



21世纪应用型人才
培养规划教材

管理学原理

教学案例库

刘兴倍 主 编
胡建宏 彭贤鸿 副主编



清华大学出版社

21 世纪应用型人才培养规划教材

管理学原理教学案例库

刘兴倍 主编

胡建宏 彭贤鸿 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

《管理学原理教学案例库》一书是根据国内高等院校《管理学原理》教学情况和需求,借鉴国内外案例库建设的经验并针对其缺陷而编写的。

全书分环境、资源、经济、政治、法律、军事、工程、自然、社会等9篇共80个案例,并附有各个案例的使用说明。每个案例的使用说明包括教学用途、讨论参考题、背景信息、分析要点(含分析路径、关键点)4部分。

此书既然定位为“库”,那就必然不能是一劳永逸,而是有出有进,处于长流水状态。所以,今后将采取滚动式的方法更新案例库中的内容。本书适合大学本科生、专科生及各级管理干部培训学员和自学者使用。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理教学案例库/刘兴倍主编;胡建宏,彭贤鸿副主编. —北京:清华大学出版社,2005.8
(21世纪应用型人才培养规划教材)

ISBN 7-302-11621-0

I.管… II.①刘… ②胡… ③彭… III.管理学—教案(教育)—高等学校:技术学校 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第092471号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编:100084
社 总 机:010-62770175 客 户 服 务:010-62776969

组稿编辑:张瑜

文稿编辑:杨作梅

封面设计:陈刘源

排版人员:李欣

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:22.75 字数:494千字

版 次:2005年8月第1版 2005年8月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-11621-0/F·1306

印 数:1~4000

定 价:30.00元

编者的话

世界上有三个著名的案例库，一是美国哈佛大学案例库；二是加拿大西安大略大学案例库；三是欧洲案例交流中心。哈佛大学早在 20 世纪 60 年代就得到了福特基金会的 100 万美元作为案例库建设基金。现在他们拥有一支 80 多人的案例写作队伍，案例库中有 6000 多个案例，门类齐全以对应各学科课程。

在国内，北京大学、中国人民大学和上海市企业管理协会都开始了案例库建设，全国各地大专院校也编写了不少企业管理教学案例。如北京大学光华管理学院 1999 年 10 月出版的《中国企业管理教学案例》(厉以宁、曹凤歧主编)集中了 63 个案例，上海市企业管理协会 1982 年 6 月出版的《现代企业管理实例选》中选编了 43 个案例，江西科技出版社 1995 年 12 月出版的《现代企业管理教学案例》(熊菊喜主编)中集中了 88 个案例，法律出版社 1993 年 5 月出版的《知识产权案例分析》(郑成思主编)中集中了 102 个案例以及上海对外贸易协会 1993 年 9 月出版的《对外经济贸易案例》。此外，在不少管理学和企业管理教材中也附列了一些案例。

管理是个内容广泛的社会概念。人们的社会活动有多么广泛，管理的范围就有多么广泛。它可包括环境、资源、经济、政治、法律、军事、工程、自然、社会等各个方面、各个领域。然而，上述案例专集或附列案例的共同缺点是：以企业管理为主，只反映了经济领域的部分内容，难以覆盖管理学所涉及的全部内容；我国相当一部分案例是从国外引入的，于国情相距甚远；有的只收集了案例，而对案例如何使用未作说明；在案例的收集、整理与分析过程中，相对于管理的深化、教育的发展需要来说，存在着相当的滞后性。

美国哈佛大学在工商管理教学中案例教学占 90%，只有一两门课可以不用案例，其他都用案例。美国西北大学 Kellogg 商学院教授们使用案例教学的比例在 1/3 到 2/3 之间。我国各大专院校，特别是培养 MBA 应用型、创新型人才的高等院校，案例教学的比例亦在 30% 以上，并呈扩大趋势。不少高等院校还专设了案例分析课。可见，建立管理教学案例库势在必行。

当今世界，科技迅猛发展，知识经济已成为历史潮流，国力竞争日趋激烈。市场经济和知识经济要求现代管理者应是能顺应社会经济潮流发展，把握瞬息万变的市场的复合型高级管理人才。管理者除了要具有相当的背景和知识广度外，还应拥有巧妙应用决策、组织、领导、沟通、协调、激励等管理艺术的能力，这样才能成功地管理好一个组织、一个地区、一方社会、一件事情。这就决定了现代管理学的应用和实践导向性、多元性、复杂

性、动态性、权变性。案例教学的主要功能就是培养学生的实际管理能力,并极大地丰富学生关于各领域、各部门、各地区、各行业、各种事件的背景知识,扩大学生的视野,帮助学生树立与时俱进的、管理权变论的理念。特别是我国的改革正进入攻坚阶段,社会发展正处于转型的关键时期,经济建设面临一系列艰巨课题的严重挑战。把一些具有典型性的成功和失败的管理实例收集、整理、加工成案例,建立自己的管理案例库,对社会经济管理以及扩大各级管理人员的多向思维,提高管理水平和管理效果无疑具有重要的意义。

