

声音

细胞产业没有“江湖”

访优赛生命科技发展有限公司董事长、执行总裁陈晓波

生命始于细胞、止于细胞。随着生物医药技术的日新月异和政策逐步放开，细胞产业涌现出干细胞治疗、免疫细胞治疗等一批技术含金量较高的细分领域和企业，成为全球科技与产业竞争的一条“新赛道”。与此同时，随着行业兴起，虚假宣传、夸大疗效等一些行业乱象频出，又让一些人对这个新兴领域敬而远之。

实际上，细胞产业并不算是一个

细胞产业仍处于发展初期

《中国经营报》：细胞产业备受关注，但很多人不了解甚至有一些质疑声音，为何会如此，哪些因素影响了细胞产业发展？

陈晓波：细胞产业在发展过程中，确实存在一些缺乏资质、虚假宣传、夸大疗效等行业乱象，扰乱了行业的健康发展，也让一些人对细胞产业有不好的看法。

目前细胞产业发展的最大瓶颈依然是政策性限制，对这个新兴领域，相关部门一直持相对谨慎的态度，特别是2016年的魏则西事件，闹得沸沸扬扬，相关单位就发文直接叫停所有细胞治疗。不过好在近些年，细胞产业的政策正逐步放开。

《中国经营报》：为何细胞产业经过这些年的发展，依然存在各种乱象？

陈晓波：作为新兴领域，细胞产业自然地成为新一轮投资热点，各类资本、人员一拥而入，行业鱼龙混杂，其中投机性的较多，很多投资就是想怎么尽快变现，这些与我们的发展理念相违背。实际上，细胞产业作为一个新兴高科技领域，是需要长期的研发投入、较高的技术和人才储备才能完成转化。

同时，正因为是一个新兴领域，细胞产业仍处于发展初期，相关的政策和标准、规范都没有及时跟进，导致了行业一直处于一个相对野蛮生长的状态。一些政策也有待进一步完善，这些年细胞产业其实发展很快，各种新

做口碑和终身客户

《中国经营报》：目前细胞药物和治疗，动辄数万元以上，让很多人望而却步，大家也好奇，细胞治疗为何这么贵，钱都花哪儿去了，成本构成到底是怎样的？

陈晓波：通常来说，细胞药物治疗的成本，主要来自原材料、实验室、管理运营成本，以及人力成本和研发成本，其中人力成本占比很高，通常在20%—30%，而研发成本则波动最大，一款细胞药的研发投入一般都在数亿元以上。药物研发是一个高风险、高投入的过程，涉及临床前研究、临床试验、生产和质量控制等环节，为何仿制药那么便宜？就是因为它没有研发投入的成本。

同时，传统通用性治疗能通过规模化生产和应用来降低成本。但自体细胞治疗不一样，每个人的细胞不一样，每一例都要单独检测，且需做个性化的方案和治疗，即使同一个病例的第二次治疗，同样需要个性化的方案，这也是自体细胞治疗成本居高不下的一个重要原因。

还有，药物申报的成本也大大提升了一些细胞药物治疗的费用。比如，有

做企业重要的是自己开心和回馈社会

《中国经营报》：科研临床和创业经营是两个不相同的领域，为何及如何完成这个转变？

陈晓波：早些年我做的是临床研究，选择去企业，是想把基础研究成果在企业进行工艺和成果转化。回国后，我曾在多家上市公司担任高管、技术负责人，也为创业积累了较丰富的经营管理经验。

《中国经营报》：在这个转型过程中，有哪些经验和感悟可以分享？

陈晓波：其实各领域都是相通的，说到底都是管人，就是要有标准要求，要相对宽松，又要相应担责。我们的企业运营方式是比较简单高效的，企业内部没有内耗，财务很简单，社会关系很简单，政府部门关系好，这也得益于行业的特殊性和政府的支持。

新概念，经过多年的发展，细胞产业备受关注的同时也确实出现一些乱象，社会上出现各种各样的解读，细胞产业的真实面目到底是怎样的？细胞药物和治疗费用居高不下背后原因是什么？细胞产业未来能闯出怎样的一片天地？都成为备受行业和各界关注的焦点。

