

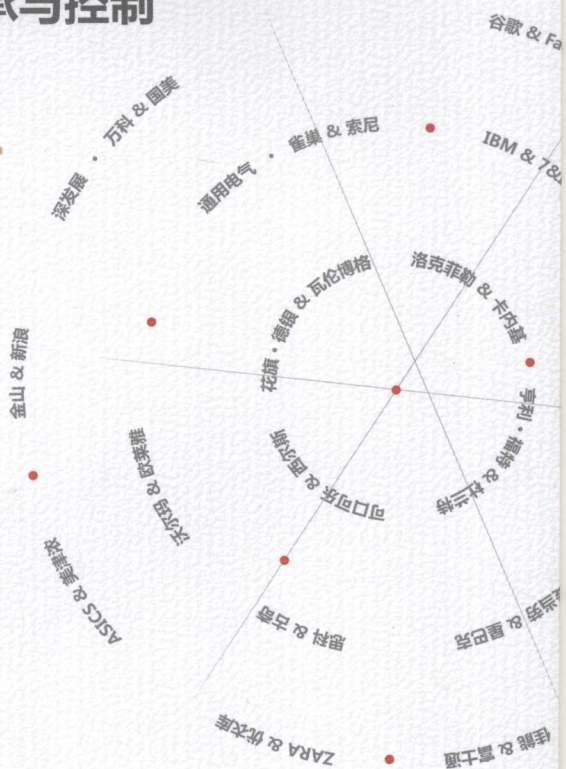
公司前沿丛书

# 公司治理案例

世界顶尖公司的创立、传承与控制

**CORPORATE  
GOVERNANCE:**  
A CASE STUDY APPROACH

仲继银◎著



中国发展出版社  
CHINA DEVELOPMENT PRESS

013068281

F279.1

318

# 公司治理案例

世界顶尖公司的创立、传承与控制

**CORPORATE  
GOVERNANCE:**  
A CASE STUDY APPROACH

仲继银◎著



北航

C1675815



中国发展出版社  
CHINA DEVELOPMENT PRESS

### 图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理案例: 世界顶尖公司的创立、传承与控制/仲继银著.  
北京: 中国发展出版社, 2013. 9  
ISBN 978-7-80234-993-3

I. ①公… II. ①仲… III. ①企业管理—案例—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 202504 号

书 名: 公司治理案例: 世界顶尖公司的创立、传承与控制

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 978-7-80234-993-3

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷有限公司

开 本: 720mm × 1000mm 1/16

印 张: 26.25

字 数: 440 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 58.00 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](mailto: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

## 中国需要公司革命

辛亥革命百年，中国繁荣富强这一使命尚未完成。论者可以各有其说，但是无法否认的一个简单明确的事实是，繁荣富强的一个重要工具，也是发达国家中最重要的一种社会经济组织形式的现代公司，还没有在中国真正发展和壮大起来。中国需要公司革命！

### 繁荣富强，中国尚未完成的一个使命

公司是人类少数几项伟大的制度创造，是西方世界繁荣的基础，是余下世界未来的最好希望。普通民众的工作和生活与巨型现代公司之间的相互联系程度就是区分发达国家和发展中国家的一个主要标尺。

为什么中国有四大发明，却没有产业革命，从而落后于西方了？为什么中国的洋务运动失败而日本的明治维新成功，从而使中国在追赶西方的道路上又落后于这个曾一向是中国学生的东邻岛国了？

近代中国有些仁人志士曾提出过很好的通过股份制和现代公司振兴中国的思想，只是这种声音被“革命”抢占了主流地位。直到今天，中国也还没有真正解决“公司自治”的问题，官权侵犯民权、公权侵犯私权的现象比比皆是，阻碍现代公司发展的“官督商办”机制还借尸还魂

地广泛存在着。

现代公司发展的资金来自创业者的原始投资、产品创新带来的利润留成，以及资本市场上的广大投资者投入。这是一套由千万投资者分散决策、自愿投资到公司集中管理和使用资金的机制，是从产品市场、劳动市场到资本市场，从股东、董事会到经理人员，从法律支撑保障到管理能力整合，一整套的公司治理机制。

现代经济的运作主体是市场化和民营化的大公司，而不是政府和行政机构，甚至也不是国有企业这种政府和市场之间的“中间状态组织”。能否构建出一套有效的公司治理机制，促进市场化的大公司的成长，是中国崛起面临的一个关键挑战。

