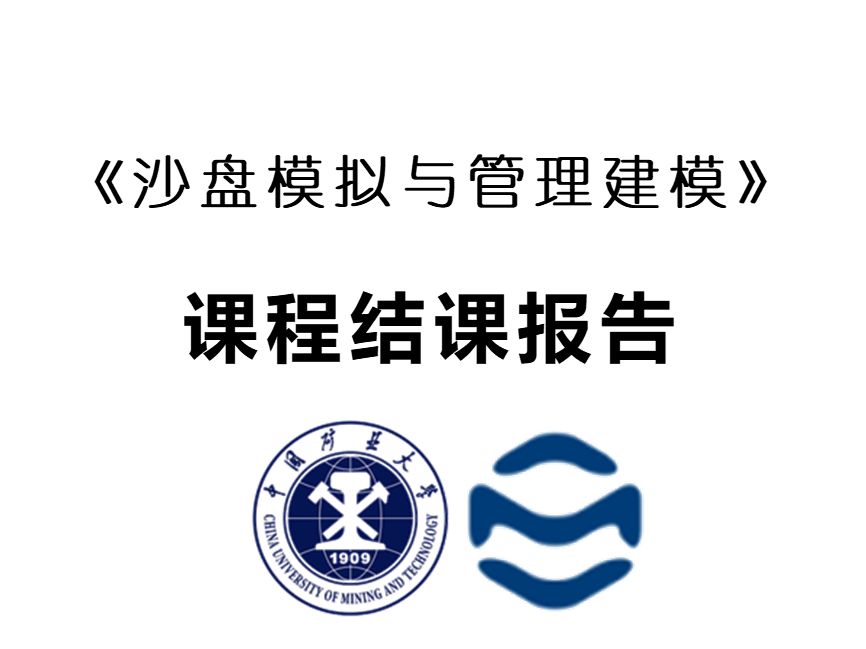
|  |
| --- |
| **成绩：** |

《企业经营与决策沙盘模拟》



|  |  |
| --- | --- |
| **所在学院：** | **机电工程学院** |
| **专业班级：** | **机械类19级3班** |
| **学 号：** | **03190886** |
| **姓 名：** | **王杰永** |

**2020年6月印制**

**《企业经营决策与沙盘模拟》课程总结**

《企业经营决策与沙盘模拟》这门课程历时半个学期，时间不长但让我的收获颇丰。总的来说，这是一门确确实实可以学习到知识，或者说，在游戏中在快乐中学习到知识的一门课程。

我是来自第五组的财务总监。我们公司可以在六年的时间从总共六个公司中脱颖而出我认为最大的优势是在人人对抗前，我们组两名成员——我和CEO，都已经完成了人机沙盘的对抗。尽管人人沙盘与人机沙盘的规则不同，但是较多的相似之处让我们两人在整个人人对抗中如鱼得水。

首先我想谈谈人机沙盘的感想。做人机对抗真的是一个痛苦的过程——没有人讨论，规则全靠自己摸索，一人要担任所有的职位……于是，在最初的几次做人机沙盘的时候，自己从未走过六年。从开始坚持两年破产，到三四年消费者权益为负。这些屡次尝试的过程让我更加摸透了沙盘的规则。事实上，在整个沙盘模拟经营的过程中，如何保持现金流不断掉是最重要的事情。这也就导致了所有的操作都必须花费的钱最少而取得的效益最高。

不过，半学期的课程最精彩的部分还是人人沙盘的实战经营。这一部分，我和其他四位同学共同商讨，一起决策，有争吵也有快乐。

在人人沙盘开始前，我们五人约了时间面对面一起讨论了六年经营的整体思路以及第一年的具体做法。起初，我们的决策是依次研发P1，P2，P3，稳步经营。看似稳妥的策略其实并不能很好的从六个公司中脱颖而出。随后我提出了直接从P2起步，过度到P3，P4。随后通过研究市场均价，订单数，利润等因素，最终决定使用这个方案。而事实证明，正是这个方案使我们飞快的崛起并在第二年就实现了盈利。现在再进行分析，公司成立初期，在明知道其他五位竞争对手极大概率投入P1产品时，我们巧妙地避开了P1产品竞争激烈的市场，转而研发P2，这样才可以在第二年以最少的广告投入拿到最优质的订单，进而有很大概率争得市场老大，为接下来后续的产品倾销提供可能。

随后，在第一年的运营中。由于公司成立初期，资金本就紧张。再加上我们的策略是放弃P1，去研发更贵的P2，这就导致了我们的资金极度匮乏。也就意味着我们必须倾尽一切手段减少资金的支出。减少资金支出的第一个办法就是利用好生产线的安装周期——自动线需要三个季度来安装完成，如果我们选择第一个季度开始安装的话，第四个季度就可以投入使用，生产产品。如此，虽然生产出一个产品，但由于第一年无订单，也就是无法卖出的产品只能积压在仓库，投入的资金没有收回，没有盈利，再加上建成当年需要缴纳维护费，这就无疑增大了资金的压力；但如果选择在第二季度开始安装自动线的话，在第二年第一季度才可以安装完成生产产品，表面上我们少生产了一个产品，但是第一年的维护费可以不交。并且也可以逃过第二年的折旧费用。这就减少了资金的支出，实现了最大化的利用资金。

