

云南白药集团股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年是“十四五”规划的收官之年，是“十五五”规划的谋篇布局之年，是云南省“3815”战略发展目标“三年上台阶”的实现之年，极具里程碑意义。2025 年，云南白药集团股份有限公司（以下简称“云南白药”或“公司”）整体实现高质量发展，各项经营指标站上新台阶，实现了“增长、增效、增值”的既定目标。回顾过去的一年，面对内外部多重挑战，公司上下统一思想、稳住节奏，展现出了韧性与定力，这是云南白药在发展中沉淀的能力，更是公司穿越周期，未来持续上台阶的重要基础。

2025 年，在党建引领下，云南白药的公司治理体系更加规范有序，通过“两委”和董事会换届，进一步理顺了治理结构，党委、董事会、经营层三者之间形成更加清晰、更加高效的协同关系。公司董事会紧紧围绕“定战略、作决策、防风险”的核心职能，本着对全体股东负责的态度，规范、高效运作，审慎、科学决策，全体董事忠实、勤勉履职，认真贯彻落实股东会各项决议。在权责边界清晰、决策机制高效的运行体系下，公司经营层勇于担当、主动作为，谋发展抓落实，实现了经营业绩的有效增长，进一步增强了我们持续推进转型升级、实现上台阶发展的信心。

现将董事会年度工作情况及展望报告如下：

第一部分：2025 年主要工作回顾

一、党建引领“强治理”，保障治理协同

在云南省委、省国资委党委的坚强领导和关心指导下，公司党委选举产生新一届党委及纪委领导班子，管党治党的决心更加坚定，推动高质量发展的信心进一步强化。同时，完成“党建入章”，明确公司党委发挥领导作用，积极推动公司领导班子成员“双向进入、交叉任职”，确保了党的领导有效贯穿企业治理全过程；完善“三重一大”决策机制，厘清各治理主体的权责边界，进一步健全完善了“权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡”的公司治理机制和管理体系。

公司按时完成董事会换届，新一届董事会引入在创新药研发、战略管理、财务审计等领域具有深厚专业背景和丰富实践经验的成员，显著增强董事会的专业判断力和决策支持力，董事会结构更趋合理、决策视角更加全面，有效提升了董事会决策质量与专门委员会运作效率。同时，根据《公司法》《上市公司章程指引》等法律法规最新规定，2025 年内完成《公司章程》及配套公司治理制度的系统修订，为董事会建设提供刚性制度保障。

二、把稳航向“定战略”，坚定战略执行

董事会切实履行战略决策主体责任，以高度的战略定力和系统思维，推动公司从“战略设计阶段”稳步迈入“战略执行和能力兑现”阶段。报告期内，一是强化战略引领，完善管理体系。严格遵循《云南白药集团 2024-2028 年战略规划》，围绕战略定

位、发展目标、产业组合、经营策略和实施路径，持续完善战略管理体系，战略引领业务发展和资源优化配置的意识显著增强，推动战略从蓝图向实绩转化。二是深化内涵发展，提升运营质效。聚焦主责主业，回归制造业本质，围绕全产业链、全价值链、全生产要素纵深推进降本增效，提质增效成效显著、加权平均净资产收益率创近年新高，管理费用率保持较优水平，增长速度、经营质量、发展活力同步强化。三是精准外延布局，增强协同效能。董事会决策推进聚药堂并购，围绕产业协同和能力补强推进外延发展战略，带动中药材产业链效率提升与全国布局，为饮片及配方颗粒业务拓展奠定基础，战略管理能力持续提升。

三、合规高效“作决策”，提升治理效能

（一）规范会议运作，提高决策质量

公司董事会认真履行有关法律法规和公司章程规定的职责，确保董事会规范、高效运作和审慎、科学决策。2025年，公司第十届董事会召开7次会议，共计审议45项议案；第十一届董事会召开2次，共计审议5项议案。历次会议均严格按照规定召集和召开，审议的规章制度、重要决策均经过事前法律合规审核，全部议案均获表决通过，会议记录真实、准确、完整。公司获评中国上市公司协会“上市公司董事会最佳实践案例”，董事会治理水平和运作效能获资本市场高度认可。

