

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

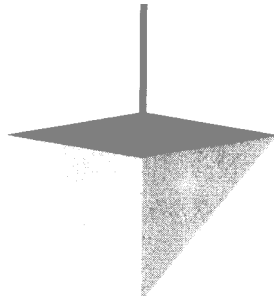
人一一列出，因为他们每个人都给了我很大的帮助。但是毫无疑问，有几个人必须提到。

《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

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—家公司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—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—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—样的书了，不是讲述最后—个有良心的制药公司，而是记录—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—本关于行业巨头的启示录，—本明星衰落的警示录，还有一些猜想。

曾经有—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—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。



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。”

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房。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。

这在理论上很完美。但是，当压力到来时——一批火爆的药品在 2000 年—2002 年像多米诺骨牌一样开始超过了专利期，包括像过敏片氯雷他定（Claritin）和抗抑郁剂百忧解（Prozac）之类或成功或失败的品牌——理论破产了。大公司并没有和这些为它们带来滚滚财源的专利药品告别，而是开始批命地想方设法为这些药品延长专利，以获得额外的 6 个月、12 个月甚至是 30 个月的专营权，不让普通药上市。它们采用了一切手段：改变药片的包装、药瓶的颜色、或者药品的构成成分。

制药商们辩解说突破性的新药来之不易，就算是多做试验也不一定会发现。专家们为开发一种新药到底要花多少钱争论不休。2 亿美元？5 亿？8 亿？但是，对于新药开发是一个开支巨大的长期的艰苦的工作，人们没有异议。尽管制药行业在研发方面的投入从 1999 到 2001 年增加了将近 70%（通货膨胀后），而美国食品与药品管理局（FDA）批准的新药数基本上没有变，根据波士顿咨询集团的数据是每年 30 种。换句话说，更多的投入并没有带来更多的成果。

艾滋病的药品也使得制药业的辩解漏洞百出。经美国食品与药品管理局（FDA）批准的相当数量的药品并不是用来治疗癌症和其他疾病的新药品；它们被人们怀疑为现存品牌的“改进”或是第 5 代同种类型的抗胆固醇药。制药商们并没有把几百万美元的研究投入集中到需要治疗的疾病上，很多厂商采取了避重就轻的方法。

人类染色体的图谱有望成为解决大型制药公司在研究方面面临的问题的契机。的确，它给该行业带来了一个重要的新工具，用电脑建立模型使得研究能快速高效地进行。但对基因的研究比想像的要复杂得多。人类的染色体组中有 30 000 个左右

的基因，其中每个基因能最多产生12种蛋白质，这些蛋白质可能会（也可能不会）催化对某种疾病起作用的反应。基因研究得出的药品起码要在2010年后才能投入市场，而到那时更多的专利会到期。

那么经过所有这些努力，在多年的艰苦的破译密码和基因研究之后，制药实验室能研制出什么样的产品呢？很有可能是一个赚不了多少钱的销路很窄的特殊药品。

所有这些意味着，就算没有公众抱怨的黑心利润，18%的利润的日子也不会长久了。对于许多其热销药已经过了专利期的公司来说，那段日子已经过去了。

所以，如果很少有重量级的新药问世，而且不能有效地控制普通制药商，那么，制药业要稳住底线，就不得不求助于实践证明行之有效的经营战略：营销。记不清从什么时候开始，制药商就开始以赠送免费样品、精美食品、紧俏的电影票或球票的方式来拉拢医生开自己公司的药。然后在1997年，由于联邦法规的改变，大型制药公司有了一个绝佳的新武器——电视广告。各大公司在广告上的投入高达10亿美元，然后是20亿、25亿。他们请来麦迪逊大街最好的顾问，顾问们请到了像奥运会得奖的溜冰运动员桃乐茜·海米尔和以前的总统候选人鲍勃·多尔之类的名流。据公司说：这样做的目的是“把权力还给顾客”，让他们能够挑战无所不知的医生，并向医生提出使用电视上介绍的品牌药品的要求。不幸的是，制药界很难保证这种权利得到了正确的使用。

