

企 / 业 / 领 / 导 / 者 / 译 / 丛

PEARSON
Prentice
Hall

公司：

全球化商业模拟 (第4版)

Corporation

A Global Business Simulation

(Fourth Edition)

杰拉德·R·史密斯 (Jerald R. Smith)

佩吉·A·格顿 (Peggy A. Golden)

李西林 译

著



中国人民大学出版社



企／业／领／导／者／译／丛／

公司： 全球化商业模拟(第4版)

Corporation
A Global Business Simulation
(Fourth Edition)

杰拉德·R·史密斯 (Jerald R. Smith)

佩吉·A·格顿 (Peggy A. Golden)

著

李西林 译

图书在版编目 (CIP) 数据

公司：全球化商业模拟（第4版）/史密斯，格顿著；李西林译.
北京：中国人民大学出版社，2004
(企业领导者译丛)

ISBN 7-300-05389-0/F·1674

I. 公…

II. ①史…②格…③李…

III. 公司-企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 015918 号

企业领导者译丛

公司：全球化商业模拟（第4版）

杰拉德·R·史密斯 著

佩吉·A·格顿

李西林 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北科技师范学院印刷厂

开 本 965×1270 毫米 1/32

版 次 2004 年 12 月第 1 版

印 张 5.125 插页 1

印 次 2004 年 12 月第 1 次印刷

字 数 139 000

定 价 18.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译者序

《公司：全球化商业模拟》一书自从 1994 年在美国初版后，受到了广大读者的好评，随后又根据实际情况经过不断地修改，日臻成熟，已经陆续出版发行了多个版本，现在大家手中这个版本已经是本书的第 4 版了。

在全球经济一体化的大趋势下，商业事务的重要性进一步凸显出来，而构成商业事务的最基本单位正是千千万万的企业。虽然目前国内有关企业经营的书籍比比皆是，但它们大多只是针对企业经营的某一方面。至于能够涵盖企业经营的各个方面，并能让读者获得企业经营“实战”经验的书籍在我国经管图书市场上几乎看不到。不过本书是一个例外，因为本书的侧重点不在于介绍管理、财务、法律、经济学等各个领域的知识体系，而是在于培养学生运用这些知识进行企业经营的综合能力。本书教学的核心就在于学生的参与，也就是说，担当主角的不是导师，而是学生。这主要是基于这样一种信念——我们的学生在未来的商业事务中将成为不可或缺的中坚力量。

随着我国改革开放的不断深入，社会主义市场经济的不断完善以及加入世界贸易组织，我国逐渐加强了与世界经济的联系，逐步参与到国际竞争中，并且在全球经济一体化的过程中发挥着极为重要的作用。所以我国亟须大批会管理、懂经营并且具有决策能力、创新意识和开拓精神的企业经营管理人才，培养这类人才是我国企业管理教学的迫切任务。

但是目前我国，企业管理教学仍处于“教师教，学生学”的阶段，教与学的内容虽然较以前有所扩展，但还只是“量”上的改变，并

没有发生“质”的飞跃。面对竞争日益激烈的全球经济环境,这种教学方式是难以满足现实需要的。针对这种情况,我们需要对教学方式进行的改进。具体说来,我们不仅需要对学生进行客观知识的传授,让学生掌握前人创造的果实。更为重要的是,我们需要尽早让学生懂得如何在实际中运用知识,培养他们根据实际情况作出适当决策的能力,同时还要求他们具有自主意识和创新精神,敢于突破,以达到学而优则“市”的目的,为参与未来的商业竞争打好基础。与此同时,我们的教学对象也不仅限于广大在校学生,还包括人数更为庞大的企业各级管理人员。目前我国企业管理人员的素质参差不齐,整体水平不高,很难应对当前竞争日趋激烈的国内与国际市场,而这一问题能否得到解决直接影响着企业在市场竞争中的地位。

本书为工商管理硕士、学士及企业管理人员培训的一般性教材,作者根据多变的商业环境和企业运作的实际情况,精心设计了一种全球化商业模拟情境,系统地介绍了在这种情境下决策的制定过程、团队运作的财务基础和状况、管理困境、团队组织的交互评价和改进以及战略规划和评估改进。本书与其他教材的不同之处在于它的可操作性,作者设计了大量可操作的表格并附上了必要的说明,同时为了适应计算机时代的需要,还精心设计了无纸化操作的形式,以利于适应多种教学方式的需要,让学生在模拟情境中进行实战演习,从而达到事半功倍的学习效果。而且本书条理清晰,思路新颖,作者的语言流畅且深入浅出,它不仅适用于 MBA、BBA 及企业管理人员阅读,而且也适于其他有志于从事企业经营管理工作的人员阅读和自修。

