

国家软科学研究计划项目
中国本土化企业与高校管理案例库组建工程



中国企业管理科学案例库

厚德载物

广西源安堂药业有限公司

用·事·实·说·话
向·成·功·学·习

红旗出版社

本案例顾问:莫兆钦

厚德载物

(2006年版)

何伟 郭彤 张冬梅

沈雪梅 唐春萍



红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

厚德载物:广西源安堂制药厂/《中国企业管理科学案例库》委员会编.

—北京:红旗出版社,2006.6

(中国企业管理科学案例库系列丛书)

ISBN 7-5051-1410-7

I.厚… II.中… III.制药工业-工业企业管理-经验-广西 IV.F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 063683 号

中国企业管理科学案例库系列丛书

厚德载物——广西源安堂制药厂

《中国企业管理科学案例库》委员会编

责任编辑:李跃辉 封面设计:谭雄军

红旗出版社出版发行

邮政编码:100727 地址:北京市沙滩北街2号

E-mail: hqcbs@publica.bj.cninfo.net

编辑部:010-84017570 发行部:64037154

印刷:北京市京津彩印有限公司

2006年8月北京第1版 2006年8月北京第1次印刷

开本:880毫米×1230毫米 1/32 印张:38 字数:850千字

ISBN 7-5051-1410-7

定价:150.00元(共五册)

中国企业管理科学案例库委员会

总顾问

成思危 全国人大常委会副委员长、著名管理学家

顾问 (排名不分前后)

邵 宁 国务院国有资产监督管理委员会副主任

于 珍 中国机械工业联合会会长

陈邦柱 中国质量管理协会会长

郑斯林 中国企业联合会副会长

赵希正 中国电力企业联合会理事长

范维唐 中国煤炭工业协会会长

张今强 中国电子企业协会会长

李勇武 中国石油和化学工业协会会长

王兆成 中国铁道企业管理协会会长

陈士能 中国轻工业联合会会长

杨传德 中国烟草学会理事长

张人为 中国建筑材料工业协会会长

康 义 中国有色金属工业协会会长

韩家增 中国食品工业协会副会长

徐文荣 中国石油天然气集团公司总经理助理

主 任

田 夫 中国管理科学研究院院长

主 编

李树林 中国管理科学研究院科技进步研究所所长
科技部《管理科学文摘》杂志主编

副主编

田 军 国家经济贸易委员会企业司原司长

委员 (排名不分先后)

政府部门

周毓秋	北京市国资委副主任
侯行知	重庆市人民政府副秘书长
张 诚	山西省经济贸易委员会主任
王祥喜	湖北省经济贸易委员会副主任
孔繁礼	山东省经济贸易委员会副主任
邓树齐	新疆维吾尔自治区经贸委副秘书长
张自栖	辽宁省经济贸易委员会副主任
何本云	西藏自治区乡镇企业管理局局长
吴 强	江苏省经贸委企业指导处处长
吴荣启	贵州省企业联合会会长
汤爱军	内蒙古自治区经贸委副主任
汪铁桥	青海省经济贸易委员会副主任
陈斯达	广州市经济委员会副书记
巫开立	广东省经济贸易委员会副主任
周永泽	吉林省乡镇企业管理局副局长
周树群	河南省乡镇企业管理局副局长
项阳青	青岛市经济委员会副主任
姜国钧	吉林省经济贸易委员会副主任
谢瑞武	成都市经济委员会副主任
曹明新	国家发展计划委员会副司级秘书
滕 冲	广西自治区经济贸易委员会副主任

高校和科研单位

李金林	北京理工大学管理与经济学院院长、教授
吕廷杰	北京邮电大学经济管理学院院长、教授
徐二明	中国人民大学商学院院长、教授
汪 波	天津大学管理学院副院长、教授
李维安	南开大学国际商学院院长
徐碧琳	天津财经学院MBA教育中心主任、教授
芮明杰	复旦大学管理学院副院长、教授
陈荣耀	东华大学旭日工商管理学院副院长
张宗益	重庆大学经济与工商管理学院院长、教授
钱仲威	重庆工商大学派斯学院院长、教授
于 立	东北财经大学MBA学院院长、教授
于洪彦	吉林大学商学院MBA中心主任、教授
马 洁	新疆财经学院MBA教育中心主任、教授
王 华	暨南大学副校长、教授
王重鸣	浙江大学管理学院常务副院长、教授
井润田	电子科技大学管理学院副院长

