

お金の流れが一目でわかる！

超★ドンブリ経営のすすめ

钱都去哪儿了

管理者的财务入门书

日本最受
欢迎的
资金讲师



和仁达也 著
泰山 译

不懂**财报**不要紧，对**数据**不敏感也没关系

一幅图让你看懂资金流向，发现**利润倍增**的秘密



机械工业出版社
China Machine Press

钱都去哪儿了

管理者的财务入门书



和仁达也 著
太山 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

钱都去哪儿了: 管理者的财务入门书 / (日) 和仁达也著; 太山译. —北京: 机械工业出版社, 2015.3

ISBN 978-7-111-49584-0

I. 钱… II. ①和… ②太… III. 企业管理—财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 046468 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-0848

OKANE NO NAGARE GA HITOME DE WAKARU!

CHO ★ DONBURI KEIEI NO SUSUME

by TATSUYA WANI

Copyright © 2013 TATSUYA WANI

Chinese (in simplified character only) translation copyright © 2015 by China Machine Press.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with Diamond, Inc. through BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

本书中文简体字版由 Diamond, Inc. 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

钱都去哪儿了: 管理者的财务入门书

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯语嫣

责任校对: 殷虹

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 5

书号: ISBN 978-7-111-49584-0

定价: 30.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

实现抓住重点的“粗放式经营”

说起粗放式经营，由于这个词具有“不细致的经营”和“马马虎虎经营”的意思，往往被认为是“不好的”。所以，哪怕迄今为止一直采用粗放式经营，并不觉得有什么问题的总经理之中，大概也会有不少人这么想：

“至少也要能看懂财务报表才行啊！”

“其实我也想能对数据更敏感一些。”

“明明营业额呈上升势头，为什么银行存款这么少？”

“向银行申请贷款，对方说可以多借给我 1000 万日元，借了的话真的没问题吗？”

“现在公司业绩不振，再录用新人不要紧吗？还有，录用形式应该采用哪种？是正式员工，还是临时工？”

诸如此类的不安在脑海中一闪而过，这种体验大家想必都有过吧。

据我所知，似乎在自己创立公司的总经理之中，对数据不

敏感或者对数据抱有恐惧心理的人居多。这些总经理之中，也有人用功学习，阅读财务方面的书籍以试图克服对数据的恐惧心理，但事实上，把学来的知识活用到自家公司的经营上这种事情，好像还没人做到过。

读过财务方面的书籍，然后觉得“这和我预想的不一样啊”，手持本书的人中也一定有人抱有这种想法。

但是，请放心。有一点我想在这里先说清楚，在公司经营方面，总经理即使看不懂财务报表，或者对数据抱有恐惧心理也没关系。这是因为“能正确地阅读财务报表或数据”和“能做出正确的经营判断”是不同的能力。会计师是数据专家，但未必是经营专家。话虽这么说，但作为和商业活动打交道的经营者，还是能够理解“资金在公司里是怎样流动的”为好，这一点不会有错。

我这么一说，大概就会有人说“果然，对数据不擅长还是不行的……”不过，请稍等一下。即使大家在数据方面长进了那么一点儿，能够阅读财务报表了，但是把握公司中资金流动的整体情况仍然不是一件简单的事。

试图读懂数据，结果纠结于数据的正确性和细节问题，看不见重要的骨干部分（公司资金流动的整体情况）。掉进这种陷阱的人，我在经营咨询现场倒是见过不少。

虽然可能没必要，但我还是得再说一次：在公司经营方面，

总经理即使看不懂财务报表，或者对数据抱有恐惧心理也没关系。请放心！

为什么这么说，这是因为无论对数据多么不敏感的人，只要画一张本书中的说明图，就能立刻理解自家公司的资金结构，掌握“赚取利润的方法”。换言之，就能够自己思考“怎样提高利润”了。

不是去逐一检查详细数据，只要用图掌握资金流动的整体情况就够了。

我能下这样的断言，是基于上述提过的两个理由：

1. “能正确地阅读公司的数据”和“能做出正确的经营判断”是不同的能力。

2. 如果注意力被数据的正确性和细节所吸引，就会漏掉重要的骨干部分。

和看待鬼怪一样，我们对“看不见本来面目的东西”会抱有恐惧心理。但是一旦看见它的全身，知道了它绝对不会袭击我们，就一点儿也不害怕了。对资金的恐惧心理和我们对黑暗中看不见本来面目的鬼怪的恐惧心理很相似。

但是，只要读了这本书，即使看不懂财务报表，也能够用图获得一个对资金的整体情况和赚取利润的方法的直观印象。

大家在读完这本书的时候，一定会为自己“我之前到底是在想什么，怎么会认为很难啊”的想法而吃惊吧。

总之，本书追求的目标不是普通的粗放式经营，而是在此之上的“抓住经营判断重点的粗放式经营”。我将其称为“超级粗放式经营”。

本书事实上是我在 2005 年出版的前作《摆脱过去的超级粗放式经营》基础上修改而成的新版本。前作面向的人群主要是公司总经理，但是自前作出版以来已经过了 8 年多，我接触的范围也不仅限于总经理，而是扩大到学生、普通员工、财务主管、会计师等多方面的人群。比如说我曾向女高中生教授资金课程，在杂志上刊登面向财务主管的连载，开办面向会计师的培训班等，积累了很多经验。结果就是，我更深刻地理解了可以舍去的事情和必不可少的事情的关键，在原作的基础上再次得以深入，决定重新出版。

