



《景峰同仁》杂志·内部会刊
2018年 第三季/总第60期

主编 叶湘武 张军国
编辑 张洁 熊佳怡
排版 代瑞

主办 湖南景峰医药股份有限公司
地址 上海市浦东新区张杨路500号华润时代广场30楼
邮政编码 200122
官方网址 www.jfyiyao.com
景峰医药官微 <http://weibo.com/jingfengphar>

版权声明:

景峰同仁刊载的所有内容(包括不限于文字、图片、版面设计),未经本刊书面许可,任何人不得转载、摘编或以其他方式使用。违反上述声明者,本刊将依法追究法律责任。

版权合作:

如需使用本刊刊载作品,须与本刊协商合作并事先获得书面许可。

叶总致全体员工

“雄鸡一叫春拂晓,万请大家起个早,
要想收获盈满仓,种子汗水加镰刀。”

投稿邮箱: zbb@jfyiyao.com

01/景峰前沿

- 03 叶总8月18日在贵阳销售改革大会上的讲话精神
- 05 叶总9月18日在研发改革动员大会上的讲话精神
- 07 坚定不移改革转型 打造景峰特色销售模式
- 09 解放生产力 全面构建cGMP质量体系
- 11 多个主打产品销售放量 景峰医药上半年业绩稳增
- 13 景峰医药学术工作再创佳绩 榄香烯抗癌功效获认可
- 14 景峰医药控股子公司SunGen Pharma与美国药企GRAM签订生产合作协议
- 15 景峰医药子公司“注射用兰索拉唑”首批面世
- 16 景峰医药心脑血管新药获批临床
- 17 贵州景诚制药取得酞剂生产线GMP证书
- 18 景峰医药一款镇痛药生产申请获受理

02/景峰时讯

- 19 湖南景峰医药股份有限公司召开第七届董事会第五次会议
- 20 贵州省政府参事调研贵州景峰 公司再获好评
- 21 18家投资机构代表来访景峰医药参与调研
- 21 大连市副市长温雪琼莅临大连金港调研指导
- 22 海口综合保税区书记韩斌同志莅临海南锦瑞调研指导
- 23 景峰医药助力2018中国肿瘤学大会

03/cGMP专栏

- 25 上海景峰cGMP国际化项目推进会
- 26 贵州景峰cGMP国际化项目讨论会
- 27 cGMP学习心得
- 29 再看GMP与cGMP
- 31 cGMP国际化项目会议有感
- 32 上海景峰国际化项目培训心得

04/景峰家园

- 33 强大的人一生都要奔跑
- 35 上海景峰开展2018年度EHS专题培训和消防应急演练
- 36 景诚制药与贵州景峰举办篮球友谊赛
- 37 花有重开日 人有再少年

05/景峰书房

- 41 专家分析告诉你,何为今年医改的重中之重?
- 44 马云是马云,我是我
- 52 职场沟通的两大逻辑,不懂你会吃大亏



编者按：

坚定不移地推进景峰医药的改革事业

叶总从8月18日召开景峰医药销售改革大会之后，于9月17日在贵州景峰率先启动了公司生产体系的改革，于9月18日在上海召开了集团研发改革动员大会，先后吹响了景峰医药改革转型的号角！按照叶总的构想，这一轮的改革，与以往历次所不同的是：一、这次改革，不是只改销售，而是从销售、生产、研发、内部管理的全面改革，这是一个全方位浩大的工程，将不存在死角，也不存在特区。二、这次改革，不是改良，是要触底的深层次改革，是公司应对当前内外部环境变化的战略大转型。三、这次改革，将是一个长期的工程，是一场持久战，不是一蹴而就，也不是一枪头的买卖，必须着眼于未来，有“敢为天下先”的勇气，将改革进行到底。

景峰本次的改革必须围绕着集团“走与国际接轨的仿制药产业化道路”的战略目标和组织转型来进行，必将从组织架构、业务流程、资源配置、激励机制等方面全面思考。销售改革重在围绕“体系、架构、机制”，将授权管理下的省总责任制、区域承包和网点承包制，进一步做精做透，系统性提升营销能力、降低销售费用、做活管理机制、释放销售终端活力，“保证存量、拓展基层”。研发改革，则是改变长期以来景峰研发各自为政、协同效应差、缺乏整体管控、研发效率及产出偏低、激励措施不到位的现状，希望能够集中优势研发资源，聚焦核心研发管线，保障激励到位，在重点领域实现快速突破，快出产品、多出产品。而生产改革，更是要依托国际化项目，以cGMP体系导入和质量标准提升作为关键，以员工行为规范作为抓手，系统化提升景峰生产制造系统能力和产品的质量水平。

改革的号角已经吹响，这就需要各体系、各子公司、各部门全体员工积极行动起来，坚定不移地拥护改革，积极地投身于公司的改革大潮，群策群力，扎扎实实地做好每一项工作，以实际地改革成果来回馈公司、回馈自己。

走与国际接轨的 仿制药产业化道路



叶总8月18日在贵阳销售改革大会上的讲话精神

从7月29日在贵阳召集慢病线的部长和大区代表进行调研沟通开始，我8月2日在上海、8月7日在北京、8月10日在大连、8月11日在成都、8月12日在贵阳、8月14日在上海、8月15日在长沙、我密集的市场进行调研，和销售所有的大区经理和部长以及一部分区域经理做了交流和沟通。

我自己纠结了很长时间，公司已经面临困难的情况，大家应该思考销售到底应该怎么做？长期以来，市场上或者我们对外来说，都说景峰的销售做得好，但是我现在越来越感觉到不好，一方面拖欠市场的费用，下面怨声载道，另一方面公司的盈利压力持续增大。

我们应该有深层次的思考，公司应该怎么改？

我们必须讨论一个问题，要不要改变我们长期以来的营销模式？如果要改，要怎么改？我们必须寻找到一条路，大家赚钱、公司也赚钱，对此我们必须从底层考虑，“小河有水大河满，大河无水小河干”。今天大家必须一起改变，请不要让我看到大家不动！不要将自己置之度外！公司必须彻

底地改变现有的营销模式，要真正的解放生产力。本次的改革也关乎着在座各位的命运，这次的改革一定要大家主动参与，千万不要被动接受。

“基础不牢、地动山摇”，我们长期以来形成的代理、外包、自营的混合模式，可以说是一个“倒三角”结构，大致上代理20%、外包65%、自营15%，这就导致我们的销售缺乏基础，头重脚轻根基浅，立不住。这种现象带来的后果非常严重，我们并没有真正的把控终端，一线也没有真正的赚到钱，我们必须改革，必须发生颠覆性的改革！我们所讲的“夯实基础、生存发展”，这么多年，没有基础，我们勉强的活着。这次改革，我们必须将这个“倒三角”正过来，通过网点将覆盖的基础做扎实，将

自营的基础做大、做精、做透，我们才能真正的“夯实基础”。

改革的动力来源在哪里？这是我们必须找到和解决的问题。

这么多年来，销售每年都在改，但是改的不多、不彻底，就相当于没有改变。以往的历次营销改革，都是领导们制定政策，都是从上而下的“贯”下去，大区往下都只是执行，不管想到什么新招，都是如此，没有寻找到动力，或者没有真正地触及基层和根本。要真正地寻找到改革地动力来源，我认为要变，那就需要大家和我一起来变，而不是上层来提变，下层被动接受。不是上，而是下，不能是上面领导的个人意愿，而是发动起下面人员地积极性，能真正的解放自己。只有将更广大的基层人员的利益考虑到了，积极性调动起来了，改革才有基础，改革也才能成功。一定要改变从“差不多”的状态中摆脱出来，大家一定要动起来，如果大家不动，最后就是自家人搞自家人，最希望看到下面来倒推我们。

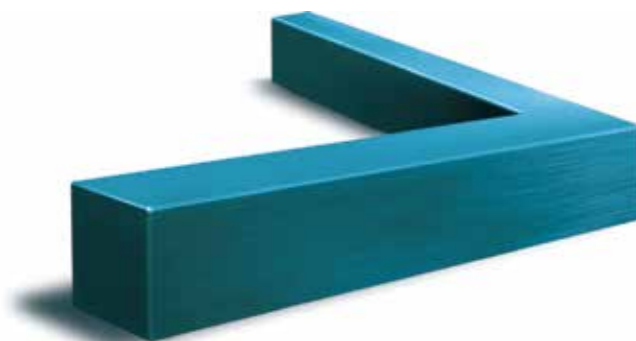
我在下市场的时候，下面很多人都说：“要改就快点改，不该拉到，不要年年都改”。我的理解就是，我们在等你们的方案和政策，我们来执行就行了。长期以来我们下面的销售处于“温水煮青蛙”的状态，在温水中习惯于被摆布，不敢大声喊，缺乏真正突破和创新的机制和勇气。改革的动力应该在大区经理、区域经理和销售代表身上，改革的动力来源是基层、改革的支点也在基层，他们才是动力来源，还要有外面的人才加入。一定要让优秀的人才站出来，为公司负责、也为自己负责，勇敢地站出来，参与其中。

越是我们困难的时候，越是要坚定信心。

我们发展的根本动力来源和基础是什么？只照顾到上面的几个人是不行的，只有下面广大的一线人员好了，公司才好！这次改革，是触底地改革，如果不彻底，不能改革到位，将永无宁日，景峰将没有好日子。我下了死决心，谁挡道、谁下课，谁挡道、谁离开。哪怕分步实施，也要改到位。千万不能像以前一样，不换汤、不换药、只换白开水，现在是既要换汤、还要换药，是来真的。全公司都要改，没有死角，全产品、改到底。改革要彻底，要尽可能的公平、公正，要能够触及利益的根本、组织的顽疾、机制的关键。

在销售改革领导小组中，要吸纳更多的基层人员进来，这次改革，让尽可能多的一线人员参与并发声，改革的方案一定且必须代表他们的利益。在这次改革的过程中，无论是进入改革小组的成员，还是没有进入改革小组的成员，我号召大家，第一要说真话，不要有顾虑，照顾领导们的情绪，而敢于直言，知无不言、言无不尽；第二要从内心里参与这次改革，一定要思考改革对我有啥好处，要把这次改革当作你自己的事情来认真对待，如果你顾及到别人，就顾及不到自己。

我们必须面对今天的形势，认认真真做好本次改革，一定要找到一个未来的道路。景峰有困难，但是一定会跨过去，我需要你们支持我、帮助我，需要你们和我一起走出这条路。我选择发展，选择能够和景峰共同拼搏的人来探讨企业发展的模式，我要的是能合适景峰发展的人，无论谁离开，都不能阻碍公司发展的道路。不管你是谁，你合适，你留下来，我们共同富裕。



叶总9月18日在研发改革 动员大会上的讲话精神

今天这次会议，我的脑海中想了很久，很早就想召开研发人员大会，为什么拖到现在，一年时间了，这么多事情，一个人的思想是不够的。我们早就应该“走与国际接轨的仿制药产业化道路”，当时就应该把眼光放远、手收回，眼光放在仿制药的转型上，认真研究为什么转型？

为什么明年状态不好呢？因为大形势不明朗，苛刻的条件台多，销售改变不大，为什么要改？今天我们国内的药企，有几家禁得起飞检？

如果国家 GMP 飞检更猛烈，医保支付更严格，可能会有很多药企要倒闭，大家都会没事做，不要认为自己身怀绝技！在自己工作中，不以自己的观点为努力的方向，而以寻找共同的观点作为目标。在新人加入时，不以排斥为主要方向，不要假设敌过多，不开放、不透明，这种体制是官本位体制，这就带来了各方面的错觉。

我们很多干部，尤其是决策层的干部，很不情愿将公司的现状告诉大家，我认为，不能对外春风一片，对内依然春风一片，必须要让大家了解公司的现状。这个时候，主要是不拌嘴、多做事，形成统一的认识、形成



思想的集约化，放开胸怀，接纳研发人员的加入，否则你将失去这次机会。彼此之间，建立良好的沟通，不可以有扯皮的时间，保质保量完成手中的工作。

“我们都必须胸怀宽广、海纳百川”，大家在工作中要学会合作，干部们在领导团队过程中，要学会领导艺术，资源共享，不局限于硬件设备，而是脑海中的东西，提醒大家“留一手”的思想少有一些，它将阻碍产品的成功，明明是“女朋友”，也不讲，也保守，要改革文人相轻，千万不能互相瞧不起！要能相互合作、协同，彼此之间吸纳别人的优点，不要排斥他人的缺点。

在座各位，必须要学会接受服从，接受别人的领导，需要大家团结一心，向人民币看、向前看，让景峰抓紧时间，挤进前百强企业中去，否则我们没有存活的空间，未来可能 500 家医药工业企业就够了。千万不要小看今天的仿制药和一致性评价工作，这是功在当下、利在千秋。

改革在你们领导人心，一定要有成本意识，各位，我不是富人，我宁愿给大家开更多的工资，也不愿在你们手上浪费。研发有多少买了没有用的

试剂、辅料？你们的浪费是可怕的！今天给各位提出要求，一定要有成本意识。

公司花钱来买时间，买大家的行为和时间，研发改革，不仅仅是成本，最主要是激励研发人员的动力，要不顾一切地快出成果。公司拿钱出来，激励大家，加快手上的项目进度，按照时间规定，甚至提前完成，它都是催生剂。现在公司没有多少钱，但是为什么还要做激励这件事，主要还是希望以此激发大家的动力，哪怕处置一些资产，也要做这件事，我拿到了奖励，我更应该努力工作，认真做，对得起这份奖励。激励制度，是激发劳动生产力的，是催使你提高你的效率的，需要讨论过程中公平，老少无欺。

薪酬和激励制度做好后，你们还斤斤计较，没有奉献精神，你将一无是处，你千万不要认为你是在为景峰、为我叶湘武在做事，在工作中你没有理由将自己包起来，也没有理由留一手，只有这样，你才能真正地骄傲和心安理得！我只能按公司地制度，给你们薪酬和激励，你们要在各自岗位上对得起自己、对得起良心、对得起这份报酬。



坚定不移改革转型 打造景峰特色销售模式

► 总裁办 施家杰

2018年7月29日，叶总在贵州景峰召开了慢病业务线销售会议，为销售改革铺垫了基础，8月7日叶总在北京做销售市场调研，以此打响了景峰医药销售改革的第一枪。销售改革，是景峰医药需要坚定不移去完成的首要任务，也是为员工创造收益、为公司创造利润的重要途径。



寻找改革动力来源，奠定改革基础。叶总多次强调，在我们销售改革过程中，一定要寻找到动力来源，改革的动力基础不是上层，而是基层，是我们市场一线的基础力量的支撑。不是像以往一样的自上而下的灌输，由上层制定政策和模式，市场来执行。由此，所有人都要改变自己，没有动力来源，无法改变自己，就不能让自己在改革中成长和获益。



业务优先，流程缩短，让管理简单化。在本次的销售改革调研中，所有领导干部真正的走到基层，走到市场一线，杜绝官僚主义。在保证充分调查研究的基础上，根据实际业务，搭建最简单、最快捷、最精准的系统来配合改革，优化我们的管理模式，不让管理阻碍业务的发展，一切以业务发展为先，让一切管理为业务发展让路，以最大的权限保证业务的有限发展。

创造景峰特色销售模式，让所有景峰员工成为改革的受益者。2018年8月18日，景峰医药所有销售大区以上干部通过会议公开投票选举成员，成立销售改革领导小组，由公司董事长兼总裁叶湘武先生亲自挂帅，担任销售改革领导小组组长。叶总要求，只有在领导小组成员充分调研了解市场市场后，才能根据基础员工的心声和市场的现状以及未

来的发展趋势来制定我们的方案。方案的制定和选择需要大家善于学习，稳定心底，不可乱象，所有方案的拟定一定要为景峰所有销售人员考虑，建立稳定持续3-5年不变的，让员工赚钱、让公司受益的销售模式，改变景峰现在的“倒三角”模式，要做透所有市场，不能有空白市场，做好所有产品，做大销售市场的绝对面，打造景峰医药的产品和市场品牌。

