

战略十年

一位央企战略研究者的自白

STRATEGY THOUGHTS IN PAST DECADE

A Manifesto By A Researcher
on State Enterprises Strategies

陆如泉 著

石油工业出版社

S
T
R
A
T
E
G
Y

T
H
O
U
G
H
T
S

I
N

P
A
S
T

D
E
C
A
D
E

战略十年

一位央企战略研究者的自白

STRATEGY THOUGHTS IN PAST DECADE
A Manifesto By A Researcher
on State Enterprises Strategies

陆如泉 著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略十年：一位央企战略研究者的自白 / 陆如泉著.
北京：石油工业出版社，2017. 11

ISBN 978-7-5183-2081-3

I. ①战… II. ①陆… III. ①能源工业-工业企业-战略
管理-研究-中国 IV. ①F426. 2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第208362号

战略十年：一位央企战略研究者的自白

陆如泉 著

出版发行：石油工业出版社
(北京市朝阳区安华里二区 1 号楼 100011)

网 址：www.petropub.com
编 辑 部：(010) 64523609 图书营销中心：(010) 64523633
经 销：全国新华书店
印 刷：北京晨旭印刷厂

2017年11月第1版 2018年5月第2次印刷
710毫米×1000毫米 开本：1/16 印张：17.5
字数：230千字

定 价：48.00元
(如发现印装质量问题，我社图书营销中心负责调换)
版权所有，翻印必究

自序

PREFACE

永远的战略发展部

从2005年12月到2015年4月，我在某特大型石油央企（以下简称C集团）海外投资公司^①（以下简称A公司）的战略发展部，差不多工作了十年，专职从事战略研究、战略管理等与战略相关的工作，直到2015年5月，我依依不舍地离开战略发展部调往C集团总部工作。有意思的是，从战略发展部的前身——战略发展中心2005年9月14日成立到2015年9月13日下发文件宣布战略发展部并入A公司规划计划部，并成立新的战略发展中心，也差不多是十年。这十年，是我人生最珍贵、最值得记忆、最有料、最温馨的十年，也许以后的职业生涯再也不会重现“十年磨一剑”“十年如一日”的时光了。毕竟在一个部门待上十年，而且还乐此不疲地工作，这样的经历很难得，甚至可能不会再有。在所有曾在战略发展部工作的同事当中，我是“坚守”时间最长的。

这十年，见证了战略发展部从“开始”到“结束”；这十年见证了战略发展部从起初只有两三个人、职能相对单一的“低调行事”，到囊括战略研究、政策研究（含重大报告材料起草）、中长期规划、业绩考核、有限授权、组织管控、公司并购，甚至涵盖内控、信息化等职能，部门员工超过15人的“高歌猛进”式“重量级部门”；这十年，随着公司与部门的发展，我也不断得到发展，从高级主管到业务经理，再到部门副主任，最后到战略发展部主任，是战

① 这十年，我所在的A公司系C集团的子公司，经C集团授权，代表C集团从事对外直接投资（FDI）、项目管理和运营，2008年改革后，A公司转型为具有专业板块性质的子公司。

略发展这一路工作给了我最好的“舞台”，让我沐浴了“阳光与雨露”，实现了我人生的价值。如果说“感恩”，那A公司主要领导、战略发展部领导、部门同事们是最值得我“感恩”的，是他们给了我施展才华和抱负的舞台。这十年，是“市场竞合”“合纵连横”“战略引领”的十年，是我的“东家”——一家处于世界500强、全球50家大石油公司前列的C集团国际化经营的黄金十年，是C集团海外投资业务发展突飞猛进、取得辉煌成就、并回归低调稳健的十年，是一个战略研究与管理团队从创立、发展到壮大、再到低调没落的十年，是一群人“聚是一团火、散是满天星”的十年。

