

Content

一、Enron	2
二、Parmalet	6
三、郑百文	9
四、瀛海威	11
五、秦池	12
六、爱多	13
七、玫瑰园	14
八、飞龙	15
九、巨人	16
十、三株	17
十一、太阳神	18
十二、南德	19
十三、亚细亚	20
十四、英国巴林银行	21
十五、日本八百伴	22
十六、中航油事件	23
十七、德隆	24
十八、法国兴业银行	26

一、Enron




1. 背景状况:

- 全球最大的能源交易商;
- 经营业务覆盖 40 多个国家和地区;
- 雇员 2 万余人;
- 年营业收入突破 1000 亿美元; 利润 10 亿美元; 股价最达 90 美元;
- 《财富》杂志排行榜, 位居第七;
- 连续 4 年获“美国最具创新精神”称号。

项目	2000 年	1999 年	1998 年	1997 年
资产总额	655	334	293	226
负债总额	516	214	202	158
少数股东权益	24	24	21	11
股东权益	115	96	70	56
营业收入	1008	401	313	203
净利润	10	9	7	1

- 安然公司 2001 年 10 月 16 日突然发布公告称, 公司前三个季度亏损 6.18 亿美元。
- 2001 年 11 月, 安然公司在和安达信协商之后, 向美国 SEC 提交了报告, 对 1997 年至 2001 年第二季度的财务报表重新编制, 承认高估利润 5.91 亿美元, 隐瞒负债 25.85 亿美元。
- 2001 年 12 月 2 日申请破产;
- 股票价格由最高时的 90.75 美元跌至约 50 美分;
- 流通股市值由 600 亿美元跌至不足 2 亿美元;
- 安然公司高层受到调查; 安达信被起诉。
- 安然案件涉及一大批政府要员和国会议员, 还将使教师、消防员和部分政府雇员的退休基金损失 10 亿美元以上, 还涉及分布在 84 个国家和地区的安达信的 8.5 万员工。

 <i>We Are Taking a Difference</i> www.cosox.cn	Internal Control _ Research Library		SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit		

- 美国著名的经济学家保罗·克鲁格曼说：“安然公司的崩溃不只是一个公司的垮台问题，它是一个制度的瓦解。而这个制度的失败不是因为疏忽大意或机能不健全，而是因为腐朽。”

2. 内控/风险管理失败事实与分析：作假，舞弊，操纵利润，失败原因分析

2.1 造假手段

- 通过 SPE 高估利润，隐瞒负债；
- 利用出售回购和股权转让，操纵利润；
- 策划不具经济实质的对冲交易，掩盖投资损失；
- 空挂应收票据，虚增资产和股东权益。
- 安然公司自 1997 年以来，主要通过“组织创新”、“交易设计”和“衍生工具”等方式创立了近 3000 家特殊目的实体（SPE）其他子公司，其中 900 家设在“避税天堂”的国家和地区。。安然通过滥用 SPE 不并表的规定，进行表外融资，提高信用等级；并通过与 SPE 发生资产买卖、股权转让、对冲交易等业务，夸大营业规模，编造会计利润。

2.2 滥用 SPE 合并原则，操作利润

- 安然公司不恰当地利用 SPE 符合特定条件，可以不并表的惯例，将本应纳入合并报表的 3 个 SPE 排除在合并报表之外，导致 1997 年至 2000 年期间高估利润 4 . 99 亿美元、低估负债数十亿美元；
- 此外，以不符合“重要性”原则为由，未采纳安达信公司的审计调整建议，导致 1997 年至 2000 年期间高估利润 0 . 92 亿美元。

2.3 利用出售回购和股票转让，操纵利润

- 1999 年 6 月至 2001 年 9 月，安然公司与 LJM 公司发生了 24 笔交易。这些交易编报之前出售资产、编报之后再回购资产，交易价格严重偏离公允市价。通过与 LJM 公司的关联交易，以偏离公允价值的方式虚构利润 5.57 亿美元；通过出售资产给 LJM 公司，确认利润 8730 万美元；通过受让 LJM 公司控制的五个 SPE 的股权，确认这些 SPE 与风险管理有关的利润 4.7 亿美元。

2.4 策划不具实质的对冲交易，掩盖投资损失

- 2000 年末，安然公司持有高风险投资 90 亿美元。为避免利润大起大落，安然与 LJM2 合作设立了 4 家猛兽类 SPE，作为对安然公司交易类证券的避险工具。安然利用与这四个 SPE 的对冲交易，在短短 5 个季度中隐瞒了 10 亿美元的损失（占当期利润总额的 72%）。

2.5 利用能源合同及其他衍生工具操纵利润

Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1,0	Page: 3/28
------------	-----------------------------------	--------------	------------

	2000	1999	1998
非衍生金融工具收入	93557	34774	27215
非衍生金融工具成本	(94517)	(34761)	(26381)
非衍生金融工具毛利	(960)	13	834
非衍生金融工具利得（或损失）	7232	5338	4045
其他费用	(4319)	(4549)	(3501)
营业利润	1953	802	1378
净利润	979	893	703

2.6 利用衍生金融工具操纵利润

- 第一，2000 年非衍生金融工具的成本大于收入。
- 第二，安然公司的非衍生金融工具的毛利处于逐年递减的趋势。
- 第三，安然公司正的营业利润主要来自金融衍生工具的利得。剔除衍生金融工具的利得，安然连续 3 年的营业利润都是亏损的。
- 第四，安然公司的衍生金融工具利得对报表有着重大影响。2000 年衍生金融工具利得是净利润的将近 8 倍。

2.7 空挂应收账款，虚增资产和股东权益

- 2000 年 4 月，安然向“鹰爪”出售 1.72 亿美元的股票，在未收到任何认股款的情况下确认实收资本增加。
- 2001 年，安然向“大灰狼”、“野山猫”出售远期合约并承诺在未来向这两家 SPE 发行 8.28 亿美元的安然股票，安然将这些远期合约记录为实收资本和应收票据的增加。两项合计虚增资产和实收资本 10 亿美元。

2.8 资本结构

- 1. 股权高度分散。安然像美国大部分股份公司一样，股票大多为公众所持有，没有绝对控股的大股东。
- 2. 股权的流动性强。所有权的分散使得个人股东不大可能对其所投资的公司具有控制权，只有通过股票市场上“用脚投票”的方式来选择代理者，形成对公司行为的约束。因此股权具有高度流动性。
- 3. 资产负债率较高。安然所处的行业（石油天然气传输和交易）有着较高的资产负债率。安然也不例外。

2.9 董事会

- 美国的公司治理实行一元制下的外部董事制度，即执行经营职能的董事和执行监督职能的董事都在一个董事会中，不设监事会，外部董事主导提名委员会、审计委员会和薪酬委员会的工作。

- 安然公司的 17 名董事会成员, 除董事会主席和首席执行官外, 其余 15 名董事均为独立董事, 其中不乏很有名望的专业人士, 如审计委员会主席是已退休的斯坦福大学商学院院长、著名会计学教授罗伯特·杰迪克。
- 审计委员会的 7 名委员全部由独立董事组成。但独立董事未能为安然公司的股东把好对高层管理人员的监督关, 最终导致投资者损失惨重。
- 安然共签订了七份涉及 14 名董事的咨询服务合同, 还有多项与不同董事所在的企业进行产品销售的合同, 或是向一些董事任职的非盈利机构捐款。

2.10 管理层的激励与约束

- 管理层的薪酬过高, 期股、期权被滥用, 缺乏透明度和有效监督。
- 据统计, 在美国《财富》500 强公司中, 有 90% 以上推行股票期权。在纳斯达克上市的企业推行股票期权的也同样在 90% 以上。
- 据估计, 美国企业高层经理人员在去年接受的酬金有 60% 来自股票期权。

2.11 利害相关者


- 利害相关者参与公司治理力度不够。作为公司债权人的金融机构和作为公司股东的机构投资者在美国公司治理结构中的地位和作用极为有限。
- 公司股权非常分散, 企业的大股东主要是机构投资者(如保险公司、养老基金和共同基金等), 但根据美国 1934 年通过的《证券交易法》规定, 机构投资者不能对被持股企业产生直接的影响, 因此造成内部约束机制不强。
- 在安然事件中, J. P 摩根集团、花旗集团和不少退休基金都损失惨重。

