

“十三五”高等院校经济管理专业精品教材

工商管理系列

ERP沙盘

实战演练

ACTUAL COMBAT DRILL OF
ERP SAND TABLE

封智勇/编著



ACTUAL COMBAT DRILL OF
ERP SAND TABLE



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

“十三五”高等院校经济管理专业精

工商管理系列

ERP沙盘

实战演练

ACTUAL COMBAT DRILL OF
ERP SAND TABLE

封智勇/编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

ERP 沙盘实战演练/封智勇编著. —北京: 经济管理出版社, 2015.7

ISBN 978-7-5096-3822-4

I. ①E… II. ①封… III. ①企业管理—计算机管理系统—高等学校—教材

IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 144471 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 侯春霞

责任印制: 司东翔

责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 13.25

字 数: 232 千字

版 次: 2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3822-4

定 价: 39.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

“十二五”高等院校工商管理专业 精品课程系列编委会名单

总 编：

叶仁荪（江西理工大学党委书记）

李良智（江西财经大学校长助理、研究生院院长）

副总编：

赵卫宏（江西师范大学商学院院长）

陈 明（江西财经大学工商管理学院副院长）

黄顺春（江西理工大学经济管理学院副院长）

余来文（江西师范大学商学院教授、文字传媒总裁）

编委会委员：（排名不分先后）

余来文 陈 明 黄顺春 赵卫宏 边俊杰 曾国华 孟 鹰

封智勇 林晓伟 孙立新 庞玉兰 王 欣 张明林 嵇国平

李继云

序 言

光阴荏苒，日月如梭。不知不觉中，我从事高职教育一线工作已经有九个年头了。这些年，我始终严格要求自己，站好讲台上好课，并得到学生和同事的认可。作为专业带头人和中青年骨干教师，我深知自己应有的责任，并借助学院和系部提供的平台大力推进实训教学改革，强化校企深度合作，创新“职业人”的人才培养模式。这些年，我们不仅开发出了校企合作的职业素养课程，而且还推出了面向经管专业的 ERP 软件和沙盘实战演练项目。同时，这些年我不仅目睹了高职教育的快速发展，而且从一个年轻教师渐渐成长起来。真可谓九年磨一剑。

管理学大师彼得·德鲁克说，管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。可见，管理实践尤为重要。ERP 沙盘实战演练就是一种最好的管理实践。对此，用友软件的王文京认为，应该用 ERP 武装中国企业。中国企业在经历了“发挥劳动力成本优势”、“装备现代化”两个发展阶段后，现在正进入以应用 ERP 为代表的“企业信息化”发展阶段，并为“自主技术和产品研发”阶段奠定基础。ERP 应用是中国企业继“装备现代化”（硬武装）之后的又一次“武装”（软武装）。

ERP 沙盘实训项目主要是利用 ERP 软件和企业沙盘等教学工具，开发 ERP 软件和企业沙盘实训项目，并先后与金蝶、用友等软件企业建立校企合作关系。目前，ERP 软件和企业沙盘已经成为管理系主推的实训项目，还扩展到财经系的会计、金融等专业。该课程从 2010 年启动，一直到 2015 年，在 2009~2013 级，先后有五届学生近 6000 人次参加过沙盘培训，同时还在校内艺术节组织校内沙盘比赛，并多次参加全国沙盘大赛，获得国家二等奖、省二等奖、省三等奖的佳绩。

目前，企业沙盘实战演练分手工沙盘和电子沙盘两种，本书主要采用的是金蝶和用友的手工沙盘，一来手工沙盘乃沙盘的入门篇，是电子沙盘的基础；二来手工沙盘有台面，有流程，可视化，易动手，便于教学。我们在多年的手工沙盘

的实践基础上,总结编写校内实训手册,并多次修改,最后编撰完成此书。可以说,这是多年教学实践的结晶和产物。作为沙盘实训的主讲教师和参加沙盘大赛的指导教师,我们对这些年的教学成果进行总结,并以一个参与者、见证者和旁观者的姿态与读者分享,希望所有热衷沙盘教学的朋友能多多交流经验,相互学习,共促提升。

