



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

领导学

Leadership and
Corporate Accountability

顾宝炎 译



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

领导学

Leadership and
Corporate Accountability

顾宝炎 译

图书在版编目 (CIP) 数据

领导学/顾宝炎译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(MBA 核心课案例教学推荐教材)

ISBN 7-300-06692-5

I. 领…

II. 顾…

III. 企业领导学-案例

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 076822 号

Copyright 2005 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

MBA 核心课案例教学推荐教材

领导学

Leadership and Corporate Accountability

顾宝炎 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/16

版 次 2005 年 8 月第 1 版

印 张 15.25 插页 1

印 次 2005 年 8 月第 1 次印刷

字 数 311 000

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济，中文版和英文版同时推出。先由哈佛大学教授从其数千个案例中进行选择、推荐，再由中国教授从推荐的案例目录中遴选，在翻译的过程中又作了进一步的调整，最终确定了目前的案例。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的

出版模式。

就在我们策划出版这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case Method and Participant-Centered Learning) 培训计划正式启动。为配合 PCMPCL 项目，哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区在内的 16 所大学的商学院选派一些教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。首次培训定于 2005 年 8 月，同年 12 月还将在中国举办第二期有关案例教学与写作的培训。

同时，为帮助广大教师更好地使用哈佛案例，中国人民大学出版社还将配套引进案例的教师用书、教学录像等辅助资料（出于授权限制，仅向使用本案例教学的教师提供）。在案例出版后，我们还将提供教学支持，帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的，但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中，我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命：改善管理实践。在案例出版的过程中，很多人做了辛苦的工作，我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright) 先生，他为我们的案例出版写了序，他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用，没有他的努力，这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授，他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导；感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员，他们为案例的挑选做了许多工作：Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet；感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生，他促成了案例最终出版协议的签订和执行，并完成了整个过程中的协调工作。最后，也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授，他们都有自己繁重的教学任务，在出版时间紧迫的情况下，各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训能影响几百、几千乃至上万个 MBA；我们希望他们能用一种新的视角，适应国际化的大趋势，理解现代企业的管理方法，理性地接受信用经商的理念，推动中国经济的更大发展；我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标，那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书，对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系方式：010-62510566 转 551 或 541；E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn 或登录：<http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社

2005 年 7 月



总 序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目（Executive Education Program）（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院为世界上许多院校不仅提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目（ITP）、以参与者为中心的教学法培训项目（CPCL）、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目（PCMPCL）。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright)

哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授

2005年6月



译者序

中国人民大学出版社拟出版一套哈佛商学院案例，而且是中英文两种版本同时发行，这对于我国正在积极发展、健康成长的 MBA 教育来说，是一项有益的工作。受出版社于波同志的委托，我们很荣幸地承担了其中《领导学》一书的案例翻译工作。

什么是企业存在、生存、成长、发展的动力（或推动力）？这是企业管理学家们多年来一直在不断探讨的问题，由此产生了诸如预测学、管理学、决策学、战略学、治理学以及领导学、愿景学等等。其中最吸引人的是管理学和领导学，而刚刚在引起讨论的则是愿景学。领导和管理的异同，也是众多学者研究的命题，说法不一。总的来说，管理的重点在安排，在执行，在效率，在利益；而领导的重点在责任，在方向，在引领，在取舍，在权衡。比较管理而言，领导要更多地考虑所要承担的责任，包括对企业、对职工、对社会、对法律、对伦理道德、对客户和供应商等等的责任，而不仅仅是企业的利益，尤其是不仅仅只在乎企业眼前的利益。领导学认为，负责的正确取舍和方向上的正确引领才是企业生存发展的真正动力或推动力所在。领导和管理固然是互相支撑，缺一不可的，但相比而言，领导在方向上的重要意义是无可置疑的。面对经济全球化，对于在竞争激烈的不确定环境中成长的现代中国企业来说，对于长期浸染在传统集权文化中成长的现代中国企业来说，把握领导学，努力提高领导力，更有其突出的重要意义。

