

电网企业 **软实力** 丛书

核心价值

邓正红 / 著

软实力，电网企业持续创新成长的力量！



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

电网企业**软实力**丛书

核心价值

常州大学图书馆
藏书章

邓正红 著



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

内 容 提 要

核心价值是企业软实力的灵魂,价值创新是企业软实力的最高形态。企业核心价值体系由基本价值和核心价值构成。基本价值在于履行社会责任,是企业的生存线,体现企业共性,是企业的基本软实力;核心价值在于创造新的价值,是企业的生命线,体现企业个性,是企业的核心软实力。本书以企业软实力理论为脉络,紧密结合电网企业的价值实践,以核心价值为统领,就电网企业如何推行软实力战略、如何摆脱现有的企业文化思维,围绕客户的个性价值需求,深入剖析电网企业的基本价值、核心价值、品牌价值和企业文化,指导电网企业依照企业软实力要求建设企业文化,促进电网企业的软资源向软实力转化,不断提升电网企业价值,推动电网企业持续科学发展。

图书在版编目(CIP)数据

核心价值/邓正红著. —北京:中国电力出版社, 2010. 4
(电网企业软实力丛书)

ISBN 978-7-5123-0152-8

I. ①核… II. ①邓… III. ①电力工业-工业企业-企业文化-研究-中国 IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 031769 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2010 年 5 月第一版 2010 年 5 月北京第一次印刷

710 毫米×980 毫米 16 开本 15.5 印张 267 千字

印数 0001—3000 册 定价 30.00 元

敬 告 读 者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

总 序

企业软实力=核心价值+商业模式

在经济全球化趋势的拉动下，尤其是国际金融危机的催化，中国经济正进入转型和升级阶段，凸现企业软实力这一新型战略思维。金融危机在影响中国经济的同时，也给中国电网企业带来前所未有的冲击。电力供应能力未能充分释放，行业经济效益大幅下滑，在这样一个严峻时期，中国电力行业如何发展？广大电网企业如何在困局中突围？我国电网企业迫切需要掌握企业软实力理论，整合有限的电力资源，实现价值创新和资源增值，迎接新能源时代的到来。

电网企业在电力产业链中处于关键的一环，电厂发电需要电网企业销，客户用电需要电网企业供，换言之，电网企业两头不愁，不愁资源，不愁客户。因此，长期以来，我国电网企业在各行业中具有极强的优越感和十分明显的优势地位，应该说，这种格局是在长期的计划经济条件下形成的。然而在市场经济条件下，电网企业的职能就不是简单的销和供，而是要通过运营电网，将资源优势和客户优势充分发挥出来，从而不断提升电网企业自身的价值。

过去，电网企业吃的是“资源饭”，现在简单的“资源饭”很难维持电网企业的生存发展，而要改吃“资源增值饭”。就是说，电产品进入电网系统后，电网企业要通过电产品获取利润，就要想方设法让电产品增值，而要实现电产品增值，就得看电网企业运营电网的水平和能力。吃别人送来的“资源饭”，属于最原始的硬实力流通，企业只是简单的运输工具，无法体现企业的价值所在；吃自己创造的“资源增值饭”，属于最高形态的软实力经营，企业就像一座价值熔炉，将别人的产品打上自己的个性烙印，提升产品的附加值，自然彰显企业自身的价值。

国家电网公司的成立，标志着电网企业随着市场经济体制的进一步深入，职能发生了根本性的变化。作为关系国家能源安全和国民经济命脉的国家重要骨干企业，国家电网公司肩负着十分重要的经济责任、政治责任和社会责任。国家电

网公司确定的企业发展战略，即通过转变公司发展方式和电网发展方式，建设电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀的现代化企业，突出了资源、价值、客户三位一体的要求，思路清晰、目标明确，是完整的企业软实力战略。

