

2025 年度董事会工作报告

2025 年是上海康德莱企业发展集团股份有限公司（以下简称“公司”）2023-2025 年区块叠式发展战略的收官年，也是开启 2026-2028 战略规划的准备期、制定年。在过去的一年里，内外部环境发生了很大变化，在董事会目标经营一体化的原则下，围绕“调结构、变模式、补短板、找差距、扩边际、控风险”八字规划经营方针，董事会提出了“向外拓、向内行”的两手抓和“三严一调一控”的行动方案，领导展开各目标任务的推进执行，管控各项经营风险，确保了 2025 年度董事会目标的有效达成，实现了企业的安全经营。同时，公司董事会严格遵守《公司法》《证券法》等法律法规和《公司章程》等相关规定，切实履行股东会赋予董事会的职责，忠实勤勉地开展各项工作，持续推动公司稳健发展，现将公司董事会 2025 年工作情况汇报如下：

一、报告期内公司总体情况

（一）主要经营指标完成情况

2025 年，公司实现营业收入 22.98 亿元，归属于母公司净利润 2.40 亿元；截至 2025 年 12 月 31 日，公司总资产 41.93 亿元，归属于母公司所有者的权益 27.15 亿元，每股净资产 6.00 元，加权平均净资产收益率 9.16%。

（二）战略目标推进完成情况

2025 年在康德莱集团全体员工的共同努力下，公司经营业绩达到了董事会既定的预算目标，公司整体经营形势稳中有升，经营结构有了一定优化，高值产品的占比有了一定的提升，毛利率同比小幅度提升，公司整体的盈利能力有所增长，经营质量较好，各板块的重点任务得到了推进落实；公司工艺技术持续提升，产品持续丰富，经营与管理合规有序，多元产业投资运营风险可控，公司安全经营无事故，2025 年董事会的战略目标得到了有效的推进执行。

二、报告期内董事会日常履职及重点工作情况

（一）2025 年度会议情况

机构名称	召开会议次数	审议主要事项情况
股东会	4 次	对利润分配、关联交易、授信、担保、更换会计师事务所、制度修订、董事会换届选举等 25 项议案进行审议，均获得通过。
第五届董事会	8 次	对公司定期报告、终止发行可转债、预决算、利润分配、

		关联交易、更换会计师事务所、制度修订、董事会换届选举等 76 项议案进行审议，均获得通过。
第五届董事会战略委员会	4 次	对公司终止发行可转债、重大固定资产投资、申请银行授信额度、担保预计等 8 项议案进行审议，并研究、讨论，提出了合理建议。
第五届董事会审计委员会	4 次	对公司定期财务报告、内控评价报告、财务预决算报告、利润分配预案、关联交易、会计政策变更等 15 项议案进行了审核、评估，发表了相关意见。
第五届董事会提名委员会	1 次	对提名的公司第六届董事会候选人的任职资格进行了审查，并发表意见。
第五届董事会薪酬与考核委员会	1 次	对公司非独立董事及高级管理人员薪酬方案进行了审议，并发表意见。

（二）董事履职情况

公司全体董事认真履行了董事的职责，勤勉尽责，积极参加股东会、董事会及各专门委员会，认真听取公司目标战略推进和目标经营情况，了解公司财务状况，对公司安全合规经营的有效性进行监管控，督促公司高管认真执行公司股东会与董事会决策事项等。

独立董事除了参加前述会议并提出建议外，还不定期召开独立董事专门会议。2025 年共召开 4 次独立董事专门会议，对公司关联交易、关税问题、公司战略规划以及公司控股股东引入战略投资者等事项展开讨论并提出合理化建议。2025 年度，独立董事未对公司董事会议案、董事会各专门委员会议案及其他非董事会议案事项提出异议。

公司董事会根据董事的薪酬方案，结合公司经营绩效情况对在公司领薪的非独立董事进行考核，独立董事根据其履职情况进行评价，根据考评结果发放薪酬/津贴，具体如下：

姓名	职务	评价结果	2025 年薪酬 (万元)	备注
张宪淼	董事长（已离任）	完成董事会预算目标及重点任务，勤勉尽责	0.0001	
陈红琴	董事长		114.00	
项剑勇	副董事长、副总经理		126.00	
张维鑫	董事、总经理		153.00	
章增华	董事、副总经理（已离任）		98.00	
张勇	董事、副总经理		124.32	
魏先军	董事	积极履职、勤勉	-	未在公司领薪
欧兰婷	职工董事	尽责	17.87	

