

证券代码：603883

证券简称：老百姓

老百姓大药房连锁股份有限公司
2023 年报暨 2024 年一季报解读会纪要

一、会议情况

(一) 会议时间：2024 年 4 月 29 日 20:30-21:50

(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

总裁 王黎

财务总监 陈立山

董事会秘书 冯诗倪

2. 机构参会人员：

中信证券、东吴证券、中金公司、海通证券、兴业证券、中信建投、国盛证券、招商证券、东北证券、Morgan Stanley、广发证券、国金证券、华安证券、开源证券、信达证券、国联证券、西部证券、东海证券、民生证券、中邮证券、华泰证券、国泰君安、申万宏源、摩根大通、野村证券、信达证券、平安证券、浙商证券、国海证券、天风证券、太平洋证券、国投证券、中原证券、财信证券、华西证券、甬兴证券、华创证券、国都证券、华鑫证券、海通国际证券、中信里昂、人寿资产、人保养老、中欧基金、兴全基金、国泰基金、富达基金、中海基金、嘉实基金、复星、汇添富基金、鹏华基金、华平基金、南方基金、诺德基金、朱雀基金、华泰柏瑞、海富通基金、淳厚基金、宏利基金、西部利得基金、长城基金、东海基金、九泰基金、中加基金、上银基金、上投摩根基金、金元顺安、长信基金、开心龙基金、高毅资产、英大保险、汇德创投、华安财保、君和资本、汇丰晋信基金、弘毅远方基金、温氏投资、国泰君安资产管理（亚洲）、弘毅投资、安徽省铁路发展基金股份有限公

司、山东铁路发展基金有限公司、工银国际控股、施罗德投资、幸福人寿、上汽臻臻资管、华夏财富、招商银行、华泰资管、东证资管、中银国际（资管）、中汇人寿、阳光资管、财通资管、昆仑资本、云南国际信托、阿里健康、淡水泉、永安国富、惠理投资、湘禾投资、银叶投资、红思客、中天汇富、赛伯乐投资、优益增投资、易正朗投资、千榕资产、大道兴业投资、创富兆业、三耕资产、贵源投资、青果乐园、远信（珠海）基金、海南羊角基金、勤道资本、知仁投资、同犇投资、易同投资、相聚资本、明溪天泽投资、谦璞投资、庶达资产、君阳私募基金、君茂投资、茂典资产、原泽私募基金、沣沛投资、凯岩投资、德福资本、盛帆投资、东盈投资、前海精至资产、冰湖投资、展博投资、鸿竹资管、弘尚资产、瑞华投资、鸿运基金、普华投资、创金合信、瀚川投资、景泰利丰投资、上海天猊投资、泊通投资、明达资产、新活力资本、源乘投资、合道资产、易方慧达投资、真脉资本、杭贵投资、碧云资本、循远资产、UBS、HSBC、Superstring Capital Management LP、AIHC、Tairen Capital、CMS Asset Management (HK) Co., Limited 等 252 位投资者。

二、主要内容

（一）董秘冯诗倪介绍 2023 年年度及 2024 年一季度业绩情况

公司 2023 年实现营收 224.37 亿元，同比增长 11.21%；实现归母净利润 9.29 亿元，同比增长 18.35%；实现扣非归母净利润 8.44 亿元，同比增长 14.68%。

公司 2024 年一季度实现营收 55.39 亿元，同比增长 1.81%，实现归母净利润 3.21 亿元，同比增长 10.27%，实现扣非归母净利润 3.11 亿元，同比增长 10.35%。2024 年以来，公司实施火炬项目以提升综合毛利率，2024 年一季度综合毛利率达到 35.2%，同比增长 2.2 个百分点。

截至 2024 年一季度末，公司门店总数达到 14,109 家，其中直营门店 9,470 家，加盟店 4,639 家，2024 年一季度公司新增门店数 642 家。2023 年公司新增门店 3,388 家。2024 年一季度末，公司联盟业务涉及门店超过 13,500 家（未计入公司门店总数），联盟企业零售总规模达到 160+亿元。

