

11745 《战略管理与伦理》

考前资料

考试题型及分值分布

类别	题型	题量	分值/题	总分
选择题	单项选择题	5 题	1 分	5 分
非选择题	名词解释题	3 题	5 分	15 分
	论述题	2 题	20 分	40 分
	案例分析题	1 题	40 分	40 分

第一章 战略管理与伦理概述

考点 1：战略与企业战略

(1) 战略一词最早是军事方面的概念。在现代“战略”一词被引申至政治和经济领域，其涵义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策。

(2) 企业战略是指企业在激烈竞争的市场环境中，为求得生存和发展而作出的长远性、全局性的规划以及为实现企业愿景和使命而采取的竞争行动和管理业务的方法。

(3) 企业战略的特征：

①总体性。②长远性。③指导性。④现实性。⑤竞争性。⑥风险性。⑦创新性。⑧稳定性。

★考点 2：企业战略的层次与体系（论述）

一般来说，企业战略不是单一的，而是有层次的。企业根据规模大小不同，选择的企业战略的层次也不一样。例如，从事单一业务经营的中小企业，其战略一般应分为两个层次，即公司战略和职能战略。而从事多元化经营的大型企业，其战略一般分为三个层次，即公司战略、业务战略和职能战略。

(1) 公司战略又称总体战略，是一个企业的整体战略总纲，是企业高层管理指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。

(2) 业务战略是在公司战略的指导下，各个战略业务单位（SBU）为取得某一特定业务领域的经营成功而制定的行动方案 and 经营策略。业务主要由负责该业务领域的管理者制定和实施。在业务战略中，竞争战略是最主要的业务战略。

(3) 职能战略是企业的职能部门为了贯彻、实施和支持公司战略与业务战略而制定的战略。职能战略的首要作用是支持公司的整体业务战和竞争策略。执行得力的职能战略能够为公司带来具有竞争价值的能力和资源优势。

★考点 3：企业战略管理的概念（名词解释）

企业战略管理是指企业为实现战略目标，制定战略决策，实施战略方案和控制战略绩效的动态管理过程。

★考点 4：企业战略管理的任务（论述）

(1) 提出企业的战略展望，指明企业的发展方向与愿景，使所有企业员工对企业将要采取的一切行动有一种目标感；

(2) 确定企业的使命，明确企业当前的业务范围；

(3) 建立目标体系，将企业的未来发展蓝图从战略愿景转换成企业目前要达到的特定业绩标准；

(4) 制定为完成目标所采取的战略；

(5) 有效地实施和执行所选择的战略；

(6) 对战略实施和执行的进行绩效评价，依据企业实际的经营状况、财务状况和变化的经营环境，引出新的思维，调整企业的战略展望、企业使命和目标体系，进行新的战略选择。

考点 5：企业战略管理的特征

(1) 它是企业管理中一种高层次管理。(2) 它是企业管理中一种整体性管理。

(3) 它是企业管理中一种动态性管理。(3) 它是企业管理中一种动态性管理。

考点 6：战略管理的演进的四个阶段

(1) 计划与控制阶段。(2) 长期计划阶段。(3) 战略计划阶段。(4) 战略管理阶段。

考点 7：伦理、道德、法律的概念

伦理：所谓伦理就是指在处理人与人、人与社会相互关系时应遵循的最本质的、最深刻的客观规律和准则。

道德：道德是社会意识形态长期进化而形成的一种制约，是在一定社会关系下，调整人与人之间以及人与社会之间关系的行为规范总和。

法律：人类在社会层次的规则，社会上人与人之间关系的特殊规范。

考点 8：法律的特征

(1) 法是统治阶级意志的体现。(2) 法是由国家制定和认可的。(3) 法是由国家强制力保证其实施的。

考点 9：伦理与道德的关系（单选）

(1) 道德的根源深植于客观的伦理关系之中。(2) 道德是调节伦理关系的方式和手段。

对伦理与道德关系的正确描述的是伦理是整体，道德是部分，是伦理发展的一个环节。（单选）

考点 10：企业战略管理中的基本伦理矛盾（单选）

自利与利他的矛盾、经济目标与人类的全面和谐发展的矛盾是自始至终贯穿于企业活动中的两对基本伦理矛盾，这两对矛盾所展示的运动规律，为人们了解企业伦理关系、确立企业道德的基本原则和规范以及实现企业伦理关系的合理调节提供了客观依据。

考点 11：解决“自利”与“利他”矛盾的途径（单选）

要想解决“自利”与“利他”的矛盾，唯一的出路就是构建一个拥有社会公正的制度与良好的市场环境，而这种“善”的制度与环境并不是人为主观臆造的，而是经过无数经营者的自由意志和利己动机在市场上相互冲突、碰撞，经过无数次博弈后逐渐形成的一种社会契约，这些契约包含了大家普遍认可、接受，对所有人都适用、都具有约束力的有效通则，如等价交换、公平竞争、有效监督等规则。

考点 12：可持续发展思想的含义

一是保持资源的永续利用；二是保持人与自然界和谐相处，建立生态文明；三是经济发展要与社会发展相一致，提高人的素质和生活质量。所以，“可持续发展”是一个包括自然界、人类、社会相统一的物质过程，是三方面的有机统一体。

考点 13：“可持续发展”理论伦理道德原则的主要内容

(1) 可持续发展观认为人类社会的发展必须确保自然资源的永续利用，使生产和消费适度增长。

(2) 可持续发展要求人类要与自然界和解。人类要尊重自然、热爱自然，与大自然和谐相处，发展生态文明。

(3) 人作为最高等的生命物质，有义务、有责任尊重自然界的其他物种的存在权利。

★考点 14：循环经济的概念（名词解释）

循环经济是一种以资源的高效利用和循环利用为核心，以“减量化、再利用、再循环”为原则，以低消耗、低排放、高效率为基本特征，符合可持续发展理念的经济增长模式，是对“大量生产、大量消费、大量废弃”的传统增长模式的根本变革。

第二章 企业愿景、使命与伦理追求

★★考点 1：企业愿景的概念（单选、名词解释）

企业愿景是一幅关于企业未来的发展蓝图，是企业领导者对企业发展前景和发展方向的一种高度概括。它是一个企业的领导用以统一每个企业员工思想和行动的有力武器。

某电子商务企业提出：让天下没有难做的生意。这属于企业的愿景表述。（单选）

★考点 2：企业愿景的作用（论述）

- （1）公司的高层管理者对公司的长期发展方向和未来业务结构有一个清晰的认识；
- （2）降低由于缺少企业愿景规划而给公司管理决策上所带来的风险；
- （3）低层的管理部门可以依照它来制定部门使命，设置部门的目标体系，制定与公司的发展方向和战略协同一致的业务和职能战略；
- （4）激励公司的员工竭尽全力为实现公司的愿景作出自己的贡献。

★★考点 3：企业使命的界定（单选、论述）

- （1）顾客的需求，即企业需要满足顾客什么方面的需求。一般来讲，企业产品或服务只有在满足顾客的某种需求和需要的时候，它才具有重要的意义，才真正成为企业的一项业务。（单选）
- （2）顾客群，即企业需要满足的对象是谁。企业必须对此做出明确的回答。因为顾客群代表的是一个需要服务的购买者的类型，需要覆盖的市场和地理区域。
- （3）满足顾客的需求的方式，即企业采用什么样的技术和活动来满足顾客的需求。

★★考点 4：企业使命的表述（论述）

- （1）企业定位。企业要在竞争中根据所拥有的技术、所生产的产品和所服务的市场，客观地评价自己优劣条件，准确地确定自己的位置，制订竞争的基准。
- （2）企业理念。这是企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择，是企业的行为准则。
- （3）公众形象。企业管理者应该充分满足公众期望，树立良好的企业形象，尽到对社会应尽的责任。
- （4）利益群体。企业管理者还必须充分地重视企业内、外部利益群体和个人合理要求。

★★考点 5：好的企业战略目标应包括的特点（单选、论述）

- （1）简明和定量：必须至少有一个指标可以衡量目标完成的进展情况；
- （2）具体：要提供明确的关于需要完成目标的内容信息；
- （3）适当：必须与组织的愿景和使命一致；
- （4）可实现：必须具有挑战但确实可以实现；（单选）
- （5）有时限的要求：需要一个完成目标的时间安排。

考点 6：战略目标制定的重要作用

- （1）企业战略目标是企业制定战略的基本依据和出发点。
- （2）企业战略目标是企业战略实施的指导方针。
- （3）战略目标是企业战略控制与评价的标准。
- （4）战略目标能够使企业使命具体化和数量化。
- （5）战略目标描绘了企业发展的前景、对各级管理人员和广大员工具有很大的激励作用，有利于更好地发

挥全体员工的积极性、主动性和创造性。

★考点 7：战略目标包含的主要内容（单选）

企业战略目标是多元化的，既包括经济目标，也包括非经济目标。（单选）

美国学者德鲁克经过研究发现常见的企业的战略目标包括以下主要内容：

- （1）市场目标：应表明本公司希望达到的市场份额或在竞争中占据的市场地位。
- （2）技术改进和发展方面的目标：应对改进和发展新产品、消减成本、提高效率等设立目标。
- （3）提高生产力方面的目标：有效地衡量原材料利用情况的指标，最大限度地提高产品数量和质量方面的指标。
- （4）财务与实物资源取得和占用方面的目标：企业应说明如何取得这些资源，并占用多少。
- （5）利润方面的目标：应明确企业给股东的回报率和经营效益大小。（单选）
- （6）人力资源方面的目标：人力资源的获得、培训和发展，管理人员的培养及其个人才能的发挥。
- （7）员工积极性方面的目标：对员工的激励和报酬指标。
- （8）企业社会责任目标。注意企业对社会产生的影响和回报。