邵军	独立董事（已离任）		10	
何亚南	独立董事		-	2025 年度未 领取津贴
郭超	独立董事		10	
杨峰	独立董事		10	

说明：公司于 2025 年 12 月 22 日进行了董事会的换届选举工作。

（三）董事会、股东会决议的执行情况

2025 年，公司董事会有序推进落实董事会、股东会的各项决议，组织实施股东会交办的各项工作，相关事项均得到了有效落实并关闭。

（四）公司治理

根据上市公司的相关法律法规的变化与要求，在董事会的管理下，修改并完善了公司治理相关的制度体系，取消监事会，完成了公司章程及相关配套制度文件的修订与宣贯实施，进一步明确了股东会、董事会与经营层的权责义务。同时依据法规的适用性，管控集团下属各公司的章程修订与完善。

根据第五届董事会的任期，为了便于目标战略的有序衔接，公司提前组织完成了董事会的换届选举工作，并顺利完成了第五届董事会与第六届董事会的工作衔接。

协同、赋能、管控各控股子公司的治理及三会运行。管控各公司的投资委派与履职，建立与各控股子公司的纵横向信息对接，做到事前督导赋能、事中协同审核、事后跟踪管控，并对各子公司三会运营的台账、议案、决议等文件进行收集整理和存档管理。

为更务实推动上海基地“二翼”规划建设，并结合后续 3+2 目标战略规划推进需要，对董事会机构的组织职能进行了适宜性优化，调整后董事会办公室作为董事会和各专业委员会的履职机构，聚焦于公司治理、目标战略管控，合规风险管控和证券法务等职能的运行管控；将产业投资与投资运营管控的职能转入公司化运行，以公司行为展开专业化团队和模式机制的建设。

（五）证券法务

根据证券法规要求更新完善信息披露的事项清单和信息传递的要求，动态管理公司及各控股子公司的信息传递渠道和责任人清单。对公司及各子公司上报传递的信息进行审核，评估确定信息披露的适宜性和必要性。

组织董高等相关人员参与相关的外部任职资格培训，组织展开内部证券法务、

公司治理相关制度、外部监管重大案例等培训，不断提升“关键少数”的法规意识和上市公司的责任认知。

（六）投资者关系管理及信息披露情况

2025年，公司根据《公司法》《上市公司投资者关系管理工作指引》等法律法规修订了《公司投资者关系管理工作制度》，公司遵循公开、公平、公正原则，积极保持与投资者的沟通互动并及时、准确地介绍公司情况，通过沟通交流传播公司战略价值。2025年度公司参加集体业绩说明会3次，机构电话沟通会议3次，线上线下交流10场次，接听投资者来电300余次，E互动平台回复共计56次。2025年度公司共披露40份临时公告及50余份相关附件，信息披露评级B级。

（七）内部控制与规范运作

根据公司管理和外部政策法规的变化，2025年董事会完成了内部控制制度基本规范纲要及24个子制度的修订完善，新增了《防范商业贿赂风险管理制度》并实施了宣贯培训；制定了公司《市值管理制度》。督导、赋能和管控各控股子公司的内控制度建设与完善，管控其落实执行。报告期内，每季度对各公司开展内控合规的管控核查工作，并对发现问题的整改情况进行跟踪直至关闭。

（八）战略目标管控推进

2025年，董事会在董事长的领导下，制定公司年度目标任务并部署下达，建立目标战略推进管控的工作机制，有序推进目标战略的监管控，确保了董事会目标战略的有效达成，2025年董事会的主要管控举措如下：

1、目标经营的沟通与管控：为更好地推进董事会的目标战略，进一步促进各区块协同发展，强化总经理目标经营负责制的落实，董事会建立了与总经理核心经营团队每月的目标经营汇报沟通会，及时互通各项情况，进一步提升目标经营管控推进的力度和深度。董事会每季度对各基地的目标任务执行情况展开走访核查，管控经营问题与风险，并每季度组织召开目标经营工作会议，通过对目标战略和经营结果的剖析管控制定针对性的应对改善措施，提出了“向内行、向外拓”两手抓的经营行动举措，确保了目标战略的有序推进。

2、目标战略的推进与调控：根据国内外市场、政策的变化，展开对“一核两翼三基地”目标任务的适宜性评估与调整，管控各公司重点任务的有效推进，

强化投资风险管控，具体如下：

集团股份“一核”：管控推进上海制造的集聚与经营融合，明确实施产品结构调整方向，赋能、管控药包材新业态项目的推进；调整提升目标经营一体化管控的机构职能建设；赋能促进市场模式变革，督导强化专科产品营销与临床服务模式机制建设；管控推进研发总部的工程建设。

