

2004级工商管理沙盘1班

A 组沙盘实验总结报告

CEO：曾旭光 学号

生产总监：林文生 学号

采购总监：苏瑞金 学号

营销总监：吴祖燕 学号

财务总监：杨淑莲 学号

财务助理：苏培添 学号

2007年6月13日

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

年级： 学号： 姓名： 实验时间：

一、实验目的：

二、实验内容：

三、实验器材：

四、实验步骤：

五、实验结果：

六、实验教材：

为期四整天的沙盘模拟对抗演习结束了，各个虚拟企业的经营状况陆续地用数据体现出

来了。在6年的沙盘模拟经营中，各个公司都各有经历、各有收获。在这6年中，我们公司

的所有成员充分合作，各尽所能，合力完成了艰辛的为期6年的经营任务，体会到了企业经

营中的复杂与艰辛。我们公司的经营业绩并不理想，但恰恰是因为不理想，所以我们比别人

感受得更多、体会得更多。也正因为这不理想，所以我们必须总结出教训，总结出经验，希

望能借此发现自己的不足，及时查漏补缺。

我们公司在正式经营开始前经过协商讨论设定了宏观层面的战略，经营大致的路线和方

针也初步确定。我们根据我们的性格特点和平时的文化气质，希望我们的公司可以在稳步中

壮大自己，通过自己的壮大发展去超越竞争对手，而不是象前一个班级一样一味竞争，应该

说我们的公司层面战略还是比较合理的，可以为我们的长期发展塑造良好的方向和趋势。

但遗憾的是，我们经营层面和职能层面的战略没有落实到位，这也从另一方面体现了执行的

重要性。

从上面的经营周期内的利润和权益数据，我们可以清楚地看出我们公司前几年里经营的

惨淡和艰辛。造成这个情况最主要的因素在于我们公司一开始的战略出了问题，跟目前大部

分民营企业处于一样尴尬的地步：战略缺失！客观地说，我们的公司层面的战略还是比较不

错，但是落实到经营层就大大地打了折扣，这个也是我们到了第四年时发展举步惟艰的重要

原因。

同时通过下面我们公司六年的财务分析数据来看，我们公司前三年的发展还是比较平稳，

不过由于缺乏对市场的了解，我们在这个时间段已经开始落后于竞争对手了。第五年后我们

公司经营已经开始步入正轨，发展势头比较好，可惜在最后一年我们的广告策略不太合理，

造成定单太少，广告效益比低，影响了公司的业绩，但按照公司的发展趋势，只要再经营两

年，肯定会取得相当好的结果。

第 2 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

第二年 第三年 第四年 第五年 第六年

毛利率 67.65% 60.34% 54.55% 56.67% 53.76%

收利润率 -82.35% -3.45% 6.06% 17.78% 10.75%

益

总资产收益率 -12.10% 2.46% 26.85% 13.59% 8.12% 力

净资产收益率 -62.50% 13.64% 103.57% 56.82% 35.19%

收入增长率 30.77% 70.59% 70.69% -9.09% 3.33% 成

长利润增长率 -100.00% 92.86% 400.00% 166.67% -37.50%

力 净资产成长率 -53.85% -8.33% 27.27% 57.14% 22.73%

流动比率 0.80 0.95 1.28 1.60 1.84

速动比率 0.48 0.47 0.75 1.26 1.60 安

定固定资产长期适

1.19 1.05 0.84 0.54 0.37 力 配率

资产负债率 0.81 0.82 0.74 0.76 0.77

应收账款周转率 4.53 6.44 11.65 2.02 1.49

活存货周转率 0.63 0.96 1.80 1.63 1.69

动

固定资产周转率 0.12 0.21 0.41 0.40 0.44 力

总资产周转率 0.29 0.47 0.86 0.62 0.44

总的来说，这期经营不够理想首先在经营战略和职能战略层面配合不够紧凑，同时我们

前几年对游戏规则不够明了，加剧了经营战略的执行困难程度。

为了让大家熟悉游戏规则，这一年六组统一按老师的要求操作。最终的所有者权益合计

为66M。

经过我们的分析，结合我们的战略，我们希望可以在第一年树立市场老大地位，这样我

们接下来的经营会比较有优势，可以契合我们发展壮大的目标。因此我们在第一年的广告打

了7百万，遗憾的是以两百万的差距落后于第三组。

接下来，我们召开新年度规划会议。通过对本地市场P系列产品需求及价格的预测数据

的分析，我们发现：P1产品的价格有逐年递减的趋势，并且一开始的价格也不高，只有5M左右。从第五年开始，P1产品的纯利润将趋于零。为了企业的可持续发展，我们决定在第一

