

最新增订版

刘顺仁 著

财报 就像一本 故事书

帮管理者管好企业，帮投资人买“好”股票

关于财务报表的最佳入门读物

让你像读故事一样，轻松读懂财务报表背后的秘密

畅销十余年经典之作，最新增订版

更新原有案例数据

补充最新财报知识

详细分析沃尔玛、亚马逊、华为、茅台等知名企业的财报，解读最新经济趋势

哈佛大学教授、管理大师迈克尔·波特倾情推荐

把策略与竞争力的观念数量化，并利用财务报表生动地比较竞争对手的强弱，这与我目前在哈佛商学院教学的重点不谋而合。我认为这种整合策略与会计观点的分析，对经理人非常有用，而采用这种写法的书籍，连美国也找不到，把它呈现给中国的读者吧！

——哈佛大学教授、管理大师 迈克尔·波特

本人在中国、美国等地从事会计师及管理顾问工作二十多年，发现这是一本结合财务与企业竞争力的好书，也是一本轻松易读的故事书。无论您是企业经理人、投资人、学生还是会计专业人员，它对您来说都是一本值得一读的好书。

——原德勤华永会计师事务所北方区主管 颜漏有

在中国大陆的股市，不读财报的投资者是大多数，不读财报而持续赢利的投资者则肯定是少数。其实，枯燥的财报一定是悲欢离合的财富故事的起点。读不下去财报，可以先读一下刘先生的这本书，像读故事一样读财报。

——原《证券市场周刊》主编 方泉

本书将财报与竞争力结合在一起，这在会计学的教学及研究中都是崭新且重要的观点。作者重新诠释部分传统的财务比率，并赋予它们“竞争力”的含义。在当前无时无处不竞争的经济社会中，这些讨论发人深省。

——台湾大学管理学院教授 柯承恩

本书结合会计理论、财务报表及优质企业的个案分析，借以检视企业的体质与竞争力，实为企业经理人及经营者必读的好书。

——冠德集团前任董事长 马玉山

刘教授运用自身专业与丰富学养所撰写的《财报就像一本故事书》，非常令人震撼，让会计学界及业界耳目一新，值得一读再读！

——资诚联合会计师事务所所长 赖春田



汉唐阳光读者QQ群



汉唐阳光微信

上架建议：财经·会计

ISBN 978-7-203-10774-3



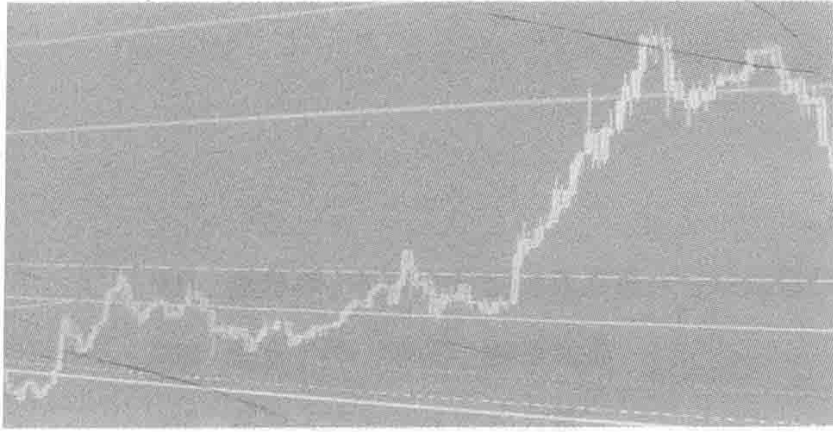
9 787203 107743 >

定价：58.00元

最新增订版

财报 就像一本 故事书

刘顺仁
著



山西出版传媒集团  山西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

财报就像一本故事书 / 刘顺仁著. -- 太原: 山西人民出版社, 2019.4

ISBN 978-7-203-10774-3

I. ①财… II. ①刘… III. ①会计报表—通俗读物
IV. ①F231.5-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第047818号

台湾时报出版公司独家授权, 限在中国大陆地区出版发行。

版权合同登记号 图字: 04-2007-005号

财报就像一本故事书

作 者: 刘顺仁

责任编辑: 武 静

复 审: 李 颖

终 审: 秦继华

选题策划: 北京汉唐阳光

出 版 者: 山西出版传媒集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路21号

邮 编: 030012

发行营销: 010-62142290

0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127(传真) 4956038(邮购)

