

金融管理综合应用

总复习资料



上海远驰专修学院提供教学支持

2016.03

金融管理综合应用总复习资料

《金融管理综合应用》2015年11月考试总复习资料

目 录

一、考试情况介绍	2
二、涉及各学科重要知识点汇总	2
三、课本重要课后题参考答案	26
四、模拟题及分析	35

本资料使用说明：本资料共包含四个部分：第一部分考试的简单介绍。第二部分为本门课程涉及到的各门课程知识点的精选，这一部分是结合本门课的特点对各门课程重点进行浓缩，同学们需要对其进行理解和记忆。第三部分为课本重要课后题的参考答案。第四部分为模拟题，这一部分旨在让同学们熟悉该如何进行案例的分析，掌握考试的技巧。

远驰

远驰教育内部资料

PART1 考试情况介绍

- 1.考试时间：3小时
- 2.考试形式：满分100分，60分及格
- 3.考试题型：
 - 一个案例，包括**两个大题**，每题50分（**全是主观题★★★**）
- 4.考试时间：2016.5.14 9:00-12:00
- 5.知识点的考核目标：
 - A.解决问题能力：40% B.决策能力：40%
 - C.人际交往能力：10% D.数据处理能力：10%（**实际要求要比这个比例高，重要★★★**）
- 6.考试涉及的重点课程：1.《企业组织与经营环境》2.《商务沟通方法与技能》3.《会计学原理与实务》4.《市场与市场营销》5.《国际商务金融》6.《企业成本管理会计》（**最为核心的是前面四门课程★★★**）

PART2 涉及各学科重要知识点汇总

一、企业组织与经营环境★★★

- 1、**公共部门**：是指那些由国家所有并控制为了社会公众利益而运营的组织。
私营部门：是指由个人或股东所有为了营利而运营的组织。
- 2、**生产要素**：是指使产品和服务的生产得以进行的那些资源，最基本的四要素是土地、劳动力、资本和企业家。
- 3、**产业类型：★★★**
 第一产业是主要是指采集业，是指从土地这类要素中提取产品，包括采矿业、采石业、捕鱼业、林业以及农牧业等，第一产业的产品是第二产业的基本原材料。
 第二产业是指制造业和建筑业，例如化学品、纺织服装等加工制造业以及房子、公路、桥梁的建造等，该产业将原材料转化为制成品。
 第三产业不生产产品而是提供服务，例如公交、物流、银行、汽车维修、理发、学校等，第三产业的活动可分为商业服务和个人服务。
- 4、**企业使命**：是指是企业存在的根本目的和理由，决定了企业从事什么业务，该生产什么产品或提供什么服务。
- 5、**利益相关者★★★**：是指与企业有着某种直接或间接联系的所有群体。包括了股东、员工、管理者、顾客、供应商、当地社区、政府等，不同的利益相关者追求不同的目标。
- 6、**企业经营计划书**：是指一份解释企业经营理念并指出如何将这些经营理念付诸实施的文件，常用来获取贷款。
- 7、**企业的战略目标**：应具有长远性、整体性、可测量性、可实现性，企业需要对其所设定的目标定期考察和审核，保证目标的恰当性和现实性。
- 8、**企业利益相关者：★★★**
 - (1) 股东：期望能获得红利，追求企业未来利润的可持续性。
 - (2) 员工：提高薪水，接受培训以发展全部潜力，追求良好而公平的待遇。
 - (3) 管理者：实现企业的目标，完成股东委派的事情，获得报酬和升迁等。
 - (4) 供应商：及时付款、获得更多的订单，以及来自采购方对技术、人员等方面的指导，能满足彼此需要。
 - (5) 顾客：得到尊重，获得性价比高的有保证的产品，遇到问题能及时解决。
 - (6) 当地社区：希望企业对社区的人和事情关心，成为社区中负责任的一员，送货、取货安排在适当的时间，不扰乱当地居民的正常生活，不污染当地环境，能提高当地的就业、税收等问题。
 - (7) 政府：通过立法、征税、获得贷款的难易程度等，来对企业造成影响。

(8) 环境：企业经营对全球污染和气候变暖等问题造成的影响，如企业制定节能减排政策。

9、企业的主要经营目标：★★★

(1) 利润最大化（高利润）(2) 市场领导者（高市场份额）(3) 销售收入最大化（高收入）(4) 企业成长（高成长率）(5) 在不同市场上开展经营活动（降低单一市场经营风险）(6) 自我满意（自己喜欢的经营方式）

10、企业经营计划书：

(1) 首先确定企业经营计划书是否具备以下五个关键内容：

①目标 ②销售和市场营销 ③生产 ④资源要求 ⑤财务支持数据

(2) 仔细阅读案例，确定是否提供了关于企业经营计划书的足够信息。

以申请贷款为目的的经营计划书应包含以下信息：

①对企业经营思想的解释。②对企业所能满足的潜在市场的描述。③对竞争对手的优劣势分析，并说明采取的应对措施。④对产品市场营销计划以及所涉及成本的解释。⑤关于营业场地以及所需的资产设备的详细情况。⑥企业人员的详细介绍，背景、学历、工作经历等。⑦个人投资水平。⑧说明企业需要多少资金支持以及企业会如何偿还。⑨为贷款提供的担保。⑩详细的财务预算，包括月现金流量以及第一年的盈利。

11、企业组织形式：★★★

(1) 个体企业：是由个人独立经营的企业，他们也可能雇佣他人，支付给他人工资，所有利润归业主所有。

(2) 合伙制企业：是指各合伙人共同出资、共享收益，对企业债务负责，包括由其他合伙人产生的债务，即各合伙人共同承担无限连带责任。一旦合伙企业出现债务问题，各合伙人共同承担债务，出现资不抵债时，要以个人财产抵偿。

(3) 无限责任：企业所有者对发生的债务承担的责任不以投入企业的资金为限，必要时会以其个人资产抵偿。

(4) 有限责任公司：通常规模很小，企业名称后面注有“Limited”或“LTD”字样，该公司的股票不能向公众出售。

(5) 股份有限公司：通常比有限责任公司的规模要大，企业名称后面有“PLC”字样，该公司的股票可以在证券交易所自由交易。

(6) 特许经营：是指某家现有的非常知名的公司授予某人（或公司）在某个特定地区生产、服务或销售其产品的特权，特许人提供培训、经营建议、设备以及所需材料以帮助被特许人设立并运营企业，特许人向被特许人收取服务费用，并且分享被特许人的一部分利润。

12、有限公司与个体企业和合伙企业的不同之处：

(1) 股本：为了筹集资金，有限公司通常会发行股票，并将其出售。这些资本满足了企业扩张的需要。而个体企业和合伙企业不可以发行股票。

(2) 有限责任公司承担有限责任。企业所有者或股东以其出资额为限对企业承担责任，如果企业经营失败，股东损失的是最初的投资额，而不会涉及到自己的个人财产。

(3) 有限公司在法律上是独立的法人主体，其所有权与经营权相分离，即使所有者发生变更，企业也会继续存在。股东并不管理企业，他们可以委托他人为自己的利益代为管理，有限公司的设立使得没有管理能力的人以及不想参与管理活动的那部分人也可以投入资金、分享利润。

(4) 法律控制。有许多法律条例管理有限公司的经营活动。

13、有限责任公司的优点和缺点：★★★

优点	缺点
股东承担有限责任 有限责任公司有存在的延续性 股东数量最少可能有两个 相对个体企业以及合伙制企业，有更多的筹集资本的机会 随着有限责任公司规模的扩大，可能会享有规模扩大所带来的优势	由于股票不能向社会公众出售，企业成长仍受到资金限制 股票的转让可能不被其他股东允许，使得人们不愿意购买有限责任公司的股票

股份有限公司的优点和缺点：

优点	缺点
股东只承担有限责任 股份有限公司有存在的延续性 股东数目没有限定 股票可以在证券交易所自由交易 很容易筹集大量资本并扩张 随着股份有限公司规模的扩大，它会享有更多的规模扩大带来的益处	(1) 股份有限公司的设立需要更多的法律文件，设立成本很高 (2) 股份有限公司有可能规模很大，而且不人性化 (3) 大企业可能很难管理，效率低下 (4) 有被竞争者收购的风险

14、产业：★★★

- (1) 产品导向型产业：由于制造过程中会失重，选址会靠近原材料来源的产业。
- (2) 市场导向型产业：由于制造过程中会增重或产品体积庞大、易碎等原因，企业选址会靠近市场的产业。
- (3) 产业惰性：是指即使最初选址时的有利因素现在已经不存在了，但产业还在原来的经营地的现象。
- (4) 集聚经济：是指某企业由于与生产类似产品的那些企业邻近而得到的间接的利益。
- (5) 外部规模经济：是指企业处于产业聚集区域所享有的间接的经济优势，如降低企业的成本、获得受过专业培训的劳动力、附属产业的便利支持、富有创新能力的企业入驻、地区声誉等。

15、影响产业选址的因素有：★★★

- (1) 能源供应。如河流、煤炭、电力。大多企业来说主要依靠电力，现在电力已基本普及，不作为重要考虑因素。
- (2) 原材料供应。如铁矿石、港口。对于那些依赖进口原材料的产业，选择靠近港口的厂址很重要。
- (3) 产品属性。生产过程可能会改变成品的重量或形状，从而改变运输成本。如某些产品在制造的过程中会失重，企业应将厂址安排在靠近原材料的地方；某些产品在制造过程中会增重，最好将产业安排在接近市场的地方。一些产品在制造过程中会增加体积，企业的厂址应离市场越近越好。
- (4) 交通便利性。如靠近港口、陆路、铁路、海洋、航空。
- (5) 自然地理因素及气候。如农业，煤矿，旅游都跟当地自然资源有关。
- (6) 劳动力供给。例如初级加工制造业需要有大量的低成本熟练的工人。许多新兴产业都降厂址选在失业率较高的地方，相对工资水平较低。
- (7) 产品市场。如银行、食物、大体积产品等都接近市场。第三产业及零售业等需要将场址设立在接近城市的地方。
- (8) 集聚经济。又被称为外部规模经济，是指产业在某个地区集聚，使得处于该区的企业能够享受很多由此带来的利益：如降低企业的成本、获得受过专业培训的劳动力、很方便的得到附属产业的支持、吸引富有创新能力的企业，获得地区声誉。
- (9) 产业惰性。是指即使最初选址时的有利因素现在已经不存在了，但产业还在原来的经营地的现象。
- (10) 自由产业。以网络企业、研发企业选址要素并不重要。
- (11) 政府态度。政府会通过企业的规划许可、税收优惠、政策扶持等对企业施加影响。

16、规模经济：★★★

- (1) 规模经济：是指随着企业大规模生产，使得单位成本和平均生产成本都会下降。
- (2) 集聚经济：是由集中在某一个地区内的某个产业内所有企业公共拥有的间接利益。
- (3) 内部规模经济：是指企业自身的经营直接形成的成本节约。
- (4) 恶意收购：指一个公司购买另外一个公司，但这种购买行为受到被收购人的反对。
- (5) 规模不经济：指企业规模扩大所带来的不利影响。

17、内部规模经济的6种类型和具体表现 ★★★

- (1) 技术规模经济：是指企业可以使用更大、更有效率的机器，并且还可以在生产中利用劳动分工，这是小企业不可能做到的。
- (2) 财务规模经济：是指大企业拥有很多融资渠道，比小企业能够获得更低的利率，还可通过增发新股

獲得所需的資金，却並不需要花費實際成本。

(3) 管理規模經濟：是指企業可以僱用更多的專業工作人員，而且儘管企業的員工數量增加了，但監督者和管理者的數量卻不需要同等比例增加。

(4) 採購規模經濟：是指對於大企業的大批量訂貨，供應商通常會給予很低的价格。

(5) 風險分担的規模經濟：是指大企業對市場了解，可以比小企業更容易避免風險。

(6) 研發規模經濟：指只有大企業才能支付高昂的研發費用，可以設計出新產品、更具有競爭力的產品或是新的產品製造工藝，所有這些都可以促進企業銷量並減少成本。

18、規模不經濟的類型和具體表現：★★★

規模不經濟包括內部規模不經濟和外部規模不經濟：

(1) 內部規模不經濟：指由於企業規模過大而導致管理層和員工的距離加大，使得員工感到自己不被重用，員工士氣降低，沒有工作動力。顧客會感到他們是在與一個龐大的沒有人情味的企業做交易，這些問題使得企業運營成本增加，妨礙了企業的順利運作。

(2) 外部規模經濟：指由於產業在某地區過於集中，可能造成本地區過於擁擠、勞動力短缺、高房價、交通阻塞以及環境污染，所有這些都會增加企業的成本。

19、組織結構類型：★★★

(1) 職能型組織結構：指組織依據專業化分工，將工作劃分為幾個專門領域，例如市場營銷，生產等，形成不同的部門，每個部門都有專門的管理者負責管理的組織。

(2) 矩陣形組織結構：是在職能型組織結構的基礎上發展而來，指根據企業生產的產品或提供的服務所設計的一個網絡結構。在矩陣型組織結構中，傳統的職能體系依然存在，組織成員要接受職能經理的管理，同時還要接受另外一個項目經理的控制。

(3) 事業部制組織結構：指企業按照不同經營地域或不同產品劃分為不同的部門，每一個部門可以獨立經營，甚至還可以有自己獨立的組織結構。

(4) 正式組織結構：指為保證企業的正常運營，企業明文規定的組織結構。

(5) 非正式組織結構：指企業不承認的一種組織結構，通常是由於個人之間或部門成員之間興趣相投或觀點一致形成的。

20、職能型組織結構的優點和缺點：★★

優點	缺點
(1) 通過將具有共同興趣與技術能力的員工分在同一个部門，使得組織內的協調活動變得簡單。 (2) 給員工的職業生涯發展及晉升提供了更多的機會。	(1) 各部門自成體系，忽略了組織的整體目標。 (2) 組織缺乏彈性，不能適應迅速變化的環境。

矩陣型組織結構的優點和缺點：

優點	缺點
(1) 有利於解決比較複雜的問題。 (2) 能充分利用各種技能和專業知識。 (3) 節省溝通時間。 (4) 加強部門之間的橫向聯繫。	(1) 不能形成統一指揮。 (2) 多頭領導，不利於產生員工忠誠。 (3) 可能會導致部門經理之間的權力之爭，從而損害了組織的效率。

集權型組織的優點和缺點：

優點	缺點
(1) 組織中有標準的制度和程序，易被組織成員所理解。 (2) 決策制定者少，能有效協調和控制員工的各項活動。 (3) 可有效利用企業的各种資源，如人員、資金和設備。 (4) 幾乎不存在重複勞動。	(1) 降低了決策的速度。 (2) 挫傷了基層管理者的積極性。(3) 增加了官僚主義和繁文縟節，導致了一些不必要的文書以及記錄工作。 (4) 降低了決策質量。

分权型组织的优点和缺点：

优点	缺点
决策迅速。 员工会承担更多的责任。	各部门之间沟通不利，一个部门可能会对对企业部门遇到的问题漠视不理。 每个部门都有自己的支持系统，会造成资源的重复配置。

等级制组织的优点和缺点：

优点	缺点
易于理解,运营简单。 组织中存在清晰且直接的控制链,使得决策制定迅速。 责任分工与权力分配明确。 组织结构较稳定,易于控制。	员工的经验、知识等受到其所在部门的限制，不同部门的员工之间很少沟通与交流。 每个管理层次的管理者都有可能存在专制作风，不采纳下属员工的建议。 部门不灵活，对环境变化反应迟钝，限制组织成长。 各部门只关心自己的局部利益，忽视组织的整体利益，出现很多合作和沟通问题。

21、管理过程：指管理者通过制定全面的计划、组织资源，并对员工进行有效的指挥、领导和控制来实现企业目标。

22、SWOT分析★★★：是一种分析技术，用来分析与竞争对手相比企业所具有的优势、劣势以及来自企业外部的机会与威胁。该方法要求管理层密切关注企业运营活动的各个方面，并对这些内容进行分析，同时还要制定出相应的战略以实现目标。

23、有效的员工管理的条件：

- (1) 通过岗位说明书和工作范围说明等对所有任务进行清晰界定。
- (2) 充分认识到企业招聘和筛选制度对于企业目标的重要性。
- (3) 充分重视新进员工的入职程序,使其清晰地知道自己在组织中的角色以及所处的位置。
- (4) 为每个团队成员提供持续不断的培训和开发。

24、SWOT分析法：★★★

SWOT分析法包括对组织自己的优势和劣势的内部审查，以及环境给组织带来的外部机会和威胁，具体来说：

优势	劣势
(1) 员工有工作动力 (2) 产品有知名度 (3) 良好的企业声誉 (4) 现代生产技术等	(1) 士气低落、动力不足 (2) 装备落后 (3) 缺乏质量控制，导致较多浪费以及消费者对不合格产品的投管理信息系统不完善 (4) 研究和开发力度不够限制了产品创新
机会	威胁
(1) 出现了企业现有资源就可以满足的新市场 (2) 由于新的立法出台或某种趋势的出现，给企业生产新产品或服务带来了机会 (3) 科技的发展为改进生产技术和管理体系提供了机会	(1) 竞争更加激烈 (2) 不断变化的技术 (3) 经济因素 (4) 新的立法 (5) 劳动力老龄化，管理层的自满情绪，缺乏决策及控制所需的财务或其他管理信息

25、环境分析：指为及时应对组织环境变化，组织需要收集环境信息、分析这些信息并进行沟通。

PEST分析：是进行环境分析的方法之一。他可以是企业发现对其活动产生影响的外部因素。PEST分析包括四个要素：政治因素、经济因素、社会因素、技术因素。

SLEPT分析：是进行环境分析的方法之一。他可以使企业发现对其活动影响的外部因素。SLEPT等系包括五个要素：政治因素，经济因素，社会因素，技术因素，法律因素。

26、PEST 分析法的内容：★★★

<p>政治因素：指企業需要考慮國家政治制度對其經營活動的影響，因為每個國家的經濟狀況都是由政治制度決定的。主政治因素有：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 一國的政治穩定性水平 (2) 政治制度 (3) 政府的經濟政策 (4) 政府經濟計劃 (5) 立法 	<p>經濟因素：企業需要考慮國內經濟政策是如何影響環境的，它又是如何影響到企業的。主要經濟因素有：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 失業率 (2) 經濟增長 (3) 通貨膨脹 (4) 稅收 (5) 利率 (6) 匯率等
<p>社會因素：企業應重視人口變化這一因素，還要關注價值觀的變化、家庭規模等社會趨勢的改變。主要的社會因素包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 生活方式以及閑暇時間 (2) 文化 (3) 人口因素 (4) 時尚 (5) 教育 (6) 社會團體 (7) 環境問題 	<p>技術因素：企業需考慮技術變化是如何影響到產品、生產工藝以及企業績效的。主要的技術因素包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 新產品和服務 (2) 通訊技術 (3) 信息技術、 (4) 新的製造工藝 (5) 新材料 (6) 消費者預期 (7) 技術變革

27、影響生活質量的主要因素：

生活質量的好壞很難衡量，這是因為人們對生活質量的組成要素看法各異，沒有一個標準的衡量體系，除了以下的因素，可能還有其他的因素。

- (1) 公益產品的價格和質量。公益產品由政府機構提供，包括醫療衛生和教育等
- (2) 公共產品的價格和質量。公共產品也是由政府提供，包括國防、公安、環保
- (3) 機會平等
- (4) 閑暇時間
- (5) 污染和擁堵減少
- (6) 沒有災難

28、失業的原因：★★★

失業是指人們願意且能夠工作但卻找不到工作。失業的原因有：

- (1) 結構性失業：指的是社會一旦不存在對某產品的需求，便會停止該產品的生產，受僱於該產業的人如果找不到一份新的工作便會失業了。結構性失業要歸因於經濟結構的變化。
- (2) 技術性失業：指的是如果原來有某人完成的工作現如今由機器來代替完成，從事該工作的人便會失業。
- (3) 剩餘性失業：指的是社會中有些人由於生病不能參加工作，或者由於有足夠的財富而沒有必要工作。
- (4) 自願性失業：指不願意工作，但仍領取政府發放的失業補貼。
- (5) 摩擦性失業：由於工作變換臨時失去工作。
- (6) 季節性失業：是由於工作性質具有季節性而造成的。

29、經濟周期各階段的特征表現：★★★

經濟周期是指一國在一段時期內經濟活動水平的變化。其特征表現為：

- (1) 繁榮期：是經濟周期的一部分，此階段經濟活動水平很高，並且伴有就業率高，大量生產經濟增長以及人民普遍感覺經濟繁榮等特點。
- (2) 衰退期：是經濟周期的一部分。此階段經濟活動水平下降，就業率下降，生產水平下降，經濟增長緩慢，經濟繁榮水平下降。
- (3) 蕭條期：是經濟周期的一部分。此階段經濟活動水平很低，並且伴有高失業率，低生產水平經濟增長速度很慢，人民普遍感覺相對貧困。
- (4) 復蘇期：是經濟周期的一部分。就業率在這一階段開始上升，生產水平開始上升，經濟增長速度加快，並且人們對經濟增長充滿希望。

30、通貨膨脹的原因：★★★

(1) 需求拉动型通货膨胀：当经济中实现了充分就业时，表明资源已得到充分利用，在此条件下，如果总需求继续增加，闲置的机器设备由于已全部使用上了，过度的需求不仅不会促使产量增加反而引起物价上涨，产生通胀。当经济中未实现充分就业时，由于需求增加后，总供给的增加无法迅速满足总需求的要求便产生了暂时的供给短缺，从而推动了价格水平，产生通胀。

(2) 成本推动型通货膨胀：是由工资和价格的螺旋式上升引起的物价上涨。总需求不变的条件下，如果工资的提高引起产品单位成本增加，便会导致物价上涨。在物价上涨后，如果工人又要求提高工资，而再度使成本增加，便会导致物价再次上涨。

31、财政政策的作用：

(1) 财政支出，是政府为了给人民提供产品或服务而花掉的货币总额。政府利用财政支出提供公共产品和公益产品，这些对人们的幸福生活至关重要。

(2) 控制经济：政府通过财政支出和税收创造需求，从而影响到居民的消费水平。

(3) 收入再分配：政府可以从富人那里多收取资金来帮助穷人。

(4) 扶持产业：政府可以通过给企业提供资金来影响他们的选址，鼓励他们生产某种特定产品，或说服他们采取某项特定的投资决策。

32、货币政策的作用：

货币政策是由政府通过控制一国的货币供给量而实施的一系列强有力的调控措施，包括直接调控和间接调控。

直接调控是指控制经济的数量和性质的一系列限制。可以是数量调控，或定性控制。其中，数量调控是指中央银行对商业银行可以借出的货币数量的限定。定性控制也是来自中央银行的指令，这些指令可以告知商业银行可以向哪些对象提供贷款。

间接调控是由中央银行采取的一些行动会影响到商业银行的经营行为。如改变利率。

二、市场与市场营销

1、生产要素★★★：可利用的资源被成为生产要素，包括土地、劳动力、资本和企业。土地包括地下矿藏、河流、海洋地表以及地表上成长的一切；劳动力是由人们的努力、完成的工作以及所有愿意并能够劳动的人组成的总和；资本包括资金，但其外延还包括所有参与生产的机器和厂房；企业包括哪些愿意在产品或服务生产过程中进行投入的人，他们做出决策和承担风险。

2、经济体系★★★：可以分为传统经济、计划经济、市场经济、混合经济。

(1) 传统经济：传统经济中，生产什么以及如何分配产品或服务是基于传统、风俗和习惯的。

(2) 计划经济：这种体系中，国家机构决定生产多少、如何生产以及谁应该获得生产出的产品或服务。

(3) 市场经济：也叫自由市场或者资本主义，所有的经济决策完全是由需求和供给决定的。

(4) 混合经济：混合经济是最常见的经济体系类型。它是市场作用和政府干预的混合体。

3、需求★★★：指的是在一定的时间内，消费者愿意以一定的价格来购买的产品或服务的总量。

个体需求：在一定的时间内，消费者愿意以一定的价格来购买的产品或服务的总量。

市场需求：所有消费者所能够产生的消费总量。这个总的需求就是个人需求的总和。

4、对需求影响的因素：★★★

(1) 收入。如果收入普遍增加，在每一个价格水平下，需求将增加。

(2) 消费潮流。当产品流行时，由于更多的人想要购买，其需求增加。

(3) 替代品。一种商品的替代品越多，该商品的需求就会变少，比如苹果和香梨。

(4) 互补品。一种商品的互补品价格变化会影响该商品的需求，比如汽油和汽车。

(5) 季节和天气。比如，夏天冷饮的需求就会增加。

(6) 广告。通过广告可以增加需求，使需求曲线向右移动。

(7) 对价格的预测。如果消费者认为价格会上涨，商品的需求会增加，需求曲线向右移动。

(8) 政府政策。政府如果对消费提供补贴，则该商品的需求将会增加。

5、供给★★★：就是公司愿意并且能够生产所需产品的总量。

个体供给：在一定时期内，独立的个体厂商以一定的价格向市场提供的可利用的产品或服务的总量。

市场供给：市场上所有厂商提供的产品总量之和。供给的总和就是所有个人独立供给的集合。

6、影响供给变化的因素：★★★

- (1) 成本因素。工人工资增加或者原材料和设备成本增加时，供给曲线向左移动；反之，向右移动。
- (2) 设备效率提高，供给曲线向右移动。
- (3) 季节和天气产生影响，比如农产品。
- (4) 政府政策。政府如果扶持生产，则供给增加。

7、影响需求价格弹性的因素：★★★

- (1) 实际收入。一个人的实际收入越多，对大多数产品的需求就越缺乏弹性。
- (2) 可获得的替代品。有明确替代品的产品的需求曲线富有弹性。
- (3) 必需品和奢侈品。奢侈品的需求曲线富有弹性；必需品的情况相反。
- (4) 低价产品。低价产品曲线趋向缺乏弹性。
- (5) 习惯用品。习惯用品需求缺乏弹性。

8、替代品★★★：购买某一种产品将导致另外某种产品的销量下降，这两种产品将被相互成为替代品。

竞争需求：即两种产品的购买是相互竞争的，购买一种的同时就意味着另一种不能购买。

互补品：购买一种产品时也会购买另外一种产品，这两种产品就被相互成为互补品。

派生需求：即一种产品的购买需求，引起另一种产品购买的必需性。

9、自由市场中经济资源得到最佳运用的原因：

- (1) 市场体系提供了一种非常有效的方法，依靠**价格机制**协调了市场经济中的**生产水平和消费水平**；
- (2) 自由市场与**经济增长**本身存在必然联系；
- (3) 自由市场与**决策的自由度**有关；
- (4) 自由市场同**资源的有效利用**紧密联系。

10、外部性：有时候个人安排可以作为一个整体对社会产生广泛的影响，这种广泛的影响被称为外部性。包括正外部性和负外部性。正外部性指社会利益高于个人利益的外部性；负外部性指社会成本高于个人成本的外部性

11、政府干预经济的必要性原因：

- (1) 提供个人保护的需要；
- (2) 减少市场经济中可能出现的**不平等现象**；
- (3) 追求公平的社会目标，建立一个更加**关怀互爱**的社会。

12、政府干预的主要方式：

- (1) 政策干预；
- (2) 引入市场调控，鼓励竞争，制定**反垄断法**；
- (3) 征收**税收**或提供**补贴**；当市场失灵或存在负外部性时，最常见的方法是对商品或服务**间接征税**；
- (4) **价格控制**，价格控制包括**限制最高价格和最低价格**，如果政府认为当前市场价格过高，就可能设置最高价格；如果政府认为当前价格过低，就可能设置最低价格。

13、政府的政策工具：有些政策工具是宽泛的，旨在影响整个经济，这些被称为**宏观经济政策工具**，包括**利率变动、汇率变动、提高税率、增加政府支出**等。宏观经济政策即政府制定广泛的、能够影响整个经济总体运行的政策；**微观经济政策**即政府制定的影响单个市场的政策。

14、市场的三个主要因素★★★：人口、购买力和购买欲望,即**市场 = 人口 + 购买力 + 购买欲望**。

15、市场营销的环境★★★：企业的市场营销环境可分为**微观环境**和**宏观环境**两大类。微观环境影响着企业为市场服务的能力，也称为企业的市场环境，它包括企业本身、供应商、营销中介、顾客、竞争者和各种社会公众。宏观环境环境因素包括**人口、经济、自然、科学技术、政治法律和社会文化环境**六大因素，也称企业的社会环境。这些宏观环境因素都是企业营销过程中不可控制的外部因素。

16、市场营销的目标★★★：(1)先进行**市场细分**；(2)结合企业的实际情况对自己应该服务的市场进行**市场定位**；(3)企业确定了细分市场之后要搜集该市场上的**相关信息**,包括**市场规模、地理位置和分销、消费者的收入、行为和特征**；(4)开发**产品需求**；(5)结合**市场需求**进行**产品改进**。

17、市场细分★★★：市场细分是指营销者通过**市场调研**，依据**消费者在需求和欲望，以及购买行为与购**

买习惯等方面的明显差异性，把整体市场划分为若干个分市场的市场分类过程。

市场细分的作用：（1）市场细分有利于企业确定自己的目标市场（2）市场细分有利于企业发掘新的市场机会，把市场做大（3）市场细分可使企业集中人、财、物和信息等资源条件投入到有限的目标市场（4）市场细分有利于制定和调整市场营销组合策略（5）从社会效益看，市场细分使企业能更好地满足消费者形式多样、不断变化的需求，使消费者在市场上有更多的选择，买到更称心的商品和服务。

