

世界顶级制药公司 及其上市新药

北京集琦医药网络有限公司

前 言

现代世界顶级制药公司具有的主要特征,一是以研究为基础,二是组成集约化的集团,三是多国性的跨国公司。所谓以研究为基础,就是公司的利润主要来源于不断开发和上市新药,尤其是“重磅炸弹”级新产品;为此,公司必须保持持续不断高比例的研究与开发投入,不断聚集和维持高比例受过良好教育的科学技术人员。所谓集约化的集团,就是将若干分公司组成大型或超大型集团公司;在公司内部将研究开发、生产制造和市场营销有机地组成一个整体;最大限度地发展优势产业,发展优势产品的规模生产,最大限度地占有世界市场。所谓多国性的跨国公司,就是公司的研究开发、生产制造和市场销售都具有明显的多国性和全球性。

现代世界顶级制药公司的形成都有其漫长的发展历程,有的几十年,有的一个多世纪,才发展成为以研究为基础的、集约化的跨国公司。新药的研究与开发是现代制药企业发展的动力和杠杆;新药研究开发的成就标志着现代制药企业发展的里程碑;新药研究开发的成败决定着现代制药企业的盛衰。

当前,世界制药工业在竞争中保持持续发展,在发展中面临着挑战 and 机会。通过企业合并与兼并增强竞争实力,维护生存空间,谋求持续发展,是当前一个明显的发展趋势。发展新药研究联盟,进行新药许可证贸易,是各大制药公司普遍采取的又一发展战略。资本的竞争正在从市场转向实验室。世界级制药公司为了保持其竞争实力和优势,正在努力加强其基础研究,积极采用高新技术,以提高新药研究开发的效率和质量。

我们正在面临着高技术的“知识经济”时代,这个时代的主要特征和趋势就是世界经济的一体化,经济发展的知识化。我国已经加入“世界贸易组织”,如何把我国制药工业提升到世界级,并推向 21 世纪的世界市

场,在国际市场的竞争中立于不败之地,这是我国制药界同行共同关心的问题。为了帮助我国制药界同行了解当今世界制药工业发展的现状和趋势,我们特编译了《世界顶级制药公司及其上市新药》一书。全书包括上、下两个部分:上篇是“顶级公司”,下篇是“上市新药”。“顶级公司”选择了销售额领先的15家公司(但由于某些公司的资料不全暂未收录,后5家公司并非完全按销售额排名);“上市新药”收集了这些公司近两年来上市的新药,共计59个产品。每个公司的介绍包括公司的创建和发展历程、经营状况、研究与开发、财务情况、管理动态、成功经验与失败教训等。每种上市新药的信息包括药品的通用名、异名或代号、原开发商、被许可商、开发状态和历史、商业概要、不良反应、药效学、药代动力学、临床试验、上市日期和市场预测以及参考文献等。全书共约40万字。

参与本书资料收集和编译的人员有王普善、孙建民、马宏、张丽阳、刘斌、樊小军、燕阳春等。王普善负责全书的总体设计和审订。本资料内容丰富,涉及面广,在编译过程中,虽力求完善,但由于时间紧迫,水平有限,不妥之处在所难免,恳请同行不吝指教。

编 者

2001年11月 北京

目 录

上篇:顶级公司

葛兰素史克 (GlaxoSmithKline)	(1)
辉瑞 (Pfizer)	(15)
默克 (Merck & Co)	(25)
阿斯特拉捷利康 (AstraZeneca)	(34)
安万特 (Aventis)	(42)
百时美施贵宝 (BMS)	(47)
诺华 (Novartis)	(55)
法玛西亚 (Pharmacia)	(65)
罗氏 (Hoffman - La Roche)	(69)
强生 (Johnson & Johnson)	(80)
美国家庭用品公司 (American Home Products)	(86)
先灵 - 葆雅 (Schering - Plough)	(95)
雅培 (Abbott)	(98)
拜耳 (Bayer)	(104)
三共 (Sankyo)	(113)

下篇:上市新药

葛兰素史克 (GlaxoSmithKline)	(117 - 129)
01 二十二烷醇 (docosanol)	(117)
02 Lamivudine/zidovudine/abacavir	(120)
03 带状疱疹病毒活疫苗 (varicella zoster virus vaccine live)	(122)
04 DTaP 成年人疫苗	(123)
05 DTaP - 乙型肝炎 - 脊髓灰质炎病毒疫苗	(123)
06 Frovatriptan	(124)
07 Gadolite	(128)
08 Hib - DTaP - 乙型肝炎 - 脊髓灰质炎病毒疫苗	(128)

辉 瑞(Pfizer)	(130 - 152)
09 多非利特(dofetilide)	(130)
10 炔雌醇/炔诺酮(ethinylestradiol/norethisterone)	(139)
11 齐拉西酮(ziprasidone)	(140)
12 阿霉素脂质体(doxorubicin liposomal)	(145)
13 洛索萘酐(losoxantrone)	(149)
默 克(Merck & Co)	(153 - 159)
14 Caspofungin	(153)
15 C型脑膜炎球菌共轭疫苗(meningococcal vaccine group C conjugate)	(157)
16 Hib - DTaP - 乙型肝炎 - 脊髓灰质炎病毒疫苗	(158)
阿斯特拉捷利康(AstraZeneca)	(160 - 167)
17 布地奈德/福莫特罗(budesonide/formoterol)	(160)
18 Esomeprazole	(162)
安万特(Aventis)	(168 - 182)
19 抗胸腺细胞球蛋白(antithymocyte globulin)	(168)
20 环吡酮(ciclopirox)	(171)
21 考福新(colforsin)	(172)
22 透明质酸酶(hyaluronan)	(175)
23 Insulin glargine	(176)
24 奈多罗米眼药(nedocromil ophthalmic)	(180)
25 雷米普利/吡咯他尼(ramipril/piretanide)	(182)
百时美施贵宝(Bristol - Myers Squibb)	(183 - 195)
26 乳酸铵(ammonium lactate)	(183)
27 依氟鸟氨酸(eflornithine)	(184)
28 优降糖/二甲双胍(glibenclamide /metformin)	(186)
29 对甲氧酚/维甲酸(mequinol/tretinoin)	(189)
30 佐芬普利(zofenopril)	(190)
31 BM 20501	(194)
诺 华(Novartis)	(196 - 206)
32 喷曲肽(pentetreotide)	(196)
33 盐酸毛果芸香碱(pilocarpine hydrochloride)	(197)
34 维替泊芳(verteporfin)	(198)
35 Zoledronic acid	(102)
法玛西亚(Pharmacia)	(207 - 224)
36 Almotriptan	(207)
37 Exemestane	(210)
38 Linezolid	(215)

