



拯

救

中小企业

Z H E N G J I U Z H O N G X I A O Q I Y E

宁向东……主笔

经济管理出版社

拯

救

中小企业



中国中小企业出版社

拯救中小企业

——石家庄“三九”啤酒公司案例研究

宁向东 主笔

程松林 审校

经济管理出版社

FF84 / 16

责任编辑：谭 伟

版式设计：陈 力

责任校对：孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

拯救中小企业/宁向东著. —北京：经济管理出版社，
1999.12

ISBN 7-80118-909-4

I. 拯… II. 宁… III. 中小企业-企业经济-研究-中国
IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 72596 号

拯救中小企业

——石家庄“三九”啤酒公司案例研究

宁向东 主笔

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：中国农业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 12.5 印张 185 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—11000 册

ISBN 7-80118-909-4/F·860

定价：19.50 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

序

□ 高尚全

中国的经济改革和经济发展走到今天，有许多环节是需要攻坚的。其中，中小企业的改革与制度创新是不容忽视的一环。目前，关于中小企业应该怎样进一步发展，社会各个方面都提出了一些好的主意和思路，可以说是仁者见仁，智者见智。但是，有关一个企业怎样脱困的案例研究，却并不多见。这本《拯救中小企业》，恰好填补了这一方面的空白，相信它的出版可以为读者带来关于搞活国有中小企业的真切感受。所以，作者请我为该书做序，我是非常愿意的。石家庄三九啤酒公司，我没有去过。但是，从书中所反映的情况看，它还是有相当普遍性的。这个企业经过资产重组和加强管理，现在已经被激活了。这就为其它的企业提供了启示，有借鉴意义。



应该看到，我国的中小企业，目前从总体上看还面对着巨大的困难。我们必须创造条件，使众多的中小企业走出困境，得到发展。之所以要这样做，从国家的总体经济发展战略上看，是减轻就业压力和加强整个国

家竞争力的需要。

首先，是减轻就业压力的需要。中小企业有利于增加就业，这一点已经被世界经济的历史所验证。也正是出于这一方面的考虑，世界各国没有不重视中小企业发展的。我国目前以及今后面临的来自于新增劳动力和存量劳动力两个方面的就业压力是相当大的。而随着企业机制转换、以及技术和管理水平的提高，过去作为解决就业主渠道的大型企业，其吸纳就业的能力已经越来越差，不可能再提供新的就业岗位了。所以，解决就业问题的一个重要出路，就是要大力发展中小企业，让中小企业为社会提供更多的就业机会。

其次，中小企业的发展，还可以从总体上增强我国经济的综合竞争力。这在于，一方面，通过分工与合作，大企业可以把竞争传导给中小企业，使得竞争可以在中小企业生产零配件的层次上展开，使竞争不再是成品的竞争。另一方面，对于中小企业来说，它们可以在相对稳定的环境下进行生产，可以在很小的企业规模上实现生产的高度专业化，并在某种程度上享受到规模经济的好处。只有这样，才能从总体上加强我国企业的综合竞争力，在日益激烈的国际竞争环境中发展我们的经济。

那么，怎样才能搞好中小企业呢？我看，核心问题

是要在企业制度上进行创新，进行必要的重组；同时，还要加强对企业的管理，在管理方式和技术上因地制宜、不断提高。需要看到，我国很多的中小企业之所以长期以来状况不佳，主要是由于某些重要的生产要素迟迟不能到位。或者是缺一个灵活的机制，或者是缺一个企业领导人发挥才能的环境，或者是缺一个品牌，或者是缺少进入市场的渠道。也就是说，只要提供这些生产要素，中小企业就一定可以被激活，可以搞好。石家庄三九啤酒公司就是一个例子，由于三九集团介入石家庄啤酒厂，向企业输入了“三九机制”和必要的资金支持，企业很快就扭亏为盈。这个案例毫无疑问会为其它中小企业、它们的主管政府机构、甚至希望扩张自己的大型企业提供启示。我相信，这也是宁向东同志花费大量时间编写这样一个案例的意义所在。

