

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

2024 年投资者交流日会议纪要

一、会议情况

(一) 会议时间：2024 年 1 月 25 日

(二) 会议形式：现场调研

(三) 会议地点：公司总部及门店

(四) 参会人员：

1、公司参会人员：

董事长谢子龙

总裁王黎

副总裁江宇飞

副总裁郭晓伟

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、东吴证券、东北证券、华泰证券、广发证券、招商证券、兴业证券、中邮证券、光大证券、华创证券、国金证券、银河证券、汇添富基金、易方达基金、南方基金、景顺长城基金、前海开源基金、信达澳银基金、平安基金、建信基金、银河基金、安信基金、富国基金、东方基金、财通基金、湘财基金、泰康基金、天弘基金、上银基金、东海基金、长盛基金、惠升基金、微宇基金、信宁投资、涌津投资、淡马锡、鑫元基金、华宝基金、宝盈基金、大成基金、银华基金、中欧基金、朱雀基金、睿远基金、路博迈基金、华夏基金香港、民生加银、中加基金、阳光资产、太保资产、德福资本、人保资产、创金合信、招银理财、汇华理财、宁银理财、磐行资本、康曼德资本、泰康资产、高毅资产、双安资产、摩根资产、南土资产、中信资管、国信资管、广发资管、慎知资管、雪石资产、华安资产、合众资产、君和资本、趣时投资、星石投资、

泾溪投资、汇利投资、凯昇投资、中睿合银投资、上海瞰道资产、东方马拉松投资、广东微宇私募基金、财信信托、人保养老、建信养老、幸福人寿、真脉投资、云阳宜品、上汽欣臻、72POINT、HSZ Group、Value Partners、Superstring、Fidelity、HJ Partners 等机构的 141 位投资者。

二、主要内容

（一）董秘冯诗倪介绍经营情况

1、行业逻辑：

1) 处方外流。带量采购后，零售药店处方外流趋势明显，集采品种零售渠道销售额占比显著提高。药店纳入统筹基金、带量采购、医保带来的双通道药品、DRGs 按病种付费的医院成本端的控制增强，使整体处方外流趋势增强。中国医药零售端的药品占比约 27%，而美国、日本和英国的比重分别达到 50%-86%，中国处方外流的空间较大。

2) 市场集中度提升。头部连锁药房近几年新增门店数快速增长，中国 CR10 零售药店占比 30%，日本 CR10 占 70%，美国 CR3 占 77%，中国还有较大提升空间。

3) 老龄化和慢病率的提高扩大市场容量。

2、公司优势：

1) 广覆盖。门店增速最快，门店网络覆盖全国 18 个省份，这些省的市场容量占中国医药零售市场的 72%；

2) 品牌积淀深厚。在 16 个省份用老百姓品牌经营超过 15 年，消费者认可度高；

3) 自建+并购+加盟+联盟四家马车的立体深蹲模式。公司新店数量快速增长，新店和次新店在公司的整体占比达到 45%以上；2018-2022 年，公司加盟门店的复合增长率达到 54.2%，收入的复合增长率达到 53.6%。优势：1. 发挥独立于直营的一套单独管理体系，发挥 B2B 端的运营优势；2. 直营覆盖广，供应链和品牌的协同效应强；3. 公司文化具备分享基因。与加盟商之间是强赋能关系。联盟业务：瞄准县域龙头的全托管专家。截至目前，合作的联盟企业包括 198 家，涉及门店 1 万多家，联盟企业零售总规模突破 173 亿元。

4) 数字化。2023 年前三季度，数字化项目带来的净利润增效为 1.3 亿元，整体 ROI 达到 3.28。

5) 新零售快速增长。2021 年到 2022 年，公司新零售业务翻倍以上增长。2023

年前三季度，新零售的线上业务规模达到 44.1 亿元，同比增长 60%。公司的新零售供应市场中进入头部第一梯队，在美团/饿了么分别排名第四/五名。

6) 高效组织变革。可比老店的销售额同比增速显著提升，达到公司历史最佳水平。高效组织变革分为总部层面和战区层面，总体来看是聚焦一线，通过引领会员的整合以及协同部门商品采购、物流供应链的打通，实现一线业绩和整体执行力的提升。将原来的 31 个省级公司整合成 18 个战区。

