

华润博雅生物制药集团股份有限公司

2025 年度总裁工作报告

2025 年，医药行业面临集采扩面纵深推进、监管全面趋紧、市场环境复杂多变、舆情风险日益凸显等多重挑战。尤其是随着 DRG/DIP 支付改革的持续推进，临床用药行为日趋规范，医院处方行为更趋审慎，超说明书、超适应症用药空间持续收窄，短期内血液制品量、价同时承压，长期倒逼行业优胜劣汰，推动行业集中度逐步提升，产品线不断丰富及学术推广能力建设，以规模效应促进成本下降来应对行业挑战。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 2025 年的各项工作。公司总裁代表公司经营管理层向董事会作 2025 年度总裁工作报告，具体如下：

一、2025 年经营业绩成果

报告期内，公司实现营业收入 205,908.8 万元，同比增长 18.69%；利润总额 10,387.85 万元，同比下降 78.26%。其中，母公司实现营业收入 141,384.40 万元，同比下降 4.08%；利润总额 18,031.63 万元，同比下降 61.63%。归属上市公司股东的净利润 11,269.83 万元，同比下降 71.61%；扣除非经常性损益后的归属于上市公司股东的净利润-775.75 万元，同比下降 102.57%。

2025 年，公司持续整合内外部资源，成功推动阳城浆站完成扩区，将沁水县纳入其采浆范围；深挖浆站潜能，全年采浆 662.31 吨（其中华润博雅生物采浆量 542.4 吨（+3.97%），绿十字 119.91 吨（+10.46%）），同比增长 5.03%，再创历史新高，原料血浆供应能力进一步增强。同时，核心产品收得率稳步提升，产值持续增长，研发管线不断拓宽，其中 10% 静注人免疫球蛋白、破伤风人免疫球蛋白获得生产批件，20% 皮下注射人免疫球蛋白获批临床。此外，国际化亦取得积极进展，静注人免疫球蛋白获得多米尼加注册证书，海外技术和体系输出项目有序推进。

二、2025 年主要工作回顾

2025年，华润博雅生物在华润医药党委的坚强领导下，深入学习贯彻党的二十大精神及二十届历次全会精神，全面践行华润“1246”模式，扎实推进“四个重塑”，紧扣“重塑融合，创新突破”年度经营管理主题，统筹推进核心任务落地执行，砥砺前行，矢志达成既定目标，谱写了攻坚克难的时代篇章。2025年公司主要工作如下：

恪守使命铸航向，价值重塑布新局。公司始终心怀“国之大者”，勇担血液制品“大国重器”时代重任，坚定不移地锚定“做强做优做大华润大健康板块的血液制品平台”的核心定位，坚持以问题为导向，全面启动“十四五”战略检讨，通过行动学习，反思检讨战略执行，精准识别差距短板，系统总结实践经验，为“十五五”发展廓清方向、明晰路径。在此基础上，聚焦血浆、营销、研发、国际化四大核心业务领域，开展系列专项战略检讨，进一步厘清新时期业务主攻方向，优化战术路径，凝聚战略共识，科学构建“1268”总体战略框架，系统擘画“十五五”高质量发展蓝图，为新时期发展夯基垒台、立柱架梁。

固本强基蓄势能，业务重塑拓新程。面对血液制品行业深度调整与转型压力，公司牢牢聚焦血液制品主业，多措并举夯实发展根基，持续蓄力厚植增长动能。

一是深挖浆站潜能，浆量规模再创新高。以业绩目标为引领，深入践行“计划-执行-纠偏-改进”管理闭环，精细化管控，确保目标有效落地；过程中以季度业务主题为抓手，分阶段推动重点任务取得扎实成效，为浆量持续增长提供强力支撑。同时，加快推进数字化赋能，通过落地实施新媒体运营、SCRM系统项目，助推浆量提升，全年采浆662.31吨，同比增长5.03%，再创历史新高。在属地环境打造多元公益并行的模式，将品牌建设融入浆站运营，持续提升公众认同，匠心打造兼具特色与影响力的浆站名片。

