**第三讲 第一次决策结果评析**

**一、企业经营战略在比赛决策中的运用**

在比赛中，管理者们应该在仔细分析历史资料的基础上为自己的企业制定一个经营战略，我们知道，所有的公司在一开始都具有相同的历史，拥有相同的资源，并自始至终都追求同一目标，即：最终股票价值最大化。而要明白的一点是，照搬历史资料中的战略战术经常是会失败的。因此每个公司在比赛之初就应该根据自己的长期目标和短期目标制定相应的经营战略，以便合理的配置其有限的资源，为自己创造竞争优势。

经营公司的五个人首要的是创造公司的核心竞争力，由于公司是虚拟的，而五位经营者是真实的，所以核心竞争力应体现在五位选手身上。应根据每人的专业特点、爱好和过去参加其他比赛或活动的经验来创建核心竞争力，并把它附加到虚拟的公司身上。例如：多数队员是学理工科背景的可以以建立最优的模型作为核心竞争力；而多数队员如果是以会计和财务为背景的可以以粉饰那几张财务报表作为核心竞争力。在比赛的过程中要不断地修炼本公司的核心竞争力，使之强于对手。

有了核心竞争力，接下来的是如何打造公司的盈利模式。当期利润无疑是影响股价并占最大权重的指标之一，而如何获得最大利润就是盈利模式。利润等于收入减去成本。要想追求利润最大化只有两种途径，一是收入最大化；二是成本最小化。善于市场营销的同学自然会更看重销售收入，而会计专业的同学自然会更看重管理成本和生产成本，但要做到两者兼顾才是好的盈利模式。

对于每次同一单位参赛队伍数较多的院校，除了考虑参赛队内部的核心竞争力和盈利模式之外，还要充分利用本校队多的优势，共享同校内部的信息资源，发挥集团作战的优势。如：减少共同成本或关键时刻采用差异策略等。

在现实社会中，根据不同的企业情况，有多种战略方案可供企业挑选。但在国际企业管理挑战赛中，虽然其是以真实的经营环境为基础，但和所有的工商管理模型一样，存在着简单化和理想化这两个制约因素，不可能百分之百地模拟真实的经营环境。如在比赛中，任何一家公司无论在何种情况下都不会退出市场，也不会宣布破产或被兼并。因此，在现实中许多可用的经营战略，在比赛中就不能适用了。一般而言，企业的竞争战略可分为两类：一是总成本领先，二是追求与众不同的产品特色，即：追求产品差异化。

**1．总成本领先战略**

总成本领先战略主要是通过取得规模经济效益和市场占有率，使企业全部成本低于竞争对手的总成本。在比赛中，由于研究开发费用，总体管理费用和其它固定成本基本上固定不变，较大的生产规模可以在产品质量保持不变甚至有所提高的情况下，使得单位产品的成本下降（随着销售额的提高，单位产品分摊诸如广告费和研究开发费等无形成本及固定成本的能力增强，单位产品成本下降）从而使得公司能以较低的价格迅速占领市场，获得较大的市场占有率，而由此产生的财富的迅速积累又能产生使生产规模进一步扩张的动力和能力。但是，在采用这一战略时必须注意三点：

第一是在实行此战略前必须对市场容量（包括单个市场的容量和市场总容量）有充分的了解和较为准确的预测，以确保企业所生产的产品能够卖出去。如果企业所在的市场容量较小或开发的潜力不大，那么企业的大规模生产必然导致产品的大量积压，存储成本增加，现金流状况恶化，公司利润下降，股价下跌。这时，公司为了把产品卖出去，要么不惜血本的大规模降价，要么出售机器，解雇工人，改变战略，这两种做法对公司的长远发展都是很不利的，从而使公司处于极其被动的状态。

第二个是单位产品价格的制定。总成本领先的战略虽然是采取大规模低价产品占领市场的方法，但管理者们也不能毫无底限的胡乱降价，必须是在较为准确地计算或估算出单位产品的成本价格的基础上，以此为依据来制定一个合理的竞争价格。在比赛中，其他条件不变的情况下，一定价格上的销售量可以通过产品的价格弹性来估计，但是产品价格下降所带来的销售量的增加同样遵循边际效益递减的原则，因此价格的降低所造成的损失必须由降价所带来的产品销售量的增加所产生的利润来弥补。例如：产品A目前的价格为P，销售量为Q，成本为C，通过弹性的计算我们可以估计当价格下降为P1时，销售量可以提高到Q1，成本为C1，只有当(P1- C1)\* Q1>(P-C)\*Q时，降价才能带来利润的增加。因此当我们进行降价促销时，确定边际效益曲线的拐点(即利润最大化的值)是十分重要的。否则，价格定得过高，无法抢占市场，造成产品积压；价格定得过低，公司不赚反赔，严重的甚至会产生大量未交定货，失去定单，使公司形象下降，股价下跌。

