

深。度。思。想。者

互联网时代战略管理新思维

企业软实力制胜



陶文钧◎著

揭示转型升级之道，持续发展之源！
破解以弱胜强秘诀，赢得竞争关键！

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

T272
295

企业软实力制胜

互联网时代战略管理新思维

陶文钧◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业软实力制胜：互联网时代战略管理新思维 / 陶文钧著. —北京：
中国财富出版社，2015. 11

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5790 - 6

I. ①企… II. ①陶… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 157728 号

策划编辑 刘淑娟

责任编辑 刘淑娟

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡

责任发行 邢有涛

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 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5790 - 6/F · 2428

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2015 年 11 月第 1 版

印 张 14

印 次 2015 年 11 月第 1 次印刷

字 数 229 千字

定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

序

企业文化，是一种高贵的精神传承



作者和红星美凯龙董事长车建新先生合影

陶子老师（即本书作者，文中多称“陶子老师”——编辑注）讲“企业软实力”恣肆汪洋、纵横捭阖，涉及服务、文化、品牌、创新等方方面面。我谈读后感只能立足一点，即说说我在企业文化建设中的一点体会。

文化，是品行的积淀，是精神的传承。

我母亲蒋龙英，是我见到过的最勤劳的人。她每天天不亮就起床，一直忙到深夜。那时，我父亲在外打工，我们几个小孩在读书，一家七口人的田，是我母亲一个人种下来的。16岁那年我外出打工，母亲把我送到门口，说：

“吃西北风也要到门口去吃。”母亲的这句话，我铭心刻骨。要勤劳，一生一世都要勤劳，像母亲一样。母亲还教育我要学会动脑子，经常说：“算计不好一世穷。”

母亲的话，深深铭刻在我心里，今天已经衍变成红星创业初期的核心文化——勤劳加诚实，苦干加巧干。这一核心文化也成为早期红星人做人做事的共同精神。

毛泽东说，人是要有一点精神的。一个有精神武装的团队是强大的，是不可战胜的。实践充分证明，我们建立并始终坚持的红星文化，是我们事业成功的保障。其深远意义和影响，已经、正在并将进一步在红星事业发展的进程中充分显现出来。

要实现红星美凯龙下一步的宏伟愿景，我们仍然要继承和发扬红星创业的优良文化，并以开阔的视野、开放的心态与时俱进，进一步完善、丰富红星文化，使之成为我们前进的不竭动力和集体的精神源泉。

文化绝不能停留于口头上、形式上，重在制度落实。要将企业文化贯穿于公司的各项制度中，与日常管理和业务活动相结合，将思想文化落到实处。

企业文化建设，是一项长期的系统工程，需要全体员工的积极参与和坚决执行，需要各级干部的身体力行和率先垂范。唯有团结一心、共同努力，才能让文化落地生根、开花结果，使之成为我们劈波斩浪的风帆、无坚不摧的利器、上下同欲的精神家园！搞文化如此，搞服务、做品牌亦如此。企业软实力的背后蕴含着高深的谋略、博大的智慧，这个我就不班门弄斧、一一赘述了，因为陶子老师在《企业软实力制胜》一书中表述得更精彩、更到位，我建议有志于提升企业管理境界的人士不妨一读。

红星美凯龙董事长、CEO（首席执行官） 车建新

2015年6月

前 言

20 世纪 80 年代末，伴随着国际政治经济形势的新变化，“软实力”这一概念被正式提出并逐步得到社会各界的认可与推广，在政治、军事和经济等领域产生了深刻影响。

什么是“企业软实力”？所谓“企业软实力”，就是相对于企业的硬实力如资金、厂房、设备、产品等而言的，所以“企业软实力”所指的就是企业的人才、团队、服务、文化、品牌、形象、创新、沟通、合作、远见、变革等方面的实力，由于这些都是以非物质实体形态存在的，因此被称为“企业软实力”。

每一个新事物的诞生都是为了更好地迎合时代发展，而“软实力”也是在时代进步的趋势下所产生的，并且这种“软实力”在今天的企业发展中变得越来越重要。比如，美国安然和中国三鹿的倒下，摩托罗拉手机被收购，诺基亚两年便被超越，这些硬实力很强的企业在今天的结局却如此惨烈，这是为什么？正是因为这些企业忽视了“软实力”。

