

2025 生技醫療產業

全球發展趨勢





前言

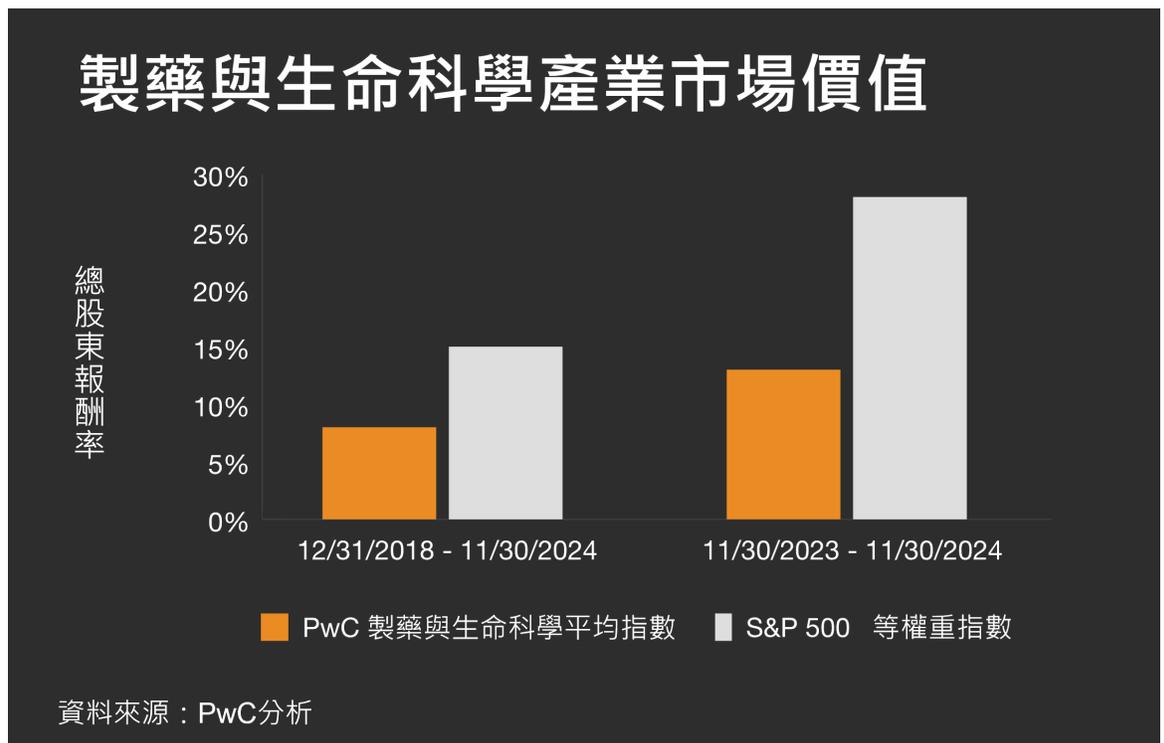
在當今瞬息萬變的商業環境中，製藥產業正面臨前所未有的挑戰和機遇。全球化競爭、技術創新、監管變革以及消費者需求的多樣化，皆促使企業重新審視其商業模式的可持續性。隨著許多 CEO 開始質疑其現行策略能否在未來十年中保持競爭力，現在正是重新制定策略、改變競爭規則的關鍵時刻。

資誠團隊在本文彙整 PwC Global 對於 2025 全球製藥產業觀察到的五大趨勢，並提出了四項策略投注（**strategic bets**）和一系列關鍵能力，讓製藥公司確定如何在未來創造價值，布局長遠發展策略。這些策略不僅能夠增強企業的韌性，還能推動其在快速變化的產業中脫穎而出。

