

诚信考试，诚信做人。

华南农业大学期末考试试卷（A 卷）

2024-2025 学年第一 学期 考试科目：管理学
考试类型：（闭卷）考试 考试时间： 120 分钟
学号 _____ 姓名 _____ 年级专业 _____ 是否重修 _____

题号	一	二	三	四	五	总分
得分						
评阅人						

请在答题纸上作答。

得分	
----	--

- 一、单项选择题（本大题共20小题，每小题1分，共20分）
- 1、第一个全面系统提出管理的计划、组织、指挥、协调与控制五项职能的是 _____
A. 韦伯 B. 亨利.法约尔 C. 泰勒 D. 罗伯特.欧文
- 2、每位决策者都要制定目标,但处于不同组织层次的管理人员所关注的目标是不同的，其中中层管理人员主要应制定_____。
A. 具体作业目标 B. 战略目标 C. 战术目标 D. 宗旨和使命
- 3、以下不属于具体或微观环境的是 _____。
A. 顾客 B. 竞争者 C. 管治机构 D. 技术环境
- 4、下列关于头脑风暴法的说法，不正确的是 _____。
A. 相关专家或人员各自发表自己的意见，对别人的建议不作评论
B. 所发表的建议必须要深思熟虑
C. 鼓励独立思考、奇思妙想
D. 可以补充完善已有的建议
- 5、目标管理在实践中普遍受到重视，以下描述不正确的是 _____。
A. 通过使管理人员制定目标及其完成目标的时间帮助计划工作的开展
B. 使员工了解到他们的工作完成状况，直接关系到组织目标的实现
C. 管理者无须向下级详细解释说明目标管理理念、制定目标程序和目标管理的好处
D. 为员工提供明确的行动目标、自主工作和创新的组织氛围及明确的奖惩标准
- 6、下列关于战略计划与战术计划的说法中，正确的是_____。
A. 战术计划是战略计划的依据
B. 战略计划的实施是对已经形成的能力的应用
C. 战术计划是在战略计划指导下制定的，是战略计划的落实
D. 战术计划的实施是组织活动能力的形成与创造的过程
- 7、某企业员工在工作中经常接到来自上边的两个有时甚至是相互冲突的命令，以下哪种说法指出了导致这种现象的本质原因 _____。
A. 该公司在组织设计上采取了职能结构
B. 该公司在组织运作中出现了越权指挥的问题
C. 该公司的组织层次设计过多
D. 该公司组织运行中有意或无意地违背了统一指挥的原则
- 8、需要选聘的人员来自组织外部，其具体来源不包括_____。
A. 教育机构 B. 内部人员介绍推荐 C. 上门求职者 D. 工作轮换

