

老百姓大药房连锁股份有限公司

2024 年报暨 2025 年一季报解读会纪要

一、 会议情况

(一) 会议时间: 2025 年 4 月 30 日 14:00-15:00

(二) 会议形式: 电话会议

(三) 参会人员:

1、 公司参会人员:

董事长 谢子龙

财务总监 陈立山

董事会秘书 冯诗倪

2、 机构参会人员:

中金公司、中信证券、中信建投证券、兴业证券、国泰海通证券、东吴证券、招商证券、国盛证券、开源证券、东海证券、汇丰前海证券、摩根斯坦利、东北证券、中邮证券、华福证券、国联民生证券、摩根大通、民生证券、国金证券、信达证券、浙商证券、野村东方、申万宏源、甬兴证券、财信证券、华创证券、金元证券、华安证券、光大证券、华鑫证券、方正证券、平安证券、中国人寿养老保险、太平养老保险、方源资本、泰山财产保险、国华兴益保险、嘉实基金、富国基金、泰康基金、工银瑞信基金、建信基金、摩根士丹利基金、融通基金、中加基金、银河基金、民生加银基金、恒生前海基金、长安基金、中海基金、光大保德信基金、海富通基金、华安基金、华西基金、合煦智远基金、恒越基金、泰康资管、东方证券资管、中金资管、国信证券自营、江海证券自营、平安资管、华泰资管、太平洋资管、财通资管、长江证券资管、天风资管、永安国富资管、东方财富资管、招商信诺资管、上海混沌投资、上海睿郡资产、深圳东方港湾投资、中欧瑞博投资、君和资本、博裕资本、同犇投资、源峰私募基金、海南希瓦私募、泰旻资管、汉享投资、豪山资产、尚诚资产、至璞资产、紫阁投资、银叶投资、青榕资产、盘京投资、雪石资产、黑极资产、中实投资、明沅投资、海南羊角私募、远信(珠海)私募、富达基金(香港)、UBS、Hillhouse Capital、Point72、Value Partners Limited、Greenwoods Asset、HGNH International Asset、China Shandong Hi-Speed Capital Limited 等机构的 183 位投资者(排名不分先后)。

二、 主要内容

（一） 董秘冯诗倪介绍 2024 年及 2025 年一季度业绩情况

2024 年，公司营业收入 223.58 亿元、同比微降 0.36%，归母净利润 5.19 亿元、同比下降 44.13%；2025 年一季度，公司营业收入 54.35 亿元、同比下降 1.88%，归母净利润 2.51 亿元、同比下降 21.98%。2024 年，公司归母净利润下滑主要系新店数量增加、新店仍处于业绩成长期和公司计提商誉减值损失所致；2025 年一季度，公司归母净利润下滑主要原因系新店成长期亏损、闭店损失和新增折旧摊销。公司发布 2024 年度分红计划，拟现金分红合计总额 3.12 亿元（含税，含 2024 年中期分红），占 2024 年度归母净利润的 60.15%。

截至 2025 年一季度末，公司门店总数 15,252 家，其中直营门店 9,844 家，加盟门店 5,408 家。2024 年度及 2025 年一季度，公司新增门店 2,878 家，其中优势省份及重点城市门店占比 84%，地级市及以下门店占比 80%。

截至 2025 年第一季度，公司共有直营医保资质门店 9,158 家，直营门店中医保资质店数占比为 93.03%；统筹资质门店数 5,452 家，直营门店中门诊统筹门店数占比 42.21%。

公司持续推进商采系统及关键业务流程革新，2024 年公司毛利率为 33.17%，稳步提升 0.62 个百分点。2025 年一季度，存货周转天数为 92 天，同比减少 13 天；统采销售占比 75.3%，同比上升约 5.8 个百分点；自有品牌自营门店销售额超 9 亿元，销售占比约 23.3%。

截至 2025 年一季度，公司会员总数（含加盟）达 1.02 亿人，其中一季度活跃会员数 1,546 万人，会员销售占比 73%。

（二） 董事长兼总裁谢子龙介绍公司发展情况

过去一年，无论是国内国际还是各行各业，都经历了极其不容易、不平凡的一年。客观来看，整体宏观经济下行压力增加、居民消费增长乏力，行业监管趋严，医药零售行业增速放缓，公司也不可避免地受到相关影响。

