

## 山东沃华医药科技股份有限公司 2021 年度董事会工作报告

2021年，我国新冠肺炎疫情得到有效控制，中医药行业从疫情影响中逐渐恢复。在疫情防控中表现出色的中成药，继续受到国家的重视，多重利好政策出台并落地。同时，医药卫生体制改革走向深水区，中成药带量集采“靴子落地”，医保支付改革具体措施出台，不断深化的改革举措，已经触及行业症结，对医药行业的经营质量和合规水平提出了更高的要求。后疫情时代，机遇与挑战并存。

面对变化的形势，公司在董事会的领导下，践行核心使命、核心价值观，聚焦主业，充分依托“两大独门利剑”，持续深化营销改革，全面推动精细化管理，坚决落实“实、细、严、简”工作要求，深入挖掘潜力，夯实基础，练好“内功”，在营销改革震荡期保持整体业绩的基本稳定。报告期内，充分发挥并依靠公司治理体制改革带来的优势，董事会执行委员会运行顺畅、高效，决策及时、科学，极大提高了经营管理尤其是营销决策的效率，以高效科学的治理对冲经营风险；持续深化营销体系组织改革，一方面持续优化组织架构，根据市场竞争情况对营销系统进行了大刀阔斧的革新，对营销区域、条线、人员进行“不破不立”的优化组合，不惧短痛，立足长远，进一步理顺组织架构、人力配置和职责分工之间的关系，持续构建既能统一协

调、又能进行专业化垂直管理，同时具有灵活应变和自主学习、自我进化能力的组织体系，不断完善销售收入和利润可持续发展的制度和组织保障；另一方面继续坚定不移地推动营销重点工作，细化营销动作，合理分配资源，不断丰富营销改革的配套保障措施，坚决贯彻营销发展的长期策略，落实“坑位制”、“一个中心四个基本点”的具体要求——以客户升级管理为中心，以提高销售技巧、提高产品知识、提高学术能力、提高开发能力为四个基本点，营销工作是一切工作的重中之重，具有最高优先级，坚持学术推广路线，合理倾斜资源配置，加大学术投入，引进优秀人才，提升信息化水平，持续夯实销售收入和利润可持续发展的基础；充分利用已有的3个现代化生产基地的产能，不断提升精益生产和智能化制造水平，在环保、节能、安全的前提下，降低生产成本，提高生产效率，满足市场需求；继续推行全员全方位精细化管理，更加重视过程管理，全面落实“实、细、严、简”的过程管理要求，制定和推行过程管理的各种规章制度，向细节管理要效率，向过程管理要效益。

报告期内，公司实现营业收入94,267.46万元，同比降低6.30%；实现归属于上市公司股东的净利润16,339.20万元，同比降低8.66%。主要核心产品的销售收入保持基本稳定，沃华®心可舒片销售收入较去年同期降低7.23%，骨疏康胶囊/颗粒销售收入较去年同期降低22.39%，荷丹片/胶囊销售收入较去年同期增长5.82%，脑血疏口服液销售收入较去年同期增长14.53%。

## 一、2021年度战略实施情况

报告期内，面对严峻的行业形势，董事会及时做出针对性调整，采取了一系列应对措施，有力地保证和促进了企业持续健康良性发展。

（一）营销方面，公司营销改革进入“深水区”，组织架构调整、市场优化重组、营销动作更新、人员配置升级等工作均持续落地执行，同时根据实际情况制定、优化和细化配套制度，更加注重细节和质量，用不断提升的精细化管理水平对冲营销改革“阵痛”，真正使“坑位制”、“一个中心四个基本点”的具体要求落在实处，销售收入和利润表现稳定，为之后经营业绩的持续增长夯实基础、练好“内功”。

报告期内，公司继续围绕“四大独家医保支柱产品”，积极应对政策冲击，优化线上营销，注重学术推广，狠抓过程管理，在生产成本持续推高、营销改革持续优化的情况下，努力实现了经营业绩的基本稳定。报告期内，公司实现营业收入94,267.46万元，同比降低6.30%；实现归属于上市公司股东的净利润16,339.20万元，同比降低8.66%。主要核心产品的销售收入保持基本稳定，沃华®心可舒片销售收入较去年同期降低7.23%，骨疏康胶囊/颗粒销售收入较去年同期降低22.39%，荷丹片/胶囊销售收入较去年同期增长5.82%，脑血疏口服液销售收入较去年同期增长14.53%。

在董事会执行委员会的领导下，公司营销改革更加深入，改革措施更加细化，更加符合实际需求。在营销组织架构已经基本确定的基础上，持续优化细节，推动市场和品种的优化组合，不断调整人力配置、职责分工、激励政策。成立9个预算制销售部，1个预算制OTC销售部及2个招商制销售部。引入认同公司核心价值观、具有丰富实战

经验的外部人才，激发现有营销队伍的工作潜能。自2020年下半年起至今，经过一年多的大刀阔斧、去旧迎新的深刻改革，以预算制专业化临床推广模式为主，终端居间服务商模式和OTC模式相互促进的营销体系已经初步建立。“坑位制”得到有效贯彻，“一个中心四个基本点”——以客户升级管理为中心，以提高销售技巧、提高产品知识、提高学术能力、提高开发能力为四个基本点的具体工作要求也得到深入落实。市场、商务的管理职能得到加强。营销管理流程、决策机制以及激励政策等配套措施运行已经进入正轨。营销改革的深入，配套措施和政策的细化和落地，夯实了销售收入和利润可持续增长的基础。

### **1. 坚持和优化并扩大线上推广等营销方式的适用范围，整合线上线下资源，细化营销动作，保持销售收入基本稳定。**

报告期内，新冠肺炎疫情虽得到有效控制，但区域性的零星疫情时有发生，各地的疫情防控措施有所调整，但对公司营销活动的开展仍造成影响，市场状况与疫情肆虐期间的市场具有相似性。从2020年开始，为应对严峻的医药市场环境及疫情影响，公司“一分钟动作”，及时调整营销策略，充分调动团队资源、客户资源及行业资源，灵活运用包括线上学术推广、线上培训等更为适应当下形势的线上营销方式，增强了客户黏性、扩大了客户覆盖面，同时显著降低了营销费用。报告期内，公司继续依托全终端、全模式的营销体系，大力发挥预算制专业化临床推广模式积累的竞争优势，优化线上营销的高效动作，并不断扩大适用场合和应用场景，提炼并总结高效的线上营销经验。为顺应李克强总理在《政府工作报告》中强调要促进“互联网

