



迈向成功之路的6大秘诀

——如何打造一家可持续发展的生物技术公司

打造一家成功的生物技术公司的诀窍是什么呢？

每一家生物技术公司都各有特色，公司创办人也都有各自的偏好、目标及公司发展策略，所拥有的核心技术应该是独有的；此外，每一家公司面对的外部客观条件、风险因素和市场环境也不尽相同。既然如此，那么不同生物技术公司之间是否真的存在令他们成功的共同特质呢？

答案是肯定的。本文将向您介绍可持续发展的生物技术公司共同拥有的特质。拥有核心技术是先决条件，然而还必须重视企业管理、提高适应能力、做好市场预测、选择合适的地理位置和具备充足的资金来源。

企业管理：打造一支优秀的管理团队

拥有一支高水平的、经验丰富的、稳定的管理团队是任何公司取得成功的必备因素，因为风险投资方（venture capitalist, VC）首先看重的是被投公司的“人”，而不是被投公司的资产、技术或产品。风险投资方为何这样做？因为一个好的管理团队会让一家公司高效率地运转，凸显公司的价值、前景、信仰和文化。而且，新创立的公司通常都不太清楚他们哪一款产品或服务会取得成功，同时也没有历史数据可供参考。这就给了公司管理团队一项非常具体的任务，而且这项任务的完成情况也是风险投资人考察这家公司的评估指标。一般来说，风险投资方在评价一家合伙人以及他们的管理团队时都会考察管理团队的特质、雇员、经验、网络化以及成功案例（表1）。

表1 风险投资方的考察内容

考察要素	要素简介
团队的特质	成功的管理团队成员应该具有创业精神、目标明确、头脑灵活、意志坚定、忠诚、充满活力并拥有领导才能；
团队的雇员	获得大部分雇员的支持也是公司获取成功的关键，你必须能够吸引并留住最优秀的人才；管理层必须能够以一种开放的态度听取新鲜的意见和建议；
团队的经验	好的管理团队要能对公司内部和外部各种有利的、不利的条件都了如指掌，因为只有这样才能快速有效地做出判断；
团队的网络化	沟通顺畅的管理团队才能有效利用资金、各种战略意见、信息、市场条件以及机遇；
团队的成功案例	有成功经历的管理团队更能吸引风险投资方并且更容易获取大量风险投资；这些管理团队也更了解什么可以带领公司走向成功以及如何帮助一家公司走向成功。

美国和欧洲排名前20名的成功生物技术公司的管理团队都具备了上述的所有要素。虽然公司的市场价值是由公司的技术和资产决定的，但在公司成立之初就拥有一支通常由3~4名合伙人组成的优秀管理团队和雄厚的资金，这才是公司走向成功的关键。你必须让你的管理团队做好准备，以应对及处理突发情况，你的管理团队还要能够从失败中吸取教训。此外，公司成立及持续发展还需要具备另外两个要素（表2）。

表2 公司持续发展还需具备的要素

要素名称	要素简介
目标明确	公司的目标要明确、意志要坚定，哪怕公司壮大后，发生了一些改变也要坚持最初订立的目标；
创办者不变	无论企业是起是落，都应该由最初的创办者来领导。虽然企业创办者的角色和责任毫无疑问会改变，但是他们当初创办企业时的热情不会变，这就是这家企业文化的精神。

适应能力：随时调整公司业务

导致生物技术公司经营失败的一个主要原因：运营者都太相信自己的技术和产品了，认为自己会拥有世界上最有效的药物，认为全世界都会做出改变来适应自己的公司。这些失败的公司都认为他们能雇佣到全世界最优秀的人才、募集到足够多的资金以及赚取很多金钱。但事实往往并非如此。可能只有美国Genzyme公司等少数几家公司例外。要知道，极少有公司能第一次就能成功研制出他们理想中的药物。

这也就是为什么现在世界上最主要的那几家顶级生物技术公司与他们当年刚建立的时候大相径庭。在他们迅速根据市场和消费者需求的变化而做出调整时，公司最初的技术和产品早就被束之高阁了。比如美国Amgen公司，他们最初从事重组DNA和遗传操作业务，但后来该公司转投促红细胞生成素（erythropoietin）业务，这项业务给该公司带来数十亿美元的利润。再比如美国Millennium Pharmaceuticals公司，起初他们是一家遗传技术公司，后来却以换股并购的方式收购了价值6.35亿美元的同城的、主营癌症治疗、自身免疫病治疗和炎症性疾病治疗的Leukosite公司。结果新型泛素蛋白酶体抑制剂硼替佐米（bortezomib），商品名万科（Velcade）获批上市，同时抗癌药物生产线获得了投资。从此，Millennium Pharmaceuticals公司真正成为了一家制药公司，并吸引了日本Takeda公司于2008年5月斥资88亿美元将其收购。