临床医生和研发人员出身、从事细胞产业已20多年的陈晓波，于2020

年创立了优赛生命科技发展有限公司(以下简称“优赛”)，致力于生物细胞资源存储、细胞培养技术服务、生物细胞应用技术研发以及细胞药物开发工作。而作为一家国家级高新技术企业及雏鹰企业，优赛目前是天津细胞谷核心参与单位，与细胞生态海河实验室共同组建天津市细胞与基因治疗创新联合体，建立了博士后科研工作站，通过天津市专精特新企

业认定。更令人瞩目的是，自2020年成立以来，优赛销售额以每年50%以上的速度快速增长，并于2023年成功实现盈利。

10月中旬的一个午后，在位于天津港保税区的优赛总部，优赛董事长、执行总裁陈晓波接受了《中国经营报》记者的专访，就细胞产业的现状和未来，以及企业发展过程中的种种经验和感悟，进行了坦诚、深入的分享。

领域技术和药物面世，社会公众对其了解不多、认知不够，也给各种虚假宣传、违规操作留下了空间。

《中国经营报》：消费者应如何辨别细胞治疗机构的真假和真实实力，从而避坑？

陈晓波：可以通过以下一些方式来辨别细胞制备及存储机构的真假和好坏。

首先，通过网络查一下公司的资信结构，会发现很多公司就只有一个人，这些大多数是贩卖细胞的“二道贩子”，是皮包公司，市面上相当多的这类公司是假的或者伪劣的。

其次，通过网络了解该公司的团队组成和人员架构，特别是技术团队，生产技术人员少的(少于17人)，就不要碰，没有技术团队大多也是概念性的公司。

再次，如果方便的话可以直接去公司现场看一看，看办公场景、生产规模和人员配备，是否有符合B+A级洁净等级的GMP实验室，是否有质量控制车间和严格的质量控制体系。

同时也可以通过一些简单直观的方式来辨别，比如有些公司宣传细胞药物拿来吃的，也是假的，因为细胞是活体，目前没有口服制剂，将来也不会有。

《中国经营报》：怎么看此前国内一些人到海外去做细胞治疗的现象？

陈晓波：国内一些人到海外原研药很信任，同时简单认为贵的就是好

的。其实，这些年中国的细胞产业发展迅速，除了一些基础研究领域，中国细胞产业在全球处于数一数二的位置，而且同样的应用方式和适用范围，价格相比海外要便宜很多。因此，实际上也有一部分海外人士到中国进行细胞治疗。

其实还是部分国人对国内细胞产业了解不足，国内细胞产业的个别乱象加剧了他们的担忧，同时他们也有一些细胞药物只是用于保健、抗衰老之类的刻板印象，而这种认知和观念的转变，是一个长期渐进的过程。总的来说，国内正规的细胞制备及存储企业技术实力优于国外细胞治疗机构。

《中国经营报》：未来，优赛对自己的定位是怎样的？又有怎样的发展方向？

陈晓波：目前，优赛对自己的整体规划是这样的：第一步，继续做好细胞存储、细胞治疗领域，把根基打牢；第二步，向细胞医药领域拓展；第三步，向再生医学比如向肿瘤康复、糖尿病治疗和胰岛药这些新领域拓展。

我们对近些年的营收利润没有很强的紧迫性，最近3年营收保持增长，利润基本持平就可以，挣了钱我们就继续研发投入。我们不会采取融资烧钱的模式，走得也许比较慢但也更加安全稳健。

当然不是说挣不挣钱，做企业不挣钱那算什么。但优赛会以自有资金为主，不依赖外来的投资，企业要有自己造血的能力，得以生存及长久发展。

未来优赛会逐步引入国有资本，初期计划引进10%的股份，因为这是一个需要长期政策和资金支持的事业。

对于细胞这种高价值产品，信任背书十分重要，优赛已逐渐打造一个优质品牌，我们希望继续提升企业口碑和终身客户数量。

同时，细胞产业企业自身的约束、持续的投入、自我的管理也十分重要。对于有较高技术门槛的细胞产业企业而言，外部的政策支持和引导永远是外力，自身长期的技术研发投入，稳定规范的发展才是主心骨。毕竟科研可以不计成本与回报，但作为企业，需要找到属于自己的良性、可持续的商业模式。