+医疗健康”的规范发展，及由国家发展改革委等28个部门研究制定的《加快培育新型消费实施方案》要求“积极发展‘互联网+医疗健康’”等国家鼓励政策，公司在报告期内积极尝试或探讨与微医、京东等“互联网+医疗健康”平台开展合作，拥抱互联网，谋求创新，探索和开发新的市场机会。

同时，2021年3月24日，国家卫健委发布《关于做好当前慢性病长期用药处方管理工作的通知》，“慢性病长处方”的政策得以保留并更加明确。“四大独家医保支柱产品”均为治疗慢性病的口服制剂，符合“长处方”政策的适用范围。公司及时把握相关政策机遇，利用政策窗口，加大宣传、推广力度，全力推动“四大独家医保支柱产品”的销售。足量足疗程的临床应用除给患者带来便利之外，也带来更多临床应用，“四大独家医保支柱产品”疗效得到进一步认可。

后疫情时期，公司在继续推动线上营销的同时，积极恢复线下推广活动，加速整合线上线下资源，实现线上、线下营销联动，确保营销渠道多元化，避免疫情等不可预见因素的冲击。

2. 在董事会执行委员会的领导下，不惧短痛，立足长远，以巨大的勇气和决心，深入推动营销改革，以建设预算制专业化临床推广模式为主，终端居间服务商模式和OTC模式相互促进的营销体系为目标，在组织架构调整、强化学术、人力配置等方面持续优化细节，落实“坑位制”、“一个中心四个基本点”的具体要求。

报告期内，董事会执行委员会共召开会议47次，每周定时、定点、定人听取关于营销改革具体执行情况的汇报，并进行专题研讨，及时

决策。根据实际情况，制定并落地了多项配套制度和措施，推动营销改革走向“深水区”。

首先是对预算制专业化临床推广模式（以下简称预算制）进行了调整。一是打破原有的区域划分，重新调整和设置了销售部，营销管理人员也相应进行了调整、轮换。旧有的利益格局被打破，减少了改革阻力，同时焕发了团队的活力。二是调整了市场营销费用的结构，持续增加学术推广费用的占比，对费用的申请、使用进行跟踪，确保资源向学术推广倾斜，压缩其他营销费用的比重。三是改变工作重心，将工作重点转移到销售终端尤其是等级医院的开发，倾斜费用、资源，全力增加终端数量，提升终端质量。更加重视预算制团队的能力建设和提升，尤其关注学术推广能力及开发能力。销售区域的重组、市场费用结构的调整、工作重心的转变，全部是立足于打造学术推广精兵强将的长远之计，虽然短期内对销售收入造成了一定程度的影响，但在董事会执行委员会的带领下，仍将坚持改革不动摇。

其次是对终端居间服务商模式和OTC模式进行调整。一是在认真调研和精准预判的前提下，按照产品治疗领域和终端特点，重新组合成协同能力更强、优势更互补的产品线，交给更适合的团队运作推广，实现以客户升级管理为中心的改革目标。二是针对不同市场合作主体进行了大规模的合作模式调整，对于全国连锁药店，改变原有的合作方式，积极探索新的合作方式，提高公司的议价能力，以是否符合公司经营理念和利益诉求为标准进行判断并取舍；对于区域连锁药店，受疫情及经济形势影响，区域连锁领域变动巨大，收购、兼并甚至破

产时有发生，整体市场及合作均处于不稳定状态，公司努力调整以维持较为可靠的合作关系；对于单体药店，改变过去不重视单体药店的做法，根据当前市场态势，加大单体药店权重系数，从头开始摸索与单体药店的合作模式。全国连锁、区域连锁、单体药店的合作模式改变并成熟后，将带来销售收入的稳定增长。三是严格把控居间服务商质量，对居间服务商提出“有强大终端开发能力、有完整系统的学术推广团队、有较大的在营市场规模”等三大要求，并据此对居间服务商进行考核和评级。公司不再与不符合要求的居间服务商合作，严格筛选新的居间服务商。随着居间服务商的较大规模变更，部分区域的销售终端也发生了较大且复杂的调整。

再次，为适配营销改革，适应各营销模式的变化，公司在报告期内对营销队伍的人力配置进行了重大调整。首先是打破地域和品种的限制，重新划分营销管理区域。对地区经理、大区经理及销售部总监等职位，采用集中竞聘的方式，择优录用，“能者上，不能者下”。终端居间服务商模式下的大区经理全部更名为终端增长经理，职责更加明确，旨在提高终端覆盖率，增加客户数量和质量，实现销售收入的增长。其次是公司逆势而为，利用行业整体发展的暂时受抑，千方百计扩大预算制学术推广团队，大力引进优秀人才，扩大营销队伍，适配营销需求。报告期内，全面引进了认同公司核心价值观、在业界拥有丰富实战经验的职业经理人，涉及营销总经理、销售部总监、大区经理、地区经理等各层级营销管理岗位。2021年公司营销体系共引进各类型管理人才66人，其中营销总经理1人，销售部总监3人，终端

增长经理14人，大区经理12人，地区经理36人。随着原有优秀人员的晋升，外部人才的引进，营销团队的力量得到了增强，队伍活力、积极性和创造性得到有效提升。但人员调整幅度较大，尚需一段时间的磨合才能发挥出最强的战斗力。

