

2011年 第4期

总第4期

观察与评论

2011年3月17日



清华大学公司治理研究中心
Center for Corporate Governance, Tsinghua University

【中心活动预告】

【主讲】罗兰·贝格 教授

Prof. Dr. h.c. Roland Berger

罗兰贝格管理咨询公司创始人、全球监事会荣誉主席

【主题】世界经济与德国模式

【主持】宁向东（清华大学公司治理研究中心执行主任）

【嘉宾】丁杰（罗兰贝格管理咨询公司合伙人）

邵忠（现代传播有限公司董事长、总编辑）

【时间】2011-3-29（周二）19:30-21:30

【地点】清华大学经管学院伟伦楼国际报告厅

【语言】英文（配同声传译）

【主办】清华大学公司治理研究中心

罗兰贝格管理咨询公司



世界经济与德国模式

【演讲会程序】

第一部分	罗兰·贝格教授演讲 演讲大纲： 1、世界经济概览 — 金融危机与复苏后的稳定 2、德国经济模式 — 从病人到冠军 3、罗兰贝格管理咨询公司的创建 — 源自欧洲的全球成功故事	19:30- 20:20pm
第二部分	嘉宾论坛和互动提问	20:20- 21:30pm

【演讲背景介绍】

上个世纪 90 年代，美国的经济的发展让人相信未来属于高科技和服务行业，像德国这样的老式制造业国家将让位于中国等新型国家。然而，事实证明，德国的制造业却摆脱了这个“宿命”，尤其是德国的机械制造业。

今天，“德国制造”雄踞欧洲制造业之首，无论是奔驰、宝马、西门子，还是多尔曼、沃斯这样的中型企业，都秉承着德国制造的传统和声誉：理性、精确与执着。

德国制造业带动了德国的经济复兴，在欧洲经济中一枝独秀。

目录 Contents

罗兰·贝格教授演讲预告

关于“国美变局”的思考
/ 宁向东

国美董事会结构的演变
/ 张方怡

鸣谢冯经纶慈善基金

【活动背景链接】

罗兰·贝格教授简介

罗兰·贝格：“一个天生的创业者、一个天才的管理咨询专家”——欧洲某知名商业周刊如此定义他：从20岁还是个大学生时在慕尼黑战后人口激增而建立的一个现代居民区创办的洗衣店、到1961年冬天以“降低成本至最低”为准则而建立的打折酒商店、直到1967年在偶然进入一家国际顶级咨询公司并在短短五年内成为全球合伙人后创办以他名字命名的咨询公司——罗兰·贝格对创新和卓越的追求从未停止过。“是的，他做到了。”这是德国前总统赫斯特·科勒对罗兰·贝格的评价。无论是作为创业者、还是管理咨询专家、或者是政府事务顾问、社会慈善家，罗兰·贝格对自己每一个角色都投入了全身心的激情、智慧与能量。

罗兰·贝格先生1937年出生于德国柏林，幼时的他目睹了父亲在希特勒统治时期受到的不公正待遇，因此也塑造了他后来坚韧而乐观的个人性格和职业特征。大学时代，罗兰·贝格先生在学习经济和工商管理的过程中尝试了白手起家的创业经历，并从中获得了满意的商业回报。但是，他并未就此满足，因为他一直试图寻找一个可以作为“一生”的职业。一个偶然的时机，他被介绍到一家国际知名的咨询公司担任咨询顾问，并在短短的五年内晋升为全球合伙人。天生的创业精神促使他放弃了已经建立的稳定工作和生活环境，1967年，在欧洲经济还处在动荡时，他创立了以自己名字命名的咨询公司。如今，罗兰贝格公司已经从当年的一个创始人发展到了目前在全球25个国家拥有36个办公室，员工人数超过了两千人。罗兰·贝格先生不仅仅创立了一家欧洲最早的咨询公司，更是因为他，咨询这个行业逐渐为德国广泛接受。可以说，在欧洲罗兰·贝格的名字就是这个行业的代名词。从创建公司至今的四十多年历史中，罗兰·贝格先生和他的公司经历了多次的经济起伏和政治环境的变化：如德国的统一、互联网行业的泡沫、“9.11”事件、以及近几年全球最严重的经济危机等，而他总是能带领公司在低迷的市场环境中把握时机、需求机会并实现稳定持续的发展，这也是得益于他对政治及经济环境的了解和参与。

