

THE BIG SIX

安达信、永道、德勤、普华永道、毕马威、安永
尽揭世界六大审计巨头的惊人黑幕！

勾心斗角、尔虞我诈，
一展世界审计巨头的狼性战略；
道德沦丧、诚信滑坡，
六大看门狗妄顾社会公众利益。

领袖的风险

世界顶级
会计师事务所揭秘

[美] 马克·史蒂文斯 Mark Stevens 著
陈玉新 译



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

The
**BIG
SIX**

领袖的风险

世界顶级
会计师事务所揭秘

[美] 马克·史蒂文斯 Mark Stevens 著
陈玉新 译



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

05
10
01

京权图字:01-2003-1026

The Big Six

Copyright © 1991 by Mark Stevens

Chinese translation published by Central Compilation & Translation Press

Published by arrangement with Dominick Abel Literary Agency

All right reserved

图书在版编目(CIP)数据

领袖的风险:世界顶级会计师事务所揭秘/(美)史蒂文斯著;陈玉新译.

—北京:中央编译出版社,2003.4

ISBN 7-80109-672-X

I. 领…

II. ①史… ②陈…

III. 会计师事务所-概况-世界

IV. F233.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 028481 号

领袖的风险

[美]马克·史蒂文斯 著

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:66521152,66521270(编辑部) 66171396(发行部)

h t t p://www.cctpbook.com

E m a i l:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京金瀑印刷有限责任公司

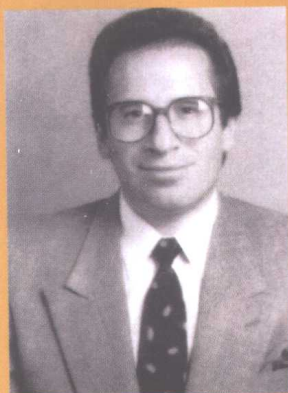
开 本:787×1092 毫米 1/16

字 数:170 千字

印 张:16.25

版 次:2003 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:25.00 元



Mark Stevens

作者简介

马克·史蒂文斯是研究美国巨型会计师事务所的最权威的专家。他也是咨询公司CPA Select 的创始人。该公司位于纽约的查帕瓜市，其主要业务是为《财富》500强企业提供会计业方面的咨询，以及帮助它们选择独立审计师。史蒂文斯是全美多家报纸的专栏作者和*M inc.*杂志的特约编辑。此外，他还写有十几本著作，其中包括畅销书*The Big Eight*、*The Accounting Wars*和*Sudden Death: The Rise and Fall of E.F. Hutton*。后者曾被《图书馆杂志》评为当年最佳财经图书之一。

策划编辑 / 王正斌
责任编辑 / 王正斌
版式设计 / 尹 璐

封面设计 · 田晗工作室 (010) 65815229

目 录

序 篇.....(1)

第一章 兹兹·贝斯特公司案.....(15)

——别怪我们,我们只是会计师

巴里·明科,一个来自偏僻小镇的21岁青年,一个乳臭未干的毛头小伙子,几乎在一夜之间,成长为华尔街投资家们人人争相吹捧的百万富翁。他何以有如此大的神通?

诈骗,诈骗,还是诈骗!只要有利益存在,即使“世界顶级会计师事务所”的头衔也同样可以拿来交易!

第二章 二加二等于五.....(57)

——塔奇·罗斯与贝弗利山储贷协会的奇特诉讼案

500家储贷协会轰然崩溃,2000亿美元瞬做水漂……参与审计的世界顶级会计师事务所究竟身在何处?

第三章 兄弟反目,势成水火.....(101)

——安达信走向何方?

审计与咨询孰重孰轻?一个企业、两个部

门，为了金钱利益、地位和权势，如今恶语相向、剑拔弩张……

第四章 专断而高明的改革者 …………… (151)

——迈克·库克与迪洛特的改革

改革？改革何其难！利益冲突、权势争夺，暗地里的勾心斗角，桌面上的针锋相对……

第五章 别了“八大” …………… (187)

——一个时代的终结

合并还是吞噬？为了成为“大象”，为了将来的稳固地位，也为了永恒的不能再永恒的利益，世界顶级会计师事务所浴血鏖战、遍体鳞伤。最终，大鱼吃小鱼，小鱼吃小虾——胜利者脱颖而出，失败者黯然神伤！

第六章 胜负的奥秘……………(223)

——“六大”如何争夺客户

客户就是利润，客户就是未来。为了客户，任谁都可以脱下绅士的衣衫，暴露峥嵘；为了客户，任谁也可以赤膊上阵、纵横捭阖——无论你是公司总裁，还是世界顶级企业！

结 语……………(249)

