

治理译丛

“十一五”国家重点图书

公司治理的最佳实践

——树立声誉和可持续的成功

Best Practice in Corporate Governance
Building Reputation and Sustainable Success



经济科学出版社
Economic Science Press

治理译丛

“十一五”国家重点图书

公司治理的最佳实践



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理的最佳实践：树立声誉和可持续的成功 / [英] 戴维斯 (Davies, A.) 著；李文溥，林涛，孙建国译校．—北京：经济科学出版社，2011.1
(治理译丛)

书名原文：**Best Practice in Corporate Governance**

Building Reputation and Sustainable Success

“十一五”国家重点图书

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0298 - 7

I. ①公… II. ①戴…②李…③林…④孙… III. ①公司 - 企业管理
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 263525 号

责任编辑：金 梅 赵 蕾

责任校对：杨 海 张长松

版式设计：代小卫

技术编辑：李 鹏

公司治理的最佳实践

——树立声誉和可持续的成功

[英] 阿德里安·戴维斯 (Adrian Davies) 著

李文溥 林 涛 孙建国 译校

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

经济理论编辑中心电话：88191435

电子邮件：jjll1435@126.com

网址：www.esp.com.cn

北京中科印刷有限公司印装

787×1092 16 开 14.5 印张 240000 字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0298 - 7 定价：33.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图字：01 - 2006 - 1728

Best Practice in Corporate Governance: Building Reputation and Sustainable Success by Adrian Davies

© Gower Publishing Limited 2007

ISBN: 0 - 566 - 08644 - 1

© 简体中文版权属经济科学出版社

版权所有 翻印必究

《治理译丛》学术委员会名单

学术委员会（按姓氏字母顺序）：

常修泽	樊 纲	高明华	韩朝华	胡汝银
黄桂田	黄少安	李维安	李文溥	刘 伟
刘纪鹏	刘小玄	刘迎秋	宁向东	沈 越
夏冬林	杨瑞龙	周业安		

主 编：高明华

总 序

在具有悠久发展历史的企业大家族中，公司治理（corporate governance）只是一个新成员，这个名词的提出迄今不到 30 年的时间，但提出不久就引发了一场全球性的公司治理浪潮，而且潮头至今不退，这就不能不令人深思了。

一、公司治理理论的发展

公司治理理论的发展可以划分为以下三个阶段：

第一阶段从 18 世纪中后期到 20 世纪 90 年代中期，突出特点是强调对股东利益的保护。

早在 1776 年，亚当·斯密（Smith, Adam）在其《国民财富的性质和原因的研究》中就指出：“在钱财的处理上，股份公司的董事为他人打算，而私人合伙公司的伙员，则纯是为自己打算。所以，要想股份公司董事们监视钱财用途，像私人合伙公司伙员那样用意周到，那是很难做到的……这样，疏忽和浪费，常为股份公司业务经营上多少难免的弊窦。”^①显然，斯密已经触及了股份公司因存在经营者和资本所有者之间的利益不一致而引起的代理问题。

但是，在 20 世纪 20 年代以前，由于代理的缺陷问题还不突出，因此并没有引起人们的普遍关注。一方面，当时占主导地位的企业形式是个人业主制企业和合伙制企业，在这两种企业形式中，所有者与经营者是合一的，所有者利益与经营者利益完全或基本一致，不会产生任何分歧，从而治理问题也就不存在；另一方面，实行股份制的企业，原先的所有者仍然拥有该企

^① [英] 亚当·斯密：《国民财富的性质和原因的研究》（下卷），商务印书馆 1974 年版，第 303 页。

业的控股权，利润最大化的企业目标仍可以顺利地贯彻落实。像美国近代企业家摩根、洛克菲勒、卡耐基等，不仅拥有摩根银行、标准石油公司、美国钢铁公司等大型企业的大量股票，而且还积极参与其经营管理，使之坚持利润最大化的企业目标。

然而，所有者直接控制公司毕竟不是现代公司制企业的主流，尤其是大规模公司制企业，所有者更是远离企业，而且所有权相当分散，这在客观上为经营者背离所有者的利益提供了可能。20世纪20年代以后的美国，这种可能不仅成为现实，而且已经相当突出。伯利和米恩斯（Berle, A. A. and G. C. Means）在1932年出版的《现代公司与私有财产》中指出，所有权和控制权的持续分离可能会使管理者对公司进行掠夺，他们把这种情况称之为“经营者控制”（management control）^①。

