

用户登录

转化医学是什么？

帐号/手机号/邮箱

密码

GO

☒记住

忘记密码？

使用第三方登录

新浪登录

腾讯登录

没有账号？注册新账号

推荐活动

清华医学院副院长鲁白：这不是简单的回归

首页 » 产业 » 人物

2014-10-25

中国科学报

赞(3)

分享：

导读

为什么离开GSK？为什么又要回归学术界？为什么选择了清华？著名神经生物学家鲁白首次敞开心扉。

为什么离开GSK？为什么又要回归学术界？为什么选择了清华？著名神经生物学家鲁白首次敞开心扉。

一年前，著名神经生物学家鲁白迎来了人生中的又一次重大转折。2013年10月，他辞去葛兰素史克（GSK）中国研发部副总裁，全职加盟清华大学，正式出任清华医学院常务副院长。

这位有着广泛影响力的科学家，他的每一次事业选择都会引起全球学术界的格外关注。2009年7月，当他决定辞去美国国立卫生研究院（NIH）神经发育研究室主任回国，出任GSK中国研发中心副总裁时，就曾一石激起千层浪，人们纷纷猜测他作出这一重大转变的动机。

2010年2月，他以一篇发表在科学网博客上的文章《我决定回国的心路历程》，讲述了自己回国的缘由。

时隔3年，当鲁白从制药工业界抽身而去再度走进科教圈，关注他的人们又一次追问道：“为什么离开GSK？为什么又要回归学术界？为什么选择了清华？”前不久，鲁白接受了《中国科学报》记者的专访，首次敞开心扉畅谈自己出走GSK走进清华园的追求、梦想及其背后的故事。

出走GSK

《中国科学报》：离开GSK时，您觉得自己实现当初回国时的想法和目标了吗？

鲁白：2009年，我去GSK时的想法很明确，要用几年时间做三件事情：第一，我所从事的神经营养因子的科学研究已经完成了从基础研究到转化研究的过程，当时到了临床和药物研发的阶段，而这件事情最好是在一家具有强大研发实力的医药企业去做；第二，我在回国前经常被要求从事领导管理工作，在科学家当中经过系统训练从而具备领导管理能力的人确实不多，出任GSK中国研发中心的副总裁，能够让我在管理方面得到很好的发展和锻炼；第三，我对药物研发一直有着浓厚兴趣，但在制药工业界之外是很难看明白、看透彻的，必须要身处其中一边做一边学。

在打算要离开GSK时，我觉得当初给自己设定的任务已经基本完成了。特别是在管理方面，我觉得自己的收获非常大。而在大学和研究机构，有高层企业管理经验的人很少见。我来清华，在管理上会带来一些不同的理念和做法。

《中国科学报》：我们知道药物研发是一个非常漫长的过程，三四年的时间似乎很难完成。

鲁白：的确，药物研发从靶点开始直到最终研发成新药并通过批准，是一条非常艰难而复杂的路程，但实际上，制药企业中很少有人能够将研发从头一直做到尾。对于制药企业的科学家而言，他在这个药物研发链条中往往有具体的专业分工，做好其中某一个环节就可以了。但是作为研发中心的副总裁，我并不局限于关注某一种药物的研发过程，而是从比较高的层面、比较宏观的视角把握整个研发链以及这条链中各个不同阶段的项目组合。我是以这样一种身份，在GSK学习到了制药和管理的各种理论和经验。所以尽管我对制药的一些细节的了解也许

相关阅读

- 【银丰咖秀厅】  
医院肿瘤外科曹
- 【我的2019】于  
人田埂博士：对
- 《转》访厦大  
院副院长李博安
- 【我的2019】J  
医疗产业园陈萍
- 【我的2019】崔  
理陈守林：聚焦
- 【银丰咖秀厅】  
医院肖荣荣副院
- 【我的2019】参  
博士：见证学术
- 北大基础医学院  
何看待新型冠状

不够深入，但对药物研发有一个比较完整的认识。

《中国科学报》：在制药工业界积累了丰富经验，为何又选择离开GSK回归科教界？

鲁白：我回国的根本想法是要在中国干一番更大的事业，但做什么、在哪里做，其实一开始也没有想得很清楚。但可以确定的是，在今天的中国制药企业做研发，特别是早期研发，条件和时机并不成熟。人毕竟要在对的时间做最恰当的事情。GSK给了我一个很好的过渡阶段，去学习制药、训练管理能力。因此，我对GSK是非常感激的。这些积累最终要有用武之地。关于在中国干事业，选择的标准应该是看那个地方能不能提供一个改革的舞台，来施展自己所学，推进一些先进的理念和做法，从而提升我们国家的科研和教育水平。清华大学恰恰是提供了这样一个非常好的舞台。

