

新 文 化 价 值 观

- 股东服务于员工, 员工服务于客户。 —
- 对公司充满热爱, 对工作充满热情。 —
- 协作信任、胜则相庆、败则相救。 —
- 目标清晰、执行高效、过程管理。 —
- 天道酬勤、谦虚务实, 坚持才能成功。 —
- 持续学习、不断反省, 保持危机意识。 —



① 江苏省苏州市东方大道988号  
② 0512-66981888  
③ www.600200.com  
④ jswz@600200.com



江苏吴中

2020年 第四期 总第166期

# 新吴中

2020 冬之刊

December

NO.26

内部资料 免费交流

## 焦点

### 对标学习 比学赶超

对标找差共奋进 砥砺前行谋发展

提 | 供 | 美 | 好 | 健 | 康 | 生 | 活  
主办单位: 江苏吴中实业股份有限公司



# NO.26

## 2020年 第4期

敦本务实 志存高远  
内部资料 免费交流

总 编：姚建林

主 编：许良枝

编 委 会：钟素芳、屈 莉、李红仙  
周 虹、徐 敏、戴 亮  
吴健敏、沈 琤、顾李娟  
陈宇霞

编 辑：李兴旺

通 讯 员：朱雨蒙、陈明朗、周依倩  
丁 磊

准印证号：S（2020）05000183  
承印单位：苏州文星印刷有限公司



江苏吴中

JIANGSU WUZHONG

股票代码：600200

### 01 卷首语

知彼知己，百战不殆

### 02 新闻

### 07 焦点

对标找差共奋进 砥砺前行谋发展  
准确定位弥补不足，成就更好明天  
创新药研发总体思路与管理优化

### 18 视野

#### 管理前瞻

企业内部控制中采购业务的潜在风险域  
如何做好OTC市场布局

#### 青蓝之声

打造水一样的团队

### 26 分享

#### 新思维

数据的收集与分析  
创新赋能谋发展 互联网+医疗新机遇  
行业动态  
他山之石  
职场工作的两个思考

### 34 家园

#### 纪录

连续奋战保生产  
默默无闻的奉献  
任劳任怨、踏实肯干  
风采  
你好，十二月  
不负韶华，砥砺前行  
成长·蜕变

### 41 文化

#### 悦读

《人类群星闪耀时》  
疾风再起，奔跑不息  
《思考的技术》

#### 旅游

美哉仙来——江西新余欢迎你  
世外桃源——鼓浪屿

#### 姑苏人文

古雨西风天赐庄

#### 旗帜

十四个关键词学习十九届五中全会公报

### 49 企业文化

## 卷 首 语

# 知彼知己 百战不殆

● 孙曦

“知彼知己，百战不殆”是一个众人皆知的词语，原意是如果对敌我双方的情况都能了解透彻，打起仗来就可以立于不败之地。在如今的商业环境中，我认为用这句话来形容“对标管理”再恰当不过。

### 一 知彼知己，明确定位

假期中看了宫玉振《善战者说：孙子兵法与取胜法则十二讲》，其中谈到孙子兵法中多次提到“知彼知己”，**知彼在前，知己在后**。在企业管理中，我们该如何做到“知彼知己”呢？

知彼在前，在现代商业竞争中，我们需要多维度的了解我们所处的环境，需要对国家宏观政策、行业竞争状况、竞争对手的情况以及产业链特征进行分析，以分析外部的竞争机会所在。

知己在后，我们同时需要向内审视自身的情况，对企业的资源能力现状进行诊断，从产品类型、发展阶段、人财状况等方面分析企业的竞争能力和竞争优势所在。通过知彼知己，从而有效分析，明确定位。

### 二 上下同欲，百战不殆

在战略正确的情况下，**精准的战术+严格的执行**能够使一个企业的发展达到事半功倍的效果。

**精准的战术**，是战略落地的有效路径。如果说战略所解决的是“做正确的事”，那么战术解决的一定是“正确地做事”，因此我们通过对行业内不同类型的医药企业进行对标分析，了解其历史发展、销售模式、研产销、人财物等方面的对比分析，认真总结，合理进行各业务的动态搭配组合，制定符合企业实际的管理措施和战术路径。

**严格的执行**，本质上是有效的协同。有效的战略协同是以全公司上下集体研讨并达成共识为基础的集体智慧的结晶。2020年下半年，以论道为媒介，公司内部先后开展了“销售专场论道”、“生产专场论道”、“对标专题论道”。产销业务条线论道中，公司各部门积极参与，展开充分交流，结合各自专业以及工作中碰到的具体问题深入探讨，达成目标共识、优化管理流程；对标论道中围绕战略方向，从市场定位、竞争策略、产品结构、管理效率、财务风险和经营业绩、发展历史等多角度分析讨论，从而找到差距、达成共识，进而从各自的业务维度制定措施方案，通过上下同欲，从而实现有力的协同，百战不殆。

**我深信：如果用一个方法能解决世界上所有的问题，那这个方法一定就是对标。同时，我也坚信：通过立标、对标、达标、创标，随着对标文化的不断深入，江苏吴中必将从“模仿标杆、力争优秀”，最终实现“持续改进、成为标杆”的卓越发展。**



## 新 闻

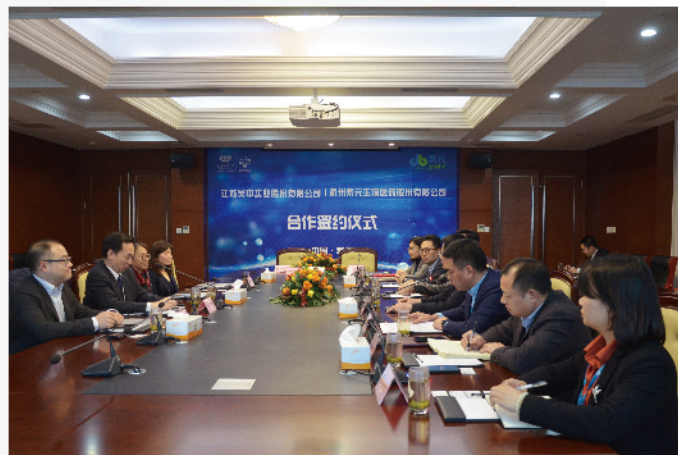
**01 吴中医药获评“化药行业工业企业综合实力百强”**

10月13日，在“2020中国化学制药行业年度峰会”上，江苏吴中医药集团有限公司荣获“2020中国化学制药行业工业企业综合实力百强”。吴中医药将同其他制药企业一起，提升产品质量、倡导诚信经营，共同推动制药行业的品牌建设，为医药行业健康发展做出贡献，保障人民群众用药安全有效。

**02 吴中医药与索元生物达成研发战略合作**

11月30日，吴中医药集团与杭州索元生物医药股份有限公司达成研发战略合作，并签署关于一类新药重组人血管内皮抑素项目的转让与许可协议。

达成合作后，索元生物将通过全基因扫描平台技术，开发出具有针对性的生物标志物，以预测重组人血管内皮抑素疗效，并通过国际临床试验将其推向全球市场。此次项目合作，为继续推进一类新药重组人血管内皮抑素项目提供了开创性的解决方案。双方将以此为契机，在药物研发领域充分发挥各自优势，寻找切入点，展开深入合作。

**苏州市人民政府文件**

苏府〔2020〕123号

**市政府关于公布第三批  
苏州市自主品牌企业和领军企业  
先进技术研究院建设企业名单的通知**

各有关单位：为深入贯彻落实《苏州市自主品牌建设三年行动计划（2018-2020年）》和《苏州市领军企业培育三年行动计划（2018-2020年）》，根据《苏州市自主品牌企业和领军企业先进技术研究院建设企业名单》的要求，经市政府研究决定，现将第三批苏州市自主品牌企业和领军企业先进技术研究院建设企业名单公布如下。各入选企业要高度重视，切实加强组织领导，明确目标任务，加大投入力度，扎实推进各项工作，确保各项任务落到实处。市政府将定期对入选企业进行考核评价，对考核不合格的企业取消其入选资格。此通知。

— 1 —

**03 吴中医药入选苏州市先进技术研究院建设企业名单**

根据苏州市《市政府关于公布第三批苏州市自主品牌企业和领军企业先进技术研究院建设企业名单的通知》，吴中医药集团入选苏州市第三批自主品牌企业和领军企业先进技术研究院建设企业名单。

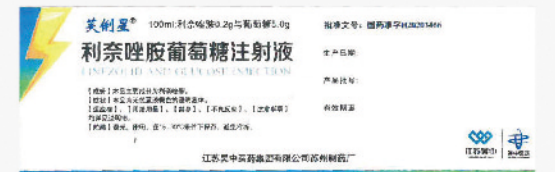
公司将以入选为契机，结合五年战略规划实施，以及新的医药产业基地建设，贯彻“创新引领”战略，以产业发展为主线，以关键技术为核心，围绕科学研究、技术支撑、成果转化、人才培养等四大体系，优化整合医药行业优势资源和企业内部创新资源，推动先进技术研究院的建设。

**04 获评东吴科技企业家，激发创新发展活力**

10月18日，在“智汇吴中·造优未来”——2020苏州吴中太湖经贸合作洽谈会暨东吴创新中心推介会上，公司董事长、首席执行官钱群山获评东吴领军科技企业家，公司副总裁、江苏吴中医药集团有限公司总经理孙田江获评东吴重点科技企业家，公司董事长、首席执行官钱群山与吴中区政府副区长姚东，吴中区政府副区长黄智勤，苏州市科技局副局长顾万勇等共同启动东吴科技企业家联盟。

**05 吴中医药两款产品获批上市**

9月底，吴中医药利奈唑胺葡萄糖注射液（国药准字H20203466）、注射用艾司奥美拉唑钠（国药准字H20203481）获批上市。利奈唑胺葡萄糖注射液是国家医保乙类品种，国内外指南一致推荐的重症抗感染用药；注射用艾司奥美拉唑钠，止血迅速，抑酸更持久，抗HP更强。







#### 06 吴中医药利巴韦林注射液进入医保目录

12月28日，国家医疗保障局、人力资源和社会保障部正式公布《国家基本医疗保险、工伤保险和生育保险药品目录（2020年）》，将于2021年3月1日起正式实施。吴中医药在产药品利巴韦林注射液，新进入医保目录，目前共有29个在产药品（41个品规）在《国家医保目录》（2020年）中。

#### 07 芙露饮荣获江苏省医药行业优秀产品品牌

11月21日，在江苏省医药行业协会三届三次理事（扩大）会暨年度峰会上，吴中医药集团芙露饮牌匹多莫德口服溶液荣获“2020江苏省医药行业抗肿瘤和免疫调节剂类优秀产品品牌”。

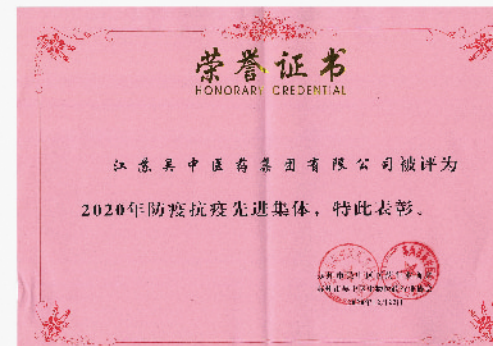


#### 08 阿比多尔进入《流行性感冒诊疗方案》

11月4日，国家卫生健康委、国家中医药管理局发布《流行性感冒诊疗方案（2020年版）》，对今冬明春流感的诊断和治疗，给出了权威建议，确保全国常态化疫情防控形势下流感医疗救治工作平稳有序，进一步提高流感规范化治疗水平，该方案中，阿比多尔再次被推荐使用。

#### 09 吴中医药两款产品再获殊荣

12月8日-11日，在2020全国医药经济信息发布会暨米房会年会期间，吴中医药“连芩珍珠滴丸”入选“十三五中国医药科技标志性成果”，吴中医药“玛诺苏®盐酸阿比多尔片”荣登“2020中国医药·品牌榜（锐榜）”。



#### 10 吴中医药获评“2020年防疫抗疫先进集体”

12月22日，在吴中区医药行业商会四届五次暨吴中区生物医药行业协会二届五次理事会上，江苏吴中医药集团有限公司获评“2020年防疫抗疫先进集体”。吴中医药将继续做好疫情防控和生产经营各项工作，为国家疫情防控领域持续贡献力量，在区域药品应急保障等方面做出应有贡献。

#### 11 公司举办“铁军训练营”

10月14日开始，为助推百日攻坚持续开展，公司陆续举办了三期“铁军训练营”，通过专题学习、技巧培训、分组讨论、考核演练等方式，进行多维度、多元化的集中训练，全程聚焦实际应用，帮助销售团队提升专业技能和实战技巧，强化业务基础，打造善战之师。



#### 12 公司举办管理人员面试技巧培训

11月13日，公司举办管理人员面试技巧培训，通过人才评估要素和改变难易模型、DISC职业性格类型工具等内容，帮助大家增强客观准确评估人员的能力，为公司持续吸引和选拔优秀人才，实现人才战略工作打下坚实基础。



### 13 公司组织“星火计划”大学生开展论道活动

12月3日，在“星火计划”大学生即将完成一阶段轮岗培养，开始二阶段定岗培养的关键阶段，公司部分高管、大学生实习部门负责人及导师，以及去年和今年的“星火计划”大学生们齐聚一堂，围绕“如何做好职业规划和提升组织管理”进行了热烈讨论，一起总结经验、分享收获。



### 14 公司举办对标文化主题读书会

11月19日，公司以“树标杆、找差距”为方向，举办主题读书会，大家围绕财务数据、业务结构、研发管理、销售策略、战略布局等内容，对标分析医药行业内的优秀企业，积极寻找存在的差距，广泛讨论改善措施，确定努力方向。

### 15 公司举行2020年员工趣味运动会

11月21日，公司举行2020年员工趣味运动会，这次运动会形式新颖别致，内容丰富多彩，是公司企业文化建设、弘扬新文化价值观的一次重要展示。大家在趣味运动中获得快乐和健康，在团结协作中感受成长和力量，赛场上默契的配合、统一的步调、团结合作的魅力感染了现场每一个人。



焦

点

对标学习

LEARNING

比学赶超

EXCEED

标杆对照是一种工作方法  
也是砥砺奋进的实际行动  
我们必须  
以五年战略目标为方向  
以行业优秀企业为标杆  
“比”是对标的重要起点  
“学”是对标的核心任务  
“赶”是对标的基本要求  
“超”是对标的最终目标  
学习借鉴经验，补齐工作短板  
明确努力方向，争创一流业绩



# 对标找差 共奋进

# 砥砺前行 谋发展

● 办公室

对标管理是由美国施乐公司于1979年首创，通过对比分析、寻找差距、调整战略、改变策略、重组流程，施乐夺回了市场份额。随后被摩托罗拉、IBM、杜邦、通用等公司纷纷效仿。对标管理是对比标杆找差距，不断寻找和研究最佳管理实践，使企业不断改进并赶超一流公司创造优秀业绩的良性循环。

