

2025 年度董事会工作报告

2025 年是公司“十四五”战略规划收官之年，也是衔接“十五五”发展的关键之年，更是公司在时代浪潮中淬炼初心、在攻坚克难中续写华章的奋进之年。这一年，行业政策持续收紧、集采扩围加压、市场竞争日趋白热化。面对复杂多变的外部环境，董事会始终坚守“定战略、作决策、防风险”核心职责，以战略定力应对变局，以创新突围开辟新局，带领公司全体员工迎难而上、主动求变，深化改革创新，优化治理结构，强化风险管控，圆满完成“十四五”规划核心目标，交出了一份逆势增长、高质量发展的成绩单。

2025 年，公司实现营业收入 13.92 亿元，同比增长 4.2%；利润总额 4.56 亿元，同比增长 111%；归属于上市公司股东净利润 4.16 亿元，同比增长 126%。全年经营业绩逆势增长，盈利能力大幅提升，核心业务竞争力持续增强，战略转型成果进一步巩固。

一、“十四五”期间工作回顾

回望“十四五”五年奋进征程，公司始终锚定“健康中国”战略航向，坚守国企使命、深耕医药主业，以战略为引领、以创新为驱动、以改革为动力、以人才为支撑，统筹推进产业经营与资本运作，逐步构建起产业发展新格局。五年来，我们成功实现了从“规模增长”向“质量提升”的深刻转型，从“产业深耕”向“生态共建”的跨越升

级，从“仿制”向“创新”的关键突破，圆满完成战略规划各项指标任务。

“十四五”期间，公司资产总额、净资产实现稳步增长，国有资产持续保值增值。尤为可贵的是，在营业收入总体承压的背景下，公司盈利能力显著增强，研发投入强度始终保持在8%以上，五年间，共获得41个产品批件，是“十三五”期间的4倍之多；战略性并购江西青春康源，成功补强中药业务板块，实现产业链协同延伸；发起设立3支产业基金，持续强化资本运作能力；市值实现50.34%的增长，资本市场的认可度显著提升。公司以实干与担当，书写了国企赋能民生、产业赋能发展的时代答卷，为“十五五”开局起步筑牢了坚实基础。

二、2025年工作回顾

（一）锚定战略收官，构建产业发展新格局

精准施策确保稳收官。董事会密切关注行业政策变化与市场趋势演进，系统分析内外部发展环境，精准把握产业变革机遇。围绕“产业经营+资本运作”双轮驱动战略，细化收官阶段重点任务，建立战略执行跟踪评估机制，确保“十四五”规划各项指标圆满达成。组织多轮战略研讨会、高层访谈及战略解码，高质量完成“十五五”战略规划概要编制，为后续发展明确方向路径。

多维攻坚力促新跨越。董事会会在集采常态化、医药行业结构性调整的背景下，通过深化内部挖潜、拓展外部合作等举措，公司整体运营质量显著提升，战略转型取得实质性突破。**资本运作方面**，以“基

金+直投”模式拓展产业生态，与建信股权设立首期规模 5 亿元的医药健康专项基金，成功推动天士力分红款增加至 3 亿元，最大限度维护股东权益；**集团化管控方面**，完成对立和医药的提级管理，健全投资监管闭环体系，青春康源第三方后评价成果获评优秀。上线人力资源系统，启动财务共享平台，以数智动能赋能精细化管理；**研发创新方面**，保障营收 8%的研发投入强度，充分整合高校科研资源与企业产业化优势，构建开放多元的创新生态，2 个改良型新药项目填补空白，实现了从“仿制”向“创新”的关键一跃；**营销改革方面**，构建商务分销、KA 连锁、医疗、第三终端、电商“五线并举”的全新架构，核心产品寿比山吲达帕胺片通过价值链优化与全渠道布局，扭转连降局面，同比增长 32%，科学营销实践取得显著成效。

