

999

丛书之一

邵维正 主编

绿色基因

——三九军队特色

● 韩纪民 著

● 新华出版社

F279.26
H084:1

《999 丛书》之一 邵维正 主编

绿 色 基 因

——三九军队特色

韩纪民 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 李凯文
封面设计: 姜学亮	责任编辑: 孙 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 册
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	韩舜凤
-----	-----	-----	-----

谭传本

这里是一方实践社会主义市场经济理论的热土。十年光阴，弹指一挥，南方制药厂由借款 500 万元发展到三九企业集团 60 亿元的总资产，创造了经济腾飞的奇迹。

这是一个中国人民解放军总后勤部所属的大型军办企业。以药学教授赵新先为首的创业“六君子”，是清一色的军人。三九的企业家们也大都穿过绿色的军装，有的还经受过保卫祖国边疆的战斗洗礼。这里虽不是“绿色的军营”，但我军艰苦奋斗、无私奉献、从严治军、一往无前的光荣传统和政治本色，却在三九人身上折射出耀眼的光辉。

你想知道“三九神话”缘何而起吗？请看本书。它会生动地告诉你：三九企业集团在特定的历史条件下为弥补“皇粮”不足作出了巨大贡献，其原因固然很多，但军队的“绿色基因”，无疑是三九人搏击市场夺金牌的“秘诀”之一。

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

引言.....	(1)
一、艰苦奋斗的创业之路.....	(6)
(一) 三九腾飞的永恒动力.....	(7)
(二) 军队企业的政治本色.....	(26)
(三) 廉洁自律的革命传统.....	(42)
二、实业报国的赤子之情.....	(56)
(一) “9·18”厂庆的由来.....	(57)
(二) 窃天火者的情怀.....	(61)
(三) 无私奉献的群体.....	(70)
三、军队企业的管理之星.....	(79)
(一) 打牢企业管理的基础.....	(83)
(二) 一个乐队只要一个指挥.....	(99)
(三) 三九的用人艺术.....	(112)
(四) 带出敢打硬仗的作风.....	(134)
四、奏响革命英雄主义之歌.....	(148)
(一) 敢为天下先.....	(149)
(二) 只要第一，不要第二.....	(158)
(三) 永无止境的追求.....	(167)

引 言

军队搞生产经营，古已有之。

两千五百多年前，吴国、越国争雄，大动干戈。越国的“智多星”范蠡，屡出奇谋，帮助越王勾践雪会稽之耻，灭掉吴王夫差，官拜“上将军”。但他认为勾践只能共患难，不能同享乐，于是泛舟五湖，弃官经商。他运用兵法经营，既“居货”又“耕畜”，十儿年间，三致千金，屡发大财。因其居“陶”地，自称“朱公”，所以“言富者皆称陶朱公”。

据《史记》记载，与范蠡同时代的还有个大商人叫“白圭”，其经营之道炉火纯青，以至“盖天下言治生祖白圭”，俨然是经商者的祖师爷。他总结自己的经营之道说：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法是也”。

这，大概是“市场如战场”的最早最有权威的诠释。

历史告诉人们，军人不但是战场上的“骄子”，竞尽风流；在组织生产经营上也同样颇有章法，业绩辉煌。尤其是那些军事大家，他们深谙用兵打仗与生产经营相通、相关之道，其视野不停顿在指挥千军万马攻城夺地上，更看到了经济对于战场逐鹿的砝码，这就是：一支没有经济实力做后盾的军队是难以在战场上称雄的。于是，他们往往一只手高悬利剑，讲究“杀伐”的艺术，另一只手又指挥着“铁犁”，讲究着生产

聚财之道。这在中国古代军队中几乎形成了“传统”。

著名的例子是汉末曹操的“屯田”。面对战乱的北方“白骨露于野，千里无鸡鸣”的荒凉大地，曹操发布命令，实行屯田。一年下来，光是许都的郊外就收公粮一百万斛。凡是实行屯田制的地方，谷仓爆满，解决了军粮奇缺之患，无形的“经济之手”最终使曹魏在中国北方坐稳了天下。

