

公司代码：605266

公司简称：健之佳



健之佳医药连锁集团股份有限公司
2025 年半年度报告摘要

第一节 重要提示

1.1 本半年度报告摘要来自半年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到 <http://www.sse.com.cn/> 网站仔细阅读半年度报告全文。

1.2 本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证半年度报告内容的真实性、准确性、完整性，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。

1.3 公司全体董事出席董事会会议。

1.4 本半年度报告未经审计。

1.5 董事会决议通过的本报告期利润分配预案或公积金转增股本预案

无

第二节 公司基本情况

2.1 公司简介

公司股票简况				
股票种类	股票上市交易所	股票简称	股票代码	变更前股票简称
A股	上海证券交易所	健之佳	605266	无

联系人和联系方式	董事会秘书	证券事务代表
姓名	李恒	李子波
电话	0871-65711920	0871-65711920
办公地址	云南省昆明市盘龙区联盟街道旗营街10号	云南省昆明市盘龙区联盟街道旗营街10号
电子信箱	ir@jzj.cn	ir@jzj.cn

2.2 主要财务数据

单位：元 币种：人民币

	本报告期末	上年度末	本报告期末比上年度末增减(%)
总资产	9,881,419,895.90	10,623,265,828.75	-6.98
归属于上市公司股东的净资产	2,597,752,936.78	2,797,247,891.58	-7.13
	本报告期	上年同期	本报告期比上年同期增减(%)
营业收入	4,456,573,863.28	4,485,124,265.74	-0.64
利润总额	82,885,153.62	81,258,042.21	2.00
归属于上市公司股东的净利润	72,378,238.28	62,879,293.65	15.11
归属于上市公司股东的扣除非经常性	65,147,894.47	65,686,121.74	-0.82

损益的净利润			
经营活动产生的现金流量净额	550,705,820.94	291,608,586.82	88.85
加权平均净资产收益率(%)	2.63	2.17	增加0.46个百分点
基本每股收益(元/股)	0.47	0.41	14.63
稀释每股收益(元/股)	0.47	0.41	14.63

公司主要会计数据和财务指标的说明

√适用 □不适用

坚决转型、稳营收、控费增效。

坚决转型：人口年龄及结构、经济发展阶段驱动医疗保障体系深入改革，2025 年，在医药分业、院外市场扩容、强监管等医药改革长期趋势不变的前提下，改革重塑产业服务价值，监管持续探索改进，正推动医药工业企业营销、医疗机构及医生诊疗、零售企业药师和员工销售和医保“理赔”、顾客消费四个领域习惯的缓慢改变进程。医药零售行业短期内客流减少、客单下滑的情况持续，行业逐步形成聚焦转型、打造差异化核心竞争力的共识，但植根专业服务、聚焦健康品类的转型仍是中长期进程。公司“转型、不转行”，坚决转型、服务顾客健康需求，将危机转化为降低医保依赖，向健康品类及专业化服务、全渠道营销深入转型的契机，在提升合规运营水平的基础上，推动业务加快转型调整。上半年公司处方药营收结构占比下降 2.31%，非处方药营收结构占比提升 1.77%，非药营收结构占比提升 0.55%，反映政策对前述四个领域习惯改变及公司转型努力之影响。

稳营收：公司加强既有的差异化经营模式特点，坚决强化非医保依赖药品、非药业务及全渠道专业化服务转型弥补因政策带来的医保收入下降 4%冲击，聚焦存量门店效率以争取市场份额，上半年营收较上年同期下降 0.64%启稳。

控费增效：扭转门店费用结构、控费增效成果逐步体现，上半年期间费用同比下降 0.83%，已从 2024 全年费用同比增长 13.42%改进至一季度同比仅增 4.74%，二季度改进至同比下降 6.21%。

公司上半年实现归属于上市公司股东的净利润增长 15.11%，归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润稳定，其中二季度扣除非经常性损益的净利润稳定在 3,415.98 万元，从一季度同比下降 38.55%改进至二季度同比增长 123.94%。

(1)政策因素

2022 年以来，医药分业改革拉开帷幕，长期有利于行业发展，提高行业集中度和连锁化率。

短期内，医保个账改革、门诊统筹政策持续规范，医保基金合规监管加强、行业价格专项治理、药品追溯码全场景应用等政策持续探索、落地，对顾客行为、监管方、医药零售从业者的影响不稳定，医药健康消费受抑制。根据国家统计局数据，2023 年度，人均 医疗保健支出同比增速 16.0%，2024 年度同比增速大幅下降至 3.6%，低于 GDP5.0%的增速；2025 年上半年，同比增速继续下降至 3.4%，低于 GDP5.3%的增速。除疫情期间外人均医疗保健支出多年来首次出现异常低

速增长。医疗保健消费市场的低增长，叠加政策因素，带来行业短期调整压力，医保规范治理下行业步入结构调整、转型阶段，淘汰赛拉开帷幕。

主流观点认为重大调整政策可能已出台、明确，但尚不成熟，尚未完全细化、落实、稳定，正持续改进、微调，其深远影响尚未确定。公司所处区域门诊统筹政策因涉及医院医生深层次改革尚在探索，对诊疗规范要求、首诊处方来源及处方流转尚未突破，承接的门诊统筹业务极其有限，政策的集客红利尚未呈现。

