

证券代码：688161

证券简称：威高骨科

山东威高骨科材料股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2024-

001

投资者关系活动类别	<input checked="" type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容）
参与单位名称及人员姓名	98家境内外机构共119名参会人员，详见附件明细
时间	2024年3月27日
地点	公司会议室（电话会议）
上市公司接待人员姓名	董事长陈敏女士、总经理卢均强先生、财务总监吕苏云女士、董事会秘书林青女士
投资者关系活动主要内容介绍	<p><b>一、董事长陈敏介绍公司发展战略规划</b></p> <p>集采重塑器械市场。随着集采常态化、医改深入、政策落实推进，骨科行业机遇与挑战并存。受宏观经济和政策影响，器械市场短期内规模速降。但是相信经过调整转型和创新驱动，长期发展充满机会。新形势下，公司主动进行战略变革，主要着眼点：</p> <p>1) 集约化的管理能力：强化上下游精细化的管理和优化成本，向管理要利润。塑造卓越的销售和运营体系，加强关键客户的管理和直销，进一步渠道扁平化，扩大整个平台的覆盖。优质高效提升渠道的效率/周转率，降低应收账款风险等；</p> <p>2) 创新能力：加速上游研发，持续构筑竞争壁垒，丰富自身的创新产品线、产品组合、临床应用，推动利润增长；</p> <p>3) 国际化能力：面向全球市场，凭借过硬的产品力保持出海竞争力。加速核心国家的市场化运营，塑造产品和</p>

服务的核心价值，增强海外竞争力；

4) 数字化能力：a) 数字化营销增强客户粘性，推动下沉市场的扩张和客户覆盖；b) 数字化产品和解决方案提升用户体验，增强用户粘性；c) 生产数字化转型，使生产端透明化、可视化，持续进行管理改进，提升设备和人员的效能，实现快速交付预期，改善供应链体验；

5) 合规经营能力：为公司的系统性健康发展保驾护航。随着反腐常态化，各职能的合规运营都应放在企业的首要管理位置。

公司作为骨科器械龙头，目标成为骨科创新医疗科技的全球化公司，将从以下方面着手：

1) 创新：创新是第一生产力。公司将通过人才发展和引进，持续打造行业内最具创新研发能力的团队。通过与国际创新孵化器公司的合作，以及建立高质量的本土医工创新转化平台，加速布局新的技术和赛道版图。评估储备早期的创新技术，探索新赛道的定向研发，技术孵化和支持。开发拳头创新医疗器械；

2) 产品版图：发展有生命力的产品版图，提升新质生产力，突破传统骨科产品矩阵，围绕新疗法、新技术、新材料、再生康复、智能辅助、3D 打印等领域进行拓展。经过过去几年的持续布局，今年将重点驱动脊柱微创领域，尤其是全内镜整体解决方案的推广及应用，运动损伤的修复重建，组织再生和康复。全面整合智能骨科的赋能技术，拓展精准顾客诊疗和定制化能力。建立精工工具团队，发展专业化的骨科、神外手术工具。同时将加大力度和资源投入，针对全球骨科行业最新发展趋势进行技术研发；

3) 全球化发展：聚焦海外高增长策略。通过投资并购和研发合作，获得海外医疗器械企业的技术和商业资源，

融入全球的研发创新生产圈，打造具备全球竞争力的医疗器械品牌。公司将加大投入海外专利和认证，取得海外通行证，树立专利壁垒，加大力度建设东南亚、南美、中东地区直销策略、营销策略和渠道开发；

4) 高效运营模式：持续搭建高效的销售体系网络，提升专业化产品的销售能力，高效配送和高渗透辐射的物流仓储能力。渠道角色明确分工，进一步凸显成本优势，实现管理更便捷，配套服务更全面，成本更低，效益更高。集采后的渠道利润结构重塑，销售模式逐步震荡，终端把控能力是非常重要的竞争价值。此外加强市场准入和政策跟进理解能力；

5) 先进制造：和供应链上游多元化合作，围绕以销定产的战略推动精益生产数字化转型，构建以效率驱动为导向的全面标准化、数字化、智能化、易复制的精益制造体系，改进制造工艺，推动运营效率提升。实现快速交付，包括增材制造的能力建设、定制化以及特殊植入物的设计、一体化车间建设。数字化转型实现我们的进口替代、精细化成本控制。关于商业供应链合作，公司将进一步多元化，获得更低成本、更高及时性的高质量原材料；

