

高级工商管理硕士EMBA案例：国企成功七个支点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/291/2021_2022__E9_AB_98_E7_BA_A7_E5_B7_A5_E5_c67_291994.htm

台湾著名企业家王永庆先生说过一段很有哲理的话，20余年来他一直将其作为座右铭放在案头：“我的运气确实不错。一般而言，不论成功也好，失败也好，我们都可委诸运气。失败的人，不必灰心，是运气不好；成功的人应该有谦逊之心，因为成功是众人协助及良好环境所造成的。”心态好，行为就好，效果一定会更好。运气无所谓有，无所谓无，但是运气可由借口变为成功的推动力，可见解放思想的威力有多大。

1、要树立自信心 言归正传，我认为成功的第一要素就是要树立自信心。小平同志功德无量，其中最重要的一条，是教会并提高了我们独立思考的能力，增强了对事业充满必胜的信念。国有企业改革发展的攻坚战已打了几十年，曾几何时，无论是理论界，还是传媒界，或者是不不少的政府官员、国企领导，都对国企在市场经济完全竞争行业中能否取胜丧失信心，就此，不少的国企也就一败涂地。而包括“中国海外”在内的一些国企改革发展的成功，正是我们十分执著地实践着包括邓小平理论在内的一切科学理论，变科学为生产力的结果。

做企业和做人一样，只要有自信心，任何困难和挫折都能变为成功的阶梯。

2、尊重常识 这也是我们一直坚持的“在商言商”的经营理念。市场经济是人类文明社会发展的结晶，我认为它是胜过瓦特发明蒸汽机、爱迪生发明发电机的更大的创造发明，所以对在市场经济社会中办企业的一些基本常识，我们一定要执行“拿来主义”，不要因为国企的资本

特性而采取排斥的态度。事实上，比如股份制等常识，已作为党的理论来指引国企改革的不断深化，中国走市场经济的道路已不可逆转。所以，股份制改造、企业上市、完善公司治理结构、为股东追求利益最大化、为员工创造价值最大化……诸如这些常识性的问题，不必再有疑问和争论。我们的任务，就是要在创造性的实践中通过不断的总结和提高，使这些常识日益增加丰富的内涵。常识是知识范畴中一个十分重要的组成部分，尊重常识也就是尊重知识，只有尊重，才有谦逊，我们就能不耻下问，虚心学习，灵活地运用。我相信，凡成功的企业，一定是学习型企业。

3、勤俭办企业

勤奋、不怕吃苦，几十年如一日热爱企业、服务企业；勤俭、精打细算，该花的钱用得其所，不该花的钱分文不花。这些基本要素，不仅对创业阶段的小企业适用，对成熟经营的大企业同样适用。勤俭办企业，对民营企业而言不是问题，企业盈利老板有责，得益是自己的，企业亏损老板亦有责，倒霉也是自己的。对治理结构健全、激励机制（包括正向的及负向的）完善的上市公司，可能问题也不大，因为企业的利益和个人价值已较好地合为一体。但对国企而言，这是一个必须重视的要素。尽管国企改革已取得了很多成果，但从理念到体制、机制，都还没有妥善解决国家、企业、员工利益的一致性问题。一些国企仍有这样的现象：企业亏损，公司员工连工资都领不到，但企业的领导人照常住好房、驾好车，有些还频频出入高尔夫等高消费场所；企业盈利，但企业领导和下属员工的分配却是倒挂的，还常常要应付这个检查、那个责备。我常和同事们说，论受教育程度，我们比人家高；论管理水准，我们不比人家差，但为什么一些民营

企业干得比我们红火呢？一个重要的原因就是我們容易放纵自己，不把企业的事当成自己的事来办，也就是缺乏责任心。由此，少数人以权谋私，把企业折腾个精光；一些人热衷于吃喝玩乐，肆意挥霍企业的财富；一些人做一天和尚撞一天钟，遇到困难绕道走，使企业的问题堆积如山。如果说我们既有专业知识，又有管理技能，更能像一些民营企业那样“白天做老板，晚上睡地板”，把企业的事当成自己的事，甚至胜过自己的事来办，国企哪能搞不好呢？

4、创造性劳动 创造乃创业、创新、创优的集成，而核心是创新。在市场经济社会中，企业的数量多如牛毛，但成功的企业却屈指可数。不少企业，勤俭美德坚持得不错，但无论规模、品牌还是利润都很不起眼，原因在于他们只具备了办好企业的必要条件，而不具备办成功企业的充分条件善于创造性劳动。创新就是去干前人还没有干过的事。创新从本质上讲是一次无序的运动，所以更多时候等待我们的是风险和失败。而正是这些风险和失败，使不少人止步于创新之前，失去了争取成功的机遇和可能。成功只属于少数敢于冒险、勇于创新的改革者们。所以，一家成功的企业，必须是创新型企业。

