

生 生 死 死

张志勇 著

中华工商联合出版社

目 录

第一章	是“馅饼”还是“陷阱”	(1)
一、	一言难尽的终审判决	(1)
	戴了1年零7个月的“劣药”帽子摘了。	
	法律高于一切。	
二、	历史的刻度	(7)
	真实地记录历史，透视事件的本质，从中找到一些答案，谁也回避不了历史所记录的“刻度”，谁也不能视而不见。	
三、	一个帝国企业的神话	(9)
	美国辉瑞的Viagra真就那么神奇吗？“伟哥”给人们带来的是留给21世纪的礼物？	
四、	别太聪明了	(11)
	“伟哥”商标应归于谁？	
	姜伟的优点是聪明，姜伟的缺点是太聪明。	
	企业战略目标绝不是靠“太聪明”实现的。	
五、	谁能拉住“看不见的手”	(15)
	如何面对商机？商机有时是“馅饼”，而有	

时却可能是“陷阱”。“伟哥”的出现，是一次千载难逢的商机吗？

六、战略的危机..... (18)

没有战略目标的企业是一个愚蠢的企业。

第二章 横看成峰侧成岭..... (23)

一、无法逃脱的“厄运”..... (23)

转型和每一个企业、每一个企业家、每一个人都息息相关。不转型则被社会所淘汰。转型必将产生动荡和痛苦。

二、适者生存..... (25)

适者生存，“恐龙”文化早已告诉我们。

三、审视民营企业转型一..... (26)

转型给中国民营企业带来什么？姜伟和沈阳飞龙在实现转型的过程中，得到了什么“资本”？姜伟为何感叹“我终于知道我是谁了”？

四、审视民营企业转型二..... (31)

“飞龙总裁自省20大失误”给中国民营企业带来了什么？企业转型是一种潜意识就存在的自发行动吗？由主观意识来支配的有目的转型是民营企业生命的所在。

五、审视民营企业转型三..... (34)

打开“劣药”诸多问题的疑虑，通过转型来

看民营企业的再造。

开泰胶囊与美国Viagra对比实验报告已公布，至今，姜伟还没等来同他的这一报告展开争论的人。

六、一个永恒的主题..... (37)

面对未来，留给我们眼下最可用的“资本”，只有创新，谁以创新作为第一资本，谁将拥有未来。

“伟哥开泰胶囊”是创新产品吗？创新的同时，企业家做好所要付出代价的精神准备好了吗？

七、镜子照己又照人..... (39)

飞龙是中国民营企业的教材。

八、做任何事情都有“代价”..... (40)

创新的同时也隐藏着风险。

第三章 祸起“伟哥”..... (43)

一、“伟哥”是什么？..... (43)

“伟哥”让人“一言难尽”。“伟哥”商标，定将是 中国商标史上一个十分重要的事件，谁拥有“伟哥”，市场游戏规则将能说得很清楚。“伟哥”会闲置吗？

二、假设的“敌人”并没有登场..... (45)

“伟哥”的出现，洋“伟哥”、土“伟哥”定将上

演一场好戏。飞龙把一切着眼点都放在一场“土”“洋”大战上，人们期待着“世纪大案”的上演，然而一切都不是由人们想象而发生。但为这场“遭遇战”所做的前期准备实在令人玩味。

三、“伟哥”泛滥..... (63)

《关于查处假药“伟哥”的紧急通知》使得混乱的“伟哥”市场迅速降温。

四、不可想象的“空中”打击..... (66)

“劣药”的认定，使姜伟和沈阳飞龙出了大名。

五、一个沉重的不祥的“日子”..... (74)

“4·14”给飞龙带来的是不祥吗？

飞龙和姜伟迅速做出反应，心里有什么“底”？

六、深夜突击采访..... (78)

4月22日凌晨1时，记者突击采访姜伟。

姜伟说：一听见“伟哥”两字，脑袋就大，两腿就发软。

七、“劣药”帽子下的飞龙..... (82)

姜伟4月23日在北京与新闻记者的谈话，可称为是姜伟遭遇“空中”打击后的自白。

第四章 “解放”的力量..... (105)

一、一唱雄鸡天下白..... (105)

“解放”将贯穿人类整个社会，最终把人类带入“理想”的王国，这是自然的法则。

二、不能回避的话题..... (108)

人类的需求除了物质和精神的需求外，不能回避的是本能的需求。不能孤立地看待“中国伟哥”现象。

三、值得记录和玩味的几个插曲..... (112)

