远大医药(中国)有限公司
GRANDPHARMA(CHINA)CO.,LTD.

编委：史晓峰 唐纬坤 史琳 钱志强 姚伟 陈晓捷 汪宇 朱娜 刘颖 黄以春 李小凤
特约撰稿：宗友峰 杨晓亮 刘鑫荣 龚明峰 李钧 李真 张增然 蔡秀 乔金龙 胡进华 胡国银 朱伟华 刘庆 周鎏
主编：张建国
副主编：王静
责任编辑：蔡丽丽
编辑部：人力资源中心

本刊图文所有权属远大医药（中国）有限公司，未经允许不得转载，由于各种原因部分转载，稿件及照片未能及时通知拥有者，敬请致电本编辑部，电话：027-84399631。

武汉市沌口经济开发区车城北路 2 号 | 电话：027-83366677 | 网址：http://www.grandpharma.cn/

远大医药(中国)有限公司
GRANDPHARMA(CHINA)CO.,LTD.

2022 年第 01 期 总第 58 期

慎思笃行 跬步致远

综合优势 · 创新引领 · 全球拓展

慎思笃行 跬步致远

《反脆弱》中有一句话:“当你寻求秩序，你得到的不过是表面的秩序；而当你拥抱随机性，你却能把握秩序，掌控局面。” 2021 年，站在“两个一百年”的历史交汇点，大到世界，小到家庭，无人能逃脱时代的烙印。狭路相逢勇者胜，踏平坎坷成大道，斗罢艰险又出发。身处世界百年未有之大变局，远大医药始终坚守战略定力和耐心，持续练就抵御“不确定性”风暴的能力，创造出不同寻常的成就。

嬗变，源于厚积薄发

远大医药正处在一个超常的发展时期，回望筚路蓝缕、风雨兼程的企业历程，我们一步一步走到了今天，每一个脚印都镌刻着制药人的信念、创新的激情、奋斗的艰辛。2021 年，新冠治疗药物 STC3141 完成了欧洲二 a 临床试验的入组；2021 年，钇 90 树脂微球完成了中国首例特许准入；2021 年，我们不断提升企业核心竞争力，持续加大全球拓展的步伐。面对疫情常态化及内外部竞争，我们肩并肩、心连心，跨过一道又一道沟坎，战胜一个又一个挑战，这是一种使命与责任的担当，也是一种推动进步的艰苦卓绝的努力。

凤凰，集香木自焚而后涅槃重生的过程是苦行，更是一场修行，不断反思不断忍受着痛苦，同时保持着坚强的意志力，克服一切考验，直至最终完成嬗变。未来，随着公司创新产品的陆续上市，依托不断夯实的企业综合优势，远大医药，将有望迎来全球创新布局的收获期。

初心之外，还要用心

远大医药经历了八十三年的努力，确立了自己的价值观，这些价值观与企业的行为形成了闭合循环，它会像长江水一样不断地自我流动、自我优化。河入峡谷、风过隘口，尤须以精神对决、用意志较量。不论企业发展到哪个阶段，我们都必须长期坚持艰苦奋斗，当然，奋斗更重要的是思想上的艰苦奋斗，常怀远虑、居安思危，立足中国、放眼世界，源源不断地寻找新的“奶酪”，以及永远保持慎终如始、戒骄戒躁的清醒头脑，永远保持不畏艰险、锐意进取的奋斗韧劲。

看看世界，比比自己，我们还需百倍的努力。真正优秀的创新者，不仅是新技术、新业务、新模式的开拓者，也是下一个新规则的创制者和第一个遵守者。我们如何才能成为一家创新企业？态度、条件和运气都非常重要。过去我们是顺势而上，机遇比较好把握；现在要顶风而上，把握机遇的难度骤增。过去大环境相对平稳，风险挑战比较容易看清楚；现在世界形势动荡复杂，地缘政治挑战风高浪急，暗礁和潜流又多，对应变能力提出了更高要求。

在促进公司迅速成长为国际化科技创新型医药企业的同时，我们必须以更大的管理努力，促使公司更加灵活和更为有效。长期不懈的用心做实，最终将创造奇迹，这是历史的启示，也是量变到质变的规律。

腾挪一下，开个新局

“企业需要腾笼换鸟应对大势，首先需要企业领导，企业的领路人腾脑换思维。”远大医药 2025 战略规划明确指出，对于企业经营者，勤奋很重要，战略思考更重要，战略思考会让你的企业比竞争对手先行一步，获得市场独占权。我们只有深度把握好政策、创新、管理、发展以及机遇等五个方面的战略思考，才能在更多逆风逆水的外部环境中开好顶风船，在不稳定性不确定性明显增强的国际环境中谋求新发展。

远大医药业务发展的快速全球化决定了我们很多既有的思维模式和管理技能都需要得到更新与提高，我们必须警惕长期高速增长有可能给公司组织造成的脆弱和隐藏的缺点。我们的干部要以更为开放、积极的心态去面对未知的世界，要能够清楚地看到问题的本质并抓住工作的重点。干部不光要盯住“短木板”解决眼前的问题，更要有建立机制以防范问题的能力，这样才能避免“头痛医头、脚痛医脚”，才能提高管理的效率。视野开阔的团队领导者能看清整体与局部的关系，而视野狭窄的干部则有可能忽视战略机会与战略制高点，甚至带领团队用正确的方法做错误的事情，局部的胜利却造成全局的被动，最终导致战争失败。

企业的灯塔是企业家，面对全新的管理环境，企业家需要认知的提升，需要夯实底层逻辑。企业与企业之间的差异最重要的就是企业家的眼界和格局。关于如何拓展认知，“拆掉思维里的墙”，如何突破现有的眼界和格局，2025 战略规划里也给出了明确答案：

1. 优化知识结构，充实大格局的内在支撑力
2. 大格局不是冒进，但不排斥冒险
3. 大格局需要大平台，从空间上实现格局突破
4. 整合社会资源，从人脉上完成格局突破
5. 扬长避短，从强项中实现突破
6. 战略中不能有机会主义，战术中紧抓机遇

我们以前都习惯：兵来将挡，水来土掩。但还有另外一种方式，胸中有图（规划），会做拼图。我们要善于在社会全局的视角下认识自己认识企业，自我进化与迭代，让自己变成不可或缺的“接口”，能和其他人、和组织、和整个社会更紧密地联系起来，就像每一片拼插积木，它既是有功能的个体，又是一个“接口”，向其他个体释放邀请信号。

致广大而尽精微

回首来时，每一步都不是轻而易举，每一步都付出了艰辛努力；眺望前路，必定会面临这样那样的风险挑战，甚至会遇到难以想象的惊涛骇浪。我们要以怎样的精神状态，在化危为机中赢得历史主动，在攻坚克难中焕发新的气象？

作为企业家和企业的管理干部，面对错综复杂的环境，我们至少需要思考六个方面的问题：

1. 增长点：企业业务选择——增长的机会在哪里，未来在哪里增长？
2. 战略规划：赢得竞争、实现增长的业务定位、核心竞争力和竞争策略是什么？
3. 战略解码：增长的责任如何分解、传递？
4. 需要依靠什么样的组织和队伍去实现企业愿景？怎么培育一支迎接未来的铁军？
5. 如何激发人才队伍？如何匹配责、权、利、能、廉机制设计实现价值创造？
6. 管理是作用于团队落实战略，从而去实现增长目标。如何使员工处于有组织的状态，使得个人能力变成组织能力，一时的能力变成持久的能力？

企业要把能力建在组织上，首先要完成对未来的系统性思考，“致广大而尽精微”。以上六点就是企业基于经营框架去完成系统性思考的基础。

星光不负赶路人。东方欲晓，莫道行军早！期盼我们能共享春天的明媚，愿所有远大医药人，都能带着希望和生机，迈向崭新的 2022！远大医药新一轮的五年规划一定要实现，也一定能实现！

CONTENTS

01 新聚焦

2021 年度大事件 01-02
深化抗肿瘤领域创新壁垒布局，点亮核药星辰大海 03-05
构建长短期相结合的激励体系，提升人才竞争力和业务发展驱动力 06
纵向延展领域上下游协同产品，横向拓宽行业产品赛道 07-08
创新赋能 研发突破 09-10
精益研发 跑出高质量发展“加速度” 11-13
好产品成就好品牌 13-14
让营销插上信息化的翅膀 15-16
协同共生 加速氨基酸全球化产业发展 17-19
造钟，而不只是报时 20-22
逆势而上，寻求转型升级，着眼长远发展 23-24
浅谈国际化人力资源管理 25-26
持续加强干部思想建设，锻造团队战斗力 27-28
疫情再起 人间有爱 29-30

02 面对面

不畏权威勇闯无人区的社泰团队 31-32
让不可能变成可能——袁缈 33-34
眼里有光 自当极目迥望——黄文韬 35-36
践行责任与担当——吴小艳 37-38
在无人区探索 用热爱战胜恐惧——王舒群 39-40
初生牛犊不怕虎的凯德诺团队 41-42
以梦为马 不负韶华——宋璀兰 43-44
予我长袖 我必善舞——庄隆 45-46
历雨经风 方见彩虹——熊丹 47-48
不是猛虎不下山的 HIP 团队 49
不改初心 抱朴守真——李宁 50
心中有梦 自当奋意人生——章津 51
前路有光 热爱并渴望——王勇 52
生物板块协同共生文化的起源 53-54
揭开生物公司氨基酸工艺突破的神秘面纱 55-56

03 新视界

基于药品全生命周期制定市场准入策略的思考 57-58

01

新聚焦

远大医药（中国）有限公司
2021 年度大事件

大疫当前，百业艰难，但危中有机，唯创新者胜。2021 年是远大医药新一轮五年规划开篇布局的关键年，面对复杂多变的外部经济环境和不断迭新的国家政策，公司在“综合优势、全球拓展、创新引领”总体战略引领下，在“以战立发展”管理思想指导下，倾力于创新研发、构建全球合规体系、提升企业综合竞争力、加强高端人才储备，追求股东、员工、社会效益的均衡发展，始终保持着高于行业平均水平的增速稳步前进，荣获 2020 年度中国化药企业 TOP100 排行榜第 25 位。

星光不问赶路人，历史属于奋斗者。远大医药始终坚持以满足患者需求为中心，以顺应市场发展为方向，以科技创新为原动力，前瞻性地对全球创新和科技领先的三大赛道进行布局（心脑血管精准介入诊疗、核药及基因介入治疗抗肿瘤，以及抗病毒抗感染），形成了“两弹一星”的创新战略，创造性地为尚未满足的临床需求提供领先的解决方案，避免陷入拥挤赛道的同时，开辟了更加广阔的蓝海市场。未来，公司将进一步深化科技创新产品管线布局，持续深耕国际化业务，充分发挥协同整合效应，紧抓机遇，顺势而为，凝心聚力，顽强拼搏，推动公司进入创新、科技、国际化医药企业的前列！

1、STC3141 完成欧洲二期临床

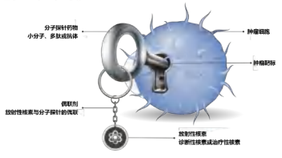
远大医药全球化创新研发实力持续提升

- 欧洲顺利完成用于治疗重症 COVID-19 感染 IIa 期临床试验的全部患者入组，临床研究报告预计将在未来 6 个月内完成。
- 该项目于中国、澳洲、比利时、英国、波兰三大洲五个国家，在脓毒症、ARDS、重症 COVID-19、COVID-19 引发的 ARDS 四个适应症上获批 6 个临床批件，国际多中心临床全面推进，进展顺利。

2、TLX-591CDx 获得 FDA 批准

为在国内注册落地奠定坚实的基础

用于前列腺癌诊断成像的全球创新型 RDC 药物 TLX591-CDx 近日正式获得美国 FDA 的上市许可。



3、钇 90 中国首例特许准入

肿瘤治疗领域药物研发进程稳步推进

在美国开展针对 HCC 患者的临床研究凭借显著临床疗效获全球多家权威机构认可，集团加速推进钇 [90Y] 在中国落地上市。

4、4 项泛介入项目投资和产品引进

丰富心脑血管精准介入产品管线，
实现五大战略市场的全方位布局

- 独家授权 CardioFocus 的新一代 HeartLight X3
- 股权收购 FastWave 获取血管内震波钙化处理系统
- 入股取得 CoRISMA 系列产品国内独占权益
- 入股 InnovHeart 获全球创新医疗器械 Saturn

5、与日本卫材签订能气朗合作

丰富心血管产品线布局，强化与国际知名药企合作，
推动生产体系提升

- 以 2.7 亿及 3% 销售佣金，获得卫材 FMQT 片的 MAH，生产技术，商标与商业化权益，布局卫材的能气朗 ®（辅酶 Q10 片）
- 该产品的市场潜力大，终端市场覆盖好，为细分市场的领导者，国家集采风险较低。

6、收购华晨生物，加速氨基酸全球化产业发展

作为全新业务增长点，从精品氨基酸向多元化氨基酸战略迈出重要一步

- 远大生科以 1.072 亿元收购华晨生物 80% 的股权。
- 其主要产品为甘氨酸及其衍生物，目前具备工业级甘氨酸年产 3 万吨的生产能力，食用级甘氨酸生产车间正在筹建中。
- 以治疗用氨基酸为基础、逐步向营养用氨基酸方面延伸，同时向健康类原料及终端制剂类进行拓展，以实现大健康领域的全面覆盖。

7、仙桃原料药生产基地封顶

保障集团公司制剂原料一体化战略布局

- 目标是建设成全密闭、自动化的国内先进原料药生产车间，用于生产肾上腺素系列急救、短缺药原料药。
- 项目一、二期总体投资 2.9 亿元
- 目前一期工程土建主体完工，正进行装饰工程及机电安装工程，预计 2022 年 2 月底完成项目建设，项目二期于 2021 年 9 月启动，现正在进行招标，计划 2022 年 9 月完成项目建设。

8、海外业务管理启动

满足集团各职能部门、业务板块按照角色定位对境外公司开展有效监管的需求，促进集团投资目标与商业预期的实现。

- 根据股权结构、投资性质、管理现实等情况，将境外各公司**分成三类**。
- 按照**“应控则控，应表尽表，应盯即盯”**的原则，各职能部门有针对性地加强境外企业管理，实现职能分类监管、专业指导。
- 各业务板块分别对相应的境外公司或项目进行**集中管理与统一规划**，实现同类业务专业化、集成化发展与协同。
- 明确责任，形成**例会、例报**机制

9、研发平台建设加速

公司研发基础条件持续改善

- **武汉光谷国际研发中心完成一期工程**并正式投入使用，规划建设原料药、多肽组学等多个创新特色研发平台。二期工程预计于 2022 年 3 月完成。
- **南京奥罗生物完成**了 2000 平米的 **mRNA 疫苗研发基地**建设，后续将进行相应的技术转移和项目的临床前研究并投入使用。
- **凯德诺研发中心**项目开工，将建设 4000 平方米的有源设备国产化基地，“引进，转化，创新”，加速产品上市的同时完善自身的研发实力。
- 与美国 FastWave 达成合作，搭建海外高端创新医疗器械研发平台。

10、管理升级—内控管理体系确立

促进跨业务间的交流，
把握了业务流程现状，并适当优化

以小合并公司为主体，围绕五大端到端业务循环，梳理所有管理支撑活动，目前已完成小合并公司内控手册成册工作。

10、管理升级—九大业务板块的确立

推动公司专业化集中、集成化发展；
提升协同效应，强化产品管线规划。

- 拟设立九大业务板块，包括**肿瘤板块、心血管及急救板块、生物板块、眼科及健康板块、呼吸板块、原料板块、中药板块、泛介入板块、在研板块。**
- 根据业务分布范围、企业主营产品结构及特点，明确各业务板块包括的主要成员企业及其相关所属的境内外企业。
- 方案明确业务板块定位与核心职责。

10、管理升级—九大职能中心的确立

充分沟通，形成共识；
完善九大系统建设，引领各类管理转型升级。

- 拟调整组织架构。加强总部核心职能，理顺关键职能归口：撤销原综合中心，**新成立战略运营中心、投资发展中心、营销管理中心、合规管理中心，调整 / 重组成立生产与供应链管理中心、财务管理中心、组织与人力资源中心，加强研发管理中心、市场准入中心建设**，形成远大医药集团本部九大职能管理系统，改善部分职能缺位、弱化、交叉、结构性失调以及幅度不适当等集团本部履职现状。
- 明确各职能中心的定位：拟按照**“规划引领、统一管理、有所侧重，专业指导、监督考核”**，进一步明确各职能中心、业务板块、成员企业相关职能的管理关系。

10、管理升级—销售合规体系探索

加强营销合规，防范经营风险

- 设立合规管理部，加强销售公司营销合规工作
- 向销售人员宣贯合规理念
- 制定了销售公司营销合规管理制度
- 全面的梳理修订销售合同模板

10、管理升级—中长期激励与薪酬改革

完成了薪酬激励及职等优化方案，
落实后将为下一步招人、留人起积极作用

- **职级体系优化方案**
  - 制定集团统一的职级管理方案，明确岗位序列与职级划分，拉通集团本部、业务版块、成员企业中高层人员职级体系。
  - 按照逐步推进的原则，在明确及统一集团整体中高层人员职级体系的基础上，完善集团整体职级体系框架及明确整体管理原则。
- **现金激励方案**
  - 对标外部市场，编制具备竞争力的中高层薪酬方案
  - 结合远大医药薪酬现状，小步快跑调薪，以实现人员“招得来，流得动，留得住”。
- **中长期激励方案**
  - 结合外部实践及公司现实，设计适用于远大医药的中高层长期激励机制，以实现人员更好的吸引、激励与保留。

10、管理升级—三盯体系建成

落实三盯精神，加速项目落地

- 精干配置、专兼结合，组建三盯办公室，**始于研发项目**，逐步覆盖到工程项目等，盯人、盯流程、盯结果，加速项目落地，提升管理水平
- 135 个研发项目 +49 个工程项目 +10 个投资项目的信息已实现一元化、可视化，并持续跟进进展，开展红绿灯管理
- **“3 项基本会议 +3 类基本活动”**的三盯运行机制逐步健全
- 会议管理、项目信息一元化管理、三盯简报、项目巡视、项目督办与质询等**“1+N”**配套机制已生效。

深化抗肿瘤领域创新壁垒布局
点亮核药星辰大海
——放射性药物在中国快速发展的若干思考

● ● ● 杨晓亮

核医学是将核科学技术用于疾病诊断和治疗的学科，临床应用非常广泛，其中诊断应用包括肿瘤、心脑血管、骨骼神经等多种显像诊断，治疗应用包括肿瘤治疗、靶向治疗等。我国与欧美发达国家相比，医用核素种类和批准上市的品种都有很大差距，2017 年全球核医学销售额达 45 亿美元，其中美国市场 38%，欧洲占 24%，我国仅占不到 8%，我国仅占不到 8%，与我国目前的经济总量明显不相称 [张锦明 , 杜进 . 中国放射性药物制备的现状及展望 . 同位素 , 2019, (3):178-185]。当前我国核药的渗透率远低于成熟市场，有着巨大的发展空间。

近年来，我国涌现出大量自主创新医药研发企业，创新药研发成果丰硕。医药健康产业已是我国发展战略性新兴产业的重点方向，各省都将其视为助推创新发展的首要动力。随着国民经济的快速发展，2007 年后我国的放射性药物市场也迅速扩大。在一些国内传统放射性药物研发生产企业的基础上，不断涌现新的企业进军放射性药物领域，促进了我国放射性药物的发展，而核药领域就是一个同时具备“高壁垒 + 高增长”的创新行业。

2018 年，远大医药联手鼎晖以 19 亿澳元（约 92 亿元人民币）收购全球唯二的靶向放射治疗企业之一 Sirtex 100% 股权，并取得其旗下肝癌产品 SIR-Spheres® 钇 [90Y] 树脂微球的全球权益。中国是一个肝癌患者占全球患者比例超过 50% 的巨大未开发市场，目前欠缺有效的肝癌治疗手段和新技术产品。以期服务于未来 Sirtex 公司产品 SIR-Spheres Y-90 树脂微球在中国的巨大市场。

核医学基本概念

●核医学是将核科学技术应用于疾病诊断和治疗的学科，核医学已有百余年历史。核医学使用的含有放射性核素的特殊药物即为放射性药物（radiopharmaceuticals），也称核药，截至目前 FDA 累计已批准 50 余种核药上市，其中多数为 SPECT 或 PET 诊断用药。

●钇 -90（yttrium-90，90Y）微球选择性内放射治疗（selective internal radiation therapy，SIRT），是一种局部微创治疗手段，在国外已有近 20 年的临床使用经验，临床研究证明了其治疗肝脏肿瘤的疗效和安全性。钇 -90 树脂微球平均直径为 32.5 微米（20~60 微米），重量非常小，只有 1.1g/ml。

●未来治疗性核药的发展趋势是诊断 + 治疗的一体化，即放射诊疗一体化（Theragnostics），用于治疗或用于诊断成像的核素与靶向分子结合起来，每一个治疗性药物均配套有对应着诊断用药。

[1] 张锦明 , 杜进 . 中国放射性药物制备的现状及展望 . 同位素 , 2019, (3):178-185

核医学发展现状

全球核药蓬勃发展，中国提升空间巨大。2017 年全球核药市场规模为 48 亿美元，其中美国占 38%，欧洲占 24%；中国占比仅为 10%。早期核药市场增长主要由诊断性用药驱动，随着拜耳、诺华等国际医药巨头进入核药领域，治疗性核药将成为全球核药市场新的驱动力。

核医药发展已经有 100 多年，我国放射性同位素研究与我国核医学成立同步，开始于 1956 年，起步较晚。随着国民经济的快速发展，2007 年后我国的放射性药物市场也迅速扩大。在一些国内传统放射性药物研发生产企业的基础上，不断涌现新的企业进军放射性药物领域，促进了我国放射性药物的发展。但是国内核药品种数量有待提高，国内研发实力也与发达国家存在一定差距

与欧美发达国家相比，不论在医用核素的种类还是批准上市的品种仍有很大的差距。2017 年全球放射性药物销售额达 45 亿美元，美国占 38%，欧洲占 24%，我国仅占不到 8%，与我国目前的经济总量明显不相称 [张锦明 , 杜进 . 中国放射性药物制备的现状及展望 . 同位素 , 2019, (3):178-185]。在美国，每年进行 2000 万次核医学检查，欧洲每年进行 1000 万次核医学检查，这一数字在我国不到 350 万次。

政策助力 加速核医学发展

核药在中国受到高度监管，较比于一般药物，放射性药物监管涉及部门数量多，且政策法规复杂，监管体系特殊且严格。核药具有半衰期限制，因而对物流配送有极严格的要求。

●国家药品监督管理部门、国防科技工业部门、环境保护部门与卫生、公共安全、海关及交通运输部门作为主要监管机构，通过《中华人民共和国药品管理法》《放射性药品管理办法》、《放射性同位素与射线装置安全和防护条例》、《放射性同位素与射线装置安全许可管理办法》等多部法律法规对放射性药品的生产、经营和使用进行严格监管。

[2] 张锦明 , 杜进 . 中国放射性药物制备的现状及展望 . 同位素 , 2019, (3):178-185

目前我国部分医用同位素依赖进口，放射性药物研发、临床转化及应用等产业后端能力有待提升。根据近年来普查统计结果，我国每百万人核医学检查比重与美国、欧洲、日本等发达国家相比，还存在一定差距，发展潜力巨大。

医用同位素是核医学诊疗的重要物质基础，在重大疾病诊断、治疗等方面都发挥着不可替代的作用，但同时，我国医用同位素生产、放射性药物研发与临床转化应用等方面与满足人民健康生活需求之间还存在一定差距。为贯彻落实习近平总书记推动核医疗创新发展的重要指示，推动科技强国和健康中国建设，6 月 24 日，国家原子能机构、科技部、公安部、生态环境部、交通运输部、国家卫生健康委、国家医疗保障局、国家药品监督管理局共八部门联合印发《医用同位素中长期发展规划 (2021-2035 年)》(以下简称《规划》)。规划作为我国首份国家级医用同位素发展规划，涉及医疗卫生、核工业、科技、交通、环保、公安等多个领域，对于推动健康中国战略实施具有重要意义。《规划》的发布，是整个核医学行业发展的重要助力，以医用同位素为基础的核医学产业将迎来快速发展。

准的放射性微球产品，这一产品已在全球超过 50 个国家和地区累计治疗超过 10 万人次，无明显不良反应，其安全性和有效性已经得到充分验证。

2021 年 10 月 10 日，中国首例特许准入钇 [90Y] 树脂微球临床治疗肝癌手术在海南博鳌乐城成功实施新闻发布会在海南海口隆重举行。向各界传递了这一令人振奋的消息本次手术是由中国工程院院士、北京清华长庚医院院长国际著名肝胆外科和肝脏移植专家董家鸿主刀。

董家鸿介绍到，“这种国际先进的治疗方法适用于大部分不能手术的中晚期肝癌病例，能够高效控制肿瘤，部分病例可获得治愈效果，部分病例还可达到降期作用从而为治愈性手术创造机会。”可以说，钇 [90Y] 树脂微球是一枚可精准投射、清灭肿瘤的“超级核弹”。并表示这也意味着我国肝癌患者可以在国内接受国际先进的选择性体内放射治疗，未来也将惠及中国最广泛的肝癌群体病患，是中国肝癌治疗史中的标志性成果。

根据远大医药 2021 年半年报显示，钇 [90Y] 树脂微球在国内的注册申报工作进展顺利，其 NDA 已经于去年 11 月正式获得药监局的受理，产品有望于 2022 年初于中国获批上市。

●目前国内核医学产品可及性和渗透率较低，市场空间巨大

核医学和核药发展已经有 100 多年历史，我国从上世纪 50 年代开始研究起步较晚，明显落后于发达国家，国内研发研发能力和应用核药的数量也与发达国家存在明显差距。全球共有 100 多种放射性同位素应用于医学领域，其中 30 余种医用同位素用于疾病的诊断和治疗，目前国内常见的医用同位素有 8 种，如碘 -131、碳 -14、钇 -90、镥 -177 等，我国医用同位素研发创新能力不足，导致用于医学应用的同位素大多依赖进口。

根据国际原子能机构研究和 2019 中国放射性药品现状及展望中指出，我国与欧美发达国家医用同位素种类和获批上市应用的品种都有很大差距，2018 年全球核药销售达到 45 亿美元，其中美国占 38%，欧洲占 24%，我国仅占不到 8%；当前中国核药的渗透率和可及性远低于成熟市场，有着巨大的发展空间。

●核医学的快速发展拉动核药高速放量

当前我国核医学科正处在快速发展建设中，截至 2019 年 12 月 31 日，全国从事核医学专业相关科（室）达到了 1148 个，其中三甲医院 968 家，二级医院 118 家 [中华医学会核医学分会 . 2020 年全国核医学现状普查结果简报 [J]. 中华核医学与分子影像杂志 ,2020,40 (12): 747-749.]。核医学相关科室、人才、设备的快速配置将持续促进我们核医药产业快速发展。其中 2760 家三级医院中有 968 家开设了核医学科，近一万家二级医院中只有 100 多家医院开设了核医学科，即我国有 65% 的三级医院和 99% 的二级医院是没有核医学科的，进一步揭示我国很多患者得不到及时的核医学诊断和治疗。

从长期来看，国家对于核医学相关领域研发不断投入人才和资源，利好行业长远发展，相关配套重视程度也持续加大，将更好的而满足医药研究、临床诊疗和人民群众的就医需求，也将进一步拉动核医药产业快速增长。

●核医学创新药 点亮核药星辰大海

随着核医药技术的不断进步，放射性同位素创新药开始逐步发展，适应症逐步拓宽，并陆续取得优秀的临床研究数据，有望给未来核医学发展提供新的动力。国内企业特别是远大医药也正在通过内生研发和外部引进多种模式来逐步扩增新的核药产品线。

钇 90 树脂微球的 β 射线能够穿透平均 2.5mm 的组织来杀灭肿瘤，在体内穿透距离短，防护简便，因此 90Y 微球治疗在美国作为门诊手术，治疗当天即可出院。同时，90Y 发射的 β 射线能量高，杀瘤细胞作用强，能量在 2 周内释放达 95%，有效放射持续 7 个半衰期，即 18 d 左右。手术过程一般需要 30-90 分钟，大多数病人在手术后当天回家，少数病人需要住院观察。钇 [90Y] 树脂微球是一枚可精准投射、清灭肿瘤的“超级核弹”可以说是点亮我国核药星空一颗璀璨的明星。

[3] 中华医学会核医学分会 . 2020 年全国核医学现状普查结果简报 [J]. 中华核医学与分子影像杂志 ,2020,40 (12): 747-749.

