

人 为 本 第二十辑

20

整合重组，是一场复杂的组织变革。如何推进整合，是一点切入、自然撬动，还是多管齐下、全面开花？如果推进整合前形成整合重组实施策略，那么启动后便能按图索骥。

《破解整合重组实施之难》

女人的无极，亦是极简单。无论你是捧着黯淡时光站在他人身后，或是刀光剑影地冲在一线，所谓好女人，不管是不是在职业环境里，必定绕不开善良、关注他人以及担当这样的品质。

《女人的无极》

咨询顾问和企业内部的人力资源工作者，到底有没有区别？咨询顾问凭什么在短短的几周、几个月时间里，就能诊断分析一个企业，并提供解决方案？难道他们真的具有灵丹妙药、管理秘方？

《向咨询顾问学习》

佐佑研究院 主编

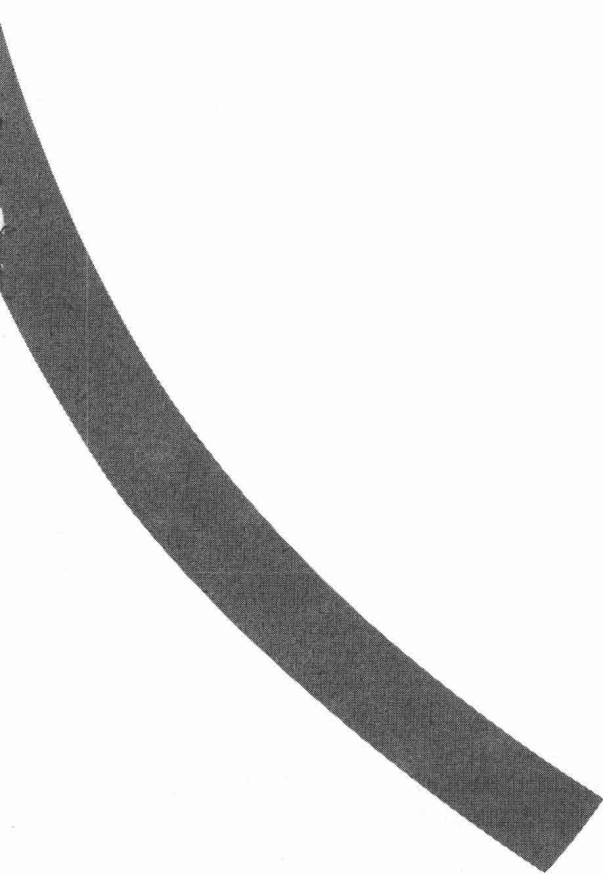
人为本

人为本

第二十辑

佐佑研究院 主编

20



图书在版编目 (CIP) 数据

人为本. 第 20 辑/佐佑研究院主编

北京: 中国经济出版社, 2010. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0019 - 4

I. ①人… II. ①佐… III. ①劳动力资源—资源管理—文集 IV. ①F274 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 131637 号

责任编辑 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 胡昆池设计事务所

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京金华印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13

字 数 134 千字

版 次 2010 年 8 月第 1 版

印 次 2010 年 8 月第 1 次

印 数 1 - 16000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0019 - 4/F · 8404

