

# EL REPTTE DE LA VACUNA

---

La història des de dins.

Com es va assolir

l'impossible

en nou mesos.



---

Albert Bourla

President i CEO de Pfizer

Albert Bourla

# El repte de la vacuna

La història des de dins.  
Com es va assolir l'impossible  
en nou mesos

Traducció de Marc Barrobés

Edicions 62

Barcelona

Títol original: *Moonshot*  
© Pfizer Inc., 2022

*Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública  
o transformació d'aquesta obra requereix l'autorització escrita de l'editor;  
la llei preveu sancions per als infractors.*  
*Si necessiteu fotocopiar o escanejar algun fragment de l'obra, podeu sol·licitar  
permís al Centro Español de Derechos Reprográficos,  
a través del portal [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)  
o bé trucant als telèfons 91 702 19 70 / 93 272 04 47.*  
*Tots els drets reservats.*

*El paper utilitzat per a la impressió d'aquest llibre té la qualificació de paper ecològic  
i procedeix de boscos gestionats de manera sostenible.*

Primera edició: març del 2022

© de la traducció: Marc Barrobés, 2022

Amb el suport del Departament de Cultura



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Cultura**

© d'aquesta edició: Edicions 62, s. a.  
Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona  
[info@grup62.com](mailto:info@grup62.com)  
[www.edicions62.cat](http://www.edicions62.cat)

Fotocomposició: La Letra, S. L.

DIPÒSIT LEGAL: B. 3.549-2022  
ISBN: 978-84-297-8018-5

## ÍNDIX

Pròleg	9
Introducció: La sort no arriba mai a qui no està preparat	11
1. Novetats al front	17
2. El que és evident no sempre és correcte	29
3. Pensar en gran fa possible l'impossible	41
4. A la velocitat de la llum	53
5. L'alegria definitiva	65
6. Passat, present, futur	75
7. La fabricació, el segon miracle	83
8. Equitat: més fàcil de dir que de fer	101
9. Caminar pel camp de mines de la política	123
10. Un far d'esperança	133
11. La ciència de la confiança	149
12. Una agenda en pro del pacient i de la innovació	157
Epíleg	167
Agraïments	173
Apèndix: Albert Bourla, «Estem al costat de la ciència».	
Carta oberta als col·legues	175
Bibliografia	177

## NOVETATS AL FRONT

El que compta no és el que et passa, sinó com hi reacciones.

EPICETET, 50-135 dC

Va ser quan feia quinze mesos que jo era conseller delegat de la companyia. El nou coronavirus que havia començat com una epidèmia preocupant a Wuhan, a la Xina, es convertia ràpidament en una terrorífica pandèmia global. El nostre equip a la Xina ja s'havia vist obligat a treballar des de casa. I, de sobte, es va notificar la primera mort coneguda als Estats Units, a prop de Seattle, i les ciutats, les lligues esportives i la borsa eren un desgavell. El president Trump em va fer arribar una invitació urgent per trobar-me amb altres científics destacats de farmacèutiques i salut pública per a una reunió que s'havia de celebrar el dia 2 de març a la sala del gabinet de la Casa Blanca. Jo era a Europa per fer la xerrada inaugural del Fòrum Econòmic de Delfos i havia demanat a Mikael Dolsten, el nostre cap de recerca i desenvolupament, que hi assistís. En Mikael és un metge i científic format a Suècia que ha participat en la creació de més de trenta medicaments aprovats. Va entrar a Pfizer l'any 2009 com a director científic i cap d'R+D, i ja fa anys que treballem plegats. En Mikael va tenir un paper clau en el gran repte de la vacuna, malgrat els problemes personals que li va causar la covid-19.

La reunió havia de tenir lloc dilluns, i diumenge cap al migdia em va sonar el telèfon. En Mikael havia arribat a Washington un dia abans i donava voltes al missatge que volíem fer arribar a l'administració Trump. Moltes de les nostres deliberacions fins a aquell moment s'havien centrat a desenvolupar una teràpia que ajudés a mantenir els pacients amb vida. Però, i una vacuna que evités directament que la gent s'infectés amb el virus? En altres paraules, havíem de dirigir els nostres recursos cap a un tractament o cap a una prevenció?

En el context de la covid-19, un tractament sol no posaria fi a la pandèmia. Una vacuna potser sí. Un article del juny del 2018 de *Vaccines Europe* cita la vacunació com «una de les intervencions més rendibles en salut pública que s'hagi implementat mai» i destaca que la vacunació infantil «és una de les històries d'èxit de la medicina més grans del segle xx». Segons l'Organització Mundial de la Salut, les vacunes eviten de dos a tres milions de morts a l'any arreu del món. I tanmateix, cada any moren al món aproximadament un milió i mig de persones de malalties que es podrien evitar amb una vacuna, 42.000 només als EUA. En l'àmbit global, un de cada cinc nens menors de cinc anys no té accés a immunitzacions que salven vides. A banda de l'aigua potable i la higiene, les vacunes són el factor que té un impacte més profund en la salut pública. És per això que quan vaig arribar a conseller delegat vaig augmentar significativament les inversions en recerca de vacunes.

En aquella trucada, en Mikael i jo vam acordar que aquest virus era diferent, i ens vam animar amb la idea de buscar, d'entrada, una vacuna. Un aspecte que distingeix la capacitat de fer vacunes de Pfizer és que estem molt integrats, de principi a fi, des de les primeres recerques fins als darrers assajos i el desenvolupament clínic. També tenim un dels millors equips de vacunologia del món, encapçalat per una científica alemanya tenaç i valenta, Kathrin Jansen, de manera que teníem un as a la màniga. Amb una carrera plena d'avenços a Wyeth, Merck i GlaxoSmithKline, la Kathrin procedia d'una família de l'Alemanya de l'Est que havia fugit just abans que construïssin el mur de Berlín. Llicenciada com a microbiòloga a Alemanya, va fer la seva recerca de postgrau a la Universitat Cornell i avui dirigeix un equip de científics reconeguts mundialment que treballen als laboratoris de Pfizer en un petit poble de l'estat de Nova York que es diu Pearl River. El director del Centre d'Educació en Vacunes de l'Hospital Infantil de Filadèlfia, Paul Offit, va dir a un periodista de *Stat*: «És la persona ideal per a aquest càrrec. Lluita per les vacunes que creu que són importants. La gent que creu que les empreses farmacèutiques són malèfiques hauria de passar un temps amb gent com Kathrin Jansen».

—Si no ho fem nosaltres, qui ho farà? —recordo que li vaig dir a en Mikael—. Digues a la Casa Blanca que anem a totes per aconseguir una vacuna.

Vaig notar l'excitació a la seva veu.