★★考点 8：伦理导向下企业战略目标的特征（论述）

- （1）有明确的价值观和伦理观：
 - ①价值观在内容构成上分为三个领域：真假、善恶、美丑。
 - ②伦理角度的价值观主要表达为道德上的是非、好坏、善恶、正邪、正当与不正当。（论述）
- （2）尊法尚德；
- （3）强调自律；
- （4）履行社会责任；
- （5）追求卓越。

第三章 企业外部环境分析

考点 1：企业外部环境的概念

企业的外部环境是指那些给企业造成市场机会或环境威胁的主要社会、经济力量，直接或间接地影响企业的战略管理过程。

★考点 2：企业宏观的环境（案例分析）

企业的宏观环境主要指政治和法律环境、经济环境、科技环境、社会文化环境以及其他一切可能影响企业经营的宏观环境因素，但其中的法律、经济、社会 and 科技环境是比较动态的，因而也就成为宏观环境分析的重点。宏观环境的变化，将会对行业边界、顾客行为、供应商、产品替代、关键成功要素等产生影响。

★★★考点 3：宏观环境分析（单选、论述、案例分析）

（1）政治和法律环境

政治和法律环境是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统及其运行状态。

政治和法律环境主要包括：国家的政治制度、国家的权力机构、国家颁布的方针政策、政治团体和政治形势、法律、法规以及国家的执法机构等因素，他们对企业的生产经营活动具有控制和调节作用，主要影响特点是：①直接影响企业的生产经营活动；②企业难以预测国家政治法律环境的变化趋势；③具有不可逆转性。

（2）经济环境

经济环境是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等社会经济状况和国家经济政策。

分析企业所处经济环境，主要分析社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策这四个方面。

（3）科技环境

科技环境是指企业所处的社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。一般包括四个基本要素：社会科技水平、社会科技力量、国家科技体制、国家科技政策和科技立法。

目前技术环境获得飞速发展，其变化有几个趋势：

- ①新技术和发明的范围不断加宽，如信息技术、生物技术、新型材料、空间技术等；
- ②理论转化为产品和产品更新的周期大大缩短；
- ③研究开发经费急剧增加。

（4）社会文化环境

社会文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。（单选）

企业在研究宏观环境时最需要进行社会态度和价值分析的因素是社会文化因素。（单选）

★★考点 4：波特五力模型概括（单选、论述）

波特认为行业的平均利润的高低取决于竞争程度。竞争不激烈的行业一般具有较高的利润率；竞争激烈的行业一般利润率较低。行业中的竞争力量（如下图所示）一般是由五种因素形成，他们是潜在竞争者、供应者、购买者、替代品、行业内竞争者。五种竞争力量的状况及综合强度，引起行业内竞争结构的变化，共同决定行业竞争的强度和获利能力。由于五种竞争力所起的力量作用不同，通常是最强的某个力量或某

几个力量处于支配地位，起决定作用。

★考点 5：行业的竞争环境分析（论述）

（1）潜在竞争者；（2）行业内竞争对手间的竞争；（3）替代品压力；（4）买方侃价实力；（5）供方侃价实力。

考点 6：潜在竞争者的常见进入壁垒的方式（单选）

（1）规模经济。大规模的经济性表现为在一定时期内，企业平均成本会随产品和服务的数量的增加而下降，规模经济的存在阻碍了产业的侵入，因为它迫使进入者或者一开始就以大规模生产并承担遭受原有企业强烈抵制的风险；或者以小规模生产而接受产品成本方面的劣势，这两种都不是新进入者所希望的。规模经济可以表现在企业经营的各种职能中，包括：制造、采购、研究与开发、市场营销、售后服务等。

（2）产品差别化。产品差别化可以迫使进入者耗费大量资金消除原有顾客的忠诚，使新进入者在经营的初始阶段亏损，从而形成进入壁垒。

（3）资金需求。（4）转换成本。（5）获得分销渠道。（6）原材料与技术优势。（7）政府政策。

考点 7：退出壁垒

企业在考虑进入障碍的同时，也需要考虑退出障碍。退出障碍是指那些迫使投资效益低，甚至是亏损的企业仍然留在行业中从事生产经营活动的因素，主要有：

（1）固定资产高度专业化；（2）退出成本过高；（3）协同关系密切程度；（4）感情障碍；（5）政府和社会的限制等。

考点 8：与产业内企业的竞争程度有关的因素

（1）众多的或势均力敌的竞争对手；（2）行业增长缓慢；（3）高固定成本或高库存成本；

（4）缺少产品差异化或转换成本；（5）大幅度增容；（6）退出壁垒大。

考点 9：针对替代威胁，行业内企业采用的措施

（1）行业内企业采用集体联合方式进行反击；

（2）通过降低成本或改进产品，降低性价比；

（3）提高顾客转换成本；

（4）寻找不受替代品影响的新用途；

（5）转向最少受替代威胁的细分市场；

（6）当替代品与企业产品之间关联性较强时，不妨进入替代产业；

（7）因技术进步等环境变化带来替代时，寻求联合等。

考点 10：影响行业中的主要买方能力强弱的因素

（1）购买数量；

（2）购买产品占全部费用或购买量的比例；

（3）购买产品的标准化程度；

（4）购买者转换成本不高；

（5）购买者盈利低；

（6）购买者采用后向：一体化；

（7）供应者的产品对购买者的产品或劳务质量无重大影响；

（8）购买者掌握了充分的信息。

考点 11: 供方集团强有力的特点

- (1) 少数几家公司控制供应者集团;
- (2) 替代品不能与供应者所销售的产品相竞争;
- (3) 作为购买者的企业不是供应者的重要客户;
- (4) 供应者的产品是购买者从事生产经营的一项重要投入;
- (5) 供应者集团的产品存在着差别化;
- (6) 供应者集团实行向前一体化。

考点 12: 供应商具有较强的讨价还价能力, 企业可以采用的措施

- (1) 寻找和开发其他被选的供应商来源, 以尽量减少对任何一个供应商的依赖;
- (2) 如果行业仅有很少几个供应商, 可以通过积极地寻找替代品供应商而减弱他们的讨价还价能力;
- (3) 向供应商表明企业有能力实现后向一体化;
- (4) 选择一些相对较小的供应商, 使企业的购买成为其收入的一个重要部分, 增加供应商对企业的依赖性;
- (5) 将供应商作为合作伙伴, 签署长期合同, 共同分担风险也不失为一种加强能力的方法。

考点 13: 一般企业的管理者在战略制定时应注意的要点

- (1) 尽可能摆脱五种竞争力的影响;
- (2) 影响竞争压力, 使其朝有利于自己公司的方向发展;
- (3) 建立强大的安全优势。

★考点 14: 低碳经济的概念 (论述)

低碳经济是指在可持续发展理念指导下, 通过技术创新、制度创新产业转型、新能源开发等多种手段, 尽可能地减少煤炭、石油等高碳能源消耗, 减少温室气体排放, 达到经济社会发展与生态环境保护双赢的一种经济发展形态。

考点 15: 企业如何秉承“天人合一”思想

对企业来说, 秉承“天人合一”思想的最新实践, 就是积极参与到发展低碳经济的大趋势中, 一方面要积极承担环境保护责任, 完成国家节能降耗指标的要求; 另一方面是调整经济结构, 提高能源利用效益, 发展新兴产业, 建设生态文明。这是摒弃以往先污染后治理、先低端后高端、先粗放后集约的发展模式的现实途径, 是实现经济发展与资源环境保护双赢的必然选择。

★考点 16: 发展低碳经济对中国企业带来的挑战 (论述)

(1) 挑战之一。工业化、城市化、现代化加快推进的中国, 正处在能源需求快速增长阶段, 大规模基础设施建设不可能停止; 长期贫穷落后的中国, 以全面小康为追求, 致力于改善和提高 13 亿人民的生活水平和生活质量, 带来能源消费的持续增长。“高碳”特征突出的“发展排放”, 成为中国可持续发展的一大制约。

(2) 挑战之二。“富煤、少气、缺油”的资源条件, 决定了中国能源结构以煤为主, 低碳能源资源的选择有限。

(3) 挑战之三。中国经济的主体是第二产业, 这决定了能源消费的主要部门是工业, 而工业生产技术水平落后, 又加重了中国经济的高碳特征。

(4) 挑战之四。作为发展中国家, 中国经济由“高碳”向“低碳”转变的最大制约, 是整体科技水平落后, 技术研发能力有限。

第四章 企业资源能力及商业模式分析

考点 1：企业资源的主要形态

有形资源是指能看得见、摸得着的，能被人们利用的、自然的和社会的各种资源（如土地、河流、矿山、森林、公路、桥梁、港口、机场等）。在企业资源中有形资源是指在传递客户价值中生产消费的物理因素，在企业中有形资产相对比较容易确认。其中最典型的是企业的金融资源和实物资源。

而无形资产则是深深地埋在企业历史中的，随时间演变累积形成并与企业融为一体的，具有独特的惯例和实践成果。无形资产能够对企业经营发生长期的作用，它在传递客户价值中，是没有发生损耗的、隐性的资源。无形资产是很难被竞争对手解释并模仿的企业经营要素。

