

中欧国际工商学院在职 MBA 考试题型和例题

中欧国际工商学院在职 MBA 课程入学考试分笔试和面试两部分。

- 笔试：申请者可选择参加中欧国际工商学院的在职 MBA 笔试或自行参加官方 GMAT/GRE/联考笔试(中欧 GMAT 考试代码:MDQ-HH-39、中欧 GRE 代码 3654)。
- 面试：中欧在职 MBA 招生办公室审核申请者的资料后，另行邮件通知。

中欧国际工商学院在职 MBA 入学笔试

笔试试题由中欧参照管理类硕士研究生入学考试的题型单独命题，以测定考生是否具备接受 MBA 教育所需的定量分析能力、逻辑思维能力以及基本的管理素养。试卷为中文卷，题型为单项选择题和论述题。笔试内容包括基础数学、条件充分性、逻辑推理和管理案例分析，满分 150 分，笔试时间约为 2 小时 30 分钟。

笔试语言	笔试内容	题量分值	笔试地点
中文命题	单项选择题： 基础数学（15 题） 条件充分性（10 题） 逻辑推理（25 题）	共 50 题 共 75 分	深圳、上海、北京 校区 （具体地点安排以实际情况为准）
	论述题： 管理案例分析	共 1 题 共 75 分	

第一部分 单项选择题

1. 基础数学

重点测定考生运用数学知识解决定量问题的能力，题型为单项选择题。考核内容包括算术、代数、几何，不超出高中数学的范围，不涉及高等数学。

例题 1：某商品在促销期间售价比上月下跌 10%，销量比上月增加 10%。问：该商品在促销期间的营业额与上月相比变化幅度是多少？

(A) 增加 10%；(B) 增加 1%；(C) 下跌 10%；(D) 下跌 1%；(E) 不变

答案 (D)

例题 2：今年小王的年龄是小张的 2 倍，5 年前小王的年龄是小张的 3 倍，求小王今年的年龄？

(A) 12 (B) 16 (C) 18 (D) 20 (E) 22

答案 (D)

2. 条件充分性

重点测定考生综合运用信息对定量问题进行分析的能力，题型为单项选择题。考核内容不超出高中数学的范围，不涉及高等数学。试题包含一个数学问题和两个相关条件，分别用(1)、(2)标出。考生需要运用算术、代数、几何等数学知识来判断所给条件是否可以解出问题，并在下列(A)、(B)、(C)、(D)、(E)五个选项中选择一个正确答案。

(A) 条件(1)单独充分，但条件(2)单独不充分。

(B) 条件(2)单独充分，但条件(1)单独不充分。

(C) 条件(1)和(2)单独都不充分，但条件(1)和(2)联合起来充分。

(D) 条件(1)单独充分，条件(2)也单独充分。

(E) 条件(1)和(2)单独都不充分，条件(1)和(2)联合起来也不充分。

例题 1：根据某公司制定的年终奖发放方案，每位行政管理人员可得\$125，每位非行政管理人员可得\$75。若该公司雇员中有 100 名非行政管理人员，问：该公司有多少名行政管理人员？

(1) 该公司总共有 120 名员工。

(2) 该公司总共发放年终奖\$10,000。

答案 (D)

例题 2：两辆火车相对行驶，同时开出，距离 500 英里，问多长时间后相遇？

(1) 其中一辆速度为 200 英里每小时。

(2) 其中一辆速度为 300 英里每小时。

答案 (C)

3. 逻辑推理

重点测定考生的逻辑思维能力，题型为单项选择题。逻辑推理部分包括四种基本题型：

(1) 演绎题；(2) 归纳题；(3) 解释现象题；(4) 逻辑方法题。

例题 1：二十世纪九十年代，外国制造的电子产品由于价格低廉而在美国大受欢迎。近年来，由于美元贬值，进口电子产品的价格相对于美国本国产品来说上涨了，但是进口电子产品的销量并未减少。

以下哪一项，如果是真实的，可以最合理地解释进口电子产品销量居高不下的现象？

- (A) 外国采取了防止电子产品价格上涨的措施。
- (B) 外国电子产品的生产成本比美国上涨得快。
- (C) 预计美国消费者信贷紧缩将会使进口电子产品的销售下滑。
- (D) 美国消费者认为，进口电子产品的质量高，付出高价是值得的。
- (E) 出于爱国主义而劝说美国人购买本国产品的努力没有取得效果。

答案 (D)

例题 2：关于链球菌感染的传统疗法一直需要 7 天的疗程，传统抗生素是青霉素或是红霉素。然而，由于许多患者停止服用这些药物，在服药后的 3 天之后再感染是很常见的。一种新的抗生素，只需要一个为期 3 天的疗程。因此，若使用新的抗生素，对比使用青霉素和红霉素，再感染将可能更加少见。

