

健之佳医药连锁集团股份有限公司

投资者交流活动记录表

证券代码：605266

证券简称：健之佳

投资者关系 活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布 <input type="checkbox"/> 会路演活动 <input checked="" type="checkbox"/> 现场参观 <input checked="" type="checkbox"/> 其他：电话会议
参与单位名称	东北证券、中信证券、中信建投、国金证券、东吴证券、开源证券、国泰海通、中泰证券等机构组织的投资者
时间	2026年4月27日-2026年6月10日
地点	健之佳总部办公大楼
上市公司接待人员姓名	董事会秘书李恒、证券事务代表李子波
	<p>一、公司基本情况介绍</p> <p>二、投资者交流情况</p> <p>1、在行业转型阶段，同行在门店布局方面开始调改，公司是否有类似的计划？监管要求是否对行业转型有冲突？</p> <p>（1）公司坚决转型，以商品品类调整、陈列优化、专业服务为基础，帮助员工改变原高度依赖医保、促销的销售习惯。</p> <p>尽管公司是连续11年中康发布的专业力标杆企业，但与同行业公司一样，均面临专业服务、健康管理能力尚无法满足顾客需求的挑战。为适应政策和市场环境巨变，行业处于调整转型、构建低成本高效率盈利模型的过程中。</p> <p>公司成立至今，持续围绕老年及年轻目标顾客慢病、常见病、健康管理的需求，在全渠道专业化药学服务、多元化品类结构、社区店的差异化经营方面开展实践，在顾客心智中积累了品牌信任和健康服务的一定先发优势。</p> <p>在强化合规、专业药学服务，做好处方药服务销售工作的基础上，通过引进非国谈集采处方药、OTC、功能性护肤品、保健食品及高质价比快消品等GB商品和贴牌丰富商品，主动减少医保政策依赖，通过非医保销售部分</p>

弥补医保销售下降金额。公司在功能性护肤品、保健食品和体重控制产品方面努力取得的初步进展；专科门店的打造，也得益于积累的差异化目标客群及专业化服务基础及转型努力。

所布局省区较严格的监管政策尚未带来门诊统筹获益，更坚定公司围绕顾客全生命周期提供健康商品和服务的非医保依赖业务转型的工作决心。

公司判断行业尚未有能够实现公司年报所述“四项习惯”转变、立即见效的成功转型模式，预计转型是艰苦的中长期蜕变过程。

(2) 从法律法规及部门规章、规范性文件层面，市管、药监、医保部门在合规经营的基础上，对销售非药、非医保商品、提供服务、推进转型无明确限制。

部分地区协议或监管实践中，存在不允许药店陈列、销售非药、非医保商品的个别情况，的确不利于“健康驿站”建设、行业转型。

在 2015 年全国人大代表议案及原监管部门反馈中，已明确监管部门意见；在市场准入和限制方面，近年合规界限更加清晰、明确；严监管、追溯码规范的全流程管控、信息化合规管控能力建设，“医保白名单”等严谨标准的建立健全，都有助于在法制、合规制度建设层面及管理、监管实践层面，守住医保合规结算监管底线的同时，提升经营者合规经营水平，预计早期“一刀切”的较粗放措施将逐步减少或淡出，不再成为行业生存、转型障碍。

2、公司在多元化发展过程中，非药品类的业务发展是否取得初步成效？

公司自成立以来，长期学习、探索美日同行模式，始终坚持品类多元化创新，形成差异化的全渠道专业化服务优势。

公司非药品类销售占比 2016 年为 40%，占比同业最高。由于院内药品和客群的持续流出导致中西成药销售增幅远高于非药商品，非药销售占比持续大幅下降，2019 年降至 34%，2020 年受疫情影响进一步下降至 30%，目前为 25%左右。

一方面随着医药政策改革及疫情，顾客对于药店服务专业性、社区便利性的认可度提升，处方药、非处方药销售增长；另一方面，医保个账改革、

统筹尚未受益，顾客医药消费需求受冲击，行业老店持续增长的原有盈利模型被破坏，非药品类短期内无法弥补药品、医保营业下滑损失。

在企业转型的关键阶段，公司持续推动顾客、员工习惯与思维方式转变，减少对医保销售的依赖。持续加强与品牌厂商在品类船长GB商品及公司OEM产品战略合作，同时深入挖掘顾客需求，丰富贴牌、独家代理、境外优质品牌相关品类的PB商品占比，非药商品占比相对稳定。在功能性护肤品、保健食品和体重控制产品方面的努力取得初步进展。并通过多个专科药房强化专业服务，相关门店效能远高于普通门店。结合降租工作，尝试逐步塑造新的门店盈利模型。

3、九部委文件提及优化行业结构，鼓励零售药店进行兼并重组，未来行业是否会回到疫情前快速并购扩张的阶段？

九部委《关于促进药品零售行业高质量发展的意见》明确优化被整合门店的《药品经营许可证》申请核发流程；涉及医保资质变更的，医保资质允许存续使用、新资质开通后再注销，有效降低并购整合成本与周期，为当前并购过程中因政策可能导致的门店经营中断、医保刷卡断档等痛点提供了政策指引。

我国连锁化率、行业集中度较美、日等发达国家仍有较大发展空间，且与行业规划、监管部门期许仍有差距。随着医改深化与监管趋严，医保资质获取困难，合规及专业化服务要求提升，部分存量药店和中小连锁可能被淘汰。

