

亚宝药业集团股份有限公司

“十四五”（2021-2025）战略发展规划

面向未来 优化主业 以强促大 聚焦发展

重要内容提示：本战略发展规划是基于公司未来发展需要制定的战略规划文件，规划中涉及的公司发展战略、目标等前瞻性陈述，均不构成公司对投资者的实质承诺。在宏观环境和行业形势发生变化的情况下，公司可能根据实际情况对本规划做出适度调整。敬请投资者注意投资风险。

二零二一年十月

引 言

经过 40 多年的发展，特别是 2002 年在上海证券交易所 A 股上市之后，亚宝药业集团股份有限公司已经发展成为国家工信部认定的集药品和大健康产品的研发、生产、销售于一体的“中国医药工业百强”企业，居全国 4000 余家医药工业企业的前列。

对大部分企业而言，企业在长期经营后陷入多领域竞争弱势几乎是必然的，这表现在企业 80%的绩效来源于 20%的运营活动，其余 80%运营活动对公司整体绩效影响不大，甚至是反作用。这种普遍的规律也符合公司当前的现状：经过 40 多年的发展后，公司虽然取得很大的成绩，但伴随着规模扩张，也带来了不足，在“十三五”收官之年的 2020 年度，公司的主营收入虽然达到 26 亿元，但加权净资产收益率仅为 3.93%。

企业发展中往往追求做大规模。实际上，企业做强远比做大更为重要。当企业的不同业务单元一味追求做大规模时，由于资源的配置分散，会导致企业整体将在追求做大的过程中卷入较多的低效运营活动，又进一步耗散了企业资源，并陷入多领域竞争弱势的陷阱。企业在发展中应追求可持续高质量、高利润的增长，在追求业务做强的过程中自然壮大。

为了亚宝药业的长期健康发展，公司决定对企业战略进行回顾和重构，重新聚焦，并在未来不定期对企业战略进行

聚焦检视、微调，以期再创新辉煌。

一、战略回顾与展望

“十三五”期间，公司将管理总部迁至北京，并设立了相对应的事业中心及集团职能部门，建立了集团化管控下的事业中心发展体制，组织体系完善，功能健全，为战略实施提供了必要的组织保障。“十三五”期间，大单品培育战略已经成为公司产品发展战略的主线。“十三五”期间是医药行业从大规模扩张向高质量发展转型的重要时期，公司也适时调整了部分业务布局。从公司内部的经营成果来看，和“十三五”规划的目标任务相比，仍然存在着较大的缺失和差距。

“十四五”时期是我国全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标之后，开启全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的第一个五年。在庆祝中国共产党成立 100 周年大会上，习近平总书记庄严宣告：“全面建成小康社会”的伟大目标已经实现，在新的征程上，“推动人的全面发展，全体人民共同富裕要取得更为明显的实质性进展”！站在“两个一百年”历史交汇点，公司将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的十九大精神，全面落实国家创新、协同、环境、高质量发展的总体思路和要求，立足新阶段，贯彻新理念，构建新格局，抓住医药健康产业发展的战略机遇期，围绕“健康中国 2030”国家战略，积极投入到建设健康中国的伟大事业之中！

二、业务聚焦方向

当前公司各类产品共计有三百多种，这和公司强大的研发能力有关。但公司的财务资源较弱，每个品种的销售、生产、备料等分散占用资源，使得投入到每种产品上的资源都会很少；每种产品都要经历立项、研发、反复临床、设备和生产线调试、组织生产、原材料采购、成品库存、产品推介、销售、回款等全流程运作以及全流程的各种耗损。复盘下来，公司当前的大多数产品，在单品层面虽然有经营利润，但考虑到全流程的投入，在单品的销售额不足时，反应在公司层面基本上是微利甚至是亏损的。

