

# COMPANY POWER

## 第一章 牌在谁的手里

很多企业家表现出对贪权之恶的驯服、适应乃至极力纵容和维护。在这种心态下，很多企业家走不出贪权的人性之恶，其终极目标，便是保持自己的权力和意志的实行，自然不能容纳别人分享自己的权力，也不能容忍别人夺走自己的光环。在很多民营企业，仅仅是产权明晰是不够的，权力还必须多元化。因为只有多元化，才能有制约，才能保证企业家不至于头脑发热，一失足成千古恨。史玉柱在总结巨人失败教训时对此深有感触，巨人之所以成也史玉柱，败也史玉柱，与史玉柱在企业内一手遮天是分不开的。

# 1 牌在董事会手里： 董事会是公司斗争的火药桶

决定企业未来命运的主要因素是什么？牵动着公司内部争斗的导火线到底是什么？谁决定公司权力在内部的分配？当我们对公司内部运作进行总结时，我们不难发现，一切都是“因董事会而战”，一切也都是“为董事会而战”。我们有足够的理由将放大镜的镜片对准董事会。所有利益交织在一起的董事会称得上是公司斗争的火药桶：董事会席位之争、表决票数之争、经理人的任免之争等等，所有这一切中的任何一条都足以成为一个“开火”的理由。当费奥莉纳黯然地对着惠普说再见的时候，很多人认为她是惠普收购康柏后董事会斗争的牺牲品，王志东“要和董事会斗争到底”的口号也没能挽救他被驱逐出新浪的命运。

### 三权分立：给豪门家族里的君主们一定约束

谈到权力，不能不谈到董事会，董事会是公司权力的发源地。公司法人治理结构（Corporate Governance Structure），也称之为公司治理结构，决定了公司权力分配的内容与形式。公司法人治理结构是指所有者，经营者和监督者之间透过公司权力机关（股东大会），经营决策与执行机关（董事会、经理），监督机关（监事会）而形成权责明确，相互制约，协调运转和科学决策的联系。公司治理并没有一个世界普遍承认的优良标准。都是根据各自国情和本公司的实际情况加以治理。股权多元化是现代公司的特征，这既有利于分散投资风险，又会使公司治理民主化。也正是股权的分散，造成了董事会地位的上升。“三权分立”，是资产阶级国家政治制度的一项重要原则，即立法、行政和司法三种国家权力分别由三个不同机关掌握，各自独立行使，相互制约的制度。这一原则以17、18世纪资产阶级启蒙思想家洛克、孟德斯鸠等人的分权学说为基础。我国《公司法》吸收了“三权分立”的思想，创设了股东大会、董事会、监事会，

分别行使决策权、经营控制权、监督权，形成“三权分立——制衡”的法人治理结构模式。

事实上，我国目前的公司外部法治状况不乐观，经常会看到董事会的权力争斗演变为诉讼上的生死较量。公司的运转带有浓重的权谋风格，很多事情只能依靠政治、权谋甚至诡计。开庭审理的金正万平案就是如此，田家俊与万平的权力纠葛已经演变为法庭上的你死我活。所以，有时候集权要好于分权。知名企业宗申动力的一位独立董事对上市公司增发计划的订价模型投了否决票，尽管左宗申对此现状不是很情愿，但还是接受了这一现实。由此看来，未来资本市场如果有严格的规则还是能给豪门家族里的君主们一定的约束。

### 最流行的三种公司治理模式：日本模式、美国模式、德国模式

一般来说，西方公司有三种治理模式。

其一是日本模式，该模式下公司治理结构是股东大会、董事会、经理、监察人组成。股东大会决定董事、监察人的人选。特点是经营阶层（董事会、经理）决策的独立性强，基本不受股东直接影响，但易致内部人控制，因此，设监察人制度以抗衡。

其二是美国模式，该模式的治理结构由股东大会、董事会和高层经营人员（首席执行官）组成的执行机构、公共会计师三部分组成。董事会是公司的法定代表机关和最高决策机关。董事会主席不是法定代表人。特点是股权十分分散，一般股东与公司关系比较淡化；经理层有较大的独立性，但仍要受到股东强有力的制约。公共会计师由股东大会任命，对董事会、首席执行官的行为进行审核、监督，是对管理层控制权的监督。

其三是德国模式，该模式下公司运营时，股东、董事会阶层和职工共同决定公司重大政策、目标和战略；监事会对董事会成员有任免权，决定公司的经营方针，投资方案等，监事会作用大；员工参与性强。特点是关注股东与利益相关者的共同利益。

三种模式各有其优缺点。三者都体现了决策权、经营控制权、监督权三种权力配置，只不过是权力配置的方式，分权的组织形式、侧重点及权力行使方式不同而已。三种治理模式体现其保护的股东利益也不尽相同，在德国模式中对员工利益的保护比日本、美国模式更为强列。尽管我国公司治理起步晚，但起点高。上述三种模式为我国现代公司法人治理提供了实践经验，在关注股东利益的同时，利益相关者（董事、经理、监事、员工、债权人）的利益也提到了议事日程。我国《公司法》在借鉴上述三种模式经验基础上，也确立了由股东组成的股东大会行使决策权，由