公司以个人账户为主的医保结算收入占药店主营业务收入（不含 B2C）比例 2022 年-2024 年分别为 52%、47%、44%，截至 2025 年上半年下降至 40%，下降趋势仍持续，公司坚决强化非医保依赖药品、非药业务及全渠道专业化服务转型弥补医保结算占比下降 4%冲击，上半年营收较上年同期下降 0.64%启稳，一方面反映政策对顾客消费等前述四个领域习惯改变的间接影响，另一方面也逐步体现公司转型成果。

公司旗帜鲜明地拥护、推进合规要求，积极承担合规主体责任，主动维护药品安全和医保基金安全，以此为基础通过强化差异化的客群、商品、专业服务竞争力，以全渠道专业化服务提升非医保收入，稳公司整体营收。

（2）市场及行业因素、经营应对

外部环境变化带来的不确定性影响因素较多，长期积累的一些深层次结构性矛盾需深化改革应对，保障改善民生、释放内需潜力、提振消费工作尚在进行。

目前，处在医药零售行业新旧周期交汇阶段，中速增长的长周期与调整、分化的短周期相交织，有医药分业、集中度提升等确定性的大趋势，也面临着强监管、客流分化、毛利下降等新常态的现实压力；生存和发展的短期压力，与专业化、数字化转型的长期趋势激烈碰撞。

面对药店行业增速下行期、政策高压期、转型阵痛期三期叠加的挑战，健之佳保持谨慎、积极的态度，以自身工作的确定性应对外部环境的不确定性。放缓门店扩张速度、降租控费，确保成熟门店有力应对政策变化及行业竞争、新店次新店稳健增长。坚决强化非医保依赖药品、非药业务及全渠道专业化服务转型。

1 季度、2 季度主要财务数据：

项目	第二季度 (4-6 月份)			第一季度 (1-3 月份)		
	本年同期	上年同期	本报告期比上年同期增减变动幅度 (%)	本年同期	上年同期	本报告期比上年同期增减变动幅度 (%)
营业收入	2, 162, 356, 985. 57	2, 171, 142, 755. 84	-0. 40	2, 294, 216, 877. 71	2, 313, 981, 509. 90	-0. 85
期间费用	708, 215, 783. 23	755, 116, 960. 97	-6. 21	764, 843, 337. 97	730, 253, 470. 06	4. 74
利润总额	43, 026, 906. 52	20, 763, 729. 62	107. 22	39, 858, 247. 10	60, 494, 312. 59	-34. 11
归属于上市公司股东的净利润	38, 852, 661. 91	10, 619, 688. 97	265. 85	33, 525, 576. 37	52, 259, 604. 68	-35. 85
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	34, 159, 777. 96	15, 253, 989. 88	123. 94	30, 988, 116. 51	50, 432, 131. 86	-38. 55
经营活动产生的现金流量净额	370, 408, 727. 66	190, 414, 263. 76	94. 53	180, 297, 093. 28	101, 194, 323. 06	78. 17
主营业务毛利率 (%)	33. 83	36. 19	减少 2. 36 个百分点	34. 26	32. 3	增加 1. 96 个百分点
综合毛利率 (%)	36. 43	37. 51	减少 1. 08 个百分点	35. 00	34. 36	增加 0. 64 个百分点

二季度，公司坚决转型，聚焦存量门店效率以争取市场份额，营业收入与上年同期持平略下降 0.40%；二季度扣除非经常性损益的净利润稳定在 3,415.98 万元，从一季度同比下降 38.55%改进至二季度同比增长 123.94%；强化租金、人工费以及配送费、分部管理费等前后台费用全面管控，扭转门店费用结构、控费增效成果逐步体现，期间费用已从 2024 全年费用同比增长 13.42%改进至一季度同比仅增 4.74%，二季度改进至同比下降 6.21%。

直面现实和未来的机遇与挑战，公司回归零售本质，围绕国民全生命周期的健康需求打造服务体系。面对行业客流及利润正在经历的前所未有的挑战，公司坚持以消费者需求为中心，以合规为准绳，积极应对外部市场的变化，重构零售药房的社会价值，向提供更加专业化、全面的健康综合服务转

型。

① 通过调整品类规划支持转型，提升存货周转效率

除中西成药外，公司深入挖掘目标顾客多元化需求助力公司开源，从“依赖医保”销售、药品价格竞争模式主动向强化专业药学服务、健康管理服务、差异化商品品类管理能力转型，从“满足顾客需求”向“激发顾客需求”转型。在医保控费趋于严格，处方药价格不断下降的大背景下找到新的收入增长点，同时提高利润率。

加强商品品类优化和规划，提升库存周转效率，为新商品的引进和整体商品线的优化腾出空间、资源和资金。

公司通过品类调整、加强促销清理等模式，为业务转型、引进和推广新商品释放货架、仓储、资金等关键资源，提升存货周转效率，存货账面价值较期初大幅降低 5.99 亿。

② 放缓扩张、提质增效，提升店效、人效

结合各地门诊统筹政策以及医保政策的情况，关闭、搬迁大额扭亏门店，优势区域争取拓展，优化资源配置。

细化门店管理，加强门店层级管控，提升新店次新店培育效率及收购店整合效果、改善存量成熟门店单店产出；赋能执业药师和员工提升专业能力，提高奖金和人效。

③ 主动合规，推进统筹政策落地、逐步实施

公司持续完善医保合规操作的制度及要求，与医保监管机关和医药工业企业共同厘清医保理赔操作规范和标准，以此加强业务及相关职能部门的专业知识培训、考核；指导一线员工规范操作，持续加强合规管控。