生技醫療產業價值增長尚有改善潛力

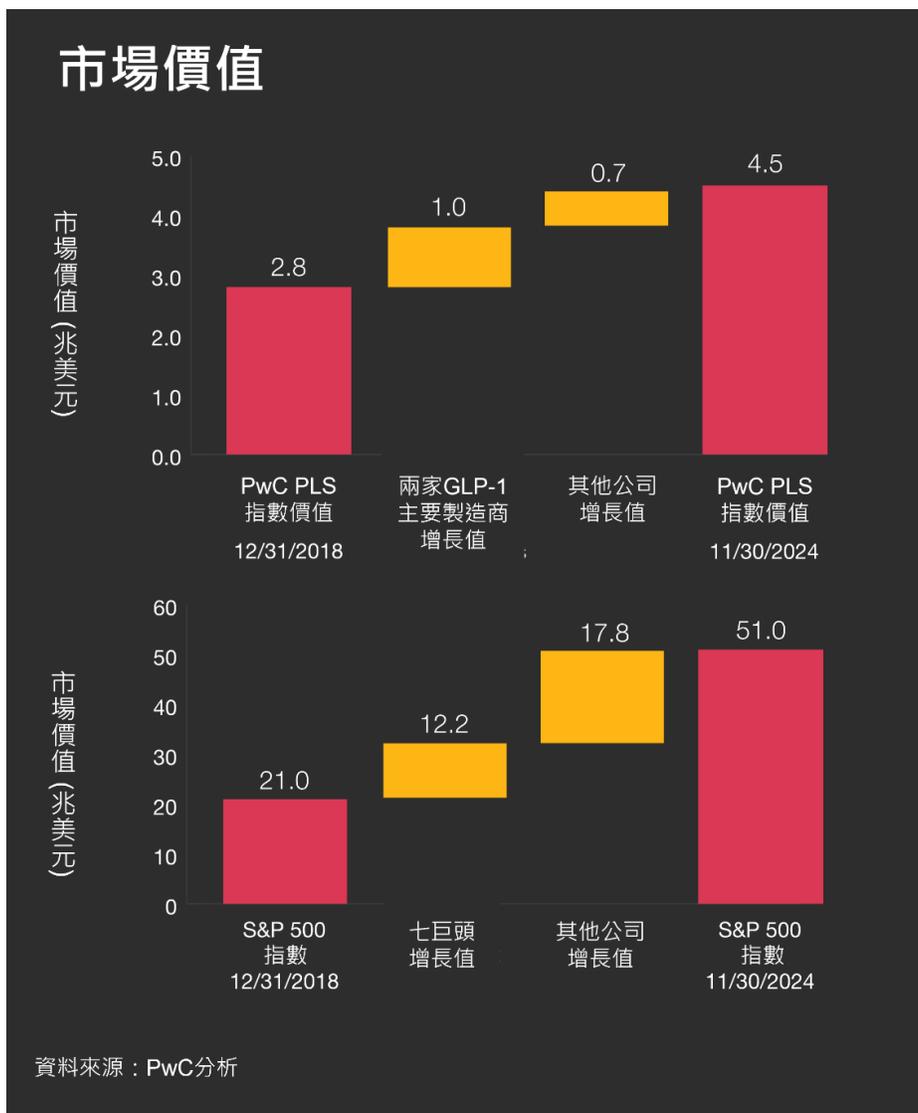
經濟領域包括能源、農業、交通和建築業正在經歷劇變。變革性技術、變化中的美國政策和監管議程、以及對社會期望的改變正在重塑價值創造的方式。製藥產業也不例外地面臨著這些顛覆力量的影響，在 2024 年再次呈現出股東報酬率落後的情況。「只需要執行」的想法已經無法滿足當前時刻的需求。

製藥產業近期的表現強調出採取大膽行動的必要性。PwC 等權重指數分析了 50 家製藥公司的總股東報酬率表現，並與標準普爾 500 等權重指數 (S&P 500 Equal Weighted Index) 進行比較。從 2018 年到 2024 年 11 月，PwC 製藥指數為股東帶來了 7.6% 的報酬率，而標普 500 的報酬率則超過了 15%。在過去一年中 (截至 2024 年 11 月)，兩者差距變得更加明顯，PwC 製藥指數的報酬率為 13.9%，而標普 500 的報酬率則達到了 28.7%。



