

# 软实力

## 中式成功 领导品质

张兆娟/编著

**FLEXIBLE STRENGTH**

The Quality For Chinese-style Leadership



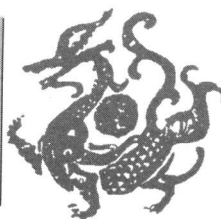
企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 中式成功领导品质

# 软实力

◎ 张兆娟  
编著



ZHONGSHICHENG GONGLINGDAOPINZHI

“软实力”并不“软”，它是“硬实力”的体现；没有“硬实力”，就无所谓“软实力”；反过来，“软实力”增长了，也会促进“硬实力”增长。从某种意义上说，领导者的“软实力”，就是领导者“崛起”所产生的力量。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

软实力：中式成功领导品质/张兆娟编著. - 北京：企业管理出版社，2006. 2

ISBN 7 - 80197 - 385 - 2

I. 软… II. 张… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 012360 号

---

书 名：软实力：中式成功领导品质

编 著：张兆娟

责任编辑：启 业

书 号：ISBN 7 - 80197 - 385 - 2/F · 386

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

成品尺寸：170 毫米×230 毫米 16 开本 15.75 印张 180 千字

版 次：2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 前言：软实力 VS 硬实力

“软实力”又称为“软力量”、“软权力”，最早是由哈佛大学肯尼迪学院院长、美国国防部前部长助理约瑟夫·奈提出来的，其最初的含义是指在国际政治领域，通过非强制性的文化、政治理想和政策等无形的权力资源来影响其它国家人们的行为。现在，这一理论被广泛地运用于各个领域，更成为一个极具代表性的商业术语。

不断提高竞争力，是企业长盛不衰的要诀。如果把设备、厂房、资本、人员、产量、利润等比作企业竞争力的硬件或硬实力，那么，以组织模式、行为规范、信誉、品牌意识、服务理念、技术与管理创新能力等为基本构成要素的企业文化就可以视作企业竞争力的灵魂，即软件或软实力。后者虽然看不见、摸不着，却是影响企业竞争力消长的长期性、基础性和战略性要素，是企业赖以生存发展的不可或缺的无形资产，是企业管理和运行状况的一面镜子。

商场如战场。随着竞争的不断加剧，如何在市场中提高企业自身形象与地位，已成为一些具有现代意识的精明企业管理者必须回答的问题，因为从很多成功企业的例子中可以看出，一个企业的公众形象越好，在同等的竞争条件下，更容易得到消费者的认可。而通过一些公众关注度极高的公开活动塑造企业形象，已成为相对于过去企业在厂房、设备等方面“硬实力”竞争之后的新的竞争方式——“软实力”竞争的重要内容。而管理者自身软实力的打造已成为今天企业发展的当务之急，因为软实力是成功



## 前言

领导所必备的品质。

事实证明，领导者本身具备的软实力，是企业硬实力得以强大且持久的前提。但是软实力的打造，需要耐心，需要悟性，甚至需要机缘，而培育软实力比培育硬实力更为重要和艰难。

香港中文大学校长刘遵义教授就认为软实力是通过道义上的主导去赢得朋友、影响他人的一种能力。他说：“中国人经常说‘以德服人’，实际上就是指赢得人家的心，而不是单纯使用蛮力。”

实际上，商业成功越来越取决于软实力的微妙作用。软实力企业不单打独干，也不对所获业务独占不放，而是与供应商和客户结成双赢联盟，有时甚至借力于行业协会或双边伙伴关系与竞争对手结盟。“电子港湾”是现代软实力企业的一个例子。它是一个由客户组成的团体，与客户共同树立品牌，形成参与游戏的行为规则。“电子港湾”没有把客户视为市场“战争”中的“目标”，而当作企业最重要的资产。

硬实力企业用单一标准对待所有市场，软实力企业则更注重文化适应性，愿意以调整产品和营销策略的方式满足当地需求。它们为经营子公司聘用和开发当地管理人才，而硬实力企业仍向海外派出它们认为能忠实执行总公司决定的经理人。

