

●大道经营丛书●

整合经营

张九元 吴峰◎编著



中国经济出版社
www.economyph.com

《大道经营丛书》之

整合经营

张九元 编著
吴 峰

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

整合经营/张九元编著. - 北京: 中国经济出版社, 2004. 4
(大道经营丛书)

ISBN 7-5017-6283-X

I. 整… II. 张… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 010640 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 夏冰 (电话: 010-68355210、13661196240)

责任印制: 张江虹

封面设计: 北京中子画艺术设计有限公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: A5 1/32 印 张: 11.25 字 数: 251 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6283-X/F.5059 定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

作者简介

张九元，男，实战派企业管理专家。中华培训网、中国管理传播网特约专家。北京智慧谷企业家学习俱乐部坐堂专家。美国终生领导艺术管理学院（中文）教授。北京九元方舟企业管理研究中心主任，首席咨询师。

三年农村基层工作经历，八年大型国企中层管理经验，四年小型国企法人运作实践，三年高校理论研究与管理培训经验，八年咨询公司顾问实践。

擅长企业发展战略、规范化管理、管理系统设计、业务流程重组咨询和各类培训。以解决实际问题见长，善于协调各种关系，整合内外资源。

二十几年来不断有经济理论、企业管理、领导科学论文在省部级刊物上发表，并参编过十数册教材和论著。经常应邀在管理类研讨会上演讲，颇受听众欢迎。

电子信箱：zgm58@163. com

作者简介

吴峰，男，大学文化。曾在黑龙江某报社工作，先后提任过任《青年之友》杂志社广告部主任，黑龙江某科技有限公司经理，影视协会和经济报刊协会策划师，中国经济发展论坛事业部负责人等。同时兼任中华龙网媒体经营总临

8年来，专注于媒体运作活动策划，与国内千余家媒体有密切业务联系，在广告投放方面有非常丰富的经验。参与过数部电视连续剧的策划和拍摄。对媒体投放有较深入的研究，参与过多家公司在央视及各省市台、报刊等媒体上的投放，成效显著。

电子邮箱：wufeng6868@163. com

总 序

经营一说，我国古来有之，本谓经度营造。语出《诗·大雅·灵台》“经始灵台，经之营之”。引申为筹划营谋。虽然古今释义稍有差异，但相去不远。倒是由于我们数十年来引入美式管理理论，却让经营与管理混为一谈。因此，我们就会经常听到有某某管理学家，却不曾有某某经营学家之说，原因皆出于此。好在美国人自己习惯了，心里明白不会混淆，倒是把混沌留给了我们。理论上的混乱导致实践上的错位，到了非明确指出并立即改正的时候了。

我在此提出这一问题并非标新立异，只是想还事物一个本来面目，让经营和管理所表达的意思分别各就各位。应该也是一件幸事。按中国人的思维方式，解释中国企业的问题，也许对普通的中国经营和管理人员有所帮助。

经营与管理混为一谈，其缺陷是显而易见的。除了字义的含混以外，还会混淆企业治理结构中各个层次人员的职责范围，造成都管都不管的局面。而一旦出现了这种问题，大家都还有理由，因为从根本就没说清我是做经营还是做管理？本丛书就是力图在这个问题上说得清楚一点，但是我可不敢打包票，我是诚惶诚恐地去做了，实在说不

清楚也只好请各位专家批评指正了。然而，最怕引起论战，因为这不仅耽误很多宝贵的时间，还会使本来比较简单的事情变得复杂化。这层意思在我的另一本书——《简约管理》中做了更为详尽的说明。

话不说有些不甘心，说出来又有点战战兢兢，咬咬牙还是说出来痛快。索性将浅薄公之于众，任君评说吧！

企业经营应适应时代的变革，才能在激烈的竞争中立于不败之地。有经营专家指出，作为企业经营者，如何应对知识经济的冲击，抓住机遇，迎接挑战，已经成为不容回避的重大课题。一个组织的经营水平可以从以下几个方面加以衡量：组织的决策模式、外部知识的获取模式、员工的学习模式、员工间的沟通模式、沟通内容和沟通手段、组织信息对内部员工的开放程度、有关制度的完善程度等。从目前国际企业组织的发展趋势来看，主要是建立起扁平化、网络化、智能化、虚拟化及全球化的组织。扁平化是指企业通过技术网络同消费者、研究机构之间构筑一个互动的信息反馈机制。网络化可使企业领导和广大员工从传统的等级制度关系变成非正规的网络关系，从而提高员工的自信以及经营效益。智能化既要求职工不断提高个人知识和智慧以及不断地超越自我，又强调企业的系统思考和知识的整合力量，以不断再造企业的无限生机。虚拟化能依靠信息技术建立起临时网络，是一种灵活机动的新型企业的组织形式。全球化让企业为了实现其目标，可以突破企业界限，在广阔范围内寻求各生产经营环节及各生产要素优化组合的一种形式。

