

商学院·讲堂 SBS

公司治理:董事会要做好榜样

中国的公司治理与世界通行标准还有相当长的距离。有些问题不是一个公司的董事会能解决的,比如股权结构问题、集团公司和上市公司的关系问题,这些问题超出了一般意义上的公司治理问题,但却是有效公司治理的前提。

——吴敬琏



吴敬琏



周其仁

□本报记者 栗蓉

上周,在中欧国际工商学院举办的“中欧-沃顿商学院合作公司治理和董事会课程”上,著名经济学家、中欧国际工商学院宝钢经济学教授吴敬琏的上述一席话,引出很多问题:在中国独特的公司治理环境下,国内企业在建立公司治理结构过程中最重要的是什么?面对职业经理人市场的发育不全,企业在是否选用职业经理人问题上该如何取舍?

而北京大学中国经济研究中

心的周其仁教授则对中国的公司治理问题作了一个形象的比喻:“很多人都有车,如果只有一个人开的时候是很简单的事情,无论有什么好处和坏处,都是一个人负责。而如果两个人是陌生人,要共用一辆车,一定会有问题。沿着这个思路,如果一千个人、一万个人共用一辆车呢?我的理解,公司治理结构这套理论或者经验就是对付这个麻烦,很多资源放到一起来用的时候,如何开好多人共有的车,公司治理结构的知识、实践、经验就显得越来越重要”。

中石化的治理困境

在世界公司治理趋势之下,中国公司不管是国有公司、混合经济的公司还是完全私有的公司,在改善公司治理上,任务都非常重。

吴敬琏介绍说,全世界的公司治理运动开始于上世纪90年代初期,当时,英美公司出现了一个普遍的问题,即经理人员导向的公司治理,就是内部人控制。世界公司治理运动将指向对准了公司董事会、公司管理人员对股东负责。而一直到1999年,中共中央做出《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》,在中国的政府文件中才第一次出现了公司治理这个概念。在1999年以后的改革中,各个上市公司都要求建立一个有效的公司治理,但是中国的公司治理与世界通行标准还有相当长的距离。

以中石化为例,作为中国公司治理的典范,公司得到过许多奖

项,但是和我们熟悉的其他大型国有企业一样,其建立有效公司治理的两个前提性问题仍然没有解决。一个是在企业剥离上市的过程中,形成的集团公司和上市公司之间错综复杂的关系问题,另一个是多级法人运作。中国石化集团下面有80多个分公司和子公司,其中10多个是上市公司。这些公司的社会股东如何监督大股东,通过董事会追求他们的利益?

然而,公司治理运动已经成为全世界的运动,特别是安然事件之后,公司治理的目标正在深化。吴敬琏指出,从今年7月起,在美国上市的中国公司都要执行萨班斯法案中的404条款,这面临着要花费大量的人力建立起一个非常严密的内控体系,这个内控体系还要经过独立的审计。中国公司健全自己的公司治理任务非常重,必须要积极努力。

公司治理结构的三点

对于中国企业建立有效公司治理结构的关键点,吴敬琏认为,首先要明确公司是许多人共有的,要在此基础上产生一个独立的有能力的董事会,董事会是一个托管者;第二,董事会动作要透明有效;第三,由董事会任免CEO,建立起董事会和经理人之间正确的制衡关系。

周其仁则对此表示,我们国有企业的改革有一个过程,同样的一

股独大结构,在海外上市的公司治理情况要好一些,上市一年以后在公司基层就可以看到有些行为正在发生变化,因为知道要向投资人、监管部门报告。西方几百年形成的公司治理结构这套知识,规范能不能通过学习在中国实现,对我们来说是一个开放的问题。要让实践继续下去,不要中断实践的过程,不要冒然说行或不行。

独立董事的个人声望资产

有人提出,在上市公司治理过程中,存在有些独立董事兼任多家上市公司独立董事的情况,甚至还存在有些独立董事对公司管理人的情况极度不了解。在这种情况下,除了达到对公司经营层的管理和监督之外,独立董事又由谁来管理呢?