序 篇

兹兹·贝斯特公司、贝弗利山储贷协会、佩恩广场银行、林肯储贷协会,这些名字已经成为美国企业界败类的同义词,令人们引以为戒。在一桩桩案件中,肮脏的内幕纷纷曝光,人们还在震惊中,一家家被视为资本主义经济支柱的公司和金融机构就已经轰然瓦解了。它们在管理上轻率鲁莽,疯狂地掩盖财务上的问题,有时甚至肆无忌惮地进行欺诈,最终自食其果。

各公司的高层管理者为满足贪欲和野心而不择手段,这实在令人痛心。但更令人痛心的是,近年来,竟有如此之多的重大公司丑闻发生在美国“六大”会计师事务所(以下简称“六大”)这些世界顶级会计公司的“警觉监督”之下。因此,我们绝不能把性质如此严重的公司丑闻仅仅视为普通的商业欺诈。表面上,媒体的轰动性新闻和公司的资产负债表反映了公司重大的管理和财务问题,但深层的问题却是美国“六大”所带来的巨大的影响力和支配力,以及它们如何运用、乃至滥用这些力量。随着众多公司财务丑闻陆续曝光,美国经济中这些令人震惊的深层问题才逐渐为世人所知。

“六大”的前身是“八大”会计师事务所(以下简称“八大”),这些世界超级会计师事务所自形成后就主宰着公共会计业。

2 领袖的风险

1989年,“八大”掀起了合并的浪潮,恩斯特·惠尼与阿瑟·杨合并为安永,塔奇·罗斯与迪洛特·赫斯金斯·塞尔斯合并为德勤,国际会计业的垄断寡头因此减少为六家,但它们的控制力却更加集中了。现在,“六大”包括安达信、毕马威、安永、永道、普华和德勤。下面列出了“六大”会计师事务所1989年的营业收入和合伙人数量。

1989年,“八大”之间发生了两桩合并案,由此变为“六大”。

安永

13.2 亿美元	9.4 亿美元	22.6 亿美元
1260 名合伙人	871 名合伙人	2131 名合伙人

由恩斯特·惠尼和阿瑟·扬合并而成

安达信

19.9 亿美元
1322 名合伙人

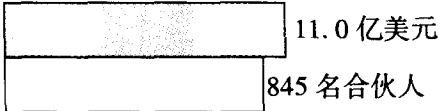
德勤

13.2 亿美元	9.2 亿美元	18.5 亿美元
807 名合伙人	845 名合伙人	1652 名合伙人

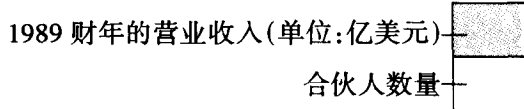
由塔奇·罗斯和迪洛特·哈斯金斯·塞尔斯合并而成

毕马威

17.7 亿美元
1881 名合伙人

永道**普华**

条形图含意：



资料来源:《鲍曼会计报告》

虽然人们往往把这六家会计业巨头统称为“六大”，然而，它们各自的企业文化与企业个性却迥然不同。

安达信：安达信在行业内被戏称为“安老大”，为其他五巨头所痛恨。“安老大”是新式市场组织和旧式职业惯例的奇特混合体，它对自身的优越地位是如此自信，以致于除了堡垒式的芝加哥总部以外，一切都不放在眼里。安达信的企业文化类似于早期的 IBM 文化。白色衬衣、棱纹领带，毫无个性的员工们身着这套古板的工作服倒是十分协调。这种文化培育出一支缺少幽默感却又自命不凡的经理团队。如今，这支团队正企图力挽狂澜，以带领公司走出动荡。但他们也许会发现，最糟糕的时期还在后面呢。

安达信的主要客户包括德士古公司、GTE 公司、坦尼科公司、乔治亚 - 太平洋公司、高露洁 - 棕榄公司和国际造纸公司。

毕马威:毕马威在银行业务领域具有明显优势,素以高效率而著称。它成功地收购了二流大公司梅因·赫德曼公司,这是一项颇为艰巨的任务。不久前,毕马威无情地与大批原赫德曼公司合伙人解除了合伙关系,希望公司的收益能重新回到增长的轨道上来。但毕马威近期的收益仍然停滞不前,因此公司宣布,1991年将与另外265名合伙人解除合伙关系。毕马威最近的一个重大战果是赢得了百事可乐的审计业务合同(安永由于百事可乐与可口可乐的利益冲突而退出了竞争),但公司的弱点并未因此消除。其自我标榜的毕马威国际网络并不总是像一个具备凝聚力的个体那样运转自如;另外,公司曾制定了雄心勃勃的发展计划,希望与安达信分庭抗礼,以形成“两巨头”支配会计业的格局,但1989年的两桩巨额合并案创造出新巨头安永和德勤,使毕马威的梦想就此化为泡影。

