

马应龙药业集团股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年度，公司董事会严格遵循《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》等法律法规及《公司章程》规定，忠实履行职责、科学审慎决策，切实维护公司及全体股东的合法权益。现将本年度董事会主要工作情况报告如下：

一、2025 年主要经营情况

公司聚焦高质量发展主线，完善医药工业三大产线运营体系，巩固深化肛肠领域核心优势，积极发展眼美康和皮肤健康，由药品治疗向预防、保健、康复延伸，打造健康方案提供商，大力发展大健康产业；同时顺应行业发展趋势，优化调整医药商业和医疗服务。2025 年公司实现营业收入 38.67 亿元、同比增长 3.72%，归母净利润 5.81 亿元、同比增长 10.11%，扣非归母净利润 5.64 亿元、同比增长 10.35%。受产业结构优化影响，整体利润增速快于营收增速。

（一）巩固深化肛肠领域核心优势。

1、强化研发创新引领，增厚核心优势壁垒。公司围绕肛肠创新药物、肠道及肛周微生态领域，强化研发创新与成果转化。创新药研发方面，治痔中药复方 1.1 类虎麝止血止痛膏完成二期临床、启动筹备三期临床，便秘化药 1 类创新药 MC-001 确定临床前候选化合物、进入临床前开发阶段。肠道微生态方面，进一步完善肠菌移植标准操作规程并推动在旗下诊疗终端落地应用，加强自研菌株鼠李糖乳酪杆菌 MBP01 专

利布局，在肠易激综合征、便秘、痔疮防治领域斩获 3 项发明专利，同步推进成果转化，年内陆续上市即食性益生菌粉、益生元蜂蜜露等。肛周微生态方面，持续升级卫生湿巾功效，完成多款产品配方迭代与工艺验证，新增 3 款核心原料开发，持续夯实产品竞争力。

2、渠道终端协同联动，药品市场根基稳固。持续完善特约项目管理体系，动态优化合作方结构，扩充特约品规合作数量，增强合作粘性，货款回笼得到有效保障。分层拓展零售市场，集中资源深化与头部及集采连锁合作，积极拓展潜力腰部连锁，策划肛肠健康公益行等系列活动，激活终端动销，核心连锁终端产出同比增长超 20%。稳固院内市场，在行业深度调整背景下，医院终端产出同比略有下降。顺应医药电商发展趋势，积极拓展线上药品业务，年内线上业务规模同比增速超 25%。报告期内，以治痔药品为主的母公司营收同比增长 8.44%，净利润同比增长 14.77%。

3、健康品种势能强劲，细分赛道优势初显。聚焦肛周健康细分领域，深耕卫生湿巾核心品类，连续三年联合权威机构发布肛周健康系列白皮书，构筑肛周护理领域专业优势。优化渠道策略，加大卫生湿巾线下药线市场拓展，积极进驻零售药店，探索布局医疗市场，着力构建卫生湿巾与治痔药品协同发展格局；调整线上平台营销策略，强化卫生湿巾专业功效价值，通过内容营销、精准投放与用户运营等，持续占领用户心智。创新打造健康厕所示范场景，先后在武汉商圈、深圳地铁枢纽建成标杆项目，在北京多地文旅景区投放便民取纸设备数百台，以场景化服务提升肛肠健康体验。凭借专业优势打造、全渠道拓展与场景化创

新，卫生湿巾自上市以来保持高速增长，2025 年规模增速超 70%。

（二）持续完善眼美康结构布局。

1、深挖八宝组方价值，丰富眼美康产品矩阵。强化眼药领域专业优势，着力构建眼部治疗、美妆、保健为一体的产品结构。深入推进独家药品八宝眼膏临床循证研究，其治疗脂质异常型干眼多中心临床研究在多家三甲医院有序开展；有序补充眼药产品梯队，年内玻璃酸钠滴眼液（单剂量）、盐酸奥洛他定滴眼液获批药品注册证书。深化八宝组方核心成分研究与创新应用，联合国内高校院所围绕生物发酵新原料、祛痘功效组方、八宝原粉脂质体包裹技术等持续攻关，并推动研究成果转化，年内完成清粒、抗皱等多款功效眼霜开发以及重组胶原蛋白眼霜等十余个潜力产品升级，眼部治疗、美妆、保健产品矩阵持续丰富。

