

“新东方一直致力于宣扬一种朝气蓬勃、奋发向上、从绝望中义无反顾地寻找希望的精神。《商道》在为学生塑造真实的商业模拟环境的同时，同样也传授给了学生一种不屈不挠，永不放弃的商业精神。”

——新东方教育科技集团董事长 俞敏洪

“作为世界上最大的石油和石油化工集团公司之一，BP 一直将跨国企业经营管理的理念和战略列为管理者培训的重点，《商道》对全球化竞争的透彻理解和精确阐述是令人赞叹的，完全符合我们的长期需求。”

——BP(中国)投资有限公司亚太区主管 冯喆

“企业经营模拟系统已经逐渐成为高校商科教育的重要组成部分，《商道》这样一套兼具创造力和时代性的系统不仅能够帮助高校全面提高商科实践性教育质量，还提供了一种更符合新时代要求的人才培养模式。”

——上海交通大学安泰经济与管理学院副院长 顾峰

“宝钢承载着振兴民族工业，跻身世界优秀企业之林的历史重任，如何在国际竞争市场中占据日益重要的地位是我们的当务之急。《商道》逼真地展现了跨国企业经营面对的各种宏观环境和微观因素，能够迅速、有效地提升管理团队的综合素质，对企业的未来发展大有裨益。”

——宝钢国际人力资源组织部部长 贾璐

“在目前国内所有的商战模拟系统中，《商道》囊括了最广泛的变化要素，成功地模拟了最真实的现代商业环境，对于新时代高等院校的商科教学发展做出了突破性的重要贡献。”

——北京大学光华管理学院党委书记 王其文

“《商道》几乎融会了工商管理的所有核心概念，实战性、体验性极强，能够充分启发高级管理人员的系统思维，迅速提升团队协作能力和组织效率，综合实力首屈一指，值得信赖。”

——上海紧缺人才培养事务服务中心 袁玫

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

商 道

PREMKING

企业经营实战模拟 战略管理仿真系统

学生端用户手册

派金国际管理顾问集团公司

36小时 “融会贯通” 顶级商道

引 言.....	- 1 -
第 1 小时 开始准备工作.....	- 3 -
第一步 获得最新的 PREM KING 客户端软件.....	- 3 -
第二步 安装软件及设置.....	- 4 -
安装 PREM KING 客户端.....	- 4 -
第三步 运行 PREM KING 客户端.....	- 5 -
初始化课程数据.....	- 5 -
菜单使用指南.....	- 7 -
第 2 小时 了解行业及公司概况.....	- 10 -
《PREM KING》综述.....	- 10 -
经营背景：怎样的行业，怎样的公司.....	- 12 -
行业背景介绍.....	- 12 -
公司历史及概况.....	- 14 -
董事会的要求.....	- 15 -
如何经营您的公司.....	- 16 -
行业和竞争环境分析.....	- 16 -
消费者和销售渠道.....	- 17 -
原材料供应.....	- 18 -
生产加工.....	- 18 -
竞争手段.....	- 19 -
第 3 小时 竞争和需求预测.....	- 20 -
CEO 年度预算会议对市场的预期.....	- 22 -
沪深 300 的作用.....	- 22 -
竞争激烈程度的影响.....	- 23 -
什么造就了您的竞争力?.....	- 23 -
决定市场份额的 11 个因素.....	- 23 -
批发价.....	- 23 -
给消费者返利手段的运用.....	- 24 -
产品多样性.....	- 24 -
质量等级.....	- 24 -
广告投入.....	- 27 -
名人代言和品牌效应.....	- 27 -
独立零售商的数量.....	- 27 -
对零售商提供的支持服务.....	- 27 -
公司专卖店的数量.....	- 28 -
网络销售的效果.....	- 28 -
顾客对品牌的忠诚度.....	- 29 -

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌!

竞争战略选择.....	- 30 -
年度预算会议决策.....	- 30 -
根据沪深 300 指数和竞争激烈程度调整预期.....	- 31 -
预期自己公司的销售 and 市场份额.....	- 31 -
“如果..就..”测试的重要性.....	- 34 -
第 4 小时 生产及工厂管理.....	- 35 -
决策前须知.....	- 36 -
生产和劳动力决策.....	- 40 -
第 5-6 小时 物流、市场与运营报告.....	- 53 -
物流篇.....	- 54 -
销售与市场运营篇.....	- 59 -
贴牌市场决策.....	- 60 -
网络市场决策.....	- 62 -
自有品牌市场决策.....	- 65 -
运营报告篇.....	- 76 -
市场经理分析表.....	- 77 -
地区盈利分析表.....	- 80 -
成本分析表.....	- 81 -
第 7 小时 公司融资及财务管理.....	- 84 -
收益表.....	- 86 -
现金流量表.....	- 87 -
资产负债表.....	- 88 -
公司债券评级.....	- 90 -
财务及现金决策.....	- 91 -
第 8 小时 报告分析及如何制定决策.....	- 98 -
“E-go”全行业报告.....	- 100 -
行业基准报告.....	- 104 -
竞争者分析报告.....	- 104 -
公司财报.....	- 104 -
推荐制定决策的步骤.....	- 105 -
结论性评述.....	- 106 -
附录一 计划和分析表格.....	- 107 -
计划和分析表格一.....	- 107 -
计划和分析表格二.....	- 108 -
计划和分析表格三.....	- 109 -
计划和分析表格四.....	- 110 -
计划和分析表格五.....	- 111 -

后 28 小时 请您通过实战去体会和感受

引 言

六维科学人才观——企业经营模拟对人才素质提升的重要意义。

人的素质可以从六个方面，由低到高的六重境界来概括！

✚ 第一维 知识点

一个人掌握的知识点越多，就越有力量！例如，火灾的时候，我清楚如何逃生，因此这个知识点可以救我一命！

✚ 第二维 知识面

光有知识点不够，由点构成面，才能胜任一个岗位。例如，作为会计，不仅要懂 financial accounting、managerial accounting，还要懂 tax accounting 等等，以此才可以胜任会计部门主管的职位。

✚ 第三维 知识结构

光有知识面还不够。要想成为公司的高级管理者，不仅要懂会计，还要清楚生产、运营、市场、财务等，以此才可以胜任公司更高的职位。

✚ 第四维 眼光

在以上三维的立体空间上加一根时间轴，成为四维空间。“不知历史，无以知将来”，眼光需要历练！眼光，既对历史深刻的理解和多年经验的累积，以一个人广阔的胸怀对未来审慎的想象。

✚ 第五维 理想和方向

通过以上四维打造的航母远航，如果没有方向，任何方向的风都是逆风。企业家的特质就是有明确的理想和方向，并为之矢志不渝地前行。

✚ 第六维 运气

成功需不需要运气？答案是肯定的。但是，运气不是凭空而来的，运气是多年的品德积累而来的——“运由德积”！清华校训“厚德载物”，很有见地。要做事，先做人。运气在此，实际代表为人处事的能力和管理才能，是六维人才观的最高境界。也是前面五维结构的有机融合。

只有这六维的东西全部加起来，才可能缔造一个长久的、持续发展的成功。并不是说你有眼光了就比别人高了。有些人是很有眼光的，但是他看到了一个很好的商业机会，眼光很好，但是他没有能力抓住这个机会，因为他缺少前三维的知识结构，缺少掌握这个机会的能力。有些人可能企业家精神特别强，持之以恒、坚韧不拔的追求目标，可是他的前四维不够，虽然第五维非常强，这个也不会成功，只有六维加起来才能缔造一个持续有力的长久的成功。有些人可能前面五维都没问题，知识结构很完善、很有头脑、眼光也好、企业家精神也好，但就是缺了点德，所以他也不能够缔造一个长久的成功。

传统的教学方式，讲座式的学习，各门功课撕裂式的学习，只能起到完善第一、二维，增强知识点和知识面的作用。MBA 学位提供的教育，系统地学习了工商管理学的各门课程，起到了完善第三维知识结构的作用，而除此之外的第四到第六维的人才结构，是 MBA 中所学不到的，只有在现实中不断历练才能掌握。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

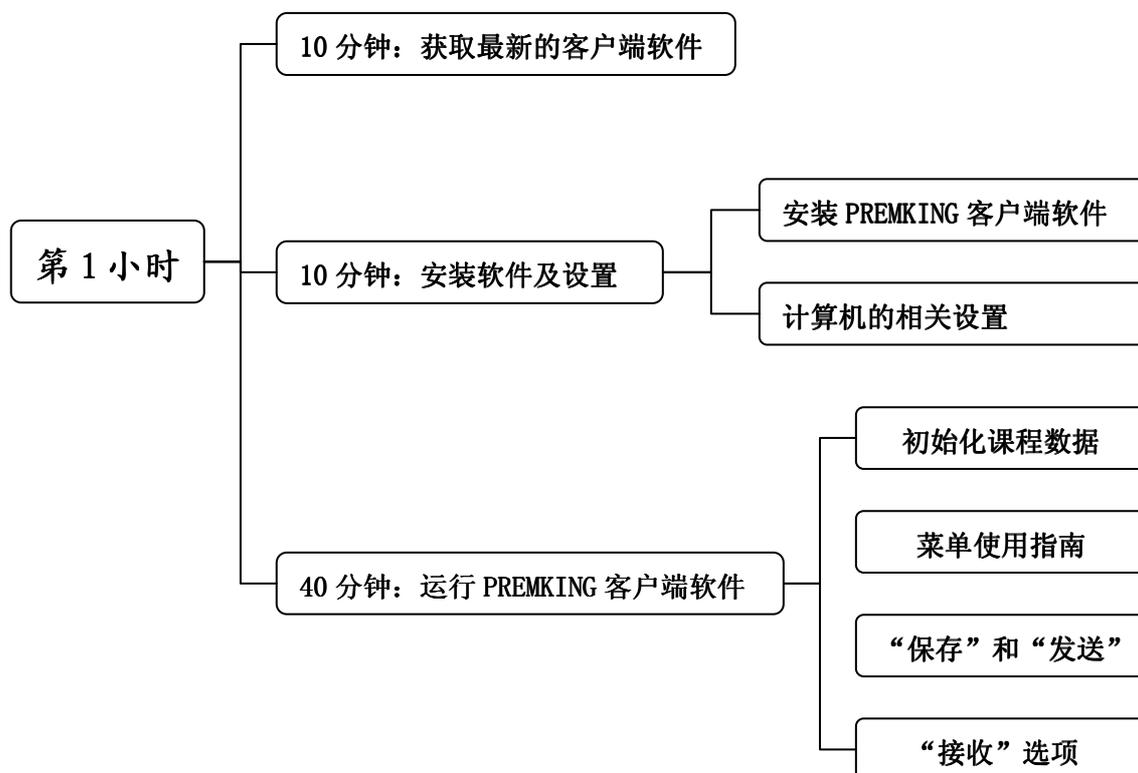
在商战模拟仿真系统的学习中，学员首先要有明确的战略目标，并为此确立战术层面的行动计划，同时，需要有相当的人际交往能力和领导能力，与其他人组成团队共同协作，才能完成团队使命。通过商战模拟，学员会在实战中犯很多错误，每一个错误都会带来惨痛的代价，学员在犯错中学到的是最可宝贵的实战经验，尤其是战略性的东西，在现实中“一叶障目，不见泰山”，在商战模拟中，可以站在全局角度考虑问题，从而历练了学员全局性的眼光。

商战模拟仿真系统，虚拟了现实环境中的商战要素，提供了一个很好的商战模拟仿真平台，它既融会贯通了工商管理学的所有课程的核心概念、构建了清晰的三维知识结构图，又满足了人们了解并完善第四维到第六维人才结构的需要，是传统教学方式颠覆性的变革！对各类企业的高级管理人员，对所有有志于发展事业的人们，商战模拟都是一个有效的教学工具。商战模拟独有的知识性、趣味性、互动性、挑战性，是其魅力之所在！

上海派金信息科技有限公司的主要产品《商道（PREMKING）》，是一款电子化的商战模拟仿真系统，是目前中国市场上知识含金量最高的仿真系统，被誉为“中国企业经营模拟第一品牌！”众多名校和全球 500 强企业将其列为必修课程，并作为选拔任用干部的重要考核工具！

派金立志于成为中国商战模拟仿真教育领域的领导者，致力于提高全民族的综合商务素养，为中华民族的伟大复兴做出贡献！

第 1 小时 开始准备工作



第一步 获得最新的 PREMKING 客户端软件

光盘内有 PREMKING 课程客户端安装程序，直接运行它就能把 PREMKING 课程客户端安装到您的电脑上。但对您来说，重要的是查看一下在 <http://kiess.premking.com.cn> 是否有新版本的客户端。如果在该网站上有较新的客户端软件，您最好下载并安装网站上的最新版本，而不是安装光盘里面的版本。

第二步 安装软件及设置

安装 PREMKING 客户端

大多数人会在实验室的环境下使用本软件，在这种情况下，所有的基本配置都已经设好了，您可以跳过本节而直接到初始化课程数据那节，否则您就要亲自安装本软件，而您的电脑配置必须满足以下基本要求：

系统：Windows XP

CPU：600MHZ

内存：256M

光驱：4 倍 CD

显示：32 位 800x600

硬盘：至少 350M 剩余

Microsoft Office：…… 推荐使用 Microsoft Office 2003

从光盘中安装客户端：把光盘放到您的光驱中，安装程序就会自动运行。按照屏幕上提示操作，不需要花费很长的时间就能将客户端软件安装完成。

安装下载版本的客户端：即使您已经从光盘上安装了该客户端，您也可以下载的新版本来覆盖光盘上的那个版本。您只要双击运行安装软件，接下来的流程跟光盘版本的安装一样。

计算机的相关设置

Microsoft Excel 的设置。：Excel 的标准安装能保证在您的机器上安装了运行 PREMKING 课程客户端所必须的组件。但如果您为了节省硬盘空间而使用的是 Excel 最小安装，这可能会导致客户端运行不正常。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

显示器的分辨率：为运行 PREMKING 客户端，计算机的显示器分辨率必须设置为 800 x 600 像素（或者更高）。如果要检查分辨率，您可以按 Windows 的开始→设置→控制面板，双击“显示”图标，然后选择“设置”页。“屏幕区域”就会显示当前的设置，必要的话，您可以在这里把显示器的分辨率设得高一点。

第三步 运行 PREMKING 客户端

初始化课程数据

在您安装完客户端后，安装程序会在桌面上生成 Premking 客户端的快捷方式。运行快捷方式，您就可以开始使用本软件。

PREMKING 课程软件包括两个独立的部分：（1）课程客户端程序 （2）公司数据。公司数据包括有决策信息文件（您每年的生产、人力资源、配送、市场和财务决策信息）、公司的报告文件（收益表、资产负债表和现金流量表等）和行业数据文件等。所有的文件都保存在一个与客户端程序不同的地方。一般来说，您的公司数据将会保存在 C:\PKData\目录下。

第一次运行课程客户端：

在第一次运行客户端的时候会出现“公司信息屏”。**您需填入以下的信息：**

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

[跳过](#)

如果您已经注册成为《商道》用户，只需填写左边信息并点击“提交”按钮；如果您还未注册，请填写所有信息并点击“注册”按钮。

<p> 行业号: <input type="text" value="*"/> <small>管理员将分配给您一个行业号，介于 1 到 999 之间。</small></p> <p> 公司号: <input type="text" value="*"/> <small>管理员将分配给您一个公司号，介于 A 到 P 之间。</small></p> <p> 公司名: <input type="text" value="*"/> <small>公司名必须以公司号开头，中英文皆可。</small></p> <p> 股票代码: <input type="text" value="*"/> <small>创建一个在股票交易市场的股票代码。股票代码由四个字母组成，首字母必须与公司号相同。</small></p> <p> 密码: <input type="text" value="*"/> <small>注意区分大小写且不能以 0 开头。每次您登录必须输入密码。如果点击“注册”首次登录 http://kiess.premking.com.cn 也是此密码。</small></p>	<p> 用户名: <input type="text" value="*"/> <small>此用户名是在登录 http://kiess.premking.com.cn 时使用的用户名，在此注册后可以直接登录。用户名是唯一标识，不能重复。</small></p> <p> 真实姓名: <input type="text" value="*"/> <small>为了让您获得更优质的服务请正确填写您的真实姓名。</small></p> <p> 电子邮件: <input type="text" value="*"/> <small>请正确填写电子邮件，填写正确的电子邮件可以方便的与我们联系。</small></p> <p> 学校名称: <input type="text" value="*"/> <small>学校名称是方便老师在后台将您添加到比赛中，请正确填写您的学校名称。</small></p> <p> 学校所在地: <input type="text" value="*"/> <small>学校所在地只需填写学校所在的省市：如：湖北省武汉市。</small></p>
--	--

提交取消注册

图 1-1 公司信息屏

- 您的“行业号”：它是由您的指导老师或课程管理员分配给您的，从 1 到 999 之间数字。
- 您的“公司号”：它是由您的指导老师或课程管理员分配给您的，从 A 到 P 的字母。
- 您的“公司名”：是由您来设置的，但是它的第一个字母必须和分配给您的公司号相同，此外您还必须保证它不太长，以确保能在输入框内完整显示出来。
- 股票代码：这样您公司的股票就可以在股票市场上进行交易。同样的，它的第一个字母必须和分配给您的公司号相同。
- 公司密码：它是用来保护您的数据，在每次进入到客户端都要输入。请注意，密码区分大小写并不能以 0（零）开头。此处的密码是您下次登录客户端和首次登录《商道》管理系统的密码。
- 用户名：是您注册成功以后登录 <http://kiess.premking.com.cn> 《商道》管理系统的用户名。
- 真实姓名：填写您的真实姓名。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

- 电子邮件：填写您的电子邮件。
- 学校名称：您学校或单位的全称。
- 学校所在地：您学校或单位的所在地。

如果您不知道您的行业号或者公司号（或者您的指导老师或课程管理员还没分配给您），可以按“跳过”按钮继续。但在完成第一次决策之前，您必须返回到信息屏并输入必要的信息。

如果输入了错误或不完美的公司信息，您的决策信息将不会被识别或显示为有效。因此，您必须在第一次发送决策前确认您的公司信息完整性和准确性。

菜单使用指南

PREMKING 课程客户端菜单包括了一个放在屏幕顶部的菜单条和一个菜单主界面。如图 2-2 所示，菜单主界面解释了菜单的每一项。您很有可能会使用所有的菜单项，因此要花些时间来熟悉这些菜单。



图 1-2 菜单主界面

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

您将会使用“主界面中的 10 个按钮来预测您公司产品的需求，同时决定您公司在各方面的决策。在每年的决策过程中，您可以使用屏幕上“全行业报告”、“行业基准值评定”、“竞争者分析”和“公司财报”这四个按钮来查看或打印上期决策的所有结果。您会发现这些报表所提供的信息是很必要的，它可以帮助您分析已发生的事情，而且还有利于您做明年的决策。

行业基准值评定、竞争者分析、公司财报中包括了第十年的样品数据（因为对第十年来说，所有的公司都有相同的价格、竞争力和同样的操作结果），这些数据将会在第 11 年的决策处理后得到更新。这些报表除了附加竞争者或行业的信息外（这些信息将在手册的下面的几章内提及），并没新加任何信息。

“保存”和“发送”选项

当您做完决策点击“保存”按钮的时候，系统会自动将您做出的决策存盘，并将文件存到您指定的目录 C:\PKData\。当您点击“发送”按钮时，您的决策将自动发送至管理端数据库，等待处理。请注意在“发送”按钮之前请务必先点击“保存”按钮保存数据。

要成功发送并正确处理数据必须满足以下的要求：

1. 您的电脑必须连接在因特网上。
2. 在发送决策之前，您必须先保存您的决策。
3. 请确认您选择了正确的行业号和公司号。
4. 您必须输入正确的验证密码，否则发送时无法通过系统验证，您的决策将无法提交。
5. 您需要在教师设定的本年处理时间之前提交您的结果，否则服务器将默认您的上一年处理结果，可能让您蒙受严重的损失。

“接收”选项

从教师设定的本年处理时间开始，服务器需要一小段时间来处理数据，生成结果。之后您就可以点击接收按钮，输入正确的年份和确认密码，将 Result 文件下载下来。然后打开 Result 文件，输入公司密码，然后点击“下载”按钮，之后您的公司数据就会自动更新。重

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

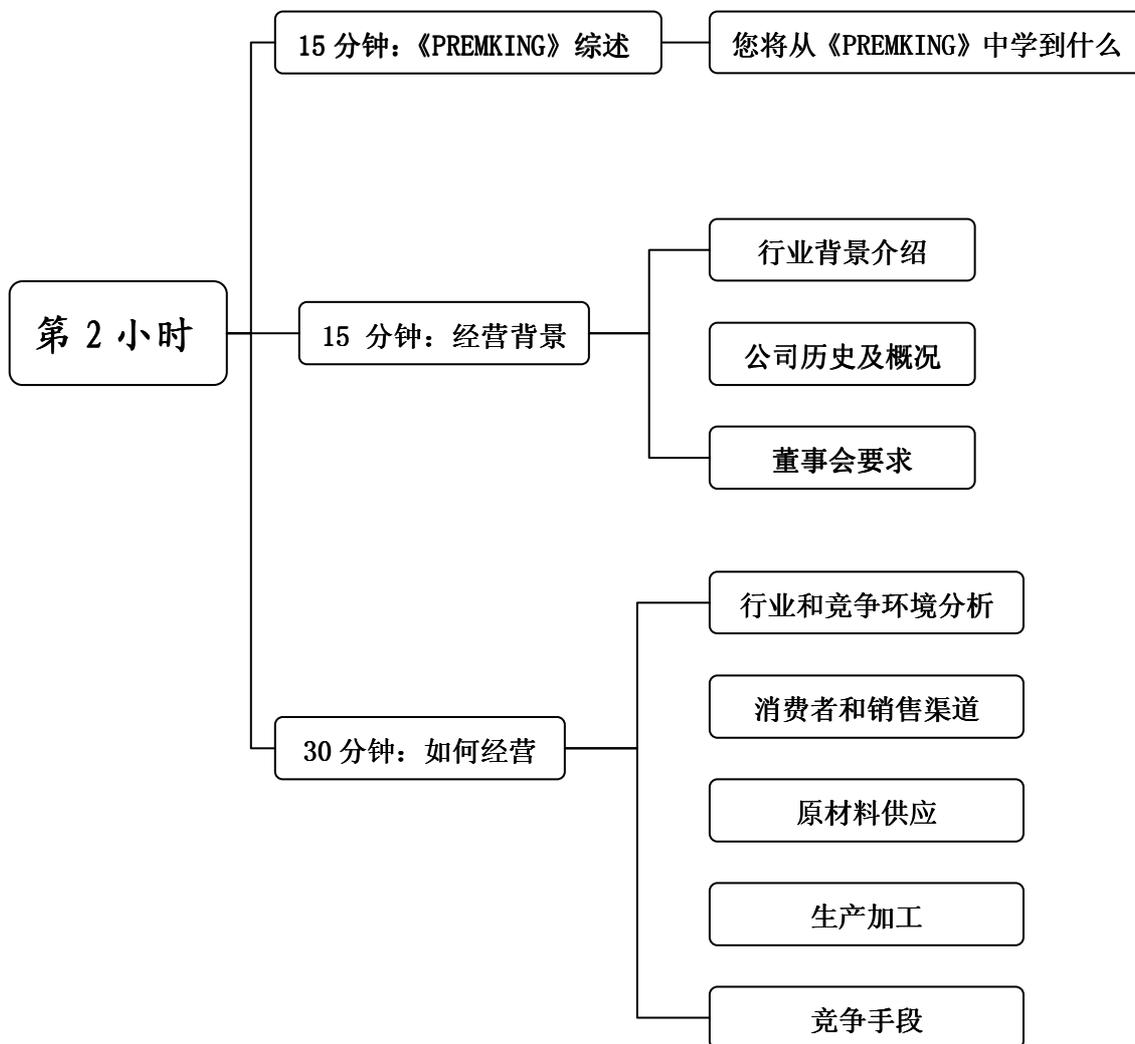
新进入客户端程序，这时您可以看到当年的结果，进行分析以后可以开始做下一年的决策。

注意：

如果您所用的电脑不是您的私人电脑，为了安全考虑，建议您在离开电脑之前，将您的 Result 文件转移到您的 U 盘或者邮箱中，并将该电脑上的该文件删除。

以上介绍了《PREMKING》软件的安装和运行。接下来的章节将介绍软件的课程规则。

第 2 小时 了解行业及公司概况



《PREMKING》综述

在《PREMKING》课程中，每当您输入您的决策时，课程程序会立即显示对应的模拟产出。通过改变一个或多个决策输入，您可以分析各种产出的可能性以决定您的最终决策。您必须运用课程提供的各项工具，尽可能多的去尝试不同的输入组合。在发送决策数据前，您可以

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

任意改变您的决策组合。您对课程和对课本知识的理解将在不断尝试中获得巩固和提高。

在每一个参与者递交了一个决策期的数据后，您将得到公司在这一年的经营成绩报告，报告包括：公司财务报表，产品成本盈亏平衡分析和一系列有关生产、销售、存货、运输、市场的分析；同时您也会收到关于行业和对对手情况的三个报告。所有这些报告是您制定下一年度公司经营计划的重要依据。

您将从《PREMKING》中学到什么？

加深您对收入—成本—利润关系以及各种对利润起作用的因素的理解

您在课程里的所有假设和数字分析会帮助您掌握在公司财务和经营报表里经常出现的各种数据。您将通过分析经营统计的数据，来确定成本。对比不同市场的利润率，以及亲自处理公司的财务报表来获取十分有益的实践经验。因为这个课程是建立在个人计算机平台上的，所以大量的数据处理将由计算机自动完成。您将会非常容易的通过简单的输入来测试各种假设对收入—成本—利润的影响，从而确保您的决策是建立在详实可靠的实践基础之上的。

提供一个完整的商业实践平台来整合您的知识和技能

在《PREMKING》课程里，您和您的团队将全面负责工厂的运作、人力资源的调配、存货的控制、市场推广、价格的制定、网络销售的管理、财务成本的诊断、资本结构和投资组合、股东权益、销售前景的预测以及正确应对利率、股价的起伏。通过这个完整的经营模拟过程，您将有效的把已经学过的营销、财务、金融、人力资源等各学科的知识结合在一起，本课程的195个模拟决策输入和85个模拟假设变量使您必须从整个公司的角度出发来思考和应对市场的各种变化。

加强您对全国竞争以及网络市场环境的理解和认识

《PREMKING》课程带您进入的是一个非常接近现实的全国化竞争市场。您的公司必然要面对诸如跨地区生产等复杂的经营环境变量，同时您和您的团队也必须在这个复杂的环境下快速的做出决策，例如：是在低成本地区单独设厂还是在各个市场独立设厂以避免运费，是采用全国统一战略还是针对不同地区采用相对应的策略等等。与此同时，日益发展的电子商

