



2022年全球生命科学行业展望 大规模数字化：实现科学的承诺

报告节选

因我不同
成就不凡
始于1845

引言

在过去一年中，虽然外界对生命科学行业的估值结果喜忧参半，但行业的基本表现和未来前景都保持着健康状态。新冠病毒的治疗取得了一些进展，许多企业因此而实现了增长；其他多数企业最初担心的疫情负面影响，例如延缓患者招募和试验执行等，也并没有对行业造成过多冲击。随着生命科学企业持续推进转型，预计整个行业将维持增长势头。

有些企业通过采用数字化优先模式和调整内部规范，正在摆脱疫情的影响，其中传统办公模式占比有限的企业表现尤为突出。随着生命科学价值链各环节加快推进数字化转型，在疫情之前大力进行数字化投资的企业，正在享受当初这一远见所带来的红利。2022年，深谋远虑的企业领导者们将继续增加对长期战略性数字化目标的投资，包括利用自动化、智能工厂和人工智能等技术推动制造业务转型，并使用新技术提升供应链韧性。

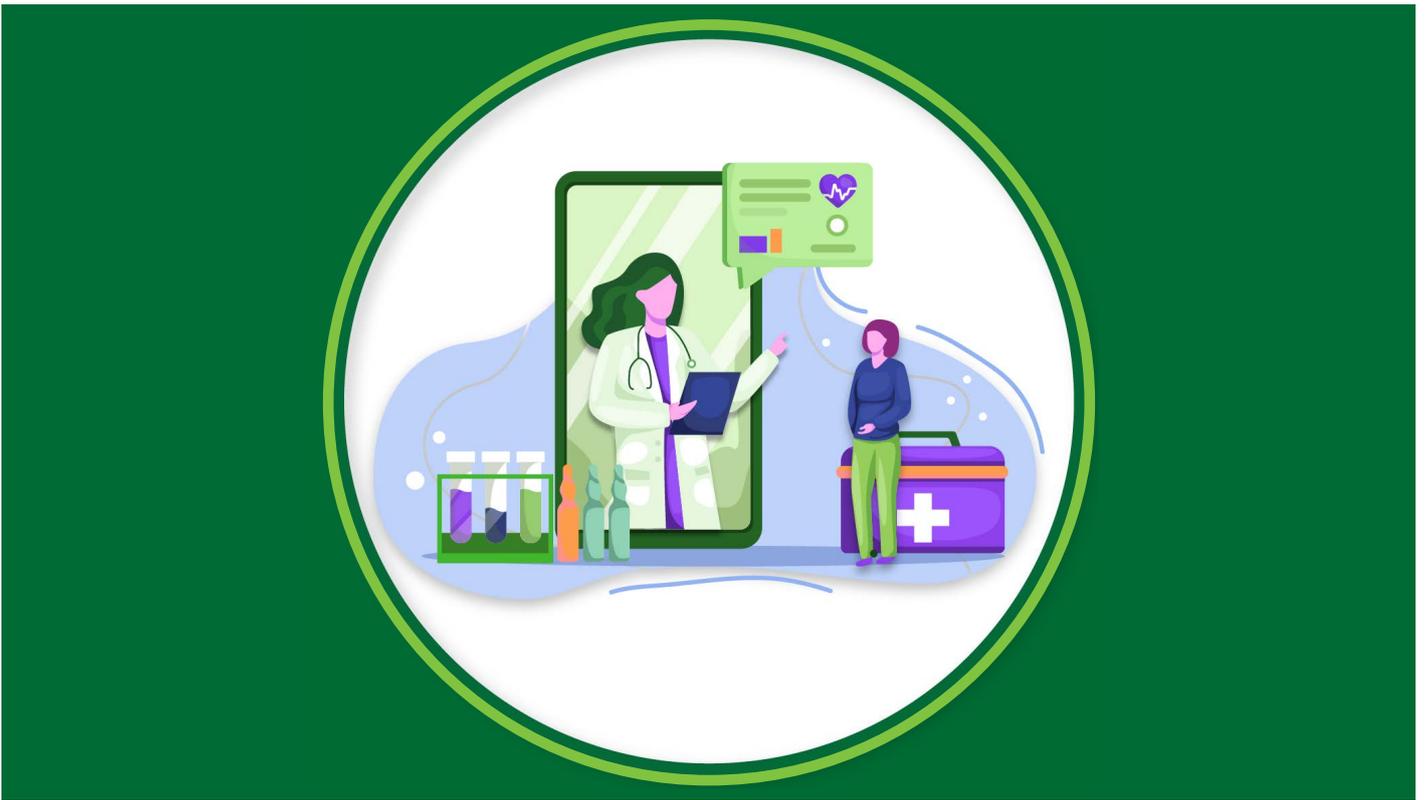
企业在动荡时期需要加大投入，提升敏捷性。虚拟办公和混合办公的新模式对企业运营的灵活性提出了更高要求。大多数生命科学企业仍在努力适应这种新常态以及近期愈演愈烈的人才争夺战。聚焦企业文化和工作环境，重塑办公空间，是身为企业CEO的战略重点；而满足人的需求和在工作场所创造以人为本的工作体验，从未像如今这般重要。