在经济全球化和互联网迅速发展的今天，企业间的竞争领域正变得越来越广，边界越来越模糊，竞争也更加激烈。如果一个企业仍然只依靠资金、设备等硬实力来竞争，那么其投入成本不但是巨大的，甚至还有可能倒闭或被收购。因此，在这种情形下，企业就要从其他竞争途径来入手，就要从企业核心竞争力的重要组成部分“软实力”着手，为企业在新时代下有效适应新环境、参与新竞争、应对新挑战、实现新发展打下基础。

众所周知，一个企业的实力是否强大，固然与其技术水平、生产能力有很大关系，但在经济全球化的大背景下，无论什么样的企业都应把目光转向

“软实力”的建设，而不是像以往只把精力集中在“硬实力”方面。

那么，怎样才能顺势而为，打造出属于自己企业的制胜软实力呢？

为了更好地帮助读者了解什么是软实力，以及软实力对企业有哪些帮助，本书在第一章着重对软实力的概念进行阐述。

随后，在实战内容中，本书又将企业的软实力系统地分为声誉篇和管理篇。在声誉篇里，通过案例加分析的形式，就人才团队、产品服务、品牌形象、企业文化、渠道合作与社会责任等不同的方面进行分析，并提出了相应的战略发展途径。

在管理篇中，侧重讲了企业内部的沟通、企业文化的打造、管理模式创新、人才的吸引以及企业团队建设等内容，并明确了企业在内部软实力建设中的任务。

硬实力如金，软实力如水。硬实力是有形的载体，软实力是无形的延伸。在本书中，有道理、有故事、有案例，让大家在明白道理、学习知识的同时也不乏阅读兴趣。当然，在本书的撰写过程中，难免会存在遗漏或解释不周之处，还望读者给予批评指正。

本书旨在说明软实力的重要和实施方法，让软实力成为企业硬实力的后盾。唯此，企业才能不断发展，长久生存。希望本书能为大家的事业发展助一臂之力！

陶文钧

2015年3月

C O N T E N T S

目 录

序章	软实力，互联网时代的决胜关键	1
第一节	时代不同了，只用硬的不行了	1
第二节	中国企业的软肋	5
第三节	软实力如水	9
第四节	一切为了企业的可持续发展	13
第五节	企业软实力六力模型	16

声誉篇

第一章	人才团队力	25
第一节	小米成功的首要因素	25
第二节	人才团队力是企业软实力的驱动模块	27
第三节	人才团队的顶层设计：合伙人股东团队	29
第四节	向卡耐基学人才管理	30
第五节	非金钱的软性激励怎么做	33
第六节	擅用奖罚做好团队管理，持续提升绩效	37

第七节	人才复制和团队打造	40
第八节	新时代呼唤软实力领导人	48
第二章	产品服务力	54
第一节	产品好就够了	54
第二节	价格战日益激烈，怎么办	59
第三节	IBM（国际商业机器公司）做了什么样的重大变革	62
第四节	时刻与消费者需求对接	66
第五节	打造企业的服务软实力	68
第三章	沟通整合力	75
第一节	企业内耗：关系紧张，沟通不畅	75
第二节	在公司内创造和谐的关系	77
第三节	倾听市场的客户，做好市场沟通	80
第四节	与经销商合作共赢	83
第五节	维护好公共关系	86
第六节	把供应商变成“共赢商”	89
第七节	整合资源，才能左右逢源	91
第八节	从“竞争”到“竞合”	95
第四章	品牌文化力	101
第一节	中国企业的品牌软肋	101
第二节	企业形象的集中体现是一个好品牌	103
第三节	品牌不只是广告	106
第四节	注重品牌商誉	111

第五节	一夜坍塌的品牌神话	113
第六节	社会责任定胜负	116
第七节	走出企业品牌经营怪圈	117
第八节	做最优秀的企业公民	119
第九节	打造品牌的终极秘密	120
第十节	企业文化是一种力量，软而强大	121
第十一节	怎样打造企业文化软实力	127

