

(高级) 工商管理模拟考试(一)

总分：【100分】

考试时间：【90分钟】

一、主观题（共10题，每题10分，共计100分）

1、简述品牌资产由哪几部分构成

2、某电器股份有限公司，2020年实现主营业务收入净额30亿元，实现净利润5亿元。经测算，公司2020年平均资产总额为50亿元，平均应收账款余额为10.5亿元。

根据上述资料，回答下列问题：

1. 计算该公司本年度的资产净利率。

2. 计算该公司的应收账款周转率。

3. 若该公司应收账款周转率高，说明A公司情况如何？

3、亚马逊公司（Amazon，简称亚马逊）成立于1995年，是美国最大的一家网络电子商务公司。该公司经过二十年的发展已经由一家电子商务公司发展为一家拥有13个国家国外直接投资站点，产品销售涉及185个国家和地区的大型跨国公司。公司产品也由初期的网络书籍销售业务逐渐扩展到音像、音乐、生活用品以及服饰等多个领域的销售业务。亚马逊在美国约18万名员工，海外员工为12万左右，比例为3：2。亚马逊目前在13个国家有分站运营，分别是澳大利亚，中国，巴西，加拿大，法国，德国，意大利，印度，墨西哥，日本，荷兰，西班牙和英国。基本上除非洲、南极洲和北极洲之外的各大洲都有分站。

1. 亚马逊公司已发展跨国公司，跨国公司的特征有哪些？

2. 亚马逊公司可以有哪些法律组织形式？

3. 亚马逊公司可能存在哪些管理组织形式？

4. 国际化经营的市场进入模式包括哪些？

4、企业管理信息系统是企业实现现代化信息管理的重要手段，各企业需要根据本企业自身特点开发管理信息系统，在开发之初就要制定开发原则，并遵守这些原则进行开发。请论述企业在开发企业管理信息系统中应当遵守的开发原则。

5、按照开展电子交易的地域范围，电子商务可以分为哪几类，请论述不同类型的区别。

6、这个专利是解决火车车厢之间的电力传输和连接问题。由于中国人多和路况差等特殊情境，引进国外的连接器，当用电量增加以后，会升温爆炸。金教授的专利解决了这个问题，荣获机

电部科技进步一等奖，带有自锁紧功能。1994年通过铁道部认定，指定为更新换代产品。企业因为这个产品，取得了丰厚利润，为未来发展奠定了基础。

在1997年和1998年的时候，南京康尼进入到车门这个领域。1997年，MT30型塞拉门，即干线铁路客车塞拉门系统，研制成功。根据铁路发展的需要，原来用的都是进口门，我们进行了国产化的替代。康尼门占到了40%以上，使得门的价格下降了一半。

1999年，康尼又进入了一个新的领域，地铁。当时国家要求地铁门要自主化。门最重要的是锁闭和开启的问题。为了保证安全，门关上后，一定要有一把锁把这个门牢牢地锁住；要开的时候，要解锁。解锁要有一个额外的动力源，气动的或电磁的。比如说，一个锁闭上了，开门的时候我用电磁把它吸开。在中国，地铁客流非常大，尤其是早晚高峰期，门受到了很大的负荷。在这种大负荷的情况下，门会变形，电磁或气动打开都非常困难。这就是说，这种有形的、有动力源开启系统可靠，在大客流情况下经常会出故障。另外，电磁有自然衰减问题，随着时间的延长，它的可靠性会降低。但是，车门开启和锁闭非常重要，车到站就必须打开；车启动后，人再多，门一定要锁闭。这是门的基本范式：锁闭系统和开启系统。一百多年来，门的创新主要在这两个系统上做文章。

早期，还是沿着别人的路走，进行系列创新。真正的突破是在2006年。南京康尼跟传统门的最大差异是：无锁。如果无锁，那么就会“无锁而闭，无钥匙而开”。问题的关键是：什么东西可以“无锁而闭，无钥匙而开”？受千斤顶的启发，千斤顶螺纹的螺旋伸角小，时刻都有自锁功能，再重的东西压不塌它；但是可以通过旋转，让它升和降。如果螺纹的伸角大到一定程度，就不自锁了，螺帽可以在螺纹上自由移动。把零伸角和大伸角结合起来，就可以做到“无锁”，无锁而自闭，无钥匙而自开。

德国柏林每两年举办一次世界最大的轨道交通展览会。2006年他们去参加这个展会，到当时世界上轨道交通自动门的最大、最有名、历史最长的公司去参观。该公司展示一个先进锁闭技术，但还是电磁锁。参观时，拍了一张照片，被这家公司的工作人员说了一通。当时，心里很气愤。心想：一定做出个和它们不同的门。《孙子兵法》中说，战争的最高境界是“不战而胜”、“不战而屈人之兵”。美国西点军校的毕业考试，也有过考题，就是战争的最高境界是什么。他们也学习《孙子兵法》。我们就想，锁闭的最高境界是什么呢？进行联想，自然是无锁而闭。那如何实现呢？千斤顶不就是无锁而闭嘛。现在，我们要解决的就是在一个螺杆上有不同的螺旋伸角，变螺旋伸角也能实现传动，这个问题的解决需要思想飞越：到把这种面退化成一个点，变成一个线，这样才能实现在不同的螺旋伸角下自由的转化。最后就把这个普通螺母简化成一种圆门，实现传动。这个搞出来后，通过实验证明是可行的。这完全是自己的创造。这个发明对企业作用重大。

