

999

丛书之六

邵维正 主编

第一要素

——三九科技开发

● 谭传本 著



● 新华出版社

0.26
0:1

**F279.26
T090:1**

《999 丛书》之六 邵维正 主编

第 一 要 素

——三九科技兴业

谭传本 著

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

三九丛书/邵维正等编著. —北京: 新华出版社,
1996. 12

ISBN 7-5011-3348-4

I. 三… II. 三… III. 三九集团-十年创业-
国企改革 IV. F426.7-51

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第19211号

三九丛书

主 编: 邵维正	副 主 编: 王梅兴 李祝文
封面设计: 姜学亮	责任编辑: 新 名
出版发行: 新华出版社	邮政编码: 100803
地 址: 北京市宣武门西大街 57 号	
经 销: 新华书店	
印 刷: 深圳九星印刷包装中心	
字 数: 1100 千字	开本: 850×1168 1/32
印 张: 55	印数: 10000 套
版 次: 1996 年 12 月第 1 版	
印 次: 1997 年 7 月第 2 次	

ISBN 7-5011-3348-4/Z · 408

全套定价: 169 元

《999 丛书》顾问

孙承军	徐根初	芦光祖
李之云	陈在炳	邢振昌
邱永生		

《999 丛书》编委会

主 编：邵维正

副主编：王梅兴 李祝文

编 委：（按姓氏笔画排列）

于丁春	王梅兴	史保富	刘进延
李祝文	邵维正	张首第	林孝诚
周德荣	彭 程	韩纪民	韩舞凤
谭传本			

科学技术是第一生产力，是企业兴衰的第一要素。三九企业集团走过的道路，是一条运用智慧、依靠科技进步以新制胜的道路。创业伊始，便对准高科技，自行设计研制了我国第一条自动化生产线，推出了“三九胃泰”等一系列高新技术产品，在国内市场上占据了重要份额，有的已打进国际市场。在科技竞争中，三九人采取了“人无我有、人有我优”的领先战略，每年投入研究开发费用占产品销售额的10%，达到国际先进水平。核心企业南方制药厂不惜投入巨资，对设备进行了三次重大的技术改造，有力地保证了名牌产品研制一代、生产一代、储备一代，不断创新。目前，高科技的触角已从制药业向医疗、食品、工程、制造业、印刷业、农业等领域延伸。

序

三九企业集团是中国人民解放军总后勤部所属的大型企业集团。从其核心企业南方制药厂创建至今，已经走过了10年艰辛而又辉煌的历程，发展成为集制药、农业、汽车、旅游、房地产、商业、酒业、食品等产业于一体，在十几个国家拥有分支机构，产品销往几十个国家或地区的大型企业集团。它作为全国全军享有盛名的模范企业，先后获得国家、军队和省市授予的50多个荣誉称号；其主要领导赵新先同志也获得“全国优秀企业家”、“二级英雄模范”等殊荣。近几年来，中共中央、国务院、中央军委、全国人大、全国政协的多位领导同志以及各界知名人士先后到三九企业集团视察指导，并给予充分肯定和热情鼓励。最近，我也曾去三九企业集团考察，深感他们创业意识强，机制活，发展快，效益好，贡献大，留下了深刻的印象。三九企业集团的经验值得从理论上系统总结，值得国有企业特别是军办企业借鉴。

值此三九企业集团的核心企业——南方制药厂创建十周年之际，由邵维正教授主编的《999丛书》出版了，这是令人欣喜的。这套丛书共有九个分册，分别阐述了三九军队特色、三九机制、三九党建、三九谋略、三九名牌、三九科技、三九企业家、三九企业文化和三九发展战略各个侧面，既有创业历

程，又有成功经验，还有未来展望，全方位、多层次地反映出三九企业集团的全貌。这套丛书涉及到不少发人深思的带普遍性的问题，对深化国有企业、军办企业的改革，建立现代企业制度有多方面的启迪。可以说，这是一套研究国有企业改革有价值的丛书。

近年来，江泽民主席对深化国有企业改革问题曾作过多次重要讲话，强调要“坚定搞好国有企业的决心和信心”，“进一步解放思想，实事求是，大胆试验，不断总结，更加积极地推进企业改革，力争取得重大的进展”。搞活搞好国有大中型企业是当前改革的重大课题，对建设有中国特色社会主义具有十分重要的意义。三九企业集团在进入第二次创业阶段，所面临的形势是严峻的，应该始终保持清醒的头脑，按照社会主义市场经济的要求办企业，在激烈的国际国内竞争中扬长避短，锐意进取，牢牢把握企业的发展方向，慎重调整产业结构，紧紧依靠科技进步，尊重人才，用好人才，不断推出高质量的适应市场需求的新产品，维护三九名牌的良好形象。同时，要注重在新形势下加强党的建设和思想政治建设，既要在经济发展上创一流，又要在精神文明上当标兵，做到“两手抓，两手都要硬”，实现两个文明双丰收。

