

2025 年度总经理工作报告

尊敬的各位董事：

我谨代表公司经营管理层向董事会作 2025 年度总经理工作报告。

武汉明德生物科技股份有限公司（以下简称“公司”）自创立以来始终以满足客户需求、提升救治效率为核心驱动力，从秉承以“至快至简”的 POCT 体外诊断产品实现“让快速诊断成为可能”的初心，到致力于以诊断解决方案打通急危重症救治从院前到院内的通路，正在逐步实现从体外诊断（IVD）产品研发、生产、销售和服务的供应商向解决方案供应商转型，支持医疗机构提供更加即时、精准、智慧的医疗服务，从而帮助患者享受到更加便捷、优质的医疗健康服务。

一、2025 年年度工作情况

（一）2025 年公司整体经营情况

报告期内，公司实现营业收入26,507.87万元，较上年同期下降24.28%；实现利润总额-6,379.4万元，较上年同期下降296.8%；实现归属于上市公司股东的净利润-1,646.07万元，较上年同期下降122.09%；实现归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润-11,689.8万元，较上年同期减亏16.71%；经营活动产生的现金流量净额为-7,005.34万元，净流出较上年同期减少17.63%。

公司2025年度营业收入大幅下降以及扣除非经常性损益后的净利润亏损的主要原因系：

1、集采后产品价格下降以及行业竞争加剧导致公司营业收入大幅下降，进而导致公司净利润大幅下滑；2、终端客户回款困难，信用风险增加，对部分高风险客户计提坏账准备；3、公司部分存货与固定资产存在减值迹象，对部分存货与固定资产计提存货跌价准备与固定资产减值准备；4、产能持续扩张后导致公司固定资产金额较大，从而导致折旧费用较高。

公司经营质量边际改善，主要体现在：1、体外诊断产品和解决方案在行业价格下行的承压背景下，营收规模与上年同期基本持平，仅变动0.04%；2、海外业务实现量利双增，海外营业收入较上年同期增长82%，毛利率同比提升4.86%，成为重要增长引擎。

（二）拓展销售渠道

2025年度，公司积极拥抱变化，在进一步深耕国内市场的同时积极开拓海外市场，努力拓展销售渠道。在国内市场方面，持续优化全国市场布局，不断提升面向终端客户的服务质量，加快营销网络对终端市场的需求反馈速度。在海外市场方面，公司通过积极开展产品出

口认证、参加国际性专业展会、扩大海外代理等方式拓展海外市场；并积极谋划开展海外据点的建设，寻求海外销售突破。

（三）提升管理效益

受多重政策影响，体外诊断试剂用量和价格均出现了不同程度的下滑，行业告别高速增长期，整体步入高质量发展与深度结构调整并行阶段。公司必须积极布局前沿技术以增强产品力，同时提升管理效益降低成本，形成有效的竞争优势。2025年，公司进一步加强内部管理，从成本、费用、人员结构等多方面着手降本增效。

二、2026年度工作展望

（一）公司的发展战略

伴随我国人口老龄化加剧、慢性病负担加重、医疗资源分布优化、居民健康意识提升等行业结构性变革，单一院内诊断产品已难以满足全周期、全场景医疗健康需求，行业向整合化、平台化、智慧化方向加速演进。为适应行业趋势变化，公司需要完成使命升级，从让“快速诊断成为可能”升级为“让每个人享受健康的美好”，需要努力实现从诊断产品提供商向健康价值创造者与传递者的角色跨越；服务对象覆盖更广泛人群；服务维度延伸至预防、治疗、康复等环节；服务场景拓展至院外健康管理，与公司从体外诊断（IVD）产品供应商向智慧诊疗一体化解决方案服务商的战略转型深度契合。