罗兰·贝格先生与德国的众多政治领袖人物有着密切关系。作为科尔、施罗德以及默克尔三任总理的政策顾问，罗兰·贝格参与创造了战后德国历史。他曾被

德国前总理施罗德提名为“敌意收购”问题的联邦专家委员会成员，以及德国联邦银行机构改革的专家组核心成员；他还被前任德国联邦总统罗曼·赫尔佐格提名为总统“创新顾问委员会”成员。他也因此获得了“Gröbaz”（德语中“最伟大的咨询家”的首字母缩写）这一昵称。

在欧洲建立的坚实基础更加促进了罗兰·贝格先生对其公司全球化发展的认知和推进。在公司成立早期，他就认为“全球化将有可能推动顶级管理咨询公司的发展——尽管当时还需要一定的时间才能开展”。为此，他积极稳健地在德国以外的国家和地区开设办公室，包括早在八十年代他就决定在中国开展业务。1984年，作为最早进入中国的外资咨询公司之一，罗兰贝格在上海建立了其中国的第一个办公室，如今，罗兰贝格在上海、北京、香港、台北的员工人数已近三百人，服务项目遍布26个省市及自治区，客户对象涵盖国有企业、民营企业、上市公司，以及地方政府。

作为三任德国总理的顾问，罗兰·贝格先生曾多次在中德两国的政治会晤中作为德方代表拜见了中国国家领导人，如前国家总理李鹏、朱镕基，为发展中德经济合作、建立和推动两国企业间合作等方面献计献策。2007年，罗兰·贝格先生在中国访问期间拜访国务院国资委副主任黄淑和时更重点讨论了如何利用罗兰贝格公司的良好专业基础为中国国有企业改革提供高质量的服务。

如今，罗兰·贝格先生虽然年过七旬，但仍然利用他多年的咨询专家经验以及丰富的人际网络参与公司项目。同时，他依旧担任多家国际企业、基金会和机构的监事会或顾问委员会成员。这些企业中包括意大利的菲亚特集团(Fiat Group)、意大利米兰的意大利电信集团(Telecom Italia)、德国巴特洪堡的费森尤斯集团(Fresenius SE) (审计委员会主席)、德国慕尼黑Prime Office集团(董事长)。他还是多个国际顾问委员会的成员，如德国法兰克福的德意志银行(Deutsche Bank AG)、美国纽约的MillerBuckfire、日本东京的索尼公司(Sony Corporation)以及美国纽约的黑石集团(Blackstone Group)等。

关于“国美变局”的思考

宁向东

陈晓先生离职国美董事长职务，虽然早在规划当中，但还是引发了舆论相当热烈的关注和议论。这里，我不想就国美这些年来所发生的种种恩怨情仇、是非纠葛发表看法，因为很多事，本身就是局外人谁也无法说清的。另外还有些事，即使是局中人，其实也很难一一拎得清。比如，利益上的合作与冲突，甚至更加具有隐私性的东西。所以，我们倒不如超脱一点，细细审视国美变局的这个第一阶段，从中探究一些规律性的东西。

一、国美变局的权利结构视角

国美出现陈晓与黄光裕家族的争斗事件之后，很多人都从股东与职业经理人的角度来看待他们双方之间的关系。而陈晓离职的消息出来之后，也有不少人随之认为陈晓被赶走了，黄家大获全胜。有人评论这是公司治理的大胜利，也有人说是大倒退。我以为，所有做这种简单推断的看客，其实都没有真正理解公司权利结构的内在含义，于是，也就没有机会从这场大戏中看出真正引人深思的东西。

从法理上说，上市公司的权利表达，由于股东人数众多，只能采用代议制民主的方式，结果就有了股东大会和董事会的设置。即在股东大会上选出董事会，再由董事会的决议来体现股东的权利和意志。由于股东的权利斗争事实上通过董事会来展开，所以，董事会的结构就成了股东实现自己权利意志的重要内容。董事会中的每一个席位，都是兵家所必争之地。董事会中每一个位置上安排什么样的人，事实上也是有含义的。所以，从一个公司的董事会配置上，可以了解到股东的权利结构，甚至从人员身份、关系等特征上一一识别，还可以分析出董事会中的实际权力状态。