吴敬琏表示,中国证监会规定的极限是一人只能同时兼任5家公司的独立董事。独立董事首先面对的是社会责任,其次是得到一定的报酬。另外,尽管集团诉讼在国内做得不是很多,但独立董事如果不尽责任,是要遭到起诉的。独立董事有动力也应该有压力尽责任。

周其仁认为,中国学习独立董事的经验,要有一个实践过程。他指出,最近独立董事的构成有一个变化。早年,大家都在学校里找学者来做独立董事,现在一些做过大公司的管理者而且很成功的人被更多地提名为独立董事。比如,中国电信前任老总周德强最近就到国资委控股的一些公司里当独立董事。他们在某种程度上有很高的个人声望资产,如果担任独立董事期间不尽责,个人的声望资产就会跌去很多。他还表示,对于中国的公司治理要看大局,总的看中国公司治理的大局正在发生向好的变化,这个势头是对的。

公司案例

牛根生释权 蒙牛公司治理升级

□本报记者 贺建业

9月5日,我国最大的液态奶生产商中国蒙牛乳业有限公司(2319.HK)发布了半年报,盈利指标继续领跑中国乳业第一集团。上半年,蒙牛销售收入达75.464亿元,同比增长58.7%;净利润3.434亿元,同比增长39.3%。

虽然只有7年历史,但蒙牛却创造了我国企业成长的“火箭速度”。有研究人士指出,从公司治理的角度来看,清晰的产权制度、超前的资本运作、合理的法人治理结构、到位的法治建设和前所未有的激励措施是其成功的“内因”。

蒙牛成立于1999年1月,注册资本100万元。同年8月18日,蒙牛进行了股份制改造,注册资本增加到1398万元,折股1398万股,发起人是10个自然人。

创业之初,这10位“元老”既是企业的所有者,也是企业的经营者。蒙牛根据先建市场、后建

工厂的思路,采取“虚拟联合,承包经营”的OEM经营方式,盘活了7.8亿元不良资产。

2002年至2003年,摩根士丹利、鼎晖和英联公司,先后两次共同向蒙牛注资6100万美元。随后,蒙牛建立了适合境外资本市场的多层控股投资结构,成为中外合资的股份有限公司。2004年6月10日,蒙牛股票正式在香港联交所主板上市,筹集资金13.74亿港元。

2004年12月,牛根生将自己不到10%的股份全部捐给“老牛专项基金”,蒙牛用于公益事业的资金也累计达到8000多万元。

在组织架构上,蒙牛形成了“董事会-党委-经营班子”三足鼎立、分工而治的模式。董事会由8名董事组成,其中4名是党委成员,2名是经营班子成员,有职有权,相互监督。2005年4月,蒙牛设立出资人委员会。每次

开完生产经营例会后,还会专门召开“出资人与经营班子沟通会”,讨论重大事项。特别是“老牛专项基金”,当牛根生卸任董事长后,基金的表决权将授予继任者,基金分配权也归继任者,从而保证企业的良性发展。

2005年9月27日,牛根生本人决定只当董事长,把总裁之位“拱手相让”。成立6年的蒙牛乳业集团将向全球公开招聘总裁,并开出优厚待遇:高额年薪加不菲的利润分成。

这些公司治理的措施,已经成为了规章制度,授权也是一个很好的例子。去年,牛根生在参加电视节目访谈时,主持人问:“对超级女声前三名如何评价?”牛根生说了一句让大家都十分惊讶的话:“我从来没见过这个节目。”蒙牛的法定代表人不看超级女声,与蒙牛的决策机制和授权机制有一定的关系。当时,这个活动是液体奶本部搞起来的,主要的指挥者是这个本部的总经理、蒙牛现任总裁杨文俊。任何一个人只要做好本岗位的工作就行了,不得越位,更不能越权,这已成为蒙牛的一项制度。



张大伟 制图

案例讨论

借助外力整合产权

在民营企业中,往往存在着既是股东又是经营管理者,同时又是董事会成员的情形,在这样的情况下该如何进行公司治理?

