

[日] 林总 ◎ 著

饺子馆和高级餐厅， 哪个更赚钱？

比小说还好看的会计学

——老板！！为什么企业赚不到钱啊？

——那是因为会计学学得不够喽！



日本畅销书榜第1名

3个月热销10万册，重印11次，累计销售突破30万册！

企业家、经理人不容错过的财务入门书



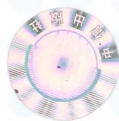
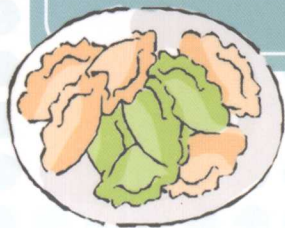
不懂会计学的老板，财务状况多半一塌糊涂

一个经营小故事，就能让你彻底明白什么是会计学

这是专门为经理人准备的财务入门书

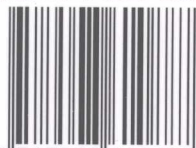
向你公开只有专业会计师才会明白的——财务秘密

让你轻松掌握经营必需的会计常识



上架建议◎企业管理

ISBN 978-7-5086-1088-7



9 787508 610887 >

www.publish.citic.com

定价：28.00元

饺子馆和高级餐厅， 哪个更赚钱？

[日] 林 总 ◎ 著
线培雁 ◎ 译



中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

饺子馆和高级餐厅, 哪个更赚钱? / (日) 林总著; 线培雁译. —北京: 中信出版社, 2008.3

书名原文: 饺子屋と高級フレンチでは、どちらが儲かるか?

ISBN 978-7-5086-1088-7

I. 饺… II. ①林… ②线… III. 会计学—通俗读物 IV. F230-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第007557号

Gyozayato Kokyufurenchi Deha Dochiraga Moukaruka?

Copyright © 2006 by Atumu Hayashi

Original Japanese edition published by Diamond Inc.

Chinese simplified character translation rights arranged with Diamond Inc.

through Shin Won Agency Co.Ltd.

Chinese simplified character translation rights © 2008 by CITIC Publishing House China

ALL RIGHTS RESERVED.

饺子馆和高级餐厅, 哪个更赚钱?

JIAOZIGUAN HE GAOJI CANTING, NAGE GENG ZHUANQIAN?

著 者: [日] 林总

译 者: 线培雁

插 图: 王杰炜

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 12 **字 数:** 87 千字

版 次: 2008年4月第1版 **印 次:** 2008年4月第1次印刷

京权图字: 01-2007-2079

书 号: ISBN 978-7-5086-1088-7/F · 1282

定 价: 28.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

写在前面的话

会计的作用，就是使公司的活动可视化

为什么你要学会会计呢？

是为了向股东或银行汇报公司的业绩吗？

还是要有效地经营？

我认为，对经营没有用处的会计，是毫无意义的。

所谓“经营”，就是“执行业务的行为”。也就是说，经营者制订了公司要达成的目标，就有必要对公司的业绩以及公司内部进行的各种活动实行控制。

针对经营而产生的会计，它的使命就是将公司的活动变得“可视化”。

经营者、经理人，以及一切商业人士，为了能够有效地经营，都有必要学习会计。如果没有会计知识，全凭直觉摸索前行，是无法从容地进行经营活动的。

然而，也不能认为，可以百分之百地依赖会计数据。

不明白这一点的经营者，有时就会被会计数据所欺骗。简单地说，就是过度信任会计。

会计，并非是“正确显示公司实际状态的镜子”。会计就好比是游乐园

里的哈哈镜，可以让你看起来比实际消瘦，也可以让你看起来比实际肥胖。

财务报表只不过是公司经营数据的数据梗概，是基于对公司的判断与处理规则而制作的。财务报表与事实的接近程度，说到底，也只不过是“近似”，不能够百分之百地正确反映事实。绝对正确的财务报表是不存在的。更有甚者，还可以仅仅通过背离一些准则的手段，轻而易举地操纵报表，牟取利益。

据此，我们可以说，“会计”是“欺骗的图表”。

最重要的是：结合经营，学习会计

“会计”，还可以说是“隐藏的图表”。

会计报表并非是单纯的数字罗列。仔细观察会计报表，便可以从中看出“隐藏的图表”的蹊跷之处。要想让会计能够为经营所用，必须要明确这种“隐藏的图表”的存在，了解它的解读方法。

“会计”是基于商业活动而产生的经营信息，因此，学习会计最重要的就是结合经营。本书就讲述了一个对会计学完全外行的主人公——由纪，在会计学专家——安云教授的帮助下，结合经营学习会计的故事。