公司替代政府成为经济活动的主体，居民以消费者、投资者和劳动者三重身份参与“公司治理”，政府从经济活动的主体转变为经济活动规则的制订和监督执行者，是缔造全球激荡的现代百年经济增长历程的组织 and 制度基础，是长期可持续经济增长的不二法门和唯一模式。

我们呼唤大公司的成长，关注大公司的治理问题，但是我们反对政府“特意”支持和扶持大企业。我们认为加强竞争和建立有效的公司治理体系，是促进大企业成长的更好方法，也是真正有效率的大企业能够成长起来的唯一路径。

为了能够既见树木又见森林，我们要从一个个鲜活的公司，特别是那些改变了世界的公司着手。在对各个主要发达国家的代表性公司都有所考察之后，我们才能对这些国家之所以成为发达国家有深刻的理解——这些公司能够发育和成长起来是它们国家发达的重要原因。

## 公司的成长，有规则，无定式

公司，是人类在漫长的商业历史实践中，逐渐发展和演化出来的。400年前的荷兰东印度公司，是这一漫长演化历程中的一个关键步骤。

从渐变到突变，公司成为改变世界的一种现代商业组织形式，是人



类在总结历史经验基础上自觉进行制度设计的产物。19世纪中期，公司成立从特许制到注册制的转变，是现代公司法和公司治理基本规则成型的一个关键起点。

那些改变世界的公司，是由她的创始人及其后继者们设计、培育、修正和发展起来的。是一些人，活生生的人，在通过公司这样一种法人组织，改变和发展着这个世界，从经济到文化和社会，甚至是政治。

从摩根、花旗到通用电气公司的创建与发展，从德意志银行的全能模式到瓦伦博格集团的投资控股，从杜兰特的兴起与跌落，到思科创始人和古奇家族的出局，现代公司发展就是一幅资本与产业交互作用的画卷。

从洛克菲勒、卡内基、亨利·福特、米其林到鬼塚喜八郎（ASICS）和水野利八（美津浓），无论最终成就和企业规模大小，无不展示出了一代代实业家们的“创新驱动成长，专注成就价值”。

小产品可以开拓大世界，平凡的产品可以缔造出不平凡的企业——克洛克以售价低廉的汉堡包打造出了麦当劳帝国；坎普拉德以物美价廉的家居用品打造出了宜家帝国；沃尔顿以“折扣价格、保证满意”为理念，改写了全球零售业形态。从雀巢的一袋奶粉、可口可乐的一杯软饮料到星巴克的一杯咖啡，从西尔斯到ZARA和优衣库，越是平常百姓的吃穿用度，越能支撑起百年老店和全球性的企业。

IBM、惠普、微软、英特尔和三星，成千上万倍地提高了人脑能力，谷歌和脸谱（Facebook）把地理上分割的世界在信息上联系在了一起。乔布斯以一个接一个的创新性产品，改变五大产业：从电脑、动画电影、音乐、手机到移动终端。3M以无数种创新性产品改善着人类工作和生活的方方面面。

贝塔斯曼、保时捷、宝马、菲亚特、欧莱雅，各以其独特的治理结构和成长路径，或成为行业楷模，或为世界提供了一种独特的公司治理和管理模式。丰田、富士通、佳能、索尼的创始人和其后继者们，通过打造世界级公司，让日本与西方发达国家融为一体，并成为非西方世界现代化的典范。

从深发展、万科、金山、新浪到国美和格力电器，或起源于地方政

府推力，或起源于企业家的创业行动，都堪称中国相关行业在公司治理或公司业绩上的标杆企业，展示了竞争性市场上中国公司通过良好治理所能取得成就的同时，也反映出了中国公司治理上的进步与误区。

一个人的身高是由骨骼决定的，骨骼生长发育得好，身材便高大；骨骼的生长发育出毛病，会导致生长障碍，身材便矮小。治理结构就是公司这个法人的骨骼，决定着公司能长多高、多大和多强。

伟大是熬出来的，更是学出来的。先学而后创新，推陈出新，才会有走向成功和伟大的创新。成功者的传记多如牛毛，但多讲趣闻逸事，少论规则演进。我们基于这些文献，梳理出这些成功企业从起步到走向伟大的历程中，所遵循的一些基本治理规则，及其最重要的治理结构演进脉络。

公司的成长，有规则，无定式。研究失败，不会让你成功。研究成功，接受成功的启发和激励，并付诸行动，你至少是在通往成功的进程上迈进。

# 目录 Contents

## 第1章 改变世界的公司

- 1 公司是构成现代世界的最基本组织 · 1
- 2 公司是发达国家一项最大的竞争优势 · 3
- 3 从创始人到经理人的治理模式转型 · 4
- 4 全书案例企业概况及案例主题 · 7

