



CBPCIP

中国北京出版创意产业园区

时代光华·培训大师书系
最受欢迎的管理培训大师
最新热门培训课程

余世维老师的市场硬道理

企业软实力

余世维 著

提高企业软实力，
增强核心竞争力



余世维

北京联合出版公司

企业软实力

余世维老师的市场硬道理

余世维 著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

企业软实力: 余世维老师的市场硬道理/余世维著. —北京:

北京联合出版公司, 2011. 5

ISBN 978-7-5502-0252-8

I. ①企… II. ①余… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第077226号

企业软实力: 余世维老师的市场硬道理

作 者: 余世维

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 徐秀琴 刘倩

封面设计: 付禹霖

版式设计: 付禹霖

责任校对: 刘倩

北京联合出版公司出版

(北京市朝阳区安华西里一区13号2层 100011)

北京雁林吉兆印刷有限公司 新华书店经销

字数160千字 787毫米×1092毫米 1/16 11.75印张

2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

印数1—30 000

ISBN 978-7-5502-0252-8

定价: 35.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

▶▶ 序 言

在这本书里，我将跟大家共同探讨有关软实力的问题。在中国崛起、日益发展的今天，我一直在思考这样的问题：中国不可能马上有航空母舰，中国也不可能马上跟某个强国对着干，那么怎样才能让世人感到中国在崛起而且不容小觑呢？如果我们要让别人有一种感觉，即你不可以随便向我挑衅，真的打起来，中国也不手软，那么你觉得怎样才可以达到这种效果呢？答案就是：软实力。软实力和硬实力有个最大的区别：硬实力基本上是看得到的资源；而软实力是看不到的资源，即它是一种抽象资源。

“软实力”这个词是几年前美国的一个战略专家提出来的。如今，对广大国内企业来说，“软实力”已经成为一个关键词，打造企业软实力已经成为一个亟待解决的问题。

有这样一个消息：温州做皮鞋的企业原有5000多家，2007年和2008年两年就倒闭了2000多家。也就是说，温州那些做皮鞋的企业在全球金融危机中只剩下一半，另外一半已经关掉了。所以，广大企业界人士应该可以非常明显地感觉到，如今的行业竞争越来越激烈。

我再举个例子。也许中国移动认为自己做得已经很成功了，但它仍然有一个很大的挑战，那就是假如中国开放门户，将德国、美国、日本的移动引进来，到那时候，中国移动会发现，它面临的重大问题不是自己的硬



实力，而是软实力。因为中国移动所有的设备，在用户看来，是完全没有问题的，它已经处于世界领先水平，世界上几乎所有网络技术，中国移动几乎都具备了，接下来就要看服务、反应速度以及对客户需求的把握等方面能不能做得跟日本、德国、美国移动一样。如果真能做到一样，我们建议中国早点儿把门打开，中国移动会说，come on, come on, 不怕，把门打开，进来一个消灭一个。这时候，中国移动就真的很厉害。所以，打外国的移动要用软实力打，用硬实力跟它打，其实是不太容易的。因此，软实力非常重要。

事实上，很多企业的设备都买好了，流水线也都铺上去了，人就是那些，产品也就是那几种，所以你在跟别人竞争时，应该更多地注意一下自身的软实力。硬实力大家都差不多，剩下来就要比软实力了。

关于企业软实力，我们将分成四章内容来讲解：第一章介绍企业软实力的基本概念，第二章讲解如何提高产品软实力，第三章讲解如何提高企业自身的软实力，第四章讲解如何提高个人软实力。最后，我们还会阐述一下李嘉诚在打造软实力方面的成功经验。

希望通过我的讲解，大家都能在软实力方面有一个明显的提升并最终取得核心竞争力。这也是我开设这门课程的初衷。

余世维

[CONTENTS] 目录

序 言

第一章 什么是企业软实力

第一节 硬实力和软实力的区别	/005
硬实力是一种武器	/005
软实力是一种方法	/006
第二节 企业软实力的两个要素	/008
掌控能力	/009
展现能力	/017

第二章 如何打造产品软实力

第一节 提高产品的稀缺性	/029
原材料存在于特定的环境中	/030
原材料数量有限且不易获取	/032
原材料需经过特殊处理	/034
原材料只取精华，百里挑一	/035



