

ERP 沙盘模拟实训操作策略研究

柳 荣¹, 邢玉臣²

(1. 长春大学 管理学院, 吉林 长春 130022 2 总装驻长春地区军代室, 吉林 长春 130033)

摘 要: ERP 沙盘课程是集智慧性、体验性、博弈性于一体的实训课程。参训者在实战中根据自己的亲身经历, 可以总结出很多宝贵经验, 对发挥参训者的聪明才智大有裨益。从而给我们以启迪, 引发对理论知识的更深层次思考。本文是在教学研究与实践环节的基础上, 总结出一些规律性知识, 即 ERP 沙盘模拟实训操作策略, 供 ERP 沙盘模拟实训爱好者互相学习和借鉴。

关键词: ERP 经营模式; 营销策略; 博弈

中图分类号: G 642

文献标识码: A

文章编号: 1009-3907(2009)05-0090-03

企业沙盘模拟培训源自军事上的战争沙盘模拟推演。战争沙盘模拟推演通过敌我两军在战场上的对抗与较量, 发现双方战略战术上存在的问题, 提高指挥员的作战能力。英、美知名商学院和管理咨询机构很快意识到这种方法同样适合企业对中、高层经理的培养和锻炼, 随即对军事沙盘模拟推演进行广泛的借鉴与研究, 最终开发出了企业沙盘实战模拟培训这一新型现代培训模式。ERP 是英文 Enterprise Resource Planning 的缩写, 意思是企业资源规划, 它是将企业内部所有资源整合在一起, 对采购、生产、成本、库存、分销、运输、财务、人力资源进行规划, 从而达到最佳资源整合, 提高企业利润和市场需求反映速度, 取得最佳效益。ERP 企业沙盘模拟培训中, 虽然没有硝烟战场上撕杀快感, 但却见识到了那种运筹帷幄之中, 决胜千里之外的智慧, 既能经历一招不慎, 满盘皆输的惨痛, 也能体味到那种置之死地而后生的幸运, 能使将自己的所学运用于实践, 并见成效。个中甘苦, 让人回味无穷!

1 ERP 沙盘模拟操作的整体策略篇

俗话说: “凡事预则立, 不预则废”, “未曾画竹, 而已成竹在胸”, 做 ERP 沙盘模拟前, 也要有一整套策略成型于心, 方能使得你的团队临危不乱, 镇定自若, 在变幻莫测的比赛中笑到最后。

(1) 力压群雄——霸王策略。在开赛初, 筹到大量资金用于扩大产能, 保证产能第一, 以高广告策略夺取本地市场老大, 并随着产品开发的节奏, 成功实现 P1 向 P2、P2 向 P3 的主流产品过度。在竞争中始终保持主流产品销售量和综合销售量第一。

后期用高广告策略争夺主导产品的最高价市场的老大, 保持权益最高, 使对手望尘莫及, 难以超越, 最终直捣黄龙, 夺得头筹。

运作好此策略关键有两点: 一是资本运作, 使自己有充足的资金用于产能扩大, 并能抵御强大的还款压力, 使资金运转正常, 所以此策略对财务总监要求很高。二是精确的产能测算与生产成本预算, 如何安排自己的产能扩大节奏? 如何实现零库存? 如何进行产品组合与市场开发? 这些将决定着最终的成败!

采取霸王策略的团队要有相当的魄力, 真得像当年霸王项羽那样, 敢于破釜沉舟, 谨小慎微者不宜采用。此策略的劣势在于如果资金或广告在某一环节出现失误, 则会使自己陷于十分艰难的处境, 过大的还款压力, 可能导致破产, 像霸王那样自刎乌江, 所以此策略风险很高。

(2) 忍辱负重——越王策略。采取此策略者通常是有很大产能潜力, 但由于期初广告运作失误, 导致权益过低, 处于劣势地位。所以要在第二、三年不得不靠 P1 维持生计, 延缓产品开发计划, 或进行 P2 产品开发, 积攒力量, 度过危险期。在第四年时, 突然推出 P3 或 P4 产品, 配以精确广告策略, 出其不意攻对手的薄弱市场! 在对手忙于应对时, 自己早已把 P3、P4 的最高价市场把持在手, 并抓住不放, 不给对手机会, 最终称霸中原。

此策略制胜的关键点在于广告运作和现金测算上, 因为要采取精确广告策略, 所以一定要仔细分析对手情况, 找到它在市场中的薄弱环节, 以最小的

收稿日期: 2008-05-09

作者简介: 柳荣 (1961-), 女, 吉林省吉林市人, 教授, 主要从事工商管理与市场营销专业的教学与研究工作。

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

代价夺得市场,减少成本。其次,现金测算,因为要出奇兵(P3或P4),但这些产品对现金要求很高,所以现金测算必须准确,一旦出现资金断流情况,那就会完不成订单,因违约被罚款,必将前功尽弃,功亏一篑。

越王策略,不是一种主动的策略,多半是在不利的情况下采取的,所以团队成员要有很强的忍耐力与决断力,不要为眼前一时的困境所压倒,且学会“好钢用在刀刃上”,节约开支,降低成本,先图生存,再夺占市场!