老百姓二十四年的发展经历了多个经济周期的考验，在自我修复、模式变革方面，有着我们自己坚实的积累。依托我们持续迭代、锤炼的优秀机制、文化、战略、团队，我将带领管理团队紧密团结 5 万余名老百姓人，奋力拼搏、全力推进公司新一轮的价值再造。

2025 年以来，我与公司高层、核心管理骨干及战区负责人亲自一一面谈，就公司简

化管理方式、减政放权、一线减负、激发活力等听取各方意见并形成共识，主要在以下五个方面：

1、简化工作、务实高效

召集战区一把手、集团总监级及以上管理人员，召开“简化工作方式”相关专题会议，强调所有的管理者要彻底转变作风，从务虚转换为务实，拒绝口号和自嗨，一切工作要以客户为中心，业绩为王，杜绝一切形式主义。同时少开会、开短会、开小会、开解决问题的会、不陪会，把管理人员从文山会海中彻底解脱出来。

2、简政放权、管理松绑

集团职能部门要秉持少干预、少指挥，多服务、多赋能原则；除财务和商品由集团统一管控外，其他各业务条线只设定管理底线，在做好风险管控的前提下全面放权，通过简政放权、管理松绑，让听得见炮声的人呼唤炮火。开设董事长直通车听取一线员工心声，广纳谏言并督促落实好的建议。

3、一线减负、激发活力

让一线店员有更多的时间和精力服务好客户，减少总部的检查和考核干扰，充分激发每个经营单元的活力。明确规定店长月度参会不超过4次，店员不超过2次；将原来较多的门店考核指标优化至8项，门店点检项目优化至9项，让一线员工减负，全心全意做好客户服务，激发一线员工活力。

4、问诊问政、政策有效

为确保集团政策务实管用，集团推行“问诊问政”环节，针对目前商品采购、营运营销、客户服务政策制定与执行过程中存在的问题，战区可以直接向集团总部问政“开炮”，不留情面，大家一起“红红脸、出出汗”，让集团的商品策略更能满足客户需求、营销政策更能贴近市场需求、考核政策更能激励一线店员。

5、职能整合、高效协同

推动机构职能优化，以业务高效协同为导向整合部门职能，营运与营销整合，构建以用户为中心的服务体系；商品中心和采购中心统一并入供应链体系，实现商品、采购与商品销售深度融合，供应链链路更高效；经过职能整合，减少中心3个、减少部门9个，有利于业务高效协同。

我们通过“简政放权、一线减负、激发活力、问诊问政、降本增效”等体系变革，集团上下快速达成共识，下沉服务重心，以解决问题为导向，赋能一线，不断提高客户

服务体验。逐步形成了职能总部服务好一线、一线服务好客户的良性循环机制。通过简政放权，让听得见炮声的人来做决策，让决策更精准、更高效，做到“管而不死、活而不乱”。

2024 年度及 2025 年一季度，公司经营重点聚焦在以下五个方面：

1、加强合规管理，深耕专业化建设

公司持续建立健全合规管理体系，降低经营风险。第一，强化医保门店管理，积极响应区域政策变化，从监管要求出发完善运营管理。第二，推动长稳合规化发展，通过构建质量全过程闭环管理、合规系统、自查自纠机制等强化合规管控。第三，前置法律风险管控，推进风险与流程体系优化。

其次，公司持续高标准建设专业药房，积极承接外流处方。公司共有“门诊慢特病”门店 1,728 家，双通道门店 331 家，DTP 药房 176 家。同时，依托数智化及 AI 技术，公司进一步提升慢病服务的深度与温度，累计服务自测超 1.09 亿人次。

2、多措并举打好降本增效、开源节流“持久战”

降本增效是一项长期的经营策略，为了把这项工作做得更深、更实，当前我把它作为“一把手工程”亲自主抓，公司成立了降本增效专项工作小组，建立“总部+区域联动”机制，通过高效组织变革与流程再造，优化资源配置，培育内生增长动能。

