# 国际企业管理挑战赛培训版

# 指导手册

**2026 版**

国际企业管理挑战赛中国赛区组织委员会

**2026 年 9 月**

# 目 录


第一部分 前言.....1

（一）简介.....1
（二）参赛队的任务.....1
（三）如何参赛决策.....2
（四）几个重要的基本概念.....3

第二部分 跨国企业管理虚拟仿真.....5

（一）经营环境.....5
1. 市场.....5
2. 经济背景.....5
3. 国际重大事件的影响.....6
（二）战略管理.....7
（三）营销管理.....8
1. 营销中心.....9
2. 竞争对手信息.....10
3. 海关清关费用.....10
4. 区域形象.....11
5. 产品价格.....11
6. 内部价格.....11
7. 积压订单与产品库存.....12
（四）供应链管理.....12
1. 生产基地.....12
2. 生产外包.....13
3. 生产代工.....14
4. 原材料采购.....14
5. 产品质量.....15
6. 仓储、运输.....15
（五）研发管理.....16
1. 研发中心.....16
2. 技术许可转让.....18

3. 技术许可购买.....19
（六）人力资源管理.....19
1. 基本工资待遇.....19
2. 员工激励.....19
3. 管理预算.....20
4. 员工培训.....21
（七）财务管理.....21
1. 股本.....21
2. 股息.....21
3. 投资.....22
4. 借贷——长期贷款.....22
5. 借贷——银行透支.....22
6. 资本支出——不动产.....23
7. 资本支出——设备.....24
8. 保险.....24

**第三部分《管理报告》 .....26**

（一）你的公司.....26
（二）你的决策.....26
（三）资源与产品.....27
1. 全球布局情况.....27
2. 全球生产基地.....28
3. 全球营销中心.....30
4. 全球售后服务.....31
5. 全球研发中心.....31
6. 全球运输.....32
（四）财务报表.....32
1. 管理费用支出.....32
2. 损益表.....35
3. 资产负债表.....38
4. 现金流量表.....40
（五）《管理报告》-小组信息 .....42
1. 经济情报.....42
2. 下季度价格与成本信息.....43

3. 下季度利率与汇率信息.....43
4. 下季度关税税率信息.....43
5. 下季度技术市场信息.....44
6. 商业报告.....44
7. 免费信息.....44
8. 有偿信息.....45

**第四部分《决策单》** .....47

**附录：参数和成本表** .....49

表 1 宏观经济数据.....49
表 2 营销中心基本参数.....49
表 3 互联网经销商费用、网络营销费用.....49
表 4 竞争对手信息费用.....50
表 5 关税税率信息.....50
表 6 生产设备运行、产品检验成本及不合格产品的估价.....50
表 7 保修费用.....50
表 8 产品仓储费用与库存价值的计算方法.....50
表 9 生产基地基本参数.....51
表 10 集装箱容量.....51
表 11 全球运输参数.....52
表 12 研发中心基本参数.....52
表 13 营销中心、生产基地、研发中心的工资待遇.....53
表 14 财务参数.....53
表 15 财务限额的计算方法.....53
表 16 保险选择.....53
表 17 目标客户信用期限付款账期.....54
表 18 支付时间安排.....54

# 第一部分 前言

## （一）简介

国际企业管理挑战赛培训版的核心是一项高度仿真的商业竞赛，其依托于一个精密的计算机信息系统模型，构建出几个基于全球真实商业环境的虚拟市场。

在这些市场中，各参赛队伍分别经营着一家虚拟公司，参赛者需从总体战略到细节决策全方位地经营管理公司，通过研发、生产和销售更贴合顾客需求的产品来展开经营，并和其他公司相互影响、竞争，同时还需应对宏观经济环境对市场的冲击。

参赛者的目标是在比赛的过程中经营管理公司使其在比赛结束时具有更好的竞争前景。参赛队会面临巨大压力，处理面面俱到的管理工作，从高层决策到执行细节。比赛中，争论是不可避免的，但是每个参赛者会其乐无穷，从中获得极大的自我实现的满足感，同时增强团队合作精神，掌握企业管理的技能。

## （二）参赛队的任务

参赛队的任务是像在现实中一样管理一家虚拟公司。本手册介绍如何参加比赛、竞赛的具体方法、各队必须做的工作、这家虚构的公司是如何运作的以及如何与其它各队所管理的虚拟公司相互竞争。

本手册共分为四个部分：

第一部分 前言：简要介绍本比赛的内容与目标。

第二部分 跨国企业管理虚拟仿真：详细介绍公司外部的经营环境以及内部的战略管理及五大职能在仿真系统中的实施方法。

第三部分 管理报告：说明计算机输出的模拟结果。

第四部分 决策单：说明各参赛队应该做出的决策参数、单位及其取值范围。

你所管理的公司是一个复杂的整体，参赛队需要以战略管理为指引，通过营

销管理、供应链管理、研发管理、人力资源管理及财务管理等基本职能的协同，使公司在同行业所有公司中脱颖而出，具备最高的投资绩效。手册第二部分围绕管理架构展开，不仅阐释战略管理以及五大基本职能的运作规则，更着重剖析各职能如何以战略为轴心形成联动体系。

比赛的一个主要目标就是通过职能部门的良好配合来体现这些相互联系，这需要团队精神、良好的组织工作及有效的沟通。各参赛队自行设计其组织结构分派队员职位，以便履行公司的高层管理职责。至于如何组织则由各队自己来决定。可以按照职能进行组织，每人负责管理企业的一个方面；也可以设立一个董事长，把每个人的意见归纳起来以形成一个总体看法；还可以成立一个更松散的委员会，让每人都成为其中的一员。

比赛对参赛队所使用的辅助工具没有任何限制。假如你想设计自己的“电子数据表”模型，手册第三部分的详细定义会对你有所帮助。

## （三）如何参赛决策

为了熟悉如何进行参赛决策，首先建议您仔细阅读本参赛手册。手册详细描述了虚拟公司的业务流程，借此可帮助您了解公司的基本运营。

其次，您对公司的决策控制，可以通过以下两个文件完成操作：

1. 由模拟系统生成的刚结束的上季度的《管理报告》，它提供上季度你公司运营的信息以及下季度的一些宏观经济信息。

2. 用于输入模拟系统的《决策单》——用来表达你将在下个季度如何经营你的公司。

《管理报告》中的**投资绩效**（investment performance）是衡量比赛结果的最终指标。投资绩效反映了投资者投资贵公司的价值，它不仅是公司的市值，还包含支付给投资者的股息和回购的股票价值，并且减去新增发股票的成本。

**要在比赛中获胜就必须使得你的公司在比赛结束时拥有最高的投资绩效。**因此，你要采取恰当的公司战略，去实现这一目标。

另外，为了使您对公司的情况有一个初步了解，您会得到一份包括赛前最近一个时期经营情况在内的简要公司资料及导致这一状况的决策内容，即《公司历史》。在阅读这本手册时，结合这些资料来理解所讨论的问题是很有用的。由于所有公司都是从同一起点开始的，因此所有参赛队得到的《公司历史》是完全相同的。通常在比赛开始前，参赛团队会获得五个回合的《公司历史》。

对《公司历史》做出分析后，可以进行管理决策，按照比赛时间表的规定填好第一份《决策单》，交付主办方用计算机软件系统进行处理。然后，你将收到一份《管理报告》，告诉你所做的决策对公司的经营产生了什么结果。利用管理报告中信息，去加深你对公司和市场运作情况的了解。然后，再进行下一轮的决策，如此循环往复，直至比赛结束。

## （四）几个重要的基本概念

在阅读手册主要部分之前，有些基本概念和要点需要说明一下。

在竞赛过程中，主办方不会以任何方式介入或干预竞赛进程。市场前景、利率、劳动力市场、原材料价格、建造成本、所得税税率、关税税率等条件在竞赛开始时即已给定，主办方不会随意改动。对你产生影响的随机因素，主要来自竞争对手的活动。

比赛中的各种关系，有许多是用纯数字表示的（如财务信息），其余的则属于那类即使在现实生活中也无法确切得出的关系（如：你可能得到多少订单，员工培训的效果如何，等等）。

在比赛过程中，有些公司有可能已经出现了巨额亏损。但即便如此，公司也不会宣布破产。比赛允许公司通过大量借贷（这种现象在现实生活中也许是不可能的）继续经营，这样可以使所有参赛队都能坚持到底。

比赛以季度为单位分段进行。在正式比赛中，通常需要完成 5—8 个回合。赛前你会得到一张时间表，详细说明决策何时必须提交组委会处理、何时你会得到相应的《管理报告》。决策数据在决策提交截止时间之前可以反复修改并提交，每次提交决策都会覆盖原有决策，系统以最后一次提交的决策结果为准。在截至

时间之后，就不能再对其进行更改。

《决策单》的提交和《管理报告》的获得都是在比赛假想中的两个季度相交之际进行的。为了明确起见，过去和未来的季度都按这一相交时刻进行严格的定义。本手册中所有与此相关的内容均用下列术语表示：

- “上季度”是指刚刚结束的那个季度。最近一期《管理报告》反映的就是这一季度的情况。
- “上上季度”是指上季度前的那个季度。请注意，比赛中没有“本季度”这一说法。
- “下季度”是指即将开始的那个季度，即当前《决策单》要决策的季度。
- “下下季度”是指指紧接着下季度的那个季度。

此外，手册设置了一系列包括超链接的“表格”，可以帮助读者快速跳转至相应表格获取竞赛参数。比赛中，这些参量通常是固定的，除非在表格备注部分有特殊说明。

# 第二部分 跨国企业管理虚拟仿真

## （一）经营环境

### 1. 市场

你的公司直接与同一地区其他数家研发、生产或销售同一产品的公司展开竞争。公司生产一种未经特别定义的产品，这些产品是公众需要的耐用消费品。

你的公司可以在五个市场上经营，包括四个线下市场和一个互联网市场：

- 国内市场：位于中国国内，是公司的本土市场。
- 东南亚市场：位于东南亚地区。
- 北美市场：位于《美墨加协定》（USMCA）所覆盖的区域。
- 欧洲市场：以欧盟为主的欧洲地区。
- 互联网市场：能向以上区域和世界其他区域销售产品的市场。互联网与线下市场的需求分别计算，互不合并。

在各市场中，你的公司与同组其他参赛公司直接竞争，同时还面对进口商和当地公司（比赛背景公司）。因此，全部参赛队的市场份额之和不会达到 100%。背景公司不由参赛队经营，也不直接参与比赛。

### 2. 经济背景

在经济全球化背景下，跨国公司的全球布局加速了商品、服务和资本的跨境流动，新兴经济体的跨国公司更是极大地促进了全球经济的繁荣。然而，逆全球化思潮兴起，部分国家采取贸易保护主义措施，导致全球贸易摩擦不断升级，甚至引发全球产业链和供应链的中断与重构，增加了跨国企业生产成本和运营风险。

所有市场都受正常的经济增长和衰退周期影响（见表 1 宏观经济数据）。但不应将这种周期理解为对现实经济的写照，也不应把现实中的政府政策直接套用到本比赛。各地产品销售还受人口规模与社会结构的影响。企业在海外市场可能以美元、欧元或其他货币结算，但《决策单》和《管理报告》中的货币决策与金额信息一律以人民币列示。

与一般经济趋势相比，对产品的季节性需求要优先加以考虑。这种需求模式年复一年地重复着，对所有市场的所有产品都一样。通常而言，季节性需求高峰在每年的第二、四季度。

在比赛过程中，将发布经济统计数据和报告，帮助你判断经济运行及其趋势。所发布的经济数据采用非季节性的官方统计形式，反映上季度国内市场及国际市场（东南亚、北美、欧洲）的经济状况，包括：

- 国内生产总值（GDP）
- 失业率
- 对外贸易余额
- 人口规模
- 人均可支配收入

同时提供将用于下季度的参数：

- 中央银行年度基准利率
- 美元兑人民币汇率
- 欧元兑人民币汇率
- 关税税率

上期《管理报告》公布的基准利率、货币汇率和关税税率，均为上季度末的水平，将于下季度使用。上季度实际使用的基准利率、货币汇率和关税税率，则来自再上一期《管理报告》（即反映上上季度情况的那一份）。

