

优秀管理者都要细读的一本书

软实力

博弈

SFT POWER

邓正红◎著

企业未来生存思维之道

本书从环境压力、资源制约、文化缺失、
创新疲软、战略迷茫等五方面，剖析了遏制
中国企业持续成长的瓶颈问题！



Wuhan University Press
武汉大学出版社

软实力

博弈

SOFT POWER

邓正红◎著



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

软实力博弈/邓正红著. —武汉: 武汉大学出版社, 2012.3
ISBN 978-7-307-09294-5

I. 软…

II. 邓…

III. 企业文化—研究—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第225770号

责任编辑: 刘汝怡

审 读: 代君明

责任印制: 人 弋

出 版: 武汉大学出版社
发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心
网 址: www.wdpbook.com
电 话: 010-63978987
传 真: 010-63974946
印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本: 787×1092 1/16
印 张: 18
字 数: 270千字
版 次: 2012年3月第1版
印 次: 2012年6月第2次印刷
定 价: 35.00元

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)

前言:软实力,拉动企业持续成长的引擎

改革开放以来,随着市场化进程的加快,中国企业取得了长足的进步。但是,正如任何事物的发展过程一样,在整体进步的同时,每个企业的发展过程又极不相同:昨天还生机盎然,今天却一蹶不振;昨天还挥洒自如,今天却捉襟见肘;昨天还高歌猛进,今天就销声匿迹……中国企业发展中的这些不能持续稳定发展的现象,给我们提出了思考:企业持续成长依靠什么要素?

我以为,企业持续成长需要恒定的动力源,不管市场有无竞争,关键问题是要找到持续拉动企业成长的引擎。表面上看,企业持续成长靠利润直接支撑,但利润又靠什么支撑呢?实际上,企业的价值创新才是企业持续成长的根本动力。只有创造价值,企业才有利润;只有持续创新价值,企业才有持续成长的利润。在全球化的背景下,企业获取利润的不确定性日益增大,企业要得到有益的增长,必须从自己狭小的利润圈子里跳出来,过去很多企业都是为利润而利润,而现在我们应该将它变成为价值而利润。

为利润而利润,拼的是硬实力,是为自己生存而赚取利润,这样的生存决定企业长不大;为价值而利润,比的是软实力,是为他人生存而收获利润,这样的生存才能推动企业持续成长。在市场

竞争阶段,绝大多数企业都把精力倾注在做“硬”方面,如技术、资本、业务、渠道、产品、规模等方面,由于市场周期越来越快,对于硬实力的更新,许多企业已感到力不从心,手忙脚乱;而具备核心生存力的企业,因为有软实力作支撑,就无需考虑太多,只要按照价值理念要求,用一定的商业模式去整合资源就行了,甚至有无核心硬资源都在其次,关键的是把握商业模式因时因地因事而变化。所以,为未来生存考虑,不管什么时候,做软实力比做硬实力更合算更长久更有价值。

企业软实力的意义不在现在,而在未来,就是如何确保企业可持续发展乃至基业长青,所以称为前瞻性的企业战略课题。企业软实力是企业通过长期积累、并能在未来为企业生存发展持续发挥整合作用的能力和习惯。企业软实力从过去走来,与企业历史、文化背景、特定市场、用户价值具有本质的联系;企业软实力为未来准备,与趋势预见、环境应变、文化制导、价值创新具有紧密的联系。

虽然利润都是企业经营所获,但根据企业未来生存管理思想,企业生存有境界之分,所获得的利润有品位高低。比如靠核心生存的企业,其所获得的利润绝大部分是企业为顾客创新价值而获得的回报,而靠基本生存的企业,其所获得的利润则是相对于对手建立的比较竞争优势而获得的成本和价格差额。

核心生存利润来源于价值模式,是企业软实力作用下产生的,为顾客创新价值而获得的可持续性回报;基本生存利润来源于利润模式,是企业硬实力作用下产生的,是通过与对手争夺优势资源而获得的暂时性回报。通俗地讲,核心生存利润是顾客送来的,基本生存利润是企业争来的。核心生存是企业追求的最高

生存境界,也是企业生存发展的终极目标。企业追求核心生存,不但可以获得可持续性发展,而且更能体现企业价值。

在目前市场环境下,有的企业虽然有比较清晰的迈向核心生存的路径,但是激烈的竞争环境还不足以让企业能跨越红海之争,为了未来生存目标而现在必须适应环境谋求暂时的基本生存。有的企业没有软实力支撑,也不懂得运用软实力去整合有限的资源,谋求长远发展,因而在战术上就采取“占山为王”的手段,靠掌握某种资源的强势与对手盲目拼杀,求得零和利润,这种基本生存缺乏战略方向,毫无效能可言。

