



## 领袖视角

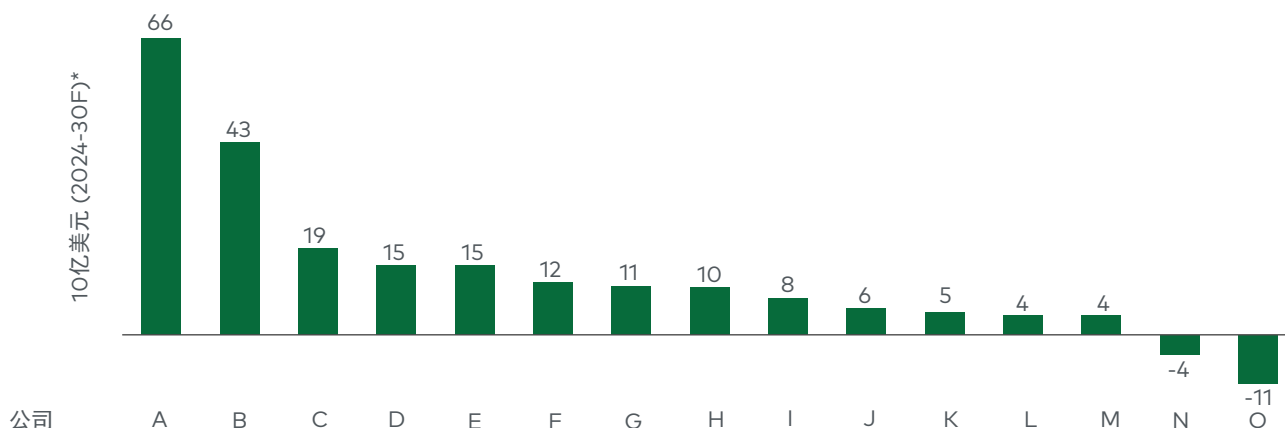
# 制药企业如何驱动下一轮收入增长

## 引言

全球收入最高的15家生物制药企业贡献了行业总收入的75%，其未来表现将决定整个行业的发展轨迹。这些企业的战略、投资决策与执行能力，在很大程度上影响了整个行业的创新轨迹和股东价值的创造。尽管这些企业面临“专利保护到期风险”（Loss of Exclusivity, LOE），导致 2024 年 25%-30% 的收入会受到影响，但预计到2030年，这15家企业的总收入将增长约2000亿美元，增幅达30%（见图一）。

图1

全球15大生物制药企业收入增长（2024-30）



注：\*总收入包括处方药销售额、联盟/联合推广收入以及特许权使用费和许可收入，不包括非处方药产品  
信息来源：FDA; EvaluatePharma

然而，这一增长是非常不平均的。近80%的预计收入增长将来自于其中五家企业，这凸显了行业领先者与其他企业之间日益扩大的差距。

在决策层规划投资方向与模式时，深入理解增长背后的关键驱动因素至关重要——这些因素包括资产集中度、已上市产品与管线产品的组合、产品生命周期潜力、治疗领域焦点及创新来源等。这些因素对于制定明智决策和实现长期价值增长尤为关键。

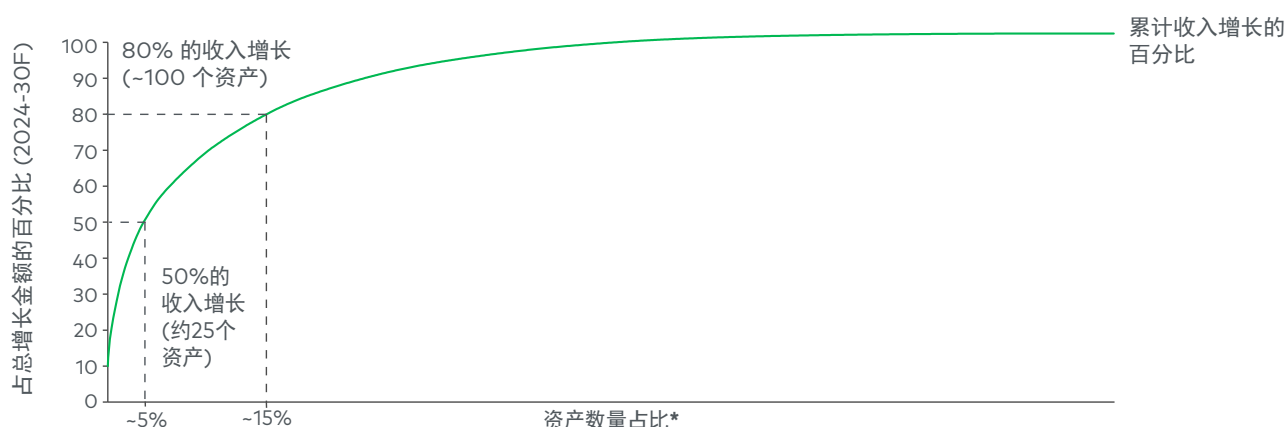
## 增长集中于少数资产-而非均匀分布

排名前15的生物制药企业在2030年前的增长由约600项资产驱动，其中半数已于2024年上市，另一半预计将在2025至2030年间获批<sup>1</sup>。然而，这些收入增长的贡献来源仍然高度集中：

