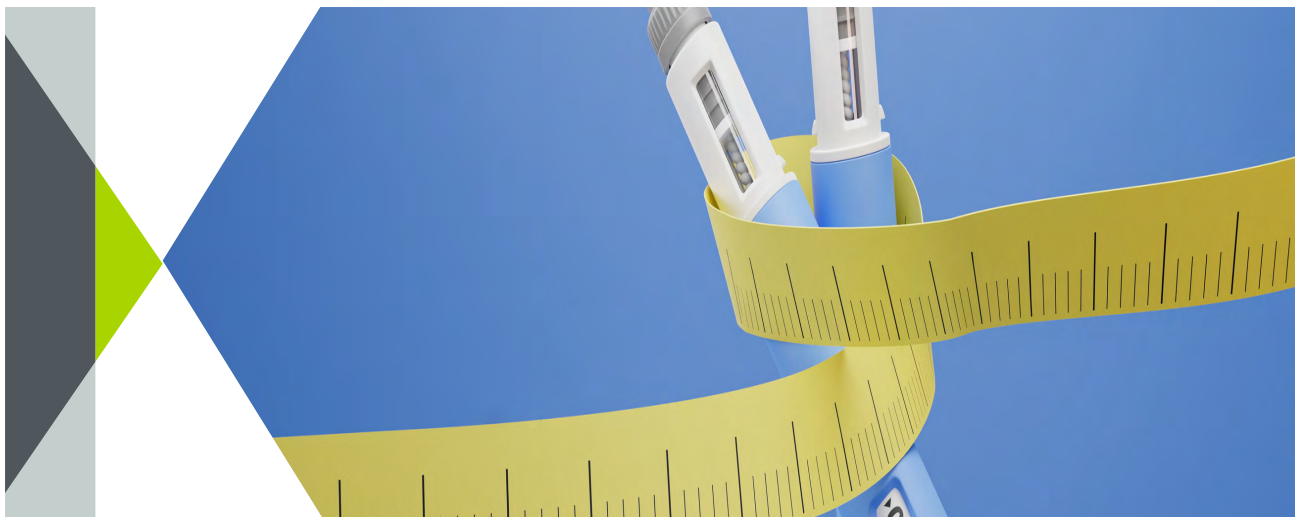




领袖视角

如何突破重重竞争，“智”胜中国GLP-1市场

核心要点

1. 中国的GLP-1市场正在迅速增长，其驱动力来自糖尿病和肥胖患病率的上升、适应症的持续拓展（如MASH、慢性肾病、阿尔茨海默病）、政策支持，以及全球领先企业与本土创新玩家的共同推动。
2. 市场竞争日趋激烈，中国已有超过60个处于后期临床阶段的GLP-1管线产品，同时Semaglutide生物类似药即将进入市场，进一步加剧了价格、差异化和准入方面的压力。
3. 在疗效与价格之外实现战略性差异化已成为关键，随着市场从“品类认知”转向“品牌竞争”，企业亟需优化产品定位、品牌架构（如单品牌 vs 双品牌策略）以及患者互动策略。
4. 要想在中国“双轨市场”中取胜——即体重管理为自费市场、慢性疾病治疗为医保市场——GLP-1相关各方必须重新校准其上市策略，在医保路径、产品创新、品牌价值与执行效率之间实现平衡，抢占竞争窗口期。

引言

全球胰高血糖素样肽-1受体激动剂（GLP-1）市场近年来持续扩容，热度不减。中国的GLP-1市场同样被看好，分析师预测到2030年市场规模有望达到人民币1000亿元（约合140亿美元）。GLP-1类药物因其在调节血糖和辅助减重方面的显著疗效，已在医疗专业人士和患者群体中获得广泛认可。

2024年，GLP-1药物强势登顶全球药品销售榜。根据公开数据，司美格鲁肽（涵盖Ozempic、Wegovy和Rybelsus）以293亿美元年销售额跻身全球第二，替尔泊肽（涵盖Mounjaro和Zepbound）则以164亿美元紧随其后，位列第四。

