



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

财务报告与控制

Financial
Reporting & Control

戴德明 译



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

财务报告与控制

Financial Reporting & Control

戴德明 译

图书在版编目 (CIP) 数据

财务报告与控制/戴德明译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

MBA 核心课案例教学推荐教材

ISBN 7-300-06655-0

I. 财…

II. 戴…

III. ①会计报表-研究生-教材②财务管理-研究生-教材

IV. F231.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 069798 号

Copyright 2005 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

MBA 核心课案例教学推荐教材

财务报告与控制

Financial Reporting & Control

戴德明 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/16

版 次 2005 年 7 月第 1 版

印 张 14.75 插页 1

印 次 2005 年 7 月第 1 次印刷

字 数 302 000

定 价 34.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济，中文版和英文版同时推出。先由哈佛大学教授从其数千个案例中进行选择、推荐，再由中国教授从推荐的案例目录中遴选，在翻译的过程中又作了进一步的调整，最终确定了目前的案例。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的

出版模式。

就在我们策划出版这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case Method and Participant-Centered Learning) 培训计划正式启动。为配合 PCMPCL 项目，哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区在内的 16 所大学的商学院选派一些教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。首次培训定于 2005 年 8 月，同年 12 月还将在中国举办第二期有关案例教学与写作的培训。

同时，为帮助广大教师更好地使用哈佛案例，中国人民大学出版社还将配套引进案例的教师用书、教学录像等辅助资料（出于授权限制，仅向使用本案例教学的教师提供）。在案例出版后，我们还将提供教学支持，帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的，但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中，我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命：改善管理实践。在案例出版的过程中，很多人做了辛苦的工作，我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright) 先生，他为我们的案例出版写了序，他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用，没有他的努力，这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授，他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导；感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员，他们为案例的挑选做了许多工作：Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet；感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生，他促成了案例最终出版协议的签订和执行，并完成了整个过程中的协调工作。最后，也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授，他们都有自己繁重的教学任务，在出版时间紧迫的情况下，各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训能影响几百、几千乃至上万个 MBA；我们希望他们能用一种新的视角，适应国际化的大趋势，理解现代企业的管理方法，理性地接受信用经商的理念，推动中国经济的更大发展；我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标，那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书，对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系方式：010-62510566 转 551 或 541；E-mail: rdcsjg@crup.com.cn 或登录：<http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社

2005 年 7 月



总 序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目(Executive Education Program)（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院为世界上许多院校不仅提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目(ITP)、以参与者为中心的教学法培训项目(CPCL)、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目(PCMPCL)。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright)

哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授

2005年6月



译者前言

目前,我国高校正大幅度改革传统教学方法,积极探索多种教学模式。其中,案例教学作为国外教学的成功经验被引入我国,并在我国高等教育中得到越来越广泛的应用。案例教学不仅可以活跃课堂气氛,提高学生的学习积极性,而且有助于加深学生对相关概念和原理的理解,引导学生灵活运用所学知识。对工商管理硕士(MBA)和会计硕士(MPAcc)等应用型硕士而言,案例教学尤为重要。因此,许多世界知名大学商学院已经将开发新的教学案例作为其工作日程中的一项重要安排。其中,由哈佛商学院开发的案例在全世界享有很高的声誉并被广泛使用,为全球培养了无数商业精英。作为系列哈佛案例之一的《财务报告与控制》秉承了哈佛案例的一贯作风:权威并富有启发,堪称会计案例中的上乘之作。

纵观全书,我认为主要有以下特点:

1. 大部分案例均来自实际生活中的大型公司,包括微软、英特尔和沃尔玛等。通过学习案例,可以对这些公司的财务报告与控制战略及其商业运作模式有较为深刻的理解。

2. 内容广泛,涉及面广。就学科而言,全书的内容涉及会计基本理论、财务会计、管理会计和财务管理的相关知识。在会计基本理论和财务会计方面,对会计恒等式、会计原则和会计概念框架以及美国财务会计准则委员会(FASB)和国际会计准则理事会(IASB)存在的长期争论和悬而未决的问题进行了阐述。这些问题包括对某些支出的资本化和费用化、合并会计中购买法的运用以及递延收入的确认等。在管理会计方面,对作业成本法、标准成本和预算控制等核心和前沿问题进行了讨论。在财务管理方面,涉及可转换债券、库藏股和其他权益交易对公司的影响以及财务分析等内容。就行业而言,涉及制造、信息技术、零售、医药和银行等多个行业,从而能够拓展我们分析的视角。

