

电网企业 **软实力** 丛书

核心 实力

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



邓正红

企业软实力权威专家、企业未来生存管理思想创立者，独创企业核心生存理论和

邓正红企业软实力理论，填补国内企业软实力理论空白，引领中国企业软实力学术潮流，誉为企业软实力研究第一品牌。现为中国软实力建设委员会常务副主任，邓正红软实力研究应用中心主任，中国文化管理学会组织文化测评专家，中国石油《油化纵横》专家委员，《包装世界》杂志顾问委员，北京中企慧博企业管理咨询中心总顾问，北京中意天宸管理咨询有限公司企业软实力首席专家。主要著作：《软实力——中国企业的破局之道》、《魔鬼成本》、《成本突围》、《企业未来生存法宝》、《企业生存准则》、《激活员工》等。国家电网公司《企业软实力》杂志特约撰稿人。

电网企业 **软实力** 丛书

核 心 实 力

邓正红 / 著



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

内 容 提 要

核心实力即核心生存力，是软实力与硬实力持续结合形成的，硬实力是企业运用软实力整合、改造、创新的对象，软实力则是核心实力的灵魂，是拉动企业持续成长发展的引擎。本书以企业软实力理论为脉络，按照“1+5+4”的思维体系，即1个核心实力，企业软实力5个层级（趋势预见力、环境应变力、资源整合力、文化制导力、价值创新力），支撑企业软实力的4个基础力（学习力、专注力、协同力、执行力），紧密结合电网企业建设“一强三优”现代公司 and 建设“两个一流”奋斗方向，深入剖析电网企业的核心实力建设，指导电网企业按企业软实力要求，将核心价值长期坚持下去，不断创新硬实力，持续提升软实力，最终形成体现电网企业综合价值最大化、推动电网企业持续科学发展的核心实力。

图书在版编目（CIP）数据

核心实力/邓正红著. —北京：中国电力出版社，2010.7

（电网企业软实力丛书）

ISBN 978 - 7 - 5123 - 0535 - 9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 110965 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>）

印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2010 年 9 月第一版 2010 年 9 月北京第一次印刷

710 毫米×980 毫米 16 开本 16.5 印张 287 千字

印数 0001—0000 册 定价 0.00 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

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，为相关利益者提供最佳的回报，最终实现企业自身综合价值最大化。

软实力，拉动企业成长的引擎

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。所谓“长期积累”，说明企业软实力是从企业过去走来的，与企业历史、文化背景、特定市场、用户价值具有本质的联系，具有典型的“路径依赖性”。所谓“持续作用”，说明企业软实力是为未来准备的，与趋势预见、环境应变、文化制导、价值创新具有紧密的联系，是典型的企业未来生存战略。可以说，企业软实力是成于过去，用于现在，指导未来，持续整合资源，并不断接受时间和实践的检验。

核心实力即核心生存力，是软实力与硬实力持续结合形成的。广义的企业实力包括软实力和硬实力，用公式表达即“企业实力=软实力+硬实力”，表明企业拥有现实资源及能调动的潜在资源的总量。狭义的企业实力特指核心实力，用公式表达即“核心实力=软实力 $\times$ 硬实力”，表明企业将软实力与硬实力持续结合，不断创造先进硬实力，推动企业科学发展的独特能力。尽管企业实力与核心实力的组成都包括软实力和硬实力，但二者有本质区别，前者是拥有资源，是量的积累，后者是整合资源，是质的转变；前者是资源在量上的简单组合，后者是用独特的能力创新资源，实现资源增值。

在企业实力中，核心实力是企业的“永动机”，推动企业持续有效科学发展。在核心实力中，硬实力只是企业运用软实力整合、改造、创新的对象，软实力则是核心实力的灵魂，是拉动企业持续成长发展的引擎。

