

华润博雅生物制药集团股份有限公司

2024年度总裁工作报告

2024 年，医药行业在政策驱动、资本重构与创新浪潮中迎来深度转型。受集采扩围、“四同”药品价格治理、DRG/DIP 付费改革、医保控费、消费增长缓慢等多方面因素扰动，我国医药制造业总体保持中低速增长，但盈利端相对承压。根据国家统计局数据，我国医药制造业 2024 年实现营业收入 25,298.5 亿元，同比持平；利润总额为 3,420.7 亿元，比 2023 年下降 1.1%。在此背景下，华润博雅生物制药集团股份有限公司（以下简称公司）管理层和全体员工在董事会的领导下，克服影响发展的各种不利因素，凝心聚力，锐意进取，严格按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》等法律法规和《公司章程》等相关制度要求，贯彻落实股东大会、董事会决议，聚焦血液制品主责主业，科学制定并落实年度商业计划，不断优化治理体系与运行机制，各项工作有序开展，较好地完成了 2024 年的各项工作。公司总裁代表公司经营管理层向董事会作 2024 年度总裁工作报告，具体如下：

一、2024 年经营业绩成果

报告期内，公司共实现营业收入 173,490.44 万元，其中母公司实现营业收入 147,393.00 万元，同比增长 0.86%；实现利润总额 47,771.36 万元，同比增长 35.06%；归属于上市公司股东的净利润 39,699.16 万元，同比增长 67.18%；扣除非经常性损益后的归属于上市公司股东的净利润 30,156.63 万元，同比增长 110.77%。

2024 年，公司始终坚持“成为世界一流血液制品企业”的战略目标，加速资源战略整合，助推企业实现质的有效提升和量的合理增长，成功并购绿十字香港控股有限公司 100% 股权，新增 1 张生产牌照、4 家在营单采血浆站；获得内蒙古达拉特旗 1 个省级批文，泰和、乐平浆站正式投入运营，原料血浆供应能力进一步增强，全年采浆量达 630.6 吨，同比增长 10.4%，核心产品收得率稳步提高，产值持续增长。血液制品领域，多个新品成功立项，研发管线持续拓宽。新产品、新技术初见成效，其中 10% 静丙已通过现场核查，破免项目也获得现场核查通知书，预计将于 2025 年上市。卡前列素氨丁三醇注射液一致性评价获批并成功中标第十批全国药品集采。

二、2024 年主要工作回顾

2024 年，公司牢牢聚焦血液制品主责主业，紧紧锚定“创新突围，实干争先”经营管理主题，按照“1236”总体经营规划，坚持 1 个定位、做大 2 头驱动、做强 3 个提升、做实 6 项支撑，多维驱动，经营质效稳步提升，成长潜力日益彰显。2024 年公司主要工作如下：

战略领航、勇攀高峰，核心能力打造更加精进。公司始终秉持“传递爱与生命”的使命，牢记“国之大者”，主动扛起血液制品“大国重器”“大国民生”重任，矢志不渝地聚焦于“做强、做优、做大”血液制品业务的核心战略，以“国企改革深化提升行动”与“创世界一流企业”为抓手，积极布局战略性新兴产业，着力培育新质生产力，在外延并购、研发创新、成本控制、数智化转型等关键领域，进一步提升了价值创造能力。围绕锻长板、补短板、育新板，精准高效开展“双核一力”专题研讨，通过行动学习，反思检讨战略执行，系统全面厘清华润博雅生物核心功能与核心竞争力，进一步明晰提升路径、策略与方法，持续巩固竞争优势，有效推动“十四五”战略目标的稳步实现。此外，公司不断优化法人治理结构，探索构建特色“四位一体”法治协同机制，加强合规体系建设，保障公司规范、高效运营。注重健全投资者关系管理机制，实现系统化、专业化的信息披露及投资者关系管理，持续提升股东价值，全方位展现公司的有形与无形价值，赢得了更广泛的认可与信赖。