公司将重构发展战略，将包括人力、营销资源和管理层的精力集中起来面向最有价值的用户群体打造优势明星产品。

对预期能够做到同品类全国领先品牌或销售额能达到 5 亿元以上的单品，将作为大单品单独进行品牌建设。

对于单品销售额较高但达不到大单品标准的产品，若能与核心单品形成战略协同，如共享渠道、客户资源的，可以作为产品组合在渠道和终端推介销售，但不做单独的品牌宣传投入。

对于不能成为大单品，也不属于大单品产品组合内的产品，将不再新增资源投入，而是将逐步变现、加速变现或剥离：变现包括不再新增资源投入后，在日常经营中以获得净利润为目标的经营；加速变现是指不仅不再新增资源投入，

还要通过进一步降低成本、产品提价等方式加速获得更高净利润。若产品经营不可持续获得净利润则转为闲置储备产品；剥离包括业务转让、内部创业、与外部机构合作、单独上市等方式。节省的资源将用于提升公司赢利、未来明星产品的孵化等。

为鼓励各部门、各单位的资源有效使用、树立主动少占用低效资源的意识，公司将新增净资产收益率的考核机制。

在“十四五”期间，公司的发展思路确定为：面向未来、优化主业、以强促大、聚焦发展。战略发展方向为：聚焦儿科业务、适时发展女性健康业务、妥善处置利润贡献低的其他业务。

三、儿科业务的发展战略

2020 年我国儿童用药市场规模为 1856 亿元，儿童药品市场增速始终高于药品整体市场增速；根据儿童疾病谱及就诊趋势，预计 2021 年我国儿童用药市场规模将达到 2000 亿元。公司在儿童用药领域拥有多项核心关键技术。其中主要产品丁桂儿脐贴、消肿止痛贴、小儿腹泻贴、咽扁贴、退热贴等贴剂类产品所采用的透皮释药产业化应用技术开创了国内中药透皮制剂的先河。公司对儿科业务采取巩固优势，快速扩容的发展战略。

1. 聚焦现有核心产品：丁桂儿脐贴是公司当前成功的单品。在品牌层面，提起“丁桂儿”消费者自然都会想到丁桂

儿脐贴。甚至我们在向不了解公司的人介绍亚宝药业时，都要提一句“丁桂儿脐贴就是亚宝的产品”，这是产品品牌已深入占领用户心智的表现。当前公司在“丁桂儿”品牌之下还有一些共享销售渠道和用户群的儿科产品组合，但除了渠道和终端推介之外，逐步减少丁桂儿品牌下再宣传其他的产品，防止发生消费者对品牌认知的混淆：一个成功的知名品牌，都指代一种明确的、单一的产品。丁桂儿脐贴开创了一个新的品类，并作为该品类的第一名，产品具有定价能力。受使用场景和频次限制，该产品总的市场使用量有限，除了在部分区域市场仍有潜力可挖之外，公司不追求该产品量的超常增长，避免过度营销耗费资源。未来在持续进行品牌建设的前提下，不断改善产品品质，提升消费者的体验感，巩固并提升溢价能力，在目前 5 亿元的基础上实现单品销售额的自然增长。

消肿止痛贴作为国家中医药管理局支持的“春播行动”的核心品种，以推广新型用药技术为目标，已在基层用药市场形成了广泛的影响力，对儿童系列疾病起到了很好的治疗作用，应进一步复制经验，扩大市场，争取突破 10 亿元的销售目标。

2. 发展新的儿科明星产品：目前的候选产品包括蕙芽健脾凝胶，儿童清咽解热口服液，适用于 10 岁以上儿童进食受限、消化吸收障碍、生长发育不良、代谢紊乱的特医食品唯

源素，提高儿童记忆力、专注力的 PS-GABA 压片糖果（咀嚼片），改善 3 岁以上儿童肠道微生态的吸吸冻凝胶等。但仍需要经过认真的评估，评估的标准为：符合儿童对医药产品的要求（儿童拒吃苦药）、产品使用频次足够高、OTC 产品、符合儿童口味的“零食形态”补益类产品，有创新和先进性，有望成为国内该品类第一名或单品销售额有望实现每年 5 亿元以上。经评估后具备潜力的产品，以独立的品牌进行品牌建设，先在区域市场营销成功后，再向全国推广。