战略十年之“刷夜情”。“刷夜情”这个词不免让人浮想联翩。其实，“刷夜”是一个团队在一起加夜班、鏖战通宵的意思。漫漫长夜对于通宵达旦工作的人来说很快就过去了，就跟“刷卡”一样，一刷一夜就过去了。第一次听说“刷夜情”是从某位在团委工作的老哥那里，他经常和手下的年轻团干部们加班加点干活，久而久之，培育起了“刷夜情”。他说，刷夜情是一种“大于友情、小于爱情、约等于婚外情”的感情。其实，“刷夜情”用在战略发展部身上再贴切不过了。曾经无数次，JR主任（战略发展部的创立者、首任主任）、P博士、我、WH博士等人，一起起草工作报告到下半夜、甚至到天亮；曾经无数次，写累了，就在沙发上躺一会儿，然后又是精神抖擞，与伙伴们边讨论边完善自己起草的那一部分内容；曾经无数次，JR主任在办公室等着，上半夜我们的报告初稿出来后交给他，他利用下半夜的时间修改完善。记得最累也最有意义的一次“刷夜情”是给C集团起草PPT汇报材料，一把手要给当时的国务院总理汇报，时间所剩无几，我们连续鏖战48小时，没有合眼。“刷夜情”是一份真挚的感情，直到现在，虽然我们已经各奔东西，但体验过这份情感的那几个人，还经常一起聚聚，聊聊天。有一次，JR主任从哈萨克斯坦项目回国休假，我们和他小聚。我说起了“刷夜情”这个词及其背后的涵义，没想

到，一向性格坚毅、很少真情流露的他，一下子泪流满面、泣不成声。我们几个眼眶也红了。“刷夜情”于我们几个而言，有着特殊的涵义。它是我们奋斗岁月的最好见证，也是战略发展部的一个符号。

战略十年之“战略发展中心”。战略研究和报告材料起草这一路工作总体上算“政策研究”的范畴，一开始是挂在A公司业务发展部项下，但业务发展部主要从事新项目评价与开发工作，属于微观层面，与战略研究的宏观层面有点格格不入。久而久之，工作关系似乎总摆不顺。于是乎，2005年9月14日，A公司决定成立战略发展中心。至于为什么不直接称为“战略发展部”，而称“中心”，A公司领导可能为了“低调”考虑，不想引起波折。自然，先期加入中心的人，对中心多了一份自然的亲近感。甚至，到2008年，由“中心”改成“部”时，JR主任并不乐意，他说，我还是喜欢我们的战略发展中心。是啊，“中心”凝聚了JR主任太多的心血，以至于后来部门面临撤销这一生死存亡的时刻，早已离开部门多年的他还亲自出面与时任公司主要领导沟通询问。2015年，公司主要领导决定撤销战略发展部，其撤销的动机到现在仍不得而知。也许是在低油价的严峻形势和全面深化改革的大形势下，战略发展这一类“务虚”的部门往往先行受到“革命”吧。为保住孱弱的战略研究资源，为了给曾经在战略发展部工作的同事和JR主任一个交代，作为现任的部门主任，我多次向A公司领导汇报解释，阐明战略发展部存在的必要性，最终，领导同意战略发展部与A公司经营计划部合并后，在新的规划计划部下设立“战略发展中心”，算是保住了A公司战略研究与管理的团队。当然，此“中心”已经非彼“中心”了。

战略十年之“四大金刚”。“四大金刚”本是中国汉传大乘佛教中四尊守法尊天神的代称，分别是东方持国天王、南方增长天王、西方广目天王和北方多闻天王。这是好的说法。坏的说法，天下人也都知道，即“文革”时期，林

彪手下的“四大金刚”。四大金刚跟战略发展部有什么关系呢？记得2006年11月，战略发展部（战略发展中心）组织召开了A公司历史上首次“非洲地区发展战略研讨会”。当时部门的四位高级主管（P博士、我、WH、老Y，其中两位博士、两位MBA）协助JR主任全力操办此次会议。会前，我们四人围在JR周围，听他布置任务，A公司某位领导见了，向JR主任调侃：“他们真是你的‘四大金刚’啊！”。至此，“四大金刚”的“美名”在A公司机关传开了。这让我们几个非常惶恐，怕别人以为我们在搞“小集团”呢。事实证明，正是基于战略发展部这个平台和战略发展部的超负荷工作，我们这四个人后期的发展在全公司都算是比较快的。P博士曾任哈萨克斯坦地区公司人力资源部副经理、地区公司战略发展部（后于2016年初被撤销）经理，现任地区公司总经办副主任；我2012年3月任战略发展部主任（第三任，也是最后一任），2015年5月服从领导安排来到C集团国际部，任综合处处长；WH博士去了伊拉克艾哈代布项目任计划部经理、项目总经济师，目前任中东地区公司规划计划部经理；老Y在苏丹（尼罗河公司）干得有声有色，目前任苏丹1/2/4项目总经济师。职务之高度也许算不了什么，我想说的是，战略发展部工作的光阴造就了我们的“战略思维”，而这在后续的工作中帮了我们大忙，让我们能够全局性思考问题。

