

# 山东大学

## 二〇一七年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

科目代码 840

科目名称 管理学

(答案必须写在答卷纸上, 写在试题上无效)

### 一、名词解释 (共 5 小题, 每小题 4 分, 共 20 分)

霍桑试验; 德尔菲法; 管理幅度; 全面质量管理; 授权

### 二、简述题 (共 5 小题, 每小题 10 分, 共 50 分)

1. 简述坎农的组织发展阶段理论
2. 简述提高管理效果的途径
3. 简述事业部制及其优缺点
4. 简述知识管理应遵循的原则
5. 简述赫茨伯格的双因素理论并简要评价

### 三、论述题 (共 2 小题, 每小题 25 分, 共 50 分)

1. 试述领导艺术的特点, 并分析在实际工作中领导应如何用人
2. 论述目标管理的过程及其成功实施的主要决定因素

### 四、案例分析 (30 分)

阿里巴巴网站属于 B2B (企业对企业之间交易) 类型, 是企业对企业开展网络业务的, 更严格地说, 是为买卖双方提供信息交易平台, 企业通过虚拟的网络平台将买卖双方的供求信息聚集到一起, 协调其供求关系并从中收取交易费用。阿里巴巴精确地定位于此, 经过几年的发展成为全球规模最大、运营最成功的 B2B 企业之一。

#### 1. 阿里巴巴的资本模式

阿里巴巴中国控股有限公司的资本主要来源于风险投资。阿里巴巴的资本运营模式是对企业成立初期的资产重组, 把企业改制成上市股份控股公司, 在资本市场上进行融资。1999 年 3 月马云和同伴以 50 万人民币创办阿里巴巴网站, 1999 年 7 月 9 日在香港成立阿里巴巴中国控股有限公司, 9 月 9 日在杭州成立阿里巴巴 (中国) 网络技术有限公

司, 1999 年 10 月, 吸收了美国著名投资公司高盛 (Goldman Sachs) 牵头的国际财团 500 万美元风险资金; 2000 年 1 月, 日本互联网投资公司软库 (Softbank) 以 2000 万美元与阿里巴巴结盟, 合作开发日文、韩文及多种欧洲语言的当地阿里巴巴国际贸易网站; 2002 年 2 月, 日本亚洲投资公司又向阿里巴巴投资。2003 年, 马云说服了孙正义等 7、8 个投资人, 阿里巴巴投资 1 亿元给淘宝网。2005 年 10 月, 阿里巴巴对淘宝网追加 10 亿元人民币的投资。

现在阿里巴巴运营正常, 资本运作也是成功的, 它的品牌价值每天都在以 100 万元的数额上涨。到目前为止, 阿里巴巴的投资商有: 软库公司 (Softbank)、高盛集团 (Goldman Sachs)、日本亚洲投资公司 (Japan Asia Investment Co., Ltd.)、汇亚基金 (Transpac Capital)、Fidelity 远东风险投资公司 (Fidelity Ventures Far East)、TDF 风险投资有限公司 (Venture TDF)、瑞典投资 (Investors AB), 这些投资商都是世界上著名的风险投资机构, 他们对阿里巴巴的关注和资金注入, 充分体现了阿里巴巴资本运营的成功。

#### 2. 阿里巴巴的技术模式

马云觉得技术就应该是傻瓜式的服务, 技术应该为人服务, 人不能为技术服务。阿里巴巴定位于为世界上的商人建立一个综合信息交易服务平台, 它是为商人和商人之间开展服务的网站, 它的参与者大都是中小型企业, 在现阶段企业上网考虑的时间成本还是很少的, 因此阿里巴巴的网站技术模式定位于系统运行的持续稳定性和安全性两方面, 阿里巴巴作为信息中介服务平台, 它的系统运行要求是严格的。阿里巴巴的通信系统采用互联网和通讯网, 在服务器的构建上要保证交易信息在通信网络上的安全传递, 并且保证数据库服务器的绝对安全, 防止网络黑客的闯入破坏。它的系统在抗侵入性、边界服务器、采用加密技术的信息完整性、用户和话路的鉴别服务等方面有严格的要求。阿里巴巴在身份验证和安全监控上也有一些大的作为。在系统应用软件方面, 阿里巴巴采用了网上信用管理系统、身份认证管理系统、网络监控管理系统和网络安全管理系统等, 最大限度上来保证网站安全、数据安全、交易安全。

#### 3. 阿里巴巴的经营模式

阿里巴巴网站从 1999 年 3 月建立以来, 一直以大胆、敢于创新的经营模式不断发展变化着。它一直进行着各地商人对电子商务需求的调查, 不断地顺应要求, 改革网站的服务, 不断引入新的发展竞争策略, 加强区域联合和企业合作。

