

刀尖上的舞者 中国经理人十大事件9 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022__E5_88_80_E5_B0_96_E4_B8_8A_E7_c70_159105.htm

褚时健事件 国企变革的牺牲者 褚时健，男，1928年2月1日生，汉族，高中文化，云南省华宁县人，原云南玉溪红塔烟草（集团）有限责任公司董事长、总裁。1997年2月8日因贪污公款被监视，同年7月10日被逮捕。可以说，晚节不保不仅仅是褚时健个人的悲剧，而且是中国整个国有企业职业经理人群体的悲剧，更是中国这个经济转型期时代的制度悲剧，这件已经尘埃落定多时的事件仍然在引发着人们的深思。历史性的审判来源

：www.examda.com 在那场被称为“历史性的审判”中，褚时健被控和红塔集团其他几个领导人以私分的形式贪污公款1061万美元，褚时健得款174万美元。但是，一直到褚时健服刑，这笔钱都没有到达他的个人账户。褚时健说：“上级规定企业厂长可拿工人奖励的1~3倍，但实际上，我们厂的领导层一直只拿工人奖励的平均数。就我个人而言，十年前的工资是92元，奖金是当时全厂最高的6元，再加上其他的总共月收入才110元。十年后的今天，厂子搞好了，我现在月收入有480多元，加上一些奖项，总共可达到1000元。”担任褚时健辩护人的云南名律师马军为褚时健算了一笔账：褚时健出任玉溪卷烟厂厂长17年，“玉烟”17年利税总额800亿元，褚时健17年的全部总收入约80万元，其比例是十万分之一，即“玉烟”每创造1个亿，褚时健的收入仅1000元左右，如果再加上“红塔山”品牌352亿元的价值，褚时健的该项收入比例更降至649元。一个为国家创造了800亿利税的企业的领导人

，17年的全部合法收入还赶不上一个影星拍一个广告的收入，一年的收入不如一个歌星走一次穴的收入，如何体现国有企业厂长经理的价值？马律师认为，褚时健走向犯罪道路有主观因素，但客观现实促使他心理失衡。“如果没有褚时健案，就不会有今天这些国有企业老总们扬眉吐气的生活。”云南大学一位教授评论说。他分析说，褚时健案促使一些领导人意识到国有企业中长期以来的分配问题，开始注意管理者的待遇。企业领导人待遇的提高和激励机制的慢慢建立，是缓和国有企业和企业家矛盾的重要一步。以褚时健的继任者李国瑞为例。李国瑞的年薪加上奖金超过100万元，褚时健一生的收入也比不上。失衡心理状态下的悲情人生来源

：www.examd.com 这是一个曾经创造财富的人领导云南红塔集团17年，创造利税近千亿元，并打造了一个无形资产价值400多亿的红塔山品牌他是一个曾经创造辉煌的正面榜样；这是一个曾经触犯规则的人因为非法窃取财富，他英名尽送，并为此把自己的最后时光带到了冰冷铁窗内他是一个曾经流露污猥的反面教材。就是这两种不可调和的因素合成褚时健的非常态人生。1928年，褚时健出生于一个农民家庭

，1949年参加云南武装边纵游击队，1955年27岁时担任玉溪地区行署人事科长。在干过糖厂、酒厂、农场、畜牧场、造纸厂之后，1979年10月任玉溪卷烟厂厂长。其后两次痛下决心，花巨资引进国外设备，使玉溪卷烟厂一下子迈入世界级烟厂行列。1986年，褚时健绕过政府、烟草公司、供销社和烟草专卖局“四座大山”，直接和烟家打交道，把农村作为工厂的“第一车间”，充分保证原料供给，产生了巨大的效益。玉溪卷烟厂逐步变成了“印钞工厂”。1990年褚时健被授

予全国优秀企业家终身荣誉奖“金球奖”。在接受记者采访时他说：“我们中国企业家和外国企业家有很大区别，我们要将自己的利益放在后边，他们则首先把自己的利益放在前头。”在谈到个人的“利”时，他说：“上级曾规定企业厂长可拿工人资金的1~3倍，但实际上，我们厂的领导层一直只拿工人奖金的平均数。就我个人而言，10年前的工资是92元，奖金是当时全厂最高的6元，再加上其他的总共月收入才110元，10年以后的今天，厂子搞好了，我现在月收入有480多元，加上一些奖项，总共可达1000元。”就在这次答记者问中，他以美国大企业家哈默博士为例，提出“人生六十方开始”，希望终身任职的心情溢于言表。1994年，褚时健被评为全国十大改革风云人物，走到了他人生的顶峰。但是，仅一年后，这种局面完全扭转。1995年2月，一封发自河南省三门峡市的匿名检举信寄到了中央纪委信访室。信中说，三门峡市烟草分公司某人勾结洛阳水泥厂驻洛办事处临时工林政志，用行贿手段，先后给玉溪卷烟厂厂长褚时健送去大量礼金，行贿者从1991年11月到1993年9月，从玉溪卷烟厂5次购进卷烟8167件，获利818万元。纪检人员牵住这一线头慢慢向外拉，历时两年，发现了这样一个结果：褚时健利用职权和职务便利，主谋贪污私分公款300多万美元，其中他个人贪污170多万美元；为他人批烟谋利，其女儿索要和接受贿赂3630万元人民币、100万元港币、30万美元，妻子及其亲属共收受140多万元人民币、8万美元、3万港币和大量贵重物品。因褚时健不能代妻子和女儿受过，所以给他定罪的理由就只能是“主谋贪污私分”的300多万美元。很快，褚时健及数位亲属被一一收审，女儿在狱中自杀。其后，云南省委派

昆明市常务副市长字国瑞来当集团的副董事长、总裁和党委书记。 国企特色的经理人“陷阱”来源：www.examda.com 据纽约薪酬顾问波尔墨依对美国200家最大公司的调查，通常公司最高级管理者的报酬构成是：21%的工资，27%的短期（年度）奖励，16%的长期激励，36%的以股票为基础的酬劳。按照这样的报酬结构计算，1996年，美国可口可乐公司总裁的收入为885万美元，外加2500万美元购股权；迪斯尼公司总裁年收入是850万美元，外加196亿美元的购股权。如果按照这样的比例，红塔集团的销售总额距离世界500强并不遥远，作为红塔集团的最高管理者，褚时健所应得到的报酬要远远超过170万美元。把褚时健的全部所得都算上，与国际同等企业最高管理者的收入有着巨大的反差，这种反差必然会造成一种强烈的心理刺激，产生一种巨大的心理不平衡。当企业发展一般或者苦苦支撑的时候，这种不平衡还不会显现或者不太明显；但一旦企业达到辉煌以后，这种心理刺激就会逐渐强烈。实际上，随着国门的逐步开放，中国的所有企业家们，都在自觉不自觉地将自身的一切与国外同行们进行着比较。当他们比较企业运作手段的时候，就会产生现代的经营理念，促进中国现代企业制度的建立和完善；当他们比较自身得失的时候，难免就会产生心理失衡，进而产生腐败和贪污。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com