

中欧管理新著译丛



公司治理

杰伊·A·康格 (Jay A. Conger)
爱德华·E·劳勒三世 (Edward E. Lawler III) 著
大卫·L·法戈德 (David L. Finegold)
张国华 张维炯 主编

公司治理结构 增值新战略

Corporate Boards
New Strategies
for Adding Value at
the Top

上海交通大学出版社

中欧管理新著译丛——公司治理

公司治理结构

——增值新战略

Corporate Boards

New Strategies for Adding Value at the Top

杰伊·A·康格(Jay A. Conger)

爱德华·E·劳勒三世(Edward E. Lawler III) 著

大卫·L·法戈德(David L. Finegold)

许静芬 译

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司治理结构——增值新战略/(美)康格,(美)劳勒,(美)法戈德著;许静芬译. —上海:上海交通大学出版社,2002

(中欧管理新著译丛——公司治理)

ISBN7-313-03060-6

I. 公... II. ①康... ②劳... ③法... ④许...
III. 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 030762 号

公司治理结构

——增值新战略

康格等 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:12.6 字数:206 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

印数:1~4050

ISBN7-313-03060-6/F·433 定价:34.00 元

版权所有 侵权必究



作者简介

杰伊·A·康格：



伦敦商学院组织行为学教授和洛杉矶南加州大学有效组织中心的高级研究科学家。康格曾是南加州大学领导学会的执行理事。他是领导学领域世界级专家之一。

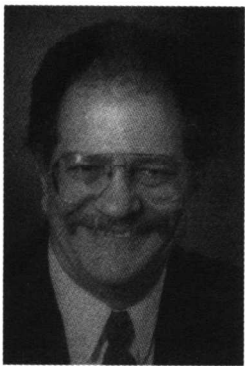
作为 70 篇以上文章和本书章节以及 9 本书的作者,康格对领导、创新、董事和董事会的组织变革以及领导人和经理人的培训和发展进行了研究。他的文章出现在《哈佛商业评论》、《组织动态》、《商业和战略》、《领导季刊》、《管理学会评论》和《组织行为》杂志上。目前他是《领导季刊》的助理编辑。他的著作之一,《学会领导》被《财富》杂志描述为理解领导发展的“源泉”。他撰写的《激励忠诚和热情的领导》(与 R·N·坎那戈合著, Jossey-Bass 出版社, 1998 年)在 1999 年获得精选著作奖。其他的著作有《培养领导人》(与 B·本杰明合著, Jossey-Bass 出版社, 1999 年)、《领导人变革手册》(与 C·M·斯伯莱茨和 E·E·劳勒三世合著, 1999 年)、《光芒四射的胜利》(1998 年)以及《工作精神》(Jossey-Bass 出版社, 1994 年)。

除在大学任职之外,康格与全世界范围的私人公司和非赢利组织进行研讨。他的洞察力已经在《商业周刊》、《经济学家》、《福布斯》、



《财富》、《洛杉矶时报》、《纽约时报》、《培训》、《华尔街杂志》和《职业女性杂志》中得到体现。作为大众发言人和杰出的教师,康格被《商业周刊》选为高级行政管理人员领导才能教学上最好的商学院教授。作为大学教授,他赢得众多教学奖并且是 H·史密斯·理查德森创造性领导中心的成员。他从达特蒙斯学院取得管理学士学位,在弗吉尼亚大学取得工商管理硕士学位,并且在哈佛商学院取得工商管理博士学位。

爱德华·E·劳勒三世:南加州大学马歇尔商学院的管理和组织学教授。他也是学院有效组织中心的理事。



1964 年在加利福尼亚大学伯克莱分校取得博士学位后,劳勒加入了耶鲁大学的教学阵容,担任行业管理和心理学的教授助理。3 年后,他被提升为副教授。1972 年,劳勒转入密歇根大学,担任心理学教授,而且还成为社会研究所中心调查研究的项目总监。他还是伦敦格兰爱特商学院福布莱特的成员。1978 年,他成为南加州大学马歇尔商学院的教授,2000 年,他被提名为卓越商学教授。在 1979 年期间,他创立了大学的有效组织中心并成为理事。1982 年,他被提名为南加州大学研究教授。

劳勒是自己所从事领域中很多专业组织的成员,而且是 5 个重要杂志编辑委员会的成员,他还是 200 篇以上文章和 32 本书的作者或合著者。最近出版的书有《终极优势》(1992



年)、《未来组织》(与 J·R·格布兰斯合著, 1993 年)、《拔地而起》(1996 年)、《明日组织》(与 S·A·莫曼和 J·R·格布兰斯合著, 1998 年)、《高效组织的战略——首席执行官报告》(与 S·A·莫曼和 G·E·兰德夫德合著, 1978 年)以及《奖励优秀》(2000 年), 均由 Jossey-Bass 出版社出版。他的文章发表在领导学的学术研究杂志上以及《财富》、《今日美国》、《哈佛商业评论》和《金融时报》上。

