

沪亚生物 CEO 吉美莉： “局外人”推动中国原创药全球化

沪亚生物是一家典型的天生全球企业，它的企业基因、商业模式和战略都建立在全球化基础之上。创始人吉美莉一直保持局外人视角，为中国新药原研者与全球市场之间搭建了一个开放式创新平台。

王丰 | 文 李剑 | 编辑

2004年，拥有法裔加拿大及荷兰血统、精通4国语言的科学家吉美莉（Mireille Gillings）博士创办了沪亚生物国际有限公司（HUYA Bioscience International，下称沪亚）。从创业第一天起，吉美莉就将公司总部分设于美国圣迭戈和中国上海。沪亚致力将中国的原创新药全球化，这项业务在全球没有先例，吉美莉面临的挑战巨大：她必须改变传统行业规则、商业模式并最终改变利益格局。沪亚就这样从一个人的公司起步，12年后，吉美莉终于验证沪亚的商业模式以及发展战略。

吉美莉是一名国际企业家，专注识别有潜力的中国原创新药，然后将其国际化，她构想了沪亚的商业模式。之前，全球制药企业只将中国看作是销售市场和研发活动的执行地，沪亚史无前例将中国视为创新源头，沪亚商业模式的实质是在中国挖掘出尚未被发现的“珍宝”——具国际市场潜力的早期创新药化合物，并且和中国原研者对其进行合作开发，基于这样的合作平台，沪亚要开拓一条为中国创新药在全球市场上增值开发的有效路径。

这一全新商业模式带来最具意义的结果是：新药开发的成本得以大幅度降低。

沪亚是一家典型的天生全球企业，它的企业基因、商业模式和战略都建立在全球化基础之上，发展模式也明显地区别于大多数初创企业。大多数企业通常首先专注本国或单一地域，实现发展后才扩展到海外，沪亚则从第一天起就是全球化企业，并设立跨国的联合总部。

回首过去12年，吉美莉概括出以下4点：必须从零开始，从底层做起，要充满热情；必须信任别人，专注建立卓越的合作伙伴关系；必须坚信自己的愿景，要坚韧并持续努力；还必须愿意不断学习。

她说：“我一直是一个独立思考者和开拓者，我的全球视野确保我以新颖的方法解决在创新药开发中面临的挑战。”

发现机会

沪亚初创时，中国当时被认为是全球制药业的“局外人”，问题是绝大多数中国科学家自己也这样认为。但吉美莉与他们密切合作一段时间之后，她这个中国的局外人发现了几个事实：1. 虽然中国并不被认为是生物制药创新中心，但她所接触的研究人员都非常出色，他们完成的科学研究也有卓越的品质；2. 中国非常需要全球市场开发的经验和资源；3. 中国有世界最多的制药企业，原创

药却凤毛麟角，中国政府开始鼓励创新，投入大量资金；4. 立志投身于新兴的生物医药创新的海归也纷纷回国，加入研发人才集聚中心，把好的理念和技术带了回来。

尽管如此，当时世界制药业对于中国能否如愿仍持怀疑态度，中国并不被全球视为创新的源头，“但我却有着截然相反的判断，我感受到中国将有一个创新浪潮涌起，我认为中国是一个沉睡的巨人，一定会成为全球未来的新药创新中心，在这个浪潮涌起之前，我需要做些什么呢？”她自问。

创新药研发是一个周期长、风险大、回报高的行业，1万个化合物中可能筛选出1个分子结构进入新药临床阶段。除了欧盟国家有通用的集中式或相互承认的临床试验监管路径以外，各个国家都有独立的新药审批和决策流程，几乎没有数据共享，1种新药研发周期长达10至15年，研发费用达到10亿美元以上。

显然创新药开发只有大型制药公司才能承担得起，像肿瘤科这样的热门领域，重量级药品基本上被百时美施贵宝、默克和辉瑞等国际大公司垄断。但传统的新药开发模式已开始陷入困境，原因是新药的靶点越来越少了，而创新成本越来越高。这使新药开发周期越来越长，造价不断飙升，跨国公司的研发效益逐年降低，最终导致的结果是，新药价格高昂，行业创新不足。

