

The Merck Druggernaut

全面揭示全球制药巨头经营真相

[美] 弗兰·霍桑 (Fran Hawthorne) 著
方海萍 译

全球唯一一家连续7年位居《财富》
“最受尊敬的公司”排行榜首位的企业!

全球唯一一家连续6年入选《商业周刊》
50强排行榜的企业!

全球唯一一家连续4年荣登多米尼社会
指数排行榜的企业!

.....

它那令人炫目的辉煌史，它那别具一格
的经营方略，它那独具特色的研发理念，它
那无往不利的企业模式……本书将为你细细
道来!

制药世家默克

高等教育出版社

制药世家默克

The Merck Druggernaut

全面揭示全球制药巨头经营真相

[美] 弗兰·霍桑 (Fran Hawthorne) 著
方海萍 译

全球唯一一家连续7年位居《财富》
“最受尊敬的公司”排行榜首位的企业!

全球唯一一家连续6年入选《商业周刊》
50强排行榜的企业!

全球唯一一家连续4年荣登多米尼社会
指数排行榜的企业!

.....

它那令人炫目的辉煌史，它那别具一格
的经营方略，它那独具特色的研发理念，它
那无往不利的企业模式……本书将为你细细
道来!

高等教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制药世家默克/ (美) 霍桑 (Hawthorne, F.) 著;
方海萍译. —北京: 高等教育出版社, 2004. 4
书名原文: The Merck Druggernaut: The Inside
Story of a Pharmaceutical Giant
ISBN 7-04-013939-1

I. 制... II. ①霍...②方... III. 制药工业—工
业企业管理—经验—美国 IV. F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 023997 号

The Merck druggernaut; the inside story of a pharmaceutical giant by Fran Hawthorne.
ISBN 0-471-22878-8

Copyright © 2003 by Fran Hawthorne.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc., All rights reserved.
Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc.
and HEP Publishing House.

本书版权登记号: 图字: 01-2003-4942

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-82028899		http://www.hep.com.cn
经 销	新华书店北京发行所		
印 刷	北京铭成印刷有限公司		
开 本	965×1290 1/32	版 次	2004 年 4 月第 1 版
印 张	7.625	印 次	2004 年 4 月第 1 次印刷
字 数	170 000	定 价	29.00 元

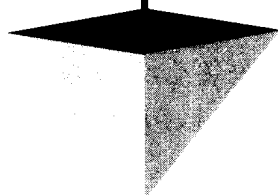
本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

目 录

Contents

致谢	1
导言	5
第1章 大全景	9
第2章 从小药房到大型制药公司	23
第3章 远离尖端	49
第4章 明日的药品	77
第5章 免费周游	103
第6章 就像牙膏	129
第7章 “并非为了利润”	151
第一部分 价格与政治	
第8章 “并非为了利润”	175
第二部分 艾滋病灾难	
第9章 与默克母亲风雨同舟	195
第10章 一种不同的企业模式	219



致 谢

很多书籍或者文章中都会引用一些人说过的话，其中提到了名字的只是少数，但是他们的贡献可以从字字句句中体现出来。

有些人的名字我不便列出，即使是只写出名单而不标明他们究竟说了些什么也不可行。我只能不指名地向他们表示感谢了，向那些曾经在或者正在默克公司工作的销售代表、工厂工人、文员、中层管理者以及执行官们，医生们，竞争对手的代表们，曾在麦迪逊大道工作过的人们，迁址顾问，还有咨询顾问。我知道他们中很多人对于和我谈话感到很紧张。他们担心会向我泄露出这个极其注重保密的公司的秘密，或者担心如果他们的名字曝光，他们就很难在该行业中工作下去了，或担心局外人会认为他们的行为不讲道德。因此，我要特别感谢这些人愿意和我分享他们的信息。

