

公司代码：605266

公司简称：健之佳



健之佳医药连锁集团股份有限公司
2024 年年度报告摘要

第一节 重要提示

一、本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到 <http://www.sse.com.cn/> 网站仔细阅读年度报告全文。

二、本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证年度报告内容的真实性、准确性、完整性，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。

三、公司全体董事出席董事会会议。

四、信永中和会计师事务所（特殊普通合伙）为本公司出具了标准无保留意见的审计报告。

五、董事会决议通过的本报告期利润分配预案或公积金转增股本预案

公司拟以 2024 年母公司实现的净利润 317,645,097.68 元为基数，提取 10% 的法定公积金 31,764,509.77 元；拟以终止实施 2024 年限制性股票激励计划并回购注销股票后的公司总股本 154,542,928 股，扣除股份回购证券账户专户已回购股份 6,384,860 股后的股份数：148,158,068 股为基数，每 10 股派发现金红利人民币 11.00 元（含税），合计拟派发现金红利 162,973,874.80 元（含税）。

第二节 公司基本情况

一、公司简介

公司股票简况				
股票种类	股票上市交易所	股票简称	股票代码	变更前股票简称
A股	上海证券交易所	健之佳	605266	无

联系人和联系方式	董事会秘书	证券事务代表
姓名	李恒	李子波
联系地址	云南省昆明市盘龙区联盟街道旗营街10号	云南省昆明市盘龙区联盟街道旗营街10号
电话	0871-65711920	0871-65711920
传真	0871-65711330	0871-65711330
电子信箱	ir@jzj.cn	ir@jzj.cn

二、报告期公司主要业务简介

公司以顾客需求为核心，长期专注于差异化定位的药品零售、便利零售行业，依托西南、华北 7 个省市建设的社区专业药房、便利店实体服务网络为基石，构建起以会员为核心的全渠道、专业化服务体系，以满足顾客日益增长的对健康和美好生活的需求与尚不平衡、不充分的服务水平之间的矛盾和差距。

公司围绕目标顾客对全生命周期、高质量健康生活的需求，为中老年以及年青客群提供严肃医疗之外的慢病和常见病用药、预防和健康管理类产品，以差异化的商品结构和全渠道、专业化服务持续提升竞争力，形成可信赖的药品零售连锁品牌。

主要经营模式：公司的盈利主要来源于零售业务的综合毛利，包括两个方面：

①通过商品的进销差价获得盈利，为公司盈利的主要来源；

②为供应商提供市场推广、商品促销、仓储配送等商业服务和技术支持获得的服务收入，是公司盈利的重要组成部分。

如何为目标顾客提供亲切、专业、稳重和值得信赖的专业化、全渠道、差异化服务，持续满足顾客需求，公司主要通过开展如下核心工作、构建核心支柱来实现：

1、连锁门店及服务网络建设

公司坚持以“中心城市为核心向下渗透”的扩张策略，门店主要分布于县级以上城市。

（1）店型设计

“健康+专业+便利”的健之佳药店；“品质+时尚+快捷”的之佳便利店。

（2）门店扩张及更完善的连锁零售网络建设

自建+并购持续拓展门店。

公司成立至今，坚持以自建发展为主，积累了成熟的门店拓展经验和选址数据，持续完善选址模型，辅助拓展人员高效、准确完成门店拓展。

同时，以收购为辅进行拓展。2018 年至今，公司完成上千家收购门店，特别是唐人医药重大资产重组项目，在此过程中不断地系统、深入总结，完善连锁门店收购、整合体系及工作流程，防范风险、提升效能。收购后，公司快速协调内、外部资源，从营运管理、商品配置、全渠道运营、人员管理、专业培训、薪酬激励、系统支持等方面对标集团、迅速整合，实现收购项目的一体化管理。

面对行业短期压力 and 中期转型挑战，公司迅速调整短期经营策略，放缓门店扩张步伐，重点强化存量门店业绩的提升，提升经营效率，提质增效、控费增效。强化降租、控费，大额亏损门店扭亏或迁址“腾笼换鸟”；提升店效、品效、人效。

2、商品品类规划及为供应商提供专业服务

（1）以品类管理为核心驱动，营采一体化的品类规划和营销体系

学习借鉴商超便利零售同行成熟经验，规划并与工业企业共同打造 GB 商品品类船长，挖掘和塑造高品质 PB 商品提升毛利率，建成“以品类管理为核心驱动”规划的商品“拉力”与执业药师、

店长、店员的专业化“推力”相结合，“营采合一”可持续、高效能驱动销售增长的营销体系。

（2）多元化、高品质的商品结构、品类规划及专业服务

公司深度挖掘顾客健康需求，巩固、发展重点品类，同时提升潜力品类销售规模。借助医药改革推进、院外药品零售渠道价值凸显的机遇，推进国谈、集采商品及同名非中标品种的引进，为消费者提供更齐全的处方药品种。

受门诊统筹政策滞后影响，部分购药需求流向公立医院和基层医疗机构影响药店营业收入。同时，药店承接院内顾客外流长期趋势带来的增量业务，带来药品销售占比提升、短期增幅放缓，而非药商品因受限于监管要求、转型尚未完成的影响，销售占比、毛利额增长受限。

面对市场的严峻挑战，公司把握顾客不断迭代的健康需求，除中西成药外，重点把握银发、悦己和增强免疫力等产生的非药市场长期需求；细化组织管理，加强非药品类、自有品牌品类的长期规划和差异化营销，强化公司在非药健康品类长期深耕形成的差异化定位及竞争优势。与营运、营销打造体系化协同机制，严格执行采购五大策略，提升供应链管理能力。通过香港公司构建境外采购业务体系，获取独家代理权和工厂直采资源，以更优采购条件和货源保障零售业务及少量批发业务。从“满足顾客需求”向“激发顾客需求”转型。

3、紧贴顾客需求的服务体系

（1）通过高标准的规范服务体系培训，赋能执业药师、提升店员专业度；通过药学专业服务，占据会员心目中值得信赖的专业品牌形象；

（2）通过对接医院处方流转平台、规范门诊统筹服务，与互联网医院及第三方平台合作，以及“诊所+药店”等方式，在合规基础上及时响应和满足远程问诊、处方流转、自有及第三方平台远程审方、执业药师药学服务等顾客需求；

（3）专科化解决方案与门店体系建设，会员服务、慢病管理及药学服务

打造药学服务中心门店，通过对执业药师、店员的培训和专业指导，结合厂商专业患教和促销资源、专科药物配置陈列，依托药师专业服务体系、会员服务体系、CRM 系统会员营销，提供免费的“四高”慢病指标数据监控服务，提升顾客服药依从性。药学服务中心门店专科药房解决方案形成闭环，效能远高于普通门店；

（4）关注顾客便利性、泛在性需求的全渠道快捷服务，通过第三方电商平台、配送平台，以及佳E购电子货架、微商城、直播等自营线上基础设施触达和服务更广泛顾客，为门店服务赋能，扩大、争夺市场份额。

4、对精细化的营运管理技术、高效的物流体系和持续优化的信息系统三大支柱持续投资，确保公司业绩的提升，来源于店效、品效、人效的提升；

5、人才的培养、激励、晋升体系的保障；

6、持续完善药监、医保合规制度建设，强化全员业务合规培训、合规检查、管控，通过医保稽核、处方强管控系统完善提升，药品追溯码全场景应用系统部署等主动合规、控制和降低风险；

