

老总讲座

- 赵新先**：三九企业集团总裁
刘永行：东方希望集团董事长兼总裁
陶建幸：春兰集团公司董事局主席兼首席执行官
王文京：北京用友股份有限公司总裁
黄宏生：创维集团董事局主席
李东生：TCL集团有限公司董事长、总裁
马明哲：中国平安保险公司董事长、总经理
张巨声：美菱集团公司董事长、总经理
荣海：海星集团公司总裁
刘持金：诺基亚中国投资有限公司副总裁

商学院外的 中国式MBA教案

新经济·新视角·新思维

方厚仁 编评
中国财经出版社

老总讲座

——商学院外的中国式 MBA 教案

方厚仁 编评

中国财经出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老总讲座/方厚仁编. - 北京: 中国财经出版社,
2001.12

ISBN 7-81929-986-X

I. 老… II. 方… III. 经济-中国-文集 IV.2825

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 37340 号

出版发行: 中国财经出版社

社 址: 100811 北京太平桥西街 68 号

印 刷: 北京市三河联营印刷厂

装 订: 北京市三河联营印刷厂

经 销: 全国各地新华书店经销

开 本: 1/32 开

印 张: 11.375 字数: 300 千字

印 数: 1-5000 册

版 次: 2001 年 12 月北京第 1 版 第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

本书如有印、装错误, 承印工厂负责退换。

出版说明

毛泽东说过一句话，大意是，战争的领导者要研究战争规律，中国战争的领导者必须研究中国战争的规律，方可取得胜利！

一般意义上的 MBA 式教程已出了不少，但套用毛泽东的话来说，中国工商界老总们要在惊涛骇浪的商海中立于不败，必须研究关于中国工商界发展与命运的自身律律！

这是真理！

这也是编评这本商学院外的中国式 MBA 教案《老总讲座》的初衷。这些老总们在本书中所谈经验与教训，可谓千金铸一言，一言值千金！

本书在征得各位老总的同意后，侧重于新经济这个角度，编评了他们近期在国内外部分讲稿或发表的文章，力求精中选精，读来文浅理深，操作性强，给人启迪！

书中出现的黑体文字，是我认为比较重要的警句式文字，而括号内的楷体文字则是编评者之愚见，不一定客观准确，仅为一家之言，引玉之砖！

此书献给所有关心中国工商界发展与祖国未来的人们！

方厚仁

2001 年岁末

目 录

赵新先

- 中国企业首席执行官的培养问题 / 3
- 创新是知识经济的灵魂 / 14
- 三九集团的成功发展历程 / 26
- 人力资本是三九的第一资本 / 52
- 三九集团挑战国际竞争的战略思考 / 61

刘永行

- 昂贵的中国人力资源 / 73
- 惯性思维与变革创新 / 76
- 家族企业直到永远吗? / 78
- 得了不该得的钱总是会吐出来的 / 83
- 财富良心 / 85
- 做企业,什么最重要 / 93

陶建幸

- 创新重在学习 / 103
- 创新机制是根本 / 110
- 企业第一目的是赢利 / 116

王文京

企业信息化——全球化竞争的通行证 / 125

12 年从不失手的秘密 / 130

想和比尔盖茨背造背 / 139

用友才大学毕业 / 145

软件业需要龙头 / 158

黄宏生

创维如何选择职业经理人 / 165

创维全球梦 / 173

成功都是逼出来的 / 182

李东生

市场经济讲竞争也讲规则 / 189

资本是船,品牌似帆 / 198

TCL 允许失败 / 205

反思 20 年得与失 / 215

从知青到 TCL 老板之路 / 225

马明哲

好企业为什么变坏 / 231

缔造平安 / 234

张巨声

以变制变 / 245

强化自身,超越自我 / 248

造名与造实 / 250

美菱的管理与管理的美菱 / 252
非常对话:张巨声“沉稳的智慧” / 261

荣 海

民营企业的机制 / 273
倡导“善”的力量 / 276

刘持金

生存还是责任 / 297
经理人你如何为企业把脉 / 301
购并不是万灵药 / 313
并后整合宜“快攻” / 320
人才运作——不容忽视的企业动力 / 326
客户指导企业未来 / 333
“市场份额”还是“利润份额” / 341
企业如何扭亏 / 347