L'endemà, a la sala del gabinet de la Casa Blanca, el president estava flanquejat pel vicepresident, Mike Pence; pel secretari de Salut i Serveis Humans, Alex Azar; pel doctor Tony Fauci, de l'Institut Nacional de la Salut; per directius dels Centres per al Control i la Prevenció de Malalties, i pels nostres col·legues de la indústria farmacèutica. Hi va haver molt de debat sobre els tractaments. Quan va arribar el seu torn de paraula, en Mikael va dir al president que no hi havia una única solució i que creia que hauríem d'oferir múltiples solucions, teràpies i vacunes. Va dir que Pfizer ja havia iniciat un programa de teràpies i hi havia dedicat tots els recursos necessaris, alhora que explorava un programa de vacunes, amb un equip de trenta mil persones de l'empresa dedicat a dissenyar estudis clínics i produir al mateix temps teràpies i vacunes. Va afirmar que a Pfizer havíem començat a mobilitzar els nostres experts arreu del món per preparar aquesta segona aproximació contra la covid-19 i que compartiríem amb tothom que hi havia en aquella taula el que descobríssim, que actuaríem com un equip i que ens afanyaríem, atesa la urgència de la situació.

—És fantàstic —va contestar el president—. Moltes gràcies. És molt emocionant.

En Mikael em va trucar més tard aquell dia per informar-me de la reunió. Em va dir que la major part de la discussió havia estat sobre tractaments, no sobre prevenció.

—M'ha semblat que Tony Fauci s'entusiasmava quan he dit que també buscaríem una vacuna —va dir en Mikael.

Mentrestant, el món va començar a canviar a mesura que es propagava el virus. El fòrum on m'havien convidat a parlar, el Fòrum Econòmic de Delfos, es va posposar de sobte amb urgència. Allò va fer que se'm disparés una alarma important i vaig decidir tornar a casa abans d'hora. A l'avió, no parava de pensar en l'emergència de la situació provocada per aquest coronavirus i en quines havien de ser les prioritats de Pfizer per respondre-hi.

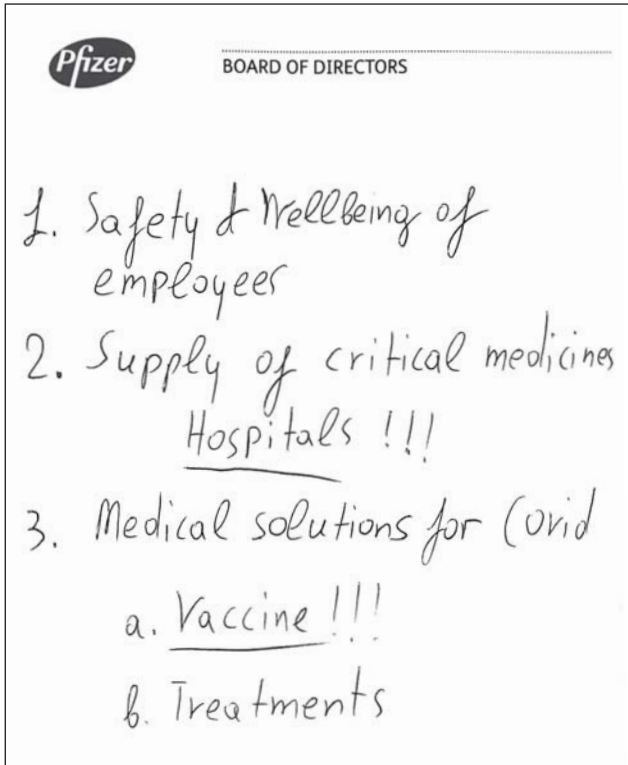
Els coronavirus són una gran família de virus que reben aquest nom per les punxes de proteïnes en forma de corona de la seva superfície exterior. No era la primera vegada que ens n'havíem de preocupar. L'any 2003, l'aparició de la síndrome respiratòria aguda greu (SARS, per les sigles en anglès) va causar preocupació arreu del planeta per la

rapidesa amb què es propagava, que va provocar milers de contagis i aproximadament un 10 % de mortalitat. Laboratoris de Hong Kong i d'Alemanya, i els Centres per al Control i Prevenció de Malalties dels EUA, van confirmar que l'origen era una nova variant de coronavirus. La malaltia es va poder controlar al cap d'uns mesos. Pocs anys més tard, el 2012, un altre nou coronavirus, que es podria haver transferit als humans de dromedaris infectats, es va convertir en la causa d'una altra síndrome respiratòria, la síndrome respiratòria de l'Orient Mitjà (MERS-CoV). No obstant, ara la situació amb la covid-19 semblava diferent. Per exemple, a la Xina vam haver de tancar les nostres instal·lacions per garantir la salut del personal davant del nou virus, cosa que no havíem hagut de fer ni amb la SARS ni amb la MERS. Hauríem de fer el mateix amb les nostres instal·lacions arreu del món? També sabia de la Xina que les primeres setmanes de la covid-19 els hospitals de les regions afectades estaven saturats. Podia passar el mateix en altres regions del món? I, en cas que sí, tindrien aquests hospitals prou material mèdic per tractar els pacients que omplirien les seves unitats de cures intensives? Per a nosaltres, a Pfizer, la pregunta es va traduir en si seríem capaços de subministrar-los prou quantitats dels medicaments que necessitarien. Vaig començar a imaginar escenaris lúgubres, en què la demanda mundial de medicaments d'hospital creixés exponencialment i, alhora, que les fàbriques haguessin de tancar per la malaltia i no poguessin proveir de prou tractaments.

Finalment, no deixava de fer-me dues preguntes. Què passarà si els medicaments que tenen actualment els metges a les mans no són prou eficaços contra aquest virus, com semblava que succeïa a la Xina? I què hi podria fer Pfizer? Sabia que l'any 2012 havíem experimentat amb diverses molècules contra la MERS que semblaven tenir una bona activitat antiviral. Potser també les podríem provar contra aquest virus.

El vol de tornada a casa va ser llarg i vaig passar hores rumiant i escrivint idees en una llibreta de la junta de directors de Pfizer que vaig treure de la bossa de mà. Abans d'aterrar vaig revisar les meves notes per consolidar alguns apunts i descartar-ne d'altres que no em van semblar prou importants en aquell moment. Vaig agafar un full en blanc i hi vaig escriure el que em va semblar que havien de ser les tres prioritats per a Pfizer.





Nota manuscrita d'Albert Bourla: «JUNTA DE DIRECTORS / 1. Seguretat i benestar dels empleats / 2. Subministrament de medicaments crítics als hospitals!!! / 3. Solucions mèdiques per a la covid / a. Vacuna!!! / b. Tractaments», escrita a l'avió de tornada als Estats Units des de Grècia, mentre meditava les prioritats de l'empresa els primers dies de la pandèmia de la covid-19, el març del 2020. *Imatge cortesia de Pfizer, Inc.*

