

如今，越来越多曾经的机构投资人从幕后走到台前，拥抱他们最熟悉又陌生的职业——创业者。

从甲方到乙方的身份转变并不容易，但这帮最懂资本运作之道的人，正在成为国产优质企业家的生力军。从投资人，到如今的创业者，有多少人能够成为伟大的企业家？他们的实践，会给现代的医疗健康企业经营管理带来怎样的启发？我们联系上了他们中的一部分，坐下来听他们聊自己的梦想、过往的投资经和未来的生意经。

在文章的结尾，我们也整理了从公开和社交渠道获取的投资者下场创业名单，希望从这份名单出发，时代的创新浪潮中有更多漂亮的创业故事能够被呈现出来。

距离创业最近的投资人

立春过后的2月，世界又再回归忙碌。

苏州园区一间崭新的办公室里，刚变身创业者不久的包杨欢，正在思考如何让自己创立不到3个月的新公司普百思生物（Precision Brain Science）活下去，“天使轮融资，投资人看重的是创始人个人，接下去公司要不断取得进展，核心团队、方向、技术得到包括投资人在内的外界认可，公司运营才算得上进入正轨。”

另一边，某生物科技企业的广州实验室，公司的联合创始人正盯着实验室里刚刚传出的临床研究数据，琢磨哪个环节还可以再优化下。在采访的最后，这位联合创始人请我们暂时隐去他的姓名。

这几天，安龙生物创始人赵春林格外忙碌，公司新递交的临床试验申请顺利被受理。等到冬去春来，安龙生物将启动注册临床试验。但过去多年做投资人的习惯，让他在这个行业全面复苏的春天，忙于穿梭在各个行业展会和论坛之间，步履不停。

下场创业之前，包杨欢是国内一家知名天使基金的合伙人，前述联合创始人和赵春林则分别设立了各自的天使投资基金。作为天使投资人，他们早已成为国内生命科学创投行业里响当当的人物。

长期身处天使投资基金的最高决策层，他们参与过行业里大多数独角兽企业的早期投资决策，曾投出过泛生子、华大智造、天境生物等赛道明星的天使投资人。最重要的是，他们看早期项目的眼光独到，是距离产业最近的投资人。

天使投资人是最特殊的一类投资人。他们是最早为别人的梦想投资的人，胆识超凡、魄力惊人。毕竟在出手极早期项目时，天使投资人不可能如中后期的机构投资人一样，基于产品、财务数据来理性判断投资机会，赔本风险可想而知。

通常，真正成功的天使投资人，同时还必须是动手能力极强的产业专家。在大多数时候，

天使投资人面对的是还没成型的产品和没有组建起来的团队。这时，他们仅有的参考系，只是对团队创始人、技术本身的了解，对产品潜力空间的合理预期和自己的动手能力。

在更多时候，天使投资人原本就是创业者，他们的职业生涯，是两种身份的交织。

“天生爱折腾，根本停不下来。”2013年，40岁不到，前述不愿具名的联合创始人卖掉了合伙创立近10年的公司，公司卖出了不错的价格，让他实现了财务自由。按计划，他原本打算紧接着再开一家新公司，继续开发创新的医疗器械，无奈到了具体的产品选定层面，这位天使投资人没有找到他愿为之一搏的机会。

临床医生出身，他的专业边界感很强。在他看来，每个人都应该认清产业链中属于自己的位置，“有些机会看起来很好，但自己做可能做不起来，那就不如投资让其他人来做。”在卖掉公司后的那段时间，他用自有资金零星投过一些天使轮项目。

2013年，当国内一家投资机构计划设立一只专注医疗投资的基金，他便以风险合伙人的身份加入这个团队，开启了天使投资生涯。在成为职业天使投资人的第3年，他遇见了后来联合创业的团队，随即躬身入局，又再做回创业者。

从美国冷泉港实验室走出来的包杨欢，也经历了非常类似的创业、投资，而后回归创业的过程。2009年，包杨欢加入冷泉港实验室的一个研究中枢神经系统疾病（CNS）的实验室，作为实验室的第一名团队成员，他参与了将实验室的科研成果转化并成立创业公司的过程。这家公司后来为全球众多CNS药物研发公司提供服务，并将自有的CNS药物研发管线推进到临床试验。

所以当包杨欢在2012年回到国内寻找新的事业机会，重点考虑的方向之一就是CNS和脑科学领域的创新创业。但彼时国内的新药研发生态很难提供必要的支持，他的计划便犹如镜花水月。做天使投资人的包杨欢稳重、专业，业绩出色。

2019年，包杨欢注意到，随着国外多家CNS新药研发公司陆续揭露优秀的临床试验数据，过去10年在脑科学基础科研领域的投入开始有所产出，国内的产业界和投资圈都开始关注CNS和脑科学，他十分兴奋。包杨欢坦言，在做出全职创业的决定之前，他等待这个时机10年，又正好遇到合适的科学和技术共同创始人。

