



Tsinghua – INSEAD Executive MBA Programme

报考指南

APPLICATION INSTRUCTIONS

英国《金融时报》全球 EMBA 2015 百强排名全球第一
连续五年稳居全球前三



清华经管学院
Tsinghua SEM

INSEAD
The Business School
for the World®

联考笔试

按照全国硕士生统一入学考试安排，联考笔试将于每年 12 月 23 日举行，考点设在清华大学。

联考笔试科目为《EMBA 联考综合能力》，时间 3 小时，满分 200 分。主要考察考生的英语阅读水平、逻辑思维能力、管理实践经验及商业判断能力。

考试内容包括商务英语阅读、逻辑数学推理、管理案例分析和商业判断能力四大部分。其中：

- ◎ 商务英语阅读，满分 25 分，测试考生的商务英语理解能力。题型为两篇英文阅读理解，每篇阅读理解包括 5 道选择题，每题 2.5 分。
- ◎ 逻辑数学推理，满分 35 分，测试考生逻辑推导能力、数学分析能力。其中，5 道逻辑推理题，题型为选择题，每题 4 分；5 道基础数学题，题型为选择题，每题 3 分。
- ◎ 管理案例分析，满分 80 分，测试考生的实践管理分析能力，题目主要来自企业管理的实际问题，涉及战略规划、人力资源、商业伦理、经济热点等方面。题型为 2 道开放式论述题（可在 3 道题目中任选 2 道进行论述），每题 40 分。
- ◎ 商业判断能力，满分 60 分，测试考生的商业敏感性、问题决断力、社会责任感。题型为 2 道开放式论述题（可在 3 道题目中任选 2 道），每题 30 分。

样题

一、商务英语阅读

（阅读下面的短文，对 10 个题目进行判断，每道题正确答案只有一个。每小题 2.5 分，共 25 分）

When Thomas Keller, one of America's foremost chefs, announced that on Sept. 1 he would abolish the practice of tipping (付小费) at Per-Se., his luxury restaurant in New York City, and replace it with European-style service charge, I knew three groups would be opposed: customers, servers and restaurant owners. These three groups are all committed to tipping—as they quickly made clear on Web sites. To oppose tipping, it seems to be anticapitalist, and maybe even a little French.

But Mr. Keller is right to move away from tipping—and it's worth exploring why just about everyone else in the restaurant world is wrong to stick with the practice.

Customers believe in tipping because they think it makes economic sense. "Waiters know that they won't get paid if they don't do a good job" is how most advocates of the system would put it. To be sure, this is a tempting, apparently rational statement about economic theory, but it appears to have little applicability to the real world of restaurants.

Michael Lynn, an associate professor of consumer behavior and marketing at Cornell's School of Hotel Administration, has conducted dozens of studies of tipping and has concluded that consumers' assessments of the quality of service correlate weakly to the amount they tip.

Rather, customers are likely to tip more in response to servers touching them lightly and leaning forward next to the table to make conversation than to how often their water glass is refilled—in other words, customers tip more when they like the server, not when the service is good. Mr. Lynn's studies also indicate that male customers increase their tips for female servers while female customers increase their tips for male servers.

What's more, consumers seem to forget that the tip increases as the bill increases. Thus, the tipping system is an open invitation to what restaurant professionals call "upwelling": every bottle of imported water, every espresso and every cocktail is extra money in the server's pocket. Aggressive upwelling for tips is often rewarded while low-key quality service often goes unrecognized.

In addition, the practice of tip pooling, which is the norm in fine-dining restaurants and is becoming more in every kind of restaurant above the level of a greasy spoon, has ruined whatever effect voting with your tip might have had on an individual waiter. In an unreasonable outcome, you are punishing the good waiters in the restaurant by not tipping the bad one. Indeed, there appear to be little connection between tipping and good service.