★★考点 2：有形资源（案例分析）

（1）实物资源

实物资源是指企业从事生产经营活动所需要的一切生产资料，其构成状况可按实物资源在生产经营过程的作用划分为劳动对象和劳动手段。在传统竞争中，固定资产是企业资源系统的重要组成部分，它是衡量一个企业竞争力大小的重要标志。

（2）金融资源

金融资源是企业物质要素和非物质要素的货币体现，具体表现为已经发生的能用会计方式记录在账的、能以货币计量的各种经济资源，包括资金、债权和其他权利。常见的企业金融资源有：企业的现金和应收账款以及企业信用等级等。

（3）组织资源

组织是指为了实现既定的目标，按一定规则和程序而设置的多层次岗位及其有相应人员隶属关系的权责角色结构。组织资源包括企业的战略规划、员工开发、评价和报酬系统等。

★★★考点 3：无形资产（单选、案例分析）

（1）人力资源

人力资源是指存在于企业组织系统内部的有经验的、掌握特殊技能的、被激励起来的员工等和可供企业利用的外部人员的总和。包括这些人的体力、智力、人际关系、心理特征及其知识经验的总汇。

（2）技术资源（单选）

对于一个组织来说，技术包括两个方面，其一是与解决实际问题有关的软件方面的知识（即 know-how）；其二是为解决这些实际问题而使用的设备、工具等硬件方面的知识。两者的总和就构成了这个组织的特殊资源，即技术资源。技术资源主要表现为与企业相关的专门知识、商业秘密、专利和版权等。

（3）品牌资源

品牌是一个名称、名词、符号或设计，或者是它们的组合，其目的是识别某个销售者或某群销售者的产品或劳务，并使之同竞争对手的产品和劳务区别开来。品牌资源是企业拥有的通过以上这些要素及一系列市场活动而表现出来的结果所形成的一种形象认知度、感觉、品质认知，以及通过这些而表现出来的客户忠诚度。品牌资源又可细分为产品品牌、服务品牌和企业品牌三类。

属于企业无形资产的是专利技术。（单选）

考点 4：信息资源的概念

信息资源是企业生产及管理过程中所涉及的一切文件、资料、图表和数据等信息的总称。

考点 5：管理的概念

管理是对企业资源进行有效整合以达到企业既定目标与责任的动态创造性活动，它是企业众多资源效力发挥的整合剂，其本身也是企业一项非常重要的资源要素。

考点 6：市场资源的概念

市场资源是指那些在市场中存在的，虽然不为企业拥有或控制，但却基于企业所拥有的强大的竞争实力和独特的经营策略技巧以及广泛的关系网络而可以为自己所用的资源。

考点 7：企业文化与企业文化资源的概念

企业文化是指企业在实践中，逐步形成的为全体员工所认同、遵守、带有本企业特色的价值观念、经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和。

企业文化资源是由企业形象、企业声誉、企业凝聚力、组织士气、管理风格等一系列具有文化特征的无形因素构成的一项重要资源。

考点 8：企业的伦理资源

企业道德和企业声誉是企业的伦理资源。

(1) 企业道德是企业对各种客观存在的伦理关系与和谐有序的社会秩序的领悟，是将客观伦理关系的他律转化为企业主体意志的自律的道德要求与行为规范。

(2) 企业声誉是一个企业获得社会公众信任和赞美的程度，以及企业在社会公众中影响效果好坏、大小的程度。

★考点 9：职业道德是企业主体的“私德”（案例分析）

(1) 道德认识是个人对于伦理关系事实及其伦理必然性规律的要求的认知，是个人对于道德概念、道德价值、道德标准、道德规范的知识的了解和把握。

(2) 道德情感是伴随道德认识出现的一种内心体验。它是对事物善恶价值的喜、厌、好、恶的体验、感受和情绪反应。

(3) 道德意志是一种发自内心的决定和努力，它由发动和抑制两个部分构成。努力克服困难去做自己认为应该做的事，即所谓“发动”。

考点 10：企业主体品德的内容

①爱岗敬业。②诚实守信。③办事公道。④服务客户。⑤奉献社会。

★★考点 11：社会责任是企业主体的公德（单选、论述、案例分析）

企业的社会责任大体可以整合为如下四个层面：

(1) 最基础的层面是企业的经济责任，即企业存在的最基本意义就是营利，就是为社会创造财富，否则企业就失去了其作为经济组织存在的意义；

(2) 第二个层次是企业的法律责任即企业必须守法经营，照章纳税，这是企业能够在社会上存在的最基本基础；

(3) 第三个层次是企业的伦理责任，即企业维护社会进步，促进人类发展的责任，如保护消费者利益、倡导公正与公平、珍惜资源，保护生态平衡、减少环境污染等，这是企业长远利益所在；（单选）

(4) 企业最高的社会责任是用它从社会获得的利益，通过慈善的手段回报社会、投资环保，保护地球，

扶助弱小、支援受灾的国家和地区。

考点 12：企业声誉的内涵

企业声誉是一个企业获得社会公众信任和赞美的程度，以及企业在全社会公众中影响效果好坏、大小的程度。通常由知名度、美誉度和信任度构成。

知名度是指一个企业被公众知道、了解的程度，以及社会影响的广度和深度，也就是评价企业名气大小的客观尺度。

美誉度是指一个企业获得公众信任、好感、接纳和欢迎的程度，是从“质”的方面评价企业声誉好坏的社会指标，是对企业社会影响的美丑、好坏的评价。

信任度是社会对企业经营活动以及所担负的社会责任的认可和相信的程度。企业对社会越诚信，其社会信任度就越高，其社会声誉也越高。

企业声誉就是企业经济、政治、文化、伦理道德等一切外在行为和内在修养的总和。

考点 13：企业声誉的特征

- (1) 形成因素的多样性。(2) 形成时间的长期性。
- (3) 存续期间的脆弱性。(4) 产权的专有性。

考点 14：企业资源与能力的联系与区别

(1) 资源具有一定的稳定性，特别是有形资源的存量只能通过流量来改变，但企业能力没有这样的特性，企业能力的建立具有突变性，在不合适的管理下，企业很可能迅速失去一些能力。

(2) 资源一般来说具有可转移性，即可以从一个企业转移到另外一个企业，但是一个企业所具有的能力却很难转移到另一个企业。

(3) 资源是能力的基础，当企业某些运营流程作用于相应的资源时，能力就发挥出来了。

考点 15：企业资源和能力的价值评价（单选）

- (1) 适用性；(2) 稀缺性；(3) 专用性：所谓专用性，是指企业是否能够拥有资源所创造出来的价值。

考点 16：企业资源和能力对企业战略的意义

- (1) 企业资源和能力决定企业的竞争优势；
- (2) 发展企业关键的资源和能力是企业可持续发展的关键。

考点 17：商业模式的概念

商业模式是指企业赚钱的逻辑，即企业如何进行商业运作才能盈利的模型。

★★考点 18：商业模式的构成要素（单选、论述）

(1) 产品与性能：企业为顾客提供什么样的产品（服务）？这些产品（服务）具有什么样的性能用以为顾客带来价值？

(2) 目标市场：企业根据顾客需求的不同特征，所选择的产品（服务）提供对象。

(3) 定价与收益：企业在各个目标市场上所采取的定价策略，如在哪些产品与服务上采取高溢价或低溢价、在哪些产品与服务上采取收费或不收费，以及收费的方式，最终取得总收益的最大化。

(4) 市场推广：企业为了提高产品销量和知名度，将产品或服务的信息传递给目标顾客，激发和强化其购买动机，并促使这种购买动机转化为实际购买行为而采取的一系列措施。

(5) 生产方式：企业所选择的生产运作过程的实现方式，例如是进行大规模生产还是单件小批生产企业的产品。

(6) 外部合作：企业在研发、生产以及销售等环节中与其他一些企业进行不同方式的合作，以实现优势互补与资源共享，达到双赢或者多赢的目的。(单选)

考点 19：研究商业模式的意义

- (1) 商业模式已经成为了一种企业可操作的竞争工具。
- (2) 商业模式是企业管理决策的基本内容，并成为企业竞争实力的重要组成部分。
- (3) 商业模式有助于企业更加深刻地认识自身情况，从而推动企业创新。

考点 20：商业模式创新的概念

商业模式创新是指企业创造价值的基本逻辑发生了根本性的变化，即把新的商业模式引入社会的生产体系，并为客户和自身创造价值，通俗地说，商业模式创新就是指企业以新的有效方式赚钱。

★考点 21：商业模式创新的特点（论述）

- (1) 商业模式创新更注重从客户的角度思考设计企业的行为，视角更为外向和开放。
- (2) 商业模式创新体现得更为系统与根本，它不是单一因素的变化，而是常常涉及多个要素同时发生较大的变化，需要企业组织进行较大的调整。
- (3) 从绩效来看，商业模式创新如果提供全新的产品或服务，那么它有可能开创一个全新的可赢利的产业领域；即便提供已有的产品或服务，通过模式的变化，也会给企业带来更持久的盈利能力与更大的竞争优势。

★考点 22：商业模式创新的方式（案例分析）

- (1) 重新定义顾客需求的商业模式创新。
- (2) 重新定义产品 / 服务的商业模式创新。
- (3) 重新定义收入模式的商业模式创新。
- (4) 重新定义生产模式的商业模式创新。
- (5) 重新定义合作模式的商业模式创新。

