

·同·化·是·一·切·组·织·扩·张·的·本·质·

企业扩张失败的主要原因是同化整合的失败

扩张本质

企业扩张所遵循的原则、规律和同化本质

THE ESSENCE OF EXPANSION

朱国春 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



·同·化·是·一·切·组·织·扩·张·的·本·质·

扩张本质

企业扩张所遵循的原则、规律和同化本质

THE ESSENCE OF EXPANSION

朱国春 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业扩张是业界十分关注的话题，也是企业发展过程的必经之路，是任何企业都无法回避的问题。本书作者在对多家大型企业扩张后进行的研究表明：综观企业的成长壮大历程，不难发现，都有一个共同的特征，那就是组织以及组织内个体的壮大都是通过同化非自身的外界组织或资源来扩张自己的。同化是一切组织扩张的本质。企业扩张就是建立规则并用规则同化对方的过程。同化能力是企业扩张的第一能力。作者通过对生命组织、社会组织等的扩张过程研究，证明了同化在企业扩张中所扮演的重要角色。

对于企业是否扩张以及怎样扩张，一直是困惑企业家的难解之题。本书提出的若干观点对于在常规发展思路下经营运作的企业家而言，无疑是一剂特效药方，使其获得在观念运营方面有助于推进事业一大步的感悟和启迪。

图书在版编目（CIP）数据

扩张本质：企业扩张所遵循的原则、规律和同化本质/
朱国春著. —北京：机械工业出版社，2005.4
ISBN 7-111-16169-6

I. 扩... II. 朱... III. ①企业经济—经济发展—
研究②企业合并—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 013053 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
责任编辑：赵泽祥 版式设计：冉晓华 责任校对：罗莉华
责任印制：杨 曦
北京蓝海印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行
2005 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
1000mm×1400mm B5·7 印张·1 插页·209 千字
0001-5000 册
定价：21.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话（010）68326294
封面无防伪标均为盗版



◆ 作者简介 ◆

朱国春，核心运营模式创立人，“肯定”优先原则、惰性定律、数量重于种类原则的第一提出者，国内资深战略管理咨询顾问。现就职于大北农集团，负责集团的教育培训产业。北京经理人学院客座教授，数家大中型企业管理顾问，同时在全国各地总裁班、EMBA班授课。

作者曾担任大学教师、企业营销经理、战略发展部经理、总经理、总裁、专家董事等职务。

作者在企业战略规划、运营模式设计、企业角色定位与扩张能力培养等方面造诣颇深，已出版《规则：观念运营重于业务运营》与《核心竞争力与企业家文化：支撑企业运营的两大支柱》两本专著，并在国家各级公开刊物发表论文二十余篇。

作者非常愿意与企业界中高级管理者进行深层次的思想沟通和碰撞！

个人网站：<http://www.zhuguochun.com>

E-mail：zgc0001@yahoo.com.cn



本书的姊妹版

《规则：观念运营重于业务运营》

(朱国春 著，机械工业出版社，2004年6月)

大道无形，规则制胜

为什么美国通用电气公司仅生产飞机的核心部件——发动机，却不生产飞机？英特尔公司仅生产计算机芯片，却不生产计算机整机、鼠标、键盘、主板或硬盘？“日立”、“松下”、“时代华纳”等六大技术开发商不生产VCD，却对每台零售价在90美元左右的国产DVD收取20美元的专利费？美国高通公司仅出售专利技术和标准，却不生产和销售手机？原因很简单，因为他们是肉食型企业，他们明白建立规则远比利用规则创造佳绩更重要。

责任编辑：赵泽祥 哲理 智慧 | 诚信 品位

服务热线：010-88379708

投稿邮箱：zzx@mail.machineinfo.gov.cn

封面设计：红十月工作室 RED OCTOBER STUDIO
设计

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

扩张其实很简单

企业扩张是业界十分关注的话题，也是企业发展过程的必经之路，是任何企业都无法回避的问题。但现实是残酷的，许多企业不扩张尚可，一扩张就死。甚至包括国际上的知名跨国公司，很多因为盲目扩张后而走向衰亡。似乎扩张是企业的生死坎，是企业繁荣与没落的分水岭，是企业由盛转衰的导火索。难道扩张就这么可怕，这么不好把握，这么难以捉摸吗？

大家都知道，我们的世界是由两部分组成的，一部分是由各种有形与无形的事物组成的物质世界，另一部分是由这些事物相互运动、相互影响和作用所遵循的原则、规律组成的规律世界，即世界 = 物质 + 规律。