很快，人们开始问一些没有必要的问题：“你能帮我开万络（Vioxx）吗？”影响力颇为广泛的老年人游说团体美国退休人员协会（AARP）警告说，药品广告会诱使人们要求使用他们并不需要的高价药。崇尚自然健康者认为美国人太依靠药片

了。伦理学家担心像宣传牙膏一样宣传药品有些不妥，药品是人们应该慎重使用的产品。消费者保护组织声称所有投入到广告上的钱应该用到降低价格上去。医生们也没有因为他们的见解受到挑战而大受刺激，但却浪费了不少时间和病人做无谓的争论。而司空见惯的宴请内科医师这样的操作都受到了谴责，使得该行业的行会组织——美国制药工业协会（PhRMA）被迫制定行为规范，各类赠品的数量急剧减少。

流行文化很快就盯上了他们。在2001年，约翰·李·加里拍了一部惊险影片，片名是《忠贞不渝的花匠》。电影讲的是一个贪婪的制药业巨头为了隐藏其肺结核药的致命副作用的证据，将每个要揭露真相的人一一杀害。在同一年中还发表了两本分别讲述贪婪的制药公司和过于依赖药品的书。在2000年的电影《居家男人》中，主人翁在华尔街一系列不光彩的交易之后发现了人生的真谛，其最得意之作就是完成了耗资达几十亿美元的制药公司合并。

弗兰克·R·里希坦伯格（Frank R. Lichtenberg）是纽约哥伦比亚大学商学院的经济学和金融学教授，他专门对制药业进行研究。他认为，大型制药公司所受到的激烈抨击并不是什么奇怪的事。“如果人们因为价格或其他原因的限制买不到药品，那么，人们就会感到不安。”他指出：“制药公司在进行某种活动和为社会做贡献的时候一定要记住这一点。”

而制药公司希望看到自己的形象是在为社会作贡献。毕竟他们本都是好人，是他们在提供药品，是他们在开展挽救生命和促进健康的工作。2002年3月，美国制药工业协会的年度大会上，游说团体主席Alan F. Holmer（阿兰·F·赫尔默）在演讲中甚至敢把制药商和美国新时代的英雄、“9·11”事件中冒着生命危险冲入世贸大厦的消防员相比，因为制药公司也在冒着

几百万美元的风险，研究可能得不到任何回报的治疗方法。当然这是典型的游说分子言过其实的宣传。但是，赫尔默可以不必担心，他不会因同事们的嘲笑而走下讲台。

2001—2002 年的冬天，事态开始平静下来，一个大制造商的最高执行官们请出了他们最著名的评论家荣·伯拉克（Ron Pollack）。他在华盛顿特区的一家名为美国家庭的消费者团体担任执行官，他被邀请到该制药公司的总部解释发生的一切。实际上，伯拉克以一种旁敲侧击的方式同意了赫尔默的观点。后来，他回忆道：“曾经在那里坐着的人们都把自己看做英雄，他们在寻找治疗疾病的药物。他们认为他们从事的是一项伟大的使命。对他们的被诽谤他们感到非常不解和受伤。”

他们现在怎么沦落到与石油和烟草公司之类的商界败类成了一路货的地步呢？

如果说人们觉得制药业更纯洁一些，比商界的其他行业更好一些，那么，默克应当是好上加好了。

如果说任何其他公司里都有可能会出现那个年度会议上发生的一幕，那么，那个发生在五年级教室的场景就只会是属于默克的了。

简而言之，无论是从产品、慈善事业、产量还是精益求精的质量来说，在美国没有一个制药公司，甚至是任何类型的公司，有过像默克公司一样的声誉：

- 史无前例地从 1987—1993 年连续七年排在《财富》杂志“最受尊敬的公司”排行榜首位。

自从《商业周刊》杂志 1997 年创刊，并推行标准普尔 500 指数（基于销量增长、利润增长、总收益及其他实质性的参考项目）的 50 强年度排行榜以来，默克是惟