

Smart Power

# 巧实力

## 竞争环境下的 聪明策略

邓正红 著



中国致公出版社

Smart Power

# 巧实力

竞争环境下的  
聪明策略

邓正红 著



中国致公出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

巧实力：竞争环境下的聪明策略 / 邓正红著. —北京：

中国致公出版社，2010.6

ISBN 978-7-80179-936-4

I. ① 巧… II. ① 邓… III. ① 企业管理 IV. ① F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 090033 号

## 巧实力：竞争环境下的聪明策略

---

著 者：邓正红

责任编辑：李娟娟

---

出版发行：中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销：全国新华书店

印 刷：北京东海印刷有限公司

印 数：1—6000 册

---

开 本：710 × 1000 毫米 1/16

印 张：17.75

字 数：243 千字

版 次：2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-80179-936-4

定 价：35.00 元

---

版权所有 · 翻印必究



## 笨实力害了通用——关键时刻需要巧劲

何谓笨实力？就是说，企业具备实力，包括硬实力和软实力，实力却得不到有效运用，硬实力支撑庞大躯体，难以翻身，软实力成为闲置，无法激活资源，企业就像一头滞胀的笨牛，有力使不出，因此，企业所具有的实力也就显得很笨了。实力笨就是缺乏活力，尤其是应变能力和创新能力。硬实力管一时，软实力管长久，巧实力破难题。企业做大是一时的，做久才是长期的。但不管做大还是做久，企业首先必须做强做活。做强就是拥有坚强的硬实力和游刃有余的软实力，核心价值旗帜鲜明，挺得住任何高成本的压力；做活就是拥有一流的巧实力，资源整合出神入化，能够应对各种风险的挑战。要化解高成本所引发的诸多不确定性风险，企业就得运用巧实力来改善、创新、提升硬实力，通过注入创意，充实、做大、加强核心业务。这样，不论市场如何波动，环境如何变化，企业都能灵活处置，始终一路领先。

2009年6月1日，是全美国乃至全世界不同寻常的一天。在这一天，2008年刚刚度过百年华诞的美国通用汽车公司GM（General



Motors), 在与经营不善、巨额亏损“病魔”斗争多年后, 终于以宣布破产保护的方式实现“安乐死”。通用汽车公司(以下简称“通用”)的破产就是因其自身软实力不能迅速激活, 软实力有“余”, 巧实力不足, 才导致其在急剧变化的经济危机中败下阵来。换言之, 百年通用老态龙钟, 其破产恰恰在于失去了儿童般的灵巧。尽管金融危机给了通用最后一击, 但通用自身存在的一些问题才是其真正致命的内伤, 主要是硬实力和软实力不能发挥应有的作用, 从而导致其巧实力缺乏, 被一时的难题击倒了。

其一, 大而不强。规模过度扩张, 造成产能过剩、资源分散、成本占用、价值淹没、包袱沉重。经过一个世纪的发展和并购, 通用的规模像滚雪球一般越来越大, 品牌也日益繁多。汽车业有不成文的经营规则, 那就是讲规模, 似乎规模越大越有竞争力。遇到问题的汽车企业, 第一举措大都是关闭工厂, 降低产能。产能和规模都属于硬实力, 比较刚性, 一旦遇到市场波动, 往往上去容易下来难。通用的规模惯性太大了, 在经济下行时想急刹车很难, 企业要为此付出十分昂贵的代价, 由此加速了通用的衰落。这是通用实力笨重的体现。

其二, 大而不活。对市场的敏感性和应变能力大大不如从前。通用过去能在汽车行业长期确立霸主地位, 很大程度上得益于其对创新的重视, 包括技术创新和管理创新。但是, 近年来通用却在创新方面落于人后, 对市场需求的变化反应慢半拍。这是通用实力迟钝的体现。