- 7、持续建立健全内控、合规体系及财务管控体系，识别和应对风险；
- 8、规划、实施股份回购，维护公司价值及股东权益。

三、公司主要会计数据和财务指标

（一）近 3 年的主要会计数据和财务指标

单位：元 币种：人民币

	2024年	2023年	本年比上年 增减(%)	2022年
总资产	10,623,265,828.75	9,948,934,505.31	6.78	9,644,477,126.21
归属于上市公司股东的净资产	2,797,247,891.58	2,861,130,202.55	-2.23	2,584,735,067.01
营业收入	9,282,846,172.38	9,080,697,142.68	2.23	7,514,444,233.35
期间费用	3,078,131,047.75	2,714,017,147.73	13.42	2,222,357,457.44
归属于上市公司股东的净利润	128,126,430.37	414,411,521.16	-69.08	374,294,112.96
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	124,257,949.01	399,372,961.93	-68.89	372,349,907.48
经营活动产生的现金流量净额	508,975,086.49	1,024,411,007.69	-50.32	1,190,602,908.19
加权平均净资产收益率(%)	4.53	15.22	减少10.69个百分点	16.20
基本每股收益(元/股)	0.83	2.69	-69.14	2.97
稀释每股收益(元/股)	0.83	2.68	-69.03	2.96
扣除非经常性损益后的基本每股收益(元/股)	0.80	2.59	-69.11	2.95
加权平均净资产收益率(%)	4.53	15.22	减少10.69个百分点	16.20
扣除非经常性损益后的加权平均净资产收益率(%)	4.39	14.67	减少10.28个百分点	16.12

报告期末公司主要会计数据和财务指标的说明：

2022 年至今，医药改革政策持续推行，医保个账减少及统筹医保落地滞后、强监管等因素影响，行业营业收入增长停滞、利润承受下滑压力，体现如下特点：

不变：人口及年龄结构变化大趋势、消费者健康需求、医药分业、持续强监管、统一大市场等确定性要求、改革趋势不变；

变：医药分业改革探索期，政策不断探索、调整、完善，对顾客行为、监管方、医药零售从业者的影响不稳定，医药健康消费受抑制；

稳定：医药分业改革进展尚有限，短期内客流减少、客单下滑，但严监管、政策公平透明的客观环境稳定后，行业逐步形成聚焦转型、打造差异化核心竞争力的共识，公司认为短期竞争机会在于通过提升交易次数争取市场份额。

2024 年，公司整体营业收入增幅趋缓，无法覆盖门店费用的刚性增长，净利润较上年同期降幅较大。

1、政策因素

2022 年以来，医药分业改革持续探索，保障卫生健康投入、完善医务人员薪酬制度；国谈集采深化；完善医保个账改革、门诊统筹政策持续规范，医保基金合规监管加强、行业价格专项治理，持续规范医药机构、医生和药师处方及医保支付行为，药品追溯码全场景应用等政策持续探索、落地，长期有利于行业发展，提高行业集中度和连锁化率。

短期内，医药分业改革探索期，上述政策持续探索、调整、完善，对行业影响深入、叠加，对顾客行为、监管方、医药零售从业者的影响不稳定，医药健康消费受抑制；2024 年度，人均医疗保健支出同比增速 3.6%，较上年同期增速 16.0%大幅下降 12.4%，甚至低于 GDP 年度 5.0%的增速，占人均消费支出比重下降至 9.02%；2025 年一季度 GDP 增速达 5.4%的背景下，人均医疗保健支出同比增速继续下降至 3.0%，占人均消费支出比重进一步下降至 8.4%。除疫情期间外人均医疗保健支出多年来首次异常低速增长。医疗保健消费市场的低增长，叠加政策因素，带来行业短期调整压力，医保规范治理下行业步入结构调整、转型阶段，淘汰赛拉开帷幕。

公司所处区域门诊统筹政策因涉及医院医生深层次改革尚在探索，对诊疗规范要求、首诊处方来源及处方流转尚未突破，承接的门诊统筹业务极其有限，政策的集客红利尚未呈现。

医保结算收入占实体门店业务收入比例由 2022 年的 52%下降至 2023 年的 47%，再下降至 2024 年的 44%，2025 年 1 季度下降至 41%，政策冲击或逐步见底。政策调整是否已顺畅、稳定、成熟尚不确定。

公司旗帜鲜明地拥护、推进合规要求，积极承担合规主体责任，主动维护药品安全和医保基金安全，以此为基础通过强化差异化的客群、商品、专业服务竞争力，以全渠道专业化服务提升非医保收入，全年非医保收入增长 6.33%，增长金额超医保收入下降金额，实体门店医药零售收入逐步稳定。

2、市场及行业因素、经营应对

根据国家统计局数据，2024 年度社会消费品零售总额中商品零售总额同比增长 3.2%，较上年同期增速 5.8%下降；CPI 较上年同期上升 0.2%，PPI 较上年同期下降 2.2%。

外部环境变化带来的不利影响持续加深，国内长期积累的一些深层次结构性矛盾集中显现，内需不振、预期偏弱等问题交织叠加，保持经济社会平稳运行的难度加大等困难和挑战凸显，复杂性、严峻性及不确定性持续。

目前，处在医药零售行业新旧周期交汇阶段，中速增长的长周期与调整、分化的短周期相交织，有医药分业、集中度提升等确定性的趋势，也面临着强监管、客流分化、毛利下降等新常态的现实压力；生存和发展的短期压力，与专业化、数字化转型的长期趋势激烈碰撞。

面对药店行业增速下行期、政策高压期、转型阵痛期三期叠加的挑战，健之佳保持谨慎、积极的态度，以自身工作的确定性应对外部环境的不确定性。2024 年二季度公司迅速调整经营策略，放缓门店扩张速度、降租控费，确保成熟门店有力应对政策变化及行业竞争、新店次新店稳健增长。积极提升非药商品的差异化竞争力、提升非医保收入，业务坚决转型。

公司控费增效成果逐步体现，但低收入增幅贡献的综合毛利额尚无法覆盖占比 20.18% 的 1,107 家新店、次新店仍处于培育期，且仍有重庆、四川、贵州、辽宁等地新收购门店尚在整合阶段的影响，期间费用刚性增长 13.42%，导致归属于上市公司股东的净利润 12,812.64 万元，较上年同期下降 69.08%，归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 12,425.79 万元，较上年同期下降 68.89%。

