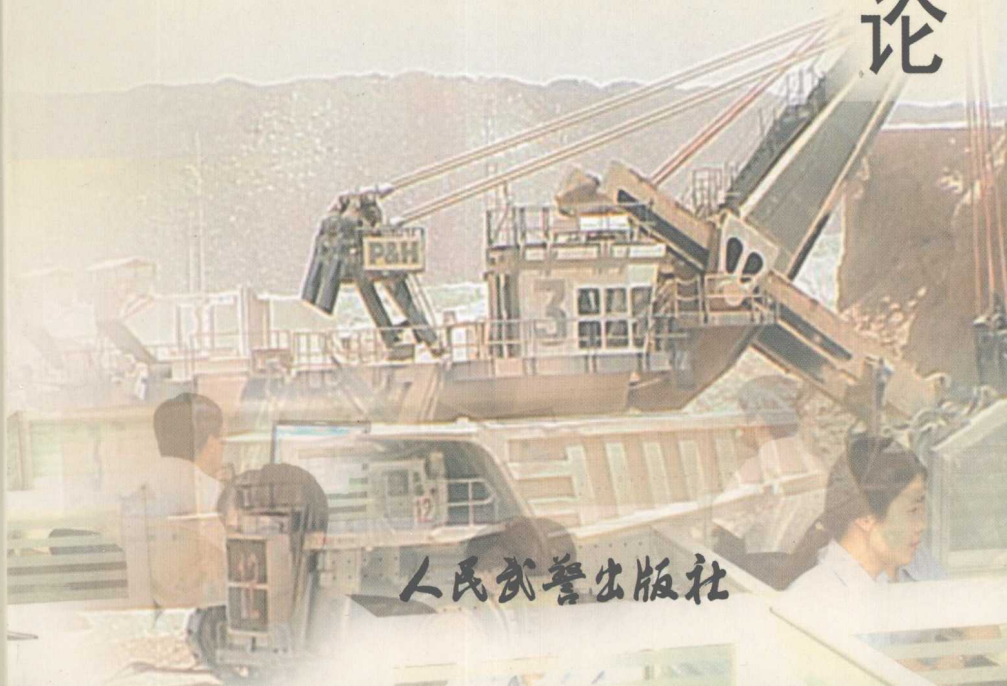


资源整合方法论

张庆祥
孙振泽 著



人民武警出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

资源整合方法论/张庆祥 孙振泽著. - 北京: 人民武警出版社, 2007.7

ISBN 978-7-80176-216-0

I. 资… II. ①张…②孙… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 074961 号

书名: 资源整合方法论

编著: 张庆祥 孙振泽

出版发行: 人民武警出版社

社址: (100089) 北京市西三环北路 1 号

图书部电话: 010-68795387 发行部电话: 010-68795350

经销: 新华书店

印刷: 金星印刷厂

开本: 850×1168 1/32

字数: 278 千字

印张: 13

印数: 1-3000 册

版次: 2007 年 7 月第 1 版

印次: 2007 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-80176-216-0

定价: 56.00 元



孙振泽

张庆祥

出版有《资源整合方法论》、《危机应对》、《军事地质应用》等著作。

致读者

尊敬的读者：

这白纸黑字间，
看不到财富的支付单；
这诸多的章节里，
找不到高管者的成功秘诀；
这真实的案例中，
也没有诠释追求高效的策略。
只是想和那些有过成功夙愿的人们，
探讨一个共同关注的话题，
那就是：
挖掘自己的潜力，
整合周围的资源，
在这天尽其时，
地尽其利，
人尽其愿的时代里，
去实现那五彩缤纷的梦想。
如果您用心，
愿意在那星星点点的字里行间去寻找，
也许会有启迪，
也许会有畅想，
也许会给您拼搏带来冲动，
也许会给您奋斗注入力量；
只要凝聚智慧，

在探索的路上无悔的前行，
不仅会找到成功的机会，
也能收获曾经有过的希望。

作 者

2006年9月于北京

目 录

第一章	资源整合概论	(1)
第二章	资源及资源类型	(32)
第三章	资源有效整合的方式和方法	(57)
第四章	资源整合与企业管理	(89)
第五章	资源整合与市场营销	(120)
第六章	资源整合与资本运作	(155)
第七章	资源整合与战略规划	(186)
第八章	SWOT 分析的资源整合	(219)
第九章	信息资源整合	(250)
第十章	无形资源的整合	(279)
第十一章	战略资源整合	(322)
第十二章	人力资源整合	(349)
第十三章	城市资源整合与运营	(379)

