

F-231.5
220

看不懂财报， 做不好管理

[日] 山根节◎著



21世纪的**管理者必备的三种语言**是什么？

外语、计算机语言，还有——会计学

只有**学好会计**，才能**掌控企业经营的大局**



中信出版社·CHINACITICPRESS

看不懂财报， 做不好管理



[日] 山根节◎著
陶旭瑾◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

看不懂财报, 做不好管理/(日) 山根节著; 陶旭瑾译. —北京: 中信出版社, 2009. 6
ISBN 978-7-5086-1569-1

书名原文: KEIEI NO TAIKYOKU O TSUKAMU KAIKEI

I. 看… II. ①山…②陶… III. 会计报表-基本知识 IV. F231.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 085540 号

“KEIEI NO TAIKYOKU O TSUKAMU KAIKEI” by Takashi Yamane

Copyright © Takashi Yamane 2005.

Original Japanese edition published by Kobunsha Co., Ltd., Tokyo.

Simplified Chinese translation edition © 2009 by China CITIC Press

This Simplified Chinese edition published by arrangement with Kobunsha Co., Ltd., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo through Eric Yang Agency, Inc.

All Rights Reserved.

看不懂财报, 做不好管理

KAN BUDONG CAIBAO, ZUO BUHAO GUANLI

著 者: [日] 山根节

译 者: 陶旭瑾

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 9.5 字 数: 95 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版 印 次: 2009 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-0830

书 号: ISBN 978-7-5086-1569-1/F·1646

定 价: 22.00 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。

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

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033



看不懂财报
做不好管理

前言

用会计掌控趋势动向

“在日本，哪些企业在赚钱？”

“为什么赚钱？”

以上的问题，是我在商务研讨会上屡次最先提出的问题。

如果是你，会怎样回答呢？你对现今赚钱的企业及其组织架构了解到什么程度？

这是商业的基础。如果不了解兴旺的企业及其架构，就不能开展商业活动，因为赚钱的企业才存在需求，这种需求随着时代的变迁而不断变化。如果不知道哪里有需求，就不能开展高利润的贸易活动。

基于以上原因，我在研讨会上总是会询问与会者对于这个时代有何种认识。

但是令人惊讶的是，只有少数商务人士能对这个

问题做出令人满意的回答。就连上市公司董事级别的人物也是在回答一声“这个……”之后就卡壳了，顶多再吞吞吐吐地列举出若干个公司名称，之后就陷入了沉默。这种状况经常发生，我没有预料到他们仅仅看到了自己所在的行业，而没有去注意外边广阔的世界。

第二次世界大战之后，日本所谓的“最赚钱的企业”产生了急剧的变化。最先出现的、被称为最赚钱企业的是纺织公司。有一家名为东洋纺的公司，在战后的一段时期内为日本作出了重大的经济贡献。之后被称为重工业龙头的钢铁行业取代。而在日本经济高速成长期，家电行业成为了日本最赚钱的行业，其代表是松下幸之助创建的松下电器产业。

银行业在某段时间也曾是日本最赚钱行业，之后丰田汽车一跃而出，引领了持续到今天的汽车时代。

如果观察利润动向的话，则可以充分理解由于时代不同而导致的行业变迁。

会计可以直接告诉人们利润是多少。

会计的作用之一就是“计算利润”，简单地说就是“销售额 - 成本 = 利润”，会计报表中的“损益表”显示了利润情况。以此为基础，每一年都会公布企业的利润排行。观察这一排行，就可以看出哪一种行业的哪一个部分有着较大的需求。如果对此进行深度挖掘的话，则可以感受到时代的暗流。例如上一年还是非常赚钱的企业，下一年其利润就大幅度下滑，从中可以发现市场的变化。

但是很多商务人士并不是出于这样的目的而利用会计报表的。我每年要应付很多的演讲或是研讨会，发现不能把握时代趋势的经营者

或是管理人员，不在少数。

时代的宠儿是赤字公司！

对于“赚钱的企业在哪里？”这个问题，人们常常会列举出当时得到大众媒体关注的企业名称。比如，乐天、活力门（Livedoor）、软银公司（Softbank）等企业曾经撼动了体制陈旧的专业棒球界，作为革新企业的代表选手，得到了高度评价。