（二）报告期分季度的主要会计数据

单位：元币种：人民币

	第一季度 (1-3 月份)			第二季度 (4-6 月份)			第三季度 (7-9 月份)			第四季度 (10-12 月份)		
	本期	上年同期	同比增减 变动幅度 (%)	本期	上年同期	同比增减 变动幅度 (%)	本期	上年同期	同比增减 变动幅度 (%)	本期	上年同期	同比增减 变动幅度 (%)
营业收入	2,313,981,509.90	2,166,874,356.81	6.79	2,171,142,755.84	2,170,851,319.84	0.01	2,250,082,059.03	2,161,860,512.00	4.08	2,547,639,847.61	2,581,110,954.03	-1.30
期间费用	730,253,470.06	608,630,417.08	19.98	755,116,960.97	659,736,707.10	14.46	778,760,864.44	675,447,357.66	15.30	813,999,752.28	770,202,665.89	5.69
归属于上市公司股东的净利润	52,259,604.68	76,303,944.55	-31.51	10,619,688.97	81,786,858.82	-87.02	37,951,614.03	120,347,103.73	-68.46	27,295,522.69	135,973,614.06	-79.93
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	50,432,131.86	74,514,851.16	-32.32	15,253,989.88	81,000,332.59	-81.17	31,138,725.05	115,566,992.13	-73.06	27,433,102.22	128,290,786.05	-78.62
经营活动产生的现金流量净额	101,194,323.06	332,485,173.59	-69.56	190,414,263.76	219,602,421.30	-13.29	210,479,727.46	156,855,150.56	34.19	6,886,772.21	315,468,262.24	-97.82
主营业务毛利率(%)	32.30	30.66	增加 1.64 个百分点	36.19	35.24	增加 0.95 个百分点	33.78	35.36	减少 1.58 个百分点	31.71	32.17	减少 0.46 个百分点
综合毛利率(%)	34.36	32.61	增加 1.75 个百分点	37.51	37.00	增加 0.51 个百分点	36.79	38.02	减少 1.23 个百分点	34.78	35.88	减少 1.10 个百分点

根据中康产业研究院统计，2024 年国内零售药店市场累计销售规模 5,282 亿元, 同比下滑 2.2%，中康预计，2024 年药品全终端市场中，基层医疗机
构收入占比提升 0.6%至 10.6%，线下零售渠道收入占比下降 0.4%至 21.2%，医药零售市场“承压前行”。

以医保支付为主、满足疾病基本用药需求的市场短期面临挑战。同时，面对国民巨大的健康消费需求、银发经济崛起，以及相较发达国家中国卫生费用占比较低的客观情况，医药健康市场总体上升的中长期趋势不变。外部风险和竞争压力，推动行业深刻变革、分化加剧，部分中小连锁企业、单体药店可能因合规、亏损、现金流等压力被更快淘汰。

能满足消费者健康、专业服务需求，且合规经营、营运管理效率高、风险管控能力强、现金流稳健充裕、变革坚决有力的连锁企业，生存、发展的机遇和空间增加。

直面现实和未来的机遇与挑战，公司回归零售本质，围绕国民全生命周期的健康需求打造服务体系。面对行业短期压力和中长期转型挑战，公司对2025年度工作保持谨慎、积极的态度，以坚持强化自身核心能力，审慎应对风险、持续微调经营策略应对外部变化。

1、深入转型

公司将危机转化为降低医保政策依赖，向健康品类及专业化服务、全渠道营销深入转型的关键契机，在提升合规管控水平的基础上，推动业务加快转型调整。

公司明确自身定位，坚定中西成药核心业务不动摇，同时深入挖掘目标顾客除严肃医疗之外慢病和常见病治疗、预防和健康管理类产品及服务需求，从“依赖医保”销售、药品价格竞争模式主动向强化专业药学服务、健康管理服务、差异化商品品类管理能力转型，从“满足顾客需求”向“激发顾客需求”转型。

持续推进全渠道发展，提升线上电商业务、O2O业务效能，改善顾客体验；积极探索直播业务，为门店及员工业绩增长赋能。

推动数字化运营能力提升，提高商品与供应链协同效率，提升管控效果和信息系统安全性；强化信息化建设赋能一线员工、提升运营管理效率与服务质量。

以更坚决、主动的策略专注强化核心竞争力，提升管理和营运效率，控费增效，通过精细化运营管理提升单店收益。

2、放缓扩张、提质增效，提升店效、人效

适当放缓门店扩张速度；

加强与监管部门协调，针对限制新开门店、无法获取变更医保资质的障碍，突破全国统一大市场在公平竞争、市场准入方面遇到的卡点堵点，在规划区域“自建+收购”有序拓展；

高租金、高亏损门店整改扭转、保留证照资质“腾笼换鸟”迁址；

细化门店管理，加强门店层级管控，提升新店次新店培育效率及收购店整合效果、改善存量成熟门店单店产出；赋能执业药师和员工提升专业服务能力，提高奖金和人效。

3、主动合规，推进统筹政策落地、逐步实施

医保稽核、处方强管控系统完善提升，药品追溯码全场景应用部署，有效降低员工操作风险，积极配合监管部门主动提高药监、医保合规水平；

积极与医保等部门协调，争取政策落地，在统筹政策明确区域，按规范模式将门诊统筹政策及业务落地、实施；

通过推进与互联网医院合作争取通过医保平台获取流转处方，规划和推进基层医疗机构设立，以“诊所+药店”模式，依靠基层医疗机构开展门诊统筹业务。

4、全面控费增效，强化降租控租；

中后台部门全面冻结编制，严控资本性支出项目，以保障现金流健康和资金安全，确保公司业务和业绩稳定。

5、品类规划调整以支持转型，强化供应链能力，提升存货周转效率

坚持贯彻采购五大策略，规划并与工业企业共同打造 GB 商品品类船长；挖掘和塑造高品质的 PB 商品，发挥“以品类管理为核心驱动”规划的商品“拉力”与执业药师、店长、店员的专业化“推力”相结合，“营采合一”可持续、高效能驱动销售增长的营销体系效能。

境外采购业务体系拓展品牌商品引进、跨境购业务潜力，为公司转型升级、门店业绩和员工收入提升赋能。

加强受医保影响小的处方药、OTC，以及不受医保影响的非药品类的规划、引进和销售，激发顾客需求；充分挖掘专科门店等现有差异化专业解决方案对转型和业绩提升的机会点。

通过品类调整、加强促销清理等模式，为业务转型、引进和推广新商品释放货架、仓储、资金等关键资源，提升存货周转效率。

高质量创新发展是公司的变革方向，健之佳以更坚决、主动的策略专注强化营运力、商品力和专业力，提升管理和营运效率，控费增效、积极竞价，与医药工业企业联合加大促销和专业推广力度，力争为顾客提供极致性价比服务和产品的核心经营策略高效贯彻、执行，以价换量、提升营业额、抢夺市场份额，提升店效、人效、品效。

季度数据与已披露定期报告数据差异说明

☐适用 ☒不适用

四、股东情况

1、报告期末及年报披露前一个月末的普通股股东总数、表决权恢复的优先股股东总数和持有特别表决权股份的股东总数及前 10 名股东情况

单位：股

截至报告期末普通股股东总数（户）						16,564	
年度报告披露日前上一月末的普通股股东总数（户）						17,350	
截至报告期末表决权恢复的优先股股东总数（户）						0	
年度报告披露日前上一月末表决权恢复的优先股股东总数（户）						0	
前十名股东持股情况（不含通过转融通出借股份）							
股东名称 （全称）	报告期内 增减	期末持股数 量	比例 （%）	持有有限售 条件的股份 数量	质押、标记或冻结 情况		股东 性质
					股 份 状 态	数 量	
深圳市畅思行实业 发展有限公司	3,906,661	23,439,968	14.96	0	无	0	境内 非国 有法 人
蓝波	3,595,493	21,572,958	13.77	0	质 押	16,575,210	境内 自然 人
王雁萍	2,430,120	15,463,319	9.87	0	质 押	1,450,000	境内 自然 人
云南祥群投资有限 公司	2,303,050	13,818,299	8.82	13,818,299	质 押	13,818,299	境内 非国 有法 人
中国工商银行股份 有限公司－融通健 康产业灵活配置混 合型证券投资基金	1,349,480	7,519,340	4.8	0	无	0	境内 非国 有法 人
中国建设银行股份 有限公司－国泰医 药健康股票型证券 投资基金	923,589	2,416,842	1.54	0	无	0	境内 非国 有法 人
田泽训	1,808,500	2,117,000	1.35	0	无	0	境内 自然 人
健之佳医药连锁集	2,051,152	2,051,152	1.31	0	无	0	境内

