



主讲老师：费善峰

注册会计师

公司战略与风险管理

冲刺串讲

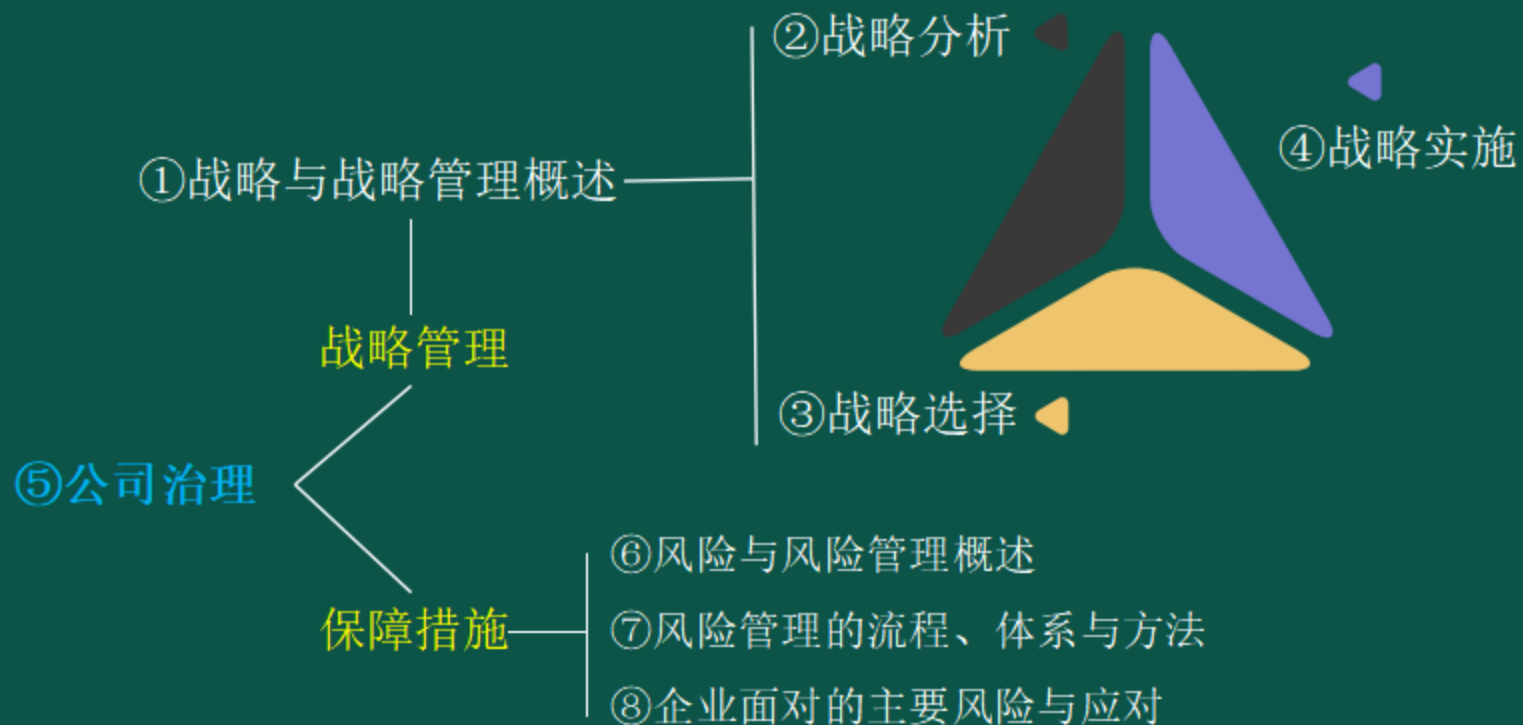


放在篇首的话

同九义 何汝秀...