定 价 20.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

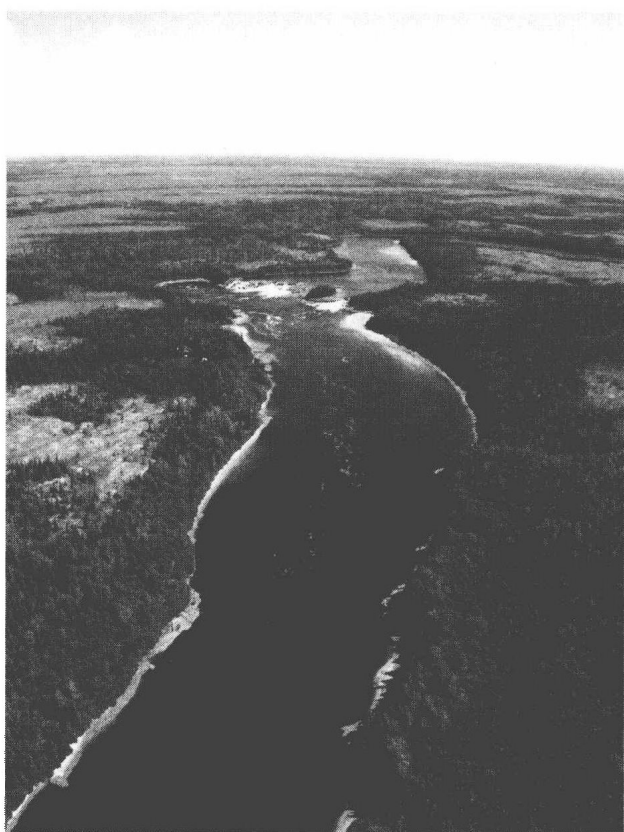
本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

卷首语



坚定的慢

又让您久等了吧。

这是《人为本》创刊以来的第二十期，也是改版公开发行以来的第二辑。用“20”还是“2”来标识，这是个问题。经过斟酌，我们选用了现在的方案，如封面所示，逗号中的20，表明对历史的尊重和延续，表达对未来的期望和继续。

自上一期，变化即已开始。到本期，又有新东西出现。

封面和排版的风格，有了较大调整，并且基本定型。《人为本》从原来十八期的瘦高版，到上一辑的宽厚版，就如同一个人从少年到青年的体型变化。本期里，我们就封面、内页排列、文字排版又参考了很多外部作品，并且加了适量的配图，希望达到雅致。只是不知道我们所欣赏的，您是否喜欢。我们期望，您拿到本书的时候，即使不看内容，从形式上它也是让您悦目的。

带着此心情，翻开书页，您会发现栏目化的意味更明显了。本期我们共设置“研究”、“观察”、“实践”、“人才”和“感悟”五个栏目，每个栏目4~6篇文章。对每个栏目，我们尝试着明确它的定位：研究——研究，以致进步；观察——察人知己，观物入心；实践——实践，虚怀若谷；人才——组织的人，人的组织；感悟——咨询，一种生活方式。简单的几个字，我们想了很久，您有空的时候也可以慢慢琢磨其中的味道。每个栏目，还都编写了栏目导读，方便您按图索骥，不必从头翻到尾。这些变化的背后，是我们在编委会内部，按栏目设置了责任编辑，鼓励每个责任人在责任田里播好种子，耕出特色，大胆展现个人风格。

还有一个，就是署名问题。从最早的“佐佑顾问”，到上一辑的作者名，本辑又恢复到了“佐佑顾问”。一个观点，从最初萌芽，到讨论争辩，到基本成型，到文字表达，到形成文章，中间会有很多人的智慧和贡献，这一点我们感受尤深。何况，佐佑的顾问们，普遍内敛羞涩，上辑刊出姓名，很多人反而觉得不自在。知佐佑，而不知佐佑有谁，这是适合我们的一种状态吧。

《人为本》的发行数量，从最早的几十册、几百册，到上一辑的一万余册，到本期的近两万册，一路默默上扬。这意味着，有更多的人在分享我们的思考和感受。这也意味着，有很多的新朋友是第一次接触到它；这还意味着，我们把它办好了，就有更大的可能成为推动一个群体进步的积极力量。每次，接到索刊电话，看到索赠函，去拜访客户的时候发现桌上放着《人为本》，都让我们兴奋不已。如果您有兴趣、有时间和我们就某个观点再

深入探讨，或者写文唱和，我们都竭诚欢迎。

以上这些变化，有的是创新，有的是深化，有的则是回归。我们越来越坚定，把《人为本》作成精品，不让老朋友失望，尽量让新朋友喜欢。既然是手艺活，我们就相信，慢工出细活，用心雕琢，悦人也悦己。说不定，慢就是快。

