

冯根生：缔造“江南药王”传奇

■ 本报记者 周慧敏/文

他是一段历史。经历新旧社会,跨越两个世纪。他的身上浓缩了中国改革开放的整个过程,他是历史的见证人和创造者。

他是一个奇迹。作为一个中国国有企业的老总在位 38 年,并且一直站在企业改革的风口浪尖而屹立不倒,世人誉之“常青树”。

他是一个“国宝”。从胡庆余堂末代弟子到现代大型中药企业董事长,62 年的中药生涯缔造了一个现代“江南药王”。

他是一个老党员。以一颗“以权谋公”、“无私无畏”的“公心”,坚定 52 年的党性坐标。

他就是冯根生。

坚持中药为主的方向

“已经过去的‘十一五’已经验证了我们坚持以中药为主线,走医药产业链的道路是正确的。正因为我们坚持主业,因此在‘十一五’的金融危机中能够安然渡过并获得长足发展。在‘十二五’期间,青春宝仍将坚持走中药为主线,深化医药产业链的道路。积极做好中药试验平台项目,加快中药产品的升级,并力争尽早开拓国际市场。”这是 77 岁高龄的青春宝集团创始人冯根生为企业定下的方向。

也许有人会问,在中国改革开放、市场经济的浪潮中,几多风雨,几多沉浮,冯根生和他掌舵的青春宝成为“常青树”到底有何奥秘所在?但冯根生从来不认为自己有什么秘诀,他只是做了他的本分:坚守中药这一主业,做专做精做强。

“未来五年,医药行业态势在宏观和微观上都将发生很大的变化。”冯根生说,首先,全国医药行业生产企业通过几轮 GMP 认证,现在大部分医药工业企业都已符合 GMP 生产,青春宝原先的优势已不复存在,新的竞争将会明显集中到产品的升级、创新与营销创新方面。其次,广大老百姓从以前生病、看病就医吃药已逐步转入通过中药进补来起到个人的养生保健作用,防病治病的意识逐步增强,因此我国的医药产业依然会保持较快发展的势头。第三,做大做强,资产重组仍将是“十二五”期间我国医药行业的重头戏。这将迫使一些弱小企业向优势企业靠拢。第四,中药作为中华民族的文化遗产,一直以来不能走入国际市场中去竞争,其主要原因是中药其成分的复杂化,因此提升中药产品质量将是一个优秀中药企业的重要使命。

2010 年 8 月,杭州市两个常委亲赴青春宝集团,正式宣布冯根生退休。自此,工作了 62 年的古稀老人终于卸下重担。而他创下的青春宝,早已不是当初那个只有 37 万元的中药作坊了,在不断发展近 40 年里,冯根生带领青春宝在中药领域精耕细作,资产规模比当初整整放大了 4000 多倍。

当然,对冯根生而言,最为欣慰的是,“十二五”规划方向已定,他的继任者接过他的接力棒,在坚持中药为主线、走医药产业链的道路上坚定前行。

冯根生的七次改革

冯根生的中药情结,要追溯到 62 年前的那一天。

1949 年 1 月 19 日,才满 14 岁的冯根生进入曾有“江南药王”之称的胡庆余堂当学徒。不久,1949 年 5 月 3 日,杭州解放。由于胡庆余堂每年只招收一名学徒,而传统的收徒制度解放后即被取消,冯根生便成了胡庆余堂惟一的“关门弟子”。

从此,“冯根生”三个字与中药血脉相连。

也许正是因为其浸润在血液里的中药情结,为了中药事业,冯根生俨然是一个斗士,左冲右突——他又是“破三铁”又是“罢考”,他亦无可奈何“披洋衣”,任凭“持股风波”漫天舞……据粗略统计,在冯根生和青春宝“江湖地位”的形成过程中,有“七次改革”可圈可点。

第一次发生在 1978 年。当时青春宝抗衰老片虽通过药理检



以权谋公,胆子大点没关系;以权谋私,胆子要越小越好。枪打出头鸟,但只要保护好心脏(没有私心),索性只管自己拼命飞,飞得快,飞得高,飞出射程之外,就没事了。

——冯根生语录

验,但由于体制和人为等方面的原因,企业始终未能获得生产批文。坚冰未破,冯根生怕错过药品推出最佳时间,毅然决定先投产,专供内销不出口。这无疑是个胆大的决定,说白了,做了这个决断后,冯根生和青春宝都命悬一线。好在当时有国家医药总局一些老专家的鼎力支持,再加上有一位国家领导出面过问,最后此事才化险为夷。

