

# 化工前沿

Issue 11-12

CHEMICAL FRONTIER DM

2009年11-12月 <http://CCF.eChinaChem.com>

承办单位：上海中经广告有限公司 登记证号：31020080020

## 聚焦好利安公司的五十年

深度对话好利安CEO

50年家族企业的科学管理

原料药开发和生产的社会责任

P4 碳青霉烯类抗生素的临床应用与发展的思考

P20 对抗疟疾与肺结核的联合行动

P24 2009年中国化工行业薪资涨幅下滑



# 目录

## 行业观察



### 4 碳青霉烯类抗生素的临床应用与发展的思考

由于抗生素的广泛应用, 抗菌治疗的选择性压力增加, 耐药率不断上升。感染性疾病治疗仍然依赖抗生素, 但由于耐药, 抗生素使用不断升级和扩展, 反过来进一步加重耐药, 形成恶性循环。感染性疾病病原学诊断特别是早期诊断仍很困难, 这明显削弱了抗生素治疗的靶向性……

## 封面故事



### 8 聚焦好利安公司的50年

2009年11月5日, 好利安制药科学股份有限公司 (Hovione) 在其位于浙江台州的工厂举行了隆重的50周年庆典。好利安是葡萄牙的一家家族企业, 成立于1959年。从最初租用实验室进行研究和生产, 到在自家的住房里运作, 再到今天的全球年销售额超过1亿美元, 好利安的成长证明了家族企业和原料药行业强劲的生命力……

## 人物访谈



### 16 “创新” 绝非轻而易举

#### ——专访Frost & Sullivan董事长David Frigstad先生

而作为企业的最高决策者的CEO, 其起着企业掌舵者的关键角色, 其创新的想法对于企业将来的发展方向的重要性不言而喻。而CEO如何用好创新这张公司发展王牌也的确是一个令人颇费周折的事情。由于种种原因, 绝大多数CEO在推行创新举措时往往有众多阻挠, 在把企业打造成为一个创新组织, 从而通过创新举措进一步提升企业竞争力的过程中也是困难重重……

## 海外传真



### 18 制药业的绿色革命 (二)

葛兰素史克公司 (GlaxoSmithKline) 负责绿色化学工艺研发的主管Concepción Jiménez-González指出, “虽然每次做中试时都会量化其对环境的影响, 但我们更看重环保意识的提高和把可持续发展的原则贯穿于整个生产和经营过程中。”和大多数公司一样……

### 20 全球药企、非营利机构和学术界联合对抗疟疾与肺结核 (一)

疟疾、肺结核, 以及登革热等疾病在发达国家已经很罕见。但是, 在发展中国家, 这些疾病每年夺去很多人的生命。拥有很强研发实力的药企大多处于发达国家。由于缺乏利润, 他们不太愿意在这方面投入过多……

## 前沿视角

### 24 2009年中国化工行业薪资涨幅下降一半

全球著名人力资源管理咨询与服务外包公司翰威特最新发布的2009年度中国化工行业薪酬福利研究报告显示, 石油化工行业由于受到整体经济下滑的较大冲击, 许多公司推迟或取消了薪资调整计划, 放缓或冻结了招聘计划, 行业的离职率有较大幅度的上涨……

## 从家庭式小作坊到横跨三大洲的知名原研

——好利安制药科学股份有限公司



2009年11月5日，好利安制药科学股份有限公司(Hovione)在其位于浙江台州的工厂举行了隆重的50周年庆典。好利安是葡萄牙的一家家族企业，成立于1959年。从最初租用实验室进行研究和生产，到在自家的住房里运作，再到今天的全球年销售额超过一亿美元，好利安的成长证明了家族企业和原料药行业强劲的生命力。

的供应商表示特别感谢。这是因为好利安对原材料的要求很严格，而供应商满足了好利安有时候甚至是苛刻的要求。“我们的成功就是你们的成功。”戴安娜·维拉士女士表示。目前，该公司40%的员工在中国，并且2/3的高级管理人员在华工作时间超过2年。“未来的50年将在中国，”戴安娜·维拉士女士表示。

