

清华五道口金融EMBA2023级研究生联考 报考指南

重要提示：本报考流程仅供中国内地考生报名参考，请在确认面试通过后进行笔试报名，否则不予准考。

报考条件：具有国民教育系列大学本科或本科以上学历，毕业后满八年或八年以上全职工作经验，其中包括五年或五年以上管理工作经历；或具有国民教育系列大学专科毕业并取得毕业证书毕业后满十年或十年以上全职工作经验，其中包括五年或五年以上管理工作经历。

说明：考生在报名时需特别注意必须符合以上报考条件，具体要求如下：
2015年7月之前（含）7月取得本科学历，或2013年7月之前（含7月）取得大专学历，并满足相应全职工作及管理工作年限。

报考流程

一、研招网网上报名

报名时间：2022年10月5日-10月25日，每天9:00-22:00

报名网址：中国研究生招生信息网<http://yz.chsi.com.cn>

二、登录清华大学研究生申请服务系统

研招网报名并成功缴纳报名费用24小时后，登录清华大学研究生网上招生系统完成报名确认手续，按要求上传照片

网址：<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/ndLogin>（首次访问时需要注册账号）

截止日期：2022年11月5日

三、学历学籍校验

登录“中国研究生招生信息网”笔试报名时，凡学籍学历校验结果不通过者，需考生自行进行学历认证，且认证时间15个工作日内。

研招网 - 网上报名

1、登录：中国研究生招生信息网http://yz.chsi.com.cn 点击：快速入口—硕士统考网报



2、点击：统考报名



3、点击：注册（如已有学信网账号可直接登录）

4、注册账号

5、输入注册账号密码、点击登录



The login page features a central white box on a light gray background. At the top, the word '登录' (Login) is displayed in a large, bold, black font. Below it, a smaller line of text reads '请使用 学信网账号 进行登录'. There are two input fields: the first for the username, preceded by a person icon, and the second for the password, preceded by a lock icon. Both fields contain placeholder text. A prominent blue button with the text '登录' is positioned below the input fields and is highlighted with a red rectangular border. At the bottom of the box, there are links for '找回用户名' (Recover username), '找回密码' (Recover password), and '注册' (Register). Below the box, there are two circular icons for '微信登录' (WeChat login) and '支付宝登录' (Alipay login).

6、点击网上报名



The '用户中心' (User Center) page has a top navigation bar with links for '研招网', '政策', '资讯', '院校库', '专业库', '硕士目录', '网报公告', '统考网报', '成绩查询', '网上调剂', '推免服务', '信息公开', '在线咨询', and a menu icon. On the right side of the bar are links for '用户中心', '退出', and '帮助中心'. Below the navigation bar, the '用户中心' title is on the left, and '咨询客服' and '账号信息' are on the right. The main content area is titled '统考硕士招生' (Unified Graduate Admission). It contains a grid of ten service tiles. The '网上报名' (Online Registration) tile is highlighted with a red border and has a red 'HOT' label in its top-left corner. The other tiles include '专业目录' (Professional Directory), '在线咨询' (Online Consultation), '调查问卷' (Survey Questionnaire), '网上确认' (Online Confirmation), '消息中心' (Message Center), '网报公告' (Registration Announcement), '准考证下载' (Admission Ticket Download), '调剂意向采集' (Adjustment Intention Collection), and '网上调剂' (Online Adjustment). A '学信机器人' (Xue Xin Robot) icon is located in the top right corner of the main content area.