全书框架



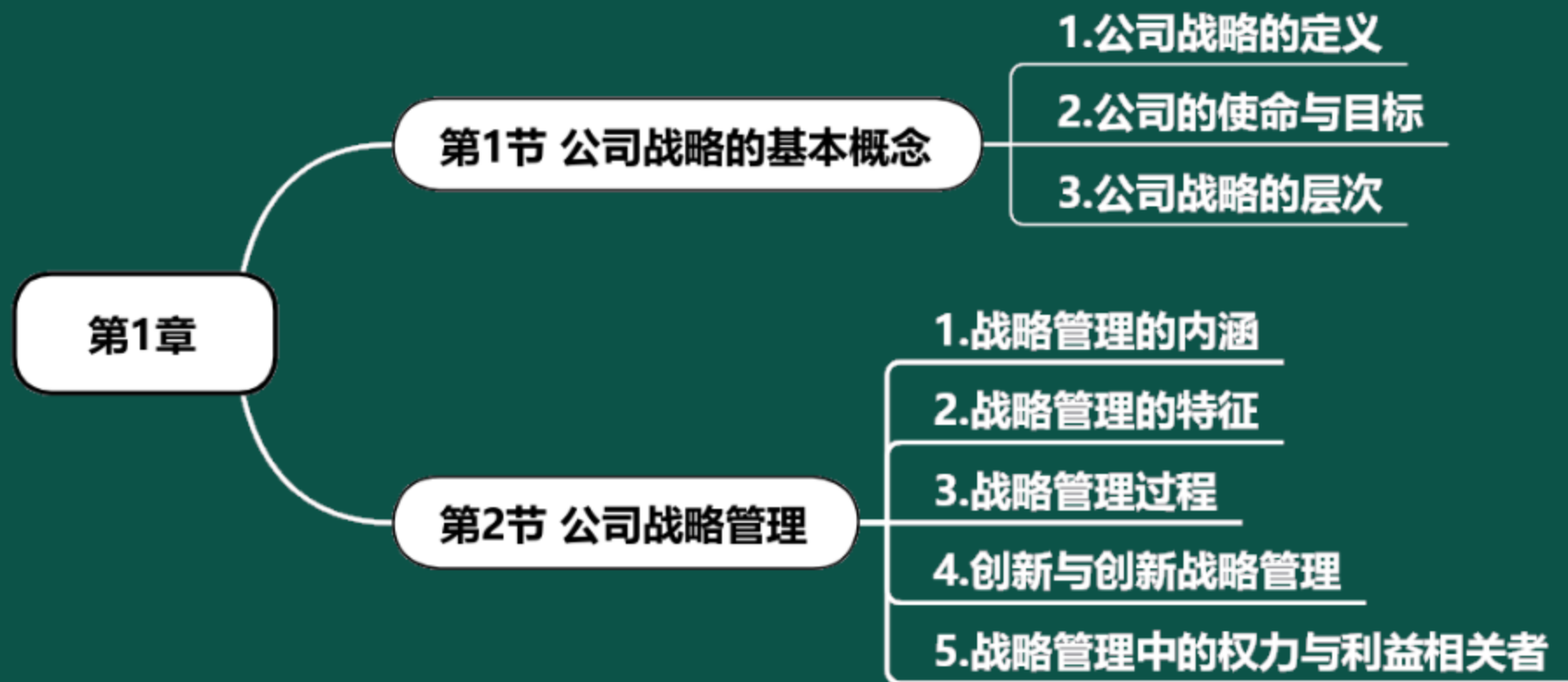


第一章

战略与战略管理概述



思维导图





冲刺考点1 公司的使命与目标

概念	含义	特征
传统概念	战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物	计划性、全局性和长期性
现代概念	战略为“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排的（计划性）战略和任何临时出现的（非计划性）战略。在当今瞬息万变的环境里，公司战略意味着企业要采取主动的姿态预测未来、影响变化，而不是被动地对变化做出反应	应变性、竞争性和风险性



冲刺考点1 公司的使命与目标

3个使命：目的、宗旨、哲学

2类目标：财务类、非财务类

内容	定位	阐释
公司目的	生存目的	公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。
公司宗旨	经营范围	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从事的经营业务范围。
经营哲学	文化	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。