历史发展到 20 世纪 40 年代，在中国历史上发生了一次更为伟大的军队参加的大生产运动。1941 年，八路军、新四军和各抗日根据地面临日本侵略军的残酷“扫荡”，国民党政府别有用心的停供，“曾经弄到几乎没有衣穿，没有油吃，没有纸，没有菜，战士没有鞋袜，工作人员在冬天没有被盖”。面对生死考验，时代巨人毛泽东在军委机关干部会议上作报告：

“饿死呢？解散呢？还是自己动手呢？饿死是没有人赞成的，解散也是没有人赞成的，还是自己动手吧——这就是我们的回答”。于是，这支早在建军之初的井冈山斗争时期就兴办起被服厂、弹药厂、印刷厂等军办工厂的军队，上自将帅，下至上兵，“除有特殊情形者外，一切部队、机关，在战斗、训练和工作间隙里，一律参加生产”。“自己动手，生产自给”、“发展生产，自力更生”，成了抗日根据地军民的自觉行动。那些握惯“枪把”的手握起“犁把”照样是行家里手。全军经过几年特别是 1942 年的大生产运动，解决了部队的自给和部分自给。昔日荒无人烟的不毛之地，奇迹般地花果飘香，五谷丰登，牛羊成群，建成了陕北的好江南。军队生产再次创造了人间奇迹，它使一支濒临生死关头的军队，兵强马壮，挺直了脊梁，战胜了“扫荡”，冲破了“封锁”，粉碎了

“扼杀”，以无敌于天下的雄姿，驱逐了外敌，进而问鼎中原，打下了中国有史以来第一个大一统的人民江山。同时，这也向世人昭示了：人民军队从事生产经营，一方面继承了军队生产的历史“基因”，另一方面由于她的性质所决定，又有着不同于历史上任何军队生产经营的“内核”。为了国家、民族，她可以聚集起无限的能量，焕发出无尽的活力，创造出人间奇迹。

20世纪80年代初期开始，改革的号角响遍了中国大地，发展经济，振兴中华，让每一个中国人心底充满了希望。改革之风也吹进了军营，为了解决严重制约军队建设的“瓶颈”——军费问题，发展适度规模的生产经营又一次成了人民军队的战略之举。一批官兵从军营走进“商海”，经风雨，见世面，创辉煌。他们用智慧的大脑和勤劳的双手，托起了一批姓“军”的企业，把宝贵的科技成果转化为生产力，“绿色”的军队基因发挥着前所未有的潜能，为国家、为军队创造了巨大财富，在特定历史条件下弥补着军队“皇粮”的不足。

“沧海横流，方显出英雄本色”。变幻莫测的“商海”既淘汰了“不合时宜”的落伍者，也造就了时代的“弄潮儿”。这是一个需要经济奇迹又不断产生经济奇迹乃至经济“神话”的年代。从80年代末90年代初开始，一个军人和一个军队企业的名字，不断从改革开放的前沿——深圳特区，通过电波、报纸走进千家万户。赵新先、南方制药厂、三九企业集团的事迹像长了翅膀，飞遍了神州大地，甚至振翅飞越国门，让“洋人”瞠乎其目。

请粗略看一下三九企业集团这个“军”字牌企业创造经济

奇迹的轨迹：

1985 年秋，赵新先借款 500 万元，带领五名同道，把拓荒的犁尖插进笔架山开荒创业。1987 年 1 月建成投产的南方制药厂，产值和利税连年翻番，1991 年创造产值 6.3 亿元，利税 0.98 亿元，一举跨入全国 500 家最大工业企业行列。截止 1995 年，南方制药厂已发展为我国五大制药业之一，跃居全国 100 家最大规模工业企业第 82 位，全国医药工业企业产值第一名，广东省最大规模工业企业第五名，广东省最佳经济效益医药工业企业第一名，深圳市最大规模工业企业第一名（2 万家企业参加评比），被总后首长称赞为“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”。南方制药厂因其辉煌的业绩获得了一项又一项荣誉：1987 年荣立集体三等功，1988 年荣立集体二等功，1989 年被全军医药工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。1993 年 2 月，被总后勤部授予“军队模范企业”荣誉称号。1993 年 10 月，被中国质量管理协会评为深圳特区、军队企业和医药企业唯一的“全国用户最满意企业”。1994 年 10 月被国家海关总署授予“信得过企业”，1994 年 12 月被深圳市授予“第一届深圳市优秀企业金鹏奖”，多次被深圳市授予“守法纳税大户”。南方制药厂已是全国医药最大企业，1994 年实现总产值 18.1 亿元，创利税 4.07 亿元。到 1995 年底累计实现利税 14.69 亿元，上交利税 5 亿多元。

