

驶过危机

— 董事会手册

董事会监督

风险管理

危机应对

战略

可持续性



驶过危机

— 董事会手册

Copyright © 2010 国际金融公司

美国 华盛顿 哥伦比亚特区 宾夕法尼亚大道2121号

邮政编码：20433

国际金融公司是世界银行集团的一员

保留所有权利。

本手册中的调查结果、解释和结论不应归结为，同时也不必然反映世界银行集团、国际金融公司（IFC）、IFC董事会、或他们所代表的国家的观点。本手册中的内容是本着诚意的原则列出的，供一般性指导之用，但IFC不保证内容的准确性，也不对使用这些内容所产生的任何后果承担任何责任。

本手册中的内容受版权保护。复制及/或传播本手册或本手册的任何部分都可能违反相关法律。IFC鼓励本手册的传播，因此允许本手册的使用者部分复印本手册，但仅限于个人用途，不得用于商业目的，且使用者无权转售、分销或根据本手册进行派生创作。任何其他复制或行为须得到IFC明确的书面许可。

封面照片：Naci vet

前言

2008 年的全球金融危机表明，公司迈向成功的道路上遍布着不可预测的障碍。这场危机也证明了良好公司治理和强大董事会的重要性，它们有助于公司管理意外危机所带来的影响。

良好的公司治理能使公司更好地适应经营环境的意外变化。董事会可以实现这一点，包括制定应对潜在风险的经营战略，建立适宜的风险管理和监督体系，以及决策程序制度化。

尽管采取了这些预防措施，但有些危机还是无法避免。当危机来临时，良好的公司治理有助于公司有效地制定应对计划、明确角色和职责、建立有效的沟通战略，从而帮助公司迅速恢复，使业务损失最小化。

国际金融公司（IFC）的公司治理工作贯穿于其投资服务和咨询服务之中。在 IFC 的投资服务中，我们考察客户的公司治理风险，寻求为客户提供增值服务的机会。在 IFC 的咨询服务中，我们的公司治理项目为公司政策与实践、法律与监管框架、教育机构、媒体、以及公民社会提供支持。我们的公司治理工作促使了更多的投资流向那些具有更佳治理实践的公司，流向对良好公司治理的益处有更广泛理解的市场。良好公司治理和公司财务绩效之间存在明显的联系。毫无疑问，对公司治理的投入是明智的投资。

本手册侧重于针对新兴市场的公司，从董事会及其非执行董事的角度展示了如何应对危机。本手册旨在为新兴市场的公司及其董事会提供便利工具，帮助其改善危机应对工作，从近期的金融动荡中恢复过来，成长为更具可持续性和竞争力的企业。IFC 希望这些改善也会使公司能够更从容地应对任何未来危机的影响。



雷切尔·凯特（Rachel Kyte）

IFC 副总裁（咨询服务）

关于国际金融公司（IFC）

国际金融公司（IFC）创建于1956年，是世界银行集团的一员。IFC通过支持私营部门投资、在国际金融市场筹集资本、向企业和政府提供咨询服务，达到促进发展中国家可持续经济增长的目标。IFC为新兴市场中的公司和金融机构提供帮助，从而创造就业机会、增加税收收入、改善公司治理、提高环境绩效，为当地社会作出贡献。

董事会监督危机管理项目

IFC的公司治理部门为IFC投资交易中的公司治理风险和机会进行评估，同时该部门还负责设计、实施和支持IFC在全球的公司治理咨询服务，从而推动全球的良好公司治理。作为IFC公司治理咨询服务的一部分以及IFC对2008年全球金融危机的全面回应，在奥地利开发银行（OeEB）的支持下，IFC自2009年7月起成立并实施董事会监督危机管理项目，旨在向新兴市场公司的董事会宣传有关应对危机最佳实践的知识。

关于本手册

编写《驶过危机：董事会手册》是 IFC 全面危机应对项目的活动之一。本手册的内容基于实证学术研究和作者的实践经验。此外，本手册中有关新兴市场公司危机管理实际做法的信息，来源于该项目在东欧、中东、北非、中亚和东亚十几个国家举办的董事应对危机的培训研讨会。本手册运用应变方法¹，分析了危机的各种具体情况及其影响因素，以及危机决策的标准。手册以通俗易懂、简明扼要的方式为读者提供了危机管理和董事会参与的诸多实践建议和提示。

本手册的使用对象

本手册的目标读者是董事会成员，特别是新兴经济体中的独立非执行董事。本手册旨在为董事们提供应对公司危机（从有效预防潜在危机，到危机发生时的成功管理）的支持和帮助。

本手册并没有将危机分为内部危机、外部危机、金融危机、或其他危机。尽管 2008 年全球金融危机是本手册的编写起因，但本手册完全可作为应对各类危机的指导工具。

本手册既适用于公众公司，也适用于私有企业。它关注董事会在危机中应采取的措施和方式，并不针对特定类型的公司或特定法律架构的国家。但作者在撰写本手册时假设本文中所称的公司已建有最低限度的正式治理结构和一个约五人（含外部人）规模的董事会。

如何使用本手册

本手册旨在向董事会及其非执行董事提供有关危机管理措施的指导和建议。它涉及了公司的以下两种运营状态：

1. “故障检修状态”：公司处于危机之中，董事会应采取措施防止事态进一步恶化，并指导公司渡过难关，使公司处于相对安全的状态。
2. “养护状态”：公司在标准状态下运营，但董事会应确保作好准备解决任何问题，从而使潜在问题不会升级为全面危机。

¹ 又称“权变方法”。参见 Steger 和 Amman（2008）。

本手册通俗易懂、简明扼要、实用性强。每一章都使用驾驶汽车的比喻，将董事们所面临的解决危机和预防危机状况比做驾驶员所面临的汽车故障检修和养护状况。

读者可根据其公司的实际状况仅关注本手册中的相关部分，也可了解整个手册的内容。我们强烈建议那些正处于危机或危机预防演练中的董事会全体成员一起阅读本手册，从而使其能够就危机问题进行交流，更有效地决定应对措施。本手册的第二章、第三章和第四章以微型案例结尾，董事们可以单独或以小组讨论的方式探讨这些案例，从而对这些章节的内容进行演练。

本手册为原英文版本 *Navigating Through Crisis: A Handbook for Boards* 的中文翻译版本，内容应以英文原文为准。IFC 中国公司治理项目负责本手册的中文翻译，李明女士、周蓓蓓女士为手册校稿和编辑提供了帮助，刘敏女士对全手册做了校稿审定工作。

本手册的内容

为帮助读者全面理解本手册的内容框架，以下简述本手册的主要章节：



第一章 简述了公司危机与公司治理的相关性。本章特别关注新兴经济体的公司治理和董事会，并反映了本手册的目标读者。本章还对 2008 年金融危机做了简要概述。



第二章 侧重于阐述“养护状态”和预防潜在危机。本章讨论了良好的公司治理、风险管理和危机管理有助于公司避免危机或比同行更顺利渡过危机的原因和方式。本章在开篇部分解释了董事必须注意的多种潜在危机，然后分析了董事未能发现问题早期迹象的原因。最后，本章介绍了一个有助于董事会为整个公司制定正确战略的风险管理工具。



第三章 阐述了“故障检修状态”和公司管理当前危机的措施。本章在开篇部分讨论了遏制危机的方法，并探讨了董事会的责任。然后，本章谈及了董事会职责、以及危机的不同类型，区分了特别（“子弹”）危机和广泛（“炸弹”）危机。接下来，本章阐释了关键人员（特别是董事长、非执行董事、公司秘书、股东、以及危机应对小组）在危机中不断变化的职责。随后，本章探讨了公司在董事会未能发挥应对危机作用的情况下应当采取哪些措施。最后，本章强调了清晰且可控的沟通之重要性。



第四章 概述了董事会在危机后的回顾职责。本章特别探讨了在危机后如何建立和保持具有竞争力的公司，同时还探讨了在危机后公司应如何改善董事会工作，而不仅仅是恢复危机前的工作模式。

本手册的附录部分包括词汇表、参考文献目录、以及有关本手册主题的其他文献。

致谢

首先，我们衷心感谢本手册的作者 Ulrich Steger 教授和 Christoph Nedopil 博士。

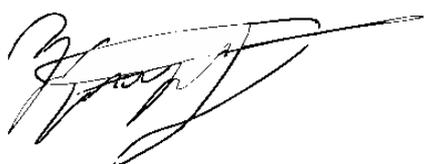
同时，我们也对所有为本手册作出贡献的其他人员表示感谢。在学术方面，我们感谢国际管理发展学院（IMD）的两位同事允许使用他们的成果：Paul Strebel 教授关于董事会权力结构的著作，以及 George Kohlrieser 教授关于压力和胁迫下团队心理动态的著作。

另外，我们诚挚感谢 IFC 总部和各国办事处的职员在 12 个国家准备了 14 场研讨会，与我们深入讨论本手册的概念框架，并根据当地情况进行调整。我们特别感谢 Kakhaber Kutchava 先生、Vladislava Ryabota 女士和 Maya Polishchuk 女士。

我们十分感谢全球公司治理论坛（GCGF）提供资料，以及“董事会危机”巴黎研讨会的全体参与者（包括来自 10 个不同国家和地区的实践者和专家、以及经合组织的代表），他/她们的相关经验和研究为本手册的编写提供了宝贵意见。

本手册还得益于来自东欧、中东、中亚和东亚的十多个国家的 330 多位董事长、执行和非执行董事、CEO、高级经理以及政府代表的实际经验，他/她们参加了危机研讨会，并与大家分享危机中的董事会工作方法。我们希望研讨会中的交流和学习将会有助于参与者的董事会工作的改善，无论其公司董事会是否将再次应对危机。我们向参与讨论的所有人员承诺对他/她们的情况予以保密，我们在本手册中匿名使用了一些参与者的观点，在此向他/她们表示感谢。

最后，我们特别向奥地利开发银行（OeEB）表示谢意，感谢其为本手册的编写和出版提供的财务支持。



戴维特·卡拉佩帝安（Davit Karapetyan）

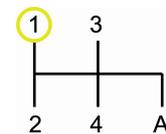
IFC 公司治理部

目录

前言.....	I
关于国际金融公司（IFC）.....	II
董事会监督危机管理项目.....	II
关于本手册.....	III
本手册的使用对象.....	III
如何使用本手册.....	III
本手册的内容.....	IV
致谢.....	VI
第一章 介绍：新兴经济体和新危机.....	1
1.1. 观察水晶球：全球金融危机是否已经结束？.....	2
1.2. 公司治理与公司危机.....	3
1.3. 公司治理和新兴经济体中的董事会.....	4
1.3.1. 公司治理的作用.....	4
1.3.2. 公司治理的成形因子.....	4
1.3.3. 新兴经济体中的董事.....	6
1.3.4. 董事会是否增加价值？.....	7
第二章 预防危机.....	8
2.1. 改善公司治理，作好应对危机的准备.....	10
2.2. 了解危机从而进行管理.....	11
2.2.1. 典型的公司危机.....	11
2.2.2. 常见的公司治理危机.....	13
2.2.3. 危机的恶性循环.....	14
2.3. 可解决的问题为何会演变成危机.....	14
2.3.1. “公司政治”障碍.....	16
2.3.2. 组织障碍.....	17
2.3.3. 心理障碍.....	18
2.4. 降低危机发生的可能性.....	21
2.4.1. 注意早期预警信号.....	21
2.4.2. 利用可用资源.....	22
2.4.3. 实施稳健的风险评估.....	23
2.4.4. 将稳健植入商业模式和组织架构.....	25
2.5. 充分利用董事会的多样性.....	26
第三章 管理危机.....	30
3.1. “别人眼中的自己才是真正的自己”：董事会应确保一致.....	32

3.2. 采取行动，控制危机	33
3.3. 侧重于董事会如何增加价值	35
3.3.1. 董事会如何应对不同类型的危机	36
3.4. 明确各方职责	45
3.4.1. 董事长的职责	46
3.4.2. 非执行董事的职责	47
3.4.3. 公司秘书的职责	48
3.4.4. 股东的职责	48
3.4.5. 危机应对小组的职责	49
3.4.6. 如果缺乏有效的董事会，该怎么办？	51
3.5. 行动和解决方案的沟通	52
第四章 危机之后	56
4.1. 行动后的回顾：上一次危机之后也是下一次危机之前	57
4.2. 从危机中学习	58
4.3. 从危机中获利	59
4.4. 董事会工作的发展	60
4.5. 成功的喜悦：公司治理和危机管理	62
附录	64
附录 A. 词汇表	65
附录 B. IFC 有关“独立董事”的指引性定义	68
附录 C. 风险雷达工具	69
附录 D. 文献目录（引用和进一步阅读的文献）	74

第一章 介绍：新兴经济体和新危机



崎岖的道路：有人欢喜有人忧

不同类型的车辆适合于不同的场合和路况。如果在公路上飚车，应使用精良的跑车；如果是乡村探幽，越野车是不二选择；如果运送大量人员，可以使用厢式汽车；如果希望引人注目，最好驾驶敞篷汽车。不是每辆车都适用于所有道路：如果驾驶跑车在崎岖的道路上彪车，那么你不但会行进困难，而且还需花费不少钱款去修理前扰流器。同样，如果在下雨天，敞篷汽车就会黯然失色。然而，比错用汽车更糟糕的是汽车出现故障，或不能行使指定功能。故障可能由很多问题引起，从凹痕、瘪胎等小问题到发动机失灵、刹车失灵或转向失控等大问题。这些故障有时会造成行车成本的增加，更糟糕的是有时会危及乘客和行人的生命安全。

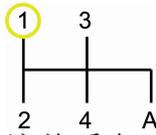
公司运营就如同汽车驾驶：某些公司更适合于某些商业周期和某些行业。总是能在合适的时间、地点，有着合适的战略和人员，这几乎是不可能的。因此，大多数公司迟早将会面临危机。问题的关键并不在于危机是否会发生，而是在于如何处理危机。不提前“检查道路”和进行“定期养护”，就可能给公司、雇员和环境带来后果严重的危机！

本章从观察占卜用的水晶球开始：全球经济危机还要持续多长时间？然后概述公司危机与公司治理之间的关系。本章特别关注新兴经济体的公司治理和董事会。

1.1 观察水晶球：全球金融危机是否已经结束？

源自美国次贷泡沫的金融危机导致全球发生自二战以来影响最深刻的经济衰退。可以说这场危机的准确起点是 2007 年第三季度；那年 6 月底，法国兴业银行的初级交易员杰罗姆·科维尔的交易作弊案在全球股票市场激起轩然大波。2008 年 9 月，美国投资银行雷曼兄弟的破产仅仅是这场危机的引爆点。那时，即使是最乐观的人士也必须承认“大稳健”只是一个幻想。这不是第一场危机，也绝不是最后一场。

这场危机凸显了全球各经济体之间的互相依赖。尽管各国政府间或多或少的协同努力避免了最糟糕情况——伴随着不断升温的保护主义（“损人利己”政策）和通货紧缩的长期衰退——的发生，但今后的道路仍然变化莫测。在当今如此复杂的世界经



济体系中，没有人能够真正预测具体措施的结果。但在随后几年内，以下三项重要特征将影响着公司的命运：²

- **不确定性：**没有形成合意，也没有可追随的主要趋势（例如，自由贸易和保护主义；国家参与和自由主义）。我们可能会看到彼此矛盾的情况同时出现（例如，需求疲软的通货膨胀；低利率和低投资），或看到这些情况在不同时间、不同地区出现。
- **波动性：**商业周期或特定行业的周期可能会更具波动性，原因可能是货币或重要原材料的显著变动，或政治危机对于商业界的影响。这将会加速适应新环境的要求，但目前还没有看到有固定的期望和看法的稳定趋势。
- **监管和政治干预：**可能会更加频繁，不仅将影响某个国家，还会影响全球运营行业的供应链、贸易关系和商业模式。

因而最敏感性的假设是，未来几年内，在宏观层次、行业层次以及公司层次上可能会发生更多危机。

这种假设使本手册对于那些认为 2008 年金融危机已经结束的人们更为重要。毕竟，上一次危机之后也往往是下一次危机之前。

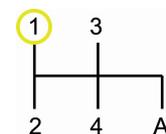
1.2. 公司治理与公司危机

任何危机都可能是检验一家企业的公司治理体系的试金石。在危机中，公司的董事会、高级管理层和公司之间的弱点和矛盾会更明显地暴露出来，事先的准备不足可能在危机到来时酿成恶果、遭受重创。由于董事会负责为公司掌舵并作出关键决策，因而假如董事会出现了问题，就不要期望公司的其他部门能够在危机中正确运行。

面对诸多类型的公司治理体系和危机管理方法，我们要避免陷入两种极端：一种是赞成“一鞋合百脚”，即认为某种董事会结构和危机管理方法适用于所有的公司和情形；另一种则是赞成“一脚穿百鞋”，认为应结合若干种的董事会结构和危机管理方法。为避免陷入上述极端，我们在编写本手册时着重关注：

- 新兴经济体和发展中国家的董事会；
- 公司和董事会的战略措施，以及关键管理流程；
- 董事会层面的干预³，特别是非执行董事的职责。

² 欲获得关于全球前景主题的更多信息，请访问世界银行的网站（www.worldbank.org），国际管理发展学院的“研究和知识”网页（www.imd.ch/research/challenges），以及投资银行、咨询公司和财经媒体等其他机构的网站。



1.3. 公司治理和新兴经济体中的董事会

无论公司所处的国家、行业或其规模和所有权结构有何不同，公司治理对于全球各国的公司都非常重要。新兴经济体中的许多公司董事会都还未能为实现良好公司治理创造价值。然而，世上并没有“放之四海皆准”的公司治理模式，因而各公司不应对照某种公司治理模式做毫无意义的“打勾”练习，而是应根据其自身实际情况进行治理。

公司治理倡导透明、问责和对管理绩效独立监督等原则。各公司在实施这些原则时应结合其自身的情况和需求，包括：公司的所有权、核心商业模式、战略；资本市场、贷款人和监管机构的要求；以及文化影响等。

但真正驱动公司治理发生实质变化的，可能是利益相关者对于“良好公司治理是一个组织可持续成功的关键要素”的认知，认为良好公司治理是优秀管理和有效领导力的不可或缺部分。因此，股东和董事会有必要检查其公司治理体系的有效性⁴，并且启动公司治理持续改进的计划和程序。

1.3.1. 公司治理的作用

公司治理可有多种含义。一种有用的定义是，公司治理在公司领导层建立起问责、负责、透明的结构，并确定董事会及管理层的职责。

这意味着良好的公司治理有助于公司管理层和所有者（以及其他利益相关者，例如雇员）之间进行适当的检查和平衡，实现清晰透明的信息流动和汇报，在公司内不同层级之间建立有效的问责制，实施内部控制和风险管理实践，并且在整个公司内树立良好道德标准。在危机管理方面，良好的公司治理有助于董事会和高级管理层及时发现问题，防止初始问题演变为危机或灾难。虽然有时一个治理良好的公司仍可能会出现（例如，由外部因素导致的问题），但在问题出现后，良好的公司治理将有助于确保公司决策者们明晰职责，公司及其高管知道应采取哪些措施，公司能公开讨论意外事件，并且可以迅速找到解决方案。

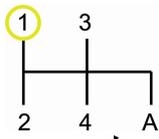
1.3.2. 公司治理的成形因子

公司治理结构模式通常分为双层董事会制和单层董事会制。虽然这种区分在法律意义上非常重要，但对于公司董事会的实际运行则无关紧要。重要的是，之前的研究⁵显示以下四点构成了世界各地公司治理体系的成形因子：

³ 不同于管理层的干预。参见 Hopgood 和 Tankersley（2005）；Mi troff（2003）；Winter 和 Steger（1998）。

⁴ 参见本手册第四章。

⁵ 参见 Steger 和 Amman（2008）。



— **人** — 例如，公司的创始人或成功长期任职的 CEO，以及他/她们的经验、价值观和领导风格。

— **所有权** — 例如，家族式或集中的股权结构；分散的股权结构。

— **核心商业模式** — 由公司所在行业、公司寿命、全球资源和竞争重点等因素形成。

— **法律和文化结构**

在发展中国家，许多大中型企业仍然由公司创始人或创始家族掌管经营。同样，在新兴经济体中，许多上市公司都有一个控股大股东（如国家）。这仅仅是导致新兴经济体的公司治理不同于发达经济体的两点原因。

因此，本手册并未做双层董事会和单层董事会的区分。因为在我们看来，比这种区分更重要的是关注董事会中内部人和外部人之间、以及执行董事和非执行董事之间的差异。

董事会中的内部人是指与公司有关系的人员，例如，现任或曾经担任公司管理职位的人员，在公司有重大投资的人员，或者与公司人员有亲属关系的人等。董事会中的外部人是指除担任董事职位外，与公司没有直接关系的人员。

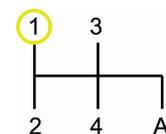
非执行董事和执行董事的区别是，执行董事在该公司还担任管理职务，而非执行董事未在该公司担任管理职务（虽然可能在其他公司担任管理职务）。

独立董事有诸多定义。但简言之，独立董事是非执行董事，并且大多数情况下是外部人，其主要特征是他/她能基于公司整体利益做出不妨碍其独立客观判断的决策。

这些差异性缘于信息的不对称，而信息的不对称又缘于董事职责的不同以及董事与公司关系的差异，这往往会导致沟通不畅、董事会政治游戏、以及缺乏透明度等问题。从上述定义可以看出，假如公司董事会被内部人和执行董事控制，则公司无法实施真正的公司治理⁶，因为这些董事们在一个缺乏监督和平衡的机制中很有可能会有既得利益。