其三, 人心不齐。按理说, 企业遇到困难, 尤其是生死关头, 员工应和企业同舟共济, 共克时艰。可是, 通用已经被高昂的劳工成本压得喘不过气来。据统计, 通用在职员工平均小时工资约为 80 美元, 包括现金工资和各种福利支出和补贴。相比之下, 同在美国设厂的丰田公司职员平均小时工资仅为 50 美元左右。高昂的劳工成本大大增加了通用的生产成本, 削弱了通用汽车与外国汽车尤其是日本汽车的市场竞争能力。尽管如此, 通用的人力资源仍然得不到激活, 员工的创造性和工作热情在企业危机阶段处于低潮, 使通用失去了活力之源。这是通用实力干枯的体现。

通用的案例表明，在激烈的市场竞争中，企业绝不是规模越大越好，也不是简单做“大”就能做“强”的。企业的规模并不等同于企业的实力。如果企业的业务不专，规模大了反而不利。企业不可能在每一个领域都具有竞争优势。企业若要成功地在全球市场竞争，就必须明确核心产品，并集中精力树立声誉和强化市场。正如营销专家阿尔·里斯所说：“当你以核心经营的态度运作一家企业时，你实际在创造一种强大的、如同激光闪电般统治市场的能力。”

阿尔·里斯所说的“激光闪电般统治市场的能力”，在我看来，就是巧实力，就是快速反应、快速创新。企业做到一定规模之后，起作用的不是量而是质，就是员工活力和企业创新能力。创新一旦停滞，企业就会陷入成本居高不下而难以自拔的僵局，大量闲置的资源得不到快速有效整合，将会给企业造成毁灭性的灾难。百年通用汽车为何在经济危机中倒下？主要是其硬实力钝化，软实力退化，巧实力缺乏。经济低迷，消费者行为和市场环境突变，企业经营环境恶劣，靠什么赢得竞争？最紧迫最关键的是用巧劲来力挽危局。正如阿基米德所言：“给我一个支点，我就可以把地球撬动！”当务之急，生存第一，企业最需要的是巧实力。

## 软实力是战略，巧实力是战术

实力有软硬之分，软实力强调以德服人，硬实力强调以力服人。经营一个企业光靠硬实力不够，还要借助软实力，但更重要的是善用软硬兼施的巧实力。

巧实力，英文为“Smart Power”，中文直译为“聪明的力量”。巧实力既不是硬实力，也不是软实力。它是企业综合发挥自身硬实力和软实力的灵活战术策略，是创意和创新的具体实践，是企业实现环境应变和价值创新的“工具箱”。

企业软实力代表企业未来生存发展战略，讲究一个“势”，聚合各方面共同生长的力量，持续实现有利于企业生存发展的资源整合。资源整合是企业软实力的使命定位，价值创新是企业软实力的最高形态。巧实力是在企业软实力战略状态下，解决资源整合的具体问题，即如何进行资源整合，如何进行价值创新。通过自身适应市场环境和消费者行为的改变，通过深入的市场研究和消费者需求研究，在产业链、产品、渠道、市场、客户服务等方面，利用非凡的经营智慧、创新的竞争策略获





得竞争优势，以最小的成本获取最大的收益。

企业软实力与硬实力的结合，就是运用软实力来改造硬实力，使硬实力持续处于过硬的状态或保持领先的水平。巧实力的作用是企业软实力的延伸，同样遵循企业软实力战略推进路线。

企业软实力对资源的整合必须经过三个步骤：第一步是符合效能原则的资源整合，第二步是符合效率原则的资源整合，第三步是符合效用原则的资源整合。这个三个步骤连在一块，就是一个从大到小、从战略到战术、从宏观到微观、从粗放到精细的过程。

效能原则的资源整合，由企业软实力战略主导，决定是否在做正确的资源整合。为什么要进行资源整合？做什么样的资源整合？资源整合的具体内容是什么？是否符合企业生存发展战略？是否与企业软实力导向相匹配？这是资源整合的方向问题。