1991 年 12 月 1 日，根据中央军委和总后首长指示，以深圳南方制药厂为龙头的数十家企业，正式成立了我军第一家规模大型化、资金股份化、管理现代化、市场国际化的三九企业

集团。集团成立后，适应社会主义市场经济规律，走集约化生产的道路，实行所有权和经营权分离，自主经营、自我发展、自负盈亏、自我约束的运行机制，以市场为导向，以科技为动力，科工贸并举，多元化经营，显示出巨大的活力。1992年集团即实现总产值16亿元，创利税2亿元；1993年总产值29.9亿元，创利税4.4亿元；1994年，实现总产值32.1亿元，创利税4.7亿元。截止1995年底，集团共向上级主管部门上交利润3.2亿元，缴纳税金3.18亿元，几年儿大步，物质文明和精神文明双丰收。1995年11月，在国家经贸委、国家统计局联合举办的“中国工业企业综合评价最佳经济效益500家”评比中，“三九”又名列第四位，为医药行业及全军工业企业，广东省、深圳市工业企业唯一满分夺魁者。1995年1月24日，香港大公报报道：三九企业集团“从零起步，只靠500万元贷款，不要国家一分钱，在市场经济下自我发展，至今已是拥有45亿元总资产的跨国公司，刷新了世界经济发展的纪录”。

赵新先，这位在市场经济大潮中涌现出的时代骄子，南方制药厂的创始人，三九企业集团的总裁，以其骄人的业绩，被誉为“亚洲制药大王”，被评为优秀军队企业家、全国劳动模范、经营管理大师，当选为全国人大代表，成为中国第一个入选英国剑桥世界名人中心出版的《名人佳绩》一书的企业家。

三九企业集团崛起的原因是多方面的。但作为军办企业，其浓厚的军队特色，无疑是其由创业、发展到腾飞的“绿色基因”。

一、艰苦奋斗的创业之路

1936年，金发碧眼的美国作家斯诺到中国革命圣地延安采访。

此前，在国民党统治区上流社会，他看到的是达官贵人们的灯红酒绿、穷奢极欲。

而今，共产党主席毛泽东住的简陋窑洞，共产党领导层的大人物周恩来睡的土炕，彭德怀穿的用缴获的降落伞改制的背心，林伯渠耳朵上用线绳系着的断了腿的眼镜……一一呈现在他的眼前。这位后来因写出《红星照耀中国》（即《西行漫记》）而名扬世界的美国记者，以他特有的职业敏感和不含偏见的正直，从这些细小的事情上，发现了共产党军队的一种伟大力量。他把这种力量叫做“东方魔力”，并断言这种力量是“兴国之光”。

斯诺成了伟大的预言家。十几年光阴，弹指一挥

间。毛泽东率领他的开国元勋们告别黄上高坡上的简陋窑洞，健步登上了天安门城楼。而蒋介石和他的追随者们，则黯然离开了石头城中那高大华贵的总统府，灰溜溜地逃到了一群海岛上。

“东方魔力”让世人领略了它令人难以置信的“魔力”。

这种“东方魔力”是什么？就是我党我军在长期斗争中凝成的艰苦奋斗的革命精神。

赵新先、南方制药厂、三九企业集团同样靠“东方魔力”这个法宝，劈开丛丛荆棘，闯过重重险关，迎来巨大辉煌。

（一）三九腾飞的永恒动力

1995年9月18日，赵新先在庆祝南方制药厂创业九周年干部大会上讲话。面对台下那一双双渴求摸清三九企业集团成功奥秘的眼睛，这位三九事业的开拓者，满怀深情地回顾了药厂走过的历程，一针见血地指出：艰苦创业是三九精神的核心，是三九事业永恒的动力。