继续完善公司医保稽核、处方强管控系统，药品追溯码 7 月 1 日起全场景应用部署落地并持续改进。

通过与互联网医院合作争取通过医保平台获取流转处方、依靠基层医疗机构“诊所+药店”开展门诊统筹业务等方式应对。积极与医保等部门协调，争取政策落地，规范服务门诊统筹患者。

获取互联网医院执业许可证，支持统筹区内门诊统筹门店处方流转。

④ 全面控费增效，强化降本控租

公司进一步梳理，扩大降本谈判的深度和广度，持续关注高租金、低产出和高亏损门店；优化门店装修规范降本控费；压实统管部门控费责任，全

面挖掘降费机会点。租金、促销费、配送费、分部管理费等前后台费用持续得到管控。扭转门店费用结构、控费增效成果逐步体现，上半年期间费用同比下降 0.83%。

高质量创新发展是公司的变革方向，健之佳以更坚决、主动的策略专注强化营运力、商品力和专业力，提升管理和营运效率，控费增效、积极竞价，与医药工业企业联合加大促销和专业推广力度，力争为顾客提供极致性价比服务和产品。核心经营策略高效贯彻、执行，提升店效、人效、品效。

2.3 前 10 名股东持股情况表

单位：股

截至报告期末股东总数（户）				15,097		
截至报告期末表决权恢复的优先股股东总数（户）				0		
前 10 名股东持股情况						
股东名称	股东性质	持股比例(%)	持股数量	持有有限售条件的股份数量	质押、标记或冻结的股份数量	
深圳市畅思行实业发展有限公司	境内非国有法人	15.17	23,439,968	0	无	0
蓝波	境内自然人	13.96	21,572,958	0	无	0
王雁萍	境内自然人	10.01	15,463,319	0	质押	1,450,000
云南祥群投资有限公司	境内非国有法人	8.94	13,818,299	0	质押	13,818,299
中国工商银行股份有限公司—融通健康产业灵活配置混合型证券投资基金	境内非国有法人	4.59	7,100,000	0	无	0
田泽训	境内自然人	1.38	2,136,600	0	无	0
健之佳医药连锁集团股份有限公司—2024 年员工持股计划	境内非国有法人	1.33	2,051,152	0	无	0
中国工商银行股份有限公司—广发创新升级灵活配置混合型证券投资基金	境内非国有法人	1.10	1,702,900	0	无	0
郝培林	境内自然人	0.87	1,347,692	0	无	0
苏州和聚汇益投资合伙企业（有限合伙）	境内非国有法人	0.83	1,275,368	0	无	0
上述股东关联关系或一致行动的说明		1、公司实际控制人为蓝波、舒畅夫妇； 2、蓝波、舒畅夫妇合计持有公司控股股东畅思行 66.67%股权，为畅思行实际控制人，与畅思行为一致行动人； 3、祥群投资为蓝波 100%持股的公司，直接持有公司 8.94%股份； 4、昆明南之图、昆明云健宏、昆明春佳伟均受蓝波控制和管理，持有公司 1.86%的股份，以及三家合伙企				

	业中持有公司股票的高级管理人员，均与蓝波构成一致行动关系； 5、蓝波先生的女儿蓝抒悦、蓝心悦女士分别直接持有公司 0.68%、0.06%的股份； 6、苏州和聚汇益投资合伙企业（有限合伙）与苏州和聚融益投资合伙企业（有限合伙）均为苏州和正股权投资基金管理企业（有限合伙）同一控制下企业，合计持股占公司总股本 1.65%，为一致行动人，其与实际控制人无关联关系。 除此之外，公司未知上述其他股东是否存在关联关系或者属于《上市公司收购管理办法》所规定的一致行动人。
表决权恢复的优先股股东及持股数量的说明	不适用

2.4 截至报告期末的优先股股东总数、前 10 名优先股股东情况表

☐适用 ☒不适用

2.5 控股股东或实际控制人变更情况

☐适用 ☒不适用

2.6 在半年度报告批准报出日存续的债券情况

☐适用 ☒不适用

第三节 经营情况的讨论与分析

3.1 在连锁门店服务网络建设方面

1、公司门店变动情况

2025 年，在市场低迷、强监管、政策探索期等综合影响下，公司调整拓展节奏、放缓扩张、优化存量门店。

高租金、高亏损门店整改扭转、保留证照资质“腾笼换鸟”迁址；加强与监管部门协调，针对限制新门店、申请医保资质、迁址门店无法获取变更原医保资质的障碍，突破全国统一大市场在公平竞争、市场准入方面遇到的卡点堵点，在规划区域争取拓展。

上半年，公司自建门店 38 家，因发展规划及经营策略调整关闭门店 60 家，期末门店总数为 5,464 家，净减少门店 22 家。

经营业态	地区	2024 年末	2025 年 1-6 月			2025 年 6 月末			
			自建	收购	关店	期末门店数	净增门店数	门店增长率 (%)	医药门店数量结构占比 (%)
医药零售	云南省	2,922	27	0	12	2,937	15	0.51	56.84
	贵州省	19	0	0	0	19	0	0.00	0.37
	云贵地区	2,941	27	0	12	2,956	15	0.51	57.21
	四川省	386	4	0	15	375	-11	-2.85	7.26
	广西壮族自治区	279	2	0	0	281	2	0.72	5.44
	重庆市	597	3	0	8	592	-5	-0.84	11.46
	川渝桂地区	1,262	9	0	23	1,248	-14	-1.11	24.15
	河北省	516	2	0	6	512	-4	-0.78	9.91
	辽宁省	454	0	0	3	451	-3	-0.66	8.73
	冀辽地区	970	2	0	9	963	-7	-0.72	18.64
	小计	5,173	38	0	44	5,167	-6	-0.12	100.00
便利零售	云南省	313	0	0	16	297	-16	-5.11	-
	合计	5,486	38	0	60	5,464	-22	-0.40	-