第二节 增加产品的附加价值	/039
延长产品价值的兑现时间	/040
提供咨询、收藏等扩增服务	/041
让消费者拥有独享的感受	/043
用精致包装和人员素质烘托产品	/046
第三节 塑造产品的独特性	/049
消费的地理环境很独特	/049
产品外观精巧、雅致、奇特	/051
产品制作耗时费工	/053
产品背后有一段故事	/055
第四节 增强产品的持久性	/059
产品成为行业永恒的标准	/059
产品配件做足功夫	/061
产品维修更换方便快捷	/064
利用符号、标识和颜色唤起消费者的记忆	/065

第三章 如何打造企业自身的软实力

第一节 提高企业的反应速度	/074
兑现客户承诺应做到“5R”	/075
遵守客户要求的交货时间	/076
安排优先顺序，实现全面提速	/079
不能按时完成任务，应告知客户新的时间点	/080
第二节 企业应坚持区块深耕	/084
在特定的市场对特定的对象提供特定的产品	/086

展开本地化经营	/089
从竞争对手的盲点下手	/091
挖对手的客户	/094
率先经营最有把握的项目，必要时提供信息支持	/095
第三节 提升企业的技术、方法和人文水平	/099
企业的某项技术或方法受到行业内的肯定	/101
展现企业所在地的人文历史风貌	/103
努力打造现代化、时尚化企业	/106
维持厂房和办公室的整洁干净	/109
第四节 增加企业的曝光度	/113
将企业塑造成信息中心	/114
将企业定格为意见领袖	/115
要求竞争伙伴共同维持市场秩序	/116
长期支持社会公益事业	/118
决不脱离各种商务圈和人际关系网	/120
第四章 如何打造个人软实力	
第一节 提高个人的信赖度	/127
用心把事情做到完美	/127
主动发现并及时汇报工作偏差	/129
在工作结束之前始终保持注意力	/131
征询客户意见并提出防范方法	/132
不断地请教，不断地学习	/135

第二节 提升个人的洁净度	/136
送出去的文档、物品要干净整齐	/137
送出物品之前，自己先检查、先校对、先确认	/137
保持办公环境的整洁	/139
衣着、头发永远干净，用餐时地面、桌面清洁卫生	/140
第三节 建立个人的诚信度	/143
随时注意自己负责的回款	/143
为企业节约减负	/144
没有不良的生活习惯	/146
家庭与婚姻状况正常	/146
第四节 个人需多才多艺	/149
广泛涉猎，有自己的资料库	/150
对企业的决策、产品等要有多元化反思	/151
工作之余，培养其他兴趣与能力	/152
不要庸俗、肤浅、市侩、短视	/153
附录一 李嘉诚软实力之道	
附录二 工具表单	

第一章 什么是企业软实力 >>>

不管是一个国家还是一个企业，它的综合实力包含两个方面，即硬实力和软实力。软实力相对于硬实力来讲，是一种巨大的影响力和先进理念，一旦拥有，我们将更胜一筹。那么，什么是软实力？它和硬实力有什么区别？我们应该怎样打造企业软实力？本章将从硬实力和软实力的本质区别以及软实力的两个要素——掌控能力和展现能力，展开论述。

凡是跟棉花有关的产业，通常大家都会给它起一个不太正确的名字，叫做夕阳产业。以后有谁说你们公司做的是夕阳产业，你要特别提醒他这么一句话：“这个世界上没有夕阳产业，只有夕阳技术。”

棉花产业为什么不是夕阳产业呢？因为距今5000年的古埃及，就已经开始在很多产品里面使用棉花了。也就是说，5000年以来，人类一直在使用这样一种材料。如果今天棉花产业真的是夕阳产业，那么毛巾应该通通都不用棉的才对。所以应该这么讲：棉花产业本身不是一个夕阳产业，但是用棉去制造产品的技术，有些地方已经落伍了。

如今，美国的棉花产业在生产技术方面已经走在了前列，而且他们正在打造软性的竞争力（软实力）。现在，我想问大家一个问题：你会不会把棉花做的产品当做时尚产品？可能不会。但美国的棉花产业却试图将棉纺织品当做时尚品来打造，而且做得非常成功。