创新突围、实干争先，经营质效提升更加显著。2024 年，公司深入贯彻落实创新驱动发展战略，持续创新变革，强化内部管理，坚定落实一系列强化经营目标达成的优化措施赋能业务发展，经营质效稳步提升。

一是外延并购实现突破。在华润医药的鼎力支持和高效协同下，公司持续加快投资并购步伐，成功收购绿十字香港控股有限公司 100% 股权，新增 1 张生产牌照、4 家在营单采血浆站，2 个省份区域的浆站布局，阶段性实现了规模化扩张战略目标。

二是浆站版图再次刷新。深入剖析全国各省浆站规划指标，完善作战地图，找准主攻方向，匹配“一省一策”的差异化策略；积极探索小股权合作新模式，优化股权回购流程，充分激发战略合作伙伴的活力与潜力；整合华润系资源，成立华润医药与博雅两级拓展团队，实现双级高效联动，凝聚强大合力，顺利完成全国多区域实地调研、选址及申请材料递交，成功斩获内蒙古达拉特旗省级批文，至此，公司浆站数量增至 21 个。

三是血浆采集再攀新高。以“六大发展攻略”为抓手，积极探索多元化业务发展

模式，围绕“明目标、定标准、重奖罚、强执行”的经营方针，深入开展百问百答、宣传发展、服务优化、献浆员回访等标准化体系建设；扎实推进“主题月”活动落地；管理人员下沉一线指导与赋能，对落后浆站“一对一”精准帮扶，全方位强化浆站运营管理，有效促进浆量稳步增长，全年实现采浆 630.6 吨，同比增长 10.4%，其中华润博雅生物本部采浆 522.04 吨，同比增长 11.7%，高于行业平均增速。在属地环境打造方面以“健康、运动、视觉、软文”为切入点，多渠道、多媒介、立体化传播健康公益献浆理念，营造受尊敬的献浆氛围，增强献浆员情感认同。

四是产品销售攻坚克难。进一步推进业务重塑、组织重塑，探索精细化招商模式，提升组织效能，在面对激烈的市场竞争和纤维蛋白原价格持续下行的压力下，根据 CPA 样本医院数据分析，博雅生物继续稳固其在中国纤维蛋白原市场的领先地位。慢病管理项目效果显著，PCC、VIII 因子纯销超目标完成，其中 PCC 市场占有率位居行业第三；持续强化学术品牌打造，延续“因凝而美”系列学术会议形式，实现营销网络辐射全国各省、市、自治区；同时，公司强化标杆医院建设，搭建 KA 平台，构建学术品牌闭环管理体系，有效促进医疗场景回归，提升医疗终端服务品质。

五是研发创新再传捷报。公司持续加大研发投入，不断丰富在研管线，2024 年，实现多个新品立项，新技术、新产品初见成效，10% 静丙通过现场核查、破免项目获得现场核查通知书，预计 2025 年实现上市；新百药业卡前列素氨丁三醇注射液一致性评价获批并成功中标第十批全国药品集采。在技术创新方面，“一种人凝血酶原复合物制备工艺”项目荣获 2023 年江西省科学技术进步二等奖、人凝血酶原复合物被认定为“2024 年江西名牌产品”、“膜分离技术和灌装包装技术在血液制品生产中的国产替代研究”项目成功入选抚州市 2024 年重大“揭榜挂帅”项目；C1 酯酶抑制剂成功入选江西省 2024 年重大科技成果熟化与工程化研究项目；此外，公司还超前部署小核酸及基因治疗等领域，项目研发驱动业绩增长的强大效能不断汇聚，科技创新引领企业发展的价值作用充分发挥。

六是出海业务成果斐然。持续推进“引进来、走出去、强合作”的国际化战略，多元探索、多路并进，通过开展药品国际注册、引进国内外创新产品和先进技术、国际技术输出等途径和渠道开展国际业务，静注人免疫球蛋白（pH4）成功获得巴基斯坦药品注册证；新技术新产品引进项目合作协议成功签署，进一步丰富了研发管线；技术和体系输出项目合作协议成功签署，为公司开创了全新的商业模式，成为公司另

