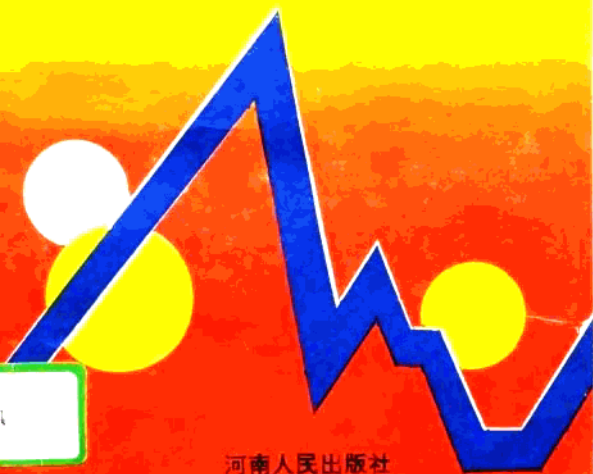


YING XIAO  
FEN XI JI SHU  
营销分析技术



河南人民出版社

## 前 言

不久以前，人们还有着把“营销分析”等认为是学者、经济师、会计师及其他师辈们的专长技艺的感觉，但是，近年来却已在相当宽广的领域中，成为各阶层公众所集中关心的事情了。我认为这是一种非常好的倾向。

可以断定，营销分析已经从学说的启蒙时代进入了实际的运用并追求现实利益的时代。担任中小企业重任的经理们，在积累了数年的经验并大略地掌握了常规的工作业务之后，下一阶段就要着手进行营销分析了，可以说，从这时起就算开始了营销管理的实践生涯。也有些经营者们，是从自己想知道怎样掌握自己公司的成就的角度，而引起关心营销分析的。因此，今后打算运用营销分析的技术方法去把握公司状况的人，一定会相当多地多起来。

然而，尽管那样的一些人们都想学习些营销分析，但是从中却怎么也找不到一本合适的好书来。虽然有关营销分析方面的书已有很多，但都是些非常专门又极其难以消化的，而且对于这方面的一般书籍，由于都存在着这样或那样的长处与短处，因而也使人们无从选择。

比如有些营销分析的书，不分好歹地胡乱罗列些枯燥乏味的数字计算公式，然而至于怎样利用这种分析结果，去从事什么样的综合归纳和进行怎样的评价判断等，却不怎么予以涉触。因此，有很多地方都受到了大家的批评。

在这里，为响应这种呼声，本书作为一本简易的营销分析方面的入门书将与读者见面。她的特点主要体现在以下几个地方：

第一，对于营销分析来说，计算数量众多的比率是没有意义的。只选择几个核心要点及其指标，说明其含义和判断的方法，就已经足够了。因此，没有必要列出全部的所谓统计数字或财务比率关系，只不过是讲非常重要的方面才予以解说而已。

第二，对外行的经理来说，如果想要从事营销分析时，只要注意利用图表，掌握一些相关的数据，也能够很快明白。

第三，对本书而言，不能只是泛泛地读一读，在实际的分析中还必须在一旁放着贵公司的诸财务报表和铅笔，以便在该书中的相关处填写上某些数字，并经过计算，然后才能理解。营销分析如果仅停留在简单的知识上即算了事的话，那就没有实际意义了，重要的是要在实践中应用才行。

第四，不偏重于对财务比率的分析，而是将损益分界点、实数分析、成本与资金的分析，以及从人的方面所进行的分析的方法等，通过实例地应用以便进一步成为成功的手段而明晰地加以说明。

第五，对这些一个个的单项的指标等分析的结果，进行汇总与予以加工之后，再具体地说明其综合的评价方法。

因此，即使是对营销分析一窍不通的外行人，如果有了这样一本书，那么对于营销分析是怎么一回事，以及怎样去做才好，也就能很快地理解了。同时，还可以应用自己公司的数据，对自己的公司进行实际的营销分析。

请充分利用这本书，使你尽快熟练地掌握营销分析方面的技术方法吧！

著 者

もりた まつたろう  
森田 松太郎

昭和五十八年四月

# 目 录

## 序 章 经营分析的概念

——基础知识与其数据的意义

1. 有关经营的基础知识…………… (1)
  - 一. 经营是人力、物力和资金的平衡…………… (1)
  - 二. 资本来自自身的他人两个方面…………… (2)
  - 三. 资本的循环…………… (3)
2. 掌握公司的基本数据…………… (4)
  - 一. 经营数据从何处寻求…………… (4)
  - 二. 充分运用所有的数据…………… (5)
  - 三. 对数字进行比较…………… (6)
  - 四. 借数据探测公司的体质…………… (7)
  - 五. 财务数据的三个源泉…………… (7)
  - 六. 财务以外的诸种重要数据…………… (11)

