

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年三季度报告解读会纪要

#### 一、会议情况

(一) 会议时间：2024年10月29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 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、中信建投、中金公司、浙商证券、海通证券、国盛证券、兴业证券、招商证券、东北证券、广发证券、方正证券、汇丰、高盛、摩根大通、摩根士丹利、国海证券、甬兴证券、国联证券、华创证券、东兴证券、民生证券、华泰证券、西部证券、中邮证券、国金证券、东海证券、平安证券、华安证券、开源证券、中银国际、东方证券、财通证券、长江证券、兴全基金、淡水泉、高毅资产、嘉实基金、农银汇理基金、中信里昂、国投泰康、雪石资产、湖南医药发展基金、奶酪基金、北京金百镭投资、上银、万丰友方、坚果投资、建信养老、青榕资产、上海君和、昆仑信托、资本集团、博裕资本、森锦投资、前海开源基金、上海新伯霖私募、同犇投资、上海保银投资、中信保诚基金、上海睿郡资产、上汽顾臻、中航基金、永安国富、相聚资本、富兰克林邓普顿投资、尚诚资管、武汉盛帆、上海彤源、海南君阳私募、富达基金、至璞资管、海富通基金、上海慎知资管、上海伯兄资管、广州玄甲私募、国任财产、深圳前海精至资管、北京信复创值、磐厚蔚然私募、日照钢铁有限公司、上海保银私募、上海玖鹏资管、混沌天成资管、北京致顺投管、汇杰达理资本、富敦投资、澜起科技、朱雀基金、上海贵源、3W、UBS、AIHC、Nomura、HBM、CMS Asset、Barings Asset 等机构的 162 位投资

者。

## 二、主要内容

### （一）董事长谢子龙致开场词

过去三个季度，面对宏观经济承压、大众消费降级、医保政策收紧和医药零售监管趋严等多重挑战，公司始终坚守主业，合规经营，围绕顾客和患者的健康需求精耕细作，稳固经营基本盘。2024年前三季度，公司营收稳中有进，综合毛利率显著提升，这得益于公司扎实落地“打造科技驱动的健康服务平台”的战略，持续夯实基础，不断提升经营质量。

首先，公司积极应对行业政策。对于监管趋严，公司发挥竞争优势，运用数字化方式管控顾客用药和医保基金，进一步加强合规管理。对于门诊统筹，公司持续推动门店资质落地，统筹门店的来客数和销售额均有效提升。截至2024年三季度，公司共拥有5,347家门诊统筹门店，40.49%的直营门店落地了门诊统筹。未来，公司将持续强化统筹门店经营管理能力，加强专业服务，优化购药体验，积极承接处方外流，发挥好零售药店在国家医药健康保障体系中的重要作用。

其次，公司重视改善毛利率。目前，我们实施的商采体系精细化管理的“火炬项目”已进入到了常态化阶段。具体为以下四点：第一，迭代数智化系统，实现了营采商销全流程管控。第二，重构选品逻辑，优化了商品的引入和淘汰机制。第三，改革一线激励方案，完善销售结构。第四，加强供应链谈判，实现降本增效。随着火炬项目持续实施，2024年前三季度公司毛利率为33.87%，同比提升1.36个百分点；统采销售占比71.3%，同比上升3.4个百分点；自有品牌销售占比21.9%，同比上升2.4个百分点。未来，我们将以顾客为中心，在不改变终端价格的情况下，持续复盘和优化商采体系，进一步提升公司毛利率。

再次，公司重视投资者回报。自上市以来，公司共派发现金红利20.08亿元，约为首次公开发行募集资金净额的2倍。2024年上半年，公司首次实施中期分红，向全体股东派发现金红利2.51亿元，每股派发0.33元。公司股东大会也审议通过了《未来三年股东回报规划》，在保证正常经营和发展资金需求的前提下，公司计划2024年至2026年，每年至少将50%的归母净利润以现金方式分派给全体股东。未来，公司也将努力以良好的经营业绩和稳定的现金分红，持续回馈广大投资者的信赖和支持。

