

# 動物生技代表性個案分析－Bayer



## 一、公司規模

Bayer 原是一家製造苯胺染料的德國公司，成立於 1863 年，爾後業務逐漸擴張至化學、醫藥、材料及農業領域，銷售超過五千種產品，其中最著名的產品是「世紀之藥」－Aspirin<sup>®</sup>。Aspirin<sup>®</sup>已銷售一百多年，直到現在醫學上仍被廣泛用於鎮熱止痛，而這顆印有 Bayer 十字標誌的阿斯匹靈小藥丸，可說是該公司最佳的代言人。

藉由多年不斷的併購與切割，Bayer 現在已是一家追求創新成長的多元化跨國集團。近年來該公司主要的併購案包括 2001 年底併購 Aventis CropScience、2005 年收購 Roche Consumer Health 的非處方藥業務，以及 2006 年收購 Schering 藥廠。

目前集團的核心事業群包括醫療保健群（HealthCare）、作物科學群（CropScience）及材料科學群（MaterialScience）。其中，醫療保健群包括製藥部（Pharmaceuticals）及消費者保健部（Consumer Health）。而動物保健（Animal Health）則被含蓋在消費者保健部內（表一）。此外，為持續新產品、流程與業務創新，另分別成立業務服務群（Business Services）、技術服務群（Technology Services）以及工業服務群（Industry Services），為各事業群或客戶，提供整合技術解決方案服務。Bayer 集團 2006 年的銷售規模為 289.6 億歐元，員工人數有 10.6 萬人。動物保健部銷售額僅占整個集團的 3%，為 9.05 億歐元，位居全球第五大動物保健公司，擁有全球伴侶動物保健產品 12% 的市占率、經濟動物保健產品 5% 的市占率。在目前的基礎上，Bayer 期許其動物保健事業可持續擴大，達成保護動物健康，使人類受益的使命，並達到提升世界排名的目標。

表一、2006年 Bayer 之營運內容與銷售額（單位：百萬歐元）

| 事業群與營運內容                   | 銷售額    |      |
|----------------------------|--------|------|
| Bayer Group                | 28,956 | 100% |
| Bayer HealthCare 醫療保健      | 11,724 | 40%  |
| Pharmaceuticals 製藥         | 7,478  | 26%  |
| Consumer Health 保健消費品      | 4,246  | 14%  |
| Animal Health 動物保健*        | 905    | 3%   |
| Bayer CropScience 作物科學     | 5,700  | 20%  |
| Crop Protection 植物保護       | 4,644  | 16%  |
| Environmental Science 環境用藥 | 714    | 3%   |
| BioScience 種子科學            | 342    | 1%   |
| Bayer MaterialScience 材料科學 | 10,161 | 35%  |
| Materials 材料               | 2,925  | 10%  |
| Systems 系統                 | 7,236  | 25%  |
| Reconciliation 財報調整        | 1,371  | 5%   |

\* Animal Health 動物保健是隸屬於 Consumer Health 保健消費品部門。

資料來源：Bayer 2006 annual report；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理

## 二、Bayer 動物保健部營運內容

### （一）營運規模

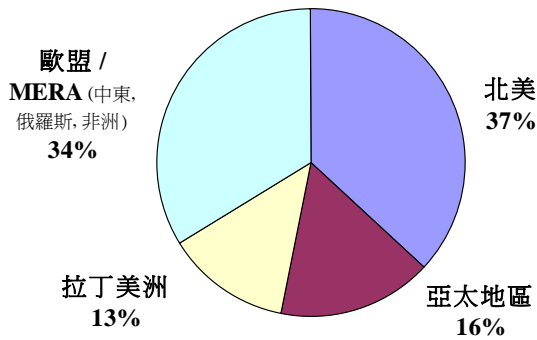
Bayer 動物保健部銷售額近年維持在一定的規模。惟近年來受到匯率影響，造成實質銷售量未減少，銷售額卻下降的現象。2005 年開始恢復水準（表二）。以區域銷售來看，北美與歐洲仍是最大市場所在，北美、歐盟、MERA（中東、俄羅斯、非洲）等地占了整體銷售的 71%（圖一）。亞太及拉丁美洲地區雖然市場較小，但估計後續成長力道較強。隨著發展中國家經濟的成長，Bayer 看重這區域逐漸擴大的伴侶動物市場，並配合各地成長速度積極推廣業務。

