



# 可改善 的空间

毕马威商业报告调查, 第二版



毕马威国际

[kpmg.com/betterbusinessreporting](http://kpmg.com/betterbusinessreporting)



# 欢迎阅读 毕马威商业报 告调查

在本报告第二版,我们展现了对全球270家大型上市公司报告(“年报”)的分析结果,从中指出企业在披露信息方面值得借鉴的做法及不足之处。我们的目的是为公司、投资者、监管机构、准则制定者、审计师和其他人士就当今世界各地企业报告正确和错误做法所开展的争议提供一些借鉴,并希望能为公司与股东之间改善沟通指出一条道路。资本市场需要依靠清晰和准确的信息,因此企业报告的清晰度和实用性在确保它们发挥有效的作用中占有重要角色,并为经济的健康发展提供支持。

我们认为虽然财务报告在信息沟通中起到一个核心的作用,但它本身不能提供企业的绩效和前景全貌。投资者必须自己去评估报告内涵的业务健康状况、企业增长的潜力和盈利的长期可持续性。年报在这些评估方面所提供的信息就更少了,它们仅提供一些客观信息,从更广泛的角度进行阐述。

信息的这种不平衡会导致人们仅注重短期利益。当前年度盈利的估值可能会比长期业务前景的估值更高,因为对已创造的价值人们会觉得更有可见度。因此,那些投资于具有长期前景的企业会觉得难以与那些优先注重短期盈利的企业进行资本上的竞争。

要解决这个问题,就需要引入一些更有力的因素,而不仅仅是针对财务报告准则去做一些小的调整,事实上,这的确会有损这些准则在理论上的完整性。而解决方案是全面地展示反映公司经营绩效的有关业务的信息,让投资者对业务前景做出自己的评估。年报是本研讨所指的有效的平台,为其他绩效沟通提供更为及时的支持。

我们希望我们的分析有助于阁下了解有关的争议。



**Mark Vaessen**  
毕马威国际  
IFRS全球负责人



**Matt Chapman**  
毕马威英国更佳商业报告  
高级经理

# 主要发现 — 改善的 “必要措施”

## 1

### 向投资者提供他们需要的信息

年报可以通过过去的财务绩效展望未来，提供对当前绩效水平的客观信息、策略细节和执行进度等。它们应就主要业务资源如何进行管理已满足长期业务需要提供更深入的见解。

#### 赢得客户

年报中平均**42%**的内容涉及财务报表，仅**14%**的内容涉及业务策略

#### 树立形象

仅**7%**的报告提供有关定货簿或销售运行率的信息，以解释业务的业绩基准如何发生了变化

## 2

### 保持报告内容清晰和有针对性

叙述性地讨论企业绩效常常重复罗嗦和充满趣闻轶事，不能反映业务重点，而财务报表的篇幅常常是由各国的实际做法所决定，并非由业务的特定情况所决定。

#### 充裕空间

年报平均篇幅是**204页**。企业不一定要编制篇幅庞大的年报，才能提供清晰及相关的信息

#### “简明”的不同看法

不同国家的财务报表篇幅差别巨大—从俄罗斯的**60页**到意大利的**140页**不等

## 3

### 利用经营主要绩效指标提供长期视野

更好地报告非财务主要绩效指标有助于用业务成功的长期视野去平衡财务绩效的短期讨论。正确客观的经营绩效计量方法可为业务前景提供有益的见解，但这些方法没有被广泛使用。为了支持绩效的长期视野，公司应选择那些可将推动它们业务成功的具体因素密切联系起来的计量方法，比如客户群的实力。

#### 健康的业务

仅有**11%**的报告接近于提供有关健康业务的**六个重要领域**的绩效信息

#### 业绩记录

仅有**9%**的报告提供**五年**经营绩效的业绩记录

# 4

## 提供实际的与策略挂钩的主要绩效指标

一些公司已经提供简单的计量方法，以解释业务绩效中一些最为重要的方面。这些计量方法可帮助投资者评估企业在商业上的成功状况和前景。

### 健康的业务

仅有**17%**的报告告诉你企业是否在赢得或留住客户

### 树立形象

仅有**15%**的报告显示品牌或市场份额是如何发展的

### 塑造能力

仅有**8%**的报告显示企业是否在塑造或保留其知识技能和专业能力

# 5

## 提供深入的策略分析

进一步密切关注业务模式的描述和策略。许多业务模式的描述只是重点关注公司的几个领域，而策略讨论也倾向于把重点放在短期渐进的业绩改善上，而不是长期的企业发展方向。

### 短期

**44%**的报告在讨论策略时没有跳出短期的计划措施

### 错失要点？

**73%**的报告没有将客户关注度作为一项主要业务目标进行讨论

### 部分内容

仅有**58%**的公司发现知识和专业技能是它们业务模式中的重要部分

# 6

## 注重对未来重要领域的风险分析

对风险讨论的质量参差不齐。许多刊登的风险讨论似乎是为了遵循监管要求，而不是帮助投资者了解如何管理最重要的风险。常见的问题是没有重点关注与业务价值最为相关的风险，也没有解决与发展策略有关的风险。

### 风险过载

在四个国家的风险披露中发现每个国家平均**超过20个**“主要”风险，显示这些企业未能在年度报告中抓住重点

### 一成不变的概念

仅有**11%**的报告显示如何随着时间推移管理风险预测

### 策略风险

不足**10%**的公司发现与每个策略选择、产品关联度和管理变更所相关的风险

# 方法

这项调查研究了16个国家大型上市公司的270份年报。它至少包括这16个国家15个非金融行业每个行业中的一家公司,除非这个国家没有与该行业相关的公司。本次调查不包括金融服务公司,因为这个行业需要遵循的报告要求十分繁琐。

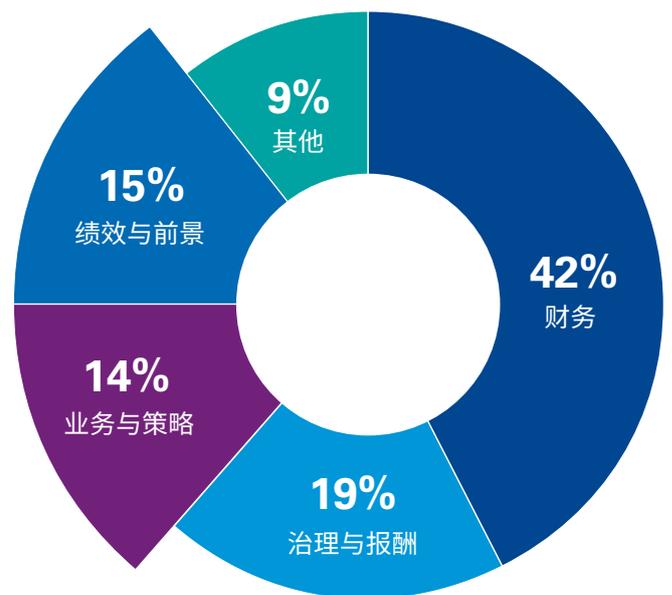
调查分析是基于毕马威成员所的报告数据库,该数据库的资料来源于审阅公司文字性的报告内容。数据库所采集的数据包括有关业务模式、策略、绩效和风险等定性和定量信息。许多绩效的披露包含在年报的字里行间。这些披露包含着有意义的绩效信息(不采用模糊的陈述,如“业务表现良好”)。平均而言,每份年报可收集到100个信息点。

数据库还包括整个报告结构的信息。不同国家对年报的定义均有差别。在某些国家,年报内常见的披露是在单独的文件中披露(例如代理文件)。为便于比较,这些额外的披露也包含在报告的页数内。许多公司还另外编制可持续发展报告。由于重大的可持续发展披露通常会包含在公司的年报内,本调查没有单独研究这些可持续发展报告。

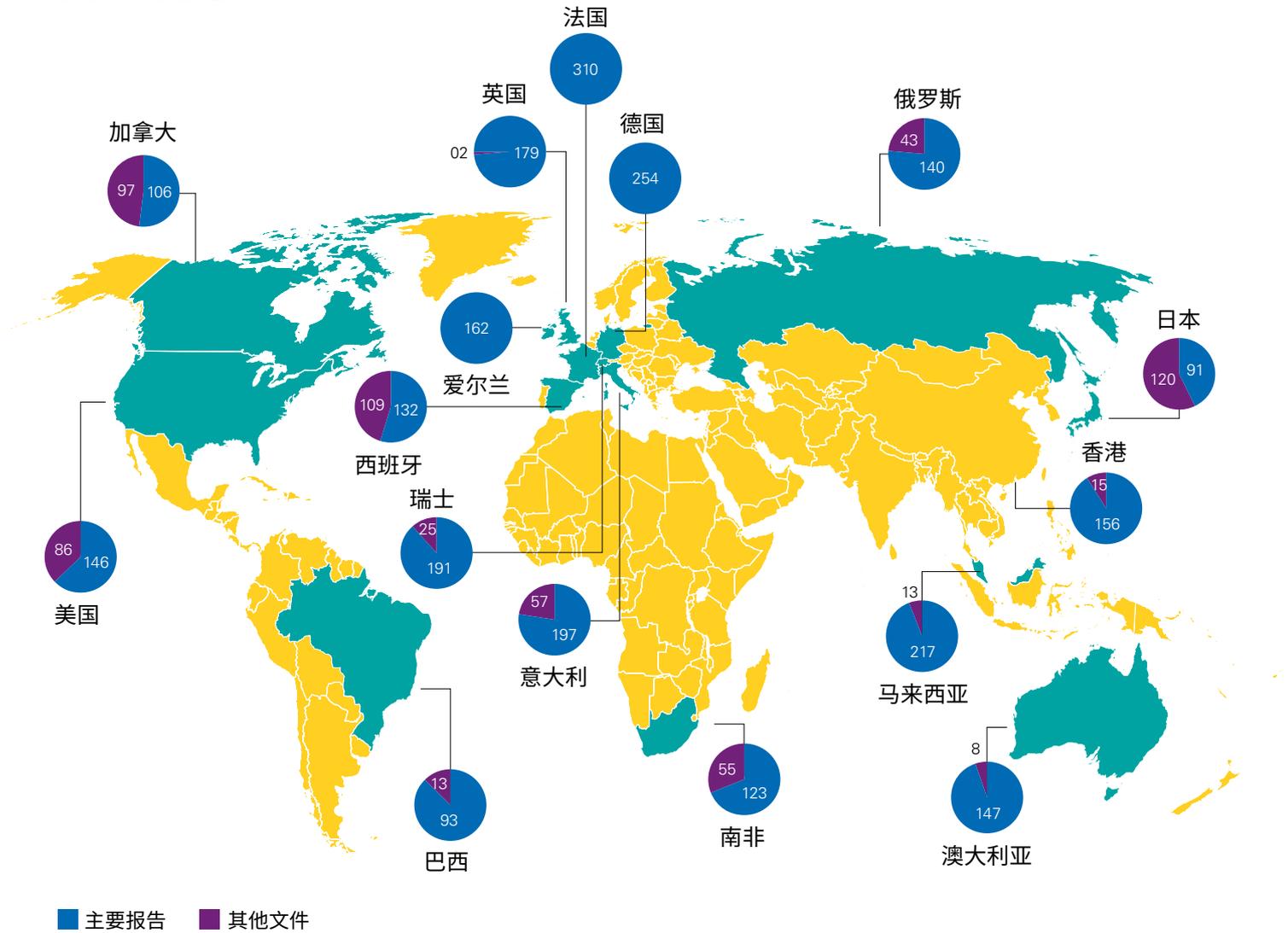
# 年报

企业的报告并非篇幅越长越显得有料。调查的年报平均页数是204页,如果内容分配得当的话,这样的篇幅应足以涵盖所有重大的事项。不过,平均来看,年报42%的篇幅是财务报表,这比用于讨论公司业务模式和策略讨论或公司的绩效与前景的篇幅几乎多出3倍。