如果阅读了以下的内容，那么一定有很多人感到吃惊：

“你知道乐天公司在前5年是一家终年亏损、有巨额赤字的公司吗？”

“你知道软银在近4年内一直有1000亿日元的营业赤字吗？”

这当然都是真的。我认为应该对这些企业区别对待。

我对这些企业并不抱有否定态度，这些公司即使有赤字，也会同时拥有大量储蓄和存款，可以认为其财务基础很扎实。然而即便棒球队会最终没有选择一直赚钱的活力门，那么至少需要对选择有巨额赤字的乐天或是软银的原因进行一些说明。

无论怎么说，乐天或是软银都出现了很大的赤字，查看其会计报表，就能一目了然。通过分析可以知道为什么会有赤字。这些公司的赤字其实也象征了这个时代的特征（第3章对于这些企业的结构有详细说明）。

在当今社会，哪一个企业赚钱，哪一个企业不赚钱，通过察看其会计报表就能明白。也就是说，针对最新的商务脉络，可以通过会计信息来掌控大局。

虽然身边就有这些有用的信息，但是有些商务人士并没有进行充分利用，原因何在？

如果由没有大局观的人占据着领导者的位置，那么这样的组织会不会有问题呢？

“有上司的领导者”与“没有上司的领导者”

这是一个需要领导者的时代。日本尚未摆脱“失去的十年”所带来的影响，日本人期待着有能力整顿这种混乱状态、可以凿开新地平线的领导者的出现。

领导者分为两种类型，即“有上司的领导者”与“没有上司的领导者”。所谓“有上司的领导者”，指的是部长或科长等，这些人是部门的领导，但是上头还有总经理之类的其他领导。基本上，总经理是没有上司的，所以可以说总经理是“没有上司的领导者”。

这两类领导者有着很大的区别，其中之一就是视线的高度，也就是对环境认知水平的不同。其差异在于是否持有大局观。

还有一种区别就是“孤独地决策”。没有上司的领导在最终决策之际，没有可以依靠的人。但是有上司的领导，可以依靠上司做出判断。虽然难以从外表上看出，但是是否有能力承受“孤独地决策”所造成的心理重压，实际上有着很大的区别。

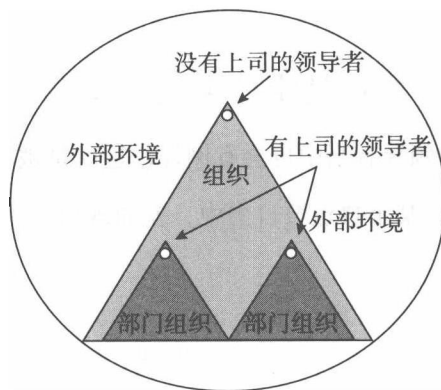


图 0-1

我用模式图表现了两种领导者的关系，如上图所示。

没有上司的领导者经常置身于外部环境当中，因此这种领导者处于这样一种位置：如果环境产生了变化，他就可以敏锐地感知到这种变化。由于视线的位置高，所以视野辽阔。当然肯定也会偶尔产生虽然某人是总经理，但是其能力和地位不相匹配的情况。如果领导者反应迟钝，则会导致公司倒闭。没有上司的领导者，需要提升高度，打开视野，这才是身为领导者应当具有的姿态。

与此相比，有上司的领导者处于“公司内部”这样一种环境当中。所以其对于外部环境的变化，灵敏度不高。如果仅仅注意公司内部环境，则会有变成“比目鱼”的倾向。如果公司经营顺利，则“80%的重心放在公司内部运营上”也没有问题。公司业绩一旦呈下滑趋势，执著于内部运营的领导者就会容易产生急躁不安的情绪，不能指引出新的方向，因而使下属和公司陷入不幸。