- 9、塑造组织文化时，应该注意_____。
- A. 主要考虑社会要求和行业特点，和本组织的具体情况无关
 - B. 组织领导者的模范行为在组织文化的塑造中起到号召和导向作用
 - C. 组织文化主要靠自律，所以不需要建立制度
 - D. 组织文化一旦形成，就无须改变
- 10、一家企业的组织精神是团结、守纪、高效、创新，严格管理和团队协作是其两大特色。该厂规定迟到一次罚款 20 元。一天，全市普降史上少有大雪，公交车像牛车一样爬行，结果当天全厂有 85%的职工迟到。遇到这种情况，你认为下列方案中哪一种对企业最有利？
- A. 一律扣罚 20 元，以维持厂纪的严肃性
 - B. 一律免罚 20 元，以体现工厂对职工的关心
 - C. 一律免罚 20 元，并宣布当天早下班 2 小时，以方便职工
 - D. 考虑情况特殊，每人少扣 10 元，即迟到者每人扣罚 10 元
- 11、管理方格图中，9.9 型对应的是_____领导方式。
- A. 任务型
 - B. 乡村俱乐部型
 - C. 中间型
 - D. 团队型管理
- 12、领导方式可以分成独裁、民主、放任三种，其中民主型领导方式的主要优点是_____。
- A. 纪律严格，管理规范，赏罚分明
 - B. 组织成员具有高度的独立自主性
 - C. 按规章管理，领导者不运用权力
 - D. 员工关系融洽，工作积极富有创造性
- 13、处于需要最高层次的是_____。
- A. 生理需要
 - B. 安全需要
 - C. 社交需要
 - D. 自我实现需要
- 14、从期望理论中，我们得到的最重要的启示是_____。
- A. 目标效价的高低是激励是否有效的关键
 - B. 期望概率的高低是激励是否有效的关键
 - C. 存在着负效价，应引起领导者注意
 - D. 应把目标效价和期望概率进行优化组合
- 15、下列关于非正式沟通的说法正确的是_____。
- A. 非正式沟通传播的是小道消息，准确率较低
 - B. 非正式沟通经常将信息传递给本不需要它们的人
 - C. 非正式沟通信息交流速度较慢
 - D. 非正式沟通可以满足员工的需要
- 16、如果一个组织小道消息很多而正式渠道的消息很少，这意味着该组织_____。
- A. 非正式沟通渠道中信息传递很通畅，运作良好
 - B. 正式沟通渠道中消息传递存在问题，需要调整
 - C. 其中有部分人喜欢背后乱发议论，传递小道消息
 - D. 充分运用了非正式沟通渠道的作用，促进了信息的传递
- 17、由于管理控制中存在时间滞后的问题，所以管理者要注意哪个控制原则？
- A. 直接控制原则
 - B. 控制趋势原则
 - C. 例外原则
 - D. 有效标准原则
- 18、“建立的标准既要符合现时需要，又要与未来发展相结合”，这句话描述的是控制标准的_____要求。
- A. 前瞻性
 - B. 简明性
 - C. 适用性
 - D. 一致性
- 19、一般而言，造成偏差的原因多种多样，较为复杂，但基本可以分为三类，以下不属于这三类的是_____。
- A. 计划指标或工作标准制定得不科学，脱离实际，本身存在偏差
 - B. 组织外部环境中发生了没有预料到的变化，导致实际业绩偏离预期出现偏差
 - C. 组织内部因素的变化
 - D. 相关工作人员的失误
- 20、对于一个完整的决策过程来说，第一步是_____。
- A. 明确目标
 - B. 筛选方案
 - C. 诊断问题（识别机会）
 - D. 集思广益

得分	
----	--

二、判断题（本大题共10小题，每小题1分，共10分）

- 1、通过控制，管理成为周而复始不断循环的过程；通过创新，管理过程表现为这个循环的螺旋上升。
- 2、作为管理者，只依靠权力管理员工，效果就会微乎其微。
- 3、就管理的职能而言，法约尔认为管理就是要确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。
- 4、组织目标是组织进行决策的基本依据，所以组织目标一旦确立就不能变动。
- 5、经验决策主要根据决策者的经验、智慧、直觉等定性因素来做出。而科学决策不同于经验决策，它主要根据统计数据、数学模型、计算机模拟等定量因素来做出。因此科学决策比经验决策更合理、更实用、更有效。
- 6、战略计划是关于企业活动总体目标和战略方案的计划。
- 7、组织成员不管处于哪个层次，都会受到组织文化的影响和约束，但同时都能反作用于组织文化。
- 8、领导者特质理论认为成功的领导基于领导者个人特质，并且这些特质只存在于少数的英雄人物身上。
- 9、明茨伯格在双因素理论中提出保健因素能消除不满意，且激励因素是调动人们积极性的关键。
- 10、信息不足会影响沟通的效果，但是信息过量不会阻碍有效沟通。

