

что в клубе нет ни капли... пива Kirin! К счастью, региональный менеджер смог связаться с ближайшим отелем, где было это пиво, и убедить бармена поскорее прислать несколько ящиков. Их привезли перед самым появлением наших гостей. Я воспринял это как хорошее предзнаменование. И по сей день Amgen и Kirin являют собой прекрасный пример сотрудничества.

Удар в спину: сотрудничество Amgen с Johnson & Johnson

К сожалению, я не могу сказать того же о нашем сотрудничестве с Johnson & Johnson, которое не заладилось почти с самого начала. Джордж Рэтманн инициировал заключение договора о лицензировании продукции между нашими компаниями 30 сентября 1985 года; по его собственному признанию, выбор J&J в качестве партнера стал самой серьезной ошибкой Amgen. Мы продали подразделению компании Ortho права на продажу EPO во всем мире, кроме Японии и Китая, а сами должны были продавать этот препарат в США, где примерно 100 тысяч пациентов на почечном диализе страдали от хронической анемии.

19 августа 1988 года наши компании подписали соглашение о сотрудничестве по трем основным препаратам, включая EPO. Мы должны были продавать эпоген, а Johnson & Johnson — собственный бренд эпоэтина альфа, прокрит (Procrit), производимый Amgen. Но не прошло и полугода, как J&J и Ortho внезапно атаковали нас, подав в окружной суд США в Делавэре требование судебного запрета. Согласно Johnson & Johnson, препарату прокрит был бы нанесен «невосполнимый ущерб», если бы эпоген поступил в продажу первым. Я не понимал, в чем тут ущерб: ведь наш препарат был предназначен исключительно для рынка пациентов на диализе, а прокрит имел в своем полном распоряжении все остальные рынки. J&J попросила суд отложить на неопределенный

срок слушания по делу Amgen, запланированные на конец марта. Об этом Бобу Вайсту сообщил по телефону представитель J&J.

«Разговор состоялся в пятницу, — вспоминает Боб. — Наши добрые друзья из Johnson & Johnson заявили мне, что если мы не сделаем то, се, пятое и десятое, они сразу дадут делу ход. Фактически они приставили пистолет нам к виску, воспользовавшись еще и тем, что Гордона и Джорджа Рэтманна не было на работе: Джордж лежал дома после операции на позвоночнике, а Гордон только что выписался из больницы после операционного лечения меланомы.

Я спросил, можем ли мы отложить наш разговор до понедельника, но им это не подошло», — сухо добавляет он. Судебный иск был подан в тот же день.

С трудом верилось, что компания, корпоративное кредо которой: «Мы работаем в первую очередь для врачей и пациентов, для матерей, отцов и всех, кто пользуется нашими продуктами и услугами», стремится к юридическому результату, который временно лишил бы более 100 тысяч пациентов на диализе единственного эффективного лечения.

Слушание в Делавэре было назначено на 17 марта — День святого Патрика. У наших адвокатов оставалось всего шесть недель на подготовку защиты, тогда как атака J&J наверняка искусно планировалась месяцами, если не годами. В этом первом залпе судебного процесса было столько шрапнели, что осколки продолжали падать на землю даже в 2003 году. Расскажу о сути основных претензий J&J.

Подразделение Ortho утверждало, что Amgen нарушила недавно подписанный договор: мы якобы приложили недостаточно усилий, чтобы помочь вывести прокрит на рынок. Наша позиция была такова: напротив, мы выполнили и даже перевыполнили свои договорные обязательства. Если уж на то пошло, именно Ortho приложили недостаточно усилий, чтобы ускорить получение разрешения на свой препарат, что являлось несомненным нарушением контракта. В итоге прокрит получил

одобрение FDA лишь в конце 1990-х, через полтора года после эпогена.

Amgen предъявила встречную претензию, требуя расторжения лицензионного договора. Мы узнали, что для клинических испытаний прокрита, препарата нашего партнера, привлекались пациенты с хронической почечной недостаточностью, — а это направление по контракту принадлежало Amgen. Мы считали, что J&J должна испытывать свой бренд ЕРО на пациентах, не прибегающих к диализу, — например, раковых больных, уровень гемоглобина у которых был снижен в результате химиотерапии.