上周，我参加了公司三季度经营会，10月份也和管理团队一起走访调研了一线门店，详细了解了公司管理团队在门店营运、供应链、市场拓展、数字化等方面的工作进展和

部署。尽管面临前所未有的机遇和挑战，但我看到管理团队战术清晰、满腔热血，看到了老百姓人的坚定意志和十足韧性。未来，我将和所有老百姓人一起坚守初心，真诚对待顾客，用我们专业温暖的服务和务实细致的作风为老百姓健康保驾护航。

## （二）总裁王黎说明公司经营情况

2024年医药零售行业进入深度转型调整期，公司敏锐捕捉市场形势与消费趋势的变化，聚焦数智化、专业化、多元化转型发展，一直着力打造科技驱动的健康服务平台。三季度，公司整体经营稳健，火炬项目常态化推进持续提升毛利率。同时，公司坚持聚焦优势省份和拓展下沉市场战略，持续提升核心市场份额，并积极推进门诊统筹落地，提升门店客流。在科技驱动方面，公司持续迭代升级数智化管理系统，推动营采商销全流程闭环管控，实现全链提效。

具体来看，前三季度公司营收 162.32 亿元，同比增长 1.19%，其中零售内生贡献 0.48%（新店增长贡献 2.17%，可比店增长贡献-1.69%），并购项目并表贡献约为 1.15%；加盟和批发的分销销售-0.44%。Q3 公司营收 52.92 亿元，同比增长 1.18%，其中零售内生贡献 2.76%（新店增长贡献 1.44%，可比店增长贡献 1.31%）；并购项目并表贡献约 0.32%；加盟和批发带来的分销销售-1.89%。

公司前三季度综合毛利率 33.87%，同比上升 1.36pp。公司前三季度归母净利润为 6.3 亿元，同比下降 12.06%。Q3 归母净利润为 1.27 亿元，同比下降 37.32%，主要原因是：（1）最近 1 年+店（店龄为 12 个月）数量为 1,471 家，新店成长期使净利润承压，最近 1 年+店致使净利润亏损约 4,000 万元；（2）2023 年处置南京公司门店，增加净利润约 3,800 万元，造成今年不可比因素，剔除该影响则与 Q2 净利润同比情况相当。

Q3 经营性现金流 6.44 亿元，同比上升 64.28%，主要系本期库存周转天数下降 5 天，总库存金额比年初下降 4.1 亿元，应收账款余额本期同比减少 2.1 亿元。

2024 年前三季度的核心工作主要聚焦以下方面：

### 1、降本增效

前三季度公司持续推进降费增效，截至三季度末，已实现降费 1 亿元。降本增效主要包括以下四个方面，第一，招聘降费和薪酬结构调整，节降人工费。第二，房租降租分租，节降房租费。第三，降低新店开店速度，退出部分长尾市场。第四，降低差旅费、业务招待费、行政办公费。后续公司将继续推进降本增效。

### 2、调整拓展战略

公司持续聚焦优势区域，深耕下沉市场，暂停直营及并购新开店，保持加盟店老店

加盟速度，加速联盟发展速度。公司已完成全国市场广覆盖，目前聚焦拓展 11 个优势省份，同时积极开拓下沉市场。截至报告期末，公司门店总数达 15,591 家，2024 年 1-9 月新增门店 2,368 家，新增门店中，优势省份及重点城市门店占比 86%，地级市及以下门店占比 77%。

直营方面，公司持续推进开店流程数智化，通过数智化工具提升新店开店质量，缩短筹备周期。2024 年前三季度，公司新增直营门店 1,264 家（含并购新增 40 家），闭店 144 家。Q3 新店平均筹备周期 40 天，较同期缩短 5 天。

加盟方面，公司聚焦加盟新店质量，全面提升老店转盟占比。2024 年前三季度，公司加盟门店新增 1,104 家，闭店 207 家，加盟业务实现配送销售额 16.39 亿元，同比提升 7.5%。

联盟方面，公司助力合作企业降本增效、提升业务能力。2024 年 1-9 月联盟销售规模达 220+亿元，联盟门店数达 1.85 万家，实现配送额 2.8 亿元，同比增长 90.8%。其中，公司参股合作企业 76 家，对应零售规模 54 亿元。