（二）公司未来发展目标

1、从IVD产品供应商向智慧诊疗一体化解决方案服务商发展

公司正在经历一场深刻的战略转型，其核心特征是从传统的体外诊断产品供应商角色，向智慧诊疗一体化解决方案服务商发展。这一转型的本质，是从“卖产品”到“卖方案”、从“硬件交付”到“价值共创”的商业模式升级。在传统IVD业务模式下，企业的核心价值创造集中于试剂与仪器的研发、生产与销售，与终端用户的交互主要停留在产品交易层面，对临床使用场景的深度介入有限，更难以捕捉诊断之后的诊疗决策与患者管理环节的价值空间。而智慧诊疗一体化解决方案服务商的定位，要求企业具备跨产品、跨场景、跨环节的系统整合能力，能够围绕特定疾病领域或临床场景，提供涵盖诊断、信息化、治疗、数据服务、院外管理的全栈式解决方案。

这一转型的驱动力来自供需两侧的双重变革。在需求侧，医疗机构面临DRG/DIP支付方式改革、患者体验提升等多重挑战，对能够提质增效、优化流程的整合型解决方案需求相对

迫切；在供给侧，人工智能、物联网、大数据等数字技术的成熟，为诊断与治疗、院内与院外的无缝连接提供了技术可能。公司凭借在行业多年深耕积累的临床 know-how、渠道资源与数据资产，具备了向解决方案服务商转型的条件。具体而言，公司以即时、精准的诊断产品为基石，以五大中心绿道和急诊专科系统为信息化桥梁，以第三方检测服务实现诊断能力的延伸，以营养健康品切入从诊断到预防及康复的一体化布局，各业务板块相互协同、互为支撑，共同构成面向医疗机构及终端用户的全流程、智慧化医疗健康服务能力。

2、从“让快速诊断成为可能”到“打通救治每一公里”的能力进阶

与使命升级相呼应，公司的能力构建需要从“让快速诊断成为可能”到“打通急危重症救治从院前到院内的每一公里”的进阶。这一能力进阶的具体承载，是公司围绕急危重症与感染两大核心场景，探索打通“精准诊断-数字协同-院内场景化智慧诊疗-院外监测及预防康复”的全链条。在这一链条中，“精准诊断”是起点与基石，依托公司持续迭代的诊断产品与不断扩展的检测菜单；“数字协同”是连接纽带，通过五大中心绿道与急诊专科系统实现院前急救信息与院内诊疗系统的实时互通；“院内场景化智慧诊疗”是价值中枢，将诊断数据和救治过程数据转化为临床决策支持，优化诊疗路径与资源配置；“院外监测及预防康复”则是服务延伸，通过第三方检测、居家检测、营养健康品等手段，维持患者的连续性健康管理。四个环节环环相扣，最终构建起覆盖院内诊疗、院外服务的医疗健康服务闭环。

（三）发展路径

公司以诊疗一体化为核心战略，构建“诊断为基本盘、治疗为第二增长曲线、数据为核心纽带”的发展路径，夯实诊断核心能力，以投资并购拓展治疗板块，以数据技术深耕场景、构建生态，助力公司实现发展愿景。

1、诊断为基本盘：夯实产品力与诊断解决方案能力

诊断业务是公司战略根基、技术壁垒与渠道优势核心，是战略延伸的核心支撑。未来公司将聚焦技术创新与场景深耕，强化产品力与智慧诊断解决方案能力，稳固并壮大核心基本盘。在产品力提升方面，持续加大血气诊断、分子诊断等核心领域研发投入，保持技术领先性；在解决方案能力方面，突破单一产品思维，整合诊断设备、试剂、信息化系统与数据服务，打造场景化解决方案，提升客户价值与粘性。

诊断基本盘的恢复壮大，需要直面行业变革带来的挑战与机遇。在此背景下，公司聚焦急危重症、感染两大核心场景，持续优化血气诊断、免疫诊断、分子诊断产品管线，以血气

诊断产品为核心，发力海外市场；依托糖化血红蛋白等产品深化慢病管理布局，拓展诊断应用场景；加大分子诊断产品研发与市场推广，巩固差异化优势；持续升级急危重症信息化系统，推进SaaS化平台建设，探索“SaaS平台+诊断产品”协同模式，提升软硬件一体化解决方案渗透率，扩大市场份额。

