健峰企管丛书

5年で売上2倍の経営計画をたてなさい

5年营收2倍成长的秘诀

[日] 小山升——著
健峰企管集团——译

宁波出版社
NINGBO PUBLISHING HOUSE

VMTA
健峰企管丛书

5年营收2倍成长的秘诀

5NIANYINGSHOU2BEICHENGZHANGDEMIJUE

[日] 小山升——著
健峰企管集团——译

宁波出版社
NINGBO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

5年营收2倍成长的秘诀/(日)小山升著;健峰企管集团译. —宁波:宁波出版社,2017.4
(健峰企管丛书)
ISBN 978-7-5526-2823-4

Ⅰ.①5… Ⅱ.①小… …②健… Ⅲ.①企业管理 Ⅳ.①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第007934号

5NEN DE URIAGE 2BAI NO KEIEI KEIKAKU O TATENASAI
©2013 Koyama Noboru
First published in Japan in 2013 by KADOKAWA CORPORATION,Tokyo.
Simplified Chinese translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION,Tokyo through Sun Cultural Enterprises Ltd.

图字 11-2017-23号

5年营收2倍成长的秘诀

著　　者 [日]小山升
译　　者 健峰企管集团
出版发行 宁波出版社
(宁波市甬江大道1号宁波书城8号楼6楼　邮编:315040)
网　　址 http://www.nbcbs.com
责任编辑 俞　琦
责任校对 黄　薇　胡雯艳
封面设计 Add1design
内文设计 金字斋
印　　刷 浙江新华数码印务有限公司
开　　本 880mm×1230mm　1/32
印　　张 5.75
字　　数 120千
版　　次 2017年4月第1版
印　　次 2017年4月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5526-2823-4
定　　价 45.00元

版权所有　翻印必究
本书若有印装问题影响阅读,请与宁波出版社联系调换,联系电话:0574-87286804

推荐词

中国从 1953 年开始制定第一个“五年计划”，至 2016 年为止，已经制定了十三个“五年规划”。回顾其历史，不仅能描绘建国以来经济发展的大体脉络，也能从中探索中国经济发展的规律，通过对比与检视过去，可以从历史的发展中获得宝贵的经验，从而指导未来的经济发展。经营企业如同建设国家，在漫长的发展历程中，一个有前瞻性、远见性和可行性的指导方针好比苍茫大海中的指路明灯，始终引导着企业行驶在正确的航道上。

十年二十年的长期计划，历时较久，内容冗杂，不精不专，将难以适应瞬息万变的社会发展局势，拖累企业进度，惨遭淘汰；一年两年的短期计划，总是不断被改写和重新定义，在混乱的变动过程中不免逐渐偏离重心。对于经营企业来说，一个又一个“五年计划”，就好比攀登路上的一座座“险峰”，将整个过程分为一段又一段的征途，在逐个击破的过程中，不仅获得了巨大的成就感，更点燃了对征服下一个目标的强烈欲望。欲望以提升热忱，毅力以磨平高山。

小山升先生在书中提到：“之所以要制订长期事业计划，是为了明确今天应该做什么。而通过制订 5 年营业额翻倍的长期事业计划，就能明确现在应该做什么。”小山升先生领导的武藏野公司，

在10年的泡沫经济和2008年雷曼事件后这些不景气的时代中，依然能够辅佐其所指导的500多家会员企业持续增收，突破历史最高收益。“以史为鉴，可以知兴替”，在感叹武藏野公司拥有力挽狂澜本领的同时，更应入木三分地深剖其内部的真正原因——5年营业额翻倍的经营计划。

这是一个不改变就无法生存的时代，

这是一个不颠覆就无法前行的时代。

寄希望于《5年营收2倍成长的秘诀》这本书，激励你的改变之心，勉励你的颠覆之意，接下去的5年、50年，企业之树永远枝繁叶茂，企业之魂永恒历久弥新。

健峰企管集团

董事长　叶斯水谨识

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

前　言

▼ 决心改变至今为止的经营模式

我是小山升，在武藏野股份有限公司担任总经理，每年我都制订“5 年营业额翻倍”的经营计划。同时，在为各企业经营支援公司创办的实践经营学校中的“经营计划编制集训”上，也会要求参加的总经理制订“5 年营业额翻倍”的长期经营计划。

那么，为什么要制订“5 年营业额翻倍”的经营计划呢？

因为我想让参加培训的总经理们认识到，按照一成不变的思路继续经营，公司是不会得到发展的，只有改变至今为止的经营模式，才能使公司获得发展！

当然，5 年营业额翻倍，是一个相当远大的目标，因此所有的总经理都感觉无从下手。

“当小山总经理让我们定出 5 年营业额翻倍的长期事业计划时，我只是笑笑。因为我当时认为，维护好从父亲手里继承过来的固定客户，是眼下最需优先考虑的工作 ……”（大谷内光男，总经理，群马县，物流服务有限公司，运输业）