在毕马威的公司内部,气氛极为紧张,权力斗争激烈到几乎令人窒息的程度。

毕马威的主要客户包括百事可乐公司、通用电气公司、花旗集团、汉华银行、美国航空公司、艾特纳人寿和意外事故保险公司、施乐公司、联合碳化物公司、彭尼公司和纽约市。

普华:守旧的成功者普华公司常以精英企业自居,当然,这种自豪也有充分的理由:普华的合伙人收益在“六大”中位居第一;在其客户中,《财富》100家最大蓝筹股公司所占比例也超过了任何一个对手。然而,从许多方面来说,普华都在依靠旧日的荣耀度日。在如今的咨询业市场中,普华迟迟不愿改变的精英文化已经不合时宜了。1989年的两次重大合并形成了新的行业巨头,为此侵蚀了普华公司的基本客户群,而公司的新一

代首席财务官使公司的力量集中在蓝筹股企业上,更加使它的长期客户关系受到了威胁。此外,普华的两次合并尝试无一成功,也在一定程度上损害了公司的形象。

普华的主要客户包括 IBM 公司、USX 公司、博登化学公司、J.P. 摩根银行、杜邦公司、格雷斯公司、惠普公司、沃尔特·迪斯尼公司、百时美公司、壳牌石油公司和甘乃特公司。

永道:永道公司的进取心极强,它在市场营销和咨询领域居于领先地位。为了寻求新机遇和新的利润来源,永道总是先于对手推出新业务,以不断扩大其业务范围。

公司领袖彼得·斯坎隆顽强好胜,他并未追随以合并制胜的行业潮流,而是从对手们的阵营中网罗了大批叛逆者,由此大大增强了永道的实力。从许多方面来说,正是斯坎隆塑造了永道公司的性格。

永道的主要客户包括 CBS 公司、美国电报电话公司、道琼斯公司、福特公司、凡士通公司和高盛银行。

安永:恩斯特·惠尼和阿瑟·杨都是谨慎而古板的企业,它们的联合缔造了安永公司。尽管双方宣称这是一次合并,但有证据表明,这桩交易实际上是一次收购,由实力较强的恩斯特·惠尼吞并了阿瑟·杨。两家企业同样具有消极的“堡垒心态”,怨恨变革带来的压力,在传统的审计业务领域,它们是实力最强的两家公司。

安永的主要客户包括可口可乐公司、美国运通公司、美孚石油公司、麦当劳公司、苹果计算机公司和优利系统公司。

德勤:德勤公司诞生于一桩同床异梦的婚姻。从表面上看,迪洛特·赫斯金斯·塞尔斯公司和塔奇·罗斯公司似乎恰好

处于两个极端。传统上,迪洛特企业文化的特点是动作迟缓而务求稳健,可谓是“审计师的审计师”。而塔奇则以积极进取的实践者而闻名,总是不计后果地尝试挑战大型会计师事务所遵循的陈规。但在 20 世纪 80 年代,新一代执行合伙人掌握了决策权(迪洛特的迈克·库克和塔奇的埃德·康加斯),于是两个公司的个性日趋接近了。今天,两位实干家正致力于塑造新公司德勤的性格。

德勤的主要客户包括通用汽车公司、美林银行、克莱斯勒公司、宝洁公司、都市人寿保险公司、科尔伯格·克拉维斯·罗伯茨公司、纽约时报、西尔斯·罗巴克公司、宝德信保险公司和波音公司。

数十年来,无论昔日的“八大”还是今天的“六大”,在美国商界都享有无上的威望,它们一直是最为封闭的精英小圈子。成为“六大”的一名合伙人如同进入一所常青藤大学深造,总是意味着至高天上的荣耀。全美最成功的公司首席执行官、首席财务官和审计委员会争相聘用“六大”,向它们支付巨额审计和咨询费用。在这些大人物看来,只有“六大”才能为跨国公司提供最专业的服务,这种偏好为“六大”带来了无尽的金钱、权力、地位和影响力——从而使它们显得越发神秘。

