**第五讲 第三次决策结果评析**

**一、企业市场营销管理在比赛决策中的运用**

国际企业管理挑战赛中，公司在做出营销决策前，必须仔细地评价每一个机会。因此，公司特别需要衡量与预测每个机会潜在的规模、成长和利润。而在企业市场营销管理者诸多决定因素中，销售预测是最重要的因素之一，它在很大程度上决定着企业的长期规划和短期规划。公司的高层管理人员根据销售预测向不同的职能部门分配资源并监控企业的整体运作；财务部门根据销售预测来测算现金流量、制定成本预算、编制各种形式报表；生产制造部门根据销售预测确定产品生产的品种、数量，合适的产成品库存量，原材料的采购数量及到货时间，人力资源部门则与生产制造部门合作，根据销售预测来决定招募或解聘的员工数量。由此可见，可靠的预测是公司成功的关键。预测失误可能导致存货过多、牺牲性的减价或由于缺货而丧失销售机会。

在国际企业管理挑战赛中，销售预测由于其重要性，往往是根据集体的智慧来共同决定的，但销售预测的基础工作和基本工作则通常是由营销部门来完成的。必须注意，销售预测是相对于一定的营销组合而言的，不同的营销组合必须导致不同的销售预测。从长期看，我们是以销定产，但从一个季度的短期规划来看，由于生产规模在短期内几乎无法变更，我们可以通过适当地调整营销组合，在一定程度上以产定销，其评价标准是总边际贡献最大化。

另外，系统本身所设计的市场宏观趋势是不可预测的，第一次决策前的判断在某种意义上可能具有赌博的性质，这也是市场的魅力所在。但是，也完全可以采取规避风险的中庸办法。但是，第一期管理报告后，我们完全可以通过市场信息的购买等对市场的走势做出实质性的判断。

**1．销售预测的内容**

销售预测的基础是需求预测。主要包括市场需求预测和公司需求预测。

市场需求在挑战赛中是指一个产品在一定的营销区域和一定的时期内，顾客群体可能愿意购买的总数量。主要会涉及到15个参数：每个市场的总需求量（3个），每种产品的总需求量（3个），每种产品在每个市场上的需求量（9个）。

公司需求是公司在营销努力基础上估计的市场需求份额或销售定单数。这往往取决于公司的生产能力，产品的价格和产品质量，投入的广告费用、佣金、支持费用、研发费用、网站接口数量、网站建设费用等营销因素的组合和决策情况。公司需求不是一个固定的数字，而是一个在一组条件下的函数。管理者们往往应该根据以往的历史资料及前几期的《管理报告》中的销售情况分析出公司需求与公司营销费用（如广告费、佣金、支持费用、研发费用等）的近似相关关系。最简单的方法是求出其敏感性系数，即：当一个营销因素的投资费用变化1%时，销售数量（定单数）相应变化的百分比。当然运用这种方法是有假设前提的：在其它因素保持不变的情况下，考察单个因素变动对销售量的影响。然而，这在现实的比赛环境中往往是很难实现的。因为，公司往往要通过多种因素的营销组合来尽力达到自己的最优目标，而不是实行单一的营销投资策略。所以，公司管理者应该在分析其它营销因素影响的基础上对每一季度的敏感性系数进行适当的调整，以得到较为接近而不是绝对接近的系数，并由此做出公司需求函数曲线图，为接下来的决策提供较直观的依据。

销售预测在GMC比赛中非常重要，我们要根据历史数据和对宏观经济形势分析的基础上，运用一定的方法，预测出五期的销售量，并以此确定企业的生产规模，为公司进行的机器购买与出售决策、工人的招聘和解雇决策提供依据。

**2．销售预测的常用方法**

在比赛中常用的销售预测方法大致可分为两大类：一是主观的经验判断方法，二是客观的数量分析方法。

(1) 主观经验判断方法

由于工商管理模型模拟毕竟不同于现实的企业经营活动，除了参与者以外并不存在真实的公司员工，所以大部分经验判断方法无法实施，能够加以运用的主要是专家意见法和德尔菲法。

