



经济管理高职高专“十二五”部委级规划教材

QIYE JINGYING SHAPAN
SHIXUN JIAOCHENG

企业经营沙盘 实训教程

主 编◎陶 正 王 娟 包忠明
副主编◎李海勋 潘洪锋 陶建良



中国纺织出版社



经济管理高职高专“十二五”部委级规划教材

企业经营沙盘 实训教程

主 编◎陶 正 王 娟 包忠明
副主编◎李海勋 潘洪锋 陶建良



 中国纺织出版社

内 容 提 要

本教材根据高职高专教育的培养目标和企业经营管理的职业要求,坚持以全面素质教育为基础,以职业能力为本位,以就业为导向的指导思想,贯彻工学交替、学做一体的教育教学理念,使教程在编写思路和内容安排上均有所创新和突破。

本教材内容包括企业经营沙盘认知、企业经营沙盘实训预备知识、企业经营沙盘实训操作基础、企业经营沙盘实训操作案例、企业经营沙盘实训进阶、企业经营沙盘实战案例、企业经营沙盘实战训练7个单元。

教程力求突出案例教学,强调学做一体,重点突出操作示范、操作案例、实战案例、实战训练等内容,符合高职教育培养目标的要求。

本教材是为适应高职高专经管类及其相关专业企业经营沙盘课程教学需要而编写的,也可作为成人教育、岗位培训等其他层次和类别企业经营课程教学和培训的教材及参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营沙盘实训教程/陶正,王娟,包忠明主编. —北京:中国纺织出版社,2014.2

经济管理高职高专“十二五”部委级规划教材

ISBN 978-7-5180-0161-3

I. ①企… II. ①陶… ②王… ③包… III. ①计算机应用—企业经营管理—高等职业教育—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 018209 号

副主编:李海勋 潘洪锋 陶建良

策划编辑:顾文卓 责任印刷:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码:100124

销售电话:010—87155894 传真:010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2014 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:14

字数:219 千字 定价:32.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

全面推进素质教育,着力培养基础扎实、知识面宽、能力强、素质高的人才,已成为当今职业教育的主题。教材建设作为教学的重要组成部分,如何适应新形势下我国教学改革要求,与时俱进,编写出高质量的教材,在人才培养中发挥作用,成为院校和出版人共同努力的目标。2012年11月,教育部颁发了教高[2012]21号文件《教育部关于印发第一批“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材书目的通知》(以下简称《通知》),明确指出我国本科教学工作要坚持育人为本,充分发挥教材在提高人才培养质量中的基础性作用。《通知》提出要以国家、省(区、市)、高等学校三级教材建设为基础,全面推进,提升教材整体质量,同时重点建设主干基础课程教材、专业核心课程教材,加强实验实践类教材建设,推进数字化教材建设。要实行教材编写主编负责制,出版发行单位出版社负责制,主编和其他编者所在单位及出版社上级主管部门承担监督检查责任,确保教材质量。要鼓励编写及时反映人才培养模式和教学改革最新趋势的教材,注重教材内容在传授知识的同时,传授获取知识和创造知识的方法。要根据各类普通高等学校需要,注重满足多样化人才培养需求,教材特色鲜明、品种丰富。避免相同品种且特色不突出的教材重复建设。

随着《通知》出台,教育部组织制订了“十二五”职业教育教材建设的若干意见,并于2012年12月21日正式下发了教材规划,确定了1102种“十二五”国家级教材规划选题。我社共有47种教材被纳入国家级教材规划,其中本科教材16种,职业教育47种。16种本科教材包括了纺织工程教材7种、轻化工程教材2种、服装设计与工程教材7种。为在“十二五”期间切实做好教材出版工作,我社主动进行了教材创新型模式的深入策划,力求使教材出版与教学改革和课程建设发展相适应,充分体现教材的适用性、科学性、系统性和新颖性,使教材内容具有以下几个特点:

(1) 坚持一个目标——服务人才培养。“十二五”职业教育教材建设,要坚持育人为本,充分发挥教材在提高人才培养质量中的基础性作用,充分体现我国改革开放30多年来经济、政治、文化、社会、科技等方面取得的成就,适应不同类型高等学校需要和不同教学对象需要,编写推介一大批符合教育规律和人才成长规律的具有科学性、先进性、适用性的优秀教材,进一步完善具有中国特色的普通高等教育本科教材体系。

(2) 围绕一个核心——提高教材质量。根据教育规律和课程设置特点,从提高学生分析问题、解决问题的能力入手,教材附有课程设置指导,并于章首介绍本章知识点、重点、难点及专业技能,增加相关学科的最新研究理论、研究热点或历史背景,章后附形式多样的习题等,提高教材的可读性,增加学生学习兴趣和自学能力,提升学生科技素养和人文素养。

