

McKinsey  
& Company

# 麦肯锡 中国银行业CEO季刊

全球洞见 中国实践

## 杰出董事长 卓越董事会

金融机构兴旺与衰败的关键

2019年夏季刊精简版





# 麦肯锡 中国银行业CEO季刊

## 刊首语

回望过去10年，中国金融业的发展历经七步曲，由起步期走向高速发展期。2019年是金融供给侧改革的元年。在新的金融大环境下，五大变革浪潮席卷而来：宏观经济转型，全球贸易摩擦升级；银行不良风险日益突出，不良贷款余额和比率双升；银行业监管及合规要求收紧，违规处罚力度加大；互联网跨界竞争加剧，科技创新及数字化转型提速；以客户为中心的概念深入人心，银行营销职能亟待加强。

未来三年是中国银行发展好坏的风水岭。同质化、以规模为导向的跑马圈地模式难以为继；以客户为中心、依托技术的高效价值创造转型刻不容缓。中国银行业将进入“以客户为中心”、“价值驱动”、“规模化创新”、“能力建设”的高质量发展新战场。银行业应回归本源，提升管理。

在协助全球各类金融机构转型创新的过程中，我们观察到，董事长与董事会对于金融机构的兴旺和衰败发挥着关键作用，杰出董事长领导的卓越董事会可大大提升企业业绩和员工满意度。目前，大多数董事会的实际效能远未达到现代公司治理要求。董事会和董事长在做好传统角色的基础上，如何在六大新角色上突破？董事长和CEO如何更好分工与合作？如何最大化发挥董事会的价值？这些是处在金融供给侧改革大潮中的中国银行业董事会亟待解决的难题。

本期夏季刊以《杰出董事长，卓越董事会——金融机构兴旺和衰败的关键》为主题，精心安排了5个部分对这一主题进行深入探讨。在第一部分“大变局下董事会的新角色”，我们总结了一个富有前瞻性的卓越董事会应该承担的十大角色。除了确定公司战略、选拔高管继任、制定薪酬计划、确保监管合规这四大传统角色外，董事会还应承担起部署科技及数字化战略、助力转型、管理危机与风险、推动并购、确定数字化未来营销战略与采用“积极投资者”思维这六大新角色。在第二部分“董事会治理”中，我们深入讨论了董事会治理的发展趋势，介绍如何协调董事会与管理团队的关系，强调对继任CEO的培养和挑选。在第三部分“如何打造有价值的董事会”中，我们阐述了董事会运营与企业业绩的关系，同时聚焦在董事会与管理层如何高效合作以释放企业战略潜能。在第四部分“如何当好杰出董事长”中，我们分享了几位杰出董事长的理念和心得。第五部分“麦肯锡助力董事会解锁影响力”介绍了麦肯锡如何帮助银行业打造富有前瞻性和动态调整能力的卓越董事会，包含董事会效能调查、董事会效能提升方案和董事会学院。

我们希望这本《麦肯锡中国银行业CEO夏季刊》可以为在变革浪潮中激流勇进的中国银行业董事长、董事会及高管团队带来有价值的洞见，帮助他们更好地规划未来发展愿景和战略蓝图，领导组织上下一心，就战略目标达成共识并确保落地，进而推动银行走向卓越，实现基业常青。

祝开卷愉快！



倪以理

全球资深董事合伙人  
麦肯锡中国区总裁



曲向军

全球资深董事合伙人  
麦肯锡中国区金融机构业务负责人

## 麦肯锡 中国银行业CEO季刊

总 编： 倪以理 曲向军

编辑委员会： 周宁人 徐天石  
陆 澄 沈 菲  
罗晶心 王 鹏  
鲁志娟

特别顾问： Nick Leung  
Joydeep Sengupta

我们谨此向全球银行咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是：管国霖、周荣生、郭明杰、马奔、潘浩、陆澄、沈菲、王鹏、黄晴乾、Hugo Sarrazin和Paul Willmott等20余位中英文文章作者。作者名详见每篇文章。

### 关于麦肯锡中国区银行咨询业务

麦肯锡中国区银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行和资产管理机构。通过实施效益驱动的解决方案，帮助客户取得长期成功，并建立可持续的核心竞争力，除了专注于协助客户设计整体转型、金融科技布局和并购等战略，我们亦提供端到端的实施支持，以帮助客户进行全面的组织能力升级和核心能力建设。

麦肯锡公司2019年版权所有。



## 第一部分

# 完整版目录

## 大变局下董事会的新角色

### 012 新时期银行业董事会的十大角色

新时期董事会除了需要做好传统工作之外，还应拓展六大新角色，成为公司持续发展的指路灯和守夜人。

---

### 科技及数字化创新

#### 027 四大举措提升董事会“数字商”

董事会必须努力提升“数字商”，才能与技术高管产生有价值的思想交流，在数字化领域游刃有余。

#### 036 把技术议题提上董事会日程

数字化时代，技术对企业战略日益重要，董事会需要深刻把握公司技术趋势并加强 IT 治理。

#### 045 在数字化世界，董事会要问的 5 个 IT 问题

董事会可以通过五大关键问题，与高管层、首席信息官在同一个话语体系下讨论 IT 战略与部署。

#### 055 生死存亡：关于科技，董事会不得不问的九大问题

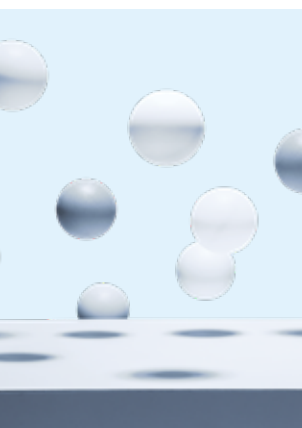
通过九大领域的 28 项问题清单，帮助董事会评估核心科技技术及所涉及的风险。

---

### 转型

#### 066 花旗台湾前董事长管国霖谈银行整体转型与业务革新

花旗台湾前董事长谈银行整体及财富管理业务的转型成功经验。





080 **美国合众银行董事长、总裁兼 CEO 谈如何建设冲力十足的转型引擎**

美国合众银行董事长为新时期下商业银行转型提供良策：通时达变，多管齐下，以人为本。

090 **诺基亚董事长谈诺基亚的新篇章**

企业唯有不断变革才能基业常青，本文基于与诺基亚董事长的访谈，回顾了诺基亚在危机面前，凤凰涅槃的过程。

---

## 危机与风险

105 **打造有前瞻性的董事会**

一个具有前瞻性的董事会必须做到 5 点，主动布局风险能力，以应对市场经济风云变幻。

115 **后经济危机时代的公司治理**

后危机时代，董事应投入更多时间、高度关注战略制定、风险管理和人才培养，以建立多元化董事会。

124 **董事会：引领风险转型的掌舵者**

董事应考虑采取 12 项具体的全面风险管理举措，将企业的风险管理提升至最高标准。

144 **董事会新职能：运用风险管理创造价值**

风险管理在董事会工作中日益重要，8 项建议帮助董事会更好地理解、监测并管理风险。

161 **化风险管理为竞争优势**

找准当前的优先重点，并积极更新风险管理规范是改善风险管理的有效抓手。





## 174 在危机中创造更好的董事会

董事会应将危机管理视为审视自身运作机制的契机，健康的自我评估对改善公司绩效大有裨益。

## 183 花旗台湾前董事长管国霖谈危机下的风险管理转型

全面风险管理体系和强大的风险文化是花旗台湾顺利度过三次转型的基石。

---

## 并购交易

### 196 提升董事会在并购交易中的角色

并购是价值创造型企业的核心战略，而董事会主动参与并购交易，有利于帮助公司创造更多价值，打造竞争优势。

---

## 数字化未来营销

### 206 董事会与数字化未来营销

数字化营销变革带来机遇与挑战，董事会需要在其中发挥重要的引导作用。

---

## 积极投资者思维

### 211 效仿积极投资者思维：知己知彼，百战不殆

站在积极投资者的角度上思考公司战略、业绩和治理，进而提高业绩。

### 220 积极投资者如何影响上市公司董事会

董事会和高管需定期检查大股东名单并向积极投资者寻求对公司发展的意见，打造更加透明的投资者关系。



## 第二部分

## 董事会的治理

### 228 董事会如何尽职：身在其位，当谋其职

董事应该牢记“在其位，谋其职”，并着眼于长期价值创造，这样的视角能帮助董事会改变行事方式，助力公司实现长久繁荣。

### 238 改善董事会治理

当今董事仍需加强向同行学习，加强关注风险、争取时间以提升董事会治理有效性。

### 243 董事会：只有最佳实践还不够

一个称职的董事会除了要有最佳实践经验，更要有良好的运行氛围，而董事会是否有正确的心态和良性互动是衡量其运行是否健康的重要标志。

### 252 董事会治理正在如何改变？

为了顺应监管合规变化、满足企业战略发展需求，CEO 与 CFO 需要加强合作与互动。

### 263 培养领导队伍：寻找继任 CEO 的开始

从长计议、着眼未来、消除偏见，寻找未来优秀 CEO。

### 268 提前规划下一任 CEO

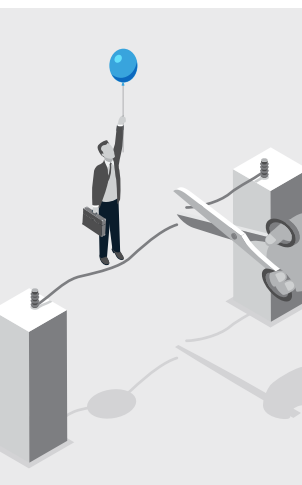
制定 CEO 继任计划需未雨绸缪，全面考虑三大要素，合理设置继任流程。

### 272 董事会访谈潜在 CEO 人选的常见问题

新晋 CEO 如何成功进行董事会面试？基于丰富的实践经验，我们罗列出七大板块的相关问题，帮助 CEO 理清思路。

### 277 CFO 如何更好支持董事会工作

CFO 需强化其管家工作，将公司业绩置于战略方向和行业环境中，以帮助董事会理解战略，改善董事会效能。





## 第三部分



### 286 独立董事治理经验：私募股权公司的生动一课

具备管理专业管理的独立董事能为公司治理提供独特的外部视角。

### 289 台湾中国信托前总裁周荣生谈如何建立高度互信的董事会与管理层

台湾中国信托前总裁周荣生分享了关于提高董事会治理效率、维持良好工作关系以及推动公司转型方面的经验。

### 300 美敦力前 CEO 谈从不同视角看待董事会治理

美敦力公司前 CEO 讲述公司治理的常见误区和取胜之道。

## 如何打造富价值的董事会

### 316 董事会是时候行动起来了

良好的董事会运营以及对关键事项的有效管理，有助于提升企业业绩。

### 326 迈向创造价值的董事会

根据董事会对企业的总体影响力、特定工作上的成效、运作方式等，可以将董事会分为三种类型：低效型、自满型和进取型。

### 336 挖掘董事会的战略潜能

董事会应通过思考三大问题来挖掘其战略潜力。

### 345 掌控战略旅程

董事会应把握一大关键和三大原则来管理战略旅程。

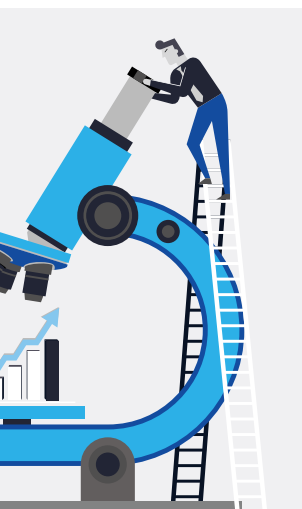
### 355 通力合作，发挥董事会的战略价值

董事会与 CEO 通力合作对企业的发展至关重要，双方应聚焦战略制定与人才管理两大核心，在三方面通力合作。





## 第四部分



### 367 释放潜力: 董事会的价值最大化

在经济衰退和市场动荡期, 一个更精简、更努力、更专业的董事会对企业尤为重要。

## 如何当好杰出董事长

### 376 花旗台湾前董事长管国霖谈董事长如何引领银行 迈向卓越

新思想引领新时代, 花旗台湾前董事长管国霖畅谈董事会的发展方向、危机应对策略和董事长角色定位。

### 398 台湾中国信托前总裁周荣生谈董事长成功推动变革 的秘笈

本文以台湾中国信托银行的成功转型为例, 探讨了董事长领导下企业变革的关键制胜点。

### 410 印度 ICICI 银行董事长谈从 CEO 到董事长

历经动荡, 转危为安, 时任董事长 K.V.Kamath 回顾印度工业信贷投资银行的成长历程及董事会所扮演的角色。

### 419 董事长和 CEO 是否应该合二为一?

资深高管 Jack Creighton 表示, CEO 和董事长不可合二为一, 只有互相独立才能促进双方工作效率提升。

### 431 董事会推动高管考核的最佳实践

在国内外领先银行的实践中, 我们总结出董事会推动高管考核方面的三大关键制胜点, 致力于给推动变革的银行业董事会以启发。



## 第五部分



### 437 新董事应该问的 12 个问题

入职培训往往不足以让新任董事详细了解公司业务。因此，新任董事应通过思考 12 个关键问题，掌控自己的入职培训。

### 449 给时间有限的董事的 5 条建议

董事们的时间非常有限，5 条建议能够帮助董事们在有限时间内创造更大价值。




## 麦肯锡助力董事会解锁影响力

### 456 董事会效能调查

### 465 董事会效能提升方案

### 470 董事会学院

## 简短版目录

- 
- 011 **新时期银行业董事会的十大角色**
- 新时期董事会除了需要做好传统工作之外，还应拓展六大新角色，成为公司持续发展的指路灯和守夜人。
- 025 **把技术议题提上董事会日程**
- 数字化时代，技术对企业战略日益重要，董事会需要深刻把握公司技术趋势并加强 IT 治理。
- 034 **提升董事会在并购交易中的角色**
- 并购是价值创造型企业的核心战略，而董事会主动参与并购交易，有利于帮助公司创造更多价值，打造竞争优势。
- 
- 043 **董事会与数字化未来营销**
- 数字化营销变革带来机遇与挑战，董事会需要在其中发挥重要的引导作用。
- 047 **积极投资者如何影响上市公司董事会**
- 董事会和高管需定期检查大股东名单并向积极投资者寻求对公司发展的意见，打造更加透明的投资者关系。
- 053 **董事会如何尽职：身在其位，当谋其职**
- 董事应该牢记“在其位，谋其职”，并着眼于长期价值创造，这样的视角能帮助董事会改变行事方式，助力公司实现长久繁荣。
- 
- 063 **董事会是时候行动起来了**
- 良好的董事会运营以及对关键事项的有效管理，有助于提升企业业绩。
- 073 **通力合作，发挥董事会的战略价值**
- 董事会与 CEO 通力合作对企业的发展至关重要，双方应聚焦战略制定与人才管理两大核心，在三方面通力合作。
- 084 **麦肯锡助力董事会解锁影响力**



## 新时期银行业董事会的十大角色

变革浪潮席卷中国银行业，董事会面临五大严峻挑战。除了需要继续做好传统的四大角色之外，富有前瞻性的董事会应顺时而变，拓展六大新角色，推动公司持续发展。

曲向军、周宁人、徐天石、陆澄、沈菲 和 罗晶心

董事会作为股东会的信托组织，是企业的核心权力机构，对公司绩效、风险和长期发展负有全部责任。多项国内外研究已经证明，完善的董事会制度能够显著提升商业银行的财务绩效，而一个具有前瞻眼光和雄心壮志，能够发挥领导作用的董事长则对企业成败至关重要。

经过几十年的锐意进取和高速发展，中国银行业累积了诸多优势资源。而随着国内外经济金融局势的快速变化，中国银行业走上了机遇与挑战并存的风口浪尖，五大变革浪潮席卷而来。

### **浪潮之一：宏观经济转型，全球贸易摩擦升级。**

2018年中国GDP增速6.6%，虽然完成了政府制定的6.5%的目标，但却是全球金融危机以来的最低水平。2019年中国政府工作报告提出国内生产总值增长目标6%-6.5%，进一步明确了我国宏观经济由规模及利润高速增长“扩张期”进入稳健增长的“新常态”的信号。

随着宏观经济转型，我国银行业核心指标虽然仍有增长，但整体增速呈现放缓趋势。根据银保监会披露的信息，截至2018年末，银行业境内总资产为人民币261.4万亿元，同比增长6.4%，增幅较2017年末降低2.3个百分点；商业银行2018年净利润为人民币1.83万亿元，同比增长4.72%，增速较上年同期下降1.26个百分点。

同时，随着中美互相加征关税等举措落地，贸易摩擦的影响将进一步显现，在阻碍国际贸易和冲击全球价值链的同时，损害了金融市场信心，可能引发投资者的广泛担忧。

反观我国银行业，自2017年开始推行利率市场化以来，银行业改革步伐不断加快，在加强贷款和存款的科学定价能力的同时，着重提升中间收入创造能力，努力从规模型银行向价值型银行转型，宏观经济波动对各家银行的业务经营和公司治理都提出了新的挑战。



## **浪潮之二：银行不良风险日益突出。**

近年来，我国跨行业跨市场交叉金融业务发展迅猛，随之而来的监管套利、风险叠加等问题也日益突出，不良贷款余额和不良率双升让银行明显感觉到“寒流来袭”。

2018年末，商业银行披露的贷款损失准备金余额达到人民币3.77万亿元，较上年末增长了5.94个百分点；不良贷款余额达到人民币2.03万亿元，较上年末增长了5.95个百分点；不良贷款率为1.83%，较上年末上升0.09个百分点，创10年来新高，且业内广泛认为实际不良率可能已经远远超过这个水平。虽然强监管之下部分上市银行的资产质量指标有所改善，但整个银行业内信用风险犹存。

## **浪潮之三：新规出台，银行业监管及合规要求收紧，违规处罚力度加大。**

2018年以来，监管机构对银行业风险管理和规范经营等提出了更严格的要求。银保监会陆续出台了《关于调整商业银行贷款损失准备金监管要求的通知》、《商业银行理财业务监督管理办法》、《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》等多个监管文件，加大处罚力度，进一步加强金融风险防控，大力推动银行业回归本源。行业监管趋严和金融杠杆收缩导致多数银行无法继续维持高资本的增长模式，中国银行业需要开发更多创收渠道，并通过资本的精细化管理寻求可持续发展。

## **浪潮之四：面对互联网行业的跨界竞争，银行业科技创新及数字化转型提速。**

进入数字化时代，以电子金融为代表的新兴金融势力日渐强大，以科技为支撑的互联网企业推动着移动支付、虚拟银行、智能投顾、大数据征信等互联网金融业务的高速发展，传统银行由于资金成本和借贷门槛较高、信息化水平有限等原因而优势锐减。

在中国，以蚂蚁金服、腾讯等为代表的互联网金融领军企业正在撼

动传统银行业务。以蚂蚁金服为例，截至2018年第三季度，其年活跃用户数已超过7亿，其中70%的用户使用三项及以上蚂蚁金服的服务。庞大的客户基础和领先的技术能力为蚂蚁金服带来了强大的叠加价值，为其进一步拓展信用、理财、保险、信贷、营销等全方位服务打下了坚实基础。

未来10年内，客户期望的改变和科技的发展将引发银行业巨变，面对互联网企业的跨界竞争，越来越多的传统银行亟需将数字化转型提上战略议程，以最新技术引领全面数字化战略，从本质上创新业务形态、提升经营效率，打造全渠道、无缝衔接的客户体验。

### **浪潮之五：以客户为中心的数字化营销成为银行制胜法宝之一。**

随着客户体验逐步取代产品而成为银行业竞争新的主战场，以客户为中心的营销成为银行打造卓越客户体验的法宝。银行不再只是被动地满足客户需求，更需要积极响应客户所传递出的生活态度和方式，并提供相应的产品和服务，让金融服务融入到客户生活和工作场景中。

中国银行业以客户为中心推动传统业务变革势在必行。管理者需要站在客户的角度重新设计产品和服务功能，建立以客户为中心的企业文化，并以该文化指导价值创造。在此过程中，强化营销职能非常重要，银行需要识别和理解关键客户旅程，对客群进行有针对性的分层管理，深入洞察客户所处的客户旅程生命周期及业务需求，站在客户的角度观察与之互动的情况；同时充分结合新媒体渠道及数字化手段，与客户开展充分的双向沟通，为客户提供优质的多元化产品及服务。

## **中国银行业董事会面临的挑战**

中国银行业董事会的实际效能尚未达到现代公司治理要求，主要体现在新时代下未完全发挥其战略价值、治理结构不清晰导致董事会和管理层分工不够明确、战略拟定及决策效率低、战略落地

执行能力不足、高管继任计划缺位等多个方面。

### **挑战之一：尚未适应变革浪潮下的新角色，未完全发挥其战略价值。**

传统董事会仍然将大部分时间花在合规、监管、预算等低价值工作上，甚至有些董事会沦为虚设机构，未发挥应有的战略地位和价值。在新时代下，董事会亟需承担起科技及数字化创新、风险及危机管理等多个新角色，需要善用资源，因时因地因人做好弹性治理，帮助企业在竞争中脱颖而出。

### **挑战之二：治理结构不清晰导致董事会和管理层分工不够明确，协同性差，且董事会对于高管层的考核流于形式。**

对于处于快速转型与高速创新期的中国银行业，董事会与管理层协同至关重要。从公司治理分权制衡的角度来看，董事长和以CEO为首的高管团队应该明确分工，两者的默契程度和分工协作效率是保证组织健康和业绩提升的关键。在中国银行业，公司权力结构中这两个关键成员的权责却常常纠缠不清。对于国有商业银行，董事长和行长基本均由上级部门直接委任，与公开市场招聘机制脱轨使得董事会和管理层的关系容易发生扭曲，造成角色错位、内部博弈等不良影响，影响双方的协同合作。