此外，自 2018 年以來，在製藥產業中能夠正向影響報酬率的公司數量也越來越有限。在標普 500 指數中，被稱作「七巨頭」(Magnificent 7) 的公司自 2018 年以來佔據了 40% 的價值增長。在製藥產業中，這一趨勢更加明顯，僅有兩家公司就佔據了 PwC 製藥指數中近 60% 的價值增長。對於不在這個族群中的公司來說，2025 年是考慮如何改變這一動向的關鍵一年。

宏觀和微觀力量正在推動科學的突破，創新和業務的步伐也正在加速。在這些顛覆性力量的影響下，加上需要持續創造價值的挑戰，難怪 CEO 們會質疑他們的商業模式能否持久運行。



健康的未來：價值創造轉向預防、個人化、預測與定點照護

治療疾病將持續受到高度關注。隨著我們在生物學領域取得重大突破和新興技術的增長，我們能夠檢測健康風險、實施個人化醫療介入以及提供照護，這一切帶來了令人期待的新可能性。突破性藥物在曾經具有挑戰性的領域（如肥胖症）中取得了進展，而在阿茲海默症等方面的新核准也為患者帶來了希望。然而，持續存在的負擔性挑戰和治療結果差異可能會促使醫療照護生態系統採取新的方法來應對。在整體健康生態系統中，價值創造正向著預防、個人化、預測及定點照護的方向發展。

預防：更重視解決健康衰退的風險因素。

個人化：基於數據驅動、根據基因和行為等因素制定的客製化治療。

預測：通過積極分析健康狀況並在早期介入以改善健康結果。

定點照護：提供更便捷的照護環境。

97%

的產業領袖表示，他們在過去五年中已經採取了一些措施來改變價值創造、傳遞和獲取的方式。

資料來源：PwC 第27屆全球企業領袖調查報告

迎接塑造2025年及未來的五大趨勢

業界普遍認為，以下五大關鍵趨勢將塑造製藥產業的未來。這些趨勢在更廣泛的健康生態系統變革中尤為重要，並將決定未來的製藥商業模式：

1. 人工智慧 (AI) 的影響

人工智慧將改變工作的進行方式和決策的方法，提供更好的預測結果、更快的行動和更佳的成果，為未來的企業提供動力。

2. 加速對人體生物學的認識

透過數據和計算能力的結合，我們對人體有了更深入的理解。這種深入的理解有助於更清楚地辨別風險因素、探索新的治療方法，並推動突破性藥物的發現。

3. 持續推動降低藥價

全球包括以藥品高價著稱的美國市場，都在積極採取措施來降低藥品價格。這些行動包括政府的直接干預，如《降低通膨法案》，以及在商業市場上透過增加治療選擇的數量來實現競爭性定價策略。

4. 消費者的賦權

許多消費者將健康視為優先事項，因為健康狀態將影響個人的財務狀況和生活品質。在未來，消費者將能更好地掌握自己的醫療數據，例如基因歷史或通過可穿戴設備收集的生物標記數據，並利用像 ChatGPT 這類型的工具來進行決策。隨著時間的推移，消費者在決策過程中的角色和對價值的期望將會增加。

5. 危機成為生活方式

由於網路攻擊、地緣政治動盪、自然災害和社會極化等趨勢，新一輪全球波動時代正在展開。

這些趨勢將在 2025 年隨著新政府塑造的政策環境變化中發生。鑑於美國市場的規模和盈利能力，策略規劃者應仔細分析新上任川普政府的政策立場，特別是健康政策、關稅、稅收和併購監管的潛在影響，以加速變革。