第一章 资源整合概论

第一节 什么是资源整合

资源的稀缺性是经济学一个最基本的出发点，因为稀缺，才有抢夺和竞争，才有对如何有效地利用有限资源的研究，才产生了经济学。但在此之前，整合已经产生了，就是如何有效的利用。可以说，资源与整合是相伴而生的，没有资源，整合就成为无源之水、无本之木；而没有整合，资源就不能满足人类的需要，也就没有发展的可能性。

从万物的本质上看，都具有对资源的依存关系，而表现出明显的利己与排他性，这是个体得以存在和发展的前提。

之所以说上面一段话，就是为了揭示一种矛盾：一方面是资源的稀缺，一方面是若干个体对资源的索取。这两者形成一种碰撞，形成了无可避免的竞争规律：获益者从中发展强大；失利者演变为弱势群体。竞争既可以产生差距，也可以缩减差距，人类就是在这种不断的打破平衡，又不断的争取平衡的循环往复中前行与发展。

阳光、空气、水、矿产、土地是自然的资源，团队、文化、设备、环境是人类创造的新资源。对这些资源的获取、组合和利用（即资源整合），形成了我们今天的人类文明。由此可见，人类文明的发展史就是资源整合的发展史。

当人类还是海洋生物形态的时候，已经学会如何摄取海洋中的物质，同时保持和发展有利于向高级生物进化的基因信息，向更高级的甥物进化；当海洋动物入主陆地，当原始人开始钻木取火和群居生活，生物的存在形式在不断地进化。这些表明资源整合的范围越来越大，而随着历史的发展，人类资源整合的方式和方法也日趋多样化。

在人类发展的早期，原始人从自然界中获取资源，总是以较为直接的方式进行：攀摘野果、围猎野兽乃至洞穴居住，无一不是以直接的、缺乏转化形式地利用自然资源。此时，个体体力和团体聚集是获取资源量的主要决定因素。总之，个体的强弱往往更多的是取决于人体性。

当历史越过奴隶社会，进入封建社会时期，以封建家族为单位的存在个体开始了它的演绎模式。让我们以一个长年生活在大山的农夫为开端：他的资源仅限于几亩土地，一间木房，也许还有一头牛，一群羊或一片树林。可是，忽然有一天，他走出大山，进入了集市，他的见识空前地增长——或是对集市上商品的行情有所了解，或是熟识了几个生意人，或是听了集市上说书人的一个段子。这时，资源整合的条件忽然就具备了——他从此有机会重新思考他日复一日的大山生活，进而产生改善的期望；他也可以借说书人段子的传播，在乡村里受到人们的喜爱和欢迎。这个时候，机会产生了——他可以借用市场上的行情，利用人们对他的欢迎，收集一些土特产或其它什么物品，到集市上找到那几个生意人，开始他的从商生涯。通过从商的逐渐富有， he 可以从乡下迁到城镇。于是其子女受教育环境空前改善，由此促进下一代的持续兴旺。

以家为主体开展的资源整合，通过两代甚至三四代可以得以实现，这是封建社会的生产力和社会环境所决定的。这种家族式发展的演绎过程，有两个特点：一是资源整合是以家庭为单位实现的；二是整合的成功者（即富人）总是少数。这种渐进式的、缓慢的整合形式，被当时流行的精明、务实、能干等字眼所代替。虽然其内涵与资源整合另无二致，但资源整合还没有形成一种理论。

到了 20 世纪，世界发生了不可思议的变化。蒸气机的使用和电的出现，为人类的物质生活创造了无限种可能性。而与此同时，社会意识形态、政治、经济形态在大工业时代的作用下，也得到

空前的发展，变得前所未有的复杂和成熟。在这种新的社会形态中，社会获取资源的形式更多地是从社会机构中得以体现，个人的力量，更多的只有作用在某个组织中才得以发挥作用。同时，由于城市的功能聚集和文化繁荣作用，一个国家乃至整个世界的最具优势的资源，大部分集中在城市。因此，现代城市成为比原始时期的森林残酷得多的生存环境。

