

管理 的 算法

电商企业经营之道

王鹏◎著

清华大学出版社
北京



目 录

第一章 躬身自查，揭开资金效率谜团	1
第一节 常见的企业资产形式	2
第二节 全面分析企业的盈利能力	9
第三节 资金周转率及其应用分析	16
本章小结	33
第二章 成本分摊，精细核算单品利润	34
第一节 核算指标概览	34
第二节 围绕盈利分摊各种成本	41
第三节 分析边际贡献	52
本章小结	58
第三章 分层优化，确定经营的立足点	59
第一节 平台与店铺分层	59
第二节 按访客量分层产品	66
第三节 按照利润分层产品	76
第四节 影响产品分层的内部因素	85
本章小结	93
第四章 运筹帷幄，如何赢得价格竞争	95
第一节 如何在价格战中获得优势	95
第二节 用利润敏感系数运营产品	109
第三节 用 ROE 评估公司业绩	122
本章小结	135

第五章 业务罗盘，从三个角度看管理	136
第一节 CEO 从业务角度看管理	137
第二节 CEO 从团队角度看管理	153
第三节 CEO 从自身角度看管理	164
本章小结	170
第六章 制定目标，确定部门业务职责	171
第一节 用科学的方法制定业绩目标	171
第二节 电商常用的业绩管理工具	178
第三节 拆解目标，形成部门职责	190
本章小结	206
第七章 合理回报，薪酬组成结构解析	207
第一节 科学设计“薪酬蛋糕”	207
第二节 制定科学的薪酬方案	211
第三节 薪酬方案的组成结构	222
本章小结	237
第八章 定岗定责，薪酬体现劳动价值	238
第一节 员工的定岗与定责	238
第二节 各岗位的薪酬方案实践	250
本章小结	276

躬身自查，揭开资金效率谜团

电商行业经历了近二十年的高速发展期，很多优秀的创业者借助互联网的东风，创造了非常多的商业奇迹。同时，电商企业也遇到了很多问题：产品的销量越来越高，利润越来越低；企业规模越来越大，资金却越来越紧张；产品种类越来越丰富，库存积压也在持续增加。

电商行业刚兴起时，大家看到更多的是线上经营与线下经营的差异性：线上电商企业可以 24 小时营业、无销售地域限制、可以进行海量商品的对比等。但是，这只是经营形式的变化。从本质上说，电商企业传统的百货超市一样，都是通过销售商品、提供服务而获得收益的。

线下商业需要依靠好的位置吸引更多客户，线上店铺也愿意在流量高的平台开设店铺；线下商业需要热情待客，线上店铺面对客户时，也一口一个“亲”“家人们”；线下商业有店庆、会员日、节日等活动，线上店铺也有“6·18”“双11”等大促销；线下商业主要靠产品差价实现利润，线上店铺也是如此。

既然商业本质没有发生变化，那么想剖析当前电商企业遇到的问题，我们可以从资金使用效率^①入手，发现存在的问题，探索解决“增产不增收”的问题。

^① 资金使用效率是评价资金使用效果的一个参数，有两个主要指标，即资产使用的有效性和充分性。

第一节 | 常见的企业资产形式

“天下熙熙，皆为利来”，很多电商企业成立的初衷是为了实现利润，能够赚钱。从CEO的角度说，首先要理解哪些钱属于企业的钱。

保险柜里的现金、支付宝的余额是钱吗？当然是！但这些钱马上要用于归还贷款，虽然放在保险柜里，却属于别人的钱。公司的存货是钱吗？当然是！但这些用真金白银采购的产品如果陷入滞销，就无法再度变成钱，进行进一步经营。公司的房产、汽车是钱吗？当然是！但这些资产往往会成为公司陷入债务纠纷时首先被债主盯上的钱，也最容易被查封。

资产有多种形式，按照形态不同，可以分成资金型和实物型；按照归属权不同，可以分成负债和所有者权益。所以，要从形态和归属权两个角度理解资产。

一、从形态角度理解资产

资产有不同的形态，钞票、股票、金条属于资产；别人的欠款、供应商迟发的货物也是资产；仓库中的存货、房产、汽车，同样是资产。

（一）资金类资产

货币性资产、股票和债券、应收账款这三部分资金组成了企业账面上的资金实力。

1. 货币性资产

货币性资产，可以将其狭义地理解为现金——看得见摸得着的钞票，随时都能用来消费、采购，使用最便捷，具有最强的流动性；也可以将其广义地理解为银行存款——存在公司可控制的银行账户内，可以随时根据需要进行支付。如果扩大一下范围，支付宝或者微信钱包中的余额，也具有较强的流动性，能够实现货币的购买力，也可以被认为是货币资金^①。