L'endemà vaig obrir la porta de la sala de reunions de l'equip de direcció executiva a la seu central de Pfizer, prop de l'edifici de les Nacions Unides a la ciutat de Nova York, sala que havíem batejat com a «Cercle de Propòsits». Quan vaig prendre possessió del càrrec, vaig fer treure la taula de la sala de conferències de manera que poguéssim seure tots plegats en cadires còmodes disposades en un cercle. D'entrada, no a tothom li va agradar aquesta disposició, n'hi havia que s'estimaven més el sistema tradicional. Un element que va animar fins i tot els contraris al concepte era una paret on destacava el nostre lema: «Avenços que canvien la vida dels pacients». A l'altra paret, cadascun dels nostres executius havia penjat fotografies de pa-

cients que els havien inspirat personalment a recordar la importància de les decisions que prenem per a la gent que ens importa més, els pacients. Era el seu recordatori personal que els pacients són el primer. Alguns havien penjat la foto d'un pare, altres la foto d'un amic, i un altre tenia la foto del fill malalt dels seus veïns. Jo havia penjat una foto de la meva filla Selise. La Selise, com el seu germà bessó, en Mois, va néixer prematurament en un hospital de Varsòvia, on vivíem la meva esposa, la Myriam, i jo quan jo treballava per a Pfizer Polònia. Però, al contrari que el seu germà, la Selise va patir hipòxia durant uns pocs minuts en el moment de néixer, prou temps, però, per destruir algunes cèl·lules en una zona prop dels ventricles del cervell, cosa que li va provocar una paràlisi cerebral que va afectar la seva mobilitat. La Myriam sempre ha procurat que a la Selise no se la definís pel seu problema i que pogués arribar a ser una adulta independent i pròspera. Va passar molts anys portant la Selise d'un metge a un altre i de fisioteràpia a teràpia miofascial. Es negava a acceptar el «destí» i no parava de repetir-nos a mi i a tothom que algun dia la Selise seria ballarina i correria maratons. Això de marcar-se objectius agosarats és cosa de família. La Myriam es passava hores cada dia buscant per internet nous medicaments en fase de desenvolupament, com ara teràpies cel·lulars, que, en cas de tenir èxit, podrien ajudar la Selise a reconstruir part de les cèl·lules malmeses a la zona del seu cervell que va quedar afectada per aquells pocs minuts d'hipòxia. Gràcies als sacrificis de la Myriam, avui la Selise és una estudiant brillant a Barnard College i viu una vida independent i plena a la residència universitària. La seva idea (en el moment que escric això) és graduar-se en Urbanisme perquè està molt interessada a construir ciutats més igualitàries. El seu objectiu és trobar maneres d'ajudar la gent a ser més feliç i més sana. Malauradament, aquells nous medicaments no van arribar a temps d'ajudar la Selise a reconstruir les seves cèl·lules, ni a ballar o córrer, o ni tan sols a caminar sense un bastó. Però jo sabia que algun dia podrien arribar a temps per ajudar altres nens i a nosaltres, a Pfizer, per fer alguna cosa al respecte, de manera que aquest dia pot arribar tard o d'hora. La foto de la Selise a la paret de la sala de reunions del nostre equip executiu era la meua manera de recordar que els pacients són sempre la prioritat. Aquell dia, en aquella sala, s'havien de prendre moltes decisions importants relacionades amb les tres prioritats que vaig escriure a l'avió.

D'entrada, però, se suposava que la covid-19 no havia de ser el tema de debat d'aquell dia, sinó que havíem de continuar parlant dels importants esforços de reorganització que estàvem duent a terme. Naturalment, la decisió que havíem pres el 2019 d'augmentar les inversions en R+D i digitalització, juntament amb la necessitat de reduir el cost total en màrqueting i administració, havien creat molta angoixa i tensió. La covid-19 encara no era la prioritat que acabaria sent. Els dirigents encara miraven d'esbrinar quin paper havien de tenir en la reorganització. Un conseller delegat ha de tenir un sisè sentit per captar la tensió dins del seu equip directiu. A principis de març del 2020 tenia la sensació que els nostres esforços per reimaginar l'estructura organitzativa de Pfizer estaven fent que es desbordessin les emocions i, per mirar d'alleugerir una mica la pressió, vaig planificar un sopar amb el meu equip executiu en un lloc amb un nom tan escaient com el Break Bar ('bar de trencar') de la Novena Avinguda de Nova York. S'anuncia dient: «El Break Bar té tot el que esperaríeu d'un bar, però alhora 'trenca' amb tot el que hagueu vist abans. Aquí, quan us hagueu acabat el xopet, la cervesa o el vi... trenqueu el got!». Hi pots reservar una Sala de Ràbia en diversos nivells d'intensitat: «Problemes d'ira» o «DISBAUXA», per exemple. Em va semblar una manera creativa de fer que els membres del meu equip sabessin que entenia com se sentien. El sopar no es va arribar a celebrar, però. El confinament per la covid-19 va fer anul·lar tots els plans. A la nostra taula rodona setmanal de l'equip de direcció executiva de mitjan març, el dia que se suposava que havíem d'anar al Break Bar, la covid-19 ja era la preocupació principal en l'ambient. Jo vaig deixar ben clar que era el moment d'estar a l'altura de les circumstàncies. Els vaig parlar de les prioritats que m'havia fixat en el vol de tornada: la seguretat i el benestar dels empleats, mantenir el subministrament de medicaments crítics i desenvolupar noves solucions mèdiques contra la covid-19. Vam començar a prendre decisions.

Una de les primeres decisions —i de les més difícils en aquell moment— va ser tancar totes les oficines que tenim arreu del món i fer teletreball. Vam debatre aquesta qüestió abans que la ciutat i l'estat de Nova York donessin l'ordre de confinament. Quan vaig demanar de fer un torn de paraules per saber l'opinió de tothom, va quedar clar que hi havia diversitat de parers. Després d'haver escoltat tothom, vaig haver de prendre una decisió. I vaig decidir fer-ho.

—Hem de tancar totes les oficines i començar a teletreballar. —Em vaig adreçar a Lidia Fonseca, la nostra directora digital, i li vaig dir—: Has d'aconseguir que la cosa rutlli; ens hi juguem molt, aquí.

Per a mi no va ser una decisió fàcil. Soc una persona extravertida i la interacció amb la gent em dona energia. Em sembla important poder mirar la gent als ulls, llegir el seu llenguatge corporal, caminar pel passadís amb algú després d'una conversa difícil. Com podria treballar des de casa? Em va sorprendre descobrir, així que vam començar a teletreballar, amb quina facilitat em vaig adaptar al canvi. Travesses la cuina, gires a l'esquerra i hi trobes el safareig, gires a la dreta i hi trobes el meu despatx de casa. És una habitació relativament petita, on no caben més de quatre persones. La mida, però, va deixar de tenir importància. Durant els divuit mesos següents hi vaig encabir desenes de persones a la pantalla del meu ordinador nou, vaig poder mirar-los als ulls i llegir-los el llenguatge corporal, si més no de les parts que es veuen a la pantalla.

Un cop presa aquesta decisió, algú va preguntar: «Què passarà amb la gent que treballa als nostres edificis però que no són empleats nostres?». Com és habitual en moltes grans organitzacions, molta gent que treballa als serveis de correus, seguretat, cafeteria i neteja són empleats d'altres empreses a les quals contractem els seus serveis. Són persones amb qui treballem cada dia i a qui tothom considera membres de la família. De fet, una de les primeres coses que vaig pensar va ser què li passaria a en Luis. Luis Perdomo és el cambrer de la nostra cafeteria i es pot dir que és una llegenda a Pfizer. També és l'alegria en persona. Té un somriure lluminós, i per als molts de nosaltres que prenem cafè, és la primera persona que veiem quan arribem a l'oficina. Tot i que la seva vida no sempre ha estat fàcil —fa pocs anys va perdre tràgicament un fill adolescent a causa d'un càncer—, sempre pots comptar amb en Luis perquè et somrigui, et digui una paraula amable i, si tens molta sort, et faci una abraçada de bon dia. És una autèntica joia, tant que fins i tot li perdonem el seu amor etern pels Boston Red Sox!