本教材主要定位于工商管理、市场营销、物流管理、人力资源管理、会计、金融等专业学生及各类企业经营管理人员。可以说,本教材不仅面向经济管理类专业学生,而且还对企业管理人员有一定的参考价值。本教材由封智勇主编,其承担了项目策划、拟订大纲及各章节详细的写作思路、内容的审定、提出具体修改意见与执笔修订、定稿等工作。同时,广州城市职业学院陈彦、华南师范大学李晓春、顺德职业技术学院王璐、广州南洋理工职业学院的叶洪姚、张剑、车国彩、方应波、叶志敏等老师共同参与了本教材相关章节的编写工作。参与编写人员具体分工为:第一章(封智勇、王璐);第二章(叶洪姚、封智勇);第三章(方应波、陈彦);第四章(张剑、李晓春);第五章(张剑、车国彩);第六章(封智勇、叶志敏)。

如果说最后成书是一个成果,那么这是一个众人智慧的集合。本书在写作过程中得到了江西教育厅厅长叶仁荪教授、江西财经大学校长王乔教授、澳门科技大学协理副校长庞川教授等的指导和帮助,特此表示衷心的感谢。感谢金蝶广州分公司、用友新道科技有限公司对本实训教材的给力支持,感谢经济管理出版社申桂萍主任在写作本书过程中给予的大力支持。

特别需要说明的是,本教材在编写过程中,学习、借鉴、吸收和参考了国内外众多专家学者的研究成果及大量相关文献资料,并引用了一些书籍、报刊、网站的部分数据和资料内容,我们尽可能地在参考文献中列出,也有部分由于时间紧迫,未能与有关作者一一联系,敬请见谅。在此,对这些成果的作者深表谢意。

限于编写者的学识水平,书中难免还有这样或那样的瑕疵,敬请广大读者批评指正,使本书将来的再版能够锦上添花。如您希望与作者进行沟通、交流,请与我们联系。电子邮箱:jnufzy@126.com,微信号:fengzhiyong2014。

目 录

第一篇 理念篇

第一章 解密商战	003
第一节 步入商业时代	005
第二节 认识企业商战	008
一、何为商战	008
二、企业商战的制胜法宝	010
第三节 拥有商业思维	014
第四节 企业顺势而为	016
本章小结	018
第二章 认识 ERP 沙盘	022
第一节 什么是 ERP 沙盘	024
一、沙盘的由来	024
二、ERP 沙盘界定	025
第二节 ERP 沙盘实战演练	027
一、什么是 ERP 沙盘实战演练	027
二、ERP 沙盘实战演练过程	028
三、ERP 沙盘实战演练意义	030
第三节 ERP 沙盘介绍	032
一、手工沙盘	032
二、电子沙盘	038
本章小结	042

第二篇 实战篇

第三章 熟悉企业经营规则	049
第一节 企业经营本质	051
第二节 市场规则	051
一、市场准入	052
二、销售订单	052
第三节 运营规则	053
一、原材料采购规则	053
二、产成品生产	054
第四节 财务规则	055
一、筹资规则	055
二、投资规则	056
第五节 其他规则	058
本章小结	060
第四章 掌握实战流程	065
第一节 企业概况	067
一、企业经营状况	067
二、企业财务状况	072
第二节 企业初始年的实战经营	074
本章小结	080

第三篇 心得篇

第五章 案例总结	087
第一节 企业实战案例分析	089
一、成功案例	089
二、失败案例	109

第二节 ERP 沙盘实战技巧	128
一、沙盘实战战略技巧	128
二、沙盘实战战术技巧	131
本章小结	131
第六章 心得分享	136
第一节 沙盘体验式教学	138
第二节 沙盘心得分享	139
本章小结	149
附录 1 沙盘实训手册	154
附录 2 任务清单	172
附录 3 市场预测	173
附录 4 广告投放单	178
附录 5 沙盘实训指导书	179
实训项目 1: 认识 ERP 沙盘	180
实训项目 2: 沙盘模拟经营规则演示	181
实训项目 3: 公司 (企业) 初始状态设定	183
实训项目 4: 沙盘运营流程模拟与表格填写	184
实训项目 5: 沙盘模拟对抗演练	186
附录 6 沙盘实训报告	188
参考文献	199