因此,总体来看,全书23个案例既相互独立,又浑然一体。

本书非常适合MBA和MPAcc学员较全面地理解会计和财务的相关内容和实务操作,也可作为高等院校管理类教学的辅导教材和理论研究的参考书;同时,还可以为大型公司的首席财务官(CFO)和总会计师的会计和财务管理提供参考和指南。目前

我国很多学者正在大力倡导案例研究，因此，许多从事会计与财务案例研究的人员也可以从本书中找到灵感。

参加本书初译的人员有：卞长征、陈依浩、邓璠、黄燕、李逢青、李跃然、刘珍欣、陆蕾、吕杨、宁静、沈浩、苏静、王冬岭、王敬宾、肖晓彬、张兰、张晶晶、张云涛、郑奕、周妍、邹滢滢。毛新述、姚淑瑜、郭荟和沈梦溪对全书进行了初校，最后由我总校。

中国人民大学出版社一直致力于国外经典著作的引进出版，我相信，随着本套哈佛案例的陆续出版，必将对我国工商管理的教学产生深远影响。广大的 MBA 和 MPAcc 学员将成为本套案例出版的最大受益者。借此机会，对为本套案例的出版付出辛勤劳动的于波女士和本书的责任编辑陈永凤女士表示感谢！

囿于时间，书中难免疏漏，敬请广大读者批评指正。

中国人民大学商学院会计系教授

戴德明

2005 年 7 月

目 录

堪萨斯城 Zephyrs 棒球俱乐部有限公司	(1)
会计框架、财务报告及一些会计原则	(12)
博士伦公司 (A)	(23)
博士伦公司 (B)	(31)
Circuit City Stores 有限公司 (A)	(33)
Circuit City Stores 有限公司 (B)	(44)
PolyMedica 公司 (A)	(48)
PolyMedica 公司 (B)	(57)
Keane 公司对 Metro 信息服务公司的收购	(59)
企业合并的会计处理：购买法	(71)
英特尔奔腾芯片瑕疵的会计处理	(80)
双击股份有限公司	(90)
管理层收益披露与预估报告	(101)
西尔斯与沃尔玛	(111)
财务比率和财务报表分析介绍	(128)
微软公司的财务报告战略	(142)
计算机软件开发成本的会计处理	(155)
备择方案的成本计算	(164)
作业成本法介绍	(175)
西班牙银行：管理分支机构出售 (A)	(187)
Sarnia 公司	(199)
诺德斯特龙：众口一词中的不同声音？(A)	(203)
诺德斯特龙：众口一词中的不同声音？(B)	(225)

堪萨斯城 Zephyrs 棒球俱乐部 有限公司



9-187-088

发行日期: 1996 年 7 月 24 日

1985 年 4 月 17 日, 比尔·埃亨 (Bill Ahern) 坐在他的办公室里, 思考着他在接下来的两天内必须做出的一个困难的选择。两周前, 比尔被要求担任所有者-球员委员会 (the Owner-Player Committee, 简称 OPC, 代表 26 支职业棒球大联盟球队所有者的集体谈判组织) 和职业棒球球员协会 (the Professional Baseball Players Association, 简称 PBPA, 球员组织) 间的仲裁人。

一个关于棒球的会计争议

埃亨要解决的是职业大联盟球队的盈利性问题。球员们认为他们应该分享球队的利润, 但球队的所有者却坚持认为大多数球队每年实际上都是亏损的, 并且编制了财务报表以证明他们的观点。球员们在检查了所有者提供的报表后坚称所有者通过一系列的会计上的把戏隐藏了利润, 因此报表并未准确反映经济现实。由于埃亨对球队盈利性问题的最终结论将影响到正在进行的合同谈判, 特别是球员最低工资和球队对球员的养老基金的支出等方面的谈判, 因此非常重要。

