

整合发展

如何做强做大企业的学问

徐旭 著



中国经济出版社
www.economyph.com

整合发展

——如何做强做大企业的学问

徐 旭 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

整合发展：如何做强做大企业的学问/徐旭著. —北京：中国经济出版社，
2004 年 .1

ISBN 7 - 5017 - 6215 - 5

I . 整... II . 徐... III . 企业经济 - 经济发展 - 研究 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 104662 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：叶亲忠 (电话：88380089)

责任印制：石星岳

封面设计：白长江 徐景祥

经 销：各地新华书店

承 印：北京东光印刷厂

开 本：690mm × 1000mm 1/16 印 张：23.5 字 数：310 千字

版 次：2004 年 2 月第 1 版 印 次：2004 年 2 月第 1 次印刷

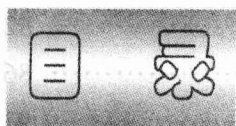
印 数：1 - 3000 册

书 号：ISBN 7 - 5017 - 6215 - 5/F·4996 定 价：38.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店：66162744 地 址：西四北大街 233 号



概论 大整合时代 大整合发展	1
----------------------	---

第一部分 整合发展篇

第一章 有效整合资源才能做强做大企业	15
企业自我整合	16
整合宝典之一	22
企业整合企业	23
整合宝典之二	31
企业集成整合	32
整合宝典之三	45
第二章 学习整合是做强做大企业的基本功	46
学习环境整合	47
学习理念整合	50
学习方法整合	53
学习内容整合	59
学习效果整合	62
整合宝典之四	64
第三章 思想整合是企业整合发展的总开关	65
思想整合的魅力	65
思想整合的程序	69
思想整合的转化	75
整合宝典之五	80

第四章 文化整合是做强做大企业的灵魂	81
文化整合主体过硬	82
文化整合理念先进	86
文化整合内容明确	91
文化整合方法科学	96
整合宝典之六	102
第五章 战略整合是做强做大企业的核心能力	103
战略资源的整合	104
战略定位的整合	111
战略内容的整合	113
战略能力的整合	117
整合宝典之七	122
第六章 整合再造是企业整合发展的一块基石	123
整合再造效果显著	124
整合再造理念先进	127
整合再造方法制胜	130
整合再造目标更高	134
整合宝典之八	136
第七章 市场整合是做强做大企业的命脉	137
市场整合创造更大的发展空间	138
顾客整合培育更大的顾客群体	141
营销整合创造更大的市场业绩	145
整合宝典之九	150
第八章 品牌整合是做强做大企业的必由之路	151
品牌价值整合	152
品牌战略整合	154
品牌特质整合	157
品牌形象整合	159
品牌传播整合	162

整合宝典之十	163
第九章 团队整合是做强做大企业的根本保证	164
思想整合释放团队能量	164
文化整合铸造团队灵魂	167
学习整合萃取团队智能	169
组织整合集聚企业人才	172
领导整合提升团队核心	173
整合宝典之十一	176
第十章 整合哲学是指导企业整合发展的精华	177
整合就是多而合一	178
整合发展就是普遍性与特殊性的统一	180
整合发展是思维和实践两个创造的统一	183
整合宝典之十二	188

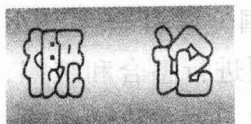
第二部分 整合文库篇

一、认清形势 抓住机遇 实现企业重组新生	191
二、新世纪企业百年发展谋略	201
三、整合更大资源 做强做大企业	209
四、世纪新元年 思想大整合	215
五、搞好战略整合 确立核心战略	222
六、东风纸业整合再生 国有民营开始运行	234
七、主动应对入世 努力加快发展 成败在于整合	241
八、新世纪 新整合 新发展	251
九、整合智慧 提升品牌 创造财富 全面小康	255
十、探索成功 走向成功	275
十一、胡青经营管理企业的部分格言	311

