

案例正文：

钱去哪了？——酒鬼酒大额存款丢失之谜团追踪¹

摘要：本案例以上市公司酒鬼酒2014年1月公告的大额存款离奇失踪事件为主线，通过内部控制企业层面和业务活动层面的问题梳理逐步解开事件谜团。本案例展示了酒鬼酒内部控制建设现状和引发的巨大风险。通过案例学习，使学员可以深入分析酒鬼酒内部控制企业层面（控制环境、风险评估、内部监督、信息与沟通）和业务活动层面（资金活动、销售活动）是否存在缺失以及如何有效改进？引导学员思考“货币资金黑天鹅”背后潜在的行业风险和应对措施，并进一步讨论酒类企业内部控制信息披露存在的问题及其质量提升。

关键词：内部控制；货币资金；销售模式；信息披露

0 引言

“酒鬼背酒鬼，千斤不嫌赘；酒鬼喝酒鬼，千杯不会醉”，当这耳熟能详的广告语还在人们耳边回荡的时候，2014年1月27日晚，酒鬼酒公司发布重大事项公告，称其子公司酒鬼酒供销有限责任公司（以下简称“酒鬼酒供销公司”）在中国农业银行杭州分行华丰路支行的1亿元银行存款涉嫌被盗取，已向公安机关报案，公安机关已受理并正在进行侦查。

公告一出，一石激起千层浪，“酒鬼酒遇鬼”，巨额存款丢失事件石破天惊般被推上社会舆论的风口浪尖，媒体竞相报道，投资者要求说法，看客雾里看花，公安机关追逐真相，一时间引发各界躁动……

酒鬼酒是酒类行业中头顶光环的龙头企业，何以突然宣告亿元存款不翼而飞，如此猝不及防地给股市、酒市乃至千家万户一锤重击？上亿资金一瞬间冰消瓦解，人们普遍意识中最为保险的存储方式——银行存款也会“不知去向”？这起巨额存款丢失案件不仅给市场带来震荡，更给中国亿万储户蒙上层层迷雾。这“钱去哪儿？”的诡异背后，又隐藏着多少或明或暗的线索，真相到底是什么？

1 事件进展

-
1. 本案例由北京交通大学经济管理学院的李远慧、王佳丽、苗越、崔永梅撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。
-

酒鬼酒案件一经曝出，立即引起广泛关注，那么事情发生始末究竟如何？

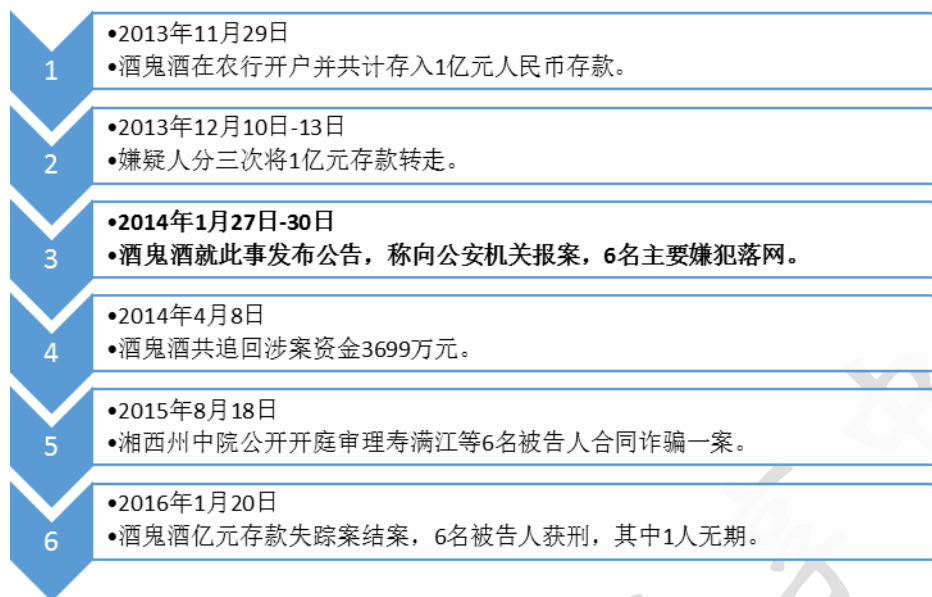


图1 酒鬼酒丢钱事件进展

图1梳理了酒鬼酒事件的进展情况，2013年11月29日，其子公司酒鬼酒供销公司在中国农业银行杭州分行华丰路支行开立了户名为“酒鬼酒供销有限责任公司”的活期结算账户，其后共计存入1亿元人民币。□

在2013年12月10日、12月11日，犯罪嫌疑人在酒鬼酒供销公司毫不知情的情况下，先后向前述账户存现200元、300元，并于2013年12月11日转取了酒鬼酒供销公司的3500万元存款；2013年12月12日，同一嫌疑人又向酒鬼酒供销公司的前述账户存现500元，同时又转取了3500万元存款；12月13日，同一嫌疑人再一次在同一支行将账户的3000万元存款汇出。至此，酒鬼酒供销公司在中国农业银行杭州分行华丰路支行的账户余额仅剩1176.03元。