吴敬琏对此表示,在企业的发展初期,总是所有者和经营者合一的。随着企业规模的扩大,特别是经营范围的扩大,不是专门的人才就很难来管理,特别是当创始人退出舞台以后,公司总的方向可能是公众化,而且要聘请职业经营者。但是不要硬性地追求某一天就把所有者和经营者分开了,这是一个发展的趋势,不但有本身职业经理

人素质的培养,股东扮演的角色也要经过改善,还有法制体系等环境问题。这是一个方向,但是要创造各种条件。

周其仁认为,这是个职业经理人的问题,公司规模太大,自己打理有困难,找人又不可靠。很多公司都在这个问题上转,现在就要研究这个阶段怎么走出来。他表示,“在这个问题上,我比较关注牛根生。蒙牛属于高速增长的民营企业,带好这么大的队伍,其中有一条很重要,就是牛根生在国有企业当中呆过,对国有企业的很多问题印象深刻,在

自己出来做事情的时候,就把那些东西有意识地改变。比如,如何处理利益分享,如何处理人和人之间的信任,特别是对这些能干的人信任,把他的股份变成基金,公司的高层都和他分享蒙牛的成长。这是非常突出的一个例子”。

吴敬琏补充说,在公司结构升级的过程中,还要借助于外力。蒙牛的转折点就在于鼎晖等私募基金的进入,公司的产权得到了整合,在这个基础上,蒙牛又在全世界招聘职业经理人。可以看一下这样的经验。(栗蓉)

不可忽视的利益相关者治理

对于蒙牛获得快速发展的原因,可谓仁者见仁智者见智。有效的公司治理,是不得不提的一个原因。

寻找股东利益的平衡点

2002年,为了达到激励管理层的目的,摩根士丹利等外资股东在入股蒙牛时,与以蒙牛董事长兼总裁牛根生为首的蒙牛管理层达成协议:自2003年起,未来三年,如果蒙牛复合增长率低于50%,蒙牛管理层要向3家外资股东支付最多不超过7830万股中国蒙牛股票(约占总股本的6%),或者支付等值现金;反之,则3家外资股东要向蒙牛管理团队支付同等股份。而蒙牛近几年

的增长率都超过50%的指标(2001年到2004年利润复合年增长率不低于120%),以此发展速度,在协议期内实现年复合增长50%几乎没有任何悬念。因此摩根等3家外资投行股东决定提前兑现股权激励计划。从3家外资股东对蒙牛管理层的激励约束行为,包括从开始签订业绩目标达成协议,到最后提前兑现股权激励计划,可以看出股东之间不是只有争权夺利,也可以用明晰及诚信的奖惩措施实现共赢。股东行为治理的核心就是找到股东之间的利益平衡点,采用适当的形式和方案相互激励与约束,并明确对未来收益的分配。

“财散人聚,财聚人散”

2005年1月12日,“老牛基金会”正式创立,作为蒙牛最大的自然人股东,牛根生将自己不到10%的股份全部捐出。“老牛基金会”将主要用于褒奖对蒙牛集团做出突出贡献的人士或机构,但在员工个人遭遇不幸或生活困难时,也可向基金会申请帮助。

牛根生“财散人聚,财聚人散”的概念属于利益相关者治理范畴的。企业还有另一种称谓,即社会的商业单元,员工的大家庭,社区的利益创造者。一个企业要想真正成功不能忽略这些其他角色,这也是利益相关者治理的出发点。(连城国际研究顾问集团总裁 王中杰)

商学院链接

长江商学院从亚洲企业崛起看中国企业发展课程

课程简介:课程三大模块分别在中国、韩国、日本授课。课程将剖析在全球化背景下,中国企业拓展国际市场或在国内市场与跨国公司竞争需要具备怎样的视野、具备哪些能力,参与全球市场竞争的企业可利用的竞争优势及存在的差距在哪里,并据此制定出一个切实可行的差异化战略规划。日本、韩国模块将安排与日、韩知名跨国公司高层进行对话,并对当地的世界500强企业进行考察。
课程时间:2006年9月22日至12月3日
联系电话:010-85185017

清华大学总裁(CEO)研修班

课程简介:课程采用模块式教学,包括总裁论坛、公司治理、公司战略、战略财务、战略人力资源管理、战略营销、卓越领导之道七个模块。
课程时间:2006年9月17日起
联系电话:010-62781818

北京大学女性管理者领导力论坛

论坛简介:探讨女性管理者成功经历和收获,为女性管理者认清职业发展瓶颈,确定未来职业发展目标提供指导。
课程时间:2006年9月22日
地点:北大光华楼
联系电话:010-62768100-34