会计是掌控大局的工具

但是有上司的领导者当中也会有例外，这就是被称为“X计划型”的领导者。在NHK某个热点节目当中，就涌现出很多虽然有上司，但却很自立的领导者。

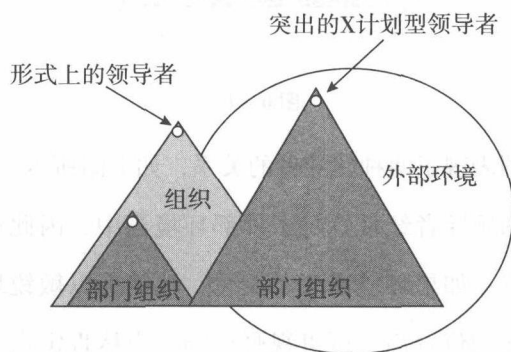


图0-2 两种领导者的关系

所谓X计划型领导者，指的是在遭遇总经理的不理解或是上司强烈反对的情况下，成功地完成“隐蔽计划”的领导者。这些人的生存方式脱离了公司框架，并且任职于可以拯救公司的某一部门。这些领导者看到了技术与时代的前进方向，确信未来有某种可能性，不时地撒个小谎来获取开发费用或是研发物资，在周围的冷眼中获得部下的拥护，最终完成了计划。

X计划型领导者，是在不能指示新方向的上司（形式上的领导）领导下，敢于逆水前行，用自己的信念来寻找合适的环境、开山辟路的人们。如上图所示，可以说这些领导者是超越了上司庇护下的公司内部框架，在外部环境中突出的人。

当今时代所需要的，到底是这种 X 计划型领导者，还是传统的“有上司的领导者”呢？

船只被狂风劲浪抛起，船长必须爬上桅杆，观察波涛之势或是潮水流向做出指示：“朝着那边前进！我们有救了！”优秀的领导者所需要的，就是探知时代状况、自主地决定大局形势的能力。

支持领导者大局观的重要信息源，就是会计信息。

在此，我可以断言会计素养是现今领导者不可或缺的能力。虽然以下的说法会让人感觉到不舒服，但是我认为如果领导者不具备会计素养，就不能成功经营企业。

我将在这本书中多次重复这个观点，这也是本书想要传达给读者的主要信息。

写给了解商务的业余会计师

本书的读者定位是有一些商务经验的人士，为了使之具备阅读会计报表的能力。

会计类图书在社会上已经很多，但是这些书是否可以满足商务人士的需求呢？书店中随处可见的会计书，大体可以分为两类。请原谅我在这里不客气地说，其中一类是“不懂商务的会计专家写的书”，优势在于技术上的说明。这种书的作者了解一些商务知识，却不能在本质上说明如何使会计和商务进行有效结合，这类书籍往往培养出一些会做会计报表，但是不知道如何使用会计报表的人。

还有一类是“经营者写的会计书”，数量不多。这些书籍是作者在商务经验的基础上教授人们如何有效地使用会计知识。我很喜欢这类

书籍，并且经常阅读。但是就初学者而言，会感觉技术说明不充分。实际上这一类书籍中较少出现财务报表等。

本书恰恰弥补了两类会计书籍的不足。

我曾经在一家微不足道的小公司做了 13 年的经营管理。其后作为庆应义塾大学商务部的学者，度过了 11 年的岁月。我没有值得夸耀的经验，但是在经营和教育这两方面，一直从事着“掌控经营大局”的会计教育。我把自己的诀窍都写入了这本书。

会计是掌控大局的工具，但是很多商务人士认为会计和经营是分开的。在市场或是研发部门工作的人，会把自己的工作与会计区分开来，视为不同的内容。人事或是信息系统部门的员工也会认为会计与自己的工作没有什么特殊关系。然而，会计的本质并非如此。

例如，如果需要开拓市场，会计就是市场的基础，会计是告诉市场人员“哪里存在产品需求”的重要工具，也是告诉市场人员立项的市场计划是否合适的工具。会计对从事研究开发的人而言，可以提供可行程度高的研究开发课题的线索；对于从事人事的人，则是使之明确“人才的价值”或是“人才市场的未来动向”的工具。会计是一种与众人的工作息息相关的重要工具。

通过身边的业务模式磨炼会计判断力

我想要通过这本书让大家看出会计与每个人的工作的关联性，还想要破坏有些读者头脑中固有的“会计是和其他业务分离”的这种先入为主的观念。在我们身边不停流动的信息，全部都和会计有关。如果读者可以看到这种关联性，会计就会成为我们手边的一种工具，可

以灵活地加以运用。

例如，我经常对我们学校的学生说：“我希望你们可以接触社会的方方面面。比如说你和心爱的人一起去备受欢迎的餐馆吃饭，可不能吃完就算了。你们必须不时考虑：为什么这个餐馆受欢迎？这种商业模式有前途吗？”

