

老百姓大药房连锁股份有限公司

2025 年三季报解读会纪要（2025 年 10 月）

一、会议情况

（一）会议时间：2025 年 10 月 29 日 15:30-16:30

（二）会议形式：电话会议

（三）参会人员：

1. 公司参会人员：

董事长、总裁：谢子龙

董事长特别助理：王忠新

副总裁：党娴

副总裁：林欢

副总裁：万鑫

董事长助理：谭坚

财务负责人：陈立山

新零售中心总经理：王宁宁

董事会秘书：冯诗倪

2. 机构参会人员：

中信建投、中信证券、中金公司、东北证券、东吴证券、兴业证券、国金证券、国盛证券、JP Morgan、西部证券、开源证券、广发证券、国泰海通、天风证券、Morgan Stanley、HSBC、Daiwa、华创证券、浙商证券、华福证券、招商证券、中信里昂、高盛、瑞银证券、野村证券、华泰证券、光大证券、国海证券、中银国际证券、中邮证券、华鑫证券、信达证券、东海证券、建信养老金、嘉实基金、上银基金、红土创新基金、创金合信基金、博远基金、天治基金、金信基金、上海东方证券资管、天风证券资管、上汽顾臻资管、长江证券资管、上海证券资管、华能贵诚信托、君和资本、上海利檀投资、新思路、明见投资、青榕资产管理、深圳前海汇杰达理资本、深圳前海精至资管、上海孝庸私募基金、清池资本、征金资本、广东惠正私募基金、上海彤心雕珑私募基金、广东奶酪投资基金、赢韵私募基金、深圳市麦星投资、深圳市尚诚资管、广东德汇投资、Yongan Guofu Asset Management(HK) Company Limited、Arisaig Partners 等机构的 103 位投资者。

二、主要内容

（一）董秘冯诗倪介绍 2025 年三季度业绩情况

2025 年第三季度，公司营业收入 52.96 亿元、同比增长 0.07%，归母净利润 1.31 亿元、同比增长 2.6%，经营业绩逐季改善，持续向好。

截至报告期末，公司连锁门店网络覆盖全国 18 个省级市场、150 余个地级市及以上城市，总门店数 15,492 家，其中直营门店 9,741 家，加盟门店 5,751 家。1-9 月，公司新增门店 756 家，其中直营门店 64 家、加盟门店 692 家。门店布局持续聚焦优势和下沉市场，截至 9 月 30 日，优势省份及重点城市门店占比 90.5%，公司地级市及以下门店占比为 78%。

截至报告期末，公司共有直营医保资质门店 9,038 家，直营门店中医保门店占比为 92.78%；统筹资质门店数累计 4,602 家。

截至报告期末，公司加盟门店总数达 5,751 家，前三季度老店加盟占比 74.2%、同比增长 38.9 个百分点。2025 年 1-9 月，加盟业务实现配送销售额 17.67 亿元。联盟方面，2025 年 1-9 月实现配送销售额 3.21 亿元，同比增长 14.4%；同时公司加速参股优势联盟客户，累计参股合作企业 176 家，对应零售规模 117.45 亿元。

商品方面，前三季度公司统采占比提升至 75.2%，同比上升 3.9 个百分点。2025 年 1-9 月，自有品牌自营门店销售占比 22.8%，较同期增加约 0.9 个百分点。2025 年第三季度，公司存货周转天数 90 天，同比下降 8 天。

（二）董事长、总裁谢子龙说明公司经营情况

三季度，宏观经济承压、行业震荡调整和出清仍是主旋律。公司以经营为本，持续深化以顾客为中心的全价值链改革，重点开展“行商”与“关系型”门店“双线”转型、商采革新提效、数智 AI 赋能，深耕专业温暖服务等工作，着力推动经营质量的进一步提升。

在全体老百姓人的团结奋斗下，三季度多个指标止跌回升、稳中有进；从趋势看，公司整体业绩逐季改善，韧性经营进一步夯实。具体来看：

1. 营收触底回升，盈利质量改善

前三季度，公司实现营业收入 160.7 亿元、同比下降 1.00%，归母净利润 5.29 亿元、同比下降 16.11%；2025 年第三季度，公司实现营业收入 52.96 亿元，同比增长 0.07%（其中医药零售收入同比增长 0.88%，增长率较二季度提升 0.68 个百分点），实现归母

净利润 1.31 亿元，同比增长 2.62%，营收与净利润均实现正增长。

前三季度，公司整体毛利率下降 1.33 个百分点，主要为销售结构变化导致。具体为：DTP 政策县域下沉和新品审批加速，导致 DTP 销售占比增加，以及线上零售增长导致线上占比增加。剔除 DTP 和线上部分，线下零售毛利率同比增长 0.6 个百分点。

