

<<软实力博弈>>

图书基本信息

书名：<<软实力博弈>>

13位ISBN编号：9787307092945

10位ISBN编号：7307092948

出版时间：2012-2

出版时间：武汉大学出版社

作者：邓正红

页数：276

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<软实力博弈>>

前言

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，比盼是软实力，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簇式，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线。

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。

<<软实力博弈>>

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。

<<软实力博弈>>

内容概要

本土企业软实力权威专家邓正红先生高瞻全球趋势，洞察市场行情，通观企业百态，执掌软商前沿，用独创的企业未来生存管理思想和企业软实力理论，揭示当今市场博弈所出现的五大拐点即从同质到异质、从产品到模式、从规模到规则、从竞争到共赢、从利润到价值；提出了核心生存、商业模式、创新公司、扁平管理、未来思维等破局之道；告诉企业如何跳出硬实力竞争圈子，运用企业软实力金字塔原理，预见趋势，应变环境，整合资源，制导文化，创新价值。最终实现软实力经营。

<<软实力博弈>>

书籍目录

前言：软实力，拉动企业持续成长的引擎

第一编 瓶颈

1. 环境压力

企业“中毒”

游戏规则的改变

2. 资源制约 /

“走出去”能走多远

软实力助“嫁”

3. 文化缺失

从“三株”到“三鹿”

治理“软骨病”

4. 创新疲软

到底为谁创新

谁能够“基业长青”

5. 战略迷茫

“汇源”为何卖品牌

中国企业的出路

第二编 拐点

6. 从同质到异质

一块蛋糕越分越少

个性经营越做越多

7. 从产品到模式

摆脱市场厮杀的利器

探索中的中国商业模式

8. 从规模到规则

中外法规较量

.....

第三编 破局

第四编 博弈

后记 对中国企业的软实力期望

附 邓正红企业软实力理论概要

<<软实力博弈>>

章节摘录

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ISO9001质量体系认证、ISO14000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5000万元。

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(Rachol Carson)就注意到，由于化学杀虫剂的生产 and 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。

<<软实力博弈>>

” 《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。

P2-4

<<软实力博弈>>

后记

软实力期望 在研究应用企业软实力的过程中，接触了很多企业，也与一些老总相聊，感觉企业这一层面对软实力战略课题的兴趣日渐浓厚，但对“企业软实力”内涵的理解却比较模糊。

有的把企业软实力简单地等同于企业文化；有的把企业软实力当时髦标签，写总结、作报告都往软实力方面靠；有的干脆就认为企业软实力就是信息化建设中的软件服务。

对于这些认识误区，在这里我就不再费气力辩驳了，一个简单的办法，评价一个企业的软实力，就看两个方面：一是你的资源是怎么整合的；二是你有没有创新价值。

这是判别企业软实力“入门”的基本标准。

中国改革开放30年，企业历练了许多，也成熟了许多，但与全球化经济接轨，我们企业的软实力所差的距离委实太远了，一则软实力思想还没有“入门”，二则软实力行为还需要好好“补课”。

现在跨国公司的软实力水平处于什么阶段？

一是操控市场标准，二是创新客户价值。

这些都是企业软实力的最高形态。

我们呢？

姑且不说市场竞争，整天在讨论如何减少环境污染，如何降低能源消耗，如何做到诚信经营，这些都是最起码的软实力要求。

用企业未来生存管理思想分析，我们的企业还处在如何活得下的状态，而跨国公司的议题却在如何活得好、活得久。

这就是我们企业的软实力差距！

尽管企业软实力是一个长期积累、持续整合的过程，需要付出时间代价，但就眼下来看，我们的企业要进入软实力这个门，需要付出的物质代价、资本代价和技术代价比长期的时间代价更紧迫更重要。

为什么？

我们环境污染了、资源浪费了、质量走样了，要改善要提高，必须集中一定的资金、技术和人员力量来治理。

这些达不到，我们永远也谈不上软实力，也永远谈不上社会责任。

在纪念中国改革开放30年的今天，也恰逢全球经济由硬变软的转型时期，从中国企业的现实和全球经济的趋势来看，软实力是中国改革开放下一个30年的重要着力点，也是中国企业的下一个拐点。

由于我国还是发展中国家，虽然GDP总额已上升至全球第四位，但知识所创造的财富还相对较少。在第二产业中，组装、来料加工和贴牌生产占了较大的比重，而拥有标准、专利、关键技术和行销渠道的跨国公司从中国市场中攫取了可观的利润。