3. 非核心的儿科产品，若能与核心单品形成战略协同和产品组合，共享渠道、客户资源，在经营中可实现最低数千万元的销售额（每种产品需要具体测算确定），可以保留继续发展，以实现最大净利润为主要经营目的，但不单独进行品牌建设、不进行单独的渠道开拓。

4. 若不投入新增营销资源就无法达到最低额定销售额的产品，淘汰转为闲置储备产品（供应医保的产品除外）。

儿科业务的经营目标：确保实现年营业收入 30 亿元以上，利润贡献占比超过 70%。

四、女性健康业务的发展战略

女性是家庭消费能力排首位的群体，公司当前的优势儿科产品，实际购买人主要也是在养育儿童过程中付出较多的女性。现代女性对原生态、健康、美丽的追求是无止境的，在女性健康产品方面，亚宝药业这样的中药企业比化学制药

企业有更大的发展优势，并且在客户、销售渠道、用户特性上与儿科产品有较大的战略协同效应。凭借公司技术、资源、渠道等优势，在这一赛道深耕，未来容易有不俗的表现。

1. 产品类型

(1) 医药产品：公司目前在女性健康方面，现在已有一些医药产品；

(2) 械字号产品：可以充分利用集团贴剂、凝胶剂技术平台，围绕妇科常见疾病，发展医疗器械妇科系列产品。围绕医美项目的术后恢复和其他皮肤疾病的专项治理，积极发展医美级医用产品。

(3) 妆字号产品：围绕皮肤屏障受损引起的多种肌肤问题，以医药标准打造儿童功效性护肤品和成人功效性化妆品，儿童主打湿疹功效，成人主打痤疮、抗敏、美白、抗衰老等功效。

(4) 消字号产品：消字号产品重点发展以天然植物提取物为有效成分的高技术壁垒产品等。

当前公司的女性健康产品已有：气血康口服液、强力脑清素片、养血安神片、更年安片、盆炎清栓、聚维酮碘栓、复方莪术油栓、舒尔经颗粒；主打美容、皮肤、头发、医美手术愈合的五个肽 AgelessBlue（固体饮料）、媛吾贝®系列孕妇乳母营养补充食品；平衡激素水平、缓解更年期症状、抗皱美容的 I will be®女性内分泌调节固体饮料；补氧、抗

疲劳的 Times like these[®]氧生态吸吸冻凝胶；体重管理、少吃不饿的 Chaka[®]升级版体重管理系列固体饮料等。

2. 明星大单品培育

公司将对包括大健康业务在内的全部已有产品进行梳理，找出符合女性定位、有反复购买潜力，在竞争中做取舍，重点培养。评估的标准为：符合女性对医药、健康、美丽的诉求、产品使用频次高、OTC 药品、械字号、妆字号或消字号保健品、功能食品等，具备创新和先进性。产品有望成为全国领先品牌或产品销售额有实现每年 5 亿元以上销售收入的可能。评估完成后的产品，以独立的品牌进行品牌建设，先在区域市场试销成功后，再向全国推广。

3. 非核心产品组合的构建

在明星大单品打开局面突破后，将起引流作用，带动其他女性健康产品作为产品组合的补充与配称，共享资源和客户。

女性健康业务的经营目标是：培育出一个以上明星大单品。考虑到行业竞争激烈，虽然公司有医药、技术、生产和产品质量方面的优势，但公司在医院、OTC 渠道之外，缺乏已成熟的其他渠道资源，当前也尚无优势品牌，因此对于年度净利润指标不做硬性要求，避免大幅盈利前盲目的资源投入，以逐步循序渐进的方式适时谨慎发展。在品牌和产品线成熟之前，不宜大规模投入战略资源，而是采取渠道合作、