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

务也在我们的课程里给您一个实践的平台。

通过有价值的决策模拟来提高您的商业判断力

《PREMKING》课程所设计的 195 个决策变量和 85 个假设变量不仅加深了您对商业运营各环节各要素的理解，同时训练您从战略的、全局的角度去处理运营中遇到的各项问题。在这个不断变化的行业和竞争环境中，您必须准确的分析和预测对手的战略部署，相应的做出您的决策并部署实施您的战略计划，使自己的公司在竞争中始终处于领先的位置。在这个课程里，您将有大量的机会来实践各种已经学过的战略分析手段和工具。当您在课程里对市场和对手的嗅觉变得不断敏锐时，您和您的公司的整个商业判断力将会得到质的突破。

总而言之，《PREMKING》就是一门 Mini-MBA 的课程，凝聚了各门 MBA 课程的精华。

课程将整合您之前学到的所有商业课程的知识，提高您分析收入—成本—利润关系的能力和信心，帮助您理解如何把公司经营的各项功能有机的结合到一起，以及通过合理的判断来制定正确的商业发展战略。通过这个寓教于乐的企业经营模拟课程，您将在真实的商业战场上更自信，更准确的认识风险，判断未来并实施相应的战略。

经营背景：怎样的行业，怎样的公司

行业背景介绍

欢迎使用《PREMKING》企业经营模拟仿真系统教学课程。“*PREMKING*”为英文 Premium King 的合并缩写, 意为“优质之王”。

您现在加入的是一个有着 1 亿元销售规模的生产某种产品“E-go”的公司的高级管理团队。“E-go”是我们给某种产品的一个代名词，该产品是一种与人的日常生活息息相关的必需品，比如说时装、衣饰、鞋帽等等。全国每年对“E-go”的需求基本稳定持久，可以将“E-go”按中文谐音理解为“易购”。“E-go”的商业过程涉及产、供、销等各个环节，在管理特点上，

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

具有很强的典型性。

全国“E-go”工业在其四个主要的市场——长三角、环渤海、珠三角和中西部有着良好的发展潜力。在此大环境下，公司产品的知名度正在不断上升，新兴的网络销售也有着广阔的发展潜力。您和您的团队将通过制定和实施一系列的发展战略来确保公司在未来的5—10年内市场占有率和利润率在行业内处于领先地位。在此过程中，您的公司将会遇到非常激烈的竞争和挑战。

在我们的《PREMKING》企业经营模拟课程里，您和您的团队需要处理各种各样的战略及运营方面的具体问题。短期的问题包括：如何使公司的网络销售尽快实现盈利；如何处理公司在长三角工厂的生产成本过高的问题；是否通过直接设厂来进入中西部市场等。长期的问题包括如何保持公司的竞争优势；如何应对竞争对手的战略变动以及如何从长远的角度增加股东的权益。

您和您的团队将全权负责公司产品的销售价格、产品质量、客户服务、广告和推广、产品线宽度、销售渠道以及网络销售，并通过实施合理的竞争战略在每一个目标市场确立您的竞争优势。

至于通过哪种战略——低成本低价格或高质量高价格，集中一两个市场或全国销售——将完全由您的团队自行决定。您可以决定公司产品的价格、质量、服务是定位于低端、中端还是高端；您可以决定重点推广自有品牌或加强公司的贴牌（OEM）代加工生产；您可以决定是把销售重心放在“E-go”专卖店还是公司开自己的品牌店；您可以固守公司现有的长三角和环渤海工厂或是在珠三角和中西部开设新厂；您也可以根据您的战略来调整公司的资本结构和借贷比例。一切战略和决策的考核标准就在于您和您的团队是否能实现预定的利润目标，是否使股东的所有权增值及是否能使企业成为行业领先者。**我们将通过销售收入、税后利润、投资回报率、债券等级、股价和战略评分这六大指标来评判您经营的成功与否。**

《PREMKING》课程的每个决策周期为一年，您和您的团队将有足够长（5—10年）的时间来制定实施和调整你们的战略决策。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

公司历史及概况

在十年前长三角的某座中型城市的一个两层仓库里，您的公司开始生产公司的第一件“E-go”。经过十年的发展，公司已成为有着1亿元销售额的全国性企业。现在，公司在长三角的某座中型城市的工厂拥有每年100万件“E-go”的生产能力，最新建设的环渤海流水线则具备了年产300万件的能力。公司在长江三角洲、环渤海地区和珠江三角洲分别设立了分销仓库来保证这三个全国最大的市场的产品供应。公司在开业的第7年以每股5元的价格在上海证券交易所上市，到第十年末，公司的股价达到15元/股，流通股为600万股。

公司的第一个5年

第一年的亏损几乎耗尽了10万元的贷款。随着产品质量的提高，生产效率的改进和公司知名度的提升，公司第二年卖出了28,000件“E-go”，销售额突破了50万元。

在第三年，公司的经营走上了正轨，销量达到15万件，销售额超过了300万元。公司把所有的利润全部投在了扩大再生产上，开发了更多的产品型号并开发新的销售市场。当小孩和年轻人开始把“E-go”作为日常穿着的时候，公司也把销售渠道从专卖店扩展到普通的百货商店。

在第四年，长三角和珠江三角洲地区的“E-go”市场需求急剧上升，相关制品价格的上涨也给“E-go”市场带来了更光明的前景，公司牢牢抓住了这一契机，在第五年，公司的销售规模已经达到475,000件和销售额1700万元。为了适应日益增长的生产规模，公司投资2000万元在长三角新建了一个拥有最新技术和100万件“E-go”产能的新工厂。这笔资金大部分是通过贷款获得的。

公司的第二个5年

在第二个5年里，公司的“E-go”销售已经达到250万件，第十年的销售收入达到1.02亿元。

在新工厂建成后8个月，也就是第6年末，公司在东莞建立了负责珠三角供应的分销仓

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

库。到了第八年，公司决定再次扩展，在全国“E-go”生产基地的环渤海建了一个有 100 万件“E-go”产能的现代化工厂。同时，公司也在上海开始为大型的连锁店如沃尔玛等做贴牌（OEM）生产。工厂的产能也在第九年扩展到 300 万件。

为了保证公司高速扩展的资金需要，公司在第七年招股上市，以每股 5 元发行了 200 万股公众股，第九年为环渤海工厂的扩展又发行了 100 万股，加上公司股东持有的 300 万股股权，公司的流通股达到了 600 万股。此外公司还在第 7 和第 9 年分别发行了总计 3000 万元的公司债券。这一切为公司的环渤海扩展和开展公司网络营销奠定了坚实的资金后盾。

第 6—10 年，公司的利润在不断的增长，每股收益率从第七年的 0.41 元增长到第十年的 1.52 元。投资回报率也达到 11.53%。公司的良好财务状况使公司的债券信用等级保持在 BBB 级。

现在，公司的创业者决定不再亲自管理公司的日常业务，他们将仍然留在董事会并继续持有手中的 300 万股份。您和您的团队将全权负责公司的经营管理和长期的战略发展大计。

董事会的要求

您的管理团队将由三到五人组成，新的管理层将领导公司未来几年的经营和发展。在这个模拟课程里，每个决策的有效周期为一年，您将有机会作 5—10 个模拟决策，也就是您有 5—10 年来经营这个公司。我们的课程给参与者足够长的时间来实施并调整战略计划。您将从第十一年开始接管公司的业务。

董事会认为公司目前在环渤海、长三角、珠三角和中西部都保持着相对稳定的业务。公司新的网络直销网站也为网上销售的开展提供了足够的保证。

董事会希望新的管理层能够制定并实施一个长期的战略发展计划，用以：

- 加强公司在本行业的知名度和竞争力
- 通过提高每股收益率来提高股东的投资回报率
- 通过股价的上升和更高的分红来增加股东的财富
- 保持公司财务稳定性和现有的信用等级（BBB）

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

董事会授予您和您的团队最大限度的权力来实施新的战略，但有两个限制条件：

- 不能和其他公司合并（保持公司独立性）
- 各项经营必须遵纪守法

董事会将以年为考核周期评价和审核您的经营业绩，具体将由以下六个考核指标来进行评判：

- 销售收入的增长
- 每股收益率的增长（以目前 1.52 元/股为标准）
- 投资回报率（ROI: return on investment）
- 公司市值（股价 x 流通股数量）
- 债券等级
- 战略评分

我们将会用这六个指标的加权平均指数来评判您经营的好坏，加权权重指数将在课程开始前予以公布。

如何经营您的公司

行业和竞争环境分析

您的公司将参与全国市场范围的竞争，这个市场将会有 3—16 个竞争对手（课程管理员将在课程开始时宣布准确的参与公司数）。所有参与的公司将在完全相同的条件下开始各自的经营，每个公司之前五年的经营结果都以表 2-1 所示数据为基准。

从全行业的角度看，“E-go”销售的远景是十分良好的。“E-go”的目标客户不分男女老幼。

第 11—15 年的预计市场需求增长率（件）

- 长三角： 5% — 20%
- 环渤海： 15% — 35%

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

- 珠三角： 10% — 25%
- 中西部： 15% — 35%

长三角市场的低增长是因为这个市场的消费者大多已经拥有 1 件或更多的“E-go”，所以这个市场的销售主要是替换而不是首次购买。每年年末本课程将提供您一份更详尽的行业需求报告。

消费者和销售渠道

“E-go”生产厂家将主要运用以下 4 个销售渠道来销售其产品：

- 独立的“E-go”零售商
- 公司开设的专卖店
- 网上销售
- 为大型连锁超市进行贴牌生产

所有的公司传统的做法都是主要依靠独立零售商来销售公司的品牌产品，都通过自己的努力来建立销售网络。公司的业务代表负责开发市场和提供服务。各个公司在其销售市场都会有专门的业务负责人负责联络零售商推销公司产品，帮助零售商进货和产品陈列。有的零售商展示公司的全线产品，有的只陈列公司部分型号和款式。

独立的“E-go”零售商的零售价一般是工厂批发价的一倍。然而，互联网的高速发展使生产商有机会通过网上销售来吸引更多的顾客，网上产品的“推广价”一般会比商店零售价低 25 元/件。

在购物中心开设 2 层楼面，1400 平方米规模的品牌专卖店是每个生产商都想但并没有付诸实施的一种新的销售方式。在专卖店里，顾客将可以购买到公司全系列的产品，甚至可以在店里的各种情景布局中试用不同的产品。和出售各种品牌产品的零售店比，这样的专卖店可以大大提高公司品牌的知名度。

为大型连锁店进行贴牌生产是长三角市场独有的一个销售渠道。连锁店希望这些自有品牌的产品比生产商的品牌产品售价低 20% 左右。在连锁店制定了产品质量和品种的最低标准

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

后,生产商只能通过公平竞价的方式赢取合同。

不同的消费者对产品的价格、质量和功能会有不同的需求,因而给了生产商足够的空间来实施各自的战略计划,无论是走中低档路线还是走高档精品路线都有充足的生存空间。

原材料供应

所有生产“E-go”的原材料都可以方便的在公开市场购买到。全国有 300 多家原料生产供应商提供所有品种的原料。送货期一般都在 48 小时之内,这样的公开市场使生产商购买原材料的成本肯定低于自己亲自生产原材料的成本。

供应商主要供应两个等级的原料:一类是普通材料而另一类则是高级材料。使用高级材料可以提高产品的质量和功能,但价格比普通材料的产品高三分之二。全部使用高级材料的“E-go”的成本是 15 元,而全部普通材料“E-go”的成本是 9 元。

我们假设所有的供应商都提供相同质量和价格的原材料。原材料价格取决于全国生产的供求关系。一旦全国“E-go”的生产量低于总产能的 90%,比 90%每低 1%,原材料价格也将下降 1%。反过来,如果产量超过总产能(100%),每超过 1%,原材料价格将上升 1%。

另一个决定原材料价格波动的因素是对两种不同原料需求的相互转换。当全国使用高级材料的比例超过 25%时,每超过 1%,高级材料价格上升 0.5%,同时普通材料价格将下降 0.5%。所以,一旦高级材料的使用超过 25%,两种材料价格的差距将被拉大。

尽管产品的价格有这样那样的波动可能性,从整个供应商的角度来看,原材料的供应是充足的。公司的经营将不会遇到原材料短缺的问题。

生产加工

“E-go”生产技术是一个已经成熟且没有太多的复杂工序的技术。在本课程里,没有哪一家可以凭专利技术获得竞争优势。生产程序包括样板制作、整合、模具制作、及各种填充物。工人按不同的工序分工以利于“计件奖励工资制”的实施。工人的熟练和灵巧度是决定

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

生产效率的主要因素。同样，如果工人不仔细的话，产品质量的下滑也是极其迅速的，所以，每道工序都要有严格的质量控制程序。

研究表明，流水线在一次组装同一型号产品时效率最高。型号的切换和机器的维护一般在换班时进行。流水线可以最多加班生产 20%。中西部拥有大量廉价的劳动力，这个地区的劳动力成本大约是 10,000 元/年，而珠三角和环渤海为 15,000 元/年，长三角则高达 20,000 元/年以上。相对于工资差别，各地区劳动力的生产能力并没有本质差别。工人的生产率主要取决于工厂的奖励制度、生产方式和自动化程度。

竞争手段

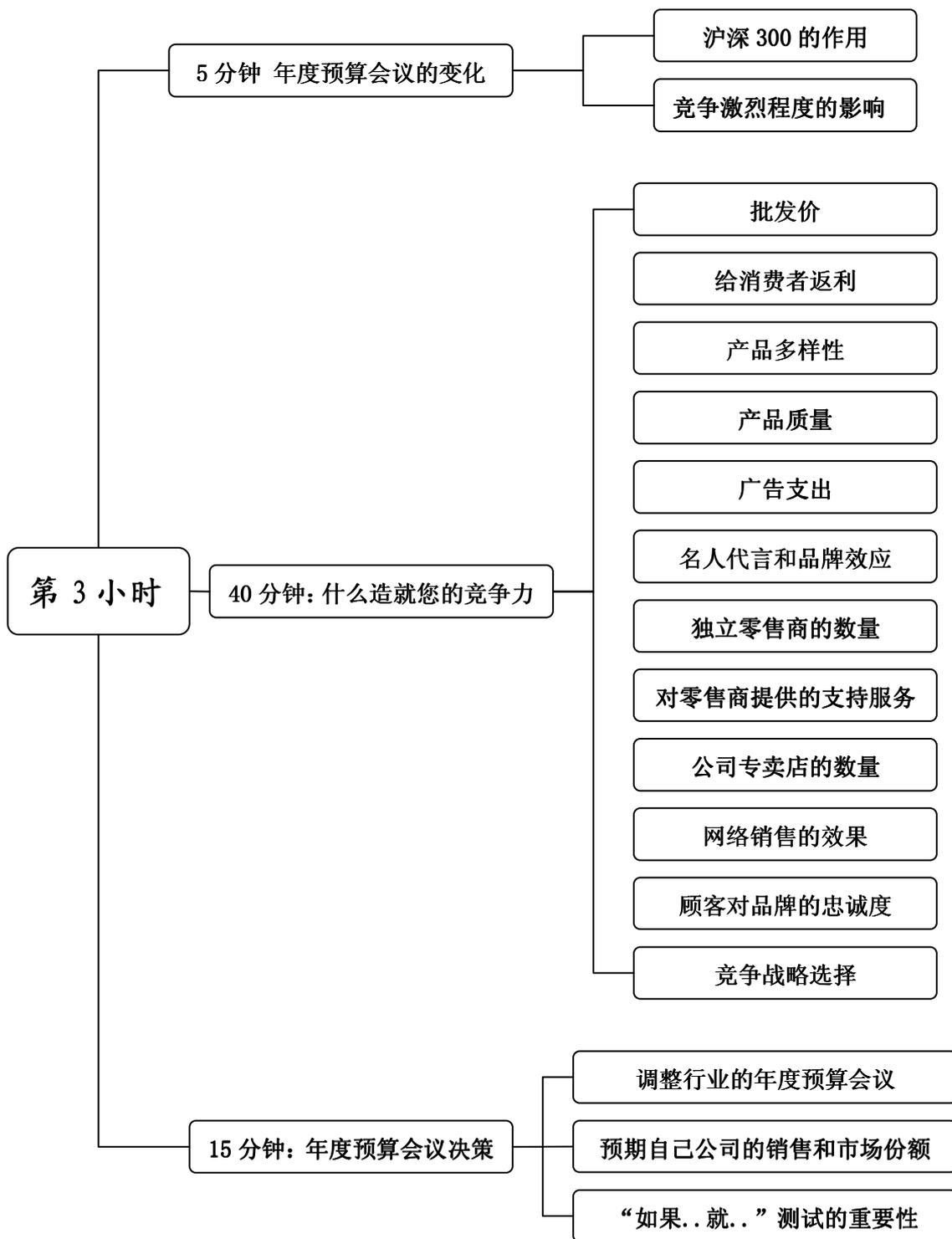
公司之间的竞争主要有以下 11 个变量决定： 1、批发价 2、产品质量 3、给消费者返利手段的运用 4、产品多样性 5、广告 6、名人代言和品牌效应 7、独立零售商的数量 8、对零售商提供的支持服务 9、公司专卖店的数量 10、网络销售的效果 11、顾客对品牌的忠诚度。

公司在各个地区的生产份额的大小将由这 11 个竞争要素综合决定。只要公司总的竞争力比对手强，公司在这个地区的市场份额将高于对手。

您将发现如何综合运用好这 11 种竞争武器是赢取市场和利润的关键。我们会在稍后详细介绍 11 个因素的具体影响。现在您必须了解的是，这是一个互动课程，公司竞争性的优劣是取决于参加课程团队之间的相互对比，而不是由电脑或课程管理员主观判定。所以在每个公司制定并实施其战略计划时，必须密切关注和预测对手的动向，使自己公司的产品价格，服务和市场的需求紧密的相结合，力求总的经营竞争指数高于您的对手。

在现阶段，公司没有制定明确的发展战略，公司产品从价格、质量、服务到市场推广都处于行业平均值。也就是说公司没有明确的决定是走规模销售路线还是走特色经营的路线。交到您手中的公司是个“中性”的实体，需要您和您的团队来决定其未来的走向。公司的战略定向是公司取得成功的关键。您的团队将负责制定公司的未来发展方向，无论是定位全国或区域，低价或高价，品牌或贴牌。在课程中没有绝对的优劣，您的对手是参与课程的其他团队而不是电脑程序。

第 3 小时 竞争和需求预测



《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

在您全身心投入公司的决策和日常运营之前，您有必要对您所处的行业和竞争环境有个全局性的认识。在这一章里，我们将向您介绍“E-go”行业目前的市场状况和每个影响您销售和市场份额的要素。同时我们也会给您第 11、12 年的需求预测数字。

CEO 年度预算会议对市场的预期

	贴牌(件)	品牌(件)				全国总计
		长三角	环渤海	珠三角	中西部	
第 11 年	650,000	1,500,000	840,000	1000,000	-----	3,990,000
第 12 年	700,000	1,650,000	910,000	1080,000	300,000	4,4640,000

根据可靠预测，全国“E-go”需求在第十一年将增长 16%，第十二年预计增长 22%，具体数字见上表。表中的数字都是一个公司的平均数。全国的需求总数等于参加比赛的公司数乘以以上平均数。

每个公司的销售将取决于各自的经营以及同对手的竞争结果。如果公司能制定具有吸引力的价格，采用积极的市场营销手段，那么他们的销售业绩将高于平均数，反之亦然。您将运用本课程的年度预算会议决策屏来决定您的生产和销售计划。决定这个销售额的因素包括售价、产品质量、品牌形象、促销手段以及您和对手竞争情况的判断。

尽管总的行业预测在本课程中是十分可靠的，各个不同地区的预测偏差依然存在。这些偏差取决于：(1) 预料之外的经济状况和消费者购买力变化 (2) 在某一地区异常强或弱的对手的竞争状况。

沪深 300 的作用

为反映中国证券市场股票价格变动的概貌和运行情况，并能够作为投资业绩的评价标准，为指数化投资及指数衍生产品创新提供基础条件，沪、深证券交易所编制并发布了沪、深 300 统一指数，简称“沪深 300”。

过去的经验指出，全国“E-go”销售受到中国经济波动、消费者信心和下岗率的影响。最新的研究表明实际销售和预测数之间的偏差和沪深 300 的波动相关联。这种关联是同方向的，也就是说，当沪深 300 指数比上一年高时，实际销售将大于预测数，反之将低于预测。但

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

这种影响不会超过预测数的 10%。在这个课程里，我们把第十一年的沪深 300 指数作为基数，其影响将从第十二年开始。

竞争激烈程度的影响

竞争的激烈程度同样会影响实际销售数，如果参与公司大幅降价或显著的提高产品质量和售后服务，整个实际销售量将超过预测值，反之亦然。这种影响将最多产生 4% 的预测偏差。我们所做的所有销售预测都是以第十年的工业状况为基础的。

什么造就了您的竞争力？

决定市场份额的 11 个因素

公司市场份额的大小是由以下十一个因素综合决定的：

- 1、批发价
- 2、给消费者返利手段的运用
- 3、产品多样性
- 4、产品质量
- 5、广告支出
- 6、名人代言和品牌效应
- 7、独立零售商的数量
- 8、对零售商提供的支持服务
- 9、公司专卖店的数量
- 10、网络销售的效果
- 11、顾客对品牌的忠诚度。

您必须深刻理解它们各自的具体内涵。

批发价

这是 11 个要素里最重要的变量。您的批发价是直接和零售商的零售价相关联的，我们假设消费者在购买之前都有一个比较价格的过程，一旦您的产品售价高于这一地区的行业平均水平，消费者就可能选择其他售价比较低的产品，您的市场份额就会下降。尽管这种下降可

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

以通过提高产品质量、加强售后服务和市场推广来弥补，但当您的价格过高时，这些努力很难完全抵消市场份额的流失。反过来，如果您降低您的批发价，您将获得更多的市场份额，但您必须同时也关注您的产品质量、销售网络和服务水平，单一的降价策略不能保证您的市场份额。此外，高售价的公司往往可以采用给予消费者返利的形式挽回可能失去的市场份额。长三角的贴牌销售市场，价格是在购货商制定了产品标准后，各公司通过竞标形式获得订单。

给消费者返利手段的运用

作为促进销售的一个手段，许多生产商都使用返利给消费者这个方法，返利的大小从每件 1 元到 10 元不等，消费者在购买产品后，填写返利申请券，连同发票一起寄回生产厂家，厂家验证后把返利寄给消费者。研究表明：1 元的返利有 15% 的申请率，2 元返利有 20% 的申请率，3 元有 25%。依此类推，10 元有 60% 的申请率。在其他条件相同的前提下，返利多的企业将获得竞争优势。

产品多样性

公司产品型号和款式的数量由公司自行决定，本课程可供选择的数量分别为 50、100、150、200、250。只有生产 250 种型号的厂家被认为是全系列生产。一个只生产 50 个品种“E-go”的公司被认定是专业系列生产厂家。公司产品多样性（产品链宽度）的增加使公司有更多的产品去接触最终用户市场，同时也给消费者更多的选择余地。当所有其他条件相同时，产品链宽度大的公司将获得竞争优势。

每一个工厂都有能力生产 50—250 个品种的产品。公司在一个地区的产品链宽度是根据这个公司在这一地区所有生产厂商的生产链宽度加权平均而得。比如，一个公司在环渤海的两个工厂的产品宽度分别为 100 和 200，如果这两个工厂的出货量相同，则该公司在环渤海地区的产品宽度为 150。

质量等级

产品质量等级一般由四个方面决定：

- (1) 高级原材料的使用比例

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

(2) 每件“E-go”质量控制成本的大小

(3) 每件“E-go”质量控制成本的累计[经验和学习曲线的反映]

(4) 每种款式风格和特点的研发投入。这四个方面的努力都遵循边际效益递减的原则。

每年，“中国 E-go 业联合会”这个独立的组织都会通过各工厂提供的数据，对市场上的产品质量有个评比标准。这个质量评分从 0 分到 250 分。50 分以下表示产品质量没有达标。90—120 就是比较令人满意的质量。**表 3-1** 就是综合评分表。一个公司上述四个方面的总得分就是公司的质量排名分。协会每年根据每个公司的发货和库存数量，结合上述四个指标，对各个公司自有品牌产品和贴牌产品分别给出质量评分。具体的评分是送货产品和库存产品的两个质量分的加权平均分，权重为产品数量（件）。协会对转入下一年度的没有售出的贴牌库存商品及自有品牌库存商品分别减去 5 分和 10 分的质量分，原因在于这些产品的设计和款式已经过时了。

协会每年都会将评比结果刊登在“E-go 行业年度报告”上，并通过互联网向外公布结果，产品质量的公开评比是为了确保尽可能多的消费者在购买前理解各个品牌的质量情况。生产厂家在其他条件都相同的前提下，质量排名高的产品肯定会获得更大的市场份额。

表 3-1 质量等级、品牌形象和服务评分是如何计算的

指数	决定指数的因子	计分系统和权重
质量等级 (从 0 到 250 分)	<ol style="list-style-type: none">1、 每个工厂高级材料使用率。2、 每个工厂每个款式在风格特点上的投资。3、 每个年度在每件“E-go”质量控制上的花费。4、 公司的所有工厂历年累计在质量控制上的平均投入。 (这考察了公司在质量控制上的长期努	<ul style="list-style-type: none">• 高级原材料的使用率：0-90 分• 在每个款式风格特点的投资：0-90 分• 每个年度在每件“E-go”质量控制上的花费：0-33 分• 公司的所有工厂历年累计在质量控制上的平均投入。：0-37 分 <p>注释：“E-go”业协会的质量等级计算公式规定，所有未售出的存货的质量等级在次年要下降，因为它们代表上年的风格和款式。未售出的贴牌产品质量等级降 5 分，未售出的自有品牌产品质量等级降 10 分。每个工厂、每个地区都需要计</p>

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

	力，反映了公司在各工厂之间交流技术诀窍的潜力)	算质量等级，以便跟踪生产质量，以及了解不同质量的”E-go”在哪里销售。																
品牌形象 (从 0 到 250 分)	<p>1、 在各地区做广告的累计投入。(包括所有年度)</p> <p>2、 公司产品代言人的影响。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 累计广告和名人投标在 “E-go” 业协会的品牌形象公式中，各占最高 125 分。 • 较高的当年广告投入使产品代言人的市场影响飙升。 • 品牌形象在全国的各个地区单独计算。以便适用于不同地区的不同广告投入。 																
服务评分 (从 0 到 250 分)	<p>1、 上年断货。</p> <p>2、 上年对独立零售商的供货时间。(4、3、2、或 1 周)</p> <p>3、 给零售商的支持和在线服务投入，标准是每店 500 元。</p> <p>4、 次年对独立零售商的目标满意供货时间。(4、3、2、或 1 周)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 计分规则：断货少于十万件得 50 分，从 50 分—128 分，取决于断货量占公司自有品牌在当地总销量的百分比。断货量超过十万件或公司自有品牌总销售量的 100%，将得到最高的惩罚分。(下一年度服务评分降至 0) • 实现送货时间的得分： <table style="margin-left: 20px;"> <tr><td>4 周</td><td>0 分</td></tr> <tr><td>3 周</td><td>24 分</td></tr> <tr><td>2 周</td><td>52 分</td></tr> <tr><td>1 周</td><td>80 分</td></tr> </table> 分值范围： 33 分—80 分 • 满意送货时间的得分： <table style="margin-left: 20px;"> <tr><td>4 周</td><td>0 分</td></tr> <tr><td>3 周</td><td>12 分</td></tr> <tr><td>2 周</td><td>26 分</td></tr> <tr><td>1 周</td><td>40 分</td></tr> </table> 服务评分的评定是依据在各地对零售商支持和在线服务的不同资源投入的数量。 	4 周	0 分	3 周	24 分	2 周	52 分	1 周	80 分	4 周	0 分	3 周	12 分	2 周	26 分	1 周	40 分
4 周	0 分																	
3 周	24 分																	
2 周	52 分																	
1 周	80 分																	
4 周	0 分																	
3 周	12 分																	
2 周	26 分																	
1 周	40 分																	