团股份有限公司—2024 年员工持股计划							非国有法人
中国建设银行股份有限公司—国泰大健康股票型证券投资基金	841,781	1,923,712	1.23	0	无	0	境内非国有法人
中国工商银行股份有限公司—融通医疗保健行业混合型证券投资基金	180,000	1,470,287	0.94	0	无	0	境内非国有法人
上述股东关联关系或一致行动的说明	1、公司实际控制人为蓝波、舒畅夫妇；蓝波、舒畅夫妇合计持有畅思行 66.67%股权，为畅思行实际控制人； 2、蓝波、舒畅夫妇与畅思行为一致行动人； 3、昆明南之图、昆明春佳伟、昆明云健宏为公司员工持股平台，均受蓝波管理和控制，持有公司 1.84%的股份； 4、蓝波先生的女儿蓝抒悦、蓝心悦女士分别直接持有公司 0.67%、0.06%的股份； 5、祥群投资为蓝波 100%持股的公司，直接持有公司 8.82%股份； 除此之外，公司未知上述其他股东是否存在关联关系或者属于《上市公司收购管理办法》所规定的一致行动人。						
表决权恢复的优先股股东及持股数量的说明	不适用						

2、公司与控股股东之间的产权及控制关系的方框图

√适用 □不适用



3、公司与实际控制人之间的产权及控制关系的方框图

√适用 □不适用

4、报告期末公司优先股股东总数及前 10 名股东情况

☐适用 ☒不适用

五、公司债券情况

☐适用 ☒不适用

第三节 重要事项

一、公司应当根据重要性原则，披露报告期内公司经营情况的重大变化，以及报告期内发生的对公司经营情况有重大影响和预计未来会有重大影响的事项。

公司持续完善线上、线下服务网络，延伸服务顾客半径，长期坚持推行“基础管理、品牌塑造、商品营销、市场推广”四大经营策略，塑造公司在规模、营运、商品、服务、专业方面的竞争力，为目标顾客提供亲切、稳重、专业和值得信赖的全渠道、差异化服务：

（一）在连锁门店服务网络建设方面

1、公司门店变动情况

面对医药分业改革、行业集中度提升等长期趋势确定，以及强监管、政策探索期期导致的短期冲击和阶段性调整、分化，公司保持谨慎、积极的态度，适当放缓门店扩张速度。以提升门店经营效率和盈利能力为核心，优化存量门店结构，结合各地门诊统筹、医保资质的使用要求，确定差异化的门店扩张策略。

除云南市场外，京津冀环渤海湾区域、成渝区域，门店数分别达 970 家、983 家，均近千家规模，初步具备密集布点、由省会级市场向地级/县级市场渗透、进一步提升规模优势的基础，同时基于长期发展机会审慎进入贵州空白市场，将门店覆盖省市区延伸至 7 个，向全国发展的策略稳步实施。

2024 年 1-12 月，公司自建门店 314 家，收购门店 122 家，因发展规划及经营策略调整关闭门店 66 家，净增门店 370 家，期末门店总数 5,486 家，较年初门店数增长 7.23%。

经营业态	地区	2023 年末	2024 年 1-12 月			2024 年末	医药门店数量结构占比	净增门店数	门店增长率
			自建	收购	关店				
医药零售	云南省	2,759	176	0	13	2,922	56.49%	163	5.91%
	贵州省	-	0	19	0	19	0.37%	19	-
	云贵区域合计	2,759	176	19	13	2,941	56.85%	182	6.60%
	四川省	281	46	63	4	386	7.46%	105	37.37%

	重庆市	594	9	0	6	597	11.54%	3	0.51%
	广西自治区	261	19	0	1	279	5.39%	18	6.90%
	川渝桂区域合计	1,136	74	63	11	1,262	24.40%	126	11.09%
	河北省	479	21	20	4	516	9.97%	37	7.72%
	辽宁省	403	34	20	3	454	8.78%	51	12.66%
	冀辽区域合计	882	55	40	7	970	18.75%	88	9.98%
	药店合计	4,777	305	122	31	5,173	100.00%	396	8.29%
便利零售	云南省	339	9	0	35	313	-	-26	-7.67%
-	合计	5,116	314	122	66	5,486	-	370	7.23%

2、门店区域分布及经营效率

公司优化现有区域门店网络布局，加强亏损门店业绩扭转措施的执行，对扭亏无望的门店，通过搬迁、同商圈补址等方式寻找业绩提升机会点。各层级门店占比相对稳定。

医药零售门店区域分布及坪效情况如下：

区域	门店数量	结构占比	门店经营面积 (平方米)	2024 年日均坪效 (元/平方米)	2023 年日均坪效 (元/平方米)
省会级	1,432	27.68%	164,915.91	48.90	50.28
地市级	2,021	39.07%	223,977.32	37.67	39.97
县市级	1,454	28.11%	159,139.96	30.45	32.71
乡镇级	266	5.14%	22,779.13	28.98	25.87
合计	5,173	100%	570,812.32	38.56	40.35

3、门店店均营业收入

门店类型	2024 年 1-12 月（万元）	2023 年 1-12 月（万元）
所有类型零售连锁	155.62	163.93
医药零售连锁门店	156.18	166.33
便利零售连锁门店	146.35	130.09

便利店强化梳理高亏损、重点扭亏帮扶门店，报告期关闭长期亏损、扭亏无望的门店 35 家，并将资源向存量门店倾斜，坪效提升 12.50%。

2024 年，公司放缓门店拓展节奏，新店 314 家占比仅为 5.72%，次新店 793 家，占比 14.45%，合计 1,107 家占比 20.18%仍较高，且仍有重庆、四川、贵州、辽宁等地新收购门店尚在整合阶段。在市场低迷，行业政策不确定性仍较强的情况下，公司强化主观能动性，细化门店层级管理。成熟门店通过商品品类策略调整、加强会员回访等措施，营业环比趋稳；新店、次新店强化营运措

施的执行，营业和交易次数持续增长，拉动整体业绩增长。在整体业绩承压的情况下，仍有部分区域超额完成业绩指标，较好体现了公司强大的营运能力。

4、医药门店取得医保资质、承接处方药外流情况

报告期，公司拥有医保资质门店数量为 5,001 家，占药店总数 96.68%。部分区域受医保政策管控的影响，门店申请开通医保资质受限。报告期末，拥有慢病门店 780 家、特病门店 344 家、双通道资格门店 257 家。

