

第 3 章

供应链管理沙盘经营规则解析

导入案例

一份 SCM 沙盘模拟实验报告

实验设备：

- (1) SCM 沙盘及辅助教具。
- (2) 供应链管理沙盘模拟对抗训练软件。
- (3) 供应链管理沙盘模拟对抗训练辅导资料。

实验目的：

- (1) 通过模拟供应链经营,从中体会经营企业的艰辛,明白专业知识学习的重要性。
- (2) 通过全方位模拟供应链经营,培养受训人员认真、诚信、严谨、踏实的作风。
- (3) 培养受训人员的团队意识和与人合作的能力。

学习目标：

- (1) 熟悉供应链的管理方法。
- (2) 熟悉制造商、渠道商、终端商的主要经营流程。
- (3) 熟悉市场分析与预测的方法。
- (4) 熟悉供应链库存控制的策略。
- (5) 熟悉产品管理与促销的方法。

SCM 沙盘实验现场如图 3-1 所示。



图 3-1 激烈对抗的 SCM 沙盘实验现场

1. 实验过程描述

1) 前期规划

(1) 主打 P2、P3 产品, P3 上市后放弃 P1, P4 第四年上市, 保证终端商库存充沛。

(2) 全力抢占市场份额: 广告投放逐年翻倍、渠道建设每季做足、促销活动八折到底、开店数量逐季增加, “四管齐下”, 保证产品销售量。

(3) 统一管理, 3 家企业协调, 高质量完成 CEO 的管理指令。

2) 第一年

(1) 年初决策

① 产品制造决策: 上 2 条生产线生产 P1, 启动研发 P2、P3, 由渠道商分担资金压力, 旗舰店设在东区, 最大化销售制造商手中的 P1;

② 广告决策: 主投东区、北区(“两头多、中间少”一直贯彻到第四年), 广告策划由渠道商主要负责并执行, 确保市场排名在前两名;

③ 物流及库存决策: 制造商及渠道商尽量零库存, 全力运送给终端商。

(2) 年中经营及年末结果

充分利用制造商及渠道商的长短期贷款政策, 保证资金充足; 启动研发 P2、P3; 渠道商承担广告的主要资金, 将多余资金拆借给制造商和终端商。由于着眼长线发展, 第一年生存压力很大, 现金流十分紧张, 运营要小心谨慎。尽管如此, 第一年供应链得分倒数第二(得分 64 分, 第一名 238 分, 差距不小)。

(3) 存在问题及解决办法

由于研发、上新生产线、建立门店占用大量资金, 广告投入未能实现既定目标, 市场占有率不足, 给终端商销售带来了压力。但通过准确的物流配送减少物流及调货成本, 增大促销活动, 加大销售量, 来最大化地抵销损失。

3) 第二年

(1) 年初决策

增加生产线, 主要生产 P1, 兼顾 P2、P3, 扩大市场份额, 确保东区、北区市场排名第一, 建立至少 12 个门店, 由渠道商实现订货发货零出错及现金流拆借顺畅。

(2) 年中经营及年末结果

渠道商广告投入 40M, 每季 6.5M 渠道管理, 加上制造商的产品广告投入, 确保市场排名第一名, 产品销量大增。由于前期生产线充足, 产品研发及时, 所以产品充足, 从而实现了大逆转。第二年供应链得分第一名(得分 610 分, 第二名 517 分, 基本形成鳌头之势)。

(3) 存在问题及解决办法

无明显问题, 现金流实现了良好运转, 3 家企业全部实现了盈利。

4) 第三年

(1) 年初决策

生产线增至 6 条, 主要生产 P2、P3, 少量生产 P1, 研发 P4; 保住市场份额, 确保东区、北区市场排名第一, 建满 16 个门店。

(2) 年中经营及年末结果

渠道商广告投入 76M, 每季 6.5M 渠道管理, 确保了市场排名第一, 产品销量有了保证, 产销基本平衡, 第三年供应链得分第一名(得分 2798 分, 第二名 2076 分)。

(3) 存在问题及解决办法

一次紧急订货操作失误, 其他无明显问题, 现金流十分充沛, 库存几乎为零。

5) 第四年

(1) 年初决策

主要生产 P2、P3, 兼顾 P4, 停产 P1; 保住市场份额, 确保四区市场排名第一。

(2) 年中经营及年末结果

第四年第二季度停止 P1 销售, 全力销售 P2、P3, 旗舰店销售 P4, 渠道商实现产品库存统一调配, 充分利用紧急订货快速配送产品。在产品充足的情况下终端商设定销售优先级, 优先销售 P3。第四年供应链得分第一名(得分 13 857 分, 第二名 9280 分, 实现了寡头垄断地位)。

