

## 2008 年重庆工商大学管理学考研试题 A 卷

一、《孙子兵法》中说：“多算胜，少算不胜”。从企业管理的角度看，这里的“算”包括哪些内容？（20 分）

二、有人认为：X 理论代表了经济人假设，Y 理论代表了社会人假设。你对此有何评价？（25 分）

三、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）

#### 四、战略管理案例分析题（30 分）

##### 飞利浦公司的故事

6 年前，飞利浦公司曾投入 2.5 亿美元在美国大做广告，为其新产品壁挂式电视做推广，试图使飞利浦成为壁挂式电视的领先者。但这一推广活动有个致命的缺陷：直到广告推出 3 年后，美国的消费者还很难在市面上找到这一产品。

这件事反映出，飞利浦是一个充满智慧的发明者，在其 112 年的历史中，发明了卡录音带、CD 唱盘等许多产品。但飞利浦在占领市场方面没能保持领先地位。以移动电话为例，公司现任 CEO 克莱斯特雷承认，在上世纪 90 年代，“如果我们在市场营销和管理方面的决策正确，完全可以成为移动电话市场的前三位厂商之一。”飞利浦没能与诺基亚、爱立信和摩托罗拉一样获得成功，如今在移动电话市场上的几乎全部利润都来自于向其他厂商出售半导体、芯片和显示屏技术。克莱斯特雷认为，原因主要在于飞利浦的管理方式“太陈旧、太男性、太荷兰”。许多管理人员是工程师和技术员出身，他们一生大部分时间在荷兰小城艾恩德霍芬度过。那里的环境非常适合发明，但却无法培养出具有世界眼光的市场营销员。飞利浦于 1998 年才将公司总部迁往荷兰最大的城市阿姆斯特丹。

据此，飞利浦迈出了改革步伐，目标是成为世界级的销售商，与索尼、西门子和松下等强大的对手争夺顾客。

飞利浦以前也进行过多次改革，但是效果都不太理想。飞利浦公司庞大的机构使“改变它的方向就像为一艘巨型油轮调头”。前任 CEO 布恩斯特拉曾力图将国际企业销售精髓注入飞利浦，几乎获得了成功，但是随着高科技产业低潮来临，公司业务又开始不景气。而索尼、诺基亚等竞争对手由于在各自主要的战略领域中拥有强大的优势，都经受住了这场风暴。

克莱斯特雷上任后制定了明确的目标，进行了大刀阔斧的改革。首先是“瘦身运动”，过去两年里，公司裁员 5 万人。克莱斯特雷整合了飞利浦的产品线，将公司的生产和销售精力集中在照明、家用器具、医疗系统、消费者电子产品和半导体 5 项核心业务上，将传统电视等低端产品的生产由欧洲迁往劳动力成本低廉的亚洲。

克莱斯特雷还从外部聘请了大量高级管理人才。从升阳微系统公司来的麦克卢尔现在负责飞利浦公司的经营战略，他促使飞利浦原来“井水不犯河水”的各个部门开始交流思想，互通有无。从阿尔卡特来的杜丁现在是消费者电子产品部门的负责人，他成功地使飞利浦去年推出的咖啡壶占据了 60% 的欧洲市场，超过了竞争对手雀巢公司。

与家电商场搞好关系最重要。飞利浦想恢复在高端电子产品市场的威望，寄希望于消费者电子产品。在美国消费者电子市场上，飞利浦与索尼、三星等公司的竞争十分激烈，已连续 15 年亏损，还为被称为“美国最差的消费者电子产品供货商”，几大知名的家电商场甚至不愿意与飞利浦谈生意，飞利浦也不知道在那些家电商场里谁是最好的销售人员。如果飞利浦不能在美国这个世界上最大的音像

