重庆博腾制药科技股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 年度，重庆博腾制药科技股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）、《中华人民共和国证券法》《深圳证券交易所创业板股票上市规则》等法律、法规、规范性文件以及《重庆博腾制药科技股份有限公司章程》（以下简称“《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各项决议，积极推进董事会决议的实施，不断规范公司治理，全体董事认真履职、勤勉尽责，保证了公司持续、健康、稳定的发展。现将 2024 年度董事会主要工作情况报告如下：

一、2024 年公司经营情况

2024 年对于公司无疑是极具挑战的一年，公司短期盈利承压，出现上市以来的首次亏损。这一年，我们进行深刻的管理复盘，直面压力和挑战，持续改善，按照年度既定的“提升市场拓展及获单能力、压实降本增效举措、加强海外子公司管理和运营提升、以 ESG 促高质量发展”等四大工作方向稳步推进工作。在市场开拓方面，2024 年，公司服务客户数突破 500 家，交付项目数突破 1,000 大关，部分重要客户和市场成功实现突破。截至报告期末，公司未完成在手订单金额同比增长近 30%，交付周期主要在 2025 年及 2026 年上半年。在运营管理方面，公司重庆长寿工厂“零缺陷”通过 FDA 审计，降本增效工作取得阶段性成效，新组织基本成型，核心业务流程变革持续推进并初显成效。

2024 年，公司实现营业收入 30.12 亿元，同比下降约 18%，剔除重大订单影响后的收入同比增长约 14%，增长主要来自欧美日韩等海外市场。美国全资子公司 J-STAR 实现营业收入 2.66 亿元，业务重回增长，较去年同比增长约 9%。2024 年，按业务板块和市场单元划分的营业收入分布如下：

按业务类型	2024年收入（亿元）	收入占比	同比变动 （剔除重大订单影响后同比变动）

小分子原料药业务	27.40	91%	-21%（13%）
小分子制剂业务	1.57	5%	27%
基因细胞治疗业务	0.64	2%	23%
新分子业务	0.21	1%	425%
按市场单元	**2024年收入（亿元）**	**收入占比**	**同比变动（剔除重大订单影响后同比变动）**
欧洲市场	10.69	35%	25%
美国市场	9.24	31%	-48%（24%）
中国市场	7.84	26%	-8%
其他市场	2.35	8%	35%

2024 年，公司实现归属于上市公司股东的净利润-2.88 亿元，亏损主要原因为：1、随着前期收到的重大订单于 2023 年陆续完成交付，公司营业收入同比减少约 18%；2、公司产能利用率不足，单位固定成本分摊增加，导致整体毛利率下降；3、随着公司前期运营规模扩大，公司相关的运营费用及固定资产折旧持续保持在高位水平，对净利润产生负面影响；4、基于谨慎性原则，对部分资产计提资产减值准备，合计减少净利润约 1.33 亿元。

报告期内，公司整体毛利率约 25%，同比下降 16 个百分点；其中，海外市场毛利率约 36%；国内市场毛利率为-8%，国内市场毛利率为负主要受市场竞争及基因细胞治疗、小分子制剂、新分子等新业务亏损影响。剔除新业务影响后，国内市场毛利率约为 16%，公司整体毛利率约 32%；报告期内，公司根据年度经营计划，压实降本增效举措，逐步提升运营效率，费用大盘下降约 20%。同时，公司以保障订单交付、控制亏损为目标，调整新业务的布局和运营策略。2024 年，公司小分子制剂业务亏损 9,158 万元，较上年亏损增加 1,650 万元；基因细胞治疗业务亏损（指对上市公司合并报表影响金额）5,849 万元，同比减少亏损 1,547 万元（苏州博腾子公司整体减亏约 4,302 万元）；ADC 业务于去年底完成能力建设，本报告期亏损约 4,307 万元，同比亏损有所增加。前述三大新业务对归属于上市公司股东的净利润影响约为-1.93 亿元。