战略十年之“平衡计分卡”。平衡计分卡（BSC）可作为一种绩效考核工具来使用，但其核心功能还是一种战略管理工具，其价值在于能够让玄乎的战略落地，实现战略的有形化和指标化。读MBA时就学过BSC，但印象不深。2006年以后，C集团人事部有位领导在业绩考核工作中不遗余力地推介和应用BSC，受他的影响和感召，我慢慢对BSC有了更多的了解。2008年以来，战略发展部开始涉足BSC，并系统研究和推广应用BSC。2011年，我们聘请业界著名的、专业从事BSC咨询管理的一家公司帮我们设计和推动BSC。2013年，在战

略发展部的全力推动下，A公司首次在机关和重点海外地区、项目公司层面全面推广应用BSC。那一年，每个单位、每个部门除了有业绩合同外，还匹配设置了一张战略地图和一张计分卡，目的是让业绩合同受约人既“立足当前”，关注当年的业绩指标，又“着眼长远”，关注本单位的中长期发展问题。BSC是战略管理的集大成者，世界500强中80%的公司正在推广应用的管理工具、体系，曾被《哈佛商业评论》评为全球近75年来（自管理学之父泰勒于1911年出版其巨著《管理的科学》以来）最伟大的管理工具；当然，也是战略发展部后五年（2010—2015）最为关注并持之以恒大力推广的战略管理手段。2014年，我们编写了A公司历史上第一份基于BSC的公司经营业绩年度回顾报告；同年，《基于“平衡计分卡”的海外战略管理体系构建与实施》获得C集团企协（行业部级）管理创新成果一等奖。2015年2月，我有幸给C集团规划计划部全体领导汇报交流BSC在A公司的应用推广情况。现在来看，BSC并未随着战略发展部的“消亡”而消失，相反，C集团的很多领导已经知道了BSC的功能及其在战略规划管理上的“霸气”价值。目前，BSC已在C集团“十三五”战略规划编制和执行上得到深入推广应用。

战略十年之“业绩管理与考核”。战略发展部当年不仅承担战略研究工作，为了使战略落地，在部门职能设计上，A公司当时的一把手非常有“战略远见”，将业绩管理这一保障战略落地的管理手段也一并让战略发展部承担起来。于是，自2006年起，根据JR主任的安排，除了参与战略研究和报告材料起草外，我还有侧重地负责A公司的业绩管理与考核工作。好在有在苏丹项目近两年的计划管理工作经历，对“关键绩效指标”（KPI）等概念并不陌生，再加上在中欧商学院打下的理论基础，对业绩管理工作并不感到十分吃力，对“营运类”“效益类”“管理类”“控制类”等指标分类的方式方法也还算了解，但要为海外几十个项目公司的年度业绩合同进行设计和编制，工作量还是十分

巨大的，要深入了解每个项目的经营情况。那时，JR主任安排C姑娘配合我从事该工作。印象最深的一次是JR主任要求尽快拿出2008年第一季度的各项目公司KPI完成情况，第一版做得太差，被JR主任臭骂了一顿，然后便是加班加点重新编制，那一次一直干到凌晨五点，最终得到了认可。更有意义的是，我负责起草了A公司历史上第一个《海外主要管理人员业绩管理办法》，帮助A公司建立了业绩管理体系，要知道，绩效管理办法是一个企业为数不多的一类管理办法之一。也正是业绩管理的工作经历，让我对影响不同项目合同模式的经营指标有了很深的了解，知道了操作成本、付现成本、完全成本之间的区别；知道了什么项目适合采用净现金流指标考核，什么项目适合采用净利润指标考核。也正是业绩管理与考核，让我顺利接触到BSC，乃至后来，我被同事们称为Mr. BSC（平衡计分卡先生）。

战略十年之“有限授权”。有限授权即LOA（Level of Authorization）也是A公司赋予战略发展部的重要职能。LOA在国外大公司，如壳牌等，很早就得到了广泛应用。其目的就是分级授权、权责对等。按照JR主任的说法，“我和你签订业绩合同、赋予你责任的同时，我也应给你颁发有限授权书，赋予你相应的权力”。“责权利对等”是管理学中的真理，可惜真正做到的企业没有几个。尤其是国有企业集团，集团总部的权力往往过于集中，而责任下移。当前，一些国企腐败案件频发、安全事故层出不穷，权责不对等是重要的因素之一。这也从一个侧面告诉我们，如何授权，如何避免“一放就乱、一收就死”的怪圈，如何在集权与分权之间做好一种稳定的平衡，这实际上是管理学界的世界级难题，而这恰恰体现了“有限授权”这一管理工具的极端重要性。本来，P博士在战略发展部是负责有限授权工作的，自他2009年初赴海外项目工作后，根据战略发展部第二任主任ZJ的安排，我便负责起这项工作。与业绩管理工作不同（业界讲述业绩管理的各类著作可谓汗牛充栋），有限授权能够参考的

