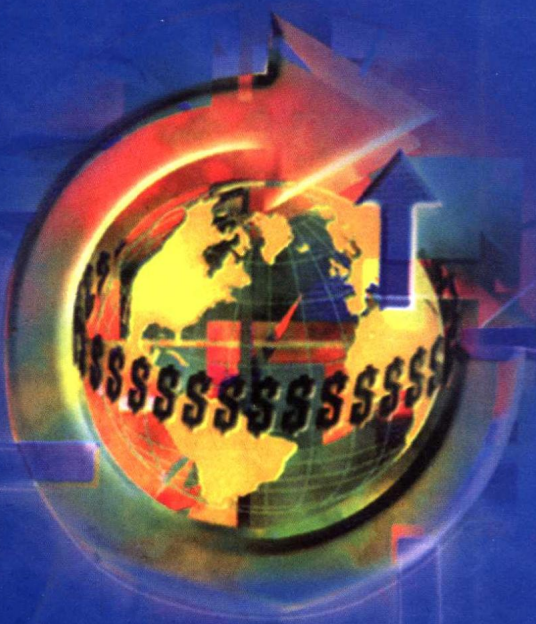


整合策划技术

■ 编著 合德莉 原秀卿
主编 陈放



全球兼并整合风起云涌

企业形象整合策略探析

整合技术手段全面推出

500 强做大的核武器——整合技术

世界进入整合时代，整合是生产力放大器

时事出版社

整合策划技术

合德莉 原秀卿 编著

主编：陈 放

时事出版社

图书在版编目(CIP)数据

整合策划技术/陈放主编. —北京:时事出版社,

2001.1

ISBN 7-80009-633-5

I. 整… II. 陈… III. 企业合并—基本知识 IV.
F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 85745 号

出版发行:时事出版社

地 址:北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编:100081

发行热线:68797590 68797595

传 真:68418647

电子邮箱:shishichubanshe@sina.com

经 销:全国新华书店

印 刷:时事印刷厂

开本:850×1168 1/32 开 印张:14.375 字数:360 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

定价:25.00 元



作者简介

陈放 资深策划家，涉足策划十几年，大小案例几百起，各类创意上万起，在全国做报告近500场，听众累计超百万人次，接触企业数千家。

曾长期进行系统工程、发展战略、创意技术研究，他的“企业病诊断”技术尤其以提出独特的创意与系统整合为见长，曾被日本人称为“创意九段”……1993年提出“千年庆典”系列创意几百套，1998年在国内首次全面启动“千年庆典”创意活动遍布全国，大获丰收……在国企、民企纷纷陷入困境之时，联合国内外智业界同行推出了旨在为中国企业号脉诊断的“中国蓝十字工程——诊断病企工程”……目前已在全国十几个省市建立了几十家分支机构……在国家西部大开发形势下，推出了“西部脑库——智业西进工程”，把策划之笔引向了西部诸多省份。

根据其多年理论研究及商战实践，提出了颇具特色的策划流水线技术——企业病诊断技术、超级快速创意技术、非线性策划技术、反策划技术、精神捆扎打包技术……

现任北京合德利策划有限公司董事长、（美国）国际策划学会中国地区秘书长、中国“蓝十字工程”总策划、“西部脑库——智业西进工程”总创意、《中国策划》杂志执行总编……并兼几十家集团公司总策划，战略顾问等。科研成果曾获中国军科院一等奖、国家论文一等奖；策划成果曾被评为中国“98十大策划经典个案”，“99十大策划经典个案”及“2000年中国策划成果博览会金奖”等。