之所以在这里提出“董事会的实际权力状态”这个概念，是因为从现实的董事会运作实践看，单独讨论董事会人数比例这件事，实际上是没有意义的。因为虽然从理论上说董事会实行“票决制”，一人一票，权力相等，似乎内部董事与外部董事的比例，执行与非执行董事的比例，都代表着公司的控制性股东和非控制性股东的力量。但从信息分布、影响力等因素看，事情并不是这样简单，公司的决策也不是通过简单投票的方式做出的。非执行董事、甚至独立董事也有自己的立场，这些立场甚至也不一定是独立的。在董事会的实际运行中，一个关键人物的影响力甚至可以抵得过其他人的所有表决权，所以，必须要具体分析董事会的人员构成，才能

看出公司决策权之间的控制关系。

国美是出身于中国的民营企业，在上市之后，其股权结构和董事会的实际权力结构也不可能脱俗。虽然在香港买壳上市成功，治理环境比大陆要严格得多，但国美的治理结构还是有着深刻的中国家族企业传统的，也就是在黄光裕时代，董事会是绝对个人控制导向的。当然，这也符合亚洲家族公司在治理结构上的普遍逻辑。讲到这，必须要先特别声明我的观点：我并不认为那种美国式的董事会制度一定适合中国公司，董事会决策也不是实行了票决制就一定更好。我有一篇文章曾分析过，即使所有董事都拥有股权，利益的大小都相等，并且也都没有私心，董事会的票决制也不一定能保证有好的结果（有关观点，有兴趣者可以阅读我的研究论文“董事会的票决制及其前提条件”）。所以，国美的治理结构，我不一定赞同，但我理解。

国美的关键问题是，“黄光裕的出事”打破了原有权利结构的平衡。事出突然，黄在没有任何准备的情况下失去了对于公司的控制权，而他又不甘于只当第一大股东，这是一切问题的根源。事实上，即使黄光裕不出事，这种亚洲式权利结构的固有问题也迟早会爆发。因为股权总有一天会被稀释到黄光裕一个人无法说了算的程度，关键股东之间的争斗不可避免。于是，在我看来，国美故事的核心是权利格局被打破，之后又再次形成一种新均衡结构的过程。这应该成为我们看待国美变局的主要视角。

二、国美权利结构上的变化最值得深思

国美之变，起始于陈晓这个小股东获得了公司董事局主席的位置，并且因为贝恩资本的进入、以及与其它机构投资者的联手而形成了新的权利结构。很多人把陈晓看成是一个职业经理人，但其实大家更应该注意陈晓的永乐创始人身份。永乐系在国美中虽然只持有大约不到5%的股份，但国美依然是他的利益所在。陈晓的做事风格、战略思路与黄光裕有很大差别。在他坐上黄光裕的位子之后，陈晓作为小股东、经理人，对改变国美的权力结构，进而改变公司的控制结构产生一些想法，其实也很正常。贝恩资本的进入，以及国美的管理层持股，可以被认为陈晓改变公司权利结构的重要步骤。

在大约两年的时间里面，陈晓能够达成自己的愿望，固然有多方面的因素。但国美在黄光裕时代所形成的治理结构，也给陈晓实现自己的目标提供了重要的制

度空间。事实上，在黄光裕掌控公司董事会、以及决策大权时，为了在合规的前提下减少运行成本，国美的股东大会和董事会通过特别授权等制度安排，给予了控制者以更多的决策权力。于是，对黄光裕自己的便利，事实上也形成了后来给予陈晓的便利。唯一的差别是：在黄光裕时代，公司的股东中还不存在着具有抗衡力量的权力团体，而在贝恩进入之后，黄家突然发现存在着一个可能的联盟，并且这个联盟威胁到自己的第一大股东地位。