### 五大基地同庆50周年光辉历程



创始人伊万·维拉士先生

在台州，好利安用中国特有的功夫和舞狮表演来欢迎到场的嘉宾。好利安公司董事长、已经74岁的戴安娜·维拉士女士，公司执行总裁吉·维拉士先生，以及海神制药总经理张志洪先生发表了讲话。去年，好利安收购了浙江海神制药有限公司75%的股份，这无疑体现了公司对中国制药行业的信心与重视。戴安娜·维拉士女士在讲话中对公司

此前，该公司已在葡萄牙Loures、美国新泽西州、爱尔兰科克郡(Cork)、以及中国澳门举行了盛大的庆典活动。

在葡萄牙，9月17日和18日两天，140位嘉宾参加了好利安举办的专题研讨会。与会的演讲嘉宾包括精细化工行业专家Peter Pollak博士、麻省理工学院的Charles Cooney教授、浙江悦华投资有限公司的周明华总裁等。美国《化学与工程新闻》的总编Rody Baum在晚宴上致辞。9月26日，公司员工及其家属、当地社区的代表、供应商，以及好利安的老朋友们一起聚餐。9月27日到30日期间举行了以50周年发展为主题的展览。

在美国新泽西州，9月23日-24日期间，好利安组织了一场研讨会来庆祝公司的五十年华诞。精细化工行业专家Peter Pollak总结了好利安50年来的成长历程，好利安公司执行总裁吉·维拉士先生介绍了公司的发展战略，公司还邀请专家讲解了制药行业风险投资的情况。美国化学学会的执行董事兼首席执行官Madeleine Jacobs在庆祝晚宴上发表了讲话。

# 科药企业

## 限公司的五十年

■ 文字：沈冰 尹君兰 设计：李强

爱尔兰基地是好利安2008年12月份从辉瑞手中购得的。10月7日的庆典活动上，精细化工行业专家Peter Pollak博士总结了好利安50年来的成长历程，好利安公司执行总裁吉·维拉士先生介绍了公司的发展战略，爱尔兰投资发展局 (IDA Ireland) 的全球生命科学业务主管Dave Shanahan阐述了制药行业成功的途径，另外还有专家组织讨论了从中国采购原材料的经验、质量源于设计(quality by design)的理念、以及原料药合成与配方过程中的粒子设计等问题。好利安的研发粒子设计专家Filipe Neves介绍说，过去，制药行业通过检测来控制产品的质量；但是现在，为了加快产品上市的速度，提高工艺效率和产品质量，观念已经从简单遵守监管当局的要求转为深入了解生产工艺和产品。Filipe Neves重点介绍了如何通过良好的工艺设计来提高产品的质量。

在澳门，11月7日举办了以好利安50周年发展为主题的展览。戴安娜·维拉士女士在晚宴上向来宾致欢迎辞，澳门厂商联合会(Industrial Association of Macau)的邓碧明副理事长也在晚宴上发表了讲话。晚宴上还表彰了为好利安服务了10年或20年的员工。

## 是家族企业，同时也是科学管理的

好利安是葡萄牙的一家家族企业。创始人伊万·维拉士(Ivan Vilfax)是从匈牙利到葡萄牙的难民。1959年，伊万·维拉士与两个同样来自匈牙利的朋友合办抗生素工厂。后来两个合伙人因故退出，伊万·维拉

士就独立运营公司。伊万·维拉士早年的志向是在布达佩斯科技大学(Budapest Technical University)攻读化学工程学位，但家人不甚支持，最终他在法国拿到了微生物学硕士学位。他成功开发了四环素，并且获得了美国专利。他还开发了青霉素的合成工艺。当时伊万·维拉士负责公司的科研、生产、分析、以及销售，而他夫人戴安娜·维拉士女士负责文书和财务。这样的分工一直持续到2003年伊万·维拉士离世。

公司最初的订单均来自于匈牙利人开设或者管理的公司。当时伊万·维拉士夫妇租用了1个实验室，生产就是在实验室后院的原子里进行的。1962年，伊万·维拉士夫妇搬到一所大房子居住，并且在这里开始头孢类抗生素的研发和生产。房子的地下室是配备全套安全装置的实验室，一楼是办公室和分析设施。之后，他们又在院子里建了车库，在门房安装了反应装置，进行格利雅(Grignard)反应。



