

世界 500 强企业“人性化”管理新概念

软权力

企业基业长青的 9 个潜规则

曾德国 著

 中国轻工业出版社

世界500强企业『人性化』管理全新概念

软实力

曾德国／著

企业基业长青的九个潜规则

中国轻工业出版社

图书在版目录(CIP)数据

软权力:企业基业长青的9个潜规则/曾德国著.
-北京:中国轻工业出版社.2005.2
ISBN 7-5019-4775-9

I.企… II.曾… III.公司-企业管理-研究IV.F276.6

中国版本图书馆(CIP)数据核字(2005)第009029号

责任编辑:胡玫娟
策划编辑:胡玫娟
责任终审:藤炎福
责任监印:刘炳良
封面设计:王爱军
版式设计:闫阳

出版发行:中国轻工业出版社(北京东长安街6号,邮编:100740)
印刷:印刷厂(北京智慧源印刷有限公司,邮编:101119)
经销:各地新华书店
版次:2005年5月第1版 2005年5月第1次印刷
开本:1/16
印张:14
字数:180千字
书号:ISBN 7-5019-4775-9 /F·320
定价:29.8元

发行电话:010-65141375 010-85119845

网址:<http://www.chlip.com.cn>

邮箱:club@chlip.com.cn

读者服务部热线电话:010-65241695 85111729 传真:85111730

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

软权力

——中国企业运营中最大的管理黑洞

中国市场经济的突飞猛进，特别在中国与世界用同一规则共享市场的今天，企业软权力的建设成为一项十分迫切的历史任务。这是中国企业变革史上从未有过的重大课题。因为企业软权力的建设不仅关乎中国企业的未来发展，更关乎在WTO后时代中国企业基业长青的重大发展战略，以及中国企业何去何从等的重大问题。

在商业世界中，每一个企业都会被种种导致企业竞争力低下的问题所困扰，当然更多的企业并未察觉。它们看上去是那么琐碎而复杂，让人焦头烂额，老板们常常如此感叹：“是啊，可又怎么办呢？”其实他们都没从理论上认识到中国企业在运营中存在着最大的管理黑洞。

毫无疑问，现实中存在着大量悄悄衰亡的企业，甚至它们有许多还来不及诞生，就在雄心勃勃的筹划之后不了了之；更有成千上万的企业，默默地按照市场需要努力寻求发展，最终却不知不觉地死亡。

人们通常会把责任归咎于战略决策失误，但在大多数情况下，战略本身并不是原因，因为他们追随的是潮流；策略也没有错，因为企业领导者谙熟并按照正确的利润模式在操作。那么，究竟是什么原因导致企业失败呢？

前言

相信所有人对下面的说法都深有同感：许多企业常常是策略、愿景一大箩筐，议而不决，光说不练，流于“口号管理”，策略、愿景没有落实到具体的目标、计划上，也未将目标、执行方法列出时间表，更没有根据达到的程度订立赏罚标准。这些公司的管理常常粗而不精，只是按照一些基本的规章制度大而化之地进行。

这样的企业，必然患上一种“组织末梢神经麻痹症”，越到执行最关键的基层，员工越是对工作拖拖拉拉，习惯了不痛不痒、马马虎虎，习惯了得过且过、敷衍了事；一旦认真起来，却又呆头呆脑不知灵活变通。他们会私下给自己找理由：“毕竟，公司于我何有哉！”一旦整顿来临，头一低，风头过了，“又是一条好汉”，依然我行我素。另外，在很多中国企业中出现了员工忠诚度滑坡、企业盲目制定管理制度、忽视情感管理等诸多现象，这就是公司基层竞争力败落的表征。因此，很多员工，特别是企业的管理人士或企业的创始人，不假思索地把这些消极的现象归罪于市场经济。然而，当我们以真正的智慧洞穿管理的内涵时，就会发现这些消极现象与市场经济或商业化并无必然的联系。

当更进一步思考上述“现象”时，就会很快发现公司面临的问题多得无法想像，真正的原因是企业软权力在企业管理中的缺失！换言之，就是企业领导者对企业软权力的重视程度不够，事实上，很多企业领导者对企业软权力的操作大都是装模作样。无形中企业软权力被很多企业的领导者所遗忘，也是常被他们忽视的企业管理中一个较为重要的环节。

