

高盛高管离职与企业文化

袁敏

一、案例简介

1. 事件背景

2012年3月14日,高盛的执行董事史密斯以《我为何离开高盛》为题在《纽约时报》撰文公开宣称辞职。文中提及他为公司服务12年,坚信足以了解高盛的文化、员工、特性,但不得不诚实地表示,时至今日高盛在文化建设方面有所缺失,简而言之,公司现在只关注如何赚钱,而把客户利益放在一边。

高盛员工超过3万名,区区一位负责衍生品交易的执行董事离职应是一件不足为奇的事情。但史密斯以公开信的方式宣布辞职,并在临行前给老东家一脚的行为还是引起了广泛的讨论,尤其是信中披露出来的“赚钱放在第一位”的高盛文化变异,引起了华尔街对诚信、价值观、企业文化的大讨论。

2. 史密斯其人

史密斯是负责美国证券衍生品业务在欧洲、中东和非洲的主管。他以全额奖学金入读斯坦福大学,期间参加了高盛的夏令营活动,随后就职高盛。公司曾将其作为优秀分子代表予以宣传(按照公开信的披露,公司曾经从超过3万名员工中挑选出10人,制作成影像资料在全球校园招聘会上播放,史密斯是10人之一,并于2006年负责管理在纽约开展的销售和贸易夏令营活动),而史密斯本人也曾为在高盛工作而倍感荣耀,并在套期保值基金、资产管理、主权财富基金管理等岗位上取得了卓越成绩,其客户资产超过万亿美元。

3. 史密斯辞职与公司文化

史密斯认为,高盛成功的一个重要原因是由于其文化建设,它围绕着团队合作、诚信、人文精神展开,并始终按照客户的利益行事。文化是高盛制胜的秘密武器,使得公司变得伟大,并让其赢得客户的信任。正是高盛的文化吸引了史密斯,让他在为公司工作时感到骄傲和体面,但现在这种文化已经变质。

刚入职时,史密斯从零学起,受到的指导是“了解客户及其投资的动因,了解他们如何定义成功及我们如何做能够让他们获得成功”。这也是高盛文化的集中体现——客户利益至上,只要为客户尽心服务,成功就会随之而来。在为高盛服务期间,史密斯始终将自己认为是正确的事情提供给客户并以此为荣,即使这些事情可能意味着公司赚取的利润减少也在所不惜。

而这种观点对于现在的高盛来说显得过时了:刚入职的初级分析师们经常讨论的话题是“我们从这个客户身上赚了多少钱”;史密斯在出席衍生品销售会议时,与会人员完全没有花时间来讨论如何帮助客户,而仅仅讨论如何从客户身上赚取更多的利润;过去的12个月里,5个不同的董事经理们将客户称为“木偶”(muppets);公司员工奉行的、迅速成为领导者的法则中,到处充斥着如何通过出售复杂、不透明的产品来为高盛获得最大利润。这让史密斯感觉很不舒服,认为今天的高盛有太多的缺点,甚至认为高盛目前的CEO和总裁失去了对公司文化的掌控。

史密斯希望辞职信能够唤醒公司的董事会,能够在业务活动中重新聚焦于客户。他认为没有客户的信任,公司就无法赚钱,甚至无法生存。他呼吁把那些道德破产的员工清理出高盛的大门,而不论其为公司赚取了多少金钱。公司应该让文化回到正确的轨道上。只有这样,员工才能为工作找到正确的理由,客户也才能够重新信任公司。

4. 公司和市场的回应

史密斯的这种高调辞职行为,引起广泛争议,有人将其看作是英雄,体内流淌着道德的血液,以离职抗争;也有人认为他哗众取宠,置老东家的利益和声誉不顾。而高盛则明确表示不同意辞职信中表述的观点,其发言人明确表示文中所述并未真实反映公司的经营:“我们看来,仅有我们的客户获得成功我们才能获得成功,这也是我们开展业务的核心真理”。

而华尔街日报网站上则披露了高盛CEO和总裁签署的内部备忘录,提供了他们反对史密斯观点的证据:“每个人都有权发表其观点,但不幸的是报纸中有关高盛的个人观点被放大……”,同时认为“史密斯的指控没有反映公司的价值和企业文化,也不能反映高盛绝大多数员工对公司的看法,以及为客户所作的工作”。

伴随着争议的是公司声誉和价值受损。在史密斯发布辞职信的当日,高盛股价下跌3.4%,市值蒸发21.5亿美元,在标准普尔500金融指数的81家公司中跌幅位居第三。

二、思考与启示

事实上,高盛声誉受损并非只此一例。2010年4月16日,美国证券交易委员会(SEC)就发布文件,指控高盛在2007年的次贷危机中打包并销售了一种与住房抵押证券挂钩的合成式抵押债务凭证——算盘2007-AC1交易。在营销过程中,高盛没有向投资者披露一些关键信息,致使包括德国IKB银行在内的投资者损失超过10亿美元。尽管高盛辩称参与交易各方都是专业金融机构,理应具备识别和评估风险的能力,但市场上对此交易所造成的客户损失原因是高盛“蓄意为之”还是客户“不够专业”莫衷一是。但不可否认的是,大型投资机构滥用信息优势或者通过操纵信息侵害投资者利益的事实有目共睹。最终高盛支付了5.5亿美元对其误导投资者的指控进行和解。此次史密斯辞职事件,当事双方虽观点分歧,但至少向市场传递了公司文化方面存在的问题。