年报的内容



## 年报的平均篇幅



年报的篇幅差别很大,几乎四分之一的年报不足150页,大约同样比例的年报在250页或以上。各国的习惯做法对年报的篇幅起着很大的作用:法国公司的年报平均310页,而澳大利亚公司的年报平均是155页。

我们对年报的调查揭示出一些不符合清晰和简明报告的问题:一些论点有时会在报告内的不同章节反复重复;报告偏重于文字叙述的方式罗列出主要绩效指标

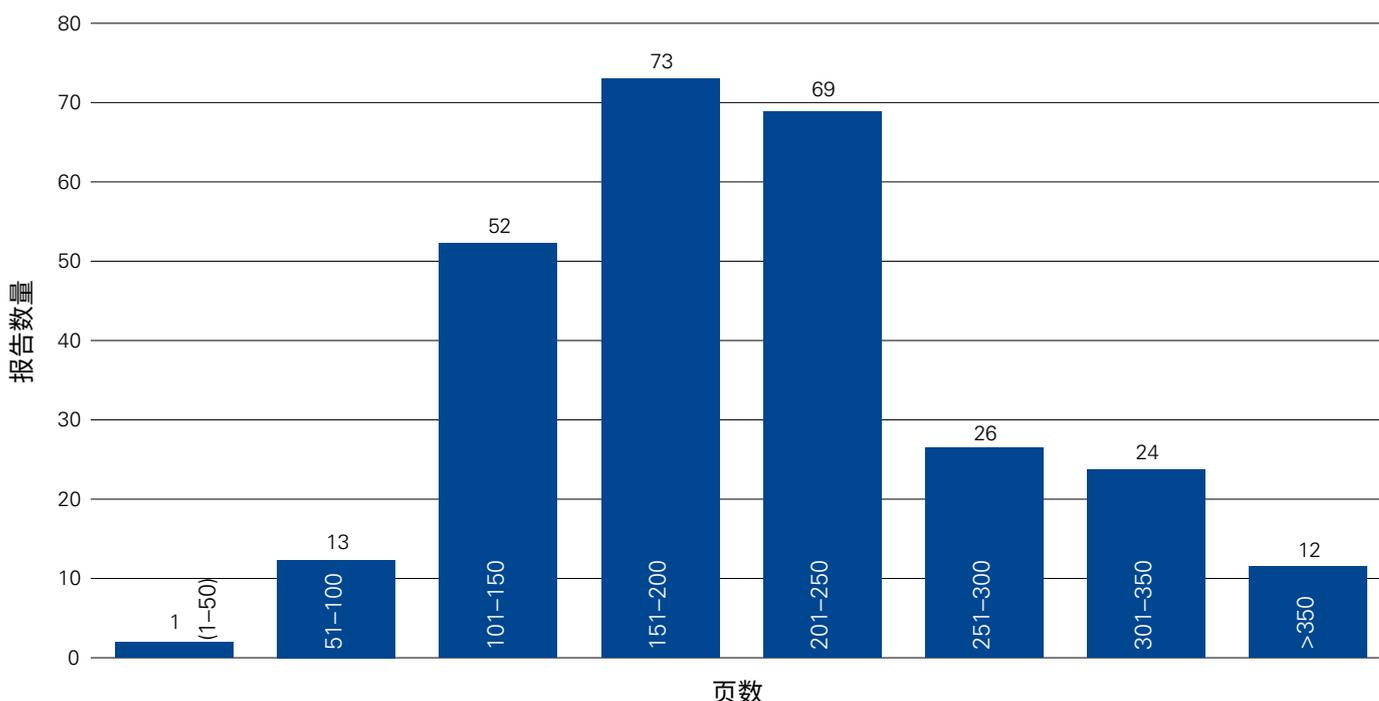
的变化,而这些变化如采用图形或表格的形式表现效果会更好,特别是有关财务绩效的内容,无需解释它们为何会发生;案例分析常常作为财务信息的替代,但案例不能代表业务整体绩效甚至其中某个部分。这些问题以及其他一些因素令投资者难以从年报中找到他们需要的信息。

财务报表是年报的重要组成部分。它们提供客观的方法去理解和用基准衡量公司的业绩、目前的盈利能力和作为评估企业管理的基础。它们一直是投资者开展评估的核心资料来源,即使它们无法提供全面的业务全景。

年报内的财务报表篇幅在不同国家之间差异很大,从中反映了各国的监管法规、之前公认会计准则(GAAP)遗留下来的影响,以及是否存在减少杂乱和改善清晰

度的压力(如在英国)。一些国家的公司抱怨它们的年报(包括它们的财务报表)包含了太多的信息。准则制定机构,包括国际会计准则委员会(IASB) 和美国财务会计准则委员会(FASB),在它们的披露措施计划中已注意到这些问题,有关措施计划的目的是改善财务报告的信息列示和披露。同样,监管机构也鼓励公司将工作重点放在改善他们的披露。

### 年报的篇幅



# 绩效

许多公司对投资者过度地强调短期盈利表现的倾向感到十分沮丧。然而，投资估值方法是通过对企业长期盈利前景进行评估来进行的。这中间差异产生的原因与企业编制报告的做法有关。投资者能得到的最相关、最可靠的信息是注重于历史财务绩效的信息。如果公司希望其投资者用长远的目光去看待它们的前景，那么公司就需要提供更多高质量的信息让投资者能够从长计议。

我们认为做好非财务主要绩效指标的报告工作可以有助于解决这个不平衡。特别是，经营方面的主要绩效指标可为企业发展和长期前景提供重要启示。

许多投资者将预测信息摆在希望企业报告做出改变的清单首位。但从企业的角度看，它们担心企业管理层不应对他们无法控制的因素承担责任。同时，它们担心公开发表财务预测会进一步强调短期财务绩效。不过，25%的公司在它们的年报内提供短期预测。

我们认为这些担心是有道理的，也认为预测信息不应作为向投资者提供他们形成公司前景观点所需信息的替代。即使如此，经详细论证的预测信息可以发挥更大的作用。它可以提供一个让投资者预测绩效的“干净”基础。并且，它可以作为更有前瞻性地讨论历史绩效的催化剂，将预测与相关的假设联系起来。

提供预测信息的另一个办法是将历史信息披露与未来绩效更紧密的挂钩。47%的报告采用非一般公认会计准则计量方法，如息税折旧及摊销前利润(EBITDA)。但仅30%的报告通过提供诸如订货簿或成本基础变化等领域的信息来提出目前的基线绩效。

## 经营绩效

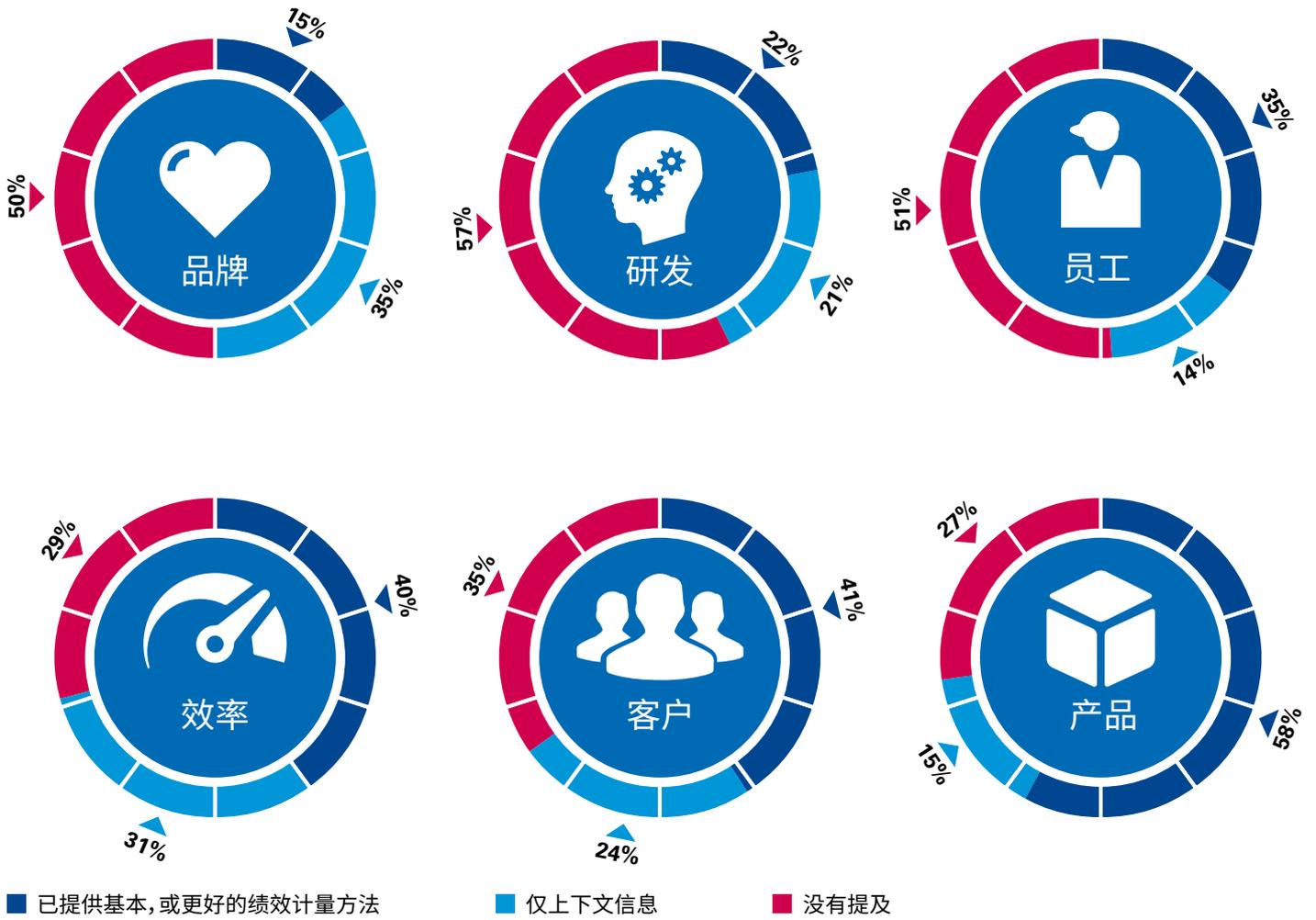
我们寻找了一系列计量方法，包含有助于了解大多数公司绩效和前景的六个领域中36个绩效的每一个方面。这包括所有可提供业务绩效启示的客观信息。除了定量的主要绩效指标，我们还发现可提供全面的(即非选择性的)绩效观点的叙述性指标，如产品或知识产权开发管道。

大多数公司至少会在六个领域里提供仅仅两到三个领域的一些绩效信息。我们认为，每个领域的经营绩效都应是大多数企业绩效构成的重要组成部分，但即使是最经常被涉及的绩效领域(以产品为基础的绩效)，也仅有58%的公司将之纳入在内，而最少被涉及的领域(品牌)，仅有15%的公司将之涵盖在内。事实上，只有11%的报告涉及到5个或以上的领域，从而读者只能部分地了解企业的经营健康状况。

即使我们在一个绩效领域发现了信息，这个信息也通常没有什么意义。因此，报告要改进的地方不仅仅是报告的范围，还包括所提供的绩效信息的相关性。我们在下文会讨论这些措施。

