

如何运用“软资源”

——企业无形资产策略谈

王志平

【内容提要】由商标品牌、技术专利、商业秘密、商誉、专营特许权等组成的企业无形资产，可视为企业运行的“软资源”。无形资产“软资源”在企业经营中正发挥着愈来愈重要的作用。无形资产的开发策略有：营造规范、塑造形象、购买专利等。无形资产的运用策略有：用足牌子、扩大市场、输出管理等。无形资产的维护策略有：全员维护、法律维护、及时维护等。

【关键词】 软资源 无形资产

【作者简介】 王志平，上海纺织党校校长兼党委书记。（邮编：200062）

企业的经营（生产、营销和管理）要素可以按形态和流动性分为两大块：一块是由固定资产、原材料、资金等组成的有形资产部分，可视为企业运行的“硬资源”；另一块是由商标品牌、技术专利、商业秘密、商誉、专营特许权等组成的无形资产部分，可视为企业运行的“软资源”。现代市场经济的发展历程表明，无形资产“软资源”在企业经营中正发挥着愈来愈重要的作用。在中国，对于正步入市场经济环境的企业经营者来说，不仅要认识无形资产这项“软资源”的作用和地位，还应懂得怎样运用相关的策略来更好地开发、使用、维护和管理这项“软资源”。

无形资产的开发策略

企业的无形资产主要有两个来源：一是历史原因和环境因素赋予的，如国家给予企业的专营权、企业所处的地理位置等，属“自然”资源；二是通过自身投入和努力获取的，如商标、专利和专有技术、企业管理规范等，属“自创”资源。“自然”资源只是提供了运用的可能性，而开发是变可能性为现实性的必要过程。开发的实质是将企业潜在的无形资产来源变为企业拥有的、能支配和实现经济价值的无形资产资源和存量。

企业无形资产开发的特点首先表现为人、财、物

的综合投入，其实质是一种投资行为。同有形资产的形成过程相比，无形资产的开发更需要前瞻意识、配套协调和工作艺术。主要手段有：

营造规范 由管理风格、规程和企业精神等构成的企业文化的建设是营造规范的手段和体现。知名的荷兰学者霍夫斯蒂把文化叫做“集体的思维模式”，并认为“正是这种思维模式才使人类不同的群体得以相互区分开来”。考察世界上著名的企业，可以发现每家企业都有自己的风格，并且每家的风格都具有各自对于企业地域、员工构成、产品特点和供销对象的适应性。

形象塑造 商品广告是人们通常认识到的宣传手段，但广告树立的仅仅是商品的形象。在日益激烈的经济竞争中，经营者要考虑的是企业整体形象的塑造。企业形象一方面取决于产品和服务质量，另一方面同企业主动性的形象宣传等主动性手段关系密切。美国一位企业家说得好：“顾客的满意是我们最大的财富”。我国已有不少企业引入和运用CIS（企业形象系统）战略，从企业经营理念的构成，到管理及操作系统的建立，乃至企业各种视觉识别物的统一，全面优化和树立企业形象。据国际设计协会统计，成功的CIS设计的投入产出比为1:277。需要指出，光是“质量好”是不足以构成现代企业的

本刊收到稿件时间：1995.11.27。

应有形象的。如果说 20 年前的企业通过广告要建立的是企业“产品使者”形象的话，则今日优秀企业在追求的是“服务使者”和“公益使者”的形象。这种追求，决不是仅仅依靠广告所能实现的。

获得特许 从其他企业手中获得技术诀窍或经营某项业务的特许权是许多中小企业崛起壮大的秘诀。获得特许当然不是无偿的，但这往往是一条成本低、见效快的企业成长道路。1954 年，克洛克对麦克唐纳兄弟开在加里福尼亚的餐馆发生了兴趣。经谈判，克洛克获准使用麦克唐纳这一牌名在任何地方开设快餐店，而麦氏兄弟必须得到全部利润的一定比例。现在，克洛克王国已经拥有 1 万多家连锁餐馆，为世界快餐之王。获得特许的另一条途径是从政府那儿获得进行某种业务的特权，如通讯服务、外贸进出口、药品经营，等。在社会阶段性变动期间获得这种特许的可能性和机会比较大。获得特许的意义还在于企业的经营可以避开过多的竞争。

购买专利 购买专利和技术是建立企业无形资产的一条捷径。日本在第二次世界大战后的 25 年中，共引进 26000 多项技术专利并加以消化吸收。从中，日本获得的利益按价值计算达 5000 亿美元之巨，而日本为引进有关技术只花了 100 亿美元。首先，购买专利和技术应同时考虑先进性和适用性；其次，应大力在消化吸收上下功夫。专利具有时效性，这是确定可接受的买价时必须考虑的一个重要因素。