Многие критически отзывались о нашей сделке с Johnson & Johnson, хотя самыми яркими критиками были мы сами. Лично я жалею не столько об условиях сделки, сколько о том, что мы не исследовали историю отношений J&J с ее партнерами. Возможно, мы пошли на слишком большие уступки. Но на время заключения этой сделки в 1985 году нам нужен был приток средств, чтобы начать необходимые клинические исследования эпогена. Сотрудничество с Johnson & Johnson, весьма уважаемой компанией, быстро принесло нам \$6 млн, позволив — впервые — показать прибыль: \$548 тысяч при доходах в \$23,4 млн за 1985/86 финансовый год. По иронии судьбы, в 1986 году курс наших акций вырос настолько, что мы смогли все-таки провести второе публичное предложение; мы выручили \$35 млн, а в ходе третьего раунда финансирования в следующем году — \$120 млн.

Меня особенно возмутило то, что Johnson & Johnson направила это дело в федеральный суд. Когда мы обсуждали условия сделки, то согласились решать все споры путем арбитража как альтернативы дорогим, длительным судебным процессам с бесконечными апелляциями. Мы даже определили нейтральный город, Чикаго, где будут проходить слушания.

Еще одно преимущество арбитража в том, что сохраняется конфиденциальность подробностей дела. Это может быть чрезвычайно

важно, если одна из сторон (или обе) — открытая акционерная компания. Стоит представить документ суду, и — бац! — он становится достоянием общественности, от аналитиков по ценным бумагам до репортеров деловых СМИ и публики в целом, в том числе клиентов и поставщиков вашей компании. В новостях регулярно появляются сообщения о ходе процесса. Легко быть умными задним числом.

Джордж Рэтманн любил говорить: «Успех — это способность пережить свои ошибки». Если бы руководители Amgen тщательно изучили предыдущие примеры партнерства Johnson & Johnson, то наверняка уловили бы достаточно «тревожных сигналов», чтобы выбрать другого делового партнера.

Выступая перед бизнесменами на тему делового партнерства, я спрашиваю: «Кто из вас за прошлый год нанял старшего руководителя?» Поднимается немало рук. «А кто из вас проверил его рекомендации?» Почти все те же люди поднимают руки.

«Кто из вас подписал договор о крупной сделке с компанией в прошлом году?» Лес рук. «А кто из вас проверил рекомендации будущего корпоративного партнера?» Ни одной руки, зато сколько сконфуженных взглядов! Казалось бы, все компании должны исследовать потенциальных партнеров так же тщательно, как и кандидатов в сотрудники. Но это не так. Мы тоже наступили на эти грабли.

Из совместной работы с Kirin Brewery мы извлекли такой урок: самый важный фактор в любом сотрудничестве — этические принципы. Если ваш партнер не заслуживает доверия, вас не защитит ни один договор, какими бы строгими ни были его положения. Но на этапе заключения сделок с первыми партнерами мы особо не задумывались о том, насколько этичны эти компании. Нас больше интересовал размер их торгового штата, качество маркетинга и т. д. Позже мы усвоили на своем горьком опыте, что в начале этого списка должны стоять этические принципы.

Наш судебный спор преподавал мне ценный урок, который известен большинству адвокатов, но лишь немногим бизнес-

менам: в некоторых обстоятельствах договорная статья об арбитраже не может помешать стороне обратиться в суд, обойдя арбитраж.

Для Johnson & Johnson это дело стало мелкой стычкой, а для Amgen — вопросом жизни и смерти. Возможно, это сыграло нам на руку. Я помню, как однажды к Джорджу Рэтманну обратился бизнесмен, чья компания как-то «обожглась» на партнерстве с J&J. Он настолько презирал эту корпорацию, что предложил нам свою посильную помощь.

«Голову выше! — призвал он. — Вы обязательно победите!» Откуда такая уверенность? Он объяснил: «Вы будете думать об этом деле в поездках на работу и с работы, во время ужина и принимая душ. А *Johnson & Johnson не будет*. Для них это мелочь. Поэтому вы найдете способ победить».

Да, это смахивает на ободряющую речь тренера перед игроками в перерывах футбольного матча. Но этот бизнесмен оказался прав. В апреле 1989 года судья отклонил иск Johnson & Johnson, заявив, что этот спор нужно решать не в окружном суде, а путем арбитража — как и было предусмотрено в договоре о сотрудничестве. Так как у арбитра нет полномочий на издание судебного запрета, попытка Ortho заблокировать выход эпогена окончилась провалом. Хотя из-за этих юридических маневров выпуск EPO на рынок действительно задержался на два месяца, после решения судьи уже ничто не мешало нам предложить свой первый препарат пациентам и их докторам.

EPO наконец-то выходит на рынок

FDA известила нас, что выдаст лицензию на применение эпогена, которая вступит в действие 1 июня 1989 года. Нужно отметить, что одобрение FDA также требуется для всей информации для пациентов и врачей, которая должна быть напечатана на крошечной коробочке препарата и вкладыше.