本案例库精选了涵盖环境、资源、经济、政治、法律、军事、工程、自然社会等 9 篇 80 个案例,并对每个案例的教学用途、讨论题、背景信息、分析路径、关键点作了简要说明。它具有四个特点:一是质量上乘可信,本案例库所集案例都是专业教师 and 实际工作者所收集、编辑,有的案例经实地调研、严格把关、反复修改、格式规范、引据可靠,并数易其稿;二是案例范围广泛,本案例库的内容涉及管理各领域,适合各类课程、各类组织、各类问题、各种档次、各个层次的使用者,包括环境、资源、经济、政治、法律、军事、工程、自然、社会等方方面面;三是很多取材来自国内,案例紧扣中国国情,探索了在中国特定的宏观环境和微观环境下如何围绕中国特色,促进国力的提高,竞争力的增强,各级组织、各类事业、各个地区、各个层面、各个方面的协调、和谐繁荣与发展;四是适用范围宽广,本案例库所集案例设定了难易不等的决策点,并配备了完整的使用说明,既适合于高等院校经济、管理、法律、工程等需要,也适用于教育单位、培训中心、企事业单位以及政府有关部门使用。本案例库的内容将是动态的,今后将进行滚动式变更替换,不断形成续集。这些都成为江西省教育科学“十五”规划 2004 年重点课题“管理学教学案例库建设研究”的前期成果。

本案例库是由刘兴倍教授策划提出并编写目录和建设要求,参加编写、建设的人员有:刘兴倍(11 个)、胡建宏(5 个)、杨小彬(5 个)、姚怀生(2 个)、陆瑞新(5 个)、张立强(5 个)、彭贤鸿(8 个)、牛西(5 个)、刘慧娇(5 个)、余松(5 个)、曹会勇(5 个)、王七苟(4 个)、张菁菁(5 个)、李根红(5 个)、谢建坤(5 个)。所有各案例均由刘兴倍审查、修改、统一规范定稿。

本案例库在立项、案例的收集、整理和建设过程中,得到了清华大学出版社及有关同志和主编的鼎力相助。通过报刊、电视、广播、互联网等多种途径吸收了大量资料,其中大部分已在有关案例及其使用说明中作了注释,但也有部分难以详细列明。谨在此向清华大学出版社及有关同志、有关媒体和作者表示诚挚的感谢。

本案例库的建设虽然历经一年有余,但由于我们的水平有限,缺点和错漏难免,敬请读者和专家、学者指正。

编 者

目 录

第 1 篇 环境管理	1
案例 1.1 新洪湖保卫战	1
案例 1.2 中医药未来发展之路	5
案例 1.3 科技让污水“重生”	10
案例 1.4 挽救一下可可西里	14
案例 1.5 京杭大运河是否还能“旧貌依旧”	18
案例 1.6 揭开中印边界的神秘面纱	23
案例 1.7 “象湖新城”即将拔地而起	27
案例 1.8 “人兽之争”	33
案例 1.9 绿色 GDP 在呼唤	37
第 2 篇 资源管理	46
案例 2.1 我国水资源的可持续利用	46
案例 2.2 中国资源供给瓶颈与经济发展	50
案例 2.3 关于我国的石油安全问题	52
案例 2.4 我国矿产资源供需状况分析	59
案例 2.5 关于我国水资源开发利用问题	63
案例 2.6 医学院引进两位博士后	67
案例 2.7 新分配方案的出台	72
案例 2.8 “零工资”就业现象	76
案例 2.9 “第二次哥白尼革命”	81
案例 2.10 贵州禁烟	84
案例 2.11 十条坦途直通“后花园”	89
第 3 篇 经济管理	94
案例 3.1 从“郎旋风”看国企改革困境	94
案例 3.2 长三角隐忧	98
案例 3.3 改造农村的宏图牛业	103

案例 3.4 “民工荒”为何“越闹越荒”	108
案例 3.5 谁扇动“候鸟企业”的翅膀	112
案例 3.6 可乐争霸战	116
案例 3.7 三株集团的兴衰	122
案例 3.8 一个成功企业家的难题	128
案例 3.9 调息政策的思考	134
案例 3.10 上市融资、资产重组	138
案例 3.11 美国的宏观调控	142
案例 3.12 房地产的困境	147
案例 3.13 我国高新技术产品进出口	152
案例 3.14 黄金周遭遇	157
案例 3.15 房价，你走稳	163
第 4 篇 政治管理	170
案例 4.1 政府管制的失灵	170
案例 4.2 地方保护	173
案例 4.3 外企也有腐败	177
案例 4.4 哈佛教授给布什打分	183
第 5 篇 法律管理	188
案例 5.1 债权人能否行使抵押权	188
案例 5.2 谁能沾老字号的光	191
案例 5.3 如何看待和解协议	195
案例 5.4 林奕诉中国新闻社侵犯其保护权、作品完整权及名誉权	198
案例 5.5 抢注他人商标	202
案例 5.6 洛阳市法院就两公司的合同履行的案件与人大的“较量”	205
案例 5.7 法官沦为被告的尴尬	209
案例 5.8 “怪论”教师被炒 教育局成被告	214
案例 5.9 贵州省原省委书记刘方仁进牢笼	220
案例 5.10 曾水平诉泰和县濯溪镇人民政府案始末	225
案例 5.11 法律为冤案洗冤	229
案例 5.12 高速公路占地也要依法补偿	235
案例 5.13 受歧视者需法律保护	239

