

# 华瑞传奇

中国制药业的非常故事

姜泓冰 凌志军 著

THE LEGEND OF SINO-SWED  
PHARMACEUTICAL  
CORP. LTD.

新华出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

华瑞传奇:中国制药业的非常故事/姜泓冰,凌志军著. —北京:新华出版社, 2008. 6

ISBN 978-7-5011-8382-1

I. 华… II. ①姜…②凌… III. 制药工业—工业企业管理—经验—中国  
IV. F426. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 076339 号

## 华瑞传奇:中国制药业的非常故事

---

作 者: 姜泓冰 凌志军

责任编辑: 王 婷

特约编辑: 张应娜

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

印 刷: 北京京都六环印刷厂

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 29

版 次: 2008 年 6 月第一版

印 次: 2008 年 6 月第一次印刷

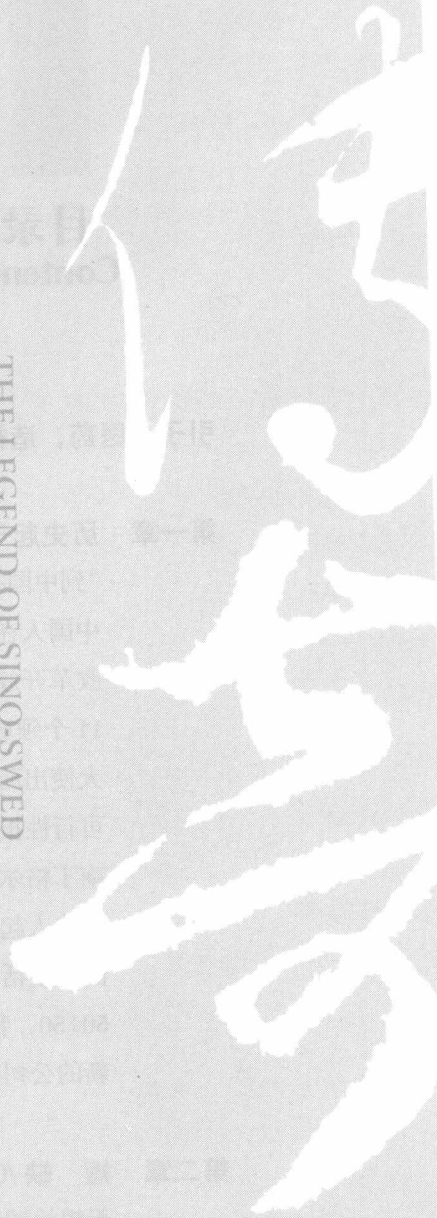
书 号: ISBN 978-7-5011-8382-1

定 价: 42.00 元

---

本社购书热线: (010)63077122 中国新闻书店电话: (010)63072012

图书如有印装问题,请与印刷厂联系调换 电话:84922343



# 华瑞传奇

THE LEGEND OF SINO-SWED  
PHARMACEUTICAL  
CORP.LTD.

姜泓冰 凌志军 著

# 目录

## Contents

引子 医药，造福还是报复 /008

### 第一章 历史起于偶然 /025

“到中国投资，你们是认真的吗？” /026

中国人在瑞典：初识脂肪乳 /030

改革开放元年，跨国公司只是探头探脑 /033

11 个领域谈合作，10 个谈不成 /035

大使出面留住金女士 /038

可行性报告？结论是“不可行” /040

南丁格尔小姐说，50%病人死于营养不良 /045

瑞典人起大早却赶了晚集 /048

国王发话：会有一个包括国家资本在内的投资项目 /050

50:50，我们一定要“平起平坐” /051

新的公司叫华瑞，中华的华，瑞典的瑞 /055

### 第二章 短 缺 /057

无锡的诚意 /058

比太湖水面还低的地方 /060

“请支持合资单位一点人才” /062

两台 29 寸彩电的魔力 /067

要了 16 个宝贝大学生，进厂报到的只有两个 /069  
江南情结 /071  
开工了，副总经理却来不了 /074  
罗兰·奥尔松的烦恼 /077  
没有借口！ /080  
谁有钢材和水泥指标？ /085  
国家的钱，好像扔进了“无底洞” /089  
贫穷和富裕的“时差”有多大 /092  
疲惫的罗兰·奥尔松走了 /095  
镀锌铁皮的回击和一次浇铸地坪的挑战 /097  
“走投无路”了，高惠如出马能“通天” /100

