

仲继银◎著

董事会 与公司治理

改善公司治理是一个系统工程，需要引入和创造一系列的公司治理机制，董事会是其中重要的一个环节。组建一个好的董事会，确保董事会及其各个委员会的运作质量，是现代公司取得可持续性成功之关键。

BOARD OF
DIRECTORS
AND CORPORATE GOVERNANCE

第二版



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

董事会 与公司治理

仲继银◎著

BOARD OF
DIRECTORS
AND CORPORATE GOVERNANCE



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

董事会与公司治理/仲继银著. —2 版. —北京: 中国发展出版社, 2014. 2

ISBN 978-7-5177-0065-4

I. ①董… II. ①仲… III. ①公司—企业管理—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 297998 号

书 名: 董事会与公司治理 (第二版)

著作责任者: 仲继银

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-5177-0065-4

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京明恒达印务有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

印 张: 37

字 数: 600 千字

版 次: 2014 年 2 月第 2 版

印 次: 2014 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 80.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com/>

网购电话: (010) 88333349 68990639

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



前言

公司治理是一个综合性很强的研究领域，涉及法学、经济学和管理学等多种学科。可以说，到目前为止，还没有一个比较成型、能够广为接受的理论体系。

公司治理也是一个庞杂和众说纷纭的领域，仁者见仁，智者见智。往往监管者和机构投资者更多的是仁者之见，乐于追求理想和规范的最优解；而企业界和经理人更多的是智者之见，思考的是如何在每日的公司治理实践中妥善地处理各种矛盾与冲突，求得一种妥协和平衡的满意解。

我们对公司治理的理解是社会、监管机构、各类股东、董事和经理等各方面互依互动而形成的有关公司运作的一套制度规范、游戏规则和最佳做法。

① 公司制企业的四个属性与公司治理中要处理的三种关系

为了对公司治理问题有个比较系统性的理解，我们需要先从公司制企业的基本特性谈起。比较广为接受的公司制企业基本属性是四个：公司具有独立的法人人格，公司股东承担有限责任，公司要通过董事会实现集中和专业化的管理，公司股份具有可转让性。这四个特性实际上是具有内在联系、相辅相成的。正是股东承担有限责任，才需要明确公司的独立法人人格，公司债权人才有可追索的确定财产对象。在有限责任的条件下，公司的股份才能自由转让。

公司要实行董事会的集中和专业化管理的两个方面的基本理由。在股东享受有限责任的好处并可以通过转让股份退出公司的情况下，公司的财产和事务需要有一个确定、稳定和可追究责任的董事会来管理。另一方面，通过董事会的集中性和专业化管理的提高决策质量和管理的效率，吸纳众多股东提供股权资本，才能有效地扩大公司的规模。

由上述公司制企业基本属性派生出来的公司治理问题，就是要处理好下述三种关系。股东作为一个整体和公司管理机构——董事会之间的关系；控制性股东

和中小股东之间的关系；公司控制者（不论董事还是股东）和公司其他利益相关者（银行、员工、供应商和顾客等）之间的关系^①。

② 三个层次的公司治理问题与中国公司的相对位置

对于股权集中度很高的非上市公司或者是仍有控制性股东存在的上市公司来说，上述第一种关系——让董事会对股东负责是容易做到的一件事情，但是股权集中和控制性股东的存在会产生一个严重问题，就是控制性股东完全控制董事会，可能会不顾其他非控制性的股东，尤其是一些中小股东的利益，而完全按自己的利益最大化来运营公司，从而引起第二组关系——控制性股东和中小股东关系的难于处理问题。我们可以将此称为“股权集中、股东控制公司的公司治理问题”，属于第一层次的公司治理问题。

对于股权分散，没有控制性股东存在的大型上市公司来说，公司治理的主要问题是第一种关系——股东作为一个整体和公司管理机构——董事会之间的关系。但是这里，可能存在的一个问题是，董事会对股东“过度负责”，可能会影响利益相关者，进而引起第三组关系——公司控制者和公司利益相关者关系的正确处理问题。我们可以将此称为“股权分散、董事会控制公司的公司治理问题”，属于第二层次的公司治理问题。

进一步地，对于一些股权高度甚至是极度分散的一些大型上市公司来说，可能股东选举董事都因面临集体行动困境而实际变成了为经理层挑选出来的董事盖上橡皮图章了。这样的公司要解决好上述第一种关系，真正加强董事会对股东的责任，需要同时加强董事会对经理层的控制。我们将此称为“股权高度分散、经理层控制公司的公司治理问题”，属于第三层次的公司治理问题。

