



中山大学管理案例研究 2008

主 编 李新春

副主编 陈珠明 朱 沅



经济科学出版社

中山大学 211 工程建设项目

中山大学 985 二期建设项目

中山大学管理案例研究

(2008)

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中山大学管理案例研究. 2008 / 李新春主编. —北京:
经济科学出版社, 2009. 11

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8744 - 2

I. 中… II. 李… III. 企业管理 - 案例 - 中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 196510 号

中山大学管理案例研究 (2008)

主 编 李新春

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编辑部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 32.75 印张 700000 字

2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8744 - 2 定价: 49.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

免 责 声 明

中山大学管理学院亚太案例开发与研究中心编辑的本辑案例，旨在为商学院的教学和科研提供基本的资料。未经我中心同意，不得复印、转载或用做其他用途，我们也不承担任何由此可能引起的法律责任。

案例是作者参加中心的案例征集活动，在个人调研基础上完成的。在撰写与提交过程中，我们已提示作者征求原型企业的意见，对必要的信息进行掩饰，并争取案例发布许可，履行了必要的告知义务。对作者最终提交的案例，视为作者已履行上述手续，由此产生的法律责任，由作者本人负责。

基于上述理由，中山大学管理学院亚太案例开发与研究中心不能保证案例中任何资料的准确性、完整性和正确性。除非法律法规有明确的规定。读者并不能尽依赖本案例而不行使自己的独立判断。

特此声明。

中山大学管理学院
亚太案例开发与研究中心

目 录

陈建梁	开平“10·12”大案 ——新中国成立以来最大的金融贪污案 / 1 教学参考 / 19
汤光华等	资产管理公司处置不良资产时的烦恼 / 20 教学参考 / 34
汤光华等	盈利能力的驱动因素：用友与金蝶的比较研究 / 39 教学参考 / 63
汤光华等	因势而变：招商银行的动态能力与绩效 / 70 教学参考 / 91
黄治蓉等	商业丛林里的新物种 ——怡亚通产融结合的盈利模式探析 / 95 教学参考 / 109
黄治蓉等	法国兴业银行的灾难：由交易员欺诈引发的巨额亏损 / 111 教学参考 / 127
陈玉罡 李善民	私人股权基金并购模式透析 ——以凯雷意图收购徐工为例 / 129 教学参考 / 135
陈玉罡 李善民	民营企业股权激励方案的选择 ——基于广州翼锋信息科技有限公司的分析 / 140 教学参考 / 146
彭建平 彭吴健	湖南长丰公司生产管理系统创新及启示 / 148 教学参考 / 155
彭建平 徐志科	某电信企业内部管理变革和创新 / 157 教学参考 / 167
王永丽 刘 燕	如何是好 ——A集团寿险广州支公司绩效管理体系的重构 / 170

	教学参考	/	178
王永丽 邓静怡	项目团队中的冲突管理	/	184
	教学参考	/	189
黄桂等	华安集团公司胜任力模型体系建设	/	194
	教学参考	/	217
邓靖松	中国首例员工封杀令	/	219
	教学参考	/	224
邓靖松 王 靖	收费站长的烦心事		
	——基层管理经验谈	/	227
	教学参考	/	234
邓靖松 黄勇军	好马为何不恋槽		
	——从业务骨干离职现象透视职业生涯管理	/	237
	教学参考	/	240
汪建成 丘凌峰	大连大商集团股份有限公司的低成本扩张战略	/	244
汪建成 刘晓龙	中集集团基于连续并购提升技术能力的案例研究	/	256
刘运国 黄巧云	蒙牛乳业融资的案例分析	/	267
	教学参考	/	281
钟秀琴	某外商投资企业关联交易及转让定价涉税调整分析	/	283
	教学参考	/	295
钟秀琴	一宗税收行政诉讼案的启示	/	296
	教学参考	/	303
郭 群 王赞章	丰华股份变更会计师事务所的背后	/	304
	教学参考	/	313
郭 群 张 媛	中国中铁:人造美女还是制度美女	/	314
	教学参考	/	325
朱翊敏等	“米亚”的故事:如何让你的顾客忠诚	/	327
	教学参考	/	334
朱翊敏等	看似必然,其实不然:折扣还是赠品	/	343
	教学参考	/	350
朱翊敏等	说出你的想法:推荐?不推荐?	/	357
	教学参考	/	363
杨宇帆等	JVC(中国)数码摄像机产品渠道管理的困境	/	374
	教学参考	/	383
杨宇帆等	家乐福(中国)		
	——成功供应链管理的代表	/	385
	教学参考	/	395
谢礼珊等	ATM的“优”与“忧”	/	398