第三是采取总成本领先战略虽然是以降低成本为目标，但并不意味着大规模地削减研发、广告、质量控制等费用，而应是在保证产品质量和一定的研发能力的基础上，尽量地控制成本。

采取总成本领先战略在比赛中的实际操作主要是生产机器的购置，工人的招收、网站接口数的增加。一般而言，采取此战略的公司要尽自己最大的能力购买机器，甚至要通过贷款的方式（但要注意计算准确，不要产生大量无抵押贷款）。只要公司能比采取相同战略的其它公司机器多，就能处于较为有优势的地位。当然，机器的配置，必须与组装工人的招收相配套（具体如何招人，将在第四讲的生产管理和人力资源管理中为大家介绍），否则工人招的不够，机器闲置，工人招得过多，增加成本。网站接口数的增加主要是为了扩大国际互联网上的占有率打基础。否则，网站接口数不够，即使其价格再低，广告打得再好，成功访问网站的百分比也不会很高，卖出的产品不会很多。

现如今，大部分的国际大公司均采用此类办法通过复制原有成功模式的策略来获得新市场的开拓，以赢得成本领新的优势，进而通过价格打击竞争对手。

**2．产品差异化战略**

产品差异化战略主要是企业所提供的产品或服务差别化，形成独家经营的市场。要达到这一目标，往往可以通过两种方式来实现：第一种方式是专注于某种产品的研究开发上，尽可能的比竞争对手早出改进，或多出改进，同时通过提高产品组装时间来提高产品质量，这样此产品的市场优势就会较为明显的显现出来，即使以较高的价格出售，也能获得较好的市场份额。但采取这一方式要求大大高于平均水平的研究开发投入。不幸的是，研究开发具有其固有的不确定性。产品的重大改进虽然与研究开发费用投入成正相关关系，但不成正比例关系。因此，为了尽早的出重大改进，而又不产生研发投资的浪费，管理者们就必须仔细研究历史资料中产生重大改进所需要的研发费用积累值（即研发费用积累到多少才有可能出重大改进）及相对值（相对于对手的研发投入额）。第二种方式是通过打开某一市场的销路，在这一市场上投入更多的广告费，招收相对较多的经销商或代理商，并给予较高的支持费用和佣金，以扩大这一市场的占有率。在采取差异化战略时一般要考虑到该种产品或市场在历史资料中的情况。往往是在历史资料中已呈现出较好的发展势头时，才采取差异化战略，否则管理者要进行高额投资，并且经历较长时间才能取得料想的效果。

差异化战略通常代价高昂，因为差异化要求一个公司比其竞争对手更好地组织价值活动，因而该公司必定要为其独特性支付费用。当然，实行产品差异化战略并不意味着企业可以忽视成本，只不过这时成本不是首要的战略目标，但企业必须在差别化和成本之间进行权衡，以免得不偿失。需要强调的是，采取差异化战略也应该保持适度的生产规模。

由于企业内部资源有限，总成本领先与产品差异化往往难于兼顾。与其四面出击，不如集中力量打歼灭战。不过一个为主，一个为辅，适当予以兼顾也并不是不可能的。从以往GMC的比赛经验来看，采用差异化战略取得好成绩的队伍数量远少于采用总成本领先战略的队伍数量，其中一个重要的原因就是产品的差异化需要较长的时间才能被市场认可和接受，而比赛只有五轮，在参赛变量一定的情况下，很短的时间里体现出差异化是比较困难的，相反采用短期行为更多的总成本领先战略往往会取得好的效果。

**3．市场开拓的规划**

在比赛中，我们经常会面临是否开拓新的市场的问题。由于有的历史资料中给定某个市场或某个产品或某个市场上的某个产品没有销售历史，这时就需要我们做出战略规划，是否进行市场开拓，这是一个非常难的问题，也是队员们争论非常多的一个问题。开拓市场的前期投入会比较多，一般会导致财务状况的恶化，但是新的市场一旦开拓好，其增长潜力非常巨大，尤其是在后来的几个季度中，会使公司得到非常可观的利润，使现金流状况迅速好转。此外，也要考虑到竞争对手如果开拓市场会对我们有什么样的不利影响。一般来讲，在宏观经济形势和市场总体需求不悲观的情况下，我们都会尝试开拓新的市场，但是在开拓新市场时，要充分考虑开拓的困难和开拓失败可能带来的影响。

