

HR
R
R
U
L
E
S!
!

REDEFINE THE PAY AND PERFORMANCE

张明辉◎著

重新定义 薪酬与绩效

资深人力资源总监教你做大公司
二次创业与新兴行业薪酬绩效制度

如何做好HR工作



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

HR RULES!

REDEFINE THE PAY AND PERFORMANCE

重新定义 薪酬与绩效

资深人力资源总监教你做大公司
二次创业与新兴行业薪酬绩效制度



张明辉◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

早些年,人力资源案例主要来源于制造、外贸、房地产、IT、快消品等行业。随着时间推移、环境和政策的变化,这些行业逐渐变成传统行业,关注度下降。现在一些新兴的行业引发了人们的关注,其做法差别很大,有的做法是相对成功的,有的做法是相对失败的,这就需要对传统的薪酬与绩效重新作出定义。

本书就是针对新出现的情况,主要讲述大公司二次创业和新兴行业的各类公司在薪酬管理、绩效管理方面的新做法,涉及互联网、移动互联网、电商、金融、快递、影视、体育、在线教育、打车软件、P2P网贷、创业孵化器、直播平台等行业的薪酬绩效制度。在讲解中除重点关注薪酬、绩效的计算公式外,还通过趋势分析、盈亏平衡分析等,把人力资源与业务有机地结合起来。

本书通俗易懂,案例丰富,并且注重案例的原创性、时代性。本书可作为薪酬专员、薪酬主管、HR、企业高管、MBA、本科生等的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

重新定义薪酬与绩效:资深人力资源总监教你做大公司二次创业与新兴行业薪酬绩效制度/张明辉著. —北京:北京大学出版社, 2017.1

ISBN 978-7-301-27858-1

I. ①重… II. ①张… III. ①企业管理—工资管理②企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第296833号

书 名 重新定义薪酬与绩效——资深人力资源总监教你做大公司二次创业与新兴行业薪酬绩效制度

CHONGXIN DINGYI XINCHOU YU JIXIAO

著作责任者 张明辉 著

责任编辑 尹 毅

标准书号 ISBN 978-7-301-27858-1

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社

电子信箱 zyjy@pup.cn

电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62580653

印 刷 者 北京大学印刷厂

经 销 者 新华书店

720毫米×1020毫米 16开本 26.25印张 443千字

2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

印 数 1-4000册

定 价 59.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系。电话: 010-62756370

前 言

一、为什么要写本书？

本书主要讲大公司二次创业与新兴行业的各类公司在薪酬管理、绩效管理方面的一些新做法。

早些年，人力资源案例主要来源于制造、外贸、房地产、IT、快消品等行业。随着时间推移、环境和政策的变化，这些行业逐渐变成传统行业，关注度下降。现在一些新兴的行业引发了人们的关注，如互联网、移动互联网、电商、金融、快递、影视、体育、在线教育、打车软件、P2P网贷、创业孵化器、直播平台等。我们会看到这些新行业产生的案例，其做法差别很大。有的做法是相对成功的，有的做法是相对失败的，这需要总结。

看一个制度或方案，有时只要领会到它的关键思路、措施、主要缺陷就够了，至于完整的管理办法及配套的操作流程、表单等，反而大同小异。本书关注的是局部优点或缺点，完整的薪酬管理体系、绩效管理体系和从头到尾的设计和不在本书讨论范围。

本书其实要进行薪酬体系的适用性讨论，讨论范围包括：初创期的小微企业的薪酬或绩效管理怎么做才合适；用户付薪机制新提法如何实现；业绩提成如何引入跳点提成、通提等新方法；“互联网+”形势下，出现了哪些薪酬新模式；国企降薪后，如何通过差异化薪酬、差异化考核来提高员工的积极性；业绩不好，薪酬政策难道只有裁员降薪；如何看待人的作用，是资源还是负担；等等。