5、广结良缘 一家国企改革欲成功，除了上级领导支持、公司员工努力之外，更重要的是要有诚意、有能力组装社会资源变成企业的竞争能力。“中国海外”扎根香港、服务香港已28个年头了。回想15年前，香港还在英国政府的管治之下，一百余年的殖民教育使不少香港人缺乏国家认同感，不少人士更对内地投资企业存有疑虑。所以，在这样的社会背景下，一批朋友能热忱地帮助我们策划、推进国企的产权改革，一些朋友还在上市之后和我们一道精心管理公司

，确实很不容易，也是我们极大的荣幸。 6、直面失败 没有经过失败的考验和磨难的企业，不能称得上是成功的企业，这是我们战胜亚洲金融风暴之后获得的最深刻的体会。市场经济亦是自由经济，机遇和风险同在。商场不是战场，但商场犹如战场，不可能存在一场败仗不打的常胜将军。特别是成功企业，总是在谋求跨越式发展，所以必须从事创造性劳动，不过风险更大。最近看到一份报道，香港的一家著名企业，过去出售某种业务盈利1180亿港元，但为了开发更高层次的同类业务，自2002年以来的5年间累计亏损已高达1177亿港元，把过去的盈利耗之殆尽。可见，能否直面失败就是成功企业必须具备的要素。直面失败，首先心态要好。遇到一时失败，绝不怨天尤人，亦不自暴自弃，可用运气不好作为借口来安慰一下自己。其实，已经失败了，还有什么可以埋怨的呢？每每回忆亚洲金融风暴之后的惨状，如我不是开玩笑，真是因为343亿的市值跌落到30亿而去跳了维多利亚海，那么，今天就再也看不到过千亿的市值了。跳海之举，不就是一个十足的大傻瓜吗？直面失败，就是要千方百计去反败为胜。该放弃的就要放弃，但该坚持的必须坚持。诚如刚才所说的香港著名企业，耗尽了上千亿元依然不弃不舍坚持着争取成功，其面对挫折的精神之可贵、实力之雄厚，值得我们敬佩和学习。直面失败，该进取的抓紧进取，速度第一，完美第二。亚洲金融风暴后，我再三向同事们表述：在商场上，有钱赚比没钱赚要好；在非常时期，有事干亦比没事干要好。正是基于这种进取思维，我们没因一时的失败就徘徊在香港房地产市场，而是立即大踏步拓展内地房地产业，并取得了成功。美中不足的是，我们沿袭了在香港的经营风

格，较为注重稳、准，而没有及时适应内地的市场环境，更加注重猛、狠。当然，在商场上能同时做到稳、准、狠地全面推进业务是很不容易的，特别是在遭遇失败之后，人们极易患得患失、优柔寡断。直面失败，就是要注重总结提高。要集中时间和精力认真总结失败的原因，深刻汲取失败的教训，从经营思想、运行体系、管理制度，一直到应急措施等方面方面进行总结提高，确保今后不犯同样的错误，同时力争少犯其他错误，真正把失败变成成功之母。在商场上偶尔失败是极其正常的，从来不失败是不可能的，所以失败不可怕，可怕的是你不敢直面失败，从此一蹶不振。成功企业在失败之后痛定思痛，不但能反败为胜，还能取得更大的跨越发展，这样的案例比比皆是。

7、科学管理 关于这一要素的评述，林林总总的理论、书籍、演讲实在是太多了，今天我不再赘述了。只是再强调一下如何提高增加企业价值方面的管理水准，即注重上市公司经济增加值（EVA）和上市公司市值管理这两个问题。目前，受到国际企业界越来越重视的EVA值，作为企业评价标准，有其明显的优点。首先，其基础是公司价值股东权益最大化，这使得评价的指针体系与企业经营基本目标统一起来，很直观地反映公司的价值变化。其次，EVA值涵盖规模与投资回报率，从而避免或是以规模（利润或利润增长）、或是以资本回报率片面评价公司价值的局限性。再次，EVA值考察了所有资本成本，特别是其中包含了对机会成本的考虑，能够客观地反映企业的经营和财务风险，比较完整地反映企业的运营状况。最后，EVA值基于现金流，能够比较准确地反映企业未来现金流的创造能力，促使企业在运营中尽可能降低成本，提高EVA值，增

加企业价值。与此同时，我们还要明确提出，创造企业价值的目的不仅在于使股东受益，还要使顾客、股东、员工、社会共同受益。这就要求成功企业能创造四种价值：一是创造顾客价值，能够为顾客提供一流的产品和服务；二是创造股东价值，能够为股东提供持续、稳定、高水平的价值回报；三是创造员工价值，能够为员工创造良好的成长和发展空间，让员工与企业的发展共同成长；四是创造社会价值，能够努力回报社会，为社会发展作出积极贡献。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com