赵新先

1941年4月出生于辽宁省营口市,大学文化,中共党员,现任三九企业集团总裁、党委书记。

1964年毕业于沈阳药学院(现沈阳药科大学)的赵新先,曾著有我国第一部《中药注射剂》专著,在医药研究方面硕果累累。

1964年8月—1984年12月,历任第一军医大学附属南方医院药局教师、副主任、主管药师、主任。1985年,他携带“三九胃泰”等科研成果和500万元借款南下深圳,在笔架山下的荒地上创办了南方制药厂,目前已发展成为拥有以药业为主、多业经营的国有大型企业集团,总资产达175亿元,无形资产近50亿元,规模位居全国医药企业之首,被国务院确定为全国120家试点企业之一。1998年底,“三九”与军队脱钩,2000年3月,三九医药A股成功上市发行,一举募集资金近17亿元。2000年,三九机制被录入中国MBA经典案例库《经营通鉴》。赵新先被誉为“中国中药现代化之父”,先后荣膺全国五一劳动奖章、中国改革十大风云人物、军队优秀企业家、第八届全国人大代表、联合国和平奖等数十项荣誉。他的名字已被英国剑桥世界名人传记中心收入《世界名人录》。同时,他还受聘为清华大学经济管理学院、南开大学商学院、同济大学商学院、沈阳药科大学、中山大学企业管理学科兼职教授、深圳市企业博士后工作站、三九企业集团博士后工作站指导教师。

中国企业首席执行官的培养问题

[本文选自三九《集团报》(2000年2月2日),是赵新先总裁在南开大学的演讲。]

受侯校长和李院长的委托,今天到南开来,有三个目的:第一个是学习南开好的校风,好的培养人才的经验。特别是对我个人来讲,我原来是学药学的,没有学过经济管理学,在企业的生存发展过程中,我需要很好地学习管理学,所以到南开来是一个很好的学习经济管理的机会;第二个是来表示感谢的。三九有南开的毕业生,最早是90年毕业的,最近几年也有,而且还带有一个南开的MBA,这些人在三九的事业发展中起了很大的作用;第三个是来研讨,研讨我们国有企业的领导人怎样培养,这就是我今天演讲的主题——《中国企业首席执行官的培养问题》。在座的都是未来的中国首席执行官的候选人,这个问题不但是你们所关心的。也是中央所关心的,也是我们国有企业所关心的,这个题目是我第一次讲,我在清华大学、中山大学、同济大学等几个大学每年都讲一次课,但是把首席执行官的培养问题作为一个课题来讲,今天是第一次,也是我学习总结的机会,所以我打算讲的时间少一点,跟大家一起讨论的时间多一点。

我想先介绍一下,“999”是怎么来的。70年代我们在广东省粤北山区搞老年慢性气管炎治疗过程当中,发现了两种

药可以治疗胃痛，一个就是三桠苦，草本植物，中药，第二个叫九里香。我们把这两种药拿回到医院里来，配成一个冲剂叫三九冲剂，开始治疗慢性胃炎。那个时候市场上有日本的“胃仙U”、德国的“胃得乐”，还有其他一些进口的药，这些药是专门治疗溃疡病的，治疗慢性胃炎的药还没有，于是我们在三九冲剂治疗慢性胃炎的基础上，进一步地发展起来了。从85年正式审批这个药物的时候，我把“三九冲剂”起名叫“三九胃泰”，到南方药厂需要有一个注册商标的时候，我就想到了“555”，于是我就把注册商标定成“999”，成立集团的时候，我就把集团起名叫“三九集团”，最近我们医药板块上市，我们起名叫“三九医药”，这就是“999”的来历。其余人对“999”的来历讲了很多，像什么臭老九，这个九，那个九，实际上“999”是这样来的。

