

15

倒塌的“红塔”——企业经理的道德风险

孙 铮 骆祖望 主编

MBA

教学案例集

上海财经大学出版社

第一辑

3

案例
15

倒下的“红塔”

——~~证券~~经理的道德风险

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第一辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2003. 5

ISBN 7-81049-911-4/F · 790

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022969 号

☐ 责任编辑 宋澄宇

☐ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

MBA 教学案例集

(第一辑)

孙铮 骆祖望 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/32 22 印张 259 千字
印数 0 001—4 000 定价: 70.00 元(全 15 册)

《MBA 教学案例集》

编委名单

主编：孙 铮 骆祖望

编委：（以姓氏笔划为序）

丁邦开 王 玉 刘兰娟

孙海鸣 杨大楷 杨公朴

杨君昌 陈文浩 陈启杰

陈信元 张淑智 张 桁

颜光华 戴国强 冯正权

序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

序
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

2

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权。

本案例集的出版,得益于熊诗平、金福林、何苏湘、宋澄宇、张有年的鼎力协助和指导,在此一并感谢。

骆祖望

2003年3月26日

褚时健的人生轨迹

褚时健，红塔品牌烟的创始人。

他，1938年2月1日出生于云南省华宁县一个农民家庭。

1949年参加云南武装边纵游击队。

1952年参加中国共产党。

1955年任玉溪地区行署人事科长。

1958年被错打成右派，其后被遣送到新平县农场劳动改造。

从1963年起，分别在地方性的小糖厂、小酒厂、小农场、小畜牧场、小造纸厂从事企业管理工作。

1979年平反后，同年10月任玉溪市卷烟厂厂长。任期内，曾两次决策，花巨资引进国外设备，使玉溪卷烟厂的生产设备升级换代。从此，玉溪卷烟厂一举成为亚洲第一、世界第五的现代化烟草企业。

1986年,褚时健领导的玉溪卷烟厂对烟草原料供给方式进行跨越式改革。即玉溪卷烟厂跨过政府、烟草公司、供销社和烟草专卖局等政府和行政性公司的统制,建立与烟农进行直接式原料供给的供销体系,从而大大节约了供销成本,产生了巨大的经济效益。

自从褚时健任厂长以来,通过一系列的改革,使当时的“红塔山”香烟迅速成为中国卷烟的第一品牌,为国家和云南省共创利税达800亿元人民币,“红塔山”的品牌价值达332亿元人民币。

1988年褚时健被评为云南省劳动模范,同年被授予全国优秀经营管理者称号和全国“五·一”劳动奖章。

1989年获“全国劳动模范”称号。

2 1990年被授予“全国优秀企业家”称号,并被授予国内企业终身荣誉奖——金球奖。

1994年被评为全国十大改革风云人物。

1996年12月,褚时健在云南河口企图出境时,被边防检查站阻止。

1997年2月,褚时健被公安部门监视居住,7月被批准逮捕。

1998年8月,褚时健被云南省人民检察院以贪污罪、巨额财产来源不明罪提起公诉。

1999年1月,褚时健因贪污罪、巨额财产来源不明罪,被判处无期徒刑,剥夺政治权利终身,并处没收财产人民币20万元,其巨额财产中明显超过合法收入的差额部分依法没收。

褚时健的人生轨迹,折射出在委托—代理制实践过程中的道德风险问题。当时,在企业队伍中,倒塌的不仅仅是“红塔”,诸如此类的“黄塔”、“蓝塔”、“白塔”、“黑塔”……也在曝光中倒塌。1985年有天龙集团总经理谢鹤亭贪污挪用公款2000万元人民币案;1990年有首钢北京钢铁公司党委书记管志诚索贿受贿150多万元人民币案;1995年首钢中首公司总经理

理周北方特大经济犯罪案；中国长动集团公司董事长、总经理于志安携带 40 万元美金外逃案；宝钢集团开发总公司总经理赵超经济犯罪案；等等。

上述案件与褚时健案的共同特点是利用职务上的经营管理权，最大限度地谋取私利的同时，损害了委托人（国家或集体）的利益。

褚时健的道德风险行为

1997 年 2 月，褚时健作为犯罪嫌疑人被公安部门逮捕；1998 年 8 月，褚时健因犯贪污罪和巨额财产来源不明罪被检察院起诉；1999 年 1 月，因与同案犯罗以军、乔发科等人共同贪污公款 3 551 061 美元，对折合人民币 521 万元、港币 62 万元个人财产中的人民币 403 万元及港币 62 万元不能说明合法来源，被云南省最高人民法院