我们期待着，这个新兴的朝阳产业真正地面向朝阳，迎来规范、健康、有序的新发展阶段；我们期待着，国内细胞产业百尺竿头更进一步，补齐基础研究短板，在这个新兴领域领跑全球；这也是包括陈晓波在内细胞产业深度参与者的共同期待。因为只有健康、规范、有序的产业生态，一个不是江湖的细胞产业圈，才是细胞产业从业者们大展拳脚的最好空间。

我的原则是哪个部门谁在用人就谁负责管理，达不到要求就自然淘汰。即使在非常时期，整个园区都无法正常工作，但优赛所有员工的福利都兑现，也没有裁员降薪。

通常细胞行业的人员流动很快，一般两年就会有流动，但我们的员工基本不流失，只要能力和人品没问题都会双向选择在公司长期发展。公司目前从公司初创时就入职的，五年以上的员工占比60%以上，最新的员工刚刚转正，老的员工跟我16年了。

同时公司企业文化是开放的，各级沟通是顺畅的，就是把企业和产品的标准、底线等在公司内部宣贯，比如不造假和有原则等，一线人员还会把重症治疗的成功案例，直接分享到员工群里，让每位员工都能感受到自己在做事情的价值和意义。



的。其实，这些年中国的细胞产业发展迅速，除了一些基础研究领域，中国细胞产业在全球处于数一数二的位置，而且同样的应用方式和适用范围，价格相比海外要便宜很多。因此，实际上也有一部分海外人士到中国进行细胞治疗。

其实还是部分国人对国内细胞

其次，相比增长速度和规模，我们更注重产品质量和用户口碑，我们对细胞制备、存储客户的要求，是其对细胞产业和治疗要有全面清晰的认知，不接受冲动型消费；同时，我们对每个病例在治疗前，进行全面分析判定，看治疗能否达到预期效果，如果认为达不到预期效果，我们宁愿不挣这个钱。因此，用户的口碑一直不错，我们客户的复购率非常高。

再次，我们的发展方向与目前细胞产业主要应用于美容、抗衰老不同，而侧重于临床应用和疗效，主要是恶性肿瘤、重症肝损伤、新冠重症危重症等难治性疾病的治疗，相当于避开了现在细胞治疗产业最拥挤的赛道。

在财务方面，我们做到了简单和健康，我们都是全额收付款，没有应收账款，也没有应付账款。这为优赛的整体运营带来了很大的便利和优势。

最后，自去年开始，政策逐渐放开，天津的政策支持力度较大。像优赛厂房建设政府给予产业专项50%的建设补贴政策，还有各种服务和支持政策，推动了优赛的健康发展。

做企业不能单纯为了挣钱，更重要的是要回馈社会，此前做了很多慈善捐助活动，这给了我许多动力和勇气。

《中国经营报》：作为从业20多年的深度参与者，对于细胞产业未来的健康发展，谈谈你的思考和建议？

陈晓波：细胞产业还处在发展初期，政策的引导与规范十分重要。首先是政策层面要加强监管，对人员、管理、硬件、软件等设定一定的门槛和标准，从方向性、指导性上需要政府很好的规范和引导。

其次政策监管可以逐步放开，监管不走单纯约束治理的老路。“最小干预原则”有助于制定适度的政策规范，降低流程、监管成本，同时通过细胞产业的配套设备、试剂、耗材等实现国产替代，逐步让细胞治疗费用降

到合理的价位，这样市场扩大，成本就能实现合理降低，产品价格就能降下来。让细胞产业不单单面向高端人群，而是让更多的老百姓用得起，让更多的人获益。

最后，对于细胞产业建议实行双轨制管理机制，实行细胞产品分级管理模式，风险级别低的放在技术层面管理(卫生健康委)，风险级别高的放在更严格的药物层面管理(药监局)，同时，实行动态开放管理模式，既能保证安全，也便于放开和灵活调整。