得分	
----	--

三、简答题（本大题共2小题，每小题5分，共10分）

- 1、环境分析的常用方法主要有哪些？
- 2、费德勒权变领导理论的基本思想是什么？

得分	
----	--

四、论述题（本大题共2小题，每小题 10 分，共 20 分）

- 1、阐述如何运用理论联系实践来学习和研究管理学。
- 2、分析群体决策的优缺点。

得分	
----	--

五、案例分析题（本大题共4小题，每小题10分，共40分。答案不唯一。言之有理、有理有据、能自圆其说即可）

1、2024年11月22日，哈萨克斯坦国务顾问叶尔兰·卡林到访中国人民大学，以“哈萨克斯坦的改革和中哈永久全面战略伙伴关系”为主题发表演讲。在演讲后的问答交流环节，主持人邀请著名俄罗斯问题专家王宪举教授提问。对于如何鼓励适龄人群生育的问题，王宪举教授这样提问：“我们国家现在女同志不愿意结婚，不要小孩。家长也好，领导也好，你动员她，劝她，她不听。所以，我就奇怪，哈萨克斯坦是如何做到这一点的，你们在政策上、措施上、优惠待遇等等方面，甚至我听说女大学生毕业以后就生孩子，一个一个地生。她们怎么能够这么相信你们的话，老老实实的，服服帖帖的就这么生孩子，早生、多生，谢谢你！”

哈萨克斯坦官员叶尔兰·卡林自然不敢懈怠，也老老实实服服帖帖回答了他的问题：“我有6个孩子，5个女儿，1个儿子。但是，我都不是强迫的，不要强迫妇女去生孩子，或者改变她，让她做自己不愿意做的事情。”

除了官员现场回答，哈萨克国际通讯社还以#女性权益的发展如何促进哈萨克斯坦的繁荣？#作为标签连发5微博，老老实实服服帖帖地给予了全面阐述。

12月17日，哈萨克国际通讯社转发该国总统哈斯穆-卓玛尔特·托卡耶夫的基本阐述：“女性是民族的孕育和教育者，判断一个社会是否文明、是否开化的重要标准，就在于其是否尊重和珍视女性。”

哈萨克工会联合会主席特巴勒德·达乌列特阿林也发表看法：哈萨克斯坦规模最大的23个职业工会中，有4个工会的主席是女性。而在18个区域性的工会当中，有5个区域工会由女性执掌。没有任何证据显示，这些由女性领导的大型工会，在组织结构或工作成效方面，与男性领导的工会存在差距。

国务顾问叶尔兰·卡林也发表贴文直击家庭暴力：家庭暴力是犯罪行为，哈萨克斯坦将保护女性和儿童的基本权利作为国家政策的优先方向之一。

到12月18日，哈萨克国际通讯社的微博就火力全开了：如何真心实意地为本国民众办实事。

关于如何鼓励中国适龄人群生育，请从管理学角度，结合激励理论，谈谈你的看法。

2、2021年4月16日，新能源汽车龙头比亚迪在“廉洁比亚迪”公号发布信息通报2021年第一季度查处典型案例，7名员工存在贪污腐败问题，从工程师到保安都有。典型案例也是五花八门，主要包括收受供应商回扣、贿赂、宴请、礼品等。相比直接收受贿赂，以打麻将等方式受贿更为隐蔽。比亚迪在通报中提到，有员工和供应商人员打麻将存在经济往来，此外还有一名保安涉嫌开设赌场罪被公安机关刑事拘留等。比亚迪表示，对于上述违反比亚迪公司廉洁相关规定的员工，公司除了四级处罚（解除劳动合同），还将其信息录入除名查询系统；对违反廉洁合作协议的单位，按协议追究相应责任；对于涉嫌违法犯罪的行为，移交司法机关处理。

这不是比亚迪第一次自揭家丑，比亚迪的反腐通报栏目每个季度通报一次。此前，已多次通报了员工贪污、腐败、舞弊、欺诈行为。如2020年第四季度，第一事业部客服领班梁某，以招待客户名义报销部门活动产生的费用。第九事业部技术领班卢某、车间主任陈某，侵占搬迁异常索赔款及废旧设施售卖款。弗迪动力有限公司高级工艺工程师侯某，收受供应商节日红包。