然而无论董事们之间有何差异，他/她们都应同心协力为公司增加价值。而在危机中，他/她们更应如此！

⁶ 公司治理的大部分活动是创建针对高级管理层的监督和平衡系统。



1.3.3. 新兴经济体中的董事

本手册的目标读者主要是发展中国家大中型企业的非执行董事，因为他/她们尤其需要一些框架和指引，帮助了解散乱而矛盾、甚至险恶的动态。在与许多公司及其董事会交流后，我们发现在大多数新兴经济体中，特别是在作为本项目重点的转型经济体中，独立非执行董事的作用仍未得以充分发挥。但基于下述原因，这些国家的公司治理将会逐步发展，在董事会中引入独立董事也将会更加普遍：

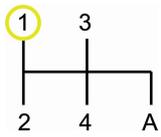
- 苏联解体后出现的公司，其大多数创始人已步入退休年龄，他/她们将逐渐从公司的日常运营中退出。而其继任者将不会实现高度集权（例如，创始人虽已退出日常运营管理，但可能仍会以非执行董事的身份占有董事会席位），特别是那些快速成长的公司将会从董事会一级开始建立更专业的组织结构和程序。
- 在新兴经济体中，公司只重视国内市场、或拥有少量国际客户的局面将会改变。尽管小市场有益于降低管理的复杂性，但也会限制收入。因此，新兴经济体中的许多公司已开始拓展国际业务，公司也由此变得更为复杂，更容易受到危机影响。公司国际化发展的前期准备和过程监督都应由专业的董事会来负责推进，这并不仅仅出于吸引必要的国际投资者的考虑。
- 随着这些国家进一步融入到欧洲和全球经济，竞争将会进一步加剧，对现代制度（包括公司治理机制）的要求也会更强烈，公司治理的最佳实践和经验将会更多地被带入这些国家。比如，未来几年，更多的外国投资者、本国投资者和贷款人将会通过独立董事要求公司提高透明度⁷。
- 建立公司治理机制不可能一蹴而就，需要时间。虽然现在很多国家都已制定出符合国际标准的法律法规，但往往都存在着法律制度过于繁琐、执行不力、甚至被政治腐败行为破坏的问题。董事会的工作会由此变得更艰难，对于那些致力于提高透明度和建立问责机制的公司而言尤其如此。一般而言，从建立到真正有效实施一套用以规范企业社会责任、雇员行为和董事行为的必要制度基础和“软”行为规则⁸，至少需要五年甚至十年的时间。但同时我们也不要忘记，发达国家所倡导的“董事会应更积极主动”的公司治理理念也只是在 20 世纪 90 年代中期才兴起，并在随后的网络经济危机和 2000 年初的安然事件危机后得以广泛推行。

因此，无论是公司层面还是国家层面，关键的问题是：公司治理机制是否能为组织增加价值？

提问

⁷ 参见 Nedopil（2009）。

⁸ 很多国家、行业和公司正在制定各种《行为守则》，这些守则往往会部分涉及到“软”行为规则。



1.3.4. 董事会是否增加价值？

回答这一问题应视具体情况而定。首先应根据公司治理的四个成形因子，了解其公司治理结构和程序的特征。同时，也可以通过检查以下四个方面来回答：

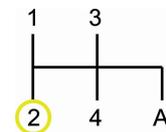
- 董事会是否为公司战略的制定和实施做出了独特的贡献？是否就发展趋势贡献了新的理念和知识？
- 在战略实施过程中，董事会是否通过其不同背景和经验的董事来测试战略制定的假设前提，从而为公司提供广泛的信息？
- 董事会是否通过其有效监督，在早期就发现了消极趋势并快速纠正错误？
- 为造就一支优秀的高管队伍，董事会是否实施良好的高管选任程序，并为高管提供针对性指导？

经验小结

没有一个可通行天下的最佳公司治理机制。但总体而言，公司组织架构的上层能做到“透明”、“问责”和“合作”确实能为公司增加价值。危机是检验良好公司治理的试金石：我的公司能否比竞争对手作出更好的决策？

董事们有责任确保在顺利时期公司治理体系正常运行，因为在危机到来时，它将承受重压。因此，董事们请扪心自问：我最近采取了哪些措施改善公司治理、提高董事会的有效性？

第二章 预防危机



汽车养护



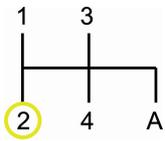
在急弯处突然加速或与另一辆车比赛可能为驾车人带来极大乐趣。但在坐上驾驶位之前，您最好先进行重要的安全检查：刹车是否正常？轮胎状况如何？发动机运转情况怎样？转向是否顺畅？安全带和安全气囊是否正常？而且，您还应了解天气情况，以便换上适宜的轮胎。

为保证您的赛车活动顺利进行，避免中途更换车辆，您一定会定期检查车辆状况，确保能快速安全地行驶。如果因事故或故障导致车辆不能正常行驶，您一定需要知道哪里出现了问题，并且尽快修好从而再次全速上路，而不是在比赛中落后。

同样地，如果您希望公司能一路领先、战胜对手，就需要对公司进行定期检查，从而不会因微小错误而放慢速度，并且也可对严重问题提前作好准备。

“我认为我们公司比其他公司能够更好地处理危机的原因之一是，我们拥有优秀的领导团队和董事会，他/她们能在公司上下充分交流意见，彼此沟通。由于高度透明和公开，公司还没有遭遇过什么突发的不利事件。”

— 埃及某董事



2.1. 改善公司治理，作好应对危机的准备

危机的发生多种多样。有的是由公司外部因素导致的，有的则是由是内部原因造成的；有的危机是突发的，有的则逐渐显现；有的危机会影响到整个经济，有的则仅影响某一公司、或公司的某一个部门或业务单元。

良好的公司治理能在很大程度上帮助公司降低消极事件带来的不利影响，预防其演变为危机或灾难。宣称良好公司治理能预防所有危机显然是言过其实，但优秀的董事会至少能够通过以下措施使公司风险最小化：

- 为公司制定正确战略，设定适宜的风险偏好⁹；
- 监督风险管理体系的运行；
- 审视商业环境并了解商业驱动因素，从而提前发觉和了解危机；
- 确保更好地准备应对危机，更稳健地处理危机（例如，可制定并测试“危机应对计划”）；
- 在危机时显示出优秀的领导力，先思考再决策，避免恐慌；
- 消除由公司内部因素引发危机的某些原因（例如，可制定“CEO 继任计划”，以防 CEO 突然离职所带来的负面影响）；
- 使公司利益相关者（特别是投资者和雇员）对公司的未来充满信心。

行动

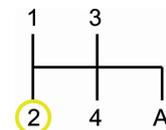
IFC 最近在拉丁美洲的研究¹⁰也证明了最后一点。研究表明，与公司治理较差的竞争对手相比，那些公司治理良好的公司，其股价在 2008 年金融危机期间下跌幅度较小，股本回报率较高，其他关键绩效指标也更好。这反映出良好的公司治理可以为公司及其利益相关者带来重大价值。

这些公司拥有更佳业绩的原因非常简单，即下述三项推动因素使良好的治理机制为公司带来了更稳健的决策：

- 团队决策通常优于个人决策，因为信息更丰富；

⁹ 例如，投资银行的风险偏好明显不同于零售银行。

¹⁰ 参见《公司治理实务指引—拉美公司界的经验》（IFC, 2009）。



- 与自发的直觉决策¹¹相比，理性决策能更好地推敲假设与事实，明确目标、困境和风险。特别是在情形不确定的时候¹²，尤为如此；
- 独立董事有着不同于内部人的视角。在董事会会议期间，独立董事可根据其在其其他行业和组织的经验为公司提供更多的信息，更有可能发现当前趋势、看到大局。并且，如果独立董事是真正“独立”的，那么他/她还可在早期就提出问题，不会因“政治”等原因而欲言又止。

然而，无论对于新兴经济体还是发达经济体的公司股东来说，找到值得信任并能为公司带来价值的董事会成员都是有难度的。这种困难在发展中国家尤为明显，原因有二：首先，经验丰富的管理人才本来就不多，而愿意接受董事这种耗费时间职位的资深管理人才就更少；其次，要找到值得信任的非执行董事或独立董事仍然不容易。虽然董事学会等类似组织在许多新兴经济体中不断涌现，但要使整个体系真正发挥作用尚需时日。

一些新兴经济体国家存在的问题还与执法机构有关。尽管法律明确规定了股东、董事会、管理层和雇员的职责，但法律执行往往不到位。这正如各国法律都不允许贿赂，但无论是发展中国家还是发达国家的贿赂行为都仍十分普遍。此外，执法似乎也在随时、随人而变化（这可能是好事，也可能是坏事）。即，有些公司由于有“政治关系”而获得优惠待遇，而有些公司可能会因支持了“错误”政客而受罚。但即便在这种恶劣的法律环境下，董事会和管理层也应当（并且能够）帮助公司渡过危机。

2.2. 了解危机从而进行管理

2.2.1. 典型的公司危机

在市场条件下运营的公司必然面临各种风险。我们将“风险”定义为计划的负偏差。而“危机”就是一种会危及公司生存的严重负偏差。

危机的形式多种多样，起因也各不相同。表 1 对危机进行了分类，以帮助董事们了解和分析危机，从而找到适用于特定情况的解决方案。需提请注意的是，**分析** 一场危机往往具有表 1 中几种类型危机的特征。同时请记住，如果处理得当，一场冲突（例如董事之间的冲突）不一定会演变为危机。因为有冲突并不可怕，任何有建设性的不同意见都应受到欢迎。但是如果不能正确对待冲突，则可能发展成严重危机，造成恶劣后果，譬如失去公司关键人员。

¹¹ 往往适用于公司日常运营的决策，而非制定战略。

¹² 董事会的大多数战略决策都是在这种情况下作出的！

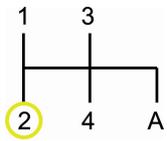
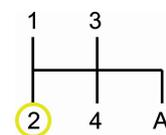


表 1. 危机分类

类目	危机类型	特点	举例
发生时间	突发危机	危机意外出现，但这并不意味着公司不应作好准备。	事故（例如，2010 年英国石油公司的“深海地平线”钻井平台沉没。）；自然灾害。
	渐进危机	危机是逐渐形成的，就像泡沫一样。	金融危机，房地产泡沫，加上公司的错误。（例如，1997 年亚洲金融危机；2010 年波音的梦想飞机。）
来源	内部危机	危机来自公司内部。	关键人员离职；雇员实施的欺诈行为。（例如，2007 年法国兴业银行杰罗姆·科威尔的欺诈交易；2009 年印度萨蒂扬软件技术公司的财务造假。）
	外部危机	危机来自组织外部。	关键供应商违约（例如，2008 年俄罗斯天然气供应出现问题后，乌克兰发生能源短缺）；投资者撤销支持。
公司人员	领导层危机	危机发生于公司高层，通常公司仍可继续运营。	公司 CEO 突然离职。（例如，2009 年通用汽车公司 CEO 韩德胜辞职。）
	运营危机	危机影响公司的生产流程，造成收入损失和支付问题。	工厂由于缺乏供应品或罢工而停产。（例如，2010 年丰田中国公司因罢工而停产。）
关联方	股东危机	投资者抽离公司，导致公司缺乏必要资本金且难以获得新投资。	投资者卖出股票。（例如，2010 年英国石油公司在墨西哥湾发生漏油事故后，其市值下跌了 1/3。）
	利益相关者危机	危机涉及整个社会、雇员或利益集团。	监管机构干预公司业务；非政府组织谴责公司行为不当。（例如，1995 年绿色和平组织抵制壳牌公司对于 Brent Spar 石油钻井平台的不当处置。）
特征	心理危机	危机完全由心理因素造成，公司实际业务并没有任何问题。	谣言或谴责导致监管机构或投资者的过多关注。（例如，2010 年苹果公司将召回 iPhone 4 的谣言使股价下跌。）
	事实危机	危机在公司的实际运营或领导者中有确实的根据。	支付问题或运营中的实际问题。（例如，2010 年泰国政治示威后泰国旅游业衰退。）



类目	危机类型	特点	举例
推动力	政治危机/ 监管危机	公司已经失去了监管机构或政府的信任，并且可能会失去营业执照。	额外的监管要求改变商业；政治审查。（例如，国家强制对伊朗禁运；国家干预航空市场。）
	市场危机	危机涉及竞争和客户需求。	客户由于质量问题而对公司产品失去兴趣。（例如，由于其他社交网络质量更好，mySpace 的用户量减少。）
影响	财务危机	公司难以获得必要的现金付款。	再融资的问题；缺乏流动性。（例如，2009年保时捷试图收购大众时发生财务计算错误。）
	实质危机	危机影响公司的价值创造过程。	系统或产品违反新法规，公司可能会失去营业执照。（例如，2009/10年谷歌中国营业执照续期的不确定性。）

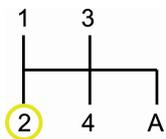
2.2.2. 常见的公司治理危机

事实上，以上讨论的许多公司危机都源自公司治理问题、或由于缺乏公司治理。以下四类常见的公司权力层的冲突会造成公司治理危机：

- **股东之间的冲突：**例如，大股东作出的决策有利于公司主要投资者获得短期利润，但不利于公司和小股东（和不太活跃的股东）的长期利益。
- **股东与管理层的冲突：**例如，股东希望获得更多红利，而管理层则计划将更多资金用于投资。
- **董事会与管理层的冲突：**例如，董事会对管理层失去信心，但却无法更换管理层（可能是因为缺乏继任规划）。
- **董事之间的冲突：**例如，董事之间的个人恩怨、利益冲突或幕后动机，导致董事会失效，不能作出决策¹³。

公司治理体系的许多危机都是由未妥善处理这些冲突而引起的。如前所述，冲突在本质上并不是坏事（通常相反），但需要以建设性的方式处理。如果冲突失控，就会演变为危机。

¹³ 通常是因为董事长缺乏领导力，无法制止这种行为。



股东在冲突管理中可以发挥关键作用，因为他/她们能够监控董事会的有效性。当股东看到董事会未作出决策或未履行职责时，就需要进行干预。

然而，一些不可预测的因素（例如，欺诈行为、个人问题¹⁴、疾病和死亡等）也会导致公司权力层的危机。尽管外部危机的来源因其根基超出公司掌控范围而不容易得以控制，但大多数内部危机的来源是可以控制的。因此，请不要让冲突升级为危机，尽早对预警信号¹⁵作出反应，仔细监控潜在的故障点，重视董事会的监督职能。

请记住，如果你认为一切顺利，那么实际上你并不了解发生了什么！

建议

2.2.3. 危机的恶性循环

危机有一个糟糕的特点：祸不单行。因为它会迅速从起点向别处蔓延。表 1 列出的危机类型并不是相互排斥的，而是通常混合在一起。这给识别真正的危机来源（这对于持续解决危机十分重要）造成了困难，因为恶性循环可能已经开始。

以现金危机为例，图 1 显示了现金危机的恶性循环。公司可能会因经济因素导致的销售下滑而陷入危机的恶性循环。销售下滑造成流动性缺乏，使得公司向供应商付款日益困难。缺乏供应商的供应，产品制造就会受阻，因此向客户销售产品的可能性降低，从而使销售额进一步下降。这只是可能的循环之一。图 1 还显示了可引发现金危机恶性循环的其他切入点。

分析

因而最大的挑战是找出危机的真正源头，并在宏观层面和公司层面上遏制危机的恶性循环和蔓延。因为你一旦陷入危机，更多的危机便会接踵而来。

2.3. 可解决的问题为何会演变成危机

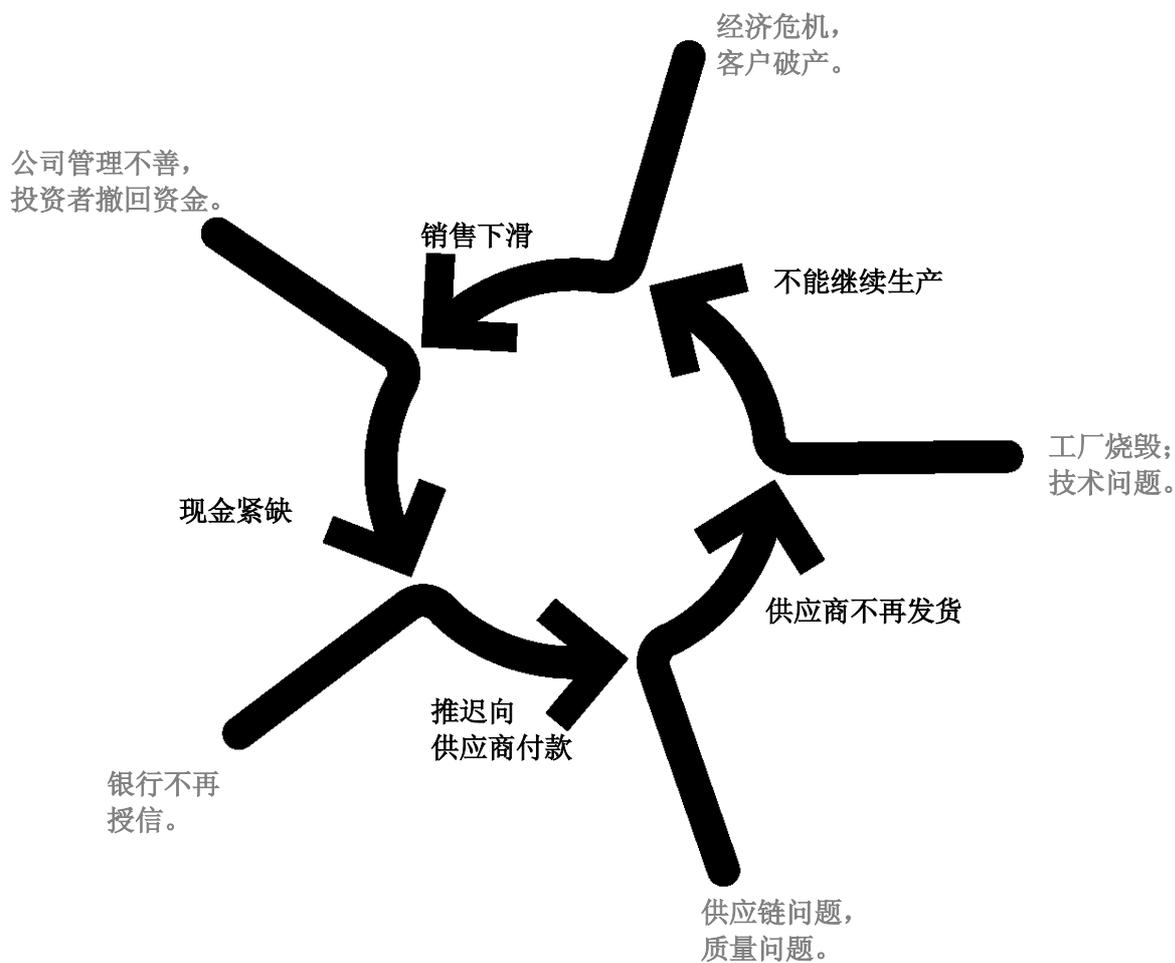
如上所述，大多数危机并非如晴天霹雳、突如其来。虽然经理们和董事们不可能注意到复杂商业环境中的每一个细节，肯定会有“视觉盲点”，但在可解决的问题演变为全面危机之前，通常会有早期的预警信号，甚至危险信号。内部危机和外部危机都是如此。以内部危机为例，公司的信息技术（IT）系统故障会给公司运营带来严重影响。故障原因可能是缺乏备份能力，或故意/过失导致的 IT 安全问题。而来自外部环境的常见危机则包括公司管理层在商业周期高峰阶段不计后果地投资于大幅度扩能，或在金融泡沫¹⁶的“繁荣”阶段大量举债融资。

¹⁴ 例如，年老的高管突然决定退休。

¹⁵ 例如，安全标准执行不到位。

¹⁶ 在过去的 12 年中已经发生三次。

图 1：现金危机的恶性循环



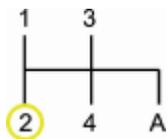
您可能已经在本行业中的众多公司中观察到，漠视早期预警信号的情况时有发生。其原因并非是公司的权力层缺乏个人智慧¹⁷，而是其决策程序中的典型障碍和偏差导致他/她们难以找到适宜的危机解决方案，或使寻求解决方案的程序复杂化。