本书提供了 22 个案例，既有反映美国公司的，也有反映国外企业的（如日本银行业、印度的医药公司）；既有比较宏观的（如美国公司的改革），也有比较微观的（如个人职业生涯的选择）。其中大部分是从公司遇到的法律、伦理、道德等方面的问题来展开的。篇幅不长，倒也内容丰富；有些例子很引人深思，耐人寻味，会有启发。清华大学经济管理学院杨斌教授最近翻译的美国管理学家理查德·L·达夫特（Richard L. Daft）的《领导学》已由机械工业出版社出版，如果把这两本关于领导学的译著结合起来，一本教材，一本案例，在教学上加以使用，似乎是蛮好的。

上海理工大学的顾宝炎教授主持了本书的翻译工作。上海理工大学的一些青年教师和优秀学生参加了各个案例的初译工作，他们是：高广阔、王永联、张昕瑞、侯友佳、冯晓杭、贾晓云、邬晓丽、原方、时晨、顾青、孙相云、王莉琼。顾宝炎、时启

亮、江萍三位教授对初译案例进行了认真的复译，最后由顾宝炎教授对整个译稿进行了总的校对审阅。尽管我们一直抱着认真负责、精益求精的态度，但由于时间紧、水平有限，不尽如人意之处总不时存在，责任自不可推托，要紧的是，恳请读者不吝指正、赐教，以便我们不断改正，使今后的工作做得好些。

最后要特别感谢于波同志在本书的组织、策划、沟通中的诸多努力，给我们以很大的鼓舞和信心。也特别感谢侯友佳同学，在书稿的后期整理中给予我们很大的帮助。感谢在完成这项工作中给予我们支持、关心、帮助的所有的人。

上海理工大学

顾宝炎

2005 年 7 月于上海

gubaoyan@yahoo.com

gubaoyan@hotmail.com

目 录



瑟康公司 (A) (缩略) (9-904-023)	(1)
从法律角度看信托关系 (9-304-064)	(24)
万豪集团 (A) (9-394-085)	(31)
山毛榉坚果营养食品公司 (A-1) (9-392-084)	(51)
山毛榉坚果营养食品公司 (B) (9-394-103)	(65)
山毛榉坚果营养食品公司 (C) (9-394-104)	(70)
山毛榉坚果营养食品公司 (D) (9-394-105)	(75)
格鲁特诉博林杰案 (梗概) (9-304-065)	(77)
莫尔登纺织工业公司 (A) (9-404-072)	(84)
莫尔登纺织工业公司 (B) (9-404-073)	(100)
印度西普拉制药公司 (9-503-085)	(102)
Becton Dickinson: 伦理与商业惯例 (A) (9-399-055)	(119)
Becton Dickinson: 伦理与商业惯例 (B) (9-399-045)	(143)
日本金融危机与日本长期信贷银行 (9-801-039)	(151)
西尔斯汽车中心 (A) (缩略) (9-304-063)	(159)
西尔斯汽车中心 (B) (缩略) (9-304-069)	(173)
组织中的激励 (9-904-043)	(178)
MCI 公司的管理改革 (9-304-066)	(190)
美国的公司改革 (9-304-091)	(200)
麦克·温莎的营销职场抉择 (9-599-065)	(212)
天伯伦鞋业公司的社区参与 (缩略) (9-304-086)	(224)
曼维尔纤维玻璃企业集团 (C) (9-394-116)	(229)

瑟康公司 (A) (缩略)



9-904-023

发行日期: 2004年8月5日

BRIAN J. HALL
CHRISTOPHER ROSE
GUHAN SUBRAMANIAN

对资本的关注不仅仅是指华尔街对短期股票价值的关注, 它还意味着对厂商、客户、雇员、政府的关注, 以及对成千上万制作产品、支撑企业运作的普通人的创新精神和辛苦劳作的关注。^①

