

企业成长文库
理论研究系列

总主编 刘云

企业软实力与 声誉管理

**BUSINESS SOFT POWER AND
REPUTATION MANAGEMENT**

徐金发 等 著

强势软实力，表现为 极高的知名度、深远的影响力、独特的吸引力和强大的亲和力



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

企业软实力
与品牌管理

张其成 著

企业软实力与 品牌管理

BUSINESS SOFT POWER AND
BRAND MANAGEMENT

张其成 著

张其成 著 张其成 著 张其成 著 张其成 著 张其成 著

企业成长文库
理论研究系列

总主编 刘云

企业软实力与 声誉管理

**BUSINESS SOFT POWER AND
REPUTATION MANAGEMENT**



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

企业软实力与声誉管理/徐金发等著. —北京: 社会科学文献出版社, 2010. 6

(企业成长文库)

ISBN 978 - 7 - 5097 - 1430 - 0

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业文化②企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 060496 号

企业成长文库·理论研究系列

企业软实力与声誉管理

著 者 / 徐金发 等

出 版 人 / 谢寿光

总 编 辑 / 邹东涛

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 59367077

责任部门 / 皮书出版中心 (010) 59367127

电子信箱 / pishubu@ssap.cn

项目负责人 / 邓泳红

责任编辑 / 徐小玖

责任校对 / 孟赤萍

责任印制 / 蔡 静 董 然 米 扬

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 59367080 59367097

经 销 / 各地书店

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

排 版 / 北京步步赢图文制作中心

印 刷 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 23.25

字 数 / 352 千字

版 次 / 2010 年 6 月第 1 版

印 次 / 2010 年 6 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 1430 - 0

定 价 / 59.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社读者服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

总 序

我们正处在经济转轨、体制转换、社会转型的进程之中，面临大量的公共问题：公共精神、公共价值、公共理性、公共规则、公共决策、公共绩效、公共空间……这些都是企业成长和发展不得不面对和思考的大前提。

在这个进程中，需要企业和企业家采用全新和长远的人文理念来审视和解构，正所谓：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”这样，企业才能够在这种特殊的境况中，从“成长”走向“成熟”，从“成熟”走向“和谐”和“至善”，实现华丽转身。

在这个转变中，企业和企业家不仅要有“硬实力”和“软实力”，更应该具有“巧实力”。“巧实力”既不是单纯的硬实力，也不是单纯的软实力，不走软硬两者的极端，而是两者相互补充、相互促进，是一种更聪明、更巧妙的战略战术。

在这个转变中，不应该也少不了“智库”支持。按照世界著名的“智库”——兰德公司的创始人弗兰克·科尔博莫的定义，“智库”就是一个“思想工厂”，一个没有学生的大学，一个有着明确目标和坚定追求却无拘无束、异想天开的“头脑风暴”中心，一个敢于超越一切现有智慧、敢于挑战和蔑视现有权威的“战略思想中心”。现代西方管理理论认为，一个企业资产超过 1000 万美元，如果没有智囊团的话，其生命周期不会超过 5 年，只要有一个重大的决策失误，就会葬送这个企业。


美国“智库”布鲁金斯学会主席约翰·桑顿曾说，衡量一个好

“智库”的标准是质量、独立性和影响力。“智库”首先应该秉承“自由之思想，独立之人格”的气质，坚持自己的独立性而非附庸，倡导创新性而非庸俗守旧，不媚外、不媚俗，不唯上、只唯实。

浙江大学企业成长研究中心在很大程度上就扮演着企业成长“智库”的角色。它是一个相对稳定、独立于政府决策机制的政策研究和咨询机构，由多学科专家团组成，成员为来自政府、科研机构 and 高等院校的专家学者，以及具有实际工作经验的金融家和企业家；它自觉承担着企业成长“编外智库”的许多职责，能汇聚集体智慧，进行群策群议，为决策者提供最佳理论、策略、方法、思想等；它既强调专业性和深度，又强调咨询的针对性和可操作性，不仅探讨社会发展的规律，更重要的是将之转化成可操作的政府或企业决策。