改革，是公司发展需要的一种新模式，传递的是一种积极正向的声音，从一线代表到销售部长乃至更高层级，都应积极参与公司的改革，让每个人都找到自己最适合和最喜欢的工作，找到贡献点；改革，是让所有人心里装着景峰，让所有愿意跟着景峰一起成长的人都能从改革中得到实惠。

解放生产力 全面构建cGMP质量体系

——制造体系改革动员大会

► 总裁办 施家杰

2018年9月17日，叶总在贵州景峰启动了制造体系改革动员大会，对全员的药品质量认识重新做了诠释，要求所有景峰医药生产制造的员工都要有一个高度的意识。叶总强调，我们的侥幸是从懒惰开始的，我们抱着很多的侥幸，对很多产品的改造和质量提升，一开始就不认真去做。未来的生产将会受到严厉的监督和控制，第一个被影响者就是长春长生，他的工艺正在调整，是一种提高，可是和标准不一样，依然得到了今天这样的结果。GMP的要求越来越严，我们不可以不进行GMP和cGMP的要求切换，我们在切换的过程中有一个要

求，就是要逐步说服现有GMP认证者的思想，让他们认同、认可和接受我们cGMP的行为。

为什么要改革？本质上我们制造体系发生了很多次的变化，归根到底一定要适应新形势下药品管理者对我们的监督和管理，任何企业都不能出问题，在生产环节里面，未必所有人都是认认真真做事的。这次改革，重点就是要改变我们的一种习惯，现有GMP的要求是，有车间就可以有产品，而cGMP是有产品才有车间。此外，思想和行动都要发生变化，要有一个合理的组织架构引导，要接受新的质量体系，行动改变，下到车间，参加实际劳动，排班下

现场，一定下到现场发现问题，亲身到现场去参与劳动，多多接触你的员工，要知道他们在干什么、想什么。在未来的发展中，整个景峰的化药占70%，围绕这个空间做认真的研究，cGMP在我们的质量体系中在2022年全面推行。推行cGMP不是为了要把产品卖到国外去，而是我们自己产品的质量提升，员工的能力提升和意识提升。整个景峰的制造体系里面，2-3年会发生巨大的转变和改变，很难说我们会加强生产能力，未必加强销售。真正做cGMP制造，按照国际最高标准执行，只有这样才能在未来接受产品的转化，不会做简简单单的中药或者中成药，要认识和接受GMP与cGMP的差距。

据此，在制造体系改革动员会上，叶总提出以下要求：

“以人为本，崇尚技术”，要高度重视人才的引进，要了解政府对企业人才支持的政策，展开一种思路进行引进，要对人才进行特别的呵护。要加强整体对cGMP的学习，保证集体学习的时间，公司要做好交通和后勤安排，整体的意识和单个的意识是不一样的，要创造一种学习的氛围和环境，加强学习，给出时间，哪怕是基础的语言学习，也要有学习内容和时间的安排。针对cGMP项目，专项建立绩效考核制度及配套的激励制度，在上海景峰和贵州景峰设立竞争机制。管理人员要从企业家角度去思考问题和管理企业，企业家是管理企业过程中出类拔萃的人，不是职业经理人，企业家的精神在于锲而不舍，执行力非常强，一个问题的研究不到位就穷追不舍，要有企业家精神。



多个主打产品销售放量 景峰医药上半年业绩稳增

► 上海证券报 祁豆豆

多个主打产品终端销售集中上量“点亮”景峰医药半年报业绩。景峰医药8月22日晚间发布半年报，报告期内，公司实现营业收入9.82亿元，较上年同期增加8.21%；实现归属于上市公司股东的净利润6691.45万元，较上年同期增加13.99%。公司心脑血管、抗肿瘤及骨科领域多个主打产品销售全面发力，成为公司业绩增长主要驱动力。

半年报显示，景峰医药制药业务实现营业收入9.38亿元，同比增长8.31%，其中注射剂和固体制剂分别实现营业收入6.78亿元、1.54亿元，同比分别增长7.6%、25.93%。公司称，报告期内，公司进一步扩大营销网络的覆盖面，推进营销渠道下沉，逐步实现药品销售模式由代理管控向自控渠道的转变，降低不必要的营销费用，同时促进终端上量，扩大业务范围。

进一步来看，报告期内，公司玻璃酸钠注射液上半年销售总额增长45.76%，儿童回春颗粒销售

总额增长109.51%，心脑血管胶囊销售总额增长20.37%，注射用奥美拉唑钠销售总额增长82.25%，注射用单磷酸阿糖腺苷销售总额增长74.42%，注射用培美曲塞二钠销售总额增长206.92%。

除主打产品创造销售亮点之外，景峰医药半年报另一大看点则是，景峰医药继续加大研发投入，提升公司未来产品竞争力，加快“走与国际接轨的仿制药产业化道路”。报告期内，公司投入研发资金1亿元，占营业收入的10.24%。公司通过搭建技术平台，确立了以仿制为先导、产品竞争力为核心，仿创结合的产品研发方针，形成了多层次、丰富的产品管线。目前在研项目多达32项，涉及抗肿瘤、心脑血管、骨科及抗过敏等。其中，公司有10个产品已申报或正准备申报美国ANDA。

值得关注的是，公司多个产品研发进程有望在今年下半年取得突破。据悉，公司子公司贵州景诚

完成了固体制剂和中药提取生产线的建设及验收工作，并于报告期内获得技术转让品种镇痛活络酊《药品补充申请批件》，计划下半年完成酞剂生产线GMP认证、投入生产并上市。

同时，报告期内，公司已开展4个品种的一致性评价工作，分别是盐酸伊立替康注射液、注射用克林霉素磷酸酯、注射用培美曲塞二钠和注射用盐酸吉西他滨。其中3个为抗肿瘤领域权威指南推荐的临床一线治疗用药，治疗领域覆盖肺癌、乳腺癌、肠癌等。景峰医药表示，目前项目均已完成前期准备及原研品解析工作，进入处方工艺研究和质量研究阶段，预计下半年陆续进行生产工艺验证、注册申报批生产。未来产品获批有利于实现“原研替代”，打破国外厂商的技术壁垒，进一步降低患者用药成本。

此外，景峰医药也在积极推进注射剂一致性评价工作。目前公司子公司上海景峰主打产品玻璃酸

钠注射液（2.5ml:25mg）一致性评价工作目前已完成国内外专利文献查询、参比制剂选定等工作，达到了处方筛选与注册批前药理学试验的目的，预计能够按项目进度规划完成相关工作。

在“走与国际接轨的仿制药产业化道路”的战略规划下，景峰医药已围绕公司核心产品，梳理产品脉络，确定了公司产品布局逐步调整为化学药（70%）、生物药（20%）、中成药（10%）的格局。为此，公司积极打造高端制剂研发与生产平台，包括微球注射剂、脂质体、纳米制剂等制剂平台；利用子公司API优势，开发高难度分子的药物制剂，建立高技术壁垒的生物药品研发与生产平台，如分离纯化难度大的环状多肽项目等。此外，公司还借力Sungen Pharma建立起一支优秀的国际化的研发团队，为制剂出口与国际化铺路，全力推进公司主要产品实现中美双申报。

景峰医药学术工作再创佳绩 榄香烯抗癌功效获认可

► 证券日报 包兴安

景峰医药学术工作再创佳绩。近日，2018年中国临床肿瘤学会肝胆胰肿瘤大会在南京召开。本次大会上发布的《原发性肝癌诊疗指南》指出，国家药监局已经批准榄香烯等用于治疗肝癌，而景峰医药则是中国榄香烯注射液龙头企业。

据悉，原发性肝癌是我国第4位常见恶性肿瘤和第3位肿瘤致死病因。

2011年和2017年，国家卫生主管部门颁布两版《原发性肝癌诊疗规范》把握大原则。《指南》则是对国家规范的整合和细化，详细描述了具体每个治疗手段、每个治疗药物以及它的适应证、禁忌症、注意事项。

《指南》晚期肝细胞癌二线治疗策略中指出，国家药监局已经批准若干种现代中药制剂，包括榄香烯、康莱特、华蟾素及其口服剂型等用于治疗肝癌。多年来，这些药物在临床上广泛应用，已经积累许多实践经验，具有一定的疗效和各自的特点，可以改善患者生活质量、减轻癌痛和延长生存期，患者的依从性、安全性和耐受性均较好。

景峰医药则是中国榄香烯注射液龙头企业。榄香烯在国家“七五”、“八五”、“十五”、“十一五”、“十二五”五个五年计划、规划中被列为国家重大专项项目，被誉为国产抗肿瘤药中四匹黑马之一（三尖杉碱、羟基喜树碱、三氧化二砷、榄香烯）。榄香烯是国内首个获得国家科技进步奖的抗癌原研药，2015年整合进入景峰医药后，销售额实现约150%增长。

2017年，景峰医药公告，旗下榄香烯注射液、全国独家品种榄香烯注射液（乙类）及榄香烯口服乳（乙类）进入国家《2017版医保目录》。

平安证券研报显示，公司2018年上半年在售的主要产品基本保持增长态势，其中以销售参芎葡萄糖注射液为主的贵州景峰实现收入3.04亿元，同比增2.7%，实现净利润5365万元，同比增5.9%，销售心



脑宁等中药口服药的贵州景诚实现收入1.39亿元，同比增26.1%，实现净利润1706万元，同比增50%；销售玻璃酸钠为主的上海景峰实现收入8670万元，同比增26.9%，实现净利润2251万元，同比增119.6%。榄香烯略有下滑，下降的主要原因是注射剂的医保支付范围受限，但目前在北京等产出较高的城市已经解限，未来有望恢复平稳，此外榄香烯口服乳增长迅速。

景峰医药控股子公司SunGen Pharma与美国药企GRAM签订生产合作协议

► 投资部 王沁

2018年8月30日景峰医药控股子公司SunGen Pharma与Grand River Aseptic Manufacturing (GRAM)签订合作生产协议，委托GRAM生产SunGen Pharma注射剂药品。

GRAM公司曾于2017年入选全美发展速度最快5000强企业，排名第572名。

SunGen Pharma (尚进制药有限公司)系一家依据新泽西州法律设立并有效存续的有限责任公司，致力于与医药、保健品相关的研发、生产、销售、代理、合同加工及合同研发业务，并致力于开发具有国内国际市场的口服缓、控释、注射剂、脂质体和创新药品。SunGen Pharma将以美国FDA的要求作为标准，在中国和美国药品监管部门进行注册和申报。

SunGen Pharma的联合首席执行官Isaac Liu博士称：“很高兴与GRAM合作，目前委托GRAM生产的注射剂产品已经成功申报并提交了ANDA。”预计GRAM生产的下一代注射剂将于2019年底向美国FDA提交ANDA申报，该产品用于联合化疗。SunGen Pharma今后将结合自身研发技术与世界各地合作伙伴共同开发优质产品，实现强大的研发生产管道。

SunGen Pharma于2017年8月推出其首个注射产品。该公司于2017年10月通过收购位于新泽西州Monmouth Junction的一家私营制药公司，扩充了注射剂研发团队。公司目前拥有超过30种产品，在北美、欧洲和亚洲拥有超过15个共同开发、制造和营销的合作伙伴。

GRAM首席执行官Thomas Ross表示：“SunGen Pharma和GRAM之间的合作颇有成效，公司未来将继续致力于为注册申报提供更多的产品。我们很高兴能够支持SunGen Pharma的研发工作，并努力满足市场的特定需求。”

本文摘自 www.contractpharma.com





景峰医药子公司“注射用兰索拉唑”首批面世

► 投资部 王沁

景峰医药控股子公司海南锦瑞制药有限公司于2018年7月6日成功获批“注射用兰索拉唑(规格:30mg)”。在公司各部门的全力配合下,首批注射用兰索拉唑成品已入库,初战告捷,并将于2018年9月2日上市销售。

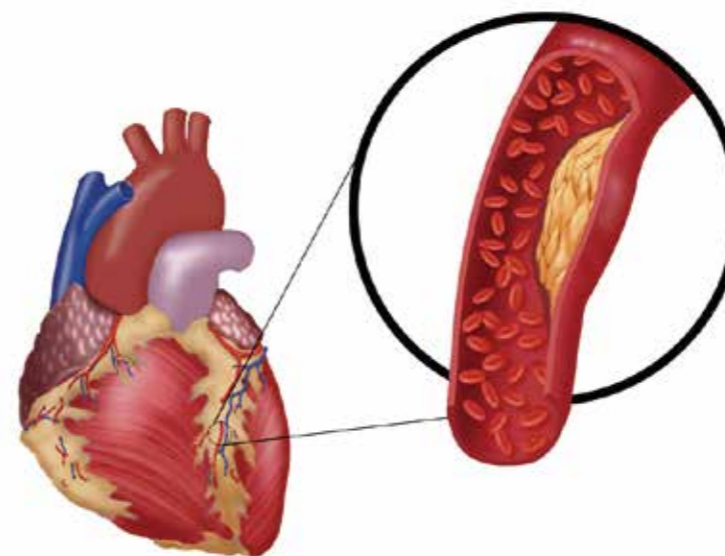


注射用兰索拉唑适应症为“用于口服疗法不适用的伴有出血的十二指肠溃疡”,是继奥美拉唑之后的第二代质子泵抑制剂,其溃疡愈合率高,疼痛消失迅速,并且用药安全,副作用少。目前,海南锦瑞制药有限公司已获批注射用奥美拉唑钠和注射用泮托拉唑钠各两个规格的生产批件,本次注射用

兰索拉唑的成功获批并面世,将为公司消化系统产品线中再度增加一个新的产品,为广大的医生和患者带来更多用药选择,具有良好的社会价值和经济效益。

据2016年样本医院统计,年度TOP10药品总销售额排行榜,兰索拉唑已名列其中。最新2017年样本医院统计,该产品销售额已达15.5亿元。保守估计,兰索拉唑全国销售总体市场份额应在125亿元以上。

该产品的面世,证明景峰医药已具备较强的仿制药研究、开发和注册申报的能力,为公司长期专注消化系统疾病领域持续增添新品种,为公司在此领域系列产品布局奠定基础。公司将利用多年沉淀的消化系统渠道优势进行市场开发,将助力景峰医药进一步实现“走与国际接轨的仿制药产业化道路”的战略目标!