### 第三章 树欲静风不定 /105

上海出了个“无肠女” /106  
开业，仅仅是个仪式 /112  
开业，也是个圆满句号 /115  
“谁来和我讲话？” /117  
没人再唱“美就美在太湖水” /123  
邻居家要装“煤锅炉” /126

### 第四章 认识 GMP/129

金南德先生的检查，代表瑞典和欧盟 /130  
先有药品事故，才有了 GMP/133  
GMP 在中国：谁懂，谁关心，谁在执行？ /135  
一间 GMP 工厂样本 /139  
原汁原味的瑞典 GMP 管理培训 /143  
“车间的地比家里的床铺干净” /145  
小改小动，水乐维他变回“清蛋糕” /148

# 目录

## Contents

### 第五章 危机 /151

1989年，瑞典人说：“离婚吧！” /152

人参、猪肠，拿什么换来“外汇平衡” /155

20年后能卖100万瓶脂肪乳，但现在怎么办？ /156

雨果·铁林爬了一圈，王凤书站了出来 /159

“太湖没有盖子” /164

1990年的大转折，合资企业曙光初透 /166

讨论“长期经营”，绕不过去“外汇平衡” /169

王凤书赢了，卡比乐了，阿斯特拉有点郁闷 /174

### 第六章 新的转机和闪闪星斗 /177

医药代表变形记 /178

从水土不服到“双轨制” /180

中国第一支临床营养学术推广队伍 /183

卡尔松建议华瑞改名，阿斯特拉究竟想要什么 /187

王凤书的连声感谢里，一场小风波暂时过去 /190

1991，太湖水涨 /194

无肠女的新故事：生个“卡比宝宝” /197

5周年：需要一次狂欢 /203

擎起临床营养的学术旗帜 /205

英脱利匹特卖断了货 /209  
两位“高管”的特殊培训 /211

## 第七章 分家 / 分化 /215

“分家”，破解三方难题 /216  
“不是在谈判，就是在去谈判的路上” /221  
门外排队，门内管“小事” /225  
好日子滋生幸福感——工资3年大变样 /230  
好日子滋生幸福感——分房 /235  
好日子滋生幸福感——先人一步的住房货币化 /237  
当头棒喝：千万分之一的风险，百分之百的报废 /239

## 第八章 狭路相逢 /247

医药合作的典范 /248  
临床营养产品进入“战国时代” /251  
药品价格都归中央管制，包括英脱利匹特和凡命 /255  
新产品之痛 /258  
谁能“做正确的事，又正确地做事” /261  
企业联手清理市场，演变成口舌争锋 /264

## 第九章 风云变幻 /267

1%股权值多少钱 /268  
世界医药业忙并购 /270  
二期工程：等得心焦，建得轻松 /273  
法一普要卖营养部？ /276  
卖谁都行，只要不是费森尤斯 /278  
最漫长的谈判，通往费森尤斯和新产品 /283  
老对手，新关系：让我们一起工作吧！ /288  
德国老板带来“文化休克” /290  
从 MOVEX 变成 SAP，换的不只是电脑系统 /292

# 目录

## Contents

去也不舍，留也艰难 /294

### 第十章 新世纪，新华瑞 /299

刘洪泉归来 /300

“小刘新政”：快刀斩乱麻 /304

从年会到延安之行 /307

华瑞的 GMP 使命 /310

新药一齐上路 /312

难以释然的出口情结 /314

### 第十一章 降价！降价！ /319

药品招标潮里的第一口“呛水” /320

“阳光采购”的阴影下 /325

进了医保中了标，挨他“拦腰一刀” /328

宁让价格，不丢市场？ /332

欲往从之，道阻且艰 /335

### 第十二章 增长，或死亡 /345

“我们意气风发走进新时代” /346

从马山到北京 /347



重说“专业型”“学术化” /351  
疼痛的水溶性维生素 /357  
卡文来了! /362  
GMP 进行时:“参数放行”了 /370

### 第十三章 和谐样本 /381

读万卷书,或“阅人无数” /382  
“胜任力模型”,正直诚信第一 /386  
英伦培训与“华瑞大学” /392  
一间温暖的食堂 /396  
“平等”前提下,“中等偏上”的幸福 /402  
公司生活,同事变成伙伴 /405  
年会上的“亮剑”启示录 /408  
销售改写人生 /412

### 第十四章 目标蓝海 /419

李岚清想看“合资”怎么样 /420  
是作小结的时候了 /423  
在“最好的时期”,求同存异 /427  
反贿赂风暴的意外收获 /433  
蓄势待发 /438

