

frilly / July 30, 2025 07:23PM

[經營分析 ≠ 財務分析：從5個角度為你揭秘二者根本區別！](#)

1. [1. 一、關注點：一個盯著"以後能不能賺"，一個盯著"現在賺沒賺"](#)
2. [1.1 1.經營分析](#)
3. [1.2 2.財務分析](#)
4. [2. 二、分析視角：一個是"解決問題"，一個是"發現問題"](#)
5. [2.1 1.經營分析](#)
6. [3. 2.財務分析](#)
7. [4. 三、資料來源：一個靠"一線業務資料"，一個靠"財務報表資料"](#)
8. [4.1 1.經營分析](#)
9. [4.2 2.財務分析](#)
10. [5. 四、使用工具：一個用"業務分析模型"，一個用"財務比率"](#)
11. [5.1 1.經營分析](#)
12. [5.2 2.財務分析](#)
13. [6. 五、服務物件：一個給"高層做決策"，一個給"執行層做管理"](#)
14. [6.1 1.經營分析](#)
15. [6.2 2.財務分析](#)
16. [7. 結語](#)

明明都是對著資料說話，怎麼結論差這麼多？

很多財務幹了十幾年報表，還是被業務吐槽"就知道算賬"；業務辛辛苦苦做的分析，也常被財務說"不嚴謹"。

問題出在哪？

其實啊，經營分析和財務分析壓根不是一回事。說白了，經營分析是"幫業務找路子"，財務分析是"給公司算明白賬"，搞懂了這個，你才不會混淆。

今天我就從5個角度給你一次性講清楚[b]經營分析和財務分析的區別：

- (1) 關注點上：一個盯著"以後能不能賺"，一個盯著"現在賺沒賺"；
- (2) 分析視角上：一個是"解決問題"，一個是"發現問題"；
- (3) 資料來源上：一個靠"一線業務資料"，一個靠"財務報表資料"；
- (4) 使用工具上：一個用"業務分析模型"，一個用"財務比率"；
- (5) 服務物件上：一個給"高層做決策"，一個給"執行層做管理"。

1. 一、關注點：一個盯著"以後能不能賺"，一個盯著"現在賺沒賺"

1.1.經營分析

先說說經營分析，它最核心的就是看：現在的決策，以後能不能帶來更多收益。

所以它一直盯著市場、產品、客戶這些隨時在變的東西：

(1) 產品方面："A產品比B產品多賣200萬，到底是渠道選對了，還是客戶更喜歡A了？"

(2) 客戶方面："新客戶復購率才15%，是產品不好用，還是售後沒跟上？"

(3) 市場方面："競爭對手突然降價10%，咱們定價要不要調？調了能多賣多少？"

2. 2. 財務分析

再看財務分析，它的核心是：現在的經營合不合規，到底賺沒賺錢。

主要就是看三張報表裡的結果資料：

(1) 成本上："原材料貴了25%，是供應商漲價了，還是生產的時候浪費多了？"

(2) 利潤上："銷售額漲20%，淨利潤卻降5%，多花的錢到底去哪兒了？"

(3) 現金流上："應收賬款從30天變成45天才能收回來，下個月工資夠不夠發？"

簡單總結：

經營分析是往前看，看今天的決定能不能讓明天更賺錢；
財務分析是往後看，看今天的結果跟之前的預期對不對得上。

2. 二、分析視角：一個是"解決問題"，一個是"發現問題"

1. 1. 經營分析

經營分析的視角，是從業務出發的，重點在未來。

所以它：

(1) 不滿足於知道"是什麼"，

(2) 更要搞清楚"為什麼"和"怎麼辦"。

發現"核心客戶變年輕了"，經營分析就會想：

(1) 更喜歡低價款還是聯名款？

(2) 把營銷預算從線下轉到抖音，能多賺多少？

說白了，經營分析得有"當業務夥伴"的思維。你得知道：

(1) 銷售怎麼談客戶

(2) 生產怎麼排計劃

(3) 客戶怎麼做決定

不然給的建議根本落不了地。

3. 2.財務分析

而財務分析的視角，更多是從財務合規出發，看重過去和現在。

它是用財務資料把業務結果翻譯一遍：

(1) 用"毛利率"看產品掙錢的能力， $\text{毛利率} = (\text{收入} - \text{成本}) / \text{收入}$ ，這個數越高，說明產品越能賺錢；

(2) 用"資產負債率"看公司欠多少錢， $\text{資產負債率} = \text{總負債} / \text{總資產}$ ，這個數太高，還債壓力就大。

所以你看：

(1) 經營分析是來解決問題的，不光要找到問題，還得有辦法；

(2) 財務分析是來發現問題的，用規則和資料看看問題到底存不存在。

4. 三、資料來源：一個靠"一線業務資料"，一個靠"財務報表資料"