高壁垒铸就核药护城河

核药的高壁垒主要在于以下几个方面:

1. 原材料依赖进口且供应极其短缺

医用同位素主要通过反应堆或加速器辐照后，经过系列防滑分离手段获得，部分可共通过发生区的方式利用前体核素制备，反应堆辐照是获得医用同位素最重要最常用的方法。目前我国大部分反应堆辐照获得医用同位素都依赖于进口，而海外核素供应商也倾向于和现有客户合作而非建立新的业务关系，否则可能带来供应链断供的风险。所以保证医用同位素原料合理稳定供应成为后来进入者的重大挑战。

2. 监管体系复杂特殊而极其严格

核药在中国受到高度监管，较比于一般药物，放射性药物监管涉及部门数量多，且政策法规复杂，监管体系特殊且严格。

国家药品监督管理部门、国防科技工业部门、环境保护部门与卫生、公共安全、海关及交通运输部门作为主要监管机构，通过《中华人民共和国药品管理法》《放射性药品管理办法》《放射性同位素与射线装置安全和防护条例》《放射性同位素与射线装置安全许可管理办法》等多部法律法规对放射性药品的生产、经营和使用进行严格监管。国家对放射性药物行业相关配套政策不够明晰，放射性药物行业的科学监管、相关配套管理政策也有待尽快配套出台。

3. 产品半衰期对供应保障极高要求

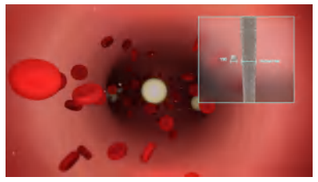
钇 [90Y] 核素具有能量高：最高能量 2.27 MeV，平均 0.9367 MeV；半衰期短：t1/2 64.1 h，8 天释放 87%，2 周释放 96%；由于产品制备和出厂物流运输时间损耗，产品供应保障和送达医院核医学科就对物流供应链保障体系提出极高的要求，预约实施介入治疗手术时间前后不超过 0.8 天。

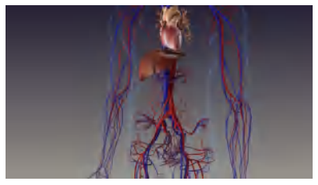
4. 研发生产技术难度与品牌认知

放射性同位素的研发生产依赖于大型反应堆或者回旋加速器，其建设和运行管理需要复杂的技术且遵守更为严格的规定。此外研发制造商徐具备合格的辐射防护设备和具有资质的技术专业人员操作和监督整个生产过程。对于新进入者是很高的技术壁垒，但是一旦成为行业先行者就积累了足够的经验和行业标杆示范作用。在先行者占据市场和建立强大的品牌知名度之后，后来者追随和进入的难度很高。

2021 年 12 月 27 日，远大医药公布集团与德国 ITM Isotope Technologies MUNIC 和 SE 达成战略合作，远大医药将按照产品审批进度和销售情况支付不超过 5.2 亿欧元的授权签约以获得 ITM 公司开发的三款全球创新型放射性核素偶联药物 (RDC) 在大中华区（包含中国大陆、香港、澳门和台湾）的独家开发权益，生产及商业化权益。

目前集团在抗肿瘤核药领域已经储备 16 款创新产品，覆盖了肝癌、前列腺癌、结直肠癌等在内的 13 个癌种，涉及肿瘤介入、RDC 放射性偶联药物以及免疫治疗三个方向，其中放射性核素药物诊疗平台是集团在抗肿瘤领域重点打造的高端技术平台，目前已储备 9 款创新产品。我们作为远大医药肿瘤板块的先行者，要学习老同志身上具备“忠诚 朴实 勤奋 创新”的远大基因，在未来的准备产品上市和销售工作始终保持远大的优良本色，在以后切实的按照集团要求融入到日后实际工作中，以实际业绩产出为集团产品准入需求和特别是核药板块上市和销售交上满意答卷，为远大医药的发展摇旗呐喊助力远航。





构建长短期相结合的激励体系 提升人才竞争力和业务发展驱动力

● ● ● 李真 / 齐丽 / 张增然

人才是企业发展的重要战略资源，建立有效的激励机制是激发人才动力，提升组织活力，促进业务发展的重要驱动力，也是助力企业可持续发展的重要推力。

为支撑远大医药战略规划落地，贯彻落实《中国远大集团薪酬激励工作指导原则》(远大发字【2020】44 号文)，远大医药围绕“压力与激励”双螺旋的价值分配原则，树立“共享大蛋糕，不争小窝头”的激励思想，鼓励“给火车头加满油”，通过引入长期激励机制，优化和完善短期激励体系，指导和参与海外公司激励体系建设等多措并举，进一步推动建立“以岗位价值为基础，以能力与业绩贡献为依据”的竞争性薪酬激励体系，构建短期与长期相结合、灵活多元的薪酬激励模式，提升薪酬激励对人才竞争和业务发展的驱动力。

1. 树立持续奋斗、共享成功的理念，建立长期激励机制，推动人才与企业共同发展，助力战略目标达成

2021 年 6 月，远大医药与普华永道咨询公司合作开展了远大医药中高层人员职级、现金薪酬及长期激励项目，进一步推动远大医药集团及项下业务板块、成员企业中高层人员薪酬激励体系优化升级，建立健全长期激励机制。

本次长期激励机制的设计，强调能力与绩效贡献的原则，通过建立以职位为基础，以能力与绩效贡献为依据的竞争性薪酬激励体系，打破大锅饭，激励政策向价值创造者、奋斗者倾斜以保障“火车头”动力十足。同时，通过完善市场化薪酬体系，以提升薪酬竞争力，适度向科技研发人才倾斜，并预留长期激励池，从而吸引外部优秀人才且保留人才在企业做出长期贡献。对于多年来在远大医药具备重大贡献的员工，通过本次长期激励计划肯定其历史贡献。

同年 9 月，远大医药通过上市公司发布公告，计划实施为期十年的股份奖励计划。通过长期激励机制的建立，进一步完善全面薪酬激励体系，更好的实现人才的吸引、激励与业绩的长期绑定，实现“持续奋斗、共享成功”的价值理念，推动企业经营目标的达成，支撑五年战略规划的实现。

2. 优化短期激励体系，严格树立业绩目标导向

在《中国远大集团薪酬激励工作指导原则》（远大发字【2020】44 号文）指导下，遵循短期激励实行“以绩效为导向”的总体原则，远大医药进一步优化调整了经营管理人员的薪酬激励体系。

以“薪资靠规模，奖金靠贡献”为主体思路，结合业务板块及企业发展定位，综合考虑历史贡献、未来发展及所在岗位承担的业绩指标、管理幅度、管理难度及个人胜任度等因素，进一步突出创新驱动和差异化分类，提升薪酬的激励性和竞争性。与此同时，为体现“激励与压力”双螺旋的原则，明确了奖金考评的否决规则，实现薪酬可升可降的调节机制，进一步树立并明确了目标导向和业绩考核导向。

3. 加速研发投资项目激励制度落地，形成专业导向、风险共担、利益共享、包容失败的绩效文化

自《远大医药（中国）有限公司研发创新工作激励及管理办法》颁布实施以来，结合项目类别、项目周期、开发模式、所处的开发阶段等因素，在“总额突破、全流程考虑”的总体思路下，依据各研发项目实际情况制定了相应的激励方案，并以季度为周期进行申报与兑现，提升了研发项目人员的积极性与热情，保证了里程碑节点的顺利达成。

同时，结合创新项目、创新产品引进，在中国远大集团资本运营项目奖励政策、创新产品引进奖励政策的牵引与指导下，远大医药对投资引进类项目团队进行了有效激励，进一步完善了项目激励体系，提高了项目团队的积极性，推动项目工作的高效完成。

4. 协助 Sirtex（美国）优化完善激励体系

根据战略规划，Sirtex 公司将由单一产品企业向具有丰富产品管线、高层次创新能力及高质量规模增长的集团化企业转型。为此，Sirtex 和远大医药正联合制定国内、国际“双十亿美元”战略发展规划，作为规划达成的关键支撑，建设符合远大激励文化的激励体系可以给企业持续注入激情。

为支持美国 Sirtex 公司完成五年战略规划和长期激励计划，2021 年 7 月，中国远大集团、远大医药、Sirtex 公司团队成立激励计划专项领导小组和工作组，在美国普华永道咨询公司的专业支持下，开始着手建设与 Sirtex 公司五年规划配套的新的激励体系。

工作小组采用“周例会 + 专题讨论会”的跟踪机制，保证充分、有效的沟通和讨论，以及工作的推动效率。新的激励体系框架包括长期激励、短期激励和特殊奖励三种类型，内容政策秉承远大的核心激励理念，并以企业和本土的具体环境为依据，以此来为企业的中长期发展注入活力。

纵向延展领域上下游协同产品
横向拓宽行业产品赛道

● ● ● 蔡秀

回顾远大医药（中国）有限公司 - 高端医疗器械板块在引领国际化和创新性道路上的进程：

公司于 2015 年签署了第一个跨境并购全球顶尖级医疗器械类项目 - 来自德国 的 RESTORE®、APERTO®、LEGFLOW® 药物涂层球囊治疗产品；于 2017 年拿下全球首创影像诊断技术 - 来自加拿大的 IVUS 和 OCT 超声诊断设备；于 2019 年并购了国内新型取栓支架 - 落地常州；于 2021 年签署了电生理激光消融技术 - 来自美国的 HeartLight X3 激光消融导管；于 2021 年签署了结构心脏病二尖瓣治疗技术 - 来自美国的 Saturn 项目等等，推进「无源 + 有源」创新器械平台的全面建立，形成了冠脉血管介入：冠脉介入治疗 -RESTORE DCB 及新一代球囊 / 震波球囊（冠脉钙化病变），冠脉介入诊断 -Novasight Hybrid（IVUS-OCT)/FFR；外周血管介入：外周介入治疗 -APERTO HDCB 及新一代球囊 / LEGFLOW / 震波球囊（外周钙化病变）/ 静脉支架，外周介入诊断 -Novasight（外周）；神经介入：神经介入治疗 - 取栓支架 / 血液分流器 / 密网支架（出血）产品；神经介入诊断 -Novasight （神经）；电生理：电生理治疗 -HeartLight X3（激光消融导管）；结构心脏病：结构心治疗 - 瓣膜类疾病治疗产品；结构心诊断 -Foresight（腔内诊断）；心衰：心衰治疗 - 心室辅助系统等六个方向的完整布局，同时也搭建了全球化的完整研产销工业体系，具有“三高”（高起点、高质量、高速度）特点，不光为远大医药坚定不移的走国际化、创新性的道路打下了夯实基础，而且还成为远大医药创新发展的成功索引。

一、按照六个产品管线的整体布局，公司在 2021 年取得新突破

1、震波球囊 FastWave，与 FastWave Medical Inc. 达成投资战略合作。其核心团队行业经验丰富，其中联合创始人拥有工学 PhD, MBA 背景，皆在 Medtronic 和 Boston Scientific 参与研发和销售工作，且是成功创办过多家初创公司的连续创业者，市场前景：FastWave 震波球囊实现对传统疗法的逐步替代。震波球囊的销售预期会逐年增长，预测外周在 164 万台，2025-2034 年增长率为 12% - 28%；冠脉在 151 万台，2025-2034 年增长率 7% - 18% 左右。治疗领域是冠脉钙化病变和外周血管钙化病变，这款产品的主要治疗方案是通过造影确认血管内钙化斑块位置，震波球囊输送至钙化处，球囊压力扩张，贴合斑块和血管壁，球囊内震波发生器发射能量产生震波，震波通过球囊内液体介质传导，粉碎血管内膜和中膜钙化斑块以软化、扩张血管。产品具有导管直径更小、球囊通过性更好、应用更广泛、球囊耐久度更高、尺寸更长、不易破裂、可循环使用次数更多、提高治疗安全性、降低使用成本的特点，为治疗冠脉钙化病变提供了全新选择和有力“武器”，有望成为冠脉钙化病变的“终结者”，为医生和患者提供优质的治疗方案。

2、激光消融系统 HeartLight X3，与 CardioFocus Medical Inc. 达成产品独家授权协议合作。CardioFocus 公司成立于 1990 年，致力于使用激光进行消融的技术研究与开发，其核心团队行业经验丰富。治疗领域是电生理领域房颤，三代产品分别于美国欧洲日本上市，产品技术成熟，预计国内上市时间：进口产品 2024 年，国产产品 2025 年。电生理市场复合增长率 28.3%，预计 2024 年增长至 211.1 亿元。技术由二维时代逐渐步入三维时代甚至全三维零射线时代。连续可控的激光能量、心腔内直视技术，表面直接可视，有效缩短肺静脉隔离时间（3 分钟）缩短激光使用时间（10 分钟）、自顺应球囊（良好嵌入各形态肺静脉），精准定位，避免肺静脉狭窄的特点。于患者而言，伤害小，于医生术者来说，操作更简便，是电生理领域房颤技术的全新升级换代。

3、结构性心脏病 Saturn, 与 InnovHeart Inc. 达成股权投资及产品引进战略合作协议。InnovHeart 是一家专注于创新型经导管二尖瓣介入治疗（TMV）医疗系统开发的意大利医疗器械公司，致力于为瓣膜疾病患者提供创新治疗方式，其创始团队已在心脏瓣膜疾病领域深耕 10 余年，有着十分丰富的产品开发经验。InnovHeart 的核心产品 Saturn 用经房间隔的介入方式植入，最大程度避免手术创伤，缩短术后恢复时间，创新性地将瓣膜环重建技术与瓣膜置换技术相结合，提升器械适配性，适合各种常见的二尖瓣结构，Saturn 产品的引进将有望使我国二尖瓣反流患者能够同步共享全球范围内最先进的经导管二尖瓣置换术（TMVR）治疗方式。

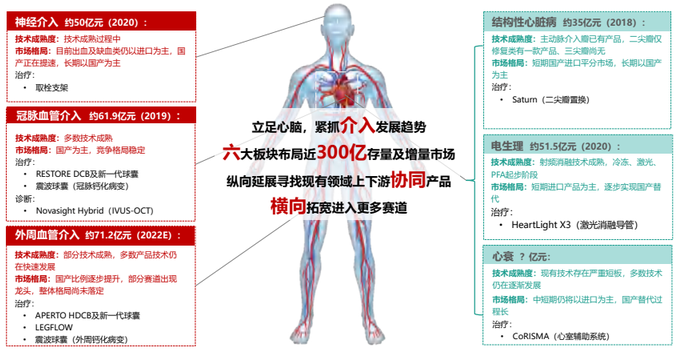
4、心室辅助系统，与 CoRISMA Inc. 达成股权及产品战略合作。CoRISMA 是一家由耶鲁大学 Bonde 人工心脏实验室（Bonde Artificial Heart Laboratory,Yale University）所孵化的创新性医疗器械公司，专注于为严重心衰患者开发全球创新的医疗设备。CoRISMA 的产品是一种完全植入的经导管设备，采用世界先进的能量传输技术无线供电，通过微创手术为心衰终末期患者提供了具有创伤小、安全性高、无电源线感染、并发症少的治疗方法，公司核心团队在行业内经验非常丰富。治疗领域是心衰领域过渡治疗和长期治疗，预计国内上市时间：进口产品 2028 年，国产产品 2029 年。创始人善于开发早期心血管器械并将其落地。联合创始人也是著名海外医院心脏外科医生，执业超过 25 年，致力于心衰领域治疗方案的研究，全球心衰患者超过 2600 万人，我国约有 1370 万，年龄≥ 35 岁的人群中，加权后的心衰患病率为 1.3%，随着我国人口老龄化加剧，慢性病的发病呈上升趋势，心衰患者人数不断递增中，我国心力衰竭行业市场空间巨大。

二、医疗器械板块未来发展与前景展望

未来，医疗器械市场规模潜力巨大 - 全球介入器械市场约 600 亿美金，中国 64 亿美金，微创介入是主流领域和方向；内科和外科后的第三大诊疗技术集合 - 改善患者生活质量；高壁垒高创新热土 - 近年来介入技术创新发展迅速，壁垒高、潜力价值巨大。远大医药在一个五年就实现了海内外跨区域生产和研发合作的双循环模式，同时比计划超前完成国产化研发生产平台的基础建设，目前进入远大医疗器械 2.0 版本。器械板块立足心脑领域、精进介入发展趋势、六大板块细分产品管线布局近 300 亿的存量及增量市场。冠脉血管介入的技术相对来说比较成熟，市场格局主要以国产为主、竞争格局稳定；外周血管介入的技术部分成熟，大多数同类产品技术仍在快速发展过程中，市场格局是逐步提升国产自研比例，部分赛道出现龙头产品，格局尚未明确，潜力尚可挖掘；神经介入技术成熟过程中，目前出血和缺血类产品以进口为主，国产自研产品正在超速发展过程中；电生理射频消融技术成熟，冷冻、激光、PFA 尚处于起步阶段，短期以进口为主，逐步以国产化代替进口；结构心脏病领域的主动脉介入瓣、二尖瓣修复类类产品极少，三尖瓣尚无，目前以国产进口产品平分，预测未来将以国产为主；心衰的技术仍在逐渐发展过程中，中短期以进口为主，国产替代的过程略长。这些产品具有创新和高壁垒属性，“双循环”驱动，目前海外平台以研发为主，采用了创新合作模式，逐步推进公司在海外的销售和生产，在国内则以销售为主，同时逐步推进国内的自主研发和生产工作。国内外双循环之间互相弥补，能让公司步伐走的更加稳健且可持续发展。在研发层面，公司持续引进高壁垒和创新产品，加大研发力度；在销售层面，公司近两年销售情况可喜，覆盖率已超过 700 家医院；在生产层面，除了武汉光谷和常州的两大中心之外还有规划中的第三个生产中心，预计通过这些基地，可以很好地将生产和研发有效结合，不断赋能。未来公司也将尝试和大数据、机器人等平台及企业进行合作，让产品融入更多、更合理的应用场景。

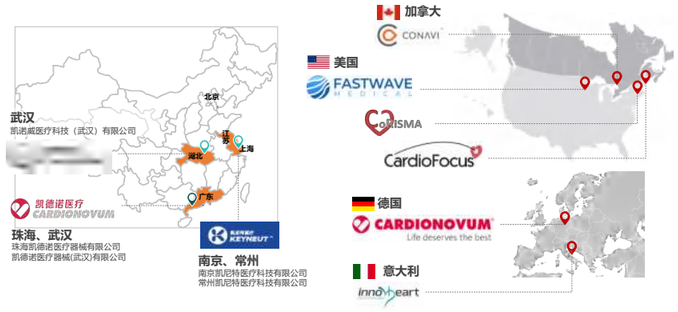
公司的全球化创新管线布局源于团队对产品及市场的理解，且是全方位的引进，即合作范围基本都包含了产品的代理、生产、技术等，并会同步推进公司自主研发工作，从而不断提升远大医药国际化核心竞争力。

产品布局



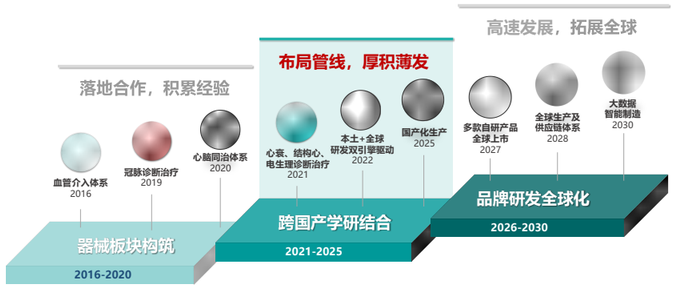
全领域跨国合作

迈向国内多中心，海外强研发的全球化新进程



心脑血管高端医疗器械板块发展方向

早期稳健积累经验，中期扩张布局，后期领先产业，最终实现全球化核心竞争力



创新赋能 研发突破

在带量采购常态化进行的趋势下，仿制药高毛利率的黄金时代已经结束，当前已经进入一个产品为王、准入为先、品牌与服务并重的时代，创新药、首仿药、难仿药将成为药企寻求突破以及长期生存在着力点。

作为一家以坚持科技创新为原动力的国际化医药企业，远大医药凭借 82 年在医药领域的深耕，不仅积累了深厚的研发技术及丰富的产业经验，更是前瞻性布局全球创新和科技领先赛道，包括精准介入诊疗、放射性核素偶联药物 (RDC)、肿瘤免疫以及重症抗感染治疗；2015 年以来，远大医药在成熟制剂业务的基础上实施全面转型战略，以科技创新为引领进行全球化布局，以“自主研发”及“全球拓展”双轮驱动等方式取得了来自美国、澳大利亚、德国、加拿大等医药强国的一系列全球独家且具有广阔市场前景的创新药品和器械，丰富了精准介入诊疗、RDC 诊疗、免疫治疗等前沿科技方向产品线，全面建设 RDC、DNA、mRNA 和糖组学研发技术平台，为孵化大品种作准备，也可赋予产品更高技术壁垒，延长产品生命周期，提升管线抗风险能力。

1. 管线建设

不同于很多的跟随式“创新”，远大医药的创新产品更加强调原始创新，专注打造管线内真正的 First-in-class 产品，将基础研究的新发现、科学前沿的新突破转化为创新产品的突破口。

首先，我们紧跟国家新药研发的大政方针，以解决未满足的临床需求为导向，进行新药研发管线布局。2021 年 7 月，CDE 发布了《以临床价值为导向的抗肿瘤药物临床研发指导原则（征求意见稿）》引起市场广泛关注。事实上，自 2015 年起，以临床价值为导向的药物研发和创新就已经成为国家药监局药品审评审批改革的一项重要内容。不管是《药品管理法》还是《药品注册管理办法》，均有提出药物创新应以临床价值为导向。

> 基于临床价值导向，我们坚持在重点治疗领域进行创新布局，主要在心脑血管领域、肿瘤、抗病毒抗感染、呼吸科及眼科。总而言之，就是三重原则：培育重大品种，满足重大需求，解决重点问题。

其中，放射性核素偶联药物 (RDC)，就是聚集未被满足的临床需求之一

根据 globalcan2020 流行病学分析，前列腺癌、肾癌均为我国高发的癌症，分别排名第 9 和第 16，且近年来泌尿系统肿瘤发病率呈现增长趋势，由于转移性前列腺癌及肾癌的治疗手段有限，我国患者 5 年生存率显著低于美国，中国地区死亡数排行第 12 和 13。

对于去势抵抗复发转移的前列腺癌和转移性肾透明细胞癌患者，精准的诊断及治疗手段仍是临床最大需求；脑胶质瘤属于手术难度较大，化疗效果较差的癌种，目前临床上缺乏有效治疗手段，5 年生存率较低。肺癌是中国男性中最常见癌症，在女性中是第二常见的癌症，其中放疗是最常规的治疗方式之一，内放疗高剂量的优势有望在此癌种放大。我国乳腺癌发病人数及死亡人数均居世界首位，放射性药品可以通过局部高剂量，有效杀伤肿瘤，且能进行保乳，对局部复发也能有针对性的治疗。胰腺癌具有高发病率、高复发转移率、高死亡率，低早诊率、低切除率、低药物有效率、低长期生存率三高四低的特点，而这些特点，有望使用诊疗一体化的放药组合解决。

目前我们针对肿瘤领域以上适应症布局了十多个产品线，分别在临床前、临床 1 期、2 期、3 期，有效地支持了远大医药在该领域的稳步发展。

其中重磅产品 SIR-Spheres 钇 [90Y] 树脂微球继获美国食品药品管理局（FDA）批准开展原发性肝癌（HCC）临床试验后，已顺利完成首例患者给药。钇 [90Y] 树脂微球的上市许可申请（NDA）已于去年底获得国家药监局正式受理，相关注册审批工作在顺利同步推进。今年 9 月 28 日，中国首例特许准入钇 [90Y] 树脂微球治疗肝癌手术在位于乐城国际医疗旅游先行区的博鳌超级医院成功实施，标志着中国肝脏恶性肿瘤治疗领域迎来全新国际化精准介入治疗方案，具有划时代的意义。

重症抗感染治疗也是公司核心战略领域

脓毒症是目前世界范围内感染致死的最主要原因，在医院中排名第一，在美国每年夺走 270,000 人的生命。它的发生率及病死率高，全球每年约有 1800 万严重脓毒症病例，每天约有 1.4 万人死于脓毒症的并发症。全球脓毒症联盟公布的数据显示，因脓毒症而死亡的人数超过了前列腺癌、乳腺癌和艾滋病致死人数的总和。虽然目前针对脓毒症开发的药品很多，但都处于开发阶段，已上市的药品也被撤市；并且各药物的靶点也很分散，并没有明确有效的方向。

我公司用于重症感染领域的全球创新产品 STC3141 可用于多种重症适应症，如脓毒症和 ARDS 等临床上死亡率高而缺乏有效治疗药物的疾病。临床研究方面，该产品于去年在澳洲获批临床并已完成首例患者给药；2021 年 3 月获国家药监局批准开展 ARDS 的 Ib 期临床研究；7 月，该产品通过中国人类遗传资源管理办公室审核；11 月顺利完成首例患者入组，至今入组 4 例。与此同时，该产品先后在比利时、波兰、英国获批 COVID-19 的 IIa 期临床试验，比利时从 2021 年 3 月 22 日递交药监局及伦理委员会至 4 月 20 日获批，仅用时 30 天；从获批到 5 月 20 日首例入组（FPI），用时 31 天；从 FPI 到 12 月 9 日完成入组（共 25 例），用时不到 7 个月。该研究的顺利完成，是项目组上下齐心努力奋斗的成果，也是该项目全球开发的又一个重要的里程碑。

此外，心脑血管精准介入产品管线也在持续丰富；呼吸和眼科版块持续拓展与科学研究所、医院及海外企业的合作；生物版块协同共生文化，工艺突破加速氨基酸全球化产业发展。各版块创新突破赋能，促进远大医药健康发展。

2. 平台搭建

类似于管线规划，平台搭建也需要基于临床价值导向。

远大医药要走一条有自己特色，适合企业发展的创新路。而这条路不能再是一条循规蹈矩的，传统思维的路，一定是快速，有效 (创新)，有价值的道路，符合广大患者临床之急需。

政策和市场环境的变化让我们曾经的创新，更多是为了满足‘品种饥饿’问题。在国内 license-in 浪潮愈发凶猛的当下，大家不惜代价的疯抢现象会阶段性出现，但恰恰在这个时候，企业要保持一颗平常心。现在远大医药更侧重创新型平台性技术的引进，而不是单纯地追求某个靶点。同时在引进的选择上，也会倾向于给公司研发管线取长补短；以及能与现有药物进行联合治疗的产品。可喜的是，通过这两年的不断努力，远大医药已实现了 4 大技术研发平台布局，包括放射性核素偶联药物技术平台 (RDC)，DNA 研发技术平台，mRNA 研发技术平台，糖组学研发技术平台。

RDC 诊疗一体化平台

远大医药和全球合作伙伴澳洲 Telix 集团在全球范围内共同开发 6 款诊断和治疗前列腺癌、肾癌、脑胶质瘤的 RDC 类药物。前列腺癌诊断产品在澳洲等区域已经获批上市诊断产品，肾癌诊断产品获得美国 FDA 突破性疗法认证。远大医药在大中华区域拥有治疗产品开发及诊断产品的代理权，现在已有 4 个产品正和国家药品监督管理局药品评审中心（CDE）进行沟通。

mRNA 研发技术平台（奥罗生物）

通过引进 eTheRNA 公司成熟的 GMP 级 mRNA 生产和纳米纸质载体（LNP）制剂技术，奥罗生物正在建立独立的 mRNA 治疗性疫苗研发和生产平台，通过从 RNA 成分、佐剂、制剂配方、生产工艺等方面的研发，打通从技术研发到生产的重要环节，mRNA 疫苗平台技术的扩展性可进一步延伸分化为肿瘤疫苗平台、传染病疫苗平台和罕见病蛋白替代治疗平台，与已有的管线产品形成优势互补，最终打造成为中国一流的 mRNA 药物研发平台。

截至目前，奥罗生物引进的第一个治疗性肿瘤疫苗项目 A002 项目，eTheRNA 公司已于 2021 年 9 月递交欧洲临床试验申请（CTA）；同时，奥罗生物在国内已完成 pre-IND 申请。

随着 2021 年度南京奥罗中试级研发平台的交付，以及技术转移工作的开展，预计

2022 年中，奥罗生物将完成从 eTheRNA 公司 mRNA 生产技术和 LNP 制剂技术的转移，初步形成完整的研发平台。截至 2030 年，预计肿瘤 A002 产品及传染病 A006 产品获得批准，并推进其它产品的 1、2、3 期临床研究。

药学技术平台

药学技术平台坐落于光谷研发中心，包含糖组学研发技术平台、多肽平台和其它高端制剂平台，专注于糖类化合物、高端制剂和多肽技术的打磨，以技术的不断延伸，支持集团研发横向拓展的需求。

糖组学技术正在澳大利亚格里菲斯大学合作，建立研究实验室，充分进行资源共享，为新化合物的研发打下坚实的基础。

多肽重点推进药肽 / 多肽载体的研发，目前已拥有多肽 SPPS 技术、特殊修饰肽合成技术等，同时与高端制剂联合开展多肽微球制剂研发，未来还将通过自研与合作开展口服多肽技术、多肽序列设计和多肽偶联技术（PDC、PRRT）的探索研究。

高端制剂致力于中高难度口服制剂、纳米制剂、长效注射剂关键技术解决方案的研究与开发，目前已拥有纳米胶束滴眼剂、长效微球注射制剂、多颗粒制剂研发关键技术，未来将逐步启动多释放缓释制剂、胃滞留缓释制剂和难溶性制剂的研究工作。