〔赵新先在总结实践经验时多次谈到，一个科研成果的转化，需要有三个过程：一是把科研成果转化成商品，在成果出来后，拿到药品批文；二是把商品转化成产品，筹措资金，建厂房，买设备，组织工人生产，建立科研、生产、销售系统，把批量生产的商品推向市场，形成产业化开发局面；三是把产品转化为持续发展的生产力，继续扩展开发成果，源源不断地创造经济效益和社会效益。他说，实践证明，具有管理者必备素质的科研成果研制者、发明人，是完成这三个过程的最佳组织领导者。

赵新先本人就是这样的组织领导者。早在南方制药厂建成投产前后，赵新先就做了三项具有重要意义的工作：一是抓住机会组织有关部门进行药品鉴定，赶在投产前拿到了“三九胃泰”等生产批文；二是选定中药成果“三九胃泰”作为率先开发的拳头产品；三是利用商标法为“三九胃泰”申请了国家工

商局商标局的注册，从而在中药领域首开了依法保护知识产权和独家生产权的先河。〕

我个人是 64 年从沈阳药科大学毕业的，我学的是西药，在学校里边 80% 是学西药的学科，20% 是学中医中药的学科，但是毕业之后我主要的精力是搞中药，“三九胃泰”、“正天丸”和“壮骨关节丸”就是我和几个临床教授共同研究开发的科研成果。三九集团今天在中国医药行业里面已经是最大的一个集团，98 年它的销售收入、利润、利税名列全国同行业第一。三九的主要竞争对手是华北制药厂、东北制药厂……这些是国家在“一五”期间投资建立的大企业集团，另外一批竞争对手，是中美史克、西安杨森等这些世界大的药业集团在中国办的合资企业，我们能在竞争中占据第一位，确实不容易。我在总结三九发展经验，外部的原因是天时、地利、人和，“天时”就是中央改革开放政策和邓小平理论的指导，“地利”是我们地处深圳的好环境，“人和”就是我们有一个很好的上级，有一个开明的婆婆；内部原因是我们总结了一个机制叫“三九机制”，一个好的企业精神叫“三九精神”，有一个好的发展战略叫“三九发展战略”，这是从外部和内部总结我们三九能够发展起来的主要原因。去年 9 月份我到英国剑桥管理学院去作一个专题报告，这个管理学院有一个课题是专门研究三九集团，我在剑桥大学里边也受到一个很大的启发，就是剑桥大学的校办工厂有 700 多家，每年还以 20 - 30% 的速度增长，我现在讲的时候它的校办工厂可能接近 1000 家了。为什么校办工厂发展得这样快？它的管理学院的校长给我介绍，原来剑桥大学的教授自己研制的成果，一卖了之，但是后来有一个教授，他研究的成果不卖，自己用成果办了一个公司，发展起来了，给整个剑桥大学的专家一个非常强烈的震动。从那以后，再没有

人把成果卖给别人了，而是自己拿着成果下海办公司，学校也很开明，利用英国的法律搞股份制公司，学校占股份公司 10 - 30% 的股份，其余 70 - 90% 的股份给专家，给研究发明者，或投资基金来入股，所以剑桥大学的校办工厂发展得非常迅猛。我参观其中一个校办工厂，它实际上只有三年的发展史，一个教授研究化学结构的筛选仪器，价值 1500 万美元，这个公司三年之间它的营业额就超过了 5000 万美元。剑桥的启发使我想到三九就是这样发展起来的，他们也讲他们研究三九也是看到我是“三九胃泰”的主要研究者，我自己把它转化为生产力，转化为一个产业集团。我回来之后认真地再研究三九集团，我觉得这里面除了刚才所讲到的“天时”、“地利”、“人和”，和我们的经营机制、企业精神、发展战略之外，还有一个很重要的因素就是知识型企业。三九是一个从校办工厂发展起来的知识型企业，它跟大学有着密切的关连，它的成果是大学的，它的转化人是大学的，它的公司的雏型幼年时期是大学的校办工厂，因此在三九发展战略上我就提出来我们要在知识经济年代培养知识型企业，这也是目前我们国内企业应当走的一条路。我们南开大学也有很多科研成果，能不能转化成几个大的集团，如果能够，我想对我们南开的发展，对我们国民经济的发展会有很大的推动作用。在国际上，应当说美国的微软做得最成功，比尔·盖茨在哈佛还没有毕业的时候，拿着自己的成果和几个同伙搞了一个股份制，发展成微软，这也是一个校办企业的一个雏型，所以今天我讲首席执行官的问题。中国国有企业的首席执行官从哪里来？应当从我们的大学里来。现在我们国家的国有企业中人才来源应当说非常复杂，还没有找到一个培养首席执行官的很好的场所和环境，我们有的通过党校来培养国有企业的领导人，国家经贸委也在策划要建立一个