中国经济已发展到了一个关键的历史时期，企业要从实物形态为中心的经营转变到以价值形态为中心的经营，使企业经营集约化、多角化、集团化、国际化，并形成一个统一、开放、有序的市场体系，造就一支与新形势相适

应的经营者队伍，已是刻不容缓了。

本套丛书由四本独立但又互相关联的著作组成，谓之《整合经营》、《虚拟经营》、《特色经营》和《永续经营》。因为每一本都有前言，为节约诸君的时间起见，在此不再赘述内容了。

本套图书之所以冠以“大道”二字，是作者以为“经营”学说是以阐述企业“大事”的学问，而非事无巨细地罗列，且本丛书是从中国哲学的角度阐述企业经营问题的，故曰：大道经营。

市面所售图书，整合、虚拟类词汇似乎已经用滥，但又似乎言犹未尽。“蔺相如、司马相如，说相如，实不相如”也。仁者见仁，智者见智，如此便静待仁者智者评说了。

书中既有理论的探讨，也有实例的分析，旨在带给大家一些有益的信息，希望能对企业家、企业管理人员、政府公务人员和理论工作者有一定的启发，同时也能对正在读研、读博的天之骄子们有一定的助益。我虽然付出辛苦编了此套图书，但并不认为这套丛书在理论和逻辑上已臻完善，甚至于在行文措辞上还有不少疏漏，有些观点还要在实践中得到检验。但如果这大胆而有益的探索，能够给读者带来一定启迪，从而起到抛砖引玉的作用，我们将不胜欣慰。

编著者

2004年4月于京城崇文轩

前言

进入新世纪的中国，正处在一个持续开放、急剧变革的社会之中。我们面对的是一个时时刻刻都需要你审时度势、因势而动的环境，稍有懈怠就会掉队。虽然建立市场经济的号角已经吹了好多年，然而体制的变换毕竟不是一朝一夕的事，即使思想上的障碍已经消除，但由于涉及到各方面利益的调整，新世纪之初的中国，仍然处于体制的艰难转换之中。尽管如此，时代的发展仍是有目共睹的，即政府与企业的关系逐步理顺，法制作为维护社会秩序的工具日趋完善，市场经济观念正逐步深入人心，企业经营和管理都有了长足的发展。

当今，中国已加入 WTO 数年，全球经济一体化进程已经开始，中国经济体制的改革实际上面临着双重的挑战。一方面，我们要完成工业经济的建设，建成世界上最有规模、最有质量、最有竞争力的现代化工业体系；另一方面，为了造就真正有国际竞争力的企业，必须面临追求效率与公平的市场经济的挑战。而这一切，都使肩负着艰巨历史使命的中国企业肩上的担子愈加沉重。

中国企业面临的核心问题是解决竞争力，而核心竞争力又是企业的经营问题。进入 20 世纪 90 年代以后，经济发达国家的企业尽管没有受到中国企业那种体制、产权等问题的困扰，

但他们也感到了面临适应市场经济的重大挑战。这使得我们认识到，中国的企业不仅面临体制的问题，还有经营的问题。一方面，要在规范化、股份制等体制方面进行改革，不进行改革，就不能从根本上提高我国企业的国际竞争力；另一方面，也要在企业的经营战略和策略方面有一个大的提高，不提高经营水平，企业就不能发展。君不见我国企业间的差距已在拉大，而且拉大的速度也在加快，这都是核心竞争力在起作用。

近几年来，随着市场经济的深入发展，我国商品市场已从过去的计划经济时期残存的卖方市场转为全面的买方市场，而不能适应这一市场变化的许多企业则迅速出现经济效益大滑坡，陷入了亏困的境地。中国的企业迫切需要诊断治疗，中国的企业经营现状、市场经济都呼唤着经营的革命，这一革命的重要组成部分就是整合经营。