2014年1月27日，酒鬼酒首次就此事发布《重大事项公告》，随后公安机关介入，1月30日进一步发布公告通报6名主要嫌犯落网。

2014年4月8日酒鬼酒发布公告称“公安机关接到本公司报案后，迅速进行了侦破工作。近日本公司从公安机关获悉，这起诈骗案侦破工作已取得重大进展。截止公告日，共追回涉案资金3699万元。据此，本公司修正了2013年年度业绩预告。归属于上市公司股东的净利润预计亏损在3500万元-4500万元之间”。

2015年8月18日法院开庭审理此案，最终2016年1月对案件6名主犯进行了一审判决，湘西州中院对涉案的寿满江、方振等6名被告人进行了一审宣判，认定6人犯有金融凭证诈骗罪，寿满江被判无期徒刑，其他5人也全部获刑。

事情似乎画上了句号，但留给人们的疑惑却像一个谜团一样，偶然、必然？

“钱到底去哪了？”

2 公司简介

酒鬼酒股份有限公司地处湖南吉首市北郊酒鬼工业园区，被批准为中国第一批工业旅游示范园区。其主要经营业务是酿制和销售酒鬼酒等多种白酒，市场覆盖我国 30 多个地区，还销至美国、日本等二十几个国外市场。公司根据湘西得天独厚的自然人文环境和地理特产资源，传承湘西长远的民间传统工艺，自创白酒工艺“馥郁香型”。

酒鬼酒股份有限公司前身为始建于 1956 年的吉首酒厂，1997 年在深圳证券交易所上市，是湖南省唯一的酒类上市公司。在湘西州，酒鬼酒股份公司地位显要，是湘西州最大的工业企业，第一纳税大户。从图 2 酒鬼酒 2009-2013 年度主要财务数据可以看出，酒鬼酒 2009 年以来保持了快速增长，2012 年经济效益达到顶峰，酒鬼酒取得营业收入 16.52 亿元、净利润 4.95 亿元的历史最佳业绩。然而好景不长，2012 年底“八项规定”新鲜出炉，给了炙手可热的白酒行业当头一棒，白酒行业的冬天随即开始降临，酒鬼酒也未能幸免，2013 年收入开始大幅下滑，降幅高达 58.56%。

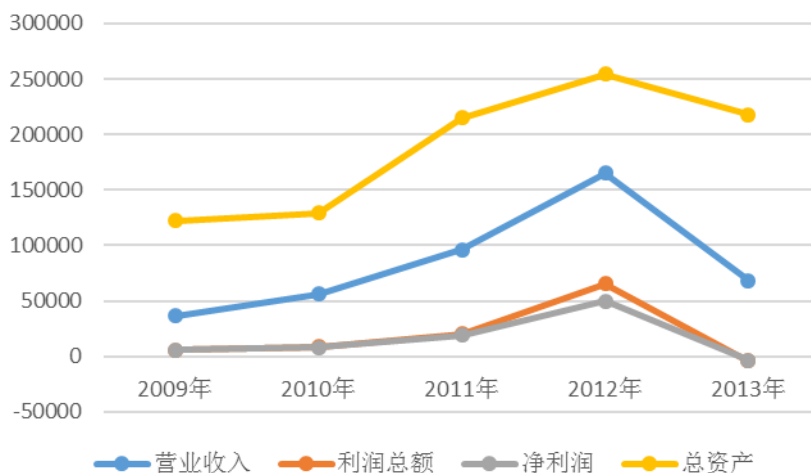


图2 酒鬼酒2009-2013年度主要财务数据（单位：万元）

3 事件影响

3.1 市场哗然，股价变脸

图 3 显示了酒鬼酒事发前后的股价变动情况，2014 年 1 月 27 日，酒鬼酒收盘价 12.46 元，1 月 28 日，随着酒鬼酒前一天夜里公告其 1 亿元存款不翼而飞，当天开盘股价便迅速跳水，出现了 4.41% 的大幅下跌，后续几天延续颓势。2 月 26 日，酒鬼酒发布《关于收到湖南证监局行政监管措施决定书的公告》后，此时酒鬼酒股价尚处在低谷中，但仍有小幅度下跌，当日最低跌至 10.80 元。



图3 酒鬼酒存款事件发生前后股价变动

3.2 财务遭损，业绩受创

事件公告短短数日之后，2014年1月29日，酒鬼酒公司发布《2013年年度业绩预亏公告》，称受该事件的影响，导致2013年净利润出现亏损。

2014年4月27日，酒鬼酒发布2013年度报告，其中重要事项一栏反映“截至财务报表签发日，吉首市公安局追回及冻结涉案资金合计3,699万元，其中：355万元、290万元分别于2013年12月2日、2013年12月11日转入酒鬼酒供销公司的农行吉首支行银行账户，100万元由寿满江于2014年1月10日转入酒鬼酒供销公司农行华丰路支行银行账户，2,954万元存放于吉首市公安局，公安机关针对该案件的侦查审理仍在进行中，截止2013年12月31日，公司将3,054万元计入其他应收款，预计该案件导致2013年度非正常损失金额为6,301万元。最终2013年年报显示归属于上市公司股东净利润为-3,880万元，变动幅度高达-107.40%，经营活动产生的现金流量净额为-46,805万元，变动幅度高达-314.77%。