当然，仍有一些成功的硬实力派首席执行官正在经营一流美国企业。他们不惜一切代价取胜的做法可能会抬高短期股东价值，但从长远看，思路开阔、适应性强的软实力观点将占据上风。在董事会会议室内，就像在战场上一样，管理者可能赢得战斗却失去人心。

今天的领导者应该清醒地意识到：“软实力”源于领导者的综合实力，“软实力”折射领导者的发展潜力，“软实力”反映领



导者的企业影响力。

可见，“软实力”并不“软”，它是“硬实力”的体现；没有“硬实力”，就无所谓“软实力”；反过来，“软实力”扩大了，也会促进“硬实力”增长。从某种意义上说，领导者的“软实力”，就是领导者“崛起”所产生的力量。

用物理学术语来阐释，硬实力就是力，软实力就是场。从软实力和硬实力的关系看，硬实力是软实力的有形载体、物化形态，而软实力是硬实力的无形延伸。离开了硬实力的增强，软实力就无以附着，无以发挥其功能。离开了软实力的提升，硬实力就难以持久和达到稳固。

在当下，企业的综合实力决定着领导者在未来商海中的地位。而综合实力既包括硬实力，也包括软实力。但领导者自身所具有的软实力更是尤为重要。硬实力的核心是经济实力，软实力的核心在于价值观。硬实力是软实力的有形载体，软实力是硬实力的无形延伸。管理者必须坚持硬实力与软实力的协调发展，相互促进。因为没有软实力匹配，硬实力硬不到哪里去。

本书删繁就简，精炼的概括出八个具有经典意义的软实力基本构架：意志力、影响力、应变力、洞察力、领导力、决策力、亲和力和传统国学成就软实力，深入浅出的阐述了领导者如何运用软实力，使自己的事业更上一层楼，实现自己的终极目标，值得读者阅读学习和深思研究。

编者

## 目录

## 软实力之一：意志力

意志力是软实力构成的重要元素之一，在领导者能力范畴中占有着不容忽视的地位，对领导者的行为成功起着重要的作用。任何一个成功的企业背后必定有一个坚定执著的意志。意志力是竞争力，意志力是战略的保证。造就优秀的经理人必须从意志力开始。

## 第一节 从勾践复国看软实力 / 3

- 胜负兵家不可期，包羞忍辱是男儿 / 4
- 卧薪尝胆，卷土重来可预知 / 6
- 把“永不放弃”刻在心头 / 9

## 第二节 刘备为什么是一个英雄 / 11

- 人穷志不穷 / 12
- 大义之忍是策略 / 13
- 面对厄运不言败 / 16

## 第三节 从“闻鸡起舞”到“中流击楫” / 18

- 克服惰性闻鸡起舞 / 19
- 勇于承受北伐压力 / 20
- 不说“我不行” / 22



## 软实力之二：应变力

适应变化、迎接变化，才能寻找到自己在社会上的生存点！这是一个处处充满“变”的时代：市场在变、需求在变、目标客户在变、竞争对手在变、计划在变……故有人言，这世界惟一不变的就是“变”。面对千变万化的内、外部环境，作为企业中高层的管理者该如何去做呢？一句话，那就是变。不仅要发现变化、适应变化，还要去寻求变化、应对变化，打造自己及组织的“应变力”！

### 第一节 相机而动，出奇制胜 / 29

- 邓艾奇兵破蜀都 / 30
- 《大染坊》里的制胜之术 / 33

### 第二节 因势造势，灵活应变 / 37

- 班超入虎穴，置之死地而后生 / 38
- 善应变者成大事 / 40

### 第三节 通权达变，突破常规 / 43

- 胡服骑射：变则通，通则久 / 44
- 应变力帮你走得更远 / 46

## 软实力之三：影响力

菲尔·奎格利说：“我认为领导不是一种地位，不是一种技巧，而是一种关系，这种关系的顺畅与否则取决于影响力。”真正的领导



者从来就不仅仅是只会以权压人，他们往往具有某些重要的特质，并以此来感染下属、带动下属、影响下属。成功，属于有影响力的人。缺少对下属的影响力，管理者肯定会被淘汰出局。