表二、2002~2006 年 Bayer 動物保健部門銷售額（單位：百萬歐元）

|     | 2002   | 2003   | 2004   | 2005 | 2006 |
|-----|--------|--------|--------|------|------|
| 銷售額 | 850    | 790    | 786    | 856  | 905  |
| 年成長 | - 0.9% | - 7.1% | - 0.5% | 8.9% | 5.7% |

資料來源：Bayer annual reports；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理

圖一、Bayer 動物保健部 2006 年全球銷售分布



資料來源：Bayer 2006 annual report

目前全球動物保健市場仍以經濟動物產品為大宗，銷售額約為伴侶動物產品的兩倍。但隨著全球經濟成長，生活品質提升，普遍認為伴侶動物產品不但單價高，且未來市場成長速度快，應可成為經濟效益佳且高度成長的新興市場。Bayer 於上述動物保健產品都有相當規模的開發，但稍微偏重伴侶動物產品的布局。年銷售額 9.05 億歐元，超過一半來自伴侶動物產品，為 5.01 億歐元，經濟動物產品為 3.89 億歐元，其他特殊產品則銷售 600 萬歐元。Bayer 動物保健產品種類包括抗感染藥、抗寄生蟲藥、鎮靜劑、止痛劑、照護產品、營養添加劑、疫苗。其核心業務為抗寄生蟲藥及抗微生物產品，約占部門銷售額的 75%。近年來公司傾向集中資源於核心業務發展，逐漸切割其生物製劑業務，2004 年將牛傳染性鼻氣管炎疫苗的產品線賣給 Pfizer，2006 年再將口蹄疫疫苗工廠出售給 Intervet。Bayer 的重要動物保健產品如表三所示。其中有兩項暢銷藥品，Advantage<sup>®</sup>抗寄生蟲系列藥品與 Baytril<sup>®</sup>抗生素，2006 年銷售額分別為 2.75 億及 1.62 億歐元，共占部門銷售的 48.3%。尤其是 Advantage<sup>®</sup>系列，銷售比前一年成長 10.4%。

## (二) 產品介紹

### 1. Advantage<sup>®</sup>抗寄生蟲系列

Advantage<sup>®</sup>除蚤劑自 1996 上市以來，即成為動物保健大廠 Merial 的同功能產品—Frontline<sup>®</sup>的強勁對手。為了迎戰 Merial 陸續推出的 Frontline<sup>®</sup>系列產品，Bayer 也推出功能更廣泛的 Advantix<sup>®</sup>產品，搶攻除蚤劑市場。Advantage<sup>®</sup>系列產品，包括 Advantage<sup>®</sup>、Advantix<sup>®</sup>、Advocate<sup>®</sup>/Advantage Multi<sup>®</sup>、Advantage Duo<sup>®</sup>、Advantage Heart<sup>™</sup>，它們共同的活性成分為 imidacloprid，此成分對昆蟲有害，對脊椎動物則相對無礙，用來抗體外寄生蟲，例如跳蚤。又 Advantage<sup>®</sup>抗寄生蟲

系列產品之 Advocate，因含有兩種活性成分 imidacloprid 與 moxidectin，除可以消滅體外寄生蟲，也可殺死體內寄生蟲。Advocate<sup>®</sup>的使用方法簡單，只需將產品滴在伴侶動物皮膚上，imidacloprid 會殺死並抑制體外寄生蟲，moxidectin 則會滲透入血管中，抑制體內寄生蟲感染。由於上述產品陸續在各國上市，包括 Advocate<sup>®</sup>以 Advantage Multi<sup>®</sup> 品牌在美國上市，將會持續帶動營收成長。

