

# 動物生技代表性個案分析－Pfizer



## 一、公司規模

Pfizer 成立於 1849 年，為全球知名製藥公司，亦是全球動物保健公司龍頭。Pfizer 與動物保健的淵源則起於 1952 年農業事業部成立，隨後於 1988 年更名為動物保健產品事業部。今日 Pfizer 集團總部設於美國紐約，2005 年底全球員工總數高達 10 萬人。

回首過往，Pfizer 成立初期以美國為根據地，相繼生產可廣泛應用於食品及醫療領域之酒石酸、酒石霜及檸檬酸。1944 年成功大量製造盤尼西林，並在 1951 年設立國際事業部，開啓該公司全球化經營之大門。2007 年名列《Fortune》全球 500 大企業之第 115 名，雖然較 2006 年的第 101 名下滑，也將全球製藥產業龍頭之地位拱手讓給第 112 名的 Johnson & Johnson。然而，就獲利能力來說，2006 年 Pfizer 的純益高達 193.3 億美元，仍舊穩居製藥產業的獲利寶座。

成立至今已 150 餘年的 Pfizer，企業成長多藉由不停地購併，方成就今日龍頭地位。近年的併購活動可回溯至 1995 年，先收購世康美強的動物保健部門，而後在上一世紀末敵意併購 Warner Lambert，更引起世人矚目。當時 Warner Lambert 宣稱將以 670 億美元高價與 American Home Products (AHP) 進行併購的同一日，Pfizer 亦宣布將以 720 億美元併購 Warner Lambert，以阻止其與 AHP 的併購計畫。2000 年 6 月 Pfizer 與 Warner Lambert 宣布合併，付出 930 億美元的天價，使其成為全球最大的製藥公司之一。2002 年 Pfizer 又宣布以 600 億美元合併 Pharmacia，再度為製藥產業投下一顆震撼彈，也讓 Pfizer 一舉躍升為全球最大藥廠。

2006 年 6 月 26 日 Pfizer 宣布將旗下的消費者保健事業以 166 億美元出售給 Johnson & Johnson，讓公司專注於處方藥核心事業，提升內部研發能力並研發出更多新藥，驅策公司持續成長。

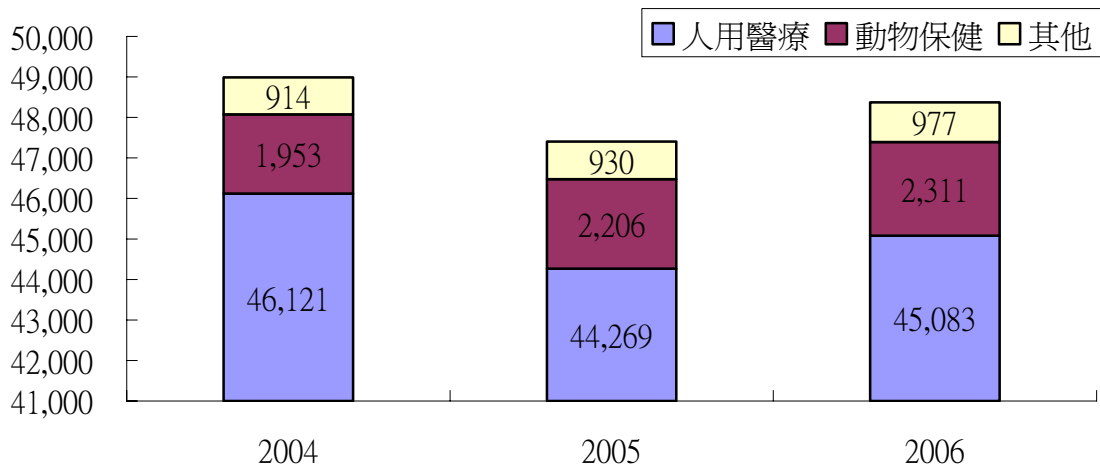
## 二、營運內容

### (一) 營運規模

Pfizer 將其消費者保健部門出售給 Johnson & Johnson 後，僅剩餘人用醫療產品、動物保健及其他之事業單位。2006 年整體營收高達 483.7 億美元，主要營收則來自於人用醫療產品部門，占總營收 93.2%，堪稱是 Pfizer 的金雞母；動物保健營收為 23.1 億美元，較前一年度的 22 億美元成長 4.8%，占整體營收 4.8%。雖然 Pfizer 動物保健事業貢獻之營收有限，然而不可忽視其仍為全球最大的動物保健公司之一（圖一）。

圖一、2004~2006 年 Pfizer 營收概況

單位：百萬美元



資料來源：2006 Financial Report, Pfizer Inc.. 台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理。