2.12 审计监督

- 美国的公司大部分建立了内外审计体系。公司董事会一般都设有审计委员会, 成员主要由独立董事组成, 负责审阅财务报告、监督内部控制系统操作的有效性、定期会晤外部审计师、讨论程序及重大会计问题、确保公司政策符合有关法律及专业守则、审阅董事酬金及审计师酬金的合理性等。
- 但安然的审计委员会成员一般都与管理层有良好的关系, 独立性差。

2.13 安达信被质疑的事项:

- 出具严重失实的审计报告和内控评价报告;
- 对安然公司的审计缺乏独立性(安达信对安然公司每年约 1 亿美元的收费中, 50% 以上来自咨询服务);
- 未及时将有关问题向有关管理层报告;
- 发现异常, 未及时采取行动;
- 销毁审计档案, 妨碍司法调查。

 WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

二、Parmalat

1、背景情况

- 当安然事件的余波尚未平息之时，2003 年 12 月又曝光了意大利帕玛拉特事件。帕玛拉特事件被称为欧洲版的安然事件。帕玛拉特丑闻金额之大、时间之长都是非常罕见的。美国证券交易委员会称之为“历史上最大的、最无耻的公司财务舞弊案之一”。帕玛拉特事件再次吸引全球的目光关注公司治理和企业风险管理问题。
- 帕玛拉特(Parmalat)成立于 1961 年，是一家拥有 40 多年历史的家族企业，主业为食品生产和销售。
- 帕玛拉特在 30 多个国家建立了 139 家加工厂，雇员人数超过 36356 名。
- 自 1970 年以来，帕玛拉特以年均超过 50% 的速度快速增长。
- 帕玛拉特公司是意大利的第八大企业，位居 2003 年全球 500 强的第 369 位，位居食品生产企业的前 10 名。
- 2003 年 11 月中旬公司突然宣布无法偿还到期价值 1.5 亿欧元的债券。继而公司宣称无法清偿约 5 亿欧元的共同基金。
- 2003 年 12 月 27 日，帕玛拉特向帕尔马地方破产法院申请破产保护并得到批准。

2. 内控/风险管理失败事实与分析：作假，舞弊，操纵利润，失败原因分析

2.1 造假手段

- 帕玛拉特财务造假的手法如下：
- 伪造文件虚报银行存款，然后以高估的资产举债；
- 利用关联方和设立投资基金转移手段资金；
- 利用衍生金融工具和复杂的财务交易掩盖负债。

2.2 资本结构

- 帕玛拉特是家族创办企业，于 1990 年上市。其创始人坦齐及其家族是绝对的控股股东（坦齐家族占有 51% 的股份）。
- 这种家族拥有并控制的企业意大利全部企业的 90%。
- 帕玛拉特是意大利、甚至欧洲大陆公司的典型代表。如法、德两国，最大的 170 家上市公司中，80% 的公司拥有一个股份超过 25% 的大股东。


2.3 董事会

- 帕玛拉特董事会成员共 13 名，其中 9 人为内部董事，1 人为外部关联公司的人员，只有 3 人为独立董事。
- 公司的创始人坦齐既是董事长又是首席执行官。
- 董事会、经营班子的主要成员，都是大股东的代表。董事会由家族控制，缺乏独立性。
- 董事会下设审计委员会、薪酬委员会和执行委员会，没有设立提名委员会。
- 董事会下设委员会的组成存在缺陷。内部董事在委员会任职，并且审计委员会和薪酬委员会的成员又在执行委员会同公司的创立者 Tanzi 一道共事。。
- 帕玛拉特董事会下设的委员会基本上被坦齐等一小圈人控制，没有起到监督制衡的作用。

2.4 政府监管

- 就在两年前，当安然公司丑闻席卷在米兰召开的全球公司治理会议时，某些来自欧洲的发言人也提出过类似的警告。
- 意大利证券监管机构——Consob 的主席 Luigi Spaventa 在 2002 年 7 月召开的全球公司治理网（ICGN）年会上曾自信的说“在大洋的这一端没有问题”。

Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1,0	Page: 6/28
------------	-----------------------------------	--------------	------------

 We Are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

2.5 审计监督

- 德勤从 1999 年起担任帕玛拉特的外部审计师，2002 年又续聘至 2004 年。作为负责整个帕玛拉特集团审计的主审计师，德勤的审计报告部分的依赖于均富的审计意见。2002 年度占合并资产 49% 的资产和合并收入 30% 的收入是由均富审计的，而德勤出具的是无保留意见。
- 依赖客户的邮寄系统发送询证函，这本身是缺乏职业谨慎的。这样获得的证据是缺乏可靠性的。如果合并报表的相当比例的部分是由其他审计师审计的，主审计师签发的合并报表的审计报告已经无法代表主审计师的审计结果。9 年的强制轮换周期似乎有些长，强制轮换的规定还需进一步完善。

2.6 信息披露

- 当公司在 Brazilian 分公司发生亏损时，公司的一小圈人所做的决定是通过虚假文件来隐藏损失。坦齐为首的一小圈人很善于过滤不利的报告，并阻止这些不利的信息传到公众那里。此外，执行董事、董事及管理层的股权情况也缺乏及时披露。

2.7 企业文化

- 意大利的企业文化也应对 Calisto Tanzi 及其关系密切的经理人员蔑视法律、不顾股东利益、使用公司资产用于家族的活动负有责任。
- 在意大利，家族拥有并掌管的企业占意大利全部企业的 90%。在这些企业中，贷款是通过亲属弄到的；雇员亲属和家族的朋友组成；经济业务是通过信誉或通过亲密关系达成的；交易通常是秘密完成的。这些企业中的大部分都是在“灰色”地带运作以逃避政府的税收和是政府无法获得有价值的信息。

2.8 法律系统

- 对于这种企业文化，意大利政府也没有做任何努力劝阻企业这样做。
- 根据意大利的法律制度，2003 年 80% 的犯罪没有受到惩罚。
- 最高法院每年受理申诉 10000 件；全国法院积压的案件达 500 万件。
- 意大利法律规定两年以下的审判应暂停，三年以下的审判自动缓刑。
- 根据意大利的法律，过去许多犯罪都没有受到惩罚，这使得很多人认为财富和权利超越于法律之上。


2.9 利益相关者

- 在帕玛拉特事件中，一些相关利益者也扮演了不光彩的角色。如投资银行、银行、律师等。
- 花旗集团、美林证券等投资银行为帕玛拉特设计衍生金融工具和复杂的财务交易，使之能够向海外转移资金，并利用这种交易进行投机。
- 银行方面，意大利司法部门对美洲银行米兰办事处搜查之后，又对 Capitalia 银行的行长进行调查，因为坦齐供认该行行长向其施加压力，要求以较高的价格收购一些企业，其中包括正在清算的公司 Eurolat。
- 2003 年 2 月，帕玛拉特推迟对一笔到期债券的还本付息，此举大大激怒了投资者。为此，均富要求了解更多关于 Epicurum 基金的情况，查看基金董事会成员的名单，以核实是否存在关联交易。在经过复核名单和听取了律师的解释后，均富将该投资在其审计的资产负债表上认可为现金和可流通的有价证券。这里的律师显然不是就事实做的真实解释。

2.10 Enron 与 Parmalat 比较

Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1,0	Page: 7/28
------------	-----------------------------------	--------------	------------

比较项目	相同点	不同点	
		帕玛拉特	安然
组织结构	金字塔式的集团		
资本结构	资产负债率高	家族绝对控股	股权分散，无控股股东
公司治理的主要矛盾		控股股东与小股东及其他利害关系者	经理人员与股东及其他利害关系者
董事会	因缺乏独立性而失效	独立董事少，大股东代表任执行董事多且控制董事会	独立董事多但不独立，经理人员控制董事会
薪酬委员会	不独立	执行董事任要职，执行董事直接控制	独立董事组成，经理人员间接控制
审计委员会	不独立	执行董事任要职，执行董事直接控制	独立董事组成，经理人员间接控制
外部审计	缺乏独立性，审计失败	逃避强制轮换，缺乏职业谨慎	同时提供审计和咨询服务
政府监管	制度有漏洞，监管不力	执法不严	会计监管体系有问题

 We Are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

三、郑百文

1. 背景状况:

