



中国LSHC行业调查 2025年中国行业状况

中国生命科学与医疗保健团队

2025年3月

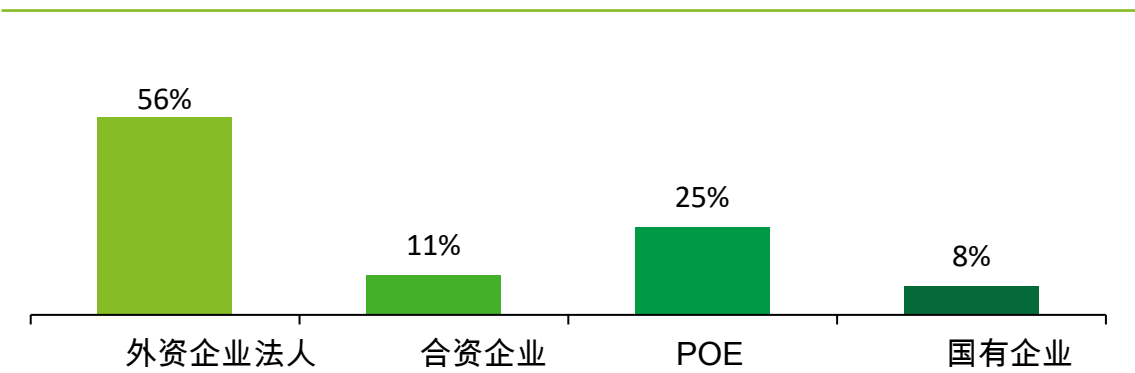
内容

- 框架
- 结果——问题与深入研究
 - 中国LSHC商业展望与考量
 - 新的监管和技术影响
 - 新的商业投资战略转向
- 结论性见解
- 附录

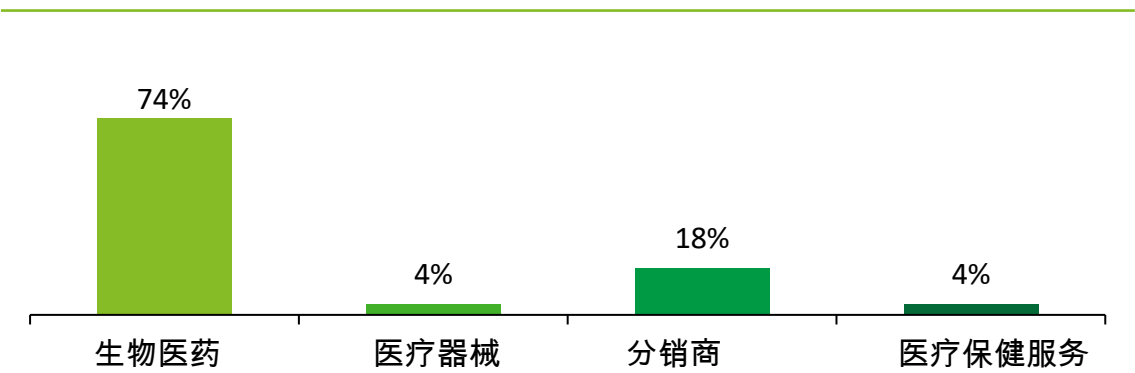
框架

调查期：2025年1月（闭于2025年2月7日）
参与 125 中国基于的生命科学和医疗保健（‘LSHC’）行业运营者和投资者

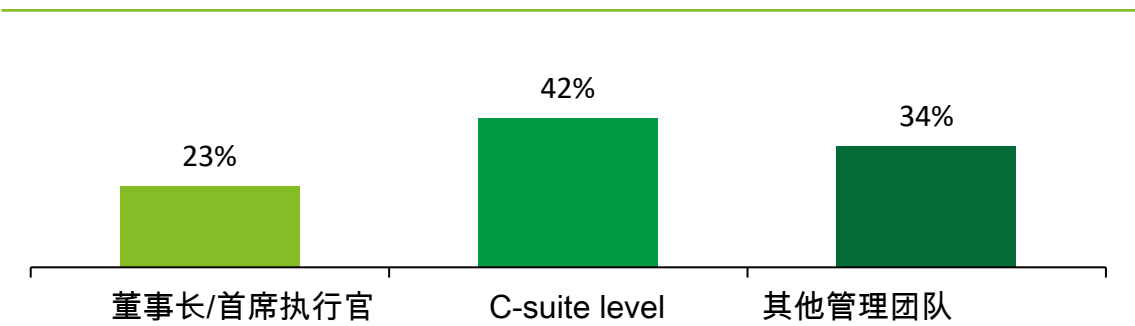
公司类型分布



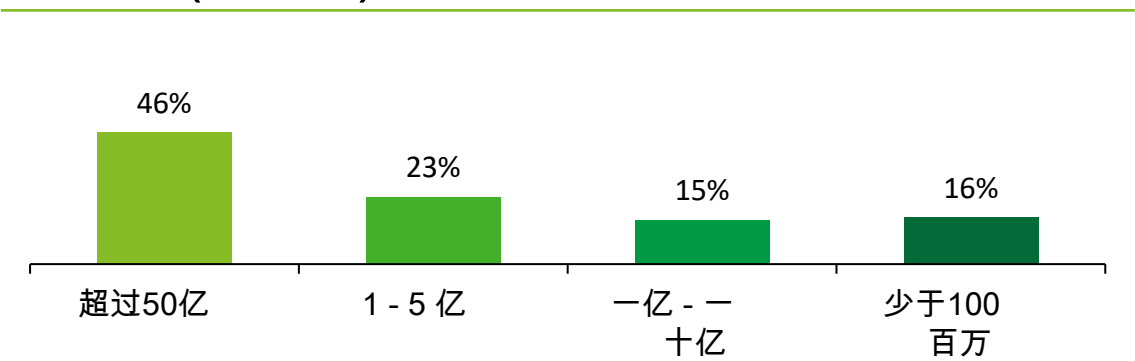
行业分布



资深级别分布



中国收入（人民币）规模分布



注释：SOE –国有企业；POE –私有企业；JV –合资企业；WOFE –外资企业；HC–医疗保健

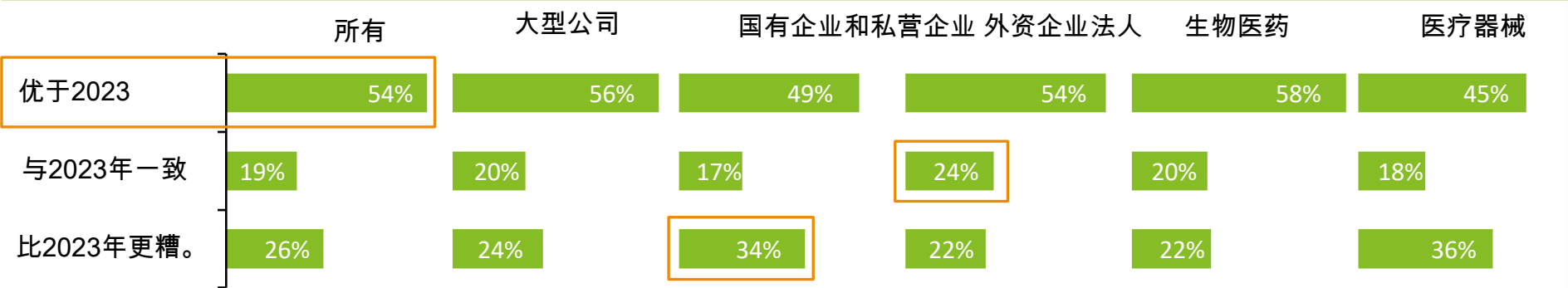
中国LSHC展望与 考虑因素



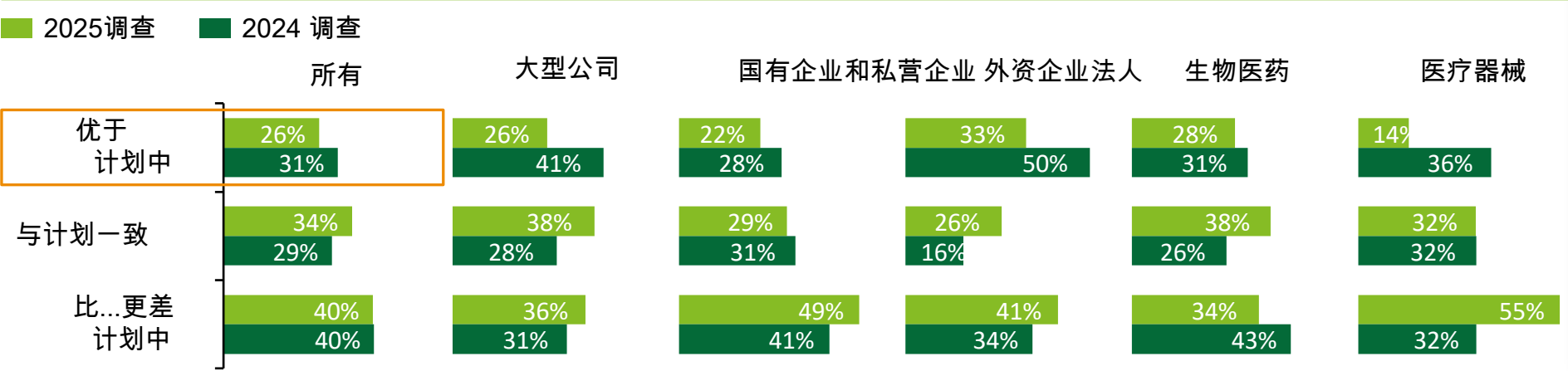
虽然中国2024年的业务表现超过了2023年，但仍低于预期。当地玩家们全年持续面临商业化的压力。