效率原则的资源整合，由企业巧实力战术辅导，决定是否正确地进行资源整合。怎样进行有效的资源整合？采取什么样的资源运作模式？是否有利于企业可持续发展？是否产生新的经营管理问题？是否与企业软实力战略相协调？这是资源整合的方法问题。

效用原则的资源整合，衡量企业软硬实力结合的效果。是否能获得正确的成效和作用？是否为了眼下的经济利益而耗费更多的经济资源？资源效益与资源代价是否达到先进的比例关系？资源整合产生的经济效果是否随着持续性推进整合而逐年递增？经营绩效是否与企业软实力作用相关联？这是资源整合的水平问题。

按照企业软实力理论，“企业软实力=核心价值+商业模式”。核心价值是企业最具价值的关键少数，可少到浓缩成一个圆点，微乎其微，深藏于企业中，乃至大隐无形。巧实力的智慧在于将核心价值具体化，通过资源整合和价值创新充分表达出来。在软实力状态下，巧实力的作用在于以小搏大，以少赢多，以无创有，快速响应顾客多变的需求，其核心就是用尽可能少的资源最大限度地满足客户需求。

企业巧实力来自员工的工作热情和创造能量。企业之“企”字，道出了管理的精髓——以人为本。离开了人，企业就会停滞不前，就不能



走远。具体来说，企业是一群志同道合者的组合，人比较多，用一个“众”字来表达，更加形象生动。企业是个大写的“人”，一撇一捺，分别代表员工和顾客，合在一起就是一个不可分割的“人”字。再看“众”字，三“人”组合，上面的“人”凸显企业人格，下面的两个“人”，可以说是员工和顾客，也可以说是企业内部一个协作的整体团队，就是“从”。企业由“人”而“从”至“众”，就是用企业的软实力聚合共同生长的力量，最终转化为解决具体问题的巧实力。基于企业软实力的资源整合，必须从激活员工开始。一旦每个员工的活力因子都得到充分迸发，企业就会源源不断地获得充满智慧和创意的巧实力。

进入后危机时代，国际市场萎缩、国内市场开拓难度提高、低成本竞争战略失效和转型升级的压力不断加大等因素造成了以技术和成本竞争为主导的硬实力战略竞争加剧。当前，企业要寻找的是以价值创新为基础的软实力战略，只有转型才能升级。关注竞合，以变应变，是企业贯彻软实力战略、实施巧实力战术的重要途径，也是企业在恶劣环境中逆风飞扬的关键。

后危机时代的胜出者，必然也是巧实力战术的完美演绎者。



前言：笨实力害了通用——关键时刻需要巧劲 / 1

序：软实力是战略，巧实力是战术 / 1

## 第一篇：巧实力从何而来

### 1. 急中生巧——最管用 / 3

猫狗遇到紧急情况会上树、跳墙，虽然是逃生的本能，但不失为巧实力。危急关头看企业的应对能力，应对得好，谓之巧，应对得差，谓之拙。所谓急中生智，智要管用，能解燃眉之急。人在紧急的时候，思维运转得快，易得灵巧；企业在危难之际，往往也能找到最直接最有效的办法。问题的关键是，就怕急火攻心，饥不择食，胡子眉毛一把抓，不但没生出巧来，反而弄巧成拙。在危急情势下，若能迅速救急，就是企业所需要的巧实力。

活下来是当务之急 / 3

生死线上的煎熬 / 9

临时抱佛脚也是巧 / 14

### 2. 乐中生巧——最轻松 / 19

哈佛大学的研究表明：员工满意度每提高3个百分点，利润可增加25%~85%。企业巧实力表现在员工身上，就是创造力。创造力来自灵感，灵感来自快感。要让员工巧起来，先让员工乐起来。页



工的潜力是一个巨大的巧实力金矿，想要迅速开发出来，让各项工作充满创意和高效，就需要为员工创造快乐，为员工创造愉悦工作、健康成长、实现自我价值的环境。人获得成长的快感，就能产生一股持续迸发的价值冲动和创造热情。