近五年來，美國本土市場及海外市場各占 Pfizer 動物保健約一半的營收。2006 年美國本土市場營收約為 10 億美元，僅較去年成長 4%；海外市場營收則近 12.8 億美元，些微成長 5%。2002 年 Pfizer 動物保健主要營收來自海外，約占 55%，而當時的 Pharmacia 動物保健收益主要則來自美國本土市場；2003 年合併完成後，初步展現兩間公司動物保健業務的合併效益，美國地區的營收成長 46.4% 到達 7.3 億美元，營收比重則從 45% 提高到 46.2%（表一）。

此外，早在被 Pfizer 併購前，Pharmacia 動物保健之歐洲業務便已積極展開當地的收購活動，其中包括買下 Parke Davis 的歐洲動物保健業務、瑞典商 Pherrovet 及英商 Paines & Byrne 三家公司。在 Pfizer 完成 Pharmacia 的購併後，旋即於 2003 年先買下德商 Bayer 動物保健於歐洲地區的肉牛疫苗業務，隨後又以 1.26 億美元收購澳洲 CSL 的動物保健部門。如此一來，一方面提高 Pfizer 動物保健之營收，另一方面則因此取得 CSL 的疫苗產品如 Improvac<sup>®</sup> 及澳洲通路。

2006 年 11 月，Pfizer 動物保健宣布以每股 17 美元現金或 1.55 億美元，100% 收購 Embrex，使其成為 Pfizer 旗下的全資子公司。Pfizer 著眼於 Embrex 為一國際布局之農業生技公司，旗艦產品 Inovoject<sup>®</sup> 系統能於禽類未孵化前進行疫苗接種，接種速率每小時高達 6 萬顆蛋。2007 年 2 月 Pfizer 宣布完成該公司合併案，反應在其動物保健 2007 年第一季營收為 5.8 億美元，較去年同期增加 15%。

表一、2002~2006 年 Pfizer 動物保健營收—地區別

單位：百萬美元

	2002		2003		2004		2005		2006	
	營收	比重	營收	比重	營收	比重	營收	比重	營收	比重
美國	504	45.0%	738	46.2%	878	45.0%	993	45.0%	1,032	44.7%
海外	615	55.0%	860	53.8%	1,075	55.0%	1,213	55.0%	1,279	55.3%
總計	1,119	100.0%	1,598	100.0%	1,953	100.0%	2,206	100.0%	2,311	100.0%

資料來源：2004-2006 Financial Report, Pfizer Inc.. 台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理。

除透過企業併購追求成長外，用來治療豬牛呼吸道疾病藥物 Draxxin<sup>®</sup> 近來在歐、美地區暢銷，是 Pfizer 動物保健營收成長的重要來源之一。又 2003 年東南亞爆發禽流感疫情，連帶也使得 Pfizer 動物保健業績蒸蒸日上。

## (二) 產品介紹

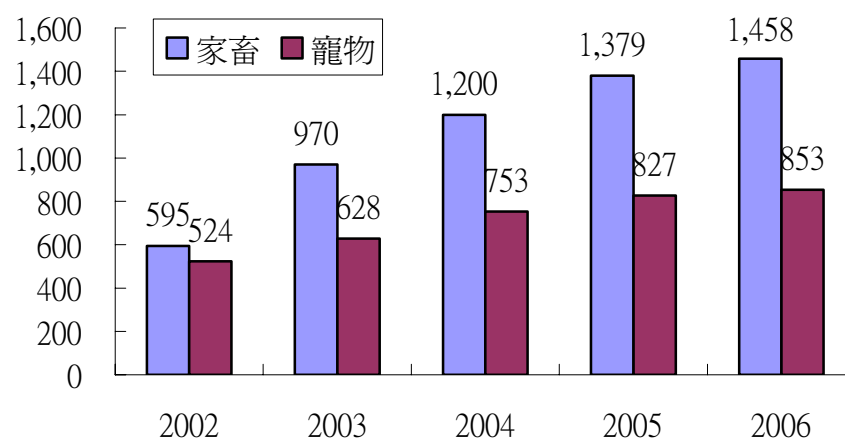
Pfizer 動物保健產品依動物種類可分為家畜及寵物，其中產品包括疫苗、抗寄生蟲藥及抗感染藥物。在家畜產品方面，產品營收從 2005 年的 13.8 億美元上揚至 2006 年的 14.6 億美元，約增加 5.7% (圖二)，增加的主因是 Draxxin<sup>®</sup> (專門治療牛、豬呼吸道疾病的藥物) 持續在歐、美市場熱賣。然而，與其家畜產品往年動輒便有兩位數以上的成長率相比，2006 年的營收表現相對顯得弱勢，可

能與 2005 年銷售長紅的 Excede<sup>®</sup>（長效型抗感染藥物）及 Spectramast<sup>®</sup>（一種治療乳房炎的抗生素）之銷售不甚理想有關。