	教学参考 / 405
刘阳春 李建英	“中国造”的魅力
	——海尔集团缔造“品牌国际化，国际化品牌” / 410
	教学参考 / 427
傅 慧 钟煜维	战略定位与价值创造
	——对雅乐轩的案例研究 / 433
	教学参考 / 440
傅 慧 钟煜维	大长江集团
	——事在人为 / 441
	教学参考 / 457
朱 沅 杨艾莉	淘宝：盈利模式的突围 / 458
	教学参考 / 470
朱仁宏等	“满天星”能否照亮新东方前程
	——新东方进军学前教育市场 / 473
	教学参考 / 483
朱仁宏 曹梦莹	明基收购西门子 / 485
朱仁宏 林敏超	超光速致富的神话
	——江西赛维 LDK 的创业成长 / 498
	教学参考 / 513

开平“10·12”大案

——新中国成立以来最大的金融贪污案

陈建梁 ◀

案例摘要：本文综合叙述了2001年10月12日曝出的震惊中外的开平金融弊案。中行开平支行在此案发之前的10年的相继三任支行长结伙，利用该行清算系统的漏洞，以及管理上体制上的缺陷，盗窃银行资金，作案长达9年。被盗走的资金高达4.82亿美元，为新中国成立以来金融贪污案之最。这伙罪犯为什么能一手遮天？他们作案用了什么手段方法能长期得心应手？仅仅用清算系统存在漏洞来解释显然是远远不够的。警钟长鸣，必须标本兼治，才能有效遏制金融腐败。2008年爆发的源于美国华尔街的金融海啸，曝出种种惊世的金融诈骗案，更激发世人思考，怎样才能有效整治金融腐败。

一、中行开平支行团伙利用清算系统长期劫盗

（一）东窗事发

2000年初，中国银行在全国各一级分行，二级分行、县级支行建立了1040个信息中心。广东省分行的信息中心达103个，主机34台，会计数据大量分散产生了严重的统计和监管困难。2001年1月，中国银行总行宣布进行信息中心的整合工作，起初计划在全国建立33个信息中心，最终决定缩减到4个信息中心，取代原来各分行下属的信息中心。

2001年10月8日，4个信息中心之一的中国银行华南信息中心在上收整合广东34台信息主机的过程中，发现汇总余额出现了4.82亿美元的大亏空。工作人员最初以为是电脑系统出现了技术故障。然而几番复算之后，爆出惊人内幕：银行的防洪大堤出现了管涌，中行发生了新中国成立以来规模最大的银行资金被盗案。

2001年10月12日，经过总行协助，查出所有差额都集中于江门分行902全国联行科目。也是这一天，审计小组原计划出具对中国银行广东分行的审计报告。次日逢两天周末，审计人员要找该行财会处处长许超凡（前开平支行行长）核实一

些事情,但电话无人接听。到10月15日,传出消息,“许超凡逃跑了”。逃跑的不只许超凡,还包括许超凡之后的两任开平支行行长余振东、许国俊,同时移居美国的还有开平支行的上级行江门分行前任行长赖敏。涉案的开平支行副行长梁炳进跳楼自杀,他的家人早已在海外。这时候,中行才发现,许超凡们的家眷不知何时早已移居海外。“一共跑了五家人”,情况已是了然。

(二) 监守自盗

广东省开平市,地处广东江门地区,江门五邑之一,是个只有70万人口的县级市,经济规模有限。直到2001年,这个小城市利用外资才首次超过1亿美元。根据2002年开平市政府工作报告里的数字,全市10年的财政收入总和折合还不到4亿美元。而从此县市支行盗走的中行联行资金竟高达4.82亿美元!作案时间跨度从1992~2001年,长达9年!