罗 氏(Hoffman - La Roche)	(225 - 233)
39 Ganirelix	(225)
40 生长激素(somatropin)	(227)
41 Tenecteplase	(229)
强 生(Johnson & Johnson)	(234 - 235)
42 炔雌醇/诺孕酯(ethinylestradiol/norgestimate)	(234)
美国家庭用品公司(American Home Products)	(236 - 247)
43 Gemtuzumab ozogamicin	(236)
44 C 型脑膜炎双球菌共轭疫苗	(239)
45 肺炎球菌共轭疫苗	(240)
先灵 - 葆雅(Schering - Plough)	(248 - 256)
46 Desloratadine	(248)
47 Maxacalcitol	(253)
48 PEG 化的 α 干扰素 - 2b	(255)
雅 培(Abbott)	(257 - 285)
49 蛇毒蛋白酶(ancrod)	(257)
50 聚卡波非钙(calcium polycarbophil)	(259)
51 Dexmedetomidine	(261)
52 Levobupivacaine	(264)
53 Levosimendan	(269)
54 Lopinavir/ritonavir	(277)
55 左舒必利(levosulpiride)	(281)
56 Perflenapent 乳剂	(282)
拜 耳(Bayer)	(286 - 293)
57 Ramatroban	(286)
58 植入型亮丙瑞林(leuprorelin implant)	(291)
三 共(Sankyo)	(294 - 296)
59 Colesevelam	(294)

葛兰素史克 (GlaxoSmithKline)

1. 历史回顾

1.1 早期历史

Glaxo

1873年, Glaxo 在新西兰开始奶酪的进出口业务, 19世纪末期该业务拓展到英国。1924年, 在改善婴儿健康状况并预防软骨病的 Ostelin (ergocalciferol, 麦角骨化醇) 上市后, 公司由最初生产婴儿食品转移至制药领域。20世纪五、六十年代, Glaxo 在英国通过兼并 Allen & Hanburys 成为一家维生素和抗感染药生产公司。20世纪六、七十年代, 公司业务延伸到非专利药、疫苗和处方药领域。同时, 该公司在研发方面获得了治疗哮喘、抗细菌和皮肤感染的新产品。

Glaxo 在成功开发抗溃疡药 Zantac (ranitidine, 雷尼替丁) 后成为一家重要的制药企业。该公司采取了许多战略性举措进行资本集中并改善集团业绩, 这些举措包括: 在主要的国际药品市场 (如美国), 建立强有力的销售和市场基础; 推行长期的研究扩展规划, 增强发展活力, 以期将来从自己的产品中获得增长; 注重商标药物。

为了与注重商标药物的战略保持一致, 在 1985 到 1994 年间, Glaxo 放弃了其外周业务, 包括大部分食品业务、非处方药和处方药、以及动物保健业务。这些战略的成功实施和 Zantac 在美国有效的市场营销决定了 Glaxo 公司转型为制药工业中最成功的公司之一。

这些战略最初是在主席 Paul Girolami 先生的主持下进行的, 他于 1994 年 7 月退休。曾担任研发主管的 Richard Sykes 先生成为集团的首席执行官和代理主席。在 Richard 先生的领导下, Glaxo 注重将公司定位于 20 世纪 90 年代后期和以后领先的制药公司之一。因此, 当 Zantac 在美国的专利即将到期时 (1997 年年中), 为了维持在制药业中的地位, 1995 年 1 月 Glaxo 出资 92 亿英镑兼并近邻 Wellcome 公司。

Wellcome

1880 年两个年轻的美国药剂师 Silas Burroughs 和 Henry Wellcome 在伦敦创建该企业, 后来二人都加入了英国国籍, Burroughs 于 1895 年去世。在 Wellcome 的带领下, 公司将业务扩展到世界范围。在公司业务不断强化的前提下, 与许多博物馆、科研机构一起在 1924 年促成了 Wellcome 基金会的成立。1936 年 Wellcome 去世, 基金会的所有股票授予了托管人 (Wellcome 信托), 它可以直接将公司的收入用于医学和兽药的研发以及博物馆和图书馆的维持上。

与早期的迅速国际化相比, 在后 30 年中 Wellcome 业务在地域上的进一步扩张减少了, 因而导致同一时期贸易的停滞和销售的下降 (1950 年的销售额低于 900 万英镑)。但随后从 20 世纪 50 年代末期到 70 年代是该公司的又一扩张期, 如 1959 年收购 Cooper (后来被转让), 1967 年收购 Calmic, 以及在欧洲、拉丁美洲和远东开设一系列子公司。

1985 年间, Wellcome 信托作出总结: 它的目标应该是通过拥有广阔的投资业务组合而得到最佳的服务, 并通知 Wellcome 基金会, 在基金会中持股的 20% 可以出售。结果在 1986 年 2 月, 信托公司抛售了 1.68 亿股股票, 因此获得了在其他领域投资的现金。另外, 还有 4280 万股股票由公司发行, 将信托公司的股份稀释为 74.9%。在此运作过程中公司成了有名的 Wellcome 有限公司。

1992 年 4 月, Wellcome 信托公司宣布了其进一步将持股减少至 50% 以下的意向 (最低可能到 25%), 以便获得更高的现金收入投资英国的学术研究。这次出售的价值最初考虑是在 40 亿英镑的范围内, 但由于世界股票市场下跌的打击, Wellcome 信托公司将 Wellcome 有限公司股票的出售减少到总股本的 32%, 交易价值约 22 亿英镑 (43 亿美元)。这样信托公司大约抛出了 Wellcome 有限公司 40% 的股票。

1989年,作为执行总裁,John Robb的到来见证了 Wellcome 公司转型成为一个更商业化的公司。除了更重视 Wellcome 产品的市场、更强调产品的注册以外,公司未来的一个目标是将研发的重点集中在具商业意义的项目上。与 Glaxo 一样,Wellcome 也要面对其领先产品 Zovirax(aciclovir, 无环鸟苷)专利保护权最终丧失导致的收入下降。但是,公司也有少量的新产品弥补销售收入上的不足。

Beecham

Thomas Beecham 来自英国北部的 Wigan, 19 世纪 50 年代,他以“化学家、药剂师和茶商”的身份进行贸易活动。1928 年这些业务组成了 Beecham's Pills 公司,并于 1945 年更名为 Beecham 集团有限公司。

