

[美] 辛西娅·库珀 (Cynthia Cooper) 著
世通公司 (WorldCom) 前内部审计副总裁

刘娜 译

Extraordinary
Circumstances

生口密者

看穿华尔街史上最恶名昭著的公司欺诈案

东方出版社



[美] 辛西娅·库珀(Cynthia Cooper) 著
世通公司(WorldCom) 前内部审计副总裁

刘娜 译

Extraordinary
Circumstances

生口密者

看穿华尔街史上最恶名昭著的公司欺诈案


WILEY

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

告密者：看穿华尔街史上最恶名昭著的公司欺诈案 / [美] 库珀 著；刘娜 译.

— 北京：东方出版社，2009

书名原文：Extraordinary Circumstances

ISBN 978-7-5060-3632-0

I. 告… II. 库…②刘… III. 公司—财务—诈骗—案例—美国 IV. D971.222.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 158005 号

Copyright © 2008 by Cynthia Cooper. All rights reserved.

Published by John & Wiley Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All Rights Reserved. This translation published under license. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal. Simplified Chinese translation

copyright © 2009 by Oriental Press.

All rights reserved.

本书由约翰威立国际出版公司授权出版，中文简体字版权属东方出版社所有

著作权合同登记号 图字：01-2009-4665 号

告密者：看穿华尔街史上最恶名昭著的公司欺诈案

作 者：[美] 辛西娅·库珀

译 者：刘 娜

责任编辑：姬 利 方 璐

出 版：东方出版社

发 行：东方出版社 东方音像电子出版社

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京智力达印刷有限公司

版 次：2009 年 10 月第 1 版

印 次：2009 年 10 月第 1 次印刷

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：17.25

字 数：271 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-3632-0

定 价：35.00 元

发行电话：(010) 65257256 65245857 65276861

团购电话：(010) 65230553

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65266204

谨以此书献给我生命中的挚爱兰斯、斯蒂芬妮
和安娜·凯瑟琳。

推荐序

2002年，美国世通公司（Worldcom）因违规会计行为使过去5个季度的财务报表中虚增利润约38亿美元，导致美国公司史上最大的欺诈案和破产案。世通公司前首席执行官伯尼·埃伯斯因证券欺诈、共谋等9项指控被判处25年监禁；世通前首席财务官斯科特·沙利文被判入狱5年。这家叱咤美国电信行业的公司曾经位列财富500强的第42位，鼎盛时期的雇员总数为8万人，年收入达380亿美元。而在2002年，世通事件令世人哗然，“世通”成为了“丑闻”的代名词，相信大部分人会对此事记忆犹新。

但是很少人知道，发现并揭露世通公司财务造假问题的是公司内部一个名叫辛西娅·库珀的女内部审计师，当时她是世通公司内部审计部副总裁。在例行内部审计中，她和同事发现，从2001年开始，公司用于扩建电信系统工程有关的大量费用没有被作为正常成本入账，而是作为资本支出处理，这一会计“技巧”为公司带来了38亿美元的巨额“利润”。她向当时的首席财务官报告了上述问题，而首席财务官其实就是参与欺诈的人之一，他让库珀停止审计。但库珀坚持职业操守，越过高管层将内幕向审计委员会和董事会报告，于是调查扩大，丑闻被披露。库珀女士由此成为2002年美国家喻户晓的《时代》周刊封面人物。

21世纪初，发生在美国的安然、世通等公司的舞弊丑闻，彻底打击了美国投资者对美国资本市场的信心，引发了美国国会自1934年证券法案颁布以来对公司最为彻底的一次调整和改革。2002年美国国会通过了《萨班斯—奥克斯利法案》（简称SOX法案），以提高公司披露会计信息的准确性和可靠性，从而保护投资者及其他相关利益者。该法案中除了包括加强上市公司的会计监管、加强执行审计的会计师事务所的独立性、加重对公司管理层违法行为的处罚等措施外，还特别强化了整合治理结构、明确了公司的财务报告责任和公司管理层及外部审计师对于公司财务内部控制的责任。2002年，纽约证券交易所宣布，所有在该所挂牌上市的公司必须建立内部审计机构。