根据我们上面对公司治理问题层次的划分，就典型情况来说，中国企业的主要公司治理问题领域是第一层次和第二层次的问题。约束控股股东和授权董事会，是中国企业构建现代公司治理结构的首要任务。董事会的构建和有效运作是我们要重点学习的。发达国家最新最流行的解决第三层次公司治理问题的一些做法，还不是我们当前最需要的。我们的当务之急和关键挑战是解决发达国家历史上已经解决了的第一层次和第二层次的公司问题。

^① 参见保罗·戴维斯：《英国公司法精要》，法律出版社2007年版。

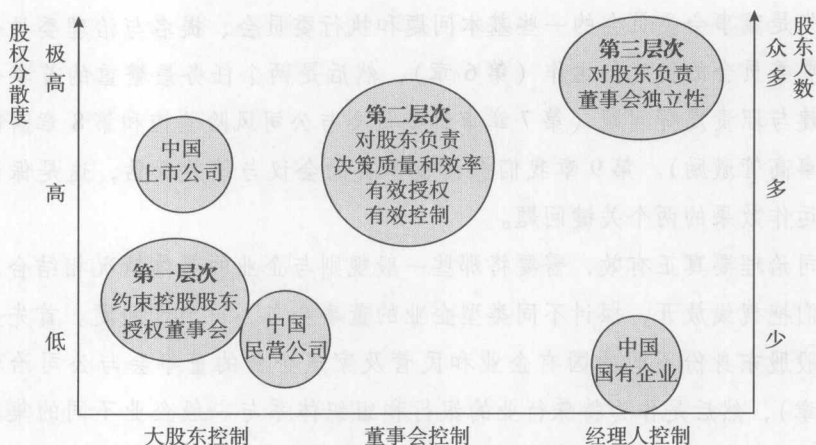


图 0.1 三个层次的公司治理问题与中国三类公司的相对位置

③ 本书的结构与章节安排

正是基于这样的认识，本书取名《董事会与公司治理》，并以主要篇幅从法律规则到最佳实践，全面探讨现代公司董事会的构建与有效运作问题。

为了对公司制企业这种现代商业组织形式及其基本治理规则有个深入的理解，我们开篇第 1 章先详细探讨了现代公司制度的历史演变和现代公司基础规则的成型过程。与以后各章相比，这一章也许比较难读，但是理解了这一章所阐述的股东有限责任和董事会集中管理等公司治理基本规则的成型过程及其背后的经济社会因素之后，对掌握以后各章所讲述的各种公司治理问题都会大有帮助。

授权董事会之前，要先建立基本的约束机制，这就是第 2 章的内容，董事会的法理基础，主要是回答为什么公司制企业必须要由董事会管理，以及董事掌握管理大权需要承担的基本法律职责是什么。

从第 3 章开始，我们就进入董事会管理领域。在清楚认识了现代公司董事会的类型与结构（第 3 章）之后，我们先探讨战略性董事会的构建及其职责发挥问题（第 4 章），这是董事会的首要职责。紧接着再探讨中国公司治理结构建设中最难处理的一个问题，就是董事会、董事长与首席执行官的关系问题（第 5 章）。不解决“关键人”和“一把手”的问题，中国公司的董事会是不可能真正到位的。

在解决了董事会整体角色问题之后，我们进入董事会运作中的一些具体领

域。首先是董事会委员会的一些基本问题和执行委员会、提名与治理委员会等董事会重要委员会的构建与运作（第6章），然后是两个任务最繁重的董事会委员会的构建与职责发挥问题（第7章审计委员会与公司风险监控和第8章薪酬委员会与董事高管激励）。第9章我们探讨董事会的会议与绩效评估，这是保证董事会实际运作效果的两个关键问题。

公司治理要真正有效，需要将那些一般规则与企业的具体情况相结合。这就要求我们把视线放开，探讨不同类型企业的董事会与公司治理问题。首先是所有制和控股股东身份不同的国有企业和民营及家族企业的董事会与公司治理问题（第10章），然后是作为特殊行业的银行和组织体系与一般企业不同的集团企业的董事会与公司治理问题（第11章）。接下来的第12章和第13章，我们探讨的是公司治理系统中的两个重要角色——员工和股东。限于篇幅和本书的角度，我们并没有全面展开，而是着重探讨了如何用股权激励手段把员工变成股东及如何促进员工参与（第12章），和股权分散后公司治理中最重要的股东——机构投资者（第13章）。