最后，衷心希望我国的中小企业在新的千年中能够有新的气象，也衷心祝愿石家庄三九啤酒有限责任公司的管理者和广大员工珍惜他们已经取得的成绩，百尺竿头，更进一步。



2000年1月5日

积极探索资本运营之路

□ 赵新先

我们三九企业集团是 1991 年 10 月由总后党委决定以南方药厂为核心组建，经国家经贸委批准成立的大型企业。1998 年 12 月，根据中央的有关指示精神与部队脱钩成为中央直属企业。集团自南方药厂创业 12 年来，特别是通过 6 年多来的资本运营，由创业初贷款 500 万元起家，已发展成拥有 110 亿元总资产，49.18 亿元无形资产，以药业为主，以资本为纽带，集食品加工业等产业为一体的综合经营、全面发展的大型企业集团。目前集团拥有合资、控股、参股企业 100 多家。自 1991 年起进入全国最大工业企业 500 家行列。自 1993 年起连续 5 年位列全国最大工业企业前 100 名。1995 年全国最佳经济效益 500 家工业企业中获满分的 12 家企业之一，1996 年核心企业南方药厂被确定为全国 512 家重点企业之一，1997 年 4 月三九集团被国务院确定为全国 120 家大型试点企业集团之一。从 1985 年创业



以来，累计向国家和军队上交利税 15 亿元，是创业之初借款 500 万元的 300 倍，为国家和军队建设作出了贡献。

面对激烈竞争的市场形势和我国经济的转型，企业的生存和发展必须适应由传统计划经济向社会主义市场经济，增长方式由粗放型向集约型转变。企业是实现两个根本性转变的主体，只有企业转变了经济增长方式，才会提高整个国民经济增长的质量和效益，而企业只有摆脱和超越传统的计划经济体制，才能实现经济增长方式的转变。因此搞好企业改革，进一步塑造适应社会主义市场经济体制的企业经营机制，不但是经济改革的重要内容，也是实现经济增长方式转变的基础。

基于以上认识，作为新型国有企业的三九集团将推进企业实现“两个根本性转变”作为企业改革和发展的主要任务，经过十多年的探索，形成了适应社会主义市场经济，体现现代企业制度精神的三九机制，并正在根据国家的要求，在建立现代企业制度基础上，形成以资产为主要联系纽带的集团母子公司体制，为三九集团的持续、快速、健康发展奠定了坚实的制度基础，提供了强大的动力。形成了在社会主义经济条件下，以艰苦创业、实业报国为核心的，两个文明一起抓，两手抓、两手都要硬的三九精神。探索了一条在我国经济转型时

期，在竞争激烈纷纭复杂的市场条件下，既不失时机地促进企业发展，又能有效降低和防范企业风险；既抓内涵发展，向管理要效益，又抓资本运营，吸纳外部资源，进行有效重组，壮大发展自己的促进集团持续、快速、健康发展的三九之路。这些努力，使集团获得了较快的发展，效益稳步提高。

在生产经营取得了成功后，不失时机的将以生产经营为主，向以生产经营为基础的资本运营转变是我集团实现跨世纪的宏伟目标的又一战略举措。资本运营不仅可以企业潜在的资源优势以及无形资产转化成企业实力、规模和核心能力，而且是企业调整优化结构，促进企业转换经营机制的重要途径。它是企业实现“两个根本性转变”的结合点，有力推动企业经济增长的转型。我们三九集团积极响应党中央、国务院的号召，参与国有经济结构的战略性重组，把三九集团在改革开放前沿十多年体制创新、管理创新、机制创新所形成的机制、市场、技术、资金以及人才上的优势与国有企业的资源优势 and 存量资产相结合，通过并购，用三九这样一个有效率的组织实现并购企业存量的优化配置，实现救活别人壮大自己，低成本高质量扩张的目的。

