

獻給李婉菁（1962-2017）

二人相憶，二憶念深，如是乃至，從生至生，同於形影，不相乖異。

——《大佛頂首楞嚴經·大勢至菩薩念佛圓通章》



劉順仁，2017年6月25日，三峽「西蓮淨苑」皈依於惠敏法師座下後，攝於鄰近法鼓山天南寺蓮花池。

財報 就像一本故事書

最新增訂版

劉順仁

著

「問責與領導」系列叢書 1

目次

推薦序	聽劉老師說財報故事——許士軍（逢甲大學人言講座教授）	006
緣起	把「問責」練成絕招	015
前言	淬煉說故事的力量	019
Part 1——心法篇		
1	財報是淬煉商業智謀的起點	030
2	用財務報表鍛鍊五大神功	049
3	飛行中，相信你的儀表板	070
Part 2——招式篇		
4	獲利、獲利、獲利——損益表的原理與應用	090
5	穿透企業的市場重力波——綜合損益表的原理與應用	127
6	學習威尼斯商人的智慧與嚴謹——資產負債表的原理與應用	136
7	是誰動了我的奶酪——權益變動表的原理與應用	170
8	別只顧加速，卻忘了油箱沒油——現金流量表的原理與應用	201
Part 3——進階篇		
9	踏在磐石而不是流沙上——談資產品質與競爭力	236

10	經營管理，而不是盈餘管理——談盈餘品質與競爭力	257
11	歷久彌新的股東權益報酬率——談經營品質與競爭力	277
12	最重要的是，要隨時保護你自己——如何避開商業陰謀	299
13	用《孫子兵法》看財報	322

Part 4——財報外一章

14	用財報向法人說故事——何麗梅（台積電財務長）	348
謝詞	下一次，換「我們」說故事	358

聽劉老師說財報故事—— 從戰情儀表板到宇宙重力波

逢甲大學人言講座教授
台灣董事學會理事長

許士軍

人生如戲，人愛看戲；戲都是故事——不管真實或虛擬的。

記得好多年前一次大學入學考試中，國文作文題目居然就是「假如教室像電影院」，意即上課要像看電影，因此教師就要能說戲講故事。恰好目前我們手中這本書，書名就是《財報就像一本故事書》，二者異曲同工。在本書中，劉教授再次施展他的講故事功力，讓讀者在不知不覺中，領悟到財報的妙用和重要意義；更難得的是，從這些故事中所學到的，不僅是財報或會計原則而已，而是進入經營智慧的層次。

從某種觀點，本書作者劉順仁教授也不像刻板印象中的學院派教授——儘管他的學術背景和生涯基本上仍可歸入這一派——凡是讀

過他近年許多著作的讀者，都會發現他的特色就和書中描述的亞馬遜（Amazon）創辦人傑夫·貝佐斯（Jeff Bezos）一樣，都是說故事的高手。差別在於，一個是藉由二十年的說故事，創建了一家世界上呼風喚雨的網路頂尖企業；而劉順仁教授卻是經由他的指下神功，將原本枯燥難懂的專業知識，轉化為一本本讀起來令人愛不釋手的好書。

講故事的高手

講到說故事，讀者一定會驚奇作者知識之淵博，以及聯想力之豐富。譬如講到財報如何受產業特性之影響時，書中舉出中國貴州茅台酒、美國零售龍頭沃爾瑪以及電腦業的戴爾；講到企業為了因應時代環境，而採取不同對策時，引用了中古時代義大利的梅迪奇家族（Medici），如何配合當時視利息為罪惡之宗教倫理，能在生意上不收利息，卻以其他方式獲取更大利益的巧妙安排。

又如講到企業尋求「保護自己」之道時，書中引用了奧斯卡得獎影片《登峰造擊》（*Million Dollar Baby*）中，天才女侍變為所向無敵的拳擊選手的故事。最後，卻不幸地由於她沒有留意教練之提醒，好好保護自己，以至於遭到對手暗算，落得悲慘結局。

