

公司 2021 年度董事会工作报告

2021年，是中国共产党百年华诞的重大时刻和“两个一百年”历史交汇的关键节点，国药一致董事会坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实党的十九大和十九届历次全会精神，全面落实新时代党的建设总要求和党的组织路线，本着对全体股东负责的态度，积极有效地行使董事会职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展董事会各项工作，推动公司治理水平不断提升和公司各项业务健康稳定发展。2021年，国药一致董事会荣获证券时报社颁发的第十二届中国上市公司投资者关系天马奖主板上市公司“最佳董事会”奖。

一、2021 年董事会运作情况

（一）董事会会议召开情况

2021 年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》等有关规定，召集、召开董事会会议，对公司各类重大事项进行审议和决策。全年董事会共召开 10 次会议，其中现场会议 5 次，以通讯表决方式召开会议 5 次，共审议了 57 项议案。所有会议召开都能按照程序及规定进行，所有会议的决议都合法有效，各项会决议均得到良好的执行，没有未执行决议的情况发生。会议决议公告均已刊登在《证券时报》、《中国证券报》、《香港商报》及巨潮资讯网上。

（二）董事会召集股东大会及执行股东大会决议的情况

2021 年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》等有关规定，召集、召开了 2 次股东大会，全部由董事会召集，股东大会会议召开的具体情况如下：

会议届次	会议类型	召开日期	投资者参与比例
2020 年度股东大会	年度股东大会	2021 年 04 月 28 日	64.31%
2021 年第一次临时股东大会	临时股东大会	2021 年 6 月 25 日	63.27%

以上 2 次股东大会全部提供网络投票的方式，依法对公司重大事项作出决策，决议合规有效。董事会对股东大会审议通过的各项议案进行了落实和执行，顺利完成了董事会的换届履新、公司各项治理制度的修订、日常关联交易的履行等事项。董事会通过严格执行股东大会决议，维护了全体股东的利益，保证股东能够依法行使职权，推动了公司长期、稳健、可持续发展。

（三）董事会下设专门委员会履职情况

公司董事会下设战略、风险内控与审计、提名、薪酬与考核、法律合规等五个专门委员会，各专门委员会根据《上市公司治理准则》、《公司章程》和各项专门委员会工作细则等相关规定，认真履行职责，进一步规范公司治理结构，就专业性事项进行研究，提出相关意见及建议，供董事会决策参考。

风险内控与审计委员会对公司内部控制制度执行情况进行有效监督，定期了解公司财务状况和经营情况，督促和指导公司内审部门

对公司财务管理运行情况进行定期和不定期的检查和评估，对会计师事务所的年度审计工作进行督促并就审计过程中的相关问题进行充分沟通，保证公司财务数据的真实和准确。

薪酬与考核委员会就公司对高管的薪酬及考核情况认真审核并提出建议，切实履行了薪酬与考核委员会职责。

对于报告期内的董事选举、高级管理人员聘任等事项，董事会提名委员会均认真审核了控股股东的推荐程序及相关人选的任职资格，切实履行提名职责，保证了董事选举、高级管理人员聘任的合法合规。

（四）合规治理情况

报告期内，公司严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规和监管部门的要求，结合自身实际情况，规范治理架构，以严格有效的内部控制和风险控制体系，诚信经营，透明管理，不断完善法人治理结构，规范公司运作，切实保障全体股东与公司利益最大化。

（五）股东回报情况

公司的利润分配保持连续性与稳定性，2020 年度分红配送方案为每股派发现金红利 0.8 元(含税)，共计派发现金红利 342,501,586.40 元，占归母净利润的 24.43%，充分体现企业社会责任，为股东提供了持续的良好回报。

（六）信息披露情况

2021年，公司董事会严格遵守信息披露的有关规定，按照中国证监会和深圳证券交易所信息披露格式指引及其他信息披露的相关规

定按时完成了定期报告披露工作，并根据公司实际情况，真实、准确、完整、及时发布会议决议、重大事项等临时信息披露共88条，忠实履行信息披露义务，确保投资者及时了解公司重大事项，最大程度地保护投资者利益。