二是营销体系重塑，逆势突破稳中有进。公司持续推进营销体系重塑，深入实施“一品一策”精细化策略，统筹产品推广与市场销售。聚焦纤原、静丙等核心产品，强化标杆医院打造；同步拓展院外及基层市场；并扎实推进慢病管理与患者服务体系建设，延伸临床价值；积极落实广东联盟、京津冀“3+N”接续工作，成功开拓新准入机会并巩固存量医院带量采购，成功推动白蛋白、纤原、PCC、VIII因子等产品销量逆势增长。在品牌与学术建设上，通过高频次、高质量学术会议及专家共识推动，持续提升在凝血与免疫领域的品牌影响力与竞争力。

三是研发根基厚植，创新转化提速增效。公司始终秉持创新驱动发展战略，以“临床+市场”双导向为引领，持续加大研发投入，深度拓展在研产品管线，厚植研发根基。2025年，实现多个项目获批，新技术、新产品初见成效，其中10%静注人免疫球蛋白、破伤风人免疫球蛋白获生产批件；20%皮下注射人免疫球蛋白临床获批，病例入组工作有序推进，纤胶和人凝血因子IX申报临床，临床转化进程提速增效。此外，《生物医用10KD和100KD PES超滤膜包开发与应用》项目成功入选江西省重点研发计划，彰显了公司在关键工艺与材料领域的研发实力，为产业链自主可控与可持续发展提供了有力支撑。

四是全球布局加速，国际合作有序推进。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，以全球化视野擘画发展新格局。静注人免疫球蛋白获得多米尼加注册证书，并首次实现在注册国家巴基斯坦销售。海外技术和体系输出项目有序推进，顺利完成概念设计并交付验收，初步构建具有博雅特色的技术输出模式。

五是智能工厂有序推进，重大节点按期达成。聚焦国内产能规模、产品数量、技术水平、质量标准、智能化程度全方面领先的血液制品集约化智能工厂项目已完成主建筑单体装饰装修、机电净化工程及工艺设备安装，为打造“领航级”智能工厂迈出坚实步伐。

六是投后融合深化，协同效能全面迸发。明确绿十字生产基地定位，系统构建并实施“4+N”管理赋能体系。血浆端纳入博雅血浆中心中部片区实行一体化运营；营销端实现商务、市场等全板块统一管理，片区销售由博雅大区直接管控；研发端由博雅研发中心全面接管，重点统筹新工艺静丙与工艺优化项目；拓展端整合职能，强化资源整合与协同；其他职能与支持部门匹配建立穿透式支持与赋能机制，有力推动了管理融合与资源协同，切实释放了运营效能，为绿十字可持续高质量发展筑牢体系根基。

七是深化智数赋能，引领行业合规发展。通过搭建数据中台，构建了“智慧监管平台”，实现了血液制品生产及质量活动全过程的可视、可控、可追溯，成功入选国家药品监督管理局“2025年药品智慧监管典型案例”，彰显了公司在智能制造与药品监管现代化方面的标杆实力，也为推动行业合规发展注入了智慧动能。

锐意革新强根基，组织重塑赋新能。以业务导向型组织建设为抓手，持续深化

组织重塑，先后两次调整组织架构，全面强化前台业务支持，提升中后台运营效能。血浆中心聚焦“发展、服务、赋能”定位，增设宣传发展部，强化新生发展；推行“6+1”大区管理模式，实现精细化管理。营销中心对商务、市场与招商实施一体化管理，设立四个销售大区。优胜劣汰，调整优化员工及代理商；同时取消原有三级责任制及两级结算模式，全面转向精细化招商业务模式。绿十字以“4+N”管控模式为核心，系统推进组织架构优化调整，并持续推进人才结构优化与动态配置，全面激发组织内生动力。