### 3、火炬项目提毛利

目前火炬项目整体实施顺利，未来将持续调优。此外，公司的商品管理数智化进程也取得了进展。第一，公司对品类实施差异化运营，借助数智化工具降低存货周转天数。报告期末，公司经营 SKU（商品品规）2.51 万种；Q3 公司存货周转天数 98 天，同比和环比均减少 5 天。第二，自有品牌持续创新，聚焦头部厂家打造“老百姓优选”，为消费者优选安全、健康、高性价比的健康生活好物。第三，公司通过强化库存管理与预测分析，以优化物流配送方案，维持良好的供应商关系，持续提升统采占比。

### 4、科技赋能，数智化引领创新

整合数据资源，赋能业务升级。第一，强化异常库存识别与管理，提高库存周转率。第二，打通商采、营销等多系统，提供管理决策支持。第三，完善运营策略，提升购物体验。第四，加强数据基础建设，完善业务架构。利用数智化工具，公司 Q3 促销毛利 ROI 为 1.49，同比提升 6.1%。未来公司数字化系统将成为整个供应链体系的基座，为公司选品谈判、日常业绩跟踪、供应链深度合作以及自有品牌开发等方面发挥作用。目前该数字化系统已处于行业领先水平。

新零售业务稳步增长。2024 年前三季度，公司线上渠道销售总额 17.4 亿元，同比增长 16%。公域方面，O2O 与 B2C 销售额排名分别位于市场第五与第三。私域方面，“老百姓大药房”微信小程序销售同比增长 22.6%，DAU 同比提升 118%。截至三季度末，公

公司 020 外卖服务门店达 12,555 家，24 小时门店达 728 家。

会员精细化服务提升。第一，强化会员精准营销能力提升净利润。第二，加强会员忠诚度运营，公司目前已拥有 300+会员标签的先进系统。第三，实施会员数据治理，CDP 和 SCRM 系统已上线运营，将继续推进 MA 系统（营销平台系统）。截至三季度末，公司会员总数达 9,717 万人，其中，Q3 活跃会员数 1,465 万人、新增注册会员数超 310 万人、全渠道会员销售占比超 75%。

### **5、专业药房建设，承接处方外流**

推进门诊统筹医保落地。第一，强化统筹门店经营管理能力。第二，推动区域政策优化，完善处方流转体系。第三，定期自查自纠，加强合规管理。截至报告期末，公司已有 5,347 家门店的门诊统筹资质落地，直营门店中门诊统筹占比为 40.49%；公司纳入门诊统筹且可使用互联网处方（可互可刷）的门店达到 4,191 家，直营门店中可互可刷占比为 32.85%。公司将守好统筹门店的资格，保持合规经营，未来统筹门店仍然是行业竞争的重要壁垒。

建设高标准专业药房。报告期末，公司共计 1,712 家门店获得“门诊慢特病”定点资格（同比增加 432 家），具有双通道资格的门店达 333 家（同比增加 67 家），拥有 DTP 药房 176 家（同比增加 5 家），公司直营门店中医保门店占比为 88.77%，积极承接处方外流。

慢病服务体系不断升级。公司利用数智化工具，提升员工专业能力，强化亲情服务价值。截至报告期末，公司慢病管理服务累计建档 1,684 万+人，累计服务自测 9,050 万+人次，累计回访 3,736 万+人次，举行线上线下顾客健康教育 2.7 万+场次。

### **6、文化建设与品牌出圈**

推进利他项目，落地利他服务。2024 年公司持续深化利他文化建设和员工利他心智培养，通过在门店开设免费卫生间、落地六项检测等项目，让顾客体验真诚的利他服务。截至目前，公司在全国范围内免费开放共享卫生间的门店数为 3,037 家，100%执行六项慢病检测门店数为 9,352 家。

强化人才培养，打造人才梯队。公司通过提供优质和专业的服务，提高顾客忠诚度和顾客复购。第一，运用“师徒制”和“训战结合”的方式共培养合格员工 8,574 人，提升一线员工综合能力。第二，通过教练辅导和实战，为职能线重点岗位培养人才 54 人。第三，推进执业药师培养工程，提升员工专业化服务能力。第四，持续推进数智化，构建为员工赋能的百药师体系。