从“核心实力=软实力 $\times$ 硬实力”来看，软实力相当于一个动态的配比系数，这个系数越大，企业核心实力也就越强。这个系数是动态的，说明企业软实力在持续积累，不断变化，一旦软实力减弱，企业核心实力就呈萎缩的

态势。

履行科学发展责任和安全供电责任，保障更安全、更经济、更清洁、可持续的能源供应，是国家电网公司的核心社会功能，是公司核心实力的发端，也是公司对每一个利益相关方都要履行的社会责任。国家电网公司提出的“建设世界一流电网、建设国际一流企业”奋斗方向，体现了电网企业按规律办事，培育永久核心实力的战略意图。

建设世界一流电网，就是从我国国情、能源资源状况和电网发展规律的实际出发，坚持以科学发展观为指导，坚持自主创新，瞄准世界先进水平，充分利用先进的技术和设备，按照“规划科学、结构合理、技术先进、安全可靠、运行灵活、标准统一、经济高效”的要求，建设以特高压电网为骨干网架、各级电网协调发展的现代化国家电网。

建设国际一流企业，就是坚持以国际先进水平为导向，以同业对标为手段，推进集团化运作、集约化发展、精益化管理、标准化建设，把公司建设成为具有科学发展理念、持续创新活力、优秀企业文化、强烈社会责任感和国际一流竞争力的现代企业。

电网企业核心实力的形成在于实现“两个转变”。转变电网发展方式，就是电网企业按照核心价值要求，立足自主创新，瞄准世界一流，通过独特的核心能力建设，增强电网硬实力，实现坚强统一智能电网的战略目标。转变公司发展方式，就是从保障国家能源安全、应对气候变化、促进能源可持续发展的要求出发，准确把握清洁能源加速发展的新趋势和国际电网发展的新动向，建设以特高压电网为骨干网架、各级电网协调发展、具有信息化自动化互动化特征的坚强智能电网，进一步明确电网发展方式转变的目标和思路，实现公司软实力的新提升。“两个转变”的结合，就是硬实力和软实力的结合，最终形成支撑电网企业未来发展、能抵御各种风险、牢不可破的核心生存力。

核心生存力是软硬兼备，硬实力和软实力都不能缺，硬实力必须坚强过硬，软实力必须兼收并蓄，而且要实现高度的有机融合。转变电网发展方式的核心是建设坚强智能电网，“坚强”是智能电网的基础，是电网智能化的保障，而“坚强”的核心就是建设以特高压电网为主网架、各级电网协调发展的国家电网，尽快形成“强交强直”的特高压骨干网架，大幅提升电网优化配置资源能力和安全稳定运行水平。

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。转变发展方式，提升电网企业核心实力，必须持续创新。加快电网建设，同时要加强科技创新能力、加快推进创新型企业建设。要更科学地采用新技术、新设备、新工艺，掌握更多具有自主知识产权的核心技术，提高电网输送能力，为把国家电网建成世界上技术水平最高、运行管理最先进的现代化电网不断努力。

目 录

总序 企业软实力=核心价值+商业模式

前言 软实力，拉动企业成长的引擎

第一章 电网企业的核心实力/1

核心提示：

核心实力即核心生存力，是企业不同的生存力要素经过整合后形成的有机体。核心实力是企业内生性力量，要求企业持续按规律办事。电网企业通过深化“两个转变”，实现软硬实力结合，最终形成支撑电网企业未来发展、抵御各种风险、牢不可破的核心生存力。

一、核心实力：按规律办事的能力/1

二、核心实力=软实力×硬实力/7

三、电网企业的发展规律/14

四、电网企业核心实力的培育/19

第二章 电网企业的预见力/25

核心提示：

企业持续成长不是盲目的，必须把握未来变化的趋势。这是拉动企业持续成长的第一步，也是企业软实力强调的趋势预见。当前，能源战略转型成为世界能源发展的新趋势，开发清洁能源，发展低碳经济是大势所趋，将为电网及电网企业发展带来一场革命。