景峰医药心脑血管新药获批临床

► 上海证券报 祁豆豆

景峰医药心脑血管新药研发获最新进展。景峰医药8月20日晚间公告,公司子公司贵州景峰注射剂有限公司、上海景峰制药有限公司收到国家药品监督管理局核准签发的注射用重组人B型利钠肽《药物临床试验批件》。

公告显示,重组人B型利钠肽(rhBNP)是一种应用生物重组技术合成且与人内源性BNP结构等同的肽类物质。临床研究证明,应用rhBNP治疗ADHF的患者,可使其症状得到迅速而显著的缓解,使血流动力学状态和心脏功能得到改善,且无明显毒副作用。2004年rhBNP被美国临床治疗指导协会(ICSI)纳入急性心衰伴肺水肿治疗指南。2005年凭借良好的治疗效果又被纳入欧洲心脏病协会急性、慢性心衰诊断治疗指南;同年美国(ACC/AHA)成人慢性心衰诊断治疗指南修订中将临床不能明确诊断HF的急性病人进行BNP的检

测为IIa类A级证据;2006年rhBNP被纳入美国心衰协会(HFSA)ADHF诊断治疗与疗效评估指南。

据了解,rhBNP相比传统治疗药物具有四方面的优势:一是它可降低毛细血管充盈压、肺动脉阻力、中心静脉压、全身血压和改善血流动力学,但并不会引起反射性的心动过速;二是rhBNP不增强心脏输出;三是rhBNP不加快心率;四是rhBNP还有逆转心室重构的作用。其作为心衰治疗药物有着举足轻重的地位。

景峰医药表示,此次获批证明公司已具备仿制药研究、开发和注册申报能力,为公司长期专注心脑血管疾病领域增添新品种,为公司在此领域系列产品布局奠定了基础,公司将利用多年沉淀的心脑血管渠道优势进行市场开发。长远来看,该产品的获批将对公司业绩有积极的影响。

贵州景诚制药取得酞剂生产线GMP证书

► 景诚制药 杨天勋

景峰医药控股子公司海南锦瑞制药有限公司于2018年7月6日成功获批“注射用兰索拉唑(规格:30mg)”。在9月6日,贵州景诚制药有限公司收到贵州省食品药品监督管理局颁发的《药品GMP证书》(证书编号GZ20180022),酞剂(含中药提取)生产线成功通过GMP认证。

本次认证生产线生产品种为“镇痛活络酞”,年设计能力为300万瓶,标志着公司GMP管理(药品生产质量管理规范)能持续符合国家的GMP要求,有利于公司继续保持稳定的产品质量和提升生产能力,满足市场需求,对公司未来稳健发展有着积极的推动作用。

7月中旬,景诚制药收到国家药品监督管理局核准签发的镇痛活络酞《药品补充申请批件》(国药准字Z20184036),按照法规要求立即启动酞剂生产线的GMP认证工作。景诚制药总经理郁华军在工作会议上强调“要把酞剂生产线GMP认证作为近期的重点工作,全员参与,按计划通过认证。”各部门精心组织学习培训,认真准备相关资料,对酞剂生产线每一细节反复核查,有不少员工连续加班工作,确保了本次认证的顺利进行。

8月4日,贵州省食品药品监督管理局药品认证管理中心组织GMP检查验收专家组,对贵州景诚酞剂生产线进行为期3天的GMP现场认证。在认证过程中,专家组本着公正公平的原则,以认真负责的态度,针对景诚制药酞剂生产线的质量管理体系、人员卫生、药材原料、物料贮存和发放、厂房设施设备、生产管理、验证与确认、生产工艺、生产过程、包装运输、文件系统等方面逐项逐条进行考核评定。专家们通过听取汇报、全面查阅资料、察看现场、集体提问、个别抽查等多种形式,全面掌握被检项目的实际情况,决不放过任何一个细小环节,从而得出客观、真实、准确的评价,景诚制药酞剂生产线以规范的质量管理程序、健全的生产设备和工艺流程,总体评价符合酞剂生产线GMP的要求。

此次景诚制药酞剂生产线GMP的成功认证,是景诚制药按照景峰医药“产业调整、产品合理布局、资源合理分配”的部署,全体员工共同努力的结果,充分展示了景诚制药员工团结一致、奋发有为的精神风貌。同时,标志着景诚生产管理、质量管理、经营管理又登上一个新台阶,对公司的经营业绩具有很好的促进作用。接下来的工作中,景诚制药将配合好市场,即时投入生产,保证供货。

景峰医药一款镇痛药生产申请获受理

► 上海证券报 祁豆豆

景峰医药8月15日发布公告称,公司全资子公司上海景峰参股公司旗下一款镇痛药生产申请已获得国家药监局受理。目前抗肿瘤药已成为景峰医药核心产品线之一,此次获受理的镇痛药所申报的适应症正是“术后及癌症镇痛”,未来产品获批有望补充公司在抗肿瘤领域的产品线。

今年4月,景峰医药全资子公司上海景峰与林金平、北京京科泰来科技有限公司(简称“京科泰来”)签署增资入股协议。第一期上海景峰认缴3650万元取得天津蓝丹企业管理咨询合伙企业(有限合伙)(简称“天津蓝丹”)45%合伙份额,上海景峰成为天津蓝丹另一普通合伙人。第二期待天津蓝丹控股80%的子公司北京普德康利医药科技发展有限公司(简称“普德康利”)取得临床批件号为2017L01997的适应症产品的生产批件,临床批件号为2017L02286的适应症通过二期临床试验后,上海景峰增资2400万元累计取得天津蓝丹65%合伙份额。

据景峰医药公告称,近日,普德康利开发的氟比洛芬酯注射液完成临床研究,委托山西普德药业有限公司(简称“山西普德”)报生产申请获得国家药品监督管理局受理。公告显示,氟比洛芬酯注射液为山西普德和北京科泰来合作开发的仿制药6类和1.6类新药。6类申报适应症为“术后及癌症镇痛”,1.6类申报适应症为“解热”。普德康利于2017年从山西普德和京科泰来获得了该药物的开发权,仿制药6类启动了与日本原研比较的生物等效性试验和验证性临床试验;1.6类启动了新适应症的2期临床试验。此次申报并获受理的是该药物“术后及癌症镇痛”适应症。



据了解,氟比洛芬酯注射液原研药于1992年在日本上市,由日本科研制药株式会社研发生产。北京泰德制药有限公司和武汉大安制药有限公司研发的同类产品分别于2004年、2018年在国内上市。据悉,该产品近年来销售增长迅速,2017年泰德制药的销售额达到15.7亿元。

景峰医药表示,该药物报批生产申请获得受理后,还须通过国家药品监督管理局的审评和审批获得生产批件后方能上市。截至目前,该药物已累计投入研发费用约2729万元。

目前抗肿瘤药已成为景峰医药布局的核心产品线。据2017年年报显示,公司29个主要研发项目中有10个是抗肿瘤产品,所占研发比例超过34%。公司子公司锦瑞制药第一批启动了4个注射剂产品的一致性评价工作,其中3个为抗肿瘤领域权威指南推荐的临床一线治疗用药。有业内人士指出,未来该产品获批将同时视为通过一致性评价,而该镇痛药获批上市也有望成为景峰医药抗肿瘤用药的重要补充。

湖南景峰医药股份有限公司召开第七届董事会第五次会议

► 董事会秘书处 孟庆祥

2018年8月21日，湖南景峰医药股份有限公司(以下简称公司)召开了第七届董事会第五次会议，会议由公司董事长兼总裁叶湘武先生主持，公司董事、监事和高级管理人员参加了此次会议。会议审议了2018年度半年度报告全文及摘要等3项议案。



会议上叶总回顾了上半年的工作成果，2018年公司紧跟宏观经济政策导向，应对竞争不断加剧的市场情况积极推动战略转型，坚持“走与国际接轨的仿制药产业化道路”的基本战略，在此基础上制定了长期发展规划，实施以发展特色仿制药为主、打造多维生产管线并进的战略布局。进一步扩大营销网络的覆盖面，推进营销渠道下沉，逐步实现药品销售模式由代理管控向自控渠道的转变，减少中间流通环节数量，降低不必要的营销费用，同时促进终端上量，扩大公司业务范围。

在经营方面，主营业务持续发力呈现良好增长态势，公司共实现营业收入9.8亿元，较上年同期增长了8.21%，实现净利润6,691万元，较上年同期增加了13.99%；销售方面公司产品持续放量，上半年玻璃酸钠注射液销售总额增长45.76%，儿童回春颗粒销售总额增长109.51%，心脑血管胶囊销售总额增长20.37%，注射用奥美拉唑钠销售总额增长82.25%，注射用单磷酸阿糖腺苷销售总额增

长74.42%，注射用培美曲塞二钠销售总额增长206.92%，其他主营产品也获得不同程度的增长。项目方面，公司项目注册申报有序推进，公司及控股子公司共取得国家药品监督管理局颁发的3个药品注册批件，4个药品临床试验批件，1个药品补充生产批件；联顿妇产获得《中华人民共和国医疗机构执业许可证》。

下半年，公司将持续推进战略转型，紧紧围绕景峰主营业务及专业优势，聚焦化药仿制药产品管线，加强药品研发工作。大力推进销售改革，以消费者为中心，开展学术推广活动，同时铺开基层市场，将销售改革的成功经验从试点地区逐渐推广至全国，不断优化现行营销组织架构，逐步实现扁平化管理。快速推进公司总部及各控股子公司的制度建设工作，将管控融合、员工融合、文化融合相结合。公司将深入贯彻落实走动式管理方针，干部深入车间，将问题解决在生产现场，在大力推广效率文化、减员增效、降费增效的同时也要注重安全环保生产，保证产品质量；并围绕风险把控，促进资源的整合和协同，提升全员劳动生产率和公司综合实力。

展望未来，景峰医药将不忘初心，坚持“走与国际接轨的仿制药产业化道路”、坚持医药制造产业不动摇、坚持以医药事业为中心，紧抓政策机遇，提升公司形象，有计划、有执行、有保障地推进公司各项战略工作的有序进行。结合“营销驱动、研发驱动、国际化”的战略路径，并以夯实主营业务为目标，择机整合低效资产，保障主业的健康持续发展，为股东带来持续回报。

贵州省政府参事调研贵州景峰 公司再获好评

► 总裁办 施家杰

2018年9月3日下午，贵州省人民政府参事室23位参事集体莅临景峰医药子公司贵州景峰注射剂有限公司调研指导，景峰医药董事长兼总裁叶湘武、贵州景峰注射剂有限公司总经理余渊及副总经理毕昌琼等公司领导陪同调研，公司全体员工对省政府参事的到来表示热烈的欢迎。



贵州省参事队伍主要由具代表性、有影响和有较强参政议政能力的专家学者或社会上名望较高的人士组成。省政府参事围绕省委、省政府中心工作积极参政议政、咨询国是、建言献策，在振兴经济、弘扬文化、统战联谊、反映社情民意等方面发挥了重要作用，为贵州经济社会发展做了大量有益的工作。



来到公司，调研组就刻不容缓的深入公司生产一线，了解企业生产经营情况，贵州景峰总经理余渊向参事们介绍了大容量注射剂车间和冻干粉针车间的详细情况，公司大容量注射剂车间现在主要生产参芎葡萄糖注射液及盐酸替罗非班

氯化钠注射液。据余总介绍，今年该车间生产的参芎葡萄糖注射液产量将根据市场销售情况稳步提升，预计产量将超过3000万瓶，除正常生产参芎以外，车间正积极做好公司今年新获批产品盐酸替罗非班氯化钠注射液的生产准备工作。

最后，调研组所有成员与公司领导在会议室进行座谈交流，景峰医药董事长兼总裁叶总向调研组详细介绍了景峰从2010年成立到今天的整个发展现状，以及未来公司的发展布局，叶总表示，公司会坚持做好转型，向“走与国际接轨的仿制药产业化道路”的战略目标不断奋进，改善贵州省药业的产业结构，从传统中成药到高技术含量、高质量以及老百姓能够吃得起的特色仿制药。



调研组对叶总的个人情怀表示欣慰，并对公司的发展布局表示肯定，景峰医药的转型改革，会很大程度上改善贵州省药业发展结构及速度，景峰的战略布局成功是必然的，除了即将上市的替罗非班以外，希望景峰能够把更多的产品和项目落户到贵州。同时，调研组表示，贵州省政府会大力支持贵州药企的转型，会从研发及人才等各方面提供政策资源帮助企业成长，帮助企业做大做强。

18家投资机构代表来访景峰医药参与调研

► 投资部 王沁



2018年9月5日，景峰医药在上海总部会议室组织了18家银行、券商、投资公司等多家投资机构的调研接待活动，景峰就近期转型成果和未来发展规划对来访机构作出汇报。景峰医药董事长兼总裁叶湘武先生携公司多位高管、长城资产并购重组部董事总经理李晨一行参与此次调研会议。

会议现场，公司董事会秘书毕元女士向大家介绍了公司经营概况及发展趋势。公司高度重视研发，拟通过增加研发投入、完善技术人才体系和研发基础设施建设等方式，提升整体研发技术水平。报告期内，公司目前已完成6个ANDA申报，截止2018年12月，预计共完成10个产品ANDA申报，再次证明公司走国际化道路举措已初见成效。

会议期间，各家机构代表踊跃发言，针对公司战略规划、研发产品管线、销售模式、业绩表现等方面提出了问题及建议，均得到积极回复。叶总表示，公司会坚持做好转型，积极聚焦主业发展，向“走与国际接轨的仿制药产业化道路”的战略目标不断奋进，为股东带来长期稳定的增长回报。

大连市副市长温雪琼莅临大连金港调研指导

► 大连金港 杨振羽



8月30日下午，大连市副市长温雪琼莅临大连金港进行实地调研，大连市药监局局长郝伟、金普新区管委会副主任李光陪同参加。公司总经理王寿春、副总经理王琼和副总经理刘名洋代表景峰医药及金港药业对温副市长的到来表示热烈欢迎。

调研期间，温副市长一行在王寿春总经理等公司管理层的陪同下，全程深入一线，仔细了解企业生产经营情况，认真听取了关于药品质量保障及药品安全的工作汇报。

实验室里，温副市长关切地询问质量检验在生产当中的管控流程，对德泽和金港荣获“2017年度大连市医药行业双十佳实验室”的成绩给予高度肯定，并对公司药品质量保障工作作出重要指示。

在针剂车间，温副市长特别关注车间产能、设施设备使用情况及生产工艺流程，对公司产品给予高度重视并对公司药品安全工作作出重要指示。

王寿春总经理在陪同过程中，还向温副市长汇报了公司发展历程、前景以及公司人才梯队建设和全面质量管理体系建设等内容。

温副市长对公司取得的成绩表示高度肯定，并代表大连市政府对公司在大连进一步做大做强提出期许。



海口综合保税区书记韩斌同志莅临海南锦瑞调研指导

► 海南锦瑞 王邻钦

2018年8月22日上午，海口综合保税区书记韩斌同志率工作组莅临海南锦瑞制药有限公司参观调研。海口综合保税区唐惠江秘书、吴名磊科长及赵延生副主任随行参观，海南锦瑞总经理刘登禹、副总经理潘淑华、副总经理王印代表公司对韩斌同志一行的到访表示热烈欢迎。

韩书记一行在总经理刘登禹的陪同下，参观了研发中心办公室、研发中心实验室和研发中心小试室。韩书记走访过程中，了解到海南锦瑞拥有50多人的研发团队，看到研发实验室先进的仪器设备，韩书记对公司的研发团队及对研发的投入予以充分的肯定。

随后，韩书记一行到会议室进行交流座谈。首先由刘登禹总经理就景峰医药的概况、发展战略和海南锦瑞的生产情况向韩书记做了汇报，副总经理潘淑华对生产体系做简单介绍。交流过程中，刘登禹总经理针对目前海南锦瑞的实际情况，提出了环保污水处理及生产空间急需扩大这两个困难。韩书记了解到目前企业发展中存在的困难，并表示在八月底会尽快解决公司这两大困难。

调研活动尾声，韩书记向公司提出三点期望和三点要求：期望公司高度重视安全生产、期望公司高度重视人才引进、期望公司高度重视党建工作；要求公司在产量上要逐年递增、要求公司开辟多元化的市场，走国际化道路、要求公司利用好海南自贸区自贸港的政策来逐步发展壮大并做好企业未来发展的中长期规划。海南锦瑞总经理刘登禹也表示，将高度重视韩书记提出的三点期望和三点要求，切实将其落到实处。



景峰医药助力 2018中国肿瘤学大会

► 生化业务线 吕莹

2018中国肿瘤学大会（CCO）于8月17-19日在辽宁省沈阳市隆重召开，大会由中国抗癌协会主办，辽宁省肿瘤医院、辽宁省抗癌协会承办，国际抗癌联盟、美中抗癌协会、中华医学会肿瘤学分会共同协办。

本次大会盛况空前，主题是“肿瘤防治，赢在整合”。大会共有32位中外院士、500余名医院院长、18000余名国内外肿瘤医学界精英参会。本次大会设立1个主会场，8个主题会场，77个分会场，923位国内外肿瘤学领域知名学者、专家进行学术讲座。在线直播观看人数达108万，参与媒体210家，报道达500余篇。同期，14000余名公众参加大会组织的万人科普专场，1300余位康复会患者参加“同一天一起行”等患者交流活动。大会征文共计9003篇，青年论文3506篇，论文数量创历届之最。

大会伊始，中国抗癌协会理事长、大会主席樊代明院士，中国科协党组成员、书记处书记项昌乐，辽宁省副省长李金科分别致开幕辞。樊代明院士表示，本次大会秉承“肿瘤防治，赢在整合”的主题，聚焦医学与人文、学术与科普、基础与临床、诊疗与预防等不同层面医学知识的交流与整合，关注全人、全科与全息，努力构建整合肿瘤学新体系，为我国乃至人类的肿瘤防控事业贡献力量。未来，中国抗癌协会将不忘初心，不负众望，携手推动中国肿瘤医学迈向高歌猛进的新时代。