7、阅读报名须知，点击确定

2023年全国硕士研究生招生考试
网上报名平台
首页
退出

报名须知

- 1、网上报名时间：2022年10月5日至10月25日，预报名（报名数据有效）：2022年9月24日至9月27日，每天9:00~22:00，应届毕业生除了可在预报名阶段报名外，也可在正式报名阶段报名。
- 2、网上确认时间：由各省级招办自行确定公布，请关注各省网报公告，考生报考信息以网上确认报考点数据为准。
- 3、下载准考证时间：考前十天左右（24小时开放），考生可用学信网的用户名和密码登录研招网，进入网上报名栏目下载。
- 4、开始报名前，请考生仔细阅读 [常见问题](#) 以及 [各单位网报公告](#)，提前准备好 [需要填写的信息](#)。报名过程中，[请考生仔细阅读网报页面提示文字，并认真填写选择](#)，避免造成无效报名。
- 5、网上报名期间，考生可自行填报、修改或重新填报报名信息，但一位考生只能保留一条有效报名信息。如需重新填报报名信息（新增报名），须取消已有的报名，已取消的报名信息不可用于网上确认。报名过程中如需修改信息，建议退出网上报名系统，重新登录修改。网上确认前，考生可查看及下载网上报名信息。推免生需在[推免服务系统](#)报名。
- 6、生成报名号后本次报名才为成功（如果选择的报考点采取网上交费，交费成功后才算报名成功），报名号是网上确认的重要凭证，[请考生务必牢记](#)。
- 7、考生可登录[学信档案](#)验证本人学籍或学历，学信档案注册与否并不影响网报过程。
- 8、请考生牢记学信网的用户名和密码（为避免个人信息泄露，请设置复杂密码并定期修改），后期下载准考证、参加调剂仍然需要使用。
- 9、一位考生只能保留一条有效报名信息。
- 10、建议您关注学信网公众号并绑定微信账号（如已关注公众号，可在“学信账号-绑定学信网账号”菜单栏里，点击进入绑定页面），以及时接收重要消息提醒。
- 11、考生网上报名成功后，应通过定期查阅省级教育考试机构、报考点、招生单位官方网站等方式，主动了解考试安排、防疫要求等事项，积极配合完成相关工作。

确定

8、填写考生信息，确认实名信息

2023年全国硕士研究生招生考试
网上报名平台
首页
退出

报名前请先进行网上调查

大约1分钟 >

帮助
找回报名信息、“同步实名注册信息” >

1
填写考生信息

9月16日-10月25日

2
填写报考信息

9月24日-27日, 10月5日-25日, 9:00~22:00

必读

报名须知

必读

网报公告

准考证下载

消息通知

2023年全国硕士研究生招生考试

网上报名平台

首页

退出

确认实名信息

考生姓名: 修改

此信息来源于实名注册, 如有误请登录实名注册进行修改, 修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。

证件类型: 01(居民身份证) 修改

此信息来源于实名注册, 如有误请登录实名注册进行修改, 修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。

证件号码: 修改

此信息来源于实名注册, 如有误请登录实名注册进行修改, 修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。

移动电话: 修改

此信息来源于实名注册, 如有误请登录实名注册进行修改, 修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。

下一步

返回

9、填写学籍学历信息

考生信息

- 学籍学历
- 基本信息
- 户籍档案
- 家庭主要成员
- 学习与工作经历
- 奖惩情况
- 联系方式

在输入数字或字母时, 请使用半角字符, 否则可能会造成报名失败; 名词解释: 字节 半角。

* 考生来源: 请选择

← 统一选择: 4 (其他在职人员)

在硕士研究生入学年份毕业的普通全日制学生属于普通全日制应届本科毕业生; 自学考试、网络教育、开放教育录取当年入学前可毕业本科学生属“其他人员”。

* 取得符合报考条件的最后学历的学习形式: 请选择

← 请填写符合报考条件的学历和学习形式, 不一定是最高学历, 报考条件详见指南第一页

* 符合报考条件的最后学历: 请选择

普通全日制应届本科和应届本科毕业生应选择“本科学业”。

* 符合报考条件的最后学历证书编号: 请输入符合报考条件的最后学历证书编号

← 请手动输入, 粘贴会导致系统识别有误, 导致学历认证不通过

往届生必须填写(可登录 学籍档案 验证本人学籍或学历);
按毕业证书上的“证书编号”填写, 普通全日制应届本科和成人应届本科毕业生不填;
国外留学生请填写教育部留学服务中心认证的国外学历学位证书认证证书编号, 旧版认证证书编号样式为: 教留服认美[2010]00001号, 新版认证证书编号样式为: 120190000001, 请务必与认证书上的编号保持一致。(最多输入30个字符)