20世纪60年代以来，公司所有权和经营权的分离及经营者支配公司进一步加剧。如在美国，60年代初，经营者支配公司的资产占200家非金融企业总资产的85%；1970年，日本303家最大非金融公司的50%、29家最大金融机构的90%被经营者支配；1975年，英国最大的250家公司中有43.75%、德国1971年最大的150家制造业和商业企业中有52%被经营者支配^②。在这些公司的董事会中，经理人员占了多数，不少公司的首席执行官（chief executive officer, CEO）同时又坐上了董事长的宝座，受聘于公司所有者的经营管理者反过来最终控制公司，由此导致的因偏离企业利润最大化目标而造成的各种弊端也越来越引起人们的关注。

于是，在20世纪70年代中期，美国拉开了有关公司治理问题讨论的序幕。1979年，威廉姆森（Williamson, O. E.）发表《现代公司的治理》，正式提出了“公司治理”这一概念^③。1984年和1985年，他又接连发表《公司治理》、《治理经济学：框架和含义》和《资本主义经济制度》等论著，对公司治理进行了较系统的归纳和分析^④。此后，詹森（Jenson, M. C.）、麦克林（Meckling, W. H.）和墨菲（Murphy, K. J.）等学者对于公司治理不断向纵深发展做出了积极的贡献。他们一致的观点是强调通过降低代理成

① [美] 伯利、米恩斯：《现代公司与私有财产》，台湾银行经济研究室编印，1981年，第90页。

② 云冠平、朱义坤、徐林发：《经营者支配之成因》，载《经济学动态》1998年第5期。

③ Williamson, O. E., 1979, "On the Governance of the Modern Corporation", *Hofstra Law Review*, 8 (Fall): 63-78.

④ Williamson, O. E., 1984, "Corporate Governance", *Yale Law Journal*, 93 (June); 1984, "The Economics of Governance: Framework and Implications," *Journal of Theoretical Economics*, 140 (March): 195-223; 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.

本（或交易成本），来实现资本所有者的最大化利益^①。

第二阶段始于 20 世纪 90 年代中期，突出特点是强调利益相关者（stakeholders）在公司治理中的权益。

1995 年，布莱尔（Blair, M. M.）在其出版的《所有权与控制：面向 21 世纪的公司治理探索》中，系统地提出了她的利益相关者价值观（stakeholder-value perspective）或利益相关者模型（the stakeholder model），即公司不仅仅要对股东负责，还要对经理、雇员、债权人、顾客、政府和社区等更多的利益相关者的预期做出反应，并协调他们之间的利益关系。^② 在布莱尔之前，尽管多德（Dodd, E. M.）和威廉姆森等人也曾强调要关注股东以外的其他利益相关者的利益，但他们分析的落脚点却是对股东利益的保护。布莱尔的贡献在于：她没有从传统的股东所有权入手来假定股东对公司的权利和责任，而是认为公司运作中所有不同的权利和责任应该被分解到所有的公司参与者身上，并据此来分析公司应该具有什么目标，它应该在哪些人的控制下运行，以及控制公司的人应该拥有哪些权利、责任和义务，在公司中由谁得到剩余收益和承担剩余风险。她强调，尽管保护股东的权利是重要的，但它却不是公司财富创造中唯一重要的力量。过度强调股东的力量和权利会导致其他利益相关者的投资不足，很可能破坏财富创造的能量。

利益相关者价值观使公司治理从经济学、管理学延伸到社会学、政治学和伦理学等多个学科。近几年的新利益相关者模型进一步扩大了利益相关者范围，按照对于公司的重要性，利益相关者被分为两级：一级（primary）利益相关者是指那些对于公司的生存不可缺少的人或组织，如所有者、客户、职员、社区、政府，有时还包括供应商和债权人等；二级（secondary）利益相关者包括那些与公司生存关系不大的其他组织和个人，但公司的经营对他们的利益有影响，如环境主义者、媒体、学者和批评家、贸易组织，甚