招商、网络营销合作等模式低资源投入快速发展。

五、其他存量业务的经营战略

现有其他存量是指包括慢性病药、心血管药等在内的处方药或 OTC 药品。存量经营以停止或减少低效业务的品牌建设、渠道开拓、培训、会议和营销费用，以实现利润为主要目的。但若某项产品能实现同品类第一、第二名或单品年销售额 5 亿元以上，也可以独立品牌的身份作为潜在的明星产品重点发展。对不新增营销资源投入就无法实现稳定净利润的产品，则退出一线经营转为闲置储备产品。

1. 具备一定规模的存量产品继续沿用现有的招商代理制和商业渠道驱动模式，针对不同终端的业务特征，结合亚宝药业的终端品牌拉动效应和合作伙伴的渠道优势，减少人力资源与直接费用投入确保净利润最大化，包括硫辛酸注射液、盐酸倍他司汀注射液、硝苯地平缓释片、红花注射液、珍菊降压片、曲克芦丁片、复方利血平片等心血管系统药、精神神经类药、消化系统类药等。

2. 边缘产品：营业额较少且不具备发展潜力的产品，不再新增资源投入，以代理销售及自然销售为主，无法实现稳定净利润的产品转为闲置储备产品（供应医保的产品除外）。

3. 计划放弃的业务：公司计划以剥离或合作的方式退出医药的商业批发业务，专注于医药工业业务。

其他存量业务的经营考核目标是：重点考核利润指标，

但不做硬性要求，避免为实现利润指标进行新增扩张资源投入；同时考核净资产收益率，注重低效经营资产的清退、提高企业资源的使用率，争取净资产收益率保持在 10%以上。

六、产品研发战略

1. 将评估公司现有研发产品，结合战略发展方向对在研产品进行梳理、分类和消化。

截止目前，公司共有 5 个创新药（含生物制药）获批临床，其中用于治疗 II 型糖尿病的新型口服药物 SY-004 项目已完成二期临床病例入组；用于治疗脓毒症的创新型重组蛋白 SY-005 进入二期临床研究；用于治疗脑卒中的新型干扰肽 SY-007、用于治疗 II 型糖尿病的口服药物 SY-008 和用于治疗 II 型糖尿病的 SGLT-1 抑制剂 SY-009 项目均处于临床 Ib 期。在研双特异性抗体新药 YBSW015，研发进展顺利，按计划推进中。公司将致力于打造成研发平台型公司，寻求自主创新，独立上市的发展路径。

2. 新产品研发立项，需要先评估是否符合公司战略方向，是否聚焦于最有消费能力的儿童、女性等重点目标客户群体，或者该产品是否具备成为该品类市场第一、具备多频次购买、年销售额达 5 亿以上的可能，或者是否能够成为核心产品的组合产品。或者按上述方向，反推需要研发什么样的产品。评估后不符合要求的项目放弃研发。

3. 对创新药或前瞻性强的研发项目，以寻找外部风险投

资或资助的方式分散研发风险和前期费用投入，避免风险性研发失利后对公司的净利润产生负面冲击。对于研发成功的产品，在投入销售或者快速增长阶段再由公司优先收购。

七、品牌战略

1. 打造品牌是企业战略的首要任务，强势品牌是企业发展的护城河。医药行业的特点决定了消费者更加关注产品品牌。强势的品牌存在于消费者的脑海中，可以使消费者有需求时，会主动询问和购买产品，再反向促进终端经营和推动更多的销售。企业只有拥有了强势品牌，才可以赢得顾客，也具备产品涨价的能力，建立长远的竞争优势。