**4．资本结构和现金流量的规划**

除了适度生产规模以外，企业长期规划还应该考虑到资本结构和现金流量。资本结构是指在企业的总资产中所有者权益和负债之间的比例关系。如果企业的总资产收益率高于债务成本，则应该采用激进的财务政策，通过较高的财务杠杆来放大收益，否则就应该反其道而行之。必须注意，总资产收益率必须从动态的角度来考虑，而不是从静态的角度来考虑，也就是说，必须考虑五个季度的加权平均的总资产收益率而不仅仅是目前的总资产收益率一一这是长期规划。

现金流量影响到企业的长期规划能否得以贯彻实施。现金流量比利润更重要。再好的长期规划，如果没有足够的现金流量来支持，就会中途夭折。另外，对于现金流量的正确预测有利于提高负债的质量。在国际企业管理挑战赛中，对于现金流量的正确预测有利于我们在最后一个财政季度把流动负债降到可能的最低水平，同时又不至于拥有过量现金。这样既有利于降低财务成本，又有利于提高企业的流动性，修正企业的各项财务指标，提升股票价格。

同现实企业的生产经营一样，GMC的现金流量分析也要从筹资活动、投资活动和经营活动三个方面进行。筹资活动的现金流入有透支、中期贷款和无抵押贷款；流出的现金包括返还贷款和支付股利。投资活动的现金流入有出售投资和设备；现金流出有购买设备和投资。经营活动的现金流入包括利息收入、销售收入和保险赔付；现金流出包括的内容较多，是我们进行现金流量分析的重点，具体包括：原材料采购、工人工资、机器运转费用、机器维修费用、质量控制费用、广告费、网上销售代理商费用、代理商支持费用和佣金、互联网接入商费用、网站建设费、行政管理费、保修费用、运输费用、商业信息费用、仓储费用、保险费、人事管理费、信贷控制费、产品研发费、管理费用和税金等。由此可见比赛中涉及的现金流量因素很多，因此对现金流的预测尤为重要，在保证足够现金支付各项业务支出的同时，尽量减少闲置的现金，还要尽可能避免出现无抵押贷款。

另外，公司在进行筹资时要遵循成本由低到高的原则，首先是内部融资，其次是银行透支，最后是中期贷款，尽量不出现无抵押贷款，公司一旦出现无抵押贷款则可能对股票价格产生很大的影响。由于中期贷款具有优先股的性质，而且利率相对较高，建议在市场利率升高、资金运用的时间较长时可以考虑使用，同时中期贷款还可以用来调整财务指标，增加公司现金流。

**5．长期目标与短期目标的协调与平衡**

短期目标是从属于长期目标的，应该在长期目标的总框架下确定。短期目标不必过多纠缠于每个季度的股票价格是否最高这样的细节问题，不必过多计较一时一地的得失，而应当服务于企业的长期目标。然而在长期规划的框架内，每个季度的短期计划必须实现最优。只有一个又—个的短期目标有可能变为现实，长期目标才能得以贯彻实施。虽然短期计划必须在长期规划的框架内运作，但长期规划本身并不是一经确定就固定不变的。宏观环境的变化、竞争对手的动向、短期目标的实现程度等都有可能超出我们一开始的预期。无论过去的决策为何，对于过去的决策所形成的目前的状态而言，现在的决策必须使我们未来的状态最优，沉没成本不予考虑。最后，在国际企业管理挑战赛中，所谓的长期规划只不过是五个季度的长期规划，短期行为不可能完全避免。但股票价格是具有前瞻性的，是未来收益的现值，我们必须有永续经营的观念，可以有一定程度的短期行为，但不应该太走极端。

**二、如何分析第一次决策结果的《管理报告》**

 在拿到第一次决策结果的《管理报告》后，在战略问题上，主要考虑从两个方面进行分析。一方面是分析公司战略的实施情况：如果公司采取的是总成本领先的战略，则应该注意所要购买的机器是否买到，是否还要继续购买机器，工人是否按计划招来，市场份额是否比较理想，生产的产品是否全部或大部分卖出。如果不是，则要分析原因，是因为对自己的购买能力计算错误，或是给工人的工资太低，或是公司价格定得比对手的高，还是广告力度不够等等。以便迅速做出调整（必要时甚至改变战略），采取有效措施，使公司按预期方向发展；如果采取的是产品差异化战略，则要看是否出现重大改进，所要开发的市场是否按预先所想的提高了市场份额等，以此作为公司下一步决策的依据。

另一方面，管理者们不但要分析自己的情况，还应该分析竞争对手的情况。主要是通过《管理报告》上的数据来推测竞争对手所采取的战略，同时寻找出比自己强的对手，与自己实力相当的对手和比自己弱的对手，以便制定相应的竞争目标，采取相应的竞争方案，具体分析方法将在下一节讲到。