股东大会选举产生的董事组成董事会及其聘任的经理行使经营控制权，为了抗衡管理层的控制权，为关注股东及职工利益，由股东、职工共同组成监事会共同行使对董事会经理的监督权。三种权力在配置过程中处于同等重要的地位，这样形成我国独特的现代公司治理的“三权分立——制衡”结构模式。

## 中国企业董事会的四种模式：难以改变家天下的实质

关于中国企业董事会的模式，争议颇多，《英才》杂志的一篇文章对此见地颇深。该文将中国企业的董事会分成四种模式。

其一，君主制。很多企业的创立者就像是一位君主，尽管在企业发展过程中会有不同姓氏的所有者加盟，但作为君主，董事会只是他实施权力的工具，“家天下”的企业形式早就注定了董事会的运作模式。

2005年2月，宗申动力一纸公告向外界传递出一个信息，左宗申的女儿左颖接过了父亲的权杖，成为上市公司宗申动力大股东宗申高速艇的董事长兼总经理，而左宗申任上市公司董事长。尽管左颖荣升大股东的“一把手”，但她并没有参与上市公司的决策，在整个宗申集团也没什么实质性的权力。宗申动力作为一家公众公司，宗申集团实际控制的股份只有29%，后面还跟着一个股份差距不到6%的大股东。公司的第二大股东更像是宗申集团的一致行动人。左宗申在一个相对控股的上市公司董事会中，能够做到一言九鼎，因此，无论公司治理的场面装饰得多漂亮，从宗申动力到整个宗申集团，都始终不会跳出左宗申的五指山。

其二，立宪制。不彻底的资产阶级革命，选择了保留君主，但是通过立宪，限制了君主的权力。

河北大午集团董事长孙大午所描述的“君主立宪制”的基本内容是：大午集团设立“三会”，即监事会、董事会和理事会。监事会主要由家族成员组成，对董事会、理事会进行监督，但是监事会无权决策，也没有任免董事长、总经理的权力；董事会由企业内外部人员选举产生的董事组成，行使企业的投资等决策权，但是无权干涉经营；理事会由分公司一把手组成，执行董事会的决策，行使经营权。大午集团的“三会”要共同制定一部企业内部“宪法”，实行三权分立，即决策权、经营权和监督权相分离。在大午集团的企业宪法中，董事会的决策权受到一定的限制。例如，调动财产的权力不能超过集团全年的盈利总额加折扣；董事长除了接受监事会的监督，还要尊重总经理的执行权，并且不能解聘总经理。由于其子能不能顺利“继位”作为改制成败与否的标志，所以这次改制，只能看作是一次家庭分

权治理，而不是公司治理。美国的总统大选要比其他议会制国家的总理选举刺激得多，其中最简单的原因是美国总统要比那些所谓的议会制总理活得更“潇洒”，因为他几乎不受议会的制约。

其三，总统制。就是立法机构与行政机构相互独立，立法机构有其固定的选举基础，而最高行政权力也有其独立的选举基础。

2005年伊始，浪潮集团孙丕恕开始出手对浪潮进行全面整合，长期以来分散割据，单打独斗，小本经营的“邦联”体系随之解体，舆论称之为“削藩”。浪潮按照产品、行业和区域三维协同的体系架构重新梳理了集团布局，一个更加体现集权的联邦制应运而生。通过这次整合，浪潮集团内部形成了一个权力核心。此次浪潮的改制其实仍然保持了众多子公司的联邦建制，只是在母公司和子公司权力划分上作了相应的增减，加强了集团总部的权力。如何才能提高董事会的决策能力，议会制度的运作模式可以给企业董事会很好的借鉴。

其四，议会制。就是立法机构与行政机构相互依赖，最高行政权力必须受到议会中的多数支持，议会的不信任票可以使最高行政长官倒台。董事会作为股东代表组成的公司权力机构，企业职业经理人的聘请与解雇理应受到董事会的约束，充分体现出资人的意志。

佛山照明上市多年以来，就始终保持着蓝筹股的形象，佛山照明从起家到如今的发展，离不开一个名叫钟信才的人，是钟信才让佛山照明一直都信奉“制度为王”的信条，公司的重大决策都要放到董事会进行讨论，按公司章程规定，董事会在上一年审计后净资产10%的额度里有权作出投资、融资等重大决定，超过这个范畴，则要召开股东大会，获得批准后可以实施。

四种模式并不存在很明显的优劣之分，封建君主制是为家族企业量身定制的，董事会在这类企业当中就像是聋子的耳朵一样，属于摆设用品，没什么实际价值。它的存在只不过是为了应付法律的要求，同时也是企业君主的“民主幌子”。君主立宪制是为厌倦了独裁的企业家所准备的，此类企业虽然有“共和”的理想，但却没有做好放弃权力的准备，属于“民主投机者”，其所有的努力只不过是在巩固家族的权力，在为自己的“姓氏”服务。总统制与议会制的董事会模式是一种形式上刻有“共和”烙印的制度，其共同特点是由制度来治理企业，而不是“人治”，属于“民主崇拜者”。评价董事会的标准一般包括9个项目，一是是否每年评价总经理业绩；二是总经理报酬与绩效标准的联系程度；三是审查和评价公司战略与经营计划情况；四是是否要求股票所有权和用股票补偿董事；五是董事会中是否超过三个内部董事；

