

工商管理类专业实训课程系列教材

商业企业经营 实战演练教程 ——ERP商业沙盘

主编 / 雷英

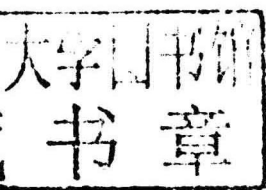
 云南大学出版社
Yunnan University Press

商业企业经营 实战演练教程

——ERP 商业沙盘

主 编 雷 英

副主编 吴玉宁 陈舜丽



 云南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业企业经营实战演练教程: ERP 商业沙盘/雷英
主编. —昆明: 云南大学出版社, 2015
工商管理类专业实训课程系列教材
ISBN 978 - 7 - 5482 - 2363 - 4

I. ①商… II. ①雷… III. ①商业企业管理—高等学校—教材 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 173101 号

商业企业经营实战演练教程

——ERP 商业沙盘

雷 英 主编

策划编辑: 张丽华

责任编辑: 李 红

封面设计: 王娅一

出版发行:  云南大学出版社

印 装: 云南大学出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 9.25

字 数: 176 千

版 次: 2015 年 8 月第 1 版

印 次: 2015 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5482 - 2363 - 4

定 价: 28.00 元

社 址: 昆明市翠湖北路 2 号云南大学英华园内

电 话: (0871) 65031071 65033244

网 址: <http://www.ynup.com>.

E-mail: market @ ynup.com

前 言

商业沙盘自从 1978 年被瑞典皇家工学院 Klas Mellan 开发之后，ERP 沙盘模拟演练迅速风靡全球。ERP 沙盘的实践教学已经成为经管类本科实践教学的主要环节。利用先进的信息技术来改革和创新教学方法和教学内容，加强实践教学环节，提高学生的动手实践能力，已经成为创新创业型人才培养的重要途径。各个院校都积极开展 ERP 沙盘模拟教学，希望通过模拟企业运营，使学生学习的理论知识更好地用于工作实践，让学生比较好地了解企业的运营模式、运营规则等，提高学生解决实际问题的能力，增加学生企业工作的实践技能，提高就业砝码。

《商业企业经营实战演练教程》就是模拟一个虚拟的商业企业运营的主要过程，将该企业运营的关键环节（战略规划、产品研发、市场营销、物流管理、财务管理、人力资源管理等）引入到沙盘实践中，全程以体验式教学为出发点，学生通过对该企业五年的模拟经营来理解一个商业企业经营的主要环节，参悟科学管理规律，提升管理能力，激发学生学习的兴趣和提升自我管理的能力。

本教材具有以下特点：引导学生实战参与企业经营过程，激发学生动手实战的兴趣；加深学生对商业企业经营主要过程的理解；培养学生建立企业经营的全局观；提高学生的团队精神和分工协作的意识。

本教材主要由云南大学滇池学院的教师编写，共分为 10 章，具体分工如下：

雷英编写第 1、5 章；陈舜丽编写第 2 章；吴玉宁编写第 3 章；师艳红编写第 4 章；金蝶软件（中国）有限公司提供第 6、7、8、9、10 章图表，由雷英整理。

另外，本教材的编写要特别感谢云南大学滇池学院副院长冯景雯教授，她设计了本书总体思路，并给予了每位编写成员大力帮助。

由于编者经验不足，我们诚恳地希望读者在阅读本教材的过程中，指出教材中存在的缺点和不足，并提出宝贵的意见和建议。

编 者

2015 年 6 月

目 录

第一章 商业企业经营实战演练沙盘模拟概述	(1)
第一节 沙盘的起源	(1)
第二节 沙盘的分类	(2)
第三节 ERP 商业沙盘	(5)
第二章 商业企业经营实战演练设计	(10)
第一节 虚拟公司团队组建及角色分工	(10)
第二节 制定公司发展战略	(13)
第三节 沙盘概况	(16)
第四节 沙盘经营流程	(23)
第三章 商业企业经营实战演练规则体系	(46)
第一节 通用规则	(46)
第二节 特殊规则	(57)
第四章 商业企业经营实战演练策略	(61)
第一节 企业市场竞争策略	(61)
第二节 目标市场策略	(67)
第三节 市场营销组合策略	(69)
第四节 企业财务战略	(79)
第五章 ERP 商业沙盘初始年经营	(85)
第一节 市场容量预测分析	(85)
第二节 初始年商业企业经营实战演练	(88)