主犯许超凡为开平市月山镇人,其父曾任县政府办公室副主任(1993年开平撤县建市)。许超凡不到30岁便当上了支行行长,在当地显赫一时。曾当选过市里的杰出青年。据查,许超凡从1993年前后开始利用职务之便,直接窃取银行资金。资金去向相当复杂。

20世纪90年代前期,中国实行贷款额度控制,而业界普遍投资冲动强烈。商业银行界分支行大权在握,“账外账”风行,以违规的方式满足多方需求,谋取不当利益。许氏等人盗窃的资金中,相当一部分被置入开平支行账外账,直接向当地企业发放贷款。直到案发时,当地仍有一部分企业在使用经许氏之手的这类账外账贷款周转。

此外,与江门一带好赌的民风有关,身为银行干部的许超凡本人对炒汇饶有兴致,自己担当操盘手。其炒汇的大笔资金也主要来自监守自盗。1997年,中行禁止分支行进行外汇买卖后,许还在利用当地大型国有企业开平涤纶集团开设的外汇账户进行炒作。炒汇风险极大,血本无归,而许所用本钱全系盗窃,毫无责任约束。

在1998年以后,随着许超凡们在罪恶的泥沼中越陷越深,开平支行的被盗资金也在越来越频繁地涌向境外。注册于香港尖沙咀的潭江实业公司是许氏资金转移的重要中转站。该公司成立于1992年,最初由许超凡在港的堂兄及堂嫂打理,后来许超凡、余振东走入前台。

身为县市银行分支机构的负责人,许超凡们在当时管理不很严格的中国银行,是无权将资金划出境外的。然而,一旦与开平涤纶集团有关人士联手,就有了出境绿色通道。开平涤纶资产规模曾位居全国五百强,拥有开平唯一的上市公司——开平春晖(股票代码:000976),是当地最具影响力的支柱企业,有着广泛的国际业务往来。自1998年3月起,许超凡等人主要将盗窃资金以假贷款名义划入开平涤纶旗下的两家新建工厂账下,再经两厂的银行户口转账到香港潭江实业,进而通过

在港的堂兄及堂嫂等人转至香港或海外的私人账户。两年间，这一路径共汇出16笔，总计7500万美元。

在1999年许超凡升任中国银行广东省分行财会处处长后，余振东、许国俊相继接任支行行长，盗窃流水线一直在顺利运行。余振东与许国俊继许超凡之后任开平支行行长，很大程度上均出自许的运筹。在1998年许超凡即将调省行工作时，等待新行长任命的开平支行处于神经紧张的时刻，开平支行的违规作案面临暴露的危险。后来许超凡还是成功地让信贷部经理余振东成为他的继任者。1999年，余振东被调任惠州惠东支行行长，许超凡再次成功地让负责管理开平支行下属金城公司与银贸公司的经理许国俊坐上行长的位置。当时，地方银行的负责人任命已经禁止由本地人员连续担任行长，以预防失控。中国银行开平支行是当时开平各商业银行中唯一的例外。前后近10年，开平支行行长均由本地人员出任，可谓非同寻常。

（三）利用联行系统空隙，搭建了一条盗窃总行钱库的流水线

许超凡等人利用中国银行的“联行清算系统”的空隙，在通往总行钱库的管道里修了一条暗渠，巨额资金从总行漏到了个人囊中。开平支行是广东省中行下属二级机构中四大支行之一，其余三个是顺德、南海和虎门。这四家支行的资产规模可以同内地的一个省行相比。即使如此，开平支行的资产规模也不超过100亿元人民币，而且支行行长动用资金的最高权限为100万美元。从前门去拿钱总是有限的，而许超凡们靠的是暗度陈仓，在拿走了4.82亿美元后，中行表面上却毫发无伤。

联行清算系统，指的是一家银行内部各分支机构之间的汇划的内部清算机制。比如客户将资金从上海中行汇到广州中行，银行内部并不发生汇款行为，只是在双方的资产负债表上记上各自汇出汇入的金额，然后通过总行确认各分支行的业务关系，再对各分支行的汇差进行结算。

由于商业银行各分支机构的电脑系统是自发建立的，没有统一规划，不仅数据网络的连接有隔断，各地方主机的软件系统不同，手工操作无法避免。长期以来，国有商业银行采用的清算办法是每天由各个分支机构自下而上地汇报其联行业务的发生金额。由于技术手段落后，效率非常低下，不仅银行系统内部的汇划和结算无法同步完成。总行最终的确认也很容易被各式失误所打断，很难保证最终的结算时间和周期。联行清算系统，系指一家银行内部各分支机构之间汇划的内部清算机制。然而，由于中行当时电脑系统未实现大集中，就出现了所谓“天上一秒，地上三十天”的情况，即汇划行为即时发生，但对原始凭证的确认却需要花很长时间才能完成，很难保证最终的结算时间和周期。在这种情况下，支行盗用联行资金，在这一科目上出现账务不平的情况，完全可以通过打时间差进行掩盖，寅吃卯粮。