• 获得符合报考条件最后学历毕业日期:

往届生以毕业证书为准, 应届生以实际毕业日期为准。

• 最后学位:

应届毕业生或未取得学位的毕业生请选择“无”。

• 学位证书编号:

按学位证书上的“证书编号”填写, 高职高专、普通全日制应往届本科和成人应往届本科毕业生不填; 国外留学生请填写教育部留学服务中心认证的国外学历学位证书认证编号, 旧版认证编号样式为: 教留服认[2010]00001号, 新版认证编号样式为: 120190000001, 请务必与认证书上的编号保持一致。(最多输入30个字符)

• 符合报考条件的最后学历毕业学校:

填写毕业学校应确保学校名称与本人毕业证书上的学校名称一致, 如在下拉菜单中无相关学校名称, 可选择“其他”, 并在下面的输入框中填写毕业证书中的毕业学校名称。

• 符合报考条件的最后学历毕业专业:

毕业专业中没有自己的专业或专业名称与实际不符, 则选择“其他”, 并在下面的输入框中填写中文专业名称(以毕业证书为准)。(最多输入100个字符)

※取得国(境)外学位且未办理认证的考生在证书编号一栏填写“留学生”, 并于2022年12月20日前提交教育部留学服务中心出具的国(境)外学历学位认证报告。

10、请确定学历校验是否通过, 如未通过请参考关于办理学历认证的说明。点击“下一步”继续填报。

考生信息

1 学籍学历 2 基本信息 3 户籍档案 4 家庭主要成员 5 学习与工作经历 6 奖惩情况 7 联系方式

! 学历校验未通过

查不到学历(学籍)信息

可能的原因如下:

1. 报名时输入的学历(学籍)相关信息有误; 2. 学历(学籍)电子注册信息有误; 3. 学历(学籍)未注册; 详情请看页面下方的注意事项。

考生可通过学籍档案核实本人的学历(学籍)信息。如有疑问, 请及时与就读院校学籍学历管理部门联系。

为了不影响您的报考进程, 您可选择继续填写考生信息, 但填写后, 须根据以上所提示的原因进行解决, 解决后请务必重新登录本系统查看校验结果, 以免影响报名考试。

下表为学历(学籍)校验时读取的报名信息, 如修改过相应信息请等待下次核对。

姓名		获得符合报考条件的最后学历毕业日期	
证件号码		符合报考条件的最后学历毕业学校名称	
符合报考条件的最后学历		符合报考条件的最后学历证书编号	
取得符合报考条件的最后学历的学习形式			

关注学信网公众号并绑定微信账号, 及时接收重要消息提醒

建议您关注学信网公众号并绑定微信账号(如已关注公众号, 可在“学信账号-绑定学信网账号”菜单栏里, 点击进入绑定页面), 以及及时接收重要消息提醒。

11、填写基本信息

考生信息

1 2 3 4 5 6 7
 学籍学历 基本信息 户籍档案 家庭主要成员 学习与工作经历 奖惩情况 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名称解释：半角 半角。

- 考生姓名 修改

此信息来源于实名认证，如有误请登录实名认证进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。
- 考生姓名拼音： 修改

例如：xiaoming

按姓名的汉语拼音的书写形式填写，要求顶格写，且不可出现空格，大小写均可。（最多输入80个半角字符）
- 证件类型： 01(居民身份证) 修改

此信息来源于实名认证，如有误请登录实名认证进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。
- 证件号码： 修改

此信息来源于实名认证，如有误请登录实名认证进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。
- 考生性别： 请选择
- 考生民族： 请选择
- 婚姻状况： 请选择
- 现役军人： 0(非现役军人) 修改
- 政治面貌： 请选择

