

藥者李燕：大道乾乾 與時偕行

時間刻度的最大意義，是丈量生命。身為全國人大代表、齊魯製藥集團總裁，李燕深知「時」的左邊是「一日」、右邊是「一寸」。對於齊魯製藥遍布全球的億萬患者，一粒藥片雖小，卻可能是生命的全部，企業只有以「寸」的刻度對待每日時光，方是對生命的敬重和謙恭。

從這個維度出發，李燕最為看重的並非中國醫藥工業強榜節節攀升的位置，而是團隊每人每時每刻在實踐着「企業的百萬分之一即是患者的百分之百」理念、是3萬多名員工持續奮鬥增強民族醫藥企業實力、為國為民的擔當作為。

讓我們回到時間的原點，探析齊魯製藥集團的發展之路，可以清晰看到：無論外界環境如何變化，李燕始終保有振興民族醫藥的初心，秉承心無旁騖攻主業的匠心，傳遞大愛於行的愛心，在企業經營中準確把握「表與裏」「破與立」「剛與柔」「家與國」這12個字的辯證統一關係，重信尚義不斷用科技表達暖愛！

道阻且長，行則將至。這，或許就是李燕在齊魯製藥的堅定求索之路。

孫珂



全國人大代表、齊魯製藥集團總裁李燕。

表與裏：扎扎實實拚創新打造「小硅谷」

（齊魯製藥對創新的重視表裏如一。從上世紀80年代董事長李伯濤提出「36字」方針，創新就融入齊魯製藥人的血液。多年基層崗位的歷練，則讓李燕養成了扎扎實實幹事、踏踏實實做人的人生信條，這豐富了齊魯製藥的性格維度。不馳於空想，不驚於虛聲，扎扎實實拚創新，漸漸成為企業的特質）

（自1990年億元營收到2014年「百億俱樂部」，齊魯製藥走了24年。再踏上300億關口，它只用去7年。更重要的是，在國家集採環節，齊魯製藥已經有50個產品中標走在整個行業最前面。李燕想的是，如何能更早地躋身世界醫藥強者之林，為振興民族藥企而努力）

把時針撥回到2022年8月22日，李燕作為東道主接待了來自浙江省政協的調研組。半年後的2023年1月10日，浙江省政協主辦的《聯誼報》公布了這項活動的細節：此行是浙江省政協圍繞「培育生物經濟新動能」開展的重點調研課題，起草並完成了調研報告。

兩年後的1995年，在基礎崗位上遊刃有餘的李燕，進入當時耗資2500萬美元、山東醫藥領域最大的項目——中意合資公司齊魯安替製藥有限公司，2000年被任命為中方總經理，「敢為、敢闖、敢幹」成為她在齊魯安替拓印下的印跡。齊魯製藥集團副總裁侯傳山曾對媒體回憶說：「正是在齊魯安替，我們全力研發頭孢抗生素藥品的工藝研究和開發，獲得國內首張頭孢無菌原料藥GMP證書。」

坐擁杭州、毗鄰蘇州兩大生物醫藥高地的浙江，為何千里迢迢趕赴齊魯製藥做課題調研？齊魯製藥有什麼特質吸引了課題組的注意？或許我們可以從1993年談開去。

上世紀80年代，齊魯製藥董事長李伯濤提出了「以改革為動力，以市場為龍頭，以人才為根本，以科技求發展，以質量求生存，以管理求效益」的36字方針，並鐫刻在老廠辦公樓的牆上，字如號角，催人向前。而李燕當時所在的齊魯安替，正是齊魯製藥集團首家設立研發部門的分公司。可以說，對創新作為企業發展原動力的思考，父女二人一以貫之。

剛剛走出山東大學校門的李燕，懷揣着化學專業文憑走進了齊魯製藥的大門。在這裏，她的第一個崗位是洗瓶工——當時廠裏最辛苦的工種之一。在高度緊張的生產一線，洗瓶、分裝、壓蓋……藥品製造流水線上的每個環節，李燕幾乎輪崗一遍。

在相繼接任齊魯製藥總經理、總裁後，李燕將她扎扎實實的工作態度貫穿到企業創新過程的始終，一線科研人員記得她一次次跑進辦公室商討各種細節的場景。治療多種腫瘤的藥物安可達，上市三年多已成為臨床處方量最大的同類藥物之一，前後持續近10年，投入巨大，李燕和她的團隊最終攻克難關產品上市，用她的話說：「製藥行業就是要耐得住寂寞，始終如一。」