读者学习本书内容时,若是在教师的指导下进行,可分成若干小组,每组成员在 3~5 人之间,以便让每位学生获得最佳的练习效果;若是自我学习,则可按照书中所述步骤进行,模拟的结果可以咨询身边的企业管理者或从事相关专业教学的教师,以评估自己的操作。进行模拟游戏可运用传统的纸笔方式,通过填写书中所附的表格进行模拟,也可运用计算机,在电脑中填写这些表格进行模拟。该模拟游戏所需的程序可从导师那里拷贝。导师可以进入 <http://>

www.prenhall.com 下载或更新程序。详细的操作可参考学生手册第 3 章和教师手册第 1 章(本书的第 10 章)。

诚望本书中译本的出版能够为我国的企业管理教学提供借鉴,对我国的企业管理教学的改革起到有力的推动作用。同时,也祝愿广大读者在学完本书后能够学有所成,更加自信地走向工作岗位,迎接新世纪的挑战!

希望您能对本书提出宝贵意见。

李西林

2003 年 9 月

目 录

参考指南	1
第 1 章 模拟情境介绍	4
模拟游戏介绍	4
产业和你的公司	6
模拟游戏总目标	7
公司组织结构图	8
第 2 章 决策制定过程	10
战略事业单位决策	11
公司层决策	22
短期投资决策	25
和另一家公司同时进行买卖业务	28
购买一家风险企业	28
运用决策表	32
主要决策表和战略失误	33
绩效诊断和工作改进	35
样板决策表	36
第 3 章 学生用盘使用说明	40
修改你的决策	41
程序错误信息	43
第 4 章 起点财务分析	45
财务报表分析	45
过剩现金说明	50
你的团队的起始财务状况	52

第5章 管理困境	57
管理困境 A: 为你的公司命名	58
管理困境 B: 产品和服务的标准化	61
管理困境 C: 海外经营的道义政策	62
管理困境 D: 向海外销售过剩产品	63
管理困境 E: 新的广告活动	64
管理困境 F: 新的商业技巧	66
管理困境 G: 外部采购/供应链政策	67
管理困境 H: 社会责任	68
管理困境 I: 新产品开发	69
管理困境 J: 存货过量	70
管理困境 K: 厂址的国别选择	72
管理困境 L: 海外业务管理	73
管理困境 M: 职工股计划	74
管理困境 N: 政治活动	75
第6章 组织你的团队	77
主要人事任命	77
公司记录	79
公司会议备忘录	80
第7章 模拟游戏的财务分析	84
分析的四个领域	84
财务报表	85
财务指标	86
财务预测分析	89
第8章 模拟计划及评估	94
战略计划过程	94
行业研究	98
年度报告和股东会议	99
管理审核	100
第9章 决策表	104
决策日志	104
决策表格	107

参考指南

下属公司

战略事业单位 1 (SBU1): 设备制造公司

战略事业单位 2 (SBU2): 软件公司

战略事业单位 3 (SBU3): 系统公司

战略事业单位 4 (SBU4): 在 8 家风险企业中选择

出口地区

地区 1: 北美自由贸易区

地区 2: 东南亚

地区 3: 欧盟

地区 4: 拉丁美洲

地区 5: 中国

地区 6: 美国

战略事业单位 1 的厂址

地区 1: 墨西哥

地区 2: 东南亚

地区 3: 欧盟

地区 4: 拉丁美洲国家

地区 5: 中国

地区 6: 国外劳动力廉价的国家

生产中的可变成本及其变动范围

各决策期长度: 6 个月

价格: 每单位价格 470 美元~800 美元

开办、关闭或改变出口地费用: 100 000 美元

销售人员成本: 每期 30 000 美元

客服人员成本: 每期 30 000 美元

产品销售成本: 开业期间是价格的一半

扩大生产能力: 每增加 1 单位 1 000 美元

减产: 经纪费用为 5%

折旧: 每期 5%

废弃工厂成本: 每期 50 000 美元

不按时上交决策: 罚金 10 000 美元~50 000 美元

财务上的可变成本与变动范围

基准银行利率: 开始为 6%

贷款利率: 初期为最低银行利率+1% (7%)

透支贷款利率: 下一期增加 1%~3%

债务支付: 每期需支付未偿还债务的 5%

偿债成本: 无

债券利率: 8%

最低债券销售额: 2 000 000 美元

回收债券成本: 债券面值-1%手续费

债券偿付：每期偿还一次性发行量的 5%
最低股票销售额：1 000 000 美元
回购股票成本：股票市场价格—2%手续费
最低股票拥有限额：800 000 股
未偿股最高限额：20 000 000 美元
短期投资率（大额存单）：4%
短期投资率（公司票据）：5%
短期投资期限：185 天
税率：利润的 30%
应收账款：销售额的 30%
应付账款：销售成本的 30%

