

# 资源整合 赢天下

· 郑德明◎著 ·



他们深谙“整合”的奥妙，走向巅峰；  
他们善于“借鸡生蛋”，终成大业！

阿里巴巴的马云

创业之前只有几个人共同出资的50万元，通过引入风投与雅虎的并购，  
他撬起一个几百亿美金的盘！

蒙牛的牛根生

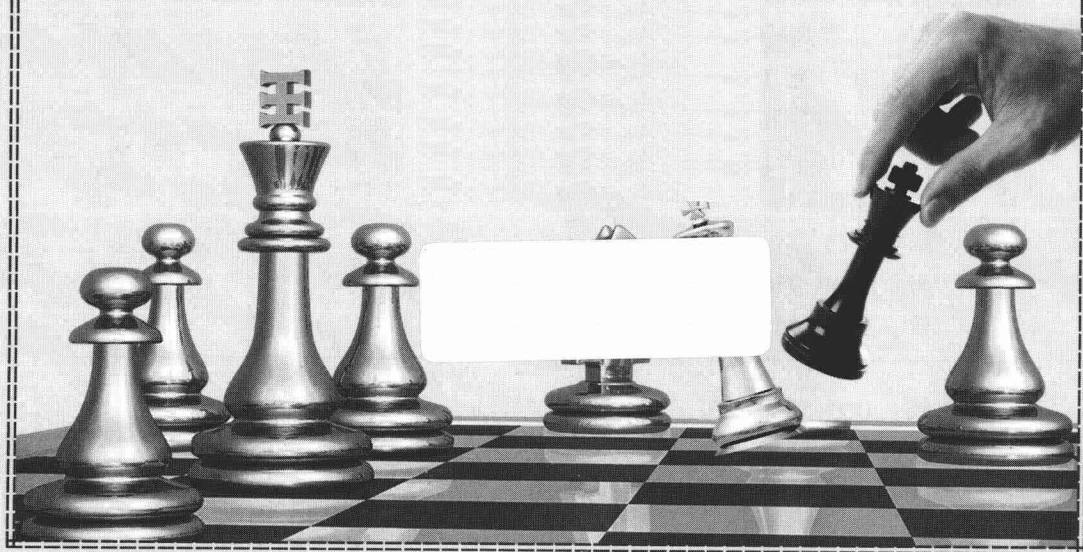
创业之初的前期投入才100万元，通过增资扩股、租赁、供应商信贷、风投、  
上市等资源整合手段跑出了火箭的速度！



中华工商联合出版社

# 资源整合 赢天下

· 郑德明◎著 ·



中华工商联合出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

资源整合赢天下 / 郑德明著. —北京: 中华工商联合出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5158-0772-0

I. ①资… II. ①郑… III. ①企业管理  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 248891 号

## 资源整合赢天下

---

作 者: 郑德明

责任编辑: 吕 莺 郑承运

装帧设计: 吴小敏

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京高岭印刷有限公司

版 次: 2014 年 1 月第 1 版

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1000 mm 1/16

字 数: 270 千字

印 张: 16.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0772-0

定 价: 35.00 元

---

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: [cicap1202@sina.com](mailto:cicap1202@sina.com)(营销中心)

E-mail: [gslzbs@sina.com](mailto:gslzbs@sina.com)(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

# 前言

从深圳到北京,你可以步行、骑自行车、开汽车、坐火车,也可以乘飞机,这些方法都能达到目的地。但是,要想轻松快速地到达目标,乘飞机是个最好的选择。资源整合就是企业运营中的“飞机”,适宜于所有想快速达成目标的人。

跟资源整合所产生的威力相比,“飞机”显然只是个一般的比喻。可以说,资源整合是现代商战中的“原子弹”,运用好这个“核武器”便可以产生百分之几百甚至百分之几千的能量。这也是资源整合与其他企业经营策略的区别。只要掌握了资源整合的方法,便破解了企业高速发展的密码。

中国的企业,特别是中小企业,在经过30年的发展之后,特别是在2008年之后,已由过去的创业时代变成了整合时代。资源整合就是这个时代轻松快速达成目标的一个工具。牛根生说过,企业90%以上的资源都是被整合进来的。

创造资源很难,整合资源很易;创造资源很慢,整合资源很快。

因此,资源整合是企业和社会发展的一条捷径。

何为资源整合呢?开宗明义,资源整合是指企业对不同来源、不同层次、不同结构、不同内容的资源进行识别与选择、汲取与配置、激活和有机融合,使其具有较强的柔韧性、条理性、系统性和价值性,并创造出新的资源的一个复杂的动态过程。