我们看看他们是怎么做的。

大部分国家和企业都只是将棉花纺成棉纱（棉花产业的第一阶段），然后再将棉纱制作成产品（棉花产业的第二阶段），而美国却已发展到第三阶段和第四阶段，即将棉的文化及其时尚品位做了出来，这一点非常难得。

曾经有这样一张反映美国棉花产业发展的图片：一个笑容甜美的女人正在用棉制的毛巾擦拭湿发。图片上有一句话：“Nothing feels like this.”意思是，没有什么东西比棉更让人有这种（舒服的）感觉，这叫做品质的亲和力。所以，从事棉花产业的人要特别记住：棉这种文化是一种亲和力的文化，当我们的皮肤接触棉纺织品时，会有一种非常舒服、非常惬意的感觉。



我再来讲讲酒店。住酒店时间长了，我便有了一个体会：浴巾在上一围，就能感觉出来它的含棉量是不是很高。浴巾围在身上凉飕飕的，含棉量不到50%；围在身上感觉不凉但也不是很舒服，含棉量60%；围在身上有一种软软的、暖烘烘的感觉，含棉量80%~90%。我围过很多条浴巾，就围出这种心得来了。这就说明，棉有一种天然的亲和力。

更重要的是，棉纺织品还能够体现出Fashion（时尚）。很多明星都穿棉制服装，是因为它的漂染做得非常好。好的棉布如果染得很好，就会制作出非常时尚的衣服。意大利和法国的一些不错的衬衫，几乎都是纯棉的。

所以，我们缺少的是棉花产业的第三阶段（把棉的文化做出来）和第四阶段（把棉做得很时尚），我们常常会说：“反正这些产品都是棉的。”也就是到第二阶段（把棉纱制作成产品）就停止了。而美国却将棉花产业延伸到了第四阶段，即不断地挖掘棉花产业的软实力，所以，美国的棉纺织品才能够独步全球。



苏州的丝绸工业与法国、意大利丝绸工业相比，还有什么地方可以发挥其软实力？

第一节 硬实力和软实力的区别

企业的实力大体可分成两种：硬实力和软实力。

硬实力是一种武器

什么叫做硬实力？硬实力就是可以直接打击对手的有效武器。对企业而言，主要是指产品和服务。比如中国移动提供的是通讯服务，制鞋厂提供的则是鞋这种产品。企业的生产设备以及所有办公室及其用品，这些也都是硬实力。所以，每个企业都具备产品或服务的硬实力。

讲到空军和海军，人们一定会提到两个国家——美国和俄罗斯。美国研制出来的最新战斗机是第四代和四代半的，其中F22是第四代战斗机，F35是四代半战斗机。你认为战斗机最重要的实力是什么？第一个是速度快，F22是超音速巡航，所以它的速度非常快；第二个是隐形，目前美国的战斗机全部是隐形的，而这也是由它的高速度决定的。据说在飞行的时候，F22在雷达网上反射的面积仅有两张A4纸大小。两张A4的纸在35公里以外来看，几乎什么也看不见，所以它几乎是隐形的。俄罗斯也不示弱，他们研制的苏-35，速度也非常快，在隐形技术上也做得很好，而且在空中的回转和拦截技术都是一流的。所以，讲到世界上硬实力最强的战斗机，大家一定会提美国和俄罗斯研制的战斗机。

其实美国和俄罗斯的海军实力也很强。美国主要体现在航空母舰上，航空母舰的各种设施及其声势，会形成一种很大的打击力。这种打击力具体体



现在以下几点：第一，航空母舰在海上就相当于一座长城或堡垒；第二，航空母舰在海上就是一个独立作战单位；第三，航空母舰的舰载战斗机通通可以航行，而且携带炸弹；第四，航空母舰会发射导弹；第五，航空母舰通常指挥着一个战斗群，它的四周配有驱逐舰、巡洋舰以及核潜艇，等等。最重要的是，航空母舰拥有吓阻力量。比如，美国“企业”号航空母舰是世界上第一艘核动力航空母舰，1962年就开到古巴那边去了。也就是说，这艘航空母舰已经服役了快半个世纪了，到现在还航行在太平洋和大西洋上。这艘航空母舰所属的美国第五舰队司令官声称，该航空母舰状况依然良好，可以胜任任何任务。而俄罗斯的海军也已经做好了准备，开始恢复在地中海和黑海的大规模军事演习，要实现其当初帝国海军的梦想。