国家和军队都给予三九企业集团很高的荣誉，也寄予深切的期望。希望三九企业集团发扬成绩，珍惜荣誉，发挥优势，再接再厉，开拓进取，再创新业，再创辉煌，为国家和军队的现代化建设作出贡献！

王克

一九九六年六月

目 录

导语.....	(1)
一、三九兴业之路.....	(3)
(一) 托起事业的千斤顶.....	(5)
(二) 接上科技与生产的断环.....	(19)
(三) 靠独具特色的产品开拓市场.....	(29)
(四) 把竞争的筹码押在科技进步上.....	(39)
(五) 广泛引进、消化、吸纳高新技术.....	(58)
(六) 激活生产力公式中的“乘子”.....	(72)
二、大视野下新思维.....	(79)
(一) 知识分子下海礼赞.....	(80)
(二) 让拿来主义潇洒地向前走.....	(92)
(三) 体外循环, 增强活力.....	(100)
(四) 高点强攻显风采.....	(107)
(五) 高技术领域试锋芒.....	(113)
三、面向新世纪, 开发人才资源.....	(132)
(一) 企业动力和竞争焦点.....	(135)
(二) 主动出击, 网罗人才.....	(144)

(三) 优化劳动环境, 稳定科技队伍·····	(152)
(四) 富有挑战性的激励·····	(159)
(五) 建立自己的高科技人才基地·····	(165)
结语 ·····	(177)

导 语

山不在高，有仙则名；水不在深，有龙则灵。

亲爱的朋友，你可曾到过深圳的笔架山？你是否知道那里耸立着一座在市场经济环境中崛起的现代化的南方制药厂？你是否清楚那就是名扬海内外的三九企业集团科技兴业的摇篮？你是否了解那就是一位从“药学教授”出山、怀着实业报国精神下海的科技实业家赵新先总裁运筹帷幄的大本营？

80年代中期，赵新先教授奉命率领五位年轻人，风尘仆仆到此安营扎寨，组建南方制药厂，一举打破了这里保持原始的平衡和缄默，创造了令人瞩目的经济奇迹。他们的成功，一个极其重要的法宝，就是善于审时度势，把自身的知识转化成生产力，借助科技的强大推动力，以严谨的科学态度，艰苦奋斗的精神，绘制了一幅幅创业的宏伟蓝图，并使之变为现实。

创业伊始，他们就对科技兴业独具慧眼，在把科学技术转化为生产力方面，高度重视科技队伍的建设，广开门路，招聘人才，积极选拔、培养和大胆使用，充分发挥智力优势，以高投入带动高技术产品的开发，以高技术产品占领市场获取高效益，从而形成了高投入、高产出、高效益、高速度的良性循环。经过十年的摔打和磨砺，在风风雨雨里走过一程又一程的三九人，终于在科技的旋转舞台上，赢得了在市场经济中求生

存谋发展的主动权，营造出一片又一片经营发展的沃土，从而登上了我国大型企业集团的龙虎榜，成为振兴民族经济的一股新生力量，成为我国改革开放成果琳琅满目的一个新窗口，迎来了它第十个绮丽瞳瞳的春日 and 硕果累累的金秋。

三九企业集团的发展，其速度之惊人，其绩效之辉煌，的确出乎人们的意料。想当初，一个曾被启动资金困扰、设备有限、仅有百十号人的小企业，在战船云集、百舸争流的商海中游弋冲撞，寻找一条出路，谈何容易。就是胸怀大志抱负非凡的赵新先本人，原先也未必估计到，一个靠 500 万元贷款起家的制药厂，竟会在短短的十年之间，摇身一变，成了“亿万富翁”，发展为一个横跨制药、农业、汽车、房地产、旅游、酒业、食品、商业等八大产业并拥有八大综合性公司和几十亿资产的大型企业集团。其固定资产的年平均递增率高达 206%，确实是非同凡响。这里面，虽然不能排除开明“婆婆”的支持和碰上许许多多难得的机遇，但是捕捉机遇也需要具有明察秋毫的慧眼和过人的胆略，其实在这些机遇的背后，还隐藏着种种难以预测的风险和挑战。竞争的法则从来就是：难得皆大欢喜，不是鱼死，就是网破；既可能过五关斩六将，凯歌高奏，也可能吃败仗走麦城，功败垂成。三九事业的成功，倘若细心考察，却又尽在情理之中。

