

“安然式”丑闻再现，Luckin 内控不 Lucky

张 蕾

西安欧亚学院，中国·陕西 西安 710065

【摘要】继獐子岛、康美药业之后，曾一度被视为“薅资本主义羊毛，补贴国内消费者”的瑞幸咖啡竟然自爆财务造假 22 亿元，引起中国证监会高度关注。曾于 2018 年在 CB Insights 公布的“2018 年全球独角兽企业”榜单位列 74 位的 Luckin coffee，到底为何引来如此造假风波？Luckin 的内控怎么就失效了呢？

【关键词】瑞幸咖啡；内部控制；财务造假

【基金课题】西安欧亚学院《价值审计》重点课程建设，课题编号：2019KC018。

Luckin coffee (中文名为“瑞幸咖啡”)，由曾经担任过神州优车集团 CEO 的钱治亚创建而成，其主要经营经营饮品及轻食，其中饮品类分为大师咖啡、零度拿铁、瑞纳冰和经典饮品，而轻食类则主要分为新鲜沙拉和健康轻食。瑞幸咖啡是一个新零售咖啡连锁品牌，致力于“做每个人都喝的起、喝的好咖啡”。然而 4 月 2 日瑞幸咖啡自爆财务造假，无异于一颗深水炸弹，迫使隐藏在深水区的内控缺陷浮出水面。

1 瑞幸发展历程简要回顾

2017 年 10 月，瑞幸咖啡在银河 soho 开办第一家门店，由此正式拉开了瑞幸咖啡的发展序幕。2018 瑞幸开始进军国内市场，并于年初就已经陆续在北京、上海等 13 个城市开始试营业，截至 2018 年底，瑞幸咖啡在全国开设的门店数量已达 2013 家，地域覆盖 22 个城市。而在 2019 年伊始，瑞幸咖啡做出了重大决定，其计划在全国范围内新增近 2500 家门店。如此，其门店总数将超过 4500 家，这样一来瑞幸将从门店数量和杯量上都超越星巴克。2019 年 5 月，瑞幸咖啡在完成两次大规模融资后在美国纳斯达克证券交易所挂牌上市。上市之初，华尔街对于瑞幸的发展前景一直非常看好，摩根士丹利称瑞幸的股票“质量好、价格实惠”，KeyBanc Capital Markets 也曾表示瑞幸在中国的机遇是“全球最大的零售增长机遇之一”。

然而在 2020 年 4 月 2 日，因虚假交易额高达 22 亿元人民币，瑞幸咖啡盘前暴跌 85%。4 月 3 日，中国证监会高度关注瑞幸咖啡财务造假事件，对该公司财务造假行为表示强烈谴责，瑞幸泡沫破灭之前主要事件梳理如下：

表1 主要事件梳理

时间	事件
2019年5月	瑞幸咖啡美国上市
2019年三、四季度	财务造假，夸大数据
2020年2月1日	浑水机构收到匿名举报，公开做空报告
2020年2月3日	瑞幸否认指控，多空双方博弈
2020年4月2日	瑞幸自爆财务造假，股价暴跌

在“谎言”自行揭开之前，其实也并非完全没有征兆。在 2020 年初，做空机构浑水就收到了一份关于瑞幸咖啡的匿名报告，报告中对瑞幸咖啡 2019 年第三季度的财务数据和运营数据都提出了严重的质疑。虽然历经一波三折，最后美国多家律所还是因为其可能作出虚假或误导性陈述而对瑞幸咖啡提起了集体诉讼。而因财务造假，瑞幸还将面临来自证监会的高额罚款。

2 瑞幸内控缺陷剖析

瑞幸咖啡上演的“安然式”丑闻，无疑暴露出其内部控制体系建设中存在较多缺陷和不足。

2.1 战略定位脱离实际

发展战略为企业未来的发展方向指明道路，因此不合理的发展战略对于企业而言可能带来致命性的后果。瑞幸咖啡决定以咖啡饮品打入中国市场的决定在全球经济化背景下看似合理且科学，但是深层次的需求剖析却不够透彻。瑞幸咖啡进入中国市场的信心来自于对中国消费者功能性需求的满足，即咖啡因的摄入量需求。然而事实却是，虽然中国市场确实对咖啡因有一定的需求，但是跟国际上其他国家相比，我国咖啡的消费还是处于相对较低的水平。中国作为一个“顽固的茶饮”社会，其咖啡人均摄入量大概为 86mg/天，与日本、印度等其他亚洲国家相当，而其中高达 95% 的摄入量则主要是来自于茶叶。从我国加入 WTO 以来，人均茶叶消费量加速增长。虽然我国人均咖啡消费也呈现出了上升态势，但与茶叶消费量相比仍处于较低水平。根据美团披露的相关报告数据显示，我国新鲜茶饮门店大约有 41 万家，绝对数量基本是现有咖啡店数量的四倍。而从相对值来看，一方面新鲜茶饮店数量不断持续增长，而另一方面咖啡店数量却呈现出下降态势。由此可见，咖啡供应网的覆盖率没有问题，仅仅是需求不足而已，所以想要创造来自咖啡的额外咖啡因需求的空间是非常非常有限的。

2.2 运营策略“副作用”过大

瑞幸公司一直专注于通过优惠券和折扣等方式以“渗透定价”方式作为迅速占领市场的运营策略。而瑞幸的消费者也是从接触瑞幸咖啡的第一天开始就被培养通过优惠券或免费咖啡与瑞幸实现双向互动，而并不是通过企业软实力，如人员、风格、服务或是文化来征服消费者。消费者在无意识间已经被训练出了识别折扣的能力，形成了一种“没有优惠券和折扣就没有交易的”经营状态，所以会出现瑞幸在提供了第一杯免费咖啡后就失去大部分新顾客的现象。由此可见，低价渗透策略的风险逐渐凸显。