关键是要尽早面对严酷的事实并予以处理，而不是将其隐藏起来。“长期无视问题问题就会自动消失”的想法是不切实际的，问题不但不会消失，反而会愈加恶化。

接下来我们来讨论良好决策的三种典型障碍：

- “公司政治”障碍
- 组织障碍
- 心理障碍

¹⁷ 虽然也有这种情况，例如公司的权力层不了解行业、不懂业务等。

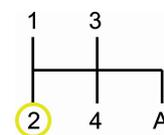


2.3.1. “公司政治”障碍

“公司政治”障碍是最突出的一种障碍类型，对公司决策过程实施“政治”影响，阻碍决策的理性思考。表 2 举例说明了“公司政治”障碍以及可能的解决方案。

表 2：“公司政治”障碍

“公司政治”障碍	可能的解决方案
<p>公司大股东支配着公司决策，阻止董事们公开讨论关键问题。考虑到大股东任人唯亲（董事们可能不想“忘恩负义”）和保持长期友谊，董事们在决策时就听由大股东支配。</p>	<p>每位董事都应有机会发言。可将董事发言制度化，例如规定在每次讨论中，每位独立董事都应提出一个关键、有用的问题。总的说来，每位董事都应知道自己要对公司整体负责，而不是对某个股东负责。</p>
<p>某名决策者将其意愿强加于人，从而对公司实施不适当的影响。（典型例子：公司的所有者或创始人，在他/高龄应当放权时却仍手握大权不放，破坏了其已辛苦建立的基业）。</p>	<p>需要大量的时间、耐心和技能来克服这种障碍。董事会应当清醒地认识到，在董事会中分权比专权更具优势（譬如，团队决策一般说来比单人决策更好，更具可持续性），并像啄木鸟似的专注于这一点。</p>
<p>外部的非业务影响。例如，公司董事会中的某些成员在做出决策时，可能会倾向与有利于独裁政权、朋友或家族，而不利于公司。</p>	<p>这种障碍在许多发展中国家、以及在由国家控制的行业中十分常见，也最难克服。透明度太高（譬如，披露公司收益）可能会使财政部门向公司收取更多税款。处理这种压力的最佳方式是在一开始就避开“混水”，并且明晰公司对社会福利的贡献（例如，就业、税收、声誉、投资等），从而避免外部问题。</p>
<p>关键决策者的利益冲突。</p>	<p>有一句谚语说得好：“如果你有利益冲突，你在冲突就不会获得利益。”处理利益冲突有两种方式：如果是重大冲突（即长远性的，例如公司董事同时也为公司的竞争对手工作），必须永久性地解决（必须放弃董事职位）。如果是有限冲突（即在某项决策时发生的冲突，例如董事会讨论公司与某董事的堂兄之间的一项交易），则可通过暂时回避来解决（该董事不应参加讨论与决策）。在任何情况下董事长都需了解所有的利益冲突，并采取适当的措施。</p>
<p>公司文化充斥着隐瞒、势力范围斗争和政治游戏，而不是基于能力的高绩效文化。</p>	<p>如果这是公司的主流文化，则唯一的解决方案是“换血”，即以更值得信任的“现代”雇员替换对这种文化负责的关键人员，从根本上改变这种公司文化。</p>



总之，克服“公司政治”障碍绝非易事，这种改变必须是机构层面的，而非个人层面的。因此，如果希望可持续地克服这些障碍，必须要有实施根本变革的耐心和意愿。

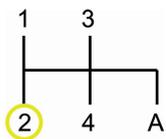
建议

2.3.2. 组织障碍

组织障碍主要存在于大型公司或多样化公司中，因为这些组织很复杂，缺乏透明度。危机可能从极小的事件转化而来。例如，全球最大的保险公司 AIG 就是由于一笔仅占其销售额 1% 的业务而垮掉的。因此有必要关注并克服表 3 列出的潜在组织障碍。

表 3：组织障碍

组织障碍	可能的解决方案
忽视公司内各职能部门之间的相互依存关系，公司的各部门各自为政。	提高透明度（例如，报告标准化）；实施问责（例如，确定清晰的职责）；更好地沟通（例如，定期开会，或通过借调在部门间交换人员），加强共识（例如，理解公司战略和风险偏好）。
决策者不承担决策后果时会发生“分裂偏差”。这种情况时有发生，例如在并购中，最终经营新企业的人员并不参与前期的谈判。	对每位决策者，公司应采用适宜的激励手段。仅因短期成功而获得奖励的人员仅会努力实现短期目标。因此，需要根据公司战略和雇员的任务建立长期、中期和短期的激励手段组合。请记住，对主管的激励标准不能等同于下属。
短期目标和短期激励手段会滋生“道德风险”：雇员作出的决策只要能够导致短期成功，就可以获得奖金，因此会无视长期结果。	同“分裂偏差”的情况一样，有必要建立短期、中期和长期激励手段的组合，从而克服障碍。
缺乏问责和明确的职责，使问题失去控制。	须明晰公司内的汇报线和报告等级。请记住，有多名上司的人员可能相当于没有上司。如果一名员工只有一位上级，就可以受到有效监督，并且能够问责。
带有偏差的信息报告系统，无视/低估某些风险或主要指标。	董事会有责任获得无偏差的报告。如果董事会感觉这些报告偏差太多，则应当邀请外部专家就具体问题发表意见。



组织障碍

可能的解决方案

由于文化差异产生误解。这不仅会发生在民族之间，也会出现在专业之间（例如，金融家与工程师，商人与律师）和各代人之间（例如，在旧体制下长大的人员与接受过现代西式教育的人员）。特别是在压力下，员工在对待具有不同文化背景的人员时，可能会由于偏差而诉诸陈规旧习或简单化。

董事长有责任在董事会会议上克服这种障碍。他/她必须保证公开、坦率和互相尊重的讨论气氛，帮助消除可能的误解。同时，每位董事会成员必须尊重其他同事及其文化背景。

缺乏董事会或股东的监督和回应；在多数情况下，责任止于董事会，但最终由股东买单。在法律上，董事会承担制定目标、战略和实施组织设计的最终责任，并负有监督、尽职勤勉义务。如果董事会未履行某些职责（例如，未能执行安全标准），则这些事宜在组织下层也绝不会得到重视。因此股东有责任选任优秀的董事会成员，赋予他/她们必要的资源和权力，从而使其称职地工作。

在这种情况下，可能需要更换某些人员（例如董事长）来进行变革。如果想避免这种重大变革，董事会就应认清自己的职责，并制定履行职责的行动计划（例如，可在“董事会闭关静修会”时讨论和制定此计划）。此外，明确的年度会议安排（例如，可在“董事会闭关静修会”时制定“董事会年历”）也有助于董事会关注并正确履行其任务和职责。

总之，为了克服组织障碍并识别危险信号，董事会应建立良好的结构和问责程序，明确职责，提高透明度。只有这样才有可能避开危机“视觉盲点”。公司的各部门应在充分了解自己职责的基础上，各司其职，共同预防、识别和解决危机。

建议

2.3.3. 心理障碍

有一个基本事实是，人们都不喜欢坏消息，都希望听到好消息，以证实自己的世界观是正确的。人们都希望残酷的事实自动消失（虽然通常不会消失），并且容易忽略除好消息外的其他事实。表4总结了最主要的心理障碍以及可能的解决方案。

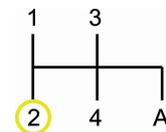
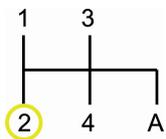


表 4：心理障碍

心理障碍	可能的解决方案
<p>“羊群行为”经常发生，因为几乎没有人希望独自犯错。这导致了经理们的从众心理。咨询效仿和媒体炒作加剧了这类问题。</p>	<p>不妨先退一步，问自己投赞成票是出于自己确实同意这一提议，还是自己不想惹事。但同时请记住，不要轻易激起争斗，因为有些事情不值得争斗。</p>
<p>当经理们认为那些已发生的问题是很容易预测的，就会出现“事后聪明”。</p>	<p>一方面，公司文件记录有助于各方了解过去的讨论和意见；另一方面，董事会仍有责任为公司的未来作出战略决策。</p>
<p>对于轻易达成一致的意見，董事们不愿挑战、质疑，而只是遵循管理层建议时，就会出现“共识偏差”。这可归因于“不同意比同意消耗的精力更多”的公理。</p>	<p>与克服“羊群行为”一样，有必要小心谨慎地仔细评估共识意见，并勇于挑战普遍看法。请记住，你受邀进入董事会不是去扮演一枚橡皮图章，而是为了提供有益的建议。</p>
<p>当经理们不愿退出谈判或不愿撤销不良决策时（因为他们将其视为失败），会出现“升级偏差”。随着对不良决策的逐步执行，这种偏差会逐步升级，撤销决策的代价也将更高（并且令人尴尬）。</p>	<p>后退一步看全局：当初我们为什么做出了该决策？之后情况发生了什么变化？我们要采用调整相应战略吗？</p>
<p>当经理们将成功归因于内部因素（通常是自己），而将失败归因于外部因素时，就是“归因偏差”。换言之：“成功有许多父母，而失败是孤儿。”</p>	<p>“问责”是解决之道的关键。即，必须清楚谁对决策（或未决策）负责？因此，必须建立正式的结构和汇报线。</p>
<p>“丢脸”的顾虑直接威胁到董事会讨论的公开性，因为在一些文化中，公开对抗是不能被接受的。</p>	<p>每种文化都有使人们面对严酷事实的方式，只是有的文化更为直接（如德国），而有的则比较委婉（如许多亚洲文化）。因此，要想以适宜的方式发言，使他人能够准确地了解你的观点，你就有必要了解相关文化背景。</p>



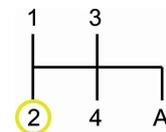
董事会良好决策的另一种重要且危险的障碍是过度自信。成功的组织及其领导人容易过度自信。最近的例子是丰田因为过于自信而快速扩张，并因质量问题而导致大规模产品召回。过度自信还表现为，公司感觉自己足够强大可以接受任何挑战，因而未进行尽职调查就贸然进入新的市场或行业、或仓促收购其他公司等。

董事会成员和其他管理人员这种错误的“无敌”感觉可以视为“齐格弗里德¹⁸综合症”。“齐格弗里德综合症”的主要症状如下：

- 具有“我，我，我”的态度，而不是将公司放在第一位；
- 不再倾听他人意见；
- 通过改变会计规则来调整数据，从而显得成功；
- 频繁调整公司的高管团队，理由是认为他/她们无能或者害怕竞争；
- 向不同的董事提供经过选择的信息，力图使自己获得最佳印象；
- 出现偏执狂和脾气暴躁早期迹象；
- 没有新的创意或倡议，认为过去的绩效已经说明战略的成功。

克服心理障碍并不容易。一种解决方案是，确保董事会成员的多样性，**建议**从而行业背景和经验技能多元化的董事们能够在讨论中提供不同观点。但大前提是董事会必须允许反对、批评和质疑的声音。对于董事长而言，他/她应确定董事会的基调，维护董事间彼此的信任，确保公司领导层各方的可持续合作。例如，董事长应确保每个人都能发言，没有人被冒犯，议程的时间分配能反映业务需求和优先顺序等。而对于董事个人而言，则有必要先后退一步，对自己的决策反复斟酌。这样做不会花费太多时间，却一定有助于完善你的意见。

¹⁸ 齐格弗里德（Siegfried）是神话尼伯龙根（Nibelungen）传说的主要人物，也是理查德·瓦格纳的歌剧《指环》的来源。传说齐格弗里德在龙血中沐浴后几乎战无不胜。



2.4. 降低危机发生的可能性

“为什么我们的董事会总是对危机感到吃惊？很简单：我们经常看后视镜，却很少向前看。”

— 高加索地区某独立董事

必须强调的是，即使公司董事会克服了所有障碍，作出了无偏差的决策，但最后这些决策也有可能变成错误决策。这是因为决策是在不确定的条件下作出的。在市场经济中，“不确定性”是公司领导层战略决策的重要特征。竞争对手的行动、技术变革或客户需求的变化可以使最明智（基于当时可获得的信息）、偏差最少的决策走向反面。

为了公司的长期生存，不能假设一切都会符合计划，而应假设会发生变化、有新的进展、甚至错误。董事会必须将组织设计成能够纠正错误并迅速对变化作出反应的架构。这就需要开放和透明的文化，要能够根据战略及其执行结果、以及不断变化的商业环境迅速调整。

一般情况下，良好公司治理所具备的一些内在特征能够确保公司作出优质决策，实施良好的风险管理，从而降低危机发生的可能性¹⁹。此外，董事会可以采取专门措施，使危机的发生率或不良后果最小化。下面我们逐一来讨论这些专门措施。

2.4.1. 注意早期预警信号

如上所述，大多数危机是逐步出现的，如果人们注意观察，就会看到预兆。董事会成员负有特别注意的责任，外部董事更要发挥其特殊作用：他/她们不像内部人那样密切接触企业运营，因此更容易看到异常现象、新趋势以及全局，从而能够中立地评估异常迹象对于公司意味着什么。

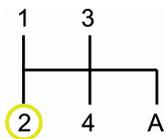
为了尽早发现危机，董事们应当注意以下早期预警信号：

预警信号

- 高级管理层决策时的心理偏差²⁰，特别是过度自信；
- 会计规则或财务报告的变化，从而产生更有利的数据；

¹⁹ 参见本手册 1.3.1. 部分。

²⁰ 参见本手册 2.3.3 部分。



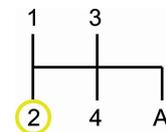
- 现金流来自临时来源，而非来自于运营；
- 成本（特别是管理费用）的增加快于销售增长；
- 财务分析员的负面报告（财务分析员很少提出良好建议，但会经常提出好的问题）；投资者对于公司结果的负面反应；
- 债权人不太愿意提供更多资金；
- 雇员和管理层的高流动性（也要注意具体部门或子公司的雇员流动性）；
- 竞争对手的突然行动（例如，撤资或特别投资等）；
- 出现了可能导致监管机构干预的公众关注问题；
- 明显的客户不满意；
- 媒体的严厉批评（也要留意心怀不满的雇员或客户的“憎恨网站”）；
- 金额高得不合理的并购活动，包括对于资产的过高出价。

2.4.2. 利用可用资源

每家公司都有一套流程或程序来生成有关公司运营和商业环境的信息，而这些信息往往包含了危机的早期预警信号。公司在战略决策时应充分分析和利用这些信息：

- **外部审计报告：**审计报告含有丰富的信息，特别是其中的管理建议书，外部审计机构会在其中表明审计结果并提出建议。关键是董事会要与外部审计机构直接交流，仔细检查审计结果，并且外部审计机构应由董事会而非管理层指定，以确保其独立性和批判视角。
- **内部审计报告和合规报告：**这些报告可提醒董事会警惕那些足以使公司陷入巨大风险的危险运营模式²¹。
- **监管机构干预报告：**如果公司持续存在监管问题，则可能是公司系统实施的某些方面存在错误。例如，在“深海地平线”钻井平台漏油事件发生之前，英国石油公司因违反安全标准而受处的罚金就远高于行业平均水平。
- **行业趋势报告：**在行业趋势影响公司之前，通常可以发现这种上行或下行的趋势，从而采取必要的预防措施，防止产能过剩或不足。

²¹ 例如，存货的帐面价值和实际价值的差额不断增加的系统欺诈。



2.4.3. 实施稳健的风险评估

董事们识别早期预警信号的困难之一是，给董事会提供信息的方式。到达董事会的信息通常是分散而缺乏透明度的，因为这些信息来自多个渠道（不同国家、不同子公司、不同部门、不同人员），每个渠道都有自己的记录方式。

信息的分散使得独立非执行董事很难理解这些信息，因为他/她们缺乏对于公司内部的了解，容易误解公司内部的相互依存关系。然而，整个董事会（包括独立非执行董事）的职责就是将证据集中并监督公司面临的所有风险，对资源进行优先排序，从而应对风险并监督系统的实施。忽略关键风险会使公司陷入危机。在没有明显危机时也实施风险管理是良好的风险管理的表现。

如能适当地实施风险管理，董事会可大大减少引发公司危机的风险，缩短危机应对时间，集中公司资源应对风险，从而帮助公司在危机中或危机后超越竞争对手。毕竟，做生意就要承担预计风险。

有许多种风险评估工具，董事们可以使用这些工具对公司风险进行评估，从而将危机发生的可能性以及危机应对失败最小化。这些工具包括：麦肯锡热图（Heat Map）、情景规划工具、风险敞口计算器、以及各种计算工具²²。无论这些工具在各自的应用领域多么受追捧，但董事会使用时都存在某些缺陷，特别是在系统评估公司的全部风险敞口以及整合所有分散信息方面。

因此，本手册提供了新开发的风险雷达工具，供公司高管层和董事会使用。在“董事会监督危机管理项目”举办的培训研讨班中，我们发现该风险雷达工具使用方便、系统性强，可用于公司各个层面的风险敞口评估和展示²³。

以图 2 为例。图 2 显示的是财务雷达。雷达中的风险是大多数公司的董事会必须监控的最常见和最重要的风险。本手册附录 C 介绍了内部风险和外部风险雷达。

使用雷达工具分析和评估公司风险时，需要首先识别各种风险之间以及各种风险与其他因素之间的相互影响和依赖关系。例如，在财务风险雷达中的商品风险部分，商品成本受到政治、汇率和行业周期等因素影响，而同时商品风险又影响着产成品价格和投资者风险等。这种情况在化学或汽车行业的公司中最容易出现，其股价通常与原油价格相关。附录 C 的表格列出了所有类型的风险及其相互依存关系的示例。

分析

²² 参见 Buehler 和 Pritsch（2003）；Simons（1999）；Stulz（2009）。

²³ 这是进行风险优先排序和确定风险管理战略的前提条件。

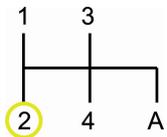
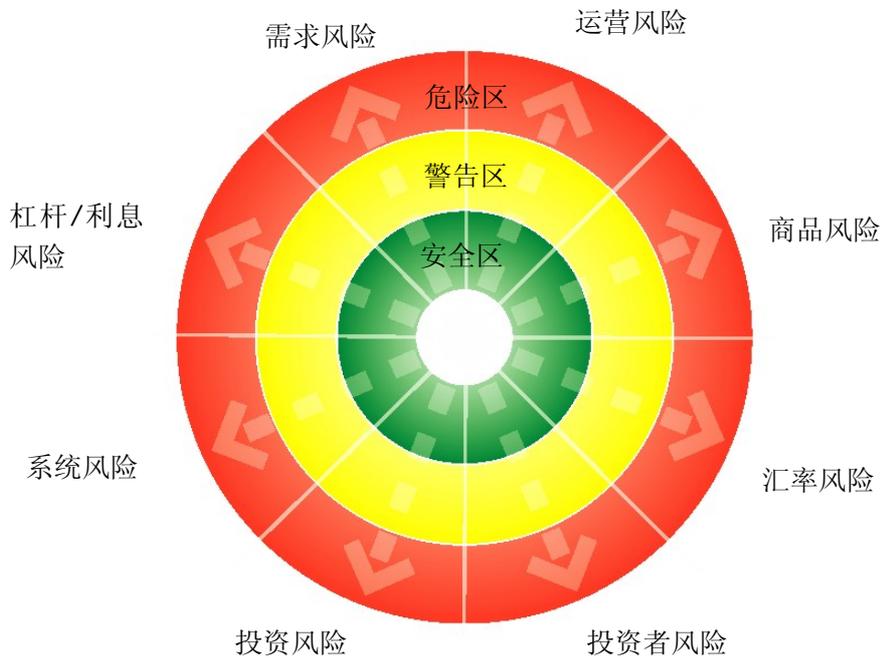


图 2：财务风险的雷达工具



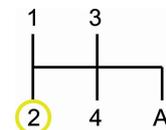
真正理解风险及其相互依赖性后，可以从以下三方面评价风险：

1. 风险影响公司的可能性；
2. 风险对公司影响的严重性（取决于对策是否到位）；
3. 风险所影响的业务对于公司的重要性。

可使用 Simons (1999)²⁴中的术语确定每种风险的级别，从 1 级至 3 级。1 级代表公司处于某种风险的“安全区”，位于该区的企业很安全，不会发生涉及这种风险的意外事件或错误，公司甚至可以考虑接受更多风险。2 级表示公司处于“警告区”，有良好风险管理体系的公司不必太担心，但应当警惕风险的变化。3 级表示公司处于“危险区”，公司受到直接的负面影响，必须立即采取措施。

公司实施风险评估有两种方式。第一种是公司管理层或董事会邀请公司内部和外部专家介绍公司面临的风险，董事们了解到公司风险后立即讨论和评价风险。第二种方式是每位董事和高管独自对风险进行评估，然后将所有人的评估结果进行综合和讨

²⁴ Robert Simons 教授在 1999 年发表在《哈佛商业评论》上的文章：你的公司面临多大风险？



论，了解不同人员如何看待公司风险及其原因。采用此方式的前提条件是董事们认真对待其职责，获得公司信息²⁵和外部信息进行评估，并且愿意进行独立判断。

无论采用何种评估方式，董事会都须根据识别出的风险敞口确定适当的措施。在风险评估过程中，董事和高管应当做笔记，其讨论也应当形成书面记录，便于今后理解公司制定风险管理措施的缘由。应当至少每年实施一次风险评估，并且如果发现某方面的风险敞口很高，则应更频繁地评估该领域。如果董事会发现公司处于某项风险的“危险区”，则应当监控该风险，并在每次董事会会议上重新评估。例如，在金融危机期间，许多公司就应当这样对待其面临的信用和投资者风险。

建议

风险评估是一种主观判断的行为。所有风险评估都是概率的计算，而非明确的预测，它会受到多种变量（例如个人知识和历史事件等）的影响。董事和高管应凭借其经验，认真分析可用事实。如果风险评估是不动脑筋就能完成的事，那么傻瓜也能运营公司了。但事实上，风险评估绝非易事，必须由具有必要的审慎态度、技能和经验的人员通过理智的判断才能完成。

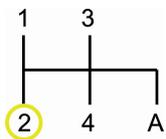
2.4.4. 将稳健植入商业模式和组织架构

即便最佳风险管理体系和战略已经到位，但现实中，公司的发展很少能完全符合预定的计划。因此，公司要有适度弹性，能够吸收冲击。与此同时，公司基本价值创造的流程和组织应当精益且经济有效。在确定公司的战略方案和组织架构时，董事会最重要任务之一是平衡相互冲突的目标。公司可遵循以下原则实现稳健性：

- **业务活动多样化：**公司可根据区域、产品系列、客户群或者根据资金来源和供应来源，对业务活动进行多样化。但公司需把握好多元化与规模经济²⁶之间的平衡。多样化要求公司能管理更复杂的情况，但它通常是降低企业风险最有效的方法之一。
- **实施适当的风险管理体系：**董事会应监督公司风险管理体系的建立和实施，并且应摒弃“靠数字和统计模型来完成综合风险评估”的想法。如上所述，董事会应为公司的风险管理体系设置参数（例如，风险偏好、风险价值等），并应持续、密切地监督风险管理体系运行，在每一阶段都应考虑以下关键问题：组织流程是否有效？风险经理是否具有足够的权限？他/她们是否能够得到公司高管层的支持？公司的有效风险管理能力是否持续提高？