经济统计数据以非季节性形式给出，可据此推测相应的经济趋势。此外，每季度还会以“商业报告”形式提供摘自报刊的政治、经济与商业简讯，供你判断经济和市场走向。这些信息的可靠程度需自行甄别。

**3. 国际重大事件的影响**

所有参赛公司都可能受到国际重大事件的影响。这些事件包括政治剧变、经济、环境的发展、战争、火山爆发、地震等自然灾害、瘟疫流行等，如俄乌冲突、巴以争端、新冠肺炎疫情等。这类事件严重影响公司的运营能力，也影响市场需

求。

从表面看，这类事件对所有公司影响都是相同的，但是，就某一具体公司来说，其影响取决于该公司为应付此类事件所做的准备。例如，若某一公司拥有自己的生产基地或者保持适当的成品库存，当其他公司由于缺少产品交付能力而陷于困境时，这家公司就可以继续运营。

这类事件可能具有突发和随机性。但是，这类事件发生前，很可能至少有些信息会在《管理报告》的“商业报告”中初露端倪，提供事件可能发生的线索。因此，要仔细阅读“商业报告”中的所有内容，因为它可能包含重要的成本变化的信息（例如关税谈判的最新进展）或比赛中没必要固定的那些影响因素。

参赛者应该牢记，虽然那些灾害可能不直接影响消费市场，但是可能间接影响消费者信心。

注意：虽然这类事件有发生的可能性，但是并不意味它们即将发生。

## （二）战略管理

战略管理是跨国公司在激烈竞争环境中实现全球目标、提升竞争力的关键工具，既能提升决策科学性与前瞻性，又能助其应对全球市场在文化、法律、经济等方面的复杂性，制定针对性策略。

在跨国公司的战略管理过程中，往往需要回答以下三个问题：

- 真的需要走出国门，参与国际市场竞争吗？
- 如果需要的话，应该首先选择呢哪个市场？
- 选择了目标市场，怎样做才能成功地实现这个目标？

要回答第一个问题，首先需要对国际化战略的“经济逻辑”有一个深刻的认识，充分认识到自己企业的优劣势。只有充分了解了自身的独特之处（差异化），掌握了国内外市场的特点，才能确定是否适合走出国门，进入国际市场（领域）。只有企业拥有了国际市场运营的资源和能力时，进入国际市场才可能为企业创造新的利润空间。第二个问题需要厘清重点考虑的国家或地区，判定好市场进入顺

序（发展顺序）。第三个问题需要制定好国际化的战略管理手段，是在目标市场建立独资企业，还是寻找合作伙伴设立合资企业，抑或是其他方式（方式）。

你可以决定公司在多大范围内开展何种业务。例如，在国内、东南亚、北美、欧洲、互联网等市场设立营销中心；在国内、东南亚、北美、欧洲等地区建立生产基地或研发中心。需要注意的是，互联网市场可以设立营销中心，不能建立生产基地或研发中心。在不同地区设立营销中心，建立生产基地或研发中心的费用不同，所需要的维护成本也不尽相同，参赛者需要综合考虑成本与收益，科学、合理地规划全球化资源配置。

企业国际化战略主要涵盖以下四种典型模式：

- 本国中心战略：以母国为战略决策中枢与技术研发高地，将生产制造及市场销售环节延伸至东道国，通过移植本土成熟技术与商业模式实现海外市场渗透。
- 多国本土化战略：强调属地化管理，赋予海外子公司充分的经营自主权，依据不同国家或地区在文化传统、政策法规、市场需求等维度的差异性，开展定制化的产品研发、生产制造与营销推广活动。
- 全球化战略：秉持全球一体化运营理念，对产品开发与生产体系进行跨区域统筹规划，通过标准化的产品与服务输出，最大化发挥规模经济效应以构筑竞争优势。
- 跨国战略：致力于实现全球资源的有机整合与高效协同，在保障标准化运营效率的同时，动态响应不同市场的个性化需求，力求在全球化效率与本土化适应之间达成最优平衡。

上述战略模式均具有独特的优势与局限性，不存在适用于所有情境的“万能解”。参赛者需结合企业自身的核心能力、资源禀赋，以及目标市场的政治、经济、文化环境特征，审慎选择适配的战略类型。实践中，部分参赛者也会采用混合战略模式，通过组合两种或多种战略的优势，实现更为灵活与多元化的国际化发展路径。

## （三）营销管理

公司的市场营销部门负责销售工作，在与对手的竞争中创造市场对本公司产

品的需求并销售产品。为了成功地做到这一点，必须制定高明的市场营销战略。

**1. 营销中心**

公司可以在国内市场、国际市场（包括东南亚市场、欧洲市场和北美市场）以及互联网市场设立营销中心。设立营销中心是进行产品销售的前提。如果特定地区没有营销中心，就无法向该地区交付相应的产品。

新设立营销中心需要一个季度的时间，所需费用包括营销中心（门店）设计、施工、装修等费用（表 2 营销中心基本参数）。营销中心建成后每个季度运营需要支付管理人员与营销员工基本工资、福利、保险等费用，门店租金以及电力、水、通讯等基础设施费用。虽然在不同地区设立营销中心的建造成本和维护成本不同，但这并不是影响订单获取能力的决定性因素。

公司在国内市场、东南亚市场、欧洲市场、北美市场以及互联网市场，都可以选择不建立，或建立一个或多个营销中心。特别的是，**互联网只能设立一个营销中心**，并且通过互联网渠道直接在全球范围内销售产品。公司应根据自己的全球战略进行区位选择与布局，可以在不同地区设立营销中心，或者在同一地区设立多个营销中心。在同一地区设立多个营销中心能够更贴近销售，从而获得更多订单。但是，同一地区的多个营销中心之间可能也存在一定的竞争关系。此外，还能通过营销激励对营销中心的营销人员进行激励，从而在一定程度上提高营销人员的销售积极性，详见“人力资源管理”部分。

此外，如果你是首次开始互联网市场的运营，必须提前设立一个营销中心。做出此决策即表示互联网开始运营，一个 ISP 将为您提供接入服务。每季度网站接口都有一定费用，包括保证交易安全和处理信用卡支付的数量成本。这笔费用作为营销成本当季度支付给 ISP。开通国际互联网运营有其成本，包括一笔付给分销代理的支持费用（表 3 互联网经销商费用、网络营销费用）。

出于某些原因（如市场销售不佳），公司可能选择撤销营销中心，但同时也会产生一笔退出成本。营销中心退出产生的费用包括关闭单位营销中心的费用以及营销员工辞退赔偿费用（表 2 营销中心基本参数）。需要注意的是，在同一地区无法同时进行营销中心的设立和撤销。

有些因素可以作为市场营销计划的一部分确定下来。另外一些因素，诸如竞争对手的活动等，在你做营销计划时必须加以考虑。

**2. 竞争对手信息**

为了进行预测，你可以免费或付费获得某些关于竞争对手上季度活动信息。

免费信息主要是通过正常商业渠道即可获得的那些信息，包括：

- 股票市场信息
- 产品销售价格
- 全球布局情况
- 公司资产负债概况

除了这些免费信息外，你还可以向“审计研究所”订购资料。这是一家跟踪各种产品销售情况的机构，它能提供你和竞争对手市场份额信息。你每咨询一次，都要付一定的费用（表 4 竞争对手信息费用）。这种信息可以给出每个参与竞争公司产品销售的市场份额信息，这些市场包括：

- 国内市场
- 东南亚市场
- 欧洲市场
- 北美市场
- 互联网市场

除了这些免费的信息外，你还可以委托了解竞争对手的商业活动信息。获取这一信息也要花费一个固定的费用（表 4 竞争对手信息费用），信息包括：

- 营销激励信息
- 生产激励信息
- 研发激励信息
- 市场技术等级信息

**3. 海关清关费用**

在考虑产品从某地区生产基地（或者使用外包）运输到另一地区的营销中心时，要考虑到各个地区生产基地（或者使用外包）的产品运输到不同的地区关税税率的差异。在决定生产和销售时就应该根据关税税率和其他因素选择适当的地区进行生产和营销，因为过高的关税费用意味着高昂的成本（表 5 关税税率信息）。

**4. 区域形象**

对于每一个市场，都必须决定其区域形象宣传费用。这是用于提升公司整体形象的广告，是为了赢得特定地区顾客长期信任和好感所需的费用。有关公司形象的广告宣传是累积性的，要使其有效，在一定时期内需要稳定的费用。

每个产品都有其市场区域形象，为了促销，你要不断改进这种形象。产品的市场形象一系列因素随着时间的推移而形成的，这些因素包括相对竞争对手你公司的产品质量、可靠性、广告宣传、定价、交货等。

**5. 产品价格**

每个季度都必须重新核定产品在各市场的销售价格。该价格是产品在营销中心对外销售的指导价格，不论销往何地，一律以人民币标示。

这类产品具有价格敏感性。各地消费者对价格的感受并不完全相同，但总体而言，价格越高，订货越少；价格越低，订货越多。降价可以增加订货，但价格不得低于某一临界水平，否则会引起顾客对产品品质的怀疑。

若决定不在某市场销售，请在《决策单》将该市场产品价格填为 0，下季度将不再获得该市场的新订单。

**6. 内部价格**

内部价格用于确定生产基地向营销中心供货的转移价格，以 0~100% 的比例表示。比例越高，转移价格越接近营销中心指导售价，生产基地利润越多、营销中心利润越少，从而调节各地区利润分配，并可用于税务筹划。

- 比例为 0：按成本价供货；
- 比例介于 0 与 100% 之间：在成本价与指导售价之间定价，比例越高

越接近指导售价；

- 比例为 100%：与营销中心指导售价相同。

➢ **重要细节：**

若产品从生产基地运至营销中心所在区域需要缴纳关税，内部转移价格越高，关税税基越大、关税越多，可能部分或全部抵消转移定价带来的所得税好处。

**7. 积压订单与产品库存**

产品的供货能力将对你能获得订单数量产生影响，所以生产部门满足订单的能力非常重要。最终产品被运往国内、国际和互联网市场营销中心的仓库。所有订单都应该在当季尽快交货。因此，你应该设法保持一定的库存，以便及时为所有地区供货。订货单只有当商品交付之后才能变为销售额。如果运往国内市场和国际市场的商品短缺而无法满足订货的要求，等待交货的一部分订单会积压（表 2 营销中心基本参数），从而诱发客户的不满和销售损失，这些将会影响你的市场形象。未完成的订单数量越大，对公司市场形象的负面影响越大。

如果你确定的产品价格过高导致产品滞销，那么就有可能产生产品库存。大量的库存堆积会产生一定的库存费用（表 8 产品仓储费用与库存价值的计算方法）。产品库存如果不及时销售，由于技术等级较低在市场上的竞争力就会较低。当企业在特定区域使用了更高的技术等级时，该地区营销中心已有的产品库存将会被廉价出售。

## （四）供应链管理

**1. 生产基地**

企业可以选择在特定地区（国内地区、东南亚地区、欧洲地区以及北美地区）建立一个或者多个生产基地负责产品的制造工作。设立生产基地是实施产品自制策略的前提。不同地区的原材料价格可能存在差异，这些价格显示在上季度《管理报告》的下季度信息。由于政策约束、大宗货物运输限制等原因，生产基地只能在当地购买原材料。公司应根据自己的全球战略进行区位选择与布局，在不同地区建立生产基地，或者在同一地区建立多个生产基地。

新设立生产基地需要一个季度的时间，所需费用包括土地购置、生产基地设计、施工、装修以及生产设备采购等费用（表 9 生产基地基本参数）。生产基地建成后每个季度运营需要支付管理人员与生产员工基本工资、福利、保险以及电力、水、通讯等基础设施费用，还包括生产设备的维护费用。虽然在不同地区建立生产基地的建造成本和维护成本不同，但这并不是影响基地生产能力的决定性因素。

除了劳动力和原材料成本外，还有一些半固定成本要运营部门承担，包括：生产过程的机器运行成本、产品的生产计划费用（表 6 生产设备运行、产品检验成本及不合格产品的估价）。生产基地生产过程中发现的不合格产品将按次品卖掉，并减少可交货产品的数量。可是，如果你有足够的生产能力，替代次品的额外产品会自动生产出来，这样交货可以实现。