① 参见 Jensen, M. and W. Meckling, 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (October): 305 - 60. Jensen, M. and R. Ruback, 1983, "The Market for Corporate Control: the Scientific Evidence", *Journal of Financial Economics*, 11: 5 - 50. Jensen, M., 1983, "Organization Theory and Methodology," *Accounting Review*, 58: 319 - 39. Fama, E. and K. Jensen, 1983, "Separation of Ownership and Control," *Journal of Law and Economics*, 26: 301 - 25. Jensen, M., 1986, "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers," *American Economic Review*, 76: 323 - 29. Jensen, M. and K. Murphy, 1990, "Performance Pay and Top-management Incentives," *Journal of Political Economy*, 98 (April): 225 - 64. Jensen, M., 1993, "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems," *Journal of Finance*, 48: 831 - 80.

② Blair, M. M., 1995, *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*, The Brookings Institution, Washington, D. C., 1995.

至竞争者。^① 图1显示了一个大公司利益相关者的可能情况。

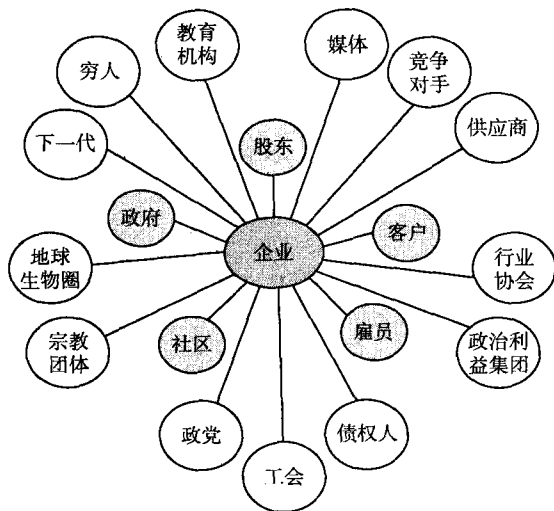


图1 新利益相关者模型

资料来源：[美] 乔治·A. 斯蒂纳（George A. Steiner）、约翰·F. 斯蒂纳（John F. Steiner）著：《企业、政府与社会》，华夏出版社2002年版，第14页。

新利益相关者模型的倡导者注重于发现新的治理原则，用以指导公司处理与相应的利益相关者的关系。与目前在实践中多数公司经理的做法相比，利益相关者理论要求公司对各种利益相关者的影响给予更多的伦理或道德方面的考虑。为此，应当吸收利益相关者的代表参与公司的控制和公司的决策，^② 即通过利益相关者共同治理，使公司战略反映各方利益相关者的利益。

第三阶段始于20世纪90年代后期，突出特点是公司治理理念向非公司的法人主体，尤其是非营利性组织的延伸，这个时期几乎是与第二阶段同步的。

在非营利性组织治理中，政府往往居于十分重要的位置，它可以影响到非营利组织的决策。理事会是非营利性组织治理的关键，它行使组织决策和领导职能，而且随着非营利性组织的发展，理事会的结构和程序不断制度化和专业化。与营利性的企业组织的治理相比，非营利性组织的治理通常更强调相关参与人的责任机制，因此需要一个更有效的、强有力的、直接的和清晰的治理结构。

^① Clarkson, Max, 1995, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, January, 106-107.

^② [美] 乔治·斯蒂纳（George A. Steiner）、约翰·斯蒂纳（John F. Steiner）：《企业、政府与社会》，华夏出版社2002年版，第15页。

二、全球公司治理浪潮

公司治理浪潮起源于英国。20 世纪 80 年代由于不少英国著名公司相继倒闭, 由此而产生了一系列的委员会和有关公司治理的一些最佳准则, 其中最为重要的是在卡德伯里 (Cadbury) 勋爵领导下制定的《卡德伯里报告》(Cadbury Report), 关于董事会薪酬的《格林伯里报告》(Greenbury Report), 以及关于公司治理原则的《汉普尔报告》(Hampel Report)。在以上三个报告发表之后, 伦敦证券交易所和英国会计师公会又进一步推出了将这三个报告的精髓全部纳入其中的《综合准则》(Combined Code) 和落实准则中有关公司内部控制和风险管理条款的《腾布尔报告》(Turnbull Report) ——《内部控制: 公司董事落实〈综合准则〉指引》, 以整合和细化上市公司的治理标准。