天猫官网: <http://sxsmebs.tmall.com> 电话: 0351-4922159

E-mail: sxskecb@163.com (发行部)

sxskecb@163.com (总编室)

网 址: www.sxskecb.com

经 销 者: 山西出版传媒集团·山西新华书店集团有限公司

承 印 厂: 北京玺诚印务有限公司

开 本: 655mm×965mm 1/16

印 张: 20

字 数: 250千字

版 次: 2019年4月 第3版

印 次: 2019年9月 第2次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-10774-3

定 价: 58.00元

如有印装质量问题请与本社联系调换

推荐序 /

听刘老师说财报故事——从战情仪表盘到宇宙重力波

许士军（中国台湾逢甲大学人言讲座教授、台湾董事学会理事长）

人生如戏，人爱看戏；戏都是故事——不管是真实的还是虚拟的。

记得好多年前一次大学入学考试中，国文作文题目居然就是《假如教室像电影院》，意即上课要像看电影，因此教师要能说戏讲故事。恰好目前我们手中这本书，书名就是《财报就像一本故事书》，二者异曲同工。在本书中，刘教授再次施展他的讲故事功力，让读者在不知不觉中，领悟到财报的妙用和重要意义；更难得的是，从这些故事中所学到的，不仅是财报或会计原则而已，更有经营智慧。

某种程度上，本书作者刘顺仁教授也不像刻板印象中的学院派教授——尽管以他的学术背景和生涯基本上仍可将其归入这一派——凡是读过他近年许多著作的读者，都会发现他就和书中描述的亚马逊（Amazon）创办人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）一样，都是说故事的高手。区别在于，贝佐斯是说了20年的故事，创建了一家在世界上呼风唤雨的网络顶尖企业；而刘顺仁教授却是经由他的指下神功，将原本枯燥难懂的专业知识，转化为一本本读起来令人爱不释手的好书。

讲故事的高手

说到讲故事，读者一定会惊奇作者知识之渊博，以及联想力之丰

富。譬如讲到财报如何受产业特性的影响时，书中以中国贵州茅台酒、美国零售业龙头沃尔玛以及计算机业的戴尔为例子；讲到企业为了顺应时代环境，而采取不同对策时，讲述了中古时代意大利的美第奇家族（Medici），如何配合当时视利息为罪恶的宗教伦理，在生意上不收利息，却以其他方式获取更大利益的巧妙安排；又如讲到企业寻求“保护自己”之道时，书中引用了奥斯卡得奖影片《百万宝贝》（*Million Dollar Baby*）中，天才女侍变为所向无敌的拳击选手，最后却不幸地由于她没有留意教练的提醒，好好保护自己，以致遭到对手暗算，落得悲惨结局的故事。

此处只是举出了书里所讲故事中的少数几个例子而已。书中还有其他许许多多妙趣横生或意味深长的故事，读者自己去发现和欣赏吧！

故事背后的严谨结构

不过，在此要特别指出，尽管作者利用大量的历史事迹、文学掌故、科学原理，甚至神话传说，生动活泼地以故事衬托财报的意义和精神，但它绝非一本单纯的故事书或轶事集。反之，在这些趣味横生的故事背后，有其严谨的理论结构。全书计有四篇 14 章，以各篇言，“心法篇”说明了财报的基本意义和它在企业经营上的角色，属于导论性质；其次“招式篇”就财报的主要形态，包括损益表、综合损益表、资产负债表、权益变动表和现金流量表，分章说明其原理与应用；第三篇为“进阶篇”，从整体观点聚焦说明各种报表与公司经营质量及竞争力间的关系；最后一篇“财报外一章”，则借由台积电这家公司向法人说故事此一具体事例，说明财报在面对公司主要投资者时，如何发挥其“课责”（accountability）的重要功能。最后这篇文字，由台积电首席财务官何丽梅女士现身说法，客串演出，也可视其为继本书的精彩演出之后，应观众要求的“安可”之作，置于全书最后，更有画龙点睛之妙。