第五章 公司的治理结构与利益相关者

考点 1：“三权分立”制度

我国公司治理结构是采用“三权分立”制度，即决策权、经营管理权、监督权分属于股东会、董事会或执行董事、监事会。

★★★考点 2：公司治理结构的类型选择（单选、论述）

（1）“股东治理”模式

“股东治理”模式又称为英美模式。英美等国重视个人主义的不同思想，在企业中的组织是以平等的个人契约为基础。股份有限公司制度制定了这样一套合乎逻辑的形态，即依据契约向参与公司经营并承担公司经营风险的股东赋予一定的企业支配权，使企业在股东的治理下运营，这种模式可称为“股东治理”模式。

它的特点是公司的目标仅为股东利益服务，其财务目标是“单一”的，即股东利益最大化。

（2）“共同治理”模式

“共同治理”模式又称为日本欧洲大陆模式。日本和欧洲大陆尊重人和，在企业的经营中，提倡集体主义，注重劳资的协调。具体讲就是，在董事会、监事会当中，要有股东以外的利益相关者代表，其目的旨在发挥利益相关者的作用。这种模式可称为共同治理模式。

考点 3：公司治理结构原则（单选）

（1）公司治理结构框架应当维护股东的权利；

（2）公司治理结构框架应当确保包括小股东和外国股东在内的全体股东受到平等的待遇；如果股东的权利受到损害，他们应有机会得到补偿；

（3）公司治理结构框架应当确认利益相关者的合法权利，并且鼓励公司和利益相关者为创造财富和工作机会以及为保持企业财务健全而积极地进行合作；

（4）公司治理结构框架应当保证及时准确地披露与公司有关的任何重大问题，包括财务状况、经营状况、所有权状况和公司治理状况的信息；

（5）公司治理结构框架应确保董事会对公司的战略性指导和对管理人员的有效监督，并确保董事会对公司和股东负责。

考点 4：委托代理关系形成的基本条件和法律特征

（1）委托代理关系形成的基本条件

委托代理关系形成的基本条件是：在市场交易中，存在两个或两个以上相互独立的行为主体，他们在一定约束条件下各自追求效用最大化；二是市场交易的参与者均面临不确定性风险，而他们掌握的信息处于非对称状态。

（2）委托代理关系的法律特征

委托代理关系的法律特征可以概括为：代理人在委托人的授权范围内行使代理权，实施代理行为；委托人的利益依赖于代理人的行为；代理人以委托人的名义实施行为。但其行为的法律后果要由委托人承担。

考点 5：利益相关者的概念

管理学意义上的利益相关者是指与企业有一定利益关系的个人或组织群体，可能是客户内部的，如股

东、管理者、员工等，也可能是客户外部的，如消费者、政府、媒体等对企业有压力的群体。

★★★考点 6：直接利益相关者分析（论述、案例分析）

直接利益相关者是指那些对公司投入了专用性资产的自然人或法人，或是与企业的生产经营活动发生直接利益关系的个人或组织。（论述）

例如股东、经营管理者、员工、债权人、消费者和供应商以及经销商等。（论述）

（1）企业对股东的责任

在市场经济条件下，企业与股东的关系实际上是企业与投资者的关系，这是企业内部关系中最主要的内容。

①企业要对股东的资金安全和收益负主要责任。

②企业有责任向股东提供真实的经营和投资方面的信息。

（2）企业对员工的责任（论述）

企业与员工之间最基本的关系是建立在契约基础上的劳动关系，这种关系既包含法律关系，也包含道德关系。

企业履行《劳动法》和《劳动合同法》上规定的对员工应负的法律责任，是企业必须履行的道德底线。企业对员工身心的关怀和未来发展的关注，则是企业的社会道德责任的体现。

（3）企业对消费者的责任

企业对消费者负责在某种意义上就是对社会负责的体现，企业对消费者的责任就是企业的社会责任。

企业是通过为消费者提供产品或服务而获取利润的组织，企业为消费者提供质优价廉、安全、舒适、耐用的商品和优质的服务，满足消费者的物质需要和精神需要，既是企业生存和发展的需要，也是企业应尽的社会责任。

★考点 7：间接利益相关者的概念（论述）

间接利益相关者是指那些虽然不与公司发生直接的商事关系，但与企业的生产经营活动发生间接利益关系的个人或组织，他们客观上影响公司或受到公司影响，公司也必须对其负有道德义务或承担一定社会责任的利益主体。例如政府、社区、社会团体、新闻媒体等。

★考点 8：企业对环境的责任（论述）

企业对环境的首要责任体现为：树立人与自然和谐的价值观，努力做到尊重自然、爱护自然、合理地利用自然资源；其次，企业要以绿色价值观为指导，强化绿色环保意识，实施绿色管理，积极倡导绿色生产和绿色消费。

第六章 战略管理的分析方法

考点 1: SWOT 分析法的概念（单选）

SWOT 分析法是由美国哈佛商学院率先采用的一种经典分析方法。它通过对外部环境条件和内部资源能力的分析，进行系统评价，来指导企业进行战略选择和制定。

考点 2: SWOT 分析法的步骤

（1）全面扫描业务。（2）根据不同业务选择 SWOT。（3）战略匹配和选择。（4）战略调整。

考点 3: SWOT 分析法的局限性

（1）很难估计外部的机会和威胁。

（2）不易确定企业的内部优势和劣势。

（3）机会和威胁、优势与劣势是同时存在的，并且来自不同的方面，每个因素的重要程度是很难评估的。

（4）SWOT 分析是一种静态分析方法，当组织间的竞争随时间不断发生变化时，静态分析就不能揭示竞争环境的动态变化。

（5）SWOT 分析法注重于某个产品和市场，不利于应用于多元化经营的企业，因此，进行多元化的集团公司，在使用该方法进行分析时，应将不同业务分别进行 SWOT 分析，然后再予以综合，但这样又不利于考察各业务间的协同作用。

★考点 4: 波士顿矩阵定位企业全部的经营业务的四个区域（单选）

（1）“问题”业务。这类业务，处于高增长 / 低竞争地位。通常具有最差的现金流量状态。一方面，所在行业的市场增长率高，企业需要大量的投资支持其生产经营活动；另一方面，其相对份额地位低，能够生成的资金很小。因此，企业在对于“问题”业务的进一步投资上需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题。

（2）“明星”业务。这类业务处于高增长 / 强竞争地位。由于市场迅速增长，具有很大的市场份额。在企业的全部业务当中，“明星”业务在增长和获利上有着极好的前景，但它们是企业资源的主要消耗者，需要大量的投资。为了保护或扩展“明星”业务在增长的市场中占主导地位，企业一般在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展。

（3）“现金牛”业务。这类业务处于低增长 / 强竞争地位。在产品成熟、低速增长的市场中，市场地位有利，盈利率高，本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。

（4）“瘦狗”业务。这类业务处于低增长 / 弱竞争地位。在相对饱和的市场中，竞争激烈，可获利润很低，不能成为企业资金的来源。如果这类经营业务还能自我维持，则应缩小经营范围，加强内部管理。如果这类业务已经彻底失败，企业应及早采取措施，清理业务或退出经营。

考点 5: 波士顿矩阵的局限性

（1）由于各种原因，市场不可能处于理想状态，所有各种企业的生存空间都要比理论值大得多，所以，波士顿矩阵并不适合所有规模的企业；

（2）由于很难评估市场增长率，且市场吸引力也不仅仅由市场增长率决定；

（3）市场的细分很难把握。如果不能将市场细分成可以计算的单位，则无法确定占有率；

（4）没有考虑企业家的因素。优秀的经营管理能力会弥补企业实力的不足；

- (5) 仅以当前现金流为基础进行分析，不能进行动态分析，反映企业长远的发展；
- (6) 没有考虑业务之间的关联性；
- (7) 没有考虑从其他途径得到资金，如银行以及证券市场等；
- (8) 市场份额不一定代表企业竞争力的强弱。

考点 6：通用矩阵的局限性

- (1) 行业吸引力不易分析；(2) 对新业务不太适用。

★★★考点 7：基本活动（单选、论述、案例分析）

在任何产业中竞争都涉及五种通用类型的活动，如价值链分析图所示。每一类又可依据特定产业和企业战略分为若干种不同的活动。

(1) 进货后勤是指与接收、存储和分配产品投入有关的活动。包括原材料处理、仓储、库存管理、车辆调度和向供应商退货。

(2) 生产作业包括所有将投入变成最终产品形式的活动，如机械加工、包装、组装、设备维修、测试、印刷和厂房设施管理等。

(3) 发货后勤是指有关集中、存储和把产品或服务分销给客户的活动。包括最终产品仓储、原材料搬运、送货车辆管理、订单处理和进度安排等。

(4) 市场营销是指提供有关最终客户可以依此购买产品和服务，以及吸引他们购买的手段的的活动，包括广告、促销、推销队伍、报价、销售渠道选择、销售渠道关系和定价。提供好的产品是远远不够的，仅仅拥有杰出的产品并不总能在竞争中获取优势。关键在于让你的渠道伙伴相信，不仅仅是销售你的产品，而且是按照与你的战略一致的方式经营销售产品最符合他们的利益。