不具备会计思维的人，即使看到了时尚店铺，也只是惊叹一声就完了。但是如果具备会计感觉的话，仅仅去一次现场，头脑中就可以描绘出整幅业务图像。

例如，打开餐馆的菜单，可以明白单个客人的价值所在（餐馆针对每位顾客的销售金额），比如“这个餐馆可以从每位客人身上获取5 000日元的销售额”等。更可以根据座位数量、开店时间或是客人逗留时间，来判断每一天的营业额。可以这样心算：“一天的客流量是这样的，用5 000日元乘以总客流量则可以得到这个数，一个月的销售额是这个数。”

再进一步，可以通过餐馆装修，估计大概的设施投资额。“这类空间的装修应该需要6 000万日元吧”。然后还可以推测大堂服务员或是厨师的人工费、食材成本或是其他成本，更可以通过此行业的公布资料来掌握：“看！这里公布的不就是材料费和人工费以及其他成本吗？”

总之，跨入时尚餐馆，就可以大体推测出其整体业务的真实情况，可以估算其投资或是利润。实际上这就是在头脑中编制了会计报表的整体图像，可以明白“如果采用这样或是那样的方法，则可以得到这么多利润”。

如果在餐馆里经常这样打着小算盘的话，可能会招致恋人或是家



人的反感。但如果无论身处何处，都可以经常这样思考的话，您一定可以成为商务专家，仅仅有一点点会计头脑，就可以培养这种技能。

作者力图在这本书中尽可能浅显易懂地向读者展示：大家身边的信息与会计报表等信息有着何种关系。但是我的努力是否成功，还要依靠读者的判断。如果读者从这本书当中看到了会计的本质作用，那我就再欣慰不过了。



看不懂财报
做不好管理

前言 用会计掌控趋势动向 / V

时代的宠儿是赤字公司！ / “有上司的领导者”与
“没有上司的领导者” / 会计是掌控大局的工具 / 写
给了解商务的业余会计师 / 通过身边的业务模式磨炼
会计判断力

第 1 章

领导者要会记“笼统账” / 1

领导者不可或缺的是信息素质 / 行动力就是信息传递
能力 / 成功经营者是优秀的文案撰写人 / 会计是世界
上最普及的语言 / 突出地显示整体经营状况的唯一工
具 / “看不懂财报的企业家”就像是“不会看地图的
登山家” / 健全的“笼统账” / 从一开始就和财报
“格斗” / 从财报中体验真正的经营

第2章

用会计信息鸟瞰全局

/ 19

通过利润排行榜可以了解时代 / 解读日本一流企业的排行榜 / 用利润率做出判断 / 产业地图中的明星产业 / 消费金融公司 / 自由职业者或是啃老族的消费倾向 / 借钱玩弹钢珠游戏的主妇们 / 所有的优良企业已经金融化 / 生物技术产业也是信息产业 / 打孔器中的商机

第3章

粗略解读商业模式

/ 45

经营是资本扩大再生产的过程 / 资产负债表和损益表 / 财报的解读方法 / 入驻商业街的便利店 / 丰田一流的金融业务 / 索尼低迷的原因 / 熊谷组的重建计划 / 赤字的业务模式与软银 / 乐天公司利润的概念与业务模式

第4章

利用会计知识重振公司

/ 81

不知道缴税的畅销漫画家 / 储蓄≠可用资金 / 为什么需要现金流计算表 / 解读软银公司的现金流 / 公司重组计划 / 戈恩的复兴计划 / 进行再调整的会计技术 / 练习题：风险投资企业的急速成长及重组计划 / 田崎给出的资金状况分析 / 田崎的重组方案

第5章

轻松描绘商业计划

/ 113

设计“储存方式” / 投资大厦租赁业务 / 使用资产负债表、损益表编制出粗略的计划 / 定额法和定率法的固定资产折旧 / 财报应用于商业计划 / 餐馆的业务模式 / 练习题1：市场开发人员的宣传策划 / 市场开发人员的决断 / 练习题2：投资公司的开业计划 / 预想资产负债表和损益表

后记

/ 137

第1章

领导者要会记“笼统账”