此處只是舉出書裡所講故事中的少數幾個例子而已。書中還有其他許許多多妙趣橫生或意味深長的故事，就讓讀者自己去發現和欣賞罷！

故事背後的嚴謹結構

不過，在此要特別指出，儘管作者利用大量的歷史事蹟、文學掌故、科學原理、甚至神話傳說，生動活潑地以講故事襯托出財報的意義和精神，但它絕非一本單純的故事書或軼事集。反之，在這些趣味橫生的故事背後，有其嚴謹的理論結構。全書計有四篇十四章，以各篇言，「心法篇」乃說明財報的基本意義和它在企業經營上的角色，屬於導論性質；其次「招式篇」乃就財表的主要形態，包括損益表、資產負債表、權益變動表和現金流量表，分章說明其原理與應用；至於第三篇為「進階篇」，從整體觀點聚焦說明各種報表與公司經營品質及競爭力間的關係；最後一篇「財報外一章」，則藉由台積電這家公司向法人說故事此一具體事例，說明財報在面對公司主要投資者時，如何發揮其「問責」（accountability）的重要功能。最後這篇文章，由台積電財務長何麗梅女士現身說法，客串演出；也可視為繼本書的精彩演出之後，應觀眾要求的「安可」之作，置於全書最後，更有畫龍點睛之妙。

基本上，財報本身，如書中所說，乃用以反映公司經營狀況，其作用有如「戰情儀表板」，能將一家公司所有各種業務活動，依所謂「產、銷、人、發、財」之類的功能，予以有條不紊地整合呈現，使經營者對公司繁複多變的活動統籌兼顧，產生企業經營上的「綜效」（synergy）。這說明了為何編製財報以及看懂財報，乃是 MBA 學生必修的功課。

小故事和大故事

然而，在這個層次上的財報，是由一些冷冰冰的數字所呈現的會計邏輯系統，以此面貌呈現的財報，主要屬於作業和功能層次的經營狀況；不可否認地，它們是理性的、具體的和可靠的，有其功能和作用。但是劉教授在這本書中告訴讀者，從這一層次去瞭解財報，所獲知的公司經營狀況是刻板和表面的，只算是「小故事」的情節。這就好像人們只看到人的骨骼結構，卻看不到西施和東施之間無形的巨大差別一樣。

作者強調，財報本身不是經營的終點，而是起點。因為真正重要的，乃是這些報表故事背後的策略、願景、文化和統理這些因素。換句話說，經營者應以財報為起點，探究其背後的來龍去脈，從而思考未來該怎麼做，帶動公司因應改變、創造商機。能做到這點，才算掌握了書中所說的「大故事」。

問題是，如何以財報為起點，進而追根究柢，發掘關鍵因素和採取對策，這中間的關係是十分微妙而複雜的，有些甚至微弱到難以察覺的程度。在這方面，作者居然會聯想到以天文物理學中人們發現「宇宙重力波」的故事加以比擬。這種奔放不羈的聯想力，不禁令人拍案稱奇。

如何發現重力波

本書之價值與可貴，也就在於它企圖帶領讀者去發掘財報背後的這種重力波的存在。

在此只舉出書中一個極佳的例子，就是作者為了說明企業在經營做法和表現的特色，居然可以追溯到股權設計上。在此所舉的案例，包括：Google 採取的雙層股權結構，沃爾瑪過半股權歸於華頓家族（Walton family）三個董事手中，而中國華為的股權約 98.6% 由工會持有；諸如此類不同的股權設計上。事實上，此因素對於公司保持經營決策權之穩定，還有對於弱勢小股東和員工利益的照顧等多方面，都會產生根本影響，最後反映到財報上。這種微妙的關係，就像重力波一樣，是不易覺察的。

