

开拓型企业

——广州白云山制药厂

暨南大学特区、港澳经济研究所
广州大学经济研究所 编著



科学普及出版社广州分社

开拓型企业

——广州白云山制药厂

暨南大学特区、港澳经济研究所
广州大学经济研究所 合编

科学普及出版社广州分社

开拓型企业——广州白云山制药厂

暨南大学特区、港澳经济研究所 合编
广州大学经济研究所

科学普及出版社广州分社出版发行
华南师范大学印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32开 5印张 100千字

1986年5月第一版 1986年5月第一次印刷

印数：1——12,000册

统一书号：4051·60523

定价：0.95元

赵紫阳总理视察白云山制药厂



外国朋友参观白云山制药厂

在超净化环境下生产粉针



南共中央主席团主席马尔科维奇等访问白云山制药厂

前 言

本书系统地介绍广州白云山制药厂的建立和发展的过程，重点突出白云山制药厂的改革和经营管理的创新精神，从经济理论上总结白云山制药厂的经验 and 做法，并考察该厂怎样从实践中探索中国式社会主义工业企业改革的方向和模式。本书的调查资料，可为当前的城市企业改革和进一步办好开放型企业搞好对外开放提供有益的参考。

本书由暨南大学特区、港澳经济研究所和广州大学经济研究所合作编写。由王延瑜、胡幼青、重洋执笔，暨南大学特区、港澳经济研究所所长陈肇斌副教授审阅。并得到广州大学管理系主任张士泽及钟培玲、白云山制药厂徐惠明、张玲、李梅等同志提供有关资料和意见，在此一并表示感谢。

由于这是对改革中的工业企业的新探索，编写中难免有不当之处，敬希读者指正。

编 者

一九八六年五月

目 录

第一章 艰苦创业

第一节 闯新路的年月…………… (3)

第二节 进入新的发展时期…………… (5)

一、立足市场、搞活供销

确保质量、扩大生产…………… (5)

二、广招人才，振兴药厂

重用人才、发展生产…………… (10)

三、经过扩权、增强企业活力…………… (12)

第三节 向生产的深度和广度进军…………… (13)

一、加强协作，实现多元化经营…………… (14)

二、加强管理，实现管理现代化…………… (17)

第四节 平凡的工作和不平凡的业绩…………… (21)

第二章 尊重知识、尊重人才

第一节 富于朝气的干部队伍…………… (28)

一、有企业家头脑、有改革精神的领导

班子…………… (28)

二、勇于创新、勇于开拓的技术队伍…………… (32)

三、能出谋划策、培育职工的顾问班子…………… (34)

第二节 认真落实党的知识分子政策…………… (36)

一、在政治上给予信任…………… (37)

二、在业务上放手使用、热情支持…………… (38)

三、在生活上关怀、照顾…………… (39)

第三节 重视职工教育、培训人才、开发人才…………… (42)

一、领导决心大	(42)
二、办学路子多	(43)
三、丰硕成果	(45)
第四节 评定厂定职称	(47)

第三章 经营之道

第一节 重视市场信息	(50)
一、建立多方面的信息机构	(50)
二、开发多方面的信息渠道	(52)
第二节 注重宣传推销	(54)
一、对产品实行五包	(54)
二、注重广告宣传	(55)
三、采用灵活的推销方式	(56)
四、实行以销售为中心的总体经营方针	(57)
五、实行多种特殊的宣传方式	(58)
第三节 注重社会主义公共关系	(60)
一、对社会主义公共关系的新认识	(60)
二、公共关系的发展	(62)
第四节 利用广州开放优势	
积极开展外引内联	(64)
一、重视对外引进和对外贸易	(64)
二、注重对内联合和扩展	(66)
第五节 适应市场竞争	
实行多元化立体化经营	(69)

第四章 科技立厂

第一节 科学技术就是生产力	(72)
第二节 科学技术是成功的关键	(79)

