

新一代董事 如何发挥 影响力

如今，颠覆性技术在挑战传统商业模式的同时，也带来了全新的创新和增长机遇。在此背景下，董事会要想与时俱进，压力倍增。与此同时，投资者也越发希望能优化董事会成员更替流程，提升工作实效。

因此，在全球范围内，有越来越多的“新一代董事”走马上任。他们大多具备网络安全、人工智能、机器学习、工业4.0技术等专业知识，或是拥有数字化转型、组织架构设计、消费者洞察或社交平台传播的一手经验。他们与现在大部分董事往往不是同一代人。

年轻一代的董事正逐渐影响着董事会的会议内容和形态。他们能引导其他董事参与讨论原先不熟悉的话题，并以全新的方式和视角履行董事会职责。如果公司能够加大对多元文化的认知并认可各年龄段员工所具有的优势，董事会也能从聘任新一代董事中受益。因为他们不仅能够提供董事会急需的专业知识，还能运用更现代的思维来考量董事会决策对员工、供应商、消费者和社会各利益相关方的影响。新一代董事在担任管理者时面临着完全不同的职业挑战，因此在加入董事会后，他们能够提出之前很少、甚至从未在董事会会议上出现的顾虑和观点。

显然，明智甄选年轻董事将为董事会带来诸多裨益。不过，仅仅引进知识渊博的人才是远远不够的，董事会还需要将丰富的入职培训和周全的流程相结合，以开放、包容和尊重的态度对待年轻董事，为他们的成功助力。

我们采访了全球各地的董事长和新一代董事，并总结了他们对董事会演变的一些体会。

为新一代人才提供了哪些机遇？

加入上市公司董事会之前，需要先明确加入的动机。新任董事可以问自己两个问题：为什么选择现在加入？为什么选择这家公司？担任非执行董事需要投入大量精力，因此你需要在开始前确认：你和董事会都认为这是一项有价值的投资。我们发现新一代董事的动机主要有三点：一、实现个人发展；二、获取作为董事的观点和经验，以提升其管理能力；三、希望为公司做出贡献。

一名高管告诉我们，他刚刚开始接触所在公司的董事会工作，现在正是加入外部董事会的好时机。他说：“我希望拓宽视野，积累新的经验，从另一个高度了解企业。我认为这样的经验最终将帮助我成长为更优秀、更高效的领导人。”另一位拥有创业背景的董事则强调，加入董事会后有机会向更资深人士学习。她表示：“周围的人给了我很多灵感，我不仅接触到不同的行业与文化，更重要的是，接触到另一种企业经营方式。”还有一位高管将加入董事会形容为“一生中做过的最有意义的决定之一”。

新任董事还指出，他们希望从董事会的经历中学到新的经验和技能，包括观察不同人的领导风格、配合不同的组织文化、学习全新的行业和地区市场等。

当然，加入董事会一定是互惠互利的。“这段经验对我而言十分有帮助，因为我可以学到如何治理企业，董事会内部如何运作，还可以将所学的技能运用到其他领域。另一方面，对董事会而言，

新一代董事可以带来不同的专长和视角，他们更加开放和直接，相比其他董事也更能突破常规的束缚。”

越来越多的董事长乐于招募新一代人才，背后的原因有很多，例如董事会需要特定的技能和能力，或是希望听到不同的声音。一名董事长就特别希望董事会中能有一位新董事来改变讨论的风向。他指出：“年轻董事能够从不同的角度看待我们所面临的难题，带给我们全新的思路。我心目中理想的人选应该诚实守信、坦率直言并勇于谏言。当然，我并不指望他们已具备30-40年的经验，可以直接运用过去类似的经验解决问题。我们要的是一种权衡，这也是为什么董事的年龄需要多元化，专业知识和经验之间也需要实现平衡，唯有如此才能做出更好的判断。”

就任准备

如果你在加入上市公司董事会的同时还担任其他企业的高管，会存在一定的风险（包括你个人的声誉）。因此，你必须确保自己做出了正确的选择。完善的尽职调查不仅能帮助你作出选择，还将帮助你快速适应新岗位。新近上任的一名董事说：“在面试期间，我阅读了许多关于这家公司的资料，包括分析师报告、SEC文件等。我也问了许多问题，特别是关于董事会的工作情况。他们安排我与每位董事面谈，使我进一步了解董事对彼此的看法。”

新一代董事正在兴起

2017年,在美国标准普尔500指数公司新任命的董事中,45%为首次担任上市公司董事,55%为女性或少数族裔。相较于其他新董事而言,这些初次亮相董事会的新人被聘为高管的比例更高(64%相比42%),但他们不太能成为公司的C级别高管,而是担任诸如部门/子公司领导的其他管理职位。

欧洲的情况也十分相似。2017年,在欧洲多数国家的领先上市公司新任命的董事中,有超过三分之一为首次担任董事,他们大多也符合“新一代董事”的标准:波兰(82%为首次担任董事);俄罗斯(59%);丹麦(43%);芬兰(41%);比利时(39%);挪威(37%);法国(38%);英国(34%)。