此外，董事会对于高管层的考核不够严格，往往流于形式。而大型民资银行尚不具备足够的人事任免权，董事会往往无法主导领导班子的考核任命。在转型与创新变革期，董事会明确对高管的考核至关重要。

### **挑战之三：战略拟定及决策效率较低。**

没有专业能力就没有治理能力。许多银行的董事长和行长深感加快变革和创新的紧迫性，但由于专业能力不足，他们在将愿景和理念转化为顶层设计方案时面临困难，导致战略拟定效率较低。同时，不少银行的董事会缺乏能够对业务进行深入分析的数据报告，同时也没有足够的时间和权限去寻找外部专业资源，导致做决策时见树

不见林，对战略格局和业务现状缺乏深入了解。此外，由于董事会未能深度参与到战略发展方案拟定中去，董事会和高管团队难以快速达成共识，导致决策战线不断拉长。

#### **挑战之四：执行能力不足，影响战略落地。**

战略要靠执行力支撑，而我国银行业董事会的执行力普遍不足。传统董事会治理采取层层下传机制，会议频次及效能较低，董事会内部缺乏真正专业的独立董事高度参与战略部署、有效沟通、有针对性地进行目标设定与成果把控，导致战略最终落地执行效率低下。

#### **挑战之五：高管继任计划缺位。**

宏观经济转型，行业领军者全球化、数字化进程加速，都对银行业的人才和能力提出了新要求。新一代领导者，尤其是CEO，需要同时具备专业知识、领袖精神、沟通技巧、职业操守、创新头脑等多重素质。目前，虽然许多银行董事会并不是完全没有CEO继任计划，但真正以制度形式将其明确下来，并严格贯彻实施的却寥寥无几。在某些国企里，CEO常由上级部门、而非企业董事会任命；而在某些民企里，现任CEO权力过于集中，董事会甚至被剥夺讨论继任计划



的权力。如何增加董事会在高管继任方面的话语权，并能够根据公司战略方向有效选任和培养未来领导人，是中国银行业董事会亟需解决的一道难题。

放眼海外，越来越多国家的监管机构推荐，甚至要求银行定期开展董事会绩效评估和提升工作。如2013年纽约证交所公司治理准则提出“董事会应以至少每年一次的频率，对自身及其委员会开展自审，以评估其是否正在有效运作”，2016年英国公司治理准则提出“董事会需针对其自身、董事会委员会及独立董事的表现，每年开展一次正式和严苛的评估”，2018年新加坡公司治理准则修订稿也提出了类似要求，要求董事会开展年度有效性评估，以确保在动荡的市场环境中保持前瞻性和敏捷性。

## 高效能董事会的重要性

三大力量交织加剧了公司治理压力。1) 市场方面，宏观经济波动加剧，推动着行业结构和商业模式快速演变，同时，前沿技术不断涌现，助力领先机构加快全球化步伐；2) 业务方面，企业规模不断扩大，组织结构愈加复杂，同时，企业变革步伐加快，对自主决策、敏捷沟通和快速执行提出更高要求，自动化程度的提升也影响着组织内岗位设置，以确保将时间花在更高附加值工作上；3) 利益相关者方面，股东渴望获得更多控制权，要求更广泛地了解 and 参与公司日常运营及关键决策，同时，监管机构和社会公众对企业 在风险、合规、社会责任等方面的期望也越来越高。

在三大力量的推动下，公司亟需建立专业化的股权策略和治理机制；管理层亟需加速决策流程和执行步伐，以迅速响应市场形势变化；而董事会则应全程参与，即便在培训、激励和支持机制普遍不够完善的当今，仍需确保治理得当，随时为管理层提供建议和指导。

近年来，表现优异的高效能董事会在企业运营关键环节的活跃度



和影响力日益增加: 1) 从审批检视战略到深度参与战略制定, 包括资产组合、企业增值、资本配置和数字化等; 2) 从审批内生性增长计划和并购目标, 到全程参与, 确保投资符合企业战略, 实现连年增值承诺; 3) 从评估企业风险管理成果, 到定义并示范正确的风险文化, 在严谨合规的前提下适度接受风险有助于提升盈利; 4) 从审批CEO继任和薪酬原则, 到制定高质量的人才储备方案, 并自上而下推动良性企业文化建设; 5) 从评估年度及季度财务收益, 到持续监控与价值创造相关的长期关键绩效指标、资本配置绩效指标和其他非财务指标(如组织健康度)等。

## 新时期下董事会的十大角色

通过对标国内外最佳实践, 我们为中国银行业董事会提出了以下建议, 希望能帮助其更好地承担在变革浪潮下的十大角色(见图1)。

### 图1 面对新时代的浪潮和挑战, 麦肯锡建议董事会在扮演好四项传统角色的同时, 应积极承担六大新角色

#### 董事会传统角色

**1 制定公司战略:**  
充分理解本行业发展态势, 与管理层就所有战略选项进行充分讨论

**2 规划高管继任:**  
尽早启动并精心设计CEO继任计划, 以公司战略为导向, 并尽力消除个人偏见

**3 制定薪酬计划:**  
收集市场信息, 灵活运用固定及浮动激励手段, 维系管理层的责任感

**4 督促监管合规:**  
依法对合规政策、年度合规报告、合规部门的设置和独立性等负责

#### 董事会在新时代扮演的角色

**5 部署科技及数字化创新:** 弥补洞见差距, 重新审视公司的数字化战略和风险偏好

**6 助力公司转型:**  
与管理层通力协作, 引入专业外部资源, 支持公司转型

**7 管理危机与风险:**  
从合规型向价值型风险管理转型, 最大化公司的风险收益

**8 推动并购交易:**  
以更独立和长远的视角, 优化价值创造和并购整合计划



**9 规划数字化未来营销:** 选聘营销领域专业董事, 增设专题议程, 评估和优化公司的客户关系

**10 效仿积极投资者思维:**  
打造与积极投资者之间更透明的关系与更牢固的信任



首先，董事会应继续做好4项传统工作。

**一、在战略制定方面**，董事会应强迫自身回答三个关键问题，以帮助其更有效地参与公司战略制定：1) 董事会是否对本行业的发展态势了如指掌？为了避免在战略沟通时落后一步，或者被动地接受管理层固有偏见和思维习惯，董事会必须花时间全面了解本公司及所在行业的结构和现状及价值创造途径。2) 在审议某个具体战略之前，董事会和管理层之间是否经过充分讨论？董事会成员应本着负责任的心态与高管展开讨论，以帮助其拓宽思路为己任，以新颖、甚至是独特的角度思考问题。3) 董事会和管理层是否综合审视了所有战略选项并进行了彻底分析？在这个过程中，董事长的协调能力至关重要，需要营造一个鼓励多方参与和协作的氛围，保证会议讨论张弛有度，避免将讨论变成“一言堂”，但也不能在需要干预时不作为。董事会和管理层应将对执行的监督纳入战略讨论之中，包括路径规划、资本和人员配置、重要时间线等。

**二、在高管继任方面**，CEO继任计划对整个企业的顺利发展至关重要，在这项工作上，董事会应该遵循三大原则：1) 从长计议。许多公司在CEO突然离职时才临时开始寻找继任，缺乏相关的标准流程，导致优秀候选人被忽视或缺乏时间提升所需要的能力，或公司

管理层梯队出现空缺导致业务和名誉受损。CEO继任计划应在新的CEO接任之时即启动，并为候选人量身打造和精心设计培养方案（如轮岗）。2) 着眼未来。CEO选拔标准应根据市场竞争环境和公司战略方向进行调整，找到最“适合”而非最“完美”的继任者。除了评估候选人的专业能力、领导技巧及个人特质之外，董事会还应考察其能否适应公司未来5至8年在行业、战略和组织层面的要求，并持续更新筛选标准和对比候选人履历。3) 消除偏见。建立体制化的决策过程，由专门的提名和治理委员会以不记名的形式独立为候选人打分，以尽力消除所有个人偏见，包括“找自己”，即现任CEO竭力寻找或试图培养自己的翻版；“不放手”，即现任CEO有意或无意地提拔不合格候选人，以延长自己任期；“无主见”，即提名和治理委员会盲目听从现任CEO或董事长的意见。

**三、在薪酬计划方面**，董事会应该充分收集市场信息，结合同业薪资情况和本公司的营运需求，判断目前高管的薪酬水平和结构是否合理，并灵活运用固定薪资、浮动薪资、福利津贴、股票期权等多种激励手段，维系管理团队的责任感，保证达成公司经营指标和顶尖人才留存。

**四、在监管合规方面**，董事会应依法对合规政策的审议批准和监督实施、公司年度合规报告的审议批准和问题解决、合规负责人聘任及薪酬、合规管理部门设置及职能、确保合规负责人及部门独立性等承担责任，在市场环境波动、监管要求收紧的当今，做好企业的“守夜人”。

同时，董事会应积极承担六大新角色，将相关议题纳入董事会议程，并不断提高自身在相关领域的参与度和专业度。

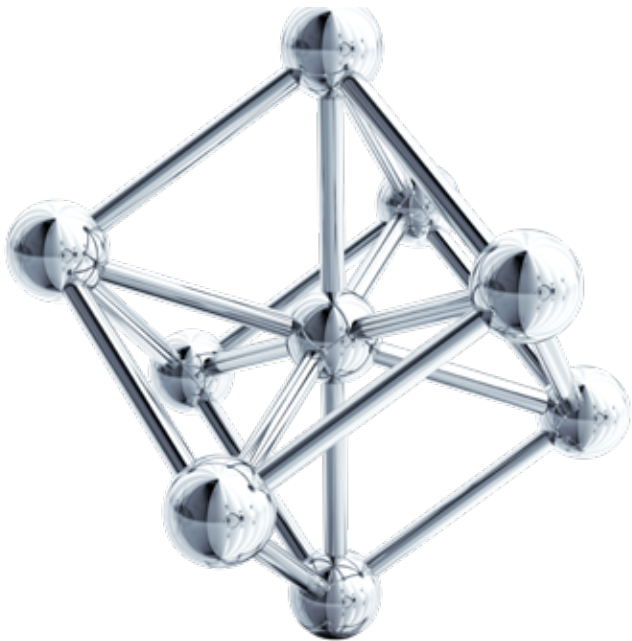
**五、在科技及数字化创新方面**，董事会应遵循4条指导原则，以提高其在数字化方面的参与度：1) 减少洞见差距。例如成立专门的数字化董事提名委员会、针对具体技术种类的咨询委员会等，帮助董事会加深对科技的理解，并与管理团队开展更富有成效的对话。2) 全

面认识数字化颠覆。董事会应主动了解、体验和评估数字化所带来的商业模式巨变，例如亲自测试公司最新数字化产品的吸引力、评估公司现有数字化资产和分析能力、量化数字化所带来的成本集约和价值增值潜力等，从而为管理层提供更具价值的反馈和建议。3) 深入研究战略和风险。时至今日，屈指可数的董事会定期会议已经无法满足快速迭代的市场需求，董事会与管理层亟需建立长期、非正式沟通机制，如董事与特定部门或业务主管组成专项工作团队，参照详细的关键绩效指标评估前线业务进度，深入观察数字化在各领域的实际价值，以帮助其重新审视公司的数字化战略和风险偏好。4) 选聘合适的数字化董事。除了关注候选人的数字化背景和能力，还需考虑他们的性格和时间投入。例如有些公司直接聘请某科技公司的CEO出任董事，他们从野蛮生长的市场环境中走来，对董事会文化毫不了解，往往在会议上表现强势，无法使原有的资深董事信服。此时可考虑邀请他们出任顾问一职，而非直接加入董事会。即便找到合适的数字化董事，也应为其定制一份历时更长、内容更深入的入职培训计划，包括出任上市公司董事所需承担的法律和受托责任等，以确保新董事快速适应和有效参与到董事会事务之中。

董事会尝试掌握数字化这门第二语言（与成本相关的传统财务指标可称为其第一语言）时，可询问5个与IT绩效有关的重要问题：1) 技术在多大程度上支持了核心经营活动？2) 企业目前从其最重要的IT项目中收获了多大价值？3) IT部门开发并部署新的功能及性能需要多长时间？4) IT部门在技术推广和取得预期成果方面的效率如何？5) 要想取得预期成果，需要什么样的IT技能及人才？通过系统性分析以五大问题，董事会能够准确地认识到公司的IT能力和绩效水平，并在董事会内部及与高管之间（尤其是与首席信息官之间）就IT项目和流程进行务实而细致地讨论。在此基础上，董事会还应主动追踪IT对行业竞争格局及消费者预期的影响，并确保公司的业务计划充分反映技术增值潜力、技术投资符合市场趋势、必需技术能力和人才到位且风险可控。

**六、在推动公司转型方面**，我们通过对标台湾中国信托商业银行、美国合众银行、花旗台湾商业银行等最佳实践，剖析董事会及董事长在公司转型中所发挥的作用。纵观成功的银行转型案例，其成功因素有五。第一，高管变革决心坚定，自上而下贯彻愿景。第二，以客户为中心转型，转变业务经营理念。第三，全行大规模宣传，提升员工对转型的认同感。第四，挑选变革人才，展开全方位的赋能培训。第五，变革绩效管理体系，激励优秀员工。

**七、在风险及危机管理方面**，董事会应转变其对企业全面风险管理（Enterprise Risk Management, ERM）的认识，从以遵守监管标准为核心的合规型ERM，转向以优化风险 — 收益组合为核心的价值型ERM，并做到全体董事负责风险监督、条线经理负责风险管理、并在不同层面会议（而非仅局限于董事会日程）中广泛讨论风险问题。在此基础上，董事会可在以下8个方面发力，全面升级公司的风险管理能力：1）详细探讨管理层对风险管理的愿景，并对风险进行定量分析；2）定期安排外部专业机构，独立评估公司风险管理实践；3）与管理层点对点对话，把握核心风险问题，包括公司目前的风险透明度、风险管理机构、战略及流程等；4）建立董事会风险报告和审查制度，找出和优先分析重大风险问题；5）鼓励风





险管理团队积极参与战略规划,实现二者的有效互动;6)通过引入背景多元的成员,提升董事会履行风险监督责任的能力;7)明确审查管理委员会的架构和章程;8)开展年度董事会监督管理自评。

**八、在并购交易方面**,除了法律、监管和受托等这些必须履行的义务外,董事会还可以通过扮演长期价值创造的挑战者、并购-整合计划的考察者、协助管理团队在并购中打造竞争优势的推动者这三个角色,帮助公司在并购交易中取胜。作为挑战者,董事会独立于日常运营,相比于任期较短的CEO或业务部门领导,具备更长远的眼光,可以通过质询并购交易与公司战略的匹配度、预估财报公允性、风险与回报的平衡度等,提高最终决策的成功率。作为考察者,董事会应仔细审查兼并后的整合计划,包括该计划是否能够创造最大价值、负责整合的领导是否具备相应能力、公司是否能够在交易宣布当日启动整合并快速完成等。作为推动者,董事会可帮助管理层厘清并购策略(包括核心价值来源和潜在交易渠道)、并购组织架构及角色分工、并购流程及每个阶段的风险应对方案。通过深度参与并购交易,董事会也获得了了解外部产品、人才和业务创新的机会,帮助其在更大范围内更好地行使治理职能。

**九、在确定未来数字化营销战略方面**,董事会可考虑从三个方面入手,提升参与度。第一,在董事会日程中专门设立“客户参与日”,用来评估市场环境变化对企业战略的广泛影响,并讨论公司与客户的关系现状。第二,选聘更多具备营销工作经验的董事会成员,为CEO应对急剧变化的社交网络和公众舆情事件提供专业意见。第三,确保董事会的参与止步于战略层面,而不应过度干扰营销活动的日常管理,避免董事幕后“垂帘听政”。

**十、在积极投资者沟通方面**,董事会应该遵循三个原则,以更好地应对来自积极投资者的压力。第一,董事会必须更直接地参与投资者关系处理工作,甚至包括直接拜访某位股东,听取他/她的看法并协商应对策略。第二,在制定公司战略时,考虑到积极投资者对本公司的长期密切观察优势,可尝试主动邀请他们提出战略意见以

供董事会参考。第三，随着积极投资者对公司业绩和战略细节的关心程度增加，董事们必须时刻保持清醒，深入理解、审慎评估并大胆挑战从管理层获取的信息和观点，因为市场正在密切审视董事会和管理层的透明度以及整个公司业绩。同时，董事会和高管还可尝试效仿积极投资者思维，对公司绩效进行独立、全面而深入的评价，可能的角度包括：1) 业务组合战略与资本配置，如客观评估各业务间协同效应，整顿不达标的业务单元以高效配置资本等；2) 财务战略，如关键指标同业对标、权衡盈余现金的支配方式等；3) 运营业绩，如发掘各业务单元的运营漏损、基于对标设定更高的运营目标等；4) 企业治理，如确保董事会成员拥有特定领域的专业能力，并具有足够话语权等。



概括而言，面对新时代的五大变革浪潮和五大关键挑战，中国银行业董事会除了需要继续做好公司战略、高管继任、薪酬计划及监管合规等4项传统工作外，还需承担起科技及数字化创新、经济周期下的公司转型、风险及危机管理、价值导向的并购交易、以客户为中心的营销、积极投资者沟通等六大新角色，真正打造一个富有前瞻性和动态调整能力的卓越董事会，成为推动行业和公司持续发展的指路灯和守夜人。■

---

**曲向军**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

**周宁人**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；

**徐天石**是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；

**陆澄**是麦肯锡咨询顾问，常驻香港分公司；

**沈菲**是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司；

**罗晶心**是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司。



## 把技术议题提上董事会日程

数字化时代，技术对企业战略来说日益重要，而董事会需要在其中扮演值得信赖的顾问角色，发挥至关重要的作用。这意味着董事会需要不断参与有关技术趋势以及技术组合的讨论，并培养董事的专业知识，加强IT治理。

Michael Bloch、Brad Brown 和 Johnson Sikes

---

**董事会最关注IT能否为企业创造价值。与董事会一起探讨信息化技术，有助于高管聚焦董事会真正感兴趣的事项。**

然而调查显示，目前董事会对于IT的关注度远远不够，讨论的重点也不够清晰。

**建议董事会通过构建新对话、加强IT治理结构等有效举措，更有建设性地参与到IT的讨论中。**

---

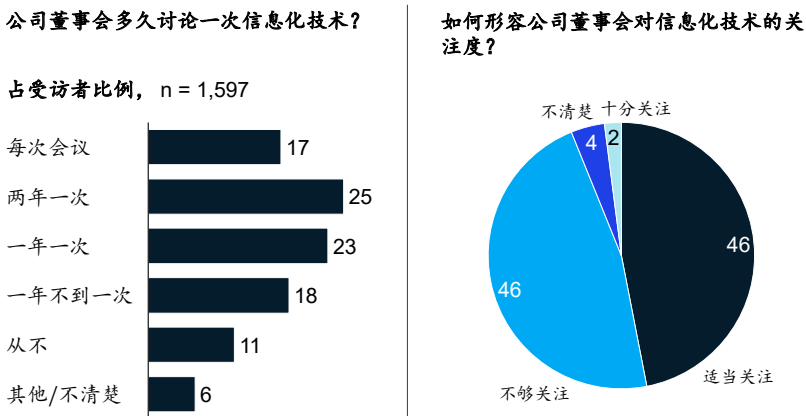
随着企业数字化程度的不断加深，它们在流程自动化和资源规划系统等方面已颇有建树。但不容忽视的是，大数据、云计算、移动网络和社交媒体等信息化技术的兴起，也催生出了一批新的市场营销模式和运营能力。事实上，信息化早已超越了IT部门的范畴，与业务的联系愈加紧密。在提升企业竞争力和绩效上，信息化技术扮演着至关重要的角色。

有鉴于此，很多公司都对高管团队提出了新要求，让他们重点关注信息化技术的开发。董事会也开始从战略层面重新审视信息化发展对公司的意义。现在，有越来越多的董事正在就信息化技术提出问题，以确保高管的注意力都放在了真正重要的事情上。董事会的倾情参与也能简化公司的繁文缛节，为大规模的综合性的信息化技术投资提供支持。

企业若能把信息化这一盘棋下好，将创造无限的价值。最近的研究表明，IT已是并购交易中，探索两家公司是否有协同效应的核心因素。由此可见，它对交易的成功与否起着决定性作用<sup>1</sup>。除此之外，与IT能力直接挂钩的网络攻击，会对企业的运营、品牌推广和商业声誉带来毁灭性打击。因此，部分企业的董事会也在逐步对公司内部的风险委员会下达指令，让他们加强对网络安全的监督<sup>2</sup>。

信息化技术发展蕴含了大量的机遇和风险。比如，新兴IT公司就以其新颖的成本结构和创新成果，重新书写了整个行业的游戏规则。

## 图1 高管们希望董事会能更多讨论信息化技术



资料来源：2011年4月麦肯锡公司董事调查

此外，当企业大力投资于供应链或是运营模式的转型时，一旦有任何信息化问题的出现，整个项目的交付都会受到影响。

### 董事会在信息化方面的建设性作用

很多企业的高管都希望董事会能在IT战略的制定中，发挥更频繁、更具建设性的作用。在麦肯锡就公司董事展开的一项调研中，有超过半数的董事都表示，公司董事会每年最多只开展一次有关IT的讨论；有近一半的受访者认为，这样的关注程度远远不够（见图1）。此外，另一项麦肯锡对高管展开的独立调研显示，董事会上实际展开的对话内容，与理想状态相差甚远。比如，一半以上的受访者都认为，董事会应该就IT对公司所在行业的影响展开前瞻性辩论。但只有不到三成的受访者表示，董事会确实展开了相关谈话（见图2）。