18、4Ps 含义：产品(product)：包括从产品设计、产品生产、产品包装到售后服务等诸多方面；定价(price)：定价需要考虑竞争产品的定价以及消费者对产品和服务的要求；促销(promotion)：包括了销售促进和广告等，目的是告知潜在顾客企业产品和服务的优势，并提醒现有顾客，鼓励顾客进行购买和使用；渠道(place)：是指企业将充足的货物运到销售点来满足顾客需求，可以通过自建专卖店或者批发商、零售商来实现。

19、市场调研★★★：是指系统的收集、记录、分析与市场营销产品及服务相关问题的数据的过程，来使企业持续的意识到消费者的需求。

20、市场调研的目的：通过市场调研来收集到关于产品、竞争者、购买者和使用者的一切可以发现的信息。企业根据这些信息制定市场营销决策，这些决策包括：（1）生产多少产品及如何生产；（2）定价水平；（3）最有效的促销方式；（4）在哪里销售产品及分配的最有效方法。

21、产品组合：产品组合现实可行主要是厂商为了满足不同消费者的多种需求。

22、新产品开发★★★：一个使产品有新特点或为顾客提供新的好处的过程，来满足不同消费者的多种需求，其范围涵盖了全新产品的开发和现存产品的改良。

23、市场试销及途径：市场试销是指确认新产品对潜在客户是否具有吸引力的过程，可以通过（1）选择有代表性的城市，（2）劝说商店存储新产品，（3）在公众中进行产品测试来实现。

24、产品生命周期★★★：产品在市场会中会顺次经历的“引入—成长—成熟—衰退”的发展过程，从产品初次进入市场并结束于没有人愿意购买它为止的过程称为生命周期。

25、产品生命周期各阶段的特点：（1）引入期：产品销售额很低、利润很低，成本可能超过收入从而处于亏损阶段，成功的产品发布和促销可以弥补一部分开发成本；（2）成长期：产品销售额快速增长，产品开始盈利，促销成本下降，大规模生产带来了规模经济优势，成本更低、利润更高，在成长期的末端，销售速度会变慢；（3）成熟期：销售额开始稳定，新购买者可以能很少，更多的制造商进入市场使得市场竞争激烈，市场趋于饱和；（4）衰退期：销售开始下降，利润减少。

26、评估产品组合强度的两种方法★★★：波士顿矩阵、安索夫矩阵。

波士顿矩阵：一个具体分析产品组合的方法，主要根据比较产品市场增长率和市场占有率来分析。

波士顿矩阵中四类产品的特点：（1）明星产品：是指非常盈利的产品，拥有较高的市场份额，市场增长率很高。（2）金牛产品：市场占有率低，只需要极少的产品促销和广告就可以达到很高的市场份额。（3）瘦狗产品：市场份额很低，同时市场增长率也很低的产品，在未来增长潜力很小。（4）问题产品：市场增长率很高，但是市场份额很低，对企业来说很有潜力，但需要额外的投入来增加市场份额。

安索夫矩阵：一种分析产品组合的方法，通过根据产品的特点对其在矩阵中的定位情况分析。具体包括市场渗透、新产品开发、市场延伸和多元化等。

27、公共关系的作用：（1）开发企业形象和声誉；（2）以建设性的方式来弥补与企业有关的错误政策；（3）展现领导者或创新者的形象；（4）宣传企业承担的社会责任；（5）向公众告知企业的行动与政策；（6）培育与员工的良好关系。

28、定价：制定一个价格或一组价格的作用就是将它直接得出对一个或一组产品的需求水平。

定价目标：构建一个可行的市场目标并将其与产品价格联系起来。这些目标包括：（1）利润；（2）收益率；（3）成长；（4）竞争；（5）市场份额等。

29、定价策略：★★★

●撇脂定价：这种方法是讲求高价格带来高收益，一般采用这种价格策略的企业已经生产出一种有需求的创新性的受消费者喜爱的产品，直到这种产品有更多的市场供给之前，一直可以维持高价格。

●渗透定价：渗透定价是一种采用低价格策略来增加市场份额的方法。这种定价策略适合于具备较长生命周期和潜在增长能力的产品。

●混合定价：这种方法最初是要应用撇脂定价，等到竞争激烈的时候，价格随即下降。在特殊情况下，

企業有可能降低售價到成本價格以下保持較高的市場份額和減少競爭。當這些都實現之後再將價格重新提高。

●差別定價：這種方法是對同一種產品在不同的地域或者不同的市場領域進行的不同的定價，大宗買主通常會在購買的時候得到優惠，相反小買家就是全價購買。

●成本加成定價：這種定價策略要求企業對每一單位的生产成本進行精確的估算，然後在此基礎上加上一個固定百分比的利潤來確定最後的價格。

●促銷定價：是指所製定的產品價格往往低於正常價格水平，此時企業的目的通常是向市場推出新產品或者對現有的產品進行促銷。

●邊際成本定價策略：這種策略意味著在某一特定時間內，企業尚未充分利用其現有的資源，因而有足夠的生产能力擴大生产規模。當企業提高產量時，由於固定成本保持不變，單位產品所分攤的固定成本就會隨之下降，只要其收益高於變動成本的增加，企業就可以從擴大生产中獲益。

●談判定價：這一策略在工業產品市場以及路邊小攤小販中較為常見，潛在顧客會先提出一個自己可以接受的价格，而賣方也會盤算自己索要的价格，是一個討價還價的過程。

●通行價格定價策略：這種定價方法是指企業對所有的顧客都收取同样的價格。

●隨行就市定價策略：企業的定價與其他企業產品定價保持一致，而這一價格往往是由市場上產品的供給和需求決定的，這往往會在企業之間產生一種公平的報酬。

30、分銷管理應該考慮的因素：(1) 如何使用分銷鏈；(2) 運輸方法；(3) 市場滲透；(4) 倉庫的位置；(5) 溝通方式；(6) 包裝類型；(7) 促銷策略。

三、會計原理與實務

1、會計信息的使用者：

(1) 內部使用者：內部使用者主要包括經理、董事和員工（有時候也將股東列入其中，因為股東在股東大會上通過投票來影響公司政策）。

(2) 外部使用者：外部使用者主要是商業團體，包括客戶、供應商、競爭者、稅收部門、政府部門、放款者、分析師和公眾。

2、會計假設和會計原則：

(1) 會計假設：會計假設向讀者解釋報表是如何編制的。

(2) 持續經營假設：這一假設指出財務報表是在企業持續經營的基礎上編制的，除非該企業正在（或正準備）清算，或已經停止（或正準備停止）營業。

(3) 權責發生制/配比假設：該假設指出在銷售完成或成本發生時，必須確認銷售收入和銷售成本，而不是受到貨幣或支付貨幣時才確認收入或成本。

(4) 謹慎性假設：企業應該採用最能謹慎反映其財務狀況或經營成果的計價方法。

(5) 利潤平滑：企業過度悲觀，高估可能的負債、費用。

(6) 報表粉飾：這一行為減少了再經濟形勢較好的情況下應該確認的利潤。

(7) 一貫性假設：以相似的會計處理對待報表中相似的项目，不同會計期間的會計處理應該一致，這樣其結果才有可比性。

(8) 重要性假設：重要性假設是指編制會計報表不考慮不重要的事項，但必須包括所有重要的事項。

(9) 實質重於形式假設：實質重於形式假設表明所有的交易或事項都應該按照其經濟實質進行解釋，而不应僅以其法律形式為依據。

3、會計信息的主要使用者：★★★

(1) 公司經理 (2) 公司股東和董事：公司的所有者。(3) 貿易往來者 (4) 公司資金的提供者

(5) 稅務部門 (6) 公司員工 (7) 財務分析師和諮詢師 (8) 政府及相關部門 (9) 社會公眾

4、資產相關概念：★★★

(1) 固定資產：使用壽命超過一個會計期間的資產。

(2) 有形資產：具有物理形態，能為企業創造利潤的資產。

(3) 無形資產：不具有物理形態，但能為企業創造利潤的資產。

- (4) 流动资产：使用寿命不超过一个会计期间（比如1年）的资产。
- (5) 资本：由所有者投入的最初的或后续的资金，以使企业开始或继续经营。
- (6) 长期负债：是由企业承担的超过一个会计期间（比如超过1年）偿还的债务。
- (7) 流动负债：是由企业承担的在一个会计期间（比如少于1年）偿还的债务。
- (8) 未分配利润：不以提款或股利形式发放给企业所有者，而是保留在企业的经营性利润。
- (9) 资产：可以定义为由企业拥有的具有货币价值的任何事物。
- (10) 负债：负债就是★★★企业欠别人的钱。

5、资产的基本种类：

(1) 固定资产①有形资产：包括房产、机器设备和房屋内的固定设施。②无形资产：包括专利和企业商誉等。

(2) 流动资产：包括：存货和原材料、应收账款和企业的现金或银行存款等。

6、负债的种类★★★

(1) 长期负债：包括长期借款、应付债券、长期应付款等。

(2) 流动负债：主要包括短期借款、应付票据、应付账款、预收货款、应付工资、应交税金、应付利润、其他应付款、预提费用等。

7、不同情况下的会计恒等式：★★★

(1) 企业成立初期企业所有的资产将和投入的资本完全匹配，这可以在会计等式中体现出来：资产=资本+负债。

(2) 经过一段时间的经营后，如果企业获得了利润，就有必要把这部分利润加到会计等式中，即资产=(初始资本+未分配利润)+负债

(3) 很有可能所有者通过提款享用企业获得的部分利润，这是向所有者进行的货币性支付。提款的结果是降低了企业的价值。资产=初始资本+(未分配利润-提款)+负债。

(4) 将在以后的经营期间内获取的利润和投入的资本都包括到会计基本等式中，基本会计等式就得到进一步扩展。资产=前期投入的资本+负债+前期的未分配利润+当期利润+当期投入的资本-当期提款。

8、试算平衡表：★★★

试算平衡表是用借方和贷方两栏反映分类账余额的表格。编制试算平衡表不是会计法规要求的，但这是检查所有交易是否正确过账到恰当的分类账中的有效方法。

在一个特定的会计期末，通过合计所有的借方和贷方余额对分类账进行结账。如果借方合计数大于贷方合计数，就表示账户有借方余额；如果贷方合计数大于借方合计数，就表示账户有贷方余额。然后把所有账户余额汇集在一起，形成试算平衡表。如果分录编制正确，试算平衡表的借方余额等于贷方余额。

9、固定资产折旧：★★★

计算固定资产年折旧额的方法一般有3种：直线法、余额递减法和年数总和法。

10、复式记账法★★★

借方	贷方
资产增加，如增加一台新的办公用计算机	资产减少，用现金支付
负债减少，如用现金支付给债务人	负债增加，如赊购货物
收入减少，如取消销售	收入增加，如完成销售
费用增加，如要求为当地媒体上的广告支付费用	费用减少，如取消计划好的采购

11、收入：收入=单价*数量★★★

12、成本：按照是否需要分摊（追溯）：直接成本、间接成本★★★

直接成本：完全为生产产品和提供劳务而发生的成本，比如原材料、直接工人工资。

间接成本：和生产过程相关，但不能直接或者完全分摊到具体产品去的成本，比如保险费等。

按照是否随业务量变化：固定成本、变动成本

固定成本：不受业务量变动影响的成本，包括折旧、管理人员工资等。

阶梯式固定成本（半固定成本）：从长期来看，随着业务量水平提高，固定成本也随之发生变化。

變動成本：隨着業務量的變化而變化的成本，比如原材料成本等。

半變動成本：包括固定成本也包括變動成本，只有部分成本隨着業務量變動，如駕駛汽車的成本。

13、利潤：★★★

毛利潤=銷售收入-銷售成本=貢獻毛益 淨利潤=毛利潤-費用（固定成本） 成本利潤率=毛利潤/銷售成本

盈虧平衡點：總成本線和銷售收入線相交的交點就是盈虧平衡點銷量。即：

銷售收入=變動成本（銷售成本）+固定成本，也就是盈虧平衡時，貢獻毛益=固定成本；

安全邊際：等於實際銷售量和盈虧平衡點銷售量的差額，表明企業的銷售量降到多少還不至於虧損。

14、財務報表的相关概念：★★★

- (1) 收益性支出：為了促進企業的经营活動而發生的費用，應該列示在利潤表中而非資產負債表中。
- (2) 資本性收入：由出售固定資產取得的收入。
- (3) 收益性收入：從正常的經營活動中取得收入（營業收入）和非經營活動的收入（營業外收入：捐贈等）。
- (4) 提款：企業所有者為了自身目的而取出的現款（利潤分配）。
- (5) 資產負債表：反映企業在某一特定時期的資產、負債和資本的報表，也即財務狀況表。
- (6) 利潤表：反映企業在一定經營期間內收入、成本、利潤（經營成果）的報表
- (7) 現金流量表：明確現金流入和流出的報表。
- (8) 營運資本：流動資產減去流動負債的餘額。
- (9) 償債能力：企業為償還債務把資產迅速變成現金或現金等价物的能力。

15、償債能力分析：★★★

- (1) 流動比率=流動資產/流動負債
- (2) 速動比率=（流動資產-存貨）/流動負債
- (3) 存貨周轉天數=365/存貨周轉次數=365/（銷售成本/平均存貨額）
- (4) 應收賬款周轉天數=365/應收賬款周轉次數=365/（賒銷淨額/平均應收賬款）
- (5) 應付賬款周轉天數=365/應付賬款周轉次數=365/（賒購成本/平均應付賬款）

16、獲利能力分析（息稅前利潤）：★★★

- (1) 股東權益報酬率=息稅前利潤/股東權益×100%
- (2) 資產報酬率=息稅前利潤/資產總額×100%
- (3) 毛利率=毛利潤/銷售收入×100%
- (4) 銷售淨利潤率（息稅前利潤率）=息稅前利潤/銷售收入×100%

17、資本利用效率分析：★★★

- (1) 每股收益=普通股東收益/普通股數×100%【普通股東收益=（息稅後）淨利潤—優先股股利】
- (2) 市盈率=每股市價/每股收益×100%
- (3) 每股股利=普通股股利/普通股股數
- (4) 股利收益率=每股股利/每股市價×100%
- (5) 股利保障倍數=每股收益/每股股利
- (6) 股利支付率=普通股股利/普通股收益
- (7) 資本周轉率=銷售收入/資本總額
- (8) 費用率，反映和銷售有關的費用占銷售收入的比例，包括銷售費用率、人工費用率等
- (9) 銷售費用率=銷售費用/銷售收入×100%
- (10) 人工費用率=人工費用/銷售收入×100%
- (11) 槓桿比率=借款總額（債券+借款）/權益投資（普通股權益+優先股權益）×100%

四、商務溝通方法與技能

1、溝通障礙★★★

- (1) 物理障礙：a 干擾、b 距離、c 不良設備、d 員工短缺、e 不良的工作環境
- (2) 內部系統：a 距離、b 無效的溝通系統、c 不清晰的組織結構、d 缺乏培訓、e 監管不足、f 角色不明、

g 缺乏积极性

- (3) 员工：a 个人背景（宗教、所接受的教育、家庭、法律体系、经济体系、政治体系、口头语言和非语言）b 语言障碍、c 行业术语的使用、d 受教育的差异、e 个人观点、f 超负荷、g 误解、h 意外或故意歪曲

2、克服沟通障碍★★★

- (1) 考虑接收者的需要和理解能力 (2) 确保清晰地报告 (3) 简明扼要地表达信息 (4) 避免使用行业术语 (5) 使用不只一个沟通系统 (6) 鼓励对话 (7) 缩短沟通链 (8) 确保反馈

3、沟通方向：★★★

(1) 单向沟通：信息向一个方向流动，而且不要求接收者的回应。这通常发生在下行沟通中，如向员工下达指令。

(2) 双向沟通：信息在发送者和接收者之间的双向流动，包括反馈以及对话中持续进行过程的某部分。

(3) 正式沟通：它与组织的正式结构相联系，包括发送与组织经营相关的信息，例如会议通知和员工指令等。

(4) 非正式沟通：它可以和组织经营相关，但是也可以和工作绩效无关。例如一名经理和员工的非正式交谈或者不同部门员工之间的谈话。

(5) 下行沟通：信息从组织顶端向末端的流动。它通常与单向沟通相关，如向工人传达指令。

(6) 上行沟通：信息从组织末端向顶端的流动。它通常与双向沟通相关，如通过反馈来关注工作运行的方式。

(7) 横向沟通：信息在组织内从部门到部门横向流动，这是一种能够有效地处理一体化问题的较为理性的，容易控制的处理方法。

4、沟通网络：★★★

(1) 链式：这个沟通系统属于下行沟通。它从特定类型沟通所需的最高管理层开始，下行到这一过程所需的最低层级的员工。

缺点：所用时间太长，没有讨论，减缓决策，缺少真正的双向对话。

(2) “Y”式：“Y”式允许组织内的每位成员进行沟通，但是必须通过一位中心人物

缺点：和链式没有实质区别，会阻碍群体所有成员对话。

(3) 轮式：轮式给出一个高度集权的沟通渠道。有一个中央系统，中心是领导者或协调者。不同的个人或小组可以和中心人物直接沟通，但是互相之间不可以沟通。

缺点：成员和小组不能互相沟通，依赖于中心人物的能力，他人提出的关键问题可能被其他成员忽略。

(4) 环式：在环式系统中，每位成员可以和结构中与其相邻近的那个人交流，没有中心人物来协调。

缺点：过程耗时，而且不确保问题被解决。当存在诸多无法解决的不同观点时，环式网络就会发生问题，即讨论不断，却难以形成有效的决策。

(5) 全通道式：全通道系统允许所有方向的沟通，这意味着所有个体和群体可以相互讨论问题。

5、非语言沟通：

(1) 个人外表：这是指个人的外貌和他们想展示给对方的形象

(2) 举止习惯：这是指个人的行为特点，是因人而异的。在沟通过程中一些行为可能是积极的，一些行为也可能是消极的

(3) 积极的肢体语言：显示出我们对活动感兴趣的手势或姿势

(4) 消极的肢体语言：显示出我们对活动不感兴趣的手势或姿势

6、企业内部沟通文件：★★★

(1) 备忘录：备忘录是组织内部沟通文件的一种常见形式。备忘录一般很简短，通常只记录一两个问题，并且仅限于公司内部传阅。同一份备忘录可能被发送给多个收件人。

(2) 会议议程：会议议程列出将会在会上讨论的重要事项以及讨论的次序。

(3) 缺席致歉：这是一张因不能参加会议而对缺席表达歉意的人员列表。这通常是会议议程的第一项内容。

(4) 会议记录：会议记录是用来概括会议所讨论的要点，并被存档以供今后参考。

(5) 报告：报告是涵盖一个特定主题的正式的书面交流形式，通常为内部使用。报告是由某些人搜集并研究材料、然后将它送达那些为某特定目的而要求搜集并研究这些资料的他人或者小组的一种书面交流形式。报告通常是形成决策的依据。

7、一份正式的报告应该包含以下内容：★★★

- (1) 标题页（组织名称，作者姓名、职位、主题）
- (2) 目录（这使读者能够更容易理解报告）
- (3) 执行摘要（其目的是提供对该报告要点和建议的概述。执行摘要可以让读者有一个快速、准确的概览。那些对报告感兴趣但不必要翻阅整个文献的读者也可以用它来查阅）
- (4) 授权范围（撰写报告的原因，这也可以看作是报告的引言）
- (5) 程序（任务如何进行）
- (6) 研究结果（报告的主题，包括事实和数据，而且应当考虑证据或背景资料并详述任何潜在的选择。它还应包括任何可能涉及的费用）
- (7) 结论（对研究结果的总结）
- (8) 建议（这里应就改进报告结果的方式提出建议。它应包含行动上的建议，以示应做什么，谁需要参与进来，参与进来的每个人特定的行动和职责，审查进展及特定活动的日期）
- (9) 附录（附录是某些读者需要的辅助材料，并不是每一位读者都必须阅读。它包含研究材料，附加的背景信息或是报告中被认为更为深入全面的部分）

8、企业外部沟通文件：★★★

- (1) 商务信函：这是一种用于和外部组织沟通的正式方式。
- (2) 商业计划：这是一份正式文件，用以说明组织将如何推行新的风险项目。

9、备忘录模板：★★★

	XXX 公司 备忘录
发件人：XXX 收件人：XXX	
主题：	
日期：	

10、会议议程模板：★★★

	XXX 公司 XXX 部门会议
将于 20XX 年 X 月 X 日在 XX 室举行 会议议程	
1、缺席致歉 2、对上次会议记录的确认 3、由上次会议记录提出的问题 4、XXXXXXXXX（本次会议内容） :（本次会议有几条写几条，这里模板，实际情况根据考试案例来写几条，这里省略） 8、XXXXXXXXX（本次会议内容） 9、其他事项 10、下次会议的日期及时间	

11、會議記錄模板：★★★

XXX 公司
XXX 部門會議記錄

將於 20XX 年 X 月 X 日在 XX 室舉行
 與會人員：X, X, X, X, X……

- 1、來自 X 先生/小姐的缺席致歉
- 2、對上次會議記錄的確認
.....
- 3、由上次會議記錄提出的問題
.....
- 4、XXXXXXXX (本次會議內容)
.....

(本次會議有幾條寫幾條，這裡模板，實際情況根據考試案例來寫幾條，這裡省略)

- 8、XXXXXXXX (本次會議內容)
.....
- 9、其他事項
.....
- 10、下次會議的日期及時間
.....

12、商務信函模板★★★

XXX 公司
地址

電話：XXXX 傳真：XXXX
 電子郵件：XXXX
 歸檔號：XXXX
 XXX 年 XXX 月 XXX 日

親愛的 XXX 先生/女士：

您真誠的
 XXXX
 附件

13、商業計劃模板：★★★

XXX 公司
商業計劃

經營目標

銷售與市場營銷

生產

.....
 资源需求

.....
 资金支持方面的数据

14.报告的格式★★★

报告标题

本报告由某人（考试题目中的要求）编写

日期：x 年月 x 月 x 日

目录

- 1.执行摘要
- 2.授权范围
- 3.程序
- 4.研究结果
- 5.结论
- 6.建议
- 7.附录

执行摘要（主要结论是什么）

授权范围（谁授权你写的）

程序(报告书写的顺序和步骤)

研究结果（研究内容的陈述、概括和总结）

结论（结论性内容的阐述）

建议（主观性的建议该怎么办）

附录（不适宜放在报告主体中的内容）

15、常见的视觉沟通手段：★★★

- (1) 表格：这是一种把信息集合在一起并在各分类区域内进行展示的视图手段。
- (2) 条形图：条形图用于说明在特殊数据组中所有类别的情况。
- (3) 柱状图：柱状图是一种特殊的条形图，当 X 轴作不均等划分时，就使用柱状图。
- (4) 曲线图/线形图：曲线图/线形图一般画在一张给定标尺的坐标纸上，目的是为了表示两个变量之间的关系，即特定变量的值随另一个变量的值变化的规律。
- (5) 统计地图：这是生动展示有关特殊性的地理分布的一种方法，可以是展示各个分销点，人口密集度不同的各个区域，各种产业类型，带状发展的城市群、绿化带或者住宅项目等。
- (6) 象形图：这种技术是指使用一些标志或者图画代表变量，所使用标志或者图画的大小指示特定变量的大小。
- (7) 饼状图：这是指将一个圆饼进行与各个数据组成比例的分割，以说明每一组在总数中所占的比例大小。
- (8) 散点图：这种技术通过绘图以显示两个变量之间的相关关系，具体关系取决于依据数据所标出的一些点连起来的那条最佳拟合线。
- (9) Z 形图：这一技术优势也被称作移动平均，它视图去展示一个单变量与其他数据之间的关系。

五、战略管理与伦理

1、企业战略管理的任务：

(1) 提出企业的战略展望；(2) 确定企业的使命；(3) 建立目标体系；(4) 制定为完成目标所采取的战略；(5) 有效的实施和执行所选择的战略；(6) 对战略实施和执行的結果进行绩效评价。

2、可持续发展★★★：可持续发展是一个包括自然界、人类、社会相统一的物质过程，是三方面的有机统一体。

可持续发展思想包括三方面的含义：

- 一是保持资源的永续利用；
- 二是保持人与自然界的和谐相处，建立生态文明；
- 三是经济发展要与社会发展相一致，提高人的素质和生活质量。

3、企业愿景：★★★企业愿景是一幅关于企业未来的发展蓝图，是企业领导者对企业发展前景和发展方向的一种高度概括。

企业愿景的构成要素：

- (1) 界定企业的当前业务，即回答我们是谁的问题；
- (2) 确定企业的发展方向，即要回答我们向何处去的问题；
- (3) 界定实现发展规划的具体步骤，既要考虑我们如何到达那里的问题；
- (4) 确定衡量效益的标准，即回答我们如何衡量效益的问题；
- (5) 界定企业愿景的特殊性，即不同的公司对愿景有不同的表述，不具有普遍性。

4、企业的使命：企业的使命是管理者为企业确定的较长时期的生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。

5、企业战略目标：

是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望。

企业战略目标一般有三个部分组成：企业预期实现战略指标；企业实现目标的时间表；衡量实现目标程度的指标。

6、战略目标包含的主要内容：

(1) 市场目标；(2) 技术改进和发展方面的目标；(3) 提高生产力方面的目标；(4) 财务与实务资源取得和占用方面的目标；(5) 利润方面的目标；(6) 人力资源方面的目标；(7) 员工积极性方面的目标；(8) 企业社会责任目标。

7、企业的宏观环境分析：★★★

企业的宏观环境主要指政治和法律环境、经济环境、科技环境、社会环境以及其他一切可能影响企业经营的宏观环境因素的角度分析企业所在行业的外部环境的方法。

8、一体化战略：★★★

(1) **前向一体化：**指企业根据市场需求和生产技术可能的体系，把成品进行深加工的战略。

(2) **后向一体化：**企业利用自己在产品上的优势，把原来属于外购的原材料，设为自己生产的战略。

9、低碳经济：低碳经济是指在可持续发展理念指导下，通过技术创新、制度创新、产业转型、新能源开发等多种手段，尽可能的减少煤炭、石油等高碳能源消耗，减少温室气体排放，达到经济社会发展与生态环境保护双赢的一种经济发展形态。

低碳经济的两个基本点：

其一，他是包括生产、交换、分配、消费在内的社会再生产全过程的经济活动低碳化，把二氧化碳排放量尽可能的减少到最低限度乃至零排放，获得最大的生态经济效益；

其二，它是包括生产、交换、分配、消费在内的社会再生产全过程的能源消费生态化，形成低碳能源和无碳能源的国民经济体系，保证生态经济社会有机整体的清洁发展、绿色发展、可持续发展。

10、企业的社会责任大体可以整合为如下四个层面：★★★

(1) 最近出的层面是企业的经济责任，即企业存在的最基本意义就是营利，就是为社会创造财富；

(2) 第二个层次是企业的法律责任即企业必须守法经营，照章纳税；

(3) 第三个层次是企业的伦理责任，即企业维护社会进步，促进人类发展的责任；

(4) 企业最高的社会责任是用它从社会获得的利益，通过慈善的手段回报社会、投资环保，保护地球，扶助弱小、支援受灾的国家和地区。

11、常见的企业能力有：

(1) 筹资能力(2)财务控制能力(3)战略决策能力(4)品牌推广能力(5)分销能力(6)成本控制能力(7)新产品开发能力(8)客户服务能力(9)高效、低成本的内部管理能力(10)人力资源开发与管理能力。

12、商业模式基本构成因素：★★★

(1) 产品与性能 (2) 目标市场 (3) 定价与收益 (4) 市场推广 (5) 生产方式 (6) 外部合作。

13、公司治理结构：★★★

公司治理结构是一种联系并规范股东（财产所有者）、董事会、高级管理人员权利和义务分配，以及与此有关的聘任、监督等问题的制度框架，又是一种对公司进行管理和控制的体系。

14、委托代理关系：

委托代理关系是指市场交易中，由于信息不对称，处于信息劣势的委托方与处于信息优势的代理方，相互博弈达成的均衡的用合同反映的关系。

企业内部存在的三种委托代理关系：

- (1) 股东大会和董事会之间的委托代理关系（股东大会为委托人，董事会为代理人）
- (2) 董事会和管理当局之间的委托代理关系（董事会是委托人，管理当局是代理人）
- (3) 管理当局和各部门经理之间的委托代理关系（管理当局是委托人，各部门经理是代理人）

15、价值链分析法：★★★

是将企业活动看作一系列价值创造的活动过程。该方法首先由迈克尔·波特教授提出。基本活动：进货后勤、生产作业、发货后勤、经营销售、服务的基本活动。辅助活动：企业基础设施、人力资源管理、技术开发、采购。

16、企业采用成本领先战略的原因：★★★

(1) 对潜在竞争者形成进入障碍。(2) 对供应者增加适应还价的能力。(3) 对替代品降低替代的危险。(4) 对需求方增加抵抗能力。(5) 对行业内企业产生成本优势。

17、企业采用差别化的战略的原因：★★★

(1) 对潜在竞争者形成进入障碍。(2) 对供应者增加讨价还价的能力。(3) 对替代品降低替代的危险。(4) 对需求方增加抵抗能力。(5) 在行业内竞争中具有价格优势

18、企业采用重点集中战略的原因：★★★

(1) 对潜在竞争者形成进入障碍。(2) 对替代品进入形成障碍。(3) 增强对供应商的谈判优势。(4) 削弱了购买者的讨价还价能力。(5) 在行业内竞争获得超额收益。

