

石真语 ■ 著

SOFT POWER

软实力

塑造一流企业必须打造的
另一只翅膀



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

石真语 ■ 著

SOFT POWER

软实力

塑造一流企业必须打造的另一只翅膀



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书从“软实力”的概念分析入手,通过对国际企业的软实力发展路径的回顾,在商业模式与价值、社会责任、品牌商誉、企业精神、系统化整合、创新能力等方面进行了界定,就国内企业面临的国际格局、经济形势、自身发展和公众舆论及其自身软实力的现状与问题进行了分析,提出了相应的战略发展途径,并明确了企业成员在软实力建设中的任务,是构建企业软实力与提高员工参与意识精彩、实用的读本。

图书在版编目(CIP)数据

软实力:塑造一流企业必须打造的另一只翅膀/

石真语著. —北京:中国电力出版社, 2010.6

ISBN 978-7-5123-0439-0

I. ①软… II. ①石… III. ①企业文化—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第087397号

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑:李卫东

责任校对:罗凤贤 责任印制:甄茁

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2010年6月第1版·2010年6月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·11.625印张·141千字

定价:28.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前言

软实力战略意味着企业必须对浅薄的重商主义以及短视、投机和霸权、垄断的经营思维进行彻底的批判和抵制，并从社会价值和利益互动的角度，重新定位和探索企业的经营实践。

当下的中国企业正处在大范围产业升级和转型的关键路口。

在这个转型的过程中，小企业需要更新技术、产品要升级换代，要从低端的生产加工型企业转向较高水平的生产服务型企业，这意味着企业要更加重视产品的内涵创新、服务的精准有效等工作，并努力在社会公众、消费者等相关利益群体中获得较高认同和积极评价。

当下中国的大型企业面临的形势就更复杂。国家也好，民众也好，企业自身也好，一直都在喊中国的企业要走出去，走出国门走向世界。“走出去”战略提出了这么多年，发现的大问题是，中国企业在外界的认同度并不高。大部分试图走出去的企业总是会遭受各种似是而非的负面评价，这大大降低了中国企业在国际上的形象，削弱了企业参与国际化竞争的力量。

而更需注意的问题是，即使是在国内发展，中国的很多知名企业仍然遭受着社会评价的危机。种种诟病并非凭空而来，它确实是由一些企业不负责任的经营行为引发的。尽管

这些问题只是局部现象，但在社会公众中产生了极为恶劣的影响，其导致的主要结果就是社会大众和消费者群体对企业的的不信任。

事实上，在过去相当长一段时间里，因为过度追求商业利益而造成的经营败局已经屡见不鲜。我们在新闻中总是会看到这个企业污染了某条河流，那个企业的产品含有某种致病物质……最终的结果是，这些企业激怒了社会公众，被欺骗被伤害的大众消费者将愤怒的情绪转变为对企业的抵制。过去辉煌一时的企业品牌在一夜之间坍塌，这是企业经营的悲剧。

无数的企业经营实践证明了这样一个简单而真实的道理：公众信赖、客户支持、消费者认同及政府认可等资源，是企业发展必须具备的社会评价基础，是确实能够提升企业经营水平的重要力量——国际通行的说法，这就是“软实力”。一个企业的软实力越强，其在改变相关群体的看法或引导他们积极参与到企业的利益建设中的能力就越强。

举个例子：有两个人干着同一件事，其中一个人很拜金，为了钱可以不择手段。另外一个人呢，很讲道德，遵循中国儒家传统，是一个严格奉行“君子爱财取之有道”的人。如果这两个人都去找同一个合作方洽谈，合作方会选择跟哪个人合作呢？答案肯定是后者。因为后者讲社会道德。道德是软实力吗？不是。它只是软实力的资源：人格品质资源！但是，如果这个人的道德品质获得了大多数人的认可，

并因此欣赏他、支持他，那这就是软实力。

企业之“道”亦在于此。有的企业以纯粹的商业利润作为决策的依据，但有的企业则在与社会价值的互动之中获得社会的高度评价，并由此推动企业的健康发展，这是两种完全不同的经营思路。大部分人也许认为，企业最终总是在追求经济成果，确实是这么回事。但是核心问题在于，单纯追求商业利益的观念是一种不顾社会价值、不顾社会评价的唯经济成果论，很容易导致企业不道德、不负责任的经济行为，最终将损害企业的长远发展，甚至会在某个阶段、某种环境下给企业带来灭顶之灾。