第三节 注重提高企业的科学技术水平.....	(82)
一、广招人才.....	(82)
二、重视培养训练.....	(82)
三、开展技术合作.....	(83)
四、奖励科学研究和技术改革.....	(84)
五、更新技术设备.....	(84)
第五章 改革管理	
第一节 管理机构设置的改革.....	(87)
第二节 制订经济责任制.....	(88)
第三节 质量管理的改革.....	(90)
第四节 工资制度的改革.....	(91)
第六章 良好的生产和生活环境	
第一节 创造条件实行文明生产.....	(95)
第二节 关心职工思想和生活.....	(98)
第三节 为国家多创利。不断完善生产和 生活环境.....	(100)
第七章 对改革的探索	
第一节 未来的画卷.....	(104)
第二节 需要探索的几个问题.....	(117)
附件一：白云山制药厂评定业务技术职称方案.....	(122)
附件二：白云山制药厂发展基金会章程.....	(124)
附件三：白云山制药厂科研、新产品、 技改技革成果奖励方案.....	(128)
附件四：白云山制药厂质量管理实施方案.....	(133)
附件五：白云山制药厂工艺技术管理工作条例.....	(147)

第一章 艰苦创业

白云山制药厂座落在风景秀丽的白云山东麓，是广州市国营农工商联合公司属下的一个企业。开始创业时，该厂只有20多个职工，30万元自筹资金，一间不足200平方米的破厂房，只有一位技术人员，生产的是单一产品，产值只有20万元（一九七三年）。经过十多年的艰苦创业，该厂现有职工3,000多人，全厂面积40万平方米，房屋建筑面积52,000平方米，还有经过严格训练的技术人员200多人，已能生产医药品种200余种，包括针剂、片剂、丸剂、外用药、栓剂等，还能生产滋补营养药、兽药、护肤用品、食品、医疗器械、生化制品等多种产品；该厂除主厂外，还附设14间工厂企业。一九八五年完成总产值17038.3万元，销售收入为16096万元，销售利润为1704.9万元，上缴税利达到1157.2万元。白云山制药厂的总产值与建厂初期对比增长了800多倍，在全国医药行业中排第3位，在广东省医药行业中已是名列前茅，发展较快、效益较高。赵紫阳总理在去该厂参观时也称赞道：“好，好，你们工作做得好，发展速度快。”白云山制药厂现在已发展成为在社会上有较大影响和较高声誉、具有一定现代化水平的综合性大型制药企业。

白云山制药厂为创建具有中国特色的社会主义企业而大胆探索，他们在招工用人方面、在生产经营、技术管理等各方面都作了一系列改革性的探索，在改革中，积累了一些可贵的经验，取得了可喜的成果。他们已从单纯生产药品的企业发展成为包括医药化工、轻工食品、文化体育、建筑地产、商业服务的集约式企业。他们由生产、经营型企业，朝着生产、经营、科研型企业方向前进。

第一节 闖新路的年月

一九七三年春，广州市园林局属下的一个中草药制药车间停产歇业，白云山农场为了解决下乡知识青年的工作出路，接受了市医药公司的建议，通过交换折价，将这套旧设备买了过来，24名知青和1名中医从磨刀湖作业区来到这里成为这个车间的第一批职工。他们自筹资金30万元，利用一个不足200平方米的旧仓库改建厂房，两个旧铜锅、几个蒸发器、两台老式压片机，就是他们的全部主要设备，他们就是利用这些简陋的设备试制出第一个产品“穿心莲糖衣片”的，当年产值24万元，利润4万元。从此，迈出了企业发展的第一步。

有一位作家曾作诗描述了他们的创业精神：

铜锅二个创业难，
妙手炼丹白云间。
济世利民奔四化，
卧虎藏龙在此山。

从一九七三年到一九七六年，该厂共创产值227万元，职工人数从20多人增加到200多人。工厂在发展，人数在陆续增加。然而，困难却一个接着一个，首先是产品的销路出现问题，产品出现滞销退货，穿心莲片积压达100多万元。流动资金耗尽，市医药公司不再收购。旁的问题也不少，诸如煤、电、各种原料、辅料，都供应不足。另一方面，国家没有投资，资金缺乏，产供销严重脱节。更重要的是，一些