（二）董事长谢子龙介绍公司发展情况

过去一年是市场向“后疫情”时代转变的关键年，也是医药健康产业重塑、企业转型升级的重要窗口期。门诊统筹推动医药分业，行业在 22 年高基数上增速放缓、“内卷”加剧，老百姓聚焦主业，围绕“打造科技驱动的健康服务平台”总战略及 6 大子战略扎实推进落地，2023 年公司营收、净利润延续两位数正增长，整体经营稳健、跑赢行业大势。2024 年一季度，在整体行业因高基数销售额下行的形势下，公司营收略有增长，利润延续两位数增长，毛利率明显提升。在宏观经济承压、行业变革深化的大环境下，公司上下一心、拼搏进取，随着公司规模的扩大，各项工作的夯实精进，我相信未来会有更不错的长期增长。

一直以来，公司毛利率是市场关注的问题。一方面，有公司业务结构与同行的客观差异，公司 DTP（新特药）、处方药以及加盟销售比重较高相对拉低了毛利率均值，但从长期来看，这部分业务会随着处方外流、下沉市场发展加速而成为优势。另一方面，公司也一直在找问题、想对策，如何在现在的业务结构上解决毛利率这个痛点。自去年下半年以来，由我和总裁王黎牵头主导，经过充分的外部对标调研、包括引进外部专家顾问一起研讨施策，发起“火炬项目”，以期逐步解决经营策略难点。在完成项目框架搭建后，2024 年 1 月份集团正式启动实施“火炬项目”，在不改变最终零售价格的前提下，通过改变品类结构、改造商采系统和关键业务流程，营采商销全流程发力提升毛利率。从项目进展成效来看，2024 年一季度综合毛利率 35.2%，同比提升 2.2 个百分点；统采销售占比 69.5%，较去年同期上升 1.4 个百分点；自有品牌销售占比 20.8%，较去年同期增加 1.3 个百分点。相信随着“火炬项目”的不断深化推进，公司毛利率会提升到更好的水平。

此外，去年门诊统筹医保政策向药房放开对行业影响深远，政策实施以来，各方也比较关注医保资金结余情况以及政策可持续性。根据 2024 年 4 月份国家医保局会议信息，2023 年医保基金运行总体平稳，统筹基金实现合理结余。从各地医保局已公布的情况来看，老百姓多数核心经营区域如湖南、内蒙古、天津等地统筹基金运行情况稳健、可持续。国家推进药店门诊统筹的整体方向和决心毋庸置疑，但药店纳入门诊统筹的标准在提高、监管也会更严，在此趋势下，实际上更有利于合规的龙头连锁药房。截至 2024 年一季度，公司拥

有门诊统筹门店 4,673 家，其中直营门店落地门诊统筹占比 39.78%，直营可用互联网处方的统筹医保门店占比 30.67%。公司持续通过“政策+系统+数据”三维度支持运营实施，同时紧密关注各地基金运营情况及时预判，能够更好地承接统筹红利。

今年是老百姓上市 9 周年，公司也制定了丰厚的 2023 年度利润分配计划：拟在每股派发现金红利 0.5 元的年度分红基础上，再额外每股派发 0.16 元特别分红，合计每股派发 0.66 元，并且每股转增 0.3 股，合计现金分红 3.86 亿元，占 2023 年归母净利润的 41.55%。加上本次，公司上市以来共派发现金红利 17.56 亿元，占首次公开发行募集资金净额的 174%。我们希望以良好的经营业绩和可持续的现金分红，持续回馈广大投资者长期以来的信赖和支持。

上周公司内部召开了一季度经营会，我欣喜地看到为期两天的会议议程紧凑、高效、内容丰富，各项工作总结与部署规划清晰，尽管面临一些挑战，但团队士气满满，充分体现了公司经营与管理优化、团队的战斗力、韧性在不断增强。我在会上也特别强调，要把脚踩进泥巴地里，把各项工作做得更加务实，多去一线找答案、抓落实，日拱一卒做好每一件小事，以“利他”之心更好地服务顾客、赢得市场。我相信在清晰的战略指引下，全体老百姓人携手生态伙伴“力出一孔，利出一孔”，就能够推动老百姓事业长期良性发展。