1. It may be inferred that a European-style service_____.
 - A. is tipping-free
 - B. charges little tip
 - C. is the author's initiative
 - D. is offered at Per-Se
2. Which of the following is NOT true according to the author .
 - A. Tipping is a common practice in the restaurant world.
 - B. Waiters don't care about tipping
 - C. Customers generally believe in tipping.
 - D. Tipping has little connection with the quality of service.
3. According to Michael Lynn's studies, waiters will likely get more tips if they_____.
 - A. have performed good service
 - B. frequently refill customers' water glass
 - C. win customers' favor
 - D. serve customers of the same sex
4. We may infer from the context that "upwelling" (Line 2, Para 6) probably means _____.
 - A. selling something up
 - B. selling something fancy
 - C. selling something unnecessary
 - D. selling something more expensive
5. This passage is mainly about _____.
 - A. reasons to abolish the practice of tipping
 - B. economic sense of tipping
 - C. consumers' attitudes towards tipping
 - D. tipping for good service

It is well known that when an individual joins a group he tends to accept the group's standards of behavior and thinking. Many illustrations could be given of this from everyday life, but what is of particular interest to psychologists is the extent to which people's judgments and opinions can be changed as a result of group pressure. Asch and others noticed that people in a group will agree to statements that are contrary to the evidence of their senses. It would be a mistake to think that only particularly changeable people are chosen to take part in experiments of this type. Usually highly intelligent and independent people are used.

In a typical experiment, this is what may happen. The experimenter asks for volunteers to join a group

which is investigating visual perception. The victims are not, therefore, aware of the real purpose of the experiment. Each volunteer is taken to a room where he finds a group of about seven people who are collaborating with the experimenter. The group is shown a standard card which contains a single line. They are then asked to look at a second card. This has three lines on it. One is obviously longer than the line on the first card, one is shorter and one the same length. They have to say which line on the second card is the same length as the line on the standard card. The other members of the group answer first but what the volunteer does not know is that they have been told to pick one of the wrong lines. When his turn comes he is faced with the unanimous opinion of the rest of the group—all the others have chosen line A but he quite clearly sees line B as correct. What will he do? According to Asch, more than half of the victims chosen will change their opinion. What is equally surprising is that, when interviewed about their answers, most explained that they know the group choice was incorrect but that they yield to the pressure of the group because they thought they must be suffering from an optical illusion, or because they were afraid of being different.

1. The psychologists are particularly interested in_____.
 A. the changes in the attitudes of the people
 B. the degree of changes of people's opinions
 C. the result of the experiment
 D. the difference in people's characters
2. People who are usually chosen to take part in the experiments are_____.
 A. stubborn and independent
 B. knowledgeable
 C. ignorant and docile
 D. capable of reasoning
3. Which of the following statements is TRUE?
 A. The experimenter and all the members of the group except the victim know the purpose of the experiment.
 B. All of them know the purpose of the experiment.
 C. Only the experimenter knows the purpose of the experiment.
 D. Only the victim knows the purpose of the experiment.
4. More than half of the victims changed their opinion because_____.
 A. someone in the group changed their opinion
 B. they thought their eyes must be deceived
 C. they thought the group choice was correct.
 D. they had been told about the answer

-
5. The purpose of the author in writing this passage is to_____.
- A. illustrate the influence of the group's pressure on individual's behavior
 - B. invite more volunteers to join in Asch's experiment
 - C. tell the audience how to perform psychological experiment
 - D. encourage people to act against the group's opinion

二、逻辑数学推理

(一) 逻辑推理 (每题只有一个正确选择, 本大题共 5 小题, 每小题 4 分, 共 20 分)

1. 去年某旅游胜地游客人数与前年游客人数相比, 减少约一半。当地旅游管理部门调查发现, 去年与前年的最大不同是入场门票从 120 元升到 190 元。

以下哪项措施, 最可能有效解决上述游客锐减问题? _____

- A. 利用多种媒体加强广告宣传。
- B. 旅游地增加更多的游玩项目。
- C. 根据实际情况, 入场门票实行季节浮动价。
- D. 对游客提供更周到的服务。
- E. 加强该旅游地与旅游公司的联系。

2. 一项时间跨度为半个世纪的专项调查研究得出肯定结论: 饮用适量的咖啡对人的心脏无害。因此, 咖啡的饮用者只要不过量, 完全可以放心地享用。

以下哪项最为恰当地指出了上述论证的漏洞? _____

- A. 咖啡的常规饮用量可能因人而异。
- B. 心脏健康不等同于身体健康。
- C. 咖啡饮用者可能在喝咖啡时吃对心脏有害的食物。
- D. 喝茶, 特别是喝绿茶比喝咖啡有利于心脏保健。
- E. 有的人从不喝咖啡但心脏仍然健康。

