

# 《战略决定成败》

## 图书基本信息

书名：《战略决定成败》

13位ISBN编号：9787506039277

10位ISBN编号：7506039273

出版时间：2010-7

出版社：东方出版社

页数：276

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《战略决定成败》

## 前言

“战略”一词源于人类社会的战争，在中国最早见于西晋初史学家司马彪所著《战略》一书。在古代中国，有关战争全局的筹划与指导曾使用兵略、谋略和方略等特定的术语表述战略。19世纪末，中国开始用“战略”翻译“strategy”。英文“strategy”源于希腊语“strategos”（译为“将军”）。古罗马军事理论家弗龙蒂努斯早在公元84-6年间就撰写了《谋略》（The Strategems）一书，分析战略上成功的战例，以供将军们提高运筹和指导战争的能力。随着战略理论的发展，战略这一概念，已扩大延伸到军事领域以外，为其他许多领域所借用，泛指对全局性、重大的、高层次决策的谋略。

“企业战略”的概念是随着产业革命和经济的发展而逐渐形成的。18-19世纪伴随着产业革命，欧洲产生了以亚当·斯密、瓦特、斯图亚特等为代表的欧洲管理思想，以后在美国又出现了以泰罗为代表的科学管理学派。当时这些学者和管理者都是将思考的重点放在组织内部活动的管理上。但经济全球化、地域经济合作加强、金融行业风起云涌、通讯技术与网络技术的令人惊叹的更新换代速度、企业兼并收购浪潮、市场需求结构的多样化与个性化、社会政局动荡等因素，对作为社会经济的主体的企业产生了巨大的影响。企业环境的不安定性、不确定性和多变性使企业经营成本压力急剧增大。严峻的现实、残酷的教训使企业逐渐明白：在环境多变的情况下，对企业生存、发展至关重要是紧跟环境的变化方向，及时做出战略选择。企业能否运用战略，未雨绸缪，适时地积累和运筹自己的资源和能力，有效地规避风险成为企业兴衰成败的关键。

# 《战略决定成败》

## 内容概要

《战略决定成败》内容简介：“企业战略”的概念是随着产业革命和经济的发展而逐渐形成的。18-19世纪伴随着产业革命，欧洲产生了以亚当·斯密、瓦特、斯图亚特等为代表的欧洲管理思想，以后在美国又出现了以泰罗为代表的科学管理学派。当时这些学者和管理者都是将思考的重点放在组织内部活动的管理上。但经济全球化、地域经济合作加强、金融行业风起云涌、通讯技术与网络技术的令人惊叹的更新换代速度、企业兼并收购浪潮、市场需求结构的多样化与个性化、社会政局动荡等因素，对作为社会经济的主体的企业产生了巨大的影响。企业环境的不安定性、不确定性和多变性使企业经营成本压力急剧增大。严峻的现实、残酷的教训使企业逐渐明白：在环境多变的情况下，对企业生存、发展至关重要是紧跟环境的变化方向，及时做出战略选择。企业能否运用战略，未雨绸缪，适时地积累和运筹自己的资源和能力，有效地规避风险成为企业兴衰成败的关键。

# 《战略决定成败》

## 作者简介

聂清凯，上海财经大学管理学博士，清华大学战略与政策研究中心博士后，现执教于中国浦东干部学院。曾先后在多个科研机构、政府部门和大型企业任职，长期从事企业战略研究，发表论文40余篇。目前担任多个省市国有资产管理委员会企业文化建设专业顾问。