研究开发 通过独立及合作的研究，建立企业特有的和擅长的技术及工艺，形成企业具有竞争力的产品和服务系列，这是有实力企业经营战略中的应有组成内容。技术开发的关键是人才开发。吸纳人才是企业实现其功能最重要的手段之一。而许多企业在研究开发上的经费支出已达“不惜血本”的程度。美国的 IBM 公司 1991 年亏损额为 28 亿美元，但这丝毫没有动摇该公司在当年研究开发方面 66 亿美元的巨额投入。目前日美一些优秀企业做到了两个 10%：一是将销售额的 10% 左右用于研究开发，二是调用 10% 左右的优秀人才从事研究开发工作。

无形资产的运用策略

无形资产是“无形”的，但之所以称其为“资产”，原因在于它能使拥有者获得收益。无形资产的收益带有潜在性，有的收益是即期的，而有的收益则是在以后逐渐获得或在将来获得的。

在使用与价值变化的关系问题上，无形资产与有形资产不同的两个特点是：第一，机器设备等有形资产即使搁置不用，它也有一定价值存在，而商标和技术等无形资产放置不用，其价值就无法实现；第二，有形资产在使用过程中会发生有形磨损，价值随着使用而下降，无形资产面临的只是因维护不当或时间迁移形成的无形磨损。无形资产策略的核心，亦就是发挥无形资产效益的根本问题，就在于适时、适地、适当地充分使用企业的无形资产——作为企业的另一种经济资源。这些资源表现为企业的特定优势、声誉和权利。

用足牌子 品牌是企业的无形资产，尤其是声誉良好的品牌是企业无形资产中重要的一个组成部分。企业品牌是特定的名称、术语、标记、符号和图案的组合。确定品牌系列是品牌策略的一个内容。有的企业对同类产品采用不同品牌名称，如香烟厂对不同档次的香烟用不同的牌子。有的企业则将同一牌子用于不同的产品，如日本的“松下”、“东芝”和美国的“花花公子”。这种做法属于“用足牌子”的策略。使用单一牌子的好处是可以节省广告费用，并且当牌子声誉较好时，一旦推出新产品可很快为消费者接受；其缺点是风险性很大，一旦一个产品出问题，其它产品会跟着受牵连。

扩大市场 扩大市场既是企业品牌策略的必要手段，又是企业品牌策略永恒的目标。企业产品的市场占有率与品牌的市场占有率是两个概念。这两个不同的概念也反映了不同的经营策略。在实行单品牌以及品牌由本企业单独使用时，市场上企业产品占有率与品牌占有率几乎是一回事。为了扩大市场占有率，企业可以扩大生产，但需要作较大的资金投入。在可能的情况下，企业总是以扩大生产来充分利用品牌效应。这对企业建立和保持长远利益具有积极意义。当企业扩大生产有困难或产品的运输不便、或品牌的影响区域相当大时，企业可以通过联营或直接转让品牌使用权来获利。“卖牌子”是一项需要审慎对待的事情，没有对买方的足够了解和监督管理，很容易变成“砸牌子”。

技术策略 对具有特定技术优势的企业来说，是自己独占独用这些技术优势，还是让别人分享而从中获利，反映了不同的经营和竞争策略。约 50 年前，当世界上第一台复印机问世后，施乐公司开始采取的是令人惊讶的策略：把这个成本只有 2400 美元的新产品定价为 29500 美元，其目的当然是不卖产

品而只提供复印这项举世无双的服务。其结果，施乐公司从复印服务中获得的收益大大超过出售复印机应得的利益。美国可口可乐的王牌在于它那绝密的配方，而它采用的策略却与施乐公司有所不同。它输出严格保密的技术——向世界各地提供浓缩原料、同国外企业办合资。一项技术可以自己使用；可以卖给另一企业独家使用，也可以分别特许多家企业使用。这些不同策略的运用，总是以长期利润最大化为考虑问题的基本出发点的。

输出管理 许多企业的成功来自成功的管理，成功的管理又会培养造就具有特定理念和方法的管理群体。这时，管理（规范、人才等）的输出可视为恰到妙处之举。上海的二毛公司承包外地毛纺厂，一不带去设备，二不带去资金，去的只是人和人脑袋中的思想。1993年为承包第一年，实现利润800万元。按规定，上海二毛得利润的95%，即760万元。尽管二毛的获利超过当地企业得利倍数令人咋舌，但对方企业相当满意，提出了进一步的合作要求。

无形资产的维护策略

无形资产同有形资产一样，也存在着消耗和磨损、保值、增值等问题。专利和特有技术等无形资产，随着时间的推移，会出现无形磨损，即由于新的技术的出现而使它们减少原来的价值。若有维护性的配套措施和成果跟上，可以对无形磨损进行弥补。而商誉、品牌、企业风气等，则视日常维护的有效与否，或会增值、或会贬值甚至变为负值。