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

广告投入

媒体广告用来向公众宣传公司的产品和品牌形象。尽管零售商会投入一定的推广费用，公司在—个地区的推广力度主要还是由这个公司在该地区的广告年度支出决定的。在其他条件相同的前提下，广告当年投入或总投入多的公司都将获得竞争优势。

名人代言和品牌效应

和其他行业—样，“E-go”生产商也会签下—些著名的明星作为公司产品的形象代表，在公司的广告和推广活动中加强公司的品牌形象。研究表明，公司的品牌形象对消费者的购买行为有很大的影响。每年，“中国 E-go 业联合会”都会对各公司在各地区的品牌形象进行评分和排名。这个排名主要依据两个标准：

(1) 公司在这个地区广告的累计投入

(2) 公司形象代言人的影响力。两个标准各占 125 分，总评分为 250 分。得分高的公司获得竞争优势。

独立零售商的数量

由于独立零售商是目前所有公司最主要的销售渠道，公司零售网络越广，产品占领的市场份额就越多，消费者也就能更方便地获得公司的产品。由于独立零售商往往经营多个品牌的产品以及“E-go”的日益普及，生产商将比较容易和零售商达成代理销售协议。目前每个销售点的年支持费用为 500 元，您的公司现有在长三角有 5000 个网点，环渤海有 500 个网点和珠三角有 1000 个网点。在其他条件相同的前提下，销售网点多的公司将取得竞争优势。

对零售商提供的支持服务

为了确保对零售商的服务，生产商通常通过客户服务代表，采用电话、传真、电子邮件等形式接受订单，回答疑问以及处理各种紧急状况。零售商—般会对支持服务好的公司的产品投入较大的推广力度。为了帮助零售商理解各个品牌的服务质量，“中国 E-go 业联合会”也将对每个公司的服务质量进行评分和排名。评分的依据为：

(1) 上—年度是否有供货不足和缺货现象

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

(2) 上年度交货期的长度

(3) 配售中心对订单流程的控制和快速解决问题的能力

(4) 本年度的预计交货期。和质量排名一样，服务评分也采用 0—250 的计分方式，具体的计算方式见表 3-1。排名结果将在每年的年度工业报告中刊登。零售商会透过这个数据来选择供应商和愿意经营的品牌。大多数零售商不愿意花太多的精力去和生产商纠缠于服务的具体细节，他们更倾向于通过服务排名去选择生产商。4 周是零售商可以接受的交货期，生产商可以通过缩短交货期来提高服务评分。500 元是协会认定的平均支持服务费用，库存短缺 10 万件将降低服务评分，缺的越多，降的越多。当公司短缺超过公司销售总额时，扣分最多，因为这种状况有一半以上的客户不能及时获得产品。

公司专卖店的数量

在购物中心开设 2 层楼面，1400 平方米规模的品牌专卖店是每个生产商正在计划但并没有付诸实施的一种新的销售方式。在专卖店里，顾客将可以购买到公司全系列的产品，甚至可以在店里试用不同的产品。和出售各个品牌的零售店比，这样的专卖店可以大大提高公司品牌的知名度。店内的销售人员都要经过专门的培训来为顾客提供专业的服务，种种迹象表明，当专卖店的数量达到一定规模时，公司会吸引更多消费者的关注并获得更多的销售收入。在其他竞争条件相同的情况下，拥有更多专卖店的公司，其业绩将胜于它的对手，并且有可能提高自己产品的售价而不失去市场占有率。

但是，专卖店的销售必然和公司传统的销售方式有冲突，传统的零售商已经开始抱怨各个公司展开的网上销售削弱了他们的收益，公司的专卖店使他们更加不安。通常公司开的专卖店越多，独立零售商将会把更多的精力放在推销其他品牌的产品上，公司在独立零售商这一块的销售肯定会受负面影响。这也是公司领导层必须平衡考虑的问题。

网络销售的效果

所有的公司现在都通过自己公司的网站进行网络销售，消费者可以方便的到网站上查看、比较，然后购买自己中意的产品，信用卡支付和网络安全都已经逐渐完善。订单将被传递到离目的地最近的分销中心，产品一般能在 24 小时内运出。同样，网络销售也有其两面性，一

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

方面，公司可以通过网络接触到更多的顾客，特别是那些公司传统销售网络达不到地区的消费者，同时网络的售价高于公司的批发价，可以给公司带来更多的销售收入。但另一方面，网络销售吸引了部分独立零售商的顾客，影响了公司同销售商的关系。

公司网络销售的成功与否分别由三个全国因素和三个地区因素决定。

三个全国因素是：

- (1) 网上可购买产品的品种、款式的多少
- (2) 网上产品的零售价
- (3) 网上购买的交货速度

三个地区性因素是：

- (1) 公司产品的质量
- (2) 品牌形象
- (3) 广告力度

由于公司往往在不同地区这三个方面有很大的区别，所以在全国竞争条件相同的前提下，当公司在—一个地区相对于对手能提供更好的市场宣传、品牌建设和产品质量的话，这个公司的网上销售就会比对手更成功。

第十年的网络销售为总销售额的 10%。第十一年和第十二年预计分别为总销售额的 11% 和 12%。在第十一年末会给出未来 5 年的网络销售市场预测。两个基本原则为：

- (1) 网络销售在四个地区总销售额中所占的比例相同。
- (2) 由于大部分顾客买“E-go”的习惯是要亲自试用后才决定购买与否，所以任何地区的网络销售份额不可能超过该地区总销售额的 20%。

顾客对品牌的忠诚度

消费者在购买了某一品牌的“E-go”后，往往会在他的下一次购买时给予这个品牌更多的考虑。尽管不能确定消费者一定会再买相同品牌，但在“E-go”类消费里，品牌忠诚度的确是存在的。研究表明，顾客往往忠诚于那些占有较高市场份额，及在价格、质量、服务等

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

各方面比较完善的品牌。所以公司市场份额的增加会在一定程度上加强顾客的品牌忠诚度。

竞争战略选择

基于上述 11 种决定市场份额的因素，在全国市场上，为了打败竞争对手，您有很多个战略可以选择。您可以侧重于任何一个区域市场，或侧重于贴牌市场。在自有品牌市场，您可以选择各式各样的策略，如低质低价、高质高价、品牌知名度高、广泛的零售渠道或专卖店、产品线更多（最多可生产 250 种“E-go”型款式）、较大的促销折扣、方便的在线销售、或以上策略的组合。您可以在不同地区采纳不同的战略，以适应不同地区的情况。本仿真系统的设计，并没有偏向哪一种策略。多数经过精心设计和精心实施的战略方案都会取得良好的财务表现，除非您的竞争对手和您发生了正面冲突，导致竞争加剧，最终您在竞争中落败。谁能取得行业优势，完全取决于谁能更好的组织、策划，在竞争中超过对手。

年度预算会议决策

在进入菜单，点击年度预算会议按钮后，您会进入如表 3-2 所示的屏幕，这个表格由于包括了很多信息，看上去比较复杂，但当您试着输入并理解各个选项后，您会发现需求预测使用起来非常方便。

表 3-2 总经理年度预算会议决策屏

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌!

总经理年度预算会议										帮助	
销售收入 = ¥101,195		净利润 = ¥9,117		现金持有量 = ¥-3,554		每股收益 = ¥1.52		投资回报 = 11.53%			
请点击选择公司数目:										网络直销市场	
公司数目										第11年 预期行 决策思路 业平均	
自有品牌市场										更新	
		长江三角洲		环渤海地区		珠江三角洲		中西部地区		网上直销价 62 62	
批发价 (每件)	44.00	44.00	42.00	42.00	43.00	43.00	0.00	0.00	款式数量 75 75	送货方式 C C	
质量等级	9	10	90	100	90	100	0	0	A = 次日 空运 B = 空运/陆路 C = 一周 标准型送货方式 D = 两周 经济型送货方式		
服务评分	10	10	100	100	100	100	0	0			
款式数量	10	10	100	100	100	100	0	0			
品牌形象	40	50	65	50	45	50	0	0			
广告预算 (千元)	2000	2000	500	500	1000	1000	0	0	贴牌市场		
零售店	5000	5000	500	500	1000	1000	0	0	3000		
专卖店 (最多40家)	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
客户折扣 (元)	3	3	1	1	2	2	0	0	无		
产业需求预期 第11年	5000		3500		5000		0		3000		
沪深300波动	0.0%		0		0		0.0%		0		
竞争激烈程度	0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		3000		
修正后的需求预期 第11年	5000		3500		5000		0		20.0%		
预期进入市场公司数目	5		5		5		0		600 千件		
预期第11年 市场份额	网络	批发	网络	批发	网络	批发	网络	批发	0 千件		
第11年的需求预期(千件)	18.9%	19.4%	20.8%	20.6%	18.0%	18.7%	0.0%	0.0%	600 千件		
期初存货 (第10年末售出数量)	155		60		52		0		0 千件		
为满足预期需生产的数量	878		711		943		0		600 千件		
为满足足送货时间所需的存货									82.96 %		
产能利用要求	(平均运转时间以满足预期需求产量4,000件)										

根据沪深 300 指数和竞争激烈程度调整预期

在 CEO 年度预算会议屏中有两行是沪深 300 波动和竞争激烈程度，允许您根据沪深 300 指数和竞争激烈程度调整预期。记住，沪深 300 指数上涨将预期全国需求增加，反之则减少，沪深 300 的最大影响为正负 10%。沪深指数对当年的需求没有影响，它对次年的需求有影响。当教师（课程管理员）公布了最新的沪深指数的时候，您可以计算一下它的的变化百分比，用以估计市场需求的变化。当第十一年作决策时，关于预期竞争激烈程度，应该填 0。您需要经过几次决策后，才能积累出判断竞争激烈程度的数据和经验。

预期自己公司的销售 and 市场份额

CEO 年度预算会议屏的中间区域非常重要。右侧为网络营销决策输入区，您应该非常慎重地输入一些关键决策，如网络定价、款式数量、送货速度等，从而来观察需求的变化。网络销售因为面向全国客户，所以网络提供的款式数量，应少于四个仓库所能提供款式数量中最

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

小的一个。

显示屏上已显示的数字是去年的实际数字。每一个区域市场的第一列仅仅记录了您所应做出的重要决策（包括零售渠道、广告、折扣和批发售价）以及其他相关决策（款式数量、质量等级、客户服务水平和品牌形象）。相邻的第二列是预期行业平均值，您应该尽最大可能准确的预期行业平均值，也就是说，预期行业平均产品质量、平均售价等。这就要您充分考虑竞争对手是否提价了或降价了，质量等级提高了或降低了等等。在所有决策项下边，您必须输入行业内总共有多少个公司在竞争。第十一年，预计各公司都将在长三角、环渤海、珠三角展开竞争。第十二年，究竟有多少个公司将进入中西部市场参与竞争将难以预测。

什么时候需求预测会不准确？

由于模型给您销售预测并不是绝对保证实现的数字，以下 3 个方面往往是实际和预测参赛产生偏差的主要原因：

1. 行业平均值预测的太高或太低，直接影响竞争的激烈程度。
2. 沪深 300 指数的实际影响和对手竞争的激烈程度可能和预测有偏差。
3. 在每个地区共同争夺市场的竞争对手数目可能和预测的有偏差。

通常情况，这些误差在 5% 之内。

使用技巧：如果模型给的销售额和市场份额低于您所期望的水平（或高于您的生产能力），您可以通过价格、质量、品种、广告等各个栏目的调整变化组合，来得到您想要的数字。当您的公司确定了下一年的销售规模，您就可以进入本仿真系统的市场模块、仓储模块和运输模块去进行更多的管理决策。

您可以运用需求预测模块来模拟对手的行动对自己公司销售和市场的影响。例如，如果您的对手决定降低他们的售价，从而使整个长三角的行业平均价从 44 元降至 40 元，您可以通过预测模块来查看新条件下公司的销售 and 市场份额。您和您的团队还可以运用“最好”或“最差”状况假设来设定公司运营波动的可能范围。

您还可以运用这个模块来对自己的经营进行条件假设模拟，例如，您可以把公司在珠三

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

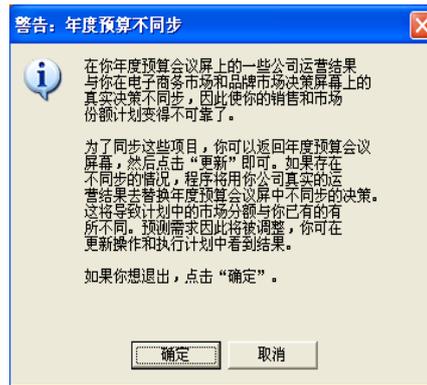
角的产品售价从 43 元变为 45 元，您可以看到这个变化对公司珠三角市场销售的影响，甚至可以看到这个公司运营指标的变化。同样如果您改变其他变量，公司的运营结果也会发生相应的变动。

竞争对手策略的不确定对这个行业平均值的影响，是您不能准确把握整个行业销售规模的最主要原因。您应该花更多的时间研究本仿真系统提供的行业报告和竞争对手分析报告，从而准确的把握对手的动向。需要记住的是，对手每年和您一样在不断的做各种经营决策的改变，而上一年经营情况最不理想的公司，往往是新的一年里决策变化最大的公司。所以，您的团队要密切关注市场的动向，只有把握住了对手的和市场的动向，您才可能作出最有利于公司发展的决策。

市场预测和运营决策的同步问题，当您在 CEO 年度预算会议模块本公司决策栏目中输入数据时，程序会自动根据市场平均值提供模拟的产出数据，您可以通过调整各个指标来获得您想达到的市场份额。根据这个份额，您在随后的经营模块里作出各项经营决策，当您的决策和您的市场预期不同步时，您在预期模块上看到的预期经营利润、每股收益、ROI 将不准确，也就是和您在经营模块上得到的数字不相同。

注意：每当您修改了一个决策，您都需要到 CEO 年度预算会议屏更新，才能看到真实的销售状况。在实际操作中，您的经营决策很可能会和您在 CEO 年度预算会议模块栏输入的预测数相冲突，这个时候，您必须回到预测模块，按“更新”键来使决策和您的预测相吻合，任何冲突都会使您的预测销售额和市场份额变的不可靠，更新的目的是使您的决策和预测数同步。

当您决定退出《PREMKING》课程时，您将会看到如下的警告窗口：



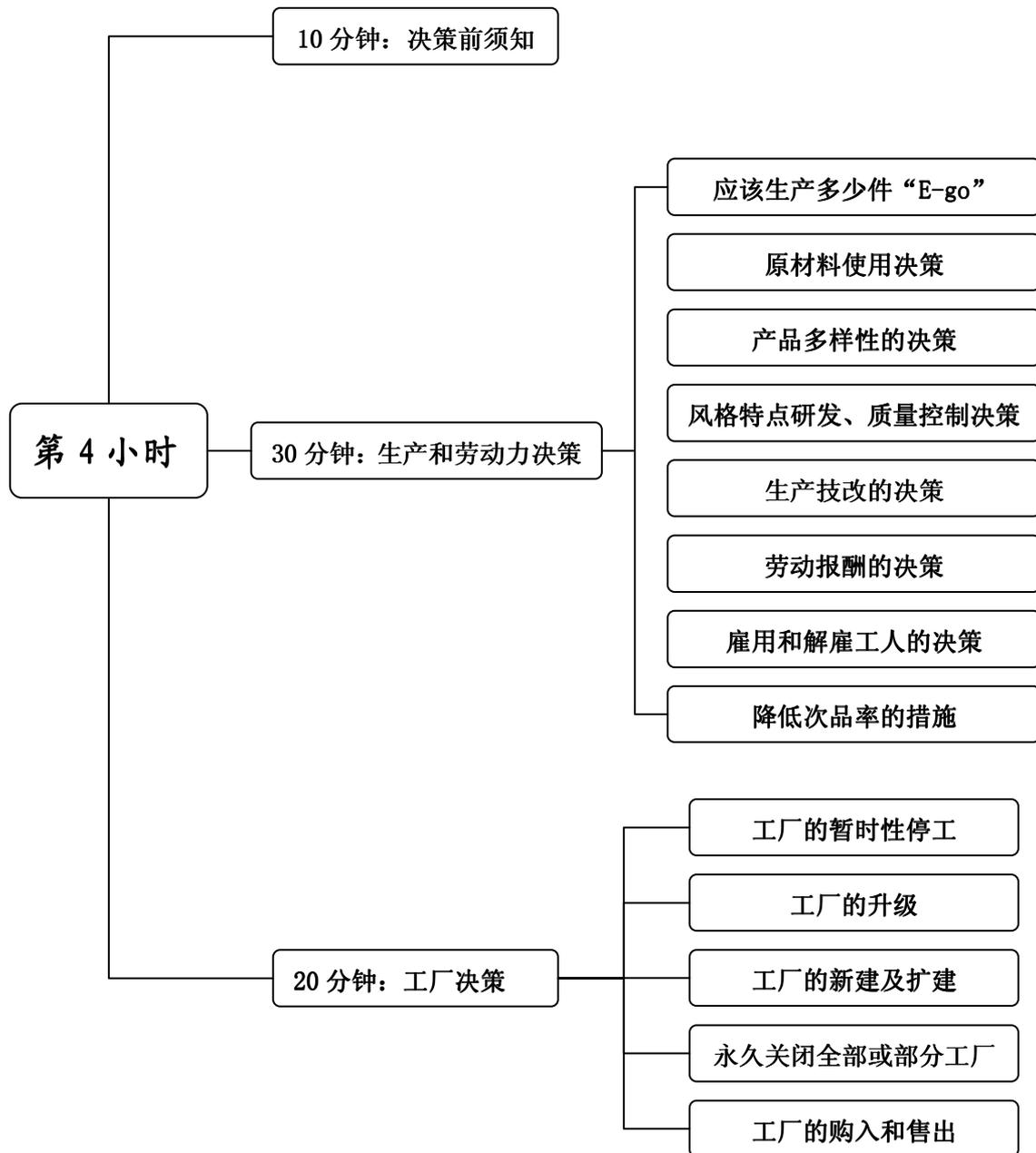
这个信息告诉您现在的决策状态和您在本公司决策的预期数不吻合，您可以退回预测菜单去更新。但如果您退出课程的话，系统会自动更新预测数，自动更新的结果会使销售额和市场份额与您输入的不同，同时也会改变公司的财务数据。

“如果..就..”测试的重要性

通过“如果..就..”测试，关于售价、质量、款式、广告、零售商、专卖店、折扣等，输入不同的测试数值，从而可以看到不同的市场和销售方案对公司销量的影响。您将发现“如果..就..”测试是每年做出击败对手的正确决策的一个重要过程。

例如，在第十一年，您已经知道自有品牌产品在长三角、环渤海和珠三角的平均需求。您和您的团队可以通过良好的经营方式来超过这些地区的平均数。CEO 年度会议屏是您进行销售和市场推广决策的最好工具。最主要的是通过不断改变价格、质量、广告等条件变量来决定什么样的组合可以使公司的销售高于平均数 20%到 30%。您可以非常直观的看到售价降低 1 元或增加 200 万广告或增加 15 个质量等级评分点给您的销售带来的具体影响。这个模块可以帮您实现任何您想实现的销售目标，您可以比对手多销 50%甚至 100%，但必须记住的是，总的市场需求是一定的，您的增长是建立在夺取对手市场的基础上，对手在下一阶段可能会调整战略方向来夺回失去的市场份额。

第 4 小时 生产及工厂管理



工厂的运营无论从战略上还是具体经营上都是至关重要的。目前，公司有两个生产工厂：有年产 100 万件“E-go”产能的长三角工厂和最新建造的 300 万件“E-go”产能的环渤海工厂。根据目前对“E-go”市场的展望，您和您的团队将可能在运营中需要更多的产能来满足市场的需求。您可以扩展现有工厂的产能，或投资于珠三角和中西部建造新的工厂，您也可以收购同行业其他公司的产能或售出自己多余的产能。您的团队将花费大量的时间和精力来使工厂的运营保持高效率、低成本和高利润。

决策前须知

原材料成本：原材料成本在第十年比基准数低（低耐磨材料单价 9 元，高级材料单价 15 元），这是因为目前这个行业的产能运用只有 70%。我们在第一章提到，当实际产能低于总产能的 90% 时，每降低 1%，原材料成本也降低 1%，由于原材料供应商的快速供应能力，公司可以实现原材料零存货。公司的管理者只需要提前两个星期下订单。

劳动力成本：劳动力成本包括基本工资、福利、计件制的奖金以及加班工资。公司第十年的劳动力成本分别是：长三角工厂 457 万元；环渤海工厂 301.8 万元。长三角工厂生产每件“E-go”的劳动力成本大于环渤海工厂的每件劳动力成本，这个差距是因为两个地区不同的工资、奖金和生产效率造成的。您和您的团队必须认真处理好两个不同地区的劳动力成本问题。

加班：所有地区的加班工资是标准工资的 1.5 倍，计件制奖金是根据在加班时间生产的合格品数量在加班工资以上发放的。尽管第十年公司没有加班生产，以后的加班生产必须包括加班工资和奖金。公司的生产能力由工厂产能或工人数乘以生产效率，两者的较小值决定。比如，您的环渤海工厂在第十一年准备雇用 700 个工人，工人的单位产能是每年 2500 件，那么总产量超过 175 万件（2500x700）就是加班产量，最大的加班产能为总产量的 20%（175

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

万 x20%=35 万)。

表 4-1 是公司最新的工厂生产情况报告，除了百分比和单位成本，所有的单位都是千元。
每年系统都会向您提供不断更新的生产情况报告。

表 4-1 生产经理分析表

Aaaa		生产经理分析表								第10年
		长江三角洲		环渤海地区		珠江三角洲		中西部地区		
		贴牌	自有品牌	贴牌	自有品牌	贴牌	自有品牌	贴牌	自有品牌	总计
制造成本 (千元)										
原材料	—— 普通原材料	0	4,320	2,300	8,500	0	0	0	0	15,120
	—— 高级原材料	0	2,400	1,278	4,722	0	0	0	0	8,400
劳动力	—— 年薪	0	4,000	511	1,889	0	0	0	0	6,400
	—— 奖金	0	570	132	486	0	0	0	0	1,188
	—— 加班费	0	0	0	0	0	0	0	0	0
工厂管理		0	1,200	341	1,259	0	0	0	0	2,800
质量控制		0	640	341	1,259	0	0	0	0	2,240
产品设计		0	1,000	200	600	0	0	0	0	1,800
技术改造		0	0	0	0	0	0	0	0	0
批量生产安装		0	2,000	1,000	1,000	0	0	0	0	4,000
工厂维护		0	2,150	1,491	5,509	0	0	0	0	9,150
折旧		0	1,000	746	2,755	0	0	0	0	4,501
	总制造成本	0	19,280	8,340	27,978	0	0	0	0	55,599
制造统计										
规格	—— 质量	0	100	75	100	0	0	0	0	
	—— 款式	0	100	100	100	0	0	0	0	
生产量 (千件)		0	800	426	1,574	0	0	0	0	2,800
废品量 (千件)		0	40	26	102	0	0	0	0	168
	净产量 (千件)	0	760	400	1,472	0	0	0	0	2,632
	废品率 (%)	0.00	5.00	5.50	6.50	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00
	平均质量控制 (元 / 件)	0.80		0.80		0.00		0.00		
	平均技术改造 (元 / 件)	0.00		0.00		0.00		0.00		
工人劳动生产率	—— 第10年	4,000		2,500		0		0		
	—— 去年	4,000		2,500		0		0		
劳动力统计										
雇员总数	—— 初期	200		800		0		0		1,000
	—— 雇用 (解雇)	0		0		0		0		0
	—— 当前	200		800		0		0		1,000
补贴	—— 年薪	20.0		3.0		0.0		0.0		
	—— 奖金	2.1 (¥0.75/件)		0.8 (¥0.33/件)		0.0		0.0		
	补贴总额	22.1		3.8		0.0		0.0		
工厂投资 (千元)										
资本增值	第10年	0		0		0		0		0
净投资	(包括新资本)	16,000		66,500		0		0		82,500
	—— 减去第10年折旧	1,000		3,500		0		0		4,500
	期末净投资	15,000		63,000		0		0		78,000

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

质量控制：质量控制的费用体现在两个方面，首先，每年花费在质量控制上的费用和不合格产品数成反比，投入越多，次品越少。其次，每年在质量控制投入的总费用和累计在每件“E-go”上投入的质量控制费用是“中国 E-go 业联合会”进行质量等级排名的两个重要指标。

风格特点研发：每个公司有专门的小组负责产品款式和型号的设计更新，一旦管理层决定了工厂生产的款式数量（50、100、150、200 或 250），这个小组就全面负责款式设计和推广。在每款产品上的风格/特点研发投入，也是协会进行质量等级排名的重要依据。

生产线安装费用：生产线的初装准备费用是由工厂生产产品的款式数量决定，具体为：50 款的初装准备费为 100 万元，100 款为 200 万元，150 款为 400 万元，200 款为 650 万元，250 款为 900 万元。目前公司的两个工厂都生产 100 款。

工厂维护费用：维护费用为工厂总投资的 5%，5 年后每年再加 0.25%，这个数字在生产报告中没有显示，但公司可以从公司的财务报告中获得准确信息。工厂总投资是指在某工厂上的总投入，包括初始投资、扩张投资、以及产能升级时的投资。

工厂折旧：工厂的使用寿命为 20 年，折旧为直线折旧法，每年 5%。

生产效率：工人的生产效率由 5 方面决定：

- （1）每年工资的增长比例
- （2）奖励性工资占总工资的比例
- （3）总工资和这个地区同行业平均数的对比
- （4）工厂是否在扩大招工还是不断减员
- （5）每年提高在生产技改方面的投入。