## 书籍目录

序

前言

### 第一章 金融企业集团篇

产业概况

中信集团：金融混业巨子

一、引导事件：挥剑哈萨克

链接

二、中信集团的经营战略

三、中信集团的金融混业战略

四、启示

中国人寿：跳舞的金融大象

一、引导事件：持股鄂武商

链接

二、中国人寿的发展优势和战略

三、中国人寿的财务战略

四、中国人寿财务管理战略的调整

五、中国人寿团体业务的难题

六、启示

### 第二章 零售企业集团篇

产业概况

百联集团：打造零售本土航母

一、引导事件：“第一”之争

链接

二、百联的经营战略

三、百联与大商的合作之路

四、百联的困惑

五、启示

银泰集团：独特的发展之路

一、引导事件：“炫舞”时尚之巅

链接

二、银泰百货的发展历程

三、银泰集团的发展理念

四、银泰集团的发展战略

五、银泰集团面临的发展挑战

六、启示

### 第三章 汽车企业集团篇

产业概况

上汽集团：共赢式分权战略

一、引导事件：中国车企抗寒迎春

链接

二、上汽集团的发展引擎：追求卓越

三、上汽集团面临的挑战

四、启示

一汽集团：战略整合的挑战

一、引导事件：准备整体上市

链接

二、一汽集团的经营战略

三、一汽集团的管控之道

四、一汽的挑战

五、启示

奇瑞汽车：民族品牌战略

一、引导事件：联姻AAM

链接

二、奇瑞汽车的经营战略之道

三、奇瑞的国际化之路

四、奇瑞的战略之惑

五、启示

第四章 能源企业集团篇

产业概况

中石化：业务整合

一、引导事件：收购华润石化资产

链接

二、中石化的经营战略

三、中石化的整合

四、整合之困

五、启示

中石油：战略人力资源

一、引导事件：6分钱的背后

链接

二、中石油的经营战略

三、中石油的人才战略

四、中石油的困惑与尴尬

五、启示

第五章 食品与饮食企业集团篇

产业概况

中粮集团：整合资本战略

一、引导事件：新的LOGO的启示

链接

二、中粮变革。

三、中粮的整合资本战略

四、中粮集团的困惑

五、启示

伊利集团：创新营销战略

一、引导事件：中国乳业的晴空

链接

二、伊利的经营战略

三、伊利的营销战略

四、伊利的挑战

五、启示

第六章 钢铁企业集团篇

产业概况

宝钢集团：整合母子公司管控

一、引导事件：李荣融如是说

链接

二、并购之路

三、经营战略

## 四、管控之道修远

### 五、启示

#### 鞍本：合并整合

##### 一、引导事件：超越宝钢

##### 链接

##### 二、管窥两集团的发展历程

##### 三、整合之道

##### 四、启示

## 第七章 医药企业集团篇

### 产业概况

#### 上药集团：兼并与整合

##### 一、引导事件：华源集团的真正旗舰

##### 链接

##### 二、上药集团的经营战略

##### 三、上药集团的兼并整合

##### 四、扩张之路需要稳扎稳打

##### 五、启示

#### 哈药集团：图强之路

##### 一、引导事件：向直销渠道延伸

##### 链接

##### 二、哈药的发展战略

##### 三、哈药变局

##### 四、前进中的暗礁

##### 五、启示

## 第八章 IT企业集团篇

### 产业概况

#### 鸿海集团：集权和分权的和谐

##### 一、引导事件：代工王国的辉煌

##### 链接

##### 二、鸿海的经营战略

##### 三、鸿海的韬略

##### 四、郭台铭的强势

##### 五、启示

#### 联想：并购整合之惑

##### 一、引导事件：一起奥运，一起联想

##### 链接

##### 二、联想的国际化战略

##### 三、联想的困惑

##### 四、联想整合IBM的Pc业务

##### 五、启示

## 第九章 多元化企业集团篇

### 产业概况

#### 长江实业集团：财务战略

##### 一、引导事件：争购和记伊沙

##### 链接

##### 二、长江集团的“加减乘除”

##### 三、长江集团的财务战略

##### 四、规避财务战略风险

##### 五、启示

# 《战略决定成败》

招商局集团：再造总部

一、引导事件：剥离平安  
链接

二、中国的“数一数二”

三、再造总部

四、招商局集团的财务战略

五、战略转型的三级跳

六、启示



第一章 金融企业集团篇 二、中信集团的经营战略 (四) 人才战略：3S营销团队 近两年，中国金融业展开了激烈的人才大战。随着中国金融领域的对外开放，中、外资企业和机构急需各类专业人才。这种状况下，中信银行更多地将精力放在内部培养上。“我们的战略是培养3s营销团队，即‘specialist, speed, Slim’。”周华笑称，“从二十年前，我们的业务员就是带着微笑上门为企业服务的，今天依然如此。”中信银行国际业务部人员经常深入企业，上门服务，为出口企业谈判签合同出谋划策，如在合同条款中增加“风险共担”条款，在币种结算上提供多样化服务等。中信这种真正为客户着想的做法受到外贸企业的一致好评。专业、效率、灵活不仅是中信银行对内培训员工的目标，也是中信银行对外服务客户的标准。

(五) 信息化战略 随着银行业竞争向更广领域和更深层次演变，商业银行通过有效的数据集中管理，利用生产系统产生的大量数据实现自身管理目标，已成为上世纪末以来国内中资银行打造一流现代商业银行的方向。中信银行敏锐地意识到，推行数据大集中工程，不仅是单纯的技术革新，而且是在新技术革命背景下，利用技术创新带动业务创新、管理创新和制度创新，实现全行业务流程再造、各类资源整合、管理水平提升的绝好机会。