创新公司首先是快乐公司 / 19

快乐指数与快乐管理 / 23

快乐员工能为无米之炊 / 28

### 3. 柔中生巧——最激情 / 33

老子说：“天下之至柔，驰骋天下之至坚。”所谓柔，不是弱，而是智慧。上善若水，在于水是最柔，能够包容万物，因而纵横开阖，巧夺天工。企业与员工，既是利益结盟，又是感情相依。激情成就智慧，软实力造就巧实力。你有柔情，我有创意；你对我投入，我为你付出。情商决定智商，企业巧实力是从情感中酿制出来的。一流企业管心，二流企业管人，三流企业管事。管事则僵硬，管人则强硬，唯有管心，和而不同，才能迸发汨汨不断的巧实力。

软实力孕育巧实力 / 33

激情比绩效更重要 / 38

困境中更需要激情 / 42

### 4. 变中生巧——最快捷 / 47

孙子说：“兵无常势，水无常形，能因敌变化取胜者，谓之神。”在今天这个变数极大的市场环境中，你要想拔得头筹，不但要以变应变，还要快速应变。能变、善变体现的是软实力，先变、快变则需要巧实力。如果没有强大而灵活的管理和执行力，企业将难以生存发展。而灵活的管理就是“经过改造的可靠管理技巧”。管理者不能拘泥于固有的条条框框，既要保持公司的日常规范能够顺利实施，还要保持一定的变通和灵活性。这样企业才能充满活力。

老虎来了怎么办 / 47

苍蝇与蜜蜂的生死博弈 / 52

以速度抵御变化 / 56

## 5. 近中生巧——最精准 / 60

在小说故事中，总有一些巧合的情节碰到一块，于是就有了“无巧不成书”的说法。经营企业就好比写一部小说，其中的一些“巧合”才是最有价值的。所谓“巧合”，“巧”就是产生创意和实现创意的办法，“合”讲的是无缝沟通、无边界交流。人与人之间只有近距离接触，才能撞击出思想的火花，才能了解对方的内心深处。企业是个大写的“人”，价值创意由顾客提出，价值创造则由员工完成，企业的巧实力就是要将顾客和员工紧紧攥在一块。

把顾客与员工做大 / 60

人与市场无缝对接 / 64

寻求“可能有用”的创意 / 70

## 6. 熟中生巧——最专业 / 76

竞争虽然多数是同质厮杀，但也不是野蛮的以硬碰硬，需要讲究一些技巧，也就是经营策略。既然你想使出与众不同的巧实力，你就必须对你所经营的业务、行业、顾客以及经济大环境了如指掌。这样，你才能有针对性地施展巧实力。所谓熟能生巧，关键是在熟练技艺的基础上，敢于开拓和创新，敢于寻找捷径和窍门。一个人只有通过长期的工作实践，能熟练地掌握工作规律和从事该项工作的专门技术，方能成为该岗位的能工巧匠、行家里手。

卖油翁与庖丁解牛 / 76

专注就有用不完的巧 / 80

走钢丝穿越峡谷的技巧 / 85

# 第二篇：巧实力持续之道

## 7. 危机环境，孕育巧实力 / 91

大多数企业视危机如洪水猛兽，危机没来时，巴不得天天好日子，危机一旦降临，巴不得危机早一天过去。其实，危机是一种经济常态，经济周期有鼎盛也有低谷，就像自然的河道不是永远笔直的，有时候还要绕过好几道弯。危机是面镜子，能照出企业力度够