同样，企业的生存和发展也是由这两部分组成。相对而言，对企业运营规律的了解和把握，在当今的企业界尤为重要。企业扩张过程也是遵循一定的运行规律，这些规律尚未掌握之前，人们只能在黑暗中摸索，在迷茫中前进，成功与失败由不得自己把握，只能像赌徒一样，依靠自己的运气和胆量。待把握该规律后，就会使企业扩张由偶然的成功变成必然的成功。

笔者永远也不敢说已经彻底找到企业扩张的规律了，距离找到扩张规律还有很长很长的路要走，但可以肯定，本书的研究成果至少向扩张的本质迈进了一步。

本书共分四篇十五章，主要阐述企业扩张的本质就是同化，即建立规则做强后同化扩张。通过生物生长、种族繁衍、社会壮大等过程来论述这样一个观点：一切组织扩张的本质就是同化异类。

企业扩张失败的原因，每个企业都各有其缘由：盲目扩张、现金流断流、管理人员素质滞后、新旧业务协同性差、竞争加剧、市

场萎缩、违反政策、诚信度低下、下属公司失控等。其实，这些都是表面现象，而其本质仅有两个：一是自身不具有同化异类的能力；二是虽具有这个能力，但没有意识到同化能力在企业扩张中的重要地位。

因此，提高企业的同化能力，实行先做强后做大原则是扩张的重中之重。企业在做强做大过程中，必须遵循的原则包括“肯定”优先原则、数量重于种类原则以及惰性定律。

所谓“肯定”优先原则，仅有六个字加以解释：“肯定重于利用”。该原则包括三层含义：①做（是）什么重于怎么做；②发现规律重于利用规律；③建立规则重于利用规则。即发现事物的运动规律以及建立事物之间的关系，其意义比在规律和关系框架内如何运作意义更重大。这在企业运营过程中有着十分重要的意义，它明确了企业中各种事务的轻重缓急，为抓住工作重点提供了指导工具。比如，它让我们知道建立企业规则重于利用规则；做规则的制定者，不做棋手，更不能做棋子。它也让我们明白了董事长的第一职责是建立规则，第二职责是维持规则的秩序；总经理的第一职责是维持规则的秩序，第二职责是带领下属利用规则创造佳绩。它又告诉我们企业运营的三类工作的重要性排序：“做什么”重于“怎么做”，“怎么做”重于“这样做”，等等。

所谓数量重于种类原则，是指当企业资源的数量和种类都比较少时，种类比数量重要。但随着企业规模的扩大，资源种类过多的负面效应会逐渐显现出来，此时，资源的个体数量的重要性会明显大于资源的种类数量。该原则也告诉我们，若想提高企业扩张的成功率，就必须保证两项：一是保证企业的扩张成本低，二是保证扩张后的变异小。只要达到“扩张的内容既少又要稳定”，就能满足上述两项要求。它又告诉我们，简单是生命之源，简单是事物有序发展的必然条件，简单是企业扩张的基础，简单也是保证扩张成本低、防止扩张变异的运营原则。在满足同等功能的前提下，结构越简单，其有序程度就越高，这也是人类和所有生命进化的动力和努力的目标。

所谓惰性定律，指企业是由各种资源组成的有机整体，这些资源都有惰性，都有维持原状态的能力和特性；资源的惰性是标量，它没有方向，只有大小；且惰性越大，维持原状态的能力越强，稳定性也越好，同时被同化的难度也越大。同样，该定律告诉我们，

在各种惰性当中，观念的惰性最大，所以说，观念运营重于业务运营。它又告诉我们，企业资源惰性的的大小与它所包含资源（有形和无形的）的数量多少和当时的市场价值成正比，数量越多，价值越高，则机会成本也越高，其惰性也越大，反之亦然，等等。

除此之外，本书还阐述了企业的无形资产、核心竞争力与企业角色定位的问题，明确了以无形资产比重为标准评估企业的附加值，其高低次序为：最高的是规则控制型企业，其次是品牌型企业，以后依次是技术型企业、营销服务型企业、零件制造原料控制型企业，最低的是加工制造型企业。并提出肉食型企业、草食型企业、杂食型企业和共栖型企业特征和运营规则。掌握这些规则，对企业的角色定位，提高自身的投入产出比，增加控制上下游企业的力度，实现低成本、高成功率的扩张大有好处。