药学技术平台将通过持续的技术升级，实现从通用技术到自主知识产权技术转型的目标，并针对不同发展阶段实施与技术特征相适应的发展策略，保障技术和产品顺利落地。

通过将自主研发和与知名大学、研究机构及国际大公司合作开发相结合，多个药学平台、临床平台以及领先技术平台的建立将全面助力远大医药研发工作高效、高质地向前推进。

总之，通过自主研发和全球拓展相结合的创新策略，远大医药已经成功转型为一家涵盖肿瘤治疗、心血管急救制剂及高端医疗器械、抗病毒抗感染、呼吸、五官科及生物健康产品和原料药等多个业务领域的创新药企业。尤其在心脑血管精准诊断及治疗、放射性核素偶联药物 (Radionuclide-drug conjugate， RDC) 抗肿瘤治疗等领域，已经进入全球领先行列。

但是，远大医药的研发管理统筹还需进一步的提升。如何带领着远大医药的成员企业、国内外的合作伙伴一起实现面向未来的生态竞合，就需要彼此共生，相互支持对方，共享资源。同时，生态也就意味着要彼此赋能，相互促进，在互相都得到成长和发展的基础上企业的发展才能更健康。这两年远大医药在研发端做了很多整合，例如加速研发组织构架调整，加强创新研发统筹管理，优先推进战略产品，加强全球临床和注册能力，提高研发效率。希望未来几年能够将全球的研发资源高效整合，加强研发统管能力建设，从集团层面更好地提供策略支持，更好地为各个成员企业赋能。

精益研发 跑出高质量发展“加速度”

● ● ● 刘鑫荣

药物研发（Research & Development, R&D）包括新药研发和仿制药 / 生物类似药（Generics/Biosimilars）研发，其中又把新药分为创新药和改良型新药。近年来，全球医药产业呈现出稳健发展的势头，新药作用靶点以及新治疗方法不断被发现和应用，尤其是暴发于 2020 年年初的新冠肺炎疫情迅速发展成为全球性公共卫生事件，促使全球新药研发动力强劲。截至 2021 年 12 月 31 日，全球在研（Active）药物进入 I 、II 、III期临床试验数量为 6591 项，2012-2021 年复合年增长率为 5.9%，走势见图 1。

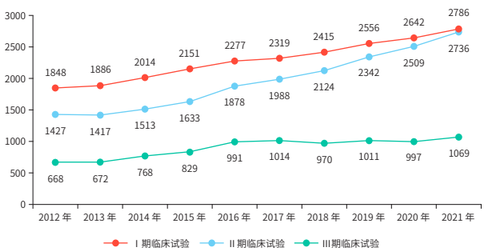


图 1：2012-2021 年全球在研药物进入 I - III期临床试验数量走势
（数据来源：Pharmaprojects，2021-12-31）

国内药物研发活力持续增长。据国家药品监督管理局药品审评中心（CDE）药物临床试验登记与信息公示平台数据，截至 2021 年 12 月 31 日，国内已公示药物临床试验 3278 项（包括：化学药物 / 生物制品 / 中药 / 天然药物），2017-2021 年复合年增长率 23.8%，五年间走势见图 2。

因所处的发展阶段限制，远大医药在过去相当长的一段时间里是以仿制药研究开发为主，企业经营的重心放在生产、经营方面，近几年有了较好的利润后，从 2018 年开始，药物研发逐渐向新药包括创新药和改良型新药研发转型，并结合国内药品消费的实际情况，采取新药与仿制药以及医疗器械的研发、引进并重的策略进行新产品的开发。我作为医药工业企业药物研发及研发管理工作者，借此内刊将过往经历的成功与失败、当下的创新与仿制感悟与同仁讨论分享如下：

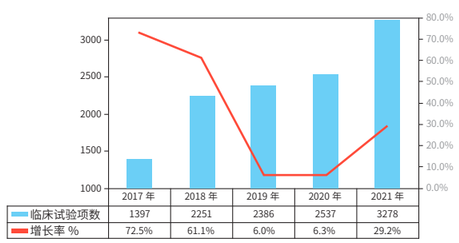


图 2：2017-2021 年国内 CDE 已公示药物临床试验项数走势
（数据来源：CDE 官网，2021-12-31）

1 五年规划每年滚动修正支撑项目

为了统筹在药物研发方面的布局，奠定企业可持续发展的基础，在药物研发方面就应该有五年药物研发规划。围绕企业发展战略，积极引进优秀人才，整合内外部优质资源，立足差异化竞争，聚焦并拓展发展战略治疗领域的创仿药物，规划自主开发、合作开发和引进，经过一段时间的积累方能形成丰富的企业产品管线。然而，社会发展太快，科技进步日新月异，俗话说“计划没有变化快”，导致这一情况发生的原因，是计划没有涵盖变化，但这并不意味着计划就无法适应变化。一个涵盖变化的计划，一定是要判断趋势、具有前瞻性以及适应变化的柔性。这就要求我们从计划本身做出适应的安排，而不是面对变化无所适从。这也提示我们，应结合企业上年度项目运行的实际完成情况，每年度上半年进行滚动性修正支撑项目规划，下半年进行次年预算，配置需要的资源。

对于企业聚焦的发展战略治疗领域，我们需要全面、深入调研国内外的流行病学、正在研究的和潜在的药物作用靶点、当前药物和非药物的治疗手段、处于各期的最高研发状态、知识产权、五年内可能上市的药品、过去 5 年及未来 5 年的市场规模的变化走势，还需要关注和用好国家产业政策、技术创新激励政策、医保政策及药品审评审批政策。

百年药企强生公司的业务分为制药、医疗设备和保健消费品，现有员工约 13.5 万人，2020 年强生公司总营业收入 825.8 亿美元，其中在全球主要医药市场药品销售 585.2 亿美元。强生公司拥有多元化的产品管线，聚焦的 3 大疾病治疗领域，按销售金额统计，肿瘤（21%）、胃肠道（15%）、皮肤科（15%）占总销售额的 51.0%，预测 2025 年将进一步聚焦肿瘤治疗领域，2016-2025 年聚焦的 3 大疾病治疗领域走势见图 3。

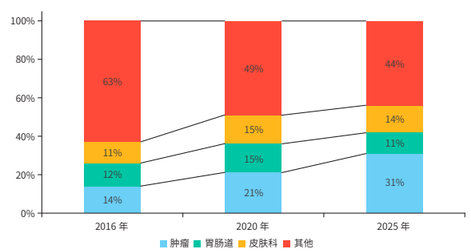


图 3：强生公司聚焦的疾病治疗领域
（数据来源：IQVIA，2021-12-08，下同）

2 年度预算计划季度调整

年度预算是指预算有效期为一年的财政收支预算，年度预算计划管理同样适用于药物研发项目的管理。药物研发项目年度目标作为研发预算管理工作的基础，从理论上说，项目年度目标应当具有挑战性并且必须保证项目组经过努力可以实现。如果项目年度目标遥不可及，就会失去目标的激励作用。因此，预算目标设定要以项目总体目标为依据，同时结合年度计划进程，合理确定年度项目目标，并构成预算考评体系的标准之一。

药物研发，特别是新药的研发存在太多不确定性因素，因此实际运行时项目进度与费用使用会有一定的偏差，进度快了会出现无费用使用，进度慢了会出现费用使用不出去。这种偏差如不调整，而是机械地以一年为预算周期，就会对项目本身不利，对公司的资源合理利用也不利。如果每月调整就过于烦琐，根据实际运营情况季度调整恰到好处。

3 新药研发“三高一长”特征

新药研发“三高一长”系指高投入、高风险、高回报、长周期。新药研发可分为四个阶段：一、筛选和 / 或设计研究发现（Drug discovery）并确认候选药物；二、系统进行药学、药理毒理研究（临床前研究，Preclinical）并申请临床研究（IND）；三、临床试验（Clinical trials）证明安全性和有效性；四、新药上市许可申请（NDA）及获批上市许可，见图 4。

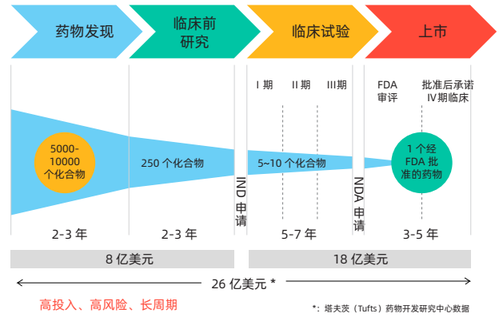


图 4：新药研发过程、耗时、费用

截止 2021 年 12 月 31 日，全球在研药物数量（包括: 临床前、I 、II 、III期临床试验）达 17285 项（同比增长 8.8%），2012-2021 年复合年增长率为 7.5%。对 2017-2021 年临床试验数量进行分析发现，处于 I 、II 期临床试验阶段的药物数量（见图 1）表现出增长趋势，复合年增长率为 6.4%，但处于III期临床试验阶段的药物数量在过去 5 年保持相定稳定。虽然处于 I 、II 期临床试验阶段的药物数量出现增长，但这种增长势头并未在III期临床试验同比例延续增长，从 II 期临床试验进入III期存在转化率过低的现象，这也意味着越来越多的药物在 II 期临床试验遭遇失败而终止，导致最终进入III期临床试验的药物数量下降，从过去 10 年来看，II 期临床试验进入III期转化率不过 40%（39.3%）。

尽管如上所述，新药研发高投入、高风险、长周期，全球新药研发还是有极大的驱动动力，那就是新药研发项目一旦成功，可以获得高回报：一是社会效益（挽救无数生命、突破性疗法、效费比更优）、二是经济效益。

2020 年全球销售金额头号药品阿达木单抗注射液，商品名：修美乐（用于类风湿关节炎、强直性脊柱炎银屑病、克罗恩病）销售达 286.1 亿美元，2022 年销售将达峰值 324.9 亿美元。图 5-6 为强生公司增长驱动力与阻力（Growth Drivers & Resistors），也可以看出新药的贡献及产品的迭代。

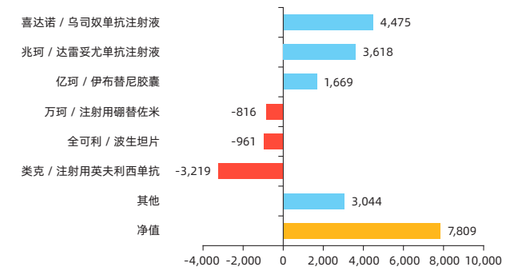


图 5：2016-2020 年强生公司增长驱动力与阻力（单位：百万美元）

注：[1] 根据公司年报数据，六个产品 2020 年销售额比 2016 年增加值为驱动力，减少值为阻力；
[2] 净值是强生公司所有品牌产品 2020 年销售额减去 2016 年销售额后，增加的销售额。

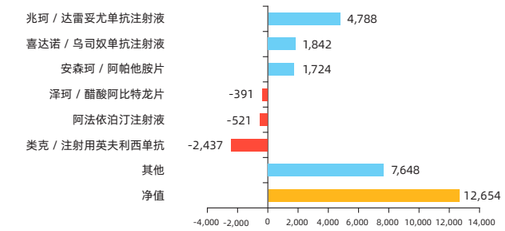


图 6：预测 2020-2025 年强生公司增长驱动力与阻力（单位：百万美元）

4 新药与仿制药并重发展

2018 年 4 月 3 日，国务院办公厅发布《关于改革完善仿制药供应保障及使用政策的意见》，对我国仿制药领域进行全面部署规划，提出要按照鼓励新药创制和鼓励仿制药研发并重的原则，进一步研究完善与我国经济社会和产业发展阶段水平相适应的药品知识产权保护制度，既要鼓励创新，也要鼓励仿制。

2021 年 11 月，国家药品监督管理局药品审评中心发布《中国新药注册临床试验现状年度报告(2020)》，2020 年度共登记临床试验 2602 项，同比增长 9.1%，其中新药（非生物等效性临床试验品种）的临床试验为 1473 项（占 56.6%）、仿制药的临床试验为 1129 项（占 43.4%）。此数据可以反映出，国内的药物研发呈现出新药与仿制药并重发展的态势。

远大医药过去是传统的化学仿制药企业，仿制药奠定了研发、生产、销售的基础，结合国内的医药政策、法规以及医药市场实际消费水平，必然选择新药与仿制药并重发展的策略。

5 研发选题立项是极其综合性事项

研发选题立项应从患者需求或尚未满足的临床需求出发，向患者提供更优（更有效、更安全或更便利等）的治疗选择作为最高目标，坚持以人为本、以患者为中心，以临床价值为导向，以科学研究为基础，进行药物选题立项。临床价值虽然对药品的临床研究和上市申请非常重要，但是很多情况下需要从产业和市场的角度判断一个药物是否具有研发投入意义。高的临床价值未必就一定意味着有高的商业价值，罕见病治疗药品的研发，使用对象为非常少量的患者，如果完全由患者个体承担，没有补偿机制（政策性报销、补贴）和完善的支付体系，即使临床价值等各方面都非常出众，也会面临诸多挑战，这里存在一个企业的社会责任（关爱弱势群体、悍卫所有生命价值平等）和经济收益的平衡。

研发选题完全由市场来决定，无疑会造成很多浪费，包括：临床资源、患者资源的浪费。单纯从商业化角度来说，众多产品进入竞争环节，对于市场、行业、社会等来说都将是巨大的浪费，也是不健康的发展。因此，在市场、监管、支付等方力量的影响下，并没有统一的界限来评估某个研发赛道是否过于拥挤，从而判断企业在药物研发资源的分配上是否需要调整。研发赛道是否过于拥挤？哪个地方存在错位竞争机会？更多是需要多方力量联合协调。

由此可见，研发选题立项是极其综合性事项，是无止境探索的课题。

6 海归与本土融合，合作双方团队混编

国内化学药品注册分类改革工作方案于 2016 年 3 月 4 日正式发布实施；我国药品监管部门于 2017 年 6 月正式成为国际人用药品注册技术要求协调会（ICH）成员；2020 年 7 月 1 日实施现行的“药品注册管理办法”，这些都标志着我国药品审评审批标准逐步与国际标准接轨，研发工作必须符合我国药品注册管理的相关要求，也应当符合 ICH 通行原则。事实上，近几年来，我国的药品审评要求综合了美国 FDA、欧盟 EMA 药品审评的技术要求，取其高标准，这就需要药物研发企业引入优秀海归专业人员加盟企业,全身心地与本土研发人员融合,开展研发工作。

药物研发涉及十多个专业，如：有机合成、药物化学、化工与制药、分子生物学、生物技术、中药学、药物制剂、药物分析、微生物学、药理学、临床药学、临床医学等等。企业需要根据自身的研发工作需要，为各个专业引进和 / 或培养自己的领军人才。

除了领军人才，研发团队成员也很重要，研发团队人员应具备如下的特质：对研发工作有激情，能坚持，有毅力；有能力，能协作，有思想。

金钱不是唯一的价值取向，能勤奋工作，不断付出。

积极主动，不断创新，不满足于现有的成绩和现有的工作方式。

富有团队协作精神，个人的力量是有限的，只有发挥整个团队的作用，才能克服更大的困难，获得更大的成功。西方社会培养的精制利己主义者不利于研发团队形成研发实力。

不断学习，一个人的竞争能力还反映在他的学习能力上，会利用一切机会学习、吸收新的思想和方法，从错误中吸取教训，从错误中学习，不再犯相同的错误。

药物研发项目涉及到药学、药理毒理、临床研究等跨专业、跨行业的合作，内外部研发团队的混编，协同参与，对于技术转移、商业化就显得特别重要。

远大医药已实现从单纯仿制药研发向新药与仿制药并重研发的转型，进入了全球新药研发、竞争激烈的赛道，正在精耕细作、加速前行，在此阶段，创新研发管理制度、建全研发管理体系、优化研发管理流程特别重要。研发全球化管理，降低风险。研发竞争的结局，唯有提高研发质量和速度方可取得胜利！

好产品成就好品牌

龚明峰

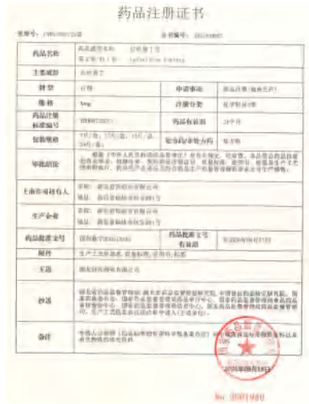
制药行业作为一个高市值、高利润的市场，原研药之间、原研药和仿制药之间、仿制药之间的竞争日趋加剧。而如何在全球范围内的市场竞争中脱颖而出是每个药企始终需要解决的问题。参与全球化竞争的核心是产品，产品品质必须达到原研药水平，从而才能具备国际竞争力，形成创新药、仿制药与世界同行同台竞技，只有好产品才能成就好品牌，参与全球化产品的竞争将是企业持续发展的必由之路。

一致性评价是国家层面对仿制药提出的要求，是制剂产品参与国际竞争的第一步，是中国向世界宣告我们国家的药品质量与规范市场国家原研药质量一致，在临床上实现对原研的替代，降低药品价格，实现医保控费的同时，也大大提升仿制药质量和制药行业的整体发展水平，向国际惯例靠拢。

2016 年集团就启动一致性评价工作，组建研发团队、搭建研发体系，积极推进仿制药研发工作。历时 5 年，整个研发团队从无到有、由弱到强，圆满完成了集团交给项目组的整体目标。2021 年对于集团一致性评价工作来说，是丰收的一年。通过一致性评价项目组的不懈努力，创造出不错的佳绩。核心注射液产品均严格按项目研发计划，通过国家药监局的审评审批取得一致性评价的补充注册批件，其中核心品种重酒石酸去甲肾上腺素注射液国内首家通过一致性评价、盐酸肾上腺素注射液国内第二家通过一致性评价，与原研药处于同一质量层次，为后续参与市场竞争奠定坚实基础。

截止目前，已过评 11 项口服固体制剂（其中 4 个为首家、3 个为前三），BE 试验通过率 100%，；6 个核心注射剂品种（其中 3 个为首家，1 个为前三）全部过评。甲硝唑片和盐酸曲美他嗪片全国前三家过评，获得武汉市科技局一致性评价专项奖励 1000 万元；格列吡嗪片全国首家过评，获得湖北省发改委大健康产业专项补助 150 万元；米力农注射液获得上海浦东新区促进重点优势产业高质量发展若干政策措施生物医药专项资助 200 万元；非那雄胺片、拉呋替丁片和尼美舒利分散片共获得仙桃市仿制药质量和疗效一致性评价工作奖励 250 万元。这也标志集团一致性评价工作告一段落，后续研发重心将转移到仿制药研发。

在一致性评价和集采背景下，未来企业的竞争力模式将变为“以临床价值为导向的创新产品差异化发展模式”和“低成本中标准化和差异化的仿制药发展模式”。集团将坚持仿创结合的研发战略，不断丰富产品结构，建立完善的产品管线，形成良好产品梯度，持续保证增长和赢利。



一次性评价获批情况汇总表

序号	品名	规格	生产企业	注册分类	获批时间	获批排序	国家集采批次
1	碳酸氢钠片	0.5g	制剂公司	一致性评价	2019 年 4 月	第一批	第三批
2	甲硝唑片	0.2g	制剂公司	一致性评价	2019 年 9 月	第三家	第二批
3	盐酸曲美他嗪片	20mg	制剂公司	一致性评价	2019 年 12 月	第三家	第三批
4	非那雄胺片	5mg	舒邦药业	一致性评价	2020 年 1 月	第四家	第三批
5	卡托普利片	25mg	旭东海普	一致性评价	2020 年 1 月	第六家	第三批
6	米力农注射液	10ml:10mg	旭东海普	化药 3 类	2020 年 1 月	第一家	/
7	格列吡嗪片	5mg	制剂公司	一致性评价	2020 年 3 月	第一家	第五批
8	吲达帕胺片	2.5mg	制剂公司	一致性评价	2021 年 1 月	/	/
9	酒石酸美托洛尔片	50mg	制剂公司	一致性评价	2021 年 4 月	第三家	第五批
10	酒石酸美托洛尔片	50mg	旭东海普	一致性评价	2021 年 6 月	第五家	第五批
11	盐酸替罗非班氯化钠注射液	100ml:5mg	制剂公司	一致性评价	2021 年 7 月	第四家	/
12	重酒石酸去甲肾上腺素注射液	1ml:2mg	制剂公司	一致性评价	2021 年 7 月	第一家	/
		4ml:4mg					
13	盐酸肾上腺素注射注射液	1ml:1mg	制剂公司	一致性评价	2021 年 8 月	第二家	/
14	尼美舒利分散片	0.1g	舒邦药业	一致性评价	2021 年 8 月	第一家	/
		50mg					
15	拉呋替丁片	10mg	舒邦药业	化药 3 类	2021 年 8 月	第一家	/
16	硫酸特布他林注射液	1ml:0.5mg	旭东海普	化药 3 类	2021 年 9 月	第一家	/
17	盐酸溴己新注射液	2ml:4mg	旭东海普	一致性评价	2021 年 9 月	第五家	/

让营销插上信息化的翅膀

郑晶晶

营销是医药企业树立品牌的核心手段。随着国家政策如“两票制”不断深化、医院招标方案不断更新、药品加成全面取消、医药代表备案管理制度出台，医药企业正在面对一个更加完善、成熟且高要求的市场。这对医药企业规范营销行为以及精细化合规管理提出了更严格的标准。建立完善的学术推广管理体系，通过信息化手段规避企业经营风险已经刻不容缓。

在行业大环境方面，随着国家降价和集采的环境、产品生命周期发生变动，对于销售效率的提升提出了更高的要求。建立以 CRM 和流向数据治理为核心的营销管理平台，实现从营销策略到销售行为管理，再到纯销业绩，进而改进销售策略的营销决策和执行的闭环体系已经成为行业发展的主流趋势。基于营销管理平台积累和沉淀企业自己的行业大数据，掌握更精准的行业信息，通过客户画像、客户价值等级划分等手段实现精准营销是营销团队效能提升的必备能力。

中国远大集团下发的营销效能评价管理制度要求成员企业建立销售效能（Sales Force Effectiveness，简称 SFE）评价体系，意思是提高销售管理和市场活动的效率。ＳＦＥ的基本观点包括：基于对客户的了解进行目标客户定位分析、管理各种日常推广活动、衡量最终的产出以及将活动与结果挂钩等。从理论上来说，提高销售队伍的效率，更好地确认目标客户，改善销售队伍中低产出人员的业绩，从而有效的提高总销售额。

建立以 CRM 和流向管理系统为核心，以行业大数据、企业主数据管理、统一辖区管理等为基础的营销信息化管理平台。通过行业大数据、客户画像、培训支持等功能为一线代表赋能；通过拜访管理、流向管理、绩效分析等功能为中基层领导提高协同效率降低管理成本；通过市场分析、营销效能分析、投入产出分析等功能为高层领导提供决策支持。

通过信息化平台建设，销售数据通过专业的信息系统进行管理，为销售效能评价体系提供数据基础。通过数据分析平台建立远大医药销售效能评价和分析体系，提高销售效能，支持销售战略目标的落实。

信息化不可能一步到位，需要经历三个阶段：第一阶段，是把营销基础工作做好，包括基本的客户数据、业务流程、考核指标；第二阶段，是进行效能管理，把市场分好，把策略定好；第三阶段，是做好系统的整合。本次项目分为三期，一期完成以 CRM 和流向管理系统为核心的平台建设，其中行业主数据、企业主数据、辖区管理、基础量管理为营销信息化平台的基础功能；项目二期在一期的基础上向业务上游进行拓展，完成商务管理建设，向业务下游进行拓展对接数字营销及营销生态圈建设；项目三期完成综合分析平台建设，将营销平台的数据进行横向纵向打通，通过数据挖掘、BI 等技术手段为管理决策建立有效分析模型。

药企营销难，营销信息化更难，主要难在六个方面：一是营销无标准。不像财务有会计法，生产制造也有一定标准，营销没有法律或者标准，完全结合自己的产品定位、策略和营销能力去自由发挥。二是行业的大环境不断在变化，从商业到终端，从宏观到微观，整个商业模式中需要管控的细节、流程和重点都在不断调整，信息化的要求也在不断变化。三是涉及业务环节较多，一般企业卖产品，只涉及到生产部、销售部、市场部和服务部；卖药不一样，环节比较多，有政府事务部和市场部，还有医学和学术之分，另外还有商务、渠道、招商、分销，临床或 OTC，等等。部门多了，协作和信息共享的要求就比较高。四是执行力，很多信息化工作的成败，与软件工具关系不大，重要的是执行力。这会影响信息化建设的执行力。五是外部数据的缺失，中国的医药医疗行业中，信息是不公开的，只对内部开放。在美国，很多医疗医药数据是公开的；在中国，受政策或多种因素造成数据隔离，反而把这些数据当成一种资源。但数据流的掌握和分析非常重要，特别是终端流向数据，是企业掌握现状、调整营销策略的重要依据，如何获取就成为一个问题。六是营销信息化的理念不足。很多药企里，缺少营销信息化的理念，给信息化建设增加了难度。

2021 年 7 月，远大医药的营销信息化项目通过中国远大集团的审批，8 月项目正式启动。在公司领导与各个事业部的支持下，流向和销售行为管理系统已与12月1日上线。

项目变革与提升：

1、搭建营销信息平台

整合各渠道数据，建立业务流程管理体系，搭建统一的营销管理信息化平台；为未来营销管理的信息化提供一个良好的基础。

2、营销主数据管理

基于信息化工具支持对现有的客户数据做整理清洗，建立标准的主数据管理体系；建立备案流程，保证新增客户的名称规范统一、信息准确真实。

3、移动营销管理

结合业务模式特点进行销售人员的信息移动化管理；搭建销售人员团队过程考核体系，进行销售激励；基于信息化营销工具更好的帮助销售人员进行终端动销。

4、智能流向管理平台

建立统一的流向管理平台，统一各事业部流向处理流程以及操作规范，借助行业大数据，完成流向别名与主数据的动态关联、清洗；建立规范、灵活的辖区管理档案以及备案机制，通过系统一键智能清洗，可批量完成流向归属以及价格政策关联，减少工作量、提高准确性，同时增加代表流向申诉确认环节，保证数据的准确传达与信息化的流向差异沟通处理。

5、营销分析平台

掌握更加准确和全面的行业数据。对销售行为数据进行有效记录和管理，对外部流向数据进行有效清洗和挖掘，打通企业内外部数据，并与行业数据形成对接。通过数据分析、数据挖掘、BI、AI 等手段建立科学的分析模型，为销售增长、市场布局、营销策略、激励政策制定提供决策依据，真正做到知己、知彼、知行业。

要实现 SFE 管理，企业需要做的是：发现销售队伍每一阶段管理的 KPI，并确保绩效的不断提高；为销售队伍特别是销售管理提供各种管理性解决方案，提供管理工具及方法，并跟进执行；不断跟进及完善对销售产生重大影响的公司策略性方案（指标分配、奖金计划、BI 系统建立等）；以项目为基础，跨部门合作，提升销售队伍的执行力及销售管理的有效性；以项目为基础，对销售经理及代表提供有效提升其效绩的培训及咨询；监督团队对信息系统及数据的维护，保证系统平台的运行，并不断提高效率。

对所有药企一视同仁的是变革，处于浪潮中的药企无一例外地被一波波的政策变化所冲击：招标议价可以简写成“持续降价”；医保控费直接打压了销售额；仿制药面临一致性评价这个绕不过去的坎；两票制和营改增要求药企压缩渠道，去除产业链上的非增值环节，同时产业链上该纳的税一分也不能少；但也有好消息，伴随分级诊疗，基层用药逐步放开；部分省市要求优先采购国货的保护性政策出台。这已经不是以前那个江湖，轻松的好日子已渐行渐远，无法追忆。浪潮过后，在冲击中屹立不倒者会在平静的沙滩上发现早已镌刻在那里的医改目标：“回归价值，让质优者出列”，成为质优者，就能剩者为王。

协同共生 加速氨基酸全球化产业发展

● ● ● 汪宇 / 刘庆

氨基酸是含有氨基和羧基的一类有机化合物，是构建细胞、修复组织的基础材料。近几年来，氨基酸的研究、开发和应用方面均取得重大进展，市场空间进一步扩大。目前氨基酸的下游应用已覆盖动物饲料、健康食品、膳食补充剂、医药产品、人工甜味剂和化妆品等细分领域。

远大医药生物板块在氨基酸领域深耕多年，拥有扎实的工业基础。目前该领域的主要产品包括牛磺酸、半胱氨酸系列、精氨酸系列、酪氨酸系列等氨基酸及衍生化产品 20 余种，已覆盖超过半数常规氨基酸品种，并可广泛用于医药、保健品、食品添加剂、动植物保护等众多生命领域。据 Grand view research 统计，2020 年全球氨基酸市场规模为 241.5 亿美元，市场需求为 794.6 万吨，预计到 2027 年全球氨基酸销售额为 403 亿美元，市场需求 1122.8 万吨，年平均复合增长率可达 7.8%。面对氨基酸产业发展的巨大潜力，远大医药生物板块也在自己的强势领域进行了规划和部署。今年 3 月，远大医药生物板块制定了 2028 年氨基酸产业规划。同年 8 月，根据中国远大的要求，远大医药生物板块制定了贯穿人类全生命周期功能食（药）品的战略思考，形成了氨基酸产业 360°全方位战略布局。面对历史给予的机遇，远大医药生物板块计划通过资本并购、自主研发、产能扩张等方式，构筑壁垒，快速抢占市场，形成完备的氨基酸产业链，力争 3-5 年内成为全球氨基酸工业巨头。