研究完这么多的新兴行业和新的薪酬模式，才算开了眼界，认识到环境的变化，引发了各行业、公司在经营和管理方面的创新。这需要对传统的薪酬与绩效重新作出定义。

二、本书主要内容

全书分两大部分，共 24 章。第一部分主要讲框架，包括第 1 ~ 2 章；第二部分主要讲案例分析，侧重讲盈亏平衡分析，包括第 3 ~ 24 章，张巧兰参与了本书第 14 章的编写工作。

三、本书特色

本书围绕薪酬与绩效挂钩方式这一现实主题，持续搜集、分类筛选了大量的资料，采用内容挖掘、案例测算分析的写作方法。

(1) 素材丰富、鲜活：素材来自 2014—2016 年上半年搜集积累的数千篇资料，涉及二十多个新兴行业、几十家公司。

(2) 分析角度多元：从薪酬与绩效挂钩方式入手，对从素材中挖掘数据加工成表、图，并进行合理的解读分析，提炼每个案例的激励与风险机制。除薪酬、考核的计算公式外，还采取了趋势分析、盈亏平衡分析等，把人力资源与业务结合起来。

由于编写水平有限，书中难免疏漏之处，欢迎广大读者批评指正。如果您在学习过程中遇到问题，欢迎随时与我们联系。

读者群：558704870

读者信箱：2751801073@qq.com

投稿邮箱：pup7@pup.cn

编 者

第 1 章

薪酬与绩效挂钩的多种模式 / 1

- 1.1 奖金挂钩方式 / 1
 - 1.1.1 月实际奖金 = 月奖金基数 × 考核分 / 考核分基准 / 1
 - 1.1.2 月实际奖金 = 月奖金基数 × 奖励系数 / 2
 - 1.1.3 月实际奖金 = 月奖金基数 × 奖励系数 (引入考核等级) / 3
 - 1.1.4 月实际奖金 = 月奖金基数 + 奖罚 (加减关系而不是相乘关系) / 6
 - 1.1.5 考核分的组成体现挂钩 (员工、部门、公司考核分及权重) / 6
 - 1.1.6 员工奖金与公司业绩好坏挂钩 (薪资基准浮动) / 7
 - 1.1.7 奖罚系数 = 员工考核分 / 平均分的挂钩方式 / 7
 - 1.1.8 奖罚系数 = 员工考核分 / 最高分的挂钩方式 (比高法、比低法) / 8
 - 1.1.9 奖金计提的挂钩方式 / 8
 - 1.1.10 延迟发放的挂钩方式 (季度奖金) / 9
 - 1.1.11 提前支付的挂钩方式 / 11
 - 1.1.12 月实际奖金 = 月薪 × 奖励系数 - 月预发岗位工资 / 12
 - 1.1.13 员工月实际奖金 = 部门奖金包基数 × 奖励系数 / 13
 - 1.1.14 采用加权分配系数 = $A * X / \sum (A * X)$ 的挂钩方式 / 15
 - 1.1.15 加权分配系数 = $\sum a * X / 100 / \sum (\sum a * X / 100)$ 的复杂公式简化 / 17
 - 1.1.16 用加权分配系数, 从上至下分配奖金 (公司、部门、员工) / 21
 - 1.1.17 虚拟部门奖金包的加权分配 (经理) / 23
 - 1.1.18 奖金基数 × 倍数的奖金挂钩 / 23
 - 1.1.19 超额奖金的挂钩方式 / 24
 - 1.1.20 奖罚系数 $L = L1 \times L2 \times L3$ (系数连乘) 的挂钩方式 / 25
 - 1.1.21 跨年度业绩总和与超利总额挂钩 (复合增长率) / 26
 - 1.1.22 减员增效挂钩方式 (3 个人干 5 个人的活拿 4 个人的工资) / 28
 - 1.1.23 奖金挂钩方式小结 / 33

- 1.2 提成挂钩方式 / 33
 - 1.2.1 提成挂钩方式的内涵 / 34
 - 1.2.2 奖金挂钩与提成挂钩方式小结 / 35
- 1.3 盈亏平衡分析（公司运营角度） / 36
 - 1.3.1 薪师傅与考师傅的争论（薪酬与绩效谁更重要） / 36
 - 1.3.2 从财务角度看人工成本的地位 / 38
 - 1.3.3 盈亏平衡点 / 40