企业要基业长青，就必须重视企业软权力，以及软权力在企业运营中的作用。因此，企业软权力的建设已经不仅仅是企业家，以及企业管理人士的事情，

而是包括企业员工,以及企业界的共同使命!在现代管理模式的总结方面,中国学者与西方学者具有同样的历史职责。中国学者应像姜奇平先生在《领潮后现代的中国商业精神:中国新经济的商业精神》一文中所说的:“从独一无二的成功中,总结出独一无二的商业精神,而可以反过来推动国际管理思想的进步,才是这个世界需要我们做的工作。”

毋庸置疑,软权力是中国企业的核心竞争力,如果不加以重视,企业永远也不可能走出国门,根本就不可能基业常青和永续发展,无论是已取得不菲业绩的“成功”经理人,还是刚走出困境的创业经理人,他们均会碰到一些问题或困惑,他们将面对的是更加严酷的挑战。所以面临问题其实并不是一件坏事情,只要从研究自身错误入手,改进企业的经营策略,进一步提高生产力,无疑就会有效提升企业的核心竞争力,将引领更多企业领导者从“传统经理人的迷失”中走出,协助他们完成从优秀到卓越的成功转变。因此,重视软权力就是中国企业提升核心竞争力的一个不可或缺的重要因素,也是中国企业解决实际运营中存在的最大的管理黑洞问题。

作 者

2004.12 于北京

目 录

第一章 一个商业管理时代的开始

必须让有天才的人独立,而人类应当深刻地掌握一条真理,即人类要使用有天才的人成为火炬,而不要让他们放弃真正的使命。

——昂利·圣西门

- 一、没有软权力,一切无从谈起 (3)
- 二、商业时代的一个另类管理模式 (11)
- 三、没有软权力就没有公司的执行力 (18)

第二章 软权力的九种来源

与其他公司竞争,我们没有警察,没有监狱,我们必须依靠公司的软权力,这是我们通用电气战胜竞争对手的第一道防线。

——杰克·韦尔奇

- 一、领导决定公司成败 (27)
- 二、文化是金 (35)
- 三、让知识 100%立方 (47)
- 四、打造百年品牌 (54)
- 五、与政府联姻 (66)
- 六、启动媒介关系引擎 (74)
- 七、团队决定一切 (83)

目 录

八、诚信赢天下	(88)
九、塑造员工忠诚	(96)

第三章 让软权力充分跑起来

对一个公司而言,不能同时采用两种不同的管理方法,不能同时设置两个不同的目标,否则将使这个公司无所适从。

——爱德华兹·戴明

一、激励+胡萝卜	(109)
二、塑造一个确定的未来	(118)
三、超越一切就准备放弃一切	(126)

第四章 把软权力传递给你的客户

用 1 美元去发射思想,相当于用 100 美元去发射炮弹。

——约瑟夫·S·奈

一、贴近顾客	(135)
二、换一种方式与消费者“沟通”	(140)
三、突破营销禁区	(149)

第五章 赢在软权力时代

并不是因为事情难我们不敢做，而是因为我们不敢做事情才难的。

——戴尔·卡耐基

- 一、打造公司核心竞争力 (159)
- 二、塑造差异化 (168)
- 三、创新无止境 (176)

第六章 将软权力管理执行到底

优秀是伟大的敌人。这正是世界上伟大的东西这么少的重要原因之一。

——汤姆·彼得斯

- 一、逐鹿软权力管理时代 (185)
- 二、“无为而治”的产生 (193)
- 三、守望硬权力 (198)
- 四、构建无处不在的影响力 (204)

■ 第一章

一个商业管理时代的开始

必须让有天才的人独立，而人类应当深刻地掌握一条真理，即人类要使有天才的人成为火炬，而不要让他们放弃真正的使命。

——昂利·圣西门

一、没有软权力，一切无从谈起

“没有企业软权力，一切根本就无从谈起，世界上没有完美无瑕的商业故事。商业更像一个世界级的大饭店，当你透过饭店厨房的门缝偷看时，那些食物看上去远没有摆在饭桌上、装在精美瓷器中的好。商业就在我们的厨房里，我希望你们可以发现某些对你们实现自己的梦想有所帮助的事物。”这是杰克·韦尔奇在接受《华尔街日报》的采访时对通用电气企业软权力(Soft Power)的正面诠释，也是杰克·韦尔奇挽救通用电气的开始。

