老百姓大药房连锁股份有限公司

2026年三季报解读会纪要（2026年10月）

一、会议情况

（一）会议时间：2026年10月26日20:00-21:00

（二）会议形式：电话会议

（三）参会人员：

1. 公司参会人员：

董事长、总裁　谢子龙

副总裁　王忠新

副总裁　党娴

副总裁　林欢

副总裁　万鑫

副总裁、财务负责人　陈立山

副总裁、董事会秘书　冯诗倪

新零售中心总经理　王宁宁

2. 机构参会人员：

招商证券、中金公司、中信证券、中信建投证券、国泰海通证券、国信证券、华泰证券、申万宏源、光大证券、东方证券、兴业证券、浙商证券、国金证券、国盛证券、东北证券、西部证券、平安证券、天风证券、财信证券、华鑫证券、中泰证券、中邮证券、华创证券、华福证券、国联民生证券、开源证券、德邦证券、方正证券、西南证券、平安基金、华夏基金、嘉实基金、国融基金、光大保德信基金、华宝基金、华安基金、银河基金、天治基金、银华基金、兴业基金、东方基金、中海基金、信达澳亚基金、兴证全球基金、华泰柏瑞基金、南方基金、国泰基金、国海富兰克林基金、国联安基金、天弘基金、富国基金、富安达基金、德邦基金、弘毅远方基金、恒生前海基金、招商基金、摩根士丹利基金、汇添富基金、浙商基金、海富通基金、湘财基金、瑞达基金、申万菱信基金、睿远基金、红塔红土基金、融通基金、诺安基金、金鹰基金、长城基金、长安基金、鹏华基金、建信基金、华夏理财、信银理财、建信理财、平安理财、招银理财、浦银理财、长江养老、工银安盛人寿、交银人寿、国富人寿、和谐健康保险、中银三星人寿、中国太保、中国人保资产、中国人寿资产、中信金融资产、太平洋资产、太平资产、光大永明资产、安联保险资管、安信证券资管、国泰君安资管、光大证券资管、招商证券资管、华泰证券资管、财通资管、巨杉（上海）资产、中融汇信期货、平安银行、博裕资本、明希资本、时真资本、鑫石投资、瑞华投资、淡水泉、青骊投资、天猊投资、明河投资、泾溪投资、非马投资、航长投资、乾元资产、源乘私募、果实私募、海南羊角私募、乐赢投资、谢诺辰阳私募、奶酪投资、苏州高新私募、荷荷（北京）私募、红思客资产、

上海恒穗资产、尚诚资产、晨钟资产、榕树投资、星睿资产、前海精至资产、前海海运通资产、万泰华瑞投资、秘银投资、龙航资产、和谐浩数投资、神光咨询、青岛城投城金控股、摩根大通、高盛、淡马锡、野村证券、野村东方国际证券、Morgan Stanley、UBS、UBS Asset Management、Fidelity、HBM Partners、Farhill 等机构的 220 位投资者（排名不分先后）。

二、主要内容

（一） 副总裁、董秘冯诗倪介绍 2026 年三季报业绩情况

2026 年单三季度，公司实现营业收入 56.53 亿元，同比增长 6.73%；实现归母净利润 1.71 亿元，同比增长 30.69%；实现扣非归母净利润 1.68 亿元，同比增长 48.01%。公司业绩快速恢复提升，主要受益于门店竞争力提升和客流恢复，公司老店（2 年及以上门店）收入同比增速爬升明显。与此同时，经营性现金净额显著向好，单三季度 8 亿元、同比增长 50.7%。

前三季度，公司实现营业收入 166.5 亿元、同比增长 3.61%，归母净利润 6.18 亿元、同比增长 16.85%，扣非归母净利润 6.04 亿元、同比增长 22.17%。

1、门店

截至三季度末，公司门店总数达 15,222 家，其中直营门店 9,794 家、加盟门店 5,428 家。前三季度，公司新增门店 948 家（其中直营 273 家，加盟 675 家）。此外，公司联盟门店数达 18,472 家（未计入总店数）。