据悉，比亚迪有一个审计监察处，专门负责监察、审计、合规、纪检等，独立于各业务部门开展全面审查监督工作。关于采购监督，审计监察处独立于采购制度，对采购活动进行监督，以确保“阳光采购”政策得到落实。

每个季度，比亚迪监管机构都会邀请供应商进行满意度问卷调查以了解比亚迪与其供应商之间合作情况，并促进和维持与他们之间的良好关系。每逢节假日，比亚迪监察办公室都会向供应商发出“阳光沟通”政策，要求供应商不要主动给比亚迪员工送礼物，也不要提供不正当好处。除了按季度自揭家丑，比亚迪还会按季度进行拒贿通报。

关于比亚迪反腐，请从管理学角度，结合控制理论，谈谈你的看法。

3、企业要想基业长青，持续保持有活力状态，那么其组织形态就要走向“水样组织”。即像水一样的组织：纯净，没有结构，包容一切。

现存的企业，几乎都有层级、有结构，这样易于分配责任、分配权力、分配资源、分配利益。通过结构来完成组织的分工和协同，是组织结构定义本身的内涵，好处是，企业由此获得分工和效率；坏处是一旦结构固化，组织就会有路径依赖，就会产生既得利益群体，甚至孕育出腐败。当组织要进行变革的时候，为了保护既得利益，既得利益者会变成阻力。结构经常被打破，腐败才有可能减少。当然，当下关键问题不在于结构优缺点的衡量，而在于技术的瞬息万变。

以前，一种新技术转化为新产品需要几年，而现在的转化甚至可以是瞬间的。可能昨天你还在思考的问题，今天就产品化了。企业过去相对稳定的结构无法匹配极不稳定的、快速的外部变化。于是，结构成为了企业新决定的阻碍，损害企业应对变化的能力。这样一来，结构和变化形成悖论，稳定和不稳定形成矛盾。

“适者生存”。为了适应快速变化环境，未来的组织需要发展出一种新的结构关系，德鲁克曾经这样描述：未来，有组织，无结构。

没有结构的组织，现在可用“团队”来描述。团队没有结构，典型的有体育运动队。例如足球队，领导者是队长、教练、守门员还是前卫？谁都是，又谁都不是。进入比赛场地，是队长组织全场，中场协调；往前攻时，前半场的领导者是前锋，他决定怎么踢；球到了球门，领导者是守门员，所有人都得服从他，尤其罚球时，守门员告诉队员站在哪儿，队员就得站在哪儿；在球场之外则是教练说了算。这就是标准的团队，没有结构。

今天比较接近这种理想组织状态的国内企业是海尔。这得益于张瑞敏率领海尔不断构建的组织能力。海尔坚持“自以为非”，一直在打破组织惯性。为了激活个体，海尔让每个人都变成自己的CEO，推动人人创客，使组织不再固化、僵化。而“海尔是海”的文化，也让海尔的组织发展更接近于水样组织的状态。

组织，不是用来掌控或者管理人的。一个好的组织应该是一个平台，为人提供发展和创造价值的可能，让本不能胜任的人胜任。

组织可以集几万人、几十万人、几百万人的力量于一体，也可以带动几万人、几十万人、几百万人如一人。所以，组织的力量往往非常强大。

有些企业比较依靠领导者，不太依靠组织。但优秀的企业都是由依靠领导者，转向依靠组织、依靠团队，领导者成为团队中的一员，这样的企业才会拥有无限大的能量。

领导者会有自己的局限性，这就是为什么组织结构设计中需要结构挑战与轮岗。企业领导者需要适时离开岗位，有时退后一步反而是向前，这种让步恰恰是在推动组织进化。从某种程度上，领导者本人并不重要，他只是承担一个角色，组织才是最重要的。