第四，公司全面推进和深化对营销的精细化管理。加强过程、行为管理，全面落实“实、细、严、简”的过程管理要求。“实”是指一切从实际出发，进行实干，是一切工作的基础，也是实现“细、严、简”的先决条件。实打实地深入一线了解实际情况、发现实际问题，才能创造价值，切勿空喊口号、夸夸其谈。“细”是指在“实”的基础上做好每一个细节，狠抓细节管理。“严”是指在“实、细”的基础上严格管理，坚决杜绝放羊式管理、口号式管理。“简”是指在“实、细、严”的基础上，把复杂问题简单化，找准问题的关键点，把事情简洁简化到本质。推动落实钉钉、日程管理表、时间配置表等新管理工具的应用，强化过程、行为管理；优化并监督营销费用的使用，将有限的资源投入到效率最高的市场和客户上。报告期内，公司先后完成了“春雷行动”、“省会城市品牌促进项目”、“夏季攻势”、“医院开发奖励项目”、“优秀办事处市场活动奖励”等十余个专项营销活动，利用有限的经费，有效推动了产品的销售。初步完成从代理商到终端居间服务商的转变，逐步完善终端居间服务商的选择标准，进一步提高终端居间服务商的质量，探索和建立对终端居间服务商的评估以及分级管理体系。加强终端居间服务商考核，推动终端居间服务商向学术化、专业化转变，详细制定针对终端及客户的工作计



划，监督落地执行，帮助居间服务商提升精细化管理水平。OTC销售区分合作模式，一店一策，精准营销，部分地区尝试OTC自营模式，做精终端。加强对互联网营销的探索和尝试。严格制止各类违规行为，提升销售队伍的开发能力和学术推广能力，加大学术推广力度。

最后，为助推销售收入增长，公司持续加大学术推广投入，开展更为广泛的临床研究，推动学术品牌建设，优化学术推广动作。

综上，在董事会执行委员会直接领导下，营销改革正在不断深化，聚焦客户升级管理，坚决落实“坑位制”、“一个中心四个基本点”的具体要求——以客户升级管理为中心，以提高销售技巧、提高产品知识、提高学术能力、提高开发能力为四个基本点，全面落实“实、细、严、简”过程管理要求，在坚定不移持续推动营销改革的同时，基本保持了销售收入和利润的相对稳定。

**3. 聚焦终端及客户，推动实施“坑位制”，围绕“一个中心四个基本点”的要求加强培训及考核，实现各级终端广覆盖，推广活动更聚焦。**

报告期内，公司聚焦终端及客户，推动实施“坑位制”，并围绕“一个中心四个基本点”的具体要求，加强销售技巧、学术能力方面的培训和考核，实现各级终端广覆盖，并针对不同等级的客户制定了个性化推广活动。

针对等级医院市场，不断提升学术推广质量。公司以“四大独家医保支柱产品”最新临床研究成果为基础，结合中医理论解析，系统整理数据和资料，开展形式多样的各类线上线下推广活动。报告期内，

共举办线上线下培训2,491场，覆盖24,833人次；线上学术活动3,458场，覆盖11,042人次；线下学术活动3,940场，覆盖38,814人次。依托专业推广线上平台，开展全国双心医学学术会议、糖脂代谢学术会议、骨质疏松云讲堂及卒中云讲堂23场，覆盖36,057人次。组织优秀病例收集2,260例。上述活动的数量和质量，均比2020年度大幅提升。

针对零售药店市场，持续打造“黄金单品”，提升OTC产品群价值。骨疏康胶囊/颗粒以其巨大的市场潜力和不断增强的品牌影响力，成为零售药店市场的“黄金单品”，受到零售终端的普遍欢迎。报告期内，公司针对零售药店市场共组织2,192场市场推广活动，覆盖103,625人次。根据全国性大型连锁机构和区域性中小型连锁机构的不同特点，公司制定了不同的政策，与连锁机构共同克服了诸多困难，保持了市场的相对稳定。在优化、稳定主要区域的高质量居间服务商的同时，积极探索部分地区的OTC自营模式。

针对基层医疗机构市场，公司采取长期培育、深化分类、精准推广的策略。报告期内，公司全面提升基层医疗机构学术推广能力，围绕县级医院、乡镇卫生院/社区卫生服务中心、村卫生室/卫生社区服务站等基层医疗市场核心终端，开展线上线下培训2,419场，覆盖26,176人；线上学术活动820场，覆盖6,396人次；线下学术活动2,207场，覆盖6,621人，提升了公司品牌影响力，公司产品在基层医疗机构市场占有率稳步提高。

4. 提高市场和商务的管理地位，通过组建专业高效的团队，统筹安排市场、商务相关工作。组织开展产品临床治疗用药方案研究、学

术会议、患者教育等市场活动，着力打造产品品牌。策划、指导公司的市场营销行为，不断提升产品的品牌影响力、市场渗透力。加强发货回款、终端渠道的控制能力，实现对产品销售的服务、促进和监督。

公司提高了市场中心、商务中心的管理地位，市场中心、商务中心全面负责并垂直管理各销售团队的市场、商务相关工作。市场中心通过制定学术推广活动的质量和数量标准，考核各级销售部门的执行，不断提升品牌影响力和渗透力。商务中心通过狠抓商业渠道统一管理，增强发货回款和终端渠道的控制能力，服务、促进和监督产品销售。

报告期内，市场中心将市场活动按终端客户进行分解，结合产品定位及市场情况，分层次、全终端精细化落地；积极与媒体合作，多层次开展传统媒体、新媒体宣传；持续建设全国专家网络，推动基础和临床研究的合作，发表高质量学术论文，不断提升产品学术等级，进入更多专业指南，强化品牌影响力，增强市场渗透能力，提高产品核心竞争力。

商务中心大力推动商务渠道统一，确保渠道畅通，实现终端可及、可达；退换货及时沟通协调处理，实现货物从出库到入库及货款回收的全流程高质量服务；严控商业指标，压缩回款周期，确保货款安全并及时回收；加强价格管控，维护市场秩序；确保及时参与各省市招标、议价、目录等相关工作。

## 5. 推动公司产品进入各类临床专家共识和诊疗方案

报告期内，沃华®心可舒片入选《动脉粥样硬化中西医结合诊疗专家共识》《心绞痛（冠状动脉血运重建术后）中西医结合诊疗专家

共识》等推荐用药；骨疏康胶囊/颗粒进入《基层医疗机构骨质疏松症诊断与治疗专家共识（2021）》；荷丹片进入《糖尿病合并高脂血症病证结合诊疗指南》《动脉粥样硬化中西医防治专家共识》；脑血疏口服液进入《脑出血中西医结合诊疗专家共识》《出凝血功能障碍相关脑出血中国多学科诊疗指南》。沃华®心可舒片、荷丹片/胶囊、脑血疏口服液同时入选《中药大品种科技竞争力报告（2019版）》，体现了学术机构及市场对公司产品的临床价值、科学价值和市场价值高度认可。

