



財報

就像一本故事書

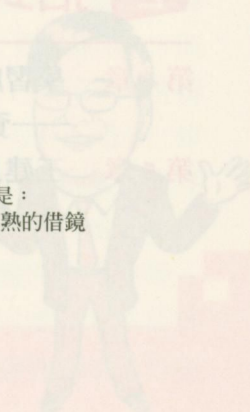
作者—劉順仁

BIG (Business, Idea & Growth) 系列企管策劃書共3本
●商業社會的動態●工作與生活的創意與突破●成長與改變的價值

business **i**dea **g**rowth

BIG (Business, Idea & Growth) 系列希望與讀者共享的是：

●商業社會的動感 ●工作與生活的創意與突破 ●成長與成熟的借鏡



目錄 Contents

推薦序	從數字中透視經營精髓 / 柯承恩	006
推薦序	溫故知新，創新思維 / 馬玉山	009
推薦序	耳目一新的財報入門書 / 賴春田	011
再版自序	輕鬆讀懂財務報表，快樂創造豐厚財富	013

1 心法篇

第1章	死了都要愛 ——解讀波切歐里的競爭力密碼	022
第2章	《臥虎藏龍》的競爭力 ——用財務報表鍛鍊五大神功	044
第3章	戰勝死神的飛將軍 ——飛行中，相信你的儀表板	063

2 招式篇

第4章	學習威尼斯商人的智慧與嚴謹 ——資產負債表的原理與應用	086
第5章	王建民為什麼崇拜克萊門斯 ——損益表的原理與應用	124

- 第6章 別只顧加速，卻忘了油箱沒油
——現金流量表的原理與應用 163
- 第7章 是誰動了我的奶酪
——股東權益變動表的原理與應用 195

3 進階篇

- 第8章 踏在磐石而不是流沙上
——談資產品質與競爭力 228
- 第9章 卓越管理而不是盈餘管理
——談盈餘品質與競爭力 251
- 第10章 歷久彌新的股東權益報酬率
——談經營品質與競爭力 272
- 第11章 最重要的是，要隨時保護你自己 298
- 第12章 聚焦聯結，武林稱雄 318



〈推薦序〉

從數字中透視經營精髓 ——觀點嶄新、定位獨特的財報書

柯承恩

哈佛商學院波特教授（Michael Porter）強調，策略的重點是找到獨特的定位。我相信，我的同事劉順仁教授，根據他多年來在台大 EMBA 學程豐富、精彩的教學經驗，與他長期致力於學術研究的創新精神，已經為這本新書找到一個獨特且有價值的定位。

雖然坊間存在許多討論財務報表的書籍，但是它們大多陷入兩種極端。一種是典型的財報分析教科書，主要目的是讓會計或財金領域的學生及專業人士，了解會計資訊產生的細部過程。對一般經理人而言，這種書籍太過艱澀，討論的範圍也比較狹隘。另一種是強調淺顯易懂的財報入門書，它們雖然有幫助讀者速成的用處，卻往往只停留在會計名詞解釋的層面，無法幫助經理人思考及因應複雜的管理問題。然而，《財報就像一本故事書》克服了這些缺點，創造出以下的特色：

- **獨特的定位：**本書強調以經理人的角度看待財務報表，幫助讀者由財報數字進入企業價值創造的管理活動中。無論是經理人或投資人，都可藉此更深入地了解企業。
- **嶄新的觀點：**本書將財報和競爭力聯結，這在會計學

的教學及研究領域都是嶄新且重要的觀點。作者重新詮釋部分傳統的財務比率，並賦予它們「競爭力」的意涵。在當前無時、無處不競爭的經濟社會中，這些討論十分發人深省。

- **豐富的例證：**本書引用的例證包括美、歐、日的世界級公司與台灣的知名企業。作者也利用公司長期間實際的財務數字，進行比較分析，對拓展讀者的管理視野有極大幫助。
- **實用的建議：**本書清楚地指出，一個企業如果出現扭曲財報資訊、資產品質不佳、獲利不持續、營運活動現金淨流出等現象，通常都不具備競爭力，也沒有投資價值。對經理人與投資人來說，這些都是很實用的建議與提醒。
- **人文的精神：**一般財報分析的書籍，行文往往失之生硬。相較之下，本書有不少描寫細膩、優美且充滿濃厚人文精神的例子（如莎士比亞的《威尼斯商人》，米開朗基羅的雕像等），既能生動地點出主題，也增加不少閱讀樂趣。