- 郑百文原来是一个单纯的百货文化用品批发站（成立于 1986 年）。
- 1988 年 12 月，在全国同行业率先进行股份制改造，发行社会公众优先股 2 万股（1992 年 12 月增发法人股 3175 .8 万股，公众股 4649 万股，1996 年 4 月作为历史遗留问题股上市），成为全国商业批发行业的龙头；
- 1996 年 4 月在上海证交所上市，上市申请文件称：1986 年至 1996 年，销售收入增 45 倍，利润增长 36 倍；1996 年销售收入 41 亿，名列全国同行业第一。
- 1997 年，主营规模和资产收益率在所有商业上市公司中排第一。

1. 1 神话的破灭


- 1998 年郑百文每股收益-2.54 元（96 年
- 每股收益为 0 .37，净资产收益率 15 .88%；
- 97 年每股收益 0 .448，净资产收益率 19 .97%；
- 98 年 8 月中报每投收益 0 .075 元），净资产收
- 益率-1148 .46%股票交易实行特别处理。郑州
- 会计师事务所出具了无法表示意见的审计报告。
- 1999 年亏损 9.8 亿，两创沪深股市之最。（99 年 8 月中报每股收益-2 .7 元，每股净资产-2 .98 元），公司截止 99 年 9 月的贷款本金及应付利息共计 19 . 36 亿元由中国建行转给中国信达资产管理公司。
- 2000 年 4 月其公告称“本公司 1999 年底总资产 14 亿，总负债 22 .28 亿，每股收益-4 . 84 元，每股净资产-6 . 58 元（天健会计师事务所出具了拒绝表示意见的审计报告）”，资产负债率高达 159 .14%。2000 年 8 月，公司公告停牌重组。

2. 内控/风险管理失败事实与分析：作假，舞弊，操纵利润，失败原因分析

2.1 控制环境失败

- 1) 法人治理结构极不完善：郑百文第一大股东郑州市国资局持股 14.64%，前 10 大股东持股仅 26%，第一大股东将股权划归与郑百文经管（放弃监督权）。上市募集的资金 2 亿多拆借，挪用结果始终未还，1998 年用配股的 1 亿元投资建设营销网络。监事会、股东会没有一点异议。
- 2) 管理理念混乱：1998 年公司年报也承认：重经营，轻管理；重商品销售，轻战略经营；重资本经营，轻金融风险防范；重网络硬件建设，轻网络软件完善；重人才引进，轻人员监管和培训。
- 3) 经营方针失误：郑百文拖欠银行债务 90%以上在家电公司。1998 年家电分公司销售由上年的 65 .71 亿下降到 24 .43 亿。公司管理层曾四处批发其“大转盘”理论：由河南省建行出面承兑，向四川长虹出具银行承兑汇票（1997 年，建行承兑总额突破 50 亿），郑百文买断长虹的电视产品，并下游批发商赊销。郑百文认为，商业银行的信誉、生产商的信誉和 销售商的信誉加在一起就是中国市场经济的基本框架，大生产、大市场、大流通，这种工、贸、银的结合模式，是“一石三鸟”。完全没有考虑风险，直至信用关系解体，公司陷入困境。
- 4) 决策随意：1992 年以 680 万元参股郑州中意鞋业公司，但始终未生产。后又不经可行性论证，投巨资设 40 多个分公司。1998 年，在财务紧张的情况下，又以配股资金 600 百万兼并与主业无关的郑州化工原料厂，仅三家公司合并就产生未确认的投资损失 286 .97 万。
- 5) 人事管理不当：为刺激职工，以销售为指标，完成指标者封为副总，可以自配小车。结果各网点不惜购销价倒挂，商品大量高进低出，留下 4 亿多未收帐款至今未收回。但任职几年的分公司经理，却开上了宝马，住上了豪宅。

Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1,0	Page: 9/28
------------	-----------------------------------	--------------	------------

 We Are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

2.2 风险意识薄弱

- 1) 盲目扩张：郑百文在上市时资产负债率已达 68 .9%，1997 年上至 87 .97%，1998 年仍用配股的资金在全国建立了 12 家配售中心，支出达 2 .7 亿。收入反而自 1997 年的 70 .4 亿下降到 1998 年的 33 .5 亿，1999 年资产负债率达到 134 .18%， 2000 年为 159 .14% 。此外，郑百文配股所募资金主要用于： ϕ 收购郑州灯泡厂； κ 兼并郑州市化工厂； λ 组建电光源公司； μ 组建安阳郑州百文有限公司； ν 组建风扇制作公司。
- 2) 信用销售：郑百文高速发展的动力及最后陷入困境都是与长虹、建行的三角信用关系。在此关系下，厂商将销售风险转给郑百文。1998 年春节过后，建行郑州分行发现郑百文的承兑汇款已形成巨额债权收回有一定难度，于是开始停止发放新的汇票。1998 年，长虹的降价及放弃单纯依靠批发商经销，最终造成购销价倒挂。 1998 年郑百文罚息达 1.3 亿。1999 年 6 月 30 日，公司应收帐款为 76264 . 万元，其他应收帐款达到 26973 .59 万元。


2.3 信息系统失真：

- 1) 会计处理不规范：1998 年按 0 .3%计提坏帐准备，1999 年 6 月按 1 年内 10%，1-2 年，60%，2-3 年 80%，3 年以上 100%提。1999 年 CPA 审计报告称：“贵公司家电分公司缺乏我们信赖的内部控制制度，会计核算方法具有较大的随意性，而家电分公司的资产及业务量在贵公司占较大比重……”。
- 2) 帐目混乱：1998、1999 连续两年被 CPA 拒绝出具审计意见。
- 3) 造假帐：2001 年，中国证监会查明，郑百文上市前采取虚提返利、少计费用、费用跨期入帐等手段，虚增利润 1908 万元，并据此制作了虚假上市申报材料。上市后三年采用虚提返利、费用挂帐、无依据冲减成本及费用、费用跨期入帐等手法，累计虚增利润 14390 万。
- 4) 此外，郑百文还存在股金不实、上市公告书重大遗漏、年报信息披露有虚假记载误导性陈述或重大遗漏。同时，还发现原郑州会计师事务所为郑百文出具了严重失实的审计报告。
- 5) 2001 年 9 月 27 日，证监会决定对郑百文予以警告并罚款 200 万元，对该公司董事长李福乾、总经理卢一德及乔鸿祥等 10 名董事分别作出了罚款 30、20、10 万元的行政处罚，对为公司出具审计报告的注册会计师龚淑敏、宋大力作出罚款 30、20 万并暂停证券从业资格等行政处罚。

2.4 内控监督虚无

- 在经营过程中一直没有内审的声音。
- 郑百文 1995 年就开始设立独立董事。
- 陆家豪：郑州大学副教授，民盟河南常委
- 李新阳：郑州投资合作基金公司副总
- 2002 年 8 月，我国首例独立董事陆家豪告证监会案因过法定起诉期限而被驳回（起诉日是 4 月 22 日，有效日为 20 天前）


Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1,0	Page: 10/28
------------	-----------------------------------	--------------	-------------

 We Are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

四、瀛海威

- 1995 年 5 月，北京瀛海威科技公司创立，当时有两股东，张树新的天树公司和她的丈夫姜作贤的卧云公司，张树新任总裁。张树新与丈夫一起设计出的“瀛海威时空”网络挂在中科院之下，是当时国内惟一向普通家庭开放的网络。
- 1996 年 9 月，国家经贸委属下的中国兴发集团决定投资瀛海威，兴发与北京信托投资公司占 60%，天树公司与卧云公司的股权比例下调为 26%。
- 1997 年 1 月，瀛海威与微软结成战略合作伙伴关系。2 月，瀛海威全国大网开通。3 个月内，上海、广州等 8 个中心城市分站开设，其线上用户收入达到 110 万元。
- 1997 年，张树新对外宣布：瀛海威将耗时三年，投资千万，推出《网络中国》大型主题信息。
- 1997 年 6 月，国家邮电部门投资启动 169 全国多媒体通信网，全国入网价格大调整。同年 9 月，瀛海威月收入下跌到 30 余万元，其全国站点的网民加起来不足 6 万。
- 1998 年 6 月 22 日，由于持续亏损，兴发集团与张树新之间日渐激烈的冲突终于总爆发，张树新在毫无预兆的情况下被迫辞职。
- 1998 年 11 月 7 日，瀛海威 15 名中高层管理人员又集体宣布辞职。兴发集团负责人称辞职事件是由身为瀛海威股东的张树新一手策划的。
- 1999 年，通过一系列整合重组，瀛海威正式由兴发集团全面掌控。
- 在 2000 年的“中国互联网影响力调查”中，瀛海威的得票跌至第 131 位。
- 2000 年 6 月，兴发集团提出由兆比特公司以零收购的方式收购瀛海威通信。但张树新等决定回购。
- 同年 8 月 25 日，张树新将瀛海威小股东决定回购瀛海威通信的消息公之于众，并称已筹足首期收购款。
- 同年 8 月 28 日，瀛海威股东会未能就张树新回购一事做出决定，但张树新表示不会放弃。


Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1,0	Page: 11/28
------------	-----------------------------------	--------------	-------------

 We are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

五、秦池


- 1990 年 3 月，山东省潍坊市临朐县秦池酒厂注册成立。在成立之初的 3 年左右时间里，它只是山东无数个不景气的小酒厂之一，每年白酒产量 1 万吨左右，产品从来没出过潍坊地区。
- 1993 年，姬长孔来到秦池担任经营厂长。
- 1994 年，秦池以沈阳为突破口，在东北、华北和西北地区实施滚动式销售，年销售额突破 1 亿元。
- 1995 年 11 月 8 日，秦池以 6666 万元获得中央电视台新闻联播后 5 秒黄金标版，成为第二届标王。
- 1996 年，秦池的销售额从前一年的 2.3 亿元猛增至 9.8 亿元，利税 2.2 亿元，被评为中国明星企业。同年 11 月 8 日，在中央电视台的第三届广告段位招标会上，秦池以 3.2 亿元的天价夺得标王，这一数字相当于 1996 年秦池全年利润的 6.4 倍，比竞标的第二位整整高出 1 亿元。
- 1996 年后，秦池确定了“永远的秦池，永远的绿色”的形象宣传主题。当年年底，秦池的罐装生产线从两年前的 5 条增加到 47 条，“秦池特曲”荣获当时中国白酒行业惟一的“绿色食品认证”。
- 1997 年 1 月，秦池被评为“中国企业形象最佳单位”。同月，北京《经济参考报》的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道被国内无数家报刊转载。当年，秦池的销售额下滑至 6.5 亿元。
- 1998 年 3 月，姬长孔黯然离开秦池，调入北京某部委任职。当年秦池的年度销售额仅为 3 亿元。
- 2000 年 7 月，据《法制日报》报道，一家金属酒瓶帽的供应商指控秦池酒厂拖欠 300 万元货款，地区中级法院判决秦池败诉，并裁定拍卖“秦池”注册商标。

Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1,0	Page: 12/28
------------	-----------------------------------	--------------	-------------

 We are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	


六、爱多

- 1995 年 6 月，胡志标开发 VCD 样机成功。7 月 20 日，广东爱多电器公司正式成立。
- 1995 年 11 月，胡志标在《羊城晚报》上打出了第一则悬念广告：“爱多……”同月，胡志标买下中央电视台体育新闻前的 5 秒标版。
- 1996 年 11 月 8 日，爱多 VCD 以 8200 万元争得中央电视台天气预报后的一个 5 秒标版，夺得电子类第一名。
- 1997 年，爱多的销售额从前一年的 2 亿元一跃而骤增至 16 亿元，赫然出现在中国电子 50 强的排行榜上。
- 1997 年，爱多的销售额从前一年的 2 亿元一跃而骤增至 16 亿元，赫然出现在中国电子 50 强的排行榜上。
- 1997 年 11 月 8 日，爱多 VCD 以 2.1 亿元的天价获得中央电视台新闻联播后 5 秒黄金标版，成为第四届“标王”。
- 1997 年，爱多推出“阳光行动 B 计划”。然而，以这一计划的失败为标志，爱多从此走上了下坡路。
- 1998 年 6 月，爱多在与劲敌新科的竞争中胜出，两家在全国百家大商场的市场占有率均为 23%。但同时，爱多在半年内为打败新科付出了 1.5 亿元的沉重代价。
- 1999 年 4 月 7 日，爱多的股东之一在《羊城晚报》上发表“律师声明”，称爱多新办的所有子公司均未经董事会授权和批准，其所有经营行为和债务债权与“广东爱多电器有限公司”无关。同月，胡志标被迫让出董事长和总经理的位子。
- 1999 年 5 月 6 日，胡志标在部分商家的帮助之下再次主掌爱多。7 月，爱多与一家最大的债权企业谈判失败。12 月，中山市中级人民法院依法受理东莞宏强电子公司等申请债务人广东爱多破产还债一案，广东爱多进入破产程序。
- 1999 年 10 月，常年为爱多服务的广东蓝色火焰广告公司以 2000 万元债权人的身份入主爱多，全面接收了爱多品牌的使用权。
- 2000 年 4 月 18 日，胡志标突然遭到汕头警方的拘捕，其原因据说是胡志标涉嫌商业欺诈。

 <i>We Are Taking a Difference</i> WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library		SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit		


七、玫瑰园

- 1984 年 12 月，香港人邓智仁创立香港利达行，并很快成为与中原物业和美联物业齐名的香港三大地产代理商之一。
- 1992 年 12 月，北京市昌平区房地产开发总公司与中国飞达房地产共同投资建设飞达玫瑰园，董事长刘常明。
- 1993 年中，利达行向刘常明支付 8000 万人民币，买下玫瑰园的开发权。在此前后，邓智仁先后承接十多个著名楼盘的销售代理，连创写字楼、商铺每平方米售价和日租金的新记录，成为北京楼市一个传奇般的人物。
- 1994 年，利达行前后共向玫瑰园投入资金 9000 万港币，进展并不顺利。邓智仁聘请梁振山任总经理，开始对外四处举债。
- 1996 年 2 月，山东人梁希森以带资装修方式进入利达玫瑰园，其前后在玫瑰园的债权达 2.38 亿元人民币。8 月，邓智仁、梁振山矛盾爆发，玫瑰园风波浮出水面。
- 1997 年 3 月，香港金时有限公司陆苍成为玫瑰园新主人，其时，玫瑰园的债务已高达 6.5 个亿。9 月 10 日，北京市第一中级人民法院裁定北京利达玫瑰园别墅有限公司进入破产还债程序，债权申报总额高达人民币 10 亿余元。
- 1998 年 7 月 21 日，法院公告，北京利达玫瑰园正式破产。
- 1999 年 6 月 8 日，玫瑰园拍卖公告正式发出，起拍价人民币 3.88 亿元，首付 20%。
- 1999 年 7 月 16 日上午 10 时 30 分，正式拍卖玫瑰园。拍卖过程极短，仅两人竞拍，希森集团加价 1000 万购下玫瑰园。
- 2000 年 6 月 10 日，北京玫瑰园别墅重新开盘。
- 2000 年 9 月，玫瑰园在全国住宅社区环境交流大会上获“环境金奖”。业内外人士对其未来的命运仍然莫衷一是。

 <i>We are Making a Difference</i> www.cosox.cn	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	


八、飞龙

- 1990 年 10 月，姜伟来到飞龙。此时的飞龙只是一家注册资本 75 万元、职工 60 多人、生产一种名为“飞燕减肥茶”的小厂。稍后，姜伟开发出延生护宝液。
- 1991 年，飞龙开始对一些城市进行轰炸式的广告投放。
- 1992 年，飞龙投入广告 1000 万元，利润飚升到 6000 万元。
- 1994 年，延生护宝在全国市场上一片旺销，姜伟也因此荣获全国杰出青年企业家、中国十大杰出青年、中国改革风云人物的三大桂冠。
- 1995 年 3 月 23 日，飞龙集团取得了在香港联交所上市的获准文书。4 月 18 日，姜伟突然宣布放弃上市。
- 1995 年 4 月，姜伟巡视全国市场，发现飞龙的管理存在着巨大的漏洞。6 月，姜伟突然在媒体上宣布，飞龙集团进入休整期。
- 1995 年 10 月，飞龙集团二次起飞，出师不利。
- 1996 年初，姜伟被迫决定退出省会城市向中型城市延伸，然而处处遭遇阻击；最终全线溃败。稍后，姜伟在企业内部展开“整风运动”，并对中高层干部中的 8% 进行了清除。
- 1996 年 7 月，姜伟抛出题为《我的错误》万言检讨，历陈“总裁的 20 个失误”。发表后，国内传媒广为转载。一时间，关于飞龙的种种流言四起。
- 1997 年 6 月，姜伟在新闻发布会上宣称，飞龙集团的负债仅为 1600 万元，有望收回的货款约有 3.5 亿元之巨。
- 1998 年 8 月，沈阳飞龙公司向中国国家工商行政管理局商标局申请注册“伟哥”字样的商标，并被正式依法受理。同时，飞龙向外宣布：飞龙集团早于 1992 年研制出中国第一个治疗男性勃起障碍的药品“伟哥开泰”。
- 1999 年 2 月 1 日，伟哥开泰正式上市。据称，上市首月销售额达到 6000 万元。
- 1999 年 4 月，国家药品监督管理局发出通知，要求各地药品监督管理部门依法查处飞龙生产的劣药“伟哥开泰”。
- 1999 年 5 月 6 日，飞龙宣布起诉辽宁省卫生厅。同月，飞龙又在北京状告国家药品监督管理局，并提出索赔 1.26775 亿元人民币。
- 2000 年初，飞龙的诉讼以失败而告终。姜伟的抢注计划终告流产。
- 2000 年 1 月，姜伟在北京召开新闻发布会，宣布决定出让飞龙 51% 的股份，飞龙将在 4、5 月间再一次起飞。

