

第三章

竞争策略分析

第一节 财务分析

一、权益问题

企业经营的目标是股东权益最大化,它标志着企业的实力或发展潜力,它也是判别胜负的最主要因素,同时也是银行计算借款限额的依据。因此,在经营中要时刻以权益为中心去考虑问题。

经营时从两个方面入手。

(1) 加快权益值增加的速度。什么能使权益值增加?唯有净利润。怎样才能提高净利润?唯有多拿单,拿好单。怎样才能多拿单,拿好单?一要投好广告费;二要有巨大的产能做后盾,两者都需要资金,因此掌握好资金投入的比例是至关重要的。

(2) 减少权益值降低的速度。一、二、三年时市场开放少,产品需求量小,企业产能和产品开发尚在起步阶段,卖得的利润无法抵补庞大的日常开支,亏损在所难免。但一定要注意控制权益值下降的速度,有时宁可减慢开发速度。

以上两点一言以蔽之就是开源节流。在节流方面,要研究减少权益值的因素。费用明细表里的所有项目和利润表中的减项如折旧、财务支出等,都会导致权益值的降低。

对主要导致权益值降低因素和采取的对策阐述如下。

(1) 广告费。广告费数量一定要适当,超过自己实力追求来的市场老大,有时会大伤元气。

(2) 维修费和(厂房)租金。如两台半自动和一台全自动生产线,价钱和产能是一样的,但前者维修费多,占用机位多,有时产生小厂房租金问题。

(3) 市场开拓费、认证费和新产品研发费。三者最好不要全面投入和同时铺开,循序渐进为好。

(4) 财务支出(主要是利息)。借贷在所难免,但不要让借入资金闲置不用。长期贷款和短期贷款利率不同,应尽量做到能短不长。

二、资金问题

企业在运营中,资金是一个非常重要的因素。资金安排不好轻则造成浪费,将盈利拱手让人,重则造成企业的破产,多年苦心毁于一旦。

（一）现金的重要性

如果一家企业的现金总是入不敷出,它最终将陷入困顿,甚至倒闭。企业不一定因为亏损而倒闭,但有可能由于资金断流而死亡。要维持企业的长期生存,一个重要的因素是要看经营人员能否作出有效决策以得到足够的现金。创造利润固然自然有利于生成现金,但值得注意的是,只有那些能迅速变现的利润才是真正有意义的。因为不论偿还债务还是纳税,需要的都是现金,而不是利润。同时还要注意另一个极端,即资金过剩,闲置不用,同样会造成资源的浪费。

既然现金如此重要,解决的办法是开源节流,精打细算。财务总监要进行严格的现金管理。可每年在拿到订单之后作现金,以达到现金管理的目的。

（二）现金管理的目标

现金管理有以下 3 个目标。

- （1）必须持有足够的现金以便支付各种业务往来的需要。
- （2）将闲置现金减少到最低限度。
- （3）在资金短缺时,用最少的代价筹集到所用资金。

要注意资金的时间价值,期初的 1M 相当于后期经营的 2M~4M,因此对期初资金尤其要注意精打细算。

三、筹资方式

在沙盘经营中的筹资方式主要有长期贷款和短期贷款,通过向银行贷款筹集的资金主要用于企业生产经营和设备投资;其他还有账款贴现、出售厂房等,该部分资金主要用于解决企业临时的资金短缺,如投放广告等。

（一）长期贷款

长期贷款是指企业向银行或其他非银行金融机构借入的使用期限超过 1 年的借款,主要用于购建固定资产和满足长期流动资金占用的需要。企业的长期贷款可以调整资本结构,降低综合资本成本。

长期贷款偿还方式单一,即定期支付利息、到期一次性偿还本金的方式,这样的还款方式对于企业贷款到期时的还款压力是非常大的,在沙盘模拟只经营 6 年的情况下,一般不采用在第一年趁权益比较高时贷款借满,因为这样一来贷款到期还款压力大,企业如果筹不到资金就会面临破产的危机,这样的情况在实战中已经被事实证明。

长期贷款的筹资活动在筹资的时间和数量上都要服从于投资决策和投资计划的要求。处于成长阶段、具有良好发展前景的企业常常会进行扩张性的筹资活动,而扩张性的筹资活动通过长期贷款来满足。