(3) 存在问题及解决办法

渠道商广告投入 126M, 每季 6.5M 渠道管理, 加上制造商 160M 广告费, 按测算应该是市场排名第一, 但 5 组一反常态, 广告费投入增加了几倍, 此看似“搅局”的行为给 5 组带来了逆转的机会, 也给我们造成了巨大的损失, 我们丢掉了市场排名前两名的地位, 沦为第三或第四名, 产品销量优势丧失。这是整个沙盘实验中我们犯下的最大失误, 我们过于相信自己的测算, 没有考虑其他小组的反常态行为。为了弥补销量的劣势, 我们加大了 P4 的销售量及紧急订货的频次, 确保终端商的 P3、P4 供应量, 打高端产品战。

2. 实验总结

两天的 SCM 沙盘模拟让我收获了很多, 也验证了我们的很多想法和尝试, 虽然承担着渠道商的角色, 但我参与了整个供应链的管理和决策, 切实地感受到运营企业的艰辛和可持续发展的供应链的重要性。下面谈几点我的收获。

第一, 科技和市场是企业的两个拳头, 企业要强大, 必须有一双强有力的拳头。

我们 2 组能够取得第一名的好成绩, 与我们注重研发和市场是分不开的。我们始终没有放松对产品的研发, 即使在资金困难时期, 我们依然坚持研发 P2、P3, 在市场出现 P4 的需求时, 及时研发 P4, 并及时放弃低端产品 P1, 从而占据市场上的高端产品份额, 很多小组认为 P4 是一种概念产品, 不值得研发而放弃, 或者延缓了对 P4 的研发, 我们组却在第三年就开始了 P4 的研发, 第四年第二季就上市销售, 从而抢占了几乎全部的 P4 市场。我们做了一个分析, 我们的终端商和旗舰店共售出 79 个 P4 产品, 销售额高达 1422M, 仅 P4 产品就实现了将近 900M 的盈利。可见, 科技对企业而言是最先进的生产力。

在市场开发上, 我们组始终坚持抢占最大化的市场占有率。通过抢占市场, 大量销售产品, 从而压低其他小组的销售额, 这是一个此消彼长的关系, 实现脱颖而出。除了第一年的资金短缺外, 其他三年我们都保证了高额的广告投入资金, 保证了充足的市场占有份额。由此可见, 市场是拉动整个供应链的原动力, 市场战打不赢, 整个供应链必然疲软无力。

第二,管理是企业发展的两个轮子之一,企业要实现顺畅发展,没有高效率的管理体系肯定不行。

在SCM沙盘模拟中,供应链的三家企业在管理上其实是一家,实施的是统一的管理思路,这取决于CEO的管理模式和管理思想,因此首要的是要高效地、高质量地执行落实CEO制定的既定政策。我们组在模拟开始之初经过研讨制定了四年的发展规划及每个企业的分工,这在整个沙盘模拟中意义重大,其后始终没有偏离这个规划,每个人都在为实现这个规划做准备,并在执行过程中及时沟通纠偏,这也保证了我们组不像其他组忙碌和疲于讨论,保证了我们组每个人都有足够的时间和精力来处理日常操作,在四年的模拟中,我们仅出现了一次操作失误,这与我们组规划明确、分工明确、指令明确是分不开的。在生产计划、市场开拓及建店计划上我们也迅速达成了共识,在实施过程中出现突发事件时,及时反馈给CEO,保证了政策的及时调整。

第三,作为渠道商,帮助终端商制定销售策略,快速协调生产与销售的矛盾,周转好资金流至关重要。

在整个模拟过程中,各组的渠道商似乎是最轻松的角色,但实质上看如何定位渠道商的职责,是否发挥了渠道商的作用。如果仅把渠道商当成“皮包公司”“二道贩子”,渠道商就成了“寄生虫”,保赚不赔的奸商,在整个供应链中也就没有存在的意义了。