下面的六个部分详细地阐释了图表中概述的经营绩效的六个领域。

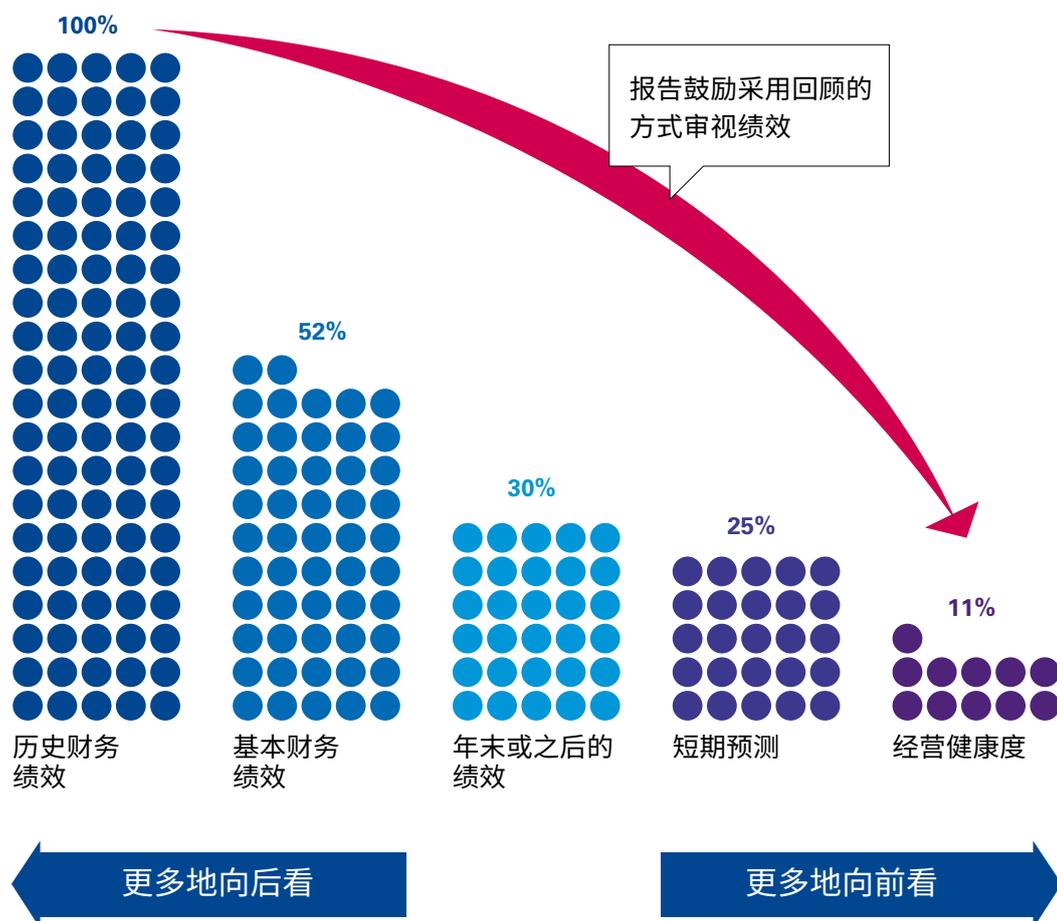
## 报告经营绩效计量方法的公司



**52%的报告采用非一般公认会计准则计量方法, 比如基本的息税折旧及摊销前利润(EBITDA)。**

...只有30%的报告通过提供诸如订货簿或成本基础变化等领域的信息,来提出目前的基线绩效。

### 提到绩效每个方面的报告比例

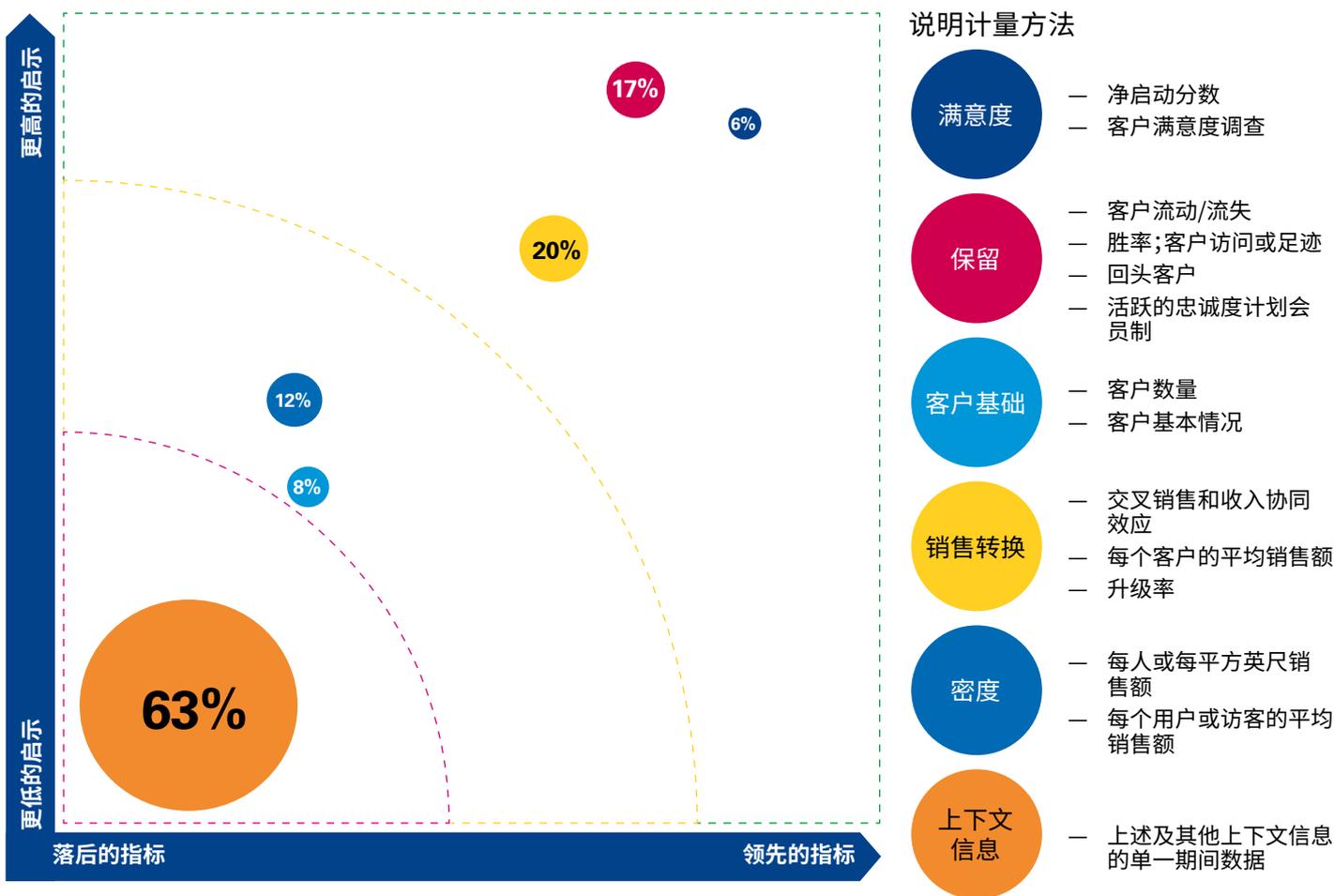


# 客户和销售绩效

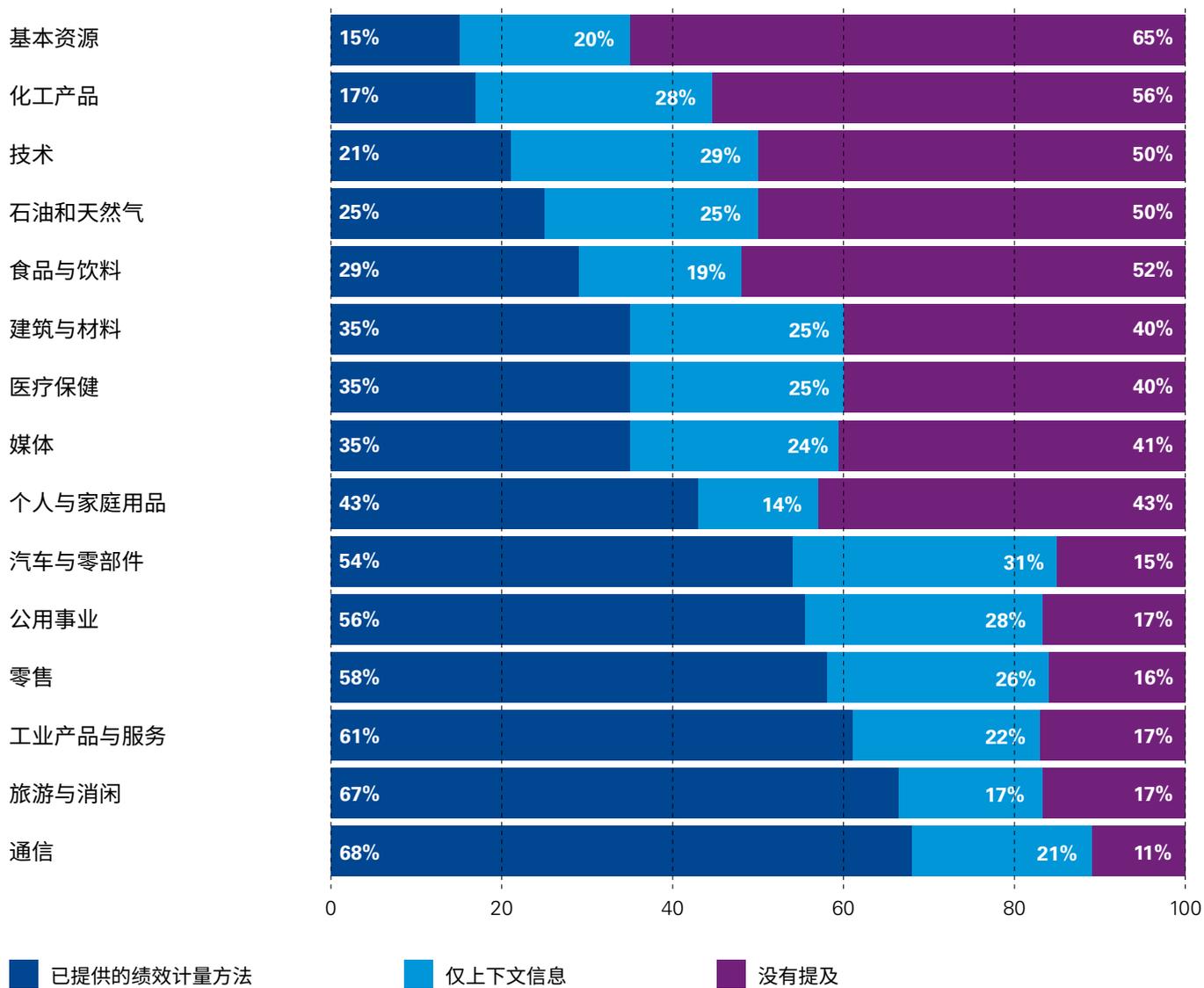
大多数报告会根据财务报表提供一些有关销售绩效的讨论,但仅依靠财务收入的讨论却常常难以了解一个公司在面向客户方面是否度过了一个“好年”。实际上,我们发现仅41%的公司提供了超出这个领域或单一期间信息的额外的绩效信息。由于注重客户的计量方法与引导收入前景的主要指标同样很有价值,因此这十分可惜。

许多计量方法都有助于展现客户和销售绩效。衡量客户保留情况和满意度尤其能提供一个公司在这个领域前景的主要指标,但只有6%的报告提供满意度衡量。电信行业经常采用客户保持率来衡量,有53%的公司对此做出了报告,但应该有更多的企业可以采用客户保持率。