受存款丢失事件的影响，酒鬼酒2014年收入情况继续恶化，降幅达43.26%，持续亏损，净利润为-9,700万元。由于连续两个会计年度经审计的归属于上市公司股东的净利润为负值，根据《深圳证券交易所股票上市规则》有关规定，公司股票自2015年4月27日起被实施退市风险警示特别处理，证券简称由“酒鬼酒”变更为“*ST酒鬼”，股票交易日涨跌幅度限制为5%。

4 内部控制缺失惹的祸吗——来自企业层面和业务活动层面的追踪

酒鬼酒是较早启动内部控制建设的上市公司之一，2008年首次发布内部控制自我评价报告称公司于2008年聘请专业机构编写《酒鬼酒股份有限公司企业层面内部控制制度》、《酒鬼酒股份有限公司业务活动层面内部控制制度》，并于

2009 年正式实施。后又在此基础上出台《内部控制制度》手册，于 2010 年 12 月 1 日试运行。2011 年 12 月酒鬼酒全面编制完成《内部控制制度手册》（2012 版）并颁布实施，构建了完整配套的内部控制系统并认为执行有效。然而当大众对酒类行业的兴盛不衰津津乐道，投资者对酒鬼酒竿头日上的发展深信不疑之时，存款丢失事件的出现，无疑给这家公司一记当头棒喝，公众对内部控制缺失的质疑一触即发。公司的损失岂止是不见的存款，大众对公司发布报告莫非只是花拳绣腿的连连声讨、公司内部控制形同虚设的半信半疑，给酒鬼酒蒙上了厚厚的黑雾。

4.1 企业层面调查

(1) 控制环境

首先，让我们把目光先聚焦到公司的股权结构上，2010-2014 年酒鬼酒股权结构见后附表 1，可以看出，从 2010 年到 2014 年，国务院国资委旗下央企——中国华孚贸易发展集团公司所辖中皇有限公司一直是酒鬼酒的第一大股东，持股比例超过 30%，事发当年第二大股东持股比例为 0.83%，第二到第十大股东持股比例总和为 4.2%。

通过查阅公司 2013 年年度报告，公司董事会由 9 名成员构成，3 名独立董事，3 名董事为大股东中皇有限公司派出（其中 1 人担任董事长，另 1 人担任总经理），另外 3 名董事中有 2 名同时兼任副总经理职务。

接下来让我们再窥一窥酒鬼酒的独立董事履职情况。酒鬼酒独立董事近几年参加董事会议情况如表 2 所示。从表 2 可以看出，2010 年到 2014 年，除了 2011 年已辞职的独立董事高一斌和张贵华亲自出席次数较多外，其他的独立董事如郭国庆、付磊多以通讯方式或委托方式参加相关会议。

进一步通过查阅公司 2012 年年度报告，酒鬼酒员工总人数为 2,137 人，员工专业分布及文化程度分布情况如图 4、图 5 所示。可以看出，生产、销售、行政人员占比为 94.38%，技术和财务人员占比 5.62%；本科以上员工占比为 10.81%。

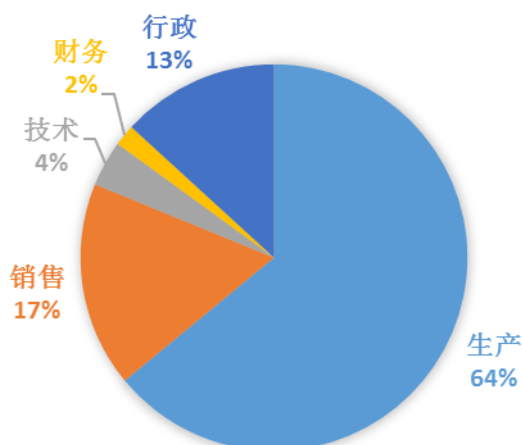


图4 酒鬼酒员工专业分布

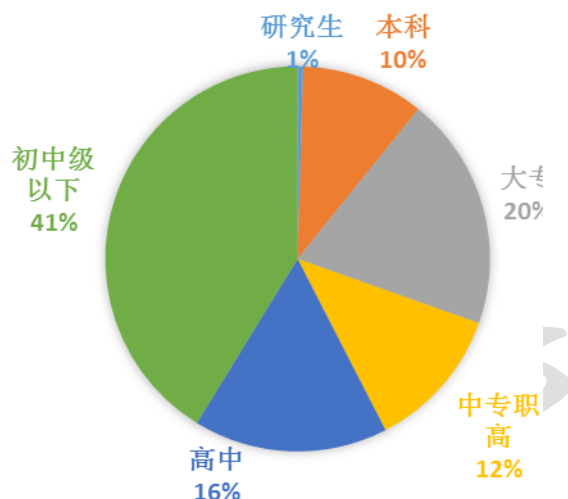


图5 酒鬼酒员工文化程度分布

酒鬼酒的控制环境良好吗？

(2) 风险评估

查阅酒鬼酒公司2013年2月3日发布的《2012年度内部控制自我评价报告》，可以看到，酒鬼酒内部控制评价的范围涵盖了公司及其下属子公司的各种业务和事项，并将下列领域列为重点关注的高风险领域：资金活动风险、原料采购风险、工程项目风险、存货管理风险、销售管理风险、资产管理风险、业务外包风险、会计信息风险等。可以看出资金活动和销售活动被公司评估存在较高的风险。