6) 重塑品牌：塑造威高骨科品牌全领域的全新定位，推广合规经营文化/体系，发展有创业精神，高度凝聚的骨科精英团队。

## 二、总经理卢均强作 2023 年年度经营回顾和 2024 年展望

### 1、2023 年度经营回顾：

1) 行业整体情况：2023 年受宏观经济和政策的影响，市场发展减速。公司业绩受集采降价和渠道库存补差影响下滑，未来器械市场会逐渐回稳，行业发展向好；

2) 产品创新情况：长期来看，器械市场将从成熟的产品+高毛利销售模式转向产品性创新、局域化管理的驱动模式，创新将成为未来增长的关键驱动。2023 年共取得 77 张注册证，其中三类证 31 张。2024 年预计取证 54 张，三类证 29 张；

3) 集采情况：保持头部企业领先优势，扩大国产替代发展机会，保持产品改良和更新，提升临床效果和客户满意

度。同时推动精益生产，降本增效，保持市场竞争力。2024年可吸收铆钉、PEEK颅骨修补板、3D打印髌臼杯、涂层融合器、关节骨水泥等新产品将陆续上市。2023年9月26日，省际联盟骨科创伤类医用耗材集中带量采购在天津开标并公布中选结果，公司“威高骨科”、“健力邦德”、“威高海星”三个品牌的创伤类产品均参与本次集中带量采购，普通接骨板系统、锁定加压接骨板系统（含万向）、髓内钉系统等三个产品大类全线中标，单独报价产品也均以理想价格中标。2023年11月30日，国家组织的人工晶体类及运动医学类耗材集中带量采购在天津开标，公司的运动医学产品全线中标，需求总量占比提升显著，尤其是可吸收锚钉产品系列，在此次带量采购中取得突破性进展。集采带来市场价格显著下降，医院的核心需求回归产品供应及时性、完整性，确保手术高效高质量完成，渠道结构扁平化、简约化；

4) 非集采产品：发挥渠道覆盖优势，结合多产线、多品牌策略，推动术式组合，带动非集采产品的挂网入院，提升整体产线的毛利水平。同时注重研发规划，紧跟国际新材料、新技术的发展。椎体支架、翻修陶瓷头、单髁等非集采产品在2023年已经取证。囊袋、外架HA喷涂钉等产品预计2024年取证，进一步丰富术式组合；

5) 新领域：公司通过自主研发和外延式并购，不断拓展丰富脊柱微创和关节镜领域的布局。2023年，公司通过收购取得腰间盘穿刺针、等离子手术电极和能量平台等产品注册证，扩展脊柱微创领域。目前公司已完成脊柱内镜和关节镜系统研发、全国产注册和量产上市，涵盖光学硬镜、高值器械、摄录成像设备、多种能量平台设备和耗材等，产品品质对标进口同类产品，生产国产化率超过80%。公司的目标是实现骨科内镜领域器械、设备和耗材的全面国产替代，持续研发定制化内植物，完成定制注册，进一步布局非集采产品；整合脊柱微创和运动医学器械和内植物产品线，打造全脊柱微创疗法解决方案和关节镜疗法解决方案；

6) 营销战略转型：基于直接服务终端的销售型营销服务理念，逐步完善销售组织结构，基于产品大类进行产线结构重塑，加强销售队伍专业化建设，对脊柱、创伤、关节、运动医学等产线实行专业化的队伍管理，发挥团队专业能力和灵活性，提高销售队伍专业素质，增强整体销售团队的活力。在增加市场覆盖方面，公司通过全国覆盖的物流仓储配送体系和多种销售模式协同配合，发挥完善的供应链体系和全产线高品质的产品优势，使报量外手术份额比例进一步提升；

7) 经营效率提升：公司围绕“数字化工厂”长期战略及

“以销定产、快速交付”主线，聚焦精益生产和PSI产销存规划两大工作重点，促进组织结构、工作流程的持续优化，员工素养、生产效率及产品质量提升明显。强化刚性执行，调整资源配置，保障交付可控。通过复制推广，生产周期下降30%，快速响应客户需求，改善了客户应用感受；

8) 合规运营：重视各职能合规运营，及时了解相关法规，尽力完善SOP及合规制度。培训员工了解并尊重回归，对员工、合作经销商定期审查，对员工、业务员活动进行监督，对潜在风险评估并制定相应风险管理，和客户、政府、协会等保持合规沟通以了解最新动态和要求。

## 2、2024年展望：

1) 营销策略：推动营销模式转型，加强精细化绩效管理，全面提升产品市场占有率。采取经销商和平台配送加服务的双模式运行。构建覆盖全国的第三方物流体系，构建扁平化的销售组织，提高人均销售额，聚焦头部医院的上量和资源倾斜。长尾预案用以经销模式覆盖，精细化绩效管理，加大高毛利产品组合推广，发挥全骨科产线优势，提高跨团队营销机制和销售额；