上一步 下一步

12、填写户籍档案

考生信息

1 2 3 4 5 6 7
 学籍学历 基本信息 户籍档案 家庭主要成员 学习与工作经历 奖惩情况 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名称解释：半角 半角。

- 出生地省市： 请选择 - 请选择 - 请选择

如列表中无，则请选择其他。
- 考生籍贯： 请选择 - 请选择 - 请选择

如列表中无，则请选择其他。
- 户口所在地： 请选择 - 请选择 - 请选择

如列表中无，请选择其他，应据生投实际户口所在地选择。
- 户口所在地详细地址： 请输入街道门牌等

请如实填写。（最多输入80个半角字符。）
- 考生档案所在地： 请选择 - 请选择 - 请选择

考生档案所在的省。（直辖市、自治区）
- 考生档案所在单位名称： 请输入考生档案所在单位名称

请如实填写，按国家档案管理规定，严禁个人保管，需委托具有人事代理权的机构管理。（最多输入80个半角字符。）
- 考生档案所在单位地址： 请输入街道门牌等

请如实填写。（最多输入80个半角字符。）
- 考生档案所在单位邮编： 请输入6位邮编

按国家公布的《全国邮政编码》填写。（最多输入6个半角字符。）

上一步 下一步

13、填写主要家庭成员

考生信息

① 学籍学历 — ② 基本信息 — ③ 户籍档案 — ④ 家庭主要成员 — ⑤ 学习与工作经历 — ⑥ 奖惩情况 — ⑦ 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名词解释：字节 半角。

姓名	与本人关系	在何单位工作/任何职务	联系电话

请如实填写。（所有字数加到一起最多200个字符的字符。）

14、填写学习与工作经历

考生信息

① 学籍学历 — ② 基本信息 — ③ 户籍档案 — ④ 家庭主要成员 — ⑤ 学习与工作经历 — ⑥ 奖惩情况 — ⑦ 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名词解释：字节 半角。

* 现在学习或工作单位： 请输入考生现在学习或工作单位
 请如实填写。（最多输入80个字符的字符。）

* 学习与工作经历（高中毕业后起）：

起止年月	学习或工作单位	任何职务
某年某月-某年某月		
某年某月-某年某月		
某年某月-某年某月		
某年某月-某年某月		
某年某月-某年某月		

请如实填写。（所有字数加到一起最多200个字符的字符。）

15、填写奖惩情况

考生信息

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 6 7
 学籍学历 基本信息 户籍档案 家庭主要成员 学习与工作经历 奖惩情况 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名词解释：字节 半角。

* 何时何地何原因受过何种奖励或处分：

请尽量填写详细，不要使用回车、空格等字符，如果没有就填写“无”。（最多输入200个字节的字符。）

* 考生作弊情况：

请尽量填写详细，不要使用回车、空格等字符，如果没有就填写“无”。（最多输入250个字节的字符。）
 考生诚信状况是招生单位录取的重要依据。报名时请如实填写参加普通和成人高等学校招生考试、全国硕士研究生招生考试、高等教育自学考试等国家教育考试过程中作弊情况。（填写何时、何地、参加何种考试、作弊事实）

上一步
下一步

16、填写联系方式

2023年全国硕士研究生招生考试
网上报名平台

[首页](#)
[退出](#)

考生信息

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 7
 学籍学历 基本信息 户籍档案 家庭主要成员 学习与工作经历 奖惩情况 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名词解释：字节 半角。