为了应对日益增长的GLP-1需求，领先企业如诺和诺德（Novo Nordisk）和礼来（Eli Lilly）正通过收购与外包等方式扩充产能。其他跨国公司也在积极布局，例如罗氏（Roche）通过收购Carmot Therapeutics和与Zealand Pharma的合作，增强其GLP-1产品管线。与此同时，中国本土企业也在通过快速跟随、技术创新和授权引进等多种路径快速推进。代表性进展包括信达生物的mazdutide、英诺根的supaglutide、恒瑞的口服候选药物HRS-7535、联邦制药将其首创“Triple-G”三靶点（GLP-1、GIP和胰高血糖素）激动剂授权给诺和诺德，以及歌礼的“口服+注射”候选药物ASC30在I期临床中取得积极结果。

中国作为全球第二大医药市场，同时拥有全球最大规模的糖尿病（预计2030年达1.64亿人）和超重人群（预计2030年达2亿至2.5亿人），已成为全球制药巨头与本土企业争夺的关键战略高地。随着市场潜力的持续释放，中国GLP-1市场的竞争也将愈发激烈。

1. GLP-1市场增长的关键驱动因素

1.1 适应症扩展与疾病患病率上升

除了当前的两大核心适应症——2型糖尿病和体重管理，GLP-1类药物在多个其他疾病领域也展现出积极的临床前景，包括阿尔茨海默病、心血管风险降低、MASH（代谢功能障碍相关脂肪性肝炎）以及慢性肾病（CKD）等（详见表1：司美格鲁肽的适应症进展情况）。适应症的拓展不仅开辟了新的患者人群，也进一步提升了GLP-1药物的临床吸引力。与此同时，全球肥胖、糖尿病及相关代谢类疾病患病率的持续上升，推动了对更有效治疗手段的迫切需求。

在众多新兴适应症中，MASH被认为是尤具潜力的突破点。截至2025年3月，美国食品药品监督管理局（FDA）仅批准了一种治疗MASH或其前身NASH（非酒精性脂肪性肝炎）的药物——Resmetirom。而欧洲药品管理局（EMA）和中国国家药品监督管理局（NMPA）尚未批准任何相关治疗。GLP-1药物作为目前处于后期临床研究中的领先候选品种，在该领域展现出显著潜力。此外，GLP-1治疗因其具有抗炎和神经保护等特性，也日益被视为治疗阿尔茨海默病的一种新型潜在方案。

表1
诺和诺德司美格鲁肽在美国的适应症获批与研发状态一览

司美格鲁肽（Semaglutide）已获批及在研的适应症截至2025年1月	临床前	临床一期	临床二期	临床三期	注册申报	获批
2型糖尿病						◆
肥胖症						◆
心血管风险降低						◆
糖尿病肾病					▲	
膝骨关节炎				▲		
慢性肾脏病				▲		
糖尿病前期				▲		
外周动脉疾病				▲		
阿尔茨海默病				▲		
代谢功能障碍相关脂肪性肝炎				▲		
糖尿病视网膜病变				▲		
肝硬化			▲			
1型糖尿病			▲			
急性缺血性脑卒中			▲			
化疗相关胃肠道毒性			▲			
间歇性跛行	▲					

来源：L.E.K.分析

庞大且持续增长的2型糖尿病与超重人群，使中国成为GLP-1类药物最具有战略意义的市场之一。据国际糖尿病联盟（IDF）数据显示，2021年中国糖尿病患者规模已达1.41亿人，预计到2030年将增至1.64亿人，继续位居全球首位。同时，《全球肥胖地图》与中国疾控中心联合发布的预测显示，至2030年，中国体重超标（BMI>27）人群将达到2亿至2.5亿，构成全球最大潜在减重用药市场。此外，在GLP-1布局的拓展适应症方向中，中国在代谢相关脂肪性肝炎（MASH）、阿尔茨海默病等领域亦具备全球最大的潜在患者基础。目前，大量本土临床研究有序推进，为本地研发和全球数据补充提供了基础支撑。

中国庞大且持续增长的2型糖尿病与超重人群，使GLP-1类药物在本地市场的相关性进一步凸显。根据国际糖尿病联盟的数据，2021年中国糖尿病患者人数已达1.41亿，预计到2030年将增至1.64亿，居全球首位。与此同时，根据《世界肥胖地图》和中国疾控中心的数据，预计到2030年，中国将有2亿至2.5亿人属于超重人群（体重指数BMI>27），使其成为全球最大潜在的体重管理治疗市场。

