

华润博雅生物制药集团股份有限公司

2023年度总裁工作报告

2023 年在全国经济持续稳定回升向好，医药领域集中整治、血液制品集采扩围的背景下，华润博雅生物制药集团股份有限公司（以下简称公司）面临着市场激烈竞争的挑战和压力，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，贯彻落实股东大会、董事会决议，较好地完成了 2023 年的各项工作。公司总裁代表公司经营管理层向董事会作 2023 年度总裁工作报告，具体如下：

一、2023 年经营业绩成果

报告期内，公司共实现营业收入 265,532 万元，其中血液制品业务实现营业收入 146,147 万元，同比上升 8.9%；利润总额 35,371 万元，同比下降 33.51%；归属上市公司股东的净利润 23,746 万元，同比下降 45.06%；扣除非经常性损益后的归属于上市公司股东的净利润 14,307 万元，同比下降 63.51%。2023 年新浆站拓展取得近年来重大突破，泰和、乐平 2 个省级批文获批；全年采浆量 467.3 吨，同比上升 6.47%。C1 酯酶抑制剂获批临床、取得发明专利，成为国内首家获得临床批件企业，在研产品 vWF 因子、高浓度静注人免疫球蛋白以及微量蛋白类产品进展顺利，超前部署小核酸领域、基因治疗、免疫治疗等研发方向，实现多个新品立项，不断拓宽研发管线。

二、2023 年主要工作回顾

2023 年，公司紧紧锚定“创新融合、提质增效”的管理主题，深入践行集团“1246”模式，扎实推进“四个重塑”着力从“两头一尾一外”上狠下功夫，狠抓经营管理赋能，多维驱动，持续推进公司健康稳定发展。2023 年公司主要工作如下：

笃定推进价值重塑，核心能力进一步提升。公司始终坚持“传递爱与生命”的使命和“用专业致敬生命”的理念，扛牢血液制品生产保障的职责使命，做强、做优、做大华润医药血液制品原创技术策源地平台和华润集团大健康板块的血液制品平台，为社会提供更全品种、更多数量和更优质的血液制品，在推动经营业绩稳步发展中，争创一流企业，服务国家战略，找准价值重塑的实践归旨。2023 年公司坚持问题

导向、目标导向、业绩导向，精准有效开展“十四五”中期战略检讨，通过行动学习，反思检讨战略执行，优化“四化一驱动”战略举措，持续打造公司核心竞争力，有效缩短“时间过半”与“任务过半”的偏差值。此外，不断完善法人治理结构，探索建立“四位一体”法治协同运作机制，加力推进合规体系建设，促进公司规范化运作；注重健全投资者关系管理机制，实现系统化、专业化的信息披露及投资者关系管理，持续提升股东价值，全面彰显企业的有形价值。在激烈的市场竞争环境中，围绕内生发展动力和外延增长机会不断追“新”追“先”，相关业务领域保持行业领先地位，价值创造全面加速、企业声誉不断提高。

稳步推进业务重塑，前进方向进一步校准。2023年公司持续聚焦血液制品主业，狠抓经营管理赋能，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，促进经营质效提升，成长韧性逐渐凸显。

一是聚焦主业实现突破。在做优主业方面，以创新转型为动力，优化业务布局，逐步完成了广东复大和贵州天安等非血业务的剥离处置，真正让中心居中、主业主抓贯通落地。在浆站拓展方面，全面梳理全国范围内可设置浆站区域，明晰拓展规划，找准主攻方向和匹配策略，聚焦重点省份，借助华润平台持续整合内外部资源，完成多个区域的实地调研、选址及申请材料递交等工作，获得泰和、乐平2个省级批文，新浆站拓展取得近年来重大突破。

二是内部挖潜提质增效。多措并举推动血浆采集深挖单站潜能，以“创新破局、百日攻坚”浆量提升专项行动为契机，围绕“新生发展专项”“老生回流专项”“献浆频次提升专项”，创新业务发展政策，激发内生增长动力；发布献浆生态圈规划方案，启动“浆爱同行”“浆爱传递”“浆爱远扬”行动，积极改善属地献浆生态圈；联动开展宣传发展、业务体系及运营管理体系标准化建设，推进浆站标准化试点，进一步提高浆站运营管理水平与效率，促进浆量提升，全年采浆467.3吨，同比增长6.47%。

三是创新引擎全速发动。围绕“科技创新体系建设行动”，持续加大研发投入，丰富在研管线，2023年实现多个新品立项，C1酯酶抑制剂获批临床、取得发明专利，成为国内首家获得临床批件企业。新百药业缩宫素注射液一致性评价获批。搭建创新平台，与中国医学科学院输血研究所签署战略合作协议。超前布局小核酸领域、基因治疗、免疫治疗等研究方向，为成为国内领先、国际一流、产品数国内多，产品结