1、业务发展

（1）小分子原料药业务

2024 年，公司为全球 350 余家客户提供小分子原料药服务，国内团队和美国团队协同服务客户超过 20 家，引入国内外新客户 79 家（美国区 33 家，中国区 28 家，欧洲区 5 家，日韩等其他亚太区 13 家）。

从项目管线来看，2024 年，公司小分子原料药业务收到客户询盘总数持续保持在高位，突破 1,970 个，同比增长约 12%。2024 年，公司已签订单项目数（不含 J-STAR）700 个，同比增长约 7%，其中，新项目 244 个。公司实现交付项目数 626 个，同比增长约 6%，其中 315 个项目处于临床前及临床一期，85 个项目处于临床二期，69 个项目处于临床三期，14 个项目处于新药上市申请阶段，143 个项目处于已上市阶段（详见图 1）。

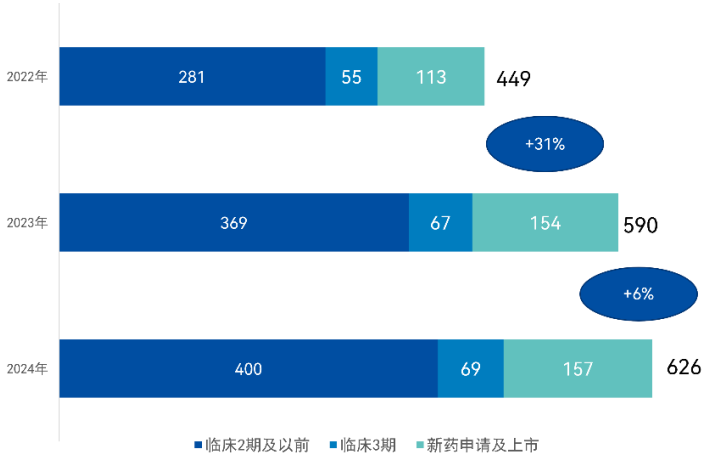

图 1：小分子原料药业务交付项目数（单位：个）

2024 年，公司服务 API 产品数 206 个，同比增加 25 个；API 产品实现收入 5.12 亿元，同比增长 7%（详见图 2）。与此同时，公司持续引入工艺验证项目（Process Validation，简称 PV 项目），2024 年完成 PV 项目 3 个，执行中的 PV 项目 17 个。工艺验证作为药物上市前的重要工作，通过 PV 项目积累，将有效提升公司服务项目粘性、扩大公司潜在商业化项目储备池。