1949 年, Beecham 在处方药领域的首次收购行为是购买一家专门从事变态反应疫苗的公司 C. L. Bencard。Beecham 抗菌素业务的开始要回溯到 1957 年, Beecham 的科学家对青霉素核进行成功分离和鉴定,生产了半合成青霉素。20 世纪五、六十年代是 Beecham 集团专用产品和消费产品业务的扩张期。

在 20 世纪 70 年代和 80 年代早期, Beecham 实施了一系列战略以确保其现有业务的有效增长。如在美国和意大利制药方面的投资增加,分别收购了 Massengill 和 Zambelletti。另外,消费品部门在化妆品、香味剂、食物和饮料等方面的力量也持续增强。

如果说 Beecham 集团在 20 世纪 80 年代作出的大多数有意义的战略行动目的是国内发展多样化,那么通过收购美国和欧洲的几家公司则使公司获得了在粘合剂和木材防腐剂产品上的国际市场份额。然而 1985 年令人失望的收入导致了公司管理上层的重组,而且 Beecham 随后开始进行出让战略,即在低利润领域中廉价出售其在国内发展部门的利益(因其已显示对收入产生负影响)。最终,公司利用强有力的商标名效应将业务重新转到处方药、非处方药和消费品三大传统业务上来。

1985 年到 1988 年, Beecham 的处方药业务

出现了惊人增长,主要功臣是“新一代”的青霉素奥格门汀(augmentin, amoxycillin clavulanic acid),同时公司还期盼几个重要产品能进入新的治疗领域。另外,公司消费品部门销售势头强劲也使 Beecham 集团的未来看上去一片光明。因此当宣布与 SmithKline Beckman 的合并计划时令许多评论者感到吃惊。

SmithKline

SmithKline 股份公司始建于 1830 年的美国费城,是一家小型制药公司。1875 年,更名 Smith, Kline & Company, 主营保健品批发。

公司在 20 世纪 50 年代引入了镇静剂业务, 1965 年因引入 Dyazide(氮苯喋啶-双氢氯噻嗪,一种保钾利尿剂复合片)而一举成名。20 世纪 60 年代早期,公司涉足多项领域如美容剂和医疗器械的经营。1973 年,公司再次更名为 SmithKline Corporation, 反映了其在非药物领域的广泛经营兴趣,而药品业务仍然主要由 Smith, Kline & French 经营运作。

此时,公司的大多数业务仍集中在美国市场,但其收购政策为其药品业务的国际化奠定了基础,也为 1976 年其“重磅炸弹”级抗溃疡药物 Tagamet(cimetidine, 西咪替丁)的全球销售作好了铺垫。尽管从销售首个 H₂-拮抗剂到进入可观的市场收益增长都为公司随后发展成多国公司提供了基金,但为了满足产品的需求,公司还必须加强在国际上的生产设备和市场建设基础。因此, 1982 年, SmithKline Corporation 与 Beckman Instruments 合并,组成 SmithKline Beckman Corporation, 该合并使 SmithKline 进入了诊断学领域,特别是血液学和临床化学试验室系统。但是,Bechman 在高度竞争和代价意识方面的表现一直令人失望。1985 年, SmithKline 通过与 American Hospital Supply 合并,将其业务扩展到临床试验设备领域。1989 年 4 月,它又花费约 4 亿美元收购了国际临床试验室(ICL)。

作为 Tagamet 的第一个竞争药物, Glaxo 的 H₂-拮抗剂 Zantac 在 1981 年上市,尽管它的到来保证了公司在抗溃疡市场的进一步扩展,但却限制了 Tagamet 的销售。直到 20 世纪 80 年代

末,另外两个 H₂ 拮抗剂 [默克的 Pepcid (famotidine, 法莫替丁) 和 Lilly 的 Axid (nizatidine, 尼扎替丁)] 的上市以及 Tagamet 销售的缓慢增长,才使得 Tagamet 显示出了存在的价值。但是 20 世纪 80 年代后期利尿剂 Dyazide 经历了美国首次非专利药的激烈竞争,这次竞争使 Dyazine 1988 年的销售锐减了 50%。

随着 1988 年宣布了令人失望的初步财务数据,股东们对 SmithKline 表现的不满达到了极点。公司面临短期盈利的困难,同时研发管线也没能提供新的产品来支持 SmithKline 已经进行的 Tagamet 销售最大化的基础,管理层的压力不断增加。与 Beecham 合并的吸引力是其重要的销售和研发基础,这种基础可以用于一系列来自 Beecham 的研发管线的新产品,它将填补产品运营中的近期缺口。

1.2 近期历史

组成 Glaxo Wellcome

通过成功地与 Wellcome 信托公司谈判,后者愿意出售自己持有的剩余部分 Wellcome 公司的股票,Glaxo 出价 92 亿英镑进入 Wellcome 的谈判桌,起初被 Wellcome 拒绝,但直到 Zeneca 在结束日(1995 年 3 月 8 日)内作出了出价才有所转机,因为虽然 Zeneca 可能超出了 Glaxo 的出价大约 6 亿英镑,但应用此价格的条件是禁止 Wellcome 信托公司接受 Glaxo 的其他出价(即使更高),这就限制了为其股票获得最佳可能价格的信用,另外它也违背了信托公司与 Glaxo 之间已经存在的协议,因此被拒绝了。Wellcome 向它的股东们推荐,Glaxo 的出价是可以接受的,因而发出了友好接管的前进信号。

结果,Glaxo Wellcome 立即成为了世界最大的销售处方药的制药公司,拥有全世界制药市场大约 6% 的份额。新公司积极着手进行重组活动,以期在销售和市场、研究和开发以及制造和应用等领域迅速节约成本。另外,与 Glaxo 的战略一致,一些外围业务,如 Hazeline 和 Warner-Wellcome 非处方药合资业务被转让了。

与 Wellcome 的合并也达到了显著降低 Zantac 占总体销售额的比例的目的,同时将大量的

销售力量扩展到其他的重要治疗领域,主要是呼吸系统、抗病毒和中枢神经系统。

尽管如事先预料的一样,许多 Wellcome 的上层主管进入了新公司,但由于 John Robb 的辞职引发了一系列的离职,最后仅剩一个 Wellcome 经理成为新公司的成员。