## 第一章 利润与资本及销售额的关系

——利润率的解法和判断的方法

1. 投资对利润的比率…………… (13)
  - 一. 利润是公司的营养源…………… (13)
  - 二. 股金利润率的求解方法…………… (14)
  - 三. 自有资本利润率的求解方法…………… (16)
  - 四. 总资本利润率的求解方法…………… (19)
  - 五. 经营资本利润率的求解方法…………… (22)
2. 销售与利润的比例关系…………… (24)
  - 一. 利润的概念…………… (24)
  - 二. 销售总利润率的求解方法…………… (25)
  - 三. 销售经常利润率的求解方法…………… (27)

四. 销售额本期利润率的求解方法	(31)
五. 分析利润内容的方式	(32)
3. 资本周转与利润的关系	(34)
一. 究竟什么是资本周转	(34)
二. 利润幅度和周转率的关系	(35)

## 第二章 资本与资产的周转

——资金效率与收益力的求解方法

1. 考察资本周转的方法	(37)
一. 总资本周转率与经营资本周转率	(37)
二. 总资本周转率与经营资本周转率的求解	(38)
2. 资产周转的个别评价法	(40)
一. 怎样看待周转时间	(40)
二. 销售债权的周转时间	(40)
三. 销售债权与购进债务的周转时间	(43)
四. 盘存资产的周转时间	(44)
五. 有形固定资产的周转时间	(46)
3. 不增殖总资本的扩大销售法	(48)
一. 对个别周转率问题的理解	(48)
二. 总资本周转与利润的意义	(49)

## 第三章 财务的稳定性与分析方法

——比率的求解方法与综合判断

1. 考察稳定性的五个比率	(52)
一. 流动比率的求解方法	(52)
二. 速动比率的求解方法	(55)
三. 固定比率的求解方法	(56)
四. 固定长期适合率的求解方法	(57)
五. 自有资本构成率的求解方法	(59)
2. 综合判断稳定性的方法	(61)

一. 用比重评分的方法.....	(61)
二. 增加利润的综合判断法.....	(63)
3. 比率分析的结果与其求解方法 .....	(64)
一. 比率分析只是中止运动.....	(64)
二. 从图表看趋势.....	(64)

## 第四章 损益分界点的求法与用法

### ——合算点的理解与运用

1. 损益分界点的求解方法 .....	(67)
一. 损益相当的销售点.....	(67)
二. 损益分界点的求解公式.....	(68)
三. 损益分界点的计算.....	(69)
四. 用图表观察损益分界点的求解方法.....	(69)
2. 变动费与固定费的分解方法 .....	(72)
一. 从科目上作个别划分.....	(72)
二. 总体趋势推测法.....	(74)
3. 损益分界点与临界利润的考察方法 .....	(76)
一. 制定利润计划的方法.....	(76)
二. 临界利润的考察与求解方法.....	(79)
三. 寻找出增利产品.....	(80)
四. 对销售系统再检验的方法.....	(81)
五. 在工厂生产中应用临界利润.....	(82)
六. 剔除掉不合算的产品.....	(83)
七. 作业率与临界利润的关系.....	(84)
八. 多余作业与外委——哪种有利可图.....	(86)
九. 临界利润率的计算方法.....	(87)
4. 损益分界点与成本的降低 .....	(88)
一. 怎样减少固定费.....	(88)
二. 怎样削减变动费.....	(89)
5. 损益分界点与设备投资 .....	(90)

## 第五章 利润增减与资金收支的实数分析

——用未加工的数字作明确比较

1. 实数增减分析的具体方法 ..... (94)
  - 一. 比率分析与实数比较 ..... (94)
  - 二. 借贷对照表的实数增减分析 ..... (95)
  - 三. 资金来源与运用的要素分析 ..... (96)
  - 四. 损益计算书的实数增减分析 ..... (97)
  - 五. 利润增减的原因是什么 ..... (99)
  - 六. 销售总利润对公司的支配性影响 ..... (99)
  - 七. 销售额的增减分析 ..... (100)
  - 八. 销售成本的增减分析 ..... (106)
  - 九. 销售总利润的增减分析及其归纳 ..... (110)
  - 十. 营业利润的增减分析 ..... (111)
2. 资金收支分析的具体方法 ..... (114)
  - 一. 资金运动与损益的关系 ..... (114)
  - 二. 切实填好资金回收表 ..... (115)
  - 三. 用资金运用表来了解资金运动 ..... (117)
  - 四. 资金的筹措从何而来 ..... (118)