出生于上世纪60年代的赵春林，职业经历略比前两位天使投资人复杂，但3人的人生轨迹，在天使投资人与创业者交织的路口相遇。

赵春林是改革开放后的第一批大学生，也是最早一批靠知识的力量富起来的人。2010年，赵春林彻底将自己创立的科研设备贸易公司转让给一家台资企业。年过40岁就实现财务自由，赵春林是那个时代弄潮儿中的幸运者，他告诉动脉网，当时风险投资领域十分神秘，一下就吸引了他。

2010年，曾投出过不少优质互联网项目的风险投资机构国科嘉和，尝试设立医疗基金。当时，国内专业的医疗投资人才非常稀缺。赵春林没有做过投资，但过往的科研、商科、创业和大企业复合经历，让他成为少有的能够看懂医疗创新项目的人。2011年初，赵春林加入国科嘉和，领导医疗投资团队。在国科嘉和，赵春林留下许多遗憾。国科嘉和团队的互联网投资背景，让投资回收期非常长的新药研发项目很难得到投资委员会认可，几乎全部被砍掉。

2014年，赵春林转身加入专注医疗投资的康桥资本，和一群志同道合的投资人成为同事，投资了信达生物、歌礼药业、贝瑞和康。那正是创新药刚刚起来的好时候。“随便一投，好像最后都成功了。”赵春林笑道，“创始人创造机遇，投资人抓住机遇，行业成功与否，主要看市场大势。”投资人这个职业的成就感，让赵春林感到舒适，在国科嘉和的支持下，他设立了安龙基金，“8分看人，2分看技术”，天使投资人赵春林，甚至不需要跨出舒适圈，就能延续名利双收的快乐日子。

2019年，赵春林似乎看到了自己作为天使投资人的天花板。他告诉动脉网，天使投资人和创始团队一起成长，但遗憾的是，如果选择不脱离产业，天使投资人并不能陪伴企业太长久，“企业成长了，基金还在原地。”

创业与投资的天壤之别

或许天使投资人，骨子里就是创业者。但当他们真的下场创业，显微镜下的初创企业与天使投资，却有着质的差异。

首先，天使投资强调分散风险，而创业却需要孤注一掷、一条道走到黑的勇气，这对应了创业与投资完全不同的底层逻辑。

对于天使投资人而言，鸡蛋不能放在一个框子里是最基本的原则。在一段时期内，天使投资人要做的，是保障少数几个项目最终收益颇丰，完全押注在任何单个项目上，都会增加风险，毕竟仅有的少数项目成功，可以对冲大多数项目无疾而终带来的损失。一位天使投资人告诉动脉网，做投资人，一年看过、聊过的项目至少上百个，真正出手的项目大概率不会5个，有时甚至完全不出手，“这是投资人工作严谨的表现。”

但做公司，却要孤注一掷寻求成果，要把整个团队的优势和精力集中，去突破从技术到产品，再到市场中的每个环节。包杨欢强调，ALL IN的决心，是企业早期成败很关键的决定因素。在创业的过程中，核心团队无论遇到怎样的挫折和挑战，都不动摇地要把公司做下去，如果总是留有后路，产品开发停滞不前，遇到困难不用尽全力去解决，很容易就会进入死亡循环，团队流失，融不到资，企业就做不起来。

其次，天使投资是规划、选择、再规划，而创业是实践、反思、再实践，两者是同一件事的不同侧面，考验的也是不同的能力。

“我们会看到很多有过产业经验的投资人，希望用自己的经验去帮助被投企业解决问题，每次都会给出很多建议，他们的出发心是好的，但这些建议其实很难落地。”一位下场创业的天使投资人表示，身处创业实践中，创始人与投资人的关系，就像驾车的司机与坐副

驾的乘客，“投资人有时甚至只是一位走在路边的行人。”企业设立、运营中的许多细节，只有身在其中的创业者最熟悉，他们基于足够信息量所作的判断，往往胜过投资人基于过往经验所给出的建议。

从这个意义上讲，投资人阅人无数，但如果没有亲身尝试过，仍就不懂创业，他们要经历的坎坷，并不比普通创业者少。正如一位前述创业者所讲，创业路上的各种小坎坷、大问题是始而终的。从决定创业起，创始人都处于持续的决策中，何处该省、何出该花、何时该急、何时该等，细节很多，却也往往生死攸关。“很多决策作出后，可能会造成不同团队之间得与失的分化。这时，创始人就需要做好平衡，确保团队之间保持通力合作。”他指出。

第三，无论创业还是天使投资，都是被时代浪潮掀起的一朵浪花，不同的时代背景下，机会和风险是不同的。

“以往，医疗行业的许多未满足需求都可以转化成创业机会。但随着竞争越来越激烈，容错空间大大缩小，没有硬核实力的创业者，几乎不可能跑出得来。”一位天使投资人分析。

通常，人们在分析创新项目潜力时，会从技术成熟度、技术门槛、潜在的市场空间等因素综合考量。早前，巨大的未满足临床需求带来了相当可观的潜在空间，这让市场对技术成熟度和技术门槛本身的追求没有到极致，但随着创新产品持续涌现，产品本身的技术和功能属性成为创业成败中越来越重要的考量因素。

