

讓高清愿90分鐘決定投資 讓馬英九總統走出舊金山旅館，唯一參訪的地方 CEO 許中強領軍的Impax Labs八星期內，賺進兩億美元

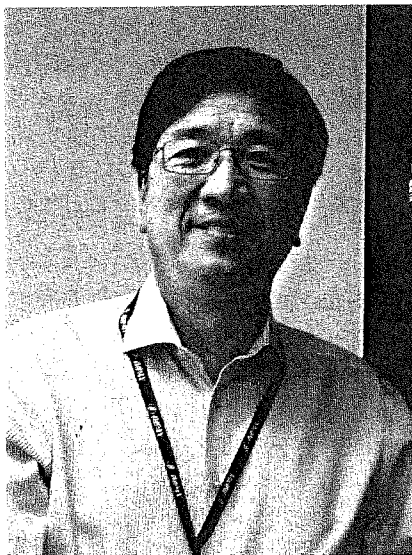
文：李喬瑋

經歷借殼上市，也曾遭那斯達克勒令停止交易；2006年，許中強接下執行長位子，勵精圖治；2009年四月，公司重返那斯達克，短短一年時間，股價從上市的五元到現在每股直逼廿美元，市值達十二億美元，複成長率達34%。技術出身的許中強在毫無執行長經驗的情況下，臨危受命，他第一步穩定軍心，接著訂目標、用人才，當了一千多個日子的執行長，許中強最感驕傲的是當初訂下的五年目標，已經達到。

許中強辦公桌旁的書架上，陳列著 Impax 開發的藥物，一瓶瓶白色的小罐子是他和團隊投下的心血。回憶當時，董事會要許中強出來做執行長時，他花了一個多月的時間，把公司所有的問題攤出來，細細研究，「我確定當初被處停止交易，沒有任何誠信的問題。」在此前題下，許中強決定出馬，接下這個燙手山芋。

從借殼上市到勒令下市

事實上，這不是許中強第一次處理 Impax 的危機。1995年，他和蕭俊雄共同創辦 Impax，發展學名藥，也做品牌處方藥研發。公司在1998年碰到財務危機，「薪水都快發不出來。」許中強毅然決然前往台灣籌資，但是，並不如他想像中的順利。「台灣電子業的大老我見了一半以上。」他了解，台灣主流的電子資訊產業對生技製藥業的興趣不高，因為它需要至少六、七年才見成果，這對於較為快速獲利的電子產業來說，極不習慣。但，許中強仍碰到了貴人，Impax 第一筆來自台灣的資金是統一



美西玉山理事許中強

集團和中華開發，「高清愿先生和我談了一個半小時，就決定投資。」後來兩家都有八至十倍的回收。

為了籌措更多的資金，Impax 也做了當時最為流行的借殼上市，於1999年併購上市公司全球製藥（Global Pharmaceutical），成為 Impax Labs，也結合全球製藥的行銷基礎。但，未料，2004年，公司無法向那斯達克提交年度財務報告 10K，終被勒令停止交易。這對許中強和 Impax 來說無疑是重重的一擊。原來，Impax 曾與一家世界級的製藥公司簽署一份產品合約，但內容過於複雜，連會計師都難以處理。再加上，當時安然會計醜聞（Enron）爆發不久，市場風聲鶴唳，鑑於嚴苛的新法令，稽查審計公司更加不敢對公司提出任何建議，Impax 坐困愁城，求救無門，只有下市一途。

臨危受命，重返股市

許中強不諱言，公司當時氣氛極差，員工離職率高達四分之一，股價重挫，市值僅有一億美元，人心惶惶，但也在公司最低潮的時候，董事會指向了他。在對「技術有信心，管理沒把握」的情況下，許中強選擇面對，接下重任。

十五年前決心創業時，許中強是亞培（Abbott）藥廠產品發展總監，管理兩百五十人。「一旦離開，我不覺得自己會再回大藥廠。」這是對自己的信心和決心，但他坦言，當時妻子吳芳華是反對的，「穩定、高薪」是她的理由。同在業界的妻子最終點頭，卻讓他自責，因為創業路比他原先預期的辛苦數倍；如今，他只有更努力。

「我做的第一件事就是要求員工不要討論 10K 之事，除了 CFO 之外，大家都不要為此煩惱。」以雷厲風行之姿，許中強訂下五年（2006-2010）目標，接著是策略和執行細節。他深覺，要讓員工有信心的最有效方法，就是讓他們了解公司的發展方向，他針對分處東、西兩岸，500 多名員工（現已有 800 名員工），以十幾次的演講，傳達他對領導公司的策略，每一名員工都是親耳聽到執行長的談話。更進一步，他為鼓舞士氣，調高薪水，每年頒好幾個 CEO 獎，「兩年之後，員工離職率已降到 7%。」但是，心頭最大的一塊石頭還是 10K，就在 2008 年的 10 月 10 日，Impax 終於補齊從 2004 年到 2007 年的 10K。