公司的创立者都明白，在某些时候公司需要做出调整，修改商业模式。但是对于具有长远发展目标的公司来说，要做出这种决定并非一件容易的事情，不过这种调整在公司的整个发展历程中都标志着一个重要的时刻。风险投资方在考虑给谁投资时都会选择能充分理解公司业务并能完全致力于公司业务的管理团队，只有这种管理团队才能及时终止不成功的计划、吸取教训、做出调整并继续前进。

此外，这类企业家往往都能够重新赢得投资方的支持。因此，在必要时刻，公司的业务要及时做出调整。在做出艰难决断时具有清晰、坚定的特质，同时也具有能向投资人承认错误的勇气，这是Genzyme公司、美国Gilead公司、Millennium Pharmaceuticals公司和美国Genentech公司在初创时的团队所共同具有的特质。这些公司不仅拥有合适的技术，他们的管理团队也能吸取失败教训，及时做出调整，迎接新的机遇。在你创立一家公司的时候，记住一定也要这么做。这就是保证不会赔了夫人又折兵的关键所在。

目前，在欧洲只有不到15家公司的市值达到或超过了5亿美元。而这些公司中又只有3家公司的市值超过了10亿美元，它们分别是瑞士Actelion公司、奥地利Intercell公司和丹麦Genmab公司。这些公司都成立于20世纪90年代中后期，直至今日，他们基本上都还由当初的创办者经营。同样，这些公司也都曾经历了调整与转变，也都见证了公司资产减少，有些公司的股票价格甚至在一天内暴跌了70~80%。但是现在，这些公司又都重新站了起来，回到了正常健康发展的轨道。

市场先机：预测未来的能力

有人认为市场先机是不能被预测的，只能碰运气而已。这样想就大错特错。你是可以做好市场预测的，不过只有在你是一个思想开明的人，同时能在企业初创时正确摆正了企业的位置这个前提下，才可以做到。比如，人类基因组计划创造了一个大奇迹，市场给予了在该计划开始前两三年创办的公司以足够的支持，这些公司在市场上的表现都非常好。同样，我们可以回想一下，在上世纪90年代初，没人看好抗体产业，但是从1998年开始，抗体产业开始逐渐做大。市场预测对于企业成功是最重要的，它起到了决定性的作用。

优秀的企业创始人、优秀的企业家和优秀的管理团队能够对整个业界的发展有一个宏观上的把握，能够预测出业界的发展方向，并能够预测出5~7年后的市场状况。“大拇指（企业带头人）”的作用是要能够准确预测出市场未来几年之内的发展方向，而不是预测公司产品的命运。如果预见到抗体药物在今后的十年间非常重要，就该问问你的企业能否开发出相应的技术平台，新的药物传递途径（剂型）或者仿制药品。记住，永远都要往前多看几步。

比如Roche公司就为将来做了很好的定位，因为该公司的管理层早在几年前就做出了两条貌似脱离实际的空想式决定，他们决定重点发展生物制品（尤其是抗体产品）和诊断技术。做出这个判断是基于他们坚信，这两个领域一定会是业界将来的主要增长点。现在，Roche公司开始收获果实了。不过，Roche公司的管理层又将开始为如何巩固公司的竞争力伤脑筋了。

地理位置：明智的选择

如果你打算从头开始组建一家公司，最关键的目标就是要尽量减少潜在投资人可能会面对的投资风险因素，比如地理位置就是这样一种风险因素。虽然你可能会认为在植物茂盛的郊外建立公司会给你的雇员提供一个安静的环境，有利于他们自由的思考、创新，但你潜在的投资人可能会被这段“长途跋涉”的考察旅程所“吓跑”。下面将要介绍的几条简单原则有助于你选择一个合适的公司地理位置，增加公司的投资价值和长期资产价值（表3）。