内部审计在上世纪30年代美国爆发的世界经济大危机中产生，从那时起到现在，内部审计从纠正财务弊端的传统财务审计逐步发展为关注内部控制、整合治理的管理审计和以风险管理为核心的风险导向审计，在规范公司管理和提升企业价值中发挥了重要作用。人们一直怀疑，内部审计人员毕竟是公

司的职员，与公司的关系是雇佣关系，与公司的利益是一体的，他们是否真的能够遵守职业道德，维护投资者的利益，揭露公司中的舞弊问题，保证会计账目的真实性？但在世通事件中，正是内部审计师首先发现了问题。辛西娅·库珀女士不愧是具有良好职业道德的内部审计精英，她的职业素养值得尊重，其勇于揭露丑闻、面对逆境不屈不挠的壮举让人钦佩，也更使人们意识到内部审计的存在价值和重要意义。

非常巧合的是，去年以来，上世纪30年代世界经济大危机以来最为严重的世界金融危机又从美国引发，这次金融危机波及的范围更广泛，破坏力更强，造成的损失更巨大，包括亚洲在内的几乎所有国家和企业都受到影响，人们深信不疑的经济体制正在动摇。在这样关键性的历史时刻，内部审计职业面临着史无前例的机遇和挑战。每个内部审计机构都应抓住机遇，迎接挑战，充分发挥内部审计特有的专长，在市场动荡和危机中为所在组织发现风险管理、内部控制和整合治理过程中存在的问题，分析原因，提出建议，帮助组织渡过难关，体现内部审计存在的价值。

2008年7月我在旧金山出席国际内部审计师协会第67届大会期间，正巧碰到库珀女士在签名售书。我也买了一本库珀女士写的这本自传，并与她进行了简短交谈。书中内容通俗易懂，在细微处见闪光，在平凡处见非凡。当事人以独特视角回顾了世通事件的经过，将审计工作的专业性和叙事的流畅性自然地结合在一起，让人读来如身临其境，透过作者的成长故事，感受作者的心路历程，领悟文中随处闪现的人性光辉、人生智慧和处世哲理。

这是一本值得阅读的好书，我愿把此书推荐给中国的内部审计人员、会计人员和对本世纪初安然、世通等会计丑闻事件感兴趣的人们。此书我委托我的同事刘娜女士在繁忙工作之余翻译，由东方出版社陶鹏编辑鼎力相助。在此，我对他们表示衷心感谢。

国际内部审计师协会理事
亚洲内部审计师协会联合会主席（2008—2009）

陈华

2009年9月1日

自序

我从来没有想过要成为一个告密者。那不是我想要的生活。但是生活充满了不可预测的变数。

我和我的团队只不过是一群处在特定环境中的凡人。1994年，20多岁的我冒了一次险，去世通公司（WorldCom）工作——当时公司还叫做 LDSS（长途电话折扣服务公司）——与两名没有任何审计经验的初级审计员一起建立公司的内部审计部门。世通当时是个名不见经传的公司，有个名不见经传的 CEO，位于美国一个名不见经传的州。虽然有很多挑战，但是摆在我们团队面前的是多么难得的机会啊。我在公司的前8年里，公司的收入从15亿美元增长到了380亿美元，世通从一个在业内不起眼的小不点儿成长为全球最大的电信公司之一，拥有员工10万人。我们帮助公司从一家小规模的就南部地区购买和转售长途电话业务的区域性公司，壮大为一家在世界上65个国家均有业务的国际电信巨头。

世通公司创造了一个又一个神话，它令人称羡地完成了当时公司史上最大的兼并和债务融资项目。世通公司给华尔街带来了高额回报，股票价格飞涨，投资者欢呼雀跃。公司的股票成为全美国持有量位居第五的股票。在1996年，《华尔街日报》将世通列为10年间投资回报最高的公司。

我们的 CEO 伯尼·埃伯斯（Bernie Ebbers），是个了不起的人物，一位白手起家，实现了从穷光蛋到富翁的美国梦的本地英雄，到1999年时他已经是福布斯富豪榜上名列第174位的美国人。伯尼·埃伯斯除了帮助社会创造工作机会，他还为慈善界捐款数百万美元，曾有传闻说他将来会参加州长竞选。

伯尼用收购的方式迅速壮大了公司，当他在20年间一个接一个地兼并了大约70家公司后，新闻界对他大加赞扬；《网络世界》（*Network World*）在2001年写道：伯尼当年是个门外汉，对电信业一无所知，到今天，他已经是该领域里最有权势的人之一。