许超凡等人设立多个账户管理账外资金，用于外汇买卖和发放账外贷款，疯狂

占用联行资金。开平中行 1995 年在联行科目下凭空多出了数亿美元的“来账”，此举不仅掩盖了此前被挪用联行资金的差额，还为此后继续盗取联行资金“预留”了空间。

正是由于资金汇划和总行确认之间存在着时间差，使中行开平支行得以在上报联行资金时上下其手。据悉，许超凡等人轻车熟路的舞弊手法就是将其平日盗用各科目（诸如头寸、存款科目）的资金额打入联行资金项下，将亏空反映成对总行联行系统的欠款。然后，利用欠款确认的漫长和不确定的过程，以新账补旧账，瞒天过海。在开平被盗用的亏空事实上被逐级转嫁到了总行。

（四）利用原来管理架构的漏洞作案，一手遮天

开平案还暴露了制度弊病的另一面——身为支行行长为什么能有那么大的权力，频频接触巨额资金？这正是中国银行业“四级管理、四级经营”的管理架构所致。唯一的区别是其身后还有大银行的招牌和资金。在这种完全与国际惯例迥异的架构中，支行行长几乎等于一家小银行的行长，权力几无边界。支行行长凭借财务管理大权，控制银行包括运营成本和固定资产的内部资金；又倚仗核算管理大权，掌控银行和客户之间的清算过程，统计联行账目层层上报。即使行长无法直接控制的业务，因其有人事权，可以控制相关人员，形成串谋关系，调动支行账目各个科目。上级业务主管部门纵向指挥、监控都十分困难。

20 世纪 80 年代后期，逐步走向商业化的四大国有银行虽然各在北京有一个巍然的总部，其实内部管理相当分权，曾在长时间内实行着总行与省市行两级法人制。90 年代后期，经过艰难的集中化过程，两级法人制基本上被统一成一级法人，但银行内部的分权式的管理架构却并未改变。

在开平案发以前，中国银行也像其他国有商业银行一样，实际执行着从总行到省行、地市分行、县支行的“四级管理、四级经营”的分布式管理架构。几乎可以说，省行行长有多大权力，支行行长就有多大权力。上级行对下级行仍缺乏有效控制。这种模式，与国际上商业银行通行的内部分专业严格管理、限制分支机构授权的矩阵式架构迥然不同。制度上腐败分子有隙可乘，可胡作非为，一手遮天。以许超凡为例，其在任期间几乎无所不能，工作范围既包括财务管理、核算管理和授权管理，也包括人事管理和行政管理。各种权力之间应有的制约性了无意义。中国银行上千家电脑中心的局面造成信息分割。客观上，许超凡一类的罪犯也就可以藏匿多年了。

稽核在中国银行业是发展缓慢的薄弱环节。反观开平银行案，可以感觉到中国银行业稽核系统作用的缺失。管理着巨额资金的银行应当有强大的稽核系统，似乎是理所当然的。可是，20 世纪 80 年代初，各省级分行内部只设一个稽核股，针对会计账目进行一般性检查。《审计法》出台后，各机构方着手建立内部稽核体系，90 年代以后又终于引入了“风险”和“控制”的概念。但整个银行业的内外稽核

系统都成长缓慢，长期以来得不到充分重视。国际上银行内部稽核人员一般占总体员工的5%，而国内连1%都不到。稽核水平差距甚大，国际上主要采用电脑实时监控、定量分析以及现场检查等内控手法，国内稽核人员则主要借重于经验，根据自己掌握的业务知识进行检查，检查内容也仅限于各个业务环节是否符合手续。全行电脑系统长期未能集中，更严重影响了稽核的效力。

在开平事件以前，中国银行的稽核体系附属于各级分支机构，由上一级检查下一级。比如对开平的稽核只要瞒过江门分行即可。这很难保证稽核报告的真实有效性，江门分行本身就有所牵连，案发之后江门分行有相当一批中层人员被撤离岗位。

二、团伙九年贪腐，肆无忌惮，手段恶劣

（一）建立关联企业，恶性套取银行资金

早在1991年11月，余振东与许超凡即在香港成立潭江公司，公司注册成立时总股本为10万股（每股1港元）。从1992年4月开始，余、许二人各持有50%股权。1996年1月1日，潭江公司股本增发至20万股，增发的股份中，开平涤纶董事长梁树相与许超凡各认购了一半；此后虽又经变更，但一直掌握在许、余手中。潭江公司主要经营物业、外汇、股票、期货指数买卖，同时亦为余振东和许超凡、许国俊提供赌资。1993年2月23日，许超凡伙同其堂嫂又成立了友协公司。上述两家公司一度成为开平案的资金终端，除去个人挥霍与国内账外放贷，开平案所涉资金大量流入这两家公司。许超凡、余振东等人盗用的大量账外资金，经过迂回使用后，最终都流向了这两家境外的公司。

