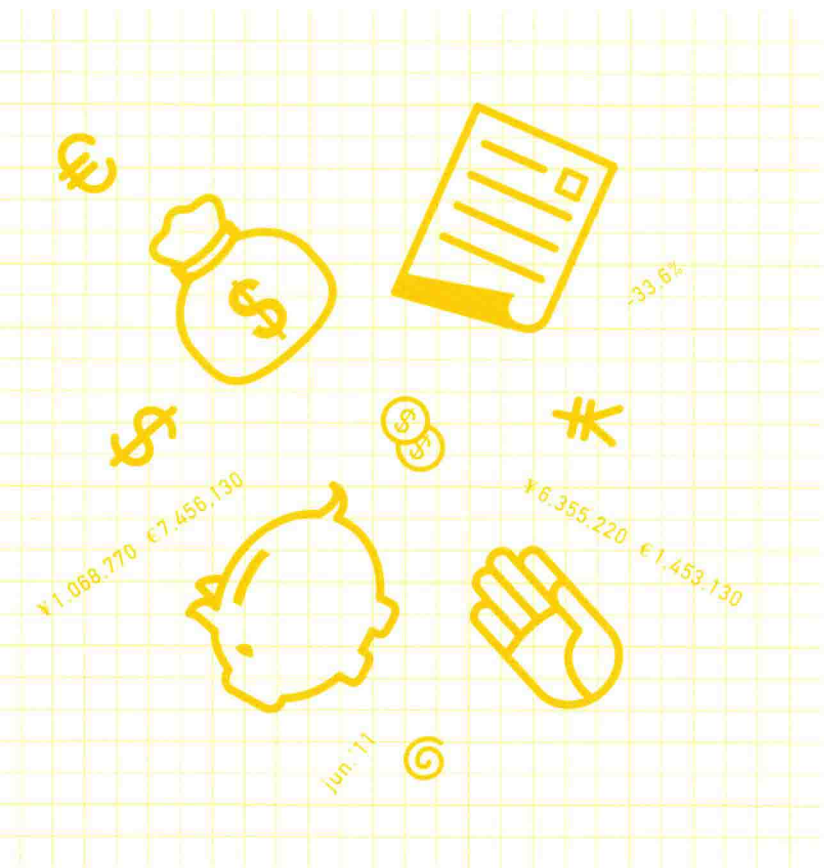


Insightly 公司评鉴“小微企业最佳读物”

后浪

# 给创业小白的财报书

Accounting for the Numberphobic :  
A Survival Guide for Small Business Owners



[美] 道恩·福图普鲁斯 (Dawn Fotopulos) | 著

曾琳 | 译

后浪

[美] 道恩·福图普鲁斯 (Dawn Fotopulos) | 著

曾琳 | 译

Accounting for the Numberphobic:  
A Survival Guide for Small Business Owners

# 给创业小白的财报书

 江西人民出版社  
Jiangxi People's Publishing House  
全国百佳出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

给创业小白的财报书 / (美) 道恩·福图普鲁斯著; 曾琳译. -- 南昌: 江西人民出版社, 2016.8

ISBN 978-7-210-08530-0

I. ①给… II. ①道… ②曾… III. ①会计报表—普及读物 IV. ①F231.5-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第124752号

Accounting for the Numberphobic: A Survival Guide for Small Business Owners.

Copyright © 2015 Dawn Fotopulos.

Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York.  
All rights reserved.

版权登记号: 14-2016-0136

## 给创业小白的财报书

作者: [美] 道恩·福图普鲁斯

译者: 曾琳 责任编辑: 胡滨 赵婷

出版发行: 江西人民出版社 印刷: 北京京都六环印刷厂

690毫米 × 960毫米 1/16 16.5印张 字数181千字

2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

ISBN 978-7-210-08530-0

定价: 39.80元

赣版权登字-01-2016-362

---

后浪出版咨询(北京)有限责任公司 常年法律顾问: 北京大成律师事务所

周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

如有质量问题, 请寄回印厂调换。联系电话: 010-64010019

## 为什么你需要这本书

当我说起“财务报表”，你心里会怎么想？来吧，说实话。花一分钟写下你不假思索的想法。即便立刻浮现在脑海里的是粗俗的骂人话也没关系。除了你自己，没有人会看到。

下面是多年来“我讨厌数字：给创业小白的财报书”研讨会参与者吐槽的话语：

“让我想要蜷缩起来大哭一场。”