创始人伊万·维拉士先生夫妇



2001年2月21日葡萄牙总理António Guterres先生参观利安公司



公司南大门（摄于1982年）

50年后的今天，利安公司拥有超过530立方米的产能，其中已有三个基地通过了FDA的检查，分别在葡萄牙Loures、中国澳门、以及美国新泽西州。

“企业的成功并不在于先进的厂房、设备、或者技术，关键在于良好的管理。”吉·维拉士先生表示。他同时强调，利安从事原料药生产，事关人类健康，因此诚实、正直、以及高度透明的运营显得尤为重要。“很长时间以来，一个人的职业生涯要比一个公司的历史短，但现在正好反过来了。”吉·维拉士先生今年9月份在公司的一个研讨会上说道。

利安成立50年来，员工忠诚度一直很高。员工之间就像家人一样，而利安本身也是家族企业，正是这种“家”的力量使得公司在任何情况下都不放弃。吉·维拉士先生举了公司为Agouron公司生产抗艾药物Viracept（甲磺酸奈非那韦）的故事为例。最初预测每年生产10吨即可，但后来转为100吨。尽管困难重重，但利安还是拿下了订单。在高峰时期，该产品的生产要调动1000立方米的反应容量。Viracept每年的销售额达到5亿美元。

利安的目标就是，与合作伙伴一起充满激情地对任何挑战、创造优秀的药物，吉·维拉士先生总结道。到2020年时，利安将成为面向全球制药行业的创新综合解决方案第一供应商，吉·维拉士先生憧憬道。这个第一并不一定是规模最大，而是说客户在遇到难题时首先会想到利安，吉·维拉士先生表示。利安希望成为原料药领域的“多面手”，既生产仿制药，也为客户独家定制开发产品。吉·维拉士先生表示，利安计划每五年将新产品的数量增加一倍。吉·维拉士先生介绍说，2008年公司有40个新化合物处于临床I-III期试验阶段。预计2013年的时候，这个数字将扩大到110。如果有40个新化合物的话，预计5年后会有1个新药拿到监管当局的批文；如果有100个新化合物的话，预计5年后会有3个新药拿到批文，吉·维拉士先生解释说。

正如戴安娜·维拉士女士所说的，利安一直致力于长期的发展。

今年11月份，日本第一三制药(Daiichi Sankyo)宣布其抗流感药CS-8956进入III期临床试验，预计2010年3月份向厚生劳动省提出上市申请。该产品采用了利安公司的TwinCaps®干粉吸入器。TwinCaps®干粉吸入器是利安公司为该产品量身定做的。CS-8956的疗效与达菲相仿，但见效更快，吉·维拉士先生介绍说。该产品是1997年开始研发的，12年后的今天才见到曙光。

药物生产是科学，也是一门艺术。与过去不同，现代制药生产对效率的要求更高。因此，利安在学习汽车行业的管理经验，如丰田汽车的六西格玛(6-sigma)管理。正如竞技场上每一种运动都需要特定的身体素质，企业也要为客户的每一种需求制定相应的计划。吉·维拉士先生表示。利安目前在全球有五大基地，但分工各有不同。位于美国新泽西州的基地主攻临床试验用药，中国台州的基地专门生产造影剂。爱尔兰基地则自辟蹊径(Pfizer)，是一个多功能工厂，原本用于生产调脂药力普妥(Lipitor)，因此适合生产创新药。

