

The Logic of Being an
Excellent Enterprise

优秀企业的逻辑

宋瑞卿 杨菊兰◇等著

这个世界上没有什么是不符合逻辑的，
企业能否做到优秀乃至卓越亦是如此。

The Logic of Being an
Excellent Enterprise

优秀企业的逻辑

宋瑞卿 杨菊兰◇等著

常州大学图书馆
藏书章



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀企业的逻辑/宋瑞卿等著. -- 北京: 企业管理出版社, 2018. 5
ISBN 978 - 7 - 5164 - 1716 - 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 (2018) 第 082679 号

书 名: 优秀企业的逻辑
作 者: 宋瑞卿 杨菊兰 卢美丽 范容慧 赵 文 薛继东
责任编辑: 徐金凤 黄 爽
书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 1716 - 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: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816
电子信箱: qyglcbs@emph.cn
印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 23.5 印张 260 千字
版 次: 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷
定 价: 68.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言：通往优秀的道路

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，或者企业很强大，管理很弱小，不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，为其他企业在管理方面提供借鉴，指导更多企业稳步发展，就成了紧迫的任务。

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，而外资企业因其种姓不同也很难与本土企业相提并论，只有土生土长的本土民营企业才具有作为范本的价值。然而恶劣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，那它们的成功太独特了，它们就像是天上耀眼的明星，对大多数企业来说是那么的可望而不可即，他们的做法和经验对于一般企业来说也很难借鉴。相反，一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的道路上的那些企业，它们的做法对一般企业来说可能更具有示范意义。研究并提升它们，更具有价值。

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），请求学校帮他们搞搞学科建设，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，我邂逅了李安平。经介绍方知他是山西首家创业板上市公司——振东制药的老总。而且，让我惊讶的是，他还是山西中医学院下设的医药管理学院的院长。

那段时间，我正在给 MBA 学生上课，正想找一个企业家给学生们讲讲，和李安平一沟通，他居然很爽快地答应了。难道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。演讲的题目是“民营企业管理模式探析”。他的演讲非常精彩。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，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，而且都是他本人的管理实践。我没有想到，在山西这样一个并不发达的省份，在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，不仅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，同时也为理论提供一些素材，岂不是功德一件？

当我和他商量合作成立振东管理研究院，共同研究优秀的民营企业的管理实践和管理经验时，他爽快地答应了。无论我提出什么条件，无论我说做什么，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

搞了几十年的专业，对于有价值的东西，我还是很敏感的。

在随后的调研中，我越来越感觉到，这个土生土长的本土企



业，在管理上却有着很多的独到之处，它的好多理念、经验和做法，都是原汁原味的，并且简单有效。这个看上去其貌不扬的人，这个个性十足，酷爱管理，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。他的企业不是通用电气公司（GE），也不是谷歌；不是华为，也不是万科。它是振东，土生土长的振东！它不在天上，它就在我们身边，它不是可望而不可即的。它用成果向人们昭示：在山西，不挖煤，也有出路；小地方，也能做出好企业。它也许还算不上成功，也许还称不上优秀，但它已经走在通往优秀的道路上。比起大多数企业，它已经算是很好的了。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？这个世界存不存在绝对优秀的企业？优秀是阶段的还是永恒的？这个世界存不存在永远优秀的企业？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，是比较出来的。

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



一个企业一旦因某种环境产生，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。

每一个人最后注定都是要死亡的。因此，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。所有的企业都朝着这两个目标：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。这些特征有以下几点。

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。盈利性是上天赋予商业组织的最基本的特性。但令人吊诡的是，一门心思钻进钱眼儿里的企业却往往赚不到钱。这是为什么？

商业的基本逻辑，是为社会创造价值。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需要。为了让商业组织更好地为社会创造财富，上天以利润的形式，对那些好的商业组织以奖赏。可是现实中好多企业



似乎忘记了这一点，有些企业甚至根本不知道这一点，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”，只想自己挣钱而不想为社会服务。这样的企业，能存活下去吗？