管理学院来培养我们国有企业的领导人。首席执行官这个概念也就是总裁，我们国有企业的总裁有两种，一种是政府派来的，一种是自己创业的。像我就是自己创业的，像鞍钢也好，宝钢也好，首钢也好现在的总裁都是政府派去的，在国外有职业型经理，我们在中国要派经理。那么如何培养这种派来经理和创业型经理？对我们大学是责无旁贷的一项任务。

如何成为一个优秀的首席执行官？我自己的经验有这么几个要素。

对于个人来讲，第一个是思维要创新。我们在管理企业上可能很少触及到思维要创新这么一个概念和内容，那么在三九的发展过程当中我们在很多方面有创新，但是最重要是思维创新。我们的原则是用马克思主义、唯物辩证法，用毛泽东同志的矛盾论、实践论，用小平同志的关于改革的一系列指导原则来指导我们，作为我们思维创新的基础。像小平同志说的“实践是检验真理的唯一标准”，我们国有企业在实践当中会碰到很多“应当做还是不做，对还是不对？”之类的问题，如果靠红头文件、靠教科书，靠某一个领导人来参加拍板，往往和实践是不一致的。作为企业的领导人应当遵循的是实践检验我们对、错的概念，第二个是“三个有利于”，我们的原则就是符合小平同志三个有利于这样的标准就是对的，比如三九的“1：18 倍的分配机制”，我们不把这个分配拉开，我们的骨干、我们的优秀人才就会流到外资企业里面去，流到私营企业里面去。我们拉开了分配比例，使得他们所劳有所得。我们敢于拉开这个比例就是因为它符合三个有利于。还有发展是硬道理、科学技术是第一生产力，两手抓等等，都是我们三九在发展过程当中作为一名首席执行官应当运用好的理论，用先进的理论、新的思维来指导我们企业向前发展，我想这是第一个。

第二个就是要建立适应市场发展所需要的新制度。我们叫制度创新。最近西方国家有一种经济理论叫新制度经济，它的格局恐怕大家都知道。经济发展是靠人来推动的，人是靠制度来推动的；你这个制度好，人就有积极性；人有积极性这个生产力就发展。过去在大锅饭的年代恰恰忽视了用新的制度来调动人的积极性，所以大家谁都没有积极性。三九在实践当中不断地制定新的制度来调动人的积极性，像我们的激励机制，决策机制，责任机制，三九建立的一整套责、权、利统一的机制，都属于新制度的范围。我们现在国内企业的领导人百分之百都有责任，只要你出了问题就有人处罚你；有 50% 的人有相应的权利，还有 50% 的人没有相应的权利；权利被别人控制住了。这样的责任，这样的权利应当有相应的利益，应当说绝大多数利益都落空了。所以现在社会上流行的一句话：中国的企业家是该给的没给，不该拿的去拿。该给的没有给他，不该拿的他去拿了，这说明我们的利益还没有对应。在激励机制和监督机制这对矛盾中，我们现在强调多的是监督机制；我们国营企业的领导人权利太大了，应当加强监督机制；但是我们三九在处理这种矛盾当中重点解决激励机制，只要你干得好，我们多给你利益；由于激励机制落实了，所以监督机制迎刃而解。还有一个决策机制；决策对于我们企业来讲是非常重要的选择，强调民主、科学是对的，但是民主、科学仅仅是决策的方法和手段；三九强调的是决策要正确，如何作到决策正确？特别是在知识经济年代里面，决策应当让在技术、学术有权威的人士来进行，那么这种决策有可能是没办法实行民主，比如在医学界，内科应当有个学科带头人，血小板应当有个血小板学科带头人，像这种学科带头人决策上应当具有权威的，所以在决策问题上我们强调的是决策正确，保证决策正确。当