据公诉机关指控：自1992年开始，被告人余振东与原开平支行行长许超凡、经理许国俊合谋，利用中国银行联行资金管理上的漏洞，采用以企业名义向开平中行办理假贷款套取银行资金、占用企业正常还贷资金或假借企业名义直接转款，然后通过指使属下工作人员或地下非法钱庄将侵吞资金汇至其与许超凡、许国俊等人在境外设立的私营公司，主要用于公司的经营运作、炒卖股票、买卖外汇以及生活消费挥霍、赌博等。

起诉书称，1993年10月初，开平中行与开平涤纶签订协议，由该行向开平涤纶发放贷款700万美元。此举既超出了许超凡的职权范围——县支行只有100万美元的贷款审批权，亦超出了开平涤纶的借款能力。10月7日，在许超凡等人操纵下，开平中行直接将中国银行省辖联行资金700万美元违规转入开平涤纶账户内，贷款给该厂使用。涤纶集团的诸多账户在后来成为许超凡等人进行账外经营的主战场和洗钱通道。

(二) 随心所欲拆借挪用银行资金

由于开平是侨乡，外汇汇款频繁，许超凡等利用销账报告表报送的滞后性，把汇出外汇形成的贷方头寸直接从总行联行科目中借记挪走，过一段时间后归还，并要求下属延迟报送销账报告表，等总行再三催报后才上报，当省行要求该行上划贷方头寸时，许超凡就用下一期的贷方头寸去填上一期的头寸。用卯吃寅粮的方法支撑了十几期。然后，干脆采用故意错填销账报告表、漏报明细、污损销账报告表的方式，让总行销账中心无法配平账务，延迟要求开平支行上划汇差。

早在1994年5月27日，余振东即与许超凡、许国俊利用职务之便，从开平中行用于外汇买卖的“外汇中心”总账中的“涤纶厂1309”账户中提现95万余美元，直接汇往潭江公司账户。1997年1月2日，再次从“1309户”直接汇款400万美元到潭江公司。