A tots ens preocupava que si tancàvem les oficines i interrompiem alguns d'aquests serveis durant un període llarg, en Luis i molts altres meravellosos proveïdors de serveis probablement perdrien la feina.

—Mantinguem els pagaments habituals a tots aquests contractistes amb la condició que mantinguin empleada la gent que treballa

habitualment per a nosaltres, tot i que no ens puguin proporcionar els seus serveis —vaig dir.

A tothom li va semblar bé. El nostre departament de compres se'n va fer càrrec, i va negociar que es continués pagant a tots els contractistes sempre que fos possible. Aquestes primeres decisions tenien a veure amb la primera prioritat que havia apuntat en el vol de tornada a casa: «Seguretat i benestar de la nostra gent». Em vaig sentir feliç perquè, com altres consellers delegats, sentia una responsabilitat enorme per la salut i el benestar dels noranta mil empleats que Pfizer té arreu del món. Però també sentia que teníem una responsabilitat més gran com a empresa dedicada a l'atenció sanitària enmig d'una crisi sanitària. Els nostres treballadors descobreixen, desenvolupen i produeixen medicaments per a centenars de milions de pacients de tot el planeta, gent que depèn de nosaltres cada dia —gent que pateix càncers, malalties del cor o artritis—. Els nostres centres de recerca i plantes de producció arreu del món havien de continuar oberts. El meu temor immediat s'expressava en la segona prioritat que vaig apuntar: «Subministrar medicaments bàsics». Amb covid-19 o sense, la gent havia de rebre els seus medicaments. Em preocupava la potencial escassetat de medicaments necessaris —el que anomenem desabastiment—. Temia especialment pels hospitals, que s'esperava que se saturessin, ja que Pfizer és un dels principals proveïdors de medicaments injectables hospitalaris del món. Vaig parlar d'aquest temor amb Frank D'Amelio, el nostre veterà i molt ben considerat director financer, amant d'arromangar-se per solucionar els problemes. En Frank, que també té responsabilitat en la supervisió de la producció, em va advertir que els desabastiments serien inevitables. La demanda d'aquests medicaments es multiplicaria per deu o per cinquanta, i alhora seria difícil augmentar la producció amb les restriccions per la covid-19. Vaig reunir el nostre equip i els vaig implorar que havíem de complir enmig d'una crisi sanitària. El fracàs no era una opció. Ells van reconèixer el repte, i immediatament es van posar en peu de guerra. Ja teníem en funcionament un pla de gestió de crisis que havíem desenvolupat uns anys abans pensant en situacions com aquesta. La gestió de la producció ja havia activat aquest pla, i les nostres fàbriques funcionaven a «nivell de preparació 2», cosa que implicava certes restriccions i mesures de seguretat especials. Vam decidir elevar totes les fàbriques a «nivell de preparació 3», que implicava que només hi po-

dria entrar el personal essencial per a les operacions i que s'hi implementarien normes de seguretat molt més estrictes. Durant les setmanes següents, em vaig quedar meravellat de veure la dedicació dels nostres operaris. El percentatge d'absents continuava per sota del 3 %. Alhora, sentia una obligació respecte a tots aquells treballadors que s'havien de presentar cada dia a les fàbriques mentre la resta treballàvem des de la seguretat de casa nostra. Vaig tenir la sensació que calia fer un gest de suport i vaig demanar de visitar una de les nostres fàbriques per poder expressar la meua solidaritat amb els treballadors. La direcció de la fàbrica, però, no em va donar el permís. La meua cap de personal en aquella època i sòcia de confiança, Deb Mangone, em va trucar per informar-me'n.

—Albert, diuen que no hi hauries d'anar.

—Per què? —vaig contestar jo.

—Perquè no se't considera essencial —va dir enriolada.

En aquell moment em vaig adonar de la professionalitat d'aquella gent i vaig estar segur que anàvem pel bon camí.

Tornant al «Cercle de Propòsits», el temps que ens havíem donat per a la reunió ja s'acabava, però encara havíem de parlar de la nostra prioritat de més impacte. Les noves solucions mèdiques contra la covid-19. Immediatament després que es publicés la seqüenciació del virus, vam començar a buscar a la nostra biblioteca molecular els compostos antivirals corresponents. En vam identificar uns quants que eren prometedors, però calia fer més proves. A més, tan sols un parell de dies abans, en Mikael i jo havíem acordat de comprometre'ns davant del president dels Estats Units que treballaríem en una vacuna de la covid-19. Vam parlar de totes dues coses, del potencial de desenvolupar tractaments antivirals i d'una nova vacuna que pogués funcionar contra la covid-19. Però aquests programes costen molts diners. Diners que no havíem pressupostat. Frank D'Amelio ens ho va recordar i ens va preguntar de quants diners estàvem parlant. Encara recordo l'expressió de la cara d'en Frank quan en Mikael li va dir quin era el seu càlcul aproximat.

—Uix, Mikael! —va dir en Frank mentre s'apuntava la xifra a la llibreta.

Per acabar-ho d'adobar, Angela Hwang, presidenta del nostre Grup de Biofarmacèutiques, va expressar el seu temor que els confinaments poguessin afectar d'una manera força negativa els ingressos

previstos dels nostres negocis presents. L'Angela dirigeix totes les nostres activitats comercials i és una de les caps comercials més assenyades que conec, o sigui que em vaig prendre molt seriosament els seus temors en el sentit que ens enfrontàvem al pitjor dels dos mons per a una empresa que cotitza a la borsa. No només estàvem a punt de gastar molt més del que havíem pressupostat, sinó que també tindríem uns ingressos inferiors als que havíem projectat. Mentre ens debatiem amb la realitat de les xifres, vaig preguntar a tothom què en pensaven. Tots tenien la mateixa sensació. Ho havíem de fer. En situacions com aquesta, amb tantes vides en joc, els comptes anuals han de caure més avall en la llista de prioritats. Em vaig sentir orgullós del nostre equip, de tots ells, vaig assenyalar la paret amb les fotos dels nostres estimats pacients i vaig dir:

—És evident que això no és fer negocis com sempre, que aquest cop sí que hi ha novetats al front. Si ens equivoquem en el pressupost un any, l'any següent ningú no se'n recordarà. Però si deixem escapar l'oportunitat de fer alguna cosa pel món ara mateix, ens en recordarem tota la vida.

Un cop acabada la reunió, em vaig dirigir a cadascun dels membres del meu equip de direcció executiva i els vaig assignar tasques concretes que havíem acordat. Vaig notar la força de voluntat de tot l'equip. I ells van notar que aniríem junts al camp de batalla. Va ser l'última vegada que ens vam reunir al «Cercle de Propòsits» l'any 2020, però vam posar els fonaments per a la batalla que ens esperava. Aquell dia començava la missió a la nostra lluna particular.