在寵物產品方面，產品營收從 2005 年的 8.3 億美元提高至 2006 年的 8.5 億美元，約增加 3.1%，與 2005 年 9.8% 的成長率相比，顯得遜色不少（圖二）。2006 年營收的成長乃受惠於 Revolution<sup>®</sup>（一種貓狗用驅蟲藥）持續暢銷；然而，Rimadyl<sup>®</sup> 在美國受到其他品牌藥的強烈競爭及歐洲市場學名藥的增加，導致該產品營收下滑。其他如 Clavamox<sup>®</sup>（一種貓狗用抗生素）及 Simplicef<sup>®</sup>（2004 年第四季於美國上市之小動物抗感染藥）等產品銷售表現則顯得相對弱勢。

圖二、2002-2006 年 Pfizer 動物保健營收－動物種類

單位：百萬美元



資料來源：2004-2006 Financial Report, Pfizer Inc. 台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理。

綜上所述，Pfizer 雖擁有豐富的產品線，但產品卻面臨數量逐漸增加的品牌藥及學名藥競爭，使成長力道不若以往。因此，Pfizer 為維持營收獲利的持續成長，唯有積極研發能滿足新市場需求的新產品上市，方能有所成。例如，維護狗牙齒的健康，即可保持動物身體健康，然而許多飼主並未注意到此方面的問題，直到狗發生呼吸困難或是經獸醫師診斷罹患犬牙周病後才發現牙齒問題。有鑒於此，Pfizer 於 2005 年 11 月底正式銷售犬牙周病疫苗（Porphyromonas Denticanis-Gulae-Salivosa Bacterin vaccine），維護犬隻牙齒健康。該疫苗最初於 2005 年 6 月通過美國農業部的有條件許可（conditional license），證明符合有效、

安全及純淨之標準，並於 2006 年 5 月更新此許可，目前僅於美國及紐西蘭販售。

此外，由於犬和貓會因特定病原而引發皮膚、軟組織和尿道感染，Pfizer 便推出 Convenia<sup>®</sup>注射液，治療此類型疾病。Convenia<sup>®</sup>的主要活性成分為一種新型分子 cefovecin，是一種廣效型抗革蘭氏陽性菌和陰性菌的第三代頭孢菌素，在貓狗體內具有相當長的半衰期，以皮下注射方式施打能有效延長治療時間。此產品於 2006 年 6 月通過歐盟動物用藥品委員會（The Committee for Medicinal Products for Veterinary Use, CVMP）批准上市，是 Pfizer 少數在美國上市前便已於歐洲上市的产品。

由於現代社會裡，狗被人們被視為家庭成員之一，在食物不虞匱乏的情況下，往往會有過胖的徵狀。因此 Pfizer 動物保健於 2007 年 1 月推出犬類減肥藥 Slentrol<sup>®</sup>（又名 dirlotapide），透過抑制食慾來達到犬隻減肥之目的，為美國食品藥物管理局（Food and Drug Administration, FDA）有史以來第一個核准的犬用減肥藥。Slentrol<sup>®</sup>為口服劑型，每日服用一次，建議以 3 個月為一療程，但服藥期限，須視犬隻減重進度而定。由於藥物會抑制食慾，並可大幅減少脂肪吸收量，達到減肥效果。然而，服藥的犬隻會食慾降低，並出現一些如排稀便、腹瀉、嘔吐及嗜睡等副作用。Pfizer 表示除服藥之外，仍舊需配合適度的運動，以及飲食節制才能達到犬隻減肥之目的。

另外，Pfizer 動物保健亦於 2007 年 3 月宣布推出一種商品名為 Cerenia<sup>®</sup>（成分為 maropitant citrate）的新藥，可讓狗搭乘交通工具時免受暈車、暈船之苦。該藥物通過美國 FDA 的批准，成為第一種用於預防和治療犬類嚴重嘔吐和暈車的藥物。Cerenia<sup>®</sup>有兩種劑型：藥錠用於治療暈車，注射劑則用於治療嚴重嘔吐。而嚴重嘔吐的發生，除因暈車引起外，犬隻接受化療、罹患腎臟病、胰臟炎或其他疾病，也可能引發相同徵狀，導致病犬虛弱、脫水、電解質失衡，甚至死亡。Pfizer 指出，研究發現對癌症病犬合併使用 cisplatin 及 Cerenia<sup>®</sup>後，可預防約 95% 的病犬因單獨服用 cisplatin 所引起之嘔吐。