## 第六章 人的因素与附加价值分析

——怎样看待人的能力与积极性

1. 年龄与业绩的关系 ..... (120)
  - 一. 脑力劳动与业绩的关系 ..... (120)
  - 二. 年龄与创造性的关系 ..... (121)
  - 三. 用统计展现管理人员的平均年龄 ..... (124)
  - 四. 董事的平均年龄与公司业绩的关系 ..... (124)
  - 五. 担任董事的年资 ..... (125)
  - 六. 职工的平均年龄与利润率的关系 ..... (126)
  - 七. 降低平均年龄的难度 ..... (126)
  - 八. 以平均年龄在三十岁以下为最理想 ..... (127)

九. 连续就业年数与平均年龄的关系 .....	(128)
2. 薪金和士气的关系 .....	(131)
一. 复杂的平均工资的比较 .....	(131)
二. 年龄与月薪的关系分析 .....	(133)
三. 增加工资对利润的影响 .....	(136)
四. 怎样看待董事的报酬 .....	(138)
3. 职工与收益的关系 .....	(139)
一. 职工人均销售额 .....	(139)
二. 职工人均销售总利润 .....	(140)
三. 职工人均经常利润 .....	(144)
四. 职工人均福利保健费 .....	(145)
4. 关于附加价值的分析方法 .....	(147)
一. 构成附加价值的因素 .....	(147)
二. 劳动生产率的求解方法 .....	(148)
三. 资本生产率的求解方法 .....	(151)
四. 劳动分配率的求解方法 .....	(153)

## 第七章 怎样实施公司的综合评价

### ——指数的计算与综合点的求解方法

1. 公司的评价与指标的确定方法 .....	(157)
一. 综合评价的注意事项 .....	(157)
二. 从稳定性上来评价的分析方法 .....	(158)
三. 从收益性上来评价的分析方法 .....	(158)
四. 成长性取决于经营者的力量等级 .....	(159)
五. 公司的成长受惠于人才 .....	(159)
2. 对公司分析方法的检查 .....	(159)
3. 综合评价指标和综合分数的计算方法 .....	(163)
一. 怎样列举指标 .....	(163)
二. 用实例计算出综合分析的方法 .....	(164)
三. 综合评价的结果并非绝对 .....	(170)



## 第八章 理想的公司决算书

——借贷对照表与损益计算书的指标

1. 借贷对照表的应有状态·····	(173)
一. 借贷对照表是健康诊断书·····	(173)
二. 借贷对照表的理想形式·····	(173)
三. 理想与现实的对应比较·····	(175)
2. 损益计算书的应有状态·····	(176)
一. 损益计算书是成绩通知单·····	(176)
二. 理想的损益计算书·····	(177)
3. 借贷对照表与损益计算书的关系·····	(179)
一. 他人同士并非两种关系·····	(179)
二. 两种理想形式的并比观察·····	(180)
附录 各种标准指标资料一览表·····	(181)
译后语·····	(182)

# 序 章 经营分析的概念

——基础知识与其数据的意义

## 1 有关经营的基础知识

### 一、经营是人力、物力和资金的平衡

分析公司的经营,需要从人、物和财三个基本方面说起。

公司的问题,实际上就是在以金钱为资本的前提下,如何充分运用人力,使利润得到增长的问题。不增利的公司,是没有存在价值的。因此,研究公司的经营状况问题,就要研究资本与利润之间到底是什么关系的问题。

公司一方面是人的集合。人集合在一起,在法律上就叫集团法人或法人集团。在法人集团之中,以盈利为目的组织的叫有限公司。现今,除人们所说的“公司”都是指“有限公司”之外,另一些有限公司的种类在世界上还有很多。在市场经济条件下,没有公司的社会是难以想象的。

假如将经济体制不同的社会主义制度<sup>①</sup>另当别论的话,在资本主义体制下,要想推动经济的发展并具有活力,非有公司不可。要知道,成立公司,善于经营是最重要的环节。常言说,不知道公司知识的人,就像是不懂得人生似的。此言并不过分。