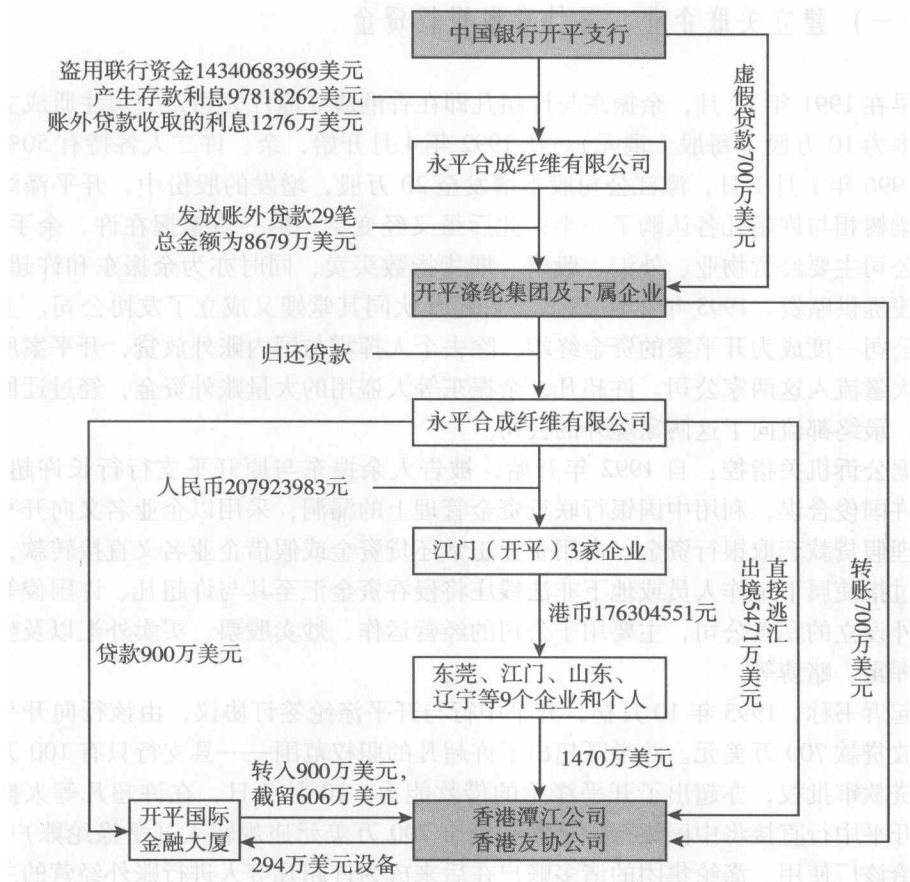


图1 中国银行开平支行贪污现金流量图

资料来源：根据起诉书整理。

在许国俊主导下，开平中行还曾挪用资金进行内地股票投资。1998～1999年间，余振东、许超凡和许国俊在获悉开平涤纶准备发行开平春晖股票后，决定动用开平中行资金购买“开平春晖”谋取私利。考虑到开平中行不能直接动用资金以该行名义购买股票，许国俊遂串通开平市城镇汽车配件公司老板周某，以其下属三家公司购买汽车配件名义，向开平中行办理贷款。2000年4月，许国俊指使该行原财会部主任熊某，从中国银行联行“9172 辖内科目”将8736万元划入周某旗下三家公司账户。

随后，许国俊出面操作，以友联公司等五家公司的名义，各购买开平春晖向战略投资者配售的公众流通股共1000万股，共用款项8680万元（每股发行价8.68元）。事后，为了掩盖挪用“9172科目”资金购买股票的事实，在许国俊指使下，开平中行于2000年11月从“914科目”中调出资金8736万元，入“9172科目”平账。具体过程见图1。

（三）炮制虚假贷款窃取银行资金

审计小组发现，1991～1994年间，中行广东分行通过虚假贷款方式从五家分行以及本部共调集了1亿多美元，转至境外，加上在境外银行借贷的3亿多港元，折成港币共计约12亿元，在澳门投资澳门酒店项目。后来由于国务院要求严厉清理银行自办公司的违规投资，澳门酒店1996年被作价9亿多港元出卖，这部分资金除了清偿境外银行的贷款，余数却未返还本行，而是在境外被挪用，其中约有2亿港元转到潭江实业。

1998年3月，由于潭江公司急需资金周转，余振东、许超凡、许国俊等三人设法将开平中行曾向开平涤纶发放的账外贷款700万美元转至潭江公司。三人商量后，利用开平金城陶瓷有限公司等五家企业名义，向开平中行申请虚假贷款（即代开平中行申请贷款，取得资金由开平中行使用，下称代贷款），并指使下属工作人员从开平中行的账内科目“713科目”中发放贷款5笔，合共500万美元，指使开平中行结汇部门在无贸易背景、手续不全的情况下，从上述五家企业的结算账户中将500万美元全部汇往潭江公司账户。

1998年间，许超凡、余振东、许国俊共同商定，借用有关企业名义向开平中行办理虚假贷款，贷得资金归三人支配使用。1998年3月，他们以开平涤纶厂急需资金为由，指使开平中行财会股股长余某，用特种转账凭证由“9041”科目（省辖往来科目）将500万美元转入涤纶厂在中行的账户。1998年1月至9月，他们再次以中晖复合纤维母粒有限公司名义办理虚假贷款，并从“9041科目”发放贷款13笔，合共6500万美元；其后，由开平中行在没有真实贸易背景情况下，将6500万美元汇到潭江公司。同年9月，余振东、许国俊向开平金城陶瓷有限公司等8家下属企业的负责人提出配合办理贷款的要求，以8家企业的名义办理贷款手续，向其发放贷款15笔，合计人民币2.79亿元。在余振东与许超凡、许国俊的操

控下,该项资金中的1.857亿元通过地下钱庄,被非法调成美元和港币,汇入潭江公司,用于“投资”经营和余振东等人的个人投资消费之用,至今尚未归还。余款则用于为相关企业支付此次贷款的利息,归还开平中行以前的透支款项,归还此次部分贷款等。

1999年3月,开平金城陶瓷有限公司等五家企业的500万美元代贷款到期。余振东伙同许超凡、许国俊,以开平涤纶归还1993年的贷款700万美元为由,指使开平涤纶向开平中行贷款4200万元人民币,然后平均分成五笔款项划入上述五家企业账户内,并委托五家企业各购汇100万美元,合共500万美元,“偿还”五家企业的代贷款,而对涤纶厂则宣称已归还700万美元贷款中的500万美元。