冲刺考点1 公司的使命与目标

3个使命：目的、宗旨、哲学

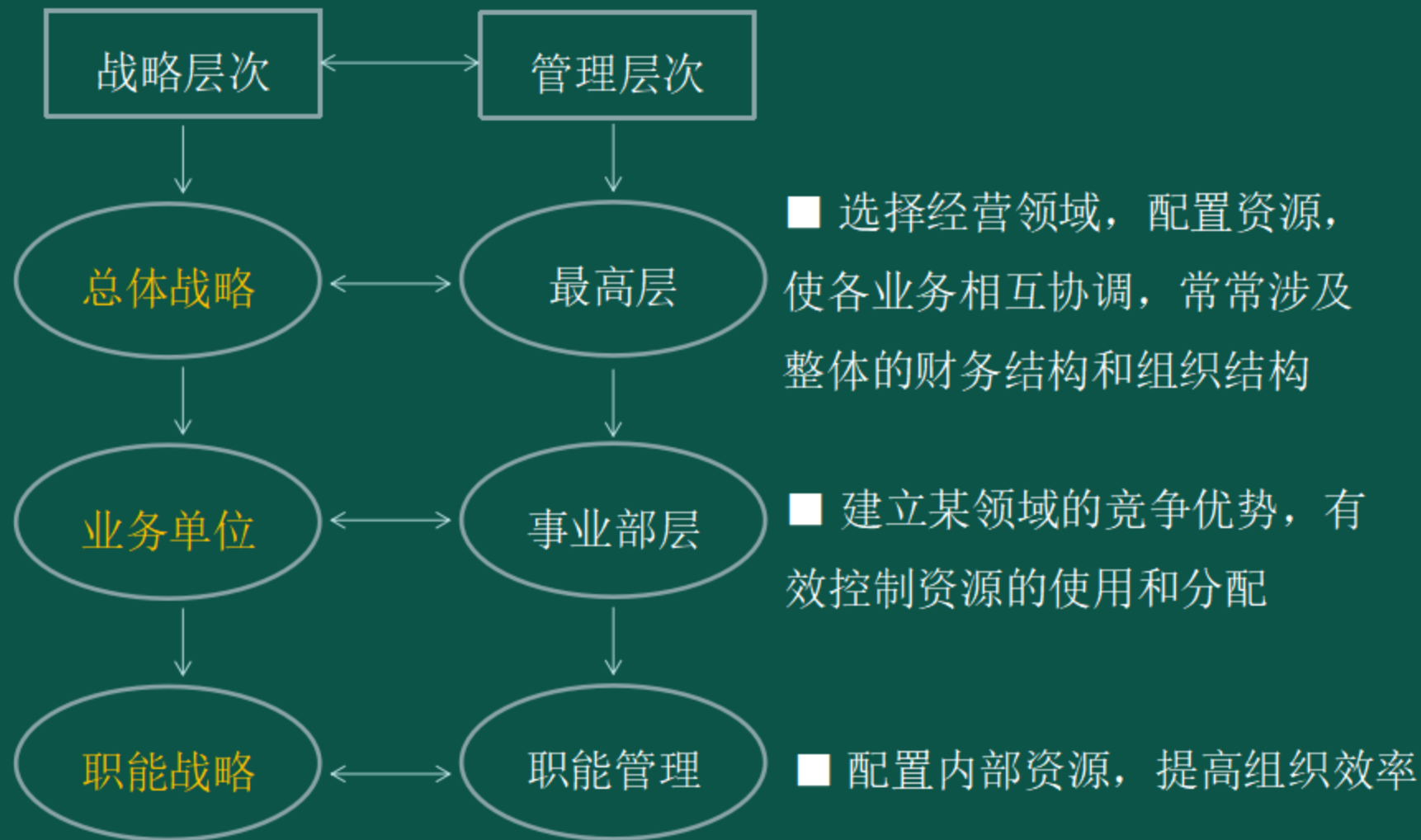
2类目标：财务类、非财务类

类别	概念	具体内容
财务目标体系	从财务数据角度衡量（定量）	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
战略目标体系	从竞争角度衡量（定性）	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

短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果
长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动，才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内良性经营的状态