创新品牌营销，提升品牌价值。第一，通过系列品牌共建活动，创新品牌营销模式，2024 年品牌累计曝光已突破 14 亿次+，价值折合折后广告刊例价 1 亿元。第二，布局短视频赛道，通过构建“官方账号+IP 达人+店员 KOC”短视频组合传播阵地，持续创作和传播健康科普、品牌文化等优质内容，积极引流赋能业务。Q3 公司自媒体矩阵品牌视频播放量超 7,797 万次，孵化 KOC 视频号约 100 个。

## 7、展望未来

受社会消费降级、统筹医保政策趋严、国家飞检等影响，公司经营业绩目前处于低点，但往后有望同比好转。主要是因为：

(1) 社会老龄化加剧助推银发经济增长，目前我国银发经济规模为 7 万亿元，占 GDP 比重约 6%，到 2035 年，银发经济规模有望达到 30 万亿元（数据来源：新华社《2024 年国办 1 号文，聚焦银发经济》）。

(2) 2024 年国家统筹医保政策趋严和医保飞行检查给业绩增长带来压力，但从数据来看，公司 2 年+可互可刷统筹门店销售额同比率较未落地的门店高出 8 个百分点以上，统筹医保依然利好公司。

(3) 监管趋严加速经营不规范的中小药店出清，药店店均服务人数有望回升。

(4) 互联网经济增速放缓，对线下消费的影响降低。

公司将持续夯实核心竞争力，从以下几个方面应对行业周期。第一，持续推进火炬项目和聚焦市场，保证已有门店的盈利，优化公司毛利率及净利率。第二，保持经营性现金流充裕，稳定基本盘。第三，深度开展公司数智化、专业化、多元化转型，提升经营效率。第四，持续推进全面降费增效，降低租金、提升新店质量并退出长尾市场，轻装上阵。第五，积极推进统筹资质落地，承接外流处方。

### （三）投资者提问环节

**问题一：今年拓店计划有所调整，请问明后年的拓店有怎样的战略规划？**

答：截至三季度末，公司 2024 年内已新增门店 2,368 家，其中自营新增 1,224 家，加盟新增 1,104 家，资产性并购新增 40 家。目前公司将 2024 年全年拓店计划进行了调整，全年计划新增门店总数为 2,840 家，其中自营新增 1,450 家，加盟新增 1,300 家，并购新增 90 家。2024 年四季度，在注重新店质量的基础上，公司门店规划主要以搬迁优化为主。2025 年公司将主要加强面向具有零售药店经营经验的老店联盟、加盟业务为主。未来公司将保持高度的市场敏锐度，持续关注其他药店的动态和市场竞争格局，实时跟进政策变化情况，灵活调整拓展策略。

**问题二：最近医保局发布了关于医保药品外配处方管理的规范通知，请问公司对这个政策以及对电子处方流转平台的看法？**

答：短期来看，医保药品外配处方管理政策对双通道门店处方流转有一定影响。但从长期看来，国家下定决心推进各地电子处方流转平台上线，这有望优化处方的流转过程，便利医保服务，从而推进医院处方外流进程，同时定点零售药店的处方药医保销售也将极大提高合规门槛。在将来，合规处方渠道将会成为零售药店的重要竞争力，因此具有合规处方渠道的大型连锁零售药店，较中小型连锁药店及单体药店在抗风险能力方面将会更强，这将进一步加速中小型连锁药店及单体药店行业出清，提高零售药店连锁化率和行业集中度，大型连锁药房市场份额将进一步增大。