五大趨勢將推動製藥市場變革

上述五大趨勢將迫使製藥市場發生根本性改革，加上新當選政府在全球範圍內推行的預期政策和法規變化，領先的創新製藥公司可以預期未來市場將包括：

■ 科學商業化的競賽：

更多藥物、更多競爭者和更快的照護標準變化意味著速度將成為關鍵。對患者來說這是好消息，但這也可能在能夠快速執行新策略的製藥公司與無法跟上的公司之間創造更大的差距。

■ 典型製藥商業模式經濟學的衰退：

隨著政府的直接干預（例如《降低通膨法案》的談判），以及商業支付者利用日益增多的治療選擇作為籌碼來要求更多折扣，製藥公司的定價能力正在下降。同時，精準醫療的進步可能會產生較小的患者群體。

■ 形成圍繞消費者的新價值池（value pool）^註：

預計與健康和保健相關的消費者支出和需求將會增長。這種增長會隨著不同的醫療消費者群體而有所不同，因此市場細分將比以往更加重要。同樣重要的還有如何應對醫療不平等問題。

■ 團隊敏捷性成為區分因素：

快速行動、預見未來挑戰、抵禦威脅並從危機中恢復的能力將變得更加重要——這意味著那些能夠靈活導航、適時轉向並迅速反彈的公司將具備優勢。

價值池：由多種因素定義的市場細分，包括特定族群的需求、技術進步和監管變化。

資本市場對製藥產業的策略能否在當前趨勢中持續執行表示懷疑，因為自 2018 年以來，PwC製藥公司指數中的企業價值倍數中位數從 13.6 倍下降至 11.5 倍。製藥業前景的下降出現在標普指數擴張之際，投資者似乎意識到許多製藥商業模式正在逐漸失去吸引力。

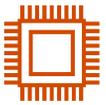
考量美國市場的規模和盈利能力，策略規劃者應仔細分析新上任的川普政府的政策立場，以及這些政策加速變革的潛力。





四種策略投注

面對持續的價格壓力、成本上升和日益激烈的競爭，製藥公司需要改變現狀。儘管有一些例外情況，但 2025 年應該是許多製藥公司認真審視其價值創造模式的一年。我們提出四種策略投注，可以幫助重塑公司投資的方式和領域，以推動經濟報酬率。管理階層應考慮以下哪一種策略投注可以幫助塑造公司未來的商業模式，以及每種模式可以帶來的利益：



研發顛覆者 (R&D disruptor)：

雖然大多數公司都在努力提高研發生產力，但採用這一模式的公司可以徹底改變藥物的發現和開發方式。這些公司可以進行必要的投資，引進新的人才，並建立新平台，利用人工智慧及其他新興技術來優化生物標靶、新分子與疾病結果之間的關聯。他們應持續使用數位工具，以大幅減少工作量，提高精確度，加速整個藥物開發流程。此外，這些公司應該採用類似風險資本的嚴謹方法來管理投資組合，確保研發資金能專注於為患者和投資者帶來實質進展的產品。因此，他們可以從根本上改變新藥推向市場的成本和時間，同時增加解決未滿足醫療需求的可能性。那些願意投資並致力於重新定義研發過程的公司，將為自身和投資者創造一個全新的未來。



輕資產規模完善者 (Asset-lite scale optimizer)：

在市場經濟衰退的背景下，競爭優勢變得更加重要。要實現超額報酬的方式已經從進入正確的市場轉變為在市場中真正優於競爭對手。嚴峻的經濟現實可能會揭露出公司中報酬率較低的地方。採用此模式的公司會做出大膽決策，退出沒有經濟優勢的市場、職能和類別。他們會通過與競爭優勢相關的資本配置獲勝，並在選定的領域不斷地擴大規模。其他領域則被降為次要、退出或外包。他們持續的推動流程改進，在採購和合作夥伴管理方面表現出色，並建立內製功能來支持其核心競爭力。這不僅能提高利潤率和投資報酬率，還能以真正優勢創造更多合作機會。



