

十二五期间权威专家联袂推荐 | 全新解码整合案例

整合 高效 权威

整合
发展

360^度资源整合

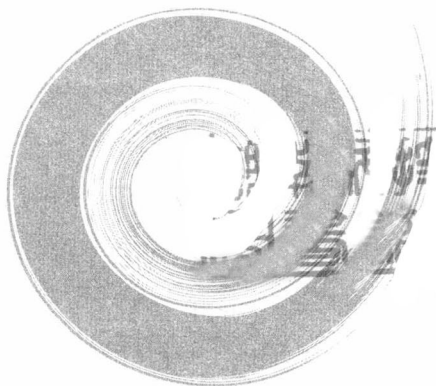
杜芸◎著



整合 发展

360^度资源整合

杜芸◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

整合发展: 360 度资源整合/杜芸著.

北京: 中国经济出版社, 2012.4

ISBN 978-7-5136-0261-7

I. ①整… II. ①杜… III. ①经济理论—研究 IV. ①F0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 036654 号

责任编辑 杨 扬

责任印制 常 毅

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市昌平区新兴胶印厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 18.75

字 数 260 千字

版 次 2012 年 4 月第 1 版

印 次 2012 年 4 月第 1 次

印 数 1-5000 册

书 号 ISBN 978-7-5136-0261-7

定 价 38.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010-68359418·010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

前言

PERFACE

整合的时代

国务院发展研究中心信息局局长、博士生导师、教授◎程秀生

杜芸的《整合发展——360度资源整合》要由中国经济出版社出版发行了，邀我写点文字。想来想去，凭我对她的了解，我认为，善于整合资源是她事业上不断进步的主要动因，便写了这篇短文作为前言。

如今，“一日千里”已不足以形容当代科技的发展情况。正因为如此，很多事情不再是单个企业所能做到的。企业如何通过各种不同的手段合成一种生态系统，凸显个性并形成自己的核心竞争力进而发展壮大？答案是四个字：资源整合。谁具有更强的资源整合的能力，谁就拥有无可争辩的竞争力。

在中国，很多行业都存在一批因整合产业链各个环节的资源而获得成功的企业。比如，将互联网和传统酒店、机票资源整合到一起的携程，将国内城市写字楼宇视频资源整合到一起的分众传媒，将全国

80%票房资源的影院广告整合到一起的央视三维如此等。在全球化的今天，“混血儿”产品已成业界普遍现象。而网络的兴起，又打破了时间、空间和地点的界限，为企业全方位的资源整合提供了条件。在“整合经济”的时代，不见得有了核心技术和核心产品，这个企业就有竞争力。真正的核心竞争力，是企业进行资源整合的能力。

整合是一门学问，需要有深邃的远见和前瞻性的理念。胸怀全球的资源整合已经成为时代的主题，整合之手已在搅动我们的经济格局，留给我们的整合机会不会越来越多，而是相反。你身边存在的资源决定你可能做什么，你所拥有的资源决定你可以做什么，而你对资源的整合决定你最终是什么。

托马斯·弗里德曼已经带着推土机把世界碾平。在这样一个扁平世界里，企业要想拓展市场必须走整合资源之路。正如 *IBM* 公司 *CEO* 彭明盛在美国《外交》杂志上发表“全球整合企业”一文中所说，“跨国企业”已经过时，现在已经步入“全球整合企业”时代。

让我们张开双臂，迎接这个充满魅力的时代吧！

目录 | CONTENTS

序	周铁农 / 1
前言整合的时代	程秀生 / 1



一、资源是全方位的	3
二、资源的种类与特性	14
三、资源的发掘	33
四、老舍“茶馆”与西方咖啡屋	45
五、中国的就是世界的	52
六、世界需要什么样的“资源整合专家”	62
七、历史上的大智慧大谋略	64



八、政府资源整合策略	79
九、区域经济资源整合的典型案例分析	86
十、矿产资源整合的典型案例分析	102
十一、旅游资源整合策略与案例分析	107

十二、科技资源整合策略与案例	119
十三、特产资源整合策略与案例	123
十四、信息资源整合策略与案例	140
十五、整合，创造真正成功的团队	148
十六、国际传媒的大融合时代	158
十七、天柱乡鸭企业发展战略建议书	170



