

21世纪工商管理精品教材

THE CHALLENGES OF GLOBALIZATION **BUSINESS DECISION AND SIMULATION**

全球化的挑战 **商业决策与模拟**

孟添 编著



SHU MBA
Whole-Person·GLOCAL



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

THE CHALLENGES OF GLOB.
**BUSINESS DECISION
AND SIMULATION**

全球化的挑战
商业决策与模拟

孟添 编著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

商业决策与模拟(Business Decision and Simulation)课程在西方的商学教育中非常流行,实际上是应用 IT 系统营造一个动态的、无实际风险的仿真商务竞争环境,学生通过经营管理一家虚拟的公司,达到在实践中学习的目的。本书作为课程教材,希望帮助学生在课程学习中达到学以致用目的,旨在融会贯通企业战略管理、营销管理、财务管理、管理会计、管理经济学、运营管理、数据、模型与决策以及管理沟通与领导力等各科知识,训练学生在具体的市场环境下作出完整的、可执行的企业整体经营决策的实际操作能力。由于本书涉及的管理知识点相对比较系统与完整,可为对战略管理以及管理知识体系感兴趣的读者提供学习参考之用。

本书也是上海大学管理教育研究院及 MBA 教育管理中心系列丛书之一。

图书在版编目(CIP)数据

全球化的挑战:商业决策与模拟/孟添编著.

—上海:上海交通大学出版社,2013

ISBN 978-7-313-10272-0

I. 全... II. 孟... III. 商业经营—经营决策 IV. F715.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 210419 号

全球化的挑战

商业决策与模拟

编 著:孟 添

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 制:上海春秋印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:338 千字

版 次:2014 年 1 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-10272-0/F

定 价:38.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:13.75

印 次:2014 年 1 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-33854186

序 一

春天的呼唤

接到孟添寄来的书稿,正是惊蛰时节。虽然昆明湖的浮冰还尚未完全消融,但成群的野鸭已经在岸边的水中嬉戏,向人们报告春天就要来到的消息。

商业决策与模拟在中国正处在早春的时节。

大家应该记得中学物理老师做过的用石蕊试纸检验溶液酸碱性的实验。如果只是从书本上读到“石蕊遇碱变蓝,逢酸变红”,印象不会深刻;当看到老师在课堂上做演示实验时,奇妙的变化会引起学生的兴趣;如果能进实验室,学生可以自己动手调试溶液的酸碱性,可以看到试纸颜色的微妙变化,对学生的创新思维能力的提高是看书、看实验难以达到的。



像这样的物理、化学实验已经成为中学、大学教学中不可替代的教学方式,没有人怀疑,也没有人忽视。然而,对于商学院的教学来说,实验教学尚没有得到足够的重视。

商学院主要是为企业培养管理人才。要为学生提供一个练习企业管理的实验可不是一件容易的事。没有哪个企业的经理愿意让没走出校门的学生替他管理企业,哪怕是一天,因为这关系着企业的得失成败。

如果能够为商学院的学生提供一个演练企业经营管理的实验环境,对于商学院的学生来说应该是一个福音;对于商学院的教师来说,也应该是求之不得的。

信息技术的发展给我们带来了福音!从20世纪50年代,美国就率先在商学院教育中采用商战模拟的方式进行教学尝试,1962年有71%的AACSB学校采用竞争模拟这样的实验教学方式(Dale & Klasson, 1962),到1967年这一比例就达到90%以上(Graham & Gray, 1969; Day, 1968)^①,包括世界闻名的哈佛大学商学院。

虽然20世纪80年代初模拟教学的方式就由美国教师带进中国,至今30年过去了。根据上海大学孟添2010年的调研,大约不到70%的MBA培养院校采用了模拟教学。中国在这个领域的应用还处在美国60年代初的水平。

^① 转引自 Faria, A. J. (1987) "A Survey of the Use of Business Games in Academia and Business", *Simulation & Gaming*, 18, PP. 207-224.