第 6 篇 军事管理	244
案例 6.1 夜宿屋檐下	244
案例 6.2 新军官带领老士官	246
第 7 篇 工程管理	249
案例 7.1 南水北调投资计划管理	249
案例 7.2 三峡工程的组织结构	253
案例 7.3 “彩虹”消失的背后	258
案例 7.4 红水河上一颗闪耀的明珠	263
案例 7.5 “喜”气东送的实现	267
第 8 篇 自然管理	273
案例 8.1 印度洋海啸的启示	273
案例 8.2 中国土地荒漠化治理的难题	276
案例 8.3 长江流域防汛留给我们的经验和问题	281
案例 8.4 关于沙尘暴治理的相关思考	285
案例 8.5 泥石流带给我们的思考	288
第 9 篇 社会管理	292
案例 9.1 民工孩子也要读书	292
案例 9.2 青少年犯罪	297
案例 9.3 群体食物中毒事件频发	301
案例 9.4 心痛就业歧视	306
案例 9.5 矿难何以不止	311
案例 9.6 “宝马彩票案”事件回顾	316
案例 9.7 嘉禾强拆事件的反思	319
案例 9.8 救助站无人可救问题思考	322
案例 9.9 老年人的困惑	326
案例 9.10 谁来为 Thomas 动手术?	329
案例 9.11 民办教育 内功尚待炼就	332
案例 9.12 严肃而无奈的“战争”	335
案例 9.13 “无解的方程”	339
案例 9.14 城乡差别制约经济增长	342
案例 9.15 非典催生国家危机管理	344
案例 9.16 一场未醒的噩梦	348

第1篇 环境管理

案例 1.1 新洪湖保卫战

案例作者：张菁菁

工作单位：南昌理工学院

洪湖，位于“千湖之省”——湖北省东南部，长江中游的北岸，江汉平原四湖流域的下游，是长江、汉江流域之间的洼地区域；它是湖北省最大的湖泊，我国第七大淡水湖泊，也是湖北省第一个省级湿地自然保护区。

站在洪湖岸边，我们不得不相信这样一个事实：污染，已经使水生动植物赖以生存的水文、水质每况愈下；围垦，在直接或间接地促进人类对鱼类和鸟类的滥捕。在人看来依然洁净的湖水，却已经感受到了现代文明带来的沉重负担，这份损伤惟有鱼儿和飞鸟能够读懂。

洪湖与我国最大的淡水湖泊洞庭湖一江之隔，一脉相承，同属我国生物多样性复集的湿地，不远的过去也曾分布着与洞庭湖一般丰富的鸟类资源、鱼类资源以及其他主要的水生动植物资源。自然是有规律可循的，洪湖湿地的生物链一旦遭到破坏，将会造成不可估量的损失。

围湖造田，造成湖面减小，从而促进了水生植物的生长，加速了沼泽化进程；水资源的过度开发，导致水位下降，从而降低了对外来污染物质的稀释能力；生物资源的不合理利用，使水质遭到破坏的程度越来越严重……这些都是造成这种现状的原因所在。而最重要的还是人类用非法手段乱捕乱猎导致鸟类资源的日趋减少，以及过度的打草破坏了洪湖的植物群落、水生动物和其他生物的生存，从而使鸟类的生存环境愈来愈压抑。洪湖的水禽曾经是相当风光的，在 20 世纪 70 年代以前，洪湖湿地的水禽就达 112 种及 5 个亚种。它们广泛分布在草滩沼泽地、浅水处以及田园居民区中。这些水禽在经过 30 年的演变后，其种类和数量都发生了很大的变化。根据洪湖 1981—1982 年考察结果与 1996—1997 年考察结果表明，洪湖鸟的种类在 15 年间共减少了两科 37 种，也就是说每年至少有 2~3 种从洪湖消失。曾在洪湖自由飞翔和畅游的疣鼻天鹅、刺嘴潜鸭、白头硬尾鸭、灰鹤等高度濒危种类已经绝迹，大天鹅、小天鹅、白鹤、鸳鸯、中华秋沙鸭、黑鹳、白尾海雕、普通秋沙鸭也是难得一见。没有绝迹的，种类也在日复一日地减少。曾经占洪湖鸟类 67% 的水禽，到 20 世纪 90 年代下降到 54%，只剩下 70 种左右。雁属和鸭属中体型较大的种类如鸿雁、