（二）依法召开股东会，保障股东权利

报告期内，公司董事会共召集 3 次股东会，共计审议议案 15 项，股东会均提供现场及网络投票两种参会方式，保障了股东的知情权、参与权和决策权。董事会严格按照股东会的决议和授权，执行通过的各项决议内容。

（三）发挥专门委员会作用，强化专业支撑

报告期内，董事会各专门委员会依据各自工作规程规定的职权范围履行职责，就专业性事项进行研究，提出意见及建议，供董事会决策参考。2025 年，董事会战略委员会共召开 6 次会议，审议议案 11 项；董事会审计委员会共召开 10 次会议，审议议案 19 项；董事会提名委员会召开 3 次会议，审议议案 4 项；董事会薪酬与考核委员会召开 3 次会议，审议议案 6 项。

（四）独立董事勤勉履职，落实监督咨询

报告期内，公司召开第十届独立董事专门会议 2 次，第十一届独立董事专门会议 2 次。独立董事本着勤勉、负责的态度，充分发挥各自专业领域特长，重点围绕关联交易、利润分配等事项进行独立客观的审议，提出合理化建议，积极维护公司整体利益，保护中小股东合法权益。

（五）规范授权管理体系，强化决策执行闭环

在《公司章程》《董事会议事规则》《总裁办公会议事规则》制度框架下，董事会持续完善授权决策机制，制定年度董事会授权决策方案，有效提升了经营决策效率。2025 年，董事会持续监控对外投资、收购出售资产授权决策额度使用情况，建立健全

董事会决议跟踪落实机制，通过月度滚动跟进，督促经办机构严格按照期执行决议内容，实现董事会授权决策及决议执行管理的全过程闭环。

四、系统推进“防风险”，守牢发展底线

（一）强化战略决策风控，筑牢经营管理防线

报告期内，董事会依法履行风险管理核心职责，将“防风险”深度嵌入“定战略、作决策”全流程，推动风险管理从“单点管控”向“系统治理”提升，构建与战略相匹配的闭环管控机制，为公司稳健发展提供坚实保障。一是优化审计监督架构，修订《公司章程》由审计委员会承接监事会法定职权，审慎变更年度年报审计机构，强化财务信息披露质量与内外部审计监督。二是明晰战略风险边界，董事会严格界定投资决策、融资担保、关联交易等风险边界，通过集团管控体系建设把战略落下去、把风险管起来。三是强化全面预算管理刚性约束，董事会审议批准年度财务预算方案，确定预算总体目标与资源配置原则，建立差异化考核评价指标，督导重大投资预算执行，确保资源配置有依据、风险可控在控。四是提升全员风险意识。督导管理层将风险理念融入日常经营，通过常态化培训、制度宣贯等方式，形成“人人识风险、事事讲风控”的经营氛围。

（二）强化合规治理督导，守牢廉洁从业底线

董事会将“清廉白药”建设作为一体推进“三不腐”的重要抓手，把“清”与“廉”的要求贯穿公司治理制度设计全过程。

一是完善系统防控体系，公司明确对管理层人员廉洁从业、合规履职的监督管理职权，督导管理层系统化完善业务合规制度体系，将廉洁风险纳入重大决策前置审查程序，确保投资并购、招标采购、资金使用等事项合规评估与风险评估同步开展，实现风险防控与业务决策深度融合；二是构建闭环监督机制，强化审计整改闭环，督导内控审计独立履职，强化重点领域专项审计监督和整改闭环，以审促改、以审促治，推动监督成果转化为治理效能；三是培育廉洁合规文化，督导管理层将廉洁理念融入企业文化建设，推动合规意识、廉洁意识内化于心、外化于行，切实守牢公司稳健发展底线。