2、门店区域分布和经营效率

公司优化现有区域门店网络布局，加强亏损门店业绩扭转措施的执行，对扭亏无望的门店，通过搬迁、同商圈补址等方式寻找业绩提升机会点。各层级门店占比相对稳定。医药零售门店区域分布及坪效情况如下：

区域	门店数量	结构占比	门店经营面积 (m²)	本期日均坪效 (元/m²)	上年同期日均坪效 (元/m²)
省会级	1,418	27.44	163,440.22	48.29	46.77
地市级	2,037	39.42	226,235.99	35.99	36.38
县市级	1,431	27.69	155,757.72	29.23	30.89
乡镇级	281	5.44	24,123.17	28.93	29.05
合计	5,167	100.00	569,557.10	37.37	37.56

注：①日均坪效=不含税营业收入/181 天/经营面积

②门店结构占比因四舍五入存在差异。

3、门店店均营业收入

门店类型	2025 年上半年 (万元)	2024 年上半年 (万元)
所有类型零售连锁	74.57	75.58
医药零售连锁门店	74.78	76.58

便利零售连锁门店	71.03	60.79
----------	-------	-------

注：门店店均营业收入=门店不含税营业收入/期末门店数。

随着公司 2024、2025 年放缓门店扩张，报告期末，新店、次新店占比 13.96%，较上年末的 20.18%占比下降 6.22%，新店、次新店逐步成熟、业绩提升；老店医保收入下降，通过营运标准执行改进，会员回访、专业服务提升以及调整、新增品类的拉动，营业企稳。

4、医药零售连锁门店取得医保资质的情况

报告期，公司拥有医保资质门店数量为 5,003 家，占药店总数 96.83%，其中双通道资质门店 257 家，门诊统筹资质门店 1,225 家，部分区域受政策管控的影响，限制新门店申请医保资质、迁址门店无法变更原医保资质。

慢病资质门店 576 家较上年末减少 204 家，特病资质门店 248 家较上年末减少 96 家。

在门诊统筹政策探索阶段，对诊疗规范要求、首诊处方来源及处方流转等关键环节尚未确定之前，门诊统筹门店优势尚未体现。医保结算收入占比持续下降，公司通过提升非医保营收减缓业绩下降压力。

地区	门店数（家）	获得各类医保定点资格 门店数量（家）	占药店总数的比例（%）
云南省	2,937	2,869	97.68
贵州省	19	19	100.00
四川省	375	365	97.33
广西省	281	265	94.31
重庆市	592	588	99.32
河北省	512	463	90.43
辽宁省	451	434	96.23
合计	5,167	5,003	96.83

3.2 在商品品类规划及为供应商提供专业服务，提升经营业绩方面

公司长期坚持打造差异化核心竞争力，面对短期市场及行业政策压力，围绕国民全生命周期的健康需求打造服务体系，向提供更加专业化、全面健康的综合服务转型。除中西成药外，持续挖掘非药品品类的成长空间，坚定服务消费者对健康品类的需求。

强化公司营采一体化的品类规划管理及专业服务为核心的营销体系，为医药工业企业在院外市场日渐重要的专业推广、商品营销持续提供专业服务，提升公司长期重视的供应商服务效能和差异化专业服务能力，获取推广、营销资源拉动业绩增长，其他业务收入占营业收入比重 5.51%。

1、营业收入以行业划分的情况

按业务类型划分的营业、毛利率情况分析：

单位:元 币种:人民币

分行业	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	毛利率 比上年 同期增 减 (%)	营业收 入占比 (%)	营业收入 比上年同 期增减 (%)	营业成本 比上年同 期增减 (%)
医药零售	4,019,871,096.25	2,613,537,642.98	34.98	0.07	90.20	-0.37	-0.47
便利零售	184,331,685.90	157,534,215.53	14.54	-3.93	4.14	-2.73	1.96
医药批发	6,698,535.06	5,691,731.30	15.03	-	0.15	-	-
为医药、便利供应 商提供专业服务	245,672,546.07	89,210,394.48	63.69	0.18	5.51	-5.75	-6.22
合计	4,456,573,863.28	2,865,973,984.29	35.69	-0.19	100.00	-0.64	-0.34