1. 远大医药生物板块氨基酸全球化产业发展现状

在“新技术，高质量，产业链，国际化”经营理念的引导下，远大医药生物板块持续加大布局氨基酸产业的力度，推进生物化工技术的创新升级，加快合成生物技术、连续流微反应、连续结晶和晶型控制等先进技术的研发和引进。加大新产品、高附加值产品研发力度，以化工级氨基酸为基础、逐步向食品级、医药级氨基酸升级。同时由原料向制剂进行拓展，形成上下游联动，原料制剂一体化的企业价值链。

产品管线——丰富原料产品管线的同时，由原料向制剂延伸，形成氨基酸产业的 360° 全方位战略布局

远大医药生物板块在经营发展中，积极构筑技术与品牌的双重壁垒。其中以菌种基因改造为核心的发酵法生产工艺水平和以酶催化为核心的酶法生产工艺水平，均处于行业领先地位。远大医药生物板块现拥有完备的原料、中间体产业链，其中，主要产品牛磺酸、半胱氨酸等系列产品的全球市场规模均已牢牢占据世界前列。

为了加强企业发展动力，远大医药生物板块加大对研发的重视与投入，秉承“收食药同源”理念扩大原料产品集群，其中包括细胞培养基级别氨基酸、门冬氨酸鸟氨酸、NMN 原料药等十余个在研项目。新产品的引入，丰富了企业原料的产品管线，也为企业带来了利益增长点，增强企业发展动能。同时，结合国家政策和市场环境，远大医药生物板块从现有氨基酸原料出发向制剂延伸。根据营养健康类原料的功效、市场前景和产业基础，从健康制剂（药品类）领域、营养健康及特医（食品）领域、护肤美容领域共三个方向发展，形成氨基酸产业 360°全方位战略布局。在未来五年，远大医药生物板块期望实施和落地十个制剂项目，既可在积累期丰富制剂产品管线，也可在未来上市后，实现远大医药功能食品在惠及人群中的全生命周期覆盖和布局。

研发管线——全面构建企业的全球竞争力

远大医药生物板块通过自主研发、外部合作等多种途径，已与武汉大学、湖北大学等高校和科研机构形成了产学研结合的创新模式。研发团队现有博士 12 人，研发人员超过 100 人，以湖北省百人计划人才领衔，通过外引内培、项目历练的方式已打造出一支技术创新的人才梯队。远大医药生物板块现拥有氨基酸类相关发明专利 70 余项，已构建完善的知识产权保护体系。

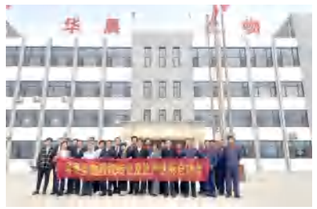
在远大医药 5 年战略“综合优势、创新引领、全球拓展”的指引下，结合国家政策及生物板块的战略规划，板块整体研发策略与思路围绕四个坚持：

一是坚持创新引领。即加快生化融合新技术的开放和应用，改进产品质量、降低生产成本，不断提供高附加值产品的比重；如在高纯氨基酸系列产品开发项目，解决了动物细胞培养所需的基础原料依赖进口问题，实现了国产化。

二是坚持绿色低碳。即开发绿色低碳的生产技术，加强节能技术和装备的应用开发，重视副产物资源化应用；如福多司坦原料药项目，采用独特的电渗析分离专利技术，满足大生产的需要的同时减轻了安全环保的压力。

三是坚持产业协同。即根据国家能耗双控、安全环保等形势，实现弘元、九孚、仙乐、富池工业园等生产主体的动态调控和协同布局；如在弘元股份仙桃新厂扩建及保定九孚氨基酸固定化酶平台建设时，根据国家政策形式、企业设备厂房匹配条件、市场实际需求与竞争态势等因素动态评估、调控氨基酸项目的实施与落地，实现产业协同布局，提升综合竞争力。

四是坚持全球拓展。即以体系认证确保高端品质，以高端品牌形象参与国际竞争，实现销售网络全球覆盖；如门冬氨酸鸟氨酸原料药项目的成功，提升了产品质量、降低生产成本，助力原料药全球化销售，提升了国际市场竞争力，实现了全球拓展。



远大医药生物板块通过强化自身的核心竞争力，在研发创新与产业协同的双向驱动下，已实现整体布局升级。伴随着氨基酸领域人才的持续储备及技术研发壁垒进一步夯实，远大医药生物板块将拥有的雄厚的研发实力，成为集团未来核心支柱产业之一。

营销管线——从海外销售模式向国内销售模式拓展

远大医药生物板块已在产业链上下游建立了长效稳定的合作关系，20 余种氨基酸及衍生化产品销往全球 60 多个国家和地区，海外业务占比超过 60%，核心产品均已通过欧盟、美国、日本、东南亚、中国等多个国家及地区的药品 / 食品体系认证。在今年三季度，瓜牛制剂、乙酰半胱氨酸制剂已打开北美销售渠道，陆续在美国 Amazon 平台及其它合作品牌网站上市销售。

通过大健康及国际业务的持续拓展，2021 年上半年远大医药生物板块氨基酸产品产值约人民币 12 亿元，同比增长超 60%。随着板块氨基酸相关产业的进一步升级，国际化创新发展将得到更多稳定的收入支撑，并形成更多元的业务协同支持。

在国内业务拓展方面，远大医药生物板块在现有的销售模式基础上，积极探索国内市场运作模式。国内销售模式的拓展对远大医药生物板块突破企业瓶颈，促进产业链进一步拓宽将起到关键性作用。

2. 生物板块氨基酸产业发展面临的挑战

随着氨基酸产业全球市场竞争格局的变化，对标国家原料药产业高质量发展的要求，远大医药生物板块现面临的挑战有三点：

一是国际市场竞争性增强。受有关国家医药贸易保护主义和单边主义抬头、疫情期间全球医疗药品供给偏紧等多种因素影响，原料药供给多元化、自主化的呼声高涨，远大医药生物板块的氨基酸原料销售在国际市场将面临更加激烈的竞争。

二是产品竞争力有待提高。生物板块现有产品附加值相对较低，未来需要不断提高新产品、高附加值产品的比重，降低产品生产成本，进一步提升企业的市场竞争力。

三是绿色低碳发展压力增大。原料药企业“三废”排放强度较高，一直是各地环保监管的重点，随着碳达峰碳中和战略部署的深入实施，板块原料药企业发展面临的环保约束将更趋严格，产业绿色低碳转型迫在眉睫。

3. 协同共生文化助力氨基酸产业发展

为匹配现有板块企业的资源整合及未来将面临的高速发展，远大医药生物板块确定了“协同共生文化”导向。在此之前，各企业已经具备了“协同共生”的实践基础，如富池园区的企业蒸汽等资源共享、富驰化工为远大生科提供中间体、生物公司为弘元股份保供等。随着生物板块的运营和发展，在板块负责人的组织和倡导下，协同共生文化逐步升级，最终实现共创价值。

开放边界。要做到开放边界，首先要认知的突破，打破惯性思维，而且要从组织人事系统自身开始。从“陈春花”的作品学习到板块人事系统内部开展的各项会议，无时无刻不在要求着组织人事工作者转变思维方式，倡导资源只有用于共享才能发挥更大效用的理念，在工作的开展上学会用平台取代层级、用协同提升分工、用整合优化资源。倡导从外向内看的思维原则、鼓励探索与宽容失败的思维模式、打破固守边界的思维方式，践行资源共同提供、共同使用，不画地为牢的开放逻辑，构成了板块成长阶段各系统增长型的组织思维，这使整个板块具备了应对变化的能力。

引领变化。在开放边界的基础上，板块的战略目标确定、氨基酸战略的规划布局实施、产业链及工艺技术的需求起到了关键的引领作用，也让每一位管理者明白，只有改变才能拥有未来，不改变不学习，终将被淘汰。在各项要求的引领下，企业从仅关注规模和成本转变为也关注品质和效率；从生产导向和任务导向转变为客户导向和价值导向；从本位主义转变为协同和合作。良性的变化为彼此加持打好了基础。

彼此加持。今天，已经不是依靠一个企业的单一成长就能支撑起一片天的时代，每一个企业、每一个组织都在一个生态系统之中，而生物板块的使命就是将各成员企业联系在一起，形成命运共同体，在此共同体内，成员企业充分利用各自优势紧密联结、融合互补。如远大生科发挥生产管理的优势支持江苏仙乐、弘元股份发挥质量管理的优势支持江苏仙乐和远大生科、富驰化工发挥安全管理的优势支持生物公司等等，在历炼人才的同时补齐短板，形成了独特的协同力量，为企业的互动生长注入源源不竭的动力。

互动生长。在次过程中板块制定协同规则，提供服务，助力企业协同发展，企业在互动中各自受益，如华晨生物的并购，板块抽调各企业精兵强将开展尽调，并购后派遣多名管理技术人员赴华晨生物支持整合，快速释放甘氨酸产能，为生物公司输送原料，继而为弘元股份保供。同时企业获得发展空间，依托板块资源降低成本，如江苏仙乐因能效双控停产，人员派往各兄弟企业，即保障了员工的稳定性，同时也解决了兄弟企业的用工需求，减少了人工成本；如保定九孚、江苏仙乐均缺乏研发人员发展土壤，借助弘元股份的工作、薪酬平台，培养锻炼储备研发人员。

共创价值。人才是企业发展最重要的资本，随着板块业务的不断拓展将有更多的平台和机会提供，而企业的人才因为良性的流动获得了外部培养的机会，使得组织成员自身不断得到提升和优化实现个人价值，同时反哺企业加强企业核心竞争力，最终形成生物板块产业发展中重要的价值链。这也就是远大医药生物板块有信心、有决心达成氨基酸全球化产业发展目标的核心竞争能力。

4. 氨基酸产业未来布局

生物板块重点围绕项目建设、平台建设、人才建设、体系建设及战略管理五个方面实施布局：

项目建设。围绕产品管线和原料制剂一体化扩充继续实施企业并购；对已并购的企业快速整合，释放产能；对 7 个在研项目、10 个预研项目及 6 个产能扩张项目以板块三盯办公室为中心运作，实现分梯度分层级规范化管理。

平台建设。生物板块研发中心，拥有八大研发平台，即化学工艺平台、发酵工程平台、酶工程平台、合成生物学平台、药物合成平台、过程优化平台、质量研究平台、应用研究平台，在人员、设备、平台、信息渠道等多个层面，依托光谷生物城、黄石（武汉）离岸科创园等实验室，实现板块资源共享，协同创新。

人才建设。做大人才基数、提高人才质量，打造一支国际化、专业化、年轻化的人才队伍仍是远大医药生物板块人才建设的主体方向。面对未来企业并购、发展所需大量的管理、技术人才，板块人事系统加强招聘、培训、绩效及干部管理体系的建设，更好地引进人才、留住人才、用好人才。

体系建设。体系建设既是管方向、谋全局的科学思想，又是抓重点、攻难点的科学方法，远大医药生物板块始终坚持在发展中摸索、在前进中总结，以协同共生文化为核心，相互协调、相互促进、相互补充、相互强化，打造具有生物板块特色的协同体系，产生强大的组织力。

战略管理。远大医药生物板块战略管理中心将在战略规划、科学决策、系统化管理、项目的有效执行和落地上起到引领规范的作用。围绕市场洞察和产业生态建设两大职能，实现动态看待竞争对手、深入调研行业和产业，为企业发展提供新的思路。

面对庞大且旺盛的全球性市场需求，远大医药生物板块将顺势而为，在技术革新、产能扩大的背景下，加速与国际市场的融合与接轨，以“差异化创新，专业化发展”的理念以及精准的战略布局为引领，持续迈向国际一流的氨基酸龙头企业。

造钟，而不只是报时

——着力推进体系建设 助力公司转型升级

● ● ● 宗友峰

着眼于长期，慢中快，才能超越竞争、获得持续的成功。企业最终的胜利一定来自于体系力的胜利，充满变数的产业环境呼唤充满活力的组织。

“没有体系建设就无法支撑未来”（胡总），“这时候谈体系建设，对我们特别重要，要深刻理解、认真落实，打造铁打的营盘”（史总），领导们的指示高屋建瓴、掷地有声。为落实“综合优势、创新引领、国际拓展”的战略规划，适应多元化布局、全球化发展、集团化运作、专业化精耕、建设国际一流医药企业的需求，体系建设时不我待、刻不容缓。

一、当我们谈体系时，在说什么？

体系建设不只是调架构，不只是写制度、改流程，也不是挂在墙上的文本，更不是一劳永逸的作业。当我们在谈体系时，真正想要的是体系力，即着眼于组织能力，建立有生命力的操作系统，实现“从靠人做事，到靠系统做事”（张总），使得公司靠组织的力量在市场竞争中占有一席之地，而不是依靠某个人、产品或机会等偶然因素。

华为创始人任正非曾坦言：“我个人既不懂技术，也不懂 IT，甚至看不懂财务报表……我的作用就是提了桶浆糊，把华为十五万人粘在一起，力出一孔、利出一孔，才有今天华为这么强大。”这一桶浆糊，其实就是体系。这背后的逻辑在于，一方面，他通过华为基本法，塑造以奋斗者为本、以客户为中心、以价值为纲的文化，把大家的思想上拧成了一股绳，做到来了上下同欲；另一方面，广聚天下英才为我所有、为我所用，通过物质激励让大家愿意冲锋陷阵，然后，通过西方科学的管理体系，提升内部运转效率。从而，靠一帮平凡的人实现了惊世成就。

那么，体系是什么？体系 = 组织（结构、岗位、制度、流程）+ 人才 + 文化，体系是让组织实现战略目标的系统性因素的总和。组织架构设计、工作边界的划分，为组织搭建了基本框架，岗位是这种划分的最小单元，它们提供了“刚性”支撑，制度和流程对执行提供了行为遵循，人才和文化则从“柔性”方面，黏合不同部门。各种要素与业务有效融合，“刚”“柔”并济，提升战略洞察力和执行力，以内部的确定性应对外部的不确定性。

二、九大职能中心的确立，迈出体系建设第一步

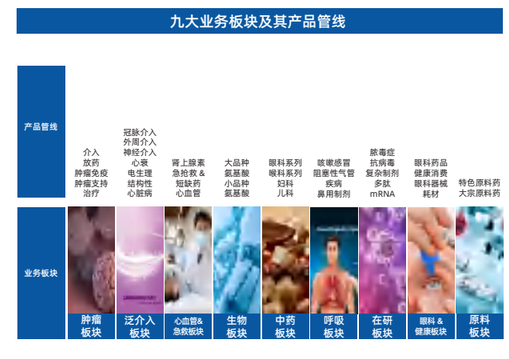
如同房子的梁柱，组织需要基本框架。通过最大程度的简单和最大程度的适当，围绕取得关键成果所必需的关键活动，让人、财、物、事等要素有序配置。

目前，经过多层面、多轮次征求意见，公司一级组织重构方案已形成共识。以“完善职能系统建设、加强总部核心职能、理顺关键职能归口”为目的，集团本部将撤销原综合中心，新成立战略运营中心、投资发展中心、营销管理中心、合规管理中心，调整或重组成立生产与供应链管理中心、财务管理中心、组织与人力资源中心，强化研发管理中心、市场准入中心，形成九大职能管理系统。按照“两块牌子，一套人马”的思路，上市公司（即远大健康）与远大医药有关管理职能合署办公。各级职能部门须以“规划引领、统一管理、有所侧重，专业指导、监督考核”为定位，有序有效落实组织职能变革与建设。组织架构的调整，是看得见的变化，为了改善横向的分工与协同问题；而相应职能定位的调整，是冰山下更深刻的变化，为了改善纵向的管控与授权问题。

九大职能中心是相互支撑、形成合力的九个子系统，是体系建设的起点和基石，为公司 2010 年制定并坚守至今的“远大脸谱”找到能力落地的载体，加速打造综合优势壁垒。基于此，日拱一卒、功不唐捐，不断细化二级职能，改善部门协同关系，优化公司治理与决策机制；“集团管理也要进行系统化调整”（胡总），明确权责界面，实现集权有道、分权有序、授权有章、用权有度。

三、九大业务板块的确立，促进产品群管线建设

为适应未来多元业务发展，实现专业化集中、集成化发展，以丰富产品群管线为落脚点，将现有业务划分为肿瘤板块、心血管及急救板块、生物板块、眼科及健康板块、呼吸板块、原料板块、中药板块、泛介入板块、在研板块等九大业务板块，积极完善业务板块建设。



相关成员企业纳入不同的业务板块进行集中规划与统一管理。根据业务与管理成熟度、人员准备度，不断完善必要的职能管理，如战略、运营、

研发、财务、人事等。推进中把握好节奏，既要防止职能管理滞后导致业务发展“跟不上”，也要避免调整过快带来的日常管理“脚踏空”。随着业务板块逐渐成熟、职能管理逐渐可控、管控界面逐渐明晰，适当推进“决策权中移”，即部分决策权从集团本部和成员企业向业务板块职能转移，确保“授得准、接得住、管得好”。

最终形成九条职能线和九条业务线职责分明、专业分工的管理架构，其中，职能部门专注专业管理与支持服务，业务板块专注业务管理与卓越运营，实现统分并重、责权清晰、运作高效、监管有效。

四、加强境外业务管理，从分类监管开始

公司在全球化拓展进程中，通过资本布局与产品权益介入，境内外主体共享彼此市场，通过全球市场准入能力，协助对向主体做好产品本土化工作。目前，市场效果初步显现，我们已经走在国际化的康庄大道上，只是还需要走得更好些，我们的管理思想和能力要加快跟上业务发展的步伐。

道阻且长，行则将至。为达成公司境外投资目标与商业预期，实现从“布局国际化＋产品本土化”向“管理一体化＋产品全球化”的升级，公司将从分类管理入手，加强海外业务管理，探索形成系统的境外事业管理模式和清晰的国际事业规划。

结合股权结构、公司章程、合作协议等现实情况，将各境外公司分为三类。按照“应控则控，应表尽表，应盯即盯”的原则，实现分类监管。同时，加强组织领导，组建境外公司工作组，形成例会与例报机制。

“控”——即通过规划与决策、信息掌握、标准制定、监督执行，有效管控相关公司的发展目标、经营结果及关键过程节点；

“表”——即通过股东会和董事会等渠道，充分表达集团作为股东的管理意志，并行使表决权（如有）；

“盯”——即通过公司内外部渠道，持续跟踪公司有关研发项目和商业化权益，同时，关注公司运营基本情况，评估公司可持续发展性，探索进一步合作的可能性。

五、岗位与职级：架起员工与工作的桥梁

岗位是对组织边界的进一步细分，职级是员工对公司贡献的价值评估。为避免“定则僵、不定则乱”的怪圈，岗位职级需兼具原则性和一定的灵活性。

公司刚明确了岗位职级框架体系的方案。按照价值贡献方式，岗位职级分为管理（M）和专业两个序列，其中，管理序列设置 12 层职级，职位由低至高为由成员企业主管至集团董事长；专业序列细分为研发序列（T、12 级）、销售序列（S，8 级）、生产序列（P、8 级）及职能序列（F，8 级）。

接下来，公司将逐步完善系统化、市场化的岗位职级体系与职业发展通道，统一集团本部、业务板块及成员企业的不同序列职位，落实双通道（管理 / 专业）与双路径（横向 / 纵向）的职业发展体系，逐步与薪酬激励机制有效衔接，牵引员工不断提升自身能力。同时，定期调整岗位职级，落实轮岗机制，让更多年轻人走上“螺旋式的成长路径”（史总），实现员工与企业共同发展。

六、人才是一切的基础，“选育用留”一盘棋

人是一切的基础，也是最大的变量，如果没有人，一切都是空谈。目前，公司人才短缺，加快落实人员的配置、融合、优化，解决“有没有”、“行不行”、“愿不愿”的问题，是当务之急。

有无的问题——按照“先有后优”的思路，重点引进具备集团化管理经验的相关行业成熟型人才，快速填补空缺职能领域，对现有人员形成能力互补，实现强基补短，满足各职能部门按新的组织架构调整方案正常履职。

融合的问题——按照“高低配、背景配、专业配”的原则，广泛采用 COE+BP 的组合模式，互补搭配，加快融合与能力转化；按照“老人老办法、新人新制度、加快新老并轨”的原则，交叉过渡，蹄疾步稳地推动转型升级变革的软着陆。

优化的问题——依靠越来越多“不需要管理的”、能建体系的专业人才，快速积淀，形成相当的人才密度，建成关键专业和职能领域的“四梁八柱”。通过人员的正常流动和优化配置，控规模，调结构，逐年提升“四化”（集团化、国际化、专业化、年轻化）人才占比。

人力资源管理的“引选育用留”是一个完整的体系。通过 2-3 年持续不断的体系建设及其成果巩固，逐步建成有利于外部人才汇聚、内部人才成长的平台，依靠自身的组织能力，持续培养未来领导者与建设人才梯队，“提供给员工事业发展机会，承认员工的价值”（史总），形成“招得来、留得下、冒得出、流得动”的人才发展良好局面。

七、制度与流程，即组织规则

制度是体系的主体，让关键活动有章可循。制度是让人遵守的，绝不是搞花架子，确定规则前，要充分论证，确立后，要使得规则具有权威。流程强化体系合力，探索敏捷运行、改善流程效率时，既要避免“流程无效论”式的乱作为，也要防止“唯流程论”式的僵化运作。规则的制定，往往沿着“管理制度化—制度流程化—流程表单化—表单信息化”的路径持续精进，提升创造价值的能力和效率，是组织能力的直观体现。

过去一年左右，通过内控一期项目，以 7 家小合并公司为对象，围绕五大端到端业务循环，梳理了核心业务有关的制度和流程，完成了内控手册成册工作。较好地把握了公司规则体系的现状，也为进一步优化体系奠定了基础。接下来：

一要聚焦重点。从聚焦关键少数规则开始，尤其是新建的制度与流程，逐步拓展范围，充分发挥有限的精力资源，避免眉毛胡子一把抓。

二要明确责任。基于组织架构、部门职责、岗位职责等，理顺归口管理，明确管理标准与要求，通过构建跨职能管理（CFT）机制，把好规则制定、执行、评价、变更的总开关，强化“立法”和“守法”的严肃性，避免建得随意、改得随意、执行随意。

三要精简实用。“如无必须，勿增实体”，要一句就是一句，避免因叠床架屋而复杂化；集中精力消除流程断点打通信息流、减少冗余节点提高流程效率，避免所有人负责就是无人负责的责任分散效应。

八、运营：从财务运营向战略运营的跨越

业务发展和管理体系是相互影响的，一方面，管理体系跟随业务的需要而发展，另一方面，管理体系上的优化反过来也会驱动业务发展。公司运营管理，要将规划和计划放在首要位置。通过经营计划和预算，把公司的战略转化为具体的任务，通过公司的目标、任务、责任体系，有效督导落实。

运营计划不只是财务指标的倒逼与分解，要承袭战略目标。随着新的战略运营职能的落地，逐渐完善“战略研究与规划—年度经营计划—项目统筹管理—运营管理与协调—组织绩效管理—体系构建与持续改善”的 PDCA 战略运营闭环管理体系，加强战略规划对经营计划的前提输入，把促进财务预算与经营策略并重，赋经营以灵魂。

运营管控不只是上传下达和跟盯催，过程要有增值。随着前述的组织职能、岗位职等、薪酬与激励等配套机制的完善，推动运营管理精细化，开展分类分析与对标研究，丰富管理方法与工具，赋过程以能量。

运营管理不只是运营管理部的管理，要协作共进。结合集团本部“统一管理”的管控要求，围绕结果性指标和过程性指标，九大职能中心和九大业务板块要各有侧重地开展专业指导、监督考核、兜底担责，实现左右同心、上下同欲，不遗不漏地进行组织承接与保障，赋监管以支点。

运营管理不能脱离绩效考核形成两张皮，用好指挥棒。加强绩效考核对运营管理的牵引作用。总体上，以内外合规、“多产粮食”、“提升土壤肥力”为目标，聚焦当期产出、关键问题改进与组织能力提升。同时，加强目标、计划、考核、激励等机制一体化联动，赋管理以动力。

九、项目：从“三盯”到“发改委”的跃迁

项目是公司健康经营、持续发展、国际化与创新化的源头活水，是透视业务的眼睛，更是盘活管理的长臂，举足轻重。为落实“三盯求一成”的精神，加速项目落地，三盯办公室于 5 月启动试运行，9 月正式成立。始于研发项目三盯，逐渐拓展到工程类、投资类、产品上市类、管理类项目，同时，推进企划和管理改善，最终向“发改委”跃迁。

目前，公司 138 个研发项目、50 个重大工程项目、14 个投资项目、4 个重磅新产品上市项目、若干个重大管理类项目情况已悉数掌握，逐步实现一元化管理，统筹推进。“1+N”的三盯制度体系已初步建成主体工程，会议管理、信息一元化、三盯简报、项目巡视、督办与质询管理制度已经发布，项目分类分级、激励与约束、人才培育与发展、产品管线建设管理制度正在酝酿。因时制宜、持续迭代，确保三盯工作可执行、易落地、有实效、有节奏。

1、先多探一步。以“红黄绿灯”管理为主要导向，开展“跟、盯、催、帮”。统筹项目信息，完善沟通机制，评估项目效能，加强事前预警与事后分析。这期间，可能存在一定程度的重复作业、甚至是越俎代庖，特别是与原有的项目群管理部门，在所难免。

2、再退后半步。随着项目推进得越来越井然有序，“三盯”工作就越悄无声息、静水流深。逐步退居到幕后，聚焦关键项目，配套必要的政策。推动项目经验教训的总结提炼，形成可复制、可推广的方法论、案例库、工具包，赋能各类各级项目管理。完善公司级项目管理体系，优化项目管理的责、权、利，探索项目人才培育与发展机制，通过项目发现人、锻炼人、发展人，加快形成“乐做、能做、善做”项目负责人的氛围，形成“人才辈出”“良将如潮”的局面。

3、再跳高一尺。跳出项目看项目，提升项目“大落地”能力。着眼产品全生命周期管理，拉通投资类项目群、研发类项目群、工程类项目群、新产品上市类项目群之间接驳流程，从关注项目走向关注产品。同时，逐渐向立项前的阶段延伸，优化 BD 和规划职能，依托管理类项目的提出、“三盯”与逐步落实，推动公司管理及其体系的改善。

十、文化，能解决规则和工具不能解决的

制度和工具不能解决的要靠文化来黏合。文化看似无形，却最为有力，也是体系建设的关键力量。公司有很好的内宣、思想文化、反思与总结的传统，这些是极好的管道，而管道里流淌的是蜜还是奶，值得关注。

“精神很重要，铁打的营盘一定是有精神的组织。在高尚的精神感召下，自私的东西就会少一些”，“2010 年，我们提出了‘成为受医生和患者尊重的制药企业，并还原于社会’的愿景，现在随着环境的变化，可以更细化一些”（史总），要有一套崇高远大的价值体系，包含清晰的愿景、强烈的使命、明确的核心价值观，倡导什么、反对什么，逐渐内化，汇聚人才、凝聚人心。不同背景、不同特长、不同风格的人能否凝聚在组织精神的旗帜下，还要靠管理者的宽容。

优化管理体系、导向规则治理，要倡导制度执行文化，严肃规则权威，要倡导团队协作文化，鼓励跨职能沟通与协作。同时，管好期望、管好节奏、管好典型、管好士气，营造“团结、紧张、严肃、活泼”的组织氛围，应是每个部门、每个团队心智成熟的标配。

十一、每个人都是体系的建设者

作为普通的个体，除参与架构、岗位、制度、流程以及“搭”“建”团队等显性工作外，更重要的是，将体系思维融入到日常工作中。

1、闭环管理。见树木，更要见森林，立足本职工作，多些全局视野，系统思考，有始有终，铆定目标、步骤及其关键结果评价指标，关好最后一道门。

2、慢就是快。不只就眼前的事论眼前的事，深度挖掘原因、批量化解决同质问题，防患于未然；善于将确定性事项例行化，将经验与智慧模板化、制度化，不断解放管理者的精力。

3、以终为始。看本质、抓关键，准确识别工作要达到的管理目的，勿迷于表面的工作形式，勿囿于所谓的专业界限。莱维特教授在《哈佛商业评论》上曾发表过一个著名的观点：“顾客买一把能在墙上打孔的电钻，其实不是为了这把电钻，而是为了得到墙上的那个孔。”我们在找到那个“孔”之前，先忘记那把“电钻”。

“与其做一个焦头烂额的报时者，不如做一个造钟人，造出一口无形的钟放入组织中，所有成员只需要看看这个钟就知道现在是几点，自己该做什么了。”吉姆·柯林斯在《基业长青》里说的“造钟”，便是体系建设。

造钟，还是报时，是关乎企业生命力的选择。造钟与报时的差异，在于治标与治本的差异，在于昙花一现与基业长青的差异。管理者如果没有完成造钟人的角色转换，在报时的同时悄悄地造出一口可以报时的钟，那么组织高效运转将难以继续。

欲报时长久，必以造钟为先。造钟是与时间为友的征途，期间并无太多惊艳与非凡，尽是常识与平淡、平衡与妥协、裹挟与纠结，唯有着眼长期、脚踏实地，不驰于空想、不骛于虚声，驰而不息、久久为功，将能力建在组织上、解放个体、超越个体、激活个体，不断提升体系力，才能助力公司转型升级，突破业务和业务量的简单叠加，实现持续胜利。

