

999

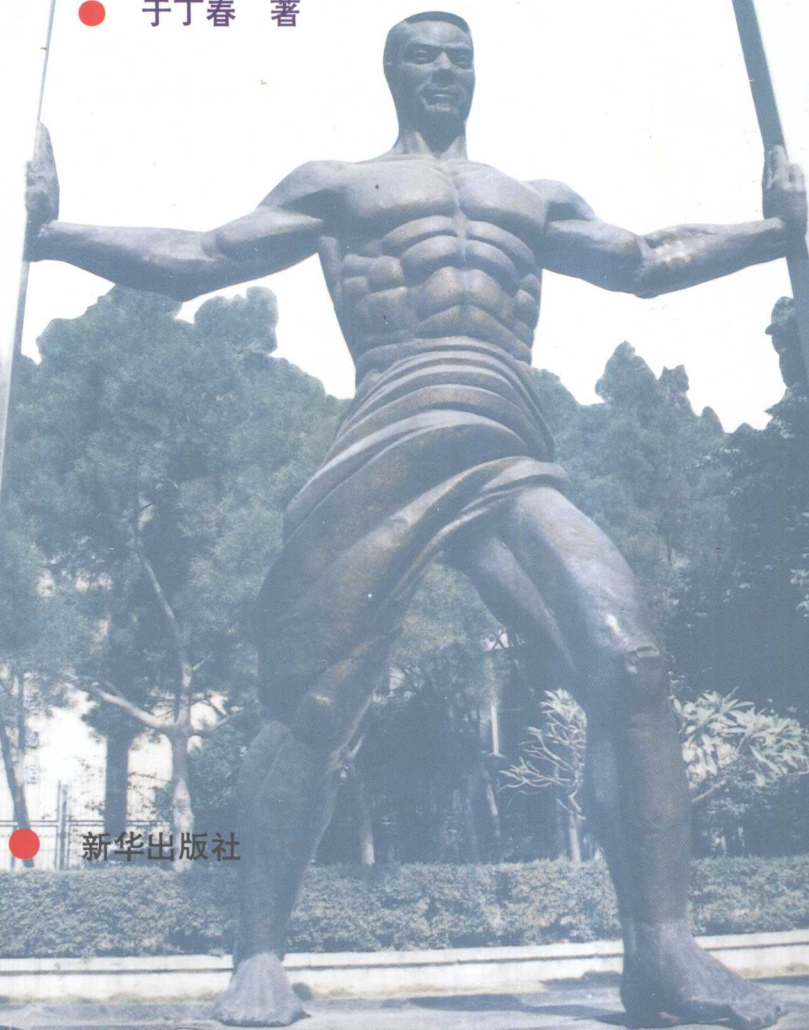
丛书之九

邵维正 主编

世纪之航

——三九发展战略

● 于丁春 著



● 新华出版社

9.26
5:1

F279.26
Y705:1

《999 丛书》之九 邵维正 主编

世纪之航

——三九发展战略

于丁春 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

本书系统介绍了三九企业集团总经理赵新先以现代思维方式制定发展战略，领导企业从辉煌走向新的辉煌的宝贵经验。事实证明，宏伟而优化的发展战略是一面高扬起的旗帜。它的强大的号召力和凝聚力，可以把企业的人力、财力、物力有效地聚集起来，引导企业之船胜利远航。企业家的第一位任务是为企业制定科学的发展战略，而制定科学发展战略必须以企业家思维方式现代化为前提。人们可以从三九企业集团成功的经验中吸取怎样做一个适应社会主义市场经济的企业家以及如何成功地发展企业的有益启示。

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、三九的奇迹 三九的辉煌.....	(2)
(一) 惊人的业绩.....	(2)
(二) 军旗的光荣.....	(5)
(三) 科学的发展战略.....	(6)
二、不断完善的发展战略	
不断腾飞的三九企业集团.....	(10)
(一) “胃药之王”打天下 ——发展战略的第一阶段.....	(12)
(二) “内外联营”上规模 ——发展战略的第二阶段.....	(39)
(三) “神农计划”开新篇 ——发展战略的第三阶段.....	(63)
三、瞄准世界的一流企业 发动宏伟的二次创业.....	(83)
(一) 高位势洞察现在.....	(83)
(二) 高起点设计未来.....	(86)
(三) 高速度迈向二十一世纪.....	(95)