一、赶不上趋势，就要落后/25

二、能看多远，就能走多远/30

三、从“彩虹工程”看电网企业的预见力/35

四、以坚强智能电网引领世界电网发展趋势/42

第三章 电网企业的应变力/49

核心提示：

环境变化是世界前进的动力，环境应变是软实力从企业主观见之于客观的实践过程。电网企业的核心实力建设，从硬实力建设入手，使电网变得更坚强、可靠、安全，又通过强化应急组织体系，加强安全供电，提升电网的软实力，使电网变得更灵活、互动、协同。

- 一、环境应变体现企业生命力强弱/49
- 二、“速度胜于规模”成为新的竞争规则/55
- 三、电网企业的应急处置能力/60
- 四、全面推进电网安全风险管理/66

第四章 电网企业的整合力/73

核心提示：

资源整合是企业软实力的使命定位，也是软硬实力向核心实力转化的关键。电网企业核心实力的打造，最关键的是将国家电网核心价值融入“两个转变”中，形成具有科技创新和价值创新的商业模式，使生产力要素时时处于高效能、高效率、高效绩的资源运作中。

- 一、做一个事半功倍的整合者/73
- 二、建立合作伙伴价值生态圈/78
- 三、“三集五大”深入推进电网企业资源整合/83
- 四、以全球视野开展国际能源合作和跨国经营/91

第五章 电网企业的制导力/98

核心提示：

文化制导重在整合人力资源，养成和强化企业良好习惯，加固企业个性基因，为价值创新做好铺垫。电网企业核心实力建设在于一刚一柔。刚者，建设坚强统一的智能电网，做强硬实力；柔者，建设以“四统一”为基础的优秀企业文化，形成统一的强势软环境。

- 一、将内部控制与企业文化统一起来/98
- 二、将企业对员工的信任与责任统一起来/104
- 三、强势打造电网企业软环境/111
- 四、将电网企业文化建设不断引向深入/117

第六章 电网企业的创新力/123

核心提示：

价值创新就是用核心价值制导资源整合，使资源整合超越利润回报，实现价值创造最大化。电网企业将核心价值融入可持续发展中，必须通过创新来实现。电网企业的核心实力很大程度取决于企业自主创新力，自主创新力是推动电网企业持续发展的内生力。

一、用未来眼光指导资源整合/123

二、员工活力决定企业创新力/129

三、锻造电网企业自主创新力/135

四、掌握电网企业发展主动权/140

第七章 电网企业的学习力/146

核心提示：

创新力是企业核心实力的内核，学习力是创新力的第一决定要素。电网企业必须通过不断学习提高专业水平，才能真正管好日益现代化的电网。国家电网开展创一流同业对标，目的是不断改进各项管理，获得竞争优势，追赶强者，实现超越，建设国际一流企业。

一、学习力决定智能整合成败/146

二、营造持续学习的文化氛围/151

三、同业对标彰显电网企业卓越学习力/157

四、构筑电网员工持续的学习力/163

第八章 电网企业的专注力/172

核心提示：

专注力就是以顽强的毅力和执著的精神长期坚持按规律办事，以达到追求卓越的境界。国家电网公司坚定不移地走自己战略发展之路，这种战略专注体现在“履行社会责任，实现科学发展”，可从国家电网公司2005~2009年的社会责任报告中得到最清晰的路径诠释。

一、“简单”开启规律世界/172

二、专注和执著成就卓越/176

三、电网企业的战略专注/181

四、电网员工的岗位执著/188

第九章 电网企业的协同力/195

核心提示：

协同力就是彼此借力、共同出力、群策群力，实现内部与外部无缝隙对接，内部之间协同运作。这些年来电网企业出色地完成了一件又一件的大事，比如抗冰抢险、抗震救灾、特高压工程建设、北京奥运保电等，如果没有超凡的协同力作保证，其结果真是难以想象。