“家族的第二代知道，今天的企业需要非常专业的团队来管理。”戴安娜·维拉士女士表示。伊万·维拉士夫妇有4个子女。长子彼得(Peter Villax)毕业于英国阿伯丁大学(University of Aberdeen)。他起初在一家半导体公司工作，后来才加入利安公司，目前担任公司制药业务的副总。女儿索菲亚·维拉士(Sophia Villax)曾经负责公司质量控制和公关工作。幼子Miguel Villax拥有1家软件公司MIGG Systems Limited。他为利安开发了网络系统，用于协调公司在全球的商业和实验室IT工作。次子吉·维拉士(Guy Villax)曾经在普华永道(PricewaterhouseCoopers)工作，刚加入利安时在香港担当销售工作，自1998年开始担任公司的执行总裁；2003年父亲离世后，他发现没有人监督他的工作，于是主动要求家人建立机制来评价自己的职业表现。最终公司成立了董事会，由戴安娜·维拉士女士担任董事长。董事会的其他成员包括Lincoln International投资银行的Federico G. M. Mennella和Skyline Ventures 投资公司的Stephen J. Hoffman。“一直到1995年，公司都没有很好的管理和培养经理人的机制。当时就是简单的命令式管理。”吉·维拉士告诉记者说。所以，从那个时候开始，他面临的最大

的挑战之一就是建立管理体系，激励员工，让他们拥有主人翁意识，对公司负责。

尽管家族企业有时会给人留下这样的印象，即守旧、规模小、管理不专业，但吉·维拉士告诉记者说，正是由于是家族企业，好利安才能够抓住一些上市公司可能会错过的机遇。尽管新收购的爱尔兰基地对企业发展很有帮助，但这个基地可能会亏损运营两年。操作是上市公司，很可能不会冒这样的风险。

吉·维拉士先生曾在2008年撰文总结由一个家族来管理化工企业的利与弊。第一波服务于制药行业的、由家族管理的、并且取得成功的化工企业于1950年代成立于欧洲，这其中包括Baum家族的Orgamol公司、Ferrari家族的FIS公司、Stampa家族的Medichem公司等。第二波这样的企业正在中国和印度兴起。这些企业的成长很快，但同时我们也看到他们的弱点。吉·维拉士表示，他坦言家族企业在内部结构上存在问题，但这些问题很容易发现，并且可以通过借鉴上市公司的做法来解决。

吉·维拉士先生认为由一个家族来拥有和管理企业是件好事情。第一，一个家族几代传承下来，会对行业有深刻的认识，在关键时刻比较容易做出正确的判断。第二，家族企业会有很强的使命感，会更多地从客户的角度来考虑问题。第三，家族企业资金充足，支付分红的压力小，容易接纳新技术。第四，家族企业有很强的道德观，这在受政府监管较多的行业显得尤为重要。家族企业更多地参加社区活动、承担企业社会责任。第五，家族企业更擅长抓住机遇。管理者会花更多的心思来赢得客户，会为了未来的发展而冒更大的风险。第六，家族企业能够在充分吸收各方意见后迅速做出决定。决策过程中不会有任何繁文缛节。吉·维拉士先生认为，除了决定本身的正确性和领导者的管理水平以外，商业模式也可能会对成功起着重要的作用。最重要的是，不管花费多少时间或者遇到什么困难，企业都对既定战略有信心，并且能够坚定不移地实施战略。

“我认为公司的下一任执行总裁不一定是维拉士家族的人”，吉·维拉士表示。尽管家族的第三代有16人，但“我们需要最好的执行总裁。这个人要得到公司客户、员工、以及股东的共同认可。”吉·维拉士表示。

## 对原料药开发和生产充满信心

从创立伊始，好利安就致力于原料药的生产，至今已有50年。那么，这个行业的未来在哪里呢？中国已经成为全球最大的生产国和出口国。相信这也是众多中国原料药企业关注的焦点。世界制药行业正在发生转变，这给原料药企业带来了机遇。吉·维拉士先生说道。长期以来，大型药企同时进行药物发现、生产、以及营销；而现在，药企开始将一些功能外包出去。吉·维拉士先生举了不少这方面的例子。今年年初辉瑞(Pfizer)收购的惠氏(Wyeth)已经不再生产原料药了，阿斯利康制药(AstraZeneca)宣布五年后不再生产原料药，安进(Amgen)的小分子药物生产是100%外包的。今年11月份，辉瑞(Pfizer)与GSK公司宣布将两公司艾温业务合并组建Viv Healthcare。新公司将生产和研发外包，只进行市场和销售。同时，一些新兴公司只从事研发工作，研发成果授权给其他公司进行商业化运作，自身并不生产，如Sky Pharma, Vertex, 以及Phenomix公司。

