



投资收益最大化

Maximizing
Return on
Investment
by Robert Eng

SEIBS EMB 2010

目 录

引言	1
帮助信息&专用词汇	2
你们的公司	3
市场	4
产品	7
你们的产品	7
产品设计	8
产品研发	10
定价	11
生产	12
营销	16
财务	18
管理决策	21
决策书样本	23
季度报告	25
季度报告样本	27
市场预测	30
成本—产量表	34

如需获得更多有关**TechMark**的信息，
请与北京百森泰信国际企业管理顾问有限公司联系：
电话: 010-62003935

* 2003年Robert Eng版权所有，2014年再次修订。
除获得版权人授权外，任何人不得以任何形式或任何方式—电子、机械、复印或录音—对本作品的任何一部分进行复制、存储在可恢复系统或用于电子表格中。



祝贺你!
来到了**TechMark**世界!

TechMark世界由三个国家组成：尤菲亚(Euphoria)、纳达卡(Ledakka)和尼赫鲁(Nihono)，主要设计、生产和销售一种称为雷墨磁(Rehmertz)的产品。

作为**TechMark**管理实战模拟的学员，你将成为公司高管团队的一员，分别负责公司的总体运营、产品研发、市场营销、生产和财务管理等方面的决策，与你的团队成员一起学会如何在一个动态的、快速变化的全球化商业环境中驾驭企业；需要随时应对客户需求的变化；需要比竞争对手更迅速的做出决策并适时地调整企业发展方向。

当你离开**TechMark**世界的时候，你将会带着在这里获得的洞察力和经验来帮助你自己的企业创造更高的利润。

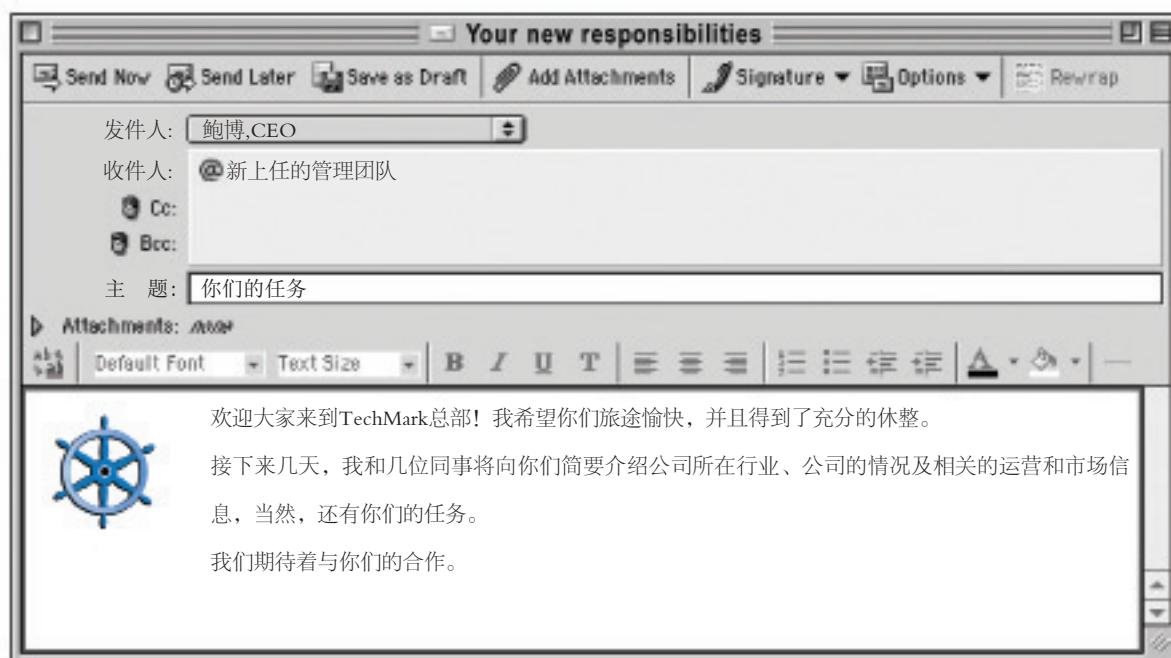
帮助信息

- 团队协作: 在**TechMark**世界里, 你属于某个管理团队, 你们团队的具体目标是由**TechMark**世界的管理者给定的。
- 竞争: 你们的团队将和其他团队在全球范围内就产品设计和市场营销等方面展开全方位的竞争。你们的成败取决于你们的决策。
- 决策期间: 在**TechMark**世界里, 用于制定计划和决策的标准时间单位是三个月, 即一个财务季度。

专用词汇

尤菲亚:	国家名, TechMark 公司总部所在地。
纳达卡:	国家名, 产品可在该国生产和销售。
尼赫鲁:	国家名, 产品可在该国生产和销售。
雷墨磁:	TechMark 世界生产的一种小型电子元件, 产品分为三种型号。 位于尤菲亚的一家公司。
TechMark 公司:	TechMark 公司所处的竞争性运营环境, 包括特定的市场和竞争态势。
TechMark 世界:	

你们的公司



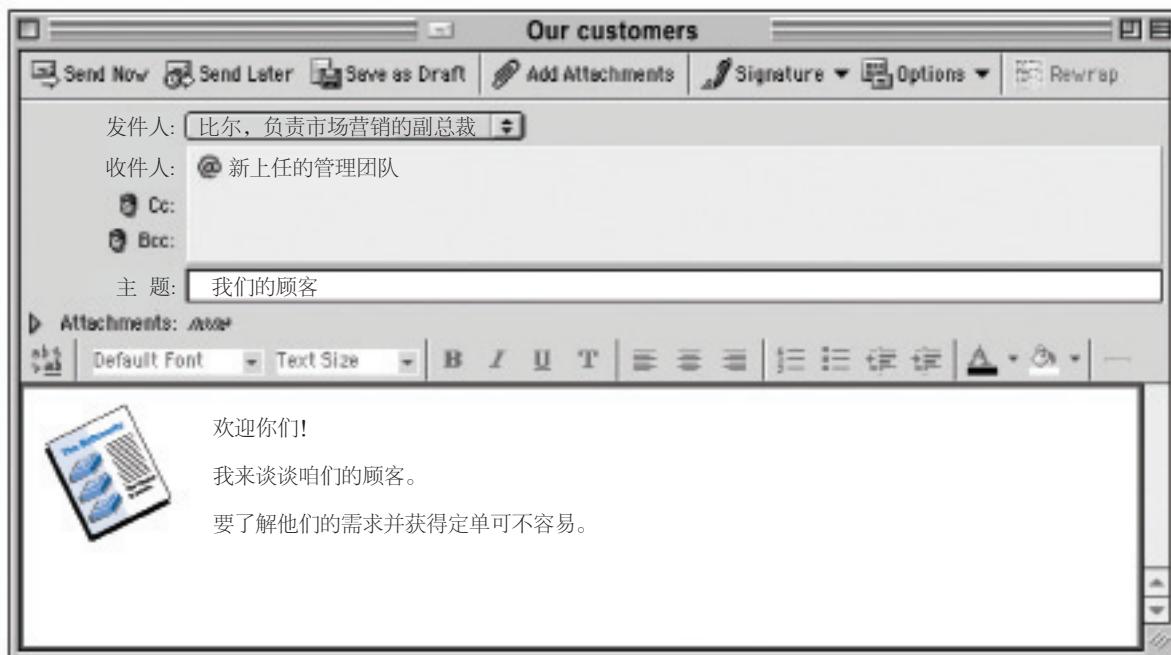
你们的公司—**TechMark**公司，是总部位于尤菲亚的五个竞争性生产商之一，生产三种型号的雷墨磁产品。在**TechMark**世界，**TechMark**公司面向三个不同的国家销售雷墨磁产品。

上个季度，公司董事会辞退了高层管理人员，因为他们没能为公司创造持续的竞争优势。现在，董事会决定让你们来接管公司，并要求你们在5-6个财务季度内扭转局面。

在你们尽责的过程中，你和你们的团队将会得到非常确切的业绩考核指标。董事会认为这些指标能比较公正地评价你们团队的盈利表现—以及获取利润过程中运营活动的质量，而且这些指标主要是些财务指标。所以，你们必须满足所有这些业绩指标才能被认为是**TechMark**世界里成功的管理者。

你们现在
就走马上任了！

市场现状



我们在三个国家销售产品——尤菲亚、纳达卡和尼赫鲁。

尤菲亚是一个经济高度发达的国家。在**TechMark**世界，过去几十年里该国国民生产总值一直是最高的。虽然尤菲亚人均国民收入并不是最高的，但这里有最强大的购买力，因为该国实行的自由市场经济刺激了生产力，产生了相对于国际市场较低的价格水平且总量比较大的商品供应。

尤菲亚人享有全世界较高的生活水平，有一个共和制的政府以及相对稳定的经济环境。

最近几年，尤菲亚的经济地位相对其他国家有所下降。而这种下降是事出有因的。近年来，制造部门的劳动生产率下降，工资显著增长，产品质量却只能勉强达到平均水平。尤菲亚产品的质量认知度时至今日仍旧难逃历史造成质量低劣的名声。例如，尼赫鲁的产品即使在质量上与尤菲亚没有实质差别，顾客也会认为它们强于尤菲亚的产品。

尤菲亚的基本货币单位是尤菲亚元(\$EU)。家庭平均年收入为\$EU21,000。

纳达卡民主共和国是一个发展中国家，被认为属于“第三世界”。它是一个相对年轻的国家，上个世纪刚刚摆脱殖民统治，获得独立。

与大多数同类国家相似，由于缺乏足够的资金用于基础设施建设，纳达卡的经济相对落后。其制造业使用的是数十年前的技术，通讯设施也仅在近年来得到大幅度的发展，以现有铁路、公路里程数和机场数为衡量标准的交通系统尚无法满足其自身经济活动的需要。

国内生产总值(GDP)中有80%来自农业，同样比例的人口生活在农村地区。

历史上纳达卡的政局一直不稳定。政府在西方政治分析家眼中是“左翼”政府，是利用国内广泛存在的、强烈的民族主义情绪得以上台。民族主义者在经济上采取两条政策：首先，对进口的国外货物征收高额关税；其次，政府通过经常性的“购买国货”宣传运动有效地压制了市场对进口商品的需求。据信，同样的产品如果在纳达卡生产，比在尤菲亚生产再进口到纳达卡，其销量会提高30%。

政局的不稳定导致经济运行波动，并进而引起硬通货短缺。纳达卡国内的分销商在偿付货款方面相对较慢。我们的公司与纳达卡的分销商维持的应收帐款回收期是60天。而尤菲亚分销商应收帐款的回收期是15天，尼赫鲁分销商的应收帐款回收期是30天。

纳达卡基本的货币单位是纳达卡镑。家庭年均收入是2,100镑。当前汇率是4镑兑1尤菲亚元。纳达卡镑预期将进一步贬值。全国财富大约集中在约8%的人口手中。这8%的人口在纳达卡是雷墨磁产品购买厂商的主要消费者。





上世纪后期，拥有尤菲亚一半人口，却只有其十分之一土地面积的尼赫鲁崛起为一个超级经济强国。尼赫鲁的经济增长主要得益于在汽车和电子产品行业极其高效的制造技术、生产率极高的劳动力大军以及迎合市场需求的卓越的经营能力。