（七）投资者关系管理

公司一直高度重视投资者关系管理工作，关注中小股东利益，制订《投资者关系管理办法》、《内幕信息知情人登记管理制度》等，切实有效保护投资者利益，并通过多样化的沟通渠道与投资者积极互动，致力于构建并维护良好的投资者关系。公司于发布2020年年度报告后，开展了机构投资者电话交流会，28家机构及22位个人投资者参加此次交流会；11月30日开展了“2021深圳辖区上市公司投资者网上集体接待日”活动；2021年于深圳证券交易所“互动易”平台回答投资者问题330个，回复率100%。在日常工作中，始终认真对待投资者的每一次来访、每一个电话和每一次提问。公司公开披露了专线电话和专用邮箱，接受投资者咨询，公司网站设有投资者关系专栏，并开通了微信公众号即时发布日常经营信息。

二、2021年公司业绩完成情况

2021年，在新冠疫情、药品集采等政策影响下，国药一致面对压力，多措并举，奋力开局。全年累计完成营业收入683.58亿元，同比增长14.60%；营业利润19.52亿元，同比下降9.77%；归属于上市公司股东的净利润13.36亿元，同比下降4.67%。利润下降主要系本年度公司根据商誉及无形资产减值测试的结果，遵循谨慎性原则，对下属子

公司上海鼎群企业管理咨询有限公司（暨国药控股天和吉林医药有限公司）计提商誉及无形资产（品牌使用权及销售网络）的减值准备。同时，零售板块2021年新开设直营门店1155家，新店前期投入较大，效益暂未显现，以及受行业政策、疫情等多重影响，盈利空间缩小。

2021 年度，国药一致分销业务累计完成营业收入 468.33 亿元，同比增长 14.03%，实现净利润 9.47 亿元，同比增长 10.74%。其中：传统医疗直销业务收入 319 亿元，同比增长 15%；零售直销收入 62 亿，同比增长 1%；零售诊疗收入 20 亿，同比增长 19%；商业分销业务收入 52 亿元，同比增长 19%。

2021 年度，国大药房累计完成营业收入 224.78 亿元，同比增长 15.64%，实现净利润 1.84 亿元，同比下降 61.38%。实现归母净利润 0.65 亿元，同比下降 80.88%。其中：零售业态（含直营店及加盟店）收入 179.9 亿，同比增长 16.3%；分销配送收入 41 亿，同比增长 15%。

2021 年度，公司对联营企业累计投资收益 3.33 亿元，同比下降 5.91%。

1、聚力抗疫显央企责任担当

截止 2021 年 12 月，国药一致各级子公司获得医药及疫情物资储备等资质 67 个（其中，中央医药储备资质 2 个；省市级资质数 12 个；中央直达资金储备数 25 个；政府疫情防控及专项采购资质 28 个），先后完成两广多个疫区物资的紧急配送。

承接两广多地疾控疫苗仓配运作，成立疫苗专项指挥小组/运作小组，24 小时值班快速响应，投入冷库近 2000 平方米，冷藏车 120

台，承接广东省 60% 的新冠疫苗接种服务，签约疾控 40 家，覆盖接种点约 1700 个；在广西省协助配送新冠疫苗超 340 万支，覆盖接种点 130 余个。

国药一致旗下国大药房和分销专业药房在疫情爆发隔离区的封闭环境下，提供紧急药事服务，响应当地政府的防疫管控要求，启动上线“企业微信群客服引导+门店接单+物流专车配送”的应急模式，全天候正常营业，为疫情隔离区的慢病患者提供专业咨询、送药服务；协助医院开通互联网处方流转通道，满足疫情隔离区患者在线复诊和用药需求。公司下属多家子公司获得政府、行业协会颁发的抗疫奖项，抗击新冠肺炎疫情先进事迹被广东省国资系统开展党史学习教育情况简报、共青团广东省委员会《粤团要讯》收录。