然通过民主、科学这种方法是其中的一种方法，我们培养学科带头人，使用学科带头人，把决策的权利给学术权威，这是保证决策正确的很重要的一个原则。

第三个就是怎么样落实科技创新。在计划经济转向市场经济时期，怎么样落实科学是第一生产力？那就是走知识型企业发展的路子，走像把三九胃泰这样一个科研成果转化成一个三九集团这么一个发展的路子。三九胃泰转化成三九集团这个转化过程当中是非常艰苦的；我曾经说过，真正的企业家不是学校培养出来的，而是长期实践当中磨炼出来的，在三九胃泰转化成三九集团的过程当中，我同时进行了第二个转化，就是把我从一个技术人才转化成为一个管理人才。我们有一个哲学理论就叫改造客观世界的同时要改造主观世界，我想我的两个转化用这一个哲理就可以表达清楚，我们有很多技术价值，有好的成果，但是由于不愿意转化，顽固不化，第二个转化没有转化好，那么使得第一个转化失败了，所以我觉得创业者在转化科研成果为生产力的时候，首先要把自己转化成为一个优秀的管理者。转化一个优秀的管理者不但要有理论，还要有实践，不但要有经济头脑，还要有政治头脑，不但要管好别人，还要管好自己，这是很普通的一些哲理。我培养的一个清华大学的硕士毕业生，去年毕业之后他就承担了石家庄小型拖拉机厂的一个总经理的位置，他很高兴；给我来电话向我报喜，我当时没有和他一样高兴，因为我知道他的前途太艰难了；因为他坐的这把交椅占据了很多人的位置，损害了很多人的利益，这些人为了夺回他的利益会把他推翻，会把他打倒，这是商品经济当中的斗争，当然你们在课本上还谈不到这个问题，但实践当中我们很多优秀的企业管理者由于利益冲突被打倒了，当然打倒他的时候有各种理由，各种罪名，所以我说我在第二个转化

过程当中是非常艰难的。由科研成果转化成为生产力，那么这么一个过程对我们国有企业的领导人是十分重要的，我国现在科研成果的转化率是 5%，成功率是 5%。那么把科研成果给不懂科研成果的人去转化，这个人可能懂经济管理，但是他不_。懂专业技术，这人可能是懂专业技术，他可能不懂经济管理，那么他可能既懂专业技术，又懂经济管理，但是他不讲政治，不懂政治，他也转化不成。所以转化成功对我们国有企业领导人来讲是一个非常艰难的事。有很多人问我跟你同期的优秀的企业家现在都没了。我说不是他们自己想没，而是别人让他没了。作为我们本身来讲希望能够长期管好企业，作合格的首席执行官。

还有一个就是产权问题。十五大提出了多种分配方式，这多种分配方式对于我们企业的首席执行官拥有股份带来了新的机遇。三九集团是靠借款 500 万起家的，发展到 120 个亿的总资产，我个人在三九集团没有一点点的股份和股权，这对国外的投资者来讲是不可想象的，不可理解的。过去讲国有企业的领导人要讲奉献，要对国有资产进行保值、增值，四中全会之后提出用期权和其它的分配方式来把国有企业的管理者和企业捆绑在一起，这就给我们国有企业的领导人在国有企业里面拥有股权带来了新的机遇，那么这种新的方式对于企业领导人来讲防止 59 岁现象也好，58 岁现象也好，防止出现“褚时健”也好，都会产生重要作用。那么关于首席执行官自我培养我主要讲这几个方面。

我在集团内部经常讲到四个能力，作为一个个人来讲，首先要具备办事能力，我们经过本科毕业，或者没有本科毕业之后，一般的在办事能力上都不会有太大的差别；第二个就是组织能力，组织能力反映一个人对一个系统，对一群人，对一个