市场研究

1. 各地区为期 1 年的经济预期。成本 1 000 美元。
2. 按照战略事业单位类型确定的销售及客服人员的平均数量，同时对每个战略事业单位类型所在行业的销售量及生产能力进行评估。成本 2 000 美元。
3. 一个 10-K 报告会列出各家公司的销售量、利润、每股收益和红利。成本 4 000 美元。
4. 对行业生产技术、新产品开发、雇员跳槽和营销成本的平均水平进行评估，包括行业的平均次品率在内。成本 8 000 美元。
5. 按照战略事业单位类型对各家公司进行价格评估。成本 16 000 美元。

第 1 章

模拟情境介绍

模拟游戏介绍

欢迎来到这个令人激动的模拟世界。与大多数教育和培训活动不同，我们的模拟游戏提供了一个对公司进行持续管理的机会。操作者既拥有得天独厚的机会制定决策，又能看到决策是如何制定的，然后重新开始游戏。因此，操作者可以置身于一个动态的商业环境中，通过操纵关键的商业变量，得到一种身临其境之感，从而获得“实战”经验。

一段时期以来，人们就已经开始利用模拟技术建立商业模型，并利用这种商业模型解释现实世界。在这个模拟游戏中，我们试图把现实世界中的营销活动和商业环境中的竞争结合起来。这种商业模型不仅可以运行每个团队作出的决策，同样也可以模拟出市场、竞争、财务等各种状况，并生成和每个团队所作决策相关的财务报告。在现实生活中，管理者必须在信息不完全、现状不明晰以及时间有限的情况

下作出决策。该模拟游戏也同样如此。它需要你通过市场调研报告收集尽可能多的信息，并把它们记录下来以便学习不同决策下的相互作用，从而制定你的下一轮决策。希望你不要盲目作出决策，而是有计划地掌握某些变量从而控制其他变量。这就要求你作出判断：什么样的市场因素更能刺激需求，什么样的组织决策能够在长期运作中更有效地利用成本。注意不要依赖从那些曾参加过这种模拟游戏的管理者中收集的信息，因为处在不同的等级，模拟游戏的竞争环境是不一样的。

你的公司是一家事业部制公司，可以与多达 12 个团队在动态的信息产业内竞争。模拟游戏中的每一家公司将由一个 3~5 人的团队管理。尽管游戏的规则允许每一个团队的成员负责一个战略事业单位（SBU），但由于控制者的个体差异，你的团队组织可能落后于其他团队。由下文的“公司组织结构图”可以看出，公司在模拟游戏的初始阶段，需要制定各个部门的决策。

你的团队作出的决策可能是针对整个公司或它的单个经营单位而言的。组织团队的一个方法是：划分每个成员在战略事业单位里的职责，使得整个团队有能力为公司的现状作出决策。你应该为整个战略事业单位在定价、市场营销、新产品开发、人力资源管理、生产能力等方面作出决策。公司的决策包括债务融资（贷款和发行债券）和权益融资、支付红利、购买和出售事业单位、获得新的风险企业、确定必要的市场调研类型以及应对多种管理困境。尽管每个成员都可以为战略事业单位提供经营决策，但是我们应该很清楚地认识到，除了经营所得的财务资源外，任何必要的非经营性财务资源都应该被看作是公司决策制定的一部分。团队应该确立目标，并制定战略规划，然后以此为基础作出所需的商业决策。决策要定期提交给主管人员，然后将这些决策程序输入计算机（计算机可以为各个团队生成有关公司销售和盈利的报告）。但这个过程需要反复做几次。特别需要注意的是，团队要对付的是在具有现实世界竞争环境特征的模拟游戏中与之竞争的其他公司，而不是计算机程序。所有团队都有可能在模拟游戏中犯这样或那样的错误，也正因如此，不要让反馈信息影响你的操作——在现实生活中错误也是会经常发

生的嘛。总之，一定要保持积极向上的状态。祝你好运！

产业和你的公司

你的团队所经营的是信息产业领域内的一家公司，它处在激烈的市场竞争中。信息产业由以下几个部分构成：多家能够提供一系列特定产品（例如硬件）的公司、在专用产品生产线方面（例如具有特定功能的计算机硬件或软件）具有专长的公司，以及能够提供硬件、软件、技术，并且能够将计算机连接在一起提供网络服务的纵向一体化企业。在当今经济全球化的形势下，设备制造商的选择是自主生产或者向国内外的供应商购买所需产品。所以一个产业如果只有少数几个先行者涉足或者标准化工作不健全，就会陷入混乱的局面。你的公司目前拥有 3 个战略事业单位。