公司2024年的表现（总收入）如何？

与上一年（2023年）相比



与预期/计划相比



注意：大型企业——2024年营业收入超过10亿元人民币的企业；国有企业；民营企业；外资企业。

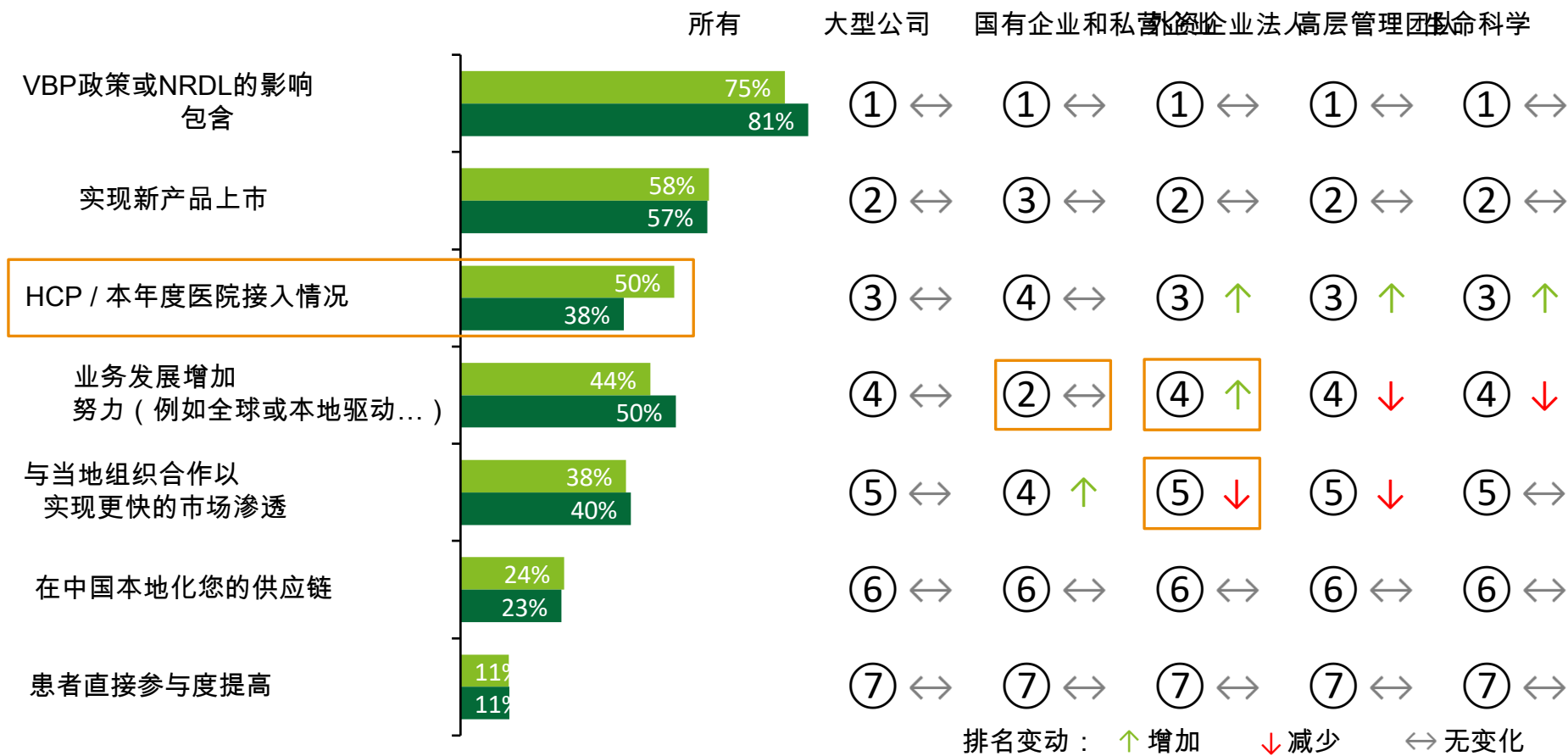
关键观察

- 大多数（54%）受访者认为他们2024年的中国业务2023年超额
 - ✓ 五分之一的企业没有或仅有少量增长，外国公司几乎占据了这一比例。第四，增长有限
- ✓ 国有企业/私人企业似乎有遭受了更多
- 但预期更高
 - ✓ 虽然只有26%的超过了他们的计划——合计60% 达到或超过计划水平（与去年相同）- 然而 40%结果更差。
 - ✓ 外国公司正在审慎规划——也超出了计划33%
 - ✓ 国有企业/民营企业及医疗技术领域相反的情况大约有50%呈现出比计划更糟糕的结果

整体经济价值周期仍然是对所有利益相关者最为关键的因素。‘走出去’策略依然持续。在本地和外国参与者增加商务拓展（BD）努力中日益受到关注的要点

您的2024年业务表现主要受到以下影响.....

2025调查 2024 调查



关键观察

- 定价与新产品发布一直稳居前两名
影响因子自2021年我们开始调查以来
 - 进一步强化监管
监管和医疗改革已使医院可及性更高
比以往任何时候都更加关键，尤其是外国及生命科学公司
 - 本地国有企业/民营企业优先考虑外部商务发展（BD）举措：“走出去”以及/或积极寻找海外合作伙伴和许可交易
 - 外国玩家持续提升了他们寻找本地/国内资产
- 随着中国市场准入的演变，合作伙伴模式正变得
跨国公司（MNCs）对其的重视程度降低，其中许多公司已经采取行动并评估了其效果。
在进入新一轮之前

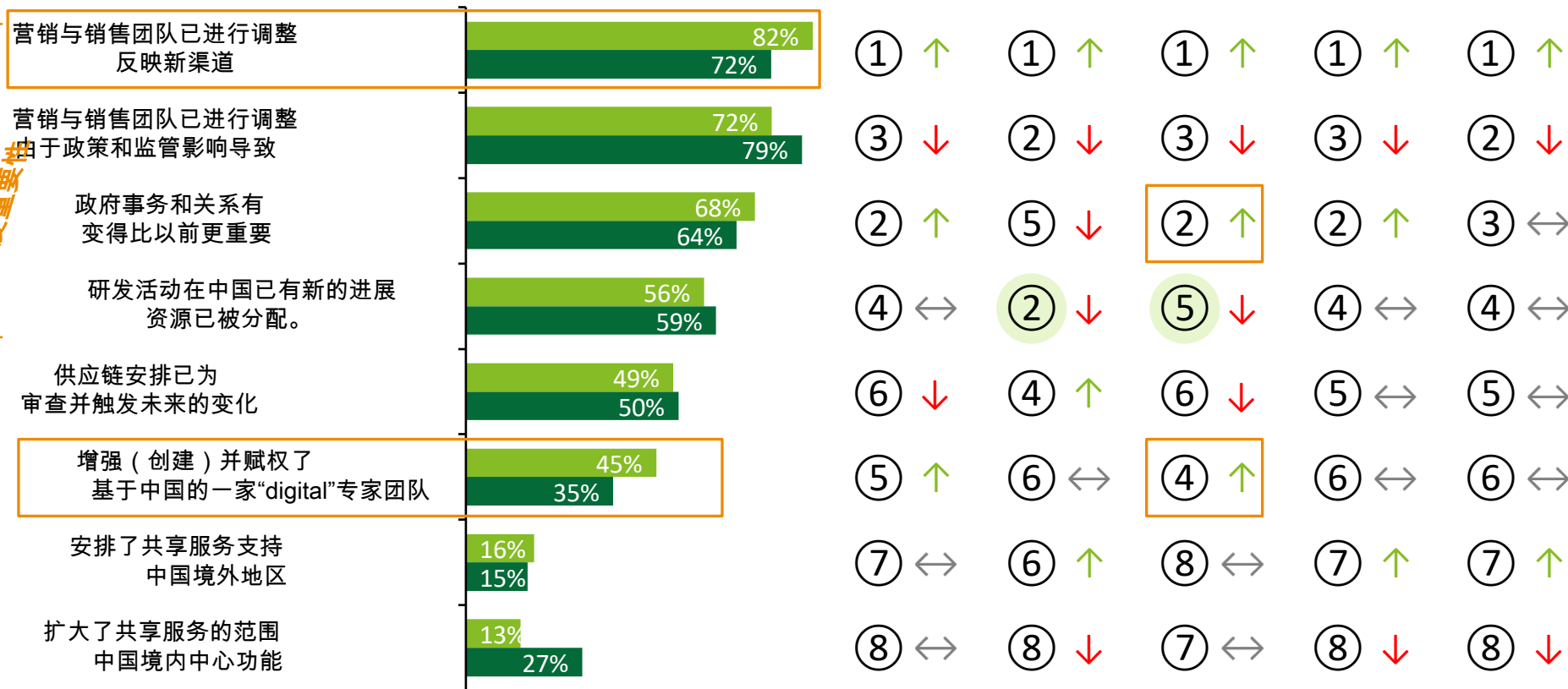
注意：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；国有企业；民营企业；外资企业。

商业倡议和政府事务继续是影响最深的因素

在您的组织和商业模式中，哪些是2024年实施的关键变化？

2025调查 2024 调查

所有 大型公司 国有企业和民营企业 外资企业 高层管理团队 生命科学



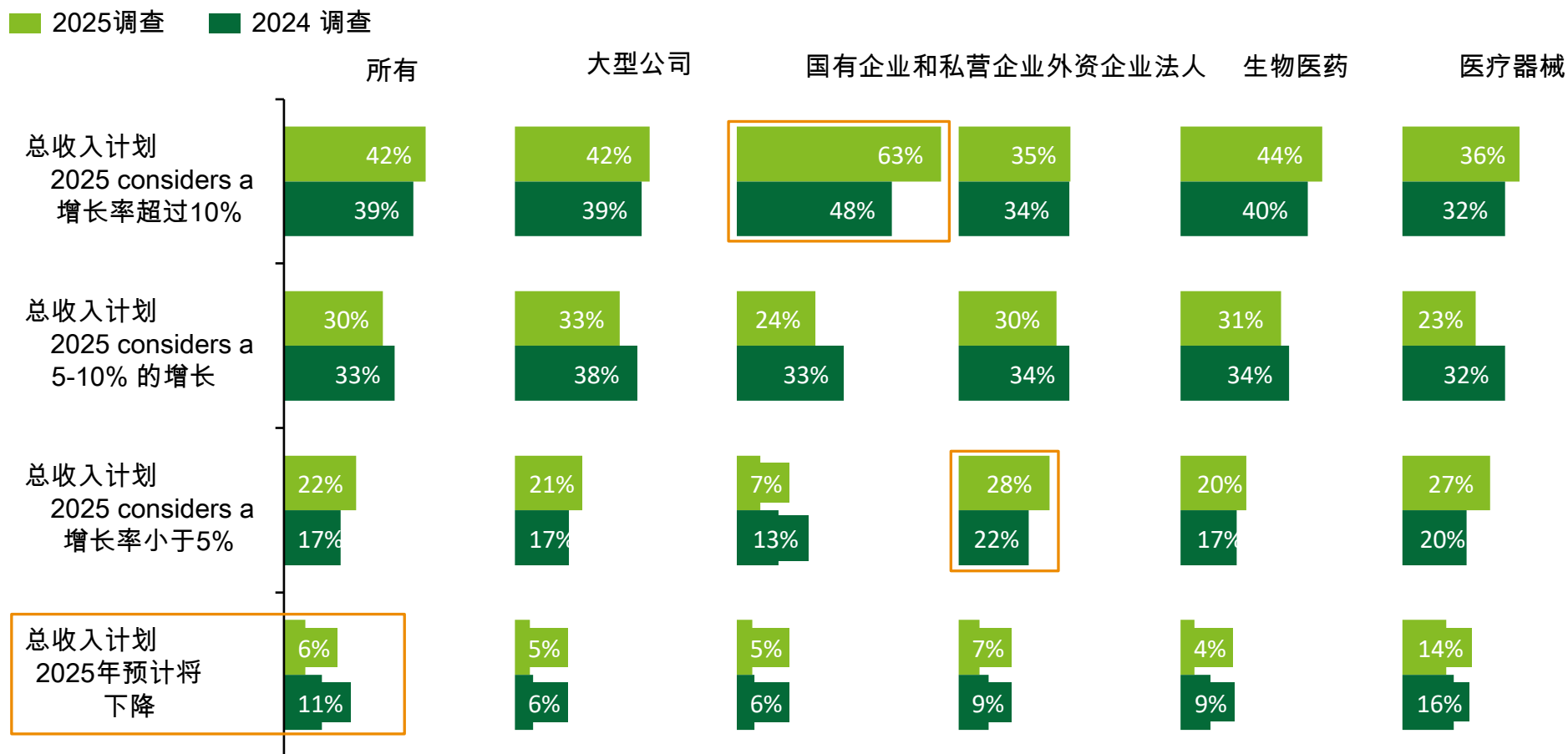
排名变动： ↑ 增加 ↓ 减少 ↔ 无变化

注意：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；国企——国有企业；民企——民营企业；外资企业——外资企业。