豆雁绿头鸭、斑嘴鸭等数量正在大幅度地下降。洪湖一直享有“鱼米之乡”的美誉，鱼类的丰富可想而知。20世纪50年代初共有鱼类114种，到现在却只剩下57种。50年光景递减了一半。以此速度计算，如果还不加以保护，洪湖所有鱼类在未来几十年内慢慢作古也将成为现实。据调查，从洪湖倒卖到外地的活野鸭的价位大约为50元/只，珍贵一点的一般都在100元以上，珍稀的飞禽——白鹤竟然卖到了600元/只。这些飞禽大多运往南方的一些大城市的星级酒店中，投机者从中牟取暴利。

洪湖湿地遭到严重破坏，过去那种责任不明、职能不清、条块分割和各自为政的管理体制负有不可推卸的责任。

据专家介绍，过量围网养殖会导致生态破坏，洪湖水面围网养殖面积应控制在10%以下。而目前洪湖被围网圈占的养殖面积达到了70%以上。同时，“圈湖大战”导致矛盾丛生，纷争迭起。据不完全统计，近10年来，洪湖水域发生的大型械斗和恶性治安案件达30多起，一般治安案件更是难计其数。

“问题主要出在‘多头管理’上。”湖北省政协副主席蔡述明认为，洪湖交叉管理部门多，不同的部门出于不同的目的而实施不同的管理政策，许多工作不协调。“管资源开发的不管生态，管生态的无权管资源。洪湖水面所有权、经营使用权和管理权三权分离，导致洪湖的开发与管理各自为政，大家都只顾眼前利益，不顾长远发展。”不久前，洪湖市一位不愿透露姓名的干部直陈洪湖管理体制上存在的弊端。

据了解，过去管理洪湖的部门是：荆州市洪湖渔业管理局负责洪湖渔业资源管理和行政执法工作；荆州市水利局主要负责洪湖调蓄工作；洪湖市、监利县的水利局和四湖管理局主要负责湖区周围的涵闸、泵站、堤段的管养工作；林业部门主要负责洪湖湿地自然资源的保护工作；公安部门负责湖区治安；环保部门负责湖区的水质监测工作。“这些部门看似分工明确，但实际上造成了洪湖开发的无序和对渔民围网养殖的放任自流。”蔡述明说。

记者调查发现，由于缺乏统一协调的管理机制，各个部门似乎都有难言的“苦衷”。洪湖湿地保护管理局局长晏儒洲说，林业部门想保护湿地自然资源，但无权管理水面和行政执法，只能眼睁睁地看着渔民圈湖围网。环保部门的同志说，环保部门虽负责湖区的水质监测工作，但管不了上游污水通过涵闸向湖中排放。水利部门的人士称，水利部门虽有权调蓄，但真正要向湖中排放水时，养殖户就会出来阻挠，怕水深跑鱼、水质差死鱼。渔管局也会因渔业利益表示不同意。

采访中，不少人对洪湖渔管局颇有微词。他们认为，洪湖水面被过度开发，作为负责渔业资源管理和行政执法的渔管局，负有重要的管理责任。洪湖湿地保护管理局负责人称，洪湖渔管局为了自己的利益，有意无意地纵容了过度开发行为。在螺山，一位渔民告诉记者，渔管局只管收钱，轻管理甚至不管理。

面对来自各方的微词，渔管局却有一肚子“委屈”。洪湖渔管局副局长王圣海称，渔管局虽有行政执法职能，但管不了水上治安，一旦“黑恶势力”争夺湖面，他们无能为力。

但他坦陈，过去财政每年只给洪湖渔管局少量的经费，全局两百多人要“吃饭”，的确存在以罚代法现象。

一曲《洪湖水浪打浪》，使洪湖闻名遐迩。曾经的洪湖赤卫队是为了抵抗侵略、保家卫国，而如今资源的日益减少和环境的严重破坏，使历史的自豪感渐渐远离。对洪湖湿地的保护已经到了非保不可的地步了，打击非法捕猎刻不容缓，资源保护迫在眉睫。如今组建的一支“洪湖赤卫队”是为了保护人类赖以生存的自然环境——洪湖湿地。森林、海洋、湿地三大生态系统的平衡与否，直接决定着人类社会的生存环境和生活质量。

资料来源：(1)《人力资源开发与管理概论》 南京大学出版社 吴国存 李新建 主编

(2)《洪湖的环境变迁与生态保护》《湿地科学》2004年3月

(3)《洪湖长湖污染源现状及生态环境保护措施》《水电论坛报告文集》
2004年

(4)《科技日报》2001年7月17日

案例使用说明

一、教学用途

本案例适用于“环境管理”中的组织基础分析。

二、讨论参考题

- (1) 如何解决洪湖环境保护过程当中面临的体制问题？
- (2) 如何处理洪湖环境保护与当地渔民生产生活的关系？
- (3) 你认为洪湖环境保护过程当中，除了解决体制问题，还需要采取什么样的措施？

