

# 资源整合 赢天下

· 郑德明◎著 ·

白金版



移动互联网时代下企业的终极出路  
中国企业多元化与专业化整合战略



**所有你缺少的资源，这个时代都有！  
关键是如何把它们进行对接，实现共赢！**

一本书，让你解决所有资源问题，让资源困境离你而去！

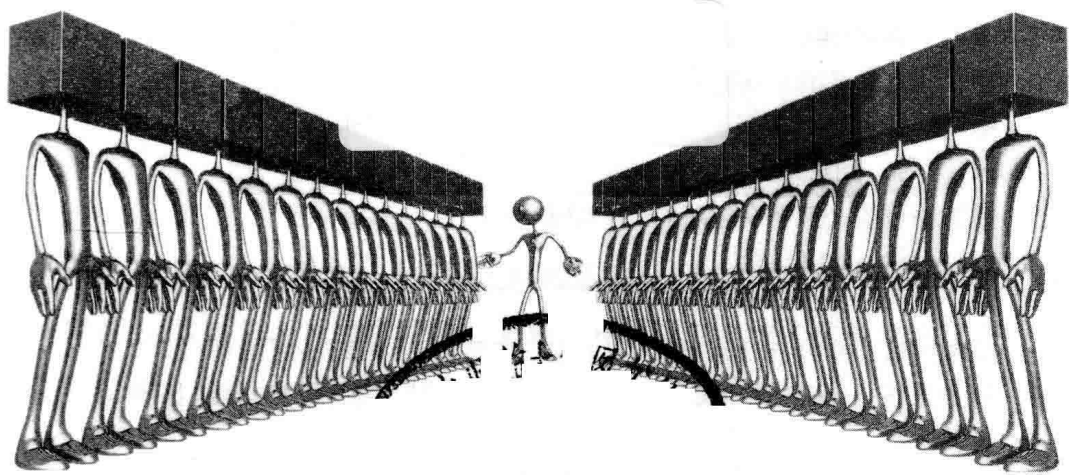


中华工商联合出版社

# 资源整合 赢天下

· 郑德明 · 著 ·

白金版



中华工商联合出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

资源整合赢天下：白金版 / 郑德明著. --北京：中华工商联合出版社, 2016.1

ISBN 978-7-5158-1466-7

I. ①资… II. ①郑… III. ①企业管理 IV.  
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 240105 号

### 资源整合赢天下：白金版

---

作 者：郑德明

责任编辑：吕 莺 张淑娟

装帧设计：虞 佳

责任审读：李 征

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：北京高岭印刷有限公司

版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

开 本：710mm×1000 mm 1/16

字 数：280 千字

印 张：16.5

书 号：ISBN 978-7-5158-1466-7

定 价：35.00 元

---

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座  
19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: [cicap1202@sina.com](mailto:cicap1202@sina.com)(营销中心)

E-mail: [gslzbs@sina.com](mailto:gslzbs@sina.com)(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

# 前言

## PREFACE

郎咸平说过：一个人整合能力的大小，决定了成功的大小。

我们身边有很多珍珠，只需要一根线，就能把那些珍珠串起来，做成一条光彩夺目的珍珠项链。这条线就是一种新的思维——整合。

什么是“整合”？“整”可以理解为“整顿”、“整理”，“合”则可以理解为“组合”、“合成”等。资源整合就是要优化资源配置，就是要有进有退、有取有舍，就是要获得整体效用最大化。

从内容上看，成功的企业并购整合管理系统主要包括战略协同整合、组织结构整合、资产财务整合、人力资源整合、市场资源整合、管理系统整合和企业文化整合等七个方面。

如同自然界一样，企业也处在一个生态圈中。要整合，要创新，第一步要先看看自身处于产业生态圈的哪个位置，看看周围都有哪些可供整合的资源。那些快速发展中的成长型企业，在打量产业生态圈的时候，至少可以从线性、立体、时间三种维度进行思考。

如今，互联网技术将原本不相干的领域紧密地联系在一起，也就是所谓的“跨界”。与实体商业发展不同的是，由互联网“跨界”而形成的商业模式，会以迅雷不及掩耳的速度蔓延。互联网商业模式的先进性在于不断发掘自身潜力，将电子商务所具备的一切优势都整合于一体，并通过新颖的宣传手段吸引周边资源的“靠近”，从而令自己不断壮大。这是传统商业模式无法做到的。在这种大背景下，企业首先需要解决的是重