Albert Bourla

# El repte de la vacuna

La història des de dins.  
Com es va assolir l'impossible  
en nou mesos

Traducció de Marc Barrobés

Edicions 62

Barcelona



Títol original: *Moonshot*  
© Pfizer Inc., 2022

*Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública  
o transformació d'aquesta obra requereix l'autorització escrita de l'editor;  
la llei preveu sancions per als infractors.*  
*Si necessiteu fotocopiar o escanejar algun fragment de l'obra, podeu sol·licitar  
permís al Centro Español de Derechos Reprográficos,  
a través del portal [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)  
o bé trucant als telèfons 91 702 19 70 / 93 272 04 47.*  
*Tots els drets reservats.*

*El paper utilitzat per a la impressió d'aquest llibre té la qualificació de paper ecològic  
i procedeix de boscos gestionats de manera sostenible.*

Primera edició: març del 2022

© de la traducció: Marc Barrobés, 2022

Amb el suport del Departament de Cultura



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Cultura**

© d'aquesta edició: Edicions 62, s. a.  
Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona  
[info@grup62.com](mailto:info@grup62.com)  
[www.edicions62.cat](http://www.edicions62.cat)

Fotocomposició: La Letra, S. L.

DIPÒSIT LEGAL: B. 3.549-2022  
ISBN: 978-84-297-8018-5

## ÍNDIX

Pròleg	9
Introducció: La sort no arriba mai a qui no està preparat	11
1. Novetats al front	17
2. El que és evident no sempre és correcte	29
3. Pensar en gran fa possible l'impossible	41
4. A la velocitat de la llum	53
5. L'alegria definitiva	65
6. Passat, present, futur	75
7. La fabricació, el segon miracle	83
8. Equitat: més fàcil de dir que de fer	101
9. Caminar pel camp de mines de la política	123
10. Un far d'esperança	133
11. La ciència de la confiança	149
12. Una agenda en pro del pacient i de la innovació	157
Epíleg	167
Agraïments	173
Apèndix: Albert Bourla, «Estem al costat de la ciència».	
Carta oberta als col·legues	175
Bibliografia	177

## NOVETATS AL FRONT

El que compta no és el que et passa, sinó com hi reacciones.

EPICETET, 50-135 dC

Va ser quan feia quinze mesos que jo era conseller delegat de la companyia. El nou coronavirus que havia començat com una epidèmia preocupant a Wuhan, a la Xina, es convertia ràpidament en una terrorífica pandèmia global. El nostre equip a la Xina ja s'havia vist obligat a treballar des de casa. I, de sobte, es va notificar la primera mort coneguda als Estats Units, a prop de Seattle, i les ciutats, les lligues esportives i la borsa eren un desgavell. El president Trump em va fer arribar una invitació urgent per trobar-me amb altres científics destacats de farmacèutiques i salut pública per a una reunió que s'havia de celebrar el dia 2 de març a la sala del gabinet de la Casa Blanca. Jo era a Europa per fer la xerrada inaugural del Fòrum Econòmic de Delfos i havia demanat a Mikael Dolsten, el nostre cap de recerca i desenvolupament, que hi assistís. En Mikael és un metge i científic format a Suècia que ha participat en la creació de més de trenta medicaments aprovats. Va entrar a Pfizer l'any 2009 com a director científic i cap d'R+D, i ja fa anys que treballem plegats. En Mikael va tenir un paper clau en el gran repte de la vacuna, malgrat els problemes personals que li va causar la covid-19.

La reunió havia de tenir lloc dilluns, i diumenge cap al migdia em va sonar el telèfon. En Mikael havia arribat a Washington un dia abans i donava voltes al missatge que volíem fer arribar a l'administració Trump. Moltes de les nostres deliberacions fins a aquell moment s'havien centrat a desenvolupar una teràpia que ajudés a mantenir els pacients amb vida. Però, i una vacuna que evités directament que la gent s'infectés amb el virus? En altres paraules, havíem de dirigir els nostres recursos cap a un tractament o cap a una prevenció?

En el context de la covid-19, un tractament sol no posaria fi a la pandèmia. Una vacuna potser sí. Un article del juny del 2018 de *Vaccines Europe* cita la vacunació com «una de les intervencions més rendibles en salut pública que s'hagi implementat mai» i destaca que la vacunació infantil «és una de les històries d'èxit de la medicina més grans del segle xx». Segons l'Organització Mundial de la Salut, les vacunes eviten de dos a tres milions de morts a l'any arreu del món. I tanmateix, cada any moren al món aproximadament un milió i mig de persones de malalties que es podrien evitar amb una vacuna, 42.000 només als EUA. En l'àmbit global, un de cada cinc nens menors de cinc anys no té accés a immunitzacions que salven vides. A banda de l'aigua potable i la higiene, les vacunes són el factor que té un impacte més profund en la salut pública. És per això que quan vaig arribar a conseller delegat vaig augmentar significativament les inversions en recerca de vacunes.

En aquella trucada, en Mikael i jo vam acordar que aquest virus era diferent, i ens vam animar amb la idea de buscar, d'entrada, una vacuna. Un aspecte que distingeix la capacitat de fer vacunes de Pfizer és que estem molt integrats, de principi a fi, des de les primeres recerques fins als darrers assajos i el desenvolupament clínic. També tenim un dels millors equips de vacunologia del món, encapçalat per una científica alemanya tenaç i valenta, Kathrin Jansen, de manera que teníem un as a la màniga. Amb una carrera plena d'avenços a Wyeth, Merck i GlaxoSmithKline, la Kathrin procedia d'una família de l'Alemanya de l'Est que havia fugit just abans que construïssin el mur de Berlín. Llicenciada com a microbiòloga a Alemanya, va fer la seva recerca de postgrau a la Universitat Cornell i avui dirigeix un equip de científics reconeguts mundialment que treballen als laboratoris de Pfizer en un petit poble de l'estat de Nova York que es diu Pearl River. El director del Centre d'Educació en Vacunes de l'Hospital Infantil de Filadèlfia, Paul Offit, va dir a un periodista de *Stat*: «És la persona ideal per a aquest càrrec. Lluita per les vacunes que creu que són importants. La gent que creu que les empreses farmacèutiques són malèfiques hauria de passar un temps amb gent com Kathrin Jansen».

—Si no ho fem nosaltres, qui ho farà? —recordo que li vaig dir a en Mikael—. Digues a la Casa Blanca que anem a totes per aconseguir una vacuna.

Vaig notar l'excitació a la seva veu.