恪守“读万卷书，行万里路”的人生准则。

反策划技术

编著 万桂如 祝建东

主编 陈放



有进或退有胜败，有策划必有反策划
要想策划市场，必先策划对手
反策划基本原理，反策划技术作局
反策划方程式，反策划对手分析

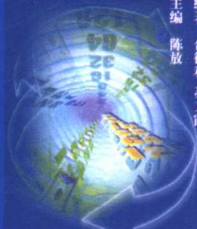
时事出版社

《反策划技术》 定价：22.60 元

策划技术手册

编著 合德利 苏文直

主编 陈放



没有革命的理论，就没有革命的行动
没有策划的技术，就没有科学的策划实践
能否掌握一流的策划技术是策划人致胜的关键

时事出版社

《策划技术手册》 定价：26.50 元

策划培训热线：

010-65561770

65561772

图书邮购电话：

010-85964427

13901024578

目 录

第一章 导 论	(1)
§ 1.1 世界进入大整合时代	(2)
§ 1.2 整合的种类	(3)
§ 1.3 整合的基本要素	(4)
§ 1.4 整合的基本模式	(6)
§ 1.5 整合的基本程序	(7)
第二章 整合策划	(9)
§ 2.1 整合策划的基本特征	(9)
§ 2.2 整合策划的基本原则	(10)
§ 2.3 整合策划的基本程序	(18)
第三章 企业并购整合	(22)
§ 3.1 企业并购整合的回顾	(22)
§ 3.2 企业并购的动力源	(26)
§ 3.3 并购方并购的动因	(27)
§ 3.4 被并购方要求并购的原因	(30)
§ 3.5 企业并购对我国经济的作用	(30)
第四章 企业兼并整合	(35)
§ 4.1 我国企业兼并的发展趋势	(35)
§ 4.2 建立我国的企业兼并市场	(36)
§ 4.3 企业兼并的原则	(38)
§ 4.4 我国企业兼并的具体方式	(39)

§ 4.5	兼并方企业的条件·····	(40)
§ 4.6	被兼并方企业的条件·····	(43)
§ 4.7	银行在企业兼并中的作用·····	(44)
§ 4.8	企业兼并的操作程序·····	(46)
§ 4.9	企业兼并后的整体融合·····	(50)
第五章	企业收购整合 ·····	(52)
§ 5.1	企业收购在我国的兴起·····	(52)
§ 5.2	企业收购对象的寻找·····	(54)
§ 5.3	选择收购对象的考虑因素·····	(55)
§ 5.4	企业收购的程序·····	(57)
§ 5.5	企业收购的方式·····	(59)
§ 5.6	企业收购的准备工作·····	(61)
§ 5.7	企业收购中的价格协商·····	(63)
§ 5.8	收购协议的签订·····	(64)
§ 5.9	企业收购策略·····	(66)
§ 5.10	企业反收购策略·····	(69)
第六章	资产重组整合 ·····	(72)
§ 6.1	资产重组的必要性·····	(72)
§ 6.2	企业资产重组的申请·····	(76)
§ 6.3	企业资产重组执行机构·····	(77)
§ 6.4	企业资产重组中的增量·····	(79)
§ 6.5	固定资产的重组·····	(81)
§ 6.6	长期投资的重组·····	(83)
§ 6.7	无形资产的重组·····	(84)
第七章	市场整合 ·····	(86)
§ 7.1	市场整合导论·····	(86)
§ 7.2	市场整合方式进一步探讨·····	(92)
§ 7.3	市场整合的必要与趋势·····	(108)

第八章 战略整合	(111)
§ 8.1 战略理论概述	(111)
§ 8.2 战略整合	(118)
§ 8.3 案例分析	(123)
第九章 资源整合	(129)
§ 9.1 资源概述	(129)
§ 9.2 资源整合	(135)
§ 9.3 案例分析	(139)
第十章 制度整合	(142)
§ 10.1 制度的演变过程	(142)
§ 10.2 现代企业制度的内容	(143)
§ 10.3 建立现代企业制度必须遵循的原则	(148)
§ 10.4 什么是现代企业制度	(150)
§ 10.5 如何建立现代企业制度	(151)
§ 10.6 股份合作制的企业发展现状	(153)
§ 10.7 合作经济——股份合作制的来源	(154)
§ 10.8 股份制——股份制经济的又一来源	(155)
§ 10.9 案例	(158)
第十一章 管理整合	(166)
§ 11.1 管理传统概念与现代整合管理整合的区别	(166)
§ 11.2 管理整合的特性	(167)
§ 11.3 管理整合在企业发展中的体现	(168)
§ 11.4 管理整合的作用	(170)
§ 11.5 管理整合的关键因素	(172)
§ 11.6 中国进行管理整合的必要性	(174)
§ 11.7 管理整合的几方面努力	(175)
§ 11.8 案例	(176)

第十二章 技术整合	(191)
§ 12.1 技术进步的内涵	(191)
§ 12.2 技术进步的内容	(191)
§ 12.3 技术整合的方式方法	(194)
§ 12.4 知识经济到来,技术整合更加迫切	(197)
§ 12.5 案例	(204)
第十三章 企业核心资源的整合	(211)
§ 13.1 企业核心资源	(211)
§ 13.2 企业核心资源能力的确认	(215)
§ 13.3 企业核心资源能力的建立	(221)
§ 13.4 企业核心资源能力的运用	(228)
§ 13.5 企业核心资源能力的保持与保护	(230)
第十四章 资本整合	(235)
§ 14.1 资本整合导论	(235)
§ 14.2 资本整合的主要方式	(243)
§ 14.3 资本整合必要性、优势及在中国的意义	(253)
第十五章 营销整合	(258)
§ 15.1 营销整合概述	(258)
§ 15.2 怎样进行营销整合	(263)
§ 15.3 案例综合	(271)
第十六章 CI 整合	(279)
§ 16.1 CI 整合概述	(279)
§ 16.2 CI 整合过程	(284)
§ 16.3 CI 整合策略	(290)
§ 16.4 CI——企业形象的设计	(294)
第十七章 股市整合	(297)