2) 研发策略：加强对脊柱、创伤、关节、运医、骨/组织修复材料等重点产线的研发投入。同时加快对新材料、新术式、3D打印、有源医疗器械、骨科康复等战略布局项目的推进速度。另外，积极承担国家课题，包括国家重点研发计划课题6项、工信部课题2项、揭榜挂帅课题3项；

3) 生产策略：推进数字化转型和降本增效，使生产端透明化、可视化，实现快速交付预期。持续推进物料进口替代，降低物料费用。持续进行管理改进和自动化改造，提升设备人员效能，持续进行精细化管理和制造费用改进，降低单位小时制造费用。

4) 组织策略：建立敏捷高效的组织体系，调整市场营销架构，压缩组织层级，扩大管理幅度，扩大平台化运营后台职能共享，整合资源，简化业务模式跟内部流程，提升全员人效/人均产值；

5) 海外策略：公司将全力推动全球化发展，重视海外专利布局，针对不同国家和地区的医疗需求、经济水平、文化背景等差异，制定符合目标市场的特点的战略规划，设计贴合于当地客户需求的优质产品，培养具备国际视野、属地化能力的销售团队。扎实落地产品的注册工作，积极寻求与国企合作伙伴的战略合作。拓展海外市场渠道和客户资源，持续提升公司在海外市场的竞争力和影响力。

## 三、投资者问答环节

问题 1：董事长离开强生加入威高骨科的原因？未来展

## 望和布局？

回答：1997年加入骨科器械市场，因为大学本科学习的是临床，对于手术技术的发展有着浓厚兴趣，所以一直选择在骨科和外科相关的领域，在国际化头部企业进行职业拓展历练，对于创新产品管理、新术式新疗法拓展、高增长市场策略发展和执行、企业精细化管理积累了很丰富的经验。最近几年看到医疗市场的变化带来了新的发展契机，民营企业创新的热情和企业家精神，深深地吸引了我，威高在骨科行业里有深厚的耕耘和积淀，企业文化和我的愿景深度契合，威高选择了我，我也选择了威高。我对威高专业化的骨科团队和高度团结的管理层充满了信心，一起打造全球化的平台型医疗科技企业。

着眼点创新、商业模式、海外高增长上：1) 创新研发：团队通过自研技术引进孵化、医工转化、多元化的赋能技术升级传统骨科。不仅仅是集采的影响，全球骨科已经在以非常快的速度演变，有非常多的新的赋能技术结合传统骨科，公司需要针对高临床需求扩充全新的赛道和产品矩阵；2) 商业模式：产品准入、市场准入加上产品组合管理以及渠道革新，三轮驱动利润高增长；3) 海外高增长：着眼投资并购、研发合作，成为全球化的医疗器械公司。

## 问题2：管理层人事调整的背景？

回答：公司最近的人事调整是公司基于未来发展的需要而做出的计划之内的安排。在医疗器械市场随着集采常态化和医改深入而进入了新生态的形势下，企业应主动进行战略变革和管理调整来进一步强化竞争优势，保持行业头部地位。董事会认为公司需要实行全面精细化管理、进一步鼓励创新、加速拥抱国际化等关键策略，因此选择了具有深厚行业背景和国际化视野的陈敏总就任骨科董事

长。

陈敏总在强生等大型跨国公司骨科事业部有着二十多年的管理工作经历，拥有上海交通大学医学院学士学位和美国华盛顿大学奥林商学院 MBA，是骨科行业公认的专家和引领者。陈敏总在创新产品管理、新术式新疗法拓展、高增长市场策略发展和执行、企业精细化管理等方面积累了很丰富的经验，对于骨科全球化发展也有着深刻的理解。孔建明和邬春晖两名董事分别是在公司服务多年的营销副总和研发副总，都具有深厚的专业背景。公司相信这次调整是对公司更好的安排，将形成一支高度专业化和有竞争力的骨科精英团队，可以帮助公司进一步明确发展战略，加强研发创新，开拓海外市场，一起打造全球化的平台型医疗科技企业。

**问题 3：怎么评估海星关节销售模式转型的效果？市场份额提升？销售费用率变化？**

回答：海星和亚华关节表现非常优异。报量后比集采前市场份额翻了一倍，远超过原市场份额的预判。增长的原因：1) 优越的产品性能；2) 配送+服务模式：解决行业变化痛点。公司准确抓住全面集采机遇，经销商利润缩小的情况下经销商对于渠道库存成本的顾虑和资金成本的压力，通过配送+服务的模式，将库存和资金压力转移到厂家，服务商和经销商能够专注于他们的服务能力提升，全心全意用在集采的签约量的完成。厂家能够在全国布局的层面上看产品的结构、库存的健康度，使得周转率各方面都能提升。所以在新的常态化发展以后，商业模式上会进一步观察提升空间。伴随产品第二次报量以后价格有调整空间，销售费用率有进一步下降趋势。