“水样组织”的成熟形态还没有真正产生，主要的原因在于人性。关键管理者只有做到把“自己”放轻，看淡，组织才能像水一样，开放合作。

比较接近水样组织形态的是3M。3M开发了60000多种高品质产品，员工可以用上班时间的15%做任何与工作无关但可以激发创意的东西，其产品创意小组有非常大的自主权，由各种专门人才专职共同参与，任务无限期，自愿加入。这些人如果失败，不会受到任何惩罚，而如果成功，则会立即获得很大的奖励。

为了激活个体，海尔则直接去掉了中间管理层，让组织不再高耸，给予更多人希望的同时，也让组织运行更加有效。同时，海尔还给予中层管理者内部创业的机会，整个组织已经成为一个创业平台，人人创客。当然，海尔也遵循了组织发展的渐进规律，从1998年开始梳理组织的流程，为后续的组织网络化发展生态平台奠定了基础。美的曾推进的“一个美的、一个体系、一个标准”的组织变革理念，就是为了构建扁平整合的组织模式。

这些实践都让海尔、美的这样的大型组织更加灵动。这样的大型组织，也只有通过这样的途径才有可能活下来并且持续成长。否则，在如此动态变化的环境中，它们也许根本得不到存活的机会。

要使组织向着水样组织的方向进化，企业要先改变管理团队。企业的核心管理团队要变成真正的团队，有角色，但没有结构，由此实现决策多元——在A问题上你听我的，在B问题上我听你的。只有把高管团队往“水样组织”方向推进，企业才有机会继续向水样组织进化，最终达到组织的理想状态。高管团队成员应该为责任而聚合，因需要而变动，对自己的负责。高管团队成员的责任感越强，向更有活力和生命力的“水样组织”进化的可能性就越大，因为足够的责任感能让一个普通人超越自己、创造奇迹。更重要的是，责任感存在于人类天性之中，很多动物都有责任感，这是生命的内在要素，只要把责任感激发出来，“水样组织”的到来就不远处。

关于德鲁克认为“未来，有组织，无结构”，请结合材料，从管理学的角度，谈谈你的看法。

4、在量子物理学中，当两个粒子发生纠缠时，它们之间的状态紧密相连，无论距离有多远，一个粒子的状态改变会立即影响到另一个粒子，科学家管这种现象叫做量子纠缠。某种程度上，孙东旭与董宇辉就存在这样的纠缠。只是两者之间或许存在着运势转移，具体表现为：此消彼长。比如现在，在董宇辉频频发生小规模口碑塌房的时候，孙东旭回归了。

2024年11月24日下午，孙东旭现身东方甄选直播间，期间直播间点赞数达到4201.2万，观看人次达到了1039.2万，在抖音带货总榜排名第八，超越与辉同行，也成为当月东方甄选直播间场观数据最好的一场。在东方甄选直播间近一个月掉粉超过11万的背景下，孙东旭回归当天没有造成直播间粉丝数量的大面积减少，并且有止跌态势。董宇辉直播间“与辉同行”粉丝数也没有出现较大增长，侧面反映出“小作文”事件对孙东旭的余威趋于平淡。孙东旭复播第二天，东方甄选以涨超9%的喜悦迎接了他的回归。

复播首秀，孙东旭把自己的姿态摆得足够低。在简单跟大家打了招呼之后，他就在搭档天权的“指示”下，卖力推着运货平板车到指定位置，面对“王者归来”的赞美，他也婉言拒绝：我不配。尽管没有官宣孙东旭的具体职位，但无论是俞敏洪还是他本人，

都没有对外隐瞒过：孙东旭始终在东方甄选。董宇辉跟俞敏洪官宣分手的时候，罗永浩简单说了两句，其中一条是“迫于反复的公众压力，假装陆续辞去各种头衔后，小孙仍是东方甄选的负责人（即便不是最高负责人），只是为了避免传出去激怒公众，号称只负责东方甄选供应链相关事务”。由此可见，孙东旭在东方甄选的位置应该还是“一人之下，万人之上”的。至于如今的复出，大家应该也不会意外：一个搭建东方甄选直播间的肱骨功臣，在被观众强烈讨伐，又被跟随了17年的老领导示意“以公殉职”的情况下，仍对集团不离不弃。当董宇辉单飞，影响他前行的舆论力量也就自动消散了。