§ 17.1	股市整合概念的基本介绍·····	(297)
§ 17.2	股市整合的理论、策略、目标及分类·····	(301)
§ 17.3	股市整合的实务解析·····	(314)
第十八章	价值链的整合 ·····	(319)
§ 18.1	价值链的一些基本概念·····	(319)
§ 18.2	价值链与价值链体系·····	(325)
§ 18.3	价值链分析·····	(329)
第十九章	传统企业与互联网的整合 ·····	(334)
§ 19.1	电子商务直通传统企业·····	(335)
§ 19.2	传统企业迫切需要与互联网的整合·····	(338)
§ 19.3	降度整合已经开始·····	(340)
§ 19.4	网络经济推动制度改革·····	(341)
§ 19.5	网络经济呼唤制度变革·····	(343)
§ 19.6	传统企业“e 转型”与网络公司软着陆·····	(346)
§ 19.7	“e 转型”的模式·····	(347)
§ 19.8	深度报道:家电行业“联邦制”·····	(349)
第二十章	广告整合 ·····	(365)
§ 20.1	广告定义·····	(365)
§ 20.2	广告的要害·····	(366)
§ 20.3	广告的功能·····	(367)
§ 20.4	广告的基本原则·····	(369)
§ 20.5	广告创意整合·····	(370)
§ 20.6	广告语整合·····	(377)
§ 20.7	CI(企业形象)与广告整合·····	(379)
§ 20.8	广告的新手段:互联网整合·····	(382)
第二十一章	企业文化整合 ·····	(385)
§ 21.1	文化无处不在·····	(385)

§ 21.2	企业文化的由来、内涵、作用·····	(386)
§ 21.3	玖琳凯·艾施女士和她的玖琳凯公司·····	(389)
§ 21.4	企业文化的整合·····	(393)
§ 21.5	企业文化和CI·····	(405)
§ 21.6	CS 和企业文化·····	(406)
第二十二章	品牌整合 ·····	(409)
§ 22.1	外国品牌进军中国·····	(409)
§ 22.2	品牌的基本涵义·····	(410)
§ 22.3	中国品牌的反攻·····	(411)
§ 22.4	品牌与人才·····	(414)
§ 22.5	质量——品牌的生命·····	(415)
§ 22.6	品牌整合和竞争战略·····	(419)
§ 22.7	名牌整合之本是适应市场·····	(420)
§ 22.8	别具一格出名牌·····	(423)
§ 22.9	品牌整合病·····	(425)
§ 22.10	品牌策略·····	(428)
第二十三章	整合策划的基本模式 ·····	(433)
§ 23.1	整合之心——整合的目标与原则·····	(434)
§ 23.2	整合之刀——整合的手段·····	(437)
§ 23.3	整合之路——整合的基本模式·····	(440)

第一章 导 论

“整合”一词是一个合成词。“整”即调整、整顿之意，“合”即组合、协同之意。“整合”即是调整组合、整顿协同之意。整合既可产生出新的事物，又可是原事物的发展和完善。任何事物，都处在客观世界的一个链上，都是客观世界的一个组成部分，与其他事物有着这样那样的联系，其内部各组成部分之间亦有各种或紧或松的联系。有联系必然就有相互作用、相互影响。每一事物都受它周围事物的影响，同时它又影响周围的事物，正是在与周围环境的相互联系、相互作用、相互影响中，各事物在不断地调整、组合，以期提高自己、完善自己，推动事物不断地向前发展。即每一事物时刻都在整合自己，在整合的过程中发展自己、完善自己。整合伴随着事物的始终，从这个意义上说，整合与发展变化密不可分，属于同一哲学范畴。

“凡事预则立，不预则废”。“策划”一词，在当今社会中已被广泛使用，既可作动词，亦可作名词。一般地，可将其理解为一项信息处理过程：根据事物本身的属性、特征，全面收集与此事物有关的外部环境的信息，分析它们对该事物的影响、作用过程和结果，制定出实现目标的方案、方法和方式，并在方案的实际执行中不断监控、调整，以实现预定目标。从本质上讲，策划是人类特有的一种自觉能动活动。简单地说，它是立足现实，判断未来。一般地，策划有下述几个特征：

第一，策划立足现实。策划作为一信息处理过程，首先必须得有加工处理的内容——信息。这些信息只能是所研究事物过去和现在的情况，即已发生了的事。我们只有根据事物已发生的情

况作为我们加工处理的内容。否则,策划即成了无源之水、无本之木。

第二,策划要有明确的目的。收集信息,是为了制定方案达到一定的目的。没有目的,我们就不知道要干什么,何谈怎么干?

