

奏响时代的强音

——探悉石药集团成长历程

“做好药，为中国”——叫响这样的口号，需要胆识，更需要实力！

石药集团，中国药业巨头，视“做好药，为中国”为企业目标和荣耀。它诞生于辽阔的冀中平原，以跨越式的发展业绩，向世人展示着中国药企的自强与雄心。

改革：走别人没走过的路

“没有一帆风顺的改革。改革需要冒风险，更要勇于承担责任。”——这是蔡东晨的改革格言。

探悉石药集团的成长历程，不能不从石药集团董事长蔡东晨说起。

蔡东晨，1973年11月参加工作，曾任车间技术员、副主任，1984年担任河北制药厂厂长，1994年担任河北制药集团有限公司董事长兼总裁，自1997年至今担任石药集团有限公司董事长。

他是第九届、十届、十一届全国人大代表，曾获全国“五一劳动奖章”、“全国劳动模范”、“中国医药十大杰出企业家”、“河北省优秀企业家”等荣誉称号，荣获“北京市科学技术奖一等奖”、“河北省科学技术奖一等奖”等奖项。

蔡东晨以“想大事业，干大事业”的雄心壮志，带领干部职工从一个年销售收入只有十几万元的小兽药厂，发展到年销售收入过百亿元的全国制药行业龙头企业，踏上了药业报国、服务人民的创业道路。

1997年8月，河北制药和石家庄一药、二药、四药联合成立石药集团有限公司。当时，河北制药集团年销售突破10亿元，而一药、二药、四药则处于亏损和微利的状态。有人担心，如果石药资源整合不成功，四家药企的联合之路将不会一帆风顺。

在一片猜测与质疑声中，蔡东晨率先提出了发展是硬道理，要着眼于未来的资源，通过快速发展使大家共同受益，以包容的心态形成凝聚力的工作思路。

首先，石药集团构建了新型法人治理结构，实现“三权分立”的制衡机制。按照《公司法》要求，设置了规范的董事会、监事会、经理层，明确了议事规则和工作条例，确立了集团公司的管理构架，形成了决策、执行和监督之间的制衡机制，初步形成了母子子公司体制的产权框架。建立了以集团公司为战略决策管理中心、各子公司为利润中心、生产单位为成本控制中心的运行体系。

1998年初，石药集团对各子公司的管理机构进行了大幅调整，撤并30多个职能部门，精简400多名干部。针对企业规模不断扩大，容易产生管理环节较多、管理流程较长的弊端，蔡东晨推行了专业化、扁平化的管理模式。在企业内部设立了集团领导、部室总监、专业经理的管理体系，在各自的专业内进行纵向管理，强化了集团对子公司的监督、指导、帮助的管理职能。先后有集团的5位董事到子公司或销售公司担任一把手，使集团公司的各项决策都能在最短的时间内落实到基层。

同时，石药集团对产品进行了战略整合，按产品特点进行专业化分工，形成了青霉素、维生素C、半合抗等八大专业化生产基地。并着手进行管理流程再造，建立科学的现代管理系统工程。2003年，是石药集团里程碑式的年份。

这个默默追赶的企业从1997年的“名不见经传”，终于一步登上了顶峰，实现利润、利税全国同行业的双第一，联合显现了威力。

2004年市场开始逆转，以青霉素、维生素C为代表



▲石药集团投入3.5亿元，历经20年研制成功的、具有自主知识产权的第三个国家一类新药“恩必普”是脑卒中治疗领域的全球领先药物。目前，企业已与美国和韩国两家知名公司签署专利使用权转让协议，开创了中医药企业向世界发达国家转让药品知识产权的先例，为国家和民族赢得了荣誉。



▲石药集团时刻没有忘记自己社会公民的责任，在非典、印尼海啸、汶川地震、大病患儿医疗、慰问老区等活动中总少不了石药，石药以实实在在的实际行动，不断回馈社会。十年间，石药为社会公益事业投入5000多万元。图为石药集团参与“送医下乡”工程，使3万名乡医受益。

▲石药集团建立了完备的三级质量管理体系，产品市场检测合格率达100%。现有阿莫西林等6个产品通过欧盟COS认证。图为企业液相色谱检测大厅。



▲在“5·12”汶川地震后，石药集团自组车队三次入川，在第一时间将捐助药品送达灾区。



▲石药集团一系列耀眼的光环，皆是多年来企业文化继承、变革、发扬的结果。“做好药，为中国”的企业理念，勤奋敬业、真抓实干的精神在每一个岗位、每一个石药人身上体现得淋漓尽致。“一个家，一条心，一个梦想一起拼”的文化氛围，造就了一个团队制胜的传奇。图为石药集团员工冬季长跑比赛。



