

# 《商道》简易学习手册

第一部分	《商道》简介.....	2
第二部分	《商道》界面导航.....	3
第三部分	《商道》操作流程.....	7
第四部分	评分标准和规则.....	11

## 第一部分 《商道》简介

《商道》是一款企业经营模拟软件，其采用模拟方式将企业置于市场经济环境之中，而参加《商道》软件实战模拟者作为虚拟公司的领导人，需要在电脑提供的公司经营现状基础上，对该企业的各种资源，各部门职能统揽全局，运筹帷幄，并参与同行竞争、竞赛。竞赛的结局以公司的综合加权总值作为评估标准。该软件以企业管理模拟为基础，让学员们组成决策团队，依据模拟的市场行情和计算机反馈的其他市场信息，在特定的时间内上机研究“市场”行情，了解“企业”经营状况。并依据这些信息做出“经营”决策。这些决策是否合理将直接反映在“企业”的股价变动以及其他技术指标的变动上。

参与《商道》学习的学员分别扮演总经理以及生产、市场、财务、人力资源、研发等部门的高级管理人员，根据现代企业管理知识，对该公司每年的经营做出一系列决策，并与其它商战模拟参加者扮演的虚拟公司竞争。决策涉及企业发展的各个方面，同时还穿插着金融、贸易、会计、期货、投资、电子商务等众多学科的知识点，从而最大限度地模拟一个公司在国际化市场竞争条件下的真实运作状况。

《商道》的推出，适应了高校实验教学发展的需要，成为高校建设现代化“企业经营模拟”实验室的最佳系统软件。事实上，《商道》已经成为一个卓有成效的人才测评工具，各类企业经营模拟比赛的优胜队的队员，已成为各大企事业单位高薪聘用、培养和挖掘的对象。

关于《商道》的更多信息，请参考以下网址：[www.premking.com.cn](http://www.premking.com.cn)

## 第二部分 《商道》界面导航

《商道》系统具体由供学生使用的客户端软件、学生在线管理后台、教师在线管理后台、以及程序核心处理的服务模块构成，本手册将为您全面介绍《商道》客户端。《商道》客户端主要供学员组成的虚拟公司提交经营决策信息，主界面如下图：



图2-1

《商道》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2-1所示，菜单主界面解释了菜单的每一项。您很有可能会使用到所有的菜单项，因此需要花些时间来熟悉这些菜单。

其中，您将会经常使用主界面中的10个按钮（0~9屏）来预测您公司产品的需求，同时决定您公司在各方面的管理决策。在每年的决策过程中，您可以使用屏幕上“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，而且还有利于您做下一年度的决策。

行业基准值评定、竞争者分析和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，并未新加任何信息。

下面将为您着重介绍0~9屏的相关情况及注意事项：

## ◇ “0”：年度预算会议

每个公司的销售业绩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，并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。您将运用本系统中的年度预算会议决策屏来决定您的生产和销售计划。决定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。

本屏中，您需要对行业内各市场的发展趋势（沪深300指数）和各部分数据（预期行业平均）做出自己的预测，随后依据预期在1~9屏中制订针对性的决策，从而达到行业最优。

重点关注：

- 对各个市场行业预期的准确性。
- 预期和决策的重复对比调整。

牢记：

- 本屏中各市场的“本公司决策”需要在1—9屏输入决策后，回到本屏更新，直接在本屏输入无效。
- 确认进入各市场的实际公司数目。

## ◇ “1”：运营管理

本屏中，您可以根据自己的实际需求更改各项数据，通过对工厂产量、产品款式数量、产品质量、员工人数及薪酬进行调整，从而达到产品组合最优化的目标。通过一系列的操作，学员可以掌握产品实际产量和质量、生产成本与各项支出三者之间的效应关系，全面了解企业的整体生产运营过程，初步培养现代企业环境下的质量意识。

重点关注：

各项支出、产品实际产量和质量、生产成本三者之间的效应关系。

牢记：

实际雇佣工人数量不得低于最小需求。

## ◇ “2”：项目改造

本屏中，您可以对长三角地区和环渤海地区的两家现有工厂中包括产能在内的各项指标进行调整，以提高生产能力和生产效率，也可以在珠三角地区和中西部地区增设新厂。

重点关注：

- 同一工厂各项指标之间的效果和成本对比。
- 不同工厂同一指标的效果和成本对比。

牢记：

- 每个工厂最多只能改造3项，请慎重选择。
- 产能调整受到行业现有整体产能状况约束。

## ◇ “3”：产能调控

本屏中，您可以通过出售或购买产能的方式使现有产能合理化，从而促进公司持续、良好地发展。产能的调控需在买卖双方友好协商的基础上，并报经比赛所属教师批准，获得产能买卖密码后方能执行。

