

個案研究摘要

萬福玩具有限公司（萬福）是一間香港的上市公司，專門生產塑膠水上玩具。萬福在 1983 年由萬才龍創辦，此後十數年間其業務迅速增長。然而，萬福管理層對公司的內部監控並不十分關心，例如公司秘書陳穎依曾提醒董事總經理葛俊利採納公司內部監控方面的一些最佳的規範，葛俊利只要求陳穎依先跟從聯交所基本的監管要求，而此後，也未再提起有關問題。

爲了希望退休前將萬福以最佳價格出售，萬才龍跟一間美國的上市公司 Mitchell & Meyer 洽談收購計劃，Mitchell & Meyer 要求萬福 2006 年度的審計報告要顯示公司該年的增長率達 20%，才會有意進行收購。

爲達到指標，萬才龍分別要求葛俊利和內地營運總裁吳家雄盡快增加萬福的市場佔有率和邊際利潤，與及需大幅削減生產成本。這兩位萬才龍最信任的高層人員遂分頭行事。葛俊利採取以下措施：放寬公司的信用政策，延長給予客戶的信

用期限；與經銷商訂下秘密協議，承諾在12個月後由萬福購回經銷商未售出的產品。他更安排一名大型投資銀行的分析師參加泰國的玩具展覽會，費用由萬福承擔。其後，該分析師所屬公司發表了有關萬福的報告，將萬福的股票評級定為「優於市場」。至於吳家雄，他決定推遲老化機器的替換時間，降低設備的維修費用，以實現短期的成本縮減。另外，雖然他知道其生產經理李彼得與部分供應商往來甚密，仍接納他的建議採購該等供應商價格更低廉但也較低質的原料。

另一方面，萬才龍與獨立審計師謝泰浩相熟，他們參與同一個古董車協會，而萬才龍亦是謝泰浩兒子的代父

（Godfather），最近，萬才龍剛以極低的價格把一款經典老車賣了給謝泰浩之子。為了達到收購條件，萬才龍亦邀請了謝泰浩參加該泰國玩具展，並向謝提出如他能在六周內完成萬福今年的年末審計，他願支付審計費的全價，而非像往常一樣要求20%的折扣。謝泰浩知道萬福的帳目向來符合規範，所以覺得很難拒絕，而且他的事務所還承接萬福的稅務及顧問工作。

萬福的其他董事同樣面對不同的兩難處境。其中萬福的獨立非執行董事兼公司審計委員會主席王紹林便很清楚萬福面臨的財務風險。作為安宜出口（香港）有限公司（“安宜香港”）的董事，他聽聞其附屬公司安宜（美國）公司（亦即是萬福在美國主要的經銷商之一）將提交破產保護申請。他將該傳聞告知了萬才龍，反倒被萬才龍質問他作為“安宜香港”董事所肩負的職責。

另一方面，早在Mitchell & Meyer接觸萬才龍前已向一間顧問公司提供一筆可觀的報酬以瞭解萬福最新的業務狀況，而這顧問公司正是由萬福的執行董事莫素儀所有，但她並沒有向萬福的董事會披露有關交易。

至於另一名萬福獨立非執行董事葉萬青，他同時擔任十五家上市公司的獨立非執行董事。獲悉萬福將被收購後，他不經意地把此事告訴了妻子。他妻子逐漸購入萬福股票，並獲利豐厚的回報。

在審計委員會會議中，與會董事獲告之萬福在2006年的銷售

收入和利潤均實現了大幅增長，並表揚了葛俊利和吳家雄所作的貢獻。獨立審計師謝泰浩亦對該財務報告表示無保留意見。

萬才龍是否成功達成他的目標？個案研究中的人物有否合法地和符合誠信操守地辦事？他們的行為是否有可能引發法律及專業方面的問題？ 哪些公司治理機制可以用來防止萬福所暴露出的問題？