关于商业决策与模拟教学方式的效果如何,在国内外有关的研究已经很多。这种教学方式对管理知识运用的综合性、贴近企业经营管理的实用性、竞争对抗带来的趣味性和对学生团队合作精神的培养,是其他教学方式难以比拟的。

既然是这么好的教学方式,为什么还有许多商学院没有采用呢?

主要有以下几个原因:

第一,领导不够重视。这与商学院院长的阅历有关。许多商学院院长可能没有接触过商业决策与模拟类的课程,难以理解这门课程或教学方式的效果、作用和意义。如果商学院院长本人对这类教学方式有充分的认识,就会高度重视这类课程的开设,也会像上海大学 MBA 中心 Tony Koo 主任那样将商业决策与模拟作为 MBA 项目的必修课程。

第二,缺乏师资。因为我国开设商业决策与模拟课程不是很普遍,许多管理学博士没有选过类似的课程,担任教职之后也缺乏开设一门自己没学过课程的勇气。1998 年 5 月,全国 MBA 教育指导委员会选择了 15 门课程组织教学研讨,我分工负责决策模拟这门课程。从 1998 年至今,除了非典流行的 2003 年,每年都组织全国性的教师研讨,也培训了上百名教师。与孟添第一次相识,也是 2008 年在石河子大学召开的决策模拟教学研讨会上。然而,与全国上千商学院的需求相比,还是杯水车薪。

第三,缺少教材。商业决策与模拟的教学方式与许多课程不同,老师讲得少,主要的时间是学生分组决策,在竞争环境中进行多期对抗演练。所以,它不是传统的“教”材。另外,决策模拟中会出现各种各样的问题,不同的公司碰到的问题也会不同,并不是按照教材的章节次序出现的。这些,都给编写教材出了难题。

令人欣喜的是,这两年有几本教材相继问世,其中就包括孟添老师的教材。不同的教材,可能基于的模拟系统不同;即使模拟系统相似,教材的内容也会有自己的特色。模拟系统和教材的多样化,正可以给教师提供选择,从而推动中国决策模拟实验教学的传播。

作为多年来推动决策模拟教学的老兵,我真情地呼唤商业决策模拟实验教学百花争艳的春天!

北京大学光华管理学院教授
中国管理现代化研究会常务理事

王其文

2013 年 3 月 10 日

于北京大学蓝旗营

序 二

我和孟添是2004年相识的。大家结缘于MBA教育,在上海大学MBA创立初期,我们共同创立了上海大学MBA中心非常明确的办学理念——培养全面发展、可相信与可共事的Global Local人才,并总结出3个人才培养的特色:①全面发展、全人教育;②Global Local人才;③知智人才(Knowlligence=KNOWledge+IntelLLIGENCE)。“全面发展”是上海大学的教育特色,“Think Global, Act Local”是上海的特色,也是上海所期望的,“知智人才”是MBA学生“转知为智”的社会期望,是成为“可相信与可共事国际人才”的基本能力。一个包含着3个(上大、上海、社会)期望的办学理念,加上从这个理念延伸出来的3个人才培养特色,构成了SHU MBA的独特教育模型。一晃竟也过了9个年头。如今接到其新书代写序的邀请,为他感到高兴。



2007年的时候,中国的MBA教育还没有比较系统与正式地推出商业决策与模拟的课程,而国外MBA在这方面已经比较成熟,正因此,个人推荐孟添去研究这门课程。他的认真与投入产出成果,在短短几年内在我们MBA中心受到越来越多的好评,同时孟添对这门课程的理解也越来越深入,教学也越来越成功。现在这门课程已成为我们MBA中心的一门特色课程。我为他的努力感到自豪和骄傲。

这次孟添所出版的书籍,累积了其这6年多来近1000多学时的授课经验,以及自己在整个授课过程中不断摸索出来的新看法、新理念和新观点,更是一种完善和总结,可谓呕心沥血之作。我们所看到的不仅仅是这些一点两点总结下来的精华文字,我们更看到了其背后日日夜夜付出的操劳和努力。师者,或许最伟大的地方就在于这样的奉献精神,把自己所有的知识奉献给社会上更需要的人。或许他会很谦虚地说这些只是微薄的贡献,但正是因为这一份两份“微薄”的贡献,让整个MBA变得越来越完善。这些贡献永远都是早上八九点钟的太阳,照耀着每一个走进MBA的人,不管多少年之后,都一样灿烂明媚,永远不会落山。

最后祝福孟添的此书能带给更多的人更大的启发!祝福商业决策与模拟有更好的发展!