“我宁愿整个周末都在听岳母大人的唠叨。”

“我讨厌数字，而它们也讨厌我。我们是相互讨厌的。”

“这是我的会计师的问题。”

“我是一名设计师。那不是我操心的事儿。”

“如果我足够努力的话，这些数字会自己照顾好自己的。”

“巨大的黑洞。”

“让我彻夜难眠。”

“请杀了我吧！”

“我喜欢阅读我的财务报表，假如我也喜欢凌晨两点在大雨滂沱的高速公路上爆胎，以及，拔出智齿。”

写下这些评论的人都非常聪明，受过良好教育，并且才华横溢，就像你一样。他们是设计师、IT顾问、摄影师、牙医、律师，甚至健身钢管舞者。如果你一看到数字就瑟瑟发抖的话，那么最好待在好公司里。不幸的是，这恰巧是小公司的常见问题，他们中许多人的企业陷入了困境，甚至最终逃脱不了倒闭的厄运。

谁能从这本书中受益呢？销售产品或服务的小企业老板、拥有小企业客户的会计师、销售人员、营销人员、分包商、新一代小企业经营者，以及刚刚起步的创业者。还有想要自立门户的人，想要把事情做好的人，以及已经孤注一掷并且难以还债的人。甚至会计师、记账员、应收或应付账款经理等数字达人也同样能够从中受益。由于他们的客户学习了小企业生存的基础知识，他们的工作也随之变得更加轻松。

## 小企业之所以倒闭是因为资金短缺？未必！

你可能听说过小企业管理局（Small Business Administration）的统计数据——美国的小企业大约有一半支撑不到第4年就倒闭了。如果你询问专家有关古驰（Gucci）乐福鞋的事儿，他们大概会告诉你，这些企业之所以倒闭是因为资金短缺。他们哭诉道：“这些企业需要信贷额度、贷款、风险投资、天使投资、政府补贴！”我不敢苟同。到处都有绿色的票子（指美元——编者注）飞舞，试想一下，有多少二手房按揭贷款的钱被经营不善的企业、一无是处的在线产品以及软弱无力的管理白白

地浪费掉了。在过去20年里，数十亿美元就这样被糟蹋了。

我所接触过的银行业者、咨询顾问与会计人员都承认，大多数小型企业并非是因为资金匮乏才倒闭的，而是由管理上混乱所致。大部分小型企业的启动资金并非用来购买设备和建设网站，倘若在实现收支平衡之前这些资金尚未被耗尽的话，它们就会被用于支付获取管理技能或知识的各种费用。

那么，小型企业主们到底对什么一窍不通呢？答案既不是产品也不是服务。绝大部分人就是因为拥有优秀的产品和优质的服务，并且掌握了所从事领域里的一流技术，才开始创业，经营一门小生意的。然而，这些优势都不足以让运营的企业持续盈利。如果提供产品与服务的引擎没有得到良好的维护，如果缺乏操纵和引导“汽车”的管理技能，那么任何生意都将会迅速停滞不前。这儿就到了数字的用武之地了。

许多小商人认为数字是算术专家——会计才会感兴趣的事情。他们未曾意识到会计师这个角色就等同于他们的“汽车维修工”。注册会计师们熟谙如何运用那些指数标准与测量方法来衡量一家企业的运营与健康状况，他们会提供大量有用信息来对你的企业进行“日常维护”，并且使你能够避免成为国税局的监控目标。但是，如同你的维修工不会驾驶你的汽车一样，你的注册会计师也不会管理你的公司。因此你需要读懂你的“财务仪表盘”，那么你想去哪就能去哪了。

是的，学开车让人望而生畏。但是，汽油表、里程表、发动机灯、地图和方向盘都不是什么高深莫测的事，你的财务报表也是如此。学会看懂财务报表并利用其中提供的信息来操控你的企业获取利润完全在你

的能力范围内。不仅如此，你还可以比你想象中更迅速、更轻松地掌握这些技能，我会在这本书中向你证明这一点。

不，你可能无法从你的注册会计师那儿听到这些。他或她更愿意继续向你收取每小时250美元来处理那些让你闻风丧胆的“复杂东西”。你只有从像我这样的人这儿才能听到这些，知道我们了解攻克这些数字的重要性，也知道最终它确实行之有效。