 We are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

九、巨人


- 1984 年，史玉柱毕业于浙江大学数学系，到深圳大学攻读软科学硕士后，分配至安徽省统计局。随即下海创业。
- 1989 年，推出桌面中文电脑软件 M—6401，4 个月后营业收入即超过 100 万元。随后推出 M—6402 汉卡。
- 1991 年，巨人公司成立，推出桌面中文电脑软件 M—6403。
- 1992 年，巨人总部从深圳迁往珠海。同年，巨人的汉卡销量一跃而居全国同类产品之首。史玉柱被评为“广东省十大优秀科技企业家”。中央领导纷纷视察巨人。
- 1992 年，38 层的巨人大厦设计方案出台。后来这一方案因头脑发热等原因一改再改，从 38 层到 54 层，再到 64 层，后来又蹿至 70 层。
- 1993 年，巨人推出 M—6405、中文笔记本电脑、中文手写电脑等多种产品。巨人成为位居四通之后的中国第二大民营高科技企业。下半年美国的王安电脑公司破产，史玉柱认为巨人需要新的产业支柱。
- 1994 年初，巨人大厦一期工程动土。史玉柱在一次全体员工大会上直截了当地剖析了巨人集团的五大隐患，并明确提出巨人“二次创业”的构想。同月，巨人推出脑黄金，一炮打响。史玉柱当选“中国十大改革风云人物”。
- 1995 年 5 月 18 日，巨人在全国上百家主要的报纸上以整版广告的形式，一次性推出电脑、保健品、药品三大系列的 30 个新品，投放广告 1 个亿。不到半年，巨人集团的子公司从 38 家发展到了创纪录的 228 家，人员从 200 人骤增到 2000 人。同年，史玉柱被《福布斯》列为大陆富豪第 8 位。
- 1995 年 7 月，史玉柱宣布“创业整顿”。
- 1996 年初，史玉柱开始从全面出击转为重点战役，全力推广减肥食品“巨不肥”。
- 1996 年，巨人大厦资金告急，史玉柱被迫抽调保健品公司的流动资金来填补到巨人大厦的建设中。保健品方面因为巨人大厦“抽血”过量，加上管理不善，迅速盛极而衰。
- 1997 年初，巨人大厦未按期完工，国内购楼花者纷纷上门要求退款，巨人与媒体的关系迅速恶化，媒体地毯式报道巨人财务危机。巨人被迫在杭州召开联合新闻发布会，公开向娃哈哈道歉。这一道歉风波，成为巨人大滑坡的一次标志性事件。不久巨人大厦停工。巨人名存实亡。
- 1998 年 8 月，史玉柱短暂出现，与四川希望集团总裁刘永行进行了一次关于多元化的对话。
- 2000 年 5 月至 7 月，史玉柱突然出现并接受中央电视台采访，迅即又开始回避媒体。有报道指称，正旺销市场的神秘保健品“脑白金”与史玉柱有关。

 We are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

十、三株

- 1994 年 8 月，以吴炳新为首的济南大陆拓销公司和其子吴思伟的南京立公司合并，成立了济南三株实业有限公司，三株口服液同时宣告研制成功。
- 1994 年，三株第一年的销售额即达到 1.25 亿元。
- 1995 年，三株利用其四级营销体系挺进农村市场。同年，三株在《人民日报》上刊出了第一个“五年规划”，吴炳新提出的目标是：1995 年达到 16 至 20 亿元，1996 年达到 100 亿元，1997 年达到 300 亿元，1998 年达到 600 亿元，1999 年争取 900 亿元。
- 1995 年 5 月，三株口服液因在《珠江经济信息报》上刊登的药品广告超越了《药品广告审批表》中审批的内容，而被广东省卫生厅吊销了三株口服液的药品广告批准文号，暂停在广东省的广告宣传。
- 1996 年，三株公司的销售额达到了 80 亿元，而农村市场的销售额占到了三株总销售额的 60%。在鼎盛时期，三株在全国所有大城市、省会城市和绝大部分地级市注册了 600 个子公司，在县、乡、镇有 2000 个办事处，各级行销人员总数超过了 15 万，与此相应的是，公司内部部门林立，层次繁多。
- 1997 年上半年开始，三株公司开始向医疗、精细化工、生物工程、材料工程、物理电子及化妆品等行业扩展，一口气吞下 20 多家制药厂，投资资金超过 5 亿。
- 1997 年，三株的全国销售额比上年锐减 10 个亿。吴炳新在年终大会上痛陈三株“15 大失误”，首次把三株危机曝光于天下。
- 1998 年 3 月，湖南省常德市中级人民法院在一消费者诉三株公司的案件中，一审判决三株公司败诉，要求三株公司向原告赔偿 29.8 万元。此事有 20 多家媒体进行了密集的报道，其标题均为“八瓶三株口服液喝死一条老汉”。
- 1998 年 4 月下旬开始，三株的全国销售额急剧下滑，从 4 月到 7 月全部亏损，生产三株口服液的两个工厂全面停产。
- 1998 年 5 月，社会上传言，三株已向有关方面申请破产，由于欠下巨额贷款，其申请最终未被批准，吴炳新否认这一传闻。
- 1999 年，常德事件二审三株胜诉，但此时，三株的 200 多个子公司已经停业，几乎所有的工作站和办事处全部关闭。
- 2000 年，三株企业网站消失，全国销售近乎停止。


Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1,0	Page: 17/28
------------	-----------------------------------	--------------	-------------

 We are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

十一、太阳神


- 1987 年，太阳神集团的前身广东省东莞县“黄江保健品厂”成立，生产一种商标名为“万事达”的生物健口服液。
- 1988 年 1 月，“生物健”在国家体委举办的一次保健品评比活动中，一举获得中国运动营养金奖。年初，生物健技术的持有人怀汉新辞去公职，全身心投入“生物健”。这年 8 月，黄江厂正式更名，将厂名、商品名和商标统一为“太阳神”。稍后，太阳神推出其著名的企业形象识别系统。
- 1990 年，太阳神的销售额达到了 2.4 亿元，市场份额最高时达 63%，创下了迄今无人可以超越的纪录。同年，太阳神人才大换血，与怀汉新一起创办太阳神的九位元老级高层人物被迫让出自己的位置，与此同时，一批有才华的青年人走上了高层管理的岗位。
- 1991 年，太阳神进入“中国 500 家最大利税总额工业企业”序列。
- 1993 年，太阳神的营业额达到创纪录的 13 亿元。同年，太阳神向多元化进军，怀汉新将“以纵向发展为主，以横向发展为辅”的战略口号改为“纵向发展与横向发展齐头并进”，一年内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸、酒店业在内的 20 个项目，并进行大规模的收购和投资活动。太阳神向以上这些项目投入资金达 3.4 亿元，而这 3.4 亿元几乎全部打了水漂。
- 1995 年 12 月，太阳神作为中国大陆首家保健药品和健康食品生产企业以“红筹股”概念在香港挂牌上市。首日上市即跌破招股价，下跌 22%。
- 1996 年 5 月，太阳神上市后首次公布业绩，市场大量抛售太阳神股票。这一年，太阳神出现创业以来首次亏损，亏损额为 1100 万元。
- 1997 年，怀汉新辞去总裁职务，出身哈佛大学 MBA 工商管理硕士的王哲身替而代之。
- 1998 年，太阳神的市场销售额持续下滑。8 月 8 日，太阳神在冷清、落寞的气氛中度过了它的十年华诞。
- 2000 年 3 月，太阳神指控可口可乐公司侵犯其广告著作权。

Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1,0	Page: 18/28
------------	-----------------------------------	--------------	-------------

 We are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

十二、南德


- 1980 年初，出狱仅一个月的牟其中申领“江北贸易信托服务部”执照。
- 1982 年 12 月，牟其中与他人合股成立了“中德商店”。
- 1983 年，牟其中从重庆一家半停产的军工厂弄出一批座钟销往上海，结果因“投机倒把”罪被判入狱一年，中德商店被取缔。
- 1984 年 9 月，牟其中创办了中德实业开发总公司。
- 1985 年，由于国家紧缩信贷，“中德”濒临破产，牟其中到北京上诉，并试图在天安门前自杀。
- 1987 年 8 月，牟其中在海南注册成立“南德经济集团”。
- 1989 年，牟其中得知前苏联准备出售一批图—154 飞机，他找到 1988 年刚开航的四川航空公司，川航同意购进 4 架图—154 飞机。然后，牟其中在四川当地组织了一批罐头、皮衣等商品交给俄方以货易货。
- 1992 年，牟其中的中俄飞机贸易成功，牟其中称他赚了 8000 万到 1 个亿。
- 1993 年春天，牟其中提出一个所谓的“中俄美大三角”理论，宣称将在低处中俄边界的满洲里投资 100 亿元，开发一个边贸口岸，建立一个保税仓库，并促成中俄双方公路的对接。
- 1994 年 2 月，南德集团股份有限公司成立，牟其中为董事长。
- 1995 年 2 月，《福布斯》杂志将牟其中列入全球富豪龙虎榜，位居中国大陆富豪第 4 位。
- 1995 年上半年，南德集团资金紧缺，牟其中决定一不进口货物方式进行信用证融资。此后南德集团陆续在中行湖北省分行骗开信用证，涉嫌诈骗金额 7507 万美元。
- 1996 年 1 月，《大陆首富发迹史——牟其中》一书由作家出版社出版，牟其中的民望达到顶峰。
- 1996 年 3 月，牟其中在边防检查的最后一道关口因护照被扣未能跨出国门。
- 1997 年 1 月，国家有关部门发出紧急通告，认定南德集团“经营不善，以出现高风险，高负债”的迹象。
- 1997 年 9 月，《大陆首骗牟其中》平地而出，并迅速遍布中国的书报摊。
- 1997 年，牟其中声称将在 6 至 8 个月内生产出运转速度为 10 亿至 100 亿次的电脑芯片，但被有关专家认证为“决无可能”。
- 1999 年 1 月 7 日，牟其中因涉嫌信用证诈骗被武汉警方抓获，同年 2 月 5 日被批准逮捕，11 月 1 日，牟其中一案在武汉公审。
- 2000 年 5 月 30 日，59 岁的牟其中在武汉被判处无期徒刑。南德集团陷于瘫痪。

 <i>We Are Taking a Difference</i> WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library		SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit		

十三、亚细亚

- 1989年5月6日，营业面积达1.2万平方米的郑州亚细亚商场正式开业，王遂舟的特色经营使亚细亚初战告捷。
- 1990年，亚细亚的营业额达到1.86亿元，一跃而名列全国大型商场第35位。此后三年，亚细亚的营业额每年均以30%以上的速度递增。
- 1991年，王遂舟在海口市开办“海南亚细亚大酒店”。然而，酒店惨淡经营10个月，终于力竭倒闭。
- 1992年1月，中央电视台到郑州以亚细亚为主线拍了一条长达六集的电视连续纪录片《商战》，节目一经播出，顿时引来巨大反响。
- 1992年前后，郑州亚细亚商场的名声达到了辉煌顶峰。10月，王遂舟当选为“第三届全国十大杰出青年”。稍后，王遂舟被选为第八届全国人大代表。
- 1993年9月，以郑州亚细亚商场为基础，控股成立了“郑州亚细亚集团股份有限公司”，走上“连锁经营”之路。
- 1994年5月，南阳亚细亚商厦最早开业，而其销售额却呈日渐下滑趋势。同年，南阳分店亏损114万元，濮阳分店亏损593万元，漯河分店亏损990万元，开封分店12月开业，10个月使亏损1234万元。
- 1996年2月，广州“仟村百货”开业。一两个月后，上海店、北京店和成都店相继营业，但在经历了一段运营期后，都迅速地下滑过了警戒线。10月26日，当时自称为“国内目前规模最大、档次最高的大型零售商场”亚细亚五彩广场正式开业，开业的当天，销售只有100多万元。11月，天津亚细亚商厦倒闭，商品被哄抢一空。
- 1997年3月5日，王遂舟召集亚细亚部分高层干部，正式宣布辞职。4月，成都“新时代仟村百货”、开封、濮阳分店相继停业；5月，广州“仟村百货”停业；10月，上海“仟村百货”停业。
- 1998年初，西安“亚细亚工贸中心”转由当地合作方控股，独立经营；5月，郑州亚细亚五彩购物广场关门停业；7月，成都九眼桥仟村百货商厦停业；11月，北京仟村百货广场停业。郑州亚细亚集团首度对外宣布集团总负债6.15亿元，资产负债率为168%。
- 1998年1月，北京仟村超市停业；年初，亚细亚五彩广场“复业”仅1个多月便又草草收场。
- 2000年7月，亚细亚五彩广场宣告破产。同时，已掉落到郑州各大商场销售额倒数第二的“大本营”郑州亚细亚商场宣布面向全国重新招商。

Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1.0	Page: 20/28
------------	-----------------------------------	--------------	-------------


 We are Taking a Difference WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

十四、英国巴林银行

- 巴林银行在 90 年代前是英国最大的银行之一，有超过 200 年的历史
- 1992-1994 年期间，巴林银行新加坡分行的总经理里森 (Nick Lesson) ，从事日本大阪及新加坡交易所之间的日经指数期货套期对冲和债券买卖活动
- 1995 年 1 月 17 日，日本神户大地震，日经指数大幅下跌，里森认为市场反映过度，市场即将反弹，于是进场连续做多，但到 2 月底，日经指数持续下跌，其累积亏损超过 10 亿美元，导致巴林银行于 1995 年 2 月破产
- 巴林银行的高层对里森所从事的业务并不了解，里森从事的“套利”交易并未经过巴林总部的授权
- 巴林缺乏职责划分的机制，里森身兼双职，既担任前台首席交易员，又负责管理后台清算，使得里森能将所持头寸和损失置于一个错误帐号“88888”
- 巴林银行的高层对财务报告不重视，管理层未能及时就 1994 年资产负债表上显示的 5000 万镑不明差额采取行动
- 里森所从事的“套利”交易所承受的风险远远超过巴林银行的承受能力
- 高层管理人员和审计委员会对公司内部审计意见缺乏足够的重视，实际上，公司内部审计意见曾指出，“里森的权力过于集中”

十五、日本八百伴

- 在 90 年代，八百伴是日本最大的百货公司之一，拥有 236 亿日元资本、42 家日本国内骨干店铺、26 家海外超市的连锁企业
- 90 年代，八百伴开始实施全球化战略，在巴西、新加坡、香港、上海、英国、美国大举扩张，而扩张的资金来源主要是依靠债务维持。随着 94 年美联储连续 6 次提高利率，八百伴财务压力增加，遂陆续出售店铺度日
- 1997 年 9 月，八百伴宣布破产，向法院申请“公司更生法”保护，当时八百伴的负债额达 1,613 亿日元，是日本战后最大的一宗企业破产案
- 八百伴低估经营非核心业务的风险
- 八百伴实行高杠杆运营，低估了业务扩张的风险
- 八百伴低估了开发新兴市场的风险
- 与商业银行关系趋淡，在资金紧张时，得不到主要商业银行的支持

 <small>We Are Taking a Difference</small> WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library	SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit	

十六、中航油事件

- 2001 年 12 月 6 日，中航油于新加坡交易所挂牌交易
- 年前开始涉足石油衍生品投机交易, 最初获得利润, 但后来转盈为亏
- 2004 年 11 月，中航油因石油衍生品投机交易总亏损已达 5.5 亿美元，被迫向新加坡法院申请破产保护
- 中航油投机额度巨大，其承担的风险远远超过公司可承担水平
- 中航油相关风险管理制度未有效执行
- 中航油高层风险管理能力严重欠缺，对公司经营业务所面临的风险没有清醒的认识
- 中航油缺乏有效的公司治理结构，一言堂现象严重