## 塞翁失马，焉知非福？

由于制药行业的风险非常高，所以企业决定投资时要有灵活性，这是吉·维拉士先生在经历了几次失败后总结的经验。1997年，好利安公司决定投资生产造剂。当时公司的销售额是3200万美元，但是却投资2000万美元兴建了一个150立方米的大型全自动生产装置。配备有纯净水和纯水循环装置，可以生产注射用的产品。但是，装置完工之后，市场行情剧变，不再需要大规模装置了。与此同时，公司的老客户——Agouron公司表示希望利用这套装置生产Viracept（甲磺酸奈非那韦）。Agouron公司原本是1998年年初需要这些产品，但突然将交货期提前。吉·维拉士先生在与公司的项目管理团队讨论后决定改变生产计划。2个月之后，好利安就拿出稳定样品了。到1998年2月份的时候，好利安已经完成了工厂改造和工艺验证，并且通过了FDA的检查，每月生产4吨产品。后来Viracept成为热卖产品，好利安也因为生产该产品收回成本，获得盈利。目前好利安在中国台州的工厂生产量翻倍，销售额超过两千万美元。

吉·维拉士先生举的另一个例子发生在2003年。当时好利安因为没有安装干燥装置而错过了两个大单。在第三个客户询问公司是否有该装置时，好利安决定投资这一块。由于市场上的价格较高，公司投



1963年迁至新居后，新建的实验室

1970年的第1个车间内部

1970年的第1个车间外部

资了300万欧元、花了2年时间来开发技术。虽然这家客户曾表示每年需要采购15吨产品，但实际上最多的一年也只采购了5吨。由于在投资的时候就考虑到技术应用的多样性，好利安并没有因为这家客户而损失。有了产能和专门技术，好利安增加了一个新的业务。现在颗粒设计(Particle Design)业务占公司销售额的15%。

企业运营过程中必须要冒险，但是一定要留有后路，吉·维拉士先生表示。

## 系统的EHS项目让员工、客户和社区放心

由于药品生产的敏感性，企业必须在环境、健康、安全(EHS)方面做足功课，才能确保所处的社区支持工厂的运营、员工的健康不受到威胁、客户长期拿到满意的产品。好利安的环保体系符合ISO14001的要求。这个体系采用“计划-执行-检查-行动”(PDCA)的方法。公司认为，环保不仅是减少“三废”排放。可持续发展还包括减少原材料消耗的内容。循环使用可以降低原材料成本、降低“三废”处理的工作



1978年秋首次参加广交会



好利安厦门基地1987年落成时的播种仪式



2006年葡萄牙Odivelas市长——Manuel Vargas先生参观好利安

量。好利安每年把销售额的6%用于环保和循环技术。公司是欧洲第一个安装工业溶剂回收装置的。该装置采用了汽相膜蒸发技术。好利安还利用各种方法来处理次级产品，如采用加热氧化技术来回收氯化钠，汽提法分离废水中的溶剂，而一些不能回收的溶剂，如酒精，则用来燃烧产生蒸汽。废水要经过中性化、领注洗涤、以及汽提预处理，然后才能排放到城市废水处理厂。

好利安的健康与安全管理体系符合OHSAS18001的要求。每个生产基地都配有医疗中心，并且公司会定期评估职业噪音污染以及员工是否会因为在工作中接触化学品而健康受损。好利安持续监测危险品的数量，把它控制在最低点。所有区域均配备防火防爆装置。生产基地有内部的消防队。他们会和社区的消防队员一起进行实战演习。好利安采用公认的工艺危害分析工具来查找、评估、以及控制生产工艺和设备可能造成的危害。在工艺放大之前，公司还会采用先进的热力检测设备进行测试，具体项目包括反应量热、最小引燃能量(MIE)循环的可能性、废水处理、预防污染，以及安全生产操作等。

我们在参观海神制药十万级洁净室时首先看到的是车间的平面图，上面清楚地标示了人流、成品流、包材流，以及洁净空气流向。我们参观了正在运营中的车间，发现车间非常整洁，设备上的标准清楚地