第二次发生在 1984 年。冯根生向旧体制发出挑战,在全国还没有实施厂长负责制之前,率先在全国试行干部聘任制,全厂员工实行劳动合同制。第一个打破“铁饭碗”、“铁交椅”、“铁工资”。同时打破传统的医药企业供销模式,凭自己的努力,消解了二级站的发难,建立了企业自身完整的供销队伍。

第三次发生在 1991 年。面对名目繁多的针对国企厂长的考试,冯根生率先“罢考”,引发一场轩然大波。最后,在《人民日报》等强势媒体的推波助澜下,全国范围内掀起了一股“为企业领导人松绑”的大讨论。

第四次发生在 1992 年。青春宝受困于机制,发展缓慢。为求一个好机制,冯根生与泰国正大集团合资,并让外方控股。但与当时大多数合资形式不同,冯根生独辟蹊径采取了“母体保护法”,保留品牌,重新评估总资产,只将其核心部分与对方合资。此举既有利于国有资产的保值增值,又为企业发展赢得了机会。

第五次发生在 1996 年。冯根生在胡庆余堂制药厂濒临倒闭、负债近亿元的情况下,没有看着这块金字招牌关门倒灶,在 60 多岁高龄毅然接手。“儿子”兼并“老子”,一时传为美谈。

第六次发生在 1998 年。青春宝改制,实现“工者有其股”,冯根生作为经营层,董事会要求其必须持有 2% 的股份,折合人民币 300 万元。但以冯根生的收入根本买不起,这就引发了著名的“冯根生难题”。为了改革成功,冯根生一咬牙,向银行贷款 270 万元,再加上家里所有积蓄 30 万元,买下了股份,使改制工作得以顺利进行。

第七次发生在 2000 年。冯根生再次成为第一个“吃螃蟹”的人。企业家的贡献有多大?身价几何?冯根生要“量化”一下。浙江浙经资产评估事务所最后作出评定:冯根生的贡献价值是 2.8 亿元,利润贡献价值是 1.2 亿元,其管理要素对效益的综合贡献率在 15%—20% 之间,现阶段是 18%。七次改革,不仅使青春宝集

团得到了长足的发展,也使“冯根生”三个字与国药紧密相连,并以此奠定了冯根生和青春宝“江南药王”的地位。

当诚信成为习惯

当然,冯根生和青春宝之所以能重塑“江南药王”牌子,其根本原因在于,冯根生一生坚守胡庆余堂的店规——“戒欺”,也就是我们现在说的诚信。这应该是冯根生和青春宝之所以常青的另一个秘诀。

“我第一天进胡庆余堂当学徒,我的祖母就跟我说,要‘规规矩矩做人,认认真真做事’。”关于诚信,冯根生感触良多,“我做学徒的头一课,就是诚信教育。举几个例子,冬天半夜里病人来急诊配药,化痰平喘有一味鲜竹沥,要用大的淡竹管现烧现烤,方子上写着‘淡竹沥三两’,你掺个一两水进去,哪个晓得,哪个去化验?可心底里正是有了诚信二字,把它看作天经地义的,不要说你不会有这样的胆子去做,连这样的念头也不会有,就是忍着呵欠,眼珠盯着竹沥看它一滴一滴一滴,滴滴三两为止!”

“还有代客煎药。头汁两百毫升,二汁一百五十毫升。头汁要用冷水煎,二汁要用热水煎,再用冷水,药一缩,药性发不出来的。冷水热水能随手乱加吗?肠胃药要幽鸟笃煎半个钟头,感冒药越快越好,你敢不上心吗?人命关天,你是治病救人的,还是谋财害命的?”

“还有一桩事情,就是扫地有时能捡到点钞票,相当于现在的五块十块,都捡起来放到抽屉里,第二天交给师傅,当时我并没多在意,十多年后我师傅临死之前才告诉我,这是经理有意叫他们试我的,考过十五次才算过关,就看我诚不诚信。”

“胡庆余堂几乎屋屋有匾,但最重要的匾只有两块,一块就是‘戒欺’,还有一块是‘真不二价’。‘真不二价’是挂在堂外给顾客看的,‘戒欺’是挂在堂内给员工看的。我个人认为,‘戒欺’就是诚信,是胡庆余堂的镇堂之宝,也是我中药生涯和创业过程所奉行的‘圣经’。”

熟悉青春宝和胡庆余堂发展史的人都知道,1996 年青春宝集团兼并胡庆余堂时,胡庆余堂已经资产不抵债了,为什么?就是因为不诚信。工人收入低甚至发不出工资,就想着法子弄来一些药品,竟然在胡庆余堂门口招徕顾客,说堂内卖的是假药,他的才是真货,堂内的则说外面卖的是假药。