冲刺考点2 公司战略的层次





冲刺考点2 公司战略的层次

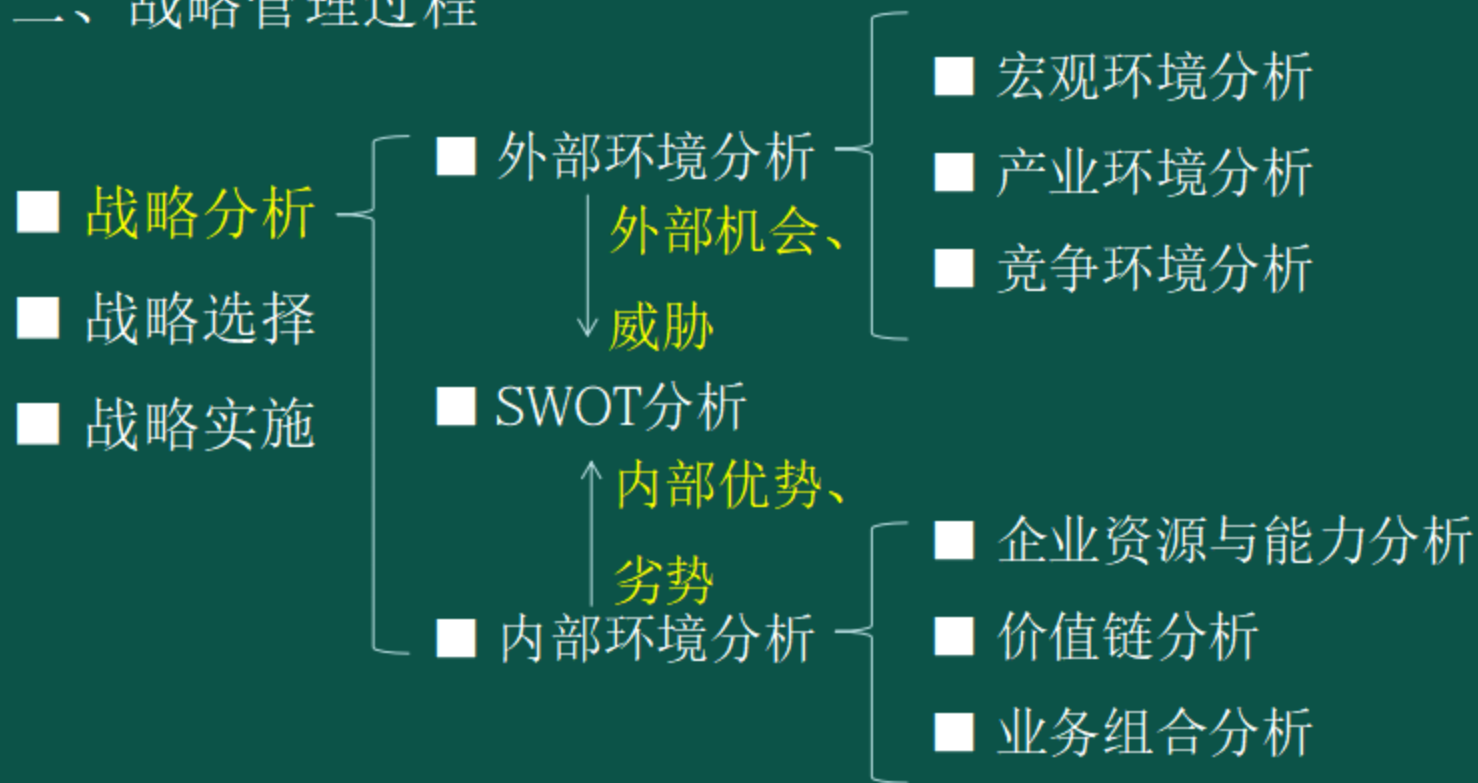
一、战略管理特征

- 综合性管理（战略对象范围决定）
- 高层次管理（战略制定者决定）
- 动态性管理（管理过程决定）



冲刺考点2 公司战略的层次

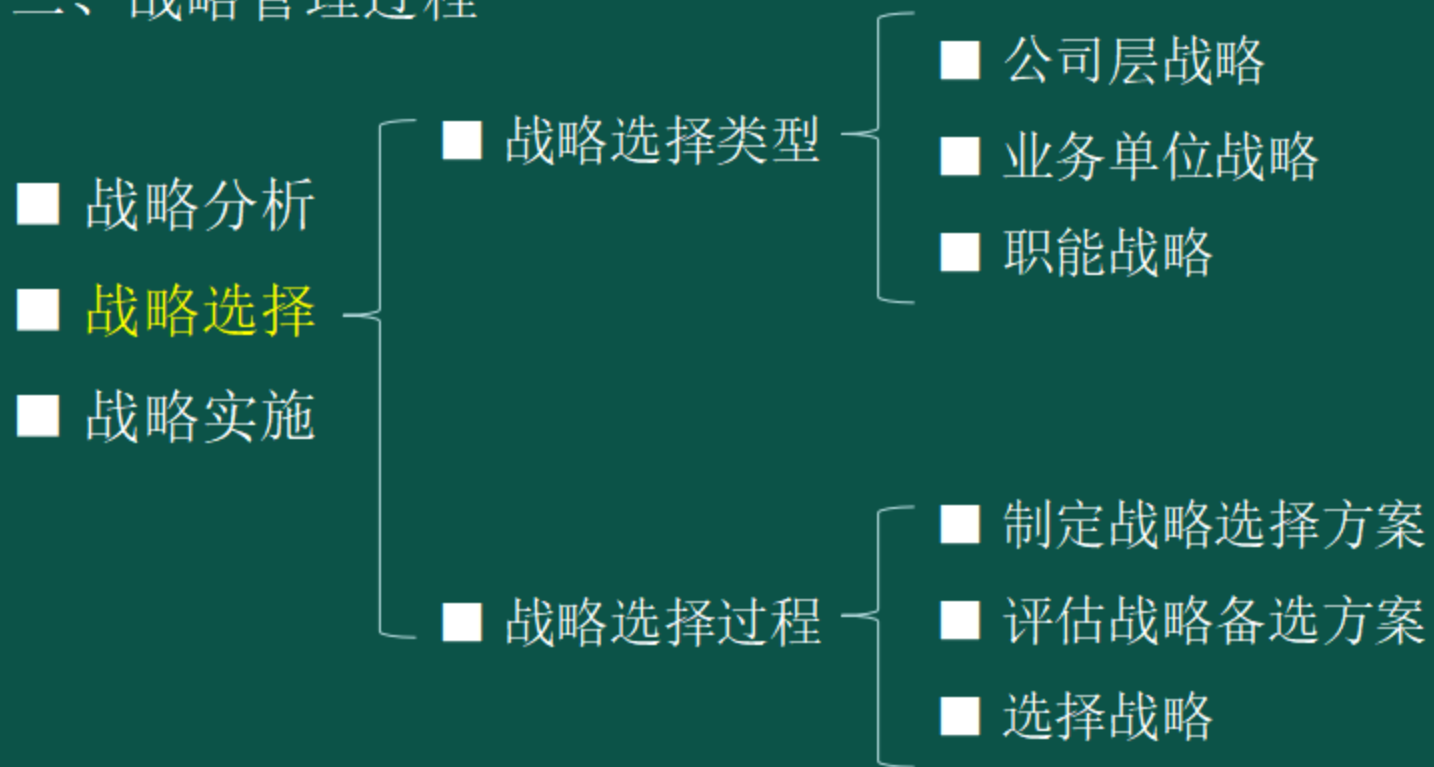
二、战略管理过程





冲刺考点2 公司战略的层次

二、战略管理过程





冲刺考点2 公司战略的层次

二、战略管理过程

▲战略选择过程

- 制定战略选择方案（方法）
- 评估战略备选方案
- 选择战略

- 自上而下的方法：高层制定，下属执行
- 自下而上的方法：高层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后确认
- 上下结合的方法：高层和下属共同参与，共同磋商



