

第一章

知识点：公司的使命与目标

1. 公司的使命

公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：

- (1) 公司目的。公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。
- (2) 公司宗旨。公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围。
- (3) 经营哲学。经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。

2. 公司的目标

公司目标是公司使命的具体化，是一个体系，包括：

- (1) 财务目标体系。财务目标体系表明公司必须致力于在下列指标上达到较好的结果：市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流等。
- (2) 战略目标体系。战略目标体系建立的目的在于为公司赢得下列结果：获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领先地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等。

目标体系的建立需要所有管理者的参与。

知识点：战略创新的类型

- (1) 产品创新。组织提供的产品和服务的变化。
- (2) 流程创新。产品和服务生产和交付方式的变化。
- (3) 定位创新。通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现的创新。
- (4) 范式创新。影响组织业务的思维模式和实践规范的变化。

知识点：创新管理的主要过程

- (1) 搜索阶段——如何找到创新的机会
- (2) 选择阶段——要做什么以及为什么
- (3) 实施阶段——如何实现创新
- (4) 获取阶段——如何获得利益

知识点：战略决策与实施过程中的权力运用

- (1) 对抗。目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。
- (2) 和解。一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时，设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认和让步。
- (3) 协作。在对待利益矛盾与冲突时，既考虑自己利益的满足，也考虑对方的利益，力图寻求相互利益的最佳结合点，并借助于这种合作，使双方的利益都得到满足。
- (4) 折中。通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互做出让步，达成双方都能接受的协议。折中模式既可以采取积极的方式，也可以采取消极的方式。
- (5) 规避。规避模式是不坚定行为与不合作行为的组合。

第二章

知识点：产业五种竞争力

- (1) 潜在进入者的进入威胁。

决定进入壁垒高度的主要因素	结构性障碍	规模经济
		现有企业对关键资源的控制（表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制）

		现有企业的市场优势（品牌优势、政府政策）
	行为性障碍（或战略性障碍）	限制进入定价（降低价格）
		进入对方领域（围魏救赵）

（2）替代品的替代威胁——间接替代。

- ①直接产品替代。即某一种产品直接取代另一种产品。
- ②间接产品替代。即由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。

（3）供应者、购买者讨价还价的能力。

- ①买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小；
- ②产品差异化程度与资产专用性程度；
- ③纵向一体化程度；
- ④信息掌握的程度。

（4）产业内现有企业的竞争。

产业内现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的：

- ①产业内有众多的或势均力敌的竞争对手；
- ②产业发展缓慢；
- ③顾客认为所有的商品都是同质的；
- ④产业中存在过剩的生产能力；
- ⑤产业进入障碍低而退出障碍高。

知识点：产业内的战略群组

战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业而言本企业的战略地位以及公司战略的变化可能引起的对竞争的影响。

- (1) 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群组与其他群组间的不同。
- (2) 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。
- (3) 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。
- (4) 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

知识点：企业资源分析

1. 企业资源的主要类型

- (1) 有形资源。是指可见的、能用货币直接计量的资源，主要包括物质资源和财务资源。
- (2) 无形资源。是指企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等。
- (3) 人力资源。是指组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力。

2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准

- (1) 资源的稀缺性。
- (2) 资源的不可模仿性。
 - ①物理上独特的资源。物质本身的特性所决定的。
 - ②具有路径依赖性的资源。必须经过长期的积累才能获得的资源。
 - ③具有因果含糊性的资源。有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。
 - ④具有经济制约性的资源。企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间有限不能与其竞争的情况。
- (3) 资源的不可替代性。

(4) 资源的持久性。

知识点：产业资源配置分析——钻石模型

钻石模型四要素：

- (1) 生产要素——包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施。
- (2) 需求条件——主要是本国市场的需求。
- (3) 相关与支持性产业——这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。
- (4) 企业战略、企业结构和同业竞争。

知识点：价值链分析

1. 价值链的两类活动

五种基本活动的内容：(1) 内部后勤（进货物流）(2) 生产经营(3) 外部后勤（出货物流）(4) 市场销售(5) 服务

四种支持活动的内容：(1) 采购管理(2) 技术开发(3) 人力资源管理(4) 企业基础设施

2. 企业资源能力的价值链分析

企业资源能力的价值链分析要明确以下几点：(1) 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动（单个活动）；(2) 明确价值链内各种活动之间的联系（企业内部联系）；(3) 明确价值系统内各项价值活动之间的联系（企业外部联系）。