注：上述数据尾差为四舍五入所致。

2、剔除医药批发、以及不便于分解至品类为供应商提供的专业服务收入，对公司零售终端的品类结构变动情况分析如下表：

单位：元 币种：人民币

品类划分	本期营业收入	结构占 比 (%)	上年同期营业收入	结构占 比 (%)	结构占比 增减 (%)
处方、非处方合计 (中西成药)	3,230,768,275.41	76.85	3,269,509,273.44	77.39	-0.55
其中：处方药	1,466,848,784.69	34.89	1,571,701,444.07	37.20	-2.31
其中：非处方药	1,763,919,490.72	41.96	1,697,807,829.37	40.19	1.77
中药材	145,822,200.66	3.47	165,104,240.02	3.91	-0.44
保健食品	215,207,247.12	5.12	214,430,380.19	5.08	0.04
个人护理品	52,709,699.40	1.25	49,173,485.58	1.16	0.09
医疗器械	331,096,823.40	7.88	315,176,979.72	7.46	0.41
生活便利品	224,553,221.35	5.34	207,015,207.50	4.90	0.44
体检服务	4,045,314.80	0.10	4,051,373.97	0.10	0.00
主营业务合计	4,204,202,782.14	100.00	4,224,460,940.42	100.00	-

注：上述数据尾差为四舍五入所致。

结合前表，对报告期公司零售终端分品类结构的营业、成本、毛利率变动情况分析如下表：

单位:元 币种:人民币

分产品	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	营业收 入比上 年同期 增减 (%)	营业成本 比上年同 期增减 (%)	毛利率 比上年 同期增 减 (%)
处方、非处方合	3,230,768,275.41	2,161,661,370.97	33.09	-1.18	-1.44	0.17

计（中西成药）						
其中：处方药	1,466,848,784.69	1,021,270,932.02	30.38	-6.67	-11.43	3.74
其中：非处方药	1,763,919,490.72	1,140,390,438.95	35.35	3.89	9.64	-3.39
中药材	145,822,200.66	78,108,449.56	46.44	-11.68	-10.71	-0.58
保健食品	215,207,247.12	147,659,440.56	31.39	0.36	1.98	-1.09
个人护理品	52,709,699.40	37,779,891.28	28.32	7.19	8.48	-0.85
医疗器械	331,096,823.40	175,875,318.53	46.88	5.05	7.92	-1.41
生活便利品	224,553,221.35	164,194,364.06	26.88	8.47	6.37	1.44
体检服务	4,045,314.80	2,793,023.54	30.96	-0.15	-1.56	0.99
主营业务合计	4,204,202,782.14	2,768,071,858.50	34.16	-0.48	-0.45	-0.02

注：上述数据尾差为四舍五入所致。

上半年公司处方药营收结构占比下降 2.31%，非处方药营收结构占比提升 1.77%，非药营收结构占比提升 0.55%；

商品转型是零售连锁药店转型的关键和依托。

近期，公司通过品类调整、加强促销清理等模式，为业务转型、引进和推广新商品释放货架、仓储、资金等关键资源，加强塑造既有的差异化品类经营模式特点、优势，依托“营采一体”营销体系优势，根据商品线调整、优化门店 JDA 陈列，已完成 3 千余家；提升存货周转效率，存货账面价值较期初大幅降低 5.99 亿元；一方面反映政策对顾客消费等前述四个领域习惯改变的间接影响，另一方面也逐步体现公司转型成果。

结合上述业务类型、品类结构的营业、毛利率数据，进一步延伸分析：

报告期，公司通过加强既有的差异化经营模式特点，坚决强化非医保依赖药品、非药业务及全渠道专业化服务转型弥补因政策影响医保收入下降 4%，导致药品及关联销售下降的缺口，主营业务收入较上年同期下降 0.64% 启稳、毛利率相对平稳。

（1）中西成药营收同比下降 1.18%，结构占比下降 0.55%，受政策影响，处方药营收同比下降 6.67%，非处方药通过加强专业服务、品类规划调整、竞价和市场投入力度，营收增长 3.89%。

（2）强化非药商品的规划、引进、促销，保健食品、个人护理品、医疗器械、生活便利品营收均增长，拉动非药品类整体销售额增长 1.94%，部分弥补处方药销售下降的缺口，结构占比增长 0.55%。

（3）强化中心门店专科药房药学服务所需处方药、非处方药、非药商品的品类引进、优化。继续探索“健康与美丽”服务，强化与品类船长战略合作，重点挖掘潜力品牌和品种增长潜力：

个人护理品和医疗器械中综合毛利率较高的功能性护肤品品类，销售收入占比达 4.12%。

公司持续强化与龙头企业贝泰妮在薇诺娜等舒敏产品中的战略合作，加强可复美、芙医妍等产品营销，持续塑造“健之佳”贴牌商品组合；在开发、引进、推广欧洲 LSI 系列独家产品，报告期实现跨境购营收 566 万元的基础上，2025 年 8 月以“有效转型、重塑增长”为主题向零售渠道发布，通过一般贸易引进国内以扩大销售，发挥该产品创新、高效、安全的专业解决方案优势，系统拓展、培育品类商品组合，塑造健之佳在顾客心中“健康与美丽”的形象。

在中西成药、保健食品方面，坚定强化与品牌战略合作，塑造贴牌“健之佳”药、械及“品健”保健食品品牌及商品组合；探索通过直接进口、跨境购等方式引入独家、优势商品，在佩夫人小儿愈美那敏、爱司盟高含量保健食品引进、热销的基础上，将逐步规划引进日本等海外优质商品。