电网企业推行软实力战略，旨在通过有效的资源配置，使电资源持续增值，为企业赢得最佳的经济效益；通过改进服务和管理，将电资源价值传递给广大客户，让客户充分体验和享受用电的愉悦和快感，帮助客户成就更大的价值。应该说，广大电网企业已经认识到软实力战略的紧迫性和重要性，现在的难点是，大多数电网企业经营管理人员并不知道如何推行软实力战略，如何将软实力思维运用到具体的工作和业务当中，对企业软实力这一战略课题缺乏全面、系统、规范的认知。企业软实力强调知行统一，国家电网公司就已制定明确的软实力战略，如果执行者不能较好地掌握企业软实力理论，就会使软实力战略实施大打折扣。基于此，我国企业软实力权威专家邓正红先生应电网企业软实力建设之所需，担纲中国电力出版社有限公司《电网企业软实力丛书》编写任务，按照“企业软实力=核心价值+商业模式”这一理论公式展开，结合电力行业特点和电网企业实际，量身打造，推出《核心价值》、《核心模式》、《核心实力》这三部作品，供广大电网企业经营管理人员阅读。

该系列丛书以贯彻科学发展观为宗旨，抓住企业软实力建设最核心的内容，围绕电网企业的核心价值、企业文化建设、经营管理模式、企业综合实力等问题，运用企业软实力的核心理论指导电网企业软实力建设，促进电网企业可持续发展。该系列丛书以我国电网企业的相关经验和做法为具体案例，结合电力行业的热点问题，对电网企业软实力建设现状进行深入细致的解剖，运用作者对企业软实力理论的最新研究成果，为电网企业软实力建设释疑解惑、支招解难。

《核心价值》一书告诉我们，如何摆脱现有的企业文化思维，抓住电网企业最具价值的关键少数，开展企业软实力建设，并按照企业软实力要求进行企业文化建设，实现软资源向软实力的转化。

《核心模式》一书告诉我们，如何将核心价值贯穿于电网企业生产经营管理改革全过程，打造具有电力行业特色、电网企业特点的管理模式和经营模式，为电力资源的优化整合创造独特的软实力运营平台。

《核心实力》一书告诉我们，如何将核心价值长期坚持下去，并结合电力经济的新趋势、电力市场的新态势，不断创新电网企业的核心模式，最终形成支撑电网企业可持续发展的核心能力和习惯，改造硬实力，增强软实力，使电网企业实力在螺旋递进中持续提升。

当系统地读完三部作品后，就会对“企业软实力=核心价值+商业模式”这一理论有一个核心解读，即“企业核心实力=核心价值+核心模式”。核心价值是企业软实力的灵魂，核心模式是贯彻核心价值的躯体，躯体和灵魂融为一体，便成就企业核心实力（包括软实力和硬实力）。

总之，电网企业软实力建设的重点，就是要在全面贯彻科学发展观的前提下，通过对电力资源的有效整合和科学配置，转化为千家万户所需求的价值，为利益相关方提供最佳的回报，最终实现企业自身综合价值最大化。

前 言

抓住最具价值的关键少数

越是有价值的东西，它在全局中所占的物质分量越少。企业软实力来源于企业的核心价值。核心价值是企业最具价值的关键少数，可少到浓缩成一个圆点，微乎其微，深藏于企业芸芸众生中，乃至大隐无形。

核心价值在企业所有资源中就相当于一粒盐或一粒味精的分量和味道，充斥在企业每个角落，渗透于生产经营管理的每个环节、每个细节。没有它，企业能够正常运营，但是少了个性的味道；有了它，无法用秤来衡量，但对于企业价值的显现举足轻重。评判一个企业的实力，不在于其拥有或占有多少资源，而在于企业是否拥有自己的核心价值，能随时随地按需依照客户的意愿整合资源。所以，软实力经营的特征是从无到有，从少到多，成本最低，效率最高，价值最新，回报最久。