2006年，企业处在非常艰难的地步，企业上海承接了地铁1号线的门装置。第一，车辆门的锁闭装置用我们自己原来开发的，但是和我们的竞争对手的专利有很多相同的地方，造成知识产权纠纷。第二，这时开发的装置在上海地铁遇到了困难，门在客流量大的时候打不开。竞争对手和西门子公司沟通，如果康尼公司解决不了，就换门的供应商。西门子公司要求康尼3个月之内解决问题。第三，当时竞争对手也打算收购康尼。公司也在讨论被收购的事宜。当时康尼正在做全新的“无锁”创新。9月份参加展会，10月份把模型做出来，能够实现开关门自锁，实现

了基本功能了。完成基本功能试验那天，公司正在开董事会，会上还讨论被收购事情。当模型试验成功报告正在开会的董事长和总经理时，公司决定赶快把它做成商品，更换上海的地铁门。经过一段时间的拼命实验、更换，终于成功了。西门子公司要求非常严格，必须通过各种各样的严格测试，比如说1000次开关门实验，60个门，开关60000次，有任何一个门出现差错，就不通过了。在开关门的过程中要做各种测试，防挤、防障碍等等，都不能出一个差错。

南京康尼的“无锁而闭，无钥匙而开”的门，不仅拯救了自己，而且为我们国家的轨道交通发展起到了巨大的推动作用。自从有了这个“无锁”门后，中国高铁和地铁门的半壁江山都由中国企业自己制造。世界上轨道交通自动门的最大、最有名、历史最长的公司，曾经垄断中国门市场的，在康尼有了这个“无锁”门后，它在中国没有接到一个地铁门的单子，换了好几任总经理。2006年时，南京康尼在讨论被收购，如果不愿被收购，竞争就惩罚康尼：一是专利惩罚，二是捆绑惩罚，把门和车辆的其他系统捆绑在一起，买它的制动就必须买它的门，三是挖人。用这三条我把康尼拍死。自从有了这个“无锁”门后，竞争对手主要与康尼合作。“无锁”技术完全原创，专利惩罚不能得逞；“无锁”各种性能指标比原有的传统门优越，而且解决中国现实运行中出现的问题，捆绑惩罚也没得逞；由于要有锁闭和开启两套系统，传统门每扇重达180公斤；而“无锁”门每扇仅为120公斤，这不仅提高了车辆的运载能力，而且大大降低了每扇门的成本，企业竞争力大大增加，效益大大提高，人才一个也没挖走。如果没有核心技术，想打破国外垄断，把这个产品的价格降下来，那是不可能的。康尼自从有了这个“无锁”门后，市场份额不断提高，不单是在国内，还在国外占领市场。

1. 南京康尼公司的创新有什么特点？

2. 南京康尼公司在申请“无锁门”专利时需要经过一些什么程序？

3. 你从南京康尼公司创新和创业中学到了什么？

7、信息系统是由一系列相关联的组件构成的，是通过信息收集、信息处理、信息存储及信息发布为组织决策和组织控制提供支持的系统。请论述信息系统的三个维度。

8、公司法人治理结构是对公司进行管理和控制的体系，即由所有者、董事会、监事会和高级执行人员四者组成的一种组织结构。在现代企业治理的长期实践过程中，已经形成了一套完整的公司法人治理机制，而且还在不断地丰富和发展。试论述公司法人治理结构的基本功能。

9、某企业建立了分销渠道，首先通过代理商将产品销售给批发商，再由批发商销售给零售商，最后由零售商销售给消费者。请分析该企业的分销渠道类型。

10、流水线的分类有哪些？

【(高级) 工商管理模拟考试(一)参考答案】

一、主观题

1、品牌资产是由品牌知名度，品牌认知度，品牌联想度，品牌忠诚度和品牌其他资产五部分组成。

（一）品牌知名度

指消费者对一个品牌的记忆程度。可以分为无知名度，提示知名度，未提示知名度和顶端知名度4个阶段。

（二）品牌认知度

指消费者对某一品牌在品质上的整体印象。包括：功能，特点，可信赖度，耐用度，服务度，效用评价，商品品质和外观等。

（三）品牌联想度

指透过品牌而产生的所有联想，是对产品特征，消费者利益，使用场合，产地，人物，个性等等的人格化描述。

（四）品牌忠诚度

指消费者在购买决策中多次表现出来的对某个品牌有偏向性的（而非随意的）行为反应，也是消费者对某种品牌的心理决策和评估过程。品牌忠诚度是品牌资产的核心。

（五）品牌其他资产

指品牌有何商标，专利等知识产权，如何保护这些知识产权，如何防止假冒产品，品牌制造者拥有哪些能带来经济利益的资源，比如客户资源，管理制度，企业文化，企业形象等。

2、1. 答案：资产净利率 = $(\text{净利润} \div \text{平均资产总额}) \times 100\%$ 。所以，该公司本年度的资产净利润为： $(5 \div 50) \times 100\% = 10.0\%$ 。

2. 答案：应收账款周转率（次数） = $\text{营业收入（销售收入）} \div \text{平均应收账款余额}$ 。所以，该公司的应收账款周转率为： $30 \div 10.5 = 2.86$ （次/年）。