大会设立中外院士论坛、国际专场、海峡两岸肿瘤学术大会、手术视频大赛、MDT专场、青年辩论赛、医学人工智能等8个主题会场，由45个中国抗癌协会所属专业委员会牵头组织了77场专题分会场，与会专家热烈交流了肺癌、乳腺癌、胃癌、肝癌、大肠癌、食管癌、妇科肿瘤、血液肿瘤等常见病种的基础研究和临床诊疗的前沿进展，分享了各自的临床经验和思考；同时，通过设立分会场的形式，专题讨论了肿瘤放疗、抗癌药物、微创及介入治疗、内镜治疗、生物治疗、肿瘤营养、核医学、肿瘤心理、肿瘤护理、肿瘤康复、镇痛与麻醉等常见治疗手段的新理念、新技术、新方法，交流了肿瘤病理、肿瘤标志物、流行病学、肿瘤病因学等领域的相关研究进展，可谓聚焦前沿、大咖云集、内容丰富、形式多样，获得广大参会代表的热烈欢迎。

作为会议亮点之一，大会颁发了2017年度中国抗癌协会科技奖和中国肿瘤青年科学家奖。颁奖仪式由中国抗癌协会副理事长詹启敏院士主持，樊代明院士、郝希山院士、于金明院士、王红阳院士、赫捷院士分别为获奖者颁奖。此两项奖项由景峰医药·大连华立金港药业有限公司独家赞助，景峰医药愿为中国的抗癌事业献出绵薄之力。

中国抗癌学会科技奖是经国家科技部批准的全

国肿瘤医学领域唯一的社会科技奖励。授予应用先进科学技术成果，在肿瘤防治医学等方面做出贡献的医学科技工作者和单位。2017年度中国抗癌协会科技奖共32项获奖，其中一等奖4项，二等奖12项，三等奖16项（含特定地区3项），获奖项目汇集了我国肿瘤医学领域中的最新、最优秀的研究成果，代表了肿瘤领域中的较高学术水平。

中国肿瘤青年科学家奖是中国抗癌协会于2016年设立的，面向全国广大青年肿瘤科技工作者设立的奖项。旨在表彰奖励在肿瘤基础研究领域勇于创新、取得重要创新性成果、在肿瘤临床工作中做出突出贡献、并取得显著成绩的青年科技人才，本届共评选出10名获奖者并进行表彰。

景峰医药在本次会议中特别设置展台，会议期间，展台门庭若市，客户络绎不绝，深入了解榄香烯注射液，榄香烯口服乳等肿瘤产品，深受客户认可。

景峰医药作为中国抗癌协会的团体会员，一直致力于促进肿瘤科学技术的繁荣和发展，独家赞助了“中国抗癌协会科技奖”、“中国肿瘤青年科学家奖”，亲眼见证了中国抗癌事业的蓬勃发展 and 不断壮大，为更多的肿瘤患者带来生命的希望，我们深感这份事业无上光荣，希望以后能为中国的抗癌事业继续贡献自己的一份力量，再创辉煌！



上海景峰cGMP国际化项目推进会

► 上海景峰 鲁海鸥

2018年8月25-26日，上海景峰制药有限公司由郑玉群、卢茜两位老师指导并组织进行了cGMP国际化项目推进会。本次会议就上海景峰cGMP项目各板块进展情况、重要阶段的里程碑事件等进行详尽汇报与说明，集团副总裁兼总工程师马贤鹏先生、上海景峰副总经理杨永超先生参加此次推进会，生产质量研发等相关50余位同事一同参与此次推进会。



本次推进会上，cGMP项目各板块负责人向郑老师、卢老师分别汇报了重塑质量管理文件体系的开展（物料系统方面的SMP文件与技术SOP完善规划）、QC实验室系统改造、产品研发、产品线基建工程（包括车间设施、空调系统、水系统、压缩空气系统等）进展、物料系统新建库房概念设计说明等具体工作，郑老师皆一一进行指导。

推进会现场，马总和杨总鼓励大家应抓住此次机会并积极将有关cGMP项目推进工作过程中的疑问向郑老师请教，会议的学习氛围非常浓厚。汇报过程中，大家积极表达各自负责的cGMP的工作情况，向郑老师提出了各自的疑惑之处，郑老师非常认真的将有关知识点详细地给大家进行了分享并提供了具有针对性的建议指导。郑老师还到上海景峰库房、生物产品线水系统、压空系统、空调系统等进行现场指导，现场指导中大家认真介绍，郑老师也非常耐心地将目前生产现场需要优化之处做出科学的讲解，大家收获颇丰。



推进会尾声，郑老师对上海景峰的现场发现的一些问题进行了总结，并给出了针对性的解决和调整建议，肯定了上海景峰这段时间对cGMP国际化项目推进工作的成效，期待下一次上海景峰cGMP项目工作的进展。最后，马总发表了讲话，对上海景峰的国际化cGMP项目进程提出具体要求，号召大家对待cGMP项目工作也要像郑老师对待工作那样一丝不苟，保持旺盛的工作斗志。期望在大家的共同努力下，上海景峰cGMP国际化项目工作顺利实现预期目标。

贵州景峰cGMP国际化项目讨论会

► 贵州景峰 张文静&薛媛

2018年9月9日，郑玉群、卢茜两位老师在贵州景峰注射剂有限公司开展第三次cGMP国际化项目讨论会。本次会议主要为贵州景峰cGMP项目各板块汇报工作进展、现场核查、质量体系文件讨论等内容，集团副总裁兼总工程师马贤鹏先生、集团副总裁邵文先生、贵州景峰注射剂有限公司总经理余渊先生、贵州景峰注射剂有限公司副总经理毕昌琼女士、上海景峰制药有限公司副总经理李杰先生等50余位同事参与本次讨论会。



本次讨论会上，cGMP各版块负责人分别向两位老师进行项目工程、质量体系、项目研发的进度汇报。上午郑老师听取各板块汇报，对各板块工作中遇到的问题进行答疑解惑，并肯定了贵州景峰cGMP项目的工作；会上郑老师提出“first air concept”的概念，强调无菌操作中初气流的重要性。下午郑老师及马总等一行对公用系统、固体车间进行现场核查，针对现场所存在的问题提出相应整改意见。

本次讨论会预计开展3天，郑老师将主要针对设备验证方案、管理文件、车间现场等进行指导。相信在郑老师、卢老师以及集团公司领导的带领下，贵州景峰cGMP项目一定会取得更好的成绩！



cGMP学习心得

► 贵州景峰 聂万碧

随着贵州景峰 cGMP 认证号角的吹响,2018 年 3 月 16 日,贵州景峰“景峰医药国际化项目启动仪式”成功举行并进行了第一次培训,这标志着贵州景峰正式向国际化迈进。为加强员工学习法律法规力度,提高学习意识及主动性,做好景峰改革转型的准备,于是在公司掀起学习 cGMP 浪潮,对新的知识渴求,每个人都热情高涨,并于 2018 年 4 月,贵州景峰注射剂将举办“药品生产法规”知识竞赛。

脱离 CMP 已有几年的我,对我国现行的 GMP 也仅仅是略知其一,无疑需要学习的东西更多,不仅要学习 CMP,也要学习 cGMP。但公司提供了很好的平台,定期组织学习 cGMP 知识,发了 cGMP 的学习资料, FDA 发布的指南、警告信、检查报告、问答等,果不其然, cGMP 是一个庞大的知识体系,要学习的知识太多太多。

按照 cGMP 的六大体系: 质量监控、生产管理、工程设备管理、实验室管理、物料管理、包装管理。强调了质量管理是全员的质量管理,并不是质量管理部一个部门的职责,这是 cGMP 把 GMP 提高到必须建立质量管理体系的高度。赋予质量管理的权力更权威更具体,明确规定企业所有的与质量有关的文件都要由质量管理部门审核和批准,其中包括生产中所有的规格标准和主要的生产指导文件的批准、供应商的批准、生产中所有验证方案和报告的批准,与 GMP 有关的任何变更方案和报告的审核批准、与 GMP 有关的任何偏差报告处理的审核批准、预防整改措施(CAPA)的审核批准等等。而我国的 GMP 没有具体的要求,这是差别之一。

对文件的要求也不同: cGMP 对文件化的要求更为普遍、更详细、更严格,贯穿在整个生产过程。如操作人员的动作要以文件化说明,要指导授权发放中间体和原料药的人员,所有有关质量活动都应该在执行时加以记录;任何偏离情况都应该有文字记录并加以解释,对关键性的偏差应该进行调查,并记录调查经过及其结果,分析原因,并要制定预防整改措施(CAPA)等等。防止污染和交叉污染、文件和操作执行应一致、数据的真实性,是 CGMP 的核心内容。而我国的 GMP 偏重于对生产设备等

硬件的要求,对文件的要求方面,远不如 cGMP 规定得详细。



从 cGMP 与 GMP 的不同点中我得到启发: 一是细节确定成败。关注细节把小事做细、做透、做精,深刻阐述了细中见精,小中见大这一平凡的真理。正如书中所说:“我们不缺少雄韬伟略的战略家,缺少的是精益求精的执行力;阻挡你前进的不是远处的山峰,而是鞋底的一粒沙子,脚踏实地走好每一步,哪怕是一件很不起眼的事。做很容易,做好却很难,就像 cGMP 没有更多的大道理,但是一旦将 cGMP 规范落实到真正工作的过程和细节中去,就会发现执行起来就没有那么简单了。二是“诚信”。cGMP 更强调的是过程的真实性,还有认证后的日常执行,所以 cGMP 提出对数据完整性的要求,指在传输、存储信息或数据的过程中,确保信息或数据不被未授权的篡改或在篡改后能够被迅速发现。“诚”更多地指“内诚于心”,“信”则侧重于“外信于人”。“诚”与“信”一组合,就形成了一个内外兼备,具有丰富内涵的词汇,其基本含义是指诚实无欺,讲求信用。

虽然要学习的东西繁多,但我会一直走在充电的路上,相信“积跬步以致千里,积小流以成江海”!

再看GMP与cGMP

► 贵州景峰 何炬

自公司提出“走与国际化接轨的仿制药产业化道路，稳步发展医疗健康事业”的理念以来，我们物流部就全员投入了如火如荼的培训、学习中，不但把cGMP相关的法律法规、内容进行了学习了解，还在网上查资料找经验。

GMP与CGMP的异同点:

美国 GMP 的目录	中国 GMP 的目录
A 总则	第一章 总则
B 组织与人员	第二章 机构与人员
C 厂房和设施	第三章 厂房与设施
D 设备	第四章 设备
E 成分、药品容器和密封件的控制	第五章 物料
F 生产和加工控制	第六章 卫生
G 包装和标签控制	第七章 验证
H 贮存和销售	第八章 文件
I 实验室控制	第九章 生产管理
J 记录和报告	第十章 质量管理
K 退回的药品和回收处理	第十一章 产品销售与收回
	第十二章 投诉与不良反应报告
	第十三章 自检
	第十四章 附则

从上面目录的比较可以看出，对药品生产过程中的三要素——硬件系统、软件系统和人员，美国GMP比中国GMP简单，章节少，但对这三个要素的内在要求上差别却很大，我国GMP对硬件要求多，美国GMP对软件和人员的要求多，这是因为，药品的生产质量根本上来说取决于操作者的操作，因此，人员在美国GMP管理中的角色比厂房设备更为重要。我国目前执行的GMP规范，是由WHO制定的适用于发展中国家的GMP规范，偏重对生产硬件比如生产设备的要求，标准比较低。而美国、欧洲和日本等国家执行的cGMP，它的重

心在生产软件方面，比如规范操作人员的动作和如何处理生产流程中的突发事件等。

通读中国和美国的GMP具体内容，可以发现一个有趣的现象：在中国GMP里，对人员的任职资格（学历水平）做了详细规定，但是对任职人员的职责却很少约束；而在美国的GMP里，对人员的资格（受培训水平）规定简洁明了，对人员的职责规定则严格细致，这样的责任制度在很大程度上保证了药品的生产质量。从中、美GMP比较可以发现的另一个不同点是，样品的收集和检验，特别是检验，中国GMP只规定必要的检验程序，而在美国的GMP里，对所有的检验步骤和方法都规定得非常详尽，最大限度地避免了药品在各个阶段，特别是在原料药阶段的混淆和污染，从源头上为提高药品质量提供了保障。

另外，中国GMP检查条款上的内容，不管不合理都要求执行，比如：中国GMP在检查原料药厂家的时候，检查成品称量室要求要有捕尘器，因为条款上要求有捕尘器，但是对于一个专用API的洁净区内的称量室，是否有必要安装捕尘器，实在值得探讨。但是因为条款规定有，所以厂家必须买，因此实际上中国GMP检查是比较好通过的。而国际上通行的GMP是可以探讨的条款，只要有足

够的理由，美国的cGMP就更加重视逻辑性，一切从实践出发，处处有证据，经得起推敲，比如说你每天校验天平或是每周校验天平，都必须有足够的理由：为什么要校验这些点？为什么不进行校验？都要有理由，只要你的理由充分，都是OK的。要想通过美国GMP，就必须保证你所有的文件、资料在逻辑上是合理可行的。从根本上讲，cGMP就是侧重在生产软件上进行高标准的要求，因此，与其说实施cGMP是提高生产管理水平，倒不如说是改变生产管理观念更为准确。



美国的或者说发达国家的GMP不仅仅体现在“C—现行”上，更重要的一点是，受控了没有？即过程受控，通过质与量的受控来达到“发现问题、找出原因、解决问题并提出新的方案并加以运行和追溯”的目的，以便及早发现、及时解决、加强预防、同步和回顾性改造工艺和管理技术，以求在过程控制和强化的同时促进人员的意识、企业质量和生产管理水平提升，这样才能使系统提升，也就是为什么说“细节决定品质”的重要性。发达国家之所以对这个很看重，是基于他们的工业水平考虑的，

因为他们的人力成本很高，所以希望通过cGMP质与量的受控，最终来实现建立一套完整的可操作高、稳定性、重复性和安全性的自动化生产系统的目的，这也是他们如此看重生产系统（设备、工艺、包装、环境等）、检验系统（方法、仪器）、人员（培训）的原因，而人是可以由仪器设备的实现来替代的。这就可以看出我们国家和发达国家之间的工业差距，及为什么差距那么大的原因。我们必须清楚一点：硬件是通过软件的实践和需求产生的，而软件必须通过管理水平的提升来优化，质量管理是管理的关键，而受控—可追溯的质与量的管理则是质量管理的核心。每一个环节都要达到标准并且拿出证据，也就是验证。比如：针对洁净区建立一套物流，中国GMP会说：不错不错，又是脱外包又是紫外消毒，肯定不会对洁净区造成污染了。而cGMP会说：验证过了没有？怎么验证的？怎么取样的？怎么培养的？美国FDA认证，强调真实准确，对药品生产过程中产生的杂质及潜在的杂质要进行详细的研究，即假如不知道药品中含有哪种杂质及量的多少，那么这个东西就不应该是药品，是不能吃的；另外要制定检测这些杂质的具体方法和报告，这就是两个GMP的区别。

我国现行的GMP要求还处于“初级阶段”，起步比较晚，很多东西都是现学现用，有些内容把握得不是很好，这还仅是从形式上要求的，但中国企业要让自己的产品打入国际市场，就必须从生产管理上与国际接轨，才能获得市场的认可，因此，cGMP还有很多其他值得我们学习和借鉴的地方，按cGMP规范管理整个生产过程是迈向国际化必不可少的前提。

cGMP国际化项目会议有感

► 上海景峰 薛亮

8月25-26日，这个台风还未走远，大风带着时大时小雨的日子，上海景峰人和cGMP国际化专家郑玉群老师、卢茜老师相聚在上海景峰，聚集在上海景峰崭新的会议室为了同一个目标——走与国际接轨的仿制药产业化道路，让景峰制药生产的药品早日走出国门，走向世界，为世界人民的身体健康贡献出一份力量。

在这一天半的宝贵时间里，上海景峰的各板块负责人分别汇报了cGMP国际化项目中质量体系（文件）、实验室改造项目、仓储系统、国际化产品生产车间、水系统等各板块的前期完成进度和实施过程中遇到问题，并分别对问题进行分析讨论，郑老师对问题分别提出了解决建议以解决大家的困扰；接着，各板块负责人对后期项目工作完成时间节点进行分析汇报，郑老师对各板块工作的完成提出部分要求以确保整个项目工作顺利按期完成。