2. 股票和债券

股票和债券，是容易变成资金的资产，但是其价值具有一定的波动性，交易时间也有一定的限制。请看下面的例子。

某公司在9月30日下午4点，突然需要支付一笔10万元款项。此时，其在股市中有

^① 通货膨胀和汇兑损益会对这类货币的购买力产生影响。

价值 10 万元股票，但此时股市已经休市，只能等 10 月 8 日股市开盘后方可抛售变现。待到股市开盘之后，股价下跌，其股票价值变成 9.5 万元。可见，即使用这些股票进行质押，也会由于假期休市、股票波动风险导致实际能够拿到的钱远低于预期。

由此可以看出，股票和债券类资金具有一定的流动性，但是因其受交易市场和交易时间的限制，并存在价值的波动性，故其在变成现金的过程中存在一定的不可控性。

3. 应收账款

应收账款，是别人的欠款。这些钱虽然在别人手中，但仍然是属于你的，你仍然对这些钱拥有权利（债权）。由于对方还款意愿的不确定性，应收账款的收款速度普遍较慢，流动性较差。应收账款，一般分为平台业务欠款、一般业务欠款和一般借款。

(1) 平台业务欠款。大部分的电商平台有默认的欠款周期。商家销售出的货物，即使消费者没有主动确认收货，在售后无虞的情况下，10 到 20 天内，款项也会自动划转到商家的账户上，具有较好的流动性，甚至还可以根据未收回的款项金额，提供一定比例的贷款，作为商家周转之用。

(2) 一般业务欠款。在传统业务形式中，为了节省交易成本，业务双方会约定账期，在一定周期内进行款项结算。某些强势的销售企业，会制定苛刻的结算条件，让自己的账面资金充盈。请看下面的例子。

某电商公司有非常强的 IP（influential property，影响力资产）打造能力，其打造的几个头部主播都拥有大量忠实的粉丝，销售的产品销量稳定，一般 20 天左右即可售罄。该公司给供应商的结算周期是 60 天。该公司通过延长结算周期的方法，实现了产品无成本经营，形成了较高的资金沉淀，帮助公司快速扩张规模。

但是，如果这家电商公司主播离职，就可能出现粉丝流失现象，导致产品销售速度大幅度下降，从而使公司陷入经营困难、回款缓慢的窘境。供货商为了避免自身损失，会减少或者停止供货，并立即开始追讨欠款。由此，该公司在短期内的资金压力会陡然上升。

因此，一般业务欠款的流动性，取决于合作方的履约能力和意愿，具有一定的不确定性。

(3) 一般借款。虽然它在理论上是你的钱，但是实际的收回情况不乐观。这种应收账款的流动性较差。

从理论上说，对于一般业务欠款和一般借款，如果欠款方（债务人）的信誉较好，可以通过抵押收款权^①的方式，使收款方（债权人）获取一部分资金。但是在实践中，考虑到风险因素，很少有金融机构愿意提供类似的服务。

（二）实物类资产

高流动性的资金并不是凭空而来，大部分时候，企业通过不断的交易才能实现资金增

^① 债务人将其特定财产移交给债权人占有，作为债权的担保。在债务人不履行债务时，债权人具有依法以该财产折价或拍卖、变卖该财产的价款优先受偿的物权。

加。而存货是交易的载体，固定资产是交易的底座。此外，低值易耗品亦计入实物类资产。

1. 存货

存货可以理解为资金的表现形式。在低价时将资金变成货物，在高价时，把货物变成资金。在低买高卖的过程中，取得差价，完成资金（产）增值。它的价值具有波动性，会直接影响企业的利润。在设计运营策略时，必须考虑库存价值变动的风险。

服饰行业经常为高库存所困扰。数据显示，2022年度，服饰类上市公司的库存率约为25%^①，非上市公司的实际库存值可能更高，这些库存极大地占用了公司资金。

有些行业则对高库存持谨慎乐观态度，比如黄金行业，由于受通货膨胀等复杂经济因素的影响，黄金的价格在较长一个周期内一直体现了稳定上涨的态势^②，如图1-1所示。



图 1-1 黄金价格稳步上升

对于电商企业来说，存货是一把双刃剑。存货量太少，一旦产品卖爆，可能导致企业无法在规定时间内发货，会引起客户投诉，影响搜索排名；存货量太多，会占用大量资金，导致企业无法拓展其他业务。

2. 固定资产

为了完成生产或者销售任务，公司需要购买设备、车辆、商用房产等。购买的固定资

^① 数据来源：第一纺织网监测数据统计显示，2022年度，100家沪深两市港股及美股服装、鞋类上市公司（未包括耐克）实现营业收入6959.08亿元，存货数量高达1737.76亿元，库存率为25%。