2、国药一致分销业务：夯实传统业务，开拓创新业务，市场竞争力不断提升

(1) 传统业务：

传统业务进一步激发活力，做强做大，行业领先。国药一致分销积极把握集中采购政策机遇，充分获取集采品种配送权，年度所有国家、省集采点配率两广均超 95%，点配率排名领先；同时积极把握双通道市场机遇，争取双通道产品配送权，产品委托配送率超 80%。购销联动，加速上下游破冰，市场份额不断提升；推动营销转型，打造肿瘤、慢病领域专业营销团队，深度开展 CSO 合作模式；加强对新潜力供应商的开发引入，持续优化供应商分级管理，制度化推动供应商合作项目的开展，多渠道引入新品 700 个。

中药饮片在医院中标率上升，精制饮片市场拓展初见成效，全面业务同比增长 45%；医美开启 C 端营销模式。

（2）零售直销：

推进全国百强连锁项目，加大合作深度，提升产品导入。加快会员店网络布局，会员店总数已达 1313 家，销售同比增长 66%。持续发挥电商 B2B 优势，优化线上平台服务，增加线上可销品规，定向品规促销，提升客户线上订单频率。

（3）零售诊疗：

持续加快两广零售诊疗门店布局，两广国药控股大药房已达 120 家（全年门店净增 20 家），其中广东 91 家，广西 29 家；已取得“双通道”资质门店 35 家，持续发挥“医保+商保”双保品牌优势，销售呈稳健增长趋势。处方流转项目 31 个，总流转量增长 124%。

（4）器械耗材业务：

积极拓展与上游厂家共建商业平台，开办器械体验中心，探索家用器械营销模式，组建临床服务团队，实现商业平台服务功能延伸，探索医疗器械大准入合作模式，发展医疗器械全省一体化。

（5）创新业务：

积极推动服务转型，开发院内 to C 物流/服务、居家与社区医养康养、医联体/医共体基层医疗服务、零售诊疗/零售直销等方向。整合资源，推动创新业务专业化、平台化建设，树立行业标杆，多个项目荣获十佳医药供应链服务创新示范案例和优秀案例。

（6）第三方物流：

大力发展第三方物流服务，增设国控广州上海器械仓、国药控股广州公用型保税仓库。疾控业务同比增长 197%、创新药企业业务同比增长 201%、药械商业同比增长 15%。疫苗业务保持区域市场领先优势。

3、国大药房业务：聚焦战略，提质增效，夯实存量业务规模，探索创新业务发展

(1) 加速全网网络布局，推动门店拓展下沉

截止 2021 年底，国大药房门店总数 8798 家，较年初新增 1138 家，其中，新开直营门店 1155 家，并购新增 244 家，加盟净增 93 家，扣除闭店和转店影响，合计新增 1138 家。

(2) 重点打造自营电商平台，持续推进线上线下一体化融合

重点开发建设自营平台，已在 26 个区域公司，超 6000 家门店上线自营平台。打造国大药房自媒体平台，目前已有 14 个区域子公司开通视频号 28 个。提升第三方 O2O 运营质量，上线门店增加到 7000 家，经营品种数增长到 2000 个 SKU /店，O2O 毛利率不断提升，O2O 业务夜间售药引入平安好医生等流量平台。全年电商业务（含 B2C）达成销售 22.3 亿，同比增长 99.6%。

(3) 持续创新业务模式，打造医药新零售

1) 积极开展处方外流项目，打造互联网医院：应对医保“双通道”政策，全年新增医保店 13 家；与 16 个互联网医院平台合作，已在深圳、内蒙、新疆、吉林、沈阳区域开展处方外流项目，打造“互联网诊疗+处方在线流转+药品配送到家”一站式服务；合资新设嘉仁医疗

健康（海南）有限公司，已获取互联网医院牌照，完成系统对接。

2) 开创零售新模式，推进服务升级：打造首家 SPS⁺大健康融合新概念店，门店设计荣获“十大药店零售模式创新奖”；340 家门店 24 小时营业提供夜间购药服务；设置熊猫自助售药机 217 台，提供自助购药智能服务。