对标，就是寻找标杆、学习标杆、超越标杆的一种学习方法和管理办法，有助于制定更恰当的发展战略，有助于企业绩效的有效提

升，有助于构建学习型组织，有助于企业持续改进。对标的目的就是全面促进企业管理水平，在“比、学、赶、超”的氛围中不断提高。

**“比和学”**，是对照五年战略规划，分析行业内的优秀企业，在管理体系、业务模式、产品布局等方面进行全方位的对比，不断发现自身存在的问题，制定改进措施。

**“赶和超”**，则要落实到工作计划，在向标杆学习的过程中，学习好做法、好经验，并将其转化为推

动公司升级发展的创新实践，瞄准突破口奋力拼搏，打造强大的综合竞争力。

江苏吴中以业绩优秀的上市公司、医药行业的第一梯队进行对标，是实现“创百年吴中”愿景的必然要求，也是应对当前形势任务、实现战略发展的内生需求。为此，江苏吴中坚持把“对标”作为升级发展的关键抓手，作为加强管理体系和管理能力建设的必由路径，作为价值创造战略的重要保障和系统支撑。

## “对标”首先要找到标杆，敢于承认先进。

有的管理人员境界不高、追求不高，只是盯着眼前的一亩三分地，为多年以来的“平稳增长”洋洋自得，自己跟自己比、现在跟过去比，而对变化发展的形势熟视无睹，对行业内你追我赶的激烈态势浑然不知，还躺在老黄历、老套路、过往成绩上总结经验。这样的人既看不到标杆

在哪，也不认为自己有差距，缺乏应有的危机感和紧迫感。看不到别人的优秀，自己也不会有进步的空间，我们不能满足现状，要主动走出“舒适区”。

### 关键：明确“跟谁对”

▼ 公司层面重点对标的医药行业的一流企业，各企业、各条线实施差异化对标策略，从对标行

业标杆、最佳管理实践、优秀行业标准等方面，提升经营管理和业务活动水平。

▼ 深刻的认识自我是开展对标管理的前提，我们必须对照五年战略规划，明确企业未来要做什么，不做什么，应该学习什么，不应该学习什么，什么是学习的重点等一系列关键问题。



## “对标”是为了找到差距,不找客观原因。

任何事物的发展都不可能脱离外部环境的支持,各个企业的成长都有一定的特殊性,但是我不能总是找客观原因,替落于人后寻找“现实合理性”。很多人喜欢把现在标杆的成功全部归因于时代背景、环境因素……现在我们“学不来”、“不好学”、甚至是“不可学”。这样的对标表面看起来是在找客观原因,实际上是讲条件、讲困难,为不思进取找理由,为懒散懈怠找借口。这样下去,越对标越没有信心,越对标越放松自己,不利于改进工作。

### 关键:落实“对什么”

▼ 从量化指标、管理体系、管理能力等维度,分析背后的关键因素,从“哪里有差距”深入到“为什么有差距”,并进一步细化到可衡量指标,结合具体实际制定战略实施细则。

▼ 标杆不仅仅是指标,更是先进的流程设计、管控方法和工作模式,不能一概照搬,而是要从企业战略发展的角度学深一层,学方法、学思路、学理念,并不断优化完善。

## “对标”要真正落到实处,勇于奋起直追。

很多人找到了标杆,也看到了差距,但是总觉得时机不成熟,还想等一等,看一看,等上级管理部门发文件、出方案、提要求,或者寄希望于某些从天而降机遇。所以,很多时候慢作为甚至不作为,对标的口号喊得震天响,而身子却没有挪动半步。如果目标就在前方,但是我们面对赶超跨越目标,丧失斗志、不求进取,就会最终失去赶超的机遇,甚至被迅猛发展的时代所抛弃。有差距不可怕,正视差距也不丢人,差距就是潜力和动力,就是拼搏赶超的突破口。

### 关键:把握“怎么对”

▼ 按照提出问题、分析问题、解决问题、固化提升的实施步骤,做实立标、对标、达标、创标的标杆环,通过课题研究、交流培训、管理实践、标杆引领,建立管理提升闭环机制。

▼ 要真正摆脱依赖心理,不断突破自我设限,紧盯实际工作中的难点、痛点,有力争比肩、奋起直追的信心和雄心,向一流看齐,在更高层次上提升目标定位,确定奋斗方向。

▼ 对标管理是一个过程而不是结果,只有持之以恒不懈努力地追求卓越,才能离卓越更近。只有将对标活动常态化、持续化,才能真正学有所获、学有所得。

**开展对标学习是一种手段和方法**,我们要召开对标研讨会进行深入讨论,我们要将对标项目列入重点工作计划,不仅宏观对标更要微观对标,不仅公司对标更要条线对标,各项工作需要大家一起参与……

**开展对标学习更是一种精神和理念**,我们必须坚持全面对标、全员对标、全程对标,将持续改进、不断超越的要求,融入各项常规管理工作中,只有正视不足,才会奋起直追、迎头赶上。

对标先进学、参照先进为、朝着先进追。让我们在对标中学习,在学习中发展,在发展中超越,最终迈向卓越。

# 找准定位 弥补不足 成就更好明天

● 财务管理中心 / 王智超

新一轮江苏吴中五年战略规划发展规划实施以来,为了加快升级发展步伐,进一步拓宽思路、自我加压,公司确定了对标行业先进,努力提质增效,推动企业高质量发展的总体要求,努力在新的起点上推动各项工作迈上新台阶。

HENGRUI MEDICINE

恒瑞医药

恒瑞医药从一家风雨飘摇的小工厂,经过多年的苦心经营成为了制药界的一道标杆,已有六个创新药获批上市,被誉为医药研发“一哥”,抗肿瘤药、手术麻醉类用药、特色输液、造影剂市场份额在国内市场名列前茅。目前,注射剂、口服制剂和吸入性麻醉剂等19个制剂产品在欧美日上市,实现了国产注射剂在欧美日市场的规模化销售。

### 一、财务数据分析

**成长性:** 收入、净利润长期保持高增长,近二十年收入复合增长率达22.6%,净利润复合增长率达24.2%;资产负债率不到10%,除经营活动中占用上游企业的资金外基本没有借款。

**盈利能力:** 近二十年净资产收益率保持在20%以上。

**管理效率:** 应收账款周转天数平均为62天,存货周转率处于2-3之间。



二、亮点学习

心无旁骛 稳扎稳打

**产品结构非常完善：**恒瑞以抗肿瘤药著称，但是2016年起，肿瘤药在销售收入中的占比已不到50%，说明其产品种类非常丰富。恒瑞目前的四大产品事业部，是自其上市以来一直坚持的发展方向，多领域发展可以抵抗市场和政策风险，并提供多方面的发展动力。

**关注国家医疗政策：**恒瑞的销售战略非常稳定且明确，其销售策略的

制定基本都是紧跟甚至超前于国家相关政策的发布，2007年开始打造重点医院，2009年开始重视社区、县级市场，2012年提出县级市场三年规划，对中国医疗市场的发展判断非常准确，并且有一定的提前预判。公司早期就开始进行对销售管理的投入，上市以来非常重视学术推广，2011年起加强商务、渠道建设；2014年起加强专业医药销售数据分析。

**长期坚持研发投入：**研发创新更

是恒瑞医药一贯坚持的长期主义，其领头人孙飘扬、全球研发总裁张连山、首席医学官邹建军等都是业内响当当的专家。公司在美国、欧洲、日本和中国多地建有研发中心或分支机构，打造了一支3000多人的研发团队，恒瑞不仅研发投入占比高，而且一直保持着增长，2019年投入将近40亿元，占销售收入的比例达16.7%。

HUADONG MEDICINE

华东医药

华东医药是一家医药类综合性企业，主要业务类型有医药工业、医药商业、医美业务，是一家盈利靠制造业、体量靠商业的本土化企业。收入构成中，商业占63%，制造占36%，医美占1%；毛利构成中，商业占14%，制造占85%，医美占1%；99%的收入来源于国内。过往成绩一直都很优秀。

在目前医药集采、医保控费等的不利背景下，华东医药的经营遇到一定程度的困难，但其并未放弃，而是积极探索新的业务领域-医美、坚定转型创新研发、瞄准国际化发展路线，三管齐下，把未来掌控在自己手中。

一、财务数据分析

**成长性：**2010年到2019年不到十年的时间，营业收入从89.7亿增长到354亿，增长了3.9倍，复合增长率为16.5%；净利润从2.9亿增长到25.7

亿，增长了8.9倍，复合增长率达27.5%；净利润增速超过营业收入增速。

**盈利能力：**近十年净资产收益率平均值为28.2%，2020年预计为24%，巴菲特说ROE超过20%的属于优秀企业。

**管理效率：**应收账款周转率和存货周转率都在6-8之间，管理效率很高。

二、亮点学习

创新战略 谋求转型

**研发方面：**外部合作和内部研发相结合，一方面，近半年来开启了“买买买”模式，或是license-in，或是签订产品合作开发协议；一方面，持续扩充内部研发人才队伍，高学历人员占比持续提升，研发投入大幅增加，2019年投入10亿元研发费用，且计划后续每年研发费用投入不低于工业收入的10%。未来，华东医

药将重点布局抗肿瘤、内分泌及自身免疫三大核心领域，抓紧推进在研的多个创新药、重点生物类似物种临床研究，争取早日获批上市；同时，制定了2025创新药发展战略规划，提出每年立项和储备不少于15个创新品种（包括创新药物、改良型新药、创新医美产品及器械等）。

**医美领域：**目前，医美拥有一片蓝海市场，据相关资料推测，中国医疗美容机构未来8年收入复合增长率将超30%；华东医药积极布局，以收购的Sinclair公司为平台，探索引进多款医美产品，欲在医美领域分一杯羹。

**国际化路线：**加强国际化产品引进和合作，国际注册取得重大突破，积极推进制剂国际化注册。

ENLIGHTEN

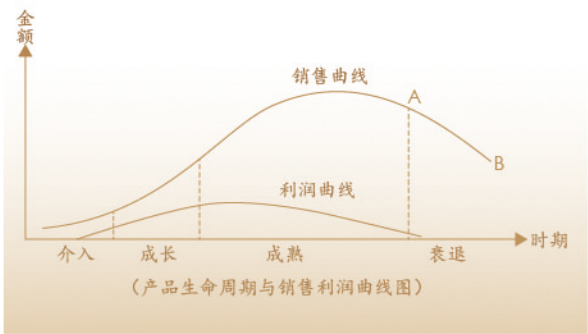
启发

恒瑞医药耐得住寂寞，战略层面布局清晰，十年磨一剑。华东医药面对不利局面积积极转型、开拓医美市场，彰显决心和信心。

我们与医药领域的优秀企业相比有很多不足、很大差距，但不能因此止步不前，唯有从对标中找到启发，从学习中探索适合自己的路，才能早日赶上行业发展的步伐。

在上述的对标学习中，两个理论值得我们关注。

**产融互动理论。**产融互动理论认为上市公司的战略发展过程，实质上是产业发展曲线与市值增长曲线二条曲线相生互动的过程。企业成长过程中会经历一波又一波的产业演进，构



企业的持续成长，需要一个接一个新的产品来支撑，保证上一个产品的平缓期到来时有新的产品接力，如此源源不断方能处于不败之地。我们要做的事情很多，但是至少有两方面是必不可少的。

**1、时刻关注市场最新动态和需求。**现代社会高速发展，人们的生活压力与日俱增，疾病层出不穷，造成

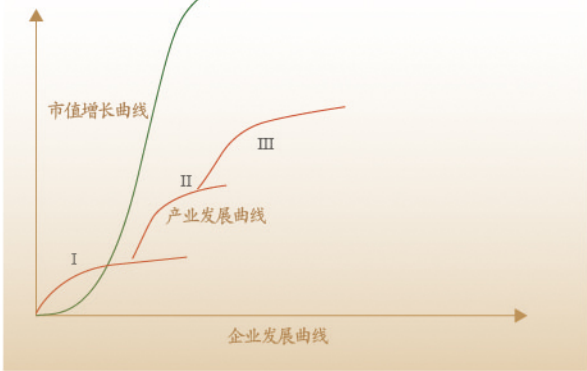
成一条又一条持续相接的产业发展曲线。每条产业发展曲线都是从零起步，随着企业的一步步增长，曲线越来越平缓，直到最后走向衰落。

企业要想获得持续成功，就要在前一轮增长走向衰退之前即开始布局下一轮的增长基础（产品、产业及其对应的资源与能力），待到前一轮增长乏力或衰退之时，新一轮增长已然接力，或蓄势待发或步步为营。后一轮增长站在前一轮增长积累的资源 and 能力基础上，将走得更高更强，如此形成增长周期的美妙接力。

**产品生命周期理论。**产品生命周

期是产品的市场寿命，即一种新产品从开始进入市场到被市场淘汰的整个过程。就产品而言，也就是要经历一个开发、引进、成长、成熟、衰退的阶段。

各个时期的特点：  
**导入期：**销量小、渠道少、盈利低、市场风险大。  
**成长期：**销量增长、渠道稳定、利润增长、集中加剧。  
**成熟期：**市场饱和、竞争白热化、恶劣价格战、潜在客户稳定。  
**衰退期：**销量减少、竞争淡化、利润降低。



临床需求也是不停的发生变化。另一方面，药品市场上竞品、升级换代产品的出现，对现有产品都是挑战，一个产品出来不可能一劳永逸。所以我们应该时刻充满危机意识，关注市场的需求。

**2、分析现有产品生命周期并适时寻找替代品。**新一轮五年战略规划的实现，首先就需要强大的产品线做

支撑。所以应该清点现有产品矩阵，根据产品生命周期各周期的特点来分析定位各产品所处的生命周期阶段，如果处于导入期就应该多采用免费试用、打折促销等手段；如果处于成长期就应该改进和完善产品质量、寻求细分市场等；如果处于成熟期甚至衰退期的，则需要提前考虑升级换代或开辟新品的问题。



# 创新药研发 总体思路与管理优化

• 药物研究院 / 黄中麟 杨南林

## ONE 创新药市场现状简述

status quo

中国制药行业是一个2万亿级别的超大市场，叠加未来创新药国际化的空间，制药行业必然会出现多家大市值公司，目前已经看到了700亿美元的恒瑞和300亿美元的豪森。

得益于药政改革、技术红利和资本投入，中国创新药发展态势持续向好。自2016年以来，国家药品监督管理局已批准了近200款创新药。与此同时，还有数百个创新药正处在临床开发的中后期，有望在未来几年陆续上市。国内创新药项目在靶点和适应症方面集中度较高，以VEGF/VEGFR、PD-1/PD-L1、CD19、HER2等靶点为代表的临床项目高达数百个，且大多集中在肿瘤适应症。单抗领域、尤其是PD-1/PD-L1单抗现在已经被动辄几十家公司研发，国内热门靶点的重复研发、扎堆申报的问题非常明显，未来的me too新药，可能会成为类仿制药，医保基金不会支付多余的溢价，能否获得溢价的唯一决定因