第六章	ERP 商业沙盘第一年经营	(97)
第七章	ERP 商业沙盘第二年经营	(105)
第八章	ERP 商业沙盘第三年经营	(113)
第九章	ERP 商业沙盘第四年经营	(121)
第十章	ERP 商业沙盘第五年经营	(129)
附录一		(137)
附录二		(138)
附录三		(140)

第一章 商业企业经营实战演练沙盘 模拟概述

商业企业经营实战演练沙盘模拟是将商业企业完整的经营流程形象地展现在沙盘上，根据商业企业的经营原理，独立地对沙盘道具进行调配，来代替企业的经营，最后对企业的经营效果进行评价。

第一节 沙盘的起源

沙盘在古代是统治者的将帅指挥战争的用具。沙盘模型，是根据地形图或实地地形，按一定的比例用泥沙、兵棋等各种材料堆制而成的模型。在军事上，常供研究地形、敌情、作战方案、组织协调动作和实施训练时使用。

沙盘在我国具有悠久的历史。据说，秦国在部署灭六国时，秦始皇亲自堆制沙盘研究各国地理形势，在李斯的辅佐下，派大将王翦进行统一战争。后来，秦始皇在修建陵墓时，堆了个大型的地形沙盘。沙盘中不仅砌有高山、丘陵、城池等，而且还用水银模拟江河、大海，用机械装置使水银循环流动，可以说，这是最早的沙盘雏形，至今已有 2200 多年历史。

据《后汉书·马援列传》记载，公元 32 年，汉光武帝征讨陇西的隗嚣，召名将马援商讨进军战略。马援对陇西一带的地理情况很熟悉，就用米堆成一个与实地地形相似的模型，从战术上做了详尽的分析。汉光武帝刘秀看后，高兴地说：“敌人尽在我的眼中了！”这就是最早的沙盘作业。

如今，在军事题材的电影、电视作品中，我们常常看到指挥员们站在一个个地形模型前研究作战方案。这种根据地形图、航空照片或实地地形，按一定的比例关系，用泥沙、兵棋和其他材料堆制的模型就是沙盘。沙盘具有立体感强、形象直观、制作简便、经济实用等特点。沙盘的用途广泛，能形象地显示作战地区的地形，表示敌我阵地组成、兵力部署和兵器配置等情况。军事指挥员常用其研究地形、敌情、作战方案，组织协同动作，实施战术演练，研究战例和总结作战经验等。沙盘还常用来制作经济发展规划和大型工程建设的模

型，其形象直观，颇受计划决策者和工程技术人员的青睐。

沙盘可以用沙土或其他材料做成地形模型。它根据地形图、航空照片或实地地形，按一定的比例制作。通常步以兵棋，以显示地形和地面目标，主要用以研究地形、敌情、作战方案、组织协同和军事训练等。沙盘上的兵棋，就是供沙盘作业使用的军队标号图形和表示人员、兵器、地物等的模型式棋子，如表示直升机、坦克的小模型等。

沙盘也可以用沙土等材料按一定比例做成立体模型，用以研究作战区域的地形、地貌，敌我双方兵力布置等情况，这有利于直观地研究作战方案。沙盘也用于军队训练与演习中的模拟推演，它运用独特直观的沙土教具，融入战场可能的变数，再结合敌我角色扮演、战场情景模拟、领导的点评，使参训人员在虚拟的战争环境中，全真体会战争过程。在一个大型平台上用沙土等材料模拟战场的地形，用不同颜色（敌我各用一种颜色）的小旗子或者小模型（士兵或战车飞机模型）代表这个战场上的军队，并根据实际情况放在沙土地图的相应位置，主要用于指挥官战场形式的分析与部署以及军事推演。

现代医学上，在心理治疗和检测方面，沙盘也被广泛地应用于发现并解决心理方面的问题。在心理医生的指导下，被治疗者或被检测者随自己的意愿设置沙盘内的情景，由心理医生根据患者摆的情景或样子来判断这些被治疗者的心理内容。