城市化进程的规律告诉我们，人类生存的现实和趋势，将会是一个无可争辩的城市命题。在小说家眼中，城市是一座石头森林，因为它代表一种灵魂的广漠与苍白，一种红尘万丈中的无奈与寂寞；在政治或经济学家的论述里，城市是人类文明和经济发展的聚合体；在城市人的心中，城市是一个艰难、繁华、令人失望又迷恋的栖居地；在农村人的眼里，城市是一种灿烂与神秘，还有一种未知的恐惧和适应的艰难。

而经济发展的现实也在告诉我们：当今最为高级和有效的资源整合，是在城市里实现的。在贫困的乡村，信息的缺乏，教育的滞后，生产资料的落后，成为一种绝望的沼泽，陷住了痛苦而麻木的乡下人；与之对应的另一个世界里，是发达的都市。在那里，由于资源的聚集和整合作用的叠加，人才辈出，商贸繁荣，物质丰富。

但是，城市的整合早已不是传统意义上的整合——它需要若干个体的共同作用，但它的能耐和形式又远远超越了个体，如同无数台大小不一的机器。与机器所不同的，是它对零件的要求远远超越了零件本身，它强调一种社会性的动作，即如同一出数千人参加的舞蹈，既要求步调一致，又要求全体成员心神合一。

资源的种类越来越多，整合的难度也越来越大。于是，人类感到现在需要对资源整合有一个深入的、彻底的、全面的研究和了解。在经济学已经取得了重大成果的今天，资源整合终于也正式登上了历史舞台。

在我们今天所处的这个社会里，无论是一个国家，一个团体、

一个家庭乃至一个人，要通过资源的利用与组合，实现自身的成就与辉煌，其复杂性与艰难性已经空前地增加了——如果说原始社会的资源整合，只要通过一个人，即独舞即可实现，而封建时代的资源整合，要通过多人舞方可实现的话，那么，现代社会的资源整合，则必须通过千人舞，乃至万人舞才可实现。因此，它要付出相当大的代价和相当长的准备期。以至于个人的十年寒窗苦读，还要加上几年的社会实践，磨练调动和协调千人舞的本领，整合政府、社会、科技、人力、人文等资源，方可实现个体的目标。

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，而你对资源的整合利用决定你最终成为什么。在这一原理的作用下，每一个个体都在努力地获取和组合新的资源，这种整合可能是一种自我的学习提高，可能是有意识的增加社会实践的次数，可能是获取一笔资金或其它财产，可能是争取一个就业机会和平台。但是，在这个新的时代，除了上述的自私原理与稀缺资源的竞争原理之作用外，还添加入了社会的复杂性。正是这三者共同作用，产生了新时代残酷的生存竞赛。

在这种新的残酷中，国家、团体、家庭或个人所能做的和必须要做的，首先是对于资源的了解与学习，其次是对好资源与坏资源或无用资源的辨识，再次是锻炼使用资源的能力，最后是协调和整合资源的能力。如果没有这种主动的辨识、学习与行为意识，任何个体都将一如海洋中的树叶那般随波逐流，找不到方向而无可依托。说到“海洋”这个词，就会想起生命中若干种类似海洋的事物：世俗如海，苍生如海，稍有不慎，就足以使我们失足于无边的红尘；时光如海，宇宙如海，个体渺小得甚至可以忽略了本身；城市如海，喧嚣如海，足以淹没任何个人的声音；商场如海，职场如海，它需要个人具有能够左右自己命运的力量和意志。

如果让我们估计一个孤助无援的人在海洋中淹死的几率，一

个稍有常识的人都可以回答，那是 100%；如果那飘浮中的人的资源增加到一片浮木，则他的求生机率增加到 40%；再进一步，他的资源增加到一个指南针和一块面包，他的求生机率增加到 60%；当他的资源增加到求生的欲望和对方向的把握时，生存的几率增加到 80%……

所以，当资源层次从现有资源到主动意志，再到辨识能力和组合运用能力一步步迈进的同时，我们越来越变得主动和可以控制自己的命运。

我们由此也可以看到，资源整合是十分重要和必要的。但在 21 世纪的今天，究竟什么才是资源整合呢？

在战略思维的层面上，资源整合是系统论的思维方式，就是要通过组织和协调，把组织内部彼此分离的职能，把组织外部既参与共同的使命又拥有独立利益的合作伙伴整合成一个为他人服务的系统，取 $1+1$ 大于 2 的效果，并且实现 $1+1=1$ 的经济效益。

