

# 北京利德曼生化股份有限公司

## “十四五”战略规划纲要

### 重要内容提示：

1. 本纲要是公司基于未来发展的需要，根据目前经营状况和市场环境所制定的战略规划。纲要中涉及的公司发展目标、业务规划等前瞻性陈述，均不构成公司对投资者的实质承诺。
2. 在宏观经济环境和行业发展形势发生变化的情况下，公司可能根据需要对规划做出相应调整。请投资者注意投资风险。

### 第一章 总则

#### 一、规划原则

**增长驱动：**基于体外诊断行业发展机会与自身能力，明确优势业务、识别高潜业务，通过资源最优配置，实现业务再增长。

**转型升级：**随着国内阳光采购、带量采购等政策的逐渐铺开以及体外诊断行业竞争的加剧，业务模式的转型升级将成为下一阶段工作重点。

**内外兼修：**体外诊断行业技术不断迭代，公司对内加强精益运营提质增效，同时识别外部合作、并购机会，扩充业务板块。

#### 二、规划宗旨

**完善业务与产品布局：**根据市场需求，尽快补充产品组合；同时，积极识别新兴业务、高潜业务，完善研发管线，拓展业务版图。

**提升产品力，重塑营销力：**提升主营产品市场竞争力，打造“人无我有，人有我强”的拳头产品系列，抓住市场销售模式变化的机会，因地制宜的制定营销策略，提高终端掌控力度。

**优化运营与管理机制：**提升内部运营效率，实现从产品规划到研发生产再到销售复盘的完整反馈链条，同时优化多地研发资源、生产资源以及销售资源，并进一步提升总部运营质量与管控、完善人才服务与激励机制。

## 第二章 总体战略

### 一、愿景与使命

#### 1.愿景

深耕专业诊断，提供信赖服务，以生命科学改善人类生活。

#### 2.使命

以技术创新驱动诊断业务发展，打造高质量、全产业链布局的专业化诊断公司，持续为客户提供高性价比的产品与服务。

### 二、总体战略

**“一个目标”：**打造“全面布局、技术驱动、营销领先”的优秀的体外诊断企业。

**“2+1+1 四大板块”：**夯实主营的生化诊断与化学发光业务，积极拓展分子诊断/POCT等高潜业务，推动原料业务进行转型。

**“五大支撑”：**通过完善产品与研发、对销售与营销进行转型升级、优化生产制造、重塑管控、组织与人才管理以及加强资本运作，以此支撑主营与外延业务的稳健发展。

**“8+1 关键举措”：**推进九大关键举措的落地，加速公司转型步伐：完善产品体系布局与研发体系管理、推进营销能力建设与生免“一体化”、优化营销策略、产能整合与降本增效、完善科学管控、建立人才标准体系、激励考核转型与构建投资并购能力。

### 三、规划目标

#### 1.战略目标

实现主营业务转型，完善产品线的布局与提升产品的丰富度，进一步提高产品研发、创新能力，同时提高品牌形象与终端服务能力，在维持三级医院覆盖的基础上加速向二级医院渗透。并且，结合更现代的方法进行营销升级与内部运营管理升级。同时加大在高潜业务的投资，借助现有技术积累与渠道资源，将高潜业务打造成为公司第二增长驱动力。