初创的生物技术公司应该在其它同类公司附近建立。这样“扎堆”会带来很多好处（表3）。

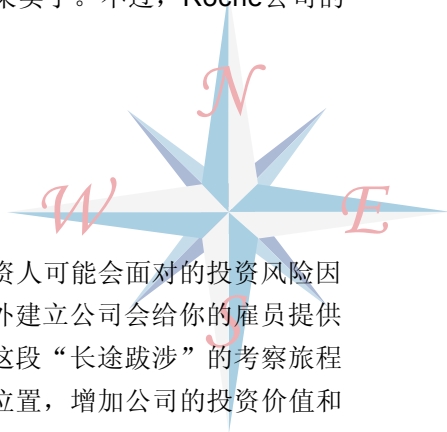


表3 有助于增加公司的投资价值和长期资产价值的简单原则

原则	原则简介
原则1	<p>初创的生物技术公司应该在其它同类公司附近建立；这样“扎堆”会带来以下三点好处：</p> <p>1) 容易了解到业界战略的调整方向，共同走向成功；</p> <p>2) 容易营造一种环境，能够把全世界优秀的人才都吸引过来，因为应聘者知道，如果在一家公司失败了，旁边还有第二家公司；</p> <p>3) 容易令技术融合，很多重要的发现和科技进步都来自于不同学科和文化的交融。</p>
原则2	<p>地理位置的确定应确保与世界顶级科研机构之间交流沟通的便利；关键性的技术通常都是由科研院所开发出来的。企业界和学术界间私人的和工作上的紧密联系是互相交流，碰撞出思想火花的主要渠道。大学经常会向生物技术公司输送人才，包括咨询教授、本科毕业生以及博士后等各种人才等。</p>
原则3	<p>地理位置也应在^a“退出战略”（exit strategies）上扮演重要的角色；以德国Ribopharm公司和美国Alynlam公司两家世界顶级的从事治疗性RNAi业务的公司为例。Ribopharm公司虽然掌握了关键技术和重要的专利，但他们的地理位置还是造成了一定的影响，令公司无法创造出巨大的价值，反而吸引了竞争性的买卖。最终，位于生物技术热点地区同时也掌握相当技术和知识产权的Alynlam公司收购了Ribopharm公司，成为了RNAi领域当之无愧的领头羊。</p>

^a “退出战略”（exit strategies）是指企业由于各种原因将产品、投资等从原有市场或产业领域退出。它是企业的一种战略转移，也是企业资源再分配的战略行动。

资金来源：找到风险投资人就意味着成功

药物研发行业是一个资金密集型行业，制药公司通常都需要先投入上亿美元的资金才可能开始慢慢获利。不幸的是，在公司初创阶段，资金问题可能就是公司面临的最大问题。所有成功的生物技术公司都有一个共同点，那就是他们的金融策略赢得了风险投资方给予的投资。如果能越早争取到风险投资方的支持，那么成功的机会就越大。

在欧洲，有大约60%的生物技术公司都是从一开始就由风险投资方支持、发展起来的。后期的投资人、私募股权基金（private equity fund）、银行和社会机构投资人（institutional investor）经常都会用业绩优良的风险投资方是否投资作为他们判断是否为初创公司投资的第一道标准。风险投资可以被看作是帮助公司成功的第一根杠杆，也是公司一个重要的战略工具。所有以前接触过（获得过）风险投资的企业家都非常清楚风险投资的这种重要价值，相比“刚出道”的企业家来说，这些经验丰富的企业家更愿意更早地寻找风险投资。企业家有一个担心，那就是风险投资人通常只注意被投资公司资产组成表中那几项有价值驱动作用的资产，而对其它资产视而不见。虽然这种“强迫性关注”可能看起来会对企业家的抱负造成一种限制，但实际上这种策略并没有排除在现有资产基础上进行扩张和多样性发展的可能。这种策略反而是把有限的早期投资都用于帮助公司到达主要拐点（major inflection points），这样会让以后的公司资产对风险投资更有吸引力。

你可能一开始就会注意到风险投资人，找到风险投资人就意味着你找到了资金，而且还找到了信息、建议、市场知识和关系网络。风险投资人可以帮助你组建公司，让公司更具吸引力，能够吸引更多的投资人并且还能增加公司上市的机会。从本质上来说，风险投资人就是一个出资合伙人，给了你一个坚实的金融平台，你可以在这个平台上发展、壮大你的公司。