我们组渠道商充分利用了日常操作任务比较轻的优势,承担了市场分析的工作,通过市场排名的分数推算各组的广告投入资金数,从而确定下一年度自己在四个区的广告投

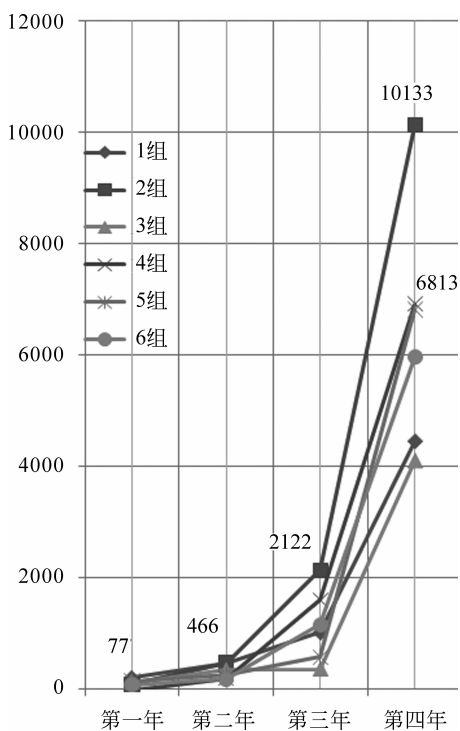


图 3-2 渠道商四年的运营得分

入资金额,确保自己在各区处在前2名。通过分析市场需求曲线中各产品的季度需求情况,确定各产品销售的优先级(但事实证明软件给的市场需求曲线并不准确,但总体趋势是正确的),这都极大地帮助了终端商。另外通过统计销售会议中各组产品的销售数量,分析出各组在各区的开店数量、产品库存情况、主打产品情况甚至生产线情况,这些都能极大地帮助终端商调整各区销售产品的优先级。

另外渠道商位于制造商和终端商中间,能够很好地协调生产计划和销售计划,并能利用自己充足的贷款金额帮助两头完成资金的拆借,实现资金共享。

通过担任渠道商这个角色,让我感受到了任何一个角色都十分重要,关键是看如何去发挥作用。

图3-2所示为渠道商四年的运营得分,不难看出,2组的渠道商在整个供应链中的作用越来越显著,与其他小组相比,得分优势也十分明显,尤其是第四年。

最后用《丰田生产模式》一书中的一句话概括我对供应链沙盘模拟实验的总体认识：“团队作业高于一切”。

资料来源：丁大鹏. 供应链沙盘实验报告及对供应链的理解心得. 百度文库 <https://wenku.baidu.com/view>

本章将对供应链沙盘模拟实验中的物理沙盘标识、生产制造企业、分销渠道企业、终端零售企业的运营规则、市场销售规则及其他规则这六个方面进行详细阐述。

在实验正式开始之前，学生应该熟练掌握上述供应链管理沙盘运营的规则，以便在实验中能够顺利地对自己企业的运营操作，在具体的经营决策活动中更好地亲身体会供应链管理的流程，更好地了解团队沟通与协作的必要性。

同时，遵守规则和诚信之间是存在必然联系的。规则作为供大家共同遵守的制度或章程，它是约束人们的行为的，是社会对对应行为的强制抽象。学生在学习规则、掌握规则的基础上，不仅要学会灵活应用规则，更要在实践中严格遵守规则。这也是培养一个合格社会公民的公平和正义价值观的重要一课。

3.1 供应链物理沙盘标识

在供应链物理沙盘上，我们用不同颜色的彩币来代表不同的产品和货币。其中，一个红色币代表一个 P1 产品，一个橙色币代表一个 P2 产品，一个蓝色币代表一个 P3 产品，一个绿色币代表一个 P4 产品。需要说明的是，供应链沙盘对生产企业上游的供应商及其供应的物料进行了简化处理，因此这里的 4 种产品无须多种原料来组合，实验中不用考虑其 BOM(物料清单)结构的问题。

此外，供应链沙盘中一个灰色币代表 100 万人民币，系统表示为 1M；一个金色币代表 1000 万人民币，系统表示为 10M；一个白色币代表 10 万人民币，系统表示为 0.1M。

供应链沙盘中只有一种生产线标识，为蓝色，有两个生产周期。沙盘中一个蓝色小人代表终端商所开设的一家零售店，一个黄色小人则代表制造商所开设的一家直营店。图 3-3 为 SCM 沙盘标识。



图 3-3 SCM 沙盘标识