2、治疗为第二增长曲线：投资并购外延式发展治疗板块

公司将治疗板块确立为第二增长曲线，采用投资并购为主的外延式发展路径。基于对诊断行业市场空间的判断，诊断行业单赛道容量有限，而治疗领域，尤其是创新药、生物制品、创新器械等细分市场，具有更高的价值空间与增长弹性。诊断与治疗之间存在强协同关系：精准诊断是精准治疗的前提，诊断数据可指导治疗决策，治疗反馈又可优化诊断方案，二者融合能够创造复合价值。

外延式发展将聚焦具备核心技术壁垒或稀缺临床场景资源的标的，遵循“协同优先、领域拓展”的原则。所谓协同，即治疗业务最好能与现有诊断业务形成能力互补与场景共享。所谓领域拓展，则是借助治疗板块的布局，进入诊断业务尚未覆盖或覆盖不足的新疾病领域，打开增量市场空间。

3、构建数据为核心纽带的医疗健康服务生态闭环

确立“数据”为连接诊断与治疗、院内与院外、产品与服务的核心纽带，未来公司将以数据为核心、AI医疗技术为引擎，深耕急危重症与感染等应用场景的需求，与生态合作伙伴协同，联动院外健康管理全场景，打通“精准诊断-数字协同-院内场景化智慧诊疗-院外监测及预防康复”全链条，打造AI赋能、全周期覆盖的医疗健康服务生态，推动健康业务高质量创新发展。

数据战略分三个层面逐步落地：一是场景化数据采集沉淀，通过诊断设备、检测服务、信息化系统等触点，积累急危重症、感染、慢病等多领域临床数据；二是数据智能化应用，依托AI技术，打造急危重症AI辅助诊断、智能预警、流程优化等系统，赋能基层医疗、提升救治效率、实现全流程数据互通和智能应用；三是数据驱动生态构建，以第三方检验、营养健康品为院外延伸载体，打造“检测—评估—干预”精准健康闭环，推动医疗级技术与消费级产品融合，覆盖家庭健康场景，践行全生命周期服务的使命。

（四）核心举措

1、推进数智化转型，提升全产业链运营效率

全面推进企业数智化转型，整合研发、生产、营销、服务全流程数据，打破内部运营壁垒；深化矩阵式管理，引进关键岗位人才，强化内部协同与生态资源整合，提升企业整体运营效率与市场竞争力。

2、全球化布局与市场拓展

加速海外市场拓展，重点推进血气诊断、分子诊断和糖化血红蛋白产品的全球注册与市场推广，深化海外渠道建设，推进海外市场本土化运营，提升终端服务能力，强化品牌影响力。

3、研发创新举措

持续加大研发投入，坚持自主创新与外部引进相结合，聚焦核心技术攻关，优化研发管理体系，加快新产品上市与产品迭代，丰富诊断、防护、治疗产品管线，保障技术与产品领先性。

4、组织与人才举措

持续推进组织架构优化，落实奋斗者激励机制，激发组织活力；引进高端研发、营销、管理人才，加强内部人才培养，打造专业化、高素质人才团队，保障战略落地。

5、产业生态与资本举措

联动产业资本与生态伙伴，开展行业研究与战略洞察，通过投资、并购、合作等方式，整合产业链优质资源，推进创新生态建设，助力外延式发展落地。

6、质量与合规举措

坚守全生命周期质量管理，严格遵守国内外医疗行业监管政策，完善质量管控体系，保障产品与服务质量，合规推进各项业务开展。

武汉明德生物科技股份有限公司

总经理：陈莉莉

2026年4月21日