此外，中国在诸如MASH（代谢功能障碍相关脂肪性肝炎）和阿尔茨海默病等GLP-1适应症拓展领域也拥有全球最大的潜在患者群体，目前这些适应症大多仍处于中国境内的临床研究阶段。

1.2 通过教育与口碑带动认知提升

长期以来，肥胖通常被视为一种行为问题。然而，随着政府对公众体重管理的日益重视，以及GLP-1类药物在疗效与认知度上的不断提升，这一观念正在逐步发生转变。

2024年6月，国家卫生健康委员会联合16个部委共同发布了《“体重管理年”活动实施方案》，号召社会以科学态度认识体重管理，并倡导合理的医学干预。至2025年4月，国家卫健委又发布了《关于做好体重管理门诊设置与管理工作的通知》，同月还正式将体重管理纳入“健康中国”专项行动之一，标志着减重已被正式提升为国家战略优先事项。这些举措正在重塑公众认知，将肥胖逐步定位为一种可被治疗的慢性疾病，而非个体意志力缺失所致。

在中国，公众和临床对于GLP-1类药物在超重和肥胖管理中的潜力早已开始关注，事实上，在Wegovy和Mounjaro于2024年中获批用于慢性体重控制之前，市场端已对该类药物具备一定认知基础。而随着这两款药物正式获批，以及《肥胖症诊疗指南（2024年版）》中明确推荐GLP-1类药物作为体重管理的治疗选择，使得这类疗法的认知度和认可度得到进一步加强。借助于这些官方认证与专业指南的支持，制药企业如今可以合法合规地开展直面消费者（DTC）的教育与推广活动，从而显著加速GLP-1治疗在中国公众中的认知、接受与使用普及。

1.3 GLP-1药物持续升级

分子结构与给药方式的创新，是推动GLP-1市场持续增长的又一关键驱动力。目前已获批的GLP-1治疗方案主要为基于多肽类的注射剂型，以每周一次给药为主要形式。尽管这些药物已带来显著的临床疗效，但仍存在大量未被满足的医疗需求，为进一步创新拓展了空间。

近年来，口服GLP-1药物、每月注射剂型、双/三靶点分子以及复方组合疗法的出现，极大提升了患者便利性，改善了依从性，并拓展了临床适用范围，为医生提供了更灵活的个体化治疗选择。在中国，本土企业正积极与这一全球趋势接轨，并在相关方向上快速推进。例如，恒瑞医药正在开发口服GLP-1候选药物HRS-7535，同时也布局GIP/GLP-1及GCGR/GIP/GLP-1路径下的双靶点与三靶点分子；甘李药业则在推进双周注射剂型GZR18及GLP-1+胰岛素复方产品的临床进展。

随着研发投入持续加码，下一代GLP-1产品将进一步巩固该药物类别在代谢性疾病（包括糖尿病、肥胖及相关共病）治疗中的核心变革作用。

2. 竞争加剧，差异化需求日益突出

2.1 品牌差异化：突破“GLP-1品类认知”

中国的GLP-1分子竞争格局预计将比多数发达市场更为激烈。在欧美市场中，GLP-1品类主要由跨国制药巨头主导，而截至2025年2月，中国本土已拥有60-70项处于临床II期及以上阶段的GLP-1管线产品，这些产品将直接与Semaglutide、Tirzepatide等糖尿病与减重领域的代表性药物展开直面竞争。随着更多处于早期阶段的国内项目以及尚未在中国启动临床的全球候选药物进入市场，未来竞争格局还将进一步加剧。

在这些后期管线资产中，约一半集中在体重管理方向，其中8个为口服剂型，致力于解决注射不便；另有约20个为双靶点或三靶点分子，旨在通过机制优化实现更显著的临床疗效。

除了已上市的Semaglutide、Tirzepatide，以及如Orforglipron（口服）、MariTide（月注射）和Retatrutide（三靶点）等具有全球潜力的产品外，一批仅在中国市场活跃的本土GLP-1候选分子也在快速崛起，展现出较强的差异化竞争力。这些产品不仅在机制和给药方式上体现出创新性，并进一步为“仿制”或“快速跟随”的传统路径正名，实现真正意义上的本土原创突破。