“我当时认为‘肯定是不可能的事吧’。（笑）因为正值公共投资减少、建设公司相继出现破产的时代，与其勉强进行大力发展，

还不如保守地稳健发展。我认为能实现的最大限度的增长率是2%。”（田中正彦，总经理，岛根县，SANBIRU股份有限公司，房屋综合性管理）

“因为压根就没想过5年营业额翻倍，所以小山总经理最初要求我们制订时，我没能制订出这样的计划。加之我们从事的行业不是可以期待营业额有所增长的行业，因此根本就没考虑怎样才能使营业额每年增长15%。”（池畑弘树，总经理，三重县，池畑运输股份有限公司，运输事业）

“我当时制订了短期计划，但没有制订长期计划。因为我们通过查阅长期以来的数据，发现仅凭原有的营业计划，是不可能实现经营利润翻倍的。”（铃木敏二郎，总经理，茨城县，茨城县大同蔬果股份有限公司，批发业）

“我们公司倒是制订了以3年为目标的中期计划，但没有落实到这么详细的数据……”（住吉峰男，总经理，广岛县，广岛瓦斯高田销售股份有限公司，液化石油气制造销售业）

“我们公司虽然原本就有长期经营计划，但没有具体到数据，只不过是抱着‘如果能达到这种效果就好了’的希望吧。就只是初步设定了一个这样的意向。”（角野充俊，总经理，冈山县，加茂纤维股份有限公司，服饰制造销售业）

若设定“5年营业额翻倍”的目标，营业收入每年增长率就需要达到15%。而要实现这个目标，仅凭目前的做法是难以实现的，因此只有从“新事物”开始着手。

所谓“新事物”，譬如为积极开展新事业或者开拓新客户而改变方式方法、扩大商圈、向优质部门投入人才、进行M&A（企业的合

并与收购)、撤掉亏本部门等等。

也就是说,需要通过制订“5年营业额翻倍”的经营计划来改变至今为止的经营模式。换言之,就是作为公司要向“新事物”进行挑战。

的确,2%的增长率或许可以实现,但是,仅凭制订稍微努力就能实现的计划,或许可以改变公司的现状却不能使公司发展壮大。

▼ 这是个不改变就无法生存的时代

很多经营者认为自己的对手是竞争公司,其实不然。

我们的对手是时代。

即使眼下竞争公司是我们的短期对手,但对经营者来说,最大的对手却是时代的变化。因此,经营者从长远角度考虑时代的变化趋势非常重要。

譬如音乐,在爱迪生出生之前盛行的是乐团演奏,但由于唱片的诞生,乐团的市场被吞噬殆尽,而后来唱片又逐步被盒式录音带、CD、内存卡、音乐发行等方式取代。

总而言之,随着时代变迁,经营环境也随之改变,若公司不实施改革以适应不断改变的经营环境,企业经营就难以长久。

很多经营者认为,改变就会招致不稳定,深信不改变=稳定。

但事实上,不改变才会招致不稳定。

改变=稳定。

变化,不会等我们公司跟上步伐。

变化,不会顾及我们公司的状况,而是径自前行。

不改变的公司终将跟不上时代发展，最终面临倒闭的命运。只有适应客户需求不断改变的公司才能生存。

▼ 可口可乐自动售货机的本质

请回想下可口可乐的自动售货机。

即使自动售货机上设置了36个选项（最多可设置36种商品），但被展示的可乐数量却只有1瓶或2瓶。那么被展示种类最多的是什么呢？是咖啡。也就是说实际上最受欢迎的不是可口可乐，而是可口可乐牌咖啡。

可口可乐公司积极开展咖啡与茶的制造及销售，恰恰说明他们在一边预测市场的变化，一边改变经营的业务内容。

其结果是，可口可乐公司的自动售货机占日本国内市场四成的份额（截至2012年为止的98万台）。可口可乐公司正因为从长远角度出发对市场进行预测，制订对策，才有了今天的骄人业绩。

另一方面，也有因为“没有改变”而失去良好发展势头的行业，那就是日本酒业。在酒类中，日本酒的销售量下降比较明显，其制造量曾在1968年达到142万1000千升的顶峰，而2009年却跌至46万1000千升（据日本国税厅调查数据）。