知识点：波士顿矩阵

1. 四种业务：(1) 高增长—强竞争地位的“明星”业务；

(2) 高增长—弱竞争地位的“问题”业务；

(3) 低增长—强竞争地位的“现金牛”业务；

(4) 低增长—弱竞争地位的“瘦狗”业务。

2. 波士顿的运用：

(1) 发展。以提高相对市场占有率为目标，增加资金投入，甚至不惜放弃短期收益。如：想尽快成为“明星”的问题业务，就应以此为战略。

(2) 保持。投资维持现状，目标是保持该项业务现有的市场占有率。对于较大的“现金牛”业务可以此为战略，以使它们产生更多的收益。

(3) 收割。为控制成本、减少亏损和增加现金流而减少投资。对处境不佳的“现金牛”业务、没有发展前途的“问题”业务和“瘦狗”业务，应视具体情况采取这种策略。

(4) 放弃。目标在于清理和撤销某些业务，减轻负担，以便将有限的资源用于效益较高的业务。这种战略适用于无利可图的“瘦狗”业务和“问题”业务。

第三章

知识点：一体化战略

一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向延展业务的深度和广度，扩大规模，实现成长。

一体化战略按照业务拓展的方向可以分为：纵向一体化和横向一体化。

1. 纵向一体化战略。纵向一体化战略是指企业沿产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。纵向一体化战略分为前向和后向一体化战略。

利：有利于节约交易成本；控制稀缺资源；保证关键投入的质量；获得新客户。

弊：增加企业的内部管理成本。

2. 横向一体化战略。

向产业价值链相同阶段方向扩张的战略。主要目的：实现规模经济以获取竞争优势。比较适宜采用横向一体化战略的情形：

①企业所在产业竞争较为激烈；

②企业所在产业的规模经济较为显著；

③企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位；

④企业所在产业的增长潜力较大；

⑤企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。

知识点：多元化战略

战略类型	适用条件
相关多元化战略（同心多元化）	企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场的成长性 or 吸引力逐渐下降
非相关多元化战略（离心多元化）	企业当前产业或市场缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场

多元化战略优点：

- ①分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场可能为企业提供保护。
- ②能更容易地从资本市场中获得融资。
- ③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。
- ④利用未被充分利用的资源。
- ⑤运用盈余资金。
- ⑥获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损。
- ⑦运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。

多元化战略的风险：

- ①来自原有经营产业的风险。
- ②市场整体风险。
- ③产业进入风险。
- ④产业退出风险。
- ⑤内部经营整合风险。

知识点：并购战略

1. 并购的分类:

按并购双方所处的产业分类: 横向并购、纵向并购、多元化并购

按被并购方的态度分类: 友善并购、敌意并购

按并购方的身份分类: 产业资本并购、金融资本并购

按收购资金来源分类: 杠杆收购、非杠杆收购

2. 并购的动机: (1) 避开进入壁垒, 迅速进入, 争取市场机会, 规避各种风险。(2) 获得协同效应。(3) 克服企业负外部性, 减少竞争, 增强对市场的控制力。

3. 并购失败的原因: (1) 决策不当。(2) 并购后不能很好地进行企业整合。(3) 支付过高的并购费用。(4) 跨国并购面临政治风险。

知识点: 企业战略联盟

战略联盟的主要类型:

从股权参与和契约联结的方式角度来看: (1) 合资企业 (2) 相互持股投资 (3) 功能性协议

股权式联盟与契约式联盟的主要区别:

① 股权式战略联盟: 有利于扩大企业的资金实力, 并通过部分“拥有”对方的形式, 增强双方的信任感和责任感, 因而更利于长久合作, 不足之处是灵活性差

② 契约式战略联盟: 更强调相关企业的协调和默契, 从而更具有战略联盟的本质特征。

在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。

具有较好的灵活性, 但也有企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等问题。

知识点: 蓝海战略

1. 红海战略和蓝海战略比较:

红海战略	蓝海战略
------	------

在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

2. 重建市场边界的基本法则

	肉搏式竞争	开创蓝海战略
产业	专注于产业内的竞争者	审视他择产业
战略群体	专注于战略群体内部的竞争地位	跨越产业内不同的战略群体
买方群体	专注于更好地为买方群体服务	重新界定产业的买方群体
产品或服务范围	专注于在产业边界内将产品或服务的价值最大化	放眼互补性产品或服务
功能—情感导向	专注于产业既定功能—情感导向下性价比的改善	重设产业的功能与情感导向
时间	专注于适应外部发生的潮流	跨越时间，参与塑造外部潮流

知识点：国际化经营战略

1. 企业国际化经营动因

- (1) 寻求市场
- (2) 寻求效率（案例材料表现为两点：第一，投资国生产成本上升，特别是劳动力成本；第二，来自于低成本生产商的竞争）
- (3) 寻求资源（案例材料表现为取得更多自然资源/原材料的供应，例如石油、天然气、金属和非金属矿产等）
- (4) 寻求现成资产（案例材料表现为从发达国家获得品牌、专利、销售渠道、生产设施、管理经验等）