提到资源,现实生活中,人们想到较多的是诸如水、煤、石油等这些日常生活中不可或缺的东西。而企业运营的资源含有较为广泛的意义,它不

仅包括原有的实物资源,还包括更为广泛意义上的资源。

有一句名言说:世上本没有路,走的人多了,才慢慢有了路。对于资源的利用,也是这个道理。人们在实践中或许能找到一些规律,但是缺乏一定理论指导,往往会使资源利用显出杂乱的痕迹。

鉴于此,本书在介绍资源整合内涵的基础上,提出了企业资源整合过程模型,旨在为企业提供提升资源整合能力的方式方法,进而增强企业竞争优势。

郎咸平说过:一个人整合能力的大小,决定了成功的大小。

我们身边有很多珍珠,我们需要一根线把那些珍珠串起来,做成一条光彩夺目的珍珠项链,这条线就是一种新的思维——整合。在企业管理的实践中,不在于你缺什么,而在于你怎么把它整合出来。

21世纪是整合的时代,学会整合,你将能迅速达成你的目标;学会整合,你可以借用别人的优势,降低风险,提高成功的速度——从这个角度来看,本书不仅仅适用于管理者,也适用于每一位梦想成为管理者和有志于成功的青年朋友。



## 第一章 资源整合是企业发展的捷径

/1

面临金融危机后的激烈竞争，企业必须在经济结构调整和经济剧烈波动的双重压力下寻找到一条有效的转型升级的途径，那就是重视企业资源整合。这也是企业进行资源整合的目的和意义所在。

解读企业资源整合 .....	2
1.什么是企业资源? .....	2
2.企业资源整合的主要内容 .....	6
3.企业资源整合的必要途径 .....	9
资源整合是企业的不二之选 .....	13
1.成长型企业更需要资源整合 .....	15
2.一个人整合能力的大小,决定了成功的大小 .....	18
3.只有“你好我好”,才能实现“共赢” .....	20
企业并购后的几个整合问题:1+1如何才能大于2 .....	22
1.并购者应该具备什么样的胸怀和心态? .....	23
2.认识到并购后人力资源整合的重要性 .....	29
3.促进并购双方的文化融合 .....	32

资源整合能力的强弱,不但是衡量创业者、企业家能力的主要指标,更直接关乎企业的成长发展。值得一提的是,这种能力不是所有人都具备的,也不是想学就可以学会的。就资源而言,也有真伪之分。此外,知道了真伪,还要懂得正确的整合方式和手段。

创业资源整合一——人脉资源 .....	37
创业资源整合二——人才资源 .....	40
创业资源整合三——信息资源 .....	44
创业资源整合四——技术资源 .....	47
创业资源整合五——资产资源 .....	50
创业资源整合六——行业资源 .....	54
创业资源整合七——政府资源 .....	57

人力资源部门作为企业人力资源工作最重要的内部运行机构,其自身的工作质量和效率如何,必然会对整个企业的人力资源工作产生重要的影响。

越来越多的并购企业开始重视人力资源整合,通过人力资源整合经验的分析总结找到有效的整合对策,在人力资源整合的实际操作中不断引入人力资源管理新理念、新工具、新手法已成为人力资源主管的工作重点。

并购整合,实现人力资本的增值 .....	66
1.企业并购中人力资源整合存在的主要问题 .....	66
2.企业并购后人力资源整合策略 .....	69
3.战略人力资源整合,将各个部分加以“拼凑” .....	71

高效人力资源管理的涅槃重生 .....	74
1.提高人力资源工作者的工作效率 .....	75
2.做好绩效管理,让管理者成为员工的合作伙伴 .....	81
3.招聘大计,全面提高面试效率 .....	83

#### 第四章 客户资源整合,让企业活得更精彩

/95

一般认为,客户资源整合主要是指根据客户价值为其提供差别化的产品和服务,并努力与客户建立长期合作的战略伙伴关系。

企业客户资源的特点以及企业客户资源整合问题是企业市场营销组合的首选课题。如何整理和利用最优秀的专业化资源,从而降低成本、提高效益呢?

