

圈人脉

整项目

玩资本

让我们为理想而努力：
龙泽

龙泽◎著

THE INTEGRATION OF

CAPITAL

整合资本

中国民营企业都能拥有系统的、专业的、可落地的、高品质的整合资本大平台
中国民营企业未来有三条路

• 破产倒闭，回到从前 • 被别人整合，依附生存 • 整合别人，做大做强

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

THE INTEGRATION OF
CAPITAL

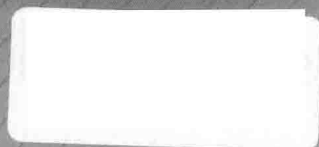
圈人脉

整项目

玩资本

整合资本

龙泽◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

整合资本 / 龙泽著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 12

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5455 - 4

I. ①整… II. ①龙… III. ①企业管理—资本经营 IV. ①F275. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 262250 号

策划编辑 丰 虹

责任印制 方朋远

责任编辑 丰 虹

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 978 - 7 - 5047 - 5455 - 4/F · 2269

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 12 月第 1 版

印 张 15.75 印 次 2014 年 12 月第 1 次印刷

字 数 226 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

■ 著名经济学家、原国务院参事、全国政协常委任玉岭题词

科技大斗争
金融大斗争
粮食大斗争
资本大斗争

赠龙溪老师惠存

任玉岭



■著名经济学家、原国务院参事、全国政协常委任玉岭题词

教航投资集团
民营企业家的
福音

赠龙泽老师惠存

任玉岭



自序 ●●●

整合资本要素，把握市场机会

随着中国经济发展进入到一个全新的阶段，过去四十年来中国经济的迅猛发展，成为一个世界奇迹。但是奇迹总归是奇迹，奇迹总是要回归常态。无论是企业家还是经济观察者，都一致认为，钱太难赚了。这是当下的经济现实。很多经历过几个经济周期的企业都没有逃过这一次的市场洗礼，倒下了，原因就是一句话——经济发展的基本环境已经变了，让这些不能适应环境的企业失去了生存基础。一个没有棉衣的企业是没有办法在冬天的环境里生存下来的。环境的改变淘汰了无数只靠一个经济要素就做起来的企业，企业传统的管理边界条件变了，按照原来的管理模式和运营模式，企业当然赚不到钱了。

在新的市场环境中，企业是很多生产要素的组合，中国企业的特色性终于开始让位于市场资源的整合性。经营企业已经从草莽时代和个体时代进化成模块化的组合时代。资本的概念不再是原来的资本金融的概念。一切生产要素都可以经过财经的方式折算成为资本，资本仅仅是钱或者资金的时代也过去了。在市场中，传统的金融资本不是稀缺资源，多要素整合成的市场机会才是真正的稀缺资源。企业经营回到了真正靠创新和创造性

破坏带来的企业家时代。

中国经济的发展越来越依赖于企业家精神在市场中的作用，经济学上的常识告诉我们，经济发展“短期靠需求，长期靠供给”。满足市场需求不是难的事情，这是过去几十年来中国很多企业都在做的事情。比如中国房地产行业，依靠政策盖房子、卖房子，就能够积累巨额财富，但是经济体不能够都将宝押在房子上，一个经济体要想健康发展，就需要全面均衡的发展。过去，在国家层面上在犯着一个企业常犯的错误，也就是靠个别产业来支撑整个经济，以至于整个经济体都会被房地产行业绑架了。在以后的企业经营中，单兵突破型的企业经营成功案例越来越少了。20 世纪 80 年代末到 90 年代，那个做好广告、做好营销就能够赚大钱的时代再也不会回来了。

其实，市场真正强大的地方不是满足客户需求，而是在充分竞争的条件下，由企业家整合原来市场中本已拥有的资源，却提供了超越客户当下需求的新市场。这是供给的胜利，短期赚钱是满足需求的胜利，基业常青则依靠提供超越当下的产品和服务来满足市场。世界一流企业都是在自己杀死自己的过程中实现了凤凰涅槃，超越当下市场的一个核心能力就是“整合资本”。一流的企业总是尝试将革命性的市场因素纳入到企业的发展轨道中。

企业家维持事业不断发展的工具就是创新，创新的本质就是做资源的新组合。在发达经济体中，企业家对理想经济社会的期许，经理人的知识经验，科学工程师的专利成果，以及金融机构手中的货币资本都会在企业家中被整合起来，向市场提供从来没有被用户体验过的产品。企业家的整合能力最终成为改变经济版图的核心动力。

我在说明中国当代市场经济发展的时候，将人放在了经济发展的核心位置。我相信经济的本质是人，而不是物。资源永远藏在人的身上，而不在水泥钢筋和矿山之中。所以我一直致力于人与人的组合。机会在于几个