3. 答案：应收账款周转率反映了企业应收账款变现速度的快慢及管理效率的高低，周转率高表明：

- （1）收账迅速，账龄较短；
- （2）资产流动性强，短期偿债能力强；
- （3）可以减少收账费用和坏账损失，从而相对增加企业流动资产的投资收益。

3、1. 答案：跨国公司的特征有：

- （1）国际化经营战略。
- （2）在全球战略指导下的集中管理。
- （3）明显的内部化优势。
- （4）经营手段以直接投资为基础。

2. 答案：亚马逊公司的法律组织形式可以有：

- （1）母公司，是指掌握其他公司的股份，从而实际上控制其他公司业务活动并使它们成为自己附属公司的公司
- （2）分公司，是母公司的一个分支机构或附属机构，在法律上和经济上没有独立性，不是法人。
- （3）子公司，是指按当地法律注册成立，由母公司控制但法律上是一个独立的法律实体的企业机构。
- （4）联络办事处，是母公司在海外设立企业的初级形式，是为进一步打开海外市场而设立的一个非法律实体的机构，它不构成企业。

3. 答案：亚马逊公司可能存在的管理组织形式有：

- （1）国际业务部。

- (2) 全球产品结构。
- (3) 全球性地区结构。
- (4) 全球职能结构。
- (5) 全球混合结构。
- (6) 矩阵式组织结构。
- (7) 控股公司结构。

4. 答案：国际企业进入国外市场时有三种市场进入模式：

- (1) 出口进入模式，包括直接出口和间接出口。
- (2) 合同进入模式，包括许可经营、合同制造、管理合同、技术协议、服务合同等。
- (3) 投资进入模式，主要是指国际直接投资，包括建立合资或独资企业。

4、答案：企业在开发管理信息系统之初就要制定开发原则，企业和开发组都要遵守这些原则，才能使开发工作顺利进行，以下是开发过程中应遵守的开发原则：

(1) 系统性原则。整个系统是一个整体，要遵守系统工程的思想进行开发，做到整体的有机结合，以达到最佳状态。

(2) 标准化原则。在开发过程中遵守标准化原则，以保证各部门间协调一致，使各个阶段的开发工作如期完成。

(3) 实用性与先进性兼顾原则。在开发过程中，既要针对企业的常规管理提出要求，也要考虑到企业业务扩展的要求，用先进性思想指导开发工作，要尽可能采用先进的技术手段和设备，但也要考虑开发的成本，兼顾先进性与实用性。

(4) 逐步完善原则。信息系统的建立不可能一开始就很完善，而要经历一个逐步完善、逐步发展的过程。

(5) 面向用户原则。系统开发的使用者是用户，这一观念要贯穿在开发的整个过程中，无论是设计风格、客户需求的实现等都要体现这一原则。

5、答案：按照开展电子交易的地域范围分类，电子商务可以分为区域化电子商务、远程国

内电子商务和全球化电子商务：

（1）区域化电子商务通常是指依靠本地区或同城的信息网络实现的电子商务活动，交易的区域范围较小。在区域化电子商务刚性需求的前提下，逐渐形成了以“同城购”为先导的具有区域化特征的企业电子商务平台，这些区域化电子商务平台集中了区域特色的行业与产品，形成区域化的商业圈，充分代表和展现了区域经济和地方文化特色。

（2）远程国内电子商务是指在本国范围内进行的网上电子交易活动，其交易的地域范围较广，对软硬件和技术要求较高，要求在全国范围内实现商业电子化、自动化，实现金融电子化。交易各方具备一定的电子商务知识、经济能力和技术能力，并具有一定的管理水平和能力等。

（3）全球化电子商务是指在全世界范围内进行的电子交易活动，参加电子商务交易的各方来自世界各地，通过互联网进行贸易。在经济全球化的背景下，全球化电子商务取得了突飞猛进的发展，在现在的消费领域扮演着越来越重要的角色，越来越受到世界范围的国家、企业和人们的重视，如跨境电商。

6、1. 答案：（1）南京康尼公司的创新特点：

①利用技术创新促进企业竞争力的提高。案例中，企业创始人金元贵教授用自己的专利——大功率大容量电力连接器，解决了火车车厢之间的电力传输和连接问题。

②利用环境，不断寻找机会，开辟新的市场。环境是企业经营的土壤，同时也制约着企业的经营。企业与环境的关系，是在适应的同时去改造、去引导、甚至去创造。在案例中，在1997年和1998年的时候，南京康尼进入到车门这个领域。1999年，康尼又进入了一个新的领域——地铁。

③坚持不懈地在失败中寻找新突破。创新的过程是不断尝试、不断失败、不断提高的过程。创新者在开始行动以后，为取得最终的成功，必须坚定不移地继续下去，决不能半途而废，否则便会前功尽弃。案例中，康尼公司中竞争对手的打压下，坚持不懈，成功研发出“无锁门”。占据了我国高铁和地铁门的半壁江山。

2. 答案：发明创造要取得专利权，必须由有权申请专利的人按照《专利法》的规定，向专利行政部门提出申请。我国《专利法》规定，对发明专利申请采用早期公布、延迟审查的制度，对实用新型和外观设计专利的申请采用初步审查的制度。

发明专利申请的主要审查程序如下。

（1）初步审查。专利行政部门对申请是否符合《专利法》及其细则规定的形式要求以及是否存在明显的实质性缺陷进行初步审查。

（2）公布专利申请。经初步审查认为符合《专利法》要求的，发明专利自申请日起满18个月即行公布，也可以根据申请人的要求早日公布。

（3）请求实质审查。发明专利申请自申请日起3年内，专利行政部门可以根据申请人随时提出的请求，对其申请进行实质性审查；申请人无正当理由逾期不请求实质审查的，该申请即被视为撤回。