3. 软饮料制造商: 我们的新型儿童软饮料娃娃乐增加了钙的含量。由于钙对形成健康的骨骼非常重要, 所以经常饮用娃娃乐会使孩子更加健康。

消费者代表: 但娃娃乐中同时含有大量糖份, 经常食用大量糖不利健康, 尤其是对孩子。

在对软饮料制造商的回应中, 消费者代表做了下列哪一项? _____

- A. 对制造商宣称的钙元素在儿童饮食中的营养价值提出质疑。
- B. 争论说如果对制造商引用的证据加以正确地考虑, 会得出完全相反的结论。
- C. 暗示产品制造商通常对该产品的营养价值毫不关心。
- D. 举出其它事实以向制造商所做的结论提出质疑。
- E. 怀疑某种物质是否在适度食用时有利于健康, 而过度食用时则对健康有害。

4. A 公司规定，其所属的各营业分公司，如果年营业额超过 800 万，其职员可获得一个月假期的奖励；如果年营业额超过 600 万元，其职员可以获得 5000 元的奖励，两项奖励可以同时获得。年中统计显示，该公司所属的 12 个分公司中，6 个年营业额超过了 1000 万元，其余的则不足 600 万元。

如果上述断定为真，则以下哪项关于该公司今年获奖情况的断定一定为真？ _____

- I. 获得假期奖励的职员，一定获得 5000 元。
 II. 获得 5000 元的职员，一定获得假期奖励。
 III. 半数职员获得了假期奖励。
- A. 只有 I.
 B. 只有 II.
 C. 只有 III.
 D. 只有 II 和 III.
 E. 只有 I 和 II.

5. 在西方经济发展的萧条期，消费需求的萎缩导致许多企业解雇职工甚至倒闭。在萧条期，被解雇的职工很难找到新的工作，这就增加了失业人数。随着消费需求的增加和社会投资能力的扩张，萧条之后的复苏对劳动力的需求量增加。但是经历了萧条之后的企业主大都丧失了经商的自信，他们尽可能地推迟雇用新的职工。

上述断定如果为真，最能支持以下哪项结论？ _____

- A. 经济复苏不一定能迅速减少失业人数。
 B. 萧条之后的复苏至少需要两三年。
 C. 萧条期的失业大军主要由倒闭企业的职工组成。
 D. 萧条通常是由企业主丧失经商自信引起的。
 E. 在西方经济发展中出现萧条是解雇职工造成的。

(二) 基础数学（每题只有一个正确选择；本部分 5 小题，每小题 3 分，共 15 分）

1. 李先生储蓄人民币 10,000 元，存款期限为两年，并且按照复利记息。到期时，李先生连本带息获得 12,100 元。

请问年利率是多少？ _____

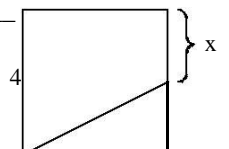
- A. 6% B. 8% C. 10% D. 12% E. 14%

2. 100 个人中，88 个有电视，76 个有报纸，有电视没报纸的是 X 个，问有报纸没电视的有多少？ _____

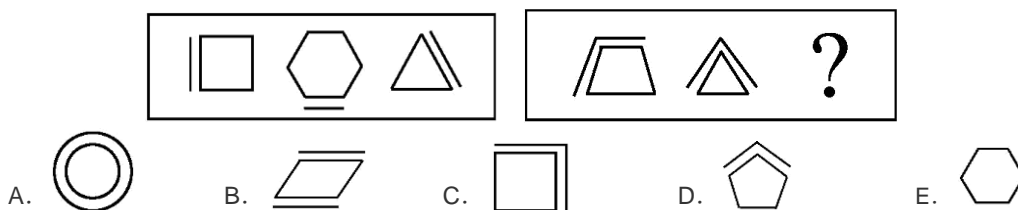
- A. X-12 B. X-5 C. X+10 D. X+8 E. X+5

3. 右图正方形的边长为 4，请问阴影部分面积与非阴影部分面积之比是多少？ _____

- A. (2+X)/4 B. (4+X)/8 C. 2 D. (4+X)/(4-X) E. 2X



4. 某考试共 25 道选择题，答对一题得 4 分，不答或答错一题扣 1 分。考生李某成绩为 80 分，请问他答对多少道题？ _____
- A. 22 B. 21 C. 20 D. 19 E. 18
5. 如下两套图形具有某种相似性，也存在某种差异。请从五个选项中选择你认为最适合的图形取代问号，使得两套图形表现出最大的相似性，且第二套图形也表现出自己的特征。