擎旗铸魂聚合力，精神重塑促新业。扎实开展深入贯彻中央八项规定精神学习教育；新建基层党组织，选优配强党组织书记，围绕“新生发展、浆站服务”等多类场景，组建党员服务队，设立党员先锋岗，打造党建示范墙，开展文化走基层活动，举办职工运动会、润雅文化月等活动，厚植华润文化。系统实施“强改革、冲目标”主题活动，持续擦亮“浆心向党”的党建品牌，在于都、邻水创建2个“五好”党支部。常态化开展无偿献血、公益助学、血友病患者关爱、华润健康乡村等活动，以实际行动践行“健康中国”战略。凭借优异的社会责任践行成效，斩获“2025年度上市公司 ESG 价值传递奖”“无偿献血促进单位”等荣誉，厚植央企责任担当。

三、2026 年工作展望

展望 2026，公司以“1268”总体战略为引领，持续深化“四个重塑”，紧紧锚定“苦练内功，共渡时艰”年度经营管理主题，聚焦“技术、人才、品牌、效率、机制”五大核心要素，深入贯彻“洞察、对标、超越”实施路径，系统打造八大能力，全方位提升企业核心竞争力，确保达成 2026 年业绩增长目标，为“十五五”规划开好局、起好步，为“十五五”宏伟蓝图奠定坚实基础。

一是深化价值重塑，筑牢高质量发展战略根基。公司主动融入和服务国家生物安全战略布局，坚决扛起“大国重器”神圣使命，持续深耕血液制品主业，做强做优做大，筑牢发展根基；同时，前瞻布局非血源新技术领域，聚力创新、突破前沿，培育增长新引擎，构建“核心业务与新兴赛道”双轮驱动发展格局，全力推动“十五五”末成为国内一流血液制品企业。为保障战略有效实施，系统提炼战略举措清单，并建立分级管理闭环，确保公司战略举措从制定到落地的全周期管理。

二是深化业务重塑，锻造高质量发展核心引擎。持续聚焦核心业务领域，苦练内功，通过系统性补短板，精准化强弱项，全面夯实发展根基，着力构建从浆站拓

展、研发创新到营销突破的全链条可持续竞争优势。

(1) 外拓浆站规模，内强运营质效。紧盯各省“十五五”浆站设置规划，持续整合内外部资源，攻坚江西大本营及重点省份，全力推动新浆站设立、分站置换及存量浆站扩区。深化浆站运营，持续贯彻“明目标，定标准，重奖罚，强执行”经营方针，依托数字化赋能、外县市场拓展及属地名片打造，有效扭转新生下降态势，显著增强老生粘性，全面提升单站采浆效能，筑牢浆量规模与质量根基。

(2) 营销精准施策，强化终端掌控。高举学术推广旗帜，构建多维度、专业化的学术推广体系，致力于打造国内血液制品领域第一学术品牌，全面擦亮品牌价值，着力提升品牌知名度与美誉度。深入实施“一品一策”精准营销；聚焦重点省份、医院与科室，推进精细化招商与区域精耕；同步强化代理分级管理与赋能协同，扩大院外销售体系推动产品广覆盖与深渗透。

(3) 研发聚焦转化，加速创新落地。持续深化研发管线全流程里程碑管理与风险管控，确保 VWF、纤胶、人凝血因子 IX 按期获得临床批件；同步推进博雅 10% 静丙、绿十字人血白蛋白和静丙等核心品种的工艺优化与技术升级，持续提升产品得率，确保质量稳定，实现吨浆产值的稳步提高。与成都输血所协同构建“共建+孵化”合作模式。着力加强 BD 拓展能力，围绕新技术领域，深入开展行业研究与项目储备，力争实现至少一项新技术领域合作落地。