一、协同力就是实现能力整合/195

二、高绩效团队来自有序协同/201

三、协同力创造特高压奇迹/206

四、电网企业的协同力建设/213

第十章 电网企业的执行力/219

核心提示：

执行力是企业的基本功，也是企业核心实力存在的基础和保证。电网企业建设统一的优秀企业文化，关键是推进企业文化落地，将企业文化全面融入企业的制度建设、经营管理和员工行为。各级电网企业要强化大局意识、集团意识，大力提升执行力。

一、核心实力最终取决于执行力/219

二、责任胜于能力，执行没有借口/225

三、电网企业的执行力从文化落地开始/231

四、打造高绩效的电网企业执行力/236

后记：没有最好，只有更好/243

电网企业的核心实力

核心提示

核心实力即核心生存力，是企业不同的生存力要素经过整合后形成的有机体。核心实力是企业内生性力量，要求企业持续按规律办事。电网企业通过深化“两个转变”，实现软硬实力结合，最终形成支撑电网企业未来发展、抵御各种风险、牢不可破的核心生存力。

一、核心实力：按规律办事的能力

何谓核心实力？就是企业核心生存力，是企业按规律办事的能力，是企业走向未来所凭借的核心优势。核心生存力是从企业未来生存管理思想所阐述的企业最高生存境界——核心生存衍生出来的、以软实力整合硬实力的综合能力。建立在核心之上的实力包括由践行核心价值所形成的软实力和发挥核心能力所形成的硬实力，将软实力与硬实力不断地结合，便形成企业永久不变的核心生存力。

企业是一个能力系统或能力的特殊集合，企业要获得和保持持久的生存优势，就必须在核心能力、核心产品和最终产品等层面上获得不断提升。核心生存力是一个永恒的概念，是由核心价值的性质决定的。在核心价值指导下，核心能力是一个发展的概念，在不同的时期和不同的发展阶段体现了企业不同的生存力水平。由于企业面对的市场环境是不断变化的，决定了企业不仅要努力建立某一时刻的生存力，而且还要适应生存环境的变化，不断建立新的优势生存力。

那么，到底如何迅速培育企业核心生存力呢？企业未来生存管理思想提出了“两合”原理，即企业未来生存规律将变与不变的融合，企业核心生存力将软实力与硬实力的结合，落实到企业现实生存中，就是要以不变的核心价值——遵循规律来应对日趋不确定性的变化环境，将企业秉持不变的核心价值而生发的企业



文化与企业独特的生存优势——核心能力结合起来，形成企业独具个性的核心生存氛围，便是企业核心生存力形成的开始。

企业未来生存管理的核心是“应变”，但这种“应变”处于动态与静态之间，实际上是一种动静结合的新型的企业运作模式，它将变与不变融为一体。企业具备多大的应变能力，将决定企业未来生存命运。

《易经》中关于变化有“三易”的说法，即变易、不易、简易。

所谓变易，变化是绝对的、客观的，不以人的意志为转移，正如兵圣孙子云：“兵无常势、水无常形”，世间任何事物都没有固定的模式，企业如果没有“变易”思维，就难以应对变化，难以适应环境，难以立足生存。

所谓不易，世界虽然变幻万象、纷繁复杂，但是变化并非杂乱无章，而是有规律可循的。变化是唯一不变的铁则，事物内部不变的法则和规律，都可以说是“不易”。关于“不易”的道理，就是说，遵循规律、绝对忠诚规律，是企业未来生存管理的奠基石，也是企业走向未来的根本。客观规律包括市场规律、社会规律、环境规律、资源规律以及人文规律等，规律是永恒不变的真理，企业任何时候都不能违背，否则就要受到规律的无情惩罚。实际上，按规律办事，按规律组织经营管理运作，企业什么时候都不会吃亏，即使亏了也是暂时的，因为建立在规律基础上的企业生存根本是谁也动摇不了的。