①专家意见法是征求公司各管理者对销售量的预测，不同的管理人员对销售量的估计被综合起来形成公司的销售预测。这个综合过程可以是简单的平均，也可以是通过集体讨论解决分歧，最后形成一个统一的结论。而一般后者更为适用，因为某些管理人员仅仅是根据直觉对销售量做出估计，而另一些管理人员则是根据已有的事实依据、甚至是在利用其它方法进行销售预测的基础上对销售量做出估计的。

专家意见法的优点是能够迅速——因而也是低成本地得出结论，虽然使用其它方法也许能够使得销售预测更为精确，但从成本——效益的角度来考虑，专家意见法是很有竞争力的。专家意见法的另一个优点是把不同的公司管理人员的销量估计综合起来，这种“集体智慧”通常被认为是解决问题的有效方法。而专家意见法的缺点是没有明确的公司管理者负责销售预测。如果销售预测最终被证明相当不精确，由于其“集体智慧”而使管理者们很难确定问题究竟出在什么地方。

②德尔菲法是利用不断反复地进行销售预测和有控制的反馈来保证队伍的团结和销售预测的精确性。公司管理者收集到他或她认为足够多的信息和数据并进行适当的分析，然后形成各自的销售预测。这些原始的销售预测值将被综合到一起，并重新反馈到各位公司管理人员。综合信息通常列出所有的销售预测值以及做出该预测值的依据和理由，公司管理人员再进一步研究综合信息，尤其是通过对处于高位和低位的预测值和预测依据的研究来重新确定各自的预测值。这个过程将被不断重复直到所有预测值都比较接近。

德尔菲法的假设前提是：通过不断反复进行销售预测和有控制的反馈，各位管理人员的销售预测值将不断相互接近，并且将接近于实际的销售数量。

由于预测值处于高位或低位的公司管理人员必须提供强而有力的证据来支持自己的观点，或在进一步研究综合信息的基础上修正自己的预测值，这就使得收集了更多的数据和信息并进行了深入研究分析后得出销售预测的公司管理人员有更多的机会影响最终的销售预测值。虽然他们的销售预测可能偏离总体均值，但只要他们有充足的理由，他们就可以坚持自己的观点并影响其他公司管理人员，而不是屈从于团体的压力。当然，德尔菲法也有缺点，即耗时费力，因而成本较高。

（2）客观数量分析方法

客观的数量分析方法主要有趋势分析法和统计分析法两种。

①趋势分析法的基本假设前提是：历史将重现。趋势分析法主要应用在对市场总体需求的预测和产品的季节性需求预测上。市场总体需求如同宏观环境一样，其趋势是不会发生太大的变化的，除非是有非常明显的迹象表明将发生转折，因此可以运用趋势分析法预测市场总体需求。季节性需求的高峰在每年的第四季度，其需求模式年复一年地重复着，对所有市场的所有产品都一样。因此，管理者们可以通过仔细分析历史资料，找出淡旺季之间的市场容量变化比，并做出该市场的产品销售额变化趋势图。以便于及时作好生产能力的调整，抓住销售的有利时机，提高公司的竞争优势。

②统计分析法是试图在销售数量和影响销售数量的一些重要因素之间建立起一个数学模型——最好是一个数学公式，或者至少是种数量关系。一般来说，统计分析法依赖于回归分析。在进行回归分析时，关键并不是剥离所有的参变量，而是要确定少数几个最重要的参变量。参变量越多，对历史数据的要求就越高。但无论是在现实的经济活动中，还是在国际企业管理挑战赛中，管理者们所能收集到的历史数据总是有限的。另外，参变量越多，模型也就越复杂，但其精度却未必就越高。如果公司能够确定少数几个最重要的参变量，那么就有可能建立一个销售预测的数学模型，并且其精度在可接受的范围内。