### 第一节 从“织履小儿”到“三分天下” / 53

- 刘备为何要打着“皇叔”的旗号 / 54
- 高举仁义，广揽人心 / 56

### 第二节 从梁山故事看影响力 / 61

- 柴进的人缘为什么好 / 62
- 宋江何以能够稳坐梁山第一把椅子 / 64
- 如果晁盖没有死 / 68

### 第三节 影响力是这样炼成的 / 73

- 有魄力当然有影响力 / 74
- 声望是无形的资产 / 78
- 形成影响力的六组关键词 / 81

## 软实力之四：洞察力

商场如战场，对于市场领先者来说，在应对新的市场进入者挑战时，要时刻保持警觉，洞察秋毫，防患未然，提前制定积极的防御措施。只有永远比别人跑得快，才能始终占有市场的先机，保持自身的绝对优势地位。

### 第一节 见微知著，鉴别人才 / 87

- 汉景帝试探周亚夫：从细节洞察人性 / 88



· 曾国藩骨相察神的识人艺术 / 91

· 柳传志在“赛马中相马” / 95

## 第二节 洞察先机，抢占市场 / 98

· 曹操“挟天子以令诸侯”的先见之明 / 99

· 洞察先机方能立于不败之地 / 100

## 第三节 非凡的洞察力如何培养 / 104

· 第一步：洞察目标推进发展 / 105

· 第二步：处处留心因势利导 / 107

· 第三步：追本溯源提升本质 / 108

# 软实力之五：领导力

领导者好比船长、舵手，只有他才决定着一艘航船将抵达一个什么样的港口。聪明的舵手，把航船引向一个光辉彼岸的可能性无疑会大大增强，而糟糕的舵手，很有可能使航船触礁沉没。而这一切，取决于领导者的领导力如何，领导力直接决定着一个人管理的成效水平如何。

## 第一节 齐桓公何以成霸业 / 113

· 凡事问管仲：信任下属 / 114

· 退地成霸主：信守承诺 / 117

## 第二节 从楚汉之争看软实力 / 121

· 刘邦高明在哪里 / 122

· 项羽的悲剧 / 125



- 用师者王，用友者霸 / 128

### 第三节 领导力的模式 / 131

## 软实力之六：决策力

决策力是关于企业命运的决定能力，是对多种可能性的判断和选择。决策者是舵手，在茫茫的大海上不迷失方向。理性的决策者，总是商场的赢家。决策总是和成功与失败、输与赢紧密联在一起。企业的决策者不仅要有呼风唤雨的勇猛，还要有穿透迷雾、洞察秋毫的细微。

### 第一节 不确定性下的领导决策力 / 143

- 以不变应万变 / 145
- 审时度势，灵活机变 / 147

### 第二节 决策力的使用效能 / 150

- 因人而异的决策力 / 151
- 决策力与领导力 / 156
- 决策力与执行力 / 157

### 第三节 决策是一门艺术 / 159

- 有效提升你的决策力 / 160
- 避免走进决策陷阱 / 164



## 软实力之七：亲和力

面对激烈的职场竞争和市场竞争，管理者及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的亲和力。亲和力来自领导者本身，由其本人品德、个性、能力和经验决定，具有体现领导软权力的特点，易于赢得组织成员发自内心的长时期的敬重与服从。

### 第一节 凝聚人心需要亲和力 / 171

- 薛宝钗的好人缘 / 172
- 秦昭王礼待范雎获助力 / 175
- 同甘共苦赢得人心 / 178

### 第二节 以和为贵消怨隙 / 182

- 蔺相如的“和合观” / 183
- 防止内耗，打造和谐团队 / 186
- 使人畏，不如使人愧 / 188

### 第三节 如何打造亲和力 / 193

- 以公正的态度待人处事 / 194
- 以平等的心态与人相处 / 196
- 以民主的作风待人接物 / 199



## 软实力之八：传统国学成就软实力

软实力的来源广泛，而传统国学就是其最重要的起源思想之一。传统国学思想的精华对软实力有着极大的影响和渗透，对更快、更好的提高管理者的软实力有着积极的意义。挖掘传统国学思想对于弘扬东方管理文化，对于促进当代管理科学的发展具有很大的理论价值，对于当今企业管理与行政管理亦具有相当的借鉴作用。