第三,策划要拿出方案。收集信息,根据既定的目标加工处理信息,得到产品——方案。这是策划过程最基本的核心,即怎样根据现有的条件去实现既定的目标,这正是策划所要解决的问题——怎样做?是策划人员创造性思维的集中体现,也是他们策划水平高低的基本标准。

第四,策划可被评价。评价一项策划,就是看执行方案的结果与预期的既定目标是否相符以及符合的程度。显然,方案的执行结果越接近既定目标,该项策划就越成功。评价策划是整个策划活动过程不可缺少的一部分,它使策划与实际紧密结合,而不致只成为人们口头上谈谈而已的东西。

整合策划,即是分析一事物内部诸要素和它与其他事物之间的相互作用、相互影响,采取各种措施使该事物更好地发展和完善。这是一项系统的工程,它需要我们采用系统分析方法,全面衡量、分析事物内部各要素之间和事物之间的各种复杂关系,分清主次,抓住重点,兼顾其它,统筹规划,全面完善事物,推动事物健康发展。简单地说,整合策划即是对事物整合的谋划、计划和设计。

§ 1.1 世界进入大整合时代

当今世界,大至国家,小至个人,无不在时刻整合自己,以期实现各自的目标,更好地完善自己。90年代以来,随着苏联解体,东欧巨变,两极格局分崩瓦解,中国政府根据变化了的国际形势,为了我国的国家利益,积极调整和发展了同世界各国的外交关系。我国在继续推进改革的同时,先后建立了“中美建设性伙伴关系”,

“中俄战略协作伙伴关系”，“中日睦邻友好、长期合作伙伴关系”，“中欧全面伙伴关系”等。同样，其他国家为了本国的利益也纷纷整合本国的各种关系，以期在 21 世纪获得更好的发展。

在企业界，为适应新的环境和竞争格局，世界各大企业亦不断整合自己，突出的表现就是企业之间的兼并、收购、资产重组等，以提高自己的竞争力，扩大盈利空间。

2000 年 2 月 29 日，成立仅 10 个月的互联网公司盈科数码动力（简称盈动）击败新加坡电信，以小搏大，成功收购香港电讯。盈动以 381 亿美元的价格赢得了这场收购战，使其不仅拥有香港电讯丰厚的资产，而且拥有其尖端的宽频网络，成为一家集互联网内容供应商及互联网供应商于一身的宽频互联网供应商。公司的收购整合使股价急升，盈动及其主席李泽楷成为香港英雄。

企业的整合将是本书论述的重点。

§ 1.2 整合的种类

根据不同的划分标准，整合有不同的种类：

1. 根据整合对象的关系，整合可分为个人整合、企业整合、国家整合、文化整合、军事整合、思想整合、工作整合等。

2. 根据整合涉及范围、程度的大小，可分为战略性整合、战术性整合和战斗性整合。这种划分，关键在于一个“度”的掌握，并没有什么明确的界限。对同一整合，不同的人从不同的分析角度可能会把它归入到不同的类别中。如周总理的“乒乓外交”整合，如从世界范围来看，从国际意义上来分析，它对于打破两极格局的对立有着十分重要的意义，显然应是战略性的整合；如只从其他一些个别国家的角度来看，可能只是战术性整合甚或战斗性整合而已。

3. 在一个企业里来看，整合可分为决策整合、体制整合、人才整合、产品整合、营销整合、广告整合、品牌整合、技术整合、管理整

合等。

4. 根据整合对象与其产生结果的关系可分为线性整合与非线性整合。如果是“ $1+1=2$ ”,即为线性整合;否则如果“ $1+1\neq 2$ ”即“ $1+1>2$ ”或“ $1+1<2$ ”则是非线性整合。