日本酒的销量之所以下降，虽然与现在年轻人推崇远离酒精的观念以及宴会的减少等因素有关，但我认为日本酒被现在的畅销酒夺去了光彩，是因为日本酒：

没有预测世界的变化，

没有制订长期事业计划。

如果酿酒厂放眼5年后、10年后，投资于未来，或许可以控制住营业额减少的趋势。如果我做酿酒厂的总经理，我会在赚钱的同时投资于未来，酿制熟化陈酒。

同时，如果有利润，我也不会考虑保留大量款额在公司。因为我考虑的不是将钱放在手里，而是投资于10年后可以高价卖出的美味的酒。

如果在赚钱的时候就提前买下米并进行熟化加工，就可以节减经费。因为米如果没有转化为产品酒，就无法为其定价，也就无需缴税。

像唐培里侬香槟王，就经过了较长时间的熟化才成为了最高级的年份香槟，而对于葡萄酒和威士忌来说，其熟成期越长，卖价也就越高，因此如果酿酒厂也制造熟化陈酒，就应该可以在10年后高价卖出美味的酒。

酒，不是因为贵而不喝，而是因为不好喝才不喝。如果是好喝的酒，即使再贵也要喝。我不喝绍兴酒，但如果是绍兴老酒，即使再贵，我也喝，因为好喝嘛。

▼ 现在的行政工作也需要制订长期事业计划

当今世界，已经不是只有中小企业和大企业的公司经营需要制订长期事业计划了，而是连行政工作也需要制订立足现在及放眼5年、10年后长期事业计划的时代。看一下美国的拉斯维加斯和东京都的三鹰市就可以明白这一点。

我第一次去拉斯维加斯时，那里人口约70万，10年后增加到

140万，而现在达到了210万。在世界发展的历史长河中，短短10年人口增长一倍的地区只有拉斯维加斯。

拉斯维加斯为什么会发展如此迅速呢？

因为内华达州政府制订了长期事业计划。按照长期事业计划，内华达州政府向拉斯维加斯的各酒店承诺："有了利润后，只要将其用于再投资就可免税。"各酒店老板一想，"与其将盈利部分留作需缴税的用处，不如用于可以免税的再投资"，于是纷纷增建楼塔和附属建筑（辅楼）。

如果打算修建新的设施势必会雇用员工。而雇用员工，就会增加征收税。如果市场扩大，公司数量就会增加，那么政府就可以向有利润的施工企业收取税金。如果人口增加，雇用和消费也会增加，最终税收也跟着增加。所以说拉斯维加斯考虑的不是"收取"税金，而是长期"创造"税金。

而东京都的三鹰市政府考虑的也是如何创造税金。过去的三鹰市，是以汽车制造业为中心，拥有大规模工厂企业的城市。但随着时代的变迁，工厂企业纷纷倒闭。三鹰市的财政状况逐步恶化，于是三鹰市将发展方向转向了"创造税金"。

举措之一是让女性员工人数较多的企业使用日产汽车的工厂旧址。原因是女性比男性消费积极。

举措之二是在三鹰市建成了三鹰之森吉卜力美术馆。吉卜力工作室股份有限公司位于东京都小金井市。小金井公园（位于小金井市）和井之头公园（位于武藏野市）曾作为吉卜力美术馆的候选馆址，但皆因需多方调整而被否决。而井之头公园的五分之一位于三鹰市，因此最终一致同意在三鹰市内建设吉卜力美术馆。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

去过的人都知道，从吉祥寺站（位于武藏野市）出发到吉卜力美术馆比从三鹰站出发距离近。然而，发往吉卜力美术馆的公交车的始发站却定为三鹰站。这是有原因的。

吉卜力美术馆建成开馆，增设就业岗位，吸引人潮，从而促进了消费。于是，三鹰市的财政收入也随之增加。正因为三鹰市坚持长期创造税金的思想理念，才使财政税收转亏为盈。

将来，如果怠于从长远角度考虑问题，或者不预测世界怎样改变并采取对策，无论是谁都会被时代抛弃吧。

▼ 5年营业额翻倍计划使公司得以发展

由我担任总经理的武藏野公司，荣获过日本经营质量奖（2000年、2010年）等奖项，被公认为是强大、击不垮的公司。（设立日本经营质量奖之后，同一单位两次获奖，武藏野公司是当时全球第6家，而在日本企业之中则是首家。）

自1977年开始，我就一直坚持制订包括5年经营计划在内的长期事业构想书。而现在引领武藏野公司不断发展的经营支援事业（即对500家公司以上的会员企业进行经营指导），也是在制订了5年营业额翻倍的经营计划之后应运而生的业务。