企业是社会的器官，它需要履行它的社会功能。事实上，任何组织都要履行它的社会功能，否则都会被社会强制删除。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。所以优秀的企业都只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获得利润时，竞争就出现了。能不能获取利润，不仅取决于你能否为社会创造价值，还取决于你创造价值的效率！怎么样才能获取效率？谁是专门解决效率问题的？答曰：管理！

改革开放以后，市场释放出来的巨大红利使得一批企业搭着经济增长的快车野蛮生长^①起来，巨大的制度漏洞和权力租金使得很多企业不用去费心经营，只要搞好关系就可以获得巨大利益。但是，当经济度过了高速增长阶段进入平稳增长期后，当反腐使得政治日益清明的时候，企业旧有的挣钱方式失灵了，当企

^① “野蛮生长”，冯仑对企业成长的表述。这一点，任正非也是认可的。任正非在《北国之春》中认为华为“像一片树叶，有幸掉到了这个潮流的大船上……华为的成功，应该是机遇大于其素质与本领”。



业该去向管理要效益而不是向体制要效益、向权力要效益的时候，很多企业不会运作了！

历史和制度的局限，使得管理成为大多数中国企业的短板。很多企业，即使是业务非常好的企业，也因为管理跟不上使得它不能健康成长，最终只能沦落为个头很小、年龄很老的“小老人”。反观那些搞得好的企业，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。如果说管理的制约对西方企业不是很大的问题的话，那么对大多数中国企业来说就是很大问题了。尤其是基础管理，所谓制度、责任、流程，等等，我们都差得很远。

所以，优秀的企业，一定要有良好的管理。

3. 优秀的企业文化

企业的事业是人的事业。没有被文化熏陶过的人不能算是严格意义上的人。文化是企业的基因，企业的特色在于文化的特色。企业的竞争，归根结底还是人的竞争，是文化的竞争，文化是核心竞争力的源泉。

人身上兼具兽性、人性，还潜藏着部分神性，人的一生就是不断地往去兽性、长人性、向神性的层次提升的过程。甚至人类历史、所谓的文明史也是不断提升层次的过程。因此，社会才会越来越趋向文明。说好的企业是一所学校，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；说好的企业家是牧师，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，好的企业家最后几乎都成为哲学家。

企业是经济组织，是以盈利为目的的，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，它不像宗教、教育、艺术等组织更关注和追求人的精神境界，所以它更需要有好的文化来平衡。以价值观、使命、精神等文化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

几乎所有优秀企业的文化基因里都有一种基因：创新！创新是企业超越时代的不二法门，那些曾经管理良好的企业，如诺基亚等，都是因为不能实现与时俱进的创新而西沉。

其实，创新也是管理的因素。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，是不了解创新的人。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，该在哪些方面创新？进行什么样的变革与创新，才能使企业超越时代，和未来的变化保持一致？从这个意义上说，那些消亡的企业，也是管理没有搞好——至少可以说是创新管理、变革管理或者说是战略管理没搞好。

但是，要实现与时俱进的创新，又是何其的艰难？它岂是每



个企业都能做到的？所以死亡是正常现象。就算老鹰重生，它也只能重生一次，不可能永无止境地重生下去，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。

从大的逻辑讲，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；从小的逻辑讲，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，物质和精神的关系……

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向我们证明了好逻辑和坏逻辑的巨大差异。它同时也告诉我们：不用等结果出来，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，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，到处充满不确定性，找不到方向。