净工厂投资额：净工厂投资额等于账面原值扣除折旧后的净值。

在企业经营模拟经营中，您的团队可以通过以下几方面不断提高工厂的生产效率及降低生产成本：

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

- 采用“工厂升级”中六个资本增值方案的一种或几种来加强工厂的生产能力
- 增加生产技改方面的投入
- 合理搭配固定工资和奖金的比例
- 降低次品率

表 4-2 是公司第十年的生产成本概况，每年仿真系统都会提供更新的生产成本核算表以利于您分析公司运作情况并提高工作效率。

表 4-2 成本分析表

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

Aaaa		成本分析								第10年	
生产成本 (元/件 成品) 根据工厂和产品											
		长江三角洲		环渤海地区		珠江三角洲		中西部地区		总计	
		贴牌	自有品牌	贴牌	自有品牌	贴牌	自有品牌	贴牌	自有品牌		
原材料	—— 普通材料	0.00	5.40	5.40	5.40	0.00	0.00	0.00	0.00	5.40	
	—— 高级材料	0.00	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	
总计		0.00	8.40	8.40	8.40	0.00	0.00	0.00	0.00	8.40	
劳动力	—— 年工资	0.00	5.00	1.20	1.20	0.00	0.00	0.00	0.00	2.29	
	—— 绩效奖金	0.00	0.71	0.31	0.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.42	
	—— 加班费	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	总计	0.00	5.71	1.51	1.51	0.00	0.00	0.00	0.00	2.71	
工厂管理		0.00	1.50	0.80	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	
质量控制		0.00	0.80	0.80	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.80	
风格/款式		0.00	1.25	0.47	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.64	
生产方法		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
废品成本		0.00	1.27	1.27	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	1.27	
生产线安装		0.00	2.50	2.35	0.64	0.00	0.00	0.00	0.00	1.43	
工厂维护		0.00	2.69	3.50	3.50	0.00	0.00	0.00	0.00	3.27	
折旧		0.00	1.25	1.75	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	1.61	
每件成品成本 <small>(扣除废品和损耗)</small>		0.00	25.37	20.85	19.01	0.00	0.00	0.00	0.00	21.12	
总单位成本 (元/每件) 售出的贴牌和自有品牌总计											
		贴牌	长江三角洲		环渤海地区		珠江三角洲		中西部地区		总计
			网络	批发	网络	批发	网络	批发	网络	批发	
生产 (以标准量为准)		20.85	22.51	22.51	19.01	19.01	19.01	19.01	0.00	0.00	21.12
存货成本调整 (注4)		-0.07	0.02	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
售出每件制造成本		21.30	22.75	22.75	19.00	19.00	18.52	18.52	0.00	0.00	21.23
批发成本, 存货仓储		0.05	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
—— 运输 (平均)		1.00	0.93	0.93	0.63	0.63	1.38	1.38	0.00	0.00	1.00
—— 运营		2.00	2.70	2.70	6.17	6.17	4.00	4.00	0.00	0.00	3.15
总计		3.05	3.64	3.64	6.79	6.79	9.78	9.78	0.00	0.00	5.06
市场											
—— 网络市场		0.00	17.50	0.00	20.17	0.00	17.38	0.00	0.00	0.00	1.42
—— 专卖店		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
—— 广告		0.00	1.60	1.60	2.08	2.08	2.00	2.00	0.00	0.00	1.41
—— 折扣		0.00	0.00	0.90	0.00	0.20	0.00	0.50	0.00	0.00	0.51
—— 零售店支持		0.00	0.00	2.67	0.00	1.39	0.00	1.33	0.00	0.00	1.57
—— 按时送货		0.00	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.00	0.36
—— 名人签约		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
总计		0.00	19.10	5.67	22.25	4.17	19.38	4.33	0.00	0.00	5.27
广告费用		1.97	1.97	1.97	1.97	1.97	1.97	1.97	0.00	0.00	1.97

生产和劳动力决策

每个决策期，您的团队都要作出一系列的生产决策，生产和劳动力决策屏（表 4-3）的上半部分由您输入您的决策，下半部分则是计算机根据所有 10 个决策屏的信息给出的公司经营结果模拟数据。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

公司究竟该生产多少件“E-go”

这主要由 3 个方面决定：

- (1) 每个配售中心第十年的库存
- (2) 您预计的第十一年年底应该有的库存（为了达到满意送货时间所需要的安全库存）
- (3) 第十一年计划销售的数量。

目前公司两个工厂全负荷生产的能力分别为长三角 120 万件，环渤海 360 万件。（当工人全部加班生产时，两家工厂的基本产能乘以 120%，即为全负荷产能）

自有品牌和贴牌生产比例的问题也必须要考虑。目前公司所有的贴牌生产都在环渤海工厂，主要是由于环渤海劳动力成本比较低，同时也因为贴牌产品的售价也比品牌产品低（第十年，贴牌售价 34 元，而自有品牌售价 40 至 50 元）。尽管售价比较低，贴牌产品在第十年给公司带来的利润为 3,842,000 元。所以就短期来看，贴牌生产是比较具有吸引力的一个销售渠道。公司目前的管理层不能确定是否应该在所有四个地区都进行品牌产品的销售还是集中在一两个地区，是否全国生产同一质量的产品还是针对不同地区生产不同质量的产品。这次企业经营模拟仿真，留给您很大的决策空间去选择公司未来的生产走向。

原材料使用决策

所有生产“E-go”的原材料都可以方便的在公开市场购买到。全国有 300 多原料生产供应商提供所有品种的原料。运货期一般都在 48 小时之内，这样的公开市场使生产商购买原材料的成本肯定低于自己生产原材料的成本。供应商主要供应两个等级的原料：普通材料和高级材料。使用高级材料可以提高产品的质量和功能，但价格比普通材料的产品高三分之二。全部使用高级材料的“E-go”的成本是 15 元，而全部普通材料“E-go”的成本是 9 元。当然，本课程允许生产商用任何比例来混合使用这两种材料。（关于原材料的价格波动情况，请参看第 2 小时课程中的“原材料供应”）

目前，两种材料的价格分别为 7.2 元和 12 元，这是因为目前全国的总产能应用率为 70%，表 4-3 左上方显示的是根据产能需求、高级材料使用比例和生产技改的投入得出的下一年的预期原材料价格。当然，实际下一年原材料的实际市场价会和预期的有一定的出入。不

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌!

管价格如何波动，原材料的供应将是十分充足的，不会有原材料短缺的问题。

表 4-3 生产部决策屏

生产部 (营运管理)										帮助	
销售收入 = ¥ 101,195		净利润 = ¥ 9,117		每股收益 = ¥ 1.52		投资回报 = 11.53%		现金持有量 = ¥ -3,554			
为满足预期要求和送货时间并扣除次品后总的生产需求				自有品牌 (单位: 千件)				贴牌 (单位: 千件)			
各地区工厂扣除次品率后的净生产总量				2,532				600			
				2241				399			
		长三角工厂 正常1000件, 最大加班1200件		环渤海工厂 正常3000件, 最大加班3600件		珠三角工厂 正常0件, 最大加班0件		中西部工厂 正常0件, 最大加班0件			
		贴牌 自有品牌		贴牌 自有品牌		贴牌 自有品牌		贴牌 自有品牌			
准备制造数量 (千件)		0 800		423 1574		0 0		0 0			
款式数量 (50, 100, 150, 200, 250)		0 100		100 100		0 0		0 0			
风格和特点研发预算 (千元)		¥ 0 1000		¥ 200 600		¥ 0 0		¥ 0 0			
高级原料使用率 (0-100%)		0 25 %		25 25 %		0 0 %		0 0 %			
总预算		¥ 640		¥ 1600		¥ 0		¥ 0			
(千元)		¥ 0		¥ 0		¥ 0		¥ 0			
补贴		¥ 20.0		¥ 15.0		¥ 0.0		¥ 0.0			
年工资 (千元)		¥ 0.75		¥ 0.33		¥ 0.00		¥ 0.00			
奖金 (元/件)		4044 (4000)		2726 (2500)		0 (0)		0 (0)			
第11年生产效率预期 (第10年实际效率)		198 / 165		733 / 611		0 / 0		0 / 0			
需求工人数量 (最大/最小以饱和和工作时间计算)		200		800		0		0			
雇用工人总数		0		0		0		0			
第11年雇用/解雇工人数量		0		0		0		0			
生产统计		贴牌 自有品牌		贴牌 自有品牌		贴牌 自有品牌		贴牌 自有品牌			
已生产产品的质量等级		0 100		78 90		0 0		0 0			
预期废品率 (精确到 ±0.5%)		0.00 5.33		5.71 5.71		0.00 0.00		0.00 0.00			
净生产量 (千件) (扣除废品后)		0 757		399 1484		0 0		0 0			
原材料价格		0.00 9.45		9.45 9.45		0.00 0.00		0.00 0.00			
第11年预期		0.00 5.71		6.32 6.32		0.00 0.00		0.00 0.00			
普通原材料		0.00 0.00		0.00 0.00		0.00 0.00		0.00 0.00			
¥ 8.10		0.00 1.50		0.80 0.80		0.00 0.00		0.00 0.00			
高级原材料		0.00 3.48		2.81 2.62		0.00 0.00		0.00 0.00			
¥ 13.50		0.00 2.50		2.36 0.64		0.00 0.00		0.00 0.00			
固定制		0.00 4.00		5.26 5.26		0.00 0.00		0.00 0.00			
生产成本		0.00 26.64		27.00 25.08		0.00 0.00		0.00 0.00			

管理者面临的唯一原材料决策就是产品使用高级材料和普通材料的比例问题。当您决定了每件“E-go”的材料比例，计算机会自动计算出两种材料总的需求量。此外，如果您计划在不同地区销售质量不同的产品，您也可以在不同的工厂采用不同的材料搭配比例。

如果其他质量相关的因素保持不变，增加高级材料的比例将提高产品的质量，反之则降低产品质量。通过“E-go”业协会的质量排名您可以立即在表 4-3 上看到改变材料比例对质量评分的影响，这个比例的变化同样会影响原材料的价格和每件“E-go”的成本。

工厂生产产品多样性的决策

您可以选择生产 50、100、150、200 或 250 个不同样式的“E-go”，由于不同生产规模的

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

启动准备费用不同，您的决策将对单位成本有很大的影响。比如，在长三角工厂生产 50 个品种共 100 万件，单位准备费为 1 元/件；而如果这 100 万件分 250 个型号，则单位准备费用就会高达 9 元/件。而且，生产型号的增多将增加次品率，这是因为频繁的切换品种会降低工人对一个品种的熟练程度。品种的增加还会带来单位品种设计费用的降低，从而降低产品的质量排名，这种负效应可以通过增加风格/特点研发投入或增加高级材料的比例来弥补。

现在，工厂在长三角和环渤海生产的 100 个型号是完全相同的。如果您的决策是要不同工厂生产不同的品种数，在向配售中心发货时就要采用加权平均法。比如，您决定在长三角生产 50 个型号 100 万件，在环渤海生产 100 个型号 300 万件，如果这两个工厂各向珠三角配售中心发 40 万件，那么珠三角市场的可售品种数将是 75 种（不计存货）。考虑存货的话，可售的品种将作进一步的调整。

公司在每个地区销售品种的多少直接关系到公司的品牌和销售额，品种越多，品牌吸引力越大。在其他条件相同的情况下，您的销售市场份额也就越大。

风格和特点研发预算、质量控制的决策

在每款产品上的风格和特点研发投入，以及在每个工厂的质量控制方面的投入，都会应影响 E-go 行业协会对您公司产品质量等级的评定。您可以通过表 4-3 来体会一下，输入不同的投入对质量评分的影响。由于质量控制的连续投入有累计效应，对一个工厂的持续投入可能会影响另一工厂生产产品的质量等级评分。

产品质量是由四个因素决定的：

- 1、高级原材料使用率
- 2、当年在每件制成品上投入的质量控制费用
- 3、累计在每件制成品上投入的质量控制费用
- 4、在每款产品上的风格/特点研发投入费用

生产技改的决策

这个决策主要是通过一定的生产技术改造投入来提高工人的劳动技巧和工厂的生产效

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

率：包括员工培训、改进生产线布置及流程等，以提高生产效率。这些技改投入可以带来 3 个方面的效果：（1）最多可降低 25% 的原材料成本 （2）最多减少 25% 的管理费用 （3）最多可提高 10% 的劳动生产效率。

根据公司第十年的数字，这样的提高是相当可观的。当然，要达到最高的增值值是要 5 年或更长时间的不断投入才可以实现的。

生产效率的提高是由工厂对员工的投入决定的，原材料成本的降低和管理费用的减少是由平均每年在每件“E-go”上的投入决定的。要获得最大限度的成本节约，就必须持续的投入，比如，您第十一年投入为 1 元/件，到第十二年降为 0，那么您的平均年投入就是 0.5 元，您在第十一年投入的收效将随着第十二年投入的减少而锐减。同样，如果工厂扩大生产，投入也需要同比例的增加来保持年平均数。此外，这种投入遵循边际效益递减原理的，也就是说，投入从 0.5 元/件增加到 1 元/件，带来的效益要大于从 1.5 元/件增加到 2 元/件带来的效益。

您可以通过不同的假设输入来观察成本效率的变化，通过对比分析来决定您公司每年这一项上的投入预算。必须记住的是，您必须保证每年都投入才能获得并维持预期的收益。

生产技改的投入，可以产生如下效果：降低生产制造成本、降低工厂管理成本、提高工人劳动生产率。

劳动报酬的决策

您和您的团队每年需要作两个有关报酬的决策：1) 是否要改变工人基本工资以及如何改变 2) 是否要改变工人的奖励工资以及如何改变。表 4-3 给出的是发生在第十年以前管理层的决策，公司的人力资源部门通过研究，在表 4-4 中解释了工资对生产效率的影响。您的决策可以通过表 4-3 中劳动生产率的变化和每件“E-go”劳动力成本的变化来体现。通过不同的假设输入，管理层采用他们认为最合理的劳动力报酬。年工资的输入是以千元为单位。

表 4-4 影响劳动力生产率的因素

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

影响因素	实际影响	评论
年工资大幅增加	增幅越大，生产效率提高越大。年工资提高 5-10%，劳动生产率提高 6%。如年工资在一年内提高超过 12%，其生产率提高效应将趋于平缓。	每次当您调整工资水平的时候，预期的劳动生产率提高将在劳动和生产力决策屏显示。
年工资零增长及年工资减少	削减公司或保持工资不变，将对劳动生产率有负面影响，但可以通过以下方式抵消： <ul style="list-style-type: none"> •诱人的绩效奖金 •总额比竞争对手公司高 •其他非现金促进生产率的办法（参见其他影响因素） 	年工资不可低于当地最低工资。最低工资水平如下： <ul style="list-style-type: none"> •长三角：20000 •珠三角：15000 •环渤海：15000 •中西部：10000 （以软件管理员公布为准）
无缺陷产品生产的绩效奖金	合格产品的计件绩效奖金越高，对劳动生产率的促进越高。然而，一旦绩效奖金超过总额的 25%，生产效率的边际效益将逐渐减小，当绩效奖金达到总额的 50%，生产效率的边际效益将趋近为零。	<ul style="list-style-type: none"> •合格产品的计件绩效奖金，会促进员工对生产质量的关注。较高的计件绩效奖金有助于减少废品率。 •每次当您调整计件绩效奖金水平的时候，预期的劳动生产率提高将在劳动和生产力决策屏显示。
薪水总额（年工资 + 相对于竞争对手的绩效奖金）	薪水总额高于竞争对手，对本公司劳动生产率有正面促进作用。	薪水总额高于竞争对手的公司能够吸引高素质的员工，从而实现高劳动生产率。
其他影响因素	实际影响	评论
改进生产方法的投资	如果在一年内改进生产方法的投资能保持不间断，可以提高劳动生产率 10%。获益大小取决于改进生产方法的投资平均到每人数额的多少。	为实现最高 10% 的劳动生产率的提高，将花费数年和大笔资金，主要是用于培训和技能训练。 每次当您调整平均在每人改进生产方法的投资的时候，预期的劳动生产率提高将在劳动和生产力决策屏显示。
雇佣额 外工人	增加员工人数可以提高劳动生产率 2%。然而，雇佣新员工人数越多，劳动生产率提高越少，因为新员工的劳动生产率比有经验的员工低。	提高士气和工作满意度；显示较好的工作机会和较大的工作安全性；提高公司作为好雇主声誉。然而，新员工比老员工缺少技能和经验，大量的新雇员将使劳动生产率净值降低。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

解雇工人	裁员将降低劳动生产率介于0到10%之间，取决于解雇的百分比。裁员一部分员工对生产率有微弱影响，低于2%。	裁员对士气有损，使员工对工作安全性有焦虑。解雇全部工人，临时性关闭工厂，当工厂重新运营时，将导致劳动生产率下降最多10%。当您调整裁员决策的时候，预期的劳动生产率的变化，将在劳动和生产力决策屏显示。
------	--	---

通常，工资的增加会刺激劳动生产效率的增加，5%—10%的年工资增长会带来最多6%的生产效率的提高。但当工资的增幅达到或超过12%后，生产效率的提高将不再明显。降低工资会影响工人生产效率。降的越多，有经验的工人离开的就越多，士气下降，劳动生产率同样也受到负面影响。

计件奖金可以降低工厂的次品率并可以长年促进和保持工人较高的劳动生产效率。比如，公司在第十一年制定的1.5元/件的奖励标准，即使在随后的几年，这个标准不变，它的激励作用仍然是有效的。计件奖金是对年基本工资补充，不能完全采用计件工资来代替基本工资。

由于您无法知道对手的工资情况，所以在决策时，您无法准确的了解工资水平对生产效率的影响，这种相对的数字预计使您和您的团队必须非常仔细的制定公司的一整套报酬方案，并根据年度的行业报告不断的加以调整。必须强调的是，管理好薪酬的目的是为了降低每件“E-go”的劳动力成本，而不是为了最大化工人的生产量。

各地政府都有最低工资限制，长三角的最低工资是年薪20000元，环渤海和珠三角的最低工资是年薪15000元，中西部的最低工资是年薪10000元。

此外，您还要决定如何解决长三角工厂的高生产成本问题，以及在第十一年调整好工资和奖金的比例问题。

雇用和解雇工人的决策

一个工厂需要的工人人数是由这个工厂需要生产的产量和工人的劳动生产率这两个方面

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

的因素决定的。当公司的生产量决策和劳动报酬决策完成后，计算机自动在表 4-3 中给出所需工人数的上下限，上限是假设没有加班生产所要的劳动力，而下限是假设加班生产来达到 120% 的产能时所需的劳动力。

雇用比上限数少的工人意味着您需要一部分加班工作来完成您预计的产量，加班工作可以减少工厂的部分管理费用，目前工厂管理费用在长三角是 6000 元/人，在环渤海是 2000 元/人，如果您在珠三角和中西部新建工厂的话，管理费用分别为 5000 元/人和 2000 元/人。您可以很容易的提高模拟输入来观察降低雇用人数和增加加班时间是否会带来效益。由于不同的劳动力成本和管理费用，不同地区会有不同的结果。

通常，增加雇用人数会起到提高劳动生产率的作用，这是因为不断上升的就业率会提高工人对工作稳定性的信心，最多可提高 2% 的劳动生产率。相反，裁员会打击员工士气从而降低劳动生产率，最大的负效应为 10%（工厂停工）。在表 4-3 中提供了上一年的实际生产率和下一年的估计值，您可以观察到雇用人数变化对它的影响。

降低次品率的措施

次品率由四个变量决定：1) 每件“E-go”每年投入的质量控制费用 2) 计件奖励工资的多少 3) 生产线生产的产品款式数量的多少 4) 一些其他不可预测的随机因素

目前标准的次品率在长三角是 5.00%，在环渤海是 5.50%，它会随着上述四个变量的变化而波动。在质量控制的投入反映了公司通过加强对工人的质量意识培训以减少次品率。增加计件奖金可以使工人生产时的注意力更集中，因为只有合格品才算计件奖金。生产型号款式数量的增多将增加次品率，这是因为频繁的切换品种会降低工人对一个品种的熟练程度。公司通常都把次品捐给各个慈善机构，所以任何次品都不会给公司带来销售收入。所以次品率的问题应该引起管理层的高度重视。

工厂决策

工厂的暂时性停工

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

某些可能发生的生产波动会导致工厂的产量减少甚至完全停工。当您决定暂时停工时，只有在雇用人数栏输入 0 就行了。此时可变成成本降为 0，但折旧不变，管理费用为正常的 25%。公司财务会把这部分固定费用转为公司管理费用，在全公司内部摊销。重新开工时，我们假设工人的劳动生产率为正常的 90%。

永久关闭全部或部分工厂

一旦您发现继续经营某个工厂会造成更多损失而您又没法出售给其他公司时，您可以选择永久关闭全部或部分的工厂（以百万件为单位），但新购入的产能必须在一年以后才能永久关闭。关闭工厂得到相当于原投资 75% 的清算价值，这个比例可能会在企业经营模拟过程中改变，课程管理员会公布任何可能的变化。在您选择关闭部分工厂时，比如，您决定关闭一个有 4 百万产能的工厂（其账面净值有 4,000 万元）的四分之一，您的账面投资减少 1,000 万元，设备的现金价值为 750 万，额外损失为 250 万。由于决策都在每年年初作出，所有的会计分录在当年发生，产能也立即相应减少。

工厂的购入和售出

您和您的团队可以从对手手中以百万件为单位买他们的工厂，或把部分甚至全部工厂卖给对手，交易价格由双方谈判决定，但必须经课程管理员批准以保证交易的公平公正。一旦交易成功，您购入的产能可以立即投入使用，这使得购买现有产能比新建产能来得迅速。新建的工厂我们都假设其使用寿命为 20 年，按每年 5% 折旧。如果购买者在该地区有自己的工厂，那么产品质量控制，生产技改投入以及工人劳动生产率将和自有工厂数据加权平均。另外，产量升级选项 C 包含劳动生产率的提高。任何购买都假设不含升级效益。当然，如果购买者自己在该地区的工厂已经完成升级，升级效益将可以扩展到购入的新产能。

您不能把购入的产能转移到其他地区，并且购入一年之内不能转售。在完成交易时，您要先通过课程管理员的同意并得到交易密码才能完成交易。

如果出售的工厂价格低于工厂的账面净值会产生非经常性损益项目，这个损失将在出售的那年计入财务损益表。如果您在第十二年的决策中售出工厂，用来计算损益的基数应该是第十一年末或第十二年初的账面数，第十二年的工厂折旧由买入的公司计提。您可以从表 4-5

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌!

中观察到您买卖后的新产能和相应的损益。

表 4-5 产能调控

生产部 (产能调控)							帮助				
销售收入=¥ 101,195		净利润=¥ 9,117		现金持有量=¥ -3,554		每股收益=¥ 1.52		投资回报=11.53%			
买方填写								卖方填写			
长三角	环渤海	珠三角	中西部					长三角	环渤海	珠三角	中西部
从哪家公司购买								卖给哪家公司			
?	?	?	?					?	?	?	?
购买产能(千件)								卖出产能(千件)			
0	0	0	0					0	0	0	0
出价(千元)								要价(千元)			
0	0	0	0					0	0	0	0
卖方提供的关于出售产能的相关信息								售出产能的额外收益或损失(千元)			
平均质量控制 (元/件)								0			
平均生产技改 (元/件)				0							
第10年工人生产效率				0							
0				0							
永久产能关闭		关闭的产能(千件)		长三角	环渤海	珠三角	中西部				
		关闭产能收回的残值(千元)		0	0	0	0				
		关闭产能的额外损失(千元)		0	0	0	0				
永久关闭产能的产值为帐面价值的75% (折旧净值).											
决策影响			长三角	环渤海	珠三角	中西部	合计				
	买卖或关停前产能(千件)		1000	3000	0	0	4000				
	买卖或关停后产能(千件)		1000	3000	0	0	4000				
	买卖或关停之净现金流(千元)		0	0	0	0	0				
	买卖或关停之净额外收益或损失(千元)		0	0	0	0	0				

工厂的升级

本课程提供 6 个工厂升级的方案，表 4-6 和表 4-7 详细说明了 6 个方案以及其成本和收益。限制条件为：每年每个工厂只能采用一个升级方案，一个工厂最多可以实施 3 种升级方案。

工厂升级的投资分 20 年直线折旧，每年 5%，升级的费用计入升级后的运营，新建的工厂

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌!

