2019-11-04

**陳如月**

**達爾文在生命科學領域的領導地位**

如果你在Amazon上搜索有關商業領導力的書，它將為你提供超過5萬種選擇。有些會告訴你做一個僕人式領袖，而另一些會告訴你要做一個鼓舞人心的獨裁者。有些會從佛教中吸取教訓，另一些從軍事特種部隊中吸取教訓。幾乎沒有一種思想或人類活動不被某些作者或其他人作為領導商業的典範。

儘管存在種種差異，但有一個觀點將所有這些作者聯繫在一起：領導力是一種普遍的特質。按照書上的說法，指導一家企業的基本原則是相同的，無論這個企業是製造汽車、賣漢堡還是研發藥物。相信文獻，領導力就是領導力，不管是什麼行業。

但是，對於我們這些瞭解並熱愛生命科學產業的人來說，普遍適用的領導力法則的想法並不那麼合適。我們這個需要花費很多年才能將產品推向市場的行業，怎麼會像時尚產業一樣被領導呢？

難道在人類知識前沿領導科學家與領導一群工資最低的倉庫包裝員是不同的嗎？當犯錯的代價不僅是銷售損失，而且是失去生命時，領導的任務必須有所不同。

在最近的研究中，原作者開始發現生命科學行業的領導力是否與其他行業有所不同，以及如何不同。原作者採訪了23位執行長和其他高層，分別來自Novo Nordisk和Novartis到Smith＆Nephew和B. Braun。在這篇文章中，原作者描述了這些領導者認為我們行業的獨特性。

* **我們的社會契約**

我們的行業與社會之間的關係不同於其他行業。部分原因是，用Smith＆Nephew的Namal Nawana的話來說，我們的所作所為觸動了人們最脆弱的一面。這也是因為像Actelion的Jane Griffith說的，我們幾乎在每個人生命中的某個時刻都會接觸到他們。

我們用大多數病人不能理解的科學方法來做到這一點，並且繼續這樣做，我們從中獲利。正如Novo Nordisk的Lars Fruergaard Jørgensen意味深長地指出的那樣，在健康、科學和商業的交疊中，必然會有情感。

這種特殊的關係意味著生命科學行業與整個社會有著不言而喻的理解：社會允許我們從人類的不幸中賺錢，而作為回報，我們將盡最大努力減少和減輕這種不幸。

其他一些行業，例如教育、農業和國防，與社會有著特殊的關係，但沒有一個行業能像生命科學那樣情感豐富和無所不在。這可以從我們被監管的方式、我們的智慧財產權如何受到保護、我們的產品如何得到支付，以及我們與政府資助的研究的共生關係中可以看出。

這種社會契約對領導力有著根本的影響。社會對生命科學公司的期望比對任何其他行業都要高，無論是在我們做什麼，還是在我們的行為方面。社會契約還意味著，選擇在我們行業工作的人往往是出於更高的動機和經濟上的回報。不適應這些影響的生命科學領導者在這個行業中不會持續很長時間。

* **我們的複雜性**

每個行業都有供需兩面，其複雜性是兩者的產物。在供應面，用UCB的Jean-Christophe Tellier的話說，生命科學價值鏈的複雜性，從基礎科學和探索到行銷以及對病人和專業人員的支持，是這個行業的定義性特徵。

在需求面，10萬種已知疾病和數不清的傷害透過多層、多方醫療系統得到解決，正如Second Sight的Will McGuire所言，這不再像發明一個偉大的產品那樣簡單；基於政治選擇的衛生經濟問題現在與臨床因素同樣重要。

這種供需端複雜性的組合並不是我們行業所獨有的。軟體單位可以滿足許多不同的需求，電影產業和我們一樣，透過公司網絡運作，許多其他行業都有很長的供應鏈。但是製藥和醫療技術這兩個的應用往往是整合在一起的，但它們在供需兩方的複雜程度上都是特殊的。

生命科學行業的這種特殊複雜性意味著理解客戶如何定義價值是非常困難的，協調活動以創造和傳遞該價值的也非常困難。這也意味著，與其他行業相比，成功的難度更大，更容易犯下災難性的錯誤。這對生命科學的領導者的影響是非常廣泛的，從他們招募的人、他們如何建構組織，到他們如何激勵和管理。