2、医保资质

截至三季度末，公司共有医保资质门店 13,405 家（其中直营 9,020 家，加盟 4,385 家），直营门店中医保门店占比为 92%。门诊统筹资质门店数 5,023 家（其中直营 3,836 家，加盟 1,187 家），直营门店中统筹门店数占比 39%。“门诊慢特病”定点资格门店 1,787 家，双通道资格门店 302 家。

3、新零售

前三季度，公司线上渠道销售额（含加盟）27.75 亿元，同比增长 24.4%。截至三季度末，公司 O2O 外卖服务门店 12,422 家，24 小时营业门店 901 家。

4、商采

前三季度，公司存货周转天数 90 天、同比下降 1 天；公司统采销售占比 77.1%、同比上升约 1.9 个百分点；公司自有品牌在自营门店的销售占比 23.9%、同比增加 1.1 个百分点。

5、会员、慢病服务

截至三季度末，公司会员总数（含加盟）达 1.16 亿人，前三季度活跃会员 2,871 万人、会员销售占比（不含线上）87.6%。公司慢病会员建档超 2,581 万名，累计提供健康自测服务 1.7 亿余次、回访 4,851 万人次。

（二） 董事长、总裁谢子龙说明公司经营情况

三季度，国民经济平稳运行、居民消费扩容增量，落到医药零售赛道，在经历连续两年的

深度调整后，整体呈现边际回暖态势，但结构分化仍是主旋律。行业供给侧持续出清，叠加政策红利释放，这为体系能力更强的龙头连锁带来发展机遇。整体来看，三季度公司业绩修复显著，且增长动能强劲：营收增速 6.73%，归母净利润增速 30.69%，扣非归母净利润增速 48.01%。尤其值得一提的是，利润端改善突出，单季利润增速达到了 2020 年以来的最好水平，同时，经营性现金净额同比增长 50.7%，公司盈利质量进一步向好。

这份成绩来之不易，也特别鼓舞团队士气。客观来讲，在外部环境边际改善的同时，更核心的驱动还是在于我们自身的改革落地见效。自我直管以来，持续推进全员行商、关系型门店转型、商采与服务革新、数智 AI 赋能、组织人才提效等一系列变革，这些正一步步兑现为实实在在的经营成果。但企业经营如同逆水行舟，今年我们在遵义重新发布了公司的企业文化，更进一步强化内部狼性奋斗文化，要求全体人员时刻保持清醒，扎硬寨、打呆仗，把各项改革举措做深做透，持续打磨、乘势追击，以长期、稳健的发展，回应各方的信任和期待。

1、单店经营提质，零售基本盘稳扎

今年以来，公司重点聚焦同店（2 年及以上门店）的经营改善，依托商采革新、专业服务、会员运营、数智 AI 赋能，持续强化精细化管理，提升门店竞争力，有效推动同店销售增速逐季抬升，从一季度的 2 个点、到二季度的 5 个点，再到三季度提升至 7 到 8 个点，内生增长动能持续释放。同时，前三季度公司直营门店平效同比提升 2 元/平方米，也直观反映出整体门店经营质量逐步提升。

细分板块来看，核心业务零售板块持续加固：前三季度零售业务营收同比增长 4.91%、三季度单季营收同比增长 8.32%，表现优于公司整体水平。同时，毛利率改善成效逐步显现，第三季度零售业务毛利率同比增长 0.25 个百分点。零售是我们的基本盘，零售稳健，公司也更有精力和底气把握行业结构性机遇，打开新的增长空间。在刚刚结束的季度经营会上，我们也围绕今年四季度及未来增长作出了重要部署和安排，为后续增长提供有力保障。

