

## 2008 年广东商学院战略管理考研复试试题

考研加油站收集整理 <http://www.kaoyan.com>

广东商学院硕士研究生入学考试试卷

考试年度： 2008 年 考试科目代码及名称： F518-战略管理 试卷编号： A 卷

适用专业： 120202-企业管理（战略管理方向）

### 一、问答题（ 4 题，每题 10 分，共 40 分）

1. 戴尔公司的任务是做世界上最为成功的计算机销售商。为此，我们将满足用户在如下各方面的期望：最好的质量、领先的技术、有竞争力的价格、个人和公司的可信赖、最好的服务与支持、灵活的用户定制能力、良好的公司信誉、财务的稳定性。请对该公司的任务陈述进行简要评价。
2. 脆奶油多纳圈公司（KKD）是一家生产面包圈的公司，2003 年收购了 Montana Mills—一家拥有 30 家分店的面包连锁店，以便将其业务扩大到全国各地，请问这是何种类型的战略？适合采用这种战略的情况有那些？
3. 简述价值链分析（VCA）的目标以及 VCA 的基本步骤
4. 解释为什么说战略实施的成功往往取决于在战略制定中是否曾给管理者和员工以激励？

### 二、案例分析题（ 2 题，每题 30 分，共 60 分）

#### 1. 案例 1：“老牌”企业的竞争

海清啤酒成功地在中国西部一个拥有 300 万人口的 C 市收购了一家啤酒厂，不仅在该市取得了 95% 以上市场占有率的绝对垄断，而且在全省的市场占有率也达到了 60% 以上，成了该省啤酒业界名副其实的龙头老大。

C 市 100 公里内有一金杯啤酒公司，3 年前也是该省的老大。然而，最近金杯啤酒因经营不善全资卖给了一家境外公司。

金杯啤酒在被收购后，立刻花近亿元的资金搞技改，还请了世界第四大啤酒厂的专家坐镇狠抓质量。但是新老板清楚的很，金杯啤酒公司最短的那块板就是营销。为一举获得 C 市的市场，金杯不惜代价从外企挖了 3 个营销精英，高薪招聘 20 多名大学生，花大力气进行培训。

省内啤酒市场的特点是季节性强，主要在春末和夏季及初秋的半年多时间。一年的大战在 4、5、6 三个月基本决定胜负。作为快速消费品，啤酒的分销网络相对

稳定，主要被大的一级批发商控制。金杯啤酒没有选择正面强攻，主要依靠直销作为市场导入的手段，由销售队伍去遍布 C 市的数以万计的零售终端虎口夺食。

金杯啤酒的攻势在春节前的元月份开始了，并且成功地推出了 1 月 18 日 C 市要下雪的悬念广告，还有礼品附送。覆盖率和重复购买率都大大超出预期目标。但是，金杯在取得第一轮胜利的同时，也遇到了内部的管理问题。该公司过渡强调销售，以致把结算流程、财务制度和监控机制都甩在一边。销售团队产生了骄傲轻敌的浮躁，甚至上行下效不捞白不捞。公司让部分城区经理自任经销商，白用公司的运货车，赊公司的货，又做生意赚钱，又当经理拿工资。库房出现了无头帐，查无所查，连去哪儿了都不知道。

面对竞争，海清啤酒在检讨失利的同时，依然对前景充满信心。他们认为对手在淡季争得的市场份额，如果没有充足的产量作保障，肯定要跌下来；而且海清的分销渠道并没有受到冲击，金杯公司强人零售网点不过是地面阵地的穿插。

如今，啤酒销售的旺季，也就是决胜的时候快到了，您认为海清啤酒应该怎样把对手击退，巩固自己的市场领导地位呢？

问题：

- 1) 运用 SWOT 分析法，分析海清啤酒面临的环境（12 分）。
- 2) 如何评价金杯啤酒的现有战略？（8 分）
- 3) 海清啤酒应采用什么样的公司战略来击退对手，巩固自己的领导地位市场地位？（提示：从加强型战略和一般性战略两方面考虑）（10 分）

## 2. 罗生的烦恼

山居小栈位于一个著名的风景区边缘，旁边是国道，每年有大批旅游者通过这条公路来到这个风景名胜游览。

罗生两年前买下山居小栈时是充满信心的，作为一个经验丰富的旅游者，他认为游客真正需要的是朴实但方便的房间——舒适的床，标准的盥洗设备以及免费有线电视。象公共游泳池等没有收益的花哨设施是不必要的。而且他认为重要的不是提供服务，而是管理。但是在不断接到顾客抱怨后，他还是增设了简单的免费早餐。

然而经营情况比他预料的要糟，两年来的入住率都维持在 55%左右，而当地的旅游局统计数字表明这一带旅店的平均入住率是 68%。毋庸置疑，竞争很激烈，除了许多高档的饭店宾馆外，还有很多家居式的小旅社参与竞争。

其实，罗生对这些情况并非一无所知，但是他觉得高档宾馆太昂贵，而家庭式旅社则很不正规，象山居小栈这样既具有规范化服务特点又价格低廉的旅店应该很

有市场。但是他现在感觉到事情并不是他想的这么简单。最近又传来旅游局决定在本地兴建更多大型宾馆的风声，罗生越来越发觉处境不利，甚至决定退出市场。

这时他得到一大笔亲属赠予的遗产，这笔资金使得他犹豫起来。也许这是个让山居小栈起死回生的机会呢？他开始认真研究所处的市场环境。

从一开始罗生就避免与提供全套服务的度假酒店直接竞争，他采取的方式就是削减“不必要的服务项目”，这使得山居小栈的房价比它们要低 40%，住过的客人都觉得物有所值，但是很多游客还是转转然后去别家投宿了。

罗生对近期旅游局发布对当地游客的调查结果很感兴趣：

- 1) 68%的游客是不带孩子的年轻或年老夫妇；
- 2) 40%的游客两个月前就预定好了房间和旅行计划；
- 3) 66%的游客在当地停留超过三天，并且住同一旅店；
- 4) 78%的游客认为旅馆的休闲娱乐设施对他们的选择很重要；
- 5) 38%的游客是第一次来此地游览。

得到上述资料后，罗生非常烦恼，到底要不要退出市场，拿这笔钱来养老，或者继续经营？如果继续经营的话，是一如既往，还是改变山居小栈的经营策略？请你回答下列问题：

- 1) 导致山居小栈经营不理想的主要原因是什么？（10 分）
- 2) 你认为山居小栈的发展前景如何？（10 分）
- 3) 如何改变山居小栈现在的不利局面？（10 分）