第二节 沙盘的分类

按照不同的分类标准，可以将沙盘分成不同的类型。

一、按照沙盘的材料分

（一）木制模型

我们使用的木材一般都是经过二次加工后的原木材和人造板材。人造板材常有胶合板、刨花板、细木工板、中密度纤维板等。家具的模型制作常用木头制作。我们可以运用这种人造板材来制作木制模型。

（二）金属模型

以钢铁材料应用最多，如各种规格的钢铁、管材、板材，有时少量的也用一些铝合金等其他金属材料。金属模型材料的制作，主要考虑力学性能和成本等方面的因素。力学性能主要从金属材料的强度、弹性、硬度、刚度以及抗冲击拉伸的能力等方面来考虑。金属模型加工工艺主要有切削、焊接、铸造、锻造等。因实验室加工条件有限，所以金属模型工艺选择较少。

（三）塑料模型

塑料是一种常用制作模型的新材料。塑料品种很多，主要品种有五十多种，制作模型应用最多的是热塑性塑料，主要有聚氯乙烯（PVC）、聚苯乙烯、ABS工程塑料、有机玻璃板材、泡沫塑料板材等。聚氯乙烯耐热性低，可用压塑成型、吹塑成型、压铸成型等多种成型方法。ABS工程塑料的熔点低，用电烤箱、电炉等加热，很容易使其软化，可热压、连接多种复杂的形体。有机玻璃具有透光性好、质量轻、强度高、色彩鲜艳、加工方便等特点，成型后易于保存。

（四）综合模型

模型制作所选用的材料，有时不单单是一种材料，也可能是两种或两种以上的材料，经过综合加工制作而成。但是，加工过程中是以一种材料为主料，其他只是局部使用，这样制作的模型，整体感较好，后期的装饰处理也方便。如一个石膏雕刻的电话机，上面的显示屏窗口就要用一些透明的有机玻璃，可在反面剪贴一些画面，这样达到逼真的效果。还有按键，就可以选用一些有机玻璃圆棒材，然后工截面切割出大小、厚薄一样的按键，这样制作出来的效果很好。还有一些其他材料，如玻璃钢、泡沫等等。

二、按照沙盘的使用途径分

（一）地形沙盘

地形沙盘是以微缩实体的方式来表示地形地貌特征，并在沙盘体现山体、水体、道路等物，主要表现的是地形数据，使人们能从微观的角度来了解宏观的事物。地形沙盘的应用范围极其广泛，主要运用的行业有政府、交通、水利、电力、公安指挥、国土资源、旅游、军事等。

（二）建筑沙盘

建筑沙盘是以微缩实体的方式来表示建筑艺术的，无论是单体的造型，还是群体的组合，都是如实地表达建筑思想的构造，将建筑师的意图转化成具体的形象。

（三）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。并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。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单位。

（四）三维互动虚拟楼盘——放在电脑里的建筑模型

三维互动虚拟楼盘是能升级和替代建筑模型和样板房的楼盘预售工具，它利用房地产开发商提供的设计图纸和材质数据将拟建楼盘 1:1 精确地仿真在电脑上，超大场景和局部渲染，营造震撼的视听效果，提升现场销售的业绩。顾客可在售楼部或网站上进入虚拟楼盘，如同玩游戏一样在虚拟楼盘中前后左右上下走动和飞翔，并可进入中意的房间查看装修效果，还能了解周边环境交通位置、开发公司实力、按揭计算金额等。系统可自动生成三维动画片用于在售楼部播放和做电视广告。

（五）多媒体沙盘

多媒体沙盘可以立体化地展现所属区域内的山水及地形地貌。采用计算机多媒体控制技术，使声（解说）、光、像、字幕同步显示或异步显示，既可通过遥控、手控、感应式控制，也可以多媒体控制；既可数码显示、单点显示、组合显示、动态显示，还能用一根电话线实现远程视频监控显示，具有操作灵活、简单、便于维护和修改等特点。