我以前恰巧也是一个恐惧数字的小商人，在摸索学习的过程中付出了高昂的代价。我在23岁时开始创业，有好几次差点儿破产了。我以十年如一日，日日十片抗酸药的痛苦方式来学习如何控制销货成本之类的东西——我不希望其他任何人重蹈覆辙。这本书的使命就是避免你们再遭这份罪。我有信心在几个星期内让你学会我花费了漫长岁月艰难跋涉才弄懂的东西，正如我在课堂上和研讨会上教导数百名小商人的一样。我的学生接连不断地告诉我：“你说的我都能明白。”“现在，我确实知道自己需要做什么了。”“我听很多人说过这个东西。直到现在才明白是怎么回事。”许多人热泪盈眶地来找我，因为，他们掌握了我在本书中分享的知识，从而明白自己过往那段时光的努力奋斗是多么没有希望。几百家濒临倒闭的企业由于抓住了这几页书中的要点，如今已经实现盈利，并且迅速成长壮大起来。

## 如何看待这本书

看过经典电影《绿野仙踪》(*The Wizard of Oz*)吗？记不记得其中有个场景，多萝西、稻草人、狮子和铁皮人在强大的巫师面前瑟瑟发抖。

燃烧的火焰，洪亮的声音，整座大厅由于他的存在而充斥着一种狰狞狂躁的不祥气氛。这时，伴随着多萝西的恐惧，她的小狗托托朝着巫师背后的窗帘跑了过去，抓住窗帘的一角，猛地拉扯到一边，露出一个弱不禁风的白胡子小男人，他来自奥马哈。霎时间，强大的奥兹巫师锐气尽失。

同样，《给创业小白的财报书》也将在涉及利用财务报表做出重大管理决策时，扯掉一切幻影与噪音，显露出隐藏在帷幔背后的真相。这本书将永久且彻底地摧毁你的数字恐惧症，让你提起企业会计时照样能谈笑风生。我知道，这一切听起来美好得令人难以置信。但是，在看完这本书之后并回顾每一章结尾的“关键点”——它们让你有机会能够直接有效地运用概念，你会发现，经营一家企业可以像玩电子游戏那样简单，因为你终于知道应该如何持续得分。这本书有效地勾画出营建盈利企业的可靠路线图。这就是我的目标：我想要告诉你利用一本书实现目标的最简单方式，这本书既全面又没有教科书的冗长与枯燥。

你可能已经选修了会计课程，但这本书与你读过的任何会计书不同。你不会在书中找到类似“债务”“贷方”或“一般公认会计原则（GAAP）”等术语。有很多注册会计师写的东西就是无毒安眠药，而这本书读起来既轻松又有趣。

我努力把这些艰难之事变得循序渐进且易于理解和执行。《给创业小白的财报书》从逐行剖析三个最重要的导航工具开始：净损益表（损益表、利润表）、现金流量表与资产负债表。关乎小企业生死存亡的、至关重要的事情便是懂得这些财务报表所告诉你的企业状况。第1章、第2章和第3章温习了净损益表，包括它的测量目标、运作原理，以及如何通过一些小变化来提升盈利能力。第4章带你了解盈亏平衡分析，倘若要营建可持



续经营的企业就必须了解这一点。第5章和第6章包含了关于阅读现金流量表和管控收款程序以避免破产的实战型建议，企业管理者不要等到为时已晚才来学习这些内容。

第7章与第8章则着重讲解资产负债表，包括其运作原理以及在衡量小企业健康状况中的重要作用。它们会向你介绍银行家是如何详细审查报表上的信息，以及可以如何利用此番洞悉来使自己受益，从而成为一名业内人士。第9章揭示了在处理日常事务的过程中，净损益表、现金流量表和资产负债表之间是如何相互关联的。最终，这些报表会成为你的第二本能，你将能够预测出可以改进的地方，或者看到即将出现的风险，防患于未然。第10章通过对功成名就的连续创业家诺姆·布洛茨基进行的一次千载难逢的采访温习了全书的关键点。

我希望能获得知识和智慧。例如，有了知识，查看温度表时就能看出外面是华氏95度。但是，知识唯有与智慧相结合才能使你受益匪浅。智慧告诉你，在华氏95度的气温下出门，应该穿的是短裤和拖鞋，而不是雪衫裤。遗憾的是，大多数企业会计培训侧重于知识而非智慧。我见过许多企业老板在本科会计课程考试中获得A，而且对于财务报表中每个项目也能说个一清二楚，但是他们却不知道，倘若**毛利率**低于30%，那么他们的企业正在迅速迈向破产的大门。