本次文件沟通了仓储物流板块，郑老师着重强调了文件的法规符合性和可操作性问题，帮助文件修订人员及现场管理理清了思路，有助于提高文件修订的质量和文件内容的全面性、可实施性。

郑老师通过对现有物流部仓库、生物车间及其公共系统现场状态的仔细查看，发现了一些基本要求不符合的情况。有些问题也是我们日常管理中存在的问题，有些现场状态习以为常了，常常别忽视掉，没有重视要去改正或整改掉，其实这些问题往往是比较低级、容易整改的缺陷。

质量系统方面，刘部长与郑老师分享了cGMP

新版文件试运行情况，并拿出变更、偏差的实际案例进行沟通，郑老师仔细聆听了现有文件执行情况，并对流程和人员职责提出了修改建议，以保证工作的流程流畅性和法规符合性。

通过呈现修订的文件、现场状态及整改的结果，郑老师首先肯定了上海景峰cGMP国际化项目启动以来，经过5个多月全体员工的辛勤和智慧的付出，现状有了较大进步、项目进展速度也有较大的提升，公司精神面貌也焕然一新。同时，也暴露了一些问题，工作做得不仔细和不系统、法规学习不深入和不全面。

马总特别对我们提出要求：我们除了学习郑老师传授给我们的知识、技术之外，更重要的是要学习郑老师严谨、认真的工作习惯，任何事情要做到有依据，拿证据和数据来指导工作，来完善工作，才能保证我们的工作水平、业务能力得到不断的提升，人员才能得到真正的成长。

cGMP国际化项目的小树苗已经深深的生长在景峰这块沃土上。上海景峰伙伴通过不懈的努力使他能够得到充足的雨水、肥料，加速健康成长以实现我们走上国际化道路的目标。

上海景峰的伙伴们，我们已经踏上了通往国际化的道路上，我们如出弦之箭，我们没有回头路可走，只有齐心协力勇往直前，克服任何困难，我们上海景峰制药人一起加油，为了我们2019年3月国际化注册申报的目标一起努力奋战。

上海景峰国际化项目培训心得

► 上海景峰 吴春宙

今年的3月12日，上海景峰迎来了cGMP国际化项目，从那一刻开始，cGMP国际化项目就像一颗种子深深的埋藏在景峰这片沃土中。

在2018年8月25日和26日郑玉群、卢茜老师再次亲临上海景峰，在听取研发项目进度、物流立体仓库、QC实验室系统改造和重塑公司质量管理文件体后，又细致耐心的对现有文件提出意见和建议，并对生产现场问题又进行一一指导；在整个推进培训会中，郑老师从法规角度、多层次剖析出药品质量就是cGMP的核心，这与马总经理提出的景峰愿景一致，为人类提供一流的健康产业而奋斗！

夯实今天的业绩，是明天的后劲，也是未来的希望。对于景峰的未来，公司领头人有着一份清晰的“战略地图”：坚持走“与国际接轨的仿制药产业化道路”，持续加快产业升级步伐，完善和扩大产业链，丰富公司产品结构体系，涉足单抗生物和高端制剂领域，实现创仿业务，进一步推进和深化国际化发展战略，实现企业新的飞跃。

此时，景峰以接轨欧美医药高端市场为目标和动力，加大国际化发展步伐，引进国内外优秀人才，在郑老师的悉心教导下，公司的生产质量体系有了很大的进步和提升。

会后马总对此次项目推进会做了总结和对以后各版块工作提出了新的要求，并且给我们讲解了公司未来发展愿景是接轨国际医药高端市场、融入世界医药产业链，是景峰市场转型升级的终极目标。推动“与国际接轨的仿制药产业化”的产业格局转型；不断增强国际注册和药事管理能力，为推动市场转型升级、扩大规范市场份额打好基础；加大公司安全、环保的管理力度，建立完善公司EHS（环境、职业健康、安全）管理体系，在满足国家要求的同时接轨行业主流市场；不断加强自身质量管理体系建设，建立起国内外为目标的开发体系，在2020年上海景峰实现在美国至少完成一个仿制药申报。

我们以“创造和谐卓越的景，只上数一数二的峰”的景峰精神，使公司的企业版图不断拓展。在看到公司蒸蒸日上的劲头和明确的发展目标也让我从思想上对自己的工作有了新的认识，第一把郑老师的这种敬业精神传递到每个组员中去，第二进一步把工作的每一个步骤细节按照cGMP要求去执行，按照公司进度目标进行细化到日常工作中去。

扬帆启航的号角早已吹响，面向未来的国际化目标，我们一直在努力着，盼望着这颗种子可以破土而生，直到沃土成参天大树！





强大的人一生都要奔跑

——记景诚制药酞剂生产线GMP认证

► 景诚制药 孙文芳

2018年8月4日，贵州省药品监督管理局对景诚酞剂生产线（含中药提取）进行为期3天的GMP现场认证工作。8月16日，《贵州省食品药品审评查验中心药品GMP认证审查公示（第133号）》文，贵州景诚酞剂生产线（含中药提取）通过GMP认证并予以公示。

荀子说：“不登高山，不知天之高也；不临深溪，不知地之厚也”。初来景诚，只觉得这里是“遗世独立”之处，加之主营中药产品，便觉得这里的人，这里的物，这里的风，这里的树都是柔的，让我不得不由得加盖“佛系”印章。

只有登高山，临深溪，方知自身之优劣。自7月初接到酞剂生产线需要通过GMP认证的通知后，

相关领导立即召开会议，希望在最短时间内通过认证，9月初，产品镇痛活络酞可以上市，这意味着只有一个月的时间做准备且保证万无一失。7月27日至8月3日，景诚共组织进行了3次认证前自检，从物流仓库到酞剂提取，从生产现场到质量保证，没有一个地方落下，尽可能的完善细节。不得不说，每个人每件事，每一次的回顾审视都要发现问题并

且得到改善，第一次自检，就遇到物流库房规划不合理、岗位人员应对检查紧张、不能专业的表达、面对问题存在争执等问题，要是时间充裕，这些问题怎会让大家暗自神伤？所谓“一箭易断，十箭难折”，好在大家争执归争执，目标倒是统一的，经过及时整改，及时培训，第三次自检时，总算是对认证充满了信心。



原来，我起初认为的“佛系”景诚其实是柔中带刚，认证准备时间短，那我们就去抢时间；规划不合理那就重新规划；员工紧张，不专业，那领导就亲自培训。记得认证前夕，生产部、质量部、物流部及技术部下至员工上至领导，为了能顺利通过认证选择驻厂，有的一个月没能回家，或许这是职责所在，但不抱怨、不气馁确是难能可贵。有人冲锋上阵，就有人默默在背后支持着，我常常调侃，我们人力行政部就是成功“男人”背后的“女人”，所有的内务操持都是她的，认证员工辛苦了，要想方设法把食堂饭菜做的更好；员工加班晚了，安排车送还要悬着一颗心，生怕出什么问题，那股不推脱不卸责，默默承担的劲儿都是让人佩服的。常言道“功夫不负有心人”，尽力了总是会有收获的，最让我深刻的，莫过于认证当天，专家提问了纯化水岗位人员，从一开始紧张到词不达意，到现在的对

答如流，专家那一句“我没有可以问的了”让我们体会到了努力的滋味！

酞剂生产线认证顺利通过，有困难有努力，有坚守岗位也有默默付出，但也不可否认，我们还有缺点，缺学习、缺自信。7月初，景诚总经理郁华军提出的“全员学习”已在执行，人家说“活到老学到老”，要做强大的人就免不了一生的奔跑。



8月金秋，微风凉凉，景诚那一排香樟树仿佛一眼望不到尽头，我抬头看天低头看地，这天这地不是都一样？看起来一样的美丽，走起来一样的踏实。



人最怕的是守着自己的一亩三分地，对面的跑道再好也不愿学着去跑一跑，终究是要被时代淘汰的人。我们做中药的，也要做出自己的个性，不去学习专研，如何判断好坏？如何承接集团“走国际化”的战略？如何在高速发展的社会占有一席之地？

强大的人一生都要奔跑，要登高山，临深溪，后知山之高，地之厚！



上海景峰开展2018年度EHS专题培训和消防应急演练

► 上海景峰 鲁海鸥

2018年9月4日,上海景峰开展“安全、环保、消防、职业健康防护”的专题培训,通过培训进一步增强了员工的安全、环保、消防、职业健康意识,提升了自我应变和防护能力。此次消防安全培训 EHS 组特别邀请了宝山罗店消防中队的教官一起担任培训讲师,上海景峰全员参与。

在 EHS 专题培训课上,宝山罗店消防中队的教官和公司 EHS 组同事将消防安全基本知识、灭火实操技能、制药行业职业健康-呼吸防护、EHS 法律法规宣贯等知识结合现实生产中的大量事故案例,深入浅出地讲解和演示基础消防知识、消防器材使用等,使广大员工进一步认识到安全、环保、消防、职业健康的重要性,大大增强了员工自救互救的能力。

为充分开展此次 EHS 专题培训及消防应急演练,公司各部门对此高度重视,认真组织,结合当前安全生产重点,与相关业务工作同时部署,严格落实安全生产责任,充分发挥专业优势,把各项活动按照方案计划落实到位。



2018年9月6日公司组织开展了消防安全应急实战演练,当模拟火灾警报声在全公司范围内响起后,上海景峰全员在应急小组的指挥下快速撤离至安全地带,宝山罗店中队对全员疏散撤离过程做了总结,指出了人员疏散时的不足之处和需要改进的注意事项。随后上海景峰副总经理李杰发表讲话,希望上海景峰全员能够在本次 EHS 专题培训及消防应急演练后,深入掌握消防安全知识,对自己、对他人的人身和财产安全负起应有的责任。在公司应急演练

小组的指挥和宝山罗店消防中队的协助下,上海景峰对新进员工的灭火器操作及消火栓操作的实战进行培训和锅炉房超压爆炸应急模拟实战、微生物实验室泄漏应急模拟实战等专项演练。现场应急组、疏散组、现场记录组、救护组等积极配合、齐心协力圆满完成此次应急演练。

今后,公司将紧密围绕强化安全发展观念,提升全员安全素质,多渠道、多角度持续开展安全生产教育活动,不断树立安全红线意识,普及安全知识,以人身安全、设备安全为关注点,确保全年安全生产持续平稳。

景诚制药与贵州景峰举办篮球友谊赛

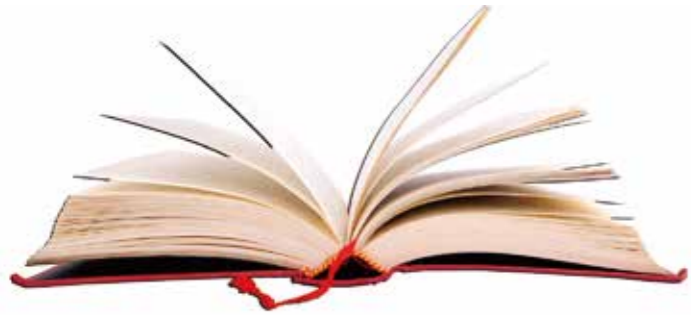
► 景诚制药 杨天勋

为丰富员工的体育文化生活,增强集体凝聚力,展现景峰员工积极向上的精神风貌,2018年8月31日贵州景诚制药有限公司和贵州景峰注射剂有限公司举办了篮球友谊赛。景峰医药集团副总裁兼总工程师马贤鹏先生莅临比赛现场为比赛开球,景诚制药总经理郁华军先生、贵州景峰总经理余渊先生、双方队员30余人参加了比赛。

比赛初始,两支队伍分别在郁总、余总的带领下积极组织进攻,展开了激烈角逐,比分交替上升,僵持不下。比赛现场,队员们挥汗如雨,尽情奔跑,他们凭借着巧妙的传球、华丽的转身、精彩的出手、完美的配合,赢得了观众阵阵喝彩。虽然队员们都不是专业选手,但是打球时那股冲劲,不亚于训练有素的专业篮球队员,在赛场上队员们积极投入、全力以赴。比赛过程,裁判员认真负责,尽自己最大的努力判决好每一个球,保障了比赛的连续性和观赏性。经过四节比赛,场上你来我往,最终贵州景峰队凭借队员之间配合默契,略胜一筹,以49:37的比分赢得比赛。赛后,双方队员列队相互逐一握手。

此次篮球友谊赛的举行,为景诚制药和贵州景峰提供了相互了解、相互交流、相互学习的机会,增进兄弟公司之间的团结和友谊。同时,通过友谊比赛,丰富员工的文体生活,促进员工身心健康发展,展现了景峰员工积极向上的风采,培养了大家的集体荣誉感,提升队员间的凝聚力和战斗力,展示景峰大家庭员工团结、和谐、勇于拼搏的精神风貌。





花有重开日 人有再少年

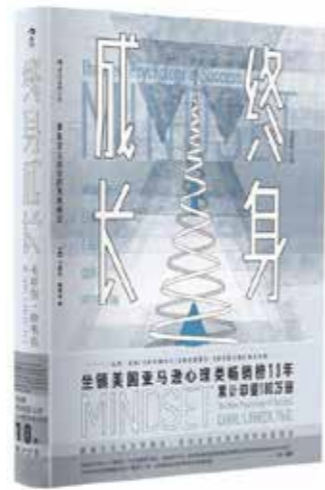
——读[美]卡罗尔·德韦克所著《终身成长》有感

► 大连金港 孙文明

从名洋副总经理手里接过这本赠书，是2018年6月26日。这个与众不同的夏天里，正在演绎着世界足坛三十二强逐鹿“2018俄罗斯世界杯”的火热大戏。《终身成长》恰在这个时候，姗姗来在身边，静处莞尔，娓娓道来，使得我无论跌宕起伏的观战心情，还是繁杂焦躁的世俗心态，也都有了与往不同的改变。

世界杯八强晋级赛上，33岁的C罗和31岁的梅西，分别率队告负自己的对手，给喜欢他们的球迷，包括我，留下无比感伤的背影，“在这个舞台上他们老了，他们没能率队捧大力神杯，他们失败了……”这种思想困扰着我。《终身成长》却给我讲述了她的看法：“顶峰是许多固定型思维模式者渴望到达的地方，却是很多成长型思维模式者工作激情带来的副产品”、“成长型思维模式者也想获得这样或那样的奖项，但他们并不认为只有这些奖项才能证明自己的价值，也不会以此来证明自己高人一等”。C罗和梅西无疑是坚定的成长型思维模式者，在他们惊人的天赋之下还能坚守着惊人的勤奋，他们仍然是当今世界足坛最耀眼的巨星

《终身成长》给我如此安慰，藉由此，我走进固定型思维和成长型思维的两重境界，反思自己如何成为一个成长型思维模式者，以获得终身成长的幸福感和满足感。



明的选择；一些孩子可能对未知的更感兴趣，即便拼不出来，可以请求帮助，获得新的能力。

我们大人对待工作的态度，不也明显表现出上述的选择倾向吗？

有一项短期计算机培训的试验是这样的：一半

必须得承认，两种思维模式确实存在。

给一群四岁的孩子一个选择：他们可以拼一块简单的拼图也可以尝试拼一块稍难点的拼图。一些孩子作出“安全”的选择——可以快速证明自己聪

员工被告知，这个培训里的一切都关系到对他们能力强弱的评价（侧重横向比较的结果导向）；另一半员工则被告知，通过培训提高他们现有的水平（侧重纵向比较的结果导向）。在学习中，他们都不可避免地犯了很多错误。固定型思维模式者会觉得技不如人，自信心很受打击。而成长型思维者认为“遇到困难战胜困难，犯了错误改正错误”的过程，很有新鲜感，让自己收获了自信。

巴西盛产优秀的足球运动员，不乏天赋异禀的球星，但很多在当打之年成名之后，“只有无能者才需要更努力”的想法——固定型思维者的典型特征，在其头脑中占据了上风，促使他们迅速地陨落，泯然众人矣。相形之下，33岁的葡萄牙国家队的队长，C罗，至今仍保持着高强度的自行加练计划，仍保持着清教徒般的运动饮食习惯，仍保持着无一处文身的清白之体（为献血需要）。从成长型思维角度来看，他在天赋之外展现了无以伦比的强大自己的力量，或者说本无天赋，所谓天赋，即使是在逆境中也能拥有想要提升自己并持之以恒的澎湃激情。