以患者為中心的革新者 (Patient-centered revolutionary)：採用此模式的公司可以透過改變與患者的關係來取得成功。他們應專注於患者體驗，通過解除中介者來在患者旅程 (patient journey) 中扮演更直接的角色。他們在以消費者為導向的資產和能力上進行大量投資，例如個人化內容、直接的全通路互動平台、行為經濟學和尖端體驗設計。這些投資能夠通過吸引和保留患者來提高銷量，減少對中介者的依賴 (以及相關的通道成本)，讓公司更有能力通過獲得患者青睞贏得市場佔有率，同時降低與傳統模式相關的複雜性成本。



療法模型領航者 (Therapeutic model captain)：這些公司可能已經是行業領導者，能夠通過自身科學優勢和深入的市場知識來擴展其產品和服務，以支持患者。他們的解決方案包括以基於科學整合的健康服務產品檢測疾病，及透過伴隨式診斷監控治療效果。雖然有多種潛在的盈利途徑 (預防、診斷、治療、監測)，但關鍵是利用製藥公司的真正優勢 (例如：科學知識、患者旅程專業知識) 來真正影響健康結果。成功採用此模型不僅可以開闢新的收入來源，還可以在那些價值導向模式具有吸引力的市場中引入新的定價安排。

適用於任何模式的能力

一些管理團隊可能會選擇並專注於以上其中一個策略投注，而有些公司可能會下注多個策略，甚至可能不選擇任何一個。這些決策受公司獨特的起點、對未來的看法和其差異化優勢等因素影響。無論選擇哪條路徑，我們認為以下四項能力對於任何情況和模式都十分重要：



次世代產品組合管理 (NextGen portfolio management)：當今的研發管線追逐太多相同的目標，可能會錯過未來市場的真正需求或利基市場。在預期更多正面競爭的情況下，產品組合管理應重新評估轉向較未開發的領域。領先業界的數據與分析能力是不可或缺的，它們能夠在階段性決策和產品組合價值模擬中引入投資者的觀點。



數位優先的精實作業模式 (Digital-first, lean operating model)：提高對人工智慧的理解，以及其如何改變商業成本的洞察，是未來領先企業的關鍵。這些公司將能夠採用數位優先的策略，重新設計和完善驅動公司運營的核心流程（如從採購到支付、從招聘到退休以及從訂單到現金）。通過這種數位化方法，企業將能夠打造出更精簡、更高效的運營模式，並在此過程中展現卓越的能力，例如利用AI代理來減少人工參與。



生態系統協作和交易能力 (Eco-system orchestration and deal making)：隨著科學進步和價值池的轉移，快速尋找資產和確保合作夥伴的能力將變得更加寶貴。生態系統的合作可能會從科學合作和產品夥伴關係擴展到與技術巨擘、AI顛覆者、價值鏈解決方案提供商和以患者為中心的創新者建立更緊密的聯繫。辨識相關生態系統合作機會並結構化新型夥伴關係的能

力，將在上述任何策略投注中都具備重要性。



整合風險管理 (Integrated risk management)：在追求新策略和支持投資新能力的同時，管理全球波動和日益增加的環境威脅，代表企業需要一個整合的風險視圖。儘管管理傳統風險領域（如網路安全、財務控制、醫療法規遵循和品質）仍然重要，但在行業領先的企業能夠超越這些領域，建立對企業風險的全面理解。這需要連接數據、增強分析能力，並運用新技術來應對全球風險。

價值將從何處解鎖？

策略投注
四種選項



研發顛覆者



輕資產規模完善者



以患者為中心的革新者



療法領域領航者



新世代能力
適用所有商業模式

次世代投資
組合管理



數位優先的
精實運營模式



生態系統協作
和交易能力



整合風險管理

需要關注的未知數：

以下是高階主管和策略規劃者在 2025 年需要考慮的一些外部變數。這些意外情況可能會帶來大規模的顛覆，但其可能性和影響程度仍不確定。在持續的策略規劃過程中，這些因素需要被認真理解、關注和分析：