Pfizer 除積極推出上述各種利基型寵物用藥外，也持續擴大特殊家畜用產品市場，例如 2007 年 7 月 Pfizer 將購自於澳洲 CSL 動物保健之公豬去勢疫苗 Improvac<sup>®</sup>引進至巴西市場。而此產品早已於 1998 年在澳洲及紐西蘭上市，近來透過 Pfizer 的行銷網絡陸續在墨西哥、南非、菲律賓、哥斯大黎加、瓜地馬拉及智利等地銷售，未來預計擴及阿根廷、哥倫比亞、南韓、瑞士及委內瑞拉。Improvac<sup>®</sup>是一種抗促性腺激素釋放激素（GnRH）疫苗，注射後能刺激豬隻免疫系統產生特殊的 GnRH 抗體，暫時性地抑制睪丸功能，阻止公豬羶味物質的產

生，又在接種疫苗前公豬體內已存在的羶味物質則可逐漸代謝之。此外，研究顯示與以手術去勢閹公豬相比，注射 Improvac<sup>®</sup>之公豬的生長性能、瘦肉率及飼料換肉率等表現皆有提升。

表二、Pfizer 動物保健重要產品及其適應症

類別	對象	產品名	適應症
抗寄生蟲藥	家畜	Dectomax <sup>®</sup>	移除或控制肉牛內外寄生蟲
	寵物	Revolution/Stronghold <sup>®</sup>	驅蟲
抗感染藥	家畜	Spectramas <sup>®</sup>	治療牛隻乳房炎
		Naxcel/Excenel <sup>®</sup>	治療豬牛呼吸及內部感染
		Draxxin <sup>®</sup>	治療豬牛呼吸疾病
		Excede <sup>®</sup>	家畜抗感染藥
	寵物	Rimadyl <sup>®</sup>	舒緩因犬骨關節炎及軟組織外科手術所引發之疼痛及發炎症狀
		Clavamox/Synulox <sup>®</sup>	適用貓狗之皮膚及軟組織感染
		Simplicef <sup>®</sup>	口服頭孢子菌素
Convenia <sup>®</sup>	適用貓狗皮膚、軟組織和尿道感染		
其他藥物	家畜	Lutalyse <sup>®</sup>	控制母畜分娩
	寵物	Slentrol <sup>®</sup>	犬用減肥藥
		Cerenia <sup>®</sup>	犬用暈車藥
疫苗	家畜	RespiSure/Stellamune <sup>®</sup>	預防豬肺炎之疫苗
		BoviShield <sup>®</sup>	牛用繁殖及呼吸保護疫苗
		Improvac <sup>®</sup>	公豬去勢疫苗
	寵物	Porphyromonas Denticanis-Gulae-Salivosa Bacterin vaccine	犬牙周病疫苗

資料來源：Pfizer Animal Health website. 台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理。

### 三、研發策略

Pfizer 在 2006 年的研發經費共投入將近 76 億美元，占年度營收的 15.6%，三年來的平均研發支出為 74.6 億美元，但 Pfizer 並未揭露動物保健之研發經費，故無法確切得知相關研發費用。然而，據 Animal Pharm Report 表示，Pfizer 未合併 Pharmacia 前，其動物保健每年的研發經費約 2 億美元，估計合併後每年約投

入至少動物保健之營收 10% 以上做為研發費用，因此粗估 2006 年研發費用至少為 2.3 億美元。

近年來，Pfizer 動物保健事業的研發活動相當多采多姿，除與其他生技公司採取共同研發合作與授權引進（license in）外，也直接以公司併購方式，快速充實自有產品線，進入新市場。另外，Pfizer 亦處分非動物用藥品業務，以專注於本業發展。

## 1. 共同研發合作

Pfizer 看重印度 Orchid Chemicals & Pharmaceuticals Ltd 為全球知名且具備現代化研究及生產設備之垂直整合型醫藥公司，核心能力為活性藥物成分（active pharmaceutical ingredients, API）和最終劑型的開發製造，以及藥物開發等領域，整體價值鏈涵蓋「研發到代工」。因此，於 2006 年 2 月與 Orchid 簽署一系列的動物保健產品研發協議，為期七年，期滿後仍可續約。

另外，為有效率開發新型藥物產品，Pfizer 動物保健和美國藥物發現公司 Cambria Bioscience 於 2007 年 6 月中旬簽署共同研發協議，藉由 Cambria 的化學遺傳程式來判斷 Pfizer 所發現及開發的新型驅蟲藥物，是否具有克服寄生蟲抗藥性之潛力，降低產品在開發階段之風險，而 Pfizer 則給付研發里程金給 Cambria。

除藥物開發之合作研究外，Pfizer 亦著重創新型的動物用疫苗開發，並於 2006 年 10 月與美國麻薩諸塞州的創新型疫苗開發公司 Avant Immunotherapeutics（Nasdaq：AVAN）合作開發動物用疫苗。藉由 Avant 長期耕耘在應用調控人體免疫系統方式預防和治療疾病之能力，將其應用於動物用疫苗，保護家畜及寵物免受呼吸道及腸道疾病之侵襲，而 Pfizer 則提供研究經費給 Avant。

