

优秀企业的逻辑

山西振东集团经营管理模式解析

宋瑞卿等 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

优秀企业的逻辑

——山西振东集团经营管理模式解析

宋瑞卿 卢美丽 张晓霞 盖起军 著
杨菊兰 曹卫红 范容慧 赵 文

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀企业的逻辑：山西振东集团经营管理模式解析/宋瑞卿等著. -- 北京：企业管理出版社，2016. 11

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1381 - 4

I. ①优… II. ①宋… III. ①民营企业 - 制造工业 - 工业企业管理 - 管理模式 - 研究 - 山西 IV. ①F426. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 254343 号

书 名：优秀企业的逻辑：山西振东集团经营管理模式解析

作 者：宋瑞卿 卢美丽 张晓霞 盖起军

杨菊兰 曹卫红 范容慧 赵 文

责任编辑：张 平 徐金凤 段 琼

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 1381 - 4

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701638

电子信箱：qyglcbs@emph.cn

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：165 毫米×230 毫米 16 开本 18.25 印张 200 千字

版 次：2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价：78.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



创业初期的
振东人。



振东医药
物流中心。



2012年5月“振东中-澳分子中医学研究中心”成立，这是山西振东集团广泛开展的国际合作项目之一。

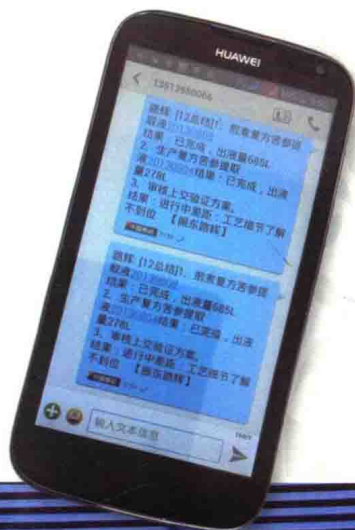


从振东商学院的规模可以看出员工培训在山西振东集团中的地位。





从集团高管到每一位员工，随身佩戴的员工卡的背面都列有这样一份工作清单，详尽开列出每天需要完成的工作。



利用手机进行规范、快捷的工作沟通。



每年春节过后，遍布天南地北的振东人回到集团总部相聚。



李安平总裁与安平希望小学的孩子在一起。

前言：通往优秀的道路

（代序）

毫无疑问，任何国家经济的持续发展都是建立在大批优秀企业基础上的，经济的竞争力取决于企业的竞争力。各国经验表明：伴随着经济强盛的是企业的强盛，伴随着企业强盛的则是管理的强盛和新的管理理论的出现。一个国家不可能经济很强大，企业很弱小，或者企业很强盛，管理很孱弱，不可能持续地向世界输出产品而没有管理理论。因此，总结本土企业的管理实践，为理论的产生提供素材，为其他企业提供借鉴，指导更多的企业发展，就成为一项紧迫的任务。

在中国的企业构成中，国有企业因其特殊性很难被视为真正的企业范本。而外资企业因其性质不同也很难作为本土企业的范本。只有土生土长的本土民营企业才具有作为范本的价值。然而复杂的生存环境使得民营企业的成长极为艰难，在活下来的企业中，依靠管理而非其他因素立足的企业又非常罕见，这就使得对



这些企业的研究变得弥足珍贵。

在中国，如果说华为、海尔、联想等企业算是成功企业的话，那他们的成功太独特了，他们就像是天上耀眼的明星，对大多数企业来说是可望而不可及，他们的做法和经验对于一般企业来说也很难借鉴。相反，那些更具有某些地域或行业特征的、虽然不一定称得上优秀但却走在通往优秀道路上的企业，他们的做法对一般企业来说可能更具有示范意义。研究并提升他们，也许更具有价值。

山西振东集团，正是这样的企业。

二

认识振东集团总裁李安平，纯粹是偶然。

山西中医学院新设立了两个专业（其中一个市场营销专业），请求学校帮他们进行学科建设，我作为工商管理学院院长，被点将帮忙。就是在那次论证会上，邂逅了李安平。经介绍，方知道他是山西首家创业板上市公司——振东制药集团的老总。而且，让我惊讶的是，他居然还是山西中医学院下设的医药管理学院的院长。和我一个身份！

那一段时间，我正在给 MBA 学生上课，正想找一位企业家给学生们讲讲，和他一提起这件事，他居然很爽快地就答应了。也许是我那一天的发言打动了他？

接下来的那天下午，他如约而来，主题是讲“民营企业管理模式探析”。本来不期望他能讲成什么样的，没想到他居然讲得



那么好。很多东西，比如制度表格化、法定日、阳光费用、进二停一，等等，都非常独特，我以前从来没有听说过。

我万分惊讶！他讲的那些东西，涉及基础管理、文化、战略、营销、社会责任等各个方面，不仅非常有特色，还都是他本人的管理实践。我没有想到，在山西这样一个落后的省份，在长治市长治县那么一个资源型小县，居然能有这么一个不挖煤、不炼铁的企业，不但涉足的是高科技的制药行业，而且管理得那么好！