基本上，财报本身，如书中所说，乃用以反映公司经营状况，其作用有如“战情仪表盘”，能将一家公司所有业务活动，依所谓“产、销、人、发、财”之类的功能，予以有条不紊地整合呈现，使经营者对公司繁复多变的活动统筹兼顾，产生企业经营上的“综效”（synergy）。这也说明了为何编制财报以及看懂财报乃是 MBA 学生必修的功课。

小故事和大故事

然而，在这个层次上的财报，是由一些冷冰冰的数字所呈现的会计逻辑系统；以此面貌呈现的财报，主要反映了作业和功能层次的经营状况。不可否认，它们是理性的、具体的和可靠的，有其功能和作用。但是刘教授在这本书中告诉读者，从这一层次去了解财报，所获知的公司经营状况是刻板和表面的，只算是“小故事”的情节。这就好像人们只看到人的骨骼结构，却看不到西施和东施之间无形的巨大差别一样。

作者强调，财报本身不是经营的终点，而是起点。因为真正重要的，乃是这些报表故事背后的策略、愿景、文化和统理这些因素。换句话说，经营者应以财报为起点，探究其背后的来龙去脉，从而思考未来该怎么做，带动公司因应改变、创造商机。能做到这点，才算掌握了书中所说的“大故事”。

问题是，如何以财报为起点，进而追根究底，发掘关键因素和采取对策，这中间的关系是十分微妙而复杂的，有些甚至微弱到难以察觉的程度。在这方面，作者居然会想到用天文物理学中人们发现“宇宙重力波”的故事加以比拟。这种奔放不羁的联想力，不禁令人拍案称奇。

如何发现重力波

本书之可贵，也就在于它企图带领读者去发掘财报背后的这种重力波的存在。

在此只举书中一个极佳的例子，就是作者为了说明企业在经营做法和表现上的特色，居然可以追溯到股权设计上。在此所举的案例包括：谷歌采取的双层股权结构，沃尔玛过半股权在沃尔顿家族（Walton family）三个董事手中，而中国华为的股权约98.6%由工会持有。事实上，此因素对于公司保持经营决策权的稳定，还有对于弱势小股东和员工利益的照顾等多方面，都会产生根本影响，并最后反映到财报上。这种微妙的关系，就像重力波一样，是不易觉察的。

资产、盈余和创新

由于对财报采取这种深入探测，使得本书虽以“财报”为名，但实际上，财报只是一个窗口，从这窗口所看到的，主要属于小故事层次。如今在刘老师的带领下，我们得以从这窗口进入企业内部，这时我们所看到的，乃是企业经营的大千世界，其间不但气象万千，且其纵深和广度已涵盖企业经营的整体。难得的是，在这整体中，又有其轴心和聚焦。譬如本书第三篇，就是以“质量与竞争力”为轴心，并由此轴心说明资产、盈余和创新三方面和竞争力间的关联性，且提出许多发人深省的见解或警句。

譬如谈到资产时，书中固然肯定企业借由资产创造未来实质上现金流量的重要功能，但也指出，资产所带来的危险高于负债，此即所谓“负债通常不会变坏，资产通常只会变坏”的道理，譬如资产中的应收账款或存货数字可能华而不实。

如果再对资产进一步分析，书中指出，随着今后知识经济、数码网

络的发展，资产中的无形资产，可能在量或质上，较有形资产更为重要，法国路易威登（Louis Vuitton）公司的财报所揭露的信息，就是一个显而易见的例子。此外，书中也提到当年美国商船之所以在竞争上胜过欧洲商船，所仰赖的不是商船的实体，而是美国水手在心理和智力上的优势。