外一个重要的业绩增长点。

七是重大项目稳步推进。国内领先的血液制品集约化智能工厂项目，在产能规模、产品数量、技术水平、质量标准及智数程度等方面均全面领先，其主体结构已全部封顶，标志着向打造“灯塔工厂”的目标迈出了坚实的一步；泰和、乐平浆站的正式运营，为公司原料血浆的供应能力注入了新的活力，进一步夯实了公司的原料基础。构建行业首个高标准的血浆业务管理系统云平台，实现浆站业务集团化集中管理、集中运维，为浆站规模化扩张提供了有力支撑；江西省血液制品生产智慧监管系统的成功上线运行，标志着公司在数字化赋能产业发展方面取得了新的突破。

组织重塑，人才强基，公司效能稳步提升。秉承“干部能上能下、员工能进能出、薪酬能升能降”原则，公司持续深化组织重塑，调整经营团队分工，优化营销中心、新百药业组织机构，有效激活组织效能。持续完善人力资源体系，实施干部盘点与优化管理，落地“3+1”类人才队伍培养，聚焦“浆心润力”浆站领导力、“培英训练营”“思贤成长营”项目，推进“浆才计划”人才培养品牌建设，有效提升用工效率。强化与业绩挂钩的分配制度，推进浆站薪酬效益包改革、营销薪酬体系改革、部门薪酬包改革等举措，激发员工主观能动性；构建短中长激励，不断点燃员工热情，有力促进公司发展目标达成。

传承薪火、勇担责任，“红色基因”根植于心。公司坚持以新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大和党的二十届三中全会精神，深入扎实开展党纪学习教育，全面贯彻落实新时代党的建设总要求，紧密对照华润集团党建工作“高站位、低重心、新思维”的先进方法，精心策划并周密组织实施“促增长、赢战略”主题活动，着力打造“浆心向党”这一特色鲜明的党建品牌，科学合理地谋划并推进“五好”党支部创建活动，积极响应并快速落实“央企消费帮扶兴农周”的工作号召。同时，在全国多个省、自治区、直辖市发起“黄手绢”血友病关爱计划，持续搭建多层次特色福利体系，荣获了“全国模范职工之家”“江西省六有六规范’工会示范点”等殊荣，抓紧抓牢“四个重塑”的工作主线，推动业务提质增效，进一步加强党建工作与企业战略规划、生产经营管理等方面的深度融合，将党建工作要求融入企业制度建设、流程优化和决策执行全过程，实现党建与业务同频共振、相互促进。

三、2025 年工作展望

2025 年，面对未知的机遇与挑战，华润博雅生物将以“国企改革深化提升行动”

与“创世界一流企业”为牵引，持续深化“四个重塑”，聚焦“融合·突破”，集智攻坚克难，砥砺前行，不断推动华润大健康血液制品平台做强做优做大。

一是聚焦战略目标定力，确保战略新举措精准落地。公司始终心怀“国之大者”，积极响应国家生物安全战略号召，坚决扛起“大国重器”神圣使命，主动承接国家战略性新兴产业任务，持续聚焦血液制品业务的深耕细作，全面落实“十四五”中期战略检讨“规模化、专业化、智数化、国际化、创新驱动”战略新举措，致力于为社会提供更全品种、更多数量和更优质量的血液制品。

二是聚焦规模效益提升，确保经营目标迈上新台阶。2025 年公司将创新发展，做强做优主业，持续提升企业效率效益和竞争力。

（1）聚焦核心区域，力求持续突破。继续发挥两级拓展专班机制优势，整合内外部资源，依托赣皖地区优势，深化与省市县三级政府的合作，采取“持久战”策略，长期驻扎，通过频繁交流建立可持续发展关系，持续赋能浆站拓展，力求实现质的飞跃。同时，强化合作方管理，逐步清理以省为单位签订的合作协议，转为以拓展标的为范围的合作协议，建立健全合作方进入、保护、退出机制，充分调动合作方积极性。

