

999

丛书之二

邵维正 主编

抓纲固本

——三九机制探秘

● 李祝文 著

● 新华出版社

9.26
17:1

F279.26
L347:1

《999 丛书》之二 邵维正 主编

抓 纲 固 本

——三九机制探秘

李祝文 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. 邵… 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			

改革国有企业经营管理机制，是建立社会主义市场经济大厦进程中的一个重大课题。本书以改革开放以来我国宏观经济、社会环境为背景，结合三九企业集团经过市场锤炼创新的“三九机制”，从市场经济理论与改革实践的结合点上，对国有企业的机制转换作了有益探索。这些机制包括：企业法人代表负责制、面向两个市场的自主经营机制、推动企业高速度高效益发展的动力机制、社会主义原则与市场经济规律兼容互促的分配机制、管人与管事相结合的监督控制机制。实践证明，“三九机制”的有效运作，不仅为三九企业集团的崛起提供了强大动力，也为国有企业机制转换提供了可供借鉴的实践经验。

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

一、三九企业集团与三九机制概览·····	(1)
(一) 神奇的三九企业集团·····	(1)
(二) 神秘的三九机制·····	(10)
(三) 巨大的社会效应·····	(19)
二、国有企业领导机制的创新·····	(24)
(一) 国有企业谁负责经营·····	(24)
(二) 完全的责任与完全的权力·····	(32)
(三) 既要说了算，更要说得对·····	(38)
(四) 敢于负责与能够负责·····	(44)
(五) 责任利剑的新理念·····	(49)
三、市场锤炼出来的自主经营机制·····	(55)
(一) 国有企业为何不是真正的企业·····	(55)
(二) “两场一内”的自主经营机制·····	(63)
(三) 从产品经营向资产经营转变·····	(70)
(四) 跨越原始的经营方式·····	(75)
(五) 推销商品先推销文化·····	(80)

四、增强企业发展动力的机制革命·····	(83)
(一) 动力之源的深层秘密·····	(83)
(二) 将市场压力转化为企业动力·····	(90)
(三) 危机感和安全感紧密结合·····	(98)
(四) 企业动力的凝聚与合成·····	(102)
五、社会主义原则与市场经济规律兼容的分配机制··	(107)
(一) 按劳动收益分配与按资产经营收益分配··	(107)
(二) 拉大第一次分配的收入差距·····	(113)
(三) 企业分配从暗处推向明处·····	(120)
六、激励与约束兼容互促的监督制约机制·····	(126)
(一) 权力制约的辩证施治·····	(126)
(二) 国有资产的监督管理·····	(136)
(三) 监控手段的综合运用与创新·····	(143)
(四) 管事与管人相结合的成功典范·····	(151)
结束语·····	(158)

一、三九企业集团与三九机制概览

三九企业集团的成功就在于有一个好机制(赵新先语)。

企业机制的创新不仅为三九企业集团高速度高效益发展提供了巨大的动力，也为国有企业转机建制提供了可供借鉴的成功经验。

(一) 神奇的三九企业集团

三九企业集团是解放军总后勤部所属的企业集团。

在我国许许多多国有企业中，就发展历史而言，三九企业集团只是一个未成年的小字辈。从赵新先带领 5 个年轻人到深圳笔架山创办集团核心企业——南方制药厂算起，到 1992 年 12 月组建企业集团至今，满打满算

也不过 10 年的发展历程。然而，这个在改革开放年代诞生、靠吃市场的奶长大、用市场力量锤炼出来的小字辈，却以神奇的发展速度和资产增值效应，从小到大，从弱到强，逐步发展成为一个拥有百亿元资产的大型跨国集团，成为国有企业中通过机制改革促进生产力高速发展的佼佼者。

“中国经济效益纵深行”的专家、记者通过对三九企业集团的综合考察和比较分析，称三九企业集团为“中国企业发展史上的一个奇迹”。许多外国企业家到三九企业集团考察或谈判，都感到三九企业集团崛起“不可思议”，“没想到中国的国有企业竟有办事效率很高、机制很活、能够与国外企业竞争抗衡的真正企业”。这些中外专家的评论，既有对三九企业集团艰辛创业旅程和显著经营业绩的赞扬，也给三九企业集团蒙上了一层让人难以捉摸的神奇和疑惑。其实，到过三九企业集团的人都能体会到这些评说是中肯的，没有宣传的夸张和渲染，也没有文人墨客的故弄玄虚。因为三九企业集团的确有许许多多让人感到难以理解的神奇的效益、神奇的速度、神奇的人物和神奇的故事。