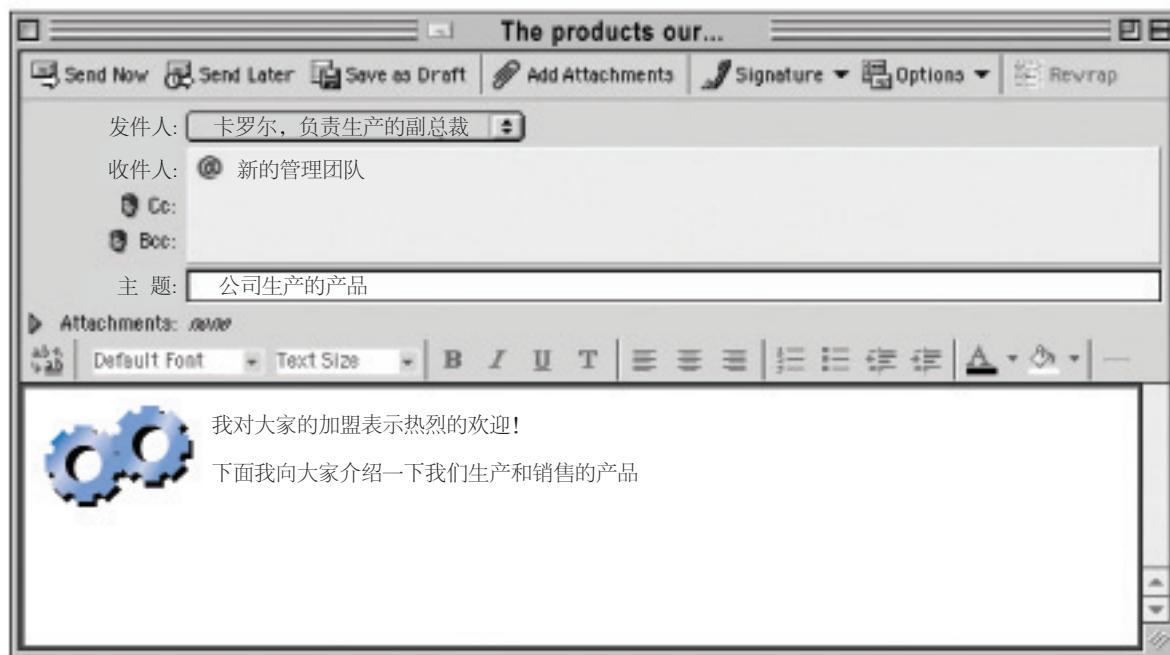
尼赫鲁的基本货币单位是尼赫鲁元，平均家庭年收入与尤菲亚相同。在过去十年中，尼赫鲁元相对于尤菲亚元大幅升值。短短5年，兑换率从8尼赫鲁元兑换1尤菲亚元上升到2尼赫鲁元兑换1尤菲亚元。当前的兑换率是2尼赫鲁元兑换1尤菲亚元。预期尼赫鲁元将进一步升值。

在尼赫鲁，消费类产品尤其是进口消费类产品的价格比其他发达国家要高。造成此现象的原因有两个：一是尼赫鲁国内的分销体系相对复杂（导致一系列的加价）；二是对进口产品征收的关税。

尼赫鲁的消费者在购买产品时非常挑剔，倾向于选择那些设计出众的产品而不是低价产品。消费者倾向于选择著名品牌的商品。

几家非常有影响力的商业媒体一直流传着有这样一种说法：尼赫鲁的消费者不满意他们高度紧张的工作和节俭的生活方式；在不远的将来，尼赫鲁可能出现消费者纵情购物的情况。

你们的产品



你们的公司销售三种不同型号的雷墨磁产品。雷墨磁是一种用在电器产品上的基本电子元件。采用最尖端的微处理器技术，雷墨磁能使汽车、洗衣机以及影音产品发挥出最优性能。简单地说，雷墨磁可以影响电器产品中的硬件和软件的性能。

本公司目前生产和销售三种不同型号的雷墨磁。

雷墨磁1. 雷墨磁1是一种用于汽车、卡车、小型挖掘机等重型机械上的电子元件。也可以用在洗衣机、烘干机和洗碗机之类的家用电器上。雷墨磁1专为较为恶劣的终端用户环境而设计。

雷墨磁2. 雷墨磁2是一种用于高档电子消费品的特殊型号的电子芯片类产品。现在，雷墨磁2普遍应用在各种新型的高质量的音响器材和仪器仪表上。行业专家预测市场对雷墨磁2的需求将有显著的增长。

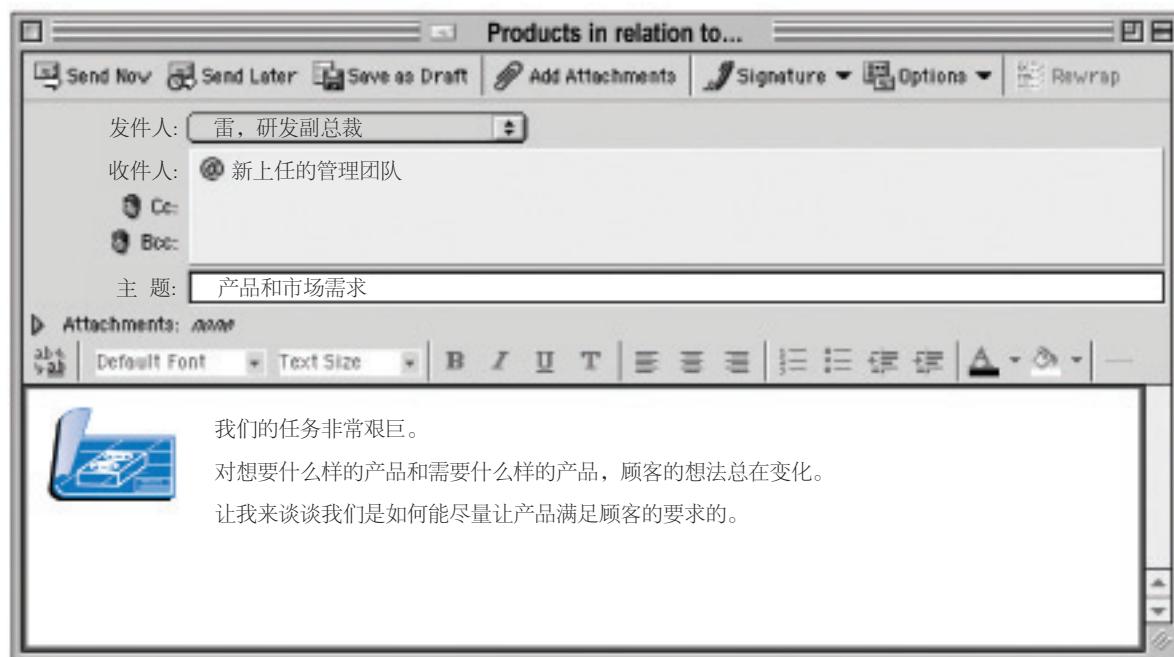
雷墨磁3. 雷墨磁3是一种广泛用于各种产品的通用电子元件。通常，雷墨磁3是没有品牌的，属于廉价的电子产品。例如，在批发市场销售的电容电阻等低端电子产品。

雷墨磁是相对简单的电子元件，产品的性能可以用两个指标加以区分：扭矩和电阻。两个指标可以用从1.0到5.0的数值来表示。现在，你们生产的三种雷墨磁的性能如右图表示（其它竞争对手的产品也与此相同）。

你们可以通过研发改变产品性能，提供差异化的产品，从而获得竞争优势。

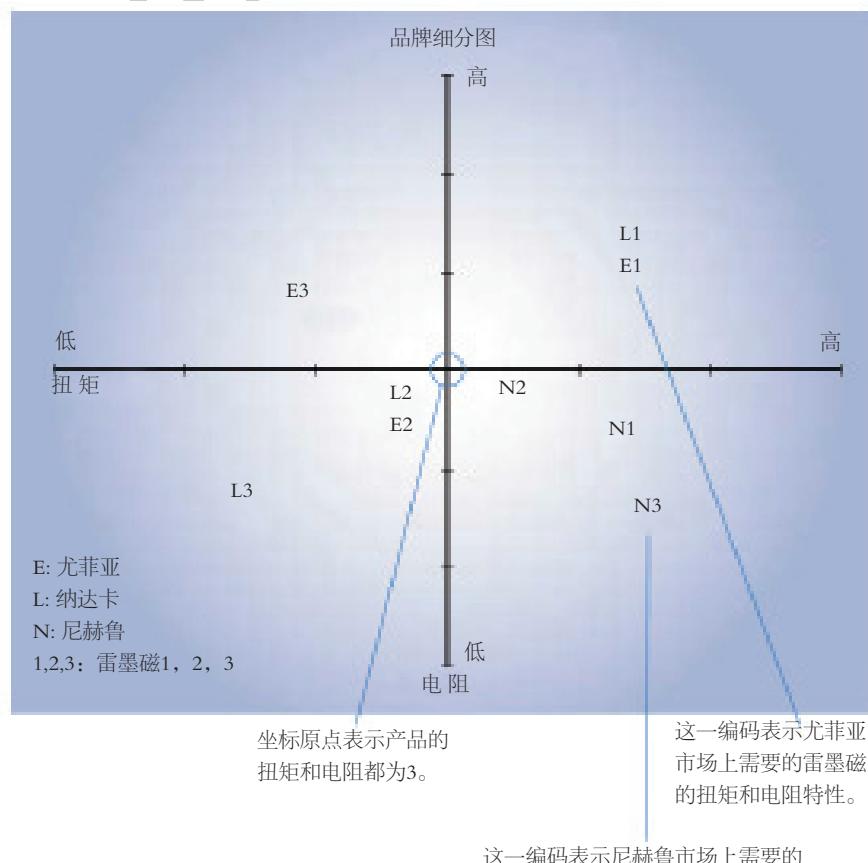
	扭矩	电阻
雷墨磁 1	3.0	3.0
雷墨磁 2	3.0	3.0
雷墨磁 3	3.0	3.0

产品设计



**如何使
产品特性
符合不断变化的
市场需求**

关注消费者需求的变化是非常关键的。你的产品必须随着消费者需求的改变而改变。下面这张图标明了最适合各个市场的产品的特性。



扭矩和电阻的参数是可控的。你可以指示研发工程师在参数1.0至参数5.0的范围内，研发具有各种扭矩和电阻指标的产品（该指标最多只能有一位小数）。

产品研发能否达到你们指定的参数取决于两个因素：一是所要求特性相对于现有特性的改变程度；二是研发的预算费用。简而言之，偏离程度越大，需要的预算费用就越多。例如，假定当前的扭矩是3.2，要达到2.0（改变了1.2）的目标扭矩比达到4.7（改变了1.5）的目标扭矩要容易，所需要的研发费用要少。

成功改变产品特性所需的研发费用不但取决于参数综合改变的程度，而且与产品种类（雷墨磁1，雷墨磁2或雷墨磁3）也有关系。在扭矩和电阻上要取得同样的改变，需要做出的努力是不同的。例如，要对扭矩和电阻都为4的雷墨磁产品进行改造，把它改造成扭矩为3、电阻为2的雷墨磁和改造成扭矩为2、电阻为3的雷墨磁，所需的花费是不同的。