三、管理案例分析

（在以下三个题目中任选两题进行论述，每题 40 分，共 80 分。）

1. 沃尔玛公司（Wal-Mart）在 1962 年成立于美国阿肯色州，是目前世界上最大的连锁零售企业。为提供低价的产品，沃尔玛选择直接与供应商或制造商谈判，以大额稳定的订单削减成本、压低利润。同时，它也在全球范围内选择人工成本更低的产地的产品。此外，它建立了高度自动化物流系统，最大限度地降低了商品库存和在途时间，压缩了营运成本。其配送中心从收到店铺的订单到向生产厂家进货和送货，只需要两天时间。在提供低廉商品外，为达到“让顾客满意”的目标，沃尔玛也提供了“无条件退款”的承诺。对于员工，沃尔玛也积极与员工之间的伙伴关系。对每一位员工，公司除了提供“利润分红计划”、“员工折扣规定”和“奖学金”，也给予带薪休假，节假日补助，医疗、人身保险等待遇。一时间，美国社会开始用“沃尔玛效应”这样的词，来描述这家公司对于美国社会造成的影响。

长期以来，沃尔玛对于数据分析即有很好的掌握。一个经典的故事是，沃尔玛的资讯工程师在分析结帐数据时发现，尿布和啤酒的销售量在每周五的晚上存在正向的关联性。透过调查才发现，这是因为在周五晚上，父亲在前往超市买尿布的同时，会顺便为周末球赛会购买啤酒回家。因此，沃尔玛开始固定在每周五把啤酒和尿布摆设放在同一区域，意外让这两项产品的销售量提升 30%。在大数据时代下，沃尔玛进一步利用建立社会基因组（Social Genome）程序，对终端消费者在社群网站的话题进行分析，进一步提供采购建议给终端消费者。沃尔玛的营销方式，已经从挖掘顾客的需求，演化到了创造消费者的需求。

在互联网时代下，面对电商的崛起，沃尔玛也努力的转型。在传统零售方面，沃尔玛在英国、日本和美国开展了小型门店的这一业态。在小型门店中，沃尔玛提供更加精简商品品类，同时也经由提供独家商品提升差异化。此外，由于电商的发展趋势已进入了 O2O 全通路的时代。所谓的「O2O」模式，是整合线上及线下的买方及卖方，藉由打折，提供资讯，服务预订等方式，把线下商城的消息推送给线上使用者，从而将线上使用者转换为线下客户。为此沃尔玛透过旗下的创新实验室 @WalmartLabs 收购十多家新创公司，专注于创新的 O2O 服务。在取货方面，它推出免费的线上订货，线下领取的“购货点”。消费者可

以在网上订购商品，取得取货编号后，根据预约时间到店提取商品。在物流方面，与 Uber 与 Lyft 合作提供由司机担任送货员的外送服务。在行动支付方面，它启用了“沃尔玛付款”行动支付服务，打造自己的行动支付生态系，进一步掌握消费者的消费与支付习惯。沃尔玛希望经由 O2O 战略，整合线下实体店和线上电子商务，进而定义零售业的未来。

问题：

- (1) 请分析沃尔玛的成功因素，并谈谈您认为企业应如何打造核心竞争力。
- (2) 沃尔玛十分重视与员工间的关系。请结合您的管理实践经验，谈谈您对员工激励机制的看法。
- (3) 您觉得沃尔玛的 O2O 发展战略是否可以定义零售业的未来呢？为什么？

2. 海尔集团创立于 1984 年，从生产冰箱，逐步拓展到家电、通讯、IT 数码产品、家居、物流、金融、房地产、生物制药等领域。经过 30 多年的艰苦奋斗和卓越创新，海尔已经从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为享誉国内外的跨国企业了。