3) 探索建设数智化无人值守药房：积极探索数字货架+机器视觉+多传感融合技术实现无感支付，人工智能辅助店内顾客和购买药品的跟踪等多种数字化应用场景，在深圳国大药房试点“无感支付”、上海龙华东路店试点“扫码支付”。

(4) 持续关注毛利提升，成立毛利提升项目小组（采购、商品、自有品牌、营销、运营），重点围绕销售结构调整、商品本身毛利率管控展开；毛利率主指标基本达成年度任务。

(5) 大力推进自有品牌体系化发展

推进自有品牌业务体系化建设，居家防护自有品牌、“国致”产品等，全年 OEM 业务同比增长 115%。打造新模式，创造新增长点，打造引流品“洁葆诺”棉片销售模式、国药体系工商协同的创新发展模式。

(6) 持续打造专业药事服务体系

开展药信平台培训，涵盖全国 31863 名店员和管理人员，围绕专业基础、患者教育、实践应用、慢病商品、关联商品五大模块开展培训；组织执业药师培训，又有 476 名员工获得执业药师资格；提供健康管理服务，依托健康检测、会员建档、健康宣教及用药指导等手段，

为超 700 万慢病会员提供专业化服务；提升会员粘度，国大药房与第三方易优汇合作搭建会员平台，并已与多个外资厂家力开展多个合作项目。

4、提质增效谋效益

常态化推进提质增效专项工作。提高资金集中度、应享尽享税收优惠、盘活资源节约成本。人力投入与业务保持良性协同，人员规模持续动态优化，队伍规模增速远低于营收规模增长。加快公司业务结构持续优化，持续开展“两金”压控。对下属亏损企业采取一企一策，细化扭亏措施，加大专项考核力度。

5、持续推进全面数字化转型

推进信息一体化管理，以数字化项目持续优化管理流程和业务环节。强化信息基础管理，建立稳定、高效的基础设备支持体系，开展数据库检查与优化，完成广深灾备平台建设。推进管理平台、业务系统数字化项目落地，完善财务共享平台，国大药房切换 NC 统一财务平台、试点上线财务机器人。分销围绕“一体两翼”的战略部署，开展供应链自动化专项、微商城、双通道、处方流转的对接等；国大药房推进无人智能药房等多个数字化转型项目立项，业务系统优化，推进统一 DTP 系统上线使用，线上商城系统和 OMS 系统优化和建设等。

6、科技赋能，优化供应链效率

持续推进物流网络规划，目前公司拥有自营+委托物流中心 61 个，物流中心总面积达到 37 万平方米，已建立指标体系进行全国供应链物流监测工作，开展批零一体全国物流规划、B2B2C 规划，打

破“一地一仓”分散布局，提高仓网效率；布局物流批零一体化，联合供应、联合库存、联合网络。

推动物流仓数智能化改造，首创 3A 智慧物流解决方案（AS/RS+AMR+AI），运用 OCR+AI 视觉识别系统，国控广东物流引入机械臂、AGV 智能车等智能设备打通物流管理系统，仓库储存密度提高 10%，效率整体提升 25%。AGV 无人仓实现自有 FYWMS 系统对接 AGV 调度，实现多楼层智能设备调度，有效提升供应链效率。

7、持续推进批零一体核心战略

深挖“批零一体”内涵和价值，推动资源向产业链上下游延伸。启动批零一体试点区域扩面，增选山西、内蒙等 10 个区域，共计 15 个区域进行推广，坚持“一地一策”的基础上，持续动态推进，依托各地运作特色，输出有效的商业模式和盈利模式。广东省批零协同销售达 10.3 亿。