^② 数据来源：黄金网。

产可以作为抵押，或者以销售的形式实现资金回笼。

近几年来，上市公司也多次出现通过销售固定资产，实现业绩提升的方式。

2023年8月，四川长虹（600839）发布关于对外出售房产的公告，拟将分布于绵阳、武汉等地共31套存量房产在西交所挂牌出售，转让底价合计为1.66亿元。

2023年9月，中通客车（000957）计划将所持有的位于山东省聊城市经济开发区东昌路177号当代国际广场二十处不动产，以评估值1244.43万元在产权交易中心进行公开挂牌出售。

购置固定资产的优势是使用成本较低，劣势是会占用大资金。因此，很多企业愿意采用租赁的方式，而不是投入大量资金购置固定资产。

2022年6月，南方航空公司宣布，公司共有运输飞机880架，其中自购飞机只有301架，其余579架都是以各种形式租赁的^①。

租赁会降低短期资金的支出，有利于快速扩大企业规模；但是租赁的费用相对较高，会影响企业中长期的收益。因此，在是否购置固定资产事宜上，企业需要根据具体情况灵活计算，再做出决策。

3. 低值易耗品

低值易耗品，习惯上是指为了满足正常的生产经营需要的货值在2000元以下、使用期限在一年内的物料。比如打印纸、墨盒、包材等。相对于固定资产，低值易耗品使用周期短，一般也不做二次销售。

二、从归属权角度理解资产

（一）负债

企业经营中会通过负债的形式，将他人的资产合法地挪到自己的企业中进行经营。如果获得的收益大于支付的债务利息并能如期偿还债务，这种负债就是相对健康的。

常见的负债有薪酬类债务、采购类债务、融资类债务。

1. 薪酬类债务

薪酬是企业要支付给员工的劳动报酬。按照法律规定，到了特定时间，必须履约，是经营中几乎不可拖欠的负债。如果企业频繁出现延迟支付或者克扣员工薪酬的情况，不仅会带来法律上的风险，还会给员工带来强烈的不安全感，导致员工流失。

如期如约支付薪酬是企业的义务，提高薪酬的使用效率是管理的手段。这是两个不同层面的问题，不能因为管理能力的不足，而回避承担支付薪酬的义务。

^① 数据来源：同花顺金融研究中心。

2. 采购类债务

采购类债务表现为产品性采购（采购货物等）、服务性采购（快递服务）、资产性采购（房租、水电费等）。这类债务常见的特点是付款时间有一定弹性。例如，在采购产品货物时，企业通过与供应商协商延长结算账期，将腾出的资金进行短期周转，可以获取额外收益。这些资金，可以视为无息贷款。如果把这些资金存在银行，可以获得稳定的利息回报；如果用来投资在业务上，会获得经营回报。但是，这些钱是需要归还的，如果到期不能偿还，就会带来风险。

天璇公司^①在8月份购入了100万元的月饼，与供应商约定10月份结算货款。由于市场竞争激烈，月饼未能及时完成销售，造成积压。到了10月，如果天璇公司不能及时支付货款，后续的合作就无法维持。其他的供应商发现风险之后，都会向其催要货款。一旦产生信任危机，公司就会有资金链断裂的风险。

因此，在涉及货款账期问题时，需要十分谨慎。如果没有特别优秀的财务决策^②能力，宁可让供应商降价，也不能对账期抱有很高的奢求。

房租、水电费等支出，往往存在一定的预付需求，本质上也是对远期债务的准备。

天璇公司与房东约定，每年12月31日支付下一年度房租120万元。新一年的1月1日，房租已经支付完毕，但是这笔债仍然存在，天璇公司每个月仍然应当积攒10万元，以保证到支付下一年房租的时候，能有足够的资金。等到公司不再租赁房屋的时候，这笔债才消失。

房租本质上就是以时间换空间的操作手法。房东通过收房租实现资产的回报，虽然短期内收入少，但是长期回报稳定。公司通过支付房租，以短期内相对较小的成本获得了一大片资产（办公场地）的使用权，短期内支付的资金少，长期看则成本高。

3. 融资类债务

为了扩大经营规模，企业也可能主动借款。

1月5日，天璇公司向银行借款120万元用于经营，利息为5%，还款期为次年的1月4日。一年后，天璇公司应当向银行支付本息合计126万元（ $120 + 120 \times 5\% = 126$ ）。从理论上说，公司应当每个月积攒10.5万元（ $126 \div 12 = 10.5$ ），用于未来还款。

在债务归还之前，这些钱仍然在公司的账户中，公司对其拥有掌控权，属于公司的资产。因此，负债可以增大公司的资产规模，增强经营能力。对于债权人来说，只要借款人经营良好、业绩稳定，这笔借款也是有效的投资，利息就是合理的投资收益。