企业懂得按规律办事，就能从不确定性的环境中，透过复杂的事物表象预测企业未来生存之势，为企业战略生存定位、实现可持续发展提供核心保障，也能使企业迅速有效地抓住未来生存的关键问题，在决策上乘势而上，在经营上顺势而为，在管理上依势而定。

“不易”体现的既是规律，也是事物运动发展的走势。在企业未来生存管理思想中，“势”是一个关键性的生命元素。对于“势”，企业绝不能等闲视之。用“势”指导企业未来生存，主要体现在六方面：

一是趋势，它说明事物由现在迈向未来的一种可以把握的发展方向或者变化轨迹；

二是态势，它说明事物由过去走到现在，所表现出来的一种确定性状态；

三是优势，它说明事物能够由过去走到现在，或者要由现在迈向未来，所依靠的是什么；

四是择势，就是企业在把握未来趋势、过去态势、现在优势的前提下，选择适应形势的生存方法；

五是定势，就是确定企业未来生存的战略目标和企业生存境界；



六是造势，着眼于企业未来生存发展，努力培育和塑造强势的企业文化。

综合来讲，企业未来生存就是在一定“势”的前提下，对所处的宏观环境和产业环境进行系统的审视和考察，以便发现机会和威胁，同时对自身拥有的资源和能力进行科学评估，以便识别优势和劣势，并在预测未来、适应变化和整合资源的基础上，使战略、环境、资源、文化四者之间达到一种动态平衡的生存状态。

所谓简易，中国有句古话：大道至简至易。大道的简易是对大道内涵的高度浓缩，以至于用简单的用词即可表达其深刻的含义。五千言的《道德经》谈的是道，浓缩了博大精深的内涵。越是简单的内涵丰富的表达方式，对思维的灵性要求越高。几千年前，古希腊的人们就相信，世界是和谐、统一、简单、明确和有秩序的，一切事物都是按照一定的规律行事。他们深信，自然界不做任何多余的事或者不必要的工作，自然总是以数学上最短的可能和最好的方式行动。在他们的观念中，简单性是一条自然道理。按核心价值办事，就是简易精神的体现。

《易经》“三易”实际上是从变化、规律到应对，阐述了如何应对变化、适应环境的深刻道理，与“将变与不变融为一体”的企业未来生存规律如出一辙，机理相通，对当前企业中普遍存在的盲目多元化、战略方向迷失、组织膨胀、形式主义、盲目扩张等现实情况特别具有指导意义。面对全球化、信息化的市场竞争环境，企业所面临的内外环境复杂性、不确定性增强，这就需要企业善于在信息的海洋中捕捉机会，少受垃圾信息干扰，找出变化的因素、不变的规律，顺势而为，将问题简易化，以不变应万变。企业要用“将变与不变融为一体”的简单思维去认识环境，感知机会，把握机遇，寻求企业未来生存之道。

将变与不变融为一体，体现了从变到不变到变与不变融为一体的三个阶段，所谓“变”的阶段，就是透过纷繁复杂的事物表象分析预测环境变化的必然走势；所谓“不变”的阶段，就是从环境变化的必然走势中寻求事物发展运动的规律，找到事物内部不变的法则；所谓“变与不变融为一体”的阶段，就是通过把握、运用规律来指导企业进行战略生存定位，塑造与企业未来生存之势吻合配套的强势企业文化，整合企业内外所有资源，形成拳头优势，做精做强核心业务，形成强大的核心生存力和势不可挡的竞争之势，由逐步地应对、适应环境变化变成主导市场未来走向的领头羊。

由企业未来生存规律可知，简易思维并非是将企业的问题忽略不管，而是要看到错综复杂问题及矛盾表象背后的本质，以及这些不同层次问题及矛盾的层次性，把握影响企业未来生存的主要矛盾，找到解决问题和矛盾的突破口，然后按