第三部分 整合成果篇

一、整合企业形象 再展国企雄风	315
-----------------------	-----

二、谋划发展战略 再铸国企辉煌	323
三、中国特色 CIS 战略整合再造企业的创新成果	328
四、整合国有资产 实行民本经营	331
五、新思维 新活法 新境界	335
六、运用 CIS 战略整合再造企业	342
七、永葆创业激情 再谱创大新篇	347
八、想大才能做大 人赢才能全赢	356
后记	362



大整合时代 大整合发展

我以圣徒之所望自勉：

对关键性事务——整合。

对重大的事务——求变。

对所有的事务——宽大。

——美国总统布什就职演说

最近发表的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》中明确提出：“按照统筹城乡发展、统筹区域发展、统筹经济社会发展、统筹人与自然和谐发展、统筹国内发展和对外开放的要求，更大程度地发挥市场在配置资源中的基础性作用，增强企业活力和竞争力，健全国家宏观调控，完善政府社会管理和公共服务职能，为全面建设小康社会提供强有力的体制保证。”

中共中央提出的城乡、区域、经济社会、人与自然和国内国外五个“统筹发展”，实际上就是“整合发展”。在这里，“统筹”和“整合”，可以说是同义词，“统筹发展”和“整合发展”是同义语。

为什么美国总统在宣誓施政纲领的就职演说中，以圣徒之所望宣布的最为首要的一条行为准则是“对关键性的事务：整合”？为什么我们党中央明确提出，为全面建设小康社会，必须进行五

个方面的“统筹发展”？难道这是巧合吗？当然不是。无论是从美国总统施政和行使国家权力的角度，还是从我国完善社会主义市场经济体制和全面建设小康社会的角度，都必须进行整合和统筹，一个共同的根本性的原因是，时代变了，世纪变了，无论是美国、中国，还是全球的经济、政治、文化、社会、科技、自然等等发展方式、发展特征、发展目标和发展要求都变了。当今世界已经进入了一个新的整合发展时代。不论是世界经济、世界政治和思想文化，还是世界军事、世界外交和科学技术等等，无不处在前所未有的大变革、大调整、大重组、大整合之中。它的集中表现就是正在深入发展的全球经济一体化和政治多极化。整个世界都是在这种快速多变的大整合中发展和更新的。

在这个大整合时代，世界经济和各国经济的大变革、大调整、大重组和大整合的特点，更为明显和更为突出。从二十世纪八十年代以后，市场经济体制实现了全球大整合，传统的社会主义计划经济体制都被整合到全球化的市场经济体制之中。作为推动和主宰市场经济发展驱动力的世界资本，也实现了全球化的大整合，这是更为巨大和不可阻挡的整合世界经济的力量。整合各国经济、国际经济和全球经济的主体是被称为经济王国的跨国公司和全球公司。它们代表资本的意志和欲望，在全球范围内整合资本、整合市场、整合资源、整合科技、整合人才等等一切要素，为实现自己全球化发展的最大目标服务。他们不仅深知而且体验到，只有进行全球化的大整合，才能实现全球化的大发展。大整合是大发展的上乘武功、最高技术与核心能力。现代市场经济的全球化配置资源，实际上就是全球化的资源和要素的大整合。世界经济和各国经济大整合的另一个最为重要的标志，是被称为世界经济联合国的世界贸易组织 WTO，不管价值观念和社会制度如何，世界上的大多数国家都加入了这个用统一规则进行游戏的世界贸易组织。换句话说，就是用大家都必须奉行和遵从的统一规则来整合世界贸易。用通行的国际惯例和世贸规则来整合本国的经济