管理篇

第五章	远见速变力	139
第一节	跨界竞争，“打劫大户”的时代来了	139
第二节	新时代的竞争获胜要素	140
第三节	远见：预测未来趋势的方法	142
第四节	迅速改变，增强企业的弹性	147
第五节	执行力是变革成功的保障	151
第六节	如何提高企业执行力	154
第七节	未来创造亿万财富的趋势和产业商机	156
第六章	创新守恒力	165
第一节	创新才有出路	165
第二节	向三星学创新	167
第三节	创新不仅只有产品和技术	171

第四节	新技术和新商业模式的力量	177
第五节	企业创新成功的关键因素	182
第六节	创新也要有所为，有所不为	189
第七节	守恒力，企业成长的定力	191
终章	软实力结合硬实力，企业升级	195
第一节	巧实力：软硬结合	195
第二节	硬实力保生存，软实力促发展	201
第三节	六力之间的互生互动	204
后记	209

| 序章 |

软实力，互联网时代的决胜关键

人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。是以兵强则亡，木强则折。强大处下，柔弱处上。

——老子《道德经》

第一节 时代不同了，只用硬的不行了

互联网时代，天变了，企业在超级竞争中靠什么取胜呢？互联网以摧枯拉朽之势改变着商业世界，颠覆着传统观念，倒逼着企业转型，促使管理模式改变。

传统的源于农业和工业文明的管理思想已经无法跟上新生产力的发展。从重视资金、产品、厂房等硬件，忙着今天或今年的生意，到金字塔状的组织架构，又长又慢的汇报链，只重视销售，忽略服务等；从重视控制、规章、罚款、服从等，到严肃、死板、一本正经的组织氛围管理风格，这一切都将被颠覆，企业老板和经理们的管理内存应该得到一次全面彻底的升级。

纵观当今世界，伴随着国际政治经济形势的新未来变化，“软实力”这一概念被正式提出，并在社会各界的认可与推广下，由政治领域转移到经济领域，其影响逐步深化，同时也取得了突破性进展，衍变成为“企业软实力”。

什么是“企业软实力”？

相对于企业的硬实力，如资金、厂房、设备、产品、营销和管理制度等而



言，企业软实力指的是企业的人才、团队、服务、文化、品牌、形象、创新、沟通、合作、远见、变革等方面的实力，而这些都是以非物质实体形态存在的。

形象地说，“企业软实力”更像是一种影响途径，它区别于以往传统的企业经营模式，即通过暴力、垄断地位以及资本、技术的优势来实现企业目标，而是以积极的、非强制性的方式达成自身的目标。

我们都知道，每一个新事物的诞生，都是为了更好地迎合时代的发展，那么，“软实力”的出现，会为我国企业带来怎样的震动呢？

一、企业硬实力的脆弱

美国安然和中国三鹿的倒下，摩托罗拉手机被收购，诺基亚两年便被超越，这些硬实力很强的企业，今天的结局便是一个印证。

随着我国社会经济的不断发展，再加上企业自身的多年努力，大多数企业都积累了雄厚的资本。就大型的国有企业来说，这些资本构成了企业的一项“强大”的硬实力。很多企业的注册资本都以数亿元计，如中国移动，其注册资本为518亿元人民币，资产规模超过8000亿元，资金规模可谓庞大。

当然，除了资金，像中国的电信公司、石油公司等，垄断权力是它们获得发展所依赖的硬实力，也有很多行业的企业都是靠垄断市场、资源，以达到快速发展的目的。

然而，无论资金也好，垄断权力也罢，对企业来说只是硬实力。如果仅仅依靠硬实力，企业的发展空间将是非常有限的。就像前面所提到的国内电信、石油企业，垄断权力是它们发展所依赖的硬实力，定价权就是其中之一。

但同时我们也要看到，这种硬实力的作用不是无限的，虽然中国市场的容量很大，但总有个极限，企业要想进一步发展，就需要在国际市场上与相关各方展开合作和竞争。此时，在国内所拥有的硬实力很可能帮不了什么忙，甚至还会适得其反。如果把企业比作一个孩子，在家时有父母照顾，走出家门就得完全靠自己。

可以想象，如果企业这个孩子在家被惯坏，就无法适应国际市场的环境，那它的发展自然会受到很大的约束。如今，我国市场的开放程度已经越来越高，与国际市场接轨的步伐也越来越迅速，中国企业可以走出国门，而外国