* 考生通讯地址：

指省（区、市）/地市区县/县市区/乡镇/街村（为考生接收复试通知书、录取通知书地址，考生必须真实准确填写）。（最多输入80个字节的字符）

* 移动电话：

此信息来源于实名注册，如有误请登录实名注册进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。

* 电子信箱：

请填写常用的电子信箱。（最多输入30个字节的半角字符）

上一步
下一步

17、确认考生信息，检查无误后点击“确认”，返回首页。

18、点击查看“学历学籍校验”结果，继续填写报考信息

2023年全国硕士研究生招生考试

网上报名平台

首页

退出



报名前请先进行网上调查

大约1分钟 >

帮助

找回报名信息、“同步实名注册信息” >

1

填写考生信息

9月16日-10月25日

学历(学籍)校验: [点击查看](#) >

2

填写报考信息

9月24日-27日, 10月5日-25日, 9:00 ~ 22:00

待填写



必读

报名须知



必读

网报公告



准考证下载



消息通知

19、填写报考信息

招生单位: 11北京市 10003 (清华大学)
考试方式: 21 (全国统一考试 (含联合考试))
专项计划: 0 (无)
报考类别: 12 (定向就业)
定向就业单位所在地及单位名称: 请填写本人目前就职单位

11

报考信息

1 报考单位
2 备用信息
3 报考专业
4 报考点

1、招生单位、考试方式、报考点等为报考关键信息，在提交信息后不允许修改，网报时间结束后任何信息均不能修改，请考生仔细阅读页面文字并认真填写选择。

2、请仔细阅读省招办和招生单位的网报公告，以免导致报名无效。

3、残疾考生如需组考单位在考试期间提供合理考试便利服务的，应于报名阶段与考点所在地省级招生考试机构和招生单位沟通申请，以便提前做好安排。

* 招生单位: 11(北京市) - 10003(清华大学) (按照单位名称排序)

招生单位网报公告 清华大学

清华大学2023年硕士生招生相关事宜须知 2022-09-23

2023年全国硕士研究生报名清华大学报考点公告 2022-09-23

省招办网报公告 北京市

2023年全国硕士研究生招生考试北京市报考点联系方式 2022-09-24

北京市2023年全国硕士研究生招生考试报考考生须知 (一) 2022-09-19

北京市2023年全国硕士研究生招生考试报考考生须知 (二) 2022-09-19

公告一 2022-09-19

公告二 2022-09-19

公告三 2022-09-19

公告四 2022-09-19

* 考试方式: 21(全国统一考试 (含联合考试))

各类考试方式和专项计划的概述以及关系

* 专项计划: 0(无)

* 报考类别: 12(定向就业)

硕士生录取类别分为非定向就业和定向就业两种。参加单独考试的考生，只能被录取为回原单位的定向就业硕士研究生。

* 定向就业单位所在地: - -

报考类别为定向就业时必须，并填写定向就业单位名称；如报考类别为非定向就业，不可选择并不可填写定向就业单位名称。

* 定向就业单位名称:

直接输入定向就业单位的汉字名称全称。(最多输入60个字节的字符)

上一步
下一步

20、备用信息无须填写，点击“下一步”

考生信息

1 报考单位
2 备用信息
3 报考专业
4 报考点

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名词解释：字节 半角。

备用信息: 请输入

请按照 报考单位网报公告 的要求填写，如无明确要求不用填写。最多输入50个字节的字符

备用信息1: 请输入

请按照 报考单位网报公告 的要求填写，如无明确要求不用填写。最多输入50个字节的字符

上一步
下一步

21、填写报考专业

报考单位名称：10003（清华大学）
报考院系所名称：060（五道口金融学院）
报考专业：125100（（专业学位）工商管理）
研究方向：02（高级管理人员工商管理硕士（EMBA））
学习方式：2（非全日制）
考试科目：（199）管理类综合能力（204）英语（二）

报考信息

① 报考单位 ② 备用信息 ③ 报考专业 ④ 报考点

报考单位名称： 10003(清华大学)