## 2. Baytril<sup>®</sup> 抗生素

Baytril<sup>®</sup>的活性成分是屬於 fluoroquinolone 類的 enrofloxacin 抗生素，用於治療動物呼吸道、消化道、尿道、皮膚、傷口的細菌感染。Enrofloxacin 的化學結構與人用抗生素 ciprofloxacin 相似，而 ciprofloxacin 正是 Bayer 人用抗生素 Cipro<sup>®</sup>的活性成分，它們可以抑制彎形菌（*Campylobacter*）的複製，達成治療效果。美國食品藥物管理局（FDA）表示，自從 Baytril<sup>®</sup>被獲准用於家禽飼養後，家禽腸道中的彎形菌已經出現抗藥性，造成人類彎形菌症在治療上產生抗藥性的比例顯著提高。有鑑於此，2005 年 9 月 FDA 開始禁止 Baytril<sup>®</sup>使用於家禽飼養，歐盟則是從 1999 年即建議限制 Baytril<sup>®</sup>用於家禽飼養。此外，Bayer 於 2006 年 5 月遭到歐盟動物用藥品委員會（CVMP）駁回其 Veraflox<sup>®</sup> 抗生素的申請案，主要原因系 Veraflox<sup>®</sup>的活性成分為 pradofloxacin，是第三代 fluoroquinolone 抗生素。之後，由於主管機關認為實驗數據無法清楚證明 Veraflox<sup>®</sup>的安全性，於同年 9 月再次駁回其上訴案。

## 3. Profender<sup>®</sup>

Profender<sup>®</sup>是廣效性體內抗寄生蟲藥物，主要含有兩種活性成分 praziquantel 和 emodepside，分別用於對抗條蟲、鉤蟲及蛔蟲感染。Emodepside 原是日本 Meiji Seika 公司從一種真菌類發現的成分，然後再經日本 Fujisawa 公司開發化學合成步驟。Bayer 與這兩間公司合作，獲得 emodepside 活性成分的商業授權，並成功開發 Profender<sup>®</sup>。有別於市售抗條蟲及蛔蟲藥物是口服劑型，此產品為皮膚滴劑，因為方便使用及藥效佳，被 Animal Pharm 雜誌選為 2006 年最佳伴侶動物新產品，深具市場銷售潛力。

## 4. Drontal<sup>®</sup> Plus Taste Tabs 口味像零食的抗寄生蟲藥

Drontal<sup>®</sup> Plus 風味咀嚼錠含有 praziquantel、pyrantel pamoate 和 febantel 三種活性成分，可同時用於治療常見的條蟲、鉤蟲、蛔蟲、鞭蟲感染。有趣的是，這

個具有藥效的咀嚼錠不但有牛肉口味，而且外型為骨頭狀，完全就像狗食而不是藥錠。因為可以直接餵食，投藥時不需再把藥夾帶在食物中，為飼主帶來很多方便，使治療過程更順暢。此藥物在 2006 年 2 月已通過 FDA 審核通過，產品推出時分成三種大小，滿足小型狗、中型狗、大型狗不同的需求。

#### 5. Marquis<sup>®</sup>治療馬原蟲性腦脊髓炎的藥物

Marquis<sup>®</sup>的活性成分為 ponazuril，是 FDA 第一個核准用於治療馬原蟲性腦脊髓炎 (equine protozoal myeloencephalitis, EPM) 的藥物。EPM 是一種漸進式神經退化疾病，為馬主要的神經疾病，甚至有致死性的危險。*Sarcocystis neurona* 寄生蟲是 EPM 的病源，透過負鼠傳播，一旦感染馬匹就會通過血腦障壁，攻擊中樞神經系統。Ponazuril 的作用機制是通過血腦障壁，到達中樞神經系統殺死寄生蟲。Marquis<sup>®</sup>為口服劑型，配合活塞筒的使用可輕鬆的讓馬服用，使用劑量低且產品安全性高。

#### 6. resQ<sup>™</sup> 微晶片

為了避免走失，飼主都會為伴侶動物植入微晶片，只要用掃描器就可以偵測晶片內記載的序號，確認伴侶動物的身分。Bayer 的 resQ<sup>™</sup> 微晶片，是第一個符合 ISO 頻率標準的系統，只要是符合 ISO 規格的掃描器都可以偵測到 resQ<sup>™</sup> 記載的序號，方便獸醫院或相關機構進行身分確認。配合 resQ<sup>™</sup>，Bayer 提供免費的線上身份註冊資料庫，方便飼主隨時更新聯絡資料，讓整套系統更完備。