²⁵ 参见本手册 3.4.1 部分。

²⁶ 请注意也有“规模不经济”。



- **最坏情形和压力测试：**董事会应在管理层和外部专家的帮助下，假设公司的最坏情形，检测公司能够承受危机的底线。管理层也应假设出公司的最坏情形，并接受董事会的质询。
- **危机管理的计划和实施：**董事会应监督公司是否已经制定了合理的危机管理计划并予以实施。虽然无法预见危机的所有细节，但公司应事先明晰职责，制定预警方案，准备好能够迅速启动的应急支持，并且强调危机中的有效沟通²⁷。
- § **自上而下地建立诚信的道德标准：**董事会应当确保公司在运营顺利时²⁸建立起相互支持、彼此信任的企业文化。建立高度诚信的道德标准有益于处理危机，因为这使公司更容易得到外部支持，而外部支持对于公司的存续至关重要。

2.5. 充分利用董事会的多样性

“我们的‘拼装’董事会很分散，大家各自为政。老实讲，我们都不太注意听取他人意见。但是我们突然发现在为公司生存所作的努力中，我们开始团结在一起。这是最好的团队建设练习。”

— 阿塞拜疆某独立董事

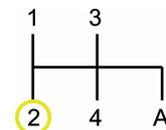
有充分的证据表明，团队协作在基层最为有效，组织层次越高，团队协作越困难。更强大的个人意识、升职竞争、代表不同部门的利益等因素容易使高层团队协作失败。另一个明显的事实是，相对于同质化团队而言，多样化团队的协作失败率高于平均值。然而，如果多样化团队取得了成功，其绩效则会超过同质化团队²⁹。

可以说董事会是最不可能成功的团队。这是因为到达董事会层次的人员通常已经取得辉煌的成绩（至少在精英主义社会中），具有相当的自信，因为他/她们自己就曾成功地担任过或正在成功地担任高管职务。此外，董事会成员（特别是非执行董事）只在全年的若干会议期间工作。因而董事会往往无法有效地作为一个团队运行。

²⁷ 参见本手册 3.5 部分，了解董事会监督下的沟通细节。

²⁸ 因为在危机期间，几乎没有时间去建立支持与信任的企业文化。

²⁹ 参见 Mendenhall 和 Maznevski（2008）；Maznevski 和 Jonsen（2006）。



如上所述，如果管理得当，多样性可成为董事会的福音。能否建立有效成功的董事团队，董事长扮演着关键角色³⁰。董事长应维持诚实的辩论气氛和深思熟虑的董事会风格，确保充分的准备和优先排序的议程，为每一种观点提供表达机会，同时也不忘引领大家作出明晰的决策。

危机会改变公司的正常经营。它不但显著影响着公司的日常运营，还会影响董事会本身。董事们的工作强度突然增加，决策时如履薄冰，感觉走错一步就会酿成大祸。而以前的常规事宜或通常被忽略的事宜突然变成了生死攸关的大事，董事们被寄予厚望，希望他/她们能凭借其知识和经验作出建设性的贡献。

此外，尽管在危机中许多调整将会半自发地发生（如果董事们意识到危机并以专业和认真的态度处理），大家也不应就此断定董事会在危机时将自发地调整其行为。公司有必要在危机发生之前，就开始规划在危机发生时公司将如何慎重地调整和重新评估董事会的工作。

因此，在危机时（甚至在危机前）董事长就应营造这样的氛围：我们在同一条船上，如果不能齐心协力、同上战场，我们就得分赴刑场。除了有风格、负责和乐观心态外，作为公司组织、流程和行为标杆的董事长还要做许多工作，使董事会更具建设性、更能创造价值。

行动

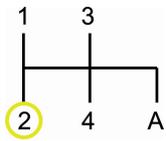
一个经验丰富的董事长会根据董事会的具体情况，找到能加强董事会团队协作的方法。以下三种方法十分有效：

- 根据董事们的经验和技能，向其分派特定的任务；
- 在危机期间和危机之后，董事会列出实用可行的行动要点（例如，安排新的董事会会议；要求管理层每周向董事会汇报现金流情况）；
- 即使面临压力，仍鼓励董事会提出创意、规划危机后的公司愿景。

董事会商讨审议事项时，必须把握平衡：一方面要强调并明确危机的严重性（管理层通常不予重视）；另一方面要制造自信的氛围，相信公司会成功渡过危机。实现平衡的关键是董事会要相信公司高管层（特别是 CEO）能够带领公司渡过难关³¹。

³⁰ 本手册将在 3.4.1 部分进一步讨论。

³¹ 参见本手册 3.2 部分。



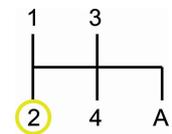
经验小结

- 良好的公司治理结构和流程有助于公司更充分地做好应对危机的准备。至关重要是公司应确定合理的风险偏好，实施正确的风险管理架构。董事会有责任监督风险应对准备措施的执行情况。
- 即使建立了良好的公司治理结构，危机也可能会发生。董事们要勇于提出尖锐的问题，对轻易达成一致的意见要敢于提出质疑。
- 为了降低危机重创公司的可能性，董事会应时刻留意早期预警信号，并利用相应工具分析公司风险。

微型案例分析：如果感觉不对，怎样采取措施？

戴维·伽史最近有些心神不安：直觉告诉他，有件事将要发生，但他不能确定是什么事情。

一年前，戴维进入越南 BTL 建筑公司的董事会，但直到现在他也不能理解为什么 BTL 的董事会从未遇到过重大问题。首席执行官（CEO）塔克·维迪刚刚做了有关最近的业绩和企业未来发展的陈述。同往常一样，一切近乎完美。利润确实略有下降，但下降幅度远小于行业平均水平；成本略微上涨，但管理层正在控制；订单预期仍在增加。

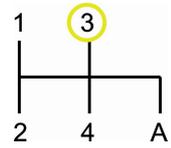


在听取了 CEO 的乐观陈述后，戴维想起了一句老话：“如果你认为一切顺利，那么实际上你并不了解发生了什么。”当董事长赞赏 CEO 的报告时，戴维力图厘清自己究竟担心什么，以及如何表达自己的担忧。首先，是永远乐观的 CEO：他是知道董事长不喜欢坏消息，所以想对董事会隐瞒什么？还是确实不了解实际情况，所以仅仅陈述下属为他撰写的报告？其次，建筑业的商业周期明显接近尾声，利润下降和成本上涨是典型指标。此外，BTL 建筑公司的财务实力也未提高：过去三年的现金流量不足以支持投资和分红，因此债务增加，股东权益目前占资产负债表的 25%。CEO 将其描述为资产负债表的优化（“您知道，权益成本很高……”他的情绪通常很好）。戴维的本行是投资银行，是建筑行业的“门外汉”，但他记得曾经读到过建筑行业的权益平均水平和银行要求的比例是近 40%。

最后，有一个坏消息，即邻国大型港口项目建设存在风险，而 BTL 是联合承建商的牵头企业。尽管该项目成本激增，并且最近流传着该项目存在政治争议、甚至有腐败的谣言，但 CEO 没有提出任何风险准备金。同往常一样，CEO 向董事会保证：一切都处于控制之中，BTL 没有面临任何风险。

但还有一个原因使戴维犹豫是否该表明自己的担心：这位年长的董事长看来总是支持 CEO，担任董事几十年的其他两位“老手”也是这样。只有另一位新人，年轻的银行家汤姆·威尼克有时会提出批判性问题。但戴维也不能将汤姆算为自己这一边，因为在最近的一次午餐中，汤姆透露他对 CEO 的质疑是有限度的。“你知道，BTL 是极好的客户，塔克和我的老板是高尔夫球友。”他告诉戴维。戴维代表一家投资基金，几年来持有 BTL 的 20% 股权，但他的前任从未提出任何担心。戴维提醒自己：“你从哪里来并不重要。作为董事会成员，你必须对公司承担忠实义务。”但他意识到这一原则不能回答他的问题：他现在应当做什么？该怎样做？

第三章 管理危机



避开麻烦

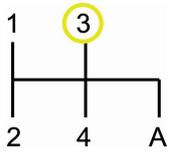
你是一名赛车手，此刻你在本赛季最重要的比赛中处于第二位，你的赛车几乎触到了第一名的尾部。这时你突然感觉转向有些失灵。现在你绝不想进入修理站，因为这将意味着你肯定会失败。你不知道是什么原因导致赛车有些不平衡：是软件故障之类的小问题，还是轮胎或转向系统中的液压泵故障之类的大问题？你心里开始盘算：如果只是小问题，虽然你的工程师效率极高并且经过良好培训，但你在进站修理后重返赛场时，你可能仍会暂落至第八位；但如果是大问题，你仍会失败，因为车速将会降低，在到达修理站前赛车可能会抛锚，这将意味着取消资格。更糟糕的可能是，如果比赛管理委员会能够证明你明知道出现故障，却仍然驾驶，便会因你不必要地使对手陷入危险而在下一赛事中对你进行处罚。

修理站的工程师似乎已经注意到有问题，因为他们通过对讲机警告你每圈用时在增加。你必须迅速作出决定：要么继续行驶，好像什么也没有发生，希望问题自行解决，但会面临失败和取消资格的风险；要么通知工程师并进入修理站找出问题，希望能够修好，这样虽然可能会在短期内落后几位，但有机会回到比赛中，更快地行驶，再次赶超。

与这位赛车手一样，董事们如果已经注意到危险信号，就必须作出正确的决策。如果你接受出现问题这一事实，你需要找到问题的原因，并且自己或在外部人的帮助下解决问题。如果采取措施的话，你可能会在短期内落后于对手；但无视危机却可能导致长期的失败。当机立断地采取正确的行动，你甚至可能会更快地取得胜利。

“当债权人开始更详细地调查我们的流动性并要收取更高的短期利率时，我们才理解了谣言确实比事实更能影响我们的业务。”

— 塞尔维亚某 CEO



本章中，我们将讨论在发现即将陷入危机或已经陷入危机时，董事会可采取的五大合理步骤：

1. 接受现实：我们已经陷入危机；
2. 迅速行动，控制危机；
3. 调整董事会和程序，适应新的现实；
4. 明确职责；
5. 行动和解决方案的沟通。

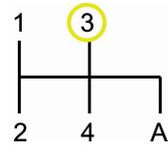
3.1.

“别人眼中的自己才是真正的自己”：董事会应确保一致

一种公认荒谬的事实是，企业的关键决策者（包括董事会成员）有时对危机根源会有奇怪的想法，这些想法使得他/她们采取的行动反而加速了公司的终结。在最近的金融危机中，大多数公司的管理层将各种低劣绩效归咎于金融危机。然而，经济衰退可能正好残酷地暴露了连审计机构也曾忽略的公司弱点（如沃伦·巴菲特所言：只有当潮水退去的时候，才知道是谁在裸泳。）以生产故障为例，最近颇具破坏性的事故可能就是墨西哥湾的英国石油公司漏油事故。管理层总是浪费时间用技术词汇为自己申辩，甚至将整个问题归咎于媒体的疯狂。但对公司来说，真正的问题不仅是生产故障，而是客户信心以及监管者和股东信任的丧失，或是品牌承诺与实际体验的不符。

更糟糕的是，将危机归咎于他人和外部因素容易使公司高管忽视这样一个重要现实：“别人眼中的自己才是真正的自己！”虽然这常被抱怨不公平，但经理们应当认识到，如果公众或员工相信公司受到了危机影响，那么公司就会受到危机影响。而无论事出谣言还是事实，一旦公司丧失了信任，随着各利益相关方陆续对公司失去信心，公司可能会快速滑入下行轨道：投资者撤回资金；债权人停止授信；客户转向其他公司；供应商想缩短账期。此外，公司还将继续面临“别人眼中的自己才是真正的自己”挑战，因为媒体、监管者和非政府组织都希望分获公众关注。

已受到危机影响的公司的道德问题方面会特别引人注目，即使这些问题并不违法。最近一个突出的例子是银行高管的高额奖金问题。尽管这些奖金符合法律和合同的规定，但由于媒体热衷于报道这些事件，公众的反应是从银行撤回了资金。瑞士联合银行就是因此而失去了财富管理第一宝座。



如前章所述³²，一个经验丰富且独立的³³董事会有更广泛的视角，能够洞穿公司内部人的自我辩护和责任推卸，揭开“遮羞布”让事实说话。要记住，遮羞和掩盖没有任何意义，最好是勇敢面对现实，解决问题。董事会应引领公司，尤其是高管层，全身心地关注两个关键问题：

- 需要立即采取哪些措施才能使公司生存下去？
- 怎样使公司在危机后更加强大？

这些问题通常没有简单的固定答案，但却需要立即回答。董事会应推动这一过程，要求每个人都要面对现实，防止公司管理层进入死胡同，寻找替罪羊。此外，在迅速采取行动之前，董事会应质询和调查公司管理层提出的行动建议。

3.2. 采取行动，控制危机

“速度”对于管理危机至关重要。这意味着在危机时，即使是董事会也必须加班。但这并不意味着董事们一定得亲自到公司办公室加班。当然在召开关键决策会议时，董事们必须亲临现场。但诸如资讯更新、反馈和审核等工作，董事们则可通过电话或视频会议进行。前提是董事会在危机之前就团结协作，并且具有公开和诚实辩论的董事会文化！

在意识到危机发生后，公司要采取措施控制危机或控制住危机的最危险部分。以下是董事们应考虑采取的九种控制危机措施³⁴。当然这些措施并不适用于所有危机，董事们在采用时须考虑公司的具体情况（如公司管理层能力、危机严重性等因素）。但这九种措施是控制危机方法的全面总结。

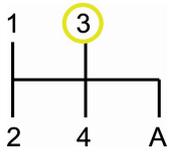
行动

1. **止血——无论是哪种危机！** 这包括：停止浪费现金；防范信息流出（例如未经授权的人员向媒体披露信息）；推迟公司关键人员坐飞机出差等。以现金流为例，在危机中现金是重要的成败因素，公司必须严格控制现金流出，包括缩减差旅费和营销费用，甚至推迟大额的扩张投资等。对高管薪酬和董事报酬也是如此，因为在危机中公众和政府的关注将更加密切。因此，董事会费用、奖金和报酬须经得住审查，并且应制定追回条款，以便当经营数据不同于预期时，公司可在日后追回激励性报酬。

³² 参见本手册有关危机类型的 2.2 部分和有关早期预警信号的 2.4.1 部分。

³³ 完全独立于公司高管，甚至独立于公司控股股东。

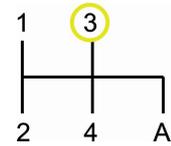
³⁴ 参见 James（2002）。



2. **出具公司偿债能力报告。**公司可委托那些能在危机中高效工作的知名会计师事务所帮助制定偿债能力报告。该报告应披露公司的现金需求、资产负债表、资产和长期负债。无论是在“子弹”危机和“炸弹”危机³⁵中，这都很重要。以英国石油公司为例，漏油事故（“子弹”危机）的代价就威胁到了该公司的存亡。目前，压力测试已成为美国和欧盟银行的强制性工作，其实质就是扩展的偿债能力报告，测试银行在各种“子弹”和“炸弹”危机情景下的流动性。
3. **考虑更换原领导者。**不应再长期容忍公司中那些不愿变革、思想封闭、固守己见、盘踞舒适职位不放的领导者。譬如，可要求他/她们必须在两周时间内提出解决方案。从这一角度来看，危机可被视是清理不再为公司增加价值的人员的机会。
4. **确定或重新确定公司内部和外部专家³⁶的职责和权力，**特别是公司中的那些无名英雄——他/她们一直在推动公司前进，但却没有获得应有的报酬和重视。当然，找到无名英雄是一项艰难的任务。一般而言，无名英雄是那些在公司已工作了很长时间的人员；他/她们拥有庞大的内部关系网，并得到大多数人的信任；他/她们有能力，但未表现出太多的竞争抱负。无论如何，明确的职责和权力有助于公司中的每个人了解谁有权发号施令以及谁是下属。
5. **作出决策——如何前行？**如何走出危机？董事们既要作出决策，也要明确地支持决策过程和随后的行动。当然，在压力大、信息不完整且持续变化的情况下作出决策非常困难。但请记住，不作决策通常才是最差的决策。董事们无论如何也要对公司资源进行优先排序，确定需立即解决的问题。毕竟，董事们只有作出（哪怕是强硬和不受欢迎的）决策，才能防止公司瘫痪，因为很多公司都毁于危机中的瘫痪。
6. **制定备用计划。**在作出决策时，董事们有必要做好计划失败、需调整战略的准备。因此，制定备用计划绝对必要。备用计划有助于公司从容应对新进展，并为谈判提供空间（例如，公司与债权人或投资者的谈判）。
7. **准备充足现金，渡过危机。**过于频繁地向投资者或债权人“提供新消息”是没有用的，因为这会影响到公司的可信度（信任在危机中特别重要）。因此，在危机初见端倪时，公司是否备有充足现金将对于其生死存亡至关重要。

³⁵ 参见本手册 3.3.1 部分。

³⁶ 例如，“危机应对小组”。参见本手册 3.4.5 部分。



8. **沟通、传达危机应对计划。**董事们应向公司及其利益相关者（如股东、银行、雇员和监管机构等）沟通、传达公司的危机应对计划。要在如何平衡“承认错误（可能遭到起诉）”与“缺乏透明度（可能失去信任）”之间确定清晰的沟通战略。在危机中，来自公司最高层的信息传达有助于建立信任，但要确保沟通战略的正确实施并且保证口径一致。此外，董事会应确保员工对危机及其后果的了解不是来自媒体，而直接来自于公司管理层³⁷。
9. **设定“最终期限”。**即确定公司停止“花钱填无底洞”的时间。如果种种迹象表明公司已无药可救，那么再多的努力也是枉然。否则，不但投资者会遭受更多损失，公司中的个人也会失去声誉和信任。

3.3. 侧重于董事会如何增加价值

“去年，我们的董事会会议次数增加了一倍，我每周都与董事长及其助理会面。因为我不希望在危机期间得不到董事会的回应和确信。但当公司业务回归正常时，我也不愿维持这种情况。”

— 印度某 CEO

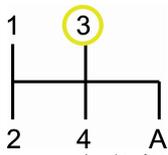
董事会危机中的表现关键取决于其在危机前是如何运行的。危机往往会强化董事会的决策程序、行为、以及董事会与管理层和其他利益相关方的互动。

如果在危机前，董事会扮演的角色仅仅是为满足法律需求批准高管决策的“橡皮图章”，没有为公司增加价值，那么在危机期间董事会的“毫无价值”将会更加明显：高管们会非常忙碌，无暇关注董事会、向其提供信息、寻求建议和支持。

而另一方面，如果在危机前董事会就有效运作并贡献了价值，则其工作的重要性将在危机中进一步提高：董事会会议将会更频繁³⁸，信息流动将会增加，汇报要求将会调整（譬如，董事会将会比平时更关注现金流和流动性）。

³⁷ 参见本手册 3.5 部分。

³⁸ 董事们不一定亲自到场出席，但至少要通过电话或视频出席会议。



在危机中，优秀的董事会就犹如一块“回音壁”，凭借丰富的经验为管理层的新创意提供反馈、指导和激励。最重要的是，优秀的董事会将不会陷入危机所带来的繁重管理工作，因而能透过危机展望未来，指导公司从危机中总结经验教训并采取相应措施。董事会在危机中的这种“远视”将会使公司比危机前更具竞争力。在危机中纠正管理层的“近视”倾向可能是董事会最有价值的贡献。

3.3.1. 董事会如何应对不同类型的危机

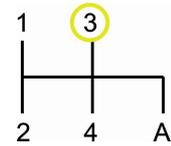
董事会的运作方式各不相同，这取决于公司治理的四项成形因子³⁹。而危机的形式也多种多样⁴⁰。为厘清董事会和危机类型之间的应变关系，图 3 将董事会应对不同类型危机的措施划分为四类。

图 3：董事会危机管理的应变方法



³⁹ 参见本手册的 1.3 部分和 2 部分。

⁴⁰ 参见本手册的 2.2 部分。



如本图所示，以下两项因素决定了董事会参与危机管理的程度：

1. 公司高管应对重大危机的能力；
2. 危机对公司的影响程度。

这里无需解释第一项因素，但需说明第二项因素。有的危机可能是特定的、非系统性的，仅会影响到公司的某业务领域、某分公司、某条生产线或某个业务单元。然而尽管其影响范围有限，但这类危机却仍会对公司产生严重影响。鉴于其特征，这类危机被称为“子弹”危机。2010年英国石油公司在墨西哥湾发生的漏油事故就是典型的“子弹”危机，非系统性的特定问题却给整个公司带来严重后果。

相比之下，“炸弹”危机的影响要广泛得多，它能够动摇公司的商业模式根基以及公司的盈利驱动因素，彻底改变整个竞争格局。当潜伏已久的结构性行业问题在经济低迷期浮出时，或当市场上出现具有革命性的创新或监管规定时，这类危机常常发生。对于公司（尤其是对于西方公司）而言，“炸弹”危机的潜在来源是新兴经济体的低成本创新，例如印度 Tata Nano 低成本汽车、通用药品⁴¹、或手机银行⁴²等。这些创新会对发达经济体中公司的商业模式构成威胁，因为这些公司生产的产品技术含量高，但有时却不是用户友好产品。

因此，“炸弹”危机反映了市场、技术、客户行为以及其他商业因素的显著变化。这些因素以前很少被注意，因为它们是在长期中逐渐积累变化的。当这些变化达到危机水平时，就迫切的需要调整甚至重新设计公司的商业模式。