上海大学MBA教育管理中心主任

Tony KOO

2013年9月8日

于上海大学延长校区办公室

序 三

Dear Students,

As I have been given the privilege to write my comments in your book, I would like to share my own experience with business simulations. In the early 90's I studied at the Helsinki School of Economics in Finland. This was where I had my first real experience with business simulations. Like most students usually are, I was quite puzzled in the middle of the different courses and subjects. My grades were good, but I still felt like I was missing something really important. I could not really say what the important thing was, until I had my first business simulation course. The thing that I was missing prior to this course was an understanding of the big picture. By big picture I mean, how the different company functions interact to create value and how the external environment and competitors influence our operations.

Back in the 90's business simulations were really clumsy and difficult to use but the core concept was the same. It was, and it still is about learning by doing. Whether you are using the simulation in your class or you are playing with your partner schools on the other side of the world, we want you to remember Cesim as a learning experience that stretched your intellect and you had good fun while doing it.



Veijo Kyosti
Managing Director
Cesim Oy, Finland

记得7年前,从Kyosti先生那里接过Cesim中国区业务的时候,心里的目标是:让更多的中国学生来使用这门自己在北欧学习时感到最受益匪浅的课程。6年来,Cesim中国始终为这一目标而努力着。此书的问世,将会使更多的中国学生从模拟课程中获益。感谢孟添老师对推动中国模拟教学所迈的一大步。

我大约在6年前和孟老师相识,孟老师从新手到现在出版模拟教学的专业书籍,对于他来说也是一种学习和挑战的过程。尤其在Cesim Global Challenge的学习过程中,老师也需要融会贯通自身所学的各方面知识。非常敬佩孟老师所付出的努力,也恭喜他现在所取得的成就。同时也希望更多的老师能够为推动中国的模拟教学发展尽一份力。



吴雯
Cesim 中国总经理
wen.wu@cesim.com

前言(代自序)

终于,这本书要付梓出版了。

这个时候,我思绪万千,在商业决策与模拟这门课程的教学实践已经有7个年头,我从一名新兵慢慢成长起来,数了一数,也已经教了近1000学时,其中的酸甜苦辣泛上心头,令人百感交集。2006年,我们上海大学MBA中心来自香港的Tony Koo主任决定为上海大学MBA项目开设商业决策与模拟的课程。当时我们是全国少数几个将该课程列为必修课程的MBA项目之一。课程研发的重任被交到了我的手中,Tony先生鼓励我担任该门课程的授课教师。这是一门很新的课,国内可以借鉴的经验比较少,我是喜欢挑战的,也有点初生牛犊不怕虎,便欣然接受了任务。在海外专业模拟机构Cesim的帮助与支持下,经过6个多月的努力研究与精心准备,我走上了商业决策与模拟课程的授课讲台,学生们的反馈很好,好评不断,很快这门课程便成为我们MBA的一个特色课程。在这里非常感谢Tony先生的信任与眼光,没有他的鼓励与坚持,我是不会与这门课程结缘的。

我也非常感谢北京大学的王其文教授。在2008年全国决策模拟研讨会上我与王教授结识。当时我进入决策模拟教学领域不久,在不少地方还处于懵懂状态。而王教授是国内决策模拟学术界的老前辈,他不仅有很高的学术造诣,而且还一直无私地在全国范围大力推广决策模拟教学,大家都称他为“中国决策模拟之父”。王教授非常平易近人,也从不吝于分享他的教学经验与课件,每次与他交流都能学到很多东西,对决策模拟教学水平的提高大有帮助。很快,我和王教授成为忘年交,王教授是我在决策模拟学术领域的引路人,我在决策模拟领域所取得的成绩离不开王教授的悉心指导。现在我被选为中国管理现代化研究会决策模拟专业委员会副主任委员,也算是在王教授的精神感召下,努力为中国的决策模拟尽一些自己的绵薄之力吧。