四、现代的思维方式 优化的发展战略·····	(102)
(一) 高位性的思维方式 目标远大的发展战略	(105)
(二) 竞争性的思维方式 适应市场的发展战略	(113)
(三) 科技性的思维方式 科技领先的发展战略	(117)
(四) 系统性的思维方式 规模经营的发展战略	(122)
(五) 超前性的思维方式 展望未来的发展战略	(130)
(六) 辩证性的思维方式 善出奇兵的发展战略	(135)
(七) 创造性的思维方式 独具特色的发展战略	(142)
 五、发挥现有优势 再创世纪辉煌·····	 (148)
(一) 再借天时地利人和 抓住企业发展良机··	(149)
(二) 激发企业内部活力 增强发展的综合动力	(151)
(三) 战略目标层层分解 战略任务步步落实··	(153)
(四) 发扬三九精神 再创三九辉煌·····	(154)

导 语

国有大中型企业作为我国国民经济的支柱，在由传统计划经济向社会主义市场经济转变，由粗放型经营向集约型经营转变的过程中，怎样才能适应这“两个转变”走出低效益的死胡同？又怎样在市场经济不断完善中振兴发展呢？这是国有大中型企业需要解决而且必须解决的问题。

十年前在深圳笔架山升起的中国国有企业的一颗灿烂的新星——三九企业集团，经过艰苦拼搏，不仅使企业得到突飞猛进的发展，而且为国有大中型企业改革与发展闯出了一条新路。三九企业集团在市场经济的环境中，创造了国有企业高速度、高效益向前发展的奇迹！三九企业集团的高速发展，固然取决于内部和外部的诸种因素，但三九企业集团制定出有利于激发企业内部的活力和适应外部市场的发展战略，是至关重要的因素。一个宏伟而优化的发展战略，是企业高扬起来的旗帜。它的强大的号召力和凝聚力，可以把企业的人力、财力、物力、智力有效地聚集起来，引导企业走向再度辉煌。

一个企业能否制定出宏伟而优化的发展战略，取决于这个企业是否有一位具有创新精神和现代思维方式的优秀企业家。

我们从站在美国时代广场“999”‘三九药业’中文广告牌下的赵新先的高大身影和豪迈的话语中，可以深深领悟到三九的气魄和三九的希望：“中国赶超世界先进水平已是不远的将来，21世纪必将是中国人来抒写世界最灿烂的华章。”

一、三九的奇迹 三九的辉煌

卓别林曾经说过：“要记住：历史上所有伟大的成就，都是由于战胜了看来是不可能的事情而取得的。”

三九的成功，正是由于战胜了看来是不可能的事情而取得的。

(一)惊人的业绩

十年前，当赵新先带领 5 位年轻人来到深圳笔架山下，凭着几把镢头、几把铁锹和借来的 500 万元，平荒造地，打桩盖房，创建南方制药厂时，正值国有大中型企业的发展遇到困难，特区经济处于调整阶段，有人认为此时建药厂要发展是很困难的事情。但是，这支特殊队伍把解放军的优良传统和特区人的创业精神结合起

来，硬是在这特殊时期和荒凉的地方，创造了辉煌。他们住草棚、睡地铺、吃咸菜、点油灯，顶着夏日的酷暑，忍着蚊虫的叮咬，夜以继日地忙碌在工地上，仅用 11 个半月的时间，就建起了一座占地 3.8 万平方米、建筑面积 7000 平方米、拥有国内第一条中药自动化生产线的南方制药厂。1987 年 1 月建成投产后，即以较高的速度跳跃发展。投产当年销售额为 1100 万元，1988 年翻了两番还多，达 6500 万元；1989 年又翻一番多，达到 1.6 亿元；1990 年再翻一番多，达到 3.8 亿元；1991 年达到 6.4 亿元；1992 年，突破 10 亿元大关；成立三九企业集团后，1993 年至 1995 年销售额达 104.32 亿元。