2、优化资源配置，聚焦发力眼部美妆业务。依托既有优势，强化功效护理定位，大力发展眼部美妆业务。以线上平台为主阵地，构建多模式协同的运营体系。一是强化自主运营，通过优化品牌自播、提升店铺运营能力、加大内容营销等举措，推动自主运营成交金额占眼部美妆总成交比重突破 50%；二是深化与头部达人主播合作，借力优质渠道扩大品牌声量，核心眼部护理产品稳居细分品类销量前列；三是动态优化定价策略与营销活动机制，加强营销资源精细化管控，推动销售利润率同比提升。在此基础上，打造核心大单品集群，加快单品规模突破，年内眼袋型眼霜规模超 8000 万，眼纹型与重组胶原蛋白眼霜规模超 5000 万，驱动眼部美妆整体规模同比增长超 30%。

（三）探索拓展皮肤健康。

强化并发挥独家皮肤药品龙珠软膏领头羊作用，持续完善循证医学证据体系，2026年3月龙珠软膏治疗中度寻常型痤疮的随机、盲法、多中心临床研究成果发布，结果显示可有效改善寻常型痤疮皮损且安全性良好，为皮肤健康业务发展奠定良好基础。加强皮肤药品零售终端拓展，在辽宁、山东等区域开展新型营销模式试点，通过强化消费者教育、举办主题推广活动等方式，有效提升品牌影响力与终端动销能力，推动报告期内皮肤药品营收同比增长17.65%。依托肠道与皮肤健康内在关联机制，探索构建“内调外养”一体化皮肤健康管理体系，积极推进相关产品研发，年内完成大麦青汁等口服调理、多肽抗皱等外用护理产品开发，同步启动试点销售，探索发展皮肤健康业务。

（四）强化大健康统筹运营。

围绕肛肠、眼科、皮肤等领域，积极拓展大健康业务，强化产品、生产、渠道三端统筹协同。产品端，贯彻“主体集结，整合经营，运行中优化”策略，持续优化产品结构，有序退出非核心业务品种，集中资源深耕肛肠、眼科及皮肤健康领域，年内完成24项健康产品开发。生产端，健全高效交付体系，加强生产成本管控，整体毛利率提升七个百分点；建立健全质量管理体系，系统完善质量管控制度文件，明确各环节质量管控标准与责任分工，强化全流程质量管控，保障产品交付效率与质量安全。渠道端，按产品类别实行分线运作，理顺渠道运营机制，持续推动研产销一体化协同联动，提升渠道运营效能。报告期内，大健康业务营收、净利润分别同比增长30%、25%。

（五）优化调整医药商业和医疗服务结构。

1、优化医药商业业务结构。全面评估零售药店经营态势，顺应政策导向与行业发展趋势，优化门店布局，稳妥处置低效、负效资产，强化重症慢病药房专业化经营，探索建设健康药房；优化线上业务产品结构，压降低毛利品类、加大自有品牌产品经营，线上盈利能力持续改善。受门店调整影响，报告期内医药零售规模及净利润同比下降，相关风险得到有效处置。调整医药物流业务结构，有序退出低效益业务，深化与品牌工业及重点客户合作，完善终端配送网络。受业务优化影响，报告期内医药物流营收略有下降，净利润同比增长。

2、优化医疗服务运营模式。依托肛肠专科优势，积极推动实体医院拓展健康管理业务，开展菌群胶囊移植、胃肠镜检查、大肠水疗等特色服务。受行业政策影响且特色业务尚在培育期，报告期内实体医院营收、利润均有所下降。合作共建肛肠诊疗中心突破百家，经营重心由规模扩张转向运营质量提升，通过强化品牌、技术与人才赋能，完善远程会诊、专家巡诊等服务模式，助力提升诊疗中心经营能力，持续深挖平台价值。

（六）完善多维保障体系。

1、筑牢品质长效保障。系统规划制定质量提升方案，发布《药品品质领先能力评估框架与提升计划》，推动质量管理能力持续迭代升级。打造高标准生产体系，制定并发布《软乳膏剂先进制造能力评估框架与提升计划》，并稳步推进实施；年内零缺陷完成药品生产许可换证并取得新版证书，零缺陷通过美国食品药品监督管理局 GMP 现场检查，生产质量保障能力获国内外权威认可。持续加强全过程质量管控，通过