电商企业要科学地评估自身的融资能力和还款能力，因为负债可以让企业规模变大，但是它也可能成为压垮企业的最后一根稻草。因此，控制负债的规模、调整债务到期的时

^① 天璇公司为虚拟公司。

^② 财务决策，指对财务方案进行比较选择并做出决定，目的在于确定合理可行的财务方案。

间、协商债务偿还的方式，都是降低企业经营风险的方法。

（二）所有者权益

所有者权益指的是属于公司所有者的权益，包含实收资本（股东投资到经营中的资金）、资本公积金（公司资产增值的溢价等）、留存收益（企业的盈余公积和未分配利润等）。

1. 实收资本

实收资本是指股东投入到公司经营的资本。根据有关法律规定，资金、实物类资产、知识产权等都可以成为公司的实收资本。

甲、乙、丙三人要成立天璇公司。甲出资金 240 万元，乙和丙分别用设备和发明专利入股。经评估，乙的设备价值 50 万元，丙的发明专利价值 10 万元，经验资之后，共同成立了一家注册资金 300 万元的公司。

根据 2023 年修订后的《中华人民共和国公司法》，我国实行的是注册资本实缴制。

2. 资本公积金

资本公积金是指公司资产增值的溢价，或者他人捐赠的资产。

股东们投入 300 万元成立天璇公司后，股东乙再次提供一台价值 50 万元的设备，形成了 50 万元的资本公积金。

股东乙投入的 50 万元，使公司的原有资产实现了增值。

3. 留存收益

留存收益是指企业的盈余公积和未分配利润，通俗地讲，就是留存在企业中的收益。

天璇公司经过一年的经营，获得净利润 40 万元。经过讨论，公司决定向股东分红 12 万元，其余资金作为盈余公积，用于公司未来发展。此时，企业留存收益为 28 万元。

总结，企业经营越好，所有者权益的金额越大，投资者的利益也就越大。

三、全面理解企业资产

假设，公司的保险柜里放了 50 万元现金。从形态上讲，这是一笔具有最高流动性的资金；从归属上讲，这些现金可能是拖欠供应商的货款，也可能是银行的贷款、股东的投资、公司的利润等。只要公司对这笔钱有控制权，那么这笔钱就属于公司资产。

在会计学中，有一个重要的计算公式，即

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$$

这个公式充分地揭示了资产是由负债（借别人的钱）和所有者权益（自己的钱）组成的。在观察企业资产的时候，不考虑钱是从哪里来的，而考虑钱是否在公司控制之下。

天璇公司用 1 000 万元购买办公楼，此时账面资金减少 1 000 万元，而固定资产增加 1 000 万元，总资产不变。此时用购买的办公楼去银行贷款 800 万元，公司货币资金增加 800 万元，而办公楼仍然在该公司的实际控制和使用中。这时候，公司账面上有了

800 万元资金，实际上还可以使用价值 1 000 万元的办公楼。由此可见，天璇公司用购买房产再抵押的形式，实际控制了 1 800 万元的资产。

1 年之后，由于地产发展迅速，这栋楼价值 1 200 万元。此时银行不担心企业的还款能力，甚至还愿意增加贷款额度；但是如果地产市场萎缩，办公楼价值缩水到 700 万元，银行就会担心，不愿意继续放贷，对借出去的钱也要马上收回。此时企业的资金被抽离，无力支付其他业务资金，其他债权人也会纷至沓来，企业就可能由于资金链断裂而陷入失败。

上述案例，解释了有的企业看起来规模很大，资产规模雄厚，却轰然倒地的原因。企业在扩张过程中借了大量外债，甚至用“借新债，还旧债”方式维持运转，其唯一能够掩盖盈利不足的方式，就是能够继续借到钱。为此，有的企业不惜用虚假财务报表、虚构经营合同、购置豪车游艇等奢侈消费，来维持表面的繁华。可惜，泡沫总会破裂，所有的虚假都将大白于天下。

曾经有人戏谑地说：“如果你欠银行 10 万元，那是你的烦恼；如果你欠银行 10 亿元，那是银行的烦恼。”这些年，失败的电商企业，罕有因为亏损而突然倒下的。因为亏损是一个明确、可见的失血行为。当业务萎缩，资金量减少，无论是经营者还是投资者都容易发现问题，主动选择停止业务，可及时止损。电商企业往往是在业务高歌猛进的情况下，由于某种意外的原因，使资金链突然断裂，导致业务垮掉。

2019 年年底，广东某家企业的产品销量持续上升，在“双 11”“双 12”期间销售屡创新高，为了抓住市场红利，公司把所有的资金全部用来囤货，准备来年大干一场。由于资金不足，春节前，该企业用订单贷款给员工发了工资。结果，2020 年年初暴发的疫情，使一切都陷于停滞。货还在，但是卖不掉，贷款逾期，无钱还款，最终企业彻底解散。