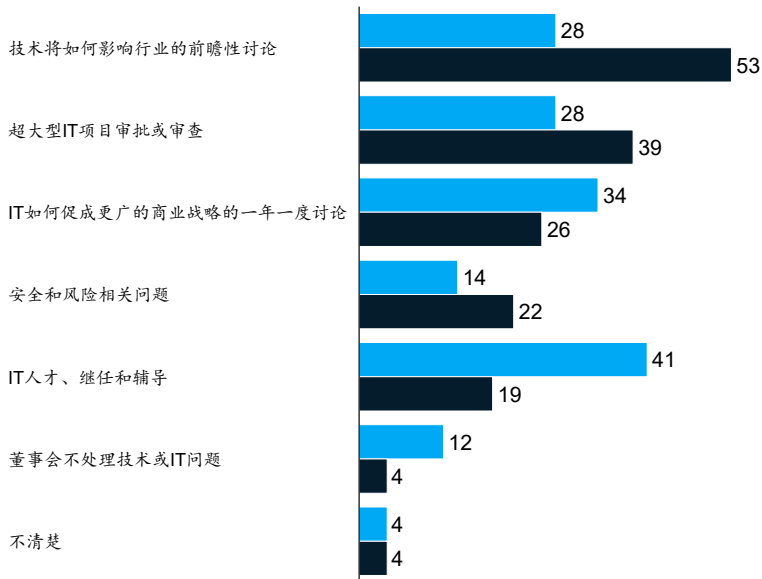
鉴于信息化技术正扮演着如此重要的角色，许多公司都在积极思考，究竟如何才能实现董事会的有效参与？根据麦肯锡的经验，企业必须要转换思维，以新的方式去思考董事会的架构，以及与高管对接的方式。在必要的情况下，董事会也要纳入信息化技术相关人才，以确保整个董事会对IT有着充分的了解。



## 图2 董事会的优先重点似乎发生偏离

■ 当前 ■ 理想

您公司董事会处理哪些最重要的技术或IT相关问题？  
占受访者比例，n = 927



资料来源：2011年12月麦肯锡高管调查

在部分国家，其治理想法也与上述观点不谋而合。比如，南非的“公司治理准则”就要求董事会和高管必须就IT展开定期交流<sup>3</sup>。这也是为什么南非现已成为信息化技术方面最领先的国家之一。

董事会可以采取一系列措施，将高管纳入信息化技术问题的讨论中：

### 定期评估IT在行业中的长期作用

有些公司的董事会主动挑起大梁，积极开展有关IT的前瞻性对话，探讨IT将如何塑造行业的发展，以及会给公司带来什么样的影响。有些公司会倾向于让首席信息官（CIO）或其他高管引导此类讨论；而有些公司则倾向于听取外部意见，邀请外部专家来参与有关IT发展趋势的讨论，为公司当前和未来的战略制定建言献策。鉴于行业的发展日新月异，这样的前瞻性讨论应该每一年到一年半就展开一次。在必要的情况下，频率甚至可以更高。

例如，某金融机构的CIO就向董事会申请了一大笔资金，以更新公司旧有的软件平台，并开发企业的高级风险分析能力。作为回应，董事会邀请了一些外部专家发表意见，让他们从行业的角度来展示并探讨公司转型的必要性。在讨论的过程中，公司回顾了行业最新的发展趋势，发现市场上虽已迅速崛起了一些靠数据驱动的大型科技公司，但拥有不同IT能力的小公司也不乏成长空间。在探讨公司转型的必要性时，外部专家还列举了其他领先公司的先进实践，并援引了其他行业利用数据分析来改进用户体验、提升风险评估的案例。在与董事会共同探讨这些想法及意义的过程中，整个公司对发展信息化技术的必要性有了更深刻的认识，也深知信息化技术的发展离不开投资。因此，CIO的资金申请获批。在下一轮公司投资周期中，大量资金被用于IT更新。

### **在IT和重大项目的投资上，建立起董事会评估机制**

部分企业的董事会会推出年度“IT情况咨文”，深度剖析公司方方面面的IT能力和基础设施，以探究这些能力在支持企业的战略和运营上，究竟扮演着什么样的角色。这份报告等于是衡量企业内部IT架构是否能满足、支持业务部门的战略。报告会重点关注IT系统及其组成部分包括企业资源规划、客户关系管理和行业特定系统等核心业务系统，以及公司的IT运营模型和资源发展战略。报告还应仔细审视网络安全和转型等方面的问题，并评估企业现有项目的可行性，因为现有的问题和项目，往往与IT密不可分。此外，报告中还应纳入事关IT人才和CIO的继任规划等话题。为了让报告发挥出最佳效果，IT管理人员及业务部门经理应在报告中联合发表观点。

董事会还应大力提升对IT相关项目的审查频率。例如，某公司计划推出一项大规模系统改造项目，该项目预计将耗资数亿美元，投资规模为公司近10年来之最。考虑到该项目的重要性，董事会成立了专门的行动小组，定期跟进项目负责人的工作进度。除此之外，CIO和其他业务部门主管也会协助项目负责人配合审查。

### **让深谙信息化技术的董事发挥专长**

# CIO如何提升自己在董事会的地位

随着董事会更深入地参与技术问题，CIO们开始学习如何通过与公司董事会交流，对公司和IT职能产生积极影响。以下是四条关键经验。

## 1. 与董事会成员定期交流

CIO必须拉近与公司董事会的距离，比如可以通过与董事们定期会谈，了解他们的观点，再向IT主管传达董事会最关心的问题 and 看法，这些对话往往是引导IT对话的关键机会。

例如，某跨国公司CIO与了解IT的董事会成员建立了每月例行对话机制，CIO经常带着自己的团队成员参加例会，这一做法不仅有利于IT部门，还能让CIO展示人才储备，加深IT团队对高管问题的认识。

## 2. 主动和董事会共同设定议程

与首席执行官（CEO）和高管团队合作，积极向董事会提呈IT话题，在加强加深各方讨论的同时，也避免CIO最终被动应对过多要求。CIO还要能把握IT战略与整体业务战略的关联，但这是一项十分棘手的任务。

一则典型案例：某公司的董事会要求了解IT战略的更新情况，但CIO的团队对董事会的关注点一头雾水，也不敢对此发问——到底是对业务的支持、成本、网络风险、创新、关键项目、还是上述所有？CIO在董事会会议中并未回答董事会关心的问题，导致董事会对他反应冷淡，CIO也因此错失良机。

## 3. 带合适的人去参加董事会会议

董事会会议上表现出色的CIO通常会在重大项目讨论中邀请业务部门同事参与，或携团队中高绩效员工一起开会，以便帮助董事会更广泛地了解业务问题。具体的参与人员取决于董事会关心的主题，正确的人员组合可能是成功的关键因素，提高讨论效率的同时也可将重点摆正，积极推动有关工作的开展。

#### 4. 避免使用IT术语

最后，CIO及其员工在董事会层面讨论时一定要避免使用IT术语，确保讨论侧重于实际业务环境中的技术问题，切记的是董事会技术讨论与专业的IT基础架构报告完全是两码事。

董事会在IT事务中日益提升的参与度，意味着各位董事也应像CIO一样，加深自己对业务的理解，并提高自己的专业水平。可以看出，有越来越多的董事会成员都在认真钻研信息化技术问题，并仔细思考信息化能给业务带来的改变。

诚然，不是所有董事会都能做到这一点。对他们而言，打造专业技能的一大重要措施，就是与IT部门展开建设性对话。

公司可逐步邀请更多拥有信息化技术专长的成员加入董事会，让他们在会议召开期间，能够更主动地展开有关信息化技术的对话。史宾沙 (Spencer Stuart)<sup>4</sup>近期的一份报告指出，有20%的董事会都在积极寻找拥有信息化技术背景的董事。合适的董事会成员将为公司创造巨大的效益，无论是麦肯锡的调研结果 (见图3)，还是客户多年的经验，都可以证明这一点。

就像有些公司会为董事委员会成员提供风险或财务培训一样，部分董事会也在考虑建设自己的“IT训练营”。虽然董事会成员无法在接受完培训后，就奇迹般地成为信息化技术专家，但这些课程最起码是一个掌握核心概念的极佳渠道。

### 图3 当董事会拥有至少一名精通IT的董事时，信息化技术讨论的内容会变得更加丰富

当董事会含一名或多名精通IT的董事时，会如何影响董事会对信息化技术问题的思考方式？

占受访者比例，n = 287



资料来源：2011年12月麦肯锡高管调查

### 加强IT治理结构

董事会在提高信息化技术专长的过程中，也可以通过一些结构性改革来提升管理效率。比如，董事会可以成立一个IT委员会，定期就信息化技术展开频繁且有针对性的对话。在受访的所有董事中，有22%的人都表示，自身所在公司已经成立了信息化技术监督委员会。但是，IT委员会的存在并不意味着董事会就可以完全放手——他们仍然要对IT的发展趋势等话题负责。

加强IT治理的另一种方法，是把与风险相关的信息化技术问题交给负责监督公司风险的董事委员会。在内部审计的过程中，很多董事会都已经在关注信息化技术问题。对他们而言，扩大监督范围，对整个运营层面的业务流程展开系统性的风险评估，也不失为一种好



选择。他们还可以监督公司对数据的使用方法，审视公司是否保障了这些数据的安全，并就大家对网络安全隐患的担忧展开讨论。

英国某集团公司就委托其审计委员会来监督信息化技术风险，由集团的首席运营官（COO）定期向该委员会汇报工作。此外，审计委员会还会定期要求公司内部审计部门审查IT安全战略，并汇报其调查结果。最后，COO还要汇报为解决这些问题采取了哪些措施。



信息化在企业战略中的重要性正与日俱增，而董事会也需要发挥至关重要的作用，真正成为企业值得信赖的顾问。这就意味着董事会要不断展开有关信息化技术趋势及公司信息化技术组合的讨论、培养公司董事的专业知识，并加强对信息化的治理。时不我待，若想真正提升信息化在企业中的作用，行动刻不容缓。■

---

<sup>1</sup> 如欲了解更多信息，请参阅Hugo Sarrazin和Andy West的《了解并购交易中IT的战略价值》，[mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com)，2011年1月。

<sup>2</sup> 如欲了解更多信息，请参阅James Kaplan、Shantnu Sharma和Allen Weinberg的《迎接网络安全的挑战》，[mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com)，2011年6月。

<sup>3</sup> 南非公司治理准则（King III），2009（[african.ipapercms.dk/IOD/KINGIII/kingiiiireport](http://african.ipapercms.dk/IOD/KINGIII/kingiiiireport)）。

<sup>4</sup> Spencer Stuart 美国董事会指数 2011（[spencerstuart.com](http://spencerstuart.com)）。

**Michael Bloch**是麦肯锡全球资深董事合伙人；

**Brad Brown**是麦肯锡全球资深董事合伙人（名誉）；

**Johnson Sikes**是麦肯锡校友。



## 提升董事会在并购交易中的角色

并购是价值创造型企业的核心战略，而董事会主动参与并购交易，有利于帮助公司创造更多价值，打造竞争优势。董事会在并购过程中应承担三个角色：第一，价值创造的挑战者：衡量战略匹配度，帮助管理层发掘并购对业绩的影响，同时避免并购陷阱。第二，并购-整合计划的考察者：利用高效PMI规划提升买方价值。第三，打造竞争优势的推动者：制定并购策略，创建健康渠道，熟悉并购流程。

Chinta Bhagat 和 Bill Huyett

在与多位公司高管和董事的访谈中，我们发现，对于董事会在并购交易中的深度参与，双方的认识存在差异，也凸显出了治理层与管理层之间的界线。纵然这条界线非常重要，但从我们的经验来看，在进行并购时，许多企业的董事会和高管团队把这条界线划错了地方。

试想一下，许多大公司依靠并购<sup>1</sup>实现增长，如果并购得当，交易创造的价值就能大幅增加。但如果并购不当，投资者可能要在数十年间忍受持续低迷的资本回报率。成功与失败仅一线之隔。在大多数交易中，买方创造的净值通常只占交易金额的很小一部分，因此，如果执行不力，或出现了不充分的经济假设，这些价值都将不复存在。

许多公司的董事会不愿在治理层与管理层之间越界，从而错失机会，未能协助高管团队在并购交易中一举取胜。董事会具备独特优势，能够从长远角度考量交易价值，而CEO或业务部门领导者可能任期较短，不足以充分挖掘交易的价值。不仅如此，董事会还可以针对偏见提出质询，这往往会影响交易中的并购决策和目标设定。而且，董事会成员往往经验丰富，曾在各类企业长期担任领导职务，因此能够针对并购交易常见的组织风险提供有益见解。最后，董事会可以鼓励高管团队寻找有潜力的并购交易，尽管这些交易一开始吸引力不大。

当然，董事会不能取代运作高效的管理团队，但是它可以超越法律、监管和受托这些在并购中董事会必须履行的义务，帮助高管团队在并购交易中取胜，管控相关风险，从而创造更多价值。在本文中，我们具体说明了董事会的三个角色：

1. 价值创造的挑战者；
2. 并购-整合计划的考察者；
3. 协助管理团队在并购中打造竞争优势的推动者。



最后一个角色至关重要，因为并购是许多价值创造型企业的战略核心。主动开展并购项目，就有机会了解外部的产品创新、人才和新业务模式，也能找到新途径，将新的技能和想法引入新产品，进行区域开发。不仅如此，针对最受欢迎的业务，对员工开展培训，避免资金和人才分配的惰性，也帮助企业领导人保持业务组合的活力。简而言之，并购的好处往往不仅在于交易本身，也能够让参与并购的董事会在更大范围内更好地行使治理职能。

## 价值创造潜力的挑战者

为了认识董事会促进价值创造的方式，我们以一家公司为例，加以阐述。据我们了解，这家公司设立了一个小组委员会，专门挑战高管团队对于潜在并购交易的观点。该小组委员会随时掌握公司的并购策略、潜在标的渠道以及新交易。该委员会的密切参与，让整个董事会对于大规模并购交易（以及所有相关风险，即使是会重塑公司的并购）更有信心，也能比其他潜在买家更快采取行动，因为董事会能够及时了解交易创造的价值。这种模式并不常见，但却正确。

提出挑战是董事会在并购过程中发挥的核心价值：帮助管理团队发掘并购对于业绩的影响，同时避免并购陷阱。那么为什么需要董事会呢？因为如果没有董事会的参与，目前能够支持企业顺利开展业务运营的工作方式，可能会与公司想通过并购持续创造价值这一理念相冲突。董事会独立于日常运营，看问题也更为长远，因此它能够挑战管理层，对他们看重利润，轻视资产负债表的倾向提出质疑。有的时候，管理层会盲目坚持预算目标，从而扼杀了并购交易的可能性，又或者，管理层非常强调规避风险，从而不去考虑过于激进的交易，并只着眼于十分确定的协同效应。详细来说，通过挑战下面几个方面，董事会能够提高决策的可靠性。

## 战略匹配

尽管机遇型交易可能取得成功，但麦肯锡最近的一项分析结果表明，战略匹配非常重要：在按照既定战略开展并购交易时，如果交易是支持该战略的类似系列交易的组成部分，那么交易就更有可能成功<sup>2</sup>。董事会要明确潜在交易与公司战略之间的关系：比如说，交易是如何支持目标市场有机增长举措的，又是如何辅助价值创造的。最重要的是，相比其他竞价方，为何这一买家更适合？

## 预估财报

在审评针对并购交易编制的预估财务报表时，董事会要对既定假设进行测试以证明交易合理性，而不仅仅是根据净现值或内部收益率的估算做出决定。比如说，许多企业的董事会过于看重交易是否会增加或稀释收购方的每股收益，或将交易支出作为计算市盈率倍数的基础。相反，他们需要通过现金流量折现法，清楚了解各种增长、资产和成本协同效应所创造的价值，并与并购交易的其他竞价者价值创造潜力进行比较。不仅如此，他们还应该要问：增长率预测和投资资本回报率（ROIC）的估算是否与行业标准以及这些指标在长期内的收敛趋势一致？业务模式或产品创新是否具有潜力？



预估财报是否考虑了竞争对手的应对措施？价格假设是否与市场份额占有假设一致？是否能够承担支持增长预测的新增支出？

## 风险与回报

董事会看到的最好/最坏情况风险分析结果，往往反映的是经过反复协商的财务预估，很难达到交易获批所需的最低财务门槛。这种分析并未凸显重要风险，也未指明发展机会。但董事会须明确表示，预估财报的不确定性是可以接受的；更为重要的是，管理层要有能力对这些风险和机会进行实际地评估，并制订相应计划。举例来说，董事会要研究并购交易中各类风险之间的相关性，并理清这些风险对于未来增长或收益可能产生的影响。同样，董事会也不要错失良机，应及时推动企业更快利用成本或营收上的协同效应。而且，为管理层设定较高目标并给予相应奖励，更有可能创造更多价值。



## 测试并购-整合计划

审查并购的价值创造潜力固然重要,但我们发现,有一家公司的董事会坚持认为,相比于挑战并购交易的预估财报,监督兼并后的公司整合(PMI),才是最重要的机会窗口。在该公司所处行业内,收购完成的新公司中,收购方通常必须合

理调整成本,同时加快增长从而从并购中获取价值。毋庸置疑,这绝非易事。该公司董事会在交易宣布前后,都按照延伸-增长与成本目标,对兼并后的具体整合规划进行压力测试。

董事会审查并购交易的兼并后整合规划,要和审查预估财报一样仔细。但要想如此行事,似乎就要干涉管理层,我们的经验却表明,事实并非如此。我们发现,与并购交易的财务分析和定价相比,兼并后规划的质量存在更大变数。我们也看到,相比低效的PMI规划,高效的PMI规划能够将买方价值创造净额提高两到三倍。不用事无巨细,通过下列问题,董事会就可以帮助管理层把握机会。

- PMI规划是否能够创造最大价值?大量的PMI规划,及相关的管理层激励方案,其背后的目的都只是顺利整合各项交易,达到董事会批准的价值创造预期,但未曾想过超越目标。但是,PMI规划从本质上来说就应该很混乱,所以,它应该优先去发现和发掘每个价值来源,而不是维持事情的井然有序。PMI规划还必须适应实际情况,能够及时发现新的价值创造机会和风险,并将其进行整合。
- PMI领导人员是否具备完成并购的能力?尤其是对于大额交易,任命资深的整合管理人员往往非常重要。在资深人才稀缺的情

董事会审查并购交易的兼并后整合规划,要和审查预估财报一样仔细。



况下，董事会需确保在对复杂并购交易进行审议时，将PMI领导人员纳入考虑范围。需提前考虑，资深领导人员是否具备相应的能力和独立性？他们能否承担棘手且具高风险的责任？

- 我们是否能够在交易宣布当日启动PMI，并快速完成？如果答案是否定的，价值漏损将不可避免。根据我们的经验，倘若董事会接受“未来业务调整”这一做法，那么价值将无从获取，漏损也将很难弥补。

## 创造并购过程中的竞争优势

董事会参与的第三个方面无关交易的截止日期，而是通过并购创造竞争优势，这种能力一旦形成，便是公司难以复制的财富。要想协助管理层，董事会可从三个方面入手。

## 并购策略

董事会会承担公司战略的监督职能，因此，董事会和管理层必须就并购为股东创造价值过程中的角色达成一致。这种角色有多重要？

各公司在哪个方面发生了变化? 并购如何提供重要价值来源? 在价值来源的沟通上, 管理层与董事会必须非常有针对性, 董事会也必须要知道价值来源与潜在交易渠道是否匹配, 因为潜在交易渠道的规模、流量和质量都有助于决定并购的效果。要求整个董事会参与交易过程不可行也不必要, 但董事会必须要定期审查交易方案。

## 并购领导

即便公司并未指认监督并购的高管负责人, 它也必须建立清晰的组织结构和流程联系人, 以创建一个健康渠道, 从而完成和整合交易。董事会可以帮助首席执行官和首席财务官明确公司总部和各业务部门在并购中的角色, 以及常设并购机构的理想规模与范围。此外, 领导并购过程各个组成部分的高管人员也可能在很大程度上影响着价值创造。但这种角色往往很难进行有针对性的指导和培养。董事会很关注业务部门领导, 对这种角色也应给予同样的关注。

## 并购流程

董事们要仔细阅读公司并购方案(开展此类并购交易的指南)并提出质询。并购方案通常包含形成成本上的协同效应, 将IT与启动增长相整合, 将并购策略转化为创造价值的具体举措等。如果董事会对并购方案胸有成竹, 也有助于提高并购决策的有效性。董事会要确保本公司按部就班地做出每个阶段的风险响应决策, 比如早期的风险规避, 到后期论证交易财务分析中存在的偏差。在交易完成之后, 董事会可确保绩效透明, 并保证激励计划能够充分实现价值。

董事会负责监督公司战略的制定和执行。因此, 董事会和管理层必须就并购交易如何为股东创造价值达成共识。



董事会这种程度的参与，超出了有些高管和董事会的舒适区，但摩擦却有法可避。实际上，这种参与能够让董事会和管理层相互协调，基于需要开展更为激进、上行潜力更大的并购交易。交易过程中，风险更为明确，而管理层也能专注创造价值，避免了董事会的层层批准。不仅如此，更大程度的参与能够将先后进行但不连续的交易转化为连续的交易，促进沟通，通过并购创造价值。■

---

<sup>1</sup> 在本文中，并购指兼并、收购、联营和剥离；并不包括出售公司、杠杆收购、或其他形式的资本重组。

<sup>2</sup> 参见Werner Rehm、Robert Uhlener和Andy West,《从长计议并购的价值创造》(Taking a longer-term look at M&A value creation), 2012年1月, McKinsey.com。

**Chinta Bhagat**是麦肯锡校友；

**Bill Huyett**是麦肯锡全球资深董事合伙人(名誉)，曾常驻新加坡分公司。

两位作者在此特别感谢Robert Rosiello和Robert Uhlener对本文的贡献。

麦肯锡公司2019年版权所有。





## 董事会与数字化未来营销

经验丰富的董事会成员参与公司营销活动可实现客户沟通渠道多元化，协助制定营销策，和推进体制改革。三个方式可以提升董事会参与度：第一，设立“客户参与日”，评估市场环境变化对企业战略的广泛影响，并讨论公司与客户的关系。第二，延揽更多具备相关部门工作经验的成员。第三，董事会的参与应止步于战略层面，明确企业治理的问题，而非深入到营销活动的日常管理。

