

从商业伦理视角分析内部人控制现象 ——以中国山水水泥争夺战为例

Analysis of Insider Control from the Perspective of Business Ethics —— A Case Study of the Competition of China Sunnsy Group

宋书香

Shuxiang Song

中国重汽
中国·山东 济南 250000
China National Heavy Duty Truck Group Co.Ltd.,
Ji'nan City, Shandong, 250000, China

【摘要】伴随着企业所有权与经营权相分离，出现了内部人控制现象，其拥有两面性。当所有者与经营者之间的制衡机制被打破，公司内部人控制行为超越合理范围，就造成了内部人控制问题。造成内部人控制问题的原因很多，本文以中国山水水泥争夺大战为案例，从内部控制人的伦理失范方面探讨内部人控制问题的原因。

【Abstract】With the separation of ownership and management rights of the enterprise, there appears the phenomena of internal control, which have two sides. When the balance mechanism between the owner and the manager is broken, the insider control behavior is beyond the reasonable scope, and then the insider control problem is created. There are many reasons for insider control problems. This paper takes the competition of China Sunnsy Group as an example and discusses the reasons of insider control from the ethical anomie of the internal controller.

【关键词】伦理；内部人控制；山水水泥

【Keywords】Ethics; Insider control; Sunnsy Group

1 相关理论

1.1 内部人控制

日本青木昌彦教授于20世纪初期最早明确提出了“内部人控制”的主张，紧接着中国学者对此进行了诸多相关研究。吴有昌（1995）则从内部人控制的一般意义出发，认为内部人控制，是指由于企业的股东、债权人、主管部门等外部成员的监督不力，企业的厂长、经理和工人等内部成员掌握了企业的实际控制权。

本文认为内部人，就是执掌公司经营行政大权高层管理层们。内部人控制，是一种较为中性的状态。如果经营者对其控制权进行滥用，又缺乏制衡机制时，才会产生内部人控制问题。因此，内部人控制问题是内部人控制处于的一种失控状态。

1.2 商业伦理

伦理，通常被定义为符合道德标准或为一种专业行为的行为标准。伦理的本质就是关系处理中的利益配置问题，

企业在经营过程中有多少关系需要处理，就会有多少伦理矛盾，规范这些矛盾的准则和秩序，就构成了商业伦理的内容。

董事会通过聘请经理，委托经营，以实现资本增值目的。此运作过程中，投资者的私人资本完成了三种形态的转换，一是私人资本变成社会资本；二是自然人资本变成法人资本；三是物质资本变成智能资本，从而汇聚整个社会资本。由此形成了公司治理机构的三种代理关系：所有权关系，董事会对财产所有者（股东）的代理关系；经营权代理关系，首席执行官（经理）对财产经营权的代理关系；监理权代理关系，监事会对股东监理权利的代理关系。显然，在所有这些代理关系中，都涉及相互关系处理中的利益配置问题，因此也都存在伦理关系。

2 山水争夺大战的伦理分析

2013年，这场远比“万宝之争”激烈N倍的“山水争夺大战”爆发，围绕上演了跌宕起伏的企业控制权之争，

观察思考 Observation & Reflection

间资本、媒体、法院、持股员工等纷纷介入。双方之“战”最后以原内部人的无奈离开而落幕；山水之争之所以引起众多评价。本文主要从伦理角度来做分析。

2.1 内部人未履行人事善良管理之义务

人力资源对于一个公司的发展至关重要，任人唯贤的用人宗旨是有利于实现公司整体利益的。但伦理失范的内部控制人任人原则通常是首选能为己所用的人员，形成一个对外部人员的“天然排斥系统”，以此来强化其对公司的控制，实现个人利益的最大化。山水水泥子继父位，推出物资采购集中统一新政，遭到5位元老以辞职相挟时，仍一意孤行，不惜失去左膀右臂，也要继续扶持亲儿子接任山水水泥董事长，成为山水水泥名义上的“掌门人”。按照委托—代理理论，代理人对委托人的事务具有善良管理人之义务。然而内部人为实现个人利益的最大化，在人事任用上只考虑个人利益，对公司不负责任，产生公司人事任用管理上的问题，危害公司的发展。