**问题 4：公司未来三年即将获批的新品规划？研发费用率变化趋势？**

回答：2023年研发投入约1.3亿元，占营业收入的比重超过了10%。2024年，公司会进一步加大对于研发的投入。公司高度重视研发创新，研发投入以后也会逐年增加。可吸收锚钉、PEEK颅骨修补板、3D打印髌臼杯/融合器、涂层融合器、关节骨水泥等新产品将在2024年陆续上市。

未来布局项目：新材料、新术式、3D打印、有源医疗器械、骨科康复等战略布局项目，以及不断拓展丰富脊柱微创和关节镜领域的布局。目前已完成脊柱内镜和关节镜系统的研发、注册和量产。其中产品系统涵盖光学硬镜、高值内镜下手术器械、摄录成像设备、多种能量平台设备及其配套耗材等。以实现骨科内镜领域器械、设备和耗材的全面国产产品替代为目标，在品质对标进口同类产品的前提下，生产过程的国产化率超过80%。通过协同研发定制化内植物，完成脊柱微创内植入物产品定制注册，以此布局非集采赛道。以现有脊柱内镜和关节镜系统为基础，整合威高骨科脊柱微创和运动医学器械和植入物产品线，打造脊柱微创全面疗法解决方案和关节镜疗法解决方案。

**问题5：2024年公司对于运医产品线的规划？**

回答：威高骨科运动医学的愿景是质量对标进口，力争五年内赶超国际品牌，成为运动医学国内一流品牌。为了达到这一目标，公司快速建立了专业化的运医团队；抓住2024年集采全线中标的契机，运医产品可以覆盖整个骨科的软组织修复手术，经过广泛试用，临床医生对公司产品高度认可，大大缩小市场准入时间。现在进口企业占据80%以上的运医市场份额，公司将利用可吸收带线锚钉和可吸收免打结锚钉等主打产品，进一步的精准定位客户分级、高度整合渠道、销售团队融合等方面做大做强威高运动医学品牌。

	<p><b>问题 6：公司近期回购进展？新一期股权激励规划？</b></p> <p>回答：公司于 2023 年 8 月 28 日召开第三届董事会第四次会议，审议通过了《关于以集中竞价交易方式回购公司股份预案的议案》，并于 2023 年 9 月 19 日披露了《关于以集中竞价交易方式回购公司股份的回购报告书》，截至目前，已累计回购公司股份 1,597,266 股，占公司总股本 4 亿股的比例为 0.399%。2024 年，公司拟将已回购的股份用于实施股权激励，确保公司管理团队与业务骨干团队的长期激励与约束机制，推动管理层与全体股东的利益一致与收益共享，激发管理层的积极性和创造力，激励管理层长期持股和关注公司长远价值，推动公司的长期稳健发展。股权激励计划还在筹划当中，请投资者关注后续公告。</p>
附件清单	见附件：参会名单
日期	2024 年 3 月 28 日

附件：参会名单

机构名称	机构名称	机构名称
远信（珠海）	仁桥（北京）资产	华福医药
上海和谐汇	上海瓴仁私募基金	国金证券
嘉实基金	SEQUOIA CAPITAL LLP	西部证券
弘源泰平	VICO CAPITAL LIMITED	国泰君安
山高国际	华泰研究所	浦银国际
混沌天成	工银瑞信基金	西南医药
华宝基金	上海汐泰	华鑫医药
弘毅远方	恒越基金	磐稳资本
威灵顿	上海东方证券	凯石基金
鑫巢资本	建信养老金	野村证券
西部利得基金	景恒资本	东吴医药
上海易正朗	高盛	中信建投
太平基金	花旗	平安证券
上海阿杏投资	申万证券	中信证券
上海人寿保险	上海国鑫	天风医药
SCHRODER INVESTMENT MANAGEMENT (HONG KONG) LIMITED	国海证券	green court
上海紫阁投资	中金证券	世纪证券自营
上海久期投资	国盛证券	摩根大通证券
ROBECO HONG KONG LIMITED	广发证券	华安证券
中意资产	云阳宜品	天风证券
华安基金	国联证券	方圆基金
彬元资本	招银国际	兴业证券
中海基金	Morgan Stanley	华富基金
诺德基金	高毅资产	中银医药
上海道仁	华夏基金	青榕资产
中泰证券	驭乘投资	国寿资产
Sequoia China Healthcare Partners (Hong Kong) Limited	东方证券	人保资产
世诚投资	建信养老	上银基金
Zhuxi capital	仁桥资产	红筹投资
华泰证券	华夏久盈	嘉合基金
第一北京投资	富达投资	汐泰投资
瀚伦投资	金元顺安	东方基金
国信证券	申万医药	