



加拿大毅伟管理学院
清华大学经管学院

共同策划、推荐

国际通用 MBA 教材

配套案例

公司财务案例

Corporate Finance Cases



(加) 韦纳礼 (Larry Wynant) 编
西安大略大学毅伟管理学院
张 芃 金晴中 译



机械工业出版社
China Machine Press

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY

国际通用MBA教材配套案例

公司财务案例

Corporate Finance Cases

(加) 韦纳礼 (Larry Wynant) 编

张 芃 金晴中 译



机械工业出版社
China Machine Press

One time permission to reproduce Ivey cases granted by Ivey Management Services on September 24, 1998.

本书中文简体字版由Ivey Management Services 授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

公司财务案例 / (加) 韦纳礼 (Wynant, L.) 编. — 北京: 机械工业出版社, 1999.7
(国际通用 MBA 教材配套案例)
ISBN 7-111-06621-9

I. 公… II. ① 韦… ② 张 III. 公司-财务管理-案例 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (98) 第17571号

出 版 人: 马九荣 (北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 郭 荣

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

1999年7月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 10.75 印张

印 数: 0 001-5 000 册

定 价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

序 言

我很荣幸有此机会用简短的语言就毅伟管理学院的历史、传统、教职人员和最新业绩向您作一介绍。毅伟管理学院是加拿大西安大略大学(UWO)所属的一所专业学院。作为加拿大历史最悠久的大学之一，西安大略大学目前拥有17个院系和专业学院，西安大略大学有26 000多名学生，4 000余名教职员工，座落在加拿大最南部的安大略省伦敦市。这座城市拥有330 000人口，位于多伦多和底特律之间。西安大略大学毅伟管理学院的本校在安大略省伦敦市，同时是多伦多的密西桑戈设有分校，而且最近在香港也建立了分校。

历史地看，毅伟管理学院一直是管理学界的领导者，现将部分成就列后，标示毅伟管理学院日新月异的发展：

- 1922年创立了加拿大第一个培养本科生的商学系。
- 1932年开始出版杂志《毅伟商学季刊》。该杂志发行到25个国家，发行量多达10 000册，深受学术界和管理界读者的喜爱。
- 1948年，在加拿大首次设立行政管理人员培训计划(校方要求任课教师为所有新设立的课程准备案例教材，作为他们职责的一部分)。
- 1948年创立了加拿大第一个工商管理硕士课程。
- 1961年首创了加拿大的第一个商学博士课程。
- 1974年，被联邦政府正式指定为加拿大第一个(现已发展到8个)国际商业研究中心(CIBS，即美国CIBERS的前身)，联邦外交部对该中心持续提供财政支援。
- 1975年，毅伟管理学院成立了自己的出版社。该部门目前拥有2 000个加拿大的案例，并成为哈佛案例的加拿大资料交换所。1998年，毅伟管理学院的案例已分销至20多个国家的100多所学院和100多家企业。毅伟管理学院是全世界管理学案例研究的第二大制作者，每年向校外读者分销案例教材超过100万册。
- 1978年开始实施第一项国际学生交换计划，目前该交换计划已增至20余项。
- 1984年毅伟管理学院在加拿大联邦政府的支持下，在伦敦市组建国家管理学研究与开发中心的过程中发挥了主导作用。
- 1992年，毅伟管理学院被选为主导性的国际商学刊物，即《国际商学研究杂志》在1993年至1997年间的编辑总部。
- 1993年，《加拿大商学》杂志根据由各大聘用公司首席执行官、人力资源管理人员和求职顾问等人士组成的所有评选组得出的全方位评比结果，将毅伟管理学院列为加拿大培养工商管理硕士的最佳学院，并且这一结论被逐年的评比一再肯定。1994年《亚洲企业》杂志又将毅伟管理学院列于亚洲公认的25所世界最佳商学院的行列中。
- 1997年，《国际管理学杂志》将毅伟管理学院评为国际战略管理学文献的主要