### 第一节 从孔孟儒学看软实力 / 205

- 仁——安人之道 / 206
- 义——安身之道 / 209
- 礼——以人为本 / 214

### 第二节 道家思想中的软实力 / 216

- 无为而治 / 216
- 柔性管理 / 219
- 不争而争 / 221

### 第三节 “兼爱、尚贤”与软实力 / 225

- 兼相爱交相利 / 226
- 尚贤任能 / 229

### 参考书目 / 235

# 软实力之一



## 意志力

ZHONGSHICHENG GONGLINGDAOPINZHI



意志力是软实力构成的重要元素之一，在领导者能力范畴中占有着不容忽视的地位，对领导者的行为成功起着重要的作用。任何一个成功的企业背后必定有一个坚定的执著的意志。意志力是竞争力，意志力是战略的保证。造就优秀的经理入必须从意志力开始。



凡是伟大的人物从来不承认生活是不可改造的，他也许会对他当时所处的环境不满意，不过他的不满意不但不会使他抱怨和不快乐，反而使他充满一股热忱想闯出一番事业来。

今天的管理者们要充分地认识到：意志力有多强，成就就有多高。



## 第一节 从勾践复国看软实力

今天的管理者们要充分地认识到：意志  
力有多强，成就就有多高。

软实力，是一个领导者所真正拥有的实力。它是领导者自身可以具备的，是不为外物所转移的。而作为软实力之一的意志力，是人类最大的奇迹，它可以坚强到比钢铁还坚硬，帮助你挑战超越极限的伟大目标，忍受别人所不能忍受的横逆，让你在绝对劣势下反败为胜。

对于每一个要克服的障碍，都离不开意志力；面对所执行的每一个艰难的决定，我们所依靠的是内心的力量。事实上，意志力并非是生来就有或者不可能改变的特性，它是一种能够培养



和发展的技能。它是一定条件下才能够深刻彰显出来的品质。

作为软实力之一的意志力，对管理者的成长、成功有着非凡的意义。

### 胜负兵家不可期，包羞忍辱是男儿

唐代大诗人杜牧曾经诗云：“胜负兵家不可期，包羞忍辱是男儿。江东子弟多才俊，卷土重来未可知。”谈的是对项羽垓下之战的看法，认为项羽应该忍辱负重，不以一次的成败论英雄。返回江东厉兵秣马，继续与刘邦争霸天下。但是项羽却自刎于乌江，可历史总是由无数的巧合构成，项羽没有做到的、没有成就的，春秋战国时期的勾践做到了。

周敬王二十四年（公元前496年），越王允常死，勾践即位。吴王阖闾趁越丧乱之际兴兵伐越，勾践起兵抵抗，战于槁李（今浙江嘉兴市）。吴军战败，阖闾受箭伤死于回国途中。其子夫差即位后，时时不忘杀父之仇，用了二年多的时间练兵。

勾践闻吴王夫差日夜练兵，打算欲先伐吴国。范蠡谏：“不可。臣闻兵者凶器也，战者逆德也，争者事之末也。阴谋逆德，好用凶器，试身于所末，上帝禁之，行者不利。”（《史记·越王勾践世家》）勾践不听，于周敬王二十六年（前494年）率军攻吴。吴王闻之，亲率精兵击越，两军大战于夫椒（今江苏吴县），越军大败。勾践带着剩下的5000人逃至会稽山（今浙江绍兴南），被吴军包围。

这正验证了杜牧的那句“胜负兵家不可期”。勾践的兵败使他清醒地认识到自己的不足。

勾践非常后悔，对范蠡说：“以不听子故至于此，为之奈何？”

