

2003 年武汉大学企业管理基本理论考研试题

《管理学》部分（50 分）

一、判断说明（判定下列命题的对错，并且说明判定的理由。每小题 2 分，判断正确 1 分，说明正确 1 分，共 6 分）

1. 法约尔最大的贡献是他完整地提出了科学管理的系统理论和基本的理论构架。
2. 管理的核心问题是根据市场的变化制定企业的战略。
3. 控制的科学含义是控制人的行为和错误。

二、名词解释（先翻译成中文再解释，每小题 3 分，共 9 分）

1. Leanding
2. Leaning organization
3. Decision

三、简答题（每小题 6 分，共 12 分）

1. 试问：泰罗（勒）的科学管理的主要思想是什么？
2. 在管理过程中有哪几种常用的沟通方式？试比较你所列举的沟通方式之间的主要差异。

四、论述题（15 分）

在各国管理工作人人都知晓一个基本的原理：管理必须与各国的国情相结合。请论述：作为中国的一名管理人员，应如何实现这一基本的原理呢（望抓住主要的问题进行分析）。

五、案例分析（8 分）

布朗公司

60 年代，布朗公司曾经几乎被公认为唯一的生产专业机械工具的工厂，80 年代却发展成既生产又销售，而且维修多样产品，如电力机械工具、民用工具和其它省力的家庭工具以及小型的机械工具、民用工具和其它省力的家庭工具以小型的机械工具的公司。它占据了世界工业市场的大部分份额。

可是，在 1980 年前后，情况发生了变化。世界性的经济衰退波及到布朗公司。该公司的机械工具销售量下降，收入降低。此外，世界经济的其他问题也增加了该公司的的问题。例如，美元的比价和利率使得该公司的产品与其他国家的产品竞争遇到了障碍，降低了它在国际上的竞争能力。

就在这些不利因素产生之时，日本的一些电子工业公司开始占领布朗公司的市场份额。日本公司采取降低成本、使其产品价格处于全球最低水平的战略措施。他们认为不同的国家，消费者对产品的规格要求差异不大，根据市场的这一行情，大规模地生产某些规格的产品，从而降低生产成本，因此具有市场机械工具市场的一些失误更使日本公司快速发展。到 80 年代末 90 年代初，日本公司几乎占有布朗公司的世界专业工具的 20% 的市场份额。

1990 年前后，该公司在六大洲的 13 个国家（或地区）中开设 25 个分厂，除了在马里兰的总指挥部以外，还有三个生产区域性办公室，每一个区域性办公室都有相当整齐的一套职能机构，拥有自己的职员。这些区域性办公室分别负责区域内的生产分厂的重大投资、重大人事和区域公关与协调工作。每一个分公司都有许多子公司，子公司有许多自主权，这些子公司是自治的。布朗公司有一种哲学思想，各个不同的国家，其市场需求的规格等不一样，应让自己的产品及生产线去适应各个独特的市场特征。例如，意大利生产的动力工具适应意大利的需要，英国公司则为英国市场的需求而生产专供英国人使用的动力工具。

公司之间不能充分地交流，产品不能横向流通。比较好的新型工具在某一个国家问世了，通常要过几年才能被其他国家引进。例如畅销的 Dustbuster 在 70 年代末就在美国生产试销了，然而直至 1983 年才进入澳大利亚市场。当公司试图努力把该公司在美国本部生产的产品引进欧洲市场时，欧洲的分公司和管理者却拒不接受。在 80 年代早期，尽管销售不佳，但该公司仍然掌握了动力工具市场的大部分的销售比例。例如在美国本地市场占有率高达 50%，在英国达 80%。

布朗公司在世界各国的生产工厂中的中层以上管理人员几乎都来自马里兰公司总部,他们每年都必须回公司总部学习两次,孩子的教育生活补贴也非常高昂。生产工人从当地雇用,雇用的标准很高,但生产能力的使用率却相当低,每个雇员创造的价值也很低。多年来,该公司把研究设计、生产和营销分成不同的部门,部门间的联系很弱,销售者不把消费者的要求反映给生产者,生产者也不根据消费者的需求进行生产和设计新的生产线。布朗公司的生产者认为,产品质量好,然后大规模生产降低价格,消费者会购买的。所以布朗公司一直精力提高产品功能和质量,提高生产线的生产水平,扩大生产规模。然而日本公司却能够根据市场销售点和渠道来收集行情,生产中等价格的工具。布朗公司在世界上有八个设计研究中心,一共设计老 260 余种不同类型的马达,而事实上公司正常所需要的一共只有 10 个不到的类型。布朗公司的新产品开发出现了滞销现象。

90 年代初期,布朗公司的管理者们认为他们必须采取措施。家庭用具和小型装置市场,日本人还没有明显插足,因为日本消费者不喜欢这些用具,所以日本和其他竞争者还没有建立起很强的可作为出口基地的本国市场。布朗公司想抓住这个机会,但由于该公司给外界的形象是动力工具工厂,因此难以销售自己生产的家庭装置产品。结果在 1989 年该公司购买了通用电气公司的小型用具厂,通过这个厂,该公司就可以获得销售家庭装置工具的销售架子,同时,通过大量提供各种产品,实现工厂经济效益。

问题:

假如你是布朗公司总经理,请你分析公司在组织方面存在的问题,并提出初步的对策思路。

《国际企业管理》部分

一、判断说明(判定下列命题的对错,并且都要说明判定的理由。每小题 2 分:判定正确 1 分,说明正确 1 分,共 6 分。)

1. 国际企业一般都采用多中心主义或中心主义的管理模式。
2. 美国教授迈克尔·波特,跨国公司的各种职能可以用价值链的构成来描述。
3. 欧盟 15 个成员国自 2002 年 1 月 1 日都采用欧元货币流通。

二、名词解释(先翻译成中文再解释,每小题 3 分,共 9 分)

1. Management Contract
2. Floor Price
3. Economic Globalization

三、简答题(每小题 6 分,共 12 分)

1. 请说明弗农的产品生命周期理论的基本观点。
2. 国际企业设立海外独资子公司有何利弊?