资料很少，能够咨询的人士或咨询公司也很少。曾经，2006年，战略发展部花费十余万美元聘请某国际管理咨询公司帮我们设计构建有限授权管理体系，结果是不了了之，该咨询公司后续的款项也没好意思向我们收取，因为他们实在做不了，该项目也成为A公司在C集团的“滑铁卢”！于是，我和团队的其他人只能“摸着石头过河”，在P博士工作的基础上，继续做些改进优化的工作。到了2014年，A公司有限授权管理水平有了显著提升，基本厘清了各项目公司和各地区公司的授权事项、授权额度，对授权事项中的共性事项、个性事项也做了较为清晰的界定，并在那一年修订颁布了A公司《授权管理办法》。

战略十年之“‘海外大庆’总结与国家级管理创新一等奖”。战略发展部的职能类似于政府和某些国企中的政策研究室，其主要职能之一就是给领导起草工作报告、汇报材料和各种讲话稿。十年间，最值得铭记的材料起草工作就是“海外大庆”的总结。2011年，历经18年的海外创业和艰苦奋斗后，C集团海外各项目当年作业总产量突破1亿吨、权益产量突破5000万吨，相当于我国大庆油田生产高峰期的年产量，相当于在海外建成了一个“大庆油田”，简称“海外大庆”，这是C集团乃至央企跨国经营具有里程碑意义的一件事。领导对此高度重视，要求我们起草报告的团队对“海外大庆”进行系统总结，要求出经验、出模式。于是，2012年第一季度，我们整整三个月没怎么休息，没有周末和节假日，全力扑在总结材料起草上，既要起草给国家相关部门的材料、又要起草给C集团党组的汇报材料、还要起草领导的相应报告。当然，没日没夜工作换来的是丰厚的工作成果——我们的总结得到了各级领导的认可。我们在此次总结中原创的“**忠诚国家利益、恪守国际惯例、坚持专业专注、崇尚合作共赢**”的海外经营哲学以及“**全球化思维、专业化管理、项目化经营、一体化发展、本地化立足**”的海外运营管理模式，得到了当时C集团主要领导和各级相关领导的高度赞赏，我们这帮“笔杆子”的辛苦努力终归没有白费。更为

激动的事情还在后头，基于前期的总结，按照领导的安排，A公司决定以“大型石油企业海外投资与经营管理”为主题，申报中国企业联合会国家级管理创新成果奖项。经过申报、答辩、专家评审等诸多环节，我们作为执笔人的这项成果，在全国数百项申报成果里脱颖而出，成功摘得桂冠——第19届（2012年）国家级管理现代化创新成果一等奖的第一名！这已是作为笔杆子的我们被认可的最好方式。

战略十年之“五能”。记得2010年的某次部门聚会，轮到我发言时，我说，战略发展部的员工应该具备“四种素质”。第一是“提笔能写”，就是笔头子要硬，有时候，我们不缺好的想法，关键是能够把好的想法、领导的要求、繁杂的工作安排等等，以到位的文字表达出来。在我看来，“到位”是对一个人文字能力的最高评价。第二是“开口能说”，就是战略发展部的员工不能“茶壶里煮饺子——有货倒不出”，既要能写，而且还能够条理清晰、简明扼要地表达出来，特别是在研讨、发言和面对领导的一些重要场合，清晰地表达自己十分重要，虽不要求出口成章，但起码要做到流畅自如。第三是“忙时能干”，战略发展部的员工，要有“把事情做正确”的能力，领导交办的工作往往时间紧、任务重，我们的工作成果就是各种各样的报告、方案和汇报材料，如何在规定时间内拿出一个高质量的、符合领导预期甚至超出领导预期的报告或方案，是衡量部门员工是否“质量合格”的关键。甚至，工作忙起来时，要求员工能在同一时间自如应付2~3项重活，能在同一时间打赢两场以上“局部战争”！第四是“静时能思”，也就是说，工作相对轻闲时，要多看看书、多思考、多去“悟”，这种能力是要求最高的，因人而异，有的人看书多、悟得多，后续的提升就快，发展潜力就大。记得当时我说完以上这“四能”后，获得了满堂喝彩，大家都认为总结很到位。其实，这四能的原创不在我，是听了业内某位前辈在一次交流时提出了对从事政策研究的同志的能力素

