

連結矽谷新創經驗 互惠的合作新模式

台灣生醫不急於獲利 專注於創造並累積價值

與矽谷高階醫材創業圈中頗富盛名的創業成功公司 Incept 合作，藉由 Incept 開創 16 家醫材公司，創業成功率達 90%，以及創造逾 20 億美元的公司併購價值等成功經驗，抓準品牌大廠的需求，台灣生醫材料公司總經理廖俊仁從工研院出來創業，走出自己的一條路。

口述／台灣生醫材料公司總經理 廖俊仁 整理／張維君

我在三年前離開待 15 年的工研院出來創業，之所以決定創業，一方面有感於在工研院一直從事前端研發，較難將研發成果具體商品化，發展有所侷限；另一方面，工研院的研發環境容許失敗，但相對地就算研發成功所換來的技轉獎金也沒有太大激勵作用。因此，當時我在看不懂財務報表、對資本市場也不甚了解的情況下，仍毅然決然出來創業。這三年下來，儘管公司仍未開始獲利，但我已明確找到公司商業模式、訂定商品與市場策略、建立矽谷合作夥伴，正創造並累積公司的價值。

受到 Uniqlo 啟發 不走卷軸迷宮式的創業

在公司草創之初，對管理一知半解的我，每週一定將天下、遠見等雜誌從頭翻閱到尾。某日一篇 Uniqlo 創辦人柳井正的專訪文章點醒了我，他認為商業經營與讀小說不同，不是從頭讀到尾而是先得出結論——決定要實現甚麼目標，然後就能設定路線，最後才能到達。

過去工研人創業總是先有研發技術，最後才思考市場、顧客在哪裡，但如此一來就像在走卷軸迷宮，最後不知會走到哪裡。因此，我認為創業應該是把卷軸迷宮倒過來走，也就是先知道要走到哪裡，先決定商業模

式，接著才開發產品、發展技術。否則企業經營時常在做決策，例如要不要設廠、要不要砸錢做動物實驗……等，若沒有思考清楚，走錯一步恐怕很難回頭。

然而思考商業模式就是在決定要開怎樣的公司，對有心創業的人可以先思考，在 20 年後想要成為一家什麼樣的公司，那麼就能決定哪些該堅持、哪些該放棄，以及資源如何分配。

許多企業的商業模式是有了資金，然後從研發、製造到行銷，最後能獲利。但是以醫療器材產業價值鏈來說，開發時程動輒五至十年，且價值鏈整合困難。因此，以刪去法拿掉我們不擅長的工廠管理與銷售，我們決定只專心做研發。

花錢就是賺錢 新創公司專注於累積公司價值

一家產品研發公司該如何獲利？走了一趟醫療器材產業最密集的矽谷與以色列後，我有了答案。這些地方的新創公司不急著要銷售獲利，而是專心在做獨一無二且高價值的產品。以新創的醫材研發公司來說，商業模式就是透過與品牌大廠的購併或首次公開募股（Initial Public Offerings；IPO）上市，將公司的價值轉換為金錢。曾經有人批評，「這豈不是淪為大廠的研發團隊？」但

整合矽谷與臺灣的研發團隊，在未來高階醫療器材產業共創價值，讓臺灣能躋身成為醫材創新之國，而這也是我們公司未來 20 年的發展願景。

台灣生醫材料公司總經理 廖俊仁



我認為能讓公司盡早獲利對投資人來說才更為務實。因此我們就從人才團隊、發明專利、機密技術、測試報告來累積公司價值。

有了這樣的營運模式後，我們專注在做最獨特的產品，而且是國外大廠研發中的下下一代產品，同時在決定目標產品時，我們從以下方向思考：1. 市場規模至少達幾億美元；2. 使用令人眼睛一亮的巧妙方法；3. 產品所解決的問題，其價值可被具體量化。以人工腦膜來說，全球人工腦膜市場總值約 4.8 億美元。此市場目前尚未被解決的需求是腦脊髓液外流的問題，發生率高達 42%，而因為腦脊髓液外流導致手術後之治療與照護成本為每位病人 1,508 歐元。目前市場上已有防止腦脊髓液外流的產品——腦膜膠水，並且已被人工腦膜市占率最大的公司收購，但我們所研發的泡沫式人工腦膜則是



看起來像慕斯的東西，其實是台灣生醫材料公司創新研發的泡沫式人工腦膜，並借助矽谷著名創業公司，將其推向國際。

以塗抹密封的方式，一個產品就抵過上述人工腦膜加膠水兩個產品的組合，且更具成本優勢。

當初從工研院離開時，這項研發是已經過動物實驗成功，而公司成立後則必須繼續讓雛型品轉為商品，於是開始了我走透透尋找合作夥伴之旅，很幸運在臺灣就找到具有高壓氣體充填技術與醫療級不鏽鋼瓶製造技術的廠商。臺灣廠商獨特的工藝製造水準也是後來矽谷合作夥伴看重之處。

有了產品同時也在產品形式、應用、配方、器械等方面完成專利布局，目前正在進行臨床前試驗，申請美國 FDA 許可中。至於市場策略方面，我們選擇直接挑戰全球最大、最難立足的美國市場，我認為突破最艱難的路反而是成功的捷徑，而且美國在這個領域的法規最完整，若美國通過了，要進入其他市場應該不會有太大阻礙。

為了進入美國市場，我們選擇與矽谷新創公司 Incept 合作，也就是前述發明人工腦膜膠水的公司，Incept 在矽谷高階醫材創業圈中頗富盛名，已連續開創 16 家高階植入式醫材公司，這其中不乏成功被國際醫材品牌大廠併購或在那斯達克上市，創業成功率達九成，其所開發的高階醫材產品廣泛應用於各國市場，每年造福超過 90 萬人次的病患。

也因為 Incept 知道品牌大廠的研發需求，團隊中有醫師，也具備通路經驗，同時他們資源有限，因此需要與我們建立互補的合作關係。希望雙方合作所產生的產業效益能整合矽谷與臺灣的研發團隊，在未來高階醫療器材產業共創價值，我們臺灣能躋身成為醫材創新之國，而這也是我們公司未來 20 年的發展願景。■