## 第2章 公司：从起源到基本规则的成型

- 1 从基尔特到特许公司 · 10
- 2 有限合伙与未经注册的公司 · 13
- 3 英国1962年公司法：现代公司的诞生 · 14
- 4 公司基本规则的成型 · 16
- 5 荷兰东印度公司 · 18

## 第3章 工业化、股票市场与现代公司的兴起及其控制模式演变

- 1 现代巨型公司的出现 · 23
- 2 工业股票与现代投资银行的成型 · 31
- 3 从大亨到市场：谁在管理现代公司 · 34



## 第4章 摩根式治理、别人的钱与职业经理人制度的起源

- ❶ 1 摩根式治理：职业经理人制度的起源 · 38
- ❷ 2 别人的钱：布兰代斯终结摩根式治理 · 44
- ❸ 3 控制董事会：连锁董事的历史演变 · 48

## 第5章 花旗、德银与瓦伦博格

### 银行与积极所有者

- ❶ 1 花旗银行：200年的治理结构演变 · 53
- ❷ 2 德意志银行：正在消逝的德国模式 · 58
- ❸ 3 瓦伦博格：积极所有权的典范 · 66

## 第6章 范德比尔特、洛克菲勒与卡内基

### 大亨的遗产

- ❶ 1 范德比尔特：铁路大亨的遗产 · 71
- ❷ 2 洛克菲勒的石油帝国 · 77
- ❸ 3 卡内基：从钢铁大亨到世界首善 · 83

## 第7章 亨利·福特与杜兰特

### 产品型企业家与金融型企业家的异同

- ❶ 1 亨利·福特：从创业者到公司控制者 · 90
- ❷ 2 杜兰特：通用汽车公司的创建与失去 · 101

## 第8章 可口可乐、西尔斯与3M

### 百年接力，要有关键几棒胜出

- ❶ 可口可乐英豪：从彭伯顿、坎德勒到伍德罗夫 · 114
- ❷ 西尔斯：创始人、经理人和投资人的百年轮回 · 120
- ❸ 3M：从错误中学习，在行动中创新 · 127

## 第9章 通用电气、雀巢与索尼

### 积极分散股权，职业化管理成信仰

- ❶ 通用电气：职业化管理成为一种信仰 · 132
- ❷ 雀巢：全球公司，全球人治理 · 136
- ❸ 世界的索尼：股票和产品同步征战 · 143

## 第10章 IBM 与7&I

### 职业经理人成就公司伟业

- ❶ 从沃森到彭明盛：职业经理人缔造 IBM 帝国 · 150
- ❷ 铃木敏文与7&I：信任与授权的力量 · 156

## 第11章 惠普与英特尔

### 合力制胜，不是一个人的故事

- ❶ 惠普之道：一山二虎，平等合作 · 161
- ❷ 英特尔的起源、转型与管理传承 · 172

## 第 12 章 微软、苹果与三星

### 公司要有个灵魂人物

- ❶ 微软：创业与转型 · 177
- ❷ 乔布斯：苹果公司的治理传奇 · 182
- ❸ 三星：李氏王朝的传承与创新 · 188

## 第 13 章 麦当劳与星巴克

### 相似的连锁经营，不一样的成功要素

- ❶ 雷·克洛克：麦当劳缔造者的传奇历程 · 194
- ❷ 舒尔茨的星巴克传奇 · 201

## 第 14 章 思科与古奇

### 投资者可以助你成功，也可以让你出局

- ❶ 思科：从夫妻店到上市公司 · 207
- ❷ 古奇家族：从内讧不已到惨淡出局 · 215

## 第 15 章 沃尔玛与欧莱雅

### 合理传承与企业稳定

- ❶ 山姆·沃尔顿：打造沃尔玛的法宝 · 220
- ❷ 欧莱雅：合理传承与企业稳定 · 227

## 第 16 章 谷歌与 Facebook

### 分类股份与创始人控制

- ❶ 谷歌：创始人与职业经理人的共同治理 · 233
- ❷ 扎克伯格：Facebook 的持续融资与牢固控制 · 241

## 第 17 章 贝塔斯曼、宜家与米其林

### 拒绝股权分散，保持家族控制

- ❶ 贝塔斯曼：五代传承与治理转型 · 251
- ❷ 宜家之路：顺势而为与逆境成长 · 260
- ❸ 米其林的独特结构与家族领导 · 265

## 第 18 章 丰田、保时捷、匡特与安杰利

### 四个汽车家族的企业控制策略

- ❶ 丰田伟业：创立与传承 · 270
- ❷ 保时捷：家族控制与职业管理 · 275
- ❸ 驾驭宝马：家族控股企业的匡特模式 · 279
- ❹ 安杰利：菲亚特和意大利家族资本主义的牧羊人 · 283