李燕收穫的不僅有工友間誼誼的友誼，更讓她養成了扎扎實實做事的工作態度，「作為一名剛入廠的新員工，我當時每天所做的，是從細節入手認真面對每一個工作環節，千方百計去解決每一個問題。」安住於每一個當下，年輕的她慢慢發現，每一個按部就班背後，就是在創造價值的過程，而有了價值才擁有一切。「直到今天，我都認為當年的基層歷練，對一

具象的數字，「澆築」起齊魯製藥具有鮮明特色的創新研發體系。由此帶來的是自上世紀90年代以來，公司不斷拓展迭代、令業界稱慕的產品線。這把創新基因烙印在骨子裏的企業，已連續數年每年將



齊魯製藥已經形成具有鮮明特色的創新研發體系。

破與立：「四字」變化背後的企業新方略

（從「仿創結合、以仿為主」到「創仿結合，以創為主」再到「創仿並重」。變化的只有四個字，卻是李燕針對健康中國戰略新要求，結合行業、企業發展新趨勢做出的新判斷）

需繼續深入推動仿製藥研發，瞄準具有高臨床價值和高科技壁壘的優質藥品持續科研攻關，為臨床提供更好用藥選擇。

2018年4月，李燕在向記者談到緊扣臨床緊缺領域所確定的研發戰略時，歸納的八個字是：「以仿為主，仿創結合」。近幾年，有細心人士注意到，李燕口中的戰略術語又經歷了「創仿結合，以創為主」到「創仿並重」演變，作研發戰略註解。

正如《資治通鑑》有言：賢者預變而變，智者知變而變。在齊魯製藥科研人員幾年甚至十幾年如一日把「冷板凳坐熱」，對藥物創新持續攻關下，展現在公眾面前的，是一組極為「震撼」的數字！

表面上的細微差別，變化的不僅是這幾個字，背後是李燕針對健康中國戰略新要求，圍繞最新環境變化，結合行業、企業發展新趨勢作出的新判斷。

在仿製藥方面，齊魯製藥已有121個產品通過視同通過一致性評價，其中48個為國內首家，遙遙領先國內其他藥企。同時，根據中國藥品臨床試驗公示庫的數據，齊魯製藥創新管線聚焦腫瘤、感染、肝病、自身免疫等治療領域，已有17個創新藥處於臨床試驗階段。2022年度「品質醫藥」評選中，齊魯製藥也斬獲6項殊榮。

李燕說：「製藥行業是一個資本、人才、智力、科技密集型產業，也是一個長周期行業，任何時候都急不得。」中國醫藥產業與世界醫藥產業之間還存在着巨大的鴻溝，以美國《製藥經理人》（《Pharmaceutical Executive》）雜誌評選出的2022年全球製藥公司50強為例，美國企業16家、日本企業7家、德國5家，有着龐大人口基數的中國只有4家。

「對於創新藥和仿製藥，我們戰略重視程度是相同的，但在經濟和精力投入上創新藥要更多一些，這是由行業發展趨勢決定的。」李燕說，創新是要有溫度的，不能為了創新而創新，只有立足臨床需求，只有那些能夠轉化為實際生產力、真正創造社會價值的創新行為才是創新。齊魯製藥的落腳點，是以患者為中心，以臨床價值為導向的原則，一方面大力實施創新藥研發戰略，瞄準國際醫藥前沿大力布局90多個「全球新」「全球好」項目；另一方面，根據臨床急

原國家藥監局藥審中心首席科學家何如意在接受媒體採訪時談到，「中國目前絕大多數都是仿製藥，創

新藥的數量佔比不到5%，收入佔比不到1%。未來，中國創新藥的空間很大，但佔比注定不會很高，滿足基礎病治療還得是仿製藥。」

剛與柔：9.2億美元出海成績單背後

（新春賀詞中，李燕用較長篇幅講述了產品「出海」的成績單，這正是當年矢志不移走「國際化」戰略的結果。日常管理中，她以女性獨有的細密感覺不斷夯實運作框架、經營基礎，準確地把握各方面的平衡）

誰會想到，17年前的2006年1月18日一張印有EDQM標誌的認證證書，會帶來今天9.2億美元的海外出口額。以一份2020年山東省公布的數字來看，當年全省規模以上醫藥工業企業616家，完成的出口交貨值也只是268.5億元人民幣。