（二）深化改革，凝聚人才发展新活力

完善激励激发人才活力。董事会持续推进“科改示范行动”，深化“双轨制、多通道、能流动”的人才机制，优化“2×5”人才发展矩阵。公司持续完善股权激励长效机制，实现“存量解锁、增量授予”。顺利完成 2022 年股权激励计划 3 次解锁工作，覆盖 158 人次，累计解锁 138.02 万股。完成上市以来第二期股权激励计划授予工作，向 169 名核心骨干授予 651 万股限制性股票，成功构建“业绩增长—激励兑现—价值提升”的良性循环。成为天津市国资系统首家连续两次开展限制性股票激励并实现解锁的企业。探索建立项目分红激励机制，完成草案初稿编制与项目遴选启动工作，有效激发核心员工创新活力。

培育人才夯实发展基础。系统升级“三鱼英才”培养体系，开展管理人员强基赋能培训，创新“领航阅读”等学习活动，覆盖管理人员超 150 人次。加大青年和一线骨干党员发展力度，新建市级工匠学院 1 所、集团级职工创新工作室 3 个，新增“天津市劳动模范” 1 名，人才队伍结构持续优化。

（三）坚守股东至上，构建价值传递新体系

规范披露坚守诚信底线。董事会严格遵守信息披露相关法律法规，全面规范履行信息披露义务，优化披露内容与形式，增强信息透明度与可读性，帮助投资者全面了解公司经营状况与发展战略。公司在深交所主板上市公司年度信息披露考核中保持良好评级，内幕交易防控工作持续强化，合规意识深入人心。

深耕投关共创市值新高。通过业绩说明会、投资者调研、互动易平台等多种方式与投资者深度沟通，接待现场调研、回复互动平台问题均保持高效响应，首次实现“投资者向消费者”转化。构建分层分类沟通体系，加大与投资者沟通频次，重点解读公司长期发展战略与股东回报规划，培育陪伴公司成长的中长期资金群体，以稳定的股东结构支撑市值稳定。完善投资者数据库，机构投资者户数较上年末提高。市值管理成效显著，年末市值较上年末提升 23%，资本市场认可度持续提升。

稳健高分红彰显蓝筹价值。2024 年度分红顺利实施，分红金额 8969 万元，分红比例高达 48.61%。结合 2025 年度业绩的显著突破，推出“中期+年度”双分红周期，全年分红金额 2.3 亿元。以高频次现

金分红持续增厚股东收益，有效增强投资者黏性与认同感，进一步夯实资本市场对公司“价值蓝筹”的形象认知。

（四）优化公司治理，筑牢规范运营新基石

完善治理提升决策效能。董事会完成换届工作，按照国资监管要求持续优化治理架构，充实具备医药行业前沿视野、财务风控专长的外部专家进入董事会，确保董事会“外大于内”，成员专业背景多元化，专门委员会运作规范高效。强化外部董事服务保障机制，为外部董事履职提供充分支持，提升董事会科学决策水平。全年召开董事会会议 8 次，审议并通过议案 53 项，召开董事会各专门委员会会议 17 次，审议议案 54 项，各项决策均严格履行法定程序。

健全制度闭环推动治理升级。以《公司章程》为核心，新建及修订 226 项规章制度，厘清公司及子公司法人治理权责界面，建立“部门职责全覆盖、业务流程全闭环、管理事项全周期”的制度框架。启动流程体系建设工作，推动制度与流程从“静态制定”向“动态协同”转变，构建“事前预警、事中纠偏、事后监督”的闭环管控机制。将 ESG 理念深度融入公司治理，持续完善 ESG 管理体系，推动 ESG 建设与经营发展深度融合。

综合实力获市场高度认可。凭借在公司治理、股东回报及 ESG 方面的卓越表现，公司在第 20 届中国上市公司董事会“金圆桌奖”评选中获得“优秀董事会”；斩获上市公司第六届全景投资者关系金奖“杰出股东回报奖”；ESG 评级跃升至申万“A”级及华证“AA”级，成功获评“医药医疗行业 ESG 绩效 TOP20”。

（五）筑牢风险防线，保障稳健发展新局面

健全监督机制，确保决策落地。董事会持续优化经理层授权与报告机制，经理层每季度汇报授权决策行使情况，董事会每月跟踪决议落实进度，确保各项决策落地见效。深化“大监督”体系建设，整合纪检、审计、财务、法律等多维度监督力量，形成上下联动、左右协同的监督合力。