市场站住脚，就无法成为消费者电子产品的领先者。

现在，飞利浦意识到，想要高回报就要靠利润丰厚的高端消费者电子产品，就要与那些专业的家电商场搞好关系。为了使壁挂式电视等高端产品打开销路，飞利浦在美国的营销队伍已经由 15 人增加到了 50 人，并被分派到各个专业电器商场，与各零售商的关系也已大大改善了。在旧金山一家电器商场工作的销售人员本森和飞利浦打了 14 年交道，他说过去飞利浦的销售代表很少到零售店里来看看，而他们现在“一周要来两三次。”飞利浦还花费很多时间和精力培训零售店的售货员，让他们了解并相信飞利浦的产品是最好的产品。

去年，飞利浦占据了美国可刻录式 DVD 机 40% 的份额。而壁挂式电视的竞争才刚刚开始。今年，索尼、三菱、夏普、三星等公司都准备大批量推出结合液晶和等离子技术的壁挂电视，不过现在飞利浦所处的位置不错，纽约一家专业家电商场的经理说，飞利浦在壁挂电视方面是领导者，用户满意度非常高。

飞利浦全球研发中心的所在地艾恩德霍芬也并没有沉寂下去。去年，飞利浦在那里新建了一个“家庭实验室”，其目的是为了通过家庭实验室的建设以推动新产品的开发。其实家庭实验室就是一座为四口之家设计的住宅，有厨房起居室、卫生间和卧室。参加试验的人可以在里面住上几天，根据需要使用飞利浦设计的未来派家用电器。通过隐藏的麦克风和闭路电视，飞利浦的工程师和技术人员观察着他们的一举一动，研究如改进那些设计和发明。

“家庭实验室”已经显示出了它的商业作用。在这个实验室的卫生间里有一面具有互动功能的镜子，小孩子站在镜子前刷牙的时候，这面镜子可以播放动画片，播放时间刚好设定为刷牙需要的时间那么长。大人站在镜子前，镜子则会测算并显示出体重。目前，美国已经有一家连锁饭店打算订购 400 面这样的镜子。

问题：

1. 请用企业核心能力分析理论，试描述出飞利浦公司的核心竞争能力。
2. 你认为飞利浦还应从哪些方面提升其核心竞争力。

要求：联系相关理论并结合案例进行分析。

五、简述影响企业股票价格的因素。用股票价格来反映企业价值最大化或股东财富最大化是否合适？为什么？（20 分）

#### 六、营销案例评析（30 分）

五粮液集团原来仅有五粮液、尖庄两个品牌，分属高档酒和抵档酒，面对全国白酒新品牌不断涌现，消费者需求特点变化快的形势显然难以应对。为此，五粮液集团利用“五粮液”这一品牌优势，连续开发出具有不同价位和针对不同层次消费者的白酒新品牌，填补了五粮液与尖庄之间的市场空间。五粮液集团的品牌开发是分层次进行的，首先成功地开发了五粮春、五粮醇、五粮神、五粮液等“五”字头的全国性品牌。同时，根据各地消费者习惯、口味、经济条件都不一样的情况，有针对性地开发了金六福、浏阳河、京酒等区域性品牌。

五粮液最多时拥有 60 多个品牌，在高中低三个市场上同时出击，使得五粮液在白酒市场上总体份额较大，几乎覆盖了每一个档次的细分市场，其相对比较成熟的市场营销方法和灵活的品牌“出租”策略，支撑了企业的高速成长。同时不断加强品牌塑造，加上原有基础不薄的产业根基，终于打造出了今日的“白酒王国”。但纵观全局，五粮液也存在发展的隐患。

传播策略上，五粮液坚持和消费者沟通，通过制造新闻让消费者关注五粮液，通过众多子品牌的大量广告投放，在进行产品宣传、企业宣传时，由始至终，一直秉承“新一代成功人士的必饮品”这一中

心点来展开，一直坚持不断地在消费者耳边说，这是一个融历史与现代于一体的绝佳饮品。

问题：

1. 在品牌决策上，该集团公司应实施统一品牌决策还是品牌质量决策？哪种策略比较可行？请做利弊分析。
2. 什么是营销组合？你认为，文中所说“五粮液也存在发展的隐患”有哪些？结合所学营销理论，对五粮液的营销组合策略提出你的建议。