六是董事会是否要求每年选举和强制性70岁退休；七是关键委员会是否全部由外部董事构成；八是限制董事会成员数量和禁止董事联盟；九是取消任何人从公司收取费用的资格。根据以上标准基本可以确定一个董事会的优劣。

北京大学光华管理学院的田利辉教授认为，中国家族企业从大权在握到子承父业，家族手中的上市公司，尽管有股份流通在外，却始终改变不了家天下的实质。家族企业的企业家自我检讨容易，实施起来却并不轻松。公司治理的实际状况与企业的发展阶段有关。一个快速成长的企业，很难在公司治理上步步到位，特别是市场变化快，如果严格遵守规则，必须等股东大会通过才能开展大的动作，很可能已错过时机了。从另一个角度看，对企业崛起作出巨大贡献的老总们，位高权重也常常是历史的必然。从封建制到议会制，公司治理的收益，更多体现在企业发展壮大以后，它减少了个人意志的随意性和掠夺性，增加了企业稳健成长的机会。中国人民大学金融学院的郑志刚教授认为，公司治理最重要的功能，是要对基业长青和市场竞争有好处，所以，明智的做法应是适度的分权和制衡，而且让这种权利分配以规则或制度的方式固定下来，渗透到决策圈的意识里，从而避免人治的企业里，因领导人更迭或家长的判断失误而惨败。对于中国股市里的公司，郑志刚认为，很多都走向两个极端，权力分散的变成尔虞我诈，权力集中的搞成一言堂。

2005年初《董事会》杂志对中国企业的董事会进行了综合评定。评定的结果如下：

#### 2004年度十佳董事会

排列	公司	理由
1	中化国际	国内首家聘请国际独立评级机构提供公司治理服务
2	TCL 集团	资本运作模式创新
3	福耀玻璃	引入国际职业经理人，并充分授权
4	用友软件	董事会运作高效，盈利能力行业第一
5	波导股份	董事会战略制定和实施能力极强
6	宝钢股份	董事会高度关注相关者利益和社会责任
7	三峡水利	独立董事花瓶形象首次被打破
8	美的电器	连年分红，为股东创造高额回报
9	海王生物	独立董事超过半数，董事会独立性较强
10	海螺水泥	董事会治理制度完善，权力配置合理

中国企业董事会什么时候走向完善、成熟，我们拭目以待。

## 2 牌在董事长（老板）手里

“一人独大”现象的根源：中国的经理人还没有长大

北京大学光华管理学院副院长 著名经济学家张维迎教授说 公司治理结构的核心问题是经理人应该对谁负责。一是经理人向股东负责的股东导向型；二是经理人本身拥有非常大自主权的经理人导向型；三是劳工导向型；四是国家导向型；五是利益相关者导向型。

现在全世界的企业的权力模式以及各种变种都在趋向于一种，即股东导向型的标准型模式。在欧美国家公司中，董事会变得越来越小。因为董事会越大，经理人的权力就越大；减少董事会人员的目的就是加强了股东对经理人的约束力。世界各国的实践表明股东导向型模式是最成功的。在中国董事会不成熟，经理人没长大，所以董事长或 CEO 就成了公司权力的实际拥有者。

美国公司的现代企业制度最成熟，按照我们的习惯理解，美国公司董事长和总经理即 CEO 岗位分设的比例应当相当高 而且随着公司规模递增 分设的比例应当进一步提高，但事实却向我们开了一个玩笑。根据调查，美国上市公司中的公司市值规模与董事长和 CEO 分设比例的对应关系，不仅董事长与 CEO 分设的比例远远低于我们的预期，而且随着公司规模增加，分设的比例反而显著降低！上述现象的合理解释有两个：其一，大公司更看重公司效率，董事长与 CEO 合二为一有利于提高公司运行效率；其二，公司市值越大，单一股东持股比例就越低，董事长作为股东代表的角色就越淡化，职业经理人的色彩就越浓厚，为了避免公司高层的权力冲突，董事会更倾向于董事长兼任 CEO。

上海隆瑞投资顾问有限公司执行董事尹中余等专家认为，由于中国公司法中仍有董事长为法定代表人的规定、并且同时有个经理的概念，以及家长制的文化传统

单位要有一把手等传统概念的存在，导致中国上市公司董事会作为一个会议体来行使决策权利的概念并不清晰，同时也导致董事长和总经理到底谁是中国上市公司首席执行官这一问题十分不清晰。