同样可以升级,但不可以在建设的同一年升级。

表 4-6 项目改造屏

生产部 (项目改造)				帮助											
销售收入 = ¥101,195		净利润 = ¥9,117		投资回报率 = 11.53%		每股收益 = ¥1.52		现金持有量 = ¥-3,554							
自动化选项,生产容量扩充,新工业建筑项目需花一年去实施。所有项目都在第 11 年开工,第 12 年落成投产并支付建设费用。				长三角地区		环渤海地区		珠三角地区		中西部地区					
新工厂建设(大、中、小或无)——				-无-		-无-		-无-		-无-					
既有工厂产能的扩充(单位:千件)——				0		0		0		0					
其它升级选项 (每个地区只能选择一种升级选项)	1	产能升级 25%	增加产能约 第 12 年投资成本(千元)	0 千件	0 千件	0 千件	0 千件	0 千件	0	0	0				
	2	工厂建设成 本减少 45%	预期每年节约成本 第 12 年投资成本(千元)	0	0	0	0	0	0	0	0				
	3	技改质量等 级增加 35 点	增加生产质量达到 第 12 年投资成本(千元)	?	?	?	?	?	?	?	?				
	4	工厂管理成 本减少 40%	预期每年节约成本 第 12 年投资成本(千元)	0	0	0	0	0	0	0	0				
	5	工人生产效 率提高 20%	预期每年节约成本 第 12 年投资成本(千元)	0	0	0	0	0	0	0	0				
	6	加班生产 超时 30%	增加工厂最大产出约 第 12 年投资成本(千元)	0 千件	0 千件	0 千件	0 千件	0 千件	0 千件	0	0				
第 11 年 工厂产能			(千件).....		1000		3000		0		0				
第 12 年 产能——			新建或扩充.....		0		0		0		0				
			工厂产能升级(选项 1)		0		0		0		0				
第 12 年 总产能			(千件).....		1000		3000		0		0				
全时工作生产能力(千件).....					1200		3600		0		0				
第 12 年 工厂及设备的资本支出(千元).....					0		0		0		0				
新建产能之前:				风险指数 = 3		债券评级 = BBB		新建产能之后:				风险指数 = 3		债券评级 = BBB	

表 4-7 工厂升级选项

	效果	资本投入要求和每年折旧成本的影响
选项 1	提高产能 25%	每百万件产能需要一次性投资 550 万(每百万件产能每年增加折旧成本 27.5 万)
选项 2	削减生产线安装成本 45%	每百万件产能需要一次性投资 300 万(每百万件产能每年增加折旧成本 15 万)
选项 3	使用新设备质量体系,提高质量等级 35 点。	每百万件产能需要一次性投资 400 万(每百万件产能每年增加折旧成本 20 万)
选项 4	削减人均管理成本 40%	每百万件产能需要一次性投资 175 万(每百万件产能每年增加折旧成本 8.75 万)

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

选项 5	增加劳动生产率 20%	每百万件产能需要一次性投资 300 万（每百万件产能每年增加折旧成本 15 万）
选项 6	延长限定的加班时间从 20%到 30%	每百万件产能需要一次性投资 250 万（每百万件产能每年增加折旧成本 12.5 万）

工厂的新建及扩建

在珠三角和中西部建新工厂可以有中（200 万产能）、小（100 万产能）三种选择。建厂需要一年时间，也就是说如果您第十一年在中西部建新厂，您可以在第十二年全面生产。四个地区的所有工厂，不论大小都可以扩大 100 万的产能，扩大的产能在决策的第二年实现。对任何工厂没有扩张次数和规模的限制，但一个工厂在一年内最多只能扩展 500 万产能，因为公司可以在新建和扩张中实现任何它所需要的规模。本课程只允许每个公司在各个地区最多拥有一个工厂。

公司是否需要扩大产能？如果在珠三角建厂的话可以降低珠三角销售的成本（运输费用），江苏和浙江有足够的劳动力供应以及相对合理的劳动力成本。如果在中西部建厂的话，不仅仅降低当地的销售费用，中西部的廉价劳动力成本可以降低公司整个生产成本。当然，在一个地区建一个大厂产生的规模效应可能胜过在四个地区分别建厂。这些都是您和您的团队需要思考和决策的重要问题。

产能新建和扩充的限制条件

如果全国的产能加上上一年度的存货超过全国总需求的 25%或以上，则任何已建工厂的产能扩充量不能超过 100 万件；如果全国产能超过需求 50%以上，将不允许新建或扩充产能。但是在这种限制条件下，您仍然可以通过购买其他公司产能或升级自有工厂来获得您需要的新产能。

工厂新建和扩展的成本问题

建设成本以开始建设的那一年为准，随着企业经营模拟的进行，每年的建设成本会有上下波动。这些成本费用的支付将被记录在开始投产的那个年度里。请参考表 4-8 新建工厂和工厂扩建的成本。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

中西部和珠三角的新工厂的劳动生产率从 3,000 件/年/人开始，第一年的新工厂次品率定为 5.5%，而扩充产能时，这两个指标假设为不变。您和您的团队必须认真分析是通过加班或升级来扩大生产呢，还是通过新建或扩展工厂来实现产能的增加。比如，一个有 500 万产能的工厂想要实现 600 万产量，他可能发现通过加班来实现这 100 万的增加产量比扩展 100 万新产能来的合算。

特别说明：每增加 1000 件产能, 工厂管理费用增加 1,000 元, 反之则减少 1,000 元。

表 4-8 新建工厂和工厂扩建的成本

	新工厂建筑成本			工厂扩建成本
	小型	中型	大型	
	(100 万件)	(200 万件)	(300 万件)	(每 100 万件)
第 11 年	2750	5400	8000	2600
第 12 年	2850	5590	8280	2690
第 13 年	2950	5790	8570	2780
第 14 年	3050	5990	8870	2880
第 15 年	3160	6200	9180	2980
第 16 年	3270	6420	9500	3080
第 17 年	3380	6640	9830	3190
第 18 年	4020	6870	10170	3300
第 19 年	4160	7110	10530	3420
第 20 年	4310	7360	10900	3540
第 21 年	4460	7620	11280	3660
第 22 年	4020	7890	11670	3790
第 23 年	4160	8170	12080	3920
第 24 年	4310	8460	12500	4060
第 25 年	4460	8760	12940	4200

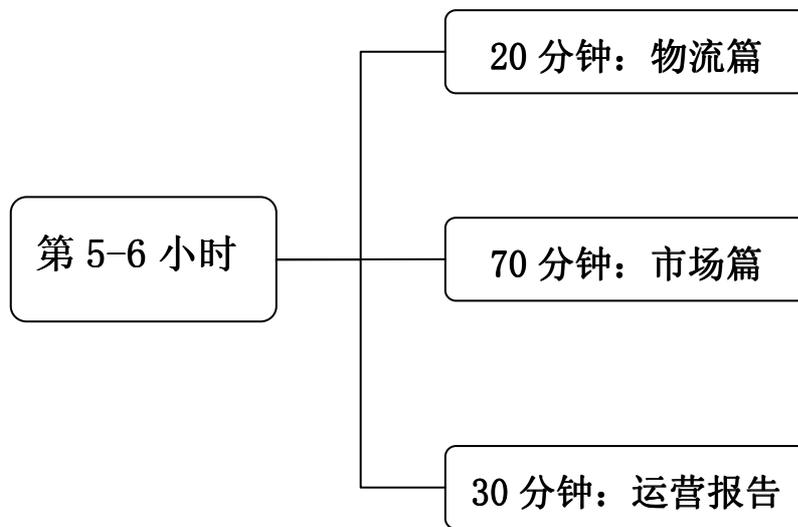
《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

（单位：万元）

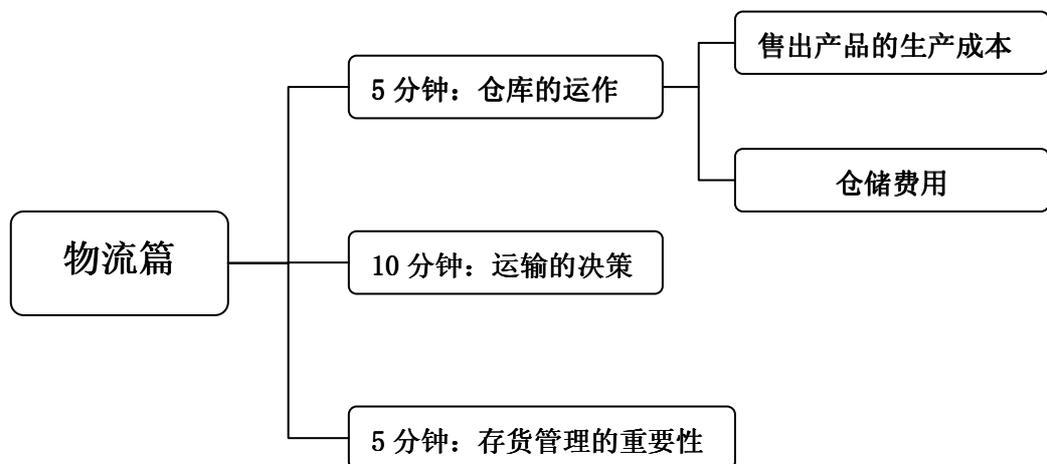
上述数字每年增加 3.5%，四舍五入取整。

注释：公司日常支出成本以阶梯式递增，产能每增加 1000 件，成本增加 1000 元（不算加班时间）。如果产能售出或永久关闭，公司日常支出成本将以同样方式递减。

第 5-6 小时 物流、市场与运营报告



物流篇



工厂的产品都直接被运输到公司在长三角、珠三角和环渤海的分销中心，中西部的分销中心也将在第十二年开始投入运作。每个分销中心都有足够的仓储量来满足各个地区独立零售商、网络销售和专卖店的销售需要。仓库工人负责包装、打标牌及打包发运。每个地区的

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌!

分销中心只负责本地区的销售供应。一个公司销售的款式型号越多，承诺的运输期越短，公司所需要的库存数就越多。如果库存数小于该地区的订单数，就会发生短缺现象，一旦发生短缺，独立零售商和网上购物者会立即订购其他公司的产品，这会降低公司在该地区服务质量的排名。短缺越多，排名下降越多。

仓库的运作

表 5-1 是公司第十年的仓库运作报告

表 5-1 物流经理分析表

Aaaa		物流经理分析表				第10年	
		贴牌	自有品牌仓储				
			长三角	环渤海	珠三角	中西部	总计
仓储运营 (千件)							
期初存货		100	23	0	2	0	125
从何处工厂运来							
	长三角	0	760	0	0	0	760
	环渤海	400	622	300	550	0	1,872
	珠三角	0	0	0	0	0	0
	中西部	0	0	0	0	0	0
可销售数量		500	1,405	300	552	0	2,757
售出数量	网络 (零售)	0	125	24	50	0	199
	批发	500	1,125	216	450	0	2,291
	总计	500	1,250	240	500	0	2,490
清仓数量	(第10年末)	0	0	0	0	0	0
期末存货		0	155	60	52	0	267
仓储损耗费用		0	0	0	0	0	0
期初存货成本		2,100	552	0	38	0	2,690
+ 运入货物成本		8,340	31,103	5,702	10,454	0	55,599
- 期末存货成本 (清仓前)		0	3,525	1,141	963	0	5,629
售出货物制造成本		10,649	28,436	4,561	9,259	0	52,905
仓储费用 (千元)							
存货仓储费用		25	12	0	1	0	38
运入货物运输费用		500	1,158	150	688	0	2,496
仓库运营		1,000	3,375	1,480	2,000	0	7,855
总仓储费用		1,525	4,545	1,630	4,889	0	12,589
存货清仓							
元/件	—— 清仓价	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
清仓	分配成本 (参考法一)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	对税前收益的影响	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
影响	对税前收益的影响	0	0	0	0	0	0
(千元)	年度成本节约 (参考法二)	0	0	0	0	0	0

售出产品的生产成本

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

每年管理报告的第 2 部分向您提供了售出产品生产成本的信 息，这里售出产品成本和生 产产品成本是两个不同的概念，两者可能不相等。由于当年生产的产品不一定全部售出，一 部分转为库存，这种情况下，生产产品的成本将大于售出产品成本。如果当年售出产品大于 生产量，库存下降，售出产品成本大于生产产品成本。

由于长三角工厂所生产的全部品牌产品都在长三角生产销售，长三角市场的每件“E-go” 的售出成本比其他地区高。环渤海工厂负责生产满足珠三角、环渤海、全部贴牌生产和部分 长三角品牌的需求。每个市场的运输成本和利润率都有所不同。期末存货也是需要注意的部 分，第十年的期末数等于第十一年年初数。

仓储费用

仓储费用由存货费用、进货运输费、和仓库运营费三个部分组成。

(1) **存货费用**：存货费用是由上一年结存的库存产品数量决定，费用的计算采用阶梯递 增法：

库存：	0——500,000 件	0.50 元/件
	500,000—750,000	0.75 元/件
	750,000—1,000,000	1.00 元/件
	1,000,000—1,250,000	1.50 元/件
	1,250,000 以上	2.00 元/件

(2) **运输费用**：目前运输费是按照同地区 0.50 元/件，跨地区 1.25 元/件来计算的。

(3) **仓库运营费**：仓库运营费包括每年 100 万元的租金（小于 20 万件的按 5 元/件计算） 和从仓库到销售点及网上消费者这中间产生的包装、贴标签和运输费用。长三角有 50 万元额 外的贴牌产品仓储租金（生产量不满 10 万件则按 5 元计算）。仓库的规模效应体现在：第 1 个 100 万件的销售，仓库的劳动力、原材料、设备和运输费用大约为 2 元/件，随后的 200 万 件为 1.5 元/件，300 万件以上是 1 元/件。

运输的决策

您和您的团队在物流决策屏表 5-2 上要做出的决策就是如何把生产出来的产品合理的分配到各个仓库以保证：1) 满足各个地区预计的销售量和库存 2) 各仓库的款式和质量处于最优化水平。所有生产的产品都必须运到公司的分销中心，产品不能从一个分销中心转运到另一个分销中心。

如果您的分销中心没有足够的存货，将产生短缺，短缺的后果为：1) 公司销售额下降 2) 购买者立即从对手处购买相应数量的产品 3) 公司的服务排名下降。为了帮助您避免短缺的发生，决策屏会提示您每个地区所需要的最少发货量。此外，电脑会自动告诉您目前仓库产品的质量等级以及款式数量。

表 5-2 物流部决策

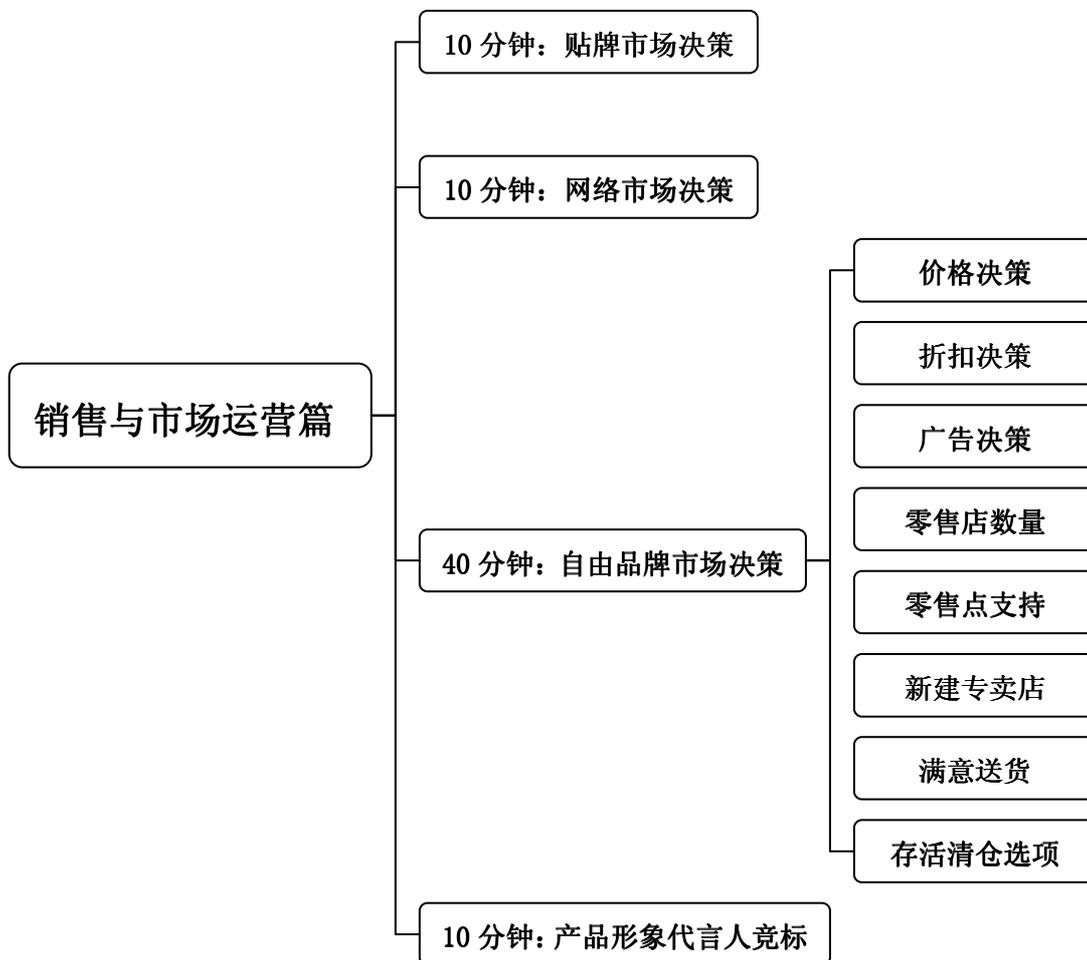
产品配送 帮助					
销售收入 = ¥ 101,195	净利润 = ¥ 9,117	每股收益 = ¥ 1.52	投资回报 = 11.53%	现金持有量 = ¥ -3,554	
所有贴牌E-go将被自动运往贴牌E-go仓库。您只需标明自有品牌E-go需从工厂运往各仓库的数量。各工厂等待运送的E-go数量如下所示。	贴牌 仓库	长三角仓库	环渤海仓库	珠三角仓库	中西部仓库
第11年需求预期 (参考年度预算屏).....	600	965	721	930	0
加上 为实现满意送货时间所需准备的存货.....	0	68	50	65	0
减去 期初存货 (从第10年转过来的存货).....	0	155	60	52	0
最少运输数量.....	600	878	711	943	0
可提供的自有品牌数量——长三角工厂.....	0	760	0	0	0
从何处工厂运来 环渤海工厂.....	399	622	300	550	0
(千件) 珠三角工厂.....	0	0	0	0	0
中西部工厂.....	0	0	0	0	0
总运送数量(满足条件的最少运输数量)	399	1382	300	550	0
期初存货(质量等级0除十分).....	0	155	60	52	0
可供销售数量(期初存货+运送的数量).....	399	1539	362	606	0
可供销售产品的质量等级(加权平均值).....	78	94	90	90	0
可供销售产品的款式数量(加权平均值).....	100	100	100	100	0
仓储成本——	0	78	30	26	0
(千元) 存货存储成本.....	499	1162	151	693	0
运来货物的装货费用.....	899	2930	1724	2212	0
仓储运营费用.....	1398	4170	1905	5147	0
总仓储成本.....	3.50	2.71	5.26	8.49	0.00
可供销售产品的单件仓储成本.....					

存货管理的重要性

一方面，如果存货数量过少，除了会有短缺风险之外，还可能造成交货期的延长，从而影响到企业的服务评分。当实际次品率和预计次品率不同时，电脑会自动按比例调整实际发货数量，所以如果您只发送最小需要量时，就可能由于次品率的增加而造成短缺现象的发生。

另一方面，如果您的存货过多也会造成公司成本的上升。成本的上升体现在仓储费用的上升以及质量等级的下降。由于过多的上一年存货使这些产品由于款式的更新对消费者失去吸引力，从而降低公司产品的质量等级（本仿真系统设置：当年未售出的贴牌产品和自有品牌产品，其质量等级在次年将分别下降 5 分和 10 分）。您和您的团队必须从以上两个方面谨慎的进行存货管理。

销售与市场运营篇



公司管理层可以利用以下渠道销售产品：

- 通过长三角的大型连锁商店进行贴牌销售，如沃尔玛等大型超市。
- 通过独立“E-go”零售商销售，他们将“E-go”直接售出给消费者，典型的独立“E-go”零售商，如百货商店、“E-go”零售点，以及在各类商店。
- 通过公司网站进行在线直销。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

➤ 公司自己拥有并经营的专卖店。

本部分阐述将公司的销售和市场运营机制，并解释了您将在每年当中需要进行决策的选项。（**注意：**您的公司只有到第十二年时才能够在中西部市场上开始销售和市场运营。）

贴牌市场决策

当前，进行贴牌销售的大型连锁店对所有竞标者的要求是：质量等级至少 50 分，款式数量至少有 50 种（在企业经营模拟进程中，这些要求经常会进行更改，请随时留意！）。在长三角市场，当您去参加贴牌销售连锁店的竞标会时，您的出价得比本公司自有品牌平均批发价至少低 2.5 元，否则您会被拒之门外。如果在贴牌采购时无法取得较低的价格，贴牌销售的连锁店就无法取得更大收益，因为他们本来可以从销售自有品牌中获得很大利益。

如果管理层能够参加贴牌销售连锁店的竞标，每年需做出两个决策：

- （1） 决定向连锁店供应“E-go”产品的数量
- （2） 决定以什么价格进行竞价

贴牌决策项目如**表 6-1** 所示。

表 6-1 贴牌（OEM）市场决策屏

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

市场部（贴牌）				帮助
销售收入 = ¥ 101,195		净利润 = ¥ 9,117		现金持有量 = ¥ -3,554
				每股收益 = ¥ 1.52
				投资回报率 = 11.53%
注意事项：产品指标不满足采购商要求的公司将自动被取消其投标资格				
贴牌采购商要求的产品指标：		质量等级要求：	50	款式数量要求：
				50
	数量（千件）	质量等级	款式数量	
期初存货 (第10年积压 质量等级被罚降5分)	0	0	0	
代销产品 (来自第11年制造或运送的产品)	399	78	100	
可共销售的数量	399	78	100	
投标数量(千件)	500	投标价(元/件)	34.00	
对存货进	请输入0至可供销售数量之间的整数			
预期售出数量	399	预期期末存货	0	
----- (可供销售数量,提供数量和需求预期数量之较小值)		----- 如果未售出, 带入第12年, 将被罚掉5分质量等级分		
量-本-利分析表				
总的成本分析(千元):			单件产品的成本分析(元/件):	
收 入:	13566	收 入:	34.00	
制造成本:	10774	制造成本:	27.00	
仓储成本:	1398	仓储成本:	3.50	
管理成本:	858	管理成本:	2.15	
总运营成本:	13030	总运营成本:	32.66	
运营利润:	536	运营利润:	1.34	
利息成本(收入):	478	利息成本(收入):	1.20	
所得税:	0	所得税:	0.00	
净利润:	58	净利润:	0.14	

竞标的规则是这样的：

(1) 必须符合竞标要求：即质量等级至少 50 分；款式数量至少有 50 款；出价比本公司自有品牌平均批发价至少低 2.5 元。

(2) 出价最低的公司首先中标，如果该公司的产品数量无法满足贴牌销售连锁店的总需求数量，则按竞标价由低到高，依次中标，直到满足总需求为止。

如果您决定参加连锁店竞标，您需要：

- (1) 确定一个竞标价格（最小单位到分）
- (2) 标明您的公司愿意以此价格销售的商品数量（以千件为单位）

您的产品可能全部中标，可能中标一部分，也可能一件也没卖掉。销售数量的多少，取决于连锁店需要购买的数量、竞争对手给出的竞标价格、以及各公司能够提供的商品的数量。如果竞标价相同，质量等级高的竞标者胜出；如果竞标价和质量等级均相同，款式数量多者胜出。没有卖出的贴牌“E-go”类货品将被保留在存货中，您可以在下一年的竞标过程中卖掉它们。但是，在次年，他们的质量等级将被自动扣除 5 分。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

贴牌存货之清仓功能

万一您的公司在售出贴牌商品竞标过程中失败，有一个功能可以使您用跳楼价来对剩余货品进行清仓。要查看当年的清仓项目，只需点击屏幕上的清仓按钮。对话框将跳出，对选项进行解释，并显示存货的买家愿意为购买您的剩余货品所付的价钱。根据不同的情况，该价钱每年都将有所差别。对话框还会给您提供一个估算，即如果清仓，可以在仓储成本和存货费用方面节省多少资金。典型情况下，清仓价会低于制造成本。清仓价不包含任何运输成本、市场、管理或利息成本。因此，通过常规渠道卖掉贴牌存货乃上佳之选，而采用存货清仓方式实在是迫不得已的最后手段。如果选择存货清仓方式，只需让清仓按钮停留在“开”状态。要放弃存货清仓方式，点击按钮到“关”状态即可。

网络市场决策

最近几年，公司通过网络卖出产品所做的努力，已被证明是值得鼓励的成功之举。在第十年，公司通过网络，已经以每件 62 元的价格卖出了 19,9 万件“E-go”，并且在长三角、珠三角、环渤海市场的利润分别达到每件 5.56 元、5.22 元和 1.92 元。从全行业角度来看，各个地区第十一年所有公司的在线销售总额将达到自有品牌销售额的 11%，第十二年这个数字将达到 12%。第十一年年末，您将得到关于未来五年的需求预期走势预测，显示每年潜在的在线销售百分比（为简化起见，这个百分比在全国市场的四个地理分区均适用）。注意，任何一年中，所有公司的在线销售预期总额至多为当年自有品牌销售预期的 20%。

表 6-2 网络 市场决策屏

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

(3) 您公司与竞争对手投放广告数额的比较

网上订购产品的配送，由当地的配货仓库完成。由于每个地区产品的质量都有所不同，又由于不同地区品牌形象和投放广告数额的差别，在线交易销售额会受到这三个具体地区因素的影响就在情理之中了。

网上平均售价

首先，管理层必须决定在公司的 Web 站点上销售产品的平均销售价。这个价格代表了所有款式的平均销售价。

您网络直销产品的价格与您对手的价格的比较是决定网络直销市场中您公司所占份额的最重要的因素。研究表明在线购买者中很大一部分人就是要寻求低价商品，并且他们对价格上的差异都非常敏感。对他们来说，浏览站点，发现您的公司与您的对手公司在价格上的差异是十分容易的。在公司站点上销售产品的最高限价是每件 150 元。

提供款式数量

您所能提供的款式数量的最大值等于您目前存货的款式数量之最小值。这个数字是由计算机来进行追踪的，该数字会显示在需要决策的空格的左侧。任一仓库款式数量的最小值是公司网站上所能提供款式数量的最大值，这是因为对在线购买者而言，送货一般是由在线购买者所在的地理区域的仓库来进行的，而且公司从节约成本的角度出发，只可能在全国创建一个中国级的网站，而不可能在全国各区来设立多个网站。但是，您可以选择少提供一些款式，以减少 Web 站点的运营费用。提供较少的款式数量意味着需要较少的图片和商品描述，较少的设计费用等等。您可以在本软件提供的屏幕计算系统中查看提供较少款式数量所能节省的费用，方便您做出合理的决策。如果您想要增加款式数量，甚至超过最大限额，您可以返回生产和货运屏幕，生产更多的“E-go”款式或者调整您的货运方式，来增加在仓库中存货的款式，从而使网站有更多的款式可供销售。

送货方式

送货方式是关于向在线购买者承诺的发货速度的。两周经济货运的花费为每件 7 元。这 7

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

元包括将所定货品从分区仓库货柜中取出、包装、贴标签和对运输商进行相关安排的费用。一周标准货运提高了在线购买满意度，花费上升为每件 10 元。三天航空/陆地送货的花费是每件 13 元，次日航空送货的花费为每件 16 元。

您公司产品的质量、品牌形象、在相应区域所投放的广告与竞争对手相比优势越大，您在网络直销市场中占有的份额就会越大。您公司产品的平均在线零售价格、款式数量、发货速度与竞争对手相比越有优势，您在网络直销市场中占有的份额就会越大。

一种不大可能发生的情况是，管理层希望放弃在线“E-go”类市场的销售，如果这样，您须在平均销售价一栏中键入 0，程序将默认您的决策是，放弃了通过公司网站去销售产品。

自有品牌市场决策

自有品牌市场决策对您的公司相对于其他公司的竞争力，以及您公司品牌的确立和产品的销售都有深远影响。前任管理层做出的第十年决策如表 6-3 所示。

特别提示：如果您没有向某一区域供货，那么程序将不能接受或识别您在该地区做出的任何市场决策。您必须首先向该地区供货，决策才会是有效的。举例来说，在第十二年，当您决定进入新兴的中西部市场时，您必须先向中西部市场供货，才能启动本仿真系统的财务计算程序。

表 6-3 自有品牌决策屏

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

市场部（自有品牌）										帮 助	
销售收入 = ¥ 101,195		净利润 = ¥ 9,117		每股收益 = ¥ 1.52		投资回报 = 11.53%		现金持有量 = ¥ -3,554			
		长三角		环渤海		珠三角		中西部			
		年 11	年 10	年 11	年 10	年 11	年 10	年 11	年 10		
品牌特点和评分		品牌形象		46	50	65	50	45	50	0	0
		质量等级		94	100	90	100	90	100	0	0
		款式数量		100	100	100	100	100	100	0	0
		(第10年实际) 预期的服务评分		100	100	100	100	100	100	0	0
营销组合	给零售商的批发价 (元/件)		¥ 44.00	¥ 44.00	¥ 42.00	¥ 42.00	¥ 43.00	¥ 43.00	¥ 0.00	¥ 0.00	
	促销 —— 广告预算 (千元)		2000	2000	500	500	1000	1000	0	0	
	打折销售 (0到10元/件)		3	3	1	1	2	2	0	0	
	销售点 —— 零售店数量		5000	5000	500	500	1000	1000	0	0	
	公司新增专卖店数量 (最多40)		0	0	0	0	0	0	0	0	
	公司所有专卖店数量总计		0	0	0	0	0	0	0	0	
	服务 —— 零售商支持 (元/店)		500	500	500	500	500	500	0	0	
	满意的送货时间 (4, 3, 2, 1周)		3周	3周	3周	3周	3周	3周	0周	0周	
预期的送货时间 (第10年实际)		3周	3周	4周	3周	4周	3周	0周	0周		
自有品牌 —— 可供销售的数量 (在网络销售后) ···		1435	送费时间	322	送费时间	541	送费时间	0	送费时间		
批发 —— 预期售出数量 (自有品牌批发)		861	要求	322	要求	541	要求	0	要求		
预期存货数量 (或断货)		574	← 68	0	→ 80	0	→ 65	0	← 0		
存货清仓功能 (请点击转换开关)		对存货进行清仓		对存货进行清仓		对存货进行清仓		对存货进行清仓			
预期区域		总值	单件	总值	单件	总值	单件	总值	单件		
量-本-利分析表 —— 收入		¥ 37884	¥ 44.00	¥ 13524	¥ 42.00	¥ 23263	¥ 43.00	¥ 0	¥ 0.00		
售出产品成本		22053	25.61	7752	24.07	13263	24.52	0	0.00		
仓储费用		3721	4.32	1694	5.26	4595	8.49	0	0.00		
市场费用		5990	6.96	809	2.51	1764	3.26	0	0.00		
管理费用		1850	2.15	692	2.15	1162	2.15	0	0.00		
利息及税务		1032	1.20	386	1.20	648	1.20	0	0.00		
净利润		¥ 3238	¥ 3.76	¥ 2191	¥ 6.80	¥ 1831	¥ 3.38	¥ 0	¥ 0.00		