无怪乎，在有关资产的讨论中，本书直指企业经营的核心，在于企业家精神和良好的管理制度，而不在资产。刘教授说，离开了这些，“有形资产便很容易变成‘流沙’”。这些句子，多么清新而有震撼力。

讲到盈余时，书中一方面提出盈余的品质在于可持续性、可预测性和稳定性；但另一方面，本书一反传统上所谓经营企业以追求最大利润为目标的观念，告诉读者，经营管理不是盈余管理，所谓追求最大的利润，往往代表一种虚幻的想法——每股收益的数字就是一种迷思。

专注精神的故事

谈竞争力，必然离不开创新。诚然，创新现已被公认为企业救亡图存必经之道，也是本书中所称竞争力的一个根源。但在这方面，本书探讨远远超过了一般财报所抵达的深度。譬如书中讲到“专注精神”对创新的重要性，特别举文艺复兴时期米开朗基罗大师的故事，以极为生动而详尽的描述，说明什么是“专注精神”。有关这一故事，刘教授还现身说法，道出当年自己瞻仰大师作品圣殇像时，内心涌现的感动与尊敬，使他迟迟不愿离去。相信许多人读到此处，心中映现的，是一位来自亚洲的会计学教授伫立在雕像前的身影，这是一幅多么感人的画面。

在同一章内，刘教授又以棒球选手为例，指出所谓的“专注精神”，就是“一次专注一球”的心态。他说：一个棒球打击者最紧张的处境，是在第九局最后一个打次，面对两好三坏满球数，而且落后对手一分。

他这最后一击，将决定整个比赛的胜负。这时这位运动员最需要的，无疑，就是“专注”。

一则亚运会棒球比赛的即兴故事

在此处特别提起这一棒球事例，是有特别理由的。因为就在2018年8月26日晚间，也是这篇序写到此处时，电视正转播在印尼巨港亚运会进行的一场赛事——中华台北棒球队对战精锐尽出的韩国国家队，两队战绩一直处于胶着状态。由于当时我队只胜一分，随时都有被韩国队逆转的可能，整个球场可以说充满了令人窒息的气氛。这一情况一直维持到九局终了，中华台北队获胜，球员互相拥抱欢呼，电视机前的观众也才放心地松了一口气。在这个过程中，每一位上场的队员所表现的，就是书中所描述的“专注精神”。

一篇心得报告

整体来说，本书绝不仅是一本好的教科书而已，它所带给读者的，除了极大的乐趣，更重要的乃是它极有可能改变许多人对于会计的刻板印象和态度。

回想多年来所接触到的商学专业的学生，对会计课程感到畏惧者，不在少数。有的是一开始就没搞清楚借方与贷方的基本意义和差别；恐怕更多的，是因为对于会计学的刻板印象——就好像有些同学听到数学就内心生畏一样。对于这类同学，最好的解方，就是建议他们先读一读刘顺仁教授的著作——如果可能，先不要让他们知道，他们所读的是属于哪一学科的书。

行笔至此，最后要表达的，就是在过去几年间，顺仁兄接连出版几本大作，本人也非常荣幸地承蒙他的邀约，为新著提供短序，因而

享有先睹为快的乐趣。但更重要的，是每次拜读他的著作，等于是给本人一个极佳的学习机会，得以了解新知，启迪观念，可谓收获丰硕。因此在这种心情下提笔写作，序中所言者，只能说是个人心得报告，对于原作可说并无增益之处。至于其中乖误，恐在所难免，尚祈顺仁兄多所教正也。

缘起 /

把“课责”练成绝招

“会计”（accounting）是工具，“课责”是目的，以“会计”培养能“课责”的领导人才（accountable leaders），是“会计”教育的目标。何谓“课责”？简单来说，课责是“诚信无欺，创造价值；忠于所谋，为所当为；拿出办法，交出成果”。而“会计”是以数字作为工具，协助组织做出成果、沟通成果。“课责”无法通过抽象的观念来理解，必须在真实的组织、丰富的情境、复杂的行为中，用心衡量思辨。