表三、Bayer 動物保健部重要產品

|        | 產品                 | 對象       | 劑型              | 功效  |
|--------|--------------------|----------|-----------------|---|
| 伴侶動物產品 | Advantage®         | 貓、狗      | 皮膚噴劑            | 除跳蚤   |
|        | Advantix®          | 狗        | 皮膚塗劑            | 除跳蚤、壁蝨、蚊子                                     |
|        | Advocate®          | 貓、狗      | 皮膚滴劑            | 廣效性抗內外寄生蟲感染（抗心絲蟲、鉤蟲、鞭蟲、蛔蟲、跳蚤、蝨子、耳蝨、疥癬蟲、毛囊蟲感染） |
|        | Baytril®           | 貓、狗      | 藥錠、皮下注射劑、耳滴劑    | 廣效性抗生素  |
|        | Bolfo®             | 貓、狗      | 頸圈、沐浴乳、環境噴灑劑    | 除跳蚤、壁蝨（非處方用藥）                                 |
|        | Drontal®           | 貓        | 藥錠              | 抗腸道內常見寄生蟲（抗條蟲、鉤蟲、蛔蟲感染）                        |
|        | Profender®         | 貓        | 皮膚滴劑            | 抗腸道內常見寄生蟲（抗條蟲、蛔蟲、鉤蟲感染）                        |
|        | Legend® (Hyonate®) | 馬        | 靜脈注射劑           | 成分為透明質酸鈉（hyaluronate sodium），治療非感染性關節炎        |
|        | Rompun®            | 貓、狗、馬    | 靜脈或皮下注射劑        | 鎮靜和麻醉   |
|        | resQ™              | 貓、狗      | 殖入式             | 微晶片，防止伴侶動物走失                                  |
| 經濟動物產品 | Baycox®            | 家禽、豬、牛   | 口服液             | 抗體內寄生蟲（球蟲）感染                                  |
|        | Bayticol®          | 牛、羊      | 傾倒或噴灑於皮膚        | 抗體外寄生蟲感染（抗跳蚤、蝨子、疥癬蟲感染）                        |
|        | Baytril®           | 家禽、豬、牛、羊 | 皮下注射劑、靜脈注射劑、口服液 | 廣效性抗生素  |
|        | Tiguvon®           | 牛        | 皮膚滴劑            | 除蝨子、跳蚤  |
|        | Neguovn®           | 豬、馬、牛    | 水溶性粉末           | 抗外寄生蟲感染（抗馬胃蠅蛆、蛔蟲感染）                           |
|        | Rompun®            | 家畜、野生動物  | 靜脈或皮下注射劑        | 鎮靜和麻醉   |

資料來源：Bayer 網站；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理

### 三、研發策略

Bayer 動物保健部門的研發中心位於德國總部，每年投入的研發支出約占年銷售的 8%，其中仍以研發新的抗寄生蟲、抗微生物藥物為主。但也投入止痛劑及治療非感染性疾病藥物的開發，例如治療腎衰竭、心臟衰竭、腫瘤等慢性疾病。這是因為伴侶動物在現代社會的角色已不僅僅是寵物，而是逐漸成為飼主家中的一份子，飼主不再只注意到跳蚤問題，而是願意花費更多金錢來照料伴侶動物的健康。目前市場上針對動物開發的慢性疾病藥物較少，因而在實務上治療常以人用藥物取代之，致使治療效果有限。Bayer 動物保健部為改善此一現況，積極投入非感染性疾病的治療藥物開發，以滿足這個逐漸增加的需求。

Bayer 集團本身各事業群也是支援動物保健部門研發的重要後盾。以該部門最暢銷的 Advantage<sup>®</sup> 系列產品為例，此系列產品皆含有主要活性成分 imidacloprid，而這個成分正是 Bayer 動物保健與 Bayer 作物科學團隊合作的成果。Imidacloprid 不但為動物保健部帶來 2.75 億歐元的銷售額，更在植物保護領域締造年銷售超過 5.6 億歐元的佳績，可謂是雙贏的策略。同樣的，Bayer 集團重要的業務之一為新藥開發，人用藥品的研究發現也有機會轉而運用至動物藥品開發，尤其是在非感染性疾病藥物方面，應可縮短動物保健部的學習曲線。