2023年1月21日，李燕按慣例發表了新春賀詞。外界注意到，她用36分鐘講述了產品「出海」的最新成績單：齊魯製藥是中國唯一同時向歐、美、英、日、澳大利亞法規市場出口製劑的藥企，2022年出口2.88億片（支/粒），21個產品在當地市場佔有率第一，其中對美出口增長超過30%，對日出口增長達到70%，對歐增速則達到驚人的133%，有近20個原料

藥全球市佔率第一。李燕回憶，歐美等發達國家長期處於行業領先地位，產品成功出口歐美，對國內醫藥界意義重大。但是，這些市場對產品質量要求極其嚴苛，對國內早期探索「走出去」的藥企來說意味着巨大的挑戰和風險。「但是我們很堅決，產品相繼通過歐洲藥品管理局和美國食品藥品監督管理局認證，證明了我們的實力和信心。」李燕說，「有人或許會問，國內市場發展很好，為什麼還要



齊魯製藥持續奮鬥增強民族醫藥企業實力。

向海外市場進發，有必要嗎？但我想，這是很必要的，我們一定要有開放的眼光和視野。」

平素從不說假話、平實、務達的李燕，這些話語也能讓人感受到她的底氣！

作為從北國到南疆11個生產基地、30000多名員工的當家人，李燕深知自己的性格往往亦會沉澱成企業的特質。她一方面以女性獨有的細密感覺不斷夯實運作框架、經營基礎，準確地把握各方面的平衡，一方面不斷提醒中層戒驕戒躁「中層病」，必須解決「井蛙眼、甕子淺」的問題，多用創新的思維、開拓性的精神去改進工作。

「剛性的制度固然重要，但只靠制度也是靠不住的。與別的企业不同，我們是藥企，一粒藥很小，但關鍵時刻可能是生命的全部。我感覺每一位齊魯製藥人，在工作中都有一種成就感、獲得感，這就形成了工作上的內驅力，才有主動性的工作、創造性的價值。」李燕認為，齊魯製藥更注重企業與個體是共生、互相成就的關係，在情感上形成共識，共同打造「命運共同體」。這種柔性管理的效果正逐步顯現。

比如在齊魯製藥的官方微信上，你就常會發現很多特別生動、活潑的畫面，用細小的切口關注一線的員工。在2023年1月18日的推文中，他們將20多位普通員工的新年心願以「郵票」方式發出，更有員工「大大方方」地將自己的婚紗照奉獻出來。

剛與柔的相濟，讓這家企業就像管理大師德魯克所說：「管理得好的工廠，總是沒有任何激動人心的事件發生。」

「剛性的制度固然重要，但只靠制度也是靠不住的。與別的企业不同，我們是藥企，一粒藥很小，但關鍵時刻可能是生命的全部。我感覺每一位齊魯製藥人，在工作中都有一種成就感、獲得感，這就形成了工作上的內驅力，才有主動性的工作、創造性的價值。」李燕認為，齊魯製藥更注重企業與個體是共生、互相成就的關係，在情感上形成共識，共同打造「命運共同體」。這種柔性管理的效果正逐步顯現。

「剛性的制度固然重要，但只靠制度也是靠不住的。與別的企业不同，我們是藥企，一粒藥很小，但關鍵時刻可能是生命的全部。我感覺每一位齊魯製藥人，在工作中都有一種成就感、獲得感，這就形成了工作上的內驅力，才有主動性的工作、創造性的價值。」李燕認為，齊魯製藥更注重企業與個體是共生、互相成就的關係，在情感上形成共識，共同打造「命運共同體」。這種柔性管理的效果正逐步顯現。

「剛性的制度固然重要，但只靠制度也是靠不住的。與別的企业不同，我們是藥企，一粒藥很小，但關鍵時刻可能是生命的全部。我感覺每一位齊魯製藥人，在工作中都有一種成就感、獲得感，這就形成了工作上的內驅力，才有主動性的工作、創造性的價值。」李燕認為，齊魯製藥更注重企業與個體是共生、互相成就的關係，在情感上形成共識，共同打造「命運共同體」。這種柔性管理的效果正逐步顯現。

家與國：產業報國志 此心終不歇

（自1990年億元營收到2014年「百億俱樂部」，齊魯製藥走了24年。再踏上300億關口，它只用去7年。更重要的是，在國家集採環節，齊魯製藥已經有50個產品中標走在整個行業最前面。李燕想的是，如何能更早地躋身世界醫藥強者之林，為振興民族藥企而努力）