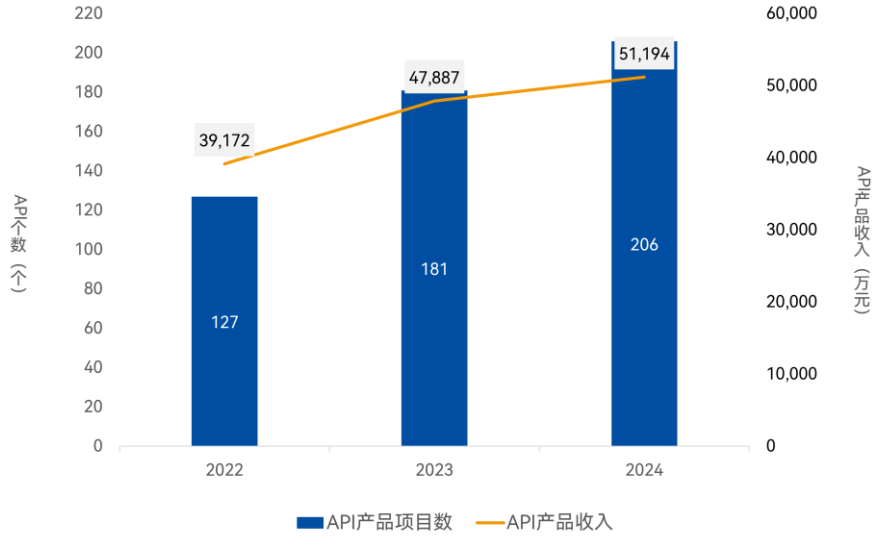

图 2：API 产品收入及项目数

（2）小分子制剂业务

2024 年，公司制剂团队服务订单客户数 117 家，服务订单项目数 152 个，引入新客户 27 家，新签订单约 2.68 亿元，同比增长约 19%。报告期内，公司强化中美两地协同服务，“原料药+制剂”一体化协同服务客户 52 家；同时，为发挥制剂研发生产协同，实现资产最优化，公司进一步探索制剂业务未来战略方向，将“产品+服务”双轮驱动作为未来制剂业务发展重点，强化内部研发孵化及外部服务相结合的业务模式。截至 2024 年，制剂业务主要以研发阶段的项目为主，还未产生规模化效应，2024 年，公司首个支持客户开发并取得生产批件的制剂项目获批，同时，基于前期项目管线积累，公司预计 2025 年将有 3-5 个制剂项目获批，逐步实现制剂业务的商业化价值。

（3）基因细胞治疗业务

2024 年，基因细胞治疗业务持续受下游客户融资影响，公司调整运营策略，在继续深度挖掘业务机会的同时，通过加强内部运营管理，控制成本费用，减少亏损。报告期内，博腾生物引入新客户 57 家，新项目 89 个，新签订单 1.75 亿元，同比增长约 30%。2024 年，博腾生物全面支持客户 CAR-T、NK、MSC、mRNA TCR-T、溶瘤病毒等不同产品类型的 7 个 IND 项目获批，保持 IND 项目零补发的记录，累计助

力客户在全球范围内获得 16 个 IND 批件；新签 3 个临床 1 期/2 期细胞治疗项目；签订首个海外 IIT 细胞治疗里程碑项目。

（4）新分子业务

2024 年，随着公司多肽与寡核苷酸、ADC 等能力完成建设，通过积极的市场拓展，新签订单突破 9,000 万元，为 41 家客户的 85 个项目提供服务，涵盖临床早期、IND、临床三期和 NDA 等不同阶段，包括 7 家海外客户项目。公司多肽与寡核苷酸服务平台拥有固相/液相合成、色谱分离、膜浓缩/纯化、冻干等技术，可以为全球多肽、小核酸药物研究者提供包括链状/环状化学合成多肽、多肽修饰、多肽偶联药物（PDC）、放射性核素偶联药物（RDC）以及小核酸（ASO, siRNA 等）研发服务。

报告期内，公司位于上海奉贤的多肽与寡核苷酸中试车间建成投用，新分子相关产值已达奉贤工厂 2024 年产值的 12%。此外，公司凭借原小分子原料药团队在高活性化合物开发生产经验和专业的服务能力，能够为多种偶联药物提供 linker-payload 一站式定制化药学解决方案，公司在上海和重庆建立了相应的原料药和制剂高活实验室和生产基地，生产过程严格遵守 GMP 及 EHS 规范，确保研发和生产过程合规安全。2024 年 3 月，公司位于上海外高桥的 ADC 中试车间建成投入使用。

2、稳步推进全球化布局，提升海外子公司管理和运营能力

全球化是公司在当前的重要战略。报告期内，公司一方面持续加强欧美两地的交付体系布局，完善运营能力；另一方面通过加强海外子公司的治理水平，做好全球化合规运营和风险管理。报告期内，公司美国新泽西的全新高活原料药公斤级实验室投用；位于斯洛文尼亚的小分子原料药研发生产基地研发实验室建成投用。2024 年，公司已完成部分客户对斯洛文尼亚基地的首轮访问，并开始承接海外客户订单，接下来，公司将持续重点跟进项目的持续转化和引入。通过全球化的布局，公司可以为客户提供中、美、欧三地的组合交付解决方案，满足客户当下对灵活供应链的需求。