和贸易活动。

在世界经济大整合和大发展中，国家与国家经济之间、企业与企业竞争之间、世界经济体与经济体之间，甚至政府与政府的经济职能之间，都处在一个从未有过的经济整合关系之中，不是主动地进行自我整合，就是被动地进行自我整合；不是主动地去整合别人，就是被动地被别人整合。大至国家乃至国家集团，小至一个全球公司、跨国集团、一个企业以及个人，无时无刻不是在整合自己和整合别人，无时无刻不是在为了自己的最大利益和奋斗目标，最大限度地整合、支配、运作属于自己和属于别人的经济资源和发展要素。大的发展要整合、支配和运作大的资源和大的要素；小的发展要整合、支配、运作小的资源和小的要素；没有和不能整合、支配和运作的资源和要素，就不能发展。因此说，当今世界的一切经济发展，都取决于资源和要素的整合配置能力、整合配置本领和整合配置程度。从这个意义上说，现代市场经济，实质上就是整合经济，即通过整合技术和整合能力，来支配和运作更大的资源与要素，以实现更大的经济发展。

从二十世纪八十年代开始，中国经济也开始了亘古未有和史无前例的大改革、大调整、大转型、大变化、大整合、大发展的历史大进步的过程。经过二十多年的大变革、大整合和大发展，中华民族开始了伟大的复兴运动和全面发展振兴的历史进程，它所取得的伟大成就和文明进步是举世公认和令人瞩目的，它所开创的成功道路和美好前程是深得人心的。在二十多年的发展实践中，人们认知和认同了中国经济的大改革、大调整、大整合和大发展；人们拥护和实践中国经济的大改革、大调整、大整合和大发展；人们在中国经济的大改革、大调整、大整合和大发展中，也在不断地增强和提升通过大整合实现大发展的能力与水平。这是最具有决定性意义的事情。

进入二十一世纪以后，随着北京申奥成功和中国加入世贸组织（WTO），中国经济发展又进入了一个更新的大整合时期。“整

合”正在成为中国经济、中国企业和大众传媒中最为流行的词汇；“整合”正在成为中国经济发展、中国经济结构和产业结构调整升级、中国企业兼并重组和资本运营、中国企业再造和提升以及做强做大等等都必须经历的过程。在这种经济大整合和企业大整合的新的历史时期，摆在中国企业面前的道路只有两条：一是积极主动地整合自己和整合别人，一是消极被动地被人整合。前者是一条发展之路，是做强做大之路，是成功之路，后者是一条死亡之路和失败之路。只有能够和善于整合一切可以利用和运作的资源的企业，才能寻求和实现更大的发展。大整合则大发展，小整合则小发展，不会整合和不能整合就不会发展和不能发展。这是已经被国内外成功发展的企业和世界 500 强的实践经验所一再证明的普遍规律。

不管我们的企业、政府、经济主体和企业家及经营管理者们是否愿意面对和接受，世界的和中国的整合经济时代，不但早已来临，而且正处在向深广发展的新的时期。企业的自身生存和发展需要整合，企业的做强做大做优需要整合，企业的重组、购并、联盟和扩张首要的问题也是必须进行整合。国有企业的有序退出，民营企业的扩张发展，首要的问题更是整合。中国经济结构的战略调整，产业结构的调整、优化和升级，不首先经过成功的整合也不会达到目的。我们企业的再造和信息化的实现、学习创新型企业的创建、现代物流业的发展、西部大开发战略的实施和东北老工业基地的调整与改造等等，一切经济与企业的发展问题都离不开整合，更不用说中国企业走向世界实现全球化的资源配置，从而实现全球化的更大发展了。世界 500 强做大的核心武器就是整合技术和整合能力。中国企业做强做大和更多更快地成为世界 500 强的希望就在于整合技术和整合能力，我们最为稀缺的东西就是整合技术和整合能力，中国企业与世界知名企业、著名企业和成熟企业的最大差距也在于整合技术和整合能力。因此，培养、构建、增强和提升企业的整合技术和整合能力，已经成了中国企

业发展的第一要务。

企业的整合技术和整合能力的载体是企业家和企业家群体或企业家团队。我们知道，企业之间的竞争是企业家之间的竞争，企业家之间的竞争是企业家能力的竞争。在整合经济时代，传统上的经营管理能力已经让位于企业家的整合能力，是否具有善于整合的能力，已经成为衡量企业家能力和素质的首要标准。企业家之间的竞争已经集中地体现在整合能力的竞争上面。只有真正具有强大的资源和要素的整合能力的企业家，才能在大整合时代支配、整合和驾驭更大的资源，从而实现企业的更大发展。