最后，只有在资金充足的情况下使扭矩和电阻两个方面都取得预计的突破，研发项目才能成功。

据可靠的市场调研显示，目前适合在尤菲亚国内市场销售的雷墨磁具备如右图的理想参数。

特别需要注意的是，雷墨磁的理想参数是随时间而变化的。例如，当尤菲亚国内市场上的汽车技术发生变化时，雷墨磁1的参数也会相应发生变化。此外，生产雷墨磁的公司还可以通过营销手段影响市场对产品性能的需求。这与20世纪90年代Intel公司为它的微处理器所推出的“Intel Inside”营销运动有点类似。

据可靠的市场调查，目前在纳达卡适销对路的雷墨磁产品的参数特征参见右图。

与尤菲亚市场相似，这些参数也会随时间而变化。

可靠的市场调研表明，适合尼赫鲁市场的雷墨磁的参数特征如右图。

再次提醒大家，这些参数会随时间而变化。

尤菲亚

	扭矩	电阻
雷墨磁 1	4.3	3.8
雷墨磁 2	2.4	2.2
雷墨磁 3	1.5	3.5

纳达卡

	扭矩	电阻
雷墨磁 1	4.2	4.3
雷墨磁 2	2.6	2.5
雷墨磁 3	1.0	1.5

尼赫鲁

	扭矩	电阻
雷墨磁 1	3.8	2.1
雷墨磁 2	3.4	2.6
雷墨磁 3	4.7	1.4

下面的两张表显示了一家名为“罗拉和费特”的工程公司进行的一系列模拟研发试验的结果。

表 1 显示了关于雷墨磁2的四项模拟试验的结果。第一个试验中，目标是把扭矩和电阻的参数分别由3.5和1.5改造为4.5和1.1。在研发费用为\$180,000的情况下，该项研究无法使雷墨磁2达到目标参数。表 2 显示了关于雷墨磁1或3的六个模拟试验的结果。

表1 - 实验室中的模拟试验 - 雷墨磁2

特性	现有的 特性水平	要求的 特性水平	研发预算 水平(百万)	研发的结果
扭矩	3.5	4.5	\$0.18	失败
电阻	1.5	1.1		
扭矩	2.6	1.9	\$1.15	成功
电阻	1.4	2.3		
扭矩	5.0	1.0	\$4	失败
电阻	5.0	1.0		
扭矩	1.0	5.0	\$6	成功
电阻	1.0	5.0		

表2 - 实验室中的模拟试验 - 雷墨磁1和雷墨磁3

特性	现有的 特性水平	要求的 特性水平	研发预算 水平(百万)	研发的结果
扭矩	2.5	3.5	\$0.4	失败
电阻	3.1	2.7		
扭矩	2.6	1.9	\$1.1	成功
电阻	1.4	2.3		
扭矩	5.0	1.0	\$4.0	失败
电阻	5.0	1.0		
扭矩	1.0	5.0	\$6.0	成功
电阻	1.0	5.0		
扭矩	4.3	5.0	\$0.75	失败
电阻	2.5	3.3		
扭矩	3.6	2.2	\$1.25	成功
电阻	3.5	4.5		

- 一旦研发成功，所有库存产品的特性指标将自动更新到新的参数值；
- 每一种产品只能具备一组特性指标，也就是说，如果不同国家对同一产品特性指标的期望值不同，没有办法同时满足不同市场的特性需求

定 价



在每一个财务季度，你们都需要为每一种产品在每一个国家确定一个价格。该价格是出售给分销商的价格，以尤菲亚元表示。

右面是最近每种商品的销售价格表。这些价格是在你们接管公司之前采用的（以尤菲亚元表示），在三个国家中价格是一样的。

当你考虑定价的战略战术时，一定要牢记，在纳达卡和尼赫鲁当地分销商的成本要换算成当地的货币单位。具体地说，当地市场价格是以设定的尤菲亚元的价格经过换算后得到的。

第一个财务季度，纳达卡镑和尤菲亚元的兑换率是4:1，尼赫鲁元对尤菲亚元的兑换率是2:1。例如，纳达卡的分销商为每箱雷墨磁1付款160纳达卡镑，而同样的一箱雷墨磁1，尼赫鲁的分销商要付款80尼赫鲁元。

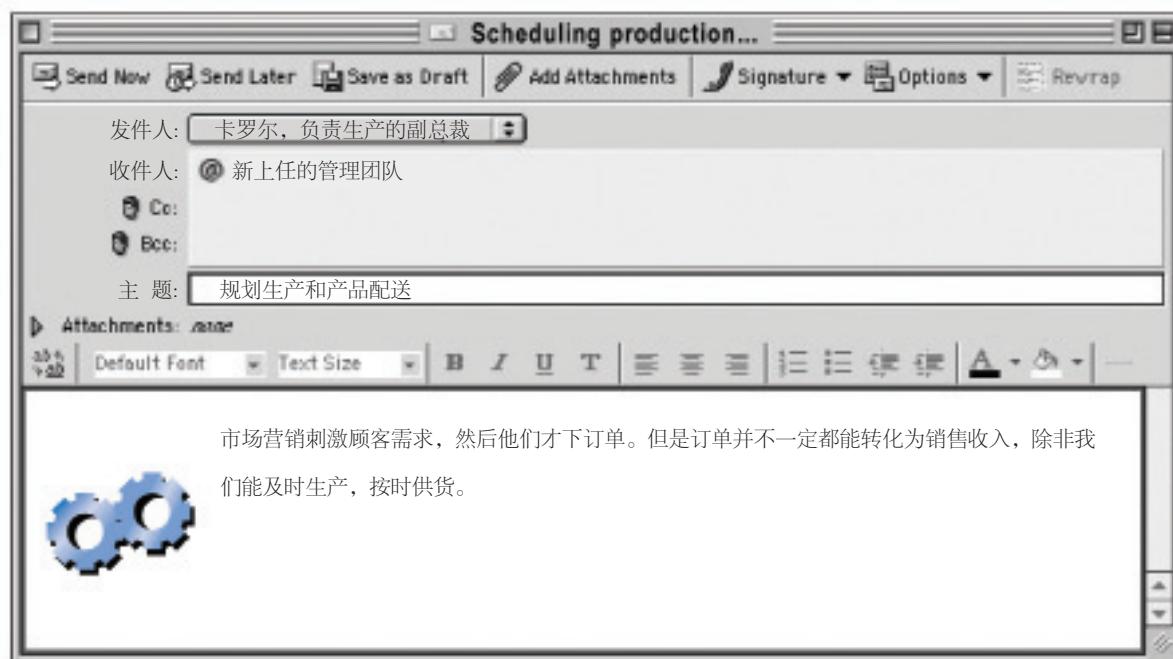
[注意：请与**TechMark**世界管理员核对当前汇率的走势。]

分销商将把所有价格变动传递给最终用户承受。

要牢记，在**TechMark**世界有两种因素影响价格。一是基本的价格与需求理论。价格越高，消费者的购买量越少。二是市场对价格变动的反应时间。一些市场对价格变动反应较快，而另一些反应较慢。例如，你可能同时面对两个市场营销，长期来看，当市场的价格同样地由\$40变为\$41，需求量变化是相同的。但在短期内，对于价格的变化，一个市场需求量的变化可能比另外一个要大。

产品	CIF到岸价格 每箱(\$EU)
雷墨磁 1	\$40.00
雷墨磁 2	\$26.00
雷墨磁 3	\$32.00

生产



生产计划与物流

目前, 公司只在尤菲亚进行生产。在第一个财务季度, 所有的产品都将在尤菲亚生产, 然后运往目标市场。

第一个财务季度过后, 你可以自由选择到尤菲亚之外的国家生产。在你们接管公司之前, 前任管理层已经与三个国家的承包商签定了协议。这些协议有四项条款:

- 产品独家生产权
- 时间限制
- 首次设备及安装费用
- 成本-产量表和通货膨胀补偿

产品独家生产权

协议的条款之一是签约承包商在任何约定的财务季度拥有某一型号产品的独家生产权。例如, 你可以选择在纳达卡生产雷墨磁2, 然后在任何国家分销。那么, 雷墨磁2就不能再由其他国家的任何承包商生产。

如果某个承包商希望在第T个财务季度独家生产某种产品, 该承包商必须在前一个财务季度即第T-1个财务季度获得许可。

第一个财务季度的尤菲亚独家生产权

协议的第二项条款是所有三种产品在第一个财务季度内必须在尤菲亚生产。但是，你可以在任何期间要求改变任何产品的生产地点，其改变将在下一个期间内生效。

资本投入和开办费用

纳达卡和尼赫鲁的承包商以前没有为我们公司生产雷墨磁产品。因此，在第一次向纳达卡或尼赫鲁的承包商下定单时，我们需要为每一种产品支付\$EU1,000,000的设备安装费。我们将拥有那些设备的所有权，这笔开支将记入资产负债表中的固定资产项目之下。

另外，每次更换生产工厂，都会有一笔数目为\$EU100,000的开办费，这笔开支记入损益表中的其他费用项目之下。

打个比方，假定你准备把雷墨磁1和雷墨磁2的产地从尤菲亚转移到纳达卡。如果你是第一次在纳达卡生产这两种产品，那么就有总计\$EU2,000,000的资本记入资产负债表上的固定资产，另有\$EU200,000的开办费记入你的损益表。

成本-产量表

协议的第三项条款是规定生产成本将用当地货币计量并随着产量变化。下表是各国在不同产量下每箱雷墨磁1的原材料和雇工成本。这些原材料和雇工成本适用于第一个财务季度的生产。

雷墨磁 1 单位产品原材料及人工成本: 按产量并以当地货币计算 未考虑通货膨胀因素			
产量	尤菲亚 承包商	纳达卡 承包商	尼赫鲁 承包商
少于 562,500	\$ 32.00 + 20%	£ 89.60 + 5%	¥ 76.80 + 20%
562,500 至 674,999	\$ 32.00 + 10%	£ 89.60	¥ 76.80 + 10%
675,000 至 824,999	\$ 32.00	£ 89.60	¥ 76.80
825,000 至 937,499	\$ 32.00 - 20%	£ 89.60	¥ 76.80 - 30%
937,500 或更多	\$ 32.00 - 30%	£ 89.60 - 5%	¥ 76.80 - 50%

如果在纳达卡生产750,000箱雷墨磁1，第一财务季度的兑换率是4纳达卡磅兑1尤菲亚元，那么单位成本将是89.60纳达卡镑，合22.40尤菲亚元。

生 产

雷墨磁2的成本-产量表如下：

雷墨磁 2 单位产品原材料及人工成本: 按产量并以当地货币计算 未考虑通货膨胀因素			
产 量	尤菲亚 承包商	纳达卡 承包商	尼赫鲁 承包商
少于 250,000	\$14.00 + 20%	£39.20 + 5 %	¥ 33.60 + 20 %
250,000 至 449,999	\$14.00 + 10%	£39.20	¥ 33.60 + 10 %
450,000 至 549,999	\$14.00	£39.20	¥ 33.60
550,000 至 624,999	\$14.00 - 20%	£39.20	¥ 33.60 - 30 %
625,000 或更多	\$14.00 - 30%	£39.20 - 5 %	¥ 33.60 - 50 %