五、聚焦主业“提质效”，推动高质量发展

（一）经营业绩稳健增长，发展能级站上新台阶

整体看，公司各项经营指标取得了逆势增长，部分核心指标实现大幅增长，经营业绩和管理能力都站上了新台阶。一是继续保持稳健增长。实现营业收入 411.87 亿元，较上年同期增长 2.88%；实现归母净利润 51.53 亿元，较上年同期的 47.49 亿元同比增长 8.51%；扣非归母净利润 48.65 亿元，同比增长 7.55%；加权平均净资产收益率 13.02%，同比增长 1.03 个百分点；基本每股收益 2.89 元/股，同比增长 8.65%。二是聚焦主业成效显著，业务结构持续优化。工业收入达 160.16 亿元，同比增长 10.7%，占营收比重提升至 38.89%。三是管理能力显著增强，提质增效成效显著。管理费用同比降低 1.68%；经营性现金流净额为 46.00

亿元，较上年同期增长 7.04%。四是"大单品"战略取得突破性进展，核心优势持续巩固。白药气雾剂在高基数基础上仍实现较快增长，2025 年销售收入突破 25 亿元，增长超过 22%，云南白药膏销售收入突破 12 亿元，增长超过 26%，市场领先地位进一步巩固；"第二曲线"产品气血康口服液销售收入继续保持快速增长态势，销售收入同比增长约 68%，新增长极加速形成。大单品矩阵的韧性与爆发力有效稳住了核心板块优势，为业绩上台阶提供了坚实支撑。五是员工薪酬稳步增长，共享高质量发展成果。推动公司与员工价值共创成果共享，打造以员工为中心、适配业务增长的激励体系，薪酬分配坚持向核心技术关键岗位、一线及艰苦岗位、紧缺急需的高层次、高技能人才倾斜，进一步提高员工薪酬水平，充分激发组织活力。报告期内，公司员工薪酬整体实现同比双位数增长。

（二）强化创新驱动，数智赋能转型升级

董事会坚持创新引领发展，统筹推进研发创新与数智转型，塑造高质量发展新动能。一是重研发、搭平台，切实推动研发体系和研发能力建设。报告期内，公司统筹打好“中药”和“创新药”两张牌，构建“搭平台、建机制、聚人才”的研发体系，创研思路更加清晰务实。公司研发投入较上年同期显著增长 21.51%，研发投入占工业收入比重为 2.64%，研发能力不断提升。研发创新聚焦种质资源、创新中药、中药大品种二次开发、“休眠品种”激活及核药、透皮制剂、健康产品、医疗器械等关键领

域。目前在研项目涉及二次开发的中药大品种 18 个，开展项目 37 个。其中全三七片、附杞固本膏两款中药 1 类新药取得重要进展，以核药为突破口的创新药研发取得重要突破。二是强数智、促融合，智慧转型纵深推进。报告期内，公司持续推动数智发展与实体业务深度融合，牙膏智慧工厂成功入选全球“灯塔工厂”，成为云南首家、全球中医药健康品领域首座。自主研发“营销业务运营平台”“数智云药平台”驱动业务智慧化转型，推动中医药产业迈向高端化、智能化。

（三）强化市值管理，持续提升投资回报

报告期内，董事会高度重视投资者权益保护，将市值管理纳入公司治理重要议程，以制度建设和实际行动持续提升公司质量与投资价值，积极回馈广大投资者。一是建立健全市值管理制度。2025 年 3 月审议通过制定《市值管理制度》，将市值管理纳入公司治理体系，推动公司价值与内在价值相匹配，切实维护投资者合法权益。二是优化分红频次节奏，持续回报股东。2025 年，董事会积极响应新“国九条”关于增加分红频次、优化分红节奏的政策导向，第二年实施特别分红，于 2025 年 9 月实施现金分红 18.18 亿元，本次 2025 年度将实施现金分红 28.24 亿元（待股东会审议），与 2025 年已实施的特别分红合并计算分红金额为 46.43 亿元，占 2025 年度公司归属于上市公司股东净利润的 90.09%。公司上市至今累计现金分红总额将超过 333 亿，公司以持续稳定

现金分红回报投资者，切实提升投资者获得感，增强资本市场对公司价值的长远信心。三是持续提升信披质量，投资者关系管理不断深化。公司严格履行信息披露义务，第 18 次获得深交所信息披露考核 A 类评价，持续提升信息披露的重要性、针对性和透明度，促进公司投资价值合理反映高质量发展成果。