(5) 服务的基本活动包括所有与提供服务以提高或保持产品价值相关的活动，如安装、维修、培训、零部件供应和产品调适等。

★★★考点 8：辅助活动（论述、案例分析）

任何企业价值链中都存在辅助活动，辅助活动可以分为四种通用类型。

(1) 企业基础设施

企业基础设施是由包括一般管理、计划、财务、会计、法律、政府事务、质量管理和信息系统的一系列活动组成。基础设施（与其他辅助活动不同）通常支持的是整个价值链，而不是单项活动。虽然企业的基础设施有时仅仅被看做为间接费用，但它也能成为竞争优势的一种有力来源。同样，有效的信息系统可能对成本有重大贡献；而在某些产业内，企业高级管理层在与重要的客户打交道时起着重要作用。

(2) 人力资源管理

人力资源管理是由对各类人员的招聘、雇用、培训、开发和报酬所包括的活动组成。人力资源管理既支持单项的基础活动和辅助活动（如雇用工程师和科学家），又支持整个价值链（如与工会谈判）。

(3) 技术开发

每项价值活动中都包含技术。大多数公司采用的技术范围是极为广泛的，从用于准备文件和运输物资的技术，一直到生产过程和生产设备的技术以及产品本身所包含的技术。与产品和功能部件相关的技术开发支持整个价值链，而其他技术开发与某一种基础活动或辅助活动相关。

(4) 采购

采购活动是指购买用于企业价值链投入的职能，而不是指外购投入本身。外购的内容包括原材料、零

配件和其他消耗品，以及机器、实验室设备、办公设备和房屋建筑等资产。

考点 9：企业价值链的理解

- (1) 价值链是可以不断细分的；
- (2) 价值是由企业所有活动创造的；
- (3) 各行业各企业价值活动的侧重点不同；
- (4) 价值活动的基础是企业资源。

★考点 10：企业伦理分析法的基本原理（论述）

企业伦理分析法的两条标准是：第一，企业在追求利润最大化和股东高回报时，要考虑承担社会责任；第二，利益相关者的基本权利应当得到尊重，侵犯这些权利是非伦理的。

★★考点 11：企业伦理分析法的步骤（论述）

- 步骤一：首先对备选的战略决策做出伦理判定；
- 步骤二：继而对利益相关者的利益情况进行伦理分析；
- 步骤三：进行伦理核查；
- 步骤四：理性地做出符合伦理的企业战略决策。

★考点 12：非伦理行为的表现形式（论述）

- (1) 自利交易是管理者想方设法将公司的财产据为己有，就像我们在泰科公司和 CA 电脑公司的案例中所看到的。
- (2) 操纵信息是管理者控制公司数据、扭曲或隐瞒信息以夸大财务状况或竞争地位的行为。
- (3) 反竞争行为是各种旨在伤害实际的或潜在竞争对手的行为，最常见的就是美国大财团利用垄断权力加强企业的长期竞争地位。
- (4) 价值链上的机会主义行为。
- (5) 低于标准的工作环境是指企业为了降低生产成本而对工作环境投资不够或支付低于市场水平的报酬。
- (6) 破坏环境是指企业的行为直接或间接导致环境污染或对环境的破坏。
- (7) 腐败是管理者为了获得利润优厚的商业合同而行贿的行为。

★考点 13：对非伦理行为的分析（论述）

- (1) 个人伦理素质和道德准则对于管理者的行为有着显著的影响。
- (2) 管理者重视经济利益，忽略伦理判定。
- (3) 管理者不注重企业文化的建设，不知道企业的核心是伦理观，在决策中只考虑经济因素。
- (4) 高层管理者对绩效目标的不现实的要求，除非走捷径或违反伦理，否则根本做不到。在此压迫下，使得中层管理者放弃原则和标准。
- (5) 非伦理领导。

第七章 竞争战略分析与企业伦理评价

考点 1：一般竞争战略概述（论述、案例分析）

不同的企业根据不同的内部和外部环境所采取的竞争战略有很大的差异，但一般区别最明显的战略有三种类型：针对宽域市场的成本领先战略和差别化战略、针对窄域市场的重点集中战略。

成本领先战略强调以很低的单位成本价格为敏感用户生产标准化产品。

差别化战略是指为对价格不敏感的用户提供与竞争对手有差异的、独特的产品与服务。

重点集中战略是指在一个细分化的市场上，提供满足小用户群体需求的产品和服务。

★★★考点 2：成本领先战略（单选、论述）

（1）概述

成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务等领域把成本降到最低限度，成为行业中的成本领先者的战略。（论述）

成本领先战略要求建立有效的规模生产，在实践中加强成本管理，最大程度上降低成本，减少管理费用支出，并在价值链的所有活动如研究开发、服务、推销和广告等投入上都做到成本最小化。（单选）

（2）企业采用成本领先战略的原因

①对潜在竞争者形成进入障碍。②对供应者增加讨价还价的能力。③对替代品降低替代的危险。④对需求方增加抵抗能力。⑤对行业内企业产生成本优势。

（3）采用成本领先战略的条件

①所在的市场是否是完全竞争市场；②该行业的产品是否标准化；③大多数购买者是否以同样的方式使用产品；④产品是否具有较大的价格弹性；⑤价格竞争是否是市场竞争的主要手段等。

（4）采用成本领先战略的风险

①技术上的变化将过去的投资与学到的经验一笔勾销；如竞争对手开发出更低成本的生产方法等，使企业在成本上的投资无法收回。

②有些企业在实施成本领先战略时，战略优势是由一些容易模仿的价值活动创造的，因而，行业的新加入者或追随者们通过模仿或者用较低的成本进行学习，使原企业丧失成本领先地位。

③由于企业将多数注意力放在成本上，而忽略所需产品或市场营销的变化，如顾客需求的改变，产品销售渠道的变化等，使成本领先企业丧失市场。

④进行成本领先的企业，对生产要素价格的上涨非常敏感，因此成本膨胀常常削弱了公司保持足够价格差的能力，使原企业丧失成本领先优势。

★★★考点 3：差别化战略（论述、案例分析）

（1）概念（论述）

差别化战略是指企业为满足顾客特殊的需求，形成自身竞争优势，而提供与众不同的产品和服务的战略。

（2）企业采用差别化战略的原因（案例分析）

①对潜在竞争者形成进入障碍。②对供应者增加讨价还价的能力。

③对替代品降低替代的危险。④对需求方增加抵抗能力。

⑤在行业内竞争中具有价格优势。

（3）采用差别化战略的时机

①存在很多的途径可以创造企业的产品和竞争对手的产品之间的差异，而且购买者认为这些差异是有价值的；

②购买者对产品或服务的需求和使用多种多样；

③采用类似差别化途径的竞争对手很少；

④行业的技术变革很快，市场上的竞争主要集中在不断地推出新的产品特色。

（4）采用差别化战略的风险

①由于差别化，企业提供了高于顾客需求的产品和服务，同时也索要了较高的价格。

②购买者需要的差别化程度降低。

③竞争对手推出更具差别化的产品，或推出类似的产品，使购买者转向竞争对手。

④差别化观念在买卖双方之间发生扭曲时，即企业认为的差别化不为购买者所认可。

⑤企业产品系列的扩张稀释了购买者对品牌的认同。

由于差别化与高市场份额有时是矛盾的，企业为了形成产品差别化，有时需要放弃获得较高市场份额的目标。同时，在进行差别化的过程中，企业需要进行大量的研究开发、设计产品形象、选择高质量原材料和争取顾客等工作，代价也是较高的。最后，企业还应该认识到，并非所有的顾客都愿意或能够支付产品差别化所带来的高价格。（论述）

★★★考点 4：重点集中战略（论述）

（1）概念（论述）

重点集中战略是指企业把经营的重点放在一个特定目标市场上，为特定的地区或特定的购买者集团提供特殊的产品和服务的战略。

（2）企业采用重点集中战略的原因（论述）

①对潜在竞争者形成进入障碍。②对替代品进入形成障碍。③增强对供应商的谈判优势。④削弱了购买者的讨价还价能力。⑤在行业内竞争中获得超额收益。

（3）重点集中战略的实施条件。

①目标小市场足够大，可以盈利；

②小市场具有很好的成长潜力；

③小市场不是主要竞争厂商成功的关键市场；

④采取重点集中战略的公司拥有有效服务目标——小市场的资源和能力；

⑤采取重点集中战略的公司凭借其建立起来的顾客商誉和公司服务来防御行业中的挑战者。

（4）选择目标小市场的原则

①购买者群体之间在需求上存在着差异；

②在企业的目标小市场上，没有其他竞争对手试图采取重点集中战略；

③企业的目标小市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力；

④本企业资源实力有限，不能追求更大的目标市场。

（5）重点集中战略的实施时机

①定位于多细分市场的竞争厂商很难满足目标小市场的专业化或特殊需求，或者如果要满足这个市场的专业化需求的话其代价往往非常昂贵；

②没有其他的竞争厂商在相同的目标细分市场上进行专业化经营；

③一家公司没有足够的资源和能力进入整个市场中更多的细分市场，整个行业有很多小市场和细分市场，从而一个重点集中厂商能够选择与自己的强势和能力相符的有吸引力的目标小市场。