领导没有下大力气去抓生产，也不重视发挥技术人员的作用，连唯一的一位科技人员也不受重视。总之，这时生产管理混乱，企业濒临停产局面。

就在这个节骨眼上，调来了党支部书记贝兆汉同志。他上任后作了一段时间的调查研究，向上级提出由他“组阁”的要求，在上级领导的支持下，他把白云山机械厂生产股长霍梳调来当厂长，组成了新的领导班子。新的领导班子针对厂里存在的一些问题逐项研究，原料不足、燃料不足、资金短缺、科技力量短缺……这些都是燃眉之急。新班子针对上述情况，决定打好三个“前哨战”：第一仗，健全供销网，把供销人员组织起来，放出去，打开销售局面。他们把供销人员放到全国各地推销产品，只花了五、六个月的功夫，便完成销售63万元的产值，同时，还接到不少订单，不仅把积压的产品全部推销出去，而且还疏通了流通渠道，把生产搞活了；第二仗，解决原料燃料供应问题；第三仗，解决技术力量问题。在三个“前哨战”中，厂领导以身作则，身体力行，例如霍梳厂长在解决煤的供应问题上，吃大苦耐大劳，亲上第一线，在湖南煤矿呆了三个月，他为了抢时间，不顾天寒地冻，跳进煤坑里，一铲一铲地把煤送上车里。又如苏健生副厂长为了解决生产上的难题，在现场连续干了三天三夜，最后昏倒在地，连眼镜也打烂了，还坚持在岗位上。三个前哨战等于烧起了三把火，点燃了全厂职工的工作热情，带动了全厂职工，人人献策，个个拼搏，不到半年时间，一个濒临破产的烂摊子居然变得生气盎然了。

第二节 进入新的发展时期

党的十一届三中全会提出全党的工作重点转移到社会主义现代化建设上来，这使白云山制药厂的发展进入了一个新的发展时期。白云山制药厂在党的三中全会的方针政策指引下，按经济规律办事，尊重科学，重视人才，把政治工作和经济手段结合起来，充分调动广大职工的积极性，促进生产发展，从而取得较大的经济效益。

厂的领导班子按照三中全会精神，进一步对企业现状进行了分析，白云山制药厂是“农”字头的企业，国家没有给一分钱，没有安排生产任务，也不给原料，产品销售也靠自己，用的是高价水、高价电、高价煤……这种情况迫使他们必须自己闯出生存和发展的路子。经过研究，他们确立了“立足市场，搞活供销，确保质量，发展生产”的经营方针。同时，他们还意识到，在药品的买方市场逐步形成的情况下，卖方之间必然产生竞争，而企业之间的竞争实质是产品和技术的竞争，技术的竞争则是人才的竞争。该厂总结过去生产上不去，企业难以维持的教训，其根本原因在于缺乏人才。因此，他们又确立了“广招人才、振兴药厂、重用人才、发展生产”的决策。以上的办厂方针和重视人才的指导思想，对于白云山制药厂在同行业的竞争中能以崭新面貌崛起，是具有关键意义的。

一、立足市场、搞活供销、确保质量、扩大生产

白云山制药厂认为，要搞活经济、发展生产，首先要

办药厂与社会需要紧密结合起来，沟通工商关系，减少流通环节，重视常用药、多发病药物的生产，重视以质量取胜，才能使药厂立于不败之地。为此，药厂打破常规，进行了“立足市场、搞活供销，确保质量、发展生产”的探索，他们的措施灵活，在做法上开创了一条新的路子。

（一）依靠信息，搞活经营

在当今信息年代必须重视信息，依靠信息调节生产、发展生产，依靠信息把经营搞活。重视信息一方面要重视信息的输出，具体说来就是做好产品的宣传，为疏通产品流通，促进生产发展；另一方面是输入信息，即为生产决策提供依据。该厂为了做好信息输入工作，设立了市场科和情报研究室，市场科负责收集国内商品信息，医药情报研究室负责收集处理国外先进科技信息。同时，又通过商业部门建立了 800 多个销售点，这些销售点又是信息网，信息网传递信息、反馈信息，根据信息反馈，做到按照市场需要组织生产，达到产销对路。

