

# 强生孵化器运营管理模式及对我国的启示

张 东<sup>1</sup>, 陈宏生<sup>2</sup>

(1. 中国科学技术信息研究所, 北京 100038;

2. 科学技术部国际合作司, 北京 100862)

**摘 要:** 孵化器建设是强生开放创新合作战略的主要组成部分, 其目的是在早期研发阶段接触到全世界最好的初创医药企业和创业人才。强生利用其在 11 个城市开设的孵化器网络, 成功获取外部创新资源。其孵化器运营模式可以归纳为: 与当地政府及著名医疗研究机构合作, 开放的管理模式和先进的专业服务水平。

**关键词:** 强生孵化器; 初创企业; 运营模式; 开放创新; 无附加条件协定

**中图分类号:** F27; TH12 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2018.11-12.012

医药领域的人才和技术创新主要集中在初创企业, 据统计, 自 2013 年以来, 美国 63% 的新药批准来自初创企业<sup>[1]</sup>。因此, 初创企业及其技术和人才成为许多医药跨国公司争夺的焦点。强生公司自 2012 年以来, 已在全球 11 个城市开设 12 家孵化器 (Jlabs Incubators, 简称 Jlabs), 成功引入了一流水平的外部创新资源, 其运营和管理模式值得我国借鉴。

## 1 强生孵化器的历史发展

作为拥有 130 年历史的全球第一大医疗保健公司, 强生高度注重研发创新, 2016 年全球营业收入 719 亿美元, 其中投入 90 亿美元用于研发, 占总营业收入的 12.5%。由于注重创新发展, 强生公司连续 31 年实现利润增长, 连续 52 年给股东带来增长回报。

强生的创新方式别具一格, 一方面注重自主研发创新, 另一方面注重与外部创新资源进行开放式合作。近 20 年来, 强生营业收入从 70 亿美元增长到 719 亿美元, 累计 2 000 亿美元用于研发, 其中

850 亿美元用于外部开放式合作研发。孵化器建设正是强生开放创新合作战略的主要组成部分, 其目的是在早期研发阶段接触到全世界最好的初创医药企业和创业人才<sup>[2]</sup>。美国新药基础研究通常由大学完成, 大学成果进入临床一期前的早期创新阶段通常被称为死亡之谷, 以抗癌药为例, 当前全世界约有 500~600 个抗癌药的临床前研究, 只有 10% 进入临床阶段。强生正是瞄准了死亡之谷阶段蕴含的创新资源潜力, 于 2012 年启动孵化器项目, 其创始人 Melinda Richter 女士认为, 帮助死亡之谷的初创企业解决成本问题, 并完成最初的概念验证, 是孵化器的根本宗旨<sup>[3]</sup>。孵化器项目为强生吸引了优质医疗创新资源, 2016 年, 强生 243 个新产品通过检验, 其中 19% 为通过孵化器的外部创新合作获得。

强生孵化器现有全球员工总计约 750 人, 自成立以来不断扩张, 自 2012 年强生在圣地亚哥成立第一家孵化器, 至 2018 年 7 月, 强生先后在波士顿、洛厄尔、旧金山、圣地亚哥、休斯敦、费城、多伦多、上海、纽约、比和时以及加拿大阿尔伯塔省建

第一作者简介: 张东 (1968—) 女, 副研究员, 主要研究方向为中美科技合作、科技创新政策。

收稿日期: 2018-11-14

设 12 家孵化器。2017 年 12 月, 强生集团宣布在上海张江高科技园区开设 Jlabs 生命科学孵化中心, 由上海浦东新区政府、张江高科技园区和强生共同出资筹建, 是强生在北美境外设立的首个 Jlabs 生命科学孵化中心。

## 2 强生孵化器的运营与管理模式

强生从孵化器的选址, 到入住企业的筛选, 以及吸引企业的开放创新政策都是非常独特的, 吸引了全球各地许多优秀的医疗初创企业加入。

(1) 与当地政府及知名医疗创新机构合作获取最佳地区医学创新资源。孵化器选择建在医疗创新资源集聚区, 这些地区充满创新活力, 在当地政府、研究机构或基金会的协助下, 强生能够迅速进入当地医疗创新圈, 并获得最好的医疗创新资源。合作模式通常为政府搭台, 企业与政府共同唱戏, 如波士顿孵化器与麻省生命科学中心、休斯敦孵化器与著名的得州医学中心合作等, 均在政府的背书下迅速进入当地医药研发、投资核心圈, 快速吸纳了最优初创企业。

另外强生还通过与政府举办 quickfire 挑战赛<sup>[4]</sup>吸引优质企业。强生已举办了 20 余场 quickfire 技术大赛, 共有 1 258 家企业报名, 220 家进入复赛, 35 个获奖, 获奖企业可获得 400 万美元奖金并进入 Jlabs。目前 Jlabs 入驻企业中有 10% 来自大赛。