一个公司在如何使资本增殖方面,即在增利方面,并非是轻而易举之事,而是需要倾注大量的人的能力的。按说,判断人的能力是很困难的,但是,经营者的优劣,却很容易从其对公司经营的影响上想象出来。

---

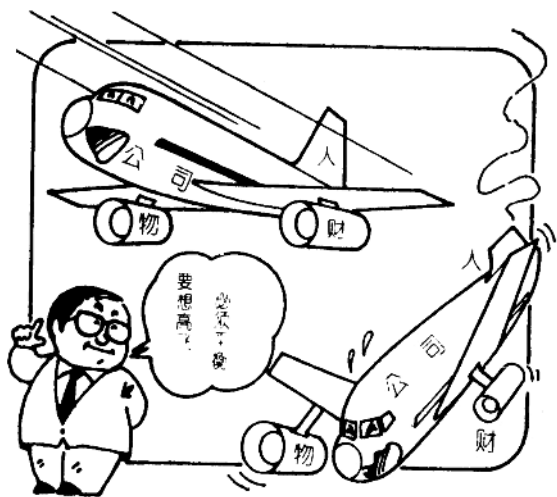
<sup>①</sup> 指在社会主义市场经济体制尚未建立之前的那种传统的计划经济体制——译者

拥有优秀的经营者的公司，往往会获得意外的巨大利润。

松下电器公司的松下幸之助先生，曾尝试研制的继电连接器，还有索尼公司的技术研究，以及其他公司在近代京都的成功例子等，已经把经营者的伟大的力量展现在人们的面前。

人、财、物中的“物”，也可以看作是“钱财”的变形。例如，用现金买了机械，金钱就变成了机械的物的形态。结果，公司的经营问题，就成了如何有效地发挥人和金钱的功能问题了。人才齐备，企业才能有效发展。如果没有金钱，就什么也做不成；但是，如果只有金钱而得不到人才的话，公司也同样发展不了。

对经营来说，最重要的是人和金钱的平衡。而对这种人、财平衡的考察方法，就叫“经营分析”。如图序-1所示：



图序-1 经营中的人、财、物及其平衡关系

## 二、资本来自自身和他人两个方面

公司不能没有资本。对于股东来说，资本是最初拿出来用于投资的

股金。

股金的最初雏形是现金。因此,如果把金钱看成是现金的话,那么金钱同资本就是同一个东西。可是,如果认为贷款也是金钱的话,那么,资本就不一定是只由股东拿出来的了。

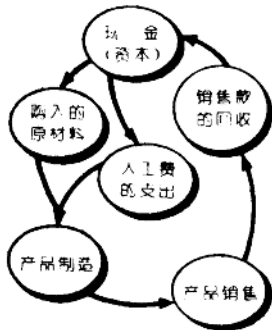
如果这样考虑的话就会有贷款和股金两种金钱之分。股东拿出来的股金就叫做资本或本金。这种资本一旦获利就会逐渐增多。增加的这部分就成为增殖的“本钱”。就是说股东持有的这部分资本可以增值。

股东所持有的这部分金钱,即“本钱”和“本钱”增多的部分的合计,就叫做“自有资本”;而与股东所持有的自有资本相对应的,则是借来的钱,由于这部分是从他人那里借来的,所以,叫做“他人资本”。

因此,按照这样的说法,由金钱转化而成的资本就是自有资本与他人资本的总合。

### 三、资本的循环

资本是公司运营的源泉。公司成立之初,资本是以现金的形式投入。投入的现金,经过循环,又逐步地以现金的形式收回。这就是资本的运动、再运动。经理的经营管理的数据,就是由于这种资本的往复循环活动而积累起来的。因此,只要稍具常识,就可以很容易说明资本的运动过程。请看图序-2所示:



图序-2 资本的循环及其周转

最初投入在原材料、人工费上的现金，形成产品的形式以后，通过销售回收上来。在此期间，由于有了利润，回收的现金额高于当初的投入。就是说，多余的现金和收益，是以现金形式收回的利润显示出来的。

如果公司是亏损的话，回收的现金就会少于当初的投入额，这个差额就是损失，从而这种差额也就表现为现金亏损。

以上是将资本用现金的形式来说明的。不过，资本并不只仅限于现金形式。由于时间不同，会形成原材料、产品、赊销贷款等不同的形式。然而，可以认为，在一定期间，资本从现金的形式经过几回自身的变化，仍会以现金的形式再现出来，这就是资本的周转。如果这样的周转在一定期间实现的话，就叫营业循环或商业循环。