改变这种唯经济成果论是必要的。事实上，软实力战略的特定内涵区别于这种唯经济成果论，也意味着对企业战略形态的重要改变。

第一，软实力着眼于社会价值互动基础上的成长。软实力战略的核心是充分发挥企业内部的软实力资源，通过为社会创造价值，与社会形成良好的价值互动方式，赢得社会各方的支持，在此基础上实现企业的成长与发展。这与单纯的唯经济成果论是两个完全不同的战略导向。但是，它们并非互不相容。事实上，当一个企业真正地投入到社会价值互动中来，它总是会收获到丰厚的经济回报，这中间的因果关系不证自明。但核心问题在于，我们不能简单地理解唯经济成果论或软实力战略思想，而是应该将二者在更高的战略形态中统一起来，确保在经营实践中既能够满足企业的经济成果所需，又能够满足社会价值需求。

第二，也更为重要的是，软实力战略也同时意味着企业必须全方位提升自身的综合经营水平。单论经济实力，在过去的很多年里，中国的大部分企业基本上已经完成了财富和各种基础资源的积累。在这个发展的过程，企业的财富也好、科技也好，都在稳步地提高。但是，单纯具有财富、科技等可见的实力，并不代表企业具备更好的发展空间。我们知道，中国企业“走出去”战略喊了很多年，但真正能够走出去的企业没几个，更重要的是，即使是那些尝试走出去的企业，也总是会遭受各种各样的国际压力，也包括当地社会的压力。造成这些压力的一个主要原因就是中国企业缺乏国际社会的认同度——这是一种软实力缺失的表现。即使是在国内，中国企业也正在遭受越来越多的非议，特别是大型企业。有资本、有人员、有技术都代替不了有良好的社会评价和社会认可度，两者齐备是企业健康发展的一个必经之路。

正是基于以上的原因，中国企业建设和提升自身的软实力是一个必须的战略选择，这本书就是我们为帮助企业应对上面这些挑战所进行的一次重要尝试。在这本书中，我们系统地解析了软实力的一般实践规则和国内外企业提升软实力的经验。更重要的是，这本书同时指明了当下的国内企业在软实力发展上的一些问题和改进的方法。希望读者通过阅读本书，能够对自身企业的软实力现状和软实力建设方法得出自己的答案。

在阅读本书之前，我们提醒一点：对当下的企业来

说，战略转变的关键也许不是我们不知道如何去构建企业的软实力，而是企业内部的各类人员必须打破过去自以为是常规惯例和常规思维，从更高的经营层面上完成企业与社会良性互动。

目 CONTENTS 录

前 言

第一章 什么是软实力	1
第一节 软实力的概念	2
约瑟夫·奈的定义	2
几个关键的问题	7
第二节 软实力提出的历史背景	11
何以提出“软实力”	11
从中国的发展看问题	14
第三节 企业软实力的核心内涵	16
从国家到企业的演变	16
企业软实力的内涵	19
企业的软实力资源	22
第二章 国际企业软实力发展路径	27
第一节 国际化扩张中的软实力	28
霸权式扩张的负面影响	28
资本扩张与社会冲突	30
基于软实力的市场培育	32
第二节 从商业模式到商业价值	34
“硅谷新秀”的软实力	34
商业模式中的力量	35
组织管理的价值制导	37
组织价值的内生力	38

第三节 从社会责任中诞生的力量	40
西方企业的慈善意识	40
CSR: 企业伦理运动	42
社会责任形象定胜负	44
第四节 从品牌商誉到企业精神	47
国际企业的品牌守望	47
品牌中的社会责任意识	49
企业精神的品牌凝聚	51
第五节 根植于社会服务的系统整合	53
以社会服务为中心	53
服务的新内涵和新视野	55
强有力的产业链整合	57
外散内聚的国际企业	58
第六节 创新力: 踩在时代的脉搏上	61
引领变化的创造性力量	61
创新带来的经济成果	62
国际化大企业的创新性意识	63
第三章 国内企业面临的新形势	66
第一节 国际化竞争的市场格局	67
文明的冲突	67
交锋中的败局	69
艰难的“走出去”战略	71
第二节 瞬息万变的经济形势	73
资本硬实力的脆弱	73
为了企业更长远的未来	75