5. 根据整合所产生的效应可分为正面整合与负面整合。如果“ $1+1>2$ ”即为正面整合;反之如果“ $1+1<2$ ”即为负面整合。

6. 根据整合与时间的关系可分为静态整合与动态整合。静态整合是在一个时间点上的整合;动态整合则是在一段时间段内的整合。

7. 根据整合的内容可分为时间整合、空间整合与混合整合。时间整合是对完成一项活动的时间安排进行整合;空间整合则是对完成一项活动各有关事物的空间排列进行整合;混合整合则是兼有上述二者的整合。在实际生活中,绝大多数整合都是混合整合。

§ 1.3 整合的基本要素

整合是一种活动,是由一些基本要素构成的动态系统,它与周围的环境紧密相连,整合活动就是由这些基本要素构成的矛盾运动。涉及整合活动的要素有许多,其中最基本的就是整合主体和整合客体(对象),它们构成整合活动系统的内部结构。由于任何事物及其活动都不能脱离周围环境而孤立地存在和发展,因而,整合活动的要素,也必须把环境因素考虑进去。

1. 整合活动的主体。

整合活动的主体即执行者,是执行整合方案的具体实践的人。整合方案是整合策划的产物,是决策者决策的结果。整合活动的主体是联结决策者与整合客体(对象)之间的桥梁和纽带,整合活动的成功与否在很大程度上取决于执行者的执行效率,这就需要

决策者建立起一套完整的对执行者的激励约束机制,鼓励他们认真执行决策者的方案,减少随意性,增强目的性,充分发挥他们的积极性和创造力。

2. 整合活动的客体。

整合活动的客体,是指整合活动所指向的对象。任何整合都必须有客体,否则就没法整合。整合客体是整合活动的必要条件。

整合客体既可是自然界的事物,也可是社会中的事物;既可是客观物质世界,也可是主观精神世界。但并非一切事物都是整合客体,只有人们与其有整合与被整合关系时,才能称其为客体。因此,对象性是整合客体的本质特征。

整合客体具有人的参与性。主体和客体是相对的,没有主体就无所谓客体,没有客体也就无所谓主体。因此,只有人这一主体参与进去了,才能说它是整合的客体。

整合客体具有动态的系统性。整合的对象无论是自然事物还是社会事物,都是以一定的层次结构组成的具有一定功能的特定的动态系统,都有其发展变化的规律。因此整合主体在把握整合客体时,既要注意结构的变动性,又要注意变动的规律性。

社会中事物的发展,是由各个系统层次的发展变化相互交织、相互作用而实现的,其发展变化往往不是单向,而是双向的,既有必然性,又有偶然性,表现出极为复杂的状况。因此,在整合时,要重视各种现象发展变化的原因,注意各结构层次、各个因素的作用,从全面分析中抓住关键,处理好各方面的矛盾,使其向既定目标的方向发展。

3. 整合活动的环境。

整合活动的环境,是整合活动的外部条件。整合的主体和客体相互结合构成整合活动的内部结构,而任何整合都是在一定的环境中进行的。整合环境是整合活动的必要条件,因为任何事物都不能脱离与周围的联系而孤立存在和发展。整合环境如何,对

于整合的进行和实施,具有重要的影响。

环境的重要性要求整合执行人员及决策人员须以时间、地点、条件为转移,根据客观环境的变化及其特点来进行整合,审时度势,因势利导,把握机遇。不仅要考虑用什么方法、手段来实现目的,而且要考虑在什么时间、什么情况下采用什么方法、手段才能实现目的。

§ 1.4 整合的基本模式

在不同的情况下,整合有不同的模式:

1. 吞并式整合。两个事物,一个事物把另一事物吸收为本身的一部分,即为吞并式整合。最为常见的是企业之间的兼并(吸收合并),可用公式简单地表示为: $A + B = A^*$ 。

2. 依附式整合。两个事物,其中一事物依附在另一事物上即为依附式整合。最为常见的是企业控制,一家企业(公司)控股另一家企业(公司),掌握该企业的经营管理权,可用公式简单表示为: $A + B = A_b$ 。

3. 中和式整合。两个及两个以上的事物共同组成一个全新的事物,原来的事物不复存在,新事物完全取代旧事物,此即为中和式整合。常见的有公司的新设合并,可用公式简单地表示为: $A + B = C$ 。

4. 分离式整合。一事物为更好地发展而分裂成几个相互独立的事物,原事物不复存在,此即为分离式整合。常见的有企业的分离。如1998年国务院决定将中保集团拆分为三家独立的国有保险公司——中国人民保险公司、中人人寿保险公司和中国再保险公司,中保集团不再存在。用公式可表示为: $A = A_1 + A_2$ 。

5. 自我整合。事物本身为更好地发展和完善自己而对自身内部各要素进行的整合即为自我整合。如公司资产重组即是这种