第二部分：2026 年度工作展望

展望 2026 年，董事会将在股东会领导下，与经营层精诚团结、通力协作，以只争朝夕的紧迫感和敢于挑战的进取心，以结果为导向，把工作做扎实、做到位。

一、总体工作思路及目标

2026 年，公司将坚持以习近平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习近平总书记考察云南重要讲话重要指示精神，主动承接云南省委“3815”战略发展目标，紧紧围绕“增长、增效、增值”协同推进的主基调，聚焦“有效益、有质量、可持续”的发展思路，努力打造主业优强、创新领先、治理高效、充满活力的新时期新白药，把云南白药建设成为国内领先、世界一流的千亿级现代医药产业集团。

二、重点工作举措

（一）把稳方向：高质量党建引领高质量发展，持续完善现代企业治理机制

公司将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，

把坚持党的领导、加强党的建设贯彻到公司管理的全过程，全面提升党建在“助推改革、完善治理、凝聚人心、促进发展”方面的引领作用，推进党建深度“融合嵌入”到战略布局、公司治理、经营管理、改革发展全过程，全力打造党建新典范。同时，把加强党的领导和完善公司治理统一起来，坚持市场化方向，加快健全中国特色现代公司治理和市场化经营机制企业制度，不断激发企业发展活力和创新动力。

（二）保持定力：锚定战略目标，有效牵引推动各项工作高效落地

战略的本质，是实现企业价值持续增长的方式。一是战略方向上，公司将把“推动百年白药从‘优秀’到‘卓越’，成为国内领先、世界一流的现代医药产业集团”作为未来五年不变的方向和奋斗目标，在“2+3”战略规划基础上，迭代升级为“3+2”新战略，不仅要延续“优秀”的白药，更要主动求变、谋发展，始终保持创业者姿态，推动公司走向“卓越”。二是战略落地方面，2026年，公司全面围绕和聚焦“3+2”战略升级、分解和执行，各业务单元始终锚定集团整体战略方向，深刻理解战略意图与核心目标，科学拆解、层层分解，转化为清晰可执行的年度目标、重点任务与关键举措，做到目标同向、路径同频、责任到人，确保战略精准高效落实落地。

（三）精准聚焦：优化资源配置，提升执行效能

在当前市场环境下，真正的竞争力，不是“做得多”，而是

“选得准”。一是战略聚焦，产业组合持续优化。公司将就各业务条线，构建客户、区域、产品生命周期的一二三曲线，围绕各曲线再深入挖掘增长点，确保资源投入更聚焦。二是产品聚焦，大单品支撑发展大局。把“大单品”战略作为一项专项工作持续推进，通过持续投入、系统管理和长期坚持培育，逐步构建“头部引领、腰部支撑、底盘稳固”的产品体系。三是资源聚焦，坚持目标导向确保高效落地。公司将要坚持目标导向，推动人力、资金、预算、激励等资源与战略重点形成有效配置，找准业务增长的核心驱动因素，通过科学的投入产出的评价体系，动态调整资源配置，提高整体投入效率。

（四）寻求突破：培育第二曲线，打开增长空间

公司将在稳住业务基本盘的同时，以系统性能力提升加快培育可持续放大的“第二增长曲线”。一是深化内涵式发展，公司将进一步全面推进相关工作，持续统筹降本、提质、增效三者的协同推进，从更宏观的战略视角，特别是基于客户价值创造的维度进行系统性谋划；精准识别并把握客户真实需求中的核心价值节点，持续创造增量价值；同时，公司将在内部运营管理领域持续深耕，围绕产能结构优化、产业布局调整、物流线路优化、仓储资源协同等重点领域深入挖掘潜力，不断提升整体运营效率与资源配置效能；二是推进外延式扩张，公司将继续坚持战略性投资并购方向，持续提升对并购标的的专业研判与筛选能力，重点遴选与云南白药品牌定位、产品矩阵、渠道网络及核心竞争优势高

