

2020 年攻读浙江财经大学硕士学位研究生入学考试试题

科目代码：822 科目名称：管理学

答案请写答题纸上

一、简述题（每题 10 分，共 50 分）

1. 简述管理者的技能。
2. 什么是矩阵结构？什么是项目结构？
3. 什么是开放式创新？请简述开放式创新的优缺点。
4. 简述双因素理论的内容。
5. 简述目标管理主要内容。

二、论述题（每题 25 分，共 50 分）

1、首届世界 5G 大会于 11 月 20 日至 11 月 23 日在北京举办，大会主题为“5G 改变世界，5G 创造未来”。大会上中国联通董事长王晓初出席并发言，他认为，2G 促成了短信、彩信的普及，3G 催生了互联网与移动通信的融合、带来了智能手机的革命，4G 带来了短视频、移动支付、网约出行等生活方式的改变，而 5G 将以“大带宽、广连接、低时延、高速率”等特征，与 AI、大数据、云计算、区块链等新技术一起，发生不可思议的“化学反应”。

请论述，5G 的发展对管理的影响。

2、企业全球经营并非什么新鲜事。（1）总部位于瑞士的雀巢是一家多国化企业，其运营几乎遍布全球的每一个国家，管理者将企业的产品与消费者相匹配，在欧洲的部分地区，雀巢销售美国或拉丁美洲没有的产品。（2）德意志银行，即德意志银行股份公司，是德国最大的银行和世界上最主要的金融机构之一，总部设在莱因河畔的法兰克福。德意志银行由母国总部董事会领导，其董事会由 12 个成员组成，他们共同对银行的战略方针、业务方针及其贯彻负责。（3）福特汽车整合全球产业，追求“一个福特”的理念；汤姆逊公司，其法律上的总部在法国，在全球有八个主要地点，其首席执行官说：“我们不想让人认为我们的总部在某个地方。”

请论述，上述三种跨国企业的类型及其经营模式。

三、案例分析题（每题 25 分，共 50 分）

1. 案例分析

冯兰是某学院学生会的主席，由于今年 5 月是该学院 30 周年院庆，学院打算举办一个科技文化节来烘托气氛。这一任务自然地落到了冯兰的肩上。冯兰接到任务后，与其他副主席进行了讨论，确定了举办科技文化节的大致思路，明确了学生会各部门的分工，并拟订了相应的奖励措施：凡按时按质完成任务的部门，给予参与部员相应的第二课堂活动加分。

在随后召开的学生会全体成员大会上，冯兰根据主席团讨论结果，交代了各个部门的工作，并以比较强硬的口气要求大家：不论出现什么情况，务必要以本次活动优先，不能因为私事而耽误了本次活动的准备。冯某的强硬态度立即招致了一些成员的反感，外联部部长当场提出：活动的准备期刚好是在考试周，太花心思搞这个活动会耽误大家复习迎考。冯某也不示弱，强调这是学院的一次大活动，办好了能产生很大的影响，至于考试，不过就是分数会低一点，大不了平时开开夜车也对付得了，相比科技文化节的重要程度，大家更应该把精力放到学生会的工作上来。就这样，这次会议在不愉快的气氛中散会。

在接下来的一个月里，冯兰积极奔走各方，筹备这次科技文化节。但是，随着工作的展开，他发现除了主席团的几个成员在积极参与外，底下的人办事效率竟然出奇的低。一个月前，他就给外联部分配了去企业拉赞助的任务，并规定了最低的赞助额，事先说明了没有达到这个额度就视为没完成任务。外联部长在这一个月里不停的向上反映说联系的几个企业都没有意向支持这次活动，可冯某却听说外联部长每天都去上自修，根本就没怎么联系赞助单位。有鉴于此，冯兰找外联部长单独谈了一次话，狠狠的批评了他，可外联部长死不认账，声称现在外联确实有困难，主席要是觉得他没这个能力可以撤了他。结果是两个人之间闹得十分不愉快，外联工作也毫无进展。

宣传部部长的专业课这个学期特别多，但她还是花了很多时间在学生会的工作上，按时设计出了本次活动的宣传海报。在她认为终于可以松口气的时候，却被冯兰叫到了办公室。在办公室里，冯兰指着宣传部的作品大呼不满，认为海报许多细节都没达到预期的要求。宣传部长说大家最近都忙，能按时设计出海报已经很不容易了，这个时候再求全责备似乎不太合适。但是冯兰丝毫没有给她面子，当着其部员的面直接表达了对她工作的不满，要求她必须在两天内重新设计交稿。宣传部长是典型的小女生，脸皮薄，根本经不起这种批评，离开办公室后哭得像个泪人。