(3)见风使舵——渔翁策略。当市场上有两家实力相当的企业争夺第一时,渔翁策略就派上用场了,首先在产品的产能上要努力跟随前两者的开发节奏,同时内部要努力降低成本,在每次新市场开辟时均采用低广告策略,规避风险,稳健经营,在双方两败俱伤时立即占领市场。

此策略的关键有两点:第一,在于一个“稳”字,即经营过程中一切按部就班,广告投入,产能扩大都是循序渐进,逐步实现,稳扎稳打。第二,要利用好时机,因为时机是稍纵即逝的,对竞争对手一定要仔细分析。

渔翁策略在比赛中是常见的,但要成功一定要做好充分准备,只有这样才能在机会来临时,抓住机会,从而使对手无法超越。

2 ERP 沙盘模拟操作的广告策略篇

如果将 CEO 比作叱咤风云的统兵元帅,那么营销总监无疑便是那攻城拔寨的先锋了。为将者无利器焉能杀敌,所以总结出了广告三大利器,赠与 ERP 运作中的各位营销总监,愿能助其一臂之力。

(1)亮银枪——高广告策略。枪在古代战场中,以打击范围广,杀伤威力大而著称,一直被古今名将所独钟,这也正好符合高广告策略的特色,高广告策略通常是在某个市场第一次开放式采用,利用高过对手 2—3M(百万元)的广告费,夺取市场的最大订单,夺得市场的老大,同时使其他对手相互竞价,相互损耗。当然高广告策略,并不是指漫无目的的乱投入,浪费资金,高广告最高投资多少?这应该要在适当地分析对手的情况下,以 1M 为底线,高广告投放最高限为 13M,再高过这个值就不合算了,和长枪拼杀一样,一旦搏斗到近身,则威力大减。所以高广告策略在市场开辟后的作用就不大了,但是在竞争最高价市场时,还是可以显示很大威力的。

(2)小李飞刀——精确广告策略。小李飞刀,以刀无虚发,一刀毙命为特点,同样适用于精确广告

策略,也可以达到不浪费一分钱而实现零库存的目的。此策略的实施对营销总监要求很高,一要准确预测市场,二要准确预测对手。如果预测某个市场订单较多,则应努力争取,如果预测某市场订单较少,还有附加的要求,则应放弃,重点在于选择好市场,力争做到每 1M 都能收到成效。

(3)齐眉棍——低广告策略。棍棒在打斗中,以打击范围广,使用方便为特点。低广告策略也具有以上相似之处,低广告策略以投入少,风险低为特点,多为那些想保存实力,节约成本的企业采用。通常只在某些市场,只投入 1M 的广告,便拿到订单,维持正常的生产。但也像大棍一样,打击面虽广而杀伤力小。低广告策略多为一种防御性的策略,不利于争夺市场,建议在实施中要与精确广告策略配合应用。

3 ERP 沙盘模拟操作的五个锦囊

在 ERP 沙盘模拟操作中,作为营销总监不光要有勇还要有谋!遇事要沉着、冷静把握住风云变幻莫测的市场,因此,总结了五个锦囊作为应急之备!

(1)宜尽早购置柔性生产线策略。柔性生产线的价格是所有生产线中最高的,但其优越性也是最明显的,没有转产期和转产费,能使你在最快时间见到效益,并能在几种产品间灵活转产,可以让参与者从容对待市场的变化。它运营的前三年作用较大,后几年产品转产几率降低,主营 P2 P3 较普遍,再上柔性生产线作用不明显,同时还会增加现金压力,所以如果打算购置柔性生产线的话,宜早不宜晚。上柔性生产线还有选单灵活的特点。既在竞单时,由于产能、广告、品种等原因,会出现有些想要的订单拿不到,有些不想要的订单别人不拿的情况。这时可随机应变,调整战略,从而拿到最大量的订单。但这种运作方式,对营销总监提出了更高的要求,既应变能力好,计算能力强。

(2)敢于卖掉大厂房策略。对于大厂房很多人是不主张卖掉的,但是当企业处于困境时,尤其是采用越王策略和渔翁策略时,就不该犹豫了。俗话说:“舍不得孩子套不来狼”。这是东山再起的唯一机会,必须敢于舍弃,待日后经营状况转好再将其买回。