- 最佳市场营销与销售团队
✓ 渠道管理推动调整，同时政策和监管调整已仍然是营销人（82%）的焦点后果同样存在（72%）
- 政府事务团队的能力对于外国及大型玩家来说持续增加重要性，而国有企业/私营企业则认为这一重要性正在降低
- 研发活动已看到它们的重要性略微下降，尤其是对国外公司而言。
- 将近50%的人承认了。重要性在于拥有授权数字团队基于中国，在特别适用于外国公司
- 中国能力中心（SSC）似乎变得不那么吸引人了（与数字安全相关的担忧）

更多的利益相关者对2025年的中国业务持整体乐观展望，本地参与者处于最雄心和乐观的状态

您如何看待2025年在中国业务的前景？



关键观察

- 行业对中国持乐观展望
商业格局在2025年，
仅有6%表示负面观点

✓ 这与情况正好相反
对我们上次的调查研究来说。
年份——表明市场信心正在
回归

- 外国玩家对增长的预期平衡
，但更大一部分人预期
增长率较低 (<5%)

- 本地玩家对增长的预期更
为乐观

✓ 许多POE终于有了
可销售产品

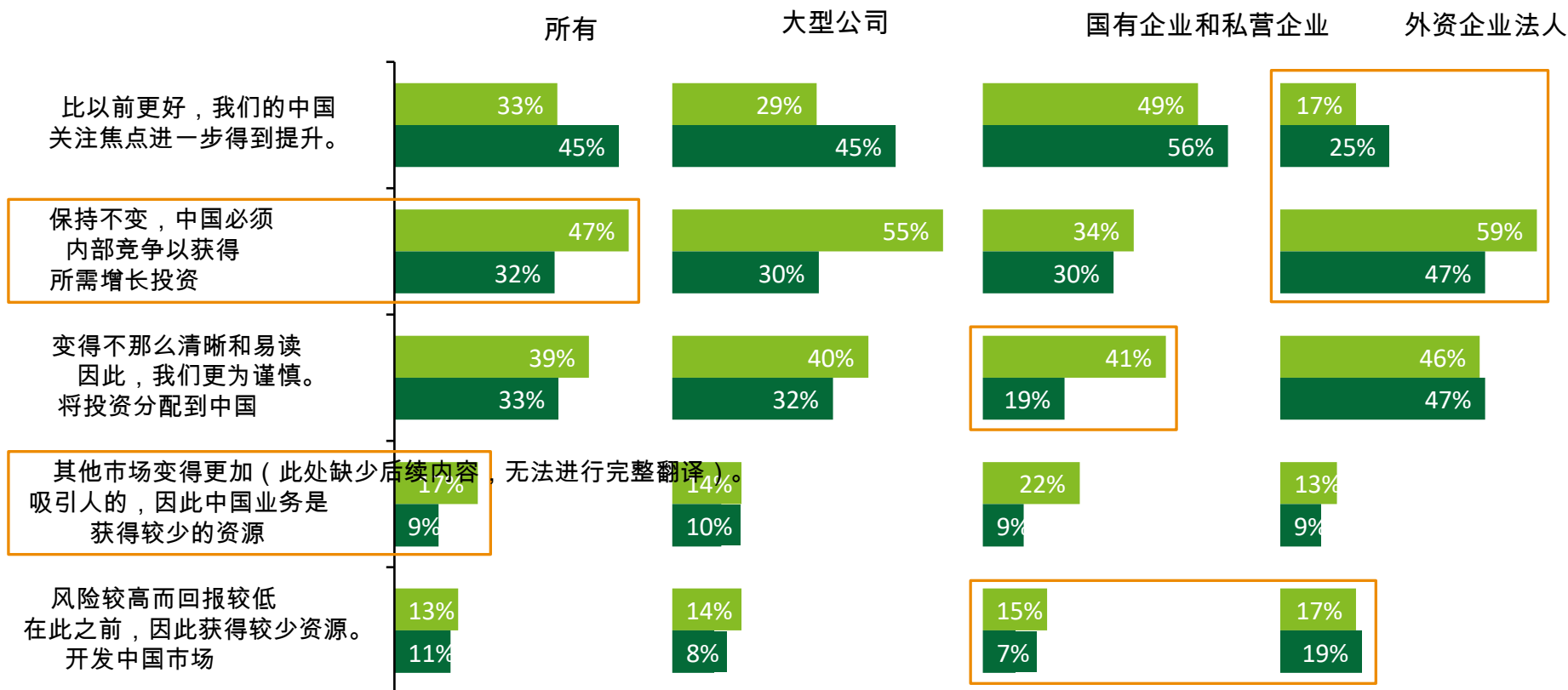
✓ 相当数量的
SOE have adopted portfolio
策略驱动型
收入增长

注意：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；国有企业；民营企业；外资企业。

中国市场的偏好自去年以来已经发生了变化：内部竞争大幅增加，以确保投资作为替代投资地区，并增加谨慎投资。

你对未来3-5年在中国整体业务前景的看法如何？

2025调查 2024 调查



关键观察

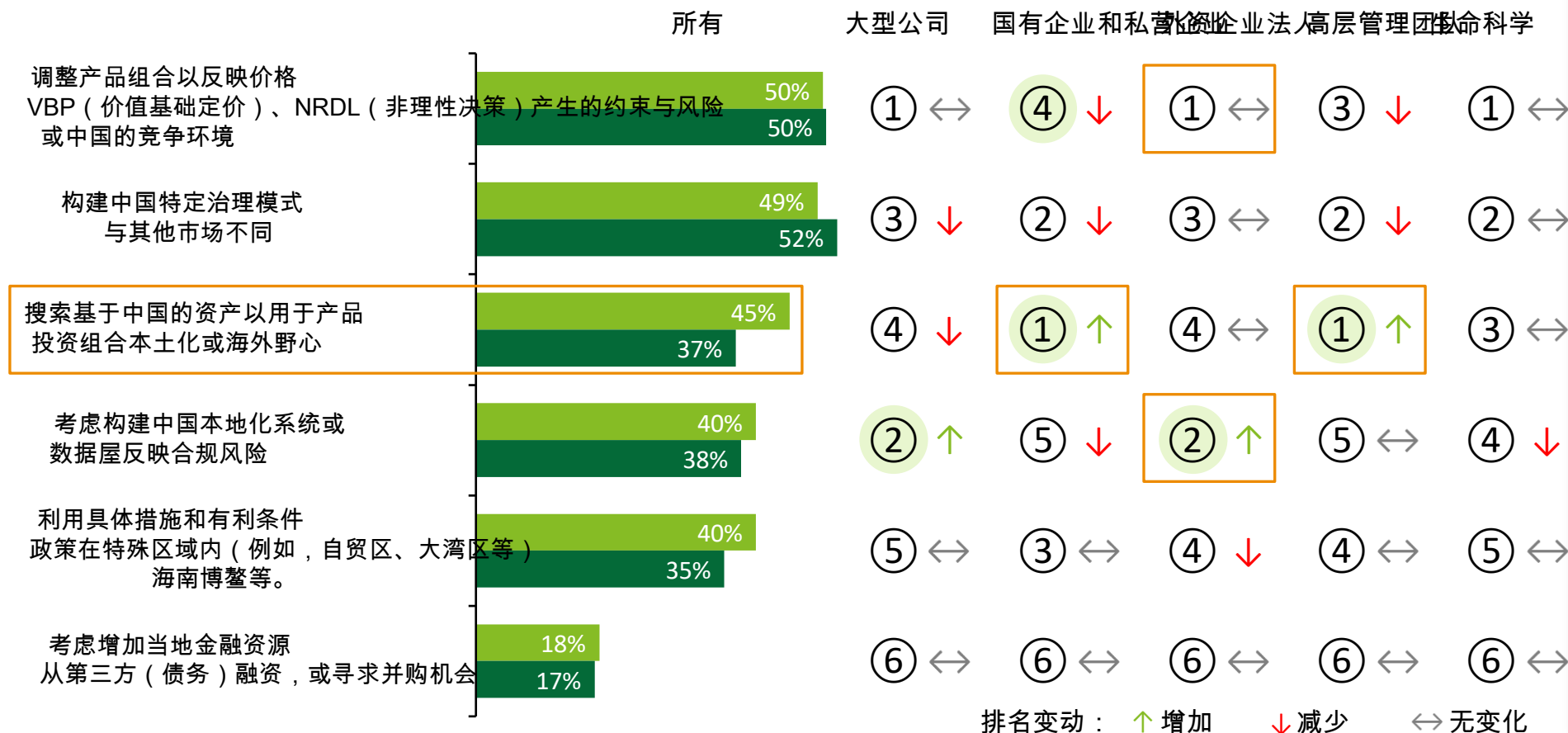
- 中国市场的意义持续得到认可；然而，它不再被视为“最”在全球市场中受到青睐，这导致了其地位增长停滞。收到的关注程度
- 大多数外国公司在中国投资时都感受到了内部竞争的加剧（59% - 增长了25%）
- 当地玩家也面临着更高的资源限制，因此，当其他市场变得更具吸引力时，变得更加谨慎。
- 总体而言，外国公司的风险与收益感知并未发生变化，因为国有企业/私人企业进行了调整很大程度上