(3) 突出一个环节——内容实践环节。教材出版突出应用性学科的特点,注重理论与实践的结合,有针对性地设置教材内容,增加实践、实验内容。

(4) 实现一个立体——多元化教材建设。鼓励编写、出版适应不同类型高等学校教学需要的不同风格和特色教材;积极推进高等学校与行业合作编写实践教材;鼓励编写、出版不同载体和不同形式的教材,包括纸质教材和数字化教材,授课型教材和辅助型教材;鼓励开发中外文双语教材、汉语与少数民族语言双语教材;探索与国外或境外合作编写或改编优秀教材。

教材出版是教育发展中的重要组成部分,为出版高质量的教材,出版社严格甄选作者,组织专家评审,并对出版全过程进行过程跟踪,及时了解教材编写进度、编写质量,力求做到作者权威,编辑专业,审读严格,精品出版。我们愿与院校一起,共同探讨、完善教材出版,不断推出精品教材,以适应我国高等教育的发展要求。

前言

企业经营沙盘课程采取沙盘情境教学模式,将企业组织结构和经营过程悉数展示在沙盘上,通过沙盘推演高度模仿真实企业的经营过程,实现了理论教学难以达到的效果,目前已成为许多高等院校经管类专业开设的职业技能课程和企业管理人员培训的主要课程。企业经营沙盘以生产型企业为背景,以商业实战性质的对抗竞赛为模拟形式,涉及市场营销、生产管理、财务管理和物流管理等知识技能,参与者各自代表企业经营管理的不同身份,可以切身体验企业经营的全过程和企业竞争的激烈性。

《企业经营沙盘实训教程》采取校企合作的编写模式,由高职院校教师与中国物流公司常州分公司等企业管理人士合作完成。在教程编写过程中,校企合作编写团队共同对教程编写理念、编写思路、编写内容和编写方法等进行了认真细致的研讨。在充分调研和吸收企业管理人士意见的基础上,根据高职高专教育的培养目标和企业经营管理的职业要求,坚持以培养全面素质教育为基础,以职业能力为本位,以就业为导向的指导思想,贯彻工学交替、学做一体的教育教学理念,使教程在编写思路和内容安排上均有所创新和突破。

教程内容包括企业经营沙盘认知、企业经营沙盘实训预备知识、企业经营沙盘实训操作基础、企业经营沙盘实训操作案例、企业经营沙盘实训进阶、企业经营沙盘实战案例、企业经营沙盘实战训练等7个单元。

教程遵循实践课程的教学规律,突出学生的主体地位,按照认知——预备知识——操作示范——操作案例——进阶提高——实战案例——实战训练的逻辑规律编写,内容由浅入深,尤为适合实训课程教学使用。教程力求突出案例教学,强调学做一体,重点突出操作示范、操作案例、实战案例、实战训练等内容,符合高职教育培养目标的要求。

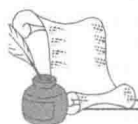
教程是为适应高职高专经管类及其相关专业企业经营沙盘课程教学需要而编写的,也可作为成人教育、岗位培训等其他层次和类别企业经营课程教学和培训的教材及参考书。

教程由常州纺织服装职业技术学院教师陶正、王娟、包忠明主编,白城市行政学院教师李海勋与企业经理潘洪锋、陶建良担任副主编并对编写内容提出了建议。其中,单元1和单元2由包忠明编写,单元3、单元4和单元5由陶正编写,单元6由王娟、李海勋编写,单元7由王娟编写。

在教程编写过程中,汲取了多家企事业单位管理人士的建议,参阅了多种相关教材和著作,在此表示诚挚的谢意。由于时间和水平的限制,书中会有一些不足之处,真诚地希望使用本教程院校的师生提出宝贵意见。

编 者

2013.10



目 录

单元 1 企业经营沙盘认知	1
1.1 沙盘的起源与含义	1
1.2 企业经营沙盘课程	2
单元 2 企业经营沙盘实训预备知识	6
2.1 企业经营沙盘的相关概念	6
2.2 企业经营沙盘的人员分工	17
2.3 企业经营沙盘的运营规则	18
单元 3 企业经营沙盘实训操作基础	23
3.1 虚拟企业基本假设	23
3.2 虚拟企业经营沙盘操作方法	28
单元 4 企业经营沙盘操作案例	46
4.1 A 企业第 1 年经营	46
4.2 A 企业第 2 年经营	53
4.3 A 企业第 3 年经营	60
4.4 A 企业第 4 年经营	68
4.5 A 企业第 5 年经营	75
4.6 A 企业第 6 年经营	83
4.7 A 企业第 7 年经营	91
4.8 A 企业第 8 年经营	98
单元 5 企业经营沙盘实训进阶	107
5.1 市场分析策略	107
5.2 产品分析策略	114
5.3 生产线管理策略	117
5.4 贷款和现金流控制策略	118
5.5 投放广告策略	121
5.6 所有者权益分析策略	123
单元 6 企业经营沙盘实战案例	126