新审视自己的传统营销思路,并结合新时代的规则挖掘属于自己的新的营销视角。

而对于个人来说,古人言:“下君之策尽自之力,中君之策尽人之力,上君之策尽人之智。”一个人为了能完成自己的事业用尽毕生的精力,这是很难能可贵的。但是,一个人或一个团体,只靠自己本身的努力是不够的,特别是在当今社会科学技术高度发达的情况下,一个人或一个团体所掌握的科学技术知识极其有限,在某些科学技术乃至具体工作环节上,哪怕是最杰出的人物或团体,亦不可能独自完成,必须要借助别人的力量才能攻克。这时,就需要学会资源整合。

今天的时代,是复合型人才、复合型技术绘制前景的时代。也许我们个人的某个优势、某些元素并不足够优秀,可只要能把各种有效优势、元素的优质环节加以创造性组合模式整合,就能创作出一部划时代的畅想作品,创造无与伦比的经典奇迹。同样,在创业与工作的任何环节,都必须具备综合技术或整合能力。如果不具备或掌握多种单元技术,没有丰富的素材积淀作为基础,就很难成就重组、整合的经典奇迹。

本书是《资源整合赢天下》的升级之作,距离原作出版的时间已经过去两年。两年里,作者厚积薄发,精心研究互联网时代的前沿整合技术、管理方法。和原作相比,本书不仅仅局限于成长中的中小企业,而是创造性地将资源整合的方法综合运用整个企业系统,实现企业现有资源的优化配置,凸显了整合管理不同于其他管理的特征,同时也紧密结合互联网时代,提出了在移动互联网营销新视角下的新整合思维。希望企业尽快转型,深度参与到这场“整合革命”中来,深入地掌握整合共赢之道,也希望每一位梦想成为管理者和有志于成功的朋友,学会整合身边的资源和智慧,降低风险,早日寻找到属于自己的成功之道。

# 目 录

## CONTENTS

### **第一章 战略整合,决定企业的未来** ..... 1

众所周知,当你行走的方向背离你要去的目的地时,走得越快,你离目的地也就越远,而这个“方向”、这个“目的地”的设定就是“战略”。企业首脑的首要任务就是设定“目的地”,让全体员工知道应该往哪个“方向”走。

1.何为战略整合? .....	2
2.一个“动态”的阶梯 .....	4
3.细化整合——总体战略 .....	7
4.衔接整合——分类战略 .....	10
5.协调整合——职能战略 .....	13
6.一个持续的过程——如何做到战略的最优化? .....	14
7.企业组织整合五阶段 .....	19

### **第二章 涅槃重生,人力资源的高效能整合** ..... 24

人力资源部门作为企业人力资源工作最重要的内部运行机构,其自身的工作质量和效率如何,对整个企业的人力资源工作都会产生重要的影响。如今,越来越多的企业开始重视人力资源整合,通过人力资源整合经验的分析总结找到有效的整合对策。

1.人力资源的内涵 .....	25
2.HR存在的七大问题 .....	28
3.发现高效率环节:人力资源流程全面转型 .....	32
4.人力资源的科学配置 .....	37
5.将各个部分加以“拼凑” .....	43
6.低成本、高效率的招聘策略 .....	47
7.中层先行,优化和提升执行力 .....	53

### **第三章 互联网思维:跨界整合与自我革命** ..... 62

互联网商业模式的先进性,在于不断发掘自身潜力,将电子商务所具备的一切优势都整合于一体,并通过新颖的宣传手段吸引周边资源的“靠近”,从而令自己不断壮大。这是传统商业模式无法做到的。

1.各行业经营模式的“拆分”与“合并” .....	63
2.破坏性创新——打破再重整 .....	67
3.扬长避短,“线上”带动“线下” .....	71
4.“两条腿走路”才更稳 .....	73
5.从金字塔趋向扁平化的组织整合 .....	76
6.信息技术把众多组织连成一体 .....	80

### **第四章 移动时代,整合营销赢天下** ..... 84

今天,我们能够深刻地体会到,移动互联网正不断“侵占”我们的时间和注意力,公司、家里、上下班路上,人们随时随地都在用各种移动设备浏览移动互联网。这种大背景下,企业首先需要解决的是重新审视自己的传统营销思路,并结合新时代的规则挖掘属于自己的新的营销视角。

1.精准投放,最大的“福利” .....	85
2.要素与优势:有针对性地展开信息 .....	88
3.整合碎片时间,营造完整体验 .....	91
4.“一人一机”,精度决定额度 .....	95
5.讲述品牌故事,打造网络口碑 .....	97
6.掌握用户的需求——筛选碎片,整合精华 .....	103
7.参与感——整合营销新思路 .....	107