注意：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；国有企业；民营企业；外资企业。

价值主张再次成为至关重要的因素，受限于不断缩小的创新资产的经济价值窗口及持续的医疗支付改革

在你的最新中国市场策略中，你是否或正在考虑以下行动：

2025调查 2024 调查

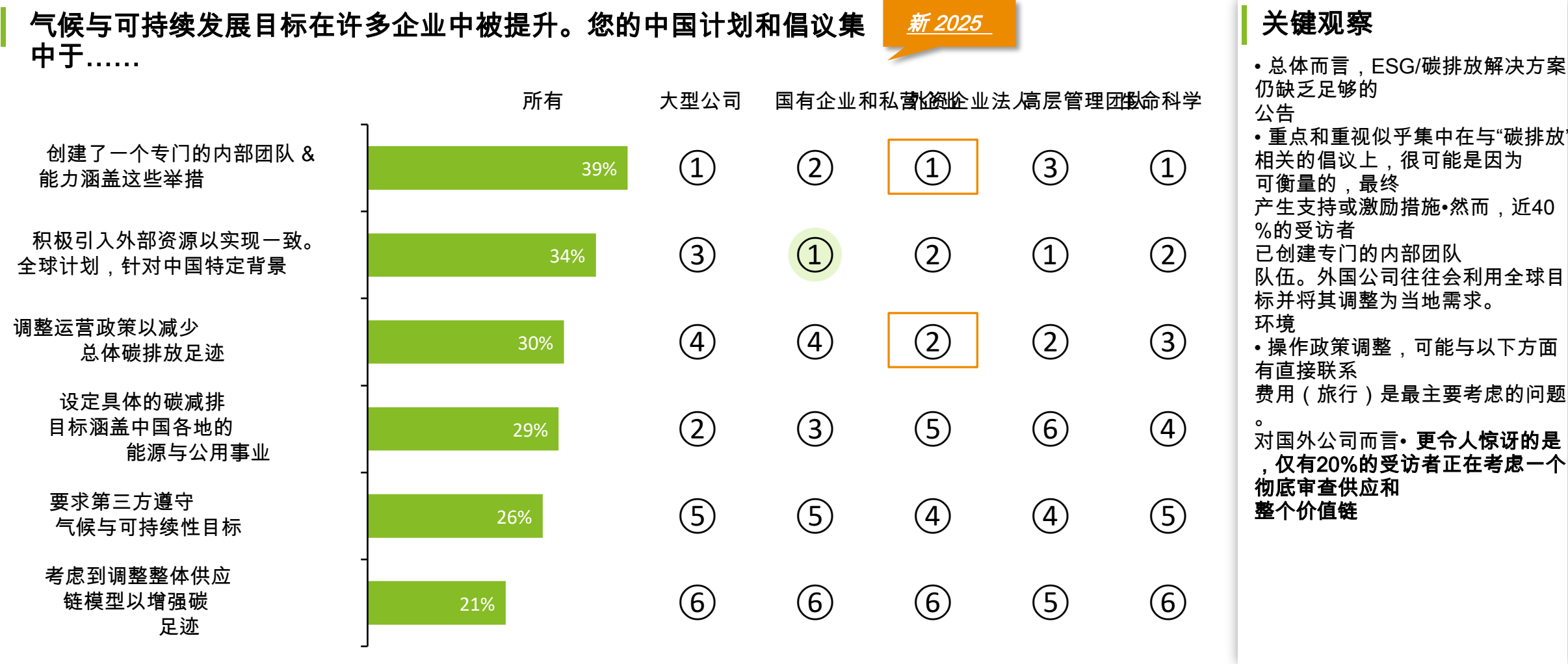


关键观察

- 无可厚非，产品组合仍将是战略重点，特别是对于外国公司及本地玩家和C级高管越来越优先考虑创新的发展
- 具有“全球竞争力”的资产，与2024年的“走出去”号召相一致
- 大型和外国公司正在优先考虑数据基础设施的本地化 (迁移从第5位升至第2位)，并列第1位至
- 最高C级管理层 尽管外资直接投资 (FDI) 放宽规定在特殊区域
- 2024年，外国球员享有特殊区域优惠的使用率已下降
- ✓ 相比之下，当地玩家是更多深入到特殊区域

注意：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；SOE——国有企业；POE——私营企业；WOFE——外资企业

有增加对ESG（环境、社会、治理）因素重视程度的余地，尤其是关注与减少碳足迹相关的可量化的“E”方面



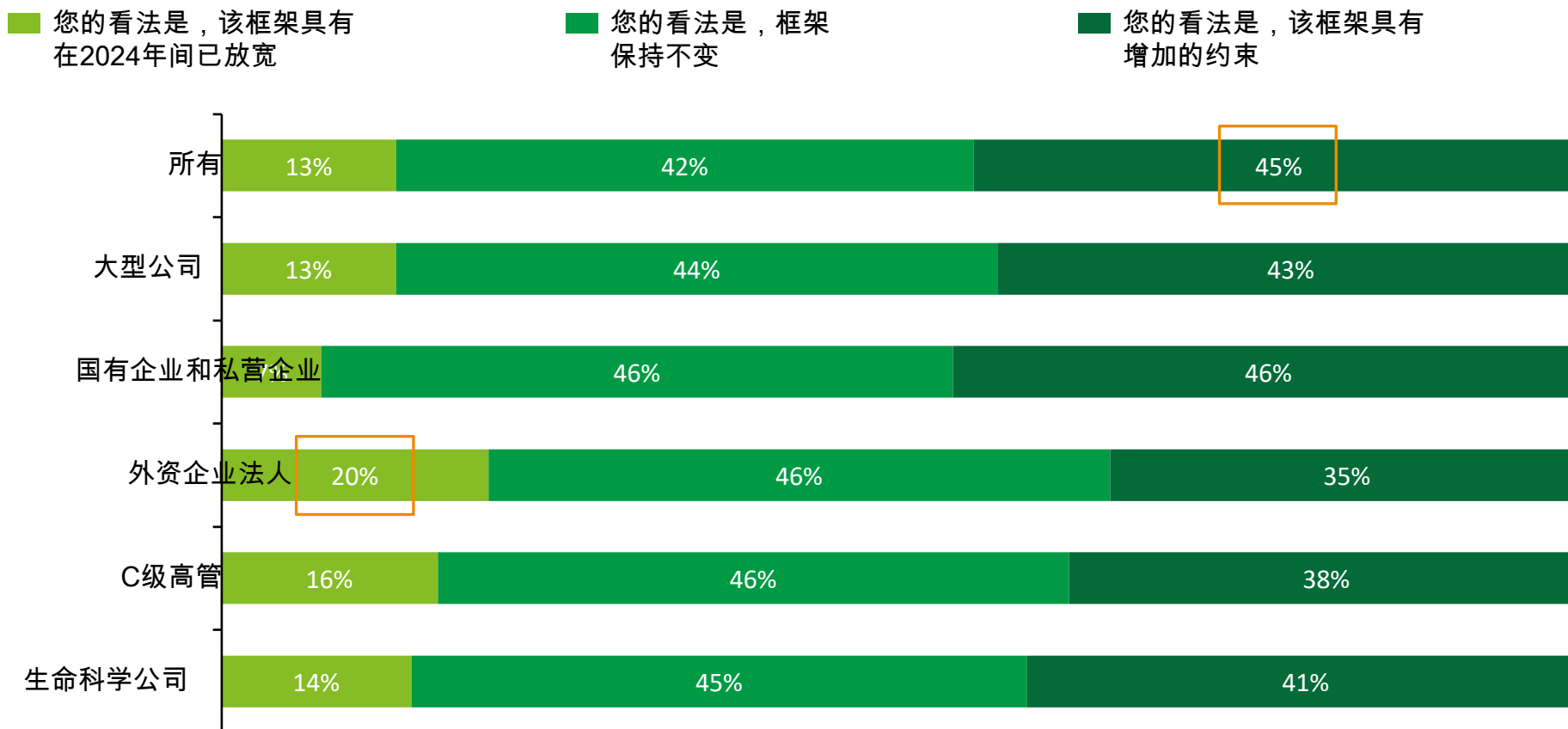
注意：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；国有企业；私营企业；外资企业。

新的法规和技术影响



在开拓全球市场的过程中，监管框架对于当地和外国企业都变得更加关键。 中国参与者

中国的监管框架持续演变，随着2024年数据隐私框架的变化，您的看法是否有所转变？



关键观察

- 几乎一半的受访者认为，截至2024年，中国的监管框架有所增加，尤其是在以下方面：
大型和本地玩家

- ✓ 当地玩家正积极寻求“走出去”的机会。
2024，并将不得不解决关于数据出口的监管限制

- 有趣的是，20%的外国玩家声明该框架已被2024 放松

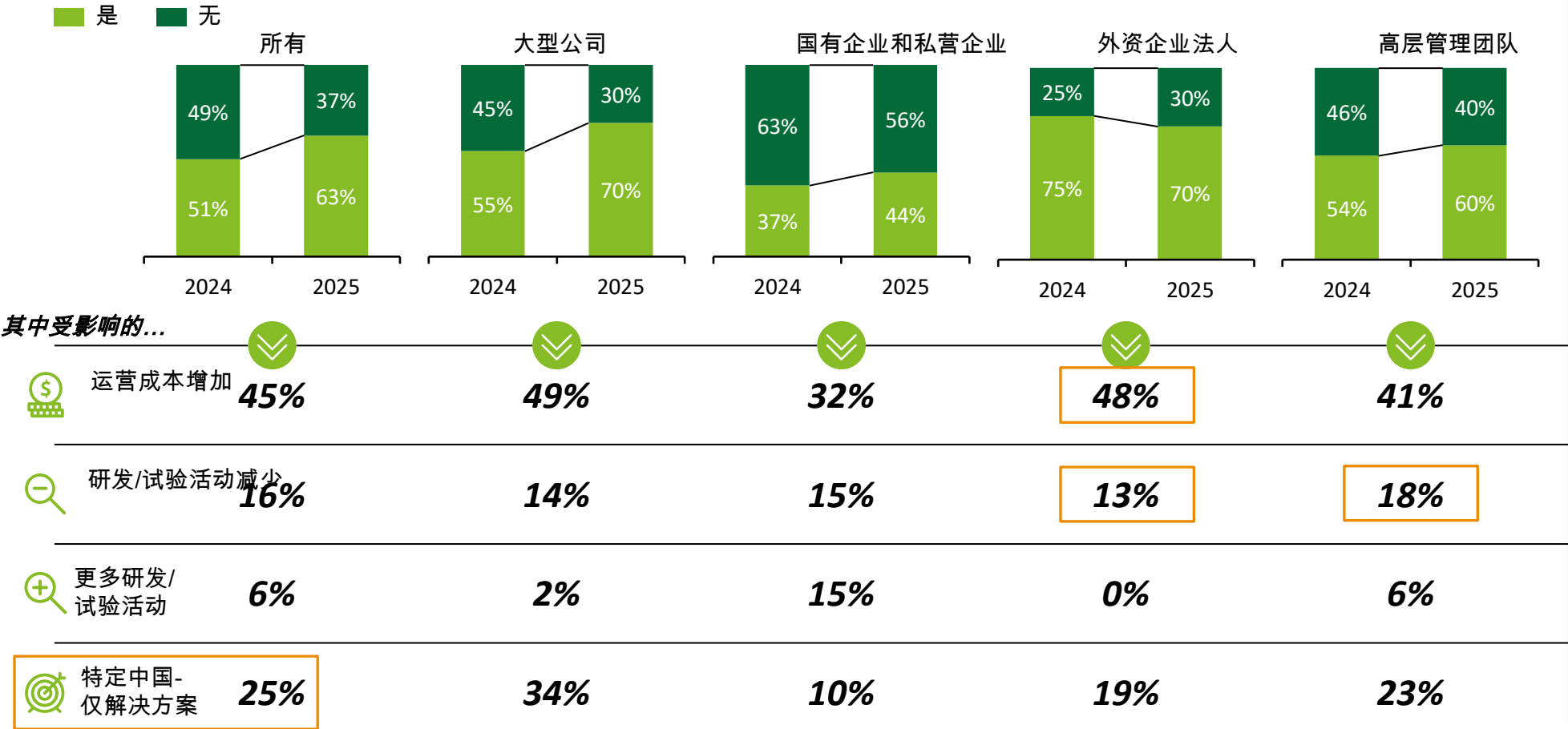
- ✓ 这可能是因为外国公司通常拥有更坚强的合规与监管框架，其已经建立得非常完善且在本质上具有综合性。