为增加可读性，本书尽力避免论述深奥的理论，而是多配以小的哲理故事和国内外鲜活的案例，让读者在轻松的故事中感悟企业扩张的本质。

当然，本书中大量的观点乃作者一家之言，有很多不成熟之处，非常愿意与广大读者、专家、企业界人士共同切磋和探讨，在这里首先表示感谢！

笔者在此特别感谢亚盛京华科贸有限公司总经理柳瑞军、沈阳鹏程食品咨询管理公司总经理任鹏程，他们在本书思想的提炼和升华方面给予了很大的帮助。同时，也感谢我的母亲李秀玲和妻子沈英华在精神和生活方面对我的支持，没有她们的帮助，本书也不能得以顺利出版。

朱国春
2005年2月于北京

目 录

CONTENTS

■ 前言：扩张其实很简单

第一篇 扩张本质

——同化是一切组织扩张的本质。

——企业扩张就是建立规则，并用规则同化对方的过程。

——同化能力是企业扩张的第一能力。

——企业实力 = (有形资产 + 无形资产) × 整合系数 + 观念运营实力。

■ 第一章 同化是一切组织扩张的本质 3

——同化是一切组织扩张的本质；同化是组织（企业）保持个性的惟一手段；同化是组织（企业）保持稳定、防止异化的必要选择。

——生命、社会、国家等组织的成长壮大，其本质就是同化，就是先建立规则体系，然后把对方纳入到自己体系的过程。可以说，任何组织扩张的本质就是同化。企业作为组织的重要组成部分，它的强度与规模扩张，其本质也是同化。

——生命的同化扩张现象共有两种情况：一种是通过自身的复制，使自己（种族）在数量上得以扩张；另一种是通过同化食物，将食物经过消化和吸收过程，使自身个体得到壮大。且第一种情况扩张效率更高，企业扩张亦如此。

■ 第二章 扩张陷阱与同化能力 11

——同化能力是企业扩张的第一能力。

——企业扩张失败的原因，每个企业都各有其缘由：盲目扩张、现金流断流、管理

人员素质滞后、新旧业务协同性差、竞争加剧、市场萎缩、违反政策、诚信度低下、下属公司失控等。其实，这些都是表面问题，而其本质仅有两个：一是自身不具有同化异类的能力；二是虽具有这个能力，但没有意识到同化能力在企业扩张中的重要地位。

- 同化扩张共有两种情况：一种是通过自身的复制，使自己（或子/分组织）在数量上得以扩张，如连锁运营；另一种是通过同化其他组织，使自身个体得到壮大，如企业并购。严格来讲，复制是同化的一种特例。
- 企业规模与强度扩张共需要四种能力：同化能力、复制能力、学习能力和适应能力。
- 同化能力是企业在并购扩张时必备的能力；复制能力是连锁扩张时需要的能力；学习能力在竞争优势低下时是亟需的能力；适应能力是企业在外界环境十分恶劣时所体现的能力。
- 同化能力、复制能力、学习能力和适应能力的大小，决定企业最终扩张的规模和强度。其中，同化与复制能力保证企业做大，学习与适应能力保证企业长寿。

■ 第三章 企业实力量化评估

24

- 企业实力是企业现有资源多少、强弱，以及运营整合这些资源的能力大小。
- 企业实力 = (有形资产 + 无形资产) × 整合系数 + 观念运营实力。
- 整合能力是指把企业内部和外部的所有资源按照发展方向、经营目标、经营范围的要求，有机、高效地优化配置它们的关系，进而提高协同效率的一种能力。
- 观念运营实力主要指建立和统一全体员工思想观念所表现的实力，即观念运营实力值 = 员工人数² × 观念统一强度系数 × n 年员工人均年薪 × 30%。

第二篇 “肯定”优先与角色定位

- “肯定”优先原则：肯定重于利用。“肯定”优先原则包括三层含义：①做（是）什么重于怎么做；②发现规律重于利用规律；③建立规则重于利用规则。
- 同化扩张共分两部分：一是建立规则，内部做强；二是同化扩张。顺序一定不要颠倒。
- 以无形资产比重为标准评估企业的附加值，其高低次序为：最高的是规则控制