商业模式只有与价值理念相结合,才能形成企业软实力,所以,企业软实力状态下的商业模式又称为价值模式;而有的企业的商业模式并没有明确的价值理念,纯粹是为了拓展市场,赚取利润,因此这样的商业模式很难成就企业软实力,只能是竞争状态下的利润模式。从企业未来生存的高度看,利润模式远远不如价值模式。

从全球纺织产业价值链构成来看,中国纺织工业获得的价值仅占整个价值链的15%~20%,其余80%的份额则被品牌所有者技术发明者和国际营销网络控制者所掌握。中国纺织工业要加速产业升级,必须将传统纺织产业与创意产业有效融合,才能逐步从全球纺织产业价值链低端迈向高端。

价值创新是企业软实力的最高形态。纵观那些在逆境中强势前进的企业,无不是赢在创新。而那些经不起煎熬、早已关门歇业者,99%以上恰恰缺乏对创新的投资,没有自己的核心技术和核心生存能力,也就没有自己过冬的“棉袄”,在巨大的冲击面前无力转型,结果就只有死路一条。

企业软实力的培育,实际上是一种特殊的未来投资,正如企业价值的现值评估,未来的期望值是一种愿景,愿景要折现,变成现在的战略、战术和执行,这个折现率就是企业软实力。习惯的投入和坚持,最后都有相应的回报。

企业软实力重在持续积累企业优势,而且是强势积累,不是一蹴而就,也不是一劳永逸,否则,企业软实力会毁于一旦。企业软实力的积累在于蓄积具有强大影响力的“势能”,以图未来爆发。因此,企业软实力是企业影响最深刻、持续最长久的个性基因。

目录

CONTENTS

前言:软实力,拉动企业持续成长的引擎 / 1

第一编 瓶颈

一个瓶子相当于企业的生存环境,当瓶子正立,口子朝上,说明企业正处于成长发育阶段,嗷嗷待哺,这时迫切需要做大企业硬实力;当瓶子倒立,口子朝下,说明企业已不满足于目前的生存环境,蠢蠢欲动,但因为瓶颈狭窄,给企业实力展示、能量发挥造成障碍。这个瓶颈就好比中国企业软实力的现状,身子长大了,脖子却跟不上,硬实力与软实力极不匹配,严重影响企业的健康发展。

1.环境压力 / 2

企业“中毒” / 2

游戏规则的改变 / 9

2.资源制约 / 17

“走出去”能走多远 / 17

软实力助“嫁” / 23

3.文化缺失 / 30

从“三株”到“三鹿” / 30

治理“软骨病” / 36

4. 创新疲软 / 42

到底为谁创新 / 42

谁能够“基业长青” / 49

5. 战略迷茫 / 57

“汇源”为何卖品牌 / 57

中国企业的出路 / 65

第二编 拐点

从过去到现在,又从现在到未来,当未来与过去是两个不同方向时,现在就是一个历史的拐点。从拼硬实力到比较实力,这个交汇处就是下一轮经济的拐点。软实力与硬实力看似矛盾体,其实软与硬没有对立性,更多的是互补和匹配,代表事物的两个方面,二者之间是相互促进相互作用的螺旋渐进过程。所谓“硬到极处是为软,软到极处是为硬”,说明企业实力的两方面可以转化促进。

6. 从同质到异质 / 76

一块蛋糕越分越少 / 76

个性经营越做越多 / 82

7. 从产品到模式 / 88

摆脱市场厮杀的利器 / 88

探索中的中国商业模式 / 93

8. 从规模到规则 / 98

中外法规较量 / 98

从“中国芯”到中国标准 / 104

9.从竞争到共赢 / 111

争则共损,合则共赢 / 111

奥运折射的软实力 / 119

10.从利润到价值 / 123

中外企业的价值差异 / 123

超越利润的魅力 / 128

第三编 破局

短兵相接,军力相持,士气相钝,僵局乎?困局乎?死局乎?企业出路在哪?2008年,人民币升值、原材料价格上涨、海外需求迅速下降,诸多因素的累加效果已经显现,宏观调控政策下,中国企业面临突围破局的困境。破局之道在于核心,核心之道在于价值,价值之道在于创新,创新之道在于未来。深谙棋道者总能观形察势,着眼长远,提升战略短板,重新谋篇布局。破局,也就是“补局”。