——国有资产增值的“原子裂变”效应。

原子弹是通过原子核的裂变机制产生巨大能量的，其威力无人不知，无人不晓。而企业机制优化所产生的巨大能量，恐怕很少有人听说过。然而，三九企业集团

的资产增值却证实了这一奇特的事实。1985年，赵新先借贷500万元创业，当时为负债经营，两年建成南方制药厂，1987年1月正式投产，第一年总产值1100万元，创利税178万元，同时获得“四个一”美誉（即100人的厂子，靠1个产品，创出1100万元产值，人均产值10万元）。1988年总产值6500万元，创利税1400万元，人均产值28万元。1989年总产值1.6亿元，创利税2800万元，人均产值28万元。1990年总产值3.86亿元，创利税6370万元，人均产值32万元。1991年总产值6.3898亿元，创利税9800万元，人均产值48万元。1992年总产值10.1139亿元，创利税1.1638亿元，人均产值95万元，此时产值利税比投产的1987年分别增长60倍和52倍。1993年固定资产增值到19.37亿元。到1994年底，南方制药厂发展成为中国五大制药工业企业之一，跃居全国100家最大规模工业企业第74位，全国医药工业企业产值第1名，广东省最大规模工业企业第5名，广东省最佳经济效益医药工业企业第1名，深圳市最大规模工业企业第1名；被总后勤部首长称赞为“艰苦创业全军第一，经济效益全军第一，管理机制全军第一，发展速度全军第一”；1989年被全军医药企业协会评为全军医药工业优秀企业，被深圳市评为特区优秀企业；1991年被深圳市政府评为守法纳税大户；1993年被总后勤部授予“军队模范企业”称号；1993年被授予“全国先进企业”称号和“五一”劳动奖状；1993年被中国质量协会评为深圳特区、军队企业和全国医药企业

唯一的“全国用户满意企业”；1995年8月，在第50届国际统计大会上，南方制药厂被大会授予“中国制药之王”荣誉称号，集团总经理赵新先教授同时荣获“中国经营管理大师”荣誉称号；1995年11月，三九企业集团经国家经贸委和国家统计局组织的评审委员会的综合评价，被评为“中国工业企业综合评价最优500家”第4名，并获得满分，专家们认为“三九企业集团没用国家投一分钱，利用改革开放的政策，在市场经济下自我发展起来，是全国两万家企业中历史最短发展速度最快的优秀企业”。这些使人看了感到惊奇的经济统计数据 and 做梦都想获得的桂冠，充分证明三九企业集团这个小字辈有着非凡的造血功能和追求卓越的成就。难怪有些记者向集团总经理赵新先：你是否有一台印钞票的机器。用“印钞票”这句看似荒唐却比较形象的话，来比喻三九企业集团资产的“原子裂变”效应，以及这种核裂变效应所产生的巨大能量。

——企业产业结构和规模扩展的“雪球”效应。

雪球并不神奇，越滚越大现象是人所共知的常识。但是，对于企业这样的经济细胞来说，在巨大市场竞争冲击力的作用下，要将“雪球”滚大，既要有高超的“滚雪球”的本领，也要有克服市场冲击力将“雪球”变小的阻力。这是一种与人们常识不同的“雪球”现象，为了区分自然界的雪球，我们将它称之为“经济雪

球”。“经济雪球”在市场中抗争，既有越滚越大的可能，也有越滚越小的危险，有的经济细胞不但不能滚大，甚至还会被市场冲击力产生的光和热熔化而销声匿迹。

三九企业集团这个小字辈，虽然出世时还是一个要用放大镜才能在中国版图上找到的经济细胞，不仅没有靠国家输血，在市场冲击力的作用下顽强地活了下来，而且，藉难以使人置信的速度和凝聚力将这个又小又弱的经济细胞越滚越大，成为中国人地上一个非常醒目的“经济雪球”。

请看以下事实：

集团核心企业南方制药厂，从创业时只有“三九胃泰”一种产品开始它的艰难的“滚雪球”旅程，通过科技成果开发，将科技成果转化为现实生产力，用科技力量抗击市场冲击力，短短几年就滚出了包括“正天丸”、“壮骨关节丸”、“补脾益肠丸”、“皮炎平软膏”、“999感冒灵”、“头孢三嗪”、“益坤产妇康”、“金关片”等20多种医药产品，畅销海内外，其中拳头产品“三九胃泰”、“壮骨关节丸”、“正天丸”等名牌产品已打入国际市场。药品是一种关系人的生命安全的特殊商品，一般需经过开发、试制、临床试验、样品鉴定、医药行政主管部门审批等许多严格的监测审批环节才能进入市场，在短短几年内要通过以上程序，完成新药产业化、商品化任务，连外国医药专家都不能不佩服三九企业集团的新产品开发能力和开发速度。