即使对于那些我记得起来名字的，如果要我特别指出某个人也非常困难。我觉得我实在是应该把我采访过的大约175个

人一一列出，因为他们每个人都给了我很大的帮助。但是毫无疑问，有几个人必须提到。

- 《广告时代》的大卫·戈尔兹，他是我以前在克莱恩传播公司的同事，他帮助我理解了处方药广告的独特之处。
- 麦肯锡公司的布鲁斯·布思，美德瑞斯生化科技公司的唐·杜雷科曼，公共卫生研究院的大卫·普林，他们向我展示了从微生物到染色体组的药物研发过程，并耐心回答了我这个门外汉的问题。
- 尼奥司科技公司的博伊德·克拉克，他不仅在几个月的采访中一次又一次地与我深入谈论他在默克公司几年中的经历，还担当起了预约代理人的角色，每当他碰到另一个曾在默克公司工作过的老同事就帮我进行联系。
- PACE联盟的盖伊·弗莱明，他带我参观了拉维市的工厂。当时他还没意识到他会遇到怎样的麻烦，同样的还有工厂的经理拉里·那尔迪（但后来发生的事令我也同样大吃一惊）。
- 我的代理人苏珊·巴里，她促成了我与威利出版公司的珍妮·格拉瑟的合作，使这部书终于能够问世，并在我灰心丧气的时候安慰我，使我重新振作起来，步入正常的工作。
- 威利出版公司的编辑珍妮·格拉瑟，是她最先有了出一本关于制药业的书的好主意，而且她的建议总是超乎我意料的正确。
- 我的丈夫皮特·希格和儿子乔依·霍桑，以及其他所有耐心地对待我在工作中的执着的家人和朋友。虽然我

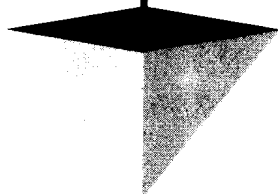
致

谢

在7个月里很少回家，他们却一如既往地支持着我。

- 所有那些以各种形式帮助我的朋友和记者同事们，他们向我提供资源，帮我找到那些不引人注意的资料片段和数据，帮我照顾孩子，分享他们的投资策略，和我探讨制药业的价值，他们是詹尼弗·艾尔利、玛丽安·贝斯金、安德里亚和阿尔·布卢姆菲尔德、马索·波义尔、迈克尔·卡卡斯、安·科恩、伊丽莎白·康明斯和史蒂文斯·麦克布理德、安娜·多曼诺夫斯基、史蒂夫·甘德尔、简·科赫、黛比·马杰罗维茨和罗夫·考特尼、贝瑟尼·麦克林、迈克尔·佩尔茨、丽贝卡·雷斯那、费耶·赖斯、波西亚·理查森、玛丽·西森、维拉·提图尼克、巴里·温布卢姆、克瑞格·温那。
- 以及所有愿意和一个完完全全的陌生人谈上几个小时的人：正是与你们的谈话才使我写成了今天这本书。





导言

2001年新年夜的四天前，我在父母加州住所的院子里给默克公司的最高层公关人员克雷格·里维斯打了电话。

我问他是否记得在几个星期之前一次默克和华尔街分析师的会议上，我曾和他说过我正在运作一个和他公司相关的大项目，我还说希望和他碰一下头，和他谈谈这个项目？然后我接着说，这个项目就是我要写一部关于默克的书。

“你知道我现在在哪儿吗？”他回答道，好像若无其事的样子。“我蹲在地上。”

“你蹲在地上？听说我要写书，就把你吓成这样了？”

“不。我蹲在地上是因为我要修一个电路插头。”

典型的默克作风。听起来，这是个多么与众不同的公司啊，如此平等，如此真诚。甚至连那些西装革履的人员都不嫌脏，自己动手解决电线线路问题。

但是，看在上帝的份上，我们正在通电话。我看不到克雷格在做什么；他是不是真的在修电线插头？我不知道，对我来

说这就如同默克公司的实验室里试管中的试剂一样神秘而不可知。他可能只是在拖延时间，揣摩一下“书”的含义。如果真是这样的话，这也是一种巧妙的拖延方法。这样圆转地绕开话头，也是典型的默克公司的做法。