2、商品和服务革新，深化“健康驿站”转型

报告期内，公司持续深化商采改革，推动结构优化与品类创新，为业绩改善提供有力支撑。商品结构方面，“以顾客为中心”优化商采策略、加快商品汰换、提升店货匹配，截至三季度末，商品品规（SKU)精简至 2 万个，未来还将逐季进一步精简，前三季度统采销售占比 77.1%、同比提升 1.9 个百分点。品类创新方面，迭代非药品类发展策略、优化自有品牌品盘结构，以药店健康场景为核心，形成覆盖日常健康与家庭护理的完整产品矩阵，前三季度自有品牌自营门店销售占比提升 1.1 个百分点。中药业务同样依托品类和场景创新，前三季度收入同比增长 6.02%。

服务方面，公司持续强化医保合规管控、夯实专业药师队伍建设，推进高标准的专业药房建设和全周期的慢病管理。三季度，我们一如既往地开展了年度慢病大赛、中药技能比武大赛，以赛促学、持续提升门店的专业服务水平。截至三季度末，公司慢病会员累计建档超

2500 万人。与此同时，公司稳步推进“关系型”门店转型，丰富多元便民服务，持续构筑社区信任关系，推动“健康驿站”转型深化。

三季度，我们也下沉一线市场深度调研，比如奥乐齐模式，要求团队对标学习，进一步打造极致的商品力、供应链效率和顾客体验，构筑差异化的长期竞争壁垒。

3、数智 AI 全链路落地，重构经营底座

依托多年沉淀的数据资产，扎根真实的业务场景，公司加速深耕“AI+医药零售”生态，搭建“知识智能、决策智能、执行智能”三位一体的数智化体系，实现经营全链路贯通。

内部自研产品方面，继“小丸子 AI”、“经营洞察智能体”之后，公司于 10 月份发布医药零售行业首个企业级 AI 工作台“小丸子工作”，通过技能（Skill)创建与分享，沉淀复用组织经验，同时保障内部数据安全。外部生态协同推进，上海试点机器人药房，落地人机协同新模式，相信机器人技术未来会有很好的发展；新零售业务联动美团 AI 赋能运营，有效驱动线上业绩增长。前三季度，公司线上渠道销售额（含加盟）同比增长 24.4%。

作为创始人，也是公司 AI 转型的“一把手”，我想强调的是，AI 是我们面向未来、构筑长期竞争力的重要基座，也是企业家和企业所遇到的最重要机会，一如当年我们开创“平价药房”模式那样，我们希望用 AI 重构药店这门生意。我们会继续坚定投入、稳扎稳打，请大家相信我们的决心、信心，也共同期待后续落地成果。

4、全生态布局，夯实门店规模优势

数据显示，今年上半年全国药店净减少 1.5 万家，从 5 月份到 8 月份医保门店减少约 3 万家，显然行业出清还在加速，存量整合是当前主线。公司依托全国广而深的网点基础，重点聚焦优势区域、深耕下沉市场，努力把网点密度和区域竞争力做强。

外延并购上我们目前还比较审慎，坚持精挑细选、估值合适、协同优先的策略。三季度完成 110 余家门店并购，均为小规模、高协同标的，重点布局竞争格局优良、增长空间充足的区域。同时，持续以轻资产模式吸纳整合存量市场。一方面通过联盟广泛拓展，截至三季度末公司联盟体系合计 1.8 万家门店，其中公司参股门店 1 万家。加盟方面，重点孵化老店及项目店加盟、狠抓单店经营质量，前三季度老店加盟占比八成以上。今年 7 月，公司通过北京源通加盟项目（100 余家门店），重回北京市场，进一步提升华北区域市场占有率。

截至目前，老百姓总门店数稳定在 1.5 万家。行业分化之下，我们始终坚持把经营质量放在优先位置，动态灵活优化拓展节奏，夯实规模优势。网络覆盖广而深是老百姓大药房区别于其他企业的优势所在，未来我们也会进一步利用好这个优势。

5、资本运作与机制创新，激活增长动能

首要核心，深耕主业、推进 AI 转型深化，这也是我们持续扎扎实实在做的事情，我们会用持续向好的业绩来验证 AI 转型的真实成效，夯实价值根基。其次，今年 8 月公司实施了一揽子股权激励和股份回购，股权激励重点向 AI 等核心人才倾斜，设置净利润高增长刚性目