1. 1.經營分析

經營分析用的資料，是業務全流程裡的實時資料。它不光要財務報表裡的銷售額、費用這些結果資料，更得要業務[b]前端的過程資料[/b]：

(1) 市場方面：客戶填的問卷、電商平臺的評論、競爭對手的價格變動；

(2) 銷售方面：門店每天來多少人、銷售怎麼跟客戶溝通的、促銷活動讓多少人買了東西；

(3) 運營方面：生產線的合格產品有多少、倉庫的貨多久能賣完、客服接到的投訴都有哪些。

這些資料可能來自：

CRM系統

收銀機流水

甚至是一線銷售的微信聊天記錄。

它們沒經過會計準則的處理，但能真實反映業務到底怎麼執行的。

2. 2.財務分析

而財務分析用的資料，是標準化報表裡的結構化資料。

主要就是金蝶、用友這些系統出的：

- (1) 資產負債表
- (2) 利潤表
- (3) 現金流量表

所有資料都按會計準則處理過：

- (1) 收入，得是客戶拿到商品、控制權轉移的時候算；
- (2) 成本，得按"權責發生制"算，比如這個月生產的貨，下個月賣掉，成本就算到下個月；
- (3) 費用，要分清是"資本性支出"，還是"收益性支出"。

這些資料的好處是：不同公司、不同時間的資料能拿來比較。

但缺點是：比較滯後，也比較抽象。

所以說：

- (1) 經營分析的資料是業務現場的實時情況，
- (2) 財務分析的資料是整理好的標準報表資料。

5. 四、使用工具：一個用"業務分析模型"，一個用"財務比率"

1. 1. 經營分析

經營分析用的工具，大多是業務分析模型，從大方向到小細節一步步拆：

- (1) SWOT分析：看公司的優勢、劣勢、機會、威脅；
- (2) 波士頓矩陣：把產品分成四類，"明星產品"（增長快、市場份額高）、"現金牛產品"（增長慢、市場份額高）、"問題產品"（增長快、市場份額低）、"瘦狗產品"（增長慢、市場份額低），決定錢和人往哪投；
- (3) PEST分析：分析政策、經濟、社會、技術對業務的影響。

2. 2. 財務分析

而財務分析用的工具，主要是財務比率，從三個方面看公司情況：

賺錢能力：毛利率=（收入-成本）/收入，淨利率=淨利潤/收入，ROE=淨利潤/淨資產；
還債能力：資產負債率=總負債/總資產，流動比率=流動資產/流動負債；
運營能力：存貨週轉率=銷售收入/存貨，應收賬款週轉率=銷售收入/應收賬款。

比如：

用杜邦分析法把ROE拆成銷售淨利率、資產週轉率、權益乘數，

發現：

ROE下降是因為資產週轉率低，再往下看，原來是庫存太多賣不掉。

於是財務分析就建議：

最佳化庫存管理，少進不好賣的貨。

所以說：

經營分析的工具是幫公司找方向的，財務分析的工具是幫公司查財務健康的，兩者各有各的用處。

6. 五、服務物件：一個給"高層做決策"，一個給"執行層做管理"

1. 1.經營分析

經營分析是給公司高層決策者看的。

所以要：

站在CEO、董事長的角度，回答"未來三年往哪走""今年重點做什麼"。

比如：

發現"拉一個新客戶的成本從80元漲到150元"，就決定"少投點資訊流廣告，多在私域流量上下功夫"。

這些結論直接關係到公司的錢往哪花、路往哪走，甚至要不要做新業務。

2. 2.財務分析

財務分析主要是給財務部門和執行層看的。

所以要：

站在部門主管、業務經理的角度，回答"怎麼管得更細""怎麼控得更準"：

比如：

管資金的人會問："應收賬款回得慢，是客戶故意拖著不給，還是合同裡沒說清楚什麼時候給錢？要不要加強對客戶信用的管理？"

這些結論直接影響一線員工的操作。說白了，就是讓戰略能真正落到實處。

所以你看：

經營分析是給高層定方向用的，
財務分析是給執行層做管理用的。

服務的物件不一樣，用處自然也不同。

7. 結語

說了這麼多，經營分析和財務分析的區別，你應該清楚了吧？

經營分析是用業務的話，說清楚"未來該怎麼做"；

財務分析是用財務的話，說清楚"現在做得怎麼樣"。

公司要的不是隻會算賬的財務，也不是不懂資料的業務，而是能把兩者打通的"經營財務人"：

既懂三張報表的邏輯，又能去門店看客人多不多；

既會用杜邦分析找財務問題，又能用SWOT模型規劃業務。

經營分析和財務分析誰也離不開誰，只有真正明白它們的區別

，才能讓資料真正幫公司賺錢。希望我今天說的這些，能幫到正在做財務分析或經營分析的你。

Edited 8 time(s). Last edit at 07/30/2025 07:45PM by frlily.