11.核心生存之道 / 136

最具价值的关键少数 / 136

摆脱核心竞争力思维 / 141

12.商业价值模式 / 148

打开价值“黑匣子” / 148

核心不变,时刻在变 / 153

13.成为创新公司 / 160

让地球转动的不是爱,而是创新 / 160

创新“永动机” / 167

14. 将企业扁平化 / 173

“金字塔思维” / 173

“无边界”创新 / 179

15. 未来生存思维 / 188

企业“明天”的价值在哪里 / 188

顾客需求赶不上公司的创新速度 / 194

第四编 博弈

竞争靠硬实力,博弈凭的是智慧。现在产品竞争已处于同质化阶段,竞争异常激烈。新一轮的经济全球化主题应是和平与发展,不能再导致大规模的战争。新经济、新技术,使得经济发展的空间更大、机会更多,一个企业的兴起将带动很多企业的发展,完全能形成你中有我、我中有你、互相需要、难舍难分的关系。在新一波经济全球化浪潮能否避免你建厂、我倒闭的恶性竞争?能否不再你死我活?

16. 趋势预见 / 202

从庖丁到格鲁夫 / 202

“创想”大趋势 / 207

17. 环境应变 / 213

世界属于弱者 / 213

以速度抵御变化 / 217

18. 资源整合 / 225

模式统揽天下 / 225

效能、效率、效用,一个都不能少 / 233

19.文化制导 / 239

遗传基因与成长基因 / 239

种瓜得豆与种豆得瓜 / 245

20.价值创新 / 250

从随需应变到精确创新 / 250

1度创新与360度创新 / 256

后记:对中国企业的软实力期望 / 265

附:邓正红企业软实力理论概要 / 270

第一编

瓶 颈

一个瓶子相当于企业的生存环境,当瓶子正立,口子朝上,说明企业正处于成长发育阶段,嗷嗷待哺,这时迫切需要做大企业硬实力;当瓶子倒立,口子朝下,说明企业已不满足于目前的生存环境,蠢蠢欲动,但因为瓶颈狭窄,给企业实力展示、能量发挥造成障碍。这个瓶颈就好比中国企业软实力的现状,身子长大了,脖子却跟不上,硬实力与软实力极不匹配,严重影响企业的健康发展。

1. 环境压力

环境是企业未来生存发展的第一战略要素,也是企业可持续发展的客观保证。最佳的环境是一个平衡的生态系统,企业与众生和谐共存,相得益彰。一旦这种平衡的生态因企业而被打破,环境中的生态链就开始恶性循环,如此不但无法保障公众的健康生存,企业也因此要付出比所赚利润更多的代价,直至关门倒闭。所谓环境压力,就是一种生存危机的警示。环境压力越大,表明企业“离群”越远,社会对企业不负责任的行为抵制越强,激众怒而难存,企业就会愈陷“孤立”。表面看,环境压力来自企业外部,实质上是因为企业自身软实力缺失造成的。

◆ 企业“中毒” ◆

环境是客观的,软实力是主观的,企业软实力到底怎么样,环境就是一块试金石。

2006年,甘肃省徽县水阳乡发生群众血铅超标重大环境事件,经国家疾病预防控制中心和甘肃省临床检验中心排查,共检出铅中毒260人。在中毒者中,有儿童255人,其中轻度中毒67人、中度中毒174人、重度中毒14人。

正如许多环境等突发事件的处置结果一样，随着甘肃徽县那个冶炼厂的关闭，“铅中毒”事件似乎就此可以划上句号了。因为早该关停的污染企业终于关了，受害的民众将有某种程度的赔偿。

在我看来，企业污染环境，造成社会危害，关闭是法理上的裁决，理所当然，但不应是最终的措施；关键的是，“铅中毒”事件不是企业偶然行为所致，而是企业经营价值观“中毒”造成的。从长远计，必须从精神层面上教育企业，扭转企业偏轨的核心价值观，唤起企业的“利润良知”，用社会责任和环境责任填补因经济责任带来的“价值空白”，从根本上疗治企业经营理念上的“中毒”。

这个当初选址、建造和污染治理设计方面存在种种不足的企业，后来成为该县“工业强县”战略的重点工业项目。长年冒黑烟的冶炼厂，因为是县里的重点保护企业，于是每年环保部门检查都能顺利过关。不仅如此，该企业10年中还先后顺利通过了ISO 9001质量体系认证、ISO 14000环境体系认证。