7) 专业药房的打造和慢病管理服务的领先。专业药房方面，双通道的门店达到 266 家，DTP 的门店 171 家，直营门店中医保门店占比 86.88%，特殊门诊药房 1280 家，院边店占比 10%。慢病管理服务方面，公司在所有门店中铺设慢病管理设备。截至到 2023 年 Q3，公司慢病建档人数达到 1200 万人，已经建档的慢病会员和普通会员对比，顾客粘性和年销售额整体贡献显著增长。

8) 品牌力。与上游厂家进行品牌联名创新。2023 年，整体品牌曝光突破 8.4 亿人次，多次排名热搜前列。

9) 市场占有率提升。从优质市场角度看，2018 年和 2023 年对比来看，市场占有率发生显著变化。市场占有率第一的省份由 2 家提升到 4 家，第二的省份由 2 家提升到 3 家，前三名的省份数量由 8 个提升到 9 个。未来将通过自建、加盟，聚焦重点拓展的 11 个省，提高市占率。提高新店开店增速。提升高市占率市场的销售额占比，比如年新增门店数在重点拓展的 11 个省计划占比 80%以上。

拓展下沉市场。在 3-5 线的下沉市场增速高于一二线城市。3-5 线市场的独特优势：老龄化趋势加快、受互联网的影响较小、下沉市场成本低、市场竞争度低、受医保的影响比较小。公司的下沉策略较为充分。截至 2023Q3，公司 13,000 家门店在地级市以下的门店占比达到 76%。

10) 毛利率提升。自有品牌和统采的占比逐渐提升。自有品牌目前占比 20%，统采占比 67%，未来聚焦打造“爆品”“优品”和重点通用名结构调整提升毛利率。

11) 统筹门店落地情况情况：目前“可互可刷”（可以用互联网处方、可以刷统筹医保）门店占直营门店的比重为 30%。

3、未来公司的六大战略：

1) 打造科技驱动的健康服务平台。通过传统价值链的提升转型升级，以及产品、服务和商业模式的创新，不断提升公司的经营质量；

- 2) 数字化部门抢占处方药的蓝海。处方外流的趋势以及市场容量增大，公司将和上游厂家进行强联动，带动处方药市场的拓展；
- 3) 拥抱新零售。通过“人货场”全域新零售拓展线上市场；
- 4) 进军新农村。通过并购、直营、加盟和联盟这“四驾马车”做深做透中国一线城市到五线市场的整体全域网络；
- 5) 拓展老年人的健康社交空间。抓住社区健康流量的入，通过医保报销、专业的用药指导以及慢病检测，让顾客未来的消费不只是在药店购买一盒药，而是更长久的、互动的联系以及健康管理；
- 6) 壮大自有品牌。通过精细化的工作给顾客提供全方位的服务、极致的性价比以及品牌品类齐全的健康好产品。

（二）副总裁江宇飞介绍集团数字化发展情况

1、新零售

2023 年全年的规模同比快速增长，在不同平台的排名在第三名到第五名之间。公司追求在当期对净利润产生的贡献以及长期可持续的发展。从私域业务上看，公司对私域的定位更多是做一些增量业务，从时间、空间上对门店的业务做延展。用户在公司小程序上可以找到全国各个省、各个仓、各个店的货品并实现一键发货。2023 年的使用人次达到约 700 万人次。

