

## 2024 年度董事会工作报告

2024 年，公司董事会严格遵守《公司法》《证券法》《深圳证券交易所创业板股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 2 号——创业板上市公司规范运作》等法律法规以及《公司章程》《董事会议事规则》等规章制度的规定，认真贯彻执行股东大会通过的决议，积极推进董事会决议的实施，完善公司的治理结构及规范运作能力，全体董事认真履职，积极应对各种挑战，保证公司持续稳定地发展。

### 一、经营情况分析

报告期内，公司营业收入同比下降，主要受以下多重外部环境变化影响：

1、省级联盟药品集中带量采购导致部分品种价格降幅超预期，部分区域市场准入受限；2、门诊统筹政策实施对零售终端客流量产生阶段性抑制，叠加医保个人账户改革对 OTC 渠道的传导效应，根据米内网数据零售药店行业闭店率升至 5.7%；3、中药材行业整体下行，市场交易活跃度降低，行业库存压力显著上升，终端市场表现持续疲软，全年综合价格指数同比下降 9.6%。

2024 年，公司实现营业收入 29.71 亿元，实现归属于上市公司股东的净利润为-13.29 亿元，主要受重大仲裁事项、信托产品逾期兑付及存货减值等非经营性因素影响。

面对复杂多变的行业环境和突发性非经营性事项影响，公司逆势推进战略转型，系统性化解经营风险，确保全年基本盘稳健运营，现就关键举措及成效披露如下：

#### 1、聚焦管线精创增效 优化流程深研提质

报告期内，公司持续加大研发投入，全年研发投入 2.51 亿元，同比增

长 25.27%。

精准匹配产品管线、组建上海新药创制中心，聚焦公司战略，精推仿制、加强中药创新开发及深度研究、合作开发医院制剂。

创新药领域，公司组建上海新药创制中心，完成皮肤类新药成药性评价等工作，并启动抗肿瘤新药临床前研究。原料药和制剂领域，公司精准匹配肿瘤、泌尿、皮科、消化等管线，2024 年新开的创新药项目 2 项，仿制药原料项目 9 项，制剂 3 项，同时开展原料药项目 30 项、制剂 31 项，获得米诺地尔、恩扎卢胺原料等 6 个生产批件及米诺地尔泡沫剂等 4 个临床批件。中药领域，公司推进复方苦参注射液美国 FDA 注册及胰腺癌机理研究，完成脑震宁颗粒药效研究，提交 1.1 类创新中药 ZD16 临床申请，开发 26 项医院制剂并完成申报 11 项。产品布局优化方面，2024 年，公司引进 11 个品种，其中生发片和生白颗粒已上市销售，盐酸特比萘芬喷雾等 2 个品种取得生产批件，收购的 4 个生产批文完成持有人变更，这不仅丰富了公司的产品结构，更为今后公司经营质量的提升和盈利能力的增强奠定了坚实基础。

## 2、降本扩能质量稳进 国际认证实现突破

2024 年，公司以“精益管理、强化集采、技改创新”为指引，强化系统管理，优化报表体系，细化成本核算，全面推进技术改造，降低生产成本。

强化市场洞察，监控趋势波动，建立数据驱动采购决策。通过招标、多维度谈判、反季采购、集中议价及竞价机制，公司较好地实现了降本增效。此外，公司对供应商进行分级管理，提高供应商交付及服务能力，同比缩短采购时间 15%；提升数智化仓储管理，降低损耗，库容优化 10%；与第三方物流高效协同，信息实时共享，不仅提升效率，还加强风险防控，确保物流安全可靠。

大力开展技改创新扩产增效，长治振东复方苦参注射液生产线通过技改，产能提升 40%；屯留五和堂大山楂丸生产线技改，提高生产效率 60%，脾肾两助小蜜丸工艺优化收率提升 9%；大同泰盛年产量 1600 万支预充针灌封生产线开工，年产 50 吨原料车间建设开工；太原安欣美国 FDA 标准搽剂 3000 万瓶生产线建设完成。