* 报考院系所名称： 060(五道口金融学院) ▼

* 报考专业： 125100((专业学位)工商管理) ▼

* 研究方向： 02(高级管理人员工商管理硕士 (EMBA)) ▼

* 学习方式： 2(非全日制) ▼

* 考试科目： (199)管理类综合能力|(204)英语 (二) |(-... ▼

上一步 下一步

22、选择报考点，必须选择11（北京市），1103（清华大学）

报考信息

报考单位
备用信息
报考专业
4 报考点

1、招生单位、考试方式、报考点等为报考关键信息，在提交信息后不允许修改，网报时间结束后任何信息均不能修改，请考生仔细阅读页面文字并认真填写选择。

2、请仔细阅读省招办和报考点的网报公告，以免导致报名无效。

3、报考点的设置由各报考点所在省级管理部门设定，请仔细阅读报考点及省级管理部门的网报公告，如有疑问请咨询省级管理部门。

* 报考点: 11(北京市) - 1103(清华大学)

报考点网报公告 清华大学

2023年全国硕士研究生招生清华大学报考点公告

省招办网报公告 北京市

2023年全国硕士研究生招生考试北京市报考点联系方式

北京市2023年全国硕士研究生招生考试考生须知（一）

北京市2023年全国硕士研究生招生考试考生须知（二）

公告一

公告二

公告三

公告四

报考点必须选择1103（清华大学）

2022-09-20

2022-09-19

2022-09-19

2022-09-19

2022-09-19

2022-09-19

2022-09-19

上一步
下一步

23、确认报名信息

报考单位代码(名称)	10003(清华大学)		
报考专业代码(名称)	125100((专业学位)工商管理)		
考试方式码(名称)	21(全国统一考试(含联合考试))	专项计划	无
院所所码(名称)	060(五道口金融学院)		
研究方向码(名称)	02(高级管理人员工商管理硕士(EMBA))	学习方式	非全日制
政治理论码(名称)	199(管理类综合能力)		
外国语码(名称)	204(英语(二))		
业务课一码(名称)	-(无)		
业务课二码(名称)	-(无)		
交费标志	未交费		
报名时间			
修改时间			

☒ 本人承诺信息完整属实，符合相关规定

上一步
确认报名
再次核验信息，请确定以上信息无误

24、缴纳报名费，并牢记报名号

报名信息填写完成，请牢记报名号：110



报名未完成

您选择的报考点必须网上交费，请及时交费，否则此次报名数据无效！报考点人数达到上限后将无法进行交费。

立即交费

下载报名信息表

返回首页

温馨提示：

- 1、生成报名号后本次报名才为成功（如果选择的报考点采取网上交费，交费成功后才算报名成功，请及时完成支付。报考点人数达到上限后将无法继续支付。），报名号是网上确认（现场确认）的重要凭证，**请考生务必牢记。**
- 2、请考生牢记学信网的用户名和密码（为避免个人信息泄露，请设置复杂密码并定期修改），后期下载准考证、参加调剂仍然需要使用。
- 3、查看及下载网上报名信息功能将在2021年11月5日22:00关闭，下载的报名信息表中有首次提交报名信息时的登录用户名，建议下载保存。
- 4、为避免报名信息泄露，请在报名结束后点击页面右上方的“退出”退出系统，并关闭所有相关浏览器。
- 5、如果需要更改信息，请退出系统后重新从研招网首页登录报名系统修改，最终报名信息以网上确认（现场确认）时为准。

25、点击支付，完成报名

交费信息

订单号码：下一步生成

报考单位：10003(清华大学)

考试方式：21(全国统一考试(含联合考试))

交费金额：¥ 138

返回

支付

① 网上支付问题（如何交费、退费 etc）

注意：

- 1、考生未按要求，错选报考点、报考单位、考试方式等，需在网上报名截止时间前重新报名，并按省级管理部门要求交费，逾期亦不再补报。
- 2、若考生未按规定时间在网或到报考点确认网报信息，则报名无效。
- 3、考生对于网上支付的具体规则请浏览报考点所在省级管理部门网报公告。
- 4、由于网络等原因，网报系统中缴费状态可能不能及时更改，考生确保银行卡已扣款即可认为缴费成功，不会影响网上确认（现场确认）。
- 5、如支付遇到问题，可在10分钟之后重新支付。

※ 交费成功 24 小时后方可登陆清华大学研究生申请服务系统<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/ndLogin>上传照片及确认。（遇周末顺延至周一）