2001年宣告破产的美国安然公司，破产前一直营造“人才至上”的企业文化，从HR的角度看，应该无可厚非。但恰是这种文化，过分宣扬精英主义的作用，公司上下偏离至固定型思维模式的泥淖，不愿意承认并改正他们战略和执行上的不足，最终巨象倒地，哀鸿一片。

书中介绍企业领导者的案例方面，有的自认能力超群、魅力出众、自负而固执；有的却谦虚好学，重视团队协作，韧劲十足，“敢于直面惨淡的人生，敢于正视淋漓的鲜血”。前者，比如安然公司创始人、主席、CEO Kenneth Lay，是固定型思维模式的代表；后者，比如通用电气公司 Jack Welch，是

成长型思维模式的代表。

认识两种模式后，我们会得出：拥有成长型思维模式才能终身成长的结论。

在类似抚今追昔的谈话中，我们常听到，“我原本可以考上那所大学”、“我原本可以承担那份重担”、“我原本……”（此处，如果配上表情包，应该是“遗憾”和“懊悔”的表情）；相反，有些人则会微笑地说，我真的付出全部努力了，尽管结果差强人意，但我无怨无悔。

原来是固定型思维限制了我们的发展；转换成成长型思维将帮助我们性格、心态、行动方面找到“豁然开朗”的钥匙。这种转换，在我们辅导孩子成长，反思和纠正自己的成长过程中，都是十分有益的。

幼童成长过程中，对游戏、音律、色彩、口味等，都充满好奇而且好动。我们要给他（她）埋下固定型思维的伏笔，“这个，他（她）不擅长，做也做不好”，“那个，他（她）不爱吃，给他（她）也不会吃”……要这样吗？

我们在职场上，专业上有要求，还被要求外语、文案、电脑、驾驶等辅助技能。“我天生对……不感兴趣/一窍不通”、“我天生没有方向感，所以学不了车”、“我不会这个，你让我做，等于出我的洋相”（潜台词“你故意要我这样难堪吗？”）……这难道不是固定型思维的典型表现吗？

“我各方面都定型了，我就这样，改变不了”——这是承认成长型思维模式之后，遇到的最快、最直接的阻力。他的逻辑公式是：成长型思维适用于成长中群体；我不属于成长中群体；因此，成长型思维不适用于我。从中引出的成长中群体有什么限定依据吗？——年龄大小？资历深浅？禀赋异常？统

统都没有！古诗确有“花有重开日，人无再少年”的感慨，人的生理机能上可能有不可逆的特征，但是在追求个体能力提高和贡献发挥上，丝毫不应有此局限。这也应了“活到老学到老”之说，也应了“春蚕到死丝方尽，蜡炬成灰泪始干”的境界。也应了我此篇文章题目的用意。

成长型思维模式，在现实工作中如何立呢？

企业作为一个整体，能否拥有一种思维模式呢？答案是肯定的。拥有成长性思维模式的公司，表现为：通过策略引导，营造发展文化，鼓励员工成长和进步；员工对公司的信任感更强（如同学生对一个愿意辅导自己功课的老师的那份信任感）；忠诚度更高（愿意为老师擦黑板，有人说老师的不好，会很生气）；支持员工克服困难创新，不断挑战新的高度（如同老师引导学生从由浅入深，一个领域走向另一个领域）。拥有固定性思维模式的公司，则与之相反，“相马不赛马”，一切从“判断员工是否有才能”为起点……结果，员工表现出更强的跳槽意愿。

我们如何去选择员工？一份简历，我们可以读到他的教育背景和工作背景。最重要的，我们要通过交流，观察到他对工作的激情和欲望。我们测试他拥有什么样的思维方式，成长型思维模式的公司当然要选择成长型思维模式的员工。

我们怎样管理90后的员工？与其说管理，自带“相斥”的磁场，不如用相处再妥贴。他们成长过程中，备受呵护，自尊心强、心理脆弱。应用成长型思维模式，首先要做他们生活和工作当中可以信赖的朋友、知心人。然后，用他们喜欢的语言方式和夸奖方式引领他们努力工作。最后，鼓励他们主动发现问题、解决问题、不断学习新知识、掌握

新技能，建立机制奖励他们。比如，我们现在实行的技术等级考试、合理化建议活动等。

我们怎样提高管理培训的效果呢？不管培训师，还是受训者，都应当达成基本共识：能力是可以培养的；我们要建立一个充满成长型思维模式的环境。首先，培训师不一定是最有能力的管理者，但一定要是热衷于培训员工并热爱学习，乐于给予和接受反馈意见的人。在传导知识、经验和技能的同时，要教给大家基本的、有效的交流和学习方法。其次，受训者要认识到自己的不足，并乐于借培训机会来提升自己（大型培训活动，未必完全对应自己的培训需求。但是过程中仍然有许多可以汲取的东西，哪怕是老师的语言表达、PPT制作技巧、课堂气氛调动等，都可以是学习和借鉴的“点”）。最后，作为培训组织者还要创造一个大家可以检视自己进步、分享成长经验的机会，让大家获得成就感和幸福感，共同营造浓厚的成长型思维模式的氛围。

我属于哪一种思维模式？

事实上，我们每个人都同时拥有两种思维模式。就像长跑进入困难期，身体里有两种声音在对话，一种固定型思维模式在说，能力就到此为止了；另一种成长型思维模式在说，基于训练的积累，是可以再坚持一下的。我们要弄明白是什么激发了潜伏在我们身体里的固定型思维模式，我们如何把它转换到成长型思维模式。

成长性思维模式，我该怎么改造？

思维模式的改造，这里用改造，而不是转变，目的是表明这是一个需要持久意志力的过程，但仅凭意志力还远远不够。跳出复杂的理论，只记住一条：一旦开始用成长型思维模式看问题，那么，上下级、

师生、夫妻、父母和子女，等等，这些外部容易产生对立的双方，以及自己内心经常焦灼的“对立的双方”，就会从评判与被评判的关系转变成了学习和帮助学习的关系，而这需要足够的时间和相互支持的努力。

书中为我探讨了一条通往成长型思维模式要经历的旅程：

第一步：接受。

我们得接受一个事实：我们每个人都有固定型思维存在。成长型思维也并不意味着所有人在疲于奔命地对每一件可以被改变的事都不遗余力地去改变。就像当下的儿童教育，家长恨不得自己孩子“集十八般武艺于一身”，这又走向了事物过犹不及的反面。但是，有些固定型思维妨碍我们的成长。尤其，那些给自己和别人的工作、生活带来不便的、沉闷的、不愉快的东西，应当开启成长型思维模式去进行重点改变。

第二步：观察。

当你为某件事努力却发现“山穷水尽疑无路”的时候；当我感觉自己优秀的领域出现更出类拔萃的人的时候；当无法专注于紧急又重要的业务的时候；当自己与别人意见有分歧的时候；当整个团队都在忙碌却在效果上差强人意的時候……观察自己的思维模式是什么样的？

第三步：命名。

给上述或类似情况下“冒尖儿”的固定型思维模式一个命名，最好是一个自己不喜欢的名字，提醒自己我可不想成为这样的人啊！

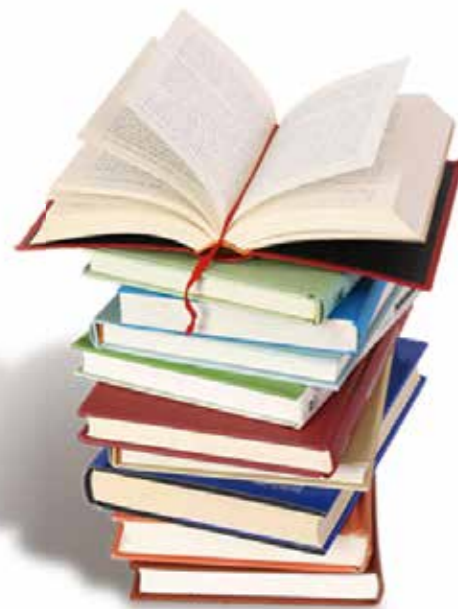
第四步：教育。

《大圣归来》有一句“我若成佛，天下无魔。我若成魔，佛奈我何”。我们要用成长型思维的“佛”

教育固定型思维模式的“魔”，促进我们积极、阳光、健康地成长，如果反之则会滑向固步自封、自暴自弃的地步。我非常理解和认同书中的观点，你的固定型思维模式人格本来是为了保护你、让你觉得安全才存在的。（如同蜗牛的壳）所以用成长型思维模式去教育“他”，让“他”接受挑战，不要放弃，用学习和帮助学习的心态，带“他”一起踏上你通往成长型思维模式的旅程。

最后，感谢刘总的赠书。感谢和团队伙伴们一起成长的经历，为深刻学习这本书提供了帮助。自己反思，包括工作心态、人际关系、情绪管理等方面，都受到很大的启示和教育。可以说，这本书，非常值得摆在案头，随时拿起来读一读，仿佛就是一位良师益友陪伴在自己的身边，我的固定型思维模式才露尖尖角，她就笑了，仿佛在说，“你要作哪样啊”。

我们终身致力于成长，从理解成长型思维模式开始，从评判关系转变成学习关系开始，从当下开始……

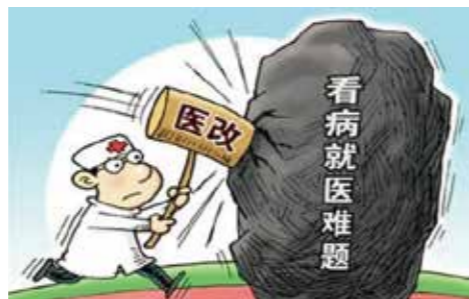


专家分析告诉你， 何为今年医改的中之重



► 转载自《中国医疗保险》
作者：张晓 东南大学社会保障与医疗保险研究中心主任

因“看病贵、看病难”问题而引发的医改自 2009 年 3 月 17 日中共中央、国务院向社会公布关于深化医药卫生体制改革的意见的新医改实施以来，以国务院办公厅印发医改任务通知指导医改的工作模式就已经形成了。



这种通过目标和任务分解分工，明确责任主体的工作方式，对医改工作具有很大的推动和促进作用。今年《国务院办公厅关于印发深化医药卫生体制改革 2018 年下半年重点工作任务的通知》又如期而至，纵观通知发现，既有老问题，也有新内容，新要求。

一、初心未改，目标依然

呼应民生关切，解决“看病贵、看病难”与缓解个人、家庭、社会和国家的疾病医疗负担，增进民众健康，促进社会发展一直是医改的核心。纵观近几年国家医改的目标和重点任务情况，今年的医改可以看到以前的目标，也有新的内容和任务。与以往

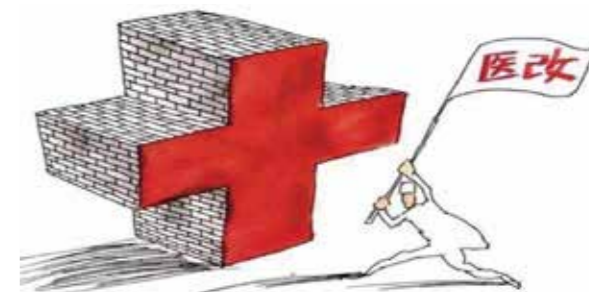
不同的是今年具有特殊的背景：即今年是全面贯彻十九大精神的开局年，是改革开放 40 周年纪念日，是决胜全面建成小康社会、实施“十三五”规划承上启下的关键一年。更为值得关注的是今年是国务院新的机构重组后的第一次目标和任务年，就国家医改而言，既将考验新机构分工协调精神，也将考验新机构的决心与能力。



在过去的医改中，2009 年的新医改方案就基本确定了医改基本框架，即四大体系建设与五项重点工作。2017 年全国卫生工作大会则非常明确提出了健康中国建设的国家战略目标，以推进健康中国建设目标，为深化医改提出了新的要求，特别是习近平总书记在全国卫生与健康大会上明确提出，深化医改要突出建机制，围绕重点领域和关键环节，着力抓好“分级诊疗制度、现代医院管理制度、全民基本医保机制、药品供应保障制度和综合监管制度”五项制度建设。今年下半年的工作依然是围绕五项制度建设为主体进行的任务分解，只不过其责任者主体变成了刚调整的新机构，同时，在任务分解中也看到了新目标和新的内容，即保持原五项制度建设之外，一是更加突出了建立优质高效的医疗卫生服务体系，二是强调了统筹推进相关领域的配套改革。前者是医改的基础、核心与关键，从某种意义上说，是医改的主体与成败的根本所在，后者则体现了实现医改目标的系统性、协调性、支持和保障条件。

二、任务艰巨，卫健委是核心

深化医药卫生体制改革 2018 年下半年确定了 50 项重点任务，但有些重点任务是具体分解的，所以细分下来，总共有 66 项重点目标和任务。总体而言，任务的基本框架仍然是围绕五项制度建设而设定的，但新意在于强调了建立优质高效的医疗卫生服务体系和注重了统筹推进相关领域的改革。五项制度建设中分级诊疗制度、现代医院管理制度、全民医保制度、药品供应保障制度建设、综合监管制度建设的重点任务分别为 8 项、11 项、9 项、8 项和 5 项，而医疗卫生服务体系建设却达 14 项，统筹推进相关领域改革 11 项。从中就可以看出医改的重中之重何在。



从第一牵头责任的部委局办分工来看，第一位的是国家卫生健康委，共牵头 32 项，其次是国家医保局，11 项，第三位是财政部 5 项，国家发改委 4 项，国家中医药局与人社部都是 2 项，其它 9 个相关部委局办各 1 项。

参与部办委局最多的是第 30 项重点任务，即建立健全医疗卫生行业信用机制、综合监管结果协同运用机制和黑名单制度，共有 8 个部办委局参与；其次是第 4 项和 50 项重点任务，即家庭医生签约服务和全科医师培养与使用，均涉及到 6 个部办委局参与。但是，只有单一部门负责的单项重点任务

有8项。分别是健康教育（国家卫生健康委）、扩大职工医疗互助覆盖面（全国总工会）、发展商业健康保险（银保监会）、建立长期护理保险制度（国家医保局）、慢性病防治机制（国家卫生健康委）、制定促进3岁以下婴幼儿照护服务发展的指导性文件（国家卫生健康委）、开展中医诊所备案（国家中医药局）和制定远程医疗服务管理规范（国家卫生健康委）。

另一个值得关注的是在建立优质高效的医疗卫生服务体系与强调统筹推进相关领域的配套改革两个领域，共有25项重点任务，但国家卫生健康委就牵头了15项，占了其牵头负责任务的近一半。

三、国家医保局负有新的使命

作为新成立的国家专门管理机构，2018年下半年医改重点任务工作，国家医保局参与了所有领域的工作，在66项医改具体重点工作中，牵头负责了11项医改重点任务工作，但独立负责的重点工作只有建立长期护理保险制度一项。在五项制度建设中，国家医保局牵头的重点任务中，分级诊疗制度建设为1项、现代医院管理制度1项、全民医保制度6项、药品供应保障制度建设2项、统筹推进相关领域改革1项，而在综合监管制度建设与建立优质高效的医疗卫生服务体系则没有负责牵头的重点任务。



作为第二责任部门，国家医保局负责的重点工作有2项，第三责任部门有6项，第四责任部门有3项，第六责任部门的有1项。

在牵头的具体重点工作中，主要有：制定完善中国特色医疗保障制度改革方案、及时总结地方经验、深化医疗服务价格改革与医保支付方式改革、全面落实异地就医结算政策、强化医保对医疗行为的监管、完善以政府购买服务方式、探索建立长期护理保险制度、推进医保准入谈判、制定治理高值医用耗材和过度医疗检查的改革方案、健全互联网诊疗收费政策，逐步将符合条件的互联网诊疗服务纳入医保支付范围。