（二）短期贷款

短期借款是企业为了解决生产经营活动对短期资本的需要向银行申请借入的需要在

一年内归还的款项。短期贷款的手续比较简单,筹资速度快,企业通过向银行借入短期贷款,可以及时地满足企业对流动资金的需求,短期贷款可以有效地降低企业的综合资本成本。在企业的各种筹资方式中,短期贷款的资本成本比较低,因此适当地增加企业短期贷款可以降低综合资本成本。

在沙盘经营中,短期贷款的成本是每年所产生的利息费用。短期贷款的规则是到期还本付息,这样的还款方式对企业贷款到期时的还款压力比较大。因为企业扩大生产规模也需要资金,而短期贷款的偿还在生产线投放之前,所以很容易造成企业因为归还贷款而没钱上线,因此建议每年每季短期贷款不宜借得过多,以免造成企业的还款压力。

短期贷款是企业在生产经营过程中作出的临时性决策,有时企业会发生销售不理想,未能取得足够的销售现金收入来维持下一季的生产,或是因为产能过大,需要比较多的现金采购原材料,面对这些临时性资金缺口就需要采用短期贷款筹资来维持企业正常的生产经营。

(三) 贴现

在沙盘模拟经营中,贴现是将未到期的应收账款按一定比例贴付利息费用后兑现成现金的融资方式。贴现并不是只在企业的现金流出现问题时运用,作为一个出色的首席会计师(CFO),应当预见企业在何时会出现现金困难,缺口是多少,再通过仔细分析应收账款的账期、金额找出最优的贴现方案,既解决现金不足的问题,也使企业应收账款达到合理组合,并努力使贴现费用最小化。

在对抗经营中,各小组都会尽量避免贴现,因为贴现会使企业将来的现金减少,并且贴息费用直接扣减权益。但在沙盘经营中,几乎没有小组可以避免贴现的发生,因此如何用好沙盘中的贴现对企业的现金状况乃至企业的权益都有重要且深远的影响。

(四) 各种筹资方式的主要特点

在沙盘中,几种融资方式的主要特点见表 3-1。

表 3-1 各种融资方式比较

融资方式	利率/%	还款期/年	申请期	其他限制条件
长期贷款	10	5	每年末	先还,再在所有者权益规定的范围内贷
短期贷款	5	1	每季度	先还,再在所有者权益规定的范围内贷
贴现	$\frac{1}{7} \times 100\% = 14.3$	—	随时进行	有应收款
卖厂房	$1/8(5/40) \times 100\% = 12.5$	—	每季度	厂房自有
高利贷	30	—	随时进行	同短期贷款、最高限额 80M、扣总分 5 分/贷 10M
卖厂房再贴现	$(1/7 + 1/8) \times 100\% = 26.8$	—	—	—

通过表 3-1 可以看出,从筹资成本来看银行贷款是最划算的,接下来依次是卖厂房、贴现、卖厂房再贴现,最后是高利贷。在实际操作过程中,企业的 CFO 应尽量做好筹资规

划,选择合适的筹资方式,设法提高企业的所有者权益,充分利用各种融资渠道,按其最高限额进行借贷。另外,可对应收账款进行贴现,必要时也可以将厂房进行买转租,最后还可以考虑高利贷融资。

第二节 生产规划分析

一、产品计划策略分析

(一) 产品计划概述

产品计划是指企业通过对自身发展目标和战略、市场需求状况、产品生命周期、产品经济效果和企业内部条件(包括人力、财力、技术和管理资源)等因素进行综合考虑、平衡之后对企业应当生产的产品进行定义的活动。一个好的产品计划应该回答企业面向选择好的目标市场应当提供什么样的产品问题。

产品计划和企业战略是紧密联系的,企业战略是产品计划的指导大纲。企业战略实际上直接限定了产品计划的选择范围。在制订企业的产品计划时应从企业的战略角度出发,充分考虑企业的性质、任务、发展模式等问题。这些包含在企业发展战略中的因素实际上直接限定了产品计划的选择范围。

在虚拟的沙盘模拟市场上,P系列产品的需求量会由市场预测给出。通过对市场预测的阅读,可以预估出各种产品在不同市场上的需求量、单价和毛利润,并通过对产品各种变量以及竞争对手的评估,确定本企业的产品和市场战略。

(二) 新产品研发策略分析

企业在经营之初需要对企业发展进行战略规划,在此基础上确定产品组合和选择市场。在确定了产品组合之后,就应当有侧重地对产品进行研发。

新产品研发的第一步是要确定需求。需求的确定主要来源于两个方面:一方面是企业内部,包括考虑营销、财务和生产等部门的综合能力;另一方面是企业外部,包括顾客的需求、竞争对手等。在沙盘模拟经营中,企业外部的需求主要是由市场预测给出的。