2022年6月24日，由時任青海省委書記信長星率領的青海黨政代表團一行到齊魯製藥調研，李燕介紹了國產抗癌一線藥物伊瑞可（吉非替尼片）、1類新藥伊魯阿克等研發成果，「我們研發上市的這一系列重磅藥品，不斷打破國際醫藥巨頭壟斷，為國內臨床用藥提供更多選擇。」

作為中國醫藥產業「國家隊」核心成員，齊魯製藥在打破國際藥企壟斷、提高用藥可及性、推動健康中國建設中穩定地發揮着可靠作用。以吉非替尼片伊瑞可為例，原研藥企阿斯利康的同款產品2005年在國內上市時價格為5000元/盒，而齊魯製藥吉非替尼2016年底上市後，直接推動同類進口藥品降至每盒500餘元。而且值得一提的是，在伊瑞可上市兩年半時間內，國產吉非替尼唯此一家，除為患者直接大幅降低經濟負擔外，也為國家醫保基金節省數十億元。自2019年開始，這款產品成功出口英國、德國、西班牙。

經過十年研發上市的安可達，大幅降低了進口藥品的市場售價，惠及群體非常龐大。這款藥品成為近年來國內腫瘤治療領域臨床處方量最大的藥品之一。

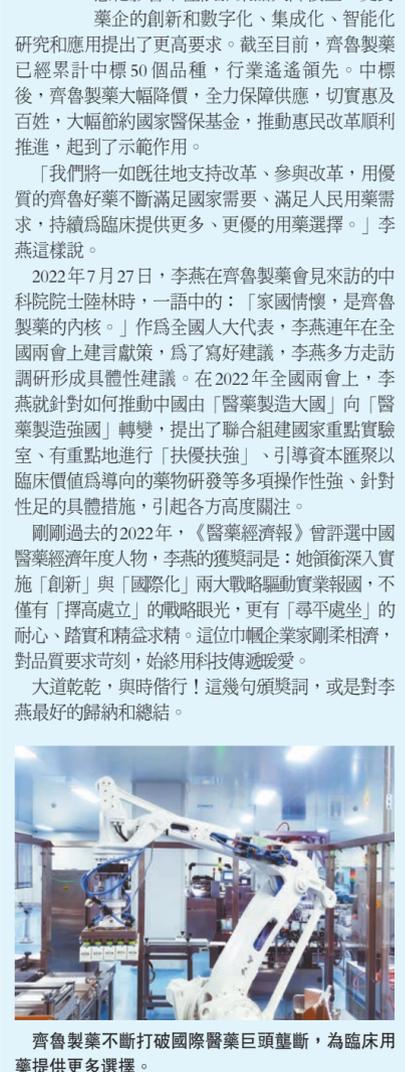
隨着國家集採的步伐越來越快，其常態化影響不僅限於藥品降價上，更對藥企的創新和數字化、集成化、智能化研究和應用提出了更高要求。截至目前，齊魯製藥已經累計中標50個品種，行業遙遙領先。中標後，齊魯製藥大幅降價，全力保障供應，切實惠及百姓，大幅節約國家醫保基金，推動惠民改革順利推進，起到了示範作用。

「我們將一如既往地支持改革、參與改革，用優質的齊魯好藥不斷滿足國家需要、滿足人民用藥需求，持續為臨床提供更多、更優的用藥選擇。」李燕這樣說。

2022年7月27日，李燕在齊魯製藥會見來訪的中科院院士陸林時，一語中的：「家國情懷，是齊魯製藥的內核。」作為全國人大代表，李燕連年在全國兩會上建言獻策，為了寫好建議，李燕多方走訪調研形成具體性建議。在2022年全國兩會上，李燕就針對如何推動中國由「醫藥製造大國」向「醫藥製造強國」轉變，提出了聯合組建國家重點實驗室、有重點地進行「扶優扶強」、引導資本匯聚以臨床價值為導向的藥物研發等多項操作性強、針對性足的具體措施，引起各方高度關注。

剛剛過去的2022年，《醫藥經濟報》曾評選中國醫藥經濟年度人物，李燕的獲獎詞是：她領銜深入實施「創新」與「國際化」兩大戰略驅動實業報國，不僅有「擇高處立」的戰略眼光，更有「尋平處坐」的耐心、踏實和精益求精。這位中樞企業家剛柔相濟，對品質要求苛刻，始終用科技傳遞暖愛。

大道乾乾，與時偕行！這幾句頌獎詞，或是對李燕最好的歸納和總結。



齊魯製藥不斷打破國際醫藥巨頭壟斷，為臨床用藥提供更多選擇。