資產、盈餘和創新

由於對財報採取這種深入探測，使得本書雖以「財報」為名，但實際上，財報只是一個窗口；從這窗口所看到的，主要屬於小故事的層次。如今在劉老師的帶領下，我們得以從這窗口進入企業內部，這時我們所看到的，乃是企業經營的大千世界，其間不但氣象萬千，且其縱深和廣度已涵蓋至企業經營的整體。難得的是，在這整體中，又有其軸心和聚焦。譬如以本書第四篇為例，就是以「品質與競爭力」為軸心，並從此軸心說明資產、盈餘和創新三方面和競爭力間的關聯性，且提出許多發人深省的見解——或警語。

譬如談到資產時，書中固然肯定企業藉由資產創造未來實質上現金流量的重要功能；但也指出，資產所帶來的危險還高於負債，此即所謂「負債通常不會變壞，資產通常只會變壞」的道理，譬如資產中的應收帳款或存貨數字便可能是華而不實的。

如果再對資產進一步分析，書中指出，隨著今後知識經濟、數位網絡的發展，在資產中的無形資產，即可能在量或質上，較有形資產更為重要，法國路易威登公司的財報所揭露的，就給讀者一個顯而易見的例子。書中也比較當年美國商船之所以在競爭上勝過歐洲商船，所仰賴的不是商船的實體，而是美國水手在心理上的品質。

無怪乎，在有關資產的討論中，書中最後直指企業經營的核心，在於企業家精神和良好的管理制度，而不在資產。劉教授說，「離開了這些，有形資產便很容易變成流沙。」讀到這些句子，多麼清新而有震撼力。

再講到盈餘時，書中一方面提出盈餘的品質在於可持續性、可預測性和穩定性；但另一方面，書中卻一反傳統上所謂經營企業以追求最大利潤為目標的觀念，告訴讀者，經營管理不是盈餘管理，所謂追求最大的利潤，往往代表一種虛幻的想法——每股盈餘的數字就是一種迷思。

專注精神的故事

談競爭力，必然離不開創新。誠然，在今後世界中，創新已獲公認為任何企業救亡圖存必經之道，也是本書中所稱競爭力的一個根源。但在這方面，書中探討創新，遠遠超過一般財報所抵達的深度。譬如書中指出「專注精神」對創新的重要性，並特別舉文藝復興時代米開朗基羅大師的故事，以極為生動而詳盡的描述，說明什麼是「專注精神」。有關這一故事，劉教授還現身說法，道出當年自己瞻仰大師作品聖殤像

時，內心湧現的感動與尊敬，使他遲遲不願離去。相信許多人讀到此處，心中映現的，是一位來自亞洲的會計學教授佇立在雕像前的身影，這也是一幅多麼感人的場景。

在同一章內，劉教授又以棒球選手為例，說出所謂的「專注精神」，就是在於「一次專注一球」的心態。他說：一個打擊者最緊張的處境，就是在第九局最後一個打次當頭；這時，他面對兩好三壞滿球數，自己的球隊落後對手一分，他這最後一擊，就決定了整個比賽的勝負。這時這位運動員最需要的，無疑地，也就是「專注」。

一則亞運棒球比賽的即興故事

在此處特別提起這一棒球事例，是有特別理由的。因為就在 2018 年 8 月 26 日晚間，也是這篇序寫到此處時，電視正轉播在印尼巨港亞運會進行的一場賽事，此時中華台北棒球隊所面對的，乃是精銳盡出的韓國國家隊，兩隊戰績一直處於膠著狀態。由於當時我隊也只勝一分，隨時都有被韓國隊逆轉的可能，整個球場可說是充滿了令人窒息的氣氛。這一情況一直維持到九局終了，中華台北隊獲勝，球員互相擁抱歡呼，在電視前的觀眾也才敢放心地鬆了一口氣。在這過程中，每一位上場的隊員所表現的，就是書中所描述的「專注精神」。這一事例，更可以說是活生生地讓人體會了什麼是專注精神的一個故事。