

## 2008 年重庆工商大学管理学考研试题 B 卷

一、作为管理载体和对象的“组织”与作为管理职能及结果的“组织”之间有何联系与区别？（25分）

二、有人提出：泰罗给出了明确的管理原则，而权变理论却使人们倒退回一套不明确和模糊的指导方针上去。你对此有何评价？（25分）

三、你认为战略管理是一种动态的管理吗，为什么？（25分）

四、战略管理案例分析（30分）

#### 东方希望集团的战略选择

1995年，刘氏家族的希望集团进行了产权划分。刘永行和其四弟刘永好将各地的27家饲料企业一分为二。刘永行得到华东、华北片区，刘永好得到华西、华南片区。根据协议，在10年内刘永行领导的东方希望不能越过长江向南扩张。现在，刘永行拥有八十余家饲料企业。拥有北方片区10%左右的饲料市场占有率。

1999年后，刘永行将其东方希望的总部从成都迁到了上海浦东。饲料业一直是刘永行的立家之本，他从未有停止过在这个产业上的规模扩张。2005年，东方希望和新希望的十年之约到期，双方开始进入对方领地。刘永行投资1亿在四川成都新都建设的饲料厂正式开业。这个工厂的产能几近全川饲料总量的15%。未来东方希望的饲料厂建设将以长江以南为主，计划投资发展50家饲料厂，其中四川建厂5到8家。

与其弟刘永好一样，东方希望的海外投资从2001年开始。刘永行很快就在海外拥有了6家饲料公司：越南5家，每家投资约300万美元左右；新加坡1家，投资总额980万美元。目前海外总投资2500万美元左右。东方希望下一步将继续扩大在东南亚的投资，计划在东南亚地区投资50家饲料厂。刘氏兄弟的海外扩张跟国内饲料业逐渐衰落的背景有关。自1990年以来，整个中国饲料业面临过度竞争的局面，上万家饲料企业的利润率逐年下降。国内饲料厂的平均利润率在1%到3%。东方希望的利润率也不例外，十几年呈边际利润递减：起初高到30%，1995年为20%，1998年跌至8%，最后低点的时候跌落5%。刘永行的解释是，整个行业门坎过低，导致严重的产能过剩。但刘永行对2007年东方希望饲料销售依旧满意：“预计全年销售增长40%左右。”通过经济管理水平的提高，东方希望的利润也可提高到5%-8%。

自2001年以来整个希望集团就将研发重点转向高端饲料——有各种氨基酸、维生素及微量元素按不同配方组成的混合饲料，和国内外三百多家外资饲料企业争夺饲料市场1%的高端市场。东方希望在1996年就开始研发饲料技术含量很高的氨基酸，并掌握了生产技术，在包头建立了工业化生产的大型工厂。

其实刘永行早在1996年就看到了饲料业的不利前景。他一直在寻找与其相关的第二主业。这其中也不乏投资民生银行、光大银行、上海光明乳业等，但其主要归在东方希望的投资板块中。在刘永行的产业划分中其为三块：饲料行业；第二产业；投资板块。刘永行认为，第二产业必须与第一产业饲料业相互呼应，形成产业集群。刘永行在去山西一家铝厂的考察中获得了灵感。他认为自己完全可以利用投资地的能源发电生产电解铝，而发电过程中产生的蒸汽可以生产饲料中重要的添加剂赖氨酸，而赖氨酸生产的废料又可以生产饲料和复合化肥，从而形成“铝电复合——电热联产——赖氨酸——饲料”产业链，而这样的生产方式恰好是当今提倡的循环经济。

2002年，刘永行开始进入铝业，现在拥有3家铝业企业，包括一家氧化铝企业。其中作为标杆工程的东方希望包头稀土铝业有限公司，总投资将达百亿，2003年一期工程投产。现在进入重工

业，铝电行业是一个高投入的行业，毫无疑问需要大量的资金。但刘永行解释是：“因为重工业投入大、跨度大、风险大，尽管做了很充分的准备，我们不想那股民的钱去冒险，甚至不想用银行的钱去冒险。”事实的确如此，从1996年开始，刘永行就开始做为当时还不明确的第二主业积累资金。到开始投资铝电业的时候，6年时间，他积累了几十亿的资金，在前期的铝电业投资中，东方希望用的基本上是自有资金。然而多产业的进入必须面对的风险一直以来仍困扰着众多的国内外企业，东方希望能走好吗？

问题：

- 1.请指出东方希望集团目前选择的是哪一类型的发展战略。
- 2.请分析东方希望集团目前选择该战略的动因。
- 3.请评价其优劣。

要求：

联系相关理论并结合案例进行分析。

五、企业选择股利政策时应考虑哪些因素？（20分）

六、何为促销组合，促销组合主要手段有哪些？试述促销组合决策需要考虑的因素。（25分）