从这些重点任务中我们可以清晰地看到，国家医保局当下的重点任务主要是基于需求与问题解决，导向十分明显。但医保管理体系的系统性建设与机制创新上，目标还不十分明确。此外，在涉及到三医联动问题时，医疗、医保和药品供应的联动机制创新和探索改革还不够，在重点任务分工中，涉及三方面的职能部门的协调机制建设目标与任务还不明确，三部门任务还不太平衡，预期效果难以预测。

综上所述，《国务院办公厅关于印发深化医药卫生体制改革2018年下半年重点工作任务的通知》任务清晰，目标明确，各职能机构的分工清楚，通过任务分工与责任的量化分析，我们可以清晰地看到今年下半年医改工作任务的重中之重，尽管有些重点任务这几年反复在出现，似曾相识，但也从另一个方面预示了改革的艰难，到了啃硬骨头的时候，相信在新时代，新背景和新机构重组与职能职责分工后，这些重点任务将会取得明显的成效，对此，我们充满期待。

马云是马云，我是我

► 转载自《中国企业家杂志》

那个马云是你们想象中的人，而我没你们想象中那么好，也没你们想象中那么坏。

——马云



巴菲特和比尔·盖茨2010年来中国时，请了很多企业家参加晚宴，希望大家能裸捐。

吃饭前马云和巴菲特在一个小房间进行探讨，马云直接表明他是反对裸捐的：

“您今年80多岁了，40岁的时候您为什么没有裸捐？如果我现在80岁，我也都捐了，一分钱不剩。”

八年过去，在2018 XIN公益大会上，马云依然觉得慈善是偏向于有钱人的权利，而他想做的是公益，除了金钱，还得投入时间、行动。

因此，根据捐款数排名的公益排行榜在马云眼里本身就不是那么公益，同样，马云也不喜欢“社会责任”这个词，他觉得公司里不应该有“社会责任部”：

“企业不能一方面对社会制造有污染、有毒的产品，到了年底就捐点钱做慈善。公益不应成为外在的负担，而应该注入商业基因。”

在上午的会场讲了一系列排比句后，下午再做演讲的马云松弛了不少，“我进入商界完全是误打误撞，本来就想玩两年，没想到一搞搞了20年。”

自我调侃之余，马云还不忘把曾经“怼”过自

己的人再“怼”回去。

2014年马云公益基金会成立后，运营的第一个项目就是“马云乡村教师计划”，今年年初，他又提出了一个乡村并校寄宿计划，“学生规模在100人以内的乡村学校，原则上都应该裁撤合并”。

这个思路后来就被俞敏洪“怼”过一次，认为马云并没有考虑到中国乡村儿童教育的现实情况。

但马云回应，时代已经不一样了，他觉得目前中国教育资源分配是存在问题的，大量资源放到了大学、研究院和博士，但基础教育投入不足。

而推动乡村寄宿制学校建设，能把学校、教师、企业、社会的资源都调动起来。

公共话题之外，马云也聊了聊自身：

“以前的我可以胡说八道，反正大家都不信；但现在你说话别人有点信了，压力就很大。”

不知是不是囿于这种压力，马云想把自己抽离出来，他指了指自己旁边，“马云是马云，我是我。”

那个马云是你们想象中的人，而我没你们想象中那么好，也没你们想象中那么坏。”

以下为马云在 2018 XIN 公益大会的演讲，有删节：

01 我要出去参加活动只有两种

这么多人聚在一起讨论乡村教育，讨论教师的发展，其实真的是蛮有意思，用的都是大家自己的时间。

今天我们没有人在这儿捐款，但你们捐出来的是最宝贵的东西，那就是时间和精力。

其实我们每次这么讨论，我觉得如果能够有一句话，一个观点，影响一个人，这个人发生变化，就很了不得。

如果能影响一个校长，这个校长至少会影响二三十个老师。

影响一个老师，这个老师至少会影响几十个，甚至上百个学生，我觉得这其实是公益会进行交流的主要原因。

我自己离开教师岗位很多年了，所以完全是在教育外面的外行。

但是看到自己以前受的是教育训练，而因为教育，也让我在整个阿里巴巴发展过程中受益匪浅，所以心里永远觉得我是商业的外行者。

我其实进入商界完全是误打误撞，本来就只想玩两年，没想到一搞搞了 20 年。

最后还是回到当老师这一行，我自己觉得我能够得心应手，而且也是性格所造成的。

我总觉得对很多东西充满好奇，充满想象，并且我是一个处女座的人，求完美，想改变。

我想未来几年我还是会回到教育，把所有精力和想法都放在教育里，我觉得它至关重要。

这两天我刚刚从印尼回来，在印尼看了女子足

球，看了排球比赛后想法很多，但人的精力毕竟有限。

人家说怎么老是看你在这儿讲，那儿讲，其实我是不太愿意讲的人。

我要出去参加的活动只有两种：

第一是当年这个人，或者这个会，这批人帮过我，帮过我们的人，这个情是一定要还的；

第二，答应过的事情是一定要实现的，一定要去做的。

但有时候光是答应的事情就让你很累，人一辈子过来发现要感恩的人太多。



02 每次参加任何活动我至少会紧张三天

现在和以前不一样，以前我可以胡说八道，说了反正也没人听，没有人信。

现在你讲话，别人有点信了，那就压力很大。

我其实每次参加任何活动，去讲话的时候，至少会紧张三天，跟以前真不一样。

因为觉得身上有担子，有责任。

以前我讲我数学考了 1 分，很多人觉得数学不重要，大家都不学数学。

我那时候讲了，没过脑子说下来。

其实仔细想想，我数学是蛮好的。

我高一时是班里数学课代表，高二我直接从文科跳到理科，没有念高二，那时候不需要考数学，我考外语专业，结果没有考上。

我是 82 年考，84 年之后高中变三年制了，高一、高二、高三我都没有念，然后去考数学。我后面复习的速度比较快，慢慢捡起来了。

有时候讲话不注意，就说数学考了 1 分还引以为傲，误导了很多年轻人，认为数学不重要，其实不是这么回事。

今天给你的时间有限，不可能唠唠叨叨把东西讲光。

我每次去讲，讲对了是应该，讲错了，或者没有讲仔细，或者我自己没有搞清楚会成为标题，然后麻烦就大了。

当然，我也不怕麻烦。



03 未来的孩子要学的是创造性、设性

今天我们讨论的是教育，我自己觉得教育在今天显得尤为重要。

今天技术革命的到来，使得我们都在担心机器人，都在担心未来的科技会把很多就业人（替代），人越来越可怕，现在越想越糊涂了。

大家认为未来机器会控制人，各种担忧，各种恐慌，各种焦虑都出来了，其实大可不必。

人类永远会越来越厉害，机器是不可能取代人类。

我一直讲，机器只有芯片，人类是有真正的心，这个心是智慧的源泉所在，人类在不断地改变。

但有一点是可能的，我们近百年来的教育方法是为工业时代准备的。

到了数据时代、信息时代，什么是我们要教的东西。

过去一百年，我们学会用知识和科技如何适应工业时代，适应的人越来越成功。

但是进入信息数据时代的时候，应该要用不同的方法去教育我们的孩子。

我有时候在想，我们这些人落后了，失败了，没工作了，我们还能熬一熬。

如果未来孩子失去了把握未来的机遇，那真的麻烦大了。

什么是未来的教育？我们应该怎么样去教育孩子？

其实我觉得我们大家都是家长，最头痛的是回家以后看到孩子天天在忙着教育，天天忙着补课，家庭作业多得要命。

但是没办法，就得把孩子往那儿送，就必须得补课。

什么是未来的教育，今天我们不能把孩子变成高考考试的机器，未来的孩子要学的是创意，创造性、建设性，所学的东西还真不一样。

因为今天最怕所学的所有东西，机器都做得比你，孩子会越来越沮丧，而且他越辛苦越搞不过人家。

04 中国最大的资源是每年两千万新生儿的脑袋

我那一年就笑话那些下围棋的，Alpha Go，那些棋手组织起来和机器人搞。

第一天就想到不要和机器人下围棋，肯定下不过它。

它记性好，算法比你快，而且没有脾气。

棋手脾气大了，一大就乱出棋。

围棋是设计给人玩的，不是人和机器玩的。

从汽车第一天设计时，你就知道你是跑不过汽车的。有吊车出现这一刻，你就知道你的力气一定没有吊车大，所以人要和机器去比谁下围棋快，那是自取其辱，没机会。

现在大家理解了，也慢慢放弃了。

什么东西是你永远可以取胜的，这是未来教育要认真去研究，去思考的。

我今天早上讲我们要有爱商，因为只要有爱商的人，人们才会越来越向他靠拢，很多资源会向他靠拢。

其实中国现在面临的挑战，全世界教育碰到的问题，不是中国碰到的问题，是全世界的教育都碰到的问题。

我觉得一个国家最大的资源是什么，我认为中国最大的资源不是煤矿、石油，中国最大的资源是每年两千万新生儿童的脑袋，14亿人的脑矿是真正的金矿。

过去四十年中国的开放，中国的进步，最重要是改革开放是一个巨大的红利，我认为知识就是力量。

恢复了高考，我们有了知识后，社会取得了巨大的进步。

过去三四十年中国进步有一个了不起的教育，中国人可能比任何一个民族都注重教育，注重学习。

像我们这种人高考考了三次，还得考。原因就是知识武装了我们。

今天也一样，每年中国大概诞生两千万左右的儿童，全世界可能加起来就一两亿儿童，中国至少占了10%不到的数字。

这些脑子，我们怎么把它开发好，用什么样的教学方法，让他们的智商，让他们的情商，让他们的爱商，让他们所受的教育和未来不一样，这是我们今天所面临最大的挑战和最大的机遇所在。

我其实是蛮担心今天中国很多人口袋里有钱，脑袋里啥都没有，你脑袋里有的东西——知识，你学到的东西是谁都剥夺不了的。

钱，会破产，会被人骗，会瞎投资没了。

但是这些孩子脑袋里的知识，他学到的东西是没有人可以从他们身上剥夺过去的，他们终身受益。

父母给孩子的，我自己这么觉得，良好的身体，还需要有个教育，有良好的生活环境，使他们有良好的性格。

中国以前的教育，我认为很好，但现在出现大量资源放到大学、研究院和博士，我认为这是不靠谱的。

我认为应该把教学资源放在幼儿园、小学、初中、高中。等你放到大学、研究生已经太晚了，木头已经成型了，很难搞。

我自己觉得，我们在幼儿园教学、小学教育、中学教育上应该倾注大量心血。

一个人爱不爱读书，其实小学、幼儿园、初中，已经把良好的读书习惯养成了。

一个人前面不想读书，基本上怎么搞也搞不好了。

包括我们的教育，是应该把资源投入在城市里呢，还是资源投入在最贫困的地区？

我个人觉得，衡量一个国家的教育水平、文明

程度，不在于大城市、精英阶层，而在于农村教育做得多好，农村教育文明发展得多好，贫困地区所受的教育资源是否足够，这是一个国家文明的重要标准。

我们现在确实有北大清华，但不是每个人都能进北大清华。

所以我在想，一个社会的进步不在于有多少精英，而在于底层数字，我们做得是否足够。

乡村教育发展，国家教育才会好；乡村教育振兴了，这个国家的教育才会振兴。

我们消灭的是贫困，而扶贫真正的目的是去扶人，让人自强，让人有信心，让人有能力，让人懂得怎么样再度起来。

我们今天如何让未来两千万儿童各个不同，做最好的自己。



05 不管是楠木、还是杉木全都锯成木板？

我有时候想想，有些人读书就是有天赋，你怎么读也读不过他，他就是上辈子读书带来的，你真生气，没用。

有些人呢，读书读不好没关系，他体育好、唱歌好，总有东西很好的，让他在这个地方成长起来，做最好的自己。

现在我们的教育整个世界都一样，中国尤其严重，不管是楠木也好、杉木也好，全部锯成木板。

每个人都不一样，怎么把每个人的天赋发挥起来，每个人受到尊重，每个人有自己的成长，这是教育应该要有专注的东西。

老师累，不是累在一天备多少节课，而是一个班40个学生，你要明白40个学生的强项和弱项，根据他们的特点教育。

我们在试验的云谷小学，为什么一定每个人都得有回家作业，我就不相信一个学生在学校里待了6个小时还没有学完，回家做3个小时会学完了。

每个学生的回家作业应该是不一样的，有些语文好，有些数学好，就是应该不一样。

回家最应该做的是做什么，多做运动，多搞艺术。

中国家长有一个问题，认为运动不就妨碍读书了？其实不是那么回事。

运动会促进读书，读书好的人，要真正运动好的才牛。我三天前在印尼和奥委会主席巴赫一起坐着聊。

其中他讲到科学证明，人只要运动，大脑里就有氧气，氧就多。

氧多的人记忆力好，能够专注，能够记的东西长一点。反正我没有试过，但我觉得是有道理的。

其实运动和读书是不矛盾，合在一起才是真正我们要的人，他们是活生生的人。

06 “马云”跟我不是一个人

我前段时间讲要把学校拆并了，网上一片骂声。还有人跳出来说不接地气。

我觉得我比他们接地气多了，我看的乡村老师，我去的乡村学校一定比骂我的人多。

但有一样，包括贫困地区怎么发展。

我记得汶川地震的时候，我去了汶川，到了青

川去看了一个村，后来我要当那个县的经济顾问。

我去了那个村之后，真不知道该怎么当，啥都没有，没法发展。

但是这个村里有 100 多户人家，领导说为了保障这些难民，原村住在原地，这个地方就在这儿建好回去。

我是大不以为然，这些村民可能几百年前由于战乱的原因，由于什么原因，可能两户人家搬到这个地方，待在那儿。

那时候森林资源、土地资源能够养这一两户人家。经过一两百年之后变成 100 多户人家，它的资源不能支持，有时候该搬出来的就得搬出来。

把孩子搬出来，老人自然跟出来。

现在农村的问题还是挺大，所以我个人觉得乡村教育是可以搞得好的。

教育农村最差，但是正因为农村薄弱，农村才是我们明天教育最大的机会所在。

其实农村也想应试考试，但它没有机会。

我考试进大学之后一个班 24 人，23 个从农村来的。

现在大学里越来越少纯农村出来的，前两天媒体上看的，爸爸拎着包，推着车，把孩子送到北大读书，上了大新闻。

我觉得我们那时候都这样，现在的问题是农村的孩子怎么没机会这样了。

农村的孩子有很多的天赋，在音乐、体育、美术各方面都能够发展。

所以我自己觉得马云公益基金会，我是不太喜欢加这个名字，在我脑子里，“马云”跟我不是一个人，马云是马云，我是我，这是两回事。

他们说一定要加上“马云”，意味着承诺，承诺

我是愿意做的。

但大家记住，我不是那个人，那个人是你们想象中的人。

他没你们想象的那么好，也没你们想象的那么坏，你们已经把他想象成那个样子，反正我是不愿意当那个人！



07 “教”和“育”是两回事

我们基金会在乡村教育上面，我希望多关注音乐、体育、美术，这些都是要从小开始教起，从托儿所、幼儿园开始教起。

这些文化是种子，教和育是两回事。

我们现在的学校过度关注了教，而忽略了育，育是品德，育是性格，育才是一个人有魅力。

有的时候这个人很聪明，读书很好，但我就不喜欢他。育不行，德不行。

尤其中国过去是独生子女家庭，我们太需要孩子学会团队。

不会团队合作，中国怎么和世界团队合作。我们的孩子不会团队合作，他们怎么可能受人欢迎。

有时候这个人读书不好，但他与众不同，他懂得很多跟人之间交往的东西，他有爱，他讲义气。

我是属于这样的人，读书不咋的，但是朋友很多。教育把它倒过来，有些孩子每天垂头丧气回来，考试考不好，多大点事，明天再来一次。

但如果人不喜欢你，你身上缺乏这种东西的时候，没人愿意。这样的孩子培养出来都没有意义，这是我现在想的。

所以我特别感谢姚明、惠若琪这些体育明星，体育的人出来以后到乡村教育，帮助那些体育老师，帮助那些人唤起对体育的热爱，对运动的热爱。

我们对运动的热爱，对美术的热爱，对艺术的热爱欣赏，对音乐的欣赏，这些东西机器再牛也搞不过的。

你去哈佛北大，看看国外这些名牌大学里面读书好的都是中国人，特能考试又怎么样呢，毕业之后又怎么样呢。

你如果不懂得跟人合作，没有大爱，没有责任，没有担当，不敢出来说 no，这种人是不会受人欢迎的。

08 我们不能让雷锋穿补丁的衣服

教育不是把孩子送给学校，而是学校、家庭、社会的责任都应该合在一起。

另外，我自己觉得如何搞好乡村教育。我也有不少想法，也感谢马云公益基金会的同事做了大量努力，不断总结经验。

其实乡村教育，特别是贫困地区很多小学空无一人。

大家知道希望小学有多少空在那儿，很多学校里六七个孩子分成四个年级，哪个老师愿意去。

我们经常说鼓励乡村教师，但有一个东西，我们做公益的人是唤起社会对教育和乡村教育的关注。

如果乡村教育不是国家社会全部投入，靠公益是撑不下去的。

我们这些人就是呼唤、努力，尽最大的努力让

社会关注。但真正要干事是国家要相信，家长要真正相信，大家共同去投入。

每个人都希望他成为雷锋，但我们不能让雷锋穿补丁的衣服。

我们要让乡村教师受尊重，但不能让乡村教师连工资都发不起。

让他们跑到很远的地区，四五个学生，十来个学生，条件之差，我觉得这是不公平的。

我自己觉得学生少，老师不愿去，学生教不好，形成了恶性循环，学校难以为继。

大家看到的都是好学校，你要看看真正的学校，所以我提出要并校，住宿学校制。

时代变了，我们那时候考试考得好的是农村学校，那时候知识青年下去了一帮人，那帮人教书教得很认真。

后来教育改革后，好的老师都抽到城里，今天留在乡村的留守儿童，爸爸妈妈在那儿打工，留下的老头老太加上一些孩子们，谁愿意去这些地方。



09 真正想做的人永远不缺理由

我最近还看到一份报告，当年中国国家就搞过并校计划，没成功。

当年没成功，那是 90 年代、80 年代。当年没成功，我是每天不成功每天在努力。

凭什么八九十年代不成功，今天你就不努力了。

今天高速公路已经是这个样子，而且这些孩子留在家里，所有父母都在城里。

爷爷奶奶管不了他们，一下课全乱了套，所以乡村教育，寄宿制教育使得我们把学校资源整合起来，教师资源整合起来，把社会资源整合起来，真正开始关注，这是我们应该要走的路线。