具有企业家精神的人在一起，相互拼凑自己的知识地图，将自己的所长贡献出来，让货币和人力资源形成一个完整运转的机器，这就完成了一个“整合资本”，即一个企业发展需要的种子。

整合资本有两个关键词，一个是“整合”，一个是“资本”。首先，要相信整合的力量，整合对企业生存、崛起的意义和价值。需要知道什么是企业的资本，而且对自己企业所具有的资本进行盘点。其次，整合企业资本是个老问题，但如今，却是整合资本的新时代。最后，平台商业模式兴起，单打独斗的个人英雄主义时代一去不复返了，内外部的整合资本成为最有效、最便捷的突围之路。

管理大师德鲁克对于企业经营的本质问题看得很透，企业在本质上就是经营的知识，一个企业一个知识地图，经营的知识决定了企业的格局，而企业的格局决定了一个企业的发展前景。

其实现在的经济发展已经到了一个全新的阶段，企业组织形式正在发生几百年来最根本的变革。原来，按部就班地办成一个公司，让企业慢慢地发展壮大，企业经营者只需要做好自己的企业就成了；而现在，一个实业企业可能都不是完整的经营组织，实业企业的产品仅仅是“整合资本”的子系统，企业之上是各种平台型的社区，而这个社区能够提供各种各样企业间的链接。我们就是努力完成这种企业和企业间资源的共享和链接。

静态的管理体系和经营模式已经不存在了，取而代之的是动态的经营体系，也就是说，今后的企业经营就是不断地完成新的“整合资本”。在企业之外需要一个完整的社区系统，这个社区系统实际上是企业的一个机会系统，能够让拥有不同资源的企业和资源所有者在一起相互进行战略性和策略性的组合，从而创造出新的市场价值。

企业很多的信息和知识资源都将存在于云中，大数据中所蕴涵的市场机会能够为企业家所洞察，企业家需要一个成熟的“整合资本”社区来洞察市场机会的转化。在当下，这样的社区平台正在形成一片片森林，形成

云雨下的生态体系。而企业作为一棵独立的大树，只有放在一片森林中，才能够完成独立生长和繁殖。完成整合资本，在生态系统中才能够组织好各种资源，才能够生生不息地成长。

企业经营也不能守着自己的专业了，至少在专业之外，还需要全局性的“整合资本”能力，跨界竞争已经成了市场竞争的常态。企业经营与其等待其他行业的人杀将过来，不如主动走出去，去迎合新机会，用整合资本的思维去迎接新的挑战。

作 者

2014 年 9 月 4 日

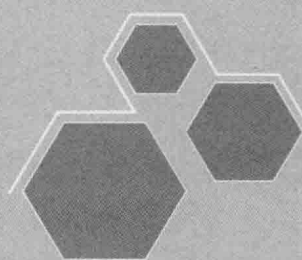
目 录 ●●●

第一章 整合资本互补定律	1
核心竞争力相互补充	3
线上线下互补产生新优势	8
优势互补形成合力	12
联动中差异化互补	15
并购整合中的“七七定律”	19
多元化整合与多元化互补	23
第二章 整合资本互利定律	29
整合资本的互利时代来了	31
整合资本互利模式：招商 + 对接 + 落地	34
整合的动力来自于互惠互利	37
互惠互利才能合作共赢	41
资本联盟的共享性	44
平台模式下的经济逻辑	47
第三章 整合资本易快定律	51
领导的整合能力	53

团队的收钱能力	56
通过整合，拥有资本	60
如何让企业从此不再缺钱	64
建立优质信用系统，确保在关键时刻能拿到钱	67
“企业宝藏”使公司不再缺资源	71
第四章 整合资本运作定律	75
资本的三种形态以及无形资本的三大表现形态	77
普通的企业有哪些资本	81
企业的体内资本和体外资本	84
整合资本的三个独特思维方式	87
资源整合的核心要素	90
运营资本“三部曲”	93
第五章 整合资本电梯定律	97
整合力是企业家最重要的能力	99
整合 = 利用 + 合作	103
依靠资本运作振兴企业	106
整合资本“圈子论”	109
优质的人脉就是财脉	112
突破传统的整合资本模式	115
第六章 整合资本投资定律	119
什么是苏黎世投资定律	121
整合资本必须要有安全边界	123
整合资本需要有耐心	127

从大众观念的反向看问题	130
投资风险无法量化	133
整合资本的包容与挑战	136
第七章 整合资本融资定律	141
选择什么样的投资者	143
好的项目包装和策划获得投资者青睐	146
想把钱拿回来，得把项目说清楚	149
高效实用的融资策略	152
利用信用系统联保融资	155
运用金融杠杆撬动资本发展	158
第八章 整合资本裂变定律	163
整合资本催生裂变效应	165
整合资本引爆产业转型升级	167
广域突破激发层面提升	170
整合资本促进软性资产聚集	173
海水变高，岛屿就会变小	177
整合资本引发资本核聚变	179
第九章 整合资本要素定律	183
了解：知己知彼，整合不殆	185
舍得：不能只想“得”不想“失”	187
信任：信任是整合的心理基础	190
分钱：才能长久	193
感恩：是聪明人的态度	195