第一篇

理念篇

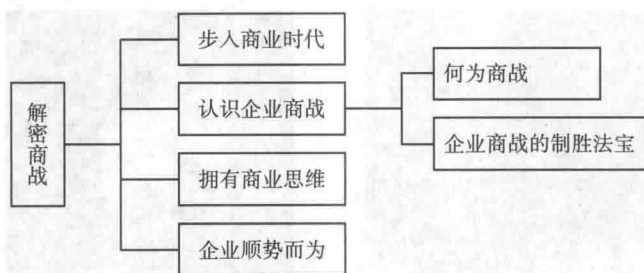
理念篇介绍的是企业商战和 ERP 沙盘实战演练工具。通过普及商战意识和讲解 ERP 沙盘实战演练，旨在培养学员初步具备企业运作与管理的经验，开启学员未来的创业体验和进行启蒙教育。

第一章 解密商战

学习目标:

1. 认识企业商战;
2. 理解商业思维;
3. 掌握商战的四大战略。

知识框架:



章首案例:

三大经典商战逆袭

商场如战场，每个商家都有自己的竞争对手，争夺在所难免。然而在争抢不得的情况下，“惹不起我还躲不起了？”，于是就有不少人开始独辟蹊径。

1. 可口可乐：费劲出这么多口味，竟然还输给百事可乐



百事可乐 PK 可口可乐

图片来源: <http://www.topnewsq.com>。

“你更喜欢可口可乐还是百事可乐？”这个问题经久不衰，而从消费者的角度来说，似乎可口可乐和“落败”沾不上边。同样是饮料业，可口可乐和百事可乐的斗争可谓生生不息，看可口可乐现在出的黄瓜味、姜汁味、肉桂味的汽水，那都是有历史的。

饮料界的著名案例莫过于可口可乐发现自己独霸市场的局面演变成与百事可乐平分秋色，而其广告费超出百事可乐 1 亿美元，在自动售货机数量是百事可乐 2 倍的情形下，市场占有率仍在下滑。于是 1985 年 4 月 23 日，可口可乐在纽约宣布更改其营销了 99 年的饮料配方，花 400 万美元在 13 个城市对 19 万名顾客进行口味测试。结果到 6 月底，“新可乐”的销量仍不见起色，而公众的抗议却愈演愈烈。7 月 11 日，时任总裁的戈伊朱埃塔率领可口可乐公司的高层管理者站在可口可乐标志下向公众道歉，并宣布立即恢复传统配方可口可乐的生产。

2. 腾讯：微博做不过新浪，推出了微信



微信 PK 微博

图片来源：<http://www.topnewsq.com>。

2009 年 8 月，新浪抢先一步推出“新浪微博”内测版，在 2010~2011 年，新浪微博大出风头，力压腾讯 QQ。而 2010 年 10 月，腾讯筹划启动微信，由腾讯广州研发中心产品团队负责打造，并于 2011 年 1 月 21 日上线。

一边是微信关注度的持续上升，另一边是微博自有用户活跃度下降 40%，用“冰火两重天”来形容微信和微博简直再适合不过了。据中国电子商务研究中心数据显示，微信上线至今，全球累计注册账户数 11.2 亿户，每天朋友圈内仅分享链接内容的次数就已经超过 30 亿次。日常使用中，76.4% 的用户会使用朋友圈来查看朋友动态或进行分享，微信朋友圈成为不少企业新的广告场。作为曾经的营销之王，微博的快速没落让人们不禁唏嘘，而目前还没有另一个社交 APP 打败微信。

3. 肯德基：洋快餐做不过麦当劳，干脆做中餐



肯德基 PK 麦当劳

图片来源：<http://www.topnewsq.com>。

肯德基炸了油条又熬粥，做爱心早餐、米饭，不断推出新品，一直让中国消费者感受它对中国的真诚。它的营业额是不是因此比麦当劳要好我们不得而知，但2013年6月，麦当劳也“开饭了”，而且特别在晚餐时段供应，大概也因为感受到肯德基对中国的诚意了吧。

2013年6月5日晚，麦当劳在上海举行“夜亮了”媒体活动，并宣布麦当劳正式发力晚餐市场，将推出一系列晚餐产品，满足都市人对晚餐的需求。继肯德基后，这一洋快餐也开始打出“本土牌”。