《中国科学报》：对GSK而言，一位中国研发中心副总裁的离职事关重大。您大概什么时候开始与GSK沟通离职事宜？

鲁白：其实，我在2012年的下半年，就做了离职的一系列准备工作。2013年年初，我向GSK主管领导表达了离职的想法，并开始与公司各个部门的负责人沟通工作交接等具体事宜，前后大概谈了半年时间。直到2013年5月底，GSK中国研发中心陷入“论文造假”风波，我离职的事情暂时搁置下来。

事情发生得很突然，当年5月31日，我正在杭州参加中国脑研究计划的研讨会，突然收到GSK总部研发中心负责人发来的短信，要求我参加一个简短的电话会议，不得缺席。电话会议中通知，中国研发中心总裁从即日起因故行政离职，但并未说明详细情况。

几天之后，举报人在某网站爆料“GSK中国研发中心论文造假事件”，此时我才得知中心总裁的离职与该事件有关。对于GSK中国研发中心而言，这是非常严重的打击，很多人对此感到迷惑。此后不久，GSK又因一起贿赂案件接受中国政府调查。在这种形势下，作为中国研发中心副总裁，我觉得自己有责任有义务帮助员工和公司渡过难关。GSK领导层也希望我在此危机时刻能够留下来协助善后工作，稍缓办理离职事宜。

于是，我积极参与了一系列工作，以稳定军心并保证研发中心的正常运行，直到2013年10月1日正式从GSK离职。离开GSK时，公司研发部总裁给我写信，其中特别写道：“鲁白博士与GSK行贿案件无关，与中国研发中心的‘论文造假’事件无关。”同时，来清华医学院就职的相关事宜在2013年夏天就已敲定，并且希望我尽快入职，但也因为这些波折而延误了数月。

“华丽转身”

《中国科学报》：2009年离开学术界进入工业界，如今又重新回到学术界，这个过程在一些人看来似乎是走了一条弯路，而另一些人又觉得这是一种“华丽转身”。您怎么看？

鲁白：我倒没有“华丽”的感觉。但这个过程是非常积极的，而且并非“回归”二字可以概括。我过去在美国学术界，基本上都是在做科学研究，另外涉及少量学术管理工作，到企业界主要是做管理，现在回到科教界，就是在中国的学术环境里如何应用现代管理理念实行科研教育体制改革、推动科教事业发展的问题了。

科研还要继续做，而且还可以做得更好，但这不是清华让我来的主要目的，我的首要任务是管理好医学院，将先进的科学管理理念贯彻到教育、科研、成果转化、临床医学等方面。中国要起飞，至少有些地方需要先开始摸索，清华就提供了这样一个平台。

因此对我个人来说，这不是简单的回归，而是“螺旋式”的上升和进步。一个人要成长、进步、发展，必须一次又一次地否定自我。你现在看到的我，只代表过去走过来的我，我的一切成就只代表了过去。很多人跳不出这个框子，被自己的成就框住了，过去的成就变成了枷锁、包袱，那么就不会走太远。我所崇拜的那些人，往往在人生中经历了几次重大的自我否定，甚至于他的个性都因此发生了重大变化，英文里有个词叫作transformation，用来描述这种自我否定。从GSK到清华，我觉得就是一个transformation的过程，对我的工作、个人发展，都是一个更大的挑战和机遇。

《中国科学报》：转身的过程有没有感觉特别辛苦？

鲁白：我将这种“转身”看作极为有意义的经历，我自己也很享受这个过程。当然，假如是为了某些功利的目的去做这些事情，就会觉得很不值得。杰克·韦尔奇（Jack Welch）在通用电器推广“九宫格”概念，以职业能力和发展潜力为横纵坐标划分出九个格子，每个人依严格测评出的能力和潜能水平处于不同的格子，随着职业的发展会爬升到更高水平的格子中。我在NIH从最底层第一格走到了最高的第九格，很清楚地知道自己有着怎样的未来。但我不想就此止步，而是希望接受更大的挑战，于是在一个新的框架，新的舞台中，重新回到最底层的第一个格子，这就是自我否定。

比如我到GSK时，对于药物研发和管理真的都不太懂，那是一个压力很大的地方，要去拼命地强化学习。当时我有个感觉，像是回到了自己的研究生时代，没日没夜地做事情。如今我到清华医学院，也是有很多事情没有做过，又一次新的学习过程，升华的过程。