管理的基础在实践！德鲁克的话又一次在耳边响起。作为一个教管理的人，多年来一直睁大眼睛遍地寻找适合中国本土的最佳管理实践，没想到这么有价值的管理实践就发生在自己身边。这岂不是“灯下黑”？虽然这些东西目前还只是做法，还上升不到理论，但是把这些做法展现出来，为其他企业提供样板，让更多的中小企业学习、借鉴，同时为理论提供素材，岂不也是功德一件？

当我和他商量合作成立振东管理研究院，共同研究优秀民营企业的管理实践和管理经验时，他爽快地答应了。不论我提出什么条件，不论我说做什么，他都只有两个字：“行呀！”。他的这种无条件信任，让我无比惊讶！因为，直到那时，我们一共也没有见过几次面。

三

做了几十年专业的研究，对于有价值的东西，还是很敏



感的。

在随后的调研中，我们越来越感觉到，这个土生土长的本土企业，在管理上有着很多独到之处，它的很多理念、经验和做法，都是原汁原味，并且简单有效。这个企业的掌舵人，是一位个性十足，重视管理，热心公益的企业家，他在二十年的时间里，做了两个行业，而且每一个都做得风生水起。他的企业是振东，土生土长的振东！它就在我们身边，它不是可望而不可及的。它向人们昭示：在山西，不挖煤，也有出路；小地方，也能做出好企业。它也许还算不得辉煌，也许还称不上优秀，但它已经走在通往优秀的道路上。比起大多数的企业，它已经算是做得很好的了。它值得其他企业借鉴！

四

随着了解的不断深入，我们发现：这个企业还是有许多问题的，它也许真的还算不上优秀。那么，什么样的企业才算得上是优秀？优秀是绝对的还是相对的？这个世界存在绝对优秀的企业吗？优秀是阶段性的还是永恒的？这个世界存在永远优秀的企业吗？这些问题，令人深思。

每个人都是上帝咬过的苹果。在这个世界上，没有哪一个人是完美的、绝对优秀的。那么，由这些不完美的人组成的企业，能是绝对优秀的吗？所以，优秀企业从来都是相对的。

这个世界同样也不存在永远优秀的企业。人是有局限性的。企业也是有局限性的。每一个人、每一个企业都会打上时代的烙



印。一个企业一旦应某种环境产生，就很难改变。所以，张瑞敏才会发出“每一个企业都是时代的企业”的感慨。

有的人追求永生，有的人追求在生的时段里活出自己的精彩。

企业也是一样。所有的企业都朝着两个目标努力：第一，在属于自己的时代里成为优秀企业；第二，超越时代。

我们把前者称为优秀，把后者称为卓越。

五

什么是优秀的企业？优秀的企业有逻辑吗？

研究企业发展的历史，我们发现，那些曾经优秀的企业或者那些直到现在依然优秀的企业都有一些共同的特征。这些特征包括：

1. 超越利润的追求

毫无疑问，所有的商业组织都是以盈利为目的的。逐利性是商业组织的最基本的特性。但一门心思钻在钱眼里的企业却往往赚不了钱。这是为什么？

商业的基本逻辑是要为社会创造价值。我们所处的社会是由各种各样的组织构成的，社会分工赋予不同的组织以不同的使命，比如军队的使命就是要保卫国家安全、学校的使命就是要培养人才、医院的使命就是要治病救人……而企业的使命就是要满足社会物质需要。为了让商业组织更好地为社会服务，社会以利润的形式，对那些好的商业组织加以奖赏。可是现实中很多企业



似乎忘记了这一点，忘记了只有为社会创造价值才能为自己创造价值，不知道“使用价值是价值的物质承担者”。如果只想自己挣钱而不想为社会服务，这样的企业，能存在下去吗？

企业是社会的器官，需要履行它的社会功能。事实上，任何组织都要履行其社会功能，否则都会被社会淘汰。所以，那些优秀的企业，都很明白这一点。他们不是不关注利润，但和关注利润相比，他们更关注企业为社会创造价值的能力。因为他们深知，只要企业能源源不断地为社会创造价值，利润就会滚滚而来。所以优秀的企业会更多地追求利润之外的东西，而只把利润当成副产品。

2. 良好的管理，尤其是基础管理

当众多的企业都想通过为社会创造价值而赢得利润时，竞争就出现了。能不能获取利润，不仅取决于能否为社会创造价值，还取决于创造价值的效率！怎样才能获取效率？谁是专门解决效率问题的？管理！

因历史和制度的局限，管理成为许多中国企业的短板。很多企业，即使是业务非常好的企业，也因为管理跟不上而不能健康成长，最终只能沦落为个头很小、年龄很老的“小老人”。反观那些做得好的企业，都是管理能够支撑业务发展，有些甚至是能够引领业务发展的企业。