经历了几年的疫情，全球经济下行，虚假的泡沫被挤出，经营者也承受着巨大的压力。各种潮水都渐渐退去，谁在“裸泳”被看得一清二楚。

新东方是一家教育培训机构，因受政策的重大影响，其业务陷入停滞。短期内须支付员工离职赔偿、学校退租损失、学员退款等费用，由于公司有足够的资金储备，还是很体面地妥善处理了所有的事宜。究其原因，来自其创始人俞敏洪对于资金储备有近乎偏执的要求：公司账上随时要有足够的钱，应付突如其来的危机。据说这笔资金有 200 亿元之多，如此巨大的款项，对于任何企业来说都是巨大的诱惑，似乎可以有无数投资的事情。但正是由于注重资金链安全，新东方才能在巨大的不利情况下实现平稳转型。

合理负债能让企业的资产规模扩大，通过高效率经营可以获得较好的收益。真实收益高于融资成本的时候，负债是有助于经营的；反之，就会给稳健经营带来潜在风险。因此，企业的 CEO 不仅要关注盈利，也要关注现金流。只要企业流入的资金大于流出的资金，则现金流为正值，企业风险就小。即使短期不盈利，也意味着企业资产规模扩大，进而可以通过规模效应压低成本，通过高效率经营获得较好的收益，实现健康经营。

亚马逊公司作为全球的电商巨头，在全球企业市值排行榜上名列前茅。即使经历多年亏损，仍然受到投资者的热捧，其中一个重要的原因就是其资产的流动性较好，现金流状态健康。

第二节 | 全面分析企业的盈利能力

经历过经济的波动后，很多企业家希望在业务好的时候能够高歌猛进，在业务衰退的时候能够全身而退并寻找第二增长曲线。实际上，企业经营中，寻找敏捷性和安全性之间的平衡是非常困难的。过于激进的经营策略会给企业带来不可预知的风险，过于保守的经营策略又会错失很多商业机会。我们可以通过分析流动比率、速动比率和现金比率这三个财务指标，帮助 CEO 从宏观角度，对企业的偿债能力、流动性和现金管理进行深入分析，全面评估企业的经营状况；从微观角度，对经营中支出金额较大的货款、推广费、薪酬进行分析，更好地从整体上判断企业的经营方向。

一、诊断企业健康情况的指标

（一）流动比率

流动比率是流动资产与流动负债之间的比率，用来衡量企业流动资产在短期债务到期之前，可以变为现金用于偿还负债的能力。通俗地理解：流动比率是指在较短的时间内企业能够拿出多少钱来还债。

流动比率的计算公式为

$$\text{流动比率} = \text{流动资产} \div \text{流动负债}$$

流动比率越高，说明企业资产的变现能力越强，短期偿债能力也越强；反之，则弱。一般认为，流动比率应达到 2 以上^①比较健康。

1. 流动资产

流动资产包含货币资金（个人可投入经营的资金^②、支付宝等平台资金、公司对公账户存款、现金）、应收账款、短期投资、应收票据、存货、股票等。

应收账款、短期投资和应收票据可以通过催收、债权抵押的形式变成现金；存货、股

^① 流动比率大于 2 是一个公允概念。在不同行业、不同阶段，其数据必然有个性的波动，此处作为一般参照。

^② 在电商场景中，商事主体比较复杂，有很多的个体经营者、个体工商户，存在经营资金和生活资金相互混同的情况。如果经营主体是“企业”，则要做好资金区隔。

票可以通过低价抛售或者抵押的形式变成现金。

2. 流动负债

流动负债包含应付工资以及福利费、应（实）缴税金、应付账款、短期借款、应付利息、应付票据、预收账款、应付股利、其他暂收应付款项和预提费用等。

通俗地理解，流动负债是指在一定周期内必须支付的款项。例如工资、税金、货款、借款以及利息等。这些钱属于应当支付、尚未支付的资金，虽然在自己企业的账上，从理论上讲，却属于别人。举例如下。

天璇公司是一家经营食品的电商企业。12月，其流动资产和负债的情况如下：当前支付宝余额45万元，公司账户存款28万元，已卖出尚未回款的货物250万元^①，存货价值38万元。

当月应支付工资20万元，应付供货商货款合计165万元，运费5万，订单贷本息合计12万元，推广费60万元，房租10万元。

计算公式为

$$\text{流动资产} = 45 + 28 + 250 + 38$$

$$= 361 \text{ (万元)}$$

$$\text{流动负债} = 20 + 165 + 5 + 12 + 60 + 10$$

$$= 272 \text{ (万元)}$$

$$\text{流动比率} = \text{流动资产} \div \text{流动负债}$$

$$= 361 \div 272$$

$$\approx 1.33$$

在上述案例中， $1.33 < 2$ 。流动比率略低，意味着短期偿债压力比较大，存在资金链断裂的风险。为了提升流动比率，需要从开源和节流两个方向入手。一方面是开源，当前销售收入250万元在流动资产的所有项目中占比最高。显然，进一步增加销售收入，是当前开源的最重要的工作。另一方面是节流，在流动负债选项中，工资、货款、利息、运费等支出都是刚性的，能够调整的空间很小，60万元推广费是相对容易调整的，推广费又与销售收入密切相关。如果能够大幅度提升推广效率，就可以压低推广成本，提升销售收入，减少流动负债金额，提升流动比率，降低企业经营风险。