度协同的标的，集中优势资源推动战略性并购突破，切实补强业务发展动能。三是推动存量产业中新增长点打造，公司将持续深入推进“大单品”战略专项工作，围绕不同规模层级的产品梯队，构建清晰的产品晋级路径，确保目标设定明确、责任主体清晰、资源配置匹配、考核机制到位。药品和健康品板块快速推动“大单品”模式的复制与推广，中药资源板块持续践行云药资源高质量发展“链主”企业责任，带动中药材产业提质升级，通过拓展外销市场打造“社会效益和经济效益双轮驱动”，依托云南资源优势支撑产业优势与产品集群建设，同时以产业优势引领带动资源优势增值，形成资源与产业双向协同的发展态势；医药商业板块锚定“稳增长、控风险、调结构、提效益”核心目标要求，推进系统性管理改革，持续强化精益运营管理能力；滋补、器械、美肤等新兴业务板块集中资源打造细分领域“大单品”；国际化业务立足于承接好国家和云南省战略，发挥磨憨-磨丁口岸枢纽、沿边经济合作政策扶持优势，及香港的开放经济体制度、区位优势，深耕重点市场和客户，快速带动公司产品海外市场销售规模增长。

（五）强化赋能：完善管控体系，赋能业务竞争力

完善的闭环管控管理体系和过硬的管控能力体系是企业实现战略引领和战略落地的前提，公司致力于打造与战略匹配的管控体系和组织能力。一是强化集团管控体系，总部建立“战略+财务”管控模式，做实集团总部“引领、服务、监管、能力”四

大功能，各业务单元在集团统一战略指导下，按照子公司模式运作，强化专业化、市场化经营能力，快速完善板块职能建设，夯实财务基础管理，真正落实经营中心、利润中心定位；二是深化全面预算管理，推动“全面预算—经营分析—考核激励”贯通运行，实施分类预算、分类考核、分类核算，强化预算刚性约束与过程纠偏，提升财务数据对经营决策的支撑深度，确保重大决策有数据、有测算、有依据；三是做强做实中台能力，围绕战略目标，系统推进五大核心能力平台建设：构建“大研发”平台，建立与市场高效对接的研发体系与“重大项目+关键团队+产业转化”创新组织模式，完善研发团队的跟投捆绑机制，统筹创新前沿与市场需求；打造“大制造”平台，拉通产销联动，优化产能布局，强化委外管理与品牌保障；搭建“大营销”平台，统筹线上线下，匹配差异化产品，强化投产比管控与资源投放节奏；建设“大供应链”平台，发挥战略储备、产销协调、仓储物流优化等举措，防控市场风险，提升运营效率；完善“大监督”平台，贯通纪检、巡察、审计、合规、财经等监督资源，凝聚监督合力，推动关键措施落地。四是提升数智化和品牌化赋能效果，系统落实“灯塔工厂”等“用例”的内涵和应用场景，打造高质量 IP，更好赋能业务发展。

（六）深化共享：价值共创成果共享，构建共赢格局

共享是凝聚人心、激发活力的根本，也是企业可持续发展的基石，董事会对内将健全市场化激励机制，充分激发组织活力，

对外以优异业绩让股东共享投资回报，以责任担当让社会共享企业价值。一是完善激励约束机制，推动员工与企业共同成长。通过契约化管理，将员工的短期任务与公司的长期战略目标相结合，打造适配业务增长的敏捷激励机制。二是强化市值管理，持续回报股东与社会。市值管理来源于价值管理，价值来源于战略的确定性、增长性和可持续性，是公司治理水平、管理能力、发展质量的综合体现。公司积极响应监管机构对上市企业市值管理的要求，保持战略定力，强化业务聚焦，寻求系统突破，卓越运营管理，构建共赢格局，将公司打造为引领趋势、竞争力强、回报率高的标杆企业，不断为股东创造价值，不断回报社会。

2026年，是云南白药发展进程中具有承上启下意义的一年。既是集团“2+3”战略第二阶段的起步之年，也是集团“3+2”新战略的开局之年，更是“十五五”规划的起步之年，对白药实现上台阶发展具有关键意义。云南白药上下同心、方向坚定、步伐一致，在新的起点上，切实推动百年白药从“优秀”走向“卓越”。