集团产业结构调整 and 规模的扩展。集团组建时只有

制药业，不到3年发展成为包括制药业、农业、汽车制造与贸易、进出口贸易、建筑与房地产开发、旅游服务、印刷、金融等产融结合的跨行业的企业集团。企业规模也随之扩大，从集团组建时的34家企业，只用2年时间，发展到106家，其中有11家国外公司，在美国、德国、俄罗斯、泰国、马来西亚、南非、中东及香港等国家和地区建立了分公司，在美国、德国、香港等国家和地区的重要地段，花巨资建立了让炎黄子孙扬眉吐气的巨型广告，为将中国的名牌商品和名牌企业推向国际市场打下了基础。企业产业结构调整速度和力度、企业兼并的能力和兼并数量以及发展战略眼光，都处于中国国有企业前列。

集团组建后，一些原来亏损的企业好像吃了灵丹妙药一样神奇般地扭亏为盈。石家庄市啤酒厂在与三九企业集团合资组建“石家庄三九啤酒有限责任公司”之前，是河北省的一个亏损企业。成为三九企业集团成员后，当年就扭亏为盈，生产消耗下降为公司节约开支236万元，利润率增长了1150%，利税总额达到1240万元。到1993年，组建两年后的三九企业集团由组建时的16亿元资产增值至34.2178亿元，无形资产11.578亿元，成为总资产高达45亿元的大型企业集团。

——锤炼和吸引人才的神奇风采。

在三九企业集团最能让人称奇、感到不可思议的不是如同有一台“印钞机”那样功效的聚财神功，而是有

一批掌握聚财神功的现代企业家。正是因为有了一批比钱财更宝贵的人才，才有了由人才来催化钱财原子反应堆的神奇力量。鉴于这套《三九丛书》有一本展现三九企业集团企业家风采的分册，笔者在这里仅用聚焦速写方式给读者展现两位企业家传奇的小故事。

集团总经理赵新先，的确有如他的招牌（名字）那样，是一个名实相符的敢于创新、敢为人先的“既新又先”的创业者。有些新闻记者将他描绘为有“生才、聚财”两种功能的新闻人物。赵新先原是解放军第一军医大学的药理学教授，仅弃文从经办实业就包涵着可能只有他自己明白的神奇故事，更何况一个不懂经济的外行，在短暂的10年将小不点儿的军办企业发展成为一个大型企业集团，为国家聚财数十亿元，这段传奇般的经历和业绩。在这段艰辛的创业征途中，他每走一步都留下了一个神奇般的足迹，获得了一个让人感到神奇的成果。

当他涉足经济创业笔架山时，就提出“争创一流”的口号，而且以顽强的拼搏精神实现了这个还看不到半点曙光的口号，给社会奉献了南方制药厂第一个名牌商品“三九胃泰”。

当企业形象设计、企业产品和商标的价值，对国有企业来说还不知是何宝贝时，赵新先就着手设计他的企业形象，第一个运用名人效应做了“三九胃泰”的广告，而且这个广告后来又与它的母体“三九企业集团”紧紧捆在一起，收到一次投资获得两次名牌效应的奇特效果。这个效果价值几何，1996年经权威资产评估

机构评估，高达 34 亿元无形资产。抱上这么大无形资产金元宝，局外人想不到，恐怕连赵新先自己在设计企业和商标形象时也没有想到。

当许多国有企业还在按产品经营方式艰难地爬行时，赵新先却提出了“从产品经营向资产经营转变”的观点，正是这一超前的经营见识，使赵新先经营的企业跨越了资本原始积累阶段，引导和实现国有资产像原子裂变一样高速度高效益增值。

当许多国有企业不敢使用头上长刺、但很有特长的大学毕业生时，赵新先却敢于将 3 万元交给素不相识的陈重，请他研究开发“头孢三嗪”西药。现任三九美国公司总经理的陈重，回忆起当时的情景还感到不可思议。

当许多国有企业将资金投向热门产业时，赵新先却在全国人大会议上提出让人震惊的“神农计划”，将投资方向转向农业并制定了公益性农业与经营性农业相互协调发展的实施方案，无论国家政策导向和市场利益导向，这个计划不失为利国、利民、利企业的有战略眼光的好计划。

如此众多的神奇故事，足以证明三九企业集团的带头人赵新先有先人一筹的谋路，有高人一头的胆识，有纳贤聚能的美德，也许这就是三九企业集团之所以神奇的一个秘密。

三九神农有限责任公司总经理骆邦强，一个只有 33 岁、温文尔雅后面藏着一股冲锋陷阵威风的年轻人。如果要按传统的用人机制，这位善于资产经营、开拓市场