在董事长兼任总经理的情况下董事长兼总经理的人为首席执行官，这种情况与美国的董事长兼首席执行官相似，有 20.9% 的中国上市公司董事长兼任总经理，该类公司的决策和执行权利高度合一。在董事长不任总经理并且不是每天在公司上班的情况下，总经理为首席执行官，这种情况与美国的董事长和首席执行官分任情况类似，该类公司的决策和执行权利相对分离，有 34.3% 的中国上市公司是这样。在上述两者之间，董事长不任总经理但每天在公司上班这种情况下，董事长和总经理都是首席执行官，类似于国外往往在两个公司合并后的磨合期会出现的双首席执行官现象（如奔驰—克莱斯勒），至于实际运作中董事长和总经理谁的权力更大就要看实际情况了，一般而论可能董事长强一些而总经理弱一些，有 44.8% 的中国上市公司是这种情况。

近年来国外由于公司治理运动而兴起的董事长和首席执行官分任，是在董事长为外部董事或独立董事的情况下实行的，其所要处理的是董事会作为一个会议体和首席执行官之间的关系，前者进行重大决策和监督、后者进行日常决策和执行。而到中国则变成了作为一个自然人的董事长和同样作为一个自然人的总经理之间的关系。两个自然人之间很难进行这种分工与合作，实际肯定演化为权力斗争或者最好的情况是各管一块，致使公司运作效果更差。

企业的资源要分散，不能被一个人或少数人控制。对经理人要有股权激励，但更要做好内部的等级控制结构设计。如果一个公司的结构设计是老板控制董事会，董事会任命 CEO，CEO 再任命部门经理，这样的企业面临的风险实际会更大，因为公司的控制权完全掌控在 CEO 手中。西方国家建立的现代企业制度，正是在某些方面做了特别的设计。例如，如果行政系统由 CEO 控制，那么审计系统就一定要隶属于董事会，独立于 CEO。这实际上解决了行政效率与监督效率的矛盾。

目前中国的上市公司中，有两种股权结构的公司：一种是股权分裂、国有股一股独大；一种是所谓“三无”（无国有股、无法人股、无内部职工股）概念的股权结构。前者由于国有股所有者的不到位和控股权的绝对支配权，使得一股独大成为董事长一人独大；而后者由于所有权与经营权分离，股权又太分散，制约机制较弱，也往往是董事长一人专制。股东大会和监事会形同虚设。在美国，企业通过一些措施来防范董事长、CEO 滥用权力，这些措施包括通过强化董事的信托责任以及董事的独

立性，确保全体董事能够充分行使自己的董事权力，使得董事长兼 CEO 的个人权力始终受到董事会的集体控制。美国公司特别强调董事会在关键时刻必须有能力撤换不称职的 CEO；要求 CEO 尽可能多地持有本公司股票，使其个人利益尽可能与股东利益保持一致；在董事长兼任 CEO 的情况下，很多公司另指定一名有一定声望的外部董事作为董事会召集人，负责定期或不定期召集外部董事单独开会，讨论与 CEO 有关的敏感问题。这些方法有效的帮助限制了董事长兼 CEO 滥用自己掌握的权力，值得中国企业借鉴。

公司一把手变化，必然带来业绩与文化的变化，文化变化慢，业绩变化快，但实质上是公司组织权力的流动变化，与企业性质本身没关系，与一把手有很大关系。一把手是公司政治的游戏主角，你不能说整个命令是他下的，但是通过一系列的奖惩行为，下面的人的脑子已经被洗过一样，他知道什么事情是可以做的，可以接受的。HP 在台湾影射联想的广告，如果费奥里娜没有下台，是不会批准的，这就是深刻的变革。在宏观的社会层面，一元主义和绝对权力的衰落，多元主义和分权模式的勃兴，已经成为趋势，在一切组织中，成员之间最有效的沟通与协作是多向和无界限的。这种趋势决定了现代企业必须由若干灵活的小团队组成。

企业教父在一些企业具有很高的威望，教父与教而不“父”，不仅是一种制度上的差别，更是一种对于人性的洞察能力和顺应能力的差别。很多国内企业家，甚至是一些已经走向国际化的企业家，都希望既“教”且“父”，混合了英雄与独夫的双重基因。深究这种既“教”且“父”的人性之源，其实在于人性中对权力的贪欲，贪权是人性中恶的一面，而在现代社会，需要的是一种对于人性的超越和解构。在某种意义上说，TCL 总裁李东生当年容许万明坚的独立，表现出的不仅是在企业治理上的质的飞跃，更是一种对于人性的超越而非驯从。TCL 的泛宏基演义，柳传志分槽喂马，王石禅让，都必将焕发出耀眼的光芒。而对于所有国内企业来说，只有完成人性的超越和企业制度的双重转变，才能真正走向强大。

可惜，很多企业家更多的是对于这种贪权之恶的驯服，适应乃至极力纵容和维护。在这种心态下，很多企业家走不出贪权的人性之恶，其终极目标，便是保持自己的权力和意志的实行，自然不能容纳别人分享自己的权力，也不能容忍别人夺走自己的光环。在很多民营企业，仅仅是产权明晰是不够的，权力还必须多元化。因为只有多元化，才能有制约，才能保证企业家不至于头脑发热，一失足成千古恨。史玉柱在总结巨人失败教训时对此深有感触，巨人之所以成也史玉柱，败也史玉柱，与史玉柱在企业内一手遮天是分不开的。