1. 思考

无论是SEC的调查和指控,还是高盛执行董事的辞职,都揭露了一个事实——在制度不健全的环境中,在制度无法到达的地方,文化发生着巨大的作用。诚信、人性化、客户利益、员工利益等要素如何体现在公司的价值观中并切实指导公司的日常运营,对公司的生存、发展和长远目标的达成至关重要。

早期高盛的主要业务来自投资银行,收入来源于为客户提供意见并帮助其融资或并购。其文化是典型的银行家文化——银行家会花费数年来培养公司客户,希望有朝一日能够通过为客户的某起大型并购提供咨询并获得回报。高盛披露的全球商业规则中,也明确提出客户至上、团队精神、追求卓越、诚信为本等理念,此举也给高盛带来了巨大回报。

但不容忽视的一个现实是,随着金融市场竞争的日益激烈和监管的加强,

尤其是1999年高盛上市以来,公司面临着更大的压力:一方面要符合华尔街的盈利预期;另一方面传统的融资、并购和承销服务收入占比不断下降,而交易相关的业务收入日益增长。公司披露的2011年年报显示,以金融产品买卖为主的机构客户服务的收入达到172.8亿美元,占比高达60%,而以财务咨询、股票和债券承销为主的投资银行业务仅占15%。这种业务模型和构成的转变,在给公司带来巨大回报的同时,也带来了一些利益冲突,并在一定程度上影响着公司的文化,尤其是在2006年之后,高盛CEO引入银行家记分卡制度,每日列出员工的利润和损失情况,并借此来评估员工的表现,这显然会引导公司更加关注短期利益而非长期成长。2009年全球金融危机后,《纽约时报》先后接触了近20位高盛的现任和前任合伙人,他们认为高盛的CEO已经将高盛建设成为一个赚钱机器,把获取利润放在第一位,并表达了对公司文化的质疑。

尽管高盛在2010年因舞弊指控花费5.5亿美元进行和解之后,公司于2011年1月发布报告,对其业务实践和客户利益进行反思并提出了39条改进建议,并在业务标准委员会、道德委员会的建设完善方面做出了努力,但不可否认的是,交易员和银行家的文化存在着根本的冲突——银行家把客户服务放在第一位,强调价值和长期利益;而交易员只关注生意,甚至把客户称为“交易对手”,从某种意义上更强调赚取利润和短期利益。因此随着经营环境的变化,尤其是交易员出身的员工逐步掌控了高盛高管层和董事会的话语权后,文化理念的冲突在所难免,以史密斯为代表的银行家们无法接受新的交易员文化,离开也就在所难免。这也从侧面反映了环境对文化的影响、高管层对文化建设的重要性,以及文化对员工行为的影响。

2. 启示

史密斯离职事件带来的冲击是短期

的,正如高盛CEO在给高盛员工的内部邮件中所说,“一切终将过去”,但其披露的信息、尤其是对文化的检讨所带来的影响则是深远的。我们不得不考虑一个本源的问题——公司赚钱是对的,但能否可以以牺牲客户的利益来赚取更多的钱。在东方文化里,诚信义利是基本的商业原则,日本现代经营之神稻盛和夫的“敬天爱人”思想至今还影响着众多的企业家;反映朝鲜一代商圣林尚沃传奇一生的电视剧《商道》,反复强调的也仅有一点,做生意不是为了赚钱,而是为了赚取人心。深受儒家思想影响的中国企业,向来不乏以“导之以德”为经营理念的例子不胜枚举。但与此同时,我们也看到了产品隐性缺陷、食品非法添加、地沟油、排放物或金属含量超标等诸多危害客户利益的事件时有发生。如何以文化的力量来引导公司的行为,培育企业家的道德,是高管层、企业员工和市场参与者面临的现实问题。

从史密斯离职事件,至少可以得到以下启示:

(1) 文化建设能给公司带来长期回报。赚钱是重要的,但其不是目的。在以史密斯为代表的一批人中,他们更关注的是职业所带来的荣耀感和满足感,即使不能为公司带来最大的利益,但为客户提供的价值增值服务仍让其感到骄傲,而这种为客户服务、把客户利益放在首位的文化理念,也必将建立起客户的信任和关注,并最终给公司带来长期的回报。根据美国一家研究和咨询服务公司的董事长Thomas Monahan的观点,其在对150家公司的50万名员工的调查后发现,具有非常健康文化的公司,其管理不善的可能性和员工成本更低,而长期股东回报则比平均水平高5.8个百分点。