(3)专营制胜策略。所谓专营是指改变常规的 P1 P2 P3 P4 循序渐进的开发步骤,跳过 P2 产品,直接开发 P3 产品,在第四年后开发出 P4 产品补充的策略,出奇制胜。例如上面提到的越王策略,通常都是利用专营策略,在前一两年用 P1 维持生存。在

第三年推出 P3, 产能通常是对手的一倍, 在 P3 产品上竞争力无人能及, 并强占有利市场, 因为对手此时生产 P2、P3 两个产品, 在单项产品 P3 上无法与你抗衡, 在第五年时推出 P4 产品, 此时对手多在进行 P2 向 P3 的转产, 或研发 P4。于是你再次抢占先机。最终使对手无力应对, 夺取胜利。然而要采用此策略一定要考虑好广告策略和 P3 市场的总容量, 避免生产过剩, 拿单过少而导致库存过大, 现金断流的现象。

(4) 手工生产线救急策略。对于想出奇兵, 但产能与对手相近时, 可以采用此策略。例如, 第四年时你的 P3 产能是 6 个, 对手也为 6 个, 而对手还有某个市场的老大在手, 而你想扩大产能而购进的全自动和柔性生产线却要一年后才能生产, 你可以实行年初买进然后再卖两到三条手工生产线的做法, 当年生产出 P3 产品就卖掉, 这样算算, 购进一条手工生产线 5M, 卖掉后收回 1M, 生产一个 P3 净利是 4.5~5M, 可见三条生产线虽然不怎么赚钱但却使你的产能扩大到 8~9 个, 帮你夺回市场老大, 使下一年广告费降低, 并能狠狠地打击竞争对手。

(5) 敢于放弃鸡肋市场策略。很多团队一旦得到某个市场老大, 便愿意把它保持到底, 其实这是个误区, 因为在不同时期你的主导产品是不同的, 一般第一、二年是 P1, 第三、四年是 P2, 第五、六年 P3 产品, 而同一时期不同市场, 差价却是很大的, 所以, 优秀的团队会去争夺主导产品的最高价市场的老大地位, 从而增加自己的净收益。一般说来, 主导产品 P1 第一、二年排队最高价市场为本地, 第三、四年的 P2

最高价市场是本地与国内市场, 第五、六年中的 P3 最高价市场为本地与区域, 第五、六年中的 P4 为亚洲市场。

4 ERP 沙盘模拟操作的五大忠告

在 ERP 沙盘模拟实训中, 让学生们组成几个相互竞争的模拟公司, 在给定的市场环境中进行经营决策和市场竞争, 通过三到五个年度艰苦卓绝的模拟经营, 发现自身存在的诸多决策误区, 反思决策成败, 梳理管理思路, 并通过多次调整与改进的练习, 认识市场发展的客观规律, 感悟经营管理真谛。最后总结成五大忠告如下, 望各位牢记在心, 莫要重蹈覆辙。①生产线不宜闲置。②国际市场要谨慎开发, 尤不宜过早开发。③ ISO 1400 要谨慎开发, 通常用途很小, 耗资较大。④ P4 产品要谨慎开发, 一般不需要开发。⑤第四年后库存量不宜过大, 过大的库存会使你面临巨大的现金压力。

ERP 沙盘模拟实训运用独特直观的教具, 融入市场变数, 结合角色扮演、情景模拟在虚拟的市场竞争环境中, 全真体会企业数年的经营管理过程, 切实提高了学生的综合管理素质, 为以后走向社会打下良好的基础。

参考文献:

- [1] 王新玲, 柯明, 耿锡润, 等. ERP 沙盘模拟学习指导书 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2005.
- [2] 崔晓阳. 总经理与 ERP [M]. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [3] 王新玲, 杨宝刚, 柯明. ERP 沙盘模拟高级指导教程 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [4] 高士, 柳荣, 胡若飞. ERP 沙盘模拟实训教程 [M]. 长春: 吉林大学出版社, 2007.

责任编辑: 刘 琳

Research on strategies of ERP sand table simulation training

LIU Rong¹, XING Yu-chen²

(1. Management College, Changchun University, Changchun 130022, China)

2. Military Representative Office Stationed in Changchun, Changchun 130033, China)

Abstract ERP sand table course is the practical training with the integration of wisdom, experience and game. Trainees conclude many valuable lessons based on their personal experiences. It is very helpful to develop the trainees' intelligence and wisdom. In this way, we also can get deep thinking about theoretical knowledge. Based on practice and teaching, this paper concludes some regularity, namely, the practicing strategies of ERP sand table simulation training and provides fans with some information for mutual study and reference.

Keywords ERP; management model; marketing strategy; game