在对需求进行确定之后,需要进行企业内部各部门的协同作业,包括财务总监对企业的资金流进行合理规划,保证有足够充足的现金流进行新产品的研发;生产总监合理规划企业的生产设备,及时与财务总监进行沟通,确保企业在进行产品研发之后有足够的生产设备跟进产品的生产运作。

产品研究的搭配组合主要根据企业战略进行选择,可以选择开发单个产品,也可以选择对P系列的4个产品进行组合研发。在研发结束之前,可以中断投资也可以终止投资。如果终止投资,之前的投资就成为企业的沉没成本,不能回收。比如研发P3产品,在研发了两季度之后发现市场竞争非常激烈,决定放弃继续研发P3,那么已经投入研发的4M属于沉没成本,无法收回。所以在决定开发新产品时应当慎重。

（三）产品组合策略分析

在 P 系列产品中,4 个产品处于产品生命周期不同阶段: P1 处于衰退期, P2 处于成熟期, P3 处于成长期, P4 处于投入期。经波士顿矩阵分析可知, P1 市场增长率为负值, 正在走下坡路, 为“瘦狗”产品, 即不可能成为大量现金的源泉, 不应追加投入, 从长远来看应淘汰。P2 市场在市场增长率上已无太多潜力可挖, 但卖价较高, 有望成为现金牛产品, 即能为企业提供较多现金, 可用来支持其他产品的开发与生产。P3 市场增长迅速, 卖价很高, 有望成为明星产品, 但企业必须投入大量资金以支持其发展。P4 必须投入巨资进行研发, 市场需求小, 但卖价尚可, 几乎没有竞争, 按人弃我取原则, 也可考虑。

在沙盘模拟经营中, 一个企业可以只生产销售单一产品, 也可以同时生产销售多种产品。单一产品或不同产品组合各有特点: 单一产品在生产采购方面比较简单, 在生产线铺设时, 只要考虑全自动线而不需要考考虑柔性线, 从而减少生产线的成本, 而在销售方面就表现在广告费比较集中这一特点上, 单一产品能够减少广告费用。但是如果市场竞争激烈, 在与其他多种产品搭配销售的企业比拼时, 单一产品销售就有较大风险, 因为产能比较大, 需要大订单, 那么就需要投入较多的广告费以取得大订单。多种产品在生产采购方面就比较复杂, 如果有柔性生产线, 那么多种产品搭配就具有灵活多变的优点, 在订购上选订单时也有回旋的余地, 不至于被别人卡单卡死。例如, 生产 P3 的企业可以搭配 P1 或者 P2 来生产, 如果 P3、P4 的材料能够被 P1、P2 使用, 那么搭配这种产品组合就比较合理, 但也不是一定的, 万一大部分企业都这么想, 也这么搭配产品组合, 那么产品的竞争又会非常激烈, 要根据市场预测和分析竞争对手后来决策。

产品的成本分为直接成本和间接成本。在现实企业的经营中, 如果要实现企业利润最大化, 需要对直接成本和间接成本都进行严格控制。通过沙盘模拟经营, 可以真实还原企业运营中控制成本的方法。

(1) 降低直接成本。直接成本是指产品生产所需的原材料费用和工人加工费用。在沙盘模拟经营中, 原材料费由产品的 BOM(物料清单)结构来决定, 由于原材料费用是固定的, 而工人加工费在目前规划中也是固定的, 所以产品的直接成本是固定的。

(2) 降低间接成本。间接成本可以分为资本性支出和收益性支出两类。资本性支出是指收益期超过一个营业周期的支出, 即发生该支出是为了取得企业运营期内各营业周期的收益。在沙盘模拟经营中主要包括购买厂房、投资新生产设备等, 这些投资是为了扩大企业的产能而必须发生的。收益性支出是指为了取得本期收益发生的支出。在沙盘模拟经营中包括广告费用、财务费用、设备维护费、管理费等。这些在企业经营过程中发生的间接成本是可以通过对企业进行合理规划而节约的。

原材料适量采购也可以起到降低产品间接成本的作用, 这个问题将在原材料采购计划中讨论。

（四）产品上线的最佳时点

产品上线的最佳时点就是产品研发和生产线铺设同时完成。例如, P3 产品研发需要 6 个季度, 全自动线铺设需要 3 个季度, 那么 P3 产品应在第一条 P3 全自动线完成铺设之前的