本书的各章分别选取了财务报表的解读方法、现金流经营的构成等企业经营所必须了解的内容，进行了浅显易懂的说明。此外，每章后还附有“解说”部分，使各主题的学习更加深入。

“解说”部分也许会稍有难度。建议读者不妨先通读整个故事，再对

“解说”部分进行深入的研读。当然，如果你选择从头到尾一气呵成地读下来，也完全没有问题。

本书不拘泥于传统理论，尽量选取更为先进的会计理论。当你把全书文字全部读完时，可以确信，你的头脑中，这时已经从经营者的角度，建立了对“什么是会计”的理解。

品味会计的趣味与深邃，哪怕只有一点点，都会令你喜出望外。

序言

突如其来 任职社长

什么？要我当社长！

由纪有点发懵，因为她在股东大会上被选为新任社长。

由纪大学一毕业，就进入由父亲矢吹源藏经营的服装企业“汉纳”工作，至今已经五年了。这段时间，她日夜忙碌于服装设计工作。

由纪把这当做她的天职。每年她数次往返于巴黎和米兰，去观摩时装表演、展览会和名牌时装发布会。她敏感地捕捉着世界和日本的流行时尚，将其融入自己的创作。

自己设计的洋装中标时的那种快感，是难以言传的。由纪认为自己会一辈子继续做这一份工作。

然而，好景不长，父亲猝然长逝。他在打高尔夫球时突然倒下，送到医院时，心脏已经停止了跳动。

临时股东大会紧急召开。最初大家的传言是，矢吹源藏的遗孀里美将要继任社长。然而出乎大家意料的是，被指定的继任者竟是由纪。心脏有宿疾的源藏留下遗言，要求自己的爱女由纪全权接管公司，并在遗书的最后明示“任何人都不许违背我的意愿”。

按照源藏 的遗言，由纪接管了年交易额达100亿日元的汉纳服装公司，出任社长。

然而对于由纪来说，再没有比这更令人困扰的事了。“社长不该由我来做。”她在心底始终这样认为。她进入这家公司任职的理由，是为了能够从事自己喜欢的时装设计工作。由纪心里很怨恨父亲这样的决定。

融资中断通告

股东大会的第二天，又发生了让由纪难以想象的事情。位列中央银行的文京银行本驹込支行行长高田五郎突然造访。在说了些祝贺由纪出任社长的寒暄之词后，他从薄薄的黑色皮包中取出一份文件放在桌上，开始切入正题。

“接下来还想跟您聊聊我们与贵社合作的事情……”

高田将银行向汉纳融资的情况，和迄今为止与源藏之间所有的交易往来做了说明。这些年，汉纳的经营业务日渐衰减，高田已经多次向源藏提出警告，建议汉纳当机立断，推行重组裁员。

然而，源藏却在持续扩大经营规模，增加品牌、增设工厂。致使汉纳连运营资金都出现了缺口。高田认为，这样持续下去，汉纳势必难以为继，而新继任的社长由纪，却是上周还在从事设计工作的经营新手，似乎已经陷入停滞状态的汉纳无望回复经营。因此高田认为，与其硬扛到汉纳破产，还不如趁早尽量多收回贷款，将银行的损失减少到最小。

但是似乎还有一线机会。

高田和颜悦色地对面前因内心的不安而显得有些胆怯的由纪说：“请一定将令尊没有进行的裁员重组推行下去吧。当然，我们是不能够无限期地等下去的。从现在开始，给你一年的时间。请加油干吧。”

短暂的沉默之后，高田又从容不迫地补充道：“现在总行有指示，今后对于贵社追加的一切贷款，都将不予以办理。此外，请将您自家的住宅作为业务存续的抵押担保。而您作为新任社长，也请为这些贷款做担保人。”

完全不明就里的由纪，只能糊里糊涂、言听计从地在所有需要签署的文件上盖上自己的印章。高田走后，由纪感觉自己被卷入一个巨大的灾难旋涡中。父亲交付给她的，是一个负债累累，如下海的泥船般朝不保夕的企业。然而，她个人却成了这些债务的担保人！！

如果这样下去，难免要一文不名了。然而，又能有什么办法呢？

由纪慌乱到极点。

向财务专家咨询

由纪就此事与公司负责人们进行了商谈，对这个消息没有人能无动于衷。无论如何都应当采取行动了，然而众人却无计可施。时间徒然流逝，由纪每天都很忧郁，可做的事情只有坐在真皮老板椅上，在一份份文件上盖上社长的印章。

一个月过去了。一个周日的傍晚，里美提到了一个令人意想不到的人。

“去跟住在公寓二层的安云先生聊聊怎么样？”

“是那个头发乱蓬蓬的家伙吗？”