在过去两年里，伴随着疫情的肆虐，生命科学行业与利益相关者开展了史无前例的协作。为了救助患者，所有人都被动员起来，包括世界各地的监管机构都在通过数字途径分享各自的研究结果。¹明年，业界将逐渐形成更强调以患者为中心的、共同创造的体验模式，使患者在治疗过程中能够公平地参与决策，帮助生命科学企业提供更有效、更加个性化的健康成果。在分散式试验等策略的推动下，患者的参与和对健康公平理念的重视，将会提高临床试验的多样性。

2022年，在新的行业洞见和真实世界证据的支持下，受数据驱动科学家们将致力于攻克那些曾经以为棘手的疾病。²科学上的突破，例如新冠疫苗使用的信使核糖核酸（mRNA）技术和细胞基因疗法等，在未来有许多潜在的使用场景；为加快开发新冠疫苗和治疗产品而采用的新工艺，目前也被用于加快其他药物和疗法的研发；并且，企业不能回到旧的研发模式中去。

2022年，企业面临更严格的披露要求，需要遵守新的全球标准，因此环境、社会和治理依旧是生命科学企业的首要任务。监管机构、投资者和客户将密切监督生命科学企业在环境、社会和治理（ESG）方面的工作进展。³未来一年，生命科学企业的领导者将着重关注对该行业至关重要的ESG因素，如药品可及性、药品定价、环境可持续性、健康与种族公平、领导力多元化等。

在2022年及以后，变革依旧是生命科学行业的主旋律。许多企业经历了业绩增长，并且拥有了一份更加良好的资产负债表，因此它们都增加了投资。预计企业对产品组合的投资，包括下一代疗法及其投资，将充分利用其数字化转型的成果。随着可用的数据收集和分析工具变得日益丰富，生命科学企业将大规模应用数字技术。新的标准已设立，那些行动敏捷、愿意打破传统直面最严峻挑战的企业，必将成为最大的赢家。2022年，企业领导者面临的最大挑战是如何加快数字化进程，避免退回到疫情之前的水平。有胆识的企业领导者抱着一个整体清晰的愿景，将能够继续利用因疫情而出现的，或因疫情而加快到来的更多机遇。



大规模数字化企业： 2022年企业CEO们的必修课

数字化成为现实

持续的加速增长和创纪录的投资规模

德勤和《财富》杂志近期的联合报告显示，来自15个行业77%的CEO们表示，新冠疫情危机加快了企业的数字化转型。并且，CEO们对明年依旧保持高度乐观。¹预计2022年数字化转型趋势将加速，更长远的战略性数字化目标将成为促进企业发展的新动力。²