在制订第44期长期事业构想书时，5年营业额翻倍的计划被认为是荒诞、不切实际的，但现在回头看，不仅实现了目标，甚至还提前1期完成了5年营业额翻倍的计划。

尽管经营支援事业是从2001年才开始运行的业务，但现在却处于与始于日本SERVICE MERCHANDISER股份有限公司（武

藏野公司的前身，乐清在东京第1个加盟店）时代延续下来的乐清事业并驾齐驱的地位，且营业额在不断增加。

目前，经营支援事业部的500多家会员企业中，没有一家破产，许多企业不仅实现了增收增益，约20%的企业甚至还创下了历史最高的收益记录。本书开头介绍的各会员企业，无一不是通过制订5年营业额翻倍的经营计划，才使各自的公司获得发展的。

有关内容，本书做了详细叙述。那些原本只能无奈笑笑且进退两难的总经理们，都通过每年制订长期事业计划，使业绩得到了持续提高。

时代势必不断发生变化。

要想创建10年后仍然屹立不倒的公司，就必须制订长期经营计划，预测市场变化的同时，针对将来可能出现的危机，从现在开始提前做准备。毕竟大家经营公司都想获得长远发展，无论谁也不想只图眼下的盈利，而让10年后的公司面临倒闭的命运。

本书以武藏野公司的经营计划中记载的长期事业构想书为主线，对制订长期事业计划的必要性及方法进行了说明。

希望本书能够对大家有所帮助。

最后感谢对本书的编写给予大力支持的CHLOROS的藤吉丰先生，同时对负责本书编辑的KADOKAWA中经出版社的川金正法先生、山本智之先生也表示衷心的感谢。

武藏野股份有限公司　小山升

2013年12月

目 Contents 录

推荐词……001
前　言……003

▼ 第 1 章　5 年营业额翻倍的“经营计划”

1　5 年营业额翻倍 ……006
2　用数字表示 ……010
3　马上制订 ……015
4　挑战新事物 ……020
5　每年更新 ……025

▼ 第 2 章　5 年营业额翻倍的“事业计划”

1　增加新客户 ……032
2　市场份额达到 NO.1……039
3　扩大商圈 ……045
4　致力于开展新业务 ……050
5　不在新市场开展新业务 ……055
6　积极地进行M&A ……062

▼ 第 3 章　5 年营业额翻倍的“基本”

1　明确公司的目标 ……068
2　卖“子弹”而不是卖“枪” ……074

3 将利润投资于未来 ……078
4 贷款(一) ……085
5 贷款(二) ……089
6 不倒闭 ……091

▼ 第4章 5年营业额翻倍的“利润计划”

1 制订有梦想的计划 ……096
2 数额具体化 ……099
3 不以比率而是从额度考虑 ……104
4 实践“25%法则” ……110
5 每年提高工资水准 ……113
6 品牌最优先 ……117

▼ 第5章 5年营业额翻倍的“人员计划”

1 成为“自下而上”的公司 ……122
2 全员进行整理、整顿……125
3 通过模拟,培训教育员工……132
4 晋升、降职规则……135
5 构建大家愿意为之努力的体制 ……141

▼ 第6章 5年营业额翻倍的“设备及资本计划”

1 不持有自有公司大楼 ……146
2 充分利用现金流动 ……149
3 有意识地改变 B/S ……152
4 不增加应收账款及库存 ……156
5 总经理独占股份 ……161

第1章

5年营业额翻倍的『经营计划』

长期事业构想书（以武藏野股份有限公司第50期经营计划书为例）

此构想书，是一个挑战梦想的计划，是根据客观形势的发展以及总经理的愿景变化，不断地积极进行更新的计划。

1. 基本

（1）明确目的，做出假设并制订计划，以业绩为基础验证，通过客户评价不断推进。

（2）将相同客户反复使用的业务专门化。例如不卖枪，反而卖子弹。

（3）不能一成不变，而要经常进行经营革新，塑造不易倒闭的公司体制。

将利润按照①增加客户数量，②教育培训员工，③投资基础设施，④借入超出需求的长期贷款，⑤致力于发展有竞争公司的周边产业，⑥常态利润等的顺序对未来进行投资。

（4）结合市场、社会形势的变化，及时调整重大方针。生存优先。

2. 事业计划

（1）变化一直在进行，不会等我们公司准备好才来。市场上只有客户与对手，市场在变小。尽管如此，我们还是要开发客户。

（2）在清洁服务事业上积极开展M&A。

（3）以护理事业与清洁服务事业的相互配合为基本。

（4）针对家庭护理事业，与接受服务的客户满意度相比，更重要的是提高护理购买服务的客户满意度。

（5）呼吁更多的企业，将评价标准书的框架作为企业进行经营革新的工具，为支援企业的发展与进步做出贡献。

（6）经营支援事业支撑清洁服务事业、护理事业的现实、现场、实物的商品，在其他公司无法仿效的事业领域开创新的商务模式。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com