不够，劲头足不足。日子好过的时候，企业有意识地创造一些危机氛围，反而能激发员工的活力，催生出许多意想不到的巧实力。危与机往往相伴而生，就看企业如何把握。

不要“错过”危机 / 91

卓越诞生于最艰难的时候 / 96

危机教会企业如何生存 / 100

## 8. 标杆学习，提升巧实力 / 105

企业巧实力来自员工，员工巧实力在于激发和学习。寸有所长，尺有所短，知其短长，方能发力。没有任何一家企业每一个方面都是最好的，再好的企业也有不足之处，再差的企业也有可取之处。标杆学习是一种综合优化和内化。为了削减运营成本、缩短流通时间、增加产品稳定性、降低库存或提高客户满意度，企业经过必要的改造，有针对性地采用产品、服务、流程以及系统化的思维方式，可迅速转化为企业巧实力。

效仿榜样，取长补短 / 105

不妨跳起来摘桃子 / 109

站在巨人的肩膀上起步 / 115

## 9. 观念变革，引爆巧实力 / 121

变革是世界发展的动力。人类社会的发展史就是一部变革史，而根深蒂固、不合时宜的观念，无疑是社会进步的最大阻力。要将阻力转化动力，就需要源源不断地注入活力，观念变革就成了引爆巧实力的导火索。无论是大公司还是小公司，成功的公司还是处于危机中的公司，不懂得不善于更新观念，最终将落后于时代，走向衰亡。观念变，天地新。观念变革就在于转变思维方式，进而改善群体心智模式，激发头脑风暴，创造新的内在驱动力。

十字路口上的抉择 / 121

重新获得生长的力量 / 126

播种习惯，收获创意 / 131

## 10. 创新驱动，释放巧实力 / 136

人所具有的创新能力是任何机器和电脑都无法取代的，也是企

业生命力永不枯竭的源泉。今天创意已成为最重要的经济投入，知识成为创造、制作、买卖的首要成分。无论多么优秀的企业，只要它停止创新，就离死亡只有一步之遥；无论多么卓越的企业，只要它缺乏创新，就会走向衰竭。市场竞争日益激烈，优胜劣汰的速度加快，企业不进则退。企业要在竞争激烈的市场中求生存、求发展，就必须不断创新。只有创新才能使企业充满生机活力。

右脑主导的“概念时代” / 136

费了工夫的“愚蠢创新” / 140

巧在不起眼的地方 / 146

## 11. 简单执著，成就巧实力 / 151

巧实力并没有什么特别的“巧”，复杂的事情简单做，简单的事情认真做，长期坚持下去，就会变得很巧。老子说：“治大国若烹小鲜。”世界看起来虽然很复杂，其实是很简单的，熟能生巧，关键是抓住事物的本质和规律，这就是巧实力的精髓。明白“简单”的道理很容易，但简单的事情往往最难做。所谓“知易行难”，说的就是这个意思。毛泽东说过，世界上怕就怕“认真”二字。最难的事情，只要认真去做，就会变成最容易的事情。

将简单复杂化是故弄玄虚 / 151

简单是一场信息革命 / 156

每天进步一点点就是巧 / 160

## 12. 专注核心，精炼巧实力 / 166

同样的力量用在不同的地方，意义是不一样的。企业软实力讲究战略、战术和执行的统一，即方向要对头，方法要对路。巧实力是企业实现软实力战略的最后一道保障，如果巧实力用错方向了，就会弄巧成拙，造成前功尽弃。在资源有限的情况下，企业要获得持续优势，需要将原有的开发、生产、营销、服务等诸多环节，重新进行设计和组合，将资源集中于核心业务，通过各种方式进行整合、弥补，以有限的资源创造最大的价值。

巧因核心更具力量 / 166

一次只做一件事 / 169

朝一个方向施巧发力 / 174



### 第三篇：巧实力用在何处

#### 13. 巧在个性，创造客户价值 / 181

现在是个性彰显的时代，艺术的生命在于不同，市场的活力也在于不同。企业要适应消费者日趋个性化的需求，就必须发挥巧实力，在经营个性化上狠下工夫。价值创新是企业软实力的最高形态，也是巧实力经营的最终目标。同性相斥，异性相吸。企业要想避开或超越对手，吸引消费者，赢得市场，就必须摸准消费者的思想脉搏，按照消费者的个性思路，利用巧实力整合不同资源，创造个性的产品与服务，满足消费者差异化的价值需求。