下列哪项，如果为真，是以上结论最强有力的支持？

- (A) 有些是对青霉素过敏的人很有可能对新的抗生素过敏。
- (B) 使用青霉素或红霉素的治疗过程与使用新的抗生素成本一样。
- (C) 新的抗生素已被证明是有效地消除链球菌以外的细菌感染。
- (D) 一些医生已经开始开一些新的抗生素代替青霉素或红霉素进行链球菌的治疗。
- (E) 不管病人是用传统的抗生素或新的抗生素，他们大多数都会在用药 3 天后觉得自己已经痊愈

答案 (E)

第二部分 管理案例分析

中欧在职 MBA 管理案例分析题重点测定考生的综合素养以及分析、解决实际问题的能力。案例分析为开放性论述题，考生需对案例所涉及的管理问题，提出具有一定深度和说服力的见解，并能符合逻辑、条理清晰地加以阐述，建议答题字数 800 字左右。以下我们选取了三个管理案例分析题，供您参考。

请认真阅读以下案例并回答文后的问题，建议答题字数 800 字左右。

例题一：老品牌如何应对新竞争*

佛爷辣酱成立于 90 年代，品牌知名度虽不及调味料市场老大“老干妈”，但销售额差距并不大。公司自成立以来一直使用其古法制酱的秘方，20 多年里几乎没有做任何广告宣传，而是依靠价廉物美和口碑传播，成了众多消费者心中“故乡味道”的代名词。从创立伊始的几千万元，到 2000 年首次突破 1 亿元，公司销售额节节攀升，2014 年突破 30 亿元，2016 年达到 33 亿元。然而，自 2016 年的高峰之后，佛爷辣酱的销售开始下滑。2017 年的销售额只与三年前的 30 亿元持平，之后便一直停留在 30 亿元左右。2018 年，佛爷辣酱在淘宝、京东等电商平台上的销售出现下跌，2019 年更是大跌了 30%。与佛爷的下滑趋势正好相反，近几年的调味酱市场，尤其是辣酱市场却迎来了一个大爆发的局面。辣酱品牌遍地开花，越来越多创业者和新品牌涌入这个市场，互联网成了他们最好的起跑点。这些新晋的辣酱品牌开始迅速抢占电商市场。例如在 2016 年，歌星林依轮创立的辣酱品牌“饭爷”在天猫、京东上线，瞄准中产阶级及年轻的线上消费者群体，每瓶定价在 26 元至 39 元之间（与之相比，佛爷的定价才 10 元左右）。为了带货，林依轮开启直播与粉丝互动，同时在线观看人数达几百万。在直播的两个小

时里，“饭爷”辣酱淘宝店销售额破 100 万元，12 小时销售额超 300 万元。上线仅 3 个月，“饭爷”便获得了 8300 万元融资，估值达到 3.6 亿元。其他传统品牌企业也企图跨界来分一杯羹。涪陵榨菜就透露未来的并购方向将会瞄准酱类产品企业，而占据调味酱 80% 市场份额的辣酱大概率会成为首选。同时，呷哺呷哺、海底捞、味千拉面等餐饮品牌也陆续进入辣酱市场。作为传统辣酱品牌，佛爷这些年从产品到营销都没有太大变化。虽然拥有强大的线下渠道和品牌优势，但公司相对单一的产品结构和消费群体，尤其是新竞争者进入带来的销售下滑开始让高管层感到不安。在 2020 年初的年度战略会议上，管理层群策群议，总结而言有以下两种代表性的观点。第一种观点以主管市场、销售的副总们为代表，他们提出这两年来国内网红经济快速发展，佛爷这样的老品牌也应该跟上潮流，采用新的营销方式争取更多的年轻消费者。以前，公司一直是靠物美价廉来竞争，广告做得少，主要是通过线下的渠道铺货。现在同类竞品纷出，消费者的选择多了，消费场景和购买渠道也更加多样化，公司的营销方式到了必须变革的时候。第二种观点以主管生产、财务的副总们为代表，他们认为佛爷的成功凭借的是低廉的价格、过硬的品质和消费者的口碑，产品口味经过了二十多年的市场沉淀，是竞争对手无法超越的壁垒，因此公司应该继续专注于产品的质量和口味，不应被一时的潮流所带偏。另外，辣椒酱这种产品本身毛利就不高，大幅增加广告营销开支会显著压缩利润空间。如果因此而提价，很可能会失去原来的消费者。如果想通过降低生产成本来提高利润，又会导致品质下降，最终也会失去消费者。