#### 公司独家产品被临床专家共识收录并推荐情况

产品	单位	文件名称
沃华®心可舒片	中华中医药学会	《PCI手术前后抑郁和（或）焦虑中医诊疗中国专家共识》2014
		《PCI术后胸痛中医诊疗专家共识》2014
		《中成药临床应用指南-心血管疾病分册》2017
		《冠心病稳定型心绞痛中医诊疗专家共识》2018
		《冠心病稳定型心绞痛中医诊疗指南》2019
		《中医内科临床诊疗指南——真心痛（PCI术后）》2020
		《动脉粥样硬化中西医结合诊疗专家共识》2021
	中国中西医结合学会	《血脂异常中西医结合诊疗专家共识》2017
		《动脉粥样硬化中西医结合诊疗专家共识》2017
		《双心疾病中西医结合诊疗专家共识》2017
		《心绞痛（冠状动脉血运重建术后）中西医结合诊疗专家共识》2021
	中国医师协会	《心血管疾病合并失眠诊疗中国专家共识》2017
		《心理应激导致稳定性冠心病患者心肌缺血的诊断和治疗专家共识》2016
	世界中医药学会联合会	《冠状动脉血运重建术后心绞痛中西医结合诊疗指南》2020
	国家心血管病中心	心血管疾病预防与康复临床路径丛书2017
		《中西医结合I期心脏康复共识》2017
	中国中医药研究促进会	《稳定性冠心病中西医结合康复治疗专家共识》2019

骨疏康胶囊 /颗粒	中国中医药出版社	《中医骨伤科学》十二五教材
		《中医骨伤科学》十三五教材
	中国中医科学院	《中医循证临床实践指南》2012
	中国协和医科大学出版社	《临床路径治疗药物释义—骨科分册》2015
	中国老年学学会	《中医药防治原发性骨质疏松症专家共识》2015
		《中医药防治原发性骨质疏松症专家共识》2019
	中国老年学和老年医学学会	《肌肉、骨骼与骨质疏松专家共识》2016
	中华医学会	《常见风湿病及相关骨科疾病中西医结合诊治》2017
	中国中医药出版社	《中成药临床应用指南—风湿病分册》
	中国老年学和老年医学学会	《中国老年骨质疏松症诊疗指南》2018
	中华中医药学会	《绝经后骨质疏松症骨痿中医药诊疗指南》2019
	中国老年学和老年医学学会	《围绝经期和绝经后妇女骨质疏松防治专家共识》 2020
中国健康促进基金会基层 医疗机构骨质疏松症诊断 与治疗专家共识委员会	《基层医疗机构骨质疏松症诊断与治疗专家共识》 2021	
荷丹片/胶囊	国家中药管理局	《国家中医药管理局第2批24个专业105个病种中医 临床路径》2013
	中华中医药学会	《中成药临床应用指南-消化分册》2016
		《中成药临床应用指南-心血管疾病分册》2017
		《动脉粥样硬化中西医防治专家共识》2021
		《血脂异常中医诊疗标准（初稿）》2008
	中国中西医结合学会	《血脂异常中西医结合诊疗专家共识》2017
		《动脉粥样硬化中西医结合诊疗专家共识》2017
中国医师协会	《糖尿病合并高脂血症病证结合诊疗指南》2021	
国家心血管病中心	《心血管疾病预防与康复临床路径丛书》2017	
	《中西医结合I期心脏康复共识》2017	
脑血疏 口服液	国家卫生健康委脑卒中防 治工程委员会	《中国脑卒中合理用药指导规范》2021
	国家卫生健康委脑卒中防 治工程委员会	《中国脑出血诊疗指导规范》2021
	中华中医药学会脑病分会	《中西医结合脑卒中循证实践指南》2019
	中华医学会神经外科分会	《出凝血功能障碍相关脑出血中国多学科诊疗指南》 2021
	中国中西医结合学会	《脑出血中西医结合诊疗专家共识》2021
	陕西省保健协会	《脑出血后脑水肿管理专家共识》2017
	北京市中西医结合学会	《高血压性脑出血急性期中西医结合诊疗专家共识》 2016

(二) 研发方面，坚持自主研发与合作研发相结合，不断加宽加深“护城河”

公司持续加大“四大独家医保支柱产品”的研发投入，通过质量控制优化、工艺技术提升、药效物质基础和作用机理研究、临床再评价等，深入挖掘临床价值，不断加宽加深“护城河”保护，提供强有力的临床学术支持。

### 1. 注重专利技术的自主研发

报告期内，公司专利技术研发工作进展顺利，获得“一种心可舒片有效成分含量的快速检测方法”、“一种参枝苓制剂指纹图谱的测定方法”、“一种中成药防参止痒颗粒的检测方法”、“一种荷丹片中多种有效成分的含量测定方法”国家发明专利证书。沃华®心可舒片发明专利“中药组合物在制备治疗冠心病伴随的焦虑、抑郁的药物中的应用”获评为2021年潍坊市专利奖一等奖。

### 2. 联合权威科研院所，积极开展专项研发

公司联合权威科研院所，重点围绕“四大独家医保支柱产品”——沃华®心可舒片、骨疏康胶囊/颗粒、荷丹片/胶囊、脑血疏口服液，积极开展上市后再评价、关键工艺优化提升、产品质量控制体系等方面的研究。报告期内，公司开展的“国家重大新药创制专项——中药口服制剂先进制造关键技术与示范研究”、“山东半岛国家自主创新示范区发展建设”等12个项目为主管机构立项项目，按照项目计划逐步顺利实施。其中，“鸛都寒痹液质量标准提升新方法研

究”、“中药口服液体复合膜软包装技术研究”、“心可舒片生产过程质量追溯技术的研究与应用”获得2021年度山东省技术创新项目立项；“脑血疏口服液促进脑血肿吸收药效作用机制和物质基础研究”获得2021年度潍坊市科技计划立项。