培育企业的软实力基因	76
第三节 企业经济水平的再突破	79
财富大跃进的背后	79
天花板效应	81
持续发展的软实力	82
第四节 社会舆论和公众认知度的新考验	84
日益严格的公众监督	84
消费者的变化与社会舆论	86
商业利益与社会责任的交融	87
第四章 国内企业软实力现状和问题	89
第一节 中国企业的软实力实践	90
海尔：从市场到管理的系统整合	90
华为：用技术创新赢得崛起	93
阿里巴巴：领军先进经济形态	95
第二节 问题一：普遍的意识差距	98
一夜坍塌的品牌神话	98
受挫的持续发展之路	100
中国企业的怪现象	101
第三节 问题二：企业精神的缺失	104
为什么要说企业精神	104
亦真亦幻的企业精神	105
没有企业精神，谈何软实力	107
第四节 问题三：管理水平不足	109
从麦当劳看软实力差距	109
在硬实力膨胀中膨胀	110

管理水平：软实力的根基	112
第五节 问题四：人的素质培育	114
人才培育的普遍性误区	114
软实力的人才战略基础	115
商业模式与人才战略的对接	117

第五章 国内企业软实力发展途径 119

第一节 从实际出发：软实力战略选择	120
什么样的企业需要软实力	120
不同发展阶段的软实力问题	121
软实力提升的针对性通路	123
第二节 战略途径一：成为技术和创新的领导者	125
技术和商业模式创新的力量	125
摆脱亦步亦趋的商业追随	126
从独创中提升软实力	128
第三节 战略途径二：更优化的管理与领导力	130
由内而外的影响源	130
更富柔性的组织和管理	131
富有魅力的领导者：影响力方式	133
第四节 战略途径三：社会责任成就影响力	135
有影响力的企业公民	135
企业的道德革命	137
社会公信，从社会责任中来	138
第五节 战略途径四：时刻与客户需求对接	140
作为软实力之源的客户	140
客户与软实力的相互转化	141

如何构建基于客户需求的软实力	143
----------------------	-----

第六章 软实力与企业成员的新任务	145
-------------------------	------------

第一节 重新认识你的工作	146
--------------------	-----

这件事，与谁有关	146
----------------	-----

组织对个体的新需求	147
-----------------	-----

职业角色的意识转变	149
-----------------	-----

第二节 价值共建与共享	151
-------------------	-----

超越旧的平衡点	151
---------------	-----

契合组织的价值追求	152
-----------------	-----

协同发展的增效原则	154
-----------------	-----

第三节 用行动展现企业软实力	156
----------------------	-----

从企业大局考虑问题	156
-----------------	-----

成为软实力的内生源	157
-----------------	-----

做负责任的行动者	159
----------------	-----

第四节 相互依存与心智协同	161
---------------------	-----

独立性的个体力量	161
----------------	-----

在相互依存中强化个体	162
------------------	-----

整合集体的心智力量	164
-----------------	-----

第五节 持续改善工作成效	166
--------------------	-----

面向公众需求	166
--------------	-----

满足组织的发展需要	167
-----------------	-----

持续学习、不断创新	169
-----------------	-----

后 记

什么是软实力

软实力最初着眼于国家间的战略竞争，是哈佛大学约瑟夫·奈最先提出的观点。因而，对中国人和中国企业来说，这是“舶来品”，但我们对软实力的理解应该从我们自身的传统文化中寻找根基和启示。

第一节 软实力的概念

内容与实践

约瑟夫·奈对软实力的定义是“一国通过吸引和说服别国服从你的目标从而使你得到自己想要的东西的能力”，尽管它是从国家政治经济层面提出的观点，但它指明了软实力的基本内涵，并为软实力在企业经营和区域经济领域的知识讨论与实践方法提供了一个较为准确的框架。