公司密切关注国家医疗保障局发布的门诊统筹相关政策及公司所处各省市的政策推进情况。积极对接，报告期末 1,165 家药房开通门诊统筹资质，占药店总数 22.52%。在门诊统筹政策探索阶段，对诊疗规范要求、首诊处方来源及处方流转等关键环节尚未确定之前，门诊统筹门店优势尚未体现。医保结算收入金额持续下降，公司通过提升非医保减缓业绩下降压力。

同时公司加强合规管控，积极配合医药改革做好承接门诊统筹业务处方流转、专业服务等工作。报告期内开立中医诊所 2 家，西医诊所 20 家，积极争取门诊统筹业务。

地区	门店数（家）	获得各类医保定点资格门店数量（家）	占药店总数的比例（%）
云南省	2,922	2,856	97.74
四川省	386	368	95.34
广西省	279	275	98.57
重庆市	597	586	98.16
贵州省	19	19	100.00
河北省	516	460	89.15
辽宁省	454	437	96.26
合计	5,173	5,001	96.68

（二）在商品品类规划及为供应商提供专业服务方面

1、面对医药零售行业转型升级的关键机遇，公司围绕顾客对全生命周期、高品质健康生活的需求，在强化原有专业化服务模式的基础上，打造包括健康相关品类在内的消费化零售模式，加强实体门店传统零售的自我迭代，同时积极拥抱渠道多元共存的局面，在存量市场中持续提升市场竞争力，积极拓展增量市场，共同带动营业收入同比增长 2.23%。

2、强化公司营采一体化的品类规划管理及服务为核心的营销体系，为医药工业企业在院外市场日渐重要的专业推广、商品营销持续提供专业服务，提升公司长期重视的供应商服务效能和差异化专业服务能力，拉动业绩的增长，其他业务收入占营业收入比重 6.86%。

（三）在紧贴顾客需求的专业服务方面

1、稳定、优质的会员体系

公司珍视长期经营过程中积累的会员基础，通过“亲切、专业、稳重、值得信赖”的专业形象构建起与顾客的信任关系。除中老年顾客外，针对城市消费品质要求较高的客群及年轻女性顾客做差异化定位，形成了与公司品牌定位吻合的会员群体。截至报告期末，有效会员超 2,600 万人，会员消费接近 70%，为公司的稳健发展提供支撑。

公司依托专业研究机构对顾客消费趋势、健康需求和服务体验的反馈，在经营中持续自我迭代，强化顾客服务体验，提升价值。通过打造全渠道、专业化服务，联合上游厂家开展主题促销、健康之家社区行、健康进社区等大型活动和专业患教，持续塑造品牌专业形象，顾客满意度、用药咨询认知率和体验提升，并连续十年蝉联“中国药品零售企业竞争力排行榜专业力冠军”。

2、慢病管理和专业服务

（1）公司持续完善慢病会员管理体系，系统化的在 2,508 家门店部署“四高”监测设备，累计为顾客提供监测 1,190 万人次。每周四执业药师安排专项慢病监测，并为顾客建立慢病健康档案，通过持续的指标监测、用药回访、依从性回访、监测回访，消费者教育，为顾客提供全周期慢病管理服务，顾客慢病指标达标率持续提升。

（2）公司积极转型，强化专业服务定位，按疾病类型打造糖尿病、心脑血管、皮肤、呼吸、疼痛、眼科等专科药房，报告期末，专科药房达 1,521 家，占药店总数 29.40%。

由药事服务中心牵头研发从医学科普、患者教育、疾病筛查、疾病治疗用药、症状改善、营养支持、健康管理等全方位药学照顾专科化解决方案。通过对药师、店员的培训和专业指导，结合厂商专业患教和促销资源、专科药物配置陈列，依托会员服务体系提升顾客服药依从性，增加顾客粘性，专科药房的解决方案形成闭环，效能远高于普通门店。

公司积极推行和推进药师回访的工作，2024 年累计回访 709 万次，围绕顾客用药回访、依从性回访、监测回访，为顾客完善优化服务体系。

3、全渠道专业服务能力提升

针对顾客消费渠道、场景多样化、线上线下全渠道泛在性的特点，公司积极拥抱并精细化运营管理全渠道线上业务，为门店赋能。

线上业务销售情况如下：

单位：万元

线上业务项目	2024 年营业收入	2023 年营业收入	金额较上年同
--------	------------	------------	--------

	金额	占营业收入 比重 (%)	金额	占营业收入 比重 (%)	期增减变动 (%)
第三方平台 B2C 业务	70,062.11	7.55	64,464.37	7.10	8.68
第三方 O2O 平台业务	110,641.75	11.92	82,958.37	9.14	33.37
自营平台业务	77,864.50	8.39	69,005.44	7.60	12.84
合计	258,568.36	27.85	216,428.18	23.83	19.47

(1) 第三方平台 B2C 业务经过多年深耕，业务逐步成熟，是公司门店辐射全国、抢占空白市场的机会点，冀辽地区业绩快速增长，市场份额稳步提升。

(2) 第三方平台 O2O 业务，重点强化冀辽及门店数量较少的薄弱市场，通过提升供应链能力、合理布局区域中心门店，依托线下实体门店，满足顾客“急懒夜专私”的差异化需求，抢占竞争对手的市场份额。报告期末，开通 O2O 业务的门店数量占比达 91.19%，其中 24 小时及夜班门店占比 16.83%，进一步满足顾客服务需求，业绩快速增长。

(3) 公司自建 O2O 平台佳 E 购通过加强专科长疗程用药解决方案的打造、差异化营销为顾客提供专业、长尾的商品品类，为顾客选购差异化商品提供便利，是门店商品线的有利补充。

积极探索渠道销售新模式，全年开展直播 220 场，销售额达 1 亿，同比增长 33%；2024 年重点推进跨境购业务渠道，订单超 2 万笔，实现销售额超 400 万。

共同拉动自营平台营业收入增长 12.84%。

报告期内，线上渠道实现营业收入总计 258,568.36 万元，较上年同期增长 19.47%，占营业收入比重为 27.85%，较上年同期提升 4.02%，线上线下全渠道服务模式稳健、快速发展。

(四) 在营运管理技术、物流体系、信息系统三大支柱方面

1、在营运管理技术方面

在成熟的新店、次新店业绩提升模式和管理、营运标准体系基础上，进一步细化、提升门店落地效果；强化以店长为核心的门店人员管理，强抓营运基础规范。

在所有地区建设“实训基地”，设立部门专门管理，以持续迭代完善的标准化、规范化、可复制的营运规范体系，以及系统的培训、药学专业服务体系为支撑，帮助快速扩展的年轻员工群体成长为药学服务的专业团队；

强化分部人才梯队建设，支持分部营运、商品、采购和培训等核心部门人才需求，为更快拓展储备人才。

冀辽大区营运规范逐步导入，2023-2024 年冀辽分部组织架构整合、信息系统切换、管控制度梳理、营运管理体系整合工作完成。

2、在物流配送体系建设方面

公司实行“总仓+各省分仓”的现代物流配送模式。

在 6 个省区均拥有省级物流中心，云南新物流中心改造一期工程预计于 2025 年内投入使用；河北唐山物流中心建设项目预计 2025 年 5 月投入使用；川渝辽将根据未来发展要求，持续规划、建设物流配送能力。

