

# 安迪·格鲁夫畅谈董事会改革

2005年02月27日



9月17日，英特尔公司董事长安迪·格鲁夫通过实时的网络连接，对旧金山和费城的沃顿商学院的学生说，当今大部分所谓的企业治理与公司的实际运营没有什么关系。而很多企业董事会成员关注的似乎仅仅是确保他们不被监管者点名，或不被股东起诉。

安迪·格鲁夫是沃顿商学院的“院长系列讲座”的首位演讲者。他在演讲中指出：“假如公司的董事会把精力放在保护他们的后场，或谈论新近的董事成员是否符合‘独立性’的定义，及是否能成为审计委员会中的一员，那么他们就不会关注这个公司真正的生意了。”

院长系列讲座是沃顿商学院与《晚间商业报道》——美国收视率最高的非周末时段商业节目——的合作项目之一，该活动选出了过去25年来25位最佳商业领导者。沃顿商学院的一个评审组对《晚间商业报道》观众提名的700多位候选人进行了评估，并在一月份揭晓了最后的25名人选。格鲁夫在名单上名列榜首，被认为是在过去25年里最有影响力的商业领导者。沃顿知识在线将和《晚间商业报道》合作出版一本关于这些领导人的书，书名为《持久的领导力——当今25位最佳商业领袖的经验》。(点击这里([http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0131531182/qid=1095802717/sr=8-7/ref=sr\\_8\\_xs\\_ap\\_i7\\_xgl14/002-1990961-5408018?v=glance&s=books&n=507846](http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0131531182/qid=1095802717/sr=8-7/ref=sr_8_xs_ap_i7_xgl14/002-1990961-5408018?v=glance&s=books&n=507846))从亚马逊网站订购此书)

近期在商业圈里，企业丑闻使“公司治理”成为一个时髦的话题。早在此之前，格鲁夫就信奉积极行动的董事会和积极进取的公司治理方法。1997年，这位著名的好斗的执行官将英特尔首席执行官的职位让给了克莱格·贝瑞特（Craig Barrett），自己担任董事长的职务。然后他就开始着手对这个加州圣塔克莱拉的半导体公司的董事会进行改革。

在成为董事长之前，格鲁夫在首席执行官的职位上已经工作了10多年。在他任职期间，英特尔成长为这个国家顶尖的科技公司之一。2003年的利润为56亿美元，即每股86美分，销售额301亿美元，而前一年的利润是31亿美元，即每股47美分，销售额268亿美元。

在英特尔公司的早期，格鲁夫是三位联合执行官之一。三个人将各自的才能结合在一起，共同有效地管理这个公司。鲍勃·诺伊斯（Bob Noyce）负责掌管外部事务，是这个公司的对外形象代表。戈登·摩尔（Gordon Moore）是格鲁夫之前在仙童半导体公司工作时的良师。摩尔是一位思想家，他会把自己关在办公室里，解决棘手的科技问题。格鲁夫则是一位实干家——付诸行动的人。“必须有人把戈登的计算结果在工厂进行变为现实，而那个人就是我，拍桌子、踢屁股、一起敲脑袋想办法。”诺伊斯和摩尔都比格鲁夫年长，当格鲁夫成为董事长的时候，他们已不再参与公司的日常工作。

从担任董事长初期开始，格鲁夫理想中的董事会就不是一群亲信的内部集会，随声附和他和贝瑞特的决定。相反，他认为董事会成员应是一些见多识广、独立思考的人。他们全心全意投身于公司的事务，并对制订公司的战略起到了重要的作用。“董事会的使命应该是‘作为局外人，我们如何为经营过程增加价值？’”格鲁夫说。

很少有其它董事会以英特尔作为榜样。格鲁夫说他怀疑很多公司被过去几年的尴尬状况分散了太多的精力。为极力确保不成为下一个安然或埃德菲，他们把精力集中在可能出现犯罪现象的问题上，而不是宏大的远景上。

“自从一系列的违法治理行为引起广泛关注之后，新董事会的工作重点就放在了避免违法行为上，这种态度是防御性的——‘我们如何不进监狱？我们如何不受到起诉？我们如何不成为报纸上的新闻？’很多打着‘治理’旗号的董事会的行动其实是消极被动的，根本没有战略性地参与到公司的重要决策中。”

当英特尔在20世纪90年代面临危机的时候，格鲁夫开始确信需要有一个行动主义的董事会。1994年秋天，一位数学教授在奔腾微芯片中发现了一个微小的缺陷——在进行高级数学计算时可能会出现潜在的问题。起初，英特尔拒绝承担责任。消费者要求公司更换他们的奔腾芯片，但是格鲁夫认为公司没有义务这么做，因为英特尔并没有卖给消费者个人电脑；只是把芯片出售给电脑制造商，是这些电脑制造商销售的个人电脑中含有这些芯片，“我感到恼火和气愤，因为用户要求我们收回我们没有直接出售的东西。”

然而后来格鲁夫被说服了，认为英特尔对这些消费者负有责任。“虽然我们没有直接向他们个人出售产品，但我们毕竟向他们宣传了这种产品”——即著名的“Intel Inside”宣传活动——“而且我们在几百万人的头脑中建立了这个标识。我花了一段时间才理解了这一点。”

最后，英特尔出资对有缺陷的部件进行更换，这一举动的费用高达四亿五千万美元。在此期间，格鲁夫让董事会随时得到最新消息——召集了几次特别会议讨论这次危机。但是董事会只是被动地参与管理，他说，董事会核对了他的决定，其它什么也没做。

<P class=MsoNormal style="MARGIN: 0cm 0cm opt