贡献者，并领先于哈佛大学与西北大学凯洛格商学院。《商业周刊》将毅伟管理学院列为全世界最佳国际商学院之一，和欧洲管理学院(INSEAD)及伦敦商学院(LBS)并列，而且《美国新闻与世界报导》将毅伟管理学院选为全世界在行政管理人员培训计划方面最佳的15所商业学院之一。

至1998年，毅伟管理学院拥有65名全职教授，他们每年负责教授600名普通课程的和在职行政管理人员课程的工商管理硕士生、300名本科生、40名博士生，以及范围广泛的非学位课程。毅伟管理学院的宏伟目标是凭借各种杰出的教学计划和在相关领域中优秀的研究记录，跻身于全世界十所最佳商学院的行列中。

在国际上，毅伟管理学院参与主要的海外项目达30年之久，并且最近又参与到亚洲(特别是中国)以及前苏联某些共和国的有关项目之中，这些项目正在为当地的管理学教育事业作出贡献。

中国项目

1984年是毅伟管理学院和中国的清华大学连续合作项目开始的第一年。我们承诺为中国学生来毅伟管理学院学习工商管理学硕士和博士做准备，与访问学者一起工作，提供在中国的短期教学指导，并帮助清华大学经济管理学院发展管理学教师人材。该项目的另一目的是毅伟管理学院借此进一步了解中国和中国的商业活动方式。

在项目的第一期过程中，撰写了35篇论文、案例和教学指南；有9名毅伟管理学院教授参加了短期的访华授课；12名中国访问学者分别在毅伟管理学院工作一年；培养了8名工商管理学硕士毕业生；所有来访的中方人员都参加了撰写案例的工作组。这一项目由加拿大-中国管理学教育计划提供资金。该项目的第二期进一步扩大发展，至1994年，经过五年的努力，已成为毅伟与滑铁卢大学以及中国的清华大学、大连理工大学和东南大学的合资合作项目。毅伟管理学院承诺在进一步提高中国管理学教育能力方面继续提供援助。其要点包括设计、开发并执行1992年8月提出的通过案例教学方法教授合资企业、技术转让以及国际贸易等课程。这一教师培训项目是通过翻译给来自中国各地的教师们进行授课，并且所有教材均已译成中文。

一个大规模的合作出版项目已经开始实施，1992年4月，五卷国际商业案例中的第一卷已在中国由清华大学出版社出版。本系列书籍是毅伟管理学院和清华大学合作的产物，它为中国的经理们和学生们提供了全面的国际性商业案例。1992年~1993年，经我们在大连理工大学和东南大学的伙伴安排，又有6本国际性教科书的中文版通过有关出版社在中国出版。

从那时起，出现了大量由毅伟管理学院发起的有关中国的案例写作，各种书或被重印、翻译或专为中国市场而撰写，我们还在清华大学开设了商学导论课程，进行了教授互访等等。所有这些都体现出毅伟管理学院决心实现对中国作出的真诚的承诺。



唐乐礼

加拿大毅伟管理学院院长

总 编 按 语

中国国家教育部在审定中国工商管理硕士课程内容时提议，每门课程的25%要采用案例教学方法。这一要求在某种程度上是为保证中国未来(和现有)的经理们既能够面对崭新与众不同的各种学习环境，又能够获取制定决策所必需的、与基础理论并重的实际经验。

本系列案例丛书的宗旨正是为中国提供最高品质的教学用部分案例，以期满足当前的迫切需求。在此提供的案例都是全面的、实际的、要求进行管理决策的现场情景案例。其中不包括对案例历史的赘述(这无助于学员们制定决策)、小型案例及“花边案例”(这些不适于用作80~90分钟的课时内容)、或图书馆资料(从图书馆的二手资料所作的总结远不如直接与经理们交谈所总结的案例更能增长见识)。