进一步从酒鬼酒《2012年度内部控制自我评价报告》中可以看到，公司将内部控制的缺陷分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷，对三者的定量标准作了简单的文字表述。

酒鬼酒似乎意识到了资金活动和销售活动是高风险领域，然而它的风险评估发挥预警作用了吗？

(3) 内部监督

从酒鬼酒《2012年度内部控制自我评价报告》中可以进一步看出，公司建立了内部监督、稽核、内部审计体系。内部监督分为日常监督和专项监督。公司监审部直接对董事会负责，制定了专门审计管理制度，负责对全公司及下属各企业、部门财务收支及经济活动的审计、监督。公司监事会负责对董事、经理及其他高管人员的履职情形及公司依法运作情况进行监督，对股东大会负责。

酒鬼酒2010、2011、2012连续3年的内部控制自我评价报告都表明公司“不存在财务报告内部控制重大缺陷和非财务报告内部控制重大缺陷”。

酒鬼酒的监事会成员工作经历囊括各个相关领域，包括党务行政、会计、纪

检监察、审计、法律事务、证券事务、内部审计等。酒鬼酒连续几年包括事发当年的年度报告中都写着同样的内容：“监事会在报告期内的监督活动中发现公司是否存在风险”项目内容皆是“否”。并且公司 2012 年度单独发布了监事会关于公司内部控制自我评价报告的意见，称“公司内部控制组织机构完整，内部审计部门及人员配备齐全到位，保证了公司内部控制重点活动的执行及监督充分有效。公司未有违反深圳证券交易所《上市公司内部控制指引》及公司内部控制制度的情形发生”。

进一步查阅酒鬼酒公司 2010-2013 年年度报告中审计委员会履职情况，发现其审计委员会由 2 名独立董事和 1 名董事构成；各年主要工作都是围绕 5 项年度财务报告审计事项开展，没有看到有关公司内部控制相关审计的列示说明。

酒鬼酒似乎建立了良好的内部监督体系，然而内部监督发挥作用了吗？

(4) 信息与沟通

酒鬼酒 2010 年底出台《信息披露管理制度》，并指出董事长是公司信息披露的最终责任人；董事会秘书是信息披露的主要责任人，负责管理公司信息披露事务和投资者关系等工作。公司证券事务部是公司信息披露事务的日常工作部门，在董事会秘书的直接领导下，统一负责公司的信息披露事务。公司严格按照信息披露规定履行信息披露义务，真实、准确、及时、完整地披露有关信息，公平对待所有股东，确保公司所有股东能够有平等的机会获得公司信息，提高了公司透明度。

酒鬼酒《2010 年度内部控制自我评价报告》重点控制活动主要问题中曾提示公司对控股子公司在业务、人员、资产、机构、财务各方面有严格的控管程序和制度，不存在对子公司的失控风险，但子公司尚未制定配合上市公司信息披露的专项工作制度，未设立专人对重大事项进行跟踪并及时上报公司总部。并就此问题提出进一步完善对子公司的管控体系，强化对子公司的管理控制和财务监督职能。

然而，2014 年 1 月 6 日酒鬼酒供销公司通过银行对账单发现农行华丰支行账户截止 2013 年 12 月 31 日的账户余额仅剩 1,176.03 元。经确认该账户中 1 亿元存款已于 12 月 10 日至 13 日被他人分三笔非法转走，酒鬼酒公司于 2014 年 1 月 10 日向公安机关报案。直至 2014 年 1 月 27 日，酒鬼酒才发布《重大事项公告》披露该项存款被非法转走，并且公司面临重大损失。**如此大额资金的支付公司毫不知情，公司似乎和银行失联了？此后又延迟发布公告，酒鬼酒忙糊涂了吗？**

2014 年 2 月 24 日，湖南证监局给酒鬼酒下发了《行政监管措施决定书》，

认定酒鬼酒因“发现亿元资金失踪案”后延迟对外披露消息，违反《上市公司信息披露管理办法》（证监会令第 40 号），对其采取出具警示函的监管措施，并记入中国证监会诚信档案。

2014 年 4 月 27 日瑞华会计师事务所发布的酒鬼酒 2013 年度《内部控制审计报告》指出酒鬼酒公司未及时将重大事项进行公开信息披露的行为违反了《酒鬼酒公司信息披露管理制度》第三十九条“公司发生重大事件，投资者尚未得知时，公司应当立即披露，说明事件的起因、目前的状态和可能产生的影响。”，该事项构成非财务报告内部控制的重要缺陷。

4.2 业务活动层面调查

(1) 高位的货币资金

尽管业绩持续下滑，白酒企业却仍是名副其实的“现金大户”。表 3 是 2010-2014 年酒类细分行业货币资金占比统计，从表 3 可以看出白酒行业货币资金资产比大约在 30%-40% 左右，2013 年、2014 年该比例有所下降，但仍然占了资产总额的三成，可谓是十分重要。表 4 进一步统计了酒鬼酒的货币资金情况，和行业相比，酒鬼酒 2010 年货币资金资产比相对较低，为 15.41%，金额为 1.99 亿；但 2011 年货币资金资产比迅速攀升到 43.41%，高达 9.33 亿；2012 年占比略有下降为 33.44%，但仍在高位运行，金额为 8.50 亿，和行业总体情况基本一致。2013 年受存款被盗事件影响，货币资金下降到 4.24 亿元，占比为 19.48%，2014 年持续下降至 11.47%。