19、企业一般追求3种经济★★★：规模经济、范围经济、交易成本经济

20、多元化★★★：指一个企业同时在两个或更多行业从事经营活动。主要指同时向不同的行业市场提供产品和服务。

21、相关多元化企业★★★：指企业主要业务总销售额所占总销售额的比重小于0.7，且各项业务之间拥有一定技术、市场等关联的一种企业类型。

不相关多元化企业★★★：指企业主要业务总销售额所占总销售额的比重小于0.7，且各项业务之间缺少技术、市场等关联的一种企业类型。

22、公司进行多元化的原因：★★★

主要外部原因和内部原因，具体如下：

进行多元化的外部原因主要表现：

(1)产品需求趋向停滞。(2)市场集中度高。(3)市场需求的多样性和不确定性。(4)政府相关政策的影响。

进行多元化的内部原因主要表现：

(1)获得规模经济。(2)获得范围经济。(3)建立进入障碍。(4)增强对市场的控制力。(5)降低经营风险。(6)保证产品和服务质量。(7)纠正企业目标差距。(8)促进企业加强内部管理。(9)其他原因。

23、规模经济★★★：指企业平均成本会随产品和服务的数量的增加而下降。

范围经济：指公司同时生产或出售多种产品的经营成本会低于单独生产或出售同样数量的单一产品的成本的现象。

24、企业兼并★★★：指并购公司购买目标公司的产权，使目标公司丧失法人资格或改变法人实体的产权交易行为。企业收购：指并购公司购买目标公司的全部或部分股份，获得目标公司的控制权的产权交易行为。企业划转：指政府(目标公司的所有者)通过行政手段改变企业产权在不同部门、不同地区与不同企业之间的所有者关系，采取无偿形式进行国有经济内部产权重组的行为。

25、企业进行国际化经营的动机★★★

(1) 寻找新顾客 (2) 降低成本的竞争 (3) 充分利用公司的能力和资源 (4) 获得其他国家的宝贵自然资源 (5) 分散商业风险

26、国际化战略的进入方式包括：★★★

(1) 出口 (2) 许可证 (3) 特许经营 (4) 战略联盟 (5) 合资企业 (6) 全资子公司

六、企业成本管理会计

1、总成本=原材料成本+人工成本+其他费用★★★。即总成本主要由原材料成本、人工成本、其他费用构成。

2、成本分类：★★★

按照成本是否需要追溯可以分为**直接成本**和**间接成本**；

按照成本形态分为**固定成本**、**变动成本**、**半变动成本**。

3、直接成本：★★★是指能够采取追溯方式计入特定产品的成本，包括直接材料、直接人工、直接费用。其中，直接费用是为完成**特定任务**所需设备的租赁费。

4、间接成本：★★★是与生产过程相关，但不可能采取追溯方式计入特定产品的成本，包括间接材料、间接人工、间接费用等。间接费用包括制造费用、管理费用、销售费用、财务费用、研究费用、开发费用、配送费用等。

5、制造费用：是指所有不能直接计入产品或劳务的生产费用，也称之为**间接生产费用**。

6、管理费用：是指企业管理活动所发生的所有间接费用，包括**办公设备的租金与折旧费**，管理人员的工资等。

7、销售费用：是指为销售产品而发生的所有间接费用，包括打印费、产品目录、报价单等办公费、支付给**销售团队**的工资和佣金、广告费、**产品展览或销售处**的租金等。

8、财务费用：是指确保企业有足够资金进行持续的生产而发生的所有间接费用，包括与**财务相关活动**的办公费，租金等。

9、研究费用：★★★是指为巩固企业的市场份额而开发新产品而发生的所有间接费用，如研究人员的工资及与**研究设施**相关的租金等。

10、开发费用：是指为建立确保研制出的新产品可以有效投产并获利而发生的所有间接费用，如开发人员的工资及与**开发设施**相关的租金等。

11、主要成本：★★★=直接材料+直接人工+直接费用；

完全生产成本=主要成本+制造费用；

完全销售成本=完全生产成本+管理、销售、配送等费用+其他一般间接费用。

12、固定成本：★★★是指一定期间内发生的、在一定相关范围之内不会受业务量高低影响的成本。

13、变动成本：★★★是随着业务量变化而变动的成本。

14、半变动成本：★★★是指既包含固定成本又包含变动成本的成本。

15、总成本：★★★=总直接成本+间接成本；总成本=固定成本+变动成本。

16、平均成本=总成本/总产量。**边际成本**是指**每增加一个单位**产品的生产所带来的总成本的增加额。

17、存货包括：

(1) 原材料 (2) 在产品 (3) 完工成品 (4) 闲置物品

18、存货控制系统包括：★★★

(1) 预订系统 (2) 购买系统 (3) 收取存货 (4) 存储存货 (5) 将存货发送给销货商并保持合适的存货

水平

19、对存货持有量进行控制的原因：

(1) 持有大量的存货成本昂贵 (2) 存货很少则生产会受到干扰，造成潜在损失 (3) 储存存货会增加额外成本 (4) 长期储存存货会造成大量浪费

20、持有存货的主要原因：★★★

(1) 确保有足够的存货满足意外需求 (2) 有利用保证生产平稳 (3) 在各个生产步骤间提供缓冲 (4) 作为生产过程中的一个重要部分 (5) 能够获得批量采购的折扣 (6) 应对原材料供应方面的季节性波动等

21、购买或持有存货的相关成本为：(1) 持有成本；(2) 订货成本；(3) 缺货成本。

22、持有成本：包括：★★★

(1) 储存存货的成本以及检测存货水平的成本 (2) 用于购买存货的借入资金的利息费用 (3) 为保护存货而发生的保险费用 (4) 存货报废成本

23、订货成本：包括：★★★

(1) 与订货有关的管理费用 (2) 运输货物的运输费

24、缺货成本：★★★是指当企业存货耗尽而发生的相关成本，包括：

(1) 销售受到损失的成本 (2) 紧急订货成本 (3) 生产停工损失 (4) 企业声誉遭受损失

25、再订货点：★★★是指决定再次订货时现有存货的持有水平，其计算公式为：

再定货点=存货最高耗用量*收到订货的最大间隔时间

最低（缓冲）持有量：是指为避免缺货允许持有存货的最低水平，其计算公式为：

最低持有量（缓冲持有量）=再订货点—（平均耗用量*平均间隔时间）

26、最高持有量：★★★是指存货持有量达到了造成企业资源潜在浪费的水平，其计算公式为：

最高持有量=再订货点+再订货量—（最低耗用量*最低间隔时间）

27、再订货量：★★★是指企业达到再订货点时需要采购的存货量。在一个简单的存货控制系统中：

再订货量=最高持有量—最低持有量

28、平均存货量：是指企业在多数时间内 持有的存货量，其计算公式为：

平均存货量=缓冲持有量（最低持有量）+1/2 再订货量

29、经济订货量（EOQ）：★★★这种机制假设平均存货量总是等于再订货量的一半，这种机制通过考查存货持有成本与订货成本之间的关系来确定存货的最低总成本。

30、ABC 分类法：★★★是指根据存货的单价将存货进行分类。A 类存货较为昂贵，对其要严格控制；C 类存货较为廉价，企业将大量持有这种存货。

31、帕累托（80/20）分类法：★★★基于对存货价值与存货数量之间的关系的统计发现，多数情况下，80% 的价值的存货其数量只占 20%。

32、最常用的存货的计价方法为：★★★先进先出法、后进先出法、加权平均法。

33、先进先出法：★★★是指假设所有发出的存货都是按照最先购买的存货最先发出的原则进行计价的方法。其优缺点：

优点：(1) 符合逻辑，避免变质；(2) 容易理解；(3) 剩余存货的价格更接近重置成本。

缺点：(1) 耗费时间长；(2) 决策起来困难；(3) 如果存在较高的通货膨胀，发出存货的价值将与当前市场价值相差甚远。

34、后进先出法：★★★是指假设所有发出的存货都是按照最后收到的存货最先发出的原则进行计价的方法。其优缺点：

优点：(1) 发出存货的价值更接近于市场价格；(2) 有利于决策。

缺点：(1) 理解起来困难；(2) 决策起来很可能更加困难。

35、加权平均法：★★★是指对企业持有的所有存货计算加权平均成本。其计算公式为：

平均成本=收到的存货总成本 / 收到的存货总数量。其优缺点为：

优点：(1) 价格波动会被平滑掉；(2) 更加简单理解；

缺点：(1) 价格波动较大时，计算出的价格与实际成本不符；(2) 如果存在通货膨胀，平均成本的计算滞

后于实际价格波动，不利于决策。

36、**重置成本法**：对发出材料按照重置成本计价的方法。

37、**高进先出**：对当前存货按最高价格进行计价的方法。

38、**次进先出**：是指将购买的下一批材料的价格设置为发出存货的价格。

39、**生产率**：是指对生产预期产量水平的劳动力效率的一种衡量。

40、衡量劳动率效率的指标有：

生产率=生产实际产量的**预计工时**/生产实际产量的**实际工时**

生产能力比率=实际公式/预算工时

生产量比率=生产实际产量的预计工时/预算工时

很简单：**生产量比率**=**生产率*****生产能力比率**

41、**员工薪酬的核算指标**：★★★

(1) **计时工资**★★★：用于支付按照工作时间计算的员工工资。

其优点：员工愿意接受；雇主也愿意接受。

其缺点：效率低下；激励不够。

(2) **计件工资**★★★：员工按照其生产的每件产品约定的工资率获取报酬。

其优点：效率较高；激励到位。

其缺点：不受员工欢迎；产品质量没有保障；引起员工互相嫉妒。

(3) **佣金**：通常是用来支付销售人员的工资，与计件工资相似，按照销售额的一定比例支付。

(4) **费用**：为完成约定的工作而支付的一次性报酬。

(5) **额外福利**：是工资或薪金之外的福利，包括个人医疗保险，贷款优惠等。

(6) **激励计划**：a.个人激励计划：为达到所设置的个人目标的员工提供奖励；b.集体激励计划：为达到目标的团队提供奖励。c.全厂范围的激励计划：为达到目标的整个工厂提供奖励。特别地，用来激励员工的典型计划为：

a.**计件工资计划**：当产量超过目标提供奖励。

b.**高工资率计划**：这种计划按照超过行业正常标准的高工资率支付工资。

c.**日工作量法**：该计划以一个工作班次所等达到的标准水平为基准。

d.**利润共享**：企业将赚取的一部分利润支付给员工。简单的利润共享计划是递延股票信托计划，即公司将利润的一部分付给一个企业内部用于购买股票的信托基金。

e.**业绩相关支付计划**：直接将员工的年薪与他们的工作业绩联系起来。

特别地，激励计划伴随的问题：

a.是否成功取决于生产经营活动是否平稳 b.计划必须简单 c.计划应用于重复性或常规性工作

d.会带来企业内部员工不和

(7) **闲暇时间**：对损失的生产时间的计量。

闲暇时间比率=闲暇小时数/总的生产小时数

(8) **劳动力周转**：定义为离开企业或加入企业的员工数量。劳动力周转会产生**更换成本**、**预防成本**。

更换成本即包括招聘成本、培训成本及在招聘过程中产生的损失成本；

预防成本是企业为确保人员不离开企业而负担的成本，包括提高福利成本等。

劳动力周转率=**员工更换的数量**/ **平均员工数量**

42、**完全成本法与边际成本法**：★★★

(1) **完全成本法**：是指将企业全部间接成本恰当分配给某一部门，从而正确计算出的每个产品的实际成本与销售收入配比，这样将成本中心对企业盈利能力的贡献核算得更加精确。其公式为：**利润**=**收入**-**销售成本**。

特别地，该公式会涉及到**间接费用的分摊问题**，分摊标准可以是工时、产量等。

(2) **边际成本法**在计算成本是只考虑**变动成本**。

边际成本：是指每增加一件产品带来的总成本的增加额。**边际贡献**：销售收入减去变动成本的余额损益=**边际贡献**-**固定成本**，如果总边际贡献大于固定成本，企业将赚钱。

(3) 偏好完全成本法的理由：

- a. 固定成本是生产过程中的一个必要要素，因此将其作为成本分配给完工产品更加公允；
- b. 这种方法的到的存货价值与财务报表中的相关数据更加接近；
- c. 如果企业生产多种产品，个别边际贡献不能说明是否弥补了固定成本，完全成本法没有这个问题。

(4) 偏好边际成本法的理由：

- a. 比完全成本法更容易操作 b. 不存在分摊固定成本分摊问题 c. 变动成本对存货的计价更加真实 d. 有用的决策工具，计算结果更加准确 e. 边际成本法更加关注销售及生产增加所带来的利润，而完全成本法会提供错误信号。

43、**本量利分析★★★**：是指对成本、利润与业务量各种水平之间的相互关系的研究。

44、**盈亏平衡点★★★**：总成本等于总收入的那一点。损益平衡点=固定成本总额/单位边际贡献

45、**边际贡献**：销售收入减去变动成本的余额。

46、**利量比★★★**：说明了当业务量水平发生变化时利润水平是如何变化的。

利量比=单位边际贡献/销售单价

47、**安全边际★★★**：是指预计的销售收入与盈亏平衡点销售额之差。

48、**盈亏平衡图★★★**：用图形来表示不同业务量下的成本与收入的关系。

49、**边际贡献图★★★**：用来说明不同业务量下的边际贡献水平。

50、**利量图**：用来说明成本、利润与销售量间的关系，并能表示安全边际。

51、**折现现金流量法**是考虑资金时间价值的一种投资评价方法，其考虑两个因素：**时间的长度和当前的利率**。它对未来取得的收入进行处理，并将其与将现在取得的收入进行对比。

52、**净现值★★★**：按当前价格表示未来现金流的总价值。这种方法的**五个步骤**是：

- (1) 确定投资的有效寿命 (2) 确定企业相关的现金流入量与现金流出量 (3) 确定正确的折现率，如当前的利率 (4) 使用恰当的折现率计算该项目使用寿命期内每笔收入的现值，该现值抵减初始投资成本即是净现值。如果净现值是正的，应该考虑该投资项目。(5) 比较相互排斥项目，选择净现值最高的项目。

53、**内部报酬率**：它是计算项目获得的报酬率的一种折现的现金流量法。它是使项目净现值为零的折现率。

54、**定价目标★★★**：盈利能力、报酬率、成长性、竞争、市场份额。

55、**定价策略★★★**：**撇脂定价、渗透定价、混合定价、差别定价、成本加成定价、促销定价、边际成本定价、协商定价法、统一或系列定价法、市场定价法。**

56、**撇脂定价★★★**：这种方法是讲求高价格带来高收益，一般采用这种价格策略的企业已经生产出一种有需求的创新性的受消费者喜爱的产品，直到这种产品有更多的市场供给之前，一直可以维持高价格。

57、**渗透定价★★★**：渗透定价是一种采用低价格策略来增加市场份额的方法。这种定价策略适合于具备较长生命周期和潜在增长能力的产品。

58、**混合定价★★★**：这种方法最初是要应用撇脂定价，等到竞争激烈的时候，价格随即下降。在特殊情况下，企业有可能降低售价到成本价格以下保持较高的市场份额和减少竞争，当这些都实现之后再将价格重新提高。

59、**差别定价★★★**：这种方法是对同一种产品在不同的地域或者不同的市场领域进行的不同的定价，大宗买主通常会在购买的时候得到优惠，相反小买家就是全价购买。

60、**成本加成定价★★★**：这种定价策略要求企业对每一单位的生产成本进行精确的估算，然后在此基础上加上一个固定百分比的利润来确定最后的价格。

61、**促销定价★★★**：是指所制定的产品价格往往低于正常价格水平，此时企业的目的通常是向市场推出新产品或者是对现有的产品进行促销。

62、**边际成本定价策略★★★**：当企业提高产量时，由于固定成本保持不变，单位产品所分摊的固定成本就会随之下降，只要其收益高于**变动成本**的增加，企业就可以从扩大生产中获益。

63、**协商定价法**：价格由潜在的顾客与卖方协商，由于购买量等原因，价格可能发生变化。

64、**同一定价法**：向每一顾客报送同一价格，没有折扣。

65、**市场定价法**：价格通常由市场供求双方力量来决定。

66、**特殊订单**：企业获得收入的一次性机会。

67、**边际成本**：销售量每增加一单位时总成本的增加额。

68、**边际收入**：销售量每增加一单位时所带来的总收入的增加额。

69、**边际收入超过边际成本，利润会增加**；当边际收入与边际成本相等，利润达到最大。

七、国际商务金融

1、国际商务的限制因素：

(1) 政治法律制度对国际商务的影响★★★

①对进出口实行限制：出口管制是指国家通过法令和行政措施对本国出口贸易所实行的管理与控制。

②对国际投资的限制。

(2) 政治风险

①**政治风险的概念**：政治风险亦称国家风险，是指由于东道国政治因素变化给跨国企业带来的不确定或不利影响的可能性，主要是对跨国企业资产、盈利能力或管理控制方面带来的损失。

②**政治风险主要包括以下几类**：没收、征用和国有化风险。政策变动风险。汇兑限制风险，亦称转移风险。

2、外汇的功能

(1) 实现各国货币购买力相互转换 (2) 实现国际贸易的快速结算 (3) 实现在不同国家间的资金流转 (4) 实现本国货币价值的稳定

3、(1) **汇率的定义★★★**：汇率是指一种货币与另一种货币的交换比例，也可以理解为两国货币的相对价格，通过一种货币表示的另一种货币的价格。

(2) 汇率的标价方法：

①**直接标价法**：直接标价法是以若干单位的本国货币来表示一定单位的外国货币的标价方法。

举例：USD1=CNY6.23

②**间接标价法**：间接标价法是以若干单位的外国货币来表示一定单位本国货币的标价方法。

举例：CNY1=USD0.18

4、国际收支失衡的类型与原因★★★

(1) **临时性失衡**：临时性失衡是指由一些短期的、非确定或偶然因素引起的国际收支失衡。

(2) **结构性失衡**：结构性失衡是指国内经济、产业结构不能适应世界的变化而发生的国际收支失衡。

(3) **货币性失衡**：货币性失衡是指当一国的价格水平、成本、利率等货币性因素发生变动造成的国际收支失衡。(4) **周期性失衡**：周期性失衡是指各国经济周期所处的阶段不同造成的国际收支失衡。(5) **收入性失衡**：收入性失衡是一个比较笼统的概念，它统称一国国民收入相对快速增长而导致进口需求的增长超过出口增长所引起的国际收支失衡。

5、国际收支的自动调节机制(★★★)

(1) **货币-价格机制**：(货币-价格机制的影响路径有两种，一是通过对一般价格的影响，一是通过对汇率的影响。

(2) **收入机制**：指在一国国际收支逆差时，国民收入下降，社会总需求下降，引致进口需求下降，从而导致贸易收支的改善。国民收入下降也会导致对外国服务和金融资产需求的下降，从而使整个国际收支得到改善。

(3) **利率机制**：在一国国际收支逆差时，由于更多的对外支付导致本国货币的存量相对减少，体现资金供求关系的利率水平就会相对上升，进而使本国金融资产的收益率也相对上升，外国金融资产收益率相对下降，对本国金融资产需求增加，对外国金融资产需求相对减少，流入的资金增加，流出的资金减少，国际收支得到改善。

6、国际收支逆差的调节措施★★★

(1) **财政政策**：府通过调节税收和补贴的财政政策，可以影响贸易和资本流动，从而影响国际收支。

(2) **汇率政策**：一国汇率水平的变动将直接影响到该国的国际收支状况。(3) **利率政策**：利率政策可以影响到资本移动(4) **直接管制**：直接管制政策包括外汇管制和外贸管制两方面。(5) **动用官方储备**：针对一些临时性的国际收支失衡，通过增减该国的国际储备可以使其恢复平衡，对根本性长期的国际收支逆差也能起到一定的缓冲作用，给货币当局赢得时间，通过经济政策调整解决国际收支不平衡问题。(6) **国**

际官方贷款：国际官方贷款主要包括政府间的贷款和国际金融组织对成员国的贷款。**(7) 宣布财政破产：**在极端的情况下，政府可能宣布财政破产，停止外债偿付，强行平衡国际收支。

7、国际收支顺差的调查措施★★★

(1) 调低国内利率 (2) 减少对资本流出的管制 (3) 提高商业银行吸收非居民存款的准备金率 (4) 限制本国居民借用外国资本，鼓励非居民借用本国资本 (5) 限制非居民购买本国发行的有价证券

8、汇率变动对进出口贸易的影响：

(1) 汇率变动对于出口的影响：

- ①如果一国货币汇率下降，出口商利润增加，出口商乐意出口更多的数量。
- ②出口商也可以适当降低出口商品的外币价格，提高商品的市场竞争力，扩大销售。

(2) 汇率变动对于进口的影响：

- ①**本币汇率下跌：**不利于进口产品的销售，进口替代品在市场上的吸引力增加，也会刺激国内相关产业的发展，对进口起抑制作用。
- ②**本币汇率上升：**对进口贸易的影响同汇率下跌的影响作用相反，在其他条件不变的情况下，将有利于进口，不利于出口

9、外汇市场的主要交易形式：★★★

(1) **即期交易：**又称为现汇交易或现期交易，是指外汇买卖成交后，交易双方于两个交易日内办理交割手续的一种交易行为

(2) **远期交易：**远期交易又称期汇交易，是指交易双方成交后在未来某一时刻才进行交割的交易形式。

(3) **掉期交易：**掉期交易是指在买入或卖出某种外汇的同时，卖出或买进同一货币的不同期限的外汇的一种外汇交易。

(4) **套汇交易：**套汇交易是指利用不同外汇市场上某一时刻同种货币的汇率差异而进行的低买高卖赚取利润的交易行为。

(5) **套利交易：**套利交易是指利用两个国家金融市场上的利率差异，将资金从低利率的市场转移到高利率的市场，从中赚取利差的一种交易形式。

(6) **外汇期货交易：**外汇期货交易是指买卖双方交易成交后，在合同约定的到期日内按约定的汇率交割约定数量外汇的交易方式。

(7) **外汇期权交易：**期权交易的本质是一种权利的交易，而外汇期权是指交易双方在规定的期间按商定的汇率购买或出售某种外汇的权利进行买卖的交易。

(8) **金融互换交易：**金融互换是指交易双方签约，同意在未来一定期限内互相交换一系列现金流的一种金融活动。

10、交易风险的管理：★★★

(1) 货币法：

①**选择好合同货币：**选择合同货币时一般遵循以下原则：

- 1) 争取使用本国货币作为计价结算货币
- 2) 出口和资本输出争取使用硬币，进口和资本输入争取使用软币
- 3) 多种货币计价
- 4) 综合货币计价

②**提前/拖后收付法。**这种方法是通过改变收付的时间结构，从而调整其中存在的外汇风险。

③**平衡法。**平衡法的思想是创造一个相同货币、相同金融、相同期限的资金的反向流动，消除风险敞口。

④**组对法。**平衡法组成同种货币同一时点的等额反向流动，实施起来往往比较困难，因此可以放松要求，用创造另一种货币在同一时点的等额反向流动。

⑤**调整价格法。**如果交易一方不得不接受对己不利的货币作为计价结算货币时，还可以争取对价格或利率做一些对己方有利的调整。

(2) 保值法

①**概念：**是选择某种与合同货币不一致、价值稳定的货币，将合同金额转换为所选货币表示，在结算或清偿时，按所选货币表示的金额以合同货币来完成收付。

②保值法的类型

- 1) 黄金保值条款
- 2) 外汇保值条款
- 3) 一篮子货币保值条款
- 4) 物价指数保值条款

(3) 交易法

①即期外汇交易②远期外汇交易③外汇期货交易④外汇期权交易⑤借款法：借款法是通过调整外汇风险的时间结构来消除时间风险的。⑥投资法：是将一笔资金投放到金融市场上，以实现资本增值为目的的经济过程。⑦BSI：即借款-即期合同-投资法⑧LSI法：即提前收付-即期合同-投资法。

11、国际贸易结算工具

(1) 汇票

①**汇票的概念**：汇票是一个人向另一个人签发的，要求见票时或在将来的固定时间或可以确定的时间，对某人或其指定的人或持票人支付一定金额的无条件书面支付命令。（在国际贸易结算中最为常见）

②**汇票行为包括**：①出票②提示③承兑④付款⑤背书⑥拒付⑦追索⑧贴现

(2) 支票

①**概念**：支票是与银行签有支票协议的存户对银行签发的，授权银行对某人或指定人或持票人即期支付一定金额的无条件书面支付命令，即支票是以银行为付款人的即期汇票

②**支票本质上是一种汇票**

(3) 本票：本票是一个人向另一个人签发的，保证在见票时或定期或在可以确定的将来时间，向某人或其指定人或持票人无条件支付一定金额的书面付款承诺。

12、信用证：信用证是指一项不可撤销的安排，无论名称或描述如何，该项安排构成开证行对相符交单予以承付的确定承诺。

13、(1) 关税的概念★★★：关税是一个国家的海关对进出关境的货物向进出口商所征收的一种税收。

(2) 关税分类

①**出口税**：是出口国家的海关在本国出口货物运出关境时，对本国出口商所征收的关税。

②**进口税**：是进口国家的海关在外国货物和物品通过关境时，对本国进口商和物品所有者所征收的正常关税。

③**进口附加税**：在征收进口正常关税后，又出于某种目的而额外征收的关税称为进口附加税。进口附加税不同于正常关税，一般是临时性措施。

14、配额★★★：(★★★)是一种典型的限制进口数量的措施，属于传统的非关税壁垒。它包括进口配额和“自动”出口限额两种类型。

15、进口配额★★★：(★★★)进口配额又称进口限额，是一国政府在一定时期内（一季度、半年或一年）对某些商品的进口数量或金额加以限制。

16、“自愿”出口配额★★★：“自愿”出口配额又称“自动”限制出口，是出口国或地区在进口国的要求和压力下，单方面或经双方协商在某一时期内某些商品对该进口国规定出口限额。

17、补贴★★★：补贴是指一国政府或任何公共机构向某些企业提供财政捐助以及对价格或收入提供支持，以直接或间接增加某种产品的出口或减少某种产品的进口。

PART3：课本重要课后题参考答案：

第一章：

1.以一个城市建设规划师的身份将上述问题做一简略的备忘录交给当地政府的主管部门。

沿湖城

备忘录

发件人：城市建设规划师

收件人：沿湖城有关政府主管部门

主题：公共设施建设

由于经济的进一步发展，以及产业结构的变迁，沿湖城的企业对于劳动力的需求都会增加，劳动力增加和经济增长形成一种良性循环，故未来一段时间沿湖城的人口会不断增长，因此就需要提供一些公用设施来满足居民的需求，特别是新增人口的需求。

政府应从公共支出中拿出一部分进行学校、医院、公园、房屋的公共设施建设。随着人口的增加，外来人口子女、城市新生儿的教育问题将会突出，教育资源有限将从很大程度上限制城市的进一步发展。政府应该建立一些学校，满足居民子女的教育需求。同时人口的增加也会增加对医疗的需求。同时还要解决外来人口的住房问题，可以提供一些廉租房，或者促进当地房地产行业发展。同时为了更好地满足人们的休闲娱乐，应该建立一些诸如公园、图书馆等设施。人口的增加还会增加对地铁、公交等公共交通的需求。

日期：2013年5月21日

2.假设你是沿湖城大学工业发展系的教授，你将如何对一个营销商就沿湖城问题做一简洁的报告。

关于沿湖城问题的报告

本报告由本人（沿湖城大学工业发展系教授）编写

日期：2013年5月21日

目录

- 1.执行摘要
- 2.授权范围
- 3.程序
- 4.研究结果
- 5.结论
- 6.建议
- 7.附录

执行摘要

本报告主要是通过研究沿湖城的历史发展状况和现状来反映沿湖城的发展环境和发展中存在的问题，通过分析得出沿湖城在发展历史上、发展前途、发展环境上都有不错的条件，应该是企业在进行选址时重点考虑的理想场所。

授权范围

本报告在某某营销商的要求下进行书写，目的是反映沿湖城的状况。

程序

本文是在研究了沿湖城的历史发展状况和现状的情况下介绍沿湖城的基本情况，从而为营销商做出正确决策提供依据。

研究结果

总体而言，沿湖城在经历了经济发展中的增长与衰退之后，经过变革与努力，经济从衰退的泥潭中慢慢走了出来。按照现在的发展形势，沿湖城在将来的经济发展会比较良好，进一步的从经济衰退中走出来，进而获得发展，其原因分析如下：

- (1) 人口与劳动力变化对于经济发展的贡献：在历史中，沿湖城的人口出现了先增长，再减少，进而再增长的发展轨迹，和沿湖城的经济发展情况关系密切。在沿湖城经济发展形势较好的时候，沿湖城的人口总量不断增长，而经济形势不好的时候，人口开始出现减少。在 2001 年，沿湖城的人口出现了拐点，由最低点的 470400 人开始增长，这样就会为沿湖城的经济增长提供更充足的劳动力资源。
- (2) 产业结构变化的预测：沿湖城的产业结构会进一步的优化。原先以纺织业、采矿业等传统第二产业为主的产业已经慢慢被能够吸纳大量劳动力、增加居民收入的第三产业所取代，形成了以第三产业为主导的产业结构，从而使沿湖城变成了第三产业为主，第一、二产业为辅的良好的产业结构。良好的产业结构将为 2015 年的经济发展打下良好的基础。
- (3) 良好的政府支持：政府中，无论是哪个政党对于沿湖城的经济发展都是大力支持，为沿湖城的经济发展提供了良好的政治环境。
- (4) 不断优化的教育培训：沿湖城拥有沿湖城大学和其他不同种类的教育和培训机构和组织，能够为经