2. 公司采用多品牌战略，即以企业品牌“亚宝”引领下的核心大单品品牌包括：“丁桂儿”、“薏芽儿”、“儿清咽”、“儿消肿”等。对妇科大单品实施独立品牌建设，培育妇科领域的强势品牌。相同类型的品牌群共享的客户资源和渠道。对大单品进行品牌建设宣传并打通渠道和终端，除了促销、目录销售之外，不单独进行普通产品品牌的宣传和渠道、终端建设开拓投入（渠道、终端建设主要靠大单品打通）。

3. 公司将进一步厘清所有产品的品牌定位，完善品牌类别，梳理品牌层级关系，建立品牌体系，强化品牌管理，依托品牌驱动，通过产品丰富、规模扩张，实现公司产品在不同渠道市场内的领先地位。

八、市场营销战略

“十四五”期间，以创新营销和渠道变革为突破，重塑产品发展模式、终端服务模式、流通合作模式。

1. 处方药以临床学术推广和代理模式相结合推进，专业加低成本发展。抓住集中采购、分级诊疗的政策机遇，开启学术营销新路径，稳步发展等级医院，深耕基层医疗终端；建立全模式灵活组合的营销体系，灵敏快捷应对集采、DRGs、DIP 等政策带来的市场变化，保持核心产品的市场优势。

2. 突出亚宝药业在 OTC 方面的渠道优势，以消费者为中心扎扎实实开展消费者教育和品牌文化宣传，以品牌带动终端销售。着力聚焦核心主品，主品实现突破，带动多品销售。着力聚焦重点市场及重点终端建设，拓展零售终端网络覆盖，强化市场占有率、渠道渗透率及市场影响力。

3. 积极开展网络营销新零售业务，推动线上线下、院内院外联动，拓展全渠道经营空间。加强与新媒体的结合，积极开展直销，控股、参股新媒体的直销业务，共建医药 O2O、B2C 营销新零售业务模式，共同打造产品矩阵、营销矩阵、服务矩阵。

九、国际化发展战略

在以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局下，公司顺应国际国内经济发展大势，立足国内，面向世界，聚焦业务，整合资源，坚定做强内循环，积极布

局外循环，强势融入双循环。

1. 引入产品：在全球范围内寻求前沿技术和重磅产品的布局机会，强化跨国 BD 合作能力，积极引进符合儿童、女性健康业务定位的国际先进产品，加快充实公司产品线和研发管线。

2. 创新药国际合作，积极引进国际先进技术和管理运行经验，以国际化的标准打造儿童、女性健康方面的创新产品及质量保障体系，促进集团整体生产和质量管理达到国际水平，全面提升集团国际地位和企业形象。

3. 成熟产品面向国际销售：目前公司成熟的产品，已通过国际代理的方式开展国际业务，产品已在东南亚和美国开始销售。

十、并购、对外投资、合作的战略

1. 公司将梳理所有的对外投资和合作，分类和消化后聚焦公司战略方向。

2. 公司未来新增外部投资与并购方向，将集中到儿童与女性健康领域，尽可能和现有业务有战略协同关系。在产品或业务的特性上，要选择有临床治疗优势、有创新性的独家产品，同时具备在该品类上成为全国前列的潜力。

3. 公司计划发起成立亚宝儿童女性健康医药产业基金，广泛吸引和调动社会资金，从事以下几方面的业务：

A. 搭建创新药融资平台，建立符合新药研发特点的投入、

收益、风险分担机制，服务于新产品研发的投资，担任公司风险研发产品的外部委托投资人。减少创新药研发对公司利润的影向，控制研发风险，当产品研发成熟后，再由公司收购或单独上市。