判为犯有贪污罪和巨额财产来源不明罪，并以数罪并罚判处褚时健无期徒刑，剥夺政治权利终身，并没收财产人民币 20 万元。同时，对褚时健巨额财产中明显超过合法收入的差额部分，即价值人民币 403 万元、港币 62 万元的财产依法没收。

褚时健的道德风险行为始发于 1993 年。当时，褚时健 55 岁。随着日益临近的退休年龄，褚时健指使其助手罗以军、乔发科等人利用对玉溪卷烟厂的经营管理权，开始了谋取私利的道德风险活动。

1993 年至 1994 年，玉溪卷烟厂在下属的香港华玉贸易发展有限公司存放着销售卷烟收入款和新加坡卷烟加工利润留成收入款共计 28 570 748.5 美元，褚时健利用职务之便，指使罗以军将该款截留到玉溪卷烟厂和华玉公司的账外存放。1995 年 6 月，褚时健与罗以军、乔发科策划，先后分两次将这笔款中的 300 万美元进行私分。在私分策划中拟给褚时健 100 多万美元，罗以军、乔发科每人得 60 万~70 万美

元,余下部分分别给华玉公司总经理盛大勇和副总经理刘瑞麟。为此,决定通过新加坡商人钟照欣将上述公款转移到钟的账户上。

1995年7月,罗以军带着褚时健签字的4份授权委托书在深圳通过盛大勇和刘瑞麟的实际操作,将3 551 061美元转移到钟照欣的账号上。其中,具体的转款数额为褚时健174万美元,罗以军681 061美元,乔发科68万美元,盛大勇和刘瑞麟两人合计得45万美元。

另外,公安机关对褚时健案件在1995年8月至1998年7月的3年侦查中,共扣押存款单18份,黄金制品82件,“劳力士”金表两块,商品房四套的照片、购房协议、付款凭证和现金港币23万元,人民币9 200元,共计人民币521万元,港币62万元,而经查实的合法收入则为118万元人民币。

褚时健道德风险行为是通过四个途径来实施的。一是将知情人视为必要的同

伙,形成利益共同圈;二是由第一线的知情者扮演公款私分的操作者;三是以各种名义对收入款进行事前截留;四是设立账外账,从而使截留款在转移过程中有“着陆”的可能性。

内心独白种种

褚时健独白:“1995年7月,罗以军、乔发科、盛大勇、刘瑞麟和我私分了300多万美元。那时,新的总裁要来接任我,但没有明确谁来接替。我想,新的总裁来接任我之后,我就得把签字权交出去了,我也辛苦了一辈子,不能这样交签字权。我得为自己的将来想想,不能白苦,所以,我决定私分300多万美元,还对罗以军说,够了,这辈子都吃不完了。”

原天龙集团公司总经理谢鹤亭独白:
“自己从29岁开始就为公司干,没有功劳

也有苦劳，退休前拿点钱是理应得到的正常回报。”

原宝钢开发总公司总经理赵超独白：“看到已经退休的老同志，因生活指数的上升，生活水平在下降，于是，我想到了自己。如果以后除退休金以外，还有点银行存款，用利息来补贴生活费用，那就好了。”

双星集团总裁汪海说：“我现在名气很大，可以用名气平衡心理，但如果现在还只给我 350 元工资，我也不干。我很知足，但我不代表同我一样的一些企业家的心态。因为很多人没有我的知名度。他们付出不比我少，企业发展也很大，但在经济上也体现不出他们的价值，自然会造成他们心理的不平衡。”

8

邯钢董事长刘汉京说：“坦率地说，我个人对物质利益并没有过高的奢望。这不是因为我清高，而是由于我们这代人经历的事情，已经形成了一种固定的价值观。在我的脑海里的确有一种奉献的欲望。我是一个农民的儿子，现在我成为一个大型

企业的董事长，也算是事业有成。我认为，这在很大程度上是由于国家的培养。我应该报效国家。在我接触的厂长经理中，很多人都和我一样，我们的成就感高于利益观。有时，我们也对目前的激励机制发些议论，但更多的是一种忧虑，因为时代毕竟不同了，像我们这些年过六旬的企业家，即将退出历史舞台。现在的激励机制对培养新一代企业家队伍，显然过时了。如果把邓小平同志‘让一部分人先富起来’的观点套用到现在，那么，首先要让有能力、有贡献的企业家先富起来，企业家应该成为一个阶级，这个阶级的基本标志是物质地位。”

联通公司总经理洪鸣说：“每个企业家都有一个合理预期，但我在政研室时很少触及这个问题。因为在政府官员的思路里，那些企业的老总们整天好吃好喝，一掷千金，还有什么不知足的。当我成为一个企业的老总后，才发现他们不像政府官员那么简单——几年后当了处长，几年后