（4）实质审查。专利行政部门对发明专利申请是否符合授予专利权的实质性条件进行实质审查。经审查认为不符合授予专利权条件的，要求其在指定期限内陈述意见或对申请进行修改，申请人逾期不答复的，该申请即被视为撤回。

我国对实用新型和外观设计专利申请只进行初步审查，不进行实质审查，其初步审查的内容与发明专利申请基本相同。

发明专利申请经实质审查没有发现驳回理由的，实用新型和外观设计专利申请经初步审查未发现驳回理由的，由国务院专利行政部门作出授予发明专利权的决定，发给发明专利证书，同时予以登记和公告。发明专利权、实用新型专利权和外观设计专利权自公告之日起生效。

3. 答案：从南京康尼公司创新和创业中，可以得到以下启示：

（1）储备大量的高新技术科研人才

技术创新离不开知识的储备，高新技术科研人才利用丰富的科研知识和技术去开发一种新产品或者探寻一种新工艺，使企业在市场竞争中获得巨大利益。南京康尼公司是一家校办企业，他们拥有众多高新技术科研人才，有足够丰富的知识和经验解决技术困难。

（2）坚持不懈地在失败中寻找新突破

创新的过程是不断尝试、不断失败、不断提高的过程。创新者在开始行动以后，为取得最终的成功，必须坚定不移地继续下去，决不能半途而废，否则便会前功尽弃。案例中，康尼公司在竞争对手的打压下，坚持不懈，成功研发出“无锁门”。占据了我国高铁和地铁门的半壁江山。

（3）采取“后发制人”战略

“后发制人”的战略又称追随战略。这种战略是指企业紧紧追随在领先企业的后面采用新技术，并对别人已经采用的技术加以改进和提高，以避免自己的市场地位受到威胁。这种战略不仅可以帮助企业减少研究费用，又可使企业保护自己，防止竞争对手的技术进步对自己构成威胁，甚至能帮助企业后来居上、开发出技术性能更加先进的产品。康尼拥有“无锁”技

术后，市场份额不断提高，不单是在国内，还在国外占领了一定的市场。

7、答案：信息系统的三个维度是组织、人员和技术：

（1）组织。信息系统是组织中重要的组成部分。组织的结构由不同的层级和方面构成，它揭示了一个轮廓清晰的人员维度。一个企业的权力和责任被组织成金字塔形的权力结构，该结构的上部由管理层、专家层以及技术人员组成，底部则由操作工人组成。企业建立信息系统就是为了满足这些不同部门和不同层级的需求。组织中不同的层级和不同的方面会有各自不同的利益和观点。这些观点经常冲突，但冲突又常常是一个组织制定政策的基础。信息系统正是基于组织中不同的观点、冲突、希望和共识而产生的。

（2）人员。一个企业经营管理的与不好常常取决于企业的员工和领导。同样，一个信息系统如果没有技术人员来建立和维护，没有员工知道如何使用信息系统实现企业目标，信息系统将毫无意义。一个企业既需要管理人员也需要普通员工。管理者的职责就是了解企业面临的形式，制定决策，采取行动解决企业的问题。信息系统在帮助管理者针对各类问题制定新颖的解决方案方面扮演着重要的角色。唯有人，才拥有解决企业问题的能力，能够依据信息系统为企业提供解决问题的方案。

（3）技术。计算机硬件技术、计算机软件技术、数据管理技术、网络与通信技术等，为企业构建了一个“通用”的技术平台来创建新的产品、服务、战略和商业模式。这个平台可以在内部使用，提供企业内部不同的系统和网络间的连接。基于互联网技术的企业内部网络称为内联网，扩展到企业外部授权客户专用的网络称为外联网。企业通过这种外联网络来协调企业与其他企业间的采购活动、协同设计以及其他跨组织的工作。

8、答案：根据经济合作与发展组织（OECD）《公司治理结构原则》的划分框架，公司法人治理结构的基本功能包括以下五个方面：

（1）公司股东权利的确立

股东是公司的出资者，是公司法律意义上的所有者。股东通过持有股份，依法享受经济利益和其他权利，同时承担相应的义务。

（2）公司小股东利益的保障

一般而言，小股东权利能在多大程度上得到保护，一个重要的决定性因素是公司是否能够使受到利益伤害的股东得到及时的补偿。

（3）公司利益相关者作用的发挥

利益相关者是指与企业经营活动及其结果具有直接利益关系的组织和个人。

（4）公司信息披露与透明度的强化

公司在信息披露方面经常面临着两难选择：一方面，为了使投资者对经理层的工作是否称职作出评价，对股票的价值评估、持有与否作出有依据的决策，公司必须向投资者提供定期的、可靠的、有可比性的、足够详细的信息；另一方面，过多的信息披露也使公司商业机密或其他有价值的信息暴露在竞争对手的面前。公司这一公众化组织形式本身就决定了其信息的公开性，公司法人治理结构必须确保公司重大问题及时、准确地披露。

（5）明确公司董事会的责任

董事会是由股东（大）会选举产生的，董事会既是公司的最高决策机构，也是企业的法定代表人。除法律和公司章程规定应由股东（大）会行使的权力之外，其他事项均可由董事会决定。同时，公司董事会的组成成员，以公司财产委托人的身份代表公司来管理公司的事务。