GLP-1 的影響

根據 PwC 的研究，GLP-1 正在改變消費者在食品、飲料和健身等領域的行為。GLP-1 是否可能對其他疾病類別產生變革性影響，從而使某些現有藥物變得不再重要？哪些市場事件（例如：核准一種具有變革性的口服減肥藥）可能會導致需要重新評估這一風險？

美國與中國的地緣政治

在美國川普新政的領導下，美中之間的外交關係將如何發展？這將如何影響製藥公司看待中國作為終端市場和全球供應鏈的一部分？

美國醫療改革系統的變化

新當選的美國總統川普是否會計劃改革製藥供應鏈中的「中間人」角色，以及/或對醫生的誘因措施進行調整？

中低收入國家的優先次序

由於美國/西方的藥品價格下調，製藥公司會否將中低收入國家視為優先投資和關注的市場，以增加藥品銷量？

2025 行動計畫：製藥主管現在可以如何做好準備？

現在是時候讓您的團隊為 2025 年及未來的成功做好準備。以下四個行動可以幫助製藥領導者及其團隊加速變革：



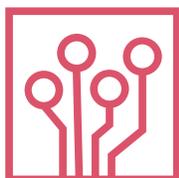
確立您對未來的看法並對商業模式進行壓力測試

更新並量化市場動態的影響，將投資者分析應用於當前計畫，以便就未來的競爭優勢以及價值上升或下降的驅動因素達成共識。



設定未來商業模式的方向

分析投資組合的策略投注，確定投注的方向，並創建改造計畫，包括新業務的擴展計畫。



加快新能力的建構

確保大家對新能力藍圖和投資計畫達成一致，啟動能力現代化計畫，並執行設計和建設（人員、流程、技術）。



加強變革準備度和敏捷性

辨別在新環境中需要加強的行為，加強溝通和促進員工參與，並確定關鍵績效指標和轉折點。

當機會來臨時，你會把握住嗎？

逐步變革的時代已經過去。儘管製藥產業將繼續為患者提供創新藥物，但面對投資者表現不佳需要採取新的策略，以重建投資者信心。隨著 2020 年代接近尾聲，2030 年的領導者將採取大膽行動，為成功做好準備。

通過加速能力建構、制定新的策略投注，並為突發事件做好準備，製藥公司不僅得以生存，還能在 2025 年及以後蓬勃發展。未來的成功將依賴於大膽的領導力、策略性遠見和對轉型的承諾——能夠迎接這些挑戰的人，將塑造下一個醫療創新時代。

分析現有投資組合的策略投注，確定投注的方向，並創建改造計畫，包括新業務的擴展計畫。





台灣觀點

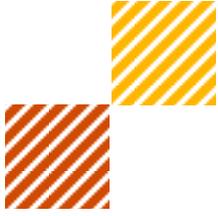
相較於美國S&P指數，台灣生技類股在2024年的營收表現更加突出，特別是在生技製藥、隱形眼鏡醫材和藥局通路類股中，許多公司都創下了營收新高。市場分析師預期，隨著併購、藥證取得和資源整合等效應的持續推動，生技類股在2025年將持續增長。

在賴清德總統的「健康台灣」政策目標下，全球健康生態系統的四大主題—預防、個人化、預測和定點照護（包括遠距與在宅照護）—成為台灣業者尋求市場布局、併購授權與策略合作的重要考量方向。PwC觀察到，台灣生醫產業已經在全球生技醫藥關注價值成長的趨勢下，投入加強研發、資源整合、聚焦患者為中心、以及療法模型的佈建。

在研發方面，經濟部產業技術司在四年內將投入百億資金，用於前瞻技術的研發，包括核酸藥物、細胞治療、數位醫療以及委託開發暨製造服務（CDMO）等四大領域，以打造台灣成為「創新生物製造基地」。

資源整合方面，保瑞公司收購了美國罕病藥開發公司Pyros，專注於高成長和高毛利的罕病藥物市場。此外，博晟生醫透過授權，成功在海外臨床試驗中取得成果，展現了利用外部資源促進產品成長的成效。