“

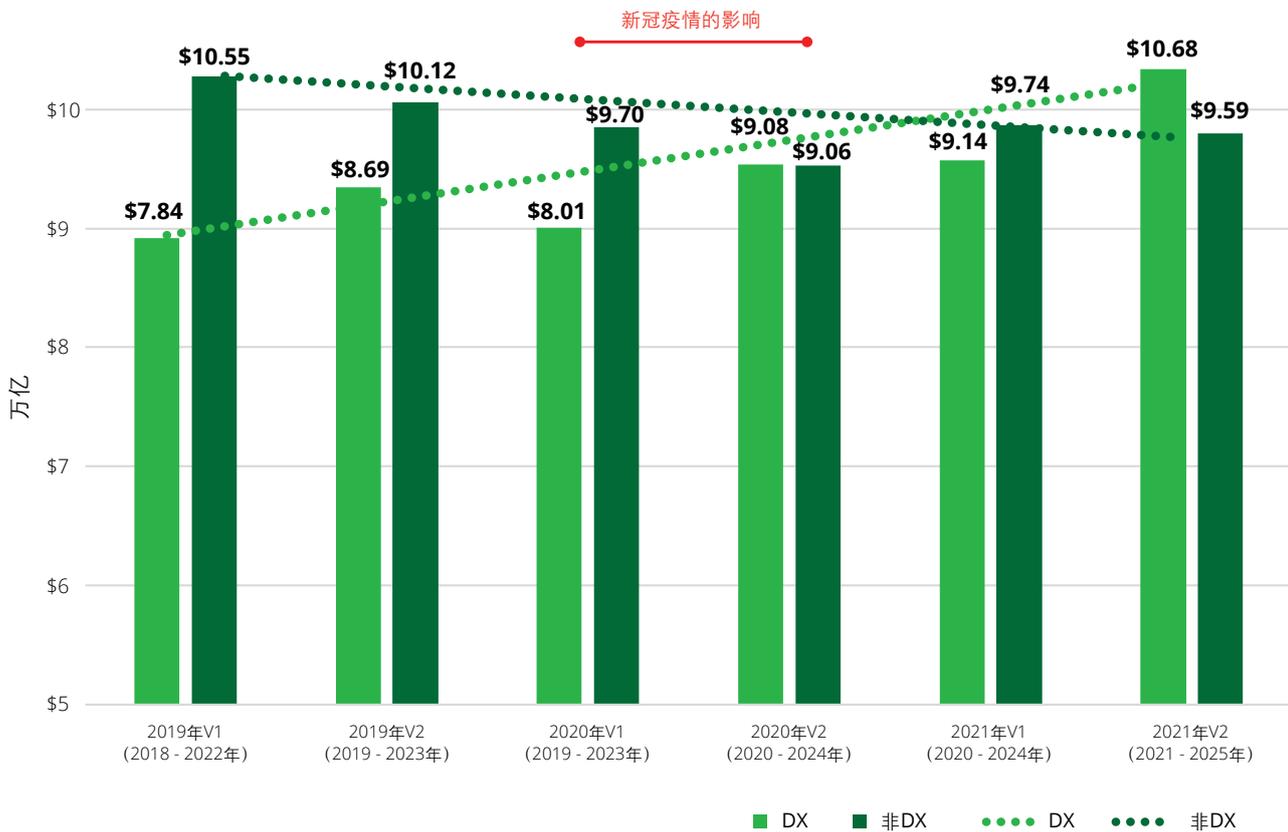
过去18个月发生的一切，相当于将数字化创新向前推进了10年。

”

Manoj Raghunandan，总裁，强生全球个人健康护理与消费者体验。³

通过调查生物制药企业的高管，德勤发现，82%的高管认为这种趋势将会延续到后疫情时代。约半数受访者认为，需要有更好的数字创新策略。⁴据IDC预测，在未来五年内，全球的数字化转型支出将首次超过10万亿美元（见图1）。⁵