目前在国内的教材市场上,关于商业决策模拟的教材比较少,为了作出自己的一份微薄的贡献,同时也对过去7年的教学成果进行总结与完善,我和我的团队在原本的教学讲义的基础上编写了本教材。本书共分10章:第1章背景,主要包括决策模拟系统里的案例公司介绍、行业介绍、典型企业与案例;第2章决策环境与条件,包括决策模拟系统里的市场前景、需求、生产、研发、营销、物流、财务、报告的相关说明;第3章战略管理,包括战略管理的基本概念与理论、波特五力分析模型、SWOT分析模型以及在模拟环境中的应用;第4章财务管理,包括财务管理的基本概念与理论、投资管理、筹资管理、财务分析、纳税筹划以及在模拟环境中的应用;第5章管理会计,包括管理会计的基本概念与理论、战略成本、成本分析、本量利分析以及在模拟环境中的应用;第6章运营管理,包括运营管理的基本概念与理论、运营战略、学习曲线、线性规划以及在模拟环境中的应用;第7章营销管理,包括营销管理的基本概念与理论,市场策略、产品策略、定价策略、广告策略以及在模拟环境中的

应用;第8章管理经济学,包括管理经济学的基本概念与理论,包括需求分析、生产经济学、博弈论以及在模拟环境中的应用;第9章决策过程,包括市场分析、成本结构分析、利润结构分析、销售量敏感分析、战略决策、基于竞争对手分析的战略、回合策略等;第10章团队合作,包括团队沟通与团队合作两个部分,用于帮助和引导决策模拟竞争中学员对软技能方面学习与提升的重视。附录A为华为的冬天,从这篇文章中,学员可以体会到IT产业竞争的残酷与发展中可能存在的一些规律。附录B为平均单位生产时间因子表。附录C为Q&A,这些主要是对决策中所涉及的典型问题的一个总结。附录D为小组运行案例,涉及小组决策中需要综合考虑的公司经营战略,产品、区域、营销、研发策略,决策方法以及数据分析四大方面。

因为大部分读者可能是第一次接触这门课程或者对其并不熟悉,在这里,我仍然花些笔墨介绍一下商业决策与模拟(Business Decision and Simulation)这门课程以及我对其的理解。这门课程实际上应用IT系统营造了一个动态的,无实际风险的仿真商务竞争环境,学生通过经营管理一家虚拟的公司,达到在实践中学习的目的。该课程帮助学生达到学以致用目的,旨在融会贯通企业战略管理、营销管理、财务管理、运营管理等各科知识,训练学生在具体的市场环境下作出完整的、可执行的企业整体经营决策的实际操作能力。

从商业教育发展的历史看,商业决策模拟课程开始于美国的20世纪50年代,雏形是美国军方的空军后勤模拟系统。经过发展,目前已经成为西方发达国家商学院非常普遍的课程,很多是必修课,特别在MBA。而在中国大陆,还处于起步阶段,重视的商学院寥寥无几,采用的不多。大部分商学院对商业决策模拟知之甚少。这一两年,在王教授及大家的努力下,状况有不少改观,但还未达到西方发达国家那样普及的状态。