### 公司已立项正在进行的研发项目

序号	项目名称	项目类型	合作单位
1	丹参深度开发、产业升级关键技术研究 and 科技示范	国家重点研发计划	山东省中医药研究院、山东中医药大学、济南大学等
2	中医精方“温经汤”颗粒剂的研究开发	鸢都产业领军人才计划	
3	中药智能制造关键技术研究与应用	国家重大新药创制专项	山东大学
4	中药智能制造关键技术研究与应用	山东半岛国家自主创新示范区发展建设资金项目	-
5	中药大品种心可舒片标准化建设	山东半岛国家自主创新示范区发展建设资金项目	-
6	中药口服制剂先进制造关键技术与示范研究	国家重点研发计划	山东大学
7	2019年技术创新引导计划项目	技术创新引导计划项目(国家重点科研项目补助和奖励)	-
8	降脂中药“荷丹片”优质增效及产业化技术提升研究	江西省重点研发计划项目	江西中医药大学
9	鸢都寒痹液质量标准提升新方法研究	2021年山东省技术创新项目	-
10	心可舒片生产过程质量追溯技术的研究与应用	2021年山东省技术创新项目	
11	中药口服液体复合膜软包装技术研究	2021年山东省技术创新项目	
12	脑血疏口服液促进脑血肿吸收药效作用机制和物质基础研究	2021年度潍坊市科技计划项目	

(三) 生产方面，科学制定生产计划，充分利用现有产能，持续推动精益生产和智能化制造

2020年，为应对激增的市场需求，扩大公司骨疏康胶囊/颗粒的

产能，公司收购了位于东港中药产业园的现代化生产基地，形成了山东潍坊、辽宁丹东和江西南昌三大生产基地的生产格局。报告期内，各生产基地紧紧围绕“保供应、保质量、保安全、保稳定、降成本”开展工作，深化精细化管理。建立月度重点工作计划，层层分解落实；建立周审核、月审核评估机制，循环跟踪；建立月度质量分析机制，确保产品质量；建立月度生产成本、生产效率、能源分析机制，控制成本；生产畅通，质量稳定、运行安全，成本可控。报告期内实现产品无断货，满足市场供应，产品一次合格率100%，市场抽检合格率100%。报告期内企业生产运行安全。

**1. 科学安排生产计划，强化产销衔接，充分利用产能，保障产品供应。**报告期内，根据年初确定的全年计划，制定科学、周密的生产计划，保障产品供应。针对营销需求导致的生产计划变化，多年形成的精细化管理模式，使各生产系统能够整体联动，无缝衔接，高效地适应市场需求，保质保量地为市场提供产品。尤其是在报告期内，公司及子公司所在地实施限电，统筹科学调整生产计划，确保市场不受影响。

**2. 全面贯彻执行《药品管理法》，进一步完善质量管理体系，优化质量管理流程。**加强生产过程质量监控，推行公司内部GMP审计，严格执行2020年版《中华人民共和国药典》标准规定，提升质量控制水平。持续引进专业技术人员，加强质量管理和检验人才的培养和储备，通过技师评比等活动提高质量管理队伍的专业技能和素质。

**3. 提升装备智能化水平。**报告期内，公司持续开展生产设备智能



化升级，片剂包装线智能机器人码垛得到全面应用，实现了生产平衡；启动MES系统建设，提升生产智能化管理水平。

4. 千方百计降本增效，对冲原材料、能源价格上涨带来的制造成本冲高压。报告期内，中药材等原材料价格飞涨，推高制造成本。公司通过生产作业组织调整、工艺优化、提高设备利用率等方式，采取各项措施，在生产作业环节提高各工序生产效率，提升并稳定中间产品出成率，减少损耗，节能减降耗，对冲制造成本畸高风险冲高压。力。

（四）管理方面，全面落实《公司章程》“董事会中心主义”的公司治理精神，强化公司董事会在公司治理中的权威地位，董事会执行委员会运行更加顺畅，决策更加科学高效。

报告期内，公司继续深入推进精细化管理，从提升公司治理水平入手，全面落实修订后《公司章程》精神，持续优化“一董事会、一执委会、六专业线”扁平组织架构的管理细节和配套制度，强化董事会在公司治理中的核心地位，突出董事会执行委员会的日常管理与决策职能，不断提升六条专业线的精细化管理水平。同时继续加快推进数字化转型，采购、财务及人力资源等方面的数字化转型持续推进，大幅提升了管理效率。

1. 全面落实修订后《公司章程》精神，强化董事会在公司治理中的核心地位，董事会执行委员会严格履职，运行更加顺畅，效率更高，效果更明显。

公司的企业文化建设源于董事长赵丙贤先生所著的《有效动作论》

一书。该书基于公司长期以来的治理实践，成熟并完成于2012年，并已被用于指导公司经营多年，赋予了公司强大的竞争力。2020年，为提升公司治理水平，提高公司经营管理效率，公司董事会总结多年来经营管理积累的高效动作，借鉴国外先进企业治理规律和管理经验，结合现行法律法规、监管规则、自律规定，对《公司章程》做出了适当修订。其中最大的特点就是强化了董事会职权，明确了“董事会中心主义”，设立了董事会执行委员会作为董事会的常设机构，形成了高效的董事会内部科学分工和执行体系。重大及特殊规定的事项由董事会决策，日常管理事项由董事会执行委员会或董事长根据《公司章程》的规定作出决策，保证公司重大事务、日常事项均能高效决策并得到有效执行，极大地提高了经营管理效率。

报告期内，公司董事会执行委员会严格按照《公司章程》的规定和董事会授权履行职责，对职权范围内的营销改革、组织架构优化调整、人力配置及职责分工、品牌统一与共享等重大事项，第一时间发现问题，第一时间作出决策，对公司的日常经营管理也能够快速决策、提前部署、监督执行，充分发挥了董事会执行委员会作为常设工作机构的灵活、高效的特点，大幅提升了日常经营管理效率。报告期内，董事会执行委员会召开会议47次，作出重大决策一百多项。对优化公司的组织架构、人力配置及职责分工，辽宁沃华康辰和南昌济顺更名并使用沃华医药品牌标识，进一步向营销总经理授权，组建销售部及预算制销售部直辖区，推动公司产品进入国家医保、基药目录，推进“实、细、严、简”工作作风，实施管理人员行为及过程管理并建立