标，激励大家长期奋斗、拿结果兑现收益。股份回购方面，截至目前已实施 5000 万元回购，进一步传递管理层对公司内在价值、长期发展的信心。

产业投资层面，近期我们已经落地了几个项目。包括，新设控股子公司“活力坐标”，探索“药店+”融合新业态。这个项目由公司与核心高管共同出资、绑定利益，以独立团队、独立机制运作，充分释放核心骨干的积极性，我们希望通过这个项目来探索新店型，打开新的增长曲线。

机制改革方面，我回归以来做的一系列工作，包括简政放权、全员行商等等，核心目标都是为了“激发每一个经营单元活力”。今年三季度，我再次发起并参与“人人都是传播者”项目，鼓励人人都成为公司的代言人，通过社交媒体将我们的专业健康知识、服务技能、好的商品以及药店人的温暖，传递给社会大众，同时也通过社交互动，更直接地倾听顾客声音、了解真实顾客需求。到目前为止，项目参与人次超过 2.8 万、全平台曝光量超过 2 亿，下一步我们还将进一步形成自媒体矩阵。

一句话，所有的投入、所有的运作、所有的改革，最终都落脚到服务顾客、创造长期价值上，也期待各位投资者持续见证我们的成长、成果。

（三） 投资者提问环节

问题一：前三季度同店销售增速逐季提升的主要原因是什么？未来同店增长如何持续？

答：前三季度同店销售增速从一季度约 2%提升至二季度约 5%，三季度进一步提升至 7%—8%，同店增长已成为公司业绩改善的核心驱动力。一方面，行业持续出清，部分经营能力较弱的中小连锁和单体药店退出，客流逐步向经营质量更好的门店回归；另一方面，更核心的是公司自身改革持续落地，包括全员行商、关系型门店转型、商采与服务革新、数智 AI 赋能以及组织人才和绩效机制优化等。前三季度公司直营门店平效同比提升约 2 元/平方米。

未来，公司将继续深化专业化竞争，提升门店客流承接与转化能力，增强顾客进店频次和黏性，持续改善存量门店经营质量。

问题二：各地陆续推出医保药品“白名单”，对行业和公司的影响如何？

答：各地医保“白名单”政策，本质上是医保管理持续规范和合规要求进一步明确的体现。公司将严格在白名单范围内合规开展医保经营，其他品种则通过门店正常现金渠道销售，整体经营边界清晰、风险可控。该政策有利于推动药店医保业务更加规范、标准，也有利于行业加快优胜劣汰。对公司而言，经过持续的医保合规建设和管理优化，政策变化对经营的实际影响较小；从行业角度看，规范经营、合规能力较强的企业有望获得更加公平的竞争环境，长期来看有利于更合规的行业龙头企业。

问题三：公司联盟业务和外延并购未来如何推进？分红政策是否会继续保持稳定？

答：联盟业务是公司重要的轻资产发展平台。目前公司拥有较大规模的联盟体系，并参股

其中部分企业。公司近期正在对联盟业务进行机制和团队调整，引入新的经营团队，以更好发挥参股企业的经营和整合价值。公司对外延并购仍坚持审慎原则，注重规模、质量和协同。

分红方面，公司已明确现金分红比例不低于当年归母净利润的 50%。随着业绩和现金流改善，公司将继续重视投资者回报，努力提升分红的稳定性和可持续性。

问题四：公司毛利率和净利率未来还有多大提升空间？降本增效将从哪些方面推进？

答：公司认为，随着行业集中度提升、无序竞争减弱以及中小企业逐步出清，行业毛利空间仍有改善潜力。公司当前毛利水平与同行上市公司相比仍有提升空间，已与专业咨询机构推进供应链毛利率提升项目，未来两至三年仍有持续释放项目成效的空间。同时，公司将持续优化商品结构，提升自有品牌、高毛利品类和重点商品的占比，改善盈利模型。

