

- | | |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> 上市公司 实力雄厚 品牌保证 | <input checked="" type="checkbox"/> 权威师资阵容 强大教学团队 |
| <input checked="" type="checkbox"/> 历次学员极高考通过率 辅导效果有保证 | <input checked="" type="checkbox"/> 辅导紧跟命题 考点一网打尽 |
| <input checked="" type="checkbox"/> 辅导名师亲自编写习题与模拟试题 直击考试精髓 | <input checked="" type="checkbox"/> 专家 24 小时在线答疑 疑难问题迎刃而解 |
| <input checked="" type="checkbox"/> 资讯、辅导、资料、答疑 全程一站式服务 | <input checked="" type="checkbox"/> 随报随学 反复听课 足不出户尽享优质服务 |

开设班次：（请点击相应班次查看班次介绍）

基础班	串讲班	精品班	套餐班	实验班	习题班	高等数学预备班	英语零起点班
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---------	--------

网校推荐课程：

思想道德修养与法律基础	马克思主义基本原理概论	大学语文	中国近现代史纲要
经济法概论（财经类）	英语（一）	英语（二）	线性代数（经管类）
高等数学（工专）	高等数学（一）	线性代数	政治经济学（财经类）
概率论与数理统计（经管类）	计算机应用基础	毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想概论	

[更多辅导专业及课程>>](#)[课程试听>>](#)[我要报名>>](#)

绝密 ★ 考试结束前

浙江省 2013 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

本试卷分 A、B 卷，使用 2005 年版本教材的考生请做 A 卷，并将答题纸上卷别“A”涂黑；使用 2009 年版本教材的考生请做 B 卷，并将答题纸上卷别“B”涂黑。不涂或全涂，均以 B 卷记分。请考生按规定用笔将所有试题的答案涂、写在答题纸上。

A 卷

选择题部分

注意事项：

1. 答题前，考生务必将自己的考试课程名称、姓名、准考证号用黑色字迹的签字笔或钢笔填写在答题纸规定的位置上。
2. 每小题选出答案后，用 2B 铅笔把答题纸上对应题目的答案标号涂黑。如需改动，用橡皮擦干净后，再选涂其他答案标号。不能答在试题卷上。

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，请将其选出并将“答题纸”的相应代码涂黑。错涂、多涂或未涂均无分。

1. 涉及产品制造的整个过程，其实施效果关系到企业产出的质量、可靠性、灵活性和创造性的战略是
 - A. 技术战略
 - B. 营销和服务战略
 - C. 生产战略
 - D. 财务战略
2. 关系到企业最根本、最长远竞争能力的战略是
 - A. 财务战略
 - B. 人力资源战略
 - C. 技术战略
 - D. 营销和服务战略
3. 企业的市场占有率直接反映
 - A. 企业市场竞争能力
 - B. 企业获利能力
 - C. 企业发展能力
 - D. 企业经营能力
4. 下列属于有形资源的是
 - A. 专利权
 - B. 资金
 - C. 品牌
 - D. 企业文化
5. 下面关于产品——市场演变矩阵描述正确的是
 - A. 横轴是竞争地位，纵轴是各类业务所在产业对投资者的吸引力
 - B. 横轴是市场发展速度，纵轴是产品——市场发展阶段
 - C. 横轴是产品——市场发展阶段，纵轴是竞争地位
 - D. 横轴是竞争地位，纵轴是产品——市场发展阶段
6. 典型的公司制企业的长期发展目标是
 - A. 价值目标
 - B. 利润目标
 - C. 管理者目标
 - D. 成本目标
7. 最不受欢迎的战略类型是
 - A. 榨取性战略
 - B. 撤退性战略
 - C. 清算性战略
 - D. 维持性战略
8. 下列属于集中战略扩展形式的是
 - A. 创新战略
 - B. 合资战略
 - C. 国际化战略
 - D. 一体化战略
9. 迄今为止，比较权威的将竞争基本类型分为成本领先战略和差别化战略的是
 - A. 亨利·明茨伯格
 - B. 安索夫
 - C. 大全研一
 - D. 迈克尔·波特
10. 当企业所处环境发生结构性变化时，应
 - A. 进行暂时策略性的调整
 - B. 制定能反映周期性变化的战略