（三）总裁王黎说明公司经营情况

1、业绩数据具体说明：

2024 年一季度公司营业收入同比增速较低主要原因：1、从 2023 年开始，因收购标的估值倒挂，且经济处于下行空间，加之各城市统筹医保政策趋势不明朗，公司在收购方面非常谨慎。2、为提升区域市占率和经营效率，且根据对部分城市统筹政策不友好的预判，老百姓主动退出了部分经营城市，公司主动关闭较多门店。3、因疫情影响，2023 年一季度公司营业收入增速基数较高。2023-2024 年公司复合年收入增速相对可控，与公司战略布局和战略方向一致。

2024 年一季度经营活动现金流净额同比增速低的主要原因：1、2022 年 12 月因疫情公司提前备货付出较多预付款，导致 2023 年一季度付款较少，经营性现金流增加较多，基数高。2、医保销售占比快速、大幅提升，医保应收账款

金额增加，但账期稳定。实际上，公司所处行业现金流还是相对较好，以上情况主要是一次性不可比的因素造成的。

2、公司经营情况说明：

（1）聚焦优势市场，巩固领先优势

2023 年，公司持续构筑直营、并购、加盟、联盟的“四驾马车”立体深耕模式快速扩张，门店网络已覆盖 18 个省级市场、150 余个地级以上城市，涵盖了全国医药零售市场 3/4 的市场份额。截至 2024 年一季度末，公司门店总数 14,109 家，其中直营门店 9,470 家，加盟门店 4,639 家。新开店方面，2023 年新增门店 3,388 家，2024 年一季度新增门店 642 家。同时，公司积极利用数字化赋能提升新店效率，2023 年直营新店平均筹备周期 40 天，较 2022 年缩短 9 天。

公司在全国市场广覆盖的基础上，聚焦拓展 11 个优势省份，重点加深加密优势市场的门店网络，并积极开拓下沉市场，快速提升区域市场份额和市场竞争能力。截至 2023 年末，公司拥有市占率前三的省份 11 个，其中市占率第一的省份 4 个，地级市及以下门店占比为 76%，在单店收入相当的情况下，三四五线市场门店房租和人工费率低于省会城市。三四五线市场的门店盈利能力是更好的，所以公司毛利率和利润方面有所提升。2023 年新增门店中，优势省份及重点城市新增 2,913 家，占比 86%，地级市及以下门店占比为 78%。

2023 年，公司第二曲线收入增速可观，加盟、联盟及分销业务营收同比增长 19.62%。加盟业务“健康药房”年配送收入约 22 亿元，同比增长约 20%，联盟业务“药简单”全年配送销售额约 2.4 亿元，同比增长 25%。2024 年一季度，联盟业务配送销售额同比增长 98.9%，截至 2024 年一季度末联盟门店数超过 13,500 家（未计入公司总门店数），联盟企业零售总规模 160+亿元。

（2）科技引领创新，数智转型深化

公司坚定投入资源深化数智转型，紧跟 AI 时代趋势，持续推进“全面数字化的人、货、场策略”，夯实竞争优势。2023 年公司研发投入约 1.33 亿元，占营业收入的比例约 0.6%，数字化项目 ROI（投资回报率）不断提升。

目前，公司数字化转型主要聚焦：第一，数字化运营持续精进。利用数字化管理工具，加强对业务业绩综合管理的透明度和精细度，提升公司经营管理水平和效率，如薪酬计算器，数字化巡店等。第二，数字化采购降本增效。重

点完成精细化管控年度合同续签，实现续签合同在线管控、实时预警，为供应商结算、订货履约提供坚实的数据基础。第三，数字化物流智能高效。建设数字化赋能的供应链、物流和仓储系统，推动物流体系可视化和智能化，公司智能请货系统已经运行三年，自动请货比率高。第四，数字化营销持续提效。通过管控营销活动的投入产出比，优化营销效率。第五，数据治理持续开展。盘点核心业务数据资产，提升基础数据的质量，夯实数字化转型的数据基石。

数智迭代也助力公司新零售业绩突破。2023年，公司线上渠道销售总额约20亿元，同比增长38%。截至2024年一季度末，公司O2O外卖服务门店达11,263家，24小时门店达629家。