4 月 9 号, 埃亨会晤了 OPC 和 PBPA 的代表, 双方都希望他关注堪萨斯城 Zephyrs 棒球俱乐部有限公司的财务处理方法。之所以选择这家俱乐部进行调查是因为劳资双方都认为它的运营既具有代表性, 研究起来也简单明了: 俱乐部并不为任何企业所有, 并且俱乐部不拥有其进行比赛的体育馆。不仅如此, 该公司为公众公司, 因此不会因为本次调查而被迫披露其私密的财务信息。埃亨的任务

Research Assistant Joseph P. Mulloy prepared this case under the supervision of Professor Kenneth A. Merchant and Krishna G. Palepu as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. The case is based on publicly available information.

Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College. To order copies, call (617) 495-6117 or write the Publishing Division, Harvard Business School, Boston, MA 02163. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form of by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



就是调查 Zephyrs 俱乐部的财务报表, 听取劳资双方的意见, 并在 4 月 19 号即星期五前就球队的盈利性问题得出结论。

职业棒球大联盟

全美职业棒球大联盟由一定数量的成员组成, 成员之间靠一系列的协议及契约维系关系。处在联盟核心的就是 26 支大联盟球队。每支球队在球员签约, 提高比赛上座率, 门票销售, 安排体育馆和其他必要设施、服务的使用, 以及比赛的本地转播谈判等方面作为独立的经济实体运行。而制定统一规则、确定比赛日程及筹划冠军比赛等则需要全体球队的参与。

大多数球队的业务仅仅局限在大联盟的范围内, 几乎没有哪支球队通过拥有自己的体育馆或小联盟球队的方式来纵向整合。虽然少数球队为大公司所有, 但大部分球队还是合伙或私人企业。尽管通常认为棒球产业很大, 然而每支球队都比较小, 大多数球队年收入在 2 000 万美元~3 000 万美元之间。

每支球队在赛季期间都有 24 名现役球员, 还有 16 名小联盟球员“备选”, 他们能在整个赛季中了解到大联盟的运作方式。这就意味着每个大联盟球队要一次与 40 名球员签约。每支球队在整个赛季要打 162 场比赛, 其中 81 个主场, 81 个客场。

棒球业的规则多为球队的所有者共同制定, 所有者之间通过联盟协议中的各项条款联系在一起。大联盟章程明确规定了各俱乐部在球员的签约、交易及管理等方面需要一致遵循的程序。

根据大联盟协议, 球队所有者们要选出一名任期七年的委员作为整个行业的发言人, 同时也负责解决俱乐部间和其他棒球团体间的争执, 维护整个行业的健康发展, 推进各项规章的落实。委员拥有广泛的权利以保护整个行业的根本利益, 同时他还负责管理联盟中心基金, 通过同广播公司就全国性的转播谈判而获取转播收入作为基金收入, 转播收入的一半基本上平分给各俱乐部。

在职业大联盟的总体框架内, 26 支球队又被分成全美联盟与全国联盟两个联盟, 每个联盟都有自己的领导和管理机构。全美联盟有 14 支球队, 全国联盟有 12 支球队, 堪萨斯 Zephyrs 队就是其中的一支球队。每个联盟都有自己特定的权利, 为使这种权利更权威, 每个联盟都可以自行安排比赛日程, 签订仲裁合同以及行使其他管理职能。每个联盟都从各俱乐部的门票收入中收取一小部分以维持运营, 同时联盟冠军赛与冠军总决赛的门票也是其收入来源之一。

除了大联盟球队外, 美国棒球业还包括 150 支分布在美国、加拿大、墨西哥的小联盟球队。小联盟球队有两个作用: 它们本身要进行比赛, 同时也是大联盟的球员培养基地。通过球员开发合同, 大联盟球队承诺支付给其附属的小联盟球队一部分球队营运费用以及球员工资。