分享：建立开放式整合系统	197
增值：一加一等于二都不行	200
创新：创新是整合的生命力	203
第十章 整合资本价值定律	207
未来可能会遇到的十大困境	209
整合资本的十大理由	212
没有整合，就没有团队	216
集团化作战，打大战役	219
依靠整合，突破销售瓶颈	222
整合是获得更大利润的前提条件	225
附 录 龙泽语录	231



第一章

整合资本互补定律

本书是《整合资本互补定律》系列的第一本，主要介绍整合资本互补定律的基本原理、应用及案例。本书是《整合资本互补定律》系列的第一本，主要介绍整合资本互补定律的基本原理、应用及案例。

我有什么资本、我缺什么资本？你有什么资本、你缺什么资本？如何让我们共有的资本价值最大化？

核心竞争力相互补充

现在的市场竞争，用户拥有自由的选择权，也就是说，作为一个企业，一定需要有市场竞争能力。举个简单的例子，在现在做电视机，别的企业都已经在做大屏幕液晶电视机、互联网电视机的时候，如果一个企业还是在做大后脑勺的显像管电视机，那是一定要死掉。我们可以认为这样的企业是毫无市场竞争能力的。

所谓市场竞争能力就这样简单，一个企业必须能够有向市场提供标准质量的产品能力。而企业能够在市场中生存下来，不是简单的事情，这表明企业经营者已经付出了很大的努力。但是作为一个当下市场中的企业，仅仅能够提供标准质量的产品只是一个底线，任何参与竞争的企业都能够做到。企业要做得更好，就需要构建自己的核心能力，并在核心能力的基础上拥有自己的利基市场。

对于市场中的优秀企业，仅仅拥有自己的核心竞争能力也是不够的。我们看到国际一流的企业都具有复合型的核心竞争能力。这一点不难理解，企业拥有的产品知识是有限的，当乔布斯在活着的时候，他就说了一句话：“世界是我们的研发车间。”

站在中小企业的角度来看，虽然很多小企业拥有自己的专业能力，甚至在全球范围内拥有一项独一无二的专业能力，但是这种能力在向市场转化的过程中还是出现了问题。核心能力需要送到用户的面前才有意义。这就有核心能力互补的问题了，在企业当下的经营中，核心能力互补的问题已经成为一个核心议题了。

核心能力的本质就是代表人类掌握着一种或者数种独到的知识。核心能力需要成为一个面向用户的解决方案，这里面有很长的路要走。现在无论在哪个行业中，拥有核心能力都不代表能够在市场上成功。在价值链

中，总会有一些企业具有很强的感知能力，他们作为价值链的链主，能够将全球最好的技术产品集成起来，做成革命性的产品，来满足市场。这些价值链的链主型企业，可以整合全球企业的核心能力，形成一个能力集合。而这样的能力集合，恰恰是竞争对手所没有的，或者很难复制出来的。

整合资本的首要定律就是互补定律。在以前的产业体系中，一个企业往往是全能型的企业，靠自己的力量来整合产业链。现在这样的做法已经不可思议了，因为市场的交易成本在急速地下降，一个企业不能将产业链中上中下游所有的事情都做好，所以只能靠市场去整合，这样的整合才有机会将全国行业最顶尖的产品集成在一起，形成一流的产品。

理论上，企业核心能力的互补也很好说明，经济学家科斯在其市场交易理论中明确指出：“交易费用的增加会缩小市场的范围，加大企业的规模。相反，交易费用的降低，有利于扩大市场规模，缩小企业规模。”

当下，互联网将全球企业联系到了一起，资源已经在全球范围内实现了自由配置，全球的交易成本在不断地降低。这使得任何企业都是全球化的企业，即使是小城市的一个小企业，实际上也需要具有全球竞争力，因为即使是小企业，也能够实现全球采购和全球销售。全球采购实际上就是全球优势资源的整合，也就是一流企业核心能力的整合。如果市场还是以前的条块的市场，企业就倾向于在封闭的市场内完成交易。这造就的是具有地区竞争力的企业，而不是全球竞争力的企业。

现在，企业在能力上很难做到全面领先，不可能在任何一个环节上都处于一种领先地位。这就要求企业进行价值链的整合，也就是要在市场上重新分配资源。这是一次全新的整合资本的部署。原来进行内部控制的部分开始让位于企业之间的协作。竞争是供应链之间的竞争，而不再是企业和企业之间的单独竞争。

整合资本的互补规律体现在企业的管理方式发生了变革，企业从独自