与此同时，利税也大幅度上升：1987 年，178 万元；1988 年，1431 万元；1989 年，2770 万元；1990 年，6376 万元；1991 年，9821 万元；1992 年，20012 万元；1993 年，44292 万元；1994 年，46642 万元；1995 年，64789 万元。南方制药厂和以它为龙头的三九企业集团像巨大的魔方，每扭动一次便会产生一次神奇的变幻。

1988 年 11 月，总后赵南起部长到深圳南方制药厂视察。在听取了工厂的情况汇报后，称赞南方制药厂艰苦奋斗全军第一、发展速度全军第一、经济效益全军第一、管理机制全军第一。从那时起，南方制药厂不仅保持了全军四个第一的记录，而且又向前迈了一大步。到 1991 年，人均产值利税已经在全军、全国制药业遥遥领先。人均产值和利税是全军企业人均产值和利税的 16 倍，是全军药厂人均产值和利税的 8 倍。1994 年南方

制药厂人均产值 132 万元，比 1991 年的 49 万元提高近 3 倍；人均利税 29.8 万元，比 1991 年的 7.6 万元提高近 4 倍。1994 年荣获“中国医药行业利税十强”的第一名！

据统计，改革开放以来，我国三资企业以每年平均 79% 的速度发展，乡镇企业以平均 27% 的速度发展，国有企业仅以 8% 的速度发展。而三九企业集团作为国有企业每年却以 100% 以上的速度跳跃式向前发展。在深圳听到这样几个数字：1993 年，人均产值外商独资企业为 14 万元，中外合资企业为 8 万元，国有企业为 3 万元。而同样作为国有企业的三九企业集团 1993 年人均创产值 103 万元，是外商独资企业的 7 倍，是中外合资企业的 13 倍，是国有企业的 34 倍！三九企业集团自身的发展令人惊奇：最初的 500 万元借款，现在已变成了 54 亿元总资产，增值了 1000 多倍；当年投产获得的 1100 万元年产值，现在已变成了年产值 42 亿元，增加了 38 倍；当年投产时获年利润 165 万元，1995 年已变成了年利润高达 5 亿元，增加了 300 倍。

1992 年成立三九企业集团以后，形成了制药工业为核心，农业、旅游业、房地产业、食品业、酿酒业、汽车工业、商业连锁等八大产业，形成了由 100 多家法人企业组成的实力雄厚的企业集团。三九企业集团就像一棵高大的榕树，它的硕长的树根伸向了许多省市，伸向了许多国家和地区。它的根扎得很深，强有力地吸收着四面八方的营养，使它的树干长得更快更高，使它的树冠更宽更阔，使它的果实长得更多更大。这就是三九企业集团的态势、气势和趋势。

(二)军旗的光荣

1988年，解放军总后勤部原部长赵南起上将称赞南方制药厂是“四个第一”，即艰苦创业全军第一，发展速度全军第一，经济效益全军第一，管理机制全军第一。

1989年，南方制药厂被深圳市评为“深圳特区优秀企业”。

1991年，南方制药厂被解放军三总部评为“全军先进企业”。

1992年3月，军委刘华清副主席在一次讲话中称赞“南方制药厂”经济效益很好，连年产值利润翻番，在深圳市是纳税大户，军队和地方名声很大。”

1993年2月，南方制药厂被总后勤部授予全军第一家“军队模范企业”荣誉称号。

1993年4月，南方制药厂被全国总工会授予“全国先进集体”荣誉称号。

1993年10月，南方制药厂被中国质量管理协会评为深圳经济特区、军队企业和全国医药企业当年唯一的一家“全国用户满意企业”。

1994年，三九企业集团荣获深圳首届企业形象展示会评选的“最佳企业形象奖”。

1995年5月，三九企业集团荣获国家中医药管理局公布的第二届全国中药行业优秀企业称号。

1995年10月，三九企业集团荣获深圳第一届优秀企

业金鹏奖。

1995 年 11 月，三九企业集团在全国最佳经济效益工业企业 500 家中，是 12 家获满分企业的第 4 名。同年 8 月在第 50 届国际统计大会上，赵新先教授获“中国经营管理大师”称号，南方制药厂被大会授予“中国制药之王”荣誉称号。