尾声 25年,新的起点 /448

附录:本书中涉及的部分人名、地名、药品及其他名称的  
中英文对照表 /456

## 引子

## 医药，造福还是报复



下午3点，股市收盘，周绮思离开证券公司，和“股友”们道别回家。2007年的股市牛气冲天，以前被套牢的钱都补了回来，还有些赚头，一想到女儿的“教育基金”能因此增加一点，她的心情就格外舒畅，走在路上脚步轻快，烧饭做家务手脚麻利。待到丈夫、女儿进门，已是一阵饭菜香和家里熟悉的温暖气息扑鼻。晚饭是一家人交流一天见闻和感受的时机，一边聊一边都吃得津津有味。饭后，夫妇俩坐在沙发上看电视，同时督促着女儿抓紧时间做功课、练习钢琴——这个周末，社区里还有一场为女儿举办的“快乐天空”演奏会呢，不用功练习要出洋相的！从叮叮咚咚的声音里听出女儿的偷懒和心不在焉，周绮思板了脸，口气凶起来，女儿回过头，对着好脾气的爸爸扮鬼脸吐舌头。

这是上海市中心西南角一个普通家庭的寻常一天。瘦削、清秀的周绮思像多数人到中年的家庭主妇一样，两年前刚从单位办理提前退休，当了家里的全职“买汰烧”。

在女儿的琴声里，丈夫蔡汉跃起身走进客厅一侧的储藏室。小小的储藏室被隔成两间，一间堆放着一箱箱药品，另一间很像医院的配剂室，有一只简易却也密封的配药箱，装着紫外线消毒灯管，还有一些其他器械。晚饭后，蔡汉跃已经打开紫外线灯开始消毒灭菌，现在他换上了白

大褂，戴上口罩，取出一个大输液袋，将四五瓶药液和几支针剂按照一定顺序调配混合，装进袋内。前后十来分钟，蔡汉跃一直动作轻慢而娴熟，不用眼睛看，就能准确拿到需要的那一种药品，没有一个多余手势或动作。

如果我们走进蔡家主卧室，还能看到一些不同寻常之处。双人床几乎紧挨着卫生间，床旁立着一只能旋转 360 度的输液架。收拾、洗漱结束，周绮思静静躺在床上，蔡汉跃小心地把配制好的药液挂在架上，将长长的输液管接通妻子胸前的一个输液口。随后的 8 至 9 个小时里，2000 毫升左右的药液，就将缓缓流入睡眠中的周绮思的静脉血管。早上，待她醒来时，营养液输注完毕，蔡汉跃再为她拔掉输液管，清洗输液口，封好导管。精神奕奕的周绮思又开始了忙忙碌碌的新的一天。整个过程，很像是科幻小说里的情节：未来世界的机器人或是外星人白天四处活动，夜晚回家，通过某种仪器或管道输注能量。

这是这个家庭的秘密。相处多年的邻居、股友们丝毫不觉得周绮思有什么与众不同的地方。她很喜欢和大家一起吃喝，看见美食总是跃跃欲试，“垂涎欲滴”。只有家人和少数亲戚朋友、医生们才知道，那只是让嘴巴过过瘾，解解馋——22 年前，周绮思就因急性肠坏死而被切除了全部小肠和一半结肠，是个地道的“无肠女”。所有吃下的食物只是在胃中粗粗消化之后穿肠而过，几乎没有吸收。从供给营养角度说，她完全可以不吃不喝，“不食人间烟火”。

真正支持着她生命的能量是那些漫漫长夜里注入她身体的人工营养液，这才是她的“饭”。这些药液也被称为“肠外营养”输液，包含了人体所需要的所有营养要素，从提供能量的脂肪乳和葡萄糖、合成蛋白质的氨基酸以及基本的电解质、维生素和微量元素，应有尽有。与普通饭菜不同，这些通过静脉吸收的营养液必须在完全无菌的环境中“烹调”、在使用前配制，操作者需要经过专门训练，全神贯注，小心翼翼。一点点疏忽和细菌污染，都会危及输液者的生命和健康。在蔡家，周绮思负责为丈夫和孩子烧饭，而蔡汉跃则一手掌管她的“饭”，将近 22 年来，