到1999年5月,另外200万美元的账外贷款也如法炮制,通过账内“再贷款”解决。至此,开平中行亦在该行的账外贷款账中对涤纶厂的700万美元贷款作销账处理。

1999年6月,由于潭江公司经营外汇买卖出现巨亏,急需资金周转,趁广东省中行有外汇贷款指标给地方支行使用之机,余振东、许超凡、许国俊商量后,决定指使开平涤纶属下的亚联复合纤维母粒有限公司(下称亚联公司)向开平中行贷款,然后再通过该公司将款项汇到潭江公司使用。6月11日,余振东指使开平中行信贷部向亚联公司发放三笔共494万美元的贷款。三笔款项划到亚联公司在开平中行开设账户后,于14日分两笔汇出境:一笔200万美元汇往潭江公司,另294万美元汇往友协公司。1998年3月2日,余振东、许国俊指使开平中行财会部,从开平中行“9049科目”中划2000万港元入开平涤纶厂在开平中行的账户,再以涤纶厂的名义汇往潭江公司从事经营活动。为了填补“9049科目”资金缺口,同年3月20日,许国俊指使开平中行财会部,用开平农村信用社在开平中行的4000万港元存款中的2000万港元,填补了原先挪用中行联行“9049科目”资金2000万港元的缺口。直至2000年,友协公司才划回开平中行2000万港元。至此,人们可以清楚地看到,对于开平中行的所有科目,许超凡等人予取予夺,毫无忌惮,而开平中行自身以及上级行的内控、稽核制度完全形同虚设。

一位知情人士称,审计人员所发现的中行广东省分行在1990~2001年间的虚假贷款共有30多亿元,包括好几个分支行,其中当然有开平支行这部分。这位人士回忆,当时审计人员曾与广东分行一位风险管理部的负责人曾就这些账目的处理争论至深夜。审计者指出这些虚假贷款属于广东分行的账外投资,而对方则坚称已并账。对方所称的并账,是指投到潭江实业等企业账户的投资,最后都被做成了“贷款”;而审计者认为这些账外的投资本不是贷款,即应作为账外投资反映出来。“在这个问题上争得很厉害”。这些账外的资金没有任何资料,负责风险管理的部门也不清楚。

（四）肆意账外贷款体外循环，堤外损失堤内补

开平金融弊案之所以骇人听闻，不仅因其金额之巨，还在于其套取银行资金的恶性程度：许超凡、余振东对于开平中行的账目管理已达随心所欲之境地，各个科目之间的账内账外任意往来，最终均以盗用联行清算系统资金的形式将其余科目做平。与一般制造假存单进行高息揽储而形成的银行账外账不同，开平弊案是从银行内部盗取资金进行体外循环，几乎形同拦路抢劫。“抢劫”后账外贷款形成的坏账，甚至还可以通过银行借新还旧的“再贷款”进行冲销！

起诉书称，余振东伙同许超凡、许国俊等人将上述盗用资金，除去填补原来挪用银行的资金黑洞，主要用于两个用途，一是账外发放贷款；二是直接逃汇出境。事实上，账外贷款回收之后，最终也大多通过逃汇转到了香港。

“永平户”是许超凡等人反复进行账外贷款的典型，通过“永平户”最终连本带息将1.0679亿美元汇往潭江公司和友协公司进行“投资经营”。据查证，1993年11月至1997年7月间，开平中行通过“永平户”，共向开平涤纶下属的开平涤纶厂、平晖异型合成纤维有限公司、开平亚联复合纤维有限公司、永平合成纤维有限公司、中晖复合纤维母粒有限公司等五家企业发放账外贷款29笔，总金额为8679万美元。1995年1月9日，余振东与许超凡指使该行信贷股副股长甄某，向该行下属的国际金融大厦集团公司发放账外贷款一笔，金额200万美元。在信贷部门填写好信贷手续之后，许超凡指使该行财会股从“永平户”中划款给金融大厦。同日，余振东签批汇出汇款，并指使国际金融大厦集团公司签发内容为“汇款人：香港潭江实业公司”的支票，再指使该行结汇股副股长关某、办事员张某办理手续，将200万美元汇入香港潭江公司在香港华侨商业银行开立的账户。1995年3月16日、23日，余振东与许超凡再以同样手段，由开平中行从“永平户”分别划出400万美元和300万美元。其中400万美元的汇款由余振东签批，并经金融大厦集团公司汇入潭江公司在香港华侨商业银行开立的账户。