具体举措如下：第一，实施组织变革，完善“能者授权、潜力培养、末位优化”的人才梯队建设，提升管理效能；第二，推动采购标准化流程，打破部门壁垒，建立协同降本机制；第三，深化精细化管理，大力实施降租分租，优化物业资源；第四，强化财务管控，严控各项费用支出，杜绝浪费。

3、聚焦优势市场，夯实有质量的规模优势

公司通过“四驾马车”立体深耕模式拓展市场，在完成广覆盖的基础上，集中资源聚焦 11 个优势省份提升市占率，同时积极开拓下沉市场。基于市场变化，公司快速调整节奏，通过搬迁及关闭亏损店优化布局，增强整体盈利水平。

同时，公司持续以“加盟”“联盟”两大业务模式作为抓手，这也是符合当前市场形势，积极整合行业资源，深度赋能中小连锁及单体药房，在夯实规模优势的同时挖掘第二增长曲线。公司加盟业务在行业具有领先优势，2024 年加盟聚焦 9+7 区域拓展，加速布局存量市场，重点聚焦老店转加盟、项目加盟、县域代理发展。2025 年一季度，公

司老店加盟占比 62%，占比同比增长 34 个百分点。公司联盟利用平台资源优势深度赋能合作伙伴，重点深耕 12 个省市，目前联盟门店数已达到 21,000 家（未计入公司总门店数），2024 年联盟实现配送销售额 4.23 亿元，同比增长 78.8%。

4、创新营采商销全链路，综毛提升稳成效

2024 年，公司重点推进商品改革，在以顾客为中心、在不改变商品终端价格的情况下，通过营采商销全链路贯通，有效提升综合毛利率至 33.17%，同比提升 0.62 个百分点。与此同时，公司全面整合供应链资源，加速商品管理数智化进程，推动统采销售占比及库存周转持续调优。

此外，公司自有品牌聚焦头部厂家打造“老百姓优选”，2024 年度自有品牌自营门店销售额达到 35.4 亿元，自有品牌销售占比 22%，同比上升 2.4 个百分点。

5、深化数智转型，大力推进 AI 赋能提效

公司深度整合各类数据资源，推进数智体系建设。第一，聚焦算法与业务流程双重革新，强化异常库存的精准识别；第二，持续精进商采系统，提供数据支撑；第三，分场景迭代，提效数智化工具，精细化运营策略；第四，紧密围绕业务项目，提升基建治理与应用交付；第五，结合业务场景，加大数智化和 AI 应用的探索。

2025 年 2 月，公司成立深化 AI 技术应用与经营管理变革工作领导小组，推进 AI 技术在全集团的全面应用变革，每月组织 AI 案例分享、定期汇报应用成效。目前，老百姓 AI 应用已逐步覆盖营销策略生成、知识库智能问答、自动化数据报表、库存智能调度等业务环节，实现效率升级。后续，公司将持续挖掘人工智能技术应用，并鼓励员工参与学习和创新。

（三）投资者提问环节

问题 1：在目前的环境下，公司对 2025 年门店扩张的规划？

答：在社会消费降级、行业监管趋严的背景之下，医药零售行业迎来深度调整，以及新一轮出清整合周期。公司保持高度的市场敏锐度，实时跟进政策和消费市场变化，灵活调整拓展策略。

2025 年，公司将继续聚焦优势市场、加速吸纳存量市场，全年计划开店 1,000 家，主要是加盟门店，并且以老店转加盟为主，同时在优势市场进行少量的填空式开店和资产性收购，把握行业出清整合机遇。

问题 2：近期，多地暂停新增医保定点药店，对公司的新开药店是否有影响？怎么

看待药店的医保定点率变化对行业远期的影响？

答：暂停新增医保定点药店对新开药店的申请资质存在一定影响。目前有部分区域医保部门以书面或口头通知的形式告知，暂停审批新增医保定点药店，申请医保资质的难度加大。当前，公司已针对各地政策情况，优化新店拓展的布局规划，应对当前政策影响。