锁定目标客户,细分消费市场 .....	96
1.找出“20%的客户”和“20%的产品” .....	96
2.建立完善的顾客反馈体制,锁定有效的市场信息 .....	99
3.避免错误的客户资源整合 .....	106
如何才能发现蓝海市场 .....	108
1.要发现蓝海市场,首先要改变思维模式 .....	109
2.有所为,有所不为——市场导向不等于用户导向 .....	115
3.精准营销的基本要素与优势 .....	116

#### 第五章 知识经济时代,信息知识资源整合

/128

无须多言,知识和信息,对于一个企业来说是极端重要的,它是企业具有长久生命力的保证。

知识经济时代,对资源整合的最终目的就是:完成信息共享,实现资源利益最大化。



知识经济的内涵与外延 .....	129
1.知识经济的基本内涵 .....	130
2.知识经济的外延——与生产力的整合 .....	132
3.知识经济时代,将知识体系整合到企业文化中 .....	134
传统行业在知识经济时代的行业资源整合分析 .....	139
1.企业知识运营孵化器 .....	140
2.传统行业在新经济时代的资源整合途径 .....	142
3.目前传统行业企业存在的问题 .....	145
IT资源整合是企业信息化日趋成熟的表现 .....	150
1.IT技术的发展是企业成长的催化剂 .....	150
2.企业成长要面对的IT资源整合的难题 .....	151
3.企业关注:信息资源整合的效能体现 .....	153

## 第六章 善于借力:借天下智慧,赢天下财富

/158

想要达成某种目的,就需要借势或造势,巧借时局,顺势而上。唐代诗人王之涣有句妇孺皆知的名句:“欲穷千里目,更上一层楼。”就是说,想要看得更远,就得去登高;想要涉水过河,就得去打造船只;想要跑得更快、走得更远,就需要借助于车马等交通工具,否则就不能获得优势。

人脉既是资源,又是资源整合的渠道 .....	159
1.将身边的资源通过合适的人脉关系整合到一起 .....	159
2.教你借来身边的“人力资源” .....	161
3.把虾米联合起来,能帮你吃掉大鱼 .....	165

创业者要善于寻找各种借力的渠道 .....	167
1.确立基本思路,在借力的时候“有的放矢” .....	167
2.借力的要害与目标 .....	177
3.选择互补搭档,借人之长补己之短 .....	178

## 第七章 财务战略整合:高效资本运营提升企业价值

/184

近年来,由于思想认识上的偏差及一些历史原因、客观原因,使得许多企业内部财务管理制度不健全,从而引起财务管理混乱。“企业管理乱,首先是财务管理乱;企业管理效率差,首先是财务管理差。”这是从实践中得到的证明。

所以,抓企业管理,建立健全企业内部财务管理制度,已成为当务之急。

加强财务管理,合理利用资金 .....	185
1.降低财务风险才能提高企业效率 .....	185
2.财务风险的成因及化解措施 .....	187
3.警惕非财务风险 .....	190
建立健全内部控制结构,整合财务战略 .....	193
1.强化企业内部财务制度的对策 .....	194
2.企业集团财务管理模式的种类及其选择原则 .....	196
科学管理,财务工具整合策略 .....	201
1.非技术整合——财务效率不靠技术 .....	202
2.优化财务日常管理工作的实现成果共享 .....	207
3.优化流程,提高财务报账效率 .....	211

只有以利益、愿景、客情等为纽带,实现厂商的深度捆绑,从单纯交易关系提升到为了共同的市场目标和发展建立的战略合作关系;只有将经济利益、经营理念和营销管理能力结合到一起,构建终端联盟体系,增强核心消费群体忠诚度,才能巩固厂商关系,长期实现渠道联盟。

将渠道变成企业高效“复制机” .....	220
1.何为渠道? .....	221
2.六大失误搞砸渠道管理 .....	223
3.护渠:保证渠道恒久畅通 .....	225
4.抓住要点,方能立于不败之地 .....	230
渠道联盟:颠覆常规营销思维 .....	233
1.中国式渠道发展模式 .....	233
2.以渠道模式为核心,整合构建完备的营销体系 .....	239
3.深度分销重在后续管理 .....	243
4.实例剖析:五种渠道销售技巧 .....	246

# 第一章

## 资源整合是企业发展的捷径

随着全球经济一体化进程的加快，企业要想在日益激烈的全球竞争中立于不败之地，不仅需要通过管理手段整合内部资源，以提高效率，降低成本，扩大市场占有率，还需要通过重组、并购等手段整合外部资源，以加强企业的核心竞争力，获得新的发展机遇。

目前，虽然中国很多企业在规模上迅速扩大，竞争能力也有了明显提升，但是与西方发达国家的企业相比，还有很大差距。在科学发展观的指导下，“高耗能、高污染、低效率”的经济增长模式已经不能持续，这意味着对企业而言，粗放式管理方式也即将走到尽头。

面临金融危机后的激烈竞争，企业必须在经济结构调整和经济剧烈波动的双重压力下寻找到一条有效的转型升级的途径，那就是重视企业资源整合。这也是企业进行资源整合的目的和意义所在。



## 解读企业资源整合

一般说来,对资源的理解存在着狭义和广义两种。

狭义的资源就是土地、矿藏、森林、水等自然资源,即“在一定时间和技术条件下,能够产生经济价值,提高人类当前和未来福利的自然环境因素的总称”。

广义的理解则认为,资源除了自然资源外,还应该包括体力、智力以及由这两种基本生产要素生产出来的资本品,如机器、设备等因素。

资源不仅是人类生存和发展的基本条件,也是企业经营发展必备的物质基础。

### 1.什么是企业资源?

什么是企业资源呢?