此次首批出版的系列案例丛书是为直接配合中国工商管理硕士课程的各门必修课程而编写的，我们随后将为更多的常规选修课程出版案例选集。

这些案例选集的主要资料均来源于加拿大西安大略大学的毅伟管理学院。毅伟管理学院是全世界第二大的教学案例制作者，并且是当今亚洲案例的最大制作者。毅伟管理学院为使这些书籍得以问世，放弃了正常出版所需的全部许可费用，这是其它一些学院不情愿做的。毅伟管理学院决心对中国履行其真诚的承诺。

本系列丛书得以出版全靠下列各方鼎力相助：

- 万国出版公司总裁孙立哲先生的动议；
- 清华大学经济管理学院院长赵纯钧先生与副院长陈小悦先生的鼓励与协助；
- 企业资助(在某些情况下，毅伟管理学院能得到企业的资助，以获得完成此系列丛书所需的重金投入。我们将在每本书的适当位置对该书的资助者表示感谢)；
- 毅伟管理学院中为各卷选择案例并撰写了导言的教授同仁们；
- 我们的编辑协调人玛丽·罗伯特女士。



包铭心

安大略省伦敦市

韦纳礼(Larry Wynant)

韦纳礼是毅伟管理学院财务系教授兼副院长，负责在职行政管理人员教育培训计划，执教过本科生和研究生的财务管理、金融机构管理和西方商学院在职行政管理人员教育计划中财务管理部分课程。他于1976年被聘为毅伟管理学院教授，此前曾在特立尼达西印度大学任教，在加勒比地区协助管理计划的开发。他在西安大略大学获得学士学位，在哈佛商学院获得工商管理博士学位。

他的研究方向为商业借贷和财务结构。参与合作撰写过多部著作，包括《美国商业信贷手册》、《加拿大商业信贷》、《加拿大财务管理案例》和《银行与小型企业信贷案例》，并在加拿大和海外多家金融机构、企业和政府部门担任过顾问职务。

编者的话

本案例集为学生们提供财务经理和向企业提供资金的人士所面对的一系列典型决策，这些案例取材于多种行业，介绍了不同的经济环境、不同的国家以及金融市场、企业及其行为等影响财务决策的各种因素。另外，学生们应该从不同的角度研究案例，例如：从银行家、商业信贷债权人、长期信贷债权人、股东以及财务总监(CFO)或企业中其他负责与上述利益人群建立业务关系的高级主管的角度进行研究。

案例向学生们展示了制定决策的必要性，并为讨论财务概念和分析技术的作用与局限性提供了依据。在每个案例中，学生都应试图扮演决策者的角色，确定各种问题与情况，列出选择方案，考察相关数据直至制定决策，并围绕怎样才能最好地实施决策来提出建议。

本系列案例的选题适用于公司财务管理学的入门课程。第1部分由4个案例组成，能够开发学生们分析企业经营业绩与前景、使用财务比率并处理短期资金融通的技能。“Chef's Toolkit公司”案例帮助学生们使用现金预算来确定启动阶段的企业所需的运转资金；“Fisher电气公司”案例依靠财务估算报告对资金需求进行预测，并对影响需求的诸多因素进行敏感性分析；“Marilyn M.公司”案例则将估算分析扩展到面对一个属于流行市场的，不易进行预测的化妆品行业企业；“SRI办公用品公司”案例考察了与向客户提供商业融资以及确定信贷条件与政策相关的财务和战略问题。

第2部分的两个案例着眼于外汇流动及其对从事进出口贸易和国际投资的公司可能带来的风险。“Advance Technologies有限公司”案例考察了引起外汇比价波动的各种因素，以及为减少由此产生的风险而采取的套头交易技术(“自然”套头交易法和利用各种金融工具进行套头交易)。“布鲁克斯男士服饰有限公司”案例将这些方法运用到一家制衣企业，这家设在加拿大的工厂原料来自亚洲，产品销往美国。案例中介绍了采用信用证的支付方式对来自供应商和用户方面的风险进行控制。