斯科特·沙利文（Scott Sullivan），在33岁时就被任命为 CFO（Chief Financial Officer，指公司首席财政官或财务总监，是现代公司中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一。——编者注），也是一位备受尊敬的人物，华尔街称之为金融界的奇才和神枪手。1997年，凭借1900万美元的年收入，他成

为美国收入最高的 CFO；1998 年，《CFO》杂志授予他并购方面的杰出 CFO 奖，杂志的编辑说，斯科特行于水上。以此来形容华尔街在 90 年代末对他的认知。

世通公司成就了密西西比的灰姑娘传奇——一家世界财富 500 强公司诞生于此。密西西比州是我出生的地方，也是我的父老兄弟的家乡。对这片肥沃的土地充满着挚爱，我们深深地扎根于此，这里有生气勃勃的橡树，盛开的木兰花，海湾吹拂的晚风，油炸鲑鱼，甜茶和三角洲蓝调……但密西西比也是一个贫穷的地方，还在背负着历史的重担。世通公司是我们最伟大的骄傲之源，这预示着我们州会有更加辉煌的明天。

1997 年，公司宣布将把总部从州首府杰克逊迁到克林顿——这是一个只拥有 23 000 人口的郊区，我和丈夫都是在那里读的高中，我的父母至今住在那儿。克林顿由此成为一个最小的且拥有财富 500 强公司的小镇之一，它将伴随着巨大的商机而迅猛发展起来。



在 2002 年 6 月炎热的一天，我的噩梦来了。曾经一度错觉这个夏天永远不会结束。当时我已 37 岁，是内部审计部副总裁。我和我的团队开始对公司账目中的一些分录越来越感到怀疑。随着我们调查的深入，我们公司中有一些同事的反应变得越来越奇怪。没有一个人给我们一个明了的答案。当初做这些会计分录的人说他们也不知道这些会计分录代表着什么，或者对我们进行误导。

CFO 叫我推迟我们的审计工作。会计主任说我们是在浪费时间，应该去调查公司的其他领域。审计委员会（董事会的一个机构）的主席指点我说，不要对这些会计分录再创根问底，等待斯科特给你一个合理的解释。

我在头脑中回放了这些断断续续的片段，以及我收到的对我的审计工作进行劝阻的评论——一定要确保公私分明。这毫无意义。你只是在追自己的尾巴咬。如果你一直想要查出点什么，你就会被解雇的。斯科特下一个就要对付你了；他只是还没腾出时间。你可能是个称职的审计人员，但你没经验来告诉人们该怎样去管理一个公司。这是一项外部审计事务，而不是内部审计事务。你不能召集一次审计委员会会议。财务报表审计不是你的工作，如果你真的去做，那只不过是件外部审计人员不愿去做的低级工作而已。

不要理会这些干扰，我试着鼓励自己，不要让自己轻易被吓倒。但在内心里，我确实感到害怕。我的手在抖，心狂跳。我是不是有点反应过度了？我所尊敬的人们看起来并不担忧那些会计分录（指对某项经济业务标明其应借应贷账户及其金额的记录。——编者注）但我的本能告诉我继续前进。

我发现自己处在十字路口；向后，我将走同样的路。但做正确的事情并不意味着不会对别人，你的家庭，或你自己造成伤害。

我们当中没人会想到将发现我们的老板和同事共同策划了一起巨额诈骗事件。但这恰恰是那年夏天所发生的。2002年6月25号，世通公司宣布在过去的5个季度，公司的财务报表错报了38亿美元，实际上这个金额最终增长到大约110亿美元。这桩欺诈案作为一则丑闻立即登上了全球各大媒体的头版头条，并成为全世界新闻节目的焦点。这将是公司史上最大的欺诈案。

为了世通公司的成长，我们当中许多人都兢兢业业的工作，甚至牺牲了自己的家庭和个人生活，但一夜之间，似乎就要巢倾卵覆。曾经的世通公司发展势头迅猛，然而它的光辉消退得同样快速，最终的结果就是公司上下员工信心破灭，经济损失惨重继而事业尽毁。世通公司申报了当时最大的破产，成千上万的股东眼睁睁地看着他们的投资化为乌有，有许多人都将他们很大的一笔积蓄和退休金用来投资购买世通公司的股票。无辜的雇员们丢了饭碗，媒体谑称 WorldCom 为 WorldCon。震惊、怀疑和背叛感取代了许多市民、员工和投资者们从前所感受到的荣耀。