如同美国其他的权势集团一样,“六大”的行事之道总为外人所难以了解。在“职业道德”这一耀眼光环的笼罩下,凭借着会计行业保密惯例的掩护,这些会计业巨头一直掩盖着它们真实的运作方式。但近年来,在这个会计业顶层集团中涌动着变革的潮流,并逐渐从根本上重塑了“六大”及其运作方式——在重重阻力之下,使“六大”的内部运作逐渐走向公开。

“六大”的起源要追溯到 19 世纪,第一批英国特许会计师在那时来到了美国,负责维护英国企业家的商业利益,由此形成了“六大”的雏形。经历了 20 世纪的演变与发展,“六大”已经脱颖而出,成为行业巨擘,其合伙人总数几乎达 10,000 名,在全球范围内的总收益则超过了 160 亿美元。作为美国工商界众多一流大公司的独立审计师,它们被视为世界顶级会计师事务所而誉满全球,回顾其历史上的光辉篇章,这项声誉当之无愧。然而,今天的“六大”已经辉煌不再。目前,会计业正在经历着一场重大的认同危机,一方面,这个行业正因其所担负的社会责任而受到公众舆论的责问,另一方面,它也受到了行业内部对自身定位的强烈质疑。

“六大”的困扰来自十年来使它们脱胎换骨的改造。虽然它们都不愿放弃“公共注册会计师”为它们带来的传统地位,但仔细审视就可以发现,它们已不再是传统的会计公司,而已转变为提供多种业务的咨询机构,公司、政府以及其他机构都是它们的服务对象。从名列《财富》500 强的飞机制造商,到好莱坞的制片公司,乃至执掌国家立法大权的美国国会,“六大”的客户构成了一张纵横交错的庞大网络。无论是大规模计算机系统的设计安装、大城市机场可行性报告的制定,还是公司和政府减债战略的制定,“六大”都发挥着至关重要的作用,它们决定着企业家、政治家和官员们的选择。

现在,咨询业务在“六大”收益中的份额已经从 25% 上升到 40% 以上,并成为其利润中最丰厚的一份,具体数字依不同事务所的自身情况而异。但随着这一转变的发生,“六大”的审计人员与咨询专家之间爆发了公开的争斗,前者一向是会计公司

的太上皇,后者则是咄咄逼人的挑战者。事实上,在总部设在芝加哥的安达信会计师事务所,由于两派职员之间强烈的敌意,使两面受气的最高管理层不得不把公司分为两个半自主的独立部分。然而,尽管安达信采取了如此激烈的手段,却也无法解决“六大”所面临的这个严重的问题:会计师与咨询专家如何在公司中共处?如何使众多部门中最重要、却是冲突不断的两个部门团结起来?

尽管咨询人员与审计人员之间摩擦不断,但令会计巨头们头痛的问题远不止这些,要在公共会计师事务所的范围内成功地开展咨询业务,还会遇到种种难以克服的困难。目前,会计师事务所以外的独立咨询公司纷纷寻求与客户建立合资公司,但“六大”下属的大部分咨询部门却发现审计业职业伦理的束缚,使它们无法与客户建立这样的密切联系。更糟的是,几次代价高昂的诉讼大战之后,涉案的会计师事务所受到了双重的影响,一方面,和解费用动辄数以千万美元计,其中包括支付给储贷协会投资者的巨额赔偿金。另一方面公司的咨询部门渐渐对此忍无可忍,这些由审计部门招惹的诉讼案成了无底洞,无休止地卷走了他们赚取的利润。对咨询部门来说,这已成为他们萦绕不去的噩梦,于是,他们越来越渴望得到更大的自主权和更自由的经营环境,以便不再忍受审计部门种种约束与义务的拖累,而自由地追求其职业目标。审计业务与咨询业务经营状况的对比日渐明显,会计师与咨询师之间的憎恶也因此而日渐强烈,“六大”会计师事务所莫不如此。“六大”手腕高明的公关部门总是力图把它们塑造成合作与团结的典范,但在这种表面形象的背后,真实情况却并非如此。

经过十年的转型，“六大”已经把自身由简单的计算器改造为庞大的市场思想库，合伙人与员工的数量因此增长了数万人，但这样以来，却迫使它们不得不在市场上全力寻找新的收入来源，以支付螺旋上涨的管理费用。随着市场形势的变化，这个任务已经越发紧迫：《财富》500强的年度审计业务本是“六大”传统上的主要收入来源，现在，由于竞争日趋激烈，审计费用也大幅度下降了。“巨型会计师事务所能够根据自身的薪酬来制定市场价格的日子已经过去了。”理查德·埃斯纳尔说道，他的会计师事务所设在纽约，以他自己的名字命名。这位执行合伙人接着评论说：“和它们争夺业务时我们发现，标准价格是1美元的业务，它们可以仅仅要价50美分。报价比任何其他证据都更有说服力，如此之低的价格说明它们已经沦落到何种地步——为了获得一项业务，它们不惜代价。”