素，就是临床增益。这点推论完全适用于创新药和新型药物制剂两大方向。创新药靶点扎堆令人喜忧参半。喜的一点在于，多数靶点多为fast follow，成药性相对确切，待它们大量上市后，可以预期到价格会下降，提高中国肿瘤患者在创新药使用上的可及性。忧的一点则是，未来众多同质化产品在存量市场“拼低价”的模式让创新生态不可持续。

目前以恒瑞医药为首的头部制药企业，能走到今天的行业地位，所依靠的不仅仅是研发能力，还有强大的产品商业化能力，也就是从药物早期研发，到临床试验，再到药品注册上市，进院和医保定价，再到市场销售和学术推广，这一系列从研发到产品商业化的全流程，对于近几年起步的生物医药公司来说，不可能在所有环节都做的很完善，也就不太可能成为大型药企。

大型药企的门槛已经提到非常高的水平，一线的几家公司即使未来研发跟不上，通过强人的产品商业化能力和资本实力，也未必会落后多少，这几家公司大多还是有相对来说远强于其他公司的研发

管线，例如恒瑞医药仅在二季度就拿到9个临床批件，一个季度的临床批件赶得上其他三五家生物医药公司忙活好几年，当然这也是恒瑞日积月累所得。

对于生物医药公司、尤其是几乎不具备自主研发能力的生物医药公司，这两年在港股、科创板的密集上市，以及各路大机构的疯狂背书，大多并不能带来股价的长牛，反而其中大多数会成为价值毁灭者，或者说根本就没有价值。仅靠资本堆起来的公司——由资本方挖来的团队、产品license in、研发和生产全部外包，这样的公司到底能创造多少价值？能否具有足够的核心竞争力和壁垒？近期，创新药资本市场的泡沫开始褪去，国家对创新药企科创板上市的条件也渐严格。国内有4000+家制药企业，考虑未来仍将层出不穷的生物医药公司，行业内的公司数量仍将非常庞大，而未来20-30年的时间里，参考日本医药行业的情况，可能有70%-80%的药企会被并购或淘汰掉。

## TWO 江苏恒瑞经验给我们的启示

revelation

1) 目前，大多数药企销售额更多还是更多来自仿制药，要保证销售额、利润、研发费用持续增长，要做“三好学生”，是不容易的。总体来看，仿制药研发效率的提高和制剂出口为创新药的长线开发提供了保障，相比创新药而言，仿制药的研发周期短、风险低、收益快。在这一点上，恒瑞与国内大多数制药企业一样，前期主要集中在仿制药大品种的开发上。2000年后通过抢仿奥沙利铂、多西他赛、伊立替康等一系列肿瘤药大品种帮助公司实现第一轮高速增长。仿制药上市为公司创新药的长线开发提供了支持。2006-2009年，恒瑞的研发重心开始从仿制药逐步转向创新药。经过十多年“由仿到创”的布局，恒瑞的创新药进入收获期。今年5月获批上市的卡瑞利珠单抗目前布局临床试验超过

30多项，适应症覆盖广泛；吡咯替尼是中国首个以临床II期数据有条件上市批准的实体瘤新药，并已在中美开展了15项临床试验。十年磨一剑，对于企业实现从仿制到创新的转变，时间与付出的投入多少对企业成功与否是至关重要的。

2) 对于新药研发，恒瑞全球研发总裁张连山曾在多个场合强调“本土研发第一要新，第二要快！”。众所周知，新药开发是一个非常漫长的过程，新药研发的江湖里，棋逢对手，唯快不破。立项是新药开发的第一步。从立项到开发策略的制定，到最后的科学有效运营执行，是环环相扣的。立项之前，公司的管理层和科学家们需要仔细考量选择做哪些靶点？聚焦哪些疾病领域（开发哪些适应症）？疾病领域的市场前景如何？是通过自主开



发还是从外部引进？同时，立项前的综合评估能够指导开发策略。比如究竟是进行单药开发还是联合开发？是先选“大”适应症还是先选“快”适应症？中途遇到挫折时是继续往下推进还是提前终止？在不同产品开发时，究竟是仅开发国内市场，还是国际化市场一起开发也是策略考量的重要因素之一。综合评估（科学+临床+商业）始终贯穿产品开发整个过程。

以适应症开发为例，恒瑞通常采用的是小适应症“唯快不破”，大适应症“通观全局”的两条腿走路策略。比如大家熟悉的恒瑞PD-1卡瑞利珠单抗采用的是“多线布局、稳中求进、内外兼修”策

略，其首推适应症是经典型霍奇金淋巴瘤的三线治疗，同时布局、探索大适应症包括肝癌、肺癌、食管癌等，目前这3个适应症都已经进入了CDE的优先审评目录，有望均在明年获批，如此方能在PD-1抗体的众多同质化研发中脱颖而出。其他的品种，比如小分子非肽类促血小板生成素受体（TPOR）激动剂海曲泊帕的首推适应症是重型再生障碍性贫血，同时布局的大适应症包括特发性血小板减少性紫癜等；明星药物阿帕替尼则采用以临床需求为基点，运筹帷幄，全面布局的策略。

### THREE

#### 下一代创新药研发的思路

mentality

诸如恒瑞这类的领先企业的成功不可复制，但前人的经验可作为借鉴。下一代的创新型药企必然要走出自己的模式，一定是在不同的维度空间进行超越。

##### 1) 创新药的开发定位于全球市场

仅定位国内的市场的药品，难以获得较高的定价和足够大的市场，国内药品价格受集采影响药品价格低，例如PD-1单抗在国际市场上的定价可能是中国市场定价的几倍，其它的创新药未来可能也会有类似的状况，即国外的销售额和利润率高于国内，因此为获得较大市场空间和利润的下一代药企必须定位全球市场。过去传统药企往往考虑国内市场比较多，下一代的药企必须拥有国际视野，站得高才能看得远，从全球医药市场的眼光来思考企业的未来发展。

##### 2) 进入全球一线梯队的新药立项理念和临床进度

定位于全球市场的创新药立项，在研发进度上也必须走到国际前列，从立项到临床前开发，直到临床阶段中美双报都处于一线梯队，甚至达到First in Class。如果临床阶段研究落后太大，上市后的销售必然受影响，临床疗效类似的情况下，市场往往更接受几个头部的新药。当然，早期的药物发现和分子设计，也要做到和全球一线在临床效果上非劣，甚至有能力挑战best in class。

##### 3) 全球一流的first in class药物临床方案设计能力

由于以往国内大量做的是me too 药物，临床方案大多也是参考国外的类似试验设计，因此新药临床试验设计能力是短板。能否在临床进展上进入全

球一线梯队，除了早期药物设计，更为重要的是在临床设计和方案执行上做到进展同步和最快，这是国内的创新药企未来面临的巨大挑战，目前国内药企在这方面的经验的确还不够丰富，但随着中国医药市场的发展，大量高层次人才汇聚到国内，相信未来这一问题可以得到克服。

##### 4) 定位于全球市场的国际化BD团队和商业能力

既然未来的新药研发要面向全球市场，开展全球多中心临床，那么也应该具备全球研发文化相接轨的商业化能力，既包括同全球大型药企合作开发销售自身优秀产品管线的能力，也包括和全球一线药企的产品联合使用，共同开发更多新适应症、更好的临床方案的能力。如何实现与大型药企的合

作，进入医药行业生态圈的顶层，则要靠过硬的创新能力。

实现上述4点确不容易，但随着基因编辑、PROTAC、溶瘤病毒、mRNA等新一代新技术平台以及新靶点的不断涌现、中国CRO、CDMO以及药物发现平台的不断完善，逐渐造就了下一代创新药企成长的大环境，为我国医药产业从落后到实现赶超提供了可能性。下一代的伟大创新药企业家们在不断努力，试图突破原有中国创新药企的发展束缚，在国内fast follow模式商业环境恶化的背景下，寻找研发全球化、市场全球化、BD全球化的发展之路，让我们对这条艰巨而伟大的成长之路充满信心。

### FOUR

#### 结语

conclusion

2020年是吴中医药五年战略规划的开局之年，在过去一年中，面对疫情下经济下行的重重压力，公司成功申报江苏省高新技术企业，荣登中国医药工业百强，建设苏州市自主品牌大企业和领军企业先进技术研发院，为吴中医药的五年战略的实施奠定了坚实基础。辉煌在不懈奋斗中铸就，事业在克服困难中成就，我们研发条线的全体成员愿与其他各条战线的各位战友，奋发图强，迎接未来的机遇与挑战。



# 企业内部控制中采购业务的潜在风险域

● 审计风控部 / 周虹

企业风险，指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。企业风险一般可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等；也可以能否为企业带来盈利等机会为标志，将风险分为纯粹风险——只有带来损失一种可能性和机会风险——带来损失和盈利的可能性并存。

为什么会存在风险？主要是因为不确定性。不知道会不会发生？什么时候发生？发生的可能性有多大？发生的后果是什么？后果产生的影响有多大？不确定性，一方面既受制于外在的客观性，此为客观不确定性；另一方面，在企业管理实践的实践规范里面，更重要的是受制于人的态度、能力和经验，此为主观不确定性。

下面，将针对制造业企业采购环节内控流程存在的风险，作一个系统的阐述和介绍。

## 1 采购业务的三大风险

采购计划安排不合理，市场变化预测不准确，容易造成物资库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或者资源浪费。

供应商选择不当，采购定价机制不科学，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。

采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。

## 2 具体的业务流程风险

### 请购与审批控制

**请购审批业务流程的风险。**请购依据不充分、不合理，可能导致企业资源浪费；相关审批程序不规范、不正确，可能导致企业资产损失、资源浪费或发生舞弊行为；采购未经适当审批或超越授权审批、可能因重大差错、舞弊、欺诈行为而导致损失。

**采购预算业务流程的风险。**采购预算编制依据不科学、不合理，将会导致企业资源浪费；请购与审核、审批部门不分离，导致出现徇私枉法行为，造成资产流失；采购预算调整未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失。

### 采购与验收控制

**采购业务招标流程风险：**采购招标违反国家法律法规，可能使企业

遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；采购招标过程违反法律法规和企业规章制度可能使企业受到有关部门的处罚，造成资产损失；采购招标评审不规范，可能导致企业选择不合格的供应商；签订的合同不符合国家相关法律法规，可能给企业带来不必要的损失。

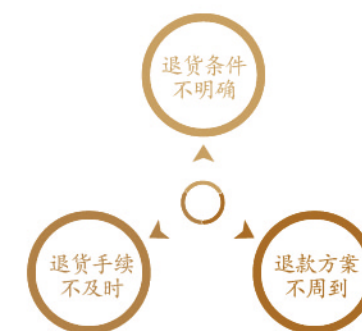
**供应商的评选流程风险：**“供应商调查表”设计不标准、不合理，导致漏选优秀的供应商；比质比价采购制度不完善，导致候选供应商不符合企业要求；现场评审过程不规范，导致选择的供应商不合格。

**采购验收业务流程风险：**采购验收程序不规范，可能造成账实不符或资产损失；采购物资质量检验工作违反国家和企业的相关规定，可能使企业遭受经济损失和信誉损失；采购物资质量问题解决不及时，解决方案不合理，可能给企业带来经济损失。

### 采购付款控制

**付款审批业务流程风险：**付款方式不恰当、执行有偏差，可能导致企业资金损失或信用受损；付款申请单据不充分、不完整，相关审批权限模糊，可能导致企业资产损失、资源浪费或发生舞弊行为。

**采购退货业务流程风险：**退货条件不明确，可能造成企业信誉和经济损失；退款方案考虑不周到，可能造成企业资金损失；退货手续办理不及时，可能导致退货款项回收困难。





### 3 采购内控流程的优化策略

#### 重中之重， 营造健康良好的内控环境

风险控制的根本目的着眼于改变人的意识，提升应对能力和积累判断经验。因此，营造良好的内部控制环境，显得至关重要。内部环境是企业建立与实施内部控制的基础。在具体制定管理制度时，要从公司的实际出发，统筹全局，注重协调配合的重要性。

#### 源头把控， 筛选品质优异的供应商

首先，从源头上把控，在选择供应商时，应该重点关注供应商及其产品的业绩情况、信用情况、管理能力、价格竞争力、质量安全环保管理体系、交付能力、服务能力、技术能力、战略合作意愿、信息化和创新管理水平，并且根据以上信息特征，同步编制供应商信息资源库，并且对其进行分级管理。

经典的分类方法是“四分法”，根据采购金额与供货风险，将供应商分为四类：战略型供应商、杠杆型供应商、瓶颈型供应商以及一般型供应商。一般情况下，战略型供应

商，即伙伴关系，是指致力于长期紧密合作，寻求共赢；杠杆型供应商，即交易关系，是指要使杠杆作用最大化，寻求价格最低；瓶颈型供应商，即依赖关系，是指要降低风险，保障供应；一般型供应商，即没有关系，是指要精简内部流程，用最简单的方法去采购。

其次，在此基础上，建立完善科学的供应商评估制度，定期对供应商提供的商品质量、价格、交货及时性、供货条件及其资信、经营状况等进行综合评价，根据评价结果对供应商作动态管理，对价格高、服务差的供应商及时进行淘汰替换。

最终，逐步实现供应商的战略合作。优胜劣汰的考核方式有利于企业选择更加高品质的供应商，通过考核的供应商公司应该和其进行战略合作，共同研制出高品质高需求量的产品，改变以往购买方与供货方的关系，上升为研供的紧密关系模式，更好地提高公司的效益。

#### 有效手段， 科学合理的采购定价机制

首先，应注重采购定价的多元

化。在进行采购时，可以实行多元化的采购定价方式，包括招标、商务谈判、询价比较等，科学合理的采购定价方式可以帮助企业在购买产品时购买更加价廉物优的好产品。

其次，应注重采购定价标准的多样性。市场行情瞬息万变，产品价格也时涨时落，为了降低采购成本和优化采购模式，在采购定价标准的制定上可以采用多元化的定价标准，即从产品本身出发，对其料工费进行判断加成，并根据判断的结果予以价格的制定。

总的来说，应遵从“同等价格择其优，同等质量择其廉，同价同质择其近”的原则。

#### 过程管控， 进一步完善采购的付款流程

首先，加强采购付款的管理。严格审核采购预算、合同、相关单据凭证、审批程序等相关内容，审核无误后及时办理付款。同时，重视采购付款的过程控制和跟踪管理，发现异常情况的，应当拒绝付款，避免出现资金损失和信用受损。