年第一季度开始就投资新产品的研发。在选择开发哪种产品时，我们发现，P2产品价格逐年上升，到了第四年达到P1的两倍，而其研发所需投入在P2、P3、P4中是最低的（6M）。经过1.5年的研发后即可投入生产，并且P2在其他市场中的价格也普遍较高。所以最终我们选

择了研发P2。为了配合产品种类增多带来的生产需求，我们同时决定投资建设一条全自动化

生产线。

另外，因为本地市场毕竟容量有限，我们对区域市场、国内市场、亚洲市场和国际市场

进行对比分析：进入时间分别需要2年、3年、4年，所需投资分别为1M、2M、3M、4M。因为刚开始接受该企业，本企业与其他企业差异甚小，对其他市场的认识也不是特别清楚，所

以我们此时仍无法做出清晰市场定位。但从所得资料中可以知道，区域市场产品需求量的走

势与本地市场相似，且一般人的心理是一步一步来，先本地再区域，所以我们决定跳过区域

市场直接开发国内。而国际进入周期太长、投入过大、风险相对较高，同时为了配合战略我

们还拟开发亚洲市场。

确定了研发对象和新市场后，为了能让产品顺利进入本地市场和国内市场，我们选择了

认证时间快，投资少的ISO9000。以期从一定程度上可以帮助我们拿到更多订单。

投资一条全自动生产线、进行P2的研发、开拓国内市场、投入

ISO9000的认证。



4 7 4 2 1 4 22

第 4 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

由于生产线即将建成，P2产品也快开发完成，我们小组在年度广告上投了10M，希望能够多拿定单，做上市场老大。

定单拿到了，欣喜之余，随着我们对P2深长能力的分析预算，发现第三个季度开始投产

P2并不能在年末如期交货，根据规则，这算违约，即使销量再大也无权获得市场老大地位。

团队陷入思考之中„„

这里很值得一提的是我们犯错的原因，我们觉得在前面三年都是属于拍脑袋决策，没有

进行科学的决策分析，导致产能不足。此时，B组和E组也陷入了同样的困境，而且B组的

订单还是3个P2。我们三组把希望投向了B、D、E三组身上，希望他们能伸下援手。但交涉

均告失败。现在摆在我们面前的路只有两条：?互不买帐，大家都毁约，一起痛苦地生存。

?合作，满足其中一组或两组的守约要求，其他组为其高价代工，赚取利润。

最后通过我们市场总监的游说，我们和B组达成一致，由他们生产P2高价卖给我们，在这个环节，是市场总监吴祖燕高明的营销手段使得我们免于违约，生产得以顺利进行，第二

年末，我们终于如期交货。

?一条全自动生产线安装完成，同时我们又开发了一条半自动、

卖了一条手工生产线。?第三季度，P2研发成功并开始投产。?ISO9000通过认证，并开始研发ISO14000认证。?获得了国内市场准入资格。?开始研发P3。



4 10 4 1 2 10

由于资金的不足，我们在这一年暂停了对亚洲市场的继续开拓和其他产品的研发及

ISO14000资格的认证。为了使得下一年的经营可以有比较充足的资金，我们希望通过加大广

告投资，多拿定单。在这个时候营销总监建议说P3市场收益很高，且研发即将完成，应该重

点考虑。同时生产总监的建议为了保证下一年P3的生产能力，转产一条生产线。我们将投

入11M的广告得到了三张定单：一张是4个，单价为8M，账期为1Q的P1产品；另外两张都是P2产品，一张是数量为4，账期为2Q，单价为12M；另一张是单价为3M，账期为2Q。同