随着中国进出口贸易量的猛增，国内银行的IT系统一直进展缓慢无法满足业务发展需求。国际业务操作风险大的特点也逐步引起各家银行的重视，如果某个细节或者环节不符合国际标准，就有可能引起纠纷，造成损失。鉴于此，中信银行下大力气进行国际业务系统大集中，快速上线了新的EE结算系统，提高了总行国际业务的管理能力，规范分行国际业务的操作。周华表示：“国际业务系统的大集中不仅实现了业务一体化操作，优化了操作流程，实现了多重管理目标。还规范了业务运作，防范了各类操作风险，为新一轮发展拓展了空间。”

中信国际业务的五大战略环环相扣，“归根到底，就是要以市场为导向，以客户为中心，以发展为主题，通过优质客户、优势产品和优秀队伍三大体系的建设，努力实现中信国际业务发展的三大战略目标：在国内中小股份制商业银行中具有最强市场竞争力、最高市场占有率和最有影响力品牌。”周华总结道。我们有理由相信，这样一家服务理念如此深入人心的银行，不仅可以在资本市场一展风采，还将在未来的市场竞争走得更远更稳。

(六) 中信证券扩张战略 中信证券四面出击的战略，是基于现实困境的理性选择，还是取祸之道？

“如果我们现在不扩张，就是在等死。”中信证券股份有限公司董事长王东明说。在券商全行业所面临的寒冬中，从富友证券、万通证券、广发证券、华夏证券，再到金通证券，中信证券频频展开收购行动，引人注目。尽管中信证券内外对这一战略均不无疑虑，但王东明坚持认为，扩大规模以网罗资源，是本土券商与外资券商抗衡的唯一出路。在中信证券的“最新版图”上，营业部的数量已经从2002年底的40家发展到现今的217家；其中证券营业部171家，证券服务部46家。“都说我们在攻城略地，实际上我们是在防御，是在以攻为守。”王东明说。在本土券商一片哀鸿，外资券商列强环伺的情境下，中信证券四面出击的战略，究竟是基于现实困境的理性选择，还是取祸之道？

(齐薇薇，张志强，中信银行五大战略力拓国际业务，新浪财经网，2008.4.10) (七) 以攻为守战略

“我们的目的就是获得营业部。”中信证券研究部总经理徐刚说，“当然我们不是要获取经纪业务的手续费收入，而是需要它的客户群。”循着这一思路，中信证券的营业部数量从2002年底的40家发展到2003年底的45家，继而2004年底发展到58家；如果再算上完成收购的华夏证券87家营业部、29家证券服务部及金通证券20家营业部、17家证券服务部，中信证券的营业网点数量将达到217家，其中证券营业部171家，证券服务部46家。

“中信不会满足于现在171家营业部的规模，未来两三年内，它的目标是建成有300家营业部的终端网络。”中信证券一位高层透露。按照王东明的理解，未来证券市场的格局将发生很大改变，本土券商的发展空间将会更加狭窄。这主要指的是外资的不断涌入。从高盛公司与高华证券的合资开始，包括瑞银证券、美林、JP摩根、汇丰集团、瑞士信贷第一波士顿在内的海外诸强，纷纷通过“买门票”的方式全面渗透中国市场，大门正在被逐步打开。

在王东明看来，外资拥有雄厚的经济实力和响亮的市场品牌，进入市场的速度会非常快。不过，由于外资或者合资券商本身具有人力成本高、对于本地雇员的控制力较差等特征，他们往往只会参与高端业务，不会在全国范围内铺网。这必然导致高端业务竞争越来越激烈，利润率迅速下降。另一方面，无论外资还是本土券商，目前能够在中国国内证券市场上发展的空间很小，各种业务没有什么创新空间。这样一来，券商的盈利渠道也非常少。“在这个狭窄的夹缝中，我们只能先把地盘弄大点。”徐刚说。在中信证券的蓝图中，网络的价值要体现在业务创新上。徐刚说：“一旦券商有了批股业务，营业部就会大幅升值，因为我们就可以对营业部的客户作直销，与海外金融市场一样，

## 《战略决定成败》

客户和券商的关系就会比较稳定。” 在对外收购的同时，中信证券的自身业务也在扩张之中。2005年7月，中信证券发布公告称，中国证监会已批准该公司在香港设立中信证券（香港）有限公司，注册资本为1000万港元。由此，中信证券成为第一批获监管机构批准设立境外机构的国内券商。“我们从此可以承销H股了。”中信证券常务副总经理程博明说。（李箐，中信证券，不扩张毋宁死？[J].财经.2005.2.19）