除了與集團內不同業務群的研發合作，Bayer 動物保健部也非常重視外部合作機會，以達成短期內擴充產品線並加速新產品上市的目標。例如 2006 年 9 月宣布將與 Aplagen 共同開發伴侶動物的治療性胜肽。Aplagen 為專門研發人用及動物用胜肽的德國公司，研發中的產品項目包括紅血球生成素模擬胜肽（erythropoietin mimetic peptide）、介白素-2 模擬胜肽（interleukin-2 mimetic peptide）、生殖障礙診斷與治療胜肽。Aplagen 的研發合作模式，通常是負責上游的研發，並與藥廠合作完成臨床研究。所以於此合作案中，Aplagen 負責胜肽研發與合成，不但挹注研發能量，更帶來幾項已專利的化合物，Bayer 動物保健部將負責臨床前、臨床試驗階段，以及後續的全球行銷。

Bayer 認為未來伴侶動物保健產品的成長率會高於整體動物保健產品。而經濟動物保健產品之成長，主因則是來自食品安全的要求提高。因此，在設定產品研發策略時，將擴大伴侶動物抗感染藥及抗寄生蟲藥的核心新產品研發能力，並同時建立非感染性疾病的產品組合。於經濟動物產品方面，則致力於經營抗寄生蟲及抗感染藥的核心產品線。此外，研發方便、有效、安全的劑型（formulation）

也是公司的營運策略之一，例如滴劑型使用便利不沾手，具食物口味的藥物讓伴侶動物不排斥服用，這些設計可以讓治療過程更為順利，提升客戶購買與使用意願，為產品整體價值加分。

#### 四、行銷策略

由於動物保健市場的發展趨勢，將會愈來愈類似人用醫藥市場的營運模式。簡言之，就是動物保健產品的研發與行銷都需要更縝密的規劃管理，產業生態趨向共同研發、共同行銷、共同配銷的模式發展。Bayer 於 2003 年與 Pfizer 進行策略聯盟，藉助 Pfizer India 在印度的行銷網絡銷售其動物保健產品。策略聯盟不但讓 Bayer 可以將最新產品快速導入此一新興市場，兩家公司的產品組合也強化行銷能力，為雙方帶來較佳獲利。2005 年 Bayer 與日本最大的動物用藥公司 Dainippon Pharmaceutical 簽訂共同行銷 Advantage Heart™ Spot-on 的合約，藉由掌握通路之當地公司，提高產品市占率。

有鑑於兼具動物保健專業與經營管理能力的人力資源缺乏，因而從教育層面培育專才並深耕品牌形象，為 Bayer 的行銷策略之一。Bayer 認為跨領域人才為產業創新的希望，因此與美國 Kansas 大學一起提供動物保健 MBA 課程，讓動物保健專業人士可以深入學習經營發展、銷售、行銷、專案管理、財務等方面的課程，並實際運用所學於日常營運，同時讓 Bayer 公司有機會吸納更多優秀人才。

#### 五、財務結構

Bayer 動物保健部營收僅占 Bayer 集團的 3%。表四呈現的數據是 Bayer 集團 2004 至 2006 年間之財務分析。Bayer 於 2006 年以 170 億歐元併購 Schering 藥廠，此併購案使 Bayer 總資產由 2005 年的 367 億歐元暴增至 560 億歐元，整體負債也由 256 億歐元增加至 431 億歐元。由於公司資產增加部分主要為無形資產項目，流動資產增加幅度有限。因此公司的負債比率雖然維持在 70%（此數值與 DuPont、Dow Chemical 等同類型公司相近），但流動比率下降，速動比率更低於 100%，顯示公司當時可能存在償還短期債務之危機，Standard & Poor's 與 Moody's 等債券評價機構也紛紛調降 Bayer 的等級。在併購需要資金挹注的壓力

下，Bayer 向銀行團融資、發行衍生性金融商品，並出售部分資產，包括診斷部門、旗下兩間公司 H.C. Starck 與 Wolff Walsrode，以維持正現金流量與財務彈性。