型企业，其次是品牌型企业，以后依次是技术型企业、营销服务型企业、零件制造原料控制型企业，最低的是加工制造型企业。

——无形资产是企业第一资本。

■ 第四章 “肯定” 优先原则

37

——“肯定” 优先原则：肯定重于利用。“肯定” 优先原则包括三层含义：①做（是）什么重于怎么做；②发现规律重于利用规律；③建立规则重于利用规则。

——发现事物的运动规律以及建立事物之间的关系，其意义比在规律和关系框架内如何运作意义更重大。

——发展是事物内部结构与功能有序程度增加的过程；管理是按照某一方，有序地配置各种资源的过程；管理也是建立秩序并维持秩序的过程。

——就管理而言，简单远比复杂难度大得多，因为加上事物是容易的，但是要减掉事物且要达到原有的效果，却需要更多更敏锐的管理哲学思想和渊博的知识。

——“做什么” 重于“怎么做”，“怎么做” 重于“这样做”。

——目标是企业诸多运营要素中最重要的一项，其次才是实现目标的方法和内容。

——企业做强，第一位的不是如何配置资源，而是明晰产权。

——解决问题的最好方法是杜绝问题的出现。

——战胜对手不如消灭对手——战略联盟。

■ 第五章 建立规则远比利用规则更重要

56

——同化扩张共分两部分：一是建立规则，内部做强；二是同化扩张。顺序一定不要颠倒。

——建立规则远比利用规则创造佳绩更重要。做规则的制定者，不做棋手，更不能做棋子。

——企业发展的速度取决于对规则的控制能力，规则的控制能力依赖于有序机制的建立。有序机制的执行程度表现为运营效率的高低，运营效率的高低直接反映出获利的多少。

——规则的有序程度以及维持规则有序的能力，才是评价企业好坏的惟一标准。

——维持规则的个性：个性化本身就是一种稀缺资源，不管是好是坏，它的存在就是价值。别人都有的，我可以没有，但别人没有的，我一定要有，哪怕仅有一点点。个人如此，企业亦如此。

——董事长的第一职责是建立规则，第二职责是维持规则的秩序；总经理的第一职

扩张本质

责是维持规则的秩序，第二职责是带领下属利用规则创造佳绩。

■ 第六章 无形资产与企业角色定位

69

- 无形资产是企业第一资本。
- 有形资产比重越大的产业，其动力惰性比越小，企业的附加值也越小，企业所处的层级也越低。
- “三百六十行，行行出状元”有极大的误导性，有些行业绝对不能进入。宁可某些行业做二流企业，也不在这些行业做一流企业。正如民间的一句“男怕入错行，女怕嫁错郎”一样。各行各业的企业和产品附加值差别之大与企业自身的角色定位有直接关系。
- 附加值是扣除所有成本后的溢出部分。无形资产比重的高低是衡量企业附加值高低的重要标志。
- 以无形资产比重为标准评估企业的附加值，其高低次序为：最高的是规则控制型企业，其次是品牌型企业，以后依次是技术型企业、营销服务型企业、零件制造原料控制型企业，最低的是加工制造型企业。
- 无形资产是企业低成本扩张不可缺少的资源，它远比有形资产运营效率更高，无形资产比重越大，扩张潜力越明显。

■ 第七章 核心竞争力与企业角色定位

92

- 企业所扮演的角色比自身的能力更重要。或者说，角色定位重于自身能力。
- 企业根据自身核心优势与服务对象，可分为四类：肉食型企业、草食型企业、杂食型企业和共栖型企业。
- 肉食型企业是不直接面对消费者，把下游企业当作自己的服务对象，并向其他企业出售自己的品牌、技术、核心服务或核心产品的企业。肉食型企业好比动物界中的以草食动物为食的食肉动物，如狼、老虎、蛇等。
- 企业的综合实力不在于自己所拥有资本量的大小，而在于通过输出核心资源，依靠资本的纽带所控制的上下游企业资本量的大小。
- 要成为行业中的老虎，只能依靠吃“草食动物”甚至吃其他“杂食动物”、“共栖动物”壮大自己，千万不能依靠吃“草”来壮大自己。

第三篇 企业惰性与扩张

- 惰性定律：企业是由各种资源组成的有机整体，这些资源都有惰性，都有维持

原状态的能力和特性；惰性的大小与资源的好坏无关，不管是良性资源还是垃圾资源，都有惰性；且惰性越大，维持原状态的能力越强，稳定性也越好，同时被同化的难度也越大。

- 如果每一个组织及组织成员满足或尽量满足这两个条件，“大企业病”就能缓解：一是组织内每个成员的任何一项工作都能量化地表现出在自己利益上增减多少；二是组织的每一个举措都能量化地显示出该组织以及每个成员在自身利益上增减多少。
- 简单是生存之本，发展之源。简单是事物有序发展的必然条件，简单也是企业扩张的基础，简单也是保证扩张成本低、防止扩张变异的运营原则。