构优、综合利用度国内高的血制品企业奠定坚实基础。

四是营销攻坚再创佳绩。持续打造血液制品营销 4.0 学术推广模式，整合学术推广平台资源，围绕国家级、省级和地市级专家系统推进“酶新木秀”“话凝为拯”“完酶无缺”三大系列学术品牌建设，成功举办 10 余场全国性会议以及近百场其他会议，实现营销网络辐射全国各省、市、自治区。着力强化 PCC 医院开发和临床推广上量，专项推动“狂飙行动”；纤原高质转化，行业市场占比维持领先地位，差异化竞争策略凸显成效，血液制品纯销持续增长。

五是国际业务成效初显。按照“走出去、引进来、强合作”的 BD 工作整体思路，多元探索、多路并进，通过开展药品国际注册、引进国内外创新产品和先进技术、国际技术输出等途径和渠道开展国际业务，实现巴基斯坦国家的产品注册；积极拓展新领域，布局产品管线升级，开展技术输出合作，为国际化“弯道超车”行动有序实施趟开新路。

六是重大项目纵深推进。聚焦国内产能规模、产品数量、技术水平、质量标准、智数程度全方面领先的血液制品集约化生产工厂目标，多轮次组织深化可研，立足自身所能所控启动关键设备供应商现场调研，开展地质勘察、“三同时”，加紧完成项目初步设计以及土建施工和机电安装图设计，论证推进工艺布局、产线布局、设备选型等相关工作，全面开启智能工厂前期工程施工，遴选确定施工代建方，牢牢守住项目投产目标的时间“后墙”。

扎实推进组织重塑，敏捷组织进一步打造。公司坚持业务导向、业绩导向、结果导向相结合，持续强化组织建设，按照“业绩导向强化前台业务功能，选优配强赋能中台，打造服务支持后台”的原则，完成权责流程制度梳理优化，明晰组织定位，健全授权管理机制，明确治理主体之间的决策范围，理清管控边界，压实责任“链条”，进一步提升组织决策和运行效率。持续优化人力资源体系，推动“3+1”类人才队伍培养，打造“浆才计划”、“双培”二期、“浆心润力”浆站领导力等精品项目，先后开展浆站人才和公司干部盘点，促进干部队伍能上能下，通过招才引智、优化配置和定向培养等方式，有效激活组织活力；构建具有市场竞争力的薪酬体系和职业晋升通道，建立富有激励性与约束性的绩效管理体系，强化与业绩挂钩的薪酬分配制度，不断完善公司激励约束机制，促进全员绩效文化深入人心。

深入推进精神重塑，央企担当进一步彰显。公司深入学习贯彻党的二十大精神，

周密组织实施第二批主题教育，持续开展党业融合专项课题研究，下移工作重心大抓“三基建设”，确保党的领导融入公司治理全过程；持之以恒推进华润“十四五”企业文化理念体系的融合落地，聚力品牌传播和文化建设，大力弘扬“主人翁+CEO精神”，努力讲好华润博雅生物“因浆而生、聚浆而为、依浆而兴”的故事，实现了党建引领、文化工作与企业发展的双向提升、同频共振。同时，公司积极参加华润医药组织的华润健康乡村行、中国医学发展大会等活动，精准开展血友病“黄手绢”援助计划，主动设立企业无偿献血月，及时发起爱心助考和爱心助学活动，紧盯节点关爱贫困学生和孤寡老人，荣获“江西社会责任企业”“ESG 先锋践行者”等荣誉，鲜明展示出“党有号召、博雅有行动”的强大执行力、动员力，以实际行动履行了央企的社会责任。

三、2024 年工作展望

基于复杂多变的宏观环境、日趋激烈的市场竞争，公司将持续聚焦血液制品主业，狠抓“十四五”中期战略检讨成果执行，坚持业务发展为核心，深化业务运营管理，“创新突围，实干争先”，按照“1236”总体经营规划，坚持 1 个定位、做大 2 头驱动，做强 3 个提升，做实 6 项支撑，不断推动公司健康可持续发展。

一是价值重塑，聚焦战略目标定力。公司始终心怀“国之大大者”，响应国家生物安全战略，坚决扛起“大国重器”神圣使命，积极承接国家战略新兴产业任务，持续聚焦血液制品业务，全面落实“十四五”中期战略检讨“规模化、专业化、智数化、国际化、创新驱动”战略新举措，努力为社会提供更全品种、更多数量和更优质量的血液制品。

二是业务重塑，聚焦规模效益提升。2024 年公司将多措并举促长效发展，坚定落实一系列强化经营目标达成措施举措，做强做优主业，持续提升公司经营效益和竞争力。

(1) 聚焦重点省份，持续突破。持续整合调度各个领域和条线资源，加速加力加压推进浆站拓展工作；发挥属地本土优势，密切联系省、市、县三级政府部门，确保本省浆站指标的落地。同时，聚焦省外重点区域持续突破，依托华润平台，横向协调华润内部资源，通过“持久战”、长期驻扎，“多露脸、多交流、多沟通”等方式，与地方政府建立可持续发展的良好互动关系，常态赋能浆站拓展，努力实现质的突破。