大卫·L·法戈德:



南加州大学马歇尔商学院有效组织中心的研究副教授。他以最高荣誉从哈佛大学毕业, 并曾是牛津大学的罗德兹基金学者。在牛津他获得了政治学哲学博士学位。在 1996 年 1 月加入有效组织中心之前, 他是加利福尼亚州的圣塔莫尼加 RAND 的社会科学家。

法戈德已涉及研究、出版、咨询领域, 并且为上市公司和私人公司组织的高级行政管理人员进行有关变革雇佣关系以及有关吸引、开发、留住员工的成功人才战略方面的教育。他的工作注重于发展改进公司业绩中员工的关键角色。他目前的研究项目包括以下领域中的工作: 互联网对组织设计和人力资源的影响, 临时工的心理契约和事业途径, 有效公司董事会的设计和管理技术上的优势——知识工作管理和以他们创造的知识为杠杆的先进实践方法。

法戈德是杂志上 25 篇以上文章和书的篇章的作者, 并且已经撰写和编辑 4 本书, 最近



的有《技能就是答案吗?》(牛津大学学报, 1999年)和《德国技能机器》(伯根汉姆丛书, 1999年)。Jossey-Bass 出版社将出版他的一本书, 名为《网络启用: 设计互联网经济的组织》。

法戈德是管理学会的成员和《斯罗恩管理评论》、《行业关系》、《加利福尼亚管理评论》、《行业和劳工关系评论》以及《美国行业关系杂志》的评论员。

译者简介

许静芬：现为若干著名机构的签约翻译，从事科技情报、教学、工程项目翻译工作，涉及领域广泛。曾接受专门的涉外经营管理培训，在大型跨国公司担任高层领导人的首席翻译，翻译期间得益于严格的翻译工作训练及先进的管理熏陶，熟悉国际上现代企业的管理思想，并参与若干国家重点引进工程项目的翻译和译审工作，翻译文字以百万计。

上述译者由上海市工程翻译协会推荐。



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，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事实上执掌全权、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炒了鱿鱼。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咨询公司对美国《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周期,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

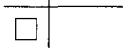


者个人成为公认的强人，为企业撑起一片天。

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，对创业者往往不是棒杀，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



引 言

公司董事会是众人瞩目的焦点。投资者、政府、社区和员工密切关注他们的业绩并对他们的决策提出责问。这一关注的结果使董事会本身变得越来越活跃。如今,董事会会议室的会议开得像苏联五一劳动节的游行,展示一长串精心编排的“好新闻”的情况实属罕见。取而代之的是大量的创造性的实验,对董事会进行授权。看来这一变革的潮流自身不会逆转。有若干强有力的驱动因素在未来的年月维系着公司治理的利益。

有一个驱动原则是增加对资深领导在公司中扮演角色的关注。如潮水般涌来的管理著作主张公司最高层的领导在规划前景、实施战略、成功进行公司变革以及其他方面起举足轻重的作用。考虑高层行政管理人员所形成的重要性时,只有把注意力直接投向那些监督,提出忠告和选择公司最高层经理的人才显得自然。

第二个驱动原则是来自投资团体的压力。在过去的 10 年中,我们已经见证了股东实践主义戏剧性的兴起。这一兴起直接伴随着机



构性投资者日趋强大的力量，特别是养老金基金的到来。这类基金有巨大的资产和将来它们必须履行的义务。例如，仅仅是加州政府雇员退休基金在 2020 年之前就必须一年中支付约两千万美元给它的受益人。这些基金固定资本的财产目录是如此之多和如此多样化，所以在总体上采取了长期立场来跨越投资的宽广范围和不同形式。由于它们使用了这一多样化的长期投资战略，养老金基金就具有改进组织效率的鼓舞作用。这一途径与当天买卖投资者和互助基金管理人的做法截然不同，他们对股票进行短期内的赌博，以取得优于市场的利益。在经营业绩产生问题时，养老金基金管理者受刺激而实施被阿尔弗莱德·赫斯克曼描述为努力影响变化的发展权战略，而不是廉售它们投资的退出战略。由于最大的养老金基金团体，如加州政府雇员、退休基金和 TIAA/CREF，在范围很广的公司中投资，所以它们没有能力和资源深入参与对每一公司的监督，取而代之的是，这些基金采用的覆盖式方法导致了在公司治理规程中进行全国性改进的主张，而且他们相信这样能提升整个市场的业绩。

在很多的基金管理人中有一个信仰，即强有力的董事会是确保这种收益的关键因素。他们相信董事会能直接增大股东价值，因为董事们能直接介入危机，提供战略导向，并能发现、指点和奖励业绩优秀的首席执行官们。作为这一信仰形式的结果，大量的大型、私人货币管理者愿意对拥有强大的独立的董事会治理的公司付出超高股价。例如，在最近对 50 个代表 8 亿 5 千万美元资产货币管理者的调查中，麦肯锡公司以及机构性投资者发现，按平均计，这些个体货币管理者愿意付出超出普通股百分之十一的股价。