以下将详细讨论图 3 中的四种危机应变对于董事会工作意味着什么。

象限一：亲历亲为

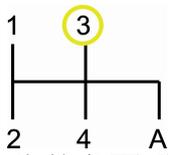
在象限一，引发危机的是一个严重却局限性的事件——“子弹”危机。例如，大规模的产品召回、丑闻、破坏性事件或火灾、严重欺诈或违规事件、筹资错误导致的流动性问题等。不幸的是在这种情况下，管理层往往容易出现分裂、瘫痪、不愿寻找可持续的解决方案，或显示出能力严重不足。更糟糕的是，管理层还经常容易陷入群体思维、互相推卸、逃避责任。但由于种种原因⁴³，董事会在短期内又不能或不会调整管理层。

因此，这时董事会应做为公司战略思维的领导者，解决公司当前问题的根源。董事会不应允许管理层轻易逃避（例如，只是惩罚一些下属），而应使管理层迅速接触不同的思维以开阔眼界，帮助他/她们了解员工、客户和其他利益相关者对其行

⁴¹ 通常是指不受专利保护的药品。

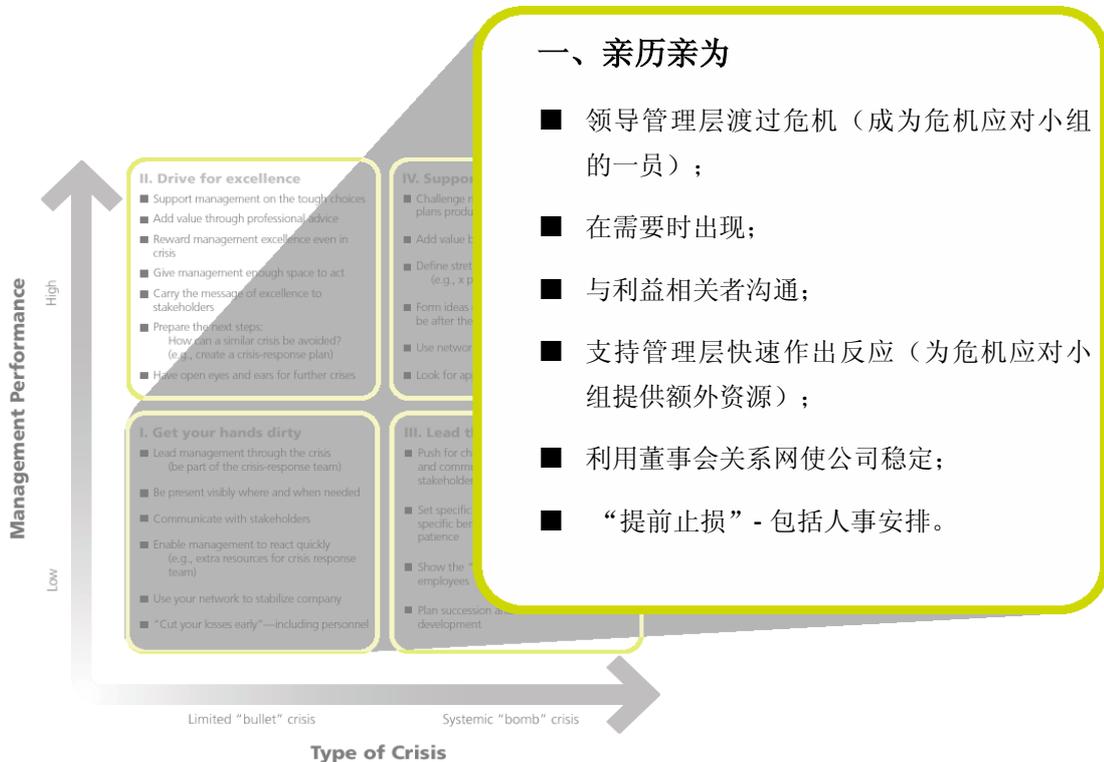
⁴² 使用手机支付，最早出现在肯尼亚。

⁴³ 例如时间限制、所有权结构等原因。更多原因，请参见本手册的“何时解雇 CEO”部分。



为的负面反应。董事会可采用非正式会议的方式，由董事长邀请具有不同视角的专家或代表与管理层进行非正式讨论，并且要确保管理层不“丢面子”。

图 4：象限一：“亲历亲为”



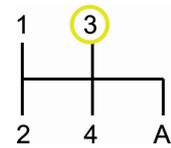
何时解雇 CEO？

危机中，董事会的本能反应通常是解雇 CEO 和撤换高管。但在董事会仓促作出这种决定前⁴⁴，董事们应三思而行。

首先，在公司内、外部的利益相关者看来，解聘 CEO 的行为更像是抛出替罪羊，而不是在寻找解决方案。如果危机是逐渐形成的，那么许多人都有责任，董事会可能也难逃其咎。因此，仅仅责备一个人是不明智的。

其次，如果解聘 CEO 或高管，那么由谁来替代被解雇的 CEO 或高管？即使公司有这样的人选，那么他/她们需要学习多长时间才能真正发挥作用？在大多数公司，除非制定了完善的关键职位继任计划（这是董事会的责任），否则没有必要立即安排新人。

⁴⁴ 如果公司所有权很集中，则董事会做出决定时还需与公司控股股东协调。



然而在某些情况下，这种人事大动作是不可避免的。譬如，当 CEO 本人是酿成危机的原因之一（例如，参与造假帐）时，或 CEO 已因其一系列不良决策而在公司中失去所有支持时，董事会就可考虑将其解雇。在这种情况下，董事会如果犹豫不决将会对公司不利。如果证据确凿，董事会可当场作出解雇决定，否则董事会必须继续与 CEO 合作，但要加强监督。

当然，只有当 CEO 和董事长的职位分离并且 CEO 与公司所有者无关⁴⁵时，董事会才有权采取这种措施。否则，解聘 CEO 的最终决策将由公司所有者（即股东）作出。但因董事会比股东更熟悉公司运营情况，所以董事会仍可发挥关键作用。

在危机中仓促更换 CEO 非常困难，因此董事会有必要在危机前就注意提防“齐格弗里德式⁴⁶CEO”，并制定合理的 CEO 继任计划。

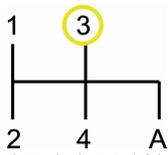
危机中，公司往往需要对一些流程进行根本性的改变，或对优先次序进行调整。譬如，当发现公司的安全规定或质量检验执行不力时，董事会应做出调整。有关这类调整的董事会决议应尽量详细，甚至可包括对管理层的指示。但与此同时，董事会应避免亲自管理该类问题。譬如，董事会不应亲自起草新的安全规定或质量检验流程。如有必要，董事会可成立临时委员会，就一些有问题的流程与管理层进行必要的深入讨论。无论如何，董事会必须设定解决问题的明确时限和清晰目标，并定期监督执行情况。

董事会的监督应当确保新规定在公司的执行迅速而持久。因此董事会有必要清晰、反复地传达危机的原因和教训。

例如，假设新兴经济体中的某公司由于其重要客户的产品召回事件而发生危机，这家公司对召回负有责任，因为它提供了有缺陷的部件。这时，董事会必须要求管理层采取的第一项措施是仔细分析根本原因，包括部件出现缺陷的原因，以及质检没有发现缺陷的原因，并调查类似风险，检查这种缺陷是否也存在于其他情况或其他客户中。其次，董事会必须确定解决方案的途径，提供概念上的领导而非技术细节，并让管理层清楚董事会这样做是因为不相信他/她们能够履行其正常职责。

⁴⁵ 例如，CEO 不是公司家族的成员。

⁴⁶ 参见本手册 2.3.3 部分。



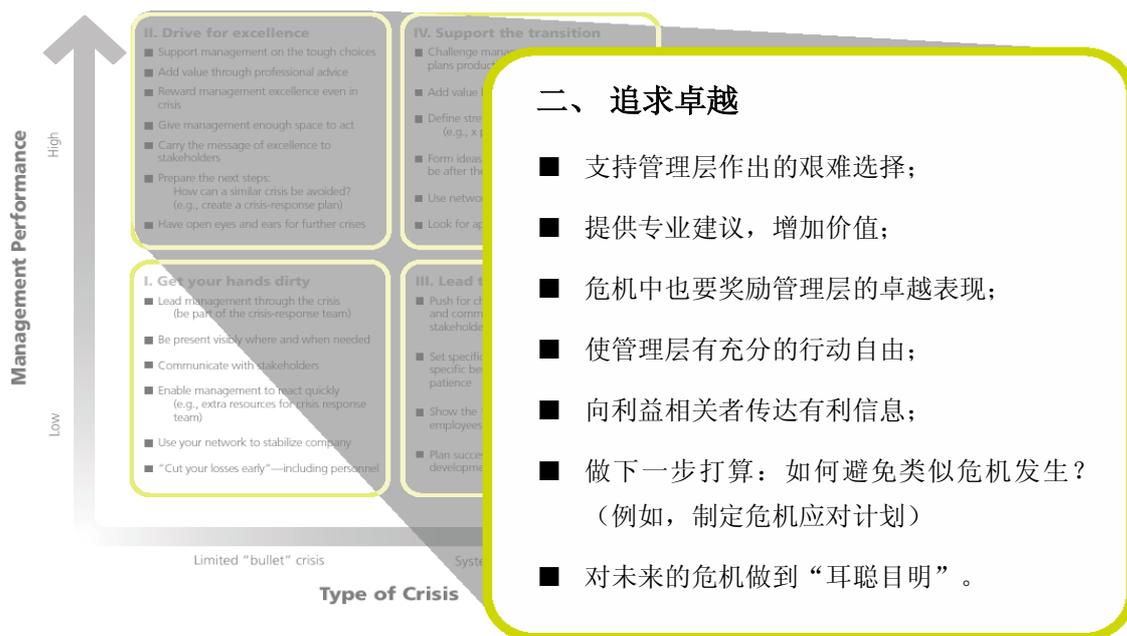
解决问题的途径可包括逐步提高质量水平和加强独立质量审核等。第三，董事会必须严格监督解决方案的执行，识别为贯彻新解决方案而应调整的流程和文化。这项任务可委托给董事会的临时委员会，该委员会应包括在相关领域经验最丰富的董事会成员⁴⁷。

最后，董事会应当与管理层一起进行事后审核，总结经验教训，讨论如何改善危机预防体系，以及如何提高管理层的能力以弥补危机中反映出的差距。

象限二：追求卓越

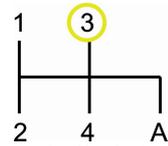
在象限二，公司同样面临“子弹”危机。但与象限一相比，象限二的董事会可依赖有能力的管理层，相信管理层能够处理危机，情况比象限一好很多。

图 5：象限二：“追求卓越”



然而在象限二情况下，董事会也必须为公司贡献重要价值，在解决危机中发挥作用，确保公司能渡过危机并超越竞争对手。即使管理层能力很强，董事会仍可给予其一定的指导：董事会的外部视角和更广泛的信息对任何高管团队都有帮助，尤其是对于那种只注重行动、容易犯“一叶障目、不见森林”错误的高管团队。这种情形下，董事会的第二项工作是确保危机解决方案的可持续性，并监督其执行。由于管理层很容易过快地转向另一紧急问题，因此，董事会要防止管理层陷入“只关注紧急事项而忽视重要问题”的常见误区。与高管协商一致后，董事会也可在危机

⁴⁷ 这也是本手册倡导董事会人员构成多样性的另一原因。



中接受专门任务，尤其是与重要的外部利益相关者沟通的任务。这是因为董事们（尤其是充分独立且不是股东代表的董事）通常被视为比管理层更加中立。但董事会应避免与公司内部利益相关者（例如雇员）沟通，因为这是管理层的特权。

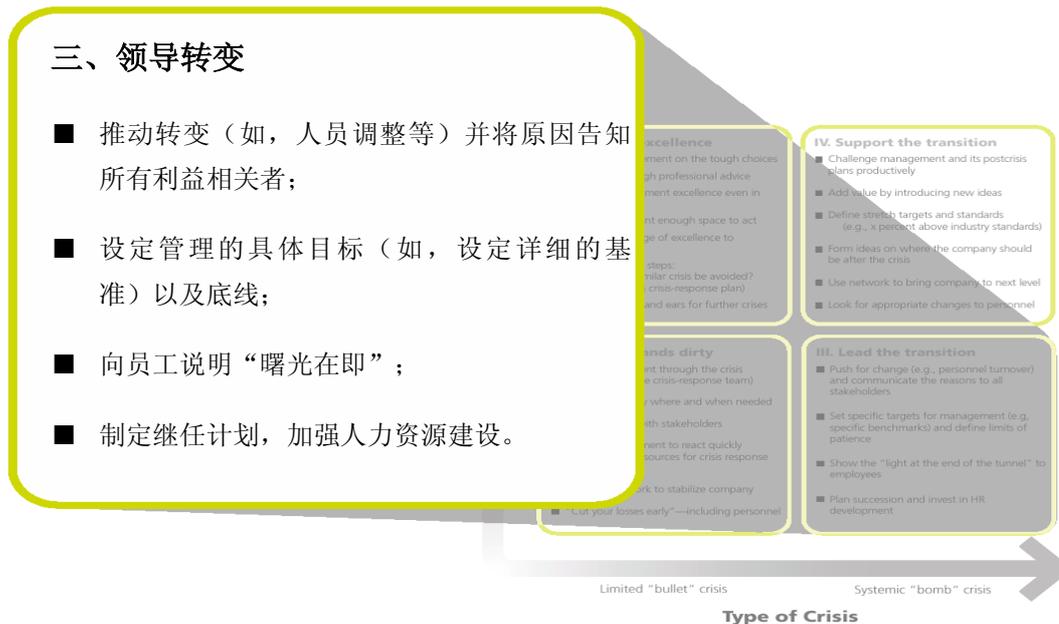
在董事会对高管层进行年度绩效评估时，会遇到一个敏感问题：危机如何影响管理层奖金？特别是如果危机在短期内对公司盈亏底线的破坏非常有限，而声誉和客户信任等重要的长期“软”因素又很难衡量或评估时。对这种问题没有简单答案，因为在不同公司，董事会要求管理层实现的绩效不同。但有一种可考虑的方案是：保留部分奖金，待危机影响完全显现并且危机后果得到妥善处理时再发放。

象限三：领导转变

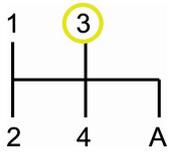
象限三这种情况对于董事会来说是最棘手的。公司面临的“炸弹”危机暴露出了公司商业模式的一些根本缺陷、或重大战略方案执行的严重错误。董事会已经或应当不再相信高管层有在紧急状态下领导公司转变的能力。因此，董事会必须立即深入参与危机应对，一些董事会成员甚至可临时担任管理职务⁴⁸。

当然在适宜的时候，董事会必须反思这样一个问题：董事会为什么会问题演变成了危机？但当务之急的关键问题是：董事会能够投入多少时间和精力来指导管理层？承担通常是管理层特权的决策责任？为扩大危机中董事会的临时决策权，公司应如何调整高管层和董事会监督之间的分水岭？同时，不要忘了这一重要问题：董事会的监督 and 参与何时要回归正常水平？

图 6：象限三：“领导转变”



⁴⁸ 在危机情况下，这种临时做法在有限的时间内通常符合法律，甚至在二元制董事会中也是允许的。



这些问题几乎没有统一答案。由于只有在特殊情况下董事会才会深度参与公司的日常管理，因而在危机期间董事会应每月或更频繁地思量这些问题。

在象限三这种情况下，一种好的做法是，董事会迅速假设并分析最坏情形——即危机发展至最严重阶段时给公司带来的后果⁴⁹。在危机的开始阶段，人们几乎总是低估其严重性和持续时间。所以在分析最坏情形时，董事会一定要确定公司的“底线”，特别是公司客户关系和供应商关系的底线（例如在经济衰退中，不仅公司的业务伙伴可能会破产，而且支付条款也会恶化，导致流动性压力更大），并且董事会还要留意公司关键人员的动向并考虑应急替补，以防他/她们“临危弃船”或破坏救援行动给公司带来的负面影响。同时，董事会还应注意其他潜在的意外事件。请记住这句老话：“经济衰退会揭示审计师未披露的情况。”

根据最坏情形分析，董事会应制定一个分步骤的应对计划。这些计划应包括危机不同阶段的应对方案。比如，在第一阶段（当销售额下降了10%），公司需停止所有培训活动、限制出差、投资削减5%、按比例降低营运资金；在第二阶段（当销售额下降20%时），公司要更严格地削减不必要的费用，以维护核心业务。这种分阶段的行动计划需要提前传达给主管经理（可能还要通知公司雇员和投资者），即使不能详述计划内容，但至少也应传达计划要点，以表明公司面对危机有所准备，避免公司今后不断出台新方案而导致的困惑甚至恐慌。

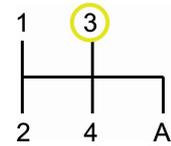
董事会应特别注意流动性和新筹资需求，每周（有时甚至每天）都要对其进行监控。董事会要提醒整个公司“没有利润还可生存一年，但没有流动性一秒也不能生存。”因此，不能仅为了降低总费用才进行成本削减的分析。要严格监控危机对公司资产及其流动性的直接影响，了解当公司需要更多信贷时这些资产能否作为担保品（虽然一般说来在危机中以“跳楼价”变卖公司资产并不明智）。

在象限三的情况下，公司还应对现有客户进行取舍选择。如果公司有些客户总是延迟付款，或者总是让公司做赔本生意，但公司出于提升销售额的考虑而没有割舍，那么在危机时公司就需重新考量是否放弃这些客户。此外，公司应采取的其他关键步骤还包括：与供应商重新进行合同谈判；与银行或其他金融机构进行讨论；与公司新股东、主要股东或控股股东进行讨论⁵⁰。

可能让董事会感到为难的是必须与雇员、客户和其他利益相关者广泛沟通。在危机开始时，沟通主要是传达坏消息，董事会也将被问及正在采取哪些行动应对危

⁴⁹ 类似于压力测试，在本手册 2.4.4 部分和 3.2 部分中讨论。

⁵⁰ 是否让股东参与危机应对在很大程度上取决于公司的所有权结构。如果所有权集中，则需要股东或其代表参与。



机。同时，董事会也要勾勒并传达“胜利曙光”和未来发展，向利益相关者说明董事会采取的应对措施将帮助公司成功渡过危机并变得更为强大。至关重要的是，董事会要形成一致的信息，统一口径，确定由谁负责向哪些人员披露什么信息。

在确定好危机行动方案后，董事会面临的下一个重要问题是处理其与管理层的关系变化。虽然可借鉴董事们的个人经验或查阅书籍论著中总结出的教训⁵¹，但每一家公司的董事会与管理层的关系变化都有其自身特点，因为关系变化所带来的心理影响大过实际影响。毕竟，在象限三这种严重危机情形下，管理层会被明显降级，其原有的决策权会（临时）被董事会掌控，沦为董事会详细决策的执行人；甚至有时其职位（临时）也被董事会成员替代。这些变化可能会引发管理层的各种反应：故意扭曲对行动方案的解释，破坏董事会的决策；或保持沉默，不向员工作任何有关行动方案的解释；或草率地执行决策；或不根据特定市场或部门需求调整来决策执行。管理层的种种反应旨在证明一点：他/她们是正确的，董事会是错误的。譬如，危机中，某家公司的一名人事主管在执行董事会做出的裁减其部门人员的行动方案时，竟然将其部门一个科室的人员全部解雇了。理由是该科室负责处理月度工资，最近该科室与那些迟迟才拿到工资的公司员工产生了摩擦。

为避免管理层和员工在危机中工作瘫痪，甚至破坏危机应对方案，董事会在与他/她们就流程和结构的调整进行沟通时要十分谨慎。

象限四：支持转变

与象限三一样，象限四的公司同样面临“炸弹”危机。然而在象限四，管理层被视为有能力管理危机，并且能将公司的商业模式带入新里程。

尽管情况略好，但董事会必须意识到“炸弹”危机对公司的广泛影响，危机可能从根本上改变公司业务的根基（例如，市场上出现了具有革命性的创新或监管规定）。因而，董事会应做为公司战略思维的领导者。

当管理层在危机面前倍感压力时，董事会的领导力和回应非常重要，可增强管理层的自信心和适应力，改善行动效果。此外，董事会还要考虑公司应如何比竞争对手更快摆脱危机并且变得更加强大。由于危机中管理层会忙于大量的日常工作，这时董事会则从战略发展的角度开展工作，从不同的角度来为公司贡献价值。

⁵¹ 可参见本手册附件 D 列出的文献目录。

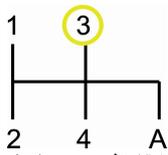
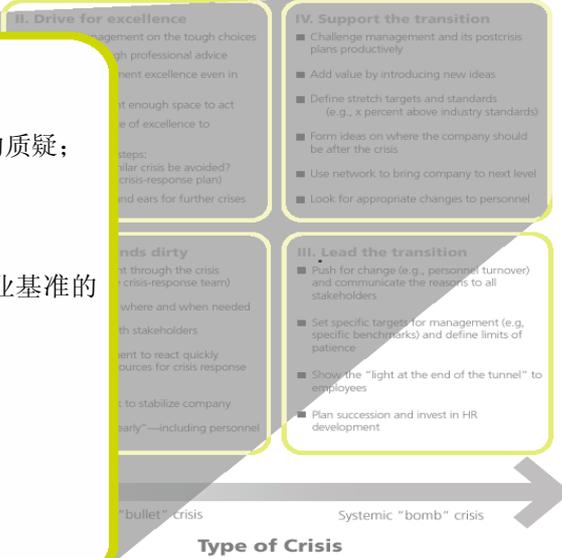


