

**cesim**
GLOBAL
CHALLENGE

案例公司介绍

Mobilé Inc.

由于多年来的垄断行为，美国司法部命令主要手机制造商的董事会解雇并更换高层管理人员。调查发现，这些公司的董事们在秘密宴会上就故意拖延技术开发计划、人为抬高手机定价等问题达成了一致，并在其他关键问题上使各公司处于相同的财务和经营状况。最后，董事会终于明白了事态的严重性，并聘请你们与其他重组公司竞争。

在移动通讯制造产业中，企业的核心运营为研发，生产和销售，上一财年的销售额为十亿多美元。这些跨国移动通讯制造公司联合垄断的结果是，各企业都有较好利润和足够的现金流。对你来说这是一个很好的开始，因为在今后的几年中，日益激烈的竞争和快速的科技发展将影响企业的利润和现金。

背景

产业历史

第一个国际移动电话网络 NMT 始于 1981 年，那时的移动电话巨大又笨重。在 80 年代末，具有实际意义的移动手机登上舞台，这也意味着移动电话产业时代的开始。

在 80 年代末 90 年代初的萧条时期，经济的直线下滑影响了总体经济几年的发展，许多移动通讯公司从多产业公司中发展起来。尽管经济下滑，但还是对通讯业的研发进行了大量的投资。随着第二代（2G）移动电话的问世，通讯业也逐渐从其他行业的阴影中走出。1991 年 7 月 1 日，世界上第一个真正的 GSM 通话由芬兰首相 Harri Holkeri 打给赫尔辛基市市长，他们在电话里讨论波罗的海鲱鱼的价格。GSM 手机的美国副本 CDMA，是世界上第二个最普遍使用的手机标准，它拥有世界上三分之一的移动用户。在 90 年代，移动电话的不断发展让手机越来越小巧轻便，技术设计越来越复杂，特征也越来越多。FOMA，第一个 3G（第三代）网络在 2001 年由日本 NTT DoCoMo 推出，这项新技术让语音数据和非语音数据如：移动视频。电话成为可能。这为基于数据的移动服务铺平了道路，并开始改变整个行业。到 2009 年，很明显，随着现有技术的发展，数据流量的持续增长将无法维持，行业开始寻找新的数据优化技术。美国的 Sprint 和斯堪的那维亚的 TeliaSonera 推出了首批 4G 网络。

当前状况

目前这些公司的年销售收入约为12亿美元，由于研发投入相对较大，这些公司的手机业务取得了良好的发展。吸引人的设计和以客户为导向的设计已被称为业务中的一些关键成功因素。

公司在美国，亚洲和欧洲销售其产品。生产和研发一直在亚特兰大(GA)，而近期公司已开始在亚洲建厂。几年前已调查过在欧洲建厂的可能性，但由于欧洲复杂和呆板的劳动法，让欧洲的工厂运营会相当困难和昂贵。为保证研发和生产的灵活性，公司就部分生产和研发已积极与外包商达成协议。

为保证研发和生产的灵活性，公司就部分生产和研发已积极与外包商达成协议。



未来挑战

行业变化的步伐迅速，人们对新技术寄予了很高的期望。总体趋势是通过已经测试的通信速度进一步提高移动性。城市地区每秒100兆比特的5G技术，改善了设备之间的通信支持。该行业的整体增长潜力是好的，但市场之间的发展可能会有所不同。

对于手机制造商来说，最大的挑战是要跟上技术发展的步伐，因为研发需要持续不断的大量投资。长期以来，电话已不仅仅是用于通话的设备。

目前看来并不是所有的技术都可以靠内部开发的，这样的话与合作伙伴的技术外包研发成为一种必要的手段。全球市场的发展可能需要在亚洲建立更多的生产基地。当移动产业发展成为全新的应用与服务时，产业中各方面主力加强合作，以更快适应整个移动产业的移动服务和市场的增长。

当移动产业发展成为全新的应用与服务时，产业中各方面主力加强合作，以更快适应整个移动产业的移动服务和市场的增长。

运营

生产

高科技公司具有新产品生产初期过程复杂，成本高昂以及产品生命周期短等特征，这些特征迫使公司在低成本的基础上尽快地生产出新产品。显然，当公司对一种特定的技术更为熟悉的时候，单位成本会根据学习曲线效应而降低。在外包生产时，学习曲线效应不起作用。另一方面，由于添加新的自

身生产能力将延迟生效，合同带来的外包能力将变得非常有用。另外，有时承包商可以大大降低成本。

公司即时调整生产，没有成品库存。如果初始需求估算过高，生产部门将自动降低产量可根据实际需求。由于生产重新调整，除了正常费用外，还有5-10%的额外费用。更重要的是，如果最初的需求估计值太低，则生产部门将无法在此期间增加产量，并且由于交付能力不足，公司将遭受销售损失。