（6）采用重点集中战略的风险

①当大范围提供服务的竞争对手与实施重点集中战略企业间的成本差距变大时，使针对一个狭窄的目标市场的产品或服务丧失成本优势或差异优势；

②由于技术进步、替代品出现、价值观念改变、消费偏好变化等战略目标发生变化，使细分市场与整体市场之间对所希望的产品和服务差距缩小；

③竞争对手在战略目标市场中又找到细分市场，使原重点集中的市场显得不够集中。

④重点关注的市场被其他市场的竞争者侵占。例：天津夏利汽车公司本来专注低端的市场，但高端的厂商为了扩大市场，将产品重心下移时，该企业的产品或服务市场被侵蚀了。

⑥重点关注的市场需求发生重大变化，甚至萎缩，使原有市场分流或消失。

考点 5：新兴行业的特点

（1）技术不确定性。

（2）战略的不确定性。

（3）高初始成本但成本急剧下降。

（4）新成立企业较多。

（5）自立门户现象普遍。

（6）存在较多的首次购买者。

（7）企业目标短浅，只为解决目前的权宜之计。

（8）有些新兴行业，政府干预较多。

考点 6：新兴行业中企业的战略对策

（1）尽量赢得在新兴行业中的领导地位。

（2）使企业自身在技术上臻于完善，逐步提高产品的质量，开发有吸引力的特色产品和性能。

（3）一旦出现了占统治地位的技术，应积极采纳。

（4）同关键的供应商建立联盟关系，获取关键的原材料或零配件。

（5）选择适当的进入时机。

（6）追寻新的顾客群、进入新的地理区域，如果财务资源受到限制，也可以采用合资企业的方式。

（7）降低首次购买者试用公司第一代产品的代价和难度。

（8）采用削价的策略来吸引后来的对价格敏感的购买者。

考点 7：高速发展的行业特征

（1）技术变革很快；

（2）产品生命周期较短；

（3）一些重要的新竞争对手进入了该行业；

（4）竞争对手经常采取新的竞争行动；

（5）购买者的需求和期望变化很快。

考点 8：企业面对高速发展的行业采用的竞争战略

- (1) 积极投资于研究与开发，使公司处于技术的前沿。
- (2) 对重大的新事件给与关注，并能做出快速的反应。
- (3) 创造新能力的能力。
- (4) 通过与外部的供应商和生产关联产品的公司建立战略联盟。

考点 9：在战略选择中，企业所面临的挑战

- (1) 必须建立丰富的内部资源，以免企业受到其他供应商和联盟的任意摆布；
- (2) 企业又要通过依靠外部的资源和技能来维持一定的组织灵活性。

★考点 10：成熟行业的主要特点（论述）

- (1) 行业增长速度的降低会使得争夺市场份额的竞争更加激烈。
- (2) 购买者变得更加精明，常常使得重复购买成了很艰难的事情。
- (3) 注重产品质量、服务和价格。
- (4) 企业面临生产能力过剩的问题。
- (5) 研究、开发、生产、营销等方面发生较大的变化。
- (6) 行业竞争走向国际化。
- (7) 日益加剧的行业内竞争，导致企业间的兼并和收购增多，而且，会导致行业的合并。

考点 11：成熟行业几种常用的战略对策（单选）

- (1) 缩减产品系列。
- (2) 更加重视流程革新。
- (3) 加强降低成本的管理。
- (4) 增加对现有客户的销售。
- (5) 以便宜的价格购买竞争厂商。
- (6) 发展国际化经营，发挥比较优势。
- (7) 建立新的或更加灵活的能力。

考点 12：衰退行业的特点（单选）

- (1) 衰退原因。行业衰退的原因多种多样，主要有：①技术替代；②需求转移；③人口因素。
- (2) 衰退方式和速度的不确定性。
- (3) 形成新的需求结构。
- (4) 退出障碍也影响行业的衰退。在逐步衰退的行业中，退出壁垒直接影响该行业的竞争状况，退出壁垒越高，对行业下降过程中驻留的企业越不利。常见的退出壁垒有：耐用的和专用的资产、过高的退出成本、战略性退出壁垒、管理和情感壁垒、政府和社会壁垒等。

考点 13：衰退行业的战略选择

- (1) 定位战略。定位战略是指企业辨识衰退行业中某个细分市场（或某种需求），这种细分市场不但能保持稳定需求而且能带来高收益。
- (2) 领导战略。领导战略是指企业主要通过行业内进行扩张，消减行业内的生产能力，改善质量和革新产品形成差别化，在行业内占主要地位。
- (3) 收割战略。收割战略是指企业力图优化业务的现金流，取消或大幅度削减新的投资，减少设备投资，压缩产品线，在后续的销售中从业务拥有的任何残留优势上谋取利益，以提高价格或从过去的商誉中

获利，甚至广告和研究也被削减。

(4) 放弃战略，又称为迅速撤资战略。该战略的目标是放弃市场，部分回收资金。

考点 14：不适合采取收割战略的情况

(1) 如果不具备任何优势，提高价格、降低质量、终止广告或其他战术将会遇到快速的销售下降，使收割失败；

(2) 如果在衰退阶段行业结构具有极大的不稳定性，竞争对手将抓住企业缺乏投资的机会攫取市场份额或狠杀价格，从而使企业在收割中降低费用的优势丧失殆尽；

(3) 此外还有些业务由于减少费用而无法生存，从而也难以采用收割战略，一个极端的例子是某个工厂不投资维护的话将迅速倒闭。

考点 15：分散行业的概念（单选）

分散行业是由大量中小型企业组成，竞争力量分散的行业。在这种行业中，企业的市场占有率没有明显的优势，缺乏有着巨大市场份额或为广泛购买者所认知的市场领导者。

考点 16：分散行业的战略选择

(1) 采用连锁经营或特许经营方式，建立和运作“公式化”的管理模式。

(2) 成为一个低成本经营者。

(3) 通过整合提高顾客的价值。

(4) 按产品类型进行专业化。

(5) 按顾客类型进行专业化经营。

(6) 在有限的地理区域上集中。

★考点 17：超竞争环境的特点（单选）

(1) 竞争范围广域化：①由区域性竞争向全国性、全球性竞争发展。②跨行业竞争现象普遍，在超竞争环境下，企业不仅面临过去熟悉的行业内的竞争对手，还面临其他行业企业的渗透竞争，随时会出现从来没有见过的竞争者。

(2) 技术扩散速度前所未有地加快；

(3) 供过于求成为普遍的现象；

(4) 社会需求多样化；

(5) 企业的社会责任增加。

考点 18：超竞争战略是超竞争时代的必然选择

(1) 发展顾客价值是超竞争战略的首要原则；

(2) 积极开发新产品、采用新技术；

(3) 建立能够增进顾客价值的核心资源和能力；

(4) 宽视角地审视自己的竞争领域；

(5) 将顾客需求变化视为必然。

考点 19：企业在选择竞争战略时应该注意的企业伦理问题

(1) 维护职工权益；(2) 环境保护；(3) 诚信经营，维护市场秩序；(4) 保障消费者合法权益。

第八章 公司战略与伦理决策

考点 1: 业务战略的概念（单选）

业务战略（Business Strategy），也叫经营单位战略。业务战略主要解决的是单一业务公司或部门经营什么具体产品，如何获得竞争优势的问题。如在本业务领域如何配置资源，如何进行经营等等。

考点 2: 公司战略具体考虑的问题

（1）我们是扩张、收缩还是维持不变目前的运营业务。

（2）我们是集中于当前产业，还是通过多元化进入其他产业？

（3）如果我们要多元化，还需要了解下面问题：①我们进入哪些行业，如何进入；②我们如何发挥已经进入业务的优势；③相关业务之间如何发挥协同作用；④企业各业务之间如何优化。

★★考点 3: 多元化的概念（单选、案例分析）

企业多元化是指一个企业同时在两个或更多行业从事经营活动。主要指同时向不同的行业市场提供产品和服务。企业的多元化发展路径一般有两种：

（1）随着企业规模的扩张、行业的升级与结构的调整，企业会寻找新的发展机遇，产生非相关多元化倾向。比如跨国公司在寻求相对品牌多元化的构架上，寻求更大的行业性突破，与投资形成非相关多元化的战略格局。

（2）企业依赖已积累的资源逐步展开产品多元化与投资多元化，即相关多元化。相关多元化更多的发生在产品多元化与企业内部资源利用的有效性基础上。（单选）

★考点 4: 比重企业类型多元化程度（单选）

$P \geq 95\%$ 单一产品专业化

$70\% \leq P < 95\%$ 主导低度

$P < 70\%$ （产品相关）相关多元化中度

$P < 70\%$ （产品无关）无关多元化高度

考点 5: 公司进行多元化的原因

外部原因：（1）产品需求趋向停滞。（2）市场集中度高。（3）市场需求的多样性和不确定性。（4）政府相关政策的影响。

内部原因：（1）获得规模经济。（2）获得范围经济。（3）建立进入障碍。（4）增强对市场的控制力。

（5）降低经营风险。（6）保证产品和服务质量。（7）纠正企业目标差距。（8）促进企业加强内部管理。

考点 6: 多元化经营的进入途径

（1）内部创业；（2）并购；（3）战略联盟和合资企业。

★★★考点 7: 内部创业（单选、论述）

内部创业是指企业通过内部的研究开发，创造出与企业所在行业不同的产品和服务，形成一个新的市场或行业，为简便起见，通过内部创业方式进入新业务的企业下面简称内部创业企业。