6.1	B 企业第 1 年经营	126
6.2	B 企业第 2 年经营	133
6.3	B 企业第 3 年经营	141
6.4	B 企业第 4 年经营	148
6.5	B 企业第 5 年经营	155
6.6	B 企业第 6 年经营	162
6.7	B 企业第 7 年经营	169
6.8	B 企业第 8 年经营	177
单元 7 企业经营沙盘实战训练		185
7.1	第 1 年经营	185
7.2	第 2 年经营	189
7.3	第 3 年经营	193
7.4	第 4 年经营	197
7.5	第 5 年经营	201
7.6	第 6 年经营	205
7.7	第 7 年经营	209
7.8	第 8 年经营	213
参考文献		218



单元1

企业经营沙盘认知

【学习目标】

完成沙盘及企业经营沙盘课程的认知，为企业经营沙盘实训储备知识。

【学习内容】

沙盘的起源与含义、企业经营沙盘课程。

1.1 沙盘的起源与含义

在军事题材的影视剧中，常常会看到作战指挥员在一个地形模型前研究地形、制定作战方案、部署兵力的场景，这里的地形模型就是沙盘。可见，最初的沙盘主要是军事上供指挥员研究地形和指挥作战及推演战术的工具。

1.1.1 沙盘的起源

1. 有文字记载的沙盘

有文字记载的最早沙盘在东汉时期。据《后汉书·马援列传》记载，汉建武八年（公元32年），汉光武帝刘秀在征讨当时割据天水、武都一带的地方豪强隗嚣时，与熟悉陇西一带地理情况的大将马援商讨进军战略，马援“聚米为山谷，指画形势”，刘秀称赞顿有“虏在吾目中矣”的感觉。这是有文字记载的最早的沙盘推演。

2. 国外早期的沙盘

国外沙盘的使用比较典型的是普鲁士国王菲特烈·威廉三世（FriedrBh William III）的文职军事顾问冯·莱斯维茨（Von Reisswitz）。1811年，莱斯维茨用胶泥制作了一个精巧的战场模型，用颜色把道路、河流、村庄和树林标示出来，用小瓷块代表军队和武器，陈列在波茨坦皇宫里，用来进行军事游戏。后来，莱斯维茨的儿子利用沙盘、地图表示地形地貌，以算时器表示军队和武器的配置情况，按照实战方式进行策略谋划。这种“战争博弈”属于现代沙盘推演。19世纪末和20年代初，沙盘主要用于军事训练，第一次世界大战后才在实际中得到广泛运用。随着电子计算技术的发展，出现了模拟战场情况的新技术，为研究作战指挥提供了新的手段。



【阅读资料】

沙盘的传说

沙盘的起源可以追溯到 2200 年前的战国时期。据说，秦国在灭六国时，为了部署兵力，秦王亲自堆制了研究各国地理形势的军事沙盘。后来，秦始皇在修建陵墓时，在自己的陵墓中堆建了一个大型的地形模型。模型中不仅砌有高山、丘陵、城池等，而且还用水银模拟大海、江河，甚至利用机械装置使水银流动循环，这是世界上最早的沙盘雏形。

1.1.2 沙盘的含义

沙盘是指将地形图或其他图片等按一定比例用泥沙等材料堆制而成的模型。沙盘具有立体感强、形象直观、制作简便、经济实用等特点。沙盘最初主要用于军事方面，后来逐渐应用于其他领域，出现了地形沙盘、建筑沙盘、电子沙盘等沙盘形式。

1. 地形沙盘

地形沙盘即地形模型，是以微缩实体的方式来表示地形地貌特征的一种沙盘。地形沙盘在模型中体现山体、水体、道路等物，并标注主要的地形数据，使人们能从微观角度来了解宏观事物。地形沙盘的应用范围极其广泛，主要运用于军事、政府、交通、水利、电力、公安指挥、国土资源、旅游、人武等领域。