十八、成功者的足迹：在人脉资源整合的路上	183
十九、老板与官员：中国特色的人脉关系术	195
二十、人脉关系整合论	210
二十一、和陌生人说话	215
二十二、社交能力的培养	222
二十三、人际关系中的情感力量	228
二十四、整合人脉关系中的几个关键词	233
二十五、人脉关系全攻略	261
二十六、整合力就是学习力	277
跋	286

壹

古老的黄河、雄浑的库布其沙漠、迷人的神泉传说，特别是一溜湾葡萄那婆婆的绿影和甜蜜的味道，所有这些都是如此浑然天成、令人神往。

一部人类的文明史也就是一部资源整合史。资源的稀缺性与人的欲望无限膨胀的矛盾运动，与人类社会相伴随。“物竞天择，适者生存”，对于阳光、空气、土地、矿产等自然生成的资源，矛盾的焦点在于争夺；对于设备、企业、团队、文化等人类创造的资源，矛盾的焦点在于整合。所谓资源整合，就是指一个系统内各要素相互渗透，协调一致，构成整体，从而使各要素发挥最大效益，达到1+1大于2的效果的活动或过程。

- 资源是全方位的
- 资源的种类与特性
- 资源的发掘
- 老舍“茶馆”与西方咖啡屋
- 中国的就是世界的
- 世界需要什么样的“资源整合专家”
- 历史上的大智慧大谋略



一、资源是全方位的

一个寓言故事的启示

一个房子里住着三个人，一个鞋匠，一个裁缝，一个理发师。

鞋匠的鞋子是好的，但是衣服和头发都很糟；裁缝的衣服是好的，但是鞋子和头发都很糟；理发师的头发是好的，但是鞋子和衣服都很糟。而补鞋子要一元钱，洗衣服要一元钱，理发要一元钱，他们每个人需要两元钱才能把自己从头到脚都搞干净，才能去工作。但是他们都没有两元钱，所以他们都不能去工作。

一天，鞋匠的亲戚借给鞋匠两元钱，鞋匠把一元钱给裁缝，把另一元钱给理发师，于是鞋匠从头到脚都干净了，就可以去工作了。

现在裁缝和理发师各有一元钱，裁缝把他的一元钱给理发师。理发师有两元钱了，他把一元给鞋匠，把另一元给裁缝，他也可以去工作了。裁缝呢？把理发师给他的一元钱给鞋匠，他也可以去工作了。

现在，那两元钱又到了鞋匠手里，他还给了亲戚。他们三个人现在从头到脚都是干净的，都可以去工作了。

这则寓言故事里，鞋匠、理发师和裁缝手上各有一份资源，那就是他们的手艺。然而他们只是意识到只有钱才是可以直接交换的，没意识到手艺也是一种可以通过交换手艺实现价值的资源。贯穿整个交易过程的就是两元钱，其实这两元钱到后来只是一座桥梁，到最后这两元钱还

是物归原主，但它所发挥的作用不容忽视。如果他们三人始终没有认识到他们本身就是一种资源的话，那么他们将永远关在房间里；假定没有这两元钱，那么鞋匠、理发师和裁缝还是不能出去工作，那他们也永远赚不到钱。

在信息社会里，而不善于发现新资源的做法是落后的。当然，没有意识到自己本身是一种资源更是可悲的。在商场上，这样的认识是可怕的：手头握着各种各样的资源，却无知地把它浪费掉。事实上，资源是无处不在的。整合资源所扮演的角色就是连接各项资源的两块钱，它对所拥有的资源进行整合，从而使资源之间达到有效的置换。

携程：独特的资源整合者

携程被称为旅游产业的入侵者，它毫不客气地破坏了传统旅游业的游戏规则，甚至剥夺了传统旅行社主动向在线服务转型的机会。

1999年，携程以在飞机候车室、火车站出入口等出行黄金地段派发携程会员卡的方式，将网络订酒店、订机票这种新的消费模式推介给了用户；2003年，携程成为资本市场的神话，它成功登陆纳斯达克，并创纳市3年来开盘当日涨幅最高纪录；现在，携程拥有超过1300万会员。服务范围也由酒店、机票扩大至度假预定，商旅管理、特惠商户及旅游咨询服务。不经意间，当初的那家“发卡公司”、订酒店和机票的网站，成为国内在线旅游业无可置疑的老大。