（注：黄海燕、李真、吕菲、祝美慧、蔡丽丽、齐丽、熊英、李享、施雨等人，分别通过不同方式，对本文及相关工作有特别贡献，特此鸣谢。）

逆势而上
寻求转型升级，着眼长远发展

● ● ● 刘颖 / 朱伟华 / 胡国银

一场突如其来的新冠疫情使全国经济受创，面对复杂多变的外部经济环境和不断迭新的国家各项政策，远大医药项下各企业的经营发展面临各种不确定因素和严峻挑战。面对陡增的经营压力，远大医药各企业聚焦主责主业，探索破局之道，审时度势，逆势而上，及时转变观念，加快转型升级，助力企业发展长青。

1. 武药制药

2021 年是武汉武药按照 " 新起点、新征程、创新局、谋新篇 " 的既定方向和战略目标发力远行的第一年，也是公司确立的 " 干部学习提升和思想创新突破 " 主题活动年。一年来，在以张琦总为核心的高管团队带领下，公司上下发扬老武药优良传统作风，紧咬目标、克服困难、敢打硬仗，在推进发展规划落实、优化干部队伍结构、升级专业层次、加快人才引进培养、提高工厂运营效能、应对市场环境严峻考验、对接集团研发转移、创新品种引进开发和仙桃基地重点项目建设等诸多方面，均取得积极进展和良好态势。在年度经营目标达成方面，全年预计可实现销售收入 5.5 亿元，净利润 1.05 亿元，分别完成年度预算目标的 115％和 128％，创造了同口径历史同期最佳业绩表现！

2021 年，武汉武药坚持专业 + 专注的战略定力，致力于重点向特色原料药、急救药和小品种药市场细分领域的拓展与深耕，不断巩固和培植核心竞争优势，通过精准的市场预判和果决的市场把控，外部精细运作，内部严控成本，消化全球疫情影响和剧烈市场波动带来的负面变数，牢牢掌握企业经营主动权和指标完成进度！

2021 年，公司坚持产品创新和思想创新双驱动，加快传统产品转型升级和战略品种引进落地，进一步调整产品结构，优化产业布局。

克服各种内部困难，积极配套对接集团研发转移和项目研究任务，为集团大战略落地提供坚实基础和保障！

2. 西安碑林药业

一场突如其来的新冠疫情使全国经济受创，公司主营业务也受到较大冲击。面对陡增的经营压力，碑林药业高管团队坚守初心，不畏困难，探索破局之道，经过详尽的市场考察与科学的数据分析，并结合企业实际情况，最终形成“中药 + 大健康”两条腿走路的发展方略，毅然走上了转型之路。

碑林药业始终坚持“以患者为中心，以科技为核心，以市场需求为导向”的基本准则，在做好主营产品深挖掘的同时，深入拓展 OTC 市场，快速进入大健康领域，作为碑林大健康的拳头产品——舒邦，公司全力将舒邦打造成碑林大健康的明星产品、市场上的口碑产品、消费者心中的品质产品。

有了方向，就有力量。在经营五官科的同时，碑林药业管理团队始终不忘远大人的职责与使命，积极思索研讨，寻求发展机遇。先后与多所院校及科研机构合作，上市舒邦 -L 半胱氨酸、老东关茶、甘露通抑菌喷剂、枸杞子代用茶等多种健康产品，销售业绩良好。尤其是舒邦产品解酒护肝的良好功效，深受消费者青睐。同时，针对舒邦产品，公司制定了极具挑战性的 135 战略规划，这也是碑林药业迈向大健康产业的重要一步。

为进一步推进以舒邦为核心的健康产业发展，2021 年下半年，公司引入集团提倡的“三盯”模式，在引导、发掘敢于亮剑的业务骨干，调动一线人员积极性的同时，从目标签订、过程追踪、结果完成全方位“跟、盯、催”，确保项目的正产进展；公司在新品研发、品牌建设、渠道拓展、学术推广、政策激励、人员培养等方面也不断投入力量，发掘产品潜力，开拓销售市场，助力产品发展；高管团队深入一线，扎根基层，洞悉市场趋势，了解患者诉求，规划企业经营方略……

为切实推动目标落地，各销售团队拧成一股绳，在摸索中前进，在前进中突破，扎实的渠道开发为碑林大健康的发展打下坚实基础。在近一年时间艰苦卓绝的奋斗下，截止 2021 年 11 月 11 日，舒邦已完成全年 1000 万元销售收入的指标，取得首战大捷。这荣耀的战绩，再一次证明了碑林人是一支敢接指标、能打胜仗的钢铁队伍，也是碑林人时刻践行朴实、勤奋的远大精神的重要体现。美好的开始是成功的一半，碑林药业将铭记峥嵘岁月，紧随集团发展步伐，坚定不移地朝着胜利的方向前进，为开拓集团“中药健康板块”、维护国人健康做出更多贡献。

3. 上海旭东海普药业

2018 年 11 月国家医保局启动针对仿制药质量和疗效一致性评价的过评品种、参比制剂及原研药的国家带量采购，国家医保局以量换价、药企以价换量，中选品种降幅普遍超过 50%，有效减少医保药品支出。通过国家集采中选药品降价效果显著，带量采购呈常态化趋势。当前，旭东海普的氟尿嘧啶注射液相继遭遇了多个省际 / 省级带量采购，打乱了年初公司预定的产品推广销售计划，面临非常被动的局面。

公司领导正视国内集采现状，积极应对，首先调整产品氟尿嘧啶注射液的政策，大力支持临床学术及科室的活动以促进销量；对于集采的省份按节点控制队伍的人数及成本投入；积极的推动 0.5g 规格产品的挂网与医院开发，以便于在分规格集采的省份寻找机会，力争完成年度销售任务。公司还积极组织其他产品参加国家和地方集采，中标后数量和规模大幅度增加，降低了成本，取得了一定的效益。

转变思维方式，充分利用新产品及一致性评价产品的持续获批上市，系统调整主要产品组合，发现新的机会，采取直营和精细化招商相结合的模式，助力营销升级转型。

为公司长远发展着想，研发投入按既定计划执行，在立项方面既考虑了高端的创新药、改良型新药，仿药立项方面包括集采筛选仿药，按照年初预算计划有条不紊推进。在产品过评方面，考虑到国采的特殊性，有利于新仿制产品（视同过评）的迅速放量，分割已有成熟市场，加快了研发项目的审批进度，截至目前我司已有卡托普利片、米力农注射液、酒石酸美托洛尔片、硫酸特布他林注射液、盐酸溴己新注射液等 5 个产品通过或视同通过一致性评价。也将为产品差异化推广提供技术支撑。

凭借产品独特差异性、不可替代性的优势提高竞争力，这需要企业具备跨越式创新能力，提升自主创新能力，加强研发和管理升级，以建立自身护城河。旭东海普近年来在研发投入上持续加码，完善研发平台，强化研发能力，其中公司位于张江衡谷的研发中心新增研发场地 1600 平米，已完成建设，投入使用。

研发管线方面，要想对冲集采风险，需要丰富产品管线，加速产品迭代以满足多层次需求，仿创结合转变为以创新为主导的具有企业创新产品核心竞争力的研发格局，以此得到足够的竞争优势。目前旭东海普在研项目主要聚焦在肿瘤、心脑血管系统、呼吸系统、麻醉镇痛四大治疗领域，具有丰富的研发产品管线。并且在研发项目的推进中，严格控制项目进度，确保项目高质量完成，加快产品过评。2021 年度完成华法林钠片、地高辛注射液、盐酸多巴酚丁胺原料药及注射液等 8 个丰富我司现有产品管线项目注册申报；抗肿瘤创新药 HP101 积极有序地开展临床前各项研究工作，预计 2022 年可实现 IND 申报；通过 4 大领域的国内外进展的挖掘，初步锁定透皮贴剂、脂肪乳项目、激动型肿瘤免疫治疗抗体优化平台等改良型新药、具有技术壁垒的高端仿制药或先进技术平台项目开展立项筛选。

综上，远大医药将在更加多变的医药形势下未雨绸缪，优化产品布局，丰富产品管线，打造高技术壁垒的核心产品，通过营销思维的转变，精耕市场，提升品牌力，并充分调动企业内外部积极性，协同发力，加快企业转型升级，助力公司顺利实现 5 年战略规划。

浅谈国际化人力资源管理

张增然

从 2015 年收购德国 Cardionovum(凯德诺) 公司股权开始，远大医药就从真正意义上走上了国际化发展的道路。对于远大医药的广大员工来说，“国际化转型”和“全球拓展”也在企业的战略规划中变得越来越具体和生动。

截至 2021 年底，远大医药海外收购、投资企业多达十几家，全球拓展工作包括了对海外产品的 BD、先进技术的引入、海外企业的经营与管理的深度参与、海外研发平台建设等多方面，还包括远大医药自身国际化能力的修炼，比如海外业务规划、国际化职能的转型和国际化人才管理等。2021 年，远大医药人力资源中心对国际化人力资源管理进行了深入思考，特别是在与 Sirtex 公司互动的过程中，不断感受到文化融合对工作起到了重要的推动和引领作用。

2022 年，排在人力资源中心重点工作首位的就是国际化，可见企业对国际化相关工作的重视程度。

2022 年重点工作·国际化

密切跟进远大医药国际化发展战略，在前期探索的基础上，总结和固化经验，逐步规范海外人事相关管理流程和制度，完善国际 HR 协作模式，进一步传递远大管理理念和要求，提高国际化人力资源水平，支持集团全球业务拓展。

1. 国际化人力资源管理

国际化人力资源管理并不是一个新的课题，但人力资源专业书籍上的很多内容都较“陈旧”和缺少实操性。企业的 HR 们都希望在已经走出国门、实现国际化运营发展的大型企业身上找到“国际化人力资源管理”的最佳答案。

而在远大医药的国际化实操中我们发现，国际化人力资源管理并**没有标准做法，只有 best fit！**企业需要结合母公司的管理期待和海外企业的实际情况来探索管理，在管理过程中“主动思考、前瞻性投入，持续完善”。

当下，远大医药的国际化人力资源管理是基于企业全球化业务规划和发展战略，围绕理念、体系、人才、能力四个人力资源关键领域进行的规划与落地动作，通过管理理念融合、管理环节打通来不断提升人力资源在全球的资源协同，提高管理效能和水平！

国际化人力资源管理的目标状态：

- 海外企业发展预期的实现
- 远大核心管理理念在全球得到传播并与本土的有效结合
- 企业具有满足长期发展的职能规划与配套的组织能力
- 国际化人才梯队相对完备，关键岗位人才储备较为充足
- 统一的国际化管理归口，最大程度标准化与内部资源的打通
- 全球人力资源的高效协同，全球企业人力效能的持续跟踪与提升
- 全球人才管理的系统和机制（盘点、述职、评价、继任、调配）
- 企业间实现管理体系的诊断，向优秀企业的对标机制
- 全球范围内对口团队的密切配合，功能共建
- 全球范围内优质资源（人才资源、发展资源）的推荐、链接
- .....

以 Sirtex 公司为例，从 2021 年开始，远大医药不断把中国远大、远大医药红头文件、管理制度、领导讲话等材料英译并通过专题会议解读，以帮助 Sirtex 理解母公司的管理文化和理念，并影响企业在具体项目中去应用。通过外部顾问公司的专业诊断，远大可以更深入了解 Sirtex 公司的组织和关键人才情况，并关注到下一步的提升方向。

2021 年下半年，远大医药与 Sirtex 公司联合优化 Sirtex 公司激励体系，过程中穿插了非常多的例会、专题讨论会议，鼓励通过讨论和碰撞来增进对彼此的了解，寻找最适合 Sirtex 未来发展的方式和方法。在一次次思想的碰撞中，Sirtex 公司对远大“激励与压力双螺旋”、“共享大蛋糕、不争小窝头”的激励理念有了更为清晰的认识。

通过远大医药对其人力资源规划内容的分享，Sirtex 公司对人事工作在组织内的定位有了新的理解。为了进一步促进并推动企业间的融合并帮助企业更好发展，远大医药与 Sirtex 共同设计了国际化人才流动项目。人才的流动可以补足企业在特定职能中的薄弱环节，落地最佳实践，也可以加速国际化人才的培养。根据计划，在疫情条件允许的情况下，2022 年，远大医药将有超过 10 人参加到国际化人才流动项目中，Sirtex 公司也将选派人员来中国参加工作。

以上具体工作正在将国际化“管理理念融合、管理环节打通”逐步变为现实。在此过程中，远大医药也提炼出了针对海外企业管理的 5R 策略，即 reshape，reorganize，reinforce，recruit，reposition，分别对应“重塑企业文化，重组组织架构，强化关键职能，招聘核心人才和重建 HR 定位”。在新一年的国际化人力资源管理工作中，5R 策略将在海外继续落地实践。

随着各项具体工作的推动，我们与海外企业间的沟通越来越深入，因为增加了对彼此的了解，信任基础扩大，企业间的融合越来越充分。

2. 从物理反应到化学反应

如果对跨国收并购这个课题感兴趣，并做过一些简单研究，我们会发现一个可能让人有些沮丧的观点：企业海外收购成功率不高。相比较国际企业，中国企业在海外收并购上的成功率就更低一些。

当然，如何界定“成功率”、如何判定“成功率的高或低”影响到这个观点是否客观成立。不过观点本身也足以让我们保持警醒，提示我们在达到自己的成功标准之前，有必要保持“如履薄冰”的心态。

如果看过一些企业跨国收购整合的案例和经验分享，在偏“软性”的经验部分，一般都会提到文化融合。企业并购海外企业后的文化融合是困扰企业对外扩张的难题之一，更具挑战性的是东、西方在文化的深层次上存在诸多差异，即使在相近的东方文化范畴内，并购亦面临着诸多难题。在不少案例中，企业都会感叹整合过程中文化融合的不容易，很多商业分析在谈到企业整合失败案例时，也经常会把文化融合摆在原因的前几位。

2000 年初中国上汽集团收购韩国双龙汽车失败的案例，文化融合就反复被提到。

国内的一家化工龙头企业在经历了海外收购企业连年亏损严重，到最终扭亏为盈并实现海外企业良好运转后，企业负责人曾发出感叹：“企业收购成功是起点，收购后的整合、融合才是关键。管理和文化融合是最难的。”。

他山之石可以攻玉。真正的融合是思想和文化的融合，企业重组的过程是企业文化整合和优化的过程，是不同企业文化的渗透、磨合、优化，只有文化融合与重塑的成功，才能真正取得企业整合重组的成功。沟通不是过分迁就也不是隐藏想法，而是使彼此越来越开放的过程。思想和文化是深藏在海面以下的冰山，判断真正融合的其中一个信号就是看大家是否愿意将海面下的冰山展露出来。

3. 文化融合始于对彼此的尊重

用企业文化的专业语言来说，文化融合是“企业群体的共同意识、共同价值观调整、再造的过程”。通俗的解读就是两个相爱的人，从陌生到熟悉再到形成默契，需要彼此了解、接纳，更需要努力地融入对方，建立新的理念和价值观。

文化融合是与海外企业实现“1+1 > 2”发展的必经过程，是一个“看不见”的过程，是通过企业间人与人之间的沟通、做事情的过程，以及事情完成后彼此对效果的“打分”来慢慢实现的。在沟通和做事之前，认识到双方在社会文化、行为习惯、思维方式、社会环境上有很大不同，表现出意愿并去积极了解对方的想法，给予彼此尊重，是消融差异的前提。“求同存异”，在充分考虑实际情况的基础上，提倡碰撞、讨论不同、允许不同，但我们都在追求同一个目标：企业战略规划的实现和企业长期的发展。

因为存在差异，很多事情的沟通可能是“繁琐”和“反复”的，需要同事们的开放心态，开放沟通对文化的融合非常有益，对找到最有利于企业发展的方法、路径是必须的。“Thanks for your openness and patience and preparation.”（感谢你的开放、耐心和准备），这是远大医药与 Sirtex 沟通会议中大家经常用到的一句话。

4. 瓶颈与未来

依照远大医药五年规划中的国际拓展目标，公司的业务要在全球范围进一步拓展，海外企业需要实现预期发展目标，组织相关的职能建设和职能转型势在必行，国际化人才储备需不断增加。我们需要认识到在人才储备、知识储备和组织能力建设方面还存在一定差距。

未来，通过海外平台的持续建设、与海外企业的更深入融合、人才的全球招聘和国际化流动，远大医药将把国际化人力资源管理工作做的更扎实、有效，从而支撑远大医药发展规划的达成。

未来，远大医药持续“全球拓展”，远大人有着广阔的发展平台。每一个人都需要持续唤醒自己的内驱力，提高专业能力、语言水平、开拓视野，带着远大医药的价值观、理念和思想积极投入到国际化发展的进程中。

持续加强干部思想建设
锻造团队战斗力

蔡丽丽

2021 年，疫情与灾难交织，悲痛与感动同在，反思与成长相伴。面对复杂多变的外部经济环境和不断迭新的国家各项政策，企业的经营发展面临各种不确定因素和严峻挑战。在新的发展阶段，远大医药上下明确把五年战略规划作为开展一切工作的核心，“以战的态度”，以“三盯”的工作方法，各级领导班子持续统一思想和认识，通过思想力与行动力的结合，不断锤炼干部队伍的战斗力。

从“这个冬天，熬是熬不过的”到一年两次的定期反思、“跨过鸭绿江”“挺进大别山”“伪高管”“改进工作作风创新管理思路”等系列专项思想学习活动的开展，我们不仅是建制度、立规矩，更是一种潜移默化的思想文化建设、员工共同价值观的建设。

1. 建队伍立规矩促融合，统一思想是关键

在中国的文化特色下，统一思想，树立企业独特的文化观、经营观非常必要，这也是中国管理的一个特点，尤其强调管理团队要统一思想，要参与企业思想与文化的构建和传播，这个过程也是其自身素质提升的过程。华为任总从创业一开始，就特别关注抓思想权，抓高层领导团队的共识，抓员工对公司核心价值观的认同。

今天，世界已经进入动荡变革期，新冠肺炎疫情影响广泛深远，经济全球化遭遇逆流，单边主义、保护主义、霸权主义不断抬头，各种“黑天鹅”“灰犀牛”事件时有发生，企业必须以内在的确定性来应对外部的不确定性，而企业最大的内在确定性，就是内部的精诚团结，就是上下目标一致，风雨同舟，协同奋进。

思想具有先导作用，用什么样的管理思想作指导，就会制定什么样的原则、政策；用什么样的管理思想武装头脑，领导干部、管理人员就会有什么样的行动。要做好任何工作，我们都必须做好组织准备、人员准备、物资准备和思想准备。远大医药作为国际化企业进程中的药企，正处于转型升级突破的跨越发展阶段，构建企业的思想文化壁垒是实现基业长青的重要一环。思想建设是企业全面发展的基础，发挥着夯基垒台、强基固本的作用，其根本任务是巩固企业战略目标的引领作用，巩固公司上下共同团结奋斗的思想基础，引导企业从可持续的角度把握企业经营动态，促进企业和谐发展。

因此，公司各级干部要精通业务，同时也要善于抓组织建设、制度建设和思想文化建设，我们要将企业的思想文化建设融入公司的日常管理活动之中，将企业“魂”凝聚在企业产品质量、信誉、品牌和市场竞争力之中，并体现在企业各级管理者的日常管理行为之中。

2. 反思与总结是重要的组织自洁机制

苏格拉底的一句名言常常被当作哲学的代言：不经反思的生活不值得一过。反思，或许是现代人的生活摆脱不了的宿命，就像社会学家安东尼·吉登斯所指出的，在一个风险和复杂性都急剧增加的社会里，每个人都需要通过持续的反思来定位自身，并为自己的生活做出选择。

“知不足，然后能自反；知困，然后能自强”。大浪淘沙是时代发展的主旋律，在公司快速发展的过程中，每一位员工都扮演着不同的角色，起着不同的作用，只有深刻领会反思与总结工作的重要性和必要性，加强基础管理和思想管理，做远大文化的传播者、践行者、建设者，才能经得起大浪的洗礼。反思与总结就是往远看一步，提早迈一步，当我们的发展处于上坡阶段时，我们要淬炼更全面的认知框架和知识体系，冷静正确地看自己，多找找自己与世界的差距。

公司对干部提出“远大医药绝不容许十条”，每一条都具体、可执行、可监督。企业做大后，管理干部可掌控的资源会更多，自我监督、控制欲望的难度增大，组织熵增的压力和考验也更大，更彰显内部监督机制、干部自律的重要性。在我们对现有的工作方式、思维方法进行甚至是颠覆性的变革时，都需要我们有一个开放的心态去接受新事物。如果说，创新是在原有基础上有所新的发展、发明或者提高；而想要创新，就必须要对原有的经验进行反思总结。只有在原有经验反思总结的基础之上，才会有新的创新或者提高。所以，我们需要时刻保持学习的心态，需要博采众长，通过不断的反思与总结获取经验，然后在成功经验的基础上再次提升和突破。

公司的发展，给每个人都创造了均等的机会，英雄要赶上时代的步伐，要不断地超越自我。俗话说，繁荣的背后都充满危机，这个危机不是繁荣本身必然的特性，而是处在繁荣包围中的人的意识。一年两次的“反思总结日”工作刨松了整个公司思想建设的土壤，为公司全体员工的自我批判、快速成长打下基础。未来，我们还将继续推行以自我批判为中心的组织改造与优化活动，通过对自身使命、目标的充分理解，不断自我反思与总结，最终达到致力于成为受医生和患者尊重的医药企业并还原于社会的境界。

3. 持续深化思想文化的体系建设

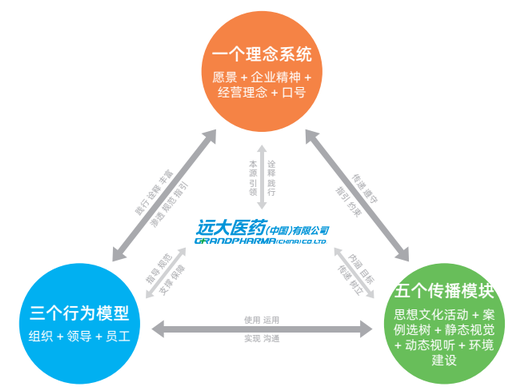
“以战立发展”是一个持续的课题，是在构建思想体系。远大医药 83 年的发展历程，就是一部披荆斩棘、不屈不饶、克难攻坚的历史，在核心领导团队的带领下，我们攻下一个个山头，占领一个个阵地。从战略定位、企业规模、未来发展、挑战机会来看，企业现在的发展态势令人激动，使命高尚但同时具有挑战性。任何一个组织，一定要有高绩效压力，有危机感、有内外竞争压力，并且时刻保持创业时的生存紧张感和持续奋斗的激情，在发展中解决问题，在“战”中求得企业的规模化效应，以战才能立发展。

“从一个组织来讲，怎么打造铁军，都有思想的东西在里面，越往中高级干部，对思想的要求会越高。” 史晓峰总曾对企业文化的重要性作出指示，“企业文化归根到底是塑造人的行为模式并不断传承，文化塑造需要阶段性一致。”唐纬坤总也对干部思想建设提出要求，“在企业重大的变革时期、在企业发展时期、在承接重大项目、在迎接重大挑战的时候，各级干部一定要把自己的定位升级半格，甚至一格。”张建国总强调远大医药的干部必须时刻牢记 3 个清楚（清楚规划、清楚现状、清楚问题）、3 个切忌（切忌学而不思、切忌自说自话、切忌一蹴而就）。诚如抓革命是为了促生产，抓思想建设是为了在促进生产经营的基础上达成深层次的团结合作，从而达到思想统一。

管理者的管理思想、经营理念、员工的价值观念是与工作中客观事物联系在一起。客观事物的变化引起管理者的管理思想和经营理念以及员工价值观念的变化与提升，这种变化首先会在各种文化场合，如会议、问题研讨与磋商中表现出来，要求达成新的共识和认同。随着企业的快速发展，远大医药思想文化的内涵也将在与时俱进中不断传承与升级；思想文化建设的手段方法也将更加灵活多变，更贴近 95 后 00 后新生代员工的特点。同时，思想文化建设和管理也不是虚无缥缈、空中楼阁，而是帮助公司管理机制产生效力的润滑剂，与企业的人才标准、激励机制、干部管理、制度政策、典型选树等具体工作紧密相联、融为一体，未来，我们将更加努力，持续完善反思总结的管理文化和机制，构建思想与文化长效机制，用规划强化着力点，使思想文化在传承与创新的基础上生生不息，将独具特色的远大文化注入企业的经营管理活动的各个环节，从而产生巨大的思想文化管理效能，以先进的思想文化支撑企业的长远健康发展。

冬日负暄，人间向暖。让我们泰然自若，与我们的时代狭路相逢吧。

远大医药思想文化体系逻辑



疫情再起 人间有爱

1. 愿疫去春来，长安常安！

2021 年末，疫情随着寒冬席卷而来，面对严峻复杂的疫情形势，美丽、繁华的十三朝古都被迫按下暂停键。面对疫情，碑林人团结一心、众志成城，扛起制药人的社会责任与担当，毅然选择坚守岗位，用实际行动保障产品的持续供应。

从来没有天生的勇士，也没有天生的英雄。只因，心中有爱，肩上有责。12 月 23 日，封城前夜，作为药品生产的特殊企业，为了患者需要，为了这份沉甸甸的责任，生产不能停，患者的保障不能断。以总经理夏志东为代表的碑林药业总部、泾河和临潼三地领导班子连夜召开紧急会议，经过严格部署，全员紧密配合，泾河、临潼基地 300 多名可爱的碑林人逆行出征，连夜集结，在封城前到达工作岗位，维系保供。虽有疫情当道，但为了保障销售市场不断供，保障 1300 名碑林人的生计，他们孜孜不倦，秉烛达旦，奋战一线。

每一次苦难，都让碑林人更加紧密地站在一起。每一次大战，都让碑林人更加团结一心。公司疫情防控小组想千方百计保障大家的生产物资、生活物资的正常供应；每日组织员工进行核酸检测，并向多方寻求帮助，努力为员工提供便利，创造健康安全的工作及生活环境。同时，为保障产品质量，质管部严把质量关，精益求精，全面驻厂；为保证生产工艺科学规范，技术部组织学习会议，勤奋务实，优化方案；为保障一线需求，成品库热情激昂、有序发货。全员齐心协力，争做碑林一块砖，哪里需要哪里搬，与子同袍，互帮互助，共克时艰，不畏艰难！在大家的共同努力下，厂区疫情防控状况良好，各工序生产有条不紊，抗疫工作稳步进行。

疫情无情，人间有情！西安碑林疫情防控工作时刻牵动着各级领导的心。集团及公司领导多次致电碑林，心系碑林，送来最关切的问候；碑林药业总经理夏志东更是情系员工，在元旦伊始向坚守岗位的碑林人送上《致坚守岗位的碑林勇士们的一封信》，其言真真，其意切切，大道至简，实干为要；兄弟企业雷允上集团董事长张邦国先生也送来温暖，向碑林药业捐赠抗疫药品“六神胶囊”共计 2000 盒。各级领导及兄弟集团企业对碑林药业的关心和帮助，鼓舞了全体碑林人抗疫的斗志、坚定了全体碑林人抗疫的信心。为碑林药业打赢这场没有硝烟的战争提供了坚强的保障和精神动力。

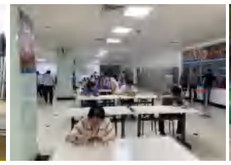
2. 战“疫”一线，保供有我，请您放心！

早在去年 8 月 2 日，武汉继封城之后时隔 14 个月疫情警报骤然拉响。武汉经开区报告发现 7 名新冠病毒核酸检测阳性，随即武汉经开区沌口街道被划定为中风险地区，实行“只进不出，严禁聚集”的管理措施。为响应政府抗疫号召，203 名员工自觉留守厂区，在总经理付欢的带领下，撑起了天天明的一片天。自 8 月 2 日封控以来实现生产线连续不停产的状态，全力托起企业抗疫保供的大后方，直至近一个月后正式解封，所有封控的员工才得以第一次离厂回家。

3. 常态化防控，生产保供两不误

多难兴邦，砥砺前行；躬身入局，疫不容辞！自 2020 年新冠病毒引发的肺炎疫情爆发以来，不断突变的病毒对社会发展及人们的生活造成了巨大影响，为保障医疗物资的供应和社会秩序的稳定，远大医药及各成员企业涌现了很多“逆行者”，他们全力投入医疗物资的保障供应，用自己的身体为大家筑起一道道安全防线，用自己的行动为大家托举起幸福安定的明天。一次次逆行的执着；一道道和衷共济的身影；一声声关怀备至的问候；一张张淳朴善良的笑脸；一幅幅自强不息的画面……每个远大医药人都是黑夜里的一丝萤火，星星萤火汇聚成星河，释放出耀眼星光。

万众一心，没有翻不过的山；心手相牵，没有跨不过的坎。远大医药人上下一心，一手抓防疫、一手抓经营，有坚守一线、靠前指挥、果断决策、以身作则的管理人员；也有不讲条件、不畏酷暑、坚守岗位、辛勤付出的一线员工……他们舍小家、顾大家，以实际行动诠释远大医药人的责任、奉献和担当，凝聚着推动公司发展的斗志和力量。相信全体远大医药人的勠力同心，一定能打赢防疫情、稳经营的攻坚战。碑林，必胜！西安，必胜！