## **第五章** 经验整合,提供更好的创新模式 ..... 112

通过资源整合提供更好的公共价值,进而创新形成商业模式,这是中国商业发展中新的发展战略。这些整合当然不是只能单一进行,也可以组合使用。在模式创新上,价值的再造和共同体之间的平衡一定是新模式成功的关键。

1.以结果为导向的“超级产品” .....	113
2.以市场为方向,给创新设目标 .....	118
3.以人为本,卓越领导者领衔多元化团队 .....	126
4.最大众化的创新工具——知识 .....	128
5.利用“过去的经验”启发创新 .....	130
6.正确对待经验偏见 .....	135
7.创新发明,有规可循 .....	139

## **第六章** 整合信息数据,做好知识管理 ..... 146

在组织中建构一个量化与质化的知识系统,让组织中的资讯与知识透过获得、创造、分享、整合、记录、存取、更新、创新等过程,不断地回馈到知识系统内,形成永不间断的、累积个人与组织的知识,成为组织智慧的循环,在企业组织中成为管理与应用的智慧资本,有助于企业做出正确的决策,以适应市场的变迁。



1.知识管理,从理解开始 .....	147
2.知识管理项目四大阶段 .....	151
3.将知识体系融入企业文化中 .....	156
4.知识经济时代,传统行业资源整合途径 .....	162
5.将流程管理与知识管理相结合 .....	166
6.IT资源整合之重——企业成长路上的难题 .....	167
7.企业关注:信息资源整合的效能体现 .....	170

## **第七章** 整合渠道,为企业开辟生命线 ..... 175

随着市场经济的深入发展,企业越来越明显地感受到销售的艰难,都知道“只有把产品销售出去才是硬道理”,渠道的作用日益凸显。

1.三种战略模式构建渠道 .....	176
2.渠道设计的目标和原则 .....	178
3.影响渠道设计的两大因素 .....	183
4.六大失误搞砸渠道管理 .....	187
5.以渠道模式为核心,整合构建完备的营销体系 .....	190
6.逆向重组——让渠道“倒着做” .....	194
7.加强渠道成员的合作 .....	197

## **第八章** 学会整合,为你的人生增值 ..... 205

社会分工精细,一个人或一个团体所掌握的科学技术知识是极有限的,在某些科学技术乃至具体工作环节上,哪怕是最杰出的人物或团体,亦不可能独自完成,必须要借助别人的力量才能攻克。

1.借力是成功路上的滑翔机 .....	206
2.有意识地积累各行各业的朋友 .....	209
3.竞争不排斥合作 .....	213
4.集思广益,威力无比 .....	217
5.优势互补,团结合作 .....	220
6.别小觑“虾米”的集合 .....	223

## **第九章** 管理的核心——团队资源的有效整合 ..... 226

管理与时俱进,认识与时更新。计划、组织、指挥、协调和控制行为活动本身并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。

1.人尽其才,企业才会形成最大的合力 .....	227
2.绩效管理,如何实现“投资于人” .....	231
3.优化流程,寻找新的管理视角 .....	236
4.整合财务战略,健全内部控制 .....	239
5.并购重组,让1+1>2 .....	242
6.促进并购双方的文化融合 .....	248

# 第一章

## 战略整合， 决定企业的未来

众所周知，当你行走的方向背离你要去的目的地时，走得越快，你离目的地也就越远，而这个“方向”、这个“目的地”的设定就是“战略”。企业首脑的首要任务就是设定“目的地”，让全体员工知道应该往哪个“方向”走。

战略整合，就是将战略的各个方面按系统原则进行有机的动态组合与调整，使之能够适应不断变化的内外形势的过程。

## 1.何为战略整合?

企业战略整合是指主并购企业在综合分析目标企业情况后,将目标企业纳入其战略之内,使目标企业的所有资源服从主并购企业的总体战略以及为此所做的相应安排与调整,使购并企业的各业务单位之间形成一个相互关联、互相配合的战略体系,从而取得战略上的协同效应的动态过程。

具体包括以下几方面内容:

### (1)企业使命和目标整合

企业使命是企业存在理由的陈述,它回答了“我们的业务是什么”这一问题。企业目标是企业在未来一定时期内,为实现其使命所要达到的长期结果,它主要解决“我们要成为什么”的问题。一般而言,企业使命与目标是不完全相同的,即使是生产经营相同产品、提供相同服务的企业。