這幾年來，我在台大 EMBA 班上教授「公司治理」與「領導統御」課程，因此對書中所討論的議題特別心有同感——如何以財報啓迪經理人的「課責性」（accountability）及「領導力」。一般人往往把財務報表想像成會計規則的產物，但財報顯現的並不是死板的數字，它其實是經理人遵循企業倫理、執行有效管理、並與資本市場進行坦誠溝通的成果。欲落實公司治理，真實而不被操縱的財報是最起碼條件。公司治理

的積極意義是增加企業結構性的競爭力，不只是防止舞弊而已，而本書就是協助經理人了解公司相對競爭力非常好的入門書。

此外，財務報表與會計資訊的運用，一般都被認為是幕僚工作，本書特別強調它是企業經營團隊領導能力中不可或缺的一環，我個人也深表贊同。企業的經營策略與績效，最後都反映在財務報表上，一個對財務報表了解不夠充分的經理人，無法掌握企業全盤的狀況，很難清楚地在風險與報酬間進行取捨，甚至會落入數字所呈現的錯覺。《財報就像一本故事書》能讓讀者理解，如何從生硬的數字中透視經營的精髓，因此特為之序，與讀者共享一本好書！

（本文作者為台灣大學管理學院教授、
中華經濟研究院院長）

〈推薦序〉

溫故知新，創新思維

馬玉山

現在，我們正處於一個急遽變化的時代。由於大環境充滿了許多不確定因素，使得目前投入營運工作的企業經營者及經理人，面臨了極大的挑戰。今天成功的商業模式（Business Model）不一定保證明天仍然可用，經理人與經營者必須持續地學習與創新。但是，學習貴在能完整、有系統地進行，而非片斷地閱讀。要能如此系統性地學習，便必須仰賴專家。由良師傳授理論，讓學生從實務經驗中印證，才能達到有效的學習目的。

在幾經思考後，我個人決定再回到學校當「老學生」。這次重返校園，志在求知與學習，不在於追求學位。1999年，我如願地考入台大管理學院EMBA班級就讀，實現再當學生、讓自己充電的願望。記得在正式上課之前，學校為新進同學開了「財務報表概論」及「管理經濟」兩門課，為我們這群「失學」多年的「老學生」做學前的熱身教育。「財務報表概論」課程由劉順仁教授執教，順仁老師的教學深入淺出，舉出企業經營的成功個案和同學討論，並分享他個人的研究心得。對於具有實務經驗的EMBA同學而言，可以把學術理論與實務經驗結合一體、融會貫通，對管理的創新更能彰顯效益。順仁老師博學多聞，上課時妙語如珠，超級幽默，常常讓課堂充滿了笑聲，令人印象深刻。在嚴肅的學術殿堂中，順仁老師以他幽默風趣的教學方式，引領同學們進入專

業領域研修，真是受益良多！能上他的課，真是一件快樂的事！

最近接到順仁老師的電子郵件，囑我為新著《財報就像一本故事書》寫篇〈推薦序〉，個人實在感到誠惶誠恐。本書所提及的精華個案，即使我已在「財務報表概論」課程裡聽過順仁老師解說，但在此書中，順仁老師對這些個案有深一層的分析與評論。拜讀本書後，更使我溫故知新，創新思維。

全書分成3大篇章：第1篇是「心法篇」，主要介紹財務報表的基本觀念，協助企業領袖們鍛鍊5種核心能力，以提升企業經營績效；第2篇是「招式篇」，依序說明資產負債表、損益表、現金流量表與股東權益變動表的基本概念，期待經理人能善用這4大財務報表，進而評估企業競爭力的優劣勢；第3篇是「進階篇」，旨在勉勵企業領袖們用心分析並善用財務報表，為企業建立競爭力，亦即運用「聚焦」之策，稱雄武林。

《財報就像一本故事書》是順仁老師的精心著作，也將是管理書籍的經典作品。本書結合了會計理論、財務報表及優質企業的個案分析，藉以檢視企業的體質與競爭力，實為企業經理人及經營者必讀的好書，特為文推薦。