天天如此。

这是一个已被载入吉尼斯纪录的生命奇闻和医学奇迹。22年里，周绮思只靠着这些医学营养品生活着，近十多年来，除了定期检查检查身体外，甚至都没有因为生病进过医院。有趣的是，她的胖瘦和健康状况，要由为她配制营养液的丈夫来决定：如果他配制营养液时多加一瓶脂肪乳，她就会因为体内养分过剩而胖起来，红光满面；如果发现她有点不适的征兆，他会根据观察到的情况请教中山医院的医生，在营养液里添加或减少某些成分。这两年，周绮思一直身体清瘦，不是因为蔡汉跃“贪恋”苗条，而是为了尽量减轻她的肝脏负担，在能够满足一般活动需要能量的前提下，他逐渐减少了一些输液量。

很多人不知道周绮思，却都记得当年“无肠女”的传奇。在她之前，世界上依靠人工营养输液存活最长的是一位加拿大护士。这一纪录在2007年已被周绮思打破。而且，以她的健康状况，这纪录恐怕还会在未来的很多年里被不断刷新。

更不可思议的是，周绮思竟然还能靠着这些肠外营养药品的支持，怀孕产子：16年前，她冒着风险生下了聪明活泼的女儿蔡惟，让自己成了一个完整的普通女人。女儿取名“惟”，因为这是世界上唯一一个依靠医学营养提供能量孕育出的新生命。仅靠人工营养生活的“无肠女”生儿育女的消息，曾经轰动一时，是众多中外媒体争相报道的新闻。这一家人接受过无数次采访和探望，以至于面对镜头和陌生的眼光时，都能泰然自若，不改本色。两岁时，蔡惟就曾随着父母一起出访瑞典，还受到王后接见。在那里，这个可爱的东方小姑娘有个新名字——“卡比宝贝”，被视为现代医药发明为人类带来的“奇迹”和见证。

当年的“卡比宝贝”如今已是一名高中生，还因为成绩优良被推荐进了重点中学。她像所有同龄孩子一样爱追星，喜欢“超女”，还喜欢像模像样地“篡改”歌词把流行歌曲唱得更好玩。她不觉得自己和同学们有什么不同，也早已习惯了母亲的每天输液“充电”。

22年多的时间，每天1500~3000毫升输液量，粗略计算，周绮思的

身体“喝”掉的营养液有近20吨。它们既“重”且“贵”。一瓶脂肪乳零售价格上百元，氨基酸、多种水溶性维生素、微量元素，每一种都要几十元。周绮思的一“餐”，花费要在二三百元左右。20年前，这些产品曾完全依赖进口，更是价格不菲。如果没有来自企业和社会的长期支持，普通人根本不可能有足够的经济能力以这些药品维持生命。如果没有对于一个普通人生命发自内心的爱惜和尊重作支撑，一个企业也很难在20多年间虽历经动荡变迁，仍源源不断地输送着自己的药品，从无片刻犹豫和波折。

不过，我们并不打算计算投入产出，讲一个赚人眼泪的慈善故事。

“无肠女”的传奇，更多震动人们内心之处在于，她让我们蓦然发现：原来，人类还可以这样生存。

生活在20世纪以降的人类，已经习惯了有抗生素、有止痛药、有无菌输液也有X光、CT机的社会环境，但对于医药的奥秘，我们所知、所想仍然甚少。大多数人并不知道，现代医药发明以及化学制药工业的发展，在多大程度上改变了人类的生活和命运。

周绮思的生存带给了许多危重病人以希望和鼓励，让人意识到，一剂良药，甚至能够“起死回生”：如果没有人工合成的肠外营养输液支撑，周绮思的生命原本在22年前的那个早春、在新婚不到一年时戛然而止，往后中国社会翻天覆地般的巨变和年年花红莺唱，她都再也无法经历，更不会有做母亲的幸福和安乐生活，只留给亲人残破和哀痛。

这些营养药品，是一位瑞典科学家的发明，他曾因此而连续三次获得诺贝尔奖提名。1982年，作为一个新的药品类别，它们由一家新成立的中外合资制药企业引入中国。这些营养输液药品必须在严格无菌的安全条件下生产，这家企业也由此成为中国最早按照世界卫生组织（WHO）的药品生产管理规范（GMP）建立的一家药厂。