会晤 Zephyrs 俱乐部的所有者

比尔·埃亨利用星期二的时间了解了全美棒球职业大联盟的历史，以及组成大联盟的不同实体间的关系，然后在周三会见了 Zephyrs 俱乐部的所有者。

所有者的代表交给了埃亨一份球队的历史材料，并提供了 1983 年和 1984 年球队的财务报表（资料 1 和资料 2）。球队目前的所有者是一家有着五位主要股东的公司，该公司在 1982 年 11 月 1 日以 2 400 万美元收购了球队。Zephyrs 俱乐部没有自己的小联盟球队，也没有自己的体育馆，但所有者中有两人拥有 Zephyrs 队举行比赛的体育馆的一家私人公司的部分股份。

埃亨用很短的时间研究了一下报表，然后同所有者的律师基思·斯特朗（Keith Strong）会面，谈话内容总结如下：

比尔：我想更多地了解关于双方存在争议的报表科目的情况。首先你能解释一下球员工资费用科目吗？

基思：当然。这是一份现役球员名单，去年支付的工资请看资料 3。1984 年的收益表列示出我们支付给现役球员的工资费用合计为 10 097 000 美元，其中大部分是 1984 年的现金流出。惟一的例外列示在该表的最后一栏。对于我们队收入最高的几名球员，我们经协商同意将他们的一部分薪水于 10 年后再次发放，这样做既能帮他们节省税收支出，又能使他们在运动生涯结束后还能有一定收入。

比尔：什么是非现役球员担保合同费用？

基思：这也是球员工资支出的一项，我们把它单列是因为这份工资是付给非现役球员的。这份工资是俱乐部欠已被我们解约但拥有长期担保合同的球员的。1984 年底，我们仍欠表 A 中列示的两名球员 750 000 美元的工资。乔·波特卡拉罗（Joe Portocararo）是一个经验丰富的投手，去年和我们签了一份为期 4 年的担保合同，但在赛季开始前他却严重受伤，他和球队一致认为退休是最好的办法。在春训时我们解雇了 U. R. 威尔逊（U. R. Wilson），希望另一支球队能雇用他，但还没有哪支球队这么做。

表 A 非现役球员担保合同费用计算表

球员	所欠数额			合计
	1984 年	1985 年	1986 年	
Joe Portocararo	\$ 300.0	\$ 350.0	\$ 400.0	\$ 1 050.0
U. R. Wilson	200.0			200.0
				<u>\$ 1 250.0</u>

我们仍欠这些球员在合同中约定的工资数，由于他们不可能再上场，不能再为俱乐部带来收益，所以我们决定将这部分工资数计入 1984 年的费用，这种做法更有意义且稳健，因为这些费用是由结果看来并不成功的过去决策所导致的。

比尔：好的。接下来让我们谈谈球员减值费用。



基思：当球队 1982 年被收购时，50% 的购买款（1 200 万美元）被确认为当时球队队员的价值，这部分金额被资本化，并在 6 年以上的期间内摊销。

比尔：为什么是 50%？

基思：因为这是《国内税收法规》规定的在购买一支球队时所允许的最高比例。

比尔：明白了。在报表里还有其他球员存有异议的地方吗？

基思：没有了。其他的会计处理非常简单明了。我们的大部分收入和费用都是直接从现金的流入和流出中产生的。

比尔：好的，我的问题问完了，谢谢！

基思：关于整个棒球业的财务状况我还想说一件事。人们好像认为，我们这行因为存在一定的垄断因此能产生巨大的利润，但显而易见，大联盟并不是为了执行传统的卡特尔功能而存在的。各项规章制度管理着联盟内的各俱乐部，并在使联盟成为一个统一体方面发挥着重要作用，但这些规章制度最终并不能影响各俱乐部的定价政策。而大联盟协议的目标也不是限制各俱乐部间的经济竞争，而是为了使联盟成为在整个赛季中产出棒球比赛的企业。没有这些行为准则，联盟就不复存在。

