



(日) 辻 朋子 著

唐向红 译

中小企业 制订事业计划 的程序

辽宁科学技术出版社

【要领图解】

.....

中小企业 制订事业计划的 程序

●中小企业诊断专家

(日)辻 朋子 著

唐向红 译

成功指导“风险企业”、
“独立创业者”、“新事业
筹备”的实践手册

- ◎ 确实能得到融资、资助
 - ◎ 增加事业合作者
 - ◎ 能够吸纳有用的人才
- 凭此手册可以活用商机



辽宁科学技术出版社

沈 阳

TITLE: POINT ZUKAI CHISANA KAISHA NO JIGYOUKEIKAKUSAKUSEI
NO TEJUN

by Tomoko Tsuji

Copyright (C) Tomoko Tsuji 2000

Original Japanese edition published by **Daiwa Shuppan Publishing Inc.**

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form without the written permission of the publisher.

Chinese translation rights arranged with **Daiwa Shuppan Publishing Inc.**,
Tokyo through **Nippon Shuppan Hanbai Inc.**

© 2006, 中文版权归辽宁科学技术出版社所有

本书由日本大和出版社授权辽宁科学技术出版社在中国大陆出版中文简体版本。
作权合同登记号:06-2004 第 23 号

版权所有·翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

中小企业制订事业计划的程序 / (日) 辻 朋子著; 唐
向红译. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2007.2

ISBN 978-7-5381-4604-2

I. 中... II. ①辻...②唐... III. 中小企业-企业管理
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 134016 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市北陵印刷厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 143mm × 210mm

印 张: 7

字 数: 172 千字

印 数: 1~5000

出版时间: 2007 年 2 月第 1 版

印刷时间: 2007 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 宋纯智 张敬赫

版式设计: 于 浪

封面设计: 刘 枫

责任校对: 徐 跃

定 价: 16.00 元

联系电话: 024-23284354

邮购热线: 024-23284502 23284357

E-mail: lkzbb@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnkj.com.cn

前言

为了得到政府支持， 事业计划是必不可少的

开展新事业或筹划将已有的事业转型时，最重要的是事业计划。首先要选定业种、业态，接下来就必须考虑顾客层，选定制造或销售的产品、商品。

如果是制造业，应开拓销售渠道，将提高产品的开发能力同购买连接起来；如果是流通业，经营受顾客欢迎使顾客经常光顾的商店是很重要的；在销售业中，备货及进货计划也是必不可少的。最后，如何来筹措资金的计划也很必要。

事业计划就是将上述程序简单明了地归纳出来，目的是向事业合作者阐明自己的经营理念。对于经营者来说，有了事业计划，也可以判断自己奋斗的目标是否能够实现。特别是采取从金融机构贷款、直接从金融市场筹措、得到风险资本的投资等方式进行资金筹措，是制订事业计划书必不可少的条件。

可是，在恶劣的经济环境下可以预测，通过民间金融机构进行的向中小企业的一般贷款会更加紧缩。其原因这是由于中小企业的担保能力不足及事业基础不稳定，使借贷风险增大；另外，授信审查及监控所需要的单位成本比大企业大也是其中的原因之一。

另外，随着中小企业基本法的修改，国家对中小企业政策的基本理念也发生了很大的转变，从“缩小同大企业的差别”发展转变为“凭借独立的中小企业的多样性寻求灵活发展”的理念。

因此，中小企业的优势已在大企业所不能涉足的缝隙（边界）市场得以发挥。经营革新、经营基础强化等措施在中小企业政策

当中已占有显著的位置，对于能够迅速、果断地进行经营课题、经营独特产品/服务的中小企业，从资金、技术上支持的行政举措也正在完善。而且，中小企业厅也尽量放宽支援条件，推出了对以专门化为基础进行小革新的企业也广泛支持的体制。为了顺应这样的环境变化，有必要重新审视事业计划的目的。

对于中小企业来说，最大的经营难题就是事业资金的筹措。灵活运用政府融资制度，资本的充实、信用补全、资助金制度等来充实经营资源，事业计划的重要性显得更加突出。因此，本书以得到包括制度融资在内的政府融资制度等政府支持为中心，从事业计划的制订到事业计划书的制订方法，进行了详细说明。本书包括以下章节：