标示了设备现状和保养人。海神制药的工程师告诉我们，车间的粉尘控制得很好，不会污染环境或者影响到工人的健康。

好利安很早就认识到，承担企业社会责任不仅是一个公司的事情，这会影响到整个制药行业。目前，好利安准备执行新的生产指南以降低二氧化碳排放。公司的主管Noe Carneira介绍说，好利安计划在保持产出的同时，将台州工厂的能耗降低20%。Noe Carneira表示，好利安很乐意与业界同仁分享这套指南，促进整个制药行业共同提高在环保方面的表现。

## 中国市场大有前途

到2035年的时候，中国的经济实力将是欧洲三倍，吉·维拉士先生说道。同时，欧洲已经是成熟市场，而中国仍然充满活力。欧洲的情况已经不再适合新建工厂，而中国正是好利安大展拳脚的好地方，吉·维拉士先生表示。

好利安1978年开始从中国采购，目前公司全球生产基地50%的原料采购自中国。2006年，公司的董事会访华并停留了一周，当时就决定增加在华投资。2007年1月份，公司的制药业务副总Peter Vilax随葡萄牙总理若泽·苏格拉底(José Sócrates)访华，旨在寻找有意共同开发中国市场的制药企业，并且为收购一家中国生产企业做准备。2008年3月份，好利安收购

了浙江台州海神制药75%的股份。

一家葡萄牙公司收购一家中国企业，难免会遇到文化差异造成的问题。戴安娜·维拉士女士说道，两年来，尽管我们遇到了问题，但这些问题都会解决的。吉·维拉士先生将管理企业比作指挥管弦乐队。乐队里每个手擅长一种乐器，指挥的作用就是让他们合作，奏出美妙的音乐。管理处于不同文化中的员工也要让他们各司其职、协同作业。这其中关系到技巧、领导力、以及企业员工的素质，吉·维拉士先生表示。不同的国家有不同的文化，但只要大家坚持一个理念，即共同合作帮助病人恢复健康，文化差异就不是问题。

海神制药总经理张志洪先生在讲话时表示，好利安与海神制药的合作帮助公司提升资金、管理、环保、以及安全方面的水平。今年，好利安已经在海神制药投资了200万美元。目前海神制药80%的产品出口，并未受到全球金融危机的影响。公司还将进一步扩大在华生产。

台州基地的厂区占地160亩，已经完成二期和三期工程，未来将进行三期工程。2008年，台州基地的产能扩大了一倍，工厂还通过了日本医药品医疗器械综合机构(PMDA)的检查。

本文所用图片来源：好利安公司



台州庆祝晚宴结束之后,《化工前沿》专访了吉·维拉士先生。采访过程中,不断有嘉宾前来与吉·维拉士先生致意,但吉·维拉士先生还是坚持完成了访问。

《化工前沿》: 好利安计划每五年将新化合物的数量增加一倍。请问公司如何做到这一点?

吉·维拉士先生: 我们并不是自己研发这些产品,而是为客户开发和生产。我们的新泽西基地负责初期化合物,葡萄牙和澳门基地负责化合物的进一步优化用于临床试验,爱尔兰基地负责产品验证和生产。

《化工前沿》: 在上海张江,有不少“海归”创办的企业也在从事新化合物的生产。

吉·维拉士先生: 我对此早有耳闻。他们很有名。我们在上海也有实力很强的研发实验室。是海神制药创建的。这个实验室只负责好利安内部的项目。也许以后会为外部的创新药公司提供服务。

《化工前沿》: 请问好利安在研发方面的投入如何?

吉·维拉士先生: 约占销售额的12%。这个比例已经很高了,我们近期不会增加这个百分比。

《化工前沿》: 好利安的一些工厂小规模地生产原料药。该业务的盈利空间是不是比大规模生产要大?

吉·维拉士先生: 一些产品的利润率低,但是销量大;也有一些产品利润率高,但是需求量低。对于我们来说,所有的产品都是好产品,所有的客户都是大客户。

《化工前沿》: 好利安为客户独家生产产品,这其中就涉及到知识产权保护的问题了。请问好利安是如何保护客户以及自有的知识产权的?