行业竞争转向专业化和差异化，头部企业在保证资金安全、合规可控的基础上，需要构建可持续、可复制的门店新盈利模型，才有通过并购整合扩大服务网络的诉求。

大量中小连锁若合规、整合基础稳定、盈利状况不恶化，可具备被整合的价值，否则系风险资产、亏损负担而无法被并购；目前行业合规成本提升、整体营收承压、转型期长、盈利水平大幅下降甚至亏损，但大量中小连锁可能出于损失厌恶对客观现实和并购对价仍报有不切实际的幻想，影响自身决断，药品零售行业集中度提升尚缓慢。

同行业规模相对较大的大中型连锁企业，除独立发展、坚持到转型成功

外，及时被整合、并购可能是较理性的选择。预计部分大型国企、工业企业、医药批发分销企业亦集中主业，可能会从全市场化、竞争性领域退出，剥离或清理该类业务。

疫情前对区域中小连锁的高估值高速并购模式预计不会重现；新的行业并购整合将持续、扩大、深入，但估值水平、整合逻辑与疫情前完全不同，会更加稳健、长远，但更残酷。

医药分业、集中度提升仍是行业核心发展、中长期投资逻辑。

公司在结构调整、转型的同时，2024 年二季度开始大幅放缓拓展，特别压降存货余额（2025 年度压降 10 亿左右）、管控流动性风险，保证资金安全。

在资金安全、逐步塑造新的门店盈利模型的基础上，对合规性、估值及整合难度等进行审慎、系统评估，持续关注合理、安全的并购整合机会。

4、公司在控费降费方面的举措主要有哪些，成效如何？

（1）在行业转型阶段，门店扩张放缓、营业收入增长承压，行业经营模式转变。公司加快业务转型，一方面通过丰富产品品类，强化专业知识提升门店经营效率，另一方面全面推行控费增效，主要措施包括：强化降租谈判；关闭或迁址大额亏损门店；优化门店装修以降低成本；压实部门控费责任，全面挖掘降费机会点，职工薪酬、使用权资产折旧、办公费、促销宣传费等大幅下降，门店费用结构得到扭转。

（2）人效方面

一线门店通过细化门店管理，加强层级管控，强化营运措施执行，赋能执业药师和员工提升专业服务能力，提高奖金和人效；药事服务、采购、市场、新零售、顾客关系职能部门全方位支持一线门店业绩、人效提升。

中后台部门全面冻结编制。

2024 年度公司期间费用同比增长 13.42%，2025 年度期间费用同比下降 4.99%，其中销售费用下降 3.80%，管理费用下降 15.87%，财务费用下降 7.19%。2026 年一季度，期间费用同比下降 8.33%。公司扭转门店费用结构、控费增效成果逐步体现。

5、公司如何看待医保飞检常态化，具体的应对措施？

公司积极拥抱并坚决支持医药改革和强监管，积极配合监管部门工作。监管标准更明确、严谨，有利于行业变革、推动“四个习惯”的转变，防控无底线原则、内卷式竞争；公司始终将合规作为经营底线，主动提高药监、医保合规水平。

加强全员合规培训，自主开发并持续完善医保稽核、处方强管控系统，部署药品追溯码全场景应用系统，有效降低员工操作风险。

6、公司专科药房的运营模式是怎样的？

目前公司针对性地打造了糖尿病、心脑血管、皮肤、呼吸、疼痛、眼科、减重 7 个药学服务专科药房。

专业药房通过细化门店商品品类配置、加强员工培训以及在患教、促销、推广资源等方面给予倾斜，打造有别于普通门店的运营模式，。

依托药师专业服务体系、会员服务体系、CRM 系统会员营销，公司为顾客打造包含慢病指标监测、医学科普、患者教育、疾病初步筛查、疾病治疗用药、辅助治疗用药等环节在内的全方位药学服务，提升顾客服药依从性，相关品类商品的效能远高于普通门店。

7、如何看待行业、公司的投资价值？

二级市场对行业、健之佳的估值，受多种因素综合影响，公司不宜对二级市场估值做评价。

由于医药改革逐步深入、市场环境等影响重大，原有的盈利模型受冲击，转型具有长期性、不确定性，对估值的冲击具有一定的合理性。行业内不同上市公司估值亦有分化，市场对不同公司医保政策受益情况、盈利能力、经营特点、或有风险等做了不同角度的评估。

目前市场投资重点不在传统行业。随着本行业法律法规持续建立健全、执业药师法立法推进，国家层面医药改革深入推进，制度、政策的重大不确定性逐步消除，竞争将更多取决于市场、透明及效率、转型。届时影响投资决策的医药分业、集中度提升、全渠道专业化服务、转型和盈利模型构建等综合因素方能支持行业长期健康发展，药品零售行业实现“国家卫生事业的

	<p>重要组成部分，关系人民健康和生命安全”的定位和社会、行业价值，才能得以彰显。</p> <p>8、公司的涉税风险？</p> <p>如年报及过往定期报告持续披露的，根据税务机关做出的税收风险提示，公司持续配合开展自查、检查工作。若被认定按税收法律法规需要缴纳税款或适用政策情况变化，可能对公司业绩带来影响。相关事项的性质确定及影响评估，尚不具备条件，其影响存在不确定性。后续有明确进展或结果将进一步公告进展情况及相关影响情况。</p>
附件清单（如有）	