这套《浙江大学企业成长文库》的出版问世，就是浙江大学企业成长研究中心“智库”角色的首次公开亮相。

浙江省副省长



俞伟光 2009年11月

序 言

这是一本论述企业软实力的书籍，主要包括三个方面的内容：为什么要研究企业软实力、企业软实力是什么、如何通过声誉管理以提升企业软实力等。

本书认为，企业软实力是企业主体通过对企业特定资源的占有、转化和传播，以吸引企业利益相关者等客体，获得其价值认同，使他们产生企业所预期的行为，最终达到企业目的的一种能力。这样的定义或许较为学术化、科学化。显然，它是从企业竞争能力理论入手，把企业实力（包括硬实力与软实力）看作是企业竞争的能力。正如企业的定义十分丰富一样，如管理学、经济学、社会学、市场学，甚至法学、法经济学、经济法学等都可以根据自己需要对企业下定义。因此，企业软实力的定义很丰富。

至于为什么要研究企业软实力，研究提升企业软实力的意义，从企业层面讲，主要是我国企业发展的现实提出的迫切要求：其一是我国企业的现代化，其二是我国企业的国际化。改革开放以来，为了提升企业竞争力，我国企业相继经历了技术创新、制度创新直到如今的理念创新三个阶段，这也是我国企业现代化过程的三个发展阶段；而企业国际化是企业现代化的扩展和延伸。显然研究企业软实力是为了适应企业发展新阶段的需要，以帮助我国企业从小到大，从大到强，从强到长久，做成百年企业，其意义重大。

正如企业软实力的定义丰富一样，提升企业软实力的途径也很多。本书提出以企业声誉管理提升企业软实力。好的企业声誉本身就是企业

软实力的一种稀有的特定的资源，是形成企业软实力的来源之一。因此，通过研究企业声誉管理以提升企业软实力，是更为直接、有效的渠道。

笔者及所带领的研究团队关注企业软实力和声誉管理已有七八年的时间了。本书也是我们研究的一个阶段性成果。

笔者的本科、硕士研究生学习都是在中国人民大学工业经济系。那时候学企业管理并不像如今那么时尚。当时在社会上流行“男学工，女学医，不三不四学经济”（当时经济与管理不分家）的说法。但人民大学的企业管理、工业经济系教学独具特点：就是与企业实践紧密结合。笔者在人民大学前后十年整，但是在校内的时间不到四年（包括1966~1969年三年在校参加“文化大革命”），其中大半时间在企业里，如清华大学电机厂、北京青锋机床厂、北京第一机床厂、北京人民机器厂、北京矿务局门头沟煤矿、北京石景山钢铁公司、东方红炼油厂等（当然这些企业名称是过去的称谓，如今或许已改了）都留下了我们半工半读的足迹。从中国人民大学本科毕业后，笔者又被分配到内蒙古一家钢铁厂工作，这一待就是八年！因此，笔者对企业，尤其是国有企业具有特殊的感情！研究企业管理，是由衷地希望我们的企业尽快强大起来，在企业里劳作的人们能够尽快富裕起来。因而，笔者以极大的热忱关心着我国企业的变革和成长。

我辈是幸运的。有幸经历了三十年的企业改革。但现实又向我们提出了新的问题：如改制后国企成了上市公司为什么也会破产倒闭；物美价廉的商品，如温州皮鞋，为什么会遭焚烧；公司老总解囊相助为什么还被指责；百年老店为什么能世代相传；等等。总之，企业到底是什么，企业到底是谁的，企业的目的到底是什么等，时至今日，我们还是面临着这些既古老而又现代的经典课题。实践证明，我国企业的发展不但要重视技术创新、制度创新，更要重视理念创新；不仅要重视企业提升硬实力，同时还要注重企业软实力的提升。

令人欣慰的是，在企业软实力和声誉管理研究过程中，我们有幸得到了国家自然科学基金会的大力支持。2006年春，我们设计的“基于声誉管理的企业软实力提升研究”课题申报成功，成为我们2007~

2009年的一项重要的重要的研究项目。所以，本书也是我们完成国家自然科学基金的一个重要成果，也是我们向国家自然科学基金的一个汇报。本课题已近尾声，在课题完成过程中，笔者作为课题负责人，不但得到了课题组全体成员的全力支持，还得到了浙江大学管理学院、浙江华立集团、杭州万事利集团、杭州西子联合控股集团等的信任和帮助，顺此谨向他们致以真诚的感谢！

