

## 6.2 董事會

所有人都需要一個老闆，對老闆負責。所有人也都需要一位能夠協助他們度過艱難時刻的教練——甚至連執行長也需要。特別是執行長更需要。這就是公司存在董事會的理由，成員便是公司的董事。

董事會的主要職責是執行長的聘任和解雇，這是他們保護公司的主要方式，也是他們唯一真正重要的工作。其他一切簡單說則是必須提供優質的建議，提供尊重又不講屁話的回饋，順利的話這樣就能將執行長導向正確的方向。

最終仍是由執行長負責經營公司，但是執行長必須向董事會證明他們的能力，不然就會面臨被炒的風險，這便是開董事會之所以如此重要的理由。還有一件很重要的事，就是在開董事會之前執行長要真正理解會議主題，並事先做好大量準備。最棒的執行長

差勁的執行長來開董事會時，會期待董事會協助他們進行決策。

不錯的執行長來開董事會時，會帶著簡報解釋公司過去的情況、現在所處的位置、這一季會到哪裡、來年又會往哪裡去。

接著還有優秀的執行長。如果有優秀的執行長，那麼董事會就會跟奶油一樣絲滑柔順。

看史帝夫·賈伯斯開蘋果的董事會，就像在看指揮大師指揮樂團一樣。沒有任何疑惑，也沒有任何衝突，董

比爾·坎貝爾協助我了解賈伯斯是怎麼做到的。比爾總是說，如果有任何潛在的驚喜或爭議的議題，執行長應該在董事會前就先去找所有董事會成員，一對一告訴他們情況，這讓他們在開會時可以提問和提供不同的觀點，然後執行長也會有時

開董事會時，只能有正面的驚喜：我們超越了我們的目標數字！我們行程提前！看看這個超酷的樣品！其他一切則應該都要是眾所皆知。開董事會時，最好不要討論新的事項，因為時間

對上市公司的董事會來說更是如此，原因在於董事會規模浩大，可能有超過十五名董事，這樣可能無法進行有意義的討論。另一個原因則是有太多繁文縟節跟法律問題

私人公司的董事會時間更短，一般而言也更平靜、更專注在工作和指導上面。通常會花上兩到四個小時，有時候五小時，

私人董事會最棒的一點，就是你可以保持小規模。三到五名董事是最佳的規模，你可以

但你也務必要記得，就算董事會規模頗小，會議本身仍然不會太小。會議室會有你預期兩倍以上的人：除了執行長本人和董事會成員之外，還會有律師、擁有公司部份股份的正式

在你推出第一個產品之前，此時通常還沒開始賺錢，董事會的內容相當直截了當：你會先交代一下亟需董事會核准的事情，接著專注在你目前開發產品的進度上。我們現在到了行程表的哪裡？我們花錢

等到產品推出，順利的話也開始賺錢時，你的董事會將更專注在數據以及外部發生什麼事上 競爭對手在做什麼、顧客要求什麼、我們在吸引顧客和留住

能夠協助董事會了解目前的確切情況，對執行長來說也有好處。你越會解釋某件事，表示你理解得越深入。教導別人便是對你自身知識的最佳測試。如

而這就是你可能真正遇上問題的時候。

這並不會太常發生，但有時候董事會還是會做出他們最重要卻也最不討喜的工作：把執行長給炒了。這通常是因為執行長做錯了。執行長可能不適任、無能、推動可能會造成毀滅的事項；或是有時候第一次開公司的創辦人本來做得不錯，但公司需要某個擁

不過有時候問題並不在於執行長，而是在於董事會。

俄國文豪托爾斯泰的名句「幸福的家庭家家相似，不幸的家庭各有不幸」也可以套用在董事會上。快樂、功能正常、充滿效率的董事會規模

糟糕的董事會則是型態規模各異，還會用一百萬種不同的方式搞砸，一般來說可以分為以下三類：

1. 冷漠型董事會：會在大多數董事成員都準備退出時出現。有時候某個投資人會同時參與多個董事會，並擁有一種「某些投資會成功，某些投
2. 專制型董事會：和上一種恰恰相反，太過投入、太想控制。他們把韁繩握得超緊，導致執行長根本沒有獨立領導的自由。很多時候這類董事會都會包含一名或兩到三名公司的前創辦人，他們還想要繼續掌控公司。所以執行長最後會變得

3. 菜鳥型董事會：由不理解公司、不知道優質的董事會或執行長為何、無法詢問執行長艱難的問題，更別說要炒了他們的人組成。這類董事會常常比較怯懦，無法果斷行動。

通常擁有菜鳥型董事會的公司總是會在缺錢，他們從來沒辦法達成季度目標，而且總是怪

即便董事會不夠好，即便董事們可能逼得太緊或不夠緊，或是做出錯誤決策，他們仍是屬於公司基礎架構的必要組成，必須要

Google收購Nest時最令人痛苦的一個部分，便是失去我們在Nest原本的董事會。Nest擁有一個超讚的董事會，架構嚴謹、見多識廣、懂經營又積極。以前我們可以去找董事會，針對一些明確的政策和計畫獲得堅定的同意：