优秀的企业，一定要有良好的管理。

3. 优秀的企业文化

文化是企业的基因，企业的特色在于文化的特色，文化是核心竞争力的源泉。企业的竞争，归根到底还是文化的竞争。



人类文明史是不断提升层次的过程。因此，社会才会越来越趋向文明。有人说好企业是一所学校，不仅是因为这种企业能提升人的能力，更是因为它能够提升人的境界和层次；好的企业家是教师，就是因为他能够教化人、提升人。所以，好的企业都有自己的经营哲学，好的企业家应该具备良好的思辨能力。

企业是经济组织，它本身包含着强烈的追求经济利益的动机，这种动机很容易使身处其中的人沉沦在物欲里，所以它更需要有好的文化来平衡。以价值观、使命、精神等元素所构成的企业文化，具有使企业超越自身来审视自己存在的社会意义和使命的作用，对提升企业、提升人、实现对物质的驾驭和超越大有益处。所以，优秀的企业一定拥有优秀的企业文化。

4. 与时俱进的创新

几乎所有优秀企业都有一种基因：创新！创新是企业超越同侪的不二法门，那些曾经管理良好的企业，如诺基亚等，都因为不能实现与时俱进的创新而沉沦。

其实，创新也是管理的因素之一。一方面，创新需要管理；另一方面，管理也需要创新。然而，无论是对创新的管理还是对管理的创新，其结果都会使企业与众不同。那些讥讽海尔拿不出杰出的产品而只是在管理上折腾的人，是不了解创新的丰富内涵。因为他们不知道：管理创新的难度，不亚于任何产品创新与技术创新。

做正确的事比正确地做事更重要。自从西蒙的决策理论出现以后，现代管理的重点已经不再局限于仅仅解决决策以后的效率



问题，而是首先解决决策问题。一个企业究竟该做什么事情？如果是创新，该在哪些方面去创新？进行什么样的变革与创新，才能使企业引领时代、和未来的变化保持一致？从这个意义上说，那些消亡的企业，也是管理没有做好——至少可以说是创新管理、变革管理或者说是战略管理没做好。

但是，要实现与时俱进的创新，是何其艰难？又岂是每个企业都能做到的？所以企业衰亡是正常现象。否则，就没有所谓新陈代谢的历史规律了。

六

优秀的企业是要合乎逻辑的。

从广义的逻辑讲，优秀的企业必须处理好人与自然的关系、企业和社会的关系，等等；从内在的逻辑讲，优秀的企业还必须处理好个人和组织的关系、管理和经营的关系、目的和手段的关系、眼前和长远的关系、物质与精神的关系……

尽管验证管理好坏的不是逻辑，是结果，但结果却已经用自己的好坏证明了好的逻辑和坏的逻辑之间巨大的差异。它同时也告诉人们：不用等结果出来，只看逻辑就会知道一个企业的结果会怎么样。

这个世界，没有什么是不符合逻辑的。

七

生活在这个时代的企业是幸运的，大时代中的大变迁充满了



各种可能性；

生活在这个时代的企业又是不幸的，到处充满变数、不确定性，找不到方向；

然而，任何一个时代都有她的幸运与不幸。努力，什么时代都幸运；颓废，什么时代都不幸。

唯有不断努力，优秀方可传承。

宋瑞卿

2015年7月于山西财经大学

目 录

第一章 简单的力量——振东基础管理	1
一、基础管理之惑	1
二、振东破解之法	4
三、至简之道	49
第二章 振兴东方的信念——振东文化	59
引子：枝繁叶茂的振东文化	59
一、诚信、阳光，振东文化的大树之干	60
二、晋商精神，振东文化的大树之身	76
三、家国天下，振东文化的大树之根	89
四、匠心独运，振东文化的独特实践	98
五、管中窥豹，振东文化的普惠价值	109
结语：振东文化的未来	112
第三章 行空的天马 ——振东战略	114
一、初次创业，试水石油行业	116
二、战略转型，中药产业显身手	123



三、战略成型，谋划大健康产业	142
四、新征程，追梦国际化	152
 第四章 意在天下 心系苍生——振东社会责任	156
一、精耕的田园——榆柳荫后檐，桃李罗堂前	158
二、练就的功夫——责己重以周，待人轻以约	175
三、坚定的信念——衣沾不足惜，但使愿无违	191
四、沉淀的真知——博观而约取，厚积而薄发	198
五、希望的田野——天下本无涯，苍生牵我心	207
 第五章 企业优秀的基因——振东企业家	210
一、优秀的企业都是由优秀的企业家打造的	210
二、优秀的企业家都有其独特的生成环境	214
三、同样的环境下，企业家的个体因素起着至关重要的 作用	226
四、结语	265
 参考文献	268
后记：追寻现实的脚步	272