（本文作者為冠德建設董事長）

〈推薦序〉

耳目一新的財報入門書

賴春田

《財報就像一本故事書》是有關企業管理及經營範疇的好書，近年來難得一見。劉順仁教授以沃爾瑪（Wal-Mart）、Kmart、戴爾與惠普等公司為範例，深入淺出地分析它們企業財報所吐露的訊息，並從中解析其競爭力。為了解財報數字背後的意涵，不只是非會計專業人士必須詳讀本書，即使是會計專業人士——尤其是會計師——更應該仔細閱讀。讀完本書後，會計師就可以進一步判讀您的審計客戶（Audit Clients）是不是地雷股？會不會變成水餃股？對一般的投資大眾來說，它更是一本指引正確投資選股的入門書，因為它清晰地告訴您如何從財報看出公司的競爭力！

作者劉順仁教授與柯承恩教授、哈佛大學波特教授合作規畫了「競爭力的個體經濟基礎」課程，劉教授將會計學與競爭力評量的概念結合，寫出了這本令人拍案叫絕的好書，真是後生可畏！劉教授也將古今中外耳熟能詳的典故，貼切地引用於財務報表的個案分析，讓讀者能深入了解財報所呈現的資訊，藉此了解該公司未來的走向。這是會計學界及業界過去幾十年追求的目標，劉教授運用自身專業與豐富學養所撰寫的《財報就像一本故事書》，非常令人震撼，讓會計學界及業界耳目一新，值得一讀再讀！

本書的另一特色是內容緊湊、沒有贅言，更沒有艱澀難懂的理論，讀來像看武俠小說一般，沒有負擔，又能讓人

了解書中所要傳達的道理。此外，作者下筆如行雲流水，讓人有一口氣讀完的欲望，加上引人入勝的歷史事例，對於未曾接觸會計學的企業領袖們，它的確是本絕佳的會計學入門書。《財報就像一本故事書》不但言之有物，也讓讀者知其然，更知其所以然。

本書的出版，讓我對會計學者走出「象牙塔」、進入實務界深感慶幸。本書除了對會計學界有很大的啟發，也將在呆板的會計界產生很大的漣漪。就如劉教授分析財報時的生動與風趣，未來的會計學研究與實務，將會更活潑、更有朝氣！

本人投入會計界近 40 年，有幸在大眾之前閱讀本書，真的有先「讀」為快的感受。我國會計學界的精英能結合國外企管巨擘的理論，體悟出由財報檢視企業競爭力的道理，可見我國的會計學界人才輩出，前途一片光明！此外，本書也將直接、間接地提升我國企業的國際競爭力，值得大家鼓勵！

（本文作者當時為資誠會計師事務所所長，
現為亞太固網寬頻公司董事長）

〈再版自序〉

輕鬆讀懂財務報表，快樂創造 豐厚財富

財報就像一本故事書，經理人寫它，投資人讀它。它吐露企業的競爭力，也刻畫企業的興衰。不論您的背景為何，本書請您以經理人及投資人雙重的角度看待財務報表。唯有如此，您才能正確的評估企業的投資價值與可能風險，進而創造豐厚的財富。

創造財富要「鬥智」「爭時」

中國最偉大的故事書是《史記》。在〈史記·貨殖列傳〉中，司馬遷對如何創造財富一針見血地說：「無財作力，少有鬥智，既饒爭時（沒錢靠體力，錢少靠智力，錢多靠掌握時機）。」台灣早已經跨過「無財作力」的階段，因為憑藉著體力只能造就個人的溫飽而已。2001年，美國著名企管暢銷書作家柯林斯（Jim Collins）在《從A到A+》一書中強調，「讓對的人上車」，並且擁有「態度謙遜但專業堅持」的經理人，是使企業績效起飛的最重要關鍵。2006年，世界最大的人力資源管理顧問公司萬寶盛華（Manpower）在「中國人才的矛盾」研究報告中指出，儘管有13億人口，但中國未來經濟成長最大的阻力，將是中、高階經理人的缺乏。可見人口再多，優秀的人才依舊是嚴重不足，這種矛盾古今中外皆然。因此「投