公司董事会的职责主要包括四项：①决议的执行职责，即董事会负责召集股东（大）会会议和执行股东（大）会决议；②宏观决策的职责，即董事会负责决定公司的经营计划和投资方案等；③经营管理职责，即董事会负责公司经营活动的指挥和管理，并就财务预决算、利润分配、资本增减，以及公司合并、分立、解散等重大事务提出方案；④机构设置与人事任免职责，即董事会负责决定公司内部管理机构的设置，决定聘任或者解聘公司经理，并根据经理的提名聘任或者解聘副经理、财务负责人等高级管理人员。

9、答案：该企业采用的是三层渠道。分销渠道的类型包括：

（1）零层渠道，是指生产者直接将产品销售给消费者，不利用中间商，也称为直接渠道。其形式为生产者→消费者。

（2）一层渠道，是指生产者向零售商供货，再由零售商将产品销售给消费者。其形式为生产者→零售商→消费者。

（3）二层渠道，是指生产者先将产品供应给批发商，再由批发商将产品供应给零售商并销售给最终顾客。其形式为生产者→批发商→零售商→消费者。

（4）三层渠道，是指企业先通过代理商将其产品分销给批发商，再由批发商销售给零售商，最后由零售商销售给消费者。其形式为生产者→代理商→批发商→零售商→消费者。

由材料可知，甲企业建立了分销渠道，首先通过代理商将产品销售给批发商，再由批发商销售给零售商，最后由零售商销售给消费者，形成了“生产者→代理商→批发商→零售商→消费者”形式的渠道。

10、答案：流水线有多种形式，通常按以下标准进行分类：

（1）按加工对象的移动方式分，有固定流水线和移动流水线；

（2）按流水线生产对象的种数分，有单对象流水线和多对象流水线；

- (3) 按加工对象的轮换方式分，有不变流水线、可变流水线和成组流水线等形式；
- (4) 按生产过程的连续程度分，有连续流水线和间断流水线；
- (5) 按流水线的节奏性分，有强制节拍流水线、自由节拍流水线和粗略节拍流水线。

(高级) 工商管理模拟考试(二)

总分：【100分】

考试时间：【90分钟】

一、主观题（共10题，每题10分，共计100分）

1、现代企业制度是一种产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的新型企业制度。中外众多的企业实践证明，现代企业的效率与活力来自其法人治理结构。试论述公司法人治理结构的组成与功能。

2、在大卫·艾克提出品牌资产的“五星”概念模型中，品牌资产的组成部分有哪些？

3、某电池生产企业对其生产的A、B、C三种电池的生产工序能力进行评估。经随机抽样并计算，得出如下数据：A电池的工序能力指数为1.8，B电池的工序能力指数为0.7，C电池的设计寿命要求不低于8500小时。随机抽取的该电池样本的平均寿命为8860小时，样本标准偏差为120小时。

1. 通过对A、B两种电池的工序能力指数进行判断，它们各自的生产工序能力如何？

2. 根据B电池的生产工序能力指数，该企业应该采取哪些措施？

3. 请计算C电池的工序能力指数是多少？

4、在特定的目标市场内，可供企业选择的市场策略有哪些？

5、近期一条百度向旗下团购网糯米投资200亿元的新闻把正在翻腾的O2O市场掀起了大浪。近日，在2015MIIC大会上，百度外卖老大说看不上卖外卖的钱，最终要做的是同城物流，一时间，大众对O2O的关注度陡升。

上个月，阿里巴巴重启“口碑”网，投入60亿元试图打造自己的O2O平台。而腾讯早在去年就向另一个重量级O2O平台大众点评网投资4亿美元，获20%股份，并于今年4月大众点评的E轮融资中再次加码。而58同城和京东已经分别推出58到家和京东到家，进军生活服务O2O市场。

一些高增长的O2O平台融资高得惊人，仅做美甲的平台河狸家年初就收获C轮5000万美元融资；外卖平台“饿了么”年初融资3.5亿美元；合并后的打车平台滴滴快的现在要融资20亿美元！

另一边很多还在发展的垂直的O2O平台正铆足干劲向前冲，如医药平台药给力、家政平台阿姨帮等，每一类都有很多创业公司在忙着推广和融资。还有不少新创业者正试图闯进来分一杯羹。

一时间O2O市场成了金矿，各路英雄都竖起大旗，拉开架势要攻城略地。

1. 请简述O2O的具体含义。

2. 某种程度上，O2O是B2C的一种特殊形式。B2C电子商务的基本组成部分有哪些？

3. 在电子商务中，无论何种模式都离不开网络营销。请至少说出网络营销的三种方式以及其主要内容。

6、江苏中圣集团的前身是1997年成立的南京圣诺化工设备有限公司。成立之初，他们看到传输长输管线的能量损失这个实际问题，想帮客户解决问题。工业上大量采用管道传输，这些管道在输送过程中，消耗了大量能量，消耗的能量需要定点补充。热的要再冷却，冷的要再加热。尤其是在化工领域，20%以上的消耗都是在这儿损失掉。他们发现这个问题，针对这个问题进行攻关，解决办法是：给这个支撑管架加一个垫子，这个垫子必须既要具备钢铁般的强度，否则会影响安全，又要绝热，否则还会散热。就这么一个小措施，就形成了他们的第一个产品——节能型管架。这个产品为公司赢得了机会和市场，它减少了管道80%的能耗。比如400度的蒸汽管子，支撑管架每个地方年能耗是400瓦，一公里有150个支架，能耗60千瓦。南京是一个化工城市，整个南京地区的管道加起来有一万多公里，一年损耗是60多万千瓦，相当于一个下关电厂一年的发电量，这叫小创新大节能。不经意之间的问题解决，可以为节能减排带来一个很大的空间。中圣集团针对大家都忽略的问题，把它挖掘出来，在节能减排中，创造明显效果，同时形成了一个产业。