基於荷蘭生物科技公司 Crucell 已利用其 PER.C6 生產細胞株技術生產伊波拉（Ebola）、西尼羅河病毒（West Nile virus）、禽流感、瘧疾、結核病和狂犬病之疫苗。Pfizer 於 2007 年 3 月與 Crucell 締結研究授權協議，獲得 Crucell 同意使用該技術開發一未公布的動物用疫苗，雖然交易內容並未公開，但 Pfizer 將擁有該產品商品化之選擇權。

## 2. 授權引進

2005 年 1 月，Pfizer 與瑞士 Cytos Bioscience 簽署一份新治療產品的獨家授

權協議，其中包括兩種能刺激免疫系統產生抗體或使 T 細胞產生細胞毒素，改善慢性疾病徵狀之動物用免疫藥物。於此協議下，Pfizer 能針對多種適應症，提供擁有的疾病抗原給 Cytos 開發，並擁有該疾病領域之任一新產品的優先購買權。而 Cytos 將獲得里程金，取得商品化許可證後亦能獲得額外費用，如 GMP 製造流程的技術移轉與主要市場的供應及批准。此外，產品成功銷售後，Cytos 則能從該產品的淨銷售額收取權利金。

Pfizer 於 2005 年 4 月延續與芬蘭公司 Orion Pharma 彼此長年在鎮靜劑及疼痛藥物之行銷及開發協議。早在多年前 Pfizer 已儼然成為 Orion 的最佳銷售代言人，代理該公司在歐洲及美國市場販賣 Domosedan<sup>®</sup>、Domitor<sup>®</sup>及 Antisedan<sup>®</sup>等動物用鎮定劑產品。新協議中，Pfizer 得以在中國、泰國、中東及拉丁美洲等新市場販售 Orion 的產品。在產品開發上，Domosedan<sup>®</sup>主要作為馬及其他大型動物的鎮定劑，Domitor<sup>®</sup>則用於犬及其他寵物，未來兩家公司將針對此兩種產品做更進一步的開發應用。

### 3. 企業購併

2003 年 Pfizer 收購澳洲 CSL 公司的動物保健部門以提高其在澳洲的市場地位，更藉此取得 CSL 的家畜及寵物疫苗，其中最為人所知的產品即是 Improvac<sup>®</sup>。而為專注於動物用藥品領域，原先購自於 CSL 動物保健的診斷產品則於 2005 年出售給瑞士 Prionics。

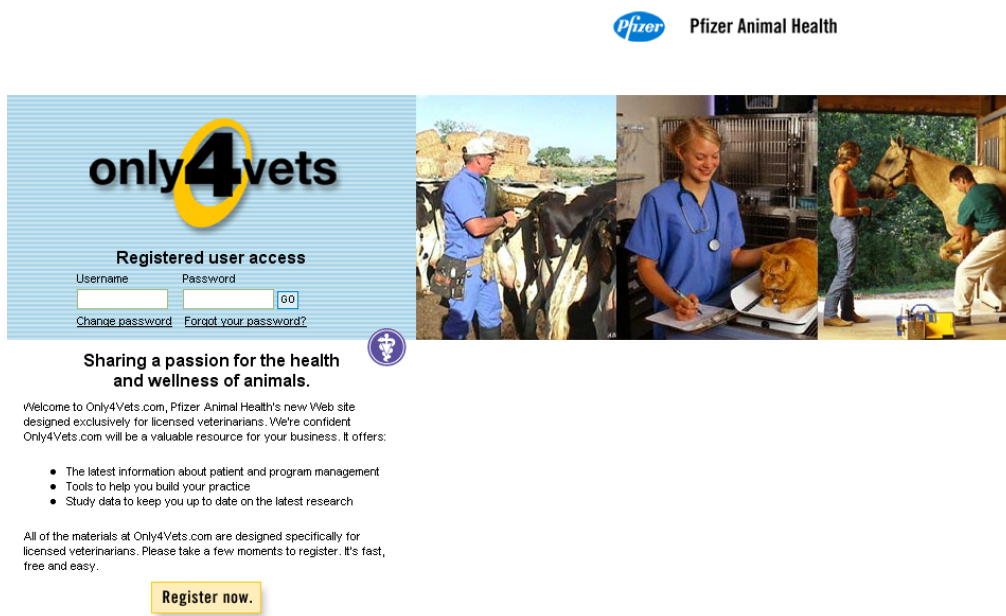
Pfizer 曾於 2000 年出售家禽業務及飼料添加劑部門。現則認為家禽產業有其重要性，且在未來扮演關鍵角色，故於 2006 年 11 月以每股 17 美元現金或 1.55 億美元收購 Embrex，成為 Pfizer 旗下的全資子公司。Embrex 的旗艦產品 Inovoject<sup>®</sup>系統能在禽卵尚未孵化前，進行疫苗接種，每小時高達 6 萬顆。由於家禽學名藥市場競爭激烈，Pfizer 期望透過 Inovoject<sup>®</sup>系統作為其重返家禽產業之另一條蹊徑。