质要求后，提出来的。我只不过加以完善而已。那次聚会上，轮到另一位同事发言时，他说，战略发展部的员工其实还应加一“能”，就是“举杯能喝”！他一说完，大家又一次掌声雷动。其实，从事战略研究、做文字工作非常辛苦枯燥，几杯小酒下肚后，往往能起到激发思维的作用。不是吗？历史上的诗仙往往就是酒仙！于是，那次聚会以后，“提笔能写、开口能说、忙时能干、静时能思、举杯能喝”这“五能”便在战略发展部传开了。而且，前“四能”已成为战略发展部衡量员工能力素质的统一要求。

战略十年之“战略管理办公室”。十年来，战略发展部的职能多次调整，有些职能，比如内控、中长期规划、兼并收购等，曾在某个时期放在部门里来做，但随着做这些工作的牵头人离开部门，这些职能也就被带离部门了，也许，这是国有企业的一大特色——“因人设岗、工作随人走”。但是，有几项职能，十年来一直由战略发展部履行着，这就是战略研究与制定、政策研究（工作报告及汇报材料起草）、业绩管理与考核、有限授权和组织管控。不得不佩服当初赋予战略发展部这几项职能的A公司主要领导。实际上，这是一个典型的“战略管理办公室”应该具备的职能。所谓战略管理就是让战略落地，解决战略制定与战略实施之间存在脱节的问题。其背后的逻辑是：战略发展部通过为领导起草工作报告和重大汇报材料，充分了解企业一把手和其他高管管理经营公司的意图、理念甚至偏好；通过调研和分析，制定公司总体发展战略和各主要业务的发展策略，当然这些战略和策略透出了公司一把手的意图、有明显的个人风格；通过业绩管理与考核，将人财物等代表企业生产和管理的核心要素、资源，通过关键绩效指标（KPI）的形式分解到下一级管理人员的业绩合同中。当然，这些KPI与财务、计划部门考虑的不完全一致，因为这些KPI是战略分解下的KPI，是为了确保战略落地的KPI，这也是为何将“组织性业绩管理”作为一项关键职能放在战略发展部的主要原因。其实，“组织性业绩管

理”与人力资源框架下的考核是有区别的，前者更侧重战略性、长远性，后者更侧重员工行为考核，比如360度考核等。再者，通过有限授权使业绩合同受约人获得相应的权力，实现权责对等，保障战略顺利实施；同时，更为重要的是，通过赋予战略发展部组织与管控研究和调整的职能，实际上验证了“战略与架构”密不可分，组织架构是随战略走的，组织架构调整优化不到位，再好的战略也不可能顺利实施下去。十年里，我曾多次想，其实战略发展部就是跨国公司的战略管理办公室。

战略十年之“1+2”战略研究与管理體系。“1+2”是个形象的说法，“1+2”的组织体系是指以战略发展部为“1”，以C集团经济技术研究院海外发展战略研究中心和勘探开发研究院全球资源与战略所两个支持机构组成的复合型海外业务战略研究与管理团队，立足自我、优势互补、灵活开放、先进务实，持续提升海外业务战略研究与管理水平。“1+2”的雏形始于2010年前后，但真正发挥威力和作用是在2012年下半年以后。通过内部多次研讨，我们规划了“1+2”体系的定位职责。“1+2”的工作定位于C集团海外油气业务的内部咨询团队，以包括关乎长远发展问题、全局问题和关键问题等在内的战略性问题为研究重点，为领导提供有力、高效的决策支持。其中：战略发展部是海外业务的战略管理办公室，研究和制定海外油气业务发展战略，负责海外油气业务管理体制和机制的研究与方案制定，负责公司管理创新成果及软科学科研项目的评审管理工作，负责海外油气业务发展中重大问题的调研和重大政策的研究。经济技术研究院海外发展战略研究中心以投资环境为导向，监测海外重点资源国投资环境，支持研究制定海外发展战略、策略，研究与辅助制定重大发展方案。勘探开发研究院全球资源与战略所以资源为导向，研究与分析以资源为核心的新兴油气业务发展，跟踪研究分析国际竞争伙伴的发展动向，支持制定现有区域性、业务性发展战略业务。几年下来，“1+2”体系取得了累累