电商企业的CEO每天都要处理各种各样的繁杂事务，但不要忘了应时刻抓住当前最核心的问题，解决与企业生死存亡相关的问题。“天璇公司CEO通过流动比率分析，提升推广效率”可以说是当前管理的工作的起点。只有推广效率提升，才能提升销售额，降低负债率，让企业进入健康的状态。那么CEO就可以从这个起点出发，将从全店推广效率，细化到每个产品的推广效率，并且责成相关人员调整不同的推广渠道和推广方法，并以此

^① 在电商场景中，平台有确定的结算周期，销售出去的货物，扣除合理比例售后费用之后，资金均可以收回。

形成每个岗位的责任目标，以目标完成情况形成考核的依据。这时候，管理动作被注入了算法，用量化的手段实现领导力，从 CEO 到基层员工都有统一的标准来衡量业绩的好坏，管理的效能就会大大提升，也必将达成有效的管理结果。

（二）速动比率

速动比率指企业速动资产与流动负债的比率。速动资产是企业的流动资产减去存货和预付账款后的余额，主要包括现金、短期投资、应收票据、应收账款等项目。

速动比率的计算公式为

$$\text{速动比率} = (\text{流动资产} - \text{存货} - \text{预付账款}) \div \text{流动负债}$$

速动比率较高，说明企业资金状况良好，存货量比较合理，有足够的偿债能力。一般认为速动比例达到 1 以上^①比较健康。

与流动比率相比，速动比率剥离了存货和预付账款。这两笔钱虽然属于公司的资产，但是变成现金的难度大、周期长，将其剥离后更容易评估公司短期偿债能力。

扣除存货和预账款的原因是：存货虽然通过销售可以变成货币资金，在极端情况下，甚至可以退回给供应商以抵消货款，但如果希望快速清仓，必然要承担时间成本和跌价损失。预付账款是指企业支付了货款，但是货物还没有到，是供货商欠企业的债。预付账款要回来的可能性很小，大部分时候是以货物的形式出现在仓库中，变成存货。

以本书第 10 页天璇公司为例，速动比率的计算公式为

$$\begin{aligned} \text{速动比率} &= (\text{流动资产} - \text{存货} - \text{预付账款}) \div \text{流动负债} \\ &= [(45 + 28 + 250 + 38) - 38 - 0] \div (20 + 165 + 5 + 12 + 60 + 10) \\ &\approx 1.19 \end{aligned}$$

在上述案例中，1.19 > 1，说明速动比率较为健康。如果流动比率数值较高，而速动比率数值较低，说明企业当前库存较高。此时，CEO 必须立即去关注库存商品的构成，分析究竟是哪些产品占用了较多的资金。假设，A、B 两款产品库存较高，导致速动比率较低，结合分析流动比率，得出的重点任务是“提升推广效率”这一个结论，那么可以引申出“提升 A 和 B 两款产品的推广效率，加快产品销售”的重要任务。

当然，速动比率数值并非越大越好，因为过度安全意味着经营保守，说明 CEO 的开拓能力、创新能力、试错能力远远不足，若放弃了太多新市场和新机会，也是需要进行纠正的。

（三）现金比率

现金比率，指现金、银行存款等项目与流动负债的比率。现金比率计算减去了企业流动资产中的存货、预付账款、应收账款等不易在短时间内收回的资产，只考量资产中最具

^① 速动比率大于 1，是一个公允概念，在不同行业、不同阶段，其数据必然有个性化的波动，此处作为一般参照即可。

流动性的项目，是三个流动性比率中最保守的指标。

现金比率的计算公式为

$$\text{现金比率} = (\text{现金} + \text{银行存款}) \div \text{流动负债}$$

现金比率越高，意味着现金在经营中的总量越高，经营的安全性也就越高。一般认为现金比率达到 0.2 以上^①比较健康。

扣除应收账款的原因是：应收账款只是大概率能收回来。在某些极端情况下，比如遇到司法冻结、因为大促而导致用户确认时间延长、产品出现严重质量问题而引发大量售后投诉等，都有可能导导致货款无法收回。此处遵循最保守原则，只计算当下随时可以动用的资金的比例，只要钱没有百分之百的可控性，就不纳入计算范畴。