携程高站在产业链的上游，扮演着航空公司和酒店的“渠道商”角色，它建立了旅游需求方和酒店、旅行者以及航空等供给方的数据库。一只手掌控着全国千万以上的会员，另一只手向酒店和航空公司获取更高的折扣，以从中获取更为丰厚的佣金。

在传统旅游业利润日益稀薄，综合毛利率不足10%的情况下，携程2006年第三季度的财报显示，携程净营收仍保持高速增长，同比2005年



增长 47%，比第二季度增长 9.5%。

这是一个独特的资源整合者。携程网 CEO 范敏回忆道：“在携程成立之前，全国有一万多家旅行社。在携程之前提供预定服务的公司都是区域性的，上海的旅行社只订上海的酒店，可能有的旅行社合作酒店比较多，也就能多订几家。但没有哪家公司能在全中国 200 个或 300 个城市订酒店，且没有一家旅行社能做到全天候服务。”同样地，在携程之前，也没有一家全国性的、能统一处理全国各地机票的公司，机票都是转给售票点，售票点再以柜台的形式面对各地区的客户，而这样分散的服务方式让质量控制难以执行。

显然，在机票和酒店预订行业，存在着空白地带。携程就找到了产业的缝隙，并将他与互联网结合。

1999 年，在国内互联网兴盛之际。梁建章、沈南鹏和季琦决心在电子商务领域有一番作为，梁建章进入旅游业的建议打动了沈南鹏和季琦。擅长资本运作的沈南鹏、对 IT 和架构管理精通的梁建章、熟悉市场和销售的季琦，再有上海旅行社总经理范敏的加入，这个团队被当时代表凯雷投资携程的甘剑平称为“见过的最好的团队，每个人都互补”。

信息不对称，必然导致整个市场效率的低下。而携程选择进入的领域恰恰因为其信息不对称，使得用户没有办法获得最好的服务。虽然携程开始的目标是做旅游业的电子商务，但 B2B、B2C、C2C 这些电子商务模式的概念提法，又不适用于携程网。它更像是一种服务型电子商务，保证信息能够顺畅地在酒店、机场和消费者之间流通，酒店和机票预定的空白地带的价值就被挖掘了出来。

梁建章当时声称，他搞互联网会专业化，盯住一个模式做到极致，像沃尔玛、星巴克、麦当劳那样。此后的几年，携程在旅游业里精耕深挖。1999 年，携程网收购了现代运通订房中心，现代运通与众多酒店有长期业务关系，携程从纯粹的线上业务转型为线上线下结合。

虽然当时国内一些大的旅行社也都已看到在线旅游电子商务这块市场，不过，传统旅行公司因为已经有地面门店网络，对于这块“新业务”

反应迟缓而谨慎，而互联网企业携程、E龙却转身很快。

与传统旅游业的进入门槛低、地域分割严重、广告推广费用以及门店运营成本高相比，携程在上海总部有个一千多人的呼叫中心，全国各地的机票业务、订房业务都可以经呼叫中心及IT后台统一处理，机票的出票时间和价格、酒店的预约时间和价格甚至员工的服务质量也都能得到监控。六西格玛管理使携程人能将客人打给呼叫中心电话的等待时间控制在国际通行的20秒以内，将接听比例从80%提高到90%以上，将服务客户的电话时长缩减到150秒左右。而且，由于携程整合的是信息层面，几乎可以无成本地加入新的航线、酒店预定。

相对于整个旅游产业，携程并不大，但它靠整合产业链的信息层面带动了整个产业的变革。

资源是什么

马克思在《资本论》中说：“劳动和土地，是财富两个原始的形成要素。”恩格斯的指出：“其实，劳动和自然界在一起，它才是一切财富的源泉，自然界为劳动提供材料，劳动把材料转变为财富。”（《马克思恩格斯选集》第四卷，第373页，1995年6月第2版。）马克思、恩格斯的定义，既指出了自然资源的客观存在，又把人（包括劳动力和技术）的因素视为财富的另一不可或缺的来源。可见，资源的来源及组成，不仅是自然资源，还包括社会、经济、技术和人力、人才、智力（信息、知识）。据此，我们可以作这样的概括，所谓资源指的是一切可被人类开发和利用的物质、能量和信息的总称，它广泛地存在于自然界和人类社会中；或者说，资源就是指自然界和人类社会一种可以用以创造物质财富和精神财富的具有一定量的积累的客观存在形态，如土地资源、矿产资源、森林资源、海洋资源、石油资源、人力资源、信息资源等。