由此可见，美国和俄罗斯的空军和海军在世界上都是数一数二的。中国到目前为止还没有形成这样的实力，但我们仍然可以说：中国的领海不容侵犯！因为中国的驱逐舰、护卫舰及潜水艇等先进装备已经奠定了中国在这方面的打击优势。

软实力是一种方法

所谓软实力，是指可以辅助打击力量或抵制对手攻击的有效方法。具体来讲，有三种方法，分别是承诺、表现和吓阻。

承诺

从企业软实力的角度来讲，所谓承诺就是谁如果要进入你的市场，你的市场内部的各个竞争对手就会停止竞争，团结起来一致对外。比如，某国的移动公司想打入中国市场，我想中国移动不会单独与其对抗，很有可能会和中国联通、中国电信、中国网通联手，这时候，这四家公司的合作会非常的紧密，以便共同对抗外来者。这种观念就叫做承诺。

表现

中国办奥运会和世博会其实并不只是为了赚钱，拉动经济并非首要的、唯一的目的。那么为什么非办不可呢？我觉得，向全世界展示中国的风采和综合实力是一个重要原因，毕竟能办奥运会又能办世博会的国家，亚洲也没有几个。这种观念叫做show off（表现）。

吓阻

体现软实力的第三种方法是吓阻（这一点更重要），就是使对手不敢轻易地进来。

我想，如果中国将移动通信市场全面放开，日本、德国和美国的移动公司一定很想来中国，但是一想到中国移动，一想到那种吓阻力量，他们肯定不敢轻举妄动。中国移动的客户有五六亿，比美国人口还多，在这种情况下，如果哪个国家敢到中国来看看，肯定会遇到麻烦的，因为那种吓阻力量太大了，以至于他们会计算成本，看看这样做值不值得。

但是法国的欧莱雅仍然进入了中国市场，因为他们发现中国没有非常大的化妆品公司，吓阻力量不强。其实中国也有两个不容小觑的公司，一个是小护士，一个是羽西，结果欧莱雅就把羽西和小护士买下来了。其实欧莱雅根本不缺化妆品技术，买下羽西和小护士，是为了在中国掌握更多的市场渠道以减少吓阻。

所以，吓阻力量也是一种软实力。那么，对于一个企业来讲，吓阻的具体内涵是什么？

第一，任何一个企业进到你的市场，都要付出很大的代价，这个代价就是它的成本或者是损失。成本就是要提供一种跟你一模一样的产品或服务，要花多少钱；损失就是万一搞砸了，要赔多少钱，要做出多少牺牲。



第二，任何一个企业都不敢到你的市场里面讲：你在你的市场里无论做什么，我都不会犹豫，不会害怕。事实上，我会认为这场战争打起来不容易。

因此，如果有人敢打你的市场，一定是没有什么可靠的伙伴承诺过你，你也没有什么表现让别人害怕，更重要的是别人打你成本不高牺牲又小。所以，你肯定有敌人，他肯定会打你。总之，软实力就是你能够用承诺、表现和吓阻的方法来镇住对方。

本节要点回顾

硬实力是指可以直接打击对手的有效武器。对企业来讲，主要是指生产和服务。

软实力是指可以辅助打击力量或抵制对手攻击的有效方法。具体来讲，有三种方法，即承诺、表现和吓阻。

硬实力是一种看得到的实力；软实力则是一种抽象的实力，尽管抽象，但其影响力不容小觑。

第二节 企业软实力的两个要素

企业软实力由两个要素构成，分别是掌控能力和展现能力。先来看这样一个公式：软实力=掌控能力×(1+展现能力)。展现能力如果是0，软实力还是存在的；掌控能力如果是0，软实力就不存在了。这个公式形象地说明了企业软实力与掌控能力、展现能力之间的逻辑关系。