事件：中信证券逆市扩张 2003年6月，中信证券托管富友证券所属证券营业部和服务部； 2004年4月，中信证券耗资6.78亿元收购万通证券，成立中信万通证券公司； 2004年9月，中信证券导演了声势浩大的敌意收购战，向广发证券股东发出收购要约，希望能够收购其51%的股权，但在广发证券管理层的抵制下最终放弃； 2005年9月，中信证券出资16.2亿元参股筹建中信建投证券有限责任公司，受让了华夏证券现有全部证券业务及相关资产，并出资5.7亿元，参股建投中信资产管理公司； 2005年11月16日，中信证券发布董事会决议，审议通过以零对价方式受让金通证券全部股权；同时，代金通证券公司向国信控股集团支付7.81亿元的债务转让价款的提案。（程志云，中信资本和三菱联手入股中信信托酝酿合资战略，经济观察报，2006.10.22）

# 《战略决定成败》

## 编辑推荐

本书是中国著名企业集团的战略专著，是集团战略研究领域难得一见的扛鼎之作，对中国企业集团发展意义深远。企业集团是一个国家经济发展的支柱，是技术进步、产业升级、结构调整的中坚。当今世界，国与国之间综合国力的竞争在很大的程度上表现为企业集团之间的竞争。随着世界经济全球化进程的不断推进，中国本土企业集团正面临着与那些强劲的全球知名跨国企业集团同台竞技的局面。尽管国际竞争压力与日俱增，但真正能够参与国际竞争、形成竞争优势的中国企业集团却不多见。本书将给中国本土企业集团参与世界竞争起到指导作用。

# 《战略决定成败》

## 精彩短评

- 1、已经看了快一半了，真的不错，很多细节大家可以随着书的进度上网查询背景知识以获得更深入的理解
- 2、只用一个概念，是市场营销中所能做出的最大牺牲。要牺牲的东西有三样：产品系列、目标市场以及不段变化的市场机遇。对于失败者来说，完整的产品系列是一种奢侈品。你若想成功，就必须缩短自己的产品系列，而不是扩展它。不要做大而全，要做小而专。市场营销是智力、观念的竞争，而不是产品或服务的竞争
- 3、战略很重要
- 4、何学林的书第一次读

### 1、《战略决定成败》的笔记-第30页

#### 二、中信集团的经营战略

##### (四) 人才战略：3S营销团队

近两年，中国金融业展开了激烈的人才大战。随着中国金融领域的对外开放，中、外资企业和机构急需各类专业人才。这种状况下，中信银行更多地将精力放在内部培养上。

“我们的战略是培养3s营销团队，即‘specialist, speed, Slim’。”周华笑称，“从二十年前，我们的业务员就是带着微笑上门为企业服务的，今天依然如此。”中信银行国际业务部人员经常深入企业，上门服务，为出口企业谈判签合同出谋划策，如在合同条款中增加“风险共担”条款，在币种结算上提供多样化服务等。中信这种真正为客户着想的做法受到外贸企业的一致好评。

专业、效率、灵活不仅是中信银行对内培训员工的目标，也是中信银行对外服务客户的标准。

##### (五) 信息化战略

随着银行业竞争向更广领域和更深层次演变，商业银行通过有效的数据集中管理，利用生产系统产生的大量数据实现自身管理目标，已成为上世纪末以来国内中资银行打造一流现代商业银行的方向。中信银行敏锐地意识到，推行数据大集中工程，不仅是单纯的技术革新，而且是在新技术革命背景下，利用技术创新带动业务创新、管理创新和制度创新，实现全行业务流程再造、各类资源整合、管理水平提升的绝好机会。

随着中国进出口贸易量的猛增，国内银行的IT系统一直进展缓慢无法满足业务发展需求。国际业务操作风险大的特点也逐步引起各家银行的重视，如果某个细节或者环节不符合国际标准，就有可能引起纠纷，造成损失。鉴于此，中信银行下大力气进行国际业务系统大集中，快速上线了新的EE结算系统，提高了总行国际业务的管理能力，规范分行国际业务的操作。周华表示：“国际业务系统的大集中不仅实现了业务一体化操作，优化了操作流程，实现了多重管理目标。还规范了业务运作，防范了各类操作风险，为新一轮发展拓展了空间。”

中信国际业务的五大战略环环相扣，“归根到底，就是要以市场为导向，以客户为中心，以发展为主题，通过优质客户、优势产品和优秀队伍三大体系的建设，努力实现中信国际业务发展的三大战略目标：在国内中小股份制商业银行中具有最强市场竞争力、最高市场占有率和最有影响力品牌。”周华总结道。我们有理由相信，这样一家服务理念如此深入人心的银行，不仅可以在资本市场一展风采，还将在未来的市场竞争走得更远更稳。