如果在尼赫鲁生产了627,000雷墨磁2，第一财务季度的兑换率是2尼赫鲁元兑1尤菲亚元，那么其单位成本将是16.8尼赫鲁元，合8.40尤菲亚元。

雷墨磁3的成本-产量表如下：

雷墨磁 3 单位产品原材料及人工成本: 按产量并以当地货币计算 (期间1)未考虑通货膨胀因素			
产 量	尤菲亚 承包商	纳达卡 承包商	尼赫鲁 承包商
少于 325,000	\$25.50 + 20%	£71.40 + 5 %	¥ 61.20 + 20 %
325,000 至 539,999	\$25.50 + 10%	£71.40	¥ 61.20 + 10 %
540,000 至 659,999	\$25.50	£71.40	¥ 61.20
660,000 至 749,999	\$25.50 - 20%	£71.40	¥ 61.20 - 30 %
750,000 或更多	\$25.50 - 30%	£71.40 - 5 %	¥ 61.20 - 50 %

如果在尤菲亚生产了250,000雷墨磁3，当前的兑换率是2尼赫鲁元兑1尤菲亚元，那么其单位成本将是30.60尤菲亚元。如果同样的产量在尼赫鲁生产，单位成本将是73.44尼赫鲁元，合36.72尤菲亚元。

预期各国每期 通货膨胀率	
尤菲亚	0%
纳达卡	5%
尼赫鲁	1.25%

通货膨胀的调整

与承包商协议的第四项条款是生产成本将根据当地通货膨胀率进行调整。例如，尼赫鲁的承包商已经同意按照¥ 33.60的单位价格再加上通货膨胀调整来生产450,000-549,999箱的雷墨磁2。因此，任何一期的成本就是当期固定价格再通过从第0期开始计算的复合通货膨胀率进行调整。

各国每期通货膨胀率的预期值如左图所示。

其他直接成本

运输和关税费用

在损益表上，已销货物的直接单位成本除了包含原材料和人工成本外，还包括：

(1) 货物从生产地点运送到销售地点的保险费和运输费。

(2) 所有进口关税。如在尤菲亚生产的产品销往纳达卡，运输、保险和关税费用是在原材料和雇工成本基础上再加32%；在尤菲亚生产而销往尼赫鲁的产品，运输、保险和关税费用构成的直接成本是在原材料和雇工成本之外再加18%；对在纳达卡生产而在尤菲亚销售的产品，增加的直接成本在原材料和雇工成本之上再加22%；在纳达卡生产而在尼赫鲁销售的产品，增加的直接成本是在原材料和雇工成本之上再加23%；对在尼赫鲁生产而在尤菲亚销售的产品，增加的直接成本是在原材料和雇工成本之上再加6%；对在尼赫鲁生产而在纳达卡销售的产品，增加的直接成本是在原材料和雇工成本之上再加52%。(注意：上述所有比率都不是一成不变的。)

库存费用

每个期末没有销售出去的货物，将产生相当于直接生产成本10%的库存费用。

提供给承包商的生产设施

及时生产与发货系统

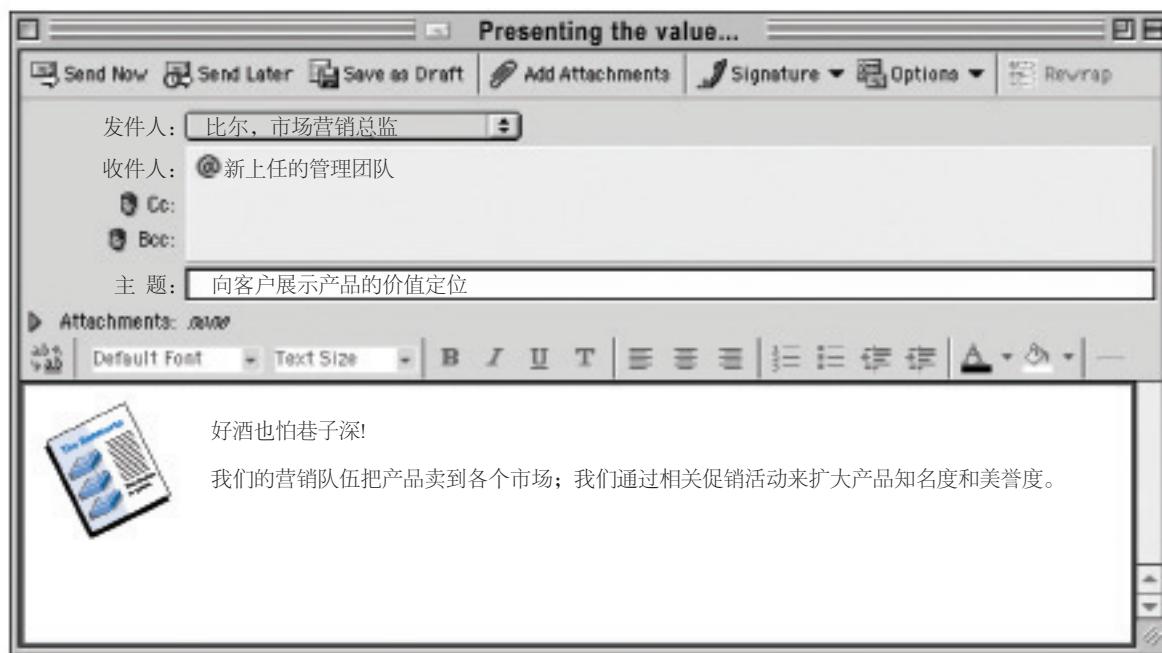
本公司向三个国家的承包商提供一流的生产和库存管理设施，但是目前我们只在尤菲亚进行生产。当前，我们的承包商拥有足够高效的设施，因此能够满足任何数量的生产要求。承包商与供货商之间有完美的实时供货系统。无论需求量如何变化，工厂的原材料永远不会短缺，劳动力和原材料也不会过剩！

你们只需为某种产品确定产量，然后这些产品将被生产并运送到指定的仓库。因为有三种产品和三个国家，所以共有9个仓库。(产品一旦发货，就不能再从一个仓库转移到另一个仓库。)

不允许工厂加班

我们的工厂不允许加班。如果分销商订单的需货量超出了我们工厂的供应能力(生产量加上现货库存)，那么，这些订单就会落到竞争者手里。

市场营销



销售队伍

我们的产品先销售给分销商，然后再由他们销售给生产商。我们自己和其他四个竞争对手都不直接向生产商销售产品。

由于本地的生产商对当地的终端消费者的需求情况非常了解，所以，他们对我们**TeckMark**公司的商业决策反应非常迅速，几乎跟终端消费者的反应速度同步。

我们的主要促销手段是人员推销。销售代表的基本任务是直接打电话给分销商进行促销。

在第一个财务季度，本公司有如下安排：

- 12名销售代表派往尤菲亚
- 7名销售代表派往纳达卡
- 10名销售代表派往尼赫鲁

所有的销售代表直接向尤菲亚公司总部汇报，因此销售队伍的所有成本都以尤菲亚货币计量。

新聘一个销售代表的费用是\$50,000。每一个新聘销售代表在受训期间领全额工资，但是要到受训之后的下一个财务季度才能正常工作。

把一个销售代表从一个市场调到新的市场必须接受再培训，这期间该销售代表的工资也必须照付。

解雇销售代表也有一些财务影响。成本相当于一个销售代表在一个财务季度的费用。

每个财务季度公司为每个销售代表支出的费用为\$150,000。

本公司为销售人员在每种产品上花费多少工作时间提供了一个指导性指标。该指标是以销售代表花在某种产品上的工作时间占总工作时间的比例来表示的。过去的情况见右表：

你们在聘用销售代表方面的决策受到公司审计师办公室的限制。每个期间，你都会得到各个市场上销售代表的限额。注意这一“限额”并不代表实际分配给你们小组的销售代表人数，也不代表最优的规模。实际上，这一限额只是审计师办公室根据预算限制而规定的最高上限。如果你们没有用足限额，其差额不会保留到下一个期间。每个市场的限额是不允许被突破的。

假定审计师已经指出第二个财务季度你们公司在尤菲亚、纳达卡和尼赫鲁三个市场的销售代表限额为13个、8个和11个。例如，你可以在第二个财务季度在纳达卡地区新聘一名销售代表，那么第三个财务季度实际销售代表数量为8个，可能比原来的7个更好一些。

在你们上任之前的一个财务季度，公司在三个国家的销售量如下表：

	尤菲亚	纳达卡	尼赫鲁
雷墨磁 1	275,000	250,000	200,000
雷墨磁 2	225,000	50,000	165,000
雷墨磁 3	500,000	30,000	30,000

注意：以上数字仅指你们公司的销售量，单位是“箱”。

市场需求

广告与促销

在TechMark世界，促销的目的很清楚—使公司产品拥有更高的品牌知名度。产品在消费者心目中的知名度通常以下列提问的方式得到：“每当你想到雷墨磁的时候，第一个出现在你脑海中的是什么品牌？”通常假定，知名度越高的产品，销售量越大。

除了可以提高产品的知名度外，公司广告花费对形成消费者心目中“理想的产品”也有一些帮助。例如，一家在广告战中居统治地位的生产商可能发现，最终用户在形成“理想的产品”这一概念时，会不自觉地把该公司的产品性能作为参照标准。

促销费用只能花在雷墨磁1和雷墨磁2上，这笔支出主要是用来购买期刊上的广告版面和展览会上的展览空间。由于雷墨磁3是无品牌的 standard 产品，所以不必为它安排促销费用。

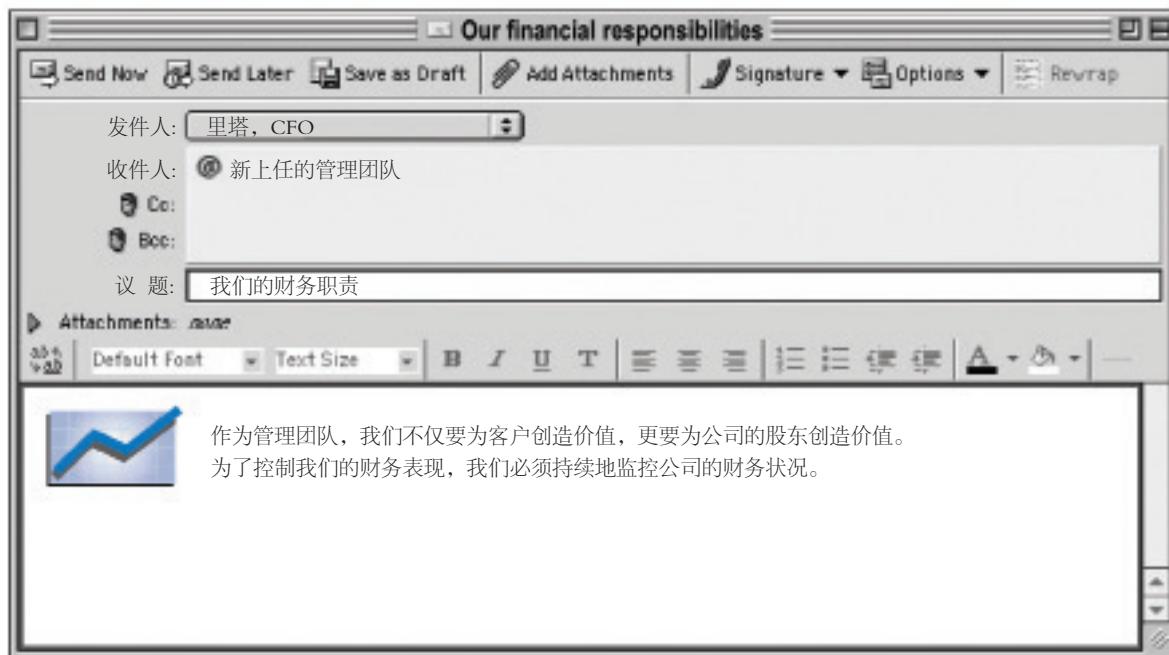
以前平均每个财务季度的促销费用如下图：

	尤菲亚	纳达卡	尼赫鲁
雷墨磁 1	\$450,000	\$125,000	\$450,000
雷墨磁 2	50,000	25,000	50,000
雷墨磁 3	0	0	0