資自己」，使自己成為奇貨可居的企業經理人，是「少有鬥智」的好策略。但能夠產生更巨大財富的是「既饒爭時」，也就是創造或投資有高度競爭力的企業，進而利用股市資金潮水的力道，創造更高倍數的財富。我期待這本書幫助讀者培養「鬥智」與「爭時」的能力。

教您輕鬆讀懂財務報表

執全球企管教育牛耳的哈佛商學院，堅信人才對組織的重要性，其使命即是「教育能對這個世界做出貢獻的領導者」！身為教育工作者，我也分享哈佛這個「人才至上」的理念，深信企業競爭力主要來自經理人的品質。因此，自 1997 年參與台灣大學第 1 屆 EMBA 教學以來，如何透過會計課程提升經理人競爭力與決策品質，一直是我努力的重點。

如何由財務報表判斷企業競爭力高低，幫助經理人管好公司、幫助投資人選對標的？本書呈現了過去 10 年來，我與台大 EMBA 同學教學相長的成果。

透過本書，我希望達到兩個目標：

- 教會未來企業、政府、非營利組織的領袖看懂基本的財務報表。並且幫助這些領袖活用財務報表，做出正確決策，以增加組織競爭力。
- 幫助一般投資人由財報看出企業的報酬與風險，快樂輕鬆地創造財富。

*

由於許多 EMBA 的同學並沒有任何會計學背景，如何利用非技術性的語言、生動活潑的例子，引導同學親近令大多數人「望之生畏」的財務報表，是我在會計教學中最大的挑戰。本書希望重現我教授課程時輕鬆、互動的氣氛，又能保持財務報表分析的精華。

來念 EMBA 的同學，都想學會一身上乘的管理功夫，我常和他們分享這句口訣：「欲練神功，內外貫通；聚焦聯結，武林稱雄。」（此句出自金庸《笑傲江湖》的「葵花寶典」。）如果以武功來比喻，「管理會計學」課程屬於內功，「財務報表概論」課程則屬於外功。關於內功的部分，著重於執行創造企業價值的各種管理活動；至於外功，則關注如何藉財務報表檢視企業競爭力的強弱，並向資本市場溝通企業的價值。此外，當我教授 EMBA 會計課程時，也著重於討論企業應如何找到正確聚焦點，並將資源聯結在此聚焦點之上。

本書除了介紹編製財報的會計學基本原理，也重視會計數字背後的管理意涵，並討論活用財務報表的方法，引導企業走向對的方向。爲了提升讀者的管理視野，我將利用許多世界級企業的財務報表爲例，說明它們相對的競爭優勢及劣勢。

投資人也該了解企業競爭力

投資大師巴菲特（Warren Buffett）主張，投資人應把自己當成經理人，深入了解企業創造財富的活動。經理人是企業成功的關鍵因素，因此當本書討論經理人的角色時，投資人應思考其對投資決策的意義。簡單地說，投資企業其實就

是投資企業的經理人；而財報分析其實就是經理人的競爭能力分析。

讀完本書之後，我期待投資人能清楚地分辨，哪些企業經理人是在做「對」的事，可以增加企業的價值；哪些企業經理人是在做「錯」的事，會降低或摧毀企業的價值。若能活用財務報表、藉此分辨企業競爭力的強弱，投資人不僅可以避免誤踏地雷股，對真正的好公司，更能產生長期持股的信心。

再版 3 大特色

1. **更新財報數字，檢視競爭力消長：**由第 1 版迄今的 2 年期間，本書中所討論企業的競爭力有不少變化。例如，不少優質企業（如沃爾瑪、戴爾電腦），雖然仍是該行業的佼佼者，但紛紛遇上成長瓶頸，遭遇招式已老、風華不再的窘境。而不少原本一路挨打的較弱勢企業（如 Kmart、惠普電腦）卻透過企業重整或更換執行長，找到扭轉頹勢的契機。因此，本書在第 2 版中，將全面更新所有相關公司的財報資訊，並且進一步討論其競爭力變化的可能原因。
2. **正視中國經濟崛起，學習知己知彼：**2006 年 2 月 15 日，中國財政部宣布與國際會計制度接軌的重大政策，由原本 16 項具體會計準則，擴展到 1 項基本原則和 38 項會計準則，並規定 2007 年 1 月 1 日起，由中國上市公司開始優先適用。這項波瀾壯闊的會計政策，宣示中國在追求經濟成長時，深刻了解企業語