在写这部书时，我和出版商就是否采用“最后一家有良心的制药公司”这个副标题展开了郑重的讨论。在很多人看来这似乎是绝对行不通的，因为在世界上的大多数地方，没有人认为哪家制药公司有良心。它们都是贪婪的巨兽，以离奇的高价向一贫如洗的老太太们出售她们赖以维持生命的药物；为了吸引我们去买我们并不需要的高价药品，它们斥资几十亿美元打广告；它们极力排挤生产普通药品的竞争对手；它们想方设法让自己的专利时效超过法律允许的长度；所有这一切就只是为了让它们自己成为美国赚钱最多的一个行业。这些忿忿不平的抱怨（说是抱怨其实都有点轻了）大都是有道理的。但是，从另一方面来讲，这些大公司总体上还是生产出了有利于社会的产品。它们投入了数以十亿计的美元，年复一年地进行深入的研究，而有些研究确实是卓有成效，帮助制造出了确实能提高人们生活质量的药品。

不管制药商是坏蛋还是英雄，默克公司总是要比其他公司显得要好一点。它显得更富有科学精神：公司把注意力集中在研究和发展的突破上，而不是轻率盲目地模仿他人的药品，也没有把普通的药品排挤出市场。它似乎更关心社会：当它发现了了河盲症（盘尾丝虫病，一种影响着世界上最贫穷人群的可怕疾病）的治疗方法后，默克公司同意免费向患者发放药品。它似乎更讲道德：默克从来不像别的公司一样请医生们大吃大喝，以求医生们开本公司的药品。而且，当公众因怀疑某药品

是替代产品而感到不满时，它总是第一个把药品连同赠品一同禁止。在很长一段时间里，公司在做到以上这些事情的同时还保持着世界上最大最成功的制药商的地位，做着一个人应该做到的全部事情——获取利润和击败竞争对手。如果你一定要选择一个会激起众怒的热门话题，要写一部关于制药行业的书，那就理所当然地要把重点放在默克公司上。它是有良心的制药公司的典范。在2001年春我开始考虑进行这个项目的时候，默克公司还是华尔街上的明星呢。

当这个项目在深秋季节正式启动之际，这颗明星已经风光不再了。

服用了该公司最新的畅销药的病人似乎出现了心脏病突发和心血管不畅的现象。而其他的一些主打产品也面临着低价普通药品的竞争。从前，公司的新产品总是源源不绝，可是现在也有点难产了。公司的利润没有达到华尔街的预期，其股价一跌再跌。之后，随着安然和世界电信之类的公司的倒下，这个“讲道德”的公司甚至也卷入了假账丑闻中。

现在，这将是一本不一样的书了，不是讲述最后一个有良心的制药公司，而是记录一个昨日之星的奋斗历程。

最后，这本书（事实上相当于好几本书）是一本关于行业巨头的启示录，一本明星衰落的警示录，还有一些猜想。

曾经有一段时间，默克似乎证明了好人必胜，即他们能在获得丰厚利润的同时服务于社会。但是现在这两方面都出了问题。

“作为一个科学家，我也喜欢只为学术突破而工作。但美德不能当饭吃。”圣福特-波恩斯坦公司的分析师理查德·埃文斯说。他认为默克公司应当投入更多精力到传统但利润较丰厚

的常见药品中去。

他可能是正确的。做生意的首要大事是诚实地为股东创造利润。我不想让默克公司的形象如同某种慈善基金会。正如普林斯顿大学的经济学家尤维·雷恩哈特所说的：制药公司不是“教会的非营利医院”。

但是制药业又不同于其他行业。因为它们所生产的是药品，以及行业必须具备的对其产品的慎重程度，制药行业的确应该承担一定的社会服务义务。公众期望制药商比一般的小商品生产商更讲道德。处方药的广告会引来公众的不满，而麦当劳用同样的方式做广告就不会有问题。如果这个行业要获得公众的信任，更多的公司必须向以前的默克公司学习。实际上，默克公司本身也要向过去学习。