网上信息确认及上传照片

清华大学报考点实行网上确认，且仅使用清华大学研究生申请服务系统完成网上确认工作。10月5日正式报名以后且交费成功一个工作日后（24小时后），必须按照以下要求在清华大学研究生申请服务系统完成网上确认（无需在“中国研招网”的网上确认系统操作），具体步骤如下：

（1）登录“清华大学研究生申请服务系统”（<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/ndLogin>）（首次访问时需要注册账号）。请考生务必使用在研招网报名时使用的二代居民身份证进行注册，无二代居民身份证的港澳台生或华侨等考生注册之前请联系清华大学研究生招生办公室协助解决（电话：010-62782192，邮箱：yjszb@tsinghua.edu.cn）。点击上述登录界面的“注册新用户”链接（或直接访问：<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/account/ndzs/register>），根据界面提示进行注册。请使用个人常用电子邮箱注册，建议不要使用126邮箱。注意密码无法找回，只能重置，请妥善保管。若忘记密码，可通过上述登录界面的“忘记密码？”功能（或直接访问<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/account/ndzs/resetPassword>）进行重置密码。请确保注册时使用的邮箱能正常接收邮件。

登录后，请点击“2023年硕士研究生招生”下的“网上确认”进入界面，按照网页提示进行操作。

（2）在**2022年11月5日上午8:00**前上传本人电子照片。

照片要求如下：应为白色背景的本人近期正面、免冠、无妆、彩色头像电子证件照，JPG格式，高宽比为4:3，文件大小不超过50KB；脸部无遮挡，头发不得遮挡脸部、眼睛、眉毛、耳朵或造成阴影，露出五官；不得佩戴眼镜、隐形眼镜、美瞳拍照，照片内容要求真实有效，不得做任何修改（如不得使用PS等照片编辑软件处理，不得对人像特征如伤疤、痣、发型等进行技术处理，不得用照片翻拍）。

我校将对考生照片进行审核，不符合要求的照片将不能通过审查，未能通过审查的考生也应在**11月5日上午8:00**前重新上传照片。到截止时间仍未上传照片或未能通过照片审核的考生，将不予准考。

学历认证

网报期间，研招网报名系统将对考生学历（学籍）信息进行网上校验，考生可上网查看学历（学籍）校验结果。考生也可在报名前或报名期间自行登录中国高等教育学生信息网（网址：<http://www.chsi.com.cn>）查询本人学历（学籍）信息。

研招网报名时未通过网上学历（学籍）校验的考生，必须于**2022年12月20日**前将学历（学籍）认证报告或教育部留服学历学位认证上传至“清华大学研究生申请服务系统”（<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/ndLogin>）。因更改姓名或身份证号导致的学历（学籍）校验未通过的考生，除学历（学籍）认证报告外，还须上传具有更改记录的户口本（簿）复印件或公安机关开具的相关证明原件。部分学历（学籍）认证报告认证时间周期可能较长，建议考生在报名前及早到学籍学历权威认证机构进行认证，以免影响参加考试。

首次访问“清华大学研究生申请服务系统”（<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/ndLogin>）时需要注册账号，请务必使用在研招网报名时使用的二代居民身份证进行注册，具体注册方法请见“网上确认”相关内容。登录后，请点击“2023年硕士研究生招生”下的“学历认证等材料提交”进入界面，按照网页提示进行操作。

※ 若考生持有2002年之前毕业的国内高等教育学历证书或2002年之后毕业但无法在学信网查询学历学籍信息的考生，须申请书面学历认证报告，申请流程如下

- ◆ 登录学信网学历与成绩认证（<https://www.chsi.com.cn/xlrz/index.jsp>）
- ◆ 可选择“网上申请”或“现场办理”，具体要求详见学信网