02

面对面

不畏权威勇闯无人区的社泰团队

蔡丽丽 周鎏

2020 年 11 月 1 日，远大医药（0512.HK）发布公告，已与澳大利亚 Telix Pharmaceuticals Limited（简称“Telix”）签订合作协议，一举获得多款具备 First in Class 潜力的肿瘤诊断和治疗的全球创新型放射性核素偶联药物（RDC）产品在大中华区的独家商业化权益，成为国内布局治疗 + 诊断性 RDC 药物最多的企业。

2021 年 10 月 10 日，中国首例特许准入钇 [90Y] 树脂微球临床治疗项目成功实施新闻发布会在海南海口举行，标志着中国肝脏恶性肿瘤治疗领域迎来精准介入放疗时代，具有划时代的意义。

作为远大医药“两弹一星”创新战略中“抗肿瘤”方向的重要平台，武汉社泰医疗科技有限公司（下简称“社泰公司”）将推动相关产品在中国的注册、上市销售及国产化等工作。

放射性药物因法规及监管的巨大挑战从未能进入中国。而社泰公司有这么一群人，在国内放射性药物领域的无人区探索前行；他们以目标为导向，无惧万般艰难；他们冒着意外照射危险，用热爱战胜风险；他们推开一扇扇厚重的门，为癌症患者迎来生命的曙光。

让不可能变成可能

2019 年 5 月，袁缈加入社泰，此前从事了十余年临床药品研究工作的他经历过科研过程中的各种煎熬，也享受过成果的喜悦。因 Y-90 已通过豁免临床试验申请，袁缈负责项目物流运营工作，至此他开启了一段极具挑战的放药上市摸索之旅。

专访人物：
袁缈
社泰医疗供应链负责人
北京普尔伟业生物科技有限公司
总经理

1. 政策发布

2018 年 5 月海南省委办公厅、省人民政府办公厅联合印发《关于深化审评审批制度改革鼓励药品医疗器械创新的实施意见》的通知，鼓励加快医疗器械审评审批；2019 年 9 月国务院发布《关于支持建设博鳌乐城国际医疗旅游先行区的实施方案》的通知，鼓励加快博鳌乐城国际医疗旅游先行区药品、医疗器械进口审批。进口医疗器械及药品先行先试政策的出台为 Y-90 在国内快速落地打开了窗口。以唐纬坤总为核心的社泰团队联合北京清华长庚医院董家鸿院士团队开始紧锣密鼓筹备先行区 Y-90 首例临床治疗手术项目。

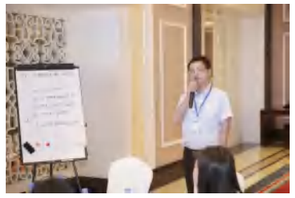
项目伊始，国内特药的高壁垒监管让所有人一改之前过于乐观的预期，各种苛刻的审批条件、限制性要求和需要打通的复杂路径让大家意识到项目接下来将面临诸多不可预见的艰难险阻。

2. “三无”困局

因国内没有 Y-90 核素治疗手术实施的先例，项目面临的第一个难题就是医院的选择，经综合考察，项目计划在海南博鳌超级医院落地实施。袁缈介绍：“当时超级医院还没有设立核医学科，无专业诊疗平台、无专业医师、无专业设备，各种资质也不完备，当期条件是完全无法开展放药临床应用的。甚至在前期摸索阶段，我们都不知道先行区管理局等监管单位会要求医院应具备哪些资质。没有条件，我们就去创造条件。”经过近两年的努力，社泰团队帮助博鳌超级医院先后完善了《辐射安全许可证》、《放射诊疗许可证》等证照资质，协助医院通过了海南省药监局组织的放射性药品使用许可审查等。

3. 关键的“一封信”

就在大家以为超级医院所有资质全部具备时，又出现了一个让所有人都始料不及的问题。袁缈介绍：“Y-90 在境外上市一直是按照医疗器械监管，但在先行区是属于医疗器械还是药品监管呢？海南省药监局针对这类新产品尚不明确如何界定，没有上级监管部门和海南省人民政府的支持和指导，Y-90 类特许药械的进口许可审批和监管很难突破。”关键时刻，唐纬坤总指示社泰团队加强与董家鸿院士医疗团队沟通，以患者治疗的迫切需求、引进先进医疗技术的紧迫感和使命感向海南省委及政府请示支持先行区引进 Y-90。得力于团队多方沟通和董家鸿院士的鼎力支持，海南省药监局高度重视并组织密集会议认真研讨，针对钇 [90Y] 树脂微球专项作出了创新监管的决定，“以医疗器械引进，以放射性药品实现先行区应用监管”。在 2021 年 7 月初，经过漫长的“等待期”，Y-90 先行先试又可以往前进一步了。



4. 幕后推手

为保证项目如期推进，远大医药开始整合优势资源，由唐纬坤总和董家鸿院士联合运筹，由袁缈和冯晓彬主任（医疗团队专家代表）协调推进，远大医药、Sirtex、博鳌超级医院、北京清华长庚医院、海南省肿瘤医院、中国同辐等多家单位明确分工，签署承诺书，完成博鳌超级医院钇 90 先行先试平台搭建，获得了海南省药监局、海南省卫健委、乐城管理局等监管单位的认可。

5. 与时间赛跑

之后，社泰团队开始申请 Y-90 特许准入许可批件并同步向国外发出产品生产订单。9 月 18 日，海南省药监局局务会一致同意引进 Y-90，中秋节（2021 年 9 月 21 日）后将正式下发许可批件。中秋节期间，首例患者还在外地，仍未抵琼。患者的身体状态、批件正式下发时间、钇 [90Y] 树脂微球的海外生产与物流配送是否妥当，这一系列的不确定性就像压在大家心中的巨石，任何一个环节都将左右项目的最终结果。处于台风季的海南，天气多变，是否会影响国际航班；病人是否可以顺利入院、首例手术需全程线上参与的国外督导医生能否如约支持；留给大家的时间不多了，但所有人都没有放弃以“钇 90 手术成功”作为国庆献礼的目标！

袁缈说：“从 9 月 19 号到 9 月 27 号，我们团队的每个人每天只有 3-4 个小时的睡眠时间，筹划、安排、跟进每一个环节的落实，应对随时会出现的突发情况，不敢放松，确保首例患者接受钇 90 治疗成功”经过紧密的沟通跟进，9 月 24 日，团队终于拿到特许药械许可进口批件。离手术开始仅剩 4 天了！而其他各项准备都还没有百分百确定，此前物流车队给出的“即使客观条件全部具备，也不能保证产品一定能在 27 日送达”的提醒让大家有所焦虑。

6. 峰回路转

9 月 25 日凌晨，团队在沟通专家督导方面某项应急预案的实施时，讨论很激烈，在连续多日的精力透支下，很多人都在疲倦中迷迷糊糊的睡着了。第二天，当大家得知“紧急情况”已经解除了，一切重回既定轨道时，都抑制不住内心复杂又激动的情绪。冯晓彬主任还在朋友圈写下了“山穷水复疑无路，柳暗花明又一村”这句古诗以示“纪念”此时刻。

项目终于朝着大家预期的方向发展：

首例患者准时入院，各项检查指标符合手术要求；

海外督导医疗专家时间确定；

天公作美，台风也消停了；

钇 [90Y] 树脂微球按时生产，于 9 月 27 日准时运至博鳌超级医院。

一切真的顺了！

7. 轰动业界

2021 年 9 月 28 日，中国首例特许准入钇 [90Y] 树脂微球治疗肝癌手术如期在海南乐城国际医疗旅游先行区的博鳌超级医院成功实施。

12 月 24 日，中国工程院院士、北京清华长庚医院院长董家鸿院士领衔的专家团队在京发布了首例患者的最新情况。董家鸿表示，患者肝部肿瘤从术前不可切除的状态直接缩小成原来肿瘤直径的十分之一，同时也获得进一步手术机会并彻底根治的可能性，这标志着首例手术取得了成功，也标志着中国肝脏恶性肿瘤治疗领域迎来全新国际化精准介入内放射治疗方案，具有开创性的里程碑意义。

眼里有光 自当极目迴望

2021 年 12 月 21 日，远大医药 (512.HK) 公布，集团在放射性核素偶联药物 (RDC) 领域的重要战略合作伙伴 Telix Pharmaceuticals Limited (ASX: TLX，本集团持股约 7.35%) 用于前列腺癌诊断成像的全球创新型 RDC 药物 TLX591-CDx (Illuccix, 68Ga-HBED-CC-PSMA11) 近日正式获得美国 FDA 的上市许可。

专访人物：
黄文韬
1992 年出生
2018 年 11 月加入远大医药
社泰公司医学事务部负责人
Telix 项目负责人

初入职场展锋芒

2018 年黄文韬从 Oklahoma State University 硕士毕业并归国，在加入远大医药前，他并没有具体的工作经验，对癌症治疗领域几近陌生，对放射性药品（下简称“放药”）更是知之甚少，偶然机会黄文韬通过与唐纬坤总的交谈后加入社泰。

黄文韬以 Y-90 项目医学资料的撰写为切入点，凭着自己极强的记忆力、对医学的理解能力和英语优势，通过自我学习、文献查阅以及和专业人士的沟通交流，形成了自己对肝癌治疗领域和放药领域的基础认知体系，后逐步负责 Y-90 项目医学事务及 Telix 项目整体工作。

问：你觉得公司让你当 Telix 项目的 Leader 是出于哪些方面的考虑呢？

答：对项目推动来说，在当时条件下，我可能是团队内为数不多既对核医学方面较为熟悉，又有 Y-90 相关注册经验，还擅长英语沟通能力的人。而在市场上，其实很难找到一个具有产品全生命周期经验的人。很多人在注册，临床或者医学上都比我有经验，但有时候，项目需要有人能看到整体问题，才能推进。尽管我自身还有些经验欠缺的地方，但在公司有需求的时候，我也会挺身而出来解决问题。

问：对国内放药领域的发展现状你怎么看？

答：放药领域在国内是一个朝阳领域，不止我们一家企业在布局。今年 6 月份，中国国家原子能机构发布《医用同位素中长期发展规划 (2021-2035 年)》后，国内从事放药企业如雨后春笋般冒出来了，但是很多企业没场地、没资质，仅靠一份 PPT 和几个研发人员在实验室里面的一些不成熟的研发产品就去找资本支持。

在中国国内真正想要深耕这个领域的企业没多少家，拜耳、诺华等外企暂且不提，其他国内企业有百济神州、恒瑞、先通、江原、同辐、东诚等企业。我个人觉得远大医药整体实力相较为雄厚。同辐和东诚它们药品的属性比较弱，东诚原来是原料药企业，但最近几年慢慢越做越好；同辐更擅长供应链和同位素贸易；恒瑞是刚刚接触这个领域。而我们团队来自各行各业的人都有，比较多元化，且得益于领导早期的布局工作，在资质、产品线建设上，我们已走在国内甚至世界前列。虽然我们还没有产品上市，但我们的综合优势目前来说是比较明确的。

但我们得警惕，国内如恒瑞等都是大企业，我们需要保持冷静客观的去看待竞争，我们也会努力、持续建设，打造我们的优势。外企方面，拜尔和诺华的布局思路很清晰，拜耳专注于 α 核素，寻求差异化；诺华比较有野心，花了大量资金去收购海外企业，布局思路比我们更早，在国内也布局了数年，在国际市场上，诺华可能会是我们最大的竞争对手之一。

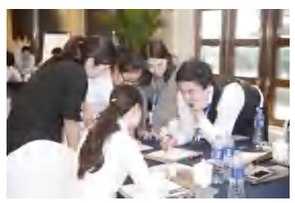
问：你对社泰公司的文化是怎么理解的？

答：公司的氛围很积极也很融洽。文化价值观方面，我个人觉得首先要能办成事，业绩导向是最重要的一部分；二个是说到做到，重守承诺；第三不要怕吃苦，因为我们工作比较复杂和繁琐，需要承受得了压力。

问：整个社泰团队都是比较优秀的成熟型人才，社泰公司是靠什么把大家凝聚到一起的呢？

答：社泰团队有很多优秀的人才，有自我培养的人才，也有从外企企业聘请的人才，社泰公司的凝聚力越来越强大。我觉得主要有以下几个方面：

第一，Y-90 产品比较复杂，需要自己或通过我们现在对培训体系去学习，去理解；理解之后，还需要形成自己的思路，然后去验证自己的思路，而远大医药的社泰团队，无论职位高低，都能提供这种去形成自己的思路并验证自己的思路平台；



第二，远大医药在放药领域的布局和投入说明远大医药非常坚定这个方向，能有幸参与这个过程并帮助公司解决问题，团队成员也很自豪；

第三，我们把社泰当做自己的家，非常爱惜引入的项目和产品，投入度也很高。特别是早期入职的员工，哪怕是每天 007 工作都无所谓，因为我们真心希望能够随着公司一步一步发展；

第四，社泰公司有很清晰的未来发展，可以让我们实现自己的抱负。我们个人的发展和公司的发展是一致的。

第五，唐纬坤总非常有人格魅力和领导魅力，他是我们的指挥官和领导者，为我们指引的方向和思路非常坚定，我们愿意跟着这样坚定、方向明确的领导，让我们能成长、能成事。这一点是最重要的；

问：对于海外人才引进后的融合你是怎么看的呢？

答：我觉得不存在海外人才和国内人才这个概念，其实没有特别大的区别。人生经历是人生经历，但工作是工作。现在我们都是在工作，需要脚踏实地做事，需要为公司贡献价值。员工是需要拿成绩回报公司的期望，我们是公司体系里面的一份子，将承诺给了公司，就要完成自己的任务。海归也许是自身能力的一个背书，但从来不是一个身份特权。如果有些同事有不成熟或还不理解职场规则的思维是需要引导和转变的，但我想大多数同事都是在认真工作的。

问：你觉得最骄傲或者最有成就感的时刻是什么时候？

答：我觉得都还没来，我们永远要向前看。但是明年可能会有几个里程碑事件发生，Y-90 树脂微球上市是一个；Telix 明年如果开了临床实验，我觉得是第二个；第三个就是 Y-90 明年销量达标。如果明年一切顺利，里程碑全都达到了，我觉得明年会是现在为止，我人生最骄傲的一年。

问：你怎么看待自己这两三年的变化和收获？

答：我最大的变化就是觉得自己胖了，再就是现在话特别多。我可能是社泰团队除销售人员外，对外部沟通最多的人。我需要和医生、研发人员、政府、其他企业、内部各个专业同事等各行各业的人沟通。很大程度我需要判别他们的需求、了解他们的人物的个性，最重要的是要达成工作目的，形成有效的沟通。

我完全没有预见到，这两年我的收获会这么大。我在这里看到了一个企业的发展的规律，企业刚开始时前面可能会走很多弯路，但它有意愿、有想法，而且坚定不移的在做一件事，最后是一定能做成的。我觉得这是一个必备的过程，我们每个人都是其中的一部分，我也非常感激能有这个机会成为社泰和远大医药整个蓝图的一部分。

同时觉得我还是年轻了一点，目前专业知识体系搭建的还是不够，虽然对各个方面都有一些了解，但是怎么把知识串联成体系，对我来说需要不断加强。我觉得自己还有很大的上升空间，想利用一切能利用到的机会去学习，去成长。在这期间如果需要我去承担，我也不怕事，因为我觉得自己最终也能成事。

问：你刚刚说的要善于和不同领域的人打交道，你以前就是这样的吗？

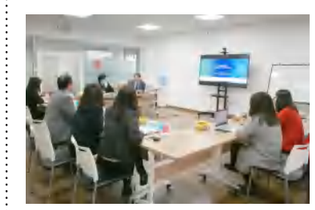
答：这和我从小的成长环境有关，形形色色的人看的多。虽然不是年纪很大的人，但是我感觉我人生经历是曲曲曲折折的，没有一帆风顺，但也没有沉入谷底。我在某一个年纪受到的压抑也比较多，所以养成了一个很好的心态；第二个，相对其他同事，我经历的事情也挺多，也很复杂，所以有时候面对突发情况，心里就没那么急躁，也不会太狭隘。因为我勉强算在从事营销，研发，管理等多个层面的工作，从不同角度看问题，它确实是不一样的。

问：对于社泰或者远大医药其他项目的 Leader，你有什么好的经验给到他们吗？

答：领导有句话我印象特别深刻：做领导者一定要躬身入局。对自己的业务不了解，对自己的项目不了解，领导不了项目。你提的意见不被同事认可，项目如何推进呢？所以我觉得这是最基本的要求，对自己的项目一定要理解。

第二点，项目过程中或多或少会遇到各种问题，没有任何项目是一帆风顺的。作为领导者，你的处事方式是会被所有人看到的，你所表现出的心态和情绪是会传递下去的。一定要保持强大的内心，而且要能为团队提出问题的解决方法。

第三，项目的管理方式和模式要根据项目实际情况来调整，一定要找到最佳运行及合作机制，跨部门合作项目的推进取决于人员磨合以及对专业人士的运用。



践行责任与担当

专访人物：
吴小艳
社泰公司注册部负责人
2011 年 3 月加入远大医药
2018 年 7 月调入社泰公司
主要负责产品注册策略相关工作

问：能说一下你加入社泰的经历吗？
答：我之前一直在科技公司工作，那时候刚生完小孩，领导推荐我加入这个项目的时候，虽然也有顾虑，但也不愿辜负领导的期望。前期基本是我带着另外 2 位女同事开展 Y-90 的注册及检验工作，现在已成长为 7 人的团队。

问：大家都知道 Y-90 产品即将上市，上市过程中的困难或者挑战体现在哪些方面呢？
答：主要有两方面。首先，因为产品的核放射属性，国内没有具备检测我们产品能力的机构，甚至国内最高等级检测机构 - 中国检验检疫科学研究院（以下简称“中检院”）都没有这方面的能力和经验。同时，国家对产品的检测资质管控非常严格，很多实验是具有危险性的，在常规的地方无法开展，我们必须要去到特定的场所。

从人才需求上来说，我们现在接触的国内专家大多都是从事核工业的，对放射性药品的研究几近空白，而放药在国外已经很成熟了，而且越发达的国家使用频次越高，治疗水平越先进。我们国家对于核素运用的固有思维大多停留在核工业阶段，我们算是国内核素从工业到药品领域转变的开创者，在这个过程当中会面临法规监管的束缚，因为它没有可参考的规范，所以审评机构会提高标准，在不出任何问题的情况下才能签批。

问：你们怎么应对这些挑战？
答：我们不断的寻找能让审评老师理解并认可的放射性药品安全性的客观依据，我们有信心，只是我们需要缩短时间加快进度。现在国家已开始相关规划并在行业内征求意见，目前 CED 已着手制定《放射性药物临床开发指导原则》，我们团队也很有幸被邀请其中，参与了撰写及指导原则制定的工作，我们想通过自己的经验及思考和国家相关监管机构共同推动放药行业的规范。

问：你刚说的实验具体是怎么回事？
答: Y-90 产品的安全性是很有保障的，我说的危险是指实验。实验所用到的试剂含核素，具有辐射性，这个产品在国内从来没有人做过完整的检测。而且我们是国内首个试点，由医疗器械转为国药品，对于我们这种从来没接触过核素的人来说，一上来就做，难度是可想而知的。美国 Sirtex 当初研发产品的时候是按照医疗器械的思路，而 Y-90 在国内属于药品，他们的思路在国内走不通。我们咨询了国内所有在核领域最权威的院校和研究机构，团队按照药品的严苛标准摸索出了产品的检测方法。

完整的实验我们分了两个阶段，今年 5 月份我们首次复制了完整实验，实验之前整个团队内心是非常忐忑的，成功完成后每个人都感觉像经历过了一次生死，都想着再也不要做这个实验了；之后 CDE（国家食品药品监督管理局药品审评中心）要求增加检测项目，10 月份，我们建立起新的更高的一套标准完成了第二次实验。

问：第一次把整个实验完整的成功的做下来是什么心情？
答：两次成功的实验我们都很激动，中国首例特许准入钇 [90Y] 树脂微球临床治疗手术的成更让我们感到振奋，而最骄傲的时刻我觉得是产品拿到上市批件的时候。Y-90 的上市会给很多患者及家庭带来希望，海南项目引发的广大人民群众对这个产品的关注和患者对产品的认可让我们真正感受到了自己的坚持和做这些事的重大意义。

问：注册团队让你觉得非常感动的事或者瞬间是什么？
答：挺多的，实验用防护罩是我们自己看着国外的东西自己设计图纸然后在网上找厂家订做的，做好后我们要把几十斤的东西在搬到全国各地去安装测试，从海南寄回来的那一批 50 多斤的铅罐，我们团队的女生直接用自己柔弱的身躯扛上来了。

而最令我感动的，是团队勇毅无畏的精神。项目检测需用到的试剂都是我们自己配的，大家知道有核辐射的危险，有时实验保护措施还没有特别完备，因为要赶时间，他们明知道很危险却都冲在最前面。我们公司有同事曾多次说王舒群和胡茜茜这两个女孩子：“你们都是不要命的”。当我在新来的同事身上看到我们当初那种坚韧的精神，我内心触动很大，我觉得自己不是一个人。

问：你觉得这几年你自己的变化和收获有哪些？
答：这几年我的变化很大，最主要的是对自己有了清晰的认知。我接手 Y-90 项目前觉得个人目标是个很模糊很遥远的概念，但是我来到项目之后，我能很清晰的知道我自己在做什么，我想要什么，我能够清晰自己的目标，我很享受这个过程。以前我不知道自己到底能做什么，当我坚持下来后，我的工作方法有了很大的进步，我学到了很多，也遇到了很多优秀的人，有了很多优秀的经历。我了解到了我以前视野以外的和原有思维模式以外的东西，我觉得以后遇到困难时，我不再会有内心的恐惧或者空白，我能更好的主动掌控、主动构思。

问：让你克服重重苦难坚持下来的动力是什么？
答：首先是唐纬坤总个人的信念在影响我；还有，这个项目我着像是自己孩子般的感觉，我会对它有责任；再就是这个项目对社泰包括对远大医药都太重要了，在以我当时的资历和背景还不足以胜任项目 Leader 时，唐总把项目交给我了，我基于领导给予我的信任，我有着这个信念，必须和团队把这个项目攻下来。

问：你在社泰团队的工作状态是什么样的？
答：我们团队很多同事要和国外伙伴开会，因为时差的原因，有时早上 6:30 就要参会，加上项目阶段性节点的要求，我们可能随时都会有临时的工作安排，大家没有都上下班时间的概念，都在全力支持整体工作。今年 5 月份以来我和我的团队基本都在外面出差。

问：作为一位母亲你频繁的出差，孩子怎么办？
答：每次回家，姑娘都抱着我不放，怕一放开我又不见了。姑娘这个月就满 4 岁了，这 4 年里我绝大部分的时间都给了公司。姑娘 8 个月之前，我出差都是背着奶瓶，后来因为事情太多经常不能及时泌乳导致乳腺堵塞，母乳就这么被迫停了。

问：社泰公司在文化融合、团队融合上有哪些深刻的感受和心得？
答：新加入社泰的是新一代的远大人，有较高的学历背景、较强的语言能力和丰富的经历，比我们这些从远大成长起来的一批人更为优秀。他们会对自己感兴趣的事情去坚持，我觉得他们的加入给社泰团队带来了更多的希望。他们参与到这个项目的时候，也会感受到我们传递出确定目标就一定要达成的精神，他们也会在这个过程中努力发挥他们的价值。社泰团队的整体氛围是积极向上的，大家有着对目标执着的坚持和强烈的使命感，这在我们团队引起了共鸣，大家虽各司其职又毫无保留的相互支持。当然也有个别伙伴在刚加入在工作信念未能和团队达成一致，没有那种强烈的个人追求，当他们越来越多的看到他们认为个人资质不在自己之上的同事们的工作呈现出广受认可的成果时，他积极向上的能量也被激发出来了。

问：你对远大文化是怎么理解的呢？
答：我认为任务来了，我会尽自己最大的力量把它接着，不是想我能不能做，而要想我现在可以为它提供些什么，要去找资源把这个事情完成，我绝不会去偷懒。当我能做到 100 分时，我要往 105 分去努力，遇事不怕事，埋头努力做。

问：你有没有想为其他的特别是一些新的项目团队负责人分享的？
答：我想说其实我们每个人都是有具有潜力的，只是很多时候我们自己没有意识到。当你遇到一个好机会时，你要努力，对自己对公司都要有一个交待，有梦想就要去试试。我希望所有人都能把远大集团“忠诚、朴实、勤奋、创新”的文化内核精神传递下去，当你按照这个精神指引付出最大的努力，我相信你可以做的比我更好！

在无人区探索
用热爱战胜恐惧

专访人物：
王舒群
社泰公司项目主管
2016 年 4 月管理培训生
2018 年 11 月加入社泰公司
负责肿瘤平台产品引进的注册工作

问：Y-90 项目过程中遇到了哪些困难和挑战？你是如何克服的？
答：Y-90 项目对我们注册和检验组的每个人来说都十分具有挑战性。
首先是要合理安排好自己的工作。钇 Y-90 项目检测小组的成员都在同时负责多个项目的不同工作，我们要确保所有项目的正常推进；

另一方面，国内在放药领域没有可参考的规范，在与审评机构的沟通中会遇到各种困难和障碍；

我们在 2021 年 5 月份和 10 月份做了两次产品检测实验，在这之前有关放药的检测我们全都没接触过，试剂的辐射和腐蚀危害让大家内心非常忐忑不安。但大家没有退缩，我们相互鼓励打气，严谨操作，最终成功实现了完整的实验；

科研的过程中总会遇到一些困难，这些困难成就了我们，也可能让我们更坚韧更乐观。

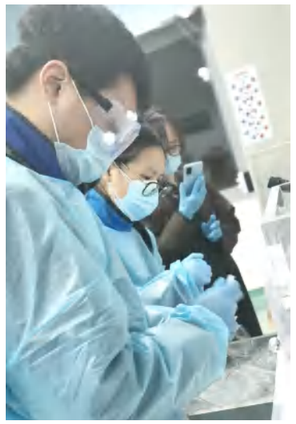
问：Y-90 检测实验在技术方面面临哪些困难？在实验过程中你们有着怎样难忘的经历？
答：首先是实验技术引进的困难，我们没有技术经验积累、没有检测设备，甚至连耗材和试剂都需要提前从国外采购回来，而且试剂的有效期很短，核素特性也造成试剂每次入关的冗长审批。整个实验过程中状况频出，大家走了不少弯路。但是大家都没有气馁，我们不断的分析问题找原因，向国外专家请教并重新实施。前后历经了数月，终于在 2021 年 5 月份模拟成功了完整的实验。
Y-90 在国外属于医疗器械，在国内属于药品，加之放药的特性，CDE 在参考药典及其他相关法规后提出 2 倍于原有实验标准数量的新的实验要求，且产品每次进入中国都必须经过如此苛刻的质量检测，合格之后才能办理许可。

为了确保项目顺利推进，远大医药总裁唐纬坤总亲自挂帅，项目组成员上下团结一心、全力以赴，2021 年 10 月，我们按照 CDE 要求成功实现了第二阶段的自主实验。同时，我们协助中检院完成了检测认证。

虽然实验过程中经历过无数次失败，但失败也是一种成长。我既然接了这个项目就要把它做完，要有始有终。

问：为什么这个检测实验最后不得不由注册部负责实施？
答：严格意义上讲，这种检测试验应该由官方机构中检院负责并出具检验报告，但因为这个产品的放药特性以及在国内又是首次，中检院当时无法直接提供支持。需要先由我们自己完成，并最终以演示的方式现场协助中检院完成检测认证。

当时公司内部没有单独设研发部，我们开始有想过请国外专家来做实验，但受疫情影响，不确定性太大，项目没有时间等。我们也考虑过社招或外聘兼职，但国内核医学方面的人才非常稀少，招不到人。我们还曾邀请过一个对相关操作流程还算熟悉的在海南项目的核医学科医师过来帮忙做过一次，但是他对整个产品的了解以及配合度上都不够。我们是需要熟悉整个实验操作流程并能全程参与的人，所以基于当时的特殊情况，只能由我们内部人自己来做。而且检测工作本就是服务于注册的，由注册部来负责检测也是最合适的安排。



问：从项目尽调到产品即将上市，回看整个项目历程，你最大的感受是什么？
答：最大的感受就是整个项目参与的经验。一个项目涉及到的环节我都参与过了，包括重要节点、流程、注意事项等，从头到尾有了完整的体系化的认识。毕竟有些事情你如果不去做，你可能不知道结果。整个过程给我带来了很多收获和成长。

问：对于公司其他新同事，你有什么好的经验或建议可以分享的？
答：第一个，在考虑问题的时候一定要有延伸，不要聚焦于你这一个点，你要会发散，想的多一点，准备做的充足一点；第二个，在跨部门协作的过程中，你要学会多方的协调沟通，不仅是在公司内部的跨部门沟通，可能还涉及到与海外的多部门的协作沟通，需要你具有这种跨部门合作的能力。第三就是要有包容心，可能别的同事因为忙没有给你反馈，你一定要及时跟进或给予提醒，要有包容心。最后就是中西文化融合，与外籍同事共事会遇到思维模式的差异，在沟通过程中也会遇到一些困难甚至是委屈，但这并不意味着别人对你的不理解或不支持不配合，你要尽量设身处地站在对方的立场和角度考虑问题，主动适应文化的差异。