资料来源：根据相关资料整理而成。

思考题：

1. 你认为这三家企业在商战中为何能成功逆袭。
2. 谈谈这些商战逆袭的故事给我们带来什么启示。

第一节 步入商业时代

2014年12月6日，马云在北京浙江企业商会第五届会员代表大会上分享了一年来的心得体会，并指出未来10年是变革的时代，是真正的商业时代。互联网带给大家的不是冲击而是机会，应懂得把握互联网精神，或者互联网思维，从以自我为中心，变成以他人为中心，把服务变成体验。其实，中国改革开放30多年，经济增长可谓突飞猛进，互联网发展更是如火如荼，可以说，我们已经迈

入了商业时代。

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。2015年1月4日，小米公司宣布2014年销售手机6112万台，较2013年增长227%。小米通过互联网直销模式，创造了一个销售神话，彻底打破了“渠道为王”的传统模式。然而，对以“渠道”为核心竞争力的企业来说，这又是一个最差商业时代。传统企业正在面临互联网营销模式的巨大挑战，依赖“渠道为王”的商业模式将彻底失去竞争优势。于是，有人开始感叹，“渠道为王”已成历史，“产品为王”时代将至。

对用户而言，好的产品胜过好的渠道，从“渠道为王”向“产品为王”转变的时代已经到来。10多年前，企业通过大金融、大渠道、大规模的广告投入实现产品的销售，并获得了成功。当时还是“渠道为王”的时代，用户消费不饱和，用户的选择不够多，用户没有渠道跟厂家对话，没办法在厂家花钱购买的舆论环境中真实了解商品。

然而，纵观世界500强以及全球百年以上企业的发展历程，几乎所有的企业都是依靠自身的产品而不是渠道。无论是当下红火的苹果公司，还是风头正劲的小米公司，它们的成功都是产品的成功，渠道只是它们的一个销售通道而已。可见，渠道有利于实现产品价值，而好的产品却可以在实现价值的基础上，更好地满足用户的需求。

可以说，无论是以往的“渠道为王”，还是如今的“产品为王”，其体现的都是商业背后的逻辑，一切都是为了商业价值。产品也好，渠道也罢，都是为了最大限度实现商业价值。

社会在发展，时代在进步，很多新技术、新方法不断出现，但消费者基本需求不变，企业满足消费者需求的基本目标也未改变。当下，很多人都在谈“互联网思维”，谈“颠覆”，好像所有东西都要改变，不颠覆无以谈发展。其实，基本的商业逻辑在任何时代都不会改变，那就是创造用户需求，先给予后索取。因此，我们要始终把用户放在第一位，尊重用户，敬畏用户。而有些企业，走着走着，就忘记了这些基本的东西，而又没有适应新的用户特点和市场环境的变化，所以逐步开始走下坡路。

首先我们要明确的是，“用户第一”的商业逻辑肯定不会改变。可以说，这是商业社会亘古不变的真理。例如，很多大的家电企业20多年前起家时，就把用户放在首位，它们发现消费者需要好品质的冰箱，品质做得不好就把它砸了，因为坚持好的品质所以它们成功了。但是，走着走着，很多大企业就忘掉了“初心”，它们不再考虑用户的问题，而只考虑上市公司的市值怎么做大，营业额怎

么做大，员工怎么有积极性，股东怎么赚钱。

当下，传统电视厂商只关心电视机能不能更快地卖出去，关心渠道、关心上下游，但从关心用户在电视机上能看到什么。电视台也不关心用户在家里看到什么，电视台只关心广告费、收视率，所以在中国这么一个环境中你会发现，打开电视机有七八十个频道，但是不好意思，可能都在放同一部电视剧。没有人关心坐在电视机前面的用户在看什么，他们每天花了钱，买了电视机，但应该得到的东西却没有得到。