1. 这是一种怎么样的创新？你从该创新中看到了什么？

2. 把创新作为管理的职能之一的合理性何在？

3. 举例说明创新职能的基本内容。

7、企业成长战略是以发展为导向的战略，引导企业不断开发新产品，开拓新市场，提高企业的市场占有率和竞争力。试论述企业成长战略包括哪几个方面。

8、项目的初始现金流量和终结现金流量的构成。

9、试述生产作业计划包括的内容。

10、试述工作分析的步骤。

【(高级) 工商管理模拟考试(二)参考答案】

一、主观题

1、答案：公司是由股东（大）会、董事会、监事会和执行机构组成的法人治理结构来统治和管理的。公司法人治理结构的设置和运作，能够明确划分企业的责权利，形成所有者、公司法人、监督者、经营者之间相互制衡的机制。公司法人治理结构由以下四部分组成：

（1）股东（大）会

股东（大）会是企业原始所有权的载体，是公司的最高权力机构。股东通过股东（大）会，选举和约束董事会、监事会，并对企业的重大决策进行表决，以维护自身的利益。此外，股东还可以通过买进或卖出公司股票，对公司行为形成外部化的制约。

（2）董事会

董事会是由股东（大）会依据法定规则选举产生的公司决策和管理机构。作为法人财产的代表，董事会对公司资产的运作与增值负责，承担资产风险。董事会基于股东的利益，对公司的重大问题进行决策，并对经理人员进行监督。

（3）监事会

监事会是依据权力制衡原则由股东选举监事组成的，专门对公司经营进行监督的机构。监事会代表股东对公司的经营活动进行独立的、全方位的监督，向股东（大）会负责。监事会的重点监督事项是公司财务和董事、经理履行职责的情况。

（4）执行机构

由经理人员组成公司的执行机构。经理作为公司的经营者，是由董事会精心选择的，并直接受控于董事会，对自己的经营成果负责。公司执行机构的其他高级管理人员，由经理选择和提名，通过董事会加以任命，基本职责是协助经理工作，对经理负责。

2、答案：大卫·艾克在综合前人经验的基础上，于1991年提炼出品牌资产的“五星”概念模型，即品牌资产是由品牌知名度、品牌认知度、品牌联想度、品牌忠诚度和品牌其他资产五部分组成：

（1）品牌知名度。品牌知名度是指消费者对一个品牌的记忆程度。品牌知名度可分为无名度、提示知名度、未提示知名度和顶端知名度四个阶段。一般来说，新产品在上市之初，在消费者心中处于无名度的状态；如果经过一段时间的广告等传播沟通，品牌在部分消费者心中有了模糊的印象，在提示之下能记忆起该品牌，即到达了提示知名度阶段；下一个阶段，在无提示的情况下，能主动记起该品牌，即到达了未提示知名度阶段；当品牌成长为强势品牌，在市场上处于“领头羊”位置时，消费者会第一个脱口而出或购买时第一个提及该

品牌，这时已达到品牌知名度的最佳状态，即到达了顶端知名度阶段。

(2) 品牌认知度。品牌认知度是指消费者对某一品牌在品质上的整体印象。它的内涵包括功能、特点、可信赖度、耐用度、服务度、效用评价、商品品质和外观。

(3) 品牌联想度。品牌联想度是指透过品牌而产生的所有联想，是对产品特征、消费者利益、使用场合、产地、人物、个性等的人格化描述。它是经过独特的销售主张传播和品牌定位沟通的结果。它提供了购买的理由和品牌延伸的依据。

(4) 品牌忠诚度。品牌忠诚度是在购买决策中多次表现出来的对某个品牌有偏向性的（而非随意的）行为反应，也是消费者对某种品牌的心理决策和评估过程。品牌忠诚度是品牌资产的核心。

(5) 品牌其他资产。品牌其他资产是指品牌有何商标、专利等知识产权，如何保护这些知识产权，如何防止假冒产品，品牌制造者拥有哪些能带来经济利益的资源，如客户资源、管理制度、企业文化、企业形象等。

3、1. 答案：(1) A电池的工序能力指数为1.8，当工序能力指数 $CP > 1.67$ 时，可以认为工序能力过剩。

(2) B电池的工序能力指数为0.7，当工序能力指数 $1.00 \geq CP > 0.67$ 时，可以认为工序能力不足。

2. 答案：B电池的工序能力不足，这时，要暂停加工，立即追查原因，并采取以下措施：

(1) 努力提高设备精度，并使工艺更为合理和有效，进一步提高操作技能与质量意识，改善原材料质量及提高加工性能，使工序能力得到适当的提高；

(2) 修订标准，若设计上允许，可降低技术要求，即用放宽公差的方法处理；

(3) 为了保证出厂产品的质量，在工序能力不足时，一般应通过全检后剔除不合格品，或实行分级筛选来提高产品质量。

3. 答案：利用单侧公差计算工序能力指数，公式为：

由题可得，单侧公差工序能力指数 $CPL = (8860 - 8500) / (3 \times 120) = 1$ 。

4、答案：在特定的目标市场内，可供企业选择的策略主要有三种：

（1）无差异营销策略

企业把整体市场看作一个大的目标市场，只向市场投放单一的产品，设计一种营销组合策略，通过大规模分销和大众化的广告，满足市场中绝大多数消费者的需求。在某种产品是某个行业不可替代的必需品（如中国书画艺术品所需的墨）、产品是专利品、产品独特不易被模仿、市场处于卖方市场等情况下，企业完全可以采用无差异营销策略。