问：你对公司的感受是什么？
答：我刚毕业就进入远大医药，从一名管培生成长为项目主管。我感触最深的就是远大医药除了以包容的胸怀给年轻人机会，让我们能在试错中成长外，最重要的是给我们提供了一个宽阔的发展平台和与行业精英共事的机会，让我们能快速的成长。

【编后语：钇 [90Y] 树脂微球的落地涉及多行业、多学科、多专家团队的深度参与。钇 [90Y] 树脂微球中国首例特许准入实施成功的每一个细节都会带给我们成长，项目成员遇到的艰难和磨难我们不能完全体会，编者相信正是因为社泰团队顽强拼搏的精神推动项目能以多条主线在不同时空延展并最终严密耦合在同一时间点上，让项目全过程的诸多“不确定性”变成“确定性”。】

初生牛犊不怕虎的凯德诺团队

蔡丽丽 周鎏

2015 年，凭着创业的激情与创新的憧憬，凯德诺迈出了国际化并购和高端医疗器械发展的第一步。当时凯德诺没有团队，没有经验，没有资源，凯德诺一切从零开始，在实践中学习，在学习中成长。短短几年时间，凯德诺从 6 个人的项目组发展到海内外近 200 人的专业团队；从单一产品到六大板块产品体系；从 licensing 模式演变为集自主化医疗器械研发、生产、销售为一体的国际化平台，凯德诺公司已经成为极具商业价值的高端医疗器械平台企业。

凯德诺团队面对中欧文化的差异、中外注册法规的差别等一个个难题，第一个注册产品的 RCT，第一次海外项目成功的并购和落地，RESTORE DCB 和 APERTO 如期上市的每一步都充满着巨大的挑战。

以梦为马 不负韶华

专访人物：
宋瓘兰
2016 年 9 月加入凯德诺
现担任凯诺威医疗器械（武汉）有限公司总经理

1. 优秀人格吸引优秀人才

加入凯德诺前，宋瓘兰时常在思考一个问题：她所就职的企业已在国内医疗健康行业下的细分领域领处于龙头地位，放眼国内外，短期内几乎不会再有其他企业能与之并驾齐驱。自己已然触摸到了职业的天花板，未来又该何去何从？

2016 年，宋瓘兰接触凯德诺，了解到公司在医疗器械方面的长远布局，长期的海外项目背景经验告诉她，这是一个非常有前景的行业，也很适合自己。

在和陈晓捷总的沟通中，她得知公司正在同步推进 5 个临床项目，还不太懂医疗器械注册法规的她问了陈总一个问题：公司还未上市的产品为什么要和国内已经有较高知名度的产品做比较。陈晓捷总回答：“我们既然引进高精尖技术产品，就要把产品做到行业顶尖水平。”

宋瓘兰认为加入凯德诺是非常明智的选择，她说：“这是一个很好的团队，公司平台给了我们很多自由让我们自主发展医疗器械板块。在整个医疗器械行业，能一年签下 4 个交易的公司屈指可数，我们整个项目团队的节奏特别紧凑。真扎实干的工作作风和顽强拼搏的团队精神让我觉得凯德诺团队可以走的很远。”

2. 个人成长和变化

在分享个人成长经历时，宋瓘兰觉得她最主要的变化和个人成长都在加入凯德诺之后的这几年里，她感触最深的是 2020 年那次商务谈判。

当时，加拿大项目处于商务谈判的关键期，推进的并不顺畅。代表某欧洲著名家族财团的财务投资人代表及标的方 CEO 在前期谈判中，始终绕开我方的核心利益只谈自己的诉求。宋瓘兰代表凯德诺进行一对多的英语谈判时，她没有怯场，坚持原则，聚焦重点，对方最终被自己引导到对我方平等有利的思路上。本次谈判后，外籍多方人士才开始正视我方“产品国产化”的核心诉求。

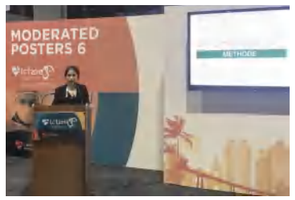
在这之前，宋瓘兰的工作经验已经很丰富了，并且在医疗器械方面的专业进步也很快，思想上，她评价自己为“有时的想法和思路会有些'小女生'，格局上打开的还不够”。她说：“谈判取得关键转折时，有那么一瞬间我觉得我好像跟以前不一样了，我甚至能感觉到整个人像是脱胎换骨了。此后这两年，我觉得我的能力真正有了质的飞跃。”

项目中经历的各种曲折和高频的工作节奏以及高强度的工作压力不止一次让宋瓘兰觉得委屈。当项目签成的那一刻，团队的激动和喜悦让她觉得自己更有干劲了，对下一个项目她也始终充满期待和希望。

3. 责任感是最大的驱动力

冠脉领域球囊产品的集采速度远超行业预想，宋瓘兰说：“产品从引进到落地公司投入了大量资金，公司有了足够的利润才能覆盖前期成本，有了正向现金流才能更好的改进优化产品。我们必须更快的将已经拿到的产品去落地，同时要不断的找到新的利润点。”她说：“从企业长期发展角度看，产品的迭代更新需要我们往后看 5-10 年，需要公司制定详细的 5 年规划。团队越来越大，每个领导身上的责任感以及对员工的承诺让他们本身也不愿停下来。”

从创业期几个人的小团队短短几年间发展到现在 200 多人，凯德诺发生了很多变化，宋瓘兰认为最大的变化是管理转型。随着团队越来越大，不得不考虑怎么样去进行系统化、流程化的分工，这样才能帮助企业实现持续稳定的发展。



宋瓘兰分析，从外科手术向介入领域逐步转变是医疗行业的重要发展趋势，介入领域发展潜力巨大。如心脏和外周血管类疾病，传统方法都是采用外科手术，会给病人的身体和心理造成较大负担，而替换以介入治疗能很好的消除这些负面影响。

她说：“公司围绕介入领域进行六大产品板块布局的眼光非常精准，特别是今年引进的结构性心脏病项目，这一很多公司都在深入研究甚至是趋之若鹜的领域的进入会让凯德诺产品管线得到质的提升。”凯德诺专业团队分析，这款产品的技术优势有望令它成为国内同领域的 Top one。

她认为，随着人类对美好生活的不胜追求，医疗技术的发展不仅可以治病救人，更要能提升病人的生活质量。凯德诺会在介入领域为病人提供改善治疗方式及提升愈后生活质量的有效解决方案。

4. 凯德诺 BD 的成功密码

当前，凯德诺已形成 6 大板块产品格局，公司的快速扩张正面临人才存量不足的困境。宋瓘兰介绍，公司现有人才主要集中在前期产品板块且人手不足，需要组建其他板块团队，而凯德诺高效的 BD 节奏对人才引进的需要非常紧迫。

她打趣道：“我们有点像民兵自卫队。在前沿领域，很多人都没有系统化的知识和经验，大家都是边干边学，但团队的学习真的能力很强。”

（1）会识人 能带人

高频的成果输出是凯德诺高速发展的重要保证，这要求团队成员必须自主学习，步调一致。宋瓘兰分享了她带团队最主要两个经验：识人、带人。

她说：“招人的时候一定要选择和团队频率一致的人，我相信只要态度好、有学习能力，可以很快的把工作接下来。”

宋瓘兰认为，Leader 要身先士卒，做好传帮带。她说：“我一直向团队强调，在做每一件工作的时候，每一份结果的交付都是自己的职场名片。作为 Leader 要以身示范，大家会向你的节奏去靠拢。”

（2）主人翁精神

凯德诺项目能做到快速推进靠的是高效的运作和配合，这里面需要每一个人都有主人翁的精神，不仅要把自己分内的工作完成，更要考虑怎么做的最好。

宋瓘兰说：“当我们拿到创新产品，会迅速组建内部专家组，大家一起探讨最适合产品的注册策略。通过对法规的解读和各专业意见与评审老师沟通后找到最短的路径，这样才能实现项目的高效推进。”

（3）注重项目复盘

凯德诺每个项目在 BD 过程中和结束之后都会组织复盘，把整个交易从头到尾，包括这个项目从哪来的，所有的时间点都要捋一遍，在这个过程里面进行反思，去看自己哪做的好、哪能改进。定期的复盘和总结是非常重要的，这是凯德诺经验保留和复制的关键。

（4）养成闭环思维

凯德诺项目并购中所涉及的专业领域非常广，BD 组往往由来自凯德诺、远大医药的多个专业人士组成，甚至中国远大集团也有专人参与其中，集合了各专业口意见后制定整体谈判策略，由宋瓘兰代表项目进行谈判。

项目的投后交割至关重要，凯德诺 BD 在做完清晰的履约交割后，还会持续的跟进投后过程。宋瓘兰说：“BD 同事参于投后所学到的投后经验能反馈到下一个项目的投前，这样就形成了 BD 团队的闭环。过程中的心得体会和经验不仅能复制到下一个项目，也能有效的防止人员流失造成的经验断层。”

编者的话：
访谈中，宋瓘兰说，在凯德诺，团队一年收获的项目经验在其他公司要几年才能积累。她最骄傲的事是项目的成功签约和团队的快速成长。每当谈到团队，她脸上总是充满自豪；每当谈到产品，她脸上都写满了骄傲。

予我长袖 我必善舞

1. 机缘生际会 伯乐遇良才

2016 年 10 月，庄隆经唐纬坤总和王科总引荐，在北京见到了凯德诺总经理陈晓捷。庄隆先后与陈晓捷总谈了 4 次，远大医药及凯德诺的战略布局对他很有吸引力，陈晓捷总“要做就做第一”的雄心壮志打动了庄隆。

远大医药在 10 年前就开始做超前的战略规划，通过收并购从单纯的药品往药品、器械、设备做大医药的纵深布局，有这样视野的企业是非常少的。远大医药的前瞻性布局正在将一个纯粹的国内企业往高精尖的创新方向引领发展。

庄隆介绍他在外企的工作经历时，他形容外企的分工“就像是被一个个固定的个体”，每一个人只需要把最适合自己的事做到合格就行，因此他越来越明显的感到上升的瓶颈，过多的束缚限制了自己的发展。以前在外企，他知道自己在做什么，但不知道能做到什么程度。他没有机会也没有渠道接触已知范围外的事，他远远的看着那些比他优秀的人，不知道未来自己能不能也做到像他们一样，他们的遥不可及让他不知道未来要做什么。他说：“远大给了我足够大的平台，让我去做我之前没有做过或做的不够深刻的事；远大给了我一个更高的梯子，让我能看到更多的可能性。”

庄隆每年都会和以前在外企工作中的伙伴交流成长心得，每次聚会他都会发现，自己正在和他们拉开越来越大的差距，不是他们退步了，是自己进步太快了。他说：“我每年都在成长，而且每年都比前一年成长得更快。同时，远大医药对我性格的捶打以及自己对未来的定性起到了至关重要的作用，我现在想的更通透了。”

2. 双赢机制：年轻人成长 & 公司的活力

随着访谈的逐渐深入，庄隆打开了更多话题，他分享了一段特殊的经历：

2017 年 6 月，庄隆刚加入凯德诺后找到陈晓捷总汇报工作，陈晓捷总看到他进来便让他一起参与加拿大新项目的研讨。听完项目介绍，陈晓捷总问他的看法。他回答，“我之前不了解这方面的项目，您给我一个礼拜时间，我去了解一下。”之后他仔细查阅行业内相关资料，一周后，他拿着自己做的 PPT 花了一个小时向陈晓捷总汇报了自己的见解。汇报完后，

陈晓捷总：你有没有签证？

庄隆：您说哪儿的？

陈晓捷总：加拿大的。

庄隆：那我没有。

陈晓捷总：你去办个签证吧，10 月份我们去做尽调。

庄隆：？？？！！！（内心惊讶）

项目因特殊性需请咨询公司做商务尽调，因咨询公司报价过高，凯德诺否定了之前的方案。

陈晓捷总：庄隆，要不商务尽调，你自己来做吧！

庄隆：啊？？？！！！（内心极度惊讶）

于是，庄隆前往加拿大对项目相关情况做了深入而细致的了解。一个月后，他向公司呈交了一份约 7 万字的尽调报告。

那是庄隆第一次接触项目尽调工作，他说“将这么重要的任务交由一个之前对项目完全不了解的新人负责，这在外企是不可想象的”。他意识到，凯德诺公司及领导是非常愿意给到有想法的年轻人机会，而且是试错的机会！

从此，凯德诺为他的职业生涯打开了更广阔的视野。

专访人物：
庄隆
1988 年出生
2017 年 6 月加入凯德诺
现担任珠海凯德诺市场部总监

数字2021

78次 火车
101次 飞行
178晚 住宿

致敬不甘平凡的赶路人！

2021 夔牛攀山 砥砺前行
2022 猛虎下山 神威大展

庄隆说，“这件事情让我成长了很多，经历之后，我发现我的整个视野就打开了，我看到了在以前事业中非常多的不同的可能性。年轻人在平台上面可以有成长发展，公司在其中也可以有更年轻的活力，我觉得这是公司做的非常棒的一点，是非常好的双赢。同时，公司对干部任用的理念和机制让我看到整个远大医药在未来发展过程中睿智的眼光，是行业中非常少见的翘楚。”

3. 保持担当和好奇心是勇敢的前提

在问到面临新项目、新领域时的心理状态，庄隆分享到：“不管是对于一个人，或者一家企业来说，我觉得最重要的品质是勇敢。勇敢的去面对未来的不确定性，勇敢的去面对我们生活中的那些挫折，那些挑战，这真的是人性中最美的闪光点。”

“保持好奇心远远比好学更重要，好奇是发自内心的，它没有任何功利，在没有任何人推我的情况下我都会去做。而为什么能保持勇敢？我觉得是对那些未知事物的好奇心。”他说：“勇敢的前提，对个人来说是好奇心，对集体来说是责任感。勇敢的背后是好奇与担当！”

有时别人会对庄隆说“你做了很多其实不应该自己做的事情”，而他认为“没有该不该做，只有要不要做”。他说：“当你在摸鱼的时候，摸的不是公司的鱼，你摸的永远是自己的鱼。我在我人生最年富力强的时候加入远大医药，我除了要对得起公司，也要对得起自己最黄金最美好的年华。”

4. 对凯德诺项目的期望

凯德洛心血管介入产品的重大意义在于介入是未来非常明确的方向，它以更低的损伤更精确的治疗方式提供给人类更好的疾病治愈方案。

庄隆评价：“凯德诺产品的介入治疗是一个非常棒的技术。在做业务的过程中，我们看着公司优秀的产品能够给病人减轻痛苦，能够帮助他们治愈疾病，这种内心的自豪感是超出言语之外的。”

他对介入行业的未来非常看好。他认为，凯德诺已收购和将投资的多个项目，对从国内到国际，将对整个介入领域的发展、科技的发展起到非常重要的促进作用，同时也为整个中国的卫生经济行业、医疗科技行业带了一个非常好的头！

庄隆说：“大家都在说科技转型、产业升级，但真正在做产业升级的企业有多少呢？其实并不多。很多医药企业还是 Licensing 的模式，远大医药、凯德诺通过投资引进新技术新科技，落地后再吸收技术并更新研发以掌握核心科技。我跟很多医保局领导交流时都会说我们凯德诺和远大医药真正的是在探索一条有特色的中国医药企业产业转型升级之路。”

他说：“这对整个人类健康都有着非常重要的意义，同时对整个中国经济小到医药行业，大到整个经济转型都是有示范性作用的。”

庄隆深感骄傲的表示：远大医药是整个行业的时代先锋，远大医药正在探索一条中国医药行业未来发展真正的产业转型之路。这条路，已跨过重重荆棘，进入深水区，它一定能走通，并将为广大中国本土医药企业带来深刻影响！

编者的话：
庄隆语速很快，却思维缜密。33 岁的他，乐观，豁达，有着超脱年龄的睿智和视野。蜕变式的成长速度，源于他内心的好奇、勇敢以及不负年华的拼劲，这个平台承载了他的理想，为他提供了无限可能，我们也相信，他定能全力以赴继续创造更多可能。

历雨经风 方见彩虹

专访人物：
熊丹
2002 年加入远大医药
2017 年 5 月加入凯德诺
现担任珠海凯德诺医疗器械有限公司副总经理、常州凯尼特医疗科技有限公司副总经理

1. 使命在身 无惧艰难险阻

2020 年初正逢新冠疫情爆发，凯德诺团队自 2 月 3 日开始居家办公，公司每周召开一次例会，对重大事项进行部署和决议，各部门每天从早上 8:30 到工作到晚上 20:30，忘我的投入让凯德诺公司全员没有精力去感受疫情。至复工复产，凯德诺团队没有一天停工！凯德诺人力资源经理蔡秀提到，在此期间，招聘团队完成了 130 人的招聘重任。

APERTO 的注册审评正是在疫情期间。审评机构改革后分别由临床小组和非临床小组进行项目审评，再由专家组进行终审，这让 APERTO 发证的过程异常艰难。正常情况下，产品只需一轮评审即可注册，而 APERTO 经历了五轮！为保证审评顺利通过，疫情期间的 1 个半月时间里，熊丹通过电话及邮件和审评老师保持着高频沟通，根据审评意见不断补充资料，每天从早上 7 点工作到凌晨，经常连饭都顾不上吃。

在熊丹的带领及团队高强度的努力付出下，2020 年 4 月 13 日，APERTO 通过评审，拿到了注册证！相较业内平均注册用时，APERTO 足足提前了 4 个半月！

凯德诺发展历程中有两个最重要的里程碑节点：2019 年 9 月 27 日 RESTORE 完成注册，2020 年 4 月 13 日 APERTO 顺利拿到注册证。熊丹说，她最骄傲的是完成使命的瞬间，是产品的落地能让销售团队帮助公司占领市场。

2. 经事见人 更要以事练兵

在负责香港注册和国内内地注册期间，熊丹发现因法规的原因产品在海内外的注册过程存在着巨大的差异，彼时德国产品因适用 CE 认证及中德医疗器械生产质量体系上的不同，导致产品导入后在国内注册时大量资料有缺项，熊丹意识到了问题的严重性，她果断前往德国梳理生产质量体系，整理研究文件并补充实验过程。

受限于德国团队委托第三方实验的模式，以及因文化的差异对中国团队需求的不理解，出于公司整体运营效率和费用的考虑，熊丹开始整合集团资源及第三方实验室场地资源，最终实现了注册过程中研究实验 80% 的自主化。

通过自主研究，凯德诺团队对产品更加熟悉了，也正是这一过程，帮团队孵化出了种子人才，为产品国产化奠定了基础。更难能可贵的是，孵化出的注册团队和技术团队至今保持着人才零流失，随着项目的推进，他们已成长为团队的中坚力量，承担起更大的责任。如技术团队刑雷在凯尼特负责核心产品的研发和技术承接，李爽爽在常州负责项目国产化及质量管理；注册团队朱颖，目前同时负责几个产品的注册规划和研究。而熊丹本人，从加入凯德诺时生产质量管理者的身份成长为公司高级管理人才。

3. 保持学习 还能善于学习

熊丹分享：“团队 Leader 要提前考虑到很多问题，把一些可能遇见的困难或者一些可能被别人要挑出来的刺提前想到，做好 120% 的准备，才能把控住后面的时间。要始终保持好学的心态，不要怕自己不懂，怕别人说。你总会有一个从不懂到开始慢慢去了解某个领域的过程，要向专业人士请教并通过各种渠道学习，要边学习边做。”

医疗器械领域不同于制药，制药领域很多东西是相通的，而医疗器械涉及材料学、光学、声学、电力学、结构学等，不同的产品背景差异很大。

熊丹说：“当做完一个项目再转到下一个项目时，你必须要从头开始学，从头开始去理解，不然你没有办法跟别人去沟通，这其中除了工作压力，学习压力也很大。”

她说：“当我们要了解某个产品关联的领域和行业的时候，可能我们没有办法去拿一本专业书籍从头开始看，当拿到项目 BP 后，我会借助于产品开始对领域内的东西进行梳理，从产品、市场、研发历程、相关标准、注册、临床样本量等角度出发并提出相应问题，整体规划如何收集资料，并跟着项目去学习。”

4. 经得起磨炼 受得了委屈

谈及凯德诺的发展历程，熊丹说每一步都非常难，因为团队一直都在走上坡路。她经常告诫团队：“在全新的领域，我们一定要通过自己的努力去打造一个平台，打造一份天地，要有一股子韧劲儿，事情不管多难，她都想看到它的果子，想把它做成功。”她看到每一个团队成员的勇敢，他们不怕挑战，不断自我施压，在未知的道路上，他们经历种种常人无法忍受的困难，这绝不仅仅只是为了一份事业。正如熊丹所说，他们把项目当成自己的孩子，把成功当成自己的使命，他们以自己的行动诠释着远大人不管多难都一定要做到的坚韧品质。

熊丹说：“新项目一定存在风险，这个平台不是自己一个人的，是这么多年团队所有人共同努力的成果，一旦放弃，自己没法向团队交待。”因此，她一直都在承受巨大的心理压力。但是不管怎样，她都会坚持，她哭过，但从没有想过要放弃！”

5. 工作拼命 难免生活遗憾

因持续高强度的工作，陪伴孩子对熊丹总而言，成了一种奢侈。在孩子成长过程中，她总是在“缺位”，更多时候，她只能以自己的工作状态来影响孩子，告诉孩子要自己努力。缺少了陪伴，孩子慢慢的养成了懂事和独立的习惯。熊丹说孩子现在很懂事，欣慰之时她开玩笑道：“孩子经常会说，靠妈妈是靠不住的。”其实她明白，孩子不是天生懂事，而是被迫成长。

【编后语：凯德诺的发展过程中，还有着更多感人的故事和鲜活的案例，他们用行动践行着远大人的责任与担当。凯德诺，一群有梦想的人做着一件件有意义的事。在探索提升人类生活质量的道路上，他们满怀憧憬，勠力同心，用青春诠释远大人的使命！】

不是猛虎不下山的 HIP 团队

蔡丽丽 周鎏

【项目介绍】

脓毒症是由细菌等病原微生物侵入机体引起的全身炎症反应综合征。病原微生物攻破人体免疫力屏障后，会大肆攻击人体各个脏器，引发强烈的炎症风暴，最终导致感染性休克和多脏器功能衰竭，可以短时间引发患者死亡。目前，临床缺乏针对脓毒症的特异性治疗药物，作为发病率持续增长、死亡率高的疾病，临床治疗脓毒症药物的需求迫切，这也是世界性难题。在此次新冠肺炎疫情中，重症患者严重者可快速进展为急性呼吸窘迫综合征（ARDS）、脓毒症休克、难以纠正的代谢性酸中毒和出凝血功能障碍等。脓毒症作为新冠肺炎的并发症之一，其攻克更显得迫切。

目前远大医药已在重症感染领域布局了 3 款全球创新药物，在新冠肺炎疫情的特殊背景下，处于临床研究阶段的创新药组蛋白抑制剂——HIP 项目，在过去短短一年里，几乎是由一个全新的团队完成了一项新冠肺炎的临床研究。

2021 年大年初四（1 月 28 日）开始， 项目组开始了和新冠疫情的比拼，利用在澳洲获批的两个临床批件和成功完成的首例患者给药，HIP 项目组依据当时新冠疫情在欧美的发展势头，调整策略，直接在比利时申请 CTA 并同时报批伦理，这意味着这项以 ICU 为主的跨科室研究，所有的临床运营工作需要同步启动。

项目组制定了非常明确的计划，需要将 4 个国家（中国、澳洲、比利时、波兰）、3 个时区、2 种语言、多种文化的人串联在一个团队中紧密合作，团队迅速开始寻找欧洲合作的 CRO 公司、了解欧洲的注册法规、评估临床研究药物的欧盟认证和供应问题、组织临床方案的撰写工作、开展研究中心的调研和筛选等等。项目组创造了一个又一个奇迹，终于在短短的 4 个多月时间内，利用澳洲和欧盟的双方互信协议，快速获得欧盟对药品的认证，在预期时间内获得了政府主管部门的 CA 批准以及伦理批准，顺利启动了研究中心。

2021 年 5 月中下旬药物送达医院并开始入组病人。2021 年 12 月 14 日，STC3141 在欧洲顺利完成用于治疗重症 2019 冠状病毒病（COVID-19）IIa 期临床试验的全部患者入组，并顺利完成受试患者 72 小时的持续静脉给药。

目前，HIP 项目在中国、澳大利亚、比利时、英国、波兰三大洲五个国家，在脓毒症、ARDS、重症 COVID-19、重症 COVID-19 引发的 ARDS 四个适应症上获批六个临床批件，国际多中心临床全面推进取得了重大的里程碑式进展。通过 HIP 项目，我们的研发运营模块（药学、注册、临床医学、临床运营、临床前、药品供应管理等）在项目的各个维度均经受住了挑战，期待项目圆满完成！

不改初心 抱朴守真

1. 能吸引优秀的只能是优秀

史琳总邀请李宁博士加入 HIP 项目时，介绍了她自己以及远大医药的研发理念。李宁博士知道，在国内研发环境整体比较浮躁且 First in Class 并不多的情况下，能在重症领域帮助病人是一件多么让人值得骄傲的事，这让她欣然前往。

2. 心怀希望，审慎看待

李宁介绍：“First in Class 项目非常难，它没有可参考的案例和数据，要根据实验数据及时调整偏差。脓毒症作为一个综合征，很多疾病的合并症都能引发脓毒症，治疗过程中最重要的是如何降低死亡率。”

她说：“研发人要有情怀，更要用数据说话。对新药项目一定要保持良好的心态，用客观理智的态度分析，心怀希望，冷静选择，做最好的准备，做最坏的打算，要能坦然面对各种结果。”

3. 海外视角看远大

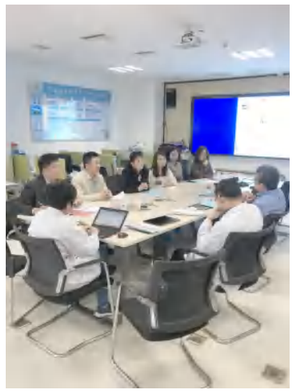
谈到对远大文化的认知，李宁表示，HIP 团队有着融洽的团队气氛，团队成员的智慧和专注能让大家很的愉快地合作。她说：“远大医药和外企有着很大的不同，我们要客观理性的去看待，相关职能部门因为在不同的位置会有不同的考量。我们既然身处其中就要发挥自身专业优势把能做的做到极致，这也能帮助自己克服短暂的不适应。我能清晰的感受到远大医药各同仁在很努力的进行跨职能学习和融合，这很不简单。”

4. 项目 Leader 对大家说的话

李宁介绍：“项目负责人很多时候会面对艰难的选择，能作出最优解需要专业知识和经验积累，更需要团队智慧。通过药品研发全流程的参与，我感受到了团队成员主观能动性的重要性，当看到团队成员能保持激情，不抱怨，并能及时输出自身成果时，我发现团队的成长比项目的成功更有价值。”

李宁表示：“管理者应保持谦逊开放的心态，懂的要教，不懂的要问。当遇到挫折和错误时，要多进行自我对话，避免同样的错误才能更好的提高工作效能。”

专访人物：
李宁
博士
临床科学与医学事务部
临床医学高级总监
HIP 项目总负责人



心中有梦 自当奋意人生

专访人物：
章津
临床运营部总监
HIP 项目临床运营负责人

1. 心怀家乡，扎根远大

回想起自己的外企经历，章津谈到：“外企就像一部设置好了程序的机器，里面的人就像一颗颗螺丝钉，做好自己的事就行，他们是可以很专注，也可以很好的兼顾工作和生活。但时间久了你会发现，里面员工的工作难度并不大。”

章津说：“当我觉得自己多年来做的事情没有任何变化时，内心开始有不安和虚度时光的恐慌。作为理想主义者，我希望按照自己的内心去做事情。”

定居武汉后，城市的包容让他萌生了应该为这座英雄之城做点什么的想法。在和远大医药接触中，章津看到了远大医药研发平台不同于一般研发团队的巨大优势，他毅然选择扎根于这家自己家乡的企业。章津说：“这里有企业总部视野和资源，能极大的拓宽自己的见识，而见识塑造格局。选择了，就要坚持，不走回头路。加入远大医药后，我首先做的是树立自己的归属感。”

2. 当理想照进现实，总有那盏明灯，照亮自己前行的路

章津说，作为一个大型的临床研究项目，临床运营部的工作跨度是最为复杂的， 他有着巨大的心理压力，让他豁然开朗的，是史琳总曾告诉他的一句话：无欲则刚。他说：“事情推进的过程中想的太多反而踌躇不前，要没有私心，大胆去做，同时要讲究技巧和团结。”

章津介绍：“HIP 团队 first in class 项目能一步步走到现在，离不开项目领军人物李宁博士强大的专业经验和从业背景。”他说：“在自己人生的路途中，史琳总恰似那盏明灯，她的理念和行为照亮着我的内心。不管是在专业能力还是复合能力方面的成长，我自己都能认可这个过程。”

3. 对管理体系的认知

HIP 项目目前处于非常重要的探索阶段。章津说：“咱们当前的体系还不够完善，期间自己也会有不理解和委屈，而正是这种困难的环境磨炼了我的综合能力。面对各种流程，你必须要了解事情背后的逻辑，要处理好同事关系，要带领团队伙伴共同成长。主动做好自身心理建设，要把自己认成远大人，远大需要什么就做什么。临床试验需要长年持续的专业投入，很多时候我们无法左右人才的流动，因此团队 Leader 一定要有远见，要建立不过分依赖个人经验与热情的体系，以支持项目持续发展。”