B. 服务于公司外部并购的战略：寻找、发现符合公司战略方向的产品、技术、团队，投资进行孵化和培养，业务进入收获阶段后，再由公司优先收购。围绕核心业务和市场定位寻求并购扩张机会，启动产品并购或企业并购，做强核心主业。

C. 服务于公司非战略核心业务单位剥离的承接、独立发展、单独上市的投资。

D. 其他优质医药产业的股权投资，享受投资增值的收益。积极探索以投资基金培育发展创新产业的有效途径，聚焦创新药物、高端医疗器械、细胞治疗、基因治疗、医美器械等前沿新兴领域，培育集团战略性新兴业务。

十一、生产制造、物流仓储、数字化智能升级

1. 构建覆盖药品全生命周期的质量管理体系，深入推进全价值链成本控制，全面建设国际标准生产基地，建设协同智能的生产运营平台。

2. 围绕“质量、效率、成本”目标，推动数据赋能全产业链协同发展。将5G、大数据、工业互联网、人工智能等新一代信息技术应用在研发设计、生产制造、市场营销、物流

仓储、经营管理等各个环节进行数字化改造，打造敏捷安全的基础技术平台，协同智能的生产运营平台，精准高效的营销平台，集成共享的经营管理平台，通过科技赋能，重构生产模式和管理模式，改进质量控制，提升生产运营效率，降低综合运营成本，促进管理升级。全面推进集团的数字化转型与智能化发展。

3. 坚持“绿色、低碳、环保”的发展理念，围绕“节能、减排、降耗”的工作目标，强化生产全过程管理，全面提高资源利用效率，构建资源高效循环利用体系，确保各类污染物减量化、资源利用最大化、耗能最小化，加快构建资源节约型、环境友好型、可持续发展型的“绿色工厂”。

十二、管理层的激励

公司做强比做大规模更重要，公司不追求低利润的营业额快速增长，而是要通过做强业务的方式实现净利润的上升。公司“十四五”末的目标为年度盈利能力进入中国医药工业前五十强。

正确的路线确定之后，干部是成功的关键。公司聚焦战略确定后，部分单位和业务线会有一些调整，会有一些冲击和困难，但调整有利于公司长期发展和整体赢利水平的提高。对坚持执行公司既定战略、完成经营指标有突出贡献的干部和职工，公司将给予股权激励，以分享战略调整后的公司净利润增长后的收益，股份将来源于公司在二级市场的

股票回购或实施期权计划。

十三、企业的社会责任

公司在经营聚焦、追求高质量做强优势产品，健康儿童、美丽女性，服务国家人口长期发展战略的过程中，也将坚持如下的社会责任：

1. 坚决保证药品的生产质量和供应。医保带量采购常态化、制度化发挥了巨大的降价效应，公司参与医保带量采购的部分产品也有可能将面临着微利甚至亏损的可能。但公司将继续积极参与各项医保招标的投标工作，对于中标的产品，将坚持药品“利润虽薄但品质必须第一，量虽小但供应必须保证”的承诺，确保医保采购产品的供应，承担企业应尽的社会责任。

2. 在战略调整的过程中，公司内部会有部分单位有较大的调整。但公司将在聚焦的业务领域寻求增量发展，争取内部解决缩减非核心业务线的人员向新增业务线的内部转移，不给社会增加负担。在寻求增量发展、业务创新的同时，多措并举，广纳人才，持续不断提供更多的就业机会，积极承担企业的社会责任。

3. 继续在环保、扶贫、救助救灾、促进共同富裕方面做贡献，继续支持各项公益事业，为社会和谐稳定发展做出贡献。

十四、宣传与执行

战略需要持续的准则和清楚的沟通，一个清晰并经过充分宣传的战略，其最重要的功能之一就是指导各方做出符合战略方向的选择。积极向公司内部，产业链合作伙伴和资本市场宣讲公司的发展规划方向。

1. 向组织内外宣讲战略，并制止错误的做法。我们需要公司内部认清公司的战略和自己的定位，以使战略更好贯彻，在实际经营中更好的执行，赢得顾客认同。

2. 要积极向供应商、代理商、终端客户等上下游伙伴宣传公司的未来发展计划和发展方向，使产业链上下游共同协同发展，并且共同分享公司发展的成果。

3. 亚宝药业作为一个公众上市公司，面向资本市场积极的宣讲有利于树立良好的形象，公开透明有助于更好地承担企业的社会责任。