以美国 FDA 和欧盟认证为牵引，全面提升质量管理标准，强化内部质量管理体系升级，全年通过符合性、许可增项、产品注册、变更等各种检查 38 次，产品抽送检 189 批，检验结果全部合格。同时，CNAS 国际认证认可项目从 32 项增加至 59 项，检测能力和范围也得到进一步提升和扩大。

### 3、立体营销持续开拓 立足国内放眼海外

2024 年，公司以渠道为中心，以专业为依托，围绕新产品，开辟新市场、新用户，本着“临床品牌化、OTC 学术化”的战略方针，强推混合营销，刷新了行业认知，深化了振东品牌，为下一步发展奠定了基础。

临床端围绕“扩肿瘤、强皮科、重消化、拓心脑”的学术思路，实现了等级医院全覆盖，新进院 1,025 家。OTC 端实现 238 个城市、18.9 万家终端的全国布局，深化重点市场开拓。第三终端以中药产品为引擎，发挥公司中药优势，通过品牌驱动实现“群品进终端”，坚推新品扩大市场开发，同比新增终端 5.3 万家。

### 4、数据深研学术聚焦 精准定位全员品牌

报告期内，公司巩固“品牌塑造五定位”的品牌战略，学术品牌双联动，内容营销著口碑，矩阵推广多模式，数据深研抓转化，区域市场强曝光。

2024 年，公司在保障品牌曝光同时，更注重内容深耕，多位明星深度种草、签约直播，千万级达人分享生发秘籍，146 位百万级达人自主推荐，127 位医生实力证言，1,683 个素人持续半年打卡，品牌搜索量 1,130 万次，

全网曝光 83 亿次。同时，公司首创小红书药品圈达人粉丝“带练团”，素人传播 978 万次。“焕发健康中国行”公益活动全面启动，联动药店服务患者 59,684 人，联动三甲医院专家打造“焕发科普云课堂”，曝光 8,900 万次，实现了品牌的大力推广。

## 二、董事会日常工作情况

第六届董事会现有董事 9 名，其中独立董事 3 名。董事会能够严格按照相关法律法规开展工作，公司全体董事熟悉有关法律法规，认真出席董事会会议和股东大会。

### 1、董事会召开情况

2024 年度，董事会共召开 8 次会议，会议召开符合《公司法》及公司章程的有关规定，会议决议均合法有效，具体情况如下表：

序	时间	届次	议案审议情况
1	1/19	第五届董事会第十四次会议	1、《关于向广东龙创基药业有限公司投资暨受让股权的议案》
2	2/6	第五届董事会第十五次会议	1、《关于回购公司股份方案的议案》
3	4/19	第五届董事会第十六次会议	1、《2023 年度董事会工作报告》 2、《<2023 年年度报告>及其摘要》 3、《2023 年年度财务报告》 4、《2023 年度决算报告》 5、《2023 年度利润分配预案》 6、《2023 年度内部控制自我评价报告》 7、《关于续聘 2024 年度审计机构的议案》 8、《2024 年度预计日常关联交易的议案》 9、《关于 2024 年度预计担保额度的议案》 10、《关于 2023 年计提、转回减值损失及处置资产的议案》 11、《关于聘任公司财务总监的议案》 12、《关于补选公司第五届董事会非独立董事的议案》 13、《关于补选公司第五届董事会独立董事的议案》 14、《关于选举公司董事长暨变更法定代表人的议案》 15、《关于独立董事独立性评估的专项意见》 16、《关于公司高级管理人员 2024 年度薪酬方案的议案》 17、《关于公司董事 2024 年度薪酬方案的议案》