和一般企业的思维不同，海尔选择优先进入竞争力较大的发达市场。在发达市场取得成功后，才进入竞争力相对较小的的新兴市场。在 1994 年，海尔进入美国市场。由于在当时，美国市场中缺乏有竞争力的小型电冰箱，因此在 3 年内，海尔就在美国的小型电冰箱市场占有了超过 30% 的市场份额。在小众市场成功以后，海尔开始与大型连锁零售店，在美国推出如大冰箱、空调和洗衣机等常规产品。海尔在美国市场的发展战略，并非是提供低廉的产品，而是以高价的高质量产品为目标。因此，虽然美国的劳动力成本较高，但仍积极在美国建立工业园和电冰箱厂，以美国生产的产品提供美国的消费者。

在 2000 年海尔也开始进入欧洲市场。它在 2000 年于意大利北部的 Varese 设立了海尔欧洲公司，主要的产品包括电冰箱、冰柜、洗衣机、洗碗机、微波炉和小家电。欧洲家电市场的分销渠道和客户偏好上在各个国家间存在巨大的差异。在产品方面，大多数的欧洲人喜欢前面开门的洗衣机，但法国的消费者比较喜欢顶端开门的洗衣机。在电器零售方面，在德国和意大利市场主要是由独立的电器零售商主导，但在法国和英国市场中，电器零售是以连锁店为主。基于以上两个原因，欧洲市场少有跨国的家电零售店，而各国零售商及商店，通常偏向国内的制造商，这使得规模经济难以形成。为此，海尔在 2004 年于意大利、荷兰、西班牙和英国设立了 4 个分销中心协调物流业务，为 17 个市场提供服务支持。

在 2004 年 1 月，海尔正式在印度发布了多个类别的产品，正式宣告进军印度市场。海尔在印度最大的挑战是来自于“环境、经济及渠道”。相较于在美国可轻易的找到连锁店，在印度的业务更需要依赖本地人。这是因为本地人对本地市场高度的了解，有助于在新市场的快速扩张。为此，海尔从竞争的同业 Whirlpool 公司雇佣了一个印度本地的高管来领导印度海尔公司。

对于海外市场，海尔密切关注消费者需求并积极开发产品来满足当地。他们把研发团队派到当地，与客户或者和销售人员直接沟通，并把需求反馈给位于当地的设计中心促进了快速的产品开发。目前，海尔在全

球有 5 大研发中心、21 个工业园、66 个贸易公司，业务遍布全球 100 多个国家和地区。据消费市场权威调查机构欧睿国际（Euromonitor）的数据，自 2008 年起海尔的全球零售量已经连续多年蝉联全球大型家电第一品牌。

问题：

- （1）对于不同的市场，海尔采用了不同的发展战略。请谈谈您对“因地制宜”发展战略的看法。
- （2）海尔积极投入产品开发满足消费者需求。请结合您的管理实践经验谈谈企业创新的重要性。
- （3）您是否认同海尔选择“优先进入发达市场后才进入新兴市场”的顺序呢？为什么？