十七、德隆


一、“德隆事件”的始末

18 年前，四兄弟中年龄最小的唐万新以一个小型彩色照片冲印店起步，开始了唐氏兄弟的经营历史，随后三个哥哥纷纷加入。1992 年注册成立新疆德隆实业公司德隆集团，现在的总资产是 222 亿，已成为集传统产业和新兴产业为一体、实业资本和金融资本相结合、国内市场和国际市场相协调、产品运营和资本运营相配合的多元化跨国投资控股集团。经营的业务涉及农业、食品加工、汽车零部件、金属材料、电动工具、种业、矿业开发、文化旅游、水资源开发等领域。德隆的发展模式是“资产并购”，德隆系在多年的发展中也收购了证券、信托、金融租赁和商业银行等金融企业，另外还包括三大上市公司合金投资、湘火炬、新疆屯河和后来才披露的天山股份。金融机构有恒信证券、德恒证券、金新信托、中富证券、伊斯兰国际信托及健桥证券、昆明商业银行、南昌市商业银行。其中恒信、德恒、金新三家为德隆旗下公司广为人知。而伊斯兰国际信托、中富证券、健桥证券也同样和德隆关系密切。但这样一个超级航母，由于资金链的断裂，不得不被华融公司托管。教训是惨痛的，但不吸取教训是更可悲的。

二、德隆内部的管理问题

（一）超常发展中，未能制定积极稳妥的资金收支计划。产业整合一直是德隆引以为豪的企业理念，在这面大旗的引领下，德隆在短短数年内一口气进入了数十个产业，制造出一个又一个并购神话。德隆曾经提出过一套产业整合模型：以资本运作为纽带，通过企业并购、重组，整合制造业，为制造业引进新技术、新产品，增强其核心竞争能力；同时在全球范围内整合制造业市场与销售通道，积极寻求战略合作，提高中国制造业的市场占有率和市场份额，以此重新配置资源，谋求成为中国制造业新价值的发现者和创造者，推动中国制造业的复兴。确实，德隆也做了很多的研究，也控股了一些优质企业。正如它的一个前战略监控经理所说，德隆有些企业在某种意义上可以列入中国最优秀的企业行列。湘火炬在遇到债务危机的公告也证实了这一说法，湘火炬在说明自身基本面处于优良状态时列示了大量数据：公司的大吨位重型车、重型车变速箱、高档客车变速箱、火花塞占全国市场份额分别高达 50%、80%、85%、40%以上，公司出口的刹车盘列全国第一位，公司还拥有国家唯一重型军用越野车生产基地和 1.5 吨位高机动性军用越野车生产基地。同时公司若干汽车零部件是一汽、大众等国家大型汽车公司部分畅销车型的独家供应商，公司去年和今年一季度的经营现金流分别为 17726 万元、6383 万元；利润总额分别为 73523 万元、11914 万元。然而，德隆的产业链中大多是资本密集型企业，资金回收期较长。财务管理的知识告诉我们，资本预算的赤字可以通过对外筹资和对内筹资来解决。对内就是通过自身积累，无疑这是有限的。对外筹资可以引入战略投资者、直接融资（证券市场）或间接融资。持有优质资产不愿外人分一杯羹是可以理解的。而证券市场融资需要一系列程序及下文谈到的德隆高层的僵化思维，使从银行借款成了唯一出路，这种短借长用的模式必然使现金流的不确定性大大增加。为了追求稳定的现金流，就重奖有融资能力的人，而为了满足融资和发展的需要，财务费用等其它费用又会水涨船高，这又增加了现金预测的难度。在银监会下达不许信用贷款后只能质押了湘火炬的所有股份，而此时银行有所觉察后，不得不从证券公司拿委托理财资金、客户保证金填补。不按常规进行投融资的合理预测与运营，无疑增加了企业的经营风险，而此后的宏观调控加速了德隆的危机。

（二）扩张的过程中未形成独特的企业文化，成为了一盘散沙。扩张需要有内外环境的配合，内部需要有良好的管理团队，要使全体成员的目标与企业整体目标一致，对资金流的预算要科学，外部需要有一个宽松的宏观环境，融资渠道要畅通。而德隆在发展过程中，几乎都未满足，发生银行挤兑也就不足为怪了。在盘子越做越大的同时，德隆也开始大举招兵买马，既有跟随唐氏兄弟创业的新疆派、从海外空降的海归派、从各证券公司和金融机构挖来的金融派，也有在并购过程中吸收的各种杂派，。大批高级人才的加入，使德隆一度兴旺。但是，不同文化、不同理念的冲突，也使德隆的管理陷入了某种程度的混乱，在德隆体系中各自为政，缺乏统一调配和指挥。情况往往是，一个人在德隆坐到了核心位置，便会引进一批亲朋好友作为亲信；同时，德隆高层放权过宽，久而久之，德隆内部便形成了各

 <i>We Are Making a Difference</i> WWW.COSOX.CN	Internal Control _ Research Library		SOX terence@cosox.cn
	Internal Audit		

种小山头。管理的精髓就是使各个职能部门的行动协调一致，但小山头的建立使沟通变得异常困难，大企业病使原本有企业家俱乐部之称的德隆人心浮躁，有些项目经理对项目的选择，更多地是出于个人利益，他会把一些不合适的项目极度美化，并要求做项目的人把报告一定要写得漂亮。而高层也只抓所谓的大事，圈钱，最后出事后只能说是海归不懂国情。

（三）违规操作。证券市场的几大问题在德隆系下的公司都发生了。关联方违规担保不披露；证券公司挪用客户保证金用于股票投资；挪用委托理财资金；在二级市场炒作自己的股票。以下就是实例：6月4日，新疆屯河与天山股份公布的新疆证监局巡检令揭开了德隆系的资金黑洞。新疆屯河披露，截至目前，新疆屯河为实际控制人德隆国际有关的公司提供了大额存单质押 2.9 亿元。同样在 6 月 4 日，天山股份公告，为新疆屯河、新疆建工集团控股子公司以及自己的控股子公司担保超过 2.5 亿元，其中为其参股公司两笔共计 9000 万元的流动资金贷款现已逾期。还有大量的委托理财，这些都没有公告。

Author: 呆瓜	Key Words: Internal Control Cases	Version: 1,0	Page: 25/28
------------	-----------------------------------	--------------	-------------

十八、法国兴业银行

魔鬼代言人：法兴业银行科维尔

1995 年，当尼克·里森将英国巴林银行拖入深渊后，人们很难接受这样一家拥有数百年历史，倍受尊敬的银行竟然仅仅因为一个小交易员的欺诈行为就从此覆灭，高高在上看上去强大威严的金融机构一时显得无比脆弱。

但银行大亨愿意相信这只是金融史中的个案，由他们主宰的秩序并不会因此发生根本改变，直到另一个更不起眼的小交易员再次用不道德的交易挑战这一秩序。

熟悉杰洛米·科维尔的人怎么也无法相信，这个平日里温文尔雅，寡言少语，相貌和汤姆·克鲁斯多少有些相像，智力却十分平庸的初级交易员，一夜之间成为了电脑高手和大阴谋家的混合化身。

但这就是事实，31 岁的前法国兴业银行 (45.80, 0.86, 1.91%, 吧) 交易员科维尔只身一人酿成了这家法国第二大银行 49 亿欧元 (71 亿美元) 的损失，5 倍于巴林银行欺诈交易损失，在法国银行界堪称史无前例，也成为金融史上最大的单一交易员诈骗案。

法国兴业银行由拿破仑三世亲自授权于 1864 年成立，目前在全球拥有 12 万雇员和 2250 万客户。

1 月 24 日，法兴银行表示，该行一名交易员擅自投资欧洲股指期货，造成该行税前损失 49 亿欧元。随后，又公布了整整 5 页的调查报告，详细叙述了科维尔的欺诈行为、隐瞒手段、暴露过程以及银行的危机处理措施。

报告指出从事欧洲股票市场上的金融工具套利的科维尔隐瞒了数额巨大的投机头寸，并通过种种虚假操作加以掩盖。

科维尔运用了他在流程和市场操作方面多年的经验，成功地绕过了银行的防范手段，以至于银行无法核查这些虚假交易的存在。

首先，为确保这些虚假操作顺利进行，科维尔通过选择那些不需要立即确认的交易项目，将受监控的可能性降到最低；其次，他盗用了原本属于操作员的 IT 进入代码，以便删除非法操作纪录；再次，他伪造文件，以便堂而皇之进行虚假操作。