相应的评分及考核标准等重大事务作出决策，并每周定时、定点、定人跟进、监督和促进执行。

## 2. 继续推动数字化转型，不断提升管理效率

报告期内，公司进一步加快推进数字化转型，采购和应用数字化软件及设备。全员推广钉钉、腾讯会议等高效、低成本的线上办公方式，既大幅提升了整体管理效率，也显著降低了办公成本，公司的数字化建设上了新的台阶。与浪潮软件合作开发营销管理系统，对营销行为和费用进行追踪管理，系统建成后，作为营销改革的配套措施和重要工具，将极大提升营销管理的质量和效率。数字化转型一方面提升了工作专业性、加强了监督管理，显著提升工作效率；另一方面通过管理数据的积累，为管理和决策水平的持续提升奠定了基础。

## 3. “前台-中台-后台”的业务流程持续运行，持续降低采购成本

2020年以来，中药材原料、包材物料、能源价格持续上涨，部分品种在报告期内涨价幅度很大，生产成本不断抬高。中药材方面，受气候、大宗商品价格上涨、疫情导致进口暂停等因素推动，公司用量较大的中药材尤其是野生中药材，价格上涨明显，其中公司四大支柱产品的主要原材料丹参价格上涨40%，三七上涨20%，水蛭上涨超过100%，淫羊藿价格上涨约160%。包材物料方面，PVC价格上涨超过60%，纸制品包材上涨约20%。能源方面，原油、煤炭、天然气当前价格较年初仍分别上涨46.37%、9.52%和49.61%。这些都极大增加了采购成本和管理难度。

报告期内，以市场价格变化为前提，公司在坚持“前台-中台-

后台”协作模式，确保分工协作、交叉审核、互相制衡，强化前中后台的信息共享和动作协调一致，科学研判市场行情，做好采购、储备、生产消耗等各个环节的成本收益测算。在此基础上，不断丰富和细化以“集采”为核心的工具库，密切关注市场价格，科学准确预判价格走势，针对不同品种、不同用量，区别对待，一事一策，提前采购建立储备库存、少量多次动态采购、年度用量招标、扩大产地直采等多措并举，灵活搭配组合，力争最大限度降低采购成本，将制造成本高企对经营造成的冲击控制在最低程度。同时更加合理安排生产，采取节能措施，提高能源使用效率，降低能源使用成本。

## 二、董事会履职情况

公司董事会严格按照《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所股票上市规则》《公司章程》等法律法规及公司制度的规定，依法履行职责。公司董事会现有独立董事3名，非独立董事6名，独立董事占全体董事比例达到三分之一，其中1人为会计专业人士。董事会下设执行委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会及战略委员会，各委员会各司其职，为公司的规范运作做出了应有的贡献。

报告期内，公司共召开了4次董事会会议、1次年度股东大会、1次临时股东大会。公司董事认真出席董事会会议和股东大会，并对提交董事会审议的各项议案各抒己见、深入讨论，为公司的健康发展建言献策，在做出决策时充分考虑中小股东的利益和诉求，切实增强了董事会决策的科学性与可行性。同时，公司董事积极参加有关培训，

提高履职能力,主动关注公司经营管理信息、财务状况、重大事项等,推动公司生产经营各项工作持续、稳定、健康发展。

独立董事对公司重大事项享有足够的知情权,严格审议各项议案并做出独立、客观、公正的判断。独立董事按照有关规定对公司的关联方资金占用、关联交易、内控报告、利润分配、续聘会计师事务所、高级管理人员的聘任等重大事项发表独立意见,切实维护了公司整体利益和中小股东的合法权益。

### 三、公司 2022 年度发展展望

2022年将是我们与新冠肺炎病毒共存的第三年,新冠肺炎病毒已经深刻地改变了世界经济格局。2022年将是经济形势更加严峻复杂,行业政策调整得到切实执行并显现威力的一年。董事会认为,2022年机遇与挑战并存,机遇前所未有,风险不容忽视。保证企业在经济严冬中生存下去,实现销售收入和利润的稳定和可持续增长,是公司2022年的主要经营目标。公司将在核心使命的指引下,依托强大企业文化和强大独家产品线两大“独门利剑”,聚焦主业,深化营销改革,实现学术转型,持续集中优势资源支持“四大独家医保支柱产品”的发展,完善全终端、全模式营销体系,对标行业先进企业,广泛引进人才,深入推动精细化管理,加速数字化转型,适时开展资本运营等战略举措,保证2022年度主要经营目标的实现。

**1. 保持战略定力,聚焦中成药研发、生产、销售主业,充分发掘独家产品潜力。**

公司长期、一贯、一致坚持打造以“四大独家医保支柱产品”为

核心，独家产品带动普药销售的强大独家产品线战略。一方面将有限资源聚集于独家产品的研发、引进、优化和营销，持续打造“四大独家医保支柱产品”的独特竞争优势；另一方面不断深化独家产品之间，以及独家产品与普药之间在渠道、终端、患者、学术研究、推广等方面的资源共享、协同增效，降低费用、提高效率。同时强化独家“黄金单品”的优势，增强议价能力，带动普药扩展渠道、开发终端，进而提升全部产品的竞争力，加宽加深“护城河”。面对复杂、严峻的经济形势和竞争压力，公司在2022年将继续保持战略定力，聚焦中成药研发、生产、销售主业，深入挖掘现有品种尤其是独家产品的巨大潜力，充分发挥正确战略的“飞轮效应”，将现有优秀品种做到极致，以此带动公司业绩的提升。

## **2. 继续深入推动营销改革，打基础、练内功，加大学术推广力度。**

2020年开始，公司推动了以提高客户数量和质量、提升产品竞争力为目标的营销改革，并全力落地执行“坑位制”和“一个中心四个基本点”具体要求。截至2021年底，营销改革已经全面铺开，从市场区域划分、组织架构调整、人力资源配置、制度措施配套等重大决策，到营销活动策划、推广能力提升、费用使用监督等具体动作，改革逐渐进入深水区，阵痛难免，部分地区和品种的销售出现一定程度的波动。2022年，公司将坚持改革决心不动摇，继续深入推动营销改革，继续夯实市场基础、练内功，加大学术推广力度，建设强大学术品牌。