表四、2004~2006 年 Bayer 財務分析  
營運獲利

|                | 2004   | 2005   | 2006   |
|----------------|--------|--------|--------|
| 總資產 (€million) | 37,588 | 36,722 | 55,891 |
| 營收 (€million)  | 23,278 | 24,701 | 28,956 |
| 每股盈餘 (€)       | 0.94   | 2.19   | 2.22   |
| 股利 (€)         | 0.55   | 0.95   | 1.00   |
| 毛利率            | 46.6%  | 45.7%  | 47.2%  |
| 營益率            | 8.1%   | 10.2%  | 9.5%   |
| 營收成長率          | -18.5% | 6.1%   | 17.2%  |
| 營益成長率          | 267.6% | 34.1%  | 9.9%   |

財務比率

|            | 2004   | 2005   | 2006   |
|------------|--------|--------|--------|
| 財務結構與償債能力  |        |        |        |
| 負債比率       | 70.9%  | 69.6%  | 77.0%  |
| 流動比率       | 178.2% | 182.9% | 128.9% |
| 速動比率       | 125.3% | 122.2% | 89.2%  |
| 經營能力       |        |        |        |
| 存貨週轉天數 (天) | 155.97 | 139.37 | 139.27 |
| 平均收現期間 (天) | 74.84  | 71.51  | 69.37  |
| 總資產週轉率     | 62.0%  | 66.5%  | 62.5%  |
| 獲利能力       |        |        |        |
| 純益率        | 2.9%   | 6.5%   | 5.8%   |
| 股東權益報酬     | 6.1%   | 14.4%  | 14.1%  |
| 總資產報酬率     | 5.7%   | 8.8%   | 7.7%   |

市場價值

|           | 2004  | 2005  | 2006  |
|-----------|-------|-------|-------|
| 年底股價* (€) | 23.45 | 35.29 | 40.66 |
| 股價成長率     | 1.0%  | 50.5% | 15.2% |
| 本益比       | 24.95 | 16.11 | 18.32 |
| 股利收益率     | 2.3%  | 2.7%  | 2.5%  |

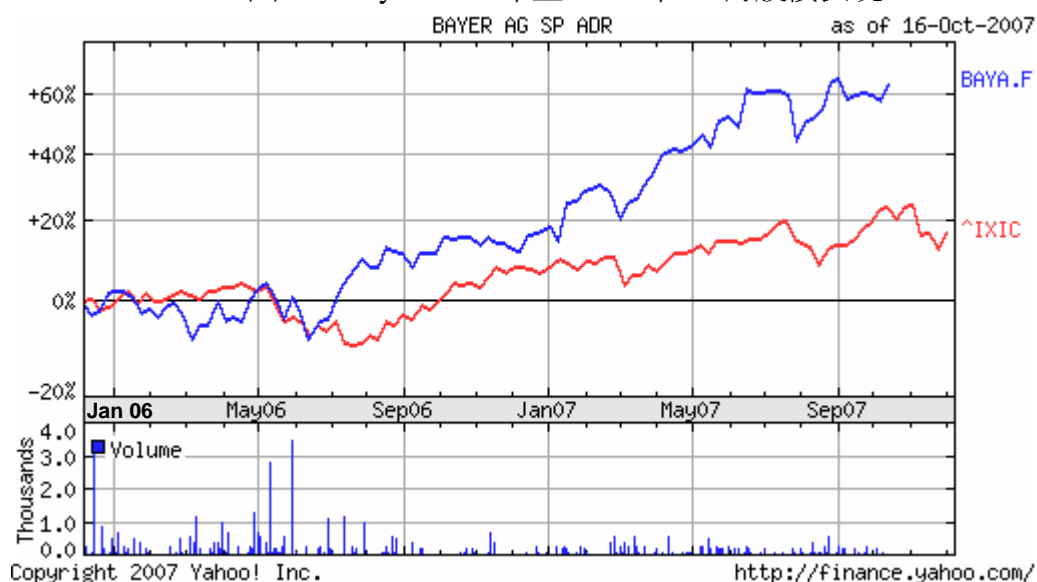
\* 股價來自德國 XETRA 交易所

資料來源：Bayer annual reports；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理

分析 Bayer 的經營能力，近三年其存貨週轉天數與平均收現期間稍微下降，顯示經營效益改善。2006 年 Bayer 的總資產週轉率維持在 62.5%，2007 年第三季的值與 2006 年第三季同，皆為 44.9%，表示即使有併購與資產出售活動，公司掌握資產創造的效益仍保持一定。