◇ 第一章：制订事业计划的目的

为什么要制订事业计划——归纳了企业制订事业计划的必要理由及制订事业计划的目的。

◇ 第二章：事业计划的制订程序及基本模型

介绍了制订事业计划的三个阶段及事业计划的基本模型，使不熟悉事业计划制订的人也容易理解。

※ 基本模型参照东京商工会议所《开业指南》、国民生活金融合作社《新开业手册》制作而成。

◇ 第三章：环境分析的方法

制订事业计划的第一阶段——对事业环境进行分析。具体说明了顾客及竞争关系、自己公司的财务内容等主要环境因素的分析方法。

◇ 第四章：事业理念的制订方法

制订事业计划的第二阶段——事业理念的制订方法。介绍了

制订可靠的事业理念的具体方法。

◇ 第五章：市场营销策略的制订方法

有了事业理念还必须要制订市场营销策略。说明了成功通向目标事业领域的市场营销的开展方法。

◇ 第六章：顾客参与型市场营销的引进方法

作为战略性市场营销的方法，同顾客继续保持关系的“顾客参与型市场营销”备受关注。以关系营销为中心，介绍了最新营销方法。

◇ 第七章：财务分析的方法

制订事业计划的第三阶段——对定量目标值的设定进行了说明。从利益计划、资金计划到以现金流量为基础的资金管理作了简单明了的解释。

◇ 第八章：事业计划书的格式及具体案例

事业计划最终要归纳成文书提交，“以什么样的形式归纳”、“记载事项是什么”等，通过案例及重点解释进行说明。

※“风险投资事业”（通商产业局、都道府县主办）提交用事业书作为参考。

21 世纪，承担就业创造的是郊外型大规模零售业、服务业，有生气的创造事业等，如果能提供包括所有制造、流通业的，适应当今需求的事业计划的制作方法是再好不过的了。

希望本书能为更多的中小企业经营者提供参考。

辻 朋子

目 录

第一章

制订事业计划的目的

- 1 事业计划是成功的源泉 2
→如果汇总成计划书就会发现问题
- 2 凭借事业计划书可以获得政府支持 6
→可以获得无担保贷款及无利息贷款等广泛支持
- 2 好的事业计划可以增加合作者 13
→可以提高员工的能动性 & 吸引顾客的参与
- 2 从整体经营上来看事业策略的作用 17
→使经营策略具体化的“竞争策略”

第二章

事业计划的制订程序及基本模型

- 1 事业计划的制订程序 28
→从事业环境分析到设定定量的目标值分为三个阶段
- 1 销售计划和采购计划的制订方法 32
→制订同销售额 & 利益直接关联的事业计划框架
- 1 资金计划的制订方法 36
→要探讨初期投资及资金筹措
- 4 销售预测的制订方法 39
→根据生产能力、销售能力制订预测
- 5 收支计划的制订方法 43
→通过必要的销售额和月计划检查

- 6 贷款偿还计划的制订方法 49
→ 折旧费和本期利润的合计额用来偿还贷款

第三章

环境分析的方法

- 1 什么是环境分析 54
→ 分析围绕事业的外部因素及经营资源
- 2 宏观环境分析 56
→ 把握涌动在事业环境底部的大潮流
- 6 顾客分析——微观环境分析① 58
→ 对市场规模和顾客需求的变化进行广泛调查
- 2 竞争关系分析——微观环境的分析② 62
→ 分析同行业的竞争关系及其他竞争公司的动向
- 6 地区选定及商圈分析——微观环境分析③ 64
→ 从把握地区特征和分析商圈着手
- 1 财务内容分析——内部环境分析① 68
→ 从财务指标把握经营状况
- 1 员工的能力和公司内部的结构分析
——内部环境分析② 72
→ 通过财务指标和目标管理来分析

第四章

事业理念的制订方法

- 1 确认企业理念、企业理想 78
→ 从顾客需求和员工的积极性来探讨
- 6 事业理念的制订程序 82
→ 理念由三个要素构成
- 6 扩大现有事业还是开发新事业 86
→ 有效地利用 PPM (产品系统管理)