在今天国美的股东结构中，黄家只拥有32.47%的股份，包括贝恩资本在内的机构投资者拥有23.5%，陈晓家族与永乐团队拥有1.67%加3.45%，管理团队拥有0.37%，而其它投资者拥有38.54%。显然，在这样的权利结构下，存在着联盟博弈的基本条件。9月28日的特别股东大会，事实上就显现了联盟博弈的状况。只是之后的权利结构是不稳定的，是一个无法达成利益诉求共识的状态，很自然地，这个状态也无法维系。于是，通过将近一年利益争斗，以及大半年的妥协和利益交换，邹晓春和黄燕虹进入公司的董事会，董事会形成了一种过渡的均衡状态。之后，再随着张大中和李港卫的进入，国美重新形成了黄光裕家族和机构投资者利益相对均衡的新权力格局。国美的新董事会结构，是意味深远的，这一点，尤其值得玩味和继续观察。

国美董事会的变化过程，请参见“张方怡《国美董事会结构的演变》”。

三、董事会结构的制衡含义

股东权利的争斗，通常是通过董事会中不同力量所掌握的席位对比来作为基础的。所以，分析公司权利关系的力量对比和格局变化，可以借助于董事会的席位变化情况来看。在国美董事的名头上，按照香港的习惯，有执行董事、非执行董事，以及非执行的独立董事这样三种分法。我个人则倾向于将上述称谓叫做“管理董事（包括有股权和没有股权的控制者）、不参与管理的股权董事，以及独立董事”。这样去划分和称谓，有助于更加清晰地看清楚他们各自的利益诉求，以及彼此的关系。另外，不同类型的董事，他们的使命和在公司董事会重的责任定位也确实是不一样的。

管理董事，主要是公司的管理者兼任董事会成员。如果管理董事中间存在着公司的创业者，或者最主要的股东的时候，多数情况下公司的股权董事一定比较弱，或者是搭便车或短期套利者。独立董事这时往往是唯一可以制衡管理董事的力量，但是，在通常情况下，这也是指望不上的。因为这里存在一个悖论，就是董事会的

结构是由控股股东的力量决定的；但董事会反过来又要去平衡股东权利结构方面的种种不适当。这在逻辑上是说不通的。也正因为是这样的原因。在美国独立董事占多数的环境下，由完全是独立董事组成的提名委员会来选择新董事，倒有可能突破这个悖论。当时在现今中国，以及世界上很多国家的证券市场上，提名委员会都只是一个摆设。

只有在股权较大程度分散，管理董事中间的核心人物不再是重要股权持有者的时候，管理董事的作用才有独立发挥的可能性。关于管理董事究竟多少人合适，倒没有定论。在资本市场比较发达的美国，由于历史演变的原因，管理董事的数量不断减少，独立董事居于压倒地位。而在其它国家，也同样是出于历史方面的原因，管理董事的数量会非常之多。比如，在丰田汽车，所有的董事会成员都是管理董事。但一般来说，由家族企业发展而来的上市公司里，管理董事的数量大约在四分之一和三分之一之间。管理董事在董事会中如果充分发挥作用，可以在公司重大战略的决策与制定方面，贡献良多。

股权董事，主要出自创业家族，或其它大宗持股者。他们的任务是传承公司最重要的“价值观”基因。这种价值观基因，不是嘴上说的东西，而是想问题和做事情的基本指导思想。至少当家族持股不低于一定限度的时候，这种股权董事的来源往往相对集中，他们保持着家族对于公司大政方针的基本控制。而当大宗股权存在、并呈现出有限度分散之时，股权董事会发生斗争，于是，另外两部分董事的作用会增强。

独立董事，代表着局外人的力量，起着保护公司价值和全体投资人的利益。这种平衡作用，既体现在协调控制性股东与中小股东之间的利益差异方面，也体现在协调主要控制性股东的利益差异方面。如果公司里几个大的股东之间打架，能否从总体上平息争端，或者防止公司因此而受到重大影响，独立董事（包括管理董事）的作用不能忽视。当然，独立董事可以是真的，也可以是假的。有些公司独立董事很多，但通常都是控股股东的附庸，这里面的核心问题在于：独立董事是谁找来的，他们通常图什么，又有什么样的声誉追求。