目 录

研究

破解整合重组实施之难	4
解析央企整合五大趋势	14
从资源配置角度看全业务	21
“老媒体”走进“新时代”	33
——传统传媒集团的竞争策略与组织模式研究	

观察

“淘宝网”与“我买网”的商业逻辑	56
煤炭重组整合主体的变与不变	60
“国家公司”的管理遗产	68
远见：金融危机后的世界与中国	74

实践

人力资源数量规划三部曲	93
三线企业，持续激情，动力何在？	107
看基层员工的正向激励	112
从战略地图到绩效考核	117
汇聚全球英才 矢志突破创新 打造全新人力资源管理模式	124
——中航工业商发战略人力资源开发与管理体系建设侧记	

人才

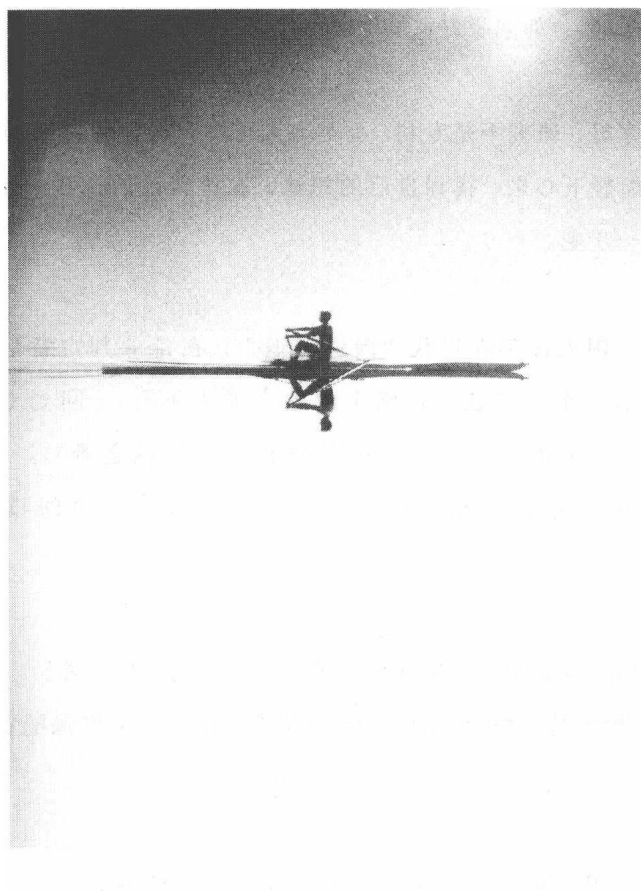
班子：从李云龙到穆里尼奥	141
割股事亲，与爱无关	149
题目设计的“境界”	154
女人的无极	160
人才选用资讯解读	166

感悟

向咨询顾问学习	178
老有所用	183
银河下的阿里	188
学习法家好榜样	193

研究

研究，以致进步





记得有位 BCG 的前辈说过，大多数人只看到事物的第一第二个层面，少数人能看到第三个层面，而真正的乐趣往往在第四第五个层面。如此境界，虽不能至，心向往之。

幸好，研究不是专利，而是人人可享有的权利。在众说纷纭中，能静下心来，找到自己的想法，表达自己的说法，当是研究的第一步吧。

全国人民都在讨伐“国进民退”，在是非判定背后，其实隐藏着一个技术认定：国企的整合能力不行。回到专业，我们不妨建设性地提出，《破解整合重组实施之难》。此文与《解析央企整合五大趋势》，一里一表，参照阅读，当有所获。