濟發展提供高素質的人才。

(5) 不斷完善的交通條件：沿湖城意識到城市在發展初期交通條件不利對於當地經濟發展的不足，不斷改善的交通將能夠提高當地企業的運輸效率和降低運輸、物流成本。

(6) 不斷提高的城市知名度：城市通過建立足球俱樂部等形式提高了城市的知名度，特別是在國際上的知名度，對於吸引企業進駐和外國投資有很大的好處。

根據以上的分析發現，沿湖城的經濟將朝着一個良好的方向發展，經濟水平不斷提升，居民收入也會不斷的提高，營銷環境不斷得到改善。

結論

通過對沿湖城歷史情況和現狀的分析得出結論是：沿湖城將來的發展前景良好，是一個值得開發的市場。

建議

加大對沿湖城的投資力度，開發沿湖城的市場。

附錄

無相關附錄。

第二章：假設你是一個顧問公司的主管，該公司受三個不同的委託人委託，每個人都有意沿湖城建立公司，利用上面所給的材料針對每一個委託人做一份報告。這三個委託人分別是：一家國際連鎖酒店、一家中小型的遊艇生產商以及一家信用卡公司。

關於建立公司的可行性報告

本報告由本人（某某管理顧問公司主管）編寫

日期：2013年5月30日

目錄

1. 執行摘要
2. 授權範圍
3. 程序
4. 研究結果
5. 結論
6. 建議
7. 附錄

執行摘要

本報告主要是通過研究沿湖城的規劃狀況和沿湖城的人口、國內情況、國際因素等方面的分析，最終得出結論是沿湖城是個合適的建立新公司的地點。

授權範圍

本報告在某某（三個委託人其中的一個）的授權下書寫，主要分析沿湖城投資環境。

程序

本報告主要是通過研究沿湖城的規劃狀況和沿湖城的人口、國內情況、國際因素等方面的分析，特別是相關的數據和變化分析，最終得出相關結論。

研究結果

1. 人力資源情況分析：

沿湖城是一個人口大市，人口經歷了先增長後減少進而增長的發展軌跡。現階段人口不但數量開始增長，而且沿湖城存在着良好的教育培訓體系，因此勞動力的質量也是不斷提高。良好的勞動力情況可以為公司的簡建立提供良好的勞動力資源。

2. 沿湖城的產業結構分析：

在沿湖城的產業結構中，傳統產業出現衰落。新興行業不斷出現，產業結構不斷的優化，第二產業的的從業人員大量的轉移到到第三產業。在沿湖城的從業人口中第三產業的從業人員所占比重最大，達到了61%。第三產業就業比重的提高能夠提供大量的就業機會，提高居民的收入，這樣就會增加居民的購買能力，從而為公司產品的需求提供良好的前景。特別是當地第三產業的旅遊業已經發展成為了當地第三產業

的核心。

3.交通条件分析:

沿湖城的拥有发达的交通条件：航空可以便捷的到达世界各地，机场也正准备扩建。铁路可以顺畅连接英国各大城市，通过海底隧道到达欧洲的其他城市。港口可以达到世界其他国家，还有发达的高速公路网络等。这些良好的交通条件为公司无论是进行国内销售还是国际营销都提供了良好的依托。可以降低企业的运输成本和提高运输效率。

4.国内的宏观经济指标分析:

英国的经济从1982年至2007年，各项经济指标发展良好，国民生产总值增长了38.7%，出口增长了80.1%；进口增长了157.2%。消费支出增长了60.1%；零售价格指数增幅下降了31%，失业率降低了43%（具体数据见附录1）。良好的经济发展情况为企业发展提供了良好的经济环境。特别是代表一个国家产品和服务需求水平的消费支出增长明显，为产品和服务的需求提供了良好的支持。

5.较低的资本成本

20世纪90年代以来英国的利率一直都在下降，到了21世纪仍然很低。较低的利率能够为企业节省贷款的利息支出，降低企业的运营成本。

6.良好的政治环境

沿湖城的政府对于当地的经济特别支持，特别是对于出口贸易的支持，因此对于外贸型出口企业的经营很有利。

7.完善的公共设施

作为公共部门沿湖城政府也提供了良好的社会服务设施，比如良好的休闲娱乐场所，良好的教育机构以及低于全国平均水平的房价。特别是低于全国20%的房价将在很大程度上降低企业的生产成本和人才的生活成本（见附录2）。

8.不断提高的城市知名度

不断提高的城市知名度将为企业进行国内、国际营销、吸引外来游客等提供便利。

9.沿湖城投资的SWOT分析:

优势(S): ①充足的劳动力 ②人口不断增长，潜在市场大 ③较低的资本成本 ④产业结构不断优化⑤良好的外部政治与经济环境

劣势(W): ①失业和工作岗位空缺并存 ②产业结构调整还没有充分调整好 ③英国政府外汇政策的不确定性

机会(O): ① 经济发展状况良好，市场潜力大。 ② 产业结构调整，服务业发展迅速

威胁(T): ①沿湖城的发展具有一定的不确定性

10.沿湖城的PEST分析

政治(P) (1) 当地组织灵活的措施 (2) 政府对经济发展的大力支持 (3) 政府不遗余力的提供市政服务
经济(E) (1) 沿湖城经济发展情况好于全国 (2) 诸如国民生产总值等经济指标良好 (3) 产业结构的优化

社会(S) (1) 人口规模和劳动力规模不断扩大 (2) 劳动力的质量较高 (3) 居民失业率不断的降低（见附录3）

技术(T) (1) 技术工人的比重较高 (2) 新兴行业的新技术

结论

沿湖城不论是从劳动力数量、劳动力的素质，还是从市场的潜在发展、企业运营的环境等方面的条件都是比较优越的。劳动力的供给能够满足企业发展对于人力资源的需求，同时劳动力的素质较高，且沿湖城有完善的人力资源培训和规划。丰富的人力资源又能够为企业的产品和服务提供已有和潜在的市场。国内的经济环境不断的得到改善，经济发展状况一直优于全国水平，各种经济指标良好。国际市场也得到不断的开发，欧洲和其他国家的市场前景广阔。完善的基础设施和公共服务为企业的进驻和发展提供了良好的生存和发展环境。通过SWOT和PEST分析，沿湖城的宏观环境和自身的微观环境良好，对于企业而言，经营和进驻都是不错的选择。

建议

从沿湖城的国内经济、国际经济、教育培训、基础设施以及将来的经济发展潜力等方面分析来看，沿

湖城都不失為一個理想的投資場所。

附錄 1：英國 1982 年-2007 年宏觀經濟指標數據

指標	1982 年	1987 年	1992 年	1997 年	2002 年	2007 年
國內生產總值	425252	522615	536260	549670	570521	589951
出口	94996	120615	135457	145721	155823	171130
進口	88146	122075	148271	170010	190762	226712
消費支出	249852	311234	339941	352921	376852	399762
零售價格指數增幅 (%)	N/A	4.2	3.7	2.9	2.5	2.9
失業率 (%)	N/A	10.0	9.8	6.7	5.3	5.7

附錄 2：沿湖城的房價情況

公寓類型	價格
兩室的公寓	100000 美元
兩室的市中心公寓	125000 美元
三室半獨立的公寓	210000 美元
四室獨立式公寓	300000 美元

附錄 3：2005 年沿湖城和全國的失業率情況數據

月份	全國失業率 (%)	沿湖城失業率 (%)
1 月	4.9	4.8
2 月	4.8	4.6
3 月	4.6	4.4
4 月	4.5	4.2
5 月	4.5	4.2
6 月	4.1	3.9
7 月	4.2	3.8
8 月	4.4	3.9
9 月	4.1	3.7
10 月	3.9	3.6
11 月	3.8	3.5
12 月	3.7	3.4

第三章：銀行是否應該對普蘭特的困境給予更多的支持，或者說他們關閉這家公司的決定是否正確？

普蘭特公司的情況分析

1. 財務狀況分析

(1) 普蘭特公司利潤表和資產負債表數據分析

年份	1989	1999	2001	變動趨勢
財務指標				

销售毛利率	62.5%	60%	50%	不断降低，销售成本控制水平下降，但总体上控制水平较好
销售净利率	5%	-22%	-30%	不断降低，赢利能力不断变差，亏损程度不断扩大
费用率	52%	82%	80%	费用率大体上逐渐提高，费用控制不佳
流动比率	1.46	0.75	0.82	呈现下降的趋势，短期偿债能力降低
资产负债率	22%	43.6%	48.2%	不断升高，长期偿债能力降低

普兰特公司的财务状况日趋恶化，特别是利润表中的公司的赢利能力不断降低和资产负债表中的偿债能力每况愈下。

(2) 普兰特公司的现金流分析

公司预测的现金流量情况尚可，公司经过一个会计年度的经营，公司的累积现金流量为正，说明公司的现金流量还没有出现说明大的问题，但经过分析影响公司现金流量发现，公司的现金流基本上是在高估现金流入和低估现金的问题，使得实际的现金流要比预测的现金流差的多，公司的现金流同样存在巨大问题。

(3) 普兰特的股价分析

普兰特公司的股票价格呈现了先升后降的趋势，表明公司价值随时间变化也是先升后降的趋势，且2001年8月公司的股票暂停交易，表明公司少了一条筹资的渠道，公司的财务状况有可能出现较大的问题。

2. 企业战略分析

公司的发展策略存在着两个主要的问题：

(1) 不正确的产品发展战略：公司实行过分单一化的产品战略，只是生产和纺织相关的设备，导致纺织行业的产品生命周期进入衰退期时，产品的需求不断下降。公司实行了多元化，但实行的不相关多元化并不成功。

(2) 不正确的国际营销策略：公司没能够加大国际营销，开拓国际市场，使其国际市场的销售无法维持公司的正常运转。

3. 普兰特公司的成本控制分析

普兰特公司的成本控制不力，特别是人力成本不力，普兰特公司给员工提供的福利水平很高，导致员工的人力成本在普兰特公司的成本中占的比重较高，公司也采取了裁员的方式降低人力资源成本，但效果不佳。致使公司的成本率一直处于很高的水平，公司的财务状况一直恶化。

4. 负面的媒体报道

媒体对于普兰特公司报道基本上是负面的，这对于公司的形象是不利的影响。

5. 普兰特的 SWOT 分析

优势 (S)：①预测的现金流较好 ②在该行业有丰富的经验

劣势 (W)：①经营环境恶化 ②财务情况不断变差 ③公司的经营战略不符合企业发展的需要 ④产品的市场开发不力

机会 (O)：①公司裁员以降低人力成本②海外市场的开发 ③合适的多元化战略

威胁 (T)：①不断恶化的现金流 ②各种不利的财务指标

6. 普兰特面临环境的 PEST 分析

政治 (P) (1)政府财政支出的减少 (2) 政府对于传统行业的支持力度不够

经济 (E) (1) 纺织行业的行业不景气 (2) 国际市场的开发难度大 (3) 困难的资金来源

社会 (S) (1) 社会舆论对于普兰特公司不是很看好 (2) 人力成本高

技术 (T) (1) 技术工人的工资上升，成本有所提高 (2) 新技术开发难度加大

7. 结论

通过对普兰特公司的各种情况的分析，特别是普兰特的财务状况的分析发现，普兰特公司的财务状况已经出现了很大的问题，各种财务指标出现了不同程度的下降，特别是代表企业经营状况的利润指标，企业由盈利到亏损，直至亏损的水平不断提高，表明企业的财务风险很高。更为重要的是公司的偿债能力指标，无论是长期偿债能力指标，还是短期偿债能力指标，都出现了不同程度的恶化。同时普兰特公司的产

品由于不能满足市场的需求，使普兰特的现金流也出现不断恶化的情况。同时由于企业的宏观经营环境发生了很大的变化，特别是纺织行业的没落，使普兰特公司的发展情景暗淡。同时企业在发展战略、成本控制、供应链管理方面等等都存在着不同程度的困难，致使普兰特公司面临很大的破产风险。所以银行现在要是继续向其提供贷款，则其面临的风险很大，所以，从银行的实际情况考虑，银行不向普兰特提供贷款是一个明智的选择。

第四章：你是否会建议购买公司的股票？请说明原因。

1.会计数据分析：

年份 财务 指标	2008	变动趋势
销售毛利率	65.8%	处于很高的水平，销售成本控制水平很好。
销售净利率	10.5%	利润获取能力强。
费用率	52.6%	费用率较高，费用控制一般。
流动比率	5.3	流动比率很高，短期偿债能力很强。
资产负债率	6.5%	很低，长期偿债能力很强。
资产报酬率	9.8%	单位资产的获利能力较强。
股东权益报酬率	10.5%	股东权益回报程度较高
资本周转率	88.37%	资本周转速度较慢。

企业无论是在毛利润还是净利润都保持较高的水平，证明企业的成本控制能力和盈利能力较强。同时企业的资本利用效率、偿债能力也处于良好的水平，费用支出不是很高，资产、股东权益的收益情况良好。总体上说明企业的财务状况良好。

2.公司的组织结构

公司的组织结构采取的是一种典型的事业部制组织结构，这种组织结构是指企业按照不同经营地域或不同产品划分为不同的部门，每一个部门可以独立经营，甚至还可以有自己独立的组织结构。在这家公司中，这种组织结构是有效且协调一致的，使公司能够进行良好的运转，保证公司实现其既定目标。

3.公司的人力资源管理

公司有完善的人力资源管理制度，为了提高公司员工的素质，公司对员工组织各种培训，制定了各种同类型的培训计划，以及对管理层的良好教育。这样就会提高员工的工作效率。同时得力的培训还可以克服员工的沟通障碍。公司还有完善的激励机制，不但有计件工资、计时工资这样的物质激励措施，还有一些非物质激励措施，这些激励措施大大提高了员工工作的积极性，同时提高了员工对于企业的忠诚度，有利于企业的稳定和进一步发展。

4、企业营销

企业的营销中最大的亮点就是不断的进行新产品的开发，使产品即使在经济处于衰退的时候仍然能够保持比较好的销售情况，说明企业的产品开发对路。采取了诸如广告、调查问卷等营销手段进行市场营销，取得了良好的营销效果。同时注意开发国际市场，进行国际营销，扩大了市场范围。

5.企业不断扩大的规模

企业在发展过程中，不断通过贷款、发行股票等方进行筹资，不断的扩大企业的规模，从而是企业能够在不断的发展壮大中实现规模经济。从而不断提高企业自身的竞争力。

6.企业良好的沟通体系

企业通过使用先进的现代信息技术等工具建立完善的沟通系统，同时加强使用口头沟通、各种书面文件等方式努力克服沟通障碍，同时鼓励公司进行上行的沟通，让员工能够反映其想表达的想法，避免沟通障碍的产生，保证了企业流畅的信息沟通。

7、成本控制

企业通过 ABC 和经济订货批量进行了良好的库存控制，大大降低了企业的库存成本和脱销成本。同时把存货的估值方法有先进先出法改为后进先出法，时期成本更贴近市场价格，有利于库存成本控制。企

业成本控制良好。

8.企业的 SWOT 分析:

优势 (S): ①良好的财务指标②良好的沟通网络③优良的企业组织结构④满足市场的产品

劣势 (W): ①营运资本较大②潜在的费用巨大

机会 (O): ①产品或服务有关阔的市场前景②经济处于周期波动中

威胁 (T): ①经济衰退对经济的冲击②受经济周期的影响

9.企业的 PEST 分析

政治 (P) (1) 政府财政支出可能减少 (2) 政府对于高赤字和通胀的压力

经济 (E) (1) 经济衰退带来的不确定性 (2) 消费者不断变化的需求

社会 (S) (1) 较高失业率的存在 (2) 劳动力的质量较高

技术 (T) (1) 技术在沟通系统中的应用 (2) 新技术在营销中的使用

10.结论

通过对于该公司的财务状况分析，得出的结论是公司的财务状况良好，盈利能力和成本控制得当，利润率、费用率等指标良好。同时公司具有良好的组织结构，使公司运转良好，同时公司在营销、沟通、规模发展方面做得也是很出色，公司在将来的发展空间广阔，公司的股票具有很高的价值，值得投资者购买。

第七章：这次商业冒险效果怎样？

商业风险投资采取的措施效果分析

1、商业投资前的情况分析:

①沟通环境分析：在撒切尔对当地的煤矿进行商业投资之前，公司的管理层都是从自身利益出发，没有考虑到员工的适当利益，导致作为企业重要的利益相关者的员工的利益被忽略，管理层和员工之间很难进行有效沟通，员工的合理诉求没有被企业管理层接纳，沟通体系不完备，最终使得管理层和员工之间冲突不断。

②成本环境分析:

早期由于使用了机械使得采煤的成本不断的降低，但是后期由于煤炭资源，特别是好的煤炭资源的枯竭，以及煤炭工人对于福利待遇的不断高的诉求，导致煤炭的开采成本不断提升，相对于国外煤炭的低廉成本，国内的煤炭的成本已经不具有竞争力。

③需求环境分析:

在早期，大量的钢铁熔炼以及船舶的动力使用，带来了煤炭需求的大量增加，煤炭的产量从 1770 年的 6 百万吨，增长到 1947 年的 190 百万万吨，增长了 31 倍还多。但是后期由于产业结构的变迁，各个行业以及家庭对于煤炭的需求是不断减少的，以及相对于国外的煤炭低廉的成本，出口需求的需求同样降低，导致很多的煤矿因为需求的减少而不得不关闭，但煤矿还是在关闭潮中生存了下来。

④人力资源管理环境分析:

自始至终，煤矿的管理层和员工之间都是一种敌对且缺乏沟通的关系。管理煤矿的煤矿代理人不能够考虑员工的利益，同时管理层和员工的期望也是差别很大，不能使他们朝着共同的方向为公司创造利润。同时由于利益分配的不均，导致管理层收获颇丰，而矿工确非常艰难，导致冲突不断。

2、进行商业投资之后的情况分析:

①沟通环境的改善

撒切尔在收购了煤矿之后做的第一件事情就是加强与员工的沟通——与工人进行会谈。通过沟通，提出了解决方案，共享利润。而且最终经过沟通，大家同意了撒切尔的建议，同时还采取其他的相关方法。管理层还会基于员工的利益行事。加强了员工培训以及召开员工大会来解决沟通障碍。通过沟通方式和方法的改进，撒切尔加强了和员工的沟通，最终解决了原来布里顿煤矿存在的沟通问题，取得了良好的沟通效果。

②财务状况分析:

为了增加煤矿的收益来源，创造更多的利润，撒切尔在进行风险投资时进行了很多的创新性的经营，比如建立一家采煤的博物馆，这样可以吸引很多的游客，一方面有门票收入，同时可以在博物馆里面出售东西，创造利润。开展了矿井的旅游项目，提高旅游收入。同时撒切尔还有其他的一些新创意。使得在煤

炭这一传统产业不断衰退的背景下，能够利用和煤炭相关的行业来为企业创造利润。

③需求状况分析：

传统的煤炭需求已经不能够为撒切尔的风险投资带来很多的收益，撒切尔通过新的与煤炭相关的业务的开发，不断的创造了需求，在不断的创新下，公司的新需求也不断增长。

④人力资源管理分析：

为了使员工满意，管理层必须要基于矿工的利益行事。人员招聘也是更加严格和富有针对性。同时为了降低沟通障碍和提高管理者的管理水平，撒切尔还安排了相关的培训，这样对于解决管理层和员工之间的冲突和提高管理能力很有益处。

3、撒切尔进行风险投资的 SWOT 分析：

优势 (S) ①对于煤矿情况的了解 ②具有良好的创新意识

劣势 (W) ①煤炭的需求不断减少 ②新投资需要相应投资和费用

机会 (O) ①与煤炭相关的产品和服务的开发 ②人们对于采煤的历史及传统的兴趣

威胁 (T) ①煤炭行业需求的进一步可能的恶化 ②新业务开发的不确定性

4、撒切尔进行商业投资的 PEST 分析

政治 (P) (1) 政府对于失业的重视 (2) 政府对于煤炭行业的保护

经济 (E) (1) 煤炭行业的行业不景气 (2) 国际市场的开发难度大

社会 (S) (1) 矿工的福利待遇的诉求不断提高 (2) 人力成本高

技术 (T) (1) 新创意的新技术 (2) 煤炭行业新技术的使用

5、结论

通过对煤矿在撒切尔进行风险投资前后的对比分析发现，在撒切尔进行了风险投资之后，煤矿在沟通体系的建设、财务状况的改善、人力资源的管理上和新的需求的创造上都比撒切尔在进行风险投资之前有了很大了改善。特别是进行很大的经营上的创新，不断开发了与煤矿相关的新需求，这就为在总体上已经处于产品衰退期的煤炭行业创造了产生利润的可能，很好的改善了煤矿的财务状况，同时优化了原有的沟通体系，建立了良好的沟通环境，人员管理上也进一步优化。综合来看，撒切尔进行风险投资的效果是良好和富有成效的。

第八章：

为这家合资企业提供一项商业计划。

关于新项目的商业计划

1、经营目标

申请人的详细情况：申请人是迈克尔是一名海上渔夫的儿子。从小在海边长大，对海上捕鱼等海上情况非常的了解，同时，迈克尔的父亲把迈克尔送进沿湖城大学的前身—工艺专科学校进行学习，学习海洋生物学，保证了迈克尔在海洋知识方面有专业和丰富的积累。同时，迈克尔也在沿湖城进行了卓有成效的一些研究和试验，表明当地的海洋生态情况良好。迈克尔对商业成就的态度也和一般的人不一样，他希望获得利润，但是他并不喜欢令人羡慕的世俗生活，他更乐于将自己的所得投资到其他可以发展本地区的海洋活动以及促进本地区富裕和繁荣的项目中去。同时迈克尔有远大的抱负。同时，迈克尔是一个喜欢创新的人，不断的开发出新产品和服务。

该项目可以解决的问题：迈克尔希望吸引欧洲的游客到沿湖城来，使用现有的消费设施，参观各种博物馆。同时英国的服装相对便宜一些，特别是零增值税的童装更加便宜，所以迈克尔相信这种旅行安排是可行的，特别是与海上航行结合起来就更具有可行性了。这样可以把海上旅游和国内的消费设施结合起来，促进旅游和消费。

2、销售与市场营销

在沿湖城开展海上旅游还有一个劣势就是具有季节性，在冬季进行海上旅游是很困难的，只能在一年中某一个时间段能够获得旅游的盈利。同时又有可能产生员工的流动性，原因就是旅游旺季进行员工的雇佣，但是淡季不能进行雇佣。

迈克尔同时提出了在停泊在海港的船舶上开展诸如聚会的活动，从而增加收入。他利用欧盟允许其成员国的人员和货物间的自由流动，以及自己从小型航行中获得的相关经验，可以提供一条从沿湖城到欧洲

大陆的常规旅游航线。同时针对不同的顾客提供的不同的服务，还可以提供购物消费便利，因为欧洲已经是统一市场，航行到欧洲的某些国家就可享受低价购买特定产品的好处。对于其他人来说，这也是一个跨国的海上航行体验。

3、服务的提供

迈克尔项目的船舶可以载着顾客进行航行体验，同时可以让顾客进行消费。这艘船可以容纳 500 名游客，每周可以航行两趟。通过市场调研以及与其他航行线路的对比，建议每位乘客的价格定位 200 美元。每位乘客在船上还会消费 200 美元，将为公司带来 50% 的利润。

4、资源需求

迈克尔在进行这项活动时，成本投入是非常巨大的，迈克尔要购买一艘价值 1000 万美元的船舶，同时还需要 1000 万美元对其进行改装以达到其预定的目的。

航行成本，包括全体工作人员的工资、燃料等，每周需要 20 万美元。此外，国际市场原油价格已经从 1995 年的每桶 10 美元上涨到 2008 年的每桶 135 美元，还有迹象表明价格可能上涨得更高。这也说明成本的估算可能并不十分准确。

5、资金支持方面的数据

迈克尔的资产和利润情况

资产种类	价值	利润
船队	25000000	
贝类养殖公司	1000000	175000
小型航海旅游		275000
聚会项目		50000
物流配送系统	1000000	100000
住宅	500000	
银行存款	100000	
其他资产	500000	

资产和利润分析：

迈克尔的资产和资产创造的利润总共 2870 万美元大于需要取得的款项 2000 万美元。

预期营业账目（一次）：

每次载客数量：500
 每位乘客的利润： $(200+200) \times 50\% = 200$
 每次的总额： $200 \times 500 = 100000$
 一次的成本：100000

PART4：模拟题

模拟题一

（一）案例内容

北岸卫浴公司

北岸卫浴公司发展史

吉姆·辛是一名印度裔工程师。1970 年，他从中非来到英国，并很快创立了一家卫浴公司，取名北岸。北岸专门生产马桶座圈、纸巾架、毛巾架等卫浴产品。吉姆的设计才华与他的亚非文化背景在产品设计中得以巧妙地结合和体现，产品很快便在当地市场取得了巨大的成功。消费者认为这些产品不仅实用，更是

时尚与经典的代表。吉姆为产品质量感到自豪。他确信北岸的产品即使售价较高，也能顺利售出。公司业务蒸蒸日上。

吉姆在企业管理上也很有有一套。他向工人支付合理的薪水，被认为是好雇主。吉姆倡导员工努力工作，不喜欢拘泥于严格的上下班时间。如果一项工作需立即完工，他会要求员工加班。如果员工提早完工，就可以提前下班。

北岸卫浴公司的组织结构

吉姆和他的家庭成员持有公司的所有股份并管理整个公司。他本人担任公司的总经理。长子布莱恩任生产经理，大儿媳露西负责公司财务。女儿桑德拉是办公室主任，女婿麦克是营销部经理。次子科林担任人力资源部经理。随着公司业务的增长，吉姆可以将家族成员安排到不同的管理岗位上。但是，他们对公司未来发展的抱负却不尽相同，这在公司内部引起了一些问题。

家族成员关系和职位如下图：



作为生产部经理的布莱恩，特别关注生产水平的提高，但却缺乏其父的团队领导能力。他不受车间工人的拥戴，而且由于喜欢插手车间主任们份内的工作而遭到他们的怨恨。中层管理者对布莱恩颇有微词。

布莱恩的管理方式还导致了他与弟弟科林的冲突。作为人力资源部经理的科林给人的印象是通情达理。科林认为只有乐业的员工才能敬业，因此他尽可能允许他们参加提高工作技能的培训课程，激发他们的管理潜能。这的确造成了部分优秀员工跳槽到其他企业谋求升职机会。但经验表明，这些人大都怀念在北岸卫浴公司的岁月，并对北岸心存感激，这促使他们的新雇主与北岸形成良好的关系。另外，科林允许有家困难的职工在需要时可临时离岗照顾家庭。布莱恩并不认同这种培训政策，他看不到帮助工人跳槽有什么好处。而且，让工人临时离岗会中断生产，他认为应该禁止这种做法。这样一来，布莱恩和科林之间在如何对待员工的问题上存在原则性分歧。

作为营销部经理的麦克是个出色的推销员，能向雇员示范如何有效地推销产品。因此，公司的订单源源不断，甚至在国家经济不景气时也未受影响。但是，麦克太沉迷于争取订单，往往不去检查他承诺的交货时间工厂是否能实现。这导致了他与布莱恩的冲突。此外，麦克不能严格遵守预算。为了获得订单，他会无视露西和财务部门制定的最低价格。各部门之间的矛盾由此产生。麦克还鼓动公司打入国际市场。他有语言天赋，会讲多国语言，能用客户的母语进行沟通，再加上他的个人魅力和善于说服的办事风格，推动了公司向欧洲周边及以外地区出口产品。

出口对于全公司来讲是件好事，但却给办公室主任桑德拉带来了麻烦。外国公司需按外币开具发票，这就需要特别注意签订价格时汇率要合适。这又引起了财务部门的不满，因为财务部门需要保证在公司内部定价政策范围内价格是固定的。另外，出口还要满足相关的法律法规要求，但欧盟和欧盟以外国家的法律要求不尽相同。这使得财务部门需要处理很多税务问题。

大家遇到棘手的问题都会来找吉姆解决。随着年事渐长，吉姆越来越无法忍受家庭成员之间的争辩和不合作。公司高质量的产品广受英国人和其他欧洲人的欢迎。吉姆期望北岸产品能够行销全球，因为他相信自己设计的产品能够获得全球的赞誉。为达成这一愿望，公司必须注入更多的资本，于是他开始思考北岸公司上市的可能性。在金融界这具有众所周知的可能性，而且家庭成员们也认为，尽管家族可能会丧失对企业的管控，但这是公司发展的必经之路。吉姆一生将大量时间投入到了工作中，现在已经开始期盼安享劳动成果的退休生活。此外，公司面临的问题亟待解决，但他并不想亲自动手。若站在某个家族成员一方，必然会得罪另一方，而强烈的家庭观念使他无法接受自己成为家庭内部争端的源头。他感觉是挑选接班人带领公司继续前进的时候了。吉姆深知要将公司改制为一家公众持股公司并且保证所有部门团结合

作，最好由公司外部人士，而非家族成员担任首席执行官。

新任首席执行官

北岸于 2010 年在全英范围招聘首席执行官。在陆续收到的应聘简历中，有一位应聘者的职业背景让吉姆印象深刻。应聘简历如下：

姓名：凯斯·贝格尔

年龄：55 岁

教育背景：

剑桥大学

学历资质：

1983 年 获得古典文学三等荣誉学士学位

工作经历：

1983-1997 年 贝格尔制造厂主管

1997-2010 年 弗里曼和贝格尔制造厂顾问

自我简介

我从剑桥大学毕业后便到家族企业贝格尔制造厂工作，并担任主管职务。之后工厂被弗里曼集团收购，我作为顾问留任。近期，公司给了我优厚的离职补偿。在担任主管和顾问期间，我的主要任务是和各利益相关人员会面，确保得到他们的支持，使企业有效平稳地发展。因此，我与外界建立了广泛的社会关系，例如投资银行的高管，他们在股票发行发面都相当专业，这将非常有助于贵公司将来上市。我与多家行会官员、政府官员同样保持着良好的个人关系。制造厂一直都有出口业务，所以我认识很多国内外进出口商。我想我的工作就是搞好关系，这样生意才能兴隆。既能让股东满意，又能保证公司内部各部门有效合作、共同发展，我认为这是担任首席执行官职务的理想背景。