1. 数字沙盘简介

多媒体数字沙盘在传统的沙盘模型上，增加了多媒体展示、互动功能。通过声、光、电、图像、三维动画以及计算机程控技术与实体模型相融合，可以充分体现区位特点，达到一种惟妙惟肖、变化多端的动态视觉效果。对参观者来说，是一种全新的体验，并能产生强烈的共鸣。此外，数字沙盘参观者还可以有目的地选择观看，直接参与整个展示的互动。

2. 数字沙盘设备组成

数字沙盘设备包括多媒体演示系统、灯光控制系统（同步控制模型上的灯光状态）、触摸屏一体机。

3. 数字沙盘与传统沙盘的区别

数字沙盘与传统沙盘模型可以进行无缝结合，较传统沙盘表现效果更为优美、逼真，具有更强的动态性、交互性和可延展性。首先，在组成上，数字沙盘包括个性化三维数字内容、特殊材质沙盘模型、中央控制设备及软件、影视后期特效、大屏幕显示设备。其次，在演示上，数字沙盘能自动演示、单独控制，包括光线、控制系统、特效、沙盘模型及显示载体。再次，在应用领域，数字沙盘覆盖房地产、交通、地下管线、城市指挥、军事、旅游等将近 20 个行业，并不断融合新的技术、新的创意，让数字沙盘具有更多的功能，适合更多的应用领域。最后，在技术控制上，数字沙盘模型行业人士长期专注于各种操作控制模式的研究，已经形成了一整套完善的解决方案，适应于各种演示模式的操控。

第三节 ERP 商业沙盘

一、ERP 商业沙盘模拟

ERP (Enterprise Resource Planning) 是企业资源计划的简称。企业资源从内部而言包括厂房、设备、物料、资金、人员, 外部包括企业上下游的供应商和客户等。企业资源计划的实质就是如何在资源有限的情况下, 合理组织企业的生产, 力求实现利润最大, 成本最低。可以说, 企业的生产经营过程也就是对企业资源的管理过程。

“ERP 沙盘模拟”作为企业经营管理模拟的实训环节, 将以某个企业为模拟对象来模拟该企业运营的关键环节: 战略规划、资金筹集、市场营销、产品研发、生产组织、物资采购、设备投资与改造、财务核算与管理、人力资源管理等。在模拟过程中, 把企业运营所处的内外部环境抽象为一系列的规则, 由学生组成 6 个相互竞争的模拟企业, 通过模拟企业 5 年的经营过程, 使学生在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、物流管理、财务管理等一系列活动中, 了解企业的管理规律, 提升企业管理的能力, 同时对企业资源管理过程有实际体验。

二、ERP 商业沙盘模拟的发展历史

ERP 商业沙盘是从 20 世纪 50 年代由军事沙盘推演演化而成的, 自从 1978 年被瑞典皇家工学院的 Klas Mellan 开发之后, ERP 沙盘模拟演练迅速风靡全球。现在国际上许多知名的商学院 (如哈佛商学院、瑞典皇家工学院等) 和一些管理咨询机构都在用 ERP 沙盘模拟演练, 对职业经理人、MBA、经济管理类学生进行培训, 以期提高他们在实际经营环境中的决策和运作能力。同时, 沙盘模拟也成为世界 500 强企业广泛采用的一种经理人培训方法。

20 世纪 80 年代初期, 该课程被引入我国, 率先在企业的中高层管理者培训中使用并快速发展。21 世纪初, 金蝶、用友等软件公司相继开发出了 ERP 沙盘模拟演练的教学版, 将它推广到高等院校的实验教学过程中。现在, 越来越多的高等院校为学生开设了“ERP 沙盘模拟”课程, 并且都取得了很好的效果。

管理大师德鲁克说: “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。”可见管理教学实践的重要性。

ERP 沙盘将企业合理简化,同时反映了经营本质,让学生在这个模型上进行实际演练,为管理实践教学提供了良好的手段。

目前,沙盘模拟已风靡全球,成为世界 500 强企业中高层管理人员经营管理能力培训的首选课程。北大、清华、浙大、人大等众多高等院校也将一系列沙盘模拟课程纳入其 MBA、EMBA 及中高层经理在职培训的教学之中。众多本科院校、高职院校也陆续引进沙盘模拟课程以供管理课程教学所用。各软件开发公司也为沙盘模拟的应用和推广做着自己的努力。从 2005 年至 2014 年,金蝶软件连续举办了几届全国大学生 ERP 沙盘对抗赛,参与的大学生越来越多,比赛的规模也越来越大,成为国内学术界有一定影响力的沙盘模拟大赛。