图1：2019 - 2025年全球数字化转型支出预测



注：DX代表数字化转型

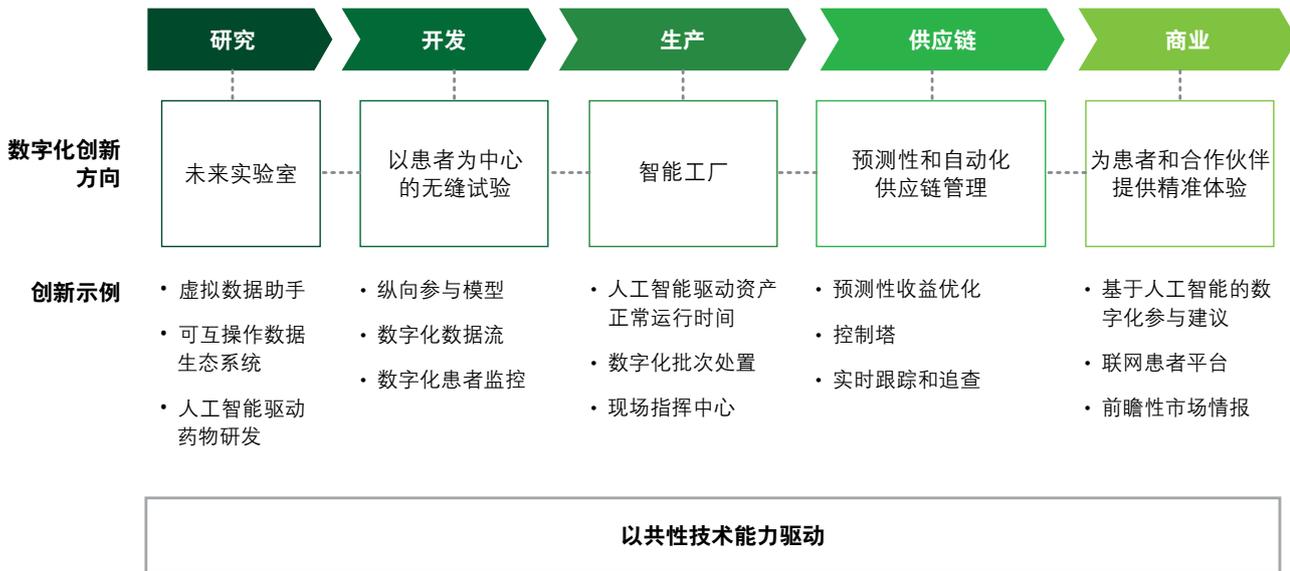
资料来源：《IDC支出指南显示出数字化转型正持续增长》，IDC，2021年11月9日

扩大数字化规模，实现端对端转型

在生命科学行业，企业是否应该，或在什么时候开始更全面的数字化转型，已经不再是一个问题，问题是如何实现转型（见图2）。⁶随着企业大力推动价值链数字化，企业领导者，不只是首席信息官（CIO）或首席数字官（CDO），而是整个管理团队，都在积极响应数字化转型。⁷数字化转型在企业的每一个部门都势在必行，包括研发、生产、供应链到商业部门，甚至人力资源等核心职能部门。⁸

扩大数字化规模和应用人工智能将帮助企业形成全新的行业洞察。Raghunandan表示，强生目前致力于组织部门之间的端对端连接，为消费者、客户和供应商创造更加完善和透明的体验。他表示：“我们需要通过供应链，将从研发初期收集的所有数据，分享给我们的零售客户，乃至消费者”⁹