长远来看，以上政策有利于头部连锁巩固市场地位，现有医保资质将形成一定门槛，帮助头部连锁在后续竞争中取得优势地位。截至 2025 年一季度末，公司共有直营门店医保资质门店 9,158 家，直营门店中医保门店占比为 93.03%；门诊统筹门店 5,452 家，直营门店中门诊统筹门店数占比 42.21%。

在医保监管趋严、资质收紧的趋势下，国家监管部门对零售药店设置的医保合规运营、精细化管理能力门槛显著提高，合规能力欠缺且不易监管的中小连锁和单体药店受到更大冲击，总体而言有利于龙头市占率提升。

问题 3：现阶段对部分中小药店而言，竞争压力相对较大，公司如何展望行业出清节奏？

答：自 2024 年以来，行业经历着深度变革，从过去三年的大举扩张转变为分化出清。从中康数据来看，2024 年全国关闭零售药店约 3.9 万家，闭店率达到 5.7%，其中第四季度关店 1.4 万家，高于前三季度闭店均值，行业出清加速。预计未来两年，行业出清和市场集中度提升将继续加速。

行业从快速扩张转向规范化发展，对现存药店的要求更高，行业出清整合也是大型连锁提升市占率的良好契机；公司通过合规系统、自查机制持续守好合规经营的“护城河”，强化专业药事服务能力、提升门店经营质量。同时，公司重点发展“加盟”、“联盟”业务整合行业资源，吸纳中小药店，布局存量市场，以期在行业整合期抢占先机，进一步提高市占率。

问题 4：公司火炬项目执行一年了，成效显著，今年公司将采取哪些措施，继续提升毛利率水平？

答：过去一年，公司深化商采改革，在以顾客为中心、性价比优先的前提下，对营运、采购、商品和销售进行全链条优化，有效提升毛利率，经营提质增效。2024 年，公司毛利率为 33.17%，同比提升 0.62 个百分点。2025 年一季度，门店线下销售毛利率同比增长 0.70 个百分点，保持增长趋势。

今年持续夯实商品改革项目策略，具体如下：第一，品类聚焦，迭代选品模型，减少同质化，聚焦重点品类；第二，找增量，完善新品引入，加速新品引入时间，快速响应消费趋势变化；第三，价格管控，建立商品全生命周期价格监控体系，杜绝市场乱价，保障销售利润。

长期来看，除以上项目之外，公司也通过以下举措持续提升毛利率：其一，精细化管理，提升统采及自有品牌销售占比，带动毛利率增长。2024年公司统采销售占比72.4%，同比上升约4个百分点；自有品牌销售占比22%，较2023年上升2.4个百分点。其二，网络聚焦和下沉策略，也将带动各区域市占率提升，从而提升公司毛利率和净利率水平。

问题 5：公司 DTP 增长如何，未来对 DTP 门店有何布局战略？

答：截至2025年一季度末，公司拥有DTP药房176家，覆盖全国14省、55个城市。2024年，DTP药品销售收入16.61亿元，同比上涨8%。未来DTP门店战略主要聚焦三个方面。第一，积极响应政策，提升双通道、门诊统筹等专业药房数量，并优化服务对接，对接电子处方流转平台，与医疗机构等做好衔接，提供便捷的购药报销服务。第二，深耕下沉市场：布局县域DTP药房，响应“分级诊疗”与县域医共体的建设，填补县域特药服务的空白。第三，提供差异化服务：配备专职临床药师，提供用药指导、不良反应监测等，为患者提供“一站式”服务。

问题 6：目前公司门店门诊统筹资质接入比例是多少？以及相关政策的执行情况如何？

答：截至2025年一季度末，公司门诊统筹资质门店数5,452家（其中直营4,155家，加盟1,297家），直营门店中门诊统筹门店数占比42.21%。近年来，政策端持续推动处方外流、扩大统筹范围，监管提高合规要求、加强处方案管控。公司以合规为底线、以专业化服务为核心加强管理：第一，响应政策变化，从监管要求出发完善运营管理。公司通过专业培训、大数据筛查完善合规体系，建立自查自纠机制。第二，持续强化药事服务专业能力，提升处方外流承接能力，公司通过“线上+线下”培训体系、激励员工考取执业药师和药师资格，提供高质量的药事服务。