##### (六) 中信证券扩张战略

中信证券四面出击的战略，是基于现实困境的理性选择，还是取祸之道？

“如果我们现在不扩张，就是在等死。”中信证券股份有限公司董事长王东明说。

在券商全行业所面临的寒冬中，从富友证券、万通证券、广发证券、华夏证券，再到金通证券，中信证券频频展开收购行动，引人注目。

尽管中信证券内外对这一战略均不无疑虑，但王东明坚持认为，扩大规模以网罗资源，是本土券商与外资券商抗衡的唯一出路。在中信证券的“最新版图”上，营业部的数量已经从2002年底的40家发展到现今的217家；其中证券营业部171家，证券服务部46家。“都说我们在攻城略地，实际上我们是在防御，是在以攻为守。”王东明说。

在本土券商一片哀鸿，外资券商列强环伺的情境下，中信证券四面出击的战略，究竟是基于现实困境的理性选择，还是取祸之道？（齐薇薇，张志强，中信银行五大战略力拓国际业务，新浪财经网，2008.4.10）

##### (七) 以攻为守战略

“我们的目的就是获得营业部。”中信证券研究部总经理徐刚说，“当然我们不是要获取经纪业务的手续费收入，而是需要它的客户群。”

循着这一思路，中信证券的营业部数量从2002年底的40家发展到2003年底的45家，继而2004年底发展到58家；如果再算上完成收购的华夏证券87家营业部、29家证券服务部及金通证券20家营业部、17家证券服务部，中信证券的营业网点数量将达到217家，其中证券营业部171家，证券服务部46家。

“中信不会满足于现在171家营业部的规模，未来两三年内，它的目标是建成有300家营业部的终端网

## 《战略决定成败》

络。”中信证券一位高层透露。

按照王东明的理解，未来证券市场的格局将发生很大改变，本土券商的发展空间将会更加狭窄。这主要指的是外资的不断涌入。从高盛公司与高华证券的合资开始，包括瑞银证券、美林、JP摩根、汇丰集团、瑞士信贷第一波士顿在内的海外诸强，纷纷通过“买门票”的方式全面渗透中国市场，大门正在被逐步打开。

在王东明看来，外资拥有雄厚的经济实力和响亮的市场品牌，进入市场的速度会非常快。不过，由于外资或者合资券商本身具有人力成本高、对于本地雇员的控制力较差等特征，他们往往只会参与高端业务，不会在全国范围内铺网。这必然导致高端业务竞争越来越激烈，利润率迅速下降。

另一方面，无论外资还是本土券商，目前能够在中国国内证券市场上发展的空间很小，各种业务没有什么创新空间。这样一来，券商的盈利渠道也非常少。“在这个狭窄的夹缝中，我们只能先把地盘弄大点。”徐刚说。

在中信证券的蓝图中，网络的价值要体现在业务创新上。徐刚说：“一旦券商有了批股业务，营业部就会大幅升值，因为我们就可以对营业部的客户作直销，与海外金融市场一样，客户和券商的关系就会比较稳定。”

在对外收购的同时，中信证券的自身业务也在扩张之中。2005年7月，中信证券发布公告称，中国证监会已批准该公司在香港设立中信证券（香港）有限公司，注册资本为1000万港元。

由此，中信证券成为第一批获监管机构批准设立境外机构的国内券商。“我们从此可以承销H股了。”

中信证券常务副总经理程博明说。（李箐，中信证券，不扩张毋宁死？[J].财经.2005.2.19）

事件：中信证券逆市扩张

2003年6月，中信证券托管富友证券所属证券营业部和服务部；

2004年4月，中信证券耗资6.78亿元收购万通证券，成立中信万通证券公司；

2004年9月，中信证券导演了声势浩大的敌意收购战，向广发证券股东发出收购要约，希望能够收购其51%的股权，但在广发证券管理层的抵制下最终放弃；

2005年9月，中信证券出资16.2亿元参股筹建中信建投证券有限责任公司，受让了华夏证券现有全部证券业务及相关资产，并出资5.7亿元，参股建投中信资产管理公司；

2005年11月16日，中信证券发布董事会决议，审议通过以零对价方式受让金通证券全部股权；同时，代金通证券公司向国信控股集团支付7.81亿元的债务转让价款的提案。（程志云，中信资本和三菱联手入股中信信托酝酿合资战略，经济观察报，2006.10.22）

.....

# 《战略决定成败》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)