			18、《关于修订<公司章程>的议案》 19、《关于修订和制定公司部分管理制度的议案》 20、《关于调整第五届董事会专门委员会委员的议案》 21、《2024 年第一季度报告》 22、《关于召开 2023 年年度股东大会的议案》
4	5/6	第五届董事会第十七次会议	1、《关于注销回购股份的议案》 2、《关于减少注册资本并修订<公司章程>的议案》
5	8/15	第五届董事会第十八次会议	1、《关于公司董事会换届选举暨提名第六届董事会非独立董事候选人的议案》 2、《关于公司董事会换届选举暨提名第六届董事会独立董事候选人的议案》 3、《关于召开 2024 年第一次临时股东大会的议案》
6	8/24	第五届董事会第十九次会议	1、《<2024 年半年度报告>及其摘要》 2、《关于公司及其子公司使用自有资金进行现金管理的议案》 3、《关于 2024 年半年度计提信用减值损失及资产减值损失的议案》
7	9/11	第六届董事会第一次会议	1、《关于选举公司第六届董事会董事长的议案》 2、《关于选举第六届董事会各专门委员会委员的议案》 3、《关于聘任公司总裁的议案》 4、《关于聘任公司副总裁的议案》 5、《关于聘任公司财务总监的议案》 6、《关于聘任公司董事会秘书的议案》
8	10/22	第六届董事会第二次会议	1、《2024 年第三季度报告》 2、《关于回购公司股份方案的议案》 3、《关于召开 2024 年第二次临时股东大会的议案》

## 2、董事会召集股东大会及执行股东大会决议的情况

2024 年度，董事会召集召开了 3 次股东大会，具体情况如下：

序	时间	届次	股东参会情况	议案审议情况
1	5/17	2023 年年度股东大会	参加本次股东大会的股东及股东代表共计 35 人，代表股份 346,609,934 股，占上市公司总股份的 34.4776%。	1、《2023 年董事会工作报告》 2、《2023 年监事会工作报告》 3、《<2023 年年度报告>及其摘要》 4、《公司 2023 年决算报告》 5、《公司 2023 年利润分配预案》 6、《关于续聘 2024 年度审计机构的议案》 7、《关于 2024 年度预计担保额度的议案》 8、《关于 2023 年计提、转回减值损失及处置资产的议案》 9、《关于补选公司第五届董事会非独立董事的议案》 10、《关于公司董事 2024 年度薪酬方案的议案》

序	时间	届次	股东参会情况	议案审议情况
				11、《关于公司监事 2024 年度薪酬方案的议案》 12、《关于修订<公司章程>的议案》 13、《关于制定<独立董事制度>的议案》 14、《关于补选公司第五届监事会非职工代表监事的议案》 15、《关于注销回购股份的议案》 16、《关于减少注册资本并修订<公司章程>的议案》 17、《关于补选公司第五届董事会独立董事的议案》
2	9/11	2024 年第一次临时股东大会	参加本次股东大会的股东及股东代表共计 165 人,代表股份 314,986,576 股,占上市公司总股份的 31.3320%。	1、《关于公司董事会换届选举暨选举第六届董事会非独立董事的议案》 2、《关于公司董事会换届选举暨选举第六届董事会独立董事的议案》 3、《关于公司监事会换届选举暨选举非职工代表监事的议案》
3	11/12	2024 年第二次临时股东大会	参加本次股东大会的股东及股东代表共计 664 人,代表股份 320,115,849 股,占上市公司总股份的 31.8422%。	1、《关于回购公司股份方案的议案》

### 3、独立董事履职情况

2024 年,公司董事会独立董事本着对公司、股东负责的态度,勤勉尽责,忠实履行职责,积极对公司进行现场调研,认真审议各项议案,积极了解公司经营情况和内部控制的建设及董事会决议、股东大会决议的执行情况,并利用自己的专业知识做出独立、公正地判断,切实维护公司整体利益、维护全体股东尤其是中小股东的合法权益。