总之，从国际范围看，家族上市公司的董事会应该由上述三部分人构成，并且，依照公司权利结构的不同都会形成一个对应结构。所以，在做分析的时候，不妨做一个表，来看一下董事会成员的诉求是否形成了有效的制衡关系。

四、“国美之变”所引发的思考

经历了国美之变，我们应该清楚地认识到，任何

企业都会在不断壮大的过程中经历着股权稀释的过程。而伴随着这一过程发生的，往往是股东之间在公司控制权、以及董事会人员安排上的种种争斗。这种争斗可能是出于人事上的原因、也可能是出于利益上的不同考量，甚至是因为大家对公司愿景和经营战略看法上的不一致。无论争斗的原因是什么，争斗都是再正常不过的事情。问题是如何通过事前的有效安排，使这种争斗尽可能不会发生，或者即使发生了，也尽量不要影响到公司的发展根本。

从国美的情况看，发生这样一系列的变故，坦率地讲根源在于黄光裕这个大股东与陈晓这个小股东在战略目标、志向，以及运作公司的方法上存在着较大的差异，他们都有各自可以被理解的部分，也都有在做法上让对方恨之入骨的东西。虽然双方还都比较理性，在妥协和克制的大原则下找到了一个解决问题的平衡点。即使这个平衡点都不是双方各自的最大利益之所在，甚至还有令他们不够满意的地方，但这只是一个损失较小的解决方案。无论持股多少，他们的共同点都是公司的股东。作为股东，国美的情况搞糟了，对大家的根本利益都是一个损害。这一点，他们与贝恩资本是不同的。从我这个局外人的角度看，现在的解决方案，已经是一个不错的方案了。而作为国美这样一个有着领袖级影响力的企业，双方把后续动作继续做得妥贴，是更加重要的。

事实上，“国美之变”只有一个财务上的赢家，就是贝恩资本。按照有关媒体的计算，仅仅依照2010年9月15日贝恩资本实施债转股当日的国美收盘价2.34港元/股来计算，贝恩资本的投资收益率已经达到了137%。更何况贝恩资本对于国美的企图远远不限于这点财务收益。所以，我更愿意呼吁贝恩资本今后要充分考虑它对于国美这个中国第一零售品牌的社会责任。

贝恩资本的入主，从根本上改变了国美股权层面的权力结构，也使国美的董事会中进入了代表其它利益方的股权董事。权力结构变了，游戏规则也就相应有了变化，同时，其他股东也支付给了贝恩资本比较大的好处。我一直觉得，贝恩资本所得到的，要多于它能够给国美带来的东西。贝恩资本如果是一个长期的持股者，它真正成为公司治理的积极参与者，这些成本还说过去，因为毕竟只有这样的外部力量才有助于给国美带入现代公司治理的新理念。但我担心贝恩资本的行为也是短期化的。事实上，我们没有足够的信息关心并监督贝恩资本的后续交易安排，因此也就无从分析贝恩资本接下来的退出行动是否在损害广大股东、特别是中小股东的利益。我这样说，并不是杞人忧天，因为这是由资本管理公司的战略目标、激励模式所客观决定的事。在几乎所有的资本管理公司里面，经理人控制着主要的

操作，而他们的业绩也是决定其收益的主要指标。一句话，无论贝恩资本对自己做什么样的包装，它说到底就是玩钱的。对于它来说，能否套现是考量一切问题的根本出发点。由于这一点，贝恩资本的考虑永远都不会和管理者和创业家族根本一致。这事实上是陈晓出局之后对国美今后的发展留下的最大变数。

总之，国美之变昭示了很多东西。但最核心的内容，是公司的控制问题。事实上，控制性股东从IPO的那天起，就会面临到融资与控制之间的平衡点选择。为了保持控制，他会努力减少公开发行的数量，因为数量一旦超过一定的界限，则必然面临失控的问题。然而，公开发行并进入流通状态的股份数量少，市场所给出的“公司治理溢价”一定低，公司的融资一定会有所减少。于是，这就形成了一种权衡。