第一年大量的现金的投入会带来的直接问题就是所谓的“缺钱”。于是我们选择在第二年年初进行长贷。长贷是五年后归还，于是第二年年初的长贷可以利用只经营六年的规则，规避掉还贷的时间。这样做尽管最后会因为存在有未还的长贷而扣掉一部分的得分，但这样的决策却可以有效的缓解公司成立初期资金的紧张，并未后期大规模生产做铺垫。并且，系统设定的长贷的年利率是10%，但是精度却为1。这就使得利用系统计算的纰漏成为可能。当我们贷款104万时，每一年应还的利息时10.4万。但是实际上，由于系统计算精度的问题，导致我们只需要归还十万就可以。也就是等价于我们凭空获得了四万块钱。虽然四万不起眼，但是在第六年要还短贷的时候，我们精确的计算让还完贷款后剩余钱为0！所以一开始多获得的四万块钱其实起到了相当大的作用！

在第三年，我们选单失误，P3的年产量是3个，但是我们选到了要交货期为4的需要4个P3的单子。出于无奈，只能在第三季度选择紧急采购一个P3，这也就导致当年我们无法继续扩大公司的利润。事实上，当年我们P2产能过盛，完全有理由将用于生产P2的一条柔性线转产成P3。尽管公司当年正常盈利，但其实也是一笔巨大的损失。事实上，这也反映出了我们五人的团队运营经验的严重不足，一旦出现失误，则无法想到扭亏为盈的办法。

在第四年之后，我们有了两条柔性线以及两条自动线。这样的产能其实已经是非常可观了。巨大的产能也带了了巨大的直接成本。每一年的生产产品的原料费加工费以及生产线的折旧和维护费接近六七十W，伴随着有些单子的账期越来越长，我们也不得不选择继续短贷。而每一年要同时生产三种产品，我们的计算力不够导致了原料也算错了好几次。现在在想，为什么当初不用Excel或者C写一段计算程序呢？

在中后期，我们公司实现了盈利，而且取得了巨大的利润。资金充足。于是我们又想到了另外一条经营战略——我们开始以低价收购其他公司的产品。这个决策其实是双赢的——我们用富余的资金用来收购产品，可以在第二年以更高的价格卖出去；而被收购方因为市场竞争力不足导致的产品库存积压，现金的投入得不到回报进而可能破产，于是他们不得不选择低价出售库存来换取现金。我们通过这一决策进一步的扩大了下一年的优势，紧紧的巩固住了市场老大的地位。

通过这六年的经营，以及财务总监这一角色的扮演，我有着很多体会。总体上来说，六年公司的财务状况基本稳定，从未出现现金流断裂的情况。我想这应该是得益于每到需要贷款的时候，我都会对未来一年的总的支出进行预算后再进行适当的贷款。“适当”的含义便是正好。也就是说，不能让大量的现金滞留在公司的财务花不出去，也不能发生断裂。这一点经验教训是从第四组那里得到的。第二年年初我们长贷了104万而第四组长贷134万。他们无法把134万全部投入到生产中，也就一定会富余一些，但这富余的钱还要交利息，总体上是不划算的。也正是通过这一对比，我深刻的认识到了资金的价值——资金只有被合理的使用才能真正实现其价值。同时，我还明白了眼光要放长远。不能只是在乎眼前的利润。举个简单的例子，假设P2产品第二年在本地和区域市场都有需求，且本地需求量高，利润略高于区域。这时候当年年初投放广告的时候理所当然的是在本地多投入。但这时候我们应该关注到第三年的市场预测。如果说第三年P2产品在本地无需求，而在区域需求大增，而公司的产能在第三年一定会大于第二年，这种情况下，第二年的广告投入就可以偏向区域市场。虽然当年的利润不高，但若是因此取得了区域市场的市场老大，那在第三年区域市场的竞争上注定会处于领先地位。再加上第三年的产能远远高于第二年，也就意味着第三年取得的利润一定会非常高。这个例子是我们在前三年遇到的真实案例。也正是因为我的目光未触及到第三年的市场，导致公司明面上是盈利，实则没有实现利润的最大化。

综上所述，通过本门课程的学习，我明白了作为财务总监的工作职责以及肩上的责任。财务总监这个职位是一个企业健康发展的必要条件。企业可能会因为财务总监的目光短浅而措施掉利润最大化的最好时机；企业可能会因为财务总监的计算失误导致现金流断裂而走向破产的边缘甚至破产；当然，也可能会因为拥有了一名出色的财务总监而获取了高额的利润和更加长远的发展。

最后，这门公选课也已经结束了。这门课抛开了那些枯燥的理论知识，直接让我们投入实践，从实践中，或者说，从错误中体会知识，学习理论。这样的教学模式无疑会让我们对所获得的的印象更加深刻。当然，唯一的遗憾就是没能去成管理学院的实验室，没能切身感受沙盘的魅力。