三、2022年工作思路

新的一年，国药一致要在十四五战略攻坚中，深入理解全国经济“稳字当头 稳中求进”的工作总基调，在国药集团、国药控股的工作统筹和部署下，扎实做好各项工作：

1. 内生与外延并重发展，保持行业规模领先

强化战略规划引领，在稳步发展传统业务的同时，做好内生创新发展与外延并购扩张，不断提升市场份额。做强分销板块，夯实领先

地位；做大零售板块，提升盈利能力。

2. 对标一流管理提升，增强企业竞争力

补短板强弱项，深化组织变革和管理创新，推进管理能力和管理体系现代化，提升对战略落地和业务转型的支撑。聚焦人力资源效率与效益目标，优化管理、人才、组织的发展，保持人才与战略、业务的高匹配度、高供给率。以客户为导向，坚持管理提升和价值创造。围绕客户需求，结合业务场景，加快大数据、人工智能等技术应用，加强推进数字转型项目，以数字驱动创新服务和供应链升级。

3. 调结构促转型，构建价值驱动的新商业模式

把握产业链上下游的需求变化，围绕客户价值导向，构建全渠道、全产业链、全生命周期的服务体系，在创新服务赛道中赢得发展先机。

4. 国药一致分销聚焦“一体两翼”战略，持续转型创新发展

强化战略目标导向，直面变化，聚焦份额，提升效益。持续开拓零售业务，完善网络，丰富品种、批零协同、特色化发展，强化和升级竞争优势。建立营销服务体系，整合批零网络资源，拓展 CSO 产品项目，推进营销体系和团队建设，提升医疗机构端营销服务能力以及终端消费者的营销服务能力。

持续推进业务转型创新，将数字化转型、供应链优化等融入业务，实现创新业务的模式突破和规模提升。提供综合型 4D 整体服务解决方案，提升一体化集成服务能力；持续扩大 SPD 业务领先优势，推动服务平台和运维能力升级；持续推动第三方物流增值服务升级，探索打造仓配+冷链+SPD+2C+物流服务能力。

5. 国大药房快速做大做强，深耕市场提升效益

强化战略引领，进一步加大区域业务整合力度和加快意向合作项目的并购落地速度，提升自开门店和加盟合作力度，加快全国零售布局，进一步填补空白市场，拓展新的省级市场布局。持续推进全国一体化运营，提升规模效益优势，打造国大核心竞争力。加强线上布局，重点加大自营平台和互联网医院建设力度，探索商业健康险布局。积极应对“双通道”政策，争取实现双通道定点药店各省、市全覆盖。加强全品突破，购销联动，系统推进毛利率提升，持续推进自有品牌产品系列的开发与营销体系的建设。有序推进零售品牌资源整合，做强“国大药房”零售品牌影响力。持续推进数字化转型，持续提升专业服务能力。

6. 批零一体全覆盖推进，多种模式探索运作

持续推进国药一致批零一体融合，按“一地一策、动态推进”模式，依托各地运作特色，输出有效的商业模式和盈利模式。在原有 15 个试点区域基础上将增加 13 个区域，实现全国 28 个区域的全覆盖。鼓励区域探索业务融合、股权整合、组织整合、会员店等模式化运作，通过商采协同、物流协同、零械联动、管理协同持续推进批零一体全方位协同。

7. 高质量党建引领，营造风清气正的发展环境

全面加强党的政治思想建设，坚持党的领导与公司治理融合。深化基层党组织建设，纵深推进全面从严治党。培育打造有温度、有深度、有广度、有高度，与国药一致“十四五”战略规划发展相匹配的企

业文化，助力企业发展。

2022 年，国药一致将持续全面加强党的领导、准确把握新发展阶段，深入贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，以高质量发展为主线目标，以“十四五”战略规划为引领，围绕客户价值，以“科技赋能、服务升级、批零一体、产融双驱”为核心发展举措，构建基于全渠道、全品类、全生命周期的“1-2-6”数字化医药健康服务体系，紧盯国家医改政策的发展变化和趋势走向，加强对行业政策趋势的研判，统筹推进稳增长、调结构、促创新、强科技、防风险，在“稳中求变”，在“变中增稳”，实现高质量发展。

国药集团一致药业股份有限公司董事会

2022 年 3 月 30 日