在2030年前，预计15%的资产将驱动80%的行业收入增长。即使排除占主导地位的胰高血糖素样肽-1受体激动剂（GLP-1，该类药物贡献了前15家企业预计增长的近一半），这一趋势依旧成立：非GLP-1资产中，仅20%的产品就贡献了剩余增长的80%（见图二）。

业绩领先的企业并不仅仅追求更多的产品获批，而是将资本与资源集中投向具备巨大商业潜力的核心资产。这些高影响力资产通常在上市后获得显著扩张，这通常由地域扩张、适应症扩展或临床结果的显著差异化所驱动。因此，对于领导团队而言，任务十分明确：及早识别高确定性的机遇，并果断投入。将资源分散在庞大的资产组合上可能会削弱影响力，反而降低商业效率。

图2  
全球15大生物制药企业收入增长集中度



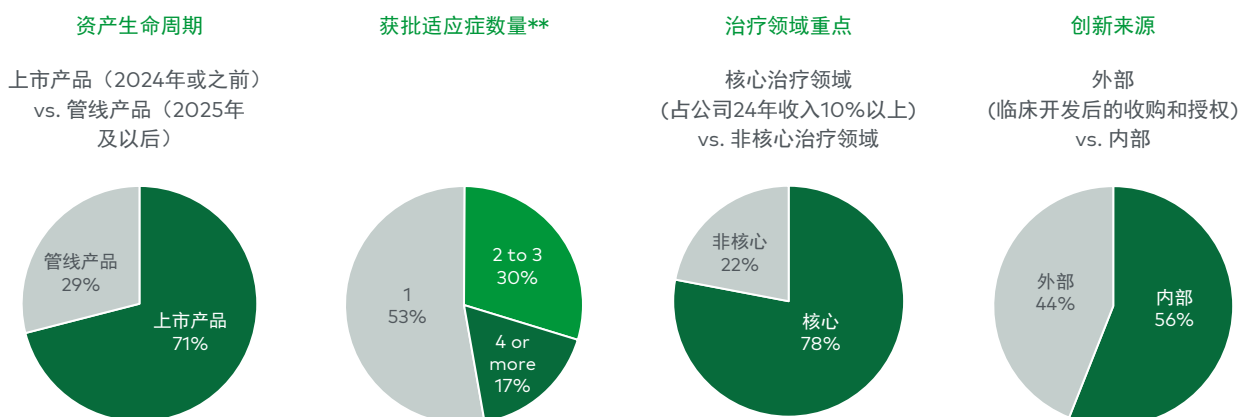
注：\*收入下降或失去专利保护的资产不纳入分析  
信息来源：美国食品药品监督管理局（FDA）；EvaluatePharma

## 已上市产品是增长的核心支柱

预计到2030年，超过70%的收入增长将来自2024年之前已上市的“在售产品”（见图三）。这凸显了执行能力和产品生命周期管理的重要性。为了最大化收益，企业必须在产品上市执行力方面表现出色，同时优化市场准入策略并加快全球市场布局。持续增长将更多依赖于现有资产的价值挖掘，而非新产品的获批——确保它们达到收入预期，然后超越预期。

然而，仅依赖现有产品并非长远之计。即使是最强劲的在售产品组合，也终将面临市场饱和及专利保护到期的挑战。因此，为保持增长势头，企业必须在现有产品增长的基础上，持续推出新产品，形成稳定的上市节奏——这不仅是为了弥补收入的下滑，更是为了不断更新产品组合、维持商业竞争力，并增强投资者对企业持续创新能力的信心。

**图3**  
全球15大生物制药企业收入增长的构成(2024-2030)



注: \*不包括合作、联合推广或许可收入, 且不包括2024-30年间失去独家销售权或收入下降的资产; \*\*每个资产对应的疾病数量基于EvaluatePharma的“适应症级别”数据  
信息来源: FDA; EvaluatePharma

## 多适应症资产带来超额价值

具备“多适应症大单品(Portfolio-in-a-product)”潜力的资产——即一药治多病的治疗方案——正逐渐成为前15大药企中最强劲的增长引擎之一。尽管此类资产在整体产品组合中仅占约三分之一的比例, 但它们预计将贡献近一半的收入增长。值得注意的是, 仅其中13种覆盖四个及以上适应症的治疗方案, 就预计将在2030年前贡献总收入增长的20%。这种巨大影响力正是高增长企业与低增长企业之间的关键差异化因素: 前五家企业预计将从中获得超1000亿美元的收入增长, 超过排名靠后的10家企业总和的两倍之多。