需要说明的是，在本书撰写、出版过程中，笔者除负责本书的组稿、统稿、定稿等策划和组织工作外，还参与了书中第一章、案例2的简要评述及第二、三、四、五、六、七、八、十三等各章内容的撰写；参加撰写的还有团队中其他成员，他们分别是：姜涛（合写第二章）、王广伟（合写第四章）、何庆丰（合写第六章）、罗时鑫（合写第七章）、符加林（合写第八章）、金序能、黄亚妙（第九章、案例2）、黄亚妙（第十章）、余园园（第十一、十二章）、沈楠（合写第十三章）等；此外，胡晟、刘慧杰、郗河、施瑞龙、林枫等人也都参与了本书部分章节的修改，为本书出版作出了贡献，向他们致谢。

令人欣慰的是，在我们企业软实力研究的团队中，有人以此为题，写出了自己的博士、硕士学位论文；有的论文还参加了相关的国际学术会议，引起了国外学者的兴趣；更令人可喜的是，他们学以致用，毕业后为自己的服务单位如政府机关、医院、媒体、学校等设计出声誉管理和提升其软实力的方案。本书选择了这方面的研究成果。尽管这些成果是初步的，有些还属探讨性的，但给人启迪：除企业以外的其他社会组织也可以通过声誉管理来提升其软实力。这不仅拓宽了企业软实力和声誉管理的研究视野和思路，同时也使本书增加了新的亮点，实乃可喜可贺。

笔者曾经说过，写书是件遗憾的事。许多好的东西来不及写进去，写进去的不一定是最满意的。尤其是企业软实力与声誉管理，前者作为全新的理念，在我国学术界才刚刚兴起；而后者引起我们的重视也是近几年的事。因此，尽管我们作了很大的努力，也取得了令人满意的业绩，但终究只是开了个好头。况且目前还是限于解释世界，即对于企业软实力、声誉管理的一般理论做诠释；而重要的是改造世界，即对于这

些企业新理念的实际应用才是最难最难的。衷心希望有更多的有识之士共同探索、共同攀登。

在本书撰写过程中，我们参阅了国内外众多著作，特别是阅读、引用了国内研究企业软实力的著名学者的著述，如王志乐、刘彧彧、曾德国等，在此向他们表示深深的谢意！

在本书出版过程中，我们得到了浙江大学企业成长研究中心、社会科学文献出版社的全力支持，借此机会，也向他们表示衷心的感谢！

徐金发

农历 2009 年腊月 于杭州西子湖畔

序言 / 001

第一章 呼唤——从几个案例说起 / 001

- 一 三鹿集团曾经优秀过 / 001
- 二 物美价廉的温州皮鞋为何屡遭焚烧 / 008
- 三 万科王总解囊相助遭指责 / 013
- 四 俞敏洪为他们默默地打了四年开水 / 017
- 五 存心济世、诚信戒欺——百年胡庆余堂的根本和灵魂 / 023

第二章 企业软实力与企业软实力管理 / 029

- 一 实力与软实力 / 030
- 二 企业软实力 / 032
- 三 企业软实力研究现状 / 034
- 四 企业软实力的形成机理 / 037
- 五 企业软实力与企业竞争力 / 039
- 六 研究企业软实力的现实意义与途径 / 042

第三章 企业声誉与企业声誉管理 / 046

- 一 企业声誉 / 047
- 二 企业声誉测评 / 057

三 企业声誉管理模型 / 069

第四章 企业声誉旨在顾客认同 / 076

- 一 顾客认同的理论溯源及其概念 / 076
- 二 顾客认同的驱动因素、作用结果和测量 / 077
- 三 企业声誉和顾客认同的关系 / 084
- 四 企业声誉对顾客认同的影响过程模型 / 086
- 五 管理启示 / 091

第五章 顾客忠诚的声誉机制研究 / 098

- 一 顾客忠诚 / 098
- 二 顾客忠诚机制 / 100
- 三 企业声誉概念与结构 / 103
- 四 企业声誉对顾客的作用 / 104
- 五 企业声誉对顾客忠诚作用机理的分析 / 106
- 六 研究模型与假设 / 108

第六章 企业声誉与品牌声誉 / 111

- 一 企业声誉与品牌声誉异同 / 111
- 二 品牌声誉的内涵、重要作用以及影响因素 / 112
- 三 品牌信任与品牌忠诚 / 116
- 四 品牌声誉、品牌信任与品牌忠诚研究模型 / 117
- 五 管理启示 / 123