在合并两年之后,公司再一次重组行动标志着超大型公司新时期的到来。执行总裁 Richard Sykes 先生成为了公司的执行主席,而执行总裁的位置由 Sean Lance 继任。Lance 也在 1996 年第四季度被提升为管理主任,任务是监督公司在新地区的业务结构,他以前曾是欧洲、非洲和亚太地区的执行主席。当 Lance 在 1997 年 10 月宣布离开公司时让人吃惊,公司不得不再次重新改组高级管理层。曾经负责美洲业务的执行主席 Robert Ingram 成为了执行总裁,基地在美国。他也保留了美国子公司 Glaxo Wellcome Inc. 执行总裁的位置,并继续承担该地区的业务经理,以及继任 Richard Sykes 成为日本 Galxo(随后更名为 Glaxo Wellcome KK)的主席。1997 年,当 Zantac 和 Zovirax 的专利双双失效,Glaxo Wellcome 着手提高已经减少的美国市场份额时,Ingram 在美国关键市场的丰富经验发挥了重要作用。

为了推进全球销售的策略,Glaxo Wellcome 启动了区域性的管理模式,与此相比许多竞争公司常采取的是中央决策制。这种区域性的组织是 1996 年 10 月建立的,由 5 个贸易区组成—欧洲、中东和非洲、日本、亚太以及北美和拉丁美洲。此后,Glaxo Wellcome 积极地将其业务扩展到其他地区,如东欧(收购了在 Polfa Poznan 的大多数股份)、日本(合并了其业务子公司)和其他亚洲市场。

尽管 Glaxo Wellcome 在处理 Zantac 和 Zovirax 问题中获得成功,但后来仍丧失了其在全球制药工业中绝对领先对手 Merck 公司的地位。而且公司遭受了几个新产品的失败,包括治疗糖尿病的 Romozin(troglitazone, 曲格列酮)和抗菌素 Raxar(grepafloxacin, 格帕沙星,后来两者由于毒性相继从市场上撤出),这也限制了预期的增

长目标。因此,为了驱动增长和重新获得市场的领导权,Glaxo Wellcome 进行了与英国近邻 SmithKline Beecham 在 1998 年第一季度合并的大胆尝试,但因对合并实体的未来战略有管理观点上的分歧而流产。

后来众所周知的是 1998 年底,Glaxo Wellcome 进行了与 Bristol Myers Squibb(BMS)的合并谈判。但是,这些谈判再一次由于管理问题而破裂。尽管合并谈判流产,但很明显 Glaxo Wellcome 正在改组其贸易以便使其对任何合并伙伴更有吸引力。实际上,Glaxo Wellcome 转让了其增长缓慢的皮肤病治疗药业务,并进行了成本缩减行动,结果导致了在日本的裁员和生产地点的合理化。然而,利用神经氨酸酶抑制剂 Relenza(zanamivir 吸入剂)控制流行性感冒市场运作的失败以及 5HT₃-拮抗剂 Lotronex [alosetron hydrochloride, 治疗妇女 IBS(肠易激惹综合症)]因不良反应而撤出市场,均使 Glaxo Wellcome 驱动增长的能力受到怀疑。所以在广泛讨论后,Glaxo Wellcome 和 SmithKline Beecham 最后达成了友好的合并协议,合并时间定为 2000 年 8 月,但由于管理上的不信任问题,合并一直推迟到 2000 年 12 月 20 日。

SmithKline Beecham 形成

1989 年 4 月 12 日,Beecham 集团和 SmithKline Beckman 的管理层联合宣布了他们拟将各自业务合并的意图,并已提交股东给与适当调整审议。被提议的合并项目包括某些非核心业务,如 Beecham 的化妆品业务,Allergan 和 Beckman 的创建以及 SmithKline 的眼护理和医用仪器业务。1989 年 7 月 26 日合并完成,成立了 SmithKline Beecham,重点发展人用药和兽用药(非处方和处方药)、临床试验设备和传统的 Beecham 消费品商标业务。

合并后 5 年内实施的一个主要改组措施是,1994 年 4 月,先前 SmithKline Beecham 制药公司主席 Jan Leschly 继任 Bob Bauman 成为执行总裁。新的领导队伍在重组欧洲和欧洲以外业务上(包括在日本建立独立的市场)改变了策略,于 1994 年 5 月进行了 SmithKline Beecham 的

首次收购行动,花费 23 亿美元收购 Diversified Pharmaceutical Services (DPS)。1996 年,DPS 与 SmithKline Beecham 临床实验室(SBCL)和卫生管理服务部合并,组成了保健服务产业,旨在向卫生管理部门提供产品和服务为基础的信息,从而减少防治慢性病的消费支出。

公司的收购策略并不仅限于处方药业务,如在消费者保健领域,1994 年出资 29 亿美元从 Eastman kodak 手中收购了 Sterling winthrop 的非处方药业务,随后北美业务部以 10 亿美元转让给 Bayer。1994 年底,SmithKline Beecham 为进一步突出重点发展人用药的策略,将动物保健业务以 14.5 亿美元出售给 Pfizer,主要注重于人的保健领域。通过以上这些收购,出让和合并行为,SmithKline Beecham 演变成为一家综合型的、拥有强大技术和资源实力的医疗保健公司,为消费者提供系列医疗保健产品和服务。

Jan Leschly 是首批认为工业是成百万工人支配的,以联合活动为特征的执行总裁中的一员。所以,当 SmithKline Beecham 在 1998 年 1 月宣布与 American Home Products(AHP)商讨合并的可能性时,并未让人感到意外。但在该月末,SmithKline Beecham 和 AHP 终止了合并谈判。

与 AHP 终止合并谈判后,SmithKline Beecham 宣布与英国近邻 Glaxo Wellcome 进行合并谈判。而且公告中透露说与 Glaxo Wellcome 的讨论已达到相当深入的程度,包括在所有权比例上达成一致和合并公司管理团队的细节,确定公司管理层将由 Glaxo Wellcome 的 Richard Sykes 先生(将是执行主席)和 SmithKline Beecham 的 Jan Leschly(将是执行总裁和执行管理委员会的主席)领导。

然而,同 Glaxo Wellcome 的全面合并提议公开后不到一个月,就传来了协议被终止的惊人消息,原因是双方不能达成一致意见。那些“无法克服的分歧”包括在合并公司中由哪一方的行政人员填补关键管理位置,SmithKline Beecham 的公告中宣称 Glaxo Wellcome 提出的是“非加权式接管”而不是合并,SmithKline Beecham 相信 Glaxo Wellcome 是想将 Jan Leschly 的辞职