(4) 依托公司自身的品牌知名度和用户认可度加大自有品牌的研发、塑造力度，打造药品、医疗器械、个人护理品等系列独家产品，在提升毛利率的同时形成差异化竞争。

2025 年上半年，贴牌商品销售额较上年同期稳定，减缓综合毛利率下降幅度。

具体情况如下：

单位:万元 币种:人民币

年度	销售额（不含税）	占主营业务收入的比例（%）
2025 年上半年	62,691.43	14.89
2024 年上半年	62,948.28	14.90

3.3 线上业务拓展方面

1、公司持续构建稳定、优质的会员体系，持续完善慢病管理和专业服务体系

相关内容详见“第三节 管理层讨论与分析”之“三 报告期内核心竞争力分析”之“1、专业化的综合健康服务能力和 5、稳定、优质的会员体系”。

2、全渠道、专业化服务能力提升

(1) 持续强化营运规范培训和执行标准，保持店员专业水准，重视会员权益、提高会员满意度，推进以会员为核心的全渠道、专业化营销体系的效能提升，确保值得信赖的品牌形象深入人心。

(2) 更深入、合规地推进对接医院处方流转平台，规范服务门诊统筹患者；为顾客对症、合理用药提供规范的远程问诊、远程审方、执业药师服务。

(3) 持续推进合作方康特森眼科医院眼科及慢病和互联网医院服务、DTP 业务、便利店业务与医药零售业务的协同，进一步搭建全渠道、专业化、多元化的健康服务生态圈。

随着竞争加剧，公司调整线上业务策略，将运营策略从单一的“流量价格博弈”转向“专业服务运营”。

全渠道线上业务具体情况如下：

单位：万元

线上业务项目	2025 年上半年营业收入		2024 年上半年营业收入		金额较上年同期增减变动
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	
第三方平台 B2C 业务	36,734.71	8.24%	35,875.80	8.00%	2.39%
第三方 O2O 平台业务	59,447.76	13.34%	47,860.02	10.67%	24.21%
自营平台业务	35,676.40	8.01%	32,823.68	7.32%	8.69%
合 计	131,858.87	29.59%	116,559.50	25.99%	13.13%

公司不强调 O2O 和 B2C 线上属性，更重视其依托实体药房网络及专业服务优势为门店及员工全渠道赋能，利用线上平台提供在线问诊、用药指导、健康管理等药学专业服务，以提升顾客的健康便捷体验的价值。通过数据赋能线上药房精细化运营，提升“商品力”、“专业力”综合优势综合改善线上排名，防范“内卷式”恶性竞争。

公司 B2C 业务由低价竞争转向价格、产品和服务的相对平衡，进入价值增长阶段；

O2O 业务通过单店运营效率的提升，实现营业收入提升 24.21%；

自营平台的佳 E 购业务通过加强专科长疗程用药解决方案，辅助店员强化商品知识、增加患者教育提升服务质量以及满足专业、长尾商品需求，同时直播新模式逐步得到顾客认可，业绩持续提升。

报告期，线上平台营业收入整体增长 13.13%，营业占比由同期 25.99%进一步提升至 29.59%。

3.4 在营运管理技术、物流体系、信息系统三大支柱方面

相关内容详见“第三节 管理层讨论与分析”之“三 报告期内核心竞争力分析”之“4、标准化连锁经营管理体系和精细化营运体系构建的营运力，差异化商品品类规划和为供应商提供专业服务体系构建的商品力 和 6、安全、高效、合理的仓储物流配送体系 和 7、高效的信息系统”。

3.5 在人才培养和激励体系方面

相关内容详见“第三节 管理层讨论与分析”之“三 报告期内核心竞争力分析”之“9、不断

完善的人才培养体系”。

第四节 重要事项

4.1 公司应当根据重要性原则，说明报告期内公司经营情况的重大变化，以及报告期内发生的对公司经营情况有重大影响和预计未来会有重大影响的事项

√适用 □不适用

1、顾客需求的持续提升及市场竞争加剧的风险

消费者收入水平提升、年龄结构变化、对健康和美好生活品质的更强需求，与药品零售行业在“健康+专业+便利”方面、便利零售行业在“品质+时尚+快捷”方面尚不平衡、尚不充分的服务水平之间存在长期、结构性的矛盾。

随着基层医疗机构能力提升、公立医院药品零加成和带量采购政策及门诊统筹政策的深入推进、人力等企业经营成本上升，以及线上购物、消费习惯成熟，医药零售业的竞争日趋激烈，要求医药零售企业持续提升专业服务能力 and 效率。

应对措施：公司以顾客需求为核心深入转型，关注监管政策趋势，一方面在现有区域内完善网络布局，加强密集布点，另一方面，围绕目标顾客对全生命周期、高质量健康生活的需求，为中老年以及年青客群提供严肃医疗之外的慢病和常见病用药、预防和健康管理类产品，持续强化公司精细化、专业化、系统化的全渠道连锁经营管理体系和营运体系，差异化的商品结构，向专业药学服务、健康管理服务、差异化商品品类管理能力转型，坚决转型提升整体竞争力，形成可信赖的药品连锁零售品牌。

2、行业政策风险

医药改革是涉及医疗体系、医保体系、医药体系等多个领域的系统性、长期性改革，改革内容复杂、涉及面广。随着医保个账改革、门诊统筹、打击骗保专项整治、价格专项治理、线上医保结算、药品追溯码强管控等政策的发布和实施，监管力度加强、合规要求提升，若公司未能及时根据政策要求进行内部管控的提升改进、业务模式的调整创新，可能给公司经营带来风险。