这凸显出关键的战略思考方向: 具备多适应症扩展潜力的治疗方案应该被优先布局, 因为这类产品不仅具有更大的收入空间, 同时也显著提高研发和商业投资的回报率。

## 核心治疗领域推动大部分增长

截至2030年, 预计约80%的收入增长将集中于核心治疗领域——即在2024年已占企业收入至少10%的领域。这一趋势凸显了从自身强势领域出发进行布局的战略优势。在熟悉的治疗领域深耕, 可帮助企业更有效地利用既有的科研专长、利益相关方关系与商业基础设施, 从而加快临床证据生成、优化产品上市流程、提高市场准入效率、扩大市场份额。

在科学复杂性不断提升、商业压力日益加剧的背景下, 那些能够深化核心领域布局并不断提升执行力的企业, 将最有可能实现稳定且高效的资本增长。

## 平衡外部创新与内部研发

通过并购、授权许可及战略合作获取外部创新, 仍是生物制药增长的重要动力。从预测来看, 2-2024-2030年的收入增长约一半来自内部研发, 另一半则来自临床开发期间或之后引入的外部资产。当前的平衡比例尚未反映未来可能达成的交易活动, 而这一营收构成比例很可能将进一步向外部创新倾斜。

这种动态突出了一个战略重点：企业必须谨慎地平衡内部研发与外部资源获取，以保持竞争力。过度依赖内部管线，可能限制企业接触新机制与新兴科学的机会；而对外部创新的过度依赖，则可能压缩利润空间、带来整合挑战，并削弱企业对长期研发布局的掌控力。在日益复杂和竞争激烈的格局中，取得适当的平衡对于持续的、资本高效的增长至关重要。

## 对制药企业管理者的关键启示

未来生物制药的增长将依赖于基于深度洞察的投资组合决策。下一代卓越企业将在以下几项战略原则上重新构建其产品组合：

- **提升上市后的执行与生命周期管理**

将上市后执行视为与临床开发同等重要的战略重点。优先考虑适应症扩展、全球市场渗透及长期价值释放，以充分释放在售资产的潜力。

- **加大对高影响力、可规模化资产的投入**

聚焦投资于一小部分具有高度信心、具备适应症扩展潜力的项目。将资本聚焦于这些资产上有助于释放超额回报，并带动整个产品组合的增长动能。

- **在核心治疗领域巩固优势**

在已具备科研专长、关键利益相关方关系及商业化基础设施的治疗领域进一步深耕，避免向陌生领域过度多元化带来的复杂性与资源分散。

- **平衡内部研发与外部创新**

通过“双引擎模式”保持灵活的资源获取能力，将内部研发与有针对性的并购、授权许可和战略合作相结合，从而确保企业在不同技术路径和研发阶段中保持创新能力，同时有效管控风险并提升资本效率。

那些能够在商业、研发和投资策略上与上述原则保持一致的企业，将最有可能在未来的激烈竞争中实现可持续、高质量的增长。

欲了解更多信息，请联系我们。

作者注：近50%的收入增长预测来源于GLP-1类药物。尽管其比重显著，但并不影响本文的核心结论与建议。

备注：本文起草过程中使用了AI辅助工具。

## 尾注

<sup>1</sup>资产数量未根据获批可能性进行风险调整

## 关于作者



### Pierre Jacquet

Pierre Jacquet, 医学博士、哲学博士, 是L.E.K.咨询全球医疗业务的董事总经理兼副主席, 常驻波士顿, 在企业战略、业务单元战略及并购咨询方面拥有逾20年的经验。他曾主导众多项目, 覆盖生物制药、医疗器械及诊断等领域, 协助企业制定并实施最大化股东价值的战略方案。



### Ricardo Brau

Ricardo Brau 是L.E.K.咨询董事总经理兼合伙人, 常驻波士顿, 负责生命科学生物制药业务。他在多个治疗领域和行业细分市场拥有丰富经验, 服务对象涵盖大型及新兴的生物制药企业。Ricardo多于2008年以生命科学专家身份加入L.E.K., 现为客户提供包括企业及业务单元战略、创新管理、研发管线管理以及商业规划等关键问题的咨询服务。



### Jenny Mackey

Jenny Mackey 是 L.E.K. 咨询医疗行业洞察中心的负责人, 专注于围绕医疗行业重大趋势与议题, 提供洞察分析与思想领导力内容。在此之前, Jenny曾担任L.E.K.生物制药业务线总监, 长期为客户提供包括研发管线优先级规划、新产品策划、市场预测与估值、组织绩效与发展等方面的咨询服务。



### Ethan Hellberg

Ethan Hellberg 是 L.E.K.咨询的咨询顾问, 常驻波士顿, 专注于生命科学业务。Ethan在传染病、眼科、神经科学和肿瘤学领域拥有丰富的经验, 为客户提供涵盖增长战略、预测与估值、产品组合优先级制定、并购以及尽职调查等广泛议题的咨询服务。

## 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](https://lek.com)。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文档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