尹继东	南昌大学经济与管理学院院长、教授
刘汉云	华北工学院党委副书记、教授
刘全顺	山东工商学院副院长、教授
李天德	四川大学经济学院院长
张新国	中南财经政法大学工商管理学院院长、教授
陈君宁	华中科技大学管理学院系主任、教授
陈晓红	中南大学商学院院长、教授
杜跃平	西北大学经济管理学院MBA教育中心主任、教授
杨民助	西安交通大学管理学院副院长
杨 慧	江西财经大学MBA教育中心主任
杨继瑞	四川大学副校长、教授
赵 葆	国家药品监督管理局培训中心主任
高 闯	辽宁大学工商管理学院院长、教授
徐金发	浙江大学工商管理学院副院长、教授
顾乃康	中山大学管理学院副院长
钱世超	华东理工大学工商经济学院常务院长、副教授
容和平	山西大学商务学院副院长、教授
韩立达	西南科技大学管理学院副院长、教授
程国平	武汉理工大学管理学院副院长、教授
傅贤治	江南大学(无锡)商学院院长

企 业

姚和清	中国石油天然气股份有限公司大港油田公司总经理
王铁军	中国石油集团东方地球物理勘探有限责任公司总经理
袁政文	中国石化集团河南石油勘探局局长
李万兴	昆明卷烟厂书记
严升杰	中粮集团华夏葡萄酒有限公司总经理
马德民	二滩水电厂厂长
王玉科	青岛钢铁控股集团有限公司董事长
李福成	北京燕京啤酒集团公司董事长
孙启玉	万杰集团公司总经理
孙荫环	大连亿达集团有限公司董事长
吴仁宝	江苏华西集团董事长
张瑞敏	海尔集团首席执行官
姜开文	山东莱芜钢铁公司董事长
徐文荣	浙江横店集团总经理
徐连宽	中大工业集团公司总裁
黄立功	中国石油天然气公司青海油田分公司总经理
梅敬民	江汉石油钻头股份有限公司总经理
鲁冠球	浙江万向集团总经理
韩召善	辽宁盼盼集团公司董事长
曾献兵	常德卷烟厂厂长

赵志正	新郑烟草（集团）有限公司总经理
李新国	淄博烟草有限公司总经理
杨德玉	兖州煤业股份有限公司总经理
张国林	泰星减速机股份有限公司董事长
赵振元	信息产业电子第十一设计研究院有限公司董事长
李广富	大连华农豆业集团股份有限公司董事长
邱健康	云南红河卷烟厂厂长
陆道君	江苏太湖锅炉股份有限公司董事长
张振武	内蒙古兴发集团公司总经理
何季麟	宁夏有色金属冶炼厂厂长
陈爱莲	万丰奥特集团有限公司董事长
周耀庭	江苏红豆集团董事局主席
罗 云	宜宾中原股份有限公司总裁
董 宇	中国北车集团永济电机厂厂长
黄 勇	山西省交通建设工程监理总公司总经理
戴喜东	海城三鱼泵业有限公司董事长
许景新	中山建华管桩有限公司总裁
莫兆钦	广西源安堂药业有限公司董事长
王 科	西安解放集团股份有限公司董事长
李家顺	四川沱牌集团有限公司董事长
江保安	济宁菱花集团公司总经理
邵钦祥	浙江花园工贸集团有限公司董事长
杨宝友	日照三木木业股份有限公司董事长
杨钦欢	广东梅雁集团股份有限公司董事长
周家春	上海永新彩色显象管有限公司总经理
郑和平	得利斯集团董事长
郑忠勋	安徽国风集团有限公司董事长
范现国	河北华龙食品集团有限公司董事长
武四海	中国阿拉伯化肥有限公司总经理
南存辉	正泰集团公司董事长
胡 青	梅河口创大纸业有限公司总经理
唐传勤	好当家集团总经理
黄乐夫	珠海中富企业集团公司董事长
隋学礼	青岛创统科技集团有限公司总裁
萧 伟	江苏康缘药业股份有限公司董事长