4	定位图的制作方法	90
	→以事业理念的三要素为轴	
5	差别分析法	94
	→从对外部环境和内部资源的分析中找出差距	

第五章

市场营销策略的制订方法

4	商品计划与进货要点	102
	→制订满足顾客需求的商品计划和进货计划	
5	价格策略的制订方法	107
	→从外部因素和内部因素推论出合适的价格	
5	销售促进策略的制订方法	112
	→根据销售额构成的不同分为 4 个策略来讨论	
4	流通渠道的构筑方法	116
	→构筑新的流通渠道可以使危机变为机遇	

第六章

顾客参与型市场营销的引进方法

1	什么是关系营销	124
	→将顾客固定化, 建立长期的关系	
4	顾客的终身价值是衡量利润的标志	128
	→提高顾客维持率才能使总利润上升	
4	将顾客参与型市场营销活用于销售促进	133
	→有效利用 FSP (对高频率购买顾客的优惠制度)	
4	数据观测和网络使用的效果	138
	→以新的顾客数据分析方法提高为顾客提供相应商品的能力	
4	引入顾客资源的概念	142
	→把顾客当成商业伙伴	

第七章

财务分析的方法

- 1 旨在策定利润计划的 CVP 分析 148
→通过盈亏分歧点的分析来把握核算底线
- 2 对资本的筹集和运用进行管理 152
→制订事业计划时, 资本管理不可缺少
- 2 以现金流量为基础的资金管理 157
→防止意想不到的资金短缺
- 2 投资评价的方法 162
→计算设备投资的回收期间和回收率
- 2 通过预测财务诸表模拟事业计划 167
→确认资金的周转与利润

第七章

事业计划书的格式及具体案例

- 1 事业计划书的种类和制作上的技巧 174
→具体地阐述在市场中的战略优势和前景
风险投资事业计划书的格式 176
案例 1: 再利用事业 184
案例 2: 银色事业 (以老年人为对象的事业) 192
案例 3: 联合事业
(美容和针织品零售的联合事业) 200
案例 4: 餐饮业 (KEBABU 在超市设的餐饮店) 206

➔ 第一章

制订事业计划的 目的

- 不仅明确自己公司的前进方向需要事业计划，而且，要得到融资等政府的支持，也需要有事业计划。另外，寻求事业的合作者，提高员工的积极性更少不了事业计划。
- 请确认制订事业计划的目的和必要性。



事业计划 是成功的源泉



如果汇总成计划书就会发现问题

■ 事业计划是解决问题的必备工具

计划开辟新事业或确认自己想做的事业是否能够实现而制订的初步计划就是计划书。有不少经营者在怀疑：腾出繁忙的工作时间做那种东西真的有价值吗？因此，首先让我们考虑一下制作事业计划书的必要性。

一般来说，好多人还不太了解事业计划书具体该写些什么，所以，首先参考东京工商会议所中小企业咨询中心发行的《开业指南》，介绍一下新开业的中小企业的事业计划书的制订程序。

① 明确全盘构想

- 明确构筑事业的动机、目的、将来的理想。
- 明确即将开始事业的市场规模、可发展性及社会意义。
- 整理同相关行业的既存企业之间的竞争关系。

② 明确事业的内容

- 决定事业的观念。
- 明确所提供产品、商品、服务的具体内容。
- 说明目标顾客、需求、市场开拓的方法。

③ 明确计划实现的可能性

- 指出为实现事业应采取什么样的手段和过程。
- 介绍经营者的履历、资格、家族环境等，并把事业的合作者、合作企业等列表说明。

④ 明确事业的核算预测

● 出示根据资金计划、收益计划等数值作出的计划及其论证数据。

为筹备新事业，有必要作这些准备。事业计划是实现个别商讨的计划事项的实行方案。

因此，让说明的对象能够产生共鸣是必要的。仅凭经营者在脑海中描绘构想和构思是不行的，为解决面向事业实现的问题，事业计划书是必不可少的工具。

■ 用文字和数据表示可以使说服力倍增

将事业计划形成文字就可以理清一些问题点，排除经营者的一些想法，如“总觉得不知不觉会顺利进行的”，“稀里糊涂未经慎重考虑的计划缺乏具体性”等。书写如何实现理想，整理、补充计划中的不完备部分，发挥本公司的长处，才能完成合乎情理的结构。