——瑟康公司董事长兼总裁理查德·奥尔

1996年8月2日, 周五, 那个夜晚与无数个加州圣巴巴拉的夏夜一样美丽。医疗设备制造商瑟康公司的创始人暨董事长兼总裁理查德·奥尔 (Richard Auhl) 在可以鸟瞰圣巴巴拉港湾的家中举办一年一度的假日晚会。出席晚会的有将近500人, 客人大多是单身者。其中有一位是乔治·克劳蒂 (George Cloutier), 他是奥尔的老朋友, 同样也是1969届哈佛商学院毕业生。

在外人看来, 这个晚会与圣巴巴拉其他的假日晚会没有什么区别。最多只是点心丰盛一些, 招待得更加周到一些。然而, 有一片阴云笼罩在这次欢宴之上, 只不过奥尔和他的客人都不愿意提起。前一天, 奥尔接到了美国外科公司 (U. S. Surgical Corporation) 的董事长兼总裁里昂·赫斯基 (Leon Hirsch) 的一个电话。赫斯基通知他, 外科公司已经投标接管瑟康。来者不善。这个电话对于奥尔犹如晴天霹雳。赫斯基和奥尔一样, 在阿斯彭 (Aspen, 加州的海滨城市)

^① 除非另有说明, 所有的引用皆出自案例撰写者的采访。

Professor Brian J. Hall, Christopher Rose, J. D. (MBA 2001), and Professor Guhan Subramanian prepared the original version of this case, "Circon (A)," HBS No. 801-403, with the assistance of Research Associate Jonathan P. Lim. This version was prepared by Professor Brian J. Hall. HBS cases are developed solely as the basis for class discussion. Cases are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management.

Copyright © 2003 President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to <http://www.hbsp.harvard.edu>. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



拥有度假别墅，两家相隔不远。赫斯基还常和奥尔一起结伴滑雪。^① 事后提到这次晚会，奥尔说道：“我曾考虑在晚会上立一块牌子，上写‘请勿提问！’但我没有那样做，也没有人问起。”

奥尔那天晚上早早地离开客厅去休息了，因为第二天早上他必须很早出发，去帕洛阿尔托与他的顾问们碰头，商讨如何对付收购一事。克劳蒂继续留在那里与客人周旋，许多客人要求他告知应该买进还是卖出瑟康公司的股票。作为公司的局外人，克劳蒂好像是向他昔日的哈佛校友提供建议的最理想人选，告知奥尔如何面对这次收购意向。起初，他的建议很富有杀气：“我告诉理查德，别理他们。我们不会自动放弃。我们将坚守到弹尽粮绝。”此后的两年，是美国公司化经营历史上持续时间最长久的公司收购狂潮。克劳蒂卷入其中，越陷越深。人们现在当然可以再去怀疑，如果克劳蒂事前就料到后来的事态发展，在那个圣巴巴拉夏夜中他还会不会给出相同的建议。

背景介绍

1963年，理查德·奥尔在密歇根大学获得宇航工程学士学位。他最早供职于加州桑尼维尔美国联合技术公司（United Technology Corporation）的火箭分部高级决策部。奥尔在联合技术公司工作了5年，最终被提升为项目开发部经理。他一面工作，一面又在斯坦福大学获得了宇航工程硕士学位。

进入管理层后，奥尔开始意识到悬在工程技术人员头顶上玻璃天花板式的障碍。他周围的经理们都有MBA学位，所以他认为如果需要参与高层管理，他也需要一个MBA学位。他向斯坦福和哈佛提出了申请，最终决定到哈佛就读，因为那里提供奖学金。进了哈佛商学院，他才发现自己和其他学生之间存在着差异。他说：

我那时已经结了婚，居住在皮柏第·特雷斯的已婚学生宿舍。我有妻子和一个孩子，并有一份收入可观的工作。在那个时候，有5年工作经验后攻读MBA的学生相当少。我实际上是那里最年长的学生之一，而且目的非常明确，那就是为了升迁。克劳蒂是一个刚从哈佛毕业的单身汉。他追求锦衣玉食，喜欢参加各种社会活动。在他看来，似乎社会活动比学业还重要。而我自己则恰恰与其相反。

1967年，乔治·克劳蒂以优异成绩从哈佛毕业，并直接进入哈佛商学院就读。在回忆他们当年在哈佛商学院的经历时，他说：

我读本科时创立了第一个电脑约会公司。我将其命名为“配对公司”

^① Wall Street Journal, October 6, 1997.