来源:史宾沙2017董事会指数

在加入前,你有必要充分了解董事会的需求以及你的背景经验能为企业提供的价值。尽管资深董事或许能够正确认识企业所面临的颠覆因素,但他们缺乏数字化转型的实战经验。你或许就是提供一手经验的合适人选,但你不知道董事长真正想要的是否是经过磨砺、已经学会如何从业务角度应对科技挑战、了解核心问题的人。只有完善的尽职调查才能真正帮你了解你的期望是否与董事会的要求相一致,从而使你信心满满地作出选择。

就任董事

多名新一代董事表示,希望在首次董事会前接受更加全面的就任培训——这也是董事会需要解决的一个问题。目前,新任董事常常需要亲自规划并实施行动,以便了解企业的运作情况。一名董事表示:“许多我需要了解的内容都是我亲自去发掘和寻找的。”他还指出,在做就职准备时,仅仅会见几名高管和董事会委员会主席、阅读董秘提供的材料是远远不够的。

优秀的就任计划包括:管理层介绍业务模式、利润和业绩;现场考察;会见会计师、银行家和经纪人员等外部顾问。此外,与投资者关系主管沟通投资者和分析师的想法也同样重要。


新一代董事还希望能会见业务线领导,以更清楚地了解与其经验尤为相关的子公司或业务。例如,在零售业,可能需要与旗舰店的销售主管会谈,了解产品定位和消费者体验的实际情况。

与CEO一同花时间了解公司情况也很重要。大多数CEO都愿意安排新董事去实地考察重要项目,会见项目管理人员,并与其他高管交流。“他们完全支持我会见其他人,尽管这并不是正式就任计划的一部分。我认为这些交流对我很有启发,因为这能够帮助我近距离地观察公司及其运作情况。”

一家消费品公司的董事长分享了一段有趣的经历:他在任命一名具有电子商务领导经验的董事时,原本是请这位新董事向全体领导层简要介绍此前的经历,结果“他所在的互联网企业所经历的创新颠覆程度之大和发展速度之快令在场的各位董事大为震惊,这不仅为董事会和管理团队提供了绝佳的学习机会,还帮助这位董事赢得了他人的信任。”

过渡为非执行董事

多数新一代董事都知道董事会和企业管理工作方法上是不同的,不过他们并未意识到两者之间的过渡也绝非易事。



“许多尽职调查是在面试过程中完成的——考察彼此的化学反应，了解董事会会议的运作方式。”

董事需要明确哪些是董事会决定的事务(例如CEO的继任)，哪些是留给管理层决定的事务(多数运营事宜)。战略问题通常需要董事会和管理层协作完成，但除此之外，新一代董事还可以在在很多领域里一展所长。

然而，想要在不插手管理层工作的情况下，在董事会讨论中创造价值并非一朝一夕就能学会的，你需要多听、多学，逐渐赢得其他董事的信任。一名董事说：“你必须清楚何时插话，何时全力推进，何时适度让步，关键在于要用正确的方式提出正确的问题，鼓励管理层从不同角度思考，而不是剥夺管理层的权利或是打击他们的积极性。”

相较于企业高管，担任非执行董事需要你跳脱出来，站在更高的层面处理事务。如果你平常是一名负责高效执行工作的高管，那么通过一个月或两个月才召开一次的董事会会议，你可能很难了解到自己究竟创造了什么价值，甚至连价值是什么也不清楚。作为非执行董事，你会遇见很多你希望亲自参与或处理的工作，但你必须跳脱出来，相信管理层能够妥善处理。“我本以为董事会会参与到更多工作之中。有一些具体的问题确实需要我们做出切实的贡献，比如推动制定决策或开展行动，还有一些只需要我们给出建议。关键就是要找到平衡，不过，我确实以为我们会更直接地参与一些工作。”

新一代董事的工作并不仅限于董事会会议，许多人在会议之外还会与管理层互动。一名数字化经验丰富的英国董事在去纽约时，就抽出时间与公司的数字化团队见面，“我想了解他们的工作内容、动力和主要的顾虑。”另一名具有电子商务背景的新任董事在完成消费者体验调研后，受CEO的邀请，与公司发展管理团队进行了一天的沟通，他说：“我有一些很明确的反馈意见，但我很谨慎，只发给了CEO，而非我见到的团队或其他董事会成员。”新一代董事希望在董事会会议之余贡献自己的专长，同时避免不必要的麻烦，可以通过非正式、顾问式的方式向管理团队提供帮助。

获取反馈

新一代董事在担任管理者时往往能够轻易获取反馈，在担任董事后则需要进行一些调整。一名董事表示：“获得反馈是我觉得最困难的事。如果管理自己的公司，你能清楚地看到经营是成功还是失败。如果你是一名员工，也会有人告诉你工作完成的好坏，董事的情况则截然不同。”