电子商务网站的核心竞争力是人气, 而并非资金和技术, 资金和技术只是制造人气的基础资源。即使有了资金和技术, 如果没有大量的围绕着增加人气的营销活动, 最终还是会遇到寒流。阿里巴巴在一开始也受到很多企业的怀疑和质问, 于是它采取了曲线发展的经营策略, 首先是免费使用, 给商家免费的产品展示空间、免费电子邮件, 并提供大量及时的免费供求信息; 其次是制造人气和人脉, 在此情况下阿里巴巴的金牌论坛“以商会友”新鲜出炉, 多数是很放松的话题和会员们的信息交流, 渐渐的人气开始飙升, 一些喜欢上论坛的商家成了阿里巴巴的人脉, 人脉就是口碑, 而口碑就是不折不扣的竞争力。然后推出一系列的经营项目: 推出旨在帮助中国企业打开国际市场的“中国供应商”栏目, 并开始在中国站招商; 推出“诚信通”网上信用管理系统, 在中国网站全面推行“诚信通”计划, 在全球率先打造网上诚信商务社区; 投资一亿多元开发“淘宝”模式的中国个人网上交易平台; 推出“企业风采”服务, 下设“成功启示录”、“新品视窗”、“业界新秀”、“老板论道”四个子栏目, 全方位地展示企业、企业的产品以及

企业家的风貌，成为企业进行网上营销的另一个亮点；推出精确匹配关键词服务；组建社区商盟，交流从商经验，共享阿里巴巴百万商人资源，互补商务服务，寻求合作机会；推出商友通服务，成为阿里巴巴社区的通行证。这些经营项目保证了阿里巴巴立足于为全世界商人建立一个全球最大的网上商业机会信息交流站点的目标。

#### 4. 阿里巴巴的管理模式

阿里巴巴首先在组织结构上实现扁平化，减少信息流通环节，达到快速高效的决策目标。阿里巴巴的企业各机构权责清晰、职能明确，在“淘宝”网站研发过程的高度保密以至企业内部员工也只是在消息发布后才知晓的事例可以看出阿里巴巴组织机构的严密性、高效性。阿里巴巴设立首席执行官、首席运营官、首席财务官和首席技术官，他们的职权和责任是明确的。

阿里巴巴在人力资源管理上也有自己鲜明的特点，阿里巴巴总结为：一是不从竞争对手中挖人，一个企业的价值观体现在点点滴滴上，我们公司从没有回扣。二是员工随时可以离开公司，我们公司永不留人。三是请进来的人要对他负责，来之前对他狠一点，来之后对他好一点。

阿里巴巴建立了科学的激励机制，实行内部 271 战略，20%是优秀员工，70%是不错的员工，10%的员工是必须淘汰掉的。同时，还加强了团队建设，阿里巴巴人认为唐僧的团队是最好的团队。阿里巴巴不希望用精英团队，如果只是精英们在一起肯定做不好事情，平凡的人在一起做一些不平凡的事，这就是团队精神，让每个人都欣赏团队，这样才行。

阿里巴巴进行了统一思想的教育，使员工树立牢固的企业价值。阿里巴巴也注重对员工的培训和提拔，鼓励员工进行尝试和创新，建立人才成长的良好环境。

阿里巴巴在对网站进行管理时，起用了网上信用管理系统、身份认证管理系统、网络监控管理系统和网络安全管理系统等，最大限度上保证了网站安全、数据安全、交易安全。

阿里巴巴在经营管理上，注重与优势企业的联合，在区域市场寻找合适的合作人，成立网络交易的地区板块，方便同地区的业务交易。比如在土耳其知名网络交易平台企业的合作，使得两者能够进行业务上的交叉互补，沟通了中外商人的联系，创造了更多的企业价值。

#### 5. 结束语

Michael Rappa 认为商务模式就其最基本的意义而言，是指做生意的方法，是一个公司赖以生存的模式——一种能够为企业带来收益的模式。商务模式规定了公司在价值链中的位置，并指导其如何赚钱。阿里巴巴作为典型的网络经纪模式和世界上最成功的 B2B 商业网站之一，它的很多做法都开创了网络经济类型和应用模式的先河。

1. 阿里巴巴构建电子商务帝国过程中的管理创新体现在何处？
2. 阿里巴巴的管理创新有什么效果？
3. 试分析阿里巴巴的商业模式是否存在隐患？并尝试分析阿里巴巴未来可能会出现商业模式会体现在哪些方面？