图2：从“分子到市场”：价值链的数字化

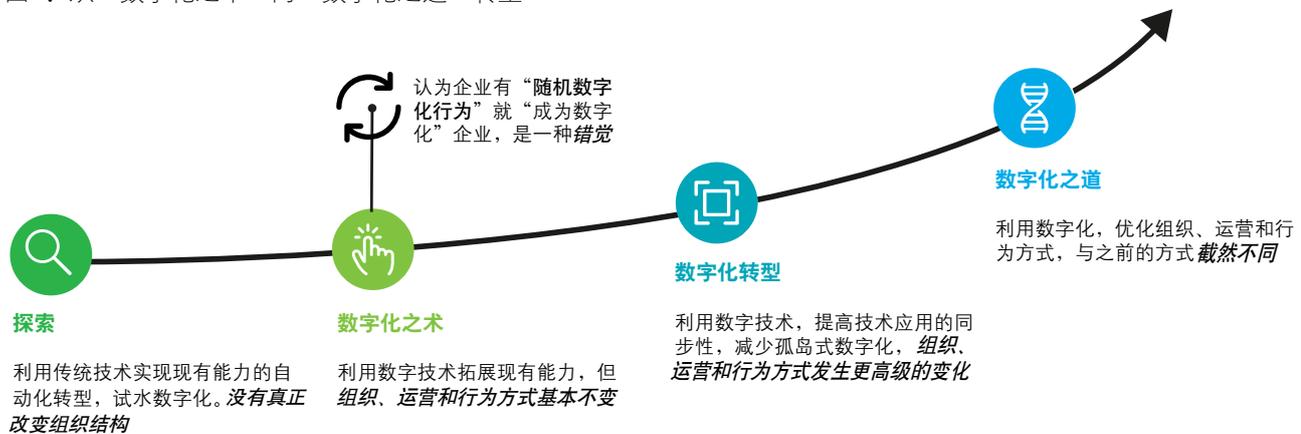


资料来源：《生物制药企业的数字化转型：以突破性数字化创新获取优势》，德勤洞察，2021年12月8日。

从“数字化之术”到“数字化之道”

生命科学企业希望成功提升自身价值，提供以客户和以患者为中心的体验，在这个过程中，漫无目的的数字化将难以发挥作用。生物制药企业和医疗科技企业有望从“数字化之术”向“数字化之道”转型。¹⁰“数字化之术”意味着企业会临时应用数字化能力，但并不具备一个完整的愿景。“数字化之道”意味着企业设计和执行差异化数字策略，并将其融入到企业的基因当中（见图3）。¹¹