三、背景信息

保卫之一：水产养殖

洪湖有很悠久的人工养鱼的历史，据记载，从20世纪50年代后期开始，渔民就初步摸索并掌握了鱼种孵化、池塘养殖、围圈养殖等人工养鱼技术。早在1958年，湖区渔民已经形成了初步的环保意识。他们冲破历来只靠天然捕鱼的旧传统，大搞养殖生产，建立起集体渔场31个，养鱼水面发展到8.61万亩。

1959年水产养殖产量达96万公斤，使洪湖渔业由捕捞向养殖大大跨进了一步。

1978—1985年，渔民逐渐由过去的粗养转向精养高产。

1986—1990年，中国科学院水生生物研究所与洪湖市水产技术推广站，专门对洪湖围圈养鱼技术及虾、蟹的养殖技术进行了科学研究并取得了丰硕成果。这些课题被中国科学院列为“七五”重大研究项目。

1998 年, 全市水产品总量达到 137 097 万公斤。洪湖鱼类总产量及其他水产品均居湖北省之冠, 使洪湖的鱼类资源得到很大程度的恢复。

保卫之二: 野鸭家养

苏岛, 洪湖湿地自然保护区的第一个自然保护站就设在那里, 保护站尽管设施简单, 但观鸟台、救护所、宣传中心一应俱全。洪湖人从 20 世纪 80 年代起就开始试验野鸭家养了, 并取得了很好的经济效益。随着不断地积累经验, 到现在已能够完全掌握野鸭的生活规律和繁养技术。家养的野鸭大多数还保留着善飞和食性广、觅食力强的习性。家养野鸭的“家”都靠近水源, 这是它们栖息、觅食、嬉戏的场所。野鸭育肥快, 产蛋高。从雏鸭养到成鸭只需 80 天左右, 体重可达 1.5 公斤。每只家养的野鸭年产蛋量 150~160 枚, 比家鸭高出 25% 左右。1998 年洪湖野鸭家养数量和价格达到一个新的水平, 全市野鸭家养数量突破 50 万只, 最高单价超过 100 元/对。

今天, 洪湖能够在人们头脑中留下最深刻印象的当属“洪湖野鸭”了。“洪湖野鸭”已经成为一种品牌, 满街满巷的“洪湖野鸭”招牌就足以说明“野鸭——洪湖, 洪湖——野鸭”已经成为一个城市的象征。现在, 野鸭家养对于洪湖来说不仅是作为一种产业来发展, 而且作为保护洪湖湿地的鸟类资源的举措之一, 已得到了各界的广泛好评。

四、分析要点

(一) 分析路径

(1) 组织结构是指一个组织内各要素的排列组合方式。或者说, 是一个组织内各层要素和各构成要素之间所确立关系的形式。组织结构往往表现为一个纵横交错的网络。在洪湖环境保护管理过程当中, 就面临到组织机构设置的问题。在 21 世纪来临的时候, 这种典型的金字塔型组织结构的弱点、不适应性日益显现出来: 如严格的上下级关系, 多层的职级排列, 层级过多, 机构臃肿; 领导有职有权, 高高在上, 容易滋生官僚作风。工作职务稳定性高, 但每个成员及各职能部门只关心自己份内的事情, 容易产生“事不关己, 高高挂起”的心理, 形不成团队合作, 不清楚自己本岗位与企业整体目标的关联等。而同样, 岗位权责明确, 但过于僵硬, 而且由于过于注重分割个体的责、权、利, 势必扼杀人力资源潜在的创造力以及个体之和大于整体的团队合力及凝聚力, 与生产日益集约化、产出链条化、协作跨国化和日渐增大的社会化大生产方式格格不入。总的说来, 责任不明、职能不清、条块分割和各自为政的管理体制使得洪湖的环境管理陷于困境。针对这种管理现状, 必须建立集中统一的洪湖湿地管理机构, 全面负责洪湖的保护与利用工作; 编制全面加强洪湖生态建设的总体规划, 解决现在环境保护工作当中互相推诿的现状。

(2) 重点做好湿地区域的产业结构调整和部分渔民转产工作, 彻底解决周围渔民靠水吃水、对周围的资源肆意攫取、不知道如何做到资源的持续开发利用的现状。

(3) 加大湖区环境综合整治力度, 污染控制对策与生态环境保护措施。管理措施一: 加强重点工业污染源的整治, 严格控制入湖污水量。沿湖工业企业向湖区排放废污水, 对