那为什么我们要重视商业决策模拟呢?①从学习的规律看,商业决策模拟课程符合科学的学习规律,特别是西方教育界流行的Action Learning的理念:If I tell you, you will forget; if I show you, you will remember; if I do with you, you will surely remember.通过“体验,反思分析,再体验”的螺旋式上升的学习方式,帮助学生达到综合运用所学各类知识到具体领域的目标。这是目前其他MBA商业技能课程很难达到的。②从实践经验看,西方发达国家大多数商学院都积极开展商业模拟教学,全球性的商业模拟比赛也非常多。目前业内公认做得最好的商学院是沃顿,他们专门有一个中心开发相关的模拟软件供各类课程使用。《商业周刊》(2008年)指出以案例教学闻名的哈佛商学院也正开始实践仿真模拟教学。更有学生反馈统计数据表明,与案例教学比较,模拟教学更有效,特别是在课程参与度与经验获得两个方面。③从企业需求看,目前社会上普遍的声音是觉得国内MBA毕业生重理论,但执行项目或管理团队的实际经验犹为不足。MBA作为应用性的专业学位,本身就是培养具有较强适应能力与较强执行能力的人才。企业希望把他们放到一个职位上,他们能很快独挡一面,产生效益。大家都能看到这点需求,就是在教学培养上解决乏术。这也是目前商学院与企业界间面临的一个大问题。商业决策模拟课程虽然不是唯一的解决办法,但在这方面的效果是十分突出的。所以商学院尤其是MBA教育要更加重视决策模拟课程,它是复合型人才培养的利器之一。

我觉得至少在三个方面,商业决策模拟课程能够达到非常好的效果。①激发浓厚的兴趣。与在课堂上课不同,模拟课程有虚拟的动态环境与商战的激烈,对抗性很强,一点不枯燥,MBA学生本身又有一定的经验与管理基础,上起课来兴趣就非常高。兴趣可是最好的

老师。②提升综合应用的能力。由于课程中的决策必须是综合性地运用财务、营销、运营、人力资源、战略、经济学等知识,所以对 MBA 学生的综合应用能力有显著的提高。③加强软技能。学生组成公司来展开仿真模拟商战,3~5 人为一个公司,在团队里就涉及分工合作、相互沟通协调的问题。这对学生软技能的锻炼有很大的益处。

也正因为上述原因,我们上海大学 MBA 中心虽然是年轻的 MBA 中心,2004 年创办,但仍然投入大量精力来开发商业模拟课程,并积极寻找海外专业机构的合作,共同研发,做了一些有相当历史的 MBA 项目还未来得及做的事情。我们已经清晰地看到,商业决策模拟课程对 MBA 的教学培养意义重大,对 MBA 学生能力的提升有实质性的明显效果。毕业生在人才流动市场上的可能的危机,也是我们 MBA 项目可能的危机,解决危机才能共赢。虽然我们中心很年轻,但在国内决策模拟教学领域已经有了先发优势。当然,我们不能就此止步,需要不断努力,因为与海外先进商学院相比,还有相当长的路要走。

这本书的出版归功于我的团队成员们的共同参与和努力,他们进行了大量的文献检索、收集、整理与编辑工作,参与编写的工作是非常辛苦的,对智力和体力都是极大的挑战。在这里我要向祝文荣、邵文泓、李擘、杨佳、郭莎莎的贡献与努力表示衷心的感谢。

由于商业决策模拟课程是一门综合性的课程,几乎涵盖了所有传统的商学专业,包括营销、财务、会计、运营、经济学、统计学、组织行为学、战略管理、沟通与团队,等等。为了尽可能帮助读者扩展视野,增大知识量,本书在编著过程中吸收了国内外相关方面的最新研究成果,并参考了大量国内外相关专著、教材、文献和案例资料等,所有引用转载的部分,我们都尽量在参考文献当中一一列出,但仍有可能有所疏漏。在这里,一并请大家谅解与指正。同时,在此谨向这些参考文献的作者致以诚挚的谢意。

最后,我想说,由于时间仓促,加之本人水平有限,书中定有错误和疏漏之处,恳请使用本书的教师、专家及其他读者提出批评和建议,以使本书在重印时得到修改与完善。

祝愿中国的决策模拟能越办越好!