因此，就我的个人经历而言，贵公司非常理想，请允许我用整个职业生涯所获得的才能为贵公司效力。

尽管吉姆感到凯斯在领导能力方面有所欠缺，也怀疑凯斯能否利用社交才能改善经理们之间的关系，但他还是被凯斯·贝格尔的成熟练达以及在商界建立的广泛关系所打动。吉姆相信凯斯能够帮助公司解决上市和扩大出口业务的相关问题，因此最终选择了凯斯担任北岸卫浴公司的首席执行官。

不幸的是，三年过去了，一切未能尽如吉姆所愿。当然，凯斯广泛的社会关系网推动了公司上市的进程，但是，与此同时，这些社会关系人士利用内幕信息向自己的客户建议买进或卖出北岸的股票。凯斯曾信誓旦旦地保证北岸 IPO 定会大获成功，结果股票发行价格远低于预期。这样一来，公司不得不通过长期借款补充资金，由原来的低负债结构变为高负债结构。

在银行工作的朋友提醒凯斯本国汇率可能会在近期下跌。这位新任首席执行官认为这会对企业出口造成影响，因此，在未与其他管理人员商议的情况下，他取消了全部出口订单，并规定销售人员不得再接海外订单。这一决策影响巨大，因为出口贸易占到公司销售额的 20%。财经媒体洞察到了北岸的这一举措，并将此举视为其内部存在重大问题的迹象。毋庸置疑，这一单方决策惹怒了许多经理，特别是营销部经理麦克。

此外，凯斯没能解决各部门经理之间的分歧。他与每个人单独会面，讨论他们的角色和职责以及对公司的设想和面临的问题。大家尽可能将自己称职和干练的一面呈现给凯斯，使他觉得这是一支强大的管理团队。然而，凯斯不仅忽略了显而易见的问题，还认为部门之间存在些许冲突有利于公司的发展。他告诉每个人，只要遇到自己不能解决的问题，就来找他，由他解决。可是，他们每次来找凯斯，他总是只与涉事人员交谈，并让他们自己拿出解决办法。但由于工作和立场的不同，他们自己无法解决，因此问题一直存在。一段时间后，经理们不再向凯斯诉说了，企业内部的分歧更加严重。

凯斯从朋友那里得到的建议导致了更大的问题。他的朋友坚持认为首席执行官应该领导整个公司，这意味着他应该具有决策权，但这并非他的强项。他更习惯于倾听并同意，或按别人的指令行事。但是，他理解朋友们所描述的角色意味着什么，于是开始研究公司各方面的运营情况。

凯斯不是会计师，对财务部门应采取的财务决策知之甚少，但他理解利润的概念。因此，他要求财务部门提供公司产品的销售成本、销售收入及定价政策的相关数据信息，以及各种产品的收益和获利能力。

露西不得不加班加点将上一季度的相关数据整理出来编制了下列报表：

高档产品	销售量（个）	销售单价（美元）	单位变动成本（美元）	季度固定成本总额（美元）
马桶坐垫	200000	100	60	1800000
纸巾架	150000	80	57	1400000
毛巾架	200000	60	48	1200000
毛巾烘干器	150000	300	112	2300000
水龙头	230000	180	93	1200000
淋浴花洒	225000	280	84	800000

标准产品	销售量（个）	销售单价（美元）	单位变动成本（美元）	季度固定成本总额（美元）
马桶坐垫	300000	75	58	2000000
纸巾架	200000	60	45	1000000
毛巾架	250000	45	37	1000000
毛巾烘干器	270000	225	92	1500000
水龙头	325000	120	75	1115000
淋浴花洒	340000	215	83	800000

现有的产品成本利润结构中，一些产品的毛利率很高，而另一些只能提供很少的毛利率。这些产品的毛利率之所以低，是由于它们是从作为竞争对手的供货商那里采购的。但这种产品组合方式可以保证北岸向顾客提供全线卫浴产品，尽可能满足顾客多样化的需求，从而树立起北岸在卫浴领域的权威形象。这是生产、营销和财务部门之间能够达成共识的、为数不多的领域之一。然而，在未与任何经理商议的情况下，凯斯决定将产品组合中毛利率不够高的产品剔除出去。这项决定彻底冒犯了上述三个部门的经理，以及向来谨言慎行的人力资源部经理科林，因为该决定意味着裁员。由于近期劳动法提高了离职补偿金的金额而公司正在经历流动比率较低的时期，科林认为此时裁员会给公司带来很大问题。

经理之间存在矛盾的消息在社会上广为流传，公司的股价大幅下挫。凯斯为了平息股东们的怨气，决定采取一些行动来改变现状。他调研了公司现有的生产运作系统，认为多数生产线的次品率太高。他想到可以从朋友的公司那里采购具有价格优势的产品，于是决定将公司生产的全部产品改为外购。这一决策震惊了整个董事会，因为北岸的性质将会因此改变，而且意味着更大规模的裁员。事实上，有些生产线次品率高是因为北岸向来对产品质量控制严格，而这正是公司成功的主要原因之一。但凯斯坚持外购决策。不出一些董事所料，由于外购产品无法保证质量，很多产品到货之日也是退货之时。

同时，凯斯开始大量出售公司的固定资产，因为他认为这些闲置的固定资产应该转化为流动性更强的现金资产。尽管借此筹集到了一些流动资金，但大多数固定资产的可实现净值远远低于其应有价值。有财经媒体在报道中指出北岸被实施了“资产剥离”。众多员工和主管的不满逐渐为外界所知，这导致公司的股价进一步下跌。股东们更多的抱怨迫使凯斯开始实行成本削减策略。这次，凯斯将目光转向了公司近期斥巨资开发的一套新的网络销售系统。北岸多年前便开始通过互联网推广产品，这套新系统便是将生产、销售、分销、推广等环节集成在一起。这样，一个复杂的系统保证了在收到订单的当天就能立即发货。由于系统投入巨大，所有公司董事曾经投入了大量时间讨论这个网络销售系统的可行性。凯斯对于管理信息系统知之甚少，他认为系统设置成本还会持续发生，而且公司网站自身是不盈利的，因此下令终止该系统的运营，导致公司没有任何网站或网络显示。经理们一致反对该项决定，认为公司选择在系统开始有利于销售额增长之时将其终止绝非明智之举。

于是，经理们一致认为必须立即阻止凯斯的干扰行为。当这一切被公众知道后，股价出现了灾难性的大跌。北岸卫浴公司的开户行要与公司商议贷款和透支问题。经理们请凯斯尽快辞职，否则他们将全体辞职。

与此同时，露西整理出以下报表，反映了公司的现状。

	2011	2012	2013

销售收入（万美元）	43200	33600	17200
固定资产净值（万美元）	28500	12700	8400
杠杆比率	1:4	1:3	1:1
流动比率	1.5:1	2:1	2.2:1
银行透支（万美元）	1300	4800	9100
出口销售收入（万美元）	8700	6600
网络销售收入（万美元）	3000	3400
股价	12.5 美元	3.8 美元	0.85 美元

（单位：万美元，股价与财务比率除外）

受到来自各方的压力，凯斯被迫辞职。

（二）案例分析思路

1. 凯斯进入北岸公司之后财务指标分析：或凯斯进入北岸公司之后公司财务方面的影响等。

（1）凯斯进入北岸公司之前，公司生产高档产品和标准产品。有关的会计财务指标分析如下：

高档产品	销售量 (个)	销售单价 (美元)	单位变动成本 (美元)	季度固定成本 总额 (美 元)	损益平衡点 (个)	毛利率
马桶坐垫	200000	100	60	1800000	45000	31.0%
纸巾架	150000	80	57	1400000	60870	17.1%
毛巾架	200000	60	48	1200000	100000	10.0%
毛巾烘干机	150000	300	112	2300000	12234	57.6%
水龙头	230000	180	93	1200000	13793	45.4%
淋浴花洒	225000	280	84	800000	4082	68.7%

北岸公司高档品的分析： $\text{毛利率}=\text{毛利润}/\text{销售收入}$ 。北岸公司高档产品的毛利率总体上处于比较高的水平，最高的淋浴花洒毛利率高达 68.7%，最低的毛巾架的毛利率也可以达到 10%。**所有产品的平均毛利率** $=97460000/193400000=50.4\%$ 。从数据可以看出，北岸公司所有高档产品的平均毛利率水平高达百分之五十以上，处于很高的水平，盈利空间较大。同时所有产品的产量都在**损益平衡点**之上，表明公司现阶段高档产品的产量对公司而言是有益的。

标准产品	销售量(个)	销售单价 (美元)	单位变动成本 (美元)	季度固定成本 总额 (美元)	损益平衡点 (个)	毛利率
马桶坐垫	300000	75	58	2000000	117647	13.8%
纸巾架	200000	60	45	1000000	66667	16.7%
毛巾架	250000	45	37	1000000	125000	8.9%
毛巾烘干机	270000	225	92	1500000	11278	56.6%
水龙头	325000	120	75	1115000	24778	34.6%
淋浴花洒	340000	215	83	800000	6061	60.3%

北岸公司标准品的分析： $\text{毛利率}=\text{毛利润}/\text{销售收入}$ 。北岸公司标准产品的毛利率和高档产品的毛利率相比有一定差距。最高的淋浴花洒的毛利率高达 60.3%，最低的毛巾架的毛利率可以达到 8.9%。分别比高档产品低了 8.4 和 1.1 个百分点。**所有标准产品的平均毛利率** $=98100000/218600000=44.9\%$ 。从全部标准商品的毛利率来看，标准商品的平均毛利率水平并不低，只比高档产品低 5.5 个百分点。所有标准产品的产量也全部超过**损益平衡点**的产量，生产对企业同样也是有益的。

综合北岸公司高端和低端产品的财务指标分析，公司最高毛利率是高端淋浴花洒，毛利率为 68.7%，最低毛利率为标准产品的毛巾架，毛利率为 8.9%。即使最低的毛巾架的毛利率也是处在可以接受的水平。且所有产品的产量均超过损益平衡点，生产对企业而言都是有益的。凯斯停产低毛利产品的决策从财务角度分析来说是错误的。

(2) 公司财务现状情况分析：

	2011	2012	2013
销售收入（万美元）	43200	33600	17200
固定资产净值（万美元）	28500	12700	8400
杠杆比率	1:4	1:3	1:1
流动比率	1.5:1	2:1	2.2:1
银行透支（万美元）	1300	4800	9100
出口销售收入（万美元）	8700	6600
网络销售收入（万美元）	3000	3400
股价	12.5 美元	3.8 美元	0.85 美元

- ①**公司的销售收入**：自 2011 年—2013 年，公司的销售收入不断下降，由 432000000 下降到 172000000，下降比率= $(43200-17200)/43200=60.2\%$ ，销售收入下降明显。
- ②**固定资产净值**：自 2011 年—2013 年，公司的固定资产净值不断下降，由 285000000 下降到 84000000，下降比率= $(28500-8400)/28500=70.5\%$ ，固定资产净值由于凯斯变卖固定资产的政策，导致其比销售收入更快的减少。
- ③**杠杆比率=借款总额/权益投资**：北岸公司的杠杆比率由 1:4 上升到 1:1，公司的借款总额占企业权益投资的比重不断提高，使得公司支付利息的费用不断增加，增加了财务风险，公司的经营策略也会越加保守。
- ④**流动比率=流动资产/流动负债**：这个指标衡量的是公司的短期偿债能力，北岸公司的这个指标由 2011 年的 1.5:1 提高到 2013 年的 2.2:1，说明公司的短期偿债能力提升，但主要的原因并不是公司的运营状况变好，而是公司变卖了大量的固定资产，获得了短期的流动资金，使得公司的流动比率提高，但这种流动比率的提高不具有持续性。
- ⑤**银行透支**：北岸公司的银行透支不断增加，由 2011 年的 1300 万，增加到 2013 年的 9100 万， $(9100-1300)/1300=600\%$ ，增加了 6 倍。说明公司的财务状况不断恶化，需要从银行透支资金进行财务状况的改善。
- ⑥**出口收入**：凯斯进入北岸公司之后，在 2013 年采取的措施是停止产品的出口业务，致使 2013 年北岸公司的出口收入为零。虽然公司在 2012 年的出口收入 6600 万相对 2011 年的 8700 万有所下降，但公司停止出口，使得公司的销售收入减少了很大一部分。
- ⑦**网络销售收入**：凯斯对于网络销售采取的决策和国际销售的决策类似，停止了网络销售。导致 2013 年网络销售收入为零。但是公司在 2012 年的网络销售收入为 3400 万，比 2011 年的 3000 万增加了 400 万。致使公司同样因为取消网络销售而损失了很高的销售收入和利润。
- ⑧**公司的股价**：公司股价是公司经营情况好坏的重要体现。但北岸公司的股价表现非常惨淡，从 2011 年的每股 12.5 美元，下降到了 2013 年的每股 0.85 美元。公司的每股市值蒸发了 $(12.5-0.85)/12.5 \times 100\%=93.2\%$ ，作为一家上市的股份公司，从公司的股价市值的变化就可以看出公众对于北岸公司的经营已经很失望。

2. (1) 凯斯在北岸公司失败的原因有哪些？

(2) 凯斯进入北岸公司之后，对于公司的影响有哪些？

(3) 凯斯为什么会失败？

可能的答案：

(1) **优势（好的影响）**：凯斯是一位公司经验丰富，成熟稳重的管理者，在他带领下，公司的组织结构发生了很大的改观，由原先的家族式企业变成现在的股份上市公司。尽管公司发行股票的价格不如预料的高，但公司还是发行了自己的股票。同时通过出售公司的固定资产，公司的流动资产数量增加，公司的流动比率由 2011 年的 1.5:1 提高到 2013 年的 2.2:1，说明公司的短期偿债能力提升。

(2) **劣势（不好的影响）**

①**产品策略上的失误**：北岸公司的产品结构中，既有毛利率很高的高档产品和标准产品，例如，高档产品和标准产品中的毛巾烘干器和淋浴花洒，高档产品的毛利率分别是 68.7%、57.6%，标准产品的这两类也达到了 60.3%和 56.6%。同时也具有毛利率比较低的毛巾架，高档产品中和标准产品的毛利率分别达到 10%

和 8.9%。而公司之所以能够在公众中有一个很好的形象, 就是因为公司采取的多样化措施, 这样公司吸引到的顾客群体就比较多, 市场需求比较广。但是凯斯在没有和其他管理人员进行沟通的情况下就放弃了低毛利产品的生产。一方面导致公司的市场需求的减少, 以及公司的顾客群体的减少, 公司的形象受损。另一方面, 公司因此产生的裁员导致大量的离职补偿金, 使得公司在流动比率已经比较低的情况下有可能产生财务危机。

②缺乏良好的沟通技巧和能力产生的沟通协调问题: 凯斯在工作过程中, 沟通能力不强。在做出一些决策之前, 缺乏和有关管理层的良好沟通, 产生了明显的沟通障碍问题。例如在决策取消低毛利率产品的生产、取消网络销售、取消出口销售等方面, 凯斯在没有与相关人员进行沟通的情况下就自主进行决策, 而且取得的结果很糟糕。通过数据分析得出, 公司的销售收入下降了 60.2%, 网络销售和出口销售完全变为零。致使公司其他的管理人员和凯斯之间产生了巨大的矛盾。

③取消网络销售和出口销售产生的销售收入的降低: 凯斯在得知近期的本国货币的汇率有可能下跌的消息之后, 并没有采取一些汇率上的避险措施, 而是全部取消了出口订单。同时凯斯认为网络销售的成本也会继续持续, 也取消正在增长的网络销售。这两项销售的取消, 直接导致北岸公司销售收入的大幅减少。

④大量出售固定资产致使固定资产净值大幅度减少: 凯斯出售公司的大量固定资产, 尽管使得公司的流动比率由 2011 的 1.5: 1 提高到 2013 年的 2.2:1, 增强了公司的短期偿债能力。但是公司出售的固定资产的可实现价值远低于其应有价值, 使得公司的固定资产净值不断下降。

⑤决策失误导致的股价大跌: 公司股价是公司经营情况好坏的重要体现。但北岸公司的股价表现非常惨淡, 从 2011 年的每股 12.5 美元, 下降到了 2013 年的每股 0.85 美元。公司的每股市值蒸发了 $(12.5-0.85) / 12.5 \times 100\% = 93.2\%$, 作为一家上市的股份公司, 从公司的股价市值的变化就可以看出公众对于北岸公司的经营已经很失望。

3.如果你是公司的管理决策者, 你会进行怎样的决策?

(1) 继续执行多样化的产品策略: 无论是低毛利还是高毛利的产品都要继续生产。多样化的产品不但可以满足消费者不同层次的需求, 增大消费者的群体, 增加企业的销售收入, 同时给消费者展现一个良好的企业形象。

(2) 加强和员工, 特别是和管理层的沟通, 提升自己的沟通能力和技巧: 在遇到问题, 特别是有关公司重大决策方面的问题时, 多和管理层进行沟通, 听取他们的意见和建议, 协调好各方面的利益和关系。避免在管理过程中产生沟通障碍问题。

(3) 保留和加强网络销售和出口销售: 出口虽然因为本国货币的贬值预期而有一定的汇率风险, 但是公司可以通过外汇远期交易、掉期交易和期货交易等方式来规避外汇风险的影响。同时可以进一步加强网络销售的宣传力度, 可以通过广告等方式增加网络销售的知名度和销售量。进而增加公司的产品销售量, 增加公司的销售收入和利润。

(4) 不要盲目的出售固定资产: 对固定资产进行综合的评估与评价, 对那些已经折旧完或者过时等对公司来讲没有太大价值的固定资产才可以进行出售, 而且在出售之前对待出售固定资产进行客观估价, 使其可实现价值和应有价值相等。对于未出售的固定资产, 充分的挖掘其潜力, 多为公司创造利润。

(5) 加强财务的管理: 正确认识会计财务知识对于一个公司管理者的重要性, 不断加强自己会计财务方面的知识。同时可以聘请一些高水平的会计和财务的从业人员, 加强公司内部的财务管理水平。作为上市公司, 可以聘请一些专业的财务审计公司对公司的财务情况进行定期审计监察, 以利于及时发现问题。加强内部员工的财务知识的培训, 提高内部财务管理能力。

(6) 进一步优化公司的组织结构: 公司有原先的家族式企业组织结构转变成现在的股份制上市公司, 以及聘请职业经理人进行公司的管理, 公司的组织结构已经得到很大的改观。要进一步完善公司的治理结构, 可以采取职能式的组织结构, 责任分工明确, 公司的绩效容易管理和提高。

4.以某人的名义写一份报告给原总经理吉姆介绍凯斯的工作情况(或者公司的发展情况)。

关于北岸公司 CEO 工作情况 (或者公司发展情况) 的报告

本报告由某人 (考试题目中的要求) 编写

日期: 2013 年月 5 月 18 日

目录

- 1.执行摘要
- 2.授权范围
- 3.程序
- 4.研究结果
- 5.结论
- 6.建议
- 7.附录

执行摘要

本报主要是通过研究北岸公司在凯斯当选公司的 CEO 之后公司的变化情况，特别是公司的会计财务数据的变化情况，来分析凯斯工作情况的好坏（或者公司的运转情况）。从而得出结论，尽管凯斯有他诸如工作经验丰富、成熟等方面的优点，但是其缺乏决策、沟通等方面能力，最终导致公司的运转情况每况愈下。

授权范围

报告是在在某某人（根据考试时的要求填写）的授权下进行书写，报告凯斯的工作情况（或公司的运营情况）。

程序

本文主要是针对凯斯上任之后公司的情况变化，特别是有关财务方面，以及管理的组织结构、沟通体系等方面进行分析，从而看出凯斯的工作效果（或公司的运营状况）好坏。

研究结果

1.凯斯好的表现（或者公司良好的变化）

凯斯是一位公司经验丰富，成熟稳重的管理者，在他带领下，公司的组织结构发生了很大的改观，有原先的家族式企业变成现在的股份上市公司。尽管公司发行股票的价格不如预料的高，但公司还是发行了自己的股票。同时通过出售公司的固定资产，公司的流动资产数量增加，公司的流动比率由 2011 的 1.5:1 提高到 2013 年的 2.2:1，说明公司的短期偿债能力提升。

2.凯斯在公司管理的不足（或者公司不好的变化）

(1) 产品策略上的失误：北岸公司的产品结构中，既有毛利率很高的高档产品和标准产品，例如，高档产品和标准产品中的毛巾烘干器和淋浴花洒，高档产品的毛利率分别是 68.7%、57.6%，标准产品的这两类也达到了 60.3%和 56.6%。同时也具有毛利率比较低的毛巾架，高档产品中和标准产品的毛利率分别达到 10%和 8.9%。而公司之所以能够在公众中有一个很好的形象，就是因为公司采取的多样化措施，这样公司吸引到的顾客群体就比较多，市场需求比较广。但是凯斯在没有和其他管理人员进行沟通的情况下就放弃了低毛利产品的生产。一方面导致公司的市场需求的减少，以及公司的顾客群体的减少，公司的形象受损。另一方面，公司因此产生的裁员导致大量的离职补偿金，使得公司在流动比率已经比较低的情况下有可能产生财务危机。

(2) 缺乏良好的沟通技巧和能力：凯斯在工作过程中，沟通能力不强。在做出一些决策之前，缺乏和有关管理层的良好沟通，产生的明显的沟通障碍问题。例如在决策取消低毛利率产品的生产、取消网络销售、取消出口销售等方面，凯斯在没有与相关人员进行沟通的情况下就自主进行决策，而且取得的结果很糟糕。通过数据分析得出，公司的销售收入下降了 60.2%，网络销售和出口销售完全变为零。致使公司其他的管理人员和凯斯之间产生了巨大的矛盾。

(3) 取消网络销售和出口销售产生的销售收入的降低：凯斯在得知近期的本国货币的汇率有可能下跌的消息之后，并没有采取一些汇率上的避险措施，而是全部取了出口订单。同时凯斯认为网络销售的成本也会继续持续，也取消正在增长的网络销售。这两项销售的取消，直接导致北岸公司的销售收入的大幅减少。

(4) 大量出售固定资产致使固定资产净值大幅度减少：凯斯出售公司的大量固定资产，尽管使得公司的流动比率由 2011 的 1.5:1 提高到 2013 年的 2.2:1，增强了公司的短期偿债能力。但是公司出售的固定资

产的可实现价值远低于其应有价值，使得公司的固定资产净值不断下降。

(5) 决策失误导致的股价大跌：公司股价是公司经营情况好坏的重要体现。但北岸公司的股价表现非常惨淡，从2011年的每股12.5美元，下降到了2013年的每股0.85美元。公司的每股市值蒸发了 $(12.5-0.85)/12.5 \times 100\% = 93.2\%$ ，作为一家上市的股份公司，从公司的股价市值的变化就可以看出公众对于北岸公司的经营已经很失望。

3.公司在凯斯上任CEO之后的财务表现：

①公司的销售收入：自2011年—2013年，公司的销售收入不断下降，由432000000下降到172000000
下降比率= $(43200-17200)/43200=60.2\%$ ，销售收入下降明显。

②固定资产净值：自2011年—2013年，公司的固定资产净值不断下降，由285000000下降到84000000，
下降比率= $(28500-8400)/28500=70.5\%$ ，固定资产净值由于凯斯变卖固定资产的政策，导致其比销售收入更快的减少。

③杠杆比率=借款总额/权益投资：北岸公司的杠杆比率有由1:4上升到1:1，公司的借款总额占到企业权益投资的比重不断提高，使得公司支付利息的费用不断增加，增加了财务风险，公司的经营策略也会越加保守。

④流动比率=流动资产/流动负债：这个指标衡量的是公司的短期偿债能力，北岸公司的这个指标由2011年的1.5:1提高到2013年的2.2:1，说明公司的短期偿债能力提升，但主要的原因并不是公司的运营状况变好，而是公司变卖了大量的固定资产，获得了短期的流动资金，使得公司的流动比率提高，但这种流动比率的提高不具有持续性。

⑤银行透支：北岸公司的银行透支不断增加，由2011年的1300万，增加到2013年的9100万，增加的比重 $(9100-1300)/1300=600\%$ ，增加了6倍。说明公司的财务状况不断恶化，需要从银行透支资金进行财务状况的改善。

⑥出口收入：凯斯进入北岸公司之后，在2013年采取的措施是停止产品的出口业务，致使2013年北岸公司的出口收入为零。虽然公司在2012年的出口收入6600万相对2011年的8700万有所下降，但公司停止出口，使得公司的销售收入减少了很大一部分。

⑦凯斯对于网络销售采取的决策和国际销售的决策类似，停止了网络销售。导致2013年网络销售收入为零。但是公司在2012年的网络销售收入为3400万，比2011年的3000万增加了400万。致使公司同样因为取消网络销售而损失了很高的销售收入和利润。

⑧公司的股价：公司股价是公司经营情况好坏的重要体现。但北岸公司的股价表现非常惨淡，从2011年的每股12.5美元，下降到了2013年的每股0.85美元。公司的每股市值蒸发了 $(12.5-0.85)/12.5 \times 100\% = 93.2\%$ ，作为一家上市的股份公司，从公司的股价市值的变化就可以看出公众对于北岸公司的经营已经很失望。

结论

通过分析可以看出，凯斯虽然具有自身的众多优点，但其缺点导致其在工作中犯下了众多的错误。公司的销售收入大幅下降，杠杆比率提高，公司的经营风险加大等。公司在凯斯领导下取得经营效果是不佳的。

建议

公司应重新考虑凯斯CEO职位的合适性否问题，若凯斯能够在规定的时间内改变其管理的风格，带领公司走出困境的话，可以让其继续留任。但公司的运营情况说明凯斯的特点不一定适合公司的情况，公司也应考虑将其更换的可能性。

同时做到：(1) 继续执行多样化的产品策略：无论是低毛利还是高毛利的产品都要继续生产。(2) 加强和员工，特别是和管理层的沟通。(3) 保留和加强网络销售和出口销售。(4) 不要盲目的出售固定资产。(5) 加强财务的管理。(6) 进一步优化公司的组织结构。

附录

无相关附录。

5. 有可能要求向某人写一份备忘录

北岸卫浴公司
备忘录

发件人：某某（备忘录撰写人）（根据具体要求填写）

收件人：某某（备忘录的接收人）（根据具体要求填写）

主题：凯斯的工作状况（或北岸卫浴公司的状况）

凯斯虽然具有自身的众多优点，凯斯是一位公司经验丰富，成熟稳重的管理者，在他带领下，公司的组织结构发生了很大的改观，有原先的家族式企业变成现在的股份上市公司。尽管公司发行股票的价格不如预料的高，但公司还是发行了自己的股票。同时通过出售公司的固定资产，公司的流动资产数量增加，公司的流动比率由2011年的1.5:1提高到2013年的2.2:1，说明公司的短期偿债能力提升。

但其缺点导致其在工作中犯下了众多的错误。(1) 产品策略上的失误，取消低毛利产品生产产生的销售下降和顾客群的损失。(2) 缺乏良好的沟通技巧和能力，凯斯沟通能力不强。在做出一些决策之前，缺乏和有关管理层的良好沟通，产生了明显的沟通障碍问题。致使公司其他的管理人员和凯斯之间产生了巨大的矛盾。(3) 取消网络销售和出口销售产生的销售收入的降低。(4) 大量出售固定资产致使固定资产的净值大幅度减少。(5) 决策失误导致的股价大跌，公司的每股市值蒸发了 $(12.5-0.85) / 12.5 \times 100\% = 93.2\%$ 。公司在凯斯上任CEO之后的财务表现也不尽如人意：(1) 公司的销售收入下降了60.2%，销售收入下降明显。(2) 固定资产净值下降了70.5%，固定资产净值由于凯斯变卖固定的政策，导致其比销售收入更快的减少。(3) 杠杆比率=借款总额/权益投资。北岸公司的杠杆比率由1:4上升到1:1，使得公司支付利息的费用不断增加，增加了财务风险，公司的经营策略也会越加保守。(4) 流动比率=流动资产/流动负债，北岸公司的这个指标由2011年的1.5:1提高到2013年的2.2:1，说明公司的短期偿债能力提升，主要是公司变卖了大量的固定资产，但这种流动比率的提高不具有持续性。(5) 银行透支：北岸公司的银行透支增加了6倍。说明公司的财务状况不断恶化。(6) 出口收入：凯斯在2013年停止产品的出口业务，致使公司的销售收入减少了很大一部分。(7) 网络销售收入：凯斯对停止了网络销售。导致2013年网络销售收为零。致使公司同样因为取消网络销售而损失了很高的销售收入和利润。(8) 公司的股价：公司股价市值蒸发了 $(12.5-0.85) / 12.5 \times 100\% = 93.2\%$ 。

公司的销售收入大幅下降，杠杆比率提高，公司的经营风险加大等。公司在凯斯领导下取得经营效果是不佳的。

公司是否应重新考虑凯斯CEO职位的合适性与否问题，若凯斯能够在规定的时间内改变其管理的风格，带领公司走出困境的话，可以让其继续留任。但公司的运营情况说明凯斯的特点不一定适合公司的情况，公司也应考虑将其更换的可能性。

日期：×年×月×日（根据要求填写具体日期）

6. 有可能要求向某人写一封商务信函

北岸卫浴公司
(公司地址)