2. 国际化经营的主要方式

企业国际化经营的主要方式包括出口贸易、对外直接投资、非股权安排等几种。

知识点：国际化经营的战略类型

(1) 国际战略：企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场，以创造价值的举措。产品开发的职能留在母国，而在东道国建立制造和营销职能，总部一般严格地控制产品与市场战略的决策权。适应性较差，加大经营成本

(2) 多国本土化战略：将自己国家所开发出的产品和技能转移到国外市场，而且在重要的国家市场上从事生产经营活动。满足各地个性化需求，适应性强；成本结构较高，无法获得经验曲线效益和区位效益，高度分权。

(3) 全球化战略：向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。企业采用该战略的目的是实施成本领先战略，通过提供标准化产品来促使不同国家的习俗和偏好趋同。高度集权。

(4) 跨国战略：形成以经验为基础的成本效益和区位效益，转移企业的核心竞争力，同时注意满足当地市场的需要。为了避免外部市场的竞争压力，母公司与子公司、子公司与子公司的关系是双向的。

第四章

知识点：组织的战略类型

(1) 防御型组织：追求一种稳定的环境。创造一个稳定的经营领域，占领一部分产品市场。常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域，保持自己的稳定。

(2) 开拓型组织：追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索 and 发现新产品和市场的机会上。

(3) 分析型组织：在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场。市场转变是通过模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场完成的。同时，又保留防御型组织的特征，依靠一批相当稳定的产品和市场保证其收入的主要部分。

(4) 反应型组织：对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制。往往会对环境变化和不确定性作出不适当的反应，随后又会执行不力，对以后的经营行动犹豫不决。结果，反应型组织永远处于不稳定的状态。

知识点：战略稳定性与文化适应性

(1) 以企业使命为基础：各种组织要素的变化大；文化的潜在一致性大

在这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点有以下几项：

一是企业在进行重大变革时，必须考虑与企业基本使命的关系。

二是发挥企业现有人员在战略变革中的作用。

三是在调整企业的奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致。

四是考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则。

(2) 加强协调作用：组织要素的变化小；文化的潜在一致性大

企业应考虑两个主要问题：一是利用目前的有利条件，巩固和加强企业文化；二是利用文化相对稳定的这一时机，根据企业文化的需求，解决企业生产经营中的问题

(3) 根据文化的要求进行管理：组织要素的变化小；文化的潜在一致性小

可以根据经营的需要，在不影响企业总体文化一致的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理

(4) 重新制定战略：组织要素的变化大；文化的潜在一致性小

企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要，企业则需要考虑重新制定战略。

为了处理这种重大的变革，企业需要从四个方面采取管理行动：

一是企业的高层管理人员要痛下决心进行变革，并向全体员工讲明变革的意义。

二是为了形成新的文化，企业要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员。

三是改变奖励结构，将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业文化的转变。

四是设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺利实施。

知识点：平衡计分卡的业绩衡量方法

财务角度：营业收入、利润增长率、资产回报率、股东回报率、现金流量、经济增加值。

顾客角度：顾客满意度、准时交货率、市场份额、新客户开发率、客户收益率。

内部流程角度：数字化信息系统覆盖率、订单准时交付率、采购成本和周期、废物减排及利用率、员工收入。

创新与学习角度：研发费用占销售额比例、新产品销售额占总销售额比例、数字化技术采用率、员工培训费用及次数、员工满意度。

第五章

知识点：公司治理三大问题

1. 经理人对于股东的“内部人控制”问题

一般认为违背忠诚义务导致的内部人控制问题的主要表现有：过高的在职消费；盲目过度投资，经营行为的短期化；侵占资产，转移资产；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；会计信息作假、财务作假；建设个人帝国。

一般认为违背勤勉义务导致的内部人控制问题的主要表现有：信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等。

国有资产流失、会计信息失真是我国国企改革过程中的“内部人控制”的主要表现形式。

2. 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题

终极股东利用控制股东身份侵犯公司资源，进而损害其他股东（以及其他利益相关者）利益的行为，其可以分为以下两种类型：

（1）滥用公司资源；

（2）占用公司资源。终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为，又可以分为直接占用资源、关联性交易和掠夺性财务活动三类。

①直接占用资源。直接占用资源表现为直接借款、利用控制的企业借款、代垫费用、代偿债务、代发工资、利用公司为终极股东违规担保、虚假出资。

终极股东占用公司商标、品牌、专利等无形资产，以及抢占公司的商业机会等行为也属于直接的利益输送，即终极股东违规占用公司的资源，为其

进行利益输送。

②关联性交易。关联性交易的利益输送又可以分为商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动。这些活动本属于企业的正常经营管理业务，但是如果这些活动都以非市场的价格进行交易，就容易成为终极股东进行隧道挖掘谋取私利的工具。