名噪一时的爱多有三个股东，除了胡志标外，还有中山益隆村和胡的旧时好友陈天南，三者的股份比例是胡、陈各占 45% 益隆村占 10%。但到了后来，陈天南完全被摒弃出局，爱多成为与他不相干的企业，他甚至对自己投资的企业的财务状况一无所知。这种状况类似国有企业中的“内部人控制”也就是说胡志标作为股东之一，在经营爱多的过程中，实际上已取得了控制企业的绝对权力。由于部分所有者的缺位，胡志标的权力缺乏制约，由此极易导致两个问题：一是决策失误；二是主导企业利益的分配。爱多危机之所以公开化，正是由于陈天南不满胡志标擅自成立两家与己无关的子公司而引起的。我相信，如果爱多不是这样一种股本结构，如果陈天南不是对企业完全没有发言权，爱多奇迹一定不会这么快就结束。

在高度集权式的企业，这些企业中充满人治的色彩——这里的制度就是老板的制度，下属的制度就是上级的制度，而不是公司的制度。如果老总们自知刚愎作风难以更改，就不妨酌减在企业中的权力集中度，将那些可能导致与中层过多接触的权力分散给副手，以弱化自己与中层们的频繁接触带来的负面影响；如果，即使这样做了，也收敛不住自己对中层的频繁接触，就不要吝啬对“鼓励犯错”的多讲与高喊，就不要捂紧腰包舍不得重奖。并且去维护值得放权的中层的权威，而不是以不分场合的批评、接受越级汇报和越级管理来无谓显示你的权力。

在授权的过程中，企业当家人对中层的影响是很大的，在很多中层看来，老板的脸面就是“龙颜”，是不可冒犯的。是，他们相信老板这么多年自己打拼的天下，是有骄傲的资本。但他对中层的意见，总是从自己的经验角度作出判断，老把中层的说法当作反动言论进行批判。如果中层说错了，再做错了，就可能成为他在大会小会上批斗的典型。久而久之，中层意识到“多做（说）多错，少做（说）少错、不做说不错”，一般都会将脑中的不同想法当口水般咽回去，一面迎合着“是”，一面竖着耳朵等他发出命令。

一些企业家认识到了放权的好处。但是，在放权之后如果不去维护中层权威，难以使他们成长为具有威信和执行能力的管理者；或者是缺乏监管过于放任中层，使他们成为了无法按企业家设定方向和速度奔跑的脱缰野马。在许多的企业当中，最能对中层成长造成影响的往往并不是企业的当家人，而是在工作中与中层接触更密切，在生活中与中层联系更深入的直管副总。正是因为他们与中层靠得较近，故其一言一行都可能对中层的成长产生影响。而在一些由几个亲朋组建的企业中，直管副总与企业当家人的亲情、友情关系，更在其职务身份之外，为这种影响增加了更多的可能。

柳传志的权力战略：马缰仍然紧握在手中

柳传志、李东生、黄宏生作为最优秀的企业家，他们牢牢控制着公司权力，无一不是权力运用的高手。先看柳传志，一篇联想20年的文章详细记载了联想的权力更迭过程，柳传志先是拿下科学家倪光南，借倪光南脑中的知识积累了第一桶金，倪光南后因为技术投资和柳传志意见相左而交恶，最后状告柳传志不成，被“扫地出门”。接着南下香港搞定商人吕谭平，柳传志熟悉内地市场开拓，吕谭平擅长国际市场运作，瞎子背瘸子，联想做大。这时候，吕谭平管理能力跟不上，终被柳传志“钞票换兵权”，请出联想。然后催生出孙宏斌、杨元庆和郭为这几个“少帅”敢打敢拼的劲头，联想一跃成为中国的标杆性企业，柳传志也成为令人尊敬的“教父级企业家”。孙宏斌下台，杨元庆、郭为被扶上战马。马缰仍然紧握在柳传志手中。

在商业策略方面，柳传志的思想总能比别人快半拍。支撑商业战略成功的关键就是人事战略上的成功，人事战略的成功就少不了权力的制衡，其奥妙全在搭班子，定战略，带队伍，所以，当柳传志宣布“联想集团新的董事局主席将由杨元庆先生出任，新的CEO将由Stephen M·Ward·Jr·先生出任”的那一刻，这位已经在IBM工作了26年的职业经理人，开始了一个权力过渡者的角色之旅。回顾联想20年，所有关键性的人物，在柳传志大联想的布局当中，每个人的命运莫不如此，这好像就是他们难以逃避的宿命……对于柳传志来说，一旦确定“不可救药”，马上快刀斩乱麻，决不手软。

柳传志对待倪光南绝对不是简单意义上的过河拆桥。柳传志最初的想法，一定要在请倪光南走下神坛之前给予他充分的物质财富，最初的高额工资和奖金，以及后来和柳传志一样多的股份说明了这一点。不过，柳传志没有想到的是，倪光南更在乎精神上的认可和尊重。接下来，柳传志运用吕谭平的资源和人脉为联想的长远发展扫清了制度上的障碍，不再带着镣铐跳舞，使得联想进入快速发育期。吕谭平位高，柳传志权重。香港联想业绩下滑，吕谭平平静出局。1996年11月，柳传志决定将北京联想和香港联想进行整合。耐人寻味的是，会议的地点，柳传志既没有选择在香港，也没有选择在北京，柳传志一等人飞往了美国旧金山，其中并没有吕谭平。北京联想注入香港联想，吕谭平自然绕不过，谈到吕谭平的时候，柳传志突然说：我已经下定决心了，让吕谭平出局！