当然，公司首次发行之后，也有一系列其它的权衡。比如，有了资本的平台，固然可以通过做庄炒作股票，获得收益，但这种事情做得越多，公司就越不会有好名声，更何况股市上哪有只赢不亏的事情。同样，股权控制的收益越高，则资本市场的股价越难以上去，即使利用资本市场操作可以获得搭建融资平台的好处，但股价从总体来说大多都不会尽如人意，公司需要进一步通过稀释股权获得必要的融资。股权不断被稀释，则总会有一天，公司会面临被其它投资者（或投资者联合体）控制的局面。

即使没有强势股东进入，公司治理问题上的“家族本位”也会在控制人无法亲自掌控的时候，出现像“国美之变”这样的情况。黄光裕出事前的国美，其权利结构是非常基于“控制需要的”，非常符合亚洲公司治理的普遍情况。在没有事实做依据的前提下，我们不能说这个结构一定无助于保护中小股东，但它毕竟不是一个稳定的结构，不是“企业本位”的。所以，才会出现公司的命运随着人走的情况。由于黄光裕事先设定的结构在相当大程度上依赖于他作为一把手这个条件，所以，一旦他个人无法亲自管理公司，控制性股东的权力就会大打折扣，甚至瞬间失空。之前，为控股股东更容易操作而留下的制度设置，事为成为了后继者实现自己想法、按照自己的战略意图来运营公司制度空间。这是一件很值得玩味的事情。

国美的变局在中国的公司治理发展过程中，在中国的企业史上都具有标本意义。这种意义不仅仅对于国美变局的所有相关者，也对那些其它处于发展中的家族企业有意义。特别是那些即将交班的家族企业，那些股权稀释速度较快、程度较大的家族企业，那些有比较多的机构投资者介入其间的家族企业。

背景链接：国美董事会结构的演变

张方怡

【图表说明】：红色部分表示该董事次年辞任，蓝色部分表示该董事当年新任；
董事姓名后括号内的年月日表示该董事首次任职国美董事的时间。

2003年	姓 名
主席	黄光裕（2002年4月18日）
执行董事	黄光裕（2002年4月18日） 杜 鹃（2002年8月16日） 林 鹏（2000年9月） 伍健华（2000年9月）
非执行董事	
独立非执行董事	史习平（2002年10月31日） 彭承志（2000年11月13日）

2004年	姓 名
主席	黄光裕（2002年4月18日）
执行董事	黄光裕（2002年4月18日） 杜鹃（2002年8月16日） 林鹏（2000年9月） 伍健华（2000年9月）
非执行董事	
独立非执行董事	史习平（2002年10月31日） 陈玉生（2004年5月20日） 陈 淮（2004年5月20日）

2005年	姓 名
主席	黄光裕（2002年4月18日）
执行董事	黄光裕（2002年4月18日） 杜 鹃（2002年8月16日） 林 鹏（2000年9月） 伍健华（2000年9月）
非执行董事	孙 强（2006年2月28日）
独立非执行董事	史习平（2002年10月31日） 陈玉生（2004年5月20日） Mark Christopher GREAVES（2005年4月15日）

2006年	姓 名
主席	黄光裕（2002年4月18日）
执行董事	黄光裕（2002年4月18日） 杜 鹃（2002年8月16日） 林 鹏（2000年9月） 伍健华（2000年9月）
非执行董事	孙 强（2006年2月28日）

观察与评论

独立非执行董事	史习平 (2002年10月31日) 陈玉生 (2004年5月20日) Mark Christopher GREAVES (2005年4月15日) 刘鹏辉 (2006年11月20日)
---------	---

2007年	姓名
主席	黄光裕 (2002年4月18日)
执行董事	黄光裕 (2002年4月18日) 杜 鹃 (2002年8月16日) 陈 晓 (2007年5月22日) 伍健华 (2000年9月)
非执行董事	孙 强 (2006年2月28日)
独立非执行董事	史习平 (2002年10月31日) 陈玉生 (2004年5月20日) Mark Christopher GREAVES (2005年4月15日) 刘鹏辉 (2006年11月20日) 余统浩 (2007年5月22日) Thomas Joseph MANNING (2007年5月22日)