2.2 内部人未履行委托契约之义务

现代企业中所有权与经营权相分离，所有者作为企业的出资者和拥有者不直接管理公司，而内部人作为企业的经营者没有或者很少占有企业的股份，却直接经营着企业，这就产生了内部人为了追求自身的最大利益而偏离所有者的经营目标，不执行各种安排等现象。依据委托代理理论，张才奎对其职工股份的代持即为一种委托关系，是以对受托人的信任为依据而建立的。在信息和能力不对称的情况下，张才奎父子利用优势，为寻求自我利益的最大化，过度损害弱势一方的利益，于2013年11月发布两份收购文件，一份针对7名高管，一份针对3938名职工股股东。苛刻要求3938名山水职工分30年用自己公司的分红，折让收购自己的全部股份。发布如此苛刻的退股方案无疑遭到大部分职工股股东反对。2014年8月份，职工股东将张氏告上法庭，要求解除信托托管关系。职工胜诉，由此导致代持关系解体，委托者与受托者之间的信任荡然无存。

2.3 内部人非伦理决策损害其他利益相关者权益

2015年11月11日，山水水泥原内部控制人为争取董事会的控制权宣告称因无力偿还12月到期的20亿元超额短期融资债券，向法院申请清盘，并请求委任清盘人。此次清盘事件引起了国内外债券市场的震动，极大威胁了公司的信用。清盘事件，显然是对承担社会责任行为的一种违背。企业在履行社会责任时互利和负责任的行为，能够使利益相关者间形成一种和谐的双赢关系，促使各种生产要素高效运行，促进的生产和管理效率。另外，企业承担社会责任的行为可以为组织的生产和经营活动提供稳定的市场环境。但山水水泥20亿元超额短期融资债券的违约致使同行利益受损；导致市场对产能过剩行业如水泥、钢铁等产生信用风险危机，钢铁、水泥等产能过剩且受宏观经济下行影响较大的周期性行业取得筹资更加困难，致使传统行业风险加剧；此次事件使得对信用风险的忧虑呈现长期化趋势，山水水泥违约后，市场预期违约将越来越多，对整个证券市场造成了难以挽回的经济损失。

3 内部人商业伦理失范的原因

3.1 崇尚个人魅力

几乎知名企业背后都有一个张才奎式的企业家，并成为这一企业的灵魂和核心人物。这些企业家的个人信仰、爱好无一不在左右企业的发展，这是形成中国式内部人控制问题的重要原因之一。本案中，持股比例并不高的张才奎成为山水水泥的实际控制人与他是公司历史上的功臣有关。连续亏损13年的山东水泥试验厂，在创始人张才奎带领下，逐步发展成为在香港上市，全国各地有超过100多家分公司，一度全国排名前四的水泥企业。可以说，在一定意义上，没有张才奎就没有今天的山水水泥。多年经营管理，企业经营转入正规，内心也许膨胀，伦理失范，转入为个人谋利时代。

3.2 社会因素复杂

内部人商业伦理失范还有赖于广泛的社会连接和政治关联。在山水水泥的案例中，当张才奎父子的实际控制人地位受到挑战时，张氏父子请中国建材和亚洲水泥来做救场，一定程度与张才奎在业界广泛的人脉有很大关系。整个大战过程中，当地政府暧昧的态度同样耐人寻味。根据相关报道，山水水泥子公司的公司章程修改在未获得上市公司董事会和股东大会批准的情况下，居然可以“生效”，公章在被“非法盗用”后，重新申领，居然可以被告之以“涉及股权之争”而不予受理，成为引发后续控制权纷争的导火索。

3.3 法律意识淡薄

山水水泥部分股票是由职工集体持有，但由张才奎代持。张氏父子退股争议在香港高等法院的诉讼中，很大比例的职工股东并没有参与，有些是后来加入的。那些并不情愿和张氏父子对簿公堂的职工股东，很大程度并非自己的利益没有受到损害，而是大部分职工是碍于情面，不愿与张氏父子对簿公堂，不好意思拿起法律的武器维护自己的权益。这种行径凸显了当地部分职工法制观念的淡漠和“重利轻义”的道德倾向。

4 结语

内部人的商业伦理失范存在各种各样的因素，但遏制这种现象的最根本是要建立伦理是内部人自我约束的道德基石。内部人伦理道德的形成，是他们正确认识自身在社会和企业中的地位与角色，迎合利益相关者对自身角色的期待，主动遵守职业道德规范和履行伦理责任，并将这种对规范的遵守和责任的履行作为内在理念和需要的过程。但是道德的形成和运作永远离不开外在的监督，培育内部人的伦理道德，必须努力营造有利于伦理形成的环境条件，并使其在两个方面发挥影响：一是理智方面，让内部人感到德行合算；二是精神方面，使内部人感到德行有用。

参考文献

- [1] 徐瑛. “内部人控制”行为与公司绩效的相关性研究[D]. 长沙: 湖南大学, 2007.
- [2] 樊浩. “人文素质”的教育形态及其知识生态[J]. 文化的概念, 2005(8): 11-17.