（2）创新发展模式，深挖浆站潜力。秉承“明确目标、制定标准、严格奖罚、强化执行”的经营方针，不断优化浆站运营管理水平，力求精益求精。通过组织重塑与数字赋能两大引擎，聚焦站长梯队及管培生培养体系，深化浆站人才梯队建设，确保组织与人才的高度适配。同时构建系统的线上宣传发展规划，强化数字与智能化运用赋能业务发展，助推浆量稳步提升。

（3）深化营销变革，实施一品一策。公司将继续深化合规体系建设及营销变革，巩固存量、做大增量、拓展新量，重点提升蛋白、静丙、纤原、PCC 医院终端覆盖，一品一策，分类打造，充分挖掘效益。此外，通过标杆医院打造，学术升级，强化渠道建设，不断提升博雅产品溢价能力。

（4）升级研发体系，提升创新效率。公司将持续加大研发投入，稳步推进新技术平台与智能工厂新技术平台建设，通过信息化平台建设、研发创新能力挖掘、过程管理能力提升等途径，升级与完善研发体系，同时，强化项目目标与考核激励管理，激发研发团队的创新活力。

（5）加速国际化进程，助推扬帆远航。系统性加强全产品线在非法规及半法规市场的国际贸易注册工作，逐步扩大静丙、VIII因子、狂免等产品在国际市场的占有率。

在罕见病治疗领域，加速推进小核酸、基因治疗等全球首创一类新药的引进项目落地实施，并稳步推动相关技术和体系的输出项目建设。

（6）聚焦关键领域，推动全面融合。建立并优化全面融合清单及机制，有序开展投后融合工作，切实落实“四个重塑”，实现职能的统筹穿透管理，推动血浆、研发、营销“三位一体化”管理，全面赋能，力求并购价值最大化。

（7）强化项目管理，确保进度无忧。紧紧围绕“进度、质量、安全、成本、合规、廉洁”六大核心要素，狠抓项目全流程管理，建立健全工程管理体系和工程合规体系建设，强化项目组织建设，事前做好工程策划，过程中动态监控，以保障达拉特旗、屯昌、智能工厂等重点项目建设达成预期。

三是聚焦动力活力提升，确保体制机制改革实现新突破。公司将围绕“业务突围、管理变革”推进组织重塑，与战略发展紧密匹配，推进与绿十字（中国）生物制品有限公司的业务融合和组织融合，持续强化血浆、拓展、营销、投资、研发、生产、质量等核心组织能力；进一步完善人才考核评价与人才正向激励机制，深化激励约束机制改革，开展人效管理，实施人才交流轮岗，探索多元化的中长期激励；完善人才监督机制，从严“管才”，突出抓好干部监督管理；优化与干部选用部门沟通联系机制，强化选人用人全流程监督。

四是聚焦党建引领赋能，确保党的建设开创新局面。公司将持续深化思想引领，以“五好党支部”创建赋能基层治理，将“党纪学习教育”作为加强和规范党内政治生活、强化党内监督的重要载体，通过专题学习、培训研讨等方式，推动党员领导干部增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。同时加大高质量干部培养力度，制定个性化、差异化的培养计划，建立多元化的激励方式，将考核结果与干部选拔任用、激励约束等相结合，激励党员领导干部担当作为、干事创业，为企业高质量发展构建更为坚实的保障。

2025年，是“十四五”战略规划收官之年，也是“十五五”规划的谋篇之年，华润博雅生物将持续以“敢为人先”的精神为指引，秉持“逆水行舟用力撑，一篙松劲退千寻”的拼搏劲头，以更加坚定、沉稳的步伐，扎实推进“四个重塑”，以实际行动为公司“十四五”战略目标达成而不懈奋斗！

华润博雅生物制药集团股份有限公司董事会