有“伟哥”两字是劣药，没“伟哥”两字就不是劣药，天下竟有如此之事？

四、有多种声音是一件好事..... (120)

舆论的监督作用，是新闻的属性。

药监局93号文件下达后，媒体并没有像以往那样，紧紧地跟在政府文件后面，一窝蜂地劈头盖脸批判飞龙。舆论显得冷静、平静和平衡。人们听到的不是一种声音，而是多种声音，增加了判断力和思考。

第五章 艰难的法律诉讼..... (125)

一、“看不见的手”与灰色地带..... (125)

很多人面对官司时，常常表现一种无奈。

无论是被告、原告，还是双方的律师，都会有一

个共同的结论：打官司，其实质是打关系。

二、痛苦的抉择..... (127)

民告官，就是掉深渊吗？

姜伟能戴“劣药”帽子吗？姜伟选择的唯一途径是法律，是要讨说法。姜伟说：“我坚信法律是公正的”。

三、全力以赴的面对..... (132)

飞龙组成一个“豪华”阵容的律师顾问团。

四、诉讼过程中的动态..... (135)

10个动态，可见飞龙诉药监局不仅仅就是一起民告官。留给人们的是仔细的回味。

五、庭外速写..... (146)

对细节的记录，有着特殊的意义。

六、法庭笔记一..... (148)

法庭上，审判长所提出的6方面的问题，是搞清“伟哥开泰胶囊”是否是劣药的关键所在。围绕这6个方面所展开的质证不是“枯燥无味”。

七、法庭笔记二..... (149)

“吹牛”就是“劣药”，这样一个判断有多少说服力。

八、采访笔记综述一..... (151)

原国务院法制局副局长、飞龙集团的法律

顾问黄曙海说出了肺腑之言。

九、飞龙一审败诉..... (160)

1999年12月17日，北京市第一中级人民法院做出一审判决。

十、咽不下的一口气..... (161)

沈阳飞龙一审不服，1999年12月21日，向北京市高级人民法院提交了上诉状。

不知有多少人认为，这是飞龙“瞎闹”。

十一、采访笔记综述二..... (162)

11天的独家采访，每天谈10个小时以上，共记录了26盘磁带。

十二、采访笔记综述三..... (164)

一审败诉的飞龙，仍寻求在市场上争得“亮点”，然而难于上青天。

十三、法律高于一切..... (165)

也就在姜伟和飞龙过着“煎熬”日子的时候，也就在只有姜伟一人顶着精神上的巨大压力的时候，2000年11月17日，北京市高级人民法院做出公正的判决，姜伟和飞龙“劣药”摘帽，有一种“重见天日”的感觉。

对法律的信心，使飞龙和姜伟感到希望的所在。

第六章 好戏才刚刚开始..... (170)

一、姜伟手中还有多少可用的“资本”..... (170)

姜伟和飞龙集团十年的转型动荡都留下了什么“资本”。

摘掉“劣药”帽子，姜伟和飞龙还能走多远？

二、路在自己脚下..... (175)

不安分的姜伟和飞龙在干什么？

一场真正的“球赛”能开始上演吗？

三、不会平息的“伟哥”，“客队”上场..... (178)

2000年9月13日，美国辉瑞公司再也按捺不住，终于跳出来，开始正面进攻。

第七章 中国民营企业预警..... (182)

预警一，刚愎自用，自不量力..... (183)

预警二，决策上只对自己放心..... (184)

预警三，跟着感觉走..... (185)

预警四，产权上吃独食..... (185)

预警五，墨守成规，不思进取..... (187)

预警六，太相信亲戚和朋友..... (187)

预警七，思虑太多，疑心太重..... (188)

预警八，事必躬亲..... (189)

预警九，搞自己不懂的东西..... (190)

预警十，沉迷宗教，不崇尚科学..... (192)

预警十一，大权独揽，无“左膀右臂”	(193)
预警十二，自己骗自己	(195)
预警十三，包打天下	(195)
预警十四，妄自尊大，散漫经营	(196)
预警十五，妄自菲薄，不战自败	(198)
预警十六，快半步和快一步	(199)
预警十七，守财奴	(200)
预警十八，拆东墙补西墙，雪上加霜	(200)
预警十九，同室操戈	(202)
预警二十，靠讲故事活着	(202)
预警二十一，企业怕有钱	(204)
预警二十二，左顾右看，心无定数	(204)
预警二十三，计划没有变化快	(205)
预警二十四，“大架子猪”	(206)
预警二十五，缺少激励约束机制	(207)
预警二十六，钻空子	(207)
预警二十七，“资本运营”不好玩	(208)
预警二十八，老板的“骂经”	(210)
预警二十九，只招兵不拜将	(211)
预警三十，旧体制回归	(212)
预警三十一，热衷当社交明星	(213)
预警三十二，不冷静地面对媒体	(214)
预警三十三，“鸡头情结”	(215)