（2）差异性营销策略

企业按照对消费者需求差异的调查分析，将总体市场分割为若干个细分市场，从中选择两个乃至全部细分市场作为目标市场，针对不同的细分市场的需求特点，设计和生产不同的产品，并采用不同的营销组合，分别满足不同的需求。当企业所面对的市场具有较强的需求差异、产品替代性较强、市场处于买方市场，而且企业具有相当的实力可以同时设计和生产不同的产品时，就可以选择差异性营销策略。

（3）集中性营销策略

企业在市场细分的基础上，选择一个或几个细分市场作为目标市场，制定营销组合方案，实行专业化经营，把企业有限的资源集中使用，在较小的目标市场上拥有较大的市场占有率。

5、1. 答案：O2O是“Online to Offline”的缩写，它是指线上与线下协调集成的电子商务。O2O电子商务把互联网与地面店完美对接，实现互联网落地，让消费者在享受线上交易优点的同时，又可享受线下贴心的服务，将线下商务的机会与互联网结合在一起。O2O电子商务实现信息和实物之间、线上和线下之间的紧密联系。

2. 答案：B2C电子商务就是企业与消费者之间的电子商务。B2C电子商务有三个基本组成部分：

（1）为顾客提供在线购物场所的网上商店；

（2）为顾客进行商品配送的物流系统；

（3）资金结算的电子支付系统。

3. 答案：网络营销的具体形式主要有：

(1) 搜索引擎营销。搜索引擎营销就是基于搜索引擎平台的网络营销，即利用人们对搜索引擎的依赖和使用习惯，在人们检索信息的时候尽可能将营销信息传递给目标客户，它是目前主要的网络营销手段之一。搜索引擎营销主要方法包括竞价排名、分类目录登录、搜索引擎登录、付费搜索引擎广告、关键词广告、搜索引擎优化（搜索引擎自然排名）、地址栏搜索、网站链接策略等。

(2) 博客营销。博客营销是通过博客网站或博客论坛接触博客作者和浏览者，利用博客作者个人的知识、兴趣和生活体验等传播商品信息的营销活动。博客营销本质在于通过原创专业化内容进行知识分享，争夺话语权，建立起个人品牌，树立自己“意见领袖”的身份，进而影响读者和消费者的思维和购买行为。

(3) BBS营销。BBS (Bulletin Board System) 营销又称电子论坛营销，就是利用电子论坛这种网络交流平台，通过专业的电子论坛帖子策划、撰写、发放、监测、汇报等流程，在电子论坛空间进行高效传播，包括各种置顶帖、普通帖、连环帖、论战帖、多图帖、视频帖等。再利用电子论坛强大的聚众能力，利用电子论坛作为平台举办各类踩楼、灌水、贴图、视频等活动，调动网友与品牌之间的互动，从而让目标客户更加深刻地了解企业的产品和服务，最终达到宣传企业品牌、产品和服务，加深市场认知度的效果的网络营销活动。

(4) 即时通信营销。即时通信营销是企业通过即时通信工具推广产品和品牌的一种手段，具体有两种情况。第一种，网络在线交流。中小企业建立网店或者企业网站时一般会有即时通信功能，这样潜在的客户如果对产品或者服务感兴趣自然会主动和在线的商家联系。第二种，广告。中小企业可以通过即时通信工具，发布一些产品信息、促销信息，或者可以通过图片发布一些网友喜闻乐见的表情，同时加上企业要宣传的标志。

(5) 病毒式营销。病毒式营销利用的是用户口碑传播的原理。在互联网上，这种“口碑传播”更为方便，可以像病毒一样迅速蔓延，因此病毒式营销成为一种高效的信息传播方式；而且，由于这种传播是用户之间自发进行的，因此几乎是不需要费用的网络营销手段。病毒式营销是一种常用的网络营销方法，常用于进行网站推广、品牌推广等。

(6) 网络知识性营销。网络知识性营销是利用百度的“知道”“百科”或企业网站自建的疑问解答板块等平台，通过与用户之间提问、解答的方式来传播企业品牌、产品和服务的信息。网络知识性营销主要是因为扩展了用户的知识层面，让用户体验企业和个人的专业技术水平和高质服务，从而对企业和个人产生信赖和认可，最终达到传播企业品牌、产品和服务的目的。

(7) 网络事件营销。网络事件营销是企业、组织主要以网络为传播平台，通过精心策划、实施可以让公众直接参与并享受乐趣的事件，并通过这样的事件达到吸引或转移公众注意力，改善、增进与公众的关系，塑造企业、组织良好的形象，以谋求企业更大效益的营销传播活动。

(8) 网络口碑营销。网络口碑营销是把传统的口碑营销与网络技术有机结合起来新的营销方式，是应用互联网互动性和便利性的特点，在互联网上，通过消费者或企业销售人员以

文字、图片、视频等口碑信息与目标客户进行互动沟通，两者对企业的品牌、产品、服务等相关信息进行讨论，从而加深目标客户的印象，最终达到网络营销的目的。

(9) 网络直复营销。网络直复营销是指生产企业通过网络，直接发展分销渠道或直接面对终端消费者销售产品的营销方式，如B2C、B2B等。网络直复营销是通过把传统的直销行为和网络有机结合，从而演变成了一种全新的、颠覆性的营销模式。