作为完成合并的必备条件。

1999年初, SmithKline Beecham 宣布将出售低利润部门——卫生管理服务部、DPS 和临床试验室, 该措施与 SmithKline Beecham 的成本节约计划(在此后 4 年中节约了 7.5 亿英镑)同时于 1999 年第一季度启动。1999 年晚些时候又将不同市场的 10 个产品均出让给 Goldshield 制药公司, 这些都表明公司推行集中重组战略, 很明显 SmithKline Beecham 的变革目的是为了使其在将来的合作(收购或合并)中更具吸引力。

事实上, 自从与 Glaxo Wellcome 合并谈判破裂后, SmithKline Beecham 一直被迫不断思考重新进入合并的谈判桌。因此, 当 Glaxo Wellcome 和 SmithKline Beecham 的董事会在 2000 年 1 月宣布两家公司将合并成为 GlaxoSmithKline 时, 人们都觉得很自然而然。普遍推测是 Jan Leschly 的临近退休(宣布是在 1999 年底)使恢复谈判出现转机。最终, 经历了因过多的不信任案而出现的几次延误之后, 合并于 2000 年 12 月 20 日结束。

GlaxoSmithKline

合并后, GlaxoSmithKline(GSK) 成为了世界上最大的制药公司, 2000 年预计销售额可达到 234 亿美元。前 SmithKline Beecham 的首席执行官 Jean - Pierre Garnier 成为了 GSK 的新执行总裁, Richard Sykes 先生成为了非执行主席。

很明显, 推进合并成功的关键动力在于追求更大规模的市场和研发基础。就增加 GlaxoSmithKline 的研发实力而言, 合并后的公司每年的研发支出约为 40 亿美元。而且 GlaxoSmithKline 拥有大约 8000 个销售代表, 在美国的销售能力仅次于 Pfizer/Warner - Lambert。与其他合并一样, 它们也期望在这次合并中节约成本, 结果表明 3 年内成本节约达 10 亿英镑(16.7 亿美元)。

由于不信任造成了合并推迟, GSK 需要转让一些产品以满足美国联邦贸易委员会和欧盟委员会的要求。公司将先前 SmithKline Beecham 的止吐剂 Kytril(granisetron hydrochloride, 5 - 羟色胺拮抗剂)和疱疹治疗药物 Famvir (famcic-

lovir, 泛昔洛韦)出让给 Roche。而且, 为了满足美国反竞争管理局的要求, SmithKline Beecham 出让肠易激惹综合征产品 renzapride(伦扎必利, 5-HT 受体调节剂)给 Aliyme, 同时在一个综合裁决中, 要求 GSK 在其他竞争产品研发失败的情形下出让它的新呼吸治疗药 Ariflo(SB 207499, PDE - 4 抑制剂)的销售权。

GSK 拥有广泛的综合业务, 在许多治疗领域享有独占权, 如呼吸系统(吸入性平喘药物)、中枢神经系统[主要是抗抑郁的 Seraxat(paroxetine, 帕罗西汀)和偏头痛治疗药 Imigran(sumatriptan, 舒马曲普坦)]和抗感染药物(抗菌素有阿莫西林, 以及治疗 HIV、疱疹和乙型肝炎病毒感染的抗病毒药)。

值得一提的是, 公司在克服专利到期带来的销售增长受阻方面也有过人之处, 如阿莫西林在美国的专利保护期被延迟至 2017 年。从某种意义上说, GSK 无疑成为通过大型的合并收购行为提高市场份额的少数制药公司之一。

然而公司在合并初期也屡屡受挫。例如, 美国 FDA 没批准 SmithKline Beecham 的喹诺酮类抗菌素 Factive(gemifloxacin)在 2000 年底上市, 同时 Glaxo Wellcome 由于安全问题被迫从市场上撤回上市仅几个月的肠易激惹综合征治疗药 Lotronex(alosetron)。另外还有 Ariflo 的研发被推迟, 抗溃疡药物 Bexxar 的调整审查也因偶然因素被推迟。

为克服这些困难, 合并初期 Glaxo Wellcome 和 SmithKline Beecham 积极寻找处在早期临床的注册产品, 以支持其较弱的后期研发管线。这些产品包括一个来自 Merck KGaA 的抗抑郁药 SSRI/5HT_{1A} 抑制剂, 一个来自 Yuhan 公司的治疗胃食管反流症(GERD)的可逆质子泵抑制剂(PPI)和一个来自 Zambon 的抗高血压药物 ACE/NEP(血管紧张素酶/硝普钠)。

为了将每年 40 亿美元的研发投资收益最大化, GSK 从根本上重组了它的研发机构, 建立了 6 个研发中心, 致力于多个治疗领域, 较大的研发机构将作为小的商业单位, 竞争来自 GSK 的资金, 作为回报它们要向 GSK 提供服务和技

术。这种重组目的是提供一种约束较少的环境，刺激产生更大的效益，加速药品的开发进程，避免以往大型合并易出现的问题(如为获得短期成本节约而以牺牲创新为代价)。GSK 的战略重点放在那些有高度商业潜能的项目上，对那些未能达到预期市场潜力的项目则采取迅速终止的措施。GSK 的研发机构分别设在美国(3处)、英国(2处)和意大利(1处)。

作为合并的结果，GSK 的研发行动将从 SmithKline Beecham 的长期而固定的基因组学优势(1993 年建成 HGS 联盟)、Glaxo Wellcome 的组合化学优势(1995 年收购 Affymax)和高通量筛选方面的优势(包括与 Evotec & Aurora 的联合)中获益。此外，diaDexus 的基因诊断技术和其最近重点发展的高通量生物学领域(high throughput biology)的研究都将有助于推进公司的研发。

合并后 GSK 的首次兼并行为是于 2001 年第一季度收购美国消费产品公司 Block Drug。显而易见，这不但表明公司意欲加强在消费者医疗保健业务上的实力，同时也说明公司采用收购行为来保持业务持续增长策略。

2000 年，GSK 的药品收入同比增长了 13%，达到 154 亿英镑(234 亿美元)。目前的增长动力包括呼吸系统复方药物 Advair(新近在美国上市)，抗抑郁药 Paxil(adiphenine，枸橼酸阿地芬宁)/Seroxat(paroxetine，帕罗西汀)，抗菌素阿莫西林和糖尿病治疗药物 Avandia(rosiglitazone，罗格列酮)。

目前，虽然 GSK 的现有和重要的开发产品将在后几年中推动其进一步发展，但公司仍难免与其主要对手 Pfizer 展开激烈的竞争，预测不久 Pfizer 将丧失在工业排名中的领先地位。但 GSK 知道，针对 GlaxoSmithKline 和 Pfizer/Warner - Lambert 的其他合并和收购行为随时都会发生，因此，为防患于未然，近年内采取进一步的药品收购策略也是有可能的。