21 世纪是市场经济、信息经济和知识经济的时代。市场竞争的内容已由质量的竞争转向了速度的竞争、信息的竞争和知识的竞争，市场竞争的范围也由地区扩展到了全球范围，世界已变成地球村。面对市场经济大潮的冲击，各个国家的企业都不可避免地感到了压力和危机，企业如果不能及时调整自身的发展战略，抢占战略制高点，则其后果堪忧。

面对这一局面，企业也不是没有危机感，也采取了一系列的改革措施，但真正收效显著的又有多少呢？可以说是微乎其微的，不然的话，怎么会有那么多亏困的企业！究其原因，就是企业采取的那些措施只不过是头痛医头、脚痛医脚的权宜之计，因而也就不能从根本上解决问题。可以说，企业经营整合是 21 世纪企业生存、发展之必须，应当予以高度重视。

我们面临的知识经济时代，是一个全新的时代。伴随着潜在利润的诱惑，权力结构的转移与调整，新社会阶层的出现与旧社会阶层的逐步消亡，每一个国家、民族、企业和个人都必须适应时代的变迁和需要，调整自己，响应新时代的召唤。

新时代召唤新一代潜在利润的发现者和实现者，使社会在迈向更加丰裕的过程中拓展更为广阔的人类生存空间。

本书旨在阐明：在市场经济条件下，企业应该如何从经营理念、经营理论、经营观念、经营思路以及经营策略等方面进行全面努力，消除社会上存在的经营上的各种严重的认识误区，以符合市场经济客观规律的新的认识来开展全面的经营整合，提高企业的市场竞争能力，整合整体使之得到大于各部分加总的效力。当然，要真正搞好企业，也不是仅靠本书所提供的方法就能简单成功的，还要辅之以其他方法。在企业经营这个复杂的系统工程中，必须做到经营、技术、管理一起抓，企业全面整合与政府部门改革一起搞，物质文明和精神文明建设一起上，并牢记一切都需从市场竞争与企业实际出发，才能全面走上企业的成功之路。

企业的经营整合还将随着我国市场经济的发展而不断向前发展，本书的各个观点也将进一步接受市场经济实践的检验。这里，谨把我们目前的研究成果奉献给中国的企业界，旨在帮助屹立时代潮头和欲泛舟商海的朋友们借鉴，举一反三，启迪智慧，开拓思路，更新观念，引导读者们来共同研讨中国企业经营整合的新课题，把这个企业经营不能回避的关键性问题更好地研究深透，从而在波涛汹涌的商海大潮中乘风破浪，奋勇向前。

整合经营是一个新的课题，也是一个难度较大的课题。由于作者水平的有限，书中一定有不少缺点和不成熟的看法，欢迎企业界师友及广大读者不吝赐教，批评指正。

编著者

2004年4月于京城崇文轩

目 录

导 论 整合经营就是优化

资源配置 (1)

一、重新审视经营很重要 (1)

二、明确企业的经营思想 (4)

三、优化配置企业的资源 (14)

第 1 章 战略整合是发端 (22)

一、战略整合能护佑生存发展 (22)

二、战略整合的几种重要方法 (27)

三、联盟是战略整合的重中之重 (39)

四、实施战略整合的主要任务 (49)

第 2 章 组织整合是搭台 (53)

一、组织整合的原则和内容 (53)

二、企业组织整合的必要性 (58)

三、组织整合的基本方法 (74)

四、组织整合的基础和保证 (88)

第 3 章 流程整合是铺路	(96)
一、企业流程及流程整合	(96)
二、企业流程的类别整合	(101)
三、企业流程的跨范围整合	(104)
四、企业流程的动态整合	(108)
五、企业流程的局部整合	(111)
六、企业流程的系统整合	(113)
第 4 章 营销整合是演出	(116)
一、营销整合的基本思路	(116)
二、营销队伍的纵横整合	(125)
三、营销整合重点要突出	(131)
四、细分顾客进行营销整合	(135)
五、电子商务促进营销整合	(148)
第 5 章 资本整合是造血	(152)
一、资本整合带来新课题	(152)
二、企业家的快乐三级跳	(156)
三、资本整合的战略选择	(174)
四、整合产品与资本经营	(193)
第 6 章 智本整合是超越	(197)
一、盘活智财人尽其用	(197)
二、减借外脑巧妙整合	(213)
三、智慧资本整合前途无量	(222)
第 7 章 管理整合是基础	(225)