冰山之所以壮观，并不因它显露在外的峥嵘，而是隐藏海面下的宽广厚重。企业软实力像冰山一样，从表面看不会给企业直接带来几十万、几百万的效益，但是从长远发展来看，企业软实力能给企业带来无形的效益远远大于经济效益，不是以百万、千万来衡量的。

日本政府在总结明治维新时期为什么能够得到迅速的发展经验时，曾经公布一本白皮书，其中有一段话发人深省：“日本经济发展的三要素——第一是精神，第二是法规，第三是资本。这三个要素的比重是，精神占 50%，法规占 40%，资本占 10%。”这足以说明资本不是关键因素，类似文化的软实力才是最主要的。

西方学者做过一个比喻：管理就像一座漂浮在大海里的冰山，露出水面的部分，占 1/3，大体相当于管理组织、制度、技术、手段和方法等有形管理；隐在水中部分，占 2/3，大体相当于组织成员的价值观念、人际关系、文化传统、风俗习惯等无形管理。传统管理更多地着眼于占 1/3 比重的有形管理，企业文化则

着眼于占 2/3 比重的无形管理。

如果把企业文化也比作一座漂浮在大海里的冰山，露出水面的部分，占 3/4，大体相当于企业文化的物质文化、行为文化、制度文化等有形的企业文化；隐在水中部分，占 1/4，大体相当于企业的核心价值等无形的企业文化。一般人比较看重露在水面、占 3/4 的企业文化部分，却忽视了隐藏在水下、仅占 1/4、起决定作用的核心价值。这个划分比较符合 80/20 法则，核心价值在企业文化体系中属于起核心作用的关键少数，也是决定企业软实力的最关键因素。

电网企业家大业大，到处是电网，遍地是“黄金”，可谓实力雄厚。那么，最具价值的是什么？当然是电网企业的核心价值。企业核心价值由理念部分和价值部分构成。理念部分表达企业对价值的态度，价值部分界定企业特定的价值追求。核心理念和用户价值构成企业的价值动力，推动企业持续发展。在国家电网公司理念体系中，企业宗旨居于所有理念的首位，宗旨表明了企业存在的理由，也是企业始终如一履行的使命。国家电网公司的宗旨便是服务党和国家工作大局，服务电力客户，服务发电企业，服务经济社会发展。不难看出，服务是电网企业的第一要义，服务理念和服务价值构成了电网企业的价值动力。

电力服务关系社会各行各业、千家万户。国家电网公司将“服务优质”作为“一强三优”发展目标的重要组成部分，这既是对电力行业优良传统的继承和发扬，也是对服务工作内涵的丰富和价值观念的提升。“服务优质”作为电网企业最具核心的价值定位，是由国家电网公司作为国有重要骨干企业的市场定位所决定的，是电网企业的重要使命和发展宗旨，是电网企业所应承担的义不容辞的社会责任。

电网企业创造客户价值的重点不在电能产品，而在供电服务。供电服务是电网企业的基本职责。要履行好这一职责，就要把提供优质服务作为生命线，把持续为客户创造价值作为不懈的核心追求，按照服务理念追求真诚、服务内容追求规范、服务形象追求品牌、服务品质追求一流的要求，坚持以客户满意为中心，全面提高服务标准和服务水平；坚持以客户需求为目标，不断改进服务方式，创新服务手段，培育服务文化，打造服务品牌；坚持以社会监督为保证，强化服务质量控制，树立开放、进取、诚信、负责的新形象。

由于长期受垄断经营思想的影响，不少电网员工还认为电力是“皇帝女儿不愁嫁”，不会遇到市场竞争问题，这样的观念使得电之外的服务要素常被忽略。电网企业的文化创新就是要改变过去卖电、收电费这种传统的用电管理模式，转变成为以客户为中心的电力营销，全方位、多渠道、24 小时不间断的立体、多