图3：从“数字化之术”向“数字化之道”转型



资料来源：《医疗科技企业的商业转型：从“数字化之术”到“数字化之道”》，德勤，2020年

大规模“数字化”到底意味着什么？

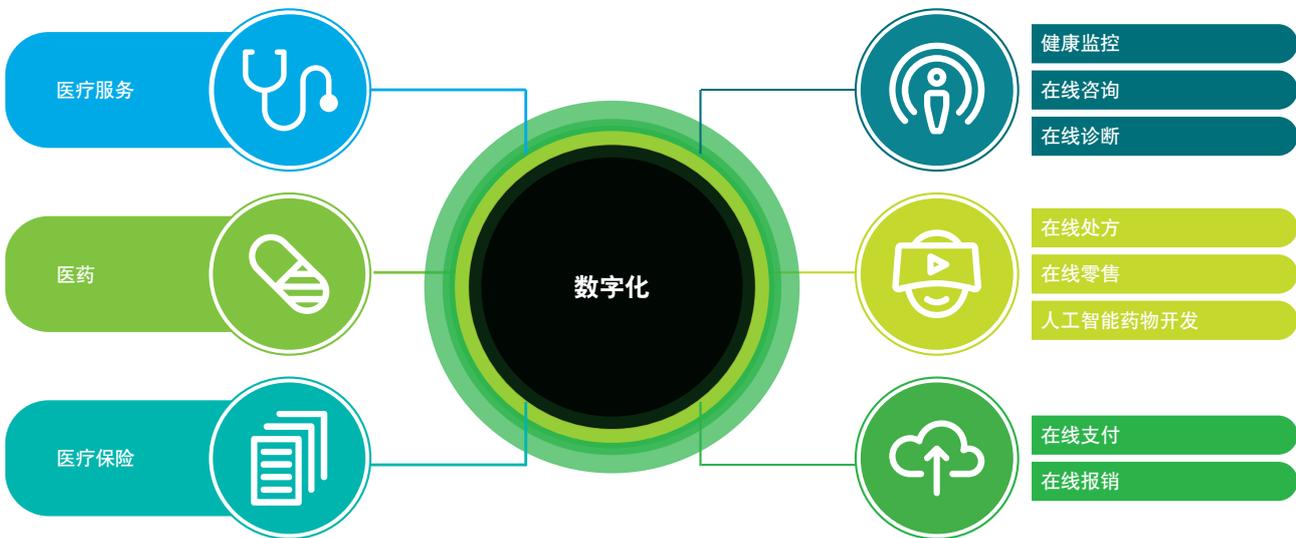
大规模数字化意味着企业将对敏捷性、分析能力和自动化等领域进行投资，并整合数据。如果没有针对数据使用的战略性计划，相关工具将很难充分发挥其数字化价值。¹²

领悟数字化之道的核心包括：

- 不受交易的限制，为客户和患者创造有意义的、差异化和个性化的体验
- 赋能基于实证的医疗和支付决策
- 实现整个价值链和核心职能部门的流程/系统现代化
- 利用数据/分析形成可行的行业洞悉，助力增长，提高经营效率
- 打破职能孤岛，组建得到赋能和责任的跨学科团队，跟踪和推动投资决策与绩效¹³
- 增强业务敏捷性，紧跟潮流变革¹⁴

在未来的12至18个月内，将有更多企业直面挑战，走出试错阶段，开始大规模部署数字化技术。在中国，有利于企业发展的长期政策、基础设施升级、实力雄厚的资本市场和疫情防控等因素，正在推动生命科学与医疗行业的数字化转型（见图4）。¹⁵