促销每个产品所用时间的百分比

雷墨磁1	70%
雷墨磁2	20%
雷墨磁3	10%

财 务



财务状况

作为高层管理团队, 你们将负责公司的财务管理, 制定财务决策的关键在于如何在尽可能降低经营风险的情况下为股东提供最大的投资回报。

总资产回报率 (ROA)

作为获取投资回报的必要途径, 股东要求你们通过经营现有资产获得一定的利润。总资产回报率(ROA)这一指标传达了董事会用公司总资产来衡量盈利水平的要求。

$$\text{总资产回报率} = \frac{\text{利润}}{\text{总资产}}$$

净资产收益率 (ROE)

作为管理层, 你们的责任是增加股东的财富, 股东要求你们要达到特定的利润额。净资产收益率 (ROE) 这一指标就传达了这一责任, 这也是董事会要求你们达到的目标之一。

净资产收益率 (ROE) 的简单公式如下:

$$\text{净资产收益率} = \frac{\text{利润}}{\text{股东权益}}$$

通过分解ROE的公式, 我们可以理解财务管理在管理股东投资回报中的作用:

$$\text{净资产收益率} = \frac{\text{利润}}{\text{销售额}} \times \frac{\text{销售额}}{\text{总资产}} \times \frac{\text{总资产}}{\text{股东权益}}$$

财务杠杆

公司经营业务需要相应的资产，而购置资产需要资金。例如，在TechMark世界中，我们需要工厂来生产雷墨磁。设立雷墨磁工厂的资金要么来自TechMark世界银行，要么来自于股东的投资。

如果公司经营业务的资产所需的资金全部来自于股东，那么资产总值与股东权益之比就是1，也就是说股东拥有公司百分之百的资产。如果公司用了一部分银行贷款来购买资产，那么资产总值与股东权益之比就大于1。

所以，用银行的贷款来为资产融资能为股东带来更多的回报，因为股东不必增加投资就能从更多的资产上获取额外的利润。这就是财务杠杆作用或者也称作权益乘数，即充分利用别人的钱来为股东获取利润。

$$\text{财务杠杆} = \frac{\text{总资产}}{\text{股东权益}}$$

管理净资产收益率 (ROE)

作为管理团队，你们能否为股东的投资带来高额回报的能力取决于两个因素。第一个因素是你们掌控下的资产的利润率。第二个因素是你们利用银行贷款来建立资产，从而为股东获取更多利润的能力。

在TechMark世界中，你们可以通过协调债务与股权的比率来控制财务杠杆，从而控制ROE。换句话说，TechMark小组必须能控制资产负债表的生成。

资产负债表

第一个财务季度的期初资产负债表如下：

资产 负债和股东权益		(单位：千元)
资产		
现金	\$5,000
投资	0
存货(以成本计)	0
固定资产(已扣除折旧)	25,000
资产总计	30,000
负债和股东权益		
负债	\$0
股本(每股面值1元)	500
已缴资本	29,500
留存收益	0
负债和股东权益总计	30,000

融资渠道

如果运营中没有足够的现金，可以选择不同的融资方式。你们可以自己决定债务融资或股权融资的比例。

债务融资

第一个外部资金来源是债务。你们可以申报需要的长期借款额度，并必须设立一个财务季度中本公司债务的上限，并把这一上限当作公司的信用额度。当需要现金的时候，**TechMark**银行将按照你需要的额度发放贷款。这一额度并不表示负债水平是不变的，一旦公司持有现金或短期投资，将马上被用来偿还贷款，直到还清为止。也就是说，你的帐面上永远不可能同时出现未偿还的债务和短期投资。

股权融资

如果现有运营资金和借债都无法满足资金需求，那么资金缺口将通过发行股票来筹集。运作方法如下。如在公司现有运营资金之外，公司尚有\$1,000,000资金缺口。你们目前欠**TechMark**银行\$125,000，银行给你们的信用额度是\$500,000，**TechMark**银行将再贷款\$375,000给你们，余下的\$625,000资金缺口将通过发行股票筹集。

现金头寸

现金头寸的上限是\$10,000,000，下限是\$5,000,000。因此，如果没有负债的话，超过\$10,000,000的部分将被自动用于短期投资。每一期期末的现金头寸不得低于\$5,000,000，低于该数值的部分将以借款补足。

股票回购

你们可以回购公司股票。你们只需确定需要回购的股票总金额，实际回购的股票数额是这一金额除以股票当时的市场价格。**TechMark**证监会不允许一个公司回购的股票数额超过当个财务季度期初登记的股票数额的20%。如果公司营运或投资所产生的现金达不到回购股票数目所需的资金要求，公司可以不超过最大负债水平的范围内使用债务来回购本公司股票。

其它财务指标

- 短期投资的年利率是8%，而债务的利息是单利每年25%，即每财季6.25%。
- 公司所得税是应税收入的38%。
- 只有两个固定支出项目：管理费用和折旧。一个小组成员每期的管理费用是\$200,000，折旧是固定资产总值除以40个财务季度的折旧期限，第一季度为\$625,000。

管理决策

现在，你们小组已经开始经营**TechMark**公司了。每一个财务季度你们小组都需要在定价、生产、市场、销售、研发以及融资等方面进行分析、计划并作出决策。每期决策都需要填写到决策书相应的表格中（格式参见23–24页）。下面是对输入数据的解释。

价 格

- 你需要为每个市场上销售的每种产品确定单位价格。价格应该以尤菲亚货币单位表示。例如，在决策书样本的前一页中，你可以看到公司在纳达卡市场上销售的雷墨磁1的价格是每箱\$40。
- 输入的决策数字必须是整数，小数部分不能输入。
- 在每个市场上销售的每种产品，其价格的上限是\$99，下限是\$0。

产量要求

- 该部分表示本期内生产并运送到各市场销售的产品数量。例如，决策书样本中显示，尼赫鲁市场雷墨磁1的运货数量是175,000箱。
- 任何产品在任何市场的发运量下限是0，上限是999,000，所以每种产品每季度的最大产量是2,997,000。
- 发货数量即当期新生产并发往各国家的产品数量，发货数量的单位是箱。
- 前期生产的库存产品不计算在该发货数量中。

最终用户市场推广预算

- 促销费用仅用于雷墨磁1和雷墨磁2。雷墨磁3由于是一种通用电子元件，所以不需要促销。在决策书样本中，用于在尤菲亚市场上促销雷墨磁2的费用为\$50,000。
- 促销费用单位是尤菲亚元。
- 在任何市场上促销任何产品，每季度促销费用的下限是\$0，上限是\$999,000。

销售队伍规模

- 每个市场上的销售队伍的规模都必须输入。在每轮决策结束后，你们会得到下一轮决策中所有市场上允许的最大销售队伍规模。各个市场的销售人员上限不得突破该规模。该规模是根据公司前期的销售业绩核定的，如业绩不善，系统可能自动裁员。
- 决策书样本显示，某个小组在尤菲亚、纳达卡和尼赫鲁市场上分别需要12、7和10个销售代表。

[注意：每一个市场上的销售代表总数不仅包含现有的销售代表，而且包括正在接受培训的新聘销售代表及从其他国家调来的销售代表。例如，如果你现在拥有30名销售代表，又新招聘了1个，另外从其他国家调过来2个，那么你的销售代表总数应该是33。]

销售代表时间分配

- 该栏目表示每个销售代表应该在各产品上时间花费的比例。用于所有三种产品的百分比的总和应该等于1。
- 在这一栏输入的数字只允许有一位小数。例如，可以是0.7，但不能填0.72。

产品研发项目

- 如果你们试图改进产品的特性，可以在表格中输入从1.0到5.0之间的一个数字并同时输入准备用于该项研发的经费。
- 从决策书样本上看，有一笔经费为\$6,000,000的研发项目用于把雷墨磁1的特性改进为扭矩等于4、电阻等于4，没有研发投入用于改进雷墨磁2和雷墨磁3。
- 如果没有填满所有必要的栏目，产品特性将无法改进。

[注意：原始的参数分别是扭矩和电阻皆为3。]

下期生产地点

- 在这一部分，你们要决定下个季度的生产地点。在决策书样本中，雷墨磁1，雷墨磁2和雷墨磁3将分别在尤菲亚，纳达卡和尼赫鲁生产。

长期借款金额

- 企业预计需要的借款额。如果实际需要的融资超过借款金额，超出部分按短期拆借利息计算。

最高负债限额

- 在此输入的数值表示你们到本期末愿意承受的最高信贷额度。在决策书样本中，可以看到这一信贷额度是\$20,000,000。

股票回购金额

- 在此输入你们希望本期回购股票所需的金额数。

本期预测利润

- 在此输入你们本期预测的利润，在决策书样本中，可以看到预测的利润为\$3,000,000。

下面两页是一期决策书样本。

价 格

	尤菲亚	纳达卡	尼赫鲁
雷墨磁 1	\$ 4 0 . 00	\$ 4 0 . 00	\$ 4 0 . 00
雷墨磁 2	\$ 2 6 . 00	\$ 2 6 . 00	\$ 2 6 . 00
雷墨磁 3	\$ 3 2 . 00	\$ 3 2 . 00	\$ 3 2 . 00

- * 输入的数字必须是整数，小数部分不能输入。
- * 每种产品价格的上限是\$99，下限是\$0。价格单位是尤菲亚元。

本期发货数量

	尤菲亚	纳达卡	尼赫鲁
雷墨磁 1	3 7 5 , 000	1 0 0 , 000	1 7 5 , 000
雷墨磁 2	2 3 0 , 000	1 0 0 , 000	1 5 5 , 000
雷墨磁 3	4 9 5 , 000	3 3 , 000	3 7 , 000

- * 发货数量即当期新生产并发往各国家的产品数量，发货数量单位是箱。
- * 任何产品在任何市场的发运量下限是0，上限是999,000。
- * 前期生产的库存产品不计算在该发货数量中。

最终用户市场推广预算（总额≤ 万）

	尤菲亚	纳达卡	尼赫鲁
雷墨磁 1	4 5 0 , 000	1 2 5 , 000	4 5 0 , 000
雷墨磁 2	5 0 , 000	2 5 , 000	5 0 , 000
雷墨磁 3	0 0 0 , 000	0 0 0 , 000	0 0 0 , 000

- * 促销费用仅适用于雷墨磁1和雷墨磁2。雷墨磁3没有促销费用。促销费用单位是尤菲亚元。
- * 在任何市场上促销任何产品，每季度促销费用的下限是\$0，上限是\$999,000。