**问题三：目前行业的关店潮进度如何，在中小药店承压、逐步出清的趋势下，如何展望中期的竞争格局变化？**

答：从公司加盟业务来看，二季度新增加盟门店中新开店占 70%，而在三季度占比则下降至 50%，老店加盟占比提升至 50%，这侧面说明行业内中小药店的加盟意愿明显提升。同时随着医保监管及合规压力的加强，医药零售连锁企业面临着较大经营挑战，中小药店则面临着更大的压力。大型连锁药店企业在合规性、品牌知名度、服务专业性等方面具有明显优势，因此，行业出清整合也是大型连锁药店提升市占率的良好机遇。未来，大型连锁药店企业可抓住机遇，不断整合优势资源，吸纳中小药店，进一步提高行业连锁化率和集中度。

**问题四：目前药品比价政策落地情况，以及对公司各区域门店业务影响如何？**

答：目前已有包括辽宁沈阳、辽宁大连、广东深圳、山东滨州、江苏徐州、陕西西安、湖北、甘肃、内蒙古自治区在内的部分地区以小程序、app 等多种形式上线了“医保比价”功能，从当地医保局官方渠道进入即可查询药品的规格价格等信息，就目前来看，由于头部连锁有较强的供应链优势，因此对头部连锁药店影响不大。未来此模式可能会在全国范围内铺开。

长期来看，比价将促进药品零售市场价格向医保监管机构和人民群众开放透明。随着药品价格体系趋于均衡稳定，药店经营日益成为综合服务能力和社会责任的比拼。老百姓大药房一直秉持让消费者“少花钱，买对药”的经营策略，现阶段比价政策的实施对于公司的经营影响较小。长远来看，连锁规模大、采购及价格体系完善、议价能力强、质量管理过硬、医保经营合规的大型连锁药房未来将更具市场竞争优势。公司将继续保

持核心竞争力，锚定数字化、多元化和专业化，筑高竞争壁垒，在行业出清时期持续加强供应链体系和价格体系的建设和完善，确保门店经营质量和合规性，进一步提高市占率。

**问题五：请问公司毛利率变化趋势如何，能否详细拆解一下西药，中成药和其他品类毛利率的变化趋势？**

答：公司整体毛利率自 2022 年以来一直呈上升趋势，O2O 由 2022 年的 31.9% 上升至 2024 年 Q3 的 33.87%。公司 2024 年初开始实施的火炬项目，目前已进入常态化推进阶段，公司营采商销全流程持续优化，2024 年前三季度实现毛利率 33.87%，同比提升 1.36 个百分点，实现毛利率的持续稳步增长。

公司中西成药毛利率 2022 年-2024 年 Q3 逐步提升，2024 年 Q1-3 达到 31.93%；中药品类属于弹性消费品，公司面对现阶段社会消费降级，选择主动降低中药品类价格以提振销售，故毛利率逐年有所下降，2024 年前三季度中药毛利率为 45.08%。非药品毛利率在 2024 年 Q3 达到了 39.53%，同比提升 2.03 个百分点，这得益于公司在多元化探索方面做出的努力。

2024 年公司积极围绕新品类、新服务、新形象和新心智探索多元化，规划逐步上调非药销售占比，向国际同行业水平对标。在重点品类上，公司重点拓展个人护理与美妆产品、健康养生食品等品类，满足不同人群的多元需求，打造智慧药房新生态。

**问题六：新开门店目前多久扭亏，跟过去相比是否有延长，是什么原因？**

答：公司新开门店目前的盈亏平衡期在 12-18 个月左右，较过去有所延长。主要有三个原因：

第一，区域内药店数量上升致使门店客流量下降。目前中国线下零售药店店均服务人数仅有 2000 人，而欧美及日本线下零售药店店均服务人数，目前可达到 4000-6000 人。随着我国医药零售行业出清，龙头药店市占率将进一步增大，店均服务人数有望触底反弹。

第二，受多方影响客单价呈下降趋势。受统筹政策对方剂用量的要求、线上销售占比提升、社零收入同比下降等多重因素叠加影响，公司门店客单价有所下降。

第三，新店医保资源获取时间变长。国家目前针对医保资质落地至零售药店的力度是有所收紧的，这导致医保资质（含统筹）获取时间增加，影响新店客流增量。

针对上述问题，我们将通过数字化提效赋能，进一步提升新店经营竞争力。一是实现开店流程数字化，提升新店筹备过程中团队协作效率，加快筹备速度；二是分析新店



开店成本，有效管理和降低新店开店成本；三是复盘新店开店质量，从人员、客流、商品、定址方面形成新开店经营模型；四是加强对新店员工带教与培训，提升一线员工专业服务能力。