三、ERP 商业沙盘模拟的重要性分析

沙盘模拟作为一种体验式的教学方式,是继传统教学及案例教学之后的一种教学创新。借助 ERP 沙盘模拟,可以强化学生的管理知识、训练管理技能,全面提高学生的综合素质。沙盘模拟教学融理论与实践于一体,集角色扮演与岗位体验于一身,可以使学生在参与、体验中完成从知识到技能的转化。

(一) 多方位拓展知识体系

ERP 沙盘模拟通过对企业经营管理的全方位展现,通过模拟体验,可以使学生在以下几方面获益:

1. 战略管理

成功的企业一定有着明确的企业战略,包括产品战略、市场战略、竞争战略及资金运用战略等。从最初的战略制定到最后的战略目标达成分析,从这几年经历的迷茫、挫折和探索,学生将学会用战略的眼光看待企业的业务和经营,保证业务与战略一致,在未来的工作中更多地获取战略性成功而非机会性成功。

2. 营销管理

市场营销就是企业不断满足客户需求的过程。企业所有的行为、所有的资源,无非是要满足客户的需求。模拟企业几年中的市场竞争对抗,学员将学会如何分析市场、关注竞争对手、把握消费者需求、制定营销战略、进行目标市场定位和目标市场选择,并制订有效的销售计划,最终达成企业战略目标。

3. 物流管理

在模拟中,把企业的采购管理、运输管理统一纳入物流管理领域,则产品选择、物资采购、运输管理等问题背后的一系列决策问题就自然地呈现在学生面前,它跨越了专业分隔、部门壁垒。学生将充分运用所学知识,积极思考,在不断的成功与失败中获取新知,从而使学生更好地了解产品的采购、运输等

物流环节。

4. 财务管理

在沙盘模拟过程中，团队成员将清晰掌握损益表、资产负债表、利润表的结构；掌握资本流转如何影响损益；解读企业经营的全局；预估长短期资金需求，以最佳方式筹资，控制融资成本，提高资金使用效率；理解现金流转对企业经营的影响。

5. 人力资源管理

从岗位分工、职位定义、沟通协作、工作流程到绩效考评，沙盘模拟中每个团队经过初期组建、短暂磨合，逐渐形成团队默契，完全进入协作状态。在这个过程中，各自为战导致的效率低下、无效沟通引起的争论不休、职责不清导致的秩序混乱等情况，可以使学生深刻地理解局部最优不等于总体最优的道理，学会换位思考，明确只有在组织的全体成员有着共同愿景、朝着共同的绩效目标、遵守相应的工作规范、彼此信任和支持的氛围下，企业才能取得成功。

6. 基于信息管理的思维方式

通过 ERP 沙盘模拟，学生能真切地体会到构建企业信息系统的紧迫性。企业信息系统如同飞行器上的仪表盘，能够时刻跟踪企业运行状况，对企业业务运行过程进行控制和监督，及时为企业管理者提供丰富的可用信息。通过沙盘信息化体验，学生可以感受到企业信息化的实施过程及关键点，从而合理规划企业信息管理系统，为企业信息化做好观念和能力上的铺垫。

（二）全面提高学生综合素质

除了上述功能，ERP 沙盘模拟作为企业经营管理仿真教学系统还可以用于综合素质训练，使学生在以下方面获益：

1. 树立共赢理念

市场竞争是激烈的，也是不可避免的，但竞争并不意味着你死我活，寻求与合作伙伴之间的双赢、共赢才是企业发展的长久之道。这就要求企业知彼知己，在市场分析、竞争对手分析上做足文章，在竞争中寻求合作，企业才会有无限的发展机遇。

2. 加强全局观念与团队合作

通过 ERP 沙盘模拟对抗课程的学习，学生可以深刻体会到团队协作精神的重要性。在企业运营这样一艘大船上，CEO 是舵手，CFO 保驾护航，营销总监冲锋陷阵……在这里，每一个角色都要以企业总体最优为出发点，各司其职，相互协作，才能赢得竞争，实现目标。