我們被收購時，親愛的董事會就這麼消失，取而代之的是……什麼都沒有。我們應該要有一個由幾名Google高階主管組成的董事會才對，但我們的會議要不是無止盡更改時間

但這並不是解答，就算是世界上最屌的執行長，也還是需要董事會。當然不是說需要那場會議，而是需要來自聰明、投入、經驗老

我曾經看過某間剛創辦不久的新創公司，董事會有五個席次，執行長就掌控了其中四個，安插員工和友

執行長擁有完全的自由去追隨他們的願景，照他們想要的方式經營公司，打造出他們夢寐以求的產品。直到他們開

在這種情況下，大量的金錢會虧損，許多人才會離職，但是最令人痛苦的事，還是愚蠢地浪費了時間和資源。太多不必要的紛爭了。

總是會需要某種洩壓的閥門，總是會需要某個可以搖搖頭，對你有話直說

而要是你做得對，你就永遠不會成為董事會的受害者。身為執行長，你會協助形塑董事會，董事會永遠會依照不同的執行長而有不同的表現。史帝夫·賈伯斯時期的董事會，就和提姆·庫克（Tim

所以當你在選擇董事會成員時，以下便是你應該考量的那類人選：

1. 晶種：就像你需要晶種讓團隊成長，你也需要讓董事會裡有某個認識大家
2. 主席：這不是必須，但可能會很有用。主席負責制訂議程、帶領會議、控
3. 適合的投資人：你在挑選投資人時，也會同時挑一到兩個成為董事會成員，因
4. 經營者：這指的是先前曾經待過你位子，知道開公司各種高低起伏的人。當董事會的投資人開始追打你
5. 專家：有時你會需要一位深入了解某項專業的人，比如專利、B2B銷售、製鋁，或其他一大堆

最棒的董事會成員會是導師，他們可以在你的產品生命週期或你自己人生的重要時刻，提供可靠又有用的建議。而他們付出的同時也會有收穫，他們會享受擔任你董事會成員的過程，因為他們也會

你只是需要確保他們不會拿他們學到的東西來對付你。

當某個人加入董事會時，他就負有法律上的義務，行事的時候必須符合他們所服務公司的最佳利益。這稱為「注意義務」及「忠實義務」。通常大家會很認真看待這樣的義務，

有時候人們會濫用他們的職務，有時候他們需要被踢出去，有時候過程會很戲劇化。

只是這種情況非常罕見。董事會成員重新洗牌一般來說都很麻煩又棘手，但也並非不可能。當你出任某公司的新任執行長，繼承了舊的

而且一如往常，即便壓力山大、會議爆棚，還有各種一對一談話跟計畫，你仍然不能遺忘你的團隊。對整間公司來說，開董事會永遠都是高壓的時刻，大家會急切想知道到底發生什麼事，並開始對結果感到緊張。

所以不要讓大家一面乾等一面流傳八卦，搞到人心惶惶。在Nest時，管理團隊的大多數人都會知道情況究竟如何，因為他們會和我一起參加董事會，而且我們在會議結束後，總是會盡快和全公司分享經過編輯的會議報告版本。這些就是我們開會時談的

這能讓所有人維持一致的步伐，並消滅謠言。而如果有什麼事需要調整，那麼大家也能馬上開始進行這些調整。

當你擁有一個你尊敬的優質董事會時，開董事會

這很值得，但並不會比較輕鬆。對所有人來說都是。

每次我婉拒出任另一個董事會席次時，都會想到他。

但我也會拒絕所有董事會席次。我的直覺反應永遠先是「不要」，但是偶爾很罕見的時候，這個堅定的「不要」，會變成「不要，除非……」。

如果你正試圖填滿董事會席次，並盡量打造最棒的董事會，務必記得這是條雙向的道路。  
多數董事

對於潛在的董事會成員而言，這類洞見可說相當令人興奮，也是大家總是搶著想要擔任蘋果董事的主因。另一個原因則是他

務必記得，上市公司和私人公司的董事會截然不同。擔任上市公司董事會的成員，會需要承擔更多的風險，也要做更多事，所以你需要更大的誘因，來

所以接受上市公司董事會席位，以及創立初期私人公司的董事會席位，各自的考量可說截然不同。

不過，所有董事會席位都附帶一定程度的聲望。這對自尊心來說很棒，對錢包來說

你想要的董事會成員是真的對你在打造的東西感到非常興奮的人，他們等不及聽你說你接下來要做什麼了。他們也不會只有在開會時才出現，而是會日復一日陪伴在你身邊、幫忙你、尋找讓你成功的機會。你想要的是一