图 7：象限四：“支持转变”

四、支持转变

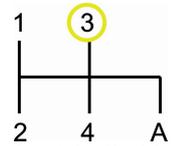
- 向管理层及其危机后计划提出建设性的质疑；
- 提出新创意，增加价值；
- 确定延伸目标的标准（例如，高于行业基准的百分比）；
- 确定危机后公司的定位；
- 利用关系网络提升公司地位；
- 对人员进行适当调整。



“公司将来的优势是什么”这一问题不仅应指导公司的成本削减行动，还应指导公司商业模式的变化。由于管理层很少关注这类问题，因此董事会须承担该项任务。董事会应高瞻远瞩，将长远考虑融入到管理层提出的短期行动方案中。在这种情况下，董事会应当重点考虑以下三个核心问题：

- 新的盈利推动因素是什么？公司目前的商业模式会受到多大的影响？例如，如果市场将转向“大众商品化”，而公司目前的“产品特色化”模式生产成本基础高，那么公司就将面临降低生产成本、适应新市场环境的压力。
- 当顾客提出了新要求时，或当出现了会改变将来“顾客价值让渡系统”的新技术时，新的顾客细分是怎样的？例如，从“实体店购物”到“在线购物”的客户偏好变化，使得供应链从以中间商为基础的体系转变为以网络为基础的采购和直接交货。
- 在新条件下，公司的核心竞争力是什么？哪些领域的竞争力需迅速提升？

董事会不应过于关注细节，特别在管理层能胜任的情况下。因此，在明确了上述三个关键问题且危机的最严重阶段过去后，董事会应与高管层讨论下一步打算和必要变化，征得管理层的认同。而且，双方要就行动方案的审核流程和严格测试达成一致。之后，董事会应设定公司未来的愿景，明确目标和时间表。这一点特别重要，因为管理层为避免出现不稳定，通常倾向于减少变化、放慢脚步。由于存在许多不确定性，新的挑战将会不断出现，所以董事会应和管理层加强开诚布地沟通。毕竟这是一个共同学习的过程。



应慎重考虑紧急情况下董事会所做决策的时间纬度。短期行为往往会对长期效果产生不利影响。一个常见的例子是，如果决定减少公司的研发投入，那么几年后当公司的主要竞争对手先期进入市场、获得先发优势时，公司就很容易失去竞争力。反之亦然：具有长期效果的措施在短期内可能对公司没有明显帮助，特别是当流动性问题超越其他所有问题时。譬如，公司可能会“搁置”某项长期投资（尽管搁置成本会很高），扩大短期产能以保持流动性，避免公司在市场复苏时陷入破产。

危机中的决策充满了矛盾，此处不予详述。应当记住的要点是，董事会应要求管理层将其所提出的危机行动方案的长期意义与短期结果分开，使董事会能够清晰全面了解并尽量平衡两方面的需求冲突，或将某些措施明确限定在危机情形下（例如，削减培训和进修的费用通常是成本削减的“头号目标”）。

此外，受公司治理成形因子影响，危机中公司的领导权会在股东、董事会和管理层之间移动。危机中董事会和管理层分工变化的最关键驱动因素是公司当前的能力。但当危机过去后，董事会必须愿意并且管理层有能力重新划分两者间的权力界限。

3.4. 明确各方职责

“确定董事会在危机中的职责非常困难，这不仅是因为我们缺乏危机管理的经验和专长。危机中没有人知道自己的职责是什么，谁负责哪些工作。只有明确了职责，我们才能使公司避开灾难。”

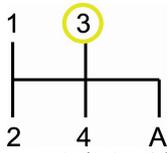
— 阿塞拜疆某董事

本部分将阐述董事长、非执行董事、公司秘书、股东和危机应对小组在危机中的不同角色、职责和应当采取的行动。

首先在此重申董事会的任务。所有法律体系中董事会须履行三项核心职能：

- 确定公司的总体方向，制定战略、目标、风险标准和基本组织架构，设定组织内的关键职责；
- 监督战略实施，监督管理层的绩效并在绩效不良时进行干预；
- 雇用最高管理层，并设定绩效激励机制。

然而，许多中型甚至大型公司的董事会并没有充分履行这些职责，并且其职能也没有与公司日常管理区分开。常见的情况是：公司的某一个股东或某一小群股东



（通常是所有人家族）既是控股股东，又担任管理职务；董事会中的非执行董事大多代表着特定股东群的利益，或与股东和高管层有其他关联；董事会中只有少数董事是独立的，不在公司担任管理职位；董事长通常与公司大股东或管理层有关联，或与两者同时有关联。

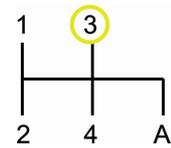
3.4.1. 董事长的职责

观察家和实干家一致认为，董事长领导董事会的方式决定了董事会能为公司增加多少价值。这涉及两方面：第一，董事长所设定的董事会议事基调，决定了董事们能否诚实和激烈地辩论，董事会能否勇于质询管理层的假设和结论，能否早期识别窘境，能否指出绩效差距和未解决的问题。第二，董事长（在公司秘书的配合下）组织安排董事会的工作，这包括：根据议题的重要性分配会议讨论时间；确保董事会对战略问题开展系统的讨论（例如，可制定董事会会议年历，规划哪几次会议须讨论战略问题）；确保董事们能及时获得全面信息。在新兴市场中，如果董事长就是公司大股东或是大股东信任的人，将有助于其履行职责，因为董事长可更容易、快速地根据股东大会的决策协调董事会工作。

如果董事长兼任 CEO，情况会更加复杂，因为两者的职责有冲突。兼任高管的董事长将更倾向于关注自己的高管职责，而不会让董事会在早期就介入重要事务。

危机期间，董事长应加强对董事会工作的领导。表 8 列出了董事长在正常情况下的职责和在危机中的额外职责。 **表 8：董事长的职责**

日常职责	危机中的职责
<ul style="list-style-type: none"> ■ 领导： <ul style="list-style-type: none"> - 确保董事会有效履行战略制定与实施职责； - 主持股东大会和董事会会议，制定会议议程； - 领导制定公司治理的结构和流程，确保遵守最佳实践。 ■ 集中： 确保董事会获得适当信息；记录董事对董事会工作的贡献；促使全体董事参与讨论。 ■ 协调： 确保董事会和利益相关者之间的联系；总结会议结果；建立各方共识，做出有效决策。 ■ 代表： 作为公司的最高代表，特别是在公司对外事务中。 ■ 守卫： 明确划定董事会和管理层职责的界限；确定股东的参与限度。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 支持管理层与关键利益相关者进行讨论和谈判，或亲自承担这项工作； ■ 帮助公司修复名誉，重获信任； ■ 更频繁地检查公司绩效，并采取相应措施； ■ 对董事会的不足之处负责，并相应地调整结构和流程； ■ 任命并领导“危机委员会”或“危机应对小组”； ■ 必要时调整董事会会议的时间安排； ■ 帮助董事克服偏见； ■ 必要时，寻找高管职位的继任者； ■ （重新）确定董事会与管理层或股东之间的职责界限。



3.4.2. 非执行董事的职责

“当销售额恢复时，我们可能过早地‘照常营业’。是一位外部董事提出了一系列尖锐的问题，才有效地防止了这种错误。事后证明，他是正确的，但那时我真想将他免职。”

— 乌克兰某董事长

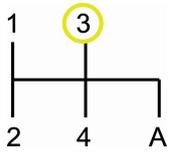
在讨论独立非执行董事的职责之前，有必要强调一点：所有董事的法律和道德义务都是相同的，即为公司的最大利益行事；使用可用信息并寻求更多信息；充分利用其知识和经验；公平对待所有股东和利益相关者并尊重其权利。独立非执行董事⁵²被视为这些任务和行动的“守护者”和“榜样”。独立非执行董事应运用外交和说服技能，使股东、被提名董事和管理层相信：认真遵守这些原则是为了公司的最大利益，并且应成为董事会文化的一部分。独立非执行董事还应运用其专长为董事会决策过程增加价值，凭借在其他行业的经验为董事会带来更多信息。虽然他/她们不像执行董事那样对公司运营详情了如指掌，但这种差距通常使他/她们能够比内部人更早地认清形势、发现转折点和警示信号。

与执行董事相比，非执行董事有不同的职责和任务。表 9 列出了非执行董事在正常情况下的职责和在危机中的额外职责。

表 9：非执行董事的职责

日常职责	危机中的职责
<ul style="list-style-type: none"> ■ 战略：建设性地质询管理层，帮助提出公司战略规划建议。 ■ 绩效：设定绩效目标，监督管理层实现既定目标的绩效，监控绩效的汇报。 ■ 风险：确认财务信息的完整性，确保财务控制和风险管理体系的稳健性和合理性。 ■ 准备：了解公司及其外部环境，时刻做好准备。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 提出更尖锐的问题，即使这会让管理层感到头疼甚至厌烦； ■ 帮助克服危机中可能出现的工作瘫痪； ■ 明确董事会在预防危机和建立危机管理程序方面的责任； ■ 在适宜情况下，帮助董事会承认失败、纵容和草率，引以为戒； ■ 倡导诚信和正直的最高道德标准； ■ 支持高管对企业的领导。

⁵² 法律通常会要求大公司的董事会中须有一定比例的独立非执行董事。



3.4.3. 公司秘书的职责

为了履行其职责和义务，董事会需要法律、行政和程序上的支持。当前许多法律体系将承担该任务的职位称为“公司秘书”，有时（特别是在大型公司中）也被称为“公司治理专员”或“董事会秘书”。该职位通常由公司法律事务主管或法律总顾问兼任，因为该职位要求具备公司法的详备知识，包括从邀请股东参加股东大会到记录董事会决议。

公司规模越大或国际事务越多，公司秘书的职责就越重要。如果流程得不到正确实施，那么即便是董事会工作的最好意图也容易偏离本意⁵³。

表 10 列出了公司秘书在正常情况下的职责和在危机中的额外职责。

表 10：公司秘书的职责

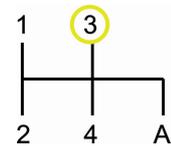
日常职责	危机中的职责
<ul style="list-style-type: none"> ■ 确保董事会获得信息（例如，督促各部门按时提交信息）； ■ 提出有关会议安排的建议（例如，检查董事会会议年历的执行情况）； ■ 协调董事会各专业委员会会议的议程和时间； ■ 根据董事长或董事会的指示，起草董事会决议和董事会报告。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 严格确保信息的及时传递； ■ 组织更频繁的董事会会议（需要与董事会中的“忙人”们协调时间）； ■ 更迅速地起草和分发会议记录； ■ 灵活安排，组织特别会议； ■ 在组织内传达董事会决策。

3.4.4. 股东的职责

在许多新兴市场中，公司的股权结构非常集中，因而董事会和股东的协作不同于发达国家。在发达国家，董事会作为受托人代表着非常分散的股东群体。

当所有股东在董事会都有代表时，董事会和股东的协调当然很容易。但很多情况下，只有一些大股东（例如，控股家族或创始家族）在董事会中有代表，而许多小股东则没有。另一种情况是，股东将董事会设计为纯粹的专业机构，不直接代表股东。无论是哪种情况，顺利时期行之有效的协调机制在危机时未必可行，因为在危机时往往需要公司快速做出意义深远的决定。

⁵³ 参见 Eri smann-Peyer, Steger, Sal zmann (2008)。



董事长是协调董事会与股东关系的关键人物。一方面，董事长应确保董事会履行职责，不被强大的股东边缘化；另一方面，董事长要确保董事会和股东达成共识。

因此，董事长必须尽早与股东确认以下问题：

- 在最坏情形下（特别是在银行贷款枯竭时），股东能否提供更多资金？
- 股东对公司高管层和董事会有多大信心？这将决定危机中的各方关系：股东是超然事外，相信董事会和管理层能够处理危机？还是深度参与，甚至将董事会边缘化，自己直接具体指导管理层？
- 股东是坚持公司的独立性？还是可接受并购？
- 股东对于信息传递以及信息的频率和深度的期望是什么？危机中如何迅速协调决策？例如，一种方法是董事会和股东一起开会决策，虽然从技术上讲（为符合法律规定）是分别开会；另一种方法是董事会决议后立刻通知股东，并给股东留出一定时间，以便其提出反对意见。

如果公司的一些控股股东不能就应对危机的基本措施达成一致（例如，有的控股股东希望立即出售股份，有的则希望挺过危机），那么董事长的协调工

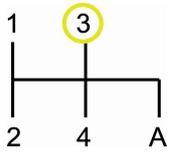
建议

作将会开展得非常困难。同样的，如果公司小股东人数太多，董事长的协调任务也将举步为艰。因为即使是在公司正常经营的情况下，控股股东和小股东之间的利益冲突也时有发生。无论何种情况，董事会都须谨慎行事，确保控股股东不损害小股东权益。这也是对董事会是否真正代表全体股东的一种考验。

3.4.5. 危机应对小组的职责

“说实话，董事会建立的危机应对小组在开始时并未发挥太大作用。起先，我们想解散这一小组，但随后我们发现该小组的人员组成与任务不匹配，而且职责也不明确，特别是与管理层职责区分不明确。解决了这些问题后，危机应对小组发挥了作用，使公司得以生存。”

— 印度某 CEO



危机期间，董事会可决定成立特别委员会作为危机应对小组，小组成员可包括外部专家。以下情况，成立危机应对小组尤为必要：

- 公司管理层须集中精力维护正常经营；
- 必须通过将职责委派给外部人来解决管理层（和董事会）内的利益冲突；
- 必须妥善处理对管理层的弹劾。

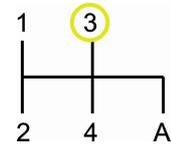
危机应对小组的人员构成取决于危机类型、管理层的类型和能力、以及公司治理体系的特点。危机应对小组可以包括多类人员：

- CEO 及其直接下属，包括首席财务官；
- 董事长；
- 负责危机应对的董事会专门委员会中的董事（包括独立非执行董事）；
- 法务总监；
- 外部法律顾问（如：精通董事忠实义务的董事会顾问；精通监管问题的刑辩律师）；
- 私人调查事务所；
- 公关顾问；
- 投资银行家；
- 行业专家。

如果董事会察觉到公司不具备解决危机的能力、技术和知识，或者虽然具备能力但这些人员已过度紧张，那么董事会应考虑邀请外部专家进入危机应对小组。反之，董事会则不应过于依赖外部资源。毕竟在雇用危机应对小组时，董事会也要充分考虑成本和收益，特别是在围绕着如何稳定现金流的危机中，花费资金雇用外部专家可能更不利于稳定局势。不过，雇用经验丰富的危机应对小组可为公司带来以下益处：

- 更好地证明公司解决危机的意愿；
- 增加公司应对危机的知识和经验；
- 加速危机应对和解决方案的制定；
- 避免错误（例如沟通中的错误）；
- 使员工可以专注于业务，而不是危机。

危机应对小组建立后，应赋予其明确的职责和权力，使其能高效地开展工作。赋予的职权大小取决于建立危机应对小组的初衷、危机类型（“子弹”或“炸



弹”）、公司人员的能力、管理层与发生危机的关系（例如，管理层中是否有人实施欺诈行为）、以及时间期限等因素。例如，如果“速度”最为重要，则可赋予危机应对小组直接向董事会报告的权利，而非向高管层报告；同时可授予该小组高度决策权。

最后，作为惯例，危机应对小组的每位成员都应当有替补，特别是当成员可能与危机发生有关、或应对此负责、或存在利益冲突时。请记住，危机应对小组只是临时的机构，一旦危机成功解决，应解散该小组或将其并入日常运营。

3.4.6. 如果缺乏有效的董事会，该怎么办？

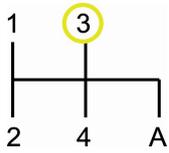
如前所述，并非所有的董事会都能有效发挥作用或履行职责。这种情况决不仅出现在新兴经济体国家。

原因是多方面的。例如，董事们可能过于“超然”，根本不了解公司的当前形势，或者没有精力去弄清内幕和履行职责。总之，那些在正常情况下没有发挥作用、没能赢得管理层尊重的董事会在危机中同样不会有效运行。在顺利时期，当经济整体快速增长、信贷充足时，董事会的缺陷可能在短期内不会显现。但在危机中，这种缺陷会很快暴露，其后果也很明显：公司会加速崩溃，在短期内破产。

除非有人站出来担当起董事会的职责。但不幸的是，实际上公司只有两种选择：要么管理层不顾监管或章程的规定，掌管董事会的权力，作出必要的决策；要么股东通过股东大会决策或人格力量控制公司。如果股东人数少且早已参与公司管理时，第二种选择可能会有效。如果由管理层或单个股东来应对危机，可能也会有类似的效果。效果如何关键取决于掌权股东的经验、或管理层的能力、以及其与危机发生的关系。总之，这些选择的風險都会更高，因此最好还是在公司内建立稳健的公司治理体系和有效的董事会。

当然，股东也可考虑调整董事会，但应三思而行（如同董事会应慎重考虑是否在危机中解雇管理层一样⁵⁴）。股东必须确定谁能立即承担起董事职责，以及这些人选需要多长时间才能了解公司和形势从而作出更好的决策。

⁵⁴ 参见本手册 3.3.1 部分的“何时解雇 CEO”。



3.5.

行动和解决方案的沟通

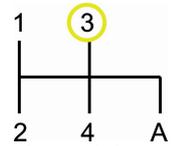
危机管理的一个关键部分是危机期间和危机之后的沟通。如果在危机之前，公司已经建立起了董事会和公司利益相关者之间良好关系和沟通模式，那么在危机中公司将会受益良多。因此，如果您的公司此刻暂时没有面临危机的话，您最好考虑一下目前您的董事会与利益相关者的关系如何，是否需要改善。而在危机期间，如果董事会与利益相关者关系不好，不良后果将彰显无遗：董事会的措施几乎无法获得支持，而在危机期间结交新朋友也不现实。

无论关系现状如何，危机中董事会都有必要快速梳理出一幅“关系图”，分析公司与其内外利益相关者之间、以及利益相关者自身之间关系的复杂性和相依性：

- **与管理层的关系：**董事会会议的程序、高管在董事会中的席位数、董事会的权力结构等因素决定了董事会与管理层之间的关系。关键点在于：以往是董事会支配管理层，还是管理层支配董事会？在危机中，这种权力关系不仅不会改变，反而会加剧。处于支配地位的管理层在危机期间甚至可能完全忽视董事会；反之，处于支配地位的董事会也可能会更多地进行细节管理。
- **与股东的关系：**股东人数、股东持股的均衡性⁵⁵、股东代表在董事会中的席位数、股东与管理层以往的互动情况等决定了董事会与股东的关系。关键在于：股东是直接与管理层沟通，还是只通过董事会与管理层沟通？目前的决策模式是什么？相对于股东大会的决定权，董事会会有多少决定权？危机管理的决策对这种权力平衡有何影响？股东大会将哪些信息传达给了他人？是如何传达的？在多数情况下，由董事长负责处理董事会与股东⁵⁶的关系比较合适。但董事会也可根据董事个人的技能和具体任务，将这项工作分配给某些董事，以确保在危机中能够与股东们进行迅速有效的沟通。
- **与利益相关者的关系：**利益相关者有多种类型，从职工到银行、监管机构和非政府组织等。有些国家的法律规定董事会中应有职工代表，即职工董事。这时，董事会应考虑如果仅由职工董事与职工们进行沟通是否合适。职工董事与职工们的直接联系也许是有益的，而董事会“用一个声音”与各种利益相关者联系可能也是有益的。如何选择取决于董事会与职工的关系、职工董

⁵⁵ 例如，是持股数量大致相同的股东群体？还是有一个大股东和许多小股东？

⁵⁶ 特别是当并不是公司所有股东都有其代表出任公司董事时。



事的特点、以及危机的特点。关于董事会与其他利益相关者的关系，则有必要了解董事会在过去是如何与其沟通的，以及未来需要如何沟通。

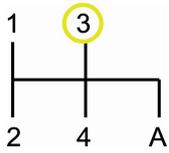
无论上述问题的答案如何，董事会都必须明确各方的职责界定和分配，并遵守危机中沟通的三项基本原则：

建议

- **不要乱拍胸脯说大话，引起不切实际的期望。**危机中有太多的不确定性，扭转困境、恢复正常所需的时间和努力通常比计划的更多。
- **简明扼要，但不隐藏残酷事实。**除对于管理层之外，危机事实细节并不像危机解决方案的合理性和可信性那么重要。同时，人人都知道公司陷入了危机，所以不要试图隐瞒事实，应当专注于能够解决危机的最重要行动。
- **尽量面对面沟通。**请记住，80%的人际沟通无需言语。对于对方来说，你表现出来的信心和能力可能比危机应对计划的细节更重要。

经验小结

- 不要将危机归咎于他人，而是要勇于担当责任、采取行动。由于时间紧迫、信息不断变化、牵涉个人风险和公司风险等原因，管理公司危机是一项非常艰巨的任务。公司正面临着资金、信用、个人自由等生死攸关的风险，因此你绝不能浪费时间。
- 董事会有责任梳理信息，推行适宜的应对措施。这些措施应针对两个关键问题：如何渡过危机？如何在危机之后更加强大？
- 危机中，董事会应根据危机类型和董事会能力适度调整其工作方式，作出更有效的决策，并支持管理层工作。各成员的职责也应各有侧重。例如，董事长应帮助公司修复名誉、重获信任；非执行董事应凭借丰富经验和独特视角提供建设性意见，帮助公司克服瘫痪；公司秘书应在组织会议时发挥更大作用；而股东则可能需要筹集更多的投入资金等。
- 沟通是危机中最困难的任务，最为重要的是要避免欺诈（有可能失去信任）和法律诉讼（有可能失去营业执照或被处巨额罚款）。因此，应当建立明确的沟通渠道，只有经过精心挑选的人员才能向公众发布信息。