## ◇ “4”：产品配送

本屏中，您需要在存在不确定性的市场需求中尽量合理地完成各个市场的产品配送，以保证销售的顺利进行。本屏主要培养学员的大局观、全局思维能力和计算能力。

重点关注：

市场需求存在不确定性，产品配送需要全盘考虑，留有足够余地。

牢记：

避免大量缺货。

## ◇ “5”：自有品牌市场

本屏中，您可以对各自有品牌市场的产品销售进行规划和调整。通过分析价格、折扣、广告、店面数量等基本变量对利润和成本的综合影响，学员可以了解企业如何在激烈的市场中保持盈利，从而真正将商业知识融会贯通。

重点关注：

价格、折扣、广告、零售店和专卖店数量等基本变量对利润和成本的综合影响。

牢记：

只有在做完所有市场和物流配送决策后才可返回预期屏更新。

## ◇ “6”：网络市场

本屏中，你可以对各网络市场的产品销售进行规划和调整。通过分析价格、款式数量和运输方式等基本变量对销量、利润和成本的综合影响，除了将商业知识融会贯通之外，还能初步建立对电子商务的认识。

重点关注：

价格、款式数量，运输方式等基本变量对销量、利润和成本的综合影响。

牢记：

只有在做完所有市场和物流配送决策后才可返回预期屏更新。

## ◇ “7”：贴牌市场

本屏中，您可以依据既定策略对贴牌市场的产品销售进行规划和调整。

重点关注：

将贴牌市场产生的销售利润，与所占据的产品数量投放至自有品牌市场后可能的销售利润进行对比，以得出最佳的投标策略。

牢记：

➤ 注意质量和款式的最低要求。

➤ 只有在做完所有市场和物流配送决策后才可返回预期屏更新。

## ◇ “8”：名人签约

本屏中，您可以依据既定策略选择是否与名人签约及具体的签约策略。

重点关注：

➤ 签约成本对品牌形象、品牌价值、产品销售和成本的综合影响。

➤ 名人的地域效应。

牢记：

➤ 名人代言的边际效应

## ◇ “9”：财务管理

本屏中，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。

重点关注：

- 实行股票或债券措施的先决条件和限制。
- 影响股票价格的因素。
- 发行和回购股票的时机。

牢记：

- 保证现金流。

## 第三部分 《商道》操作流程

本部分内容将为您提供每轮决策的相关操作流程，具体如下：

### 一、年度预算会议

1、登录系统后，您需要先到本屏中确认参加比赛的公司数目，准确的公司数目将使您的预期更准确。

2、本屏中，您可以依据“如果……就……”的测试原则（参考《学生用户手册》P31），通过调整各市场“预期行业平均”中如批发价、质量等级、服务评分、款式数量和送货方式等需求关联因素的数据，从而观察需求的变化。

显示屏上已显示的数字是去年的实际数字，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。

准确的行业预期将能有效地帮助您做出1~9屏的决策，并成为决策的依据，从而实现您的战略意图。

3、在做完1~9屏的决策后，请您务必返回本预期屏中点击“更新”按钮，以确保决策数据的一致性。（各市场下方左侧的“本公司决策”中的数据为您的决策数据，需要在1~9屏中填写，在预期屏中填写无效。）

### 二、生产经营

1、依据您在预期屏中得出的需求数据，结合自己的实际需求去合理地安排各工厂的生产数量。第11年度，您公司拥有长三角和环渤海两家工厂。

2、您需要通过对生产数量、产品款式数量、质量控制、员工人数及薪酬等因素的调整，从中观察其对产品质量等级、废品率和制造成本等的影响，并从中实现产品组合最优化的

目标。

- 3、实际雇佣工人数量不得低于最小需求。

### 三、产品配送

1、所有配送产品均为自有品牌产品，数量为各工厂扣除废品后的实际生产数量。贴牌产品会自动配送到“贴牌仓库”。

2、产品在库存期间发生仓储费用，直接计入产品最终的售出成本。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。（具体计算方法请参考《学生用户手册》P51）

3、合理的存货。您在物流决策屏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。

如果您的存货过多将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）。

### 四、自有品牌批发市场

- 1、在对本屏进行决策之前，您需要确定：

- （1）已选择预测屏中的公司数目；
- （2）已完成“运营管理”和“产品配送”屏的操作。

2、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将产生深远的影响。您需要认真对各个市场的营销策略做出调整，以达到决策组合最优化，市场份额和利润最大化的目标。