(Operation Match)。我本来打算上法学院，但是又觉得经商更有意思，因为你可以拥有一个积极活跃的社会生活。奥尔和我同届同班，关系非常好。当时班上有三四个学生没有像常人那样非常把商学院当回事儿，我就是这其中的一个。现在回想起来，这有点“古怪”，有点“无赖”。尽管在本科读书的时候我非常勤奋，成绩优异，可是本科时的课程远比在哈佛商学院的时候轻松得多。因为我刚刚从本科毕业，所以就改不了生活松散的习惯。

在同班的毕业生当中，只有4个学生马上着手经商。克劳蒂就是这4个人中的一个。按照克劳蒂在哈佛商学院写的毕业论文中的思想，他的创新管理公司 (Innovative Management) 根据中小企业运营的实际情况为其提供咨询服务。在创新管理公司打理了6年以后，克劳蒂又受雇为一些经营遇到困难的企业提供帮助，前后整整10年 (1976—1986年)。他最终创立了美国管理服务公司 (American Management Services, AMS)，这是一家位于马萨诸塞州沃尔瑟姆的管理咨询公司。

与此同时，奥尔也在寻找宇航业以外的机会，因为他发现由阿波罗计划打开的窗口正在迅速地关闭。他想找到一家公司，最好是西海岸的公司，来拓展他在技术领域的事业。他应聘了一个磁力应用公司 (Applied Magnetics) 董事长助理的位子，这是一家位于西海岸的高科技公司。在那次面试中，奥尔对磁力应用公司的业务有了大致的了解，并注意到一个叫做瑟康的仅有8个员工的子公司。

奥尔拒绝了董事长助理的位子，却告诉董事长哈罗德·弗兰克 (Harold Frank) 他非常想经营那个叫做瑟康的子公司。弗兰克同意了。于是，奥尔在1969年加盟磁力应用公司。他迅速将公司的产品从工业用小型工具转型为高科技外科产品。对此，他解释道：

我们利用小型工具并将其转化为外科设备，把瑟康公司从一个工业设备公司从根本上转变成为一个医用设备公司。公司当初为了工业检测制造的电视显微系统，现在被转化成显微外科电视系统。实际上，在1972年初我们就满怀信心地开始投资显微外科电视系统。这件事情被《纽约时报》、《洛杉矶时报》等报纸相继报道。自此之后，我们就开始腾飞，尽管以今天的标准看来那个规模还非常小。

1976年，奥尔迈出了收购瑟康的重要一步。他花费110万美元向磁力应用公司买下了瑟康公司。这其中有55 000美元是自筹资金，还通过小企业管理局^① (Small Business Administration) 获得了担保贷款，私人投资者和家族成员也投入了一部分资金，还有一笔是杠杆收购资金。在1977年1月，瑟康注册成为一家加州公司。奥尔拥有55%的股份；一个名叫鲁迪·舒尔特 (Rudi Schulte) 的私人投资者占有15%的股份；奥尔在美国联合技术公司的上司拥有10%；一位叔父拥有5%；其余15%被其他小投资者瓜分。

^① 这是美国政府为支持处于初创期的小企业融资创业的一个机构。——译者注



接下来的6年对于奥尔和瑟康公司来说是一段艰辛而又令人激动的岁月。奥尔回忆说：“那时候，我们的利润十分可观。在这个新兴的外科视频系统市场上，我们占有了绝大部分的市场份额。几乎可以说是独霸天下。那些产品都被用于膝盖外科手术和内窥镜检查。在这些领域，我们处于领先地位。”从1977年到1984年，年销售额从100万美元上升为900万美元。盈利大部分都用作企业的再投资。1982年，奥尔提取700万美元用于个人支配，所以他的持股数由55%下降到大约40%。1983年7月7日，瑟康公司上市，第一天每股即由开盘时的21美元上升到26.75美元，市盈率达到83倍。瞬间，奥尔的身价高达5000万美元，这在互联网时代之前几乎是个天文数字。资料1a、1b和1c分别显示了1983—1998年瑟康股价的走势。资料2是1988—1997年瑟康公司的损益表和资产负债表。