吉·维拉士先生: 这非常容易。好利安的员工对公司的忠诚度很高。他们很少“跳槽”。我们有很好的企业价值观,对员工有承诺,为员工提供了良好的发展机遇。如果我们善待员工,他们是不会欺骗我们的。另外,不管是在葡萄牙还是澳门的工厂,我们周围都没有什么竞争对手。

《化工前沿》: 好利安的口号是active anticipation, assured result (编者注: 这句话意为: 积极地预测, 确定的结果)。您能解释一下这句话的含义吗?

吉·维拉士先生: 我们的工作很复杂,要考虑很多事情。好利安在这个行业的经验丰富。我们有责任预料到可能发生的问题,然后告诉客户,让他们提高警惕,做好预防措施,这就是“积极地预测”的含义。“确定的结果”意味着我们对自己有信心,如果我们承诺客户给他们什么样的产品,实际上就会给客户这样的产品。

《化工前沿》: 提前告知客户可能发生的问题会不会导致一些客户放弃项目?

吉·维拉士先生: 不会。我们这样做的目的是让客户跟我们合作,一起解决问题。好利安公司已经有50年的历史了。我们有很多经验丰富的专家,其中有些已经为好利安工作了20多年。他们中既有GMP方面的,也有QA/QC方面的。

《化工前沿》：两年前，好利安收购了海神制药。好利安要把海神融入自己的生产体系。这其中要做哪些工作？

吉·维拉士先生：我们把台州基地的所有管理人员送到澳门进行培训。“百闻不如一见”，实地考察和操作非常重要。对于普通员工，我们采用了更高的安全标准，并且对他们进行了大量的培训。除了培训以外，我们还在建立现代管理体系。我们为每个员工制定了目标，定期进行考评，并且考评结果与员工的安全直接挂钩。员工犯错误往往是因为培训不足。我们告诉员工，犯错误不可怕，可怕的是充分培训之后还犯错误，或者是同样的错误犯两次。良好的管理体系不是一朝一夕之间建成的，这个需要长期的培养。大家要能够承担责任，独立地作出正确的决定。这也是很多中国企业发展过程中的通病。很多企业虽然规模扩大了，但所有的事情都由老板一人决定。问题在于，企业发展到一定的规模，老板不可能面面俱到，一人解决所有的问题。老板需要培养管理层，这样企业才能进一步发展。

由于台州基地的工厂是2005年新建的，我们并不需要对设备进行升级改造。其实，日常维护和管理要比硬件设备重要。每家企业都可以购买先进的生产设备和实验室，关键在于我们怎样使用这些装备。如果管理不好的话，企业可能就不会通过审计。

《化工前沿》：很多并购案中，被收购企业原先的老总都会离开公司，但海神制药的张杰先生却留下来了。

吉·维拉士先生：张先生是一个很好的老板。我们只是提供给他一些参考建议，具体事务由他全权负责。

《化工前沿》：好利安和海神的合作中出现过问题吗？是怎样解决的？

吉·维拉士先生：问题肯定是有，并且都得到了解决。因为两方面的员工都很敬业，他们的职责就是解决问题。员工如果能够成功地解决问题，公司就会让他们更重要的工作，这样员工的能力就得到了发展。

《化工前沿》：好利安的澳门工厂曾经多次通过美国FDA的检查。请问台州的工厂是否打算接受这样的检查？

吉·维拉士先生：目前台州基地的产品销往日本、韩国、以及欧洲。一年前，台州生产基地顺利通过了日本的认证。台州工厂的目标市场并不是美国，所以不需要FDA前来检查。如果我们打算将这里的产品销往美国的话，我们会请FDA前来检查的，并且我们有信心会通过检查。