从 20 世纪 80 年代末 90 年代初开始, 世界经济发生了一系列的新变化, 如 90 年代日本泡沫经济的崩溃, 其后的日本经济衰退, 1997 年爆发的亚洲金融危机, 德国统一的高昂代价, 建立统一欧洲经济体的改革等, 这些变化使得从英国起源的公司治理运动迅速在世界各地得到响应, 并日益高涨。

从美国来看, 虽然在 20 世纪 80 年代以前的美国公司治理很不活跃, 但在 80 年代, 美国出现了大规模的公司并购浪潮和重组活动。市场敌意收购是对公司的一种重要的约束机制, 在其威胁下, 许多上市公司纷纷主动进行改革, 以免成为敌意收购的对象。进入 20 世纪 90 年代后, 美国的公司治理活动又出现了新的变化, 金融杠杆和敌意收购大幅度减少。同时, 其他的公司治理机制, 特别是公司高管人员的股票期权激励以及公司董事和股东积极参与公司治理等, 开始发挥更大的作用。此时, 美国资本市场的结构发生了根本性的变化, 各种机构投资者 (包括养老基金、共同基金、保险基金等) 持有企业股权的比例, 由 1970 年的 12.4%, 提高到 1997 年的 48%。股东进一步法人化和机构化的趋势使得在英国、美国等发达国家中股东高度分散化的状况发生了很大变化, 机构投资者开始作为战略投资者进行长期投资。这种所有权结构的变化要求实现所有者主权, 增强董事会的独立性, 强化对公司经理阶层的监督和约束, 维护股东的利益, 全面改善公司治理。

正是由于上述外部环境的变化, 使得公司治理机制成为全球关注的热点问题, 并由此产生了一系列最佳公司治理原则。自《卡德伯里报告》以后, 许多国家、国际组织、中介机构、行业协会纷纷制定了自己的公司治理原则。据统计, 到 2007 年年底, 有 60 多个国家和法律管辖区域推出了近 200 家公司治理准则或类似的文件, 另外还有近 20 个国际性的准则。

尤其应当提到的是《OECD 公司治理准则》。1998 年 4 月 27—28 日,

经济合作与发展组织（OECD）召开部长级会议，呼吁 OECD 与各国政府、有关的国际组织及私人部门共同制定一套公司治理的标准和指导方针，为了实现这一目标，OECD 成立了公司治理专门筹划小组，于 1999 年出台了《OECD 公司治理准则》（以下简称《准则》）。《准则》面世后，拥有 6 万亿资产管理规模的国际公司治理网络成员（ICGN）以及主要的机构投资者如加州公职人员退休基金系统（CalPERS）即对该准则表示支持。2000 年 3 月，金融稳定性论坛（Financial Stability Forum）把《准则》作为衡量金融体系健全与否的 12 个主要标准之一。《准则》还成为世界银行和国际货币基金组织制定的《标准与准则报告》（*Reports on Standards and Codes*）的公司治理部分的基础。国际会计协会创办的会计准则发展国际论坛（IFAD），也将《准则》作为分析治理和披露制度的工具^①。

除了 OECD 之外，其他国际机构也纷纷加入到推动公司治理运动的行列。世界银行在自己的网站上开辟了专门的公司治理栏目，并与 OECD 合作主办了定期性“全球公司治理论坛”、“亚洲公司治理圆桌会议”、“拉丁美洲公司治理圆桌会议”、“俄国公司治理圆桌会议”等论坛或会议。其目的是在公司治理方面加强全球及地区性的对话和信息沟通，分享经验，达成共识，加强协调，一致行动。美国著名的机构投资者 CalPERS 发起建立了民间性质的国际公司治理网络，每年举行一次年会，并开辟专门的网站，系统地推出国内和国际公司治理原则，在世界范围内从投资者的角度出发推进公司治理改革。在欧洲、亚洲也出现了专门的组织，如“欧洲公司治理协会”（即“欧洲公司治理网络”的前身）、“亚洲公司治理协会”和“日本公司治理网络”。