现代公司制起源于西方发达国家，也是他们之所以成为发达国家的一个重要因素。日本是唯一一个成为发达国家的非西方国家，又是一个深受中国传统文化影响的国家，这使日本的公司治理经验格外值得我们重视。第14章我们就专门探讨在日本的现代化过程中，其公司治理系统是如何演变的，其最新的公司治理改革动向又是什么。

第15和第16章，我们把目光完全聚焦在中国现实的各种类型公司的各种公司治理问题上。第15章主要探讨如何改进中国上市公司治理的问题，包括当前公司治理认识上的一些流行谬误和制度错位。对中国主板上的大型上市公司和中小板及创业板上的中小型公司，我们分别对其公司治理现状和改进策略进行了探讨。第16章中，我们对公司治理的概念进行了扩展，审视一些重要的公司管理行为中的治理之道。这一章的主体内容是根据中国企业中这几年来发生的具体案例事件，阐述相应的公司治理策略问题，以期对读者将一般性的公司治理原则和最佳做法应用到具体的企业经营和管理实践中去有所助益。

目 录

第 1 章	公司改变世界	1
1.1	公司为谁而在，由谁主导？	2
1.1.1	公司为谁存在，股东价值还是利益相关者？	2
1.1.2	公司由谁主导，股东、经理还是董事？	6
1.1.3	股东价值、资本市场与公司治理的关系	9
1.2	全球公司治理运动的兴起	10
1.2.1	第三项全球性运动	10
1.2.2	动力、能力和工具：公司治理的三个关键问题	12
1.2.3	良好公司治理就是让内部人控制权的私人收益降到最低	13
1.2.4	改进公司治理的终极动力来自市场竞争	14
第 2 章	董事职责与董事会：公司制的基石	17
2.1	正确理解董事会在现代公司机关中的核心地位	18
2.1.1	股东的有限责任与董事的管理权力	18
2.1.2	为什么需要一个董事会	21
2.1.3	法律实施中的董事和董事会概念	23
2.1.4	股东、公司章程与董事会权力	25
2.2	恪守管家本分：董事的忠实义务	26
2.2.1	忠实义务的核心内容	27
2.2.2	不能与公司竞争	28
2.2.3	不能利用公司机会	29

2.2.4	可以存在的竞争和可以利用的机会	29
2.2.5	不能与可以: 差异何在	30
2.2.6	可以与公司进行的竞争: 治理原则与例证	31
2.2.7	可以利用的公司机会: 治理原则与例证	32
2.3	善意之后还要行为到位: 董事的勤勉义务	33
2.3.1	勤勉义务的内涵及其与忠实义务的区别	33
2.3.2	勤勉义务判例的历史发展: 标准趋向提高, 范围趋向 扩展	34
2.4	董事的免责安全港: 商业判断准则	36
2.4.1	不以成败论英雄: 注重决策过程而非结果的董事责任 标准	36
2.4.2	商业判断准则的三个构件: 善意、无私利和知情决策 ..	36
2.4.3	董事可以依赖公司高管和专家, 但是专家董事则要 运用自己的专业知识	37
2.4.4	忠实正直并且没有严重疏忽的错误, 归市场管, 不受 法律的惩罚	38
2.5	夹层中的中国公司董事会	41
2.5.1	法律基础的贫弱	42
2.5.2	迷失在股东和经理之间的董事会	43
2.5.3	控制权在政府、大股东和经理之间摇摆	44
2.5.4	让董事会独立, 放公司飞	45
2.5.5	董事会文化——平等、合作、信赖与负责	46
第3章	组建董事会: 类型与结构	49
3.1	为什么要特别关注董事会管理	50
3.1.1	伟大的董事会意味着伟大的公司	50
3.1.2	董事会的运作越来越受到外部人员, 特别是资本市场 的关注	51
3.1.3	董事会受股东之托管理公司, 但同时要对各种利益 相关者负责	51