同时，部分地区存在门店医保资质获取受限，原有医保资质取消或受限的情况，可能影响公司规模扩张。

应对措施：公司严格遵守法律法规，密切关注国家政策，加强对行业法律法规和政策规范的把握和理解、遵循，通过提升内部合规管理规范，医保稽核、处方强管控系统完善提升，药品追溯码全场景应用部署等，有效降低员工操作风险，积极配合监管部门主动提高药监、医保合规水

平，积极应对行业政策变化带来的机遇和挑战，同时，积极与监管部门协调，争取突破医保资质限制的卡点堵点，在规划区域有序拓展。围绕顾客“预防和健康”的实际需求，继续重视发挥医疗器械、保健品、中药材、个人护理品、生活便利品等非药产品的规划和引进、推广，以更专业的解决方案服务顾客。

3、政策及市场变化的长期趋势导致商品毛利率下降的风险

随着医药体制改革的推进，国谈集采扩面，中西成药毛利率空间有限但预计可稳定在较合理水平；行业向专业门槛较低、竞争更激烈的健康相关产品延伸，非药产品由于缺乏专业壁垒、竞争激烈、信息透明、渠道多元化，综合毛利率存在下降风险。同时，国内外原研药的引进和创新持续加快，仿制药市场竞争加剧。医药零售行业商品毛利率的下降将成为长期趋势。

如果不能及时调整商品经营组合与策略，采取措施提升专业服务水平、提升效率和降低经营成本，将对公司发展和业绩产生一定影响。

应对措施：把握政策及市场变化的长期趋势，积极承接顾客流向院外、医院处方外流带来的巨大的增量市场，提升公司的市场占有率、营业规模及综合毛利额；积极探索与品牌商的深度合作，不断打造和提升 OEM 商品及其他综合毛利较高优势商品销售占比减缓毛利率下降；强化公司营采一体化的品类规划管理及服务为核心的营销体系，为医药工业企业在院外市场日渐重要的专业推广、商品营销持续提供专业服务，提升公司长期重视的供应商服务效能，拉动业绩的增长。

4、规模扩展、并购及跨区域整合相关经营风险

公司上市后，加快自建门店、收购方式的门店扩张速度以实现与同行业上市公司相比较快的规模扩张。

因各地经济发展程度、地方监管政策、零售药店区域竞争情况、居民健康观念及用药习惯等均存在一定差异，新区域拓展、收购门店的展业、融合进程由于管理半径扩大，对公司资金实力、门店管理能力、物流配送能力、信息系统支持、人才团队、营销策略、品牌推广等都将提出了更高要求。

公司能否对异地业务进行有效管控，保持并提升其运营效率和效益，进而实现有效经营、整合具有一定的不确定性。若经营、整合效果不能达到预期，可能会对公司经营、短期业绩造成负面影响和压力。

5、商誉减值风险

根据《企业会计准则》，公司对合并成本大于合并中取得的标的公司可辨认净资产公允价值部分的差额，应当确认为商誉。公司近年来，通过收购加速门店扩张，商誉大幅增加。

若受政策环境、市场需求以及公司自身经营管理状况等多种因素的影响，未来医药或医保政策发生重大不利变化，顾客消费购买习惯发生重大变化，或者发生不可抗力等重大不利事项，导致收购、整合的标的资产未来经营情况未达预期，则相关商誉存在减值风险，从而对公司未来经营业绩产生不利影响。

4-5 项风险的应对措施：

公司依托标准化连锁经营管理体系、营采合一的专业化营销服务体系、全渠道营销平台，持续购建、完善多元化社区健康服务生态圈，实现自建门店盈利模型的持续跨区域复制和快速扩张。

充分了解新进市场监管环境、市场环境、行业政策、企业文化、管理模式、顾客习惯；加强对并购标的的尽调和审计评估，严把入口关，选择优质标的，持续复盘总结并强化拓展、收购及整合的能力、标准化流程、精细化管理，制定适宜的经营管理策略。

全面加强人才招聘、培养和储备，完善员工职业发展通道，通过培训体系培养专业和复合型人才，满足公司快速发展对人力资源的需要，强化向其他省区输送重要、成熟的管理干部的能力。

通过完善激励机制、人力资源体系，通过激励计划、员工持股计划，建立和完善劳动者与所有者的利益共享机制，有效地将公司利益、股东利益和员工利益结合在一起，充分调动公司管理者和员工的积极性，吸引和留住优秀管理人才、核心业务骨干和优秀员工，提高公司员工的凝聚力和 Company 竞争力。

派出管理团队尽快与原经营管理团队及门店融合，逐步发挥协同效应，通过培训带教、规范体系支持、全体系赋能，帮助本土团队与集团协同、提升整体经营管理水平；

及时、准确掌握新进区域上述地域性特点并制定适宜的经营管理策略；

通过有效管控、保持并提升其运营效率和效益、深入推进有效整合。

全面控费增效，强化降租控租；依托收购项目，按收购前规划及后续拓展计划，通过“自建+收购”持续拓展规模、密集布点，提升，确保收购项目规划目标达成。

6、业务转型、变革风险

公司自成立以来，结合本土市场环境，长期学习、探索美日同行模式，始终坚持多元化创新并逐步形成差异化的专业竞争优势。

公司董事会、经理层已形成共识，围绕目标顾客对全生命周期、高质量健康生活的需求，深入挖掘目标顾客除严肃医疗之外慢病和常见病、预防和健康管理类产品及服务需求，主动从“依赖医保”销售、药品价格竞争模式向长期坚持强化专业药学服务、健康管理服务、差异化商品品类管理能力转型，从“满足顾客需求”向“激发顾客需求”转型。