问题：如果你是佛爷辣酱公司的高管，面对网红产品和其他新竞争者带来的挑战，你会建议公司如何应对？请简述理由并谈谈你的具体构想。

例题二： 光明电器的下一步*

一、光明电器

光明电器是一家传统的家电生产企业，拥有雄厚的研发实力、广泛的销售网络，以及品牌、质量、大规模制造采购的成本优势。在过去十年中，光明电器取得了良好的业绩，2018 年的销售额达到 200 亿元人民币，比上一年增长 7%；净利润达到 30 亿元人民币，比上一年增加 5%。光明电器一直聚焦于线下市场。公司的管理团队重视市场的开拓，在渠道的深度和广度上有着相当的竞争优势。近年来，在网络商务平台迅速发展的情况下，光明电器也开始发展线上业务。由于在线下拥有绝对优势，光明电器在线上的销售也采用了与线下相同的策略，采用高、中、低全产品线模式进入市场。线上的产品除了在价格上比线下的略低以外，在产品质量、品种、宣传等方面与线下产品保持一致。光明电器网络销售额约占公司总销售额的 15%。

二、网络零售市场的发展状况

中国网络零售市场，无论是市场规模还是消费者的数字化程度都领跑全球。2018 年，全国网上零售额突破 9 万亿元，其中实物商品网上零售额 7 万亿元，比上年增长 25.4%，占社会消费品零售总额的 18.4%。专家估计，未来五年，网上零售额还将以每年超过 20% 的速度继续增长。目前，我国网购主力消费群体为女性群体、高学历群体以及 30~49 岁年龄段群体。从性别来看，网购用户中女性所占比重超过六成，女性网购金额占比约为 68%；从年龄层看，30~49 岁的用户网购金额占比超 6 成；从学历分布情况看，大学本科和硕士及以上学历的网购用户约占 53%，网购金额占比为 69%；分品类来看，服装鞋帽针纺织品、日用品、家用电器及音像器材零售额排名前三，分别占实物商品网络零售额的 25.2%、14.4%和 10.6%。高学历、高收入和年轻化的线上消费者的快速增长，为企业发展提供了机遇。但另一方面，线上消费人群与线下消费人群

在特征、消费目的及渠道方面存在显著差异，对生产商和品牌商也提出了挑战。

三、光明电器的选择

面对电商迅速发展带来的机遇和挑战，光明电器的管理层对公司下一步的战略选择展开了热烈的讨论。一种意见认为，互联网是今后发展的趋势，网上的销售量在今后 3~5 年就会达到市场销售总额 40%~50% 的规模，因此公司应该抓住机会，成立独立的网络销售事业部，并进行单独考核。这样网络销售事业部就能根据消费者的特点，专门设计和生产符合网上销售的产品，有助于公司赢得更大的市场份额。另一种观点认为，公司在科研、采购、品牌、渠道方面的优势明显，线下市场规模和潜力巨大，而目前网络销售仅仅占公司 15% 的销售额，如果公司成立独立的网络销售事业部，肯定会分散资源，也会和原业务线发生冲突，这将导致公司失去赖以生存的线下市场领头羊的地位。因此公司只要保持现有的经营模式，以线下销售带动线上销售即可。

问题： 如果你是光明电器的高级顾问，你对公司下一步的战略选择有什么建议？请简述理由并谈谈你的具体构想。

例题三： 流量为王还是产品为王？ *

近年来，中国烘焙市场快速发展，烘焙食品消费额的年复合增长率超过 10%，2018 年实现零售额 2170 亿元，规模位居世界第二。在烘焙食品中，蛋糕和面包是中国市场上最受欢迎的两个品种，尤其受到年轻消费者的青睐，对于他们来说，烘焙产品不仅仅是食物，也代表着一种生活方式和生活品味。岚山吐司正是在这个背景下应运而生。公司创始人李锦岚在日本留学生活期间曾师从多位烘焙大师，她 2017 年回到家乡上海，在