的大宗原料药品种陷入市场低谷，而此时，石药集团却逆向思维，开始了大规模的扩产行动，使石药的原料药、中间体、制剂都扩产了一倍。正是凭借蔡东晨对市场的敏锐把握和石药团队的快速反应，2004年后在医药市场日渐下滑的情况下，石药仍保持了平稳的发展。2005年后各项目均实现了达产达效，规模化运作。与此同时，石药集团积极开拓国内和海外市场，先后有阿莫西林、咖啡因等6个产品获得了欧盟COS证书，打开了通往国际主流市场的绿色通道。

在石药集团有一个著名的人才理论，即“千三天不为短，干到老不为长”。蔡东晨在人才使用上遵循“球理论”：选聘干部不排资论辈，而是看竞技状态。竞技状态好，就上；不好，就下。在干部的使用上，集团引入竞争机制，推行干部竞聘制；上至集团副总经理，下至班组长，都通过竞聘上岗，形成了人员能进能出，能上能下，收入能高能低的灵活用人机制。

在企业的不断整合、优化中，石药集团“做好药，为中国”的文化氛围逐渐形成，“做好药，先做好人”的准则在一万多名职工心中扎根。品德优良、胸怀坦荡、友善质朴、诚实守信、言行一致、正直无私、严于律己、宽以待人、为人师表、率先垂范成为每一个石药干部的基本要求，“一级带着一级干，一级做给一级看”，以蔡东晨为代表的领导班子用宽大的胸怀和对事业的执着，培育了丰厚的文化底蕴，为后人留下宝贵的精神财富。

“没有一帆风顺的改革。改革需要冒风险，更要勇于承担

责任。”这是蔡东晨的改革格言。在他的执著信念的影响下，石药集团在改革的路途上一路前行。2008年，石药集团全年实现不含税销售收入100亿元，实现利税、利润分别为13.59亿元和11.17亿元，销售收入位列中国制药工业排行榜第二名；全集团实现直接出口创汇4.5亿美元，位居中国医药制造业企业首位。

创新研发：发展的核心动力

“人人都要有创新，每个人都要特别重视创新。一项事业、一个车间、一个部门的核心竞争力就是创新能力。”——蔡东晨对创新的理解朴素而真实。

“企业每一步的惊人一跃，都离不开科学技术进步和创新”——源于对研发的深刻理解，科研体系的改革从石药集团成立之初就成为了一项重点工作。

早在“十五”初期，石药就提出了“科技纵向到顶、网络纵向到底”的“双纵”战略，并建立了集团、子公司和车间的三级研发体系：一级研发机构着眼于集团的长远发展，主要承担一些战略品种的开发、引导产品结构调整；二级研发配合各自市场，以短平快的项目和简单的注册、仿制等项目为主；同时形成了一支活跃在市场销售一线和生产车间一线的三级研发队伍，全员参与工艺改革研制和技术攻关。三级研发体系的建立，充分调动了各层面参与研发和技术创新的积极性，使科研成为企业的整体行为，研发效率不断提高，不断向市场推出高科技的医药产品。

作为石药集团三级研发体系的“龙头”，石药集团药物研究院是国家级的企业技术中心和博士后科研工作站，拥有国内一流仪器设备和优秀科研人才，通过海外人才引进，聘请国内各领域顶尖专家20余人，包括院士5人，组成企业内部学术委员会，借助“外脑”指导集团科技创新活动。现在，已形成1300余人的专业研发团队。不仅如此，石药集团还与中国药科大学、沈阳药科大学、中国医学科学院等单位建立了长期的合作，形成了全国性的技术创新战略联盟。

2008年11月，在科技部的领导下，石药集团牵头组建了我国医药行业第一家以企业为主体，产学研紧密联合的中国抗生素技术创新联盟，吸纳了包括中国科学院、清华大学等十余家国内著名科研机构的科研力量，致力于行业前瞻性技术开发和工业化应用研究。在国家“十一五”科技重大专项“重大新药创制”中，石药集团承担了

1个创新药物孵化基地、3个创新药物研究开发技术平台、6个新药开发的重大科研项目任务。在国家及河北省多年来的大力支持下，石药集团正在抗感染、抗肿瘤、心脑血管、糖尿病等影响我国国民健康的重大疾病领域，开展具有自主知识产权的创新药物研究，真正实现企业产品结构升级，推动行业由“中国制造”向“中国创造”的飞跃。

在高端医药领域迈进、开发原创产品的同时，石药集团清醒地认识到，若想实现跨越式发展，核心在于实现技术跨越。从“九五”以来，石药集团一直加大企业的技术创新投入，在所有的在制产品链条上均采用了以循环经济为基础的先进生产工艺流程和自动化技术。在青霉素三期改造中，石药集团在国内率先采用了世界先进的一步萃取新设备和新型提取技术；在7-ACA技改中，石药以双酶裂解法取代了化学裂解工艺，属国内首家；在维生素C产品改造中，石药成功应用了两步发酵法、树脂交换新工艺和纳膜技术。

不仅如此，石药还加大新产品的科研开发力度，把高附加值的新产品推向国际市场——在青霉素、VC两大产品的系列上不断延伸，开拓了VC细粉、VC-Na、VC-Ca及7-ACA的出口市场，以精深加工产品增强自己的竞争力。目前，石药集团已形成了由青霉素原料到半合成青霉素系列药品，到半合成头孢类抗生素系列药品，形成了由原料到制剂的完整的产品链。