战略事业单位

1. 硬件制造商。出售贴有商标、专用标签的微型和个人电脑（包括终端接线装置、光驱以及打印机）。尽管最近国外一些公司在硬件领域获取了一些利益，事实上大部分的销售主要靠国内市场。
2. 软件公司。提供操作系统和应用软件，目前所有产品的生产和销售都在本国进行。
3. 纵向一体化企业。向一些特殊的用户销售整个信息系统。目前所有产品的生产和销售都在本国进行。

表 1—1 提供了公司销售的历史。表中的数据表明在你的管理团队被雇用之前的 4 年中，公司销售业绩的发展趋势。第“0”期表示你的团队接管公司时的那一个经营期。

表 1—1		销售额							单位：千美元
经营期	—7	—6	—5	—4	—3	—2	—1	0	
SBU1	900	1 050	1 200	1 360	1 400	1 550	1 620	1 744	
SBU2	1 160	1 250	1 430	1 550	1 710	1 830	1 950	2 040	
SBU3	1 600	1 710	1 860	1 990	2 100	2 150	2 300	2 380	

尽管开始时你有 3 个事业单位，但你可以向另一个团队出售你不想要的战略事业单位或是从另一个团队购买有发展潜力的战略事业单位，从而把你的经营操作集中于一种类型的产品或市场。实现这种战略的具体措施是决策制定的一部分。在实现这种战略的过程中，你还可以获得一个购买风险企业的机会。

目前，你公司所有的销售都发生在国内。但是你可以把自己的货物出口到下面 5 个国外区域，它们是北美自由贸易区、东南亚、欧盟、拉丁美洲国家以及中国。

第 4 版新增的一个提示：为了使公司在其他国家也同样受到欢迎，我们将“美国”、“美利坚合众国”这样的词改为“本国区域”或“你的家乡”。这样可以使模拟游戏在别的国家应用起来更加清楚明了。

模拟游戏总目标

能够在国际环境中成功经营一家事业部制公司。

你的导师或许已经为模拟游戏提出了各种各样的成功因素。下面给出几个已在模拟游戏中应用多年的成功因素，导师经常根据它们来划分模拟等级。

成功的定量因素：

- 销售收益率。
- 净资产报酬率。
- 资产报酬率。
- 投资报酬率。
- 每股收益。
- 负债率。
- 合理的分红政策。
- 总利润。

- 股票价格。
- 利用无透支贷款和过量现金投资来衡量的现金管理。

成功的定性因素：

- 适当的产品出口水平与风险企业的并购和管理水平。
- 通过谨慎地应对管理中的困境，在你的股东中间创造良好的企业形象。
- 在模拟游戏中开展团队合作。
- 关注模拟游戏中的其他团队，及时提交决策。
- 对模拟游戏进行成功的最终审核。

注意：你的公司在模拟游戏结束时必须是健康的、持续经营的企业。任何“玩完”游戏的企图（在最后两个时期作出不谨慎的商业决策）都将导致消极的财务后果（排名也会落在最后）。

公司组织结构图

图 1—1 所示的组织结构图体现了你的公司刚开始模拟时的结构，这些不同级别的公司和事业单位将在未来作出各种各样的决策。当模拟开始时，公司还是许多零散的部分，它必须经历一个作为产品和服务供应商的成长过程。你的团队应该为每一个战略事业单位指派一个成员作为它的总裁。至于如何组织你的团队将在第 6 章进行详细的阐述。

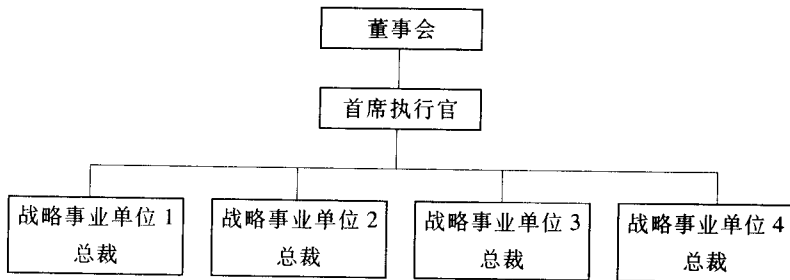


图 1—1 公司组织结构图

各战略事业单位的决策：

价格

营销预算

生产技术

新产品开发

质量改进

人力资源管理

生产扩张

销售力度

出口决策

公司层的决策：

贷款

股票出售/回购

债券出售

红利

投资

购买/出售战略事业单位

市场调研

管理困境应对策略

购买风险企业

所有团队初始阶段的财务状况，见本书第 4 章表 4—1。