表2
中国已上市与在研GLP-1类代表性产品一览（部分示例）

分子类别	跨国药企	中国药企
口服小分子GLP-1	Orforglipron（礼来）	- HRS-7535（恒瑞） - HDM1002（华东医药） - VCT220（闻泰医药）
双周/月注射制剂	MariTide（安进）	- Supaglutide（银诺医药） - RAY1225（众生药业） - GZR18（甘李药业） - ZT002（质肽生物）
双/三靶点	- Tirzepatide（礼来） - Survodutide（勃林格殷格翰） - CagriSema（诺和诺德） - Retatrutide（礼来）	- Mazdutide（信达） - HRS9531（恒瑞） - RAY1225（众生药业） - MWN101（乐普）

来源：临床试验数据库、公开资料、L.E.K. 分析

目前快速多元化的市场格局将使行业关注点从“GLP-1类药物的整体认知”，转向“对数十种差异化产品的评估与选择”。在竞争日益激烈的环境中，制药企业必须明确并清晰传达自身在疗效、安全性、给药方式和整体价值方面的优势，以赢得患者和医疗专业人士的信任与选择。

2.2 仿制药临近入局, 专利悬崖效应显现

GLP-1赛道中最具商业含金量的产品之一——司美格鲁肽（semaglutide）预计将在2026年于中国首先面临专利到期，早于多数发达市场。鉴于其在临床中的良好声誉和市场热度，已有大量生物类似药企业跃跃欲试，当前约有15-20个semaglutide生物类似药/仿制药项目正在加速推进，争夺首个简化新药申请（ANDA）的上市机会。

这类生物类似药/仿制药的涌入将显著提升价格压力，并侵蚀原研产品的市场份额。此外，随着生物类似药/仿制药的大批量上市，Semaglutide很可能面临国家带量采购（VBP）的纳入风险，这将直接影响Ozempic和Wegovy等明星产品在中国市场的定价策略。

在此背景下，其他GLP-1原研产品如Tirzepatide（替尔泊肽）和Mazdutide（玛氏度肽）也将被迫重新评估其定价逻辑与市场切入路径，而尚处于管线阶段的GLP-1开发者也需要提前调整其中国上市与定价策略，以应对一个更加复杂和价格敏感的市场环境。

3. “智”胜之道：以患者和客户为中心的战略

在中国，国家医保体系通常覆盖糖尿病、心血管疾病和肾脏疾病等慢性病治疗，这既体现了这些疾病的长期健康负担，也反映了其在公共政策中的优先级。相比之下，体重管理类治疗（包括用于肥胖的GLP-1类药物）则被明确排除在医保报销范围之外。这种监管上的“二元结构”使得GLP-1治疗市场呈现出“双轨模式”，迫使企业在品牌建设、定价策略和准入路径方面进行更加精细的考量。

要参与这一高速增长但竞争激烈、格局复杂的市场，GLP-1原研企业必须采取差异化的、以患者和客户为中心的战略——灵活运用内部与外部资源，优化产品定位，构建品牌价值，整合药品以外的软件和设备解决方案，并探索创新渠道。在竞争日趋激烈的市场中，抢先布局新适应症，是避开正面竞争、实现突破的有效路径。

3.1 差异化产品定位：抢位竞争格局

在这个日益拥挤的市场环境中，直接的价格竞争已不可避免——尤其是在自费的体重管理细分市场。对于希望保持市场地位并获取长期价值的GLP-1参与者而言，在价格之外实现战略性差异化显得尤为关键。企业可借助一种基于价格和产品定位的简化框架，帮助原研药企明确自身的直接竞争对手，并据此定制自身的价值主张。对于在GLP-1领域拥有更高战略抱负的公司而言，“多品牌组合策略”有望提升企业的整体竞争力（见图1）。