(2) 创新发展模式，存量挖潜。围绕“明目标、定标准、重奖罚、强执行”经营方针，创新新生发展模式，深入落实“新生发展、频次提升、业务员管理、联络员管理、献浆员管理、全员发展管理”六大发展管理攻略，根据乡镇、社区、企业等核心发展区域特点，发展新生；持续开展百问百答、宣传发展、服务接待、献浆员回访、新浆站建设与运营等标准化体系建设，夯实全链条业务运营管理，改善浆站运营效率；围绕“浆爱同行”“浆爱传递”“浆爱远扬”三大专项行动，以“健康、运动、视觉、软文”为切入点，通过系统、立体、多媒介的宣传渠道传播健康公益献浆理念，积极营造受尊敬的献浆环境，打造浆站属地名片，助推浆量实现跨越式提升。

(3) 实施营销变革，分类打造。小步快跑抓好营销变革，实施精细化招商业务模式，打造自有销售团队，实现公司渠道掌控力、品牌影响力、市场掌控力同步提升。发挥基石品种的带动作用，充分联动成熟产品与孵化产品，一品一策，分类施策，充分挖掘营销效益；通过持续强化 KA 建设、学术推广、慢病管理等举措，促进产品销量提升。此外，强化营销合规管理，加快落地营销合规体系及业务合规转型，逐步升级营销管控，以适应新的环境要求。

(4) 研发体系升级，提升效率。持续加强科技创新体系建设，通过信息化平台建设、体系文件升级、监管能力提升等途径，升级完善研发体系，强化项目目标与考核激励管理，激活研发创新的“一池春水”。加大研发投入，创建创新实验室、血液制品平台、新技术平台，强化与国家输血研究所、南昌大学转化医学院等机构合作，引进高端技术与管理人才，提升研发技术能力、注册管理能力、临床管理能力、科研平台能力，保障研发关键里程碑达成预期

(5) 加速乘云出海，扬帆远航。系统性推进全产品范围在非法规、半法规市场的国际贸易注册，逐步扩大静丙、因子类产品国际市场销量；戮力推进血液制品领域、凝血领域、罕见病领域全球首创一类新药引进项目落地，积极探索“一带一路”国家技术输出，不断提升公司的竞争力和抗风险能力。

(6) 强化项目管理，保障进度。紧围绕“进度、质量、安全、成本、合规、廉洁”，狠抓项目全流程管理，建立健全 GEP 管理体系和工程合规体系，强化项目组织建设,事前做好工程策划，过程注重动态监控，保障泰和、乐平、智能工厂主体架构等重点项目建设如期竣工。

三是组织重塑，聚焦动力活力提升。公司将围绕“业务突围、人才强企”推进组

织变革，聚焦匹配战略发展，全面提升公司人效；紧紧扭住“3”支人才队伍建设，丰富人才选拔任用机制，拓宽合作渠道，绘制人才画像，建立动态人才库。挖掘人才政策，集聚高层次科技人才引进及培养；完善人才考核评价与人才正向激励机制，深化激励约束机制改革，探索多种方式的中长期激励，实现正向激励目标；完善人才监督机制，从严“管才”，突出抓好干部监督管理；优化与干部选用部门沟通联系机制，强化选人用人全流程监督，不断厚实公司的人才“本钱”。

四是精神重塑，聚焦党建引领赋能。继续深入学习贯彻党的二十大精神，巩固拓展主题教育成果，抓实思想政治建设，推动“浆心向党”品牌与业务深度融合、联动耦合；以“树榜样、建标杆、创品牌”为指引，全维立体打造“五好”浆站支部，组织“两优一先”表彰，以点带面、整体进步；深化清廉博雅建设，严抓巡视巡察问题整改，推动廉洁从业价值理念落地生根、积厚成势；全力推进企业文化向组织末端、基层一线延伸，营造积极向上、团结奋斗的组织氛围，以高质量党建引领和文化熏陶赋能企业高质量发展。

2023年，公司刚刚走过了30年的发展历程，2024年公司踏上了下一个30年的“二次创业”新征程，站在公司第二个30年的里程碑节点上，公司要不断提振“二次创业”的精气神，以精神的升华引领事业的发展、实现卓越的业绩。作为一家国资央企，面对新的历史时期、新的战略目标、新的融合要求，公司更要站位高远、笃定前行，保障和支撑年度经营管理主题纵横到边、贯通到底。

华润博雅生物制药集团股份有限公司董事会

2024年3月22日