在西海岸，克劳蒂依然是AMS公司的董事长兼总裁。自毕业之后，克劳蒂和奥尔就失去了联系，有时候在机场擦肩而过，就像夜里的航船一样。1979年6月，在哈佛商学院毕业10周年聚会上，克劳蒂和奥尔的友情重新被激发。克劳蒂回忆道：

记得在那次聚会上，他走来走去，和大家相处非常融洽。我们都有过辉煌的时刻，可他却是一步一个脚印。在20世纪80年代中期，他曾多次因为商务活动来西海岸，我也常常请他来家里做客。我知道他的工作有多么努力。有两个周末，我约他一起去南塔基特岛度假，他由于过度疲劳足足睡了两天。自那之后，我们的友情更加深了。我们到希腊旅游了两三次，去威尼斯游览了两次，其中几次我们还租了游艇。在20世纪80年代中后期，我们一直保持着这种友谊。

1986年，奥尔孤注一掷地收购了ACMI公司。那是一家规模是瑟康公司4倍、生产泌尿系统内窥镜的龙头企业。奥尔拿出了自己的200万美元借给公司，另外瑟康公司还借到1300万美元来完成这笔价值2850万美元的交易。ACMI公司的生产设备老化，所以奥尔更加卖力地工作来改造公司的生产线。在经历了3年的经营亏损以后，《福布斯》杂志在1992年1月宣布奥尔“精明的一搏”已经开始“得到回报”。当年，奥尔被美国企业家协会（Institute of American Entrepreneurs）评选为“年度企业家”。

尽管那段时期友谊不断加深，但是奥尔和克劳蒂很少谈及生意。90年代初，AMS公司应邀为瑟康公司的销售队伍制定一项市场渗透战略，克劳蒂对瑟康公司的情况有了更多的了解。

初次进攻

1995年4月，奥尔又进行了一次大胆的赌博——竞标收购卡博特公司（Cabot Corporation）。他说：“卡博特公司似乎就是瑟康公司的孪生姐妹。瑟康公

司专注于泌尿科的诊治设备，而卡博特则专攻妇产科用的设备。我们认为卡博特的产品有些过时，需要更新，而他们公司自身并没有一个明确的发展战略。我们认为卡博特和瑟康非常般配。两家公司的战略应该相辅相成。这是一个非常卓越的计划。”瑟康在卡博特的竞标中胜出，尽管当时不清楚其他竞标者的身份，可是后来奥尔知道他打败了美国外科公司的里昂·赫斯基。

正如当时收购 ACMI 公司一样，卡博特其实也是一个已经耗空了的公司。资料 2 显示了瑟康在收购卡博特后的亏损状况，资料 1a 表明在收购后瑟康的股票价格从每股 22 美元暴跌到 15 美元左右。1996 年 2 月，瑟康公司股价进一步滑落到 11.25 美元，因为先前公布的公司报表显示 1995 年第四季度经营亏损，而这些亏损主要是由收购进的卡博特公司造成的。尽管有这样的表现，奥尔还是相信通过一段时间他可以像对付 ACMI 一样让卡博特扭亏为盈。他说：“我们成功过一次，因此我们相信我们能再次成功。我们有信心重现辉煌。”

但是奥尔再没有机会了。1996 年 8 月 1 日晚上 6 点左右，奥尔接到里昂·赫斯基打来的电话。赫斯基是他的老熟人，偶尔的滑雪搭档，也是美国外科公司的董事长兼总裁。对于奥尔，赫斯基在业界有个“令人畏惧的名声”。奥尔曾说道：“他是 800 磅的巨兽，嗯，至少有 600 磅，强生公司有 800 磅，而我们只有 100 磅。”赫斯基通知奥尔，美国外科公司将在第 2 天声明期望以每股 18 美元现金方式收购 100% 瑟康公司的股票，总计 23 000 万美元。赫斯基还告诉奥尔，美国外科公司已经通过公开市场业务收购了瑟康 8% 的股份。奥尔持有 11.5% 的股份，而公司内部人员（员工及董事）大概拥有另外的 13%。^①