## 四、行銷策略

### 1. 客戶服務

除了研發新產品外，Pfizer 動物保健秉持「將價值帶給客戶」之精神，介紹良好的處理方式給客戶，以增進不同動物類型的健康照護。此外，Pfizer 亦期望藉由個人化接觸方式，直接瞭解客戶需求，給予所需要之高品質優良產品。舉例而言，自從 Pfizer 動物保健新任總經理上任後，仿效人用醫療產業模式，成立「Only 4 vets」網站服務具有執照之獸醫師，直接與獸醫師取得聯繫。

圖三、Only 4 vets 網站



資料來源：Pfizer Animal Health

此外，Pfizer 尚致力於疾病的知識推廣及教育訓練，滿足畜養戶及獸醫師等不同客戶群之需求，一方面可提高產品營收，另一方面更能打造 Pfizer 動物保健之專業形象。譬如 Pfizer 於英國開始銷售抗生素 Naxcel 後，便展開一系列促銷活動，並舉辦全國性宣導計畫協助農民辨認豬隻感染金黃色葡萄球菌（*Streptococcus suis*）的早期徵狀，同時並提供「早期警示指南」的活動看板向養豬戶推薦 Naxcel 為此疾病最好之治療方案。

2007 年 1 月 Pfizer 開始於歐洲販售治療新型乳牛乳房炎之注射藥物 OrbeSeal 後，便展開「乳房炎減少計畫」教育歐洲酪農戶關於此類經由新環境病原傳染之新型乳房炎，並證明美國及英國酪農戶使用該產品後之成效卓越。

Pfizer 動物保健巴西子公司更於 2007 年 6 月針對獸醫師、技術人員及學生推出豬用黴菌毒素（mycotoxin）手冊，以此教育學生及動物保健從業人員。該手冊分成八個章節，記載數以千計的案例，包含獸醫師實際臨床經驗及國際研究案例。由於某些黴菌毒素會影響豬隻食慾、降低體重，並損害腎、肺及神經系統，Pfizer 希望藉由此手冊快速解決動物保健從業人員之問題。

綜上所述，Pfizer 動物保健對第一線客戶的行銷策略，是不斷地透過知識推廣及教育訓練等方式，深植產品形象，讓客戶感受到公司的產品價值。

## 2. 策略合作

Pfizer 動物保健除本身強大的行銷實力外，更與下游動物保健經銷商配合，如在美國地區便與 MWI 動物保健經銷商合作，並於 2007 年簽署銷售協議。Pfizer 給予 MWI 數項家畜、豬及馬用產品做為服務誘因及折扣，允許 MWI 在 2008 年底銷售 Pfizer 貓狗用關節炎藥 Rimadyl<sup>®</sup>及廣譜性抗生素 Clavamox<sup>®</sup>。而 Pfizer 則可借助 MWI 的經銷實力，以及該公司位於喬治亞州亞特蘭大和愛德華州 Nampa 的物流中心，進行美國地區的經銷布局及物流管理。

其他地區 Pfizer 則委託當地經銷商進行產品販售，如在以色列則委由全球學名藥大廠 Teva 的子公司 Abic 生物製劑公司進行產品銷售。以色列原本是由當地動物產品經銷商 Alon Chemicals 販售 Fort Dodge、Euro Vet 及 Pfizer 等公司產品，而 Abic 於 2006 年 5 月收購該公司後一併接收之。

另外，依據 2003 年 Pfizer 與 Bayer 之全球授權協議，Pfizer 印度動物保健子公司得於印度販售 Bayer 家畜及寵物健康產品。除此之外，Pfizer 更與其他大型團體合作，如 2007 年 8 月 Pfizer 動物保健便與美國安格斯肉牛（Angus）協會締結行銷協議，該協會將於其「Angus Source」計畫合併使用 Pfizer 的「Select VAC」前處理接種計畫。「Angus Source」計畫獲得美國農業部的認可，進行 Angus 種公牛之年齡、來源及遺傳性狀等認證；而 Pfizer 的「Select VAC」計畫則設計為用來有效接種該公司疫苗之仔牛。由於研究顯示經過前處理接種計畫之仔牛，其治療費用、時間及勞力需求降低，進而提高農民收益，因此 Pfizer 透過不同計畫間的合作，增加產品銷售管道。