### 4、董事会下设专门委员会在报告期内履行职责情况

公司董事会下设审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会和战略与

发展委员会。各委员会依据公司董事会制定的职权范围，就专业性事项进行研究，提出意见及建议，为董事会科学、高效决策提供了参考依据。独立董事对财务报告、关联交易等事项作出了客观、公正的判断，发表了专业意见，对公司的良性发展起到了积极的作用，切实维护了公司及投资者的利益。

### 三、2025 年度经营计划

为扭转 2024 年的不利局面，2025 年，公司将今年定为“破局年”，破局需勇，以无畏气魄打破观念束缚；破局靠拼，用铁军精神突破营销瓶颈；破局在责，凭责任担当冲破管理障碍；破局于精，借专业聚焦击破品牌壁垒；破局要新，以创新求变攻破科研难题。全员当以破求新，提升效益，共谱新篇，同启新程。

以“优策全链、深推数智、广拓网销、强化绩效”为经营理念，从研发、生产、营销、人资、计财、物料等持续优化全管理链条的策略、方法，推动企业数据化经营管理和数字化、智能化应用，全员利用好 AI 技术，提升智能化水平；全员下决心通过私域、抖音、微信等，进行互联网销售。

现就关键举措披露如下：

#### 1、平台搭建助推科研 精准立项加快转化

加速构建“自主创新+战略并购”双轮驱动的研发体系，通过自主研发管线建设、外延式项目整合、战略技术储备等方式，系统性强化产品管线竞争力。在研究平台建设方面，上海新药创制中心将引进国际顶尖人才，搭建 AI 药物发现平台，重点开展皮肤、肿瘤等领域的 3 个皮肤类新靶点分子优选及 1 个创新药临床前研究；在产品开发方面，北京研究院将围绕重点管线布局高端仿制药与改良新药，完成 7 个原料药和 5 个制剂的注册申报，同

时推进产品全生命周期研发管理；在创新中药领域，重点推进 1.1 类创新中药 ZD16 二期临床研究，完成复方苦参注射液 FDA 注册，深化 26 项医院制剂项目申报；在战略并购方面，以“买产品、买技术、收企业”为指引，下定决心继续收购 100 个优质产品；围绕公司战略领域，在上海、苏州等新药创新集聚地，引进二三期在研管线品种。

## 2、选品赋能渠道扩效 双轨驱动品效协同

加速构建“新品上市+老品恢复”双轨策略的产品体系，协同推进新品商业化加速和老品价值重定位，系统性优化产品矩阵，增收提效。开年第一战，就是选品战，通过围绕临床、OTC、基层、电商四大中心，战略性精选休眠产品 249 个品种，其中：临床优选重点品种通关藤片、马来酸曲美布汀片、参柏舒心胶囊等 15 个；OTC 精选脾肾两助丸、复方胰酶散、生发片等核心品种 120 个；基层筛选红花注射液、马来酸曲美布汀胶囊、维生素 C 注射液等品种 63 个；电商优选壮腰健肾丸、桂枝茯苓丸、胶体果胶铋胶囊等重点品种 51 个，覆盖肿瘤、皮科、心脑血管、消化、泌尿、镇痛、老年、补益、妇科、呼吸、抗感染、维矿 12 大治疗领域。精准选品显著提升四大渠道核心竞争力，临床渠道通过选品丰富产品管线，增加等级医院进院率，驱动高价值产品临床渗透；OTC 渠道群品进店，扩大品种在零售终端的覆盖率和消费者覆盖率；基层渠道持续补充心脑血管、消化、呼吸、维矿的产品布局，提高基层渠道品种覆盖率；电商聚焦年轻化消费场景精准选品，构建线上专属爆款矩阵。四大渠道共同发力，推动产品覆盖、市场营销和企业品牌同步升级，构筑可持续发展的良好生态。