湖泊水体污染严重,有关部门应加强重点工业污染的整治,严格控制入湖污水量。管理措施二:加强湖泊养殖业的管理,大幅度削减湖内网箱养殖面积,逐步恢复湖泊水体自动净化功能。管理措施三:设置禁渔区,限制捕捞,保护湖泊湿地的生态资源的可持续发展。洪湖被确立为省级湿地自然保护区,区内生存有 1000 多种湿地生物,而沿湖部分居民本着“靠山吃山,靠水吃水”的思想,长期以来以各种手段在湖内盲目捕捞,造成保护区内生物资源大量减少,少数物种甚至灭绝。政府部门应该在科学调研、妥善安置沿湖渔民的基础上,确立禁渔期以及相应管理办法,保护湖泊湿地生物多样性和生物资源的可持续利用与发展。

(二) 关键点

组织机构设置必须能够准确、有效、高效完成组织任务,而从洪湖湿地管理的现状可以看出,责任不明、职能不清、条块分割和各自为政的管理体制负有不可推卸的责任,建立集中统一的洪湖湿地管理机构,全面负责洪湖的保护与利用工作。应该说是管理工作当中的重中之重。

案例 1.2 中医药未来发展之路

案例作者:张菁菁

工作单位:南昌理工学院

中医药是中华民族的瑰宝,我国现有中药资源 12 800 多种,是世界最大的药材生产国。但必须面对的是:在我国一千多家中成药生产企业中,中小企业就占了 96.1%,多、乱、散、小是我国中成药业的普遍现状。可以说,中小企业的成长发展将决定中成药业的未来。中国高速增长的经济的发展速度,为中国中成药业的发展提供了一个千载难逢的历史机遇。在党和国家政策的正确引导和宏观调控下,各种市场资源要素开始在医药领域发挥各自作用,一批医药企业迅速发展起来。“葵花现象”的出现就是这一历史背景下的产物。

绵绵长白山,巍巍兴安岭,沃野千里的黑土地,蕴藏无数珍贵中药材。自古以来,东北关外就是中国重要的中药材原料供给基地。与此相对应,传统中医药在东北的发展也是源远流长,许多以东北特有药材为原料配制的药方以其独特的疗效享誉海内外,素有“北药”之称。近几年来,随着国家对中药的鼓励和政策支持,中成药业迎来了一个前所未有的发展机遇,中药生产企业得到了长足的发展,产生了一些上规模、能研发的中药企业。在此过程中,北药显示出强劲的活力,开始了令人瞩目的崛起。

在北药崛起过程中,出现了一个极具代表性的企业,成为辽阔黑土地上中成药生产企业的明星——葵花药业。作为北药崛起的代表,葵花药业对于中国中成药业,对广大中成药生产企业来说,具有标本意义。1998 年脱胎于国有老药厂,成为医药界民企兼并国企的成功典范,转制当年就实现扭亏为盈;从 1999 年到 2001 年,葵花药业连续 3 年以 300%

的速度实现跨越式发展；2001年，销售突破3亿元大关，上缴税金4200余万元，行业地位跃居为省内医药制造业第2名、中药制药企业第1名，并跻身全国中药行业30强。2002年，葵花药业销售近4亿元，利税总额突破1亿元大关，并被全国工商联和国家质量监督检验检疫总局联合评定为全国十家“重质量，守信用”医药企业之一。从濒临倒闭的国有企业到业绩辉煌的民营企业；从一个政府包袱到成为当地政府的纳税大户、全省中药龙头企业；从计划经济体制模式下的经营模式到市场经济体制下科学的经营模式，这一切成为葵花药业几年来嬗变的轨迹。4年来，葵花药业扛起了振兴北药的大旗，书写了令业界神往的“葵花神话”。

然而以葵花为代表的一批中医药企业在企业发展过程中也面临着许许多多的问题。近年来，中医药的独特疗效正为全世界所关注，就技术层面而言，中医药走向世界，标准化应先行。中药的成分不明确、质量难以控制、作用机理难以阐明，中医的症状描述太过主观，不易被西方社会接受等问题，均需要建立标准来解决。近年来，中医药的标准化取得了一些进展，广州白云山中药厂成功地运用指纹图谱技术控制板蓝根的质量就是一个很好的例子。但是，是否解决了标准化问题，中医药就可以大踏步地走向世界了呢？未必尽然

问题一：过度开发导致中药资源濒危

不说已经列入《濒危野生动植物种国际贸易公约》(CITES)的熊胆、虎骨、犀牛角等动物类中药，就草药而言，我国的中草药资源也已经不容乐观。内蒙古曾经是世界重要的甘草产地，过去内蒙古甘草随处可见，如今有2/3的地方甘草已经绝迹，剩下的1/3也是量少质差。造成这一现象的原因是多方面的，由于过度采挖，以及放牧、大面积砍伐森林、城市化加速等原因，我国中草药资源正在大幅度减少。