## 客户和销售绩效启示



## 报告客户/销售绩效计量方法的公司

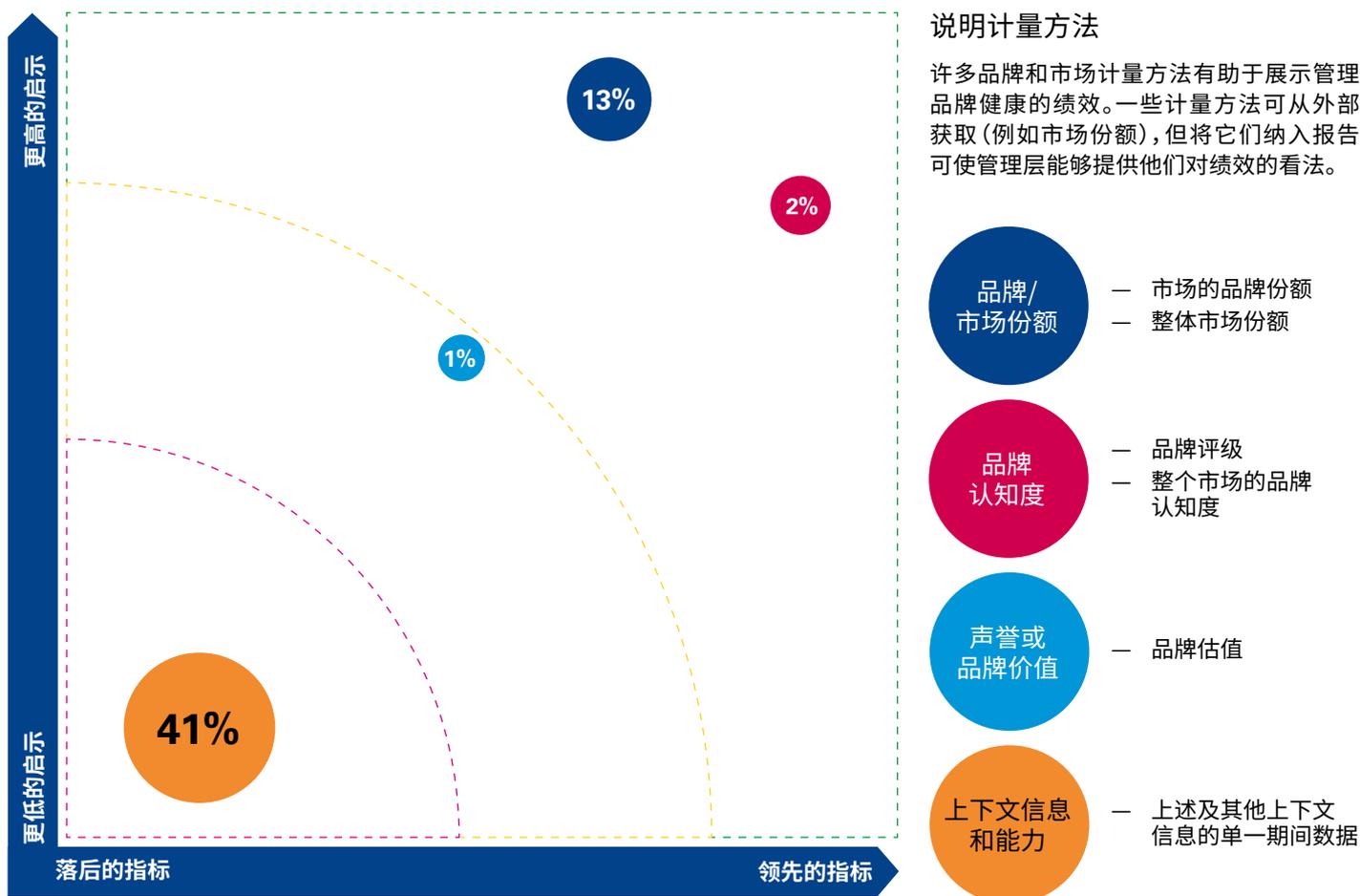


# 品牌与市场份额

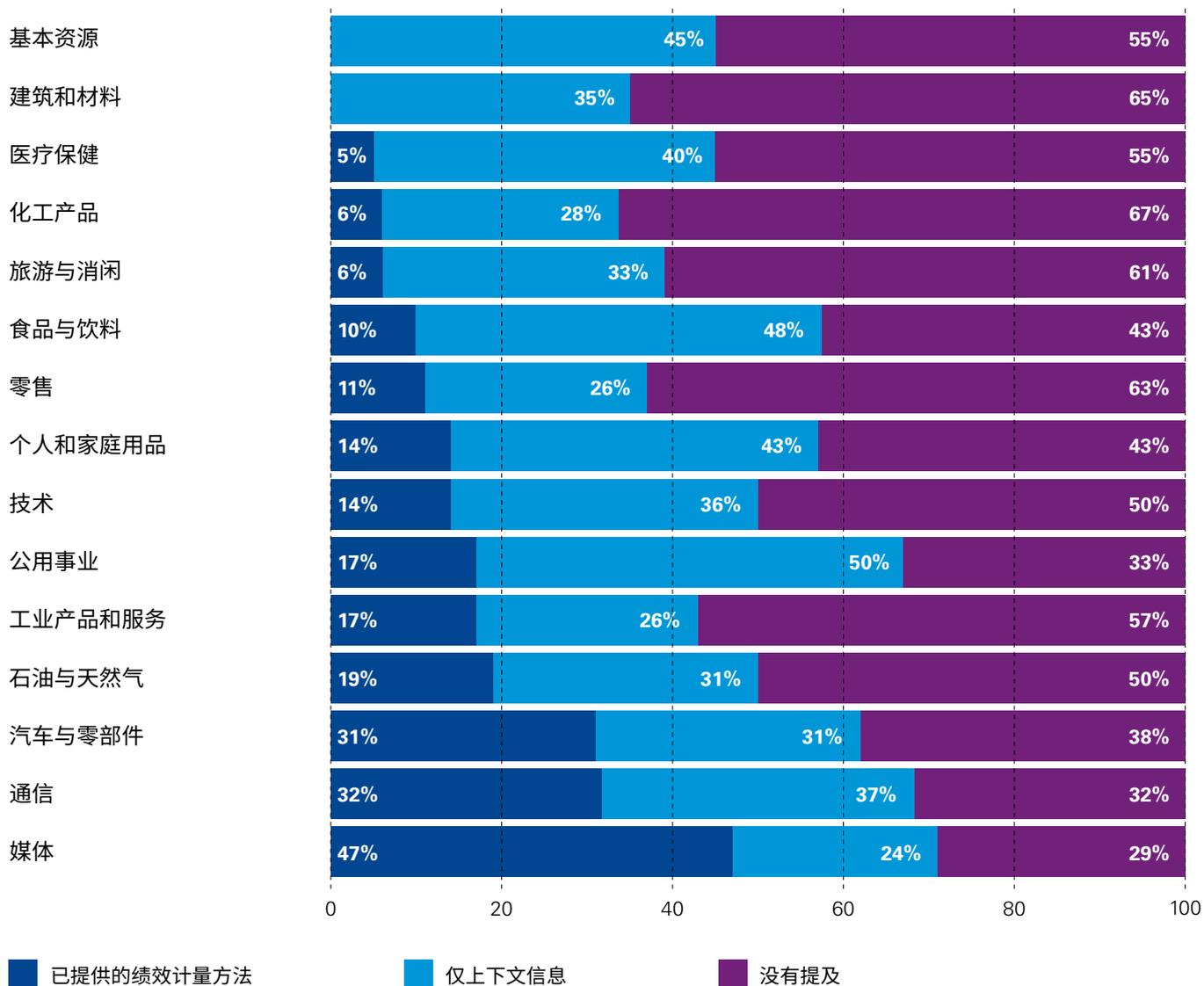
利用与市场相关的数据可支持更为开放的绩效讨论。不过,只有15%的报告提供了计量方法,显示品牌 and 市场份额是如何发展的。我们认为这是错失机会,因为利用市场或品牌绩效信息可以在整体市场的背景下让报告提出企业的自身绩效。

在可以被提供的情况下,品牌绩效常常出现在在一个单一期间,但这还不足以支持讨论品牌的健康度是否可以可持续的形式得到加强。实际上,七份报告中有六份没有告诉我们品牌的健康度或市场地位是否正在改善。