(4) 深化全球布局，加快海外拓展。把握全球血液制品行业战略机遇，纵深推进国际化发展，全力推动海外技术和体系输出项目合作，构建可复制、具有博雅特色的技术输出模式；持续拓展半法规、非法规市场，积极探索创新多种业务合作模式，力争实现突破。持续推进国际产品注册，重点推动 5% 静丙在巴西获得临床批件，逐步扩大国际市场准入与产品销售。

(5) 聚力降本增效，筑牢成本优势。为持续筑牢高质量发展根基，公司着力强化全体员工成本意识，全面落实经营主体责任。通过实施全面预算精准管控、严控各项费用支出、系统推动全产业链降本增效，坚持刀刃向内、持续挖潜，着力构建具有行业领先的成本竞争优势。

(6) 深化投后融合，打造整合标杆。持续深化与绿十字在战略、组织、文化全方位融合，以高效协同筑牢一体化发展根基。扎实推进“4+N”管理赋能体系，强化资源统筹与闭环执行，推动各项关键举措精准落地、全面见效，系统性提升绿十

字经营质量、运营效率与核心竞争力，为企业高质量发展注入持续动能，全力打造投后融合标杆。

(7) 强化项目管理，保障项目交付。紧紧围绕“安全、质量、成本、合规、进度”管控，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，确保智能工厂一次性通过竣工验收备案、完成工艺验证批次生产并取得生产许可证，同步推动达拉特旗与桃江浆站按期建成并投入使用，确保各项工程任务高质量如期交付。

(8) 数字赋能业务，智促效能提升。深入落实华润集团“智数强基”要求，围绕“升级智数基座，主动服务业务，探索 AI 创新”的工作主题，深化数字化转型。通过数字化全方位赋能浆站，挖掘 AI 创新场景提升浆量，同时整合营销数据资源，构建数字化运营体系提升营销效率，助力业务发展。在智能工厂全面建设 MES、SCADA、LIMS 等核心智能制造系统，实现集成与可控，并在老工厂持续优化电子批记录系统，保障合规生产，打造智造标杆；在财务领域探索数字员工应用，在供应链升级 SRM 系统并优化产销平衡管理，支撑高效协同。

三是深化组织重塑，激发高质量发展内生动力。为驱动战略落地与效能提升，公司持续深化血浆、营销等部门的组织重塑，提升业务适配性，并进一步厘清对绿十字权责界面，实现治理清晰、协同高效。围绕业务发展，系统性构建人才“引育用留”体系，着力打造浆站总经理后备梯队、专业化营销铁军、具备国际视野与智能工厂管理经验的复合型人才，夯实管培生青年人才基础。同时，完善以价值创造为导向的激励考核机制，充分激发队伍干事创业的澎湃活力，为可持续发展注入强劲动能。

四是深化精神重塑，汇聚高质量发展磅礴合力。公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，加强基层党组织建设，筑牢战斗堡垒，持续深化党建品牌内涵，以党建引领企业文化发展，着力深化“华润健康乡村行”“助学助考”等公益项目，并会同属地卫健、学校等部门在重要节日联建共建活动，强化品牌正向影响力。同时，积极发挥浆站科普教育基地作用，构建“红色传承、血浆科普”综合性平台，将“一次献浆”转化为可持续的“爱心驿站”，提升公众对献血献浆的认知与认同，凝聚社会价值共识，彰显企业责任担当。

2026 年是“十五五”开局之年，华润博雅生物将站在新的历史起点，继续秉持“用专业致敬生命”的初心，以浆量稳增长为基石，以研发管线突破为引擎，以国

际化拓展为视野，在血液制品的高质量发展赛道上全速奔跑。开局关系全局，起步决定后势。全体博雅人将以更加昂扬的斗志，将每一份血浆的价值最大化，将每一个患者的生命希望托举得更高，为实现“世界一流血液制品企业”的宏伟蓝图奠定坚实的基础！

华润博雅生物制药集团股份有限公司董事会

2026年3月21日