

每天都用得到的超简单MBA教程



Operation Analysis

一看就懂的

创业奇招

徐德麟 著



YZLJ0890106369

抛开艰涩难懂，教你
生活化、实用化、大众化
的创业奇招！

清华大学出版社

一看就懂的 创业奇招



徐德麟 著



YZLI0890106359

清华大学出版社
北 京

徐德麟

一定要懂的创业奇招

凯信企业管理顾问有限公司

本书经由凯信企业管理顾问有限公司正式授权，同意经由清华大学出版社有限公司出版中文简体版本。非经书面同意，不得以任何形式任意复制、转载。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2010-7125

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

一看就懂的创业奇招/徐德麟 著. —北京：清华大学出版社，2011.11

ISBN 978-7-302-26779-9

I. ①一… II. ①徐… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 186159 号

责任编辑：徐燕萍 鲍 芳

封面设计：陈秋红

版式设计：孔祥丰

责任校对：成凤进

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：142×204 印 张：4 字 数：85 千字

版 次：2011 年 11 月第 1 版 印 次：2011 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1~6000

定 价：26.00 元

产品编号：040245-01

序

经营事业靠分析，而非凭感觉

说到“经营分析”大多数人会联想到“会计”，“会计”又联想到“专业术语”，“专业术语”一定很“困难”……这一连串的疑问加上对数字的畏惧，导致不少老板抱着一种心态：“有收入就好，拼命工作就会成功，经营分析？分析什么？不必太在意。”尤其是一般公司，这种情况占有极高的比例。

所谓“经营分析”，其实涵盖的内容很广，不是从财务报表去分析经营好坏，那只能算是掌握运营的结果而已，事实上，掌握过程中发生哪些问题更重要。台湾每年有不少公司倒闭，而每一个运营环节出差错，都可能让公司倒闭，因此所有经营上可能发生的问题，都是分析的项目。如营业时间、聘雇人力、销售价格、营运费用及目标利润等，都是经营分析的课题。只是做好经营分析，就能保证公司不会倒闭吗？当然不能保证，但至少可以汲取教训累积经验，步入成功！本书便列举开业经营最常遇到的种种问题，并提供解决方案，让你据以分析生意营运现状，有问题立刻改善，做个成功的营运舵主。

“赚钱”是事业经营的必然使命，而“解决经营上的问题”则是经营管理者的重要任务，因为“没有解决问题的能力，势必无法如愿让事业赚钱。”经营的过程中必须随时面对非预期的突发状

况，问题发生前，已经预测可能的情况；问题发生时，在最短时间内处理；问题发生后，尽快修复步入正轨，这是极简单的道理，也说明了经营分析的重要性。

教你彻底掌握运营状况

其实，所谓的“经营分析”并没有那么难，甚至不要委托企管顾问公司，只要公司设置专责经营分析的人员，针对经营上所有可能发生的问题，收集资料及数据，深入分析寻求解决之道，再累积相关的实务经验，去适应日后更棘手的经营问题，重点在于要有资料数据以供分析，绝对不能凭空想象，否则倒闭只是早晚的事！

诚恳地向各位读者建议，事业的经营绝对必要设置“专责经营分析”的人员，可以是经营者本人或是专任的部门主管或一般专员，“以精确可靠的数据分析，作为决策的依据。”不仅能降低经营风险更攸关着事业的成败。

在我多年的工作经验中，发现不少公司、店家面临“经营绩效未达预期”的困境，而多数失败的主因在于，决策确立前“相关经营数据分析不够彻底”，有些甚至没有列出数据，单凭感觉来做决策，只是“假设这样应该可行”，往往因此形成极大的经营风险！

经营成功之道，不外乎专业与勤劳，而勤劳又能补专业的不足，我多年来从事企业工作所追寻的目标，就是希望协助不具企业专业理论基础的人，只要勤于吸收经营业务的问题分析，就能轻松学习经营的技巧，如此就不会再发生凭感觉去搏营业风险的憾事，扎扎实实地做个成功的老板！

本书不谈高深莫测的理论，但完全贴近事业经营的实况。没有长篇大论，仅以图解方式取代繁琐难懂的文字叙述；将不易理解的数据，用简单易懂的的算式予以分析解说。

“不需专业的理论基础也能轻松地获得经营的技巧”是我多年来所追求的理念，希望本书能对读者个人或一般公司有所帮助。

徐德麟

推荐序

一次治好你对企管书的恐惧症

我常常在想，为什么大多数人对企管类的书籍会望而却步，是因为专有名词太难搞懂？内容不切实际，对自己目前的工作或公司的经营没有多大的助益？还是认为又只是另一个成功人士的个人经验而已？