- C. 设立弹性指标体系
D. 对组织和战略进行根本性的改革

二、多项选择题(本大题共 6 小题, 每小题 2 分, 共 12 分)

在每小题列出的五个备选项中至少有两个是符合题目要求的, 请将其选出并将“答题纸”的相应代码涂黑。错涂、多涂、少涂或未涂均无分。

11. 明茨伯格和奎因提出以下几种典型的战略决策观, 包括
- A. 创业家型决策观
B. 计划型决策观
C. 适应型决策观
D. 优柔寡断型决策观
E. 逻辑渐进型决策观
12. 产业退出的经济障碍主要有
- A. 企业资产专门性过强
B. 政策限制过严
C. 缺乏足够的信息
D. 企业业务之间具有战略的互补关系
E. 企业人员在情绪上的障碍
13. 在内部能力分析法中, 属于定性分析的方法是
- A. 缺口分析法
B. 资源分析法
C. 价值链分析法
D. 功能分析法
E. SWOT 分析法
14. 对于跑狗业务, 企业应采取的战略有
- A. 维持性战略
B. 多元化战略
C. 撤退性战略
D. 榨取性战略
E. 发展性战略
15. 社会目标要求企业的行动不但具有经济性, 还要具有
- A. 政治性
B. 社会性
C. 文化性
D. 伦理性
E. 生态性
16. 下列因素中, 属于影响战略选择的非理性因素有
- A. 企业文化
B. 管理风格
C. 资金
D. 战略的时间性
E. 竞争对手的反应

非选择题部分

注意事项：

用黑色字迹的签字笔或钢笔将答案写在答题纸上，不能答在试题卷上。

三、填空题（本大题共 10 小题，每小题 2 分，共 20 分）

17. 战略研究的设计学派将企业战略管理分为_____和_____两个部分。
18. 现实存在的退出障碍主要有经济障碍、_____和_____三大类。
19. _____矩阵由美国波士顿咨询公司设计发明，曾经是采用最为普遍的一种_____分析方法。
20. 企业战略和战略管理一般分为_____、_____和职能层战略三个层次。
21. 企业远景的改变一般采取_____、_____、根本改变远景三种方式之一。
22. 企业战略要符合三个前提，即_____、_____和能力前提。
23. 合资战略的动机可以分为资源动机、_____和_____。
24. 同一企业的战略业务单位之间存在一定的相互关系。一般来说，业务单位之间的关系有有形关系_____、_____三种。
25. 产品发展战略包括_____和_____两种。
26. 内部战略平衡受企业内部各业务种类的构成、_____和_____三因素的影响很大。

四、名词解释（本大题共 6 小题，每小题 3 分，共 18 分）

27. 战略管理
28. 功能分析法
29. 企业使命
30. 跨国企业
31. 自我淘汰战略
32. 战略变革过程

五、简答题（本大题共 4 小题，每小题 5 分，共 20 分）

33. 潜在能力分析涉及主要竞争者哪些方面能力的分析？
34. 业务组合分析应遵循哪些基本原则？
35. 战略变革的成功取决于哪些因素？
36. 什么是差别化？差别化战略的作用？

六、论述题（本大题 10 分）

37. 试述对战略管理影响较大的四大战略观念的主要内容。

B 卷**选择题部分****注意事项：**

1. 答题前，考生务必将自己的考试课程名称、姓名、准考证号用黑色字迹的签字笔或钢笔填写在答题纸规定的位置上。
2. 每小题选出答案后，用 2B 铅笔把答题纸上对应题目的答案标号涂黑。如需改动，用橡皮擦干净后，再选涂其他答案标号。不能答在试题卷上。

一、单项选择题(本大题共 14 小题，每小题 1 分，共 14 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，请将其选出并将“答题纸”的相应代码涂黑。错涂、多涂或未涂均无分。