销售代表总人数

尤菲亚	纳达卡	尼赫鲁
1 2	1 7	1 0

- * 每个市场上的销售代表人数都必须输入。
- * 本期销售代表总人数不能超过市场上允许的最大销售代表人数，所填数字不能超过各个市场规定的最高限额。

销售代表时间分配

	尤菲亚	纳达卡	尼赫鲁
雷墨磁 1	0 . 7	0 . 7	0 . 7
雷墨磁 2	0 . 2	0 . 2	0 . 2
雷墨磁 3	0 . 1	0 . 1	0 . 1
总计	1 · 0	1 · 0	1 · 0

- * 该栏目需填入每个销售代表在各个产品上花费的时间。每个销售代表花费在三种产品上的时间总和应该等于1。
- * 空格内只允许填一位数。例如：空格内只能填0.7，不能填0.72。

产品研发项目

	雷墨磁 1	雷墨磁 2	雷墨磁 3
扭矩期望值 (1.0到5.0之间)	[4] . [0]	[3] . [0]	[3] . [0]
电阻期望值 (1.0到5.0之间)	[4] . [0]	[3] . [0]	[3] . [0]
预 算	[6] [0] [0] [0], 000	[] [] [] [] , 000	[] [] [] [] , 000

- * 该栏目用于表示改进的产品特性，可以在表格中输入从 1.0 到 5.0 之间的一个数字并同时输入准备用于该项研发的经费。
- * 如果没有填满所有必要的栏目，或者研发经费投入不足，产品特性将无法改进。

下期生产地点

	雷墨磁 1	雷墨磁 2	雷墨磁 3
	[1]	[2]	[3]
	[1 = 尤菲亚 2 = 纳达卡 3 = 尼赫鲁]	[1 = 尤菲亚 2 = 纳达卡 3 = 尼赫鲁]	[1 = 尤菲亚 2 = 纳达卡 3 = 尼赫鲁]

- * 该栏目表示，你要选择下个季度的生产地点。如样本所示，雷墨磁 1，雷墨磁 2 和雷墨磁 3 将分别在尤菲亚，纳达卡和尼赫鲁生产。

最高负债限额 \$ [] [2] [0], [0] [0] [0], 000

* 在最高负债限额一栏输入的数值表示你们到本期末愿意承受的银行信贷额度。

股票回购金额 \$ [] [0] [0], [0] [0] [0], 000

* 在股票回购金额一栏输入的数值表示你们希望本期回购股票所需的金额数。

本期预测利润 \$ [] [] [3], [0] [0] [0], 000

* 在本期预测利润一栏输入的数值表示你们预测的当期利润的金额数。

季度报告

在**TechMark**世界，我们会考核所有管理人员的工作。现在就是考查你们业绩的时候了。

下面是我们对27页和28页的报表输出样本给出的参考说明。输出样本所用的输入数据参见23页和24页的决策书样本。如果考虑了手册上描述的初始条件的话，你们就可以找出输入数据与输出结果的内在联系。例如，你们应该能够把决策书上的销售代表规模与损益表上的销售费用联系起来。

注意：该季度报告样本仅仅是向你们展示正式运作时将得到的输出数据的格式。样本结果与你们第一期实际运作结果的相似程度取决于你们和其他4个小组提交的决策数据与样本输入数据的相似程度。

季度报告输出格式

各小组得到的季度报告包含两份表格和一份产品特性图。第一个表格是你们小组的财务数据；第二个表格是市场研究数据，供所有小组研究参考。

财务报表

季度财务报告包含五个方面的基本信息：

- 该季度的损益表；
- 该季度末的资产负债表；
- 来自管理员的有关销售代表限额和应收帐款回收期的信息；
- 生产，存货和产品信息；
- 市场份额信息。

财务报表输出格式	
损 益 表	资产 负 债 表
	系统 管理 员 通 知
生 产， 存 货 和 市 场 份 额 数 据	

参见27页财务报表样本。

损 益 表

下面是对损益表某些栏目的解释。

- 所有货币金额都以尤菲亚元计。
- 销售收入 按产品（行）和市场（列）表示销售金额。
- 直接成本 包括原材料、人工、运输和关税等。
- 管理费用 是固定的人工成本。季度报告样本中是假设两名高级管理人员且每人\$200,000季度支出。
- 库存成本 是期末存货价值的百分比。在季度报告样本中，存货成本是期末库存金额的10%。
- 研发费用 反映当期用于研发的支出。
- 销售费用 表示当期用于销售代表的费用。这一金额包含了新聘、调入和解雇销售代表的成本。
- 广告费用 反映用于最终用户的广告促销费用。
- 利息费用 上期期末借款余额应在本期支付的费用
- 折 旧 每期发生的固定资产折旧费用，第一季度是\$625,000。
- 其 它 这一栏的数值由系统管理员控制，一般用于对小组进行惩罚以及改变生产地点支出的设备安装费等。
- 利息收入 公司短期投资的收入。
- 公司所得税 公司应税收入的38%。

资产负债表

这是一张期末的资产负债表，使用的是标准格式。表的上半部分列示资产，下半部分列示负债和股东权益。

来自系统管理员的信息

在这一部分，你们将得到下一决策期间各个市场的销售代表上限。同时你们还将得到分别适用于三个市场的分销商的应收帐款回收期。

最后，你们将得到三种产品各自的扭矩和电阻参数。如果你们已经投资进行了研发，而新的参数并没有显示出来，那么表明这个研发项目已经失败了。

生产和库存数据

在“下个季度生产地点”一栏中，是对你们上期提出的生产地点的确认。在季度报告样本中，我们可以看到，下一期产品1，2和3的生产地点分别是尤菲亚，纳达卡和尼赫鲁。

每种产品在每个市场上的初始存货数量、初始存货的单位成本、当期产量和期末存货都分别显示。表头分别列示产品和它的市场。例如，在纳达卡市场上销售的产品2的成本是\$18.48，包括原材料、雇工、运输、保险和关税。

市场份额

市场份额以两种形式表示。一是在本行业实际销售量中所占的份额，二是在行业订货总量中所占的份额。两种数据都是针对特定市场上的特定产品而言的。

公司内部信息

小组1
期间1

季度财务数据

损 益 表				资产负债表			
销售收入	尤菲亚	纳达卡	尼赫鲁	资产			
雷墨磁1	15,000,000	4,000,000	6,160,000	现金	5,000,000		
雷墨磁2	5,850,000	1,300,188	4,030,000	应收帐款	13,422,800		
雷墨磁3	12,160,000	960,000	960,000	短期投资	0		
	33,010,000	6,260,000	11,150,000	存货	5,108,581		
			\$50,420,000	设备	27,000,000		
				减:累计折旧	625,000		

						49,906,381	
直接成本							
期初存货	雷墨磁 1	雷墨磁 2	雷墨磁 3	负债和股东权益			
	0	0	0	负债	20,000,000		
当期产值	25,115,200	7,628,600	14,844,825	股本	552,023		
可供货总值	25,115,200	7,628,600	14,844,825	已缴资本	34,650,260		
期末存货	872,256	994,000	3,242,325	留存收益	-5,295,902		
	24,242,944	6,634,600	11,602,500			-----	
			42,480,044			49,906,381	
			7,939,956				
营运费用							
管理费用	400,000			来自系统管理员的信息			
库存费用	510,858			尤菲亚	納達卡	尼赫魯	
研发费用	6,000,000			下季度销售代表限额	14	7	11
销售费用	4,350,000			应收帐款回收期	15	59	30
促销费用	1,150,000						
利息费用	0			期间有效参数			
折旧	625,000			雷墨磁1	雷墨磁2	雷墨磁3	
其他	200,000			扭矩	4.0	3.0	3.0
				电阻	4.0	3.0	3.0
			13,235,858				
			- 5,295,902				
			0				
			- 5,295,902				
			企业所得税				
			0				
			- 5,295,902				
下期生产地点							
	雷墨磁 1	雷墨磁 2	雷墨磁 3				
	尤菲亚	纳达卡	尼赫鲁				
生产和库存数据							
期初存货	0	0	0	尤菲亚P1	尤菲亚P2	尤菲亚P3	纳达卡P1
期初存货单位成本	\$32.00	\$14.00	\$25.50	纳达卡P2	纳达卡P3	尼赫鲁P1	尼赫鲁P2
本期生产数量	375,000	230,000	495,000	尼赫鲁P3			
当期成本	\$35.20	\$14.00	\$25.50				
期末存货	0	5,000	115,000				
期末存货单位成本	\$35.20	\$14.00	\$25.50				
			\$46.46				
市场数据							
市场销量	375,000	225,000	380,000	100,000	50,000	30,000	154,000
订货量	455,000	225,000	380,000	325,000	50,000	30,000	130,000
销售市场份额	24%	21%	20%	20%	21%	21%	18%
预订市场份额	29%	21%	20%	29%	21%	21%	14%

注意：样本数据随机抽样而成

轻松学习 紧张思考 过程比结果更重要
大胆决策 细心核算 团队合作是关键

市场研究报告

期间1

季度市场研究

整个行业定单		尤菲亚P1 1,557,500	尤菲亚P2 1,080,000	尤菲亚P3 1,920,000	纳达卡P1 1,112,500	纳达卡P2 240,000	纳达卡P3 145,500	尼赫鲁P1 950,000	尼赫鲁P2 792,000	尼赫鲁P3 145,000
市场份额	1	24.3%	20.8%	19.8%	20.0%	20.8%	20.4%	18.0%	20.3%	20.6%
	2	16.9%	20.8 %	17.7%	20.0%	20.8%	19.6%	20.5%	19.6%	20.6%
	3	20.3%	17.7%	20.8%	20.0%	17.7%	19.6%	20.5%	20.3%	19.6%
	4	20.3%	20.8%	20.8%	20.0%	20.8%	19.6%	20.5%	20.3%	19.6%
	5	18.1%	19.8%	20.8%	20.0%	19.8%	20.6%	20.5%	19.6%	19.6%
价 格	1	40.00	26.00	32.00	40.00	26.00	32.00	40.00	26.00	32.00
	2	40.00	26.00	32.00	40.00	26.00	32.00	40.00	26.00	32.00
	3	40.00	26.00	32.00	40.00	26.00	32.00	40.00	26.00	32.00
	4	40.00	26.00	32.00	40.00	26.00	32.00	40.00	26.00	32.00
	5	40.00	26.00	32.00	40.00	26.00	32.00	40.00	26.00	32.00
销售人员	尤菲亚	纳达卡	尼赫鲁	自第0个会计期间起的 总通货膨胀率				市场1 0%	市场2 5%	市场3 1.25%
	1	12	7	10						
	2	12	7	10						
	3	12	7	10						
	4	12	7	10						
利 润	纳达卡	尼赫鲁	汇率 (当地货币对尤菲亚元)				纳达卡 4.00	尼赫鲁 2.00		
	1	本期利润 (5,295,902)	累计利润 (5,295,902)				促销费用 1 1.15	股票价格 82	股票配售 52,023	股票回购 0
	2	(6,614,641)	(6,614,641)				2 1.15	75	0	0
	3	(6,104,060)	(6,104,060)				3 1.15	77	0	0
	4	(5,581,550)	(5,581,550)				4 1.15	79	0	0
品牌知名度	5	(6,105,030)	(6,105,030)				5 1.15	77	0	0
	尤菲亚P1	尤菲亚P2	尤菲亚P3	纳达卡P1	纳达卡P2	纳达卡P3	尼赫鲁P1	尼赫鲁P2	尼赫鲁P3	
	1	20%	20%	-	20%	20%	-	20%	20%	-
	2	20%	20%	-	20%	20%	-	20%	20%	-
	3	20%	20%	-	20%	20%	-	20%	20%	-
产品特性坐标	4	20%	20%	-	20%	20%	-	20%	20%	-
	5	20%	20%	-	20%	20%	-	20%	20%	-
扭矩		电阻								
组序	雷墨磁1	雷墨磁2	雷墨磁3	雷墨磁1	雷墨磁2	雷墨磁3				
	1	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0			
	2	3.0	2.9	3.1	2.9	3.0	2.9			
	3	3.0	3.1	3.0	3.1	3.1	3.1			
	4	3.1	3.1	3.0	3.0	2.9	3.1			
市场理想数值	5	3.1	3.0	2.9	2.9	3.1	3.0			
扭矩		电阻								
尤菲亚	雷墨磁1	雷墨磁2	雷墨磁3	雷墨磁1	雷墨磁2	雷墨磁3				
	4.12	2.49	1.85	3.73	2.37	3.50				
	纳达卡	3.97	2.56	1.10	4.33	2.55	1.49			
	尼赫鲁	3.73	3.42	4.40	2.20	2.72	1.47			

