

FINANCIAL LITERACY FOR MANAGERS

Finance and Accounting for Better
Decision-Making

沃顿管理精要
WHARTON EXECUTIVE ESSENTIALS

读懂财务语言

来自沃顿商学院权威财务学教授

财务就是商业的语言，能够帮助我们理清过去、现在与未来
是经理人在决策过程中最值得依赖的信息

[美]理查德·兰伯特◎著 邓峰◎译
(Richard A. Lambert)



中信出版社·CHINACITICPRESS

FINANCIAL LITERACY
MANAGERS

Finance and Accounting for Better
Decision-Making

读懂财务语言

[美]理查德·兰伯特(Richard A. Lambert)◎著

邓峰◎译



图书在版编目(CIP)数据

读懂财务语言 / (美) 兰伯特著; 邓峰译. —北京: 中信出版社, 2013.5

书名原文: FINANCIAL LITERACY FOR MANAGERS

ISBN 978-7-5086-3903-1

I. 读… II. ①兰… ②邓… III. 财务管理—基本知识 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第056500号

FINANCIAL LITERACY FOR MANAGERS © 2012 by Richard A. Lambert

First published in the United States by Wharton Digital Press

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

读懂财务语言

著 者: [美] 理查德·兰伯特

译 者: 邓 峰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京电影出版社印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 6.5 字 数: 155千字

版 次: 2013年5月第1版

印 次: 2013年5月第1次印刷

京权图字: 01-2013-1467

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-3903-1/F·2869

定 价: 36.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

当罗杰·恩里科（Roger Enrico）接任百事公司首席执行官一职时，他在 1996 年年报的致股东信中爆出了喜忧参半的消息。一方面，百事公司整体实现了 320 亿美元的创纪录营收以及创纪录的现金流。但另一方面，公司净利润并未增长，而且并非所有业务段都表现良好。事实上，该公司的核心业务饮料在美国之外的地区表现非常糟糕，将市场份额拱手让给了对手可口可乐公司。百事之前已向餐饮业（必胜客、肯德基与塔克钟）投资了数十亿美元，但取得的回报令人大失所望。

在对财务状况进行了彻底的分析之后，百事对企业战略进行了重大调整。它将餐饮业务拆分为一家独立的公司，百盛全球餐饮（当时的英文名为 Tricon Global Restaurants，

现已更名为 Yum! 品牌)。这样一来，公司就可以专注于小吃与饮料业务。公司的变革并未止步于此；对战略的评估与调整是个持续的过程。不久之后，百事收购了纯品康纳（Tropicana）与桂格（Quaker Oats）两家公司，后者拥有佳得乐（Gatorade）品牌。公司继续对产品线与业务段进行调整，在 2010 年重新获得了两家最大制瓶商的控制权。通过上述一系列战略调整，到 2010 年，百事营收猛增至近 600 亿美元。在 1997 年到 2010 年年间，公司利润与股价表现都好于同期标普 500 指数的水准。

这都是一些发生在企业层面的重大变革，不过同样的原则对组织中的各个层级都适用。管理者必须持续评估公司的战略，评估他们的决定的执行情况，调整策略以应对环境变化，设计新战略来提升企业未来的业绩表现。哪些企业活动需要投入更多资源，哪些则应该缩减资源投入？哪些资源未得到有效利用？是否应当将某些业务外包，还是要继续自营？做出此类商业决策依赖相关信息，而财务报表就是相关信息的一个重要来源。

但许多经理人并没有财务或会计专业背景，这样一来他

们就不具备可以解答上述问题的工具。他们不了解手中的报告可以帮助其做出决策。他们要么完全忽视此类信息、误解数字的含义，或者根本就不知晓这些数字的意义。这类行为都有可能危及企业的财务健康状况。这就好比试着驾驶一架没有仪表的飞机，而挡风玻璃上还雾蒙蒙一片。本书的目的不是要教会读者如何编制财务报表。那是会计财务员工、注册会计师与首席财务官的职责，他们知晓所有的规章制度。我的任务是教会你如何解读和使用手中的数据，无论你是一名经验丰富的经理、高管，还是上市公司或私营企业的领导者。无论企业规模大小，精通财务报表可以帮助你更好地做出决策，让你在公司中更具价值。