我国出口中药多为原药材，价格低廉、附加值低，成药比例不足30%，而占世界中药市场份额90%的日本和韩国，其所用的中药原材料80%都是从中国进口的。国外企业不仅对我国中药材进行大批量收购，还大肆掠夺我国中草药的基因资源，连带影响中草药的知识产权保护。此外，许多外商利用各种民间交流、商务考察甚至旅游的机会，加紧搜罗我国民间的中药秘方和偏方。

中药资源的保护已经到了迫在眉睫的地步，否则，等到中药终于可以走向世界之时，已经没有“中药”可以“走向世界”了。建议将中草药资源的保护纳入我国的可持续发展战略，强化全民中草药保护意识，严禁乱采滥挖、毁林开荒、过度放牧等破坏中草药资源的行为。

问题二：低水平重复建设导致恶性循环

我国作为市场竞争主体的中药企业，多数是近十年来发展起来的，资产规模偏小，创新能力较差，虽然近年来中药的生产工艺有一定提高，但离现代化医药工业优质、标准的生产要求还有很大差距，尚未从根本上摆脱“作坊式”的生产局面，缺乏统一、严格的标准规范。很多中药生产企业都存在低水平重复建设的问题，同一种中成药有数家企业生产。

在低水平重复建设下,产品市场竞争愈发激烈,厂家除了打价格战之外别无他法,而价格过低又产生没有充足资金投入新品研发的问题,不得不继续低水平重复建设,从而导致恶性循环。

多年来的实践证明,创新是制药企业的立足之道。中医药要现代化、要走向世界,必须要发挥中药创新体系主力军的作用,包括组织机构、人才和技术支撑。在竞争日益激烈的医药市场,没有创新就没有自主知识产权,也就没有市场。随着西药新药研发之路越来越艰难,国际制药巨头纷纷把目光投向了中医药,陆续在中国建立了研发中心,世界各国对中医药投入的专项研究经费也越来越多。相比较而言,我国中药企业在新药研发上的投入无异于杯水车薪。

问题三:专利与知识产权保护意识薄弱

江苏道地中药材薄荷,目前已有8项专利落在美国人手里。据悉,薄荷的中国专利共申报16件,国内申报有8件,国外申报为8件。尽管在专利数量上中外平分秋色,但外国公司的技术专利主要用于口香糖等高利润市场,其中美国箭牌糖类公司独揽4项专利,而我国的专利只是薄荷藕、薄荷茶水等,市场空间极为有限。

中药知识产权问题涉及的范围很广,除了上述列举的专利问题之外,还包括商标、商业秘密、行政保护等诸多方面。对于药品来说,商标的保护十分重要。药品商标不仅是商品和企业的象征,还可以作为药品是否合法经营的依据。药品的注册商标对于企业创名牌、提高市场竞争力有着重要意义,例如同仁堂、达仁堂等知名商标,在消费者与同行中都有良好的声誉。但我国许多中药企业不注重中药商标的注册,品牌流失严重,商标权与企业名称权冲突、药品通用名称与商标混淆等问题普遍存在。

除了上述问题外,中西医文化差距,比如:中医的“阴虚”等术语无法为西方社会所理解;中药使用不当引起的误解,比如:关木通等中药使用不当引起的“中药肾病”令许多国外舆论对中药存有偏见等,均说明中医药走向世界仍面临着种种内忧外患。中医药走向世界将是一个漫长的过程。

资料来源:(1)《甘肃中草药资源的保护与发展探讨》《中国野生植物资源》王丹青
张春林 王晓军 2004年4月

(2)《中国医药行业并购现状及趋势》医药中国网

(3)《解读中医药走向世界之内忧外患》中国医药保健品进出口商会

案例使用说明

一、教学用途

本案例适用于“环境管理”中的文化环境分析。

二、讨论参考题

- (1) 如何解决企业发展过程中过度开发导致中草药资源的利用问题？
- (2) 如何解决中成药发展过程中遇到的中西文化差距？
- (3) 如何看待“葵花现象”？

三、背景信息

(1) 将中草药资源保护纳入到可持续发展战略中去，对于一些中草药集中地应该设立保护区，由当地政府林业部门对中草药资源进行有效管理，加大保护和管理中草药资源；加大中草药人工培植力度，由企业出面鼓励当地农民积极种植中草药，形成一个产业链，恢复和提高资源的再生能力；针对一些私人和中小企业对现有的中草药资源恶意攫取的行为必须给予制止。

(2) 针对中成药向外发展过程当中遇到的中西文化差距，必须加大宣传力度，让更多的外国人了解中国文化，了解中医原理；并且加大推行中草药技术标准化力度，改变西方社会观念中对中药的成分不明确、质量难以控制、作用机理难以阐明、中医的症状描述太过主观等印象。

(3) 葵花企业迅速崛起，以民企的资金、管理优势与国企的科研开发实力相结合的成功典范，是当今社会中，国企改革的一个成功案例，为北药的发展指明了一条新路。但同时我们也必须看到，以葵花为代表的一系列中草药企业中，仍面临着许多的困难，这不是通过一两个企业努力就能解决的问题，其实反映更多的是中国企业与世界企业的实力差距，如专利与知识产权保护意识薄弱问题，不仅是中草药企业的毛病，更是其他行业的通病，必须要求中草药整个行业以及国家的统筹规划才能使我国的中草药行业走向世界。