(10) 网络视频营销。网络视频营销指的是企业将各种视频短片以各种形式放到互联网上，达到宣传企业品牌、产品以及服务信息目的的营销手段。网络视频广告的形式类似于电视视频短片，它具有电视短片的种种特征，如感染力强，形式、内容多样，富有创意等，又具有互联网营销的优势，如互动性、主动传播性、传播速度快、成本低廉等。可以说，网络视频营销将电视广告与互联网营销的特点集于一身。

(11) 网络图片营销。网络图片营销就是企业把设计好的有创意的图片，在各大论坛、空间、博客、和即时聊天等社交平台上进行传播或通过搜索引擎的自动抓取，最终达到传播企业品牌、产品、服务等信息，最终来达到营销的目的。

(12) 网络软文营销。网络软文营销，又称网络新闻营销，通过网络上门户网站、地方或行业网站等平台传播一些具有阐述性、新闻性和宣传性的文章，包括一些网络新闻通稿、深度报道、案例分析等，把企业、品牌、人物、产品、服务、活动项目等相关信息以新闻报道的方式，及时、全面、有效、经济地向社会公众广泛传播的新型营销方式。

(13) RSS营销。RSS (Really Simple Syndication) 营销，又称网络电子订阅杂志营销，是指利用RSS这一互联网工具传递营销信息的网络营销模式。RSS营销的特点决定了其比其他邮件列表营销具有更多的优势，是对邮件列表的替代和补充。使用RSS营销的大都是行业内人士，如研发人员、财经人员、企业管理人员，他们会在一些专业性很强的科技型、财经型、管理型等专业性网站，用邮件形式订阅杂志和日志信息，从而达到了了解行业新信息的需求。

(14) SNS营销。SNS，全称Social Networking Services，即社会性网络服务，专指帮助人们建立社会性网络的互联网应用服务。SNS营销通过利用SNS网站的分享和共享功能来实现的一种营销方式，是随着网络社区化而兴起的。SNS现在已经成为备受广大用户欢迎的一种网络交际模式。

6、1. 答案：这种创新从类型上来讲属于技术创新中的要素组合结果的创新。

生产过程中各种要素组合的结果是形成企业向社会贡献的产品。产品是企业的生命，企业只有不断地创新产品，才能更好地生存和发展。产品创新包括许多内容，物质产品创新主要包括品种和结构的创新。具体内容如下：

(1) 品种创新要求企业根据市场需要的变化，根据消费者偏好的转移，及时地调整企业的生产方向和生产结构，不断开发出受用户欢迎的适销对路的产品。

(2) 产品结构的创新，在于不改变原有品种的基本性能，对现在生产的各种产品进行改进和改造，找出更加合理的产品结构，使其生产成本更低，性能更完善，使用更安全，从而更具市场竞争力。

在案例中，中圣集团发现工业上采用的传输管道在传输过程中，消耗了大量能量，消耗的能量需要定点补充。热的要再冷却，冷的要再加热。为了解决这一问题，他们想出的办法是给这个支撑管架加一个垫子，这个小措施促成了他们的第一个产品——节能型管架。这个产品为公司赢得了机会和市场，它减少了管道80%的能耗。这种创新就属于技术创新的要素组合创新。

2. 答案：将创新作为管理的一项重要职能，有其合理性表现在以下几个方面：

(1) 计划、组织、领导、控制是保证计划目标的实现所不可能缺少的，从某种角度讲，它们是管理的“维持职能”。其任务是保证系统按预定的方向和规则进行。但是管理是在动态环境中生存的社会经济系统，仅维持是不够的，还必须不断调整系统活动的内容和目标，以适应环境变化的要求——这就是经常被人们忽视的管理的“创新职能”。

(2) 任何社会系统都是一个由众多要素构成的，与外部不断发生物质、信息、能量交换的动态、开放的非平衡系统。而系统的外部环境是在不断地发生变化的，这些变化必然会对系统的活动内容，活动形式和活动要素产生不同程度的影响；同时，系统内部的各种要素也是在不断发生变化的。系统内部某个或某些要素在特定时期的变化必然要求或引起系统内其他要素的连锁反应，从而对系统原有的目标，活动要素间的相互关系等产生一定的影响。系统若不及时根据内外变化的要求，适时进行局部或全局的调整，则可能被变化的环境所淘汰，或为已经改变了的内部要素所不容。这种为适应系统内外变化而进行的局部和全局的调整，便是管理的创新职能。

3. 答案：创新职能的基本内容包括：

(1) 目标创新。企业是在一定的经济环境中从事经营活动的，在新的经济背景中，企业的目标必须调整为：“通过满足社会需要来获取利润”。至于企业在各个时期的具体的经营目标，则更需要适时地根据市场环境和消费需求的特点及变化趋势加以整合，每一次调整都是一种创新。

(2) 技术创新。技术创新是企业创新的主要内容，企业中出现的大量创新活动是有关技术方面的，因此，有人甚至把技术创新视为企业创新的同义语。

(3) 制度创新。要素组合的创新主要是从技术角度分析了人、机、料的各种结合方式的改

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/256111230141010140>