作为著名的白酒上市公司代表，酒鬼酒显得很土豪，“不差钱”。这些货币资金以何种形式存在呢？从表 4 进一步可以看出，酒鬼酒 2010-2014 年银行存款占货币资金的比例接近 100%。事发前，酒鬼酒 2012 年年报中披露，除了 2 万元左右的现金外，剩余的近 8.5 亿左右的货币资金都是以银行存款列报的。

对“不差钱”的白酒上市公司而言，银行存款是最稳健的选择，但也凸显其资金运用能力低下的尴尬事实。行业人士表示，多数白酒企业资金利用效率均较差，在“资金为王”的现在，酒企完全可以通过自身的投资获得更高的回报，而不是简单地存在银行“吃利息”。酒企为何放着巨额资金不有效利用，而选择利息最低的银行存款形式呢？

继续梳理公司的公告发现，事发前，2013 年 11 月 11 日，酒鬼酒股份有限公司关于向银行申请贷款的公告声明“根据公司长远发展的需要，酒鬼酒股份有限公司拟向中国农业银行湘西自治州分行申请流动资金贷款伍仟万元。”2014 年 1 月 7 日，酒鬼酒再次发布公告称“根据公司长远发展的需要，酒鬼酒股份有限公司拟向中国农业银行湘西自治州分行申请流动资金贷款伍仟万元。”

“不差钱”又大额度借钱？酒鬼酒要干大事吗？

(2) 无屏障的银行存款

银行存款是指企业存放在银行或其他金融机构的资金。在实务工作中，企业会根据自身情况，在活期存款和定期存款之间，对存放在银行的资金进行选择。

案例涉及到的账户是其子公司酒鬼酒供销公司于 2013 年 11 月 29 日在中国农业银行杭州分行华丰路支行开立的，户名为“酒鬼酒供销有限责任公司”，性质为活期结算账户，其后 1 亿元资金分 79 笔，通过网银转入其在华丰路网点开立的结算账户。真可谓“煞费苦心”！

公开资料显示，酒鬼酒供销公司注册地为湖南省吉首市振武营，该公司 2013 年上半年的营业收入为 3.85 亿元，净利润 2,578.52 万元，此次丢失的 1 亿元存款金额相当于该公司全年营业收入的五分之一。据业内测算，酒鬼酒在杭州的销售规模远不及这一数字，那么作为一家湖南上市公司，酒鬼酒供销公司为何会将 1 亿元的存款在年底存入杭州农行？据查，农行华丰路支行地处杭州城北，类似城郊结合部，员工大概只有十几人，是个二级支行，更准确地讲是个营业网点。

酒鬼酒供销公司为何如此煞费苦心地要开立这个账户？这个账户的用途是什么？

根据庭审调查，酒鬼酒供销公司派其财务人员赵某在农业银行杭州华丰路支行通过《授权委托书》方式开户，开户时，赵某没有选择支付密码器，没有开通短信通知，也没有开通网银和电话银行，她疏忽了吗？根据该行“以委托授权书方式开户的，《授权委托书》应实行上门面签制度”的规定，方振（被告人之一，时任中国农业银行杭州华丰路支行行长）12 月 5 日亲赴长沙市向酒鬼酒供销公司法定代表人确认。不过由于这天酒鬼酒供销公司的“公章未在公司”，于是公司再次安排财务人员赵某一持公司公章、财务专用章、法人代表人名章等预留银行印鉴章于 12 月 9 日赶到杭州进一步完善手续。后续就发生了 12 月 1 亿元存款被转走的事件，根据嫌疑人的交代，酒鬼酒账户被转账的流程如图 6 所示。