1. 通过宣传，指导消费

该厂在输出信息时尤其重视广告的作用，他们深深地认识到，广告能达到使消费者了解产品和引导消费的作用，宣传与不宣传大不一样。宣传为产品开拓市场，宣传扩大了消费，促进了生产发展。实践证明，那里有广告，那里便有市场。所以，他们非常重视产品的宣传，利用各种宣传渠道和采取多种宣传形式。包括：通过广播电台播送药品的作用和效能，通过电视台演播药品的作用和效能，还通过出刊物等形式进行宣传。

为了扩大宣传，白云山制药厂还采取了一些新的方法，

他们把兴办体育活动与宣传该厂结合起来。他们向广州市体委提出承办足球队，球队的经费全部由白云山制药厂提供，球队除对外比赛还有义务向国家输送优秀运动员和辅导厂里球队的足球活动。

这支球队与国内外名队进行多次交锋，取得良好成绩，也为白云山制药厂争得了名声。

该厂还承办轻歌剧团。一九八四年十月由广东省文化厅批准，成立“白云山轻歌剧团”。轻歌剧团成立后，在厂内外、市内外、省内外演出，足迹遍及半个中国，吸引了许多观众，不仅扩大了宣传，增大了企业名声，而且还为企业赚得盈利。

通过加强宣传，有效地达到了宣传指导消费、沟通信息的目的。例如，该厂一九八五年的总产值就比一九八四年增加3,000多万元，又如该厂用于宣传的费用一九八四年为103万元，与扩大的销售额14,000万元对比，仅占0.9%。

2. 扩大购销，经销点遍布全国

白云山制药厂的又一个经营特点，是能真正下功夫广辟经销网点。

他们从一九八〇年起，先后派人到全国20多个省、市、自治区建立了800多个经销点，这些网点在推销产品、调剂余缺、反馈信息等方面起了很大的作用，他们通过经销点准确地掌握市场脉搏，及时地组织生产和销售。

现在，全国除台湾、西藏外，几乎全国各地都有白云山制药厂的经销点。由于信息灵，反馈及时，该厂产值虽然这几年连年翻番，但由于市场对该厂药品需求量大，供不应求，往往只能满足要货合同的80%，产品入仓一般不超过5天就可发运出去，做到了产销两旺，货如轮转。

（二）依靠产品优质，赢得信誉

优质产品创名牌，企业的信誉来源于产品的优质。依靠产品优质赢得企业信誉是一条发展生产的必由之路。为了抓好产品质量，他们借鉴国外先进的质量管理方法，制订了质量管理条例 8 个共 148 条，建立了从原材料进仓到产品出厂的一系列规章制度，在主要车间实现了全封闭式生产。白云山制药厂不仅采取各种措施提高产品质量，而且提出产品“五包”，“五包”又进一步为保证不断提高产品质量创造了条件。

这方面的具体做法是：

1. 向消费者负责，实行“五包”

白云山制药厂为保证产品质量，坚持向购买者负责，不出售质次药品，不转嫁各种损失给别人。他们明确规定实行“五包”。不仅在医药界独树一帜，也为端正厂风提供了楷模。

五包是：“包质量不合格的退货损失，包途中损耗损失，包品种淘汰损失，包降价损失，包库存过期损失”。

“五包”不仅为工厂赢得了信誉，也赢得了市场。例如，一九八五年三月在天津召开的全国医药供货会，成交总额为 4000 多万元。白云山制药厂一家就占 900 多万元，居全国医药供货会上营业额第三位，仅次于上海。

2. 认真贯彻《药品管理法》

《药品管理法》是国家颁布的正式法律，从一九八四年七月一日实施。药品生产厂家生产药品必须严格符合此法，经过检查、验收合格，才允许生产、经营。因此，企业的生存和发展在法律面前受到严峻的考验。