（3）实施火炬项目，提升毛利率

2024年一季度，公司正式启动“火炬项目”，在以顾客为本，不改变最终零售价格的前提下，通过改造商采系统和关键业务流程，严控营采商销各环节，提升毛利率。具体做法如下：第一、重构商品选品逻辑，从选品源头侧创造毛利率提升机会。第二、完善新品评估与淘汰出清规则，实现商品出入口的有效管控。第三、搭建铺货预警体系，与智能请货系统联动，做到“有货卖、有好货卖、有需要的货卖”。第四、优化营销激励，调整销售结构提升毛利率。第五、通过谈判提升统采占比，助力降本增效。第六、优化商采管理系统，完善综合毛利率功能体系搭建，有效赋能经营决策。第七、加强智能请货与供应链计划体系等系统建设，服务更大业务体量。

2024年一季度，公司各区域毛利率皆同比正向增长，公司综合毛利率35.2%，同比提升2.2个百分点；统采销售占比69.5%，较去年同期上升1.4个百分点；自有品牌销售占比20.8%，较去年同期增加1.3个百分点。经过一季度的项目实施，我们也在持续复盘、调优，期待后续更好的结果。

（4）专业服务升级，会员运营进阶

聚焦药店服务价值，公司高标准建设专业药房，不断提升专业药事服务水平，积极承接处方外流。截至2024年一季度末，公司拥有“门诊慢特病”定点资格门店1,595家，双通道资格门店325家，DTP药房176家。同时，公司借数字化赋能慢病管理，亲情服务提升用户粘性，慢病服务管理能力不断增强。截至2024年一季度末，公司慢病管理服务累计建档1,400万+人，累计服务自测7,000万+人次，累计回访2,400万+人次，举行线上线下患教2.4万+场次。

公司持续提升会员服务水平，建立完善闭环的会员运营管理体系，通过强化会员精准营销、优化会员体验、开展会员数据治理等举措，不断提升会员管理精细化能力和运营成效。今年 2024 年一季度末，公司会员总数达 9,098 万，其中活跃会员数 1,423 万，会员销售占比 74%。

（5）打造人才梯队，创新品牌文化建设

公司持续推进治理优化，打造人才梯队。根据各业务单元发展阶段和人才密度需求，从“规、选、育、用、留”五个方面打造敏捷型人才供应链，支撑公司快速发展。公司基于业务的发展与变革，有计划地迭代从门店店员到总部中高层管理者数十个梯队人才培养项目；建立“一线人才训战机制”，采用分级分类培养方式，保障一线人才供应，2023 年公司共计完成 300+期集训开营，培养一线人才 1 万余人。

此外，公司迭代升级企业文化理念，深入贯彻“利他”企业文化，开展“利他十件事”，以期通过利他员工、顾客，更好地凝聚团队、提升满意度。公司品牌建设推陈出新，首创行业品牌共建新模式，累计开展 20 余场品牌共建活动获得品牌曝光 8.4 亿次，相当于广告刊例价 1.04 亿折后刊例金额约 3,100 万，提升顾客“心占率”。公司视频号、抖音号的运营在行业绝对领先。2023 年，公司第十一次获得西普会“中国药品零售企业综合竞争力百强榜”冠军，品牌影响力持续提升。

（三）投资者提问环节

问题 1：国家部委发文，要在 2027 年落地紧密型县域医共体，作为我国分级诊疗的重要一步，公司怎么看这项政策？公司在下沉市场布局较早，现在在县域的门店占比？结合政策，公司目前有何远期布局？

回答：政策的出台，将有助于推动分级诊疗和医疗资源的合理配置，有力推动县域医疗卫生服务的发展，提升基层医疗服务能力，这也为零售药店提供了新的机遇：（1）基层医疗服务能力的提升引导更多患者到基层医疗机构就诊，在医共体控费政策下，基层医疗机构在采购药品时可能会更加关注药品的价格和性价比，这可能会导致基层医疗机构药品供应范围的减少，这为基层零售药店提供了更多的市场机会；（2）基层医疗机构与零售药店之间的合作也可能进一步加强，为零售药店提供更多的发展机会。

公司积极布局下沉市场，截至 2024 年 3 月 31 日，公司县域+乡镇门店数占比 45%。公司聚焦发展 95 个地级以上城市，785 个县域，未来公司将抓住医共体建设的机遇，将持续布局县域市场。同时，公司将与医共体内的医疗机构建立更为紧密的合作关系，拓展自身的服务范围，以获取更多的市场份额。