预警三十四，天下老子第一.....	(215)
预警三十五，不敢承认自己的错误.....	(216)
预警三十六，没“魂”没“剑”.....	(217)
真诚面对（代后记）.....	(218)
附录.....	(227)

第一章 是“馅饼”还是“陷阱”？

法律高于一切。

清醒地认识过去，才能走向未来。

对企业家来说，需要的是睁大你的眼睛。

没有企业战略目标的企业，就如同盲人摸象。

企业战略的确定，是来自老板个人的主观想象，是来自企业内部的共同愿望，还是来自专家学者及企业内部的集体智慧？

一、一言难尽的终审判决

2000年11月17日。

显然这是一个十分平常的日子，然而对沈阳飞龙集团、对该集团的总裁姜伟先生来说，却显得极不寻常。

也就是几天前，沈阳飞龙集团的法律顾问、负责沈阳飞龙集团诉国家药品监督管理局一案的委托代理人黄曙海、袁曙宏曾向姜伟先生通报了来自法院的动态：“近日北京市高级人民法院将开庭，对该集团诉国家药监局一案将做出终审判决。二审的终结，对飞龙、对姜伟来说都将是生死攸关。”

11月17日上午9时，北京市高级人民法院依法组成合议庭，公开审理沈阳飞龙集团诉国家药监局一案。然而此次的开庭，确显得“无声无息”，作为被媒体称为我国最大一起“民告官”案，仿佛此次的终审是在“秘密”的进行中。事前，关于此次开庭的终审消息，外界一概不知，双方的委托代理人及原告、被告仿佛都“守口如瓶”。不知这一切是否是北京高院与双方为了此案的妥善处理，而有意采取的一种“低调”处理办法。

北京高院的终审开庭和沈阳飞龙诉药监局一案前期的一切“热闹非凡”的场面形成鲜明的反差。沈阳飞龙于1999年5月19日向北京市第一中级人民法院提起行政诉讼，1999年8月19日北京市第一中级人民法院公开审理此案，并于1999年12月17日做出一审判决，沈阳飞龙败诉。飞龙集团不服，于1999年12月21日向北京市高级人民法院提起上诉，请求二审法院全面审查该案的事实和证据，依法撤销一审判决和被上诉人做出的[1999]93号《关于查处劣药“伟哥开泰胶囊”的通知》，以维护上诉人的合法权益。……这一切自始至终备受各界的广泛关注。媒体也自始至终追踪着。然而面对此案的

终审，媒体事先没得到一点消息。因此，关于11月17日的终审，社会各界及媒体显得“风平浪静”。

我是11月17日上午10时，也就是北京市高级人民法院向原告和被告的委托代理人宣读完行政判决书30分钟以后，得到（2000）高行终字第18号北京市高级人民法院行政判决书的传真件的。随后我拨通法院方面的电话，从中了解到对此行政判决书，飞龙方面委托代理人的意见是：同意此判决。药监局方面委托代理人的意见是：保留意见。

我得到这份行政判决书的传真件后，先后看了三遍，文字严谨。这起影响重大的行政诉讼案，应该说是我国社会主义法制建设中一起有着特殊意义的案例。

判决内容如下：

对北京市第一中级人民法院（1999）——中行初字第132号行政判决书主文“维持被告国家药品监督管理局1994年4月13日作出的国药管市（1999）93号《关于查处劣药“伟哥开泰胶囊”的通知》”。变更为：维持国家药品监督管理局1999年4月13日作出的国药管市（1999）93号通知第一条中“各地药品监督管理部门对辖区内销售的伟哥开泰胶囊立即进行查处”；第二条中“严禁任何企业以任何名义进行销售或变相销售伟哥开泰胶囊”；以及第三条的行政控制措施和决定内容。