资源一般可分为经济资源与非经济资源两大类。经济学研究的资源是



不同于地理资源（非经济资源）的经济资源，它具有使用价值，可以为人类开发和利用。《经济学解说》（经济科学出版社，2000）将“资源”定义为“生产过程中所使用的投入”。这一定义很好地反映了“资源”一词的经济学内涵。从本质上来讲，资源就是生产要素的代名词。

资源有哪些

按照经济学意义上的分类，资源可以分为自然资源、物质资源、人力资源三大类。

自然资源是指大自然界存在的水、空气、土地（含山川、河流、沙漠、森林、农田、矿藏）等。

物质资源是指经过人类劳动形成的产业资源，如农业、工业、服务业、信息业等。

人力资源是指劳动力资源和一个人在社会上形成的人脉关系资源。本书更多所讲的是后一种资源。

例如，我们说虽然甘肃省气候干燥，气象灾害危害重，但干旱气候区丰富的光能、热量、风力、大气成分等气候资源，都是可再生利用的能源。

例如，我们说重庆是中国著名的历史文化名城，是巴渝文化的发祥地，历史上曾三次被定为国都。因此，具有三千年悠久历史的重庆，名胜古迹众多，旅游资源丰富。

例如，我们说贵州围绕“红色、绿色、黑色”优势资源和特色产业，谋划项目，深挖潜力，谋划一批以优质烟叶、茶叶、蔬菜、地道药材等资源开发为重点的特色农业支柱项目；谋划一批以洁净能源、矿产（铁矿）、建材等产业建设为重点的工业支撑项目；谋划一批像“金海雪山”一样的特色旅游典范，以打造“中国健康旅游基地”、“全国旅游观光示范点”、“乡村旅游示范村寨”为重点的项目，培植新的经济增长源。

例如，我们说人脉是一种资源和资本，很多成功的商界人士都深深意

识到了人脉资源这种无形资产和潜在财富对自己事业成功的重要性。无论你从事什么职业，学会处理人际关系，掌握并拥有丰厚的人脉资源，你就在成功路上走了85%的路程，在个人幸福的路上走了99%的路程。

资源的立体组合

资源具有综合性和立体组合性。一个人、一个企业、一个乡镇、一个城市、一个地区，都拥有多元的资源组合。

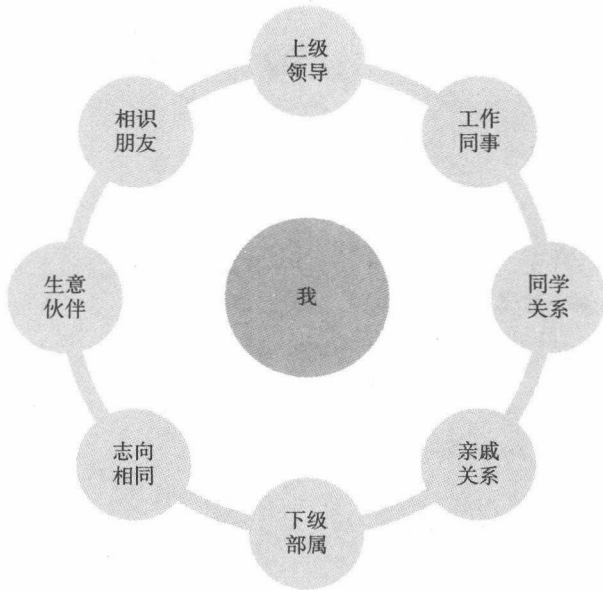
一个人拥有的人脉资源就包括很多方面。具体地说，在中国社会中，许多人际关系都可以自发地衍生成人脉资源，例如，亲戚、朋友、同学、校友、街坊、邻居、同事、师生、师徒、战友、领导、部下、同乡、同党、结拜、世交等等。善于整合资源的人大多主动构建且拥有当中的大部分资源，而一般普通人仅仅拥有其中很小的一部分。

一个企业也是如此。在企业经营过程中，涉及地方政府部门、市场管理机构、政策资源、人才资源、技术资源、信息资源、竞争对手情报资源和拥有的金融资源、土地资源及所处的地方环境资源、社会治安、劳动力保障等多种资源。