强化合规审计，排查风险隐患。筑牢合规监督防线，董事会牵头升级合规管理体系，发挥审计与合规部监督效能，聚焦固定资产、资金管控、子公司运营等重点领域，常态化开展专项审计，精准排查风险隐患；强化离任领导干部经济责任审计，梳理问题、精准施策、督办整改，以审计监督倒逼内部管理提质增效。

深化法治融合，护航稳健发展。推动法治与合规深度融合，完善依法治企体系，探索“法律、合规、风险、内控”四位一体管控模式，严格落实“三重一大”法律审核，从源头防范经营管理风险。聚焦行业重点领域常态化开展合规检查，推动各项管控措施落地见效，持续提升合规管控与服务保障能力，推动全体员工养成“随时学法、及时修法、遇事找法、办事依法、成事靠法、永远遵法”的工作理念及行为习惯，全方位护航公司稳健发展。

（六）深化文化引领，凝聚企业发展新合力

党建融合引领发展方向。董事会坚持“党管文化、文化引领战略、战略指导经营”原则，严格执行党委理论学习中心组及“第一议题”制度，开展学习 42 次。市国资委党建经营融合现场会在公司成功召开，

形成 6 篇党建案例，入选“全国国有企业深化改革实践成果”榜单，荣获全国企业文化成果二等奖。

品牌文化凝聚发展合力。以“文化叙事”促进品牌传播，与北方演艺集团联合出品网络文旅短剧，首映一周播放量超两千万；发布“鱼小乐、鱼小美、鱼小康”企业 IP 形象，推出系列文创产品，“三鱼”中华老字号品牌影响力持续提升。市级以上主流媒体深度报道 185 条，其中央视网、光明网相关报道点击量均突破千万，企业形象大幅提升。

三、2026 年工作展望

2026 年是“十五五”规划的开局之年，也是公司成立 75 周年，更是开启高质量发展新征程的关键之年。党的二十大及历次全会就全面深化改革、推进中国式现代化作出了系统部署，特别强调“发展新质生产力”“全面创新”“坚持投资于人和投资于物紧密结合”“推进健康中国建设”等重大战略思想，为我们指明了前进方向。董事会将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，自觉将公司发展融入国家发展大局和健康中国战略，以更高的站位、更宽的视野、更大的格局谋划未来。秉持“聚焦核心、三力合一、全面创新、合作共赢”的战略方针，将“创新”作为年度核心关键词，以创新破解发展难题，以创新培育增长动能，以创新塑造竞争优势，以创新加快员工成长成才，全力推动公司跨越式发展。

（一）强化战略落地，拓展产业生态边界

董事会全面推进“十五五”规划实施，通过战略解码将规划从纸面落实到行动，按照“战略目标—差距机会—业务设计—关键任务—

阶段成果”五步闭环，将战略意图纵向穿透各层级，横向协同各部门，形成“一盘棋”格局。围绕高端制剂、合成生物学、细胞与基因治疗等新质生产力领域，深入开展产业链扫描，挖掘投资机会。健全项目库动态评估机制，设立前沿赛道创投基金，持续完善“产业+资本”双轮驱动格局。

（二）强化创新引领，提升核心技术实力

董事会深知创新的关键在于建立可持续、可复制的“方法论”，将科技创新转化为系统的实践路径。2026年，我们将打造“三鱼数智”创新平台，围绕“技术驱动、需求驱动、理论驱动、数智驱动”四位一体的创新引擎，加速构建改良型新药批量产生的系统化能力。

一手抓“成果产出”：聚焦心脑血管等传统优势领域与合成生物学等前沿方向，加快卡脖子原料药开发与高端制剂布局，推动改良型新药项目取得里程碑式进展。

一手抓“生态构建”：深化产学研协同，构建“自主研发+合作研发+许可引进+CMO孵化”四位一体研发模式，强化研产销联动，从项目立项之初就引入市场前景评估，确保每一分研发投入都精准指向未来的市场竞争力。让创新从偶然的“火花”，变成可预期、可管理的“生产线”。

（三）强化市场攻坚，构建全域营销体系

董事会推动构建协同高效的全渠道网络，进一步完善“五线并举”营销架构，深化每条渠道的专业化能力建设，强化跨渠道协同作战机制。坚持将“数据驱动”置于营销体系升级的核心位置，通过数据直