- ✓ 此外，2024年发布了新的合规法规，外国公司采纳这些法规而不是自行尝试将更为明确。

注意：大公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；SOE——国有企业；POE——民营企业；WOFE——外资企业

数据隐私问题和出口限制的加剧影响正在导致更加紧迫的局面。
发展C4C解决方案的情景，使局势越来越严重。

随着中国监管框架中对数据隐私和出口规则的限制持续加强，贵组织是否受到了影响？



注意：大型公司——2024年营业收入超过10亿元人民币的公司；国有企业；民营企业；外资企业。

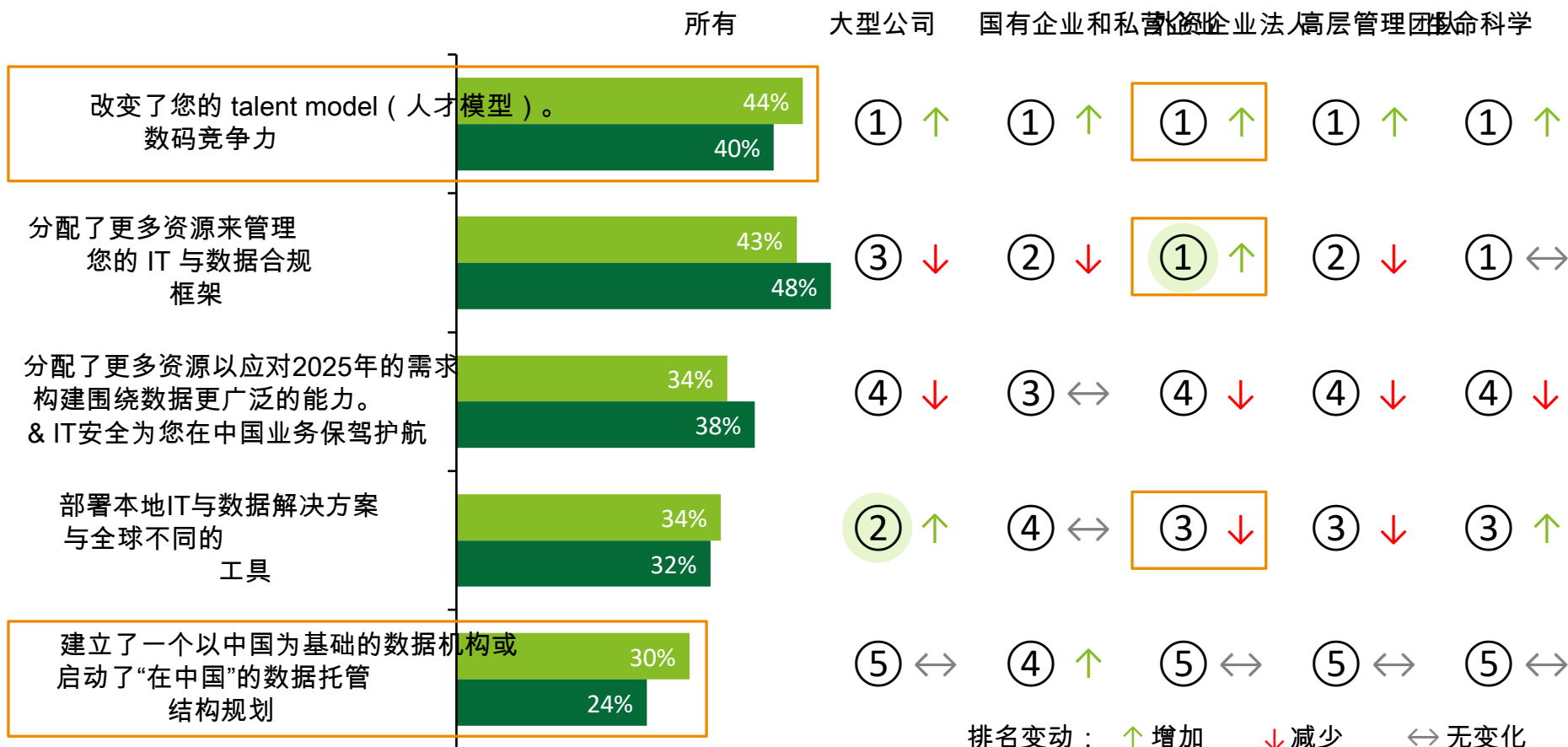
关键观察

- 数据隐私与出口限制的影响持续存在
与更新后 evolve
不时出台的法规
- 几乎一半（>45%）的受访者强调，
此类规则与条例创设
更高昂的运营成本（今年所占
比例从36%上升至45%）。
- 研发与临床试验的影响，尽管仍然相对较小，也有所增加至16%——而去年则是
仅为11%（几乎是翻倍了！）
- 针对中国的解决方案是
被25%的所有受访者引用，
而前一年仅为15%。在外国公司中，
有19%没有发生变化。受访者，
同时，高级管理层增长10%至23%

人才竞争在智能技术的日益采用和更深度融合背景下日益加剧。 在整个工业价值链上的数字技术

考虑到中国的技术变革和数字患者参与方面的步伐，您……

2025 调查 2024 调查



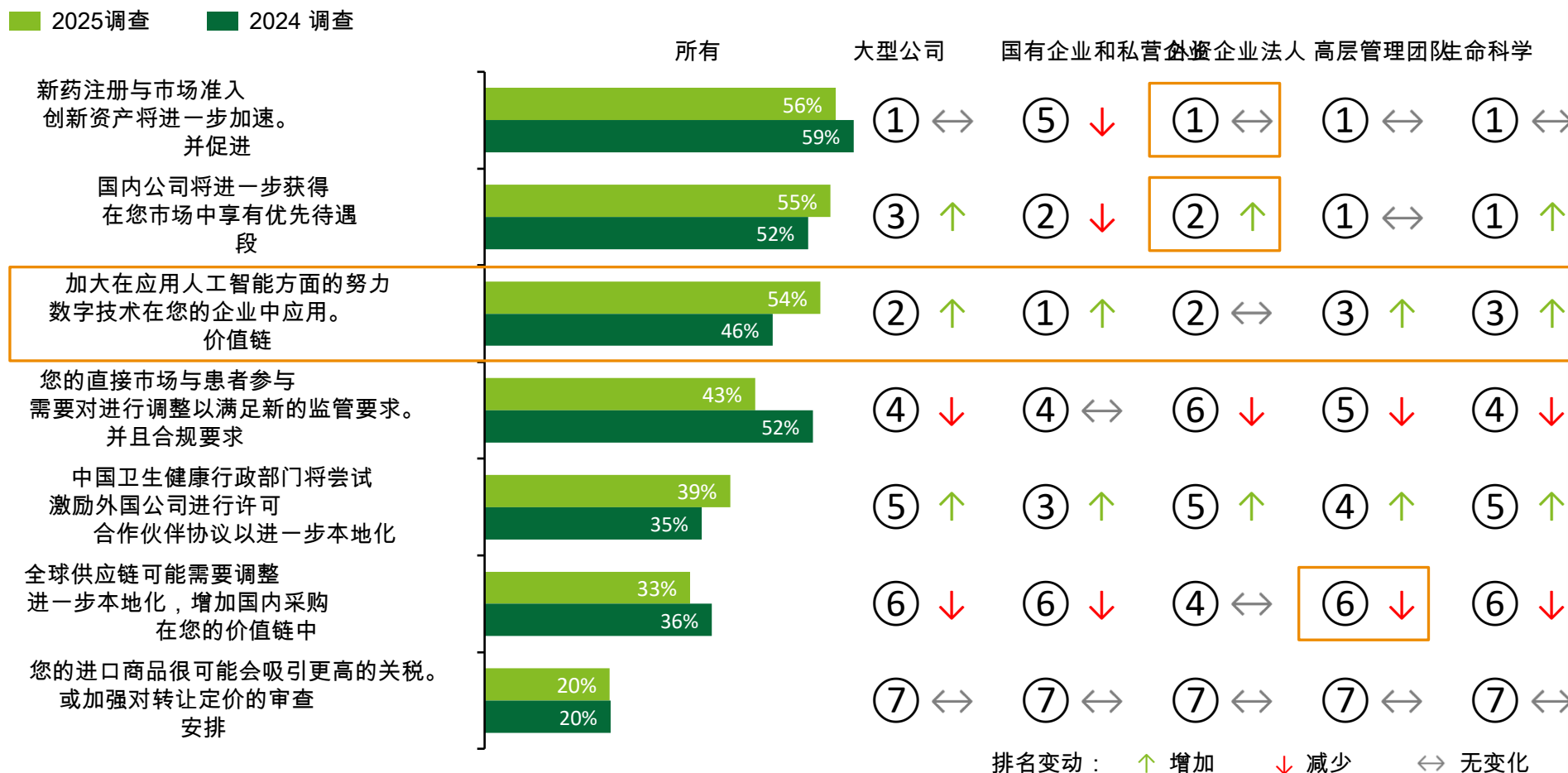
关键观察

- 数字人才战略位居首位
心智占比44%，认识到
人才模型需要
适应到特定
能力与竞争力
- IT与数据预算（投资
并且资源和）已稳定，
即使略有下降而
保持高度优先级
- 对于外国公司，
投资于确保
遵守当地
合规框架有
成为首要任务 #1
- 在上年的调查中——仅为24%
认识到“中国”的必要性
基于‘解决方案，今年这一
市场份额飙升至30%。
✓ 然而，外国玩家正在重
新审视其更多...
使用可能性
现有全球解决方案

注意：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；国有企业；民营企业；外资企业。

创新和市场准入仍然是企业的主要关注领域，而其重要性持续增强。 本地化运营能力也在激烈地提升。

随着中国监管环境持续调整，您认为……



关键观察

- 与往年相似，创新和市场准入对所有人来说都至关重要，尤其是大型公司（60%）、外国玩家（57%）和生命科学公司（58%）。
- 绝大多数人仍然认为进一步加快市场准入，从而降低整体经济生命周期。
- 对于国有企业/民营企业，采用新技术和全球合作比以往任何时候都更为关键。市场准入（研发资金）
- 外国玩家继续认为环境更为有利
治疗方法国内公司，亦因当地创新提升
- 人工智能和智能的兴起技术正影响着所有领域整个价值链的参与者