四、论述题(15 分)

1. 国际企业在成长过程中充分发挥本国相关产业和辅助产业作用有何意义,试举例说明。

五、案例分析(8 分):

宝洁公司的全球营销

宝洁公司是美国的大型生活消费品公司,也是享誉世界的最精于营销的公司之一。宝洁公司拥有 80 多个品牌,在全世界的年收入达 200 亿美元。和来自欧洲的联合利华公司一样,宝洁公司在洗衣粉、洗涤用品和个人护肤品方面是一家在全球居统治地位的公司。第二次世界大战后,宝洁公司通过采取国际战略方法向海外扩展。公司把在美国开发的品牌和制定的营销策略转移到欧洲,并且在一开始就取得了较大成功。在过去的 30 年里,这种政策造就来一家典型的国际型企业,新产品开发和营销战略首先在美国进行,然后转移到其他国家。虽然为了照顾各国之间的差别,公司对营销战略进行了某些调整,但这种调整是微乎其微的。

20 世纪 70 年代,当宝洁公司在日本遭受重大挫折后,这种战略开始显露出它的缺陷。到 1985 年时,宝洁公司在日本已经度过了十三个年头,却仍然每年亏损 4000 万美元。宝洁公司曾首次在日本引进一次尿布并一度占据了 80% 的市场份额,但是到了 20 世纪 80 年

代,其占有率却跌到了惨不忍睹的8%,而三家日本生活消费品公司占据了市场的统治地位。原因是宝洁公司在美国开发的尿布对日本消费者而言体积太大,与此同时,日本的花王公司推出了一种小巧尿布,这种产品更受日本消费者的喜爱。为了配合这个新产品的推出,宝洁公司亡羊补牢,认识到必须对产品进行修改才能迎合日本消费者的口味。它专门为日本市场开发的小巧型尿布目前已经成为日本市场上最热销的产品,市场占有率又上升到30%。宝洁公司在日本洗衣粉市场上也有类似的经验和教训。公司在20世纪80年代初期向日本市场推出了在美国开发的奇尔(Cheer)牌洗衣粉,并采取了与美国相同的营销广告内容:宣传奇尔洗衣粉在任何温度下都效果显著并且能够产生大量的泡沫。但问题是,大多数日本消费者只用冷水洗衣服,因此进行在任何温度下添加纤维软化剂(即衣物柔顺剂),而这会减少泡沫,所以奇尔洗衣粉在使用中并没有像广告宣传的那样产生大量的泡沫。经历过这次挫折后,宝洁公司认识到必须调整它的营销信息。目前,奇尔洗衣粉被宣传为一种能够在添加过纤维软化剂的冷水中有效洗涤的洗衣粉,并且成为宝洁公司在日本最热销的另一个品种。

在日本销售一次性尿布和洗衣粉的经验促使宝洁公司重新考虑它的新产品开发和营销哲学。这家公司现在在已经承认以美国为中心的经营方式不再奏效。从20世纪80年代后期开始,更好的营销效果使宝洁公司更加注意各地消费者在口味和偏好上的不同,并且更乐于承认好的新产品也可以在美国以外的地方开发出来。

回答问题

1. 宝洁公司曾经在日本遭受挫折的根本原因是什么?
2. 宝洁公司应该在战略和组织上采取什么样的行动才能够增加它对各国差别的敏感程度?

《市场营销学》部分

一、简答题(共4小题,每小题6分,共24分)

1. 如何理解和评价顾客让渡价值?
2. 营销渠道的功能有哪些?
3. 试比较品牌策略和多品牌策略?
4. 广告和销售促进(营业推广)有何差异?

二、分析题(共2小题,每小题8分,共16分)

1. 2001年12月初,中国计算机报社在北京凤凰岭举办了“营销大本营”活动。包括联想、浪潮、Acer、华硕等知名厂商和神州数码、佳杰科技等分销领域的佼佼者在内,约50~60家的IT企业的市场总监、部门经理参与了该活动。活动中进行了一项问卷调查,下面是其中的一个调查结果:

在问及什么是“营销”时,回答百分比如下:

请对上述几种回答进行简评。

2. 为提升产品形象,三星电子开始加大对高端高利润产品的研发工作(如声控手提电话和声控PDA)。前不久,三星电子在美国的营销采取了一个大动作:停止和零售商沃尔玛的合作(之前,沃尔玛是三星电子最主要的零售商之一),因为三星认为沃尔玛经常性的折扣行为可能对三星的品牌形象不利。

你对三星电子的举措怎么看?

三、论述题(共1小题,每小题10分,共10分)

谈谈你对市场占有率的理解。