Jean-Baptiste Coumau、Ben Fletcher 和 Tom French

随着社交媒体、移动网络的普及以及数据流量急剧增加，领先的营销模式迅速迭代，企业从整体上更加关注客户参与。在之前的文章中，我们描述了公司整体意志的提升有助于汇聚各方力量，确保企业保持领先地位<sup>1</sup>。有些公司甚至已将这一理念扩展到了董事会。尽管这一趋势还处于早期阶段，而且不同行业和企业的具体进展各不相同，但深入了解他们的做法，能帮助我们充分认识到董事会参与营销实践带来的诸多益处。

### 董事会参与营销活动

亚洲一家技术服务公司的新任CEO入职之后，带着董事们先后考察了美国和欧洲的创新企业和同业公司，在这个过程中他们开始认识到董事会营销方面的价值。该CEO的初衷只是让董事会成员认识到需要彻底调整公司发展目标，同时提高董事会效率提升的积极性。

但在达成这些目标之余，这次考察还让大家产生了新的紧迫感，一是认识到公司迫切需要实现客户沟通渠道的多元化，二是实现客户关系中深度参与环节的多样化。董事会的决心让公司内部顺利达成共识，然后管理层双管齐下，一边重建沟通渠道，一边收购或联合第三方服务提供商，丰富客户生命周期内各个节点的产品类型。

截至目前，上述举措取得了良好的成效——客户满意度提高了20%，核心业务市场份额增加近10%，盈利也相应得到提升。

同时，该公司也继续将董事们外派至各个地区进行实地考察，以打破其固有思维模式，鼓励其发掘被忽略的机会。

这种形式的董事会参与能够带来意想不到的效果，这很大程度上是因为精挑细选出来的董事会成员不仅经验丰富，还能够从不同角度看待问题。某大型分销企业认识到自己需要改变与客户沟通的方式，于是请董事会参与到解决问题的过程。该公司将专业技能互补的董事会成员与高管两两组合，派到不同地方，考察公司销售办事处和客户情况，然后集中起来举行场外战略会议。当所有成员做完报告之后，整个团队在客户需求和公司价值主张（及其欠缺）方面都形成了全新的看法，这些直接影响到公司的销售和分销模式。

市场环境瞬息万变，这让很多新议题进入到董事会议程。其中之一就是公司品牌管理，而这一直以来都是首席营销官和公关部门负责的领域。面对社交媒体和视频的泛滥，以及全民博客时代可能给企业声誉带来的威胁，北美某制造企业的CEO最近就将潜在品牌风险管理列入董事会议程。董事会就风险应对策略进行了深入讨论，会议跨越营销的范畴，还谈及了公司的总体战略乃至危机应对手段。

董事会还有另一个宝贵作用，那就是协助管理层构想并制定好的营销策略或推进体制改革，由于管理层日常事务繁重，很难凭一己之力完成这些工作。例如，在一家全球奢侈品集团，就是一位董事帮助管理层认识到了迅速加大关键品牌线上营销力度的重要性。有了这一新业务重点，随之而来的有几大变革——包括新的运营技能、组织职能以及流程——最终公司设立了内部“品牌工作室”，专门负责该品牌的各项线上业务活动。

董事会还有另一个宝贵作用，那就是协助管理层构想并制定好的营销策略或推进体制改革。

## 提升董事会参与度的三个方式

要拿出一个普遍适用的指南让客户参与度达到最高，目前还无法实现；同样，从上述案例可以看出，要制定一个明确的路线图来指导董事会如何参与营销，也还为时尚早。但从我们的经验来看，提升董事会营销上的参与度，可以考虑从以下几个方面入手。

其一，就像董事会日程中大多设有专门的“战略日”一样，我们认为也有必要设立一个“客户参与日”，用来评估市场环境的变化对企业战略带来的广泛影响，并讨论公司与客户的关系现状。有另一家亚洲服务企业的董事会就是这样做的，他们在掌握客户群正在发生的重大变化之后，果断采取行动重新制定了溢价策略。

其二，由于营销工作本身变化很快，因此要时刻关注董事会的人员构成。例如，延揽更多具备相关部门工作经验的董事会成员，能够为CEO应对不断变化的情况提供宝贵意见。

董事会的参与应止步于战略层面，明确针对企业治理上的问题，而非营销活动的日常管理。

其三，董事会的参与应止步于战略层面，明确针对企业治理上的问题，而非营销活动的日常管理。当然，具备专业能力的董事会成员若能经常提出日常管理意见，也是很有价值的；据我们所知，就有一家公司邀请了一位创新董事，在董事会休会期间与研发部门负责人一起工作。但是这种情况最终还要回到董事会层面；否则就会导致幕后董事“垂帘听政”的问题。这家公司的研发总监和那位董事也共同向董事会汇报创新进展，确保董事会也参与到创新工作当中。

上述最后一个案例也展示了CEO发掘董事会成员个人价值的方式。在这个案例中，该董事的价值在于研发，而研发是这家公司的生命线。在其他公司，董事的个人价值可能在于了解新技术对消费者行为的颠覆性影响，或者认识到新的地区正在崛起成为优先市场。随着数字营销革命的不断推进，高管团队需要抓住一切可能获得的帮助，确保企业永远立于不败之地。■

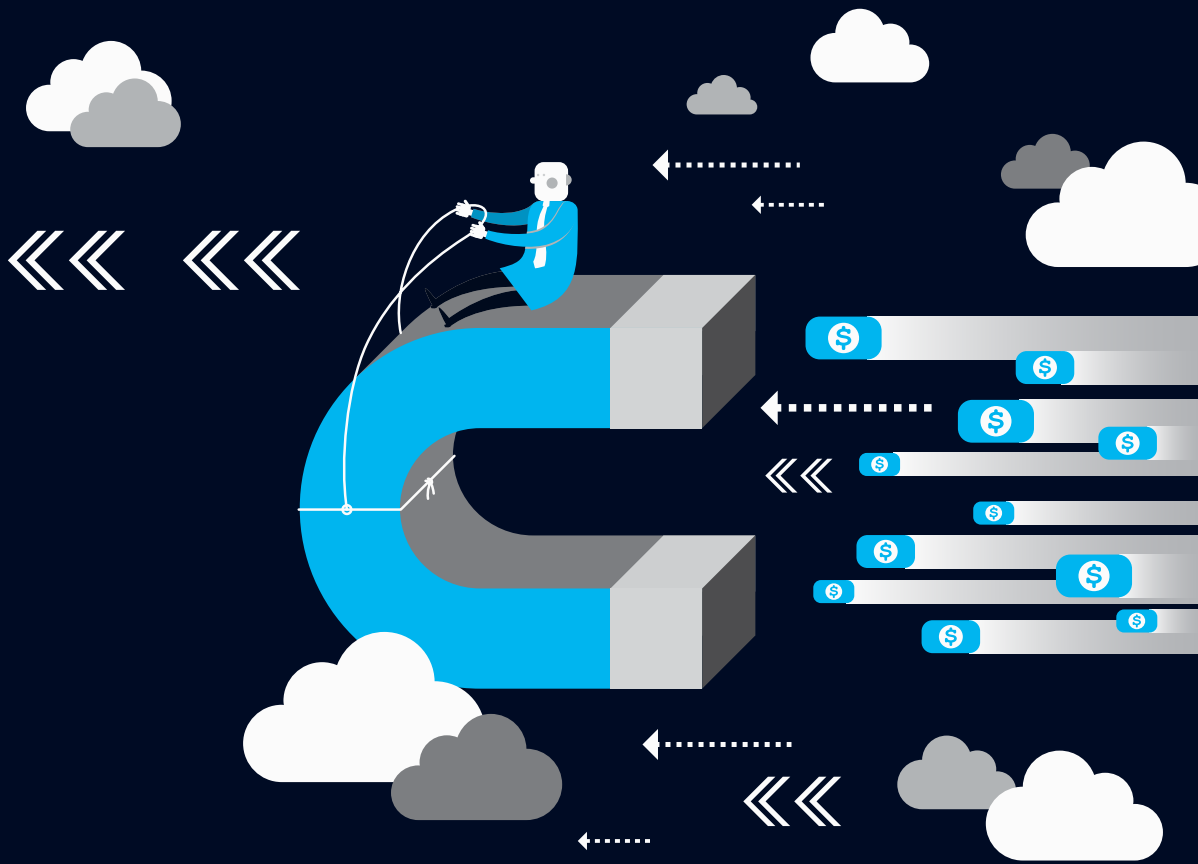
<sup>1</sup> 参见Tom French、Laura LaBerge和Paul Magill，《我们都是营销人员》(We're all marketers now)，《麦肯锡季刊》，2011年7月，McKinsey.com；《打造卓越客户体验的五个最佳举措》(Five 'no regrets' moves for superior customer engagement)，《麦肯锡季刊》，2012年7月，McKinsey.com。

**Jean-Baptiste Coumau**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻东京分公司；

**Ben Fletcher**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻悉尼分公司；

**Tom French**是麦肯锡校友。

麦肯锡公司2019年版权所有。



## 积极投资者如何影响上市公司董事会

随着积极投资者的影响力日益强大，未来董事会和高管需定期检查大股东名单、并向积极投资者寻求相关意见，使董事会与投资者之间的关系更加透明。

David R. Beatty

不管你喜欢与否，应对对冲基金积极投资者已经成为公司运营的重点之一。仅2015年，积极投资者就对全球大约637家公司公开提出要求<sup>1</sup>。2016年1至10月，这一数字已经高达625<sup>2</sup>。而这仅仅只是公开披露的数字，或许至少还有同样数量的维权活动并没有被媒体披露，因为积极投资者与标的公司的董事会已经私下和解。

积极投资者的组成与嵌入式基金的定义是会变化的。但是加总起来，全球就有大约550家“活跃的积极投资者”<sup>3</sup>，他们所控制的嵌入资金超过1800亿美元——而2011年这一数字仅为510亿美元<sup>4</sup>。大多数积极投资者以美国为中心，但现在，澳大利亚、加拿大、欧洲和香港地区也纷纷设立了很多新机构。为了扩大影响力，他们正日益吸引越来越多的资管机构和养老基金经理，并协作开展转型项目<sup>5</sup>。通过合作，他们能够调动数万亿美元的资金，对上市公司的战略和业绩施加压力。

无论你认为对冲基金积极投资者会促进公司治理和战略的完善，或是会催生出与长期价值创造相悖的短期机会主义，有一点是很清楚的：积极投资者在全球资本市场上的影响力将越来越大，将从根本上改变上市公司董事会与投资者的沟通方式。其中包括董事会投资者关系中的角色、外部意见的重要性、以及董事会与公司管理层之间关系的透明度。

全球就有大约550家“活跃的积极投资者”，他们所控制的嵌入资金超过1800亿美元——而2011年这一数字仅为510亿美元。

积极投资者在全球资本市场上的影响力将越来越大，将从根本上改变上市公司董事会与投资者的沟通方式。



## 公司董事会现在必须直接参与投资者关系处理工作

所有大中型上市公司都有投资者关系

(IR) 部门, 定期向董事会汇报持股水平和股东关系方面的事务。但一直以来, 几乎没有董事会真的去拜访某位股东, 听取她/她的看法。大多数公司的董事会在年度股东大会上与最利益相关的股东会面。但除此以外, 公司认为

投资者关系报告足以反映投资者的看法。即使现在, 有些公司仍然明文规定, 董事不能与投资者沟通。

“董事会是——或者说应该是——股东关系中的核心角色。”

如今, 股东维权活动带来的直接后果是: 董事会和高管层会定期审查按持有比例排列的大股东名单, 然后制定沟通策略, 包括在管理层不在场的情况下前去拜访某位独立董事。美国证券交易委员会现任主席Mary Jo White曾公开指出, 股东关系现在是一项董事会职责: “董事会是——或者说应该是——股东关系中的核心角色<sup>6</sup>。”

这样的例子有很多, 比如英特尔董事会主席Andy Bryant每个季度都要与本公司四位最大的股东会面。有时候首席执行官Brian Krzanich或其他高管会一并出席, 其他独立董事也会参与。贝莱德首席执行官Larry Fink (持有将近5.1万亿美元的资产规模) 在2015年4月曾致信所有标普500公司的CEO们, 督促他们与其股东“进行持续的、一致的沟通”<sup>7</sup>。先锋集团(资管规模约3.5亿美元) 首席执行官Bill McNabb倡导公司董事会通过新设立的“股东联络委员会”或其他机构加强与股东的沟通<sup>8</sup>。Tempur Sealy International公司的董事会目前已经成立了股东联络委员会<sup>9</sup>。新的咨询机构也应运而生, 帮助公司董事会处理这种新的股东关系职责。

## 公司战略必须考虑新视角

在大多数(如果并非全部)公司, 年度战略会议由高管人员主导, 以

以相对温柔的方式去处理这个问题，而不是在咨询评估上花费百万，你可能免费获得潜在积极投资者的建议。

评估本公司在市场竞争环境下的发展方向。这种会议通常在公司之外举行，为期2-3天，议程经过精心安排，尽可能完成连贯而且有远见的战略规划。

实际上，根据麦肯锡最新调查结果<sup>10</sup>，鉴于我们身处越来越复杂的全球化和数字化世界，董事会相应地花费了更多精力制定公司战略。公司战略的制定越来越难，可应用时限却前所未有的短。如今有越来越多的公司坚持将制定战略列入每次董事会议的议程，以便说服董事们相信他们是将时间花在最为重要的职能之上：帮助确定并引导公司未来的发展路线。

在公司之外举行会议能够帮助重新检视过往假设和方法，从而有效地重塑公司竞争力。这种会议一般由高管团队主导，但也给予了解公司具体情况的外部人士提出意见的机会。如果你作为董事，在战略回顾的过程中了解到积极投资者正在密切观察本公司，那么何不主动邀请他们提出战略意见呢？

鉴于现有的规范和预期，要求积极投资者向董事会提出他们对于替代性公司战略的看法可能并不合适，甚至有点过于强迫。但是如



果不了解有哪些替代性战略会最大限度改善公司业绩，则更可能导致公开的代理权之争。以相对温柔的方式去处理这个问题，而不是在咨询评估上花费百万，你可能免费获得潜在积极投资者的建议。

## 董事会与管理层的关系必须更加透明

公司董事会与CEO及其他高管人员的关系取决于许多因素，尤其是董事长（或首席董事）与CEO之间的信任程度。随着公司业绩不断进步或者止步不前、CEO获得晋升或者继续担任现职，这种关系都会随着时间发展而不断变化。但是基本的传统运营规范是，让管理人员继续运营业务，从根本上信任他们的经营战略。

业绩和战略成为了董事会议上的常见问题，加之积极投资者很感兴趣，这方面的问题成为会议的核心。

如今，市场中积极投资者的出现进一步改变了这种关系。业绩和战略成为了董事会议上的常见问题，加之积极投资者很感兴趣，这方面的问题成为会议的核心。董事们——从根本上依靠管理层获取信息和数据——必须时刻保持清醒，因为积极投资者和机构投资者也在密切审视他们的业绩。如果董事会没有理解公司战略的替代性观点，或者没有将其转交给最高管理团队进行审议，就不能完全相信管理层提出的全局观点。如果没有及时发现对公司感兴趣、对公司战略持有不同看法的潜在积极投资者，公司、员工及客户可能遭受破坏性的影响。那可能是更差的结果。

提高内部透明度的一个有效举措是向公司董事会指定CFO。作为董事，他们有责任分辨积极投资者可能在什么地方提出不同的看法——以及制定和展示替代性的资产部署战略。由于CFO与业务高管和CEO不一样，对资本投资并不“负责”，所以CFO能够作为公平的第三方，对投资流量和替代性投资战略进行评价。在英国，认

可CFO对于公司资产状况、各项资产的回报率、以及业绩改善可能性的深入理解，早已成为业界惯例。

积极投资者与资管机构和养老基金管理人联合成立的积极投资者基金已经改变了股东参与的环境。通过采用上述的三个原则，董事们就能够更有信心地面对未来。■

---

<sup>1</sup> Activist Insight月刊：半年回顾，Activist Insight与Olshan Frome Wolosky的联名报告，2016年7月，第5卷，第6期，activistinsight.com。

<sup>2</sup> “大型企业风光不再”（Big is over），Activist Insight月刊，2016年11月，第5卷，第10期。

<sup>3</sup> 同上。

<sup>4</sup> “积极投资者的革命”（The activist revolution），摩根大通，2015年1月，jpmorgan.com。

<sup>5</sup> David Benoit和Kirsten Grind，“积极投资者的秘密盟友：大型共同基金”，《华尔街日报》，2015年8月9日，wsj.com。

<sup>6</sup> 美国证券交易委员会主席Mary Jo White在第10届跨大西洋企业治理对话年会上的讲话，2013年12月3日，sec.gov。

<sup>7</sup> BlackRock Blog和Business Insider，“贝莱德首席执行官Larry Fink告诉全球大型企业的领导人，不要担心短期业绩。” Larry Fink在2015年4月14日的博客，businessinsider.com。

<sup>8</sup> F. William McNabb III，先锋代理投票选举CEO的信函，2015年2月27日，请浏览vanguard.com。

<sup>9</sup> “Tempur Sealy宣布领导层与董事会调整”，Tempur Sealy的媒体发布会，2015年5月11日，tempursealy.com。

<sup>10</sup> “建设一个价值创造型董事会”，2016年2月，McKinsey.com。

**David Beatty**是多伦多大学罗特曼管理学院克拉克森商业伦理与董事会效能中心主席。在其职业经历中，他曾在超过39家公司的董事会任职，曾任是九家上市公司的董事长。他曾是加拿大良好治理联合会创始常务董事（2003-2008）。本文同时发布在多伦多大学罗特曼管理学院出版的《罗特曼管理》杂志（Rotman Management）2017年冬季专辑。

麦肯锡公司2019年版权所有。



## 董事会如何尽职：身在其位， 当谋其职

董事应该牢记“在其位，谋其职”的使命，并着眼于长期价值创造，这样的视角能够帮助董事会改变行事方式，助力公司实现长久繁荣。

Dominic Barton 和 Mark Wiseman

现如今，许多董事会没有发挥应有的效用。自安然事件后，美国展开了多轮监管改革。虽然现在离第一轮改革已经过去10多年，诸如国际公司治理网络（International Corporate Governance Network）一类的独立监管机构也提出了许多指导方针，但多数企业的董事会仍然没能完成核心使命：为管理层提供有力监督和战略支撑，助力公司创造长远价值。这并不是我们一厢情愿的看法，我们的研究显示，许多董事也认为董事会没有做到“在其位，谋其职”。

2013年，麦肯锡对772名董事进行了问卷调查：仅有34%的受访者认为，他们所在的董事会充分了解公司战略；只有22%的受访者表示，他们的董事会完全清楚公司如何创造价值；仅16%的受访者认为，他们的董事会非常了解公司所处行业的动态。

2014年3月，麦肯锡与加拿大退休金计划投资委员会（Canada Pension Plan Investment Board, CPPIB）一道，向全球604位高管与董事提出一个问题：自己所在的公司过度强调短期财务表现而轻视长期价值创造，背后最大的压力来源为何？47%的受访者给出的答案是：公司董事会。而47名声称自己是上市公司董事的受访者中，也有高达74%的人把问题的矛头指向了自己。

这些调查结果令人震惊。企业该如何增强董事会的行业知识，帮助董事树立着眼长远的心态，并加以保持并且不断改进呢？显然，答案不再是所谓的“形式主义”、“强权政治”，这种做法收效甚微。

一个好的切入点是帮助董事精准地理解何为其“受信义务”。大多数法律条款都强调两个核心内涵：忠诚和谨慎；忠诚就是把公司利益放在个人利益之上，谨慎则指作公司决策时要恪尽职守、周全细致。没有任何一条法律可

**仅有16%的董事表示其所在的董事会非常了解公司所处行业的动态。**





解读为，作为一名忠诚而谨慎的董事，其职责就是向管理层施压，最大化短期股东价值，而不顾其他任何利益。恰恰相反，最合理的解读是，董事应尽己所能，助力公司实现持续而长久的繁荣。

有时候，该使命会要求董事会敦促管理层改变现状，甚至在市场发出需要改变的讯号之前就采取行动。也有时候，董事会需要顶住市场压力，全力支持一个正确但可能需要好几年才能产出成果的发展战略（例如，许多一流的美国跨国公司花了将近十年才在中国转亏为盈，因为他们明白中国市场对其长远发展而言至关重要。）

如果董事们都能牢记这一使命，董事会自然会进行大的调整。他们会花更多时间讨论革命性的创新成果，这些创新可能会催生出全新的商品、服务、市场和商业模式；研究如何抓住有巨大价值创造潜力的长远机遇；以及终止或剥离不再符合公司战略的业务。反之，他们会花更少的时间，讨论如何达成下个季度的盈利目标、如何确保合规（虽然合规是必须的）、以及如何避免摊上官司。

就牢记董事会使命而言，新兴市场国家的企业似乎更胜一筹。麦肯锡的一项调查比较了41家新兴市场国家的跨国公司和303家发达经济体的跨国公司，结果显示，自1999到2008年，新兴市场的公司董事会眼光明显更加长远，平均拿到的股利也更少（分别为39%和