价格决策

由于将每种款式和型号的“E-go”都进行标价非常困难，所以在本仿真系统设计时，管理层仅需要设定各地区产品平均价格。前任管理者试图实行全国平均价，而我们建议在各地区推行平均批发价格。您必须具备在各地区定价的判断力。您定的平均价，适用于独立经销商和公司拥有的零售专卖店（您所应选择的分销渠道之一）。

您应该多花点时间考虑一下公司从售出的每件“E-go”中得到的收益。零售商一般会以高出他们采购价一倍的价格卖出产品。例如，您给独立零售商的批发价是每件“E-go”40元，则零售商的平均零售价就是每件80元。通过公司自己拥有的专卖店销售产品的好处是每件“E-go”的净利润就是每件“E-go”的零售价格减去制造成本，省去了中间商的差价。如果管理层选择在某个地区开设专卖店，其实际获利价格将是在该地区所提供产品的批发及零售价格的平均值。换句话讲，该价格是给零售商的批发价和公司拥有专卖店零售价的混合价格。我们将在接下来向您描述零售店及专卖店市场决策的细节。拥有公司自己的连锁专卖店使您有能力设定一个更高的批发价格，益处很多。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

自有品牌每件最高平均价是 99.99 元。这个最高价格限定适用于各地区。每年的价格提高或降低幅度是没有限制的。如果您不想继续在某个地区销售产品，您只需在该地区销售价格处键入 0，同时将您在该地区的市场投入也降为 0（或者投入一些市场费用，这完全取决于您的战略）。

您要格外注意的一点是，当您对产品定价时，要充分考虑竞争对手。您所给出的价格必须具备竞争力。您公司产品与竞争对手产品的价格之比，是决定销售量和市场份额的最重要因素。如果您公司在某地区给出的价格比平均批发价高出很多，那么就有很多购买者在比较之后选择其他相对便宜的品牌，最终放弃您的产品。然而，高于平均价格的定价策略的负面影响可以通过以下努力加以抵消，比如，较高的产品质量、对独立零售商更好的服务、额外的广告、更大的顾客折扣、更好的品牌形象、公司产品线上更多的“E-go”型款式、更加有效的在线销售模式、更大的零售渠道网络和零售专卖店。但如果您公司的价格越高于该行业的均价，您的市场份额也就越小。

广告决策

通过比竞争对手投入更多的广告费用，您的品牌认知度可以超过对手，从而有可能获取更多的市场份额。广告能够扩大品牌认知度，有助于促进消费者到零售店中去挑选您公司品牌的商品，并且使人们对您公司的最新“E-go”型款式有所了解。广告带来的竞争优势的大小，取决于您公司当年的广告预算。如果年度广告支出超过了该地区企业的平均广告支出，则该公司在本地推广力度就较强；如果比平均广告支出低，那么推广力度就较弱。当然，您必须注意更多的广告投入并不能使生产成本降低，同时也不会因为巨额的广告支出而降低盈利能力——在广告上花掉比对手太多的钱，有时候也是不合算的，因为广告支出的边际效益是逐渐递减的。输入所有的广告花费（以千元计）。注意，中国“E-go”行业联盟的评判公司品牌形象的标准中，所有年份累计的广告支出总额占 60% 的权重。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

关于顾客折扣的决策

对购买您公司产品的顾客提供折扣，是使您的公司区别于对手公司，并且创造潜在竞争优势的方式之一。您有十种折扣方式供选择，即从1元到10元十种不同的折扣。

所有您提供的折扣都必须以整数元为单位。您也可以不给折扣。不同的折扣能够在每一个地区市场使用。消费者对折扣所作的反应取决于：（1）给予折扣的大小『¥8---¥10的折扣与¥3---¥5的折扣相比而言能产生更大的市场份额』（2）您公司所提供的折扣是高于还是低于在该地理地区的平均折扣。由于不是所有的买家都会邮寄折扣券，所以每件“E-go”实际的折扣是小于折扣券的面值的（参照下表）

折扣额	折扣券 寄还率	售出产品的每件成本(¥)
1	15%	0.15
2	20%	0.40
3	25%	0.75
4	30%	1.20
5	35%	1.75
6	40%	2.40
7	45%	3.15
8	50%	4.00
9	55%	4.95
10	60%	6.00

与零售渠道相关的决策

一家公司的独立零售店越多，其产品与消费者接触的机会就越多，而对于消费者来说就近购买您公司的产品就越容易。当前，您的公司有5,000个长三角零售渠道，500个环渤海零售渠道和1,000个珠三角零售渠道。您在一个地区能够拥有的零售渠道数量的上限是99,999个（足够多了）。拥有更多的零售渠道一般来说比只有少量的零售渠道更有优势。但这个数量

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

也不是越多越好，当超过一定数量的时候，零售渠道的边际效益就会下降。拥有比平均水平少的零售店数量，对于占有相当的市场份额来说并不是最重要的因素，也许一个公司能够在—个地理区域内只是靠 100 个左右的零售渠道完成大部分的销售（假设是在大城市），但同时会有其他销售方式，如公司的产品对消费者有足够的吸引力，或在线销售提供一个有吸引力的网站，或利用零售专卖店对零售渠道作为补充。

输入总的零售店数量。这些输入不是以“千”作为单位的，如果您决定需要 6,000 个长三角零售渠道，输入 6,000（而不是 6）。在所有其他的竞争因素都是同等的情况下，在特定地理区域内，拥有较多零售渠道的公司将比拥有较少零售渠道的公司销售量更大。

与公司拥有的专卖店相关的决策

您有开设公司自己拥有专卖店的权利，以对独立零售经销商的销售渠道作为补充，并可在品牌商品销售和市场占有率的竞争中更有作为。根据可靠的市场调查显示，在长三角、环渤海、珠三角或中西部市场的交通繁忙地段、高消费群体集中购物中心和购物商业街中开设两层、1400 平方米的专卖店，会显著增加公司品牌在当地零售市场的知名度，并对销售量有极大促进作用。这种销售模式创造了一种热闹的、充满活力的店内销售环境，小型货架、宽敞的购物环境，带来了高客户流量和高销售额。此类商店的一个重要的销售优势在于，他们给公司一种有效的方式向消费者展示同一品牌不同款式造型，而多数零售店只能展示一部分。第二个销售优势在于一系列的专卖店允许您设定一个高于平均水平的批发价。最新的市场调查报告显示，在其他条件相同的情况下，专卖店更多的公司有能力制订高于平均水平的定价。

第二个优势是公司拥有的专卖连锁店允许您设定一个高于平均批发价的销售价格。最新的市场调查显示，在其他竞争因素都是平等的情况下（价格、质量、广告等），有较多专卖店的公司将比有较少专卖店的公司能卖掉更多的商品，并且能够收取较高的批发价格。

管理层可以使用需求预测模型来进行合理预测，对特定地理区域建立多少个公司拥有的专卖店做出有效预期。请注意，没有一个确切的数字可以说明每个专卖店能卖掉多少件“E-go”。因为这将根据您公司的整体竞争能力而有所不同（包括各项指标，如平均销售价

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

格、质量、“E-go”型款式、广告、经销商数量等），并根据竞争对手的综合竞争力而有所不同（他们所拥有的专卖店数量、零售网络的规模、价格、产品质量等）。

如果您选择在特定地理区域内开设专卖店，您输入的决策价格，事实上将成为您在特定地理区域卖出产品的批发和零售的平均价格。换句话讲，这代表了给零售商的批发价和给公司拥有专卖店的零售价的平均值。您在该地区拥有越多的专卖店，在同等的条件下，您就可以在不降低销售量的情况下收取更高的平均批发/零售价格。

根据最新最可靠的调查报告，如果一个公司能够在特定的地理区域内拥有 25—50 个公司自己的专卖店，就有能力制订出一个零售价，这个价格比单纯拥有零售店之公司的零售价高出 5 元，并且实现给零售商的价格就是一个平均的批发价格。新公司拥有的专卖店决策将在每年年初的决策中做出。

然而，进一步的市场调查显示，在四个地理区域中的每个地理区域里有不多于 1,000 个的有吸引力的专卖店可选店址，而这些专卖店店址的吸引力又不是均衡的。一旦所有公司的专卖店数量加起来超过 500，再增加更多的专卖店的边际贡献率就会下降。如果所有公司在任何一个地理分区市场中开设零售专卖店总数超过 1,000，再开设专卖店对整体的销售 and 市场份额就不会有任何帮助了，因为市场的饱和效应。此外，您在任何一个地理区域拥有的专卖店越多，您公司产品的买家就有更广泛的渠道来购买您的产品，原来是零售经销商，现在又多了您公司所有的专卖店。换句话说，这两种类型的零售销售渠道，事实上在互相竞争，以争取更多的顾客来光顾。所以，增加更多的零售经销商的战略和大规模开设专卖店的策略，可能会导致从总量角度看逐渐减少的边际贡献。独立零售经销商对公司在他们的地理区域里建立专卖店持否定态度，因为专卖店削弱了他们的销售数量。结果就是，您公司在地理区域里拥有的专卖店越多，推广您公司品牌的零售经销商就会越少，零售经销商的总体销售增长水平就会越弱。您可以到需求预测屏上做一些“如果…就…”的分析，来对公司所有专卖店和零售经销商的合理数量比做一个测算，争取达到零售商和专卖店数目的最优配比。

您将发现，开设并经营公司所有的一系列连锁专卖店需要强大的财政资源支持。前期投入和公司运营成本如下：

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

- 每一个专卖店要投入 15 万元的资本在装修、家具、固定设备和现金登记系统中。(每个专卖店 15 万元的投资成本适用于全国市场的所有四个地理区域)。这项投资每年的折旧率为 5%。
- 在长三角，专卖店的店铺租金为每年 8 万元，在环渤海为 4 万元，在珠三角为 6 万元，在中西部为 4 万元。
- 每年的维护费用为每个专卖店 2.5 万元(占总投资的 16.7%)
- 第十一年，在长三角和珠三角，每家店每年的人员工资为 50 万元，因为工资增长和通货膨胀的关系会以每年 2.5%的速度增长。
- 第十一年，环渤海和中西部，每家店每年的人员工资为 25 万元，同样的，会以每年 2.5%的速度增长。

目前,任何一家公司都被限制在任一地理区域中每年只能开设不多于 20 家的零售专卖店。这个限制也可以被您的课程管理员在接下来的年份中更改。然而,如果考虑到开设和运营专卖店的费用,您会发现这个限制是合理的。之后,如果您决定改变销售和市场战略,您会有选择权来决定关闭先前开设的其中几个或所有的公司自有专卖店(您可以键入一个负数来表示您要关闭的专卖店个数)。依靠关闭专卖店,公司可以马上从租金、店铺维护费用、还有每年需要支付的人员工资中解脱出来,但是公司在专卖店中的非折旧资本投资只能够被算作为清算和剩余财产价值,只有 10%的投资资本能够被保存下来。关闭专卖店过程中,非折旧投资 90%的损失将于当年从收益中扣除。要关闭专卖店,在专卖店决策框中键入一个负数即可。

如果您在一个地区只建立专卖店的话,那此时的批发价就相当于一个终端零售价格,在决策中批发价是必须填写的。

在品牌市场决策屏中提供的计算功能和在需求预测屏中的试算按钮“如果…就…”,将帮助您评估开设专卖店的经济效益,并帮助您判断开设零售经销商和专卖店的比例多少才会最优。

关于零售商支持和线上服务相关的决策

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

每年自动设定有 100 元的管理成本,是用来对每一个零售渠道作支持和服务的——这 100 元是被自动扣除的,而且在模拟进程中您的课程管理员可以更改这个数字。如果您公司的竞争策略中有一个策略是为了提升您的服务等级,达到比平均水平高 100 分,从而获得零售商更多的促销支持,那么您可以采用的实施方案就是在零售支持和在线销售上加大投入。实际上,在第十年,您的公司为长三角、环渤海和珠三角的零售支持和在线销售每个店额外花费了 500 元,参照表 6-3,这额外的 500 元是除了每年固定的 100 元之外的花费,有助于使您的产品在所有三个地理区域中达到满分的服务等级。

这些额外的费用都是完全可以随意支配的,包括使客户服务部门拥有更好的服务人员,将最新的通信技术提供给服务代表处,同时根据需要可以提供在线信息和问题解决技术,以此提高公司零售经销商和专卖店工作人员的满意度。公司的零售支持和在线服务代表处都是可以在线服务的,或是可以通过电话或传真来处理问询、接受定单、监督订单落实程序,并解决任何关于经销商的问题。

提供零售商支持和在线服务而付出的可自由支配的费用是中国“E-go”业联盟在计算公司的服务等级时考虑的三个因素之一(您如有兴趣,请参照表 3-1,查看一下如何计算服务等级)。前几年一个公司对每个零售渠道支付的可随意支配费用¥500 使公司达到了服务等级 100 分,这 500 元并不能使公司拥有任何超常的竞争力,而关于公司近来在线销售的努力却招引来不少的零售商的抱怨。许多独立零售商认为近来的在线销售增长和网上销售的增加都导致了他们的获利机会的减少。

如您所知,在零售支持和在线服务增加的花费中产生的服务等级的边际贡献逐渐减少。当您对零售支持和在线服务做出决策时,软件的计算系统将提供给您有关投入能产生效果的评估。

与送货时间相关的决策

零售商们认为 4 周的送货时间是“令人满意”的,4 周送货的成本会计入每件“E-go”的仓储运营成本中去。较短的送货时间会提高您公司的服务等级,但也会产生更高的成本。通常,3 周的送货时间会使每件“E-go”增加 0.5 元的成本,2 周的送货时间会使每件“E-go”

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

增加 1.25 元的成本，1 周则会使每件“E-go”增加 2.00 元的成本。在课程进程中这些成本是可能发生变化的。不过，在您的生产线上的“E-go”型越多，您试图达到的送货时间越短，那么您公司需要在每个配货中心的存货就会越多，这样才能满足不断变化的“E-go”型款式和不同数量的零售订单。软件提供的计算系统能够随时告知您需要配备多少存货才能实现即时送货，从而让零售商满意。如果您估算的存货水平低于要求的水平，您将不得不决定是否延长您的供货时间，或是否增加产量并扩大存货，或是否需要在次年决策中降低服务等级。请注意，存货的仓储成本会随着没有卖出产品的存货的增长而增长——在每个仓库中每件存货的成本是这样的：未卖出存货中的头 50 万件成本为每件 0.5 元，接下来得 25 万件“E-go”存货成本为每件 0.75 元，从 75 万到 100 万件的每件成本为 1.00 元，从第 100 万到第 125 万件为每件 1.50 元，超过 125 万件为每件 ¥1.50。如果不能达到要求存货的水平，将会使对零售商的送货时间延迟，导致次年的服务等级水平低于预期。

存货清算选项

如果销售情况不理想，有一个选项可以使您以低于市场价的价格清算您不想要的存货。当您点击屏幕上的清仓按钮时，一个对话框将跳出从而对选项进行解释，并且显示存货清算者愿意为过剩商品支付的价格。随着清仓数量的变化，每年商品的清算价格也会相应变化。这个对话框还会提供给您一些数据，包括清仓后可以节省多少钱，以及财务方面的评估。由于清算价钱绝对低于生产这些“E-go”类货品的成本，因此，您会发现在采用清算存货方式之前卖掉所有产品才是最佳方案。如果您想清仓，只需让清仓按钮停留在“开”状态。要放弃清算选项，点击按钮到“关”状态。

产品形象代言人竞标

十二位来自世界各地的明星表示他们愿意穿上某个公司的“E-go”，并且如果该公司出价够高，他们可以签约成为该公司的产品代言人。所有这些明星都雇用了经纪人在竞价过程中代表他们，以决定他们将与哪家公司签约。在表 6-4 中提供了管理层感兴趣的信息。在第十一年，将有三位知名明星参与签约竞价，其余的九位明星将根据表 6-4 中从第二栏到最后

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌!

一栏显示的日程安排来排定在接下来的年份中竞价的顺序。

表 6-4 名人签约屏

名人签约												帮助	
销售收入 = ¥ 101,195		净利润 = ¥ 9,117		现金持有量 = ¥ -3,554		每股收益 = ¥ 1.52		投资回报 = 11.53%					
参加竞标名人一览表		非戈	乔丹	成龙	刘翔	姚明	李连杰	齐达内	费德勒	布鲁斯南	威廉姆斯	泰格伍兹	贝克汉姆
消费者吸引力指数		60	100	90	75	80	70	100	30	50	40	55	60
标准合同年限		2年	3年	2年	4年	4年	5年	4年	2年	3年	1年	3年	3年
当前持有合同公司		未签约	未签约	未签约	未签约	未签约	未签约	未签约	未签约	未签约	未签约	未签约	未签约
签约年数		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
签约金额(千元/年)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
下次可以投标的年度		年11	年11	年12	年13	年14	年11	年12	年13	年12	年13	年13	年14
我要出价(千元/年)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
最近的名人签约记录		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
上一次投标时间		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
投标数量		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
最高价		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
次高价		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
最低价		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
平均价		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
每位名人最低可接受签约金为50万元, 每投标一次的成本是1万元, 资金入账当年合同生效.													
第11年名人竞标成本						预计第12年竞标成本							
既有合同		0		新合同及既有合同总额		0							
投标准备成本		0											
总竞标成本		0											
自有品牌竞标成本/件		0.00		自有品牌承担成本/件		0.00							

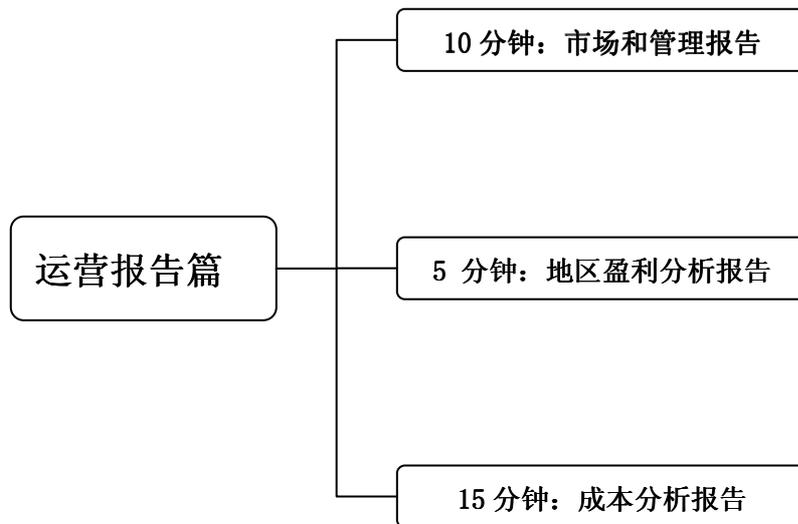
所有十二名的明星都是世界知名人士, 根据屏幕显示的消费者吸引力指数, 每一位名人在各个地理区域中都有着同样的影响力(为简单起见)。吸引力指数为 100 的明星比吸引力指数为 50 的明星更具影响力。签约一位有着较高吸引力指数的明星对您公司的品牌知名度有着显而易见的巨大提升作用——签约明星在中国“E-go”业联盟的品牌形象计算中占 40%的权重。与您公司签约的名人吸引力指数越高, 您公司品牌整体的品牌形象就越高, 能够占有的品牌市场份额就越大(其它情况相同)。对每一家公司签约名人的数量没有限制。不过, 一旦与一家公司签约的名人的吸引力指数之和超过 400, 其对市场影响力的边际效益就会迅速下降。名人签约所能带来的利润增长能否将覆盖签约名人的成本, 将取决于您在名人签约竞价中的出

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

价高低。根据可靠的市场调查显示，如果赢得签约的竞价并不是没有道理的天价，那么在“E-go”类市场中名人签约的价值将会得到体现。

正如表 6-4 所示，标准的合约期是依不同名人而异的。能否签约取决于每年支付的费用多少。规则是，名人会与出价最高的公司签约（每年最少为 50 万元）。在最高出价相等的情况下，名人会与总消费者吸引力指数最低的公司签约（如果公司之间有着同样的吸引力指数，名人会与总品牌形象最低的公司签约。名人偏好与有着较弱宣传阵容的公司签约，因为这样他们就会有更大的曝光机率而成为该公司的主要代言人。）您的公司将为每个竞价付出 10 万元的成本，用来支付竞标的服务费用。这个费用是随着课程进程而改变的。

运营报告篇



在每年的决策之后，管理层将得到三份与市场相关的报告：市场经理分析表、地区收益

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

分析表、成本分析表。您会发现这三份报告中非常有价值，它们跟踪了市场战略的有效性并且有助于改进公司市场销售运作的效率。

市场经理分析表

表 6-5 显示了在第十年的市场经理分析表。第一部分报告了运营公司网站相关的花费，还有处理在线订单的费用。您需要知道的有关网站运营的成本结构如下：

1、 服务器/域名的租借费用-----公司租用技术先进的服务器来应付站点拥堵，并且要为管理网站在购物车软件、信用卡系统，还有站点安全方面做出安排。这些费用都是根据网站访问率和实际订购的数量而变化的，每年的租借费用大约是 100 万元。根据您公司现在的销售量和在线市场的份额而变化。销售量大、在线市场份额大通常会带来相对较高的费用。公司范围内为服务器/域名支付的成本，将依据各区在线销售份额的大小，分配到每个区域中去。

2、 站点维护和支持-----公司的会计部门将决定站点维护的费用，并且会给每一种“E-go”款型平均为 8,000 元的销售支持费用。这个成本包括提供图片和每种“E-go”款型的多语言描述，给网站所有者提供不同语种的支持，并且保证每 3 到 4 个月对网站进行更新。在第十年，公司提供了 75 种款式，也就是说维护和支持方面的生产成本为 60 万元。公司范围内站点维护和支持的成本，将依据各区在线销售份额的大小，分配到每个区域中去。

3、 订货处理和送货-----当公司选择经济的两周送货方式时，处理订货的成本是每件 7 元。更快的送货会带来更高的送货成本。处理订货和送货的成本为：10 元（标准的一周送货），

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

13 元(三天送货)，16 元(隔日送货)。在第十年的标准送货时间都被定为一周(10 元)，19.9 万件在线销售的“E-go”类商品产生了 199 万元的成本。

表 6-5 市场经理分析表

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

Aaaa	市场经理分析表				第10年
	长江三角洲	环渤海地区	珠江三角洲	中西部地区	总计
网络直销市场费用 (千元)					
服务费/域名租用费	574	150	226	0	950
网站维护和支持费用	363	94	143	0	600
订单处理和发送费用	1,250	240	500	0	1,990
总计	2,187	484	869	0	3,540
公司拥有的专卖店					
店的数量 —— 第9年末	0	0	0	0	0
第10年新增	0	0	0	0	0
总店数 第10年	0	0	0	0	0
财产和 —— 第9年净投资	0	0	0	0	0
固定设备 在新店的投资	0	0	0	0	0
(千元) 第10年折旧	0	0	0	0	0
第10年净投资	0	0	0	0	0
运转 —— 工资	0	0	0	0	0
费用 运营费用(租金、电费、维护费)	0	0	0	0	0
(千元) 折旧(财产和固定设备)	0	0	0	0	0
总运营费用	0	0	0	0	0
市场费用 (千元)					
网络直销市场费用	2,187	484	869	0	3,540
专卖店运营费用	0	0	0	0	0
广告投入	2,000	500	1,000	0	3,500
客户折扣补偿	1,013	43	225	0	1,281
零售商支持和在线服务	3,000	300	600	0	3,900
准时送货费用	563	108	225	0	896
名人签约费用	0	0	0	0	0
总市场费用	8,763	1,435	2,919	0	13,117
管理费用 (千元)					
管理人员薪水					900
其他公司日常费用					4,000
总管理费用					4,900

报告的第二部分提供了每个地理区域中专卖店数量的数据，公司在专卖店上的投资和运营成本与每年您选择开设什么样的专卖店有关。

报告的第三部分提供了市场花费摘要。大部分费用的数字都是直接产生的，除了潜在价值的说明。在第十年，由于前管理团队的决策产生的消费者折扣成本为3元(长三角)，2元(珠三角)，1元(环渤海)。在长三角，25%的“E-go”类购买者寄回了每件3元的折扣优待券，产生了93.8万元(3元 x 25%参与率 x 125万件)的折扣寄回成本。(注释1：由于不是所有的顾客都会寄回优待券，所以实际上的折扣成本是低于优待券面值成本的。折扣返还率可在本手册查到。)

环渤海3.6万元的返还成本，代表着24万件售出商品的1元折扣返还率为15%。珠三角20万元的返还成本，代表着50万件售出商品的2元折扣返还率为20%。在第十年，用于零售

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

支持和在线服务的成本是，每个相关品牌的经销渠道 600 元——这 600 元包括常规的管理成本 100 元加上在每个零售渠道中可自由支配的 500 元。

准时送货成本取决于不同的送货速度，从 4 周送货（送货成本是包括在订单处理费用中的），到 3 周、2 周、或 1 周送货。前管理团队决定采取三周送货方式，使每件送货成本增加了 0.50 元（包括运往长三角的 112.5 万件，运往环渤海的 21.6 万件，运往珠三角的 45 万件）。

公司有两类管理费用产生：管理层薪水支出和公司的日常管理费用（不包括利息支出）。行政工资支出在第十年总计为 90 万元，在未来的年份中，管理层薪水支出将相当于公司收入的 1%或是 90 万元，实际支出为二者中较高者。公司的日常管理费用包括会计、信息技术、总部办公室房租、供货、交通、招待、法律支出及各种分摊的管理费用。公司的日常管理费用，当前是每年 400 万元，这项费用是以每 100 万件“E-go”增加 100 万元的比率阶梯式增长的（不包括加班的产出），但包括临时关闭的车间的固定费用。当生产车间被出售或者永远关闭，那么日常管理费用就会相应的缩减。

地区盈利分析表

地区盈利分析表的目的是使您了解公司的收入，总体的单位成本、以及在中国“E-go”类市场卖出的每件“E-go”的盈利（或亏损）情况。您可以在表 6-6 中的第十年报告中看到，它向您提供了一个方便易懂的公司售出每件商品的收入情况，每件“E-go”按分类（制造、分销、市场、管理）的运营成本，运营的利润和在中国市场的各个地区中自有品牌“E-go”类和贴牌“E-go”类销售（包括在线和传统销售）中每件“E-go”的利润。很多地区盈利分析报告中的数据来自于成本分析报告中包含的数据。网络销售利润最高的部分是长三角，那里每件“E-go”能够达到平均 5.58 元的利润。利润最低的部门是向长三角零售商供货的批发部门，每件“E-go”的利润仅为 1.68 元。请注意，珠三角的分销成本非常高（珠三角：9.78 元，环渤海 6.79 元，长三角 3.64 元）。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌!

