


中国十大品牌教育集团 中国十佳网络教育机构

	<ul style="list-style-type: none"> □ 自考名师全程视频授课，图像、声音、文字同步传输，享受身临其境的教学效果； □ 权威专家在线答疑，提交到答疑板的问题在 24 小时内即可得到满意答复； □ 课件自报名之日起可反复观看，不限时间、地点、次数，直到当期考试结束后一周关闭 □ 付费学员赠送 1G 超大容量电子信箱；及时、全面、权威的自考资讯全天 24 小时更新； □ 一次性付费满 300 元，即可享受九折优惠；累计实际交费金额 500 元或支付 80 元会员费，可成为银卡会员，购课享受八折优惠；累计实际交费金额 1000 元或支付 200 元会员费，可成为金卡会员，购课享受七折优惠（以上须在同一学员代码下）；
--	---

英语/高等数学预备班：英语从英文字母发音、国际音标、基本语法、常用词汇、阅读、写作等角度开展教学；数学针对有高中入学水平的数学基础的同学开设。通过知识点精讲、经典例题详解、在线模拟测验，有针对性而快速的提高考生数学水平。[立即报名！](#)

基础学习班：依据全新考试教材和大纲，由辅导老师对教材及考试中所涉及的知识进行全面、系统讲解，使考生从整体上把握该学科的体系，准确把握考试的重点、难点、考点所在，为顺利通过考试做好知识上、技巧上的准备。[立即报名！](#)

真题串讲班：教育部考试中心已经启动了自考的国家题库建设，熟练掌握自考历年真题成为顺利通过考试的保障之一。自考 365 网校与权威自考辅导专家合作，推出真题串讲班网上辅导课程。通过对课程的整体情况分析及近 3 次考试的真题讲解，全面梳理考试中经常出现的知识点，并对重点难点问题配合典型例题扩展讲解。串讲班课程在考前一个月左右开通。[立即报名！](#)

习题班：自考 365 网校与北大燕园合作推出，每门课程均涵盖该课程全部考点、难点，在线测试系统按照考试难度要求自动组卷、全程在线测试、提交后自动判定成绩。我们相信经过反复练习定能使您迅速提升应试能力，使您考试梦想成真！[立即报名！](#)

自考实验班：针对高难科目开设，签协议，不及格退还学费。全国限量招生，报名咨询 010-82335555 [立即报名！](#)

自考精品班：全力打造专属于学员个人的辅导计划，学员自入学当天便开始享受专属于自己的个性化辅导课程，专职教学辅导老师及班主任全程跟踪学员的学习情况，随时调整辅导方案，以保证学习计划的有效进行。帮助学员克服可能出现的学习上的怠倦、不良情绪的影响等情况。坚定考试必胜信念，并以最适合自己的方式，在短时间内掌握考试内容，全面提升学员的考试通过率。我们承诺，当期考试不通过，下期学费减半！[立即报名！](#)