## **3. 集中优势资源，优先扶强，支持“四大独家医保支柱产品”发展。**

公司“四大独家医保支柱产品”沃华®心可舒片、骨疏康胶囊/颗粒、荷丹片/胶囊、脑血疏口服液，市场基础雄厚、疗效显著、使用安全、发展潜力巨大。“四大独家医保支柱产品”的销售收入占公司整体销售收入的比例较大，且能够带动其他品种的销售，是公司业绩稳定的“压舱石”和“定盘星”。尤其是沃华®心可舒片，多年来被市场高度认可，具有良好的口碑。2022年，公司从独家产品线战略出发，向“四大独家医保支柱产品”倾斜资源，优先扶强，全力打造“四大独家医保支柱产品”为所属细分治疗领域的第一品牌，确保“四大独家医保支柱产品”销售稳定基础上，需求突破并带动其他品种共同增长。

#### **4. 推动更多产品进入国家基药目录，丰富产品资格。**

国家基药目录调整常态化，公司成立医保基药大项目操作专责操作小组，统筹负责医保、基药等产品资格工作，并赋予该工作最高优先级，无条件提供资源支持，推动更多产品进入国家医保、基药目录，丰富产品资格。2021年，公司将加强重点品种的学术研究与临床价值宣传，使产品的学术价值和治疗效果得到更为广泛的认可，重点推动优势品种进入国家基药目录，届时可凭借公司在基层医疗市场已经建立的强大基础和丰厚资源，实现销售收入的高速增长。

#### **5. 继续落实营销改革的具体动作，推动精细化管理深入到各级终端客户，确保营销策略和动作的高质量执行。**

按照营销改革的目的是要求，继续推动营销各方面动作的落地执行。推动精细化管理深入到各级终端客户，实现“坑位制”，落实“一

个中心四个基本点”的具体要求，继续强化市场、商务工作，提升品牌影响力、市场渗透力和渠道管控能力。公司将通过持续推动营销改革的落实，确保营销策略和动作的高质量执行，实现销售收入和利润可持续、健康、稳定、平衡的较快增长。

2022年，公司根据“四大独家医保支柱产品”自身特点和市场情况，制定了2022年重点策略和动作。

沃华®心可舒片将获得公司资源优先支持，加大等级医院开发的投入力度，重视以县医院为龙头的县级市场打造，全力增加第一终端的数量和质量，抓住从医保“乙类”调整为“甲类”的重大机遇，加大学术推广力度，推动销售业绩稳定增长。骨疏康胶囊/颗粒继续开发等级医院市场，突出中医理论指导下的钙质补充研究，与化学制剂对照，开展更加深入的临床研究，丰富学术成果。同时坚持零售药店和基层医疗机构双终端驱动，继续加大患者教育活动投入，完善患者管理，提升中医治疗骨质疏松症的广泛认知。荷丹片/胶囊更加重视终端的质量和产出能力，针对不同市场情况，逐步调整自营与居间服务之间的比例，提升预算制学术推广团队的销售占比，同时重点开发门诊市场，与现有住院市场联动，加大与沃华®心可舒片的协同力度，实现团队、医生、渠道等资源最大程度的共享。脑血疏口服液重点拓展等级医院终端、加速打造推广样板，加大临床研究和基础研究投入，进一步增强学术影响力，同时强化与沃华®心可舒片现有市场、队伍、学术和推广资源的融合，推动销售收入快速增长。

除了传统的策略和动作，及时针对新冠肺炎疫情常态化带来的市



场变化调整营销策略，响应市场需求，抓住慢性病用药“长处方”报销及“互联网+医疗医保服务”的政策机遇，拓展适合当前市场形势的新型营销手段和渠道，将疫情造成的负面影响化作逆势增长的机遇。

6. 继续发挥全终端、全模式运营的优势，以“四大独家医保支柱产品”为核心，加速建设多品种协同发展的营销平台“高速公路”，实现公司独家产品和普药销售收入的持续稳定增长。

针对各类终端市场的不同需求，构建以“四大独家医保支柱产品”为“龙头”，搭载最有条件实现资源共享、协同增效的产品组合。在“四大独家医保支柱产品”的带动下，其他产品共享终端、渠道、团队等资源，全终端、全模式操作，以点带面，提升各产品群的市场占有率。2022年，公司将针对等级医院、零售药店、基层医疗机构三大终端市场，及时抓住市场政策及需求变化，因地制宜，精准决策，全力增加终端数量，提升终端质量。更加重视等级医院市场，尤其是重点等级医院的开发，在等级医院市场依法合规开展学术推广，持续提升学术地位和品牌影响力。零售药店市场，抓核心地区、核心品种、市场覆盖，集中资源打造骨疏康胶囊/颗粒“黄金单品”优势，增强市场议价能力；探索与KA连锁的新合作模式，一方面提升居间服务商数量，加强对居间服务商的分级管理，另一方面尝试预算制团队与KA连锁的直接合作，鼓励预算制团队开发终端并全品种操作。基层医疗机构市场抓住基本药物占比、分级诊疗等政策落地的契机，加大终端开发投入，尤其重视终端质量。营销团队在市场一线坚决落实“一个中心四个基本点”要求，灵活决策，快速反应，满足市场需求。工厂、

研发、财务、人事行政等各系统以支持和服务“四大独家医保支柱产品”为第一要务，服务、服从于市场需要，为销售收入增长保驾护航。

## 7. 自主研发、联合研发、引进收购相结合，丰富产品组合

(1) 对现有产品进行深度二次开发，通过质量控制优化、工艺技术提升、药效物质基础和作用机理研究、临床再评价等，深入挖掘临床价值，提高已有产品质量标准，提升疗效、降低成本。尤其对“四大独家医保支柱产品”，精磨细节，追求完美，做到极致。

(2) 与科研院校开展深度合作，在保证已立项项目顺利实施并取得成果的同时，广泛开展中成药新产品、经典名方、中药大健康产品的开发。

(3) 关注“药品上市许可持有人制度”的具体实施细则，充分理解制度精神和具体要求，同时持续关注市场变化，抓住行业“严监管、大洗牌”，产业结构调整的历史性机遇，审慎引进对公司产品线有补充和完善作用的、能够与公司现有资源高度匹配和共享的独家产品，或通过企业并购或直接收购等方式，引进更多独家产品，不断强化公司独家产品线优势。