其次，加强预付账款和定金的

管理。定期进行追踪核查，综合分析预付账款的期限、占用款项的合理性、不可收回风险等情况，发现异常的，及时采取措施，尽可能避免预付款项资金风险和损失。

#### 过程管控， 进一步规范采购的验收流程

建立健全验收管理制度，由专人对采购项目的品种、规格、数量、质量等相关内容进行验收，出具验收证明。过程中发现的异常，负责验收的机构或者人员应立即向企业有权管理的相关机构报告，相关机构应当查明原因，及时处理。

#### 对采购组织内部合理分工 提升采购队伍的能力建设

按照功能型分工及按照采购的流程来分工，供应市场的调查、供应商的选择与认可，日常的采购作业、跟催、验货与付款，文件管理等事项各有专人负责。在公司相对较大的采

购组织中，可采用功能型分工，同时做到不相容职位相分离。

同时，应加强采购队伍的能力素质建设，将采购组织逐步建设成专业专家团队，提高采购效率。可应用HASK模型，即习惯Habit、态度Attitude、技能Skill、知识Knowledge四个方面，通过养成良好的工作习惯，树立正确的工作态度，帮助员工掌握必备的技能，熟悉必备的知识，提升整体采购队伍的能力建设。

#### 逐步加强并实现 采购的绩效考核

通常制造型企业，主要针对准时交货率、来料检验合格率、材料成本下降比例、供应商开发效果等几个方面进行评价。其中，供应商开发效果对绩效的持续改善非常重要，同时，应重点关注采购半径，即核心供应商离采购方指定到货地点的平均距离。

借鉴华为公司，其采购供应商

的核心价值观主要是，争取全面了解和供应商的能力、要求和需要，积极阐明华为公司和供应商的观点，促进各层面和各部门之间的沟通、诚信和团队精神。阐述概括如下：

1、确保公司和供应商都能够一丝不苟地遵循所有的协议和协议精神，以信任、诚实和坦诚为基础，与供应商建立长期合作关系。

2、坚决避免因局部或部门的利益损害华为的整体最高利益。

3、本部门员工之间、其他员工的同事之间以及供应商之间、都应该发扬团队精神，严谨正直、相互尊重、追求卓越。

4、充分发挥主动性和雷厉风行。

5、在技术、价格、质量、交货、响应、速度以及创新等方面努力获得竞争优势。

6、选择供应商时必须确保两个主要目标：选择最好的供应商、评定公平价值。

采购业务是企业经营管理活动中不可或缺的环节，完善采购管理能够帮助企业在骤然变化的市场中夺得先声，占据行业竞争战的高地。完善采购管理不仅给企业带来营业成本的降低，而且能够从源头上增强企业容错率，为企业创造新的竞争力。企业应保持用可持续的眼光看待问题，及时关注采购业务流程中的关键控制点，完善相关规章制度，做好事前防范、事中控制和事后评价，从而保证采购业务正常有效的运行，形成良性循环，真正做到防范风险，创造价值。



# 如何做好 OTC 市场布局

● 江苏吴中医药集团OTC事业部 / 朱英俊

以新医改为开端，OTC终端处方药保持了稳健的增长态势，药品零加成和严控药占比将为OTC市场处方药销售提供新的增长动力。受益于部分处方药渠道转移，处方药在OTC市场的增速近年已经反超非处方药，表现出良好趋势；处方药在零售药店的增长率一直高于行业增长率，也高于其它医疗终端的增长率，政策红利值得期待，处方药在零售药店保持两位数平稳增长，五大终端中增速第一。处方药外流至零售药店的趋势较为明显，越来越多处方药生产企业在零售药店进行布局，公司需要在销售政策制订中考虑与客户长期合作共赢，从而抢占先机。

**转入OTC市场要作为公司战略部署**，而非战术补充，近几年医保政策变化、4+7带量采购等国家政

策影响下，很多处方药在医院销售受阻，处方药公司也逐步转型进入OTC市场，但有的药企抱着试一试的态度，摸着石头过河；有的把OTC营销作为一个补充，不会重点投入；有的认为，OTC市场利润高，在OTC销售版块拣一点销售额和利润即可；有的在建立OTC营销体系方面没有统一思想，各种策略层出不穷，结果都没有成功。转型OTC市场，必须建立在企业的战略高度层面，即战略转型，而非只是战术补充。

**转变营销思路**，在医院临床市场，处方药产品推广讲究的是学术建设，推广能力和专家网络资源，信息传递注重产品的学术专业特征。而OTC市场更看重市场策划、品牌建设和维护、消费者心理和行为把握等能力，信息传递注重产品的科普性特

征。所以，“双跨”之后，不同通路的营销目标、营销模式、传播载体和方法、沟通方式也就不一样了。再者，随着消费者对药品的信息获取渠道不断丰富，自我药疗意识提升，消费者会主动选择处方药品牌和产品，现实中临床有不少处方药产品由消费者指定购买，OTC销售重点也是在帮助消费者严格遵循医嘱用药。

**转入OTC产品筛选**，并非所有品种都能成功转型进入OTC市场销售，比较适合转型OTC市场类型主要有：1、常备用药，如呼吸道、抗病毒、胃肠道等；2、慢病用药，如心脑血管、糖尿病、慢性呼吸道等；3、辅助用药，如重症或术后营养补充、免疫调节等。

**控销模式操作，控渠道、控品规，控价格**，重新筛选OTC渠道商业，原则上每个省只选择1-2个商业严格管控销售渠道，OTC选择区别于医院的单品规，仅限于OTC渠道销售，同时参考中标价、终端客户毛利率、销售团队成本、销售推广费用，设定一个统一供货价格。

采取适应连锁药店的销售政策，确保外部各级渠道利益以及内部销售人员的激励机制等利益链畅通。

**宣传推广策略，聚焦于消费者和终端客户宣传教育**，处方药转型OTC，市场拉动不能依靠单一手段，仅依靠来自院内的推动远远不够，既要有线上的患者教育，搜得到、问得到、看得到，扩大市场规模，又有线下的店面活动，如店员培训、陈列、店员推

荐、联合用药指导、产品终端氛围营造及与医院专家资源联合专业推广等，在转入OTC初期，还要借力于零售市场宣传平台机构，在行业媒体进行传播和参加行业会议进行造势宣传。宣传教育要做到先店内、后线上、先客户、后消费者。

**活动推广策略，着力于品类共赢、店员共赢、消费者共赢、品牌共赢**。建立重点品类互助共赢模式，整合资源参与药店品类营销活动，通过店员加提及销售竞赛，店员技能培训，提升店员推荐率，通过门店促销，消费者健康讲坛，专家义诊、连锁会员管理，提升消费者健康管理意识，借力新媒体互动平台、公益活动等加强品牌建设。

**专业营销团队的组建**，OTC终端团队的建立，要着力于对终端市场的覆盖、培训、宣传及促销等能力的考量，针对OTC市场转入初期及目前市场现状，先从12个重点潜力省区启动，以百强连锁为切入点，借力连锁平台开展一系列推广活动，非自营省份，通过OTC渠道精准招商模式覆盖，统一渠道、统一价格体系，统一推广模式。与处方药销售要做学术推广一样，OTC市场同样需要建立一支匹配OTC市场的专业推广队伍，他们能够对销售人员和店员进行专业培训，对患者进行知识普及，维护产品竞争力。更要从产品和市场层面进行顶层设计和规划，根据市场需求量身定制符合OTC市场的营销方案，有计划、有针对性地进行客户和消费者教育。





# 打造水一样的团队

● 江苏吴中医药集团呼吸事业部 / 张博文

孙子曰：“兵形象水”，水最大的特质就是适应能力极强。市场如战场，市场是博弈的、动态的、复杂的，打造一支水一样的团队，才能够适应环境，不断的变。

打造一支水一样的团队，一定是一种柔性，弹性，团队一定不能是机械化，不能是官僚化，不能刚性化，任何团队一旦官僚化，刚性化，基本上就是平庸化，而平庸就离失败不远了。团队最大的问题就是失去活力，如何保留团队活力，这是所有组织面临的挑战。团队需要流程，流程是为事务服务，如果流程主导了事务，最后变成流程和形式的主体，那这个团队就要失去活力。

我们需要团队的每一位成员都能创造性的发挥自己大脑，思考问题。而不是用所谓的流程化的硬性考核束缚。在管理中，我们把“关键目标及结果”作

为整个团队处理问题以及业务发展的主体。这样就能够发挥团队的每一位成员主观能动性，我们希望培养出一支在任何环境中，团队成员都能够跟进环境的变化而思考问题，并且设定关键目标及结果，绝对聚焦来实现最重要的团队目标。

## 一 确定目标，确保团队聚集到重要的目标上

完成销售目标是团队的终极任务，所有的工作都在围绕这个任务展开，人的精力是有限的，因此我们需要做到能够集中精力去解决团队最重要的事情上，因此我们需要“并力”，就是“并敌一向，千里杀敌”把时间集中到最关键的目標上去开展工作，不在非机会点上消耗时间精力，团队在一个时间段内一定只能有那么一个关键目标。管理者也是如此。

## 二 讨论关键结果，复盘过程中的问题

当我们设定好关键的目标时，我们需要发挥每一位成员的大脑来思考。需要每一位成员设定1-3个关键的结果能够促成目标的达成。在一线工作中，往往一线的成员所遇市场情况比较复杂，而非所有的市场情况都是一致，我们就需要根据不同市场由成员设定关键结果，用关键结果衡量工作绩效，这样就可以充分发挥每一个人的主观能动性，调动团队的积极性，让团队更加有活力。我们会与团队成员复盘过程中的问题，讨论关键结果，砍掉与关键结果无关的工作，让所有人承担自己的责任，培养每一位成员清楚知道究竟哪件事情更重要，并且认真的去做好自己设定的关键结果并给出截止时间。每一次的复盘的团队成会员会根据自己的工作进展来给自己的关键结果设定完成进度，完成慢的，我们会针对性的分析原因，由自己拿出可行性的解决行动方案。

## 三 无论什么样的设定目标以及关键结果我们始终遵循三个原则

- 清晰的方向并且能够通过努力达成。
- 有时间期限，没有期限不会有效率。
- 由独立的个人或者团队来执行目标。

在我们团队组建初期，每一个人的工作方向比较多、准入、KOL培养，大客户上量工作的维护，基层市场的覆盖等等。根据产品的特性，我们的团队始终

认为政府事务的工作是我们非常重要的，我们在6月制定了第一个团队月工作目标：“加强各区域政府事务以及主要部门负责人的拜访沟通工作”。我们确保团队成员最大限度的把精力集中到解决政府事务的工作当中去，不仅仅可以让我们在开发准入中得到帮助，而且对各区域针对新冠、流感等传染病政策能够第一时间掌握。针对明确的目标，各区域地点，分别给自己设定了三个关键结果。比如我们有些地总的关键结果的设定：1、完成区域内市卫健委的拜访。2、完成市抗疫指挥部的拜访。3、完成市卫健委主任，抗疫指挥部负责人的拜访，产品信息的传递。当每位成员完成目标结果设定之后，我们每周会进行一次复盘，那么重要讨论的工作就是政府事务的进展。比如：1、完成区域内市卫健委的拜访（完成50%）。2、完成市抗疫指挥部的拜访（完成80%），完成市卫健委主任，抗疫指挥部负责人的拜访（完成30%）。通过完成率，每个人都在复盘自己的工作完成进度。通过完成率，地总会清楚自己在哪个关键结果上是跟进缓慢的，提醒自己追赶进度，把工作更加聚焦，有效。发现问题，尝试自己独立解决问题，目标明确。通过我们6月的聚焦工作，团队在政府事务的工作上提前布局，为区域内疫情爆发来临，大规模采购做好准备，最终在8月、11月的大量采购工作中，取得非常不错的结果。

我们通过柔性的团队管理，最大限度发挥每一个团队成员的思考分析问题的能力，让每一个同事都参与到阶段性团队的目标设定当中去，我们需要培养的是团队每一位成员的独立完成工作的能力，而不是机械化，流程化的按照管理者的要求去完成工作，这样我们并没有起到育人的作用，也不会给团队带来活力，“关键目标及结果”的管理方式就是在避免管理者不了解市场的情况下根据自己的思考方式做出决策，不但个利于团队的发展，反而会让团队的成员认为管理者并没有尊重和信任他们，我们需要打造一支像水一样的团队，让每一个成员都能够像水一样，在任何环境下都能独立设定目标，独立思考关键结果，独立解决问题并且最终完成目标任务。



# 数据的收集与分析

## ——行政工作中的数据化思维

● 办公室 / 李兴旺

说起以办公室为代表的行政工作，你首先想到的是什么？

是内外文件收发，还是办公用品采购？

是各类会议组织，还是通知新闻拟写？

是公车用车管理，还是食堂物业保障？

各企业对行政条线的定位不同，工作内容也不相同，企业行政人员每天都面临着大量琐碎、不起眼的事务，这些事务不过是行政管理这棵大树上可见的枝叶而已。行政管理在企业中涉及管理、协调、服务三大功能，其中管理是主干、协调是核心、服务是根本。

要发挥好这三项职能，其实是不能只是凭习惯、靠经验、按估计来的，需要具体的数据支撑才能让行政工作更加**有据可依**，让行政部门提交的方案体现出**专业水准**。这就需要**在日常工作中做好数据的收集与分析，需要我们每个人都有一定的数据化思维**。

办公用品费用过高，是个别物品领用数量过多，还是采购单价上涨？大楼能耗同比增加，是天气原因还是管理浪费？某辆车油耗异常，出车次数、行驶里程多少，油耗是否合理？这些问题都不是三言两语能够说清楚的，需要很多的数据的支撑，而且这些数据必须在日常管理中积累，如果缺失，是不可能“补”回来的。

数据代表着对某一件事物的描述，数据化就是把一种发生的现象转化为可以制表分析的量化形式的过程。实际工作中，通过对数据进行记录、分析、查询、回溯，可以实现对业务的指导，为决策提供有力的支撑。

做好数据的收集与分析，认识、方法、技术，一样都不能少！

**首先，认识先到位，精力才充沛。**

很多人一想到数据，就会认为是财务部门的事情，行政条线要不就是和文字打交道，要不就是一些“杂”活，连“数字”都没有几个，哪来什么数据呢？更谈不上数据管理。

实际工作中，办公用品进进出出，物业管理例行巡查，公车派车每天重复，看起来零零散散，没有数据上的逻辑关系。其实如果对这些事情进一步“结构化”分解，就会发现，办公用品管理涉及进出、单价、类

型、数量、供应商、领用部门；物业管理涉及时间段、用电用水量、用电负荷、费用；公车管理涉及车辆型号、购置时间、维修情况、里程，以及每次出车的时间、用车部门等，统统都是数据。