**浙江省 2009 年 10 月高等教育自学考试
旅游企业投资与管理试题
课程代码：00198**

一、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 2 分，共 20 分）

在每小题列出的四个备选项中只有一个是符合题目要求的，请将其代码填写在题后的括号内。错选、多选或未选均无分。

1. _____ 提出战略分总体战略和经营战略两个层次，前者选择企业需要进入的经营业务类型，后者确定如何在选定的业务领域内进行竞争。（ ）

- A. 亨利·明茨伯格
- B. 安德罗斯
- C. 安索夫
- D. 大全研一

2. 企业通过一定的途径，有效的组合运用企业能力和优势，实现更大的价值，这一描述是针对（ ）

- A. 业务组合
- B. 资源配置
- C. 竞争优势
- D. 协同优势

3. 企业基本活动中的 _____ 是位于产品确定了用户和最终结束其使用寿命之间，为了提高或维持产品价值而提供的

- 活动。()
- A.生产前准备活动 B.生产活动
C.生产后准备活动 D.服务活动
- 4.低发展、低份额区域中的业务被称为()
- A.明星业务 B.奶牛业务
C.跑狗业务 D.问号业务
- 5.发展一份额矩阵中的横轴表示()
- A.发展率 B.增长率
C.相对市场份额 D.增长速度
- 6.部分改变远景中的“三个方面”，使企业的远景与变化了的环境相一致，这种方式属于()
- A.重申远景 B.调整远景
C.根本改变远景 D.都不对
- 7.以下对于早进早退型的描述正确的是()
- A.采取早进早退型组合的企业，在产品尚处于引进阶段时就进入该产品市场，直到产品生命周期行将终止时才退出市场
B.能最大限度的利用产品生命周期长度
C.缺点是较晚具备成本优势
D.在产品生命周期的引进阶段进入产品的生产，在成熟阶段退出
- 8.企业进入新业务领域的最方便、最直接、需要时间最短的途径是()
- A.兼并 B.内部发展新业务
C.合资 D.联合经营
- 9.在产品—市场组合战略中，新产品面临新市场一般应采用_____战略。()
- A.市场渗透 B.产品开发
C.多样化 D.市场开发
- 10.下列选项中属于基本竞争战略的是()
- A.时间战略 B.全球产品战略
C.自我淘汰战略 D.价格战略

二、名词解释(本大题共 5 小题，每小题 4 分，共 20 分)

- 1.战略管理
- 2.资源分析法
- 3.超前性远景

4.价格—效果战略

5.战略的外部平衡

三、简答题（本大题共 4 小题，每小题 6 分，共 24 分）

- 1.对奶牛业务企业该如何应对？
- 2.企业使命的特征有哪些？
- 3.简述产品战略目标主要包括哪些内容？
- 4.简述引起差别化战略失败的主要原因。

四、论述题（本大题共 2 小题，每小题 10 分，共 20 分）

- 1.论述企业目标的构成及变化。
- 2.论述集中战略的扩展形式。

五、案例题（本大题共 16 分）

肯德基中国市场软着陆

肯德基最早是美国人哈兰德·山德士，在本世纪三十年代研制出来的一种快餐。其制作方法是首先把鸡肉裹上一层有 11 种草本植物和调料的面糊，然后在高压下用油炸。这种风味独特的美国南方炸鸡”，成为风行一时的食品。1964 年，年迈的山德士以 200 万美元和终生领取薪金为报酬，把他的炸鸡技术买卖售出。买主是 29 岁的原肯德基的律师约翰·布朗及他的财务赞助人、60 岁的麦克·马塞。由于新管理者积极进取和美国快餐业的迅速发展，肯德基家乡鸡公司的生意增长十分迅猛，到 1970 年销售额达到 2 亿美元，新建炸鸡店约 1000 家，其中绝大部分是以出让特许权的方式设立的。

1971 年，布朗和马塞以 2.75 亿美元的价格把“肯德基”的特许权卖给了 Heublein 公司，在这前后开始建立国际业务。1970 年在日本的大阪开了远东第一家分店，1973 年日本发展到 64 家分店，绝大部分在东京地区。同时又开展了“肯德基”在香港、澳大利亚、英国和南非的业务。其间，肯德基在国外的当地管理者对在文化传统差异极大的东道国生搬硬套美国炸鸡店的设计、菜谱和销售方法感到很不适应，和公司领导之间的关系紧张。于是严重亏损，肯德基于 1975 年全部关闭了在香港的分店。日本的分店在 70 年代也不景气。同时，肯德基在国内面临同行业的严重挑战。特别是由于许多高级管理人员纷纷辞职或被解雇，导致了特许经销代理人中间的混乱，进而导致质量不稳定，清洁卫生差和为顾客服务不规范，公司销售额、利润下降。

1975 年 Heublein 挑选了迈克尔·迈尔斯来拯救肯德基，打了一场翻身仗。迈尔斯的战略是“回到基本宗旨”，即在选择菜谱、提供优质的产品、服务及清洁卫生（QSC）等方面重新回到当初办店的基本宗旨上来。他实施了一个新的职工系列培训计划，不定期抽查公司自己拥有的分店及特许经销分店，进行新的广告宣传：“我们烹调鸡肉的方法最科学、风味最独特”。结果有了戏剧性的变化，销售迅速增长，在国外的分店数超过了麦克唐纳。到 1982 年，肯德基在日本拥有大约 400 家分店，在新加坡有 23 个特许经销分店。

1982 年夏，R·J·雷诺以 14 亿美元购买了 Heublein 公司。查德·梅耶接替迈尔斯当了肯德基的总经理。雷诺制定了一个雄心勃勃的向世界范围扩展的计划，并许诺在 5 年内拨款 10 亿美元作为实现这一计划的基金。到 1983 年，肯德基已在东南亚地区建立了 85 个特许经营分店，包括在印度尼西亚的 20 家，马来西亚的 27 家和新加坡的 23 家。经过 10 年的空缺，肯德基于 1985 年重新回到香港，在香港的第一家肯德基店，开业后的第一周，即卖出了 41000 多块炸鸡，创造了开业营业额的最高纪录。