而在我国的一些百年老店中,文化的影响也显而易见,如胡庆余堂的“戒欺”、“真不二价”,同仁堂的“炮制虽繁、

必不敢减人工”，“品质虽贵、必不敢省物力”，都体现了将客户利益放在首位、将商业利益与社会责任并重的理念，并建立了良好的声誉和客户信任。

(2) 高管在文化建设中责无旁贷。在史密斯的辞职信中，点名批评了公司的CEO和总裁。史密斯认为，是他们造成了高盛文化的变异，并希望通过自己的辞职唤起更多人对文化的关注和反思。

事实上，无论是1992年COSO发布的原始内部控制框架，还是在2011年12月的征求意见稿中，都强调了管理层和董事会对公司价值、管理理念、经营风格的影响，其中诚信和价值观被看作是决策中必须考虑和应用的原则。按照我国内部控制应用指引的定义，企业文化是逐步形成的、为整个团队所认同并遵守的价值观、经营理念和企业精神，以及在此基础上形成的行为规范的总称，而董事、监事、经理和其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导和垂范作用……这说明企业文化的形成是一

个长期的历史过程，而高管层在此过程中扮演着重要的角色。

目前，我国的上市公司已经超过2000家，海外上市、全球500强的公司也有数家，但要让我们的公司真正拥有品牌影响力、得到全体员工对核心价值观的认同、得到全球客户的信任和依赖，还有很长的路要走。如何在实现公司生存、发展、盈利等目标的同时，更多地考虑员工、客户乃至股东的利益，并维护积极向上的企业文化，需要高管层切实履行其在企业文化建设中的责任。

(3) 文化建设是长期的。在高盛的实践中，培训、员工考核是体现管理层文化灌输的两个重要手段。事实上，建立一个“基调”、“氛围”需要长期的、具有历史积累的、润物细无声的过程来合理保证。在此过程中，管理层、董事会以身作则是必须的。他们的行为可能并不会直接影响到公司目标的达成，但会影响到公司的行为方式和文化氛围。对舞弊的容忍、对不当或不道德行为的视而不见、好坏不分、奖惩不明、偏听偏信等都会

造成公司行为不当；反之，管理层和董事会始终坚持正确的道德伦理观和负责任的行为准则，并通过持续不断的培训和灌输，则会向公司传递一个较强的信号——支持诚信、团结协作，这也会给员工树立一个良好的榜样，使他们在工作中面临困境时做出正确的选择。

对规模较大的公司，文化建设的挑战更大。尤其是公司在不同的国家和地区开展业务，对供应商的评价标准不一致、客户所需的服务水平也不同，从而造成不同层级的员工行为出现差异。但不管哪个部门、哪位员工出现问题，市场总是将目光聚焦到背后的大公司身上，这就要求董事会和管理层长期地、不断地强调那些最基本的原则，强调行为方式和文化理念的一致性，这样才能建立员工的意识，而只有明确的是非标准、清晰的对错界限，才能够真正保持一致的“高层基调”，并为内部控制的践行提供良好的基础。■

(作者单位：上海立信会计学院)

责任编辑 刘黎静

● 简讯

中注协部署2012年会计师事务所执业质量检查工作

不久前，中注协印发《中国注册会计师协会关于开展2012年会计师事务所执业质量检查工作的通知》(以下简称《全国检查通知》)和《中国注册会计师协会关于开展2012年证券资格会计师事务所执业质量检查工作的通知》(以下简称《证券所检查通知》)，对2012年会计师事务所执业质量检查工作和2012年证券所执业质量检查工作作出部署，明确抓住重点、提升质量、注重实效、廉洁检查四项总体要求。

《全国检查通知》和《证券所检查通知》要求，将涉嫌不正当低价竞争的事务所作为2012年执业质量检查的重点对象，用足力、用全力，查全面、查深入，重点安排检查专家，充分安排检查时间，围绕检查重点，切实查清问题，彻底遏制部分事务所损害行业和谐发展、科学发展的行为。《全国检查通知》同时表示，中注协和各省级注协建立不正当低价竞争投诉举报渠道，设立举报信箱(中注协举报信箱为：monit@cicpa.org.cn)。

《全国检查通知》和《证券所检查通知》规定，2012年的执业质量检查要深入贯彻《会计师事务所执业质量检查制度改革方案》精神，体现风险导向的检查理念，切实将检查工作重心由业务项目检查转移到系统风险检查上来，坚持事务所质量控制体系检查与业务项目检查并重。在对质量控制体系检查时，要根据《会计师事务所质量控制准则第5101号——业务质量控制》、《会计师事务所内部治理指南》等相关文件对事务所质量控制体系十要素进行系统检查，对体系设计和运行的有效性作出评价。在检查业务项目时，要在事务所质量控制体系检查的基础上，重点检查收费水平较低的业务项目和高风险的业务项目。重点检查事务所为金融保险机构、国有大型企业等公众利益实体出具的审计报告，以及高龄、频繁转所、受到投诉举报和受到媒体关注的注册会计师签署的审计报告等，确保2012年的检查工作要在2011年实施系统风险检查的基础上有更大的提高。

(本刊记者)