我国电子信息产业全行业2005年的平均利润率仅为3.4%(信息产业部2006年公布数据)。

一部2000元左右的中档手机，售价中1/3是用于购买芯片和支付技术协议的费用；一台VCD(DVD)，可获利2美元，而缴纳的专利费就高达18美元以上；一个普通的无线鼠标，在美国售价为40美元，作为制造方的中国企业仅能拿到3美元，而这3美元包括了除材料以外的全部生产成本。

也就是说，我们的制造企业绝大部分在为跨国公司打工。

与之相对照的是，美国知识产业在GDP中的比重已超过50%。

也就是说，别人靠标准、专利收钱，我们还处在靠体力、靠廉价劳动力获利的历史阶段。

诚然，廉价重组的劳动力符合我们的比较优势，但是，如果一直满足于贴牌生产，满足于成为世界的加工厂，那么，我们只能在这一水平上徘徊。

美国营销大师弗朗希斯·麦奎尔就曾说过，如果一个企业仅仅试图利用廉价劳动力，为别人贴牌生产，同样可以快速成长，赚取许多利润，但是这样做不可能建立起优秀的企业文化，也不可能塑造出一个伟大的品牌。

自主品牌是一种基于创新能力、自主知识产权和企业文化的市场创造力，是用户对同类产品和服务进行市场比较后对厂商及产品价值的一种社会认同，并由此构成企业的商标信誉。

现在，无论在服装、家电还是IT，中国是制造大国，但仍是品牌小国。

<<软实力博弈>>

由于受体制和发展阶段的影响，中国企业历来有重硬件，轻软件；重生产设施建设，轻技术创新投入；重生产经营，轻人力资源开发；重规模扩张，轻企业文化建设的倾向。

实质就是重硬实力打造，轻软实力建设。

不少企业软实力与硬实力不协调，软实力成为中国企业的软肋，增强软实力正是中国很多企业必须努力补上的一课。

在企业规模小的时候，把积累硬实力作为第一要务，这是不可逾越的必然过程。

而在硬实力发展到一定程度，则必须重视并加强软实力建设，否则，软实力的欠缺弱化将成为企业做不大、做不强、做不优、走不远的“硬伤”。

培育软实力比培育硬实力更为重要和艰难。

现在，国内许多大企业都有进军世界500强的梦想，但注重的往往是产值规模。

与世界优秀跨国公司相比，我国一些企业特别是通过拉郎配拼凑起来的“企业航母”，从表面指标看差距似乎不大，但以企业文化为主要内容的软实力则有天壤之别。

经验表明，增加产量易，提高品牌知名度难；做大易，做强难。

培育优秀企业文化，打造一流生存力，是一项系统工程。

中国企业的软实力之路怎么走，就现在的情况来看，我提几点希望：一、企业的社会责任不应成为社会讨论的热点，责任就是责任，履行得好是应该的，舆论媒体、政府部门不必过分宣扬，履行得不好就依法依规办理，这应该成为社会的一种常态。

二、在当前的市场形势下，企业的生存可能比发展更重要，而企业生存最需要的是产品、规模、资本和技术等硬实力，企业在与外资合作过程中，最好不要轻易放弃自己的品牌、市场等软实力。

三、中国企业走出去，不应该是简单的资本输出，应该具有长远的战略眼光，要学会推销企业的品牌、文化和知识资产等软资源，要用当地资源经营当地市场。

四、每个企业都要保持清醒的头脑，经常扪心自问，企业最有价值的东西是什么？

如果你的核心家当中缺乏软资产，就要警觉，这是企业最大的危机。

五、要学会在目前竞争激烈的同质市场中提升产品或服务的附加值，给产品或服务添加一些客户需要的个性价值。

六、中国各行业的龙头企业要把眼光放远些，在技术创新上要问鼎国际一流，在国内要与本土同行共存共赢，并整合本土的力量，进军全球市场。

七、中国老字号企业要转变观念，发挥自己的品牌优势，尽快形成独特的经营模式，不仅要在国内继续扬名，更要到海外扬名。

八、比照美国、欧盟等西方发达国家一些市场准入规则、行业标准，我国政府应该从提升经济质量、维护国家经济安全、发展民族企业的战略高度，相应制定和完善本土的市场规则和行业标准，提高跨国公司进入中国市场的门槛。

九、要在激发、保持、提升企业活力上狠下功夫，要打破管理上的官僚主义和壁垒主义，从管理效能、效率、效用全面衡量企业内部工作的得失，保证资源整合价值最大化。

<<软实力博弈>>

编辑推荐

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……邓正红编著的《软实力博弈》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！

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>