台湾大学会计学系由2018年8月起，开始推动“培育课责领袖计划”（Growing Accountable Leaders Project）。此计划的第一步，是出版“课责性与领导系列丛书”，将一般人望之生畏的会计学知识，转化为明白易读的文字、生动活泼的故事，以及深入浅出的经营管理智慧，让读者可以充分消化吸收，把“课责”练成绝招。

“课责”四层面

“课责”的实践，建立在四个不同层面的“问”上。

- 自问：诚信利他，创造价值，责无旁贷。
- 问他：有智有谋，有体有用，有巨有细。
- 被问：有凭有据，有短有长，有形无形。

• **互问**：有人有己，有偏有全，有疑有解。

当您读完此书之后，再回顾这“四问”，当能心领神会。

五式练一招

要深入透彻地掌握任何学问，进而把一招练成绝招，《中庸》所阐述的“五式练一招”，依然历久弥新：

博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。有弗学，学之弗能弗措也；有弗问，问之弗知弗措也；有弗思，思之弗得弗措也；有弗辨，辨之弗明弗措也；有弗行，行之弗笃弗措也。人一能之，己百之。人十能之，己千之。果能此道矣，虽愚必明，虽柔必强。

练“课责”这一招的“五式”，分别是：

博学：财报是企业共同的语言，通过财报可以广泛学习各行各业的经营管理。看自己、看顾客、看竞争对手、看顾客的顾客、看竞争对手的竞争对手，日积月累自然能够博学。

审问：针对每一个财报数字，都要审慎地问：这个数字背后的经济含义是什么？可能的衡量误差有多大？什么人在什么时候会造假扭曲？

慎思：针对每一个由许多数字所形成的“财报故事”，都要谨慎地思考：这个故事的情节是否逻辑合理、前后一致？这个故事没有说出来的假设条件是什么？这个故事在短、中、长期里可能的发展是什么？最坏的发展又是什么？

明辨：明确地比较辨别，是商业智谋的开端。明辨自己过去的财报故事与现在的财报故事，明辨自己的财报故事与顾客或竞争对手的财报故事……在诸多明辨中，培养根据事实独立判断的思辨能力。

笃行：通过财报数字检验所采取的行动方案是否有效。有效，继续精进发展；无效，迅速检讨改正；不确定，持续警醒验证。

而这“五式”，要靠现代数码科技才能发挥得淋漓尽致。曾经，“会计智慧”（Accounting Intelligence）是最古老的 AI，会计学学位早就在全球各个大学中被颁发。如今，“人工智能”（Artificial Intelligence）是最先进的 AI，而全球第一个“人工智能”学位，2018 年才由在美国以信息科学研究著称的卡内基梅隆大学（Carnegie-Mellon University, CMU）正式设立，未来想必更加普遍。

可以预见，要紧密结合最古老 AI 与最先进 AI，才能真正地把“课责”练成绝招。

淬炼说故事的力量

把“课责”练成绝招。在“课责”这套武功中，最重要的一招，是以诚信为本的“商业智谋”；而淬炼“商业智谋”的起点，是学会“用财报说故事”。

说故事决定生死

财报就像一本故事书，创业家说它，经理人写它，投资人读它。它显现企业经营团队商业智谋的高低，衡量企业竞争力的强弱，也刻画企业的起伏兴衰。

杰夫·贝佐斯，亚马逊的创办人兼首席执行官，是当今用财报说故事的顶尖高手。他领导经营团队，用长达20年的时间，示范了创业家“用财报说故事”的四大要点：

1. 说故事的心态要真实诚恳，内外行不欺。
2. 说故事的结构要简单易懂，前后一致。
3. 说故事的情节要丰富多元，但短期内不要有意外情节。
4. 所说的故事，长期内最好猜不到结局，余韵无穷。

2017年3月14日，贝佐斯在美国西雅图员工大会的问答时段中，大声念出一位员工写的问题：“杰夫，Day 2 究竟长得像什么样子？”念