08	3.1.4	董事会管理：连接公司治理和公司战略的桥梁	53
02	3.2	董事会的规模与结构	53
52	3.2.1	各个国家的公司董事会：形式上差异，功能上趋同	54
40	3.2.2	董事会的规模：重要的是质量而不是数量	56
42	3.2.3	花旗集团的董事会：基本治理规则与构成	59
02	3.2.4	董事会秘书	61
72	3.3	执行董事、非执行董事和独立董事：一个整体	62
92	3.3.1	独立董事的价值	63
001	3.3.2	外部董事与独立董事的区别	65
001	3.3.3	中国公司独立董事制度的建立	65
101	3.4	通过新董事的选聘改进董事会	67
001	3.4.1	董事提名程序与选聘标准	67
401	3.4.2	董事提名的五步法	68
401	3.4.3	选聘董事的几条指导原则	69
201	3.4.4	谁来选聘独立董事：关键在于标准和程序	71
801	3.4.5	中国公司董事会构成与董事选聘中的一些特殊问题	72
801	3.5	资格、职务改变、任期与退休	74
801	3.5.1	董事的任职资格	74
001	3.5.2	职务改变时的董事任职资格	75
011	3.5.3	董事的任职期限和退休	76
511	3.5.4	董事的分类和解聘	77
111	3.6	中国大型上市公司董事会的规模与构成	80
211	3.6.1	中国百强上市公司的董事会规模	80
121	3.6.2	中国百强上市公司的董事会结构	81
311	3.6.3	中国百强上市公司董事会的运作情况	82

第4章 战略性董事会的构造与职责发挥 85

151	4.1	急需更多地关注战略，不能以治理的名义过度监管	86
051	4.2	为什么需要构建一个战略性的董事会	88

82	4.2.1	企业领航人: 董事会的两大职责与四项任务	89
82	4.2.2	提高董事会的战略决策功能	90
82	4.2.3	董事会战略职责缺位的“先天性”原因	92
82	4.3	如何构建一个战略性的董事会	94
82	4.3.1	自主型公司需要建立起一个战略性的董事会	94
82	4.3.2	战略性董事会的前提: 专业(职业)化团队	96
82	4.3.3	构建战略性董事会的三个步骤	97
82	4.3.4	安然崩塌: 乡村俱乐部型董事会的教训	99
82	4.4	董事会战略职责的发挥: 关键环节	100
82	4.4.1	清晰的职责划分和有效的互动关系	100
82	4.4.2	设定正确的战略制定流程	101
82	4.4.3	加强董事会对并购活动的管理	103
82	4.5	把战略落实到人: 继任计划与管理人员的发展	104
82	4.5.1	继任计划	104
82	4.5.2	管理人员的发展	105
82	4.5.3	桑迪·威尔: 花旗集团巅峰时期首席执行官的引退	106
82	4.6	适应战略性董事会: 首席执行官的角色转变	108
82	4.6.1	董事会: 敢把皇帝拉下马?	108
82	4.6.2	战略性董事会之下, 首席执行官要更具有包容性	109
82	4.6.3	为董事会发挥战略职能装备技能和信息	110
82	4.7	董事会对首席执行官的绩效评估	112
82	4.7.1	首席执行官评价的目的与方法	113
82	4.7.2	首席执行官评价的主要内容	115

第5章 董事会、董事长与首席执行官 117

82	5.1	现代公司的高管职位设置	118
82	5.1.1	董事长与首席执行官的职责差异	118
82	5.1.2	公司法中的高管职位设置原则	122
82	5.1.3	IBM 公司章程中的主要高管职位安排	123

5.2	两职分离与合一的国际经验	126
5.2.1	有规则, 没标准, 趋势是分离	126
5.2.2	如果两职合一, 设置首席独立董事来提高董事会的 独立性	128
5.3	两职分离: 何时会出现, 何时会更好	130
5.3.1	分任出现的主要情形: 交班、重组和高科技公司	130
5.3.2	当心: 一个中心是“忠”, 两个中心是“患”	132
5.4	何时需要双首席执行官	132
5.4.1	出现双首席执行官的几种情况	133
5.4.2	双首席执行官体制的注意事项	134
5.5	中国公司的两职设置策略	135
5.5.1	不要强求两职分任	135
5.5.2	分众传媒: 双头领导体制的稳定性问题	137
5.6	如何造就中国公司的首席执行官	139
5.6.1	董事长和总经理: 谁是中国公司的首席执行官	139
5.6.2	如何造就中国公司的首席执行官	140
5.7	告别花瓶式董事和帝王式首席执行官的时代	142
5.7.1	深化业绩标准: 越来越多的董事会解聘首席执行官	142
5.7.2	应对首席执行官离职率提高, 董事会的三个流行 做法	144
5.7.3	董事会解聘首席执行官: 资本市场的反应	145
5.7.4	并购与首席执行官的替换	146
5.7.5	资本市场偏爱并购, 董事会要小心面对重组卖出 “专业户”	147
5.8	大股东、董事会与总裁: 公司制度里“人”的关系	148
第 6 章 董事会的委员会		151
6.1	董事会委员会的由来、种类与数量	152
6.1.1	董事会委员会的由来	152