（1）内部创业企业需要考虑的价格和成本问题

①新业务的投资成本，如对生产设施和存货的投资，但其中一些可能会因存在相应的进入壁垒而提高；

②克服其他进入壁垒的附加投资，如品牌和专有技术等；

③由于现有企业对内部创业企业进行报复而产生的预期成本。

(2) 增加内部创业企业投资成本的因素

①进入者的新生产力将会对行业中供需平衡产生影响。

②现有企业的可能反应所造成的影响。

③内部创业企业将引发新一轮行业剩余能力的扩大。

(3) 报复行为可能发生的行业

①增长缓慢行业。

②产品的标准化程度高，缺乏差异化的行业。

③高固定成本的行业。

④高度集中的行业。

⑤将在行业中的地位视为高度战略重点的现有企业。

⑥现任管理层的态度。

(4) 内部创业的具体形式

①垂直链裂变。②独资新建企业和工厂。③技术“副产品”的充分利用。④人才的充分利用。

★★考点 8：并购（论述）

(1) 概述

企业并购包括企业兼并、企业收购与企业划转等三个方面的产权重组行为。

企业兼并是指并购公司购买目标公司的产权，使目标公司丧失法人资格或改变法人实体的产权交易行为。其基本特征是，一旦兼并行为成立，目标公司原有的法人资格便立即结束。

企业收购是指并购公司购买目标公司的全部或部分股份，获得目标公司的控制权的产权交易行为。

企业划转是指政府（目标公司的所有者）通过行政手段改变企业产权在不同部门、不同地区与不同企业之间的所有者关系，采取无偿形式进行国有经济内部产权重组的行为。这是我国产权重组的特有形式。

(2) 我国企业并购的方式

①整体并购。企业的整体并购是指企业以资产为基础，确定并购价格，收购企业拥有目标公司的全部产权的并购行为。

②投资控股并购。投资控股并购是指企业向目标公司投资，将目标公司改组为自己的控股子公司的并购行为。

③股权转让。股权转让包括股权有偿转让与股权无偿划转两种形式。股权有偿转让，又称为股权有偿协议转让，是指企业根据股权协议价格，受让目标公司全部或部分股权，从而获得目标公司控制权的并购行为。股权无偿划转，是指政府通过行政手段将目标公司的产权无偿的划归并购企业的产权重组行为。

④资产置换并购。资产置换并购是指企业用一定价值的资产，并购等值的优质资产的产权交易行为。

⑤二级市场并购。二级市场并购是指企业通过二级市场收购上市公司的流通股，从而获得对该上市公司的控制权的并购行为。

(3) 一般企业并购程序

①搜寻及确定目标公司。②与目标公司接触和谈判。③评估并购战略。④谈判及签订意向书。⑤履行应当的谨慎义务。⑥对被并购企业的现有资产进行评估。⑦签订并购协议。⑧履行相关手续。⑨收购后整合。

★★考点 9：战略联盟和合资企业（论述）

（1）概述

战略联盟是指两个或多个企业为了实现特定的战略目标而采取的任何股权或非股权形式的共担风险、共享利益的联合行动。

合资也是战略联盟中的一种，是合作伙伴共同投资建立的一个新的企业。

（2）战略联盟和合资的优势

- ①进入新市场； ②减少价值链中的制造成本；
- ③开发和扩散新技术；④进入国外市场时合资有时是唯一的选择。

★考点 10：战略途径的选择（论述）

多元化经营战略途径本身并无优劣之分，问题的关键是企业应该根据实际情况选择适合自己的进入途径。

我们将比较因素分为两类：一是企业采取某种途径应具备的条件，并细分为技术、市场、资金、管理四个方面；二是企业采取某种途径可产生的优势或劣势，并细分为进入市场的速度、竞争对手的对抗程度、文化冲突程度和外取资源和能力四个方面。

★考点 11：相关多元化最通常的运作方式（论述）

- （1）进入能够共享销售队伍、广告、品牌和销售机构的经营领域；
- （2）探求密切相关的技术和专有技能；
- （3）将技术秘诀和专有技能，从一种经营转移到另一种；
- （4）将组织的品牌名称和在顾客中建立起的信誉转移到一种新的产品和服务，并购非常有助于公司在目前经营地位的新业务。

考点 12：相关多元化创造价值的主要方法和形式

- （1）分享无形资源，产生范围经济。
- （2）共享有形资源，实现成本的节约。
- （3）积聚市场谈判能力。

★考点 13：相关多元化优势（案例分析）

- （1）将专有技能，生产能力或技术由一种经营转到另一经营中；
- （2）将不同经营业务的相关活动合并在一起运作，降低成本；
- （3）在新的经营业务中借用公司品牌的信誉；
- （4）以能够创建有价值的竞争能力的协作方式实施相关的价值链活动；
- （5）可以将投资者风险分散于更宽广的业务基础上。

考点 14：垂直一体化

（1）概念：垂直一体化也被称为纵向一体化，是指企业扩展其经营，对纵向生产链上相关的许多活动的直接拥有。

（2）垂直一体化的风险：

①在企业内部，增加了一般管理费、购买设备的资本支出、原材料投入和分销渠道的生产作业等相关的成本和费用。

②由于在一些通常不易调整的垂直一体化活动上进行巨额投资，企业可能无法对外部环境中的变化作出快速反应，从而丧失灵活性。

③在价值链中与能力不均衡或需求不足相关的问题。

④与管理更复杂的活动相关的额外管理费用。

★考点 15：不相关多元化经营战略的概述（论述）

进行不相关多元化的公司，在行业选择时一般选择符合行业吸引力和进入成本较低的行业，但有时也会将符合条件的行业不予考虑或者放置次要地位，而选择可以找到“好的”购并的公司的行业成为多元化进入的对象。

★考点 16：不相关多元化的价值体现（论述）

（1）组织重组

通过出售部分事业部、变革管理、减少工资总额和不必要的开支来源而改变战略，向公司注入新的技术、工艺、报酬系统等方式进行。一般重组完成后，公司就能“卖高价”或具有附加值；或留在公司内，企业通过提高绩效而带来的财务和竞争收益。

（2）母公司参与

母公司参与是指母公司的影响力通过专门的管理能力而创造价值，如改造计划、预算、控制采购、财务、法律、人力资源等职能部门进行。

（3）组合分析

组合分析是指利用组合分析矩阵，分析公司各事业部的盈利性、增长性、现金流量互补，构成均衡组合，形成满意的公司绩效。主要的组合矩阵是波士顿矩阵。

考点 17：不相关多元化的优势

（1）经营风险可以在一系列不同行业获得分散；（2）通过资本运营获得利润；（3）公司的获利能力更加稳定；（4）增加股东财富；（5）增加职工成就感。

考点 18：不相关多元化的劣势

（1）正确评价每项业务的难度较大；（2）不同业务缺少联系和协同；（3）很难证明利润的稳定性。

★★考点 19：多元化经营战略选择（单选、案例分析）

企业进行多元化经营，是选择相关多元化还是不相关多元化，一般需要从宏观环境、行业状况、企业自身进行分析，具体如何选择，我们需要进行下面的分析：行业吸引力分析、行业相关性分析、企业内部分析、核心能力分析。

（1）在目前的市场上，本公司在哪些方面能比其任何一个竞争对手做得更好？

（2）需要什么样的战略资源才能在新市场中取得成功？

（3）能够在与对手的竞争中赶上或超越它们吗？

（4）进行多元化经营时是否应该将原来需要放在一起的资源分割开？

（5）在新市场中是否拥有竞争优势？

（6）公司未来的发展如何？

考点 20：伦理风险的概念

伦理风险（也称道德风险），一般是指个人或组织受某种因素的引诱，违反有关诚实、维护公众利益等道德准则所产生的不确定的伦理负效应，诸如伦理关系失调、社会失序、机制失控、人们行为失范、心理失衡等等，是人类为了获得“道德合法性”或“存在正当性”所遭遇的不确定性要素和事件的组合。

考点 21：伦理决策的含义

所谓伦理决策就是指在决策的全过程中，对于可供选择的方案中出现的道德冲突进行各种价值观的描述、判断、推理，使行为主体能够对决策行为可能涉及的伦理问题进行全面思考，并最终作出道德上的评价及选择，解决在决策过程中出现的道德冲突。

考点 22：伦理决策在现代企业发展中的重要地位

- （1）决策过程中的伦理判断与选择有助于企业做出正确的决策。
- （2）伦理决策有利于企业良好形象与声誉的树立。
- （3）伦理决策有益于建立企业持久的竞争优势。

考点 23：战略决策的伦理准则

- （1）对于个人而言，作为人格自律，必须追求过程与程序公正，即使目标高尚也不能不择手段。应该明确，办企业靠人，为人要有道义，道德高尚为经久立世之本。
- （2）对于企业来说，“没有规矩不成方圆”，治理企业必须用制度来保障高尚道德行为的实行，而不是仅仅依赖于人们的觉悟与良知。

第九章 企业的国际化战略

★★考点 1：企业进行国际化经营的动机（单选、论述、案例分析）

企业国际化战略是企业产品与服务在本土之外的发展战略。（单选）

- （1）为公司的产品或服务寻找新的顾客；
- （2）降低成本的竞争；
- （3）充分利用公司的能力和资源强势
- （4）获得其他国家的宝贵自然资源；
- （5）在一个更广泛的市场基础上分散商业风险。

★★考点 2：企业进行国际化扩张的潜在风险（论述）

（1）政治法律风险

政治法律风险一般是指世界上某些国家可能不利于公司主权的健康发展。

（2）经济风险

经济风险一般是指一国的经济环境可能对公司健康发展不利，影响公司正常的经营和生产，不利于公司国际竞争优势的发挥。

（3）货币风险

货币风险主要是指货币波动能够造成实质性风险。

（4）管理风险

管理风险可以看做是管理者在国外市场中遇到不可避免的差异，而又必须作出回应时，所面临的挑战和风险。这些风险表现为不同的形式：文化、习俗、语言、收入水平、消费者偏好、分配体系等等。