虽然会计报表满是数字，但从很多方面来说，会计更像是一种语言。会计规则提供的机制可以把企业交易和重大经济事件转化为数字。数字旁边的那些生僻术语是什么意思？与其他领域一样，财务与会计行业也有自己的术语，能够理解并讨论这类词汇或语言的重要方法就是学会它们。利润不同于现金。折旧并不意味着一项资产的经济价值要下降多少。债务可以是好事。太多现金也可能是坏事。一般公认

会计原则 (GAAP)、净现值 (NPV)、资产收益率 (ROA)、
利息折旧及摊销前利润 (EBITDA)、加权平均资本成本
(WACC)、杠杆……这些术语都是什么意思？

也许很多人会惊讶于财务报表体现出的模糊与主观性。
就像文学专业的学生会争论如何解读《哈姆雷特》中的对白
一样，管理者与会计对如何衡量公司业绩或财务状况也存在
分歧。产生这种主观看法的原因在于，会计报表必须在很多
事情还在进行时就编制出炉。当然，可以等到企业寿命完结
时再计算其利润，能够消除上面提到的模糊成分，不过这样
的信息不会对运营中的企业有任何帮助。

要想提供更加及时有效的信息，会计报表不能只回顾过
去，仅仅说明之前发生了什么；实质上，资产负债表和利润
表中的每个数字都包含了对未来的预估。只不过未来的现金
流与重大事项是永远都无法确定的。这也给那些不审慎的管
理层提供了操纵报表的后门。即便是善意的经理人也经常
会对自己企业的前景过于乐观。要想解决这些潜在的问题，
就必须对财务报表中允许出现的前瞻性信息做出限制。审计
与其他检查方式的存在就是要限制管理层不当陈述公司业绩的

能力，但这些监管手段并不能完美发挥效果，因为监管机构也没有可以预知未来的水晶球。在本书中，你将了解此种主观的判断会对报表数字产生怎样的影响，以及哪种前瞻性内容应当被考虑进来，而哪种内容则该摒除。这有助于你读懂财务报表中各项栏目的含义，了解什么时候该持怀疑审慎的态度。

进一步了解了会计与财务知识，你就会明白，公司对外发布的数字（例如向股东或税务机构提供的报表）并不是运营企业所需要的——这与舞弊和不当表述没有丝毫关系。至少你希望了解公司各业务部门单独的运营细节，但年报与纳税表不会提供这些信息。此外，你可能还需要数据来预测成本和营收会在你做出不同决策后发生何种变化。对外报告的机制通常只按类型列出项目（例如将制造成本与营销成本分离开来），但你可能更想知道每个类别的具体信息，从而了解成本习性^①：什么样的成本是固定的，而什么样的又是可变的，什么样的成本应当不去考虑，而什么样的又应当引起

① 成本习性或称成本性态，指成本变动与业务量之间的依存关系。——译者注

重视，什么是直接成本，而什么又是间接的可分摊成本等。

最后，那些提供给股东或债权人等企业外部人群的报表，是按照规章设定机构定下的规则编制的。^①考虑到公司已经按照外部监管要求编制好了报表，许多公司会拿同样的报表供内部决策使用（因为这要比再建立一套另外的报告系统便宜）。需要注意的是，外部规则的制定一般都出于易读角度的考虑，会更保守，或是为了达到其他的目的——而不是为了保证企业的业绩表现或财务状况尽可能准确。我会讨论其中存在的一些问题，解释这种制度会如何曲解企业的业绩表现。

对管理者来说，需要掌握会计与财务技能的另一个重要原因是，它可以让自己成为企业战略讨论中更有价值的参与者，可以更有效地使自己的想法获得支持。毕竟确定一个决

① 在美国，上市公司必须按季度向证券交易委员会（SEC）提交按一般公认会计原则编制的报告。这些规则由一个叫作财务会计标准委员会（FASB）的独立机构建立。在国际上，许多企业使用国际财务报告准则（IFRS），这类规则由总部设在伦敦的国际会计准则理事会（IASB）建立。一些国家（与美国类似）使用自己的标准。此外，所有企业——无论是上市公司还是私有企业——都必须提交纳税申报单，它要求企业使用税收法规中特别规定的规则编撰财务信息。

策很大程度上要依靠“数字”说话。许多投资提议都是要在当下花钱，而到将来才有可能获得收益。因此，投资决策基于对未来的预测，以及这些预测会在未来现金流和利润指标上得到何种证实。