应该说，把重复发生的事情，进行数据化，并且持续地记录下来，做到“来去皆有记录”就是最基础的数据收集。记录的数据多了，进行同期横向对比及不同期纵向对比，或者进一步分析相关关系，就是最简单数据分析。

**其次，方法用得对，能事半功倍。**

这里的方法，是怎么去做这件事情。有了思路，我们才方便进行数据的收集汇总、统计分析以及后续的报表及分析报告。没有思路，你就会碰到不知道收集哪些数据，收集了数据不知道如何用的情况。

我们要理清业务需求、数据内容，就是我们要解决的问题是什么？要收集的数据是哪些？

最终的目的只有一个，那就是从数据出发，设法解决一个问题，或者为某个决策提供依据，所以首先可以通过5W2H方法、思维导图、鱼骨图等方法找到自己的痛点、或者可能的业务需求。搞清楚了目的后，数据收集分析的难点就容易理解了，其实就是对照需求，去想如何收集数据，如何分析数据，让结果符合你的预期或帮助你改善过程。

那么更进一步呢，还有哪些数据可以进一步去收集？怎样分解数据更有利于分析应用？这些问题都值得我们在实际应用中，结合需要进行优化。

**最后，技术用得好，工作没烦恼。**

不去说哪些高大上的数据分析软件，咱学了不一定懂，懂了不一定会用，会用还不

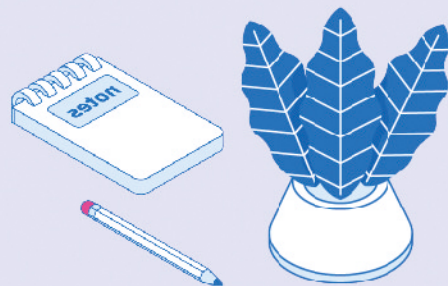


一定用得上，其实Excel完全可以实现数据记录和分析的需求。在制作表格时，利用“**数据有效性**”进行控制，可以确保不同人录入表格数据的规范、统一。在结果统计、对比分析时，利用“**条件格式**”中的各种规则，可以立即找出特殊数据；利用“**数据透视表**”可以快速对明细数据表进行各种分类汇总。以上三个工具看似简单，实际使用时通过组合进行灵活应用，会有很多意想不到的效果。

如果你还有兴趣，继续深入了解一些**函数**和**VBA**方面的知识，有了这两大利器，可以自动、高效的解决很多数据管理过程中的重复性工作，也可以使得数据分析更加随心所欲。另外，还有很多的**插件**、**在线工具**可以结合实际去探索。

数据不是一切，但一切都能变成数据，这个过程，是方法、技术实现的过程，更是管理思维模式转变的过程。

回归行政工作的本质，不论使用什么样的工具，使用什么样的方法，不管你用Excel，还是制作可视化图表，我们要做的就是从日复一日的、重复发生的工作中，挖掘到相关的数据，从数据中找到有用的真相，然后做出解释。





# 创新赋能谋发展 「互联网」+「医疗」新机遇

● 江苏吴中医药集团电商事业部 / 邹峰

2020新冠疫情的爆发助推了医药电商的快速发展,受疫情影响,今年医药电商交易规模将达1876.4亿元。同比网经社电子商务研究中心今年8月发布的《2019年度中国医药电商市场数据报告》中,2019年医药电商交易市场规模的964.3亿元增长94.5%,2020年医药电商交易规模首度突破千亿元大关!

互联网医疗发展已势不可挡,国家相关政策逐步放开更是人力推进“互联网+医疗服务”赋能医药行业巨变。相比传统零售渠道,医药电商更是发展迅猛、优势明显,越来越多的医药工业企业意识到线上线下全渠道融合发展是当下的必然趋势。吴中医药集团坚定开拓线上电商销售渠道和线下连锁药店OTC销售渠道,挖掘新的利润增长点,2020全年开展精细化营销团队的配套组建。

作为新成立的电商事业部,与新建的商务管理中心、OTC事业部三个

一级部门将一同进行商业配送资源整合,药品流向管控,强化营销信息化系统建设,全面实现“数据化驱动销售”。

展望2021,电商事业部将以人为数据为支撑,研判分析互联网医疗行业政策和发展趋势,建立电商营销政策和措施,搭建批发、工业、零售3大体系下适合吴中医药发展的B2B、B2C、O2O、互联网医院4大电商业务的全渠道发展运营模式,以全国性、头部电商为核心,区域性、腰部电商为补充,抢占市场;严格执行4个统一-控销策略(政策统一、价格统一、渠道统一、管理统一);利用行业媒体、新媒体、SEO优化等传播手段,建立互联网化营销体系,提升品牌在行业及消费领域的地位。争取5年实现百家平台上线,提升线上绝对占有率!

全力完成“五年1个亿发展规划”,电商事业部打造黄金单品芙露

饮及他核心2-3个核心产品、潜力品种与TOP品种的贴身战术,深度发掘产品潜在的卖点、快速开拓市场新局面;构建“营销体系互联网化、品牌传播广泛化、营销团队专业化”的组织架构,遴选和培育支撑电商跨越式发展的专业互联网人才,将互联网医疗、药品服务、疾病管理、医患教育等多方面服务进行数字化整合,创新互联网医疗专业营销模式从而满足消费者更加精细化的需求。以互联网专业化营销组合手段,保障规划期间营销目标任务的顺利达成,展开互利共赢的外延式销售推广和第三方推广公司品牌旗舰店代运营业务合作机会,进一步提升公司核心产品在互联网医疗市场地位!逐步建立医药电商引领地位,实现超越行业平均水平的快速增长!

## 行业动态

01

### 证监会：开展上市公司治理专项行动

12月11日起,证监会开展上市公司治理专项行动,专项行动聚焦三个方面重点任务。一是强化公司治理内生动力,通过公司自查、现场检查、督促整改,督促上市公司将整改薄弱问题和提升治理水平结合起来,以整改促提升,不断增强上市公司自我规范、自我提高、自我完善的意识,形成上市公司规范治理的长效机制。二是健全公司治理制度规则,进一步落实控股股东、实际控制人、董事、监事、高级管理人员的职责界限和法律责任,强化上市公司长期激励机制。三是构建公司治理良好生态,抓好“关键少数”培训,加大先进典型的宣传,增进认知认同、凝聚市场共识,营造提升上市公司治理水平的良好氛围。

04

### 国家药监局：发布药品委托生产质量协议指南

10月9日,国家药监局组织制定了《药品委托生产质量协议指南(2020年版)》及模板,用于指导、监督药品上市许可持有人和受托生产企业履行药品质量保证义务,进一步加强药品生产监督管理。



02

### 沪深交易所：“退市新规”公开征求意见

12月14日,沪深交易所就修订退市相关业务规则公开征求意见。“退市新规”取消单一退市指标,新增组合财务指标,将连续3年或4年连续亏损退市,修改为经营利润连续两年为负且营收低于1亿元退市,新增连续20个交易日收盘总市值低于3亿元退市要求,明确财务造假退市判定标准。退市流程方面,取消暂停上市和恢复上市,将退市整理期交易时间由30个交易日缩短为15个交易日,一年触及财务指标要求将被冠以ST标识等。



03

### 国家医保局：建立医药价格和招采信用评价制度

9月16日,国家医保局发布《关于建立医药价格和招采信用评价制度的指导意见》,旨在打击因医药领域给予回扣、垄断控销等行为造成的药品和医用耗材价格虚高、医疗费用过快增长、医保基金大量流失问题。

05

### 国家药监局：做好重点品种信息化追溯体系建设

10月13日,国家药监局发布“关于做好重点品种信息化追溯体系建设工作的公告”。要求药品上市许可持有人应当落实全过程药品质量管理的主体责任,建立信息化追溯系统,收集全过程追溯信息,2020年12月31日前,基本实现国家药品集中采购中选品种、麻醉药品、精神药品、血液制品等重点品种可追溯。



06

**全国人大：《专利法》修改，新增药品专利期限补偿规定**

10月17日，全国人大第二十二次会议完成了对《专利法》的修改。在加强对专利权人合法权益的保护、促进专利实施和运用、完善专利授权制度等方面进行了一系列修改完善。其中，本次修改新增关于“药品专利期限补偿”的规定，为补偿新药上市审评审批占用的时间，对在中国获得上市许可的新药相关发明专利，应专利权人的请求给予专利权期限补偿，补偿期限不超过5年，新药批准上市后总有效专利权期限不超过14年。

**国家医保局：积极推进“互联网+”医疗服务医保支付**

11月2日，国家医保局发布《关于积极推进“互联网+”医疗服务医保支付工作的指导意见》，正式将“互联网+医疗服务”纳入医保支付范围。今年3月，国家医保局和国家卫健委联合印发《新冠疫情期间互联网+医保的指导意见》。本次发文，意味着医保为“互联网+医疗服务”买单，从疫情期间临时性变为常规性。



08

**国家医保局：确定区域点数法总额预算和按病种分值付费试点城市**

11月4日，按照《区域点数法总额预算和按病种分值付费试点工作方案》（医保办发〔2020〕45号）要求，根据各省（区、市）医疗保障局自愿申报的情况，国家医保局确定了区域点数法总额预算和按病种分值付费试点城市名单，共涉及71个城市，计划用1-2年的时间，将统筹地区医保总额预算与点数法相结合，实现住院以按病种分值付费为主的多元复合支付方式，形成可借鉴、可复制、可推广的经验，为下一步在更大范围推广打好基础。

09

**国家卫健委：发布《流行性感冒诊疗方案》**

11月4日，为确保全国常态化疫情防控形势下流感医疗救治工作平稳有序，进一步提高流感规范化治疗水平，国家卫健委发布《流行性感冒诊疗方案（2020年版）》，其中新增了流感与“新冠肺炎”的鉴别诊断，并提出“新冠肺炎轻型、普通型可表现为发热、干咳、咽痛等症状，与流感不易区别”。

10

**国家药监局：药品网售新规征求意见**

11月12日，为加强药品网络销售监督管理，规范药品网络销售行为，原食药监总局研究起草了《药品网络销售监督管理办法（征求意见稿）》，国家药监局公开征求意见。其中，征求意见稿中不再禁止网售处方药。



11

**国家医保局：执行医疗保障信息业务编码标准**

11月27日，国家医保局办公室印发《关于贯彻执行15项医疗保障信息业务编码标准的通知》（医保办发〔2020〕51号），《通知》明确2021年3月底为标准贯彻执行的最后期限，并指出加快贯彻执行该标准，实现全国医疗保障信息业务一码通，是当前医保工作的紧迫任务。

12

**国家药监局：药物警戒质量管理规范征求意见**

12月3日，为适应新制度体系和药品安全监管新形势的需要，制定符合中国国情和国际发展趋势的药物警戒制度配套法规，明确持有人在药物警戒工作中的要求，规范持有人的药物警戒活动，国家药监局组织起草《药物警戒质量管理规范》并公开征求意见。本规范共九章一百三十七条，除第一章总则和第八章对临床试验期间药物警戒活动的规定外，其他章节均是对药品上市后持有人药物警戒活动的规定。

13

**长三角区域制药工业大气污染物排放标准公开征求意见**

9月27日，为贯彻落实《长三角区域环境保护标准协调统一工作备忘录》，推进长三角区域环境标准一体化，上海市、江苏、浙江、安徽四地生态环境部门共同组织起草《制药工业大气污染物排放标准（征求意见稿）》，并公开征求意见。



14

**江苏省：实施工业企业安全生产风险报告规定**

11月9日，《江苏省工业企业安全生产风险报告规定》经省人民政府常务会议讨论通过，将于2021年2月1日起正式施行。《规定》旨在加强和规范工业企业安全风险辨识管控，健全重大安全风险报告全流程管理制度，推动形成企业主动报告、政府精准监管的合力。

15

**中国制药工业EHS指南（2020版）发布**

11月13日，中国医药企业管理协会发布了《中国制药工业EHS指南（2020版）》。指南旨在为制药企业提供EHS管理方面总的指导方向和行动准则，为建立更加具体的EHS目标提供总体框架，指导企业建立EHS管理体系，消除环境、职业健康和安全方面的隐患。





# 职场工作的两个思考

董栗粟

## 壹 从匠人到大师的四项修炼

在日常工作当中，很多人勤奋敬业，钻研业务，在某一领域有所建树，但是往往突破不了自己，只能是高级技师或专家，“匠心”太重，蜕变不成大师，能在某领域成为“大师”者少之又少。那么，如何实现从“匠人”到“大师”？

### 首先，明白“匠人”和“大师”的差别。

一是重复与创造。作为一个木匠，做椅子做家具，二十年如一日，精益求精，能做到极致，无可挑剔。而大师更注重创造，同样在做家具，一直在琢磨，从样式、用料到工艺，如何做得更好，每天进步一点点，用心程度不同，而非单独用力，产品创新、技术创新、工艺创新。

二是实践层面和理论层面。匠人在实践层面劳作比较多，勤于动手实践，而大师则善于总结规律，提炼升华到理论层面，并按照规律去操作，事半功倍。这里没有贬匠人之意，同样值得尊敬。了解二者的差别，做事用功方向则会有所不同。

### 其次，实现从知识到智慧升华。

匠人在专业技能方面特别娴熟，积累丰富实践经验，专精深，熟能生巧，如卖油翁。而大师则有智慧，有知识的人未必有智慧。所谓智慧是钻研实践多少年的顿悟，对事对人对专业对社会理解的透彻，他能看到别人看不到，想别人想不到，是一种结晶，无法量化，却令人醍醐灌顶，茅塞顿开，有“听君一席话，胜读十年书”之感。独立深度思考，真知灼见，与众不同。

### 再次，从死板到灵活。

匠人有时做事思考问题会死板，按部就班，思考模式单一，一是一，二是二，一步一个脚印，踏实做事，规规矩矩。而大师则融会贯通，触类旁通，举一反三，打通“任督二脉”，更灵活地做事学习，借鉴别人的思路和方法，更上一个台阶。不仅学其形，而学

其神，更会超越。“古灵精怪”，从模仿别人，亦步亦趋，到灵活运用，到精通熟练，关键在丁“怪”，独树一帜，自成一派，如霍元甲大师创造“迷踪拳”。

### 最后，磨练性情胸怀宽广。

大师之所以是大师，不仅专业技能精湛，还要有好的品格，帮人达己，人品出众，不会小看不如他的人，鄙视低层人，与人为善，愿意帮助别人，胸襟开阔，有广阔的视野格局，不会小肚鸡肠，嫉妒别人取得的成就，更不会怕别人超越自己，乐于分享。他欢迎别人给他提意见，虚心接受并做出改变，不固步自封，夜郎自人，一叶障目，始终对自己有清醒的认识，不断否定自我，超越自我，能看得更远更开。大师不仅自己成功，更会帮助其他人成功，如孔子、老子，传道授业解惑，把自己的思想道法向别人传播，普度众生，影响改变很多人，胸怀坦荡，天人合一。