财务报表对已经发生的事件进行一番衡量，并确定了你目前的状况。作为小企业经营者，你最大的挑战就是如何明智而巧妙地运用这些数据来发现机会，管控风险，以及预测今日的某些决策会在将来给企业带来怎样的后果。

## 为什么你要听从道恩·福图普鲁斯？

我拥有20多年“华尔街商人”的从商经验，我曾担任花旗集团零售银行的副总裁，管理公司信用卡营销组（Marketing Group for Corporate Card Products），那是当时机构内增长最迅速、盈利能力最强的产品线。此外，多年来，我一直是一位连续创业者。我还成功地推出了八十多家企业与产品线，涉及的行业包括金融服务、消费产品、房地产开发、高科技与非营利组织。

目前，我是曼哈顿国王学院（The King's College）的商业副教授，负责教授《管理学原理》《经营策略》与《市场学导论》等课程，并且曾经是哥伦比亚大学商学院的访问演讲者，纽约大学斯特恩商学院（Stern School of Business）的兼职教授，以及Kauffman Fast Trac 创业者计划的认证讲师。

另外，我是由家得宝公司（Home Depot）创始人——伯纳·德马库斯（Bernie Marcus）发起的全国性组织——就业机会创造者联盟（The Job Creators Alliance）的首席执行官。我的职责就是每个月在媒体前亮相，倡导支持成立新企业与创造就业机会的政策。

我是最佳小生意助手网站（Best Small Biz Help.com）的创始人，我那备受赞誉的博客与资源网站的任务就是：确保小商人能够在任何经济环境中利用有限的资源来提升利润。网站上“紧急按钮”提供了关于我们的目标受众——小商人所面对各种压力的现场调查。

我在针对市场上各行各业陷入困境的公司进行诊断分析方面具有丰富的经验，这些对学生和小企业而言是非常宝贵且极具价值的。我深刻地

体会到，经营一家盈利的小企业是多么复杂和困难，这一点儿也不假。

\* \* \*

不要被这本书的书名所误导：《给创业小白的财报书》所探讨的不仅仅只是数字、会计或财务报表。它关乎企业的未来。它关乎你能够充分弥补自身天赋的不足，从而可以支持你的亲人与家人。它关乎利用你的技能、天赋与经验来促使某些有形的东西显示出你努力工作、废寝忘食的回报。它关乎为你提供一张路线图，这样你的小企业就不会成为统计数据里那50%倒闭中的一员。它关乎给予经营小企业的人再次放飞梦想的自由，无论这些人是来自办公室还是店面，是来自地下室、车库还是餐桌，无论经济如何像过山车一般动荡，梦想终究会成真。

这本书的使命就是：指导你如何通过看懂基础财务数据，并弄明白其背后的含义来持续得分。然后，你会发现，经营小企业也能其乐无穷，而不需要胆战心惊。你将能够预测未来，而不是成为未来的牺牲品。你将会具备足够的现金来支付手头上的账单。最重要的是，你将拥有实现企业盈利的经营策略。

## 你将学到什么

- 密切注意你的财务仪表盘是关键；它对衡量你的进程非常重要。你要学会如何利用它做出更明智的决策。
- 运营企业的重心是毛利率，而非净收入。事半功倍，利润翻番。

- 显示盈利的小企业依然可能破产。我们会告诉你应当如何避免这种情况。
- 必须收回应收账款。这本书可以做到！
- 顺利渡过小企业风暴的专家为你提供无价的建议，这将让你在任何经济环境中都能实现盈利。

无论目前你是处于实战中，或只是怀抱梦想的微光，这本书都将让你获益良多。

因此，你有两个选择。你可以让数字继续成为你的噩梦，永远让自己受制于那些收费昂贵的顾问；也可以阅读这本书，克服自身的恐惧，并且学会如何操控自己的企业，沿着那条既令人兴奋又收获颇丰的道路，实现盈利，拥有积极的、可预测的现金流。不管你是梦想开公司的人，还是小老板、企业的经营者，抑或供应商，你都需要了解这本书的内容。当其他公司还在苦苦挣扎，你的企业已经能够在竞争中屹立不倒、蓬勃发展。这是我对你的祝福。那么，让我们开始学习如何通过净损益表来寻觅利润的动向。