“我感到十分震惊，”奥尔说道，“我觉得这很明显是一种恶意收购。他没有提出任何友好的建议。”尽管美国外科公司出价的消息是在收市以后才被透露出来的，但是瑟康公司的股价还是冲高到了 16%，在纳斯达克上涨到了 12.125 美元。若按每股 18 美元购入，实际上是发布收购通告前瑟康公司股价将近 70% 的溢价收购。而在纽约股票交易市场上，美国外科公司的股价收于 34.375 美元，上涨了 0.125 美元。

在详述了出价条款后，赫斯基询问奥尔关于公司收购的看法。奥尔表情平淡地回答道：“这完全不在我们的战略计划中。”围攻战由此展开。

升起吊桥

收到美国外科公司报价的第二天，奥尔就飞往帕洛阿尔托去会见拉里·索西尼 (Larry Sonsini)。索西尼是加州大学伯克利分校博尔特·霍尔法学院的一位法学教授。他还是威尔逊-索西尼-古德里奇-罗萨蒂律师事务所的合伙者之一。该律师事务所的事业正处于蒸蒸日上的阶段。在过去的 10 年间，索西尼和他的事务所为硅谷的许多风险投资公司和高科技公司代理诉讼，由此赢得了名望和财富。在

^① Wall Street Journal, September 3, 1996.



很多观察者看来,索西尼是想通过代理瑟康公司的案例来使事务所赢得公司并购咨询的名声。

在与奥尔的会面中,索西尼力促奥尔向董事会提交一个授权股东权利的计划,这种计划也称作“毒丸计划”(poison pill)。按照这一计划,美国外科公司如果想要在未得到瑟康董事会的允许前获得其15%以上的股份,将支付十分高昂的代价,这无形中就阻碍了收购活动。^①此外,在投标实施前两周,瑟康法律总顾问提交了一项股东决议备案,决议是一年前就已通过了的。该决议禁止股东开展书面签名活动,也不允许股东以特别会议的方式开展活动。奥尔推测,美国外科公司的顾问也许已经感觉到这是瑟康防御铠甲上的薄弱环节。他说:

我们担心他们的律师在审查了州的有关规章和特拉华州档案馆以后,会发现这个股东决议并未提交备案,因此并未生效。他们会认为可以发动一次恶意接管。他们可以投标出价,然后等上27天,召开股东代表会议,在27天后拥有瑟康公司。我怀疑这就是他们的如意算盘。

毒丸计划的通过无须股东投票表决,所以几个小时后就被瑟康公司董事会采纳了。由于股东一年前已经通过了决议,所以对决议修正案备案就非常便捷。除了这些防御措施以外,瑟康公司还实施参差董事会(staggered board)(或称分级董事会(classified board))体制。按照这种体制,每次年会只需改选1/3的董事。这样,要获得对董事会的控制权,就必须连续两年参与董事竞选(得到2/3的席位才能够得到控制权),而不是只需一次竞选就能颠覆董事会。

瑟康公司还公布了一项员工保留计划(称作“银色保险计划”^②),只要公司控制权变更,计划就生效。瑟康公司的一位发言人称这个计划涉及大约300名职工(占瑟康全部职工数的25%),其中既有销售人员,也有“关键岗位人员”。瑟康的高层管理人员拒绝透露有关这项计划的细节,因为按照计划,高层管理人员不仅能够得到一次击发式保障还能够得到二次击发式保障。^③美国外科公司的一位发言人在评论这个计划时指出,美国外科将一如既往地继续进行接管计划,并谴责瑟康公司的管理层“千方百计地防护自己,却不让股东自己拿主意”。^④

所有的这些防御措施都能够在特拉华州法院的判例中(比如“时代公司诉派拉蒙公司(Paramount)”案^⑤,”Moore公司诉Wallace计算机公司”案^⑥等)找