到底谁是假的,顾客都搞晕了。兼并后,冯根生开出了三个“药方”:擦亮牌子、转换机制、理清摊子。冯根生把擦亮牌子放在第一位,就是要重塑胡庆余堂“戒欺”、“真不二价”的店规。“如今,胡庆余堂重新焕发勃勃生机,靠的还是诚信。”

保健品市场一直是各领风骚三五年,而“青春宝”却能持续热销 30 多年?冯根生说,没有秘诀,靠的还是诚信。

首先是确保质量,质量关键的第一步就是选材,青春宝选材之



在杭州市“工业兴市”大会上,杭州市委、市政府给予有突出贡献的青春宝集团董事长冯根生、娃哈哈集团董事长宗庆后、万向集团董事长鲁冠球三位企业家每人 300 万元奖励。肯定了企业家在推动经济发展中的独特作用。
CNS 供图

严,甚至到了苛刻的地步。首先是“锁定”产地、季节。其次是严格鉴别。从药材的形状、大小、颜色、断面、质地、味道等多方面精心选材,不放过任何瑕疵。“宁可少赚点,不搞加工点”,也是保证质量的又一重要举措。在中国企业里,一种产品卖好了,来不及生产,于是开始找很多厂家委托加工,最后产量是上去了,质量却很难保证。为了保护好不容易建立起来的品牌、信誉,对消费者负责,冯根生坚持不搞加工点,不搞大肆扩张。

当诚信成为一种习惯,价值的概念只能用“无价”来描述。

国有企业的常青树

没有冯根生就没有现在的青春宝,就没有如今的“江南药王”。从 1972 年当国营企业的厂

长,历经 38 年,成为中国在位时间最长的国有企业董事长,并且在这 38 年中,一直处在国企改革的风口浪尖上,冯根生这个先锋战士简直成了中国企业界“打不死”的战神!也正因为这样,冯根生被誉为“国有企业的常青树”。

站在 2011 年回首远望,中国的企业界曾经有多少风云人物!马胜利、储时健、倪润峰……这一代的企业家不管他是成功的还是失败了,都曾各领风骚三五年,都是中国改革开放的奠基者、开路人和实践者。但到如今,放眼全

国的冯根生星夜赶回杭州。胡庆余堂经理向他汇报,各药号的防“非典”中药一天出药 3 万余贴,一贴就要亏 2 元多,尤其是当前急需的金银花、野菊花等药材普遍涨价,原 20 元一公斤的金银花已涨到 280 元,如果不涨价,药店恐怕撑不下去了。冯根生思虑再三,做出了向市民的保证:哪怕原料涨 100 倍,也绝不提价一分钱。冯根生说,清代同光年间江浙一带曾流行过一场大面积瘟疫,胡庆余堂老板胡雪岩开仓放药,救百姓于水火,被传为江南美谈。冯根生认为应发扬光大光荣传统,愈是危难之时愈要体现社会责任感。他下令集团下属的制药企业和药店不惜一切代价,全力以赴生产、研制防治“非典”药品,所有有利于预防“非典”的药品一律让利出售,亏损由企业承担。

冯根生在危机面前的果断行动,迅速造成巨大的社会反响。2003 年 4 月 26 日,《人民政协报》头版刊登署名评论文章——《向冯根生致敬》,指出:“在国家遇到困难、群众遇到危难的关头,是趁机捞一把,大发横财,还是依法经营,‘君子爱财,取之有道’,甚至自觉放弃获利的机会,自甘亏损,而主动承担起社会责任,这是对企、对商人们法律意识的检阅,是对他们良心的考验,是对他们价值观的考验。从这个意义上说,冯根生值得所有的商人仿效,也值得我们大家尊敬。”

也正因为冯根生的正气和党性原则,从上世纪 90 年代起,冯根生就是中纪委监察部杭州培训中心的特聘兼职教授。“冯教授”的学生,都是全国各地处级以上干部。算下来,这样的课他已经讲了 100 多堂。

而“首届全国优秀企业家”,“首届‘五一’劳动奖章获得者”,“全国劳动模范”,“党的第十三次全国代表大会代表”,“首届全国经济改革人才金杯奖”,“改革开放三十年功勋企业家”,“风云浙江浙商终身成就奖”,“国家非物质文化遗产传承人”等等,也从不同角度证明了冯根生在中国改革开放中不可磨灭的地位。

“我们这一代是唱着‘没有共产党,就没有新中国’长大的。从