6.1.2	董事会委员会的种类	153
6.1.3	董事会委员会的数量	154
6.2	董事会委员会的基本规则、成员与会议	155
6.2.1	董事会委员会的基本治理规则	155
6.2.2	董事会委员会成员的委派与轮换	157
6.2.3	董事会委员会会议议程和议题的决定	158
6.2.4	花旗集团董事会委员会的职责与成员	159
6.3	执行委员会、紧急状态下的董事会及董事会的其他委员会	161
6.3.1	执行委员会: 从管理职能为主转为治理职能为主	161
6.3.2	IBM 公司的执行委员会	161
6.3.3	灾难、危机与紧急状态下的董事会	163
6.3.4	董事会的其他委员会	165
6.4	提名与治理委员会	166
6.4.1	诊断你的董事会	166
6.4.2	提名委员会的构建	167
6.4.3	从提名委员会到公司治理委员会的发展	168
6.4.4	治理委员会的权限和工作职责	169
6.4.5	瑞士信贷集团的“主席与治理委员会”	171
6.5	中国大型上市公司的董事会委员会	172

第7章 审计委员会与公司风险监控 175

7.1	从监察人到审计师: 公司监控体系的演变	176
7.1.1	审计人、法定审计和注册会计师	176
7.1.2	资本市场对会计师的需求	178
7.1.3	进步主义、信息披露和公共会计师的兴起	180
7.1.4	外部审计师的起源	181
7.1.5	内控体系建设风潮	181
7.2	审计委员会的构建与运作	182
7.2.1	审计委员会的历史由来	182

7.2.2	审计委员会的构建	184
7.2.3	审计委员会的会议与运作	185
7.2.4	花旗集团的审计委员会	187
7.3	审计委员会的财务报告责任	189
7.3.1	高质量的财务报告：董事会的重要职责	189
7.3.2	财务报告责任：审计委员会的具体做法	189
7.3.3	正确使用外部审计师	190
7.3.4	对公司与会计师事务所关系的监控	191
7.4	合规性、内部控制和风险管理	193
7.4.1	公司运作合规性的监督职责	194
7.4.2	企业风险管理职责架构	195
7.4.3	董事会管理公司风险的三个步骤	196
7.4.4	《财富》100强公司董事的风险管理意识	200
7.4.5	不能有效地管好公司风险，董事则会自担风险	201
7.5	中国大型上市公司的监事会与内控制度	203
7.5.1	中国公司的监事会制度	203
7.5.2	中国百强上市公司监事会的构成	204
7.5.3	中国百强上市公司监事会的运作	205
7.5.4	内控制度随监管要求而设，尚缺乏主动与自觉性	208
第8章	薪酬委员会与董事高管激励	211
8.1	薪酬委员会的缘起与构建	212
8.1.1	薪酬委员会的缘起	212
8.1.2	薪酬委员会的构建	213
8.2	薪酬委员会的最佳实践	214
8.2.1	薪酬委员会的运作	214
8.2.2	对股东负责，直接与股东沟通	216
8.2.3	建立起有效的薪酬与激励体系	216
8.2.4	董事薪酬及对离任和解聘董事的薪酬处理	218