## 绩效启示 — 品牌和市场



## 报告品牌和市场地位的公司

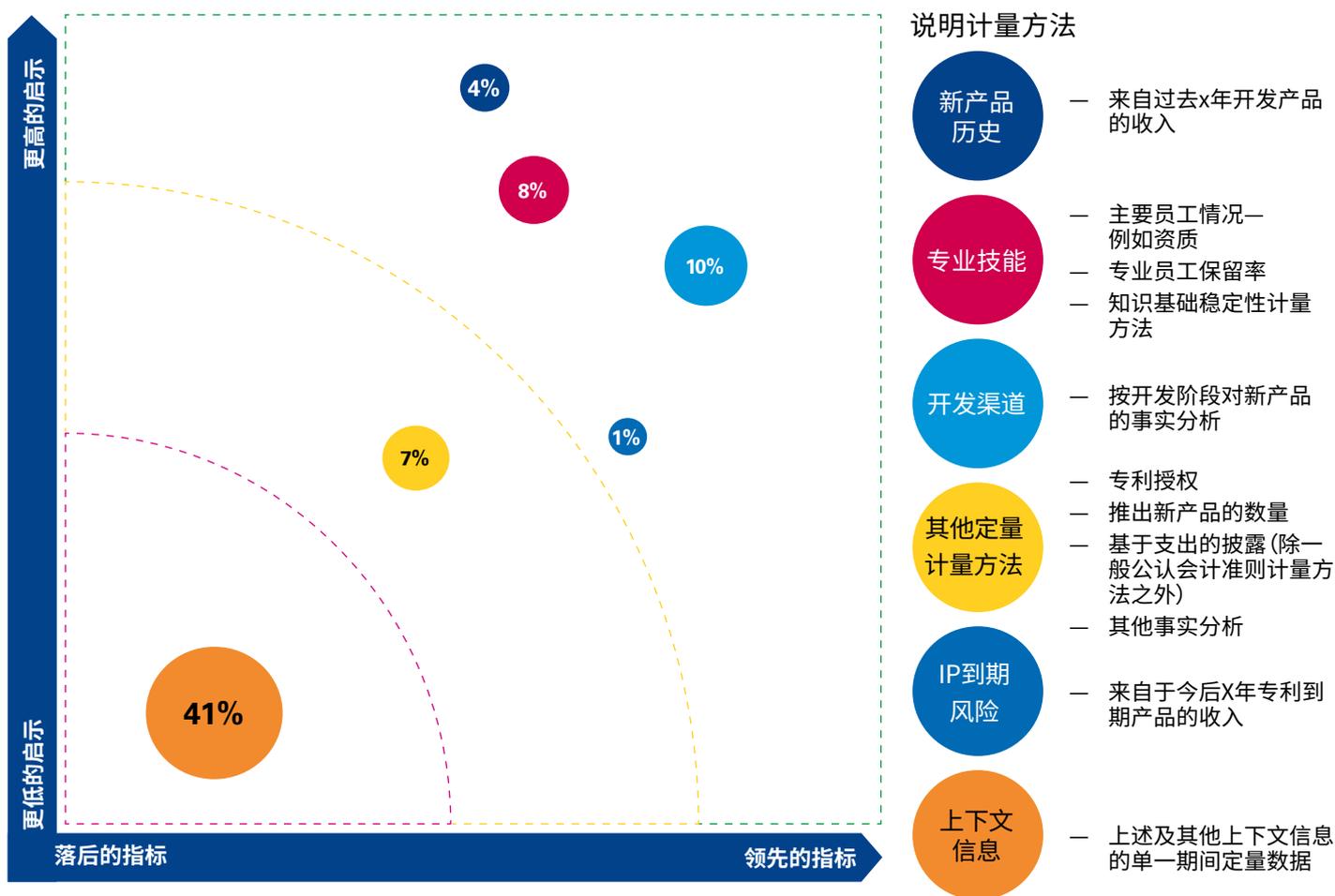


# 知识资本

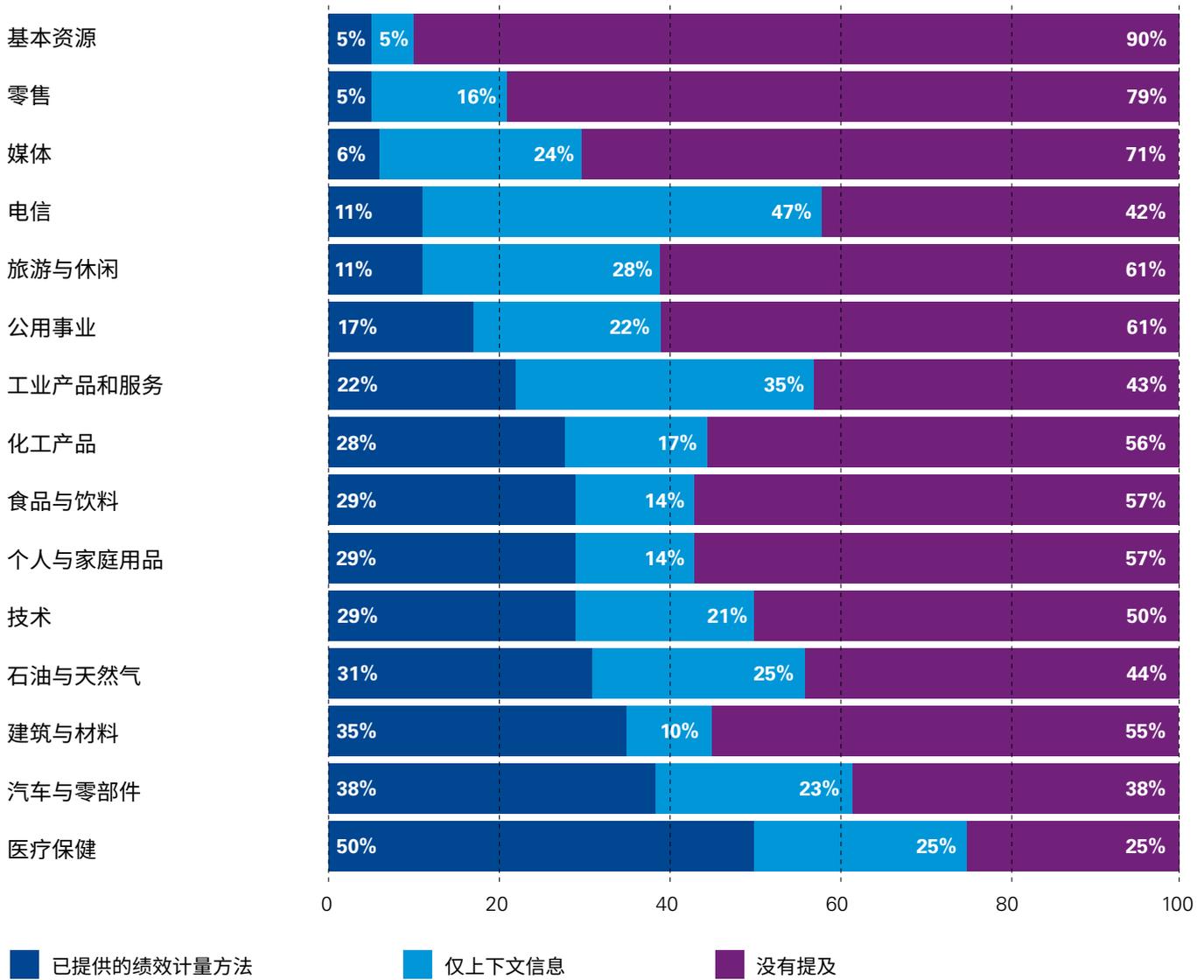
知识资本是公司认为最难报告的领域之一，但也有一些明显的例外显示出能达到的目的。超过一半的公司发现知识和专业技能是它们业务模式的重要组成部分，但仅22%的年报提供了超出基本开支披露的有关非品牌知识资本的绩效信息。其中一个原因是知识资

本的报告常常局限于研发，而专业技能和技术等其他主要领域却没有涉及。需要向投资者展示知识资本绩效的计量方法无需搞得很复杂或具有商业敏感度。可供采用的高层次客观的计量方法有很多：从主要专业技能的保留到由新产品赚取的总收入等。

## 绩效启示 — 品牌和市场



## 报告知识资本绩效的公司



# 经营效率

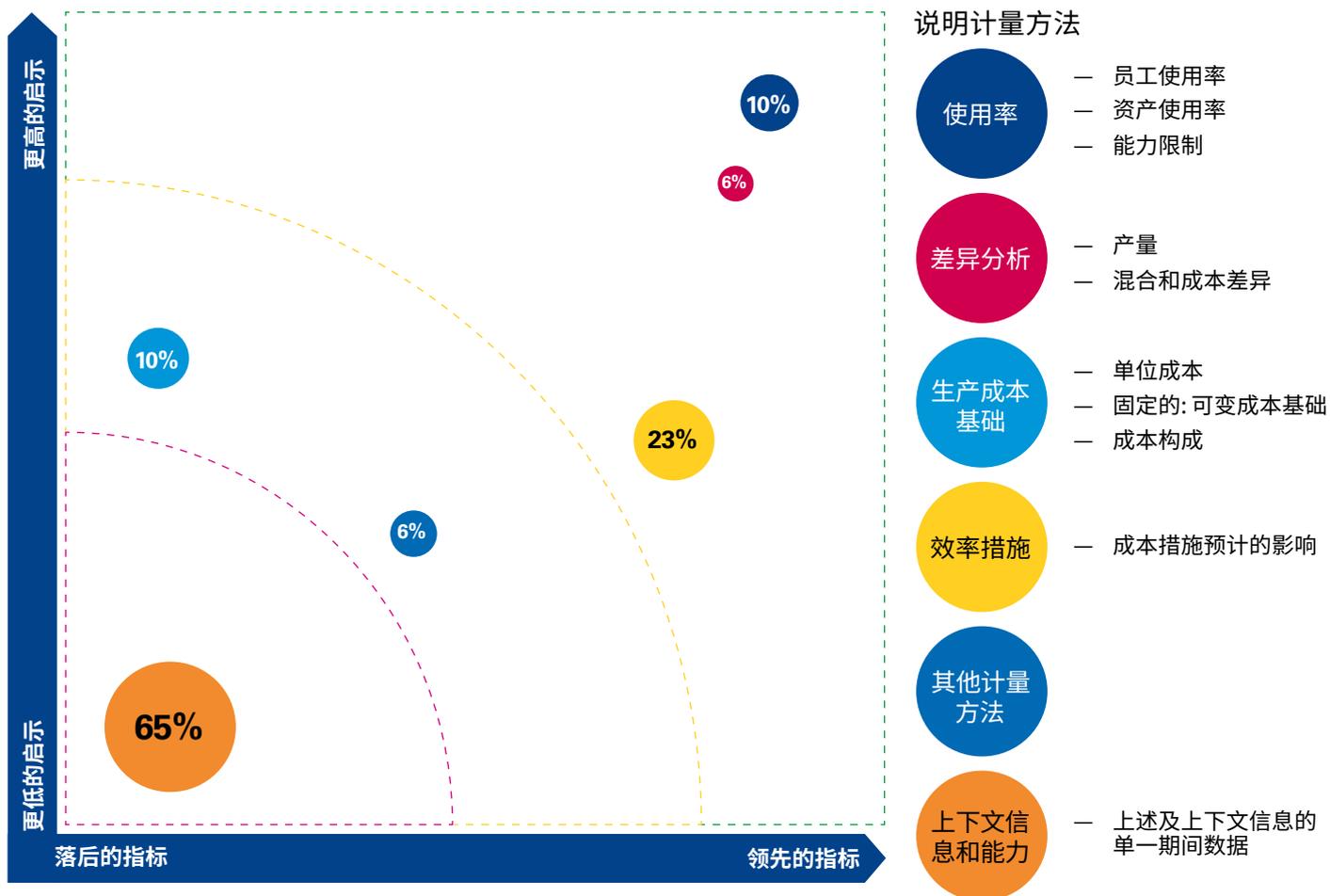
效率报告不仅在衡量业务成功方面，还在对业务的基本成本基础提供深入见解方面发挥重要的作用。虽然71%的报告提到了经营效率，但仅40%的报告描述了经营效率是否改善，极少有报告提供有见地的绩效计量方法，如使用率和差异分析等，这些方法对于处于高速增长阶段的企业非常实用。

近四分之一的公司对特定效率措施的影响做出报告。这有助于读者了解去年的成本基础对下一年的成本基

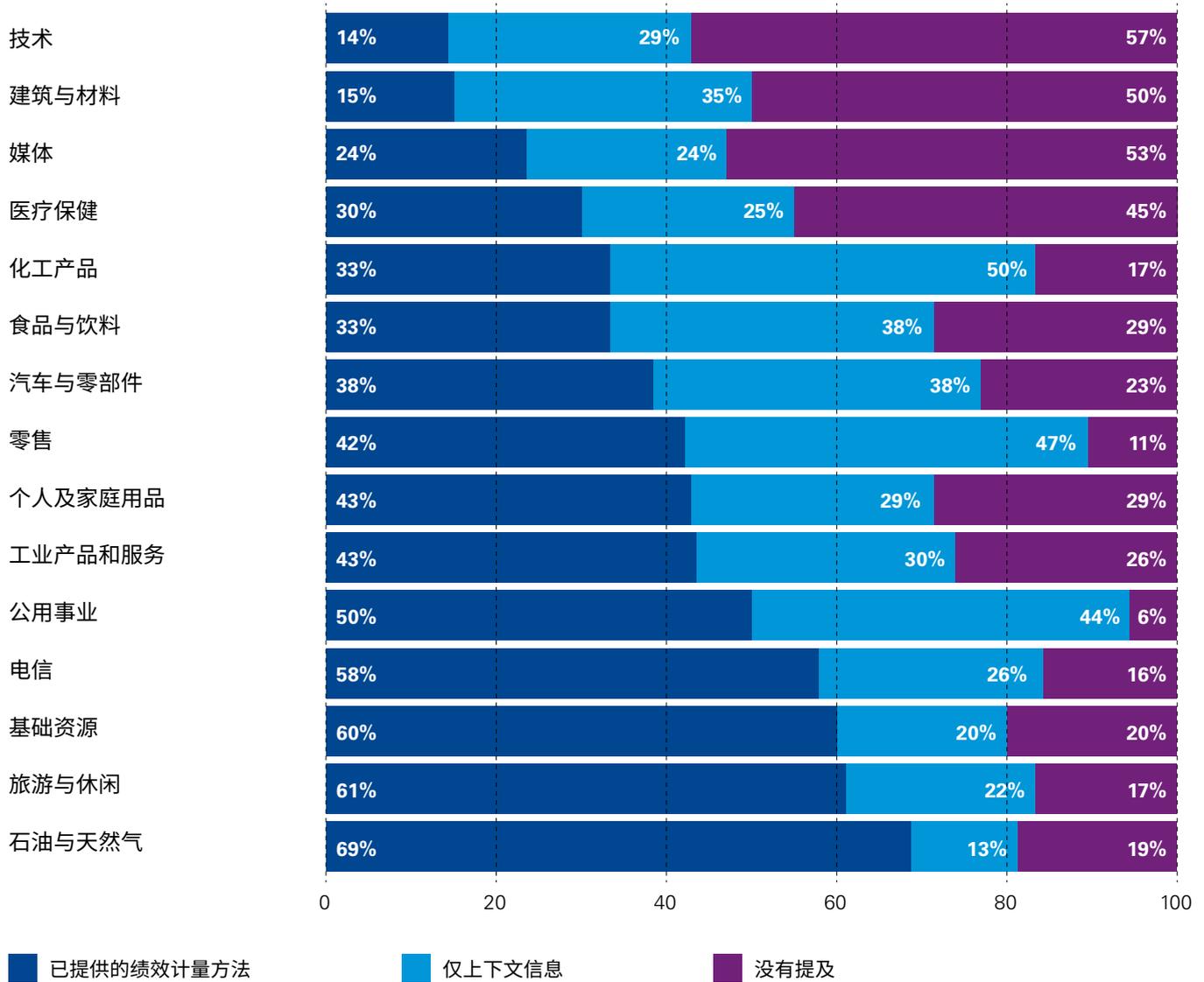
础有多大的代表性，但要诠释所提供的信息常常是困难的。如果读者没有被告知目前年度业绩有多少得到确认，那么一份因改善措施而预计的年度节省数据其价值是有限的。