某纸箱厂因为需要搬迁，以市场价 5 折的低价抛售库存的纸箱，但是要求现金支付。能够及时付款，就能享受到低价的折扣。

有位员工在工作中不幸受伤，急需救治，此时，公司能够拿出的资金是多少？

现金比率体现了企业“真金白银”的支付能力，体现了把握重要商机、应对突发风险的能力。这个数值越大，说明账面资金比例越高，应对突发情况的能力就越强。

天璇公司 2 月份流动资产和负债的情况如下：当前支付宝余额 45 万元，公司银行存款 28 万元，已卖出尚未回款的货物 250 万元，存货价值 38 万元。

当月应支付工资 20 万元，应付供货商货款合计 165 万元，运费 5 万元，订单贷还款本息合计 12 万元，推广费 60 万元，房租 10 万元。

计算公式为

$$\begin{aligned}\text{现金比率} &= (\text{现金和一般等价物} + \text{有价证券}) \div \text{流动负债} \\ &= (45 + 28 + 0) \div (20 + 165 + 5 + 12 + 60 + 10) \\ &\approx 0.27\end{aligned}$$

在上述案例中， $0.27 > 0.2$ ，说明现金比率较为健康。当然，由于业务需要，资金会频繁地进出，短期内支付了一笔货款，现金比率就会快速下降；部分货款收回，又会大幅度提升现金比率。因此，该指标具有一定的波动性。同时，需要注意，如果现金比率过高，意味着大量资金没有投入到生产经营中，没能创造价值，企业会丧失一定的市场机会。

当经济存在下行压力的时候，建议电商企业再增加一个数值，即现金储备大于 6 个月刚性支出。假设当月支出工资 20 万元，房租 10 万元，贷款 12 万元，合计 42 万元，那么建议账户上的现金储备要为刚性支出的 6 倍，即 252 万元。

^① 现金比率大于 0.2 是一个公允概念。在不同行业、不同阶段，其数据必然有个性的波动，此处作为一般参照即可。

二、宏观分析企业健康指标

以上三大比率分析，可以直接帮助 CEO 掌握企业的主要问题，为管理决策指明方向。天璇公司的基本情况总结如表 1-1 所示。

表 1-1 企业流动比率、速动比率、现金比率分析

指标项	货币资金/万元		应收账款/ 万元	库存货值/ 万元	建议值	参考结论
	支付宝余额	银行存款				
	35	28	250	38		
流动负债	272					
流动比率	1.33				2	不健康
速动比率	1.19				1	健康
现金比率	0.27				0.2	健康

一般来说，三项指标中有一项不合格，企业的风险并不大，可以在后续的工作中逐渐调整。

如果有两项指标不合格，意味着公司的资金紧张，风险较高。一旦有重大的决策失误或者遇到一些意外性支出，资金链就会断裂，导致公司无法继续经营。

如果三项指标均不合格，意味着公司已经处在危险的边缘，任何一点意外都可能让公司陷入彻底停滞，必须抓紧回款，严控成本，方能有一线希望^①。

每个企业、每个行业都有自己的经营特点，不同时间段的数值差异较大，此处的建议值也仅作为参考之用。经营中，并不需要时刻追求指标的完全健康，就像一个成年人并不需要每天都测血压、测血氧、测血糖一样。但如果某项指标持续不健康，说明风险在持续发酵，那么就需要谨慎对待。

分析流动比率、速动比率、现金比率，可以帮助 CEO 从经营数据出发，通过分析数据之间的勾稽关系^②发现问题，继而分析问题成因，寻求解决方案。

通过分析，天璇公司发现当下企业安全性尚好，但是存在现金储备不足的问题，于是从推广费用切入，制定了“三减三加”的优化措施。

在推广业务侧，采用了“减预算，加渠道”的策略，即减少一些转化率较低的产品投入，减少非核心产品的投入，减少库存量较小的产品投入。节省出来的 30% 预算作为资金储备留存，其余 70% 增加在新渠道、新产品和新活动上。

在人员管理侧，采用了“减负担，加压力”的策略。重新梳理推广岗位职责，减少非

^① 即使商家经营诸如冰激凌、电热毯之类季节性非常强的产品，三项指标均不合格也是非常危险的。行业特殊性并不能掩盖销售乏力、成本高企的现实。

^② 会计学术语，指数字之间存在的可据以相互查考、核对的关系。在电商经营中，也指某个数据变化会带来其他数据的变化。例如，在促销活动中，可以根据某个产品的加购数量推断产品在促销活动期间的销量，并做好备货、发货准备。