从匠人到大师有很长的路要走，是一种修行，也是一种境界，和天赋、努力、品格、胸怀、气度有关，天时地利人和，自成一派，终成大师。

## 贰 建立自信心的六种方法

自信心是一个人成功和前行的基石，无论在职场商场还是人生旅途中，自信心必不可少，可以抵挡住各种压力挑战，最终战胜自己和环境，迈向成功的彼岸。那么，究竟应该如何建立自信心呢？

### 其一，积累积淀知识技能。

之所以没有信心是因为没有做过没有经验，害怕做不好，害怕别人对自己有看法。因此，平常要勤学习勤实践，不仅要读书，更要会读事（总结复盘）、读人（向前辈上级同事后辈同行学习）。知识积累多了，专业技能娴熟，会变得更有信心，而这些积淀需要长年累月，才能有自己独特的见解，独到的看法，真知灼见。

### 其二，盘点自己长处短处。

“尺有所长，寸有所短”，每个人都是一座宝藏，关键是如何激发自己的潜能。例如太能说的人，长处是口才好，擅长人际关系，但言多必失，考虑深度不够，甚至喜欢承诺忘记兑现；相反，不爱讲话的人，思考有深度，更周密更完整，敏于行，动手能力强。因此，不能自怨自艾，抱怨自己的短处，凡事要辩证地看，有利有弊。

### 其三，设定阶段性目标，自我激励。

先设定小目标，小目标完成以后，奖励自己，会使自己信心倍增，累计小目标为中目标，最后至大目标实现。最重要的是迈开第一步，行动起来。有梦想有志向，没有行动一切等于零。不积跬步无以至千里，不积小流无以成江海，千里之行始于足下。

### 其四，回顾以往成绩。

回顾自己过去曾取得的成绩，会使自己增加信心。不是说要有“过去思维”，念念不忘，过去的成绩是如何取得的，现在也可以，要学会挑战自我，战胜自己的未知畏惧心理。人最大的敌人是自己，而不是别人，人往往过不了自己那一道坎。

### 其五，寻找角色楷模标杆。

你想成为什么样的人，你就会成为什么样的人。在日常工作和生活当中，设定榜样楷模，他是怎么做的，当时情形如何，最后如何做到现在。模仿他思考问题的方式、做事方法，学习他们的成功之路，树立远大目标和志向。虽然那个目标可能永远达不到，但会激励自己上进前行。

### 其六，注意仪表修饰，整理容妆。

每天上班上课前，洗刷干净，精神抖擞，衣着整洁，也会使自己增加信心。如果不修边幅，邋里邋遢，说话瓮声瓮气，唯唯诺诺，哪里来的自信。要站在C位，坐在第一排，抬头挺胸，正视别人，利用机会勇敢表达自己的观点，展现自己的风采。

自信心的建立在于日积月累，通过各种途径方法来增加，关键在于心，你有多大的志向将来就会有多大的舞台，会创造多大的成就，你就会成为与众不同的人。



董栗粟

公司“青蓝计划”第四期课程老师，资深企管顾问，实战型培训专家；《决战中层》《管理解码》作者；日本产业训练协会MTP认证讲师；国家绩效改进师PIP。



## 纪 录

# 连续奋战 保生产

● 苏州制药厂 / 朱雨蒙



爱怡令®盐酸曲美他嗪片8月在全国第三批药品集采中标后，订单激增，交付压力巨大；受全国多地疫情反复影响，玛诺苏®盐酸阿比多尔春节后一直供不应求，11月份之后更是应新疆疫情防控指挥部要求，紧急调拨了多批次产品；同时，在销售条线“百日大战”打响以后，各个区域集中力量开拓市场，销售业绩攀升，产品需求源源不断。

需求就是命令，工厂也是战场。

苏州制药厂紧急部署，车间班组积极响应号召，开足马力昼夜赶工，加快产出；各个条线为生产保驾护航，在产能上进行冲刺和突破，在第四季度这一关键阶段，保障了各类产品的如期交付。

**车间一片繁忙景象。**为了满足需求，工厂固体车间开两班生产，河东阿比多尔原料药生产线东西并开，连续奋战。各车间主任严密部署，明确人员分工，各生产调度合理安排，对内及时协调人员及工序衔接，对外保证各部门之间的配合与协作，使生产有条不紊地进行。在繁重的生产任务面前，生产一线全体员工齐上阵，再苦再累也要保质保量完成任务。

**质量管理有条不紊。**在车间紧张的生产中，生产现场QA人员的任务同样艰巨，他们对工作高标准、严要求，严把质量这一命脉，加强生产现场的过程监督，对产品进行检验，没有因为赶工放松一丝丝要求，确保出厂的每一片药品符合国家标准要求。

**各个条线全力以赴。**为了解决特殊情况下排班人员不足的情况，车间管理人员、生产条线领导和兄弟部门同事组成应急小分队，做好充足的准备，加入到应急生产操作上来。工程技术人员深入一线下沉式服务，改造设备、优化工艺，保障了一线生产的顺利推进，以实际行动得到了一线车间的高度认可！与此同时，采购、仓储、行政后勤各个条线和部门，都为保证生产的顺利进行，高效协同，积极配合。

在这个过程中，订单量大，工作繁忙，整个工厂工作热情空前高涨，大家并肩作战没有丝毫的懈怠。所有的人都像动力十足的马达，每个员工都在各自的岗位加班加点的忙碌，工作毫不分神，充分体现了“舍小家，为大家”的敬业奉献精神。虽然大家的脸上都有遮不住的疲惫，但是疲惫和辛劳没有让大家减少工作的积极性，员工们始终保持着忘我的精神状态，以饱满的激情坚守在生产一线。

这就是苏药厂的一线工人，每一项工作，每一处场景，都体现着全体员工的努力、团结。他们用实际行动诠释着爱岗敬业，用辛勤汗水履行着责任使命，用拼搏奉献成就了吴中的业绩，他们同样是江苏吴中升级发展进程中最可爱的人。

大干一百天，最重要的是什么，是“干”，干就对了。围绕公司目标，原料药车间的目标就是满足制剂生产所需原料药及外销需求，保障公司重点产品产能需求。原料药车间2020年还未迎接新年而收尾，就迎来了新年的第一轮忙碌的序幕。随着疫情形势的变化，车间加班加点、改造设备、优化工艺，进行盐酸阿比多尔原料药的增线生产。疫情牵动着每个人的心，就在2020年年终又将收尾的时期，随着销售需求量的增加，车间生产的任务随之增加。在保证其他产品产量不减的情况下，增加盐酸阿比多尔的生产量，车间管理人员陆续加入到岗位生产操作中，生产部领导和兄弟部门同事也参与到岗位生产操作上来，就这样忙碌且冲劲十足的生产氛围下，车间涌现出很多勤勉踏实的优秀员工，李海军就是其中一员。

李海军是原料药车间的一名主管，主要负责车间的生产指令制定，记录发放、审核、归档，文件的起草，物料的统计、申购以及参与车间日常生产的巡查管理。车间生产任务的增加，各项工作任务也同步增加，李海军踏实细心的性格，稳健务实的作风，有条不紊地做好各项工作。特别是在各产品原辅料的随时关注、统计、申购，由于河东物料的特殊性，需要考虑物料不得超出存放量，又要考虑采购审批时间及检验时间等多项因素，基本在2-3天，就要将所有物料的库存量进行一次核对，结合生产使用量，计算出所需量、申购量及到货日期、检验日期及使用日期，随时与各部门人员沟通、协调，使各环节顺畅，保证生产的正常运作。

由于生产量的增加，岗位人员不足，车间管理人员一起参与生产操作，李海军也和大家一样，一早上班一换衣服，马上到岗，领料、投料、离心等操作，利用生产在反应过程中，岗位人员观察反应温度的时间，马上回到办公室，进行日常本职工作，算好时间再到生产岗位去操作。只要盐酸阿比多尔增加东线生产，他每天都如此。即使如此忙碌，他也从未有半句怨言。

按照计划完成生产任务，特别是紧急生产任务，车间能够圆满完成，这中间背负着太多的奉献和拼搏，承载着勤勉和踏实，就因为有这样的一群人，我们才会不断向前迈进。

## 默默无闻的奉献

● 苏州制药厂 / 张慧芳



# 任劳任怨、踏实肯干 ——记同润楼厨师刘海飞

● 财务管理中心 / 周武杰



2013年12月，公司搬迁新大楼，同时同润楼也开始正式运行了，同润楼属于总部后勤部，其职能一是为公司全体员工提供食堂用餐，二是为公司各部门对外接待提供宴请用餐。时光飞逝，这一晃六年过去了，当初组建的厨师团队人流更迭，而刘海飞他坚持了下来，六年如一日的用心做好自己的本职工作，获得了领导和同事们的一致好评。

厨房和其他部门一样，也是有着不同的分工，基本上可以分为炉灶、砧板、上什、打荷、凉菜、点心、烧腊这七种，简单来说，炉灶就是具体掌勺炒菜的，砧板是为炉灶师傅准备原料的，上什是负责蒸箱的，如各类蒸菜、蒸米饭等，打荷就是为各类不同的菜肴准备不同的餐具，比如各类碗、盘子、汤盅等等，烧腊就是准备各类腌、腊制品，凉菜和点心大家都可以理解了，一般人酒店厨房人员都是这么配备的。我们公司厨房除了没有专门的打荷和烧腊，其他岗位都有，这几年来厨房考虑到实际情况，让刘海飞在炉灶、砧板、上什上都做过了，他在每个岗位表现的都很好，都说态度决定一切，他就是用这种踏踏实实的态度对待每天的工作。

厨房环境是比较油腻湿滑的，这大家也可以想象到，一天工作下来，地面就像抹了油一样，人在上面行走就像溜冰一样，稍不注意就会滑倒，所以临下班的时候，每天的卫生工作是不可避免的，厨房和家里搞卫生还不一样，厨房要先用火碱去油、再用洗洁精拖，最后用清水冲洗才算完成，这一套程序下来，没有一个多小时搞不定呢，刚开始的时候厨房没有排值班表，这一切都是由他默默的完成了，其他像清洗鱼缸、整理货架

等，不用领导吩咐，他都会主动的去做好，用他自己的话说：多做点又没什么关系的。多么朴素的语言。

提到厨师，人们的脑海中首先会显现出五个字，那就是“脸大脖子粗”，这可不是贬义，这是因为厨师们每天接触、加工各类油腻的食材，不可避免的会吸收到一部分。刘海飞刚来的时候也是一个胖子，体重超过一百六十，这免不了让他感觉行动有点费力，同时公司组织体检后的报告单几个超标的指标也让他下定决心要减肥，大家都知道，减肥的主要措施也就六个字：管住嘴、迈开腿，而最关键的是需要坚持。在他开始决定减肥以后，也是严格遵照这六个字进行的：首先就是减少主食入口，午饭不吃，就吃个水果垫一下，下午休息的时候去跑步，一般每天要跑七八公里左右，晚餐也吃的不多，这样坚持几个月以后，果然不负有心人，效果很显著，体重慢慢的减下来了，人也精神了，体检报告上超标的指标也少了，如今他的体重保持在一百二十左右，可以说是非常的健康，同事们都打趣他那减掉的四十斤肉上哪去了，相当于两条猪后腿呢，哈哈。受他影响，同事们也纷纷向他取经，虽然运动量都赶不上他，但现在大家的主食都吃的很少了。相信只要有恒心、能付出，肯定会有收获的。

日子一天天继续，同润楼一如既往的做着后勤保障工作，各部门对我们的接待能力反响都不错，这是对我们最大的鼓励了。我们希望所有的吴中人都能幸福、安康的生活在这个大家庭中，也希望有更多的像刘海飞这样踏实肯干的员工出现，在各自的岗位上兢兢业业、默默奉献，使吴中的生命之花，永不凋谢。

# 你好 12月

● 苏州制药厂固体车间 / 汤雨潇

接连下了一个多星期的雨，终于看见了久违的太阳，入冬的苏州，虽然空气冷冽，但有了阳光的调和，寒风也温柔了些许。天气晴朗，上班的心情也变得愉悦了。早上来到办公室，一眼就看到桌上放着新的台历，“2021”这四个数字格外醒目，心中一惊，已是十二月，2020年竟然就要过去了。



来到固体车间工作的一个多月，大量的订单让车间每日的生产任务十分繁忙，加班也成了家常便饭。早上各岗位的同事就早早到岗，班组长明确好各自任务后，大家便开始了一天的工作。称量间里，配料的同事们忙中有序，一人计算原辅料用量、一人称量、一人复核、一人转运物料，虽然早上洁净区的温度还不到20摄氏度，整个称量工序下来，大家鼻尖上也渗出了细密的汗珠，透过口罩印了出来。外包间的包装机也早早运转起来，由于包装任务量大，我们自己的人手不够，其他车间也向我们伸出了援手，都将他们的“包装能手”调了过来。虽然穿着颜色不同的工作服，但是在这里没有车间与车间之分，大家的心都拧成一条绳，都为了产品的顺利生产努力着。作为初来乍到的新人，要学的东西太多，我每日的生活也是忙忙碌碌，批记录的审核、文件的生效、NC的使用、产品稳定性的研究等等，每天都能学到很多新的知识。工作中有不明白，办公室的同事们不管自己有多忙，都会耐心地给我讲解；有同事去其他

部门办事，都会问一句，有没有需要带过去或带回来的，人家都想着给对方帮忙，给对方减轻一点工作；低头忙碌时，总有人会提醒我，“再忙不要忘了喝水啊，汤汤”，“汤汤，你要活动活动颈椎啊”，比起工作，同事们更关心的是你的健康。虽然工作节奏紧张、虽然常常一起加班，但愉快良好的工作氛围让我越来越喜欢这里，很幸运能和这样一群可爱的同事一起工作。

2020年的台历已经翻到了最后一页，过去的十一月总觉得过得又快又慢，快是因为看着每天一批一批的药品生产完工，感觉大家的工作效率很高；慢是因为学习到的东西很多，每天都过得很充实。虽然生产繁忙，工作量大，大家的脸上都有遮不住的疲惫，但每个人心中的那份责任感，那份做好药的使命感，驱使着我们不断前行。工作中总能看到大家坚毅、专注的眼神，每个人都把质量放在第一位，每个人都用自己的实际行动诠释着“解读生命、得泽苍生”的企业宗旨。



十二月依旧忙碌，  
十二月依旧美好，  
十二月依旧闪光，  
你好呀，十二月！



# 不负韶华 砥砺前行

## ——记录我在吴中的那些事儿

● 江苏吴中医药集团呼吸事业部 / 曲隆君



2020年12月1日，烟台迎来2020年的第一场雪。白雪的冰香，给人一种凉莹莹的抚慰。一切都在过滤，一切都在升华。他仿佛自带魅力，会让人兴奋与激动。我喜欢雪，喜欢他的形态万千，喜欢他的晶莹透亮，好像出征的战士，披着银色的盔甲。有大雪的冬天让四季更加分明，但这也意味着我们迎来了全年的流感季。