第七章 口碑传播与企业声誉 / 127

- 一 口碑传播范畴及相关概念分析 / 127
- 二 口碑传播的模型 / 134
- 三 口碑传播的动机和影响因素 / 136
- 四 口碑传播影响企业声誉的作用机理 / 140

-
- 五 提升口碑传播效果的路径 / 146

 - 第八章 企业声誉效应对联盟伙伴道德风险的约束 / 153
 - 一 企业声誉效应理论的研究意义 / 153
 - 二 企业声誉效应理论 / 155
 - 三 企业声誉效应模型 / 160
 - 四 联盟伙伴的道德风险机会主义行为 / 172
 - 五 企业声誉对联盟伙伴道德风险行为约束的模型 / 174
 - 六 企业声誉效应对联盟伙伴敲竹杠的机会主义行为约束 / 179

 - 第九章 中介企业声誉提升管理 / 191
 - 一 中介企业的发展日益面临声誉压力 / 191
 - 二 当前中介企业声誉管理实践中的问题 / 193
 - 三 声誉对中介企业存在的意义 / 196
 - 四 中介企业声誉的形成机理 / 203
 - 五 影响中介企业声誉的因素 / 208
 - 六 中介企业声誉提升的对策 / 214

 - 第十章 基于企业声誉论的海关声誉培育 / 220
 - 一 企业声誉的影响因素分析 / 222
 - 二 海关社会声誉 / 227
 - 三 海关声誉的培育 / 229

 - 第十一章 高校独立学院声誉测评
 - 基于学生满意度的视角 / 236
 - 一 学生满意度 / 236
 - 二 独立学院声誉 / 239
 - 三 独立学院声誉的测评 / 241
 - 四 研究结论 / 248
-

第十二章 医院声誉管理的 IPA 战略分析 / 252

- 一 医院形象、品牌和声誉的辨析 / 252
- 二 医院形象、品牌、声誉的发展 / 255
- 三 医院声誉管理的实证分析 / 259

第十三章 民生新闻栏目声誉影响研究 / 272

- 一 民生新闻与民生新闻栏目 / 273
- 二 民生新闻栏目声誉与企业声誉 / 276
- 三 栏目声誉影响因素 / 281
- 四 提升栏目声誉 / 291

案例 1 企业软实力管理

- “华立集团”的实践 / 297

案例 2 企业声誉管理与绩效分析

- 以乌市“国信评估”为例 / 312

后 记 / 352

第一章

呼唤——从几个案例说起

在这一章，我们选择了五个典型案例，试图说明，尽管企业的出身各异（有国有企业，也有非国有企业），企业的年龄不一（有百年老店，也有新建企业），企业的行业分布不同（有传统产业，也有现代服务业），但这些企业经营都很优秀或曾经优秀过。企业的生存与竞争不仅需要提升硬实力，同时更需要提升软实力。

一 三鹿集团曾经优秀过

2009年3月26日，河北省石家庄市中级人民法院对田文华案进行二审审判，河北省高院裁定全案驳回三鹿集团股份有限公司（下称三鹿集团）田文华等人的上诉，维持一审以生产、销售伪劣产品罪判处田文华无期徒刑，剥夺政治权利终身，并处罚金人民币2468.7411万元的判决。2008年12月24日，石家庄市中级人民法院发出民事裁定书，正式宣布石家庄三鹿集团股份有限公司破产。拥有半个多世纪历史的三鹿集团从一个曾经优秀的企业走到了尽头。

1. 曾经优秀的三鹿集团^①

三鹿集团是集奶牛饲养、乳品加工、科研开发为一体的大型企业集团，曾经是中国食品工业百强、中国企业500强、农业产业化国家重点

^① 资料引自百度百科：石家庄三鹿集团股份有限公司，<http://baike.baidu.com/view/1284351.htm>。

龙头企业，也是河北省、石家庄市的重点企业。企业先后荣获全国“五一”劳动奖状、全国先进基层党组织、全国轻工业十佳企业、全国质量管理先进企业、科技创新型星火龙头企业、中国食品工业优秀企业等省以上荣誉称号二百余项。