2、数字化

公司正在构建一套运营体系来推动上下游传导和执行。零售更多是靠着很强的执行力和军队式的管理。通过总部、战区总部、省公司、城市到商圈、门店，店长再到员工。公司构建一套基于百姓通的员工管理体系，让他们能够有效的得到总部最新的策略。在众多新店的情况下，人员储备是一方面，另外一方面是通过数字化的工具，让公司有经验的药师通过远程服务的方式，数字化地接入到门店里，帮助维持新店的客流。即便部分新店的员工对经营情况和对顾客的接待不熟悉，但仍可以通过资深的药师或远程咨询的方式为顾客提供有质量的服务。这种方式从结果上帮助新店实现毛利率、客单价和客户数的提升。

3、门诊统筹

头部连锁有更好的基础能力，更大的资源可以做投资，提升做数字化管理、

精益化管理以及合规经营的能力。重点是可以深度融合的运营和产研的共创，以及接近互联网公司的运作体系，让公司快速迭代，快速定位区域统筹的业务流程下某个环节的问题。公司通过深度运营和产研之间的联动，有效降低统筹结算时间。公司在扩建一套数字化的能力，针对用户历史用药情况以及当下的用药需求，结合统筹账户上的个人账户和当地统筹医疗基金的实际情况，提供差异化的、有针对性的、可持续的处方用药建议且满足监管要求的合规体系。

4、供应链

早期公司是由长沙总仓发各地省仓的模式，现在逐步通过 4-5 个 RDC 来构建全国性的分销网络。分销网络承载的业务量深度和对整个供应链波动的冗余性会更好，但是它同时对整个运作的的能力提出了很高的要求。因此要通过数字化、智能化和自动化的调拨计划流来实现、支撑实体硬件网络的运作。公司在过去几年走过了从业务规范、自动化到智能化的一个过程。从具体的经营结果上看，公司 2022 年侧重门店满足率，当年提升 2%-3%，2023 年侧重仓和仓之间的联动以及仓和供应商之间的联动。整体的周转和满足以及断货水平在逐步向好。

5、数字化的选址

在公司新店快速扩张的背景下，必须构建一套可复制的、集中化的、有不断复利效应的能力。基于多渠道、多来源、大样本的空间数据，结合整体的经营模型来判断优先进入的商圈、店址。精准的预选址之后，向全国数百名拓展员下发明确的计划和任务，并获取数据反馈改进公司模型。

6、会员指标

2023 年总会员数和活跃会员数增长良好，会员销售额占比相比 2022 年明显增长。公司要求门店员工给到店顾客做建档和自测。做过检测的会员的人均客单价明显好于普通会员，过去几年自测会员对整个销售的贡献有明显提升。公司基于数据反复测试迭代，深度构建会员运营能力。

（三）副总裁郭晓伟介绍加盟业务情况

公司是民营药房上市公司中第一个启动加盟业务板块的行业先行者。公司的加盟板块在店面数量和店面经营质量上面都有所领先。公司是民营医药零售上市公司当中唯一独立体系运营的加盟团队。公司在全国为加盟商赋能的团队达到

1500 人以上，人均服务三家加盟店，在行业中的服务密度、颗粒度最细。运营服务的人数占比达到 61%以上。2018-2023 年，门店数年复合增长达到了 54.2%，营收复合增长达到了 53.6%。2022-2023 年，公司合作项目，从原来自身经营到跟公司合作以后，销售规模增长达到 30%-50%。公司的加盟有筛选标准。即根据目标画像分层分级，针对差异化的客户匹配不同的招商策略。

一二线城市以直营为主，而在下沉市场以加盟为主。考虑到减轻加盟商负担，公司分别具有大店模型、中店模型，包括下沉市场的小店模型，公司希望 30 万不到就能够开一家店。加盟商在加盟之初，公司会对加盟商的人员招聘包括职业药师的储备和培养做定向的帮扶和赋能，同时在加盟以后会通过数字化的中台进行培训。公司为加盟商专门制定一整套的完善经营管理系统，目前的日均访问请求达到 2 万次以上。

加盟业务板块目前聚焦 9+6 省份，重点是发展新店，进行老店翻牌，下沉市场的小店的突破。在供应链上持续强化品种突破，通过加盟专供产品池的目录优化不断丰富网络。通过数字化工具降低缺货率、提升请货满足率，满足加盟商需求。