一些公司提供有关长期生产成本的信息。显然，诸如“全部维持成本”等这样的计量方法在基础资源行业十分常见。这些计量方法可通过传递特别注重基本生产成本的信息来补充财务报告内的观点。

## 绩效启示 — 效率



## 报告品牌和市场地位的公司



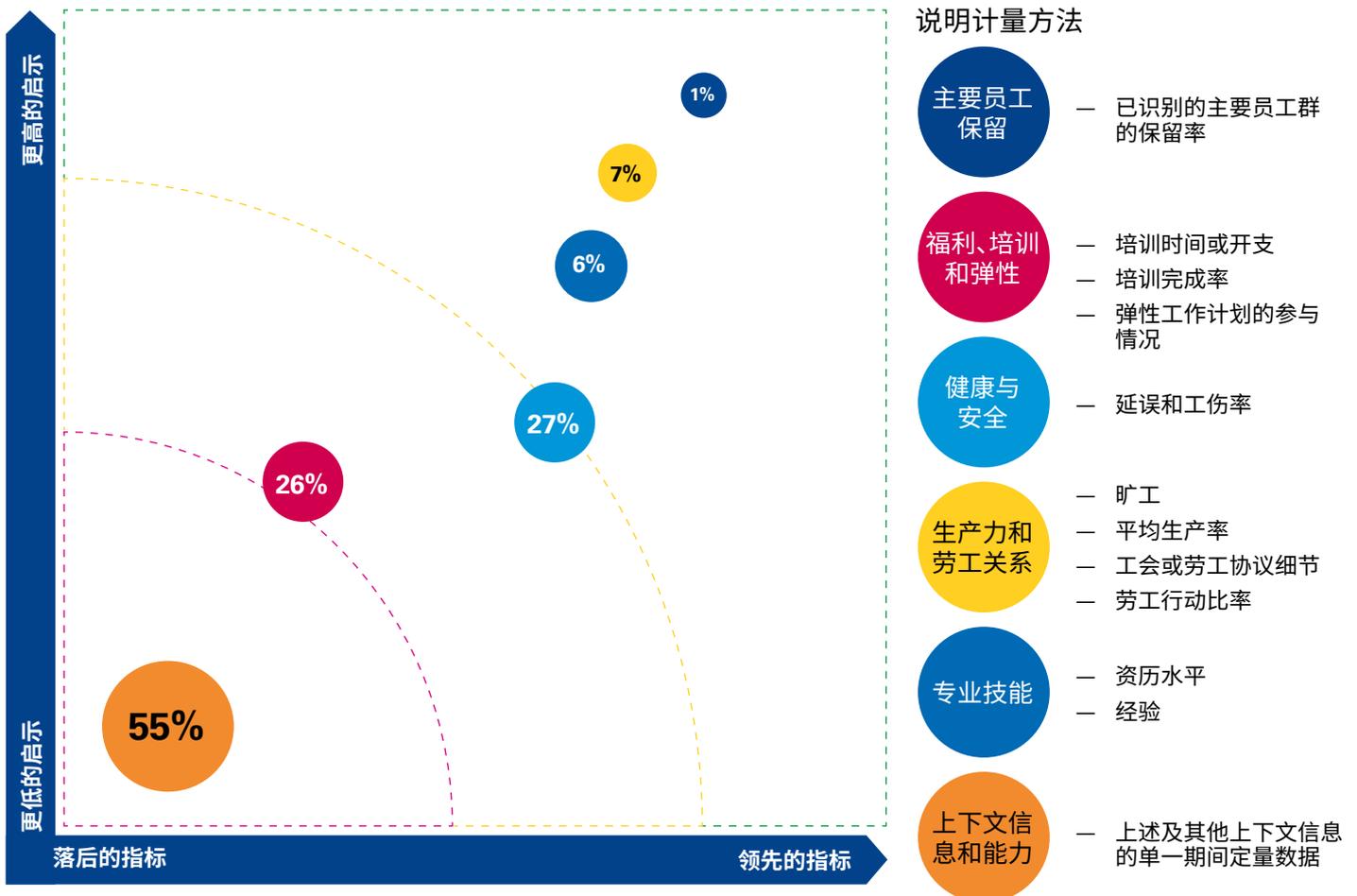
# 以员工为基础的绩效

以员工为基础的绩效计量方法在诠释业务绩效时可发挥重要的作用，尽管73%的企业报告中至少报告一个以员工为基础的计量方法，但是所报告的计量方法常常没有注重投资者的需要。例如，诸如员工保留或满意度等计量方法通常是按照整个企业做出报告，而投资者可能需要了解企业是否留住了主要类别的员工。其他以员工为基础的计量方法仅在单一期间进行报告，

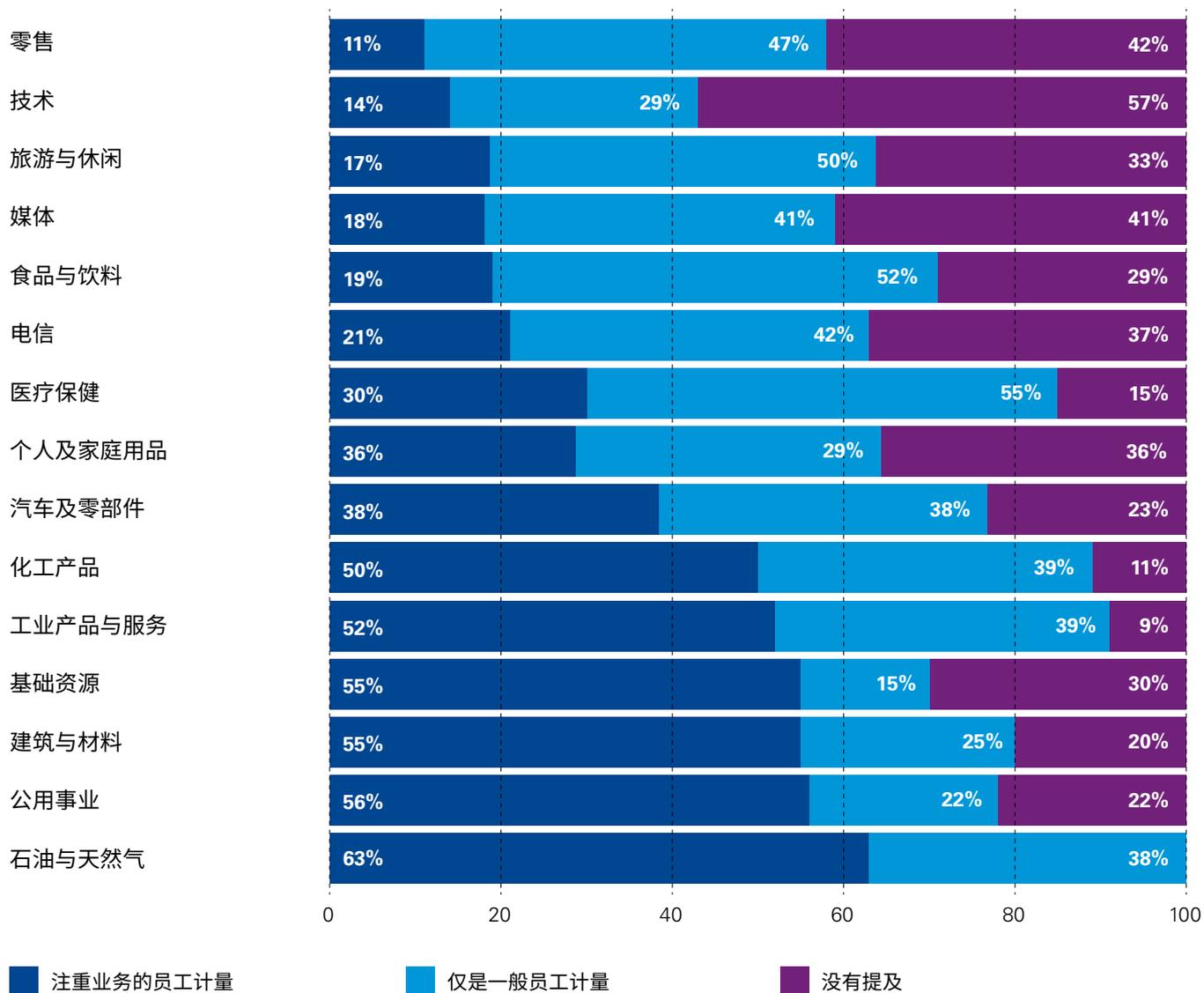
因此无法显示绩效是否正在改善或恶化。除了这些计量方法，仅35%的报告提供了以业务为基础的员工计量方法。

一些潜在的很有启示的绩效方面也很少被报告。仅7%的报告提供员工生产力或劳工关系的计量方法，比如劳工行动损失的天数。另外，仅6%的报告提供主要业务领域专业技能的信息。