明白会计和财务技能能做什么以及不能做什么是非常重要的。会计与财务技能没法告诉你投资研发的新药可否获得药监局批准，也不能告诉你消费者是否会喜欢企业计划推出的新品【例如可口可乐失败的新品“New Coke”（新可乐）】，更不能告诉你并购的成功还取决于两家企业不同文化的融合程度（如美国在线与时代华纳的合并）。在做出此类决定时，经理人的直觉与经验才是无价之宝。

会计与财务技能可以告诉你，要想收回投资成本，收益应为多少，成功的概率有多大。一般而言，在衡量某项投资会为公司带来多少价值时，会计与财务为可选策略间的比较提供了一套经济架构。这可以帮助你评估可接受的回报率应是多少，可以告诉你收益与风险间的联系，可以指出收益期长短不同的两种战略，究竟哪种更加合适。

此外，通过强迫你在利润表、资产负债表与现金流量表

中体现对未来的预测，会计与财务的编制架构为编制过程增加了限制规则。通常管理层的预测更多来自期许与自负，而非实际情况。会计与财务技能可用来评估预测的有效性，以及预测结果随情况改变的敏感度。通过编制预测的、彼此吻合的一套利润表、资产负债表和现金流量表，还可以降低因完全忽视某些重要因素带来的风险。

在本书中，我将解释：

- 资产负债表、利润表与现金流量表的作用。
- 财报三表是如何互相关联的。
- 财务报告相关概念，如营收确认、存货成本计算、折旧与税项。
- 如何对利润表和资产负债表进行剖析，以确定驱动公司盈利的因素；
- 公司的资本结构——资产中债务与股权的比例——对利润和风险有何影响。
- 在做出决策时如何识别和估算重要的成本。
- 如何评估投资策略，以及如何进行现金流贴现分析。

■ 如何综合运用上述要素，制定系统的商业策略。

财务会影响商业活动的方方面面。高管与经理一旦了解了财务报表的基础知识，掌握了财务分析的工具，就能明了是什么为公司带来了营收，查明组织中的哪个部分运营良好，分析出为何业绩表现未及预期。经理人在更好地领悟财务状况之后，就能够知道要就什么问题发问，以及应关注何处，决定什么是最重要的事情，并且明确要避免什么，以及需要格外注意的事项。领导者更好地了解驱动业绩的因素，就可以做出更佳决策，并对业务进行调整，更好地权衡收购与出售。将管理经验与财务会计技能相结合可产生协同效应，这可以为你和你的组织创造最大价值。因此，要不断丰富自己的财务知识，打造良好的商业思维。

引 言

第一章 公司财务的健康状况

财务报表能告诉你什么 / / 1

第二章 事关业绩

企业活动与重大事项何时会对表内项目产生影响，以及产生何种影响 / / 31

第三章 利用利润表

营收、费用与利润 / / 57

第四章 资产的利用与融资

资产收益率、净资产收益率与杠杆作用 / / 89

第五章 使用成本信息

了解成本习性 / / 123

第六章	评估投资机会
	贴现现金流分析 / / 145
	结语 / / 181
	致谢 / / 187
	附录 / / 189

FINANCIAL LITERACY
FOR MANAGERS

Finance and Accounting for
Better Decision-Making

第一章

公司财务的健康状况

财务报表能告诉你什么

精彩内容:

- 基础财务三表
- 三种报表相互之间的关系

当卡卡圈坊 (Krispy Kreme) 在 2000 年上市时, 这只股票就和它的甜甜圈产品一样, 让人难以抗拒。美国人是出了名的爱吃甜食, 投资者也觉得消费者会像大快朵颐巨无霸汉堡一样, 不断购买该公司的甜食产品。到 2003 年夏天, 该股票已经猛涨至每股 50 美元, 比发行价翻了一番还多。到 2003 年年底, 卡卡圈坊开设了 357 家连锁店, 一些店铺还设在海外。企业 2003 年全年营收从 2000 年的 3 亿美元增加至 6.49 亿美元。但到了 2004 年夏天, 低糖饮食习惯开始流行, 这使得甜甜圈成为一种忌口。美国人的口味已然更改, 该公司的产品销量以及股价开始走低。

公司大肆扩张的资金部分源自迅速增加的债务; 2000