《中国科学报》：能否讲讲您在工业界学到了哪些东西，可以应用于今天在清华的事业？

鲁白：非常明显的一点是项目管理的思路和经验。在中国的很多单位你会发现，开会时每个人好像都有很好的想法，但开完会之后，这些建议似乎并没有得到真正的落实。而在GSK这样的大公司里，非常强调项目管理的理念，项目讨论会的最后，都要拿出行动计划、执行条目、时间表和可交付项目，然后按时检查进度，议程得到落实。这是我在GSK感受较深的一个方面。

另外一个重要的积累就是人际交往和沟通的能力。任何领导，都有一个“权力圈”和一个更大的“影响圈”，要做成事情，不能只靠权力和命令，而是要影响说服多数人，特别是不受自己直接领导的人。团结一切可以团结的力量，让大家为了一个共同的目标一起奋斗，让大家觉得这是有意义的事，是为着一个激动人心的事业。

前面说的都是管理中的技巧和工具，但更重要的一点是人格魅力，其中最基本的一条是诚信。这其实并不容易做到，要在面对每一件具体而微的事情时说到做到、身先士卒，不能出尔反尔，做不到的事情不要轻易答应，公开透明、坚持原则、勇于承担责任、承认错误、不在背后说坏话等等。这些都是我在GSK悟出来的道理，到了清华后，这些经验都特别有用。

#### 影响与传承

《中国科学报》：从NIH到GSK，再到清华医学院，每一次转身都面临着怎样的挑战？

鲁白：从NIH到GSK，当时的挑战看上去有两个，一个是从海外生活到国内生活，这方面我其实很快就适应了；另一个是从学术界到工业界，这个挑战的确非常巨大，需要努力地自我改变和调整角色。来到清华，从体制外到体制内的挑战是最大的。说到底“接地气”的问题，不光是接中国的地气，还有学术界的地气和清华的地气。

但是另外一方面，如果我们这些海归都“接地气”，凡事都照老规矩办，那要我们这些人回来干什么？所以，我一定要在认真学习本土制度、文化、人际关系等等方面的基础上，带来新创意和新方法。这并不是为了新而新，而是要在已有基础上实现真正的提升。

《中国科学报》：一路走来，您的追求似乎并不限于科学事业本身。

鲁白：从传统意义上讲，做科学是在追求自己的兴趣。在现代社会，这种为兴趣而做科学显然是不够了。我们作研究是要创造新知识，对社会发展、人类的文明进步有所贡献，这是科学家所肩负的社会责任。但作为一个有更高的理想和抱负的人来说，他所追求的其实还有对现实社会的影响力（impact）和对未来能够留下什么（legacy）。

对于一个科学家而言，影响力可以在神经科学领域、可以在生命科学界、可以在中国的教育科研体制内，也可以是对世界的影响力，各自有不同的范畴。比较理想的情况是，你在某个地方所做的事情，影响力会扩展波及到其他地方。比如我们在清华闯出一条科教改革的路子，不光是让清华受益，而且能够让其他学校借鉴。这样一来，影响力就扩大了。

至于传承，就是你所做的事情，有哪些可以在更久的历史时期内存续下来、产生影响。生命科学科学家王晓东曾经说过，今天的科学家，如果其研究论文在五年以后还在被学生精读讨论，

他就是优秀科学家；二十年后还有人拿来精读，那就足以堪称大师了。无论做科学还是做改革，其实都有希望能够传承下去的更高追求。

《中国科学报》：回国近六年，您觉得自己在心性方面有哪些转变？

鲁白：很多人说生活要追求幸福，我觉得自己现在就是非常幸福的。因为我的理念可以得到执行和推广，我的生活有着非常丰富多彩的层次，也看到很多令人感动的事情。相对而言，我在美国的生活一直很平稳，大家都按照一套似乎不太有生气的程序做事，没有太激动人心的地方。而在清华，每天都遇到有趣的人，做非常有趣的事。还有，清华的教授、领导以及方方面面都给予我很大的支持和帮助，所以我很开心，并相信自己可以大展宏图。（转化医学网 360zhyx.com）



评论：



对本文您有什么看法？

评论

共有 0 条评论

还没有人评论，赶快抢个沙发

转化医学网旗下微信公众帐号

关于我们  
加入我们  
移动版

客户服务  
客服电话：021-60539898  
客服邮箱：info@360zhyx.com