* **我們的風險**

儘管從定義上說，所有的企業都有風險，但它們在哪些資產面臨風險、風險水平和風險持續時間方面存在很大差異。生命科學行業與其他資本密集型產業一樣，都在進行巨額投資。

Boehringer Ingelheim的Allan Hillgrove表示，投資規模、時間尺度和風險水平的綜合意味著，與其他領域的同儕相比，我們行業的領導者需要在規劃方面有更長遠的眼光。然而，即便是這種清晰的觀點，也忽視了面臨風險的無形資產，例如聲譽和相關關係。

Leo的Patrice Baudry指出，在生命科學行業，被其他公司視為可靠、稱職的合作夥伴尤為重要。其他受訪者提到Vioxx (rofecoxib)和陰道網膜作為風險壽命的例子。BTG的Louise Makin對風險做了精妙的總結，她說，在這個行業，你需要對風險有胃口。

即使與其他資本密集型行業相比，製藥和醫療技術也是一個風險極高的行業。很難想像還有哪個行業會在如此長的時間內，在如此巨大的技術和商業風險組合上押下如此大的賭注。

儘管嚴格地說我們的商務是風險最高的業務並不正確，但很容易引起爭議的是，生命科學行業風險的規模、複雜性和持久性相結合，使其與眾不同。作為管理風險的最終責任者，生命科學公司的執行長必須首先理解風險，然後儘可能地降低風險。就像社會契約和複雜性一樣，風險對他們選擇領導的方式有巨大的影響。

* **我們的人**

人們常說，企業就是員工，但行業在雇用人員方面差異很大。特別是，各個行業在其雇用的技能水平、所需的不同專業知識範圍以及它們的勞動力中高技能人才的比例存在差異。

生命科學行業在這三個方面都朝向更高的極端，並且可以合理地聲稱其勞動力組合是例外的。或者，用Lundbeck的Deborah Dunsire給出更清晰、中肯的描述，要成為一家世界級的生命科學公司，需要在非常廣泛的學科領域高度集中智慧資本。

當然，這並不是說其他行業只雇用低層次的工人。但很少有其他行業像製藥和醫療技術行業一樣，依賴於與該領域領先學術專家齊名的專家。而且，正如Elekta的Maurits Wolleswinkel說的，生命科學商務的特別之處在於，它們不僅需要在技能方面，而且還需要在醫學事務、製造和行銷等其他領域高度重視知識。這種高水平的專業技能也不只是在總部才能找到。GE的Kieran Murphy指出，為醫院提供綜合解決方案，而不是分散的產品，不僅需要產品方面的專業知識，還需要醫院工作流程和設計方面的專業知識，這些專業知識比大多數醫院都好。

當然，其他以知識為基礎的行業也會聘用聰明人。但是，在專業水平、廣度和程度上，很難找到可與生命科學相提並論的行業。很顯然，這樣的公司不能也不應該像其他那麼不專業的員工那樣被領導。

* **達爾文式領導力**

「適者生存」的概念經常被誤解。這並不意味著那些健康的人，在強壯或有能力的意義上，生存下來。相反地，這意味着從適應環境的角度來看，最適合的人是那些使繁榮的人。

從達爾文主義的角度來看，上述四個因素是施加在行業領導者的進化選擇壓力：它們是有利於某些領導行為而不利於其他行為的環境因素。

從原作者的研究中得出的結論是，好的領導力就是適應性領導力。接受採訪過的所有高階主管都是傑出和成功的，他們深知這一點，他們了解到我們行業在複雜性、風險、勞動力和社會契約方面是獨一無二的。他們已經了解到這四個因素中的每一個都對他們如何領導有著重要的影響。因此，他們了解到，按照Amazon搜索的5萬本書中的任何一本，以任何標準化、公式化的方式進行領導，在我們這個特殊的行業裡都是愚蠢的。相反地，他們已經學會了以多種方式適應。

簡單總結，那就是生命科學領域的領導既不是僕人也不是獨裁者。這與佛陀或軍事訓練無關。這是關於適應我們行業環境的特性，這在很大程度上歸功於達爾文。

(取材自PMLiVE)

–End–