杨元庆是个好接班人吗？很难说。他接手后的联想集团，似乎没有取得柳传志掌舵时期的成就和声望。但他在很多思想上与创始人保持了高度一致性。再看万科，姚牧民曾是万科的第一接班人，但他太张扬了，王石选择扶低调老实的郁亮上位。相比能力，很多大佬更喜欢听话的，能更好执行自己意愿的。严格来说，孙东旭业绩表现自新东方在线开始，只能算中规中矩。

2019年1月，34岁的孙东旭出任新东方在线联席CEO，2个月后，新东方在线在香港上市，成为港股的在线教育第一股。据媒体报道，新东方内部在上市后进行了管理团队大调整（有说法叫“清洗”），包括前联席CEO孙昌、COO潘欣、CTO曾明，都相继离开或者隐退。8月，孙东旭正式担任新东方在线执行董事、CEO。这似乎超出了他本人预期。“我当时感觉要被提升，但没想到给了我这么重要的一个岗位。”一种说法是，孙东旭是新东方高管少有的技术背景人士，南开大学计算机系毕业的他，在俞敏洪看来更符合新东方在线的发展。但俞敏洪的欣赏可能是更重要的原因。他曾经公开表扬孙东旭：“孙东旭去接了新东方在线后，给我说的最多的话就是拼了拼了还要拼。要不把自己拼到最好，要不就把自己拼到最后被老板开除，我觉得这种心态很好。”努力奋斗也是俞敏洪一直秉承的人生态度。但很多时候，努力不是成功的唯一关键因素。

孙东旭接手前，新东方在线的净利润从2018财年开始下滑，呈现颓势。接手后情况也没有全面好转。2019财年财报数据显示，新东方在线实现营收9.19亿元，同比增长41.3%，净利润为-6410.9万元，同比下滑178.2%。此后，新东方在线亏损继续扩大。2020财年亏损达到7.48亿元，相比去年同比增长近11倍。2021财年亏损达到16.58亿元。在猿辅导、学而思等竞争对手给到的压力面前，新东方在线显得不太能打。2021财年（2020年6月1日~2021年5月31日），新东方在线净亏损16.58亿元，亏损同比扩大118.7%，在此背景下，付费学生为389.2万人次；而跟谁学在2020年亏损不到14亿的情况下付费学生为587万。再看营收，新东方在线在2021财年实现14.19亿，学而思2021财年的营收为292亿，学而思网校业务占比约28%，在不计入小猴AI业务的情况下，也几乎可以把新东方在线摁到地上摩擦了。

孙东旭曾在内部表示：自己从线下业务转向线上，交了很昂贵的学费。间接承认了业务的不成功。双减落地后，新东方在线在孙东旭的组织下转向直播带货。但据蝉妈妈数据显示：东方甄选直播间开播三个月后，场均销售额为27.6万元，场均销量仅7089。到6月初，场均销售额也只有45万元，场均观看人次33.2万。而同期罗永浩的交个朋友直播间，场均销售额近800万元，场均观看人次达到251.8万。坦白说，成绩也不算出色。直到董宇辉的双语主播出圈，东方甄选才迎来逆转，之后的故事大家就都知道了。

在直播间“开会”教育用户、透露董宇辉年薪不止千万……在2023年12月退居二线的孙东旭，是东方甄选对民意的一次顺从。依靠董宇辉的“丈母娘”们，东方甄选实现了突围，孙东旭成为某种程度上的“献祭品”。在罗永浩的揭露中，即使退居二线，孙东旭也在负责东方甄选的供应链业务。这已足够证明孙东旭的重要性。头部主播虽风光，但供应链才是直播电商整条链路的命脉。在直播行业拥有“四大天王”的时代里，辛巴正是以自己拥有掌握供应链的能力为由，看不上李佳琦和薇娅。东方甄选同样重视供应链，尤其是它以自营产品作为最近两年的发力重点。