在你寻找资金的同时一定不要让风险投资人之间互相竞争，以防获得更多投资的同时损失了股权。风险投资人知道他们自己在说什么，他们了解市场，会尽全力来帮助你，使你的公司增值。最好是和你信任的一

至两家风险投资人保持持续的合作关系，这些投资人可以是你以前一起合作过的，也可以是别人推荐的。你选定的风险投资人将是你打造公司过程中的长期合作伙伴。

当然，如果你的公司盈利了这会给你帮助，因为这会降低你对股权和（或）债务融资的依存度。不过，大部分公司在早期都不会形成利润流。尽可能地与合作伙伴组建战略同盟除了可以获得资金支持之外还能获得非常有价值的财务支持。不过，在进行这种操作时需要谨慎权衡长期的利弊。慷慨的提前支付（**up-front payments**）或者按进度支付（**milestone payments**）可能会对后续特许权使用费造成损失，也会给商业销售造成麻烦。在评价一项投资的吸引力（获利程度）及其风险时，由现金衡量的自由股权资金独立程度是一个关键的参数。

结论

组建一家可持续发展的生物技术公司需要有好的管理团队、充足的资金、良好的适应能力、合适的地理位置和掌握市场先机的能力。要能清楚判断和利用一切机会，你才能将公司带上成功的道路。毕竟从头开始创办一家生物技术公司，并将其打造成真正的国际性大公司，这虽然有可能做到（背景知识框1），但在如今竞争激烈的市场环境中，似乎好像违背了自然选择的规律。因此，不要将所有的精力都用到开发一款有可能永远不会成功的药物研发工作中，而应该把精力用于打造一款独一无二的、具有丰富知识含量的、前瞻性的业务，而且若干年后，这款业务一定能够满足市场的需求。这样，才能尽快吸引到风险投资人，因为给你投资，他们的风险最小。

做到了上面这几点，再加上远大的目标、良好的管理以及优秀的企业文化，你就具备了打造一家成功的生物技术公司应该具备的所有条件。

背景知识框1：Intercell AG公司的成长史

Intercell公司是一家开发抗原、佐剂和疫苗的公司。为了发展业务，公司的管理层施行了很多本文中介绍的方法。Intercell公司成立于1999年，当时是从维也纳大学（*university of Vienna*）和维也纳分子病理学研究所（*institute of Molecular Pathology in Vienna*）中分拆出来成立的。公司的创办人Alexander von gabain和Max Birnstiel放弃了学术研究工作，专心办起了公司。公司于2005年在维也纳证券交易所上市，上市之前公司已经筹集到了1.5亿欧元，约合2.01亿美元。公司于2007年开始盈利，此时公司还没有卖出一款产品，那他们是如何盈利的呢？

成功的秘诀就是技术和经验，再加上能充分利用一切机会。公司成立9年来从来没有更换过管理团队也非常重要。

在Intercell公司成立之初的那几年，公司能够通过进行适中的评估，以及找到能够弥补公司业务和发展方向不足的风险投资人，从而吸引到风险投资资金。有时，公司还会拒绝一些投资，因为公司认为，这些投资人不太适合公司的发展。公司的管理团队也帮助公司与全球顶级制药公司达成了富有战略意义的合作伙伴关系，这些合作伙伴包括瑞士Novartis公司、美国Merck公司、Wyeth公司、法国Sanofi Pasteur公司、日本Kirin公司和丹麦国家血清研究所（*Statens Serum institut*）。很多生物技术公司都认为，你只需要有产品就能成功，而寻找合作伙伴是一个笨主意，因为这样你会失去你的机密和价值。但是，Intercell公司成功的秘诀就包括寻找合作伙伴，因为这是一个非常聪明的可以分散早期风险的好方法。

最后，当公司获得了出乎意料的成功，并且成功推出自己的第一款产品并获得市场好评时，经验丰富的管理团队早就准备好了。其实根本不需要有产品，也不需要知道该如何运作这产品。Intercell公司的管理团队非常幸运，因为他们的第一款产品就成功了。但是，这运气实际上是自己争取来的，Intercell公司管理团队的其他成员只是看到了机会并把握住了机会而已。

原文检索：Francesco De Rubertis, Roman Fleck & Werner Lanthaler. (2009) Six secrets to success—how to build a sustainable biotech business. *Nature Biotechnology*, 27:595-597.

注：本文观点仅代表原作者个人意见，不代表本刊立场！

筱玥/编译