

“铁路大亨”销售战略情景模拟沙盘

ACI 版权认证课程

培训对象：销售人员

培训规模：60 人以内为宜

授课时长：2 天

认识沙盘：沙盘模拟培训是一种极具实战色彩的体验式管理培训课程。是西方知名商学院借鉴军事沙盘推演，开发出的优秀高端教学模式。

课程背景：铁路机车是由乔治·斯蒂芬森于 1814 年在英国发明，刚开始的火车的样子并不能表现出它会给这个世界带来什么变化，当时谁也没有想到蒸汽机车和铁路在后来的一百多年里创建了一个全新的工业，也产生一个新的文化。



《铁路大亨》经营模拟沙盘，让你能够重温铁路发展的历史，不仅能经历它的金色年代，并有机会看到它的未来。在游戏中玩家作为工业巨头，要把自己的铁路公司逐渐发展成铁路帝国。历史总是重演，只是事件不一样，按规律做事情是亘古不变的真谛，当今的互联网时代，同样是风起云涌。

美国历史上的铁路大亨，1810 年 16 岁的范德比尔特从父母那里借来了 100 美元，购买了一艘帆驳船，开始了摆渡的业务。范德比尔特竞争意识强，比别人更加努力，他不喜欢和同行结盟，尽可能的压低价格，确保每天满载而归。1813 年，范德比尔特在美国和英国战争期间，帮助美国政府运送物资和士兵人生的第一桶金，1829 年，范德比尔特创建自己的交通公司，1840 年成为美国最大的船东。1849 年从区域航运转向海洋航运。1850 年开始，范德比尔特陆续购买铁路公司股票，成为多家铁路公司的董事。1857 年他成为哈林铁路公司董事，1864 年范德比尔特卖光所有船只，专注铁路。将哈林铁路、哈德逊铁路、纽约中央铁路收入囊中，3 条铁路共同撑起了范德比尔特“铁路大亨”的名号。日后范德比尔特还陆续将密歇根中央铁路、湖滨铁路、加拿大南方铁路等十几条铁路归入自己的控制之下。

壹、 项目内容

团队项目，参加者被均匀分为 10 个小组进行游戏，各自模拟一家公司，来经营一座自带火车的车站，游戏结束时按照经营状况决定优胜小组。

贰、 项目目标

- 兵欲善其事，必先利其器，做好战略布局是实现盈利有利保障；



- 谋定而后动，营销策略是实现盈利根本条件；
- 群体决策，正确执行的重要性；
- 了解市场，把握机遇。

参、 项目描述

各公司都会从相同等级的车站开始经营，每个车站都会出产多种原材料并生产某种成品，但是自身无法生产该成品所需材料，为了达到最大盈利，每个小组都要尽可能多的卖出自产的原材料并采购自身生产需要的原材料，每个小组的火车沿途经过其他各小组的车站后，回到大本营后组织生产、结帐、计算收益，然后根据收集到的信息做出下一轮的营销决策，周而复始。

四、 项目流程

建立/升级车站——>人员分配（车站管理/列车运行）——>制定策略——>采购物资——>制定买入/卖出价格——>运营——>制造成品——>交货/收款

五、 项目规则

a) 建立/升级车站

- 初期，每个车站等级为 C，运营一轮后方可选择升级。
- 列车运行有运营成本、折旧率，及维护服务费用。

b) 人员分配

- 人员分工为：车站管理与列车运营
- 列车运行人员不得少于小组一半人数。
- 每年运营开始前，两种人员之间可以互换。

c) 制定策略

- 决定各种原料的供应价格和数量
- 决定营销策略，分配现金。

d) 采购物资

- 向培训师采购物资装配到火车或者仓库（详见各站供需列表）
 - 采购量 = 列车运量 + 车站存储量（运量及存储量见车站升级列表）
 - 现金交易，谢绝还价/赊帐
 - 原料售出，概不退还
- #### e) 制定买入\卖出价格
- 原料采购/供应价格制定后，必须公布在车站标价牌上，本轮运营不得更改。
 - 未制定采购/供应价格的材料不得交易。
 - 进站列车必须按照当前站点的买入/卖出价进行交易，不得私自变动价格
 - 不得易货
 - 火车/车站沿途购买的原材料不得超过火车/车站的容量

f) 运营

- 列车必须沿铁路顺时针运行，依次经过沿途车站；
- 列车行驶和停靠站时间为 3 分钟；
- 母站——沿途车站——母站为一个运行周期；



- g) 制造成品
 - i. 每 n 个原材料可以制造一个成品
 - ii. 每个站只能制造供需列表中规定该站可以制造的成品
- h) 交货/收款
 - i. 交货同时结清前一年的列车运营费用，同时可以购买下年的服务费