3. 保持诚信

诚信是一个企业立足之本、发展之本。诚信原则在 ERP 沙盘模拟课程中体现为对“游戏规则”的遵守，如市场竞争规则、产能计算规则、生产设备购置以及转产等具体业务的处理。保持诚信是学生立足社会、发展自我的基本素质。

4. 帮助个性与职业定位

每个个体因为拥有不同的个性而存在，这种个性在 ERP 沙盘模拟对抗中会显露无遗。在分组对抗中，有的小组轰轰烈烈，有的小组稳扎稳打，而有的小组则不知所措。虽然个性特点与胜任角色有一定关联度，但在现实生活中，很多人并不是因为“爱一行”才“干一行”的，更多的情况是需要大家“干一行”就“爱一行”。

5. 感悟人生

在市场的残酷与企业经营风险面前，是“轻言放弃”还是“坚持到底”，这不仅是一个企业可能面临的问题，更是人生中需要不断抉择的问题，经营自己的人生与经营一个企业具有一定的相通性。

（三）实现从感性到理性的飞跃

在 ERP 沙盘模拟中，学生经历了一个从理论到实践再到理论的上升过程，把自己亲身经历的宝贵实践经验转化为全面的理论模型。学生借助 ERP 沙盘推演自己的企业经营管理思路，每一次基于现场的案例分析及基于数据分析的企业诊断，都会使学生受益匪浅，达到磨炼商业决策敏感度、提升决策能力及长期规划能力的目的。

四、ERP 商业沙盘模拟的主要内容

（一）沙盘教具

ERP 商业沙盘模拟教学以一套沙盘教具为载体。沙盘教具主要包括：沙盘盘面六张，代表六个相互竞争的商业模拟企业；资金，每单位为百万；等等。

（二）ERP 商业沙盘课程设计

沙盘模拟教学环节可以分为六个阶段。

1. 组织准备工作

组织准备工作是 ERP 沙盘模拟的首要环节。主要内容包括：首先是学生分组，每组一般为 5~6 人，全部学生组成六个相互竞争的模拟企业；其次进行每个角色的职能定位，明确企业组织内每个角色的岗位责任，一般分为 CEO、营销总监、运营总监、采购总监、财务总监等主要角色。当人数较多时，还可以适当增加商业间谍、财务助理等辅助角色。在几年的经营过程中，

可以进行角色互换，从而体验角色转换后考虑问题的出发点的相应变化，也就是学会换位思考。特别需要提醒的是：在企业经营中，需要诚信和亲历亲为。诚信是企业的生命，是企业生存之本。在企业经营模拟过程中，不要怕犯错误，学习的目的就是为了解决问题，努力寻求解决问题的方法。在学习过程中，谁犯的错误越多，谁的收获也就越大。

2. 基本情况描述

对企业经营者来说，接手一个企业时，需要对企业有一个基本的了解，包括股东期望、企业目前的财务状况、市场占有率、产品、生产设施、营利能力等。基本情况描述以企业起始年的两张主要财务报表（资产负债表和损益表）为基本索引，逐项描述企业目前的财务状况和经营成果，并对其他相关方面进行补充说明。

3. 市场规则与企业运营规则

企业在一个开放的市场环境中生存，企业之间的竞争需要遵循一定的规则。

4. 初始状态

ERP 沙盘模拟不是从创建企业开始，而是接手一个已经运营了初始年的企业。虽然已经从基本情况描述中获得了企业运营的基本信息，但还需要把这些枯燥的数字活生生地再现到沙盘盘面上，为下一步的企业运营做好铺垫。通过初始状态设定，可以使学生深刻地感觉到财务数据与企业业务的直接相关性，理解到财务数据是对企业运营情况的一种总结提炼，为今后“透过财务看经营”做好观念上的准备。

5. 企业经营竞争模拟

企业经营竞争模拟是 ERP 沙盘模拟的主体部分，按企业经营年度展开。经营伊始，通过竞争获取订单。每一个企业组织在获得订单的基础上讨论企业战略和业务策略，在 CEO 的领导下按一定程序开展经营，做出所有重要事项的经营决策，决策的结果会从企业经营结果中得到直接体现。