这一切怎么可能发生在这个世界上最让人尊敬的资本市场里呢？为了阻止和隐藏这家曾经被荣誉包围着的公司临近的死亡气息，公司的一些管理人员迷失了方向，并将其他人引入歧途。他们已经登上了一个滑坡，一旦他们开始欺骗，他们就无法立足。无论多么合理的辩解也不能挽救这场骗局，结果只有毁灭，人们今天依然这么认为，将来也会如此。

欺诈案曝光之前，我默默无闻，之后，我成了公众人物，从未想到过我会毫无准备的就被置身于聚光灯下。FBI 调查人员突然出现在我的办公室；新闻记者在我的邻里间挨家挨户的走访；国会、司法部检察官和 SEC（证券交易委员会。——译者注）官员们纷纷要求问话。我只是一个普通人，想过一种常人一样的平静生活，但我已经跨过了某条隐形线，成为一名告密者。告密者通常都没有好下场，尽管我当时并没意识到，但马上我就会有切身体会。

我告诉了人们我所见到的，感觉到的和经历过的，我曾经希望我最终能将这些事情永远地抛诸脑后，重新获得内心的平静。现在我知道了，所有这些发生的事情将会伴我一生，但我对事件的看法改变了，与他人分享这个故事已经帮助我得以恢复。我是充满激情地在写这本书，因为我相信其中宝贵的教训在下一代人中依然适用。我最终找到了心灵的归宿，但这是一个漫长的历程。

目 录

推荐序	1
自序	3
第1章 一片乌云	001
第2章 毕业日	008
第3章 新开端	018
第4章 亚特兰大	029
第5章 回转	036
第6章 回家	043
第7章 建立新生活	051
第8章 转售商之王	059
第9章 镇中最热门的公司	066
第10章 除了向上，别无选择	076
第11章 新纪元	089
第12章 玻璃筛	099
第13章 浪潮涌进	105
第14章 小鱼吞鲸鱼	109
第15章 寻求平衡	118
第16章 顶峰	121
第17章 双刃剑	126
第18章 巨人失误	134
第19章 十项规则	147

第 20 章	什么是预付容量	158
第 21 章	与日俱增的怀疑	166
第 22 章	意想不到的拜访	175
第 23 章	对抗	181
第 24 章	绝望地寻找律师	190
第 25 章	华盛顿律师拜访南方腹地	201
第 26 章	暴风雪中前进	213
第 27 章	联邦法庭之行	232
第 28 章	美国对伯尼·埃伯斯	243
第 29 章	判决	251
后 记		259
致 谢		263

第1章 一片乌云

通常情况都不是这样：人们在清晨醒来告诉自己，“我认为我今天要成为一名罪犯。”而实际上，走向犯罪的道路都是一个危险的滑坡，一旦踏上一步，我们就会摔倒。

辛西娅·库珀(Cynthia Cooper)

2001年夏末。夏日夜晚的暖风吹动起白色的亚麻桌布。烛光柔和地照亮了室外的后院和天井。天气异常温和，一改密西西比的潮湿和闷热。

我和丈夫兰斯在世通公司主管会计部的总监大卫·梅尔斯(David Myers)的家中。我们正在参加为公司CFO斯科特·沙利文和他的妻子卡拉(Carla)举行的送礼会。他们夫妇最近领养了一个漂亮的女婴，他们唯一的孩子，这也是我们参加庆祝聚会的原因。卡拉一直饱受糖尿病的折磨，经常入院治疗。有好几次，她都与死神擦肩而过。我们中很多人都知道她与疾病所做的斗争。得知了他们的好消息后，办公室里也一直洋溢着兴奋之情。