從上觀之，Pfizer 相當主動積極地透過不同組織間的合作，提供他們所需產品，使其產品通路並不侷限於一般經銷商，更能深入面對到末端使用者，增進客戶對其產品之印象及信賴。

## 五、財務結構

就過去三年 Pfizer 的財務顯示，2006 年總營收為 483.7 億美元，受惠於將消費者保健事業出售給 Johnson & Johnson，純益則大幅躍增至 193 億美元，純益率高達 40%。而來自人用醫療及動物保健事業的獲利，亦增加 21% 至 130 億美元，其中動物保健三年來之營業利益率均維持在 18%（表三）。

近年來全球動物保健產業逐漸成長，Pfizer 動物保健也因此受惠，近三年的複合年成長率（CAGR）為 8.8%，同期人用醫療產品的複合年成長率則衰退 1.1%。此乃 Pfizer 旗下人用醫療產品面臨下架危機及專利藥物過期影響所致，如 2004 年 12 月 Pfizer 表示依據一項長期研究發現，Pfizer 暢銷關節炎止痛藥 Celebrex<sup>®</sup> 會提高患者心臟病發危險，導致 Celebrex<sup>®</sup> 銷售不振，並使得另外一款同為 Cox-2 抑制劑之明星藥物 Bextra<sup>®</sup> 下架，再加上 Zithromax<sup>®</sup> 的專利保護於 2005 年第四季到期，使得當年度總營收下滑。

表三、Pfizer 近三年財務概況

	2004		2005		2006	
	百萬美元	占總營收比	百萬美元	占總營收比	百萬美元	占總營收比
總營收	48,988	100.0%	47,405	100.0%	48,371	100.0%
銷貨成本	6,391	13.0%	7,232	15.3%	7,640	15.8%
銷貨毛利	42,597	87.0%	40,173	84.7%	40,731	84.2%
管銷費用	15,304	31.2%	15,313	32.3%	15,589	32.2%
研發費用	7,513	15.3%	7,256	15.3%	7,599	15.7%
繼續營業部門淨利	13,403	27.4%	10,800	22.8%	13,028	26.9%
停業營業部門淨利	425	-	498	-	8,313	-
純益	11,361	23.2%	8,085	17.1%	19,337	40.0%
動物保健營收	1,953	4.0%	2,206	4.7%	2,311	4.8%
動物保健營業利益	352	0.7%	405	0.9%	419	0.9%
動物保健營業利益率	18.0%	-	18.4%	-	18.1%	-
每股盈餘	1.51		1.1		2.67	
稀釋後每股盈餘	1.49		1.09		2.66	

資料來源：2006 Financial Report, Pfizer Inc.. 台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理。

雖然 Pfizer 動物保健營收僅占整體營收 4.8%，然而營收卻仍能逐步上揚，減緩因人用藥品所造成營收衰退之衝擊（表三）。

美國 FDA 近來對於新藥的審核標準愈趨嚴格，核准的新藥逐年減少，導致整體製藥研發風險及成本上升，而大型製藥公司的主要營收又來自於少數暢銷藥物，一旦專利過期，面對學名藥的競爭，將使公司營收大幅衰退。例如 Pfizer 的暢銷人用藥物 Norvasc 與 Zyrtec 專利便將於 2007 年陸續到期，學名藥廠已磨刀霍霍地準備切入該藥物市場。

有鑒於處方藥市場面臨如此日趨嚴峻的競爭，Pfizer 積極進行企業瘦身，將資源做最有效的運用，力求下一個明星藥物的誕生。因此，Pfizer 將消費者保健事業出售後，反應在其短期償債能力、變現率及現金比率等財務指標皆有明顯的提升（表四），顯示 Pfizer 已做好充足的準備因應此一窘境。

表四、Pfizer 近三年財務比率

	2004	2005	2006*
流動性比率			
流動比率	150%	147%	220%
速動比率	113%	114%	176%
現金比率	78%	80%	132%
存貨週轉率	789%	828%	792%
獲利能力比率			
稅前股東權益報酬率	21%	18%	18%
稅後股東權益報酬率	17%	12%	27%

\*已扣除消費者保健事業。

資料來源：Nasdaq. 台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理。

雖然動物保健事業也面臨學名藥及其他藥廠的競爭，Pfizer 動物保健仍不停地推出許多特殊但具有利基市場之藥物，如貓狗用 Convenia<sup>®</sup>、狗減肥藥 Slentrol<sup>®</sup> 及狗暈車藥 Cerenia<sup>®</sup> 的上市，使得 2007 年第二季動物保健整體的營收增加。此外，寵物抗感染及驅蟲藥、與弱勢美元也對營收有正面的影響。