新兴产业吸引大批“玩家”涌入，如果缺乏规范治理，就会变成江湖，一直乱下去。从乱到治，可以百家争鸣，但要持续完善和规范，相信随着大家对健康的愈发重视，细胞技术的不断发展，政府对产业的积极引导，细胞产业的未来空间会很广阔。

老板秘籍



1

消费者如何辨别细胞治疗机构的真假和实力，从而避坑？

首先，通过网络查一下那个公司的资信结构，会发现很多公司就只有一个人，这些大多数是贩卖细胞的“二道贩子”。

其次，就是通过网络了解该公司的团队组成和人员架构，特别是技术团队，生产技术人员少的(少于17人)就不要碰，没有技术团队大多也是皮包公司。

再次，如果方便的话可以直接去公司现场看一看，看办公场景、生产规模和人员配备。同时也可以通过一些简单直观的方式来辨别。

简历



陈晓波

优赛生命科技发展有限公司董事长、执行总裁，天津海创联副理事长、天津滨海新区政协常委、天津滨海新区侨联副主席、天津滨海新区侨商会副会长、天津滨海新区欧美同学会副会长、天津滨海新区知联会副会长。

1998年，陈晓波从南开大学临床医学专业硕士毕业，公派赴德国海德堡大学留学，其间负责建立血管再生研究实验室，担任实验室负责人，后加入德国马克思·普朗克研究所，成为该所资深研究员，并获得该所奖金。回国后，陈晓波博士在多家上市公司担任高管、技术负责人，2020年成立了优赛生命科技发展有限公司。

2

优赛迅速发展及盈利的经验？

首先，细胞产业其实是一个技术门槛很高的领域。技术、经验和设备决定着产品的丰富性和有效性，也决定着应用效果和企业口碑。

围绕细胞产业，优赛搭载了涵盖多种细胞资源存储的生产质控技术体系，并在科研领域与国内多家三甲医疗机构及科研院所合作开展临床项目。

其次，相比增长速度和规模，我们更注重产品质量和用户口碑，我们客户的复购率很高。

再次，我们的发展方向与目前细胞产业主要应用于美容、抗衰老不同，而侧重于临床应用和疗效，相当于避开了现在细胞治疗产业最拥挤的赛道。

在财务方面，我们做到了简单和健康，我们都是全额收付款，没有应收账款，也没有应付账款。

深度

细胞产业圈不能是江湖

陈晓波的履历丰富，他既是留学海外的医学博士，也是掌握先进生物细胞技术的高级人才，是京津冀“细胞谷”的专家，更是执着于将生物细胞产业化的企业家。

细胞产品关乎人的生命和健康，因此陈晓波说，想要做好一家细胞公司，技术、研发能力、质量控制、诚信，缺一不可。于是，优赛不仅专注于技术创新，还推动科研成果临床转化与应用，同时进行公益捐赠与科普工作。

陈晓波认为，从整个生物医药产业的发展趋势来看，必然要从原有的化学药向小分子药、生物药和细胞药转化、过渡，“细胞药就是皇冠上的那颗明珠”。

诚然，细胞产业作为一个新兴领域，对很多人来说较陌生，也存在一些乱象，但随着细胞技术的进步和政策的逐步放开，细胞产业正迎来新一轮的快速发展期，越是在这种时候，政府对行业的引导、规范就显得愈发重要。就像陈晓波所说的，这个行业没有政府的引导和标准法规的规范，是很难自我实现良性发展的。

同时，细胞产业企业自身的约束、持续的投入、自我的管理也十分重要。对于有较高技术门槛的细胞产业企业而言，外部的政策支持和引导永远是外力，自身长期的技术研发投入，稳定规范的发展才是主心骨。毕竟科研可以不计成本与回报，但作为企业，需要找到属于自己的良性、可持续的商业模式。

我们期待着，这个新兴的朝阳产业真正地面向朝阳，迎来规范、健康、有序的新发展阶段；我们期待着，国内细胞产业百尺竿头更进一步，补齐基础研究短板，在这个新兴领域领跑全球；这也是包括陈晓波在内细胞产业深度参与者的共同期待。因为只有健康、规范、有序的产业生态，一个不是江湖的细胞产业圈，才是细胞产业从业者们大展拳脚的最好空间。

本版文章均由本报记者吴清采写