上海大学 MBA 教育管理中心副主任
中国管理现代化研究会决策模拟专业委员会副主任委员
孟添

2013 年 9 月 6 日
于上海大学延长校区办公室

目 录

第 1 章 决策模拟背景	1
1.1 决策模拟案例介绍	1
1.2 行业介绍	5
1.2.1 手机行业的现状	7
1.2.2 手机行业的发展特征	9
1.2.3 相关案例	10
1.3 典型企业与案例	12
1.3.1 MOTO 公司	12
1.3.2 Nokia 公司	12
1.3.3 Apple 公司	13
1.3.4 HTC 公司	15
1.3.5 三星公司	15
1.3.6 华为公司	16
第 2 章 决策模拟环境与条件	17
2.1 市场前景	19
2.2 需求	19
2.3 生产	19
2.4 研发	21
2.5 营销	21
2.6 物流	21
2.7 财务	23
2.8 报告	23
2.8.1 财务报表	25
2.8.2 市场报告	27
2.8.3 生产报告	29
2.8.4 成本报告	30

第3章 战略管理	31
3.1 战略管理	31
3.1.1 战略管理的定义	31
3.1.2 战略的特征	32
3.1.3 战略管理的过程	32
3.1.4 决策相关	33
3.1.5 相关案例	34
3.2 公司战略	38
3.2.1 成本领先战略	38
3.2.2 差异化战略	39
3.2.3 集中化战略	39
3.2.4 不同战略的比较	40
3.2.5 决策相关	40
3.3 波特五力分析模型	41
3.3.1 波特五力分析模型的简介	41
3.3.2 波特五力模型建立的假定前提	41
3.3.3 波特五力分析模型的详解	41
3.3.4 决策相关	43
3.4 SWOT 分析	44
3.4.1 SWOT 分析的概念	44
3.4.2 SWOT 分析的详解	44
3.4.3 决策相关	46
3.4.4 相关案例	47
第4章 财务管理	49
4.1 财务管理	49
4.1.1 决策会创造价值吗?	49
4.1.2 决策相关	49
4.1.3 创造价值的目标	51
4.1.4 相关案例	52
4.2 投资管理	52
4.2.1 投资管理的概念	52
4.2.2 投资决策的方法	52
4.2.3 决策相关	55
4.3 筹资决策管理	59
4.3.1 筹资决策管理的简介	59
4.3.2 决策相关	63
4.4 财务分析	65

4.4.1	财务分析的定义	65
4.4.2	财务分析的方法	65
4.4.3	财务分析的主要模块	68
4.4.4	决策相关	71
4.4.5	相关案例	72
4.5	纳税筹划	74
4.5.1	纳税筹划的定义	74
4.5.2	纳税筹划的意义	74
4.5.3	决策相关	74
4.5.4	国内外关于纳税筹划的一些方法	75
第5章	管理会计	76
5.1	管理会计和战略管理会计	76
5.1.1	管理会计和战略管理会计的定义	76
5.1.2	财务会计、管理会计和战略管理会计的区别	76
5.1.3	决策相关	77
5.1.4	相关案例	77
5.2	战略成本	79
5.2.1	战略成本分析	79
5.2.2	战略对成本管理的影响	80
5.2.3	决策相关	80
5.2.4	相关案例	81
5.3	成本分析	84
5.3.1	成本分析法	84
5.3.2	成本性态分析	86
5.3.3	决策相关	87
5.3.4	相关案例	88
5.4	本量利分析	89
5.4.1	本量利分析的定义	89
5.4.2	本量利分析的计算方法	90
5.4.3	盈亏临界点分析	91
5.4.4	利润敏感程度分析	92
5.4.5	决策相关	93
第6章	运营管理	97
6.1	运营管理的简介	97
6.2	运营战略的简介	97
6.3	线性规划	98
6.3.1	线性规划的定义	98