当然，好在我们这些人从来不在乎别人怎么骂，怎么说的，觉得自己对就搞下去了。

阿里巴巴也搞了19年，我认为乡村教育搞个二三十年问题也不是很大。

反正我们不要人家钱，他支持很好，他不支持，我们也要干的。

因为这个不是为了说我们做得多了不起，而是我们觉得真正你到农村去看的时候，真不可思议。

21世纪，在中国这样的土地上面，七八个孩子，两三个老师。

而且七八个孩子还是不同的年级，就乱了套了，我们应该把他们并起来。

我们要想办法把这些东西搞好，真正想做的人永远不缺理由。不想做的人，永远少不了借口。哎呀，这里做不好。

反正我自己觉得，我们真正学会的是，别人在努力做一件事情，你有不同意见，你和他交流，人家要坚持做，very good。

我觉得在座每个人请多关注乡村教师，他们变革是我们国家巨大的进步。

10 这个社会教育缺乏者一定会带来麻烦

假设我们今天这样的社会，每年依然有上千万贫困儿童缺乏良好的教育，大家知道缺乏营养我们看得出来，像我这样瘦，感觉叽叽歪歪的样子，如

果能把缺乏教育的图画出来，非常可怕。

缺乏教育的这张图如果描绘出来，我们这个国家，这个社会，这个世界，有多少人是严重教育缺乏者，这些人一定会给社会带来麻烦，给我们的孩子带来麻烦。

你不要认为你照顾好自己的孩子就可以，因为他的同学，他的时代将来会有大批这样的人出来。

为了自己的孩子，为了我们自己的未来，多花点时间在乡村教师上。

而乡村教师也希望大家多关注乡村的校长，很多校长是没有经过训练的。因为老师干了十年，没有其他老师，他就当校长去。

他也不知道什么叫财务，什么是招聘，什么叫激励。

如果校长没有经过领导力的培训，管理的培训，系统的培训，会发生什么事情？校长没有远见，这个学校还搞得好吗，搞不好。

我们去年推出乡村校长计划，我深以为傲。

尽管这是第一年开始，我们尽量让乡村教师走出去。住宿制学校有太多的东西做，都是麻烦。

总得有人尝试，总得有人分享这些东西。

今天马云公益基金会专注在教育，如果大家有好的建议共同参与，哪怕你去待半天，看看住宿儿童，看看乡村教师，我觉得这就是对中国最大的贡献。

包括网上只要有乡村教师的新闻，点开看一下，给他们点个赞，我觉得这就是最大的福报，最大的功劳，谢谢大家。

来源：中国企业家杂志（ID: iceo-com-cn），图片来自 @ 马云微博，文章为作者独立观点，不代表“管理的常识”立场



职场沟通的两大逻辑，不懂你会吃大亏

► 宋春涛 管理的常识

著名管理学大师彼得·德鲁克曾说：“你的效能取决于你通过语言和文字与他人交流的能力。”

一个出色的职场人，除了手底下能出活外，还必须善于表达，把工作思路、项目方案、工作成果等流畅、妥当地呈现给公司的大领导、部门负责人以及团队合作者。

那么，我们该如何做，才能将想表达的内容有效传递给听众呢？

很多职场人经常说出毫无结构和层次的内容，把各种资讯和信息堆砌在一起，想到哪儿说到哪儿，好像一个穿得窝窝囊囊的人，一点站姿也没有，听众怎么能提起精神头儿听你说了些什么呢？

所以，要想让你的话入听众的“法耳”，必须让表达的内容“站立”起来，有一个完整有力的结构。

那么问题来了，我们如何能够在日常表达中，找到有力量的逻辑结构呢？我的答案就是——金字塔原理。

01 什么是金字塔原理

在30年前有人找到了一个答案，能够帮助表达者避免思维混乱，保持理性思考模式，它就是——芭芭拉·明托和她的金字塔理论。

芭芭拉·明托是麦肯锡历史上的第一位女性咨询顾问。她的研究发现：思维清晰是因为这种思考有清晰的金字塔结构（pyramidal structure），反之，则不具备这一结构。

金字塔原理之所以有效，是因为它遵循科学规律；它和人脑思考的过程保持一致；不同的是，人们一般从金字塔底端往上思考，但表达时，却需要沿金字塔自上而下地进行。

举例说明，当人脑看见很多数字 1, 2 和 3 时，会首先将 1 分成一组，2 分成一组，3 分成一组；进而将三组数字以某种逻辑组成结构。



比如说， $1+2=3$ ，这样就可以把三组数字排列成以加法逻辑组合而成的金字塔结构。

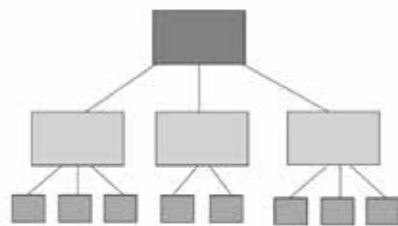
金字塔结构要点可以归纳为以下三条：

每一层次的思想观点必须是对低一层次思想观点的概括。

每一组思想观点必须属于同一范畴。

每一组思想观点必须符合逻辑顺序。

金字塔结构看似简单，但对于表达者而言，却非常有用，它可以帮助我们梳理、提炼逻辑结构，从而带来更高的沟通效率。



这里主要讲的逻辑结构是钟摆逻辑和三角逻辑。

02 钟摆逻辑

春秋战国时期著名的大帅哥兼大知识分子宋玉曾经被邻居家的女儿深深吸引，于是在《登徒子好色赋》中形容这位邻家妹妹：

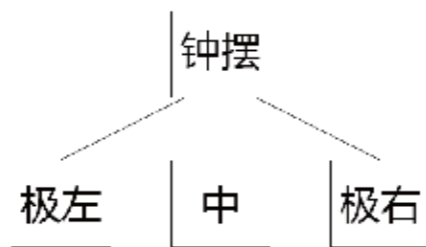
“增之一分则太长，减之一分则太短，著粉则太白，施朱则太赤”。

意思就是再长高一分就显得太高了，再矮一分就显得太矮了，搽粉就显得太白了，抹胭脂就显得太红了，总而言之，就是刚刚好！

在这热烈的表白中，宋玉同学使用的结构就符合钟摆的逻辑，描述相互对立的选项，并建立起对“合理”的中间立场的渴望。

钟摆的逻辑结构依据德国哲学家黑格尔的辩证推理：正、反、合。

它能让你承认两种相异的观点，然后将听众引向中间立场，从而在僵局中实现行动。



钟摆逻辑有两种变化形式：激进形式和温和形式。

它们都是表达主张的技术，需要捍卫现状的时候适宜用较激进的形式，而当需要提出妥协方案的时候则适合较温和的形式。

1. 激进形式

在这种形式中，你推翻两个极端，只留下中间立场。

当你面对棘手问题，想要给出迅速、无可辩驳的回答（往往是支持现状）时，可以采取这种形式。

我们一起来看看这样一个例子：

为我们目前的预算辩护。

“一方面，我们可以把目前的预算削减 10%，但是那将意味着，我们要减少基本的服务并降低服务质量；

另一方面，我们可以要求经费增加 10% 以支持新的创举，但是今年的收入就会下降，同时业绩也会受到影响。

因此，我们提议维持目前的经费水平，并且利用现有的资源增加收入，这才是明智的决定。”

2. 温和形式

温和形式的钟摆计划不是要推翻两个极端，而是努力加以调和。你承认存在不同观点，但努力秉持中间立场。

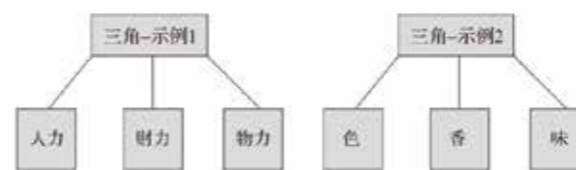
“为什么香港应当成为欧洲公司的亚洲总部所在地：

一方面，从文化、语言、地理角度来说，香港是亚洲的自由之都；

另一方面，它的法律和金融界受到西方的影响，并且英语是官方语言。它确实集中西方的精华于一身，是贵公司设立新亚洲总部的理想之地。”

03 三角逻辑

三角逻辑，也就是通过三点成面来安排结构。



3 是一个很有力量的数字，喜剧演员知道 3 远比 2 有趣，作家们知道三幕剧比四幕剧戏剧性更强。

任何一部伟大的电影作品、书籍、戏剧或演讲都有着三段式的结构。例如：

大仲马有《三剑客》（又名《三个火枪手》），而不是五个；

三个和尚的故事而不是四个；

老子的道德经中写道：道生一，一生二，二生三，三生万物。

因此，当很少人在演讲中贯彻“三的原则”时，你可以坚持这个原则。”

1. “三的原则”奇妙所在

1) 有说服力

从亚里士多德时代开始，三部分式论证主导西方思维长达两千多年。

一个常见的三段论例子是：澳大利亚人带有独特的口音；他是澳大利亚人；所以，他带有独特的口音。

即便这种论证不甚可靠，却是基于传统逻辑。

如果你提出三段式的论证，听众就倾向于相信你推理的可靠性。同时，你也不想冒着失去听众注意力的风险，给他们七八个理由。

就说服而言，三条就已经足够了。

2) 节奏性强

三角逻辑结构能够创造推动力。即一种内在的变化或驱动力，可以把听众从 A 点、B 点推进到 C 点。

如果你不能产生出这种前进的动向，就无法带动听众，他们就会对你的观点或者主张无动于衷。

有一次，我作为公司的培训负责人，为新任命的 40 名中初级管理人员设计、组织为期 5 天的管理技能培训项目。

经过一段时间的选择、比较，最终确定和一家国际知名的培训公司合作此项目。

在向公司领导汇报并争取预算时，我采用了三角的逻辑结构，分为情况、选择和建议三部分陈述：

首先是设计整个培训项目的背景情况，为什么要实施这个项目，对于公司的价值在哪里；

第二就是我们有哪些备选的合作机构，以及每一家公司方案的优势与短板；

第三是我建议选择哪一家合作机构，以及具体

的理由。

听完汇报，公司领导很快就明白了整体情况，并爽快地接受了我提出的建议。



3) 容易记忆

如果你的结构超过了三个部分，比如有五个、六个甚至七个部分，你就容易迷失方向。

计划一旦扩大到五部分，你就有可能让自己和听众的记忆不堪重负。

我们通常容易记住三个部分的原因之一是我们从小就接受这样的教导。

人们普遍用三个部分组成的故事来方便地叙事并传达教义。

人类学家发现，大多数文化在其民间传说中运用三元结构：如三个愿望、三人行、三个臭皮匠。

三角逻辑结构相对而言适合用于偏严肃和理性的话题，此时，你希望向听众表现出慎思和公正，同时传达你全面看待问题的能力。

2. 应用场景

以下三种情形相对来说是比较适用的。

1) 表现出客观

如果你要处理棘手的话题，或是应对观点强烈的听众，这种逻辑结构尤其有用。

在不攻击听众信念的前提下，你可以“客观”地讨论他们可能未曾考虑过的三个方面，从而鼓励

对问题进行更为公正的评价。

例如，通过讨论技术、预算及销售三个方面，评价开发新产品的好处。

2) 显示出慎思

为展现你的深刻领悟，你可以请听众考虑话题的三个方面，例如，在讨论企业家的激励因素时，你可以从雄心、独立性、财务回报这三个方面加以探讨。

我2009年年底加入民生银行广州分行，没过多久，开始负责一个重要的管理人员能力提升项目。

有一天下班回家，在电梯间里巧遇分行行长，他随口问了一句，“小宋，在民生工作感觉如何？”

我马上回答老板，感觉很充实！接下来，我从三个方面跟老板做简明扼要的介绍：

- 一是我正在做的项目，
- 二是即将取得的成果，
- 三是预期创造的价值。

电梯门在1层打开的时候，吴行拍着我的肩膀，亲切地说，“很好，看来你适应得很快，好好干！”



3) 陈列出观点

为了让你的逻辑结构更加令人难忘，可尝试在三角中加入人的因素。

你的概念更加视觉化和人性化之后，就能促进同理心和更多的理解。

例如，不要用教学法、认知障碍、家庭支持系统等术语探讨教育话题，而是尝试着采用三个视角：教师、孩子、家长。

三角逻辑在商务演讲与表达中有一个经典呈现，我把它定义为“三点式”，即痛点、重点、亮点/升华点。

在表达的时候我们首先针对性地提出痛点问题，紧接着基于痛点问题摆出重点解决方案，然后提炼出解决方案中的核心亮点。

“三点式”最大的好处就是能够获得足够的关注和重视，并且能够形成观点聚焦，打动听众。

例如，2014年，我帮助某股份制银行总行的产品经理实施商务演讲与呈现技巧培训，其中一个学员用“三点式”介绍网上开户业务，赢得了满堂喝彩。

痛点：现在我们行帮助企业客户办理开户业务需要企业的财务人员准备很多资料，而且办理的地点一定要在柜台，整个办理流程非常烦琐，基本上柜面人员一天最多处理1~2笔开户业务。

重点：基于这个痛点，我来跟大家介绍我们的一项新业务：网上开户。这项业务的特色有以下三个方面

亮点：网上开户最大的优势在于提升效率，节省时间。不仅能够大幅减少柜面人员的操作时间，同时也可以节省企业财务人员准备各项资料的时间，实施网上开户，基本上柜台的效率对比人工操作可以提升20倍。

关于作者：宋春涛，曾供职于IBM全球企业咨询服务部，担任人力资本咨询资深顾问。20年人力资源管理、培训咨询从业经验。连续多年为清华大学继续教育学院EDP项目、中山大学岭南学院国际MBA、暨南大学管理学院国际MBA用英文讲授管理沟通课程。

本文为“管理的常识”（ID:Guanlidechangshi）原创，摘自《想清楚 说明白》，机械工业出版社出版。