80%)，并且固定资产再投资比率是后者的近两倍。如果西方国家的公司也这么做，将会释放出数万亿美元的闲置资金，帮助全球经济走出持续低迷，重现活力。

时刻把保持长期价值创造摆在第一位，将有助于帮助董事会看清选择，改变行事方式。要做到这一点，可从大家都很熟悉的4个方面着手。

## 挑选适合的专业人才

根据英国维权投资信息咨询公司 (Activist Insight) 为国际律师事务所年利达 (Linklaters) 所作的一份调查，从2010年1月到2013年9月，股东维权干预董事会 (包括争夺董事席位、股票回购、撤换首席执行官等) 的事件增加了88%，增幅令人震惊。私募基金公司 CCMP Capital 总裁兼首席执行官史蒂芬·毛利 (Stephen Murray) 认为：“股东维权行业之所以存在，就是因为很多上市公司董事会的能力配置，无法满足股东的利益要求。”再来看另外一项数据：麦肯锡在2014年9月对692位董事及高层主管进行了问卷调查，只有14%的受访者表明，在考虑上市公司董事会新成员时，“强大的独立思考能力”是一项主要评判标准。

此外，不同于私募股权公司或成功家族企业中的普通合伙人，上市公司董事会往往并不重视聘用有相关专业背景的人士。除了深厚的业务知识外，董事拥有多元化的视角和扎实的相关企业运营经验，也极为重要。但我们的调查表明，太多董事都属于多而不专的类型。正如加拿大矿业巨头泰克资源 (Teck Resources) 首席执行官唐·林德塞 (Don Lindsay) 所言：“这类董事对公司业务没有天然的兴趣，所以往往要花很长时间才能说服他们做出重要决策。”

这的确是个问题。最近，前IBM首席执行官路·葛斯纳 (Lou Gerstner) 在《麦肯锡季刊》 (McKinsey Quarterly) 的文章中指出，能够鼓起勇气摒弃过时的主流做法，是持续创造价值的关键。他表

示：“在任何非垄断行业，公司不能一味保持现状，唯有不断改变才能持久发展。”那些已持续经营了100年的公司，绝不可能还是最初的面貌。他指出：“在100年中，它们做出的改变没有25次，也有4、5次。”

然而，麦肯锡最近的一项调查显示，在1500多家美国公司中，大多数在最近20年间一直安于现状，每年分配给各业务部门的资金也基本维持不变，结果发展缓慢。相比之下，那些积极调整资金分配（同期分配给各业务的资金调整幅度超过56%）的公司，给股东创造的回报要高出30%。既拥有丰富的相关经验和知识，又能够独立思考的董事会，将帮助企业克服惰性，创造持久的价值。

的确，以这种方式改造董事会，已经成了最常见的建议。但如果你真正懂得从长远角度思考与行动的重要性，就会不惜一切代价来吸引正确的人才。

美铝公司（Alcoa）首席执行官克劳斯·柯菲德（Klaus Kleinfeld）告诉我们，他会故意寻求那些拥有丰富现实生活经验的董事，经历过艰难时期，也很认同他所属产业的长周期投资与回报的节奏。柯菲德也认为，要巧妙运用强制退休规则，在为董事会补充新鲜血液和留住宝贵经验之间，取得最佳平衡。

“

整个股东维权行业之所以存在，就是因为很多上市公司董事会的能力配置，无法满足股东的利益要求。

为确保董事会具备长远的眼光，私营食品饮料业巨头玛氏公司（Mars）设立了由5名外部专家组成的顾问团，作为由3位家族成员组成的董事会的补充。这5位顾问都是各个公司价值增长引擎方面的专家，从人口健康到食品安全监管。顾问团定期与董事会和高管讨论各自专业领域的发

展趋势会如何影响公司战略和优先要务。对致力于创造长期价值的高管来说，上市公司董事会中纳入更多此类专业的对话不再只是一个选项，而是迫在眉睫。

22%的董事认为  
其任职的董事  
会完全清楚自己  
的企业如何创造  
价值。

## 投入更多的优质时间

“我想问董事会的第一个问题是，他们是否投入了足够的时间与精力，去评估企业的长期战略，”巴克莱银行（Barclays）董事长、英国知名公司治理权威戴维·华克爵士（Sir David Walker）如是说：

“如果他们诚实回答，那么答案几乎都是否定的。”

大多数公司治理专家都同意，上市公司董事应该在这份工作中投入更多天数，花更多时间来了解并制定战略。其中一些建议相当具体。哈佛商学院资深讲师、MFS投资管理公司前董事长罗伯·C·博任（Robert C. Pozen）认为，在体量较大、业务复杂的公司，董事除了定期出席董事会之外，一个月应该至少花两天，或是一年至少有24天用于履行在董事会的职责。麦肯锡在英国做的一项专家调查也显示，每年54天才是恰当的，这也是私募股权公司为其所属公司董事设定的常规标准。此外，董事们定期组织团体活动的做法也开始流行，例如，在门店或新的研发中心举行董事会，或是要求董事随同业务人员去拜访客户。

虽然我们建议董事一年至少投入35天在董事职务上，但我们认为，重点并不在于董事会开会或实地考察的具体天数。如果目的是要培养长期的战略眼光，那么最重要的应是展开战略性对话的高度与深度。

比利时英特布鲁啤酒厂（Interbrew，现隶属于百威英博啤酒集团）在90年代初决定开拓中国市场时，直接邀请了整个董事会随同高管团队一起到中国进行了为期一周的考察。董事长保罗·德基尔梅克

但是，我们并不支持在董事会设立类似审计或风险委员会的战略委员会。

(Paul de Keersmaeker) 在动员大会上明确表示：考察目的是要让董事们尽可能多地了解中国及中国市场。这是因为，英特布鲁很可能在未来几年中收购一家中国公司，而一旦决定收购，不会有太多时间可供探讨。董事们必须在那之前就先了解当地的竞争态势与营运环境，当时机成熟，便可

迅速采取行动，拿下标的。

博任认为，对长远的商机进行认真而自由的考察，可避免重蹈许多董事会的覆辙，在陌生市场掉入陷阱：“如果考察进展顺利，董事们就能听到、看到管理层希望他们了解的信息。”（详见《推动董事会专业化》(The Case for Professional Boards)，《哈佛商业评论》，2010年12月。）英特布鲁这一创新性的做法也收到了回报：1997年，该公司收购了两家中国啤酒厂，成功进入中国市场。短短6年后，就已成为中国第三大啤酒酿造商，占据9%的市场份额。

正如本刊2014年1/2月刊上发表的《聚焦资本于长线投资》(Focusing Capital on the Long Term)一文所言，董事会还需要分配更多精力，用于交流探讨财务以外的战略指标，尤其是当财务报表无法体现新的变化趋势时。英国跨国油气开采公司塔洛石油(Tullow Oil)在这方面就做得很好。在衡量公司绩效时，采用财务与非财务目标的均衡计分卡，包括重要业务开拓的进展，资金支出计划的实施，环境、卫生与安全目标的完成，以及资产负债表的健康程度与资金充足率。

但是，我们并不支持在董事会设立类似审计或风险委员会的战略委员会。我们赞同华克爵士的看法，即：“战略是企业最根本的挑战，应得到整个董事会的参与。”这份全体成员共同付出的努力，对于确保长期进行正确的探讨和决策至关重要。

## 增强董事和股东的互动

虽然说在督促高管层尽全力提高短期业绩方面，董事会难辞其咎，但我们都清楚这一压力的真正来源其实是金融市场。正因如此，我们在《聚焦资本于长线投资》一文中强调，机构投资者是支撑资本主义制度的基石，一定要说服他们，一起来抗衡过度强调短期利益的做法。

董事会可以也应该更加积极主动，促进与主要长期股东之间的对话，很多投资人肯定会欢迎这样的交流。持股超过4.5万亿美元全球最大的资产管理公司贝莱德（BlackRock），就在首席执行官赖瑞·芬克（Larry Fink）的带领下，努力与其持股公司的管理层和董事会展开“强效而持续的沟通”。“这并不是说我们要告诉那些公司怎么做，”芬克表示：“但我们确实希望确保那些公司具备一个高素质的董事会与管理团队，并且我们能随时与之接触”，以同时保证这些公司的长期利益以及“我们客户的长期利益”。

令人欣慰的是，越来越多的人认可这一做法。诸如股东—董事交流促进会（Shareholder-Director Exchange，成员包括贝莱德和道富银行）一类的组织，一直致力于确保上市公司公开其董事与股东的互动方式，并收集整理最佳实践，目的之一就是协助董事为此类对话做好准备。这个趋势凸显了长期投资人越来越愿意向聪明、积极的董事学习，并与他们交流看法。然而，目前太多对话把重点放在向投资人“施压”来获得“薪酬发言权”，以及单一片面的治理问题。只有当企业着力传达长期成长战略及关键成长指标时，更有深度和见地的讨论才会出现。

5年前，联合利华（Unilever）决定停止发布传统的季度业绩预告，一时备受关注。当时联合利华发现，如果能有一位了解这项战略的董事来向重要投资人进行解释，将会大有裨益。加拿大五大银行之一的蒙特利尔银行（Bank of Montreal），鼓励股东直接接触其独立董事，特别是在讨论接班计划、公司治理实践和信息披露时更是



如此。而全球黄金开采巨擘金罗斯黄金 (Kinross Gold) 的董事会，会定期和机构股东代表举行一对一会议和集体会议，邀请他们提供意见反馈。该公司还通过一项政策，明确规定了董事可以讨论的话题范畴（董事会结构和组成、首席执行官的表现、重大战略性决策及整体企业绩效），并由独立的董事长担任股东与董事会之间的联系人（要促成这种交流，眼光长远的机构投资人应该同意锁定股票，也就是同意至少两三年内，不在公开市场买卖该公司股票。这可以让他们采用内部人士的身份，免受适用于其他公开投资人的信息披露限制）。

我们相信，更多企业应采用、也将采用这种做法。我们2014年9月进行的一项调查显示，在回复我们的在职董事中，50%的人认为定期同主要长期股东沟通公司长期战略与绩效是最有效的方法之一，可大大缓解来自股东的短期回报与股价最大化压力。但是，如果要想让董事了解相关背景情况，给他们信心履行义务，必须进行双向对话，而非单向传达。

## 优化董事的薪酬结构

优秀的资本家都笃信激励措施的效果。如果我们要求董事更加深入、更加公开地参与公司治理，花更多的时间探讨交流长期战略，同时承担任何可能随之而来的声誉风险，那就理应为他们加薪。越来越多的人认为，董事所任职董事会的数量要减少，但薪酬应增加，且要远远高于目前24.9万美元的平均年薪。我们完全同意。但更重要的议题在于董事薪酬的结构。许多公司已经在薪酬中增加了长期回报的比重。

几年前，强生公司 (Johnson & Johnson) 为非执行董事设立了最低股权准则，让他们和股东的利益更加一致。强生公司要求每位董事继续持有当选董事时所获得的公司股票，并持有相当于自己每年现金聘任费5倍的股票。可口可乐公司给予董事非期权股票奖励，董事只有在离开董事会之后才能拿到手。通用电气也采用了类似的操作。

我们还想再进一步：要想让董事真正像公司所有者一样去思考和行动，就要让他们把更多的净资产拿出来投资于公司。具体而言，可以给他们一个股票激励组合，其中一部分只有在几年后卸任董事时才能获得，并要求新上任董事用自己的钱购买公司股票。我们倾向于鼓励企业按照自身情况酌情采用类似的措施，而非一刀切式的强制性实施，尤其是公司的规模与所处行业不同，投入的资产净值数额也会因人而异。尽管如此，首要目标还是进行“实质性的”投资，将董事的财务激励机制与公司的长期绩效更加紧密地捆绑。在某些情况下，这可能意味着让董事拿出高达10%的净值来投资。

上述这些大刀阔斧的董事会变革，说来简单，做起来很难。每一项举措都必须符合公司和行业的大环境。要推行这些措施并长期保留下去，需要董事长或首席董事与首席执行官携手合作，处理时还十分讲求技巧。但这些举措叠加在一起，可深刻改变上市公司董事会的文化、行为与结构。企业是构建资本主义体系的核心单位，假以时日，这些变革将成为确保企业实现可持续价值创造的最有力保障，既达成股东的期望，也为社会发展做出应有的贡献。■

---

本文刊登于《哈佛商业评论》2015年1/2月刊。

**Dominic Barton**是麦肯锡全球资深董事合伙人，是《人才制胜：以人为本的新剧本》（Talent Wins: The New Playbook for Putting People First, 哈佛商业评论出版社，2018年）的作者之一。

**Mark Wiseman**是加拿大退休金计划投资委员会（Canada Pension Plan Investment Board）的总裁兼首席执行官。

麦肯锡公司2019年版权所有。



## 董事会是时候行动起来了

近年来，随着董事会责任的日益扩大，董事会治理水平对财务业绩的影响越来越受人关注。麦肯锡一项调查表明，良好的董事会运营以及对关键事项的有效管理，有助于提升企业业绩。

Martin Hirt、Frithjof Lund 和 Nina Spielmann

长期以来，公司治理中一个更令人着迷——同时也令人难以捉摸的问题是董事会对财务业绩的影响。麦肯锡通过对全球1100多名董事的调查，试图检验董事会运营质量以及董事会核心事务有效性和自我报告的财务业绩之间的联系。确实，结果表明，那些具有更好互动和流程、以及执行核心业务更有效的董事会，财务业绩也更强。

这一调查结果发布之时，恰逢董事会的责任日益超越传统监管范围，对战略、数字化和风险等关键问题，董事会的参与度都在提高<sup>1</sup>。这是麦肯锡第5次做类似调研，这次我们向董事们询问了有关董事会运营的三方面问题：董事会内部互动、董事会和高管之间的互动以及董事会流程<sup>2</sup>。虽然结果表明在三个方面全都保持良好运营的董事会寥寥无几，且流程是普遍的弱项，但调查也显示表明良好的互动和流程能带来正向回报。

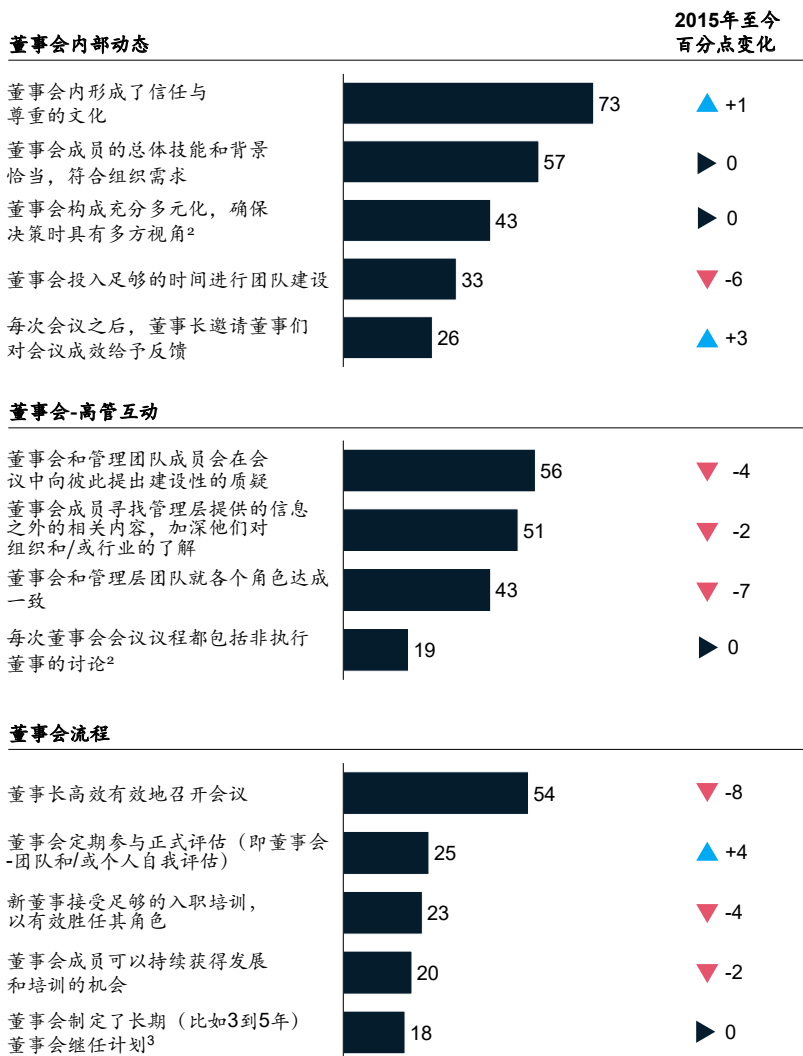
总体而言，调查发现，自2015年开展上一次调查以来，董事会的习惯和做法变化不大。董事会依然最关注战略，许多董事仍希望在战略上投入更多时间。不过，表示董事会熟谙公司整体战略的受访者如今变少了。令人惊讶的是，当被问及诸如数字化和网络安全等可能引发业务颠覆的议题时，鲜有董事表明这些主题已被纳入董事会议程。

## 董事会互动良好，但流程是弱项

最重要的是，董事们的回答表明，董事会的运营较之于两年前并无改善。当被问及董事会运营的三个方面——董事会内部互动、董事会和高管之间的互动以及董事会流程时，董事们表示他们在建立有效流程方面困难最大（见图1）。不到1/4的受访者表示，新董事们能获得帮助他们胜任角色的入职培训。此外，只有一小部分（20%）受访者表示董事会成员能持续获得发展机会。

图1 董事们认为董事会最大的困难是建立有效流程

认为这一表述符合公司董事会实际情况的受访者占比<sup>1</sup>, %



1 2017年, n = 928; 2015年, n = 966. 不包括非营利组织受访者。

2 2015年没有包含在答案选项中。

3 2015年, 主题是“董事会逐步制定了清晰的董事会继任计划”。

一旦董事们加入董事会，他们很少就董事会运作是否有效提供反馈和进行评估。大约25%的受访者表示，他们所在的董事会定期参与正式评估，或在每次董事会会议之后，董事长邀请董事们就会议有效性予以反馈。从公司所有权类型来看，上市公司董事会获得充分培训和参与正式评估的可能性超出平均水平。在某些情况下，受访者甚至表示对某些主题的关注在降低。在2017的调研中，表示董事会主席能有效地召开会议，且在董事会和管理团队就各自角色明确达成一致的董事明显减少。

## 更好运营和更高效率催生优质业绩

董事会效率的重要性已被广泛讨论，但其对财务业绩的影响难以衡量。我们试图通过审视董事会的运营方式（它们的互动和流程）以及董事会的作用（在开展董事会核心工作方面的有效性），并将每项指标与受访公司相对于同行的财务业绩进行比较，从而更好地了解董事会效率与财务业绩之间的联系<sup>3</sup>。根据企业自我报告的结果，董事会互动和流程的改善以及业务效率的提高似乎能产生正回报。

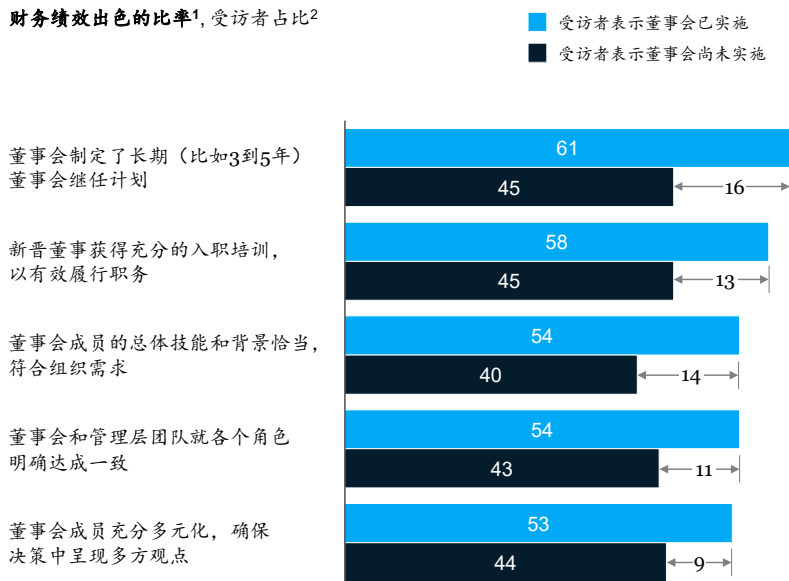
在动态和流程方面排名前1/4的董事会中，59%的董事表明其公司财务业绩优于业界同行，相比之下，在排名后1/4的董事会中，持有相同观点的董事比例只有43%<sup>4</sup>。此外，排名后1/4的董事会成员认为公司财务业绩相对较弱的比例几乎是排名前1/4的董事会成员的两倍。根据调研结果，对绩效最有贡献的运营实践包括制定董事会的长期继任计划、对新董事进行充分的入职培训以及对董事技能和背景进行适当组合（见图2）。

结果表明，董事在董事会核心事务中的作用和财务业绩之间同样存在相关性。在效能排名前1/4的董事会中，近60%的董事表示他们各自的组织明显优于同行<sup>5</sup>。相比之下，在排名后1/4的董事会中，只有32%的董事持相同观点。大多数有助于创造优异业绩的活动都



**图2 继任计划、入职培训与合适技能是确保高绩效最重要的因素**

财务绩效出色的比率<sup>1</sup>, 受访者占比<sup>2</sup>



<sup>1</sup> 受访者表示其公司过去3年在盈利水平、组织收入增长、以及市场份额增长三方面表现优于或者显著优于行业平均水平。  
<sup>2</sup> n = 928, 不包括非营利组织受访者。依据14项董事会运营相关陈述: 要求受访者选择 哪项符合其公司董事会的实际情况。  
 未显示没有选择5项陈述中任何一项的受访者。

与战略相关: 评估管理团队对价值创造驱动因素的理解、为组织战略制定全面框架、评估战略对行业趋势和不确定性的把握以及董事会内部和首席执行官之间对于战略选择的探讨<sup>6</sup>。