第2章

薪酬与绩效挂钩方式的差异 / 45

- 2.1 公司发展阶段的差异 / 47
 - 2.1.1 职等表的简化 / 48
 - 2.1.2 薪点表的简化 / 50
- 2.2 地区差异（薪酬地图） / 54
- 2.3 行业差异（互联网公司的薪酬情况） / 56
 - 2.3.1 互联网行业薪资调查（2014年数据） / 56
 - 2.3.2 互联网公司的年终奖 / 61

第3章

大企业内部创业：激励机制创新与试错风险 / 62

- 3.1 海尔：内部创业与用户付薪机制 / 62
 - 3.1.1 两大平台（投资驱动平台、用户付薪平台） / 62
 - 3.1.2 三类小微（创业小微、转型小微、生态小微） / 63
 - 3.1.3 海尔创业小微案例（雷神、水盒子） / 64
 - 3.1.4 海尔三类小微的进展不同 / 66
 - 3.1.5 搭建用户付薪平台（新型激励机制） / 67
 - 3.1.6 海尔平台化转型的绩效与风险 / 68
- 3.2 银泰：员工微信开店，提成激励与内部创业试错风险 / 69
 - 3.2.1 银泰的业务模式 / 70
 - 3.2.2 微信开店与店员薪酬收入的关系 / 71
 - 3.2.3 减少试错成本，大企业的风险与绩效并行模式 / 72
 - 3.2.4 银泰全员开店的特点（前期试点） / 72

第4章

房产中介的提成机制（通提、跳点提成分类通提） / 76

- 4.1 租赁单（租房）的佣金与提成 / 76
 - 4.1.1 租赁单佣金（租房） / 76
 - 4.1.2 租赁单佣金提成（通提） / 77
- 4.2 房产中介的佣金提成类型 / 79
 - 4.2.1 跳点提成 / 80
 - 4.2.2 跳点提成的IF函数计算技巧 / 81
 - 4.2.3 通提（买卖单） / 82
 - 4.2.4 易混淆的分类通提与跳点提成 / 83
 - 4.2.5 通提比跳点提成更具激励的原因 / 86
- 4.3 房产中介行业的工作量、人员、薪资的分析 / 88
 - 4.3.1 总量分析、人均分析（工作量、人员、薪资） / 88
 - 4.3.2 三类人员分析的总量、人均分析（不开单、开单量80%、开单量20%） / 89
- 4.4 各房产中介公司的佣金政策、提成政策 / 91
 - 4.4.1 房产中介行业惯例（佣金、薪酬） / 91
 - 4.4.2 国内房产中介公司情况 / 92
 - 4.4.3 房产中介公司的佣金政策变化（业绩） / 93
 - 4.4.4 房产中介公司的薪酬政策变化（底薪、提成） / 94

第5章

网游交易平台：合伙人期权制度和薪资公开 / 100

- 5.1 晒工资的做法（挑战薪资保密） / 100
- 5.2 寄售担保的提成激励（加班） / 101
- 5.3 合伙人制与期权激励 / 101

第6章

地推与互联网公司：薪酬与绩效挂钩，内生风险 / 103

- 6.1 地推工种 / 103

- 6.2 地推的薪酬、考核（提成为主） / 104
- 6.3 地推薪酬与绩效挂钩的负面情况：业绩造假 / 104
 - 6.3.1 扫码 / 104
 - 6.3.2 刷单 / 105
- 6.4 怎样看待地推与互联网公司的关系 / 105
 - 6.4.1 地推对互联网公司的贡献（绩效） / 105
 - 6.4.2 地推对互联网公司的成本 / 106
 - 6.4.3 地推对互联网公司的风险（刷单） / 106
- 6.5 地推的绩效下降 / 107