世界上许多重要的证券交易所也越来越关注公司治理，对上市公司的监管内容不仅包括信息披露，而且还越来越强调上市公司的治理结构，世界交易所联盟则起草了有关公司治理准则的指引。

进入 21 世纪，公司治理领域出现了一些新情况、新发展，尤为突出的是接连出现了一些骇人听闻的大公司丑闻事件，如美国安然（Enron）与世界通讯（Worldcom）造假案件、日本雪印食品舞弊案件，以及中国上市公司中诸多不规范的关联交易、大股东侵占上市公司利益等案件，从而再一次引发了人们对公司治理问题的反思。在这种情况下，美国于 2002 年 6 月出台《萨班斯-奥克斯利法案》（Sarbanes-Oxley Act，又称 SOX 法案），该法案的严厉性对美国乃至全球证券市场的影响不亚于一场强烈的地震。同年，

^① 上海证券交易所研究中心：《中国公司治理报告（2003）》，复旦大学出版社 2003 年版，第 274～277 页。

OECD 部长级会议一致同意对 OECD 国家的最新发展进行重新考察，以便根据最新的公司治理发展状况对《准则》进行审查。这项任务由 OECD 公司治理筹划小组承担，该小组的成员包括所有的 OECD 成员国，还包括世界银行、国际清算银行、国际货币基金组织等观察员，为了更好地评估《准则》，筹划小组还邀请了金融稳定论坛、巴塞尔委员会，以及国际证监会组织（IOSCO）等特邀观察员。2004 年，OECD 结合公司治理领域的最新发展情况，同时参考了非 OECD 国家，尤其是那些参加了 OECD 和世界银行共同组织的公司治理地区圆桌会议的俄罗斯、亚洲、东南欧、拉美和欧亚大陆国家的经验，立足于宣扬公司治理的理念，公布了最新的《OECD 公司治理准则》。

新修订的《准则》的基本精神包括以下六个方面：（1）公司法理框架应当促进透明和有效的市场，符合依法原则，并明确划分各类监督（supervisory）、监管（regulatory）和执行（enforcement）部门的责任。（2）公司治理框架应该保护和促进股东权利的行使。（3）公司治理框架应当确保所有股东（包括少数股东和外国股东）受到平等对待，当其权利受到侵害时，所有股东应能够得到有效赔偿。（4）公司治理框架应承认利益相关者的各项经法律或共同协议而确立的权利，并鼓励公司与利益相关者之间在创造财富和工作岗位以及促进企业财务的持续稳健等方面展开积极合作。（5）公司治理框架应确保及时准确地披露公司所有重要事务的信息，包括财务状况、绩效、所有权和公司的治理。（6）公司治理框架应确保董事会对公司的战略指导和对管理层的有效监督，确保董事会对公司和股东的受托责任（accountability）。目前，《准则》已为经合组织和非经合组织所普遍接受，成为公司治理的国际标准，同时也是各国、各地区公司治理准则的范本，用以衡量公司治理的绩效。

从公司治理浪潮，尤其从得到国际社会普遍认可的具有权威性的 OECD 公司治理准则，不难看出公司治理的极其重要性。前任世界银行行长詹姆斯·D. 沃尔芬森（James D. Wolfenson）指出：“对世界经济而言，完善的公司治理和健全的国家治理一样重要。”如今，无论是发达国家还是发展中国家，都把完善公司治理看做是改善投资环境、夯实经济基础的必要手段。

中国企业，尤其是国有企业正处于发展的关键时期。近几年，中国公司治理问题频频发生，黄宏生案、陈久霖案、顾维军案、德隆案、杭萧钢构案、黄光裕案……一案未平，另一案又浮出水面，在这些案件的背后，实际上是治理制度的缺失。我们在推进企业改革时，过多地重视形式，而忽略了相应的治理制度建设。试想一下，我们哪家上市公司没有一个漂亮的公司治理结构呢？但为什么效果不大？关键就在于治理制度不到位。在制度建设中，制度的执行尤其重要。著名学者培根说过，一次不公正的判决，其危害

性胜于十次严重的犯罪。通过制度建设，要使违规者违规的成本大大超过违规的收益，或者反过来说，使合规的收益大大高于合规的成本。美国严厉的SOX法案强化的就是这种成本约束，该法案在公司治理理念上发生了质的变化，即假设企业是没有诚信的，只有在一系列制度的约束下，它们才能担负起其对投资者和社会的责任，因此，必须要加强对当事人责任的处罚。