③掠夺性财务活动。掠夺性财务活动更为复杂和隐蔽，具有多种表现形式，具体可以分为掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作和超额股利等。

3. 企业与其他利益相关者之间的关系问题

知识点：公司外部治理机制

外部治理机制主要是指除企业内部的各种监控机制外，还包括各个市场机制对公司的监控和约束。

- (1) 产品市场。
- (2) 资本市场。
- (3) 经理人市场。

第六章

知识点：风险的要素

(1) 风险因素：风险因素是指促使某一风险事件发生，或增加其发生的可能性，或提高其损失程度的原因或条件。

风险因素根据其性质，可以分为有形风险因素和无形风险因素。

有形风险：直接影响事物物理功能的物质风险因素，也称为实质性风险因素，如水源或空气污染是损害人们健康的有形风险因素；汽车刹车系统失灵是引起车祸的有形风险因素。

无形风险：影响物质损失的可能性和程度的非物质因素，它可以进一步分为道德风险因素和心理风险因素。

(2) 风险事件（事故）

风险事件是指造成损失的偶发事故。风险一般只是一种潜在的危险，它只有通过风险事件的发生才能导致损失，即风险事件的发生使潜在的危险转化为现实的损失。

(3) 损失

在风险管理中，损失是指非故意的、非预期的、非计划的经济价值的减少。

知识点：风险管理的目标

风险管理目标的设置要符合以下原则。

- (1) 一致性原则：风险管理目标与企业总体战略目标一致。
- (2) 现实性原则：风险管理目标要具有客观可能性。
- (3) 明晰性原则：风险管理的目标要明确并可评价。
- (4) 层次性原则：依据层次划分，目标=基本目标+直接目标+核心目标+支撑目标。

第七章

知识点：风险转移

企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。例如：①保险；②非保险型的风险转移；③风险证券化

知识点：风险对冲

采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相冲抵，即使这些风险的影响互相抵销。

常见的例子有：资产组合使用、多种外币结算的使用、战略上的多种经营等。

知识点：应急资本

应急资本是一个金融合约，规定在某一个时间段内、某个特定事件发生的情况下企业有权从应急资本提供方募集股本或贷款，并为此按约定时间向资本提供方缴纳费用。

应急资本具有如下特点：

- (1) 应急资本的提供方并不承担特定事件发生的风险，而只是在事件发生并造成损失后提供用于弥补损失、持续经营的资金。事后企业要向资本提供者归还这部分资金，并支付相应的利息。

(2) 应急资本是一个综合运用保险和资本市场技术设计和定价的产品。与保险不同, 应急资本不涉及风险的转移, 是企业实施风险补偿策略的一种方式。

(3) 应急资本是一个在一定条件下的融资选择权, 企业可以不使用这个权利。

(4) 应急资本可以提供经营持续性的保证

知识点: 头脑风暴法

又称智力激励法、BS 法、自由思考法, 是指刺激并鼓励一群知识渊博、知悉风险情况的人员畅所欲言, 开展集体讨论的方法。

适用范围: 适用于在风险识别阶段充分发挥专家意见, 对风险进行定性分析。

实施步骤:

(1) 会前准备: 确定参与人、主持人和要讨论识别的风险主题。

(2) 风险主题展开探讨: 由主持人公布会议主题并介绍与风险主题相关的情况; 突破思维惯性, 大胆进行联想; 主持人控制好时间, 力争在有限的时间内获得尽可能多的创意性设想。

(3) 风险主题探讨意见分类与整理。

主要优点:

(1) 激发了专家想象力, 有助于发现新的风险和全新的解决方案;

(2) 主要的利益相关者参与其中, 有助于进行全面沟通;

(3) 速度较快并易于开展。

局限性:

(1) 参与者可能缺乏必要的技术或知识, 无法提出有效的建议;

(2) 头脑风暴法的实施过程和参与者提出的意见容易分散, 较难保证全面性;

(3) 集体讨论时可能出现特殊情况, 导致某些有重要观点的人保持沉默而其他人成为讨论的主角。

第八章

知识点：市场风险的含义及其影响因素

市场风险是指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。

分析市场风险的来源应主要考虑以下因素：

- (1) 产品或服务的价格及供需变化带来的风险。
- (2) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化带来的风险。
- (3) 主要客户、主要供应商的信用风险。
- (4) 利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。
- (5) 潜在进入者、竞争者、替代品的竞争带来的风险。

知识点：组织架构的风险与应对

组织架构的建设和完善是企业运营管理的首要基础之一，为促进企业建立现代化管理制度，有效防范和化解舞弊风险，强化企业内部控制提供重要支撑。企业组织架构管理存在的风险主要变现在：

- (1) 治理结构形同虚设、缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。
- (2) 组织机构设置不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推倭扯皮、运行效率低下等问题。