静安区开了一家专营吐司的烘焙小店——岚山吐司。李锦岚使用北美生长、日本研磨的顶级面粉、不含反式脂肪和香精的进口动物黄油、荷兰原装进口的牛奶作为主要原材料，在制作过程中不使用任何添加剂和防腐剂，选用天然酵母，并通过酵母调节面团的 pH 值，达到天然防腐的效果。如此精心制作，使得岚山吐司在口感、外观、健康等方面都优于普通吐司，虽然价格是普通吐司的 2 倍多，仍受到周围上班族的追捧。陈亮是一位互联网公司的 CEO，也是岚山吐司的忠实粉丝。凭借着敏锐的市场嗅觉和互联网运营经验，陈亮断定应用互联网思维一定把李锦岚的吐司产品做大做强。实际上，出于对中国面包行业发展趋势的判断，李锦岚也早有扩大规模的心思。两人一拍即合，成立了岚山食品公司，聚焦吐司这一细分市场，要成为“全上海乃至全国最好的吐司”。公司成立后，李锦岚负责产品开发和公司日常管理，陈亮则作为投资人在战略上予以支持。为了保证品质，岚山通过直营店的方式陆续开出了 5 家门店。2018 年 1 月，岚山在浦东的第一家门店落户陆家嘴，开业第五个月就实现了盈利；随后在联洋和碧云国际社区连开两家分店，两店均在次月开始盈利。在开店的同时，岚山通过微信在线销售，每个门店都开设了多个微信群；岚山也加入了美团、饿了么等第三方外卖平台。凭借着出色的品质，岚山吸引了一大批忠实顾客，周复购率达到 45%，月综合复购率达到 65%。这些顾客主要包括追求品质和便利的白领，关注健康、安全和营养的妈妈，以及有海外经历的人。虽然好评如潮，但在陈亮眼里，岚山的发展速度有点慢，迄今只开了 5 家门店。而有些竞争对手已经靠“网红”头衔实现了快速发展，比如爸爸糖手工吐司通过开放加盟的方式在两年内开出了 100 多家店，陈亮有些心急了。机会不期而至，盒马鲜生主动找到岚山，希望通过买断部分产品的方式与岚山合作。盒马估计每天能卖出至少 2000 条吐司，这让陈亮心动不已：虽然国内面包销售渠道主要依靠商超和店铺，但近年来便利店渠道和电商渠道增长较快；盒马是阿里巴巴推动新零售的标杆，在流量上有

天然的优势，单店坪效是普通卖场的 2-3 倍，许多品牌都争相与盒马合作，以提升销量和知名度；盒马的目标顾客为中高收入的 80 后，商品定位为新鲜、健康、时尚，这与岚山的市场和产品定位高度一致。然而，盒马提出的买断式合作方式意味着岚山只负责产品生产，而产品的包装、定位、价格、销售方式等都由盒马决定。也就是说，在盒马的门店里，岚山吐司将与其他吐司被摆在同一货架上，外观看起来与其他吐司没有显著差别，售价却是其他吐司的两倍。在盒马的 APP 上，产品名称不会特别标识“岚山吐司”的字样，只有点进产品详情页面才能看到介绍。此外，盒马还销售各种自有吐司，与岚山也构成了一定竞争关系。最不能让公司创始人李锦岚接受的是，盒马会继续销售距离到期日还有 3 天以上的产品。而为了保证产品品质，岚山从不销售隔夜产品，因为李锦岚认为隔夜的吐司因水分流失会导致口感下降，顾客得不到最佳体验，这样会对岚山的品牌形象产生损害，也有悖于她做极致吐司的初衷。在新零售趋势下，得到盒马的青睐对于许多初创企业来说是不可多得的机会，岚山不想放弃这棵大树，但也不想违背打造全上海乃至全中国最好吐司的初衷，流量和产品之间，岚山吐司应该如何取舍？还有没有更好的合作方式？

问题： 如果你是岚山食品公司请来的咨询顾问，你会建议公司下一步怎么做？请简述理由并谈谈你的具体构想。

*本案例由中欧国际工商学院开发并用于学院入学考试，未经中欧国际工商学院授权，禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制、转载、修改、发布或存储于任何检索系统中。案例中某些名称和信息因考试需要已经过调整。

其他考试

GMAT 的英文全称是 Graduate Management Admission Test, 目前被世界各地众多的商学院用作 MBA/EMBA 的入学考试。GMAT 考试语言为英语, 在全世界范围都设有考试中心。GMAT 的目的不在于测试考生有关商业管理等专业知识, 而是测定考生逻辑和定量分析、解决问题等方面的能力。GMAT 考试有五项成绩: 数学、语文、总成绩、分析性写作和综合推理。每项成绩都有固定的分数范围, 总成绩在 205-805 分之间, 其中三分之二的考生考分在 415-555 分之间。考试成绩有效期为 5 年。更多信息, 请前往 www.mba.com 查询。

GRE, 全称 Graduate Record Examination, 是美国研究生入学资格考试。GRE 一般能力考试主要考察考生的文字推理、数量推理、逻辑思维及分析性写作的能力。文字推理及数量推理分数区间均为 130-170 分, 写作分数区间为 0-6 分。成绩有效期为 5 年。更多信息, 请前往 <https://www.ets.org/gre/> 查询。

全国联考 (全称为全国硕士研究生招生考试), 是中国大陆地区举行的统一研究生入学考试。该考试由国家教育部主管, 旨在评估和选拔合格的本科毕业生或其他同等学力人员, 进入硕士研究生阶段的学习。若中欧在职 MBA 申请者选择以全国联考成绩申请, 全国联考成绩需在 2 年内有效且成绩需达到国家线。请确保在中欧在职 MBA 课程报名截止日期前, 将全国联考成绩单上传至报名系统。关于研究生联考的更多信息, 请前往 <https://yz.chsi.com.cn/yzzt/glllk> 查询。