一、三九兴业之路

世界上本来就没有路，路是人们在生存竞争的搏击中留下来的轨迹。陆上之路、海上之路、天上之路，概不例外。

世事的演化，就像是在一条无限长河中由倾泻日下的流水与搏击上溯的航船所组成的统一体。展现在人们面前的大千世界，正是以自然界的统一演变为起点，以生命的进化为转折，并得益于科技进步，才谱写成从死寂星球到现代文明这部壮丽的发展史。然而，这艘逆水而上的航船，每前进一步都要克服那下行流水的反推力和阻力做功；每航行一段，都要穿越许多急流、漩涡、险滩、暗礁。只有凭借那更胜一筹的引擎推力和勇敢聪明的舵手，才能使进化之舟驶向更高的水位。在这条充满惊涛骇浪、传奇色彩的抗争道路上，有的人翻船、触

礁、搁浅；有的人则因后劲不济终被推回到茫茫的大海中去，功亏一篑，铸成千古之恨；只有那些头脑清醒的弄潮儿和勇敢机敏的冲浪者，才能把握住前进的方向，力挽狂澜，化险为夷，继续前进。正如法国生物学家雅克·莫诺所形容的那样，是“蒙特卡洛赌窟内中签得彩的一个号码”。然而在唯物主义者眼中，生存竞争的“中签得彩”并非纯粹出自侥幸的偶然，它的背后，始终隐藏着固有的竞技力量获胜的真谛。

几十年来，多少理论著作把市场经济描绘得尤如洪水猛兽，令人胆战心惊，不知所措。如今人们经过深沉反思，方才大梦初醒，实事求是，解放思想，走出误区，鼓足勇气，从被自己扭曲的理论体系中把社会主义和市场经济这两个重要的概念用力拉直，实现二者之间的对接。关键时刻，正是邓小平同志为人们拨开云雾，还其本来面目，一针见血地指出：“计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。计划和市场都是经济手段。”多么锐利的眼光！多么精辟的见解！其贡献的巨大，意义之深远，有口皆碑。最重要的是结束了国人多年来姓“社”、姓“资”这个令人啼笑皆非的唇枪舌剑，统一了思想认识，进而给我国企业脱胎换骨创造了一个宽松的环境，为经济运作这部大机器的主导轴注入了强力的润滑剂，使之获得了新的生机活力。

他山之石，可以攻玉。三九的上溯飞舟，它所开辟的航道，无疑有许多宝贵的经验，值得人们总结、琢

磨、学习和借鉴。

（一）托起事业的千斤顶

人类文明的历史，从一定的角度看，是一部科学技术不断发展、进步的历史。历史的记载表明，经济和科学技术是国家兴旺发达的坚实基础。一个国家的崛起，与经济和科学技术的发达和进步不可分割；一个国家的发展停滞或衰落，缘于各种原因造成经济和科学技术相对落后。近代国际社会生产重心的转移，由经济和科学技术的兴衰所推动，越来越明显。企业是国民经济的细胞。它的兴衰，是反映国家经济繁荣萧条最灵敏的晴雨表，因此，依靠科学技术进步，为企业输入智慧以振兴经济，越来越为人们所理解和接受，倍受世界各国的关注。

本世纪中叶，世界范围内新技术革命的浪潮蓬勃兴起，对任何一个国家和企业来说，都是一种难得的机遇，同时也是一场严重的挑战。在这个新的历史时期，出现了许多不同于以往的新情况和新趋势，给企业界提出了许多亟待解决的新课题。由于这些问题在很大程度上引导和制约着企业未来的发展走势，决定着企业的前途和命运，所以，即使经验丰富、身经百战的企业家也不敢等闲视之。80年代中期，邓小平同志高瞻远瞩，透过社会发展进步的现实，准确地把握时代发展的脉搏，一再强调发展科学技术是实现我国现代化建设的关键，

并观点鲜明地提出“科学技术是第一生产力”这一科学论断，不仅深刻地揭示了科学技术对促进经济发展的第一位变革作用，丰富和发展了马克思主义的生产力学说，对于指导我国社会主义现代化建设具有非常重要的现实意义和深远意义，而且也为企业经营生产指明了开拓前进的大方向。