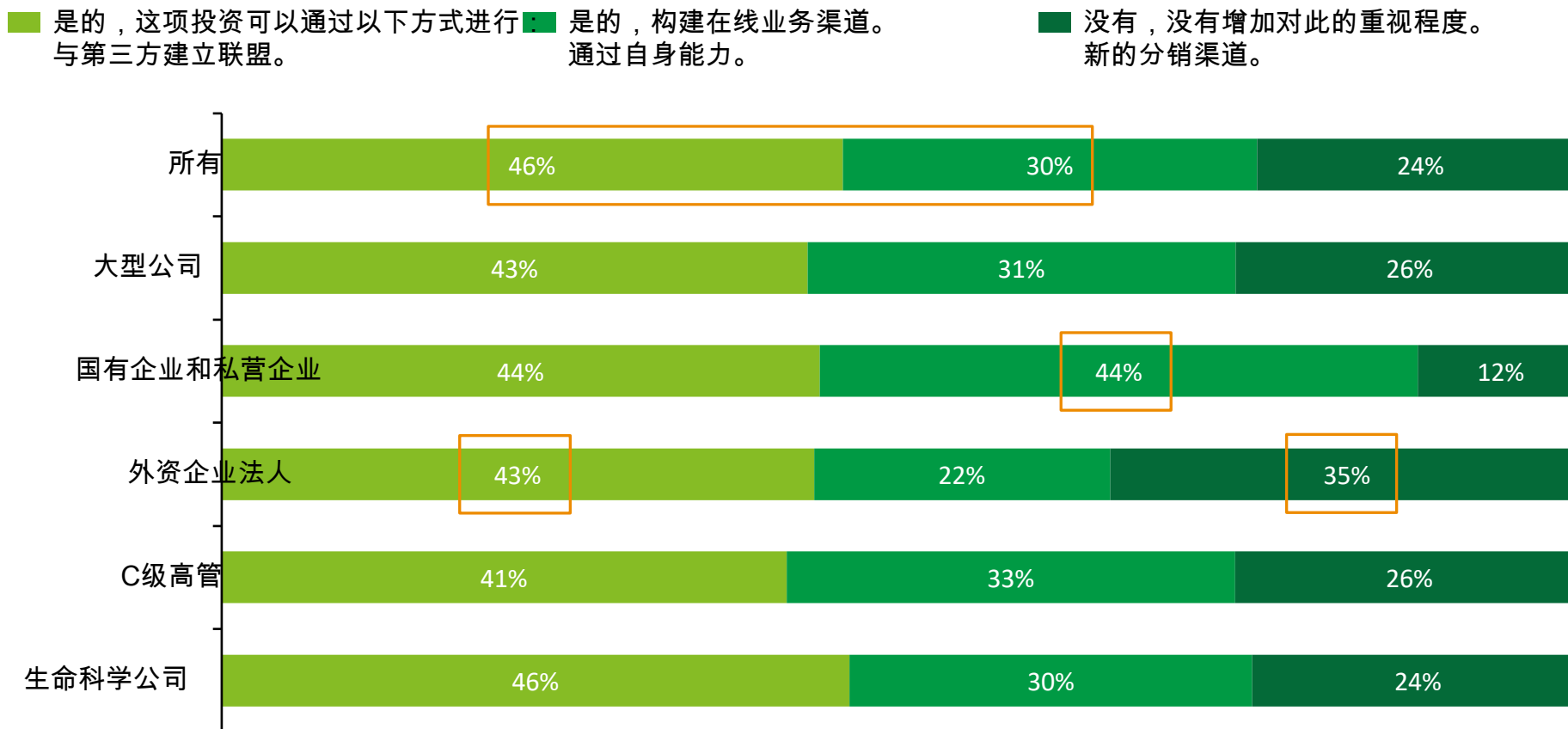
注意：大型企业 —— 2024年收入超过10亿元人民币的企业；国有企业；民营企业；外商独资企业

新的商业转变 投资策略



“新渠道”的发展对所有利益相关者来说都至关重要，尤其是对于本地玩家。

对于超越传统“医院渠道”的新市场渠道，贵公司是否增加了投资于这些新渠道？



注：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的企业；SOE——国有企业；POE——民营企业；WFOE——外资企业

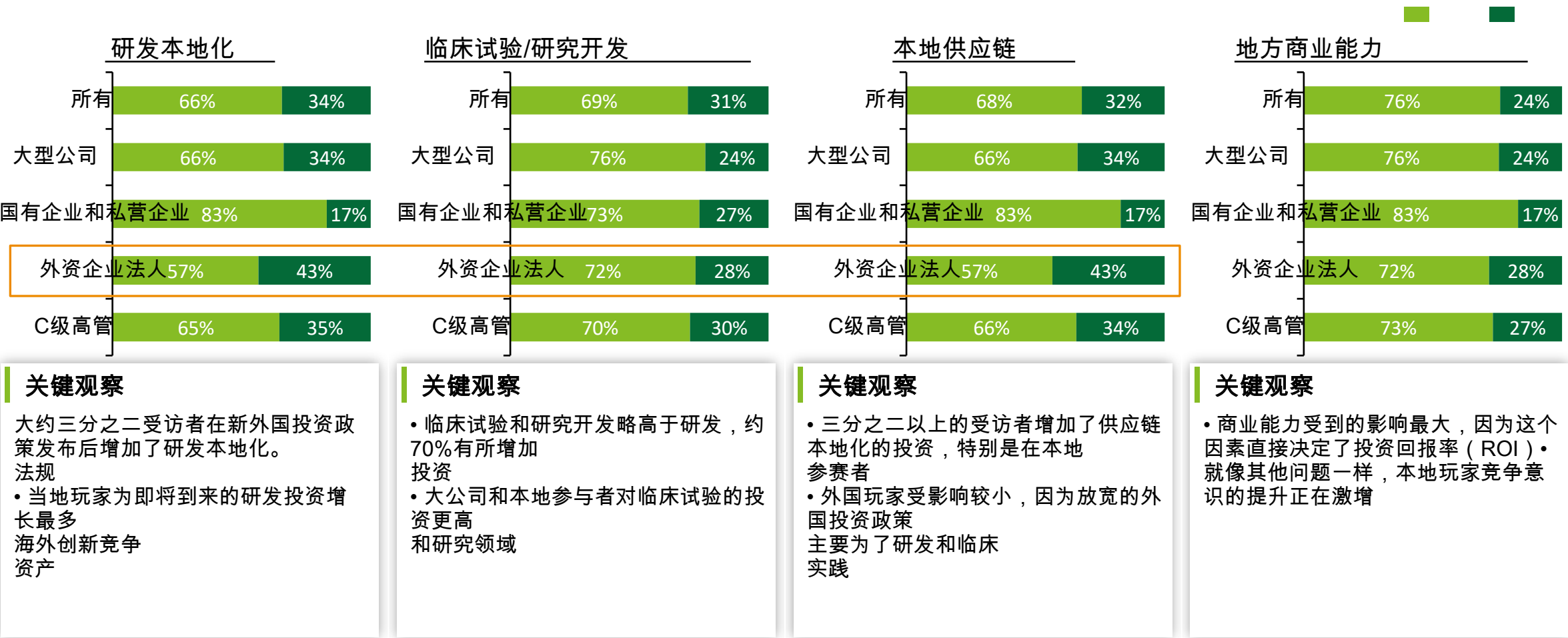
关键观察

- 与去年相似，76%的所有受访者在部署新的渠道投资（直接或间接地）
- 在去年的调查中，绝大多数受访者选择了一个“合作模式”（54%）。今年，这一比例显著下降，仅为46%。
- 外国公司表现了66%的……去年偏好此类合作模式；而这次仅有43%的人确定。内部团队配备了：正确的工具可以自我捕获那些价值（和数据）。
- 与去年相比的另一大变化：35%的外国玩家在2024年未增加对“新渠道”的投资。

主要归因于大多数都具有稳健的现有的流程和团队已存在数年。

放宽的外资投资规定加剧了当地竞争，引发了一股投资热潮在整个价值链中

随着2024年外国投资限制的放宽，您的组织在以下领域是否增加了本地化投资，作为“为中国（C4C）”倡议的一部分：

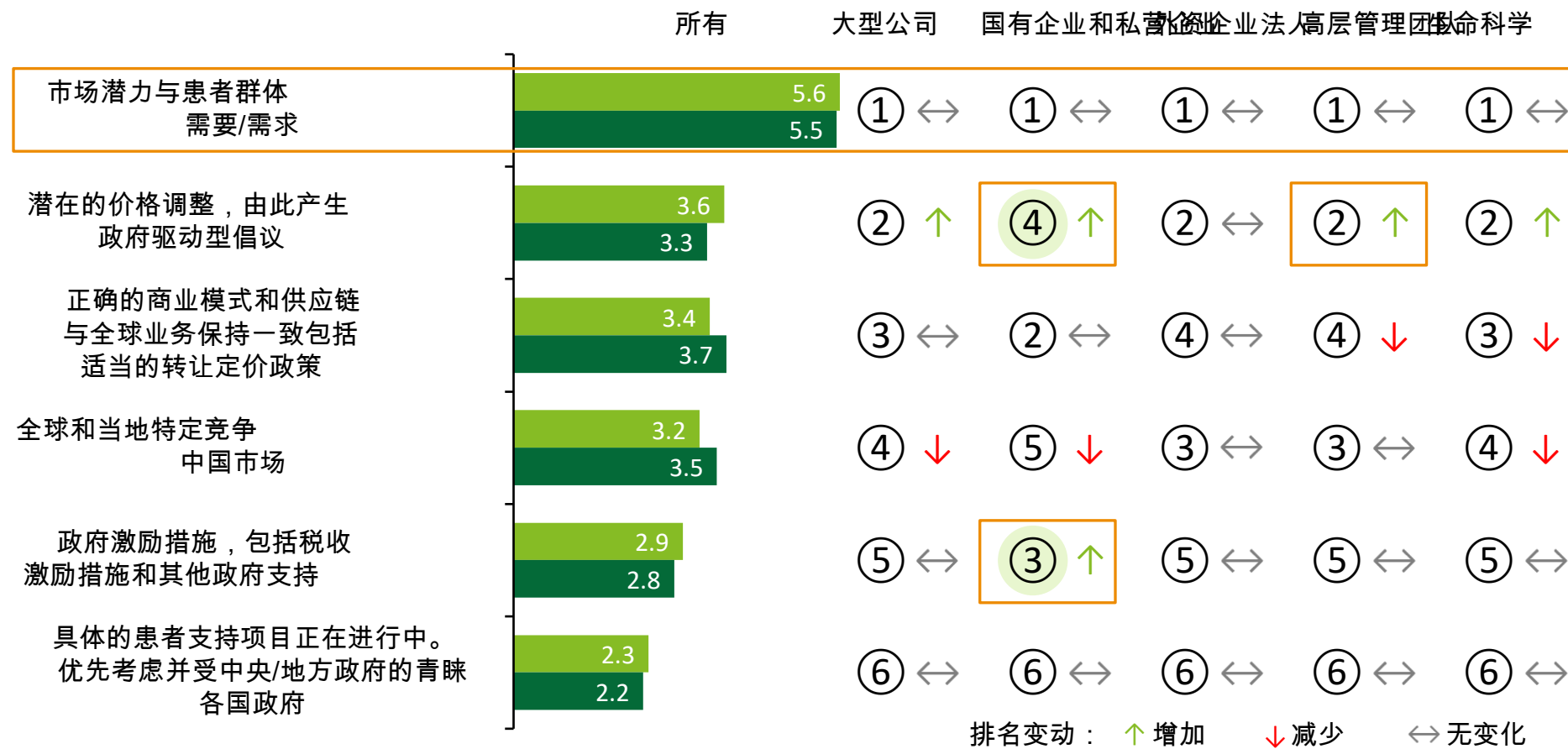


注意：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；国有企业；民营企业；外资企业。

规模持续是关键要素，并且仍然是中国市场的主要吸引力之一。步伐的快慢
医疗改革加速，导致价格压力增加。

在将新产品引入中国市场时，最相关的考虑因素有哪些？

2025调查 2024 调查



关键观察

- 市场规模仍然是首要考虑因素，中国庞大的人口和医疗需求继续是商业的关键因素。
- 定价，及其他相关政府推动的倡议仍然是C级受访者认为的第二大优先事项。大多数本地玩家尚未盈利，因此价格调整还不是优先事项，但他们正在寻找政府激励措施和其他优惠政策。
- 重视“中国”至全球（C2G），本地玩家越来越关注国内竞争，而不是更多地关注海外扩张，减少国有/民营企业在地方竞争中的重要性。