当时吉美莉的一些朋友包括亲人正在与癌症做斗争，他们的治疗效果并不很好，“我发誓要战胜癌症，一定要找到更好的方式将新的有效药物带给患者，这也是我创办和发展沪亚的持久动力所在。”她坚信能够在中国找到创新的治疗药物。

2004年，吉美莉创建了沪亚，这也显现了她对中国原创水平的信心。局外人的敏感性使她看到被主流医药行业忽略的潜力并抓住了创业机会，也在接下来沪亚的发展中，帮助她解决了每个阶段的核心挑战。

截至目前为止，沪亚经历了三个发展阶段：



人物小传

吉美莉 沪亚生物国际董事会执行主席及创始人

人物简介：吉美莉(Dr. Mireille Gillings)博士毕业于荷兰内梅亨大学，在生物技术领域中拥有23年的经验。吉美莉在过去的十多年中一直致力于促进公共医疗卫生事业的发展，并在世界范围内开发源于中国的生物医药的潜在价值。在她的领导下，沪亚成为促进开发中国原创新药全球化的领军企业，拥有业界最大的中国潜力药物分子数据库，并成功开发了某些原创药的国际市场价值。

洞察需求

起步期，沪亚面向中国原研者以及相关机构构建合作网络，并建设全面的创新化合物数据库。具体来说，就是与中国的PI（课题负责人）建立合作关系，这些PI主要分布在科研院所和高校。通过和这些原创的科学家、研究机构、公司建立联系，形成了一个新药早期开发资源体系。

在沪亚成立的最初三四年，吉美莉花了将近80%的时间待在中国，拜访科研人员与科研机构负责人，并同各层次的生物制药行业和监管机构建立互信、合作关系。

起步期非常艰难，除了少数天使投资人和朋友支持她之外，绝大多数人认为她的想法是天方夜谭，当时的核心挑战是，如何让中国科学家相信她可以帮助他们，“我深知问题的关键在于用事

沪亚生物国际 – 中国新药化合物数据库

数据库概述

- 与顶级的研究人员和专家建立长期合作。
- 沪亚的中国当地团队使沪亚与原研者有高效的面对面会议。
- 沪亚与110个顶级大学，研究所，以及生物制药公司签署了项目的优先审阅协议。

广泛的许可产品与候选化合物

多个治疗领域



- 沪亚数据库: 包括了超过14,000个小分子，天然产物提取物，治疗性蛋白药，疫苗，核酸药以及生物标记物。

实去回答，”她说。

吉美莉对中国文化着迷，从2004年至2006年，公司基本上只有她一个人，她往返中美之间，与主要的PI面对面交流。一开始，PI们都拒绝合作，每次谈完，他们会私下里议论：那个金发女郎应该不会回来了吧？结果她还是回来了。“我想说的是，创业本身固然挑战重重，但创建一家天生全球企业，还多了一些额外的挑战，如果你的想法前所未有的，你所面对的文化挑战是巨大的。”

如何解决初创期的挑战呢？吉美莉认为关键是做到两点：1. 要非常聚焦，要非常专注，要有毅力。开创一个全新的商业模式，就必须坚持，除了要对抗负面的怀疑态度，必须用行动和结果证明你的理念是对的；2. 要洞察对方的需求，然后真正给对方帮助。

中国的PI往往缺乏对全球市场的了解，传统跨国公司通常不会花很多时间针对中国原研者的早期项目进行跟踪联络，吉美莉便努力做到非常细致的沟通，关心对方研发项目的进展，随时给予咨询。

追求合作

2006年之后，沪亚的使命是在合作网络中找到有全球开发前景的创新化合物，然后取得授权，面向全球市场开发。

这一阶段的关键挑战有两个：一，项目评估和筛选，这需要洞察力；二，得到授权许可，这需要信任以及服务体系的完善。

好的项目大家都想争取，为什么要给沪亚呢？在沪亚的影响下，跨国大公司也开设相应部门，专门在中国寻找创新化合物。它们面向原研者开放研发资金申请，条件是拿走全部数据，还要有买断项目优先权。而买断之后就意味着与原研者完全没关系了。可能还有更不利的情况，例如当它们发现原研者的项目与自身研发中心的项目存在潜在竞争的可能时，就会通过买断的策略来消灭竞争。

