

# 惡血

約翰·凱瑞魯

2019.4.4

- p.5 她口中的劃時代高科技並非決然無法達成的虛擬與空想。然而，醫療相關技術關乎民衆的生命及生活品質，在開發新穎醫療技術的過程中，更需要破表的誠實態度與嚴謹的原則。
- p.12 正是因為我們太期待一個成功的傳奇女性創業家，導致一切的評估失準，不尋常的寬容，養出了不尋常的醜聞。
- p.28 喜歡在寫給員工的信裡用「*extra-ordinary*」(非常不凡) 來形容公司使命，「*extra*」(非常) 還特別用斜體字再加上連字符號來強調。這的確有點過頭，但似乎真的發自內心，而莫斯利也很清楚，矽谷成功的創業家都如同傳福音般報喜不報憂，憤世嫉俗是無法改變世界的。
- p.29 於是他們預先錄下某次有結果的檢測，在每次展示的最後出現的結果就是事先錄好的。
- p.29 你可以用滿滿的樂觀向投資人推銷，也可以不掩飾你對成功的飢渴，但這中間有一條不能跨過的線。
- p.30 之所以有這麼高的估值，一大原因是 Theranos 告訴投資人它已經跟幾家藥廠達成合作協議。
- p.31 「亨利，你不是團隊成員了，」她用冰冷冷的語調說：「我想你應該馬上離開。」沒有搞錯，伊莉莎白不只要他離開她的辦公室，而且要他離開公司，馬上！莫斯利就這樣被開除了。

- p.39 可是等到 MedVenture 合夥人問到微晶片系統的具體細節, 以及跟 Abaxis 現在已商品化的系統有何差別, 她明顯慌亂起來, 會議氣氛隨之緊繃。她回答不出幾位合夥人詢問的技術問題, 大約一小時後便起身氣沖沖離去。
- p.62 這一點都不像是即將商品化的產品。
- p.79 這令他想起一句古老諺語:「如果要對國王發動攻擊, 務必一擊斃命。」
- p.80 請相信意見與妳相左的人...說謊是很令人反感的習慣, 但這裡的言談卻充斥謊言, 彷彿理所當然。
- p.81 停止將還不能用的產品商品化。
- p.120 Theranos 很巧妙地利用這種不安全感, 結果造成沃爾格林深陷於嚴重的 FoMO 症候群 (fear of missing out)—害怕錯過的恐懼。
- p.174 伊恩是拘謹寡言的英國人, 幽默感屬於冷嘲挖苦式。
- p.176 如此每個人接收到的訊息才會一致, 才能共同解決問題、在期限內完成目標。
- p.177 伊恩點點頭、說了個法文名詞:「folie à deux (感應性妄想精神病)。」  
東尼不懂法文, 離開後馬上查了字典, 他覺得字典的解釋再貼切不過:「相同或類似的妄想, 出現於兩個關係緊密的人身上。」
- p.194 它吹噓的「黑盒子」(Chiat\Day 人員提到 Theranos 裝置時的用語) 真的存在嗎?
- p.195 根據他的經驗, 所有科技新創公司都很混亂, 都是神神祕祕的, 他看不出有什麼不尋常、有什麼好擔心。
- p.199 其中最大的問題是失能的企業文化。桑尼和伊莉莎白把任何提出顧慮或反對的人, 都視為憤世嫉俗或唱衰, 堅持這麼做的員工通常會被邊緣化或開除, 而阿諛逢迎的人則會獲得升遷。
- p.204 此舉導致了另一個致命的決定—作弊。
- p.219 他們也壓根沒想到, 一家擁有如此德高望重董事會的公司會發生什麼意想不到的噩耗, 更別提這個董事會還有一個名叫大衛·波伊斯、每會必與的特別顧問, 有全美國最頂尖的律師盯著, 怎麼可能還會出錯呢?
- p.223 泰勒和其他幾個同事開玩笑說, 賈伯斯如果看到一定會從墳墓爬起來。

- p.224 就算艾芮卡去問團隊比較資深科學家異常值的定義為何,也沒有人能給她一個直接的答案。
- p.229 此情此景頗有超現實況味。
- p.233 希望尋求專家意見。
- p.234 如果這封信讀起來像是一種攻擊,很抱歉,我無意如此。
- p.235 他不斷吸收外界訊息,但很少主動提供訊息。
- p.240 肯定會想方設法在陪審團面前按下他的脾氣按鈕。
- p.246 伊莉莎白口中的成就似乎真的很創新、令人驚艷。
- p.246 「這位年輕淑女渾身散發一股存粹的動機,」舒茲告訴他,「我的意思是,她是真的想讓這個世界更好,而這件事就是她讓世界更好的方式。」
- p.249 伊莉莎白的形象之所以如此打動人心,部分要歸功於她所傳達的暖心訴求: Theranos 方便的血液檢測可以提早偵測出疾病,因此, (如同她在一次又一次的專訪所說) 沒有人必須被迫提早跟摯愛說再見。
- p.250 她宣稱針頭恐懼症是「人類基本的恐懼之一, 堪比對蜘蛛的恐懼以及懼高症」。
- p.250 其中一句引述字籃球大帝麥可·喬登 (Michael Jordan): 「在我籃球生涯有九千球沒投進, 輸掉的比賽有將近三百場, 有二十六次有機會投進逆轉勝的一球卻失手, 我的人生一而再再而三出現失敗, 而這就是我之所以成功的原因。」
- p.251 羅斯福總統: 「毫無疑問, 生命賜給我們的最佳獎賞就是: 有機會為值得努力的事情去努力。」
- p.251 星際大戰的尤達大師: 「只有做或不做而已, 沒有試試看。」
- p.252 桑尼不願給他一個直接的答案, 斷然改變話題。
- p.254 他還堅信這家公司會用其新技術翻轉實驗室檢驗, 然而去年發生的種種粉碎了他的錯覺, 現在他覺得自己是一場危險棋局的棋子, 而下棋的人是病人、投資人、主管機關。
- p.254 一位成員一直苦惱於公司某些做法, 她告訴艾倫她甚至晚上都睡不著, 所以她也辭職了。