- 3、本屏决策主要分为以下部分：

(1) 价格决策。您需要设定各地区产品的平均价格，这个价格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）。在这里，零售商（独立经销商）会以高出采购价一倍的价格卖出产品；而专卖店可省去中间商的差价，带来更大的利润空间。

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。明确的市场定位和富有竞争力的价格组合，将为您在激烈的市场竞争中争夺到有利的地位。

(2) 广告策略。广告能够扩大品牌认知度，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。在“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。请注意，本系统中所有投入遵循边际效益递减的原则，广告支出亦不例外。

(3) 折扣。为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。折扣能为您创造一定的市场份额，但也会增加一定的售出产品的成本。

(4) 销售渠道的建设。公司的销售渠道由零售店和专卖店组成。进入第11年，你公司在长三角、环渤海和珠三角地区均已拥有一定数量的零售商店。你可以决定是否增加或减少零售商店的数量，同时，也可以决定是否开设专卖店，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。（相关内容请参考《学生用户手册》P62）

(5) 对零售商的销售支持和送货时间将为您带来更高的服务等级评分，但也会增加产品的售出成本。这是一把双刃剑，关键在于您如何使用。

(6) 存货清算。如果销售情况不理想，您可以使用此选项以低于市场价的价格清算您不想要的存货。

## 五、自有品牌网络市场

每年，您需要做三个在线销售的决策：

- 1、确定网络平均零售价（基于可供销售的款式数量）；
- 2、提供多少种款式；
- 3、送货时间。

在线销售额同时受以上三个因素的影响。

本系统自动提供关于价格计算的有效信息，协助您做出最佳在线销售决策。

## 六、贴牌市场

1、，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。

2、如果您能够参加贴牌销售连锁店的竞标，那么您需要：

(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；

3、在满足1的条件下，价低者先中标，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。

## 七、项目改造

1、根据您对需求的预期，决定产能扩充的规模或新厂的建设。

2、根据需要，对各地区工厂进行相应的升级。每个地区只允许升级三次，每年度一次，请慎重选择。（更多内容请参考《学生用户手册》P46）

## 八、名人代言

1、名人代言将能有效提高品牌知名度，出价高者得，最低50万。

2、注意名人的地域效应和边际效益的递减。

## 九、投融资

1、作为破产条件之一，您需要重点关注利息保障倍数的变化。

2、您可以申请短期贷款以维持合理的现金流，贷款利率与债券评级成反比，即评级越好，利率越低；短期贷款在次年还清。

3、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。

4、您可以通过发行新股票进行融资，以实现扩张的目的。

5、您可以提前赎回债券和股票。

所有决策完成后，请重新回到0屏完成更新。

（更多内容请参考《学生用户手册》P81—88）

## 第四部分 评分标准和规则

### 一、评分标准

比赛得分分为年度得分和累计得分。年度得分评价的是您公司上一年度经营的好坏；累计得分则评价您在系列年度的经营的好坏。所有得分均可从行业报告中查看。

#### （一）年度得分

参赛者的年度最后得分主要由六项指标组成，即销售收入、每股收益、投资回报率、（股票）市值、债券评级和战略评分，总评分为100分。这六个测算指标共同组成公司的评分权重，是判定公司总体表现，决定公司得分的依据。

那么，如何计算各个指标的得分呢？

##### 1、销售收入、每股收益、投资回报率和（股票）市值。

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1000万，那么您公司在销售收入这个单项的得分就是80分（ $(800/1000) * 100\% = 80\%$ ）。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。其他几项指标同理类推。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中就有最高得分100。

##### 2、债券评级

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分，BB为40分，B为20分，C为0分。

##### 3、战略评分

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。

具体的战略评分计算组合请参考《学生用户手册》中的表8-1。在表8-1中，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，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。

您公司的年度总体表现得分是以上六项指标的加权平均值。每项的权重在比赛开始前会公开宣布。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。

## （二）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。

## 二、《商道》比赛规则

### （一）破产规则

以下条件满足任何一项，即会被宣布破产：

- 1、连续2年资不抵债；
- 2、通过非正常渠道实现扩产和压价等不正当竞争行为的。

### （二）产能调控规则

1、买卖产能双方确认买卖意向后，需向系统管理员（或创建比赛的教师）提出申请，注明买卖产能数量、成交价格、成交时间（具体的轮次），其中产能数量和成交价格一旦提交便不再允许更改；

2、提交申请并得到通过后，管理员（教师）会将密码发送给买卖双方执行交易；

3、完成交易后，管理员（教师）会在后台进行核实，确认买卖信息一致，如发现前后不相符，则立即同时取消买卖双方的参赛资格。

### （三）比赛所属教师规定的其他规则