维的客户服务方式，从根本上转变每个员工的行为意识、价值理念。

基本价值是企业的生存线，核心价值是企业的生命线。优质服务是电网企业的生命线，是电网企业拓展市场的通行证，是提升电网企业价值的根本途径。“服务优质”便是体现了电网企业的主营业务和核心价值观。随着现代社会的快速发展，市场竞争日趋激烈，社会经济发展对电力服务的要求也越来越高。电网企业只有通过服务，将公司工作与国民经济发展、与客户价值的提升、与发电企业的壮大、与社会的进步紧密结合起来，“服务优质”才能更有针对性，才能落到实处。

核心价值决定核心经营，电网企业的核心价值是创新，为用户创造价值，电网企业的价值核心是服务，为用户提供优质服务，服务是对电网经营的延伸，是增加电力产品附加值的核心所在。国家电网公司将经营电网定位为核心业务，即是电网企业实现价值创造的根本。

优质服务是提升电能产品附加值、体现电网企业价值的核心所在，电网企业所有资源行动都是为“优质服务”服务的，优质服务是为提升企业软实力服务的。优质服务发源于电网企业的核心价值，将理念的无形变成服务的有形，是电网企业核心价值落地的具体体现，这一价值地位和价值举动，任何时候都要坚持。电网企业只要抓住这个最具价值的关键少数，就会无往不胜。

目 录

总序 企业软实力=核心价值+商业模式

前言 抓住最具价值的关键少数

第一章 电网企业的软实力战略/1

核心提示：

如果企业不只为自己，更多的是为他人而存在，有超越利润之上的追求，这体现了企业有益于他人的存在价值和意义，其所推行的战略是超越硬实力的软实力战略。电网企业的软实力路线概括为：坚守核心，突出个性，拓展能力，持续整合。

一、企业软实力战略/1

二、企业软实力的战略效应/6

三、电网企业的战略重心/11

四、电网企业的软实力路线/17

第二章 电网企业的基本价值/27

核心提示：

自觉履行诚信原则，是国家电网公司写入社会责任报告的基本价值之一，是公司履行经济责任、政治责任和社会责任，推进可持续发展的思想道德基础。诚信是电网企业的基本价值，建立在诚信基础上的电网企业的经营管理行为准则，应该是环保、节约、安全。

一、基本价值关乎企业生存/27

二、做合格的企业公民/32

三、诚信是电网企业发展的基石/36

四、致力建设绿色安全电网/42

第三章 电网企业的核心价值/48

核心提示：

基本价值是普遍价值，核心价值是独特价值。基本价值决定企业的生存，称为基本生存；核心价值决定企业的发展，称为核心生存。电网企业创造客户价值的重点不在电能产品，而在供电服务。电网企业要把提供优质服务作为生命线，并持续为客户创造价值。

- 一、核心价值决定企业个性/48
- 二、核心价值=企业优势+客户价值/53
- 三、服务是电网企业的价值核心/57
- 四、创造客户价值是电网企业的本源/63

第四章 电网企业的品牌价值/70

核心提示：

企业软实力也称软“势”力。“势”是潜在能量。强势打造电网企业品牌，必须抓企业内部的品牌个性统一，抓企业外部的品牌个性宣传。内部的品牌统一就是将电网的核心价值通过品牌的推广应用，放大到全行业，渗透到生产经营管理的每个环节、每个细节。

- 一、品牌个性与核心价值/70
- 二、品牌实力与品牌势利/75
- 三、建立统一规范的电网企业品牌/84
- 四、打造电网企业强势品牌/89

第五章 电网企业的核心之道/97

核心提示：

核心价值决定核心经营，电网企业的核心价值是创新，为用户创造价值，电网企业的价值核心是服务，为用户提供优质服务，服务是对电网经营的延伸，是增加电力产品附加值的核心理所在。国家电网将经营电网定位为核心业务，是电网企业实现价值创造的根本。