注意：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；国有企业；私营企业；外资企业。

中国继续成为受欢迎的投资目的地，然而工业利益相关者正在变得在投资选择上更加挑剔。

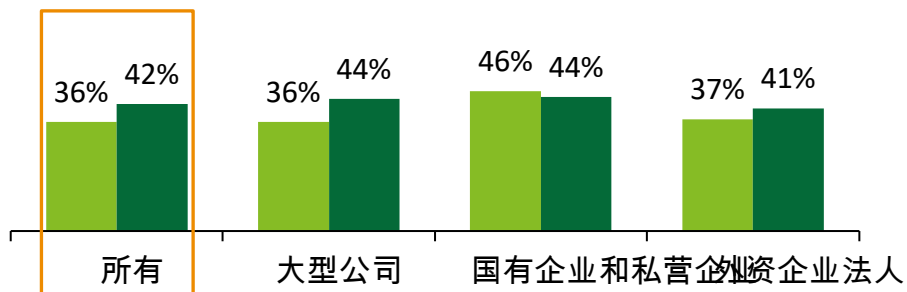
许多生命科学公司已参与并购/许可交易，以增强其“C4C”产品组合。其他公司正利用特定的投资工具参与中国的创新空间。

您的组织是...

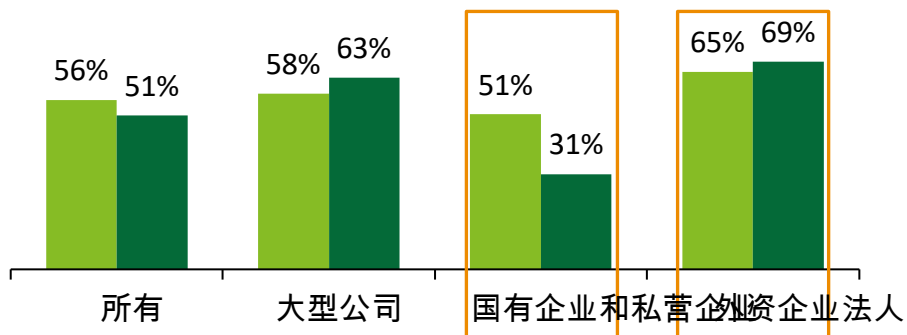
2025调查 2024 调查

计划增加投资资源

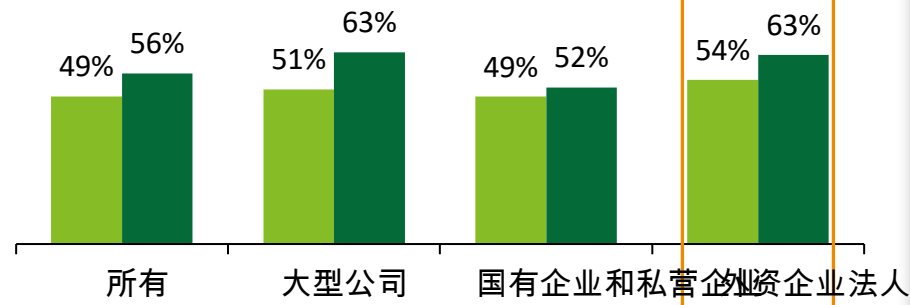
提升本地化业务发展职能



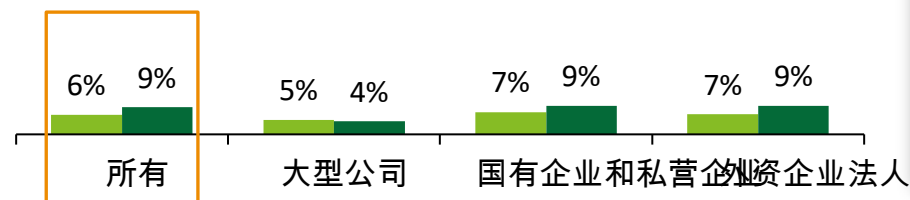
确定潜在并购/合作伙伴目标



注意：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；国有企业；私有企业；外资企业。



因预期收益低于预期而撤销。



关键观察

尽管大多数受访者仍保持“必须做”的态度。

立场（94%），超过一半是变得越来越谨慎，并采取保守的态度对待增加投资。

- 总体投资意愿从42%下降至36%，显示出更加谨慎的态度。

- 勇于在合作伙伴关系中进行探索和投资

并购活动正在上升（56%），尤其是在外国参与者中（65%）；然而，其中有所下降
国内市场拓展职能和能力，从63%降至54%

✓ 这表明了一种向...的转变
更加集中的投资
审查与评估

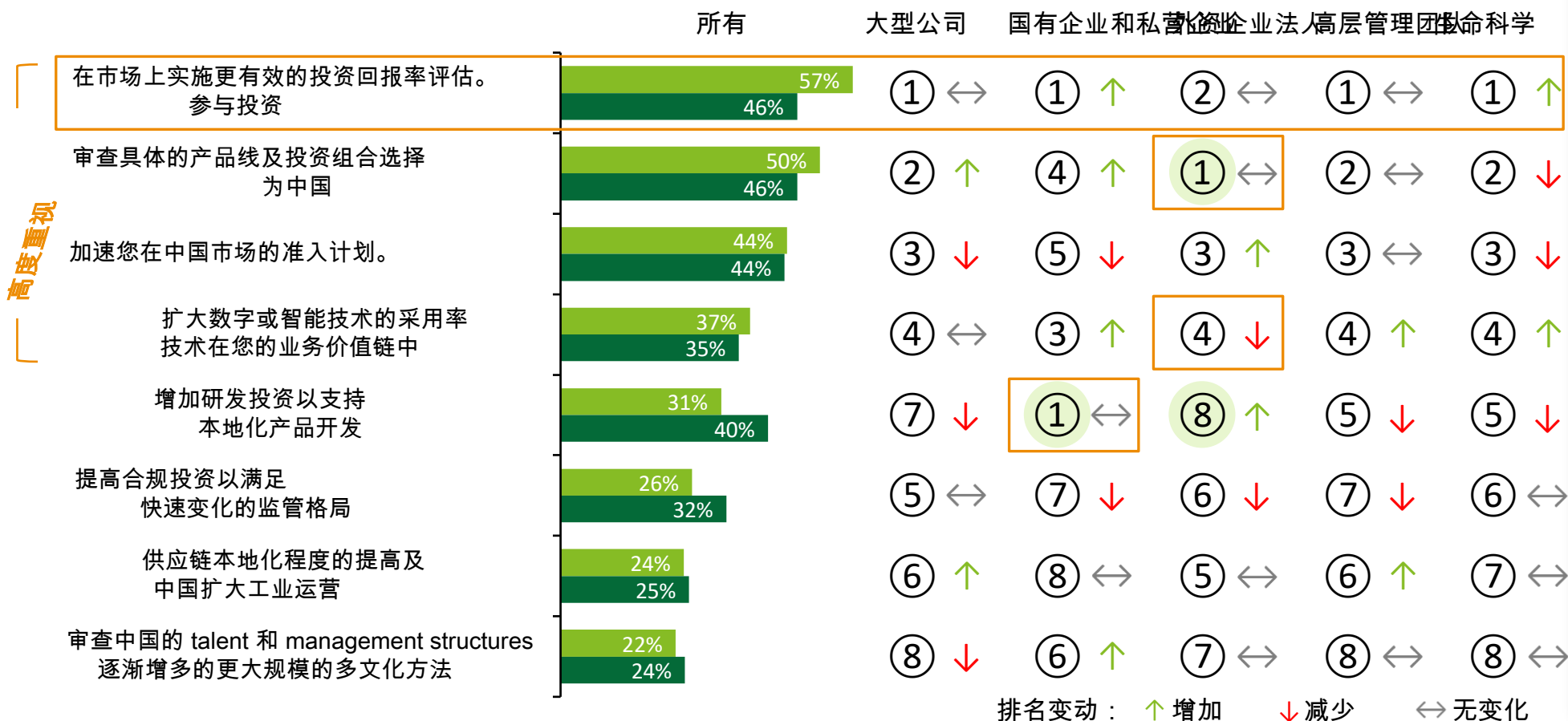
- 当地企业正在寻求新的资产和合作伙伴。
外出趋势和更高商业压力

投资于中国的回报率评估对所有参与者来说日益至关重要，确保正确的研发。 投资和引进“原创”创新型资产是首要任务。

2025年，哪个领域将调整或改变您的中国商业策略和投资？

2025调查

2024 调查



关键观察

- 由于，股东们正在更密切地审查投资回报率。缩短的经济价值周期及市场参与的成本增加
- 战略市场和管线选项现在为标准。针对所有参与者的实践，高度受政府影响。政策影响市场规模与定价动态
- 外国公司看到数字化技术与至关重要，与优先地位上升。尤其是在国有企业/私人企业中
- 对于当地玩家而言，研发投入保持为主要关注点，尤其是原始-的进步。创新和收入总额。政策倾向于：创新资产