(2) 通过专家团队严格筛选获得最具有市场潜力的技术。强生拥有一支极具战略眼光的高水平医药领域专家团队, 对入驻企业进行极其严格的筛选, 报名企业能够入选的比率只有 10%。其筛选除考虑技术先进性、创新性、市场潜力、团队合作潜力外, 还要看是否与强生产品线相符。强生医疗重点关注肿瘤、免疫疾病、神经疾病、传染病以及代谢疾病等领域的项目, 即与强生研发线相匹配的项目。医疗器械方面, 重点关注骨科及神经外科、微创及开放性手术、电生理学等。强生孵化器创建 5 年来, 共收到 3 000 家企业咨询及递交申请, 经过筛选, 共计接受入驻企业 312 家, 其中 121 家已经毕业, 5 家上市。5 年内先后帮助 312 家小公司融资 94 亿美元。

(3) 遵照“无附加条件协定”(No-strings-attached) 的开放合作态度吸引最佳团队。作为全

球顶尖的医药企业, 强生允许孵化器内的企业与外部大公司合作<sup>[5]</sup>, 自由选择发展, 如诺华、谷歌、辉瑞等均通过与强生合作, 从强生孵化器中挑选初创企业进行投资与合作。入驻企业遵循无附加条件协定, 强生不占入驻者的股份, 也无须签合同, 即入驻企业完全保留知识产权和股份, 可以与强生合作, 也可以与强生的竞争对手合作。强生的毕业公司一般有两种去向: 被强生收购, 或者被其他大企业收购, 其中强生收购企业约占 60%, 另外 40% 被其他公司收购或并购。

(4) 利用强生内部雄厚的创新资源为受孵化企业提供专业服务。强生公司构筑了全创新产业链, 包括强生创新中心、Jlabs (孵化器)、JJDC (风投)、JBD (商业发展) 等, 以及强大的人际和资金网络, 为入驻企业提供最优质的服务和发展机会<sup>[6]</sup>。一是强大的专业培训与专家咨询网络。每个进驻 Jlabs 的创业公司, 都可以享受强生公司从产品设计、法规咨询到风险投资和产品生产等各方面的培训与咨询服务<sup>[7]</sup>。二是专业的设施、实验室及设备共享。Jlabs 向入驻企业提供了一个实体的孵化器平台<sup>[8]</sup>, 满足不同阶段企业需求, 如办公空间、公共实验室、共享实验设备、会议室和创意工作环境等。三是提供与强生的合作机会。对于企业来说, 强生的品牌价值意味着信誉、市场和用户, 可以得到与强生的合作机会是最大的成功。四是提供融资服务。强生利用自身强大的融资网络, 为入驻企业提供风险投资等与大公司对接的机会, 使初创企业可以更容易得到融资<sup>[9]</sup>。正因为上述专业服务, 强生孵化器取得了极高的成功率, 市场上医药公司平均成功率仅为 10%, 强生毕业公司的存活率是 80%, 远远超过一般的生物医药企业孵化成功率。

## 3 案例分析

宋晓彤博士系前贝勒医学院细胞和基因治疗中心课题组长、博士生导师, 安徽医科大学附属第二医院血液科客座教授, 入选 2015 年安徽省百人计划。在贝勒医学院期间, 研发 CAR-T 细胞疗法相关技术并获取专利。为了进一步实现商业化, 在学校政策允许下, 2015 年在休斯敦注册成立 Icell Kealex Therapeutic (IKT) 公司, 融资近 1 000 万

美元。根据贝勒医学院规定,专利为在校期间科研成果,专利权由学校与发明人共同拥有,学校允许发明人在外注册公司,效益共享。同年,IKT公司凭借其拥有的核心专利技术和初创企业的商业价值,经过激烈的竞争与层层审核,成功入选休斯敦强生 Jlabs 孵化器。

IKT公司在强生孵化的1年时间内,得到了快速的成长,宋晓彤博士也获得了相关职业培训,成为一名企业家。在孵化器期间,强生为宋晓彤博士及其团队配备专业导师,为其提供创业辅导,定期就业务发展、融资和商业化召开会议。

宋晓彤博士还受益于强生为入驻企业提供的得天独厚的融资机会。强生公司与休斯敦当地25个投资机构有长期合作关系,定期为所有入驻企业召开投资对接会议,宋晓彤博士也在对接会议上获得了来自强生及其他风险投资的青睐,目前,已获得B轮融资。

#### 4 强生公司对我国双创建设的启示与借鉴

(1)孵化器宜市场化运作。医药孵化器对“死亡谷”这一阶段初创企业的投资具有高风险、低成功率特点,也因此令风险投资商望而却步。因此孵化器必须采用市场化运作,使风险资本在承担高风险的同时,也可能获得高回报。当前我国投资者对医药行业展现出较高的热情,但是由于风险与回报的不对称,愿意在药物开发的早期阶段进行投资的企业并不多。可参考强生孵化器的运营模式,由政府搭台,鼓励大企业建设孵化器,完全市场模式运营管理。