- p.255 兩天前他甚至採取更進一步的行動, 打電話給華盛頓特區一家律師事務所, 那家事務所專門代表企業內部的吹哨者。  
他把一封他和桑尼往來的電郵寄給他們, 不過他擔心, 缺乏上下文脈絡再加上對臨床實驗室的運作不是很懂的話, 很難理解信件內容。
- p.260 「Theranos 懷疑者聯盟」
- p.262 「你跟我都宣誓唸過希波克拉底誓詞 (Hippocratic Oath), 第一條就是『不造成傷害』, 而 Theranos 把民衆置於會受到傷害的險境。」
- p.265 「執行一種化學作用, 因此會有一種化學反應產生, 而且樣本所產生的化學反應會產生一種訊號, 訊號會轉化成結果, 再由合格的實驗室人員進行檢查。」  
那段敘述聽起來很像出自高中化學生, 而不是經驗豐富的實驗室科學家。  
《紐約客》那篇報導的作者也說那段描述:「含糊不清得有點滑稽可笑。」
- p.270 Theranos 是在遮遮掩掩和恐懼的文化之下運作。
- p.271 這一件件兜起來, 事情的全貌開始愈來愈清晰: 霍姆斯和她的公司一開始先是承諾過頭, 等到做不到的時候就開始抄捷徑、便宜行事。
- p.271 而「私下不公開」(off the record) 的訪談, 則是代表我不能使用消息來源所說的內容。
- p.272 Theranos 的運作方式就像是還在建造巴士就開上路, 會死人的。
- p.272 他對自己之前所說的一切仍然認帳, 但不想再繼續涉入, 他無法再承受任何風險。他說, 跟我講話會令他心跳加速, 造成他不能專心於新工作。
- p.273 如果他們說自己克服了那個難題, 那還不如說他們是從二十七世紀穿越到現在的人, 我還比較相信一點。
- p.276 其餘的就需要動用霍姆斯接受專訪時所說的中世紀求刑裝置: 可怕的皮下注射針頭。
- p.278 在《華爾街日報》, 我們有個很重要的基本守則, 叫做「不驚訝原則」(no surprises)。在刊登之前, 我們一定會先把收集到的每項資料, 拿去知會報導當事人, 給他們充分時間和機會提出說法和反駁。

- p.280 她說 Theranos 根本就不該上線,不該拿病人樣本來檢驗,Theranos 習慣性罔顧品管測試不合格、檢驗錯誤等事實,完全漠視病人的健康福祉。她告訴我,最後她之所以辭職,是因為跟這樣的公司為伍令她想吐。
- p.291 「律師與委託人守密特權」(attorney-client privilege)
- p.297 Theranos 真的有什麼新技術嗎? 我挑釁地問道。
- p.323 她說:「當你努力想改變一些事情就會發生這種事,他們會先認為你瘋了,然後打擊你,接著你突然就改變了世界。」
- p.329 戰情室
- p.332 完全沒想到板機是她扣的。
- p.341 她也散發出「現實扭曲力場」(reality distortion field, 編按: 由蘋果公司內部所創造,指賈伯斯能將他希望成真的事情,說得好像已經成真般),使得人們不由自主暫時收起懷疑。
- p.341 儘管如此,現場幾千位病理學家還是很文明有禮,沒有噓聲也沒有喝倒采,只有在 Q & A 結束後霍姆斯轉身離開舞台時,現場的端莊有禮才短暫打破,群眾中冒出一個聲音大喊:「妳傷害了人。」
- p.347 「霧件」(vapoware) 這個字是一九八〇年代所發明,形容一開始大肆吹捧,但最後耗費數年才成真的新軟體或新硬體 (還不見得能成真),反映出電腦界在行銷上輕忽不負責任的傾向。
- p.350 持平而論,我敢說,十五年前她剛從史丹佛輟學時,並不是一開始就打定主意詐騙投資人、置病患於險境。根據各方的描述,她有一個真心相信的願景,而且全心投入實現,但是在她投入一切,想在「獨角獸」榮景的掙金熱中成為下一個賈伯斯的過程裡,她在某個時間點突然不再聽取忠告、開始抄捷徑。她的野心太過龐大貪婪,容不下任何干預,如果在她通往財富與名聲的路上會有人遭到池魚之殃,那也只能這樣了!