这也是呼吸事业部从年初建立销售队伍，组建专家团队，提升科室观点，加强VIP客户培养等，全方位的宣传后迎接到来的第一个流感季。作为一名医药代表，这个有着特殊使命的职业也赋予了我特别的责任与光荣，我们要打造的就是专业化的推广，以患者为核心，以客



户至上为理念的销售团队。玛诺苏，和我们同样有着特殊使命的流感药品，已经被越来越多的医生和患者认可，相信它能帮助更多的患者解除痛苦，为更多的家庭造福。

很清楚的记得入职后的第一场学术会议，5月17日与中华医学会杂志合办的呼吸病学院网络直播课堂——“逆”流”战”疫”第二期的网络会议，公司采用了线上线下相结合的模式，突破了客户时间和地域的限制，让一线的临床客户们足不出户就能聆听到精彩的学术报告，全国的大牌专家就在身边。这次会议邀请到了南京军区总医院的施毅教授，山东省呼吸病学的双主委姜淑娟教授，抗疫英雄王连忠主任以及王星光主任，他们分享了许多抗疫故事，分享了玛诺苏的临床经验，全程在线10000多名一线医生。

通过这次网络会议我们打开了医院呼吸科的大门，拉近了重点医院呼吸科主任的距离，与所有的目标医院呼吸科专家建立了联系方式。7月份，公司主办的以武汉疫情流感防控的经验及新冠病例分析为主题的网络大讲堂让来自武汉的一线专家经验分享，做好医院管控经验分享。8月份，同样也组织了强大的专家阵容对新冠诊疗

病例及诊治预防新冠、流感双重爆发的临床管理策略和抗病毒药物新进展等内容做了最前沿的信息传递。9月份，山东省区自行组织的规格较高的“逆流战役”——山东省玛诺苏流感防治论坛第一期，由姜淑娟教授主持，同时邀请省内专家授课并做病例分享，更多的专家认识到玛诺苏在流感治疗中的地位。10月份，积极参加公司推出的儿童医院管理与发展，儿童流感诊治及药物治疗进展、指南解读以及医院感控管理等方面的工作分享，推动了信息的传递，吸取了更多一线专家丰富的临床经验。



11月份，在胶东区域开展了“山东省流感防治沙龙会——胶东行”，让客户收获颇多。此次会议，邀请烟台山医院刘院长，同时邀请到了胶东地区，多家医院的呼吸科，急诊科，感染科等各个科室医生，玛诺苏专业的推广得了客户的认可。以患者为核心的推广，结合流感日和慢阻肺日的患教活动，给患者做宣教，让患者认识流感和慢阻肺，重视疾病，早诊早治，更多的患者反馈玛诺苏的效果，“起效快，疗效好”。



现阶段山东省区的科室会、院内会也在如火如荼的开展着，儿科、感染科、急诊科、呼吸科等相关科室的科室紧张有序的进行着，倡导型客户的培养，典型病例征集活动等等，相信在公司领导的指导及帮助下，同事之间的坦诚相待，相互支持、相互鼓励下，玛诺苏将不辱使命，造福社会。



在百日攻坚战不足一个月的时间里，祝愿全国的小伙伴们都能不负韶华，砥砺前行，用最好的业绩回报公司、回报区域、回报自己。

2021年即将到来，祝愿公司蒸蒸日上，成为抗病毒市场的领军企业，让我们为玛诺苏加油，为吴中加油！







● 药物研究院 / 徐晓红

学生时代曾因不擅长码字、更理不清那上下五千年而义无反顾选择理科的我，如今要提起笔行文，一时竟也不知从何写起。那就与写身边的人，说说身边的事。

去年开始，身份得到更新升级，从走路蹦跶的少女变成一位新手妈妈。从此熬夜、奶娃、辅食、早教……组成了每一天的节目单。新成员的到来，所有的关注重心都会不自觉地转移到这个软软糯糯的小宝宝身上，再也无暇顾及出门是否穿搭合适，周末的懒觉也不再拥有。也曾经历因生产后的激素骤然变化，导致情绪低落徘徊在抑郁边缘，害怕月嫂阿姨替代自己在小朋友心中的地位；害怕婆婆和妈妈偷偷给小朋友加奶；半夜醒来偷偷的听小朋友的呼吸频率是否正常；小朋友第一次外出打预防针与我分开1小时我却哭的稀里哗啦……如今回看忍不住想笑，怎会有那么多有趣的想法与行为，当时却一本正经。

慢慢的生活开始步入正常的轨道，家中除了妈妈其他人都陆陆续续

投入正常工作，包括结束几个月产假的自己。因此，顺理成章，妈妈挑下了带小朋友的任务。记忆还十分清晰，小朋友出生的第一晚，我因手术及麻醉反应，昏昏沉沉一夜，先生和妈妈不知道如何给小朋友换尿布；不知道喂奶时奶粉与水的比例。虽准备已久，但一切对于大家来说都是零基础，第一个夜晚慌乱又忙碌。后来才知道，因小朋友一夜哭闹，妈妈抱了一夜第二天双腿水肿的厉害，妈妈还是那样，在当时永远会笑盈盈的告诉我她很好，然后恢复后偷偷告诉我那时难受的厉害。

刚生完小朋友的前几个月，坚持亲喂的想法支撑着新手妈妈，每天经历着伤口破愈合破，哺乳痛可能只有亲喂妈妈才能体会。妈妈看到痛的冒汗的我，偷偷走去阳台抹眼泪，注意力都在小朋友身上的我全然不知，还是月嫂阿姨暖心提醒。是啊，二十几年前，我也曾如手中的宝宝一样躺在妈妈怀中，她也曾因为我的第一颗乳牙而高兴；为我迈出的第一小步而骄傲炫耀，她也像我一样经历过生产

痛与哺乳痛，肯定也像我一样因为母亲的身份咬牙坚持，却因看到自己的女儿多年后为人母经历的疼痛而落泪。

时空交错，岁月绵长，妈妈看着如今的我常常感慨仿佛昨天我还是个娃娃，而我却抱着手中的宝宝想象她第一次上幼儿园、第一次离开父母寄宿的样子、并在未来也将拥有妈妈的身份，担心自己的女儿是否能适应，是否会快乐。妈妈所给予我的爱，我也毫不保留的给予了女儿。人生的片段在不断的重复上演，这个舞台从不会谢幕并如四季般更替变换。

很多事因为第一次都会做的不那么完美，也在小朋友不舒服时自责难过，很想和女儿说，你是第一次做我女儿，我也是第一次成为妈妈，未来的日子里，我们相互陪伴，相互包容。

悦

读



## 《人类群星闪耀时》

● 许良枝

事件及其细节，有的描绘了伟大文学艺术作品诞生时作者的生活状态和心路历程。包含这些重大事件在内的历史闪耀时刻，决定了我们当下的文明状态和社会秩序。

比如一直为罗马共和国以及公民自由权利鼓而呼的古代政治家、演讲家西塞罗，为了维护罗马的共和制度，对刺杀凯撒于元老院事件基本持接受和支持态度，凯撒是历史上的英雄，凯撒被刺后罗马领土被自私而短视的三巨头瓜分，西塞罗自己也被迫流亡并最终被追杀，但这丝毫不影响西塞罗作为贤哲的光辉。《拜占庭的沦陷》记述了欧洲基督教文明在中东最后的堡垒——由君士坦丁大帝扩建并以他的名字命名的这座高度文明的城市，被奥斯曼帝国的穆罕默德二世军队的攻陷过程，这标志着基督教文明在亚非的陷落，历史地看这是一种先进文明蒙受的损失。《威尔逊的失败》则记述了第一次世界大战结束之际，美国总统威尔逊作为理想主义政治家，试图通过建立国际联盟，来终止数百年间欧洲各国在军事上相互征战、在政治上尔虞我诈的状态，但威尔逊的政治理想在苟且的欧洲政客中未能达到圆满实现，导致后来更惨烈更血腥的第二次世界大战，但威尔逊的政治理想和事业光辉未曾湮没。

斯蒂芬·茨威格以大文学历史观所撰写的篇章，还展现了更多诸如此类的历史闪耀时刻，它告诉我们文明的提升、社会的进步，关键人物的智慧、胆略和毅力在这些璀璨时刻所起的决定性作用，值得我们一读。

该书是由奥地利作家斯蒂芬·茨威格的历史文学作品。相比于这部作品，他写作的《陌生女人的来信》在国内文学影视中更为知名。《人类群星闪耀时》是由14篇历史文学作品组成，每一篇独立成章，它们的共同特点是以人文学历史观记述那些改变人类文明走向、影响人类文学艺术进程的人物或事件，展现了历史总体向前趋势下的螺旋式演进过程。

在当下世界这个繁乱甚至部分失序的时代，很多读者无暇或者无兴趣阅读记述性、时序性长篇历史著述或长篇文学作品，相比之下，《人类群星闪耀时》每一个独立而又不冗长的篇幅可以让我们茶余饭后的闲暇，感受历史上那些璀璨闪耀的时刻。

这部作品包含《遁入不朽》、《拜占庭的沦陷》、《西塞罗》、《威尔逊的失败》等篇章，它们之中有的详细记述了改变历史走向的伟大





## 疾风再起，奔跑不息 ——重温《强风吹拂》有感

●江苏吴中医药集团商务管理中心 / 王雅杰

26岁，没车没房没对象，但我的精彩才刚刚开始……

昼短夜长，北风呼啸，寒风凛凛。冬日的骄阳照射在大地上，虽没有炽热感但依旧耀眼光芒。

本书是日本作家三浦紫苑的作品，讲述来自日本宽政大的一群大学生备战箱根驿传赛事的传奇故事。路线从读卖新闻东京本社前出发，至箱根芦之湖后折返，往返各5个区间，总长约217公里。参赛队伍共20所大学，各10名选手，每个参赛队员至少需完成20KM+的接力跑，是一场各高校间速度、耐力和团队协作长距离田径。

## 《思考的技术》

●中吴置业 / 吴江伟



杨教授在即将到来的12月份主讲课程之前，给同学们开了一份书单，其中《思考的技术》、《专业主义》、《企业参谋》等三本书，均出自日本著名的经济管理学家、经济评论家大前研一先生。

大前研一先生被誉为“日本战略之父”，有着40多年的管理经验。曾先后担任过麦肯锡公司董事、斯坦福客座教授，被英国《经济学人》杂志评为“全球最顶尖的五位管理大师”之一，东方的彼得·德鲁克。所著商业与管理经典，除上述之外，还包括《M型社会：中产阶级消失的危机与商机？》、《品质国家战略》、《低智商社会：如何从智商衰退中跳脱出来》等等。

作为一名“好读书不求甚解”的读者，在阅读习惯上，我偏爱诸如大前研一先生这样既是实践与理论集大成者又能以直白流畅的方式阐述的作者。大前研一先生的著

作，虽然屡有极富冲击力的词语（比如M型社会、低智商社会等等）但其并不沉迷于对理论的故作高深，而是力求对源于现实问题的思考与解决方案的探求。在《思考的技术》这部著作中，大前研一先生认为：“思考力决定竞争力，懒于思考的人没有生存空间。”

所谓的思考力，其实就是逻辑思考的能力。逻辑思考力则是能透过表象看本质的能力，是解决问题的根本。具备逻辑思考力的人能够迅速地找到问题的解决方案，缺乏或是不具备逻辑思考的人解决问题的方式往往依赖经验或者选择忽视，任其发展。因而有无逻辑思考力的人之间会形成越来越大的差距。为了佐证这一论点，大前研一先生在书中回顾了自己由一名核能开发工程师转型成为麦肯锡咨询顾问，一个很重要的原因是，他发现科学研究和经营咨询，都是同一种

跑步的意义究竟是什么？这个问题贯穿全书，但书中没有明确回答，因为已经不需要回答了。正如村上春树所说：“为了只有自己能认同的，为了无法向他人说明的，为了只有经过长时间才能显现的，我们埋头奔跑。”做一件事，明知道可能会失败，但仍持之以恒，依旧努力。就算失败了，又有什么关系呢，因为那不代表结束。就算成功了，这些取得的成绩也不代表你跑步的意义。所有的意义仅

仅来自于你自己，你认为这一切是值得，因为你感受到了全身的呼吸，想要感受强风吹拂的滋味。

人生是马拉松，工作是变速间歇跑。刚步入社会的新人就像刚进入战场的新兵，要么被敌方的老兵吊打，要么被本方的老兵欺负，遭遇困难是必然的。

成长是一个残酷的过程。老兵们比你更厉害，比你更了解这个世界的游戏规则，也占据着更好的位置，掌控着更多的资源。

尽管如此，作为新人仍有一个巨大的优势：年轻，意味着更多的选择。而越年轻，越是有选择的权利。拥有更多的机会来调整自己的认知和努力的方向去契合时代的发展趋势。

成功需要努力，但不止于努力。生存、试错、学习、积累。人生路漫漫，不如把所有不易都看作一次马拉松。务必相信，当你努力奔跑的时候，全世界都会给你让路。

逻辑思维，都极为注重科学的思考方法。何谓之科学的思考方法？在大前研一看来，科学思维方式是“掌握数据--分析判断--提出假设--进行验证--方案执行”的完整思维过程，这也是解决所有问题必须的过程。

知道了完整的逻辑思考步骤，那么逻辑思考力自然也是能够通过日常的反复练习得到锻炼。大前研一先生在书中举例，每天早上利用从横滨到东京车站的28分钟通勤时间，给自己一个题目，思考如何解决问题。比如看到一个车厢广告，就思考“如果做广告的这家公司要我协助提高他们的业绩，我该怎么办？”我们倘若能在自我练习过程中，依照正常的提案思路去进行推演，那么通常在脑海中也会循着“分析行业动态-竞争公司动态-客户状态分析-如何改善-解决之道-建言-实施计划”这样完整的提案方法去

提出应对之道。刻意的练习，能够锻炼我们对思维体系的驾驭能力，也能在碎片化的时代，保持专注力和独立思考的习惯。

在探讨如何训练科学的思维之前，本书也详列了大多数人思考问题时存在的三个误区：一是把直觉当思考，想当然地解决问题，而忽视了对问题的分析判断；二是把假设当结论，忽略了搜集证据，印证假设到导出真正结论的思考过程；三是把现象当原因，大多数人只看到了问题的现象，却看不到产生问题的原因。

走出思考问题的误区，大前研一在书中提到了几点麦肯锡的逻辑思维：

- 1、找出真正原因的实地访谈法，即和与问题相关的直接人员进行对话访谈；
- 2、绝对必要的验证过程；
- 3、不能作为解决方案的就不是结论。

大前研一先生在书中不断地传递着麦肯锡式的思考，这或许也是为何他能在四十多年里依然保持对商业经济与社会的敏锐观察与分析，即掌握着思考的技术并热衷于持续思考。回溯大前研一先生在麦肯锡工作的前两年，分析案例就超过2000例，这种大量的分析与思考，也是他能从核能博士转型成为顶尖管理大师的重要因素。