问题 2：公司 2024 年新开的门店主要聚焦哪些省份？公司 2025 年-2026 年的开店数量规划？

回答：公司 2024 年新开门店主要聚焦拓展湖南、天津等 11 个优势省份。同时，公司在已有一定规模的地级市不断加密，聚焦拓展 95 个重点拓展地级市，新增聚焦城市门店在新增总门店数中占比达 92%，以提高市占率、品牌影响力及消费者的心占率。2024 年计划开店 4,000 家以上。2025-2026 年公司门店将保持快速扩张，2025 年公司计划开店 5,000 家，2026 年计划开店 6,000 家。

问题 3：加盟方面今年主要的拓展方向？老百姓的加盟业务相对其他加盟有什么样的优势？中长期来看对加盟门店数和收入占比的展望？

回答：加盟方面今年依然保持很高的拓展目标，我们聚焦 9+7 核心重点省份，其中在去年的基础上今年刚刚成立了内蒙古战区，将辐射超 70 个城市、644 个重点区县进行属地化、精细化、持续化的开发市场，特别三四五线下沉市场，以农村包围城市。

老百姓加盟优势：

第一，老百姓大药房拥有独立运营的加盟团队，从招商策略到加盟商评估机制、选址落铺、装修施工、商品配送、营运营销、数字化运营等，全链路“专育”加盟服务，让加盟商更有保障。

第二，通过实行“七统一”（统一品牌标识、统一管理制度、统一信息系统、统一人员培训、统一采购配送、统一财务管理、统一药学服务标准）的高标准加盟管理：严管控、高品质、强赋能，商品 100%配送，推出小店模型，精细化运营，精准化服务，为每一位加盟合作伙伴制定出更匹配的合作方案，整店输出的加盟模式多维度保障加盟店的质量、效率和产出。

第三，公司聚焦重点供应商产品资源，开展驻店、会销、订货会等多种形式的资源赋能，产品分层分级管理，以统采+地采+差异化采购相结合，推出小包装、低客单、经典老药品种，为消费者提供多样化的需求，为加盟商降本增

效。

第四，我们还通过持续精细化的会员拉新、促复购、开展慢病/会销服务、门店交互场景及标准形象的打造、O2O 到家场景延展等营运基本面的保障，帮助加盟门店多维度深化“人、货、场”的运营和服务。

第五，我们为加盟门店强力打造一线人才孵化工程，线上线下多种形式的培训为加盟门店搭建人才与技能蓄水池；我们还完全自建了为加盟商服务的信息化管理生态系统：E 盟，能一站式提升加盟商全链路运营管理效率；还有数字化的智能请货系统、TMS 系统在加盟门店的应用，让门店配货物流信息能实时查询，大幅度的提升了供应链管理效率。

未来，公司将继续运用强大的品牌影响力、专业的运营管理能力、先进数字化和新零售实力全面赋能加盟店，持续聚焦 9+7 核心区域，重点下沉 3 至 5 级县域乡镇，以“利他”之心与加盟商和行业伙伴一起，实现加盟业务百亿万店的宏伟蓝图。

问题 4：部分地区医保局在陆续放开药店销售品类限制，公司未来对非药业务的定位和策略？

回答：公司在多元化方面做创新的探索，主要方向为大健康非药品相关方向。

第一个板块是慢病检测和康复类的器械。包含血压计、血糖仪和听力辅助等常见 3C 设备，公司目前也在做适老化设备方面的探索，包含塑形仪器，小型按摩器、按摩仪、筋膜枪，康复训练设备目前也在随着市场发展而增长。

第二个板块是有专业属性的个人护理品。尤其是医美类别的个人护理品，包括医美的术后面膜，防过敏的护肤品，以及防脱发的洗发水，快消品的平替产品等。与知名品牌来做联名品牌，快速抢占份额。

第三个板块是中医养生用品以及药食同源的一些零食。公司目前在探索药食同源，跟用户的健康需求趋势相关的一些品种，同时也跨界合作了很多健康服务类的产品。

问题 5：请问公司目前覆盖省份门诊统筹政策落地情况是否有边际变化，以及对我们的 24 年业绩可能带来的影响？公司上半年慢病用药销售情况怎么样？

回答：第一，门诊统筹政策在进一步放开。第二，合规管理趋严：基于目

前各地区的基金水平，存在不同程度对于合规的管控要求。公司已完成合规管理制度的制定发布及合理用药层的系统管控，后续会进一步加强医保合规系统的建设。

截至 2024 年一季度末公司拥有门诊统筹门店 4,673 家，其中直营门店落地门诊统筹占比 39.78%；公司可互可刷（纳入门诊统筹医保管理且可使用互联网处方）的门店达到 3,338 家，占总门店数比例 24%，其中直营门店可互可刷占比 30.67%。