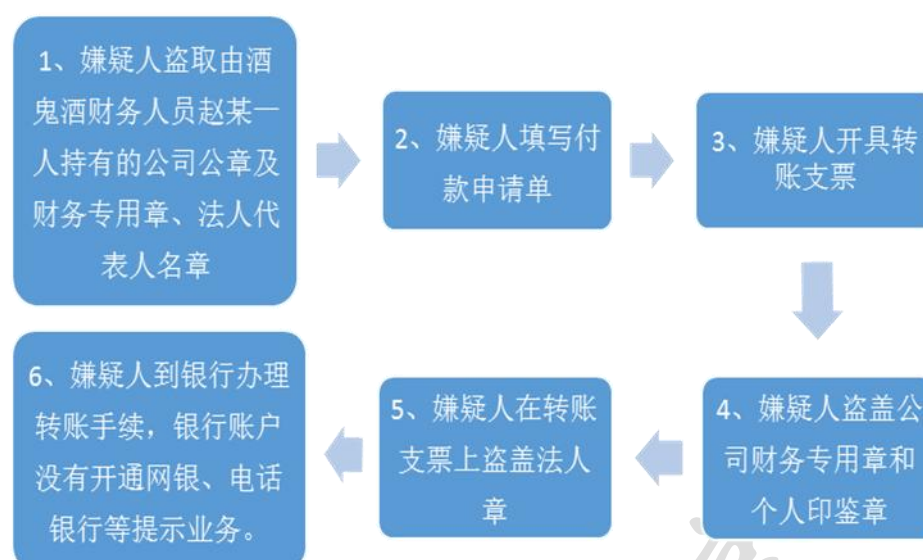


图6 酒鬼酒账户转账流程

1 亿元钱就这样被轻易地转走了？酒鬼酒却“毫不知情”。

然而，我们却发现酒鬼酒《2012 年度内部控制评价报告》中赫然写着“对于资金活动，公司根据实际情况，全面梳理货币资金业务流程，科学设置组织机构和岗位，明确货币资金各个环节的职责权限和岗位分离要求；遵循现金、银行帐户、票据、印鉴管理的相关规定，切实保护公司的货币资金安全；完善货币资金信息的报告制度，定期或不定期检查和评价资金活动情况，落实责任追究制度，确保资金安全和有效运行”。

(3) 奇葩的创新营销

酒鬼酒庭审证据提到“购酒+存款+贴息”协议，并说明具体由三份协议支撑。

第一份协议是寿满江与陈沛铭 2013 年 11 月 4 日签订的《合作协议》，协议显示，甲方被告陈沛铭，乙方被告寿满江。甲方负责找银行，乙方负责找资金。协议书中提到需要找的银行后来定为农行杭州华丰路支行，该网点原负责人为方振。

第二份协议是 2013 年 10 月被告人罗光的南京金亚樽酒业有限公司与酒鬼酒供销公司总经理郝某达成的“异地存款销酒”协议。《协议书》的最终版本确认，酒鬼酒公司需按照罗光要求，在农业银行杭州华丰路支行开户并存活期资金一个亿。作为条件，罗光需共支付定活息差和存贷息差 645 万元，同时购买 600 万元的酒鬼酒。

第三份协议是罗光与“贴息方”寿满江签署的《一年企业存款协议书》，协议约定罗光安排酒鬼酒一亿元资金在农业银行杭州分行华丰路网点存一年，并约定

不质押、不转让、不开通短信提示等银行服务，寿满江贴 19.4% 的利息。

这三份协议形式上相互独立，却无形中形成了“存款+贴息+购酒”的模式。要理解它，还需先从“存款卖酒”销售模式说起。最初的“存款卖酒”只涉及酒企和银行两方，如图 7 所示，即酒企往银行存款，银行内部用酒就指定为企业生产的酒产品。这种合作曾作为一种创新营销模式被业内酒企争相采用，银行利用自身消费与客户资源招揽大额存款，酒企实现动销，银行客户用相对实惠价格购买酒水，还维护了银企关系，合作方各得其所、实现共赢。

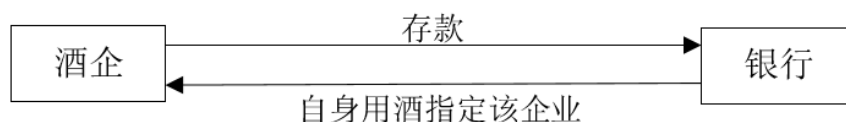


图7 二维“存款卖酒”模式

然而，只靠银行自身消耗酒产品，数量终归有限。随着“三公”消费限制与经济下滑导致企业用酒量下降，银行内部管控三令五申，跟进的酒企也越来越多，“存钱卖酒”模式推广难度增大。由此，“存款卖酒”模式开始演变，酒类经销商开始加入其中，二维“存款卖酒”演进为三维“存款卖酒”模式，如图 8 所示。即酒类经销商要求酒企向银行巨额存款，以此获得银行贷款经销酒产品。后续该模式进一步演变为银行在企业游说下，帮助推销酒企的产品，酒企同样以事先协定的数量存款。酒企通过这种方式，既能减少存货、提高销售量，也能收到更多的利息。银行在这一模式下，能够得到更多存款。银行推销酒产品的客户，基本上是需要贷款、获得资金的企业，而这样的企业会主动与银行保持良好的关系，买酒也就理所当然。