## 第 19 章 佳能与富士通

### 共生型治理与战略转型的日式治理因素

- ❶ 新家族主义：佳能的共生型公司治理 · 290

- ❶ 富士通：战略转型的日式治理因素 · 297

## 第20章 ZARA 和优衣库

### 制造流行，西班牙和日本两国首富的秘籍

- ❶ 缔造 ZARA：阿曼西奥的秘密 · 302
- ❷ 柳井正与优衣库：企二代的创业典范 · 307

## 第21章 ASICS 与美津浓

### 创新驱动成长，专注成就价值

- ❶ 跑鞋王者 ASICS：专注成就价值 · 313
- ❷ 美津浓：家族企业的百年传承 · 319

## 第22章 金山与新浪

### 股权分享与公司治理

- ❶ 金山方式：股权分享与公司创业治理 · 325
- ❷ 新浪：CEO 更替、管理层持股与公司治理 · 332

## 第23章 深发展、万科与国美

### 中国公司的控制之痛

- ❶ 深发展：单一优势股东控制模式的问题 · 340
- ❷ 王石与万科：中国公司创始人的控制之痛 · 345



- ❸ 国美之争：中国公司治理的进步还是阻碍 · 349

## 第24章 董事选举与职业管理

### 中国公司的治理难题

- ❶ 东北高速：中国公司治理的一面镜子 · 355
- ❷ 董事选举：还有多少闹剧要上演 · 359
- ❸ 格力董事会换届选举：正常何以“不正常” · 364

## 第25章 从《公司律》、《公司条例》到《公司法》

### 中国公司制度的百年徘徊

- ❶ 中国崛起面临的一个关键挑战 · 369
- ❷ 中国公司制度的百年徘徊 · 374
- ❸ 《公司条例》对《公司律》的继承与发展 · 379

## 第26章 公司经济：中国的进步与误区

- ❶ “大国崛起”中“公司的力量” · 386
- ❷ 股份制企业的重新萌芽与成长 · 388
- ❸ 割裂的市场经济：非国有企业发展遭遇体制性歧视 · 390
- ❹ 改进公司治理，重构经济增长的微观基础 · 393
- ❺ 从股东到利害关系者：提升社会责任的公司治理 · 396

参考文献 · 402

# 改变世界的公司

在美国第16任总统亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln，任期1861~1865年）于1863年说完政府“民有、民治和民享”不过十几年之后，美国第19任总统拉瑟福德·海斯（Rutherford B. Hayes，任期1877~1881年）就说：“人民拥有、人民治理和为人民服务的政府已经不存在了；现在是公司拥有、公司统治和为公司服务的政府。”

发生这一巨变的原因是维多利亚时代英国的一项伟大发明——《1862年公司法》。由这一公司法所创建并赋予其自由的公司，开启了工业化、全球化和现代经济增长的伟大历程。

### 1. 公司是构成现代世界的最基本组织

黑格尔曾经预言，现代社会的基本单位将是国家，马克思认为将是公社，列宁认为将是政党，希特勒也认为将是政党。历史上的一些圣徒和贤人认为世界的基本单位将是教区教堂、封建庄园和君主国。所有这些预言都错了——当今这个世界上最重要的组织是公司。公众持股的巨型股份公司决定着这个世界的基本经济形态和生活方式。

股份公司是人类少数几项伟大的制度创造，是西方世界繁荣的基础，是余下世界未来的最好希望。普通民众的工作和生活与这些巨型公司之间的相互联系程度就是区分发达国家和发展中国家的一个主要标尺。如果没有股份公司，我们现在生活所依赖的很多东西是不会发明和生产出来的。

只有弹丸之地的荷兰，凭什么率先步入现代世界，成长为现代型强国？原

因只有一个，就是荷兰人最先发明了现代股份公司制度和支撑股份公司发展的证券交易所。在欧洲的历史上，国家的经济决策第一次由商人们做出，而不是由王室、一小撮统治者或教廷来决定。通过股份公司和股票市场制度，经济权力广泛分布于人民手中的荷兰，战胜了经济权力集中在王室手中的西班牙。