电话：798-153-235（联系方式）

归档号：3201

2013年5月18日

某某（收件人的姓名，根据考试具体情况填写）

某地（收件人的地址）

亲爱的某先生（要求的收件人姓名）您好，

有关凯斯进入公司之后经营情况的问题

凯斯虽然具有自身的众多优点，凯斯是一位公司经验丰富，成熟稳重的管理者，在他带领下，公司的

组织结构发生了很大的改观, 有原先的家族式企业变成现在股份的上市公司。尽管公司发行股票的价格不如预料的高, 但公司还是发行了自己的股票。同时通过出售公司的固定资产, 公司的流动资产数量增加, 公司的流动比率由 2011 的 1.5: 1 提高到 2013 年的 2.2:1, 说明公司的短期偿债能力提升。

但其缺点导致其在工作中犯下了众多的错误。(1) 产品策略上的失误, 取消低毛利产品生产产生的销售下降和顾客群的损失。(2) 缺乏良好的沟通技巧和能力, 凯斯沟通能力不强。在做出一些决策之前, 缺乏和有关管理层的良好沟通, 产生了明显的沟通障碍问题。致使公司其他的管理人员和凯斯之间产生了巨大的矛盾。(3) 取消网络销售和出口销售产生的销售收入的降低。(4) 大量出售固定资产致使固定资产的净值大幅度减少。(5) 决策失误导致的股价大跌, 公司的每股市值蒸发了 $(12.5-0.85)/12.5 \times 100\% = 93.2\%$ 。

公司在凯斯上任 CEO 之后的财务表现也不尽如人意:(1) 公司的销售收入下降了 60.2%, 销售收入下降明显。(2) 固定资产净值下降了 70.5%, 固定资产净值由于凯斯变卖固定的政策, 导致其比销售收入更快的减少。(3) 杠杆比率=借款总额/权益投资。北岸公司的杠杆比率由 1:4 上升到 1:1, 使得公司支付利息的费用不断增加, 增加了财务风险, 公司的经营策略也会越加保守。(4) 流动比率=流动资产/流动负债, 北岸公司的这个指标由 2011 的 1.5: 1 提高到 2013 年的 2.2:1, 说明公司的短期偿债能力提升, 主要是公司变卖了大量的固定资产, 但这种流动比率的提高不具有持续性。(5) 银行透支: 北岸公司的银行透支增加了 6 倍。说明公司的财务状况不断恶化。(6) 出口收入: 凯斯在 2013 年停止产品的出口业务, 致使公司的销售收入减少了很大一部分。(7) 网络销售收入: 凯斯对停止了网络销售。导致 2013 年网络销售收为零。致使公司同样因为取消网络销售而损失了很高的销售收入和利润。(8) 公司的股价: 公司股价市值蒸发了 $(12.5-0.85)/12.5 \times 100\% = 93.2\%$ 。

公司的销售收入大幅下降, 杠杆比率提高, 公司的经营风险加大等。公司在凯斯领导下取得经营效果是不佳的。

公司是否应重新考虑凯斯 CEO 职位的合适性与否问题, 若凯斯能够在规定的时间内改变其管理的风格, 带领公司走出困境的话, 可以让其继续留任。但公司的运营情况说明凯斯的特点不一定适合公司的情况, 公司也应考虑将其更换的可能性。

您真诚的

某某 (写信人签名)

7. 写一份公司发展的商业计划

北岸卫浴公司发展 商业计划

1. 经营目标

公司的情况: 北岸卫浴公司是由吉姆创办的一家公司, 公司的初始发展状况良好, 提供的产品范围广泛, 高低档搭配, 受到消费者的欢迎。但吉姆决定退休之后, 进行了公司组织结构的改革, 聘请了职业经理人凯斯担任公司的 CEO, 但凯斯在实际的工作中表现并不尽如人意。

问题: 凯斯在担任公司的 CEO 之后, 由于缺乏财务知识使得公司的财务状况不断恶化, 生产产品决策失误使得公司的销售收入减少了很多, 同时由于缺乏沟通能力, 导致公司的矛盾丛生。

解决办法及商业构想: 公司应重新考虑凯斯 CEO 职位的合适性与否的问题, 若凯斯能够在规定的时间内改变其管理的风格, 带领公司走出困境的话, 可以让其继续留任。但公司的运营情况说明凯斯的特点不一定适合公司的情况, 公司也应考虑将其更换的可能性。

同时做到: (1) 继续执行多样化的产品策略: 无论是低毛利还是高毛利的产品都要继续生产。(2) 加强和员工, 特别是和管理层的沟通。(3) 保留和加强网络销售和出口销售。(4) 不要盲目的出售固定资产。(5) 加强财务的管理。(6) 进一步优化公司的组织结构。

2. 销售与市场营销

继续执行多样化的产品策略: 无论是低毛利还是高毛利的产品都要继续生产。多样化的产品不但可以满足消费者不同层次的需求, 增大消费者的群体, 增加企业的销售收入, 同时给消费者展现一个良好的公司形象。

保留和加强网络销售和出口销售: 出口虽然因为本国货币的贬值预期而有一定的汇率风险, 但是公司

可以通过外汇远期交易、掉期交易和期货交易等方式来规避外汇风险的影响。同时可以进一步加强网络销售的宣传力度，可以通过广告等方式增加网络销售的知名度和销售量。进而增加公司的产品销售量，增加公司的销售收入和利润。

3.产品的生产

增加产品的种类，恢复低毛利产品的生产，通过产品多样化，丰富公司的产品线。同时强化产品生产的成本控制。多加强与生产管理人员的沟通。生产用的固定资产要进行合理的折旧和变卖。

4.资源需求

	2011	2012	2013
销售收入（万美元）	43200	33600	17200
固定资产净值（万美元）	28500	12700	8400
杠杆比率	1:4	1:3	1:1
流动比率	1.5:1	2:1	2.2:1
银行透支（万美元）	1300	4800	9100
出口销售收入（万美元）	8700	6600
网络销售收入（万美元）	3000	3400
股价	12.5 美元	3.8 美元	0.85 美元

(1) 固定资产净值：公司的固定资产净值下降了 70.5%，需要增加进行固定资产的回购的资金。(2) 杠杆比率=借款总额/权益投资。北岸公司的杠杆比率由 1:4 上升到 1:1，增加了财务风险。进行权益资本的融资，减少利息支出的资金。(3) 减少银行透支所需的其他融资渠道的资金。(4) 恢复出口所增加成本产生的资金需求。(5) 恢复网络销售收入产生的网络销售成本的资金需求。

5.资金支持方面

高档产品	销售量（个）	销售单价	单位变动成本	季度固定成本总额	损益平衡点	毛利率
马桶坐垫	200000	100	60	1800000	45000	31.0%
纸巾架	150000	80	57	1400000	60870	17.1%
毛巾架	200000	60	48	1200000	100000	10.0%
毛巾烘干机	150000	300	112	2300000	12234	57.6%
水龙头	230000	180	93	1200000	13793	45.4%
淋浴花洒	225000	280	84	800000	4082	68.7%

标准产品	销售量（个）	销售单价	单位变动成本	季度固定成本总额	损益平衡点	毛利率
马桶坐垫	300000	75	58	2000000	117647	13.8%
纸巾架	200000	60	45	1000000	66667	16.7%
毛巾架	250000	45	37	1000000	125000	8.9%
毛巾烘干机	270000	225	92	1500000	11278	56.6%
水龙头	325000	120	75	1115000	24778	34.6%
淋浴花洒	340000	215	83	800000	6061	60.3%

北岸公司高端和低端产品的财务指标，公司最高毛利率高端淋浴花洒，毛利率为 68.7%，最低位标准产品的毛巾架，毛利率为 8.9%。即使最低的毛巾架的毛利率也是处在可以接受的水平。且所有产品的产量均超过损益平衡点，生产对企业而言都是有益的。

6.分析北岸卫浴公司聘请凯斯任 CEO 的利弊有哪些？

(1) 凯斯虽然具有自身的众多优点，凯斯是一位公司经验丰富，成熟稳重的管理者，在他带领下，公司的组织结构发生了很大的改观，有原先的家族式企业变成现在股份上市公司。尽管公司发行股票的价格不如预料的高，但公司还是发行了自己的股票。同时通过出售公司的固定资产，公司的流动资产数量增

加, 公司的流动比率由2011的1.5:1提高到2013年的2.2:1, 说明公司的短期偿债能力提升。

(2) 但其缺点导致其在工作中犯下了众多的错误。(1) 产品策略上的失误, 取消低毛利产品生产产生的销售下降和顾客群的损失。(2) 缺乏良好的沟通技巧和能力, 凯斯沟通能力不强。在做出一些决策之前, 缺乏和有关管理层的良好沟通, 产生了明显的沟通障碍问题。致使公司其他的管理人员和凯斯之间产生了巨大的矛盾。(3) 取消网络销售和出口销售产生的销售收入的降低。(4) 大量出售固定资产致使固定资产的净值大幅度减少。(5) 决策失误导致的股价大跌, 公司的每股市值蒸发了 $(12.5-0.85) / 12.5 \times 100\% = 93.2\%$ 。公司在凯斯上任CEO之后的财务表现也不尽如人意:(1) 公司的销售收入下降了60.2%, 销售收入下降明显。(2) 固定资产净值下降了70.5%, 固定资产净值由于凯斯变卖固定的政策, 导致其比销售收入更快的减少。(3) 杠杆比率=借款总额/权益投资。北岸公司的杠杆比率由1:4上升到1:1, 使得公司支付利息的费用不断增加, 增加了财务风险, 公司的经营策略也会越加保守。(4) 流动比率=流动资产/流动负债, 北岸公司的这个指标由2011的1.5:1提高到2013年的2.2:1, 说明公司的短期偿债能力提升, 主要是公司变卖了大量的固定资产, 但这种流动比率的提高不具有持续性。(5) 银行透支: 北岸公司的银行透支增加了6倍。说明公司的财务状况不断恶化。(6) 出口收入: 凯斯在2013年停止产品的出口业务, 致使公司的销售收入减少了很大一部分。(7) 网络销售收入: 凯斯对停止了网络销售。导致2013年网络销售收为零。致使公司同样因为取消网络销售而损失了很高的销售收入和利润。(8) 公司的股价: 公司股价市值蒸发了 $(12.5-0.85) / 12.5 \times 100\% = 93.2\%$ 。

总体而言, 公司聘请凯斯担任CEO弊大于利, 导致公司的经营状况显著的变差, 因此公司应考虑是否要进行CEO的调换问题。

7. 公司组织结构的变化

公司的组织结构在凯斯没有进入之前是一种典型的家族式企业, 由吉姆担任总经理, 由家族中的重要成员担任公司的重要领导职位。这种公司的组织结构在一定时期能够帮助公司发展, 但是发展到一定阶段这种组织结构的缺点就会显现。所以吉姆在决定退休之后就聘请职业经理人的凯斯担任公司的CEO, 进行公司的组织结构改革。后来在凯斯的领导下, 公司成功上市, 发行股票, 成为一家标准的股份上市公司。公司的组织结构得到很大的改善。

(三) 题目

一、显然, 首席执行官凯斯的任命并不成功, 导致北岸卫浴公司财务状况恶化。请对凯斯就任期间北岸卫浴公司面临的问题进行分析。(50分)

二、向北岸卫浴公司董事会提交一份报告, 分析公司财务状况恶化的原因, 提出改善公司财务状况的建议, 并说明理由。(50分)

参考答案:

1. (1) 产品策略上的问题: 北岸公司的产品结构中, 既有毛利率很高的高档产品和标准产品, 例如, 高档产品和标准产品中的毛巾烘干器和淋浴花洒, 高档产品的毛利率分别是68.7%、57.6%, 标准产品的这两类也达到了60.3%和56.6%。同时也具有毛利率比较低的毛巾架, 高档产品中和标准产品的毛利率分别达到10%和8.9%。而公司之所以能够在公众中有一个很好的形象, 就是因为公司采取的多样化措施, 这样公司吸引到的顾客群体就比较多, 市场需求比较广。但是凯斯在没有和其他管理人员进行沟通的情况下就放弃了低毛利产品的生产。一方面导致公司的市场需求的减少, 以及公司的顾客群体的减少, 公司的形象受损。另一方面, 公司因此产生的裁员导致大量的离职补偿金, 使得公司在流动比率已经比较低的情况下有可能产生财务危机。

高档产品	销售量 (个)	销售单价 (美元)	单位变动成 本(美元)	季度固定 成本总额 (美元)	损益平衡 点(个)	毛利率
马桶坐垫	200000	100	60	1800000	45000	31.0%
纸巾架	150000	80	57	1400000	60870	17.1%

毛巾架	200000	60	48	1200000	100000	10.0%
毛巾烘干机	150000	300	112	2300000	12234	57.6%
水龙头	230000	180	93	1200000	13793	45.4%
淋浴花洒	225000	280	84	800000	4082	68.7%

北岸公司高档品的分析： $\text{毛利率} = \text{毛利润} / \text{销售收入}$ 。北岸公司高档产品的毛利率总体上处于比较高的水平，最高的淋浴花洒毛利率高达 68.7%，最低的毛巾架的毛利率也可以达到 10%。**所有产品的平均毛利率 = $97460000 / 193400000 = 50.4\%$** 。从数据可以看出，北岸公司所有高档产品的平均毛利率水平高达百分之五十以上，处于很高的水平，盈利空间较大。同时所有产品的产量都在**损益平衡点**之上，表明公司现阶段高档产品的产量对公司而言是有益的。

标准产品	销售量 (个)	销售单价 (美元)	单位变动成本 (美元)	季度固定成本总额 (美元)	损益平衡点 (个)	毛利率
马桶坐垫	300000	75	58	2000000	117647	13.8%
纸巾架	200000	60	45	1000000	66667	16.7%
毛巾架	250000	45	37	1000000	125000	8.9%
毛巾烘干机	270000	225	92	1500000	11278	56.6%
水龙头	325000	120	75	1115000	24778	34.6%
淋浴花洒	340000	215	83	800000	6061	60.3%

北岸公司标准品的分析： $\text{毛利率} = \text{毛利润} / \text{销售收入}$ 。北岸公司标准产品的毛利率和高档产品的毛利率相比有一定差距。最高的淋浴花洒的毛利率高达 60.3%，最低的毛巾架的毛利率可以达到 8.9%。分别比高档产品低了 8.4 和 1.1 个百分点。**所有标准产品的平均毛利率 = $98100000 / 218600000 = 44.9\%$** 。从全部标准商品的毛利率来看，标准商品的平均毛利率水平并不低，只比高档产品低 5.5 个百分点。所有标准产品的产量也全部超过**损益平衡点**的产量，生产对企业同样也是有益的。

综合北岸公司高端和低端产品的财务指标分析，公司最高毛利率是高端淋浴花洒，毛利率为 68.7%，最低毛利率为标准产品的毛巾架，毛利率为 8.9%。即使最低的毛巾架的毛利率也是处在可以接受的水平。且所有产品的产量均超过损益平衡点，生产对企业而言都是有益的。凯斯停产低毛利产品的决策从财务角度分析来说是错误的。

(2) **缺乏良好的沟通技巧和能力产生的沟通协调问题**：凯斯在工作过程中，沟通能力不强。在做出一些决策之前，缺乏和有关管理层的良好沟通，产生了明显的沟通障碍问题。例如在决策取消低毛利率产品的生产、取消网络销售、取消出口销售等方面，凯斯在没有与相关人员进行沟通的情况下就自主进行决策，而且取得的结果很糟糕。通过数据分析得出，公司的销售收入下降了 60.2%，网络销售和出口销售完全变为零。致使公司其他的管理人员和凯斯之间产生了巨大的矛盾。

(3) **取消网络销售和出口销售产生的销售收入的降低问题**：凯斯在得知近期的本国货币的汇率有可能下跌的消息之后，并没有采取一些汇率上的避险措施，而是全部取消了出口订单。同时凯斯认为网络销售的成本也会继续持续，也取消正在增长的网络销售。这两项销售的取消，直接导致北岸公司销售收入的大幅减少。

(4) **大量出售固定资产致使固定资产净值大幅度减少问题**：凯斯出售公司的大量固定资产，尽管使得公司的流动比率由 2011 的 1.5:1 提高到 2013 年的 2.2:1，增强了公司的短期偿债能力。但是公司出售的固定资产的可实现价值远低于其应有价值，使得公司的固定资产净值不断下降。

(5) **决策失误导致的股价大跌问题**：公司股价是公司经营情况好坏的重要体现。但北岸公司的股价表现非常惨淡，从 2011 年的每股 12.5 美元，下降到了 2013 年的每股 0.85 美元。公司的每股市值蒸发了 $(12.5 - 0.85) / 12.5 \times 100\% = 93.2\%$ ，作为一家上市的股份公司，从公司的股价市值的变化就可以看出公众对于北岸公司的经营已经很失望。

(6) 财务问题：

公司财务问题分析：

	2011	2012	2013
销售收入（万美元）	43200	33600	17200
固定资产净值（万美元）	28500	12700	8400
杠杆比率	1:4	1:3	1:1
流动比率	1.5:1	2:1	2.2:1
银行透支（万美元）	1300	4800	9100
出口销售收入（万美元）	8700	6600
网络销售收入（万美元）	3000	3400
股价	12.5 美元	3.8 美元	0.85 美元

- ①**公司的销售收入**：自 2011 年—2013 年，公司的销售收入不断下降，由 432000000 下降到 172000000，下降比率= $(43200-17200) / 43200=60.2\%$ ，销售收入下降明显。
- ②**固定资产净值**：自 2011 年—2013 年，公司的固定资产净值不断下降，由 285000000 下降到 84000000，下降比率= $(28500-8400) / 28500=70.5\%$ ，固定资产净值由于凯斯变卖固定资产的政策，导致其比销售收入更快的减少。
- ③**杠杆比率=借款总额/权益投资**：北岸公司的杠杆比率由 1:4 上升到 1:1，公司的借款总额占企业权益投资的比重不断提高，使得公司支付利息的费用不断增加，增加了财务风险，公司的经营策略也会越加保守。
- ④**流动比率=流动资产/流动负债**：这个指标衡量的是公司的短期偿债能力，北岸公司的这个指标由 2011 年的 1.5:1 提高到 2013 年的 2.2:1，说明公司的短期偿债能力提升，但主要的原因并不是公司的运营状况变好，而是公司变卖了大量的固定资产，获得了短期的流动资金，使得公司的流动比率提高，但这种流动比率的提高不具有持续性。
- ⑤**银行透支**：北岸公司的银行透支不断增加，由 2011 年的 1300 万，增加到 2013 年的 9100 万， $(9100-1300) / 1300=600\%$ ，增加了 6 倍。说明公司的财务状况不断恶化，需要从银行透支资金进行财务状况的改善。
- ⑥**出口收入**：凯斯进入北岸公司之后，在 2013 年采取的措施是停止产品的出口业务，致使 2013 年北岸公司的出口收入为零。虽然公司在 2012 年的出口收入 6600 万相对 2011 年的 8700 万有所下降，但公司停止出口，使得公司的销售收入减少了很大一部分。
- ⑦**网络销售收入**：凯斯对于网络销售采取的决策和国际销售的决策类似，停止了网络销售。导致 2013 年网络销售收入为零。但是公司在 2012 年的网络销售收入为 3400 万，比 2011 年的 3000 万增加了 400 万。致使公司同样因为取消网络销售而损失了很高的销售收入和利润。
- ⑧**公司的股价**：公司股价是公司经营情况好坏的重要体现。但北岸公司的股价表现非常惨淡，从 2011 年的每股 12.5 美元，下降到了 2013 年的每股 0.85 美元。公司的每股市值蒸发了 $(12.5-0.85) / 12.5 \times 100\%=93.2\%$ ，作为一家上市的股份公司，从公司的股价价值的变化就可以看出公众对于北岸公司的经营已经很失望。

2. 关于北岸公司财务状况恶化原因的报告

本报告由本人编写

日期：2013 年月 5 月 18 日

目录

1. 执行摘要
2. 授权范围
3. 程序
4. 研究结果
5. 结论
6. 建议
7. 附录

执行摘要

本报主要是通过研究北岸公司在凯斯当选公司的 CEO 之后公司的变化情况，特别是公司的会计财务

数据的变化情况，来分析公司的运转情况。

授权范围

报告是在北岸公司董事长的授权下进行书写，报告公司的运营中出现的财务问题，以及这些财务问题的原因，进而提出相关的建议。

程序

本文主要是针对凯斯上任之后公司的情况变化，特别是有关财务方面，分析公司财务变差的原因，以及改善公司财务状况的建议是什么。

研究结果

公司财务状况变差（具体财务指标见附录1）的原因：

(1) 产品策略上的失误：北岸公司的产品结构中，既有毛利率很高的高档产品和标准产品，例如，高档产品和标准产品中的毛巾烘干器和淋浴花洒，高档产品的毛利率分别是 68.7%、57.6%，标准产品的这两类也达到了 60.3%和 56.6%。同时也具有毛利率比较低的毛巾架，高档产品中和标准产品的毛利率分别达到 10%和 8.9%。而公司之所以能够在公众中有一个很好的形象，就是因为公司采取的多样化措施，这样公司吸引到的顾客群体就比较多，市场需求比较广。但是凯斯在没有和其他管理人员进行沟通的情况下就放弃了低毛利产品的生产。一方面导致公司的市场需求的减少，以及公司的顾客群体的减少，公司的形象受损。另一方面，公司因此产生的裁员导致大量的离职补偿金，使得公司在流动比率已经比较低的情况下有可能产生财务危机。

(2) 缺乏良好的沟通技巧和能力：凯斯在工作过程中，沟通能力不强。在做出一些决策之前，缺乏和有关管理层的良好沟通，产生的明显的沟通障碍问题。例如在决策取消低毛利率产品的生产、取消网络销售、取消出口销售等方面，凯斯在没有与相关人员进行沟通的情况下就自主进行决策，而且取得的结果很糟糕。通过数据分析得出，公司的销售收入下降了 60.2%，网络销售和出口销售完全变为零。致使公司其他的管理人员和凯斯之间产生了巨大的矛盾。

(3) 取消网络销售和出口销售产生的销售收入的降低：凯斯在得知近期的本国货币的汇率有可能下跌的消息之后，并没有采取一些汇率上的避险措施，而是全部取了出口订单。同时凯斯认为网络销售的成本也会继续持续，也取消正在增长的网络销售。这两项销售的取消，直接导致北岸公司的销售收入的大幅减少。

(4) 大量出售固定资产致使固定资产净值大幅度减少：凯斯出售公司的大量固定资产，尽管使得公司的流动比率由 2011 的 1.5: 1 提高到 2013 年的 2.2:1，增强了公司的短期偿债能力。但是公司出售的固定资产的可实现价值远低于其应有价值，使得公司的固定资产净值不断下降。

(5) 决策失误导致的股价大跌：公司股价是公司经营情况好坏的重要体现。但北岸公司的股价表现非常惨淡，从 2011 年的每股 12.5 美元，下降到了 2013 年的每股 0.85 美元。公司的每股市值蒸发了 $(12.5-0.85)/12.5 \times 100\% = 93.2\%$ ，作为一家上市的股份公司，从公司的股价市值的变化就可以看出公众对于北岸公司的经营已经很失望。

(6) 公司的 CEO 凯斯对于财务知识的不甚了解，导致的财务决策失误问题。

结论

通过分析可以看出，凯斯虽然具有自身的众多优点，但其缺点导致其在工作中犯下了众多的错误。公司的取消出口和网络销售产生销售收入大幅下降、沟通障碍问题产生的交流问题、政策失误导致股价大跌、大规模销售固定资产产生的固定资产净值降低问题等原因产生巨大的财务问题。

建议

公司应重新考虑凯斯 CEO 职位的合适性与否问题，若凯斯能够在规定的时间内改变其管理的风格，带领公司走出困境的话，可以让其继续留任。但公司的运营情况说明凯斯的特点不一定适合公司的情况，公司也应考虑将其更换的可能性。

采取的改善公司财务状况的建议：(1) 继续执行多样化的产品策略：无论是低毛利还是高毛利的产品都要继续生产。无论是低毛利还是高毛利的产品都要继续生产。多样化的产品不但可以满足消费者不同

层次的需求，增大消费者的群体，增加企业的销售收入，同时给消费者展现一个良好的公司形象。(2) **加强和员工，特别是和管理层的沟通，提升自己的沟通能力和技巧**(3) **保留和加强网络销售和出口销售**：出口虽然因为本国货币的贬值预期而有一定的汇率风险，但是公司可以通过外汇远期交易、掉期交易和期货交易等方式来规避外汇风险的影响。(4) **不要盲目的出售固定资产**：对固定资产进行综合的评估与评价，对那些已经折旧完或者过时等对公司来讲没有太大价值的固定资产才可以进行出售，而且在出售之前对待出售固定资产进行客观估价(5) **加强财务的管理**：正确认识会计财务知识对于一个公司管理者的重要性，不断加强自己会计财务方面的知识。同时可以聘请一些高水平的会计和财务的从业人员，加强公司内部的财务管理水平。作为上市公司，可以聘请一些专业的财务审计公司对公司的财务情况进行定期审计监察，以利于及时发现问题。加强内部员工的财务知识的培训，提高内部财务管理能力。(6) **进一步优化公司的组织结构**：公司有原先的家族式企业组织结构转变成现在的股份制上市公司，以及聘请职业经理人进行公司的管理，公司的组织结构已经得到很大的改观。要进一步完善公司的治理结构，可以采取职能式的组织结构，责任分工明确，公司的绩效容易管理和提高。

附录

附录一：公司的三年财务报表

	2011	2012	2013
销售收入(万美元)	43200	33600	17200
固定资产净值(万美元)	28500	12700	8400
杠杆比率	1:4	1:3	1:1
流动比率	1.5:1	2:1	2.2:1
银行透支(万美元)	1300	4800	9100
出口销售收入(万美元)	8700	6600
网络销售收入(万美元)	3000	3400
股价	12.5 美元	3.8 美元	0.85 美元

模拟题二

(一) 案例内容

上品三明治公司

1. 背景介绍

1989年，上品三明治公司（下文简称“上品公司”）在伦敦开设了第一家门店。上品公司的三明治品种丰富，为满足顾客的个性化需求提供了不同的面包、馅料组合。这种创意受到消费者的极大青睐，公司得以迅速扩张。下表显示了上品公司成立25年来迅速增长的门店数量。

上品公司在英国的门店数量

年份	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2011	2012	2013
门店数量	1	7	14	59	103	187	299	409	455	480	512

上品公司位列英国金融时报指数（FTSE）前250强，是一家公认的成功企业。

对于上品公司这样的企业来讲，近几年确实是发展的黄金时期。较低的利率意味着筹资成本低，而经济衰退又迫使人们生活节俭。在城市工作的人们开始喜欢便宜、快捷的午餐。上品公司成为这一潮流的受益者。

公司门店一直面向当地招聘备餐和服务人员，但主管和经理往往选自更广的区域。如果某地员工具备了晋升资格，他们可以在其他门店获得更高的职位。

自上品公司成立之日起，公司的使命陈述就未曾改变过。

上品三明治公司

使命陈述

上品三明治公司的使命是满足顾客需要, 提供受欢迎, 加工过程透明化的外卖食品。

上品三明治公司为员工提供均等的机会, 并将努力确保员工和顾客不会因肤色、宗教、性别、性取向、残疾或年龄等背景差异而受到任何歧视。

上品公司的食品一向制作精良、新鲜可口。为投顾客所好, 公司还向顾客征求关于新口味或馅料的建议。

上品公司自成立以来业务发展十分成功, 原因之一在于它的创新能力。公司在雇佣和晋升制度上享有良好的声誉。英国多地的官员都认为上品公司能遵守英国雇佣法, 能采取积极的措施避免由种族宗教、性别、性取向或残疾偏见引起的法律纠纷。并且, 公司所有级别的员工都享有同等的晋升机会。

此外, 上品公司力争在环境问题上做出表率。公司在减少污染和使用可持续产品上付出的努力得到了公众认可, 被认为是一家承担了社会责任的公司。同时, 公司因捐助当地的公益活动和慈善机构赢得了人们的尊重。

由于上述原因, 上品公司受到了利益相关者的拥护。股东对高额股利和持续上升的股价表示满意, 而雇员对这个公认的好雇主十分忠诚和拥戴。顾客喜欢公司的产品, 社会总体上对公司富有社会责任感的营方式表示赞赏。

2.近期的变化

上品公司在英国开设新门店的速度开始下降, 因为很多合适的地点都已开店, 当地的竞争也愈加激烈。公司董事们认为在英国进一步发展的机会有限, 正在考虑公司未来发展的各种选择。其中一个可能的举措是打入欧洲其他国家市场。然而, 上品公司的声誉仅限于英国国内, 并不具有国际知名度, 因此无法依靠它的品牌来促进销售。相关研究表明, 在欧洲其他较发达的国家, 同类公司已经存在, 而且当地的商业地产价格高, 竞争激烈。在欧洲不太富裕的国家, 城市里已有类似的商家, 而偏远的乡村仍保持传统的生活方式, 能购买这种食品的人数有限, 对上品公司这样的企业而言缺乏明显的商机。亚洲市场是另一个具有发展潜力的地区。

下表列示了上品公司当前的财务状况。

上品三明治公司年度利润表 截止到 2013 年 6 月 30 日 (单位: 千英镑)

	2012—2013 年 £000	2011—2012 年 £000
销售收入	700000	650000
营业费用净额	650000	625000
息税前营业利润	50000	25000
贷款利息支出	8000	6000
年度利润	42000	19000