核心业务上的工作，减少业务汇报层级，减少新品测试时的业绩考核；增加推广岗位的自主权，推广岗位的培训，增加推广岗位的收入。

上述案例在推广业务侧减少了转化率比较低的产品的推广投入，能够节省预算，但是不会影响整体的推广效果，保持了基本盘的稳定性；在人员管理侧，减少了推广岗位的责任，增加了岗位成长和收入的诱惑力，让这个岗位变得更吸引人，即使现有员工不能满足岗位需要，招人的难度也会降低。

通过三个指标的分析，CEO可以快速评估企业风险，掌握经营的安全底线，稳住经营的基本盘，并可以以此为起点，进行业务拓展。即使在某些特殊情况下，需要采取相对激进的经营策略，也可以通过时刻跟踪相关数据，科学评估风险，确保经营的稳定性和持续性。

三、微观分析企业健康指标

（一）流动负债中的货款

货款是电商企业经营中最大的支出项，也是企业负债中的主要组成部分。有效地控制货款在总支出的比例，合理地调整采购节奏，有利于降低成本、降低经营风险。

当前，天璇公司的应付货款为165万元，在272万元的流动负债中占比最大。CEO可以从下面几个角度分析存货情况。

165万元的应付货款，分别支付哪些产品的款项？

每一个产品的具体销售情况如何？

哪一款产品的销售额最高？哪一款产品的利润贡献最大？哪一款产品的销量最高？

销售情况好的产品，是因为我们做对了哪些事情？这些成功经验能否复制？

销售情况不好的产品，是因为我们在哪些方面没有做好，能不能改正？

假如产品销售不畅的原因是推广能力不足，那么是否有优化的方法？

假如产品销售不畅的原因是价格没有竞争力，那么应该提升品牌溢价，还是压低采购价？

如果需要压低采购价，那么压低到多少是供需双方都能接受，且合适的？

CEO如果不能快速回答上述问题，说明在管理决策中存在巨大的缺失——有一部分资金游离于监管视野之外，形成了成本黑洞。

（二）流动负债中的推广费

由于推广效率不同，推广费成为在流动负债中弹性最大的支出项。

天璇公司当期推广费为60万元，其中在淘宝平台投放40万元，抖音平台投放10万元，小红书合作佣金支出10万元，重点推广了A、B、C三款产品，全公司当期实现了250万元销售额^①。

^① 250万元是全店各个流量渠道的销售额总和，通过付费流量产生的成交额肯定要小于250万元。

当前每月 60 万元的推广费是否合理？如果存在问题，优化方向是什么？

当前 60 万元推广费的总额是否满足了经营需要，应当增加还是减少？

现有的三个平台的推广比例是否合适？具体到每个电商平台上，选择的推广工具是否为最佳选项？

如果要增加推广预算，那么在哪个平台、哪个工具上增加？增加多少最合适？反之亦然。

现在，每个产品的推广费有所不同，推广渠道也有差异，当前的推广组合是不是最佳选择？如果需要优化，将从哪些角度优化比较合理？

如果当前的推广配置没有一个客观的、令人信服的数据基础，那么每个月巨额推广的预算效果就非常可疑，甚至可能是为了推广而推广。

经营具有不确定性，即并非所有的付出都能有同比例的回报，但是时刻关注投资效率、追求高回报却是一个合格 CEO 必须具备的管理技能。

（三）流动负债中的薪酬

薪酬体现了劳动价值，也是企业凝结团队的重要纽带。如期、足额地支付薪酬是企业的法定义务。对于企业来说，不同的员工，同样的薪酬带来的工作成果是完全不同的，不同的员工对于奖惩的态度也是不一样的。在合理薪酬的基础上，要科学地评估工作成果，追求更好的工作效率。

下面仅以推广岗位员工小张的薪酬变化作为一个案例，管中窥豹地分析人员价值。

现在公司将每月 60 万元的推广工作交由小张全权负责，其月薪为 1.5 万元。

他的工作能力和工作态度是否可以支撑一个月 60 万元的广告投放？

如果每月加薪 1 万元，能不能提升他的主观能动性，进而提升店铺的推广效率？

如果加薪并不能起到促进作用，那么是否需要制定严格的考核目标，达不到考核目标就减薪？

如果支付 3 万元月薪，聘请行业内的专家来从事当前工作，是否能够提高效率？或者花 1.5 万元的月薪请两个人，分别负责一部分推广工作，做精细化运营，其效率是否会更高？

上述任何一个动作都有道理，也都有其局限性。企业取得优秀的经营业绩的过程，本质上就是把关键的任务变成具体的行动需求，由适当的人完成的过程。CEO 要正确地判断当前的问题，将问题变成明确的任务目标，组织员工分析出当前任务目标中的重要指标，并分工协作共同完成。发现问题是解决问题的第一步。一个优秀的 CEO，应该有从数据中发现问题，聚焦核心能力，摆脱日常琐事的羁绊，时刻把握业务主线，为科学决策打下基础。