当计划交付产品数量超过正常产能时，生产基地会增加临时员工从而获得一定比例的灵活产能（表 9 生产基地基本参数）。生产基地生产过程优先使用正常产能，当正常生产的产能不足以满足计划交付时额外使用灵活生产，但灵活生产的废品率是正常生产的 2 倍。此外，还能通过生产激励对生产基地的生产员工进行激励，从而在一定程度上降低不合格产品发生的概率，详见“人力资源管理”部分。

出于某些原因（如消费市场不景气或者跨国交付产品时高昂的关税税率），公司可能选择撤销生产基地，但同时也会产生一笔退出成本。生产基地退出产生的费用包括关闭单位生产基地的费用、生产员工辞退赔偿费用以及报废生产设备的费用（表 9 生产基地基本参数）。需要注意的是，在同一地区无法同时进行生产基地的建立和撤销。

**2. 生产外包**

如果企业不想建立自己的生产基地，也可以选择在特定地区实施生产外包策略，委托当地企业（即，其它公司在当地的生产基地）进行产品的制造工作。不同地区的外包产品价格可能存在差异，这些价格显示在上季度《管理报告》的下季度信息。

如果企业在特定地区拥有自己的生产基地，那么会优先采用产品自制策略。但当计划交付产品数量超过特定地区自有生产基地的正常产能与灵活产能时，公司会在产品自制策略的基础上，自动实施生产外包策略。

企业能否成功获得计划中的生产外包产品数量，取决于当地生产基地的生产能力。如果当地生产基地的生产能力有限，则会根据生产能力限制情况按比例缩减所有公司生产外包产品的交付数量。企业应当综合考虑不同地区的外包产品价格、交付能力、跨地区的运输费用以及关税税率，做出生产外包策略的最优决策。

生产外包完成后，产品将直接交付给公司指定地区的营销中心。如果企业在特定地区没有已经设立的营销中心，则无法实施相应的生产外包策略。

**3. 生产代工**

如果企业拥有自己的生产基地，那么企业也可以接受其它企业的委托进行产品的生产代工。

当企业自有生产基地的正常产能高于计划交付的产品数量时，表明生产基地具有富余产能，此时可以自动接受其它企业的委托进行产品的生产代工，从而通过代工产品交付而获得产品代工收入。生产代工同样能够为企业带来丰厚的回报，这是除了产品销售之外，企业的另一个收入来源。

生产代工同产品自制一样需要购买和使用原材料，交付代工产品的收益即外包产品价格。不同地区的外包产品价格可能存在差异，这些价格显示在上季度《管理报告》的下季度信息。

企业可以在同一地区设立多个生产基地以获得更大的生产代工能力，但是企业的富余产能能否成功接收到委托生产代工的订单，取决于当地生产外包的需求。如果当地生产外包的需求有限，则会根据委托生产代工需求的情况按比例缩减所有公司生产代工产品的交付数量。企业应当综合考虑不同地区的原材料价格、外包产品价格、代工需求，做出生产代工的最优决策。

**4. 原材料采购**

不同地区的原材料价格可能存在差异，这些价格显示在上季度《管理报告》

的下季度信息。由于政策约束、大宗货物运输限制等原因，生产基地只能在当地购买原材料。

原材料可以根据生产安排及时供货，不必仓储。当企业确定了生产交付决策，系统会根据自产数量和代工数量自动确定需要购买原材料的数量，并且按照上季度《管理报告》显示的价格进行原材料采购。

**5. 产品质量**

质量控制部门在生产过程中检查产品质量，还需要支付产品的检验成本（表 6 生产设备运行、产品检验成本及不合格产品的估价）。

不可避免的是，一些产品送达顾客后会出现损坏。并按照保修条件退货。按产品保修条款由国内和国际市场退回返修的产品，由当地服务机构完成，他们依据所做工作从公司收取固定费用。在互联网市场上售出产品的返修服务由当地承包商完成，按同样标准收费（包括快递费用）（表 7 保修费用）。

**6. 仓储、运输**

你要决定运往国内、国际市场和互联网市场的产品数量（除非生产资源限制了制造或外包交付这一数量产品的能力）。产品运到各地区营销中心的仓库，需要收取产品的仓储费用。

在交货过程中，产品可能丢失、被盗或损坏，因而它们不能完好到达最终目的地而被从发货单中勾销。由于产品丢失而推迟交货，保险公司赔偿所有丧失的销售额。没有导致销售额丧失的产品丢失（当你有充足的库存时），按估价投保（表 8 产品仓储费用与库存价值的计算方法），由保险公司按季度赔付。

产品用标准集装箱运输，集装箱的容量是固定的，不满一个集装箱按满箱计费（表 10 集装箱容量）。货物运往各个市场收货港的里程是固定的。营销中心负责将货物从港口运往目的地。产品运输过程的费用包括：集装箱越洋运输费用、租用集装箱和车辆 1 天全包的费用（表 11 全球运输参数）。

向各市场运输产品的交货费用取决于：

- 交货所需的装载量

- 特定交付的产品量
- 集装箱容积（能装的产品数）
- 固定的运输距离
- 每日最长运输距离

## （五）研发管理

### 1. 研发中心

企业可以选择在特定地区（国内地区、东南亚地区、欧洲地区以及北美地区）建立一个或者多个研发中心负责产品的研究与开发工作。如果没有研发中心，企业将无法开展研发活动。在研发活动中，企业可以对产品进行改进并最终实现技术等级的提升。这种等级的提升将帮助企业增强产品在市场上的竞争力，特别是在你的技术等级领先于小组中的其他企业的情况下。企业的研发成果不仅可供自身使用，还可以通过普通技术许可转让给小组中的其他企业使用。

新设立研发中心需要一个季度的时间，所需费用包括土地购置、研发中心设计、施工、装修以及研发设备采购等费用（表 12 研发中心基本参数）。研发中心建成后每个季度运营需要支付管理人员与研发人员基本工资、福利、保险以及电力、水、通讯等基础设施费用，还包括实验耗材、研发材料费用以及研发设备的维护费用。虽然在不同地区建立研发中心的建造成本和维护成本不同，但这并不是影响研发中心创新能力的决定性因素。

各地区研发中心的研发效率（基础成功率）是有差异的。单个研发中心的研发成功率不仅取决于基础成功率，还取决于特定地区的产品技术等级和技术市场等级与企业现有等级的差距（表 12 研发中心基本参数），并且受到企业内部管理水平和研发人员研发能力的影响。如果市面上有销售的产品技术等级高于企业现有产品等级，则企业研发中心将获得一定的产品市场模仿成功率的加成；如果企业购买了更高等级的产品技术许可，那么企业研发中心将获得一定的技术市场模仿成功率的加成。如果企业在全球一个或者多个地区布局了不止一个研发中心，这些研发中心将在研发活动上产生协同效应，从而提高研发的成功率。此外，你

还能通过研发激励对研发中心的研发人员进行激励，从而进一步提高研发成功率，详见“人力资源管理”部分。因此，公司应根据自己的全球战略进行区位选择与布局，在不同地区建立研发中心，或者在同一地区建立多个研发中心。

企业开展的研发活动具有不确定性，这就意味着你对研发中心与对研发人员激励的投入并不是总能获得技术等级的提升，即每个季度，技术将维持原来的等级或提升一级。当然，你的研发投入越多，获得技术等级提升的可能性就越大。如果企业在研发上投入过少，那么企业会难以在技术等级上取得突破，长此以往企业的产品将趋于过时，在市场上销售的难度也会越来越大。

出于某些原因（如企业战略方向调整），公司可能选择撤销研发中心，但同时也会产生一笔退出成本。研发中心退出产生的费用包括关闭单位研发中心的费用、研发人员辞退赔偿费用以及报废研发设备的费用（表12 研发中心基本参数）。需要注意的是，在同一地区无法同时进行研发中心的建立和撤销。

- **重要细节：**

当在某一地区设立研发中心时，该地区市场产品的适应性会有所提高，这将使得你的产品在该市场更具有竞争优势（前提是该地区已经设立营销中心）。而同时设立营销中心、研发中心和生产基地则可能带来更高的产品适应性。

研发中心每个季度的基础技术研发情况都会在《管理报告》中的产品改进一栏表示出来，按是否成功分别表示为“研发成功”或“研发失败”。

当你选择在某一市场中使用更高的技术等级时，无论该技术是企业自主研发或者是通过技术许可购买的，该市场低等级的产品库存将被廉价出售。但如果在该市场上出现的是未实现的积压订单，则不会对企业产生任何影响，因为消费者已经预先做出了购买该产品的决定，这些订单不会因新技术等级的出现而发生改变。

即使企业没有及时使用更高等级的技术，已取得的技术等级提升也不会自行消失。然而，如果你没有及时使用这些高等级的技术，你可能会发现同一小组中的其他竞争对手已根据市场情况，先于你使用更高等级的技术对产品进行了改进，并在市场上获得了竞争优势。

企业通过自主研发进行产品改进的过程如下：

（1）每个季度确定划拨给研发中心用于产品改进的经费以及在研发管理方面的投入。

（2）经过一个季度后，研发中心将报告这些投入是否使技术等级获得提升。

（3）当你决定在下季度或几个季度后使用更高的技术等级时，你需要对上季度各个市场中可能存在的产品库存进行综合评估。更高等级产品的销售收益必须足以抵销廉价出售低等级库存产品而导致的潜在销售收益的损失（这取决于上季度库存产品的数量），在这种情况采用更高的技术等级才是明智的。

（4）生产基地开始生产更高等级的产品，营销中心开始销售更高等级的产品。

**2. 技术许可转让**

企业可以将其拥有的更高等级技术的使用权有偿让渡给组内的其他企业。当技术等级处于市场领先地位时，企业可以分别在各地区市场上对技术进行普通许可转让，允许组内的其他企业通过支付下季度相应产品销售收入的一定比例作为使用技术许可的回报，实现技术的价值变现。技术转让可以为企业带来丰厚的回报，这是除了产品销售与产品代工之外，企业的第三种收入来源。

对于技术许可转让实行“先到先得、低价者得”的原则，你需要关注公共信息并确认你的企业是否拥有技术市场存在空白的较高的技术等级。当市场上只有一家企业挂出更高技术等级时，无论该企业设定的技术许可收益比例为多少，技术等级均以这一企业设定的收益比例在对应的市场中进行许可转让（除《公司历史》中已经存在的技术许可转让情况除外）；而当市场上有两家及两家以上的企业挂出更高技术等级时，对应市场中该技术等级的许可收益比例则由设定比例最低的企业决定。若存在多家设定许可收益比例均为最低的企业，则在该市场的技术许可收益由这些企业平分。每个季度，企业在各个市场获得的技术授权收入都会在《管理报告》中的技术收费小计中显示。

值得注意的是，企业在市场上进行许可转让的技术等级是有限制的，6级（含）以上的技术等级将无法在市场上进行许可转让。

**3. 技术许可购买**

当技术等级处于市场落后地位时，为了追赶同一小组中的竞争对手，企业可以选择在市场上支付下季度相应产品销售收入的一定比例来购买市场上其他企业许可转让的更高的技术等级。企业的技术购买情况将在《管理报告》中的技术付费及付费比例中体现。

企业购买技术许可不仅能够直接获得生产相应等级产品的权利，而且还能够通过技术市场的模仿增加自有研发的成功率。需要注意的是，当你选择在某一市场中使用更高的技术等级时，无论该技术是企业自主研发或者是通过技术许可购买的，该市场低等级的产品库存将被廉价出售。

## （六）人力资源管理

人力资源管理部门的任务是在保障员工的基本权益的前提下，通过设计合理的激励机制、管理预算与培训体系使企业员工队伍得到有效的激励并高效地工作，从而实现企业利润的最大化。每个季度，该部门必须对员工激励、管理预算与员工培训模块展开评估并及时对其进行调整与优化，以确保企业更好地适应市场环境，持续提升其在小组中的竞争优势。