4 全球化的挑战

6.3.2 线性规划模型	99
6.4 学习曲线	100
6.4.1 学习曲线的定义	100
6.4.2 学习曲线的基本规律	100
6.4.3 学习曲线模型	100
6.4.4 学习曲线的运用	101
6.4.5 学习曲线的局限性	103
6.4.6 决策相关	103
6.4.7 相关案例	104
第7章 营销管理	114
7.1 营销	114
7.1.1 营销的核心观念	114
7.1.2 营销管理的简介	115
7.1.3 决策相关	116
7.1.4 相关案例	117
7.2 市场策略	118
7.2.1 市场细分	118
7.2.2 评价细分市场	119
7.2.3 市场策略	120
7.2.4 决策相关	121
7.2.5 相关案例	121
7.3 产品策略	123
7.3.1 产品及产品组合	123
7.3.2 产品生命周期	124
7.3.3 产品组合与波士顿矩阵	126
7.3.4 决策相关	129
7.3.5 相关案例	129
7.4 定价策略	131
7.4.1 企业的定价目标	131
7.4.2 产品的定价依据	131
7.4.3 企业定价的基本方法	132
7.4.4 价格策略与竞争	133
7.4.5 决策相关	135
7.4.6 相关案例	135
7.5 广告策略	136
7.5.1 广告的特征	137
7.5.2 广告的目标	137
7.5.3 广告的预算	137

7.5.4 广告的效果评价	138
7.5.5 决策相关	139
第8章 管理经济学	140
8.1 管理经济学	140
8.1.1 管理经济学的定义	140
8.1.2 管理经济学与经济理论	140
8.1.3 决策相关	140
8.2 需求分析	141
8.2.1 需求关系	141
8.2.2 需求的价格弹性	141
8.2.3 需求估计	150
8.2.4 决策相关	154
8.2.5 相关案例	154
8.3 生产经济学	154
8.3.1 生产函数的简介	154
8.3.2 生产弹性的简介	157
8.3.3 决策相关	159
8.3.4 相关案例	160
8.4 博弈论	160
8.4.1 博弈论的定义	160
8.4.2 基于博弈论:最佳行动策略	164
8.4.3 决策相关	170
8.4.4 相关案例	170
第9章 决策过程	172
9.1 案例特点的分析	172
9.1.1 市场分析	172
9.1.2 成本结构分析	173
9.1.3 利润结构分析	173
9.1.4 销售量敏感性特点	174
9.2 战略决策	175
9.3 基于竞争对手的战略决策	175
9.4 回合策略	176
第10章 团队与沟通	178
10.1 团队沟通的简介	178
10.1.1 聆听的艺术	178
10.1.2 表达的艺术	179

6 全球化的挑战

10.1.3 反馈的艺术	179
10.1.4 处理异议的艺术	179
10.2 团队合作的简介	179
附录 A 华为的冬天	182
附录 B 平均单位生产时间因子表	191
附录 C Q&A	192
附录 D 小组运行案例	195
参考文献	198

第1章

决策模拟背景

学员在模拟仿真环境中运营的是一家跨国手机制造上市公司 Mobilé Inc。竞争市场是封闭的,没有新进入者,若干个手机制造企业在竞争市场中运用各种手段进行商战,相互影响,动态博弈。最后,一般以公司的股东累计回报作为决胜指标,哪家公司的管理团队能为股东带来更多的回报,将成为优胜者。

1.1 决策模拟案例介绍

Mobilé Inc——案例公司介绍^①

美国司法部由于主要手机制造公司的非法联合垄断行为,解散了它们的董事会,并重组了其高层管理人员。调查发现这些公司董事们就一些事宜达成暗箱操作协议,如蓄意停止技术发展计划、抬高手机价格等,并操纵这些企业处于相似的财务和营运状况。最终,新组的董事会意识到事态的严重性并聘用你为其高层管理人员,与其他重组后的公司展开竞争。

在手机制造业中,核心运营是研发、生产和销售,上一年的销售额超过十亿美元,这主要是由于手机制造公司共同垄断,使这些公司表现出良好的盈利能力和足够的现金流。对于消费者来说,这是一个良好的表现,因为在今后几年日益激烈的竞争和快速技术更新将压缩企业的盈利能力和现金。

产业历史

第一个国际移动电话网络 NMT 创始于 1981 年,那时的移动电话非常巨大和笨重,在 20 世纪 80 年代末具有真正意义的移动手机出现在市场上,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几几年经济的发展,许多移动通信公司从众多业务公司中发展起来。尽管经济下滑,但还是对通信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,通信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 Holker 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

^① 案例来源:芬兰 Cesim 公司。