费用端主要通过优化租赁面积和租赁成本、提升营销投入产出效率、减少无效营销费用、加强商品损耗和采购管理等方式降本增效，并结合 AI 等技术提升经营效率。公司将持续把成本管控与收入增长、毛利改善协同推进。

问题五：创新药及相关高增长品类的销售趋势如何？公司未来有哪些布局？

答：创新药相关产品的市场需求仍较为旺盛，尤其是以 GLP-1 相关产品为代表的品类，市场关注度和增速较高。公司将严格遵循国家政策和医保合规要求，在合规前提下推进相关产品销售。公司未来将从两个方面深化合作：一是发挥零售渠道优势，承接创新药产品的销售和服务；二是通过产业投资合作等方式，围绕行业热点及创新项目开展合作。公司已加强创新药相关业务团队建设，并与正大天晴、恒瑞等医药企业就产品引进、首发及后续合作进行沟通。预计后续将结合线上线下渠道和重点门店布局，进一步提升创新药服务能力。

问题六：公司在新零售新业态方面有何规划？

答：公司对新零售的新业态探索坚持以用户需求和盈利能力为基础。相关模式在重点城市已持续探索近两年，并在实践中逐步形成模型，当前重点关注高产出、人效和坪效以及综合盈利能力。不同城市、商圈和客群条件差异较大，门店费用率和综合毛利率会有所不同，公司将通过精细选址、优化商品和服务组合，提升单店模型质量。上海机器人药房目前处于人机协同模式探索阶段，公司将持续观察其经营效果和发展潜力。总体而言，公司不会单纯追求门店数量或概念扩张，所有新零售项目必须建立在能够盈利、可复制、可持续的基础上，以实际经营结果检验模式价值。

问题七：销售费用同比下降的主要原因是什么？AI 更多体现为降本增效还是增长动能？

答：前三季度公司费用率整体平稳和下降，主要得益于总部和战区共同推进降本增效，包括优化租赁面积和租赁成本、提升营销投入产出效率、减少无效营销投入，以及通过新技术降低商品损耗等。

公司不会将 AI 仅作为短期费用项目，而是将其视为面向未来的长期、资本性投入。现阶段 AI 已在降本增效方面发挥作用，但更重要的是推动经营流程、决策方式和组织协同的变

革。

问题八：公司核心业务和非药品类近期有哪些积极变化？未来趋势如何？

答：公司收入增长主要来自三个方面：中西成药是刚性需求和业务底座，中药业务持续优化，收入和毛利率同比改善；非药业务整体仍承受一定压力，但健康食品等品类表现较好，部分重点品类保持较快增长。中西成药方面，心脑血管、儿科、骨伤镇痛、内分泌及五官皮肤等重点品类贡献了较多销售增量，慢病相关品类有助于提升复购。四季度，公司已针对流感季高基数提前制定品类对冲方案，并根据各地流感数据做好相关品种备货和供应安排。公司将继续通过核心品类增长、商品结构优化和经营效率提升，争取保持稳健增长。

（四） 董事长、总裁谢子龙总结

再次感谢各位投资者与券商朋友一路以来的信任与支持。

明天，10 月 27 日，老百姓就将迎来二十五周年。一晃走过四分之一个世纪，感恩党和国家，感恩这个时代，给予我们服务民生、扎根健康赛道的机会，让我们守着“一切为了老百姓”这份初心，一步一步发展为家喻户晓的“老百姓”。

面向未来，人民对美好生活的追求持续向前，健康需求迭代升级，产业扩容前景广阔；放眼当下，行业大浪淘沙、分化加剧，头部连锁的价值、责任与机遇正当其时。老百姓将稳稳抓住整合窗口期，以专业服务沉淀百姓信赖、用数智 AI 重构药店经营，持续把改革做深、把根基扎牢，以可持续的长期成长，回馈大家长久的支持与信任。也期待各位继续陪伴、见证老百姓的新征程。谢谢大家！

老百姓大药房连锁股份有限公司董事会

2026 年 10 月 27 日