

三株, 14年潜行破土重生

——保健品“教父”复出, 豪言三年内海外上市



吴炳新

提起“三株”，朋友投以疑惑的眼神：“三株？还有吗？现在在做什么？”与许多见证过“三株”兴衰历史的人们一样，那个当年神话般崛起的三株，已经随着这个“帝国大厦”轰然倒塌的滚滚烟尘，渐渐从他们的视野中散发远去。然而，多年后的今天，三株又像一颗重生的枯藤老树，重新萌发了春天的枝芽。

三株帝国被稻草压倒

三株的辉煌过去很多人耳熟能详，三株的坍塌瞬间不少人记忆犹新。三株到底因什么衰败，不同人有不同的解读，三株集团董事长吴炳新认为：三株的衰落，既有自身的原因，也有时代的因素，三株发展遇到困难是必然的。

在济南东郊的唐王镇，有一座三株度假村，一度是只有三株中高层干部才能入其内的培训基地。直到沉寂了10余年后的2010年，吴炳新开始引水修园、养鸭种竹，以此来迎接三株新时代。

就像这个老园子的新旧杂陈，在三株集团董事长吴炳新看来，“三株这个企业的命运，一直和时代绑在一起。”

关于三株帝国陨落的原因，一直众说纷纭。但无论如何，压垮三株的最后一棵稻草，是一个名叫陈伯顺的湖南老汉。

1996年6月3日，身患冠心病出院休养的湖南常德退休职工陈伯顺，购买了10瓶三株口服液以增强身体抵抗力，但在喝到第八瓶时因药物蛋白过敏症并发症发作身故。其家人遂以三株口服液质量问题为由，将三株告上法庭。

1998年3月31日，常德市中级人民法院认定三株口服液对陈伯顺身故有直接责任，判处三株败诉，并连夜将判决结果复印100份主动寄往中央及地方新闻媒体。随后，“八瓶三株喝死一条老汉”、“八瓶三株要了一条人命”、“三株败诉常德”、“谁来终结三株”、“三株红旗还能打多久”等稿件轰动全国。

这是吴炳新和每一个三株员工心里一道无法愈合的伤口。吴炳新说：“我非常悲痛！但回过头看，我没有怨言。为什么？因为把三株放到时代发展的大背景中看，它的繁荣和衰败都是必然的。”

1993年开始创业的吴炳新，仅用了3年就创造了销售额百亿的保健品帝国。“虽然中国开始了改革开放、市场经济，但经济领域内依然存在着强大的计划经济体制惯性。声讨资本主义复辟的声音从来没有从坚持改革开放的高喊中消失。从1995年开始，相继有限制外资，警惕资本主义复辟危险等四份《万言书》在海内外流行，其中点了两个名，一个是牟其中，另一个就是吴炳新。”

“就是因为三株是民营企业，而且在很短时间做到这么大，我就被定义为毒草，中国最大的资本家，是要拿斧子砍掉的。即使没有常德事件，也会有其他事件打击三株，所以我说，三株的衰落，既有自身的原因，也有时代的因素，三株发展遇到困难是必然的。”

15.7万人下岗静悄悄

“常德事件”让三株遭遇灭顶之灾，三株15.7万名职工面临下岗分流。这场撤退，就像当年朝鲜战场上的夜行军，效率极高而又悄无声息。为此，2000年中央电视台晚间新闻播发新闻褒奖三株。

“常德事件”让三株遭遇灭顶之灾，1998年下半年开始，三株经营的不断下滑，15.7万名职工面临下岗分流。“当时有两种声音，一种是保留资本，东山再起，”吴炳新说，“但三株没有这么做，钱是大家挣的，事业是大家干的，安顿好大家是第一位的，这不仅是三株的事，也是社会责任。”三株先后拿出6亿元储备金，给下岗待业的正式员工每月240元补助，连离职员工的档案管理费，都是三株代交的。

随后，三株以“先基层后机关，先临时工后合同工”的工作思路，分层次、分阶段地分流人员，按照竞争原则上岗、保岗，按促销效益发放工资。尽管随着产品销量的下降，大量员工因工资逐渐下滑自动离开，但这种以竞争淘汰自然分流的办法，得到了员工的理解和接受。