3、持续优化流程和组织能力，压实降本增效举措，提升内部运营效率

报告期内，公司通过重构集成交付体系，提升交付效率和质量。通过打通研发、生产、技术、质量、采购、工程、EHS 交付关键流程环节，实现研发提质增效、技术平台整合拉通、各工厂重点项目成本持续优化、采购成本节约。2024 年，集成交付体系运行逻辑基本明确，为 2025 年持续全面打造客户第一、价值驱动型的集成交付组织奠定坚实基础。

4、以 ESG 为契机，全面推动公司可持续、高质量发展

2024 年，公司全面深化 ESG 治理，以政策、目标、行动、绩效考核为抓手，ESG 工作小组围绕 19 大 ESG 实质性议题制定年度工作计划，推进各议题的管理和行动落地。在政策方面，公司制定并发布《个人信息保护制度》等，完善公司在数据与信息安全等议题的政策制度。在目标方面，公司于 2024 年 2 月加入科学碳目标倡议（SBTi），在本报告披露日前（2025 年 3 月 12 日），公司温室气体减排短期目标获得 SBTi 验证通过，标志着公司气候目标与全球温度上升控制在 1.5 摄氏度的努力一致。在行动方面，在 2024 年“国际罕见病日”期间，公司组织开展“被看见”画展活动，将 DMD（杜氏肌营养不良）患儿创作的画作通过线上线下方式展出，鼓励社会各界持续关注罕见病患者希望“被看见”的需求。在绩效考核方面，公司首次将 ESG 工作纳入组织绩效，为 ESG 工作开展提供保障。

报告期内，公司召开 1 次董事会战略与 ESG 委员会会议及 4 次 ESG 执行委员会会议，审议公司《关于公司 2023 年环境、社会及治理报告的议案》《环境、社会与治理执行委员会议事规则》等议题，同时 ESG 执行委员会对成立环境议题执行项目组、绿电采购计划等重要议题进行讨论和审议。

更多关于公司 2024 年度可持续发展相关信息，详见与本年度报告同日披露的《2024 年环境、社会及治理报告》。

二、2024 年董事变更情况

报告期内，经公司持股 3%以上股东重庆两江新区产业发展集团有限公司提名，公司召开第五届董事会第二十九次临时会议、2024 年第一次临时股东大会，审议通

过《关于拟增补公司董事的议案》，同意将股东重庆两江新区产业发展集团有限公司委派的董事由朱军女士变更为李可女士。

三、2024 年董事会运作情况

1、董事会会议情况

2024 年公司董事会共召开 6 次董事会会议，其中 2 次现场结合通讯会议，4 次通讯会议，每次董事会会议的召集召开程序都符合《公司章程》和相关法律法规的规定，具体董事会工作情况如下：

序号	时间	届次	审议议案数量(个)
1	2024年01月15日	第五届董事会第二十四次临时会议	1
2	2024年02月23日	第五届董事会第二十五次临时会议	1
3	2024年04月25日	第五届董事会第二十六次会议	25
4	2024年08月26日	第五届董事会第二十七次会议	9
5	2024年10月24日	第五届董事会第二十八次临时会议	3
6	2024年12月10日	第五届董事会第二十九次临时会议	4
共计			43

2、董事会对股东大会决议执行情况

2024 年公司共召开 1 次年度股东大会、1 次临时股东大会，公司董事会根据《公司法》《证券法》等相关法律法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行公司股东大会通过的各项决议。

3、董事会下设专门委员会工作情况

公司董事会下设审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、战略与 ESG 委员会等四个专门委员会。2024 年各专门委员会工作情况如下：

（1）审计委员会工作情况

根据公司《董事会审计委员会议事规则》及《审计委员会年报工作制度》等相关规定，2024 年，公司董事会审计委员会主要履行了相关监督和核查工作，并同公司内、外部审计机构都保持了良好的沟通。2024 年，审计委员会共召开 5 次会议，重点审议公司定期报告，财务预算、决算报告等议案，听取内部审计部门的工作汇报，同外部审计机构进行沟通，并对审计委员会的工作进行总结和规划。审计委员