三、关于“治理译丛”

基于以上背景，2005年年底，我向经济科学出版社金梅女士提出建议，出版一套“治理译丛”，得到了她的积极响应。后来经过经济科学出版社的努力，该丛书列入了“十一五”国家重点图书项目。

我们之所以把该丛书命名为“治理译丛”，而不是“公司治理译丛”，是由于理论界和实际部门对“corporate governance”存在着某种不太正确的理解。“corporate governance”的准确译法应是“法人治理”。“corporate”之所以翻译成“法人”，是因为需要治理的不仅仅是公司，还有非公司的企业法人和非企业的法人，前者如没有公司化的家族企业和国有企业，后者如非营利性组织（non-for-profit organizations）和公共部门（public sector）。而且，将“corporate”翻译成“公司”还经常出现汉语的语病问题。例如，温考普（Whincop, Michael J.）所著 *Corporate Governance in Government Corporation*，如果翻译成“政府公司的公司治理”，显然不顺；再如，OECD 制定的“OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises”，翻译成“OECD 国有企业公司治理指引”也是有问题的，因为“企业”和“公司”两个词存在着重复。

当然，法人治理问题是始于公司的，法人治理更多地体现在公司制企业中，从这个意义上说，把“corporate”翻译成“公司”未尝不可。但是，考虑到法人治理向非公司制企业和非企业主体（尤其是非营利性组织）的延伸，在分析这些主体的治理时，就只能翻译成“法人治理”。所以，把这套丛书命名为“治理译丛”是再合适不过了。

在“治理译丛”书目的选择上，我们并非一揽子把所有书目选定，而是跟踪该领域的前沿，选择著名出版社的最新版本，随选随译。所选书目以学术著作为主，兼及实务性著作。我们力求通过这套译丛的出版，推动中国公司治理研究向纵深发展，同时能够为国有企业以及其他各类主体的治理改革提供借鉴。

北京师范大学公司治理与企业发展研究中心

高明华

2010年9月

前言

阿德里安·戴维斯（Adrian Davies）的最新著作将公司治理的争论从概念转移到行动上，他通过英国的《联合准则》和美国的《萨班斯-奥克斯利（Sarbanes-Oxley）法案》的出台来说明公司治理在世界各国的进展。没有人对通常的公司管理和控制方式感到满意。本书指出了在形式上接受准则的建议与确保它们进入每一层次的商业主流想法之间的差距，正如作者所说：“实施准则的流程必须要严格、可测评并能深入到组织的各部门。”

本书提供了确保能满足上述要求的公司治理实施方法指南，它由公司的顶层设定基调。正如阿德里安·戴维斯正确强调的那样，领导是治理的驱动力。董事会的责任是设立公司的目标，批准实现这些目标的战略，并制订在执行战略时必须满足的行为标准。董事会同样要确保公司的结构与好的治理要求相适应，在公司治理的实施中，人力资源部门的职责是培训、辅导，并确保公司的价值观有活力，而不是存档的行为准则。

董事会还要阐述在公司社会责任方面的政策，本书很好地说明了公司社会责任的重要性。董事会与公司的利益相关者有密切关系，这和其他方面的业务一样需要进行管理。声誉是一项有价值的资产，需要多年方能建立，但是，一个不明智行为就能使之受到损害，这使董事会负有帮助公司自上而下行为合规的责任。

由于大多数机构投资者将治理水平纳入投资决策的考虑范围，它使好的公司治理与好的绩效之间建立了有效的联系。例如，退休基金的责任是长期的，因此基金管理者就会将兴趣放在公司能否在投资期内提供稳定且可持续的收入流方面。在与董事会交流时，他们会确认治理标准是否适当，执行的情况如何。这将会鼓励实施长期的增长战略。

正如本书所明确指出的，股份公司只是公司中的少数，但是，正是它们

按照公司治理的要求运作，并为所有的公司设立了标准。它们还吸收了大部分公众储蓄投资，因此，提高其治理水平对社会有十分重要的意义。本书最后还对公司治理的未来方向以及目前各国的治理方法可能的趋同程度，提出了一些有趣的想法。