The screenshot shows the CHSI website interface. The top navigation bar includes links for 'Home', 'Degree Inquiry', 'Degree Verification', 'Online Application', 'Background Check', 'Image Correction', 'Degree Archive', 'Gaokao', 'Yan Zhao', 'Hong Kong and Macao Admission', 'Military Service', 'Employment', 'Degree Platform', and 'Japanese Channel'. The main content area is titled '《中国高等教育学历认证报告》查询' (Query of China Higher Education Degree Authentication Report). It features a search form with fields for 'Certificate Number' (学历证书或学历证明书编号), 'Report Number' (报告编号), and 'Verification Code' (验证码). A 'Query' button is located below the form. To the left of the form is a thumbnail image of a degree authentication report. To the right, a text box explains that this is for querying the authenticity of the report and that users should apply online or in person if they haven't yet.

联系方式

※ 全国研究生招生信息网

中国高等教育学生信息网（学信网）

联系电话：010-67410388

客服邮箱：kefu@chsi.com.cn

※ 咨询有关全国网上报名，以及学历（学籍）认证等相关问题。

※ 清华大学研究生招生办

联系电话：010-62782192

※ 咨询有关清华网上确认相关问题，如上传照片、学历（学籍）认证报告等。

报考成功要素

- 一、全国研招网交费成功；
- 二、学历（学籍）校验通过或未通过但已提供学历认证报告；
- 三、清华网上确认以及照片审核通过。

EMBA 联考信息

※ 打印准考证

考生应当在考前十天左右，凭网报用户名和密码登录“研招网”自行下载打印《准考证》，《准考证》使用A4幅面白纸打印。特别提醒：《准考证》正、反两面在使用期间不得涂改或书写。考生凭下载打印的《准考证》及有效居民身份证参加考试。

※ 关于联考笔试：《EMBA 联考综合能力》

按照全国硕士生统一入学考试安排，笔试将于**2022年12月24日**举行，考点设在**清华大学**。笔试科目为《EMBA联考综合能力》，时间3小时，满分200分。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：

(1)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。

(2)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。

(3)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。

(4)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。

清华五道口金融EMBA项目，紧密结合多年中国金融改革实践，以金融和创新的双轮驱动，培养全新一代前瞻型产业领袖，以“金融+转型升级”助力传统行业焕发全新活力，以“金融+创新创业”助力创新型企业腾飞，以“金融+改革突破”助力传统金融机构抢得改革先机，推动新时代新经济的持续发展。自2012年9月首期班开学以来，金融EMBA为2700余名来自全球24个国家和地区的领军企业家打造学习交流的平台。学生平均年龄43岁，近70%已经拥有硕士学位，约1/3已经获得过EMBA学位。董事长、总经理、CEO等企业最高决策者占比近80%，各类机构高层管理者占比接近100%。来自上市公司的学生占比约40%，超过100家金融EMBA校友企业跻身中国民营企业500强。来自金融机构、科技创新企业和传统实业学生各占比1/3，发挥协同效应，共同打造清华五道口金融EMBA产融共进的学习平台。



笔试参考

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 particular 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? _____

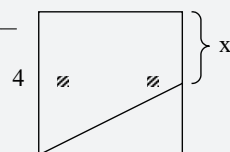
A. $(2+X)/4$

B. $(4+X)/8$

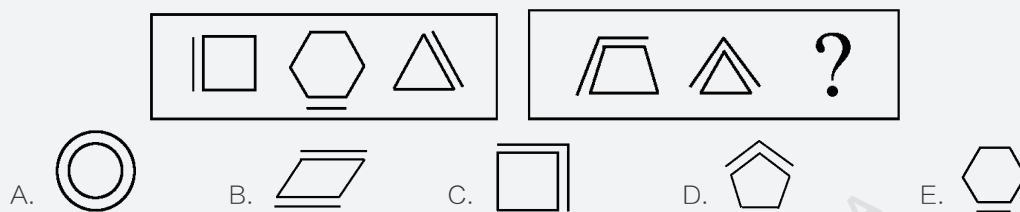
C. 2

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道题进行论述，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“优先进入发达市场尔后才进入新兴市场”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。)

在我国的“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