时，销售收入到达了58M。 第 5 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

同时，由于我们的决策在这一年里还不够科学，导致了原材料库存过多，使资金占用严

重，从而也导致了第四年的经营困难。

在策略上没有太大的修改，只是转产了一条半自动生产线。



4 11 5 1

由于前面所提到的客观原因以及一直贴现导致了所有者权益的急剧下降，造成了资金紧

张。而为了扭转局面，又必须通过广告来争取定单，因此我们在这一年里市场总监经过分析，

和我们研讨决定投入8M来争取定单。事实证明这个决策是相当正确的，这一年，我们拿到了

近100M的销售额，为我们下一年的生产铺设了比较好的发展路线。年度销售额详表如下。

14 3 6 51 6 18 34 4 21

同时，我们吸取了前面的教训，在科学分析，精确计算的基础上来进行决策，大大地提

高了决策的科学性。特别是在生产、采购这一块，我们的生产总监和采购总监经过精确计算，

准确地确定产能和原材料供应数量。从而为市场总监下一年度参加竞单提供了准确的依据。

财务总监也及时而准确地提供现金流情况，以避免现金断流或短缺。

总的来说，这一年是黎明前最黑暗的时刻，同时也是我们经营扭转的开始。

这个年度，是我们经营比较顺利的一年，我们顺延公司层面的大致策略，只是因为元气

刚刚恢复，没有进行研发，开拓市场。但是由于我们的决策已经逐渐趋向科学，所以根据对

产品的需求分析，也就是市场的分析，我们准备同时主攻P2和P3，并吸取之前对规则不熟悉、对ISO9000只有认证而没有进行宣传导致掉了许多本可以拿的定单的教训。在广告投放