严格落实原辅包材准入与放行管控、强化生产现场质量监督、规范变更与偏差管理、切实执行验证确认、持续开展产品稳定性考察等举措，产品品质得到有效保障。

2、强化运营效能保障。深化数智赋能，围绕生产、销售、管理等重点领域，有序推进数智技术落地应用，促进提质增效。生产端，深化智能制造，持续完善工业智联平台建设，推进重点产线自动化、数字化改造，打通生产设备与系统的数据接口，实现生产过程实时互联与数据可视；建设成果广受认可，继多项国家及省市级荣誉后，年内再获省市级智能化典型应用案例认定。销售端，加快建设营销数据中台，完善客商主数据治理规则，实现主要客商流向数据直连，健全终端数据追溯与全渠道数据贯通机制，持续提升数据质量，赋能业务决策；试点引入 AI 客服、AI 直播等数字化服务，优化服务效能。管理端，持续推进财务、人力等领域数字化平台建设，完善数字化管控流程，提升运营管理效能。

3、夯实组织机制保障。围绕研发、生产、渠道及中台系统等，持续完善组织架构、明确功能定位、优化运营机制，强化专业人才支持。优化研发架构，完善药品研发、个护产品开发相关部门职能、新设功能性食品研发部，强化创新药物、功效护肤、益生菌菌株研发及相关产业化应用。深入推进精益生产，持续完善“提案-评估-实施-验证-激励”全流程改善机制，推动降本增效。优化线上线下资源配置及激励约束机制，引导业务一线强化大健康业务拓展力度。升级业务中台，进一步明确并拓展其功能定位，强化其供应链一体化、研产销协同、数字化营销、市场秩序维护等统筹支持能力。为保障业务发展，加大中高端人才队伍

建设，年内围绕研发、生产、渠道等关键领域，引进多名中高端人才。

二、2025 年董事会运行情况

（一）董事会会议召开

董事会严格按照法律法规、《公司章程》及相关制度要求，规范召集、召开董事会会议，认真履行股东会赋予的各项职责，报告期内共计召开五次董事会会议，审议议案 26 项，涵盖定期报告、利润分配、对外担保、委托理财、聘任会计师事务所、公司章程修订、董高薪酬方案等重要事项，全体董事均按时出席会议并审慎表决，各项议案均获全票通过，决策程序合法合规、审议过程规范透明，切实保障公司及全体股东的合法权益。

（二）独立董事履职情况

独立董事严格按照相关法律法规及公司有关规定认真履行职责，勤勉尽责、独立履职，积极出席董事会及相关专门委员会会议，对公司重大事项发表独立、客观、审慎意见。关于独立董事履职的详细情况请见各独立董事述职报告。

（三）专门委员会履职情况

公司董事会下设审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、战略委员会四个专门委员会，各专门委员会依据各自工作细则规范运作，忠实、勤勉地履行义务，为董事会决策提供专业建议和意见。报告期内，审计委员会召开七次会议，审议定期报告、内部控制评价报告、会计师事务所履职情况评估、会计师事务所聘任、会计政策变更等事项；同时年审期间与外审机构保持密切沟通，积极督导年审工作有序开展。薪酬

与考核委员会召开四次会议，审议董高薪酬执行情况、绩效考核、薪酬方案以及董责险投保等事项。战略委员会召开一次会议，审议公司 2024 年度 ESG 报告。

（四）股东会决议执行

报告期内，公司共召开两次股东会，审议通过了利润分配方案、修订公司章程、董高薪酬方案、购买董责险等议案。董事会认真贯彻落实股东会各项决议，及时组织完成利润分派实施、公司章程变更登记备案、执行董高薪酬方案、董责险投保等相关工作，确保股东会决议有效落地。

（五）履职、绩效评价及薪酬情况

报告期内，公司董事、监事及高级管理人员严格遵守法律法规、《公司章程》及相关制度规定，忠于职守、勤勉尽责，切实维护公司和全体股东的合法权益。2025 年公司董事、监事及高级管理人员预计薪酬总额 1,956.60 万元。具体如下：

1、公司独立董事、未在公司承担日常经营管理职责的非独立董事、监事领取固定津贴。2025 年度，公司独立董事津贴合计 54 万元、非独立董事津贴合计 36 万元；监事津贴合计 22 万元（自 2025 年 11 月起，公司取消监事及监事会）。前述董监事 2025 年津贴总额 112 万元。

2、承担日常经营管理职责的非独立董事、高级管理人员预计 2025 年薪酬总额 1,844.60 万元，其中绩效薪酬 1,284 万元，将于 2026 年分次兑现发放，公司 2025 年发放了以前年度绩效薪酬 1,264 万元。