注意：样本数据随机抽样而成

市场研究数据

市场研究数据包括9项基本信息：

- 1、行业需求总量
- 2、每组销售市场份额
- 3、每组定价
- 4、每组销售代表规模
- 5、各组盈利状况
- 6、各地通货膨胀率和汇率
- 7、每组促销费用以及股权融资活动
- 8、所有行业内竞争对手产品品牌的知名度
- 9、产品定位图

市场研究报告	
1、行业需求总量	
2、每组销售市场份额	
3、每组定价	
4、每组销售代表规模	6、各地通货膨胀率和汇率
5、各组盈利状况	7、每组促销费用及股权融资活动
8、所有行业内竞争对手产品品牌的知名度	
9、产品定位图	

参见第28页图2市场研究报告样本

行业需求量

9个产品在各市场的订货总量。

市场份额数据

该部分数据是已销售产品的市场份额。切勿与订货量的市场份额相混淆。

最高知名度%

该数据指的是各公司产品在消费者当中获得的知名度。产品在各个市场的品牌知名度与相应的促销费用相对于整个行业的促销费用水平直接相关。

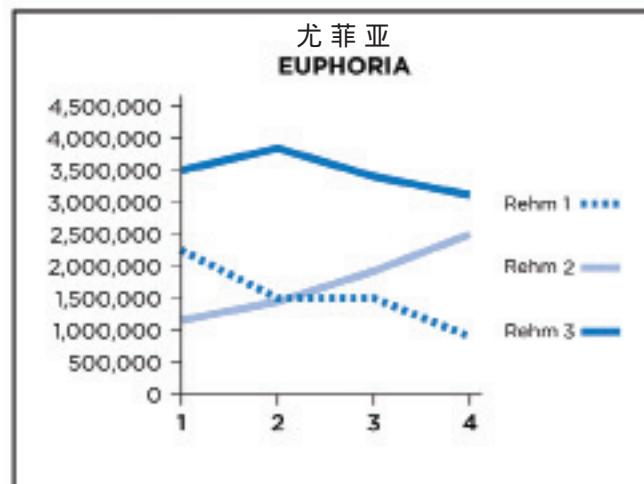
产品定位图

产品定位图可以用扭矩和电阻为坐标轴来表示。坐标点的位置直接对应产品的扭矩和电阻特性数值。图上显示的三个市场的的产品特性指该市场上各产品的“理想”特性。

各市场、各产品在不同期间里整个行业接到的定单数

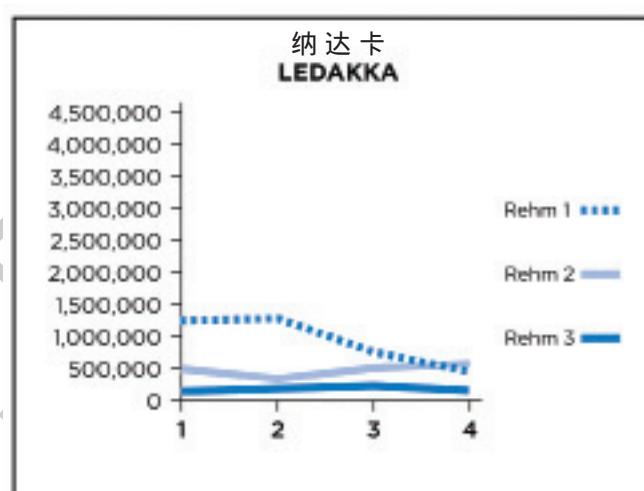
尤 菲 亚

季度	雷墨磁 1	雷墨磁 2	雷墨磁 3
1	2,223,000	1,163,147	3,513,703
2	1,515,182	1,422,813	3,861,643
3	1,478,559	1,911,212	3,426,611
4	871,590	2,457,062	3,189,809



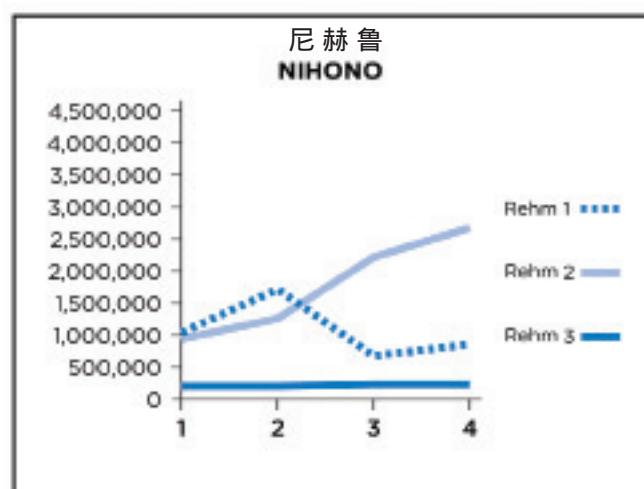
纳 达 卡

季度	雷墨磁 1	雷墨磁 2	雷墨磁 3
1	1,200,625	494,143	147,319
2	1,277,178	333,956	168,294
3	769,582	496,564	181,457
4	463,475	524,899	159,095



尼 赫 鲁

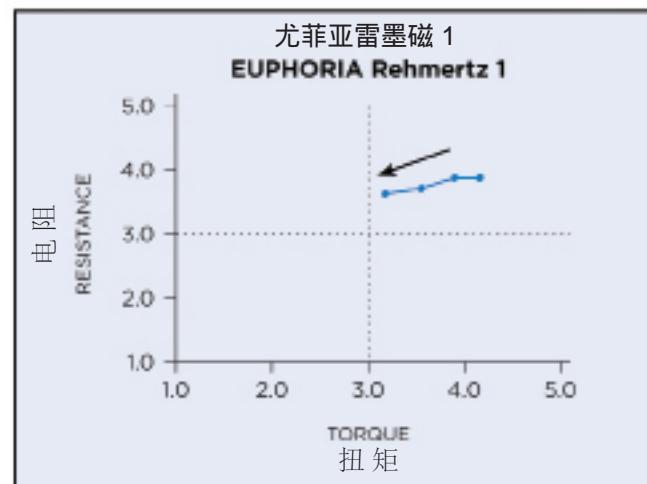
季度	雷墨磁 1	雷墨磁 2	雷墨磁 3
1	1,064,250	917,493	214,501
2	1,732,485	1,219,871	215,544
3	685,821	2,126,350	231,389
4	830,711	2,657,497	229,428