同是说重组，电信行业又多了个新名词“全业务”。什么意思？抛掉技术概念，回到组织和管理角度，《从资源配置角度看全业务》。

中国文化体制改革说了很多年，实质性进展一直不大，大家往往归因于“国情”和“政策”。但是，青山遮不住，毕

竟东流去，市场和技术都在变化，微观的经营主体早已深一脚浅一脚地踏上了变革之路，《“老媒体”走进“新时代”》。

研究，首先不是能力，而是一种态度。研究，孜孜以求，拓宽我们的知识和思维边界。研究，引领我们进步。

破解整合重组实施之难

文/佐佑顾问

近年，央企间重组、地方国企投靠央企、央企或地方国企收购民营企业、走出国门并购海外企业，或央企内部板块化整合，接二连三，层出不穷。整合重组，已经成为大型国有企业集团面临的一个核心课题；整合重组，已经成为中国企业做大做强、培育核心竞争力乃至参与国际竞争的战略举措；同时，整合重组，也成为令中国企业头疼的一个管理难题。

现象：整合重组实施之难

中国企业，特别是国有企业的整合重组，面临着错综复杂的环境和千头万绪的问题，大不同于国际企业整合。股东主体不明确、企业利益个体最大化、干部能上不能下、人员能进不能出、“父母之命”导致捆绑整合，以及大环境中的中央地方利益平衡……这些因素交织在一起，使得中国企业的整合之路更加艰辛。形和神离、貌合心不合、整合名存实亡的案例比比皆是，更有甚者，参与整合各方倍感痛苦，远不如整合

前各过各的日子。

整合重组，也是一场复杂的组织变革，包括业务、资产资本、组织和人力资源三大主要方面。业务整合，涉及研发、技术、市场、产品、营销网络、供应链、品牌等要素；资产资本整合，涉及产权层级结构、股权关系、资产归属、融资平台、治理模式等要素；组织与人力资源整合，涉及组织架构、管控、流程、人才队伍、文化理念、管理机制等要素。三大方面的十几个要素之间紧密关联，互为因果，彼此约束。如何推进整合，是一点切入、自然撬动，还是多管齐下、全面开花？这个问题煎熬着众多负责整合重组的董事长、总经理。是该先从资本整合入手，把相关资产装入上市公司平台，然后再进行业务和组织人员整合；还是该先从实质的业务整合入手，然后再推进资产和人员整合；还是先从核心人员及架构安排入手，再行推进资产和业务整合；还是应该各个方面齐头并进，协调推进整合？剪不断，理还乱。哪个先行，哪个跟进，先有先的问题，后有后的毛病。或者干脆抛开这些，反正早晚都要做，抱着“怠慢”的心理，那在整合重组的实际操作中，便成了跟着感觉走，什么容易就做什么，现在能做什么就做什么，上级要求做什么就做什么，哪里能绕过去就先不做，如此整合的效果可想而知。同时，整合重组也是一项长期工作，短则两三年，长则需要五六年，甚者十年八载。

庞杂纷乱的外部环境，错综复杂的整合内容，以及工作的长期性要求，使整合重组愈加难以驾驭。这也说明整合重组工作需要科学谋划布局。如果推进整合前形成整合重组实施策略，那么启动后便

能按图索骥。因此，实施策略是破解整合重组这道难题的关键。

分析：制定整合重组实施策略

借助图 1 来阐述如何制定整合实施策略。无论是基于产业链延伸的产研融合，还是归并同类项式的专业化整合，抑或是收购海外企业的国际化整合……整合重组，其根本目的就是构建一个“新价值链”，即通过整合重组手段，重新定义整合后新企业的商业价值（资本市场认可）和顾客价值（消费市场认可），再造或创造一个全新的企业价值链。这是一个复杂的系统工程。既要理性掌控“构建新价值链”这一根本目的，又要感性把握整合重组各方的利益诉求，还要发现并抓住外部环境创造的契机；同时，对于成功的整合重组，信息流共享平台亦是必不可少的关键支撑。