销售和营销

公司开始只在美国市场运营，但在过去的几年中在亚洲和欧洲分别建立了销售网络。营销广告在品牌销售和向消费者传达产品信息时扮演很重要的角色。营销广告在美国尤为重要，虽然在欧洲和亚洲的效果不如美国，但也举足轻重。在此行业中，比较典型的营销广告费用占销售额的 3-5%。

研发

出于行业本身的动态性，研发对于 IT 行业和其他高科技行业来说是非常重要的。消费者不断要求有新产品推出，由于激烈的竞争，旧产品的利润会很快下降。

公司可以选择自己进行研发，或通过外包过程来购买技术及其相关功能的技术许可。研发过程的第一步是开发基础技术，在此基础上可增加多达十项特定技术的产品功能。内部研发与技术许可之间有一个显著的区别：内部研发将在下回合可用。如果研发工作外包，则新技术/功能可在本期立即使用。

与购买技术这种巨大的投资相比，公司自己研发的成本在循序渐进的过程中会相对较低。技术许可证费用为一次性付费，会随着技术年限的接近而降低，在行业中比较典型的公司会花费销售额的 10% 左右在研发上。

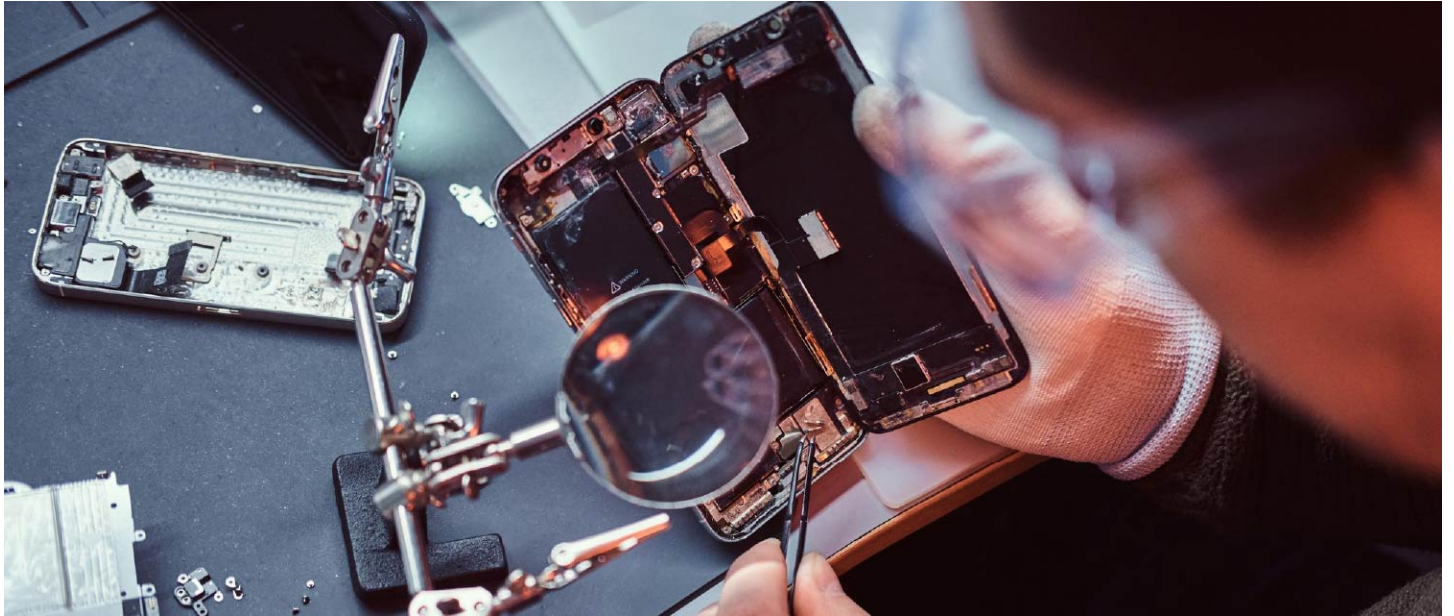
请注意研发开销不会出现在资产负债表中，因为所有的研发开销被认为是运营开销，而且研发投资可能会造成公司财务损益表的起伏。

技术

迄今为止公司只生产技术 1 的手机。随着新型移动网络的不断发展，市场对新技术的手机将会有需求。因此首先要做的是开发新技术。新技术的研发将需要相对较大的投资，但也是公司将来稳步发展的一个重要保证。