在不同的社会经济阶段,对企业资源的理解不尽相同。

现代一些学者认为,所谓企业资源,是指企业在向社会提供产品或服务的过程中所拥有、控制或可以利用的、能够帮助实现企业经营目标的各种生产要素的集合。

我们应从更加广泛的角度来理解企业资源——凡是能转化为支持、帮助和优势的一切物质和非物质都是企业资源。

(1)有形资源:主要是指财务资源和实物资源,它们是企业经营管理活动的基础,一般都可以通过目前的会计方式来计算其价值。

财务资源——是企业物质要素和非物质要素的货币体现,具体表现为已经发生的能用会计方式记录在账的、能以货币计量的各种经济资源,包括资金、债权和其他权利。既包括静态规模的大小,也包括动态周转状况,

在一定程度上还包括企业获取和驾驭这些资源要素的能力和水平。反映企业财务资源状况的工具就是企业的一系列财务报表。在企业财务资源系统中,最主要的资源是资金。财力资源是企业业务能力的经济基础,也是其他资源形成和发展的基础条件。

实物资源——主要是指在使用过程中具有物质形态的固定资产,包括工厂车间、机器设备、工具器具、生产资料、土地、房屋等各种企业财产。由于大多数固定资产的单位价值较大,使用年限较长,物质形态较强,流动能力较差,其价值大多显示出边际收益递减规律的一般特性(当然也有一些固定资产即使在折旧完毕之后仍然具有使用价值和价值,甚至会增值,如繁华地段的商业店铺等)。在传统工业中,固定资产是企业资源系统的重要组成部分,它是衡量一个企业实力大小的重要标志。

(2)无形资源:主要包括时空资源、信息资源、技术资源、品牌资源、文化资源和管理资源等。相对于有形资源来说,无形资源似乎没有明显的物质载体,但它们却是支撑企业发展的基础,能够为企业带来无可比拟的优势。

时空资源——是指企业在市场上可以利用的、作为公共资源的经济时间和经济空间。时间资源(经济时间)是指人类劳动直接或间接开发和利用的自然时间或日历时间;空间资源(经济空间)是指人类劳动直接改造和利用的、承接现实经济要素运行的自然空间。“时间就是金钱”、“天时不如地利”等格言,分别说明了时间资源和空间资源的重要性。

技术资源——广义的技术资源包括形成产品的直接技术和间接技术以及生产工艺技术、设备维修技术、财务管理技术、生产经营的管理技能。此外,技术资源还应包括市场活动的技能、信息收集和分析技术、市场营销方法、策划技能以及谈判推销技能等市场发展的技术。技术资源是决定企业业务成果的重要因素,其效力发挥依托于一定水平的财力和物力资源。

信息资源——信息资源是指客观世界和主观世界的一切事物的运动状态和变化方式及其内在含义和效用价值。企业的信息资源由企业内部和

外部各种与企业经营有关的情报资料构成。信息资源在企业的资源结构中起着支持和参照作用,具有普遍性、共享性、增值性、可处理性和多效用性等特征。“知己知彼,百战不殆”就是运用信息资源使整体资源增值的最好诠释。

**品牌资源**——就是由一系列表明企业或企业产品身份的无形因素所组成的资源。品牌资源又可细分为产品品牌、服务品牌和企业品牌三类。品牌资源,尤其是成为驰名商标的品牌(又称名牌),对企业经营成败至关重要。名牌对企业维系顾客忠诚、开拓新市场、推广新的产品等方面具有无可比拟的优势。

**文化资源**——是由企业形象、企业声誉、企业凝聚力、组织士气、管理风格等一系列具有文化特征的无形因素构成的一项重要资源。与有形资源相比,其缺乏直接的数量化特征,没有一个客观数据基础,以一系列社会形象或文化形象的形式存在于评价者心中,与其载体密不可分。文化资源的形成与发展是其他资源效力发挥的累积结果,可以迁移到被兼并或被控股的公司和新成立的企业中,企业形象、品牌信誉等还可以从原来的产品转移到新产品中。