历史和现实的经验证明，凡是成功的大企业家，都是一个大整合者，都是一个善于整合更大资源和更多要素的大整合家。他们的整合技艺高超，整合智慧超群，整合能力惊人，整合成果辉煌。他们出类拔萃和卓越独到的整合能力，就是他们驾驭市场经济的能力、优化资源配置的能力、实现全球化最大发展的能力。做大企业、做大产业、做大经济，实际上都是在做大资源整合、做大要素配置、做大资本运营和做大经济发展。与发达国家相比，我们非常需要而又极其缺少的就是这种善于进行大整合的大企业家。

整合是一种科学，整合是一种技艺，整合是一种能力，整合是一种方法；整合也是一种思维、一种理念、一种创造和一种发展；整合又是一种互动关系、动态过程、矛盾统一和最优结果。优化资源配置是整合，创业经营管理是整合，兼并重组联合是整合，科技创新和系统集成等等都是整合。有纵向整合、横向整合、功能整合和系统整合；有个人整合、企业整合、城市整合、国家整合和组织机构整合；有经济整合、产业整合、文化整合、科技整合、思想整合、流程整合和工作整合；有战略整合、战术整合、整体整合和局部整合；有决策整合、体制整合、制度整合和策略整合。在企业的发展中有市场整合、顾客整合、营销整合、产品整合、技术整合、人才整合、品牌整合、经营整合、管理整合、

团队整合、资产整合、资本整合、购并整合、CIS整合、流程整合、企业再造整合等等。此外，还有动态整合和静态整合、正效应整合和负效应整合、时间整合和空间整合及时空整合等等多种多样的整合。整合有很多要素，有逻辑程序，有内在规律，有科学方法，有多种技艺，有哲学指导，有明确目的，有检验标准和成功原则等等。因此，整合是一个整体性、系统性、目的性、科学性、动态性、艺术性、创造性、经济性和最优性非常强的过程。

本书准备通过一个整合发展的企业案例和著名企业家很强的整合能力，来研究和阐述整合技艺和整合能力对中国企业生存、发展和做大做强极端重要性与其非常关键的作用。

这个企业就是在东北较有名气的创大纸业有限公司，这个同样较有名气的企业家就是“全国五一劳动奖章”获得者胡青。他们不是一个企业，而是由多个企业所组成的企业集团。他们也不只是一个最具整合发展能力的胡青企业领导人，而是一支善于整合发展的领导团队、经营管理团队和员工团队。他们的公司是一个介于大小之间的中型企业，准确地说是多个中型企业所组成的创大集团。这些企业原来都是国有中型企业，经过整合、再整合和多次整合，现在都成为适应市场经济体制发展的生机勃勃的民营企业。他们的企业分布在东北三个省内，都是经过自我整合和相互整合而生存和发展起来的，现在正满怀信心地继续通过整合而发展扩张和做大做强。他们已经探索出了企业整合发展的规律，闯出了一条整合发展企业的道路，形成了一个整合发展的新型模式。他们现在已经具备了很强的整合发展能力，又制定了今后整合发展的战略，他们已经走上了整合发展的成功道路。这是他们经过十年苦苦探索和孜孜闯路实践的结果，也是他们时时学习和勇于改革创新成果，同时又是他们学习吸收当今世界最为前沿的管理思想、管理理念和管理技术，结合中国企业和自身企业的具体实际而创造出来的令人钦佩的硕果。他们是在中国经济发展和企业发展进入大整合、大发展时代产生和涌现出来的整合发展

的典型案列。也可以说，他们是中国企业改革和发展的缩影和样本。他们改革和发展、经营和管理企业的成功经验与典型案例，不仅为省报省台、《人民日报》和中央电视台等全国性与地方性的媒体所报道和传播，不仅在省、市乃至全国性的经验交流会和大型研讨会上交流与推广，而且被国家教委组织编写的全国高等院校经济管理教学案例库选为典型案例，后来又被中国企业管理科学研究院作为典型案例选入教学和培训案例库。