统计分析法的假设前提是：影响销售数量的参变量是能够被确定下来的，并且在预测期内这些参变量对销售数量的影响基本保持不变。这种方法作为一种客观的数量分析方法，其销售预测的精度是可以通过历史数据来加以验证和分析的。公司管理人员首先可以根据工商管理的基础知识和基本原理及《参赛手册》上的特殊规定，确定少数几个可能影响销售数量的最重要的参变量，然后进行分析和验证，如果其精度无法接受，那么这些参变量之间可能还存在着相互影响的因素而管理者们没有考虑到，或者还存在着其它重要参变量而我们没有考虑进去。如果其假设前提成立，而且有足够多的历史数据，那么管理者们就应该能在销售数量和影响销售数量的一些重要因素之间建立起一个数学模型。

综合以上论述，公司管理者们往往可以采取以下销售预测的方法：营销经理综合运用市场测试和客观数量分析方法，在边际分析的基础上调整公司的营销组合，在特定的营销组合下提出分产品分子市场的销售预测提交公司全体管理者集体讨论决定。集体讨论一般采用专家意见法，在特定的情况下也可能采用德尔菲法。如果营销经理所提交的销售预测在公司管理者集体讨论无法通过时，CEO或由CEO所指定的一个管理者与营销经理一起重新进行销售预测，直到销售预测经集体讨论通过为止。

管理者们需要明白一点：完美的销售预测方案并不存在。历史可以惊人地相似，但不会一成不变地重复自己，并且，宏观环境的变化，竞争对手的战略，都将在很大程度上影响销售预测的准确性。所以销售预测不是简单地依据历史来推断未来，也不是机械地套用现成的理论，则是要根据过去的决策所形成的目前的状态，依据历史资料，理解工商管理理论的实质，并加上自己的经验和直觉，综合运用主观的经验判断方法和客观的数量分析方法来进行分析、判断，最终求得满意的方案。

**3．市场测试**

国际企业管理挑战赛让人着迷的是，其核心软件的设计故意让你无法建立起自己的销售预测数学公式。它所提供的历史数据是有限的一一五个财政季度的历史数据，但影响销售数量的重要因素却很多一一即使仅仅是我们所能够控制的，就大体包括价格、广告投入、产品质量、产品特色、销售人员、代理商和分销商的数量及其佣金水平、目前的市场占有率、及时供货能力、网站接口数量、网站建设费用等等。

虽然我们无法建立起自己的销售预测数学公式，但是通过市场测试，我们可以在特定的组合下建立起一种数量关系，并且在可接受的精度范围内，推定临近组合的销售数量。在国际企业管理挑战赛中，我们所能进行的市场测试只能是一定意义上的模拟市场测试。市场测试是需要付出代价的，在现实的经济活动中，市场测试需要付出资金和时间；在国际企业管理挑战赛中，市场测试的总量是有限的。市场测试的理想状态是单因素连续测试，即在其它因素保持不变的情况下，考察单因素变动对销售量的影响，并且最好能够连续几个季度进行单因素测试，这样就可以把该因素的迟滞效应一一如果有迟滞效应的话一一也考虑进去。但是，影响销售数量的重要因素很多，而市场测试的总量却很有限一一我们一般只能在热身赛阶段进行非常有限的市场测试，所以市场测试总是在测试精度和测试的参数数量之间进行权衡。

必须注意，由于所有的参数都服从边际收益递减这个管理经济学的基本原理，所以同一参数在不同的组合里对销售量的影响是不同的，市场测试的结论只能在一定的范围内向临近组合推广而不是普遍适用的。