L'endemà, a la sala del gabinet de la Casa Blanca, el president estava flanquejat pel vicepresident, Mike Pence; pel secretari de Salut i Serveis Humans, Alex Azar; pel doctor Tony Fauci, de l'Institut Nacional de la Salut; per directius dels Centres per al Control i la Prevenció de Malalties, i pels nostres col·legues de la indústria farmacèutica. Hi va haver molt de debat sobre els tractaments. Quan va arribar el seu torn de paraula, en Mikael va dir al president que no hi havia una única solució i que creia que hauríem d'oferir múltiples solucions, teràpies i vacunes. Va dir que Pfizer ja havia iniciat un programa de teràpies i hi havia dedicat tots els recursos necessaris, alhora que explorava un programa de vacunes, amb un equip de trenta mil persones de l'empresa dedicat a dissenyar estudis clínics i produir al mateix temps teràpies i vacunes. Va afirmar que a Pfizer havíem començat a mobilitzar els nostres experts arreu del món per preparar aquesta segona aproximació contra la covid-19 i que compartiríem amb tothom que hi havia en aquella taula el que descobríem, que actuaríem com un equip i que ens afanyaríem, atesa la urgència de la situació.

—És fantàstic —va contestar el president—. Moltes gràcies. És molt emocionant.

En Mikael em va trucar més tard aquell dia per informar-me de la reunió. Em va dir que la major part de la discussió havia estat sobre tractaments, no sobre prevenció.

—M'ha semblat que Tony Fauci s'entusiasmava quan he dit que també buscaríem una vacuna —va dir en Mikael.

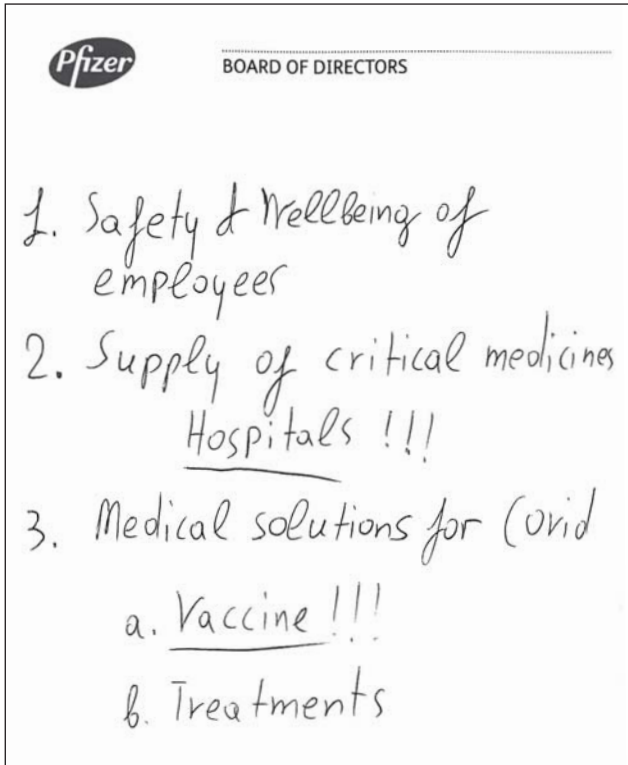
Mentrestant, el món va començar a canviar a mesura que es propagava el virus. El fòrum on m'havien convidat a parlar, el Fòrum Econòmic de Delfos, es va posposar de sobte amb urgència. Allò va fer que se'm disparés una alarma important i vaig decidir tornar a casa abans d'hora. A l'avió, no parava de pensar en l'emergència de la situació provocada per aquest coronavirus i en quines havien de ser les prioritats de Pfizer per respondre-hi.

Els coronavirus són una gran família de virus que reben aquest nom per les punxes de proteïnes en forma de corona de la seva superfície exterior. No era la primera vegada que ens n'havíem de preocupar. L'any 2003, l'aparició de la síndrome respiratòria aguda greu (SARS, per les sigles en anglès) va causar preocupació arreu del planeta per la

rapidesa amb què es propagava, que va provocar milers de contagis i aproximadament un 10 % de mortalitat. Laboratoris de Hong Kong i d'Alemanya, i els Centres per al Control i Prevenció de Malalties dels EUA, van confirmar que l'origen era una nova variant de coronavirus. La malaltia es va poder controlar al cap d'uns mesos. Pocs anys més tard, el 2012, un altre nou coronavirus, que es podria haver transferit als humans de dromedaris infectats, es va convertir en la causa d'una altra síndrome respiratòria, la síndrome respiratòria de l'Orient Mitjà (MERS-CoV). No obstant, ara la situació amb la covid-19 semblava diferent. Per exemple, a la Xina vam haver de tancar les nostres instal·lacions per garantir la salut del personal davant del nou virus, cosa que no havíem hagut de fer ni amb la SARS ni amb la MERS. Hauríem de fer el mateix amb les nostres instal·lacions arreu del món? També sabia de la Xina que les primeres setmanes de la covid-19 els hospitals de les regions afectades estaven saturats. Podia passar el mateix en altres regions del món? I, en cas que sí, tindrien aquests hospitals prou material mèdic per tractar els pacients que omplirien les seves unitats de cures intensives? Per a nosaltres, a Pfizer, la pregunta es va traduir en si seríem capaços de subministrar-los prou quantitats dels medicaments que necessitarien. Vaig començar a imaginar escenaris lúgubres, en què la demanda mundial de medicaments d'hospital creixés exponencialment i, alhora, que les fàbriques haguessin de tancar per la malaltia i no poguessin proveir de prou tractaments.

Finalment, no deixava de fer-me dues preguntes. Què passarà si els medicaments que tenen actualment els metges a les mans no són prou eficaços contra aquest virus, com semblava que succeïa a la Xina? I què hi podria fer Pfizer? Sabia que l'any 2012 havíem experimentat amb diverses molècules contra la MERS que semblaven tenir una bona activitat antiviral. Potser també les podríem provar contra aquest virus.

El vol de tornada a casa va ser llarg i vaig passar hores rumiant i escrivint idees en una llibreta de la junta de directors de Pfizer que vaig treure de la bossa de mà. Abans d'aterrar vaig revisar les meves notes per consolidar alguns apunts i descartar-ne d'altres que no em van semblar prou importants en aquell moment. Vaig agafar un full en blanc i hi vaig escriure el que em va semblar que havien de ser les tres prioritats per a Pfizer.



Nota manuscrita d'Albert Bourla: «JUNTA DE DIRECTORS / 1. Seguretat i benestar dels empleats / 2. Subministrament de medicaments crítics als hospitals!!! / 3. Solucions mèdiques per a la covid / a. Vacuna!!! / b. Tractaments», escrita a l'avió de tornada als Estats Units des de Grècia, mentre meditava les prioritats de l'empresa els primers dies de la pandèmia de la covid-19, el març del 2020. *Imatge cortesia de Pfizer, Inc.*