① 所谓毒丸计划,是指允许所有的股东以比市场价格低得多的价格从公司购买更多的普通股。此授权将在某一股东(即意欲收购公司的股东)购入超过一定百分比的股份时生效。同时规定,意欲收购公司的股东不享有这一权利。这样,他在公司中的表决权就被稀释了。再加上他收购中必须承担的经济风险,他通过市场收购的代价就会十分高昂,以致收购难以成功。自从这种方式问世以来,15年过去了,没有一家企业得以破解毒丸。在瑟康公司一例中,公司的毒丸计划触发点为15%。按照这一计划,除恶意收购方以外,所有的股东都可以用70美元的现金来换取价值140美元的普通股(按收购前计价)。

② “银色保险计划”也称作马口铁保险计划,它与金色保险计划相似,但是涉及的员工更多。见 Bruce Wasserstein, *Big Deal* (New York: Warner Books, Inc., 1998), p. 711。

③ 所谓一次击发式保障是指只要公司的控制权即将易手,就对员工自动进行补偿。二次击发式保障则是指如果公司的控制权易手,一段时间(一般是一年)内如果被解雇,员工可以获得补偿。

④ *Wall Street Journal*, August 28, 1996.

⑤ 571 A. 2d 1140 (Del. 1989).

⑥ 907 F. Supp. 1545 (1995).

到依据。从这些判例中可以看出，董事会可以不接受全部用现金对公司的收购。只要董事会认为自己的“战略计划”能够给股东带来长期的利益，它就可以不理睬会通过收购的方式获得股权的股东的意见。在“时代公司诉派拉蒙公司”一案中，特拉华州最高法院认为“如果没有非常鲜明的理由显示公司的战略有问题，那么董事们没有义务为了股东眼前的利益而放弃一个长远的规划”^①（口气十分强硬）。1983年瑟康公司上市时，将公司的注册地从加州转移到了特拉华州，公司的管理层因此得到了特拉华州法律的支持。

反围攻

在美国外科公司宣布将要收购的日子里，奥尔请纽约的一家投资银行贝尔斯登公司（Bear Stearns & Company）作为瑟康公司的财务顾问。贝尔斯登公司的常务董事布赖恩·麦卡锡（Brian McCarthy）接手了这项业务。奥尔是这样描述自己的决定的：

面对恶意收购，我们考察了6家投资银行公司，希望找到一家来代理并指导瑟康公司对付恶意收购的企图。其中两家似乎只想将瑟康早点打包卖掉以获得佣金。有三家指出瑟康公司只有20%独立经营的机会，而且时间只有几个月。只有两家公司似乎愿意积极地抵抗美国外科公司的收购。

我们选择布赖恩·麦卡锡所领导的贝尔斯登公司是基于两点原因。首先，布赖恩·麦卡锡相对而言年轻一些，雄心勃勃。瑟康给的佣金不少，尤其是击败这次恶意收购将给他带来极大成功，并将充分提升他的职业生涯。由于其中有他个人的切身利益，我们相信他会竭尽全力。而且，他在对卡博特公司的收购中干得很棒。其次，尽管贝尔斯登公司是一个非常卓越的公司，可是它并非是一流的公司。如果在瑟康公司防御战中获得成功，将很可能提升他们在华尔街的声望，因此我们认为将能够得到整个公司坚强的支持。回首往事，我相信我们的判断是正确的，我们作出了可能的最好的选择。

8月13日，贝尔斯登公司发表了自己的观点。他们认为瑟康每股18美元的投标价格是偏低的（详细内容参见资料3）。根据这一观点，瑟康董事会很快就劝告瑟康股东抵制每股18美元的收购。奥尔直截了当地说明了拒绝收购的原因：

经过与律师及投资银行的咨询人员商量后，我认为我们目前的处境如下：首先，瑟康公司在3~5个月内很可能被其他公司收购。其次，只要我们拒绝或推迟美国外科公司的收购，那么美国外科的竞争对手或者瑟康的竞争

^① *Time v. Paramount*, 571 A. 2d 1140 (Del. 1989).