会面结束后，比尔·埃亨感觉自己已经非常了解所有者的会计处理方法了。

会晤球员

在接下来的星期一，埃亨会见了 PBPA 的代表及他们的律师保罗·汉拉恩（Paul Hanrahan）。他们向埃亨提交了他们认为正确的 1983 年和 1984 年的财务报表（资料 4）。埃亨看这份报表时发现，基于球员方观点作出的报表显示的税前利润为：1983 年 290 万美元，1984 年 300 万美元，而所有者的报表的同期数据分别为亏损 240 万美元和 260 万美元。

埃亨和保罗·汉拉恩的会谈过程大致如下：

比尔：你给我的报表除了少数几个项目外与资方提供的报表非常相似啊。

保罗：没错，大部分费用都明晰可查，只有几处存在争议，但就是这几处能对球队的整体利润水平产生重大影响。我们认为资方使用三种手段来隐藏利润：（1）球员减值；（2）多计球员工资费用；（3）关联方交易。

比尔：先说说球员减值科目吧，为什么你把它从报表里删去了？

保罗：我们觉得它提供的数据没有意义。只有在球队被出售时减值费用才能体现出来，如果你有两支一模一样的球队，出售一支球队而保留另一支，这时你才能看到两者间巨大的差异。同时我们认为球员减值的情况并不真实，因为对大部分球员而言，随着经验的增长他们的技术实际是在提高的，所以即使要记录，也应该记录随时间而不断提高的球员价值，而不是他们要你相信的球员减值之类的价值减少。

比尔：好的，我明白你的意思了，我会考虑这个问题的。说说下一个问题。

保罗：那就是员工的工资费用了。我们认为资方通过几种途径多计了球员工资支

出。其中之一就是他们在支付签约奖金的当年就将其全部计入费用。我们认为这种奖金只是整个薪酬体系中的一部分，所以就会计处理而言，应将其在球员合同期限内平摊。

我们收集了过去 4 年发放的奖金及球员合同期限的相关信息（资料 5），然后调整了资方的收益表，从现役球员工资费用中去掉了奖金这一项，增加了“奖金的摊销”这一行。光这一项调整就使 1984 年的报表增加了 373 000 美元^①的收益。

比尔：但是资方确实以现金支付了全部奖金，而且并不能保证球员都能执行完他们的合同。

保罗：你是只知其一不知其二啊，的确有一些球员会受伤不能参加比赛，但不能履行合同的球员毕竟只占全体球员的一小部分，所以假定球员们都能在合同规定的期间内参加比赛的做法更有意义。

比尔：好的，还有吗？

保罗：我们对球员工资项目做出的第二个调整就是冲销薪酬总额中的递延部分。很多球员尤其是高工资球员，在任意给定年份只能得到其工资额的 80%，对于 10 年以后得到剩余那部分工资（资料 3），我们认为既然球队是在很长一段时期后才支付这部分钱，那么将这部分计入当期费用就会误导报表使用者。这项调整使 Zephyrs 俱乐部 1984 年的收入增加了 1 521 000 美元。因为这种工资延期支付的合同是最近才出现的，所以没有以前年度的递延工资支出被加回。

比尔：我曾经看过一些合同，这些合同在延期支付工资这方面约定得非常清楚。比如说一个球员将收到 500 000 美元的工资，而其中的 100 000 美元将被延期至 1984 年支付。难道这不说明工资支出是 500 000 美元吗？

保罗：不能，因为球队只支付了 400 000 美元的现金。

比尔：球队不会把钱存起来以应对未来的支付责任吗？

保罗：有些球队是这样做的，这时我们也觉得将延期支付部分确认为当期费用是合适的，但 Zephyrs 俱乐部从不存钱。

比尔：原来如此，那么你对球员工资做出的第三项调整是什么？

保罗：我们认为球队欠非现役球员的工资应在现金支付时确认，而不是在球员离役时确认。否则，收益数就会因为这些球员的解约时间和合同涉及金额大小不同而产生巨大差别。而且另一支球队很可能接手这些球员的合同，这样 Zephyrs 俱乐部就会反过来确认一大笔收益，因为它无须再支付已经确认的负债了。