2. 建筑沙盘

建筑沙盘即建筑模型，是以微缩实体的方式来表示建筑艺术的一种沙盘。建筑沙盘可以比较真实地反映单体建筑的造型、群体建筑组合的建筑思想，将建筑师的意图转化成具体的形象。建筑沙盘是建筑设计及城市规划方案中不可缺少的审查项目。它以其特有的形象性表现出设计方案之空间效果。因此，在国内外建筑、规划或展览等许多部门，模型制作已成为一门独立的学科。

3. 电子沙盘

电子沙盘通过真实的三维地理信息数据，利用先进的地理信息技术，能实时动态查找每一个点的地理信息。如三维坐标、高度、坡度、河流、道路及各种人工工程与设施、远景规划等信息。电子沙盘充分利用现代信息通讯技术，形成了三维电子沙盘、声光电沙盘、多媒体触控沙盘等。电子沙盘能通过先进的三维仿真功能实时在电脑上进行三维单点飞行、路径飞行、绕点飞行、工程设施查询、经济效益的分析以及其他各种智能分析等。电子沙盘适用于移动通信的选址和大范围的水利设施的规划与建设等与地理地形关系密切的领域。

1.2 企业经营沙盘课程

企业经营沙盘课程是从 20 世纪 50 年代由军事沙盘推演演化而成，并以其新颖独特的培训模式而风靡欧美，成为世界 500 强企业经营管理培训的主选课程。20 世纪

90年代,企业经营沙盘课程被引入我国,并被高等院校纳入MBA、EMBA及企业中高层管理者培训中。进入21世纪,随着我国高等职业教育的发展,企业经营沙盘课程受到各高职院校的重视和学生的喜欢。据统计,全国约有700所以上高职院校开设了企业经营沙盘课程。

1.2.1 企业经营沙盘课程的特点

企业经营沙盘课程是通过游戏教学的方式,使学生在游戏中体验企业经营的得失成败,对企业经营形成一定的感性实践认知。企业经营沙盘从形式上可以分为物理沙盘和电子沙盘。物理沙盘属于棋盘类沙盘,是指带有沙盘平面图与筹码等物件的教具;电子沙盘属于软件模拟类沙盘,是指可以模拟企业经营的一套计算机软件。由于企业经营沙盘课程是模仿真实的商业环境而开发的,具有较强的实战性,因而被冠以沙盘模拟、模拟经营、商业模拟等不同的名称,其中沙盘模拟的认可度最高,而ERP沙盘是部分ERP软件厂商特别使用的名称。企业经营沙盘课程的特点主要有趣味性、实战性、团队合作性等。

1. 趣味性

企业经营沙盘课程有效克服了传统企业经营管理课程的枯燥、乏味的缺点。传统企业经营管理课程大都采用“灌输式”教学方式,以教师讲授为主,学生被动听记,至多教师在讲授中穿插一些企业经营管理的案例。传统企业经营管理教学造成教师输出信息较多,而学生学到的知识技能却不多;课堂上教师滔滔不绝,而学生昏昏欲睡。而企业经营沙盘课程通过虚拟企业,以游戏的方式来模拟企业经营的真实环境,教学中学生自己动手模拟企业整个运营过程,形象而具体,生动而有趣,激发了学生的学习积极性。

2. 实战性

企业经营沙盘课程是对企业经营全过程的实战模拟,所构造的企业经营环境是企业真实状况的微缩版。在近乎实战的企业经营沙盘推演中,借助模拟经营深层次地领会与感悟,学生更容易将学到的管理思路和方法应用于实际工作之中。同时,企业经营沙盘课程往往采取对抗竞赛的方式,模拟真实的市场竞争环境,经营不利企业会破产而退出,体现了较强的实战性。

3. 团队合作性

企业经营沙盘课程要求学生通过在团队中扮演不同的角色,承担不同的经营任务。团队成员要经常进行沟通、协商,按照各自的分工,分析市场环境状况,制定企业经营战略,做出正确的经营决策。团队成员只有团结合作、齐心协力,才能赢得企业经营的成功。这样能培养学生的沟通协调能力,并能学会团队合作。在企业经营沙盘推演过程中,学生通过亲身参与和团队合作,可以进一步直观地理解企业的市场定位,分析竞争对手,控制投资规模,合理运用资金,体悟如何使企业在现代竞争的经济环境下生存、发展的正确思维方式和管理理念。

【阅读资料】

企业经营沙盘课程的用途

在企业经营沙盘课程中,你将和其他队员共同完成4~6年的经营决策,在共同操作的企业模拟运营平台上互通信息,在面对面的交流中,增进部门间对业务内容和流程的了解,达成团队为共同愿景而努力的共识。通过短时间高强度的竞争体验,锻炼和增强您团队的合作意识,在信息为主导的情境中认知团队合作的价值。虽然本沙盘是基于制造型企业模型研发的,但是在运营和管理上各行各业都是相同的,您可以从不同的经营角度透视企业经营管理的真谛。