在此后的几天里，冯兰的信箱中常会收到一些骨干成员对目前学生会工作分配的不满，他们认为现在课程很紧，又有考试的压力，大家根本就不可能花很大的心思在活动的准备上。

- 请问：1) 为什么主席团分配的任务，下边的人会不服从？（5分）
- 2) 在学生团体中，权力在这个时候为什么没有效用？（10分）
- 3) 怎样才能让大家心甘情愿地做好学生会的各项工作？（10分）

2. 案例分析

2018 年最成功的创业企业首推拼多多。

拼多多的创始人黄峥 1980 年出生于杭州，他没有任何显赫的家庭背景，但机缘巧合，他和几位商界高手（比如网易的 CEO 丁磊，曾经在阿里巴巴负责淘宝网的孙影，以及创立了小霸王、步步高的段永平）成为好友，后来也得到中国互联网巨头腾讯的加持。2015 年拼多多上线，2018 年 7 月在美国上市，市值逼近 300 亿美元。从上线到上市，拼多多只用了不到 3 年的时间，而京东用了 10 年的时间。黄峥本人只用了 28 个月的时间就创造了 800 亿元的身家，没有一个 80 后的创业者如此成功。

更令人惊叹的是，拼多多是从电商这个中国互联网企业竞争最激烈的“红海”市场中脱颖而出的。从一开始外来的易贝（eBay）和本土的淘宝网捉对厮杀、到阿里巴巴

系和腾讯系隔江对峙，从京东的崛起到顺丰的奇袭，中国企业几乎把这个市场上所有能耕种的土地都深耕三尺。为什么拼多多还能奇迹般地杀出重围，而且后来居上，一鸣惊人？这不是一个大卫战胜巨人歌利亚的故事？

黄峥在浙江大学上学的时候就是个学霸，之后到美国威斯康星大学麦迪逊分校求学，拿到计算机专业硕士学位后到谷歌工作，后来跟随李开复回到中国创办谷歌中国办公室。黄峥在 2013 年 4 月创办了拼好货，拼好货最初的思路是做中国的好市多（Costco）好市多是美国最大的连锁会员制仓储量贩店，你在好市多能够买到的货品种很少，但恰恰由于品种少、顾客每一次购买量大，所以能够保证价格便宜、质量过硬。遗憾的是，拼好货的尝试并不成功。

过了 5 个月，拼多多正式上线，这是一个看起来和拼好货很像，但基因完全不同的全新“物种”。

拼多多洗掉了拼好货的海归理想更换一套彻头彻尾的本土打法。著名财经媒体人吴晓波说：“拼多多的身上，流着腾讯的血，穿着阿里巴巴的鞋，挥舞着段永平式的斧头，的确是一个如假包换的中国搏命少年。”在拼多多模式的背后，可以看到当年淘宝网甚至小霸王、步步高的市场营销手法。简单地说，拼多多就是让消费者拼团购买，然后给更低的折扣。为了拼团，你要让自己的亲友帮你砍价，而帮你砍价的亲友就要下载拼多多的 App（手机软件），关注拼多多的微信公众号，并会不断收到拼多多的促销信息。这种推广模式虽然粗暴，但很有效，拼多多的用户数量很快就从千万级上升到了亿级。上市之前，拼多多的活跃用户数量已经超过 3 亿，几乎超过了京东的活跃用户数量，或是阿里巴巴中国零售平台活跃用户数量的一半。

一般的商业法则是 80/20 定律，也就是说，20% 的用户能够创造出 80% 的利润，这 20% 的用户应该是收入最高、收入增长速度最快的。拼多多反其道行之，追求的是用 80% 的用户获得市场上被人忽视的 20% 的利润。拼多多的用户以中老年人居多。如果看 30 岁以下的用户，拼多多无法与其他电商比拼；在 30-39 岁之间的用户，拼多多可以和其他电商旗鼓相当；在 40-50 岁的用户群里，拼多多就占了上风；在 50 岁以上的用户群里，拼多多具有绝对的优势。这些用户过去从未接触过电商，他们往往收入水平较低，不在乎时间，不在乎品牌，只在乎价格。

黄峰说：“住在北京五环以内的人不懂得拼多多。”拼多多找到了一个被忽视的边缘化群体，并投其所好。

请问：

- 1) 请结合拼多多，阐述什么是创业？拼多多是创业型企业还是小企业，为什么？
(10 分)
- 2) 结合拼多多创业过程，分析创业过程的四个关键步骤。(15 分)