可以说，这些传统的家电企业最后把最不该忘记的用户给遗忘了，结果自然不言而喻。然而，现在的互联网企业恰恰很好地坚持了这一基本逻辑。像谷歌、苹果、小米这样有互联网特质的企业，如果要对员工、股东和用户排序，则用户是第一位，因为没有用户就没有后面的东西，用户第一、员工第二、股东第三。例如，乔布斯在任时苹果从来没有给股东分过一分钱。谷歌的理念是先把该服务的用户服务好。它的出发点是说，我先留住我服务的人，然后再留住这些给用户服务的人，最后考虑在我背后的人。这是商业原点，把用户、员工摆在股东前面。中国的小米又何尝不是如此。为“发烧”而生的小米，其产品的理念是强调极致的性价比和超凡的用户体验，小米的营销本质就是口碑营销，口碑就是用户思维，让用户有参与感，因此，小米拥有众多粉丝。可以说，企业经营要不忘初心，方得始终。

企业之所以要坚持用户第一，其实是因为用户的基本需求不会改变。这一点很多企业刚开始很明白，后来就搞不太明白了，例如，洗衣服是人们最基本的需求，最早用棒槌，后来用搓衣板，现在用洗衣机，这些都是为了解决人们洗衣服的需求，但是现在再提供棒槌和搓衣板显然不合时宜。同样，出行是人们另一项最基本的需求，以前是马车、轮船、自行车，后来是摩托车、电动车，现在人们追求快速的出行，于是有了飞机和高铁。时代变了，人们最基本的需求仍然在，但我们要通过新的产品形态和服务解决用户需求。可以说，用户需求不变，变化的只是满足用户需求的产品和服务形式。

进入商业时代，企业追求的是商业价值，满足的是用户需求。企业的用户思维和用户的基本需求是不变的，但有很多还是要改变的，要与时俱进才行。如乐视做电视，硬件不交钱，用“羊毛出在狗身上牛埋单”的模式，把自己做成了“应用分发+内容+入口”的平台。又如一个毫无餐饮行业经验的人，用一个“花了500万元买断香港食神戴龙牛腩配方”的故事，以及一个只有12道菜品的餐厅，做到了所在商场餐厅评效第一名，即“雕爷牛腩”。随着时代的改变，我们

需要通过不同的技术条件,提供满足用户需求的产品形态和服务,要抱着这种思维去演进。

第二节 认识企业商战

一、何为商战

俗话说,商场如战场。商业时代,处于商战之中的企业更是剑拔弩张。面对波诡云谲的商战,我们更应该冷静下来观战,这样才能更好地应对。有人说,有市场竞争就有企业商战。商战中虽然没有硝烟、没有枪炮、没有流血,但是还是有一种你死我活的争斗。杰克·特劳特认为,商业就是战争,在这场战争中,敌人就是竞争对手,而顾客就是要占领的阵地。

商战中,经常出现如下场景,一些原来不可一世的大公司突然被兼并收购,宣布破产重组。也有一些原来不起眼的小公司,一夜之间暴富,成为市场和投资者眼中的宠儿。这些看似很随意,但其实商战本身有其自身的规律可循,正如太极图的阴阳两极,虽变幻无常,但阴阳(有无)相生。在老子看来,万物都是“负阴而抱阳”的,一阴一阳谓之道,阴阳变幻谓之“玄”机。可见,商战也是有“玄”机可循的。

一提起商战,不由让人想起一本极为经典的著作《商战》(见图 1-1),该书曾被摩根士丹利所推崇。有人曾说,读懂商业实战,必读《商战》,说的就是该书。该书作者是两位管理大师艾·里斯和杰克·特劳特,其中杰克·特劳特是全球顶尖的营销战略家,被誉为“定位之父”,1969 年提出商业中的“定位”观念,并在实战中不断开创与完善定位理论,他曾被摩根士丹利推崇为高于迈克尔·波特的战略家。《商战》指出,麦当劳与肯德基,百事可乐与可口可乐,蒙牛与伊利,360 与 QQ 等商战。一幕幕上演,代表大竞争时代已经到来。在全世界的每一个角落,每一家企业都在争夺其他企业的生意。

可以说,《商战》是企业管理领域第一本论述商业实战原则的书。该书之前所有的战略书籍都属于“战略理论”或者“战略分析”范畴,而该书却对商战务实和具体战略行为予以高度关注。特别值得一提的是,该书总结了作者近 20 年的经验,是基于战略史与商业史上形态万千的战略成败的研究,可以说是花费千万