冲刺考点2 公司战略的层次

二、战略管理过程

▲战略选择过程

■ 制定战略选择方案

■ 评估战略备选方案（标准）

■ 选择战略

■ **适宜性标准**：考虑选择的战略是否发挥了公司的优势，是否利用了外部环境提供的机会，是否有助于公司目标的实现

■ **可接受性标准**：考虑是否能被企业利益相关者所接受

■ **可行性标准**：战略收益、风险和可行性分析的财务指标



冲刺考点2 公司战略的层次

二、战略管理过程

▲战略选择过程

■ 制定战略选择方案

■ 评估战略备选方案

■ 选择战略（方法）

■ 根据企业目标选择战略：选择对实现企业目标最有利的战略方案

■ 提交上级管理层审批：使最终方案更加符合企业整体战略目标

■ 聘请外部专家进行战略选择工作：能够提供较客观的看法



冲刺考点2 公司战略的层次

二、战略管理过程

■ 战略分析

■ 战略选择

■ 战略实施

■ 调整和完善企业的组织结构，使之适合公司战略的定位

■ 推进企业文化建设，使企业文化成为实现公司战略目标的驱动力和重要支持

■ 运用财务和非财务手段、方法，监督战略过程实施进程，及时纠偏

■ 采用先进技术尤其是数字化技术，构建新型企业组织，转变经营模式

■ 协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革方面关系



冲刺考点3 创新与创新战略管理

一、创新类型体系（按创新内容与对象划分）

■ 产品创新

■ 流程创新

■ 定位创新

■ 范式创新

■ 定义：指组织提供的产品和服务的变化

■ 举例：新设计的轿车，为容易发生事故的婴儿提供新的保险种类，提供安装新的家庭娱乐系统服务



冲刺考点3 创新与创新战略管理

一、创新类型体系（按创新内容与对象划分）

■ 产品创新

■ 流程创新

■ 定位创新

■ 范式创新

■ 定义：指产品和服务的生产和交付方式的变化

■ 举例：汽车及家庭娱乐系统的制造方法和设备变化，保险办理手续



冲刺考点3 创新与创新战略管理

一、创新类型体系（按创新内容与对象划分）

■ 产品创新

■ 流程创新

■ 定位创新

■ 范式创新

■ 定义：指产品和服务进入市场的环境的变化，即通过在特定用户情境下重新定位度既有产品和流程的感知来实现的创新

■ 举例：1927的葡萄糖饮品

原定位：帮助儿童发育和病人康复

现定位：提高运动机能的饮品



冲刺考点3 创新与创新战略管理

一、创新类型体系（按创新内容与对象划分）

■ 产品创新

■ 流程创新

■ 定位创新

■ 范式创新

■ 定义：指影响组织业务的潜在思维模式的变化

■ 举例：安然公司后来因为金融舞弊案而声名狼藉，但它最初作为一家天然气管理承包商，因为意识到水电等公共事业方面范式创新的潜力而赢得了显赫的市场地位



冲刺考点3 创新与创新战略管理

一、创新类型体系（按创新的新颖程度与影响划分）

维度	渐进性	突破性	颠覆性
核心内涵	对现有产品、服务或流程进行小幅度、持续性优化	基于重大科技突破或科学发现，使产品、服务性能产生质的飞跃	基于全新的技术范式、商业模式或设计理念，重新定义用户需求和价值标准
追求目标	提升效率、降低成本、优化体验，保持现有竞争力	创造更高性能，开拓全新市场或重新定义现有市场	完全替代原有的主导技术或商业模式
影响范围	局部、特定，影响企业运营体系的某些部分	全局性、根本性，改变企业整个运营体系	系统性、生态性，彻底改变行业竞争格局和市场结构



冲刺考点3 创新与创新战略管理

一、创新类型体系（按创新的新颖程度与影响划分）

维度	渐进性	突破性	颠覆性
市场切入点	现有主流市场	创造或瞄准高性能需求的新兴或主流市场	非主流或低端市场，逐步向主流市场渗透
风险程度	较低	很高	极高
技术或模式	基于现有技术或模式的改进	基于全新技术范式	基于全新的技术范式或商业模式
性能表现	在现有基础上稳步提升	初期性能显著优于现有产品	初期性能可能低于主流产品，但具有便利、成本等优势