於獲利能力方面，2005 與 2006 年雖然毛利率僅微幅成長，但純益率與股東權益報酬大幅增加，表示公司的獲利能力增加，也反映在每股盈餘與股利，2007 年累計至第三季 EPS 已達 5.73 歐元。股票市場也給予肯定，不但 2006 年的投資報酬率增加，在資本利得方面，股價更是持續攀升。由 2006 至 2007 年 11 月，Bayer 於德國法蘭克福交易市場的股價漲幅為 60%，而同期 NASDAQ 綜合指數漲幅僅 20%（圖二）。

圖二、Bayer 2006 年至 2007 年 11 月股價表現



Copyright 2007 Yahoo! Inc.

<http://finance.yahoo.com/>

BAYA.F : BAYER AG SP ADR (Exchange : Frankfurt) ; IXIC : NASDAQ Index ;

資料來源：Yahoo Finance

## 六、經營所面臨的困難

公司營運風險方面，歐盟新的化學品規定「化學產品登記、評估、授權規範」(REACH) 從 2007 年 6 月開始實施，由於此規定包含化學品的生產、貿易及使用安全的綜合性規範。就 Bayer 而言，此規定勢必會對部分產品造成成本增加，毛利降低的影響，因而衝擊整個集團之營收獲利。現 Bayer 各事業群已提出因應計畫以減少損害。

由於動物用藥品不只要考慮到動物安全，也必須將環境衝擊與食物鏈後段的食物安全納入考量。此外加上動物用藥品的規範愈來愈向人用藥品看齊，致使新產品上市的困難度以及所需研發成本逐年增加。對動物保健公司而言，在面臨法規日趨嚴格的壓力下，智慧財產權和產品生命週期的管理將更顯得重要。所以 Bayer 不但面臨新產品推陳出新的壓力，也得花費資源監控市場，維護自身權利。此外，因為動物用藥不存在健保制度，價格幾乎完全取決於市場競爭，這也考驗公司專案管理與行銷的能力。

Bayer 動物保健部主要的兩項產品，Advantage<sup>®</sup>抗寄生蟲系列與 Baytril<sup>®</sup>抗生素，共支撐部門接近一半的營收。此二產品雖為主要營收來源，但現卻面臨未來發展的困境，例如 Baytril<sup>®</sup>因為專利到期，加上其第三代抗生素未獲得歐盟核准，Bayer 的抗生素銷售可能無法維持原市場規模。又由於 Advantage<sup>®</sup>專利也將在七年內到期，因此運用內部資源與外部合作開發暢銷新產品，已成為公司急迫努力的研發目標。

## 七、未來展望

Bayer 動物保健部以成為全球經濟動物與伴侶動物保健市場的領導品牌為目標。其內部新產品研發重點，是針對具高市場成長潛力的品項為主，此外也透過產品生命週期管理，全力經營已上市的核心品牌，獲得最佳獲利能力與規模。在外部資源方面，則持續關注可能的策略聯盟夥伴或併購對象，運用外部合作方式，補足自有的產品線。

由於伴侶動物市場成長快速，加上伴侶動物的角色改變，未來飼主花費在伴侶動物照料的資源也勢必將會持續增加。而其中一塊市場就是慢性疾病，對 Bayer 動物保健部而言，因為有人用藥品事業部做為後盾，並且利用外部合作強化本身的研發能量，使得發展非感染性疾病藥物可達到事半功倍的效果。然而 Bayer 動物保健部於藥物傳輸領域較其他大廠缺乏競爭優勢，若由外部資源補足此領域的技術，必有助於未來新市場開發之競爭能力。

## 參考文獻

1. Animal Pharm
2. Bayer annual reports
3. Bayer 網站