## 2 掌握公司的基本数据

### 一、经营数据从何处寻求

经营的数据，是从公司的各种活动中产生出来的。因此，如果是自己公司所需要的数据的话，只有在本公司内部去寻求。除此之外，从哪也寻找不到。

经营的数据，多数是从主要的经营管理范围内取得的。因此有人就认为，与经营有关的数据都是从经营管理中产生的，或者说不会从经营管理以外的地方取得，其实这是不对的。实际上，在经营管理部门，数据是由于计数才积累的，其数据量并不是最多的。因此，数据并不是经营管理部门所独有的。

例如，与推销有关的详细数据，就归营业部或推销部所据有；与生产有关的数据在制造车间或工厂；与原材料价格动向等有关的其它数据在资材部；与工资或人有关的数据则在人事部或总务部等，这些要务部门都有着丰富的数据；而经理部则据有与资金有关的数据和用金额反映公司动态的数据；不过，在有些场合下，也有用控制室将所有数据都集中起来的情况。

把在经营管理中产生的资料用金额来表示出来，乍看起来，既有信

赖感，又简单明了，但也往往因此受到局限。因为，在有些场合下，某些方面用金额是表示不了的。例如，要表示本月销售了什么以及销售了多少打，出售了某物以及售出了多少吨，或是以品种区分的物量等方面，用金额就很难表示清楚。

还有，在表示公司的规模时，如果销售额用若干亿元，资产总额也用若干亿元的方式来显示的话，而职工就用若干名，生产能力就用若干吨，面积则用若干平方米来表示等。反正，在长短分明的时空中，其表示方式不尽相同。总之，金额和物量的表示方法，彼此是一种互为补充的关系。

判定公司规模时，知道了销售额、资产总额、利润额、职工人数、生产能力、分支工厂的数量、配置等，就差不多抓住了全貌。另外，有关经营的数据对于从事综合的判断也是非常重要的。

## 二、充分运用所有的数据

所谓数据，是指那些体现在经营管理方面的数字、推销方面的数字、生产方面的数字以及其他方面的数字的总合。起码的也是能够粗略地为下面情况作以妥当判断的数字。

经营管理方面的数据，是以所谓的决算书的形式表示出来的数字。这不仅是最引人注目、最易于告示的一种数字，而且也是发表后在客观上最会赢得外界的信赖的一种数据。

对于经营管理以外的数据，暂且不管在公司内部的场合如何利用，从外部几乎是不会有机会知道的，而只能在新闻及情报、有价证券报告书等处可以大体上知道些若干情况。因此，在要从外部利用公司的数据的情况时，只有当决算每次完成并公开发表的决算书中，才是数据的唯一来源。

与此相对应，在公司内部对公司进行分析时，也可以利用丰富的数据。在这种场合下，不仅利用经营管理方面的数据，还应当充分利用一切必要的数据来判断公司的能力。过去所说的经营分析，始终只仅限于分析经营管理中形成的数据，这一直是个缺陷。在进行公司内部的经营分析的时候，还应该应用所有的数据宝库，从更广阔视野上去分析。

因此,不论从哪方面来说,均应该充分利用数据去分析公司的经营状况。

将未加工的计数原封不动地观察一番,也能大体上看出一点什么来,并可以从中有所感受。不过,在一般情况下,如果只是对未加工的计数原封不动的观察,是不会看出这些数字的真正意义之所在的,因为,要想知道数字的真实含义是什么,还必须进行一些必要的比较。

### 三、对数据进行比较

可以认为,世界上的一切事物都是从比较开始并处于比较之中的。

在产生自认为是贫穷还是富有的场合时,一定是同谁人进行了比较。以国家为单位来看,如果与美国相比,日本的国民生产总值是小的,但是,若与东南亚诸国相比的话,则又成为非常大的了。

高度、长度、重量、速度等,同样也都是在比较中产生的,与个别相比,高的、长的、重的、快的等才能显示出来。在通常情况下,由于有共同的尺度,因此,比较就很简单。长度,就是以指定物——米为单位而进行的比较中才体现出其长短的。

以指定物为基准进行长度测量,最终是通过相互之间的比较完成的。现实中,为了生活的方便,确定了各种各样的物量单位。高度或长度用米、重量用克、速度用单位时间的距离等。因此,比较是较为容易做到的,比较的结果也可能立即得出。这也是人类智慧的多年积累吧。