这是创业者对三九成功之路高度凝炼的哲理式总结。

三九企业集团究竟是怎样起家的呢？

让我们回溯到70年代中期。

从1975年开始，驻广州的解放军第一军医大学对面风景秀丽的白云山下，一座座别致的建筑物悄然而起。那是富有改革精神的农民企业家贝兆汉带领十几个知青在艰苦创业。贝兆汉办起了白云山制药厂，尝试把科研

成果转化产品。转瞬间，科学技术的枝头结满了累累果实。十年耕耘，白云山制药厂由一个家庭作坊式的小制药厂一跃而成为产值达 10 多个亿的中国制药行业明星。

白云山制药厂与第一军医大学所属南方医院隔路相望，鸡犬之声相闻。身为南方医院药局主任的赵新先，站在药局大楼的顶楼上能清晰地看见那里发生的一切。贝兆汉，这颗借改革之风平步青云的新星，对满腔涌动着改革热流而又是药学专家的赵新先来说，真是一个莫大的刺激——一个农民企业家能做到的，我为什么做不到？随着时间的流逝，一个强烈的使命感占据了他的脑际：一定要赶上白云山，超过白云山！

赵新先，1941 年出生在辽宁省海城县一个旧知识分子家庭，1964 年毕业于沈阳药学院。以后，他被分配到第一军医大学南方医院药局。他从药局最初级的劳动——扛蒸馏水开始干起，历任组长、室长、科长，一个台阶一个台阶地坐上了药局主任的位置，是当时南方医院最年轻的中层干部。

赵新先，又是集众多成就于一身的学者，在军内外医学界享有一定声望。他是全军药学委员会及全军中医学会中药专业委员、60 万字的《中药针剂》专著的作者。他研制的中药针剂和以他为主持人研制的“壮骨关节丸”等科研成果，荣获全军科技成果三等奖。当然，赵新先更是被人视为满脑子奇思异想，喜欢追求新潮，甚至“不守本份”的人。70 年代末，当改革的春风开始吹进第一军医大学校园时，赵新先便得风气之先，率先

在药局推行承包责任制，抓经济管理，促生产效益，当年上交利润 5 万元。到 1982 年，不仅上交利润近百万元，还自己盖起了一栋 2000 平方米的药局大楼，使药局奖金数额居全院之冠，于是，在人们心目中原本偏安于医院一隅的配角——药局，开始罩上了一道彩色的光环，被领导称为“大胆才子”的赵新先周围似乎形成了一个巨大“磁场”，牢牢地吸住了一批同样有着奇思异想、不安于四平八稳踱步的年轻人。

如今，赵新先站在药局大楼的顶层凝望着贝兆汉的杰作——如同魔术般变幻出来的白云山制药厂厂区大楼，陷入深深的思索。作为一个具有丰富药学实践经验的知识分子，他深知贝兆汉的成功只不过令人信服地验证了一个伟人的一条振聋发聩的论断：科学技术是生产力。然而，在第一军医大学，虽然拥有一大批资深才盛的科研人员，虽然不断涌现着大批极具品位的科研成果，但在科研成果的应用上，每年却又重复走着“科研、鉴定、表彰、入库”这样一条畸形的道路。看来，如果没有一个中介、一个实体，再好的科技成果，永远也不会变成商品，实现不了它的经济价值，国家的投入和科技人员的心血将无可奈何地付诸东流。

一个清晰的思路在赵新先那不断运转的大脑中逐渐形成：充分利用一医大的科技优势，办一个经济实体，通过这个“中介”实现科研与生产的一体化，把本不应该断裂的“科研—鉴定—生产—科研……”这样一条链环焊接起来，让知识、知识分子的价值在改革的年代真