我们对这个企业和企业集团一直跟踪研究了十多年，是他们企业“三位一体”的有中国特色的企业形象战略的策划设计者，是企业创办学习型组织的指导者，也是企业经营管理和整合再造的顾问。十多年来，深切地感受到他们的企业和领导人，在企业改革发展和经营管理方面有很多很多创造和创新，有很多别人没有认识到和做到的东西，也有很多走在中国企业经营管理前沿和最先与世界最先进的经营管理思想、理念和技术接轨的地方。虽然现在他们的企业规模还不算大，整体实力还不够强，但是他们已经找到和走上了一条整合发展的成功道路，无论是从理论上来说还是从实践上说，这本身就是对中国企业改革发展和经营管理的一个重要贡献。总结、研究、论述和推广他们企业整合发展的典型案例、宝贵经验和发展模式，无论是于人还是于己都是大有益处的。

《整合发展》全书共三大部分。第一部分是整合发展篇，共有十章，是本书的主体与核心部分。第一章主要是企业整合资源做强做大的过程，主题为有效整合资源才能做强做大企业。也可以说是纵向写企业整合发展的过程。由于这一章写了企业自我整合、企业整合企业和企业集成整合，而在这三种整合发展中又分为三个类型的整合，所以篇幅很长，达到两万多字。在这一章中我们总结概括了他们一些独创性的整合发展形式。例如在企业自我整合发展中，他们创造了适应性的企业自我整合、创造性的企业自我整合和跨跃式企业自我整合。整合的目的是使企业能够进入市

场、适应市场、创造市场和赢得市场，整合的过程是不断改革、变革、再造和创造社会主义市场主体的过程，是企业进行革命性和创造性的过程，同时也是创建社会主义市场经济体制的战略问题。这个整合过程真实地反映了中国国有企业，从计划经济体制向市场经济体制发展变化的客观规律。这是一个极为重要的企业根本性变革的过程，也可以说是中国企业的一场革命。凡是成功地经历和完成了这样的革命过程的企业，都生存下来和发展上去了，否则也就被市场经济淘汰掉了。这是一个非常残酷的适者生存和不适者被淘汰的企业进化过程。这也是企业能够在市场竞争中生存并能够通过整合资源实现发展的前提和基础。市场配置资源是通过企业家整合来实现的。不会和不能有效地整合资源，企业就不能在市场经济中生存和发展，这是一条规律。有了成功的自我再造性的整合，企业才能在市场经济中去整合其他企业，来实现企业的外部发展扩张，没有这样的企业整合，没有这样的资本整合，不可能把企业做强做大，不可能实现企业的快速发展扩张和低成本扩张，企业也不能上升到资本经营的最高层次，这也是一条发展规律。在企业的外部扩张的整合发展中，有三种典型形式，即平行整合、垂直整合和差异化整合。东风纸业公司和创大纸业公司都经历了这三种典型形式的整合，这亦是一个非常典型的整合发展案例。其中每个类型的整合发展规律也揭示得比较清楚和鲜明，这是很具典型意义和实践价值的。而企业集成化整合，也可以称为企业集团的整合发展，就更具典型意义了。通过多个企业在一起整合建立企业集团或企业集团在一起通过整合而实现整体协同发展，都是典型的企业集成化或集团化的整合发展。这是更高层次和更复杂内容的整合发展。在企业集成化整合中，我们主要总结和阐述了他们最为重要的三种整合，这就是共同愿景的整合、领导能力的整合和成功要素的整合。这三个方面的整合，既有创大公司和东风公司的特殊性，又有企业整合发展的普遍规律性。任何一个企业集成化整合发展，都必须首先进行好这