商道

品牌的边界



温伟德

品牌在消费者心中的地位,不是产品在商店货架上的空间占有量,而是品牌在消费者大脑空间所占据的地位

□本报记者 全泽源

品牌作为一种资产,需要有效管理,而品牌延伸就是管理的一种,但是如果延伸不当,就会把品牌“拉断”,香港科技大学市场系首席教授温伟德在《哈佛商业评论》和香港科技大学主办的“2006品牌战略大师论坛”上,结合中国企业例子,向数百名中国企业家讲述品牌延伸需要注意的一些问题,如:品牌延伸的边界在哪里?他指出,娃哈哈从“饮料”延伸到“童装”就是一个不太合适的延伸。同样,中国某DVD企业涉足生产平板电视也是一种危险的品牌延伸行为。

品牌是一种资产

在阐述品牌延伸之前,温伟德首先解释了“何谓品牌”这一让许多中国企业家回答不上来的关键问题。温伟德指出,品牌在消费者心中的地位,不是产品在商店货架上的空间占有量,而是品牌在消费者大脑空间所占据的地位。品牌与产品有很大差别,有些品牌甚至没有实质的产品,如著名的“维珍”航空,它代表一种服务。产品很容易同质化,而且必定会消失,但品牌是独一无二的,在正确的管理下,它可以保持永恒。“品牌是一种资产,不管理或者管理不当就会贬值。”温伟德教授说,品牌延伸就是管理的一种,就是把品牌的内涵外延有效扩充,从而加大其价值。当然,如果延伸太过,就会像橡皮筋一样被拉断。

良好的品牌形象可以让消费者在脑海中留下一系列的回忆和联想。比如,耐克那个如“钩”一样的标志,就可以激发人们很多联想。而品牌的精髓则是不落窠臼,打破旧习。这不是说品牌的建立毫无规律可循。温伟德教授指出,品牌识别系统有三要素:一是服务质量,二是创新,三是乐趣与娱乐。品牌还有三点价值主张:一是功能利益,二是感情利益,三是自我表达的权益。这些都是好品牌需要具备的要素。

延伸需要“吻合”

品牌打造出来之后,可以考虑品牌延伸问题。温伟德以几个例子对此进行了说明。他说,做饮料出名的娃哈哈进军童装领域,这是一种品牌延伸,但是“饮料”和“童装”之间有什么积极的联系,那么这个延伸就存在风险。品牌延伸的一大要点就是要看原有的品牌和延伸品牌两者之间是否吻合,是否平行,是否不矛盾,如果是就可以延伸。当然,如果延伸的品牌还能强化原有品牌,那就更好。比如生产牙膏的高露洁延伸到生产牙刷,这是一个充分利用母产品(品牌)来推出新产品的成功例子,高露洁的牙刷和牙膏这两种品牌产品都指向了“牙齿”,使得高露洁“护齿专家”的形象更加强化。由此可见,新推出的产品要符合已有品牌的形象。而娃哈哈延伸到童装似乎就不适合这一“要求”。消费者要能从产品之间看出为什么要这样延伸,如果看不出,就会伤及原有品牌,得不偿失。

切忌投机心理

温伟德以中国某DVD企业进军平板电视市场这个案例来说明品牌延伸的误区。DVD与电视机有一定相关度,DVD企业涉足平板电视,显然是看到平板电视销售很好,这是受商机驱动而做出的品牌延伸,本来无可厚非。但是DVD和平板电视之间跨度很大,它首先是一种产品线的延伸,其次是一种垂直向上的价值链的延伸。DVD是一个比较便宜的小电器,技术含量不高,但是平板电视却很贵,是一种技术型的家电,由国外品牌主导,而且还是一种新鲜的事物,新事物就意味着不确定性,消费者在不确定性面前往往转身去审视原有品牌的各种“能力”:专业知识、产品承诺以及企业信任度。消费者还要看企业投资新产品是为商机还是为消费者考虑,如果是前者,被消费者拒绝的可能性就大。

为了避免这种跨度过大的品牌延伸对原有品牌的伤害,温伟德建议企业应该采取间接命名(间接延伸)法,即不要使用原来的品牌名字,而是取一个子品牌的名字。此外,温伟德还警告企业家,要多为消费者着想,多了解市场,“打造品牌是费时费力的事情,但是当品牌创出来,就会为你服务很长时间”。