尽职调查

在尽职调查中可以思考以下问题，了解新董事的职位是否符合你的兴趣、技能和风格。

我真的了解这家公司的商业模式吗？他们如何盈利？

我需要为这家公司做出什么贡献？

他们希望我履行哪些董事职责？

我和董事长的化学反应如何？他/她是否会全力支持我一展所长？

我即将加入的董事会工作效率如何？

董事会和管理层的关系如何？

我是否能赢得信任，影响董事会讨论？

新任董事需要找到一个合作顺畅，又能教导他们董事会中“不成文规定”的人。一些人倾向于拜资深董事为自己正式的导师，但这并不适用于所有人。新任董事可以定期与董事长（和CEO）沟通，反思自己的表现，学会如何提供更有建设性的意见。

除了非正式的个人反馈机制外，董事会可能还会在年度自评时向每位董事提供反馈意见。对于已经存在这一环节的董事会，新一代董事往往会欣然接受并欢迎反馈；如果还没有建立这样的机制，新一代董事可以直接提出，帮助设立这一有益的环节。

董事长的角色

董事长对于新一代董事能否成功至关重要。如果董事会的其他成员都在年龄和经验上较为资深，董事会又长期沿用“平等会议”的工作风格，那么新任董事将面临重重挑战。在此情况下，董事长兼具两项重任，一方面要为新董事提供指导，另一方面还要确保其他董事能够对新董事提出的想法和意见持开放态度。董事长需要促使董事在会下多沟通，增进感情，这样才会在工作中兼收并蓄。

“多数新一代董事认为，他们在大约五年之后就逐渐不再适合（也逐渐不再有兴趣）继续担任董事，如果时机恰当，他们会选择卸任。”

为了支持新一代董事的工作，董事长可以做的有很多，例如：密切关注就任流程；指导新董事更好地代表投资者利益；在会议结束后提供有建设性的反馈意见；鼓励新董事勇于发声而不是畏惧不前；帮助他们适应当前董事会的文化等。一名董事长指出：“一些老董事很担心新来的董事与他们想法不一致，会或明或暗地扰乱董事会工作。但有时，我们正是需要新任董事来打破现状，带来全新的观点，这可能会改变董事会的文化。而我的工作就是确保这种改变能顺利进行。”尽管如此，新任董事如果对董事会文件中的内容存在异议或不解，或是希望在董事会会议上提出有争议的观点，最好事先与董事长沟通。

新任董事为了适应董事会的结构和流程，需要谨慎行事，尤其是在与其他人针锋相对时，能读懂董事长的暗示。一名董事表示，“尽管我只出席了三场会议，但是我一直在察言观色，试探董事会的开放和直接程度，同时也更深入地了解公司情况。”另一名董事则表示他现在正极力推进一个与大多数董事不同的观点，他坚信董事长会支持他直抒己见。“表达观点的时候需要有理有据有节，这样即使你的论点最后没能说服他人，也没关系。当然，如果上升到了原则问题，你也随时可以选择离任，不是吗？”

打造全新的董事会

企业面临的挑战日新月异，越来越多具有不同背景的年轻一代高管成为了独立董事。在这一背景下，董事会需要在经验和相关性之间寻求平衡，并在成员构成、多样性、讨论内容和任职期限方面灵活变通。长期任职、善于公司治理和风险管理的董事需要和新一代董事相互配合，充分利用他们出色的专业知识或企业转型的实战经验。值得一提的是，新一代董事的任期大多比当前的平均期限短。多数新一代董事认为，他们在大约五年之后就逐渐不再适合（也逐渐不再有兴趣）继续担任董事，如果时机恰当，他们会选择卸任。

董事会需要从现实角度考虑新一代董事候选人期望的任职期限，还需要思考如果再加入一位年龄或背景相近的董事，是否会帮助现任的新一代董事更好地融入董事会以及更高效地工作。一名董事说：“作为女性，我在职业生涯中一直处于弱势，但我有着非常强的数字化经验，在这个领域再感到弱势就很奇怪了。”正如在董事会新任命一名女性董事后，现任女性董事的负担会有所减少，或许在董事会中也同样需要任命两名或两名以上的新一代董事。

“你的职责不仅是发现问题，还需要向管理团队提出问题和解决方法。”

如果董事会想要全面掌控影响公司的重大问题，应该至少任命一名新一代董事，因为他们不仅具备专业领域的知识，还能提供全新的思维模式和多元视角。在此之上，如果董事长还能全力支持，其他董事也能兼收并蓄，新一代董事将会在这个变化空前的时代，对董事会提高效率带来积极的影响。

作者

George Anderson (波士顿), **Tessa Bamford** (伦敦), **Julie Hembrook Daum** (纽约), **Rohit Kale** (孟买) and **Tobias Petri** (哥本哈根)