内 容 简 介

《中国企业管理科学案例库》系列丛书是国家软科学研究计划项目“中国本土化企业与高校管理案例库组建工程”的重要成果。本辑以“用事实说话,向成功学习”为基本出发点,立足于我国企业管理的实践和管理现代化的需要,用实证案例的研究方法,分别对成功企业的经营案例及其成功经验进行了全面系统的分析和总结。

该系列丛书案例翔实、视角独到,为广大企业经营管理人员、高校工商管理专业师生、管理咨询人员,以及政府、研究机构的专业人员和相关行业的从业人员提供了不可多得的学习和参考资料。

中国企业广西源安堂药业调研领导小组

组 长:莫兆钦

副组长:杨 铭 姜平川 杨第海 郑郁葱

成 员:李武森 韦裕平 谢小峰 赖薛峰 许安茂

杨汉祥 李世新 杨炯珍 李惠清 周继彬

广西源安堂药业案例专题研究组

组 长:何 伟

副组长:郭 彤

成 员:张冬梅 沈雪梅 唐春萍

总 序

成思危*

管理是生产力中的软件,只有通过管理才能将劳动者、劳动资料和劳动对象这三个要素合理地组织起来,加速生产力的发展。管理科学是研究管理中客观规律的科学,在从传统的计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,在国有企业转换经营机制和技术改造的进程中,它都起着重要的作用。在国家自然科学基金会于 1996 年 7 月召开的管理科学学科发展研讨会上,朱镕基同志提出“管理科学和管理教育也是兴国之道”。许多有识之士在实践中已逐渐认识到,管理科学是促进经济发展与社会进步的

* 作者是全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理学部主任、著名管理专家。

2 厚德载物

重要因素之一,发展管理科学是振兴中华的重要途径。

管理科学作为一门独立的学科,主要是在 20 世纪内发展起来的。在 20 世纪的前半叶,其主要发展是从泰勒式的科学管理到以运筹学为代表的着重于数量分析的管理科学。而在 20 世纪的下半叶,管理科学与信息技术和行为科学共同演化,从一棵孤立的管理科学大树(Management Science)发展成为管理科学的丛林(Management Sciences)。我深信,在“振兴中华”的过程中,管理科学将发挥日益重要的作用。

由于管理科学是一门实践性很强的科学,在研究中必须联系实际,结合国情。我国目前及今后相当长的一段时期内将处于社会主义初级阶段,当务之急是要坚韧不拔地建立和完善社会主义市场经济体制。千千万万个独立经营、自主决策的企业是市场的基础,它们之间的相互作用所产生的自组织过程是市场之所以能发挥资源配置作用的根本原因。因此可以说,没有自由企业制度就没有市场经济。政府的宏观调控固然是十分必要的,但不应违反市场经济的基本规律,更不应干涉企业的自主经营。在市场经济国家中,企业管理是管理教育的主要内容,也是管理科学的主要研究对象。

管理是管理者在多变的客观环境下设法运用各种资

源来达到既定目标的各种活动和全部过程。它既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。管理科学家的职责是探寻管理的科学规律,以帮助管理者更好地达到其目标。在企业管理的研究和教学中,以描述和分析对某一具体管理问题作出相应决策并实施的全过程为主要内容的案例研究具有重要的作用。自从美国哈佛大学商学院于1921年首创管理案例教学方法以来,案例教学已在美国乃至全世界得到了相当广泛的应用。而近年来提出的一些新的管理理论,例如企业重建(Reengineering the Cooperation)、核心能力(Core of Competence)、第五项修炼(The Fifth Discipline)等,都是由美国管理学者在研究了大量的企业实际案例后形成的。