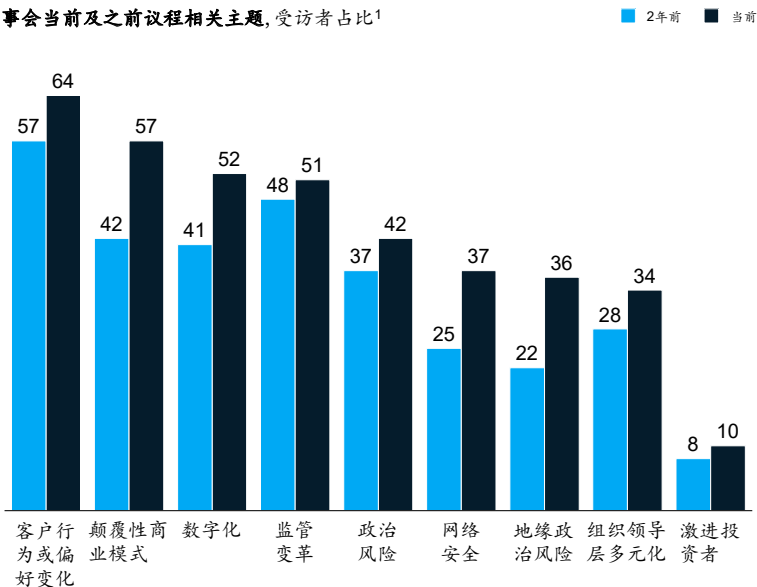
### 准备好应对颠覆的董事会凤毛麟角

为了让更多董事会意识到更好的运营和更高的效率所带来的收益, 其他调研结果总结了有待改进的方面和方式。

我们第一次向董事们征询当前和两年前董事会议程中9个存在业务颠覆可能性的领域。在9种类型的业务颠覆中, 被纳入议程最多的是不断变化的客户行为或偏好 (见图3)。

相比之下, 其他颠覆出现的频率似乎少得多: 大约一半的董事表示数字化目前已经被纳入议程, 不到40%的董事表示网络安全和地

图3 在9项潜在商业颠覆中，董事会最关注客户行为变化

董事会当前及之前议程相关主题, 受访者占比<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 未显示回答“其他”、“不清楚”、或“以上都不是”的受访者；n=928。不包括非营利组织受访者。

缘政治风险被纳入议程。不过董事会似乎也在与时俱进。若比较之前和当前的议程，董事们表示对9个问题的关注都在增加；董事会会在颠覆性商业模式、地缘政治、网络安全和数字化方面的参与度提升最为显著。

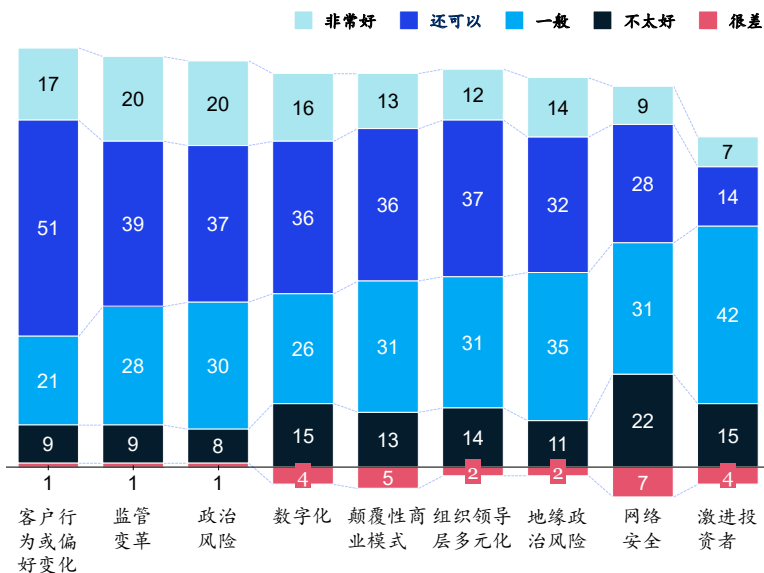
受访者表示，董事会对这些颠覆力量的了解差异很大（见图4）。在各种颠覆中，他们最了解不断变化的客户行为，2/3的董事认为自己在这个问题上的理解较好或很好。这也许并不奇怪，他们往往对网络安全、激进投资者和数字化问题理解不够。

### 董事会优先事项未发生实质性变化

董事工作的性质——包括董事会成员投入时间的领域、他们用于董事会工作的总时间以及他们对组织业务的了解程度——与之前的

### 图4 董事会对潜在商业颠覆的认识迥然不同

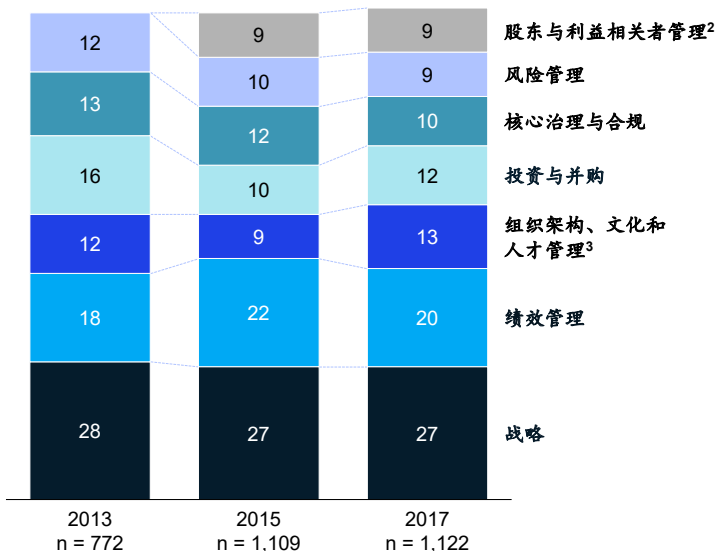
董事会对各项颠覆对业务潜在影响的认识，受访者占比<sup>1</sup>



1 未显示回答“其他”、“不清楚”、或“以上都不是”的受访者；n=928。不包括非营利组织受访者。

### 图5 战略和绩效管理仍是董事会投入时间最多的议题

会议期间董事会在各项议题上投入的时间<sup>1</sup>, %



1 由于四舍五入的关系，数字总和可能不是100%。未显示回答“不清楚”的受访者。  
 2 2013年没有包含在选项中。  
 3 2013和2015年中，选项主题被称之为“组织健康和人才管理”。

调查相比仅略有变化(见图5)<sup>7</sup>。自2013年以来,战略和绩效管理一直是董事会花费时间最多的领域。

不过,受访者仍希望花更多时间在战略及组织事务上,例如组织结构、文化和人才管理。此外,董事会成员在董事会上花的时间比以前少了。平均而言,董事们现在每年在董事会事务上花费24天,而在2015年时为26天<sup>8</sup>。从调研结果来看,受访者们认为应该用于董事会工作的理想天数也减少了,不过和我们以前看到的一样,实际和理想天数之间仍存在6天的差距。理想情况下,董事们现在希望花30天时间在董事会工作上。

## 展望未来

根据调查结果,董事会可以采取几个步骤来提高效率,并对组织价值创造产生更大影响:

- **打造高效董事会流程。**在调查所涵盖的董事会运营的三个方面,高效流程是最具挑战性的领域。许多受访者表示,他们的董事会具备有效的领导,这对于提高董事会整体绩效至关重要,并对组织的价值创造有重要意义。但在董事会运作的其他方面,调研结果表明尚有改进空间。其中一个领域是入职培训的质量,在此类培训中,董事们能很好地了解所在组织和行业。另一个方面是持续获得发展机会,以便董事们能够继续学习并增加对董事会的贡献。最后,建立定期的反馈机制和长期的董事会继任计划。
- **为董事会业务倾注更多时间。**董事在董事会工作上花费的实际天数与他们期望天数存在显著差距。根据我们的经验,要成为一名有效的董事会成员,所需时间通常超过董事们最初的预期。一些董事会成员投入的时间远远多于调查中的平均天数,而另有一些人可以花更多时间参会(例如,讨论战略备选方案)以及增加对业务的了解并做好会前准备(例如,访问公司设施或研究行业内



的竞争对手情况)。要成为管理团队真正的教练和伙伴，许多董事会成员有必要更好地了解公司和行业——特别是业务的关键价值驱动因素、相关风险以及组织中的人才状况。

- **重新思考年度议程。**董事们仅仅将更多时间用于董事会工作是不够的。如何花费额外投入的时间，并使董事会年度议程与公司的战略重点保持一致，这些同样重要。调研结果表明，许多董事会应更多地关注长期CEO继任计划、核心风险评估以及人才库建设，这对它们有益——所有这些都是许多董事会尚未有效开展的核心活动<sup>9</sup>。董事会还应在其议程上留出足够空间来应对潜在业务颠覆。没有哪家公司能完全不受网络安全、数字化和地缘政治风险影响，因此这些主题应该列在每个董事会的议程上。出于公司的业务发展以及随时可能出现的颠覆性影响，董事会必须保持灵活的议程，而不是被其年度时间表束缚手脚。

- 
- <sup>1</sup> 《面向首席执行官的董事会指导》(The CEO guide to boards), McKinsey Quarterly, 2016年9月, McKinsey.com。
- <sup>2</sup> 该网上调查于2017年4月18日至4月28日在现场进行, 获得了1126名董事会成员的回答, 代表了各个地区、行业、公司规模和董事会角色; 31%的受访者是董事会主席或独立董事, 我们要求受访者基于他们最熟悉的某个董事会, 回答所有问题。我们在报告的前两部分中排除了董事们有关非营利组织董事会的回答, 其中涉及与私营部门董事会相关的主题。为了调整响应率的差异, 数据按每个受访者所在国对全球GDP的贡献加权。
- <sup>3</sup> 财务业绩以过去三年自我报告的内生收入增长、盈利能力和较之于同行的市场份额变化来衡量。为了控制潜在的偏见(例如, 和其他受访者相比, 董事长往往倾向于报告更好的财务业绩), 我们定义了两个控制变量: 受访者的职位和他或她在董事会中的角色(例如, 董事长、副董事长、或主要的独立董事)。在进行财务业绩分析之前, 我们确认了业绩最佳和最差的公司所有四分位数中都有均等的职位和董事会角色分配。基于受访者的反馈, 我们将业绩优异的公司定义为过去三年较之于同行, 在三个指标中表现出高于或远高于平均水平的业绩——内生收入增长、盈利能力和市场份额变化。
- <sup>4</sup> 关于互动和流程, 排名前1/4的董事会指在我们所询问的14个陈述中, 受访者对8个或以上的陈述表示同意的董事会, 而排名后1/4的董事会是受访者仅同意三个或更少陈述的董事会。
- <sup>5</sup> 该调研询问了与战略、绩效管理、投资和并购、风险管理、股东和利益相关者管理以及组织结构、文化和人才管理相关的42种不同的董事会工作。关于董事会工作, “前1/4的董事会”指受访者对我们询问的42项工作中的26项或以上表示有效或非常有效的董事会, 而“后1/4董事会”指受访者认为有效或非常有效的工作少于等于13项的董事会。
- <sup>6</sup> Chris Bradley、Martin Hirt、以及Sven Smit, 《战胜挑战的战略》(Strategy to beat the odds), McKinsey Quarterly, 2018年2月, McKinsey.com。
- <sup>7</sup> 董事们对非营利组织董事会的回应包含在本分析中, 因此结果与前几年的结果更具可比性。
- <sup>8</sup> 自2011年开展调研以来, 董事们被要求写出他们目前和理想中的用于董事会工作的天数。在最近的调查中, 我们使用了不同的方法来计算结果。我们已经从分析中删除了符合以下标准的受访者: 对于“实际用于董事会工作天数”回答4天或更短或101天或更长的受访者、对“用于董事会工作的理想天数”回答121天以上的受访者、以及没有回答这两个问题的受访者。在比较以往调研结果与最新调研结果时, 我们对2013年和2015年的书面受访者应用了相同的方法。
- <sup>9</sup> 鲍达氏(Dominic Barton)、Dennis Carey、以及Ram Charan, 《人才优先CEO的议程》(An agenda for the talent-first CEO), McKinsey Quarterly, 2018年3月, McKinsey.com。

**Martin Hirt**是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻台北分公司;

**Frithjof Lund**是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻奥斯陆分公司;

**Nina Spielmann**是麦肯锡专家, 常驻苏黎世分公司。

在此他们也感谢Michael Birshan、Georg Andreas Gundersen、Geir Holom、Conor Kehoe、Julius Nagel、Sven Smit和Jørgen Kjoshagen Trømborg对本文的贡献。

麦肯锡公司2019年版权所有。





## 通力合作，发挥董事会的战略价值

董事会与CEO通力合作对企业的发展至关重要，双方应聚焦战略制定与人才管理两大核心领域，在三方面通力合作。

Chinta Bhagat、Conor Kehoe、曲向军、周宁人、黄婧、王卉菁  
和 戴宗耀

## 一、董事会与CEO应通力合作

麦肯锡的长期经验总结发现，董事会与管理层（特别是CEO）的合作对企业的经验积累与发展成长至关重要。

在卓越企业中，董事会与管理层的合作通常聚焦于战略制定与人才管理两大核心领域，以确保：1) 战略方向符合股东价值最大化目标；2) 管理层的稳定以及业务经营战略的可持续性（通过人才战略制定及高管梯队建设等方式）。反之，若董事会与管理层未能达成战略目标一致，企业常会陷入短期业绩与长期价值创造的纷争，破坏管理团队的稳定性。而若人才梯队建设不足，高管的离任往往会影响战略的可持续性 & 业务的稳定增长，形成恶性循环。

但根据调研发现，大部分企业中董事会与CEO的合作氛围并不理想。2014年，麦肯锡与加拿大养老金计划投资委员会（CPPIB）曾访问了全球604名高管，试图调查企业业绩表现不佳，或忽视长期价值创造的原因。结果令人讶异，最多的回答将“罪名”指向了公司董事会：47%的受访者认为董事会难脱其咎，而在47位上市公司董事中，大部分（74%）认为问题在于董事会与管理层的合作不畅。尽管如国际公司治理网络（International Corporate Governance Network）等独立监管方已制定了诸多规则，提供了最佳实践，但出于种种原因，大部分公司董事会未能履行其核心职责，即为管理层提供强力的战略与人才管理支持，创造长期效益。

**董事会与管理层  
（特别是CEO）的  
合作对企业的经验  
积累与发展成长至  
关重要。**

作为董事会的重要代理人，CEO与董事会的关系并非完美无缺。

有的CEO想要大展拳脚，认为董事会束缚了自己，只会从外部对自己的宏伟战略构想指手画脚。这样的CEO，常常只在对董事会有所求，最后需要其股东资源或决策时才想到董事会。如此一来，董事

会与企业日常管理脱节, 董事会会议数量又有限, 董事会难以做出有效决策, 无法提供资源支持, 进而使CEO更不看好董事会, 导致双方的信任陷入恶性循环。

## 二、董事会与CEO应在三大方面通力合作

### (1) 抵御短期绩效压力, 坚持长期主义

自2008年金融危机以来, 越来越多的人呼吁, 一味关注“季报资本主义”并不可取, 应将目光放远, 考虑长期发展。这一点也常出现在经济组织和行业论坛的议题中。尽管如此, 短期主义仍大行其道, 甚至愈演愈烈。因此, 公司无法进行长期投资并创造长期价值, 这在很大程度上抑制了长期业绩增长, 降低了投资者回报。

董事会的不断施压, 导致公司管理层专注于最大化短期利益。麦肯锡调查了全球近千名董事会成员及高层管理者, 得到了明确的结果:

- 79%的人表示, 要在两年或更短的时间内展现出突出的业绩结果, 压力巨大;



- 73%的人表示，制定投资战略时，期限应长于3年；
- 86%的人表示，更长期的投资战略有利于公司的多个方面，包括提升财务回报和增加创新。

麦肯锡公司前全球总裁鲍达民在《终结“短期主义”暴政》中指出，真正的压力来自资本市场的机构投资者。在同一项调查中，46%的受访高管认为压力源于董事会成员，董事会一直期望公司在短期内创造强劲业绩，获得更多盈利。而董事会成员则明确表示，他们只不过是压力的传递者，真正的施压者是投资者以及企业股东。

要改善这一现状，需要企业管理层与董事会的共同努力，就公司长期发展战略达成一致后，制定投资者沟通战略，与资本市场的机构投资者保持有效沟通，传递长期业绩理念，共同抵御短期绩效压力。

## (2) 驱动创新和变革

IBM公司前CEO郭士纳(Lou Gerstner)在《麦肯锡季刊》中曾撰文表示，破除陈规是持续创造价值的核心。他说：“除了受保护的行业，其他所有行业长盛不衰的关键都在于改变，止步不前是不可取的。”百年企业不可能一成不变，“这些公司在100年里多则变革了25次，少则也有4、5次”。

CEO应充分利用董事会内的专家资源，共同探讨创新与变革趋势，制定转型计划并推动落实，确保企业在不断地变革中保持常盛不衰。

麦肯锡的调查结果显示，1500多家美国公司中，绝大多数在20年间安于现状，每年分配给各业务单元的资金与前一年基本相当。因此，这些公司发展缓慢。反之，那些锐意进取的公司在这20年里不

断进行再分配,各业务单元间流动资本超过56%,给股东带来的回报增长了30%以上。

一个常见的误区是将董事会定位成决策人,仅仅管理创新措施和资源投入。事实上,许多董事成员是某方面的专家,又能进行独立思考,可以直接作为顾问,为创新和变革提出建议。优秀的董事往往经验和知识丰富,头脑清晰,可以帮助公司克服惰性,持续创造价值。

CEO应充分利用董事会内的专家资源,共同探讨创新与变革趋势,制定转型计划并推动落实,确保企业在不断地变革中保持常盛不衰。

### (3) 核心人才管理及管理层梯队建设

除了战略监管,核心人才管理也是董事会的核心职责。其中,董事会的最大价值在于做好领导梯队建设与高管人才储备。

一般而言,董事们都明白人才梯队建设的重要性,但该职责常被“束之高阁”。这种集体沉默不难理解。试想一下,董事们自然希望与管理层相处融洽,所以如果高管自己不愿提及,董事会也不会敦促高管寻找继任,给他们带来压力和不适。但实践表明,这种沉默容易成为“暴风雨前的宁静”。

美国银行CEO肯·刘易斯在2009年秋宣布,他将在该年结束其在美国银行40年的工作生涯。消息一出,令人震惊,而此时他和董事会心目中尚未有接班人选。人们纷纷质疑美国银行的战略可持续性,导致银行股价严重受损,股东为该“沉默”买单。

除了战略监管,核心人才管理也是董事会的核心职责。

麦肯锡认为，董事会可从以下几方面入手，推动领导梯队建设及高管人才储备：

- 界定核心人才：从战略相关度及岗位市场稀缺性两方面出发，识别最关键的岗位及核心人才。关键岗位通常不超过银行业总岗位数的5%~10%，核心人才通常不超过总员工数的10%~20%；
- 明确职责：将领导梯队及人才储备计划视为自身核心职责；
- 定期回顾：至少每两年进行一次人才储备深度回顾。这种方式可有效帮助董事会和管理层更深入地了解组织。董事会须认真对待人才储备的回顾，并留足时间；
- 建立梯队：除高管的直接下属外，董事会还应协同高管向下深入一到两层进行人才盘点与回顾。该方式可促进董事会对组织有更深入的了解，同时也能增加高管们在董事会的曝光率；
- 人才培养：为最具潜力的候选人制定激进的培养方案。虽然这些候选人目前无法胜任高管职位，但他们在某些方面展示了巨大潜力，董事会可提前了解、培养他们，助他们成长为强有力的候选人；
- 长效激励：董事会可通过长效激励手段提升核心人才的主人翁意识。长效激励手段包括长期业绩奖金、股权激励及合伙人机制等，通过将核心人才与企业长期利益的绑定，建立主人翁意识，提高其主观能动性（见图1）。

一般而言，董事们都明白人才梯队建设的重要性，但该职责常被“束之高阁”。



## 图1 董事会与 CEO 高效协作的四大举措

### 关注并参与长期战略议题

更深入地参与到战略、并购、技术和品牌等领域

高效董事会的职责范畴覆盖战略研讨、投资组合联动性评估、资源分配等重要职责

### 增加董事会的有效投入时间

投入更多精力，动态议程有助于确保时间的合理分配

高效董事会一年内共投入41天时间，而低效董事会只投入19天

### 引导董事会明确职责边界

董事会与管理层有效合作的前提是清晰的职责界定

董事会更应在五大方面投入时间与资源，创造董事会价值

### 董事会和管理层建立互信关系

加强董事会与管理层的沟通较量，建立互信文化

2015年，高效董事会中88%的董事提到了建立互信的董事会文化，而低效董事会中只有39%的人有类似意识

资料来源：麦肯锡分析

## 三、董事会与CEO高效协作的四大举措

### 举措一：董事会与管理层充分沟通，关注并参与长期战略议题

效率低下的企业，董事会一般只做“基本工作”，即确保企业合规经营，审核定期财报，以及评估和决策重大投资。相比之下，高绩效的董事会的职责范畴则覆盖了战略研讨、投资组合联动性评估、资源分配等更广阔且更重要的职责范畴（见图2）。

正确的公司治理是推动长期投资的关键。如果资产拥有者和资产管理者想把目光放得更高更远，他们需要不断支持和强化长期投资。

要想让董事会关注和参与长期战略议题，管理层应考虑建立长期业绩指标，并提供相关数据。没有对长期业绩和健康程度的考量，董事会很难做出长期投资的决策。和一般公认会计原则（GAAP）的基本评估方法相比，长期业绩指标能给投资者更多有用的信息，比如10年期的经济附加值、多年期的投资回报率等。体育用品公司彪马在认识到行业供应链面临巨大风险之后，发布了针对多层供应商