L'endemà vaig obrir la porta de la sala de reunions de l'equip de direcció executiva a la seu central de Pfizer, prop de l'edifici de les Nacions Unides a la ciutat de Nova York, sala que havíem batejat com a «Cercle de Propòsits». Quan vaig prendre possessió del càrrec, vaig fer treure la taula de la sala de conferències de manera que poguéssim seure tots plegats en cadires còmodes disposades en un cercle. D'entrada, no a tothom li va agradar aquesta disposició, n'hi havia que s'estimaven més el sistema tradicional. Un element que va animar fins i tot els contraris al concepte era una paret on destacava el nostre lema: «Avenços que canvien la vida dels pacients». A l'altra paret, cadascun dels nostres executius havia penjat fotografies de pa-

cients que els havien inspirat personalment a recordar la importància de les decisions que prenem per a la gent que ens importa més, els pacients. Era el seu recordatori personal que els pacients són el primer. Alguns havien penjat la foto d'un pare, altres la foto d'un amic, i un altre tenia la foto del fill malalt dels seus veïns. Jo havia penjat una foto de la meva filla Selise. La Selise, com el seu germà bessó, en Mois, va néixer prematurament en un hospital de Varsòvia, on vivíem la meva esposa, la Myriam, i jo quan jo treballava per a Pfizer Polònia. Però, al contrari que el seu germà, la Selise va patir hipòxia durant uns pocs minuts en el moment de néixer, prou temps, però, per destruir algunes cèl·lules en una zona prop dels ventricles del cervell, cosa que li va provocar una paràlisi cerebral que va afectar la seva mobilitat. La Myriam sempre ha procurat que a la Selise no se la definís pel seu problema i que pogués arribar a ser una adulta independent i pròspera. Va passar molts anys portant la Selise d'un metge a un altre i de fisioteràpia a teràpia miofascial. Es negava a acceptar el «destí» i no parava de repetir-nos a mi i a tothom que algun dia la Selise seria ballarina i correria maratons. Això de marcar-se objectius agosarats és cosa de família. La Myriam es passava hores cada dia buscant per internet nous medicaments en fase de desenvolupament, com ara teràpies cel·lulars, que, en cas de tenir èxit, podrien ajudar la Selise a reconstruir part de les cèl·lules malmeses a la zona del seu cervell que va quedar afectada per aquells pocs minuts d'hipòxia. Gràcies als sacrificis de la Myriam, avui la Selise és una estudiant brillant a Barnard College i viu una vida independent i plena a la residència universitària. La seva idea (en el moment que escric això) és graduar-se en Urbanisme perquè està molt interessada a construir ciutats més igualitàries. El seu objectiu és trobar maneres d'ajudar la gent a ser més feliç i més sana. Malauradament, aquells nous medicaments no van arribar a temps d'ajudar la Selise a reconstruir les seves cèl·lules, ni a ballar o córrer, o ni tan sols a caminar sense un bastó. Però jo sabia que algun dia podrien arribar a temps per ajudar altres nens i a nosaltres, a Pfizer, per fer alguna cosa al respecte, de manera que aquest dia pot arribar tard o d'hora. La foto de la Selise a la paret de la sala de reunions del nostre equip executiu era la meua manera de recordar que els pacients són sempre la prioritat. Aquell dia, en aquella sala, s'havien de prendre moltes decisions importants relacionades amb les tres prioritats que vaig escriure a l'avió.



D'entrada, però, se suposava que la covid-19 no havia de ser el tema de debat d'aquell dia, sinó que havíem de continuar parlant dels importants esforços de reorganització que estàvem duent a terme. Naturalment, la decisió que havíem pres el 2019 d'augmentar les inversions en R+D i digitalització, juntament amb la necessitat de reduir el cost total en màrqueting i administració, havien creat molta angoixa i tensió. La covid-19 encara no era la prioritat que acabaria sent. Els dirigents encara miraven d'esbrinar quin paper havien de tenir en la reorganització. Un conseller delegat ha de tenir un sisè sentit per captar la tensió dins del seu equip directiu. A principis de març del 2020 tenia la sensació que els nostres esforços per reimaginar l'estructura organitzativa de Pfizer estaven fent que es desbordessin les emocions i, per mirar d'alleugerir una mica la pressió, vaig planificar un sopar amb el meu equip executiu en un lloc amb un nom tan escaient com el Break Bar ('bar de trencar') de la Novena Avinguda de Nova York. S'anuncia dient: «El Break Bar té tot el que esperaríeu d'un bar, però alhora 'trenca' amb tot el que hagueu vist abans. Aquí, quan us hagueu acabat el xopet, la cervesa o el vi... trenqueu el got!». Hi pots reservar una Sala de Ràbia en diversos nivells d'intensitat: «Problemes d'ira» o «DISBAUXA», per exemple. Em va semblar una manera creativa de fer que els membres del meu equip sabessin que entenia com se sentien. El sopar no es va arribar a celebrar, però. El confinament per la covid-19 va fer anul·lar tots els plans. A la nostra taula rodona setmanal de l'equip de direcció executiva de mitjan març, el dia que se suposava que havíem d'anar al Break Bar, la covid-19 ja era la preocupació principal en l'ambient. Jo vaig deixar ben clar que era el moment d'estar a l'altura de les circumstàncies. Els vaig parlar de les prioritats que m'havia fixat en el vol de tornada: la seguretat i el benestar dels empleats, mantenir el subministrament de medicaments crítics i desenvolupar noves solucions mèdiques contra la covid-19. Vam començar a prendre decisions.

Una de les primeres decisions —i de les més difícils en aquell moment— va ser tancar totes les oficines que tenim arreu del món i fer teletreball. Vam debatre aquesta qüestió abans que la ciutat i l'estat de Nova York donessin l'ordre de confinament. Quan vaig demanar de fer un torn de paraules per saber l'opinió de tothom, va quedar clar que hi havia diversitat de parers. Després d'haver escoltat tothom, vaig haver de prendre una decisió. I vaig decidir fer-ho.

—Hem de tancar totes les oficines i començar a teletreballar. —Em vaig adreçar a Lidia Fonseca, la nostra directora digital, i li vaig dir—: Has d'aconseguir que la cosa rutlli; ens hi juguem molt, aquí.

Per a mi no va ser una decisió fàcil. Soc una persona extravertida i la interacció amb la gent em dona energia. Em sembla important poder mirar la gent als ulls, llegir el seu llenguatge corporal, caminar pel passadís amb algú després d'una conversa difícil. Com podria treballar des de casa? Em va sorprendre descobrir, així que vam començar a teletreballar, amb quina facilitat em vaig adaptar al canvi. Travesses la cuina, gires a l'esquerra i hi trobes el safareig, gires a la dreta i hi trobes el meu despatx de casa. És una habitació relativament petita, on no caben més de quatre persones. La mida, però, va deixar de tenir importància. Durant els divuit mesos següents hi vaig encabir desenes de persones a la pantalla del meu ordinador nou, vaig poder mirar-los als ulls i llegir-los el llenguatge corporal, si més no de les parts que es veuen a la pantalla.

Un cop presa aquesta decisió, algú va preguntar: «Què passarà amb la gent que treballa als nostres edificis però que no són empleats nostres?». Com és habitual en moltes grans organitzacions, molta gent que treballa als serveis de correus, seguretat, cafeteria i neteja són empleats d'altres empreses a les quals contractem els seus serveis. Són persones amb qui treballem cada dia i a qui tothom considera membres de la família. De fet, una de les primeres coses que vaig pensar va ser què li passaria a en Luis. Luis Perdomo és el cambrer de la nostra cafeteria i es pot dir que és una llegenda a Pfizer. També és l'alegria en persona. Té un somriure lluminós, i per als molts de nosaltres que prenem cafè, és la primera persona que veiem quan arribem a l'oficina. Tot i que la seva vida no sempre ha estat fàcil —fa pocs anys va perdre tràgicament un fill adolescent a causa d'un càncer—, sempre pots comptar amb en Luis perquè et somrigui, et digui una paraula amable i, si tens molta sort, et faci una abraçada de bon dia. És una autèntica joia, tant que fins i tot li perdonem el seu amor etern pels Boston Red Sox!