在“永平户”之外，许超凡等人更设立了多个账户，对数目庞大的账外资金进行“管理”。除了发放和回收账外贷款，这些账户的重要任务就是截留账内贷款利息，最终通过各个账户之间相互转账进行洗钱后转至境外。这一封闭的资金环流均明目张胆透过银行执行。1994年5月10日，开平中行以“潭江置业有限公司”名义设立“8008户”，主要用于截留开平涤纶厂、华士达制布企业有限公司、中晖复合纤维母粒有限公司等企业的美元账内外贷款的利息收入。该账户累积资金高达2066.45万美元。1996年2月15日，开平中行先后两次以“8008户”账外美元资金，向开平平晖异型复合纤维有限公司（开平涤纶下属企业）发放账外贷款，合共288万美元。涤纶集团为了偿还该288万美元贷款及其他账外美元贷款合共618万美元，经余振东等人的指使、操纵，于1999年5月17日，将人民币5647.49万元划入开平市友联贸易公司。该公司于同年5月13日、14日通过地下钱庄进行调

汇, 兑换成港币 4770 万元, 并将有关款项转入到潭江公司。

1995 年 11 月 27 日, 开平中行以“潭江置业有限公司”的名义开立“1309 户”。这一账户的资金来源主要有三个: 一是从开平中行的美元账外贷款收息户“潭江置业有限公司”户中转入 770 万美元; 二是截留华士达制布企业有限公司、永平合成纤维有限公司等归还开平中行的账外美元贷款本息合共 584.44 万美元; 三是潭江公司汇入暂借款 646.120049 万美元。这使得该账户的资金最多时达到 2000.56 万美元。

1995 年 12 月 8 日, 开平中行以“金融大厦集团公司”的名义设立“1789 户”, 用于截留账内外美元贷款的利息收入。同年 12 月 26 日, 开平涤纶厂偿还此前向开平中行贷款约 1 亿美元的贷款利息 964 万美元, 根据开平中行要求, 将该款项划入“1789 户”。当天, 在许超凡、许国俊指使下, 开平中行将此款向开平涤纶厂重新发放账外贷款, 转为贷款本金。

上述总计 900 万美元汇入潭江公司后, 后者在 1996 年 5 月 17 日至 1999 年 3 月 26 日间, 使用上述资金为国际金融大厦集团公司购入了价值约 2294 万港元的设备, 余下的 606 万美元, 则用于该公司的经营之用。为偿还上述 964 万美元贷款及其他到期的美元贷款合共 1132 万美元, 1999 年 4 月、5 月期间, 在余振东和许国俊等人指挥、策划下, 开平涤纶采用通过地下钱庄, 将人民币非法调汇成港币并直接汇入潭江公司, 以偿还上述 1132 万美元贷款。潭江公司收到有关款项后, 遂通知开平中行财会股人员, 确认开平涤纶偿还了有关贷款。

在客户难以偿还账外贷款的情况下, 许超凡的绝招竟是通过开平中行的“协助”进行还款, 即在银行账内贷出资金来冲销账外的坏账。这种“堤外损失堤内补”的模式, 不啻为其账外资金提供了“再贷款”救赎。从 1998 年底至 2000 年初, 开平涤纶即在开平中行的“协助”下, 归还了开平中行向其发放的“永平户”账外贷款 7609 万美元。

(五) 逃汇出境路线

该团伙逃汇出境的第一条路线: 虚构, 甚至无需贸易背景, 由中行直接划账至香港; 第二条出境路线: 经黑市调汇后由地下钱庄汇出境外。

1998 年 1 月 2 日至 2000 年 1 月 28 日期间, 余振东与许国俊指使开平中行结汇股的三人负责审批, 由三人指使结汇股工作人员制作无贸易背景的汇出汇款资料, 将开平涤纶归还的 7609 万美元当中的 5471 万美元, 汇入潭江公司和友协公司在华侨商业银行的账户。

1998 年 2 月 16 日, 余振东指使下属, 利用开平涤纶厂的账户进行走账, 从“8008 户”转入 100 万美元, 然后于次日在没有真实贸易背景情况下, 将该 100 万美元汇到友协公司。1998 年, 余振东、许超凡、许国俊利用开平涤纶归还有关“永平户”发放的账外美元贷款之机, 通过逃汇手段, 将开平涤纶归还的美元贷