**图2 层层推进的工作阶梯：董事会的影响力越高，董事工作就越多、越深入**

● 多数董事参与 ▲ 最高目标 ○ 少数董事参与

以战略职能为例		低影响力董事会	中等影响力董事会	高影响力董事会
深入 ↑	减少决策偏见	▲	○	▲
	评估资源再分配	○	○	●
	评估价值驱动因素	○	○	●
	探讨战略备选方案	○	▲	●
	评估投资组合的联动性	○	○	●
	基于形式变化调整战略	○	●	●
	战略前瞻性评估	○	●	●
	参与创新	●	●	●
基础	评估投资组合的多样性	●	●	●

资料来源：April 2013 McKinsey Global Survey of 772 directors on board practices

的严格分析报告，旨在让投资者知晓分包商身上的风险。不同行业的评估标准或许不同，但类似的数据每一家公司都有。公司必须认识到长期业绩指标的重要价值。

## 举措二：增加董事会的有效投入时间

“通常我问董事会的第一个问题，是在评估制定长期战略时，他们是否投入了足够的时间和精力。”作为公司治理方面的权威人士，英国巴克莱银行董事长大卫·沃克 (David Walker) 爵士跟我们说道，“如果他们足够坦诚，答案几乎都是否定。”

大部分公司治理专家都会认同，为了了解和制定公司战略，上市公司董事必须投入更多的时间。一些专家甚至给出了十分具体的建议。哈佛商学院高级讲师、MFS投资管理公司前董事长罗伯特·波曾 (Robert C. Pozen) 表示，在业务繁多的大型公司里，除了参加定期会议之外，董事会每个月还应该至少花上两天的时间来履行自己的职责。

麦肯锡的调研结果显示，董事会的影响力越高，董事的平均工作时间越长。在高效能的董事会中，董事一年工作时间约40天，而在中低等影响力的董事会中，董事年均工作时间仅为19天。比起影响力较弱的董事会，影响力大的董事会中，董事一年要多花8天在战略工作上，多花3天在绩效管理、并购、评估组织健康及风险管理上。

在高效能的董事会中，董事一年工作时间约40天，而在中低等影响力的董事会中，董事年均工作时间仅为19天。

当然，投入时间长短并不是绝对的，合理分配时间，提高时间投入的效能更为重要。我们对比多个高效能的董事会，得到了一个典型的优秀董事会的时间规划（见图3）。

### 举措三：通过董事长引导董事会明确职责边界

董事会与管理层有效合作的前提，应是双方均有清晰的职责界定与划分。CEO应与董事长通力合作，引导董事会在下述方面投入时间与资源，创造董事会价值：

- 企业未来战略的布局者和赋能者：董事会讨论的话题中有很多都涉及未来，尤其是未来有能力影响企业健康和运营的各方。为了实现远大抱负，董事会成员和CEO都需要目光长远，具备过硬专业素质，能独立思考，有管理才能，并一直注重长期投资。
- 创新激发者：创新不仅体现在具体业务上，更体现在建立一种可持续的商业模型上。结合当前行业趋势，董事会应清晰判断，鼓励管理层推动产品和业务创新，并在企业内部建立创新平台。
- 问责制驱动者：高效能的董事往往会定期举行会议（如一年4~6次），建立问责制。会议的重点在于评价公司的表现，与管

图3 前瞻型董事会应当如何使用他们的时间



资料来源: 麦肯锡分析

理层讨论问题的根源以及未来的改进措施，并按需提供协助和资源。

- 有建设性的参谋和批评者：董事会应向管理层提出有深度的问题，给出有效建议，提供独特视角，并找出问题关键，提出替代方案。从而带来大量新理念，挑战固有的管理思维。
- 专业技能和知识的可靠来源：董事会成员如有特定领域的专业知识和人脉，企业的发展前景和可持续至关重要。因此，董事会应吸纳资深专家，以填补管理层在某些专业领域的短板。食品饮料业龙头玛氏（Mars）食品公司召集5位专家，组建了外部顾问团队，与原有的3名家族董事相辅相成。从人口卫生问题到食品安全法规，这5位顾问分别是某一特定领域的专家，从不同方面驱动价值，共同探讨公司战略调整。对于重视创造长期价值的高管而言，专家的意见必不可少。

#### 举措四：董事会和管理层建立互信关系

明智的CEO都清楚，高质量的沟通对双方都有益，加强和董事会的互动势在必行。在经历与董事会磨合的过程之后，霍尼韦尔前总裁兼CEO拉里·博西迪表示：“和董事会分享的信息越多，我的顾虑就越少。整个过程中我知无不言，让他们清楚知道接下来会发生什么。”

对于新继任的CEO来说，董事会的全力支持更为重要。哈特福德金融服务集团（HIG）CEO利亚姆麦吉将董事会视为团队的一份子，他说：“调到公司后，我逐步加强与董事会的相互信任，最后在面临困难时，我们并肩作战共同应对。这其

董事会与管理层有效合作的前提，应是双方均有清晰的职责界定与划分。

中的关键，在于加强沟通，力求完全透明”。

加强沟通，提高透明度是信任的基础。加拿大最大银行之一蒙特利尔银行鼓励股东与独立的董事进行直接沟通，着重讨论企业继承人计划，公司治理实践以及信息公开等议题。



我们相信，董事会与高管之间的真诚合作，是推动资本发展、专注长期战略、化理念为行动的关键。一个高效能的董事会，加之高管与董事的良性互动，能够让企业持续发展，惠及各方。■

---

**Chinta Bhagat** 是麦肯锡校友；

**Conor Kehoe**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻伦敦分公司；

**曲向军**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

**周宁人**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

**黄婧**是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；

**王舟菁**是是麦肯锡校友；

**戴宗耀**是是麦肯锡校友。

麦肯锡公司2019年版权所有。



# 麦肯锡助力董事会解锁影响力

新时代下，中国银行业面对五大变革浪潮，这也为中国银行业董事会带来了新的机遇与挑战。为顺应此趋势，董事会应当提升效能、释放价值创造潜力，从而迎接挑战、抓住机遇。

多年来，麦肯锡致力于为国内外领先金融机构提供董事会相关事务的咨询建议，帮助客户提升董事会效能、释放价值创造潜力。麦肯锡开发了独有的董事会效能提升三部曲：明察秋毫，对症下药和持续提升。

## 明察秋毫：董事会效能调查

首先，麦肯锡将通过“董事会效能调查”，依据三大支柱和13个动因的综合评定框架，跟踪董事会效能的关键驱动因素和实践，辅之以数据分析，以深入评估董事会绩效并将结果在全球范围内进行对标，以评定该董事会相较于同行的表现。



## 对症下药: 董事会效能提升方案

其次, 针对在效能调查中所观察到的痛点, 麦肯锡独有的“董事会效能提升方案”通过五大步骤帮助提升董事会效能,

- **愿景设定:** 与董事长及CEO对话, 确定企业希望达成的目标, 包括高效董事会应是怎样的以及目标实现举措
- **现状评估及同业对标:** 结合效能调查, 通过个人访谈对董事会议程和相关报告做深入分析, 全面诊断后将结果与全球同业对标
- **关键举措设计:** 与董事会及管理层分享和讨论诊断及对标结果, 定义需要进一步发展的关键优势, 就有待改进的主要领域达成一致, 共同拟定后续改进措施
- **关键举措落地:** 定义关键改进措施下的具体行动方案, 例如调整董事会议程、优化董事会构成、设计能力培养课程等, 定期评估实施进度
- **持续跟踪及改进:** 评估改进措施的影响并帮助企业打造持续改进的企业文化

## 持续提升: 董事会学院

最后, 为了帮助董事长、董事会和管理层持续提升领导力, “董事会学院”将分享如何提高董事会效能的最新见解与趋势、提供与不同上市公司资深治理专家和董事沟通的机会以及为不同企业董事长及董事打造最佳治理实践交流平台, 包括多客户董事会学院、鲍尔董事长论坛、单客户董事会学院、董事入职辅导等。



## 董事会效能调查

在麦肯锡长期服务于各个行业的领先公司的过程中，我们经常听到诸多与董事会效能相关的问题，例如：

- 相对于其他董事会，我们的董事会效能如何？
- 我们应该如何通过合理分配有限的时间，提高董事会的整体效能？
- 我们的董事会是否具备正确的专业知识和经验组合？
- 作为董事会，我们如何能够更具建设性地参与战略制定流程？
- 改进董事会内部动态的最重要的抓手有哪些？

为了帮助客户解决这些问题，我们开发了麦肯锡独有的“董事会效能提升方案”，主要包括愿景设定、现状评估及同业对标、关键举措设计、关键举措落地、持续跟踪及改进等五大步骤，而“麦肯锡董事会效能调查”是顺利实现第二及第三步的关键工具。

## 现状评估及同业对标

在这一步骤，麦肯锡将通过董事会效能在线调查，跟踪董事会效能的关键驱动因素和实践，辅之以个人访谈和数据分析，以深入评估董事会绩效，并将结果在全球范围内对标，以评定该企业的董事会相较于同行的表现。

董事会效能调查是一个综合评定框架，建立在三大支柱和十三大动因之上，每个动因都能为董事会整体或在某个方面的效能带来独特洞见，包括：

### **支柱之一：董事会平台，即打造一个高瞻远瞩的董事会的基础，由五大因素驱动**

- 董事会成员构成：相关技能和经验的多样性
- 董事会议程一致：清晰划分董事会和管理层之间的角色和职责
- 董事会时间投入：董事会会议的时间分配和决策效率
- 董事会团队动态：建设开放、信任的董事会文化
- 董事会知识积累：相关信息和专业知识的可得性及获取渠道

### **支柱之二：董事会活动，即董事会应专注于价值创造型的工作，由五大因素驱动**

- 战略制定：不仅限于审批战略或讨论战略备选方案
- 投资和并购：参与投资及并购决策和相关工作
- 绩效管理：同时考虑财务及非财务绩效评估
- 人才管理：从CEO继任计划到人才培养方案的全方位人才管理
- 风险管理：识别和应对风险的能力

### **支柱之三：董事会绩效，即定期衡量董事会对价值创造的贡献，由三大因素驱动**

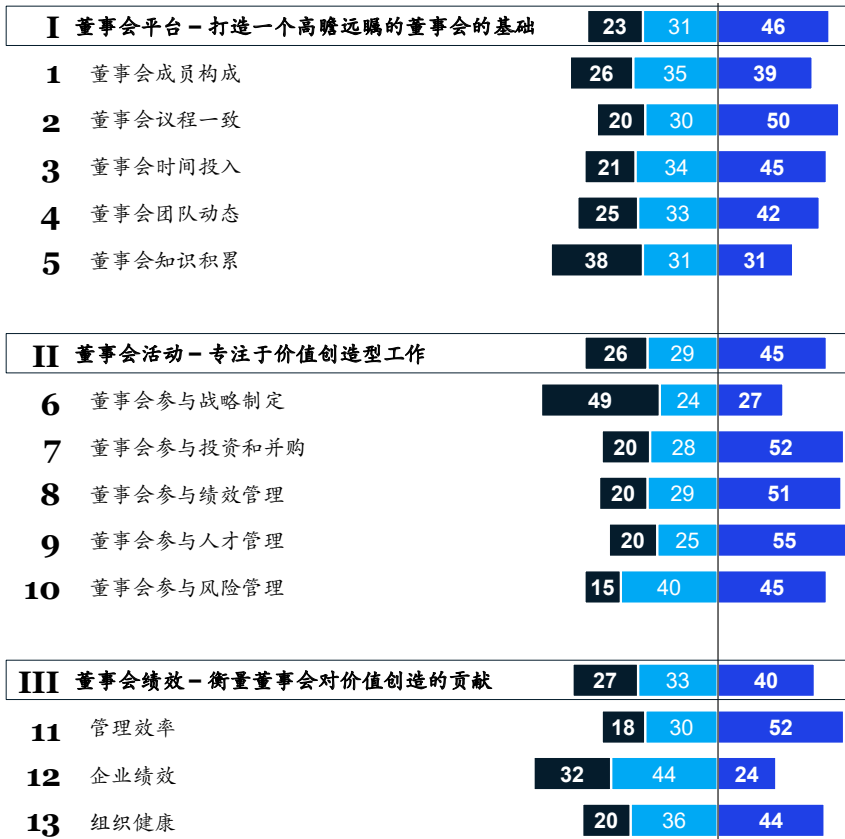
- 管理效率：董事会作为组织管理者的影响力和效力
- 企业绩效：董事会对组织财务绩效的影响
- 组织健康：董事会对组织非财务绩效的影响

**图1 董事会效能调查输出示例 — 整体结果**

示意性 - 虚拟数字

(十分) 反对或 (十分) 赞同某一类别陈述的参与者占比

■ (十分) 反对 ■ 中立 ■ (十分) 赞同

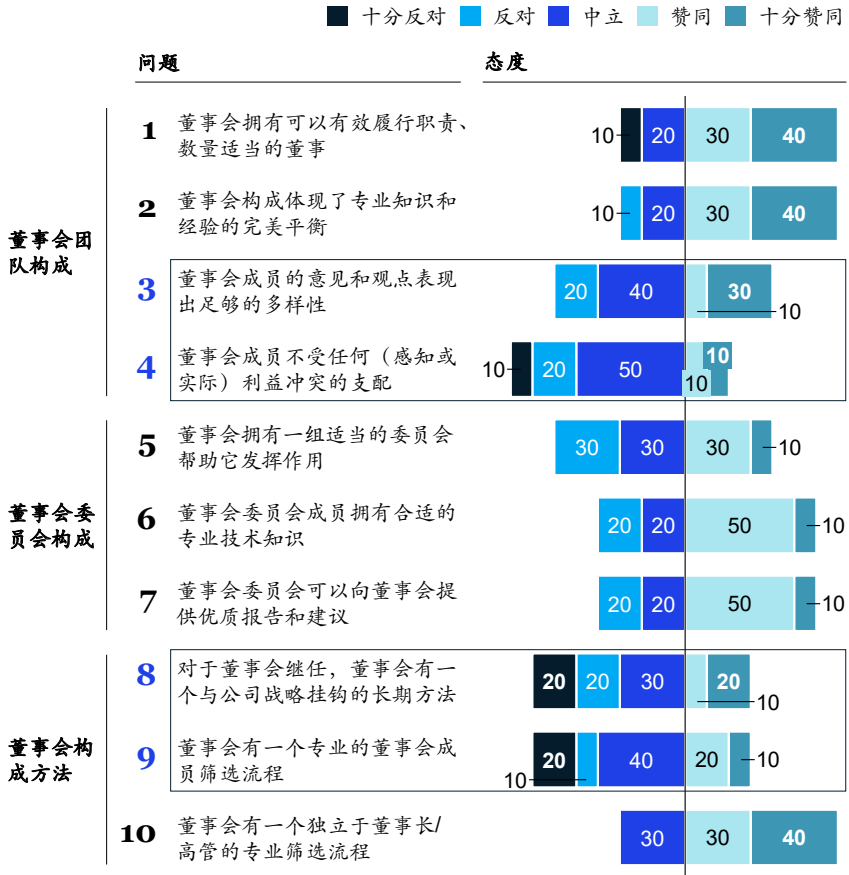


资料来源：2016年麦肯锡董事会效能调查，样本输出

## 图2 董事会效能调查输出示例 — 董事会成员构成

示意性 - 虚拟数字

调查对象占比, n=X



资料来源：2016年麦肯锡董事会效能调查，样本输出

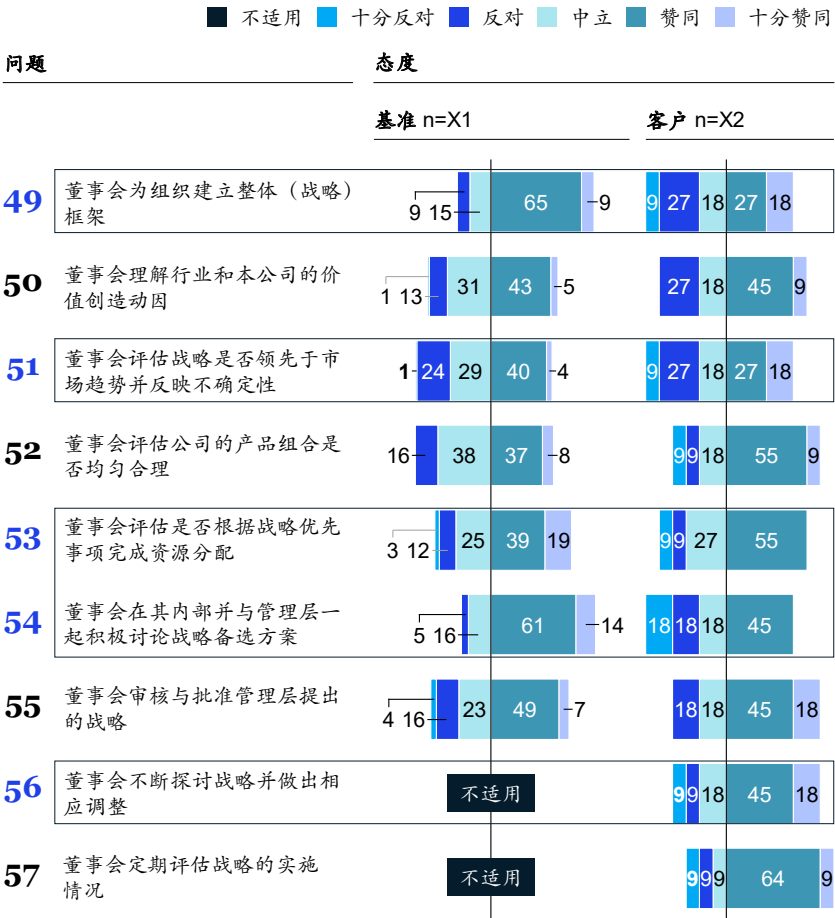
在调查问卷的基础上，我们还将开展董事长及董事访谈，如果可能的话，管理层代表，尤其是首席执行官，也将成为访谈对象。我们希望通过一系列诚恳、私密的对话，深入理解调查结果，例如为什么许多董事会成员无法清晰理解自己的角色，并听取个别成员的改进建议。



图3 董事会效能调查输出示例 – 董事会参与战略制定

示意性 – 虚拟数字

调查对象占比，n=X



资料来源：2016年麦肯锡董事会效能调查，样本输出：2015年全球对标

关键举措设计

在这一步骤，麦肯锡将动员董事会全体成员，组织两个重要会议。在反省研讨会上，麦肯锡将以海报形式，向董事会详细解释现状调查及对标结果，并对所发现的重大问题排序。在行动研讨会上，麦肯锡将协助董事会总结反省研讨会的主要洞见，并就如何充分激发和释放潜力开展全面讨论，设计2~3个关键改进举措和具体实施计划，并将其作为未来不断提升董事会效能的起点。

## 图4 改进举措示例 – 优化董事会成员构成的方法和工具

根据公司未来战略确定董事会构成

	所需经验	■ 目前董事会差距										
		目前董事会成员						待选				
		AB	JK	RZ	DO	CM	JT	1	2	3		
行业	医药	✓	✓	✓	✓	✓	□	□	□	□	□	□
	媒体和娱乐	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	休闲和旅游	□	□	✓	□	✓	✓	□	□	□	□	□
	工业品	□	□	□	✓	□	□	□	□	□	□	□
	一般银行业务	□	✓	✓	□	□	□	□	□	□	□	□
职能	财务	□	□	□	✓	□	□	□	□	□	□	□
	营销/销售	□	✓	□	□	□	□	□	□	□	□	□
	数字化/社交媒体	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	运营增效 人力资源管理	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
地域	北美	□	□	✓	□	✓	□	□	□	□	□	□
	欧洲	✓	✓	✓	✓	✓	✓	□	□	□	□	□
	亚洲/中东	□	✓	□	✓	□	□	□	□	□	□	□
	非洲	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

筛选董事会候选人简历

新任董事会成员至少应该在以下某个方面拥有深厚经验：

行业：媒体和娱乐

职能：数字化/社交媒体、运营增效、人力资源管理

地域：非洲

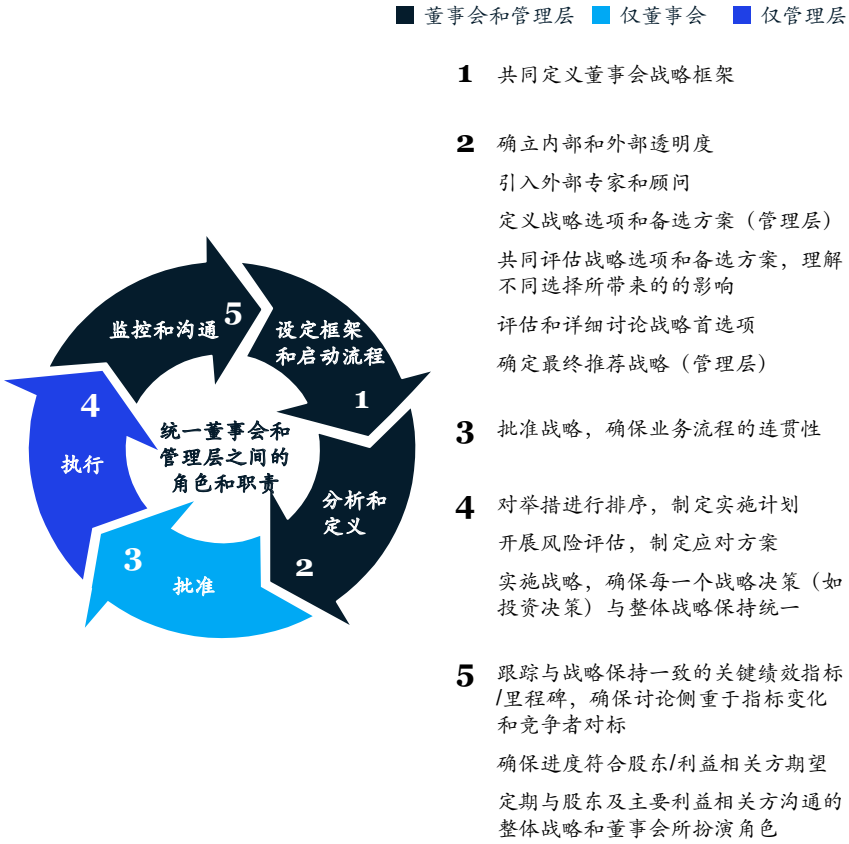
编制一份初选名单，列出潜在新任董事会候选人的相关信息：

	目前管理人员角色	目前董事会角色	出生国籍	出生年月
候选人1	...	...	...	...
候选人2	...	...	...	...
候选人3	...	...	...	...