除此之外，瑞幸咖啡所采用的“无人零售”战略的负面作用也在渐渐显现。“无人零售”意味着瑞幸的咖啡将由全自动咖啡机完成制作，而并不是由专业咖啡师精心调制。虽然瑞幸咖啡和肯德基都选择了全自动机器来完成咖啡的制作，但是二者的出发点却截然不同。肯德基是为了缓解现场员工的忙碌，而瑞幸选择这类新机器则主要是为了将劳动力成本和咖啡师培训成本降低至最低水平。虽然看似瑞幸和肯德基的咖啡机在质量和容量上并无差异，但质量还是相对比较有保障的。但这样的低成本，在消费者眼中更多意味的可能是低质甚至劣质，并没有带

来预想中的盈利效果。

2.3 治理层成员任职资质存疑

治理层对于企业的发展也是至关重要,而治理层职责设置权限分配以及治理层成员是否符合任职资格将直接影响到治理层作用的发挥。公司首席运营官兼董事刘健先生曾概况自己要管理公司中的各项事务,从监控所有部门的运行指标,到与收入、成本相关的所有事宜无一例外。由此可以推测,瑞幸咖啡在不相容岗位设置、岗位的授权审批与制衡以及监督检查等环节都可能存在较为严重的缺陷。

除了岗位职责分工和权力制衡方面存在漏洞外,公司治理层成员的任职资格也存在诸多不妥之处。其中,瑞幸的独立董事邵孝恒的职业能力就收到质疑。邵孝恒现在或曾经在一些问题上市公司中担任董事会成员,然而其所任职的18家公司中,有10家企业的内部控制在最近披露的年报中显示无效。

3 瑞幸事件引发的思考

瑞幸咖啡的泡沫已经引起我国证监会的高度关注,更是值得我国上市公司应当引以为戒的典型案列。

3.1 完善战略分析机制

企业在制定发展战略的时候应当针对发展战略的分析结果设置关键控制点,科学的制定既切合自身实际又符合市场经济规律的发展战略。由此可见,完善的战略分析机制在企业发展战略制定过程中至关重要的作用。发展战略制定机制的完善,一方面应当明确组织机构的职责权限,做到不相容职务相分离,顺利开展发展目标及战略规划可行性研究与科学论证、战略方案的制定审批和战略的实施与监督。另一方面,企业应当全面综合分析影响企业发展战略制定的内外部风险因素。其中,外部风险因素的分析是制定发展战略最为重要的环节之一,而企业可以从自身所处的宏观环境、行业环境以及竞争对手等方面入手展开全面透彻的分析,稍微一点儿的疏忽都可能导致战略的失败。而同时对于内部资源的分析也是必不可少的环节,包括但不限于企业资源、企业能力和核心竞争力等资源,因为它们直接制约着企业战略制定的科学性和后续实施的可操作性。

3.2 完善风险评估机制

在瑞幸咖啡的经营过程中,之所以出现因企业内部人员的道德不足、企业组织效能低下、高中层管理人员专业经营方面存

在风险,正是因为企业对其运营风险评估不到位所致。因此,对于上市公司而言要想确保高质量的经济发展就要完善企业自身的风险评估机制。风险评估机制应当从分析识别、风险分析以及风险评价三方面着手予以完善。从最初的风险识别环节,就应该根据企业内外部因素全面评估企业可能面临的风险因素,只有初始风险无遗漏,才会有风险防控的完美成效。而对于后续的风险分析和风险评价则希望能够尽量精准地了解和掌握各项识别风险发生的可能性以及发生后带来的影响程度,从而为企业及时采取有效的风险应对措施提供强有力支撑。

3.3 完善公司治理机制

上市公司是公众公司,具有重大的公众利益,因此在公司治理结构的设计中应当充分反映“公众性”特点。除了应当关注董事会下设的专业委员会和董事会秘书的设置之外,上市公司还应当重点关注独立董事制度的设立。其中独立董事的任职资格是该制度建设的首要环节,《公司法》中有着明确规定,如应当具有五年以上法律、经济或者其他履行独立董事职责所必需的工作经验;具备上市公司运作的基本知识,熟悉相关法律、行政法规、规章及规则等。因此上市公司不仅应该在公司章程中明确董事、监事、高级管理人员等的任职资格,更应该在实际聘任环节严格遵守相关制度规定,绝不因人情世故放松标准,坚决杜绝腐败舞弊现象的发生,从而尽可能降低因治理层成员不合格而给企业经营管理带来的各类风险。

4 总结

内部控制是上市公司风险管理的有效保障,而瑞幸咖啡内部控制建设中存在的缺陷和不足也为其他上市公司敲响了警钟。曾经的安然事件让全世界都开始重视并加强内部控制建设,而如今“安然式”丑闻再现,必定会进一步推动内部控制和风险管理的发展与完善。

参考文献:

- [1] 周焯昊. 新零售模式下瑞幸咖啡探析[J]. 经济师, 2020(03): 29-30.
- [2] 刘雪婷, 杨燕. 瑞幸的“奇迹”和未来[J]. 21世纪商业评论, 2020(21): 16-20.
- [3] 姜鑫. 瑞幸会幸运吗? [J]. 中国中小企业, 2019(06): 28-31.