1. 战略的学习学派的代表人物是
A. 奎英
B. 钱德勒
C. 安索夫
D. 安德罗斯
2. 战略管理的对象是
A. 企业的整体发展方向
B. 企业的资源配置
C. 战略管理指向的所有内容
D. 企业职能的划分
3. 了解环境、根据环境条件选择所从事的业务和生活方式，是企业战略管理过程的
A. 重要环节
B. 主要环节
C. 关键环节
D. 根本环节
4. 能够真实反映企业竞争实力的因素是
A. 销售增长率
B. 投资回报率
C. 投入产出率
D. 有获利能力的企业发展率
5. 高发展、高份额区域中的业务被称为
A. 明星业务
B. 奶牛业务
C. 瘦狗业务
D. 问号业务
6. 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. 瘦狗业务
D. 问号业务
7. 下列不属于企业经营目标的是
A. 规模目标
B. 利润目标
C. 价值目标
D. 管理者目标

8. 下列关于企业使命的说法, 正确的是

- A. 企业使命是对企业存在原因的表述 B. 每个企业都有自己的企业使命表述
C. 企业使命就是企业目标 D. 企业使命就是企业远景

9. 运行战略属于

- A. 公司层战略 B. 业务层战略
C. 职能层战略 D. 特殊战略

10. _____是绝大部分企业的最终目的。

- A. 盈利 B. 生存
C. 发展 D. 奉献

11. 股东参与公司活动的最有力的形式是选择并建立

- A. 董事会 B. 股东大会
C. 高级管理层 D. 监视会

12. 汽车制造公司开设销售分公司, 这个战略举措属于

- A. 横向一体化 B. 纵向一体化
C. 前向一体化 D. 后向一体化

13. 生产硅电池组件的企业进入硅材料环节属于

- A. 横向一体化 B. 纵向一体化
C. 前向一体化 D. 后向一体化

14. 下列 SWOT 分析中所需的基本分析要素不包括

- A. 机会 B. 优势
C. 劣势 D. 环境

二、判断题 (本大题共 8 小题, 每小题 1 分, 共 8 分)

判断下列各题, 在答题纸相应位置正确的涂“**A**”, 错误的涂“**B**”。

15. 传统战略观念无法指导多变环境下的企业的战略行动。
16. 战略权变观念否认科学的连续性计划的重要性。
17. 业务组合一旦超过企业自身能力和资源影响范围, 扩张战略不但不能带来企业的发展, 还有很大可能带来企业经营的低效, 甚至失败。
18. 企业的销售增长就是价值增长。
19. 资源分析法的目的是通过对企业资源状况的分析, 了解企业在资源上表现出的优势。
20. 采取一体化战略要求企业主管提高管理能力, 承担更多更大的责任和风险。
21. 虽然战略业务单位的形式有利于进行战略管理, 但不是每一个企业都有可能采用该形式。
22. 投资收益与投资风险一般是成正比的, 即收益高的方案承受较大风险, 风险小的方案所获的收益也较小。

非选择题部分

注意事项:

用黑色字迹的签字笔或钢笔将答案写在答题纸上,不能答在试题卷上。

三、填空题(本大题共 11 小题,每空 1 分,共 14 分)

23. 客户服务的战略定位主要有三种不同的形式:高质量—高成本的服务战略、低质量—低成本的服务战略和_____的服务战略。
24. 从战略管理的进程看,企业的战略目标导向经历了生产导向、消费者导向、_____三个发展阶段。
25. 战略决策的特征有重要性、_____和_____。
26. 战略管理的突出特征是强调_____。
27. 战略管理过程大体上可以分为战略分析、战略选择、_____三个部分。
28. 公司层战略从发展类型角度可以划分为维持型战略、发展型战略、_____和_____四类。
29. 对企业来说,主要的自然环境有地理位置、气候条件、_____等三项。
30. 企业战略要符合三个前提,即使使命前提、环境前提和_____。
31. 多元化战略有两种形式,即相关多元化和_____。
32. 支持企业进行多元化发展的主要理论依据是_____理论。
33. 企业可以通过调整组织、降低成本、_____、_____等方式实施榨取战略。

四、名词解释(本大题共 3 小题,每小题 4 分,共 12 分)

34. 多元化战略
35. 差别化战略
36. 用户一体化战略

五、简答题(本大题共 4 小题,每小题 6 分,共 24 分)

37. 成本领先战略的缺陷是什么?
38. SWOT 战略选择模型的四个基本分析要素是什么?
39. 合资企业在选择合作伙伴时需要考虑哪些方面?
40. 企业远景的类型有哪些?