图1

GLP-1产品价格与市场定位关系图

GLP-1 当前定位（仅示意）



注：GLP-1 = 胰高血糖素样肽-1受体激动剂（glucagon-like peptide-1 receptor agonist）
来源：L.E.K. 经验

在考虑每个品牌的产品定位时, 可以从多个维度进行评估, 以便将其合理纳入企业自身的产品组合, 并与市场竞争格局相匹配 (见表3)。

表3
GLP-1产品定位维度

疗效	5%体重减轻	10%体重减轻	15%体重减轻	20%体重减轻	超过30%体重减轻
安全性与副作用	恶心	肌肉流失	体重反弹	低血糖	...
给药途径	皮下注射	口服 (多肽)	口服 (小分子)	...	...
治疗周期	慢性治疗	周期性治疗	急性治疗	维持治疗	诱导治疗
体重指数 (BMI)	<25 (正常)	25 - 29.9 (超重)	30 - 39.9 (肥胖)	>40 (重度肥胖)	...
合并症数量	0	1	2	>3	...
品牌定位	高端	经济型	...	...	...
合作方式	独立推进	联合开发	授权	联合商业化	...
给药剂量策略	100%推荐剂量	75%推荐剂量	50%推荐剂量	25%推荐剂量	灵活调整
目标人群/生活方式	代谢综合征患者	忙碌的久坐人群	社交媒体影响者及其粉丝	健康意识人群	...
目标科室/专业人群	内分泌科	肥胖专科门诊	医美顾问	社交媒体影响者	...
分销渠道	公立医院	私立医院	医美机构	药店	线上渠道
单药治疗 vs 联合治疗	单药治疗	双重治疗	三重治疗	...	...
...	...	...	...	...	...

来源: L.E.K. 分析

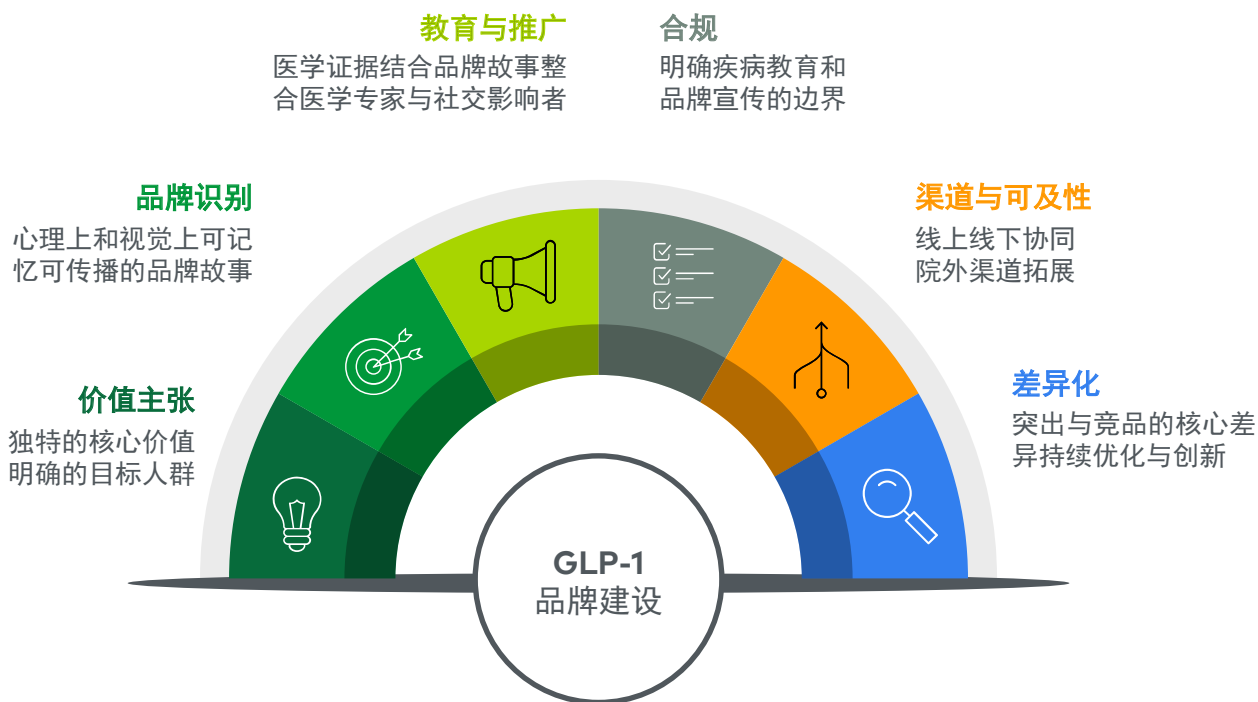
3.2 品牌打造作为竞争优势

GLP-1类药物具有以消费者为导向的特性, 使得在这一处方药领域中, 品牌建设显得尤为重要。例如, 尽管在头对头临床试验中疗效更强, 替尔泊肽 (tirzepatide) 在当下中国的公众认知中仍落后于司美格鲁肽 (semaglutide)。此外, 公众往往难以区分Ozempic与Wegovy, 以及GLP-1类药物中的单药方案与联合治疗方案。