**1. 基本工资待遇**

当在企业在市场上设立营销中心、生产基地、研发中心后，为了维持它们的正常运转，企业需要为其配备一定数量的员工，包括一般员工（营销人员、生产人员、研发人员）以及相应的管理人员。其中，管理人员的薪酬总额约为一般员工薪酬总额的 25%。一旦企业选择设立这些机构，无论这些员工是否从事相应的营销、生产与研发活动，企业都必须为他们支付相应的基本工资、福利以及保险等费用（表 13 营销中心、生产基地、研发中心的工资待遇）。

**2. 员工激励**

为了提升企业一般员工在销售、生产、研发方面的积极性与效率，激发员工为达成企业的目标而努力工作，实现企业的长远发展，你需要决定企业在员工激励方面的投入，即为企业给予一般员工的营销激励、生产激励与研发激励分别设

定一个合理值与变动区间，使得员工行为更符合你的预期。

**（1）营销激励**

企业为营销人员提供的营销激励并非固定值，而是与下一季度特定地区的产品销售收入挂钩。你需要在保证企业利润的前提下，为营销人员制定适当的奖励方案（即确定销售收入的某个百分比用于激励营销人员），以此提升其工作热情与动力，为企业赢得更多潜在的订单并形成正向循环。值得注意的是，营销激励也是企业管理费用的一部分，过高的营销激励可能压缩企业的盈利空间。

**（2）生产激励**

在生产的过程中，生产基地有概率会产出残次品，而这些产品往往只能以极低的价格变卖（表 6 生产设备运行、产品检验成本及不合格产品的估价），从而导致企业损失部分利润。企业给各个生产基地的生产工人支付一定金额的生产激励可以调动他们的生产积极性与责任感，减少因操作不当与失误而产生残次品的概率，帮助企业取得更多的利润。当企业设立多个生产基地时，企业需要分别向各生产基地的生产工人支付在决策单设置的生产激励。

**（3）研发激励**

企业给各个研发中心的研发人员支付一定金额的研发激励可以激发其创新创造能力，使其在研发环节中做到研精静虑，积极寻找能够实现产品改进的创新点与优化点，从而为提升技术等级提供概率加成。这对企业打造核心竞争优势，打开更高等级产品的高附加值市场具有重要意义。当企业设立多个研发中心时，企业需要分别向各研发中心的研发人员支付在决策单设置的研发激励。值得注意的是，企业的研发活动是一个持续的过程。即使上一季度研发活动未能达到预期成果也并非是无意义的，这同样是一个积累经验的过程，有助于企业未来在研发上取得新的突破。

**3. 管理预算**

管理预算影响公司整体的管理水平，将会作用于包括企业的营销、生产与研发在内的各个方面，进而会对公司各部门的整体工作效率产生影响。因此，制定合理的管理预算对企业各部门员工各司其职、各尽所能具有重要意义。

需要注意的是，增加管理预算将在下个季度初执行，而减少管理预算要提前一个季度通知。

**4. 员工培训**

企业可以对员工进行一般技能的培训，帮助员工明晰企业的组织架构并加深对自身岗位的认知，以增强员工团队合作的意识，提高其工作能力，节省彼此之间的信息沟通成本。在职培训是由外部咨询企业提供的，对公司从当下到未来的营销、生产与研发均有益处。

这种培训以“咨询日”计算，按日收费，员工培训每天的费用是 10000 元，每位员工都有机会参与其中。

## （七）财务管理

财务部门的责任是按照公司的战略有效管理公司的资金。这意味着部门工作承担着各种角色，包括监控盈利性、管理投资和融资、管理公司的固定资产、制定税收策略、股息发放策略等。更重要的是，它必须与管理层密切配合，最大限度地提高公司投资绩效，因为这是评判你公司经营业绩的依据。

**1. 股本**

公司是由股东资本聚集而成的，其资产由每股价值为人民币 1 元的股票组成，股本数量会显示在公司的资产负债表上。公司的股票在股票交易所公开发行并上市交易，而股票价格会受到多方面因素的影响。每季度《管理报告》中将会给出各个公司在上季度的股票价格，你需要根据公司状况决定是否进行股票增发或回购。

值得注意的是，你需要做出增发股票或回购股票的决策，但是股票的增发与回购的数量任何年度都不能超过年初的已发股本数的 10%。除此之外，如果股价低于 1 元人民币时，不得增发或回购股票。

**2. 股息**

每个季度，你需要决定派发给股东的股息比例，派发股息以股本的一定百分

比表示，企业在将在下季度初向股东支付股息。股息是股东获取投资回报的重要途径，企业为股东派发股息不仅有利于提振股东的投资信心，而且还能增强对外部投资者的吸引力，这对企业的长远发展具有重要促进作用。当然，不同类型的股东对股息有不同的偏好与需求。对于成长型投资者而言，他们关注企业未来的成长性并希望从股价上升中获利，因而他们往往长线持有股票，更在乎在未来获取大量股息分红；但对于由养老基金这类作为主要机构投资者的股东而言，他们更倾向于获得持续稳定的股息分红。

值得注意的是，拥有股息支付能力的企业往往是财务健康的。因此，在每一季度决定支付股息的比例时，你需要关注公司上一季度资产负债表上显示的留存收益的数量，并保证你设定的股息总额不超过这一数量。如果你对股息分红的决策超过了这一数量，你的决策将被系统修正并限制在可行的范围内。

**3. 投资**

你可以决定是否在金融机构中办理为期一个季度的短期存款进行投资，投资的利息将按中央银行利率计算，并在下季度末存入你的银行账户。如果数量不变，短期存款到期后将自动续存，有关投资的数据变动将显示在你的资产负债表上。

如果你想减少或撤回存款，请在决策时用负数表示。

**4. 借贷——长期贷款**

你可以决定是否使用固定利率的长期贷款。这种贷款的资金是由愿意与你的企业建立长期合作关系的投资机构提供的，并且这一贷款将成为你的企业资金储备的一部分。企业能够获得长期贷款的数量取决于上季度《管理报告》中显示的关于“下季度借款能力”的数据，超过这一数量的长期贷款将被系统修正并限制在可行的范围内。

值得注意的是，使用这种贷款后，在下季度企业就可以立即得到现金形式的信贷资金，当然，这部分资金会优先自动偿付部分或全部的银行透支。这种贷款是长期的，并且在整个比赛模拟过程中不能偿还。

**5. 借贷——银行透支**

除了非银行类的金融机构外，你还可以通过银行透支（以中央银行现行利率为基准计算的一种灵活的银行贷款）的方式进行融资。银行会根据你的公司上季度资产负债表显示的短期资产和债务状况，确定下季度的最大透支限度，并根据公司对现金的实际需要为你自动透支与还款。

如果公司需要获取超出透支限额的资金，银行也会继续给予资金支持，并且你无需提供额外的资产进行抵押担保，即公司将使用**未授权透支**（unauthorized overdraft）。但是，未授权透支的利率很高。此外，当产生未授权透支时，所有透支额度都按这种高利率付息，而不仅仅是超出透支限额部分的资金。

在整个比赛模拟的过程中，即使你无力偿还，公司同样可以继续获取银行透支。另外，即使你的公司股票一文不值，你的公司也不会面临破产。

- **重要细节：**

考虑到有股票交易、长期贷款、定期存款、派发股息等决策会导致现金的流动，在下季度开始时，要立即对上季度资产负债表显示的银行账户或透支数额进行调整。

你的投资将按上季度《管理报告》中公布的中央银行利率获取利息，利息在下季度末记入你的银行账户。

下季度的最大授权透支额显示在上季度《管理报告》的“下季度透支限额”。关于透支利息的计算，取的是下季度期初调整值（如前所述）与期末透支的平均数。不同的利率可能用于不同的情况，取决于透支是否超过上限。下季度末的透支数包括需支付的利息，有时会超过透支限额，即使利息是按低利率收取。

长期贷款总额（或新增已有贷款）由你的借贷能力限制。借贷能力每季度不同，取决于公司股票的市值、现有的长期期贷款、银行设定的你公司的透支限额（表 15 财务限额的计算方法），下季度的借贷能力显示在上一季度《管理报告》的“下季度借款能力”。长期贷款按固定利率，从每季度的第一天开始计算。

**6. 资本支出——不动产**

公司全资拥有自己的生产基地与研发中心（土地与厂房），其价值在公司的

资产负债表中显示，土地与厂房不需支付折旧费。新厂房需要一个季度才能完工，所以你需要在上一季度确定好建造计划。

**7. 资本支出——设备**

在建设生产基地与研发中心时，你必须为其配备相应的生产设备与研发设备，这些设备正式投入使用前需要经过一个季度的配置，其价值也会显示在公司的资产负债表上。当投入使用后，每一季度生产设备与研发设备均需按缩减平衡法（decreasing balance）折旧。

同时根据新的环境保护方面的法规，出于对可能产生的污染以及安全处理废物的需要，如果需要关闭已有的生产基地与研发中心，需要额外为报废设备支付一笔费用。这项费用计入“其它费用”。

**8. 保险**

企业的经营活动存在因各种随机事件的影响而受阻的风险，在整个比赛的模拟过程中主要体现在运往各个市场的产品因疏忽、被盗、洪水、火灾而丢失或损坏。破坏性的事件相对较少发生，其影响在本手册的相关部分都有描述。这些事件将以“商业报告”的形式出现在《管理报告》中。

为了化解意外事故对企业造成的风险，你可以向保险公司投保，以弥补潜在的钱货损失，维持企业的正常运转。保险公司提供四种投保方案（表 16 保险选择）。投保产品的价值计算为下季度计划交付各市场的产品数量与对应产品价格的乘积之和。未保险风险比例，是指企业自己准备承担的风险（由 0.20%—0.80%），这一百分比会随着你所选择的保险方案决策而变化，自己准备承担的风险越大，需要支付的保险费率（由 1.60%—0.40%）就越低。需要注意的是，保险公司并不会无限制的承担你的损失，而会在不同的保险方案中设定相应的承保比例作为最大的赔付限额。

- **重要细节：**

产品的丢失或损坏将直接在《管理报告》中显示。

由于产品丢失而导致的推迟交货，将由保险公司赔偿所有丧失的销售额，未

导致销售额丧失的产品丢失（当你有充足的库存时），按估价赔偿，相应的赔偿保险公司将按季度汇入你的银行账户。如果你没有在上季度选择投保，那么你将不能通过索赔获取相应赔偿。

# 第三部分《管理报告》

## （一）你的公司

管理报告的第一部分全部是关于你公司的信息。报告给出所有决策数字，如果可能，还解释每一数字的含义。这部分包括以下内容：

- 你的决策（你所做出决策的副本）
- 资源与产品（资源配置和产品供应统计）
- 财务报表（损益表、资产负债表、现金流量表）

《管理报告》第二部分提供本组所有参赛队的信息，以及比赛模拟的经济环境的信息。

每次收到《管理报告》后，要核对以下信息：

- 《管理报告》是你公司的
- 报告每一页顶部都有你的公司和所在组的号码
- 正确的比赛虚拟年度和季度

一旦以上信息有误，请立即联系比赛组织方。

## （二）你的决策

《管理报告》的第一部分再现你上季度的决策数据。一般情况下，这些数据与你所填的决策数据相同。但如果你填写了不适当的决策（在公司现状下，不可能的决策），系统将会自动修正，并通过星号（*）进行标记。如果《管理报告》的决策数据与你填写的不同，而又没有标示星号（*），请立即与比赛的组织方联系，核对你所提交的决策数据。

报告的其余部分给出了有关公司和比赛状况的信息。它告诉你上季度发生的事情、公司目前某些管理参数的状态，某些与下季度有关的事情。它还给出有关你的竞争对手和经济环境的信息。手册第三部分的剩余内容将依次考察报告的每