因此,不同使命和目标的企业并购,必然会产生摩擦和冲撞(有时候甚至是巨大而剧烈的),面临企业使命和目标的重构问题(特别是跨国、跨文化并购整合),一旦处理不好,就会使合并后的新企业无法把握发展方向和经营重点而误入歧途。

### (2)企业总体战略整合

企业总体战略(即公司战略)是为适应未来环境的变化,对企业全局的长远性谋划,主要解决“我们应该做什么业务”、“我们怎样去管理这些业务”之类的问题(即解决企业的经营范围、方向和发展道路问题)。企业总体战略整合,就是根据并购后的企业使命与目标,对购并企业所做的全局性、长远性谋划,明确购并企业在整个战略整合体系中的地位和作用,对购并企业的总体战略进行调整、融合与重构,以确定新企业的经营

范围、方向和道路的过程。

由于并购后,购并企业所面对的内外部环境都发生了变化,要保持企业与外部环境的动态平衡,需对购并企业的总体战略进行相应的整合与重构,把目标企业及正在出现的新机会和潜在威胁纳入战略调整范围之内,否则,会因购并双方战略的不匹配导致并购后的新企业经营范围定位失误,经营方向迷失,影响企业的价值创造。

### (3)企业经营战略整合

企业经营战略是在企业总体战略指导下对战略经营单位的生产经营活动所做的谋划,主要是如何在特定的产业或市场中去参与竞争,改善自身的竞争地位,赢得竞争优势。经营战略整合就是以提高企业整体的盈利能力和核心竞争力为目的,对购并企业的经营战略进行调整、磨合和创新的过程。

### (4)企业职能战略整合

企业职能战略是在企业总体战略和经营战略的指导下,为贯彻、实施和支持企业总体战略、竞争战略及其战略目标,由各职能系统分别为其特定职能领域而制定的战略,是由多个职能战略构成的互相适应、互相促进的职能战略体系。职能战略整合是指在总体战略和经营战略的指导下,购并企业的职能战略融合为一个有机职能战略体系的过程,而且通过这种整合,可以确保企业总体战略、经营战略的顺利实施和企业战略目标的实现。它是总体战略整合和职能战略整合的具体实现,给企业总体战略整合和经营战略整合以支持、支撑和征询,并产生向上的推动力。总体战略整合和经营战略整合则给职能战略整合提供指导与建议,统领和决定职能战略整合,同时产生向上发展的张力。因此,这些战略整合形成了互相适应、互相配合、互相促进的动态协作关系。

具体来说,职能战略整合主要有产品战略整合、市场营销战略整合、生产战略整合、研发战略整合、人力资源战略整合、财务战略整合等,还

包括技术改造、国际化经营、企业结构调整、企业形象等战略整合。如人力资源战略整合可以通过做好目标企业主管人员的选派工作、加强购并企业的沟通与交流、制定稳定的人力资源政策、优化人力资源配置等措施,运用“平滑过渡、竞争上岗、择优录用”的方法,坚持以人为本、成本—收益、权变等原则,实现人力资源整合。又如企业结构战略整合可以运用企业结构的“决策—执行—运转”模型实现购并企业治理结构、企业组织结构、企业业务流程三者之间的高度融合与无缝对接。

总而言之,企业职能战略整合不仅是对个别或几个职能战略进行简单的拼凑与捏合,更是对企业的职能战略体系进行系统化的融合与整体优化,是一个非常复杂的系统性工作。因此,必须由中层管理者根据并购后新企业的使命与目标、总体战略、经营战略,运用科学的方法与技巧,采取有效的措施才能实现职能战略的真正融合。

## 2. 一个“动态”的阶梯

战略整合要把握外部环境的变化及其变化趋势,相应地优化内部资源配置,从而取得内部资源与外部环境的协调,实现企业持续、快速、稳定的发展。企业战略是一个完整、有机、周密的系统。战略的制定很重要,但战略的动态控制更不可或缺。没有战略规划不行,但死守战略规划而不能根据变化的情况进行动态整合则更糟。因为无论是长远战略还是当前战略,都是根据当时当地的具体情况来制定的,在当今经济形势瞬息万变的境况下,战略的动态整合尤显必要,我们称之为“战略动态整合生存”。

一般认为,企业战略整合是企业最高管理层根据企业的宗旨和对企业内外部环境分析,确定企业的总目标和发展方向,组织企业的人、财、物资源,实现企业总目标的谋划。可见,企业战略也就是企业管理的科学与艺术。企业的战略整合,就是企业最高管理层对企业战略的设计、抉择、实施等管理活动的最优化综合。