2. 经营状况

2.1 部门销售分布(2000 年)

药品类别	占总销售额的比例
处方药	85%
消费者健康产品	15%

2000 年，GSK 的收入增加了 12%，达到 180.79 亿英镑(273.92 亿美元)。其中 154.29 亿英镑(233.77 亿美元)来自处方药的销售。GSK 核心的呼吸系统和中枢神经系统的专营带来了增长，特别是抗抑郁药物 Seroxat/ Paxil(paroxetine，帕罗西汀，增长 17%，15.5 亿英镑)，类固醇 Flixotide/ Flovent(fluticasone，氟替卡松，增长 29%，8.8 亿英镑)和在市场第一年就达到 4.62 亿英镑销售额的糖尿病治疗药物 Avandia 等带来的强有力的增长。

GSK 的消费品收益几乎均来自以前的 SmithKline Beecham。这项业务的销售额在 2000 年达到了 26.5 亿英镑(40.15 亿美元)，比去年增长 3%。Block Drug 的收购在 2001 年第一季度完成，将进一步增强 GSK 在这个市场的地位。

2.2 处方药销售的地区分布(2000 年)

地 区	占总销售额的比例
美 国	50%
欧 洲	28%
日 本	5%
其它地区	17%

美国仍然是 GSK 最重要的市场。这个市场的增长似乎是由重要的新产品如糖尿病治疗药物 Avandia 和最近上市的复方呼吸系统产品 Advair 带动的。

GSK 在欧洲占据了很稳固的地位，特别是在英国、法国和意大利。考虑到其起源，尽管 GSK 的业务大多来自美国，但是它保持了在英国公司总部。

尽管合并引人注目地增加了合并公司在日本的销售和市场力量，但这个市场仍然是公司相对薄弱的地域。Paxil 的上市可能有助于推进目前基础较差的销售。

2.3 处方药销售的治疗分类(2000年)

药品的适应症	占总销售额的比例
中枢神经系统	21%
呼吸系统	18%
抗细菌	16%
抗病毒	13%
肿瘤	7%
疫苗	6%
心血管	3%
其它	8%

GlaxoSmithKline 在 2000 年第四季度的组成建立了世界上在处方药销售方面领先的制药公司。公司拥有的综合业务包括在呼吸系统、抗感染药物、胃肠和中枢神经系统方面领先的业务。

GSK 期望能继续推动其关键产品的增长,包括呼吸系统产品 Flixotide 和 Serevent(salmeterol xinafoate, 羟萘酸沙美特罗)、以及抗糖尿病药物 Avandia。其他关键产品包括 HIV 产品 Combivir(lamivudine/zidovudine, 拉米夫定/齐多夫定)和 Trizivir(lamivudine/ abacavir/ zidovudine, 拉米夫定/阿巴卡韦/齐多夫定,“三泽维尔”抗病毒片)以及偏头疼治疗药物 Imigran(sumatriptan, 舒马坦)。

广泛的生命周期管理也保证了抗菌素奥格门汀和抗抑郁药物 Paxil 的持续增长, 尽管这种地位逐渐受到了非专利药公司的挑战。

3. 研究与开发

2000 年, GlaxoSmithKline 在研发方面花费了 25.1 亿英镑(38.03 亿美元),比 1999 年增长 10%。其中约 24.35 亿英镑(36.89 亿美元)投入到处方药研发中。

GSK 试图有效管理这个巨大的预算,它重组了其研发业务以鼓励创新和提高生产力。同时 GSK 仍然保持了在早期研发和晚期产品开发方面大量的工作,验证的引导工作将由 6 个小型的专业治疗机构主持。

GSK 目标是建立“世界生物科技公司”,并培育一种企业文化。鉴于此, GSK 正在执行一个新的激励规划,包括分配股权给重要员工。

目前,研发主要集中于下列治疗领域:胃肠疾病;代谢、风湿病;抗感染;呼吸系统疾病;神经精神疾病;心血管疾病和疫苗。

GSK 已经建立了一个强有力的药物开发平台,其方向在非处方药、组合化学药物和大生产量的监测三方面。

尽管这样,后期运作仍然较薄弱,其活动主要集中于在呼吸系统和抗病毒方面及潜在的扩展。因此,GSK 已经采用了一个积极的注册政策来推动其晚期研发管线。

GlaxoSmithKline 晚期研发管线中的关键化合物包括:

GI 198745(原为 dutasteride) —5- α 还原酶抑制剂,治疗良性前列腺增生。与默克的 Proscar(finasteride, 非那司提)不同,GI 198745 具有抑制 5- α 还原酶同功酶的优势。因此 GI198745 较 Proscar 能更大程度的降低二氢睾酮水平。如果对比试验证实了这种优势,尽管进入市场较晚,GI198745 仍然可能具有产生合理收益的潜力。

Factive—喹诺酮类抗菌剂,曾经被指定作为 GSK 的优先权产品。但没有获得美国 FDA 的批准,是公司在 2000 年第四季度受到的较大挫折。尽管如此, GSK 仍然对该产品进行投入,并希望在 2001 年下半年重新申请。随着最近 Bayer 的 Avelox 和 BMS 的 Tequin 上市,喹诺酮市场变得越来越具有竞争性;因此,这种延误将影响 Factive 的最终商业潜力。

4. 财政状况

4.1 1999-2000 年度收支总结

截至该年 12 月底	1999	2000	增长率%
销售总额(亿英镑)	61.64	180.79	11.8
研发总支出(包英镑)	22.85	25.10	9.8
占销售额百分比(%)	14.10	13.90	
税前盈利(亿英镑)	47.08	53.27	13.1
税额(亿英镑)	13.27	14.54	9.6
净利润(亿英镑)	32.23	36.97	14.7
收入/股(英镑)	0.53	0.61	15.7
红利/股(英镑)	N/A	N/A	N/A
资本支出(亿英镑)	11.28	10.57	6.3

4.2 处方药的近 2 年总结报告

截至该年 12 月底	1999	2000	增长率%
处方药销售额 (亿英镑)	136.18	154.29	13.3
占总销售额的 百分比(%)	84.2	85.3	
处方药研发投入 (亿英镑)	22.12	24.35	10.1
与处方药的销售 百分比(%)	16.2	15.8	

注:这些数字是 Glaxo Wellcome 和 Smith-Kline Beecham 1999 和 2000 年业绩的综合。其中的分析采用美元,在 2000 年的兑换率为 1 美元 = 0.66 英镑。