大约20个人一起聚到了大卫的家中，这些人多数是向斯科特汇报工作的主管及其家属，以及公司的CEO伯尼·埃伯斯和他的妻子克里斯蒂(Kristie)。CEO夫妇帮忙主持了这个婴儿送礼会。梅尔斯的家装修得十分精美，使我不由得想到在《南方生活》杂志中的一户精美家装。大卫带领我们参观他的房子，激动地告诉我们他和妻子在搬进新家后经历的种种改变，兰斯和我对每间屋子都赞赏有加。大卫说，“我们夫妇都得设法让杰克从他的婴儿床搬到大床上去。”他一边说，一边指着他儿子屋子里的婴儿床。

斯科特和卡拉正在向大家展示他们的女婴。这个孩子长着一副胖嘟嘟的粉嫩脸颊，看上去活脱脱的一个嘉宝婴儿。我们在一旁观看着，夫妇俩轮流拿奶瓶喂孩子。斯科特这个在工作场合极度严肃的大男人，突然变得细致体贴，甚至都有些欣喜若狂了。

也就是几个月前，兰斯和我也喜得一个漂亮的千金。我刚刚休完产假，重返工作岗位。因为我们这两家的孩子只相差几个月，和斯科特及卡拉夫妇谈论我们两家女儿的成长状况是一件有趣的事情，尤其是我和斯科特是通常只谈论公事的。由于我女儿的降生，斯科特夫妇送给我们一个穿着漂亮的粉裙子、领口带一圈花边的小洋娃娃。这个小洋娃娃就坐在我女儿床上方的一个白色架子上。卡拉最近带着她的女儿去我们的办公室，她的女儿就穿着我和兰斯送给她的裙子。



每个人都在悠闲地四处走动，品尝着餐前点心。餐桌零落地摆放在草坪上，站在草坪上可以俯瞰一条美丽的湖。晚饭后，大家在后院围成一大圈。男人们抽着雪茄，客人们轮流讲着过去的一些幽默的故事。伯尼·埃伯斯衣着个性时尚，他总是对着一根未点燃的雪茄思考良久，然后不时地讲几句他擅长的诙谐话，博得众人大笑。

聚会的整个氛围充满着温馨和善意的玩笑，但是有一片看不见的乌云笼罩在这幅看似完美的画面之上。在不到两年的时间里，除了我和另外一名客人，每一位在场的公司员工都将离开公司。其中三人因为涉嫌财务报表作假，受到刑事指控，而我也会被卷入这场暴风雨的中心。

那个晚上告诉我，数字和科目仅仅是报表反映的一个部分。发生的事情触动到的是实实在在的人：丧失了缴纳孩子们大学学费能力的男人，毕生的存款瞬间消失的老妇人，依赖薪水过活，挣扎着寻找新工作的员工。它还影响了此次事件中涉嫌人的家庭。他们不但在情感上会承受着痛苦，还要与他们挚爱的亲人一起接受监禁的宣判。这晚的晚餐聚会是多么的愉快，充满着生气啊！克里斯蒂、卡拉和大卫的妻子林恩，她们是三名涉案人的妻子。然而她们的脸上不久就只会写满了悲伤和痛苦。

滑 坡

种下一个想法，收获一份行动；种下一份行动，收获一个习惯；种下一个习惯，收获一种性格；种下一种性格，收获一种命运。

——苏格兰作家塞缪尔·斯迈尔斯(Samuel Smiles)

这是2000年的10月，即聚会的一年前。世通公司会计小组刚刚结束了公司第三季度的账务。大卫·梅尔斯被数字震惊了。线路成本费用——公司租赁电讯线路及开通和终止电话业务所发生的费用，它是单项最大的一笔费用——比往常高出数亿美元。这使得收入远远低于华尔街的期望。肯定有人在哪里出了什么差错。但是在哪里呢？

大卫是一个依靠自身努力并取得成功的密西西比男孩。他身材高瘦，在高中时就打篮球，后取得了牛津镇密西西比大学的会计学位。他在Ernst & Whinney(现在的安永公司)开始了自己公共会计职业生涯，这个公司是国内最有名气的会计师事务所之一。随后他进入了位于州府杰克逊的拉马尔人寿保险，开始了具体的行业生涯。大卫努力工作，为人友善，在职场中升迁迅速。

大卫在各方面都进展顺利。他有幸福的婚姻，并育有三个孩子，其中的两个孩子是前段婚姻留下来的。在40多岁的时候，他已经能够为他的家庭提供

足够的经济保障了。通过努力工作和不懈的投入,他踏着公司的阶梯,走到了高级副总裁的位置,拥有年薪约25万美元。作为会计总监,他直接向CFO斯科特·沙利文汇报工作,手下有上百个财务人员。