■ 第八章 惰性定律

105

- 惰性定律：企业是由各种资源组成的有机整体，这些资源都有惰性，都有维持原状态的能力和特性；资源的惰性是标量，它没有方向，只有大小；且惰性越大，维持原状态的能力越强，稳定性也越好，同时被同化的难度也越大。
- 在各种惰性当中，观念的惰性最大，所以说，观念运营重于业务运营。
- 企业的惰性分为三大项八个方面：三大项是有形资产、无形资产、人员及其观念体系。八个方面是：①固定资产和流动资产；②企业组织结构、产品结构、市场结构、资本结构、人力资源结构；③强势品牌和高超的技术体系；④复杂且操作性强的管理制度体系与各种运营许可；⑤人员数量；⑥薪资及各种福利；⑦企业文化体系；⑧员工的人际关系。
- 企业资源惰性的 大小与它所包含资源（有形和无形的）的数量多少和当时的市场价值成正比，数量越多，价值越高，则机会成本也越高，其惰性也越大，反之亦然。
- 惰性的 大小与资源的好坏无关，不管是良性资源还是垃圾资源，都有惰性。

■ 第九章 提高企业动力惰性比

120

- 整合包括两个方面：一个是对有形和无形资产的整合，另一个是对人们思想观念的整合。整合有两种表现形式：整合能力和整合动力。
- 整合能力是指把企业内部和外部的所有资源按照发展方向、经营目标、经营范围的要求，有机、高效地优化配置它们的关系，进而提高协同效率的一种能力。
- 资源二重性特性：任何资源都同时具备惰性和影响外界或被外界影响的特性，

二者不能分离。即资源惰性和改造外界或被外界改造的特性永远同在。

- 企业的发展速度高低可以用整合动力与企业惰性的比值来反映，我们暂且叫做动力惰性比。企业的动力惰性比越高，企业发展的速度越快，反之就越慢。因此，提高企业的动力惰性比是企业永恒的主题。
- 如果让每一个组织及组织成员满足或尽量满足这两个条件，企业规模与速度之间的矛盾（即“大企业病”）就会缓解：一是组织内每个成员的任何一项工作都能量化地表现在自己利益上增减多少；二是组织的每一个举措都能量化地显示出该组织以及每个成员在自身利益上增减多少。

■ 第十章 数量重于种类

137

- 简单是生命之源，简单是事物有序发展的必然条件，简单也是企业扩张的基础，简单也是保证扩张成本低、防止扩张变异的运营原则。结构越简单，扩张成本和出错率就越低。
- 毫不夸张地说，简单是生存之本，发展之源。在满足同等功能的前提下，结构越简单，其有序程度就越高，这也是人类和所有生命进化的动力和努力的目标。
- 当企业资源的数量和种类都比较少时，种类比数量重要。但随着企业规模的扩大，资源种类过多的负面效应会逐渐显现出来，此时，资源的个体数量的重要性会明显大于资源的种类数量。因此，不要过分追求企业所控制资源的种类数量，而要重视资源的个体数量和质量。
- 若想提高企业扩张的成功率，就必须保证两项：一是保证企业的扩张成本低，二是保证扩张后的变异小。只要达到“扩张的内容既少又要稳定”，就能满足上述两项要求。
- 企业扩张必须遵循的三点原则：
 - 一是先做强，后做大：先建立规则，理顺流程，观念与资产运营充实后再进行同化扩张；
 - 二是扩张时追求扩张的内容既简单又要稳定，即复制的信息量与资本量要小；
 - 三是在扩张过程中始终追求资源的数量，不过分追求资源的种类。

第四篇 同化运营

- 任何企业的任何运营归结起来只有两项内容：观念运营和资产（有形和无形的）运营。或者说，企业运营包括观念运营、产品运营和资本运营三部分。

- 观念运营是企业运营的最高境界。
- 精神的作用范围永远大于企业的规模。
- 如果方向正确，最大的成本是放弃；如果方向错误，最大的成本是坚持。
- 企业家的圣才境界决定企业最终的规模。