148	8.3 花旗集团的薪酬委员会与董事薪酬	219
148	8.3.1 花旗集团薪酬委员会的构成	219
148	8.3.2 花旗集团的董事薪酬	220
148	8.3.3 花旗集团人事、薪资及董事委员会关于管理层薪酬 的报告	221
148	8.4 美国上市公司的董事薪酬	222
148	8.4.1 董事薪酬：纳市与纽市的差异	222
148	8.4.2 Google 效应：董事们进账百万，是否会瓦解其 独立性	225
148	8.5 美国上市公司的高管薪酬	226
148	8.5.1 高管长期激励方式的变化趋势	226
148	8.5.2 企业控制权变更时的经理人保护安排	229
148	8.6 中国大型上市公司的董事与高管激励	232
148	8.6.1 高管薪酬增长态势：失控与矫正	232
148	8.6.2 报酬问题的关键在于其决定机制	234
148	第9章 董事会的会议与绩效评估	237
148	9.1 董事会的会议种类及开会方式	238
148	9.1.1 董事会首次会议	238
148	9.1.2 董事会例行会议（定期会议）	239
148	9.1.3 董事会临时会议	239
148	9.1.4 董事会特别会议（非正式会议）	239
148	9.1.5 董事会的会议方式：通讯会议方式和书面同意方式	240
148	9.2 董事会会议的法定人数、频率、时间与地点	241
148	9.2.1 董事会会议有效的法定人数	241
148	9.2.2 董事会形成有效决议所需要的赞同票比例	241
148	9.2.3 董事会的会议频率	242
148	9.2.4 董事会的会议地点与会议时间	243
148	9.3 董事会的会议议程、会议资料和座位安排	243

9.3.1	董事会的会议议程	243
9.3.2	董事会的会议资料	246
9.3.3	董事会会议的座次安排	247
9.3.4	董事会的会议议题：美国公司董事都在讨论哪些问题	248
9.3.5	开好董事会：董事长、董事和董秘各自的责任	249
9.4	非执行董事例会与“执行会议”制度	251
9.5	中国大型上市公司的董事会会议	253
9.5.1	中国百强上市公司董事会的会议频率	253
9.5.2	中国百强上市公司董事的董事会会议出席率	255
9.6	董事会的信息与沟通	257
9.6.1	非董事参加董事会议/董事会与高级经理之间的联系	257
9.6.2	董事会自身并要促进公司与其内外部相关者团体建立起良好的互动关系	258
9.6.3	董事会要加强对公司与机构投资者之间关系的管理	259
9.6.4	董事会要与公司监管者建立起良好的交流与互动关系	260
9.6.5	提高董事会运作和公司治理信息的披露水准	261
9.7	董事会的绩效评估	263
9.7.1	董事会绩效评估的价值	263
9.7.2	董事会绩效评估的主要考虑因素	264
9.7.3	对董事会整体绩效进行正式的年度评估	265
9.7.4	对每一董事进行正式的年度绩效评估	266
9.7.5	改进董事会绩效的一种有效方法：向榜样学习	267
9.7.6	美国上市公司的董事会绩效评估	268
9.7.7	股东应如何参与评价董事会的业绩	269

第10章 国有和民营企业的董事会与公司治理 271

10.1	国家、家族和公众：谁是最合适的股东	272
10.2	国有企业的改制与公司治理	274
10.2.1	国企公司化改制要有强有力的法律支撑	274

10.2.2	夹在股东(政府)和职工之间的国有公司: 治理困境	276
10.2.3	国企董事会能否真正就位	279
10.2.4	国企董事会:矛盾、困境与出路	281
10.2.5	国资委应该考核什么	284
10.2.6	国资委应该向公司治理投资者学习	285
10.3	家族和民营企业的公司治理	286
10.3.1	家族企业:既是原始也是现代的	286
10.3.2	家族企业治理的基本原则:划清家族和企业的界限	288
10.3.3	家族企业的三级发展模式与治理机制演化	289
10.3.4	企业制度建设与董事会发展的三个阶段	292
10.3.5	家族企业的传承与控制:三种类型与三种方式	294
10.3.6	治理结构转型有规律设定式:均瑶集团的教训	296
10.3.7	中国民营企业的悖论与悲哀:“长联”的命运	297
10.3.8	吉百利:一个英国家族公司治理转型的案例	299

第 11 章 银行和集团企业的董事会与公司治理 301

11.1	银行业的公司治理	302
11.1.1	银行股东与董事的特殊责任与银行高管持股	302
11.1.2	花旗集团的组织架构与公司治理准则	307
11.1.3	广发重组:别再不把银行当企业	309
11.1.4	改革投资体制,化解金融与实业之间的结构性矛盾	311
11.2	集团企业的董事会与公司治理	313
11.2.1	两种集团发展模式的选择	313
11.2.2	构建现代集团企业的治理结构	316
11.2.3	集团下属企业董事会的建设与管理	321
11.2.4	东方通信:中国式集团整合的宿命	324
11.2.5	春兰集团:多元化的公司治理解释	325
11.3	独特的富通集团:一套人马四块牌子	327