这就是本书的主角，华瑞制药有限公司。

即使是在有6000多家药品生产厂的医药行业里，华瑞也并不是人人

皆知的著名企业。对医药了解甚少的普通人，对于这个名字更是陌生。“无肠女”事件，算得上是它最“大众化”的一段新闻。相当一部分原因在于，这是一家专注于临床营养药品的企业，绝大多数产品属于处方药，只与一小部分人群发生关系——主要用于住院手术和危重病人；它们甚至也不是什么重病患者和家属们期待着一针下去就能起死回生的那类特效治疗药，而是在很多年里——甚至直到今天，很容易被人们，包括医生所忽视的支持性的二线药物。

采访之前，我们并不知道华瑞。但这家亚洲最大临床营养药品生产企业，却让我们见识了什么是好的药厂，好药是怎么生产出来的。

凡对药品生产和医疗稍有常识的人都知道，比之口服剂，静脉输液是对洁净、安全要求更高的一类药品。不论是药品中混入杂质、因灭菌不严格而让细菌有机可乘，或是在生产过程中出现混药、投错料等差错，都会因为药液直接进入血液而产生严重后果。最近几年，中国的一系列严重药害事件，几乎一律发生在输液产品中。除了这些致人死命、无可掩盖的可怕事件外，通常，患者对于药物可能存在的质量问题和危害很难深入了解和感知。即便有所察觉，也不容易去查证。譬如，一小片落入药液的细小纤维或碎屑——可能源自生产者的毛发或衣服，也可能是橡胶瓶塞上掉落的微粒，凭肉眼直观甚至很难发现，可一旦进入完全封闭运行的血液循环系统，就有可能很快或在若干年后，成为堵塞某些重要部位毛细血管的“杀手”。

比起西方发达国家来，中国人生病时更喜欢打针和静脉输液。而一旦走进药品生产行业，就会发现，药品生产安全和质量是多么值得担忧的一件事，其中风险最高的，正是使用者绝不可能打开来现场检查一番的输液药物。通常情况下，病患者只能完全听命于医生，处方上的药品是出自哪家药厂、它的质量如何，我们几乎一无所知。即使是医生，对于不同药厂生产的同一药物之间的质量差别，又有多少把握呢？考虑到回扣现象的普遍存在，我们更要对此心存疑虑。幸好，大多数人一生中很少需要打针、输液，每次持续的时间也不长，拿人生的总长度和人群

总数来衡量，风险概率还不算太高。

但像“无肠女”周绮思这样长期依赖大剂量输液生活的人们来说，风险几乎是百分之百的——只要她输入的产品存在千分之一、万分之一的质量瑕疵，日积月累，都会积淀成祸患，对身体造成致命损伤。周绮思的存在，在某种程度上，也是以最鲜活生动的方式，证明了一家制药企业 20 多年来过硬的产品质量。

华瑞制药有限公司曾是列入中国和瑞典两国政府工业和科技合作协议的一个项目，也是我国最早成立的中外合资药厂之一。在制药行业内，它与中国大冢、西安杨森、上海施贵宝和苏州胶囊厂等合称“老五家”，还有人把它和前三家药品生产企业一起称为改革开放后医药行业的“四条洋狗”，用以对应上世纪 30 年代中国民族资本最早建立的四家西药厂，以及社会主义新中国在“一五”计划期间重点建设的“四大家族”药厂。华瑞的引进，始于 1978 年，几乎与中国的改革开放进程完全同步，以致从谈判、建设到投产之初，有整整十年时间，经历艰厄曲折，甚至濒临破产清算的境地。作为跨国制药公司的一段“末梢神经”，上世纪 90 年代以来席卷国际医药行业的制药公司并购浪潮，也曾深刻影响着它的生存发展。中国的药品管理机制变化、医疗体制改革进程、药品市场的起伏波动，更是每年每月都在改写着这样一家企业的前途和命运。因此，我们更多地把它看做是中国改革开放以来制药行业 25 年间跌宕演变的一个缩影，一个样本。

这家合资药厂为中国带来的，是一整套全新的药物品种。临床营养药物被视为 20 世纪下半叶最重要的医学发现之一。周绮思的得救，多少有些事出偶然，就因为在她不幸患病、手术之时，不早不晚，恰巧赶上了华瑞的建立，有了大批量的“英脱利匹特”供应。我们很难知道，在此之前，曾有过多少危重病人或者消化道损伤、像她一样得了短肠综合征的患者，只能毫无生命尊严和乐趣地辗转于病榻上，或者在治疗之后再因营养不良而活生生地饿死。