会对公司 2024 年内控情况进行了核查和评价，对公司完善内控体系发挥了重要作用；同年报的外部审计机构进行了详细的沟通，对公司年度报告及时、准确、完整的编制起到了积极的作用。

（2）提名委员会工作情况

根据公司《董事会提名委员会议事规则》等相关规定，2024 年，提名委员会共召开 1 次会议，审议增补公司董事的议案。

（3）薪酬与考核委员会工作情况

根据公司《董事会薪酬与考核委员会议事规则》及《董事、监事及高级管理人员薪酬与考核管理制度》等相关规定，2024 年，薪酬与考核委员会共召开 1 次会议，重点审议高级管理人员 2023 年度绩效总结及 2024 年度薪酬方案的议案。

（4）战略与 ESG 委员会工作情况

根据公司《董事会战略与 ESG 委员会议事规则》，2024 年，战略与 ESG 委员会召开 1 次会议，审议公司 2023 年环境、社会及治理报告等议案。

四、2025 年公司主要经营计划

展望 2025 年，宏观环境的不确定性依然会持续影响产业结构和客户需求偏好的转移，对公司来说，依然是机会和风险共存。面对外部环境的不确定性和快速变化，我们要坚持惟精惟一，保持定力，充分发挥优势，全力攻克短板，持续提升管理人才、管理组织、管理流程/数据的系统管理能力，持续加强营销、工艺研发技术和集成交付的核心业务能力，持续加固客户关系和服务质量的护城河，持续改善经营结果，以收入重新恢复增长，逐步实现扭亏转盈为重要经营目标，以“确定性的强身健体”来应对不确定性。为此，2025 年公司重点工作将围绕以下方面开展：

1、持续推进 CRM 营销变革，实现业务拓展质和量的突破

2025 年，公司将巩固 CRM（市场到线索、线索到订单、管理客户关系）变革成果，通过深入、全面的市场洞察和客户开发计划，提升高价值客户、高价值管线的

市场份额以及海外 biotech 市场的覆盖率。除当前制药行业客户以外，公司将以现有工艺研发技术和集成供应链能力为依托，开发健康消费品市场的战略机会。

2、提升经营大盘的系统管理水平，加强关键举措的项目管理，实现财务绩效目标

首先，公司将基于业务线进行统筹管理，聚焦和突破主要矛盾，高质量实现各业务线的年度目标。其次，继续提升集成交付组织和 OTC（订单到回款）流程管理，高质量实现交付目标。第三，提升各组织的运营管理水平，持续提升价值意识、精益意识、节约意识、持续改进意识，提升效率，消除浪费，实现成本费用控制目标。

3、持续提升海外子公司管理能力和运营水平，为客户提供灵活可靠的全球解决方案

随着公司海外布局进程推进，公司在海外已拥有 200 余人的团队，海外资产占比提升，公司将继续加强合规和风险管理，通过流程优化和变革，提升海外子公司运营效率。同时，通过文化和组织融合，提升中、美、欧跨文化协同和交流，提升组织凝聚力和执行力，为客户持续提供灵活、可靠的全球解决方案。

4、以业务发展为标尺，持续构造文化、组织、人才、流程 IT 管理的“四驱联动”机制

2025 年，公司将持续构建以客户为中心的打胜仗文化、以结果为导向的铁军文化、以坚韧对抗逆境的奋斗文化、以成功交付而自豪的务实文化。同时，以业绩持续增长为导向，以客户满意和高效运营为目标，构建从战略规划到日常运营、从客户中来到客户中去的高效组织和流程 IT 体系。此外，公司将持续加强干部管理体系建设，持续提升绩效和激励管理，激发全员的积极性和活力，推动公司业务的持续发展和管理的持续提升。

重庆博腾制药科技股份有限公司董事会

2025 年 3 月 29 日