六、论述题(本大题共 2 小题,每小题 9 分,共 18 分)

41. 试论述企业的经营目标。
42. 试论述获得成本领先的方式。

七、案例分析题（本大题 10 分）

43. 可口可乐公司的使命

可口可乐公司在创建的头 100 年中，始终全力关注两件事：保护公司获得专利的糖浆配方秘密，密集营销。对秘方保密使公司连带着对其他经营方面也采取了保密的态度。到 1978 年，公司已经在 135 个国家开展业务，拥有近 40000 名员工和 80000 名股东，但公司对企业使命和长期目标的陈述仍旧是非常简短和直接的。在 1978 年的公司文件中，对业务作了一个简短的说明，在其后的一份文件中，增加了一些非常笼统的目标，由此构成了当时的公司使命：“可口可乐公司是全球最大的生产和销售软饮料浓缩液和糖浆的企业。公司生产的可口可乐自 1886 年起在美国销售以来，至今已在 135 个以上的国家销售，并成为这些国家中软饮料产品的领先者。公司的食品分部负责生产和销售 Minute Maid 牌和 Snow Crop 牌冰冻浓缩柠檬汁，公司还用 Taylor 的商标生产和销售无泡酒和汽酒。有一个子公司设计和制造水处理系统，还有一个子公司制造和销售塑料薄膜产品。公司的目标是继续加强财务上的发展趋势。”

虽然可口可乐公司在 20 世纪 80 年代中期开始进入影视娱乐业，但其 1986 年的使命仍保持了简短和保密的特点：“可口可乐公司是全球软饮料业的领导者，也是全球影视娱乐业的制造和分销者，美国桔子汁和果汁产品的领先者。公司管理部门的基本目标是要提高股东的价值。为了实现这一目标，公司及其子公司制定了全面的业务战略，包括增加产量和盈利；在高回报领域投资，实现长期现金流量最大；撤出低回报资产；维持恰当的财务政策等。公司在软饮料业、娱乐业、食品业三个市场上经营，这三个业务领域都是客户导向的，并能提供诱人的利润率。在每一业务领域，公司都集中于最大程度地提高销售量，进行有效的资产管理，提高分销系统的利用率。公司软饮料业务部的主要目标是使公司销售量的增长快于产业的增长水平；娱乐业务部的关键目标是利用影片和电视分销系统，增加影视娱乐产品的收藏量；食品业务部执行的是产品细分和包装细分战略，其目标是为现有的分销渠道增加新产品，从而提高销售量。”

到 20 世纪 80 年代末，可口可乐公司经受了一些困难的考验。公司在 20 世纪最后 10 年中也取得了不少成功。“新可乐”受到消费者空前未有的抵制，娱乐业务部卖给了索尼，挣了一大笔。新领导 Roberto Goizueta 领导风格的一大反映是公司的使命和努力方向更加公开。20 世纪 90 年代初，Goizueta 以小册子方式公开了公司使命，这一小册子的标题是“迈向 2000 年的业务系统：可口可乐在 90 年代的使命”。主要内容如下：

“我们的机会：公司独特的机会是为干渴的世界和所有的朋友带来清凉，为股东创造价值。我们的业务系统是唯一能在全球范围内利用这一机会的生产和销售系统。我们一定要使这一机会得以实现。

我们的目标：以可口可乐为核心，公司、专卖店，以及其他合作伙伴将利用全球最卓越的品牌和服务系统为客户和消费者提供满意和价值。我们的品牌资产将因此而能在全球范围内得到提升，股东财富也能增加。公司在 90 年代的目标是：扩展全球业务系统，使欣赏我们品牌和产品的消费者人数越来越多。