微型案例分析：陷入困境的最佳租赁公司

特德正在查看布基纳最佳租赁（BLB）公司的经营数据，看来这将是该公司又一个不好的年景。前董事长在一个月前被免职，目前特德是代理董事长，但他知道董事会领导权的变化不足以使这家公司扭转困境，确保生存。

两年来（2007 - 2008），这家租赁公司亏损了 150 万欧元，而营业额从 2005 年高峰期的 1.705 亿欧元跌至 2008 年的 2550 万欧元。

特德是一年前由小股东任命为董事的，他发现公司绩效不良有多种原因。“必须立即采取措施才能避免崩溃。”特德心想。

布基纳最佳租赁（BLB）公司的背景

这家租赁公司最初的业务计划是为本地公司提供租赁业务。2009 年，公司股本为 300 万欧元。但亏损使股本减少了大约 50%。最初几年的业绩很好，但自从 2007 年以来，业务一直下滑。

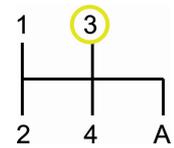
今后的项目？

2007 年，总经理向董事会提出他的“区域性租赁控股公司”概念。这种控股能使 BLB 公司将租赁业务扩展至该地区的五个国家。股东和董事会都同意这项建议，但董事长持保留态度，他认为这种扩张太快了。

放弃经营？

2008 年，BLB 公司的营业额和净收益显著减少，而风险率（不良风险与总风险的比率；不良风险必须从公司利润中拨出 100% 的储备金）上升至前所未有的 16%。

表面看来，经济危机导致的业务和资金不足是问题的根源。危机使客户无法支付利息或偿还贷款。然而，经过仔细调查就可以发现各种其他的原因。审计师没有严谨地分析前几年的帐目，就要求对储备金（尤其是对风险胃纳的储备金）进行重大调整。这导致 2007 年发生严重亏损。而且，董事长和总经理之间的个人冲突也愈演愈烈。董事长是一名退休银行家，作法旧派，行事冲动、任



性，这迫使总经理在权力范围内独立决策和行动，不与董事会积极沟通。因此，等董事们发现业务每况愈下时已经太晚了。

使情况更糟糕的是无法控制的谣言，例如 BLB 公司即将破产，总经理已经被免职等。

因此，公司的状态开始恶化。这不仅影响到董事长和总经理之间的关系，也影响了董事会的气氛和员工的士气。四名资历最好的经理递交了辞呈，进一步损害了公司的可信度和对未来的预期。在财务方面，公司面临越来越多的困难，现金不足以支付工资和费用，更不用说偿还各种债务了。多数董事认为保留具有运营经验的总经理更为重要，所以投票决定免去董事长的职务，选任特德担任代理董事长。

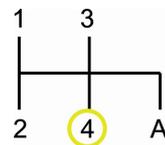
不能收回的投资？

“这次董事会会议必须带来决定性的变化，”特德心想，“我们一定要战胜这次危机，否则所有投资都无法收回了。我们需要专注于基本业务以及团队建设。如果不团结，我们就会失败。但是怎样做到呢？”很明显，现在他需要详细的建议！

BLB 公司的财务数据（单位：1,000 欧元）

年份	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
营业额	1,400	1,600	2,500	3,000	4,200	5,500	7,500	5,000	5,200	2,500
净收益	-100	+6	+110	+130	+150	+350	+170	+70	-950	-550
当前风险	1,500	2,800	3,500	6,000	7,000	8,500	11,000	12,500	10,500	9,500
风险率（%）	—	0.5	0.5	1	2	2.8	4	7.5	12	16
股息	—	—	—	—	—	180	—	—	—	—

第四章 危机之后



从错误中学习

你的女儿驾驶一辆旧车在结冰的道路上因超速而打滑，还好没有人受伤。汽车损坏了，但还能修。修好车后，你问她现在情况如何。

她的回答出乎你的意料：

“我的车比原来更漂亮了，车门上的刮纹和凹痕没有了，刹车也换了，比以前的好多了。我还买了冬季轮胎。这车确实比原来更安全了。重要的是我还知道了在雪路上一定要更小心地驾驶。”

你希望女儿能永远牢记这些教训！

“危机也揭示出了我们公司商业模式的缺陷。最重要的是，危机补救方案既要解决当前危机，也要有助于重新设计我们的长期核心战略。”

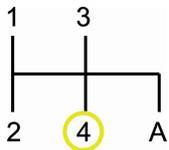
— 高加索地区某 CEO

4.1.

行动后的回顾：上一次危机之后也是下一次危机之前

真正的危机管理艺术是：即便处于危机的风顶浪尖，也要以稳健和正确的方式行事。而一旦危机最严重的时期过去，销售开始恢复，流动性缓冲得以重建，这正是（可能这时才是）董事们进行行动后总结的时候。原因很简单：各种经济危机一直不断发生，并且将来会更多！因此，董事们在进行行动总结时应思考的关键问题是：与竞争对手相比，公司是否比危机之前更强大？公司如何利用这些优势？董事会应当向自己和管理层（甚至股东）提出这些问题，并寻求以下三个问题的答案：

- 这次危机带来的总体教训是什么？
- 所采取的措施给当前带来了哪些可持续的竞争优势？
- 具体针对董事会工作的教训是什么？



可以找一个公司办公室以外的场所来召开董事会扩大会议，专门讨论这些问题，这样效果可能会更好。与所有董事会会议一样，董事会和管理层以及（在必要时）关键股东应当进行坦诚的对话。开放的心态、学习改进的意愿、避免指责推诿，对于会议的成功至关重要。如果大家心存抵触、貌合神离，就无法达到用危机经验来促进董事会、管理层和公司更好运行的效果。

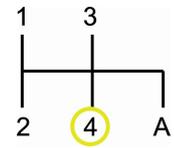
会议的成果（不是讨论本身）应当形成文件。董事们可能不久后需要回顾这些要点，并且这些文件对于董事会新成员也将非常有价值。

4.2. 从危机中学习

董事们在回顾危机的原因、起源、演变过程以及董事会和管理层的反应和行动时，可以思考以下问题，从而总结危机的总体教训：

提问

- 危机的原因和推动因素是否曾显示在我们的风险雷达屏幕上，被我们察觉？危机之前我们是否注意到这些因素并将其正确地优先排序？如果没有，原因是什么？今后这些因素是否仍然危险并且有必要关注？
- 危机是何时出现的？我们是何时发现的（早于还是晚于他人）？我们花了多少时间作出反应？是否存在延迟的情况？未来出现危机时反应时间是否能够更短？
- 整个组织的信息流动是否及时、有用、完整？是否容易获得必要的相关信息（这是控制能力的试金石）？
- 与关键的利益相关者（例如，雇员、银行、媒体）的沟通是否有效？我们是否能够使人理解这些信息？沟通的瓶颈在哪里？
- 如果建立了危机应对小组，该小组是否有效？这样做对于正常的管理链条有何影响？小组里的公司内部和外部人员是否合适？能力要求、问责体系和报告程序是否明确？
- 危机对财务有何影响？是否应当重新设计资产负债表结构和流动性规划？筹资来源的多样性是否合理？
- 股东如何反应？我们有没有使他/她们相信我们有能力解决危机？我们是否需要调整筹资方案（例如贷款）？与股东的沟通是否合适？我们有没有适当听取他/她们的意见？



- 董事会运行是否良好？我们是否作为一个团队通力合作？非执行董事和执行董事是否利益一致？还是浪费了时间和资源为不一致的利益而争吵？
- 危机对人力资源有何影响？危机之后，我们的员工是否能推动公司前进？我们是否需要调整人力资源（雇用或解雇员工）？
- 最后也是最重要的一点：危机中的“英雄”以及“最佳合作伙伴”是否得到认可和奖励？如何加强与这些人员的关系？

董事会需要花一些时间来找寻这些问题的答案，并且应阻止将危机归咎于他人的做法。董事会一旦寻找到答案、总结出教训，就应当予以记录和实施。同时，危机管理的经验教训应当制定成手册，用于管理未来的危机。

4.3. 从危机中获利

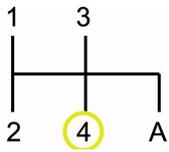
为防止重蹈覆辙并能从危机中获利，公司及其董事会可通过分析上述问题从过去的错误中学习经验和教训。实践证明，下列“聪明之举”能帮助公司从危机中获利，其要点在于：全面危机或行业危机通常会导致市场地位的重新洗牌。

分析

- 各种研究表明⁵⁷，危机中的赢家通常会“反周期”（与行业趋势相反）地投资于产品研发或投资有成本竞争力的新产能。相比之下，那些不投资的公司则有可能被竞争对手或市场新手超越。这种情况已经在液晶显示器（LCD）市场出现过五次：每一次行业经历低谷，就有新企业在下一个牛市中成为市场领袖。新企业在市场低迷时期大量投资于新技术，聘用其他公司的技术骨干，从而能够提供新一代的 LCD⁵⁸。
- 要想在市场恢复时先胜一筹，公司有必要特别考察一下竞争对手在危机中退出的市场。公司可能有机会成为这些市场的新领袖。这一点非常重要，因为市场份额与盈利能力高度相关。通常可通过建立新的销售渠道服务于特定客户来拓展市场份额。例如，在危机中，那些交易成本高而营业收入低的“C

⁵⁷ 参见 Mathews（2005）。

⁵⁸ 参见 Mathews（2005）。



类客户”通常不能获得好的服务，但电子销售渠道却可服务于这类客户，从而成为公司新的盈利点。

- 考察人力资源市场，尤其留意那些资质高的专家，包括新毕业生。在经济危机期间，他/她们可能会关注在经济繁荣时期根本不会注意的工作机会。
- 寻找并购机会。奇怪的是，大多数并购活动都发生在经济繁荣时期的最后阶段，但其实这时价格往往很高，而且内部人已经知道好景将尽。真正合算的交易可以在危机期间找到，只要公司此时能够维持正现金流量就可以。
- 最后，特别是在危机之后，应努力维持公司在危机期间养成的节俭之风和低成本水平。但是一旦业务恢复，公司通常容易回到以前的“肥胖”水平。这种波动效应类似于人们减肥。公司最好不要发生这种反弹，否则当下一次危机来临时，再次变得苗条会更难。

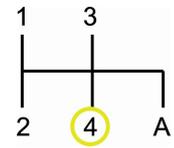
4.4. 董事会工作的发展

本手册在开篇就指出，任何危机都可能是检验一家企业的公司治理体系及其价值的试金石。危机经验，特别是成功解决危机的经验，将会进一步推动公司领导层的工作与合作。

除了考虑从危机中获得经验、机会并确保不忘记经验教训之外，董事会还应回顾自身在危机中的作用。可从以下三个方面来考虑：

回顾

§ 管理层和董事会之间的信息流：危机中，信息流可能发生了变化（如，更频繁的信息交流，或更关注现金信息），所以需要在危机后对其重新调整。而这也是改善信息流质量（如，及时性、相关性等）的机会。通常，董事会信息系统随着多年来董事会手册的不断增厚而“自然长成”，并且董事会也很少向管理层明确提出能满足其工作之需的信息优先排序。危机之后是对董事会信息系统进行回顾、精益化的良好时机，从而更好地满足董事会的需求。



思考

§ **董事会和管理层在决策时的交互作用：**同信息流一样，危机中管理层与董事会决策权的水分岭可能也有所移动，因此需要重新调整。如果危机或新分工暴露出了管理层或董事会的能力差距，那么危机之后应着手予以解决。董事会应思考：是恢复危机前董事会和管理层之间的原有权力平衡？还是建立新的职责分工？

回顾

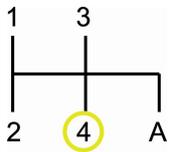
§ **董事会工作的优先顺序和重点：**董事会应检查其工作的优先顺序，检查董事会会议议程的时间分配是否反映出了工作重点。太多的董事会在“观察后视镜”上花费了过多时间。如前所述，董事会有必要全方位评估公司所处的商业环境，及时发现早期预警信号。提前发现危机是成功管理危机的最重要前提。因此，对于董事会来说，关键的教训是要花更多时间向前看，并采取措施减少危机发生的可能性⁵⁹。

危机会给公司布置很多“功课”，其中包括重新设计公司的商业模式。这是因为市场上出现了新的竞争对手、技术发生了变革、或客户偏好发生了变化。董事会和管理层应交替领导这一过程：董事会根据管理层的审慎分析，确定重塑商业模式的最重要驱动因素、以及公司新的可持续竞争优势；管理层制定一系列具体的行动方案。在制定行动方案时，管理层应发挥董事会成员的专业技能。例如，如果涉及物流或供应链问题，那么在汽车行业有丰富经验的董事就能提供很多帮助。

公司不应只在特定情况下才进行一次检查回顾，尤其是对董事会工作的回顾。许多国家的实践证明，董事会每年对其价值和程序进行自我评估，可极大地促进公司治理和董事会工作的发展⁶⁰。这需要董事会愿意进行公开、诚实的辩论，并相信“没有最好，只有更好”！

⁵⁹ 参见本手册 2.4 部分。

⁶⁰ 参见 Conger, Finegold, Lawler (1998)；Graf (2007)；Julien 和 Rieger (2003)；Leblanc (2005)。



4.5. 成功的喜悦：公司治理和危机管理

公司战胜危机后，为下列事项交上满意答卷的董事会就可以庆祝成功了：

展望

§ 董事会有充足的理由让人们相信（并且独立董事保证）；董事会时刻保持着警惕，能发现问题前兆，不会直接导致危机发生。

行动

§ 在危机之前和危机期间，董事会都尽心尽职：高度参与了公司事务；必要时召开了紧急会议；确保了快速、简明的信息流动和沟通；采用了高效的决策程序；对管理层做到了既支持又监督，保持了良好平衡。

回顾

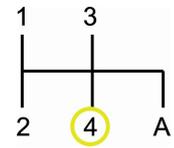
§ 董事会不仅开展了“危机后回顾”活动，而且采取了有关战略和管理团队调整的必要措施。

沟通

§ 董事会已经认识到并且传达了这样的观点：危机也是对公司治理体系、董事会成员、和管理层的测试，他/她们的价值已经得到证实；危机的教训将促进公司治理体系（包括引入独立非执行董事）的进一步发展和提高。

经验小结

- I 开展“危机后回顾”活动：在危机期间实施的哪些措施是正确的？危机管理的哪些方面需要改善？
- I 列出能预防下次危机、并能改善商业模式稳健性和财务灵活性的行动计划清单。
- I 实施董事会评估，考察董事会绩效、决策程序的弱点、董事会信息的来源和偏差。
- I 思考危机是否改善了公司领导层的“信任”和“团队关系”？如果没有，原因是什么？对于公司高管的能力和人品，您了解多少？



微型案例分析：工作完成后的狂欢派对

太平洋化工公司的董事会会议室里洋溢着欢乐的派对气氛。太平洋化工公司是一家精细化工公司，在亚洲的四个国家经营，产品向全球出口，年销售额为 60 亿美元。在经历了经济衰退期间的六个痛苦季度之后，公司终于获得了季度利润。

“我们属于幸存者。”董事长在谈到利润时非常自得。几乎所有董事都对公司管理层表示出欣赏和感激，只有乔治·布朗除外。乔治是董事会中的唯一非亚裔董事，他认为现在庆祝胜利为时尚早。

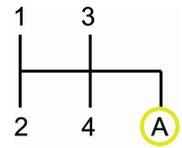
他的担心主要来自两方面。首先，他认为在经济衰退中太平洋化工公司商业模式的主要缺点已经显现。当然，在危机期间削减成本已经消除了组织的浪费，减少了公司的一般管理费用；然而，公司在应对竞争挑战方面收效甚微。这些挑战一方面来自于低成本竞争对手，一方面来自于美国和欧洲的化工行业重组。乔治坚信，必须对产品组合和关键流程进行大幅度的重新设计，才能赶超竞争对手，因为有些对手已经利用危机进行了公司和产品的重组，在危机期间聘请了专业人士（危机中聘请资深工程师和经理的成本较低），并且迅速赶超。

困扰乔治的第二个问题是董事会在危机期间的表现。危机期间，太平洋化工公司的 CEO 有时觉得“不要打扰我，我正忙着拯救公司”，有时又觉得“管理层的工作太多了，董事会应提供帮助”。特别是当破产的阴云开始出现时，CEO 的第二种态度更加明显。但危机中，董事会表现欠佳：没有任何危机应对计划或指导，公司只是本能地作出临时反应。这给 CEO 带来了困惑。

环顾四周，乔治确信很少有同事理解他的忧虑，至少程度不同。虽然他相信自己在管理危机期间作为行业专家和战略思想家已经获得一些认可，但他不知道该如何表达自己的担心。他是该现在破坏派对的愉快气氛？还是先放松一会儿，享受派对的狂欢呢？

乔治知道这些问题的答案：这是从危机中学习的最好的和唯一的机会。但他现在该如何表达这种忧虑，才能使同事愿意听取他的意见呢？

附录



附录 A. 词汇表

问责：董事会就公司绩效和公司行动对股东和利益相关者承担的责任，即董事会为公司管理层实施的所有行动负责，并向利益相关者报告。

收购：通过股权购买或交换获得对另一家公司的控制权。收购可以是恶意（违背另一家公司的意愿）或友好的。

审计：专业且独立的外部机构对公司的财务和会计记录及其支持文件进行的检查与核实。

董事会：由股东选出的，负责明确公司愿景和使命、制定战略、并监督管理层的一群人。董事会负责选任CEO、确定高管报酬、制定公司长期目标。

董事长：董事会中级别最高的董事。董事长负责精心计划董事会议程，确保公司的经营活动符合全体股东利益。

首席执行官（CEO）：公司内最高级别的管理人员，向董事会报告。CEO负责短期决策，而董事会则负责制定公司的长期目标。

行为守则（道德守则）：组织制定并遵循的，旨在确定特定情形下的正确行使方式的指引准则。

董事会委员会：由董事会成员组成的群体，旨在帮助董事会分析董事会定期会议之外的特别主题。

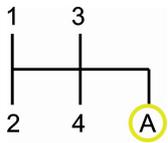
合规：同意并遵守规则 and 规定。一般说来，合规表示遵守明确的规范、（内部或外部）政策、标准或法律。

集中的所有权：所有权的一种形式，即公司有投票权的多数股份由一名股东（或协议联合的一小群股东）持有。

利益冲突：个人或群体在商业中有自身利益，可能与组织利益相冲突并影响决策或导致决策偏差的情形。

应变方法：又称权变方法，一种注重实效的决策思维方法。在决策时，要分析形势的决定性力量（如：人、利益等）、结构性条件和限制等决策推动因素。

控股股东：持有足够的公司股份表决权（一般为30%或更多）能够决定公司董事会人员构成的股东。



披露：根据监管机构的要求或自我管治的规定，对外公开发布影响市场的重大信息。这是公司治理的主要原则之一。

勤勉义务：每位董事负有以专业商务人士的审慎态度履行其职责的义务，包括但不限于收集和處理信息、参与专业决策过程、出席会议。

忠实义务：每位董事负有为公司及其全体股东的最大利益而行使的法定义务。

独立审计师：负责检查公司财务报告的外部审计事务所的专业人士。他/她们必须在财务报告中没有个人利益，从而能够作出关于公司财务状况的公正判断。

独立董事：董事会成员之一，与公司及其董事长、CEO或其他高管在职业、家族、财务等方面的唯一重要关系是其董事职位。请参见附录B：IFC有关“独立董事”的指引性定义。

内部审计：由公司内部人员对公司运营的财务健康状况进行检查的活动。执行该职能的员工称为内部审计师。

小股东：在由大股东控制的公司中拥有少数股份（通常低于5%）的股东。

非执行董事：在单层制董事会中，不在公司任职的董事。目前的许多法律框架都要求董事会中须有一定比例的非执行董事。而在双层制董事会中，根据定义，监督委员会中的所有董事都是非执行董事，而管理委员会中的所有董事都是执行董事。

被提名董事：由（重要）股东提名，在董事会中代表该股东的董事（但同其他董事一样，被提名董事必须为了公司而不是个别股东的最大利益行事）。在大部分司法管辖区，只允许非上市公司进行这种指定。

经合组织（OECD）公司治理原则：经济合作与发展组织确定的公司治理原则。⁶¹

所有权结构：公司股份在股东中的分布结构。

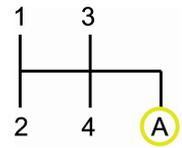
关联方：公司的子公司、合资方、家族成员，或公司拥有的公司、附属公司等。

风险管理：分析公司风险并确定处理风险的最优方法的过程。

股东：公司股份的持有人。

股东权利：因拥有公司股份而享有的权利，可分为两类：投票权和现金流权。

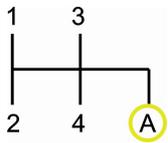
⁶¹ 该原则的2004年修订版可从经合组织网站下载，请访问 http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1_1_1_00.html。



利益相关者：在项目或公司中拥有合法利益的个人或组织，包括供应商、债权人、客户、雇员或受到公司行为影响的当地社会。

接管：一家公司（“收购方”或“出价人”）对公众公司（“目标公司”）进行收购。

透明：公司治理原则之一，对关系到利益相关者权益的信息进行发布和披露。



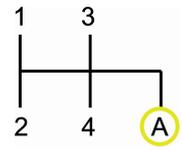
附录 B. IFC 有关“独立董事”的指引性定义

识别并任命独立董事的目的在于确保董事会成员中包括这样一类董事，他/她们能完全为了公司整体利益而有效地实施最佳判断，并且这种判断不受实际或潜在的利益冲突的影响。IFC 希望当某董事被确认具有“独立性”时，董事会都能肯定该董事不仅符合董事会关于董事的条件，并且该董事与公司管理层、控股方和其他方之间不存任何影响其独立客观判断、维护公司整体利益的重大利害关系。以下是 IFC 关于独立董事的指引性定义。需要注意的是，IFC 和客户公司在使用本定义时，应考虑不同公司的具体情况和影响董事独立性的因素，对本定义做适当调整。