1. 可以体验到沙盘实战模拟的乐趣,透视整个企业的业务流程和经营理念。
2. 全面展现企业运营各个部门之间的协同,剖析企业战略目标与各个部门之间的逻辑关系,从而理解团队合作的价值与作用。
3. 增强不同层面的管理者对企业整体战略决策的理解,并加强提高执行力的自觉性。
4. 理解正确的战略决策制定对企业经营成败的至关重要性,提高基层管理者配合企业战略制定提供基础信息的主动性。
5. 理解计划协调、执行控制和动态跟踪绩效考核的必要性。
6. 解读财务报表的奥秘,掌握预算工具,理解现金流控制的重要性。

课程体验的经典之处:将信息化技术转化为战略管理和控制工具的理论和方法,为有效地制定战略决策和决策执行监控提供管理思路。

1.2.2 企业经营沙盘课程的内容

企业经营沙盘课程是用来学习企业战略管理、市场营销、企业生产决策、企业财务管理及团队沟通的有效工具。在企业经营沙盘训练中,学生分成6~12个团队,每个团队经营一个虚拟企业,连续从事数个会计年度的经营活动。通过直观的企业经营沙盘,模拟企业实际运行状况,内容涉及企业整体战略、产品研发、生产、市场、销售、财务管理、团队协作、绩效考核等多个方面,让学生在游戏训练中体验完整的企业经营过程,感悟正确的经营思路和管理理念。

1. 企业经营战略

企业经营战略是在符合和保证实现企业使命的条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看,企业经营战略就是用机会和威胁评价未来的环境,用优势和劣势评价企业现状,进而选择和确定企业的总体、长远目标,制定和抉择实现目标的行动方案。

企业经营沙盘课程主要是推演制定企业长、中、短期经营战略;评估企业内部资源与外部环境;预测市场趋势、调整既定战略。

2. 市场营销策略

市场营销策略是企业以顾客需要为出发点,根据经验获得顾客需求量以及购买力的信

息、商业界的期望值,有计划地组织各项经营活动,通过相互协调一致的产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略,为顾客提供满意的商品和服务而实现企业目标的过程。市场营销策略的目的是创造顾客,获取和维持顾客,因此,要从长远的观点来考虑如何有效地战胜竞争,立于不败之地。市场营销策略包括价格策略、产品策略、渠道策略和促销策略以及品牌联播等新闻机构的宣传策略。

企业经营沙盘课程主要推演制定市场开发决策;新产品开发、产品组合与市场定位决策;虚拟企业在市场中短兵相接的竞标过程;刺探同行商情,抢攻市场;建立并维护市场地位,必要时做退出市场决策。

3. 生产决策

生产决策是根据企业的经营战略方案及企业内外经营环境的状况确定企业的生产方向、生产目标、生产方针及生产方案的过程或职能。生产决策就是在生产领域中,对生产什么、生产多少以及如何生产等几个方面的问题做出的决策,具体包括剩余生产能力如何运用、亏损产品如何处理、产品是否进一步加工和生产批量的确定等。生产决策的主要内容包括工艺决策和设备决策(自然技术水平决策)、产品成本决策(生产成本决策)和生产类型与厂址决策。

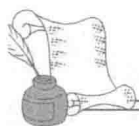
企业经营沙盘课程主要推演制定选择生产设备决策;设备更新与生产线改良决策;生产计划、生产数量调度;生产与市场需求匹配、交货期、设备能力及产品库存等决策;原材料采购决策。

4. 财务决策

财务决策是指从若干可选的财务方案中选择最优方案的过程。财务决策是财务管理的核心,必须按照财务管理目标的要求并通过专门的方法来进行。财务决策需要以财务预测为依据,并设定若干备选方案,然后在备选方案中进行比较分析选择最优方案。财务决策是对实施各种财务活动做出的最后决定,其主要工作内容包括确定企业筹资方式、确定企业资本结构、选择最优投资方案和投资项目、决定金融资产投资对象和并购对象等。

企业经营沙盘课程主要推演制订企业中长期、短期资金需求计划,寻求资金来源;掌握资金来源现用途,妥善控制成本;制订投资计划,评估应收账款金额与回收期;分析财务报表、掌握报表重点与数据含义;运用财务指标进行内部诊断,协助管理决策;如何以有限资金扭亏为盈、创造高利润;编制财务报表、结算投资报酬、评估决策效益。