这就意味着，下场的顶级天使投资人很难在自己创业的过程中复制过往做投资和孵化时的赛马场下注、赛场边做教练的成功经验。“要在自己熟悉的行业领域里做事情，否则风险会很大。”包杨欢强调。另一位下场的天使投资人也表示，尽管临床与医疗中的很多经验是相通的，但也不能轻易涉足自己完全陌生的领域。

成熟的创业生态

“单枪匹马创业肯定不行，个人能力再强，也不足以把企业做起来。”几乎每位接受动脉网采访的天使投资人，都在强调团队价值。

人，无疑是创业中最关键的因素。而作为下场创业的天使投资人，他们有着更广泛的接触人才的渠道。总体而言，一家公司需要3种类型的人才，即研究型、产业型和商业型。

通常，对于研究背景创业者，比如教授、科学家创业，研究人才比较好找，那些下场创业的清华大学、北大大学教授们，他们团队中就有最优秀的研究人才，能迅速完成招募，但他们在组建产业化团队时，却略显掣肘，而产业背景创业者则侧重于此，比如从上海张江园区的大公司出来创业的跨国企业高管，他们可以很快从熟悉的药企、医疗器械企业中找到所需的产业人才。

在创业的最早期，能否快速组建起稳定的研究和产业团队，是新企业能否平稳成长的关键

，天使投资人在过往丰富的投资和孵化经历中建立的社会资源网络，恰好能够补足单纯作为研发型或者产业型创业者在团队招募中的短板。

包杨欢就坦言，作为资深的天使投资人，他在寻找各种外界合作伙伴时相比普通的初次创业者稍多一些便利。2023年春节前的一天，包杨欢在动脉网发布专访，首次官宣自己创立普百思生物这件事。

以往，大多数企业会将首次媒体曝光时间选择完成了天使轮融资后，来避免创新业务被竞争者复制。包杨欢坚信，高难度高壁垒的创新无法轻易被复制，他想用公开发声把自己创业的逻辑传递给潜在的合作伙伴。包杨欢得到一大批朋友的鼓励和支持，很多人给他提供融资、商业合作线索，个人种子轮融资迅速完成，这一小笔投资让普百思生物的研发能更快地启动起来。

创业3年多，赵春林一直都在为安龙生物找团队。他先找准了创业的方向，即开发基因药物。随后请来首都医科大学的丁伟教授带队，一起开发出产品。彼时，赵春林想做以AAV为载体的基因药，适应症是眼科黄斑病变，后来又拓展到糖尿病黄斑水肿及静脉阻塞，这是新技术、大市场，适合中国国情，也适合初创企业。

他首先要找出在AAV领域有研发经验的专家，找了一圈，选定丁伟教授，后者作为首都医科大学基础医学院的副院长，在AAV领域做了20多年应用研究。赵春林深知，在这个方向，丁伟教授可以做出产品。在丁伟教授的指导下，当时自己还没有研发团队和实验室的安龙生物，委托安龙基金投资的可瑞生物设计、构建，把产品研发出来。

有意思的是，在与可瑞生物进行结算时，对方拒绝了现金支付，而选择持有安龙生物的一部分期权。“我很看好可瑞生物团队的技术服务能力，就没有拒绝这笔交易。”赵春林告诉动脉网。随后，他又请来业内知名的CMC专家，帮助安龙生物组建的CMC团队和产品的CMC规范。

2月7日，安龙生物正式向CDE提交了临床申报资料，具体的临床申报和临床试验工作由去年9月刚刚加入安龙生物的刘昌东博士牵头。赵春林透露，在去年10月提交的pre-IND中，CDE给出了正面的反馈，赵春林判断这次正式IND能够顺利通过，在5月启动临床试验。

赵春林告诉动脉网，自早年出海留学起，他就是同学中的活跃分子，在组织和参与科研社群活动的同时，认识了很多研究型和产业型人才，了解他们的所长，这为安龙生物的团队组建提供了不少便利。但即便如此，他仍然需要不断学习和沟通，才能把握最前沿的技术，发掘最优秀的人才。春节后，线下学术活动骤然复苏，赵春林又开始穿梭于各种论坛之间，聊技术、交朋友，已经成为他创始人工作之外的日常。

一位天使投资人告诉动脉网，随着国内医疗创新的资金、人才和监管环境趋于成熟，已经有越来越多的人选择了连续创业。这无疑是一个令人振奋的场景，那些成功的投资人，或者成熟的企业家，在一个新的时代转折点，默契地选择了放下过往的成就，带着宝贵的经

验，重新出发，还有更多的精彩在路上。