早在1994年3月19日，香港联想上市后一个月，30岁的杨元庆被任命为电脑事业部总经理。靠着杨元庆和郭为这几个娃娃少帅敢打敢拼的劲头，联想一跃成为中国的标杆性企业。

1997年联想科技成立，执掌联想科技的郭为开始与杨元庆为了抢 PC 市场份额而窝里斗，杨元庆和郭为已经不是当年的孙宏斌。经过近 10 年的积累，每一个人在大联想文化下边又形成了独特的杨氏文化和郭氏文化，如果在利益权衡的过程当中，有一方受到伤害，最后一走了之，要么加入对手当中，要么自己就变成对手，那对于联想的威胁就非常大了。柳传志考虑再三，分拆是最好的方法。孙宏斌、杨元庆和郭为三个人当中，对于柳传志来说，最不容易对付的就是郭为。郭为是一个不可多得、能担大任的奇才。但是，成也萧何，败也萧何，柳传志非常明白这个道理。对他来说，如果联想的未来全部压到一个人身上，这样的风险就太大了。杨元庆是一个执行能力很强的将才，但不是运筹帷幄、决胜千里的帅才，柳传志找到了一个可以制衡郭为的人物。同样的道理，郭为也成为柳传志制衡杨元庆的一张王牌。不过，凡事有利就有弊，既能够让郭、杨两人相互制衡，又能够给他们量身定做一个合适的位置，这就需要柳传志费一番心思了。2004年12月8日上午联想收购IBM个人电脑事业部尘埃落定，作为新联想的董事长，杨元庆实际上是明升暗降，他的权力至少在一段时间之内要被柳传志架空，柳传志一定会给新联想集团的CEO——stephen M. Ward. Jr 扫清障碍。

作为新联想的董事长，杨元庆这个董事长的位子并非没有作用，它既是让杨元庆速成的炼狱，又是柳传志手中用来牵制洋CEO的一张王牌。有理由相信联想收购IBM个人电脑事业部之后，无论是谁站在台前表演，柳传志都会站在幕后操控，对于联想来说，不管是过去、现在或未来，永远都是柳传志一个人的联想。

李东生的权力掌握：一山不容二虎

再看李东生，从吴士宏、杜建君、万明坚的相继离开，波澜不惊，反复证明了一个真理，TCL的权力完全牢牢掌握在李东生手里，万明坚企图打破这一规则，自然不可避免轻松出局。“万明坚下课在很大程度上意味着在TCL两大风云人物的交锋中，最终以李东生的全面胜利而告终。”TCL集团内部人士如此评价万明坚的离职。

万和李的分歧由来已久。万明坚希望TCL移动在香港或新加坡上市，而李东生则明确表示TCL集团要在A股上市。年初TCL集团整体上市，万明坚盼了两年多的TCL移动分拆上市之梦就此破裂。尽管万明坚的TCL移动为集团贡献80%的利润，但他的纸上财富不及李东生的五分之一。

据说在TCL集团李东生的名片最简单，在TCL集团股份有限公司下面，只简单地写着“李东生董事长 CEO”；而万明坚的名片设计得最为特别且复杂，除罗列

出他所有的职务“TCL集团股份有限公司董事副总裁”、“TCL移动通信有限公司董事总经理”、“TCL通讯设备股份有限公司 CEO”外，中间印上“万明坚博士”，在姓名的旁边甚至还加印了自己的照片。由此可见，万明坚处理事情果断坚决，在刚性管理、树立权威的同时，又给人一种张狂的印象，使其在TCL内部颇受诟病，对权力的透支与对绝对权力的漠视，造成从李东生一人力挺万明坚，到李东生也大发怒火，也是意料之中的事情。

我们看看万明坚的事业历程，就不难理解万明坚出局的必然性。手机业务的显著成就使万明坚在TCL内部赢得了极高的声望，影响力直逼李东生。2002年12月10日，万明坚担任TCL通讯董事长，李东生改任副董事长，形成了在TCL内部奇特的互为上下级的现象。在李东生的主导下，TCL一直致力于实现在国内A股整体上市，但是，万明坚多次在各种场合表示要在香港或新加坡单独上市。作为TCL集团的掌门人，李东生更多地从集团的角度考虑问题，有时候难免与万明坚的意愿想背。2003年9月，TCL集团以吸收合并方式合并TCL通讯，暂停了万明坚的独立上市计划。