关于书面计划还是口头计划，P. F. Dorakka 用“世上有读者和听众”这句话进行了说明。关于「作的方法，有通过阅读理解的人和通过听取理解的人。擅长通过阅读理解的人，无论怎样对他进行口头说明，即使语言的要点非常明了，对方也听不进去。一旦写在纸上，就不用说愿意通过阅读理解的人了，对愿意通过听取理解的人来说，也可以让他们通过浏览来理解事业的进展。另外，通过文字化、数据化，经营者的经验也可以变成策略。中小企业经营者常碰到这样的问题：“事业理念没有统一性”、“价格设定没有依据”、“事业理念对销售方法无效”、“找不到能够理解产品的供货厂商”、“从事的事业没有财务保证”等。比如，为了抓住地方顾客的需求，成立都市型试验店铺式的食品超市，尽管是试验店铺，进货全由总店统一进行，连顾客强烈要求的本地葡萄酒都不能购入。再比如某比萨饼屋，为了摆脱艰苦经营热衷于菜单开发，其结果是疏忽了数据管理，把关系到盈亏分歧点的

销售额计划、利润计划等推到了一边。

像这样的事情，通过制订书面事业计划书，伺机修改就可以解决，把工作作为经验积累下来的东西书写下来，作为决策加以明确，又可以成为新的资金筹措及经营知识获得的手段。

■ 制订有吸引力的事业计划书的五个要点

事业计划书不仅仅是填满基本事项，更要强烈吸引资金提供者、提供情报的合作者等，作为不许效仿其他公司的“独特的计划书”，结合事业提案，可以举出以下五项要点：

① 使人觉察到的意外性……通过先用药后付款的寄售事业（富山的售药方式把传统的销售方法同寄售业结合）。

② 让人感到“有就可以”的必要性……以植物为原料的工业废料的除臭材料生产（同安全意向相适应的工业废料处理技术）。

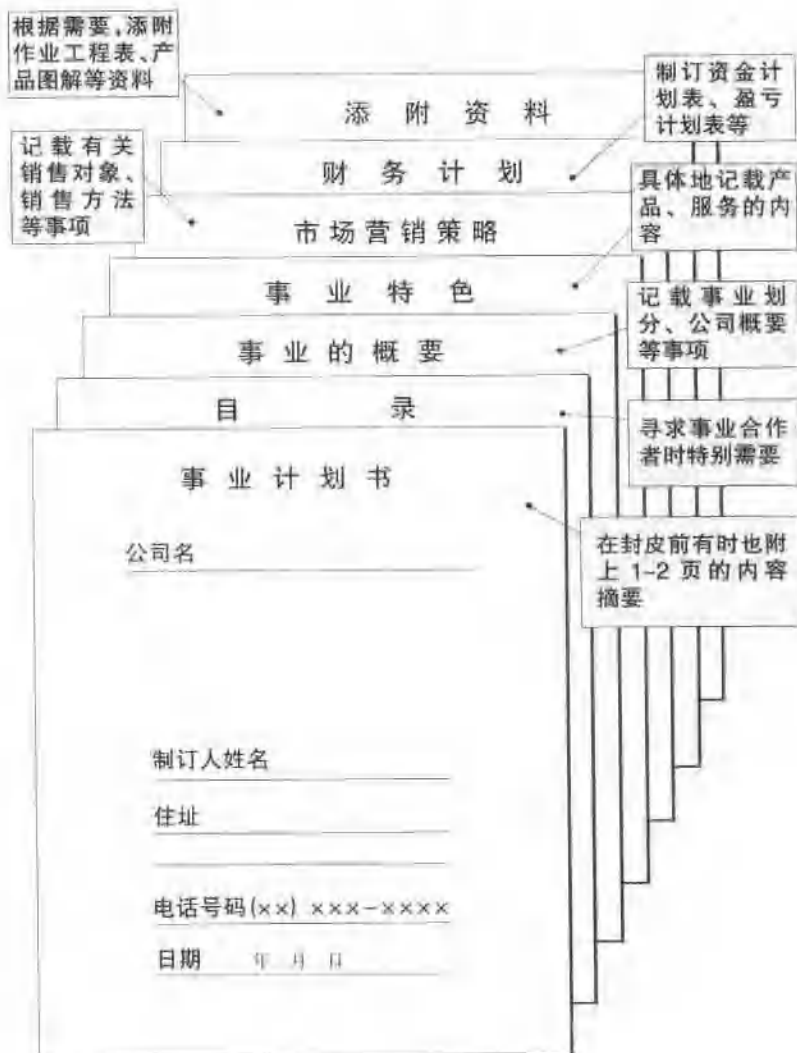
③ 让人觉得有发展前途的时代性……通过网络电话进行的高清晰度可视电话服务（以因特网为基础设施，与超高度信息化社会适应的服务）。