在聚焦患者為中心的方面，數位療法公司如智抗糖（Health2Sync）投入以患者為中心的治療方案，並與專業衛教師、營養師合作，推出一對一線上控糖與減重服務。隨著數位科技的快速發展，透過智慧裝置提供以患者為中心的服務，預期能夠吸引更多使用者，增加市場佔有率。



療法模型方面，台灣生醫產業逐步展現了伴隨式診斷搭配治療方案的精準治療模型成果。例如，台灣浩鼎在世界伴隨式診斷與液態活檢亞太高峰會上展示了最新研究進展，訊聯生技則透過檢測miRNA表現量，找出最佳外泌體組合，用於再生醫療應用。

在全球瞬息萬變的市場環境下，台灣生技產業期待透過聚焦上述四大策略，於國內外市場取得先機，進一步提升價值。

資誠 PwC Taiwan 生醫產業團隊



周筱姿 Zoe Chou

資誠生醫產業主持會計師

指導完成多個健康領域大型產業趨勢研究調查，輔導多家生技、長照等新興科技公司創設至國際佈局與上市櫃

zoe.chou@pwc.com



游淑芬 Jasmine Yu

資誠生醫產業主持會計師

輔導多家生技醫療與新興科技產業公司上市櫃。專長於生技製藥、再生醫療、CDMO與數位醫療領域企業

jasmine.yu@pwc.com



吳偉豪 Kenny Wu

資誠高齡與醫療照顧產業負責人

輔導精準照顧及生技產業公司上市櫃。專長於長期照護、醫療器材及設備等企業

kenny.wu@pwc.com



林冠宏 Kuan-Hung Lin

資誠創新與AI智慧醫材產業負責人

輔導多家創新醫材公司上市櫃；專長為創新科技醫療器材公司之公開發行、市場准入、永續成長策略。

kuan-hung.lin@pwc.com



黃珮娟 Pei-Chuan Huang

資誠生技新藥、製藥與CDMO產業負責人

輔導多家生醫產業公司上市櫃，專長於新藥、再生醫療與數位醫療領域企業

pei-chuan.huang@pwc.com



顏裕芳 Yu-Fun Yen

資誠生醫新創與國際鏈結負責人

專精於生醫新創企業股權規劃及財務健檢；輔導多家生技醫療企業公開發行及上市櫃並負責多家新藥開發、CDMO 與再生醫療領域企業之簽證服務

yu-fun.yen@pwc.com



楊蕙慈 Lea Yang

資誠高齡與醫療照顧產業協同負責人

專長公開發行及上市櫃之規劃與輔導，為多家新藥及CDMO公司提供財務、會計及內部控制制度規劃與諮詢服務。

lea.yang@pwc.com

劉士璋 William Liu

資誠生醫服務組副總經理

william.s.liu@pwc.com

藍浚智 Sean Nam

資誠生醫服務組經理

sean.jz.nam@pwc.com

關於本報告

資誠《2025 生技醫療產業全球發展趨勢》，彙整資誠全球聯盟組織（PwC Global Network）對於2025生技醫療產業全球發展趨勢見解，由資誠彙整資訊編撰而成。

資誠生醫透視提供全球生技新知，分析產業發展趨勢，不但分享PwC全球資料庫中關於生技醫療產業之資訊，更分析國內產業優勢，協助客戶掌握市場先機及發展競爭策略。期望透過定期資訊分享，陪伴各位產業先進開發創新技術，精進產品服務，並邁向全球市場。

本報告僅提供參考使用，非屬資誠對相關特定議題表示的意見，閱讀者不得據以作為任何決策之依據，亦不得援引作為任何權利或利益之主張。若您有相關服務需求，歡迎與我們聯繫。

若您欲瞭解更多資誠生醫產業相關資訊：

請造訪我們的網頁



訂閱資誠生醫電子報