此外,企业经营沙盘课程的内容还包括产品研发决策和团队沟通推演等内容。产品研发决策主要推演制定产品研发决策,修正产品研发计划,甚至中断产品项目等。团队沟通主要推演如何在立场不同的部门间沟通协调,培养不同部门人员的共同价值观与经营理念,建立以整体利益为导向的组织团队。



单元2

企业经营沙盘实训预备知识

【学习目标】

完成企业经营沙盘相关观念、人员分工和运营规则的学习，为企业经营沙盘操作做好准备。

【学习内容】

企业经营沙盘的相关概念、企业经营沙盘的人员分工、企业经营沙盘的运营规则。

2.1 企业经营沙盘的相关概念

企业经营沙盘的相关概念是指企业经营沙盘推演操作中所涉及的市场营销、生产运营、财务管理等企业经营相关的概念和其他相关概念。学习和运用这些概念是企业经营沙盘操作的前提和基础。

2.1.1 市场营销相关概念

企业经营沙盘涉及的市场营销相关概念主要有市场分析、广告、投标、订单和新产品开发等。

1. 市场分析

市场是指商品交易的场所，即买卖双方发生交易行为的地点或场所。市场的实质是商品交换的总和。这种商品交换必须满足三个条件：一是要有买卖双方，二是买卖双方是等价交换，三是要有特定的交易场所。企业经营沙盘一般将市场划分为本地市场、国内市场、亚洲市场和国际市场。

市场分析是根据已获得的市场调查资料，运用统计原理，分析市场及其销售变化。从市场营销角度看，它是市场调查的组成部分和必然结果，又是市场预测的前提和准备过程。市场分析已经成为现代企业管理人员不可缺少的分析技术。

市场分析的概念有狭义和广义之分。狭义的市场分析就是市场调查研究。它是以科学方法收集消费者的购买和使用商品的事实、意见、动机等有关材料，并予以研究分析的手段。而广义的市场分析就是对从生产者到消费者或用户这一过程中全部商业活动的资料、

情报和数据作系统地收集、记录、整理和分析,以了解商品的现实市场和潜在市场。因此,广义的市场分析不仅是单纯研究购买者或用户的心理和行为,而且还对各种类型的市场营销活动的所有阶段加以研究。

市场分析的研究对象是整个市场,这个对象可以从纵横两个维度去考察。从纵向看,市场分析要研究从生产者到消费者的所有商业活动,揭示生产者和消费者各自在从事市场活动中的行为和遵循的规律。无论是生产者还是消费者,在其从事市场活动中都必须既要了解自己,又要认识对方。生产与消费是一对矛盾,它们在整个市场活动中达到对立的统一。生产者和消费者只有按照其固有的规律行事,才能成为把生产和消费有机统一起来的桥梁。从横向看,在现代市场经济体制中,市场活动是一个全方位的活动。一方面不同的国家和地区由于受其政治、文化等方面的影响,它们的市场活动是有差异的,因此,市场分析必须揭示这些市场活动的特点和规律。另一方面,即便是同一市场活动的主体,由于各种不同市场的交互作用,它们活动的内容是极为广泛的,也就是说,市场的类型有多种多样,各种不同类型的市场的特点和运行规律就成了市场分析的又一重点的研究对象。总之,市场分析的研究对象是极为广泛和复杂的,广泛性和复杂性是市场分析研究对象的重要特点。

企业经营沙盘操作一般需要根据虚拟企业的不同阶段,分别进行本地市场分析、区域市场分析、国内市场分析、亚洲市场分析和国际市场分析。

2. 广告

广告是为了某种特定的需要,通过一定形式的媒体,并消耗一定的费用,公开而广泛地向公众传递信息的宣传手段。广告的英文原意为“注意”“诱导”,即“广泛告知”的意思。广告有广义和狭义之分:广义广告包括非经济广告和经济广告,非经济广告指不以盈利为目的的广告,如政府行政部门、社会事业单位乃至个人的各种公告、启事、声明等;狭义广告仅指经济广告,又称商业广告,是指以盈利为目的的广告,通常是商品生产者、经营者和消费者之间沟通信息的重要手段,或企业占领市场、推销产品、提供劳务的重要形式。

广告的本质有两个:一个是广告的传播学方面,广告是广告业主达到受众群体的一个传播手段和技巧;另一个指广告本身的作用是商品的利销。总体说来,广告是面向大众的一种传播;艺术的高雅性决定了它的受众只能是小众,而不是绝大多数人。所以成功的广告是让大众都接受的一种广告文化,而不是所谓的脱离实际的高雅艺术。广告的效果从某种程度上决定了它究竟是不是成功。脑白金的广告是成功的,因为它将礼品观念定位在工薪阶层,市场销售的成功也说明了这一点。