一路绿灯的原因非常简单：徽县有色金属冶炼公司属于洛坝有色金属集团有限公司，这个集铅锌矿、金矿采选冶和铁矿开发等为一体的企业集团是徽县首屈一指的纳税大户，仅2006年上半年就上缴税费5 000万元。

为利润而利润、唯利是图、不负责任，这是冶炼厂的“中毒”；唯利是从、不咎责任，这是地方政府的“中毒”。由于发生了重大环境污染事件，冶炼厂粗铅的停产使得电解铅和铅盐化工企业失去了原料；没有了铅冶炼后残存的水渣，也对水阳乡附近几家冶炼厂的运转产生了很大影响。当地有官员认为：“这次污染事件带来的经济损失不可估量。”

实践证明,以牺牲环境、耗费资源换取的繁荣只是表面的、虚弱的,是在酿造灾难。“先污染、后治理,先开发、再保护”的发展老路和“高投入、高消耗,高污染、低效益”的粗放型经济增长方式是走不通的,一些地方和企业已经为此付出了沉重的代价,环境污染和生态破坏不但造成了巨大经济损失,危害群众健康,影响社会稳定和环境安全,而且成为实现经济社会全面、协调、可持续发展的瓶颈。

环境问题考量企业价值观,企业是为了自己生存还是企业与社会共存?早在20世纪60年代初,美国科学家蕾切尔·卡逊(Rachel Carson)就注意到,由于化学杀虫剂的生产和应用,很多生物随着害虫一起被杀灭,连人类自己也不能幸免。她在那本著名的《寂静的春天》中向世人发出警告:“从那时起,一个奇怪的阴影遮盖了这个地区,一切都开始变化——神秘莫测的疾病袭击了成群的小鸡,牛羊病倒和死亡——不仅在成人中,而且在孩子们中间也出现了一些突然的、不可解释的死亡现象——一种奇怪的寂静笼罩了这个地方,这儿的清晨曾经荡漾着鸟鸣的声浪,而现在一切声音都没有了。只有一片寂静覆盖着田野、树林和沼泽。”

《寂静的春天》像是黑暗中的一声呐喊,唤醒了广大民众。尽管当时的工业界特别是化学工业界因担心卡逊这些惊世骇俗的预言会损害它们的商业利益而对她发起了猛烈的抨击,尽管当时的美国政府没有及时给予卡逊应有的支持,卡逊的警告还是唤醒了人类。从那时起,在社会意识和科学讨论中出现了一个崭新的词汇,这就是:环境保护。

联合国环境规划署(UNEP)发布2007年世界环境日主题是

“冰川消融,后果堪忧”。我国确定2007年世界环境日中国主题为“污染减排与环境友好型社会”。两个主题都在提示我们:保护环境,刻不容缓;减排污染物,职责所在,义不容辞。

冰川与人类息息相关,覆盖着近10%的地球陆地表面,是大多数河流的发源地。我国西部有近6万平方公里的冰川,约占国土面积的0.6%。我们的母亲河长江和黄河就发源于冰川,河西走廊的绿洲就是源于祁连山冰川融水哺育。全球变暖导致冰川消融,冰川消融又使海平面上升。在近20年间,世界的冰川厚度平均大约缩减了10米,我国的冰川面积近40年平均减少了7%;近一世纪内因气候变暖,海平面平均上升了10~25厘米。海平面上升对人类社会、经济与环境产生了较大的负面影响。

近十几年我国经济有了快速发展,资源消耗、能耗消耗和污染物的排放量均大幅增加。这与构建和谐社会,实施可持续发展不相适应。“十五”期间我国国民经济的主要指标都超额完成了任务,只有环保指标没有完成。如何实现环境与经济的协调发展,已经成为关系到我国经济健康持续发展的重要因素。

洞庭湖素有“长江之肾”的美称,具有提供淡水资源、蓄洪防旱减灾、控制环境污染以及孕育生物多样性等方面的功能和效益。“岳阳城头望湘浦,芳草垂杨迷古渡。晴岚霏白夕阳红,渺渺江村天欲暮。渔家茅屋住汀洲,罢钓归来稳系舟。自念生涯在网罟,临风高挂向船头。出水鲜鳞杂紫蟹,垆头有酒还堪买。东邻西舍当此时,欢笑声余歌款乃。豚鱼吹浪白连天,隔江贾客促归船。余光远映双凫外,残影半落孤鸿边。”从古人的诗里我们不难感受到当时湖边的怡人景色。

也许,诗人万万没有想到在他转身离去的800多年后,也正