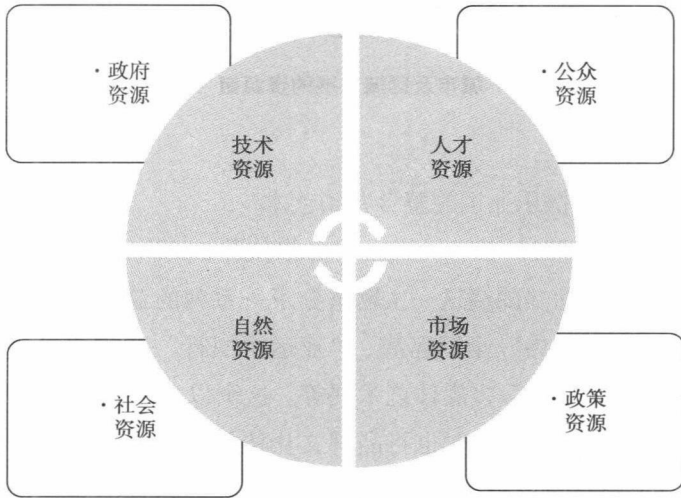
一个城市、乡镇拥有的历史人文、自然生态、气候、降水量、交通优势、政府规划优势、上一级政府的关系、矿产、农林土特产等，都是可以整合的资源。

例如，广东省江门市拥有“中国第一侨乡”的资源，广大的海外华侨在改革开放中陆续返乡投资、省亲等，即为区域发展带来了巨大的财富。

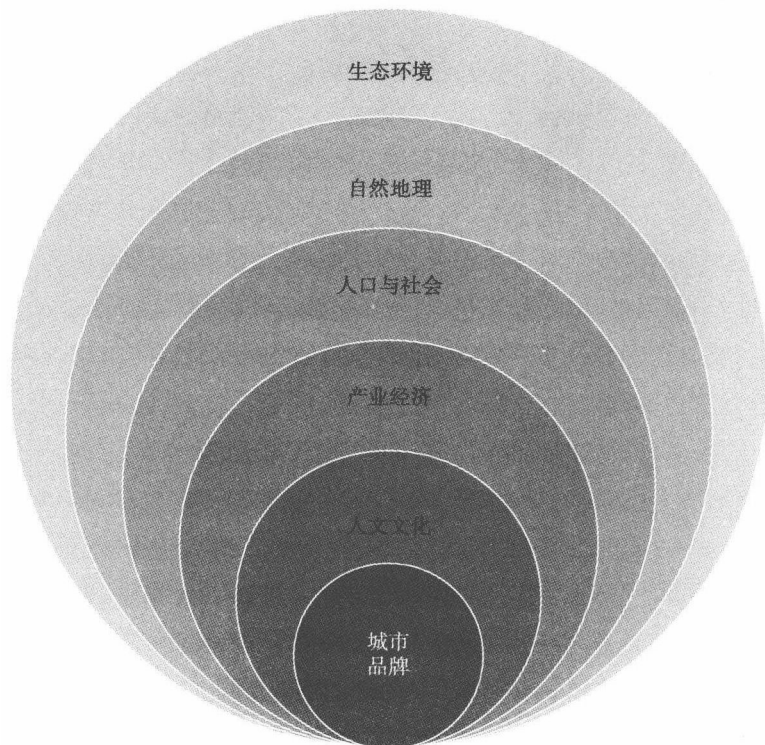
当我们每一天每一时都处在选择中时，穿什么衣吃什么饭买什么车找什么对象选什么合作伙伴用什么员工择什么模式，看似轻飘飘的“选择”两个字却足以让人体悟一辈子。人生之最伟大的力量在于选择，选择应该成为撬动财富之门的支点。人生之富在选择，在于选择的智慧、选择的格局、选择的境界、选择的力度！



个人的人脉资源组合



企业的资源组合



城市及区域发展的资源组

【案例】TCL，快乐亚运的整合营销艺术

2009年，作为2010年广州亚运会合作伙伴，TCL正式推出“快乐亚运新视界”传播理念并围绕这一主题举办了一系列的亚运推广活动，其中包括“快乐亚运新视界”全国巡演、“亚运中国行”大型文艺晚会、“亚洲之路”文化之旅、TCL多媒体艺术展等。这个以“快乐”为主题的系列策划，在传递亚运热潮的同时也将品牌文化传播到了亚洲各地，构建了一个独具特色的亚运营营销平台。

整合传播

2008年北京奥运会引发的体育热情让许多品牌嗅到了体育营销所带来