表 6-6 地区盈利分析报告

Aaaa		地区盈利分析								第10年
收入-成本-盈利 分析 (元/箱出件)	贴单	长江三角洲		环渤海地区		珠江三角洲		中西部地区		总 计
		网络	批发	网络	批发	网络	批发	网络	批发	
销售收入	34.00	62.00	40.00	62.00	41.00	62.00	42.00	0.00	0.00	41.00
运营成本	21.30	22.75	22.75	19.00	19.00	18.52	18.52	0.00	0.00	21.25
制造	3.05	3.64	3.64	6.79	6.79	9.78	9.78	0.00	0.00	5.06
分销	0.00	19.10	5.67	22.25	4.17	19.38	4.33	0.00	0.00	5.27
市场	1.97	1.97	1.97	1.97	1.97	1.97	1.97	0.00	0.00	1.97
管理										
运营利润	7.68	14.55	5.98	11.99	9.07	12.35	7.40	0.00	0.00	7.46
额外收益或损失	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
利息收入或费用	-2.30	-2.30	-2.30	-2.30	-2.30	-2.30	-2.30	0.00	0.00	-2.30
税前收益	5.38	12.25	3.68	9.69	6.77	10.05	5.10	0.00	0.00	5.16
所得税	2.93	6.67	2.00	5.28	3.68	5.47	2.78	0.00	0.00	2.81
净利润	2.45	5.58	1.68	4.42	3.08	4.58	2.32	0.00	0.00	3.61

成本分析表

表 6-7 成本分析表

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

Aaaa		成本分析								第10年	
生产成本 (元/件 成品) 根据工厂和产品											
		长江三角洲		环渤海地区		珠江三角洲		中西部地区		总计	
		贴牌	自有品牌	贴牌	自有品牌	贴牌	自有品牌	贴牌	自有品牌		
原材料	普通材料	0.00	5.40	5.40	5.40	0.00	0.00	0.00	0.00	5.40	
	高级材料	0.00	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	
	总计	0.00	8.40	8.40	8.40	0.00	0.00	0.00	0.00	8.40	
劳动力	年工资	0.00	5.00	1.20	1.20	0.00	0.00	0.00	0.00	2.29	
	绩效工资	0.00	0.71	0.31	0.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.42	
	加班费	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	总计	0.00	5.71	1.51	1.51	0.00	0.00	0.00	0.00	2.71	
工厂管理		0.00	1.50	0.80	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	
质量控制		0.00	0.80	0.80	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.80	
风格/款式		0.00	1.25	0.47	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.64	
生产方法		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
废品成本		0.00	1.27	1.27	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	1.27	
生产线安装		0.00	2.50	2.35	0.64	0.00	0.00	0.00	0.00	1.43	
工厂维护		0.00	2.69	3.50	3.50	0.00	0.00	0.00	0.00	3.27	
折旧		0.00	1.25	1.75	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	1.61	
每件成品成本		0.00	25.37	20.85	19.01	0.00	0.00	0.00	0.00	21.12	
<small>(扣除废品后)</small>											
总单位成本 (元/每件) 售出的贴牌和自有品牌总计											
		长江三角洲		环渤海地区		珠江三角洲		中西部地区		总计	
		网络	批发	网络	批发	网络	批发	网络	批发		
生产 (扣除废品)		20.85	22.51	22.51	19.01	19.01	19.01	19.01	0.00	0.00	21.12
存货成本调整 (注9)		-0.07	0.02	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
售出每件制造成本		21.30	22.75	22.75	19.00	19.00	18.52	18.52	0.00	0.00	21.23
批发成本	存货仓储	0.05	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
	运输 (平均)	1.00	0.93	0.93	0.63	0.63	1.38	1.38	0.00	0.00	1.00
	运营	2.00	2.70	2.70	6.17	6.17	4.00	4.00	0.00	0.00	3.15
	总计	3.05	3.64	3.64	6.79	6.79	9.78	9.78	0.00	0.00	5.06
市场	网络市场	0.00	17.50	0.00	20.17	0.00	17.38	0.00	0.00	0.00	1.42
	专卖店	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	广告	0.00	1.60	1.60	2.08	2.08	2.00	2.00	0.00	0.00	1.41
	折扣	0.00	0.00	0.90	0.00	0.20	0.00	0.50	0.00	0.00	0.51
	零售店支持	0.00	0.00	2.67	0.00	1.39	0.00	1.33	0.00	0.00	1.57
	按时送货	0.00	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.00	0.36
	名人签约	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	总计	0.00	19.10	5.67	22.25	4.17	19.38	4.33	0.00	0.00	5.27

成本分析表向管理层提供了详细的各个地理区域中产品的成本。第十年中成本分析报告的下半部分，如表 6-7 所示。成本分析报告中有几个方面应该引起您的注意：

1、在环渤海地区，售出的每件自有品牌“E-go”的生产成本为 20.85 元，而贴牌“E-go”的生产成本为 19.01 元。这个成本低于第十年长三角的生产成本 25.37 元。因为所有送到珠三角和环渤海的产品，以及贴牌的产品，都是在该公司环渤海的低成本工厂中生产的。当前每件“E-go”的生产成本的调整和存货成本调整之和等于售出产品的单位制造成本。第十年，售出的每件自有品牌“E-go”的制造成本在三个不同的地理区域中是大不相同的：最低是珠三角 18.52 元，最高是长三角 22.75 元。

2、在售出产品后将所有运营成本计入账目，这是标准的会计实践过程。尽管在同一地理区域内您运送商品的费用为每件 0.5 元，跨地理区域运送费用为 1.25 元，但每件售出的

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

“E-go”的运输费用都有可能多于 0.5 元或少于 1.25 元。因为：（1）在一个地区内售出的“E-go”可能是在该地区生产的，也可能是在其他地区生产的（2）在指定年份中运送到指定仓库中的“E-go”的数量与在同一个地区卖掉的“E-go”的数量是不同的。在第十年，每件“E-go”的运输成本 1.38 元超过了 1.25 元的成本价格，因为标准会计操作中，从环渤海运到珠三角的“E-go”类商品总量是 55 万件，而售出的商品量是 50 万件。这样的会计操作，导致了每件“E-go”的运输成本超过了第十年每件 1.25 元的运输成本。但是在珠三角仓库中没有卖掉的 5 万件“E-go”的运营成本已经被计入了第十年，所以第十一年的运输成本将低于实际的运输成本。

3、在长三角的所有市场成本都摊销在自有品牌“E-go”类的销售上，因为在赢得贴牌市场竞标时不需要这部分花费。

4、根据每一种分销渠道售出商品占总销售量的百分比，把广告成本分摊到在线销售和常规零售渠道上（独立经销商和专卖店）。因此，如果在特定地区售出的自有品牌商品的份额为在线市场售出 8%，传统市场为 92%，那么 8%的广告成本将分摊到在线市场，而 92%的广告成本会分摊到传统的常规销售市场。在线销售也需要投放一部分广告，是因为公司的品牌形象（累积广告的函数）是影响在线销售的因素之一。

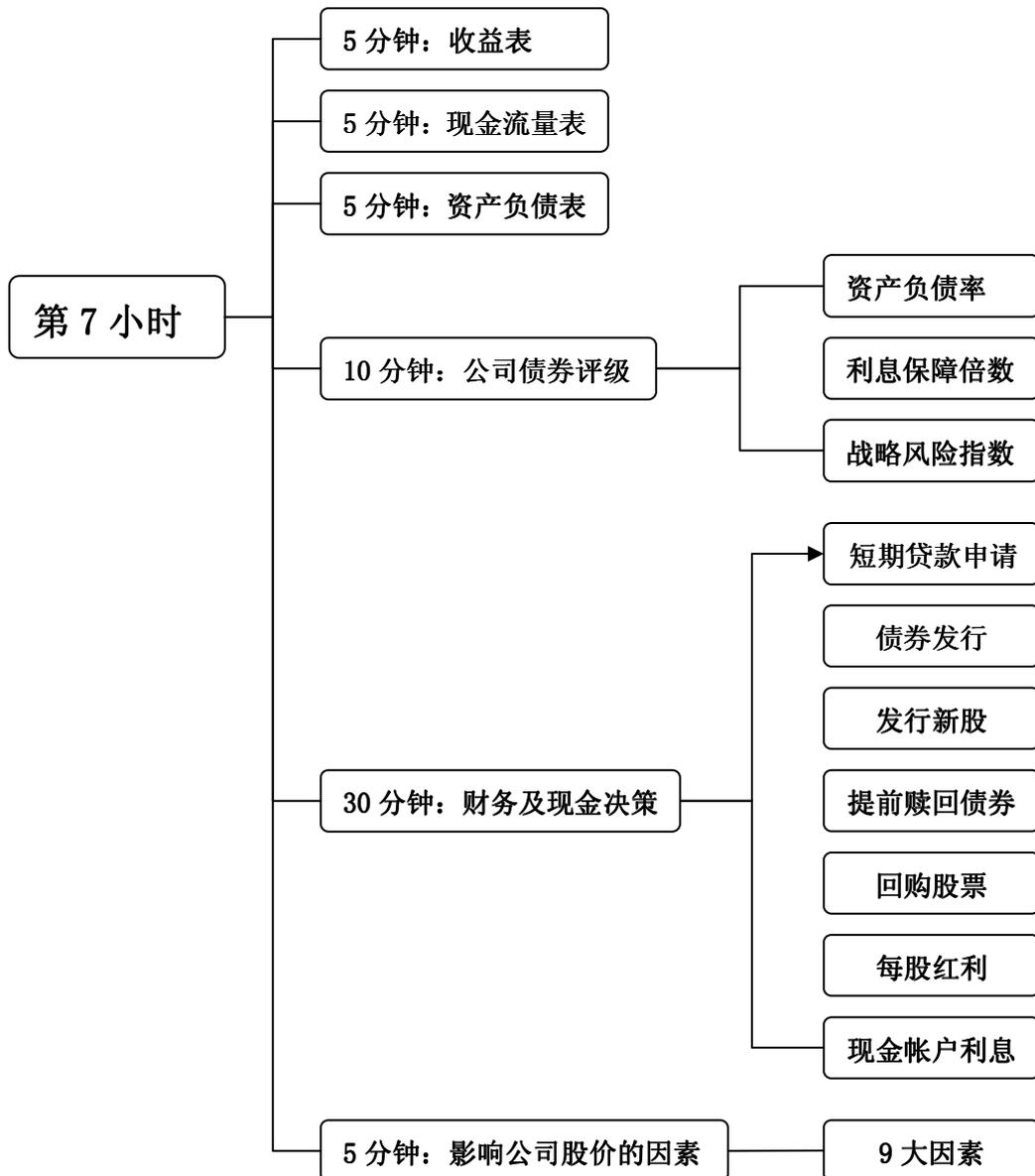
5、同样的，您的产品代言人的费用，也将在后面几年中摊销，而签约名人的成本将根据每个地区中售出的产品数量占总售出数量的百分比来进行分摊。产品代言人在决定公司的品牌形象中有 40%的权重。此外，签约名人的成本在每个地区中将根据销量百分比分摊到在线销售和传统销售渠道中。

6、专卖店、折扣返还、零售支持和准时货运等市场费用，因为是通过传统渠道，所以全部都摊销到了自有品牌里。

7、根据各类型产品的销量，管理费用和利息成本将分摊到自有品牌销售、各区的在线销售，和通过传统渠道销售的自有品牌中。对每个部分进行的管理和利息成本的分摊是建立在每个部分的销售份额基础上的，这使得每部分的单位成本都是相同的。

第 7 小时 公司融资及财务管理

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！



当您的团队完成了运营决策后，现在可以开始做公司财务运作和融资决策了。在这里

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

您可以做出各种财务预算，以支持公司的运营和资本运作决策。

在第十年，公司每股收益 1.5 元，派发红利 0.40 元。公司普通股票价格在每股 15 元左右。股票债券评级为 BBB。

公司有很好的财务状况筹资，比如通过发行债券（长期债务）和新股替换短期负债。另外一种办法，您可以通过冻结或减少派发红利的办法，从公司内部筹得资金，用于公司扩张。如果利息足够便宜，您可以考虑在低利率下发行一些新债券。如果没有更多的资本需求而公司财务状况又非常好，您可以考虑通过回购公司股票或提前赎回公司债券来使每股收益提高。

财务决策对公司债券评级、短期借款利率、投资回报率及股票价格影响巨大。所以，您要非常慎重。

收益表

表 7-1 显示了公司第十年的收益表，请注意以下几点：

表 7-1 收益表

Aaaa	收益表					第10年
	贴牌	自有品牌			总计	
千元		长江三角洲	环渤海地区	珠江三角洲	中西部地区	
收入（来自 B-go 产品销售）	17,000	52,750	10,344	22,000	0	102,094
售出货物制造成本	10,649	28,436	4,561	9,259	0	52,905
仓储费用	1,525	4,545	1,630	4,889	0	12,589
市场营销费用	0	8,763	1,435	2,919	0	13,117
管理费用	984	2,460	472	984	0	4,900
运营利润（亏损）	3,842	8,546	2,246	3,949	0	18,583
额外收益（损失）						0
利息收益（损失）						-5,726
税前利润						12,857
所得税						7,000
净利润						9,000
每股收益（元/股）						1.50

- 总收入 10209 万元，运营利润 1858 万元，税后净利润 900 万元。长三角自有品牌销售占总运营利润的 46% (854.6 万/1858.3 万)，到目前为止，是公司最重要的市场部门。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

- 公司的所得税率是 30%。税后亏损在三年内可抵扣公司盈利。例如，若您的公司今年税后亏损为 50 万元，这 50 万元可从您公司后两年的税前收入中抵扣掉，直到 50 万元扣完为止。
- 额外损益来自于以下两种情况：当您永久性关闭一家工厂或专卖店，或当您用高于或低于账面价值的价格卖掉工厂产能。卖掉工厂的收入或损失，关闭工厂或专卖店的投资损益将计入额外损益项目，将影响税前收入。例如，您计划以高于工厂账面价值的价格卖掉工厂，您的公司就得到了额外收益，收益等于售价和账面价值的差价。（对每个工厂的净投资显示在每年的制造报告里）如果您以低于工厂账面价值的价格卖掉工厂，您的公司就发生了额外损失，损失等于售价和和账面价值的差价。当工厂永久关闭的时候，清算价值是净投资的 75%。当专卖店关闭的时候，清算价值是净投资的 10%。与工厂和专卖店关闭的销账将在当年以额外损失计入公司收益表。

现金流量表

现金流量表提供了一个简便的方法查看现金的流入流出。参见表 7-2，公司第十年的现金流量表。在第十年，来自各种渠道的现金流入累计 10158 万元。总流出现金 10148 万元，给公司留有 10.2 万元带入第十一年。偿付债券 660 万元代表了对 1、2、3 号债券本金的偿付（参见第十年资产负债表的注释 6，表 7-3）。偿付债券利息也是指上述 1、2、3 号债券。

关于现金流量表，有四点您需要牢记在心：

- 因为公司在每年 12 月无法收到多数订单的货款，以及因为多数零售商在每年 8 月 1 日以后不付货款，直到次年才付。所以公司的现金流入与每年收益表所报的销售收入并不完全相符。每年的销售收入总是等于去年收入的 25%加上今年收入的 75%。
- 从股票和债券发行而得到的现金都是在当年收到。卖掉工厂的现金也会在当年收到。工厂清仓或关闭专卖店的现金也会在当年收到。
- 支付原材料的现金，由去年成本的 25%和今年成本的 75%组成。因为供应商在每年 10 月 1

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

日之后，次年1月1日之前得不到货款。

- 公司有责任在每年年底支付所得税。例如公司支付税金 385.7 万元，代表了第十年税前收入 1285.7 万元的 30%。同样的，公司每年的红利也在当年宣布。

表 7-2 现金流量表

Aaaa		现金流量表		第10年	
		千元			
现金流入					
期初现金					0
B-go产品销售收入 (参考注释1)					101,584
新发行债券					0
新发行股票					0
工厂产能售出或清算					0
短期贷款					0
现金还款					0
总现金流入					101,584
现金流出					
支付原材料供应商 (参考注释2)					23,520
运营费用	生产 (参考注释3)				27,823
	仓储				12,589
	市场 (参考注释4)				13,117
	管理				4,900
新建产能支出					0
工厂自动化支出					0
新建公司拥有商店的支出					0
债券本金支出					6,600
债券利息支出					5,636
短期贷款偿付					950
短期贷款利息支出或收益					90
普通股回购					0
所得税支出					7,000
红利支出					2,400
罚款支出					0
总现金流出					101,482
净现金流动					102

资产负债表

表 7-3 显示了公司第十年年末的资产负债表。总资产累计 10912 万元，其中 7800 万元代表了在长三角和环渤海工厂的投资。应收账款 2539.6 万元代表了公司将在第十一年收到的第十年销售收入。

公司通常授予 3-5 个月的信贷给独立的零售商，多数零售商利用这个信贷政策，在每年

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

的 8 月到次年年初不支付运费。此外，每年 12 月公司无法收到大多数在线销售的货款，因为年底的业务非常繁忙。当前债务由应付账款和短期贷款组成。公司的应付账款的其中一项由第十年原材料采购款的 25% 构成，这笔费用可在次年的 1 月 1 日还清。（参考表 7-3 中的注释 3）所有第十年发生的费用，包括所得税，最迟每年年终付清，因此不构成年终债务。

表 7-3 资产负债表

Aaaa	资产负债表	第10年
千元		
资产		
现金		102
应收账款 (参考注释1)		25,396
E-go 产品存货		5,629
总流动资产		31,127
财产、工厂及设备	—— 总投资	90,000
(参考注释2)	累计折旧	12,000
总资产	净投资	78,000
		109,127
债务及所有者权益		
应付账款 (参考注释3)		5,880
短期应付贷款 (参考注释4)		0
长期债务之当前部分 (参考注释5)		6,600
总流动负债		12,480
长期未付债券 (参考注释6)		43,400
总债务		55,880
所有者权益	—— 普通股 (参考注释7)	6,000
	额外股东资本 (参考注释8)	30,000
	累计未分配利润 (参考注释9)	17,247
总计所有者权益		53,247
债务及所有者权益总和		109,127

所有短期贷款都记做当前债务，因为贷款凭证将在次年到期。应付账款中的 588 万元代表第十年采购的原材料费用的 25%，这笔钱将在第十一年付清。长期债务累计 4340 万元，三种债券构成了长期债务。利息率、每年偿付本金、利息成本等参见注释 6。公司有 600 万已发行股票，参见注释 7。带入第十一年的总债务为 5588 万元，总所有者权益为 5324.7 万元。（公司会计基于会计通则作账，收益表中之收入为每年“E-go”制品销售额。实际现金回款不等于每年销售额，因为每年最后几个月的定单和送货等要到次年一、二月份才能收到。）

公司债券发行协议中约定，除非上年利息保障倍数大于等于 2，或今年预期利息保障倍数至少等于 2，否则不可发行新债券。因此，为了保证公司能够继续发行债券，管理层必须尽其

所能保证每年的利息保障倍数高于 2。

公司债券评级

当前您公司的债权评级是 BBB。针对“E-go”制品行业，共有七个固定评级。(AAA, AA, A, BBB, BB, B, 和 C) AAA 表示财务稳健企业；C 级债券被视为“垃圾债券”。债券评级取决于三个因素：1) 资产负债率 2) 利息保障倍数[每年纯利与年度应付利息的比值] 3) 战略风险指数。

资产负债率

您公司第十年年末的资产负债率是 0.46 (总债务 5000 万元除以总资产 10868 万元)。在计算这个比率的时候，债务被定义为已发行的长期债券和短期贷款的总和。资产负债率低于 0.25 (或 25%) 被债券评级机构视为有足够能力承受风险且信贷状况优秀。若资产负债率达到 0.5 (或 50%) 或更高，对公司债券评级将有递增的负面影响。资产负债率大于 0.65 将导致债券评级降为 BB 或更低。(除非您的公司有非常理想的利息保障倍数，以抵消不佳资产负债率的影响)

利息保障倍数

利息保障倍数是公司税前及息前盈余除以利息总额的比率。(税前及息前盈余和利息总额在收益表里都可查到) 您公司第十年的利息保障倍数为 3.25 (1858.3 万/572.6 万 = 3.25)，这意味着公司净利润足够大，是当前每年应偿付利息总额的 3.25 倍。对风险敏感的债券持有者或购买者来说，利息保障倍数达到 2.0 是最低要求。因为销售额的突然下降或运营成本的突然提高，会恶化公司现金流，导致公司无力偿还债务。如果某年您公司的利息保障倍数低于 2.0，您将丧失发行新债券的权利。举个例子说，如果您第十一年的利息保障倍数仅为 1.8，您将不能在第十二年发行新债券。但是您可以利用短期贷款来进行融资。如果您公司的营业收入改善良好，使利息保障倍数重新高于 2.0，您的公司将重新获得发行新债券的权力。此外，如果您公司的债券评级跌入 C 级时，您公司发行新债券的要求将被否决，尽管利息保障倍数高于 2.0。有一种情况可以例外，那就是发行新股，即股东对公司增资。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

战略风险指数

证券分析师把战略风险指数作为债券评级的一个因素。战略风险因素是以下三个因子的函数：1) 您公司拥有多大的产能 2) 贴牌销售占总销售的百分比 3) 您公司在多少个地区拥有自己的工厂。在以下情况下，您会面临高战略风险指数：

- 产能越高，战略风险指数越高（如 1 千万件或更多）。产能越高，就要求您必须占有更高的市场份额，以充分利用规模效益带来的成本低廉的好处。
- 贴牌销售占总销售的百分比越高，则战略风险指数越高。证券分析师认为，如果贴牌销售占总销售的百分比很高（比方说 30%以上），战略风险也越高。因为竞争对手很容易获得您的市场份额，只要他们出一个较低的投标价就可以了。贴牌的市场份额很容易迅速失去，因此损失销售收入，利息保障倍数下降，削弱了公司偿还债务的能力。
- 产能越集中于一个地区，战略风险指数越高。
- 公司的战略风险指数从 1（低风险）到 10（高风险）。战略风险指数大于 7 以上对公司的债券评级呈递增性负影响。战略风险指数小于 7 以下对公司的债券评级呈递增性正影响。

财务及现金决策

表 7-4 财务部决策

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌!

财务部 (投融资)							帮助
销售收入 = ¥101,195		净利润 = ¥9,117		现金持有量 = ¥-3,554		每股收益 = ¥1.52	投资回报 = 11.53%
本公司发行的债券信息一览表 (所有单位均为: 千元)							
债券号码	签发年度	原始债券数量	利率 (%)	未偿付本金	年度本金支付	当年利息支付	
1	第 6 年	24000	7.5	14400	2400	1080	申请短期贷款 (今年利息为: 9.50%) <input type="text" value="0"/> (千元)
2	第 8 年	22000	12	17600	2200	2112	发行新债券 (今年利息为: 9.50%) <input type="text" value="0"/> (千元)
3	第 9 年	20000	10	18000	2000	1800	发行股票 (当前股票价格为: 15.00 元/股) <input type="text" value="0"/> (千股)
4							提前赎回债券 (债券号码 <input type="text" value="0"/> (股票总数不能超过 50000 千股))
5							提前赎回数量 <input type="text" value="0"/> (千元)
6							赎回股票 (当前股票价格为: 15.00 元/股) <input type="text" value="0"/> (千股)
7							分发红利 <input type="text" value="0.40"/> (元/股)
8							
9							
10							
11							
12							
当前股份 = 6000		资产负债率 = 0.39		利息保障倍数 = 2.74		战略风险指数 = 3	债券评级 = BBB
预期报告现金流				第 11 年 (千元)		初始现金流量 ¥ 102	
现金流-----		运营	¥ 67449	现金流-----		E-go 成品销售收入	¥ 101292
		新增自有商店	0			新债券发行	0
		原材料支付	25704			新股票发行	0
		债券本金	6600			资产清算及转卖	0
		短期贷款利息	-5			短期贷款	0
		短期贷款偿付	0			总现金流入	101292
		债券利息	2800			现金流入之总和	101394
		新增设备或扩容	0				
		股票回购	0				
		所得税	0				
		派发给股东之红利	2400				
		现金流流出之总和:	¥ 104948			累计未分配利润 (预期) ¥	26364

表 7-4 显示了不同的财务选项。您可以使用它们进行计算，得出满意的财务决策。需要您做出决策的项有：短期贷款、发行新债券、发行新股、提前赎回债券、回购股票、派发红利等。当前决策是上一届管理层第十年度做出的。您可以试填一些数字，利用自动计算功能，得出您满意的结果。

短期贷款申请

公司与全国各大财团的协议表明，如果公司的债券评级和债务状态没有超过警戒线的话，管理层有买最多 1 亿元的短期债券的自主决定权。短期贷款的利息率与当前公司债券评级的利息率相等。例如，第十一年短期贷款利率与公司第十年的债券评级利率相等。这也意味着，如果今年您的债券评级是 BBB，那么您第十一年短期贷款利率将是 9.50%。基本利率是每年都在变化的。在课程中有相关提示。

债券利率及短期贷款：债券评级 AAA 的公司，得到与基本利率相等的贷款利率，而其他公司的贷款利率则依次增高，如表 7-5 所示。公司发行新债券的利率依照当年公司的债券评

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

级计算。

所有短期贷款需在次年还清。去年的债务可以通过今年继续短期贷款的方式来还清。管理层需关注长期债券和短期贷款的总额,如果资产负债率高于 50%,公司的债券评级就会恶化,除非利息保障倍数足够高以抵消这种不良影响。

债券发行

所有债券均为 10 年期。债券本金每年平均偿付。未偿付本金的利息每年支付。新发行债券的利息率基于去年的债券评级。换句话说,第十二年新发行债券的利息率是基于第十一年债券的评级。如果您公司第十年债券评级是 BBB,那么第十一年发行的新债券的利息就是 9.5% (基于表 7-5)。在企业经营模拟进行中,AAA 级债券的利息是有波动的,因为现实中,中央银行经常调整基本利率。

表 7-5 债券评级和利息率调整对照表

本年度债券评级	新发行债券利息	短期贷款利息
AAA	7.5% 或依央行公告	基本利率 7.5% 或依央行公告
AA	AAA 级之利率 + 0.5%	基本利率 + 0.5%
A	AAA 级之利率 + 1.25%	基本利率 + 1.25%
BBB	AAA 级之利率 + 2.00%	基本利率 + 2.00%
BB	AAA 级之利率 + 3.00%	基本利率 + 3.00%
B	AAA 级之利率 + 5.00%	基本利率 + 5.00%
C	AAA 级之利率 + 8.00%	基本利率 + 8.00%

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

您公司最多可以发行 12 次新债券（前管理层已经用过 3 次了）。每次最多可发新债券总额为 9999.9 万元。

新债券发行的协议要求上年度的利息保障倍数必须大于 2，否则不予发行新债券。因此，为了能够保住发行新债券的能力，管理层必须尽其所能，保证每年的利息保障倍数大于 2。