而在战术选择的层面上，资源整合就是优化配置的决策。就是根据组织的发展战略和市场需求对有关的资源进行重新配置，以突显组织的核心竞争力，并寻求资源配置与客户需求的最佳结合点。目的就是要通过组织制度安排和管理运作协调来增强组织的竞争优势，提高服务水平。

简言之，资源整合就是将可以利用的自然资源、社会资源等运用多种经济手段进行合理的重新组合、配置，以达到所有资源发挥最大、最彻底的功能作用，形成一个完善、高效、科学、系统的思维方式和决策。

我们由此就可以发现，这个世界无论是进步还是倒退，国家无论是强大还是弱小，家庭无论是兴盛还是衰落，个人无论是幸还是不幸，都是资源整合的结果——无论这种整合是有意还是无意，是主动或是被动。资源整合有其自私性、自发性和时代性，而作为万物之灵的人类，作为新时代背景下的新人类，更是应该

走向一种对自我资源进行整合的开悟、辨识与主动性。只有这样，个体才能有序地生存和发展，而人类和人类周遭的世界才能变得更加的繁荣和美好。

第二节 资源整合的现状和发展方向

1.2.1 资源整合的现状

一、我国 21 世纪全球资源战略

1、资源战略

是指开发利用资源的总体谋略和全局筹划。中国 21 世纪全球资源战略，是适应全球经济一体化与建设社会主义现代化强国对资源需求不断增长的客观需要，在下世纪利用人类共同的全球资源解决中国资源供需矛盾的总体谋略和全局筹划。主要包括战略环境研究，即制定战略的国内外背景；战略指导思想与目标；总体战略与子战略；战略部署与阶段；战略对策与措施。

依据我国 21 世纪全球资源战略，我国有针对性的制定了一系列的决策。首先就是从自身做起，开始对自身资源的整合和深挖潜。2000 年 1 月，党中央、国务院面向新世纪，高瞻远瞩，总揽全局，做出实施西部大开发的重大战略决策。1 月 16 日，国务院西部地区开发领导小组及其办公室成立，实施西部大开发战略全面展开。西部大开发的范围涉及国土面积 685 万平方公里，2004 年末总人口约 3.72 亿人，2004 年地区生产总值预计 2.57 万亿元。

6 年来，在党中央、国务院的正确领导下，经过各地区、各部门尤其是西部地区广大干部群众的共同努力，西部大开发开局良好，取得了明显成效：

——中央投入力度不断加大，西部地区经济社会发展加快。6 年来，中央财政性建设资金累计投入 4600 亿元，中央财政转移支付和专项补助资金累计安排 5000 多亿元。国家投入带动了社会投入，西部地区全社会固定资产投资年均增长 20% 左右。国民经济发展逐年加快，从 2000 年到 2004 年，GDP 增长分别为 8.5%、

8.8%、10.0%、11.3%、9.5%，预计 2005 年将超过上年。

——交通、水利、能源、通信等重大基础设施条件改善。5 年累计，西部地区新开工建设 60 项重点工程，投资总规模约 8500 亿元。交通干线建设方面，5 年新增公路通车里程 9.1 万公里，其中高速公路 5600 公里；新建铁路铺轨 4066.5 公里，建成投产铁路新线 2819.6 公里，复线 1653.6 公里，电气化铁路 1831.3 公里；青藏铁路累计铺轨 777 公里；建成干线机场和支线机场 22 个，在建项目 16 个。西电东送工程，累计开工项目总装机容量 3600 多万千瓦，输变电路 13300 多公里，新增向广东送电 1000 万千瓦电网建设任务提前一年完工。建设了四川紫坪铺、宁夏沙坡头、广西百色、内蒙古尼尔基等一批大型水利枢纽工程。改造了 115 个灌区、建设了 535 个节水示范项目、安排了 621 座病险水库除险加固工程。

——进一步改善了农村生产生活条件。5 年累计安排投资 71 亿元，解决了西部 3200 万人饮水问题。国家投入 46 亿元，将居住在生态环境脆弱、不具备基本生存条件地区的 102 万贫困人口实行了生态移民。安排 10 亿元，用于农村 96 万口户用沼气池建设。解决了 969 个无电乡通电问题，6.8 万个行政村通了广播电视。