在企业的“十一五”规划中，石药集团以“调整产品结构、提升原有传统产业技术水平、构筑新兴产业发展基础”为中心，坚持应用高新技术改造传统产业，大幅度提高现有产品的发酵和收率等关键技术指标。坚持自主创新与研发合作相结合的战略，原有存量产业以提升技术水平为主，实现做精做强，新兴增量产业以产品链延伸、结构调整为主，实现增长方式的转变。

社会责任：我们又不容辞

“社会责任是企业长远发展的文化基础，有社会责任的企业才有未来。石药集团‘做好药，为中国’的企业理念首先着眼于承担民族药业的责任，同时着眼于为职工和相关利益方创造价值，并时刻以新技术、新理念为大众健康服务。”——这是蔡东晨对企业社会责任的深刻解读。

作为国内医药行业的龙头企业，石药集团建立之初就将“做好药，为中国”这一企业理念，贯穿于企业经营的实践中。集团成立十余年来，为国家缴纳税款50多亿元，为社会公益事业投入的资金达5000多万元。而且，企业每年为消费者提供20亿元质优价廉的放心药，为百姓的生命健康

康保驾护航。公司重视聘用当地人才，解决了1万多名职工的就业问题，内部职工收入逐年递增。2008年，在金融危机的不利影响下，董事长蔡东晨不仅承诺坚决不降薪、不裁员，内部职工收入还较2007年同比增长22%。

“社会责任是企业长远发展的文化基础，有社会责任的企业才有未来。石药集团‘做好药，为中国’的企业理念首先着眼于承担民族药业的责任，同时着眼于为职工和相关利益方创造价值，并时刻以新技术、新理念为大众健康服务。”——这是蔡东晨对企业社会责任的深刻解读。

康保驾护航。公司重视聘用当地人才，解决了1万多名职工的就业问题，内部职工收入逐年递增。2008年，在金融危机的不利影响下，董事长蔡东晨不仅承诺坚决不降薪、不裁员，内部职工收入还较2007年同比增长22%。

“社会责任是企业长远发展的文化基础，有社会责任的企业才有未来。石药集团‘做好药，为中国’的企业理念首先着眼于承担民族药业的责任，同时着眼于为职工和相关利益方创造价值，并时刻以新技术、新产品、新理念为大众健康服务。”——这是蔡东晨对企业社会责任的深刻解读。

石药集团发扬“一方有难，八方支援”的人道主义精神，在“5·12”汶川地震发生后，自组车队，三次入川运送赈灾物资，第一时间将急需药品送达灾区，为灾区捐款捐物1200万元。石药集团员工还自发捐款106.94万元，为灾区人民重建家园贡献自己力所能及的力量。

为提高乡村医生水平，解决农民看病难的问题，石药集团联合国家卫生部，投资3000万元，于2005年3月份开展了“提高乡村医生水平，促进基层合理用药”的“送医下乡”工程，开展大规模的基层医生培训工作。3年内使11个省份的3万多名乡医获益，让更多的农村老百姓用药更安全、更有效、经济负担更小。

石药集团同时关注环保事业。近年来，石药集团在环保方面的资金投入达到5亿多元，引进国际先进环保技术，同时与美国、荷兰、加拿大等国际先进环保技术公司建立合作关系，与国内清华大学、哈工大等高等院校建立校企合作关系，进行环保技术交流、技术开发和工程应用。同时，石药集团大力实施环保产业化项目，投资成立了赛姆生态环保公司，专门处理生产过程中产生的活性污泥、高浓度废液、菌丝等废弃物，既保护了环境，又创造了一定的经济效益。近年来，公司共计实施环保技术工艺创新30余项，并因此获得政府扶持资金1500余万元。目前，石药集团全部下属企业均通过了ISO14001环境管理体系认证。

2008年，石药集团大幅削减管理支出，实施节能降耗，共实施完成节水、电、汽项目120项，全年能源消耗较2007年可比下降4800多万元；完成清洁生产项目195个，实现COD源头减排1200多吨。同时，石药集团严把原材料采购关，通过完善采购体系建设，今年1-5月份，原材料采购成本较去年同期降低2.4亿元，有效缓解了金融危机的影响，不仅为企业自身带来了经济效益，更重要的是实现了企业与社会的可持续发展，凸现一定的社会效益。

时下，石药集团正面临着全新的发展机遇。新医改的即将实施也给石药集团带来巨大的发展空间。石药集团将继续秉承“做好药，为中国”的企业理念，以国家富强和人民健康为己任，坚持以科技创新带动发展内涵，在成药及创新药的开发、在国际市场的开拓、在品牌建设等方面，努力走出自己的一方新天地，为和谐中国的建设作出新贡献！



▲石药集团总部办公大楼

石药集团恭贺《工人日报》创刊60周年