考点 3：全球战略（单选）

在国际市场经营的企业可以运用三种不同的基本战略：全球战略、多国本土化战略、跨国战略。

考点 4：多国本土化战略的概述（单选）

为了适应当地市场而强调产品和服务差别化的企业实行的是多国本土化战略。

考点 5：适合实施多国本土化战略的情况

- （1）顾客的需求和购买者习惯在国家之间存在着重大的差异；
- （2）某一个国家的购买者坚持要求特别定单或定制产品；
- （3）管理条例要求在当地销售的产品必须满足严格的制造规格或性能标准；
- （4）贸易限制五花八门非常复杂，以至于公司不可能采取统一协调的全球市场策略。

考点 6：多国本土化战略的缺陷

- （1）很难跨越国家的边境，利用和转移公司的能力和资源；
- （2）不利于促进建立一致的统一的竞争优势。

考点 7：多国本土化战略和全球战略之间的差异

	多国本土化战略	全球战略
战略地区	选择几个目标国家和贸易地区。	绝大多数国家都是产品的关键市场，至少是北美、欧共体以及太平洋沿岸国（澳大利亚、日本、

		韩国以及东南亚)。
业务战略	制定特殊的战略以适应每一个东道国的具体形势，国家之间的协调很少或者几乎没有。	在全球范围内推行相同的基本战略：国家之间的调整和变动虽然很必要，但是很小。
产品	进行调整以适应当地的需求。	在全球范围内的属性和模型、款式的种类几乎一样。
生产	生产工厂分散于很多的东道国。	生产工厂的布置是以竞争优势为基础的（在低成本的国家，紧靠主要的市场），地理上的分散是为了降低装运成本，利用少数世界级的生产工厂以取得最大化的规模经济。
原材料和零配件的供应源	优先采用东道国的供应（当地的设施满足当地的需求；有些情况下进行当地寻源是东道国的要求）。	位于全球任何地方的有吸引力的供应。
市场营销和分销	针对每一个东道国的惯例和文化进行调整。	更多的全球调整：在必要的情况下针对东道国的形势进行比较小的调整。
公司组织	组建子公司来管理在每一个东道国的经营运作；每一个子公司都部分自主地运作以适应东道国的环境。	所有重大的决策都在全球的总部内进行严密的协调；公司运用全球的组织结构来统一每一个国家的经营和运作。

考点 8：不同国际化战略的优势和局限

战略	优势	局限
全球战略	不同事业间强有力的整合；标准化导致高度规模经济，进而降低成本；在全球范围内有助于创造统一的质量标准。	适应当地市场的能力有限；活动集中化可能增加对单一设备的依赖；单一区位可能导致较的关税和运输成本。
多国本土化战略	能够疲两名和服务适应当地市场条件；能够在既定市场中发现潜在的、有吸引力的市场空位	缺乏利用规模经济去实现成本节约的能力；跨国传递知识的困难很大；由于环境变化可能导致“过度适应”。
跨国战略	能够实现规模经济；能够适应当地市场；能将活动定位于最优区位：能增加知识流动和学习。	为保证成本和质量，在决定活动的最优区位时面临独特的挑战；在培育知识传递时面临的独特管理挑战。

考点 9：国际市场的进入方式

（1）出口；（2）许可证与特许经营；（3）战略联盟与合资企业；（4）全资子公司。

考点 10：成功的分销商都具的特征

- （1）他们经营与国际化企业形成互补的产品，而非竞争性产品。
- （2）他们的行动表现为国际化企业的商业伙伴。

★考点 11：特许经营（案例分析）

特许经营是服务业的主要进入模式。特许的方式是企业卖给被特许经营企业有限的权力，如商标、品牌、专利等资产，收取一次性付清的费用和特许经营企业的一部分利润。同时被特许经营的企业要严格遵

守许可方的经营规定。特许经营的优势是，限制了在国外市场上所冒风险，并扩展了母公司的收入基础。不利的一面是，国际化企业只能以特许费的形式得到了一部分收入，而不是全部收入，除非企业通过直接投资亲自从事经营活动。

考点 12：如何规避战略联盟和合资企业相关的风险

- (1) 这种战略要得到明确的界定，还需要合作双方强有力的支持。
- (2) 与第一个问题密切相关，双方必须清楚地理解处于合作中心的能力和资源。
- (3) 信任是一种重要因素。
- (4) 文化问题可能潜在地导致冲突和失常行为。
- (5) 企业联盟的成功不能完全靠运气。

考点 13：全资子公司

全资子公司是国际化公司在进入国所拥有的 100%股份的事业部。企业可以通过两种途径建立一个全资子公司，即收购当地一个现成的公司或建立一个全新的公司。

在进入国际市场的不同方式中，全资子公司一般是费用和 risk 最高的方式。

考点 14：整合同化理论的定义

整合同化理论是指跨国公司主动整合企业的内外部资源，实现对多元文化环境与多元文化员工的同化，是将企业多元的价值观转变为一个大多数员工认同的共同价值观念，即企业核心价值观，并使全体员工接受。

考点 15：整合同化理论的特点

- (1) 整合同化理论可分为不同层次；
- (2) 整合同化是一个系统工程；
- (3) 整合同化理论强调企业行为的主动性；
- (4) 整合同化理论强调跨国企业管理具有动态性与发展性。

考点 16：企业实施跨国伦理关系整合同化应注意的问题

- (1) 伦理关系整合愿景必须符合企业发展的总体规划。
- (2) 伦理关系整合的关键是化解跨国经营中的文化冲突。
- (3) 伦理关系整合的着眼点是企业在跨国经营中所必须面对的全方位利益关系。
- (4) 伦理关系整合的目标是为企业创造和谐的生存空间。

考点 17：构建 21 世纪新型国际贸易关系的思路

- (1) 以人为本，维护全人类的共同利益；
- (2) 承担社会责任，主动贯彻落实社会责任国际标准；
- (3) 重视环保，追求人类与自然的和谐统一；
- (4) 发展低碳贸易，促进全球经济结构与贸易结构的转型升级。

第十章 企业战略实施与伦理经营案例

考点 1：概述（单选）

战略实施就是将公司战略付诸实施的过程。企业战略的实施是战略管理过程的行动阶段，因此，它比战略的制订更加重要。在这一过程中，为了确保企业总体战略和经营领域战略的实现，企业要制定和实施与总体战略目标相一致的研究与开发、生产、人力资源、市场营销、财务战略等职能战略，并根据企业总体战略的要求，选择与之相适应的组织结构、领导者（即战略管理者）和企业文化。企业战略制定之后，随着企业内外部环境的变化，有许多因素会影响企业战略的实施过程，因此，在实施过程中要不断加强研究怎样应对企业内外部环境的变化，采取哪些策略和措施真正地实现一个好的战略过程。

考点 2：实施战略是企业核心的管理职能的原因

- （1）公司必须预先积极地规划出公司业务的未来经营之路。
- （2）必须努力将不同分部、部门、管理者和群体的活动整合成彼此协调的、相互一致公司总体战略。

★考点 3：战略实施中的问题（案例分析）

红仁食品公司是一家跨国合资的食品公司，在中国生产和销售国际品牌的产品。它将高质量的产品卖给高档次的市场客户，在过去的 4 年里取得了非常突出的业绩，并在第 3 年收支平衡，第 4 年开始赢利。

随着食品市场的竞争越来越激烈，特别是中国本地企业可以生产出产品质量相近，但价格却便宜得多的产品，使红仁食品公司的管理者意识到压力，制定了公司的战略规划：①公司需要实现优化运作而降低成本；②公司也需要实现产品领先优势，不断推出创新产品以满足客户需求。

公司在提出新战略之后 6 个月内，无论是降低成本还是新产品开发，都没有任何积极的效果，运营成本比去年同期还增加了，新产品的研发延期了。这是一个典型的战略没能很好实施的例子。

分析上面案例失败的原因：

- （1）没有向公司内所有人清晰地传达：公司的战略是什么，为什么这个战略重要？
- （2）没有一个清晰完善的战略实施计划；
- （3）高层管理人员参与实施的投入不够；
- （4）缺乏清晰的绩效标准和目标；
- （5）缺乏跟踪目标的考评体系。

★考点 4：慈善事业的概念（论述）

慈善事业是一种有益于社会与人群的社会公益事业，是政府主导下的社会保障体系的一种必要的补充，是在政府的倡导或帮助、扶持下，由民间的团体和个人自愿组织与开展活动的、对社会中遇到灾难或不幸的人，不求回报地实施救助的一种无私的支持与奉献的事业。慈善事业实质上也是一种社会再分配的实现形式。

考点 5：股东权益的概念

股东权益又称净资产，是指公司总资产中扣除负债所余下的部分。它是指股本、资本公积、盈余公积、未分配利润之和，代表了股东对企业的所有权，反映了股东在企业资产中享有的经济利益。

考点 6：关于股东与管理层之间的反思

- （1）职业经理人到底为谁服务；

- (2) 应建立退出机制避免“后遗症”；
- (3) 游戏规则之争是“资本文明”的胜利；
- (4) 现代企业制度精髓在于权力间的制衡。

考点 7：食品安全的概念

食品安全（food safety）指食品无毒、无害，符合应当有的营养要求，对人体健康不造成任何急性、亚急性或者慢性危害。

考点 8：冠生园事件反映出来的问题

- (1) 失诚信者失天下；(2) 品牌株连；(3) 相关的法律滞后。