华瑞也是最早建立医药代表队伍的少数几家药厂之一。出于产品销

售的需要，他们成了临床营养支持和营养治疗领域学术研究的引导者、赞助者和普及教育者，大大促进了中国在这一领域研究、应用发展水平的提高，以至于在中国的大小医院里谈论起医学营养，这家药厂已成了绕不过去的重要角色。

源自西方的医药代表制，在中国的土壤上生长了没几年，已发生基因变异，到了20世纪90年代末，简直成了药品回扣、商业贿赂的代名词，是整个医药业的灰色利益链条中最暴露和最受指责的一环。他们留给大众的群体形象是西装革履、出手阔绰，带着一脸谦恭的笑容盯在医院里四下寻找机会，极尽能事地鼓动和利诱医生多用他所代表的厂家药品。他们为医生提供各种“服务”，从请客买单、报销费用、代订机票直到烧饭、打扫、照看孩子，讲解产品知识等倒在其次。这些代表的来源十分驳杂，有的甚至是全无一点医药知识的农民，只是在某家医院或药房里有“关系”、能说会道。他们要做的只是把某种药品的说明书和回扣标准交给医生，然后不时出现提醒医生使用，到月底时核对医生处方记录，用了多少量就提取多少费用。这样的回扣，在医药行业内称为“兑金”，已是工资菲薄的许多中国普通医生们的主要收入来源。

在采访华瑞之前，医药代表给我们留下的印象不外如此。常常听到有人说，某个医药代表受不住卖药过程中的自我道德谴责，因为“良心发现”而洗手不干。前些年民间还有“除了劫道的，就是卖药的”的说法。但通过对这家合资企业的深入打量，我们开始检讨对“医药代表”的固执偏见。或者说，这是一群不一样的销售者：他们几乎全都出身于医科或药科大学的相关专业，不少人曾是医生。他们生活得积极热情又健康自信，对人生有理想有规划，对客户有礼有节，有足够的专业知识技巧，又十分职业化和善解人意。他们和医生之间的关系很透明，主要是向医生介绍产品信息、提供学术研究和临床处理方面的支持和建议，而不是赤裸裸的金钱交易。在日渐激烈的市场竞争中，华瑞曾经因为“销售操作不够灵活”而受损失，也曾在业绩压力下立场摇摆不定。为了完成销售任务，赢得好业绩，作为个体的医药代表恐怕难免也有不规范



操作和不能摆上桌面的交易吧——只能猜测——但无论如何，作为一个整体，他们让人感到，这是有道德底线、有人格尊严和职业训练有素的一群人，他们追求进步、渴望成功和成就感，而不只是赚钱。

销售的职业能改变人的性格，不断的培训更能造就一个全新的人。在成为医药代表之后，除了上岗前例行的一至两周新代表培训以外，这些“卖药的”代表们还要定期接受从产品知识到拜访技巧、小型推广会操作、演讲与口才、销售管理等各方面能力的培训。一旦成长为主管、地区经理、大区经理，还要参加相应的培训课程。两年前，华瑞投资几十万元，请一家美国专业公司为公司的一个重要岗位建立了“胜任力模型”，并广泛应用于人才选拔、培训、规划、评估，按照更科学、更有针对性的方式来设立培训课程，帮助营销人员建立职业台阶。总经理刘洪泉常说的话是：要把华瑞建成“华瑞大学”。

医药代表们的好感觉，更来自于对自己所宣传产品的坚定信念。

“我们有质量过硬的产品，有好的信念和职业化的做法，在客户面前说话就有信心。我相信我们在做的是很有意义的工作，把好药和好的医疗理念介绍给医生，挽救生命，有益社会。”

“我们做的是很神圣的事。”

“卖药不光是生意，人命关天。在这个行业里做，没有道德规范、没有真正关爱生命的意识，是很可悲的事。”

在和超过 30 位曾在营销一线和管理岗位工作的雇员有过单独或集体的、或长或短的交谈之后，整理出的录音记录里不时可以发现这样的话。在医药销售行业里从业越久，就有越多这样的表白。这不是面对大众的姿态，而是工作心态的自然流露。他们多半都有过这样的亲身经历或见闻：经由自己的推广介绍，帮助医生获得了临床营养产品的准确知识，使得某些疑难或危重病患者的治疗和康复取得了良好效果，有时甚至只是偶然的举手之劳，却会实实在在地救人一命。这种生死转换的个案，是对心灵最大的震撼和满足，让他们自觉地把自己和大众口中带着鄙夷的“药贩子”“药虫子”区分开来，也是许多人在业绩压力中走下去的最大