“独立董事”指除在公司担任董事职务外，与公司没有任何其他直接或间接重要关系的董事，并且该董事应符合以下条件：

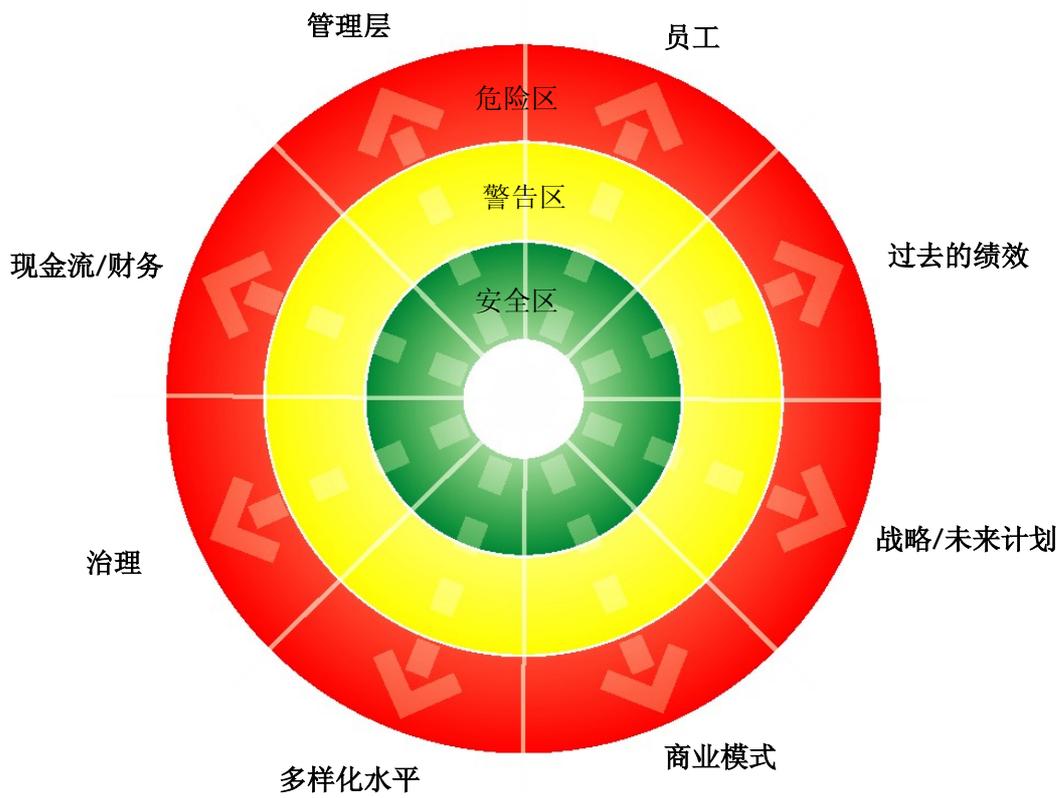
- a. 过去五（5）年内未在公司或其关联方任职；
- b. 过去五（5）年与公司或其关联方没有业务关系（既没有发生直接的业务关系，也不是业务关系方的合作伙伴、股东〔所适用法律允许董事可持有一定比例的股份除外〕、董事、管理人员或高级雇员）；
- c. 与由公司或其关联方提供大笔资金的非营利组织没有关系；
- d. 不从公司或其关联方接受除董事薪酬之外的报酬，并且董事薪酬不构成其个人年收入的重要部分；
- e. 不参加公司或其关联方的股票期权或退休金计划；
- f. 不是另一公司的管理者，如果公司的任何管理人员兼任该另一公司的董事；
- g. 目前不在并且过去五（5）年也不在公司或其关联方的现任及前任审计机构任职，同时也与这些审计机构没有关系；
- h. 在公司或其关联方中没有重大利益（既没有直接的利益，也不是重大利益方的合作伙伴、股东、董事、高管或高级雇员）；
- i. 不是不符合以上（a）至（i）标准的任何人员（如果是公司董事）的直系亲属，也不是已死亡或无行为能力的上述人员的遗嘱执行人、遗产管理人或私人代表；
- j. 在该董事会任职不超过十（10）年。

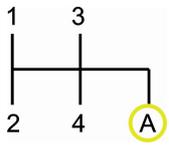
为进一步明确定义，“重大利益”是指直接或间接持有公司或其关联方已发行投票权股份 2% 以上。



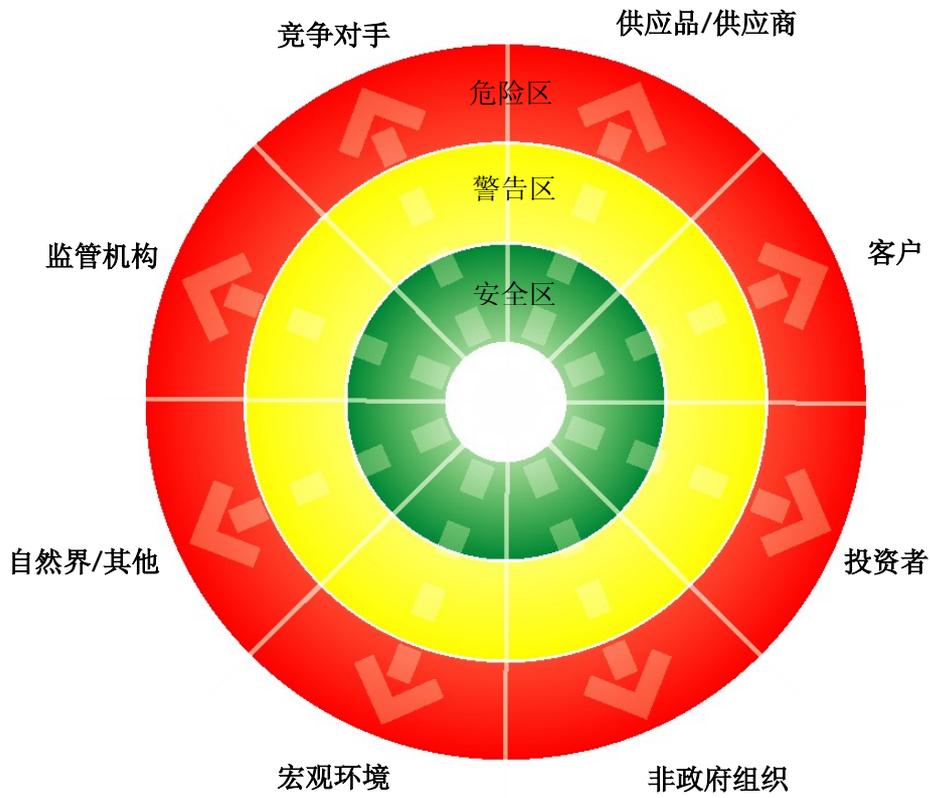
附录 C. 风险雷达工具

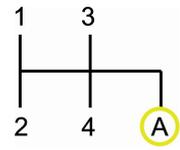
内部风险雷达





外部风险雷达



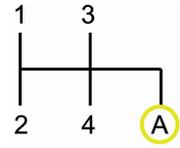


不同类型风险之间的关系（举例）

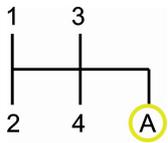
财务风险

受到……影响 (投入关联)	财务风险	对……产生影响 (产出关联)	细节/个人说明	风险级别 (1 安全, 2 警告, 3 危险)
商品价格 商业模式 员工 程序 例如	运营风险 例如, 运营成本	成本 投资者信心 例如		
客户 行业周期 系统风险 例如	需求风险 例如, 销售收入	收入 投资者信心 例如		
政治 恐怖主义 需求 行业周期 例如	商品风险 例如, 商品成本	运营 产成品价格 例如		
政治 期望 例如	汇率风险 例如, 外汇成本	需求 商品价格 例如		
股票市场 商业战略 汇率 例如	投资组合风险 例如, 公司持股	例如 杠杆率 例如		
政治 期望 例如	系统风险 例如, 金融体系崩溃	例如 全部 例如		
管理决策 利率 例如	杠杆利息风险 例如, 利率变化	例如 未来投资机会 例如		
投资者结构 例如	投资者/所有者风险 例如, 投资者索赔	运营 投资机会 杠杆率 例如		

外部风险

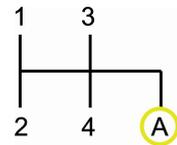


受到……影响 (投入关联)	外部风险	对……产生影响 (产出关联)	细节/个人评述	风险级别 (1 安全, 2 警告, 3 危险)
社会趋势 过去的绩效 例如	监管机构/政治 例如, 新的法律法规要求	运营 财务 战略 治理 例如		
过去的绩效 投资者 监管机构 例如	竞争 例如, 新产品、新技术、 争夺客户或雇员	供应商基础 客户 员工 成本 收入 例如		
投资者 监管机构 过去的绩效 例如	供应商/供应商 例如, 材料/商品可获性、 供应链断裂、质量问题	运营 战略 成本 例如		
过去的绩效 监管机构 非政府组织 例如	客户 例如, 失去客户、延迟付款	多样化 收入 战略 例如		
战略 过去的绩效 监管机构 非政府组织 管理层 例如	投资者 例如, 失去信心、撤回资金	多样化 收入 战略 例如		
监管机构 战略 过去的绩效 例如	媒体/非政府组织 例如, 谣言、法律诉讼、 查封	运营 投资者信心 例如		
监管机构 政治 人口 例如	宏观环境 例如, 商品价格、社会趋 势、恐怖主义	全部 例如		
过去的绩效 例如	自然/其他 例如, 风暴、洪水、火灾、 恐怖主义	运营 监管机构 例如		

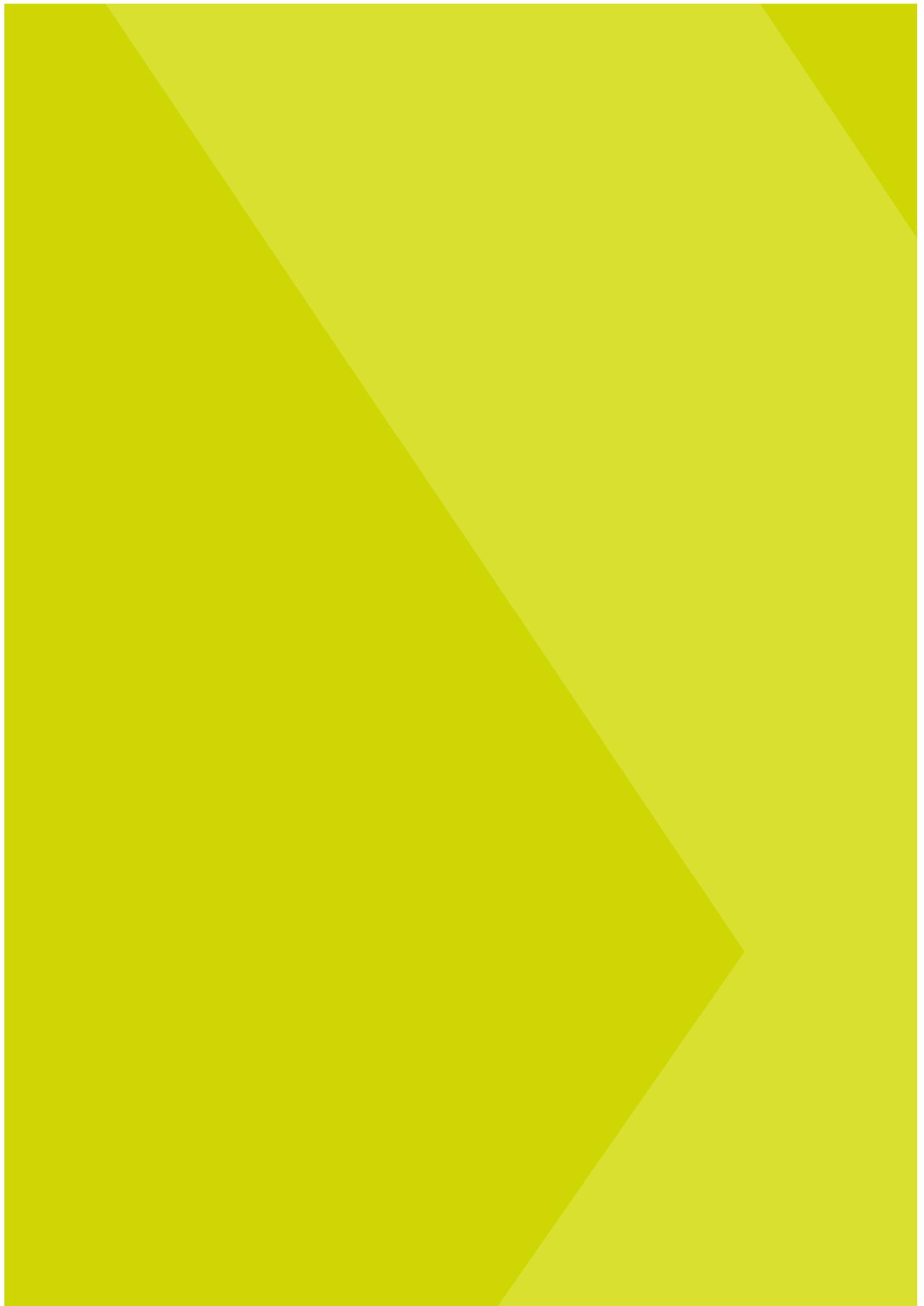


附录 D. 文献目录（引用和进一步阅读的文献）

- Augustine, Norman, 《管理力图预防的危机》（*哈佛商业评论*, 1995 年 11 月 - 12 月, P47 - 58）
- Barton, Dominic 和 Simon Chiu-Yin Wong, 《提高新兴市场的董事会绩效》（*麦肯锡季刊*, 2006 年 2 月）
- Bryan, Lowell 和 Diana Farrell, 《在不确定性中领先》（*麦肯锡季刊*, 2008 年 12 月）
- Buehler, Kevin S. 和 Gunnar Pritsch, 《在风险中运营》（*麦肯锡季刊*, 2003 年 11 月）
- Conger, Jay A., David L. Finegold 和 Edward E. Lawler III, 《评价董事会绩效》（*哈佛商业评论*, 1998 年 1 月 - 2 月, P36 - 48）
- Courtney, Hugh, 《重新审视不确定性下的战略：访谈》（*麦肯锡季刊*, 2008 年 12 月）
- 经济学家, 《金融危机：不要忘记收益》（*经济学家*, 2009 年 1 月 15 日）
- Erismann-Peyer, Gertrud, Ulrich Steger 和 Oliver Salzmann, 《内部人对于公司治理的看法——公司秘书的职责》（*Houndmills: Palgrave Macmillan* 2008 年）
- Farrell, Diana, Christian Fölster 和 Susan Lund, 《全球资本市场的长期趋势》（*麦肯锡季刊*, 2008 年 2 月）
- Graf, P, 《董事评估的神话》（*公司董事会*, 2007 年 9 月 - 10 月, P16 - 21）
- Hamilton, Stewart 和 Alicia Micklethwait, 《贪婪和公司的失败》（*纽约: Palgrave Macmillan*, 2006 年）
- Heifetz, Ronald, Alexander Grashow 和 Marty Linsky, 《（长期）危机中的领导力》（*哈佛商业评论*, 2009 年 7 月 - 8 月, P62 - 69）
- Hickman, Jennifer R., William Crandall, 《灾难到来之前：危机管理的多种途径》（*商业地平线*, 1997 年 40 (2), P75 - 79）
- Hopgood, Suzanne 和 Michael W. Tankersley, 《危机中董事会对于公司的领导》（*全美董事协会*, 2005 年）
- IFC, 《公司治理实践指南：拉丁美洲企业界的经验》（2009 年 9 月, IFC）
- James, David, 《我看到的困难》（*哈佛商业评论*, 2002 年 3 月, P42 - 49）
- Julien, R., L. Rieger, 《良好公司治理的七个组成部分》（*公司董事会*, 2003 年 7 月 - 8 月, P6 - 11）
- Krugman, Paul, 《萧条经济学的回归和 2008 年危机》（*纽约, Norton*, 2008 年）



- Leblanc, Richard, 《评价董事会的领导力》（*公司治理-国际评论*, 2005年13期, P54-66）
- Lehmann, Jean-Pierre 和 Fabrice Lehmann, 《危机时期的全球企业领导力：问题和挑战》（*明天的挑战*, 2009年4月。洛桑, 国际管理发展学院）
- Mathews, John A, 《战略和景气循环》（*加利福尼亚管理评论* 2005年7（2）, P6-32）
- Maznevski, Martha 和 Karsten Jonsen, 《通过多样化取得成果》（*科学和技术中的女性-商业观点*, P61-67。布鲁塞尔, 欧盟委员会, 2006年）
- 麦肯锡, 《公司如何根据全球趋势采取行动》（*麦肯锡季刊*, 2008年4月）
- Meehan, Seán 和 Bernie Jaworski, 《不要浪费危机：机会在敲门！》（*国际管理发展学院为经理提供的观点*, 2009年6月）
- Mendenhall, Mark E. 和 Martha Maznevski, 《全球领导力：研究、实践、发展》（伦敦: *Routledge*, 2008年）
- Mitroff, Ian I, 《危机领导力：为不可思议的事情作好规划》（奇切斯特, *J. Wiley & Sons*, 2003年）
- Nedopil, Christoph, 《外商直接投资对公司治理环境的影响》（*Saarbrücken, Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften*, 2009年）
- Rhodes, David 和 Daniel Stelter, 《间接损害—第六部分：低估危机》（伦敦, 波士顿咨询集团, 2009年）
- Salmon, Walter J, 《危机预防：如何改善董事会》（*哈佛商业评论*, 1993年1月-2月, P68-75）
- Simons, Robert, 《你的公司面临多大风险？》（*哈佛商业评论*, 1999年5月-6月, P85-94）
- Steger, Ulrich, 《公司外交：如何应对动荡分散的商业环境》（奇切斯特, *J. Wiley & Sons*, 2003年）
- 佚名, 《董事现在怎么办？》（*FT.Com*, 2009年2月12日）
- Steger, Ulrich 和 Wolfgang Amann, 《公司治理：如何增加价值》（牛津, *Elsevier*, 2008年）
- Steger, Ulrich 和 Christoph Nedopil, 《平安渡过危机并从危机中获利，意味着在危机中处于领先地位并从危机中学习》（*国际管理发展学院提供的观点*, 2009年10月）
- Stulz, René M, 《公司风险管理的6大误区》（*哈佛商业评论*, 2009年3月, P86-94）
- Winter, Matthias 和 Ulrich Steger, 《压力外管理：预防公司危机的战略》（奇切斯特, *Wiley & Sons*, 1998年）



关于作者



Ulrich Steger 教授曾任职于全球的顶级商学院——国际管理发展学院（IMD），领导公司治理、可持续性管理和复杂性管理领域的研究和教育。在国际管理发展学院，Steger 教授主管了多项高级管理项目，其中包括董事会项目。他出版了有关以上三个领域的大量著作。自 2005 年以来，他与其他作者合著了九部著作，包括《管理组织的复杂性》（2010）（与 Christoph Nedopil 博士和 Wolfgang Amann 博士合著），《公司治理：如何增加价值》（2008），《可持续伙伴关系：经理手册》（2009），以及其他著作和案例。他的著作以德文、英文、俄文、日文和中文出版，其文章翻译成十多种语言。在过去的 16 个月中，Steger 教授已经在 10 多个国家为 IFC 举办了董事会研讨会。近 30 年中，他本人担任多家公司的董事，既包括管理委员会的董事（如，大众汽车），也包括监督委员会的董事。



Christoph Nedopil 博士曾担任国际管理发展学院（IMD）的副研究员，并曾担任世界银行顾问超过三年。他从事学术和商业研究，并且开发、讲授了侧重于公司治理和复杂性管理的多个高管培训项目。在国际管理发展学院工作期间，Nedopil 博士广泛研究新兴经济体的公司治理，撰写了 40 多篇案例分析文章，并与全球众多公司和机构共同研究这一课题，包括 IFC、荷兰国家开发银行、马来西亚董事学会、戴姆勒、Holcim、世界自然基金会等。他的著作已经翻译成多国语言，其中包括俄文和中文。自 2009 年起，Nedopil 博士在获奖的创新咨询机构 YOUSE 担任执行董事和合伙人，支持公司创新。

Copyright © 2010 国际金融公司

美国 华盛顿 哥伦比亚特区 宾夕法尼亚大道2121号

邮政编码：20433

国际金融公司是世界银行集团的一员

保留所有权利。

本手册中的调查结果、解释和结论不应归结为，同时也不必然反映世界银行集团、国际金融公司（IFC）、IFC董事会、或他们所代表的国家的观点。本手册中的内容是本着诚意的原则列出的，供一般性指导之用，但IFC不保证内容的准确性，也不对使用这些内容所产生的任何后果承担任何责任。

本手册中的内容受版权保护。复制及/或传播本手册或本手册的任何部分都可能违反相关法律。IFC鼓励本手册的传播，因此允许本手册的使用者部分复印本手册，但仅限于个人用途，不得用于商业目的，且使用者无权转售、分销或根据本手册进行派生创作。任何其他复制或使本手册的行为须得到IFC的明确的书面许可。