④ 使人感到有发展前途的将来性……出售新开发的针织品的饮食复合商店（衣、食等新的不同行业的复合事业的开展）。

⑤ 产生共鸣的社会性……含有水分的垃圾等有机废料的广域处理机构（解决深刻的垃圾处理问题，与地域紧密结合的机构）。

当人们看到比自己希望的还要好的结果时会感动。构思的意外性，对于社会来说期望值很高，从环境、福利等观点考虑很必要的社会性等，用同预想的方式完全不同的方法来解决问题的提案被提出时，事业的合作者就行动了。而且，关于这一切必要的条件，作为商业来说可以维持的收益性是必要的。

事业计划书的基本构成





凭借事业计划书 可以获得政府支持

 可以获得无担保贷款及无利息贷款等广泛支持

■ 对中小企业政策的基本观念改变了

在此之前，对日本中小企业的政策都是作为在“企业体”规模之下的企业培训、救济政策。政府一直在采取“设备的现代化、中小企业的构造的高度化等通过规模经济提高生产力，以及伴随着交易条件的提高，保护弱者立场”等措施。可是，从2000年4月起政府实行了新的中小企业基本法，把中小企业定位于“多样的、有活力的独立的组织”。通过环境、福利、产品开发等，开发大企业还未着手的新领域（其他企业未干的）、边界产业领域等的企业，会获得资助。不仅仅是企业本身，积极开创事业的中小企业政策的新的展现也开始了。被定位于“落后于大企业”存在的中小企业，因为具有随机应变的灵活性、创造性，被期待有以下作用：

- ① 以最小单位激活市场竞争的“市场竞争孵化器功能”。
- ② 创造出新技术、新业态的“革新旗手”。
- ③ 发挥企业家精神，谋求自我实现的“创业中心”。
- ④ 成为地域的产业集聚、商业集聚的“地域经济的领头羊”。

符合这些条件，新的支持就展开了。

① 经营革新、企业支持。

② 作为经营基础强化政策的资金、人才、技术的确保；交易的公正性。

③ 对于环境骤变的对策，要完善金融安定化特别保证，防止

破产的互助制度等紧急避难措施。

下面举几个具体对策：

针对金融政策中民间金融期限借贷难的情况，很多企业家在有效地使用“中小企业金融安定化特别保证”策略；另外，通过“中小企业周转资金顺利化特别贷款”，谋求企业活动的顺利化。政府替代以往的间接金融、担保中心主义等政策，开始直接金融政策。

小规模企业的对策也彻底地被扩充，正在进行新的无利息贷款制度的设定、完全经济融资制度、在全国设置就近的商谈窗口等组合策略。与此呼应，中小企业对策预算大幅度增加，2000年度的预算草案，如果加上1999年度第二次补充预算达8 536亿日元，创历史新高。增加预算的还有以下项目：

- 经营支持体制的完善 12亿~114亿日元
- 技术开发和制造产品的支持 98亿~120亿日元
- 小规模企业对策 206亿~208亿日元

政府部门的三个金融机关以及保证协会的贷款、保证规模约70兆日元，达到全国面向中小企业贷款余额的22%。除此之外，创业初始时的事业资金的无担保融资、设备资金的无利息贷款、技术开发支持等，从风险事业到一般的中小企业，广泛地采取了各种各样的支持政策（见9页）。而且，要想得到这样的政府支持，必须要提交事业计划书，就是说，要利用有利的政府融资制度，事业计划书是不可缺少的。

■ 事业计划书的样式将成为市场营销的中心

相当于日本的中小企业厅的美国SBA（中小企业厅=Small Business Administration）有一个很有特征的措施——“无担保保证制度”。在美国，小企业（以下简称SB）的独立性很受重视，不能同日本的中小企业一概而论。比如说，大企业下属的子公司，无论企业规模多小，都不能认为是SB。美国对SB的支持政策的目