## 绩效启示 — 以员工为基础



## 按行业报告以员工为基础的绩效

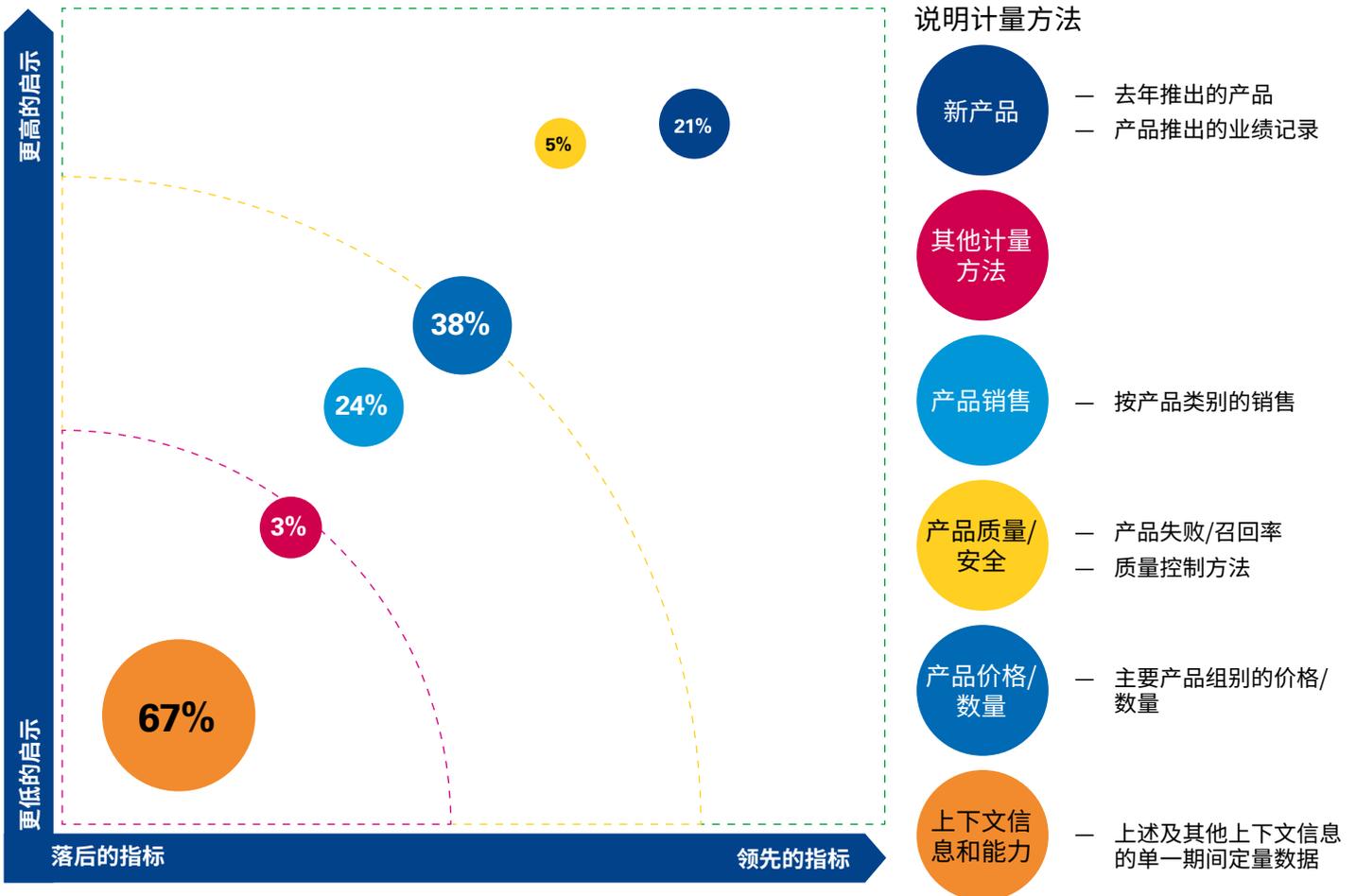


# 产品绩效

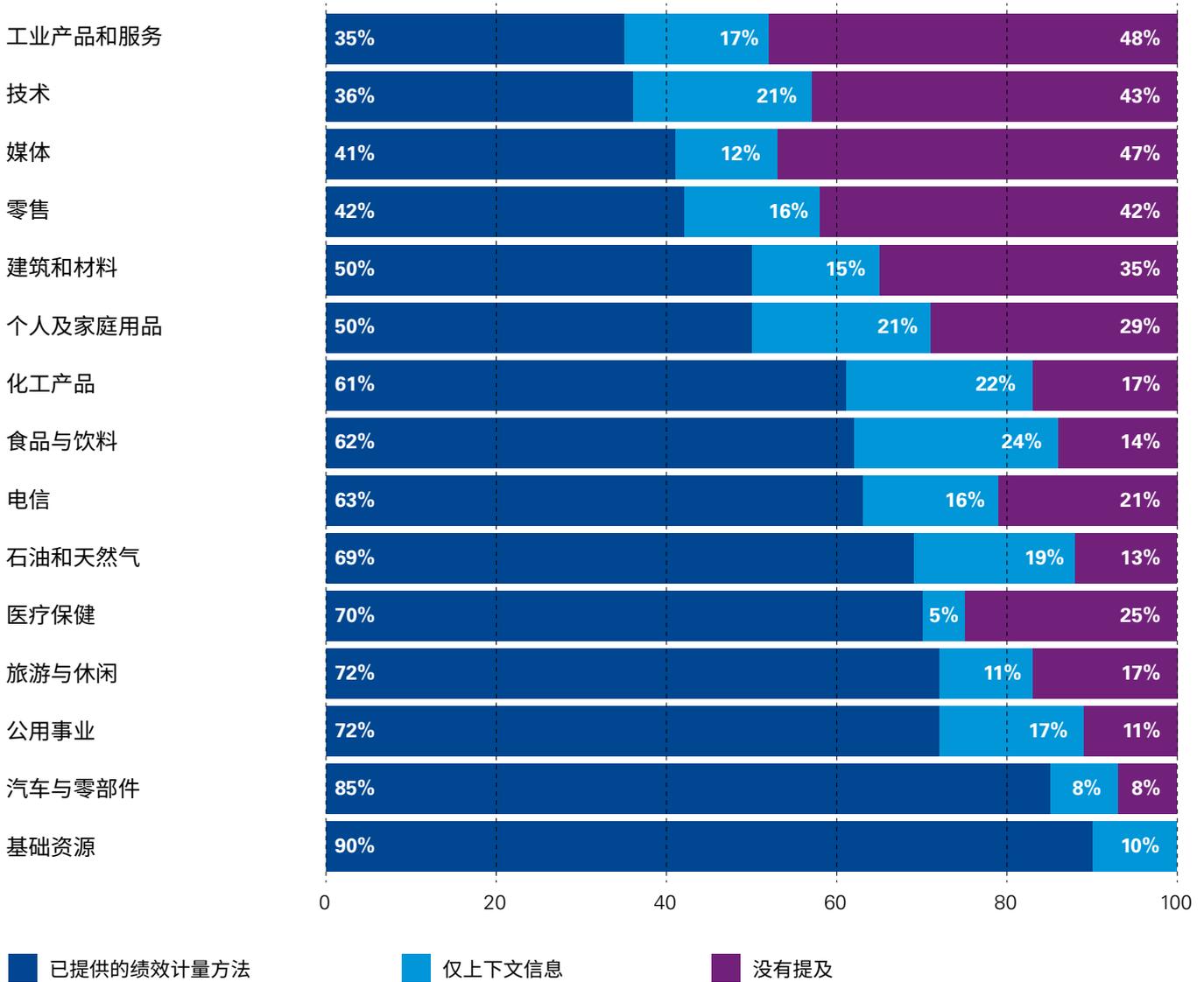
平均58%的公司提供产品绩效计量方法,但报告一般只提及产品绩效的一个方面,通常注重于产品销售或生产。这些计量方法可对利润和增长的驱动因素提供有价值的见解,但它们不会涉及与产品基础的健康度相关的长期因素。

仅21%的报告提供了推出新产品的信息。尽管18%的公司认为产品失败是一个主要风险,但仅有5%的报告提供了产品质量或安全的绩效指标。

## 绩效启示 — 产品基础



## 报告产品基础的公司



# 策略报告

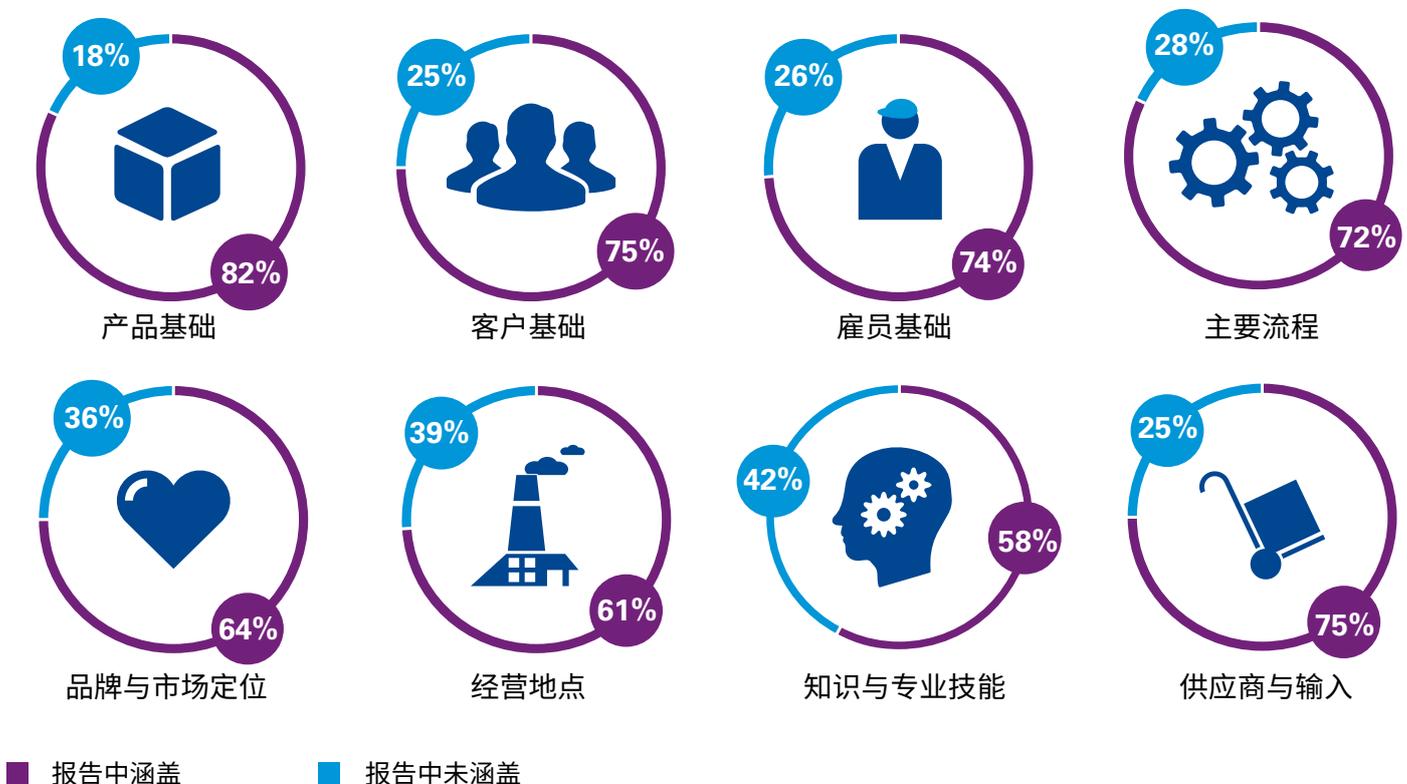
年报用于披露公司策略和业务模式的部分平均只占财务报表篇幅的三分之一多一点。这里的问题并非是信息太多，而是有用的信息太少了。

业务模式可为一份好的报告奠定基础，但许多模式描述太过一般，效果不好。有效的描述可为读者评估报告所列举事项的影响提供一个基础，并可为整个报告奠定一个基础。一个完整的企业策略和绩效信息挂钩的业务模式描述有助于读者评估报告是否涵盖了业务绩效的各个方面。

以业务为中心的报告框架，例如整合报告及英国的策略性报告，依靠有效的业务模式描述作为报告其他方面的基础。它们利用对业务本身的描述作为确定报告应包含哪些内容的基础，而不是去说明所有可能与披露有关的内容。

我们研究了公司对八大业务方面，涉及产品、客户、员工、品牌、专业技能、经营基础、供应关系和主要流程，提供最少基本信息的比例。平均来说，八个方面中只有五个方面被提及。结果是读者会留下印象认为业务的主要方面是理所当然的。

## 报告中描述的业务模式方面



对业务目标和价值的描述可加强读者对公司长期策略的了解,因其重点突出影响业务成功的具体因素。但我们的调查显示,43%的报告没有明确说明公司的商业目标,仅27%的报告提及公司在重视客户方面的目标。

报告在讨论业务策略时,它们常常着重于可提供最直接快速回报的领域,如有机扩张和效率等。相比之下,有关业务长期健康发展的策略性方面问题,如客户经验和商业声誉等,却很少被提到。