按照大家的目的和情况，使用本书可以得到以下成果：

1. 采用粗放式经营勇往直前，对数据或会计不擅长的人，从以往凭感觉下判断，转变为现在凭根据下判断。

2. 之前认为必须精确地了解数据的人懂得了为了做出令人信服的经营判断，不被数据的正确性和细节所吸引而纵观大局的窍门。

3. 自己（总经理）能理解数据，但因危机感无法传递给员工而感到焦急的人，请阅读本书第 6 章，尝试挑战一下资金流讲座，就会明白怎样才能消除总经理和员工对危机感认知的差异。

不过，大家认为所谓总经理的职责是什么呢？是阅读财务报表还是考虑资金的周转？确实，这些都是总经理工作的一部分。但是，我认为实现愿景，也就是把梦想转变为现实才是总经理的最大职责。描绘出一个具体的梦想，然后朝着这个方向发动人力、物力和资本等，这才是总经理的职责。

为了实现愿景，就必须了解像“自家公司的资金流动现状到底是怎样的”“利润跑到哪里去了”诸如此类公司资金和利润结构方面的情况，此外还必须要把握对数据的判断标准。举个例子，大家怎样制定销售额目标呢？没什么根据，就是决定“要比去年增长 10%”，是这样吗？现在大家也许是在靠感觉做决定，但是如果能了解公司资金和利润的结构，就能够依据确实的根据制定目标。而且，正因为有了根据，“一定要实现那个目标”的热情也会涌现出来。

在这本书里，我把我要表达的想法称之为：超越了普通粗放式经营的“抓住经营判断重点的粗放式经营”，也就是“超级粗放式经营”。大家只要掌握了这一点，至少就可以享受到下面 3 个好处：

1. 明确自己（自家公司）所处的状态，把因贷款过多而被消耗掉的公司利润，或者白花人工费而没产生利润等这些导致公司破产的因素预先排除掉。

2. 让员工也能够容易理解公司资金的流动情况，把总经理的危机感转变为公司全体员工共有的危机感。

3. 弄清楚为了实现愿景需要多少资金，以及怎么赚到并使用这笔资金，进而促使积极性上升，加快愿景的实现速度。

愿景和资金是车的两个轮子，缺少任何一方都无法实现公司的理想成长。哪怕多一个人也好，如果大家能通过实践“超级粗放式经营”，迈出朝向梦想的第一步，这就是我的荣幸了。

我相信，本书会给大家的商务活动以及人生带来无价的回报。

2013 年 12 月

和仁达也



前言 实现抓住重点的“粗放式经营”

导读 看不懂财务报表也没关系 1

资金管理方面适度随便一些好吗 2

为什么几乎所有的中小企业都是“粗放式经营” 4

只要抓住两个关键点就够了 8

用仅仅 20% 的知识创造出 80% 的成果 11

和“粗放式经营”相对的是什 13

资金是支撑愿景实现的工具 14

第 1 章 一图读懂资金流 17

资金是怎样在公司里流动的 18

对数据不敏感的总经理容易陷入的 3 个圈套 19

掌握资金流整体情况的 3 个关键 22

20 分钟研讨会：20 分钟记住自家公司的收支结构 24

来试着画图吧 27

销售额实际上是“虚有其表的收入” 30

和销售额相关的成本、和销售额无关的成本 32

为什么利润是必要的 37

喝点咖啡，休息一下：复习时间 40

从利润中还要支出什么资金 41

典型的4种资金结构 50

专栏

不要被“没钱”的虚假暗示所影响 55

第2章 有了这3项标准，利润倍增不是梦 57

比经验或感觉更重要的3项标准 58

第1项标准“毛利率”

销售额年年增长，为什么利润这么少 59

销售额不变的条件下，怎样才能实现毛利的提高 60

怎样才能让员工理解贡献度 62

降价获利的情况、降价受损的情况 66

商品毛利率低的场合 67

商品毛利率高的场合 70

专栏

为什么积分卡能够吸引住家庭主妇 73

第2项标准“劳动分配率”

我们公司到底能拿出多少人工费呢 79

专栏

为什么总经理能拿到员工3倍以上的薪水 86

第3项标准“几年能偿还完毕”