《化工前沿》：中国是世界主要的原料药生产国和出口国。有评论认为中国产品在质量上有硬伤。您如何看待这种说法？

吉·维拉士先生：这样说是不对的。我们不能以偏概全，就好像我们不能说所有的欧洲产品都是优质的一样。每个地方都既有好公司也有不好的公司。

《化工前沿》：中国政府最近修订了药典，并且提高了药厂的GMP标准。对此您有何看法？

吉·维拉士先生：这样做很好。我认为中国正在朝着正确的方向前进。

《化工前沿》：既然看好中国，好利安是否打算扩大在华业务？

吉·维拉士先生：我们目前在台州基地生产磺胺和磺海，以后还会生产磺沙酮。我倾向于生产几个我们有竞争力的产品，而不是生产多个没有特色的产品。去年，台州工厂在200立方米反应容量的基础上又增加了150立方米。目前台州基地20%的产品内销，其他都出口。好利安全球公司负责产品在美国、欧洲、韩国、日本的营销，台州基地则负责在中国、印度、以及其它亚洲市场的营销。我们还打算把好利安其它基地生产的产品卖到中国来。

《化工前沿》：为什么不直接在中国建厂呢？

吉·维拉士先生：新建生产线的成本很高。尽管不少企业将生产转移到中国，但这需要提前制定战略，不是说做就做。

《化工前沿》：自1978年改革开放以来，好利安就从中国采购原料，并且目前50%的材料均购自中国。请问好利安在这方面有哪些经验？

吉·维拉士先生：我们花了30年的时间来建立供应商数据库。如果仓促建立数据库的话，其中肯定会有不少错误。要避免犯错，首先，不能过分压低价格。其次，要有良好的审查系统。我们的澳门办事处有很多员工负责供应商考核。我们的供应商都是长期合作伙伴。我们给他们留下了相当的利润空间，他们也给我们很好的服务。

《化工前沿》：好利安要多久才会将一个供应商视为长期合作伙伴？考核供应商时要注意哪些方面？

吉·维拉士先生：凡事欲速则不达。在检查工厂的时候，我们还会关注生产车间以外的地方，比如停车场。因为从停车场可以看出供应商给员工的福利。良好的工作是由优秀的员工来完成的。优秀的员工以其工作表现为荣，而企业也应该给他们很好的待遇。还有一个方面很重要，即安全记录。如果一个企业有良好的安全管理体系，那么这应该是一个好公司。

# 好利安公司 50年大事记

- 1959年：由三个匈牙利人在葡萄牙创建。
- 1969年：在里斯本郊外的Loures建成首座工厂。
- 上世纪60年代和70年代：依他米松及其衍生物在日本大卖。
- 1978年：首次在广交会采购。
- 1979年：在香港开设办事处。
- 1980年：在东京开设办事处，后来与当地的代理合并。
- 1982年：Loures工厂通过美国FDA检查。公司在美国推出首个半合成抗生素—多西环素(doxycycline)。直至近日，该产品仍然占据75%的市场份额。
- 1983年：在瑞士开设技术授权办事处。
- 1986年：新工厂在澳门投产。
- 1987年：好利安澳门工厂通过FDA检查。好利安拥有专利的丙酸地塞米松在日本推出，并且很快成为局部抗感染治疗领域的畅销产品。
- 上世纪90年代：好利安开始开发和供应造影剂，并且开始满足制药行业的外包需求。
- 1991年：新的循环回收工厂在Loures投产。
- 1991年：签约第一个定制加工项目。同年赢得欧洲工业企业环保奖(European Award for Better Environment in Industry)
- 1994年：成为首个造影剂仿制药生产商；开始生产注射级的原料药。
- 1997年：在Loures建成200立方米的自动GMP工厂。
- 2000年：在美国成立分公司。
- 2001年：在澳门建成50立方米的自动GMP工厂。
- 2002年：在美国新泽西州建设技术转移中心(Technology Transfer Centre)，配有GMP公开实验室和中试工厂。
- 2004年：建成喷雾干燥装置，开始生产高级原料药
- 2006年：好利安为41种在研新药提供服务。
- 2007年：新泽西基地首次通过FDA检查。
- 2008年：收购中国的药厂。
- 2009年：收购辉瑞(Pfizer)的Loughbeg原料药工厂。

本文所用图片来源：好利安公司



1960年的实验室



1960年公司聚餐



2006年11月董事会合影 (摄于上海磁悬浮地铁站)



1999年好利安公司40周年庆典