第 7 章

网红与孵化公司的业绩分成模式 / 109

- 7.1 网红背后的商业运营 / 110
 - 7.1.1 网红孵化流程 / 110
 - 7.1.2 网红团队 / 110
 - 7.1.3 网红解约 / 111
- 7.2 单干网红店铺业绩 / 111
 - 7.2.1 单干网红雪梨的经营业绩与收入 / 111
 - 7.2.2 某网红店铺上新业绩 / 112
- 7.3 卖货网红的利润分成 / 113
 - 7.3.1 网红利润分成计算 / 113
 - 7.3.2 利润分成的业绩条件 / 115
- 7.4 内容网红的股权激励 / 117

第 8 章

网络水军的薪酬与绩效挂钩 / 119

- 8.1 水军的薪酬组成与发帖奖励标准 / 119
 - 8.1.1 水军“五毛”的薪资与发帖奖励 / 119
 - 8.1.2 水军“美分”的薪资与发帖奖励 / 124
 - 8.1.3 水军“卢布”的薪资与发帖奖励 / 124
- 8.2 提高水军公司发帖计件计算效率（多重 IF 函数） / 126
 - 8.2.1 水军发帖计件奖金的多重 IF 函数设置（算法一） / 126

- 8.2.2 水军发帖计件奖金的 IF 函数算法二 (AND、OR) / 128
- 8.3 水军对网络考评的影响 (豆瓣水军) / 129
 - 8.3.1 豆瓣评分规则 / 129
 - 8.3.2 豆瓣评分的 C 型图 (水军的影子) / 130

第 9 章

P2P 网贷平台的薪酬与绩效挂钩 / 132

- 9.1 P2P 平台的业务模式 / 132
 - 9.1.1 P2P 网贷业务举例 / 133
 - 9.1.2 P2P 网贷业务的变化 / 135
- 9.2 P2P 行业薪酬水平 / 136
 - 9.2.1 《欢乐颂》樊胜美的税前月薪估算 / 136
 - 9.2.2 2015 年 P2P 行业薪酬水平 (知乎的帖子) / 136
- 9.3 P2P 平台的业绩提成 / 138
 - 9.3.1 P2P 业绩提成比例与延期支付 / 138
 - 9.3.2 P2P 平台业绩提成设计 / 139

第 10 章

在线教育：平台与机构的业绩分成方式 / 143

- 10.1 交易额和分成比例 / 143
 - 10.1.1 按定价销售的分成计算 / 143
 - 10.1.2 打折销售的分成计算 / 144
 - 10.1.3 免费引流与平台分成比例提高 / 145
 - 10.1.4 优惠券抵扣的分成计算 / 146
 - 10.1.5 套餐优惠组合的分成计算 / 147
- 10.2 机构交易额业绩对双方分成的调整 / 148
 - 10.2.1 机构达到月交易额目标，平台返还当月分成 / 148
 - 10.2.2 促销期营收达标，平台服务费减免 / 148
- 10.3 支付方式影响平台与机构分成比例 / 149

第 11 章

券商投行保荐制的绩效与风险（项目团队考核激励机制）

/ 152

- 11.1 投行保荐业务 / 153
 - 11.1.1 公司上市与投行的关系 / 153
 - 11.1.2 上市通道（保荐制） / 153
- 11.2 投行保荐职位 / 154
- 11.3 保代的薪酬（历年涨跌变化） / 154
 - 11.3.1 2004 年，保代 50 万元年薪的原因 / 155
 - 11.3.2 2005 年，保代高薪对投行薪酬体系的冲击 / 155
 - 11.3.3 2006 年，IPO 业务引发保代涨薪行情 / 156
 - 11.3.4 2008 年，保荐机构条件提高，保代稀缺，涨薪 / 156
 - 11.3.5 2008 年，投行产能过剩引发券商裁员，保代降薪 / 156
 - 11.3.6 2009 年，创业板推出，保代最后一轮集体涨薪 / 156
 - 11.3.7 2010—2011 年，投行风险加剧，保代分化，降薪 / 157
 - 11.3.8 2012 年，放开保代签字（双签），保代的牌照贬值，降薪 / 157
- 11.4 保代薪酬涨跌的背后 / 158
 - 11.4.1 保代薪酬涨跌背后，券商的角度 / 158
 - 11.4.2 保代薪酬涨跌背后，制度设计 / 159
- 11.5 保代的绩效考核 / 160
 - 11.5.1 项目组的考核 / 160
 - 11.5.2 项目组考核的风险 / 161
 - 11.5.3 投行项目周期、工作量 / 161
 - 11.5.4 保代签字周转率 / 162