人类有史以来统治世界时间最长、范围最广的“大英帝国”，凭借有限责任制、债务人监狱和专利法三大法宝，以股份公司为主要载体，启动了轰轰烈烈的产业革命和现代经济增长历程。

表 1.1 英国产业革命的三大法宝及其现代形式

|            |          |
|------------|----------|
| 专利法        | 知识产权保护体系 |
| 债务人监狱      | 个人破产制度   |
| 有限责任—公司制企业 | 公司治理系统   |

公司的历史是一个非凡的“传说”。起始于政府主办的一种慈善组织的公司，却伸延到了各种领域，改变了地理、战争、艺术、科学，甚至是语言。公司之所以具有如此强大的力量，不仅仅是因为它们提高了生产率，同时也是因为它们具有人的大部分权利，却并不像人那样具有生物上的局限性：它们不会因为年老而死亡，并且他们可以如愿地生产大量后裔。

自从最初的经济生活开始，商人们就在为他们的经营活动寻找一种能够“分担风险、分享回报”的方式。欧洲中世纪法律的一个基本原理是“法人实体 (bodies corporate)”——市镇、大学和基尔特 (guilds) 具有超越其成员的生命。16 世纪和 17 世纪，欧洲的君主们创造了“特许公司”实现他们帝国扩张的梦想。这些特许公司之一的东印度公司，以一只由 26 万当地人构成的军队（这是英国军队人数的两倍）“统治”着印度。

在 19 世纪的英国发生了一些根本性的变化。当时最强大的经济权力最终将现代公司背后的三个伟大思想集成到了一起：它可以是一种“法人”，具有和自然人一样的能力从事商业；它可以向任何数量的投资者发行可交易的股份；这些投资者可以享有有限责任，这样他们最多只是失去已经承诺给企业的金钱数量。

维多利亚时代英国的伟大发明——《1862 年公司法》，是公司制企业制度发展的转折点——从特许制到注册制。公司的设立不再需要从议会获取批准，公司的业务也不再像其特许制时期那样，限于一些具体的具有公益性质的领域。现在可以轻而易举地设立一家从事普通业务的公司。唯一的必要条件就是要有 7

个人签署公司章程进行注册，并使用“有限”字样以警示债权人不能向股东追索<sup>①</sup>。英国这部《1862年公司法》迅速被其他国家模仿，越早进行这一模仿的国家，越早进入经济现代化的历程。法国是1867年，德国是1870年，意大利是1882年，股份公司的成立无需再经过政府的批准。从此以后，成立一家股份公司要做的仅仅是举行一次全体股东会议，选出一个董事会来即可<sup>②</sup>。

## 2. 公司是发达国家一项最大的竞争优势

为什么中国有四大发明，却没有产业革命，从而落后于西方了？为什么中国的洋务运动失败而日本的明治维新成功，从而使中国在追赶西方的道路上又落后于这个曾一向是中国学生的东邻岛国了？这两个问题的原因是一个，就是认识上的误区和法治上的落后，使中国没有给予公司这一现代商事组织和现代经济增长主体以足够重要和独立自主的地位。

威廉·伯恩斯坦在其《财富的诞生：现代世界繁荣的起源》一书中提出，实现经济增长的四个前提条件是可靠的财产权、科学理性主义、现代资本市场、交通通信技术。事实上，可靠的财产权与资本市场正是支撑现代公司治理的两个关键要素，而科学理性主义和交通通信技术则是在“公司制企业”这种强有力的组织结构支撑下才取得发展并突飞猛进的。

很多人把西方的成功归功于技术的威力和自由主义价值观。但是，现代公司制这种企业组织形式非常有效地促进人们的生产性努力，可以说，公司本身就是技术促进器。如果没有有限责任公司，蒸汽和电子都将会变得相对无力。如果没有马休·波尔顿（Marthaw Boulton）这位杰出的商人和企业家——他出资购买了瓦特的专利，和瓦特合伙组建了波尔顿—瓦特公司，生产和销售瓦特的蒸汽机<sup>③</sup>，瓦特的蒸汽机也许就会像中国的四大发明中的任何一项一样，是一种伟大的发明，但是没有，或者至少是会延迟很久才能引起一场伟大的产业

<sup>①</sup> John Micklethwait and Adrian Wooldridge, *The company: a short history of a revolutionary idea*, 2003 Modern Library Edition, NEW YORK.

<sup>②</sup> 哈罗德·詹姆斯著：《家族企业》，三联书店2008年第1版，第80页。

<sup>③</sup> 霍华德·敏斯著：《巨富们——一部金钱与权力写就的历史》，海南出版社2003年第1版，第五章。