2009 年四月，對許中強來說該是創業路上最為興奮的一刻，Impax 再返那斯達克。「從哪裡跌倒，再從哪

裡站起來。」但一場捷報也不代表事事順利，一度 Impax 股票下跌到四元左右，低於上市價的五元，在投資市場的壓力下，他為增強市場信心，掏腰包買了十五萬股，至今一股都沒有賣的許中強笑說，「現在我要謝謝投資人了。」

以學名藥起家的初創藥廠不少，但是，許中強對產品有很高的嚴選標準，以及推出市場的時機，都是成敗的關鍵，「若等到專利藥到期，才開始有動作，那就太遲了。」

今年三月，Impax 取得學名藥 FLOMAX 的美國食品暨藥物管理局的認證，並可立即進入市場，也是第一個問市的該種學名藥，「因為搶到第一，不到八個星期，就賺到兩億美元的利潤。」但是，背後的代價外人卻難以想見。「你要有打官司的準備。」原來，FLOMAX 原屬另外兩家大藥廠的專利，Impax 要在專利權到期之前，取得上市學名藥的權利，那也代表將會有打不完的官司，Impax 花了很多錢和精神打官司。所幸，雙方和解，Impax 贏得專利保護期最後兩個月的上市權。一切都是與時間賽跑，Impax 先馳得點。

除此，Impax 在市場上尚有 42 種學名藥，另有 32 種符合「簡易新藥申請程序 (ANDA)」的學名藥在 FDA 等候過關。但最讓許中強開心的仍是品牌處方藥物，治療帕金森症的 IPX066，去年投入 2,400 萬美元，今年又預計投入 3,600 萬美元研發，已進入臨床第三期，並可望在 2012 年問市，「它最大的突破在增快藥效，並增長藥效時間。」未來該藥物仍以台灣做為生產據點，市場則以歐美為主，預計 IPX066 每年可達二到四億美元的營業額。

台灣不適合做學名藥

華人在美國學名藥市場有非常傑出的表現，除了許中強之外，還有趙宇天的華生 (Watson) 是美國前幾大學名藥廠，還有陳明志創辦的 Andrx、許照惠的 Ivax 等。最近，

Impax 邀請趙宇天加入董事會，相信以趙宇天在銷售通路上的經驗，對 Impax 會有相當的助力。雖說華人在此領域嶄露頭角，但許中強直言，台灣並不適合直接進入學名藥市場。

許中強分析，學名藥大致分為兩種型式，一是已成為市場大量藥物商品，二是需要更多的研發，不易被複製；後者較具有市場價值，若要在學名藥上成功，必須採取第二種模式。他坦言，「台灣要做學名藥，除非先準備好一筆錢打官司。」許中強說，Impax 一年花在官司上的費用大約是 1200 萬美金。若台灣走大量市場商品學名藥，其優勢很難與印度競爭，印度在原料藥的經營比台灣早了廿多年。許中強覺得以台灣的人才和智慧應該發展有高附加價值、高利潤的品牌處方藥。

雖說台灣不見得能在學名藥市場上佔有國際地位，但是，許中強一樣看好台灣能夠做為美國學名藥的技術合作夥伴和生產中心。也因為長期與台灣中化、永信技術合作，Impax 在 2007 年，百分之百投資台灣益邦製藥，做為生產研發中心，廠房面積達十萬平方英尺，投資額在 2500 萬美元。廠房設備符合 cGMP 國際標準，並且已在今年初試產。「未來，將繼續在台灣投資數億元。」許中強堅定地說，未來規畫中，台灣絕對是 Impax 在學名藥發展上的最重要中心，僅是藥物銷售仍以美國為主要市場。

許中強相信台灣培養的人才和對 IP 的保護，但是，他也提出一些隱憂，由於國際級大藥廠紛紛遷出台灣，轉而到具成本優勢的中國大陸以及菲律賓等地，而這些能夠經營廠房的人才，不是退休就是也隨著廠搬到



中華民國總統馬英九先生於 2010 年初訪問舊金山灣區，Impax 為馬總統唯一參觀公司。(左起) 許中強伉儷與馬英九總統合影

中國大陸，「在管理人才上有一個斷層。」這對 Impax 立即要在台灣運作藥廠是有一定的困難，「我們要做到地方化，就要用當地的管理人才。」Impax 就把人才先送到美國訓練，再返回台灣。

最近讓 Impax 再度受當矚目的，不是因為市場上又有大動作，而是總統馬英九年初訪舊金山灣區時，唯一走出旅館參觀的地方。在一個多小時的簡報和參觀中，許中強說，馬英九總統問了許多公司策略的問題，也一直鼓勵他要在台灣多投資，許中強也連連稱是一定把台灣做為 Impax 的海外最重要據點，而 Impax 也以具體的行動做出了證明。

重返股市的光環、業績的亮麗、甚至總統來訪的榮耀，許中強仍是循例，每天清早六點半，他準時上線，與東岸主管開會，這是他一天工作的開始。到了晚間，則是與台灣公司再做電話會議，一天十多個工作時數，他不以為苦；在他心中，早已規畫好下一個五年、十年的 Impax 藍圖。■