上品三明治公司资产负债表 2013 年 6 月 30 日 (单位: 千英镑)

	2012—2013 年 £000	2011—2012 年 £000
固定资产		
无形资产	60000	50000
有形资产	60000	55000
	120000	105000
流动资产		
存货	44	75
应收账款	6	5
现金	15000	10000
	15050	10080
流动负债		
应付账款	5	5
流动资产净额	15045	10075

净资产	135045	115075
-----	--------	--------

贷款和房地产的计价

在授信相对宽松、房产价格上涨的经济环境下，企业以较低成本借款购买房产并加以翻新，资产负债表会显示良好的财务状况，这也是上品公司赖以扩张的基础。同时，公司也考虑了未来的经济大萧条对企业信心造成的影响。下表列示了到 2014 年 6 月，若英国房产价值减半，上品公司可能出现的另一种财务状况。

上品三明治公司预计资产负债表 2014 年 6 月 30 日（单位：千英镑）

	£000	
固定资产		
无形资产		25000
有形资产		25000
		50000
流动资产		
存货	44	
应收账款	6	
现金	15000	
	15050	
流动负债		
应付账款	5	
流动资产净额		15045
净资产		65045

3. 发展计划

在一系列会议之后，高层管理者提出了上品公司未来发展的两种选择：

- 1) 增加在英国的门店数量
- 2) 通过收购企业的方式，在新加坡开设门店，提供西方人和当地人都喜欢的产品。

研究第二个备选方案时，上品公司发现了一家蕴含潜在商机、已经经营 10 年的面包店。目前，该面包店制作多种面包、蛋糕和馅饼。最近新增了冰激凌和油炸多纳圈等品种。房产占地 650 平米，除店主之外，还有 50 名雇员。店面新近装修过，并安装了新设备，包括最新型的烤箱、油炸锅具和冰激凌机。售货柜台和设备都是现成的。包含整个企业、设备和商誉在内的收购价为 4500000 英镑。

面包店提供的财务数据如下：

- 1) 2012 年 7 月到 2013 年 6 月的年度销售收入为 15000000 英镑
- 2) 2012 年 7 月到 2013 年 6 月的年度净利润为 1050000 英镑

面包店经营所用房产租金为每月 350000 英镑，后续 18 个月租金不变。

上品公司董事会意识到，新加坡门店占地面积比英国现有任何门店都大得多，员工人数及收入也更多。他们也了解到新加坡已经拥有了很多食品饮料店，其中包括一些知名的大型西式快餐连锁店。有些董事担心收购这家店作为上品公司在新加坡第一家门店的计划有些冒险。他们的顾虑是：这种扩张计划对公司内部沟通造成的影响及如何经营的问题尚待论证，包括企业经营的道德伦理观等。另外一些董事则确信这是一个很好的经营选择，它为企业提供了新的增长机会。

作为决策程序的一部分，董事会研究了从新加坡商务部获得的一份 2013 年新加坡经济增长情况报告。该报告提供了下列信息：

- 2013 年第一季度新加坡经济增长率为 0.2%，而 2012 年第四季度的经济增长率为 1.5%。
- 2013 年新加坡全年的预期经济增长率约在 1.0% 和 3.0% 之间。
- 2013 年住宿和餐饮服务业的预期增长率为 2.1%，2012 年为 2.2%。
- 2013 年其他服务业的预期增长率为 0.8%，2012 年为 0.9%。

在向新加坡扩张决策的问题上，上品公司的董事会对如何筹集资金收购面包店的事宜提出了两套备选

方案：

- 1)向银行申请利率为 10%、期限 5 年的借款，解决收购面包店的全部资金需求。
- 2)用一部分留存收益和一部分银行借款解决收购面包店所需资金，借款条件同上。

（二）题目

（1）商品公司董事会决定以收购面包店的方式打入新加坡的市场，运用合理的分析方法，对此决策的可行性进行分析，内容应包含对公司内，外部环境和两套筹资方案的讨论。请对所作出的假设进行清晰的论证。（50 分）

（2）请以咨询师约翰的名义给上品公司撰写一封商业信函，阐述你的分析结果，并向公司推荐在新加坡扩张计划中筹集资金应采取的方式。（50 分）

参考答案：

第一题：通过收购面包店打入新加坡市场时可行的，分析如下：

（1）内部环境分析：

- ①公司良好的财务情况：公司的财务报表显示，公司在 2011-2012 和 2012-2013 财年的分别获取了 1900 万英镑和 4200 万英镑的年度利润，新加坡的门店收购需要 450 万英镑，公司可以从容选择是通过负债筹资还是负债结合留存利润进行再筹资。同时公司的资产总额、留存收益等财务指标都有很大程度的提高和改善。
- ②公司的良好的营销战略：公司在经营过程中，始终坚持不断满足消费者的需求，进行良好的创新，为新加坡门店收购扩张提供了良好的营销经验。
- ③公司的良好的成本控制：公司的在 2012-2013 财年在销售收入仅仅增长了 7.69%的情况下，实现了年度利润增长了 121.5%。公司良好的成本控制为企业在新加坡的并购提供了良好的成本管理经验和。
- ④公司极低的资产负债率和很高的速冻比率和流动比率为公司进行筹资提供了极大的灵活性。
- ⑤公司良好的员工管理和激励措施。
- ⑥公司在英国的发展已经开始走下坡路，国内发展环境不佳。

（2）外部环境分析：

- ①新加坡良好的经济形势：2013 年第一季度新加坡经济增长率比 2012 年第四季度的经济增长率要低，但 2013 年新加坡的经济增长率在 1.0%和 3.0%之间，高于第一季度的增长水平，说明新加坡的经济在 2103 年在第一季度之后会有所增长。经济增长为产品的需求提供了潜力，为企业进驻提供了良好的经济环境。这是企业选址在新加坡的有利因素，经济的好转与增长提供了潜在的市场。
- ②新加坡有经营多年成熟的门店可以进行收购，被收购的门店的财务状况良好，2012 年 7 月到 2013 年 6 月的年度销售收入为 15000000 英镑，同时，2012 年 7 月到 2013 年 6 月的年度净利润为 1050000 英镑。类似的门店的经营效果良好为公司将来良好的运营打下了良好的基础。
- ③新加坡门店占地面积比英国现有任何门店都大得多，员工人数及收入也更多。通过大规模的门店收购，可以为公司带来营业收入的大幅增长。
- ④公司在新加坡进行门店收购是一种国际化的发展战略，有利于公司降低公司的经营成本。
- ⑤新加坡已经拥有了很多食品饮料店，其中包括一些知名的大型西式快餐连锁店。这导致新店进入之后可能面临比较激烈的竞争。
- ⑥选址新加坡可能对公司内部沟通造成的影响及如何经营的问题尚待论证，包括企业经营的道德伦理观等。沟通障碍是扩张经营中经常遇到的问题，通过合理的克服沟通障碍的手段可以解决公司存在的沟通问题。

（3）在新加坡投资的案例分析工具分析

SWOT 分析：

S：（1）公司良好的财务状况（2）公司多年的餐饮业的经营经验

W：（1）新加坡已经拥有了很多食品饮料店产生的激烈竞争（2）选址新加坡可能对公司内部沟通造成的影响及如何经营的问题尚待论证（3）公司品牌海外知名度不高

O: (1) 新加坡良好的经济发展形势 (2) 新加坡快速发展的餐饮行业

T: (1) 经济有可能产生的衰退 (2) 东西方的文化差异

PEST 分析:

P: (1) 新加坡对于外来投资的欢迎 (2) 政府对服务业发展的支持

E: (1) 新加坡良好的经济发展形势 (2) 新加坡快速发展的餐饮行业

S: (1) 东西方的文化差异 (2) 跨国经营的管理差异

T: (1) 新产品开发使用的技术 (2) 收购门店的新技术使用

(4) 筹资方案选择讨论

由于将来经济发展具有一定的不确定性，因此公司应该根据遇到的不同情况进行一个资金的筹集选择：

①向银行申请利率为 10%、期限 5 年的借款，解决收购面包店的全部资金需求。

2012-2013 财年上品公司的资产负债率=负债/资产=5/135050=0.0037%。2011-2012 资产负债率=负债/资产=5/135050=0.0043%。公司给的资产负债率处于非常低的水平，负债占到公司资产的比例非常低，公司的偿债压力小，这就为公司进行负债筹资提供了良好的基础。

企业面临的利率水平较低，筹资成本低。

收购面包店的全部收购资金为 4500000 英镑，若按照年利率为 10%、期限 5 年的借款，则企业每年需要支付的利息为费用为 $4500000 \times 10\% = 450000$ ，企业一年的利息支出就会增加 450000。若按照公司在 2012-2013 财年的资产数额，则公司的资产负债率就会提升至 $4505000/135050000 = 3.34\%$ 。若经济形势变为大萧条，则 2014 年的资产负债率变为： $4505000/65050000 = 6.93\%$ 。无论是经济形势变好，还是变差，企业的资产负债率都没有变的很高，都处于比较低的水平，企业的偿债压力不大。

由于利息是在税前进行支付，能够抵税，这样就可以通过利息的抵税作用来降低企业的资本成本。同时负债产生杠杆效应，提高公司的负债比例，可以使税后利润以更大的速度增长，这样就可以使得公司的利益相关者，特别是股东感到满意。同时也使其他利益相关者对企业充满希望，对公司的发展有利。

资本周转率=销售收入/所有者权益=700000/135045=5.18。资本的周转速度很快，企业的资本利用效率很高。这样企业可以用自己留存收益进行其他经营活动，提高公司的效益。

根据会计恒等式资产=负债+所有者权益，公司的负债增加就意味着公司的资产总额增加，2012-2013 财年上品资产报酬率=息税前营业利润/资产总额=50000/135050=37.02%，资产的报酬率处于较高水平，单位资产的盈利能力很强。且 2011-2012 资产报酬率=息税前营业利润/资产总额=25000/115080=21.72%，两个会计年度资产的报酬率均处于较高水平，单位资产的盈利能力较高。因此公司可以通过举债的形式增加公司的资产总额，进而提高公司的收益。因此公司在经济形势较好的时候，应该可以采取负债筹资的形式来获得公司的快速扩张。

利息保障倍数：2012-2013 利息保障倍数=息税前营业利润/利息=50000/8000=6.25，2011-2012 利息保障倍数=息税前营业利润/利息=25000/6000=4.17。利息保障能力较强。

以上分析情况适合选择向银行申请利率为 10%、期限 5 年的借款，解决收购面包店的全部资金需求

②用一部分留存收益和一部分银行借款解决收购面包店所需资金，借款条件同上。

由于负债筹资要定期支付利息和到期归还本金，收购面包店的全部资金为 4500000 英镑，若按照年利率为 10%、期限 5 年的借款，则企业每年需要支付的利息为费用为 $4500000 \times 10\% = 450000$ ，企业一年的利息支出就会增加 450000。因此企业的财务压力和风险较大，特别是如果经济形势变差，这时企业的经营情况会变差，盈利情况不佳，企业可能面临比较严重的财务风险。同时通过分析公司的利润表发现，公司年度利润增长了 $(42000-19000)/19000 = 121.05\%$ 。公司的税后利润不断增加，且数额较大，因此为企业提供了大量的留存收益，因此若企业在扩张战略上采取的是比较稳健型投资策略，则可以采取这种用一部分留存收益和一部分负债筹资的方式来筹集资金。从而减轻公司负债筹资的还本付息的压力，降低企业运营的财务风险。

结论：在新加坡开设门店虽然是有风险，但新加坡作为新兴经济体，经济增长速度较快，居民对于产品的需求、市场的空间较大，公司选择新加坡不失为一个好的决策。

第二题：

某咨询公司名称

某咨询公司地址

电话：798-153-235

归档号：3201

x年x月x日

上品三明治公司

上品三明治公司的地址

亲爱的上品三明治公司的负责人您好，

新加坡门店收购分析结果和筹资建议：

通过分析上品三民治公司的内部环境、外部环境、进行 SWOT 和 PEST 分析以及进行筹资的决策分析发现，公司进行新加坡门店的收购进而向新加坡进行发展扩张是一个明智的选择，新加坡的经济形势非常不错，同时公司的内部运营和财务情况很好以及公司在英国国内进行发展存在诸多不利等支持了公司向新加坡进行扩张发展。

但向新加坡进行扩张发展的最主要问题就是资金的筹集方式选择问题，通过分析发现，我向您推荐以下的筹资方式：

向银行申请利率为 10%、期限 5 年的借款，解决收购面包店的全部资金需求。具体原因如下：

(1) 2012-2013 财年上品公司的资产负债率=负债/资产=5/135050=0.0037%。2011-2012 资产负债率=负债/资产=5/135050=0.0043%。公司给的资产负债率处于非常低的水平，负债占到公司资产的比例非常低，公司的偿债压力小，这就为公司进行负债筹资提供了良好的基础。

(2) 企业面临的利率水平较低，筹资成本低。

(3) 收购面包店的全部收购资金为 4500000 英镑，若按照年利率为 10%、期限 5 年的借款，则企业每年需要支付的利息为费用为 $4500000 \times 10\% = 450000$ ，企业一年的利息支出就会增加 450000。若按照公司在 2012-2013 财年的资产数额，则公司的资产负债率就会提升至 $4505000/135050000 = 3.34\%$ 。若经济形势变为大萧条，则 2014 年的资产负债率变为： $4505000/6505000 = 6.93\%$ 。无论是经济形势变好，还是变差，企业的资产负债率都没有变的很高，都处于比较低的水平，企业的偿债压力不大。

(4) 由于利息是在税前进行支付，能够抵税，这样就可以通过利息的抵税作用来降低企业的资本成本。同时负债产生杠杆效应，提高公司的负债比例，可以使税后利润以更大的速度增长，这样就可以使得公司的利益相关者，特别是股东感到满意。同时也使其他利益相关者对企业充满希望，对公司的发展有利。

(5) 资本周转率=销售收入/所有者权益=700000/135045=5.18。资本的周转速度很快，企业的资本利用效率很高。这样企业可以用自己留存收益进行其他经营活动，提高公司的效益。

(6) 根据会计恒等式资产=负债+所有者权益，公司的负债增加就意味着公司的资产总额增加，2012-2013 财年上品资产报酬率=息税前营业利润/资产总额=50000/135050=37.02%，资产的报酬率处于较高水平，单位资产的盈利能力很强。且 2011-2012 资产报酬率=息税前营业利润/资产总额=25000/115080=21.72%，两个会计年度资产的报酬率均处于较高水平，单位资产的盈利能力较高。因此公司可以通过举债的形式增加公司的资产总额，进而提高公司的收益。因此公司在经济形势较好的时候，应该可以采取负债筹资的形式来获得公司的快速扩张。

(7) 利息保障倍数：2012-2013 利息保障倍数=息税前营业利润/利息=50000/8000=6.25，2011-2012 利息保障倍数=息税前营业利润/利息=25000/6000=4.17。利息保障能力较强。

以上是向您推荐进行向银行申请利率为 10%、期限 5 年的借款，解决收购面包店的全部资金需求的这种筹资方式的原因，希望能对您的决策提供帮助。

您真诚的

约翰

模拟题三

(一) 案例内容

昌盛餐厅

背景介绍

餐厅位于上海，以供应传统中餐见长。昌盛餐厅由严先生与林先生合伙经营。严先生负责餐厅的运营，昌盛餐厅只在晚间营业，价位适中，通常需要提前预订。菜品按顾客的订单烹制。顾客点餐后需要等待一段时间，但由于菜肴品质上乘，顾客一般不会介意候餐的时间，很多人还成为了回头客。

餐厅可同时接待 80 位顾客就餐，每周七天均营业，平均上座率为 70%。

餐厅员工均来自上海本地，其中许多员工自十年前餐厅开业起就一直在店里工作。严先生和林先生是公认的好老板，支付员工的工资高于行业平均水平，因此雇员的忠诚度较高。林先生掌管后厨，带领他的厨师小团队共同工作，其中许多厨师都是他一手培养起来的。他还负责菜品创新、食材采购以及菜肴烹制。严先生负责管理厨房之外的所有餐厅员工。其中少数员工是正式工，另外一些则是应季节性需要而招聘的临时工。

餐厅的经营现状平稳，一些老顾客常来常往，菜肴及服务品质稳定，顾客满意度高。然而，严先生与林先生并不满足于现状，希望提高营业收入和利润，并开始考虑一些可行的方案。

两人以合理的市场价格承租了现有店面，还有三年到期。餐厅利润较为可观，扣除员工工资和食材酒水的成本之后，毛利率为 35%。综合来看，餐厅每年的税前利润可以达到 45 000 美元，这一利润水平在过去六年中基本保持稳定。严先生和林先生计划将目前留存的 263 440 美元资金用于再投资。

备选方案

方案一：将这笔资金再投入到现有餐厅的经营，用于更换、升级厨房及就餐区域内已有的家具和设备。但是，他们清楚餐厅装修期间的停业会影响收入。而且作为承租方，他们不能随意扩大经营场地。同时，严先生和林先生也意识到停业期间的损失只能依靠大幅提价来弥补，但又担心提价会导致客源流失。

方案二：严先生和林先生经过广泛调研拟定了其他备选方案。他们可以在上海找到更大的适合开店的场地，以扩大现有经营规模；或者维持现有的经营，同时在上海的其他区域或中国的其他城市开设分店。

方案三：严先生和林先生也在考虑向海外拓展业务。他们通过互联网查阅了相关资料，咨询了商业顾问，并亲自到海外进行实地考察以确定合适的国家。

两人到访阿联酋的迪拜后，对该城市印象深刻。城市基础设施完善，人口结构多元化。晚上外出就餐在当地相当普遍，而正宗的中餐馆相对较少，没有太多的竞争。迪拜政府鼓励外商投资并实行免税政策，普遍给予企业十五年的可续免税期。尽管开店程序有些繁琐，但比较正规，流程相对清晰。总体来说，严先生和林先生喜欢迪拜的氛围和文化。他们一致认为，餐厅业务正常运营并达到盈利状态需要经过一段时间，不过，设定五年后盈利的目标还是可行的。

他们认为昌盛餐厅的成功取决于以下几个关键因素，这些因素对于开设分店也同样重要。

- 餐厅选址应有助于吸引客源，这是生意兴隆的前提；
- 提供最优质的菜肴；
- 力求百分百的顾客满意度；
- 执行严格的财务管控；
- 大力开展市场营销活动，维持高关注度。

调研结果

【注意：以下财务数字均使用迪拜当地货币第纳尔（Dhs）表示。外汇汇率 1 美元=3.675 第纳尔。假设汇率固定不变。】

严先生和林先生进行了广泛的调研，获取了如下信息：（）

- 当地法律规定，任何非阿联酋国民要在迪拜开办企业均须与本地服务代理公司合作。严先生和林先生须向当地的经济发展部提交申请。最佳方案是与当地的服务代理公司成立一家合营公司。按规定，服务代理公司不收取任何费用，但有权每年按一定比例分享收入或利润，或者分得一笔固定的金额。具体的分配方案可协商而定。
- 在当地注册公司需要花费 600 第纳尔的费用及三个月的时间。营业场所的首次注册费用为 7000 第纳尔，申请经营许可证的费用为 30000 第纳尔。办理这些手续也需三个月的时间。申请经营许可证与注册公

司可以同时进行。

- 开办一家和上海一样具有 80 位客容量的餐厅至少需要 1000 平方英尺的场地。每年每平方英尺的租金约为 300 第纳尔，不包括水、电、燃气等公共设施费。三分之一的年租金需要预付，剩余的年租金按月等额支付。
- 餐厅设备需在迪拜采购，需要花费约 200000 第纳尔。
- 员工需在迪拜当地招聘。迪拜的失业率较低，平均失业率仅为 4.2%。严先生和林先生不太确定能否在短时间内招募到合适的人选。据估计，正式运营的头三个月，需要雇佣的全职员工职位、数量及薪酬如下：
- 1 名总经理，年薪 204000 第纳尔
- 1 名主厨，年薪 180000 第纳尔
- 2 名服务员，每人年薪 55200 第纳尔
- 1 名厨师助理，年薪 55200 第纳尔
- 1 名行政人员/会计，年薪 67200 第纳尔

待业务规模扩大后，再招聘更多的厨师和服务员。严先生和林先生将留在上海，所以雇佣技术熟练且可靠的员工非常重要。首先需要招聘总经理，此人将是餐厅正式营业之前唯一的员工。

2013 年上半年，迪拜餐饮业的增长率为 13.7%。2020 年，阿联酋将在迪拜主办世界博览会。为应对未来游客人数激增，当地政府正在制定发展计划。严先生和林先生希望他们的新餐厅能在 2014 年开张营业，

严先生和林先生可以按 5% 的利率从银行借款 500000 第纳尔，为期五年。

基于市场调研，结合两人的经验和当地服务代理公司的预测，有关财务预测信息如下表所列：

	第一年	第二年
营业收入	1 163 616	1 396 339
营业成本	320 735	384 882
工资	513 600	649 680
营销费用	24 000	24 000
折旧	50 000	50 000
租金	300 000	300 000
公共设施费	36 000	36 000
保险费	12 000	12 000

进一步调研获得的行业代表性比率如下：

- 毛利率： 60.50%
- 净利润率： 1.59%
- 流动比率： 1.26:1
- 资产负债率： 61.20%

然而，迪拜小型餐饮企业平均息税前利润率约为 15—20%。

（二）案例分析思路

1.就严先生和林先生到迪拜投资的财务情况进行分析。

（有可能的答案）

	第一年	第二年
营业收入	1163616	1396339
营业成本	320735	384882
费用总额	935600	1071680
毛利率	842881	1011680

净利润	-92719	-60223
销售毛利率	72.44%	72.44%
销售净利率	-7.97%	-4.31%
费用率	80.41%	76.75%

- (1) ①营业收入增长了 $(1396339-1163616) \div 1163616 \times 100\% = 20.00\%$ ，增长速度较快，且快于迪拜餐饮业的增长率13.7%。
- ②公司的前两年的利润全部为负，即为亏损的状态，但亏损的数额在不断减少，且伴随着公司销售额的增加，费用并未同步增长，慢慢就有可能转为盈利状态。
- ③且公司两年的毛利率水平相同，均为72.44%，高于行业平均水平的60.50%，为将来公司的盈利提供了极大的可能。
- ④餐厅第二年相对于第一年的销售净利率水平提高，盈利能力改善，为将来餐厅的扭亏为盈打下了良好的基础。
- ⑤餐厅预测的费用率也会降低，为将来的盈利提供了有力条件。总体而言，餐厅预测的各方面利润表指标良好，为公司将来的良好经营打下良好的基础。

- (2) ①整个行业的毛利率较高，为60.50%，但严先生和林先生的餐厅预测的毛利率明显高于行业的代表性比率。销售成本控制较好。
- ②行业净利率处于很低的水平，但迪拜小型餐厅的平均息税前利润率却高达15—20%，说明小型餐厅在当地经营情况良好。而餐厅可以在迪拜当地得到免税的优惠条件，这为餐厅将来的盈利提供了一个良好的经营环境。
- ③餐厅有可能进行500000第纳尔的长期负债筹资，无流动负债。行业的流动比率说明整个行业的短期偿债能力较好。
- ④餐厅最多可动用资产为 $968142 + 500000 = 1468142$ ，其中负债为500000，则公司的资产负债率为 $500000 \div 1468142 = 34.06\%$ ，远低于行业平均的61.20%，公司的长期偿债能力较好。

(3) 新建餐厅拥有的资产即可动用的资金总额为 $968142 + 500000 = 1468142$ 。公司的启动资金总额为： $37600 + 200000 + 5100 = 288000$ ，去掉启动资金之后公司的剩余经营资金为 $1468142 - 388000 = 1080142$ 第纳尔。剩余资金充足，公司的经营可以正常进行。即使扣除回收资金比较慢的前三个月的人力成本支出140400，公司的可运用资金仍然达到 $1080142 - 140400 = 939742$ 第纳尔。日常运营资金充裕。

- (4) 林先生和严先生可以在迪拜获得5年期年利率为5%的相对比较优惠的贷款，可以解决企业发展中资金的不时之需。
- (5) 餐厅在上海的经营情况良好，拥有968142第纳尔的自有资金，可以为餐厅在迪拜开店提供良好的资金准备。

2. 根据案例提供的信息，特别是财务方面的信息，分析一下严先生和林先生面临三种决策到底该如何进行选择（或者说底该选择哪一种方案？原因是什么？这种情况就是答（3）的方案三就可以了。）？

有可能的答案：

- (1) 方案一的优势：只是对现有的餐厅进行升级改造，公司的财务支出应该比较少，面临的财务风险比较低，同时现有餐厅的35%的毛利率使得盈利比较稳定。但这种方案存在明显的三个方面的不足：
 ①装修期间的停业会影响收入
 ②作为承租方，他们不能随意扩大经营场地，不能实现餐厅规模的扩大
 ③为了弥补停业造成的损失，公司不得不提价，但是这违背了公司原先定价适中的定价策略，降低顾客的满意度，违背了公司之前成功的经营理念。因此，通常这种方案不是一个应该被选择的方案。
- (2) 方案二：在上海或者国内寻找合适的开店地址。这种方案也是存在着优势和劣势，优势：对国内情况比较了解，清楚国内的经营环境。劣势：需要的资金可能较多，国内的竞争环境太过激烈，国家没有相应的优惠措施等，因此方案2也是优势不足，劣势比较明显。不是一个应该被选择的方案。
- (3) 方案三：国际营销的情况分析：

- ①财务分析：1) 预测第二年的营业收入增长了 $(1396339-1163616) \div 1163616 \times 100\% = 20.00\%$ ，增长速度较快，且快于迪拜餐饮业的增长率13.7%，将来的发展空间较好。
- 2) 公司的前两年的利润全部为负，即为亏损的状态，但亏损的数额在不断减少，且伴随着公司销售额的增加，费用并未同步增长，慢慢就有可能转为盈利状态。
- 3) 且公司两年的毛利率水平相同，均为72.44%，高于行业平均水平的60.50%，为将来公司的盈利提供了极大的可能。
- 4) 餐厅第二年相对于第一年的销售净利率水平提高，盈利能力改善，为将来餐厅的扭亏为盈打下了良好的基础。
- 5) 餐厅预测的费用率也会降低，为将来的盈利提供了有力条件。总体而言，餐厅预测的各方面利润表指标良好，为公司将来的良好经营打下良好的基础。
- 6) 整个行业的毛利率较高，为60.50%，但严先生和林先生的餐厅预测的毛利率明显高于行业的代表性比率。销售成本控制较好。
- 7) 净利率处于很低的水平，但迪拜小型餐厅的平均息税前利润率却高达15—20%，说明小型餐厅在当地经营情况良好。而餐厅可以在迪拜当地得到免税的优惠条件，这为餐厅将来的盈利提供了一个良好的经营环境。
- 8) 餐厅有可能进行500000第纳尔的长期负债筹资，无流动负债。行业的流动比率说明整个行业的短期偿债能力较好。
- 9) 餐厅最多可动用资产为 $968142 + 500000 = 1468142$ ，其中负债为500000，则公司的资产负债率为 $500000 \div 1468142 = 34.06\%$ ，远低于行业平均的61.20%，公司的长期偿债能力较好。
- 10) 新建餐厅拥有的资产即可动用的资金总额为 $968142 + 500000 = 1468142$ 。公司的启动资金总额为： $37600 + 200000 + 5100 + 100000 = 388000$ ，去掉启动资金之后公司的剩余经营资金为 $1468142 - 388000 = 1080142$ 第纳尔。剩余资金充足，公司的经营可以正常进行。即使扣除回收资金比较慢的前三个月的人力成本支出140400，公司的可运用资金仍然达到 $1080142 - 140400 = 939742$ 第纳尔。日常运营资金充裕。
- 11) 林先生和严先生可以在迪拜获得5年期年利率为5%的相对比较优惠的贷款，可以解决企业发展中资金的不时之需。
- 12) 餐厅在上海的经营情况良好，拥有968142第纳尔的自有资金，可以为餐厅在迪拜开店提供良好的资金准备。

②SWOT分析：

优势：1) 充足的资金来源。

2) 长期可持续的免税期。

3) 城市基础设施完善（有利于顾客的光顾和原材料的运输等）。

4) 人口结构多元化（有利于产品的需求）。

5) 晚上外出就餐在当地相当普遍（公司的经营时间是晚上）。

6) 正宗的中餐馆相对较少，没有太多的竞争（竞争环境良好）。

7) 尽管开店程序有些繁琐，但比较正规，流程相对清晰。

劣势：1) 在当地进行营业只能采取和当地服务代理企业进行合营的形式，导致利润流失。

2) 当地的失业率较低，招聘员工的人力成本支出较高。

3) 当地的租金较高。

4) 需要面临至少5年不能盈利而产生的资金问题。

机会：1) 2020年当地举办世博会给餐饮业提供了巨大的商机。

2) 迪拜政府对外来投资的大力支持。

威胁：1) 新市场带来的未知情况。

2) 餐厅在盈利之前的财务情况。

③PEST分析：

政治：1) 迪拜政府对于外来投资的大力支持。

2) 政府提供的长久的可持续免税政策。

3) 当地法律规定，外来企业只能和当地的服务代理企业成立合资公司。

经济：1) 迪拜增长率为 13.7% 的快速增长的餐饮业。

2) 较低失业率表明当地较好的经济发展环境。

3) 举办世博会对于经济的巨大推动。

社会：1) 当地的失业率较低。

2) 人口结构比较多元化。

技术：1) 餐饮行业的技术含量较低。

2) 当地可能缺乏技术熟练的中餐背景的工人。

④ 严先生和林先生在进行决策之前良好的市场调研。包含两种数据来源：1) 二手数据来源：互联网查阅的相关资料和咨询商业顾问；2) 一手数据来源：亲自到海外进行实地考察以确定合适的国家。