1. 被忽视的一个环节

公司为什么看似雄心勃勃的计划总是一败涂地？为什么好的决策总是一而再、再而三地付之东流？为什么公司刚刚做好、做大，贯彻就出现问题？为什么付出比计划多了10倍，结果却不到计划收益的1/10？为什么公司陷入怪圈：高层怨中层，中层怪员工，员工怨高层？这是因为企业管理中出现了软权力管理危机！换言之，就是企业领导者对企业软权力的重视程度不够，事实上，很多企业领导者对企业软权力的操作都是装模做样。无形中企业软权力被很多企业的领导者所忽视，久而久之就在企业管理中被遗忘。

在这里，要给那些像模像样的顶着“经理”头衔的人泼点冷水。一个优秀的企业领导者，一定不能以超然的管理者自居；相反，他应是一个高度关注执行过程、切实指导执行方法的企业软权力的强调者。一味地抱怨企业软权力不够完善，只能说明：企业领导者对企业的软权力的重视程度太差！

在瑞士达沃斯举行的“世界经济论坛”上，前坎特伯雷大主教乔治·凯利问美国国务卿柯林·鲍威尔为何美国似乎只注重硬权力(Hard Power)而忽视软权

软权力

企业基业长青的9个潜规则

力。鲍威尔国务卿回答说美国曾经运用硬权力赢得了第二次世界大战,但他继续道:“在硬权力之后是什么呢?美国有要求控制任何一个欧洲国家吗?没有。软权力是通过‘马歇尔计划’实现的……我们对日本也采取了同样的举措。”

在伊拉克战争结束之后,约瑟夫·S·奈在美国军方主办的一次会议上谈到了软权力,也是第一次提出软权力这个概念。会上的发言者是国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德。据《纽约时报》新闻报道称,这位军方最高首脑在聆听约瑟夫·S·奈的发言时颇有心得,但当有人问唐纳德·拉姆斯菲尔德对于软权力的看法时,唐纳德·拉姆斯菲尔德却表示“我不清楚他的意思”。

拉姆斯菲尔德的一个原则是弱点招致攻击。从某种意义上讲,他是正确的。人们总是喜欢强壮的马。但权力作为影响他人的一种能力,有着不同的形式,而软权力也并非弱点。相反,正是由于未能有效地运用软权力,使美国在反恐斗争中的力量被削弱了。

而基于威慑力的硬权力则是由军事和经济实力衍生而来。在这个充满具有威胁性的国家和恐怖组织的世界,它仍然至关重要。但软权力在防止恐怖分子招募新人和争取反恐所需的国际合作方面也变得日益重要。

软权力在企业战略中的作用同样不亚于在军事中的作用,它是构建企业文化的一个重要因素。当然美国的软权力永远不会吸引奥萨马·本·拉登和极端主义分子。对付他们只能使用硬权力。但在企业管理中,软权力在提高企业的业绩方面发挥着至关重要的作用。所谓企业软权力,是指企业领导者通过吸引他人而不是通过威胁和收买达到领导者所期望的目的的能力。它是一种基于企业文化、企业价值观与意识形态上的非直接方式来吸引员工追随的能力。当领导者要说服员工接受自己的抱负时,领导者并不需要采用大棒加胡萝卜的方式使员工与领导者同路。不信,看完下面这个案例,相信读者会对软权力有更深入的认识。

约翰·拉迪在电话里冲着下属发完火后,放下电话。他作无奈状,顺口说了句时下很流行的话:“执行力太差!”