一般人平时也许不会去接触这类书籍，但让我比较惊讶的是，就连很多想创业的年轻人，或是已经算是经营有成的小公司老板，在遇到问题时，也不知道如何寻求解决方案，以避免重蹈覆辙。有些老板或公司领导对所谓的“经营”、“管理”公司的方式也是一知半解，更遑论想要翻翻企管与经营这类的书。

其实很多人做生意，或所谓经营，都会陷入一种误区，以为给员工的薪酬越少，老板赚的钱就越多；或是认为最近生意好、接单畅旺，就一定会赚钱，所以贸然地扩大经营、增加雇员；或是认为给客人的赠品一多，就一定会亏本；想要赚大钱，就要尽量增加销售渠道与扩大店铺等。很多经营者真正遇到问题时，大部分都是直接认赔了事，或是裁员关厂倒闭，很少有人会仔细地去探究经商失败的原因，往往在赔得一败涂地、跌得伤痕累累之后，才知道生意不是这样做的。

到底有没有什么比较不痛的方法呢

没有经营企管背景的年轻人想创业，往往不得其门而入。其实赚大钱很简单，难的是用最轻松的方法赚到钱。而这四本书(编者注：除本书外，余指《一看就懂的创业奇招》、《一看就懂的销售渠道》、《一看就懂的促销技巧》)，最让我佩服的，就是它把很多难以理解的专有名词一次整理，用最浅白的文字和图表来表示，因此，再怎样自认“没有概念”的读者，现在都可以轻松了解这些专有名词。

当然，这并不是一本财经字典，在了解专有名词之后，一般人最在乎的，还是如何将其套用在经营实务上，这四本书列举了所有经营时可能会碰到的问题。从员工奖金的制定办法、毛利率的算法、促销活动的推行到渠道的整合，各种经营上会遇到的实际困难，这本书都帮你找到解决方案了。如果你是一个对经营实务毫无概念的老板，可以从头到尾仔细地研读，就像帮自己上课一样；已经有概念的老板，更可以随时就自己遇到的状况在这本书中找到答案。

找对方向，维持竞争力

当然，“经营”本身就是个难题，写得太过轻松有趣，只会降低书的实用性。但我真的认为，其实很多部分若是可以用图表讲解，再配上真人实际教学，相信再怎么外行的读者也能轻松了解，当个经营大师。

一般社会大众普遍认为，人只能分成两种——穷人和富人；但我却认为，人分两种——找得到赚钱方法的和找不到的。虽然我一直从事金融服务业，投资经验也超过20年，尚不敢自称是投资大师或赚钱高手，只是对于“钱”，我的确有一些自己的想法，而且愿意和各位读者分享，看过这本书后，让我更坚定自己一直以来的信念，那就是经营不难。若能再有更详细的解说，相信各位读者也会有这个感觉，日后可以成为所谓的“财富管理专家”。

我希望自己在这个社会是充满竞争力的，同样的，我也希望我的员工是有竞争力的，我相信这是能帮助他们了解商场中游戏规则的第一步，进而维持自己不坠的竞争力！

曾志乙

一看就懂的

创业奇招

目 录

第1章

看数字就头疼？遇见会计术语就慌张？没那么可怕

1-1 销售毛利及销售毛利率计算方法·····	2
1-2 销售毛利、费用及利润的关系·····	5
1-3 销售毛利率下降的最低限度·····	8
1-4 销售毛利率下降的原因·····	11
1-5 促销降价，降至成本以下可以吗·····	14
1-6 收入增加10%，利润增加多少·····	17
1-7 广告费的效益，该如何计算·····	22
1-8 雇用几位业务人员才适当·····	25
1-9 年度收入增加，可以加多少薪水·····	32
1-10 绩效奖金的计算方式·····	35

第2章

生意好就一定是赚钱吗

2-1 达成多少销售额才能损益平衡·····	42
2-2 多少销售数量才能达成损益平衡点·····	45
2-3 服务业的损益平衡点计算方法·····	47
2-4 商品多样，损益平衡销售额的计算方式·····	50
2-5 多个部门，损益平衡销售额的计算方式·····	53
2-6 费用增减时损益平衡点的变化·····	56
2-7 从损益平衡点比率观察经营安全程度·····	59
2-8 调整损益平衡点比率，算出目标收入·····	62
2-9 销售价格提高或降低时，利润的变化·····	65