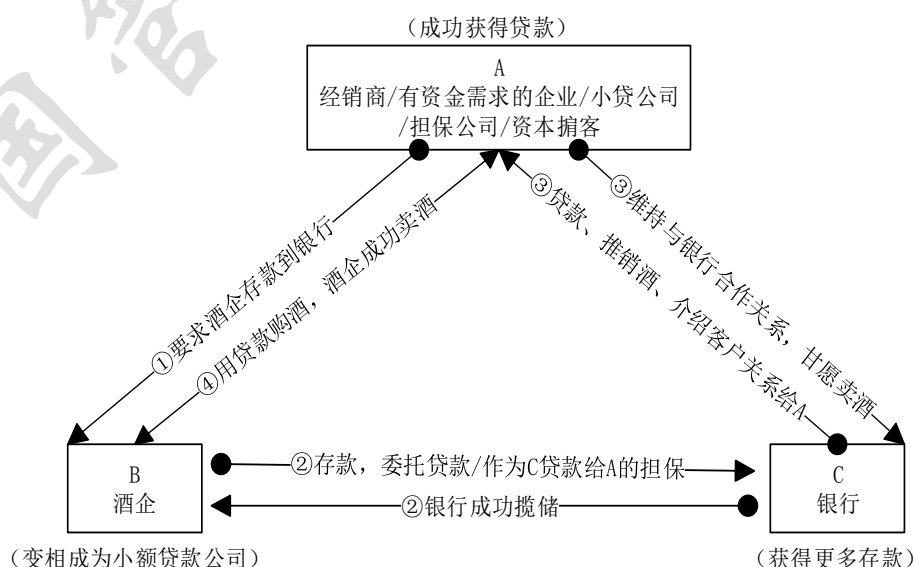


图8 酒鬼酒账户转账流程

一方面随着我国白酒行业的深度调整，产品库存堆积，需要增加销量；另一方面银行也是该模式的获利者，自然也不愿意放弃这一模式，所以两边对此继续加以改进，在卖酒客户中加入了资本掮客、小贷公司等对象，将存款变作担保，借此来获得银行的贷款。

由于三份协议相互独立，似乎只有第二份协议“异地存款销酒”和酒鬼酒的销售活动有关。

对于这份奇葩的创新营销协议，酒鬼酒供销公司没有给出进一步的解释，声称一切以公告为准。

通过梳理酒鬼酒《2012 年度内部控制评价报告》，我们发现公司声称：“对于销售管理，公司通过完善销售管理制度，对销售业务的主要环节进行了规范与控制，确定了适当的销售政策和策略，明确了各岗位的职责和权限，确保了不相容职位相分离。销售控制内容涵盖了销售预算和销售计划的制定、客户开发与管理、接单管理、合同管理、价格管理、发货控制、收款等相关事项，与公司的销售实际情况相匹配，提高了销售工作的效率，确保实现销售目标。”

5 亡羊补牢

5.1 一看内控整体层面的改进

(1) 控制环境方面

存款丢失事件之后，公司董事会责成经理班子认真总结教训，改进管理中存在的问题，防止类似事件再次发生，并启动内部问责机制，对相关人员进行了问责。事发后，酒鬼酒公司财务人员赵某便离开了酒鬼酒公司，酒鬼酒高层人事也相继密集变动：与“亿元资金失踪案”关系最为直接的董事、副总经理郝某，于2015年12月辞职；一个月后，公司董事长赵某“退休”；总经理夏某辞去总经理职务，改任副董事长。

2014年4月27日，酒鬼酒发布《2013年度内部控制自我评价报告》中披露“收到湖南证监局出具的警示函后，公司对湖南证监局的决定高度重视，高管及相关部门召开会议，要求全体人员严格执行公司内部控制制度有关规定。经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司不存在未完成整改的非财务报告内部控制重要缺陷。”

(2) 风险评估方面

关于风险评估，相比事件发生前一年的《2012年度内部控制自我评价报告》，其《2013年度内部控制自我评价报告》中出现了一些新的内容，具体如下：

酒鬼酒公司在财务报告内部控制缺陷的认定标准方面，其定量标准增加了按

照不同重要程度项目，针对不同等级缺陷的判断依据和相应比例，具体如表 5 所示。

在非财务报告内部控制缺陷认定标准方面，公司增加了定量判断依据及标准，其中，定量标准以直接财产损失数量与资产总额的占比衡量。同时，在定性标准方面，公司也列出了相对具体的情况，以便更好地识别和认定缺陷类型。具体如表 6 所示。

根据改进后的定量标准，酒鬼酒 2013 年内控自评报告认定 1 个非财务报告重要缺陷，即未及时披露存款丢失，导致直至 2014 年 1 月 27 日才发布《重大事项公告》进行披露。

(3) 信息与沟通方面

酒鬼酒收到湖南证监局出具的警示函后，针对信息披露缺陷，高管及相关部门召开会议，要求全体人员严格执行公司内部控制制度有关规定。

5.2 二看内控业务活动层面的改进

2015 年 4 月 22 日，酒鬼酒发布《2014 年度内部控制评价报告》：“于内部控制评价报告基准日，不存在财务报告内部控制重大缺陷，未发现非财务报告内部控制重大缺陷”。并进一步在《非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况》，披露“公司加大了内部控制工作力度：一是公司下发了《关于进一步加强内控管理的通知》，重点加强了银行存款及现金管理、印章管理、重大经济合同管理，要求全体人员严格执行公司内部控制制度有关规定。经自查，报告期公司严格执行有关货币资金管理制度，内部控制制度健全有效。二是公司于 2014 年 11 月 1 日完成“一体化端到端危机防控与应对机制构建”项目，发布实施《危机事件应急预案》，进一步健全公司风险和危机管理制度，促进公司规范运作，提高公司危机管理能力，推动公司持续健康发展，切实保护了投资者合法权益和公司生产经营活动。”

6 尾声

2014 年已经远去，曾经“钱去哪了”的困惑却不曾消退，公司 2016 年年报其他重要事项部分仍然提示“2016 年 1 月，湖南省湘西土家族苗族自治州中级人民法院一审判决唐红星、寿满江、罗光、方振、陈沛铭、郭贤斌犯金融诈骗罪，判处有期徒刑到无期徒刑不等；对唐红星、寿满江、罗光、方振、陈沛铭、郭贤斌犯罪所得赃款 5,933.67 万元依法继续追缴。唐红星等人不服一审判决上诉至湖南省高级人民法院，2016 年 5 月 5 日二审在湖南省吉首市开庭审理，截至 2016 年 12 月 31 日，二审尚未判决。”

时至今日，酒鬼酒事件逐渐淡出人们的视线，然而它带给我们的震撼以及思考却远未停止，这些资本市场中的“灵异事件”是否只是行业冰山一角，抑或水面之下还有峭壁悬崖？

（案例正文字数：9503）

Where does the money go? —Tracking for large lost deposits of JIUGUI LIQUOR CO., LTD.