## 3、优化方案促进增长 全链赋能广拓市场



加速构建“学术赋能+渠道下沉”双螺旋增长模型，通过核心产品引领、新品梯次布局、专家网络构建、县域终端渗透、黄金单品组合等策略，实现全渠道价值释放。在渠道建设上，公司将依托现有产品渠道网络，加强专家学术推广，重点开发空白市场；同时深化基层医疗渠道布局，推动“市代为主”向“县代为主”的转型，提升终端覆盖效率。销售策略方面，公司将以消费者需求为核心，通过 OTC 学术化营销打造高效团队，构建以米诺地尔（达霏欣）等六大核心产品为引领，带动 60 余个辅助产品的销售矩阵，依托全国 18.9 万家终端的渠道优势实现产品全面覆盖，实现米诺地尔（达霏欣）中国第一的目标。新品推广上，生发片、生白颗粒和吡美莫司乳膏的上市将进一步丰富产品线，提升经营效益。这一系列举措将有效提升公司的市场竞争力和盈利能力。

#### 4、数智驱动赋能全链 全域电商战略升级

加速构建“传统电商+兴趣电商+私域电商”三位一体的全域电商生态体系，通过打造黄金单品矩阵和深化供应链布局，在千亿级健康消费赛道占据核心竞争地位，构建可持续发展的全域电商新生态，实现品牌价值与商业价值的双重提升。2025 年战略规划聚焦三大核心方向：

**传统电商精准运营升级：**深化阿里、京东、拼多多等主流平台差异化运营；建立平台专属运营策略，提升团队专业能力；优化投放 ROI，实现流量高效转化。

**兴趣电商影响力大幅提升：**完善抖音、小红书等兴趣电商阵地布局；创新内容营销形式，强化品牌心智；实现品牌曝光与销售转化的协同增长。

**私域电商生态体系构建：**将私域作为第二增长曲线重点培育；完善会员

生命周期管理体系；强化客户关系精细运营（客勤优化）；打造高价值用户社群生态。

### 5、科研育种基地深耕 道地精研提质增效

加速构建“战略品种+机会品种”双核协同的道地药材体系，聚焦道地药材战略品种，以“战略品种稳规模、技术产品增毛利、机会品种创利润、药食同源长品牌”，打造“振东药材”品牌护城河。2025年，公司将深耕科研育种基地，优化升级现有种植基地，深推“科研+基地+农户”模式，推进种子种苗标准化，打造300个销售网点，强塑种子种苗品牌。道地精研方面，完善数据库，建立价格监测平台与预测模型，开展15项道地品种科研课题，通过优化产品剂型，开发经方炮制品，研发药食同源精制破壁饮片等构建大健康产品矩阵，助力提质增效。

### 6、根植海外板块进阶 多策并举全球突破

国际部将以“大思想、大手笔、大手段”为指导方向，坚持一国一策一规划，借助国家、省市涉外贸易机构，联合华人协会、晋商商会等海外商协会，深入探寻当地市场需求，持续开发新客户。原料药、中药材以贸易为基础，逐步提升自有产品销售比例，通过B2B平台的拓展，深入欧美终端市场；制剂以安欣FDA注册为契机，打开美国市场；脑震宁、扶正固本2个品种加拿大注册，中药小丸以膳食补充剂的身份进入欧美市场，推进中医药走向世界；非药品种运用国内营销模式，拓展东南亚市场。

站在新的起点，公司满怀信心与期待。2025年，公司将践行“五敢”理念：人人“敢”想，高层“敢”担，中层“敢”闯，基层“敢”干，上下“敢”新，勇立潮头，开拓创新，不断提升核心竞争力，打造卓越品牌，为

社会创造更大价值。公司全员将以昂扬的斗志、坚定的信念，铆足干劲，迸发激情，燃烧智慧，强化争的意识、坚定抢的决心、拿出拼的劲头、确立超的志气、瞄准钱的目标，为实现“与民同富、与家同兴、与国同强”的初心使命，努力拼搏、奋勇前行！

山西振东制药股份有限公司董事会

2025 年 4 月 21 日