李东生与万明坚的互生，使TCL走向强大；放万明坚单飞，使李东生接近了教而不“父”的境界。万明坚曾说“搞管理难免和人发生冲突，中国的很多管理者遇到障碍就开始妥协，但是我不妥协。”万明坚的虎气中，有一股好斗的气质，认为他个人和TCL移动的未来都决定于“斗争”与“胜利”之中。而李东生本来十分推崇“大道无术”的理念：而其核心，就是用共同的目标和愿景，来凝聚大家一起努力，而不过分运用权术。“道”的另一含义，在于其为别人提供的舞台及容量。提供比自己的舞台更大的空间，容纳比自己更强的人的企业家，在国内非常罕见。放眼整个TCL集团，在李东生的“大道”之下，不仅仅容纳了万明坚的桀骜不驯，还容纳了杨伟强的电脑之败，严勇的经验之缺，甚至是匆匆过客的吴仕宏也获得了相当的信任和舞台。更令人难以置信的是，当TCL手机的利润占到了TCL集团全部利润的一半以上，万明坚一手打造的手机业务取代了彩电业务在集团中的“老大”位置；万明坚全面掌握TCL手机从市场到销售的一切业务，任何人都无法插手，就连李东生本人也根本无法过问。

2002年，万明坚荣获共青团中央颁发的“中国杰出青年科技创新奖”；2003年，万明坚获得中青联评选的“中国十大杰出青年”称号；2004年9月底，万明坚撰写的《系统战必胜》由中信出版社出版，并在人民大会堂举行了首发式，一大批部级官员和一流学者捧场。这个时期，万明坚有可能“取代”李东生的猜测，似乎正在一步步的朝预期的方向发展着。在关键时刻，李东生通过TCL集团与TCL通讯换

股方式，取代 TCL 通讯在深圳上市。这个结果，除了让李东生个人身价升至 12 亿以外，更重要的是，李东生名正言顺地取代万明坚出任上市公司董事长。2004 年 12 月 9 日，TCL 集团突然对外宣布：“TCL 通讯董事长万明坚以肺部不太好”的原因宣告离职。媒体和民间对万明坚的离职高度关注，有关“一山不容二虎”、功高盖主、业绩不佳及管理风格不合等民间说法早已闹的满城风雨。这一仗，不但使李东生个人资产“飞跃”为 12 亿人民币，而且漂亮地将集团内“取代”自己呼声最高的 TCL 通讯董事长万明坚“杯酒释兵权”。

“一个用时尚眼光发现商机的经营者；善于包容、不断突破；每一次山重水复，他总能峰回路转；面对贸易壁垒，他逆向思维化敌为友。广东创业 23 年，他总在寻找新鲜的螃蟹。”这是 2004 CCTV 中国经济年度人物评委会给李东生的颁奖词。

### 黄宏生的权力危机：至今仍牢牢掌握着权力

在告别 2004 年的时刻，不断被风暴袭击的中国企业界，留给公众最令人难忘的表情，还有一张异常尴尬的面孔。这是创维董事局主席黄宏生在香港被廉政公署请去 48 小时后，步出公署时一瞬间留下的。香港廉政公署在大陆公众心目中，是一个声誉很高的执法机构。黄被“请去”的事实也比较简洁：涉嫌“行贿”财务人员，挪用香港上市的创维数码近 5000 万资金，背着董事会，另投房地产业。由于事前毫无征兆，黄的新闻惊爆业界。

至此，人们似乎只能谈谈“可贵”的危机公关，让创维没有陷入灭顶之灾。但事情若止于此，故事大多会落入中国式大团圆的套路。

黄宏生正在以家族淡出创维管理层的方式，还公众一个交代，而他辞去董事局主席，改任非执行主席，被业界普遍视为主动承担责任的一种姿态。然而，在这段等候判决的日子里，从前台隐去的黄宏生，注定不会让创维远离他的视线。在创维，他将扮演一个新的角色——垂帘听政。

创维数码控股的新管理层正式对外亮相。在创维电视机业务总裁张学斌等人当中，出现了几个新面孔，其中包括出任新设的 CEO 职位的原深圳赛格董事长王殿甫，以及出任公司财务官的香港会计师公会会员梁子正。据创维当天发布的公告显示，除王殿甫和梁子正外，赵克俊被委任为创维数码的一家间接全资附属子公司创维电视的总监。此前，赵曾任重庆市在香港窗口公司香港渝丰国际有限公司董事长。而创维的原执行董事吴锦辉及郑建中自 12 月 6 日起辞职。郑建中此前兼任集团财务总监，曾经被怀疑与创维上市造假有关，但是廉政公署在将其拘捕后，并未对其提

起诉讼。同时辞职的还有公司秘书梁显治。令人意外的是，黄氏家族集体从公司前台隐去，黄宏生辞去董事局主席职务，由执行董事改任非执行董事，同时担任新设的非执行主席。其弟黄培升辞去了执行董事职务，黄宏生之妻林卫平及母亲罗玉英均终止了在集团所有附属公司的董事及管理职务。