3、在信息系统建设方面

公司持续加强信息系统建设、数字化应用投入，构建基于 SAP/ERP 信息管理系统为核心，英克 POS、WMS、SRM、BI、电商系统为重要组成部分的信息系统，实现了采购、仓储、销售全流程的一体化管理。

医保稽核、处方强管控系统完善提升，药品追溯码全场景应用系统部署，有效降低员工的操作风险，积极配合监管部门主动提高药监、医保合规水平；

引进并探索 Deepseek 大模型的产业化运用，挖掘在门店营运诊断分析、提升商品补货和周转效率、改善服务质量和专业水准、提升营运效率等领域的潜力。

持续推进更深入、全面的信息化共享、SRM 系统改造等信息化建设工作，数字化应用投入赋能一线员工、打通强化中后台支撑前台能力，提升商品与供应链协同效率，提升运营管理效率与服务质量，推动公司数字化运营能力提升，防控系统安全风险。

（五）在人才培养和激励体系方面

围绕公司“集团化管理、多元化经营、全国性扩张”的经营策略，人力资源响应集团要求提升工作质量，聚焦组织运作、人才供需、投入产出、人才培养效率的提升。

投资于人才，持续培养、引进、激励人才以适应公司快速发展需要，加强店长、区域经理人员储备，细化分解各分部人员储备、带教、输送指标。搭建实训基地 49 个，覆盖全部分部，总部设专门部门管理，帮助提升储备人员的管理能力和专业技能，投资设立职业培训技能学校搭建人才结构化培训体系，资助鼓励员工持续学习、获取执业资格，为公司的长远发展提供坚实的人才支撑。

报告期，通过人员层级管理、标准化营运规范的执行、专业服务能力的赋能、全渠道业务的加持等公司标准化运作机制，帮助薄弱分部持续扭转业绩，有效验证公司成功模式的复制能力。

2021-2023 年公司上市后第一发展阶段业绩增长目标超额达成，公司与员工共享成长收益的激励计划得到有效落实。后续公司将结合实际情况适时推出新一期的股权激励计划及员工持股计划，形成长期的人员激励机制。

（六）品牌塑造方面

1、报告期，公司重点强化市级、县级市场品牌塑造，围绕品牌宣传、营销活动、公益行动，整合公司内外部资源，打造全方位、多维度的媒体矩阵。

全年开展“健康之家社区行”活动 53 次，公司所属 7 个省区 51 个地区，助力收购门店品牌融合，让更多顾客参与活动，带来会员、销售双增长。结合主题营销、单店促销、厂家活动资源等在 53 个地区开展 2,297 场健康进社区活动，为消费者提供健康监测、会员卡办理，慢病建档等服务，消费者用药咨询认知率和服务体验满意度提升。

通过收购进入的河北、辽宁市场，河北市场健之佳、唐人双品牌运营形象融合得到市场高度认可；辽宁市场门店健之佳品牌形象的统一呈现和品牌运营，提升消费者认知，赋能华北区域的开拓。

2、围绕公司的经营定位，坚持同时规划打造 GB 商品和塑造 PB 商品自有品牌，满足顾客的多样、高性价比的选择，重点加大自有品牌产品的开发和引进力度，与知名品牌商品对标，为顾客提供质量可靠、功效确切、性价比高且渠道可控的商品，健之佳、品健、群祥、之佳便利等自有品牌为会员熟知、信赖，销售额持续增长，有效减缓毛利率的下降。

向供应链挖掘服务价值，加大贴牌商品的引进，贴牌商品的品牌、品质得到顾客认可，销售额较 2023 年度同比增长 13.90%，保持平稳增长。

二、收入和成本分析

公司的盈利主要来源于零售业务的综合毛利，包括商品的进销差价及为供应商开展商品促销服务、市场推广、仓储配送服务等获得的服务收入

1、结合《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 3 号行业信息披露：第四号——零售》等规范的披露要求，按行业特点披露，报告期内，剔除医药批发及不便于分解至品类、为医药便利供应商提供专业服务收入，公司零售终端的品类营业收入结构情况如下：

品类划分	品类结构占比（%）	结构占比增减变动
------	-----------	----------

	2024 年	2023 年	
处方、非处方合计（中西成药）	76.68	75.87	增加 0.81 个百分点
其中：处方药	36.55	37.13	减少 0.58 个百分点
其中：非处方药	40.13	38.74	增加 1.38 个百分点
中药材	3.86	4.30	减少 0.44 个百分点
保健食品	5.01	5.30	减少 0.29 个百分点
个人护理	1.80	1.51	增加 0.29 个百分点
医疗器械	7.55	8.21	减少 0.66 个百分点
生活便利	4.98	4.69	增加 0.29 个百分点
体检服务	0.12	0.12	持平
合计	100.00	100.00	-

备注：因四舍五入结构占比存在尾差

2、营业收入、成本分行业、分产品、分地区情况

单位：元币种：人民币

(1) 营业收入分行业情况						
分行业	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	营业收入 比上年增 减 (%)	营业成 本比上年 增减 (%)	毛利率比 上年增减 (%)
医药零售	8,244,502,777.75	5,420,162,460.04	34.26	1.26	0.89	增加 0.24 个百分点
便利零售	398,297,839.94	333,724,852.44	16.21	0.92	3.75	减少 2.28 个百分点
医药批发	3,431,138.67	3,092,614.04	9.87	-	-	
为医药、便利供应商提供专业服务	636,614,416.02	202,527,885.39	68.19	17.06	56.99	减少 8.09 个百分点
合计	9,282,846,172.38	5,959,507,811.91	35.80	2.23	2.35	减少 0.08 个百分点
(2) 公司零售终端主营业务分产品情况						
分产品品类	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	营业收入 比上年增 减 (%)	营业成 本比上年 增减 (%)	毛利率比 上年增减 (%)
处方、非处方合计（中西成药）	6,626,889,683.66	4,430,847,440.28	33.14	2.32	0.05	增加 1.52 个百分点
其中：处方药	3,158,902,388.89	2,282,241,058.68	27.75	-0.34	-4.92	增加 3.49 个百分点
其中：非处方药	3,467,987,294.77	2,148,606,381.60	38.04	4.86	5.93	减少 0.63 个百分点
中药材	333,816,970.31	179,664,314.30	46.18	-9.06	-7.12	减少 1.12 个百分点

						个百分点
保健食品	432,823,497.07	302,133,049.33	30.19	-4.38	12.17	减少 10.30 个百分点
个人护理	155,222,372.96	151,785,155.59	2.21	20.70	25.37	减少 3.65 个百分点
医疗器械	652,751,865.35	351,595,302.47	46.14	-6.88	-9.95	增加 1.84 个百分点
生活便利品	430,666,620.37	331,258,163.84	23.08	7.55	16.62	减少 5.98 个百分点
体检服务	10,629,607.97	6,603,886.67	37.87	3.70	-1.82	增加 3.50 个百分点
合计	8,642,800,617.69	5,753,887,312.48	33.43	1.24	1.06	增加 0.12 个百分点