组成第3部分的4个案例着重研究长期资本筹措问题。“Bellevue饭店”案例向学生们介绍了债务和产权证券在小型的、处于起步阶段的企业中发挥的作用以及私营市场和公共市场之间的关系比较。“洛基山高山滑雪胜地公司”案例允许学生们为快速成长的企业采取浮动利率或是固定利率债券，优先股发放还是股票上市等多种方案进行选择。这些问题在“Advanced Material Technology有限公司”案例中得到进一步拓展，这是一家需要考虑发放国际债券的日本企业。

第4部分考察与资本支出决策分析有关的主要问题。“Laurentian面包公司”案例介绍净现值、内部收益率和典型的资本预算过程。“BC电信公司”案例是为

VIII

大型的、部分受管制的电信公司计算资本成本。

第5部分的两个案例引导学生们对金融服务公司所面临的战略性问题进行分析。在这两个案例中，考察的重点是它们针对亚洲所设计的经营策略和所提供的产品服务。“北美花旗银行在中国”案例分析了作为世界上最大的银行之一的花旗银行，在中华人民共和国境内试图拓展它的经营范围所面临的几种可供选择的策略。“中信实业银行：为未来准备”案例，从中信实业银行作为中华人民共和国境内主要的国内竞争者角度，考察了它所面临的许多类似的战略性问题。

本书最后一部分的两个案例能使学生们掌握企业评估技能。“拉什维兄弟木材建筑供应有限公司”案例可使学生们看到，一个小业主应如何努力寻找生意的买主，及如何为本公司标价。“Lawson and Jones有限公司：杠杆收购(A)”是一个相对较复杂的案例，学生们必须对一个大型跨国企业进行评估，确定以杠杆融资方式购买产权的建议的可行性。

IVEY TIMEX®

A partner in the delivery of management education materials
to students in the People's Republic of China.

Timex and the Richard Ivey School of Business
are committed to the development of MBA students in China,
and are proud to introduce this new case book in
"Corporate Finance"

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY

IVEY



TOPPAN FORMS (HK) GROUP

凸版資訊（香港）集團

A partner in the delivery of management education
materials to students in the People's Republic of China.

Toppan Forms (HK) Group and the Richard Ivey School of Business
are committed to the development of MBA students in China.

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY



目 录

案例1 Chef's Toolkit 公司

一名急于建立一家生产餐具的企业的经理需要资金用以购买设备及用做营运资金。一名风险投资者需要该企业第一年的现金预算以及预编的财务报表。 P1

案例2 Fisher 电气公司

公司向联邦银行申请一笔生产线的信用贷款。库存清单为这笔贷款提供了主要担保，而这一行业的商品需求周期性极强。 P7

案例3 Marilyn M. 公司

1987年2月上旬，皇家银行的会计主管南希·费瑟斯通(Nancy Featherstone)正在审核一家客户的贷款申请，该贷款拟用于扩大生产线。蒙特利尔的一家生产和经销妇女化妆品的Ashleigh化妆品有限公司，计划生产一种名叫“Marilyn M.”的新口红。Ashleigh为其生产线申请追加\$2 000 000的贷款。如果申请得到批准，其总贷款额可达\$4 500 000。据估计，该企业申请增加贷款金额的部分原因是考虑到存货的增加及新产品生产所达到的峰值水平。 P12

案例4 SRI 办公用品公司

SRI 办公用品公司(简称SRI)的总经理迈克·帕斯卡尔必须决定如何处理SRI在大西洋沿岸四省的独家经销商麦当劳文具和办公用品有限公司(简称Macdonald)欠它的240万美元的应收帐款问题。刚刚收到的Macdonald 公司财务报表表明，该公司在过去的三年里一直处于亏损和资不抵债的状态之中。公司的信用经理建议SRI要对Macdonald 停止一切供货并执行破产程序。但另一方面，如果要在该地区寻求别的经销商来代替Macdonald，就得冒失去巨大市场份额的风险。帕斯卡尔深知，一个良好的经销网络乃是保持目标市场份额的关键。而Macdonald 恰恰就是SRI最有价值的经销商之一。考虑到这一点，他必须慎重决策到底采取何种行动。 P20