大卫1995年加入世通。他到公司最初的几年,公司股票高涨。到1999年,当公司股票升到一个历史新高的时候,他的股票期权价值已超过1500万美元。通过行使期权,大卫获得了大约70万美元的税前利润。他和妻子搬进了高阶层居住区的一个临近湖畔的房子。他还为他妻子的父母买了一套房子。但是大卫保留了他剩余的部分期权。

现在,潜在的财富存在被蒸发的危险。1990年初始暴涨的牛市正在迅速地向下低处跌滑。网络股票泡沫在2000年3月破灭,而即将随之而来的是一场相对来说公众影响较小,但是程度更大和更严重的崩溃:电信。整个行业都很混乱,然而业内的许多人却相信问题只是暂时的。尽管如此,引起大卫关注的这些数字也远比预想的要糟糕。难道他看到的这些数字出现了差错,或是过程中出现了什么意外?

大卫并不希望将这个坏消息报告给他的老板斯科特·沙利文,尤其是他还没有搞清楚为什么那些数字这么糟糕。但是他知道他也不能拖延,因为很快世通公司就会向公众公布它的季度盈利情况。他走向会计人员办公楼通往总裁办公区的走廊上。伯尼和斯科特在总裁办公区的两间毗邻的大办公室里办公。当他经过双层玻璃门走向总裁办公区的时候,他看见了熟悉的亮着灯的书架。每当走进这里,他都会看到这个书架,上面摆满了伯尼多年来收集的公司大事记,包括公司每次收购活动的标志物。

大卫深吸一口气,走进了斯科特的办公室。斯科特办公桌后的大落地窗占据了一面墙,站在窗边,可以清楚地看到下面的小人工湖,喷泉和小径。然而大卫没有心情欣赏景色。他直接切入主题:数字很糟糕。他无法解释原因。部门的工作人员已经一遍又一遍地核查了,但实在找不出错误。

斯科特很不高兴。这是一则无法接受的消息。肯定有人出差错了。大卫又被派回自己的办公室,重新核查一遍这些数字,或是做任何能够找到和修改错误的事情。大卫让好几个会计一起重新追溯他们的每一个步骤,然而即使是又重新计算了一遍,他们仍然找不到错误在哪儿。大卫将事情的结果告诉了斯科特,但是斯科特仍然拒绝接受这些数字,并坚持出现了计算性的失误。

现在距离向公众公布财务结果只有几天的时间了。斯科特和大卫明白,如果他们将这些报告公布出去,世通就无法完成高管之前发布的业绩指引。股价将会遭到重创,分析评论人员就会做出贬低公司的评价,这必然会导致公司股价持续下跌。然而世通公司一直是依赖公司的高股价来兼并其他公司的。

目前的压力巨大,并且随着时间的临近,还在不断增加。大卫询问斯科特,我们该怎么办?斯科特处在一个危险的十字路口。他经过理性的思考,认为向公众陈述实情的代价太大。他认为,无论如何,必定在哪里出现了差错。所以



下一个季度错误会自动更正的。他告诉大卫：更改数字，降低线路成本费用，这样公司就能达到业绩指引。“当时（斯科特）并不认为这就是正确与合适的做法，”大卫后来回忆，“这是我们在当时必须采取的措施。”

斯科特的指示对大卫来说极具压力。然而大卫一直以来对他的老板都很忠诚。大卫也经过了一番理性的思考。问题是暂时的，肯定存在差错。斯科特对此很确信。无论如何，世通正在经历一段艰难的时期。这个行业会很快好转的。

为了改动财务报表，大卫还需要将其他几名中层财务会计人员纳入此次计划之中。大卫和斯科特是公司的高层，所以根本不需要他们做在系统里进行会计录入的基础性工作。因此这个信任核心集团不得不扩大。

大卫决定将斯科特的意见传达给他的得力助手，一个叫布福德（巴迪）·叶兹[Buford(Buddy) Yates]的会计主任。大卫非常信任巴迪。他们曾一起在拉马尔共事过，是多年的好友。巴迪在1997年加入世通公司。他拥有健壮的身材，灰白的头发。许多人说巴迪像一个斗牛犬——因为他从不害怕说出自己的想法，也毫不忌讳，经常态度会变得很生硬。这次也毫不例外。巴迪简直不相信他所听到的。斯科特真的是认真的吗？大卫告诉他，确是如此。