资料来源：麦肯锡董事会咨询业务



**图5 改进举措示例 – 提高董事会在战略制定方面的参与程度**



资料来源：麦肯锡董事会咨询业务

## 董事会效能评估案例

### 1. 亚洲某投资控股公司

**背景：**一家投资了该国大量上市公司的某知名投资控股公司找到麦肯锡，希望重新审视其投资组合公司的整体治理情况，帮助其成为一个主动型、增值型股东，而不是一味遵循买入持有型战略。

**方法：**针对所有董事发放在线调查问卷，与所有投资组合公司的董事长开展一对一访谈，并以研讨会的形式与全体成员分享

和讨论现状评估结果。在研讨会上，围绕着如何进一步强化投资组合公司的董事会职能，2~3个想法逐渐受到关注并不断成熟，包括引入外部专业人才、加强董事数字化技能培训等。调查结果还表明，董事长的领导能力和所使用的管理手段将极大影响董事会的运作效率，引起了董事长本人和高管层的关注。

**影响：**在麦肯锡的帮助下，该公司建立了董事长论坛机制，以延续和固化董事会效能提升项目所提出的改进措施。汇集其所持有的所有上市公司及其全资子公司的20位董事长，每年召开两次会议，共同探讨战略性关键话题，例如以创新驱动增长、积极投资者沟通、卓越董事会管理等。在每次会议上，由1~2位董事介绍会议主题并分享个人经验，然后开展分组讨论，并由控股公司董事长将讨论结果总结分发给所有投资组合公司的董事长。类似的首席执行官论坛也正在讨论和创建之中。

## 2. 美国某非盈利组织

**背景：**一家非盈利组织是几个地方组织的官方治理机构，该组织的董事会构成非常多样化，成员分为两大阵营而且意见相左，导致董事会会议效率低下，常常无法或花费极长时间才能达成一致。

**方法：**麦肯锡协助该组织在四个方面推动优化：1) 开展董事会效能调查，发现和定义董事会当前具备的主要优势和所面临的关键难题；2) 与所有董事会成员举行研讨会，展示并讨论调查结果，拟定改进措施；3) 根据需要，动员全部或部分董事会成员，开展一系列的跟进研讨会，细化之前达成一致的改进措施，并推动落地实施；4) 提高组织内跨部门、跨层级的透明度，优化沟通流程和效率。

**影响：**董事会就当前所面临的难题和潜在的改进措施进行了广泛而深入的讨论，两大阵营的所有成员或在一对一访谈中、或

在研讨会上吐露真实想法，并最终同意共同努力解决调查中所找出的部分难题。在初步评估结束后，一系列的董事会研讨会陆续发生并最终成为固定流程，为所有董事会成员提供集中交流的平台，避免董事会内部的再度分裂。

### 3. 泛非地区某银行

**背景：**某银行近年来增长迅猛，不断开拓新的业务领域和地理市场，并计划继续保持高速扩张，快速夺取市场份额。

**方法：**麦肯锡应邀对集团董事会全体董事进行问卷调查，并以一对一访谈形式与关键成员初步沟通调查结果，听取观察洞见和改进建议，同时辅以现有数据的收集和分析（如董事会章程、会议议程、会议纪要等）。初步诊断发现，集团董事会构成过于分散且意见高度不统一，尤其是其中几位成员存在严重分歧，但并未以公开方式加以处理。麦肯锡随后组织研讨会，分享调查结果，协助董事会成员就所发现的重大冲突进行公开、透明的讨论，并就具体提升方案和后续步骤达成一致。

**影响：**明确了董事会继任和构成是公司战略的重要组成部分。优化了集团及子公司的董事会及董事会委员会的角色和职责，包括标准决策流程和可参考的外部对标。定义了集团风险框架，以及董事会的风险监督和管理方面的参与程度，包括风险分类、风险偏好和风险容忍度设定、风险报告等。重新设计了董事会信息仪表盘（如绩效管理）和董事会会议流程和议程，包括内容、时间、文件形式等。



## 董事会效能提升方案

麦肯锡董事会咨询业务汇聚了麦肯锡全球专家资源及实践经验，由专业团队为金融机构提供董事会相关事务的咨询建议，致力于帮助客户增强董事会效能、释放价值创造潜力。

我们相信，凭借麦肯锡在董事会治理方面独特的价值主张、跨阶段的综合提升方案、多种经典项目模式和董事会增效工具、以及独有的“董事会效能提升方案”，我们将协助企业打造一个富有前瞻性和动态调整能力的卓越董事会，把握趋势，从容制胜。

### 独特的价值主张

作为全球最具影响力和公信力的管理咨询公司之一，麦肯锡是企业董事会咨询服务的不二之选。首先，我们会深入理解您所在的行业情况、业务需求及公司的优势定位，在此基础上提供有针对性的建议。其次，我们长期协助领先银行的董事会和管理层创造价值，对



双方诉求的深入理解及丰富的实战经验使得我们能够在平衡多方观点的基础上对诊断结果进行优先排序，以实现整个组织的利益最大化。第三，我们拥有最前沿的研究洞见，屡次得到全球知名董事长和董事们的赞誉，这些洞见在实践中不断得到验证和迭代更新，以反映最新发展趋势。最后，我们具有独立视角，诚恳建言，以客户的成功为首要目标，在董事会相关事务方面提供切实有效的支持。

## 跨阶段的综合提升方案

麦肯锡将在顶层设计重构、董事会战略流程转型、全新组织架构设计等各阶段，提供全方位的综合提升方案，全面提升董事会效能。

在顶层设计重构阶段，我们将提供董事会学院，暨新CEO上任百日培训模块，帮助CEO与董事长/董事会建立良性协作关系。同时，提供董事会效能提升方案、董事会治理手册、新董事入职培训等体系化工具，引入有效的董事会工作流程，建立良好的团队关系并发挥有力的领导作用。我们还会引入集团治理标准框架，通过构建专业化的董事会治理结构来支持代际传承，并探讨继任计划；最后，我们将参与设计董事会在继任规划中的角色，制定CEO和董事会的长期接班计划，包括候选人储备及发展方案等。

在董事会战略流程转型阶段，我们将通过董事会效能提升方案，帮助建立董事会及管理层间的战略合作机制，明确职责划分，完善实时决策流程，促成双方的良性协作。我们亦会协助客户与维权投资者或争议投资者展开对话甚至应对攻击，对涉及大额资金、并购目标、重大风险、严峻危机等的重大事件进行评估，并协助客户尽早做出反应。

在全新组织架构设计阶段，我们将帮助设计集团治理框架并实施董事会效能提升方案，简化和强化董事会治理结构，实现集团及子公司的有效治理。同时集思广益，协助客户搭建董事会构成矩阵并

编制董事会治理手册，组建新的多元化董事团队，并配合有效的董事会运作流程。

## 多种经典项目模式和董事会增效工具

麦肯锡项目经理及资深专家们为您提供为期1~3个月的咨询服务，最受客户欢迎的三大经典项目模式包括：1) 搭建集团及子公司治理框架：项目组将聚焦集团现状，明确法律、监管等各方面的要求，协助董事长、CEO以及首席法律顾问制定发展蓝图，确立治理方法（包括标准化模板）及新的组织架构，巩固集团战略方向及控制力。2) 董事会效能提升方案：与包括管理层在内的内部员工进行访谈调查，对标全球数据库和最佳实践，以研讨会形式进行深入讨论，帮助客户明确董事会的优势和短板，并制定和落地相应举措以提升董事会效能。3) 董事入职培训和能力建设：结合理论与实践，以行业格局及利益相关者的诉求为出发点，为新董事量身定制更为广泛和深入的入职培训，提高董事会的专业知识水平。

麦肯锡还拥有一系列董事会增效工具，从基础设计、角色定位和学院培训三方面推动董事会优化进程。第一，在董事会基础设计方面，我们会结合企业未来3~5年的战略方向，对当前的董事会设置开展评估，更新董事会人员构成，针对全体董事制定有约束力的标准原则和流程。第二，为细化董事会的角色和职能，我们将深入了解董事会当前工作情况，找出短板，协调董事会与管理层之间的关系，加强双方在公司战略制定（例如数字化转型）、CEO继任规划等方面的合作。第三，麦肯锡将为企业定制董事会学院议程并准备培训内容，聘请外部专家共同筹备会议，从而加强董事会和管理层对特定话题的理解，例如董事会增效措施、行业特定内容、数字化相关内容等。

## 独有的“董事会效能提升方案”

麦肯锡独有的“董事会效能提升方案”通过五大步骤提升董事会效能。

- 愿景设定：与董事长及CEO对话，确定他们所期望达成的目标，包括更高效能的董事会应该是怎样的，以及要实现目标需要做些什么
- 现状评估及同业对标：通过在线问卷、个人访谈、对董事会议程和相关报告的深入分析，开展全面诊断，并将诊断结果进行全球同业对标
- 关键举措设计：与董事会及管理层分享和讨论诊断及对标结果，定义需要进一步发展的关键优势，并就有待改进的主要领域达成一致，共同拟定后续改进措施
- 关键举措落地：定义关键改进措施下的具体行动，例如调整董事会议程、优化董事会构成、提供能力培养课程等，定期评估实施进度
- 持续跟踪及改进：评估新实施的改进措施所带来的影响，并建立持续改进的企业文化

成功的董事会现状评估要求全方位收集反馈，麦肯锡将基于董事会效能评估框架（见图1）设计并发放调查问卷，挖掘董事会效能的关键驱动因素和实践。同时辅以针对董事长和各位董事的个人访谈，以求深入了解董事会的绩效表现，核心访谈问题例如：

- 您对公司治理的总体满意度如何？您认为哪些工作做得很好，哪些则需要改进？
- 您认为董事会在与管理层合作推动价值创造的方面做得如何？有哪些具体例子？

图1 董事会效能评估框架



- 您能分析一下董事会的组成吗？您认为董事会的人员组成是否与公司战略一致？
- 您能否就董事会成员之间、董事会与管理层之间的互动进行评论？
- 您的董事会最经常讨论哪些话题？董事会正在采取哪些具体措施应对行业监管的升级？

深入了解公司现状后，麦肯锡将利用独有的全球董事会效能对标工具，对比评估该公司董事会相较同行的表现，并制定有针对性的提升方案。

完成董事会现状评估及对标分析之后，麦肯锡将协助董事会发起全方位讨论，以工作坊形式，邀请全体董事会成员一起回顾、阐释和讨论现状评估结果和对标结果。在此基础上总结主要观点，界定释放董事会潜力的核心抓手及2~3项具体改善措施，并以此为起点，不断改进董事会实践。



## 董事会学院

麦肯锡董事会学院是由经验丰富的麦肯锡咨询顾问和外部专家为董事长及董事会成员筹备的专题论坛，旨在分享如何提高董事会效能的最新见解与趋势、提供接触不同上市公司资深治理专家和董事的机会、以及打造不同企业的董事长及董事交流最佳治理实践的平台。

我们不仅能够为多个客户提供服务，也能根据单家企业及其董事会的需求度身定制。麦肯锡董事会学院提供的服务主要分为四大类别：多客户董事会学院、鲍尔董事长论坛、单客户董事会学院、董事入职辅导。

### 多客户董事会学院

多客户董事会学院通常是为期半天至两天的多客户专题研讨会。学院将邀请一批新老董事长及董事、潜在的未来董事长及董事，以及

财富500强企业、家族企业或国有企业的首席执行官、首席财务官共同参与，在麦肯锡顾问和外部专家的引导下，就核心治理主题和董事会效能抓手分享最新洞见，并结合讲座形式与互动形式，与志同道合的同行开展建设性的讨论，帮助参与者成为更有效的董事。针对不同资历的董事长和董事，我们的学院议程也不尽相同，以满足不同人群的需求（见图1）。仅2018年，麦肯锡已经在比利时、荷兰、美国、西班牙等各国联合举办了超过15场董事会学院。

## 图1 两种董事会学院的议程示例

### 面向新任董事长/董事

#### 形式 - 2天研讨会：

- 主题演讲
- 专家演讲和研讨会
- 个人经验分享

**目标观众：**主要是上市公司的新任董事长和董事

#### 第1天：

董事会治理 - 过去、现在和未来  
 董事会构成和角色统一  
 董事会的战略角色  
 董事会的风险管理角色  
 “热门主题”演讲

#### 第2天：

董事会在继任规划和人才培养方面的角色  
 董事会-管理层互动/董事会会议室动态  
 董事长和董事在不同持股结构中的角色和挑战  
 董事会评估 - 益处、实现因素和启示

### 面向经验丰富的董事长/董事

#### 形式 - 1.5天研讨会：

- 主题演讲
- 简短专家演讲，随后角色扮演
- 个人经验分享

**目标观众：**上市公司经验丰富的董事长和董事

#### 第1天：

欢迎及介绍案例研究  
 “热门主题”演讲，如  
 “高绩效董事会的特点”

#### 第2天：

基于一个案例研究开展不同角色扮演，如：

- “审计委员会会议”
- “侧重于战略的董事会会议”
- “薪酬委员会会议”
- “董事长非执行董事会议”
- “侧重于人才培养的董事会会议”

每次角色扮演后全体讨论主要心得并定义提升效率的关键抓手



## 鲍尔董事长论坛

鲍尔董事长论坛，命名自麦肯锡创始人、现代管理咨询之父马文鲍尔 (Marvin Bower)。鲍尔董事长论坛是一个独特的平台，通常仅邀请来自不同行业的4~5位董事长，在麦肯锡全球合伙人的陪同下，在私密环境中与同行进行坦诚对话。论坛由一位在领导国际化企业方面成绩出众、经验丰富的董事长主持，参与者可以一起制定议程 (见图2)，共同探讨董事会管理的愿景与挑战。辅之以特定主题的分组讨论，并邀请麦肯锡资深专家参与分享和讨论。

**图2 鲍尔董事长论坛议程示例**

到场/ 第1天	18:30 -	欢迎酒会及晚宴	
	7:30-8:00	早餐	7:00-8:00 早餐
第2天	8:00-8:30	欢迎会及介绍	8:00-8:15 第1天汇报及主要心得
	9:00-10:00	明确任务 设定个人目标	8:15-12:45 参与者深入讨论 - 关键问题解决, 如: (含茶歇)
	10:00-12:30 (含茶歇)	参与者深入讨论 - 关键问题解决, 如: 如何有效领导董事会 如何提高董事会效能	- 13:00 闭幕及反馈
		午餐	午餐及离场
	13:30-18:00 (含茶歇)	参与者深入讨论 - 关键问题解决, 如: • 董事会成员构成/动态 • 与管理层的协作	茶歇/讨论时间可能略有不同, 议程可根据出席董事长的具体需求和优先事项进行现场调整
		第2天总结及展望	
	18:00-19:15	茶歇	
	19:30	酒会/晚宴 (可能有所变化, 取决于现场安排)	

第3天  
/离场

## 单客户董事会学院

为某个客户度身定制的董事会学院将高效调动该企业的全体董事会成员。在集团及其子公司新老董事、不同子公司董事长、符合未来董事会候选人资格的执行董事等的参与下，董事会学院将兼顾公司的具体要求和行业的特定需求，设计为期半天至两天的研讨和培训项目（见图3）。学院形式包括专题发言、演讲、研讨会、小组

**图3 单客户董事会学院议程示例 – 第1天**

时间	主题描述	形式	主导方
8:30 – 9:00	欢迎会		
9:00 – 10:30	<p><b>董事会治理 - 过去、现在和未来</b></p> <p>了解董事会的角色在全球金融危机后的演变情况，尤其是在监管改革的背景下</p> <p>了解麦肯锡董事会效能研究以及董事会随着时间推移的发展情况</p> <p>讨论你将如何确定自己的定位，以及哪些方面有待改进</p>	主题演讲， 随后讨论 做法和改进 机会	董事会专家
10:30 – 10:45	茶歇		
10:45 – 11:45	<p><b>主要董事会委员会的角色</b></p> <p>讨论主要董事会委员会的核心职能，包括审计、风险、提名及薪酬，及其与董事会的关系</p>	主题演讲， 随后进行 分组讨论	董事会专家
11:45 – 12:45	<p><b>日新月异的行业动态</b></p> <p>讨论行业面对的难题和机遇，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 新的当地监管要求</li> <li>• 日益激烈的竞争</li> <li>• 数字化趋势</li> </ul>	主题演讲， 随后进行 分组讨论	董事会专家
12:45 – 14:00	午餐		
14:00 – 15:00	<p><b>如何参与战略制定？</b></p> <p>根据最新调查结果，了解董事会认为自己可以在哪些战略相关方面大展拳脚</p> <p>了解如何与管理团队通力协作，实现有效的战略制定流程</p>	主题演讲， 随后进行 分组讨论	行业专家/ 麦肯锡顾问
15:00 – 15:10	茶歇		
15:15 – 16:45	<p><b>如何参与风险管理</b></p> <p>根据最新调查结果，了解有效的董事会如何因地制宜地参与风险管理</p> <p>回顾董事会目前的风险管理角色，定义改进措施</p>	主题演讲， 随后进行 分组讨论	董事会专家/ 麦肯锡顾问
17:00 – 17:30	总结当天主要心得	全体讨论	

## 图4 单客户董事会学院议程示例 – 第2天

时间	主题描述	形式	主导方
8:30 – 9:00	欢迎会		
9:00 – 10:15	<p><b>董事会在人才培养及继任规划中的角色</b></p> <p>根据最新调查结果，了解有效的董事会 在人才培养和继任规划方面做了哪些 工作</p> <p>讨论如何通过不同的措施提高参与度</p> <p>定义具体措施，说明如何改进董事会在 人才培养方面的相关角色</p>	主题演讲， 随后进行 全体/分组 讨论	董事会专家
10:15 – 10:30	茶歇		
10:30 – 12:00	<p><b>有效团队动态和董事会会议</b></p> <p>讨论目前团队动态 - 哪些方面奏效，哪些 方面有待改进</p> <p>了解董事会会议室公开和信任的重要性</p> <p>讨论如何进一步改进董事会内部及董事 会与管理团队之间的协作</p>	分组讨论， 随后进行 分组演讲	麦肯锡顾问
12:00 – 13:00	午餐及总结		

讨论、角色扮演、个人经验分享等，由麦肯锡专家主持，并可邀请律师、会计等外部专员配合。定制化的内容获得了客户的广泛好评，学院学员认为从洞见分享和工具学习中受益匪浅，并可以有效运用到董事会的日常工作中。

### 董事入职辅导

针对新任董事或董事长，麦肯锡会根据客户需求提供个人入职辅导服务。由经验丰富的咨询顾问和主题专家提供一对一辅导，帮助新任董事或董事长进一步了解自身的角色和职责、深入理解行业趋势和变化、并制定自己的第一个百日计划。■

## 关于麦肯锡中国银行咨询业务

麦肯锡中国银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行，通过打造效益驱动的解决方案，帮助客户建立可持续的核心竞争力，取得持续的商业成功。

我们在中国拥有近300人的银行业务核心咨询团队，专注于银行的整体转型、创新和并购等战略咨询，并提供端到端的方案设计和实施支持。主要包括五大类型：总体转型与创新战略规划，金控集团的战略及管控，具体业务业绩提升方案，客户体验提升，以及战略导向的风险管理和资产负债管理体系设计。同时，我们协助银行进行全面的组织能力升级和核心能力建设，包括领导力建设、事业部制改革、设立创新组织、打造大数据能力、协助双速IT转型等。

我们建立了麦肯锡董事会学院，提供与上市公司资深治理专家和董事沟通的机会以及打造最佳治理实践的交流平台。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地地区的客户提供服务。

## 关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人  
香港分公司



曲向军

全球资深董事合伙人  
香港分公司



周宁人

全球董事合伙人  
深圳分公司



徐天石

全球副董事合伙人  
北京分公司



陆澄

咨询顾问  
香港分公司



沈菲

咨询顾问  
上海分公司



罗晶心

咨询顾问  
上海分公司



王鹏

咨询顾问  
深圳分公司

## 关于麦肯锡

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司, 1926年创立以来, 始终致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询, 足迹遍布全球60多个国家和地区的130多座城市。麦肯锡在中国一直致力于帮助本土领先企业改善管理能力和提升全球竞争力, 并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询, 同时也积极参与公共政策咨询和公共事业建设。目前中国区设有北京、上海、深圳、香港、台北等五家分公司及成都服务中心, 员工共计70余名合伙人, 600余名咨询顾问以及300余名专业支持人员。

### 上海

麦肯锡上海分公司  
上海市湖滨路168号  
企业天地3号楼21楼  
邮编: 200021  
电话: (86-21) 6385-8888  
传真: (86-21) 6385-2000

### 北京

麦肯锡北京分公司  
北京市朝阳区光华路1号  
嘉里中心南楼19楼  
邮编: 100020  
电话: (86-10) 6561-3366  
传真: (86-10) 8529-8038

### 香港

麦肯锡香港分公司  
香港中环花园道3号  
中国工商银行大厦40楼  
电话: (852) 2868-1188  
传真: (852) 2845-9985

### 台北

麦肯锡台北分公司  
台北市信义路五段七号47楼110  
电话: (886-2) 8758-6700  
传真: (886-2) 8758-7700

### 深圳

麦肯锡深圳分公司  
深圳市福田区中心四路  
嘉里建设广场第三座13楼26室  
邮编: 518000  
电话: (86-755) 33973300