案例5 Advance Technologies 有限公司

Advance Technologies有限公司的副总裁正在考虑一种合适的策略以管理公司的美元可能面临的汇率风险。可供选择的方法包括期权、远期等等。

P28

案例6 布鲁克斯男士服饰有限公司

多伦多男士服饰公司的财务主管打算与银行谈判以便为公司筹措资金。由于需要从香港购买原材料，再销售给美国、意大利，因此此项任务极为复杂。

P36

案例7 Bellevue 饭店

东安大略一家新成立的饭店的总裁正面临着一项融资决策。是选择抵押贷款、普通股，还是优先股与普通股的混合。此案例是学生遇到的第一个长期融资案例。

P49

案例8 洛基山高山滑雪胜地公司

1993年11月，洛基山高山滑雪胜地公司的财务副总裁，正在考虑筹措第二期2500万美元资金的方案。加拿大西部这家著名的四季游览胜地计划增加几项新的娱乐设施、提高造雪能力、新建一架高速升降梯、一家具有700个座位的餐馆、一个新的滑雪设备零售商店以及改善现有的基础设施和条件等。RMH的领导计划在两个星期内安排一次会议以通过经提议的扩展计划及融资计划。

P53

案例9 Advanced Material Technology 有限公司

Advanced Material Technology 有限公司(AMT)是总部在日本的世界最大的优质陶瓷制品生产商之一。这家公司正在考虑集资240亿日元来实施AMT的投资支出计划。这个案例的目的是介绍一系列的集资办法，包括直接贷款、可转换债券及担保债券，还涉及到了币种选择问题。第二个目的是查看日本的经济和银行环境。

P67

案例10 Laurentian 面包公司

决策者必须就一个大工厂的扩展计划提出建议。要求进行贴现的现金流量分析。

P85

案例11 BC 电信公司

两位经理试图计算BC 电信公司资本的成本。

P94

案例12 北美花旗银行在中国

花旗银行是第一家在华开业的美国银行，1902年它在上海设立了一家分行。从40年代初一直到1984年，花旗银行撤出了中国。但是自从1984年以后，它又逐渐恢复了在中国的积极活动。1997年，花旗银行走到了一个十字路口。它必须要决定如何才能最大限度地参与到飞速发展的中国经济及外国直接投资的洪流中来，由于它所确立的不搞合资经营的独特战略，使得花旗银行能够拥有许多竞争优势。1997年，出现了许多新的、有潜力的业务领域，包括信用卡、人民币(中国的通用货币)银行业务以及各种收费性的服务。政府管制条款依然严格限制外国银行发放贷款的种类。但是这些管制条款将有望很快被废除。北美花旗银行应该如何才能确定它在中国未来市场上的最佳位置呢？

P100

案例13 中信实业银行：为未来准备

中信实业银行(CITIC Industrial Bank, CITICIB)是中国国际信托投资公司(CITIC)的一个金融分支机构，后者是中国的一家巨大的市场导向的控股公司，控制着庞大的制造业资产。到1997年为止，CITIC 已经决心要把它的银行改组成为中国一流的金融机构。这一任务的完成有赖于银行确立一个战略性的发展规划。它是应该在诸如投资银行业、风险资本市场或者私人银行业之类的领域里集中发展，还是应该努力发展成为中国第一家真正的综合性商业银行？在这一决策的基础上，中信实业银行就必须采取一系列新的企业政策。在这一进程中，中信实业银行在拥有密切的官方联系方面具有优势。此外，中信实业银行有着体面的资产负债表，因为它不必向国有企业提供政策性的贷款，而直到1997年这种贷款一直使中国的国有银行处于一种非常困难的境地。