第3章

努力工作一定赚得比较多吗

3-1 生意还不错，为何结束营业·····	72
3-2 目标利润100万要多少销售额·····	78
3-3 目标利润200万要多少销售数量·····	81
3-4 要赚多少，店铺才不亏损·····	84
3-5 回收投资的资金，需多久时间·····	87
3-6 人手不足，就可以招人吗·····	90
3-7 营业时间越长，赚的钱也越多·····	93
3-8 年度计划进度落后如何应对·····	98
3-9 用机器赚钱和用人赚钱，哪个比较有效率·····	101
3-10 可行性评估的主要功能及类别形态·····	106

一看就懂的

创业奇招

第1章

看数字就头疼？ 遇见会计术语就慌 张？没那么可怕

说到经营分析，多数人会说：“会计科目名称看不懂，又要算一大堆数字，好难哦！”所以有不少小公司老板认为：“又不是做什么大生意，不用那么麻烦，反正只要生意好就一定会赚钱啦！”真的是这样吗？其实再难的会计科目，只要照字面上的意思解释就能理解，计算公式更是固定不变的，只需要将自己公司的数字套入稍加计算，只要会加减乘除，便可得到你想知道的数据，经营的好坏结果都反映在数据上，但若是想知道“为什么赚钱或为什么赔钱？”就需要去了解每一个数据所代表的含义。

本章节用最简单的范例计算，来表达销售“收入”、“费用”与“利润”三者之间的重要关系，这三者间相互牵引并象征公司运营赚或赔的结果，看完之后，你会发现要了解公司经营的问题所在，其实一点都不难！



销售毛利及 销售毛利率 计算方法

一般商品的销售利润，有毛利及净利之分，毛利指的是收入减去成本，而毛利再除以收入的百分比就是毛利率；净利则是还要扣除各项必要支出，如人事成本，才算是公司真正赚到的钱，通常成本越高，毛利率越低，当然能净赚的也会更少。

重点提示

“销售毛利是什么？”

假设陈大宝经营的音乐教室，今天卖出一架钢琴，收了客户8万元，“卖出一架钢琴”就是“销售”的意思，而“收了客户8万元”也就是“销售收入8万元”，这架钢琴的“原始购入价格”是3万元，就是指“销售成本3万元”，陈大宝心情不错，因为音乐教室今天“销售毛利”有5万元。

计算方式：

$$\boxed{\text{销售收入}} - \boxed{\text{销售成本}} = \boxed{\text{销售毛利}}$$

我终于明白了！



所以陈大宝“净赚”了5万元吗？



不是啊！这不是净赚！“毛利”跟“净利”是不相同的，净利才等于净赚！

重点提示

“销售毛利率是什么？”

“销售毛利率”以最容易理解的方式说明就是：“销售毛利”占“销售收入”的百分比，销售毛利率是一项颇为重要的经营数据，而毛利率的高低，“销售成本”是关键因素之一，成本高则毛利率低，成本低则毛利率高。

计算方式：

$$\text{销售毛利率} = \frac{\text{销售毛利}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

我终于明白了！



假设陈大宝经营的音乐教室，于2月份销售1架定价8万元的钢琴，钢琴的成本是3万元，请问“销售毛利率”是多少呢？



步骤一：先算出“销售毛利”

8万元(销售收入)-3万元(销售成本)=5万元(销售毛利)

步骤二：再算出“销售毛利率”

$$\begin{aligned} & \frac{5\text{万元(销售毛利)}}{8\text{万元(销售收入)}} \times 100\% \\ &= 62.5\%(\text{销售毛利率}) \end{aligned}$$

1-2

销售毛利、费用及利润的关系

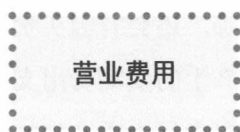
通常公司运营都有固定的费用支出，像是租金或薪酬等，还会有因买卖商品而产生的变动费用支出，因买卖行为所产生的销售毛利，减去上述的费用支出，就是公司赚取的利润；当毛利与费用相等时即为公司运营损益两平，毛利大于费用就是赚钱，毛利小于费用就是亏损。

重点提示

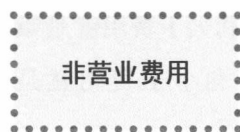
一、“利润”是什么？

假设王大同完成一笔生意，成交金额是9万元，扣除销售成本4万元之后，其销售毛利是5万元，而王大同这个月的费用支出是2万元，经过计算可以知道他这笔生意的利润有3万元。

二、“费用”是什么？



是指因销售产品或是提供劳务等，所产生的必须负担的费用，以及公司整体其他经常性运营活动所产生的相关支出，可以再细分为推销、管理及总务等费用。



是指非因公司整体经常性运营活动所发生的支出，例如利息支出、投资损失及产品盘损等。

计算方式：