作者精选了一些引人注目的案例研究，用以诠释公司治理的现状以及如何推进公司治理的实施，《公司治理的最佳实践》值得董事、经理、投资者和所有对提高商业水平有兴趣的人研读。

阿德里安·卡得伯利爵士 (Sir Adrian Cadbury)

致 谢

我在写作《公司治理的最佳实践》的过程中，主要从公司治理浪潮的发起者那里寻求帮助，特别是阿德里安·卡得伯利爵士。本书建立在这些发起者的公司治理框架设计的基础上，并致力于确保将其计划变为现实，因此我只关注对公司治理的设计有重大影响的那些准则被成功实施的案例研究，而不是再来提倡采用这些准则。

我非常感谢高尔（Gower）对我的不断支持和鼓励——鼓励我在一个通常只有不良实践才会引起关注的领域中寻找最佳实践。我在寻找成功的公司治理案例中得到了莫大的乐趣，也明白这些优胜公司有的最后也许不堪一击（在我的上一本书中，强调了公正的生活）。我也感谢受访者，他们的回答既全面又坦率。令我高兴的是，好的公司治理在很多地方以多种不同的形式出现。所有访谈者的共同特点是对公司治理的郑重承诺，他们都认识到，个人声誉与守护这种承诺相关。

案例研究之外的一些人对本书也起到重要的作用，我得到了约翰·伊根爵士（Sir John Egan）、鲍勃·加勒特（Bob Garratt）教授、伯纳德·泰勒（Bernard Taylor）教授、马克·戈德尔（Mark Goyder）和由尼克·格里弗（Nick Grief）教授领导的伯恩茅斯大学（Bournemouth University）公司治理中心的同事们的鼓励；阿德里安·卡得伯利爵士在我最需要帮助的时候给予了支持；布鲁斯·里奥伊德（Bruce Lloyd）教授经常提供相关新书评论的机会，以使我保持学术敏感。对上述各位，对我的妻子克丽（Kerry）——她将潦草的字迹变成可使用的文本，对那些帮助过我而又无法一一列举姓名的朋友和支持者们，在此，致以深深的感谢！

●●●序 言

一个团体越腐败，它的法规越多

——塔西图斯（Tacitus）

寻找有效的公司治理如同寻找“圣杯”。“圣杯”的传说源于这样一个信念，即亚利马太的圣约瑟（Joseph of Arimathea）^① 将首次圣餐的用杯带到欧洲。只有承蒙上帝恩典的人，才能看到圣杯。12 世纪，由克雷蒂安·德·特洛伊斯（Chrétien de Troyes）出版的《珀西瓦尔：圣杯的故事》，引起了人们长久的兴趣——寻找“圣杯”和具备发现“圣杯”所必需的纯洁心灵^②。

在 20 世纪七八十年代出现的一系列公司突然崩溃事件（Rolls Royce, Leyland, 等等）以及陆续爆出丑闻（BCCI, Polly Peck, British and Commonwealth, 等等）之后，强化商业行为中对德行的要求逐渐明确。这些事件相继而发损害了英国的卓越管理神话，并使“伦敦金融城”（the City）内的诚实关系成为假象，仅存的少许德行也在失败和不信任中消失。

针对不满的主要焦点，伦敦股票交易所委托阿德里安·卡得伯利爵士和他的委员会，就公司治理的财务问题进行了一项研究，并建立了一个改善财务控制的流程。卡得伯利报告和后续的研究（关于董事报酬的克里恩伯利（Greenbury）报告、综合卡得伯利和克里恩伯利的汉佩尔（Hampel）报告、关于风险管理的特恩布尔（Turnbull）报告、关于审计的史密斯（Smith）报告和关于非执行董事的希格斯（Higgs）报告）形成了一整套行为准则以补充法律条款，特别是《公司法》。其结果是上市公司尽管更严格地审查它

① 译者注：Joseph of Arimathea, Saint:（公元 1 世纪）圣约瑟（亚利马太人），《圣经·新约全书》中所载秘密信奉耶稣的人。

② 译者注：Perceval: 英国亚瑟王传奇中亚瑟王的一名骑士，最后找到了圣杯。