## 六、經營所面臨的困難

### 1. 製造業務的重疊

2003 年 Pfizer 購併 Pharmacia 後，雙方的人用醫療產品及動物保健產品之製造業務便有所重疊，其中影響最為嚴重的即是人力資源的重疊，造成過高的生產成本導致經營效率降低，無法發揮合併後的綜效。

### 2. 其他藥廠的崛起

雖然無論年營業額及研發能力 Pfizer 皆為全球動物保健產業之龍頭，然而 Schering-Plough 於 2007 年 3 月為此產業投下一顆震撼彈，該公司宣布將以 110 億歐元（144 億美元）購併全球第三大動物保健公司 Intervet 之母公司 Organon BioSciences（OBS），OBS 隸屬於荷裔 Akzo Nobel 集團轄下的人用和動物用醫療業務單位。2007 年 11 月 19 日 Schering-Plough 已宣布 Intervet 正式納入其動物保健部門，有望成為 2007 年全球最大的動物保健廠商。

### 3. 偽藥品威脅

2006 年 5 月美國聯邦大陪審團將對一間美國動物用藥品公司及員工起訴，因該公司涉嫌走私非品牌藥及動物用偽藥進入美國。檢察官表示，該公司從 1998 年至 2006 年間，被告密謀從墨西哥進口治療肉牛及乳牛用的注射性抗生素。這些偽藥包括許多知名藥廠藥物，如 Schering-Plough 的 Nuflor<sup>®</sup>、Bayer 的 Baytril<sup>®</sup>、Pfizer 的 Excenel<sup>®</sup>及 Naxcel<sup>®</sup>、Elanco 的 Micotil<sup>®</sup>，以及 Merck 的 Ivomec<sup>®</sup>。

偽藥品充斥市面的問題，深深困擾著人用及動物用藥，並成為全球各國共同關注的議題。偽藥的來源不明、成分不清，對於人和動物來說影響健康程度甚巨，嚴重者甚至死亡。對於 Pfizer 等品牌藥廠來說，則會損害商譽，進而影響使用者之信心。

## 七、未來展望

由於 Pfizer 的崛起多透過購併方式，因此 Pfizer 合併後的首要目標即是進行旗下生產工廠間的製造業務整合以提高生產效率。Pfizer 一方面進行人用及動物

用藥品製造業務的整合，將相關業務移往其他地區之製造工廠，關閉不具經濟效益之工廠。另一方面，出售製造工廠，如 2006 年 6 月 Pfizer 將其位於英國 Morpeth 的製造工廠售給印度 Nicholas Piramal (Nicholas Piramal India Ltd, NPIL)，同時與該公司簽署一份長期的委託製造協議，確保 Pfizer 的動物保健產品於 2011 年 11 月前不虞匱乏。如此一來，Pfizer 既能完成其成本削減計畫、增添業外收益，又不至影響整體動物保健產品之生產。

Pfizer 並非一味地為成本削減計畫，而進行關廠動作，該公司也成立一些小型且具彈性的生產基地，以因應未來人用及動物用藥之活性藥物成分 (active pharmaceutical ingredients, API) 之控制，以掌控起始原料 (regulatory starting material) 研發。Pfizer 期望透過這些整合行動，有效地管理全球產量及需求，儘可能保證該公司具有高效率，快速反應今日企業環境的挑戰。

此外，Pfizer 亦不斷開發已上市暢銷藥物的新用途，擴大應用面以延續產品生命週期，如 Simplicef<sup>®</sup>原為一種人用口服的頭孢子菌素，因獸醫師常用來治療犬隻感染性疾病，因此改變劑量使其適用於寵物，產品線就此多一生力軍。Pfizer 也推出許多利基型動物用藥上市，因應學名藥及其他藥廠之競爭，避免營收衰退的窘境。另外，在新藥物尚無法挹注公司營收的同時，利用併購、策略聯盟等企業活動，不失為企業成長的方式之一。

面對 Schering-Plough 的崛起，Pfizer 動物保健高層正面看待此事，不認為此舉將會造成威脅，反而認為是動物保健產業成長的訊號。醫藥產業已靜靜地將創新能力注入至動物保健產業，譬如動物保健產業早已採用重組次單位疫苗 (recombinant sub-units vaccine)、抗原傳遞載體疫苗、DNA 疫苗及癌症疫苗。這些疫苗產品在法規、直接使用於動物之可行性，以及尚未滿足的健康需求等方面與傳統疫苗有極大的不同，使得這些新生物技術疫苗，得以快速地應用於動物保健市場。相信 Pfizer 未來會挾其其在人用醫療事業上充沛的資源及經驗，運用在動物保健事業上，繼續維持動物保健產業的龍頭地位。

## 參考文獻

1. Animal Pharm
2. Pfizer annual reports
3. Pfizer Animal Health 網站