截至目前，东方甄选旗下自营品SKU数量达到了488款，总营收达65亿元，同比增长68.1%。自营产品的GMV占总GMV的约40%。由于自营产品与品牌本身的强关联，这类商品出现质量问题时，造成的伤害性也更大。供应链这样的核心命门，需要交到有足够能力的人手里。而相比能力，这个负责人更重要的品质或许是忠诚。换言之，得是自己人。罗永浩曾评价孙东旭：能给俞敏洪做事的人。事实上，公众只熟知孙东旭在2023年通过东方甄选成功套现2亿港元，但不知道的是，在2022年6月董宇辉出名之前，孙东旭先后掏出约1亿港元，三次增持公司股票。——此时东方甄选（原新东方在线）还处于未来不明状态中。一位东方甄选员工曾评价孙东旭：他一直把公司利益放在首位。董宇辉也听话。

5个月前官宣“分手”时，董宇辉的“分手信”写满了对俞敏洪的感恩。即使在最近跟虎嗅的谈话中，董宇辉也还在强调：离开不是他的第一诉求。但月亮越明亮，星星就越暗淡，董宇辉太耀眼了，耀眼到一个人就能决定公司的生死。俞敏洪不想做MCN，他只想做品牌。董宇辉离开的结局，早在他走红时就写好了。通过与“与辉同行”分割摆脱“丈母娘”们，东方甄选实现第二次突围。孙东旭高调回归直播间，无异于一场宣誓。这不是故事的结束，而是开始。一个共识是，直播电商的生意现在不好做了。

3个月前，东方甄选发布2024财年年报：截至2024年5月31日止的年度内，东方甄选实现总营收70.72亿元，同比增长56.8%；净利润为22亿元，较2023财年11亿元大幅增长。不过，这主要归因于东方甄选出售教育业务取得税后利润13亿元。此外，东方甄选销售及营销开支同比增长174.5%至8.7亿元。自营产品及直播电商业务的毛利率由2023财年的38.2%减少至2024财年的25.9%。其中，直播电商业务经调整后净利润为7.09亿元，与去年同比有所下降。毛利下滑，或与东方甄选发力自营有关。它想变成线上的山姆会员店，前期投入需要重金。但业内对俞敏洪想走的这条路并不十分乐观。相比之下，与辉同行的供应链则选择的是第三方产品。这意味着他不需要有重金投入，但同时也意味着没有高额回报。

如今，东方甄选直播间与“与辉同行”有着接近的粉丝数量，两个直播间在选品上也趋于相同——都以农产品为主，价格（与辉同行的客单价是54.5元，东方甄选为60元左右）与用户群亦存在重叠。董宇辉有流量眷顾，东方甄选有新东方29年的品牌作保。也就是说，不管双方愿意与否，这场此消彼长的纠缠注定要在他们之间上演。孙东旭会带领东方甄选去往哪里，董宇辉的未来又将如何，关于这对师徒的竞争才正式开始。

大学毕业后董宇辉加入新东方，第二年就被当时还是新东方西安校区的校长孙东旭提拔为教研主管。双减落地后，又是孙东旭带着董宇辉们开始摸索起直播电商。直播间里起初总是门可罗雀，董宇辉一度感到沮丧，提出辞职，孙东旭告诉他：当你不知道有什么用的时候，你要做的就是彼此相信，彼此依靠，彼此取暖，我们总会找到出路的。

unstoppable(势不可挡)是孙东旭最喜欢的一首歌。那时候，孙东旭经常载着下班的董宇辉和石明回家，车里总放着这首歌。但曲终人散，他们成为了站在同一赛道的竞争者，也都没有得到自己想要的。站在与辉同行的新办公室时，董宇辉只觉得恍惚：暴风雨要来了，但这一次，孙东旭不能再劝慰他了。

坊间传闻，俞敏洪：可以没有董宇辉，但不能没有孙东旭。结合案例，从管理学的角度，谈谈你的看法。