第 12 章

银行的奖金延迟支付与风控 / 165

- 12.1 银行信贷员的风控与考核薪酬 / 165
 - 12.1.1 信贷员的风控 / 165
 - 12.1.2 信贷员的考核指标与薪酬挂钩方式 / 166
- 12.2 招商银行：奖金延期支付与风控 / 166

第13章

电视行业的收视率考核分析 / 169

- 13.1 几家收视率调查公司的基本情况 / 169
- 13.2 收视数据（收视率、收视份额） / 170
 - 13.2.1 电视剧《欢乐颂》收视率及排名 / 170
 - 13.2.2 电视剧《欢乐颂》收视率差异 / 171
 - 13.2.3 收视率增加、收视率涨幅的解读 / 172
- 13.3 收视指标的计算（收视率、收视份额、CSM全国网、CSM城市网） / 175
 - 13.3.1 收视率、市场份额的指标计算 / 175
 - 13.3.2 CSM全国网、CSM城市网的指标计算 / 177
 - 13.3.3 通过分城收视率（%）、城市权重计算CSM50城收视率（%） / 178
- 13.4 绩效协议表中的收视率指标 / 183
- 13.5 对赌协议（收视率考核的对外运用） / 185
 - 13.5.1 什么是收视对赌 / 185
 - 13.5.2 收视对赌类型 / 185
- 13.6 收视率考核的其他做法（大众评委团、差异化考核收视率、收视综合考核、广告分成） / 188
- 13.7 演员片酬抬升与收视率考核的关系 / 190
- 13.8 唯收视率考核引发的负面作用 / 192
 - 13.8.1 收视数据选取的随意性混淆 / 193
 - 13.8.2 收视率造假，样本户控制 / 194

第14章

足球赛事的奖金分配与绩效考核 / 196

- 14.1 恒大足球队比赛奖金分配（加权分配系数、加权考核得分） / 196
 - 14.1.1 单场比赛奖金包切块 / 196
 - 14.1.2 单场比赛上场球员得分（考核分） / 199
 - 14.1.3 单场比赛上场球员奖金考核（挂钩） / 201
- 14.2 比赛奖金设置（恒大淘宝俱乐部的三类赛事的奖金） / 202
 - 14.2.1 亚冠联赛的奖金 / 202

- 14.2.2 中超联赛的奖金 / 204
- 14.2.3 足协杯的奖金 / 205
- 14.2.4 恒大淘宝俱乐部2015赛季总奖金估算 / 205
- 14.3 恒大淘宝俱乐部教练、球员人均奖金水平 / 206
- 14.4 奖金与业务收入的关系（恒大淘宝俱乐部的公司运营） / 207
 - 14.4.1 人工成本占业务收入比（一个重要的监控指标） / 207
 - 14.4.2 恒大淘宝2015、2016赛季的收入与成本（公司业绩压力） / 208

第15章

股权激励计划制订、实施风险 / 211

- 15.1 《国有科技型企业的股权、分红激励暂行办法》解读 / 211
 - 15.1.1 总则 / 211
 - 15.1.2 实施条件 / 212
 - 15.1.3 股权激励 / 212
 - 15.1.4 分红激励 / 215
 - 15.1.5 “企业股权和分红激励方案”提纲 / 216
- 15.2 微博公司的期权激励 / 217
- 15.3 万科的股权激励 / 217
 - 15.3.1 2006—2008年的股权激励 / 217
 - 15.3.2 2010年的股权激励计划 / 218
- 15.4 富安娜的股权激励索赔（竞业限制） / 218
 - 15.4.1 限制性股票激励计划终止与承诺函违约金 / 219
 - 15.4.2 离职违约 / 219
 - 15.4.3 法院判决 / 219