上，因为我们上年是国内市场老大，所以我们总共投了6M，得到了4张单：

第 6 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

订单号 LP2-4/4 LP3-4/4 LP2-5/5 LP2-1/4

市场 国内 国内 本地 国内

产品 P2 P3 P2 P2

数量 4 3 3 2

账期 3 3 2 1

销售额 27 23 25 15

成本 12 12 9 6

这些定单让我们取得了90M的销售收入，使我们公司的发展有了更好的保障。虽然主营

业务收入比上一年稍有下降，但是我们的所有者权益仍从28增加到44，取得了较大的变化，为我们下一年的发展奠定了良好资金基础。

由于所有者权益不断上升，我们可以筹集到更多的资金，因此在第六年初我们的现金比

较充足，在这个情况下，我们希望通过广告投入加大定单的获取数，同时我们从长期经

营的角度看问题，在现金盈余的情况在这一年又完成了ISO14000的认证。

可惜由于广告投放跟竞争对手和市场不和谐，导致了这一年我们虽然花了11M但取得的

定单有限。这也使得我们公司在这一年的翻身动作不够明显，按照游戏规则的得分不够理想，

但是我们坚信只要再有两年的发展时间，我们一定能够取得很好的业绩！

本次模拟经营，我们公司虽然没有取得理想的成绩，但是我们却发现了问题，知道怎样

可以取得好的成绩和经营业绩。

一着不慎，全盘皆输！我们在模拟经营过程中犯的错误的比较多的，但其中很重要的一

点：资金管理不太合理！从一开始的融资和后来的资金使用，我们都不太合理。这个跟我们

的财务政策连贯性有重要的关系（在三天时间里由于财务总监有特殊事情，我们连续换了三

个财务总监）。开始经营之初，我们的财务总监从节省成本角度考虑，采用了短期贷款（利

息较少）。随着时间的推移和折旧的提取，我们的所有者权益逐渐下降，同时贷款归还的压

力也逐渐加大，由于我们对高利贷的误解，我们大量使用了贴现，恶性循环，从而更加剧了

所有者权益减少。这些都造成了后来资金的窘迫和经营的困难。

第 7 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

如果还有下次的经营机会，我们一定会充分利用好筹资杠杆和经营杠杆，使我们的经营

在资金这个层面顺利无阻。同时资金的运用方面我们在前期要低调发展，充实自己的生产能

力和市场产品开发，这样从第四年后就可以顺利实现盈利。甚至可以在第一年把厂房卖出，

筹集资金，大力发展。在第三、四年左右等盈利了再把厂房买回。

第 8 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

CEO

为期三天沙盘模拟对抗演习结束了，我们小组输了，我也输了，拿了最后一名，这给我

留下了终生的遗憾和刻骨铭心的痛。一直都很喜欢西蒙的一句话：管理就是决策！一直都懂

憬着企业领导挥毫决断时的潇洒与干脆，可真正自己控制全盘的时候，真正跟资金扯上关系

的时候，一切似乎并不是想象中的那么轻松。

作为CEO，起初没有做好战略规划，只有宏观而空泛的发展大计，缺乏落实到点的发展

方案。这导致公司发展一度盲目而机械操作，陷入瓶颈。而且刚开始对团队成员组织协调不

力，分工不明，没有充分授权，过分干涉了部门总监的职责，几乎参与了每一个部门的决策

过程。同时在财务总监以及财务助理汇报说周末没有时间不能参与时，调配候补人选时考虑

不周，使得后来的工作场面有些混乱，犯了行政程序上比较严重的错误，这便造成了接下来

的一系列失误，即使得团队一度出现财务交割不明，延续性较差的现象，进而导致帐表不符，

利润表、资产负债表不平衡及几次报表上交的延迟，使我们对市场的掌控处于被动。

在管理决策过程中，作为CEO，起初我的决策过于主观武断，缺乏科学依据，更没有运

用科学的决策方法，犯了典型的拍脑袋决策的错误，导致前两年出现生产能力不足、差点违

约、原材料库存、资金周转困难，甚至出现资金链短缺的现象。最终导致我们产品研发、市

场开拓都不能如期的完成。计划开发的P4流产，开发了一半的亚洲市场也因为资金关系而搁浅。

在资金的筹集和管理上，作为CEO我的胆识和魄力没有充分体现，在筹集资金上，在所有者权益比较高的时候，没有充分运用，为了节省利息费用，依赖短贷，在贷款额度上放不

开手脚，导致后来需要资金的时候由于所有者权益下降，筹资困难，不得不频繁使用贴现和

高利贷。在资金运用上均过于谨慎，畏首不前，而且也因为战略规划不明朗，导致产品研发

和市场开拓一度中断。

在经营层面看，作为CEO，与营销总监交流不多，对市场行业竞争情况了解较少，导致

红海战略竞争激烈。

（1）战略意识

作为一名管理者，首先必须有战略意识。预见公司的生存和发展必须有方向、有目标，

管理者的决策很大程度上决定了公司的方向和目标。战略是基于对未来的预期，因此，管理

者应培养起战略意识，包括敏锐的眼光和洞察力，及时有效的作出正确的预期，为公司的生

存与发展指明方向。战略应包括长期战略和短期战术，管理者应既能预测未来，也能立足现

实。我们在看中了P3市场，并及时开拓相关市场，同时立足于P1，提供资金，这就是长期战略和短期战术的一个结合。

（2）管理能力

管理是企业经营的核心，直接影响企业本身的生存和发展，管理能力应包括宏观管理能