6. 现场案例解析

现场案例解析是沙盘模拟课程的精华所在。每一年经营下来，企业管理者都要对企业的经营结果进行分析，深刻反思成功在哪里、失败在哪里、竞争对手情况如何、是否需要对企业战略进行调整。结合课堂整体情况，找出大家普遍困惑的情况，对现场出现的典型案例进行深层剖析，用数字说话，可以让学员感悟管理知识与管理实践之间的距离。

第二章 商业企业经营实战演练设计

第一节 虚拟公司团队组建及角色分工

一、公司背景介绍

本教程设定的虚拟公司背景如下：

公司性质：中小型商贸代理公司。

公司地点：总部设在东部地区。

经营范围：代理国内外四款商品的销售。这四款商品分别为 Beryl（低端）、Crystal（中低端）、Ruby（中高端）、Sapphire（高端）。

销售渠道：目前在东部自建一家中高端专卖店（门店）销售 Crystal（中低端）商品。

配送渠道：目前在东部自建一个物流配送中心（仓库）。

经营状况：良好。

二、市场环境介绍

本教程设定的市场环境如下：整个市场分为东部、南部、西部、北部四个区域。其中，东部市场已经成功开拓，并自建一家专卖店进行 Beryl（低端）商品的销售。另外三个区域的市场还处于空白，等待经营团队开拓。

要想进入南部、西部和北部市场，必须首先进行销售渠道的建设，其中南部的建设周期为 1 年，即必须在建设销售渠道后的第二年才能开展销售。西部的建设周期为 2 年，即必须在建设销售渠道后的第三年才能开展销售。北部的建设周期为 3 年，即必须在建设销售渠道后的第四年度才能开展销售。渠道建设的规则将在第三章介绍。具体市场趋势如图 2-1 所示。

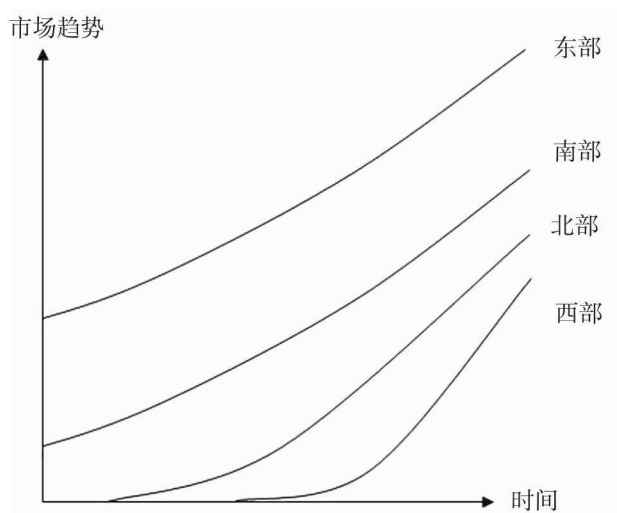


图 2-1 东、南、西、北四个区域市场趋势

三、组建虚拟公司团队

本课程是以小组竞赛的方式进行的。因此，为了增加实验的实战性和挑战性，各个小组要成立一个虚拟公司，模拟公司经营的方式来完成实验。

组建虚拟公司团队包含以下内容：

- (1) 制定公司名称，如“唐氏股份有限公司”。
- (2) 制定公司目标，如“立志使唐氏股份有限公司成为亚洲一流知名企业”。
- (3) 建立公司口号，如“唐氏，唐氏，永争第一”。

四、公司成员分工

公司经营团队成员一共包含五种角色：总经理（CEO）、财务总监（CFO）、营销总监（COO）、采购总监（CPO）、门店经理（SM）。其中财务总监和门店经理的盘面工作量比较大，如果小组的成员超过 5 个，可以为财务总监和门店经理配备助理。各成员的分工如下：

（一）总经理（CEO）

总经理负责公司发展目标和经营战略的制定，负责公司经营团队的管理和职务的安排，负责当经营决策出现分歧时做出最终决策。

在模拟经营过程中，总经理的一个重要工作是，经营团队必须在 CEO 的统一控制之下进行每一步骤的操作，也就是说，没有 CEO 的指令，经营团队