P114

案例14 拉什维兄弟木材建筑供应有限公司

拉什维兄弟木材建筑供应有限公司(销售额300万美元)的老板正在考虑这家公

司价值多少以及怎样卖掉它。目前公司生意正处于上升阶段，收入也处于历史最高水平。

☞ P123

案例15 Lawson & Jones 有限公司：杠杆收购(A)

本案例要求学生准备一个杠杆收购建议，包括经理和外部投资者准备支付的价格以及融资的方式和金额。

☞ P132

案例1 Chef's Toolkit公司

本案例"Gourmet Gadgets Inc."(9-89-B035)的改写本，是由Blair Zilkey 在John Humphrey 和David Shaw教授的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Western Business School禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与Case and Publication Services联系。

地址：Case and Publication Services, Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail:cases @ ivey.uwo.ca.

Copyright © 1994, The University of Western Ontario 版本：1995年7月13日

彼得·杰弗雷 (Peter Jeffery) 是Chef's Toolkit公司的总经理，他想把他的新发明——一种餐具付诸生产并投放市场。但目前还不能确定到底需要多少资金，因为这取决于销售情况。他想在两星期后也就是1994年8月1日开工。由于分销系统已安排妥当，他觉得产品一生产出来就能开始销售了。在遭到一家加拿大的特许银行——Metropolitan银行的拒绝后，彼得接洽了几位风险投资家。但他不能接受投资家们在资本投资方面所提出的过份的要求。他刚刚结束和一位来自多伦多的私人投资者的洽谈。这位投资者名叫戴尔·雷特 (Dale Reid)，对彼得的公司颇有兴趣，雷特先生要求彼得提供截止于1995年7月31日的Chef's Toolkit公司的预计损益表、资产负债表，以及现金流量表，以便他能对他可能的投资作出评估。

历史

彼得和萨莉·杰弗雷(Sally Jeffery) 于1994年5月合资成立Chef's Toolkit公司，



打算从事一种独一无二的家用器皿——面食餐具的设计、开发、制造和销售。这种享有专利的特别弯曲的塑料器皿可用于各种面食的搅拌和盛放，市场零售价为4.30美元。

公司成立那年彼得35岁，他早在加拿大农业食品研究院当生物研究员时就有了开公司的想法。作为一名刚毕业不久的工商管理硕士（MBA），他自信能将他的想法付诸实现。他的热情得到了他妻子萨莉的响应，那一年萨莉30岁，是一位专职教师，已准备在九月份进修MBA课程。除了学习以外，萨莉还计划担任Chef's Toolkit公司的副总经理兼秘书，彼得则担任总经理兼财务主管。

早在公司成立之前，杰弗雷夫妇为他们的发明在加拿大和美国申请专利许可就花了13 800美元，他们还在意大利、德国、法国和英国申请了专利，并获得了20 700美元的个人贷款，其中12 000美元贷自Metropolitan银行，8 700美元贷自Best财务公司，作为创办资本。杰弗雷夫妇在他们位于科奇纳的家中设立了一个办公室，还购置了生产设备。资本方面的支出包括：办公设备865美元，单腔模具23 300美元，工具和金属模具4 200美元，泡沫包装模具4 430美元。相关的模具开发成本已包括在内。

到了7月，Chef's Toolkit公司准备开张了，公司与剑桥的Perfect Plastics公司签定了合同，后者用Chef's Toolkit公司的模具按合同制造器皿，每造一个器皿，Chef's Toolkit公司付给其0.70美元。公司与科奇纳的B.Crawford & Sons Lithographic有限公司订立了包装合同，由它们负责包装公司每个月生产的产品。Chef's Toolkit公司还与Household Wave销售公司、Cooker公司和Firenzo销售公司签订了分销合同。