全员维护 对于企业无形资产的维护，绝不应仅仅是企业经营者的任务。企业经营者的一个责任在于，唤起全体员工共同来维护企业无形资产的自觉意识。全员维护意识的形成，主要反映为员工以个人行为对企业的信誉负责的程度。员工不仅要在生产和经营过程中注意保证产品质量和服务标准、保守企业秘密，而且还要在社会生活中避免个人行为影响企业形象。上海二纺机职工在人民广场排队上厂车，事情虽小却着实从一侧反映了二纺机的精神风貌。全员维护局面的形成，一方面要靠思想教育，另一方面，也许是更重要的，离不开制度的规范和约束。难怪有人把规范有效的企业制度本身视作企业的无形资产之一。

法律维护 法律维护的首要含义是通过法律手段确立企业无形资产的法律地位。商标注册的及时

与到位就是一项典型的工作。中国的商标注册实行“申请在先原则”，一次申请（续展）时限为10年，届时不办手续，就可能被人抢注。到位是指产品出口企业应到进口国（地区）注册商标。我国工商企业目前的商标注册率还不到10%，与此对应的是商标抢注现象十分普遍，甚至国内和港台地区已出现“专业商标偷手”。目前国内注册一个商标只要几百元，而商标被抢注后的“赎金”则可能是注册费的几百倍，眼下一般的行情为30万元左右人民币。国内发行量达百余万份的《读者文摘》杂志因美国同名杂志先在中国注册而被迫改名为《读者》；天津的鹦鹉牌手风琴好不容易打入日本市场，却因“鹦鹉”商标已成人家的笼中之鸟而不能销售，除非按15%的比例向日本人缴付商标专用销售费。有时为了防止人家打擦边球，可建立商标的外围保护。如杭州的“娃哈哈”，就为此而同时注册了“娃哈哈”、“娃娃哈”等十多个防护性商标。

及时维护 企业保持“零缺点”运行，只是一种理想目标。现实中，影响企业形象等无形资产的问题时刻都会出现。及时维护的原则就是“谁发现，谁处理”。这里的“处理”并非就是解决问题，而是依据规程根据责任范围或向上报告、或提出解决办法、或实施解决措施。要做到这样，管理规范中应包含“预案管理”的思想和内容。西方公关实务中有一项内容叫“危机处理”，它要解决的不仅是危机的化解，更重要的是强调怎样预防危机的爆发。

系统管理 无形资产具有非实体性，但它必须依附于某实体之上。在企业实践中，无形资产与有形资产常常是边缘不清甚至相互渗透的，且无形资产及其作用贯穿于生产和经营管理的全过程。这就要求我们用系统思想来认识和设计，形成对无形资产的系统管理。如，供应者名录和客户名录对许多企业来说是一项重要的无形资产。为防止这项资产随人员变动而流失，可以实行名录必须制作副本、由两至三个地方（人员）保存的制度。又如，员工的士气是企业无形资产的组成因素。按系统管理的思想，士气的调适应视企业的任务、环境等条件的变化而张驰有度。从一定意义上说，系统管理是运用无形资产的根本保证。

（责任编辑：T 校对：T）

Fulfilment of Labourers' Position as Masters in Socialism Market Economy

By Nin Weikuang and Zhao Xuliang

With the transition from the planned economic system to the market economic system, fulfilment of labourers' position as masters will surely change in form. This is revealed in that keeping labourers as masters and accomplishing labourers' independence as economic men should be combined; and that labourers should be provided with responsibilities, rights and profits of public property and be made as the subject economic men of it.

On the Theoretical Bases of the Reform of State Enterprises

By Liu Chunquan

Correct theoretical bases are the most important factor in reforming state enterprises successfully. During the past few years, the theories about the reform of state enterprises developed with its practice, and there were also several great changes. In order to put the development of the theories in a clear, logical way, the paper divides it into the following five stages: "Theory of Power – extending and Profit – in – favour"、"Theory of Separation Property Rights from Management Rights"、"Theory of the Property Right of a Legal Entity"、"Theory of Objects to be Achieved in One Step".

Optimization of Systems, Intension of Management,

Restoration of the Bases, Pursuit of Excellence

By Rong Heping

To move towards modern business management is the way forward to the next century for Chinese enterprises, esp, for the state enterprises. By analyzing the practical achievements of the management model enterprises in Shanxi, the paper shows the trend of modern business administration in our country, i. e. optimization of systems, intension of management, restoration of the bases and pursuit of excellence.

How to Use "Soft Resources"

By Wang Zhiping

The intangible property of enterprises, composed of brand, technical patent, business secret, business prestige and exclusive right, can be considered as the soft resources of business operations, which are playing a more and more important role in business management. Tactics of developing the intangible property are: standard constructing, figure creation and patent purchasing. Tactics of using it are: brand using, market expanding and administration exporting. Tactics of maintaining it are: staff maintenance, legal maintenance and immediate maintenance.

Translated by Zhang Weiguo

Reviewed by CoLin·Disley