广告不同于一般大众传播和宣传活动,主要表现在:(1)广告是一种传播工具,是将某一项商品的信息,由这项商品的生产或经营机构(广告主)传送给用户和消费者。(2)做广告需要付费。(3)广告进行的传播活动是带有说服性的。(4)广告是有目的、有计划,是连续的。(5)广告不仅对广告主有利,而且对目标对象也有好处,它可使用户和消费者得到有用的信息。

在企业经营沙盘操作中,主要涉及为了获取必要的订单而必须投放广告,投放广告需要支付一定的广告费,投放广告的力度大小决定了虚拟企业获取订单数量。



3. 投标

投标是与招标相对应的概念，它是指投标人应招标人特定或不特定的邀请，按照招标文件规定的要求，在规定的的时间和地点主动向招标人递交投标文件并以中标为目的的行为。

在投标过程中，投标人首先取得招标文件，认真分析研究后（在现场实地考察），编制投标书。投标书是指投标单位按照招标书的条件和要求，向招标单位提交报价并填具标单的文书，内容必须十分明确，中标后与招标人签订合同所要包含的重要内容应全部列入，在有效期内不得撤回标书、变更标书报价或对标书内容作实质性修改。为防止投标人在投标后撤标或在中标后拒不签订合同，招标人通常都要求投标人提供一定比例或金额的投标保证金。招标人决定中标人后，未中标的投标人已缴纳的保证金给予退还。

投标书的内容一般包括：（1）标题。投标书标题正中写明“投标申请书”、“投标答辩书”或“投标书”即可。（2）正文。投标书正文由开头和主体组成。开头写明投标的依据和主导思想；主体应把投标的经营思想和经营方针、经营目标、经营措施、要求、外部条件等内容具体、完整、全面地表述出来，力求论证严密、层次清晰、文字简练。（3）落款。写明投标单位（或个人）的名称和投标日期。

在企业经营沙盘操作中，投标被称为“竞单”，主要涉及通过投放广告而获取产品订单的过程。

4. 订单

订单即订货单，是由买方向卖方订购货物时填写的单据。订单是买方和卖方间货物交易的依据或凭证。订单具有协约性和严肃性。协约性即买卖双方都应信守订货单中的各项条款。严肃性即订货单具有合同的性质，买卖双方都应严肃对待，不可有欺诈行为。

订单的主要内容通常包括货物品名、货物规格、订购数量、单价与总额、交货期、交货地点、货物包装、付款方式等。

订单的结构一般由标题、正文和尾部构成。订单标题可以只写“订货单”三个字，也可以写货物名称加“订货单”，还可以写单位名称加“订货单”。订单正文部分的内容主要包括：（1）买卖双方信息。如公司名称、联系人、邮政编码、单位地址、电话号码、传真号码、电子邮件地址等。（2）订货信息。包括商号编号、商品名称、商品单价、商品质量级别和订货数量等。（3）配送方式及配送地点信息。（4）款项支付方式及银行账户。（5）买方的意见和要求。订单尾部一般写订货单位、订货日期及经办人签章等。

在企业经营沙盘操作中，主要涉及的是货物由买方自己购买，由买方所提出的订单。

5. 新产品开发

新产品开发是指从研究选择适应市场需要的产品开始到产品设计、工艺制造设计，直到投入正常生产的一系列决策过程。从广义而言，新产品开发既包括新产品的研制，也包括原有的老产品改进与换代。新产品开发是企业研究与开发的重点内容，也是企业生存和发展的战略核心之一。

市场营销中使用的新产品概念不是从纯技术角度理解的，产品只要要在功能或形态上得

到改进与原产品产生差异,并为顾客带来新的利益,即视为新产品。企业新产品开发的实质是推出不同内涵与外延的新产品。对大多数公司来说,是改进现有产品而非创造全新产品。

新产品开发是一项极其复杂的工作,从根据用户需要提出设想到正式生产产品投放市场为止,其中经历许多阶段,涉及面广、科学性强、持续时间长,因此必须按照一定的程序开展工作,这些程序之间互相促进、互相制约,才能使产品开发工作协调、顺利地进行。产品开发的程序是指从提出产品构思到正式投入生产的整个过程。由于行业的差别和产品生产技术的不同特点,特别是选择产品开发方式的不同,新产品开发所经历的阶段和具体内容并不完全一样。

在企业经营沙盘操作中,主要涉及企业通过新产品开发,来开发新的销售市场,获取更大的经济效益,提高企业的竞争力。

【阅读资料】

企业经营管理

经营管理是指在企业内,为使生产、采购、物流、营业、劳动力、财务等各种业务,能按经营目的顺利地执行、有效地调整而所进行的系列管理、运营之活动。企业经营管理是指对企业整个生产经营活动进行决策,计划、组织、控制、协调,并对企业成员进行激励,以实现其任务和目标的一系列工作的总称。