为什么你需要这本书

## 第1章 财务仪表盘——净损益表，现金流量表与资产负债表

净损益表 006

现金流量表 010

资产负债表 014

关键点 017

## 第2章 净损益表——利润增长的关键点

净损益表上的行项目 022

管理基准 040

关键点 041

## 第3章 利用净损益表提高利润——瞪大双眼，小心驾驶

驱动产品型企业的利润 046

驱动服务型企业的利润 062

关键点 071

## 第4章 盈亏平衡点——让你的企业真正实现自我运转

- 盈亏平衡点影响深远的原因 076
- 如何发现盈亏平衡点 078
- 抵达盈亏平衡点需要时间 086
- 营销费用是助推力还是绊脚石 089
- 维持在盈亏平衡点之上 092
- 关键点 094

## 第5章 你的现金流量表正在说话——你能听到吗？

- 现金流为何重要之原因 098
- 现金与净收入并非同一回事 099
- 现金流量表的运作原理 107
- 巧法预算现金 110
- 避开烧钱的陷阱 115
- 关键点 119

## 第6章 管理好你的现金流——多多益善

- 现金流入的管理 124
- 现金流出的管理 140
- 关键点 144

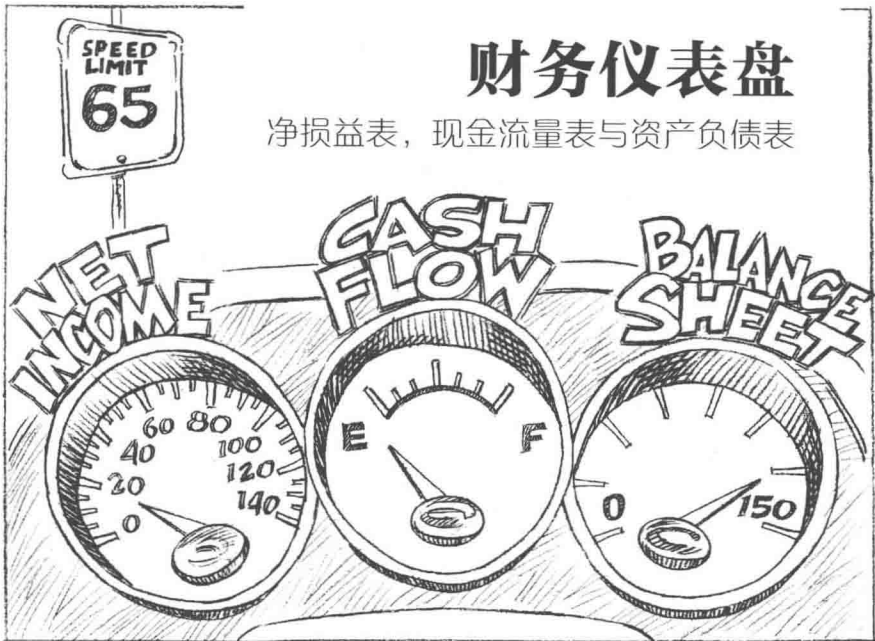
## 第7章 你的公司值多少钱呢？——资产负债表隐藏的秘密

- 资产负债表透露了什么 148
- 资产负债表的三个部分 151

## 第1章

# 财务仪表盘

净损益表，现金流量表与资产负债表







毋庸置疑，会计是一门庞大而复杂的课题。因而，许多小企业经营者打算把与数字相关的任何东西都移交给“数字专家”——注册会计师、记账员、银行家与税务律师，也就不足为奇了。或许，你可以对号入座。倘若公认会计准则、税收立法、借方和贷方以及纳税申报表等术语已然把你逼疯了的话，不用担心。首先，你并不是孤军奋战。其次，这本书也不打算介绍这些内容。它只不过使你直面一个你无法否定的事实：如果你想要成功地管理一家企业，你必须精通某些数字的运算。简而言之，你必须能够读懂你的财务仪表盘。

想一想汽车里的仪表盘。上面有车速表、油量表与机油压力表。这些仪表是用来测量汽车行驶时的各项指标。

它们向你提供了一些关键信息。譬如你的速度有多快、你的油箱还剩下多少汽油以及发动机的状态怎样。如果其中一个仪表无法运行，或者你根本看不懂这些数据的话，那么很快你就会收到一张“牛肉干”（交通违章罚款单），也可能遭遇汽车抛锚，甚至发生交通意外。

同样，你的**财务仪表盘**上也有这么三个仪表——净损益表、现金流