结果您会发现过度依赖发行新债券不是融资的最佳途径。万一您失去了发行新债券的权利，您仍然可以借一些短期贷款。事实上，如果您公司债券评级跌至 B 或 C，您最好考虑通过短期贷款来融资。因为此时以高利率发行长期债券是比较亏的。尽管日后利息率降低时，您可以提前赎回债券，但是提前赎回债券是要交 2% 罚金的。所以当您的债券评级较低时，通过短期贷款融资比较划算。

证券分析师的计算方法，我们已经写入程序，当您操作的时候，模拟计算结果会显示在屏幕上。管理层对资产负债率、利息保障倍数、战略风险指数这三个指标应予以密切关注。如果您想大规模融资扩张，或需要重新以较低利息借债摆脱沉重债务，那么您的债券评级就非常重要了。参见表 7-6，对核心财务指标和管理效果评定方法的解释。

表 7-6 核心财务指标和评估方法

指标	计算公式	意义及其重要性
资产负债率	$\frac{\text{总债务（债券和短期贷款）}}{\text{总资产}}$	借来的资金占公司总资本多大比例。影响公司债券评级
利息保障倍数	$\frac{\text{运营利润}}{\text{利息支付总额}}$	这个指标用来评价公司运作是否良好，是否有能力及时偿还借贷利息。影响公司债券评级
投资回报率 (投入资本的 回报率)	$\frac{\text{（净利润 + 利息费用）}}{\text{（总债务 + 股东资本）}}$	评价总投入资本（总债务和股东资本）的回报效率

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

每股收益 (EPS)	$\frac{\text{净利润}}{\text{已发行总股数}}$	表示股东每股股票的利益有多少。每股收益直接影响股票价格。
红利支付比率	$\frac{\text{当前每股红利}}{\text{当前每股收益}}$	表明每年发给股东红利占当年收益的比例
存货周转周期 (天)	$\frac{\text{期末存货量}}{\text{总销售量}} \times 365$	表示当前存货在次年能够支持多久(假设次年与今年销售量相同)

发行新股

当公司想扩张时，很可能发行新股。如果可以卖掉额外的股份或筹集到新的资本，投资者会对公司非常感兴趣。新股发行价格等于市场价格减去一个折扣价格。例如，新发行 10% 的股份将以大约低于每股市场价 10% 的价格发行。当您输入准备发行的新股数时（千股），经过折扣的发行价将显示在左边的括号里。举例如下：

假设公司决定通过发行 100 万股（每股 12 元）的股票来筹集资本。这意味着，100 万股立即带来 1,200 万现金。在资产负债表中的股东权益项上，普通股项下将计入 100 万（面值 1 元 x 100 万股）。额外股东资本项下，将计入：

$$1,100 \text{ 万} \text{【}(\text{发行价 } 12 \text{ 元} - \text{面值 } 1 \text{ 元}) \times 100 \text{ 万股} = 1100 \text{ 万} \text{】}$$

公司董事会对增发新股做了如下限制：

- 任何时候，公司股票总股数不得超过 5,000 万股。第十年年末已发行股票 600 万股，这意味着您有足够的空间（4,400 万股）发行新股，以募集资金。
- 任何时候，您不得以低于每股 7.5 元的价格发行新股，而且，如果在任意一年的年末股票市场价低于 7.5 元，您在次年将不得发行新股。

上述限制，保障了现有股东的利益。上述限制已经自动写入程序，当您做决策超出上述限制时，系统会自动提示。

提前赎回债券

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

您随时可以全部或部分赎回债券，但是如果提前赎回的话要付 2% 的罚金。在提前赎回债券决策一栏里输入债券代码和数量（千元）就行了。计算程序会自动计算罚金并把这笔费用打入您的利息费里。在低利率的时候赎回高利率的债券多数情况下是合理的，因为有时候就算加上罚金，还是能节省不少。

回购股票

如果您想从投资者手里回购股票，您也许不得不以高于市场价的价格回购，价格的高低取决于您回购份额的多少。换句话说，回购股票会把剩余股票的价格抬高，回购越多，回购价就越高。当您输入回购股数时，计算机会在左边显示一个回购价。回购股份的钱可由手头的现金支付，或来自于短期贷款、发行新债券、甚至于削减红利派发。然而，董事会已经颁布规定，总股数不得少于 300 万股。这是您回购股份的下限。举例如下：

假设公司决定以 18.5 元/股的价格回购 100 万股份，需要 1,850 万现金来完成回购。在资产负债表的股东权益项下，将减去 100 万元（面值 1 元 x 100 万股），在额外股东资本项下，将减去 1,750 万元【 $(18.5 \text{ 元/股回购价} - \text{面值 } 1 \text{ 元}) \times 100 \text{ 万股}$ 】

一旦额外股东资本项目下为 0，公司会计将从所有者权益项下抵扣股票回购成本。（不包括从股东权益项下扣除的 1 元面值）股票回购成本不能导致所有者权益为负，一旦资产负债表上的所有者权益累计为负，所有回购决策都将被否决。

每股红利

公司每年的红利对股东来说非常重要，红利的多少直接反映在股价上。您有权决定是否继续派发每年 0.4 元的红利，您也有权决定是多发还是少发。

第十年，公司税后每股收益 1.5 元，派发红利每股 0.4 元。总利润 900 万元，派发红利 240 万元（ $0.4 \text{ 元/股} \times 600 \text{ 万股}$ ），这意味着第十年累计未分配利润和所有者权益增加了 660 万元。如果您派发的红利大于本年度利润，累计未分配利润将会下降。当累计未分配利润为负的时候，禁止派发红利。或当您派发红利会导致累计未分配利润为负时，也是不允许的。除此之外的其他情况，董事会一般不干预管理层派发红利的决定。

现金账户利息

公司与银行的协议要求，每年年初，银行将对结存在公司支票账户上的现金支付利息。利率设定为比基本利率低 3%。第十年的基本利率为 7.5%，那么给现金结存的利率就是 4.5%。如果在任何时候，管理层无法维持年末的现金结存为 0 或正数，银行将自动给公司一笔短期贷款，以维持支票账户现金大于 0。这笔短期贷款的利息将比通常贷款的利息高 2%。换句话说，如果您的债权评级使您有资格以 8.25% 的利息短期贷款，那么银行的自动短期贷款的利息就是 10.25%。可见，从支票账户过度提取现金代价是很高的，应该避免。

影响公司股票价格的因素

第十年年末，您公司股票价格是每股 15 元，您公司股票价格的涨跌取决于如下因素：

- 1、 **销售收入的增长**：自第十年以来收入的复合增长率。增长率越高，股票价格上涨越快。
- 2、 **公司每股收益的三年预期**：投资者对未来三年平均每股收益趋势的预期将直接反映在股价上。增长趋势对股价有正面影响，下跌趋势对股价有负面影响。
- 3、 **每年的投资回报率 (ROI)**：较高的投资回报率意味着股东资本得到了高额回报，对股价有正面影响。投资回报率 = (净利润 + 支付的债务利息) / (所有者权益 + 总债务)。实际上，投资回报率表示已使用资本的回报率，因为它包括了净利润（来自于股东资本的收益）和支付的债务利息（来自于债主资本的收益）。比方说，在第十年，公司净利润 900 万元，偿付利息 572.6 万元，股东资本 5324.7 万元，总债务 5000 万元，所以投资回报率 (ROI) 等于 14.3%。
- 4、 **未来三年平均投资回报率 (ROI) 之变化趋势**：如果未来三年 ROI 预期增长，投资者信心得到鼓舞，对股票价格有正面影响。反之，则有负面影响。
- 5、 **每股收益增长趋势**（自第十年以来每股收益的复合增长率）：每股收益增长的越快，股票价格就越高，反之越低。因此，每股收益相对于第十年的水平是否变化，将会影响股票价格。投资者十分关注每股收益的稳定增长。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

6、**每股红利的增长趋势**（自第十年以来每股红利的复合增长率）：每股红利增长的越快，股票价格就越高，反之越低。因此，每股红利相对于第十年的水平是否变化，将会影响股票价格。

7、**红利支付比率**（当前每股红利/当前每股收益）是否超过了 100%：派发红利如果超过了每股收益将对股票价格有负面影响。因为这种做法使现金流减少，威胁公司可持续发展。

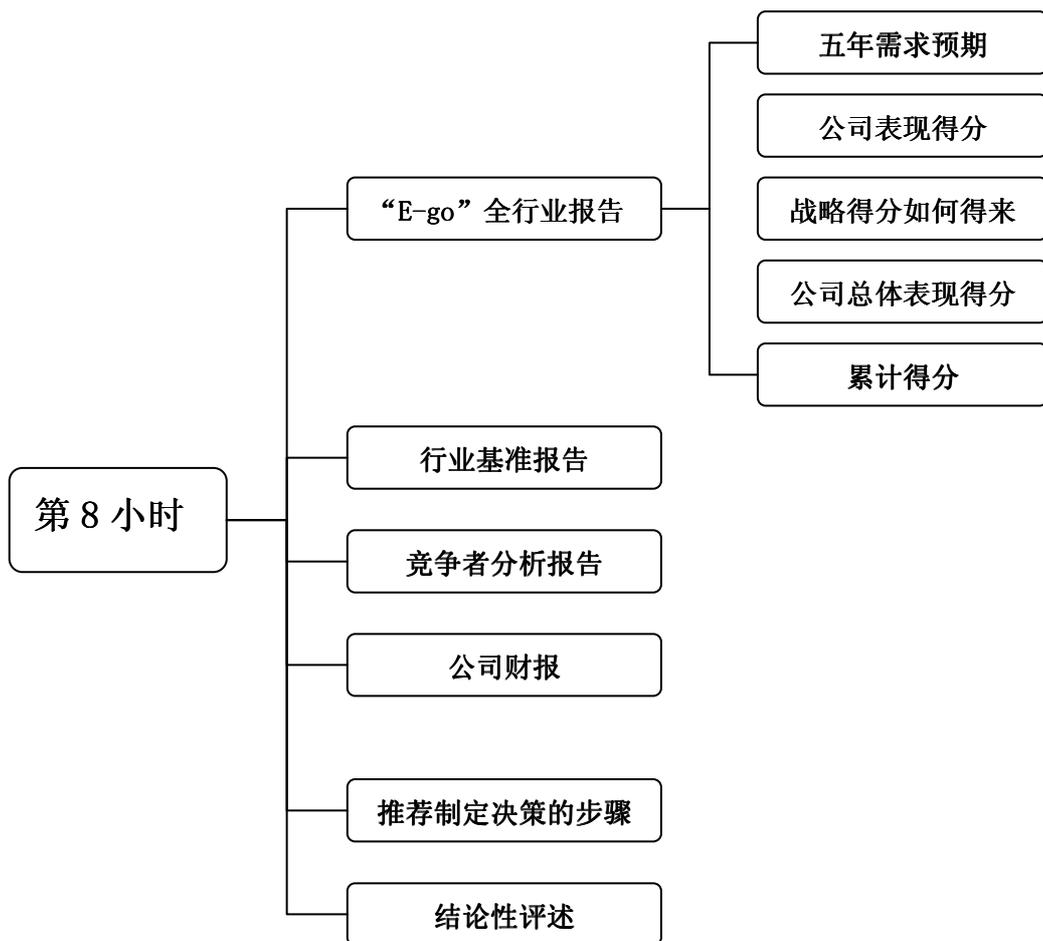
8、**公司债券评级**：较高的债券评级对股票价格有正面影响，因为它显示了公司的财务状况优良。

9、**战略风险指数**：低战略风险指数对股票价格有正面影响，因为这意味着较低的商业风险。

在以上九种因素中，每股收益相对于期初每股收益的增长、每年的投资回报率、每股收益和投资回报率三年的平均增长率，对股票价格影响最大。红利支付比率，对股票价格事实上没有影响，除非公司没有赚得红利而红利支付比率却大于 100%。其他四个因素对股票价格有间接影响作用。

核心财务指标和评估方法：**表 7-6** 列出了核心财务指标和相应的评估方法。请尽量熟悉它们，对于您跟踪公司表现，更好的管理公司非常重要。

第 8 小时 报告分析及如何制定决策



当您接收到结果文件 Results.xls，运行后，就可在客户端中看到财务结果和所有竞争的实际数据。您将可以找到三个核心报告——“E-go”行业报告、行业基准报告、和两份竞争者分析报告。您将能看到各个竞争对手的报告和在这些年的公司运作中实际发生了些什么。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

总而言之，一系列的分析 and 计划工具将帮助管理层诊断行业和竞争环境，从而协助您准备一份面向三年的战略规划。

“E-go”全行业报告

在主页点击“E-go”行业报告按钮。课程管理员决定每个指标的权重。一般来说，将依据历年累计得分来决定公司表现。

- 第一部分是积分榜。
- 第二部分是行业所有公司的主要信息。
- 第三部分是提供各公司各项运营情况的详细资料。

记住打印并保存每年的“E-go”行业报告，您会经常需要查看过去的“E-go”行业报告。

五年需求预期

每年的行业报告都包括自有品牌和贴牌的五年需求预期。每年的预期都基于各地区当年可供销售“E-go”的总量。（想得到各个公司平均每家可销售“E-go”的数量，用预期总量除以公司数量即可）您需要意识到，尽管需求预期原则上是基于最新的信息和条件，但也不是绝对的。如前所述，“E-go”行业报告的需求预期受沪深 300 指数的波动影响，以及整个行业试图抓住潜在需求的强烈程度的影响。因此，如果沪深指数剧烈波动、整个行业试图抓住潜在需求的强烈程度太强或太弱的话，对某一年实际销售的影响，最大程度可能偏离预期 10-15%。

“E-go”行业报告将在第十一年年末生成。因此，第一次决策不需要阅读它。而以后，每次当您收到决策结果的第一件事就应当是阅读“E-go”行业报告，并且最好把它打印出来并妥善保存。

公司表现得分

公司得分榜是“E-go”行业报告的主要部分。得分榜显示了公司相对得分的摘要：销售

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

收入、每股收益、投资回报率、债券评级、市值（股价 x 发行总股数）、战略评分。以上六个测算指标是判定公司总体表现，决定公司得分的依据。如果您公司在所有公司中销售收入最高，则您公司在销售收入这个指标上就是满分 100。如果您公司在所有公司中销售收入不是最高，比如，您公司销售收入 800 万，第一名的公司是 1,000 万，那么您公司在销售收入这个单项的得分就是 80 分（ $800/1,000=80\%$ ），即您公司的得分是您公司销售收入，占排名第一的公司销售收入的百分比。其他几项指标以此类推。然而，如果每股收益或投资回报率为负的话，得分则为 0。如果行业内所有公司这两个指标都为负值的话，那么所有公司得分就都为 0。（金融界把一个公司所有已发行股票的总价值定义为“市值”，它代表投资人投入公司的总资本的总价值。因此，有最高市值的公司在此项评分时就有最高得分 100。）

债券评级得分略有不同。AAA 为 100 分，AA 为 90 分，A 为 80 分，BBB 为 60，BB 为 40，B 为 20，C 为零分。

战略评分是如何计算的

战略评分并不是评定一个公司的战略多么好，而是评价一个公司是多么的知名，多么的与众不同。这个战略评分用来奖励那些与众不同的公司，比如：（1）市场份额突出 （2）形成一种或多种可持续的竞争优势 （3）一种或多种产品有良好声誉，成为行业领导者。

一个公司的战略评分越高，它的战略或产品就越杰出。

表 8-1 是计算战略评分的点分系统。每个公司在每个权重上的得分将会在“E-go”行业报告中显示。在表 8-1 中，最高战略评分的公司拥有一些有竞争性的优点，较低战略评分的公司通常比较平庸，竞争优势不明显。

表 8-1 战略评分记分系统

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

战略标准	如何评估	计分体系
产品链宽度/集中度	为满足“宽广”或“集中”的定义，公司在某一地区的款式数量的加权平均值必须高于或低于该地区行业平均值 20%。	款式数量的加权平均值每高于或低于该地区行业平均值 10%，得 1 分。（最高为 10 分）
高产品质量	为满足“高质量”的定义，公司在某一地区的质量等级必须高于该地区行业平均值 20%。	质量等级每高于或低于该地区行业平均值 10 分，得 1 分。（最高为 10 分）
服务好	为满足“服务好”的定义，公司在某一地区的服务评分必须高于该地区行业平均值 20 分。	服务评分每高于或低于该地区行业平均值 10 分，得 1 分。（最高为 10 分）
品牌形象	为满足“品牌形象好”的定义，公司在某一地区的形象评分必须高于该地区行业平均值 20 分。	服务评分每高于或低于该地区行业平均值 10 分，得 1 分。（最高为 10 分）
总成本低	为满足“低成本”的定义，对自有品牌而言，公司在某一地区售出每件“E-go”的平均运营成本必须低于该地区平均值 10%。对贴牌而言，公司在某一地区售出每件“E-go”的平均运营成本必须低于该地区平均值 2%。	每件平均成本每低于该地区行业平均值 2%，得 1 分。
市场份额领先者	如果公司在自有品牌、网络市场、或贴牌市场的销售量高于该地区平均值 15%，则公司被视为市场份额领先者。领先程度取决于超出平均值多少。	公司在自有品牌、网络市场、或贴牌市场的销售量每高于该地区平均值 5%，得 1 分。
优质产品	<p>如果公司产品的性价比高于该地区平均值 10%（对自有品牌或贴牌而言），则其产品被视为优质产品。</p> <p>性价比=（质量等级 + 款式数量）/ 售价</p>	性价比每高于自有品牌该地区行业平均值 3%或依据网络销售得出的全国行业平均值 3%，得 1 分。对贴牌而言，没有性价比可言，因为价格是其唯一竞争因素。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

全国性企业 / 聚焦性企业	为满足“全国性企业”的定义，对自有品牌而言，公司在各地区的销售市场份额必须至少达到 10%。为满足“聚焦性企业”的定义，对自有品牌或贴牌而言，公司在某一地区的销售市场份额必须至少达到 50%。	“全国性企业”：公司在各地区的销售市场份额必须达到 10%，得 10 分，每超出 10% 一个百分点，加 1 分。 “聚焦性企业”：公司在某一地区的销售市场份额必须达到 50%，得 10 分，每超出 50% 一个百分点，加 1 分。
---------------	--	---

注释：为满足公司在各地区的战略评分要求，一个公司在该地区的销量至少要达到十万件。

公司总体表现得分

您公司的总分是以上六项指标的加权平均值。每项的权重在课程开始前会公开宣布。您可以比较您公司总分与其他公司的比值，由此可以看出您公司经营的好坏。最高分是 100 分，这意味着您在上述六项指标里做的都是最好的。90 分以上是优秀，80 分以上是良好。40 分以下表示公司面临战略危机。

累计得分

自第十一年以来的累计得分。计算依据为：累计总销售额、累计税后收益、累计投资回报率、当年市值、最新债券评级、最近三年的平均战略评分。

累计得分最高可能为 100 分。

在得分基准上，有两个核心原则：1) 商业上的表现都被量化 2) 每个公司的得分都是相对于其他公司的表现而得出的。

记分的时候依据相对值比绝对值更加合理公平。也就是说，不是根据第一名、第二名来给出分数，而是依据每个公司相对于第一名公司得分的比值来给出得分。也许最后一名得了 70 分，但这个得 70 分的最后一名要比那些得 40 分的最后一名表现要好的多。

行业基准报告

行业基准值评定报告是一页纸的统计数据，显示了您公司在以下环节的效率：原材料成本、劳动力成本、废品率、工厂管理成本和制造成本。这份报告比较了公司在各个地区的表现。此外，也给出了行业各公司在各地区的成本的最高、最低和平均值。使用这份报告，您可以清晰地认识到自己的公司成本的高低、成本优势或劣势的大小，从而改进公司的管理。

竞争者分析报告

共有两份报告——竞争者战略比较报告比较某年各公司的结果，公司跟踪报告比较某公司历年的结果。

竞争者战略比较报告显示您公司在各个区域市场上，与竞争对手的竞争情况。您公司能卖掉多少件自有品牌的“E-go”，是产品价格、产品质量、广告投入以及竞争对手相关指标的函数。这份报告可以一目了然的比较公司与竞争对手的情况。这种比较可以使您清楚的了解到在不同的市场各方的竞争领先优势有多大，这有助于公司管理层调整竞争策略，在未来取得更好成绩。

公司跟踪报告提供了各公司历年的经营数据。这份报告强调了公司在各地区历年的经营变化，由此您可判断公司在未来的经营趋势。在 3-4 次决策之后，您会发现哪些公司的战略会对您构成直接的威胁。打印这份报告、找到直接的竞争对手是制定未来决策最快最准确的方法。您也可以打印您自己公司历年的经营跟踪报告，分析一下竞争对手曾对我们采取过哪些策略，看看哪里最需要改进。

公司财报

当您收到决策反馈结果后，您就可以查看公司去年的运营结果了。通过公司财报，您可以研看到您的公司各个方面的开销以及资金的流动。您还可以通过研究成本分析表来得知您的公司在哪方面成本控制的较好，哪方面成本有浪费，然后加以改进。理想情况下，您最好

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

能把所有的报告都打印一份，给管理团队的每个成员一份。至少，您应该保存一份完全的公司报告——因为您不能返回查看以前的决策，每次决策都将覆盖去年的结果。

推荐制定决策的步骤

每年管理团队都要制定决策，我们推荐的制定决策的程序如下：

第一步 打印“E-go”行业报告，并妥善保存（自第十一年开始）。这是非常重要的一条，因为您将来无法返回查找以前的信息。

第二步 打印行业基准报告（自第十一年开始）。

第三步 打印竞争者战略比较报告（自第十二年开始，每年都需要）。打印相关竞争公司的跟踪报告。您对直接竞争对手的决策研究的越仔细，且预测他们的行动越准，您的战略决策实施的效果就会越好。

第四步 打印公司报告（6页）。逐行仔细阅读您公司去年的实际结果，财务表现和运营表现。真正核心的报告是制造报告、仓储报告、成本分析和区域盈利分析报告。做出明年的决策之前，您应该仔细分析去年的结果报告，了解自己的优势和劣势。保存好报告，以备日后查看。

第五步 仔细研究了上述报告后，您可以开始做出决策了。从 CEO 年度预算会议这个页面开始，查看所有应填选项。使用手头的报告，并利用软件的即时计算功能，来指导您做出相应的决策。经常反复地查看是非常必要的。

第六步 反复试验不同的战略和行动方案。在 CEO 年度预算会议屏和各决策屏之间反复切换，尽可能地尝试不同的战略。即时计算功能和 CEO 年度预算会议屏将帮助探讨各种方案的可能性，直到您认为一个最佳的方案，能够保障实现公司的短期和长远利益。强烈建议反复使用 CEO 年度预算会议屏，以决定采用什么样的市场和定价组合，能够在不同区域实现理想的销售目标。多花点时间在 CEO 年度预算会议屏是值得的。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

第七步 当您接近做出最后决定时，您一定要到 CEO 年度预算会议屏，按更新按钮，以协调所有做出的决策和原来输入的数据保持一致。因为您在 CEO 年度预算会议屏输入的数字并不具有决策效力，只有在决策屏输入的数字才真实有效。所以您必须按更新按钮以使所有决策保持一致。CEO 年度预算会议屏和决策屏经常会出现不同，只有按更新按钮才能使他们更新，从而保持一致。经常使用更新按钮是非常必要的。如果您退出时没有更新，您会得到警告提示。

第八步 查看一下公司对明年运营的预期报告和财务报表。（在主菜单屏，点公司报告按钮），比较预期成本与去年实际发生的成本和行业平均成本，看看成本预期比去年是高了还是低了，这样就给了您一个尺度，让您了解您公司的成本效率是优化了还是恶化了。查看区域盈利分析报告，对比去年的区域盈利分析报告，看看每个区域的预期收益相对于去年是否有所改进。如果必要，返回 CEO 年度预算会议屏面以及不同的决策屏，做深度调整。打印一份预期公司报告做备份。

第九步 仔细检查所有决策，是否与您期待的相符。如果满意，就可以存盘了。这时还可以打印一份决策。

结论性评述

如果想在《PREMKING》中获胜，您和您的管理团队必须对行业和竞争环境十分熟悉了解，成为十分精明的分析师，同时您必须有效地管理内部运作。强烈建议充分利用所有提供的信息，了解公司内部外部所有层面，从而成为一名尽职的管理人员。如果您不知道公司正在发生什么，不熟悉提供的各种信息，很难想象您能成为一名一流的管理人员。“附录一”包括一系列空白表格，您会发现它们非常实用。其中之一是用来帮助您建立战略和财务目标的，一个是用来做行业和竞争分析的，还有一个是帮助您建立公司战略的。

希望您能通过《PREMKING》课程，学到实用的商业知识，体会到互动式模拟教学的乐趣。

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

下面的 28 小时，请您通过一轮轮的实战去领悟商道的真谛吧！

附录一 计划和分析表格

本附录提供了一些空白表格，目的是帮助您组织和计划公司的战略和运作和分析行业情况

计划和分析表格一

行业_____

《PREMKING》课程

公司_____

公司任务和目的
任务阐述和战略观点

市场份额目标

贴牌市场					
		网络市场	批发市场		合计
自有品牌市场	长三角				
	环渤海				
	珠三角				
	中西部				
总市场份额					

长期财务表现目标

销售收入增长率	%
净利润增长率	%
每股收益增长率	%
投资回报率	%
债券评级	

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

年度财务表现目标

	第 年	第 年	第 年	第 年	第 年
销售收入					
净利润					
每股收益					
投资回报率					-
债券评级					

计划和分析表格二

行业_____

《PREMKING》课程

公司_____

公司战略

基本市场定位

贴牌市场		
自有品牌市场	长三角	
	环渤海	
	珠三角	
	中西部	

(根据重要性依次输入 1-5 的数字)

总体竞争地位

(在相关下划线处打勾)

与竞争者的价格比较

优质 _____
 高于平均 _____
 平均水平 _____
 低于平均 _____
 最低水平 _____

产品质量

顶尖 _____
 优质 _____
 良好 _____
 一般 _____
 行业排名 _____

对零售商的服务支持

极好 _____
 高于平均 _____
 标准 _____
 行业排名 _____

品牌形象(形象分)

很好 _____
 一般 _____
 不好 _____
 行业排名 _____

产品链宽度(款式数量)

广 _____
 一般 _____
 窄 _____
 行业排名 _____

公司拥有专卖店的数量

高于平均 _____
 平均水平 _____
 低于平均 _____
 行业排名 _____

零售店数量 用

广告预算

促销手段(客户折扣)的使

《商道》——中国企业经营模拟第一品牌！

高于平均_____

平均水平_____

低于平均_____

行业排名_____

高于平均_____

平均水平_____

低于平均_____

行业排名_____

广泛使用_____

一般使用_____

轻度使用_____

行业排名_____

在线销售力度(网络市场)

强烈_____

温和_____

一般_____

没有_____

计划和分析表格三

行业_____

《PREMKING》课程

公司_____

公司战略(续)

总体商业策略

(在相关处打勾并解释)

低成本_____

个性化_____

集中化_____

最佳成本_____

为获得竞争优势的行动计划

特殊功能区战略

生产

市场

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

PREMKING
品