公司门店服务围绕“专业”和“温暖”两大主题。专业服务方面，公司以院边店起家，拥有较高医保门店和门诊统筹门店占比、行业较高的执业药师配置率，以专业吸引顾客。温暖服务方面，公司目前大部分为社区店，持续打造社区健康流量入口，拓宽健康服务的内容，以差异化服务做好顾客交互，留住顾客。

问题 7：如何看待利润率提升空间？

答：首先，公司持续深化降本增效工作。2025 年公司节降费用目标超 1 亿元，重点围绕门店降租、节降行政办公控费等多个方面，目前各项降费举措稳步推进，整体达到预期。后续公司也持续深化精细化管理，更好地达成降本增效目标，助力企业在市场竞争中稳健发展。

其次，公司积极推进商采体系的全面改革。具体来说：第一，实施组织改革，将商品、采购与销售深度融合，实现商采一体化管理，提高供应链效率；第二，对品类管理进行重大调整，品类管理更像一个产品经理，既要管买又要管卖，对商品的营采商销全链路负责；第三，在内部分工上打破传统，不再按照处方药、OTC 等传统分类，而是采用品类制管理，更强调以用户需求为导向精心挑选符合市场需求的商品，并且进一步降低采购成本、提升采购效率。通过以上系列改革，构建“以用户为中心”的商品业绩驱动体系，更加精准地把握市场动态，更好地站在顾客的角度来提供健康服务，帮助顾客“少花钱，买对药”的同时，推动公司未来盈利能力的提升。

问题 8：公司 AI 方面的应用情况，可以具体在哪些方面进行赋能？

答：最近几年，公司持续推进数智化体系建设，推动技术创新与业务的深度融合，赋能供应链全链路提效、拓展智能化的落地场景。除 AI 赋能经营管理以外，公司同时关注 AI 技术的发展以及 AI 赋能员工职业能力成长，建立公开学习平台、多频次学习。具体举措包括以下三个方面：第一，库存管理。利用 AI 技术优化库存管理，智能请货系统实时监控库存，动态调整补货策略，节约人工成本、降低人工误判损失，优化库存周转、提升资金利用率和运营效率。2025 年一季度，公司存货周转天数为 92 天，同比下降 13 天。第二，会员管理与精准营销。老百姓目前会员人数超过 1 亿，利用智能技术建立了完善的会员运营体系，在尊重和保护顾客隐私的前提下，通过数据分析划分会员群体，实施精准营销，从而提升会员销售。第三，顾客服务。通过“荐药工具”等帮助一线员工掌握更多的专业用药知识，更好地服务顾客。同时，积极组织员工学习 AI 工具，定期组织内部分享会交流经验。未来将通过打造共享型学习平台、设置奖金鼓励创新等方式，持续加强员工的 AI 工具学习与应用。

（四） 董事长兼总裁谢子龙总结

2025 年是老百姓大药房上市 10 周年，十年间我们始终秉承生命至上、健康至上，

在政策、市场、创新的多重作用下，稳扎稳打实现了连锁规模、业务生态、营收业绩、数智转型各方面的持续精进。十年跋山涉水，我作为老百姓大药房的创始人、董事长，发自内心地感恩党和国家发展带来的时代红利，感恩每一位顾客的信任和守望，感谢资本市场以及各位券商投资者朋友始终如一的信任和支持。

凡是过去，皆为序章。道阻且长，行则将至。我们有信心通过当前的全价值链改革，通过 5 万名余名老百姓人团结拼搏奋斗，全面加强各经营单元的精细化管理，打好降本增效“组合拳”，持续提升、巩固可持续的核心竞争优势，推动公司经营业绩重回持续增长的轨道，不辜负市场、员工、合作伙伴以及社会各界的期待。

老百姓大药房连锁股份有限公司董事会

2025 年 5 月 6 日