实际上，从创维股权结构上看，创维仍然牢牢掌握在黄宏生手里。公开资料显示，黄宏生及其家族成员共持股 39.3% 的公司股份，同时黄宏生手上还有 1250 万股的购股权，仍然是创维的最大股东，官司缠身的黄宏生至今任牢牢掌握着权力。业界人士认为，经历“黄宏生事件”之后，未来黄宏生与创维的关系有两种可能：第一种可能：黄宏生及其弟被判有罪，黄宏生将迈入上诉阶段，两人将长时间被排除在上市公司董事会之外，除非黄宏生能够建立一套行之有效的代理人制度，否则他所持股的上市公司免不了会脱离其控制，与其如此，不如通过减持股份套现。不排除其家族成员退出创维是为此做准备。第二种可能：通过审理，黄宏生及其弟被判无罪，那么黄宏生很可能在 2006 年召开的股东年会上重返创维，重掌大权。无论黄宏生是否重返董事会创维将努力摆脱原有的容易形成“一言堂”的家族企业模式。

### 3 牌在经理人手里

历史将证明，中国要在 21 世纪成为世界经济的强国，就必须拥有一批优秀的经理人。企业实现两权分离的一个重要措施是引入职业经理人对企业进行管理。但是，职业经理人市场是一个特殊的人力资本市场，在一定意义上，这是一个“职业”企业家的雇佣市场，涉及到企业家精神的甄别和激发以及企业在剩余权利的重新安排上。家族企业的高速发展带来对职业经理人需求增长，但是在缺乏信任的情况下引入职业经理人是失败的。

总经理的权力在增大：保姆要为主人当家

现代企业股权分散使经理人的地位凸显，而使越来越多的投资者退居幕后，王石卖万科就充分说明了这一点，在许多企业里的主从关系已经悄然发生了变化，加上员工持股的关系，保姆当主人的家在很多企业已经成为事实，但是随着人力资本地位的提升，人力资本和货币资本之间的矛盾也变得越来越突出。

很多企业并没有协调好货币资本的出资人与人力资本的职业经理人之间的关系，没有处理好两者之间存在的矛盾，最终给企业带来了巨大的损失。近年来，市场上频繁发生职业经理人与货币出资人摩擦出火的事件。无论是货币出资人，还是职业经理人，都存在着很多的问题。

由于经理人地位急剧上升，有人用这样一则对联来形容经理人，上联是：钱多、事少、离家近；下联是：位高、权重、责任轻。横批：职业经理人。虽说这种说法有些夸张，但是的确形象描述了经理人待遇优厚、位高权重、不担风险的特点。

所谓“职业”的概念就是“以此谋生，精于此业”，职业经理人自然就是要以管理为生，精于管理。从初级管理层到决策管理层的全部管理人员组成公司的职业经理队伍，职业经理承担了公司的主要管理任务。

曾任职巨龙集团总裁的华景咨询总经理佟景国先生说，对于权力上下之间，最近3年左右出现的变化，明显在往操盘手上集中，也就是CEO，总经理。在高科技行业，操盘手不一定是投资者，如果是纯投资人和操盘手进行斗争，纯投资者必败，因为资本的力量还没有那么大。如果是几百个亿，则资本的力量绝对大于人的力量，比如像TCL，万明坚要走也就走了。企业规模大了，资本就说话，大不了一年10个亿不要了，也要保证整体集团的稳定性。但是，在很多一般的投资者，一年10个亿销售额，能带来1个亿利润，是唯一的财路，或者是主要的财路。老板和总经理的对话中，几乎都操盘手胜出。

由于整体团队的力量没有形成，企业家赋予经理人团队的权利并不是集体分享的。几乎都是在以总经理、总裁为代表的高层职业经理人手。在很多人眼中，总经理总比企业家低一个层次，人们认为他们不承担风险，企业的兴衰成败与之关联不大，如果搞不好企业可以拍拍屁股走人，换一个地方，不出20天又是一条好汉。但问题是，如果不把企业家和经理人提到同一个层次，没有建立对经理人的重视及评审制度，企业家们则永远睡不了安稳觉。

佟景国先生说，很多企业不是战略原因死的，也不是战略没有需求了，也不是企业真的没有钱了，而是让自己给折腾死的，企业成了内部权力斗争的牺牲品。创业型企业的副总往往会成为内部权力斗争的始作俑者与核心人物，如果没有这些恶性的权力斗争，深圳还能有更多的中兴、华为。很多高科技企业，就是大家总打仗，把企业搞垮了。

北大光华管理学院张维迎教授指出，给职业经理人多大的权力是很大的问题。如果职业经理人没有权力，就没有办法管理；但如果给太多权力，又会有风险。很多职业经理人，坐在那个位置当然希望权力越大越好，如果企业家对他没有信任，这时候他的权力就会非常小。

经理人和企业家之间的权力分配，最终也取决于双方的信任。20世纪50年代，IBM雇来的总裁连签字的权力都没有，因为企业家不信任他，过了一年信任他之后，什么权力都放给他了。所以，企业家和职业经理人之间的权力究竟如何划分？很大程度与信任有关。

中国目前尚未形成职业经理人阶层，法律也尚不健全，致使许多家族企业在改造中失败。力帆集团的董事长尹明善就有着异常惨痛的经历。最早同他一起创业的总经理的一位朋友有一天走了，他提走了一箱子机密文件，几乎将力帆推向深渊。这个惨痛的教训，也正是尹明善出语惊人的原因：“让一个外人掌握你企业的技术核