冲刺考点3 创新与创新战略管理

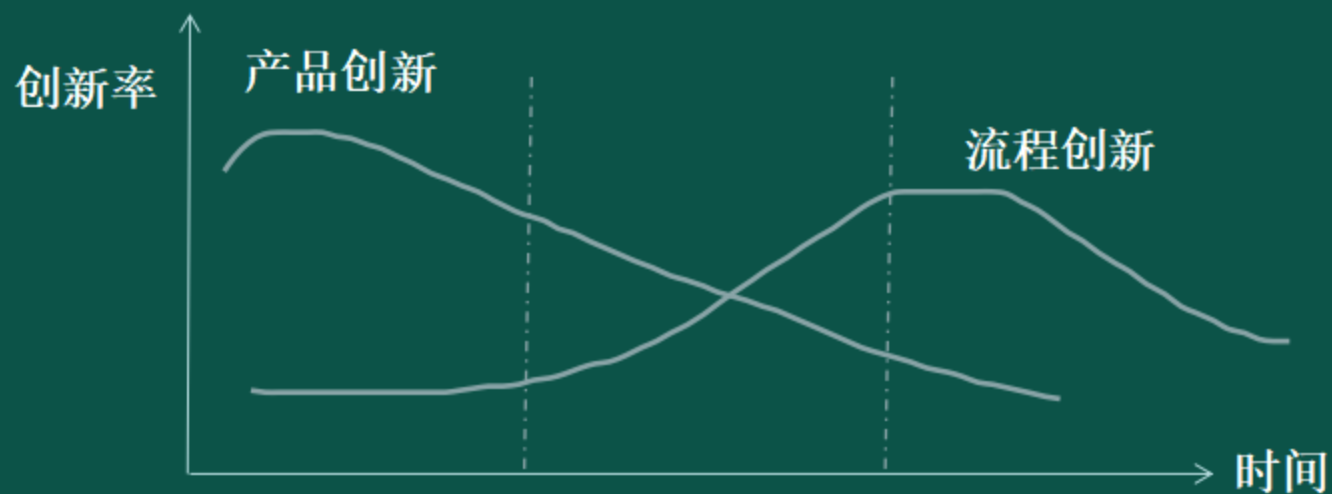
一、创新类型体系（按创新的新颖程度与影响划分）

维度	渐进性	突破性	颠覆性
是否改变竞争格局	否，旨在巩固现有地位	是，可能改变领军者，但通常在原有赛道内	是，彻底颠覆现有领军者，创造新赛道
典型例子	智能手机相机的像素逐年提升	高能量密度电池技术	数码相机颠覆胶卷



冲刺考点3 创新与创新战略管理

二、创新生命周期（A-U模型）



阶段1：流变

探索

不确定

灵活

阶段2：过度

主导设计

阶段3：成熟

标准化

整合



冲刺考点3 创新与创新战略管理

流变阶段【酝酿】

- ①产品性能
- ②关于客户需求的信息，技术投入
- ③产品的经常性的主要变化
- ④多样性，通常包括定制的设计
- ⑤灵活但低效，目标带有实验性，而且经常变化

1.竞争重点

2.创新的驱动因素

3.创新的主要类型

4.产品线

5.生产流程

过度阶段【优化】

- ①产品差异化
- ②通过扩展内部的技术能力来创造机会
- ③伴随着生产规模扩大而出现重大流程创新
- ④包括至少一种稳定或主导设计
- ⑤变得越来越严格和明确

成熟阶段【定型】

- ①降低成本
- ②降低成本、提高效率
- ③渐进性的产品和流程创新
- ④基本无差异的标准化
- ⑤高效，通常形成资本集约化



冲刺考点4 权利与战略过程

一、企业利益相关者的权利来源

- 对资源（资本、技术、信息）的控制与交换的权力
- 在管理层次中的地位
- 个人的素质（专业）和影响
- 参与或影响企业的战略决策与实施过程
- 利益相关者集中或联合的程度



冲刺考点4 权利与战略过程

二、在战略决策与实施过程中的权利运用