另外，自 20 世纪 90 年代初期，有规划的环境变得对股东实践主义越来越有利。例如，在 1992 年，证券交易委员会的规划对投资者之间进行协调以提出治理议案的能力放宽限制。这一情况与 20 世纪的时期相反，那时的政治力量一般反对股东实践主义。例如，1993 年的 Glass-steagall 法案使银行成为上市公司中的投资者变得很困难，它防止银行在公司的管理中扮演像德国的银行一样的积极角色。

1940 年的投资公司法案打击了介入公司管理的共同基金。然而,当前的美国环境是一个更趋向于对股东权利有益的环境。结果,我们今天看到了更多机构性投资者,他们积极地干涉内政。所以,无怪乎他们大多数提案的重点都放在影响董事会上。

最后一个该人们对董事会产生兴趣负责的驱动因素是新闻媒体。当今,所有的主要商业杂志定期发表有关董事会的特色文章以及发行供评估治理实践的特刊。例如,《商业周刊》就在美国定期评出最佳的 25 个董事会和最糟的 25 个董事会。刊物封面一般用黑体字醒目标出:“最佳的和最糟的董事会,我们有关公司治理的报告。”除了把注意力吸引到最糟董事会清单上的著名公司的名称之外,杂志上还列举了它们详细的“罪行”:小型,由首席执行官主宰的安逸的董事会;“董事会塞满了缔造公司的首席执行官的亲信和朋友”;“27 个众多成员中存在潜在冲突的臃肿的董事会”。

媒介对董事会的报道看来在继续增加。部分原因是由于董事会中正产生着更多的新闻。随着它们在响应股东关注问题时对于治理变得更为积极,那些业绩失败的主要的高级行政人员形象就愈发被人指责。人们同样不停地请求董事会进行涉及合并和收购的数字记录的决策,这通常是为他们的公司在竞争投标者中进行选择。报刊报道的增加还受到作为重要名流的公司领导人需要露面的驱使。40 年以前,美国很少有人知道谁在经营着若大的公司。现在,像比尔·盖茨、迈克尔·伊斯勒和杰克·韦尔奇这样的首席执行官是媒介最频繁写到和引用的人物。与此同时,随着名流身份的影响力的增加,新闻媒体对他们的公司的赢利和总体业绩也产生了极大的兴趣。

对美国首席执行官实行的巨额股票回报也吸引了某些人不愿看到的媒介对董事会的注意。这些奖励制度与其他国家首席执行官的报酬,与很多经历了创纪录水平的裁员和看到自己在 20 世纪后 10 年经济稳步增长时实际收入增加仍然很少的美国工人形成鲜明对比。公司董事会的董事已经成为了记者瞩目的焦点,因为是董事会成员批准了对首席执行官的福利报酬,因此也成为对美国首席执行官



官财富令人瞠目结舌的膨胀负最主要责任的几个人。

除了上述三个驱动原则之外,董事会将面临的新的挑战看来比他们在 20 世纪 80 年代和 90 年代面临的挑战更大。随着经济和公司不断的全球化以及信息技术的快速发展,出现的难题将尤其严峻。全球化产生了一系列有关跨国公司应如何治理的问题,特别是那些设有主要驻留国的公司。如今,若干公司在一定意义上已经具有双重国籍。例如,壳牌石油公司和联合利华公司在联合国和荷兰均有公司的总部。将来,我们也许会看到很多公司或者是没有真正的国籍,或者是有一个方便的国籍,只是暂时地同连接与其保持合作关系的海外友邦的航线并存。即使是具有主要驻留国本部的公司也面临着在非常多样化政府和文化背景情况下处理自己全球业务经营的问题。

董事会还必须面对适应现代信息技术的挑战。随着因特网成为商业的主要工具,相对应的进行决策的时间段变得越来越短。结果,行动的速度对将来董事会的效率显得至关重要。当前的董事会常常不能充分满足这一要求,也不能及时赶上最新技术发展。因此,他们也无法对快速变换的商业环境做出快速响应。而万维网也改变了董事会能够和确实能接受的信息的种类。最后,技术将改变董事会的审计功能,就像这本书是由以计算机为基础的系统来完成。

如今治理提案,它们起作用吗?

在过去的 20 年中,在新的治理提案方面的探索和设想上做了巨大的努力。这些提案的大部分旨在创建一个能对股东做出更多响应的董事会。他们在进行这项工作时,试图通过增大董事会的权力来平衡首席执行官手中巨大的权力,以此起到真正的组织监督的作用。

一系列有关向董事会授权的、更为积极的想法现在在美国的最大公司之中广泛传播和实施,它包括以下几项:董事会对首席执行官进行正式的鉴定;外来董事占更大比例;选择更广泛形象的董事会成员,使董事会更能代表社会;举行只有外来董事参加的会议;要求董