个标题，解释相应数据是如何获得的。

## （三）资源与产品

### 1. 全球布局情况

这部分表示你的在各个地区营销中心、生产基地和研发中心的设立情况。

#### （1）营销中心设立情况

“上季度营销中心数量”：上季度正在运营的特定地区的营销中心的数量。它与上上季度“下季度营销中心数量”数量相等。

“新建营销中心数量”：上季度你成功新设的特定地区的营销中心的数量。

“撤销营销中心数量”：上季度你成功撤销的特定地区的营销中心的数量。

“下季度营销中心数量”：下季度将要运营的特定地区的营销中心的数量。它等于上季度营销中心数量，加上新建营销中心数量，再减去撤销营销中心数量。

#### （2）生产基地设立情况

“上季度生产基地数量”：上季度正在运营的特定地区的生产基地的数量。它与上上季度“下季度生产基地数量”数量相等。

“新建生产基地数量”：上季度你成功新建的特定地区的生产基地的数量。

“撤销生产基地数量”：上季度你成功撤销的特定地区的生产基地的数量。

“下季度生产基地数量”：下季度将要运营的特定地区的生产基地的数量。它等于上季度生产基地数量，加上新建生产基地数量，再减去撤销生产基地数量。

#### （3）研发中心设立情况

“上季度研发中心数量”：上季度正在运营的特定地区的研发中心的数量。它与上上季度“下季度研发中心数量”数量相等。

“新建研发中心数量”：上季度你成功新建的特定地区的研发中心的数量。

“撤销研发中心数量”：上季度你成功撤销的特定地区的研发中心的数量。

“下季度研发中心数量”：下季度将要运营的特定地区的研发中心的数量。它等于上季度研发中心数量，加上新建研发中心数量，再减去撤销研发中心数量。

**2. 全球生产基地**

**（1）生产及交付情况**

各个地区生产基地的生产及交付情况。生产基地正常生产的最大产能的上限是理论最大产能（包括废品），灵活生产的上限是临时最大产能（包括废品）（表9 生产基地基本参数）。

“计划交付”：上季度从特定地区进行生产交付决策（包括自制和外包）的产品数量之和。产品不会被运往没有你的营销中心的市场。

“基地交付”：上季度特定地区生产基地成功生产交付产品的数量（不含废品）。它等于计划交付与实际产能（包括正常产能和灵活产能）的最小值。

“正常产能”：上季度特定地区生产基地通过正常生产能够交付的产品数量的上限（不含废品）。它等于生产基地的理论最大产能减去正常生产过程产生的废品数量。

“灵活产能”：上季度特定地区生产基地通过灵活生产能够交付的产品数量的上限（不含废品）。它等于生产基地的临时最大产能减去灵活生产过程产生的废品数量。

“富余产能”：上季度特定地区生产基地闲置的正常生产交付能力（不含废品）。当计划交付数量小于正常产能时，富余产能等于正常产能减去计划交付数量，否则为0。

**（2）生产基地交付情况**

“正常生产”：上季度特定地区生产基地通过正常生产实际交付的产品数量（不含废品）。它等于计划交付与正常产能的最小值。

“正常生产——其中：废品”：上季度特定地区生产基地正常生产过程产生的废品数量。

“灵活生产”：上季度特定地区生产基地通过灵活生产实际交付的产品数量（不含废品）。它等于“计划交付减去正常生产”与灵活产能的最小值。

“灵活生产——其中：废品”：上季度特定地区生产基地灵活生产过程产生的废品数量。

“实际产量”：上季度特定地区生产基地实际生产的产品数量，包括不合格的产品和为替代这些产品而生产的产品。它等于正常生产、灵活生产和代工交付以及这些生产过程产生的废品数量之和。

**（3）外包及代工情况**

“计划外包”：上季度特定地区计划使用外包生产交付的产品数量。它等于计划交付减去基地交付。

“外包交付”：上季度特定地区使用外包的实际生产交付产品数量。它受到市场整体外包需求与代工能力的影响，如果市场代工能力不够大，这个数字可能小于计划外包的产品数量。

“可行交付”：上季度特定地区实际生产交付的产品数量。它等于基地交付与外包交付的产品数量之和。

“代工交付”：上季度特定地区生产基地的富余产能承接代工时实际生产交付的产品数量（不含废品）。它受到市场整体外包需求与代工能力的影响，如果市场外包需求不够大，这个数字可能小于富余产能。

“代工交付——其中：废品”：上季度特定地区生产基地代工生产过程产生的废品数量。

**（4）自产明细**

上季度特定地区生产基地成功生产并计划交付各市场的产品数量。当生产基地生产能力不足时，生产基地会优先交付当地的生产计划，再按照计划交付数量加权分配其它地区的生产计划。

**（5）外包明细**

上季度特定地区使用外包成功生产并计划交付各市场的产品数量。当市场代工能力不足时，代工企业会按照组内各公司的计划外包数量加权分配外包计划。

**（6）计划交付数量**

上季度各市场的计划交付产品数量。它包括生产基地和使用外包并计划交付的产品数量之和，由各地区数量汇总而成。

**（7）丢失/损坏**

上季度在产品交付过程（包括运输等环节）中丢失、被盗、损坏的产品数量。

**（8）实际交付数量**

上季度制造并确实被送往各市场营销中心的产品数量。如果你的生产基地没有足够的生产能力或者外包需求没有被完全满足，又或者出现产品丢失损坏等情况，这个数字可能低于你原来的决策数。产品不会被运往没有你的代理商或经销商的市场。

**3. 全球营销中心**

“订货数量”：上季度从各个市场得到的产品订货数量。这是指新的订货数，不包括从上上季度结转下来、有待交付的订货（积压订单，见下文）。

“销售数量”：上季度在各个市场销售的产品数量。其计算值取下列两数中较小的一个：新的订货＋上上季度结转的未交付的订货（积压订单，见下文）；或上季度交付的产品数量＋上上季度用于销售的库存产品（且未因为产品技术等级提升而被廉价出售）。

“积压订单”：由于交货方面的问题，整个上季度在各个市场未完成交付的产品数量。注意这些数字只是实际未完成交付数的一部分，因为部分未交付订单已被客户取消。这些被取消的订货没有直接转向你的竞争对手，但在未来的某个时间会间接地这样做。如果你决定提高价格你的积压订单在下季度开始时会进一步减少。

“产品库存”：上季度末各地库存，并可用于下季度销售的产品数。如果你决定对某产品实施更高的技术等级，可在下季度开始时，将多余库存的该产品卖

掉。对于各地产品的库存量或积压订单，可按下面的方法计算：

“上上季度”的产品库存，加“上季度”交付的产品数量，减去“上上季度”的积压订单，减去上季度收到的订货。

如果结果是正数，意味着该地区下季度有库存产品可以销售。如果是负数，意味着该地区有未完成的订货，其中的一部分订单将被取消。因此，该结果在计为积压订单前，被分为两部分。

**4. 全球售后服务**

“保修服务”：根据公司一年保修保证，由当地保修机构维修的产品数。可能包括因设计缺陷、危害环境退回修理的产品，以及尚未发货库存中因类似原因需要修理的产品。

**5. 全球研发中心**

**（1）基础技术研发情况**

“上季度技术等级”：上季度企业自主拥有的技术等级情况。

“产品改进”：对于研发成果，有两种可能出现的结果：第一，研发失败：表明上季度你的研发中心没有成功对你的产品进行升级改进；第二，研发成功：表明你的研发中心已经提出了一项重要的改进，你的产品技术等级得到提升，有待你在时机成熟时，做出使用更高技术等级的决策。

“下季度技术等级”：下季度企业自主拥有的技术等级情况。

**（2）技术购买情况**

“技术使用级别”：上季度企业在特定市场所使用的产品技术等级。

“技术付费（0 或 1）”：上季度企业在特定市场使用的技术等级是否需要付费的标志。如果企业实际使用的技术等级超过企业自主拥有的技术等级，此时表示企业购买了外部技术市场的技术等级（如有），则应支付相应的技术许可费用，标记为 1，否则为 0。

“技术付费比例（%）”：上季度企业在特定市场使用了外部技术市场的技

术许可时应当缴纳的技术许可费用的比例。

**（3）技术许可情况**

“技术收费小计”：上季度企业通过外部技术市场在特定市场获得的技术许可的收益。当你抢先在外部技术市场上挂出你的技术许可方案时，别人购买技术使用权时需要根据销售收入的一定比例向你支付技术转让费用。当市场上有多个公司同时挂出相同技术许可方案时，所得收益平均分配。

**6. 全球运输**

“平均运输距离（公里）”：把产品由港口交付到营销中心的平均运输距离。把产品运到各个市场港口的运输距离是固定的。运输天数是平均运输距离除以每天的运输距离的限制（即每日每车的最大运输距离），不足一天，算一天，作为车辆保养、装货时间。

“装载量（集装箱数量）”：运往各地货物的集装箱数量。不足一箱按一箱计算。

## （四）财务报表

《管理报告》中有一部分是公司的财务报表，包含“管理费用支出”、“损益表”、“资产负债表”和“现金流量表”。具体在后文中介绍。所有的交易都以人民币记录。

**1. 管理费用支出**

以下是发生在上季度的各项成本开支。

“区域形象费用”：各个市场公司宣传广告活动的总成本。

“互联网经销商费用”：支付给你的网上销售经销商用于处理你的产品的所有开办费与支持费用。新设立或者撤销互联网营销中心都需要支付一笔一次性的开办费用。网上销售代理商只有一个。维持互联网营销中心正常运营每季度还需要支付一笔支持费用（表 3 互联网经销商费用、网络营销费用）。

“网络服务商费用”：你连接国际互联网所需的费用，此费用取决于网站接口每季度费用，加上一笔不确定的技术服务费用（例如网络安全），此费用为网络销售额的一定百分比。开设或关闭互联网市场销售都要支付一次性费用，分别为 ISP 的初始入网费、关闭网上销售的费用（表 3 互联网经销商费用、网络营销费用）。

“营销中心运营费用”：上季度用于维护各市场营销中心的运营租金和运营成本，加上新设营销中心的建造成本，再加上与上季度末撤销营销中心有关的一次性费用（不含员工赔偿）。

“营销中心人力费用”：上季度用于维护各市场营销中心的人力成本，再加上与上季度末撤销营销中心有关的营销员工辞退赔偿费用。

“销售管理费用”：是销售管理成本，等于上季度各地订货的订货价值总和的 1%。

“保修服务费用”：在公司的一年保修期内，上季度修理因故障返修产品的总成本。等于上季度维修的产品数乘以各自的维修成本（表 7 保修费用）。

“研发中心运营费用”：上季度用于维护各地区研发中心的运营成本，加上与上季度末撤销研发中心有关的一次性费用（不含员工赔偿和报废设备费用）。

“研发中心人力费用”：上季度用于维护各地区研发中心的人力成本，再加上与上季度末撤销研发中心有关的研发员工辞退赔偿费用。

“技术使用费用”：上季度在各市场使用了外部技术市场的技术许可时应当缴纳的技术许可费用。它等于企业在各市场的销售收入与技术付费比例（如有）的乘积之和。

“营销激励费用”：上季度用于激励营销人员的费用。它等于企业在各市场的销售收入之和乘以决策单设置的营销激励的百分比。各市场营销中心的数量不影响营销激励费用的总金额。

“生产激励费用”：上季度用于激励生产人员的费用。它等于企业上季度在各地区的生产基地数量之和乘以决策单设置的生产激励的金额。企业需要为每一

个生产基地支付同样的生产激励成本。

“研发激励费用”：上季度用于激励研发人员的费用。它等于企业上季度在各地区的研发中心数量之和乘以决策单设置的研发激励的金额。企业需要为每一个研发中心支付同样的研发激励成本。

“员工培训费用”：上季度用于员工一般技能培训的费用。它等于决策单设置的员工培训（天）乘以培训每天的费用 10000 元。

“产品库存费用”：各市场营销中心库存产品的平均储备成本。它等于上季度与上上季度产品库存的平均数量乘以单位产品存储在营销中心的费用(表 8 产品仓储费用与库存价值的计算方法）。

“商业信息费用”：上季度购买商业信息的成本(表 4 竞争对手信息费用)。

“信用控制费用”：银行对信用卡付款收取的手续费。它等于线下营销中心（国内、东南亚、欧洲和北美）每销售一个产品的信用卡处理费，加上线上营销中心（互联网）每一产品的信用卡处理费（表 14 财务参数）。