企业也可以走入中国市场。这就意味着我国每一个企业面对的都是全球的竞争环境，而且企业所能依赖的硬实力，如垄断权力等，只会逐渐减少。

硬实力只是企业发展的一个基础，就拿资金来说，是企业任何时候都会需要的，但资金在很多时候却并不是万能的。比如，企业投入巨额资金在某个地区建立可能污染环境甚至危害居民健康的工厂，必然遇到很大的阻力，最终不得不放弃；而创新的能力就更不是企业用金钱买得到的，没有创新，空守金钱，企业很可能维持不了多少年。

例如，今年世界 500 强名单中亏损最大的 10 家企业是联合包裹快递服务公司（UPS）、惠普、松下、苏格兰皇家银行、法国农业信贷银行、东京电力、德国电信、夏普、标志汽车、蒂森克虏伯。它们并不缺垄断权力、技术、管理、厂房、分支机构等硬实力。据统计，每隔 10 年，原来的“世界 500 强企业”便有 1/3 消失，因为没有学习成长，应变能力差。

看看很多大型的国有企业，他们有国家政策的扶持，有雄厚的资金，曾经也取得辉煌的业绩，但在开放不到十年之后就变得连年亏损、负债累累。为什么？很显然，并不是企业的硬实力出现了问题，根本原因就在于企业只有硬实力，没有软实力。而硬实力是短暂的，无法保证企业的长远发展。

二、互联网时代呼唤软实力

近年来，在经济全球化浪潮的影响下，世界经济形势发生了很大变化，在国际社会中，国家间的较量已经完全转变为综合国力的较量，而在经济领域，企业与企业之间的较量，也由硬实力的碰撞转变为综合实力的较量。

以我国的家电业企业为例，曾在 20 世纪 90 年代末，上演过一场轰轰烈烈的价格战，这是一场赤裸裸的资本竞赛，各大厂商拼的是谁的家底厚，而非软实力的体现，其最终结果是两败俱伤。

互联网技术的快速发展，不但改变了人们以往的生活方式，也改变了现代企业的运营方式。由于新技术的发展使技术更新、推广速度加快，企业的产品生命周期大大缩短，进一步加剧了企业竞争方式的变化。而作为企业核心竞争力的重要组成部分——软实力，已经成为企业在新时代下有效适应新环境、参与新竞争、应对新挑战、实现新发展的关键所在。

尽管软实力概念的提出还不到 20 年时间，但对于越来越多的现代企业而言，硬实力仅仅是企业参与竞争的根基，在一定程度上，软实力的强弱才真正决定着企业的经营效率、赢利水平和可持续发展能力。

尤其在经济全球化的今天，企业的竞争更加激烈，竞争领域越来越广，从产品、服务、管理到战略、品牌和知名度，一切竞争都要靠实力取胜，尤其是企业的“软实力”。这是一个需要依靠企业“软实力”不断改变竞争方式的时代。

客观地讲，虽然在由计划经济转轨到市场经济的 30 年时间里，我国的很多企业在硬实力方面积累了丰厚的力量，但软实力却存在明显的不足，尤其是与国外企业在世界市场同台竞争时更是如此。

例如，在过去很长一段时间里，中国企业在国际上一直以“低端制造”的形象示人，对此国际上关于中国企业的竞争大都是倾销的印象，那么我国企业的竞争优势是什么？显然，这是高人口基数下的廉价劳动力优势，这也是硬实力的一种，但我们却很难发现中国企业的软实力特性。

迄今为止，依然有相当多的国内企业的成功在很大程度上得益于硬实力，但是，当出现如人民币汇率升值、能源价格持续走高、原材料价格持续上涨、绿色环保以及节能减排标准越来越苛刻、劳动力成本越来越高等问题时，如果只依靠硬实力进行竞争，则会陷入日常经营举步维艰的地步。

在现代市场中，中国的很多企业 and 品牌总是沿袭传统习惯，高举“价格”利剑去扫荡国内外市场，依靠简单粗放的竞争手段参与竞争，结果耗费了大量的能源资源，付出了很大的环境成本，却只能赚取低廉的加工收入或者低微的经营利润，甚至一些企业连生存都成为问题。