**4．市场营销管理中的重要细节。**

在市场营销管理中，除了销售预测外，产品价格的制定也是很重要的。不同的产品在不同的子市场上的价格在一定程度上决定了该产品的该市场的销量。一般来讲，同一产品在北美自由贸易区的价格要高于国内市场的价格，因为其运费较高。而国际互联网的价格与其它两个市场会产生竞争，这使得其价格的制定更为复杂，因此往往还需结合公司制定的战略（或成本领先或产品差异化）来考虑。在通常情况下，要注意的是，价格不能一味的下降，必须以其单位产品的成本为依据。尤其是采用总成本领先的战略的队伍，容易采取价格战，但是盲目的价格战有许多弊端，首先价格下降使单位产品的边际贡献下降，利润减少；其次随着价格的降低订货量增加，从而使公司的生产规模增大，工人加班时数增加，工资成本上升，产品单位成本上升；最后，降价所带来的销售量的增加同样遵循边际效益递减的原则，随着价格的降低公司总的收益将出现下降。而且，价格只是营销组合因素之一，其它因素如产品质量的提高、与众不同的产品特色、广告投入的增加、雇佣更多的代理商、分销商或提高他们的佣金水平和支持费用等都可以提升销售数量。因此，管理者们应该根据自己的战略，制定较好的营销组合，使得销售能按其目标实现。

在比赛中，管理者们除了要注意以上所提重要因素外，还需注意一些细节：

第一，国际互联网上也需要代理商，但只需要一个，并且是在公司开始通过互联网销售产品时就自动指定了销售代理，而停止互联网销售时，销售代理便自动被解雇，广告的宣传效果对国际互联网贸易微乎其微（虽然参赛手册上也是这样写的，但是产品广告对互联网市场的订单也是有很大作用的），但公司形象对于促进网上销售很重要，且公司形象广告是积累性的，并有延迟性，要使其有效，在一定时期内需要稳定的费用，公司的网站在高峰时段所能容纳的潜在客户访问量对公司形象至关重要，如果由于网站容量过小而人们无法登录，他们就会走开，访问其它公司网站。因此，管理者们需要仔细地估计在淡旺季时期的网站潜在客户访问量，及时调整网站接口数，以免损失客户。在国际互联网销售中，如果出现缺货，就不会再接收新定单，未交订货数量也体现不出来，因此公司应尽量保证其定货的供应，避免其有缺货现象出现，减少市场形象的负面影响。

第二，佣金和支持费用对各市场的代理商或经销商的作用是不同的。在国内市场上，佣金是代理商的主要收入来源，较高的佣金会激发代理商更努力的工作，在北美市场上，支持费用的增加会提高经销商的工作效率，而佣金不会刺激起对公司产品的需求，只会增加经销商的利润和其它可变成本。国际互联网上佣金的作用也比较有限（虽然参赛手册上也是这样写的，但是佣金不论对哪个市场的代理商和经销商都是有一定促进作用的）。

第三，为了提供最可靠的需求预测，从而有足够的产品运往各地市场，市场营销工作与生产部门紧密结合是很重要的。影响产品的共同问题，必须由双方协商解决。此外，市场营销人员在安排各市场的产品销售量时，要尽量使其为整车或接近整车的运输，使车辆或集装箱的利用率保持在较高水平，如果达不到就调整生产或在各市场的产品个数间进行调整，以免提高成本，造成浪费。

**二、分析第三次决策结果的《管理报告》**

经过前三次的决策后，公司的战略往往已经进入较为稳定的实施阶段，而各种参数的调整也渐渐接近准确值。这个阶段，管理者拿到《管理报告》后主要是根据报告上的数据，如：市场份额、销售量等，对自己的相关参数进行微调，使其更接近实际需要值。另外，这时主要的竞争对手应该已经比较明朗化了，所以要重点分析的是竞争对手的情况，如：他们的产品价格相对于上季度有何变化，其变化趋势是如何的；竞争对手是否开始调整其战略等，并根据这些分析，预测竞争对手可能的下一步行动，并据此定出相应策略。要特别关注处于领先位置的公司，分析本公司与其差距在哪里，主要是营销组合方面的差距，并对自己的营销策略进行调整，特别是产品定价和广告费，然后有针对性地发挥本公司优势，打击对手。

在这些分析的基础上，管理者们依据公司持续经营的原则，以提高公司股价为目标，按照公司所定战略的发展方向，做出第四次决策。