(2)孵化器宜专业化管理。孵化器风险巨大且有其自身特点,因而对专业化的孵化器管理团队的要求极高,而我国许多医药孵化器正是由于投资机构缺乏专业管理能力而搁浅。在筛选阶段尤其需要风险投资机构具有对技术市场潜力的精准研判能力。在项目管理阶段,可由投资机构作为股东组建高级管理团队,聘请专业顾问和高管,或从制药行业挖掘技术总管,并配备专业团队人员。

(3)孵化器最重要的作用在于吸引区域内最优秀的技术和团队。强生的无附加条件协定受到许多人的质疑,认为强生这种政策无疑是在“赔本”

帮助竞争对手培养优秀企业,但强生孵化器更大的收益是由此获得了行业关系网,进入了医药创新的“行业圈”,从而获得优秀创意与技术。也正因如此,强生的模式很难复制。■

#### 参考文献:

- [1] Mike Romor. Incubator labs poised to disrupt how the next pharma breakthrough is discovered[EB/OL]. [2018-10-13]. <http://www.us.jll.com/united-states/en-us/news/5218/life-sciences-outlook-2018>.
- [2] Johnson & Johnson Innovation. Impact Report 2018[R/OL]. [2018-10-11]. <https://jllabs.jnjinnovation.com/about-us/impact-report>.
- [3] Melinda Richter. Leveling the playing field for biotech startups[EB/OL]. [2018-10-13]. <https://www.fiercebiotech.com/special-report/melinda-richter-jllabs>.
- [4] Johnson & Johnson Innovation. Quick fire challenge [EB/OL]. [2018-10-13]. <https://jllabs.jnjinnovation.com/quickfire-challenges>.
- [5] Mike Ward. J&J to form a No-Strings Attached Jlabs Out of USA[EB/OL]. [2018-10-13]. <https://pharmaintelligence.informa.com/resources/product-content/no-strings-attached>.
- [6] Magdalena Puniewska. The Jlabs story: how a Johnson & Johnson Incubator is helping nurture the next great healthcare breakthroughs[EB/OL]. [2018-10-13]. <https://www.jnj.com/innovation/the-jlabs-story-how-a-johnson-and-johnson-incubator-is-helping-nurture-healthcare-breakthroughs>.
- [7] Johnson & Johnson Innovation. Report of 5 Years of Innovation of Johnson and Johnson Innovation[R/OL]. [2018-10-13]. [http://dev.jllabs.jnjinnovation.com/sites/jllabs/files/uploads/impact-report/jllabs\\_2017\\_impact\\_report.pdf](http://dev.jllabs.jnjinnovation.com/sites/jllabs/files/uploads/impact-report/jllabs_2017_impact_report.pdf).
- [8] Labiotech. This Incubator Knows How to Get Biotech Started[EB/OL]. (2018-12-13). <https://labiotech.eu/sponsored/jllabs-incubator-biotech-companies/>.
- [9] Alex Keown. J&J's JLABS Incubators Show off Success of First Six Years[EB/OL]. (2018-12-13). <https://www.biospace.com/article/1-exclusive-j-and-j-s-jllabs-incubators-show-off-success-of-first-six-years/>.

## The Business Model and Enlightenment of the Jlab Incubators

ZHANG Dong<sup>1</sup>, CHEN Hong-sheng<sup>2</sup>

(1. Institute of Science and Technical Information of China, Beijing 100038;

2. International Department of Ministry of Science and Technology, Beijing 100862)

**Abstract:** The construction of incubator is the main component of Johnson's strategy of open innovation and cooperation. Its aim is to reach out to the best pharmaceutical startups and talents in the world at the early stage of research and development. Jlabs currently have 12 incubators worldwide which enable its gaining of external innovative resources. The operation and management model of its incubators can be summarized as follows: cooperation with local governments and famous medical research institutions, open and specialized operation mode, and advanced professional service.

**Key words:** Jlabs incubator; start-ups; business model; open innovation; no-string-attached

### 征稿启事

《全球科技经济瞭望》是中国科学技术信息研究所主办的一本综合性的科技核心期刊。多年来, 由于独特的稿源渠道, 使得《全球科技经济瞭望》一直受到了广大读者的青睐。为了进一步提高该刊的办刊质量, 我们希望按照核心期刊的办刊模式, 征集一些具有一定学术水平和前瞻性、创新性的优质稿件。

本刊重点栏目: 创新战略与政策、科技与经济、科技计划与管理、研究与探讨、调研报告等。

欢迎各大院校、企事业单位等研究人员踊跃投稿。一旦来稿被录用, 我们将与您取得联系。来稿请按照核心期刊稿件的格式要求, 包括中英文标题、中英文摘要、中英文关键词、参考文献、作者简介、作者单位(中英文、地址及邮编)等, 并提供您的联系方式。

E-mail: liaowang69@126.com

主 页: <http://www.kjliaowang.com.cn>

联系地址: 北京市西城区三里河路 54 号 266 室《全球科技经济瞭望》编辑部

邮政编码: 100045

联 系 人: 孙浩林

联系电话: 010-58882066