

2022 年度总裁工作报告

2022 年是极不寻常、极不平凡的一年，在疫情多点频发、集采政策落地的情况下，企业业绩增长面临严峻挑战，公司管理层和全体员工在董事会的领导下，同心协力，勇毅前行，严格按照《公司法》《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，较好地完成了 2022 年的各项工作。公司总裁代表公司经营管理层向董事会作 2022 年度总裁工作报告，具体如下：

一、2022 年经营业绩成果

报告期内，公司共实现营业收入 275,870.13 万元，同比增长 4.08%，其中血液制品业务（母公司华润博雅生物）实现营业收入 134,221.72 万元，同比上升 8.96%；利润总额 53,200.17 万元，同比增长 20.06%；归属上市公司股东的净利润 43,219.76 万元，同比增长 25.45%；扣除非经常性损益后的归属于上市公司股东的净利润 39,212.45 万元，同比增长 33.61%。2022 年全年采浆量 439 吨，站均采浆量 33.8 吨，同比上升 5.1%。血液制品研发新品人凝血因子Ⅷ获得生产批件实现上市销售，公司在研产品以罕见病治疗药、免疫制剂和创新药为研发方向，实现多个新品立项，不断丰富产品管线。

二、2022 年主要工作回顾

2022 年，公司坚持以推动高质量发展为主题，持续深化业务战略，落实“四个重塑”要求，强化战略、组织、文化一致性。坚持以精神重塑为基础保障，推动组织重塑和业务重塑，巩固核心优势，推动科技创新，优化管理体系，提升组织能力，实现价值重塑。2022 年公司主要工作如下：

（一）**多维度价值重塑，提升核心竞争力。**公司始终围绕“成为世界一流血液制品”的发展战略；通过行动学习，反思检讨战略执行，持续深化“专业化、规模化、国际化、智数化、创新驱动”战略举措，切实保障战略目标达成。此外，公司不断完善法人治理结构，健全内部控制制度，促进公司规范运作，实现系统化、专业化的信息披露及投资者关系管理，提升资本市场形象和公司价值。融入央企体系后，落实公司社会责任战略规划，积极践行央企担当，主动履行社会责任，提升公司企业形象。

（二）**多举措业务重塑，推动内涵增长。**公司坚持以血液制品为主导的原则，持

续推进血液制品业务健康、快速发展。

1. **浆站拓展全面铺开。**浆站作为重要的战略资源，为推动新浆站设立，公司全面梳理与分析全国浆站开设潜力，制定清晰浆站拓展规划，明确浆站拓展区域、拓展策略与模式。公司持续深度整合内外部资源，借助华润集团与各省战略合作关系，完成 10 余个省份拟设浆站实地调研与选址工作，向省、市、县三级政府部门提交申请材料，已获得若干个县、市级批文，为新浆站设立获批打下坚实基础。公司进一步强化浆站拓展队伍建设，梳流程立标准，完善浆站拓展各环节工作，全面推动浆站拓展力度与效率提升。

2. **浆站建设固本开新。**公司紧紧抓住血液板块核心主业和关键“命门”持续用力，不仅通过全员发展、寒暑期社会实践、精准免疫、精细化服务等方式助推采浆量内涵式增长，还积极抢抓进入央企良好机遇全面赋能浆站建设。坚持抓党建从业务入手，健全完善浆站党组织及群团组织，以主题党日活动、属地支部共建、爱心驿站服务、高考助学等为抓手，营造属地良好献浆环境；为提升浆站经营管理水平，积极开展浆站运营标准化、宣传发展标准化、业务体系标准化、浆站建设标准化及组织建设与人才培养标准化等“五化”建设，为浆站整体经营提供标准化模板，为拓展浆站快速投建提供可参考借鉴的“样板间”。

3. **研发创新再创佳绩。**公司持续关注技术前沿，注重从血液制品行业瓶颈难点出发，聚焦开展“长线”和“短线”相结合的研发创新。2022 年 8 月，人凝血因子 VIII 获得生产批件，丰富了血液制品产品结构；同时持续抓好产品创新，集智攻关、周密组织，顺利推进其他在研临床研究，其中 BYSW005 项目已提交临床试验申请，力争国内首家获得临床批件。2022 年公司实现多个新品立项，不断丰富产品管线。在科研平台维护与建设方面，通过培育、升级等举措，不断完善管理和服务机制，加大经费投入，初构免疫技术平台与重组技术平台，激发创新活力。

4. **市场营销稳中有进。**始终瞄准市场需求、对标竞争对手，通过百日攻坚行动、KA 定点爆破、深度市场挖潜等有效措施，保障全年销售目标达成。新品 PCC 销售提质增效，终端销售持续发力，年销售额稳步提升；此外，着力提升 KA 建设能力，积极搭建医院院长和药剂科室平台，加强医院中上层学术交流，扩大产品影响力、强化品牌认可度；努力提升学术体系打造能力，围绕国家级、省级和地市级专家对应建立“酶新木秀”、“话凝为拯”、“完酶无缺”三大系列学术品牌，特别是创新推出“完

酶无缺”百家讲坛系列学术活动，有力地促进核心产品高质转换、开发上量。

5. **国际业务纵深拓展**。在国际化战略的指引下，积极响应国际化发展趋势，拓展国际业务，探索多元化产品渠道。2022年，通过开展半法规市场及非法规市场的国际注册业务，推动国际项目合作及技术引进合作等策略，逐步实现静丙出口销售，国际市场销售额再上新高。

6. **重大项目有序推进**。为抢抓智造转型升级机会，致力于打造成为行业标杆工厂、全球领先“灯塔工厂”，公司已于2022年启动年产1800吨（一期）智能工厂的建设，已完成土地招拍挂及设计招标，目前在积极推进项目设计、工程施工、关键设备采购及智能制造规划等工作。项目建成后将成为国内单体最大，国际领先的血液制品智能工厂。