(3) 公司零售终端主营业务分地区情况

分地区	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	营业收入 比上年增 减 (%)	营业成 本比上年 增减 (%)	毛利率比 上年增减 (%)
云南、贵州	5,634,852,090.52	3,728,181,874.84	33.84	0.40	-0.33	增加 0.48 个百分点
四川	399,115,868.82	285,924,826.95	28.36	31.01	31.02	增加 0.00 个百分点
重庆	721,256,404.29	497,442,447.89	31.03	20.42	19.10	增加 0.76 个百分点
广西	338,701,437.61	250,771,725.01	25.96	3.30	5.58	减少 1.60 个百分点
河北	1,043,604,788.28	605,669,569.66	41.96	-9.43	-16.63	增加 5.01 个百分点
辽宁	495,207,405.77	380,328,843.73	23.20	-8.42	7.61	减少 11.44 个百分点
香港	10,062,622.40	5,568,024.40	44.67	0.00	0.00	增加 44.67 个百分点
合计	8,642,800,617.69	5,753,887,312.48	33.43	1.24	1.06	增加 0.12 个百分点

备注：上述表 2)、3) 两表中公司零售终端主营业务为剔除医药批发及为医药、便利供应商提供专业服务收入后的医药、便利零售收入。

主营业务分行业、分产品、分地区情况的说明

报告期，公司积极承接院内顾客外流长期趋势带来的增量业务，应对政策冲击；同时，公司把握行业转型升级的关键机遇，深入挖掘顾客需求商品机会点，坚定服务消费者对健康品类的需求。坚持执行采购五大策略，加强主题活动规划，全年打造亿元单品 1 个，千万单品 154 个，2024 年实现营业收入 92.83 亿元，较上年同期增长 2.23%；综合毛利率 35.80%，较上年同期下降 0.08%。

主要原因系：

① 公司充分发挥门店最后一公里的服务优势，通过提升规模、商品丰富度，提高品牌认知度，以全渠道、专业化能力服务顾客健康需求，同时强抓医院品种引进和资源争取，中西成药销售收入较上年同期增长 2.32%，结构占比提升至 76.68%，增长 0.81%。

②公司围绕目标顾客对全生命周期、高质量健康生活的需求，为顾客提供严肃医疗之外慢病和常见病治疗、预防和健康管理类产品。

报告期，进口保健食品零售收入超 5,000 万元；

公司通过香港境外采购体系：

深入挖掘顾客多元化健康需求，继续探索“健康与美丽”服务，与欧洲著名制药公司 LSI SILDERMA 达成在华独家战略合作。通过香港子公司境外采购体系引进其多款优质产品，为特定皮肤病人群提供专业解决方案，逐步探索、构建专业护肤新业态。9-12 月，LSI 商品销量超 1.9 万支，实现销售收入超 400 万元；独家引进代理品种小儿佩夫人销售 50 万盒；直接引进部分更具优势的保健食品，境外采购体系的渠道价值逐步显现。

报告期，个人护理品、生活便利品销售收入分别增长 20.70%、7.55%。个人护理品和部分医疗器械中，综合毛利率较高的功效性护肤产品销售收入占比为 4.61%，同比上年增长 0.51%，凸显公司在多元化健康领域强化核心竞争力努力的初步阶段性成果。

但短期内受市场环境以及医保政策影响，中药材、保健食品、医疗器械销售收入较上年同期有所下降。公司积极参与竞价抢占市场份额，让利顾客，保健食品、生活便利品毛利率下降。

③公司围绕经营定位，重点加强自有品牌产品的开发和引进力度，为顾客提供更高性价比且渠道可控的商品，部分单品销量获得突破，有效减缓毛利率的下降。2024 年，贴牌商品销售额 126,529.03 万元，较上年同期增长 13.90%，高于营业收入整体增幅，占主营业务收入的比例为 14.63%，较上年同期提升 1.62%，带动综合毛利率恢复提升。具体情况如下：

单位：万元

年度	销售额（不含税）	占主营业务收入的比例（%）
2024 年	126,529.03	14.63
2023 年	111,087.17	13.01

三、可能面对的风险

1、顾客需求的持续提升及市场竞争加剧的风险

消费者收入水平提升、年龄结构变化、对健康和美好生活品质的更强需求，与药品零售行业在“健康+专业+便利”方面、便利零售行业在“品质+时尚+快捷”方面尚不平衡、尚不充分的服

务水平之间存在长期、结构性的矛盾。

随着基层医疗机构能力提升、公立医院药品零加成和带量采购政策及门诊统筹政策的深入推进、人力等企业经营成本上升，以及线上购物、消费习惯成熟，医药零售业的竞争日趋激烈，要求医药零售企业持续提升专业服务能力和效率。

应对措施：公司以顾客需求为核心深入转型，关注监管政策趋势，一方面在现有区域内完善网络布局，加强密集布点，另一方面，围绕目标顾客对全生命周期、高质量健康生活的需求，为中老年以及年青客群提供严肃医疗之外的慢病和常见病用药、预防和健康管理类产品，持续强化公司精细化、专业化、系统化的全渠道连锁经营管理体系和营运体系，差异化的商品结构，向专业药学服务、健康管理服务、差异化商品品类管理能力转型，坚决转型提升整体竞争力，形成可信赖的药品连锁零售品牌。

2、行业政策风险

随着医药改革的不断深化，一系列措施稳步推进且步入常态化，改革是涉及医疗体系、医保体系、医药体系等多个领域的系统性、长期性改革，改革内容复杂、涉及面广、执行过程中需应对各种复杂情况，政策在落实过程中存在根据实际情况调整的可能性，相关政策存在一定的不确定性。

随着医保个账改革、门诊统筹、打击骗保专项整治、价格专项治理、线上医保结算、药品追溯码等政策的发布和实施，行业政策调整持续，监管力度加强、合规要求提升，若公司未能及时根据政策要求进行内部管控的提升改进、业务模式的调整创新，可能给公司经营带来风险。

应对措施：公司严格遵守法律法规，密切关注国家政策，加强对行业法律法规和政策规范的把握和理解、遵循，通过提升内部合规管理规范，医保稽核、处方强管控系统完善提升，药品追溯码全场景应用部署等，有效降低员工操作风险，积极配合监管部门主动提高药监、医保合规水平，积极应对行业政策变化带来的机遇和挑战，同时，积极与医保等部门沟通协调，争取统筹等政策落地，规范服务门诊统筹患者。围绕顾客“预防和健康管理的实际需求，继续重视发挥医疗器械、保健品、中药材、个人护理品、生活便利品等非药产品的规划和引进、推广，以更专业的解决方案服务顾客。

3、政策及市场变化的长期趋势导致商品毛利率下降的风险

随着分级诊疗、医药分开、公立医院药品零差价、集中带量采购、医保个账改革、门诊统筹、价格专项治理、比价系统上线等政策逐步落地实施，涉及的地区、药品范围不断扩大，入选带量采购的药品品种在院内外价格体系将趋于统一，医药费用控制是长期的要求和趋势。若医药分业、

门诊统筹政策集客效应发挥，将带来药店营业收入提升，但受国谈集采及其他医保品种影响，综合毛利率水平可能下降，综合毛利额水平有下降风险。同时，国内外原研药的引进和创新持续加快，仿制药市场竞争加剧。

结合美日经验，基于医药产品专业性，综合毛利率虽有下降空间但预计可稳定在较合理水平；目前毛利率较高的非药产品由于缺乏专业壁垒、竞争激烈、信息透明、渠道多元，综合毛利率可能将逐步低于医药产品。医药零售行业商品毛利率的下降将成为长期趋势。