2008年	姓名
主席	黄光裕 (2002年4月18日)
执行董事	黄光裕 (2002年4月18日) 杜 鹃 (2002年8月16日) 陈 晓 (2007年5月22日) 伍健华 (2000年9月) 王俊洲 (2008年12月23日) 魏秋立 (2009年1月16日)
非执行董事	孙 强 (2006年2月28日)
独立非执行董事	史习平 (2002年10月31日) 陈玉生 (2004年5月20日) Mark Christopher GREAVES (2005年4月15日) 刘鹏辉 (2006年11月20日) 余统浩 (2007年5月22日) Thomas Joseph MANNING (2007年5月22日)

特别注明:

- 王俊洲, 2008年9月1日起生效的执行董事委任因技术问题而属无效后, 于2008年12月23日重新获委任为本公司的执行董事。
- 魏秋立, 2008年9月1日起生效的执行董事委任因技术问题而属无效后, 于2009年1月16日重新获委任为本公司的执行董事。

2009年	姓名
主席	陈 晓 (2009年1月16日)
执行董事	陈 晓 (2007年5月22日) 伍健华 (2000年9月) 王俊洲 (2008年12月23日) 魏秋立 (2009年1月16日) 孙一丁 (2009年6月)
非执行董事	竺 稼 (2009年8月) Ian Andrew REYNOLDS (2009年8月) 王励弘 (2009年8月)
独立非执行董事	史习平 (2002年10月31日) 陈玉生 (2004年5月20日) Thomas Joseph MANNING (2007年5月22日)

特别注明:

陈晓, 2008年11月27日获委任为代理主席, 2009年1月16日获委任为主席。

2010年	姓名
主席	陈晓 (2009年1月16日)
执行董事	陈晓 (2007年5月22日) 伍健华 (2000年9月) 王俊洲 (2008年12月23日) 魏秋立 (2009年1月16日) 孙一丁 (2009年6月) 邹晓春 (2010年12月17日)
非执行董事	竺稼 (2009年8月) lan Andrew REYNOLDS (2009年8月) 王励弘 (2009年8月) 黄燕虹 (2010年12月17日)
独立非执行董事	史习平 (2002年10月31日) 陈玉生 (2004年5月20日) Thomas Joseph MANNING (2007年5月22日)

特别注明:

- 《于2010年5月11日举行之股东周年大会之投票结果》: 竺稼先生、lan Andrew REYNOLDS先生、王励弘女士重选为本公司非执行董事决议未获得通过;
- 《董事委任》: 董事会宣布委任竺稼先生、lan Andrew REYNOLDS先生、王励弘女士为非执行董事, 由2010年5月11日起生效;
- 《2010年9月28日举行之股东特别大会投票结果》: 竺稼先生、lan Andrew REYNOLDS先生、王励弘女士重选为本公司非执行董事决议通过。

2011年	姓名
主席	张大中 (2011年3月10日)
执行董事	伍健华、王俊洲、魏秋立、邹晓春
非执行董事	张大中 (2011年3月10日) 竺稼、lan Andrew REYNOLDS 王励弘、黄燕虹
独立非执行董事	史习平、陈玉生、Thomas Joseph MANNING 李港卫 (2011年3月10日)

【备注】

1. 2003年国美董事会信息来源于中国鹏润集团有限公司2003年度报告;
2. 2004-2009年国美董事会信息来源于相应年份的国美电器控股有限公司年度报告
3. 2010年国美董事会信息来源于:
国美电器控股有限公司2010年中期报告
公告及通函《于2010年5月11日举行之股东周年大会之投票结果》
公告及通函《董事委任》
公告及通函《2010年9月28日举行之股东特别大会投票结果》
公告及通函《2010年12月17日举行之股东特别大会投票结果及董事委任》
4. 2011年国美董事会信息来源于: 公告及通函《更改董事》



地址: 中国北京市清华大学舜德楼 225
 邮政编码: 100084
 网址: ccg.tsinghua.edu.cn
 电话: (8610) 62797499
 传真: (8610) 62797499
 电子邮件: ccg@sem.tsinghua.edu.cn

Room 225, Shunde Building, Tsinghua University, Beijing, 100084, P.R.China.
 Website: ccg.tsinghua.edu.cn
 Telephone: (8610) 62797499
 Fax: (8610) 62797499
 Email: ccg@sem.tsinghua.edu.cn