在资本运营中，我们按照市场经济的要求，结合实际做好并购前的企业调查摸底和并购对象的选择，做到



吸收有潜质、有效益的资产。突出运营重点，把功夫下在兼并后的企业改造和发展上；通过深化改革，推行三九机制，塑造企业适应市场的运营机制；加强技术改造和产品开发，优化产品结构，推出适销对路的产品；强化市场营销，大力开拓市场；改造企业法人治理结构；推动以市场为导向的科学管理等办法对并购企业进行彻底的改造；使多数企业发生了脱胎换骨的变化，不仅扭亏为盈，而且效益大幅度提高，充分体现了三九机制、三九管理模式优化资源配置的效应。

在加强企业改造的同时，又将与药业相关的并购企业与南方药厂之间形成有机结合的社会化的分工协作体系，既带动了小企业的发展、又形成了产供销相结合的纵向一体化的“产业链”，集团整体优势和规模经济效益开始呈现出来，有效推动了企业结构的合理化。集团药业在生产规模化、销售规模化、组织技术规模化的基础上逐步实现了产业规模经济效益。使我们向现代化的企业又靠近了一步，为创建世界一流企业进行了有益的探索。我们进行资本运营，不仅扩大了企业规模，壮大了集团实力，而且培育了集团新的经济增长点，推动了集团产业结构的升级。

石家庄三九啤酒有限公司就是一个成功的典型。石家庄三九现象，是我们在参与国有经济战略性重组中，

以南方药厂这个优势企业为核心对石家庄啤酒厂的重组，是充分利用优势企业已形成的促进企业长期稳定发展的机制、一批优秀的企业经营者、一套能使企业健康运转的管理制度与石家庄三九啤酒厂的资源相结合取得的丰硕成果。石家庄三九机制的成功是我们积极参与国有经济战略性重组，探索高效率的资本运营之路的结果；是用三九机制来改造传统国有企业进行制度创新的结果；是注重科技创新，加快企业科技进步的结果；是三九精神的结晶；是三九集团进行第二次创业，到老少边穷地区创业，到革命老区创业取得的成绩。陆明同志在学习运用三九机制的同时，将现代经济知识运用于市场竞争中，创造了许多生动的经验，比如：通过合作的博弈等迅速取得了市场竞争的主动权，使企业很快进入良性发展的轨道。这些是值得我们总结和研究的。在兼并药业企业的同时，我们还尝试兼并与药业生产工艺相近的食品工业企业，用成熟的经验对这些企业进行改造同样取得了成功。



石家庄三九现象也给我们一些启示，国有中小企业通过重组，与大企业之间形成有效率的联系，重建大中小企业之间的分工协作关系，就会大有作为，有的甚至成为新的经济增长点；有利于优化集团的产品结构，推动产业升级。国有大型企业通过并购，到老少边穷地区

创业，把困难企业搞活了，是一种非常好的开发式扶贫的方式，会促进地方经济的发展，也是我们落实党中央开发中、西部战略部署的具体行动。以清华大学经管学院宁向东副教授为主的课题组，通过对石家庄三九啤酒有限公司的调研，写出了《拯救中小企业——石家庄“三九”啤酒公司案例研究》一书，是一部研究中国企业资产重组的力作，也是一部通过石家庄三九啤酒公司的兼并改造的案例，全面反映我集团近年来参与国有经济战略性重组、寻求新的发展道路的好书，对于我们进一步学习贯彻党的十五届四中全会精神，搞好中小企业，进而培育知识型企业，有重要的借鉴意义。

九十年代美国经济重新恢复竞争力，在当今世界经济领域引起极大关注。不少专家研究后认为，使美国经济恢复竞争力的三个最主要因素是：企业学会了信息时代面向市场的管理，高科技普遍应用，企业兼并收购、资产重组。本世纪近 100 年时间里，美国进行了五次大并购，从而奠定了今天美国产业和企业的格局。并购促进了产业集中度提高、产业升级，提高了参与国际竞争的效率。我国走市场化的道路，调整经济结构还是刚开始。以优势企业为核心，进行资产重组，是优化经济结构的重大战略举措。我国正处在产业结构、产品结构剧烈调整的时期，产业结构升级和培育新的经济增长点任