三鹿集团前身是1956年2月16日成立的“幸福乳业生产合作社”，经过几代人半个多世纪的奋斗，在同行业创造了多项奇迹和“五个率先”：1983年，率先研制、生产母乳化奶粉（婴儿配方奶粉）；1986年，率先创造并推广“奶牛下乡、牛奶进城”城乡联合经营模式；1993年，率先实施品牌运营及集团化战略运作；1995年，率先在中央电视台黄金时段播放广告；1996年，率先在同行业导入CI系统。

三鹿奶粉产销量连续15年实现全国第一，酸牛奶产量位于全国第二名，液态奶产量位于全国前三名。三鹿奶粉、液态奶被确定为国家免检产品，并双双再获得“中国名牌产品”荣誉称号。2005年8月，“三鹿”品牌被世界品牌实验室评为中国500个最具价值品牌之一，2007年被商务部评为最具市场竞争力品牌。“三鹿”商标被认定为“中国驰名商标”；产品畅销全国31个省、市、自治区。2006年位居国际知名杂志《福布斯》评选的“中国顶尖企业百强”乳品行业第一位。经中国品牌资产评估中心评定，“三鹿”品牌价值达149.07亿元。

三鹿集团在创新经营的同时，在企业科技进步、品牌制胜中作过努力。企业先后通过了ISO9001认证、ISO14001认证、GMP审核和HAC-CP认证，获国家实验室认可证书、国家认定企业技术中心称号，为三鹿产品走向世界奠定了基础。三鹿集团与全国16家科研院所合作，聘请国内外食品、营养、畜牧、金融、企管等领域28名专家为顾问，进行科技创新。三鹿产品有9大系列245个品种，以满足人生不同年龄段以及特殊人群的营养需求。

三鹿集团通过实施资本运营，以产权为纽带，以品牌为旗帜，先后与北京、河北、天津、河南、甘肃、广东、江苏、山东、安徽等省市的30多家企业进行控股、合资、合作，盘活资产18亿元以上，使3万多名下岗职工再就业，集团的企业个个盈利，均成为当地的利税大户。三鹿集团饲养奶牛曾经超过80万余头，日产鲜奶6800吨，奶牛饲养辐射

130 个县（市、区），5500 个村，带动 6 万多农户发展奶业，通过延伸产业链吸纳 80 余万农村剩余劳动力，使其走上致富之路。三鹿集团在遍布各地的奶源基地全面推广青贮玉米制作技术，奶牛每年消化玉米田达 300 万亩以上，对建设良好的生态效益也起了积极作用。

2006 年 6 月 15 日，三鹿集团与全球最大乳品制造商之一的新西兰恒天然集团共同组建的合资公司正式运营。由恒天然集团认购三鹿集团 43% 的股份，认购资金 8.64 亿元（1.07 亿美元）。这是迄今为止外国企业在中国乳品行业的最大投资。据介绍，新西兰恒天然集团为全球最大乳品原料出口商，90% 的产品出口全球 120 个国家和地区。该公司 2007 年的销售收入达到 85 亿美元。合资公司的正式运营标志着三鹿集团向着企业国际化的目标迈出了关键一步。

2008 年 6 月下旬，三鹿集团董事长、总经理田文华在合资公司正式运营仪式上表达了上市的急切心情：“要立即进行合资公司 IPO 工作，争取合资公司股票早日公开发行上市，进一步扩大三鹿的国际市场影响力和融资能力。”三鹿集团早在与恒天然集团合资之前，就积极筹备上市。三鹿集团顺利通过证监会规定的三年上市辅导期，相关的财务资料也已准备齐全。

可惜的是，三鹿集团上市的最后一步还没有迈出，作为集团董事长、总经理的田文华却遭遇了牢狱之灾，问题在于三鹿集团“毒奶粉”事件。

2. 产业竞争与添加三聚氰胺^①

《财经》记者调查发现：掺假已经是牛奶行业内公开的秘密，重点的关键环节便是奶农到乳企之间的奶站，这一产业路径存在着很大的隐患。中国牛奶行业发展起步于 20 世纪 80 年代初期，当时的产业模式基本上是牛乳企业自己拥有原料基地——奶场。自产自销一条龙的模式利于企业进行产业链的控制和监管。然而随着企业的快速发展，这个模式

^① 资料引自：三鹿奶粉事件始末大盘点，<http://news.hz66.com/main/news/chinahome/2008123115441784.htm>，http://news.hz66.com/main/news/chinahome/200812311544-1784_2.htm，湖州新闻在线，2008-12-31，部分有删节。