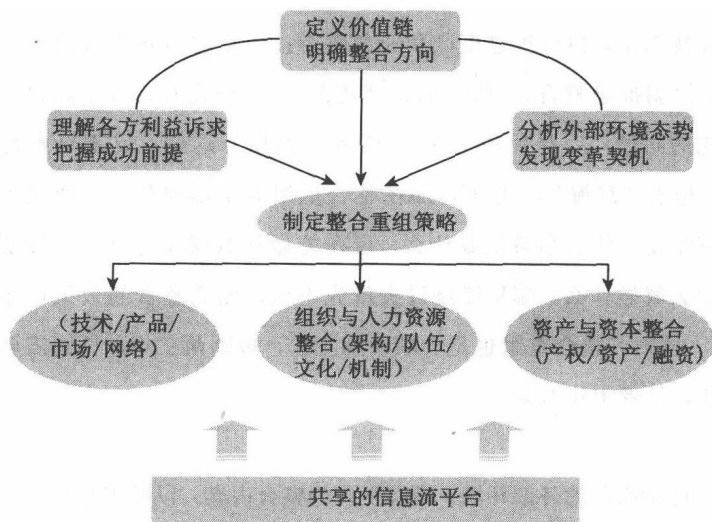


图 1 整合重组实施策略分析模型

1. 定义价值链,明确整合重组方向

从根本目的出发,定义未来整合重组后新企业的价值链。如何定义呢?一是明确企业的总体目标,即希望通过整合重组打造一个什么样的企业;二是定义新企业的客户,即期望为新客户提供的新价值是什么;三是围绕定义的客户价值明确价值创造流程,即价值链。分析整合各方在各环节上的能力现状,未来如何组合才能达到关键环节的能力要求。

一个大型煤炭企业集团,原先其主要产品是无烟煤。无烟煤是生产尿素的核心原料之一,因此这家企业集团开始收购整合分散在各个地域的化肥生产企业,之后形成了一个煤化工(尿素)板块,其业务收入占到集团总收入的一半。这家企业集团的主要客户从化肥生产企业变成了化肥分销商和广大农户;客户价值创造模式也相应调整为“以领先的肥料科技为广大农户创造价值”;价值链的关键环节成为“农户需求分析与肥料科技创新—品牌与市场推广—生产制造—分销与服务”,而不再是原先的“提供原料—生产制造—销售服务”。对照新价值链,集团发现在“需求分析和科技创新”和“品牌与市场推广”方面,收购的各中小化肥企业均能力偏弱,而总部也缺少相应的专业人员和能力,因此需要在这两个环节上加大建设力度,具体举措为:总部构建品牌和市场网络能力,选择被收购企业中具有一定技术能力的一两家培养科技创新能力。

2. 分析外部环境态势,发现变革契机

整合重组,虽然是企业间行为,但涉及的业务、资产资本、

组织和人力资源，均与企业外部环境有着息息相关的联系。外部环境的变化会对整合重组产生巨大影响。因此，作为一种变革活动，推动整合重组应当借力外部契机，顺势而为，增强变革的驱动力。外部环境分析，具体来说包括利益相关者分析和环境要素分析。利益相关者分析，包括国家政府部门、股东方、母公司、客户、竞争对手、供应商等，分析各利益相关者对整合的期望、担心以及整合对他们的作用力和反作用力；环境要素分析，包括政治、经济、社会、技术、相关政策等，分析各环境要素的变化趋势、对整合可能带来的机遇和威胁。通过两方面的分析，将上级要求、外部机遇、潜在威胁等导入整合重组过程中，发现可借之势，规避潜在危机，形成外部推动力。

一家从事工程建设和国际贸易的大型央企，为了打造一个具有设计规划、工程施工和关键设备提供能力的工程总承包子集团，围绕大型工业工程设计，将相关的设计院、施工企业和设备制造企业进行了重组，合并为一家企业。但由于各单位历史都很长，且各自拥有独立的业务和市场，加上人员复杂，虽然组建了子集团，但基本上成员单位是各自独立运作，一直未能有效整合。最近随着国家推进“走出去”战略，子集团抓住机遇，成立国际事业部，大力开拓国际市场，连续获得几个数亿元的工程总承包项目，一举打破了成员单位各自为战的局面，并借机加大组织和人力资源的整合力度，将几个单位的职能管理、业务经营和生产作业系统重组整合，在发展中让各单位感受到子集团的价值，取得了良好成效。