2000 年, Glaxo Wellcome 和 SmithKline Beecham 的综合销售比上年增长了 12% (以固定的兑换率计算为 9%),达到 180.79 亿英镑 (274.8 亿美元)。其中 85% 或 154.29 亿英镑 (234.52 亿美元)是来自处方药的销售。中枢神经系统 [增长 16%, 32.79 亿英镑 (49.81 亿美元)], 呼吸系统 [增长 15%, 27.89 亿英镑 (42.39 亿美元)], 抗病毒药物 [增长 14%, 18.99 亿英镑 (28.86 亿美元)] 和代谢以及胃肠道 [增长 33%, 12.32 亿英镑 (18.72 亿美元)] 四大方面带动了增长。每个经营项目对增长的贡献为: Seroxat/Paxil 销售增长了 17%, 达 15.5 亿英镑 (23.56 亿美元); Flixotide/Flovent 销售为 8.8 亿英镑 (13.38 亿美元), 年增长 29%; Combivir 增加了 21%, 达 5.62 亿英镑 (8.54 亿美元); 在进入市场的第一年度 Avandia 销售了 4.62 亿英镑 (7.02 亿美元)。

2000 年,消费保健品销售额增加了 3%, 达到 26.5 亿英镑 (40.28 亿美元)。GSK 希望通过

在 2001 年 1 月对 Block Drug 的收购推进未来的消费保健品的销售。实际上,收购 Block Drug 获得的净利润预测在 2003 年将达到 8000 万英镑 (1.22 亿美元)。

销售成本的增加 (9%) 小于销售的增加 (12%), 主要得益于合并前进行的生产工艺合理化, 以及外部版税的减少和产品组合的变化。由于生产重组、合并的优势和综合业务的合理化 ("末尾产品的减少") 所获得的持续成本节约, 到 2003 年期望达到 16 亿英镑 (24 亿美元)。净利润增加了 15%, 达到 36.97 亿英镑 (56.19 亿美元), 2000 年税率减少到 27.3% 对此有一定的帮助。交易利润增加了 12%, 归功于产品的转让、生产合理化和销售、研发成本的轻微增加带来的节约。

2000 年, Glaxo Wellcome 和 SmithKline Beecham 在研发方面总共花费了 25.1 亿英镑 (38.15 亿美元), 比 1999 年增加了 10%。GSK 计划通过在大型研发组织中重组其组织结构, 包括 6 个自主研发药物中心用以提高未来研发的生产率。这种重组将使公司的研发管线在效率和生产率上得到提高。为了使合并获得批准, GSK 需要转让 Famvir 和 Kytril [granisetron hydrochloride, 凯特瑞 (原名:康泉)], 这在 2000 年 12 月已经实现。来自转让的收入为 14 16 亿英镑 (税前)。

2000 年中, Glaxo Wellcome 转让在 Affymetrix 和其他生物技术公司的股本达 44.4 亿英镑, 用来推进它 (特别是在美国) 的市场和销售。展望未来, 可以预测这种股权的转让并不会在很大程度上发生, 因为 GSK 具有足够的资金负担任何其他的经济行为。

5. 管理动态

Glaxo

年 度	运营方式	评 价
1982	合 资	与 Cascan (德国) 联合购买 E. Merck 子公司 50% 的股票。
1983	合 资	在日本与三共合资。
1983	出 让	将 Deep Spring 和 Pub Squash 出售给 Beecham。
1984	收 购	以 1700 万英镑 (2300 万美元) 购买意大利制药公司 Italcemi。

续表

年 度	运营方式	评 价
1985	出让	将 Vestric 的全部业务出售给 AAH Holdings。
1985	出让	将 Eschmann Bros 和 Walsh(手术产品)出售给 Smith's Industries。
1985	合资	在韩国与 Chong Kun Dang Corporation 的医药部门合资。
1985	合资	与 Tanabe 按照 50:50 的比例合资以发展 Tanabe 头孢菌素。
1986	出让	在 Kendal 的植物受污染后, Glaxo 清理了其 Farley 保健品, 并出售了其财产中的一部分给 Boots。
1986	出让	将 Evans 的管理权出售结束了 Glaxo 在非处方药中的经营。
1986	合资	在英国市场与日本的武田公司共同开发和销售武田的产品。
1987	收购	收购 Biogen 在瑞士的研究机构和员工。
1988	出让	将几个国家的动物保健所有权出售给 Pitman - Moore。
1988	出让	将 Bonomelli SpA 食品业务转让给 Bonomelli 家族, Glaxo 从此项所有权中获得了 100 亿里拉(800 万美元)。
1988	合资	日本 Glaxo 和 Shin Nihon Jitsugyo 的两个业务合并。
1990	出让	以 1200 万英镑的价格出让位于爱丁堡的鸦片制剂制造厂 Macfarlan Smith。
1990	收购	收购 Merrell Dow 制药公司(菲律宾), 并命名为 Duncan 制药公司。
1991	收购	以 1000 万英镑的价格收购了高级生物化学工业、埃及药品制造商/销售发行商的大部分股权。
1991	出让	将大型青霉素 G 工厂(Camois, 英国)出售给台湾的中国合成橡胶公司。
1992	收购	收购 Merrell Dow Venezuela, 重新命名为 Laboratorios Allen & Hanburys。
1993	投资	加拿大 Glaxo 增加了在 BioChem Pharma 的股权, 达到 17%, 花费 3000 万加拿大元。
1993	合资	Warner - Lambert 和 Glaxo 合资开发 Glaxo 药物的非处方药形式并商业化。
1994	裁减	削减了 Glaxo Bermuda 投资项目。在债券市场受到损失(1.15 亿英镑)。
1994	出让	印度 Glaxo 将自我研发产品分部出售给 Heinz India(6700 万美元)。
1995	收购	以 93.3 亿英镑收购 Wellcome PLC, 包括 7.22 亿英镑现金以及每 100 股 Wellcome 股票增发 47 股 Glaxo 股票。

Wellcome

年 度	运营方式	评 价
1979	收购	收购 Richardson Merrell 的兽医生物学部门 Jensen - Salsbery(美国)。
1981	合资	与住友合资组建日本 Wellcome。
1983	合资	与 Nordisk 合作在大不列颠群岛和澳大利亚生产和销售胰岛素。
1984	合资	与 Wellcome 和 ICI 动物保健业务合并组成 Coopers Animal Health (然后在 1989 年转让给 Pitman - Moore 公司, 获得 1.55 亿英镑)。
1985	收购	将在 Gayoso - Wellcome 的持股从 50% 增加到 100%。
1986	合资	与 Genetics Institute 在美国市场上共同生产生物技术产品。