连实现精准触达与效率提升；在品牌建设上，继续打造“六脉神剑”——战略位+语言钉+视觉锤+广告传播+新闻宣传+文化叙事，系统化提升品牌核心竞争力。以寿比山为核心构建品牌传播矩阵，完成“三鱼”品牌包装升级，力争未来五年内培育**2-3**个销售收入过亿的核心大品种，提升品牌核心竞争力。

（四）强化管控效能，推动管理提质增效

董事会以打造“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”的世界一流企业为长远目标，全面提升精益生产能力。生产管理“精益化”升级：将精益思想从生产车间向全链条推广，建立全要素成本精细核算体系，健全产能信息共享机制。编制**5S**标准化教材，常态化推进精益生产，提升设备综合效率与产品质量。智能制造“数字化”赋能：优化生产制造执行系统，推动物联网、大数据、人工智能等技术在工艺优化、质量预测、设备维护等场景的应用。上线财务共享平台与集团数字档案管理系统，推动管理数智化转型。将**CMO/CDMO**业务打造为展示公司卓越制造能力的“名片”。

（五）强化人才队伍，激发组织内生动力

董事会坚持将人才作为第一资源，系统构建覆盖人才引进、培育、使用、激励的全链条管理体系。在人才培养上，推动建立“奋斗者战训营”，将奋斗者精神融入人才培养全过程，着力提升员工跨部门协作、复杂问题解决及战略落地能力；持续完善“力生八级工”体系，加快培育技能型、创新型产业工人队伍；在人才选拔上，持续优化选人用人机制，为年轻干部搭建发展平台，让想干事、能干事、干成事

的人才脱颖而出，打造源源不断的“人才活水”；在人才激励上，落实股权激励后续解锁，推进项目分红激励机制，充分激发核心员工创新活力，完善绩效考核体系，推动考核与战略目标深度挂钩，以考核促落实、以激励促增长。通过全方位的人才培育与激励赋能，着力打造“人人皆可成才、人人尽展其才”的良好生态，让奋斗成为自觉、优秀成为习惯，最终实现奋斗者“批量涌现”与“持续成长”。

（六）强化市值管理，推动价值协同提升

董事会持续深化市值管理战略谋划，统筹健全“1+N”价值沟通管理体系，优化投资者回报机制，兼顾股东短期回报与长期价值增长，有效对冲市场波动影响。深化分层分类投资者沟通，重点解读公司“十五五”战略规划与创新布局，着力培育陪伴公司成长的投资者群体。创新推动“消费者-投资者”双向转化，深化“买力生股票—用力生产品—推荐力生品牌”的良性循环，以稳定的股东结构、扎实的经营业绩，引领公司内在价值与市场价值协同提升，持续巩固资本市场对公司的认可与信任。

（七）强化公司治理，树立市场新形象

董事会将始终坚持以党管文化、文化引领战略、战略指导经营思路，积极推进党建与经营的深度融合，厘清各个执行主体在公司治理中的地位与职责。健全合规管理体系，培养合规文化，加强对企业重要政策、重大问题的合规管理，提升合规管理水平，保障董事会职权的规范和高效履行。构建社会责任体系运行机制，基于现有管理架构搭建融入 ESG 职能和可持续发展内涵的社会责任管理体系和制度

体系，将 ESG 理念融入公司发展战略促进公司价值提升，提升资本市场形象。

征程万里风正劲，重任千钧再出发。回望“十四五”，我们凝心聚力、奋勇争先，收获了沉甸甸的成果；展望“十五五”，我们使命在肩、任重道远，更需勇毅前行。2026年，董事会将继续秉持勤勉尽责、忠诚履职的原则，团结带领全体员工，以“开局即决战、起步即冲刺”的奋斗姿态，乘势而上、奋楫笃行，扎实做好2026年各项工作，全力完成年度各项目标任务，奋力谱写公司高质量发展新篇章，在服务健康中国战略中彰显国企担当，开启“十五五”发展新征程，为全体股东创造更大价值！

天津力生制药股份有限公司

董事会

二零二六年三月二十四日