约翰·拉迪是纽约市乔治登酒业公司的销售经理,离年度封账只

剩一个月,实际销售却不到期初计划的六成。圣诞节促销战迫在眉睫,而约翰·拉迪的下属们呈报上来的、可以执行圣诞节活动的商业超市和酒楼渠道的网点数量以及销售预计数字让约翰·拉迪大为恼火。约翰·拉迪认为他的下属们犯了“集体缺钙症”,尽管两个月前,在那次豪气冲天的动员会上,约翰·拉迪给每一位区域销售主管发了一本指望用来洗脑的畅销书《执行》……

约翰·拉迪带着这些困惑去请教著名的管理大师弗朗西斯奥休。听完约翰·拉迪的诉说后,弗朗西斯奥休向他提出了下面几个问题:

◆ 你所要求下属执行的那些目标,他们真的清楚,并且坚信吗?还是迷迷糊糊、半信半疑就上了“战场”?

◆ 在执行前,你是否结合他们所在的市场,和他们一起讨论过具体执行的方法与策略?

◆ 在执行中,你自己又是如何进行动态的监管,并提供及时指导的?你是不是干等着来自下面的汇报?

◆ 当下属执行不力时,除了发挥“职位的威慑”之外,来自你的建设性意见,有吗,多吗?

约翰·拉迪没有回答……

2. 软权力,硬权力

在这个商业世界里存在着两种权力:软权力与硬权力。而这个世界从来就没有停止过我们熟知的权力争夺——硬权力。人类自诞生之日起,尊卑、皇权之间的争斗一直不断,土地、财富的争夺也贯穿始终。而在企业的竞争中,并购、控股也就接踵而至,当它们的硝烟尚未散尽时,企业之间资源的争夺又前仆后继……而与此同时,这个商业世界还在进行着另外一场规模更大、没有疆界、永不终结并导致财富不断流转的更为残酷的权力之争——软权力。

不容忽视,美国在经济领域重新成为世界经济增长的火车头,其文化的中心地位也引起全球范围内的模仿和学习,还有嫉妒。这些都让美国人自豪、欣

软权力

企业基业长青的9个潜规则

喜,一个“软力量”理论由于可以解释美国这一光荣,而开始一时风行。

“软力量”理论的主要创造者约瑟夫·S·奈是美国著名政治学家,曾在克林顿的第二个总统任期中出任负责国家安全事务的助理国防部长,现任哈佛大学肯尼迪政府学院院长。

20世纪80年代末,“美国衰落论”开始盛行,约瑟夫·S·奈撰写了《美国定能领导世界吗?》一书,在这本著作中,约瑟夫·S·奈分析了历史和现实中的权力结构和形态的变化。约瑟夫·S·奈提出,在国际关系中起作用的不仅有军事、经济的“硬权力”,还有由文化、意识形态、民族凝聚力、国际机制等构成的“软权力”。其后,约瑟夫·S·奈又在一系列著作和论文中不断丰富和完善这个概念。

约瑟夫·S·奈首先把权力定义为:“一个人达到目的或实现目标的能力。”由于权力同时还包括“能使他人做不愿做的事的能力”,所以,国家在运用权力的时候存在一个如何评估自己与他人的权力大小的问题。而权力通常与占有的资源相关,构成权力的资源是多种多样的,包括人口、领土、自然资源、经济规模、军事实力、政治稳定性等等。

然而,资源并不能直接等同于权力,这两者间存在权力转化的问题。所谓权力转化就是“将以资源为标准的潜在实力,转化为以改变他人行为为标准的现实权力的能力。”这就类似人们打牌,手里攥的牌点大小并不能直接决定牌局的胜负,还将取决于牌手如何出牌。

约瑟夫·S·奈认为,在不同历史时期和不同的环境下,权力的转化力和转化方式各不相同,不同类型的资源的重要性也各不相同。在拿破仑时代的欧洲,农业和人口是最关键的权力资源;在俾斯麦时代的欧洲,铁路和工业制造力是国家制胜的关键;到了19世纪末,决定大国竞争的最重要的权力资源是航海和海军实力。

从约瑟夫·S·奈的著作中可以得出这样的结论,软权力的作用不容忽视。约瑟夫·S·奈认为,许多企业失败的原因很多,其中主要是策略、愿景一大箩筐,议而不决,光说不练,流于“口号管理”。策略、愿景没有落实到具体的目标、计划上,也未将目标、执行方法列出时间表,更没有根据达到的程度订立赏罚标准。这些企业的管理常常由于粗而不精,只是按照一些基本的规章制