如果不能及时调整商品经营组合与策略，采取措施提升专业服务水平、提升效率和降低经营成本，将对公司发展和业绩产生一定影响。

应对措施：把握政策及市场变化的长期趋势，加大社区、医院周边店及全渠道服务能力的建设力度，积极协调、突破处方来源，积极承接顾客流向院外、医院处方外流带来的巨大的增量市场，通过提升店效、品效、人效，提升公司的市场占有率、营业规模及综合毛利额。积极探索与品牌商的深度合作，不断打造和提升 OEM 商品及其他综合毛利较高优势商品销售占比，通过为顾客提供质量可靠、疗效确切、性价比高且渠道可控的商品减缓毛利率下降，强化公司营采一体化的品类规划管理及服务为核心的营销体系，为医药工业企业在院外市场日渐重要的专业推广、商品营销持续提供专业服务，提升公司长期重视的供应商服务效能，拉动业绩的增长。

4、规模扩展、并购及跨区域经营风险，以及短期业绩及人力资源体系支持不足的风险

公司上市后，加快自建门店、收购方式的门店扩张速度以实现与同行业上市公司可比的较快规模扩张。处于成长期的门店产出低，短期内门店单店产出、坪效下降，在培育期会对公司短期业绩带来压力。待门店逐步成熟，为公司后续业绩增长奠定基础。

因各地经济发展程度、地方监管政策、零售药店区域竞争情况、居民健康观念及用药习惯等均存在一定差异，零售药店企业跨区域发展具有一定难度，并购尽调、充分了解需较长时间、人才、人力，如不及时掌握新进区域特点并制定适宜的经营管理策略，则可能导致拓展、整合、销售不达预期，对经营业绩造成一定影响。

再者，新区域拓展、收购门店的展业、融合进程由于管理半径扩大，对公司资金实力、门店管理能力、物流配送能力、信息系统支持、人才团队、营销策略、品牌推广等都将提出了更高要求。

作为高度依赖精细化管理、专业化服务的企业，如果人才培养、引进、激励体系不能满足规模的快速扩张及全渠道业务能力建设的需要，将对公司的规模扩张和业务经营带来不利影响。

能否对异地业务进行有效管控、保持并提升其运营效率和效益、进而实现有效经营、整合具

有一定的不确定性。若经营、整合效果不能达到预期，可能会对公司经营、短期业绩造成负面影响和压力。

5、商誉减值风险

根据《企业会计准则》，公司对合并成本大于合并中取得的标的公司可辨认净资产公允价值部分的差额，应当确认为商誉。公司近年来，通过收购加速门店扩张，商誉大幅增加。

若受政策环境、市场需求以及公司自身经营管理状况等多种因素的影响，未来医药或医保政策发生重大不利变化，顾客消费购买习惯发生重大变化，或者发生不可抗力重大不利事项，导致收购、整合的标的资产未来经营情况未达预期，则相关商誉存在减值风险，从而对公司未来经营业绩产生不利影响。

4-5 项风险的应对措施：

公司依托标准化连锁经营管理体系、营采合一的专业化营销服务体系、全渠道营销平台，持续构建、完善多元化社区健康服务生态圈，实现自建门店盈利模型的持续跨区域复制和快速扩张。

充分了解新进市场监管环境、市场环境、行业政策、企业文化、管理模式、顾客习惯；加强对并购标的的尽调和审计评估，严把入口关，选择优质标的，持续复盘总结并强化拓展、收购及整合的能力、标准化流程、精细化管理，制定适宜的经营管理策略。

全面加强人才招聘、培养和储备，完善员工职业发展通道，通过培训体系培养专业和复合型人才，满足公司快速发展对人力资源的需要，强化向其他省区输送重要、成熟的管理干部的能力。

通过完善激励机制、人力资源体系，通过激励计划、员工持股计划，建立和完善劳动者与所有者的利益共享机制，有效地将公司利益、股东利益和员工利益结合在一起，充分调动公司管理者和员工的积极性，吸引和留住优秀管理人才、核心业务骨干和优秀员工，提高公司员工的凝聚力和竞争力。

派出管理团队尽快与原经营管理团队及门店融合，逐步发挥协同效应，通过培训带教、规范体系支持、全体系赋能，帮助本土团队与集团协同、提升整体经营管理水平；

及时、准确掌握新进区域上述地域性特点并制定适宜的经营管理策略；

通过有效管控、保持并提升其运营效率和效益、深入推进有效整合。

全面控费增效，强化降租控租；依托收购项目，按收购前规划及后续拓展计划，通过“自建+收购”持续拓展规模、密集布点，提升，确保收购项目规划目标达成。

6、业务转型、变革风险

公司自成立以来，结合本土市场环境，长期学习、探索美日同行模式，始终坚持多元化创新

并逐步形成差异化的专业竞争优势。

公司董事会、经理层已形成共识，围绕目标顾客对全生命周期、高质量健康生活的需求，深入挖掘目标顾客除严肃医疗之外慢病和常见病、预防和健康管理类产品及服务需求，主动从“依赖医保”销售、药品价格竞争模式向长期坚持强化专业药学服务、健康管理服务、差异化商品品类管理能力转型，从“满足顾客需求”向“激发顾客需求”转型。

尽管公司在目标客群定位、专业药学服务、健康管理、差异化商品规划、全渠道营运、信息化管理等诸多核心领域围绕业务转型持续积累，建立了较扎实基础、坚决变革，但监管政策限制、工业企业自身变革、消费者行为习惯改变、自身管理及营运团队能力提升调整等都是长期、渐进的过程，面临巨大挑战和反复，存在业务转型、变革不顺利的风险。

应对措施：将危机转化为降低医保政策依赖，向健康品类及专业化服务、全渠道营销深入转型的关键契机，在提升合规管控水平的基础上，推动业务加快转型调整。

坚持围绕“以顾客需求为中心”的服务理念，虚心学习、勇于探索、持续改进。

明确自身定位，坚定中西成药核心业务不动摇，同时深入挖掘目标顾客除严肃医疗之外慢病和常见病治疗、预防和健康管理类产品及服务需求；通过品类调整、加强促销清理等模式，为业务转型、引进和推广新商品释放货架、仓储、资金等关键资源，提升存货周转效率，保障资金安全。

持续推进全渠道发展，提升线上电商业务、O2O 业务、直播业务效能，改善顾客体验。

推动数字化运营能力提升，探索 Deepseek 大模型的产业化运用，提高商品与供应链协同效率，提升管控效果和信息系统安全性；强化信息化建设赋能一线员工、提升运营管理效率与服务质量。

深刻认识医药零售连锁行业，是一个苦心经营、逐步改善的专业服务行业，在确保合规经营的基础上，需要管理层和全体员工尊重顾客和市场，毫不放松、毫不懈怠地持续改进、坚决应对市场变化，实现转型、变革目标。

7、涉税风险

公司根据《大企业税收风险提示函》开展自查工作。若被认定按税收法律法规需要缴纳税款，可能对公司当期业绩带来影响。相关事项的性质确定及影响评估，尚不具备条件，其影响存在不确定性。后续有明确进展或结果将进一步公告进展情况及相关影响情况。

四、公司年度报告披露后存在退市风险警示或终止上市情形的，应当披露导致退市风险警示或终止上市情形的原因。

☐适用 ☒不适用