**问题七：如何看待来自基层医疗机构的竞争压力？**

答：国家出台相关政策推动了基层医疗机构的发展，门诊统筹在基层医疗机构的部分铺开，吸引了部分轻病症及慢病患者，对零售药店的客流产生了一定影响。但因大部分地区开放的医疗机构数量有限，对药店的影响不大。此外，由于医保基金管理趋于严格，国家为保障基金稳健运营，将管控部分不规范的基层医疗机构统筹基金使用。

在面对基层医疗机构的竞争压力时，公司将充分发挥线下零售药店局域内布局密集、服务半径广泛、销售品类丰富、门诊统筹报销支付快、药事服务更加专业贴心、购药便利性高等优势吸引客流，同时通过加强慢病管理服务、拓展健康服务项目、探索多元化经营模式、提升服务质量等策略，不断提高自身竞争力和市场地位，以适应市场变化和发展趋势。

**问题八：公司火炬项目持续开展，毛利率稳健提升。想请教公司未来集中采购的目标占比是多少？**

答：进行全国集中统一采购是公司供应链整合，实现供应链降本增效的重要手段。2024年初以来，公司实施火炬项目，同时深化渠道整合与品牌合作，使得公司统采销售占比持续提升，2024年前三季度统采销售占比71.3%，同比上升3.4个百分点。2024年Q3统采销售占比71.7%，同比上升3.6个百分点。公司未来2年统采销售占比的目标是75%左右。

**问题九：公司在门诊统筹政策的执行情况，对运营和业绩的影响？**

答：从公司情况来看，目前在公司业务所覆盖的18个省份中，纳入门诊统筹且可使用互联网处方（可互可刷）的省份有陕西、江苏、天津、湖南、内蒙古等14个省份，已有政策但尚未落地可互可刷的省份有安徽和广东，仍未有相关政策是宁夏和河南。

公司在上述14个落地省份里，积极推进线下门店统筹资质和可互可刷门店落地，截至报告期末，公司已有5,347家（其中直营4,170家，加盟1,177家）门店的门诊统筹资质落地，直营门店中门诊统筹占比为40.49%；公司纳入门诊统筹且可互可刷的门店达到4,191家（其中直营3,384家，加盟807家），直营门店中可互可刷占比为32.85%。

目前公司线下落地统筹资质及可互可刷的门店，在运营及业绩方面，均优于未开通可互可刷的门店。

#### **问题十：公司未来整体毛利率目标在什么水平？**

答：公司 2024 年启动火炬项目，通过对商品结构的不断优化调整，毛利率在 50%以上品种的销售占比显著提升，对整体毛利率提升的带动效果明显。截至 2024 年 9 月份，公司线下自营销售（不含 DTP）的综合毛利率为 45.8%，提升约 2.2 个百分点，预计 2025 年线下自营销售（不含 DTP）综合毛利率会进一步提升。

#### **（四）董事长谢子龙总结：**

二十三年前，公司在长沙湘雅路创办了中国第一家平价药房，为的是让更多人看得起病、吃得起药。二十三年来，公司始终以老百姓的需求为导向，以科技创新为驱动，发展成为一家拥有 15,000 多家门店，5 万名老百姓人的企业。在发展的过程中，逆境、顺境都是常态，我始终为能在这个时代创业而感恩，只要我们始终坚守初心、坚定目标，坚持做难而正确的事，我相信“致力健康事业，打造百年老店”的梦想终会实现。

随着中国社会老龄化程度加剧，药品、保健品、慢病服务等刚性健康需求将持续显现，医药零售行业发展前景依旧可期。老百姓大药房将坚守“一切为了老百姓”的初心，打造更强的人才梯队，持续夯实精细化运营管理，通过数智化赋能、专业化服务、多元化探索，稳固基本盘、开辟增长点，不断提升公司盈利能力，推动公司长期正向发展。

感谢各位投资者与券商伙伴的大力支持！