本案一、二审诉讼费各400元，由上诉人沈阳飞龙制药有限公司和被上诉人国家药品监督管理局各半承担。

本判决为终审判决。

从判决书的字面上看不出什么。然而从行政判决书的正文中，可以看到十分重要的文字阐述：

国家药品监督管理局在对“伟哥开泰胶囊”采取行政控制的通知中，将尚在查处过程中的药品确认为劣药不符合正常的行政执法程序，根据卫生部卫药发（90）第39号通知，与药品管理法规定的药品标准有关的药品名称系指药品的法定名，而飞龙公司的行为是未经批准擅自使用药品商品名的行为。对于飞龙公司擅自修改药品使用说明的行为，《中华人民共和国药品管理法实施办法》第五十三条作了专条处罚规定，没有将其纳入劣药的处罚条款。而且辽宁省卫生厅对此已经作了认定和处罚。因此，国家药品监督管理局在93号通知中依据药品管理法第三十四条第三项的规定，认定伟哥开泰胶囊为“劣药”不当。另外，由于该通知作出后没有送达飞龙公司，执法程序亦属不当。一审判决认定国家药品监督管理局作出的93号通知的行为性质属于行政控制措施是正确的，但对该通知中确认“伟哥开泰胶囊”为劣药的行政确认行为，认为属于药品控制阶段对被控制药品作出的定性，并非最终定性的表述不妥，因为行政确认的效力并无阶段上的区别。所以，一审作出的维持国家药品监督管理局93号通知的判决应作相应调整。依据《中华人民共和国行政诉讼法》第六十一条第二项的规定，判决如下……

通过这段文字可以看出，北京市高院通过二审，解决了一个最关键性的问题，即通过法律明确了，认定伟哥开泰胶囊为

劣药是错误的判断，解决沈阳飞龙诉国家药监局最本质的问题。这标志着沈阳飞龙集团戴了1年零7个月的“劣药”帽子终于摘掉了。

很显然，“劣药”的帽子给戴错了。

然而经受1年零7个月的“劣药”风波的沈阳飞龙，却经历了生死攸关的时刻。

1999年2月，沈阳飞龙集团向市场推出“伟哥开泰胶囊”这样一个发生争议的产品，一时在国内外新闻媒体上引起轩然大波。

就在“伟哥开泰胶囊”在全国搞得沸沸扬扬、好不热闹的时候，国家药监局把此产品定为“劣药”，这一打击，使沈阳飞龙集团一夜之间便“名扬四海”。有人断言：飞龙这回死定了。

接着，飞龙做出一个几乎让所有人都认为不会有结果的选择：状告国家药监局。作为一家民营企业状告国家药监局是否会“民告官，掉深渊”，任何人无法想象。

可以毫不夸张地说，1998年底沈阳飞龙公开向媒体宣布“按原计划将要重新启动”后，国内外媒体前所未有地对一个民营企业、一个民营企业家、一个产品如此关注过。这是因为飞龙太特殊了，姜伟太特殊了，飞龙重新投入市场的产品太特殊了——这个冠以“伟哥”名称的产品太特殊了。

飞龙有什么特殊？飞龙不是中国最大的民营企业，它也没有任何背景，然而飞龙确在最短的时间里，成为中国保健品行业的一面旗帜，用4年多的时间，完成销售额20亿，实现利

润4.2亿元，居全国医药行业之首。可以说，当时国内任何一个企业都不敢想的事情，飞龙实现了。可随后是国内保健品市场一片混乱，到1995年初，全国一下冒出2.8万种保健品。对于这样一个全新的保健品行业，一些业内人士称：成也飞龙，败也飞龙。客观地来说，这一“泛滥成灾”的结果，能归罪飞龙吗？当然不能，市场经济从无序走向有序是一种必然。这其中的教训可能只有飞龙体味的最深切，飞龙正是在“高处不胜寒”的状态下突然冷却了下来——进入全面的三年休整期。面对飞龙这样一面“旗帜”人们都在等待着，等待着它的重新起飞。

姜伟无外乎是中国大批知识分子下海中的一个。但他所获的荣誉可能在中国民营企业家中是少见的：“中国十大杰出青年”、“中国改革风云人物”、“中国十大青年企业家”、“全国劳动模范”等等。然而就在他红得发紫的时候，他却销声匿迹、不见踪影，过起了一种“隐居生活”。三年休整，他自封“校长”，全员整天学习，把自己及飞龙置放在国内和国际的背景中进行深刻的反省和批判，在企业内部进行“再造飞龙”的“整风运动”。这在中国民营企业当中是绝无仅有的。1997年夏，姜伟突然在媒体上公布了“总裁的20大失误”，这一“壮举”，可以说是对中国企业最大的贡献，一时，在中国企业界，尤其是在民营企业家中形成了“研究失败”的热潮，这种“热潮”给民营企业带来的影响是深远的。而且就在1999年“伟哥开泰”被药监局定为“劣药”之后不久，姜伟在北京钓鱼台国宾馆