投资公司“两翼”：围绕上海场地调整方案与产业发展方向，管控推进医疗器械类、口腔类、健康消费类等多元产业项目的投资合作，在提升上海基地经营规模的同时，培育新的增长引擎，调整产业结构占比，增强公司应对外部市场变化的韧性。

浙江基地：确定为穿刺输注主业核心战略基地。明确以“针谷”为产业发展的战略引领，促进主业的稳固与边际扩展；以分子公司的块式经营管理理念管控促进产品专业化建设；管控推进浙江基地提质增效行动，管控促进专科产品的模式机制建设、管控促进市场-制造-研发的联动机制建设。

广东基地：确定为多元产业核心战略基地。管控采血管专科临床营销服务模式的建设；管控推进医疗科创中心的建设；引导扩展口腔、健康消费等多元产品研发，促进市场多元产品营销结构的扩展。赋能协同广东医械集团展开对各控股子公司的目标战略推进和投资风险管控，管控推进深圳影迈公司的产业创新和股权结构调整，加持促进其可持续发展。

广西基地：确定为区域基地。管控推进广西瓯文董事会、监事会的换届工作，赋能协同北仑河制造经营与新厂房的装修，管控推进广西基地战略目标规划的制定，明确“制造+渠道”的双轮互动发展格局，强化对其经营风险的监管控，引导商业模式的变革创新。

3、安全合规与风险管控

为了进一步提升公司的安全、合规管理，加强经营风险管控，优化经营结构，强化经营风险管控，董事会提出了“三严一调一控”的行动要求，部署各公司展开全面、系统的梳理，筑牢安全与合规底线，为公司的安全健康发展保驾护航。

4、2026-2030年3+2目标战略的制定

2025年末，董事会通过2023-2025年目标战略执行结果的总结，结合内外部形势的SWOT分析研判，对2026-2030年的3+2战略规划进行了调整定义。鉴

于外部形势的不确定依旧存在，2026-2028 年公司确定以稳健经营为战略核心目标，并在稳健中通过植入“变革/创新/提升/多元”等策略促进公司可持续发展。为此，董事会领导制定了 2026-2030 年的 3+2 目标战略发展核心纲要，确定了 2026-2028 年作为“稳健促发展”的战略阶段，对各公司的产业发展方向进行了定义，明确了“一核两翼三基地”的管理结构和绩效评价机制，并组织各公司完成了 2026-2028 年目标规划的计算编制，为公司下一阶段的发展做出了明确的指引。

四、2026 年董事会工作重点

2026 年是康德莱集团 2026-2028 年稳健促发展目标战略实施的开局年，董事会将围绕既定的阶段战略目标进行各项工作的部署与推进，按照新时代背景下经营模式与机制的定义，坚定目标战略方向，不断完善和提升工作机制，持续秉承八字规划经营方针，持续坚持“向内行、向外拓”两手抓和“三严一调一控”行动方案的执行管控，管控引导国际、国内市场模式机制的变革提升，管控推进 2026 年各项目标任务的经营执行。主要工作思路如下：

1、坚定推进战略目标落地，深度挖掘市场增长潜力，促进国内、国际业绩自制产品业务的双增长，强化运营与管理模式变革，推动组织内部技术和制造数字化的转型升级，提升企业价值，构筑竞争护城河；

2、加强华南多元产业核心战略基地的发展建设，管控推进多元产业项目的遴选和投资经营落地，通过产业与资本的运营管控，有序推进华南产业结构的调整和优化，促进华南产业集群的价值释放；

3、持续推进安全合规监管控，持续强化公司治理，严守安全与合规底线，分级落实安全责任，构建完善的风险识别与管控体系，有序推进企业可持续发展体系的建设运行；

4、提升目标与绩效的考评联动机制，激发团队与组织活力，做好专业人才与管理梯队的建设与培养。

2026 年，董事会将围绕合规健康、目标战略的推进管控展开工作，董事会将全力加持、赋能总经理核心团队的目标经营，领导管控目标战略的有序推进，在稳健经营的同时促进创新与变革，携手奋进，促进公司健康可持续的发展，努力

达成董事会的各项目标任务，为股东创造更大的价值！

上海康德莱企业发展集团股份有限公司

第六届董事会

2026年4月