力和微观管理能力。宏观管理能力是指管理者能从整个市场整个企业出发，从一个比较全面

的角度对企业进行管理的能力；微观管理能力是指具体到某一个部门的管理能力，如生产管

理能力、财务管理能力等。在这次经营过程中，我更是深刻地体会到了要成为一个出色的CEO，

必须要有良好的成本控制能力，这样在作出决策时，才会使决策更具有可行性和盈利性。

（3）企业家素质

企业是面向市场的，而市场是多变的，有些时候甚至是不可预测、充满危机的，企业可

能会因此陷入困境，进退维谷。这就要求管理者要有良好的企业家素质，具体包括危机意识、

责任心和抗压能力。如本公司由于前期对市场前景和资金过于盲目，致使公司陷入困境。经

过短暂的休息和思考，我们最后还是顶住了压力，明朗了目标使公司发展逐渐步入正轨。。

（4）知识结构

企业的正常运作，包括了生产、销售、财务、会计等多个方面，这就要求管理者要具有

完整的知识结构，只有这样，管理者才能从杂乱的信息中筛选出有用的信息。当然，完整并

不等于面面俱到，因为面面俱到是不现实的，作为一名出色的管理者更应该是有所特长，同

时对其他方面都有所了解。

（5）创新精神

穷则变，变则通。创新是企业发展的根本。无论是市场还是企业管理本身都是时刻在变

化着的，管理者要有创新精神，要根据客观情况及时作出相应的调整变革。

（6）团队合作精神

团队已越来越被当代企业所重视，团队的作用也日益显现。一个好的团队能完善企业

的经营管理。管理者应有团队合作的精神。独断专行是危险的。本公司有6个成员，他们各

第 10 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

有所长，我开始就曾不顾他们孤军奋战，结果差点被压力击倒，幸好后来大家能同心协力，

终于使公司度过了难关。

（ 7 ）纸上谈兵

纸上谈兵的人往往被人讥讽为光懂理论，不会实战的人。但我认为一切的活动首先应是

于纸上，如没有纸上的预测和规划，在实际操作时可能会遇上种种障碍。有时你可能有满脑

子的方案，自以为天衣无缝，但操作起来却丢三落四，处处碰壁。如在第一年开始时，我只

是一味的在脑子里酝酿方案，没有写于纸上，在执行时就乱了阵脚，后来经过老师的提醒，

我把所有的方案都写于纸上一一研究衡量，结果取得了很好的效果，公司的前景变得可以预

测了。

（ 8 ）市场调研

《孙子兵法》云：“知己知彼，方可百战不殆”，毛主席也说过“谁没有进行过调查，谁

就没有发言权。”只有在进行了市场调查，对市场数据信息（市场需求、生产能力、原材料、

资金）有了充分的了解，并加以分析（利润表、资产负债表等财务报表）和判断后，才能做

出适当的战略计划(广告订单、贷款、设备的改造更新、认证资格、市场的开拓、产品的研发

等的投资规划)。当然还有运用商情的刺探等办法。

第 11 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

在即将步入大四的时候，很高兴我们有机会接触到和本专业关系比较密切的ERP沙盘模

拟的相关知识。ERP沙盘模拟是将一个企业整个经营和内部管理及人员分工整体的框架展现

在我们面前，让我们直观地了解了一个企业的运营需要每个小组成员从采购、生产、销售、

财务等各个环节的通力协作才能经营得好，也同样让我们看到了一个企业在市场上为生存而

竞争的状况，对我们明年走出校园，走向社会有一定的帮助。

“心态开放、亲力亲为、团队协作、换位思考。”这是老师在讲解实验基本情况时讲到

的，我印象挺深的。一个企业在发展的过程中，这四点如果能运用得好，我想无论结果如何

都不重要，关键是能够从这种实验中很好的体现一个人团队合作的能力和

力。

时间很短暂，只有两天两夜，虽然时间有限，但是我们大家还是仍从这两天的沙盘模拟

中收获不少，或许这就是实践所具有的独特性吧，每个成员都或多或少的学到了一些实惠性

的东西。现在想来感受颇深，沙盘模拟有点类似于我们小时候玩“过家家”的游戏，但是它

需要更多的智慧和思考，6个角色同等重要，一环紧扣一环，一个虚拟企业能否经营得好，

全靠这6个人的配合和发挥各自的优势了。

角色分配完毕后，根据老师给我们的资料，我们小组经过对产品市场的需求预测，得出

了下面的结论：P1产品由于技术水平低，虽然近几年需求旺盛，但是未来将会逐渐下降。P2

产品是P1产品的技术改进版，前两年增长比较迅速，其后需求趋于平稳。P3、P4为全新技

术产品，发展潜力很大。因此我们认为投资研发新产品应当是企业的当务之急，经过讨论我

们小组把开拓P3产品作为了今后发展的重点。在客户需求市场，可以看出本地市场需求将保

持旺盛，但是未来的区域、国内、亚洲市场也将有很大的需求增长量，在3年之后，国际市场的需求将非常诱人。要想有较大的发展，开拓其他市场刻不容缓，我们将目标锁定在国内

市场，由于我们小组6个人中，就有5个闽南地区的，我们的初衷是在保守中寻求发展。这

一目标让我们在后面的发展过程中吃了不小的亏。

根据起始年的生产能力状况，目前的生产能力比较落后，P系列产品生产需要引进新的设备，在整个行业中，可以生产相同产品的还有5个小组，开始时，6个小组的资产规模、生产能力、市场占有、资金状况等方面都是一样的，这体现了竞争的平等性。在对各方面进