## 8. 持续推动精益生产和智能化升级，降本增效，节能减排，提升质量管理和控制水平

(1) 全面贯彻新《药品管理法》，不断完善生产质量管理和控制体系，严格按照《药品生产质量管理规范》要求组织生产，确保药品质量安全。加强培训工作，要求生产人员，尤其是质量管理人员熟练掌握新《药品管理法》的各项规定，不断提升质量管理和控制水平。

(2)持续推进设备和工艺条件改造,引入更多智能化制造装备,升级现有生产线,提升自动化、信息化水平,生产效率实现飞跃。

(3)深化生产系统的资源共享、协同增效。组织生产、质量、装备等方面的专业人员组成GMP内部审计组,对各生产基地开展GMP审计和检验能力测评。组织建立跨公司、跨地域的车间管理有效动作会、质量管理有效动作会、装备管理有效动作会、仓库管理有效动作会等学习、协调组织,定期交流沟通,分享高效动作案例、联合攻关,提升生产管理水平。

(4)强化生产计划、调度管理,以ERP系统为工具,提高精益生产的组织能力,合理调配人力,严控能源消耗,减少工艺损耗,提高效率,降低成本。尤其是在原材料价格大幅上涨的背景下,更加重视提升生产环节中各工序生产效率,提升并稳定中间产品出成率,节能减耗,对冲制造成本畸高风险,同时科学安排生产,制定应急预案,以应对限电限产等特殊情况。

**9. 继续深化精细化管理,全面推行过程管理,落实“实、细、严、简”过程管理标准,提升管理效率。**

(1)继续以审核为抓手、以“降费用、降成本、增收入、增利润、提效率、提效果”为标准,将常规管理事务纳入精细化审核范围,严抓细节,实现精细化管理水平的跃升。

(2)继续坚持扁平化管理原则,形成扁平高效的层级管理机制,优化整体运营效率,保证市场响应速度。各级管理人员必须更加亲力亲为、更加深入一线、更加以身作则,在各项事务的管理中“一竿子

插到底”，把握关键细节，充分了解情况，讨论、争论、辩论后做出决策，提高决策质量，彻底解决高层与基层“上下脱节”的问题。

(3) 全面推行过程管理，严格执行“实、细、严、简”管理要求。公司目前的发展阶段和外部环境决定了公司必须坚定不移地提高精细化管理水平，上至管理人员，下至普通一线员工，都必须高度重视细节，通过不断深入的细节管理动作落实公司价值观、战略。继续坚持推动落实钉钉、日程管理表、时间配置表等新管理工具的应用，强化过程、行为管理；管理人员要深入一线，向一线员工提供简洁高效的“一站式服务”；优化并监督营销费用的使用，将有限的资源投入到效率最高的市场和客户上；对触犯底线的违规行为零容忍，建立“溯源问责”机制。在深入一线践行“实、细、严、简”要求的过程中，应不断进行自我反思，发现并解决实际、细节问题。

#### **10. 对标行业先进企业，持续提升经营管理水平**

随着市场竞争的日益激烈和白热化，学习标杆企业逐渐成为公司流程再造、持续改善及建立核心竞争优势的关键管理方法。公司各专业线包括营销平台、工厂总厂、中药研究院、财务中心、人事行政中心、董事会办公室通过分析自身工作与行业先进企业的差距，找到不足，学习先进管理经验，解决管理中的问题和短板，全面提升经营管理水平。

**11. 人力资源向一线营销部门倾斜，继续壮大营销团队，其他部门精简提效，做好队伍与市场、与客户以及自身的磨合，有效提升管理水平。**

面对愈加严峻的经济形势、复杂的政策变化以及巨大的生存压力，公司一方面坚持谨慎、规范的运营理念，一方面也愈发感到调整团队人力配置结构、引进和培养优秀人才的重要性。2021年公司引入营销总经理、销售总监、大区经理、地区经理等多人，同时根据营销改革的需要，对区域和品种进行了比较重大的重新调配。2022年，公司将着力于营销做“加法”，其他部门做“减法”，合理调整人力资源配置，提高人员使用效率，提升人力质量。营销战线可适当做“加法”，赋予更高的优先权限，适当倾斜资源，抓住经济环境严峻、行业重新洗牌的契机，可以略高于市场水平的薪酬待遇吸引外部优秀销售人才，壮大预算制销售队伍，以此提升团队活力和战斗力。同时关注和帮助新团队与市场、与客户以及自身的磨合，容忍短期的市场震荡，给予销售队伍试错、整改的空间。营销平台内部其他部门以及其他各专业线、各部门则以做“减法”为主，以提高岗位效率、提升信息化水平、提高管理能力为导向，尽可能精兵简政、减人增效，降低成本、控制费用、提升运营效率。

对于公司目前营销平台、工厂总厂、中药研究院、财务中心、人事行政中心、董事会办公室各专业线急缺的关键性岗位，拓展引进和聘用人才的渠道，与人力资源机构建立长期合作关系，做好人才筛选，持续引进，提升管理团队的经验 and 能力。

## **12. 抓住机遇，加快公司数字化转型步伐，提高运营效率，降低成本费用**

2022年公司将继续加速推进数字化转型。继续推广钉钉、腾讯会

议等高效、低成本的线上办公方式,并据此修订有关管理与考核制度。预计公司与浪潮软件合作开发的营销管理系统将完成并初步投入使用,系统完成后,公司将对营销行为和费用进行全程追踪管理,将极大提升营销管理的质量和效率。公司将统筹推动互联网销售、线上推广、远程诊断及线上处方等应用,加速营销线上、线下资源整合。同时,加快生产、采购、财务及人力资源等现有信息化系统的融合,打通断点,集约优化,全面提速数字化转型步伐。

2022年,董事会将继续坚持以核心使命、核心价值为指引,依托强大企业文化和强大独家产品线两大“独门利剑”,以“四大独家医保支柱产品”为核心,确保销售收入和利润实现稳定、平衡的增长,持续推动各专业线从精细向精准进化,最终实现化挑战为机遇,迎接公司未来发展的新机遇!

山东沃华医药科技股份有限公司董事会

二〇二二年一月十九日