三个方面的整合。没有共同愿景的整合，企业集团就没有共同的核心价值观和集团企业的灵魂。没有起决定作用的领导能力的整合，就不能建立起企业集团的领导核心。“无论是在繁荣昌盛时期，还是在平淡无奇的年代，富有创造性和影响力的领导都是任何一个伟大企业的基石”。领导能力是一个企业所拥有的最为重要的资源，也是最为稀缺的最有价值的资源。而创大公司、东风公司、洮佳公司和大连创大公司，凡是胡青为董事长、党委书记和总经理的公司首先和一贯抓的就是领导班子的建设、领导能力的开发、领导团队的提升。成功要素的整合同样对追求更大成功的企业来说也是至关重要的。因为它是培育和建立成功基因、成功能力、成功文化和习性的整合，这是追求成功和创造成功的极其重要的整合。

从第二章“学习整合是做强做大企业的基本功”到第九章“团队整合是做强做大企业的根本保证”共八章，主要是写企业的系列整合，也可以说是企业的职能整合。这是横向写企业整合发展过程。当然企业的系列整合不只是这么几种，创大公司的整合发展实践也是大大超过这些内容的。还有一些十分重要的整合由于某种原因而没有写。例如资本整合、组织机构整合、企业利益整合、企业人才整合和企业领导团队整合等等都没有写。第十章“整合哲学是指导企业整合发展的精华”是第一部分整合发展篇的总结和升华。在这一章里我们力图从哲学上揭示和阐释整合发展的内涵、特征、要素、程序和规律。明确提出整合、发展和整合发展都是哲学范畴，都是当今世界整合、发展和整合发展规律的客观反映。整合和整合发展是自然界、人类社会和思维中普遍存在的客观规律，是我们世界观和方法论高度的哲学范畴，是反映时代精神精华的东西。从企业管理理论和实务的角度来说，整合发展又是一种科学、一种学问和一种技艺。是能够创造企业、创造财富、创造价值和创造成功的经营管理理论和技术。因此，我们可以说，整合既是哲学又是发展，既是经营又是管理，既是学

问又是技术，既是思维又是理念，既是过程又是结果，既是实力又是能力，既是创新又是创造等等。所以这一章是极为重要的，是讲整合发展的世界观和方法论的，是揭示整合发展规律的。从哲学的高度学习和掌握整合发展规律是最根本最有用的。

《整合发展》的第二部分是整合文库篇。共十一篇文章，都是东风纸业公司党委书记兼厂长和创大公司、洮佳公司、大连创大公司董事长兼总经理胡青同志关于整合思想、整合智慧、整合技术和整合实践方面的讲话、报告、总结和专题发言汇集，由于这些文集具有丰富的整合思想、理念、智慧、技术、规律、模式和程序等方面的内容，具有很强的秘笈性的文献价值，所以我们将这一部分编入本书作为整合文库篇。在编入本书时有的做了一些整理和一些技术处理，有的做了较大的删节和调整，这样一来使整合发展的思想和内容更加突出和更加鲜明。从中我们也可以看出作为多个企业的老总胡青，在整合发展理论和整合发展实践方面所具有的很高造诣、很高素质、很高能力和很高业绩，可以说他是企业整合发展哲学的信奉者，整合发展模式的主要创造者，成功进行整合发展的实践家，是一个著名的以整合发展见长的企业家。

《整合发展》的第三部分是整合发展成果篇。共八篇文章。都是全国性的重要报纸刊载的反映东风纸厂、创大纸业公司、洮佳有限公司和大连创大公司整合发展成果的选集。这是新闻媒体更为客观地反映企业整合发展辉煌业绩的真实报道。编入本书也是很有价值的。这些年来，全国性的大型经验交流会和高层次学术研讨会以及专题报告会，作为创大公司的领导多次应邀参加大会交流和介绍，在全国性和省市级的报刊杂志上宣传报道他们的成功经验和辉煌业绩的也很多，这里只选比较有代表性的文章八篇。读者可以从中看出他们整合发展的成就是多么显著和突出。

综观《整合发展》全书，既有鲜明的企业案例性特点，又有突出的学术研究特征；既从哲学高度揭示和阐释企业整合发展的