——生态建设得到显著加强。到去年末，退耕还林工程累计完成陡坡耕地退耕还林 1.18 亿亩、荒山荒地造林 1.7 亿亩。从 2003 年开始实施退牧还草（采取禁牧、休牧、轮牧、草场围栏等方式恢复草原）工程，累计治理严重退化草原 1.9 亿亩。天然林保护、京津风沙源治理工程以及长江上游水污染治理、中心城市污染治理等项目进展比较顺利。

——社会事业发展步伐加快。教育方面，国家累计投入 150 多亿元，支持西部地区教育特别是农村义务教育。投入 65 亿元，加强西部农村公共卫生设施建设。

——特色产业发展加快，东西合作方兴未艾。5 年来，西部

地区的电力、煤炭、石油、天然气、有色金属、棉花、畜牧、旅游等产业，以及部分装备制造业和高新技术产业加快发展，在全国市场上已占有越来越重要的位置。西部地区5年累计吸收外商直接投资90多亿美元，东部地区已有1万多家企业到西部地区投资创业，投资总规模超过3000亿元。

——有效地拉动了国内需求。西部开发和重点工程建设需要大量的设备、材料、技术和人才，为东中部地区企业“西进”提供了广阔的市场空间和大量的投资机会。东中部地区也是西气东输、西电东送、交通干线、退耕还林、天然林保护、京津风沙源治理等一大批西部开发重点工程的直接受益者。

而作为西部大开发最大的一项工程就是西气东输战略，2004年底，西气东输工程宣布正式投产，并全线实现商业运营！上海将有110多万户居民用上来自4000公里之外的塔里木的优质天然气。

西气东输工程西起新疆轮南，如蜿蜒的巨龙，穿越戈壁沙漠，爬上黄土高原、太行山脉，飞跨黄河、淮河、长江，途经10个省、自治区、直辖市，全长约4000公里，设计年输气量120亿立方米。这条横穿神州大地的巨大管道，生动地诠释了西部大开发的战略意义——它一头为西部发展注入了活力，一头为东部腾飞提供了能源后盾，实现了市场要素资源的有机整合，承载了区域统筹、协调发展的历史重任。

2、国内资源

是指在生产投入中来自国内的各种资源，包括自然资源和社会资源（人才、资金、技术等）。而自然资源是有限的，要想取得更大更快的发展，就只有在社会资源这方面进行“挖掘”。于是，人才、科技的重大作用就体现了出来。我国也针对这一现象，提出了“科教兴国”战略。

“科教兴国”思想的理论基础是邓小平同志关于科学技术是第一生产力的思想。1977年，邓小平在科学和教育工作座谈会上提

出：“我们国家要赶上世界先进水平，从何着手呢？我想，要从科学和教育着手”，“不抓科学、教育，四个现代化就没有希望，就成为一句空话”，明确把科教发展作为发展经济、建设现代化强国的先导，摆在我国发展战略的首位。从 70 年代后期到 90 年代初期，邓小平同志坚持“实现四个现代化，科学技术是关键，基础是教育”的核心思想，为“科教兴国”发展战略的形成奠定了坚实的理论和实践基础。1992 年，中国共产党第十四次全国代表大会上，江泽民同志指出：“必须把经济建转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来”。

1995 年 5 月 6 日颁布的《中共中央国务院关于加速科学技术进步的决定》，首次提出在全国实施科教兴国的战略。江泽民在会上指出：“科教兴国，是指全面落实科学技术是第一生产力的思想，坚持教育为本，把科技和教育摆在经济、社会发展的重要位置，增强国家的科技实力及实现生产力转化的能力，提高全民族的科技文化素质。”同年，中国共产党第十四届五中全会在关于国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建设中把实施科教兴国战略列为今后 15 年直至 21 世纪加速我国社会主义现代化建设的重要方针之一。

1996 年，八届全国人大四次会议正式提出了国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标，“科教兴国”成为我们的基本国策。

