



优化组织管理 开启突破创新： 罗氏 CEO 访谈录





总部设在瑞士巴塞尔的罗氏长期致力于药品研制和医疗诊断。一直以来，其创新成果累累，令竞争对手钦羡不已。尤其是在医药界利润最高的抗癌药物研发方面，罗氏凭借着众多耀眼的科学发现，成为该领域当之无愧的全球佼佼者。罗氏 CEO Severin Schwan 公开表示，企业的持续成功取决于其创新突破能力，通过源源不断的创新突破，扩充制药和诊断产品阵容，方才铸就辉煌。本次访谈涉及话题甚广，Severin Schwan 与麦肯锡全球资深董事 Joel Claret 畅谈了罗氏如何设计研发机制，为何奖励应对难题、决策有功的员工，以及投资者着眼于长期发展对企业有着哪些影响。

麦肯锡：您经常说自己不仅是罗氏 CEO，也是“创新总监”。为什么这么说？

Severin Schwan：回顾罗氏的百年发展历程就会发现，我们所有的辉煌时刻都离不开突破性创新发明。

这十年来，罗氏在新型肿瘤靶向治疗、生物制剂等不同领域取得的领先技术是企业成长的源泉。例如，大多数科研人员曾经一度认为化合物无法治疗癌症等重大疾病，但罗氏旗下的美国基因泰克（Genentech）不放弃探索新型抗体，最终成功研制出了今天人们所知道的单抗药物赫赛汀和阿瓦斯汀。一直以来突破性新药都是我们的研发重点，如今仍是我们的战略核心。我们相信，没有创新的企业注定会失败。

麦肯锡：罗氏为何如此强调科技推动创新呢？

Severin Schwan：我们专注于制药和诊断方面最具创新性的领域。世界上有 2/3 的疾病仍无药可医，还有许多药物疗效不尽人意，可见这一领域的科研空间极其巨大。我接任 CEO 时曾再三思忖究竟怎样才能使企业卓尔不群。第一步就是要确定做哪个领域，要“踢足球”还是“打篮球”，鱼和熊掌不可兼得。紧接着第二个问题就是“如果要踢足球，怎么踢才能赢”。罗氏的独特优势是尖端科技。在科技方面我们必须形成真正的竞争优势，而其他方面固然不能落后，但也未必一定要远远超出对手。

Severin Schwan

基本信息

1967 年 11 月 17 日生于奥地利霍林蒂罗尔 (Hall in Tirol)；已婚，育有三名子女；

教育背景

1991 年、1993 年先后获得因斯布鲁克大学的经济学学士、法学学士和法

学博士学位。

工作经历

罗氏（1993 年至今）

罗氏诊断新加坡分公司亚太区负责人（2004—2006）

罗氏诊断 CEO（2006—2008）

罗氏集团 CEO（2008 至今）

社会头衔

上海市市长国际企业家咨询会议（IBLAC）成员

罗氏控股公司董事会成员， 瑞信银行董事会成员



麦肯锡：身为公司的 CEO，您如何参与企业的创新流程？和创新团队的关系有多紧密？

Severin Schwan：我坚信创新是个自下而上的过程。毕竟我们拥有成千上万名科研和相关领域的杰出人才。创新过程中思路清晰是关键。我发现，哪怕是最晦涩高深的科学问题，科学家若了解得足够透彻，总能让门外汉也听得明白。我有时去实验室呆上半个钟头一个小时，和各个领域的世界级专家聊聊。当然我也会集思广益，与各部门员工交流获取信息。这要花些时间。

麦肯锡：能否介绍一下罗氏研发部门的架构？以及怎样的运营模式？

Severin Schwan：早期研究主要关乎洞察力、理解度和人才素质，所以关键是给予团队最大程度的自主权。我们将研究部门划分为完全独立的研究小组，目前主要的研究小组集中在旧金山、巴塞尔和东京，其他几个团队属于医疗诊断业务领域。研发部并未设全球主管，所有制药研发团队（包括负责对外合作的业务部门）直接向我汇报，诊断研发团队向诊断负责人报告。

我认为设立全球研发主管有其弊端：个人想法难免失之偏颇，可能会偏袒某些方案，改写核心指导理念，甚至将个人想法强加于决策委员会。全球研发主管可能有损研发自由、扼杀多元性，从而摧毁企业的价值。

麦肯锡：罗氏企业组织的下级架构如何做决策？

Severin Schwan: 罗氏反对“中央集权”，提倡“权力下放”，要求给予员工充分的自由，鼓励员工的自主创新。但与此同时，员工要敢于冒险。若无人愿意担当重任，这些措施就失去了意义。

罗氏需要的不是只会向上级汇报、听命于领导的人，而是在扑朔迷离的局面下有充分准备、能当机立断的人。为了吸引罗氏需要的人才，创造相应的企业文化就显得至关重要。当然谁做决策都有可能出错，但我敢说越不懂科学的人越有可能出错。罗氏的员工必须具备主观能动性。我一直告诫他们：“别等上司来提拔你！”我们确实也有接班人计划，但不要妄想由导师来规划他们的职业生涯。有好想法，自己就去努力实现。如果你总是被动等待，那机会将一去不复返。

麦肯锡：还有哪些吸引和留住目标人才的企业文化要素？

Severin Schwan: 对患者的使命感，这点非常重要。我知道“文化”是个很空洞的概念。这样的“软概念”印在公关宣传册上容易，付诸实践才是真正的挑战。有人因为把我们视为某个科学领域的领军企业，而选择在罗氏工作；但只有真正理解和赞同我们核心价值观的员工，才会留下来。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46905