麻烦并不止于此。美国公司新一代的财务官员们精明而无情，凭借校友关系结成的纽带已不再是他们聘任审计师的依据，他们开始通过准确的评估来选择最佳审计师，并常常采取竞标的方式。于是，“六大”失去了在大客户上的绝对优势，而这曾经是它们获得稳定收入的保证。例如，一些公司在几代领导层期间都曾聘任普华或毕马威担任审计师——因为相信它们总是最好的，但现在，这些公司却邀请六巨头共同竞争这项业务，出价最低者才能如愿以偿。就这样，突然之间，审计业务成了一件只有全力竞争才可能取得的商品，“六大”再也无法维持那天文数字般的审计费了。

仅仅审计收入下降似乎还不够糟糕，对这个行业来说审计业职业道德的变迁才是致命的一击。自从美国注册会计师协

会取消了一项实行已久的禁令,开始允许会计师事务所招揽生意以及做广告之后,“六大”就开始使用大量营销手段,例如广告、公关、促销、销售培训等等,其一切目的都是为了抢夺别人的生意。在这个过程中,“六大”一直力图把它们从传统上平和的智囊群体转变为一支敢于冲锋陷阵的军队——而当初这些人选择会计业往往正是因为这个行业为他们提供了一个避风港,使自己不必像其他行业那样为了销售而伤透脑筋。由此产生的冲击波扩散到整个公司之中,合伙人必须完成最低限度的收入,否则就会被扫地出门。这一代注册会计师是在“成为合伙人即永远是合伙人”的观念下成长起来的,对他们来说,新的变化实在是一剂难以下咽的苦药。

虽然这些会计巨头不愿承认,但事实上,合伙人在“六大”中的影响力和地位已今非昔比,已与普通的公司员工相差无几。在彬彬有礼的同事关系的掩盖下,如自然选择一样无情的优胜劣汰已经颠覆了强调友谊与平等的传统。曾被普遍接受的合伙人应相互协作的观念早已被抛弃。今天,公司内的工作环境都极为务实,“人人为自己”成了新的准则。

精英管理法也许适用于大多数企业,它们的经营目标无非是以一种或另一种方式销售产品以获取盈利。然而,注册会计师事务所与大多数企业完全不同。成为公共审计公司必须获得特许,实际上,它们的职责是担任公共利益的监护者,因此它们有义务超脱利润动机。最重要的是,它们提交的意见必须准确、独立、无可指责。美国的金融体系、乃至我们所谓的资本主义制度的存续正是取决于此。但在“六大”中,推销才能的重要性已经超过了专业才干,一些最优秀的人才由于不会吸引客户

而受到冷遇,这样,审计意见的质量与准确性自然成为了利益的牺牲品。

许多研究“六大”的专家认为必须对其现状提出警告,因为它们冷落了一个对于工作质量至关重要的员工群体:职业作风极其严谨的优秀注册会计师。他们精通业务,工作一丝不苟,却不会向客户推销自己。“六大”正在不断辞退这些业务行家,使其成为盲目追求利润的牺牲品。这种极端实用主义的短视行为显然造成了非常可悲的后果:全美反舞弊性财务报告委员会发现,收入停滞和预算开支攀升的压力损害了审计工作的质量,而客户的欺诈行为却有可能因此而蒙混过关。

“会计公司之间的激烈竞争对审计费构成了巨大的压力,从而迫使公司裁减员工、压缩工作时间,并减少合伙人在业务上付出的精力。”反舞弊委员会的报告称,“这些压力不利于审计师对客户财务报告中的危险信号进行彻底的调查,而这些信号往往意味着财务报告中存在着舞弊行为,这就是说,这些压力不利于充分发挥会计职业的评判职能。”

“六大”会计公司自我定位的方式发生了根本性的转变,这是其诸种变化中极为重要的一点。多少代人以来,“六大”的成员们一直自视为职业会计师,但从20世纪80年代起,他们自我定位的视角出现了巨大的转变:他们日益把自己看作商人,只不过恰好成了职业会计师。这种视角的转变是极其危险的。对于职业会计师来说,职业道德是他们的基本准则。而对商人来说,会计师的职业道德只是次要问题,是否需要遵循将取决于他们所接受的指令和面临的处境。就这样,注册会计师对商人身份的认同逐渐超过了对职业身份的认同。对他们所承担