第16章

国企业绩考核与薪酬挂钩模式 / 221

- 16.1 央企考核的基本模式 / 221
- 16.2 考核指标、权重、计分方法（80~138分） / 224
 - 16.2.1 年度考核指标、权重（央企，2013版） / 224
 - 16.2.2 任期考核指标、权重（央企，2013版） / 225
 - 16.2.3 考核指标的计分规则（保底分、基本分、满分） / 226

- 16.3 考核等级确定方式 / 227
 - 16.3.1 考核得分划档确定考核等级 / 228
 - 16.3.2 比例控制确定考核等级 / 229
- 16.4 央企薪酬政策变化（水平、结构、考核挂钩） / 231
- 16.5 地方国企薪酬与考核政策（省属企业，2014—2016年） / 232
 - 16.5.1 浙江省属企业负责人薪酬政策（2015年） / 232
 - 16.5.2 绩效年薪考核规则细化与测算 / 234
 - 16.5.3 任期激励收入考核规则细化与测算 / 237
 - 16.5.4 综合系数（系数的乘积） / 238
- 16.6 国企负责人薪酬与考核挂钩小结 / 239

第17章

业绩分成纠纷 / 241

- 17.1 香火钱分成（功德箱设置） / 241
- 17.2 少林寺门票分成纠纷 / 243
 - 17.2.1 少林寺与嵩山管委会的门票分成纠纷 / 243
 - 17.2.2 三方合作与矛盾（嵩山管委会、港中旅、少林寺） / 245
- 17.3 电影票房分成纠纷（周星驰公司与华谊兄弟公司） / 249
 - 17.3.1 原告诉状、被告陈述、法院判决结果 / 249
 - 17.3.2 电影票房业绩分成 / 250
 - 17.3.3 法律分析（合同生效条件） / 251
 - 17.3.4 法律分析（票房收入的指标定义） / 253

第18章

网络主播的薪酬与绩效挂钩 / 255

- 18.1 六间房主播奕露西的业绩与薪酬数据推算 / 255
- 18.2 六间房主播等级与虚拟币六豆数量 / 256
- 18.3 人民币和虚拟币（六币、六豆）的换算关系 / 258
- 18.4 主播各等级的分成收入 / 259
- 18.5 主播的分成收入分析 / 262
 - 18.5.1 主播的分成计算 / 262
 - 18.5.2 主播的业绩计算 / 263

- 18.5.3 主播兑现分成的计算 / 265
- 18.6 主播的发展阶段（第1~n个月的分成、业绩） / 265
- 18.7 复合增长率的计算（修正分成数据） / 271
- 18.8 主播的奖励计算 / 273
- 18.9 主播月净收入比较（前49名、前22名） / 274
- 18.10 主播盈亏平衡测算（独立核算的业务单元） / 278
- 18.11 主播的薪资结构、比例 / 284
- 18.12 手机星星排名奖励 / 286

第19章

机器换人的薪酬与绩效分析 / 288

- 19.1 人力资源预算数据的突然变化（机器换人可能造成的影响） / 289
- 19.2 机器成本回收周期测算 / 292
 - 19.2.1 美的空调遥控器装配线（14人变4台机器人+2人）的测算 / 294
 - 19.2.2 2011—2014年空调事业部的机器人成本回收周期 / 296
 - 19.2.3 2015—2018年的机器人成本回收周期 / 299
 - 19.2.4 2011—2018年的机器人成本回收周期合并测算 / 301
- 19.3 机器换人的降本增效 / 303