A tots ens preocupava que si tancàvem les oficines i interrompiem alguns d'aquests serveis durant un període llarg, en Luis i molts altres meravellosos proveïdors de serveis probablement perdrien la feina.

—Mantinguem els pagaments habituals a tots aquests contractistes amb la condició que mantinguin empleada la gent que treballa

habitualment per a nosaltres, tot i que no ens puguin proporcionar els seus serveis —vaig dir.

A tothom li va semblar bé. El nostre departament de compres se'n va fer càrrec, i va negociar que es continués pagant a tots els contractistes sempre que fos possible. Aquestes primeres decisions tenien a veure amb la primera prioritat que havia apuntat en el vol de tornada a casa: «Seguretat i benestar de la nostra gent». Em vaig sentir feliç perquè, com altres consellers delegats, sentia una responsabilitat enorme per la salut i el benestar dels noranta mil empleats que Pfizer té arreu del món. Però també sentia que teníem una responsabilitat més gran com a empresa dedicada a l'atenció sanitària enmig d'una crisi sanitària. Els nostres treballadors descobreixen, desenvolupen i produeixen medicaments per a centenars de milions de pacients de tot el planeta, gent que depèn de nosaltres cada dia —gent que pateix càncers, malalties del cor o artritis—. Els nostres centres de recerca i plantes de producció arreu del món havien de continuar oberts. El meu temor immediat s'expressava en la segona prioritat que vaig apuntar: «Subministrar medicaments bàsics». Amb covid-19 o sense, la gent havia de rebre els seus medicaments. Em preocupava la potencial escassetat de medicaments necessaris —el que anomenem desabastiment—. Temia especialment pels hospitals, que s'esperava que se saturessin, ja que Pfizer és un dels principals proveïdors de medicaments injectables hospitalaris del món. Vaig parlar d'aquest temor amb Frank D'Amelio, el nostre veterà i molt ben considerat director financer, amant d'arromangar-se per solucionar els problemes. En Frank, que també té responsabilitat en la supervisió de la producció, em va advertir que els desabastiments serien inevitables. La demanda d'aquests medicaments es multiplicaria per deu o per cinquanta, i alhora seria difícil augmentar la producció amb les restriccions per la covid-19. Vaig reunir el nostre equip i els vaig implorar que havíem de complir enmig d'una crisi sanitària. El fracàs no era una opció. Ells van reconèixer el repte, i immediatament es van posar en peu de guerra. Ja teníem en funcionament un pla de gestió de crisis que havíem desenvolupat uns anys abans pensant en situacions com aquesta. La gestió de la producció ja havia activat aquest pla, i les nostres fàbriques funcionaven a «nivell de preparació 2», cosa que implicava certes restriccions i mesures de seguretat especials. Vam decidir elevar totes les fàbriques a «nivell de preparació 3», que implicava que només hi po-

dria entrar el personal essencial per a les operacions i que s'hi implementarien normes de seguretat molt més estrictes. Durant les setmanes següents, em vaig quedar meravellat de veure la dedicació dels nostres operaris. El percentatge d'absents continuava per sota del 3 %. Alhora, sentia una obligació respecte a tots aquells treballadors que s'havien de presentar cada dia a les fàbriques mentre la resta treballàvem des de la seguretat de casa nostra. Vaig tenir la sensació que calia fer un gest de suport i vaig demanar de visitar una de les nostres fàbriques per poder expressar la meva solidaritat amb els treballadors. La direcció de la fàbrica, però, no em va donar el permís. La meva cap de personal en aquella època i sòcia de confiança, Deb Mangone, em va trucar per informar-me'n.

—Albert, diuen que no hi hauries d'anar.

—Per què? —vaig contestar jo.

—Perquè no se't considera essencial —va dir enriolada.

En aquell moment em vaig adonar de la professionalitat d'aquella gent i vaig estar segur que anàvem pel bon camí.

Tornant al «Cercle de Propòsits», el temps que ens havíem donat per a la reunió ja s'acabava, però encara havíem de parlar de la nostra prioritat de més impacte. Les noves solucions mèdiques contra la covid-19. Immediatament després que es publicés la seqüenciació del virus, vam començar a buscar a la nostra biblioteca molecular els compostos antivirals corresponents. En vam identificar uns quants que eren prometedors, però calia fer més proves. A més, tan sols un parell de dies abans, en Mikael i jo havíem acordat de comprometre'ns davant del president dels Estats Units que treballaríem en una vacuna de la covid-19. Vam parlar de totes dues coses, del potencial de desenvolupar tractaments antivirals i d'una nova vacuna que pogués funcionar contra la covid-19. Però aquests programes costen molts diners. Diners que no havíem pressupostat. Frank D'Amelio ens ho va recordar i ens va preguntar de quants diners estàvem parlant. Encara recordo l'expressió de la cara d'en Frank quan en Mikael li va dir quin era el seu càlcul aproximat.

—Uix, Mikael! —va dir en Frank mentre s'apuntava la xifra a la llibreta.

Per acabar-ho d'adobar, Angela Hwang, presidenta del nostre Grup de Biofarmacèutiques, va expressar el seu temor que els confinaments poguessin afectar d'una manera força negativa els ingressos

previstos dels nostres negocis presents. L'Angela dirigeix totes les nostres activitats comercials i és una de les caps comercials més assenyades que conec, o sigui que em vaig prendre molt seriosament els seus temors en el sentit que ens enfrontàvem al pitjor dels dos mons per a una empresa que cotitza a la borsa. No només estàvem a punt de gastar molt més del que havíem pressupostat, sinó que també tindríem uns ingressos inferiors als que havíem projectat. Mentre ens debatiem amb la realitat de les xifres, vaig preguntar a tothom què en pensaven. Tots tenien la mateixa sensació. Ho havíem de fer. En situacions com aquesta, amb tantes vides en joc, els comptes anuals han de caure més avall en la llista de prioritats. Em vaig sentir orgullós del nostre equip, de tots ells, vaig assenyalar la paret amb les fotos dels nostres estimats pacients i vaig dir:

—És evident que això no és fer negocis com sempre, que aquest cop sí que hi ha novetats al front. Si ens equivoquem en el pressupost un any, l'any següent ningú no se'n recordarà. Però si deixem escapar l'oportunitat de fer alguna cosa pel món ara mateix, ens en recordarem tota la vida.

Un cop acabada la reunió, em vaig dirigir a cadascun dels membres del meu equip de direcció executiva i els vaig assignar tasques concretes que havíem acordat. Vaig notar la força de voluntat de tot l'equip. I ells van notar que aniríem junts al camp de batalla. Va ser l'última vegada que ens vam reunir al «Cercle de Propòsits» l'any 2020, però vam posar els fonaments per a la batalla que ens esperava. Aquell dia començava la missió a la nostra lluna particular.