现代世界经济一体化趋势日渐明显,各国对外开放程度不断扩大,新技术革命使得产品和技术更新的速度加快,企业所面临的是一个高度复杂和变化的生存环境。为了生存与发展,企业必须对内部和外部的各种信息运用软科学技术进行分析,然后决策出未来的发展方向。把握外部环境的变化及其变化趋势,相应地优化内部资源配置,从而取得内部资源与外部环境的协调,实现企业的发展。这便是战略整合。

因此,我们一定不要将战略整合看得过于神秘而畏难发愁,也不要将战略整合看得过于简单而企图一蹴而就。

企业战略整合是知识经济时代日趋激烈的市场竞争的产物,它要求管理者站在全局的高度,把握未来环境的变化,通过强化自身优势,取得内部资源与外部环境的动态平衡,以取得长远发展。

作为一种新的管理方式,企业战略整合有以下一些特点:

第一,战略整合是以市场为导向的战略管理。它非常强调对企业外部市场环境的变化及其趋势的把握,要求应用现代软科学技术对企业外部环境的信息进行采集、分析。

第二,战略整合是有关企业发展方向的战略管理。它特别注重企业未来总体的发展方向,如企业新的经营领域应该采取哪些战略步骤,这要求企业决策者根据内部与外部信息进行决策,是战略整合的关键。

第三,战略整合是面向未来的战略管理。换句话说,战略整合既关注企业的眼前利益,也关注整合企业的长远利益。

第四,战略整合是使内部资源与外部环境相协调的战略管理。企业

通过对外部环境因素进行分析,对环境变化进行预测,通过企业内部资源的调整、优化以及取得新的资源等措施,力求在未来时期企业与环境相协调。

企业战略整合是企业在激烈竞争条件下的一种选择,这种整合具有以下几方面作用:

第一,战略整合能够促使企业管理者密切关注外部环境变化,及时抓住企业发展的宝贵机遇,主动迎接未来的挑战。

第二,战略整合有利于企业内部资源的优化配置。企业只有实施有效的战略整合,才能将企业的各种资源统一到企业战略之下,从而避免出现资源分配与工作重点安排上的冲突。

第三,战略整合对企业内部各部门、各环节的高效运行起导向作用,有利于发挥组织的协同作用。

有学者形容,战略整合是一个“动态”的阶梯。

#### (1)战略整合阶梯第一级:业务流程整合

随着知识经济的到来,业务流程整合已成为我国企业战略变革的核心领域。业务流程整合是为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善,从根本上重新思考、彻底改造业务流程的过程。其本质特征有:出发点是顾客的需求;整合对象是企业的业务流程;主要任务是对业务流程进行根本性反思和彻底的再设计,重新组合业务流程要素;目标是绩效的巨大飞跃。

#### (2)战略整合阶梯第二级:人力资源整合

在知识经济时代,最重要的经济资源是知识、科技和智力,但归根结底是人力资源。从企业来看,人的独特性、不可替代性与不可模仿性决定了人力资源是直接构成企业核心能力的关键性战略资源,“以人为本”的管理将主导二十一世纪管理的新潮流。因此,我国企业要从战略的高度来制定人力资源获取、利用、保持和开发的系列整合策略,构建人力资源的整合与管理体系。



### (3)战略整合阶梯第三级:企业文化整合

在知识经济环境下,企业竞争的核心已转向知识的竞争,转向企业文化的竞争。战略整合不仅仅是企业有形资源的简单合并,更重要的是以企业文化为中心的无形资源的优化整合。

### (4)战略整合阶梯第四级:市场营销整合

在新世纪,企业需从知识营销、服务营销、关系营销、内部营销四个方向迅速构建和实施全新的营销整合策略,展开市场营销大攻略,以更新核心能力,培育顾客忠诚,提升员工素质,最终达到巩固国内市场、开拓国际市场、实现全球经营的战略目标。

## 3.细化整合——总体战略

总体战略整合,主要是根据企业内外环境条件的变化情况,及时调整企业经营范围和事业结构,改善经营状态,开发新的经济增长点。总体战略整合的主要内容有:总体战略选择,其核心问题是基本战略的选择;经营范围设定,其核心问题是专业化经营还是多元化经营;新颖事业战略,其核心问题是新颖事业的开发方向和成功概率分析。

### (1)产品市场分析

通过各事业或产品的市场动向、经济性、竞争动向的分析,为事业或产品组合分析提供数据。

### (2)事业组合分析

事业组合分析是通过定性和定量分析结果,对现有事业进行战略定位,进而根据事业定位并参照事业结构合理组合的原则,制定公司的事