摆脱“同质化”的困扰 / 181

产品差不多，价值差得多 / 185

集中巧劲推动“中国智造” / 188

#### 14. 巧在共赢，实现业务外包 / 194

软实力时代的到来，意味着什么？就是同行对手你死我活的血腥拼杀越来越少，风险共担、利益共享的合作结盟越来越多。硬实力讲拼杀，软实力重博弈，巧实力在分担；拼杀是决战生死，博弈是彰显价值，分担是创谋利益。软实力创造共同的价值追求，巧实力满足共同的利益需求。巧实力就是产业链上跳动的智慧音符，与其单打独斗使生存空间越来越窄，还不如大家一起来创业，这样风险最小，成本最低，效率最高，价值最大，魅力最佳。

竞争为蛮，竞合为巧 / 194

想办法将“鸡肋”剥离出去 / 199

用热情将创意聚在一块 / 203

#### 15. 巧在协同，凝聚有生力量 / 206

在经济动荡、高度不确定的环境下，企业内部必须构筑以团队力量为主体的抗风险堡垒。面对经济危机，企业规模大小是次要的，重要的是具有灵活应变的优势，能够迅速聚合员工的创意，跳出同质竞争，化解成本压力，创造新的价值。这就需要企业发挥团队精神，重视心理契约，激发员工心往一处想、劲往一处使，形成强大的巧实力。这种巧实力表现为彼此借力、共同出力、群策群力，是



内部与外部无缝隙对接、内部之间协同运作的结果。

交换能力比交换梨子更巧 / 206

就怕聪明被包袱压缩 / 210

释放信息与群策群力 / 214

## 16. 巧在执行，灵活机动高效 / 219

执行力是企业所有力量的注解。如何实现有效执行？既要实干，求真务实，雷厉风行；又要巧干，凝心聚智，讲究技巧。执行力融入巧实力后，称为“知行力”，是知与行的统一，把顾客所思与企业所为统一起来，把领导所思与员工所想统一起来。企业要在尊重制度的基础上，给员工以充分的自主权和自由度，放手让他们去寻找解决问题的合适途径，让员工自己管理自己、自己提高自己，即使在有许多不确定性的情况下亦如此。

“一收就死”与“一放就乱” / 219

“拼效率”与“拼政策” / 223

执行力=实干+巧干 / 228

## 17. 巧在预见，走在趋势前面 / 232

没有预见就没有未来。观形势，看大势，察趋势，体现的是企业的预见能力。“势”代表运动变化的方向，蓄积着客观规律所赋予的巨大发展能量，把握及时，看得准确，准备充分，企业就能乘势而上，在市场海洋中施展鲲鹏之志，上则成为行业的领头羊，下则潜心修炼核心业务。科学的预见，集智慧、敏感、细微于一体，透过现象抓本质，识破变化看趋势，是高超的巧实力，是一流企业家长期专注执著、韬光养晦所练就的特殊本领。

没有预见就没有一切 / 232

预见需要“激光” / 237

由先知变先行 / 241

## 18. 巧在整合，以更少赢更多 / 246

越是有价值的东西，在全局中所占的物质分量越少。核心价值是企业最具价值的关键少数，可少到浓缩成一个圆点，微乎其微，深藏于企业中，乃至大隐无形。企业巧实力服从于软实力战略，就



是以最低的消耗赢得最大的回报。巧实力的智慧在于，不是拥有或占有多少资源，而是以“核心价值+创意”形式整合闲散的资源。所以，巧实力经营的特征是从“无”到有，从少到多，成本最低，效率最高，价值最新，回报最大。

抓住关键的少数 / 246

由少变多的“黑匣子” / 251

资源“巧”合路径 / 256

后记：善借于力，谓之巧 / 261