（三）**多方位组织重塑，夯实发展根基**。落实组织管理要求，加强组织建设，优化组织架构，结合实际情况扎实推进“3+1”四类人才队伍建设，高层次、大规模、宽领域组织“战略-组织-文化”研讨会，直面现实问题，系统检视剖析，共研对策措施。按照职能集约增“人效”思路，对公司一级架构和责任分工进行调整，完善条线管控模式，精简业务流程，促进公司总部业务化转型，努力实现总部做专做精、业务单元做实做强。

（四）**多领域精神重塑，促进“双融双促”**。通过强化党建引领，完善党组织“三基”建设，大力培育与落实“抓生产经营从党建入手、抓党建从生产经营出发”的“双融双促”理念，着力打造公司特色党建品牌，实现党的建设四同步四对接，将党的领导与公司治理有机结合起来，推进党建与业务深度融合、同频共振，支撑公司战略有效落地、刚性执行。

三、2023年工作展望

基于政策环境与行业趋势，围绕战略目标，党建引领、战略赋能、融合协同、人力保障，2023年公司将持续推进与落地执行“十四五”战略规划，以“创新融合，提质增效”为管理主题，聚焦血液制品，推进业务重塑，深化组织重塑，夯实精神重塑，最终实现价值重塑，推动实现企业高质量的发展。

2023年，公司将在原有业务规模基础上，多措并举促长效发展，坚定落实一系列强化经营目标达成的优化措施，努力实现公司营业收入和净利润稳步增长；持续强化资源整合与战略协同，确保新浆站拓展取得突破、存量浆站快速提升；坚持创新驱动

动，激活研发动力，加速研发新平台建设及产品管线商业化进程。

（一）**提高站位，价值重塑推动战略目标实现。**聚焦血液制品业务，以高质量发展为主题，以创新转型为动力，坚持外延并购与内生发展并重，积极拓展浆源，丰富产品管线，优化业务布局，注重智数赋能，升级供应链优势，全力推进战略目标实现。

（二）**提质创新，业务重塑确保经营业绩达成。**

1. **深化资源整合，加速推进浆站拓展。**强化内外部资源整合，围绕“浆站倍增”专项行动目标，深度整合各方资源，提高工作力度和组织效率，加速推进浆站拓展工作。持续开展潜在并购标的洽谈，突破并购瓶颈，实现外延式扩张。

2. **深挖存量浆站，提升浆站运营效率。**持续开展浆站“五化”建设，深挖存量浆站潜力，赋能落后浆站，保障新浆站落地，提升浆站运营效率，助力浆量提升。创新推广模式，扩大宣传平台；挖掘内外部优秀浆站的宣传发展策略或跨行业优秀做法，总结经验推广应用打造浆站属地文化。

3. **强化生产管理，构建领先精益管理。**提效率、保稳定，稳工艺，扩产能，加强智慧监管和生产安全，构建行业领先的生产精益管理体系，保障生产工艺稳定，提升产品收得率。

4. **优化营销管理，加速新品覆盖上量。**优化营销模式，构建差异化竞争策略，推动“营销登顶”实现，进一步推动新品快速覆盖和上量，纤原、静丙、蛋白等重点产品实现高质量医院转换。

5. **“走出去、引进来、强合作”。**BD业务要加快产品与地区国际市场注册，拓展国际商业模式，实现国际化“弯道超车”。

6. **研发创新驱动，打造高新技术平台。**以罕见病治疗药、免疫制剂和创新药为主要研发方向，持续深入推进“科技创新体系建设行动”，进一步完善研发体系建设、加大研发投入，打造高水平的产品研发和创新平台建设，构建重组产品研发技术平台以及免疫研究技术平台，强化产学研合作及研发团队引进培养，提升研发技术能力，着力培育血液制品产品竞争力，提高产品收得率及质量，拓展新临床适应症。

7. **加强重点项目管理，实现里程碑计划。**进一步完善项目管理机制，加大项目建设运营管控，逐步落实项目规划设计、主体结构建设、工艺设备招标采购、智能制造、质量咨询、创新实验室等各项工作，全力推进智能工厂建设，保障项目建设达到预期目标。

（三）**人才强企，组织重塑激发团队活力。**进一步夯实职责分工；开展制度运行检查，全面梳理制度、流程与业务的匹配性与一致性，提升组织运行效率。在人才队伍建设方面，以“人才强企‘三百’行动”为抓手，立足公司长远，不断创新人才工作机制，助推各类人才队伍建设，构建组织、人才和业绩有机统一的管理体系，保障人才匹配业务发展，提升组织效能。

（四）**融合标杆，精神重塑助推企业健康发展。**以学习宣贯党的二十大精神为工作主线，持续推进深度融合，打造党建标杆，积极探索党建与业务融合工作方法，在树榜样、立标杆、创品牌上下功夫，推动党建业务同频共振、软硬实力同步提升、管理文化同向发力，打造民营企业并购后快速整合、快速融入的标杆，高质量党建引领企业高质量发展。

2023年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年，是实施“十四五”战略规划攻坚之年，也是华润博雅生物“创新融合、提质增效”的奋进之年，是推进党的领导与公司治理有机融合的深化之年。华润博雅生物必须抢抓机遇、迎难而上，踔厉奋发、勇毅前行，认真总结“十四五”战略规划执行情况，深刻反思问题不足，坚决落实“四个重塑”战略要求，坚持以问题和目标为导向，不断提升战略执行力，为尽快进入血液制品第一梯队，打造世界一流血液制品企业不懈努力！

华润博雅生物制药集团股份有限公司

总裁：梁小明

2023年3月24日