- 一、核心及核心力量/97
- 二、核心价值的延展路径/101
- 三、电网企业的核心经营/108

四、电网企业的核心管理/113

第六章 电网企业文化与核心价值/120

核心提示：

企业文化是为企业战略服务的，而企业文化需要核心价值支撑，靠行为习惯来保障。国家电网公司“一强三优”的战略目标，决定电网企业必须建设与战略相配套的企业文化。从习惯养成看，电网企业文化要在全员中培育创新习惯、安全习惯、节约习惯。

一、企业文化源于核心价值/120

二、核心不变，文化在变/125

三、电网企业的“文化投资”/130

四、电网企业文化的继承与创新/137

第七章 电网企业文化的价值评判/144

核心提示：

企业文化的形成，是从核心价值开始，一层一层向外扩散。企业文化的评判与企业文化的形成恰恰是一个逆向的过程，如同剥笋壳，由外向里逐层剥开，直至核心。电网企业文化最大的不足是员工的思想观念与国家电网公司确立的核心价值要求相距甚远。

一、企业文化的评判模式/144

二、企业文化的四种类型/149

三、电网企业文化诊断分析/154

四、电网企业的文化整合/159

第八章 电网文化与电网软实力/165

核心提示：

从电网文化到电网软实力，这是电网软资源发生质的转变的过程，也是电网企业资源增值的过程。前提是电网文化建设必须围绕塑造电网企业个性展开，用企业个性改造、整合、创新电网企业现有资源，实现电产品和服务的增值，推动电网企业战略性转变。

一、企业文化≠企业软实力/165

- 二、企业软实力的特性/171
- 三、电网企业文化精确落地/176
- 四、从电网文化到电网软实力/181

第九章 电网企业软实力建设的最佳时机/187

核心提示：

企业软实力建设的最佳时机，重在起点、贵在平时。起点包括创业阶段和再创业阶段，平时体现变革、危机、项目建设等关键阶段。现在是电网企业第二次创业时期，改革、建设、应急任务繁重，电网企业要把握契机、乘势而上，大力提升企业软实力。

- 一、电网企业的创业阶段/187
- 二、电网企业的变革阶段/192
- 三、电网企业的危机阶段/197
- 四、电网企业的项目建设阶段/202

第十章 电网企业责任与电网企业创新/207

核心提示：

企业软实力分为两个层次：第一层次是基本软实力，这是企业人格决定的；第二层次是核心软实力，这是企业能力决定的。基本软实力尽责任，核心软实力显个性。电网企业不光是履行社会责任的领头羊，更要成为价值创新、优质服务的典范。

- 一、基本软实力在于做人/207
- 二、电网企业的社会责任/211
- 三、核心软实力在于做事/217
- 四、电网企业的价值创新/223

后记：方向不对，一切都是做无用功/230

第一章

电网企业的软实力战略

核心提示

如果企业不只为自己，更多的是为他人而存在，有超越利润之上的追求，这体现了企业有益于他人的存在价值和意义，其所推行的战略是超越硬实力的软实力战略。电网企业的软实力路线概括为：坚守核心，突出个性，拓展能力，持续整合。

一、企业软实力战略

战略（strategy）一词最早是军事方面的概念，意思是发现智谋的纲领。在现代，“战略”一词被引申至政治和经济领域，其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策。

什么是企业战略？管理学上对“战略”的定义有不同的阐述：

商业史学家小钱德勒在其著作《战略与结构》（1962）中给出的定义：“战略可以定义为确立企业的根本长期目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置”。

亨利·明茨伯格从不同的层次和侧面对战略进行了复合定义。他采用5个在英文中以p为头一个字母的词语来为战略做出一个综合的5p定义，亦即计划（plan）：总体规划与基本准则；计谋（ploy）：可操作性较强的谋略和计策；模式（pattern）：一系列决策中形成的某种共性；定位（position）：在竞争图景中的位选择；与视角（perspective）：经久一致的思维方式。