在吴炳新的记忆里，当时的总裁办主任马希福，率先让时任三株制药厂人事部副部长的妻子张霞带头下岗，张霞说：“我在学历、年龄上比别人有优势，我是为了‘三株’而离开‘三株’。”

正是这些温情的故事，让失去饭碗、断了生活来源的严酷下岗，变成了一场充满温情的盛大告别。这场撤退，就像当年朝鲜战场上的夜行军，效率极高而又悄无声息。

除此之外，吴炳新介绍，对下岗员工，三株没有简单地一推了之，而是千方百计为员工再就业创造充分条件。“下岗和转岗前，三株都组织了市场知识、营销知识、财务知识等培训班，让员工能以更高的素质走上新的岗位。一批下岗员工甚至在三株的帮助下自己开办了公司。”

得益于三株当年独树一帜的营销理论和下岗分流培训，一大批三株员工在走出山大北路77号的三株总部后，迅速成为保健品行业的抢手人才。中国保健品协会副秘书长贾亚光曾感叹：“当今保健品行业很多营销骨干都是从三株走出来的，三株是保健品行业的‘黄埔军校’。”

两年间，将一场隐患丛生、极易爆发劳资冲突、引发社会不安的15.7万人下岗分流，变成了一幕桃李满天下的毕业典礼，当时深陷困境的吴炳新对此深感慰藉。2000年4月25日中央电视台晚间新闻播发的“15.7万人下岗静悄悄”的新闻，吴炳新把它视为对三株事件“政治上的平反”。

迟到的胜诉是惨胜

“这场官司不容易！当时有领导说‘老吴，这事冤枉你了，你认了吧’，我说不认，因为官司不赢，企业就不存在了。”2000年—2003年，胜诉后“突然放松了”的吴炳新大病一场：“那时候怎么弄也不行，好像活不过来了似的。”

幼年失怙、命运曲折的吴炳新，向来以刚强示人，但在说起“常德事件”时，他仍然眉头紧蹙：“这场官司不容易！当时有领导说‘老吴，这事冤枉你了，你认了吧’，我说不认，因为官司不赢，企业就不存在了。虽然最后胜诉了，三株还是垮了。”

“我们认为常德中院找国家药检所做的动物实验不对：他们是把三株口服液注射到小鼠的腹腔里，结果小鼠死了，以此证明三株口服液有毒！”吴炳新说。随后，三株集团以审判程序错误、一审判决中院采信的药监部门针对三株口服液的检测违反规定等为由提起上诉。

为了上诉，吴炳新说：“我们到美国去做实验，又在中国五所大学做了实验，得出的结果都是三株无毒副作用。”1999年3月25日，“常德命案”二审结束，湖南高级人民法院做出终审判决，判定三株公司胜诉。但对于三株来说，这是一场迟到的胜利，一场惨胜，吴炳新说，他是签了字答应放弃索赔才拿到的判决书。而粗略算来，三株当年的直接损失就超过40亿元，间接损失就没法算了。

胜诉后“突然放松了”的吴炳新大病一场：“那时候怎么弄也不行，好像活不过来了似的。”现在回过头来看，吴炳新又从内心感激那场变故：“这是坏事也是好事，如果一直发展，我的头脑也爆炸了，也没有机会写书。第一次创业如果不是那么快，我也倒不了那么大的霉，也不会成为中国最大的资本家。”

复出仍抱定三株品牌

有人劝他学习史玉柱，放弃三株搞“曲线救国”，他没有采纳；他有十多个亿的资金躺在银行，却断然拒绝搞“来钱快”的房地产，吴炳新抱定三株，究竟是因为“理想追求”还是“情结”使然？

2001年，遭遇巨亏后的三株集团面临东山再起的路径选择，是否放弃“三株”品牌，集团内部产生了激烈的争论，有人建议吴炳新向史玉柱学习“曲线救国”，放弃原有三株品牌，另起炉灶，这个建议被吴炳新断然否决：“我和史玉柱不一样，复出可以暂缓，但三株这个牌子一定不能丢！”

吴炳新甚至让手下找广告公司做了一个品牌形象调查，结果显示，有70%的公众依然认可“三株”二字。

也有人认为，吴炳新之所以不学习史玉柱，是因为他不缺钱。有人给他算过账，仅1996—1997年，三株就至少赚了45亿元。吴炳新自己也承认：这些年搞科研、做积累，“中间没有资金压力”。