我们遇到的挑战：90 年代对我们的业务来说是一个充满矛盾的时期：现有的分销系统要进一步统一，同时还要建立新的分销系统；客户要求有更多的选择，但又要求在最低成本的同时获得个性化的服务和个性化的促销方式；发达国家的消费者年龄在增长，它们对企业的影响将不再表现在人数上，不那么发达国家的消费者人数则增长很快，

这些年轻人市场的活力将取决于当地的就业和经济发展形势。为此，我们需要更有效地使用我们的品牌、系统、资本及人员等基本资源。其中，人员是最重要的。人们可能会认为，这些资源已经存在，只要将它们投入使用来实现目标就可以了。这就大错特错了。90 年代的挑战不在于使用这些资源，而在于扩展这些资源，适应它们，用创新的方式使用它们，创造出可口可乐系统和全球消费者之间的崭新的关系。

我们的资源：

1 品牌。信息业日益全球化意味着我们可以通过全球品牌来形成广告效应和各种公共形象。这将有助于维持我们“首席品牌广告”的地位。但是，必须时刻牢记，是我们遍布于全球的专卖店网络在宣传和推广我们的品牌。为了更恰当地利用我们的品牌，必须认识到我们和我们的专卖店共处于服务客户的业务之中，满足他们现实的和期望的需要。有关产品营销的操作性决策在符合全球战略和具备灵活性的前提下，应尽量接近消费者和客户，这也就是全球性着眼和当地化实施。为此，需要掌握每一位客户、每一个渠道，或每一个消费者群的知识，才能制定出能满足他们特定要求和价值的计划。可口可乐公司卖的不是大众化商品，我们也不会去卖大众化商品，我们不会自己去贬低与客户和消费者的关系。不管是哪种形式的可口可乐，传统的、无糖的、无咖啡因的、果味的、淡味的，等等，都是全球承认和尊敬的品牌。过去是这样，永远是这样！品牌是我们清凉系统的核心。雪碧和芬达也是全球性品牌，它们在我们的品牌战略中必须发挥作用。我们还将继续不断地开发新品牌。

2 系统。在组织结构上和决策上接近消费者，是 90 年代全球化和分散化市场的要求。从结构上讲，要使组织更加扁平。职能性活动必须围绕那些关注于市场机会的业务单位建立，而公司层应成为行动者，而不再是批评家或鼓气家。我们的专卖店也应理解这一新任务。只有在必要和能实现目标的情况下，我们才会提高可口可乐生产和销售网络上的资产参与程度，专卖系统参与程度的提高可能会要求对生产和销售能力进行更大的投资，以便于以最低的成本来满足客户的服务要求。这将保证整个系统的竞争优势。为了抓住新的销售机会和新市场，特别是美国以外的市场，需要建立全新的分销系统。与我们的专卖店或供应商建立各类形式的合资企业，将有利于我们的资本直接建立新企业，从而接近消费者。是否能成功地管理这些扁平的、市场导向的结构，在很大程度上将取决于我们的信息系统。为了实现目标，包括将组织连接在一起的流程、报告、采购和沟通在内的信息系统，必须领导市场开发，而不是只追踪市场开发。有效和及时的信息对有效和及时的资源分配是极为重要的。我们的业务是多地区性业务，从亚洲的软饮料新市场到北美的成熟市场，业务发展状态的变化很大。我们在 103 年的经营历史中，一直经历着业务的进化和业务周期性。过去，业务周期一般为 10 年，而在未来，这一周期将大大缩短。到 2000 年，我们在发展中国家的业务系统的功能将与那些在目前成熟市场上的相同。在那些缺乏硬通货和存在政治障碍的地方，我们会在接近客户上遇到障碍，所以，必须建立新的战略联盟，强化克服这些障碍的能力。