Abstract:

Taking the unusual event of large deposits lost for JIUGUI LIQUOR in January 2014 as the main line, this case unlocks the mystery from the overall and operational level of internal control. This case shows the status quo of internal control for JIUGUI LIQUOR CO., LTD., and the subsequent huge risk. Through the case study, students can analyze whether there are some defects in the overall level internal control (control environment, risk assessment, internal supervision, information & communication) and the operational level internal control (monetary activities, sales activities) in JIUGUI LIQUOR CO., LTD., and how to improve them effectively? This case can guide students to think about the potential risks and countermeasures behind the "money black swan". Furthermore, consider the information disclosure problems and quality improvements of internal control in the liquor companies.

Key words: Internal control; Monetary funds; Sales model; Information disclosure

附件:

表 1 酒鬼酒股权结构表

持股比例 (%)	2010	2011	2012	2013	2014
中皇有限公司	32.15%	31%	31%	31%	31%
第二到第十大股东 持股比例总和	17.62%	15.35%	9.43%	4.2%	5.1%
第二大股东	8.58%	5.84%	1.95%	0.83%	1.08%
第二到第十大股东中持 股超过 1% 的数量	4	6	3	0	1

数据来源: 根据酒鬼酒股份有限公司 2010-2014 年年报数据计算整理

表 2 酒鬼酒独立董事参加的董事会议表

姓名	年份	应参会 次数	参会 次数	亲自出 席次数	委托 次数	通讯方式 参加次数	缺席次数
高一斌	2010	10	10	9	1	0	0
	2011	5	5	5	0	0	0
	合计	15	15	14	1	0	0
郭国庆	2010	10	10	10	0	0	0
	2011	9	9	8	1	0	0
	2012	9	9	1	0	8	0
	2013	5	5	2	0	3	0
	2014	2	2	2	0	0	0
	合计	35	35	23	1	11	0
张贵华	2010	10	10	10	0	0	0
	2011	9	9	9	0	0	0
	2012	9	9	1	0	8	0
	2013	5	5	2	0	3	0
	2014	2	2	2	0	0	0
	合计	35	35	23	0	11	0

	合计	35	35	24	0	11	0
付磊	2011	4	4	4	0	0	0
	2012	9	9	1	0	8	0
	2013	5	5	2	0	3	0
	2014	4	4	1	2	1	0
	合计	22	22	8	2	12	0
王茹芹	2014	2	2	1	0	1	0
姚小义	2014	2	2	1	0	1	0

数据来源：根据酒鬼酒股份有限公司 2010-2014 年年报数据计算整理

表 3 2010-2014 年酒类细分行业货币资金占比

货币资金/资产总额	2010	2011	2012	2013	2014
白酒	39.23%	42.47%	43.64%	38.07%	32.43%
啤酒	23.32%	17.34%	18.20%	20.55%	17.86%
葡萄酒	36.95%	28.76%	25.45%	18.81%	19.52%

数据来源：根据酒类上市公司 2010-2014 年年报数据计算整理

表 4 2010-2014 年酒鬼酒货币资金及银行存款情况（单位：万元）

年份	2010	2011	2012	2013	2014
资产总额	129,035	214,880	254,291	217,728	210,692
货币资金	19,887	93,290	85,024	42,424	24,165
货币资金资产总额比	15.41%	43.41%	33.44%	19.48%	11.47%
银行存款	19,884	93,290	85,022	42,418	24,161
银行存款高货币资金	99.98%	100%	100%	99.99%	99.98%

数据来源：根据酒鬼酒股份有限公司 2010-2014 年年报数据计算整理

表 5 酒鬼酒 2013 年财务报告内部控制缺陷认定标准的定量标准

重要程度项目	一般缺陷	重要缺陷	重大缺陷
利润总额错报	错报金额<利润总额 5%	利润总额的 5%≤错报金额 <利润总额的 10%	错报金额 ≥利润总额 10%
资产总额错报	错报金额<资产总额 0.5%	资产总额的 0.5%≤错报金额 <资产总额的 1%	错报金额 ≥资产总额 1%
营业收入错报	错报金额<营业收入总额 2%	营业收入总额的 2%≤错报金额 <营业收入总额 5%	错报金额 ≥营业收入总额 5%

数据来源：酒鬼酒股份有限公司 2013 年度内部控制自我评价报告

表 6 酒鬼酒 2013 年非财务报告内部控制缺陷认定的定量标准

重要程度项目	一般缺陷	重要缺陷	重大缺陷
直接财产损失金额	直接财产损失金额 <资产总额 0.5%	资产总额的 0.5%≤直接财产损失金额 <资产总额的 1%	直接财产损失金额 ≥资产总额 1%

数据来源：酒鬼酒 2013 年度内部控制自我评价报告