004 然后大卫又去找了贝蒂·文森(Betty Vinson)和特洛伊·诺曼德(Troy Normand)。这两人都是直接向巴迪汇报工作的中级会计人员，并且在编制财务报告这一工作中担任关键的角色。他们能够分析细节，帮助决定哪一项具体的科目可以调整，并亲自对世通公司的会计系统进行变动。

和巴迪一样，特洛伊和贝蒂对斯科特的要求感到极度不安。这已经超出了调节的范畴——为了达到经营期望，在没有任何证据的情况下，仅凭问题能够自我更正这点希望，他们必须对上亿美元进行调整变动。这让他们感到心情烦躁，压力巨大。然而已经没有太多时间容许他们仔细思考——公司必须向公众公布业绩。这三个人都是家里的主要收入来源者。不服从命令可能意味着丢失了一份在密西西比杰克逊很难再找到替代的一份工作。他们做出了非常艰难的决定——加入到这个计划中去，但是仅此一次。

于是三人开始分工计划。巴迪和特洛伊主要做会计分录的一边，主要是决定哪些负债科目可以被减少的工作。贝蒂做分录的另一边，从费用科目中寻找可以减少的。

会计中存在会计估计。尤其是在公司进行兼并的时候，有些公司有时会夸大债务和费用。但是一旦准确的数字被确认后，这些都需要被更正。然而有些公司选择保留原来数据，这便会产生会计中被大家熟知的，却不被认可的，作为公司困难时期的“救济储存”。这些就是贝蒂、巴迪和特洛伊正在努力减低的科目，可是他们并没有一个合理的商业解释。他们仅仅是把“储存”降低，降低的数额是只要能满足业绩所需的金额。贝蒂后来回忆，她确实是没有根据地改动了一些科目。

改动一经完成，大卫将变更后的财务报表交给斯科特。现在，这些报表完

全是老板希望看到的样子。可是大卫很担心会计人员会背弃原定计划。贝蒂和特洛伊都曾告诉他,他们打算从公司辞职。巴迪也变得很烦躁。他们都热爱自己的工作,一直对世通公司忠诚奉献。他们工作到很晚,经常把工作带回家,继续工作到深夜——无论如何都会将工作按时完成。可是现在,好像他们要被迫离开公司。

斯科特提供了一个解决办法——公司将减少未来的业绩指引。这样,未来就不会再需要有人去做违法的账目。大卫听到这个消息,感到很宽慰。他询问斯科特,可不可以亲自将这个信息告诉这三个会计人员,打消他们的疑虑。从比自己高那么多级别的老板那里听到这样的信息的效用是很大的。

斯科特答应会见这三名会计人员。巴迪没有参加,但是贝蒂和特洛伊都很急迫,希望能听听斯科特会说些什么。当他们到达斯科特的办公室的时候,他邀请他们坐到了他办公桌前的总裁座位区。雇员通常都是围着大的会议桌坐着。但是总裁座位区的沙发和椅子更给人一种舒适亲密的感觉。

斯科特实在是太深知这其中的利害关系了,所以他大肆吹捧和安抚他们。他努力唤起他们的忠诚,并取悦他们。他还向贝蒂和特洛伊保证,这次做假账会是唯一的一次,因为业绩指引将被降低。他向他们的努力工作表示感谢,并对他们不得不做出这件事情表示道歉。无论如何,他仍然相信,原来报表中的数字就是错误的,所以下一个季度错误将会自动得到更正。

根据大卫的回忆,斯科特这样告诉这两名会计,“我们现在的情形,就如同是你有一架航空母舰在大海的中央,航母的飞机正在空中盘旋,现在如果你愿意,你要做的就是坚持与公司在一起待足够的时间,以使所有的飞机都登陆,让现在的情形改善……如果到那时你仍然想离开公司,那可以,但是现在请与公司坚持在一起,看看我们是否能够改变这一切。”