#### 2.经营目标

实现业绩倍增，盈利能力稳步提升。

#### 3.管理目标

加强研发投入、强化营销与销售体系、完善信息化建设、提升生产运营效率、优化人才管理体系、加强投资规划能力，并设计有效的激励机制。

### 四、阶段性实现战略落地

#### 1.“速赢”举措落地

(1)提高终端用户营销服务能力，实现内部生免一体化协同，同时推进经销商深度合作与整合。

(2)升级现有营销体系，针对三级医院打造“品牌+标杆实验室”、制定 KOL 合作策略，同时针对二级及以下医院设计相应的赋能策略。

(3)明确产品规划，对研发管线与实现路径达成一致。同时识别亟须补充的试剂及仪器产品，通过布局外部资源投入以优先进行补充。

(4)明确职能定位，制定符合业务发展需求的人才标准、考核与激励制度，为核心人才提供多元化的激励方案。

(5)升级与补充信息化系统建设。

## 2.聚焦精益运营

(1)梳理研发资源，完善研发体系，针对多地研发资源与研发管线，识别协同。同时，完善项目管理机制，建立从市场需求、立项分析、生产控制到上市追踪的完整流程。

(2)加强营销团队建设，并打造集团整体营销体系，同时建立跨部门协同机制。

(3)完善人才标准体系、人才评估与发展体系以及优化招聘体系。

(4)明确多地生产定位、产能规划与总负责人，实施产能优化配置。

(5)加强总部管控能力，基于信息化系统的基础上实现总部在财务、人力、法务等多维度的管控。

(6)进一步优化数字化进程，提升市场分析能力。

## 3.承接生态拓展

(1)明确外延式业务发展规划与投资并购需求。

(2)建设投资并购能力，梳理关键业务流程与工作内容，并成立相关部门负责交易战略、尽职调查等。

(3)加强投后管理能力，通过外部合作、内部选拔相关业务人员，成立项目小组进行投后整合与管理。

(4)通过参股、收购兼并、合资合作等形式拓展产业链，内生与外延并重，实现互促共进的生态化产业格局。

## 第三章 业务战略

### 一、主营业务：生化、免疫诊断

#### 1.业务定位

生化与免疫诊断业务是公司目前主营支柱业务。作为公司业务支撑，未来将维持产品高质量定位、同时捕捉新兴检测项目的机会，提高市场竞争力。

## **2.业务战略**

在整体生化、免疫诊断领域竞争加剧、技术与商业模式快速迭代等挑战的背景下，公司将以业务转型与升级作为重点工作。生化领域将积极推动利德曼、德赛双品牌协同、加速营销与销售模式转型、布局仪器产品解决生化诊断“封闭体系”的束缚，同时加大研发投入以增加产品竞争优势。免疫领域将着力补齐肿标、甲功、心肌菜单等项目，同时加速落地仪器升级、级联项目，推进科室一体化解决方案的执行，最终实现基础检测业务的持续发展。

## **3.业务目标**

短期内跟随市场需求情况稳定增长，中长期通过优化业务模式重拾市场份额。

## **二、高潜业务：分子诊断、POCT**

### **1.业务定位**

打造 POCT 和分子诊断为公司新的业务增长点，合理评估资源投入的需求与回报，明确业务定位以及产品服务组合，积极布局具有特色的 POCT 和分子诊断业务。

### **2.业务战略**

以现有化学发光技术积累为基础，未来将优先布局化学发光 POCT 研发与注册，同时布局分子 POCT。

分子诊断业务重点关注 qPCR 试剂产品研发，感染性疾病、肿瘤伴随诊断和部分肿瘤早筛应用领域具备较充足的市场空间，同时探索“产品+服务”的业务模式。

### **3.业务目标**

通过自研、合作等形式布局分子诊断与 POCT 产品，并获得一定市场份额。

### 三、支撑业务：生物化学原料

#### 1.业务定位

生物化学原料业务定位为，生免试剂产品的重要支撑，以赋能生免产品研发和生产为主要任务，加强与公司试剂研发的合作，联合打造具有市场竞争力的试剂产品和服务。

#### 2.业务战略

进一步提高生物化学原料的研发投入，原料生产向公司业务需求倾斜，提高公司试剂的原料自给率。未来延伸免疫原料业务，进一步提高在多抗和单抗的研发和生产能力。同时，把控核心原料的对外销售，强化原料在试剂产品中的优势。

#### 3.业务目标

提高公司自产诊断试剂的核心原料自给率，同时提升阿匹斯的品牌知名度与美誉度。

## 第四章 总结

为实现“十四五”战略规划的目标，公司将持续夯实生化诊断、免疫诊断业务、生物化学原料业务，依托各方优质资源，加大在分子诊断、POCT 等前沿技术领域的投入，同时加速推行“8+1”战略举措，实现“全面布局、技术驱动、营销领先”的成功转型，为公司经营业绩持续健康增长、更好地回报全体股东和履行社会责任提供坚实保障，实现公司与股东和员工的共同发展、和合共赢。

北京利德曼生化股份有限公司

董 事 会

2021年11月2日