■ 第十一章 观念运营评价标准

155

- 企业价值 = 有形资产价值 + 无形资产价值 + 观念价值 + 未来预期价值；企业做强时对未来预期的贡献最大，企业做大时对资本增值的贡献最大。
- 整合企业资源，不仅整合所有有形和无形的资产，更重要的是要整合员工的思想观念。其中，统一员工思想观念是观念整合工作的重中之重，而对企业的忠诚和对核心理念的认同高于一切。
- 企业文化运营就是观念运营，就是无制度化运营，就是宗教。其目的是让员工从内心深处“迷信”企业的理念，毫无怨言地忠诚和服务于企业。
- 观念运营 = 方向 + 方法 + 统一思想；观念运营最重要的是确定方向和目标，其次才是实现目标的方法和内容。
- 观念运营是企业运营的最高境界。观念运营也是企业文化建设与传播的重要内容。一个富有生命力的组织，一个企业的真正存在，不在于它有多大的实体规模，有多大的经济实力，而在于是否具有掌控和引领民众心灵中的思想观念，是否具有一种精神存在于民众的头脑和心灵之中。
- 观念价值是全体员工价值观的统一程度和凝聚力大小相对于企业而言所体现的一种精神价值。或者说，全体员工为了共同的目标，凭借强大的凝聚力，迸发出的精神力量所体现的精神价值。
- 比行动更重要的是改变观念。

■ 第十二章 圣才境界决定企业的最终规模

163

- 精神的作用范围永远大于企业的规模。对于决策层来讲，高明比聪明更重要。
- 企业家的圣才境界高低直接决定企业最终的规模。
- 具有让利、让名、让位，容人、容错、容异者的度量和胸怀，大智若愚、虚怀若谷，但不善于做具体事情的人称作“圣才”；“圣才”是统帅众多“帅才”的人。
- 管理者是带领下属完成目标的人，不是通过个人能力实现目标的人；是最大限度挖掘和调动下属积极性的人；管理是让别人干活的艺术。
- 领导抑制自己的权力反而更易使下属实现目标；成功的管理者区别于其他管理

者的两个显著特点是：精于安排自己的时间，极力限定自己的工作范围。

——比培养下属更好的方式就是把合适的人放到合适的岗位上。

■ 第十三章 观念同化运营

174

——坏习惯可以扼杀一个人，坏的企业文化也可以扼杀一个企业。

——统一思想是企业运营的最低要求；所有员工必须融入到企业文化中，不能独立，更不能有第二个主流文化存在，一个企业只能有一个主流文化。

——规章制度与主流文化向背是企业最大的问题，也是我国企业的通病。

——不善于布道的领导者，其成功是难以想像的。对于布道，最重要的是确定目标，其次才是实现目标的方法和内容。

——布道是企业家思想观念的延伸，低成本地使一个企业复制出众多企业家，复制出符合企业核心理念且代表个性化企业员工的有效手段，是提高企业运行效率极为重要的一项工作准则。

——管理者和员工终身布道，终身学习，是防止企业异化，增强适应与竞争能力的必要手段，是掌控（规范）企业思想观念的第一利器。

■ 第十四章 企业做强是下一步做大的根本

188

——企业强弱发展的几个规律：强胜弱败，高关联则强，低关联则弱；强攻弱守；作势强，吃子弱；击强则弱，击弱则强。

——只有先蹲下再向前跳跃，跳得才更远。

——速生的瓜不甜，高速跑的车不稳，墙上的树肯定长不大，地基的结实程度决定楼的高度，没有稳定扎实的根基，其成功也是暂时的。

——大并不是美，大并不代表着效率，强才是企业的终极目标。

——企业做强主要从以下九个步骤入手：第一步，明晰产权并完善股权结构；第二步，组建科学高效理性的决策团队；第三步，建立执行有力、团结互补的企业领导班子（执行层）；第四步，寻找和培养核心优势；第五步，理顺业务流程，剥离瘦身，突出主业；第六步，优化人才队伍，提高优质人力资源浓度；第七步，提高资金的调度与合理配置；第八步，消除企业内部存在的重要隐患；第九步，建立健全各部门及部门间的执行、监控、约束、激励机制、沟通与日常规章制度。

■ 第十五章 同化整合运营

199

——只有统一的思想，才能有统一的行动。

- 希望是人类最基本的心理需求。
- 观念运营 = 方向 + 方法 + 统一思想；资产运营（有形、无形） = 方向 + 方法 + 高度执行。
- 管理制度是规范（限制）员工行为的，企业文化是规范（限制）员工思想的。
- 同化整合是以自己的发展战略为模板进行扩张，把外来的各种资源统统放入该模板中，相一致的留下，差别不大的进行同化改造，差别较大的进行剥离。甚至在收购之前，就拿目标企业与自己相比较，如果差异明显，决不收购。
- 同化整合主要包括核心优势、企业文化、组织业务、管理规则、人力资源等几方面内容。