一、管理理论的历史沿革	(225)
二、现代管理的十大观念	(231)
三、旨在创新的整合管理	(235)
四、管理者面临的新挑战	(240)
第 8 章 生态整合是命脉	(257)
一、企业生态与生态整合	(257)
二、企业生态与环境系统	(262)
三、企业生态设计与运行	(269)
四、整合企业的生态系统	(273)
五、经商法则似自然法则	(277)
第 9 章 文化整合是灵魂	(283)
一、企业文化建设决定未来	(283)
二、企业经营需要文化整合	(293)
三、整合古今文化发扬传统	(298)
四、整合中西文化借鉴经验	(311)
五、企业文化必有本土特色	(319)
结束语 整合经营企业未来	(326)
一、整合经营的着力点	(326)
二、整合经营的成与败	(331)
三、整合经营未有穷期	(335)
参考书目	(340)

导 论

整合经营就是优化资源配置

当人类跨入 21 世纪的时候，历史已经将企业推到了社会的前台，企业已成为社会组织或集团的主体和社会进步的生长点，现代社会已发展为企业社会。中国的问题是企业的企业问题，而企业的问题又是如何经营的问题。在此，我们引入了“整合经营”这个概念，以使我们的企业经营再上一个新的台阶。

为使我们的探讨能够在一个坚实的基础上进行，我们还是从经营的本义说起。

一、重新审视经营很重要

在探讨企业生存与发展的理论中，管理的论著要远远多于经营的论著，然而我们认为，经营和管理相比较，经营显然是更具全局的问题，因而也是应着重加以探讨的问题。

企业要适应市场，就必须十分重视经营问题。

企业的主要任务是为社会提供价廉物美的产品和服务，

为国家和企业自身创造更多的经济利益。要实现上述任务，企业就必须在不断变化的环境中生存下来，并逐步发展。因此，企业不仅要善于管理，更要善于经营。

（一）经营的涵义

所谓经营，是指企业为了自身的生存发展和实现自己的战略目标所进行的决策，以及为实现这种决策而开展的一系列活动。一个企业经营能力的高低以及经营效果的好坏，主要取决于对市场需求及其变化能否正确认识，企业内部优势是否得到充分发挥，以及企业内部条件与市场协调发展的程度。换句话说，就是要看企业适应市场能力的高低。在理论界，对于经营与管理概念内涵与外延的表述还有许多争议，为了明确经营在本书中的地位，我们认为经营是包含了管理的大部分功能的企业宏观决策活动，因它较少涉及企业具体管理的一般内容，而以宏观探讨为主，兼及与经营相关的微观内容。

（二）企业经营的功能

企业经营的主要功能是：

1. 预测市场的变化

政府对经济政策的调整，产品价格的变动，社会购买力的提高，技术的进步，季节的变化，社会风俗习惯的改变以及竞争的加剧等等，都会影响市场，使市场需求和供给永远处在不断的变化之中。因此，企业必须具有预测市场变化的能力，以便根据这种变化来调整自身的经营行为。

2. 协调整个企业内部和外都活动

为适应市场需求和适应市场变化，企业必须动态地调

整企业内外部活动。企业的活动可以分为两个大的部分：一是企业内部的生产组织活动，包括按照自然规律和经济规律，对生产活动进行计划、组织、指挥、协调、监督、控制等。如采用先进的生产组织形式，合理地进行生产分工和组织协作，对生产、技术、设备、物资、资金进行具体的管理等。二是与市场打交道的各种活动，包括筹集资金、购买各种生产资料、招聘员工、开展市场调查和预测、产品销售、技术服务等。只有把这两部分活动有机地结合起来，才能适应市场的变化，达到企业预定的目标。这第二个部分也就是我们所说的经营活动。

3. 发现和利用能使自己发展成长的机会

当今的市场呈现变幻莫测，高频震荡的特点，其中挑战多多，而机会也相对多多。

企业是在适应市场的变化中生存和发展的，因此必须从市场的不断变化中发现有利于自己成长发展的机会，并善于利用这种机会发展壮大自己。

（三）企业经营的内容

企业经营的功能决定了企业的经营活动主要包括以下四个方面的内容：

1. 预测市场前景

预测市场包括了市场调查，在调查研究的基础上，对市场需求和供给的现状和变化、技术的进步、资源的变化、竞争的发展、经营方式和经营战略的变化等等，做出科学预测。

2. 做出科学决策

在准确预测的基础上，对企业的发展方向、目标、以及达到目标的重大方针政策等做出正确的决策。决策的正