在“内卷化”“焦虑化”和“碎片化”相叠复加的当下，思考力尤为可贵。无论企业或是个人，唯有改变既有的思考模式，放弃对过往经验的迷恋和对固有模式有所颠覆，才能持续进步。《思考的技术》最早出版于2005年，弹指十五年，书愈读愈有所悟。借着重读的机会，推荐各位同事们阅读。



旅

游



江西省中西部的新余市，被誉为“赣西明珠”的美丽小城，是江西省最小的地级市，却是江西最具活力的新兴工业城市，她是神话传说中七仙女的下凡地，是中国“七夕”文化的发源地，更是浪漫的爱情圣地。

新余市位于浙赣铁路西段，距江西省会南昌150公里，沪昆高速、大广高速在此交汇，是赣西地区的交通枢纽和经济重镇，江西吴中医药营销有限公司便是在其中的渝水区。

新余被称作“钢铁之城”，这座城市与钢铁有着近乎一千年的渊源，明代宋应星所著的《天工开物》一书中提到的冶铁，记载的就是分宜凤凰山炼铁业鼎盛时期发达的钢铁冶炼技术。1958年，新余钢铁公司宣告成立，一车车的建设物资、一批批的干部工人从全国各地向新余汇集，从此开创了新中国钢铁事业的奇迹，新钢的钢产品曾作为中国运载火箭捆绑材料飞上了太空，还应用在上海黄浦大桥、三峡大坝、鸟巢、港珠澳大桥等国家重大工程。正是因为钢铁，新余走上了工业化道路，经济得到飞速发展。

一千六百年前，东亚文学家干宝在他所著的志怪小说集《搜神记》中记载了“七仙女卜凡”的故事，有七位披着羽毛神衣的仙女在天上飞行，忽然被下界梦幻的景色吸引，于是飘落下来，脱下羽衣，在澄明的湖泊里洗澡。此情此景恰巧被一位翩翩少年看到，惊叹之余，顿生爱意，他悄悄将其中一位仙女的羽衣藏了起来。仙女洗罢澡，准备腾空飞去，却有一位找不到羽衣，无法飞离。然而塞翁失马，焉知非福，无奈之际，被走近的少年吸引，两人一见钟情，缔结了一段仙俗奇缘。根据记载，这个动人故事的发生地就是在新余，仙女洗澡的湖泊，就是今天的仙女湖。如今，美丽的仙女湖已成为国家级风景旅游区，风姿绰约的湖光山色，姿态各异的湖中岛屿，渔帆点点的汪洋平湖，吸引着海内外无数游客前来一睹其芳容，寻觅仙女足迹。

人们常说“一方水土养育一方人”，新余这片神奇秀丽的土地，自古以来，人才辈出。江西第一个状元卢肇寒窗苦读，墨染一池的故事令人感动；现代国画大师傅抱石

以其巨幅国画《江山如此多娇》，赢得毛主席高度赞誉，该画在人民大会堂悬挂至今；医学巨子何大一发明的“鸡尾酒疗法”，给无数的艾滋病患者带来生的希望……这一个个灿若星辰的名字，汇聚成一片耀眼的星云，闪耀在新余大地上，成为新余人民的骄傲。

江西人嗜辣，与四川的麻辣、湖南的甜辣、贵州的酸辣不同的是，江西的辣是纯粹的辣，新余的口味也是如此，吃第一口，辣，吃第二口，很辣，吃第三口，辣死人，辣得鼻尖冒汗，辣得直吐舌头，即便这样，新余人还是离不开辣椒，个个吃得津津有味，人人乐在其中。早餐，吃上一碗江西炒粉，配上霉豆腐，午饭，弄上一盘辣椒炒肉、仙女湖鱼头，晚上，来上一份麻辣鸭头、分宜电厂螺蛳，这一天都会无比满足，沉浸在享受美食的快乐中。

亲爱的朋友们，欢迎你们来到美丽的新余，看一看新余秀丽的美景，尝一尝特色的美食，品一品仙女湖浪漫的气息，说不定您还能在湖畔邂逅一位美丽的仙女！

很早就听过描写鼓浪屿的句了“江天一色碧空澄，海上花园盛誉称”。很幸运今年公司组织厦门旅游，我们踏上前往厦门的旅途。在去机场的路上，翻看着手机里面那些描述鼓浪屿的词：“日照灵岩观胜景，波扬鼓浪和琴声”，心里充满了对鼓浪屿的各种遐想。经过两个多小时的飞行，到达了厦门，开始了为期5天的旅行。我们参观了陈嘉庚老先生的故居、永定土楼等景点，最让大家期待的还是“传说中”的鼓浪屿。

带着万分期待的心情，我们登上了鼓浪屿。

踏上这座小岛，便一眼就被这美丽的景色迷住了。这里是多么干净，没有了城市的烟尘，只有这明亮的树叶；这里是多么宁静，没有了城市的喧哗，只有这沙沙的风声；这里是多么清闲，没有了城市的繁忙，只有那些自在轻松的游客。

在鼓浪屿游玩完全靠双腿行走，岛上还保持着19世纪古老的建筑风格，蜿蜒曲折的小路、古典的欧式建筑、随处可见的热带植物，把小岛装扮得极具异域风情，路边繁茂的大树盘踞，青翠欲滴的枝叶错综交叉，重叠掩映在一起向路的尽头延伸，好像母亲修长的手臂把整条路都拥在怀抱中。要是没有旅游者，真让我们认为自己身处古老的年代。当我们登上鼓浪屿最著名的景点“日光岩”时，天空仿佛突然晴朗了，站在这里可以欣赏到美丽的鼓浪屿全景。

参观了各类别墅、管风琴艺术馆、钢琴博物馆，不觉之间时间已经到了午后，我们来到了各类特色的美食节，这里有最具地方特色的美食、小吃，还有风靡四方的网红零食，我们每个人手上都抱满了各类美食。肚子填满之后我们在琴海庄园小憩。坐在摇椅上，可以俯瞰整个鼓浪屿，对面的厦门也尽收眼底。碧树、红瓦、蓝天、人海，整个岛上弥漫着浓浓的大自然的气息，阳光洒在脸上，暖暖的。闭上眼，轻荡摇椅，吹着飒飒的海风，海浪声、汽笛声、百鸟园的鸟鸣声，声声入耳，满心安宁。我多想这样轻轻睡去，醉在这无人惊扰的世外桃源里……

这就是鼓浪屿，安静缓慢的鼓浪屿。她不像乌镇和同里是江南美人，她是一个气质非凡、品味独特的小资美女，清新文艺，寂静美好，留给我们太多精彩的回忆。





# 古雨西风

# 天賜庄

办公室 / 丁磊

近十多年，每天上下班路过天赐庄。

天赐庄，现在已经没有这个街名，一般是指十梓街望星桥以东段，泛指望星桥到环城河、南起十全街北至干将河的区域。这里有小桥流水、古巷老宅，也有法桐掩映下浓郁的异域风情。

天赐庄，这个日渐远去的名字已有千年历史，在近现代的苏州更是有着重大、深远的影响。

史载天赐庄是五代吴越国苏州刺史钱元璪的一处庄园，由其子钱文奉所建，时称“东墅”、“东圃”，遗址就在现在的苏大天赐庄校区。当年钱元璪父子常在此宴集宾客，“诗酒流连”，极尽富贵繁华。吴越国灭亡后东园渐废，园景也零落凋敝。

相传到了南宋，驻跸苏州的宋高宗赵构将此处田产赏赐给抗金名将韩世忠，天赐庄因之得名——天子恩赐的庄园。

天赐庄再度风光已是明代。吴孟融在此建田园“东庄”，一时江南文人名士云集，唐寅、沈周都有诗赞。

“东庄水木有清辉，地静人闲与世违。瓜圃熟时供路渴，稻畦收后问邻饥。城头日出啼鸦散，堂上春深乳燕飞”，也许得文人雅士的笔墨遗珠，有东圃静美之润、主人乐善好施惠泽，其子吴宽在会试、殿试连中第一，状元及第。



始建于明嘉靖年间的文墨阁（今苏大方塔），是当时长洲县学的核心区域。

千百年风雨，天赐庄静安于古城东隅。直到清末，西风渐吹，天赐庄开始了一段风云激荡的历史。

“天赐庄里洋人多”，一句苏州老话。鸦片战争的失败，闭关多年的清帝国终被迫向世界打开大门，西方传教士也纷纷来中国租田买地，布道传教。文化灿烂、水秀山青的富庶之地苏州，自然成了西方人士眼中的天堂，越来越多的洋人来到苏州，聚居天赐庄，他们在这里创办了东吴大学、景海女中，博习医院和圣约翰教堂。

清同治十年，美国基督教监理公会在苏州十全街设立存养书院，光绪年间书院搬迁到了天赐庄，并改名博习书院，1900年与迁至天赐庄的中西书院合并创办了中国最早的民办大学——东吴大学堂，辛亥革命后改称东吴大学。

东吴大学旧址呈长方形，主体建筑“林堂”（现苏大党政办公楼）坐北朝南，建于1904年，为纪念学校创办人林乐之而名。其它建筑分布主要在大草坪的北、西、东三面，质朴的“孙堂”、华适的“维格堂”，静穆的“子实堂”……哥特式、罗马式风格各异，又浑然一体。

东吴大学大门旧址仍存，门两侧首任华人校长杨永清书写的“法古今完人、养天地正气”校训磅礴大气。大门对面的景海女师西式建筑群，绿树掩映，优雅端庄。

1883年美籍医生柏乐文在天赐庄创建博习医院，是苏州历史上第一家综合性医院，以“医术之精良、器具之完备、诊断之热心、更护之周密”誉满江南。1922年新建二层门诊大楼和三层病房大楼，门诊大楼用之前只有皇宫才能用的御

窑金砖砌成，极为珍贵罕见，一时传遍全国。

1932年淞沪抗战，博习医院收治了几百名十九路军将士，走廊上都住满了伤病员。“仁心仁术”的博习医院救死扶伤，为抗战做出了大贡献。

博习医院西侧的圣约翰教堂，古朴典雅、庄严肃穆，初建于1881年、1915年重建，为纪念美国卫理公会创始人约翰·卫斯理而名，是江南地区最早的教堂之一，影响深远。与该建筑风格一致、大小完全一样的教堂还有两座，一座在美国圣路易斯，另一座在日本的神户。值得一提的是，圣约翰教堂首任的牧师，是著名科学李政道的祖父李仲覃。

古风遗韵，西风渐进的天赐庄人文荟萃，众多清末学者叶德辉、袁学澜等生活于此，也有清廷陕西巡抚岑春煊这样的封疆大吏。现代侦探小说家程小青故居、女作家苏雪林的旧宅仍在，民国许多文化名人曾在这里长时间居住、生活，倪征燠、雷洁琼、蒋纬国等历史人物，都曾著文深切忆念天赐庄。

天赐庄，浸润着传统文化的水墨底色，近代西方枪炮的冲击与文明启蒙交汇，古老的姑苏城从此打开了瞭望世界的窗户，革故鼎新，百余年栉风沐雨，今天的苏州已屹立在开放最前沿，成为中西合作典范。

走过天赐庄，像穿行于历史文化长廊。今天的天赐庄见缝插针般的美食店、文印社，少了份往昔的肃穆厚重，多了生活烟火味的闲适轻松，是很多苏大毕业生的美好回忆。银杏树下的粉墙黛瓦、法桐树旁的西式建筑，相得益彰，安静从容，记载着天赐庄沧桑往事，见证了融贯东西的白发苏州再现青春。





# 十四个关键词学习 十九届五中全会公报

## 办好自己的事

统筹中华民族伟大复兴战略全局和世界百年未有之大变局。

保持战略定力，办好自己的事。

发扬斗争精神，树立底线思维。

善于在危机中育先机、于变局中开新局。

## 新发展格局

形成强大国内市场，构建新发展格局。

坚持扩大内需这个战略基点，加快培育完整内需体系。

要畅通国内大循环，促进国内国际双循环。

## 实体经济

坚持把发展经济着力点放在实体经济上，坚定不移建设制造强国、质量强国、网络强国、数字中国。

## 科技自立自强

坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地位，把科技自立自强作为国家发展的战略支撑。

## 有效市场和有为政府

坚持和完善社会主义基本经济制度，充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，更好发挥政府作用，推动有效市场和有为政府更好结合。

## 新型工农城乡关系

全面实施乡村振兴战略，强化以工补农、以城带乡、推动形成工农互促、城乡互补、协调发展、共同繁荣的新型工农城乡关系。

## 以人为核心的新型城镇化

要构建国土空间开发保护新格局，推动区域协调发展，推进以人为核心的新型城镇化。

## 国家文化软实力

繁荣发展文化事业和文化产业，提高国家文化软实力，促进满足人民文化需求和增强人民精神力量相统一，推进社会主义文化强国建设。

要提高社会文明程度，提升公共文化服务水平，健全现代文化产业体系。

## 人与自然和谐共生的现代化

深入实施可持续发展战略，完善生态文明领域统筹协调机制，构建生态文明体系，促进经济社会发展全面绿色转型，建设人与自然和谐共生的现代化。

## 共建共治共享的社会治理制度

完善共建共治共享的社会治理制度，扎实推动共同富裕，不断增强人民群众获得感、幸福感、安全感，促进人的全面发展和社会全面进步。

## 更高水平开放型经济新体制

要建设更高水平开放型经济新体制，全面提高对外开放水平。

推动共建“一带一路”高质量发展，积极参与全球经济治理体系改革。

## 更高水平的平安中国

统筹发展和安全，建设更高水平的平安中国。

防范和化解影响我国现代化进程的各种风险，筑牢国家安全屏障。

确保国家经济安全，保障人民生命安全，维护社会稳定和安全。

## 建军百年奋斗目标

加快国防和军队现代化，实现富国和强军相统一。

全面加强练兵备战，提高捍卫国家主权、安全、发展利益的战略能力，确保二〇二七年实现建军百年奋斗目标。

## 坚持党的全面领导

实现“十四五”规划和二〇三五年远景目标，必须坚持党的全面领导，充分调动一切积极因素，广泛团结一切可以团结的力量，形成推动发展的强大合力。

## 向标杆学习

是一个持续、系统的过程

结合新一轮五年战略规划

围绕战略发展的具体要求

## 找差距、知不足 强决心、凝动力

是实现“创百年吴中”愿景的必然要求

“持续学习、不断反省、保持危机意识”价值观的具体体现

## 如何克服困难取得突破？ 如何抓住机遇实现飞跃？

这是每个吴中人都必须认真思考和面对的问题