从种种迹象中我们会看到，纯粹的硬实力竞争时代已经过去，软实力开始成为企业重要的竞争筹码，而今天的国内企业需要重新审视这种普遍存在的竞争方式。很多事实已经证明，在企业发展到一定阶段，无论其本身具备多大的硬实力资源，都不足以解决当下存在的发展瓶颈，在这样的情况下，软实力将逐渐演变为企业参与市场竞争的核心诉求。

在西方比较流行拳击，而中国比较强调太极，中国的文化实际就蕴含在太极中，喜欢看拳击赛的人，会发现拳击充满了对抗，中国太极虽然也是一种武学，也能克敌制胜，但是任何一位太极练习者都知道，太极中无论何门

何派，任何一个动作中都不具备对抗性，太极追求的是“四两拨千斤”的效果，特别讲究顺势而为。我也是一位太极爱好者，也是正式拜师学艺的，在学习太极的过程中，师傅曾告诉我，太极文化非常重要的一点就是你永远不是和别人对抗，即使是用在搏斗中也要顺势而为，“四两拨千斤”，这是中国文化的特征。功夫皇帝李小龙就经常劝人要学习水的特质，随需应变，以柔克刚。商业竞争也是同理。

第二节 中国企业的软肋

国内的企业，似乎很容易在商业上获得丰厚的收益，一些企业的年收益达上百亿元都不算是震撼的新闻。虽然中国的企业在不断发展壮大，但这些大跃进式的增长背后所隐含的现实却值得我们警醒。

从国际大环境来看，虽然中国企业的国际地位在稳步提升，国际竞争力也在逐步增强，但中国企业与国际大企业的差距依然存在。若仔细研究《财富》杂志今年的世界 500 强名单，可以看出中国企业的进步和问题。

2014 年世界 500 强的总收入比 2013 年提高了 2.5%，达 31.3 万亿美元；不过，2014 年的总利润比去年增加 27%，这说明世界经济总体在复苏。中国 [内地（大陆）91 家，香港 4 家，台湾 5 家] 上榜企业再创新高，由去年的 94 家增长至 100 家，有 6 家是新上榜公司，如下表所示。

中国、美国、日本上榜企业之比较

	世界 500 强企业	中国企业	美国企业	日本企业
公司数量（家）	500	95	128	57
平均销售额（亿美元）	621	615	669	541
平均利润（亿美元）	39.1	32.2	62.4	24.3
平均资产（亿美元）	2470	2541	2168	2419
平均雇员（万人）	13	19	12.6	9.3
人均利润（美元）	30077	16947	49523	26129



第一，上榜公司主要分布在银行、保险、钢铁、汽车、资源、化工等领域，而来自第三产业服务业的则较少——这是中国经济重投资而轻消费的必然结果。

第二，上榜公司的主体是国有控股企业，其中的多数处于受管制的行业，完全市场化经营的民营企业则较少——这说明中国经济通过改革开放提升效率的空间仍然很大。

第三，利润在行业分布中失衡。上榜的 11 家银行占据了所有中国内地 91 家公司利润总额的 61.3%。而美国的银行 8 家上榜，仅占美国公司总利润的 10.7%。

第四，中国公司的平均利润是 32 亿美元，约为美国公司 62 亿美元的一半；人均创利较低，仅是美国公司的 34%。中国公司大多处于产业链低端，赢利水平大大低于产业链高端的美国公司。

第五，中国企业亏损较大。内地的 91 家中有 15 家亏损。中国铝业、鞍钢和中国铁路物资亏损都超过 10 亿美元，亏损企业主要是煤炭和钢铁行业。而美国 128 家公司中仅 4 家是亏损的。

从以上数据可以看出，一方面，我国企业与外国企业之间的差距依然十分巨大；另一方面，国内企业也出现发展不平衡的现象。显然，中国企业在发展过程中还是出现了不少问题，如果这些问题不能够得到有效的解决，便会成为企业日后的软肋，甚至导致企业破产。

一、靠垄断权力保驾护航

很多企业之所以较快的发展以及更多的财富，完全依靠特别的垄断权力能够获得，因此，决定企业能否长期获利，甚至维持生存的，都取决于垄断权力能否长期持有。一旦这种垄断被打破，任何企业都可能会一蹶不振。

二、过度依赖廉价劳动力

中国人口基数大，所以在很多企业看来，中国的廉价劳动力是取之不尽、用之不竭的。