波特在《什么是战略》（1996）一文里兼容自己早期有关战略定位的理论创建以及后来资源本位企业观的主要论点，强调战略的实质在于与众不同，在于提供独特的消费者价值。

W. 钱·金和勒纳·莫博妮在《蓝海战略》(2005)中则认为,战略包括企业关于消费者价值的主张,关于企业利润的主张,以及在组织活动中关于人的主张,并着重强调创新和改变游戏规则之于战略的重要性。

通俗地讲,企业战略就是举什么“旗”走什么“路”。这“旗”就是企业的主张,企业所秉持的理念,企业对相关利益者的态度,而“路”则是在旗帜的指引下,企业所选择的经营发展路径以及所要达到的目标。

企业战略反映了企业的本质,即企业从哪里来到哪里去。企业本质也称为企业本原,包括三个哲学命题,即企业是什么(企业愿景),企业为什么(企业使命),企业怎么做(企业价值观)。企业本质的三个问题是支撑企业战略的核心内容。

企业愿景表达了企业的志向和理想,是企业经营发展的内在驱动力,也是企业未来生存的引擎。企业一旦确定了自己的愿景,就会为实现这一理想,在不同阶段设定不同的战略目标,并不懈努力。

企业使命体现了企业价值所在,就是为什么要这样做,其意义在哪里。企业使命是企业战略的灵魂,企业理想必须建立在企业使命之上。企业可根据自己的使命制定战略方针,成为指导经营全局的行动纲领和制定战略计划的基本依据。

企业价值观表明了企业做人做事的态度和行为准则。企业价值观告诉相关利益者,企业是遵循什么样的行为规范行事的。企业价值观是企业战略顺利实施、循序推进的保障,也是企业所有战略措施中的第一执行要素。

从企业本质看,完整的企业战略必须包括三方面的内容:起点、终点和过程。起点是企业使命,就是从过去到现在;终点是企业愿景,就是从现在到未来;过程就是企业价值观,是连接起点和终点,通达未来的桥梁。因此,企业战略就是探寻企业本原,谋求企业生存发展之道。

企业战略可按不同的标准划分类型。比如按资源要素的类型划分,有资本战略、品牌战略、成本战略、人才战略、信息战略等;按实施阶段的类型划分,有长期战略、中期战略和近期战略;按实力影响的类型划分,有硬实力战略和软实力战略,等等。

企业硬实力战略和软实力战略尽管都属于企业战略的组成部分,但二者有着本质的区别。回到企业本原上,企业使命是企业战略的源头,决定了企业战略是硬实力战略还是软实力战略。企业使命说明了企业存在的理由,就是企业为谁而存在。如果企业仅仅为自己而存在,这样的企业追求的是单一的利润,势必“唯利是图”,其所推行的战略可归结为硬实力战略;如果企业不只为自己,更多的

是为他人而存在，有超越利润之上的追求，这体现了企业有益于他人的存在价值和意义，其所推行的战略是超越硬实力的软实力战略。

老子说：“天地所以能长且久者，以其不自生，故能长生。”老子认为，天地长久存在的原因，是因为它不为自己而生存，所以能长久生存。这种说法表面看来很矛盾，实际上阐明了企业生存的本质，是企业除了盈利之外存在的根本原因。管理大师彼得·德鲁克认为：“任何机构都不是为机构本身而存在的，其机构本身的存在并非目的，任何机构都是社会机关，作为社会的一部分存在。”所谓企业的好坏，只能以社会的立场来判断。企业是为客户而存在，企业使命不在内部而在外部。

传统的企业战略追求利润最大化，属于硬实力战略。专门研究企业的美国著名经济学家凡勃仑，在《企业论》（1904）中指出：“企业的动机是金钱上的利益，它的方法实质上是买和卖，它的目的和通常的结果是财富的积累。”他认为企业就是要盈利，建立企业的目的就是为了挣钱，为了获取最大化的利润。很明显，“企业是以盈利为目的社会组织”这一被普遍认可的企业定义正由此而来。