贷款金额定在多少合适 88

贷款什么时候能还清 89

你想为了让银行赚钱而工作吗 92

第 3 章 10 分钟搞定！确保 100 万日元剩余利润 的销售额目标制定方法 95

10 分钟算出必须实现的销售额目标的 7 个步骤 96

先决定利润目标 98

为了确保利润目标，必需的毛利是多少 99

为了确保毛利，必须达到的销售额目标是多少 100

目标一旦确定，马上行动 101

第 4 章 价格提高 5%，利润会增加几倍 103

5 个小问题，确认你对盈利结构的理解程度 104

Q1 毛利率上升 1%，利润上升多少 106

Q2 如果所有商品提价 5%，利润上升多少 109

Q3 工作效率翻番，利润上升多少 111

Q4 劳动分配率为 50% 的公司取得了原定销售目标 150% 的好成绩，
员工和公司各赚了多少 113

Q5 每月花费 10 万日元的广告费，最少需要提高多少销售额 115

第 5 章 看图就能清楚公司的实际情况 121

财务报表看不懂 122

7 项数据 简简单单翻译财务报表 123

清楚实际情况就能解决资金的烦恼 127

第 6 章 怎样才能消除总经理和员工对危机感知的不一致，共同朝着梦想奔跑 131

为什么员工感觉不到总经理的危机感 132

陷阱 1 招致误解：“我们公司已经这么危险了吗” 133

陷阱 2 招致误解：“总经理眼里只有钱吗” 134

传递“重要数据的意义”的 7 个步骤 135

资金流讲话取得成功的 3 大要点 143

专门为不善言辞的总经理准备的秘策 144

后 记 朝着愿景的实现迈出脚步吧 146

导读

看不懂财务报表也没关系

RANK A

轻松地愉快地读吧



RANK B

稍稍认真一点读吧

RANK C

全力以赴地读吧

资金管理方面适度随便一些好吗

大家知道日本每天有多少家公司破产吗？

2012 年，日本有 10 710 家企业破产（Teikoku Databank, Ltd. 调查数据），平均每天破产 29 家。换句话说，现在日本的企业正在以每小时 1 家以上的速度稀里哗啦地破产呢。而导致如此之多的公司破产的最大因素究竟是什么呢？

资金周转不开，公司当然就破产了。比如进货金额大于销售额，那么早晚公司会资金短缺。又比如觉得设备有用就买来了，买了之后又闲置不用，没利润却一直支付巨额奖金，没有设立偿还目标却借了大笔的贷款等，这些都会导致资金短缺。

听到这里，大部分人应该会这么想：“做了这种事，破产一点也不奇怪。”但是，如果不考虑资金进出的平衡，一味采取“粗放式经营”的话，就会在不知不觉中做下这些“理所当然会导致破产”的事情。

假如事先知道了我在本书中谈到的观点，许多企业就可以在破产之前采取一些对策吧，我不禁这么想。

举个例子，如果读了本书第 5 章中关于资金流的问题，就会知道这个事实：仅仅提高 5% 的价格，有时利润就能提高 50%。也就是说，只要把价格提高或降低相当于消费税那样一

点儿，就会对利润造成强烈的影响。

如果不知道这一点，漫不经心地定价、降价，就会损失掉那些原本能赚到的钱。反之如果知道这一点，那么让利润翻番也不是多难的事情。

若是还在采取“粗放式经营”，大概一生也不会意识到这些事情吧。

听到“粗放式”这个词，想必多数人脑海里浮现的都是用来盛牛肉盖饭什么的器皿^①。

其实，这个词原本指的是从前日本商人外衣上的大口袋。据说当时的商人会将不管是赚来的钱、预备的零钱还是从银行借来的钱，全都一股脑儿地放在这个口袋里，一天的买卖结束后，才把口袋里的钱往桌子上哗啦一倒算账。

这种账目管理方法被叫做“粗放式记账”。从这个意义上引申开来，我把不区分资金内容，不考虑出入平衡，单纯为“钱足够”和“钱不够”而或喜或忧，就像随波逐流一样的经营称为“粗放式经营”。

换句话说：流入的资金，不论是销售额、贷款还是存款解约，统统算作“收入”。而流出的资金也一样，不论是总经理

① 本书中的“粗放式”一词在日语中的常用释义是用来盛牛肉盖饭的大碗。

的生活费、公司经费、还款还是税金，全算作“支出”。结果就是当收入大于支出时就有余钱，然后就把这些余钱存起来完事。这种极其粗糙的经营方式就是“粗放式经营”。

这样一来，当然就看不见公司资金流动的结构。所以制定目标也好，决定广告宣传费也好，全都是在靠感觉做判断。

也就是说，“粗放式经营”最大的问题就是：看不见资金的流动，看不见资金的结构（利润的结构），如图 0-1 所示。接下来，我还将反复多次谈到“了解资金结构”的重要性。

为什么几乎所有的中小企业都是“粗放式经营”

在过去，资金一般还周转得过来，所以当时这种粗糙的管理方式并不被视为问题。其理由则是各种各样：“现在竞争不激烈，行情也好，销售额不断上升”或是“父母是财主，需要钱的话能够给通融一下”，又或者是“就算销售额不足，从银行借钱也很简单”，等等。