遗憾的是，到了这个时候，创办资本已花费殆尽，8月份还欠了12 075美元的模具钱。而为了支付每个月4 315美元的管理费用（包括员工薪水、办公费用、保险费、电话费、设备费、汽车费和其他开工后的费用），也需要现金。如果没有50%的订金，Perfect Plastics公司是不会开工生产的，剩下的50%在餐具开始销售之前也要求付清。包装公司要求交货后付款。如果没有追加资金，杰弗雷夫妇恐怕不能生产和分销他们的餐具。

生产

这种面食餐具是在注模生产线上制造出来的，这种生产线，使快速生产精致的塑料餐具成为可能。塑料先被熔化，然后在几千公斤的压力下注入固定在钳床上的模具中，模具做成中空而可以合拢的两部分，这样可以使成形的塑料餐具出模。要注模时，可以根据生产总量、生产效率、餐具的大小及重量、可用机器的尺寸和模具费用决定是使用单腔模具还是多腔模具。一开始，Chef's Toolkit公司计划使用单腔模具（即每次循环只生产一件产品），每分钟完成四次循环，这样每个月的生产量就是40 000件。



彼得担心会出现库存中断，因而计划先生产40 000件，他的生产战略是订购足够的产品来补充已销售的，并保持10 000件的库存。Perfect Plastics公司要求每次至少生产5 000件。彼得计划先在家里的地下室和车库放置存货，但如果存货超过10 000件，他就必须每个月花230美元租用仓库了。一个可存放35 000件产品的仓库可以根据需要租一个月或几个月，不必一次租一年。租金可以在下个月交纳。

彼得还和会计讨论了用于生产的模具的折旧问题。模具的寿命取决于使用的钢的型号、循环的次数、受模压的材料型号以及制造产品的复杂程度。操作得当的话，制造诸如餐具之类的产品的模具的寿命较长，可以生产几百万件。但是从实用的角度看，彼得意识到假如他决定购买新的双腔模具，那么原有的单腔模具在仅生产162 000件餐具后就可能报废。他的会计建议在预编报表中每件产品提取0.145美元的折旧用于弥补损耗和模具的报废，再提取0.017美元作为包装物和工具及金属模具的综合折旧。另外，每月提取10美元的办公设备折旧，这项费用列入管理费用。

产品将采用“起泡”进行包装，并加上一个具有吸引力的衬垫，衬垫上清楚地标明了消费者使用这一产品的具体方法。每个月生产出来的产品都将在当月包装。每件产品的包装费用是0.43美元，材料费包括在价格内。在产品销售时，Chef's Toolkit公司将为每件产品付0.085美元的运费。

市场营销

杰弗雷夫妇把每个北美家庭都当作一个潜在的购买者，因为他们认为每个家庭都要吃上几种面食。1991年人口调查数据（见表1-1）显示，加拿大共有1 002万个家庭，在安大略、多伦多和科奇纳的家庭数也有据可查。美国的市场容量则大约为加拿大的十倍。

Household Ware销售公司将负责Hudson's Bay公司、Wal-Mart公司和Safeway公司的经销活动，Cooker公司则负责Eaton's公司、Sears公司和独立的专卖店的经销活动，Firenzo销售公司将负责诸如I.G.A.Loblaws和A&P这样的零售店的经销活动。

Chef's Toolkit公司给分销商的批发价是1.82美元/件，30日之内必须付清货款。彼得认为当月可以随货付50%的货款，余下的50%在下一个月付清。批发商再以2.15美元/件的价格卖给零售商。Chef's Toolkit公司也正考虑扩大对美国的分销渠道，一旦专利被批准，再扩大欧洲的分销渠道。

虽然市场上没有专门为面食制造的同样的器具，但人们偶尔也用相似的塑料餐具来作面食餐具。由于零售商通常要加价100%，彼得的面食餐具在市场上的价格为3.45美元~5.15美元。

Chef's Toolkit公司的促销策略包括：采用富有吸引力的“起泡”包装，在诸