**管理资源**——管理是对企业资源进行有效整合以达到企业既定目标与责任的动态创造性活动。它是企业众多资源效力发挥的整合剂,其本身也是企业一项非常重要的资源要素,直接影响乃至决定着企业资源整体效力发挥的水平。管理资源应包括企业管理制度、组织机构、企业管理策略。

**人力资源**——是指存在于企业组织系统内部和可利用的外部人员的总和,包括这些人的体力、智力、人际关系、心理特征以及其知识经验的总汇。一方面,人力资源表现为一定的物质存在——人员的数量,同时更重要的是表现为这些员工内在的体力、智力、人际关系、知识经验和心理特征等无形物质。所以,人力资源是有形与无形的统一资源。它是企业资源结构中最重要、最关键资源,是企业技术资源和信息资源的载体,是其他资源的操作者,决定着所有资源效力的发挥水平。

(3)市场资源:是指那些不为企业拥有或控制的,但是在市场中存在,

而且因为是企业强大的竞争实力、独特的经营策略技巧和广泛的关系网络而可以为自己所用的资源。在现代经济中,凡是具有经济效益和功能的市場交易都有价值,一般来说,市場资源主要有以下几种:

**关系资源**——是指企业因为与顾客、政府、社区、金融机构等个人或组织之间良好的关系而获得的可以利用的存在于企业外部的资源,这其中特别应该受到重视的是客户关系资源。企业与客户长期良好地合作并建立起顾客忠诚,这样,客户就成为企业经营中获取强大竞争优势的一项重要资源。

**杠杆资源**——指虽然不属于企业所有,但是企业可以通过OEM生产(Original Equipment/Entrusted Manufacture,贴牌生产)、特许经营、加盟连锁、虚拟经营等方式为我所用的资源。OEM生产、特许经营、加盟连锁等方式往往可以以较少的投入撬动较多资源为自己的经营服务,这种资源的利用方式与物理学上的杠杆原理非常相似。

**社会资源**——主要指社会中可供自己利用的、能为企业自身带来优势或经营帮助的事件或人物,特别是现实社会中的名人、名物和各种有影响的事件。现实经营中,许多企业不惜重金聘请各种名人为自己题字或者做宣传活动,就是利用社会资源的典型例子。

**历史文化资源**——是指各种历史名人、历史故事和文化传说等广泛存在于社会之中的文化资源。这其中的关键是要先人一步发掘和加以运用。有时候,历史文化资源就是由企业自身所杜撰出来的一些具有一定正面影响的神话文学故事等。

**其他市場资源**——是除了以上所涉及的可以为企业利用,并形成一定竞争优势或者为企业带来支持、帮助和利益的各种物质或精神形态的东西。

机会无所不在,关键要看经营者眼界的宽广和策略的高低。企业经营也是一样,只要善于开动脑筋,许多看上去原本毫无价值的东西也可以为我所用,比如垃圾,在废品收购公司也可以变废为宝。



## 2.企业资源整合的主要内容

什么是整合呢？整合的“整”可以理解为整顿、整理，“合”则可以理解为组合、合成等。而资源整合就是要优化资源配置，有进有退，有取有舍，以获得整体效用最大化。

从内容上看，成功的企业并购整合管理系统主要包括战略协同整合、组织结构整合、资产财务整合、人力资源整合、市场资源整合、管理系统整合、企业文化整合等六个方面。

### 战略协同整合

企业并购后，企业内部与外部因素发生了变化，合并后的企业出现了新的机会，也有了新的障碍，对企业并购后的战略进行重新评估是必要的。战略协同首先要从企业内部变化入手，明确企业并购后给企业带来了哪些优势和劣势；其次，企业并购后，合并企业要分析它是否通过并购改变了其市场地位，然后根据市场地位的变化相应调整自身的发展战略；再次，企业并购在改变合并企业竞争地位的同时，往往也会扩大它的市场权力，增强它对市场的控制力，使它获得某种形式的垄断；最后，混合兼并常常是由于新技术的出现，或企业所在行业已成为“夕阳产业”，企业的产品已步入衰退期或行业竞争环境非常恶劣等原因，企业考虑逐渐从一个行业退出转向另一行业，而它进入一个新行业最直接的方式就是混合兼并。这种情况下，兼并后企业发展战略协同的重点在于逐步把合并企业的资源转移到新的行业中去。

### 组织结构整合

企业组织整合过程应该是一个与组织资源重组紧密相关的企业组织再造过程，可以把企业机制整合看成是对企业能力进行更新的一种手段。核心能力的刚性特征往往会阻碍企业的创新，而企业组织在长期发展中积累的惰性、不合时宜的惯例以及其他消极因素也会降低企业的效率，因而