3. 华新钟表公司成立于 1950 年代，是中国的一间省级国资委下属的中型企业，公司的主要产品为机械表和机芯。目前华新钟表公司的固定资产约有 5000 万元，企业员工的人数约为 1000 人。自公司成立以来，华新钟表公司的经营情况大致良好，在 1970 年代曾有过一段辉煌的历史。然而，在改革开放后，随着贸易自由化时代来临，全国手表行业受到了外国竞争者强大的挑战。在行业内，除了少数几个企业经营情况尚好，其他大多数的企业经营状况都陷入困境。与其他同业相似，华新钟表公司的利润，也开始逐渐下滑。在此情况下，省级国资委撤换了华新钟表公司原有的领导班子。经过竞选，苏胜获选为公司的总经理。苏胜一上任后，立刻大刀阔斧精简机构，把公司内各部门的人力减为原来的 60%，并加强了对工厂运作的现场管理和对产品生产的质量管理。此外，苏胜经市场调查，发现如今机械表在国内市场已不受欢迎。全行业的销售额，整体呈现出了逐年下降趋势。目前，华新钟表公司每年生产的机芯共 100 万只，主要销售给香港的中间商，每个机芯的售价在 12.60 到 12.70 元之间，每个机芯的生产成本约为 12.50 元。由于华新钟表公司的生产量未达到 1000 万只的经济规模，华新钟表公司每个机芯的生产成本比同行厂商的 12.30 元高出了许多。另外，除了本身生产成本较竞争对手高之外，也由于华新钟表公司的产品为低档的机械表，在国内经济蓬勃发展下，销售比较困难。一方面，华新钟表公司的产品在其他省的销售量极低，在本省的市场占有率也从前几年的 10%下降到了 5%，且其主要购买对象在农村。在如此的发展下，华新钟表公司目前正处于亏损状态，若香港中间商停止订货，公司就会有立即破产的可能。有鉴于此，苏胜认为华新钟表公司应该开展多角化经营。为此，公司在厂区外租了几间房和一块空地，开设了餐厅与卡拉 OK 厅，建造了钓鱼池和游泳池，并办起了一个“华新度假村”。同时，公司还进入第一产业，办了养猪、养鸡、养兔场。此外，苏胜了解到在距公司 100 多公里的山区，许多农民开采铁矿砂非常赚钱。苏胜通过亲自考察，并经全体员工讨论，决定开办华新铁矿砂厂。在征得有关金融管理部门同意后，公司召开了全体职工大会，苏胜在会上说：“当前公司严重亏损，机芯和机械表销售情况不好，资金极为短缺。我们每个职工一定要认清形势，团结一条心，让黄土变成金。今天我动员大家集资自救，自力更生。我本人愿出 1 万元。希望同志们在保证生活不受影响的情况下，自愿集资，不要勉强。我们保证集资款的利率高于银行利息率。将来铁矿砂厂赢利后，再按资分红。尽快把铁矿砂厂办起来，就可以帮助公司解决当前发展的难题。”在苏胜的号召和带动下，仅两周时间，公司就集资了 100 余万元，再从各车间抽调了得力人员，经过紧张的筹备，半年后新民铁矿砂厂就土法上马了。开工第一个月赢利 40 万元。华新非常兴奋地说：“我们现在是一、二、三产，业并举，农、工、商齐上，照这样的势头发展下去，我们的公司是大有希望的。”然而，好景不长，

过了不久，铁矿砂厂发生了事故，由于山坡上堆放过多的废泥浆，在下雨之后，废泥浆流进了农民的庭院，冲毁了几间民房。环保部门勒令华新铁矿砂厂停产并处以罚款。而“华新度假村”也因为地理位置欠佳，游客不多，再加上经营不善，也出现了亏损。而养猪、养鸡、养兔场原有的管理者，也因为认为公司没有发展前途，选择离职。种种的事件，使得公司的发展，陷入了极度困难。

问题：

- （1）请从企业竞争力的角度分析华新钟表公司的经营问题，并谈谈您认为企业该如何打造核心竞争力？（2）请说说您对华新钟表公司多角化经营战略的看法。
- （3）您认为华新钟表公司置办铁矿砂厂的融资方式是否合适用呢？为什么？
- （3）华新钟表公司在置办铁矿砂厂时，采用土法上马。尔后发生了事故，造成当地农民损失的看法。请从企业责任的角度，谈谈您对此的看法。

四、商业判断能力

（在以下三个题目中任选两道题进行论述，每题 30 分，共 60 分。）

我国的“十三五”规划中，强调了必须牢固树立并贯彻“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念，其中创新是引领发展的第一动力。创新已经成为经济社会发展的主要驱动力，创新能力也成为国家竞争力的核心要素，企业未来的发展也是如此。请您结合企业实践，谈一谈对创新驱动发展的认识，以及贵公司如何实现创新驱动发展。

在激烈的市场竞争中，为什么有的企业能长盛不衰，有的企业只能昙花一现？美国密西根大学教授普拉哈拉德和哈默 1990 年提出了“核心竞争力”这一概念，即能为企业带来长期竞争优势的核心能力。比如，苹果公司的核心竞争力就是发现并能满足顾客的隐性需求，从细节出发将用户体验做到极致。请您谈一谈贵公司的核心竞争力是什么，以及如何不断提高企业的核心竞争力。

2015 年以来，“互联网 +”的概念越来越受到热捧。“互联网 +”代表着一种新的经济形态，即充分发挥互联网在生产要素配置中的优化和集成作用，将互联网及相关领域的创新深度融合到经济社会的各领域当中。“互联网 +”给企业的生产、管理和思维带来了重大变革，很多传统企业陷入了既兴奋又恐慌的处境。请您结合企业实践，谈一谈“互联网 +”给您所在企业带来的机遇与挑战。

答案：

- 一、商务英语阅读 **A B C C A B D C B A**
- 二、逻辑数学推理 **C B D E A C A D B C**