四、分析要点

(一) 分析路径

(1) 随着现代生活节奏的加快，制药企业的飞速发展，对中草药资源需求量日益增多，近几年来我国出现了前所未有的药材基建热潮，不仅政府大力推进基地建设，国家几个部委同时设立了基地建设资金，而且有实力的大企业也纷纷斥巨资建立自己的药材基地。由于野生药材大量采挖，加上栽培药材的非绿化栽培，导致草药质量严重下降，这已远远不能适应现代制药企业的发展，所以努力开拓民用工业中药材的栽培，保护中药材质量极其重要。中草药资源是我国的宝贵资源，但同时我国的中草药资源也是相当有限的，加上近年来一些中小企业和个人的恶意乱采乱摘，使得我国现有的中草药资源，特别是一些野生中草药面临困境，必须改变人们心目当中关于中草药资源“取之不尽、用之不竭”的看法，将中草药资源纳入到整个可持续发展战略当中去。

(2) 中药的成分不明确、质量难以控制、作用机理难以阐明，中医的症状描述太过主

观, 不易被西方社会接受等问题都会影响中国的中草药行业走向世界, 而究其深层次的原因就是中西方文化观念的不同, 西方文化偏重于理性思维, 侧重逻辑思维, 而东方文化强调感性思维。因此西方国家很难接受中药相当主观的治疗方法, 因此可在整个中药行业中适时推行一些标准化指标, 如麻黄、秦艽、羌活、贝母、丹参、黄芩等均是历史上长期使用的药用品种, 质量可靠, 疗效确切, 可以大力推行, 建立标准化指标, 符合西方人的观念。

(3) 葵花药业发展迅速, 成为北药的代表, 但一个企业的成功并不能改变整个行业的现状, 中医药行业仍面临着许多问题, 存在的这些问题不解决, 将会影响到整个中草药行业的发展, 所以以葵花为代表的民营企业仍将任重而道远。在我国医药行业, 多而散的中小企业更是面临着严峻的生存压力。我国现已是世界原料药第二大生产国, 但并非制药强国。我国现有制药企业 6000 多家, 大型企业只有 300 余家, 还有 1000 多家仍在亏损中挣扎。企业现状有“一小二多三低”之说: “一小”是多数生产企业规模小, 无法形成规模效应; “二多”是企业数量多、产品低水平重复多; “三低”是大部分生产企业科技含量低、管理水平低、生产能力低。因此生产成本低, 规模效益差, 产量总体供过于求, 缺乏科研开发能力和市场竞争能力, 导致企业之间恶性竞争, 乃至自相残杀。而同时国外大型制药企业则加快了抢占我国市场的步伐。国外甚至有研究报告指出: 如果政府不干预, 中国的医药市场将在 5 年内完全被国际医药大公司操纵。医药是高投入、高收益的产业。目前, 世界医药市场仍比较分散, 即使最大的制药集团也不过控制了 7.3% 的市场, 只有科技含量高、尤其是创新的产品, 才能带来高利润。在全球购并浪潮中, 制药企业大多根据自己的优势和实力重新组合, 而特别加强的则是高科技开发。据有关专家介绍, 从国外著名制药企业的发展经验来看, 作为持续发展的动力, 研发投入至少要占上年销售利润总额的 10%~15%, 而在我国则一般不超过 3%。据介绍, 今年葛兰素史克公司研发经费达 55 亿美元, 美国辉瑞公司为 48 亿美元, 这些大公司每年都能研发出新的产品和剂型。而我国医药企业科研开发能力薄弱, 我国生产的西药有 99% 是仿制品, 出口产品也以中低档原料药为主。而且, 跨国大公司在一定时期内推出的主打产品一般不超过 10 种, 可谓集中火力打歼灭战。而国内医药企业规模虽小, 但一个企业主打产品少则十几种, 多则几十种, 结果是精力分散、重复制造和盲目竞争。在市场开发和营销方面, 有许多世界大医药企业投入的经费占总销售额的 30%, 以用于企业形象、品牌、广告、营销策略、售后服务和市场调研, 而我国企业在这方面投入不足销售额的 5%, 而且往往打的是价格战和回扣战, 几败俱伤。

(二) 关键点

(1) 中草药资源、中草药文化是我国的国粹, 是我国宝贵资源, 但同时我国的中草药资源也是相当有限的, 加上近年来一些中小企业和个人的恶意乱采乱摘, 使得我国的现有的中草药资源特别是一些野生中草药面临困境, 必须改变人们心目当中的关于中草药资源“取之不尽, 用之不竭”的看法, 将中草药资源纳入到整个可持续发展战略当中去。