“巨大的成功往往是给承担巨大风险的奋斗者的报酬”，这是基辛格的一句名言。赵新先，以其突出的业绩，被广东省授予“优秀企业家”荣誉称号，被总后勤部授予“首届全军优秀企业家”荣誉称号，被国家中医药管理局授予第一届和第二届“优秀企业家”荣誉称号，被中国经济体制改革研究会等评选为“中国改革风云人物”，被国务院发展研究中心评为“中国经营大师”。他光荣地当选为八届全国人大代表，荣立二等功，并被总后勤部授予“二级英模”光荣称号。1995 年被评为全国优秀企业家获金球奖。1996 年获首届“药学发展奖”。值得特别提出的是，赵新先于 1993 年和 1994 年连续两年，由于“突出成就和显赫名声”，被编入英国剑桥名人中心出版的《世界名人录》一书。这是我国为数不多登上这个权威的世界名人榜的中国企业家。

(三)科学的发展战略

政治经济学告诉我们，企业的经营者，只有实现了从货币——商品——更多的货币的连续的顺利的转换，

才能使企业进入良性循环，创造出丰厚的利润。然而其中每一次转换都是一次惊险的跳跃，如果跳跃失败，摔碎的将不是商品，而是企业经营者自身。当然，如果成功，荣耀的就不仅是商品、厂家，还有它的经营者。

赵新先不愧是善于惊险跳跃的企业家。他善于将有限的货币投向拳头产品上，完成了由货币向商品的惊险跳跃；他还善于将商品通过畅通的销售渠道抛向市场，又完成了由商品向更多的货币的惊险跳跃；他还善于将货币——商品——更多货币的一个良性循环圈，惊险跳跃到十个、百个良性循环圈中去，实现了货币倍增。

人们会问，为什么在计划经济向市场经济转轨的复杂环境下，在市场经济多变的环境下，赵新先像一位技术高超的杂技演员一样，完成了经济领域中一次又一次惊险跳跃呢？恐怕只借助政治经济学还不能完全回答这个问题，还必须借助使人聪明的学问——哲学。

企业家不仅要掌握商品生产和销售规律，掌握货币流通规律，掌握市场运行规律，而且要制定正确的发展战略，从而掌握企业的经济命运；企业家不仅要从经济角度去规划企业，而且要善于跳出经济圈圈，从社会、文化多视角去规划企业，制定正确的发展战略，从而掌握企业的社会生存力；企业家不仅要从本行业、本国出发思考企业的发展，而且要善于跨地区、跨行业、跨国度地思考企业的发展，制定企业发展战略，从而掌握企业未来的前程；企业家不仅要从社会和企业具体经营活动中研究企业发展的前途，而且要从企业人员和企业家

自身的思维方式变革中研究企业发展前途，制定具有超前的创造性的发展战略，从而掌握企业发展的总方向。赵新先善于用哲学思维，多角度考虑企业的发展问题，制定企业的发展战略。三九企业集团之所以能成功，一个很重要的原因，就是赵新先运用现代思维方式，制定出具有强大的号召力、凝聚力的发展战略。

三九人把发展战略看成同企业、个人的前途和命运息息相关的至关重要的大事。三九企业集团原副总经理史文亭说：“赵总制定的发展战略对企业是十分重要的。对一个企业来说，路怎么走，企业怎么搞，目标是什么至关重要。没有目标的行军是最危险的行军。没有目标的企业就是没有随着市场经济发展而制定发展战略的企业，也是最危险的企业。”事实也是这样，有的企业往往只顾眼前，而不是走一步看三步，甚至目标不明，方向不正，办法不多，企业不景气，甚至倒闭。

在社会主义市场经济条件下，企业如何生存、如何发展，是没有模式、没有样板可效仿的，只有适者生存，适者发展，应变能力强者生存，立足长远考虑者发展。适者、应变能力强者、立足长远者的重要一点是，制定出科学的发展战略。三九企业集团副总经理王永楦在谈到赵新先制定的发展战略时，感慨地说：“企业挣了一些钱，有了一定规模后，究竟如何继续发展，制定一个什么样的目标，不是所有搞企业的人都能把握好、处理好的。我接触了许多搞企业的人，谈如何赚钱，都津津乐道，而谈企业如何发展，都显得心中无数。赚了