“购买保险费用”：为风险补偿按比率支付的金额。其总量为上上季度资产负债表中所列非流动资产和产品库存价值总和乘以公司选择的投保方案的险率；如果未投保，其总量为零。

“管理预算”：你决定的上季度公司用于管理部门人员的费用。

“其它费用”：未包括在以上各项的各种成本。它等于与上季度末撤销生产基地有关的报废生产设备的费用，加上与上季度末撤销研发中心有关的报废研发设备的费用。

“管理费用支出总计”：以上列出的所有成本开支项目的总和。

“税前利润”：见损益表。

“前期应税利润”：由上上季度结转的累计利润（负数表示亏损）。如果那个季度已经核税则为零。

“应纳税利润”：上季度末累计的利润，是以上两项的总和。

➢ **重要细节：**

到上季度末累计的利润数（或亏损）。这个数字的计算方法是，上上季度结转的应纳税利润，加上“上季度”的毛利、利息和保险赔付；减去上季度支付的利息、行政管理费用支出总计和折旧。每年的第四季度税务部门核税，如果这个结果是正值，就按一定比例的缴税（表 14 财务参数），结转到下个季度的“应纳税利润”数额为零。如果是负数（亏损），则无须缴税，亏损进入下个季度。每年第四季度显示的数字，是税金估算前的值。一旦税金估算并缴纳后，第一季度开始时的应纳税利润重新被定为零。

“保险申报”：评估上季度损失的全部金额。如果未投保，此数为零。

“未保险风险”：向保险公司购买保险时愿意自行承担的风险。它等于投保产品的价值（下季度计划交付各市场的产品数量与对应产品价格的乘积之和）乘以保险方案决策相应的未保险风险比例（表 16 保险选择）。

**2. 损益表**

损益表第一部分计算出毛利润，第二部分计算出净利润（税后利润）。

“产品销售收入”：上季度的产品销售的总收入。它等于上季度在各个市场销售的产品数量乘以相应的价格，加上使用重要产品改进后低价销售产品的收入，再加上以残次品价格销售的不合格产品的收入（表 6 生产设备运行、产品检验成本及不合格产品的估价）。

“产品代工收入”：上季度的承接代工的总收入。它等于上季度在各个地区交付的代工产品数量乘以上上季度管理报告显示的外包产品价格。

“技术授权收入”：上季度的技术授权的总收入。它等于上季度在外部技术市场挂出的许可费（以百分比的形式）乘以其它企业购买技术使用权时获得的销售收入。当市场上有多个公司同时挂出相同技术许可方案时，所得收益平均分配。

“销售收入总计”：以上列出的所有收入项目的总和。

“季初库存价值”：上季度初库存产品的价值。等于上上季度季末库存价值。

“外包采购费用”：上季度从外包商处购买的，用于市场交付的产品的费用。

单位外包产品的价格在上上季度公布的下季度信息范围内。

“原材料采购费”：按照上上季度公布的价格，于上季度订购一定数量的材料的成本。它等于实际产量、单位产品耗费原材料以及各地区原材料价格的乘积之和。

“生产基地运营费用”：上季度用于维护各地区生产基地的运营成本，加上与上季度末撤销生产基地有关的一次性费用（不含员工赔偿和报废设备费用）。

“生产基地人力费用”：上季度用于维护各地区生产基地的人力成本，再加上与上季度末撤销研发中心有关的生产员工辞退赔偿费用。

“生产运行计划费用”：上季度运行生产设备的运行成本。它等于单位产品的机器运行成本与单位产品的生产计划费用之和（表 6 生产设备运行、产品检验成本及不合格产品的估价），再乘以生产基地实际生产的产品数量。

“质量控制费用”：产品质量控制部门的固定费用。它等于单位产品的检验成本（表 6 生产设备运行、产品检验成本及不合格产品的估价），乘以生产基地实际生产的产品数量。

“租赁运输费用”：上季度租用运输工具将产品运往各个市场的费用。

- 本地运输的费用：需要的集装箱装运天数乘以每日集装箱的租赁费用；
- 越洋运输的费用：需要将产品运往出口港的集装箱装运天数乘以每日集装箱的租赁费用，再加上集装箱数乘以每箱远洋运输成本；
- 互联网市场的费用：集装箱装运乘以每日集装箱的租赁费用。

注：“集装箱装运天数”的计算方法为运输距离除以每天最大允许的距离（取整数）乘以装载数（表 11 全球运输参数）。

“海关清关费用”：上季度交付产品所缴纳的关税成本。它等于上季度各市场的计划交付产品的价值（按库存产品价值计算）与相对应的目标市场关税的乘积之和。

“季末库存价值”：上季度末各市场营销中心所持有产品的价值。等于各市场库存数量乘以单位产品库存价值（见表 8 产品仓储费用与库存价值的计算方

法），并已按期末汇率折算为人民币。

“销售成本”：上季度生产和交付产品的成本。等于季初库存价值，加上上季度外包采购费用、原材料采购费、生产基地运营费用、生产基地人力费用、生产运行计划费用、质量控制费用、租赁运输费用和海关清关费用，再减去季末库存价值。

“毛利润或亏损”：销售收入减去销售成本。

“管理费用”：参见以上部分。

“保险赔付”：保险公司支付的上季度保险索赔金额。此数等于全部损失（即保险申报）乘以公司选择的投保方案（表 16 保险选择）中的承保比例（即保险公司承担的风险比例），再减去公司自己承担的部分（即未保险风险）。

“生产设备折旧”：上季度计提的生产设备折旧。等于上上季度资产负债表中的生产基地设备价值，加上上季度新建生产基地所采购的生产设备价值，减去上季度撤销生产基地转出的生产设备价值，再乘以固定折旧率（表 14 财务参数）。

“研发设备折旧”：上季度计提的研发设备折旧。等于上上季度资产负债表中的研发中心设备价值，加上上季度新建研发中心所采购的研发设备价值，减去上季度撤销研发中心转出的研发设备价值，再乘以固定折旧率（表 14 财务参数）。

“营业利润”：毛利润减管理费用支出总计和折旧费，加保险赔付。

“财务收入”：在上个季度期间，已有投资赚取的利息。

“财务支出”：上季度公司支付的所有银行透支和长期贷款的利息。计算利息时假设在上上季度末对公司资产负债表上的借款、现金进行重新调整，以便在上个季度初做出财务管理决策。银行透支和贷款利息的计算，是以上季度公司资金稳定流动为前提的。

“税前利润”：营业利润与财务收入之和减去财务支出。

“税金”：以公司必须纳税的利润为基础计算的税金，在每年第四季度末估算。税率不采用单一法定税率，而采用综合税率：按企业在各地区的累计应税利润，结合相应地区所得税税率加权估算。仅当应纳税利润为正时计税。估算的税

金结转入资产负债表中的应缴税金，直至下一年第二季度支付。

“税后利润”：税前利润减税金。

“每股收益（分）”：税后利润除以股本数。

“红利支出”：按照你公司的决策支付给股东的红利。它等于你公司的股本金乘以决定的股息比例。支付的红利数量可能要受上上季度的留存收益限制。

“结转留存收益”：税后利润减去红利支出。

“季初留存收益”：上上季度末未分配收益（留存收益）。

“留存收益”：上两项总和。

**3. 资产负债表**

资产负债表提供公司的非流动资产（长期）和流动资产（短期）以及负债、净资产、股东权益的数据。

**（1）非流动资产**

“生产基地土地”：公司生产基地土地的原值，不计提折旧。

“研发中心土地”：公司研发中心土地的原值，不计提折旧。

“生产基地厂房”：公司的生产基地厂房的成本价值，不计提折旧。

“研发中心厂房”：公司的研发中心厂房的成本价值，不计提折旧。

“生产基地设备”：上季度末生产设备折旧后的账面价值。等于上上季度管理报告中的生产基地设备价值，加上上季度新购入生产设备的价值，减去上季度售出生产设备的收入，再减去上季度生产设备的折旧。

“研发中心设备”：上季度末研发设备折旧后的账面价值。等于上上季度管理报告中的研发中心设备价值，加上上季度新购入研发设备的价值，减去上季度售出研发设备的收入，再减去上季度研发设备的折旧。

“非流动资产总计”：以上各项非流动资产的总和。

**（2）流动资产**

“产品库存价值”：上季度末各市场营销中心所持有产品的价值，与损益表中的季末库存价值相同。

“贸易应收款”：客户因购买产品而欠你公司的款项，即截至上季度末仍未收回的各期产品销售收入。等于上上季度贸易应收款，加上上季度产品销售收入，再减去上季度实际收回的产品销售货款。产品销售收入的回款进度以表 17 目标客户信用期限付款账期给出的目标账期为参照，但这些目标从来不会完全实现。

“现金及约当现金”：你的银行账户余额，如果是正数，则加上所有的存款。

“流动资产”：以上各项流动资产的总和。

“总资产”：以上各项非流动资产和流动资产的总和。

**（3）负债**

“应缴税款”：第四季度估算的将于下年度支付的税金数量。这一数字只在每年的第一和第四季度才在此栏下出现。

“贸易应付款”：上季度公司购买外部商品和服务后尚未支付的款项。其中外包采购、原材料采购的未付部分已按期末汇率调整。

“银行透支”：当银行账户余额如果是负数自动结转。这是根据公司短期资产担保抵押的银行浮动利率借款。

“流动负债总计”：应缴税款、贸易应付款和银行透支的总和。

“长期贷款”：公司从金融机构拆借长期贷款的总额。

**（4）净资产**

“净资产”：以上总资产减去流动总负债和长期贷款。

**（5）股东权益**

“股本”：股东的原有资本或公司启动资金。每股人民币 1 元，加上增发的部分减去回购的部分。

“股票溢价”：以每股高于 1 元价格发行股票所产生的未分配的收益减去股

票回购中的损失。

“留存收益”：公司经营期内累积的未分配利润或亏损。等于上上季度留存收益，加上上季度结转入的利润（或亏损）。若股票回购金额超过股份溢价，超出部分从留存收益中扣除。

“其他综合收益”：公司经营期内因汇率变动累积的、未计入上季度损益的利得或损失。等于上上季度的其他综合收益，加上上季度应收款项的汇兑收益（或损失）。汇兑损失以负数表示。

“股东权益总计”：股本、股份溢价、留存收益以及其他综合收益的总和，你公司的股东权益总计也等于净资产。

**4. 现金流量表**

此报表显示公司的资金在上季度是如何在其经营中流动的。

**（1）运营活动**

“贸易收入”：上季度公司收到债务人支付的款项。等于上上季度贸易应收款，加上上季度产品销售收入的一定比例，再加上上季度全部产品代工收入和技术授权收入。其中，产品代工收入和技术授权收入的账期为 0，于上季度末一次结清。产品销售收入的回款进度以表 17 目标客户信用期限付款账期给出的目标账期为参照，但这些目标从来不会完全实现。未收回的产品销售收入记入上季度末资产负债表中的贸易应收款。

“保险赔付”：见损益表。

“交易支出”：用于公司工资、商品和服务的支出，各项费用的具体支付时点见表 18 支付时间安排。等于上上季度贸易应付款，加上上季度管理费用（不含区域形象、保修服务、产品库存以及商业信息费用），再加上上季度外包采购费用的 50%、原材料采购费用的 50%，以及上季度生产基地运营费用、生产基地人力费用、生产运行计划费用、质量控制费用以及海关清关费用。