4. 正能量的心理暗示作用

章津说，最近自己在看行为学方面的书籍，他介绍：“书中提到，人的行为受三方面因素共同作用：动机、能力、提示。加入远大后我自己各种正向行为的延续，是因为公司持续给出的正向反馈，如项目收并购，新病人入组，新同事不断加入，正能量的氛围等，这些都在提示着我自己，未来可期！”

同时，章津表示正试图将自己的过往经历和心得整理成底层逻辑，可以用此要求自己也可以运用到团队建设当中。

前路有光 热爱并渴望

专访人物：
王勇
博士
临床科学与医学事务部
医学项目总监
HIP 项目中国研究医学负责人

1. 医生背景，化情怀为动力

2013 年，在心内科做了 7 年医生的王勇辞去工作并攻读博士学位，博士学习期间接触到的前沿科技让他对科研和医学有了全新的认知。怀着“不安现状，拥抱变化”的心理，王勇加入远大医药，从医生转型医药研发人，是为了遇见更好的自己，更是对未知的主动探索。王勇说：“研发人首先要从内心喜欢，兴趣和工作的结合能为事业不断注入能量，要保持乐观心态，选择了就坚定前行。”

2. 颠覆性产品激发研发人原动力

王勇介绍，目前 HIP 项目分别在澳洲、中国和欧洲开展脓毒症、急性呼吸窘迫综合征和新冠肺炎的多中心临床研究，主要目的是验证 STC3141 在患者中使用的安全性；项目将通过二期临床获取较大样本量的数据，进行剂量和药物有效性的研究，同时也进一步验证药物安全性。

脓毒症关联的疾病非常多，王勇博士介绍了脓毒症的发病机制和 STC3141 的药理：“产品最大的巧妙之处在于它进入机体后能高效的作用于病灶进而有效阻断疾病的恶性循环，且药物与靶标分子的结合作用不存在种属差异。产品的研发思路极具创造性和颠覆性，在医学上为所有的研究者开了一扇门，可能发明者最初都没有意识到它的重大意义。随着项目的不断推进，项目获取的实验数据让全体项目成员对产品越来越有信心。”

3. 专业精进，视野广阔

王勇介绍：“新药项目没有可以参考的模式，必须以临床经验为依托，制定可行性临床实验方案，关注各项细节和数据，根据每一阶段的成果进行动态调整。”他认为，作为医学项目负责人，不仅要根据临床需求、医学合理性、药物疗效、流行病学数据等综合判断药物的价值从而进行市场预测，还要了解 CMC、商务、法务、财务、药品上市路径、统计学、临床运营等方面的专业知识。他说：“要做到临床经验的转化落地，需要强大的专业知识储备及广阔的视野，过程的复杂和艰辛只有经历过的人才能理解。”

4. 对项目意义的理解

王勇认为，HIP 项目对脓毒症治疗有着重大的意义，产品药理能给所有相关研发者发出坚定有力的信号。他说：“HIP 项目产品一定能让它在医学史上留下浓墨重彩的印记，而自己正有幸经参与并见证它的诞生。”

【编后语：在介绍产品的过程中，HIP 团队的所有成员都非常兴奋，编者能从他们溢于言表的激动和发光的眼神中真实的感受到那股发自内心的渴望和对产品的热爱。我们坚信，当多年后再回望过往，HIP 项目的经历何尝不是他们人生中的一种波澜壮阔呢！】

生物板块协同共生文化的起源

● ● ● 蔡丽丽 周鎏

一、生物板块成立的背景

传统化工行业受市场价格影响会出现明显的业绩波动，不利于远大医药的整体市场表现。远大医药提出设立生物板块，初衷是通过完善产业链，多企业联合应对市场风险，做“有话语权”的竞争者。

2017 年 4 月公司任命钱志强为生物板块负责人，之后开始探索板块运作模式并进行布局。2018 年 7 月，生物板块各成员企业高管于九江召开研讨会，共谋生物板块运营之大计。“九江会议”的召开给大家在思维认知层面掀起涟漪，对医药板块的生长有着重大意义。

掌握滚雪球思维，学会积累，才会成长。弘元公司是远大医药精细化管理的楷模，其业绩在完成年度指标的情况下逐年稳步上涨。钱志强总提出将弘元公司的经验复制到其他企业，通过精细化管理的导入以及对产供销各环节的把控，生物板块各企业的业绩达到了预期。这是生物板块成立后首次成功的尝试。

2019 年，在科诺生物完成搬迁、富驰化工渡过发展危机后，生物板块开始制定详细战略规划。2020 年 4 月，中国远大批准生物板块规划实施。同年 6 月，生物板块四大管理中心获批成立。2020 年 10 月左右，远大医药明确 2021 年预算只对板块，中国远大和远大医药不再对企业单独批复。至此，生物板块真正成立了。

二、板块成立后人力资源运营的难点

1. 突破认知

生物板块成立过程中最难的是统一大家的认知。刚开始时包括板块各企业高管在内的很多人都有板块的成立会增加管理层级的错觉，认为这会影响决策效率。实际上板块运营思路并不强调管得过细，也没有故意增加层级，除重大事项或须有板块监督的事情之外，生物板块平时很少干涉各个企业的日常运营管理。

因此，在后期板块和企业磨合的过程中，成员企业发现板块更多的是协调资源、制定规则，跟催进度，并为企业的发展提供服务；而企业能够在降低成本的同时获得更大的发展空间。

2. 组织协调

生物板块各企业做到融合的关键靠产业相似性，即使各企业原来没有相似性，板块也让各企业越来越有相似性了，大家你中有我，我中有你，互为上下游，互相离不开。这取决于板块的整体战略规划和领导人的坚定意志，在板块决策下，各企业都能坚定的执行。生物板块几乎所有成员企业的产品都有这种上下游关系，基本上形成一个产品链，任何一家企业都会影响板块整体战略的实现。

3. 人才共享

以前板块内人员轮岗，有时候是为了轮而轮，轮出的单位可能正好缺人，但是接收单位不知道安排轮入人员具体做什么，有的企业甚至有时对轮岗的安排有抵触等等。汪宇说：“但是现在我们都是带着事去的，比如说企业有产品嫁接过去了，就要轮一批人过去。这个过程中，企业有了增长，接收企业乐意了，人也得到了锻炼。带着事轮岗，就不一样了。当然我们也会有一些配套的措施保障。”

三、生物板块的文化内核

2020 年 9 月，生物板块人力资源团队召开研讨会，探讨板块化的新形势下人力资源的管理模式。会上强调：生物板块人力资源中心不是增加了一个管理层级，我们倡导的是“协同”。汪宇如是说：“那时提出的‘协同’概念，还不是很完整。我跟他们讲的时候，很多人还不理解。我告诉他们要建立一个平台，协同的载体就是平台，通过这个平台，大家能够打破自己企业的边界，能够把手上的资源拿出来共享，同时各取所需”。

现在，在生物板块整个团队的协同意识方面，板块跟各企业提要求时他们都非常支持。这首先是基于板块对各企业提的需求能用心尽力去满足，比如各个公司只要提出需要板块支援的事项，板块四大中心都会作为头等大事去支持、去解决，包括缺设备、缺人、缺预算等，板块都能快速响应。经常这样之后，板块支持了企业，板块再向企业提要求时，企业也会支持板块，大家已经形成“共生共存”的意识。

专访人物：
汪宇
远大医药生物板块人力资源负责人
远大医药富池工业园管委会副主任、人力资源中心负责人，中国远大医药职业技术学校副校长

2021 年，是远大医药生物板块正式运营的第一年，也是板块整合资源、协同作战的关键元年。作为远大医药项下第一个也是最成熟的企业集群，生物板块当前以生科公司为主要载体，联合弘元股份、生物公司、科诺生物、富驰化工、浙江仙居仙乐、江苏仙乐、华晨生物等成员企业，通过价值链整合构建内部氨基酸产业生态圈，在探索板块化运作模式的同时，顺势而为提炼出了“协同共生”的文化价值观。

“协同共生”文化下生物板块各企业最明显的变化就是互相赋能。企业在帮助板块其他企业的时候，会带来很多正向收益。如弘元股份产能不足时，没有扩建产能而是通过技术嫁接和资金输入转产到产能富余的企业。这个过程中，保定九孚、生物公司从弘元股份得到了流动资金和技术人员、质量人员、销售人员等资源；弘元股份又可将他们输送回的产品通过销售去盈利，双方均在未增加投入的前提下实现了利润增长。

“缺乏其他企业的支持，弘元的产能满足不了自身发展，原本生产不饱和的企业也在支持了弘元后，把资产盘活了，人有事情做了，整个团队的精气神也起来了。弘元派出的人才还给其他企业带来了经验和技术，企业加以运用后促进了自己原有产品的发展。这是良性循环，企业通过互相帮助越做越好。”协同带来最关键的效益就在于，看似你在帮助别人，实际上大家是在相互成就。

四、经验复制，强者亦强

生物板块作为远大医药重要的业务板块，它的发展对远大医药及其他板块、成员企业有着重要的参考价值。作为远大医药人力资源管理方面目前最成熟的企业集群板块，板块化人力资源运作体系方面有了一定的经验。总结而言就是：价值引导，考核为重；发挥优势，互相赋能。

汪宇给我们打了个比喻：“就像有人愿意把自己的资源拿出来共享，但资源也是有成本的，资源长期被占用不能没有补偿。通过这个问题，我们要看到人性的本质。”所以板块运营和管理也要关注人性，只有关注人性、回归本质、了解诉求、强化机制，才能抓住症结，不然提倡资源共享就成了看似热闹、无人执行的局面。

生物板块提倡“共同提供，共同使用”。以前有的地方人才扎堆事不多，有的地方渴望人才没人才，单独引进要花很多成本，专业的人才长期做同样的事情也没得到锻炼。生物板块专门制定了人才共享机制，通过企业间的资源流动，原来闲置的很多资源通过共享实现了价值最大化。2021 开始，生物板块在各企业编制上，对提供了资源的企业可以适当倾斜编制政策，板块只需内部打通，做到总体不超集团预算就可以。企业层面，生物板块将人才流动落实到总经理年度目标责任书，设置考核指标并通过设立加分项，鼓励企业为板块的发展做贡献。

考核是指挥棒。你强调什么企业就会做什么。你强调单体企业发展，协同就很难；你要是强调板块的共同发展，企业在发展自身的时候一定会关注板块。从干部管理层面来讲，最重要的是放权授责。享受权利，就一定要承担责任，反之如果不承担责任，就不能授权。当必须授权时，要用制度去监控，但不能过分干预。

同时，板块内各企业要发挥自己的主体优势进行互补。比如生科公司在生产管理上面有优势，弘元股份在质量管理方面有优势，科诺生物在研发方面有优势，各企业交流借鉴并互相补强：弘元股份派出质量管理团队分别支援生物公司、保定九孚和仙乐；生科公司往生物公司、仙乐输出生产管理人员；富驰化工支援人员补强生物公司安全管理。各企业通过这种方式把优秀的经验和管理体系传递了出去。汪宇说：“我们希望通过这种方式让各企业从原来不平衡的发展，达到共同往上走。”

五、对生物板块人力资源发展现状及前景的思考

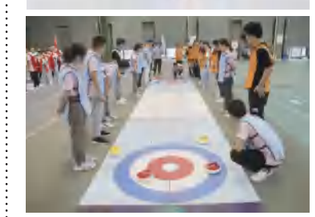
1. 体系建设

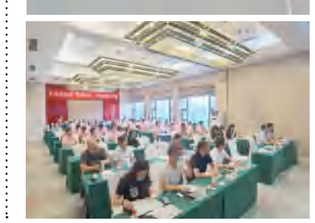
汪宇认为生物板块人力资源管理的体系化还不够健全。他说：“关于体系化建设的命题，我在板块人力资源系统组织人力资源伙伴讨论过多次。比如人才引进方面，因为体系不完善，人才在引进后的使用和发展上出了问题。人力资源还没有把企业所有的职能系统打通，没有明确各个系统承担的责任和配套的考核。好的人才引进来后了，是要给用人部门的，他的发展光靠人力是做不到的。”

2. 组织能力

“组织能力好不好，用一句话很形象的话可以衡量：当一个任务来了或者要打一场仗，能不能马上拉出一支队伍去打，还能打赢。”汪宇评价生物板块当前的组织能力尚可以有效支撑板块发展，如并购华晨之后，板块派遣各企业骨干迅速整合成管理班子；比如生物板块下一个由弘元股份主导的并购项目，弘元股份已通过壁垒突击营已经提前训练并储备了精锐力量。

“做任何事必须思想先行、组织先行，要抓住主线，避免做无用功，把握整体方向才能取得好结果。”近期，生物板块拟召开人力资源系统研讨会，共同探讨外派干部的培养体系，为生物板块发展提供充足的人才储备。我们期待，远大医药生物板块通过一体化协同发展，在国内国际的氨基酸领域将有越来越大的话语权，不断夯实远大医药的综合优势。

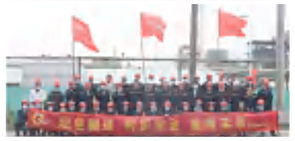


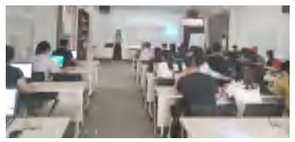


揭开生物公司氨基酸工艺突破的神秘面纱

● ● ● 蔡丽丽 周鎏

湖北远大生物技术有限公司（下简称“生物公司”）成立于 2012 年，经过多年发展，已成为半胱氨酸领域的全球领军企业。在远大医药战略版图中，生物公司是为数不多从无到有自主创立起来的公司。创业之后的 9 年间，生物公司经历着过山车式的发展，曾因巨额亏损面临难以为继的困境，真正让它焕然新生并成为生物板块氨基酸战略中至关重要角色的，是在以生物公司总经理欧阳晖为核心的研发团队进行半胱氨酸工艺突破后。





1. 数次革新 难抵“三上三下”

生物公司在成立之初的几年里，冗长的工艺造成产品成本高、产量少，那时高位的市场价格尚能为生物公司创造一定的利润。随着时间的推移，生物公司要想发展，必须做大产量，原有的工艺方法却制约着产量的提升，让公司始终徘徊在盈利的边缘。2016 年，时任生物公司生产副总经理的林添雄开始尝试之前被否定的工艺，经过改进，生产瓶颈得以突破，2017 年实现年产量提升 239%，成本节降 33%。就在所有人以为生物公司将迎来爆发时，市场价格出现了下降，同时原料价格上涨，生物公司的发展又出现了问题。

这次市场风波造成生物公司 2018 年亏损近 1000 万，慢慢的开始出现了“生物公司不行了”的疑言。生物公司副总经理陈超形容：“从 2017 年到 2019 年，种种原因让生物公司的生产极不均衡，从人力资源的角度，经营的剧烈起伏，也让员工规模经历了‘三上三下’。鲜有人知，这次市场风波后，生物公司开始出现员工离职潮，类似的情况后面还出现过 2 次。”

此后，生物公司继续改进工艺，但市场的变化依旧未能扭转生物公司被动的局面，人员的优化和频繁离职为公司的前景蒙上一层厚重的色彩。生物公司高管团队开始思考如何再进一步，他们发现生产过程中产生的高浓度废水不符合环保标准，不能有效排出，严重制约了产量的提升，那段时间里，公司所有高管都在想如何处理废水，都成了“环保高管”。在大家都一筹莫展时，环保总监万磊的加入，为大家解了后顾之忧，在万磊的专业指导下，生物公司找到了解决思路，污水站运营稳定后，生物公司开始扩编扩产，大家的干劲一下子又都上来了，扭亏为盈的局面看似就在眼前。

怎料市场再生变化，产品价格以万为单位骤降，基本上生物公司每生产一吨亏损 2 万元，巨大的市场变化让大家内心降到了冰点！ 2018 至 2019 年，生物公司处在最煎熬的时期，市场的多变让大家不敢再向集团要资源，当前唯一能较少亏损的办法就是减产，减员。“生物公司不行了”这样的话，在大家耳旁再次响起。

生物公司团队并没有被击垮，在巨大的压力面前，核心团队制定了四条突围之路：提高生产效率、简化内部产业链工序、提升规模效应、更新设备提高人效。上述着眼内部的解决思路未能明显的改善局面，生物公司依旧在亏损。

氨基酸不同于大宗原料，工艺成本决定着产品 80% 的成本，精细化管理解决不了根本问题。大家意识到，传统的工艺已经行不通了。

生物公司研发团队开始向外拓展思路。2019 年，一次和同行闲聊的过程中，欧阳晖总听到了“工艺路线”这个词，仿佛灵光闪现，思维瞬间被打开，此后的工艺突破也为生物公司打通了‘任督二脉’。至此，生物公司迎来了属于它的高光时刻。

新的技术思维通路，很快落实了下来，生物公司彻底推翻原有的工艺路线进行大刀阔斧式的工艺改革：小试成功、中试成功、新建工程、放大生产、产量暴增、成本猛降……产品终于盘活了。到 2020 年四季度末，月均产量对比 2017 年提升 492%，成本节降 35% 以上！

2.“百日提产”一战终定乾坤

2020 年初正是新冠疫情肆虐的时候，生物公司小试已顺利通过并获批中试，项目工程建设速度决定了生物公司能否快速提产抢占市场有利时机。

项目工地虽然停了，但事没有停。居家办公期间，整个项目组紧密联系设备、制定方案、积极筹备各项工程建设事宜。3 月份，工地开工，项目组为保障工程节点，项目团队持续超负荷工作，同年 6 月 20 日，项目组提前 10 天完成所有建设工作并移交给生产团队。

陈超回忆那段特殊的经历：“虽然说我不懂工程，但我有着人力资源管理经验的优势，我会找到专业人士来帮我来做。每年 3 月到 6 月之间，我们这边是有梅雨季节的，这会影响我们的进度。为了抢时间和进度，项目经理黄朝顺经常被我逼着凌晨 4:00 起来看天气，看有没有下雨。如果没下雨，马上安排施工队 6:00 开始施工；要下雨了，我就和他一起拿雨布搭架子。”工程节点被设置好了，就一定不能耽误进度。黄朝顺带着“只要天上不下刀子，就要想办法保证正常施工”的拼劲，全力投入，他表示：“那时他和项目组全体成员一样，心里满是热血，从未觉得心累，只是身体确实太累了。”

工程和设备相继落实后，生物公司管理团队制定了“百日提产”计划。7 月投产时，生物公司厂区正遭遇洪水，公司还必须抽调人员参与抗洪抢险，加之采用新工艺还不稳定的收率，产量提升还不够快。欧阳博士带领团队继续做工艺攻关，研究生产与小试的差距，同时借助弘元公司原生产副总经理熊宗华的技术力量，克难公关，经过一个多月夜以继日的努力，产品收率终于稳定了下来，8 月份开始，产量每天都在快速拉升。除此之外，生物公司还制定红榜机制，对发现的十个重要问题发布悬赏，发动公司全员力量一起解决问题。

生物公司团队用“漂亮”2 个字来形容生产报表上每天更新的数据，团队成员介绍：“那段时间是我们最幸福的时候，每天的产量会做多少，我们不知道。这个‘不知道’不是我们不知道产量会不会上升，而是不知道每天可以增加多少吨，不知道下个月会增加多少倍。工艺突破后的产量提升速度太快了，快到我们无法预计。这种惊喜难以言喻！”

3. 生物公司的制胜密码

管理层要在公司出现困难时要善于不断的给团队希望的火光，“你要让核心员工要看到希望，我们虽然有‘三下’，但是也要看到我们的‘三上’。在每个‘上’的过程当中，我们要提出方向目标和策略，要鼓励大家，向核心人才传递正能量，这是管理干部的天然职责。阶段性的成果或成绩一定要让大家知道，就是不好了也不要紧，让有思路、有办法、能吃苦、能肯干的青年干部担当起来，快速成长。”

陈超分享：“在三上三下的过程当中，你要注意到这意味着我们正在孕育新陈代谢和巨大的生机。在这个过程当中，人力资源如果做好了铺垫工作，做好了这种孕育的工作，人员慢慢的通过‘三上三下这种积累，留下的种子人才正是公司进行爆发的机会。人力资源在这个过程当中一定要发挥作用，不要怕‘下’，也要看到在‘上’，主动在各个阶段做好应对。”

生物公司在近几年的发展中，不仅仅只是成功的做了一个产品，而是真正的总结出来一条从无到有的极具远大特色的创业、创新之路。

生物公司能够在经历波折应对变局时，远大医药各板块之间，各企业之间的相互配合，集团对下属企业的大力支持，对生物公司来说是生存下来的前提条件。对于生物公司而言，只用想着“怎么围绕核心产品把产量做上去”和“把成本降下来”这两件事，其他的都不用顾虑。

班子团结是生物公司制胜的法宝。站在 2022 年回望生物公司过去 9 年的发展历程，生物公司一直是起起伏伏的状态，生产不稳，连年亏损，士气低迷，人心不定，数度面临着生存困境。生物公司总经理欧阳博士有着永远追求极致的科学家精神。在公司处于困境时，他从没有想过放弃和退缩。因疫情原因和项目的需要，欧阳博士将近 3 年未回家，3 年未与老婆孩子见面，他给自己定下的标准和作为公司总经理的表率指引着生物公司全员不断开拓进取。管理层从上往下践行着的这种“敢为人先”的远大人精神，已然升华成了生物公司全员共同奋斗的目标。在生物公司发展过程当中，在各个领域不断涌现出的年轻骨干和专业人才是公司发展的坚实力量：环保总监万磊在加入生物公司时说的“你们告诉我每天有多少废水就可以了，其他的你们不用管”；工程设备部经理黄朝顺在工程中的“只要天上不下刀子，就要想办法保证正常施工”的拼劲以及那颗“热血的心”；带着“书生气”加入生物公司，如今已在生产环节独当一面的生产总监邱杰……正是他们，生物公司才能攻破一道道难关；正是留下来的这些人的付出和坚持不懈的追求，生物公司才能在不断的创新中摸索前行。这种认准目标咬定就不放弃的精神也凝聚成了生物公司的特质。

目前，生物公司正在做新的扩张的准备，通过工艺再改进，明年产能将会进一步提高，同时将基于半胱氨酸衍生出系列产品，实现“多条腿走路”，大大的提升生物公司的盈利能力和抗风险能力。

值得一提的是，生物公司已经提前实现下年度规划目标。随着远大医药生物板块氨基酸产业全方位战略布局，氨基酸产业全球市场竞争格局将发生更深刻的变化。未来，远大医药生物板块将围绕氨基酸战略畅通各企业间的内部产业链形成更完善的生态圈，生物公司将未雨绸缪，在永无止境的工艺探索之路上踏上新征程。

03

新视界

基于药品全生命周期制定市场准入策略的思考

李钧

发掘和展现药品价值

1 研发阶段
早期卫生经济研究
- 疾病负担分析
- 流行病学研究
- 为满足临床需求
- 市场与定价策略

2 Ⅰ - Ⅲ期临床研究
市场准入与 HEOR 建议
- 对照品选择
- 观察指标选择
- 观察时间选择
- 效用指标测量

3 上市阶段
医保、基药、创新准入
- 药物经济学研究
- 临床综合评价
- 商业保险策略
- DTP 药房策略
- 患者援助计划

4 成熟阶段
持续发掘药品价值
- Ⅳ期临床研究
- 真实世界研究
- 广阔市场准入
- 成熟期价格策略

市场准入 (Market Access) 源于国际贸易词汇，是指一国允许外国的货物、劳务与资本参与国内市场的程度，而药品市场准入则泛指药品进入市场程度的许可。药品是特殊商品，医药行业涉及的政府主管部门繁多，受政策影响相对较大。因此，合理地制定市场准入策略可以助力发掘和展现药品价值并最终获得相关准入许可。

制药企业通常在药品获得上市许可后才开始制定市场准入策略，主要是根据目录准入目标（如：国家医保和基药目录准入等）制定相关工作计划。随着我国医药政策体系的标准化与国际化，片段式制定市场准入策略已经不能满足药品（尤其是创新药品）市场准入需求。因此，应制定基于药品全生命周期的市场准入策略，从而尽可能地发掘和量化药品价值、持续产生证据并获得各利益相关方（如：患者、医疗机构及政府部门等）认可。

在药物研发阶段就可以开展早期的卫生经济学研究。基于已有的流行病学研究、未满足的临床治疗需求、疾病负担以及市场相关情况等因素，对相应治疗领域的市场前景、竞争分析和定价分析等方面，对临床候选药物提供早期市场准入参考。

药品进入临床研究阶段，其安全性、有效性和适宜性等方面结果往往将直接应用于后期药物经济学与药品临床综合评价研究。尤其是在 Ⅲ 期临床研究设计阶段，对照品、观察指标和观察时间的选择以及效用指标的测量等因素对产生药物经济学证据和量化药品价值至关重要，直接影响药品准入资格和价格测算。因此，在早期临床试验阶段结合市场准入策略正在逐渐成为常规操作。

在药品获得上市许可前，市场准入策略应已初步制定。通过进行卫生经济与结果研究、市场测试和价格测试等，探索合适的价格区间，确定准入方向（如：纳入国家医保目录实现医保报销、纳入国家基药目录加速医疗机构使用以及采取创新准入等方式进入市场等），从而助力该药品的市场准入和价格策略的形成。

随着国家医保目录的调整逐渐向制度化、专业化发展，让创新药品快速通过医保谈判实现医保报销就成为制定市场准入策略的重要目标之一，而开展药物经济学研究则是医保准入策略不可或缺的重要组成部分。药物经济学研究通常需要在距下一次医保谈判前 10-12 个月启动（药物经济学研究可在药品获批前启动），研究结果直接关系到该药品医保准入资格和价格水平。因此，需要提前与行业内具有影响力的专家进行合作，开展完整的成本 - 效果分析、成本 - 效用分析、以及预算影响分析等研究，产生具有说服力的证据。前期产生的药品安全性、有效性、及经济性相关证据非常关键，应及时传递给专家，并对研究方案和研究内容等方面提出适当的建议，从而将量化的药品价值科学地呈现在研究结果中。在研究结果公开发表后，应尽快配合专家召开学术会议并报告研究成果，使研究结果快速获得专业认可，助力该药品成功通过医保谈判纳入医保目录。

药品被纳入国家基药目录是扩大该药品在医疗机构（尤其是基层医疗机构）使用的关键因素。基药目录调整工作原则上每三年进行一次，系统地制定基药准入策略也就成为制定市场准入策略的重点之一。基药目录准入以专家综合评审制度为主，因此，药品市场准入策略应以开展药品临床综合评价研究为重点。药品临床综合评价从安全性、有效性、经济性、创新性、适宜性和可及性等六个维度对药品进行评价，其结果对药品纳入基药目录和临床使用有直接影响。基药准入策略不仅应包括将药品安全性、有效性和已有的药物经济学研究结果及时传递给目标专家，还应包括对开展上市后真实世界研究的相关结果进行分析和梳理，从而系统展示药品临床价值，扩大临床使用。

我国正在逐步构建多层次医疗保障体系。通过精准创新准入渠道（如：商业保险、DTP 药房、患者援助项目等）让药品尽快惠及患者也应纳入到市场准入策略当中。普惠型商业保险与定制化商业保险不仅可以发掘不同消费群体的需求，还可以在支付层面提供解决方案，从而有效开拓市场。DTP 药房既是符合药占比政策的渠道终端，更是连接患者、医疗机构和制药企业的平台，可以起到学术推广与数据收集等关键作用。制定患者援助计划可以通过开展公益性项目开发潜在市场、满足患者需求，从而增加药品销量。制定精准创新准入策略不仅可以有效提高药品可及性，还可以在治疗数据与信息方面进行深耕，为后期开展相关研究做好准备工作。

随着药品临床使用逐渐成熟，上市后相关研究（如：Ⅳ 期临床、上市后临床研究、以及真实世界研究等）应被纳入市场准入策略当中，从而持续产生基于临床价值和经济价值的证据，服务于药品成熟期推广与价格策略（如：广阔市场准入、医保续签、集中采购、以及重点监控目录等）。

基于药品全生命周期制定市场准入策略的核心是持续发掘和展示药品价值并获得各方认可。通过政、产、学、研、医等各方的共同努力，将最好的药品以最快速度惠及患者，最终实现多方共赢！

春节期间疫情防控工作提醒

为保障员工健康安全和企业的正常生产经营，现就春节期间疫情防控工作重点强调如下：

1、强化疫情防控各项措施的落实

各企业应保持疫情防控常态化管理，合理储备应急防疫物资，并认真做好厂区封闭生产的应急响应准备。

2、减少差旅，提倡就地过年

春节期间确需回家员工，需向企业人事部门报备。返回时员工行程码上如标注“ * ”号，必须提供 48 小时内核酸阴性报告。

3、强化入厂把关

加强对外来人员强进厂人员的行程码、健康码的查验工作，中高风险地区来访人员一律不得进入厂区。

各企业员工差旅期间（含节后返岗），如从中高风险地区返程被要求隔离的，按各地疫情防控要求配合隔离。隔离结束后，凭 48h 内核酸检测阴性报告入厂（或办公点）。

新冠病毒不断变异，国外疫情加速蔓延，国内疫情多源输入、多点并发。
年关将至，提醒您：
少流动、少聚集，为了您自己及身边人的安全，做好个人防护。