六、各模拟公司岗位职责：

CEO—负责运营部的日常管理工作，拥有对运营部的经营决策权，对运营部的整体经营年的业绩负责。

CFO—负责运营部的财务管理工作，掌管现金，拥有对运营部使用贷款的监督权，以及对划帐及贷款拥有决定权。对运营部的整体经营年的财务状况负责。

CIO—负责运营部的信息收集与整理工作，了解市场动态，对原料的配置及数量拥有建议权。

CTO—负责运营部的技术支持，关注升级产品的运营情况。

车站 COO—有权决定本站提供原料的数量/价格，采购原料的数量/价格，以及公司成品的生产、交货收款；

车站长—负责车站的正常运作，对车站的安全、交易货物的安全负责。严格遵守列车到站、出站的时间。

仓管员—负责原料的配置与成品的交货。

车站员—负责谈判，争取所卖原料的最高价。

列车 COO—带领列车员依次经过其他公司，卖出火车上的原料或者买入其他公司提供的原料，对沿途交易拥有决策权。

列车长—负责列车的正常运行，对列车货物的安全负责。严格遵守列车到站、出站的时间。

列车员—负责谈判，争取采购原料的最低价

七、各站供需列表

站名	需求	出产原材料	成品 (原材料)
1	木材	石英矿、钢材	家具 (木材)
2	矿石	钢材、肉类	工艺品 (矿石)
3	钢材	肉类、棉纺	金属工具 (钢材)
4	肉类	棉纺、木材	肉肠 (肉类)
5	棉纺	木材、石英矿	成衣 (棉纺)
6	木材	石英矿、钢材	家具 (木材)
7	矿石	钢材、肉类	工艺品 (矿石)
8	钢材	肉类、棉纺	金属工具 (钢材)
9	肉类	棉纺、木材	肉肠 (肉类)
10	棉纺	木材、石英矿	成衣 (棉纺)

注：成品收购价：50W

八、车站升级列表

车站等级	运量	车价/万	每运营年折旧	母站囤积量	列车运营费/周期	服务
------	----	------	--------	-------	----------	----



A	12	200	残值的 1/6	12	40w	终身免费维护
B	8	100	残值的 1/6	8	30w	免费维护 1 年
C	4	60	残值的 1/6	4	20w	无

注：缴纳维护费用 8w / 周期，则运营费用降低 50%。

九、项目流程

轮次	车站/机车	原料/成品	目的
1	单一车站	单一，同类原料/成品无差异	熟悉规则和运营流程
2	多种车站		
3	多种车站	三级原料/成品	比较差异，定位产品
4	多种车站	三级原料/成品	
5	多种车站	三级原料/成品	突出差异化
6	多种车站	三级原料/成品	

举例：单一原料/成品时，牛奶 5 万/单位 X 3 个单位 = 一单位**普通**奶制品 50 万
 三级原料/成品时，增加脱脂奶 8 万/单位 X 2 个单位 = 一单位**脱脂**奶制品 50 万
 增加加钙奶 15 万/单位 X 1 个单位 = 一单位**加钙**奶制品 50 万
 原料的差异化体现在单位成本不同、制作成品需量不同、单位利润率不同
 成品的差异化体现在相同利润状况下占用的原料单位不同

八、回顾引导：

- 你们是如何做决策的？如何保证团队的力量发挥到最大化？
- 你们的原材料供应计划是如何做出的？做这些决定时最难的是什么？
- 什么样的产品对你们最有吸引力，为什么？
- 有哪些改善利润的途径？
- 你们认为要从游戏中胜出的关键点有哪些？

九、课程系统分享知识点

第一节 经营本质及财务数据分析

- 掌握盈亏平衡点
- 掌握销售资金用途，妥善控制销售成本
- 学会分析财务报表
- 利用报表数据制订销售策略

第二节 销售目标管理

- 设定目标的五项原则
- 目标管理五大要素
- 目标达成方法
- 组织目标的预算管理

第三节 整体战略规划及共识

- 期初战略计划制定
- 战略规划的五个思考
- 评估内部资源与外部环境，制定长、中短期策略
- 预测市场趋势、调整既定战略

第四节 管理决策分析

- 决策目标——决策的出发点归宿



- 备选方案——多个方案备选评估
- 决策过程——决策不是瞬间行动
- 科学管理决策的框架解析

第五节 市场营销与销售分析

- 营销 4P、4C、4R、4S
- 产品组合与市场定位决策
- 不同产品生命周期的产品应对方式

第六节 竞争对手情报分析策略及方法