1 月 18 日，由于在检查中露出马脚，科维尔的行径终于败露。1 月 20 日法国兴业银行查明科维尔违规操作持有的头寸约为 50 亿欧元，随即展开危机处理，在三日之内将该项头寸以可控的方式全部解决。一些人认为，法国兴业银行解除交易头寸是推动 1 月中旬全球股市下跌的真正原因，而最终导致了美联储紧急降息。

不管怎样，这家银行的损失已经造成，而解决全部麻烦更没有那么简单。

国兴业银行的交易丑闻已经成为各国监管当局引以为鉴的最新案例，而对于希望增加金融产品同时控制住金融风险的中国更具有特殊意义，过去两年，中国一直在为是否允许国内市场进行金融衍生品交易而争论不休。赞成者认为像股指期货这样的衍生品可以为国内股市提供对冲机制，但监管部门却担心其风险过高而犹豫不决。中国本身并不缺乏这方面的教训，2004 年，国有企业中航油 (China Aviation Oil) 新加坡分公司在石油期货交易中损失了 5.5 亿美元。一些观察人士预测，科维尔的教训可能会让中国政府推出股指期货的决策推迟到明年。

“平凡”的科维尔

和同样采取欺诈手法造成巨额交易损失的尼克·里森相比，科维尔的经历要平淡得多。2000年，24岁的科维尔进入法国兴业银行工作。在此之前，他先是在法国西部重要金融城市南特念完大学，之后进入里昂大学深造。里昂大学专门为法国主要银行培养员工，毕业生大多承担并不光鲜的后台处理和交易监控等工作。“有野心成为成功者的人是不会来这里的，”里昂大学经济与金融工程系主任Buthion说。科维尔就是在这里获得了一个市场融资硕士学位。

进入法国兴业银行后，科维尔先是作为监控员工作了五年，后来才成为一名交易员。工作7年后，他还不过是个14.5万美元年薪的初级交易员。

单身、不善言谈的科维尔据说与交易员同事和后台同事相交甚笃。有人据此猜测，这种关系使得他能够熟悉最新的风险控制程序。

据法国兴业银行高管介绍，去年某些时候，科维尔开始介入欧洲股指期货，他对欧洲股指看涨。法国兴业银行董事长溥敦(Daniel Bouton)先生称，科维尔从2007年开始进行诈骗交易。熟悉他的人指出他常常加班到深夜，其实主要是为了方便攻入兴业银行的电脑系统，科维尔甚至对外宣称找到了攻击电脑系统以隐瞒交易记录的方法。

2007年底，科维尔在股指期货上押对了注。但是新年假期之后，市场开始背叛科维尔。他交易的巴黎CAC-40指数开始狂泄，导致了巨额损失。在过去的几周里，尽管他试图掩盖交易记录，但终于东窗事发。据法国内部人士称，科维尔的欺诈行为中出现了疏漏，这让银行的电脑系统里出现了红旗子——提示发生异常的信号。

法国兴业银行公司银行和投资银行部CEO让-皮埃尔·马斯蒂尔透露，对科维尔交易记录的回顾显示，他于2006年底、2007年初开始伪造交易，但是这些交易规模相对较小。2007年，这些伪造交易的频率、规模不断增加，最大的一笔针对道琼斯Euro Stoxx 50、德国DAX指数和英国FTSE 100指数的伪造期货交易是今年1月初才开始的。

其实科维尔之前造假伎俩并非无懈可击。每当科维尔的交易受到风险控制人员的质疑时，他都会将其形容为一个“失误”并且删除该交易。“他通过特别的手段用另一个交易代替此前的交易以躲过审查。”马斯蒂尔说。

为科维尔辩护的律师批评溥敦在科维尔未经审判之前，已经给他套上诈骗的罪名。而事实上，截至2007年12月31日，科维尔为公司创造的利润超过了20亿美元。

科维尔的动机始终不明，根据调查，科维尔在整个欺诈的过程中，没有获得分文个人好处，这也招致了人们对他精神状态健康程度的质疑，“他精神上比较脆弱，”该行联合首席执行官Philippe Citerne说：“我完全不知道他为什么这么做。”

除了动机，人们对科维尔的能力也发生了争论。法国央行行长诺亚(Christian Noyer)认为这是一个“能够攻破五道控制线的电脑天才”，然而一位曾经与科维尔共事的初级交易员说，科维尔并不聪明，更不是个电脑天才，“(当消息爆出时)我看见他的照片，心想，不，这绝不可能是他。”

于是，新的阴谋论应运而生，一些学者，尤其是法国的金融专家，开始纷纷猜测科维尔很可能是法国兴业银行的替罪羊，用于掩盖法国兴业银行在次级债上的损失。

漩涡

尽管董事长溥敦公开否认了掩盖次级债损失的猜测，但有人认为，不管损失是因次级债还是科维尔的诈骗交易，都将法国金融系统的脆弱暴露无遗。事实上，面临欺诈案的同时，法国兴业银行还是次级债的重大受害者。法国兴业银行 2007 年第四季度冲销 20.5 亿欧元，包括与住房市场相关的 11 亿欧元和美国证券保险公司相关的 5.5 亿欧元，该行还宣布提留 4 亿欧元做风险拨备。

雪上加霜的处境招致了越来越多的外部压力。法国兴业银行除了要尽快通过折价发行新股，筹集 55 亿欧元的资金，还要安抚政府愈加严重的失望情绪。

法国政府高层不满于法国兴业银行没有及时将消息公布。尽管法国兴业银行努力证明该诈骗行为只是科维尔一人所为，但现存的证据确实缺乏有力的支撑。美国投资公司 Cantor Fitzgerald 首席执行官 Howard W. Lutnick 认为，一个交易员能够完成如此巨额的诈骗，这暗示了该行系统中可能存在的更大漏洞。法国调查人员称，欧洲主要衍生品交易所去年就已经针对科维尔的交易发出了警报。

法国总统尼古拉·萨科齐表示：“我不想对谁妄加评判，尤其是在他们陷入困境之时。高酬劳体系也许是合理的，但在这样的体系中，一旦出现问题，没人可以逃脱责任。”

一位兴业银行董事会成员最近表示，在欺诈案被揭露之后，溥敦还能留在台上，只是为了“等待危机结束，然后，他就会下台”。然而，最近该行内部一致决定，溥敦以及他手下一干人的地位不会动摇。这其中包括联席 CEO 菲利浦·谢德恩 (Philippe Citerne) 和投行部主管马斯蒂尔 (Jean—Pierre Mustier)。一些人认为，这个决定是明智的。

多年以来，溥敦一直以“捍卫者”的姿态保卫着法国兴业银行的独立。该行于 1987 年私有化成功，从而结束了长达 42 年的国有状态。1999 年，法国巴黎国民银行 (BNP) 对法商百利银行 (Paribas) 与兴业银行发出敌意收购要约，以期破坏两家银行的联盟。最终巴黎国民银行收购 Paribas 银行的意图得逞，但兴业银行的独立在艰难的状况下保存了下来。溥敦在这场保卫战中立下了汗马功劳。

但现在法国兴业银行的处境着实不容乐观。在过去一年中，该公司股价已经下跌了 40%。法国兴业银行的劲敌巴黎国民银行已经就投标的可能性进行内部讨论。据分析人士称，一些外国银行也成为了潜在买家。

尽管这场信誉危机并没有导致严重的高层动荡，但是标榜诚实可靠的法国银行业，正面临全行业的信誉危机。法国兴业银行是《风险》(RISK) 杂志 2007 年最佳风险管理奖的获得者，被视作稳健和谨慎的银行典范，但如今稳固可靠的形象已经逝去。

某种程度上，法国兴业银行或许正为以往的不谨在赎罪，这些原本作风稳健的欧洲银行在资本全球化的今天越来越热心追逐更高的利润，从事高风险的金融交易，法国兴业银行就在金融衍生品方面常年处于领导地位。一些媒体认为，正是利欲熏心的金融机构给交易员施加了巨大的压力，才迫使他们铤而走险。

今年 62 岁的 Michel Histel 是住在法国兴业银行附近的退休人员。像许多法国人一样，他一直跟踪着故事的发展。在他看来，这一切太不寻常了。

“令我有点感到厌恶的是，人们对这个年轻人发起攻击，但是这家银行已经玩火玩了好久了。” Histel 说。