人们对金钱也规定了单位,只是世界各国不尽相同而已。日本是以“丹”为单位的,所以,在日本表示其金钱的金额时,必须使用“丹”来表示<sup>①</sup>。

公司经营数据的计算,尤其是决算书中的金额,都要用“丹”(元)来表示。例如,资本有若干亿丹(元)、建筑物值若干亿丹(元)等。

对这个金额问题,我们还可以用任何方法与他物进行比较,但必须注意这些数字的内在涵义。

公司必须经常对必要的数据进行测定、比较和分析。公司与人同样

---

<sup>①</sup> 日语中的“丹”即为“日元”,是日本常用的货币价格计算单位,——译者

是有机体，其健康状况每日都有不同的变化。如果出现意外，别人知道了而本人却不觉察，这种情况可不是什么好事，必须予以应有的调整。

#### 四、借数据探测公司的体质

同人类有肥胖型和消瘦型两种体质一样，公司也有肥胖型和消瘦型两种类别。有趣的是，在人间，肥胖型的人虽然表面上看起来很好，但很多情况下却隐藏着意外的弱体质。正如俗语所说的：“皮带长一寸，寿命短一年”的道理那样，这话是极具哲理的。

然而，公司毕竟与人类不尽相同，而是仅只有若干类似性。肥胖型的公司有体质脆弱的地方，只是这种情况一般看不出来罢了。就如同中空的大树一样，内部有问题的肥胖型公司，只有当其外况恶化时，才显露出其缺陷来。

刮台风时，内中有空洞的大树就会倒下来。同样，如果在流感大流行的情况下，有的肥胖型而心脏弱的人就会丧命。公司在这样的场合下也有同样的现象，一遇到大萧条的情况，金融界的银根突然紧缩，这样，体质弱的公司马上就会垮台。而这种体质弱的公司，以肥胖型的一方为数居多。

那么，要想知道自己的公司是肥胖型还是消瘦型的，体质是强的一方还是弱的一方，就必须掌握有关的数据。公司的分析如果以数据为依据，对公司的体质逐点进行分析的话，就可以很容易地提出警告并预防未来的事故。

“良药苦口”尽管是句古老谚语。但它却说明了如果确是好药，即使是苦的，也应该考虑将其喝下，这对于强化公司的体质是非常必要的。用数据进行经营分析，可以说就是用药物以强化公司体质的处方。

#### 五、财务数据的三个源泉

要知道，公司的有关数据是各种各样的，那些体现在资本、资金活动等方面的数据，是财务上的数据；另一些与生产设备、推销活动、地区条件、职工状况等有关方面的数据，则是财务以外的数据。在通常情况下，对财务上的数据，由于用金额表示在关系中，故分析起来是较为方



便的。

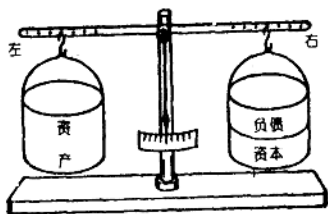
财务上的数据主要是从借贷对照表、损益计算书和生产成本报告中入手取得。上述三种报表也叫财务数据的三个源泉。下面就将以上的三种报表，予以简单的说明。

### ●借贷对照表

借贷对照表，是用来记录公司的资产、负债和资本数据的表格，这些数据表明了公司的财务状况。

借贷对照表，英语叫 balances sheet，即资产负债表。该表意味着相互平衡的原则。所谓平衡就是说，不论在什么场合，表的右侧与左侧所显示的资产和资本的金额，都应当是相等的。

借贷对照表的表示方法有两种：一种被称为“报告书式”的，即从资产开始，然后把负责、资本按顺序的格式写下来；另一种称为“帐单式”的，即表的左侧是资产，右侧则是罗列着负债和资本两种形式。通常所用的形式，是左右对照的帐单式形式。用这种形式，更容易把平衡状况显示清楚。如图序-3所示：



图序 3 借贷对照表及其平衡原则

借贷对照表就像图中的天平那样，左(资产)和右(负债·资本)是平衡的。例如，如果左边的资产是100的话，右边的负债和资本也必须是100；如果金额在左边是100元的话，则右边的金额也应该是100元。就是说，体现在天平上的重量或金额，均应是完全相同的。

这种借贷对照表，受簿记上的约束，必须是左借、右贷才行。借与贷在表上对照，就形成了借贷对照表。如果要知道借贷是怎样平衡的，只