由纪眼前浮现出一个人的样子：经常在附近的健身俱乐部里，混迹于年轻女孩之中，大汗淋漓地做着有氧运动。

“我也只是听你爸爸说起过，这个人有注册会计师资格，又是上市公司的社长。现在还在研究生院教会计呢，书也出过好几本了……”

里美从书架中拿出一本由安云撰写的会计书，递给由纪。在这本书里，安云将由纪想要知道的东西用非常有亲和力的语言浅显易懂地写了出来。

“我这就去向他咨询一下……”话音未落，由纪冲出房门。

由纪按下201室的门铃，过了一会儿，一个手端高脚酒杯，满头卷发的中年男子出现在由纪面前。由纪在玄关简短地说明了来意。

“很高兴我能对您有所帮助，不过我有几个条件……”

安云接受了由纪的咨询请求，但是却列出了三个条件：

首先，每月讲授一次，所教习的东西必须在当月付诸实施。

其次，每次讲授都要伴有美食。

最后，报酬数额，由由纪在一年后根据自己的意愿来确定。

“因为我最大的爱好就是品尝美食，并保持身材。”安云很认真地说道。

联想起安云在健身中心那系着束带、汗流浹背的样子，由纪不由“扑哧”地笑出了声。

目录 CONTENTS

写在前面的话 XI

会计的作用，就是使公司的活动可视化 XI

最重要的是：结合经营，学习会计 XII

序言 XV

突如其来 任职社长 XV

融资中断通告 XVI

向财务专家咨询 XVII

第 1 章

隐藏在数字背后的秘密

——会计的本质和损益表的构成 1

筑地的怀石料理屋 2

鲁宾壶中的隐藏画 4

从老妇到美少女的魔幻画 7

要点

从损益表中你能读到些什么 10

第 2 章

提高“现金制造机”的功率

——解读资产负债表 13

银座的料理店 14

从现金的流向开始 17

资产负债表左侧与右侧的关系 21

成果测定器 (performance meter) 22

要点

资产负债表的构造 23

资产负债表左右的关系 24

财务报表分析意味着什么 26

第 3 章

为什么卖大肥鲔鱼反而不赚钱？

——什么是现金流经营 29

千駄木の寿司店 30

夜间营业的超市越开越多的理由 34

库存为什么会增加 36

现金流量表 38

要点

经营循环的过程与现金流的关系 46

第

4

章

不改正考试中错误的学生，成绩不会提高
——经营计划和月度结算的PDCA循环 51

家宴上的讲座 52

按月进行财务结算的必要性 54

经营循环 55

让PDCA循环运转起来 57

规划经营远景 58

经营计划中会计的位置 61

要点

重建财务系统的理由 63

第

5

章

饺子馆和法式西餐厅，哪个更赚钱？
——对利润的构成以及损益分歧点的分析 65

蒲田的饺子馆 66

学习边际利润和固定成本，掌握企业利润的
构成 68

保本销售额的计算 72

要点

边际利润与CVP图表 75

练习题 76

第 6 章

香奈儿为什么那么贵？

——隐形现金制造机和大企业的品牌化经营 79

丸之内的洋酒馆 80

品牌价值，是“隐形的现金制造机” 82

构造经营模式 84

要点

股东价值是什么 86

第 7 章

留意整形美人

——看破粉饰决算的方法 91

内幸町的中华料理店 92

经营者的失职 93

看破造假财务报表的方法 94

留意金额暴涨暴跌的项目 97

粉饰库存，好比饮鸩止渴 98

要点

粉饰财务报表的常见手段 101

第 8 章

像“煞风景”的工厂那样赚钱

——成本管理和活动量基础成本的计算 103

神田的荞麦面馆 104

降低产品成本 106

减少工厂的维持费用 106

将工厂的活动可视化 107

所谓可视化，就是让异常的地方能够自动跳到
你眼前的状态 108

削减原材料成本 111

加快生产速度 112

要点

寻求新的财务管理手法 116

第 9 章

决断：进，还是退？

——机会损失和决策 119

降低成本的3项提案 120

神乐坂的酒馆 121

将机会损失最小化，是经营者的使命 122

进出中国 123

是否应该将生产委托给中国企业 125

自行生产，还是将生产环节外包 126

要点

战略思路与战术思路的决定 130

第 10 章

夏洛特·福尔摩斯的眼睛与获得行动力
——着眼于异常，探寻原因 131

新桥的河豚店 132

能助一臂之力的人 134

退货是最令人不能容忍的失败 138

要点

看到数字背面隐藏的事实 138

第 11 章

不要被财务诡计所欺骗
——看穿“逆粉饰” 141

总公司会议室中的对决 142

现金流不会说谎 143

将盈利的账面做成亏损 145

要点

什么是“逆粉饰” 149

日产汽车的当期纯利大挪移 149