尤菲亚市场上雷墨磁产品的理想数据的变动的参考趋势

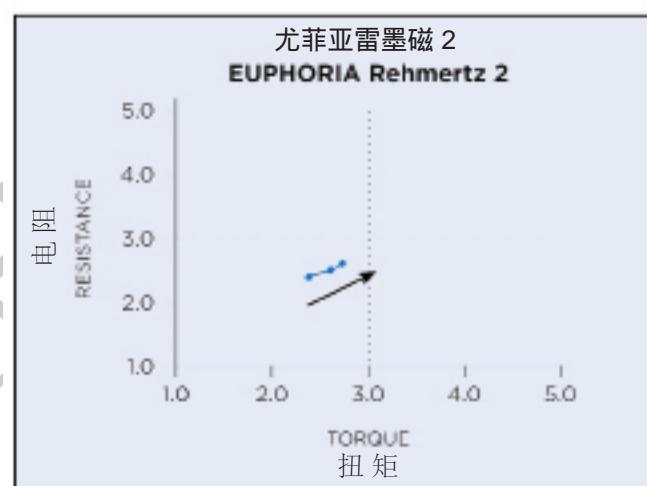
雷墨磁 1

季度	扭矩	电阻
1	4.2	3.9
2	3.9	3.9
3	3.6	3.7
4	3.2	3.6



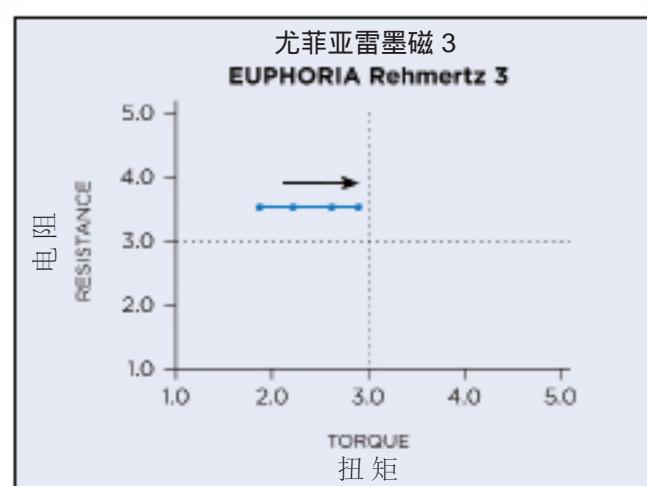
雷墨磁 2

季度	扭矩	电阻
1	2.5	2.4
2	2.6	2.5
3	2.6	2.5
4	2.7	2.6



雷墨磁 3

季度	扭矩	电阻
1	1.9	3.5
2	2.2	3.5
3	2.6	3.5
4	2.9	3.5

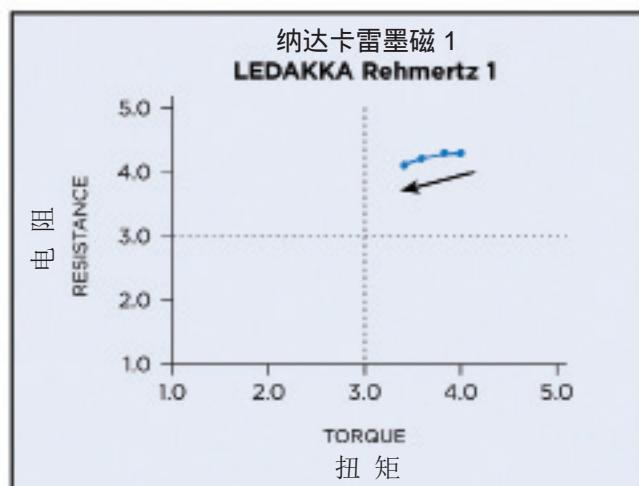


纳达卡市场上雷墨磁产品的理想数据变动的参考趋势

雷墨磁 1

季度	扭矩	电阻
1	4.0	4.3
2	3.8	4.3
3	3.6	4.2
4	3.4	4.1

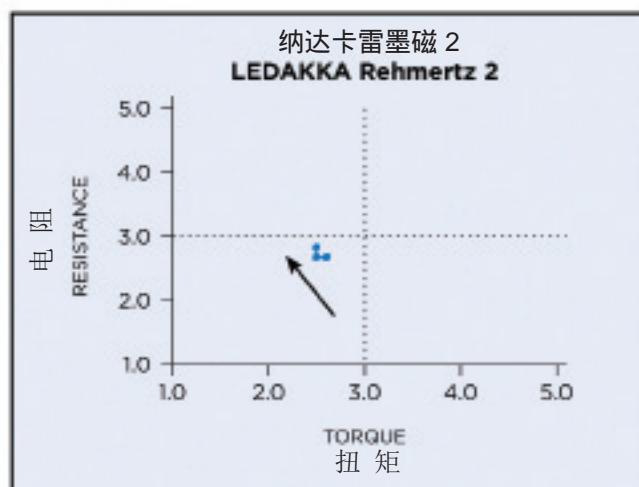
纳达卡雷墨磁 1
LEDAKKA Rehmertz 1



雷墨磁 2

季度	扭矩	电阻
1	2.6	2.6
2	2.5	2.6
3	2.5	2.7
4	2.5	2.7

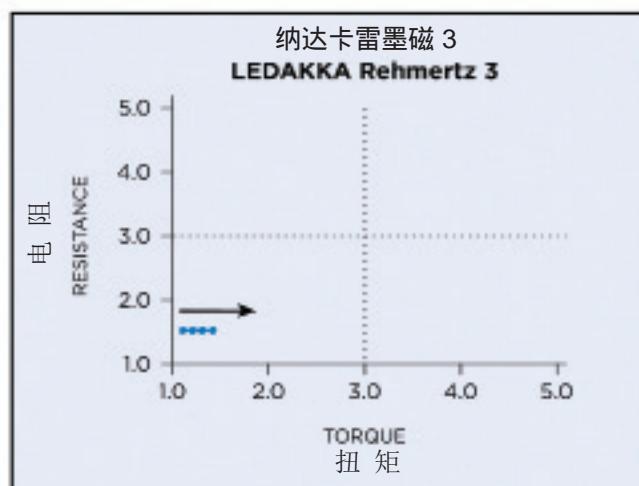
纳达卡雷墨磁 2
LEDAKKA Rehmertz 2



雷墨磁 3

季度	扭矩	电阻
1	1.1	1.5
2	1.2	1.5
3	1.3	1.5
4	1.4	1.5

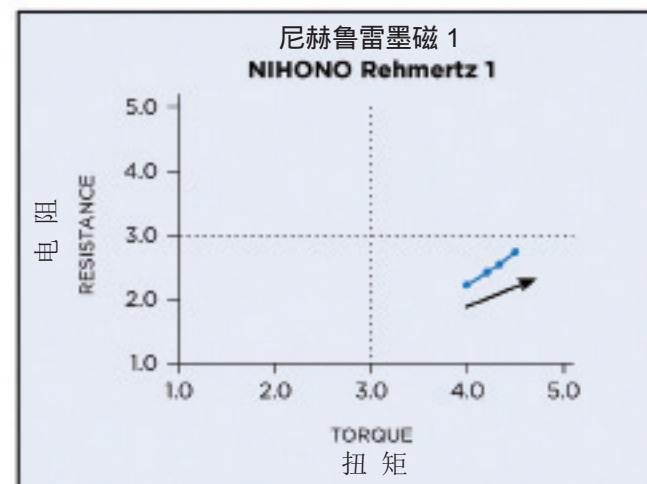
纳达卡雷墨磁 3
LEDAKKA Rehmertz 3



尼赫鲁市场上雷墨磁产品的理想数据变动的参考趋势

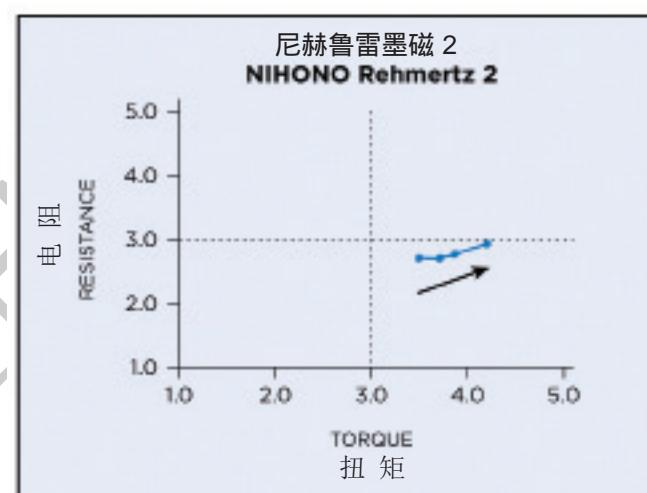
雷墨磁 1

季度	扭矩	电阻
1	4.0	2.2
2	4.2	2.4
3	4.3	2.5
4	4.5	2.7



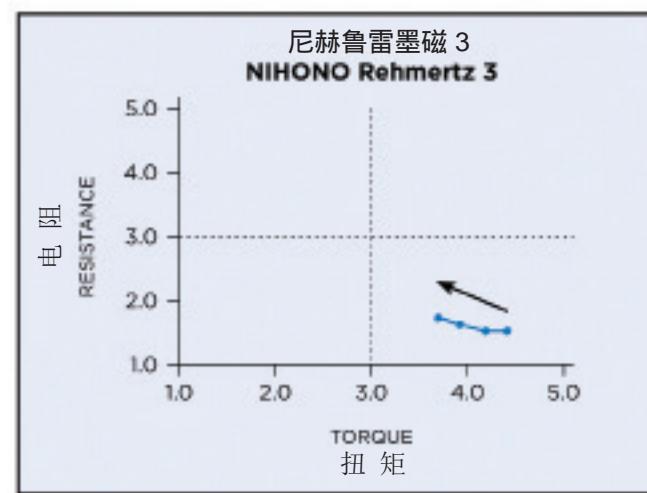
雷墨磁 2

季度	扭矩	电阻
1	3.5	2.7
2	3.7	2.7
3	3.8	2.8
4	4.2	2.9



雷墨磁 3

季度	扭矩	电阻
1	4.4	1.5
2	4.2	1.5
3	3.9	1.6
4	3.7	1.7



成本—产量表

在尤菲亚生产 (未根据通货膨胀率或汇率作出调整)

雷墨磁 1

产量	尤菲亚生产成本	运到纳达卡	运到尼赫鲁
少于562,500	\$ 38.40	\$ 50.69	\$ 45.31
562,500 至 674,999	\$ 35.20	\$ 46.46	\$ 41.54
675,000 至 824,999	\$ 32.00	\$ 42.24	\$ 37.76
825,000 至 937,499	\$ 25.60	\$ 33.79	\$ 30.21
937,500 或以上	\$ 22.40	\$ 29.57	\$ 26.43

雷墨磁 2

产量	尤菲亚生产成本	运到纳达卡	运到尼赫鲁
少于250,000	\$ 16.80	\$ 22.18	\$ 19.82
250,000 至 449,999	\$ 15.40	\$ 20.33	\$ 18.17
450,000 至 549,999	\$ 14.00	\$ 18.48	\$ 16.52
550,000 至 624,999	\$ 11.20	\$ 14.78	\$ 13.22
625,000 或以上	\$ 9.80	\$ 12.94	\$ 11.56

雷墨磁 3

产量	尤菲亚生产成本	运到纳达卡	运到尼赫鲁
少于325,000	\$ 30.60	\$ 40.39	\$ 36.11
325,000 至 539,999	\$ 28.05	\$ 37.03	\$ 33.10
540,000 至 659,999	\$ 25.50	\$ 33.66	\$ 30.09
660,000 至 749,999	\$ 20.40	\$ 26.93	\$ 24.07
750,000或以上	\$ 17.85	\$ 23.56	\$ 21.06

在纳达卡生产
(未根据通货膨胀率和汇率作出调整)

雷墨磁 1

产量	纳达卡生产成本	运到尤菲亚	运到尼赫鲁
少于562,500	\$ 23.52	\$ 28.69	\$ 28.93
562,500 至 674,999	\$ 22.40	\$ 27.33	\$ 27.55
675,000 至 824,999	\$ 22.40	\$ 27.33	\$ 27.55
825,000 至 937,499	\$ 22.40	\$ 27.33	\$ 27.55
937,500 或以上	\$ 21.28	\$ 25.96	\$ 26.17

雷墨磁 2

产量	纳达卡生产成本	运到尤菲亚	运到尼赫鲁
少于250,000	\$ 10.29	\$ 12.55	\$ 12.66
250,000 至 449,999	\$ 9.80	\$ 11.96	\$ 12.05
450,000 至 549,999	\$ 9.80	\$ 11.96	\$ 12.05
550,000 至 624,999	\$ 9.80	\$ 11.96	\$ 12.05
625,000 或以上	\$ 9.31	\$ 11.36	\$ 11.45

雷墨磁 3

产量	纳达卡生产成本	运到尤菲亚	运到尼赫鲁
少于325,000	\$ 18.74	\$ 22.87	\$ 23.05
325,000 至 539,999	\$ 17.85	\$ 21.78	\$ 21.96
540,000 至 659,999	\$ 17.85	\$ 21.78	\$ 21.96
660,000 至 749,999	\$ 17.85	\$ 21.78	\$ 21.96
750,000 或以上	\$ 16.96	\$ 20.69	\$ 20.86

成本—产量表

在尼赫鲁生产 (未根据通货膨胀率和汇率调整)

雷墨磁 1

产量	尼赫鲁生产成本	运到尤菲亚	运到纳达卡
少于 562,500	\$ 46.08	\$ 48.84	\$ 70.04
562,500 至 674,999	\$ 42.24	\$ 44.77	\$ 64.20
675,000 至 824,999	\$ 38.40	\$ 40.70	\$ 58.37
825,000 至 937,499	\$ 26.88	\$ 28.49	\$ 40.86
937,500 或以上	\$ 19.20	\$ 20.35	\$ 29.18

雷墨磁 2

产量	尼赫鲁生产成本	运到尤菲亚	运到纳达卡
少于 250,000	\$ 20.16	\$ 21.37	\$ 30.64
250,000 至 449,999	\$ 18.48	\$ 19.59	\$ 28.09
450,000 至 549,999	\$ 16.80	\$ 17.81	\$ 25.54
550,000 至 624,999	\$ 11.76	\$ 12.47	\$ 17.88
625,000 或以上	\$ 8.40	\$ 8.90	\$ 12.77

雷墨磁 3

产量	尼赫鲁生产成本	运到尤菲亚	运到纳达卡
少于 325,000	\$ 36.72	\$ 38.92	\$ 55.81
325,000 至 539,999	\$ 33.66	\$ 35.68	\$ 51.16
540,000 至 659,999	\$ 30.60	\$ 32.44	\$ 46.51
660,000 至 749,999	\$ 21.42	\$ 22.71	\$ 32.56
750,000 或以上	\$ 15.30	\$ 16.22	\$ 23.26

EIBS_EMBA_20'



CEIBS_EMBAT_2018

北京百森泰信国际企业管理顾问有限公司

电 话：010-62003935
手 机：13701284880
电子邮箱：Techmark@bestvision.com.cn
网 址：www.techmarkworld.com