第 12 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

行分析讨论之后，我们进入了实战性的环节。下一步就是如何制定具体的发展战略和经营策

略了，这才是比拼大家能力的时候。

(1) 第一年

6小组第1年广告投入与订单额

A组 B组 C组 D组 E组 F组 广告费用 7 5 9 5 4 5 订单额 26 22 36
16 6 11

兴许是受到上一个班同学的影响，大家都收集了各方面的信息，在广告费用的投入上比

起上一个班来，那可是大方多了，关键是大家都想争夺市场老大的角色。第一年所投入的广

告费用将决定着你在第一年的销售收入，从下表各组投入广告与取得的销售额来看，我们组

在第一年的时候广告投入与订单销售产出还是比较合理的。

(2) 第二年

6小组第2年广告投入与订单额

A组	B组	C组	D组	E组	F组	广告费用	10	9	3	8	7	16	订单额	31	20	29
37	14	37														

但是在第二年的时候，由于对实验规则不是很了解，导致我们在第二年的发展中忽略了

一个问题：企业生产线上的生产能力不足的现象，那怕是让生产线充分利用起来，也满足不

了订单上所要求的产品，因为在第二年中，P2产品正式投入生产的时间要等到第三季度时，

才能取得生产资格，到那时候再生产，根据我们小组的生产能力肯定要违约，没有办法按时

交货，到时损失就很大了。竞争与合作并不矛盾，在虚拟实验中也同样如此。我们想到了要

去和其他小组寻求合作的机会，哪怕代价高点也愿意，由于B组的情况跟我们的差不多，我

们两个小组研究了一下各自的情况，他们有2个P2产品没有办法按时交货，就是把我们的给

他们也不够按时交货，而如果他们把能够生产的P2卖给我们的话刚好满足我们的交货要求。

双方协商后同意以8个币成交，我们第3年初第一时间为他们生产同样数量的P2。同样的合作后面几年也和其他小组有过接触。相比3个币的成本，用8个币的价格买来，代价是高了

点，但是信誉总算是保住了，这也为我们以后几年更新生产线做了一个铺垫。合作也是不可

少的，虽然眼前可能会受到一点小损失，但是要发展就要从长远来看，共赢的局面也是很好

的结果啊，对大家都有好处，底子好，在合作的时候才能够增加谈判的分量。由于手工生产

线的生产周期太长了，我们小组在3条手工生产线还没有完全折旧完时，卖掉了其中的2条，

第 13 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

同时引进了一条全自动的生产线。生产能力得到了很大的提高。关于生产安排的问题，各种

生产线对各产品的投资回收期，P1全自动最短；P2半自动和全自动差不多；P3半自动最短，全自动其次。从综合的按投资收益率来看，全自动的投入产出比是最好的，也就是说，全自

动效率最高，上生产线就要全自动的就好，柔性折旧太高。

（3）第三年

6小组第3年广告投入与订单额

A组	B组	C组	D组	E组	F组	广告费用	11	12	10	10	6	12	订单额	66
120	103	88	96	80										

这一年由于广告投入市场的失误，订单拿到了很少，所以生产线出现了大量闲置的现象，

造成了浪费。特别是由于资金的吃紧，本来打算先生产P2产品，在第四年的时候重点拿下

P2的国内市场，其实从一开始，财务上决策就出现了失误，在开始所有者权益充足的时候没

有及时地借入长期贷款，而是靠每一年年初的短期贷款，造成资金的压力过大，严重的影响

了企业的发展，生产线在晒太阳，真的很可惜。本来要寻求受托加工，要是其他小组需要

加工的产品我们没有生产资格，要么是他们要求我们先生产出产品，他们再买，但是苦于没

有资金生产，眼看着到嘴的肉又丢了，真的很可惜。这一年的整体经营可以用步履维艰来形容

容一点也不为过。在企业会计中设备闲置，企业的ROA必定很小，因为设备是资产，资产不

生产产品时，销售额一定小，资产周转率必定下降，我们小组的总资产周转率只有0.54，是

6个小组中最低的。

（4）第四年

这一年，由于订单拿了不少，是我们小组6年中最最多的一年有99个币的订单，在生产上也基本都能满足订单所要求的产品。但是在这一年的发展过程中，由于在期初时广告投入时，