第20章

快递公司的薪酬与绩效挂钩 / 304

- 20.1 快递行业数据分析（薪酬、业务量、派件费） / 304
 - 20.1.1 快递业务年度增减数据（业务量、单价、业务收入） / 304
 - 20.1.2 快递员的薪酬数据 / 307
 - 20.1.3 “双十一”旺季的工作量与派送费标准提高 / 308
- 20.2 圆通快递分公司盈亏平衡测算分析 / 309
 - 20.2.1 快递员工作量分析 / 309
 - 20.2.2 快递分公司的5年盈亏平衡测算（投资成本回收周期） / 310
 - 20.2.3 快递员的人工成本 / 313
- 20.3 派件效率的提升 / 314

第 21 章

创业孵化器的经营业绩与人工成本综合分析 / 315

- 21.1 深圳创业孵化器地库运营失败分析 / 315
 - 21.1.1 运营周期、融资、产能规划、入驻率 / 315
 - 21.1.2 营业收入、利润来源 / 316
 - 21.1.3 运营成本分析 / 317
 - 21.1.4 实际入驻率、员工人数变化估算 / 319
 - 21.1.5 收入成本利润分析 / 320
 - 21.1.6 盈亏平衡分析图 / 322
 - 21.1.7 现金流分析 / 323
- 21.2 深圳创业孵化器孔雀机构的运营失败分析 / 325
 - 21.2.1 空间工位数量 / 325
 - 21.2.2 入驻团队、入驻率的综合数据 / 327
 - 21.2.3 营业收入估算 / 328
 - 21.2.4 运营成本估算 / 331
 - 21.2.5 收入成本利润分析 / 335
 - 21.2.6 现金流分析 / 337

第 22 章

打车软件的补贴机制 / 341

- 22.1 补贴机制产生的原因 / 341
- 22.2 打车补贴机制图解 / 342
 - 22.2.1 打车补贴机制示意图 / 342
 - 22.2.2 打车补贴机制的组成解释 / 344
- 22.3 出租车打车补贴政策分析 / 345
 - 22.3.1 滴滴打车的乘客补贴 / 345
 - 22.3.2 滴滴打车的司机补贴 / 349
 - 22.3.3 滴滴快的乘客补贴 / 353
 - 22.3.4 滴滴快的司机补贴 / 353
- 22.4 专车打车补贴政策和收费政策分析 / 355
 - 22.4.1 专车乘客补贴 / 355
 - 22.4.2 专车司机补贴 / 356

- 22.4.3 专车乘客收费方式 / 357
- 22.4.4 专车司机收费方式 / 359
- 22.5 打车补贴机制的投入产出分析 / 360
 - 22.5.1 打车补贴投入 / 360
 - 22.5.2 打车软件公司融资轮次 / 360
 - 22.5.3 打车补贴机制的效果分析 / 362

第23章

电商卖家的经营分析 / 364

- 23.1 A类商家（出厂价的3倍销售会亏损） / 364
 - 23.1.1 固定成本分析 / 364
 - 23.1.2 变动成本分析 / 365
 - 23.1.3 资金和库存成本 / 367
- 23.2 B类商家（出厂价的4~5倍销售时会盈利） / 369
 - 23.2.1 出厂价的4倍定销售价的利润率 / 370
 - 23.2.2 出厂价的5倍定销售价的利润率 / 371
 - 23.2.3 出厂价的5倍以上定销售价的利润率 / 371

第24章

养蜂创业项目的盈亏平衡分析 / 372

- 24.1 养蜂户张三的运营分析 / 373
 - 24.1.1 蜂产品的产量（生产环节） / 373
 - 24.1.2 蜂产品的产值 / 375
 - 24.1.3 养蜂变动成本——白糖 / 377
 - 24.1.4 养蜂第一年收入、成本、利润分析 / 378
 - 24.1.5 养蜂第一年的经营数据修正（蜂皇浆、白糖的价格涨跌） / 381
 - 24.1.6 养蜂第二年的经营数据分析（第 $x+2$ 年） / 383
 - 24.1.7 养蜂第三年的经营数据分析（第 $x+3$ 年） / 385
- 24.2 养蜂户王五的经营方式——混合蜂产品 / 386
- 24.3 养蜂户赵六的经营方式——增加开花期 / 391
- 24.4 现在养蜂行情对测算数据的变化 / 394

参考文献 / 396