图4：生命科学与医疗行业的数字化转型



资料来源：德勤分析

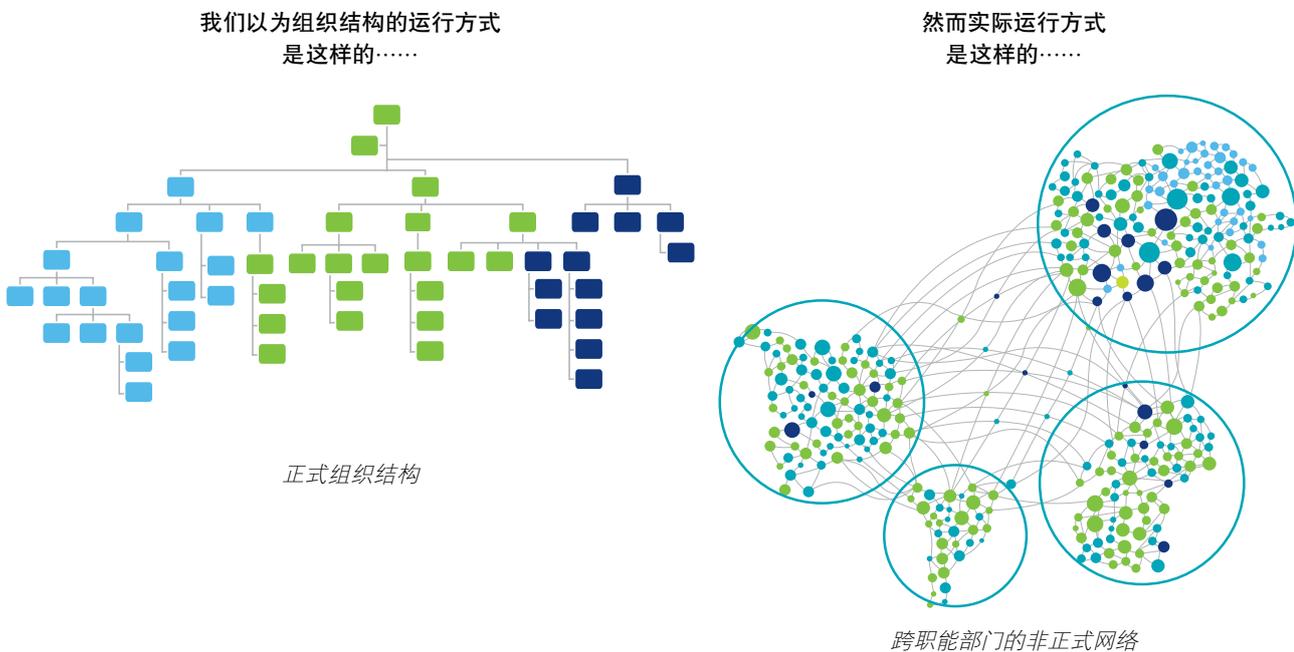
大规模提高企业敏捷性

全面的数字化转型和规模化，需要企业具备敏捷性和适应能力，对于大型生命科学企业和医疗科技企业来说，这是它们在2022年面临的最严峻挑战之一。许多企业为了提高适应能力，需要从根本上转变经营管理理念。¹⁶

采用基于团队的方法应对需求变化

发挥企业的敏捷性，支持大型全球化企业通过赋能团队网络，让团队以创业心态经营企业，及时调整以满足不断变化的需求。¹⁷基于团队的设计将关注点从“为谁工作”转移到“与谁一起工作”。¹⁸根据自然行为方式，按非正式制度安排工作，有助于为推动试验、创新和构思诞生最大程度创造机会，提高工作场所的幸福感（见图5）。¹⁹

图5：自上而下的正式结构与跨职能部门协作



资料来源：《更具适应性的组织结构：驾驭基于人的韧性打造出的网络化企业》，德勤，2018年。

持续自我完善，引领企业转型

在生命科学行业，越来越多的企业内部采用了基于敏捷性的模式，这要求企业领导者清楚如何提高自身的敏捷性。敏捷的领导者明白如何依靠韧性带领企业度过危机，而这种能力已在疫情期接受考验。²⁰

事实证明，最有韧性的企业，其数字化程度更高，适应能力更强，其行为模式与众不同。²¹在快速变革的时代，这些能力会不断受到挑战，最终胜出的将是拥有变革和持续改进能力的那些企业。

“

对于罗氏而言，保持和展现组织的敏捷性，意味着我们需要具备创造性思维，在速度、灵活和稳定之间达成适当的平衡。我们之前为培养创造性领导技能和创造性思维进行了投资，最近，这一投资帮助我们克服了疫情期间的严峻挑战——我们找到了新的产品开发途径，并能够向患者和医护人员紧急提供这些产品。

”

Cris Wilbur, 罗氏首席人事官。

为了培养可持续、可拓展的敏捷性，企业领导者需要采用敏捷的办公方式，为员工创造良好的工作环境，打造促进创新和鼓励学习的职场文化。²²领导者应该思考跨职能沟通这个主题。²³通过开放且真诚的沟通，领导者能够对员工和依旧不确定的疫情保持良好的响应能力。²⁴



员工在适应企业转型的同时，还要应对个人生活中的变化。成功的企业领导者秉持同理心和乐观心态，为团队提供支持，为员工提供心理安全感，使团队成员同样能够毫无顾虑地畅所欲言。²⁵

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_42139



云报告
<https://www.yunbaogao.cn>

云报告
<https://www.yunbaogao.cn>

云报告
<https://www.yunbaogao.cn>