3 资本。强化接近客户的业务系统不仅需要对新资产投资，还要求改善对现有资产的管理。现有资产是实现目标的潜在资源。这些资产既包括实物性资产，还包括产权所有的地位、财务能力、信息系统和创造性管理业务关系的能力等在内的非实物性资产。资本管理不再仅仅是一个使回报率高于资本成本的过程，它更是一个创造性地发现对资本的更有效的利用和资产的新用途的过程，是利用和整合现有的资产，实现公司的目标并创造出新的战略联盟的过程。我们的组织在有效分配资源和利用财力建立价值上积累了丰富的经验，还将继续下去。随着在管理更大财务杠杆上的经验的积累，我们将定期评估更高的财务杠杆上限，首先是那些在业务系统或战略联盟上的投资，然后

是我们的股份。

4 人员。长期以来，可口可乐公司始终拥有一支全球性的管理骨干队伍。为了抓住 90 年代全球软饮料市场的机会，我们不仅需要有力的品牌、系统和基础结构，我们还需要能直面 21 世纪的有力的人员。我们要发现那些能利用事实和知识进行创造的人员，能为客户的业务创造价值的人员。在每一个人在同一时刻能拥有同样的信息的时代，优势将来自于那些能迅速、有效、有盈利地运用信息的人员。这是一些拥有“战略家头脑”的人。他们能利用一般性知识创造出竞争优势。很少有人生来就具备这样的能力，但这种能力是可以开发的，是值得奖赏的。我们必须招收并培养更多的人来满足业务的需要。在 90 年代，多种语言和跨文化能力将成为“国际性人才”的标准。我们应该继续完善报酬体系，以反映企业文化，奖励增加价值的业绩。人员开发的责任不可能授权给人力资源领域的那些培训人员、学术指导人员，或专家们。这些人员是有作用的，但不能全靠他们。开发公司最优秀人员是各层主管的责任。这要求每一位主管将教育和开发人员作为自己的首要责任。我们要求由最优秀的主管来招收和培训最优秀的人员。随着这些最优秀人员的成长，他们将成为下一代主管，具备开发新人员的能力和 responsibility。我们的优势将永远持续下去。这一过程将使我们能意识到今天成功的不足之处。我们必须继续取得在承担风险和灵活决策方面的智慧。公司决不容忍自满和停滞不前。

对我们的奖励：满足上述挑战，在迅速变化的环境中获得发展的成就是巨大的。它表现为：

- 1 消费者满意。他们会一再地接受我们的品牌，获得所需要的清凉。
- 2 客户能获利。他们依靠我们全球品牌和服务获取利润。
- 3 我们为业务所在地作出了经济贡献，成为受欢迎的客人。
- 4 业务伙伴获得成功。
- 5 通过可口可乐系统的力量使股东建立起价值观。

共享的远景：可口可乐系统确实是一个特殊的业务。经过成百万人历时 103 年的奋斗，创造出了自有商业史以来最出色的商标业绩和经济价值。然而，任何已取得的优势都是脆弱的。迈向 2000 年的历程要求我们的商标、系统、资本和人员能继续发展并进行调整，以适应我们的目标，实现我们的机会。迈向 2000 年，这是我们将为之作出贡献的诱人目标，也是我们集合在一起共同奋斗的目标。”

以上是 20 世纪 70 年代到 90 年代之间，可口可乐公司在使命描述上的变化，反映了公司对可口可乐业务的专注，也反映了从简短和神秘向更加重视价值、优先活动、“可口可乐系统”上的转变。关于 20 世纪 90 年代的使命陈述很长。但 Goizueta 认为，对公司使命及有关内涵的详细和完整的描述，将有利于像可口可乐公司这样一个拥有全球职工和“合作伙伴”，从事多种经营的企业集中关注于下一世纪获得全球成功的一些关键因素。明确和详细地陈述有关可口可乐系统是什么和将成为什么，能为未来决策和行动，为掌握成功的机会提供框架。

根据以上案例分析：

- (1) 什么是企业使命？主要包括哪些内容？
- (2) 可口可乐公司 20 世纪 90 年代的使命显然不符合短小精悍的要求，而且很难被记住。你认为 Goizueta 设计这样一个描述的出发点是什么？