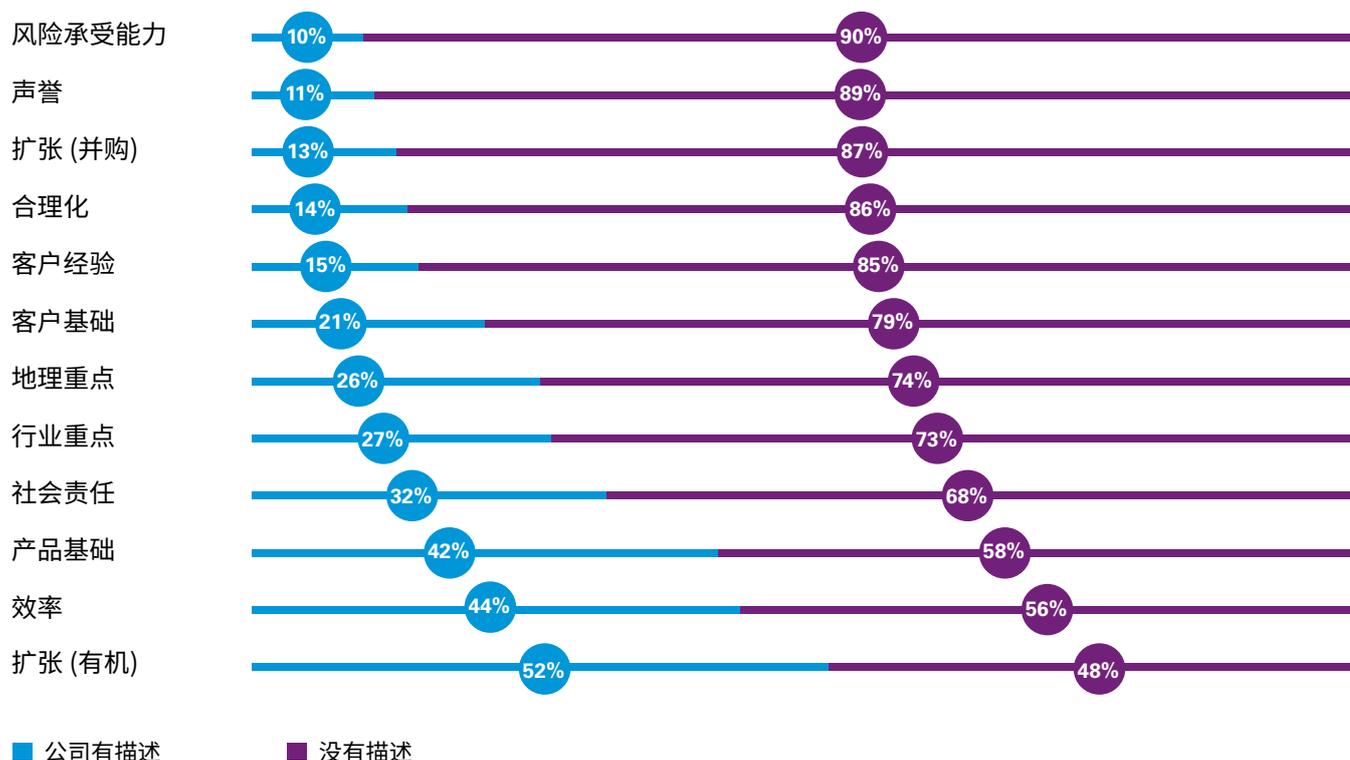
### 被视为核心价值或目标的业务领域



■ 识别的核心价值和目标      ■ 没有识别的核心价值或目标

注：“业务”指注重业务的目标,如一个特定分部的领导权。

### 报告提到的策略方面



■ 公司有描述      ■ 没有描述

# 经营风险

风险报告提供了一个解释公司如何管理重大风险对股东价值潜在影响的机会,但许多风险讨论的发表似乎是为了遵循监管规定,而不是帮助投资者了解公司如何管理它们最重要的风险。

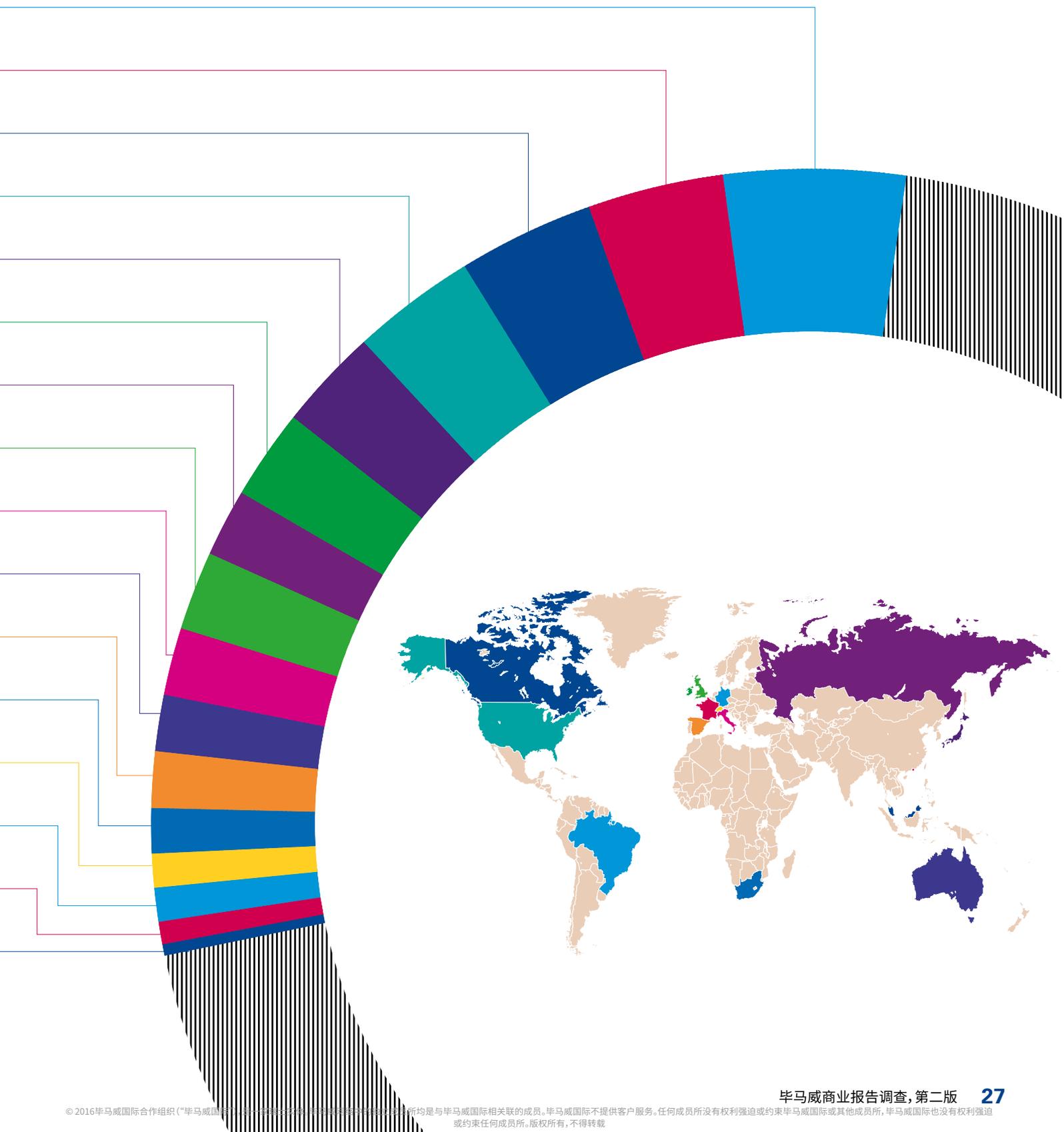
常见的问题是:未能注重与商业价值(而不是潜在的短期财务损失)最为相关的那些风险;以及未能处理与增长策略和基础企业资源相关的风险。不到10%的公司报告了策略选择、产品的关联性或改变管理方面的风险。未能保护主要商业资产,如声誉、技能和客户关系等,会导致股东价值受损,但只有不到25%的公司报告了这些业务各个方面的风险。

我们发现不同国家的风险报告方法存在着巨大的差异。德国、法国、加拿大和美国 — 这四个国家的公司平均报告了22至31个风险,而调查的平均报告风险是14个。发布冗长风险清单的问题在于这会变成详述有可能变糟的事情,从而掩盖了最为重要的事项。这甚至会让人以为董事会没有将重点放在最重要的事项上。那些因监管规定而觉得有义务识别冗长风险清单的公司,可考虑重点标示出在股东价值范畴内的重大事项,以避免重大披露淹没于众多的细节之中。

此外,很少有报告提到企业整体的风险随着时间推移是如何被管理的,仅11%的报告在简单列出风险后多做了一些披露,以阐述这些风险在程度上和可能性方面的变化。



## 公司报告的平均风险数量





# “标准操作” 风险披露



- 受到市场利率的影响
- 可获得的融资
- 市场条件
- 接触员工
- 政治/监管风险
- 信用风险
- 宏观经济风险
- 数据安全
- IT失效
- 诉讼

我们将“标准操作风险披露”分类为被一个国家三分之二以上公司识别的风险。



# 结语

本次调查重点指出了投资者评估公司健康度和前景所需的信息与他们从企业报告途径所获取的信息之间存在着重大差距。

一些行业的公司正在解决这个差异问题,但仅限于某些领域。它们利用客观的经营绩效信息,向它们的投资者提供评估未来绩效前景所需的主要指标。但最佳实践是不完整的。比如说如果客户保留率报告是电信行业一个被广泛接受的做法,那么为何这个信息不能为其他依赖客户忠诚度基础的企业所提供?

绩效信息差异可部分地归因于业务模式和策略描述方面存在的相应差异。调查显示报告通常是注重于短期的策略方面。业务模式描述仅涵盖企业长期竞争优势所倚仗的一些主要资源和活动。因此,由于报告没有强调它们在策略上的重要性,某些领域的绩效没有被表述。对业务模式和策略给予更加完善的描述可为报告提供更好的基础,而且更重要的是,可以给予投资者信心,让他们看到完整的业务经营情况,而非只是几个领域的成功故事。

一些报告框架已使用业务模式作为确定报告内容的基础。对于那些习惯于用披露清单去编制报告的人来讲,这显然是一个挑战,因为需要采用不同的报告草拟方式。各个公司还必须制定自己的内部报告系统,以提供高质量的非财务信息用于外部报告。

这些变化均需要时间去完成,因此我们应将消除“报告差异”视为是一个渐进的过程。迎接这一挑战的公司会发现它们在与它们的投资者讨论业务绩效时能够抓住业务重点,有的放矢。

欲了解更多情况,请登入网页:

[www.kpmg.com/betterbusinessreporting](http://www.kpmg.com/betterbusinessreporting)

# 本调查涵盖

“年报”一词意味着不同国家的不同情况。我们的调查涵盖每个公司的主要报告文件，包括：

## 完整的财务报表

在提供简略财务报表的情况下，我们已考虑了单独发表的完整财务报表



## 叙述性报告

包括对业务模式、策略、风险机会和业务绩效/前景等定量和定性的评论



治理报告，包括

## 董事薪酬报告



所有包含在

## 主要报告文件

内的其他信息



## 如欲联络当地的联系人，请访问网页

[kpmg.com/betterbusinessreporting](http://kpmg.com/betterbusinessreporting)

[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)



[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2016毕马威国际合作组织（“毕马威国际”），是一家瑞士实体。毕马威网络中的独立成员所均是与毕马威国际相关联的成员。毕马威国际不提供客户服务。任何成员所没有权利强迫或约束毕马威国际或其他成员所，毕马威国际也没有权利强迫或约束任何成员所。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

Evalueserve设计

刊物名称：可改善的空间：毕马威商业报告调查，第二版

刊物编号：133309-G

二零一六年七月印刷