然而，任何一个时代都有它的幸运与不幸。你努力，什么时



代你都幸运；你颓废，什么时代你都不幸。

英雄有两种：时势造的英雄和造时势的英雄。

同样，企业也分两种：时代造就的企业和造就时代的企业。

人追求不朽！伟大的人物总是通过在现世拓展地理上的空间来实现在后世拓展时间上的空间。向死而生，生而有为，为而不朽。

企业是使人不朽的工具。即使那些不能跨越时代的企业，也会因为曾经在属于自己时代的辉煌而被人铭记，纵然消亡也依然不朽。

这才是企业优秀的原因。

宋瑞卿

2015年7月于山西财经大学

再版序

感谢读者的厚爱！

虽然我们确实下了很大的功夫，但依然没有想到《优秀企业的逻辑》于2016年出版以后，只用了不到五个月的时间，首版5000册便销售一空。

2017年，从调研前的讨论，到6月的集中调研，从原定的8月底初稿，10月底终稿到12月底也交不了稿，事情的繁杂、任务的艰巨、修改工作量的巨大都无时无刻不在考验着我和团队的心性，到今天，终于可以告一段落了。

感谢团队的努力，感谢李安平总裁和振东集团的协助，感谢郭学军先生和企业管理出版社的各位同人，期待这一切，能换来读者的喜爱，能对更多的中小企业有所裨益，如此，再多的辛苦也都值了。

本书是团队成员共同努力的结果。在修改分工上，卢美丽博士负责第一章（振东基础管理）的修改；杨菊兰博士负责第二章、第五章（振东文化和振东社会责任）的修改；再版新加了第三章（振东人力资源开发）：振东人力资源，也是振东很有特色



的部分，由薛继东博士执笔；范容慧博士负责第四章（振东战略）的修改；赵文博士负责第六章（振东企业家）的修改；最后由宋瑞卿和杨菊兰统稿。当然，主要的文字工作是由杨菊兰博士负责的。

在这里，我不能不感谢和赞扬我的团队，他（她）们都是资深的博士、副教授，是单位的中坚力量，虽不敢说个个都是学富五车、才高八斗，却也都是卓尔不群之人，他（她）们在修改过程中表现出的严谨、认真的态度，无私付出、自主协作的精神，都让我万分感动，在此表示真挚的感谢！

一个团队能在一起长期合作做一些事情，价值观相融、相互激励，在目前这个社会都是不可多得的。因此，我倍加珍惜我们这个团队，期待着能继续合作，发掘更多本土优秀企业的管理实践，为中国企业管理水平的提升贡献我们应有的力量。

宋瑞卿

2018年1月于山西财经大学

振东集团简介

1993年，李安平四处筹款、几经周折、白手起家的加油站在当年的国庆节开业，名为“长治县振东实业公司”。从东和村走出来的“60后”创业者李安平为公司取名“振东”，取“振兴东和”之意，一则赋予企业以振兴家乡的使命感，一则为企业的奋发图强注入责任意识。

从第一座加油站开业，发展到1998年，振东已拥有30余座加油站，销售额达到2.64亿元，成为当时全国名列前茅的民营石油连锁企业；1999年，振东加油站发展到47座，销售额达到6.64亿元；2000年，振东加油站已遍布山西、陕西、河南等省的主要交通干线，累计发展到50多座，形成了强大的石油销售网络；2001年8月，振东收购了位于山西省长治县的山西金晶药业有限公司，从商贸流通行业进入高科技制药行业。

正当李安平雄心勃勃规划着连锁经营加油站的宏大远景时，2000年，因国家政策原因，振东将29个加油站和两座油库转让给中石化。

经过20多年的发展，“长治县振东实业公司”现已发展成为



涵盖中西制药、保健食品、健康护理用品、农业开发、文化旅游五大产业的“振东健康产业集团公司”。“振东”的内涵也从“振兴东和”发展成为“振兴东方”。旗下的振东制药股份有限公司成为山西省首家创业板上市公司，下辖振东、泰盛、安特、开元、康远五个药品公司，以及北京药物研究院、振东家庭健康护理用品公司、中药材开发公司、医药贸易公司等 32 个子公司。集团现有员工 5000 多人，其中拥有高级技术职称和博士、硕士学位的员工 230 多人，国家“千人计划”人才 2 人，山西省“百人计划”人才 3 人，国内外顶级医药科学家 13 名。集团 2016 年营业收入 518041.31 万元，净利润 49721.82 万元。



山西振东健康产业集团总部