度大而化之地进行,造成这种现状的直接原因是企业领导者对软权力的重视程度不够。

毋庸置疑,这样的公司必然患上一种“组织末梢神经麻痹症”,越到执行最关键的基层,员工越是对工作拖拖拉拉,习惯了不痛不痒、马马虎虎,得过且过、敷衍了事;一旦认真起来,却又呆头呆脑不知灵活变通。员工们会私下给自己找理由:“毕竟,公司于我何有哉!”一旦整顿来临,头一低。整顿风头过后,依然我行我素。这就是企业基层执行力败落的表征。

回顾历史,20世纪60年代以后,国家之间的经济相互依赖、非国家行为体的兴起以及交通、信息技术的发展导致了权力结构和性质的巨大变化。

约瑟夫·S·奈指出,在一个信息化和相互依赖的世界上,权力的转化力减弱、扩散性增强,导致国际体系的结构变化和军事力量作用的下降。在这种状况下,以“同化性”为标志的“软权力”可以发挥越来越大的作用。奈指出:

“同化式实力的获得靠的是一个国家思想的吸引力或者是确立某种程度上能体现别国意愿的政治导向能力。……这种左右他人意愿的能力与文化、意识形态及社会制度等这些无形力量资源关系紧密。这一方面可以被认为是‘软权力’,它与军事和经济实力这类有形力量资源相关的‘硬权力’形成对照。”

“软权力”是相对“硬权力”而言的。“软权力”主要来自一些无形的力量资源,包括文化、意识形态、机构和机制等,“软权力”的获得主要依赖文化和意识形态的吸引力、设定国际议事日程的能力、创造与自己体制一致的国际规范与国际机制的能力等。

“硬权力”是通过军事或经济制裁、利诱的方式强迫起作用的,而“软权力”是通过文化、意识形态、制度的吸引力发挥作用的。换言之,“硬权力”是“命令”别国做自己想做的事情,“软权力”是“要”别国做自己想做的事。

“软权力”具有扩散性和非垄断性。经济和军事资源通常是固定的,一旦被占有就很难转移。而文化、信息、知识等资源很难被垄断,而“软权力”恰恰是通过它们的扩散来发挥作用的。

“软权力”对别国的影响是无形的、非对抗性的。通过强制方式运作的“硬权力”往往遭到对象国的抵制和仇恨情绪,而“软权力”的影响是柔性的、潜移

默化的,甚至得到对象国政府和民众的欢迎。

约瑟夫·S·奈提出“软权力”理论的初衷是为了驳斥“美国衰落论”。他认为,20世纪末国际力量结构的变化导致“硬权力”的下降,这是世界各国都面临的普遍现象,并不能构成美国“衰落”的理由。相反,美国在“软权力”方面拥有无与伦比的优势,足以担当“注定领导”的责任。

在这些言论发表了10年之后,约瑟夫·S·奈再次指出:

“21世纪的力量将依赖于有形和无形这两种力量源泉的结合。现在,没有一个国家像美国这样同时在军事、经济和‘软权力’这三个方面都拥有优势。”

“新经济”在美国的蓬勃发展和美国文化在全球的霸权地位,使约瑟夫·S·奈的“软权力”理论吸引了更多信奉者。实际上,把“新经济”推向世界的过程中,充分浸淫了美国人对美国“软力量”的自信。

现实中许多公司的做法却不是这样。他们一方面要求员工必须按公司政策开展工作,另一方面又缺少必要的部门来行使各项专业职能,盲目追求“机构精简”。比如,缺少专业的营销计划部门,造成销售部门缺乏执行过程中的方向指导,无法“做正确的事”;缺少销售计划预测部门,凭感觉行事,造成产、供、销、物的衔接过程经常“掉链”,无法确保产能的均衡运作,更无法建立高效的供应链保障体系……这些问题都削弱了企业的软权力。

3. 软权力:做好一切工作的源头

企业软权力是一种力量,它可以融化一切,正如通用电气前CEO杰克·韦尔奇所说,“要想获得这个世界上的最大奖赏,你必须拥有过去最伟大的开拓者所拥有的将梦想转化为全部有价值的献身热情,以此来发展和展示自己的才能。”

许多企业开始觉得,其雇员的知识是其最有价值的资产。它们可能是对