由于这个原因——由于默克过去所做的事情和它所没有做的事情——我允许克雷格先去修理他的插座。

第 1 章

大 全 景

2月的一个早晨，雪花轻盈地飘落在凯西·马格利恩（Kathy Maglione）代课的五年级教室的窗外。这个叫做林登顿的新泽西小镇中，大部分居民都是蓝领工人。小镇位于纽华克城以南大约10英里^①的地方。吉安娜（Gianna）、阿曼达（Amanda）和雷奎尔（Raquel）正挤在后排的一张桌子旁摆弄一个透明的塑料漏斗和一些咖啡滤纸、滤油网、一次性纸杯和塑料袋。她们分别把砂砾、盐和硅藻土（一种含有粉碎了的微小水生生物残骸的土壤）加到水里，然后再试着利用滤网把这些成分分离出来。

“我看氯化钠透不过去。”

“可是我不想用咖啡滤纸。粉末会漏过去的。”

“你真的认为这样吗？这些是磨碎了的骨头？”

“是人的骨头吗？”

“盐是过不去的，太稠了。”

“不是人骨头，是动物的骨头。”

^① 英里为非法定计量单位。1英里=1609.344m

两个月后的4月下旬，有一天下午的天气异常寒冷。在30英里外的一个地方，一队蓝色的大客车载着数百名股东穿过拉里坦河谷社区大学那开放着朵朵蒲公英的林地，来到了默克公司2002年年度会议的开会地点。

在紫色和酒红色相间的大学礼堂中，气氛是一派友好和温文尔雅。与会者向公司的主席、总裁兼首席执行官雷蒙德·V. 吉尔马丁 (Raymond V. Gilmartin) 提出的问题多半都是“我的药剂师那里为什么总是没有替莫欧普体克 (Timoptic) 眼药水？”或者“你们有没有展开关于肥胖的研究？”之类的事情。正式提名的董事人选全都得到了通过，而非正式的股东决议全都被否决了。所有的人都在吃着西瓜片和巧克力点心。

但是，这种友好的气氛当中其实是包含了一种听天由命的无奈。过去的6个月里，对于那些持有制药厂股份的人来说坏消息是接踵而来。很多关键性产品的专利权就要到期了，光是默克一家就有5项专利即将到期。许多公司的收入平平或者有所下滑，即使是那些状况尚佳的企业股价也在下跌。但是，拉里坦河谷大学礼堂中的这些人所担心的还不仅仅是财务状况。在美国，每一天都会有政府部门或者消费者团体对制药业提出某种质疑，甚至就在吉尔马丁回答有关眼药水和肥胖症的问题的同时，联邦贸易委员会还向参议院的商业、科学与运输委员会投诉制药企业试图采用不正当手段把低价的常规药物挤出市场。国会正在考虑的一系列措施将对制药业构成全方位的威胁，这些措施将允许从加拿大进口更廉价的药品、提高对常规药物进行围追堵截的力度、提高临床测试的标准、对广告做出更多的限制，还有最要命的就是要将处方药纳入医疗保险的范围，如此就有可能对这些药品实行限价。而联邦当局的政客们也正在通过提起诉讼并且为医疗保险项目索取折扣的方式对制

药业施压，迫使他们降低药品价格。

更糟的消息还在后面呢，但是紫红色大礼堂中这些已经退了休的默克公司的科学家和秘书们此时还不知道。在未来的3个月里，他们公司的热门产品新型关节炎治疗药物将遇到法律方面的问题，而其子公司默德科（Medco）的财务方面也会出问题，公司的股价将一落千丈。

有一位曾经担任行政助理的人的股票期权到年底就要到期了。她在洗手间望着镜子里的自己满腹辛酸地开了句玩笑：“我还是把那些期权扔掉算了。”

一位默克公司所在地的居民耸耸肩说：“买这些制药公司的股票就像是瞎猫碰死耗子。”他曾经在默克当过临时工。

谢尔登·施瓦茨（Sheldon Schwartz）从20世纪50年代到60年代在默克工作了14年，从收发室一直干到营销部。现在他从事的是工业照明行业。他对自己新看到的一些文章中所隐含的东西感到很不安：为什么有人说默克要“回归”基础研究？默克这一段时间以来不是一直都在搞基础研究吗？为什么默克没有推出什么一鸣惊人的新产品来替代那些专利权即将失效的产品？