前面肯德基创立和发展的历史中，我们看到它在国外特别是在东南亚扩展业务的能力，也看到了它成功和失败的主要经验教训，下面看它是怎样进入中国市场的。

1985 年 1 月，该公司主要老板梅耶和托尼·王之间进行了关于如何打入中国市场的可行性的最初讨论。托尼·王提出：“对于在日前打入中国市场，我完全确信肯德基比任何其他美国快餐连锁店都有绝对的竞争优势……我的观点是肯德基可以打开中国的大门，并通过建设一个稳固的家禽供应基地，来建立一个无可争辩的领先地位。”这一建议，得到了肯德基母公司 R·J·雷诺的鼓励。梅耶对王的建议也感到极大的兴趣，梅耶认为，中国这个市场太重要了，以至不能不作为一个公司的业务加以研究。1986 年夏天，王接受了肯德基东南亚地区办公室副总经理的职务。他把在中国建立第一个西方风味快餐店的机会视为一个历史性的机会，不论对他个人还是对整个公司都是这样。他还感到这一工作带有极大的风险性。为实施这一计划，王决定对中国市场进行全面彻底的调查。其首要问题是：中国的第一家肯德基店，地址选在何处？他最初想到的是天津，其有利条件是：

- (1) 他已经与天津市政府建立了非常友好的关系。
- (2) 天津市是三个直辖市之一。

其不利条件是：

- (1) 缺乏供应方便的谷物饲养肉鸡。
- (2) 西方旅游者一般不经常光顾该城市，影响硬通货销售收入。
- (3) 也许不能为肯德基今后开拓全国市场提供必要的形象和影响力。

肯德基打入中国市场的其他选址方案还有上海、广州和北京。对这些城市，他们逐一比较，详细对照其优缺点。

上海：

- (1) 中国最大的城市，有 1100 多万居民，9000 多家工厂，是最繁荣的商业中心，工业总产值占全国的 11%，外贸出口占全国的 17%。
- (2) 与西方人打交道有悠久的历史，建有各种各样的西式饭店和商业设施，是外国旅游者光顾的地方。
- (3) 容易获得合乎质量的充足的肉鸡供应。

缺点是：

- (1) 噪音和污染令旅游者沮丧。
- (2) 担心西方人会不会被肯德基家乡鸡所吸引，他们会经常地去更现代化的饭店。

广州：

- (1) 离香港很近，沿海开放城市，广东省省会，外国投资可得到优惠待遇。中国 4 个经济特区 3 个在广东省。
- (2) 是西方商人经常光顾的地方，也是旅游者从香港出发作一日游的好地方。

(3) 肯德基公司的香港办公室容易提供服务，广东地区的中国人更熟悉西方管理惯例和西方文化。

(4) 找到一个充分供应肉鸡的基地比较困难。

北京：

(1) 有 900 万居民，是中国政治和文化的中心，中国公民从全国各地涌入北京，还是全国的教育中心，是高等学府的聚集地。

(2) 是西方访问者的旅游中心，有一个稳定的外汇收入。

(3) 从北京搞起，可以吸引人们的注意力，有助于今后往其它城市的进一步发展。

(4) 城郊有好几个家禽饲养基地。

担心：选择北京可能比选择其他几处城市更冒险，一个成功的惹人注目的买卖会更增加政府干预的可能性。

经过一个城市一个城市的考察评价，最后把投资地点决策的目标定在主要是追求能够对公司今后打入范围更大的中国市场提供最大的长期影响力上。考虑到北京的现代化宾馆、大量的流动人口及在全国的形象，王决定把北京作为一个起点。本来，托尼·王生在四川，后来去台湾和美国。来中国开设肯德基分店前，曾在天津办了一家合资企业。他为什么不把第一家肯德基快餐店选在成都或天津呢？王是一个喜欢冒险的人物，他清楚肯德基第一家分店坐落地点如选择得当，风险大大减少。王还认识到，由于在中国没有其他的竞争者，目前这个时候恐怕是采取行动的最佳时机。如果耽误时间就等于把市场放弃给他人，这才是最大的冒险。这样，王在那些可能的风险及可能的收益之间进行平衡的结果，作出了最后的选择。

问题

1. 一般环境的特征有哪些？（8分）

2. 以上案例中哪些方面体现了对一般环境的分析？（8分）