公司直营所在 18 个省份中，政策已经落地的省份 16 个，其中可互可刷省份 9 个；已发文但无互联网处方政策的 7 个；未落地的 2 个。

问题 6：公司自有品种 23 年的销售额和毛利率是多少？24 年自有品种的品类开发规划和推广情况请领导介绍一下？

回答：2023 年，自有品牌在公司自营渠道销售额达到 29.3 亿元，毛利率 50%以上。

2024 年，公司将更注重原料来源，通过备案确保配方成分领先其他品牌产品，优化产品，承载用户的品牌好感度，做消费者心占率，提供更加人性化、个性化的用户体验。挖掘互联网上新功能的热销产品做自有品牌。

问题 7：公司数智能化能具体举例能给业绩带来哪些变化吗？

回答：科技驱动的健康服务平台的战略定位下，公司设立了专门的数字化中心和信息中心，协同营采商销各业务部门，为企业经营提质增效。

（1）提升业务效率，降低运营成本：通过自动化和智能化技术，减少人工操作，提高业务处理速度，降低运营成本；同时优化业务流程，通过科学计算建立健康仓容、及合理的配送频次，减少企业资金占用，保证销售机会，促进业绩增长。

（2）提高决策效率，实现科学决策：利用大数据和人工智能技术，开发各类报表及看板，为管理层提供决策支持，实现数据驱动的决策过程，同时提高决策的科学性和准确性。

（3）强化数据基础，确保数据安全：持续夯实数据基础，通过开展重点、难点专项治理，提高集团数据质量，加强数据安全管控措施。

（4）赋能一线：实现店员在 POS 收银系统一站式完成门诊开方-审方-结账全流程操作优化，提升店员工作效率和客户体验。同时，提供一体化用药合理

审查和药物风险预警，降低医保结算风险。

问题 8：公司管理改革提升效果如何？未来毛利率提升空间有多大？

回答：公司近年来通过“高效组织变革”、“数字化转型”等管理提升，两年以上可比店销售额增长处于公司历史上最佳水平。“高效组织变革”聚焦一线，通过协同商品采购、打通物流供应链，并将原来的 31 个省级公司整合成 18 个战区，实现整体执行力的提升。目前，公司老店的成长性明显改善，公司整体盈利能力有所提升。当下，公司正在实施火炬项目，业务流程和系统改造双管齐下，全方位促进毛利率提升。

降本方面也采取了一系列举措：第一，非经营性采购方面，公司进行集中管理，发挥规模优势。第二，房租方面，公司强化店铺的租金管理，由集团拓展部集中管理店铺的新租、续租、退租、分租等工作。第三，水电费方面，公司在全国范围内开展水电用量调查，制定标准用电量测算表，分析现有水电使用状况，制定门店规范使用水电 SOP 手册加强员工节降意识。

未来，公司将继续加强精细化管理，为毛利率净利率提升创造更大空间。

（五）董事长谢子龙总结

感谢各位投资者的大力支持！今年是老百姓大药房成立 23 周年，23 年以来，我们始终聚焦药品零售，始终保持创业激情，踏踏实实的围绕顾客需求做好专业健康服务，扎扎实实的创造经济效益和社会价值。未来，随着健康事业的刚性需求、老龄化社会加速以及国人健康意识的升级，药品零售市场前景仍然广阔，机遇与调整并存。我们始终不忘初心，坚持创新发展与合规经营，打造科技驱动健康服务平台，打造行业最强的人才梯队，加强精细化运营管理，不断的提升公司的盈利能力，推动公司长期的正向发展。老百姓志在打造百年老店，希望成为老龄化社会中居家养老的健康驿站，健康中国的毛细血管。衷心期待各位和我们一起见证老百姓的事业发展。

老百姓大药房连锁股份有限公司董事会

2024 年 4 月 30 日