注：大型公司——2024年收入超过10亿元人民币的公司；国有企业；民营企业；外资企业。

总之



回顾去年我们的预测——与2024年发生的关键趋势相匹配。

2024预测



中国的创新格局已经更加标准化和受监管，这将进一步淘汰缺乏足够实力的参与者。保持与中国LSHC市场变化同步的能力



坚持“全面性”、“专业性”和“准确性”。在新监管和合规制度下的生存之道中国LSHC市场竞争格局



未来投资将在2024年放缓，将从快速扩张转向确保现有资源，商业化潜力将变得更加重要。



发生了什么

- 中国的创新格局受到了显著影响，主要由以下因素：一系列支持性政策在国家层面发布，提高了创新基准的设定和为更光明的前景奠定基础。
- 2024年DRG/DIP支付2.0的发布标志着一个关键点这是一个医疗支付改革的关键时刻，保障有形利益。医疗创新回报
- 2024年5月，新的ABAC¹ 医疗行业的倡议宣布，强调提高监管和合规性LSHC领域的努力
- 2024年，超过60项本地创新资产成功在国外获得许可，同时四家国内生物技术公司被全球制药业领导者收购。
- 2024年，中国LSHC行业共发生1,369起融资交易，同比下降5%。从2023年起，但交易价值上升了11.7%，表明投资更加趋于选择性。
- 本地制药公司显著增加了临床试验，从2019年879项增至2023年1,636项，展示了在创新资产方面的强大研发能力。

2025年中国LSHC市场展望



制定精确的价值主张现在至关重要必要，要求转向一种更有效的商业模式，探索额外市场细分

- 管理整个经济价值周期的重要性日益增加，对需求的必要性也随之增长。“中国定制”解决方案日益突出
- 定义价值主张越来越困难，需要精准和更新所有竞争者的市场准入策略



监管格局持续演变，日益严格以确保业务持续发展。开发和新的价值创造

- 数据隐私和出口的增强
- 限制在C4C解决方案的合规监管正在转变，监管环境，可能引发更高的门槛
- 智能技术和商业领域的激增



中国继续是一个重要且具有吸引力的地区。市场，其中本地创新解决方案的兴起越来越明显，越来越受欢迎

促使全球研发审查，与中国——中国通用人工智能和智能技术将推动新的机遇和投资工业链

关键影响

影响1

探索新的价值创造方法，并拥抱灵活的合作伙伴关系和交易模式，是长期成功的关键。

影响2

重新评估市场策略，以开发适合中国国情的管理创新资产生命周期的方法。

影响3

能力充分利用当地智能技术将变得更加关键，对于市场胜利也越来越不可或缺。

德勤中国生命科学及医疗保健团队联系方式

调查与作者

Jens Ewert
行业领导者
中国生命科学与医疗保健
jensewert@deloitte.com.cn

托尼·林
德勤中国生命科学和医疗保健研究助理经理
tonyclin@deloittecn.com.cn

附加联系

吴依梵
行业领导者
中国生命科学
yvwu@deloittecn.com.cn

余大卫
中国人寿保险（集团）公司 生命科学与健康保障 风险管理及审计领导
davyu@deloittecn.com.cn

林达·普
项目高级经理
中国生命科学与医疗保健
linpu@deloittecn.com.cn

斯科特·孙
咨询领导者
中国生命科学与医疗保健
scottsun@deloittecn.com.cn

赵杰
中国生命科学与医疗保健税务领导者
jazhao@deloittecn.com.cn

附录

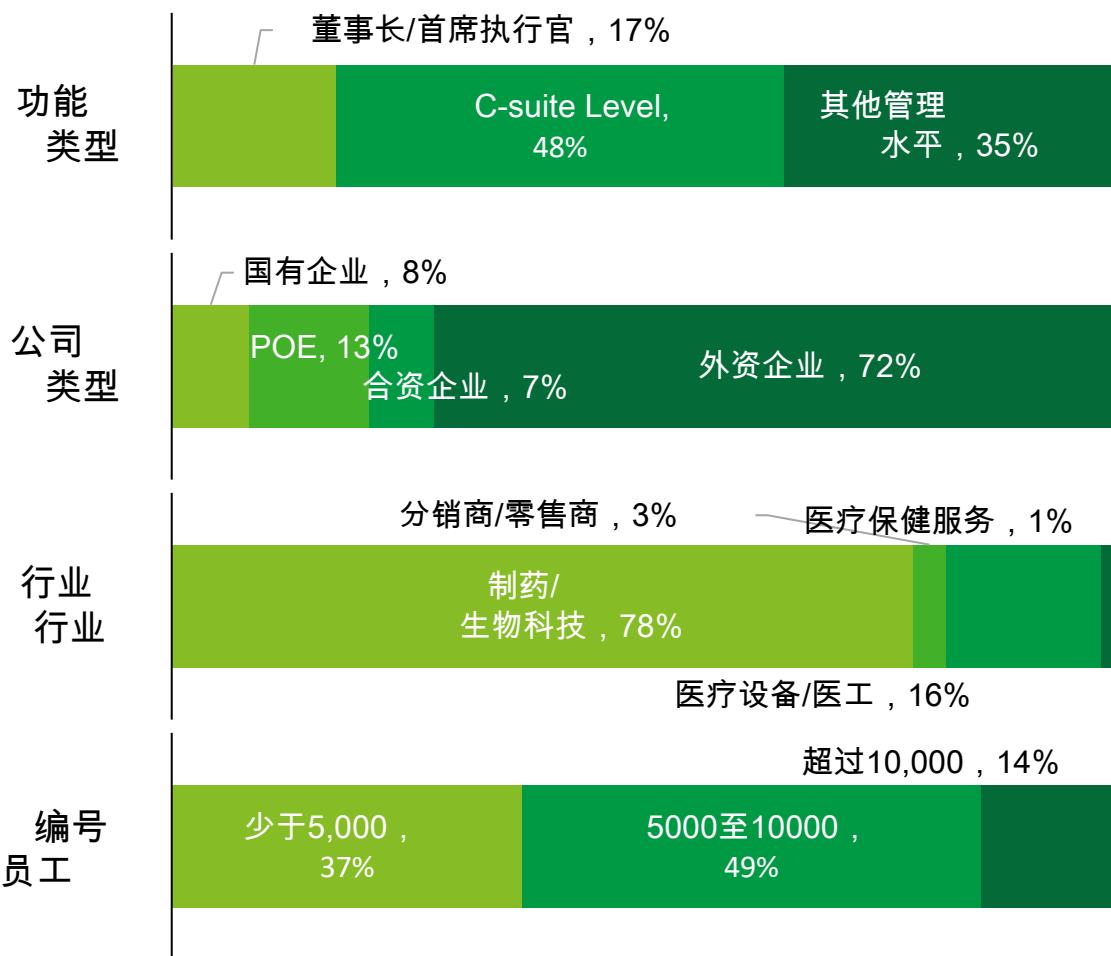


附录——对我们之前预测的回顾

	 政策与监管框架	 市场情绪	 创新与技术投资	 运营举措
2020	评估中国策略在.....关于最新政府的框架是成功的关键。	新的市场营销与销售动态将出现，改变方式市场参与活动得到执行	新技术将加速向一个更健康的中国迈进	新兴工作实践将深刻影响组织结构和运营
2021	政府参与将会加剧，尤其是在数据安全方面并与健康中国行动	市场将变得更加集中化并加速医疗改革进展	战略合作伙伴关系的激增将持续，推动创新和数字化	跨行业合作在多样化的形式将出现并改变运营模式
2022	监管举措的影响将会变得更加强大	企业在中国的发展重点已升级为更高的水平	创新将加速通过新型合作模式并且增加了研发资金	探索中国特有的基础设施与治理保持为首要任务
2023	企业合规活动包括：已被复兴并将获得加强重视	本地化野心将增强企业韧性与支持市场增长	投资于技术，特别是在行业之间，将会变得越来越关键	人才竞争将简历和加强，受以下驱动：创新和增长的诉求
2024	增强的监管措施需要更强的能力在合规管理	市场参与模式需要调整，这将影响资源配置	商业化潜力将在其中发挥更重要的作用未来的投资决策	本地数字技术是改变市场格局并且改变运营模式

附录

- 调查参与者信息概览——'大型公司'分类——86人 (来自...)
- 125) 2024年收入超过10亿元人民币
- 平均分数是根据每个答案中P.22排名的权重计算得出的。



- 每个排名的权重不同，且从排名1开始递减。
排名 6
 - 排名 1 = 6 分；排名 2 = 5 分；排名 3 = 4 分；排名 4 = 3 分；排名 5 = 2 分；排名 6 = 1 分
- 平均重量分数计算公式：
$$\frac{[(\text{排名1 \#}) \times 6 + (\text{排名2 \#}) \times 5 + (\text{排名3编号}) \times 4 + (\text{排名4编号}) \times 3 + (\text{排名5编号}) \times 2 + (\text{排名6编号}) \times 1]}{(\text{受访者的总人数})}$$

例如，选项A被选择了13次：排名第一。三次位列第二；四次位列第三；两次位列第四；两次位列第五；一次位列第六。

 - 选项A的平均权重得分将为：
$$[(3 \times 6) + (4 \times 5) + (2 \times 4) + (2 \times 3) + (1 \times 2) + (1 \times 1)] / 13 = 4.23$$
 - 选项A的平均权重分数将为4.23。
- 平均权重得分越高，代表受访者在该主题上赋予的重要性程度越高



关于德勤

德勤中国提供综合专业服务，我们长期致力于成为中国改革开放和经济发展的领先贡献者。我们是一家具有全球联系、在地根深蒂固的律师事务所，由中国的合伙人拥有。遍布中国31个城市的超过20,000名专业人士为我们提供一站式服务，包括世界领先的审计、税务和咨询服务。

我们以诚信服务，坚持质量，力求创新。凭借我们的专业卓越、跨行业洞察力和智能技术解决方案，我们帮助来自多个领域的客户和合作伙伴抓住机遇，应对挑战，实现世界级、高质量的发展目标。

德勤品牌起源于1845年，其中文名称（德勤）象征着诚信、勤奋和卓越。德勤的全球专业网络成员公司现在遍布150多个国家和地区。通过我们的使命，即产生有意义的深远影响，我们帮助巩固公众对资本市场的信任，助力客户实现转型和繁荣，赋能人才为未来做好准备，并引领朝着更加繁荣的经济、一个更加公平的社会和可持续的世界迈进的方式。

德勤指代德勤永道拓普士有限公司（“DTTL”）、其全球网络中的成员公司及其相关实体（统称为“德勤组织”）。DTTL（亦称“德勤环球”）及其各成员公司及相关实体为法律上各自独立且分开的实体，它们不能相互对第三方产生义务或约束。DTTL及其各DTTL成员公司及相关实体仅对其自身的行为和不作为承担责任，而非其他各方的行为。DTTL不对客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/about 了解更多。

德勤亚太有限公司是一家保证有限公司，也是DTTL的成员公司。德勤亚太有限公司的成员及其相关实体，每个都是独立且分开的法律实体，在包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里在内的该地区100多个城市提供服务。大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯仅包含一般信息，DTTL及其全球网络成员公司或其相关实体通过本通讯均未提供专业建议或服务。在做出任何可能影响您财务或业务的决策或采取任何行动之前，您应咨询合格的专业人士。

本通信中提供的信息的准确性或完整性不提供任何声明、保证或承诺（无论明示或暗示），DTTL及其成员公司、相关方均不承担任何责任。实体、雇员或代理商应对任何因依赖此通函而产生或可能产生的任何直接或间接的损失或损害负有赔偿责任或责任。