务十分繁重。面对机遇与挑战，我们要坚持资本运营，走低成本高质量的扩张之路。积极参与国有经济的战略性重组，面对知识经济的挑战，面对亚洲金融危机的冲击，面对买方市场的压力和加入 WTO 带来的机遇以及国际国内市场的激烈竞争，按创建世界一流的知识型企业的目标要求，进一步进行体制创新、管理创新、技术创新和市场营销的创新，将资本运营与生产经营有机结合，以优势企业为核心，进行产业整合，形成专业化分工协作的大中小企业合作经营体系。创建一个有效率的集团结构，探索在新形势下促进企业持续、稳定、健康发展的路子，争取在跨世纪的历史时期，有一个突破性的发展，使三九事业再上新台阶。



写在前面

中国需要中小企业

□ 作者

(一) 为什么要写这样一本书?

我第一次对“三九企业”发生兴趣是在1998年关于雅安制药厂重组与管理实践的研讨会上。《深圳特区报》后来报道这个企业的改造时，说它是三九集团在四川再现的“深圳速度”。确实，在1995年三九集团以80%的股权控股雅安制药厂时，雅安制药厂是个一文不名的丑小鸭。然而，经过三九集团的整理和经营，这个企业的综合评价排名迅速地上升到四川省医药系统的第二名。公司产值从接管时的1200万元增长到1998年的4.5亿元，利税从98万元上升到1.3亿元，公司资产由1995年的1100万元增加到2.2亿元，公司资产在短

99

短两年中净增加 19 倍。这不能不说是一个奇迹。

在雅安研讨会之后，我又进一步接触了一些三九企业，发现在这些“幸福的家庭”的背后，确实隐藏着某种“相似”的东西。也许这就是人们所说的“三九机制”。对三九机制的研究不断激发我对三九企业的兴趣。中国的企业是很特别的，这种特别是在书房中所无法察觉的，只有在与现实企业的接触中，你才能够深切地体会到。所以，当三九集团请我组织一个课题组，对“石家庄三九啤酒有限责任公司”进行细致调研的时候，我非常愉快地接受了这个任务。

石家庄三九啤酒有限责任公司（后面简称“三九啤酒公司”）是一家中型国有企业，其前身是石家庄市啤酒厂。在未被三九集团兼并之前，该厂经营效益每况愈下，连年亏损。到 1994 年为止，已累计亏损 2350 万元，资产损失 4520 万元，资产负债率高达 142%。啤酒厂成了当地政府的一块心病。三九集团接管之后，只派了两个管理人员，通过输出三九机制，在短短 8 个月的时间里，企业扭亏为盈，上缴利税 1200 万元。现在，公司正在归还原来由石家庄市啤酒厂所欠、并由新公司承担的全部债务。公司的利税逐年递增，新公司成立后的任何一年所实现的利润与上缴的税金，都超过了接管之前几年全部利税的总和。

在去三九啤酒公司进行第一次调研之前，我曾经与该公司总经理陆明在电话里进行了交谈。这次交谈连同后来关于陆明的传闻、以及我的亲身体验，给我留下了深刻印象。仅仅在电话中，我就发现陆明和这个企业的真实。他们没有虚张声势的做作，有的只是成功之后的欣喜和可以感受到的、发展中的艰难。可以说，该企业同很多在市场道路上艰难跋涉的中国企业一样，虽然目前状况良好，但前面却面临着无数的困难和不期而至的风险。可以说，真实而有代表性，是我后来要写这个企业的唯一原因。

第一次在三九啤酒公司，课题组与企业的各方面主管谈了整整三天。通过这三天的实地研究，我对企业有了比较深入的认识。回到北京，碰巧集团管理规划部的同志来京，我又与他们多次进行了长谈，我们反复讨论了石家庄三九啤酒有限责任公司的成功经验与现实困难。之后，管理规划部又安排我到山东三九味精有限责任公司考察，使我对三九企业群体的业绩有了更全面的认识。



整个一个夏天，我都在考虑，三九企业最精彩的地方是什么？后来，我把它归结为“顽强”，一种在挫折之中的顽强。首先，三九企业是顽强的。创新争先，自强不息。但是，三九企业又常常会遇到挫折，遭遇困