⑤ 固定的汇率也不会产生企业国际化战略的常见的汇率风险问题。

通过分析在迪拜的经营环境发现，无论是财务方面，还是宏观的 PEST 分析和微观的 SWOT 分析，林先生和严先生最终选择在迪拜进行国际营销都不失为一个良好的决策。

3. 如果严先生和林先生选择了在迪拜开设分店，则如何保证分店的成功运营？（或者要采取哪些措施进行新餐馆的管理等。）

(1) 进行良好的餐厅选址：餐厅的经营时间在晚上，而且在产业结构上属于典型第三产业的服务业，因此企业在选址时应该尽量选择迪拜的比较繁华的地段，这里客流量比较大，晚上在外就餐的人员比较多，这样的选址有助于吸引客源，这是生意兴隆的前提。

(2) 提供最优质的菜肴：这是一个餐厅能够生存的基本前提。在提供菜肴时，一方面要抓好食材的采购，首先保证食材的品质。另一方面，在人员招聘时，保证要招聘到熟练的工人，力求能做出最好品质的菜肴。

(3) 力求百分百的顾客满意度：作为服务业，顾客的满意与否决定着这家店能否持续长久的经营下去，在经营过程中，要加强对于员工的培训，首先要让顾客对菜品满意，同时要加强对员工服务态度、服务方法等员工服务方面技能提升，保证顾客的满意。

(4) 执行严格的财务管控：餐厅在国内在 35% 的毛利率的情况下就可以实现比较可观的利润，但在迪拜，在行业的平均毛利率在 60.50% 的情况，净利率只有 1.59%。但小型餐饮企业息税前净利润可以达到 15-20%。可以根据阿联酋国内的规定，结合国内良好的财务控制，努力降低餐厅的运营成本和费用，提高餐厅盈利的可能。

(5) 大力开展市场营销活动，维持高关注度：迪拜纯正的中餐馆不多，竞争不是很激烈，这对于公司的经营是一个良好的条件。但公司同样要加强公司的营销与宣传，比如可以在当地一些媒体上做广告的形式，来加强公司的品牌知名度。可以针对当地的不同情况开发出一些有针对性的食品，满足当地人不同的口味。可以参加当地一些公益活动等。

(6) 加强在迪拜的餐厅的采购、营销、生产等供应链的整合，保证生产的顺利进行。

(7) 人员招聘尽量实行本土化战略，一方面可以和当地政府搞好关系，获得政府的支持，另一方面又可以利用当地人对于当地人文化、情况等比较了解的优势提高服务质量。

(8) 加强员工的团队、沟通等能力建设，进行良好的员工激励，培养一个良好的企业文化氛围。

4. 有可能就在迪拜进行投资需要资金从而要向银行贷款（或者其他理由）写一份商业计划。

迪拜建立新餐厅的商业计划

1. 经营目标

申请人的情况：严先生和林先生原先经营的餐厅位于上海，以供应传统中餐见长。昌盛餐厅由严先生与林先生合伙经营。严先生负责餐厅的运营，林先生则担任主厨，进行良好的劳动分工。在上海的餐厅的经营情况良好，上座率高达 70%。员工对于公司管理者比较认可，公司文化良好。利润获取较好，毛利

率在35%左右，已经留存968142第纳尔的自有资金可以进行扩张使用。

问题：严先生和林先生不满足与餐厅的现状，要扩大公司的发展规模。

解决办法及商业构想：严先生和林先生可以通过在迪拜开分店的方式进行国际营销，而且在迪拜进行经营存在着诸多的有利条件：①城市基础设施完善（有利于顾客的光顾和原材料的运输等）②人口结构多元化（有利于产品的需求）③晚上外出就餐在当地相当普遍（公司的经营时间是晚上）④正宗的中餐馆相对较少，没有太多的竞争（竞争环境良好）⑤迪拜政府鼓励外商投资并实行免税政策，普遍给予企业十五年的可续免税期（良好的政府支持，提供良好的政治环境）⑥尽管开店程序有些繁琐，但比较正规，流程相对清晰。最终可以利用在迪拜的有利条件开设分店，扩大企业的规模。

2.销售与市场营销

大力开展市场营销活动，维持高关注度：迪拜纯正的中餐馆不多，竞争不是很激烈，这对于公司的经营是一个良好的条件。而公司在上海的餐厅又是以提供传统的中餐见长，因此在迪拜的新餐厅仍然突出自己的传统中餐的特征进行营销，突出差异化。同时公司同样要加强公司的营销与宣传，比如可以在当地一些媒体上做广告的形式，来加强公司的品牌知名度。另外公司可以针对当地的不同情况开发出一些有针对性的食品，满足当地人不同的口味，从而进行新产品营销。另外可以参加当地一些公益活动等提高企业的形象。作为服务业，可以突出餐馆服务上的质量。

3.产品的生产

餐馆一方面可以继续提供在上海餐馆比较见长的传统中餐，突出其纯正中餐的特征。另外，又可以适当根据当地不同的口味和需求进行新产品的开发，从而适应当地的情况，满足当地人的需求。在餐馆能够生成之前需要提供的启动资金为388000，正式运营的头三个月，需要雇佣的全职员工职位、数量及薪酬如下：

- 1名总经理，年薪204000第纳尔
- 1名主厨，年薪180000第纳尔
- 2名服务员，每人年薪55200第纳尔
- 1名厨师助理，年薪55200第纳尔
- 1名行政人员/会计，年薪67200第纳尔

4.资源需求

公司在正式运营只前需要的启动资金为388000第纳尔，正式运营的头三个月，需要雇佣的全职员工职位、数量及薪酬如下：

- 1名总经理，年薪204000第纳尔
- 1名主厨，年薪180000第纳尔
- 2名服务员，每人年薪55200第纳尔
- 1名厨师助理，年薪55200第纳尔
- 1名行政人员/会计，年薪67200第纳尔

公司预测要实现盈利至少要5年时间，5年之内公司的亏损在300000第纳尔左右。

5.资金支持方面

	第一年	第二年
营业收入	1 163 616	1 396 339
营业成本	320 735	384 882
工资	513 600	649 680
营销费用	24 000	24 000
折旧	50 000	50 000

租金	300 000	300 000
公共设施费	36 000	36 000
保险费	12 000	12 000

得到的相关的财务指标如下：

	第一年	第二年
营业收入	1163616	1396339
营业成本	320735	384882
费用总额	935600	1071680
毛利率	842881	1011680
净利润	-92719	-60223
销售毛利率	72.44%	72.44%
销售净利率	-7.97%	-4.31%
费用率	80.41%	76.75%

(1) ①营业收入增长了 $(1396339-1163616) \div 1163616 \times 100\% = 20.00\%$ ，增长速度较快，且快于迪拜餐饮业的增长率13.7%。

②公司的前两年的利润全部为负，即为亏损的状态，但亏损的数额在不断减少，且伴随着公司销售额的增加，费用并未同步增长，慢慢就有可能转为盈利状态。

③且公司两年的毛利率水平相同，均为72.44%，高于行业平均水平的60.50%，为将来公司的盈利提供了极大的可能。

④餐厅第二年相对于第一年的销售净利率水平提高，盈利能力改善，为将来餐厅的扭亏为盈打下了良好的基础。

⑤餐厅预测的费用率也会降低，为将来的盈利提供了有力条件。总体而言，餐厅预测的各方面利润表指标良好，为公司将来的良好经营打下良好的基础。

(2) ①整个行业的毛利率较高，为60.50%，但严先生和林先生的餐厅预测的毛利率明显高于行业的代表性比率。销售成本控制较好。

②净利率处于很低的水平，但迪拜小型餐厅的平均息税前利润率却高达15—20%，说明小型餐厅在当地经营情况良好。而餐厅可以在迪拜当地得到免税的优惠条件，这为餐厅将来的盈利提供了一个良好的经营环境。

③餐厅有可能进行500000第纳尔的长期负债筹资，无流动负债。行业的流动比率说明整个行业的短期偿债能力较好。

④餐厅可动用资产为 $968142 + 500000 = 1468142$ ，其中负债为500000，则公司的资产负债率为 $500000 \div 1468142 = 34.06\%$ ，远低于行业平均的61.20%，公司的长期偿债能力较好。

(3) 新建餐厅拥有的资产即可动的资金总额为 $968142 + 500000 = 1468142$ 。

5.可能就行方案的选择（或者在迪拜建立新餐馆等）向某人提供一份报告

关于扩张规模（或者是在迪拜建立新餐馆）的报告

本报告由某人（考试题目中的要求）编写

日期：×年×月×日（根据考试的要求来写）

目录

- 1.执行摘要
- 2.授权范围
- 3.程序
- 4.研究结果
- 5.结论

6.建议

7.附录

执行摘要

本报告主要是通过研究严先生和林先生在在进行扩张决策时面临的三个方案进行分析，分析三个方案的利弊，重点分析在迪拜尽心投资建立餐馆的方案。从而得出主要的结论是在三个决策方案中，方案三，即进行国际营销，到迪拜开设新店的方案是一个最佳的可选方案。

授权范围

报告是在在某某人（根据考试时的要求填写）的授权下进行书写，分析三个可选扩张方案的利弊（或分析在迪拜建立餐馆），进而选择最佳方案。

程序

本报告主要通过分析三个方案各自的利弊的信息，特别是利用严先生和林先生获得大量的有关在迪拜建立餐馆的一手和二手的调研信息，分析三个方案的各自优势和劣势，从而做出一个合理的决策。

研究结果

(1) 方案一的优势：只是对现有的餐厅进行升级改造，公司的财务支出应该比较少，面临的财务风险比较低，同时现有餐厅的35%的毛利率使得盈利比较稳定。但这种方案存在明显的三个方面的不足：①装修期间的停业会影响收入②作为承租方，他们不能随意扩大经营场地，不能实现餐厅规模的扩大③为了弥补停业造成的损失，公司不得不提价，但是这违背了公司原先定价适中的定价策略，降低顾客的满意度，违背了公司之前成功的经营理念。因此，通常这种方案不是一个应该被选择的方案。

(2) 方案二：在上海或者国内寻找合适的开店地址。这种方案也是存在着优势和劣势，优势：对国内情况比较了解，清楚国内的经营环境。劣势：需要的资金可能较多，国内的竞争环境太过激烈，国家没有相应的优惠措施等，因此方案二也是优势不足，劣势比较明显，不是一个应该被选择的方案。

(3) 方案三：迪拜建立餐馆的情况分析：

- ①财务分析：1) 预测第二年的营业收入增长了 $(1396339-1163616) \div 1163616 \times 100\% = 20.00\%$ ，增长速度较快，且快于迪拜餐饮业的增长率13.7%，将来的发展空间较好。
- 2) 公司的前两年的利润全部为负，即为亏损的状态，但亏损的数额在不断减少，且伴随着公司销售额的增加，费用并未同步增长，慢慢就有可能转为盈利状态。
- 3) 且公司两年的毛利率水平相同，均为72.44%，高于行业平均水平的60.50%，为将来公司的盈利提供了极大的可能。
- 4) 餐厅第二年相对于第一年的销售净利率水平提高，盈利能力改善，为将来餐厅的扭亏为盈打下了良好的基础。
- 5) 餐厅预测的费用率也会降低，为将来的盈利提供了有力条件。总体而言，餐厅预测的各方面利润表指标良好，为公司将来的良好经营打下良好的基础。
- 6) 整个行业的毛利率较高，为60.50%，但严先生和林先生的餐厅预测的毛利率明显高于行业的代表性比率。销售成本控制较好。
- 7) 行业净利率处于很低的水平，但迪拜小型餐厅的平均息税前利润率却高达15—20%，说明小型餐厅在当地经营情况良好。而餐厅可以在迪拜当地得到免税的优惠条件，这为餐厅将来的盈利提供了一个良好的经营环境。
- 8) 餐厅有可能进行500000第纳尔的长期负债筹资，无流动负债。行业的流动比率说明整个行业的短期偿债能力较好。
- 9) 餐厅最多可动用资产为 $968142 + 500000 = 1468142$ ，其中负债为500000，则公司的资产负债率为 $500000 \div 1468142 = 34.06\%$ ，远低于行业平均的61.20%，公司的长期偿债能力较好。
- 10) 新建餐厅拥有的资产即可动用的资金总额为 $968142 + 500000 = 1468142$ 。公司的启动资金总额为： $37600 + 200000 + 5100 + 100000 = 388000$ ，去掉启动资金之后公司的剩余经营资金为 $1468142 - 388000 = 1080142$ 第纳尔。剩余资金充足，公司的经营可以正常进行。即使扣除回收资金比较慢的前三个月的人力成本支出140400，公司的可运用资金仍然达到 $1080142 - 140400 = 939742$ 第纳尔。日常运营资金充裕。

11) 林先生和严先生可以在迪拜获得 5 年期年利率为 5% 的相对比较优惠的贷款，可以解决企业发展中资金的不时之需。

12) 餐厅在上海的经营情况良好，拥有 968142 第纳尔的自有资金，可以为餐厅在迪拜开店提供良好的资金准备。

(财务数据详见附录)

②SWOT 分析:

优势: 1) 充足的资金来源。

- 2) 长期可续的免税期，
- 3) 城市基础设施完善（有利于顾客的光顾和原材料的运输等）。
- 4) 人口结构多元化（有利于产品的需求）。
- 5) 晚上外出就餐在当地相当普遍（公司的经营时间是晚上）。
- 6) 正宗的中餐馆相对较少，没有太多的竞争（竞争环境良好）。
- 7) 尽管开店程序有些繁琐，但比较正规，流程相对清晰。

劣势: 1) 在当地进行营业只能采取和当地服务代理企业进行合营的形式，导致利润流失。

- 2) 当地的失业率较低，招聘员工的人力成本支出较高。
- 3) 当地的租金较高。
- 4) 需要面临至少 5 年不能盈利的资金问题。

机会: 1) 2020 年当地举办世博会给餐饮业提供了巨大的商机。

- 2) 迪拜政府对外来投资的大力支持。

威胁: 1) 新市场带来的未知情况。

- 2) 餐厅在盈利之前的财务情况。

③PEST 分析:

政治: 1) 迪拜政府对于外来投资的大力支持。

- 2) 政府提供的长久的可续免税政策。
- 3) 当地法律规定，外来企业只能和当地的服务代理企业成立合资公司。

经济: 1) 迪拜增长率为 13.7% 的快速增长的餐饮业。

- 2) 较低失业率表明当地较好的经济发展环境。
- 3) 举办世博会对于经济的巨大推动。

社会: 1) 当地的失业率较低。

- 2) 人口结构比较多元化。

技术: 1) 餐饮行业的技术含量较低。

- 2) 当地可能缺乏技术熟练的中餐背景的工人。

④严先生和林先生在进行决策之前良好的市场调研。包含两种数据来源: 1) 二手数据来源: 互联网查阅的相关资料和咨询商业顾问 2) 一手数据来源: 亲自到海外进行实地考察以确定合适的国家

⑤固定的汇率也不会产生企业国际化战略的常见的汇率风险问题。

结论

通过分析可以看出，三个方案在运行时各有利弊，但在国内进行扩张的方案一和方案二，明显优势不足和劣势比较明显。而第三个方案——在迪拜建立餐馆的发展战略优势明显，通过分析在迪拜的经营环境发现，无论是财务方面，还是宏观的 PEST 分析和微观的 SWOT 分析，林先生和严先生最终选择在迪拜进行国际营销都不失为一个良好的决策。

建议

选择方案三，即到迪拜进行投资是在三个方案中最佳的一个选择。同时在迪拜建立餐馆的过程中要注意 (1) 进行良好的餐厅选址 (2) 提供最优质的菜肴 (3) 力求百分百的顾客满意度 (4) 执行严格的财务管控 (5) 大力开展市场营销活动，维持高关注度 (6) 加强在迪拜的餐厅的采购、营销、生产等供应链的整合，保证生产的顺利进行 (7) 人员招聘尽量实行本土化战略，一方面可以和当地政府搞好关系，获得

政府的支持，另一方面又可以利用当地人对于当地人文化、情况等比较了解的优势提高服务质量等问题。

附录

附录一：结合严先生和林先生的经验和当地服务代理公司的预测的有关财务信息

	第一年	第二年
营业收入	1 163 616	1 396 339
营业成本	320 735	384 882
工资	513 600	649 680
营销费用	24 000	24 000
折旧	50 000	50 000
租金	300 000	300 000
公共设施费	36 000	36 000
保险费	12 000	12 000

6.有可能要求向某人写一份备忘录（有可能是针对三个方案选择或者在迪拜建立新餐厅）

昌盛餐厅
备忘录

发件人：某某（备忘录撰写人）（根据具体要求填写）

收件人：某某（备忘录的接收人）（根据具体要求填写）

主题：扩张方案选择（或者是在迪拜建立新餐厅）

（1）方案一的优势：只是对现有的餐厅进行升级改造，公司的财务支出应该比较少，面临的财务风险比较低，同时现有餐厅的35%的毛利率使得盈利比较稳定。但这种方案存在明显的三个方面的不足：①装修期间的停业会影响收入②作为承租方，他们不能随意扩大经营场地，不能实现餐厅规模的扩大③为了弥补停业造成的损失，公司不得不提价，但是这违背了公司原先定价适中的定价策略，降低顾客的满意度，违背了公司之前成功的经营理念。因此，通常这种方案不是一个应该被选择的方案。

（2）方案二：在上海或者国内寻找合适的开店地址。这种方案也是存在着优势和劣势，优势：对国内情况比较了解，清楚国内的经营环境。劣势：需要的资金可能较多，国内的竞争环境太过激烈，国家没有相应的优惠措施等，因此方案2也是优势不足，劣势比较明显。不是一个应该被选择的方案。

（3）方案三：迪拜建立餐馆的情况分析：

- ①财务分析：1) 预测第二年的营业收入增长了 $(1396339-1163616) \div 1163616 \times 100\% = 20.00\%$ ，增长速度较快，且快于迪拜餐饮业的增长率13.7%，将来的发展空间较好。
- 2) 公司的前两年的利润全部为负，即为亏损的状态，但亏损的数额在不断减少，且伴随着公司销售额的增加，费用并未同步增长，慢慢就有可能转为盈利状态。
- 3) 且公司两年的毛利率水平相同，均为72.44%，高于行业平均水平的60.50%，为将来公司的盈利提供了极大的可能。
- 4) 餐厅第二年相对于第一年的销售净利率水平提高，盈利能力改善，为将来餐厅的扭亏为盈打下了良好的基础。
- 5) 餐厅预测的费用率也会降低，为将来的盈利提供了有力条件。总体而言，餐厅预测的各方面利润表指标良好，为公司将来的良好经营打下良好的基础。
- 6) 整个行业的毛利率较高，为60.50%，但严先生和林先生的餐厅预测的毛利率明显高于行业的代表性比率。销售成本控制较好。
- 7) 行业净利率处于很低的水平，但迪拜小型餐厅的平均息税前利润率却高达15—20%，说明小型餐厅在当地经营情况良好。而餐厅可以在迪拜当地得到免税的优惠条件，这为餐厅将来的盈利提供了一个良好的经营环境。

8) 餐厅有可能进行500000第纳尔的长期负债筹资，无流动负债。行业的流动比率说明整个行业的短期偿债能力较好。

9) 餐厅最多可动用资产为 $968142 + 500000 = 1468142$ ，其中负债为500000，则公司的资产负债率为 $500000 \div 1468142 = 34.06\%$ ，远低于行业平均的61.20%，公司的长期偿债能力较好。

10) 新建餐厅拥有的资产即可动用的资金总额为 $968142 + 500000 = 1468142$ 。公司的启动资金总额为： $37600 + 200000 + 5100 + 100000 = 388000$ ，去掉启动资金之后公司的剩余经营资金为 $1468142 - 388000 = 1080142$ 第纳尔。剩余资金充足，公司的经营可以正常进行。即使扣除回收资金比较慢的前三个月的人力成本支出140400，公司的可运用资金仍然达到 $1080142 - 140400 = 939742$ 第纳尔。日常运营资金充裕。

11) 林先生和严先生可以在迪拜获得5年期年利率为5%的相对比较优惠的贷款，可以解决企业发展中资金的不时之需。

12) 餐厅在上海的经营情况良好，拥有968142第纳尔的自有资金，可以为餐厅在迪拜开店提供良好的资金准备。

(财务数据详见附录)

②SWOT分析:

优势: 1) 充足的资金来源。

2) 长期可续的免税期。

3) 城市基础设施完善(有利于顾客的光顾和原材料的运输等)。

4) 人口结构多元化(有利于产品的需求)。

5) 晚上外出就餐在当地相当普遍(公司的经营时间是晚上)。

6) 正宗的中餐馆相对较少,没有太多的竞争(竞争环境良好)。

7) 尽管开店程序有些繁琐,但比较正规,流程相对清晰。

劣势: 1) 在当地进行营业只能采取和当地服务代理企业进行合营的形式,导致利润流失。

2) 当地的失业率较低,招聘员工的人力成本支出较高。

3) 当地的租金较高。

4) 需要面临至少5年不能盈利的资金问题。

机会: 1) 2020年当地举办世博会给餐饮业提供了巨大的商机。

2) 迪拜政府对外来投资的大力支持。

威胁: 1) 新市场带来的未知情况。

2) 餐厅在盈利之前的财务情况。

③PEST分析:

政治: 1) 迪拜政府对于外来投资的大力支持。

2) 政府提供的长久的可续免税政策。

3) 当地法律规定,外来企业只能和当地的服务代理企业成立合资公司。

经济: 1) 迪拜增长率为13.7%的快速增长的餐饮业。

2) 较低失业率表明当地较好的经济发展环境。

3) 举办世博会对于经济的巨大推动。

社会: 1) 当地的失业率较低。

2) 人口结构比较多元化。

技术: 1) 餐饮行业的技术含量较低。

2) 当地可能缺乏技术熟练的中餐背景的工人。

④严先生和林先生在进行决策之前良好的市场调研。包含两种数据来源: 1) 二手数据来源: 互联网查阅的相关资料和咨询商业顾问 2) 一手数据来源: 亲自到海外进行实地考察以确定合适的国家

⑤固定的汇率也不会产生企业国际化战略的常见的汇率风险问题。

选择方案三,即到迪拜进行投资是在三个方案中最佳的一个选择。同时在迪拜建立餐馆的过程中要注意(1)进行良好的餐厅选址(2)提供最优质的菜肴(3)力求百分百的顾客满意度(4)执行严格的财务管控(5)大力开展市场营销活动,维持高关注度(6)加强在迪拜的餐厅的采购、营销、生产等供应链

的整合，保证生产的顺利进行（7）人员招聘尽量实行本土化战略，一方面可以和当地政府搞好关系，获得政府的支持，另一方面又可以利用当地人对于当地人文化、情况等比较了解的优势提高服务质量等问题
日期：×年 ×月 ×日（根据要求填写具体日期）

7.有可能要求向某人写一封商务信函（有可能是针对三个方案选择或者在迪拜建立新餐厅）

昌盛餐厅
(公司地址)

电话：798-153-235（联系方式，根据案例要求来写）
归档号：3201（根据案例要求来写）
×年×月×日

某某（收件人的姓名，根据考试具体情况填写）
某地（收件人的地址）

亲爱的某先生（要求的收件人姓名）您好，
扩张方案选择（或者是在迪拜建立新餐厅）

（1）方案一的优势：只是对现有的餐厅进行升级改造，公司的财务支出应该比较少，面临的财务风险比较低，同时现有餐厅的35%的毛利率使得盈利比较稳定。但这种方案存在明显的三个方面的不足：①装修期间的停业会影响收入②作为承租方，他们不能随意扩大经营场地，不能实现餐厅规模的扩大③为了弥补停业造成的损失，公司不得不提价，但是这违背了公司原先定价适中的定价策略，降低顾客的满意度，违背了公司之前成功的经营理念。因此，通常这种方案不是一个应该被选择的方案。

（2）方案二：在上海或者国内寻找合适的开店地址。这种方案也是存在着优势和劣势，优势：对国内情况比较了解，清楚国内的经营环境。劣势：需要的资金可能较多，国内的竞争环境太过激烈，国家没有相应的优惠措施等，因此方案2也是优势不足，劣势比较明显，不是一个应该被选择的方案。

（3）方案三：迪拜建立餐馆的情况分析：

- ①财务分析：1) 预测第二年的营业收入增长了 $(1396339-1163616) \div 1163616 \times 100\% = 20.00\%$ ，增长速度较快，且快于迪拜餐饮业的增长率13.7%，将来的发展空间较好。
- 2) 公司的前两年的利润全部为负，即为亏损的状态，但亏损的数额在不断减少，且伴随着公司销售额的增加，费用并未同步增长，慢慢就有可能转为盈利状态。
- 3) 且公司两年的毛利率水平相同，均为72.44%，高于行业平均水平的60.50%，为将来公司的盈利提供了极大的可能。
- 4) 餐厅第二年相对于第一年的销售净利率水平提高，盈利能力改善，为将来餐厅的扭亏为盈打下了良好的基础。
- 5) 餐厅预测的费用率也会降低，为将来的盈利提供了有力条件。总体而言，餐厅预测的各方面利润表指标良好，为公司将来的良好经营打下良好的基础。
- 6) 整个行业的毛利率较高，为60.50%，但严先生和林先生的餐厅预测的毛利率明显高于行业的代表性比率。销售成本控制较好。
- 7) 净利率处于很低的水平，但迪拜小型餐厅的平均息税前利润率却高达15—20%，说明小型餐厅在当地经营情况良好。而餐厅可以在迪拜当地得到免税的优惠条件，这为餐厅将来的盈利提供了一个良好的经营环境。
- 8) 餐厅有可能进行500000第纳尔的长期负债筹资，无流动负债。行业的流动比率说明整个行业的短期偿债能力较好。
- 9) 餐厅可动用资产为 $968142 + 500000 = 1468142$ ，其中负债为500000，则公司的资产负债率为

$500000 \div 1468142 = 34.06\%$ ，遠低於行業平均的61.20%，公司的長期償債能力較好。

10) 新建餐廳擁有的資產即可動用的資金總額為 $968142 + 500000 = 1468142$ 。公司的啟動資金總額為： $37600 + 200000 + 5100 + 100000 = 388000$ ，去掉啟動資金之後公司的剩餘經營資金為 $1468142 - 388000 = 1080142$ 第納爾。剩餘資金充足，公司的經營可以正常進行。即使扣除回收資金比較慢的前三個月的人力成本支出140400，公司的可運用資金仍然達到 $1080142 - 140400 = 939742$ 第納爾。日常運營資金充裕。

11) 林先生和嚴先生可以在迪拜獲得5年期年利率為5%的相对比较優惠的貸款，可以解決企業發展中資金的不時之需。

12) 餐廳在上海的經營情況良好，擁有968142第納爾的自有資金，可以為餐廳在迪拜開店提供良好的資金準備。

(財務數據詳見附錄)

②SWOT分析：

優勢：1) 充足的資金來源。

2) 長期可續的免稅期。

3) 城市基礎設施完善（有利於顧客的光顧和原材料的運輸等）。

4) 人口結構多元化（有利於產品的需求）。

5) 晚上外出就餐在當地相當普遍（公司的經營時間是晚上）。

6) 正宗的中餐館相對較少，沒有太多的競爭（競爭環境良好）。

7) 儘管開店程序有些繁瑣，但比較正規，流程相對清晰。

劣勢：1) 在當地進行營業只能採取和當地服務代理企業進行合營的形式，導致利潤流失。

2) 當地的失業率較低，招聘員工的人力成本支出較高。

3) 當地的租金較高。

4) 需要面臨至少5年不能盈利的資金問題。

機會：1) 2020年當地舉辦世博會給餐飲業提供了巨大的商機。

2) 迪拜政府對外來投資的大力支持。

威脅：1) 新市場帶來的未知情況。

2) 餐廳在盈利之前的財務情況。

③PEST分析：

政治：1) 迪拜政府對於外來投資的大力支持。

2) 政府提供的長久的可續免稅政策。

3) 當地法律規定，外來企業只能和當地的服務代理企業成立合資公司。

經濟：1) 迪拜增長率為13.7%的快速增長的餐飲業。

2) 較低失業率表明當地較好的經濟發展環境。

3) 舉辦世博會對於經濟的巨大推動。

社會：1) 當地的失業率較低。

2) 人口結構比較多元化。

技術：1) 餐飲行業的技術含量較低

2) 當地可能缺乏技術熟練的中餐背景的工人。

④嚴先生和林先生在進行決策之前良好的市場調研。包含兩種數據來源：1) 二手數據來源：互聯網查閱的相關資料和諮詢商業顧問 2) 一手數據來源：親自到海外進行實地考察以確定合適的國家。

⑤固定的匯率也不會產生企業國際化戰略的常見的匯率風險問題。

選擇方案三，即到迪拜進行投資是在三個方案中最佳的一個選擇。同時在迪拜建立餐館的過程中要注意（1）進行良好的餐廳選址（2）提供最優質的菜餚（3）力求百分之百的顧客滿意度（4）執行嚴格的財務管控（5）大力開展市場營銷活動，維持高關注度（6）加強在迪拜的餐廳的採購、營銷、生產等供應鏈的整合，保證生產的順利進行（7）人員招聘盡量實行本土化戰略，一方面可以和當地政府搞好關係，獲得政府的支持，另一方面又可以利用當地人對於當地人文化、情況等比較了解的优势提高服務質量等問題。

您真誠的

某某（寫信人簽名）
（具體日期）



扫一扫，加入遠馳在线！

遠馳

遠馳教育內部資料