当代科技发展的一个显著特点，集中体现在人类对自然界的认识不断地深化，并且应用这些知识改造客观世界的能力日益获得提高。科学技术的迅猛发展势头，反映到公司企业经营生产及管理等活动之中来，最明显的变化是，科技成果转化为商品的周期显著地缩短，先进的技术可能很快便成为过时的技术，原有的产品可能很快就会被技术含量更高的产品所淘汰。因此，企业在激烈竞争中要想保持不败，就必须依靠自身的努力，加大科技投入的力度，不断地取得技术进步，把改进生产工艺、加速设备更新改造、改进产品设计、提高产品质量、不断推出新产品，提高到战略全局的高度去思考，常抓不懈。

进入 80 年代，随着改革开放的深入发展，我国企业经营生产要求摆脱传统计划经济模式束缚的呼声日益高涨，尽管围绕体制改革这个根本问题，中央虽陆续不断地推出了许多新举措，但是，由于历史遗留下来的沉淀较多，企业运作暴露出的各种问题，解决起来仍然矛盾重重，非常棘手。其中，亟待解决的突出问题主要是：

(1)企业对外部环境变化特别是对市场的适应能力较差，

许多国营大中型企业面对日趋激烈的竞争，应对不灵，经济效益不佳，不少企业亏损严重；(2)技术和管理水平相对落后，产品生产主要靠中低技术支撑，管理比较粗放，在技术引进的实效和企业管理基础工作方面同国外企业相比，差距较大；(3)企业设备陈旧，工艺落后，加上职工队伍素质偏低，导致劳动生产率低下，高消耗低产出的现象普遍存在，从国际比较看，我国低工资的优势正在被低效率所吞噬；(4)产品技术含量低，竞争力不强，尚不具备开发足以占领国际市场拳头产品的能力，更谈不上建立与国际竞争对手相抗衡的企业集团。上述种种，集中反映出加快企业改革的步伐和力度，时不我待，何等迫切。从这个意义上讲，我国企业界要想战胜来自外部各方面竞争对手的巨大挑战，最重要的是首先必须战胜我们自身，而不能让自己打败自己。

80年代初，党中央、国务院决定开放沿海14个城市，是探索建立社会主义市场经济“试验田”的前奏曲。到特区去开发经营，享受各种优惠政策，占尽天时地利，是兴办各种实业的难得机遇，极富激励性和吸引力。因此，全国各地的不少有志之士，为了施展才华，跃跃欲试，渴望投身到经济特区去安营扎寨，兴办企业，炒股经商，谋职打工，纷至沓来，络绎不绝，从而掀起了一股投资热潮，好不热闹。1985年秋，当三九人步特区先行者的后尘匆匆闯进这个神秘王国的时候，顿时发现，先手之利已为捷足先登者所牢牢控制，迟到的三九人只能选择特区的“北大荒”安身立命，在荒凉的

笔架山麓破土动工建厂。当时，在众多的旁观者看来，即使赵新先一班人马，长有三头六臂，施展十八般武艺，使出浑身解数，了不起也只能跟在别人后面小打小闹，不可能成大气候。因为当时全国已有制药厂 3000 家之多，其中，分布在广东省境内就将近 200 家，眼皮底下的深圳市还有 40 家，竞争的火药味，简直令人透不过气。赵新先要夺席谈经，并非探囊取物那样地轻松，他唯一的选择，只有奋力支起那科技的千斤顶，推出自己的拳头产品，才可能有资格与市场对话。

面对复杂多变、形势严峻的创业环境，三九人始终紧紧地抓住科技兴业这条主线，坚持把科技投入放在创业工作的首位，贯穿于各项活动之中，脚踏实地地去干。而最重要的是，在考虑药厂早期发展规划的时候，便广泛地借鉴国内外企业经营管理的先进经验，结合自身的实际，制定出机动灵活的战略战术，自觉地选择一条“高科技、高速度、高效益”的发展道路，从而在竞争中取得了科技优势。

三九事业的开拓者和领路人赵新先，是一位具有教授职称的科技实业家。这位 60 年毕业于沈阳药学院、当过第一军医大学附属南方医院药局主任的学者，凭借他的学识，凭借他的阅历，凭借他的理智，始终笃信科学技术就是第一生产力，企业之间的竞争，无非就是科技的较量，谁家掌握了先进的生产技术，谁开发的产品科技含金量高，质量上乘，谁就能成为雄踞市场的“大哥大”。他清醒地知道，要想把南方制药厂办成一个充