三、2025 年董事会主要工作情况

（一）持续完善公司治理。

报告期内，董事会根据《公司法》《上市公司治理准则》等法律法规及监管要求，完成治理架构调整及配套制度规则的修订完善。公司取消监事会及监事设置，由审计委员会依法履行原监事会职权，同步完善审计委员会监督职责与运行机制，实现治理结构平稳过渡。同时根据最新法律法规及监管要求，全面修订完善《公司章程》、《股东会议事规则》、《董事会议事规则》等公司治理制度规则 14 项，进一步厘清各治理主体权责边界，规范决策流程，构建权责清晰、制衡有效、运行有序的公司治理体系，持续提升公司治理水平，优化运行效率。积极组织全体董高参加上市公司合规履职、市值管理等专题培训，促进提升履职能力，同时加强董事及高级管理人员履职保障，为其购买责任保险，支持其充分履职。

（二）不断提升信息披露质量。

董事会严格按照《上市公司信息披露管理办法》、《上海证券交易所股票上市规则》、《公司章程》等有关规定，坚持真实、准确、完整、及时、公平的信息披露原则，认真履行信息披露义务，持续提升规范运作水平和信息透明度。报告期内，公司按时完成会议决议、定期报告、临时公告等披露工作，及时向市场传递公司经营动态；以投资者需求为导向，不断优化公告文本表达方式，保证信息披露的有效性和透明性，在上交所年度信息披露评价中获得良好评价。同时积极践行可持续发展理念，持续推动与业务运营的深度融合，不断优化 ESG 报告内容，增强其可读性，报告期内公司 ESG 报告获评华证指数评级 A、Wind ESG 评级 BBB。

（三）深化投资者关系管理

董事会持续加强投资者关系管理，构建了多元化的沟通渠道，保持与投资者的双向沟通。报告期内，公司通过举办年度业绩说明会、参与湖北辖区投资者集体接待日等形式，主动传递公司价值，积极回应投资者关切；规范做好投资者来电、邮件等日常咨询答复工作，依法依规答疑解惑；积极参与监管部门及行业协会组织的投资者教育活动，助力强化投资者风险意识。同时，不断完善舆情管理体系，制定并出台舆情管理制度，强化日常舆情监测、分析与应对，及时回应市场关注。

（四）强化战略管理

董事会围绕发展规划制定、推动创新突破、战略专项督导、实施问责追责等重点环节，持续强化战略管理。

1、组织编制公司五年发展规划及十年远景展望，研究制定2026年度经营纲要，规划首年经营目标、重点工作等，做好开局部署。

2、加快推动创新突破。一是加强研发创新，明确战略性、成建制由肛向肠延伸，强化已病领域高价值药物布局、加大健康领域产品开发上量。二是支持数智创新，制定并发布《关于促进人工智能应用的指导意见》，促进人工智能应用场景落地。三是积极推动商业模式创新，部署开展新医疗模式调研，为业务升级提供方向指引。

3、强化战略督导。依托绩效管理系统、预算管理系统，统筹开展年度经营目标、重点工作层层分解、落实到人，对应调整资源配置；定期组织召开战略专项会议，及时掌握进展情况，协调解决突出问题，强化战略执行管控。

4、组织实施问责追责。针对年内发生的舆情风险事件，组织核查处置，对相关责任人员实施问责追责。

四、2026 年经营形势分析

1、发展环境面临深刻变化。外部环境日趋复杂，充满不确定。医药行业虽具备一定抗周期属性，但仍面临终端需求审慎、渠道效能弱化、市场竞争同质等多重压力，传统发展模式难以适应新形势，须从“求量”转向“求质”，聚焦核心优势赛道，通过精准定位、价值深耕等，构建差异化竞争壁垒。

2、医保制度改革持续深化。集采规则迭代优化，从价格优先转向质价并重。DRG/DIP 医保付费改革基本实现全国统筹区全覆盖，预计将迈入精细化运营阶段，院内用药结构面临深层调整。创新药鼓励支持政策频出，国内创新药院内用药占比持续增长。企业应以价值为导向，创新突破、强化占位。

3、中医药机遇挑战并存。国家层面持续出台扶持政策，为中医药传承创新与产业高质量发展提供有力支撑；与此同时，药品集采持续扩面，中药省级联合采购等政策深入实施，行业竞争格局加速重构，对中医药企业盈利水平与经营管理能力提出更高要求。伴随居民健康消费升级，中医药与大健康产业融合发展成为新机遇，企业可立足中医药特色优势，加快向大健康领域布局，打造结构性优势。