由于种种原因,在向社会主义市场经济转变的过程中,国有企业遇到的困难最大。为了搞好以国有企业为主体的各类企业,一方面要认真研究企业中的管理问题,注意总结先进的企业管理经验,并将其提升到理论的高度,努力促进我国企业在管理思想、管理组织、管理方法及管理手段等方面实现现代化。另一方面要培养大批优秀的企业管理人员。因此工商管理硕士(MBA)的培养已成为一个热门的话题,并受到各方面的重视。应当承认,设立工商管理硕士学位是西方培养管理人才行之有效的途径。

4 厚德载物

但在我国实施时首先要有掌握现代管理理论并有一定实践经验的教师队伍,要招收基础扎实,有上进心,并有一定工作经验的学生,还要有一套既能准确而详尽地阐述西方管理理论及方法,又能联系我国实际的教材(包括管理案例),这都需要我们作出极大的努力。

中国管理科学研究院科技进步研究所的同志们长期致力于组织和进行我国企业的管理案例研究,成效显著。我很高兴地看到他们将多年来的研究成果汇编成《中国企业管理科学案例库》大型文库,我相信此书的出版不仅会为我国的管理教育提供内容丰富的教材,也会为我国企业界的人士提供极为有益的借鉴。

近年来,在邓小平理论的指导下,我们正在从事一项前所未有的事业——建立社会主义市场经济体制,这是一场艰巨的、复杂的、长期的、有时甚至是相当激烈的改革,其结果必然会大大地解放我国的生产力。这里有许多问题是从书本中找不到现成答案的,需要我们去探索,去研究。特别是要从实践中总结经验,并提升到理论的高度,再用以指导我们的实践。我希望我国广大的有识之士都能自觉地积极投身于这一伟大的社会实践中,并通过研究及实践建立起有中国特色的管理科学体系。

序 言

田 夫*

改革开放以来,我国制药行业现代化进程逐步加快,呈现出较强发展优势和广阔市场前景,一批民营企业成为这个领域里的生力军,广西源安堂药业有限公司(以下简称“源安堂”)就是其中的一个代表。

源安堂创始于1987年,经过十几年的执著努力,从一个名不见经传的乡镇饮料厂发展成为具有年生产能力10亿元规模、享誉全国的现代化制药品牌企业,以自己坚实的步伐走出大山,走向全国,向世界迈进,闯出一条依靠资源、文化优势与产品创新相结合的医药现代化之路。

* 作者为中国管理科学研究院院长。

2 厚德载物

传统医药的优势特色与现代科学技术相结合,满足不断发展的社会需求,是医药现代化的重要组成部分。源安堂立足于自有资源优势,坚持市场为导向的产品创新,成功地在高收益和低成本找到平衡,实现了企业原始积累和稳步成长,形成独具特色的企业竞争力,建立了自己的品牌优势地位。

中国管理科学研究院科技进步研究所一直致力于管理中国化的实证研究,“源安堂”现象为这项研究提供了鲜活的个体样本,他们组织专家深入企业调研,形成《厚德载物》案例专著,结合中央“十一五规划建议”的精神,阅读这个案例,我们会从中得到不少启发,我想至少以下三点对行业内企业有着重要的借鉴意义。

第一,自主创新的产品开发是源安堂成功的重要支撑

源安堂创业初期,倾其所有,三年磨难,开发“肤阴洁”,首创中药外用剂型湿巾,赋予古老中医药新的活力,成为国内单一品种年销售额 1.5 亿元以上的产品,其后陆续开发出 6 个拥有完全自主知识产权的国家新药。“肤阴洁”成为全国公认的名牌产品,“银胡感冒散”获“日内瓦国际专利技术博览会”金质奖,被世界卫生组织授予“文教科卫特别发明奖”。