L.E.K.咨询团队基于多年处方药品牌实践, 开发了一套专有的品牌建设框架, 高度适用于GLP-1类药物, 强调品牌价值主张应具备辨识度、记忆度、合理性与可传播性 (详见图2)。在此过程中, 借助DTC (直面消费者) 模式并持续进行创新, 是实现有效沟通的关键。

图2
GLP-1品牌建设框架

GLP-1 原研药的品牌建设考量要素



来源：L.E.K.经验

此外，中国的GLP-1企业在不同适应症布局中，常常面临一个复杂的战略抉择：是选择单品牌策略（如Tirzepatide统一使用“Mounjaro”品牌），还是采取双品牌策略（如Semaglutide分别以“Ozempic”和“Wegovy”面向糖尿病和体重管理市场）。

这将是一个需要充分权衡的选择，GLP-1原研企业是否应采用双品牌策略，从而在自费的体重管理市场维持高价定位，同时又能在2型糖尿病领域进入医保报销体系？不过，这一策略往往需要在品牌区分、市场教育和资源投入方面付出更多。或者，是否应采用单品牌策略，借助统一的品牌形象提升医院覆盖率和品牌资产积累，但需接受所有适应症统一低价，作为2型糖尿病纳入医保的代价？

对于在中国市场运营的GLP-1企业而言，这无疑是一个关键且复杂的战略决策点，亟需深思熟虑。

3.3 超越药物的生态延伸

GLP-1疗法为构建“超越药物本身”的生态系统提供了独特机遇。通过整合软件与智能设备，实现个性化的监测与依从性管理，可提升患者品牌忠诚度并改善疗效，尤其适用于自费支付场景。

这些数字化生态系统正逐步成为关键差异化因素，其有效整合推动了其在市场中的独特价值。以下是软件和智能设备的参考应用示例：

- **软件 (Software)**：远程医疗（包括AI聊天机器人和虚拟助手）、数字化患者互动、个性化治疗与管理、游戏化机制、大数据与药物使用的预测性分析等。
- **智能设备 (Smart devices)**：运动与用药监测器、持续生理参数监测、用药提醒、智能注射笔、以及循证数据生成（需考虑合规性限制）。

3.4 渠道创新

患者的就诊旅程已不再局限于医院，尤其是在自费体重管理领域。多触点的全渠道策略对于实现广泛市场渗透变得尤为关键。企业应识别出最具影响力的品牌相关利益方——无论是医疗专业人士、意见领袖还是数字平台——并与之建立合作关系，从而实现可扩展的品牌认知和依从性提升。

以下是以消费者为导向的患者旅程中，不同阶段的潜在影响者示例：

- **认知与兴趣唤起**：体检中心、健身俱乐部、社交平台
- **研究与咨询**：医美医院、医疗社交平台、互联网医院
- **诊断与治疗决策**：综合医院、私立诊所、互联网医院、线上线下结合的检测服务机构
- **持续购买**：零售药店、线上药店
- **慢病管理与长期干预**：商业保险公司、第三方健康管理机构、数字化患者管理平台

3.5 产业链横向与纵向合作

单打独斗无法实现巨大的成功。制药公司应积极探索横向合作（如：生物技术公司的引进许可、并购）与纵向合作（如：与CDMO和设备供应商合作），以增强整体竞争力。

- **横向合作**：中国本土生物技术公司所拥有的GLP-1后期产品资产，可能成为跨国药企组合的有力补充；专注于GLP-1或内分泌领域的企业，也可成为大型跨国药企在该治疗领域扩张中的潜在并购对象。
- **纵向合作**：与本地原料药/CDMO生产商、注射笔制造商以及注射针头供应商的合作，可提升成本效率与用户体验。