企业犹如一个有思想、会思维、有语言的生命体。在它满足了基本生存需求后，更高层次的愿望就会随之而来。企业若想永续经营，就需要有持久不变的东西来支撑。这就是沉淀于人们内心的核心价值，这不是金钱、权力、福利等所能替代的。比尔·盖茨在创业初期，便为微软赋予了神圣使命——“让每一个家庭、每一张桌子上都有一台计算机。”而索尼公司的经营哲学则是——“体验以科技进步、应用和创新造福大众带来的真正快乐；尊重、鼓励每个人的能力和创造力。”沃尔玛一直遵循着这样的原则——“我们存在的目的是，提供给顾客物有所值的东西。”这些高尚的核心价值像稳固的基石一样，深埋在企业组织的土壤之中，为永续经营塑造了一种引领成员奋发向上的无形力量。

正如马克思指出：“人的本质不是人的胡子、血液、抽象的肉体的本质。而是人的社会特质。”同样，企业的本质不是企业的机器、厂房、产品和金钱，而是企业的社会责任和义务。我们不反对企业追求利润，就像我们不反对自己吃饭穿衣一样。利润就像人体需要的空气、食物、水和血液一样，企业离开它的滋润就无法生存。从根本上说，企业战略的最终目的是实现利润倍增，是硬实力战略还是软实力战略，主要看利润是通过什么方式实现的。

1997~2002 年期间，30 家构成道琼斯指数企业的收入和利润总额的增长不到 5%，税后利润增长仅为 0.5%，在前 5 名中（包括沃尔玛、微软、默克等）都在面临收入减少的难题，其他的 25 家企业年增长率为 2.3%，总收益率增长

了1.6%，基本上只达到了通货膨胀的比率。这说明什么？收入、利润只能维持企业暂时的生存，即使那些被我们认为是最优秀的企业也遇到了这样的大问题，换言之，日益激烈的市场竞争使任何一家企业的利润空间都在缩减，找不到持续的利润源，企业就等于坐以待毙！

表面上看，企业持续成长靠利润直接支撑，那么，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；只有持续创造价值，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。就像我们想从别人那得到什么，就必须先给予别人什么。给别人的是价值，最后得到的才是利润。这就是软实力战略之道。

素有“世界拉链大王”之称的YKK，年营业额达25亿美元，每年生产的拉链多达84亿条，占世界拉链市场的35%。当有人追问靠100美元起家的YKK创始人吉田忠雄成功的秘诀是什么时，他总是笑着说：“善的循环。”在他的心目中，“善的循环”就是YKK的核心理念——“所谓善的循环就是撒善种、做善事。善行必能获得回报。而这种善不是强取而是给予，借着给予，你自然也会被给予。这么一来，善就会永无止境地循环下去。”为了贯彻这个理念，身为创始人，吉田忠雄只占公司总股本的16%，其家族持股也不过24%，公司其余股份均由员工持有。对于企业利润，他与员工一起将其再投资于研发、设备和市场扩展上，以不断满足社会的新需求。在“善的循环”驱动下，YKK先逐步建立了利益共同体，而后又建起了公司与社会相联的命运共同体。此时，企业的发展才算达到了健康、良性的境地。

管理大师彼得·德鲁克指出：“企业机构不能像过去的冒险商人，做完一笔生意立刻结束，再做另一笔。企业机构必须对一切资源作长远的承诺。”为此，彼得·德鲁克关于企业有经典三问：“①我的业务是什么？我到底是干什么的？②我的顾客是谁？③我为顾客提供的独特价值是什么？”这三问实际上最终归结为一个问题：企业到底能给顾客什么？就是价值创造。这是企业软实力战略的出发点和归宿。

为利润而利润，拼的是硬实力，是为自己生存而赚取利润，这样的生存决定了企业长不大；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