硕果：一是提升了参与国际竞争的战略研究与管理水平，每年呈报超过40份具有影响力的区域性、业务性发展与运营策略研究报告，在充分对标的基础上每年出具海外业务年度竞争力分析报告，每1~2个月围绕1~2个主题出具《海外投资业务战略与决策信息参考》。二是培育并锻炼了一支战略研究与管理团队，“1+2”海外战略研究与管理团队高峰时期拥有研究人员40余人，专业领域涵盖经济、管理、政治以及勘探、开发等油气主干专业，硕（博）士比例接近90%，形成了以硕士、博士和高级工程师为主的高素质研究队伍。三是形成了一定的品牌影响力。“1+2”体系共同编制发行的《战略信息与决策参考》《中亚-俄罗斯地区暨南亚五国油气动态清样》《国际油气要览》《重点油气合作区日报》等定期信息产品涵盖年、季、月、周、日五种类型，成为C集团总部、A公司、各海外地区公司以及项目公司领导从事海外业务经营管理的必要决策参考，逐步具备了较大的影响力。

以上选取了几个“横断面”，来纪念对我而言有特别意义的战略发展部。其实，这样的横断面还有很多很多，比如战略发展部的“金童玉女”；比如曾先后在战略发展部工作的“四大高人”（第一是JR主任，目前任中油阿克纠宾油气股份公司总经理；第二是Q总，目前是澳大利亚项目公司总经理；第三是C总，目前是尼罗河公司主管商务的副总经理；第四是L总，先是伊朗公司的总会计师，后任C集团经济技术研究院副院长）；比如战略发展部的第二任主任ZJ，是商务和项目兼并收购专家，美国MIT斯隆商学院MBA，工作起来雷厉风行、训起下属来毫不留情，但事后可能全忘了，属于刀子嘴、豆腐心的那种；比如同期在部门工作的“五大博士”（XL、ZL、YC、XF和JJ，他们曾同一时期在战略发展部工作，成为部门一道靓丽的风景线）等，均已成为美好而温馨的记忆。

是什么原因使得战略发展部成为一个激荡心灵的符号，成为几乎每一位曾

在部门工作过的员工的永恒记忆？特别是在JR担任部门主任的“战略发展1.0”时代。我想至少有两个原因：一是因为纯粹，那个时候，大家抛开所谓的世俗善恶美丑、抛开所谓的分别心，就是一门心思把工作干好，少有办公室政治和复杂的关系。二是因为情义，特别是JR主任对待大家的情义，希望每个人都好，这种情义感染着每一个人，使得大家记得战略发展部的好，感念部门的温馨。

战略发展部虽然只存在了十年，但她在我心中早已成为永恒。

目录

CONTENTS

上篇

战略思考

发现战略之美，寻找恋爱般的感觉.....	3
聊聊思维和战略思维.....	12
战略与政策研究的几种境界	19
谈谈“平衡计分卡”与“科学发展观”的相通之处	25
我们曾经离国际一流的“战略管理办公室”很近	31

中篇

战略实践

说说 A 公司海外“1+2”战略研究工作体系	39
为什么要构建一个像样的战略管理体系	54
A 公司基于战略导向的海外关键绩效指标体系构建	69
A 公司分级授权管理体系的构建与创新	78
一份独特的“年度战略执行回顾报告”是怎么炼成的	92

下篇

战略故事

从黑天鹅事件看国际格局的变化.....	105
全球能源战略规划人士“碰撞”的舞台：剑桥能源周年会.....	115
“石油·金钱·权力”再发威.....	146
关于石油企业打造国际化经营“合作升级版”的若干思考.....	151
建言石油央企“十三五”战略规划.....	165
如何理性看待海外油气勘探开发的风险与收益.....	172
充分发挥国际能源论坛作用，积极参与全球能源治理.....	183
一甲子，四任沙特石油部长笑傲全球能源“江湖”.....	187
适度偏低的油价是对全球石油产业的拯救.....	198
“深水地平线”上的烈焰——《深海浩劫》.....	202
打造强大的后台支持系统是避免中铁建马里悲剧的关键.....	208
也谈柴静的《穹顶之下》.....	212
附录 半个世纪以来全球战略管理大师一览.....	218
后记 江湖夜雨十年灯，春风十里不如你.....	262