企业经营管理的基本任务包括合理地组织生产力,使供、产、销各个环节相互衔接,密切配合,人、财、物各种要素合理结合,充分利用,以尽量少的活劳动消耗和物质消耗生产出更多的符合社会需要的产品。

经营管理的主要内容包括合理确定企业的经营形式和管理体制,设置管理机构,配备管理人员;搞好市场调查,掌握经济信息,进行经营预测和经营决策,确定经营方针、经营目标和生产结构;编制经营计划,签订经济合同;建立、健全经济责任制和各种管理制度;搞好劳动力资源的利用和管理,做好思想政治工作;加强土地与其他自然资源的开发、利用和管理;搞好机器设备管理、物资管理、生产管理、技术管理和质量管理;合理组织产品销售,搞好销售管理;加强财务管理和成本管理,处理好收益和利润的分配;全面分析评价企业生产经营的经济效益,开展企业经营诊断等。

经营管理职能包括五个方面的内容,即战略职能、决策职能、开发职能、财务职能和公共关系职能。

1. 战略职能

战略职能是企业经营管理的首要职能。因为,企业所面对的经营环境是一个非常复杂的环境。影响这个环境的因素很多,变化很快,而且竞争激烈。在这样一个环境里,企业欲求长期稳定的生存与发展,就必须高瞻远瞩,审时度势,随机应变。经营管理的战略职能包括五项内容:经营环境分析、制定战略目标、选择战略重点、制定战略方针和对策、制定战略实施规划。

2. 决策职能



经营职能的中心内容是决策。企业经营的优劣与成败，完全取决于决策职能。决策正确，企业的优势能够得到充分的发挥，扬长避短，在风险经营环境中以独特的经营方式取得压倒的优势，决策失误，将使企业长期陷于困境之中。

3. 开发职能

开发不仅仅限于人、财、物，经营管理的开发职能的重点在于产品的开发、市场的开发、技术的开发以及能力的开发。企业要在激烈的市场竞争中稳操胜券，就必须拥有第一流的人才，第一流的技术，制造第一流的产品，创造出第一流的[市场竞争力]。只有企业在技术、人才、产品、服务、市场适应性方面都出类拔萃，企业才能在瞬息万变的市场竞争中得心应手，应付自如。

4. 财务职能

财务过程，是指资金的筹措、运用与增值的过程。财务职能集中表现为资金筹措职能，资金运用职能，增值价值分配职能以及经营分析职能。企业经营的战略职能、决策职能、开发职能，都必须以财务职能为基础，并通过财务职能做出最终的评价。

5. 公共关系职能

企业同它赖以存在的社会经济系统的诸环节保持协调，这种同外部环境保持协调的职能，被称为社会关系职能或公共关系职能。公共关系的内容包括：企业与投资者的关系，与往来厂商的关系、与竞争者的关系、与顾客的关系、与职工的关系、与地区社会居民的关系、与公共团体的关系、与政府机关的关系。

2.1.2 生产运营相关概念

企业经营沙盘涉及的生产运营相关概念主要有原材料、生产线和 ISO 认证等。

1. 原材料

原材料即原材料和材料。原材料一般指来自矿业和农业、林业、牧业、渔业的产品；材料一般指经过一些加工的原材料。例如林业生产的原木属于原材料，将原木加工为木板，就变成了材料。但实际生活和生产中对原材料和材料的划分不一定清晰，所以一般用“原材料”一词来统称。因此，原材料可以表述为企业用于制造产品并构成产品实体的购入物品，以及购入的用产品生产但不构成产品实体的辅助性物资等。

原材料是企业存货的重要组成部分，其品种、规格较多。因此为加强对原材料的管理和核算，需要对其进行科学的分类。会计上将原材料分为原材料及主要材料、辅助材料、外购半成品、修理用备件、包装材料、燃料等。原材料是其所生产产品实体的主体部分，原材料成本构成了产品成本的主要部分，因此，控制原材料成本是降低产品生产成本的重要途径。

企业经营沙盘主要涉及生产不同的产品需要不同的原材料，企业经营中购买的原材料要与所生产的产品相匹配；原材料成本决定着所生产的产品成本，企业要重视原材料成本的控制。

2. 生产线

生产线是指配有操作工人或工业机器人的机械系统，按顺序完成设定的生产流程的作业线。广义的生产线是指产品生产过程所经过的路线，即从原材料进入生产现场开始，经