“税款支出”：只在每年的第二季度支付，税金在其上上季度的资产负债表中估算。

“运营净现金流”：贸易收入加上保险赔付，减去交易支出和税款支出。

**（2）投资活动**

“利息收入”：上季度来自投资的利息。

“土地售出收入”：上季度开始时，出售公司生产基地土地、研发中心土地的收入。

“生产资产售出收入”：上季度开始时，以成本价值出售公司生产基地厂房的收入，以及以折旧后价值售出生产设备的收入。

“研发资产售出收入”：上季度开始时，以成本价值出售公司研发中心厂房的收入，以及以折旧后价值售出研发设备的收入。

“土地购入支出”：用于上季度购置生产基地土地、研发中心土地的费用。

“生产资产购入支出”：用于上季度新建生产基地、购买生产设备的费用。

“研发资产购入支出”：用于上季度新建研发中心、购买研发设备的费用。

“投资活动净现金流”：利息收入减去净资本支出。

**（3）融资活动**

“股票增发”：新发股票的收入（增发股数乘以价格）。

“股票回购”：回购公司股票的支出。

“股息支出”：见损益表。

“额外贷款”：上季度新增加的长期贷款。

“利息支出”：根据不同利率支付上季度借贷的利息，包括长期贷款、银行透支、未授权透支。

“融资活动净现金流”：股票和贷款收入减去股息和利息支出。

**（4）现金流量合计**

“净现金流量”：运营、投资、融资产生的净现金流之和。

“期初现金余额”：等于上季度末现金余额，即上上季度末现金及约当现金减去银行透支。

“现金余额”：上季度上述两条总和。上季度末现金及约当现金减去银行透支。包括投资，等于上上季度投资额存量，加上季度投资金额，减上季度撤回投资金额。

“下季度透支限额”：银行下季度准备贷给公司的银行透支的最大值。以上季度末的资产负债表为基础（表 15 财务限额的计算方法）。

“下季度借款能力”：你下季度能够借贷到的长期贷款的最大值。这取决于：

- 你公司股票在股票市场上的价值。
- 公司已有的长期贷款。
- 银行给你的透支额限度。

## （五）《管理报告》-小组信息

管理报告的这部分提供你所在小组所有其他公司的信息，以及运营的经济环境。除了有特殊说明外，这部分信息主要反映上季度的数据，用于帮助你做下季度决策。

所有公司的资产负债表每季度免费提供。

### 1. 经济情报

每个季度向你免费提供关于国内和国际市场的官方统计资料。这些资料给出了国内和出口地区公司的相对经营状况，因此有可能在这些地区拓展市场。这些统计资料是：

“国内生产总值”：它以一种可调节的形式缓解了季节性的波动。指出了市场条件下经济增长（或下降）的趋势，以及这种趋势的变化。

“失业率”：给出了在四个市场区域内失业人数的比例，表明了支出水平变化的可能性。它还是一个有关国内失常劳动力可获得性的指南。失业率以非季节性的形式给出。

“对外贸易余额”：这是衡量国内和国际市场经济竞争能力的尺度。

“人口规模”：衡量各个市场的潜力、消费需求趋势的尺度。

“人均可支配收入”：衡量各个市场的消费意愿和消费能力的尺度。

**2. 下季度价格与成本信息**

这一部分提供了可用于下季度使用的原材料与外包产品价格、建造成本与银行利率等信息。

“原材料价格”：下季度使用的原材料的单位售价；

“外包产品价格”：下季度使用的外包产品的单位售价；

“营销中心建造成本”：在特定市场新设一个营销中心所需要的建造费用，包括营销中心（门店）设计、施工、装修等费用。

“生产基地建造成本”：在特定地区新建一个生产基地心所需要的建造费用，包括土地购置费用、生产基地设计、施工、装修等费用，以及生产设备采购费用。

“研发中心建造成本”：在特定地区新建一个生产基地心所需要的建造费用，包括土地购置费用、研发中心设计、施工、装修等费用，以及研发设备采购费用。

“所得税税率”： 下季度特定地区适用的所得税征收比例。

**3. 下季度利率与汇率信息**

“中央银行年利率”：中央银行年度基准利率，此利率将用于下季度。

“美元兑人民币汇率”：下季度一美元兑换人民币的比率。

“欧元兑人民币汇率”：下季度一欧元兑换人民币的比率。

**4. 下季度关税税率信息**

这一部分内容展示了从不同地区自制或者外包产品交付至特定市场所需要缴纳的关税税率。在考虑产品从某地区生产基地（或者使用外包）运输到另一地区的营销中心时，要考虑到各个地区生产基地（或者使用外包）的产品运输到不同的地区关税税率的差异。

**5. 下季度技术市场信息**

这一部分内容展示了技术市场上允许技术许可的等级及其许可费（以百分比的形式呈现），你可以在决策中购买相应等级的技术许可（同时需要按销售额的既定比例支付相应的许可费用），或者在技术市场空白区域出售您自己研发出来的高级技术。

**6. 商业报告**

最后，你可以得到关于通用经济信息的简要文摘，它们摘自金融报刊，可以帮助你预测经济发展趋势，并预警商业经营中可能出现的问题。

所有参赛公司都可能受到国际重大事件的影响。这些事件包括政治剧变、经济、环境的发展、战争、火山爆发、地震等自然灾害、瘟疫流行等，如俄乌冲突、巴以争端、新冠肺炎疫情等。这类事件严重影响公司的运营能力，也影响市场需求。

从表面看，这类事件对所有公司影响都是相同的，但是，就某一具体公司来说，其影响取决于该公司为应付此类事件所做的准备。例如，若某一公司拥有自己的生产基地或者保持适当的成品库存，当其他公司由于缺少产品交付能力而陷于困境时，这家公司就可以继续运营。

这类事件可能具有突发和随机性。但是，这类事件发生前，很可能至少有些信息会在《管理报告》的“商业报告”中初露端倪，提供事件可能发生的线索。因此，要仔细阅读“商业报告”中的所有内容，因为它可能包含重要的成本变化的信息（例如关税谈判的最新进展）或比赛中没必要固定的那些影响因素。

参赛者应该牢记，虽然那些灾害可能不直接影响消费市场，但是可能间接影响消费者信心。

注意：虽然这类事件有发生的可能性，但是并不意味它们一定会发生。

**7. 免费信息**

针对市场上各个公司的股票市场信息、商业情报、公司资产负债表进行某些信息的免费提供：

**（1）股票市场信息**

a）股票价格：上季度各公司的股票在证券市场中的交易价格；

b）股票市值：上季度各公司的股份按当时股票价格计算的总价值；

c）已付股息：上季度各公司所支付的红利支出占股本的比例；

d）投资绩效：上季度各公司的经营成果，反映了投资者投资该公司的价值。

**（2）商业情报**

a）产品价格：上季度各公司的产品在每个市场的销售价格；

b）全球布局：上季度各公司拥有的营销中心、生产基地和研发中心数量。

**（3）公司资产负债表**

a）资产：上季度各公司的厂房设备、库存、贸易应收款和现金及约当现金；

b）负债：上季度各公司的应缴税款、贸易应付款、银行透支和长期贷款；

c）股票：上季度各公司的股本、股票溢价和留存收益；

d）净资产：上季度各公司的净资产。

这部分免费信息可以帮助公司判断其他公司的经营状况及其战略选择，帮助企业做出更有利的决策。

**8. 有偿信息**

针对市场上各个公司的市场份额信息、商业活动信息进行付费提供：

**（1）市场份额信息**

包括上季度各公司在各个市场的市场份额。一方面，公司可以通过这一部分信息来判断自己公司相对于其它竞争对手的竞争力；另一方面，公司还可以通过市场份额信息计算背景公司的市场占有率，判断可供进一步竞争的市场空间。

**（2）竞争对手商业活动**

a）人力资源策略：上季度各公司的营销激励、生产激励、研发激励；

b）市场技术等级：上季度各公司在不同市场所使用的技术等级。

公司决策者可以通过以上付费信息判断市场走向与竞争对手的策略，并做出更有利于企业发展的决策。

# 第四部分《决策单》

《决策单》是参赛队每季度填写决策的表格，决策数据由国际企业管理挑战赛培训版仿真模拟系统处理。决策数据在决策提交截止时间之前可以反复修改并提交，每次提交决策都会覆盖原有决策，系统以最后一次提交的决策结果为准。

如果你输入的数据与比赛现状不符，例如，当你只有一个生产基地时，却试图关闭两个生产基地。组织者可能注意不到，但计算机程序能够发现，并以最可接受的值代替错误的数据。你的一些决策可能不成功，例如，你想通过外包的方式生产交付 3000 个产品，实际只有 2000 个产品成功交付。这类差额或错误将以*表示。

《决策参量表》给出了可输入《决策单》上每个条目的单位、数值的上下限及其缺省值。正确输入决策数据的责任完全在参赛者，如果决策数据超出允许的范围，会有*号告诉你系统采用了修正值。

将《决策单》提交组织者之前，请留备份。

**决策参量表**

| 决策内容 | 单位 | 最小值 | 最大值 | 缺省值 |
|---|---|---|---|---|
| **（一）营销管理决策** | | | | |
| 区域形象 | 人民币 10,000 元 | 0 | 99 | 重复上季度 |
| 产品价格 | 人民币 1 元 | 0 | 9999 | 重复上季度 |
| 内部价格 | % | 0 | 100 | 重复上季度 |
| **（二）生产交付决策** | | | | |
| 生产并交付国内市场的产品数 | 件 | 0 | 9999 | 重复上季度 |
| 生产并交付东南亚市场的产品数 | 件 | 0 | 9999 | 重复上季度 |
| 生产并交付欧洲市场的产品数 | 件 | 0 | 9999 | 重复上季度 |
| 生产并交付北美市场的产品数 | 件 | 0 | 9999 | 重复上季度 |
| 生产并交付互联网销售的产品数 | 件 | 0 | 9999 | 重复上季度 |
| **（三）研发管理决策** | | | | |
| 技术使用级别 | 级 | 0 | 9 | 重复上季度 |
| 技术许可转让级别 | 级 | 0 | 5 | 0 |
| 技术许可收益比例 | % | 0 | 99 | 0 |
| **（四）全球布局决策** | | | | |
| 新建/撤销营销中心 | 个 | -9 | 9 | 0 |
| 新建/撤销生产基地 | 个 | -9 | 9 | 0 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 新建/撤销研发中心 | 个 | -9 | 9 | 0 |
| **（五）人力资源决策** | | | | |
| 营销激励 | % | 0 | 99 | 重复上季度 |
| 生产激励 | 人民币 10,000 元 | 0 | 99 | 重复上季度 |
| 研发激励 | 人民币 10,000 元 | 0 | 99 | 重复上季度 |
| 管理预算 | 人民币 10,000 元 | 0 | 999 | 重复上季度 |
| 员工培训 | 天 | 0 | 60 | 重复上季度 |
| **（六）财务管理决策** | | | | |
| 股票增发与购买 | 10,000 股 | -999 | 999 | 0 |
| 股息 | % | 0 | 99 | 0 |
| 长期贷款 | 人民币 10,000 元 | 0 | 9999 | 0 |
| 投资 | 人民币 10,000 元 | -9999 | 9999 | 0 |
| 保险方案代码 (0 - 4) | 数字 | 0 | 4 | 重复上季度 |
| **（七）市场信息决策** | | | | |
| 市场占有率信息（要=1、不要=0） | 要 / 不要 | 0 | 1 | 0 |
| 公司活动信息（要=1、不要=0） | 要 / 不要 | 0 | 1 | 0 |

注：表中的最大值和最小值只是理论上的，比赛中程序可能会采用其他数值，例如，如果你只有 1 个生产基地，你不可能做撤销 2 个生产基地的决策。超出可行数值的决策将被更正，并以*（星号）标记。

# 附录：参数和成本表

**表 1 宏观经济数据**

| 地区 | 国内生产总值（万亿） | 失业率（%） | 对外贸易余额（万亿） | 人口规模（亿） | 人均可支配收入（万） |
|---|---|---|---|---|---|
| 国内市场 | 52.68 | 5.01 | 1.54 | 14.10 | 2.61 |
| 东南亚市场 | 32.16 | 6.16 | 2.35 | 6.94 | 1.49 |
| 欧洲市场 | 43.49 | 8.37 | -2.17 | 8.03 | 3.68 |
| 北美市场 | 63.03 | 6.91 | -1.96 | 6.00 | 3.82 |

