的产品。与此不同的是,在大众公司的“排放门”中,直接受到损害的是自然环境,而自然环境是“公共品”(public goods)。对于那些环保意识比较薄弱的人而言,他们的反应可能是:“这和我有什么关系?”有些人甚至会说,那些大型越野车、卡车和跑车造成的污染排放比大众公司的柴油车型还要大。因此,大众公司的“排放门”对他们购车行为的影响可能是有限的。另外,由于是自然环境这个公共品受到了损害,因此我们很难明确地鉴别本次“排放门”的个体受害者。尽管一些律师正在努力发起针对大众公司的集体诉讼,但如何去证明个体消费者的健康已经被其柴油车型的尾气伤害(以及伤害的程度),将是一个

非常棘手的问题。

第二,大众公司与其他公司在它们的“犯错意图”上是不一样的。通用、本田和丰田的产品丑闻是其管理及运营问题的副产品。譬如,本田车型的安全气囊问题来自其供应商的产品质量问题。通用和丰田的产品问题源于其产品设计上的缺陷。当然,这并不意味着这三家公司在它们的丑闻事件中是无辜的。但是,最起码,这些公司并没有故意制造这些问题。与之不同的是,大众公司刻意在其柴油机车型上安装软件,以此来欺瞒有关监管机构,属于刻意欺骗。就如在刑事法庭中,面对同样的结果,被告方是否有犯罪动机及其犯罪动机的强弱,都会影响判决结果及量刑轻重。同样,这些公司在其产品丑闻事件中是否有明确的“犯错意图”,也会影响监管机构对这些丑闻的判断和归责,以及相应的处罚。

这两点差异意味着什么呢?这些差异决定了如何有效地处罚这些犯错的公司。在通用、本田和丰田的产品丑闻中,因为有消费者为此受伤甚至丧命,从而导致其他消费者转而购买其他公司的产品,因此,产品市场上的销售量及市场份额的下降可以视为对这些犯错的公司的处罚。另外,代表现有消费者的集体法律诉讼(class action)会迫使这些公司支付巨额赔偿。譬如,在通用公司的点火开关故障丑闻中,对124例死亡中的每一例,通用公司都至少赔偿100万美元。因此,法律市场对这些公司也起到了处



罚作用。另外,今年9月初,美国司法部(Department of Justice)对通用公司开出了9亿美元的罚单。这样,产品市场、法律市场和监管机构共同处罚了通用公司。

相反,在大众公司的“排放门”中,由于受到伤害的是自然环境,而且又有很多消费者可能对此无所谓,于是,产品市场就起不到处罚作用。柴油机车型最大的市场在欧洲。根据欧洲汽车制造商协会的最新统计,2015年9月,大众汽车在欧洲的市场份额只从去年同期的11.7%微降到11.3%,其总体销售量增长了约6%(欧洲市场总体销售量增长了约9.6%)。尽管现在判断“排放门”对大众汽车的销量和市场份额的影响还为时过早,不过,这些市场数据说明影响也许不会太大。此外,因为“排放门”的单个受害者难以识别,法律市场也很难起到作用。这样,无论是产品市场还是法律市场,可能都不足以处罚大众公司。

当市场这只“无形之手”不起作用时,监管机构这只“有形之手”就成了最后的手段。在大众公司的“排放门”中,最有力的处罚方式将是监管机构(尤其是美国的监管机构)开出的巨额罚单。据报道,大众公司正在安排约65亿欧元(约合73亿美元)的资金,来应对即将到来的财务冲击。同时,来自监管机构的巨额罚单,还能有效地降低大众公司及其他厂商未来的欺骗意图。面对巨额的罚单,汽车厂商及其他行业的企业,会重新估算刻意欺瞒监管机构可能获得的收益和需要付出的成本。一旦它们发现成