沪亚是怎么做的呢？沪亚与原研者不是买断关系，而是共同成长的关系，沪亚帮助对方挖掘国外市场。沪亚只要国外市场的权利，而把中国市场的权利留给原研者，双方始终保持着研发上

的沟通与合作。沪亚在国外做的临床实验数据也会分享给原研者，用以支持后者的科研不断向前发展。

化解偏见

第三阶段是验证商业模式，实现创新闭环。这要沪亚推动越来越多的国家和地区接受来自中国的科学实验数据，从而加快全球市场新药开发进程。沪亚的计划是，不断在全中国寻找创新药化合物并通过全球开发为其增值，持续在全球范围内推动这些创新药品的商业化。

这一阶段的核心挑战是化解偏见。事实上，很多国家的药监部门对来自中国的候选药物的质量问题存在偏见，为了解决这个挑战，吉美莉把工作重点转移到全球商务拓展方面。她的法宝仍然是局外人思维，既不放弃，也不争辩，而是用切实有针对性的行动化解这些偏见。在国际市场目标地区，沪亚在当地投入研发资源，向当地监管部门提供对比结果并且延伸关键性实验结果，向它们证明中国研究结果的高品质及可重复性。

现在，越来越多的中国 PI 愿意与沪亚合作，沪亚从中国引入的原创项目授权已经达到 4 个。最新的项目在 2016 年 3 月引进，沪亚与复旦大学杨青教授的课题组合作的成果，杨教授表示：“希望我的化合物能够被沪亚成功在国际上开发”。

由于沪亚坚持站在中国创新潮头，抓住了机遇，取得了成功。吉美莉肯定地说：“我们改变了全球新药开发行业规则，我们把这个行业从倾向于封闭、垄断的运作，转变为更加开放、合作。现在，在漫长的新药开发流程中，新药原研者从早期就可以寻找合作伙伴，整合优势资源，共同分担风险，

沪亚与原研者不是买断关系，而是共同成长的关系，沪亚帮助对方挖掘国外市场。

每个参与主体有更多的机会可以上车或下车，因为他们并非一定要等到新药上市之后才能得到回报。”

自从沪亚在上海开了第一个办公室之后，现在已经在中国 8 个城市设立了办公室。公司从当初仅有的 12 个中国化合物数据库发展到如今世界上最庞大的、涵盖所有治疗领域的中国化合物数据库，已与中国高校、研究机构、高科技科学园区签署了 110 多份合作协议，在日本和韩国也开设了机构。

凝聚人心

最后有必要谈谈吉美莉如何利用局外人思维管理沪亚。作为一家天生全球企业，沪亚有着多元的文化，聚集了全球各领域的专才。圣迭戈办公室有一半的人员是中国人，另外一半包括美国人、俄罗斯人、南非人、英国人和法国人，沪亚是真正多元化的国际公司，很多大型传统美国制药公司都是以美国人为主。

吉美莉靠什么来凝聚这些人呢？秘诀还是局外人思维。局外人思维就是不以自我为中心，像沪亚这样文化多元的公司，一直采取扁平化的组织结构，营造出开放、透明的交流空间，用来激励每个团队成员发挥力量和才华。而在传统跨国公司，科学家是在办公室或实验室里搞研究，很少出来与不同领域的人交流。事实上，沪亚能吸引到顶尖人才，原因之一就是这里有着毫无障碍的国际化沟通环境。

更重要的是，局外人思维也是创新的动力和源泉。源于对创新的追求，沪亚的团队最终凝聚在一起。不久前，吉美莉想找到一个词来诠释沪亚的文化，“这个词就是开路先锋（trailblazer），我们处于浪潮的前沿，从事尖端的工作，我们是游戏规则的改变者（game changer），我们是开路先锋。”



王丰是《哈佛商业评论》中文版首席撰稿。