对第一次管理报告还要特别注意信息的分析，主要包括以下几个方面：

1. 宏观信息：首先是新闻摘要。新闻摘要提供的信息虽然具有很大的不确定性，但是却能够提供参赛环境宏观方面的信息，同历史数据提供的信息联系起来，我们可以对宏观经济环境有一个粗略的把握，尤其可以预测经济运行中是否有拐点出现，帮助我们对宏观环境进一步作出判断。其次是统计方面的信息，包括国内生产总值、失业率、对外贸易余额、中央银行汇率、外汇汇率等，这些信息有助于我们进一步掌握宏观经济的走势。
2. 生产信息：它主要包括各公司的产品价格、工人人数、经销商数量等，这些信息可以帮助我们分析竞争对手的战略以及产能情况。
3. 广告研发信息：它提供了对手的研发投入和产品广告投入的总数，产品星级、网站星级，这有助于我们分析对手的竞争战略和市场战略。
4. 市场占有率信息：通过这部分信息我们可以准确地知道每一个对手在每一个市场的销售情况，并且结合生产信息和广告研发信息可以大致掌握每一个对手的市场战略，同时根据价格弹性对市场需求进行调整。
5. 公司资产负债表：它是对公司经营状况的一个综合反映，通过资产负债表我们可以了解各公司的机器情况、原材料储备、产品库存、储备金、投资贷款等信息，发现我们主要的竞争对手以及公司和主要竞争对手相比的优势与劣势，便于公司发现问题并及时采取改进措施。

总之，对第一次决策结果的分析是很重要的，管理者们必须从市场份额，产品销售情况，产品改进状况，机器购买，工人招收等各方面进行仔细的分析，对任何一个与预期想法不符的数据都要加以分析，找出原因，采取措施，以确保公司战略得到有效的实施，使公司朝着预期方向发展。

**三、如何分析竞争对手**

在比赛中对竞争对手进行分析是很重要的一个工作，这关系到公司战略方案是否能够顺利的实施并达到预定效果。竞争者分析的目的是通过分析能较为准确地描述每个竞争对手可能实行的战略、策略和成功的可能性；每个竞争对手下一步可能采取的行动。

在制定竞争战略时，要运用到一些推测和假设。管理者们应该思考下列问题：“我们在这个市场内处于一个什么位置？比我们强的，弱的及水平相当的竞争对手分别是谁？”“竞争对手的现行战略是什么？其优势和劣势在哪里？”“竞争对手的战略行动意味着什么，我们应该如何看待它？”“竞争对手对我们行动的反应会是如何？我们应以什么样的对策应对？”“竞争对手对我们的假设是什么？他们会以为我们下一步将采取的行动是什么？”这些问题都是管理者们在决策时应该思考的。而对这些问题的回答往往是建立在对决策单中竞争对手经营数据的仔细分析上。

那么在比赛中应如何分析和推测竞争对手呢？管理者可以采取以下几步。第一步是推定各竞争对手的机器数。通过对各竞争对手在过去一个或两个季度的资产负债表中机器设备净值的简单计算分析，就可以推定所有竞争对手上季度和下季度的实有机器数量。第二步是推定各公司上季度末的技术工人人数和上季度的轮班状况。通过对各竞争对手季度末的员工总数和实有机器的计算分析，可以推定其上季度的轮班状况和上季度末——也就是下季度初的技术工人人数。这个推定过程有时候并不简单明确，那么通过对各公司过去一个季度的资产负债表中产成品的库存的变化和上季度市场占有率的分析，就可以使推定的精度得到更进一步的保障。在综合分析各竞争对手下季度的实有机器数量和下季度初的技术工人人数以及这两者之间的配比关系后，就可以推定各对手下季度的轮班状况，从而推定各对手下季度的生产能力，再结合各竞争对手上季度的市场价格和产成品库存，通过综合分析，就可以推定各公司下季度的市场价格。当然，当情况非常复杂时，我们可能无法得出精确的分析结果，比如有时分析对手可能是二班制，也可能是三班制，这时就需要对每种情况都进行具体分析。

在分析和推测的过程中，管理者们应该重点分析几个数据：股价、市场占有率、产品价格、产品星级、产品库存、机器设备净值、员工总数、工人工资率。虽然对其它数据的分析也很重要，但这几个数在对竞争对手的分析中占着举足轻重的地位，必须加以重视。

另外，对于初次参加比赛的学校和参赛选手，如果不能很好地把握市场的走势，简单的办法是模仿往届比赛成绩突出且参赛队较多的院校的打法，因为他们毕竟经验丰富而且判断力较强，一般不会在预赛阶段出现大的导向性的失误。

总之，在比赛中不能忽视对竞争对手的分析，正所谓知己知彼，方能百战百胜。