为全面落实科教兴国战略，农业、工业、国防、财贸等行业和部门都提出了依靠科技振兴行业的发展战略。各省、市、自治区及各地（市）、县（市）也制定了科教兴省、科教兴市、科教兴县的发展战略和发展方针。1988 年，江苏省率先提出实施“科教兴省”战略，决定转换经济增长方式，从过去主要依靠廉价资源和廉价劳动力逐步转换到主要依靠科技水平和劳动者素质上来。“科教兴国”作为一项全国性的战略提出后加速了地方科技事业和经济的发展。1996 年，国家科技领导小组成立，各地方相继成立

了科技领导小组或科教兴省（区、市）领导小组，截止到 1997 年 6 月，全国共有 26 个省（市、区）和计划单列市成立了科技领导小组。据统计，到 1997 年底，全国已有 20 多个省、200 多个城市制定了以科技促进经济发展的计划。

1998 年 4 月，在中国科协主办的“科技进步与产业发展专家论坛”第 3 次大会上，我国学者宣布，从 1981 年到 1997 年的 10 多年里，我国科技进步贡献率达到 31.65%。同年 5 月，为了严格执行《教育法》、《科技进步法》，落实《中国教育改革和发展纲要》、《中共中央、国务院关于加速科学技术进步的决定》中有关教育、科技投入的规定，国务院办公厅转发了财政部《关于进一步做好教育科技经费预算安排和确保教师工资按时发放的通知》。《通知》要求各级政府财政部门保证预算内教育和科技经费拨款的增长幅度高于财政经常性收入增长。《通知》第一次明确了对财政预算执行中的超收部分，也要相应增加教育和科技的拨款，确保全年预算执行结果实现法律规定的增长幅度。

1998 年经中央批准，国家科技教育领导小组成立，并于 6 月 9 日举行第一次会议。朱镕基总理主持，指出要深入贯彻江泽民同志关于知识经济和建立创新体系的重要批示精神，国家要在财力上支持知识创新工程的试点，要加大对科技和教育的投入。

“科教兴国”全面落实科学技术是第一生产力的思想，坚持教育为本，把科技和教育摆在经济、社会发展的重要位置，增强国家的科技实力及向现实生产力转化的能力，提高全民族的科技文化素质，把经济建设转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来，加速实现国家的繁荣强盛。

3、国外资源

主要指购买国外的商品和劳务。进口商品包括两部分，一部分是生产资料，如直接用于建设和生产的技术装备和包括石油、铜、铁等矿产资源在内的原材料。另一部分是供国内居民使用的消费品。无论是生产资料的进口还是消费资料的进口，都应看作

是对国外资源的利用。进口的生产资料无疑是投入生产的国外资源，而进口的消费资料虽然不是直接用于生产，但却起到了对国内资源投入的替代作用，故而亦可以看作是对国外资源的利用。进口量的增加意味着国外资源投入规模的增大。^[1]

2005年10月27日，中国石油天然气集团公司对外宣布，已于10月26日加拿大当地时间上午9点16分，通过其旗下全资子公司中油国际成功收购了哈萨克斯坦PK石油公司。

PK公司在哈拥有12个油田的权益、6个区块的勘探许可证，具有较大的勘探潜力。通过发挥中国石油天然气集团公司的资金、技术和管理优势，PK公司所属油田的生产规模将会得到进一步扩大，将为今年年底竣工的中哈原油管道提供稳定可靠的油源。同时，PK项目发展加快，将为保障哈当地油品安全供应、扩大哈油气生产规模、促进哈经济发展起到积极的作用。中国石油天然气集团公司成功收购PK公司，积累了宝贵的大型跨国兼并、收购的成功经验。

4、外贸依存度

指一个国家或地区在一定时期（通常为一年）内，对外贸易总额与GNP或GDP的比率。有时亦分别用出口依存度（出口值对GNP或GDP的比率）和进口依存度（进口值对GNP或GDP的比率）来表示。出口依存度可看作一国经济增长同世界市场对该国商品需求的依存关系。出口依存度越高，表示世界市场的需求对该国经济增长的推动力越大。进口依存度越高，表示利用国外资源对该国经济发展的作用越大，或者说一国的国民产出中越来越多的部分需要利用国外资源。

5、经济全球化

是指生产要素以空前的速度和规模在全球范围内流动，以寻求相应位置进行最佳资源配置。亦有人认为，经济全球化是世界各国的经济在生产、分配、消费等方面所发生的一体化趋势。毫无疑问，经济全球化以生产资本向全球扩张为突出特点，它打破