没有考虑到ISO应该如何用，在竞单时不知道要在广告竞单上填写，错失了好几单比较好的

订单。另外一个问题是生产和原材料供应没有合理的配置，导致了由于没有原材料而无法按

时生产，或者是原材料订单过多占用了过多的资金等问题。没有让原材料库存尽量做到为零，

实现零库存管理。如何做好生产、供应、销售这三者的关系，我想我们小组在这4年的发展中做得不是很好，尽管在一些问题上大家会出现分歧，但是大家还是会从企业发展的角度来

考虑问题，协商是最好的解决渠道，相信在第5年和第6年，我们能够将产、供、销的关系

处理好。我们没有充分利用好在前面对市场进行预测时所得出的结论，在第4年我们是以P3

产品为主，侧重国内市场，随着年份的递增，高端产品和国外市场的市场前景比较乐观。从

我们小组目前的情况来看，要想开发其他产品和市场在时间和金钱上都不允许了。这时我们第 14 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

的目标只有一个，稳做国内市场P2产品老大，结果在第4年和第5年时我们都实现了这一目标。

（5）最后两年

为了第6年的发展需要，我们在第5年充分利用3条半自动、2条全自动、1条手工生产

线并合理安排生产，一个企业最大的接单数量=总产能+总库存+可能的
外协加工数量。我们的决策是在第6年保住P2国内市场的老大的地位，在每个市场每个产品上都投入了3个币的广

告费用，国内市场P2投入了5个币，一共投入了14个币，结果在第6年，国内市场本来的订单量就不多，再加上有四个小组竞争，结果只拿到一个单，浪费了4个币，其它市场也遇到了同样的问题，总的订单额还不及B组的一半呢。最终结果导致本企业产品积压过多，在

制品数量偏多，产品没有销路。在企业自身发展的同时，时刻关注其他同行的发展也是很必

要的，“商业间谍”在我们这次模拟中也发挥了很大的作用，每个小组都时刻关注着各自竞

争对手的发展方向、生产线的配置状况、生产产品的类型等盘面上的情况，只有深入的分析

自身和竞争对手，才能指定适合本企业的发展战略，根据自身优势发展优势产品和开发高端

领域。

120

100

80

广告投入60订单额

40

20

0

第1年第2年第3年第4年第5年第6年

A组6年广告投入和订单额

站在生产者的角度来看，我觉得如何制定合理的生产计划确实需要下很大的功夫，你必

须知道企业的生产线上在是生产什么、用到什么、已经有了什么、还缺什么等一系列的问题。

以前上理论课的时候老是觉得枯燥无味，根本提不起学习的兴趣，更别说学好它了。通过沙

盘模拟，我觉得没有一定的理论还真是很难立足。就拿生产来说，你要知道什么是MRP，要

懂得制定生产计划和原材料采购计划，要了解库存不积压，生产不短缺的道理，生产应该以

第 15 页 共 35 页

福建师范大学经济学院沙盘总结报告手册

销定产，否则或者大量积压，或者不能够按时交货，只有这样才能做好生产这个环节。生产

总监要把每年能够生产多少产品计算好，并告知营销总监，这样他拿单子才有准，最后一年

一定要做到原料零库存，生产线宁可停产也没关系。

企业增加收入的途径有很多，从生产、营销、市场的角度来看我觉得增加企业收入的方

式有以下一些：

1 研制新的产品 增

加2 研究竞争对手 品

种 3 盈亏平衡分析

开1 扩大市场范围 拓

市2 进行品牌认证 场

3合理广告投入

1引进生产装置 扩

大2增加新生产线 产

能 3合理安排生产

经历过的事情，感受是很深刻的，以上影响收入增加的因素在我们小组的经营过程中是

切切实实存在的，经验是在体会的过程中得到的，这种比起课本来更容易理解和接受。

尽管在最后的综合评分中，我们小组的成绩不是很理想，不要太在意结果的输赢，这不

重要，重要的是我们能在这次活动中学到些什么，这才是我们的目的。做什么事情之前都要

有个计划，有个预算，也许在模拟运做的时候会出现意想不到的情况，俗话说计划赶不上变

化，但是制定计划是相当必要的，有了计划，一旦出现一些状况，也不至于乱了阵脚，无从

着手。

在本次沙盘模拟训练中，我认为多犯错误收获更大。我们小组就出现过两次帐没有办法

按时平帐的现象，有一次花了2个小时还是没有找出来，多亏了老师和其他同学的帮助才找

出来，这本身就是一种收获吧。不管你犯了多少低级可笑的错误，暴露了多少自身存在的缺

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。
如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/168041065071006074>