（四）投资者提问

问题 1：公司数字化整体运营情况如何？

回答：公司在 2008 年拿到行业第一张数字化牌照后着手于数字化变革，并于 2019 年提出“打造科技驱动的健康服务平台”战略，通过数智化科技赋能业务流程，打造企业“营、采、商、销”全链路数智化体系。目前公司数字化发展处于行业领先地位，未来数字化布局将更加全面。

问题 2：国家医保统筹政策对公司的影响？

回答：医保统筹政策的落地主要是以下几个方面：

第一、从目前公司落地统筹门店数据来看，已纳入门诊统筹管理的零售药店在来客数和销售额方面均有较为明显的提升；

第二、长期来看门诊统筹落地有助于推动处方外流。政策积极支持定点零售药店开通门诊统筹服务、完善定点药店门诊统筹支付政策、明确定点零售药店纳入门诊统筹的配套政策，这是对处方流转、医药分业实质性的推动；

第三、门诊统筹要求药房在流程和服务上的合规将更加严格，提高了进入门槛，利好规范程度更高、合规能力更强的龙头药房。

问题 3：如何看待中国药店行业的竞争格局？

回答：我们认为药店行业就像池塘的生态系统，有大鱼也会有小鱼的存在，生态系统才是完整的。只是大鱼小鱼的比例会随着完全竞争有所调整，以满足消费者合理的购药需求和价格诉求。对标海外，日本等国家在经历带量采购、DRGs 以及老龄化加剧之后，药店的店均服务人数从 15,000 降低到 2,000-3,000 人，但现在又有所回升。按照全球趋势来看，头部连锁药店整合是趋势。

问题 4：2024 年及以后门店扩张的重点？

回答：经过去年更加精细化的网络规划，目前公司全国扩张计划为自营“9+7”和加盟“9+6”，其中两个重点省份取并集去重后共 11 个省份。

问题 6：中国会有像日本药店调剂返点的趋势吗？

回答：日本欧美存在药店调剂的返点，据相关资料，如果日本没有 10% 的调剂返点的话，净利润将会是亏损的。目前中国没有调剂返点的趋势，但在门诊统筹、带量采购、DRGs 和老龄化叠加的推动作用下，中国即使没有调剂返点和补偿的费用，处方外流趋势仍然明显。

问题 7：慢病患者去药房进行慢病管理相比于去医药和在家治疗的优势？如何扩大优势？

回答：在药店治疗解决了两个场景。第一，大量用户不知道自己的某些身体指标异常；第二，很多中老年人需要情感场景，药店可以针对不同的检测值进行专业解读。公司目前主动给顾客做慢病检测，第一，做慢病检测的患者的疾病用药依存度提升；第二，做了慢病检测顾客的年度销售额高出不做的一倍。未来药店一定是一个轻医疗服务的场景，药店不仅是卖药场所，也是社交场所，更是健康服务的渠道。

问题 8：自有品牌产品未来的占比和毛利率情况如何？

回答：公司自有品牌在产品开发及供应链共建方面取得重大进展，业绩保持高速发展，2023 年 1-9 月，自有品牌销售占比 19.5%。公司会保持自有品牌产品的品质过硬，并与合作方保持良好的共赢发展。

我们的自有品牌不仅仅追求毛利，而是让顾客真正有好的体验。公司自有品

牌是找的大品牌厂家代工，并且对顾客更加友好，更加适合中国人的体质。

问题 9：店员的专业度对门店销售额的帮助如何？

回答：对于药品零售行业，店员专业药学服务能力尤为重要，“百药师”服务解决的是门店员工专业能力在某个环境下和顾客需求不匹配的问题。顾客想要的是面对面、免费、即时，这些医院医生都不能完全做到。而公司体系里最专业的药师恰恰可以解决这些问题，目前这个服务不仅直营门店在使用，也在为加盟、联盟生态赋能。

老百姓大药房连锁股份有限公司董事会

2024 年 1 月 26 日