续 表

年 度	运营方式	评 价
1987	合资	与 Pacific Isotopes 在加拿大共同销售包括 α -干扰素在内的 4 种产品。
1990	出让	以 2600 万英镑将 Calmic Hygiene Services 出售给 Rentokil 集团。
1991	出让	将疫苗业务出售给 Medeva, 获得 2000 万英镑(2 次 1000 万英镑的存单付清)。
1991	出让	在 1991 年底将 Environmental Health 出售给 Roussel Uclaf, 获得 4300 万英镑。
1992	出让	1992 年 2 月, 将 Wellcom Diagnostics 出售给加拿大多伦多的国际 Murex Technologies, 获得 1500 万英镑。
1992	收购	收购 Burroughs Wellcome 子公司 BW 制造公司, 付给 Genetic Institute 子公司 GW 制造公司 2400 万美元以获得后者 50% 的 WelGen 股权。
1993	出让	将 Wellcome 在英国基地的印刷和包装部门的管理权出售, 新公司 (Medica Packaging) 继续为 Wellcome's Rx 和非处方药产品生产折叠纸箱。
1993	合资	与 Warner - Lambert 共同成立 Warner - Wellcome 日用保健品公司, 两个公司均将目前和未来的非处方药产品注入其中。

Glaxo Wellcome

年 度	运营方式	评 价
1995	收购	以 5.33 亿美元(3.41 亿英镑)购买 Affymax, GW 获得了 Affymax 的药物研发技术的控制权。
1995	合资	GW 和 Eli Lilly 形成同盟共同购买 Medikredit 在南非的主要处方药管理业务。
1995	收购	Glaxo Wellcome 从 Chong Kun Dang 购买了韩国 Glaxo 有限公司 50% 的股权。
1995	收购	GW 在德国 Cascan 购买了 1982 年合资建立的 Merck KgaA 50% 的股权。
1995	出让	作为 Glaxo 注重处方药的长期战略, 将 Hazeline 以前由 Wellcome 所有的东亚化妆业务出售给 Unilever, 获得 9500 万英镑。
1995	出让	Glaxo Wellcome 出售了在 Warner Wellcome 合资中的小部分股票给 Warner - Lambert, 获得 10.5 亿美元。
1995	出让	Glaxo Wellcome 出售了其在巴西 Wellcome - Zeneca 风险投资中的股票给 Zeneca。
1996	出让	Glaxo Wellcome 将以前 Wellcome 的偏头痛治疗化合物 311C90 (zolmitriptan) 出售给 Zeneca, 金额数目未公开(不少于 1.5 亿英镑), 因此满足美国联邦贸易委员会对收购 Wellcome 的要求。
1996	增加股份	将在 Burroughs Wellcome(印度)有限公司的持股从 32% 增加到 51%, 作为印度子公司扩展其业务。
1996	收购	收购 Shin Nihon Jitsugyo 的日本 Glaxo 50% 股份, 花费 660 亿日元(5.95 亿美元)。GW 试图增强在日本相对较差的业绩。
1997	收购	以 900 万美元收购 Spectra Biomedical, 它是一家位于加利福尼亚的专门从事处方药的公司。
1997	转让	1997 年 11 月, Glaxo Wellcome 将 6 个小产品在美国的专利权出售给 Monarch Pharmaceuticals。

续 表

年度	运营方式	评 价
1998	收购	以 220 万美元的成本收购波兰公司 Polfa Poznan 80% 的股权, GW 意图将其战略推向中欧和东欧。
1998	收购	以 1200 万英镑收购印度制药公司 Biddle Sawyer。
1999	中止合资	GW 放弃了它与 Warner - Lambert 在非处方药领域的合资, GW 重新获得了 Zantac 75、Zovirax 和 Beconase 在北美以外的市场营销权(W - L 保留了 Zantac 75 在美国和加拿大的市场营销权)。
1999	合并	Glaxo Wellcome 将其在日本所有的业务(Glaxo - Sankyo, 日本 Glaxo 和日本 Wellcome)合并到一个单独的子公司 Glaxo Wellcome KK 中。这涉及到 Glaxo - Sankyo 合资以及日本 Wellcome 与住友合资的中止。
1999	收购	Glaxo Wellcome 的埃及子公司 Glaxo Wellcome Egypt SAE 收购了埃及制药公司 Amoun Pharmaceuticals 98% 的股权(股权后来增加到 99.5%), 花费 7200 万英镑。
2000	出让	将其在生物技术公司 Affymetrix 中的 200 万股股票出售, 现金收入达到 1.55 亿英镑, 实现收益 1.44 亿英镑。
2000	合并	2000 年 12 月, Glaxo Wellcome 和 SmithKline Beecham 合并成为 GlaxoSmithKline 股份公司。

SmithKline Beecham

年度	运营方式	评 价
1989	合并	SmithKline Beckman 和 Beecham 集团股份公司合并成为 SmithKline Beecham。
1989	出让	以 9750 万英镑 (1.57 亿美元) 将其在全世界的粘合剂业务(UHU adhesives) 出售给 HSG - Vermogenverwaltungs。
1990	出让	以 1.57 亿英镑将 Bovril、Marmite 和 Ambrosia 食品商标出售给 CPC 国际公司。
1990	出让	出让 Yardley/Lentheric 和 Astro/Lancaster 的化妆品和香水业务。
1990	出让	出让在法国 Neolait/Codislaite 的动物营养业务。
1991	出让	出售加拿大的临床实验室, 占全部临床化学业务的 3%。
1992	收购/出让	收购 Bolton 集团在意大利 Beecham 49% 股份, 后者以前是该公司的合作伙伴, 接受了 SB 在 Manetti Roberts toiletry 业务的所有权。意大利 Beecham 重新命名为 SmithKline Beecham Consumer Brands Italia Spa。
1992	收购	收购了一家位于东德的疫苗制造厂 Sachsische Serumwerk GmbH。
1992	收购	收购了消费者保健部门出售的 Corsodyl gum 疾病治疗法。
1992	合作伙伴	SB 和 Marion Merrell Dow 成为了合作伙伴以发展和销售美国的非处方药品。SB 首先拥有合股中的 90%。合股的所有权依靠新产品及其来源所作出的贡献程度而改变。
1992	出让	出让在北美的个人护理产品。
1992	出让	将德国的 List Pharmaceuticals(非专利制药公司)出让给 Organon 的子公司 Thiernann Arzneimittel。