多年来他一直参加公司的年度会议，但是这一次他说：“情况不同了。”

这两个故事都是关于默克的。

第一个是默克很喜欢对外界讲的故事——乔治·W·默克（George W. Merck）和P·罗伊·瓦格勒斯（P. Roy Vagelos）这两位传奇人物领导下的默克；受到小投资者欢迎的默克；发现了非洲盘尾丝虫病的治疗方法并免费发放治疗药品的默克。这个默克开发出了治疗肺结核、高血脂、骨质疏松和艾滋病的突破

性药物。这个默克还是社会中一个正直的成员。它为员工提供儿童保健服务，捐献的款项数以千万美元计。

在那个五年级教室里，吉安娜、阿曼达和雷奎尔参加了一个独特的为期10年、耗资2 000万美元的计划。这个计划是默克于1993年发起的，目的是在新泽西和宾西法尼亚的4个教学区内改进科学课程的教授方法，其中包括罗伊·瓦格勒斯的高中母校。他于1947年从该校毕业。默克自己出了一笔钱，又从国家科学基金拿到了250万美元，雇用了咨询人员，培训了数百位教师，其中有些教师还被派到亚利桑那和华盛顿特区接受进一步的培训。公司还购买了科学器材，帮助举办社区科学展来吸引家长，安排职业评估，并彻底改写了这些地区的中小学科学课程，强调了在实践中学习而不是死读书本。

“如果不是默克的话，就没有这个计划了。”身材高挑、举止文雅的德络丽丝·马斯罗（Dolores Maslo）说。她是林顿公学地区的理科主任，这番话是她在那个飘着雪花的2月的早上向一个又一个的班做演示实验时说的。当时，她的眼中含着泪水。

那个默克当然是存在的。但第二个默克才看上去像21世纪的默克——它的实验室勉强支撑着，利润大幅滑坡，受到政治家、消费者、医生、其他公司和保险公司的谴责。

当然，这并不止默克一家公司。所有的跨国制药业巨头——总称为大型制药公司——都面临着势不可挡、前所未有的来自技术、财政和政治上的问题，大多数是它们自己的错。这正是问题的关键所在。默克在人们的期望中总是和其他公司不同的，如果连默克都生产不出受公众欢迎的药品，这个行业就真的麻烦了。

要理解从20世纪迈向21世纪时，制药业发生了什么，最好还是从美元开始说起。政治家、雇员和病人们发现，总体通货膨胀只上升了3到4个百分点，但整体医疗费用上升了5到7个百分点，健康保险金上升了12到14个百分点，而在处方药上的开支猛增了将近20个百分点。新闻故事中描述了这样的情形：老太太们被迫要在食品和药品之间作出选择，或是老两口每个月轮流服药，因为他们承担不起两套药。然而，就在同样的报纸和杂志的商业报道中，还提到制药业的利润高达17%~18%，是美国最赚钱的行业。于是公众得出结论：大型制药公司在从受着饥饿威胁的老太太的口袋中赚取黑心钱……

在国外，报纸的标题更对它们不利。数以百万计的非洲和巴西的儿童受着艾滋病的折磨。挽救生命的药物疗法并不缺乏，但是令人难以置信的是美国的制药商每年要向他们收取10 000到12 000美元，与他们在美国制定的药价一样高。在公众的怒视之下，所有的公司都大幅降价，直到宣称它们已无利可图。但降价并没有提升他们的公众形象，不管怎样，他们看上去是在公众的压力下才让步的。

其实，有很多公司希望提供廉价的常用药品：像巴尔制药公司（Barr Laboratories）和米伦制药公司（Mylan Laboratories）这样的普通药品生产商。

1984年，美国药品专利法对制药公司的运作作了这样的规定：大型制药公司负责研究、发明新药，并且保证它们拥有专利权，允许它们在20年内以包含合适利润的价格销售该产品。之后普通的制药商可以介入，以同样的配方生产，以低于专利价格五分之一或更低的价格销售。健康保险计划也用财政上的刺激来鼓励人们使用普通药物。这样一来，所谓的大牌公司就放弃了它们的旧产品，全心开发新药。