4. 下一步战略思考

随着创新不断涌现，以及利益相关方行为日益复杂，中国的GLP-1市场已成为一个既充满潜力、又竞争激烈的领域。企业的成功将取决于战略眼光与卓越执行力的有机结合。

在您持续打磨并推进中国市场GLP-1战略的过程中，L.E.K.可以和您共同探讨以下几个关键问题：

对药企：

- 如何在疗效之外，通过品牌力、生态服务与用药体验构筑差异化护城河？
- 面对即将到来的创新产品竞争与Semaglutide生物类似药所带来的带量采购价格压力，我们是否已经做好了充分准备？
- 我们是否具备抢先布局新适应症（如肥胖、MASH、CKD等）的战略计划？
- 我们如何构建一个可持续的全渠道触达体系，有效覆盖传统医院之外的患者群体？
- 是否应同步推动横向（管线并购）或纵向（供应链整合）合作，提升竞争韧性？

对投资者：

- 在中国日益拥挤的GLP-1市场中，哪些资产或创新企业最有希望守住或扩大市场份额？
- 2026年后，政策和市场变量（如带量采购、生物类似药上市）对收入预测有何影响？
- 哪些本土GLP-1管线具备“出海基因”，可具备区域乃至全球扩展的潜力？
- 完成并购后，需要哪些开发或商业化措施来加速实现资产的最大价值？

对渠道伙伴：

- 我们拥有哪些能力（如数字化触达、依从性管理解决方案），可以使我们成为领先GLP-1企业首选的合作伙伴？
- 目前我们应优先与哪些制药公司或数字健康企业建立什么样的合作，以抢占未来主导地位？

在GLP-1市场即将迎来高速扩张与激烈竞争的关键时刻，无论是制药企业、投资方，还是渠道伙伴，现在都是重新审视自身战略、合作模式与竞争优势的最佳时机。

关于作者



Helen Chen, 全球医疗健康与生命科学联合主管、L.E.K.大中华区管理合伙人(上海) | H.Chen@lek.com

Helen Chen现任L.E.K.咨询公司全球医疗健康与生命科学业务联合主管, 同时担任大中华区管理合伙人, 常驻上海办公室。2012年至2016年期间, 她曾任全球领导团队成员, 并担任亚太生命科学卓越中心董事。2019年, Helen 被《咨询杂志》(Consulting Magazine) 评为“全球咨询领袖”。Helen在中美两地拥有超过30年的行业与咨询经验, 擅长协助企业布局中国及亚洲市场, 同时帮助客户将区域创新成果转化为全球增长动力。



王景桦 Justin Wang, Partner, 合伙人、中国区负责人(上海) | J.Wang@lek.com

王景桦(Justin Wang) 是L.E.K.中国区负责人及合伙人, 深耕医疗健康与生命科学行业, 拥有超过20年服务于制药、医疗器械及医疗服务客户的咨询经验。他的专业领域涵盖增长战略、产品商业化、定价与市场准入、本土化与合作策略、并购及许可交易、以及组织与运营优化等。他亦频繁受邀出席行业论坛, 并为行业媒体撰稿。



Sej Brar, 合伙人(伦敦) | S.Brar@lek.com

Sej Brar是L.E.K.伦敦办公室的合伙人, 隶属于生命科学与制药业务团队。他拥有12年以上的战略咨询经验, 服务对象涵盖大型企业、中型公司及金融投资机构(包括私募股权基金与对冲基金)。Sej擅长服务生物医药与医疗器械企业, 提供企业战略、投资咨询与组织绩效提升等方面建议, 专业领域包括增长战略、交易支持与商业卓越管理。



Webster Guo, 副董事(上海) | W.Guo@lek.com

郭维超(Webster Guo) 是L.E.K.上海办公室的副董事, 主导公司在中国的医疗健康与生命科学业务。他在制药、医疗器械与医疗服务领域拥有13年战略咨询经验, 专注于增长战略、产品上市策略、定价与市场准入、并购与许可交易支持等领域。

关于L.E.K.咨询

我们是L.E.K.咨询, 一家全球性的战略咨询公司, 致力于帮助业务领导者把握竞争优势, 获取持续增长。我们的深刻洞见能够帮助客户重塑业务发展轨迹, 发掘机遇, 并为其赋能, 以把握每一个关键时刻。自1983年创立以来, 我们遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域, 与来自各个行业的跨国企业、创业企业以及私募股权投资投资者展开合作, 为其提供战略咨询服务。如欲了解更多信息, 请访问 lek.com。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文件中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。

©2025 L.E.K. Consulting