传统医药现代化是在继承基础上的创新与发展,由此构建的产业链,才具有核心竞争力。“肤阴洁”是“源安

堂”起家的产品,也是“源安堂”10年持续不衰的主导产品之一。这个产品浸透着企业家莫兆钦的心血,闪烁着源安堂人知识创新的火花,它告诉我们,一个企业成功的关键是产品,一个制药企业现代化的核心是产品创新。

从一个“肤阴洁”,到一个产品群,产品创新支撑着源安堂从无到有,从小到大,支撑着源安堂从原始积累到现代化企业的转变。

第二,独特的企业文化是源安堂成功的灵魂

大容山哺育了源安堂人,也造化源安堂“安世济民”之魂,以莫兆钦为首的领导团队,从创业初期就注重企业文化建设,倡导并践行“真正办企业、真心做好药、真诚赢信誉、真情献人间”的“四真”精神,涵养“源安堂”内涵,打造“源安堂”形象,形成独具特色的企业文化,对内成为凝聚员工的精神支柱和精神动力,对外成为赢得顾客、开拓市场、增强竞争力的法宝。

源安堂文化充满着朴素真挚的大山特质和传统文化精髓,又融进时代精神。在整个产业链的各个环节,他们谋求共赢;在方圆百里,以“草根工业”成功带动了区域经济的发展;在为国家创造税收的同时,扶危济困,承担起更多的社会责任;在利用环境资源的同时,以绿色工业的前瞻思维,走一条与环境和谐共处的发展道路。源安堂一步步实现着共同富裕的理想,践行着中央建立和谐社会的构想。

4 厚德载物

第三,优秀的企业家是源安堂成功的关键

莫兆钦是源安堂的创始人,在企业发展的关键时期起了举足轻重的作用,在他的身上凝聚着传统文化智慧,融会着现代化创新精神,从三间草房创业开始,凭着自强不息的精神,带领大家从荆棘中踏出一条成功之路,为区域经济发展、助解三农问题作出自己的贡献,也为医药创新探索出非常有益的经验,党和人民对他的成绩给予了充分的肯定,莫兆钦连年多次获得全国、自治区多种荣誉称号。

可以说,没有莫兆钦,就没有源安堂。是改革开放造就了莫兆钦,是中华优秀传统文化滋养了莫兆钦。我们说,卓越的企业家是人民的财富,是市场经济的领军人物,是因为他们代表了先进生产力方向,我们期望更多的企业家涌现出来,以自己的智慧和勇气,带领人民共同奔向小康的目标。

中国是传统医药大国,但还未成为强国,传统医药要适应当今社会进步的要求,制药企业要应对全球化经济的挑战,现代化是必由之路,自主创新是必然的选择。我欣喜地看到,源安堂与其他国内制药企业一道,正在这条路上加快脚步,毋庸置疑,中医药将在伟大的民族振兴中重新崛起,我国的制药企业将创造出更多更好的药品,造福中国,造福世界!

推 荐 案 例

从广西源安堂药业案例看我国中药企业管理创新的趋势

广西源安堂药业有限公司的源头是企业创始人莫兆钦，他在 1982 年与莫兆松、杨第海、杨忠海、莫天华等人倾尽所有，集资 4 万元创建的大容山第一家民营企业——桂平县大容山饮料厂。他们利用大容山漫山遍野的植物资源，开始生产罗汉果冲剂、五花茶、菊花晶等产品。通过两年的积累，1984 年更名为“大容山保健品厂”。莫兆钦以市场为导向，利用本地山区丰富的中草药资源在 1991 年成功地开发出治疗妇科病、性病、皮肤病新药“肤阴洁”。1992 年 12 月 28 日，广西源安堂制药厂成立。2001 年，广西源安堂制药厂改制为广西源安堂药业有限公司。2004 年 5 月通过了国家药品 GMP 认证，是一个年生产能力超过 10 亿元规模的现代化制药企业。

源安堂的飞跃不仅映射出中国大山里农民企业家的自助、自强和智慧，而且指明了中药企业发展的路径。