“我们的复苏充满艰难。但不管多艰难，我们一直坚持做医药、保健品，坚持科研创新。”吴炳新拒绝了一切与三株主业无关的投资。

“常德事件”之后，三株开始大收缩，把当年大发展时期政府拉郎配的30多家国营企业一一剥离，“有些投资就是白送了，像福胶，投了3000多万，要不了，再要投得更多。”吴炳新话锋一转，“但十几年来，三株对科研一刻也没有放松，每年都巨额投入科研，每年都拿到专利，积累到现在已经有了几十项国际、国家专利，上百种产品。”

以丰硕的科研成果做支撑，三株把东山再起的战略定位为“以药品为龙头，巩固、发展化妆品，保健品不恋战不放弃”。

正是基于上述判断，三株的产业触角转向以化妆品和中药制品为主业，并于2000年和2005年分别成立了三株生态美集团和三株医药集团。三株把药业高举为龙头，在近5年的时间里，消耗大量现款，兼并制药企业，打造在新产品方面占据垄断地位的生产能力和生产条件，目的就是“站住脚，不被淘汰”。

“三株回来了”

“我最大的目标，就是让人类的寿命能够延长十年。为此，我创建了三株，虽然是民营企业，可三株得到的专利是国家的；生产出的健康产品，是老百姓的。所以，未来三株通过会员制也好，上市也好，一定要变成公众的企业。”

初夏的阳光洒在济南市山大北路林立的商铺上，新漆成湖蓝色的“三株集团”和明黄色的“三株醉本草”标识，奋力从周边环绕的快捷酒店、咖啡馆中跃出，鲜活明快，蓬勃向阳。

在三株集团的官方网站上，“三株回来了！”的字样以最大的字号，占据了页面最核心的位置。它的四周，是以三株医药集团、生态美集团、三株医院和三株科研基地为板块的集团框架结构图。

与此同时，在今年2月的中国第七届服务营销论坛上，三株医药集团总裁李宪法带领三株品牌高调亮相，以“醉本草”和“生态美”的“双万店”战略，再次宣称“三株回来了！”

对于这次亮相，李宪法由衷感慨：“2011年，三株集团的医药板块销售额超过1亿元，生态美化妆品营业额超过3亿元，销售增速都在两位数以上。三株到了一个可以快速扩展，再上一个台阶的时候了！”

尽管三株在保健品市场中去了又回，但它的产品，仍然坚守“益生菌多菌共生发酵中药”技术。

三株集团研究所所长孙筱林介绍，发酵中药简单说就是采用仿生学方法，通过模拟人体的肠道环境和中药成分在体内消化分解的过程，事先对中药有效成分进行了生物转化。形象地比方，相当于患者喝下去后“不用自己消化”了，只管吸收就可以。

即便在三株最困难的时候，三株依然在坚持发酵中药的开发，目前针对严重危害人类健康的慢性病，如心脑血管疾病、糖尿病、肿瘤、骨关节病等，以及衰老、亚健康症状的发酵中药系列产品和益生菌产品已经多达上百个品种。国内首个治疗癌症发酵中药正克扶正散结合剂也获得国家新药审批。

这些年来，三株积累了一堆拥有自主知识产权和获国际专利、国家专利的产品，“益生菌多菌共生发酵中药技术”是其中两项核心技术之一，另一项就是“多菌共生的益生菌发酵技术”。这些技术先后获得国家专利技术和专利产品16项，其中多菌共生的益生菌发酵技术、益生菌多菌共生发酵中药技术获得欧盟、韩国专利，日本专利正在申报过程中。

其实，在大多数人看来，三株如今每年数亿元的销售，已经算得上业绩良好的企业；但对于想要干到120岁，重塑三株十数万员工、百亿销售额辉煌的吴炳新来说，眼下的成绩还远远不够，甚至可以说，如果就此满足裹足不前，三株就不能称其为三株了。

吴炳新说，“我最大的目标，就是让人类的寿命能够延长十年。为此，我创建了三株，虽然是民营企业，可三株得到的专利是国家的；生产出的健康产品，是老百姓的。所以，未来三株通过会员制也好，上市也好，一定要变成公众的企业。”

网络支持：www.sanzhukoufuye.net 诚邀加盟：18627591755