特洛伊告诉斯科特说他感到“恐惧”,不想让自己“为了斯科特或是公司,去面临牢狱之灾。”“斯科特说他很尊重我们的担忧,”特洛伊后来回忆,“倘若当时没有要求我们去做任何他认为是错误的事情……倘若后来就能立刻发现这件事是错误的,那么他会是那个去坐牢的人,而不是我。”

特洛伊和贝蒂在回他们办公室的路上,一直谈论着刚才和斯科特的会面。特洛伊怀疑,也许是自己对此事过分重视了。毕竟,斯科特是个很聪明和值得尊敬的人。他肯定知道自己在干些什么。可是最后,他和贝蒂还是决定,他们觉得一点都不宽慰。由于不愿意再深陷入斯科特的计划中,所以,他们考虑辞职。

2000年10月26日当天,世通发布了新闻通告,宣布第三季度的财务状况,特洛伊写了一封正式的辞职信,准备递交给巴迪和大卫:“由于发生在2000年第三季度末的一些境况,我认为我除了辞职,别无选择。我选择了不参与我被建议采取的行为活动,所以也决定未来不冒任何风险。”

贝蒂也写了一封类似的信。“亲爱的巴迪,这封信作为我今天从世通公司辞职的正式告知。我被建议对季度末账目采取的一些行动,迫使我做出这个决



定。如果有必要,我会协助解决任何可能的工作交接问题。我的收入情况是这样的……,所以我要求公司……,我的部分收入和福利延续到我找到新的一份工作之后,对此能做出一个公正的安排,因为我认为上层管理者迫使我做出辞职这样的决定。这不是我希望采取的行动,但是我不得不如此。能为你工作,确实是件非常高兴的事。”

贝蒂和特洛伊决定先留着辞职信不交,看看公司是否如斯科特承诺的那样,会降低业绩指引。2000年11月1日,即五天以后,世通公司发出新闻公告,降低未来指引。斯科特遵守了他的诺言。但是这个更改后的业绩指引是否足够低,以保证他们不用再做假账?

日子一天天过去,他们的辞职信一直没有交出去。外面的压力也开始消磨特洛伊和贝蒂的决心。“2000年初,我和我妻子没有保住我们的一对双胞胎,”特洛伊后来解释。“紧接着——我的薪水成为家里唯一的收入来源。接着她又流产了,后来……很快她又再次怀孕。作为家里唯一的养家糊口的人,我很害怕离开这里。”贝蒂也有了动摇。她也是家里唯一的收入来源者。她有一个幼小的女儿。她很担心自己目前处于40多岁的年纪,去外面很难再找到同样的工作。“我曾经考虑过一段时间,我相信正如斯科特所说,这仅仅是唯一的一次,继续坚持就会度过这个时期,”她后来回忆。“我热爱我的工作。这些季度期末的入账离我每天的工作是如此遥远,我热爱同我一起工作的人们,而且我真的想留在这里。”

当2000年即将结束的时候,大卫和会计人员们发现了一个坏消息:斯科特关于问题在第四季度将会自动更正的预见没有成真。更糟糕的是,新的降低了的业绩指引仍不够低,仍然无法阻止继续对财务结果进行造假。四名会计人员再一次被迫面临选择——告密并使真相浮出水面,辞职保持缄默,或是继续做假账并希望下一季度状况发生好转。

于是再一次的,特洛伊和贝蒂从公司账本里寻找可以减少的负债科目,以抵消比预期高的线路成本和比预期低的收入。但是现在这些科目将近被用尽了;这是他们能够通过降低负债科目余量来达到收入期望的最后一个季度了。如果电信市场在2001年的第一个季度没有发生极大的好转,斯科特将不得不采取新的计划。但是他们仍然相信到时候事情就会好转,这也是他们被要求最后一季度做无证据的账目。

可是下一季度末的财务状况表明这绝对是痴心妄想。期望的好转状况并没有出现。因为之前已经减低的科目不会再有余额可用。斯科特授意他的员工采用新计划——把多余的线路成本算作固定资产,而不是费用。固定资产的成本,如大型装置和设备,都是以比运营费用成本(如这些线路成本,在发生的当月就被视为费用处理)更长的时间折旧的。斯科特的计划将把成本摊到更长的时间,为公司局面的好转赢取时间。

几个季度过去后,会计人员们已经在造假的道路上滑得越来越远了。距离