比尔：好的，那我们来谈谈最后一项关联方交易吧。你报表中的场地费只有资方报表相关数额的 80%，为什么呢？

保罗：你可能知道有两名 Zephyrs 俱乐部的所有者与拥有球队比赛体育馆的公司有关联，但你可能不知道他们是那家公司的惟一所有者，我们认为他们通过收取高额租金而使球队的经营看起来是亏损的。

比尔：你是怎样得到这些数字的呢？

保罗：这可不容易，我们调查了其他球队的体育馆租金。各租金合同彼此大同小异，但我们相信球队五位股东中的两位正通过体育馆租金定价协议获得大笔的

^① 1 320 000 美元减去 947 000 美元。



好处。

你就是自己想想也能猜到这不是所有者们转移利润的惟一一种关联方交易形式。一些球队由广播公司所拥有，于是在它们的报表中没有本地比赛转播收入，它们的个别亏损汇总计入整个大联盟的财务状况，因此大联盟的总体亏损是被高估的。我认为如果要真实反映大联盟现在的财务状况，那么必须认真调查所有这些关联方交易，尽管这样做起来难度很大。

我们对 Zephyrs 俱乐部收益表做出的上述调整使其由亏损变成盈利。1984 年的报表由亏损 170 万美元变成盈利 140 万美元。在劳工谈判中，资方一直声称他们在亏损，因此无力承担我们认为合理的合同条款，但我们不同意他们的说法，他们的亏损仅仅是因为他们使用了一些会计方法隐藏利润。

比尔：我的确要好好想想你上面所说的话。双方都有许多充分的理由。谢谢，我会尽早答复你的。

比尔的决定

到了 4 月 17 日星期三，比尔已经非常迷惑了。他将双方存在异议的地方总结在资料 6 中，但尽管各项数据很清楚，找出解决问题的办法却不容易。比尔本以为这次裁定很简单，但现在却陷进了一个包括会计主体、减值、无形资产摊销以及关联方交易等一系列问题交织在一起的难题中。现在离做出裁定的最后期限已经不远了，然而在对 Zephyrs 俱乐部而言哪种才是“好的会计方法”这个问题上，比尔仍毫无头绪。

资料 1 收益表 (资方数字, 单位: 千美元)

	会计年度截至 12 月 31 日	
	1983 年	1984 年
营业收入		
比赛收入	\$ 16 526.0	\$ 18 620.0
全国电视转播	2 360.8	2 730.8
地方广播	3 147.9	3 575.1
特许权	2 886.3	3 294.3
停车收费	525.1	562.0
其他	<u>786.9</u>	<u>843.9</u>
收入合计	<u>\$ 26 233.0</u>	<u>\$ 29 626.1</u>
营业费用:		
春训	\$ 545.0	\$ 594.0
球队营业费用		
球员工资		
现役球员	9 111.0	10 097.0
非现役球员担保合同费用	0.0	1 250.0
教练工资	756.9	825.7
其他工资	239.0	260.8
杂费	2 655.9	2 897.3
球员开发	2 996.0	3 269.0
球队更新:		
现役球员减值	2 000.0	2 000.0
球探费	672.8	734.0
场地运营费	4 086.0	4 457.0
票务与营销费	1 907.0	2 080.0
管理费用	<u>3 541.0</u>	<u>3 663.0</u>
营业费用合计	<u>\$ 28 510.6</u>	<u>\$ 32 127.8</u>
营业收入	<u>(2 277.6)</u>	<u>(2 501.7)</u>
其他收益 (费用)	<u>(96.0)</u>	<u>(101.0)</u>
税前收益	(2 373.6)	(2 602.7)
联邦所得税优惠	<u>855.9</u>	<u>944.2</u>
净收益 (损失)	<u>\$ (1 517.7)</u>	<u>\$ (1 658.5)</u>