注：以上数值仅供参考。数值以非季节性的形式给出，在不同历史条件下可能存在差异。

**表 2 营销中心基本参数**

| 项目\地区 | 国内 | 东南亚 | 欧洲 | 北美 | 数值备注 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. 建造成本（万/单位）** | **20** | **16** | **28** | **32** | 营销中心（门店）设计、施工、装修等费用 |
| **2. 维护成本（万/单位）** | **31** | **25** | **44** | **50** | |
| （1）人力成本（万/季度） | 15 | 12 | 21 | 24 | 管理人员与营销员工基本工资、福利、保险等费用 |
| （2）运营租金（万/季度） | 12 | 9 | 18 | 21 | 门店租金，各地略有差异 |
| （3）运营成本（万/季度） | 4 | 4 | 5 | 5 | 电力、水、通讯等基础设施费用 |
| **3. 退出成本（万/单位）** | **22** | **19.6** | **26.8** | **29.2** | |
| （1）关闭单位营销中心的费用（万） | 10 | 10 | 10 | 10 | 关闭单位营销中心的费用 |
| （2）营销员工辞退赔偿费用（万） | 12 | 9.6 | 16.8 | 19.2 | 按 3 个月工资计算 |
| **4. 积压订单（%）** | 50% | | | | 未交付订单的积压比例 |

注：以上数值仅供参考。参数不随时间变化，但在不同历史条件下可能存在差异。

**表 3 互联网经销商费用、网络营销费用**

| 费用类型 | 数值 |
|---|---|
| 互联网经销商开办费（元） | 100000 |
| 互联网经销商每季度支持费用（元） | 150000 |
| 服务费（%）（以网站销售额为依据） | 3% |
| 网站接口每季度费用（元） | 80000 |
| 支付 ISP 的初始入网费（元） | 75000 |
| 关闭网上销售的费用（元） | 50000 |

**表 4 竞争对手信息费用**

| 信息类型 | 数值 |
|---|---|
| 市场份额信息（元） | 50000 |
| 竞争对手商业活动信息（元） | 75000 |

**表 5 关税税率信息**

| 出口地\进口地 | 国内市场 | 东南亚市场 | 欧洲市场 | 北美市场 | 互联网市场 |
|---|---|---|---|---|---|
| 国内地区 | 0.0% | 5.0% | 15.0% | 20.0% | 5.0% |
| 东南亚地区 | 5.0% | 0.0% | 10.0% | 10.0% | 5.0% |
| 欧洲地区 | 15.0% | 10.0% | 0.0% | 15.0% | 5.0% |
| 北美地区 | 20.0% | 10.0% | 15.0% | 0.0% | 5.0% |

注：以上数值仅供参考。数值以非季节性的形式给出，在不同历史条件下可能存在差异。

**表 6 生产设备运行、产品检验成本及不合格产品的估价**

| 项目 | 国内<br>生产基地 | 东南亚<br>生产基地 | 欧洲<br>生产基地 | 北美<br>生产基地 |
|---|---|---|---|---|
| 产品的机器运行成本（元/个） | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 产品的生产计划费用（元/个） | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 产品的检验成本（元/个） | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 残次产品的价值（元/个） | 400 | 400 | 400 | 400 |

**表 7 保修费用**

| 项目 | 国内<br>市场 | 东南亚<br>市场 | 欧洲<br>市场 | 北美<br>市场 | 互联网<br>市场 |
|---|---|---|---|---|---|
| 产品保修服务费用（元/个） | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |

**表 8 产品仓储费用与库存价值的计算方法**

| 费用项目 | 数值或计算方法 |
|---|---|
| 单位产品存储在营销中心的费用（元） | 50 |
| 单位产品的库存价值（元） | 单位原材料价格×单位产品耗费原材料数量+单位生产基地季度维护成本/单位生产基地理论最大产能+单位产品的机器运行成本+单位产品的生产计划费用 |

注：如有上上季度的产品库存，则用平均加权法计算期初库存+新增库存。

**表 9 生产基地基本参数**

| 项目\地区 | 国内 | 东南亚 | 欧洲 | 北美 | 数值备注 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. 建造成本（万/单位）** | **700** | **660** | **780** | **820** | |
| （1）土地（万/单位） | 50 | 40 | 70 | 80 | 土地购置费用 |
| （2）生产基地（万/单位） | 150 | 120 | 210 | 240 | 生产基地设计、施工、装修等费用 |
| （3）生产设备（万/单位） | 500 | 500 | 500 | 500 | 生产设备采购费用 |
| **2. 维护成本（万/单位）** | **140** | **125** | **180** | **205** | |
| （1）人力成本（万/季度） | 75 | 60 | 105 | 120 | 管理人员与生产员工基本工资、福利、保险等费用 |
| （2）运营成本（万/季度） | 65 | 65 | 75 | 85 | 电力、水、通讯等基础设施费用；设备维护等 |
| **3. 退出成本（万/单位）** | **150** | **138** | **174** | **186** | |
| （1）关闭单位生产基地的费用（万） | 10 | 10 | 10 | 10 | 关闭单位生产基地的基本费用 |
| （2）生产员工辞退赔偿费用（万） | 60 | 48 | 84 | 96 | 按 3 个月工资计算 |
| （3）报废生产设备的费用（万） | 80 | 80 | 80 | 80 | 报废基地所有生产设备的费用 |
| **4. 生产基地产能设置** | | | | | |
| （1）理论最大产能（件） | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 每个生产基地正常生产的最大产能 |
| （2）临时最大产能（%） | 50% | 25% | 0% | 0% | 每个生产基地额外进行灵活生产的最大比例 |
| （3）基础废品率（%） | 20% | 20% | 20% | 20% | 正常生产的废品率小于或者等于基础废品率；灵活用工废品率是正常生产的 2 倍 |
| （4）单位产品耗费原材料（个） | 1 | 1 | 1 | 1 | 单位产品耗费原材料 |

注：以上数值仅供参考。参数不随时间变化，但在不同历史条件下可能存在差异。

**表 10 集装箱容量**

| 项目 | 数值 |
|---|---|
| 集装箱容量（容纳产品数） | 500 |

**表 11 全球运输参数**

| 项目\市场 | 国内市场 | 东南亚市场 | 欧洲市场 | 北美市场 | 互联网市场 |
|---|---|---|---|---|---|
| 集装箱国内越洋运输费用（元/单位） | 0 | 20000 | 60000 | 80000 | 0 |
| 集装箱东南亚越洋运输费用（元/单位） | 20000 | 0 | 50000 | 60000 | 0 |
| 集装箱欧洲越洋运输费用（元/单位） | 60000 | 50000 | 0 | 30000 | 0 |
| 集装箱北美越洋运输费用（元/单位） | 80000 | 60000 | 30000 | 0 | 0 |
| 平均运输距离（公里） | 1380 | 700 | 1000 | 900 | 300 |
| 租用集装箱和车辆 1 天全包的费用（元） | 6500 | 6500 | 6500 | 6500 | 6500 |
| 每日每车的最大运输距离（km） | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |

**表 12 研发中心基本参数**

| 项目\地区 | 国内 | 东南亚 | 欧洲 | 北美 | 数值备注 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. 建造成本（万/单位）** | **525** | **500** | **575** | **600** | |
| （1）土地（万/单位） | 25 | 20 | 35 | 40 | 土地购置费用 |
| （2）研发中心（万/单位） | 100 | 80 | 140 | 160 | 研发中心设计、施工、装修等费用 |
| （3）研发设备（万/单位） | 400 | 400 | 400 | 400 | 研发设备采购费用 |
| **2. 维护成本（万/单位）** | **70** | **64** | **84** | **90** | |
| （1）人力成本（万/季度） | 30 | 24 | 42 | 48 | 管理人员与生产员工基本工资、福利、保险等费用 |
| （2）运营成本（万/季度） | 40 | 40 | 42 | 42 | 电力、水、通讯等基础设施费用；设备维护等 |
| **3. 退出成本（万/单位）** | **118** | **108.4** | **137.2** | **146.8** | |
| （1）关闭单位研发中心的费用（万） | 10 | 10 | 10 | 10 | 关闭单位研发中心的费用 |
| （2）研发员工辞退赔偿费用（万） | 48 | 38.4 | 67.2 | 76.8 | 按 6 个月工资计算 |
| （3）报废研发设备的费用（万） | 60 | 60 | 60 | 60 | 报废中心所有研发设备的费用 |
| **4. 研发中心效率设置** | | | | | |
| （1）基础成功率（%） | 7.0% | 6.4% | 8.4% | 9.0% | |
| （2）产品市场模仿成功率（%） | 7.0% | 6.4% | 8.4% | 9.0% | 在基础成功率基础上增加：（产品市场等级-企业现有等级）*基础成功率 |
| （3）技术市场模仿成功率（%） | 14.0% | 12.8% | 16.8% | 18.0% | 在基础成功率基础上增加：（技术市场等级-企业现有等级）*基础成功率，要求企业购买了技术许可 |

注：以上数值仅供参考。参数不随时间变化，但在不同历史条件下可能存在差异。

**表 13 营销中心、生产基地、研发中心的工资待遇**

| 人员类型\工资待遇 | 国内市场 | 东南亚市场 | 欧洲市场 | 北美市场 |
|---|---|---|---|---|
| 营销中心（元/月） | 4000 | 3200 | 5600 | 6400 |
| 生产基地（元/月） | 5000 | 4000 | 7000 | 8000 |
| 研发中心（元/月） | 10000 | 8000 | 14000 | 16000 |

注：以上数值仅供参考。参数不随时间变化，但在不同历史条件下可能存在差异。

**表 14 财务参数**

| 项目 | 数值 |
|---|---|
| 生产设备和研发设备的季度折旧率（%） | 2.5% |
| 国内、东南亚、欧洲和北美每销售一个产品的信用卡处理费（元） | 10 |
| 互联网销售每一产品的信用卡处理费（元） | 10 |
| 年利率：（上季度公布的国内基础利率） | — |
| 定期存款 | 基础利率 |
| 授权的透支（在基础利率的基础上增加） | 4% |
| 未授权透支（在基础利率的基础上增加） | 10% |
| 长期贷款（固定的年利率） | 10% |

**表 15 财务限额的计算方法**

| 项目 | 计算方法 |
|---|---|
| 授权透支的限量 | 50%不动产和库存+90%贸易应收款-100%应缴税款和贸易应付款 |
| 借款能力 | 50%的股票价格×股票数量-定期贷款和银行透支限额 |

注：所有数据来自上季度管理报告，如果上述任何一项计算结果为负数，则限额为 0。

**表 16 保险选择**

| 保险方案 | 未保险风险比例 | 保险费率 | 承保比例 |
|---|---|---|---|
| 0 | 100.00% | 0.00% | 0.00% |
| 1 | 0.20% | 1.60% | 92.50% |
| 2 | 0.40% | 1.20% | 85.00% |
| 3 | 0.60% | 0.80% | 77.50% |
| 4 | 0.80% | 0.40% | 70.00% |

注：投保产品的价值计算为下季度计划交付各市场的产品数量与对应产品价格的乘积之和；投保产品的价值乘以未保险风险比例、保险费率分别得到未保险风险与购买保险费用；承保比例指保险公司承担的风险比例。

**表 17 目标客户信用期限付款账期**

| 目标客户信用期限付款账期： | 账期（天） |
|---|---|
| 国内市场 | 30 |
| 东南亚市场 | 60 |
| 欧洲市场 | 90 |
| 北美市场 | 90 |
| 互联网（信用卡付账） | 0 |

**表 18 支付时间安排**

| 项目 | 下季度 | 下下季度 |
|---|---|---|
| 区域形象 | | 100% |
| ISP | 100% | |
| 互联网经销商 | 100% | |
| 网络服务商 | 100% | |
| 营销中心运营 | 100% | |
| 营销中心人力 | 100% | |
| 销售管理 | 100% | |
| 保修服务 | | 100% |
| 研发中心运营 | 100% | |
| 研发中心人力 | 100% | |
| 技术使用 | 100% | |
| 营销激励 | 100% | |
| 生产激励 | 100% | |
| 研发激励 | 100% | |
| 员工培训 | 100% | |
| 产品库存 | | 100% |
| 商业信息 | | 100% |
| 保险 | 100% | |
| 其它费用 | 100% | |
| 原材料和外包产品 * | 50% | 50% |
| 租赁运输 | | 100% |
| 海关清关费用 | 100% | |
| 利息（收或付） | 100% | |
| * 表示下季度订购的所有原材料和外包产品下季度支付 50%，下下季度支付 50%。 | | |

注：以上为外部成本项目，内部成本和支付省略。