学习目标

- (1) 了解软实力最原始的定义、内涵特征和常见的错误理解；
- (2) 掌握软实力作为一种力量的影响方式和途径；
- (3) 把握软实力与硬实力的区别和相互间的作用关系。

约瑟夫·奈的定义

对“软实力”这三个字，不同的人可能会理解成不同的样子。事实上，软实力从一开始就是一个非常空泛的提法，但是，这种空泛的提法并不影响软实力作为现实社会中从国家战略到企业发展，甚至到个人生活中的一种有效力量的存在。换句话说，软实力是一种实实在在的力量，而且被应用到现实社会的各个领域。显然，这种应用的领域也包括企业。

真正让中国人重视并研究软实力的一个历史契机，是2007年党的十七大报告中，胡锦涛总书记指出，促进文化大繁荣大发展是软实力建设的核心基础，这个文化发展建设包括建设社会主义核心价值体系、增强社会主

义意识形态的吸引力和凝聚力、注重人文关怀并以此建设和谐文化培育文明风尚，以及做好中华文化的传承与创新等关键工作。

这是“软实力”这一概念第一次明确出现在国家战略发展的倡议和研究之中。当然，我们现在讨论的是企业的软实力。尽管软实力在众多不同的领域都会表现出相同的内涵特性，但是在具体的建设和应用层面，不同领域的软实力仍然具有不同的针对性。因而，在开始深入讨论企业软实力建设的具体思路之前，我们极有必要从头梳理软实力的概念、一般性特征及其在企业经营领域表现出来的特殊性，以便企业经营者，包括企业中的普通员工都能够充分理解并掌握软实力建设的路径和方法。

最早提出软实力概念的是哈佛大学一位叫约瑟夫·奈的教授，时间是20世纪90年代初，正是从那个时候开始，世界范围内兴起了一股软实力研究与应用潮流，而且至今仍然是各个领域从业者的重要研究和实践课题——这也从一个侧面反映出“软实力”作为一种有效力量在世界范围内存在着广泛运用的可能性。

约瑟夫·奈提出软实力的概念，首先是针对国际关系中的国家主体。换句话说，这一概念最初指明的是国家在复杂的国际关系中如何发展并强化自身力量。所以，这一概念的最初定义的完整表述是：“一国通过吸引和说服别国服从你的目标从而使你得到自己想要的东西的能力。”尽管这个概念针对的是国家行为，但它仍然明确了软实力所特有的内涵特征。

按照约瑟夫·奈的定义，软实力的内涵特征包含了以下几个方面的重要构成：

第一，软实力是影响外界的一种能力。

我们必须首先理解软实力作为一种力量存在的特性。什么是力量？那就是你可以通过它改变或者推进某些目的的实现。例如，当我们说一



很多人会误解软实力，将它等同于人才优势、技术优势、科技创新等。这些只是软实力的基础资源或条件，只有在这些资源或条件的基础上形成让人自觉自愿地信服、欣赏、支持或服从的力量，才是真正的软实力。软实力所具有的一个核心特征就是：诉诸心灵。



个人很有影响力的时候，我们通常指的是，这个人可以改变他人的观点，这就是力量。

软实力建设是与发展的目的性联系在一起，对一个国家如此，对一个企业如此，对个人也是如此。我们不能说，我们发展和建设软实力是为了乐趣，毫无所求。从国家战略发展层面来看，在复杂的国际关系中很多问题不是依靠单纯的军事、经济力量可以解决的，你必须通过一些文化上的吸引力、负责任的行为、榜样的号召力来解决，这就涉及软实力的问题。

所以，软实力是一种可以影响外界的能力。不能影响到外界的能力便不能称作是软实力。企业里面就存在这种情况，企业有很好的技术、有很好的人才……但是如果社会大众并不认为这种技术和人才对社会有什么用，那么技术也好，人才也罢，只不过是形成软实力的条件，企业仍然不具备可以运用的软实力。区分清楚这个问题，对我们企业软实力建设是有帮助的。现在很多企业都在谈建设人才优势，发展技术创