请注意技术需要依靠其所在的网络，也就是说，技术 2 的手机不能在技术 1 的网络设施中使用。

在计划研发时，您应该查看需求页面的网络覆盖前景，此信息将显示各种技术大致在何时引进将更为经济。



特征

移动手机的潜在技术在各个公司中是差不多的，这样的话，产品的差异通过产品特征来表现，如设计，外壳，屏幕大小，处理器速度，特定应用程序等。每种技术的最少功能数量是1，最大数量是10。在不同的市场领域中，产品特征对于需求有不同的影响。

运输和物流

出口产品的运输将由独立的货运公司负责，运输服务的成本将不受其他小组的影响。总的运输成本是运输服务成本+ 关税。当货物在当地生产并销售时，不会产生运输成本。

内部税收

国际税收和转移价格是比较敏感的话题。公司已建立了具有一定灵活度的政策，最终目的是抚平研发费用带来的成本影响。研发功能与生产设备有关，研发成本根据以下原则在损益表中显示：

假设我们在美国有 10 个工厂，在亚洲有 2 个工厂，总共 12 个工厂，公司在那一期间中的研发总花费为 20 千万美元，在美国的损益表中出现 $10/12 \times 20$ 千万美元，而亚洲出现 $2/12 \times 20$ 千万美元。

在决定转移价格时，您可以用乘数（1 至 2 之间）乘以生产直接可变成本，就是说用生产直接可变成本乘以 1 至 2 之间的一个数就得到转移价格。如果使用得当，由于不同区域的企业税率不同，公司可以通过转移价格从中获利。从一定程度上讲，公司可以通过转让定价来弥补运营所产生的累计损失。

财务

公司除了通过销售得到资金外，通过资产投资和借贷机构也可得到资金。公司在股票交易所上市，通过股票发行进行有效的融资，股东期望资产投资回报表现在股息和资本回报上。

在过去的几年中，行业进入了快速发展期，但股东们却没有得到很多股息，而另一方面，股价却有大幅度的提高，公司在纳斯达克综合指数里有优越的表现。

你可以通过发放股息或股票回购的形式来奖励投资者，股票发行或回购的价格根据每回合开始的市值而定。

借贷机构根据公司的财务状况，提供带息短期和长期贷款，由于短期贷款的利率肯定比长期贷款要高，所以短期贷款只有在公司现金流低于标准时使用。

您也可以通过内部贷款（国际资金管理）在不同的国家和地区之间转移资金，如果在亚洲或欧洲有多余现金时，您可以通过内部贷款返回并发还给总公司，或用此资金在亚洲建厂。

市场区域



美国

美国是 Mobilé 的本地市场。美国总的来说是高技术产业的先驱，但在移动手机领域却落后于世界。移动技术和网络落后于欧洲和亚洲几年。美国消费者比亚洲消费者更崇尚手机附加特征，但其程度还是不及欧洲消费者。

至少在今后的 2-3 年中，需求估计将有每年至少 5%-10% 左右的增长，而且也没有任何理由显示在此之后增长会停止。据保守估计，在今后几年中随着新技术的引进，需求的增长可能会出现每年 15%-20% 的高峰。

欧洲

公司对欧洲产品的出口已有几年，因为其高昂的劳动力成本，所以不会在欧洲建立生产工厂。

预计市场增长将在每年 10% 左右，而且需求在今后的几年中也将保持稳步增长。因为新技术保证了新产品的不断推出，消费者也会购买新的手机，所以不用担心市场的成熟度。

亚洲

根据预测，亚洲可能将成为最有增长潜力的市场，现今市场以每年 20% 的速度增长，但很难对长期前景下定论。

据预测，这里最大的市场两极分化是，高消费人群一直想拥有最新的技术，而适应较慢的人却更习惯于老设备。但平均而言，比起欧美消费者，似乎消费者目前对新的技术和功能反应较慢。而且，平

均对价格的敏感度也比其他地方更高。

业绩衡量

公司的业绩可以通过质量以及数量指标来衡量。数量指标可进一步分为描述财务状况和描述市场位置。公司主要目标是股东利益最大化，这种情况下股东的回报用股东总回报（TSR）这个术语来衡量，TSR 在一定时间段中考虑股东所得股息和股价升值因素，这个术语以年为时间段，表示公司一年的业绩。公司董事会表示管理者应在不与长期发展相冲突的基础上，以短期业绩为目标。股价的波动可以解释为财务指标和运营指标的改变，这些指标表现为股本回报率，净利润，每股盈利，各市场区域的市场份额和销售额的增长。