4、多元健康需求催生细分赛道。随着健康意识提升、人口结构变化、消费升级等，健康需求从被动治疗转向主动预防、个性化管理和全周期守护，不同群体健康消费偏好催生多元细分赛道。企业应强化既有

优势，洞察切入细分领域，通过技术赋能、产品创新、渠道适配等精准卡位，推动健康业务取得突破。

5、渠道终端加速重构。传统渠道深度转型，医院从核心销售端转向诊疗与处方流转，药店突破售药单一功能、转型为健康服务综合体。线上渠道持续分化，传统电商增速放缓，内容电商、兴趣电商崛起，即时零售成为增长引擎、头部电商争相抢占流量入口。企业应紧扣渠道重构趋势，加强高增、高潜渠道布局，深化全渠道协同与业态创新。

6、数智技术赋能健康发展。人工智能、大数据等技术正重构药品研发、生产、流通全链条。研发端，真实世界研究为药品评价提供新证据，AI 辅助药物设计提升研发效率；生产端，智能制造提高质量控制和成本优势；流通端，数字化营销改变医患沟通方式。企业应紧跟技术迭代趋势，加快数智转型，深耕医药健康特色应用场景并推动落地。

五、2026 年指导思想与经营策略

2026 年要继续深入贯彻董事会“不忘初心，守正出奇，笃行致远”的指导思想，围绕巩固优势、关联延伸、形成结构，立足人货场、探索发展新消费，注重品质、控制成本、提升效率三大主线，切实落实重点专项工作，推动公司可持续健康发展。

（一）加快三大产线建设，大力发展大健康产业。

切实落实肛肠健康、眼美康、皮肤健康三大产线发展规划，加强大健康领域投资，促进大健康业务与三大产线的深度融合。围绕肠道健康及肠眼轴、肠皮轴等作用机制，系统开展理论与关键技术攻关，打通三大产线跨领域协同、全生命周期管理的底层逻辑与运行体系。稳固

存量业务基本盘，通过深化市场拓展、精细运营管理、强化客户服务等举措，保障核心药品业务持续稳健增长；立足人货场，精准挖掘新消费需求，加快健康产品研发、技术迭代与场景创新，积极突破增量业务，推动大健康产业快速发展。

（二）持续优化产业结构，提升资产经营效率。

优化医药零售业务结构，夯实提升专业药房服务能力，探索发展健康药房，深化线上线下一体协同，构建健康管理服务新模式。调整医药物流品类结构，打造差异化品种优势，优化终端网点覆盖，促进品类资源与市场需求高效匹配。顺应医疗市场变化，优化医疗服务资产结构，适时处置实体资产，加强轻资产运营，挖掘共建诊疗中心平台价值，探索发展新医疗。

（三）强化创新驱动，夯实竞争壁垒。

强化研发创新，聚焦重点领域加大研发投入，加快高价值药品研发、潜力健康产品打造，丰富产品矩阵、构建结构性优势。深化数智创新，加快数智技术在研发、生产、营销等关键领域的深入应用，助力降本提效。支持模式创新，鼓励探索发展新消费、新零售、新医疗，优化产品供给、业务形态与服务模式，持续构建差异化竞争优势。

（四）优化组织机制，强化支撑效能。

完善产线运作机制，切实发挥产线委员会作用，强化各环节统筹协调。构建覆盖产线、产品、渠道的预算管理体系，强化资源统筹配置；完善激励约束机制，夯实部门责任，健全项目运作机制，推动跨部门协同联动。围绕战略领域、关键业务及薄弱环节，加快专业人才引进，加

大人才培养力度，提升岗位履职能力。创新市场化用人机制，构建多元职业发展通道。建立健全内部创业孵化和外部合作共创机制，激活发展潜能。

（五）加强风险防控，筑牢安全防线。

健全以风险管理委员会为引领、安全管理委员会为执行、各层级协同参与的多层次风险管理体系。优化升级联防联控机制，针对重点领域、关键环节，强化跨部门协同联动，提升风险预判与协同处置效率。严格落实主管领导负责制，强化分管领域风险防控及责任承担，筑牢全链条风险防控屏障。

马应龙药业集团股份有限公司董事会

2026年4月24日