尽管公司在目标客群定位、专业药学服务、健康管理、差异化商品规划、全渠道营运、信息化管理等诸多核心领域围绕业务转型持续积累，建立了较扎实基础、坚决变革，但监管政策限制、工业企业自身变革、消费者行为习惯改变、自身管理及营运团队能力提升调整等都是长期、渐进的过程，面临巨大挑战和反复，存在业务转型、变革不顺利的风险。

应对措施：将危机转化为降低医保政策依赖，向健康品类及专业化服务、全渠道营销深入转型的关键契机，在提升合规管控水平的基础上，推动业务加快转型调整。

坚持围绕“以顾客需求为中心”的服务理念，虚心学习、勇于探索、持续改进。

明确自身定位，坚定中西成药核心业务不动摇，同时深入挖掘目标顾客除严肃医疗之外慢病和常见病治疗、预防和健康管理类产品及服务需求；通过品类调整、加强促销清理等模式，为业务转型、引进和推广新商品释放货架、仓储、资金等关键资源，提升存货周转效率，保障资金安全。

持续推进全渠道发展，提升线上电商业务、O2O 业务、直播业务效能，改善顾客体验。

推动数字化运营能力提升，探索 Deepseek 大模型的产业化运用，提高商品与供应链协同效率，提升管控效果和信息系统安全性；强化信息化建设赋能一线员工、提升运营管理效率与服务质量。

深刻认识医药零售连锁行业，是一个苦心经营、逐步改善的专业服务行业，在确保合规经营的基础上，需要管理层和全体员工尊重顾客和市场，毫不放松、毫不懈怠地持续改进、坚决应对市场变化，实现转型、变革目标。

7、涉税风险

公司根据《大企业税收风险提示函》开展自查工作。若被认定按税收法律法规需要缴纳税款，可能对公司当期业绩带来影响。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。

4.2 结合本期经营情况和 2025 年年度计划，公司 2025 年下半年主要经营策略

直面现实和未来的机遇与挑战，公司回归零售本质，围绕国民全生命周期的健康需求打造服务体系。面对行业短期压力和中长期转型挑战，公司对 2025 年度工作保持谨慎、积极的态度，以坚持强化自身核心能力，审慎应对风险、持续微调经营策略应对外部变化。

1、深入转型

公司推动业务转型调整，明确自身定位，坚定中西成药核心业务不动摇，同时深入挖掘目标顾客除严肃医疗之外慢病和常见病治疗、预防和健康管理类产品及服务需求，从“依赖医保”销售、药品价格竞争模式主动向强化专业药学服务、健康管理服务、差异化商品品类管理能力转型，

从“满足顾客需求”向“激发顾客需求”转型。

以更坚决、主动的策略专注强化核心竞争力，提升管理和营运效率，控费增效，通过精细化运营管理提升单店收益。

2、放缓扩张、提质增效，提升店效、人效

适当放缓门店扩张速度；

加强与监管部门协调，针对限制新开门店、无法获取变更医保资质的障碍，突破全国统一大市场在公平竞争、市场准入方面遇到的卡点堵点，在规划区域“自建+收购”有序拓展；

高租金、高亏损门店整改扭转、保留证照资质“腾笼换鸟”迁址；

细化门店管理，加强门店层级管控，提升新店次新店培育效率及收购店整合效果、改善存量成熟门店单店产出；赋能执业药师和员工提升专业服务能力，提高奖金和人效。

3、主动合规，推进统筹政策落地、逐步实施

医保稽核、处方强管控系统完善提升，药品追溯码全场景应用部署，有效降低员工操作风险，积极配合监管部门主动提高药监、医保合规水平；

积极与医保等部门协调，争取政策落地；推进与互联网医院合作争取通过医保平台获取流转处方，规划和推进基层医疗机构设立，以“诊所+药店”模式，依靠基层医疗机构开展门诊统筹业务。

4、全面控费增效，强化降租控租；

中后台部门全面冻结编制，严控资本性支出项目，以保障现金流健康和资金安全，确保公司业务和业绩稳定。

5、品类规划调整以支持转型，强化供应链能力，提升存货周转效率

坚持贯彻采购五大策略，规划并与工业企业共同打造 GB 商品品类船长；挖掘和塑造高品质的 PB 商品，发挥“以品类管理为核心驱动”规划的商品“拉力”与执业药师、店长、店员的专业化“推力”相结合，“营采合一”可持续、高效能驱动销售增长的营销体系效能。

境外采购业务体系拓展品牌商品引进、跨境购业务潜力，为公司转型升级、门店业绩和员工收入提升赋能。

加强受医保影响小的处方药、OTC，以及不受医保影响的非药品类的规划、引进和销售，激发顾客需求；充分挖掘专科门店等现有差异化专业解决方案对转型和业绩提升的机会点。

通过品类调整、加强促销清理等模式，为业务转型、引进和推广新商品释放货架、仓储、资金等关键资源，提升存货周转效率。

高质量创新发展是公司的变革方向，健之佳以更坚决、主动的策略专注强化营运力、商品力和专业力，提升管理和营运效率，控费增效、积极竞价，与医药工业企业联合加大促销和专业推广力度，力争为顾客提供极致性价比服务和产品的核心经营策略高效贯彻、执行，以价换量、提升营业额、抢夺市场份额，提升店效、人效、品效。