

杭州商学院 2004 年研究生入学考试试卷 (A 卷)

招生专业：企业管理
考试科目：管理学
考试时间：3 小时

一、简答题（每题 14 分，共 84 分）

- 1、企业内部环境主要包括哪几方面要素？
- 2、简述行为科学中双因素理论的主要内容。
- 3、企业系统管理的基本原则是什么？
- 4、企业组织结构扁平化的优点是什么？
- 5、简述企业实施有效控制的基本条件。
- 6、简述领导方式的类型。

二、论述题（26 分）

试论我国职业企业家生产的基本条件。

三、案例分析（40 分）

败变“春都”

“春都”曾经有过奇迹。一说火腿肠，有谁能不想到春都呢？自 1986 年生产出我国第一根西式火腿肠开始，春都曾以“会跳舞的火腿肠”红遍大半个中国，市场占有率最高达 70% 以上，资产达 29 亿元。然而，仅仅经历几年短暂的辉煌，这家明星企业便悠然跌入低谷，濒临破产的边缘。而双汇集团 2002 年实现利税 5.02 亿元，比上年增长 69.5%，步入快速发展轨道；春都集团连续 2 年出现巨额亏损，企业陷入困境。同是国务院确定的全国 520 家重点企业、同是中国名牌、同是地处中原的肉类加工企业，双汇的迅速崛起和春都的严重滑坡引起社会各界的广泛关注。

春都集团的前身是始建于 1958 年的洛阳肉联厂，在计划经济体制下，平平淡淡几十年。1986 年，春都当家人高凤来在经过对国内外肉制品市场进行分析考核后，果断决定改变原来单纯从事生猪屠宰储藏业务的经营状况，对猪肉进行深加工，发展高温肉制品生产加工业，在国内首家引进西式火腿肠生产线，生产出中国第一根火腿肠，迅速走俏市场，销售收入、利润连年翻番，获得了巨大的经济效益，企业规模变大，并获得持续发展。

到 20 世纪 90 年代初，春都成为收入超过 10 亿元，利润过亿元的国内著名大型肉制品生产加工企业。“春都”火腿肠也就多次被评为“全国名牌产品”和“著名商标”，几乎成为中国火腿肠的代名词。这个时期春都的成功，无疑要归功于它正确的战略决策——向前一体化发展战略。

也许成功来得太容易，春都的经营着头脑开始膨胀发热，当地领导也要求春都尽快“做大做强”，起了推波助澜的作用。他们在较短的时间内投巨资增加了医药、茶饮料、房地产等多个经营项目，并跨地区、跨行业收购兼并了洛阳市旋宫大厦、平顶山肉联厂、重庆万州

食品公司等 17 家扭亏无望的企业，使其经营范围涉及生猪屠宰加工、熟肉制品、茶饮料、医药、旅馆酒店、房地产、木材加工、商业等产业，走上了一条多元化同时并举的道路。企业经营项目繁杂、相互间关联度低、与其原主业之间也无任何关联，且投资时间又很集中，一时“发展”神速。

以资产计，春都资产平均每年以近 6 倍的速度递增，由 1987 年的 3950 万元迅速膨胀到 29.69 亿元。可怕的是，这个神速扩张不但没有为春都带来收益，反而使企业背上了沉重的包袱。在春都兼并和收购的 17 家企业中，半数以上亏损，近半数关门停产，这无疑又是雪上加霜。

1993 年 8 月，春都在原洛阳肉联厂的基础上进行股份制改造，组建春都集团股份有限公司，向社会 432 家股东定向募集法人股 1 亿股，募集资金 2 亿元。资金多，用对了是好事，用错了，可能就是一场灾难。此时，春都恰恰把这笔钱用来搞盲目多元化，先投资 1000 多万元参股经营 8 家企业，后又投资 1.5 亿元控股经营 16 家企业，结果成了个大累赘。

1994 年 9 月，春都与美国宝星投资公司等 5 家外商合资，吸引外资折合人民币 2.9 亿元。但合资后外方发现春都的问题，于 1997 年寻找理由提出撤资。按照协议，本息加上红利，春都一次损失 1 亿多元。

1998 年 12 月，已是负债累累的春都集团决定选择集团公司部分资产重组上市，募集资金 4.24 亿元。大股东春都集团和上市公司春都食品股份实际上是一套人马、两块牌子，人员、资产、财务根本没有分开。上市后的第 3 个月，春都集团就从上市公司抽走募集资金 1.9 亿元用于偿还其它债务。此后，又陆续“有偿占用”上市公司数笔资金，合计高达 3.3 亿元，占上市公司募集资金总数的 80%，从而造成上市公司对公众承诺的 10 大投资项目成为一纸空文，使春都核心主业的上市公司失去了发展的大好时机，使春都走上了不归之路。

- 问题：1、春都集团陷入困境的主要原因是什么？
2、春都集团走出困境的对策是什么？