2. 全面启动“关系型”门店、业务线“行商”转型变革

第三季度，公司正式实施门店从“交易型”到“关系型”、业务线从“坐商”到“行商”的转型，全面重构商业模式，上下快速行动，从理念、组织、机制、考核各方面全面铺开。

一方面，门店实施“关系型”转型：全面重构服务理念，推动店员从销售员转型为顾客信赖的健康顾问；强化服务导向，优化考核指标，一线员工考核增加服务指标；非一线人员增加“内部客户”评价指标。另一方面，业务线实施“行商”转型，与业务强关联核心岗位（如营运、训战、营销、商品、采购等岗位）划定为“行商”人员，制定“行商”细则，倡导行商人员提升下基层的工作时间，在一线发现并解决问题；发布《行商操作指南》、开发“行商助手”和“呼唤炮火”等智能工具，提升行商效率；制定行商数据晒榜机制，内部 PK，提升行商工作质量。

3. 商采改革深化

第三季度，公司持续推进商采体系变革，重点围绕深化供应链协同、强化数据驱动决策，及提升全域商品运营效率三大方向展开，持续以“少花钱买对药”强化顾客粘性，提升盈利能力。

第一，深化供应链的垂直整合，完善集团采购机制，强化战略品种的资源控制。第二，强化智能系统在营采商销全链路的支撑，基于数据反馈形成“以用户需求为导向”的敏捷商品运营体系，持续优化品类结构。第三，完善品类经理责任制，全面落地“营采商销”一体化考核机制，管采购也管销售。第四，推动各品类建立动态商品策略，深化“商品+服务”一站式解决方案，提升用户渗透与消费粘性。

4. 数智 AI 赋能

三季度，公司 AI 更聚焦“业务场景应用”，实现从知识问答到经营决策的进阶。“老百姓小丸子 AI”升级至 2.0 版本，覆盖医保政策、门店运维、人资行政、慢病服务四大核心业务场景，进一步赋能门店员工专业药事服务能力。同时，公司试点 AI 辅助加盟门店日常运营、商品管理等业务，助力决策精准度与运营效率的双重提升。在组织 AI 能力提升方面，公司成立项目小组，定期进行 AI 培训，开展全员 AI 赋能培训实战

PK 赛，持续深入应用 AI。

此外，依托 AI 智能算法驱动人机协同，助力新零售业务稳健增长。2025 年 1-9 月，公司线上渠道销售总额（含加盟）约为 22.3 亿元，同比增长 28%。

5. 深耕专业与温暖服务

公司持续健全门店的专业服务体系，依托信息化系统，建立动态监测与响应机制，开展常态化风险排查与自查自纠，完善合规长效管理机制。目前，公司直营门店中医保门店占比 92.78%，统筹资质门店数 4600 余家。公司持续发挥优势，不断提升运营质量与服务水准，满足好顾客需求，保障医保基金安全。

公司持续深耕温暖服务，10 月份在全国万店全面落地“爱心驿站”，面向户外劳动者及社区居民提供标准化的 6 项免费便民服务。公司通过系列惠民举措为社区居民提供便利，践行企业社会责任、助力民生建设；同时，通过善意和长久的互动，持续提升顾客信任、粘性、进店频次。

投资者的信任和支持是我们前行的动力，公司也持续分红、稳定回报股东。我们计划进行中期分红，向全体股东每 10 股派发现金红利 1.4 元（含税），分红总额 1.06 亿元。公司将更加努力，创造更好的业绩，积极回报广大投资者！

（三）投资者提问环节

问题 1：我们观察到现阶段行业系列政策的导向在不断提升集中度，公司如何看到行业出清现状以及后续出清节奏？

答：近年来医保监管趋严、资质收缩，同时对药店专业化水平的要求也有所提高，受以上因素影响，合规能力不足、专业化水平较弱的中小连锁和单体药店承压、陆续出清。从中康数据来看，2025 年全国药店第一季度净减少 3,166 家、第二季度减少 4,002 家，门店数量回落已至 69.5 万，行业出清加速。随着行业调整出清，店均服务人数有望提升，客流逐步恢复、上升。

在行业整合过程中，合规管理与供应链能力更强的大型连锁龙头对中小连锁和单体药房具有一定虹吸效应，中小型连锁和单体药店更倾向于“抱团取暖”。公司持续把握行业出清机遇，进一步以加盟、联盟形式整合资源，争取逐步提升市占率。

问题 2：当前政策层面对非药进一步放开，公司对于门店多元化转型的考虑以及进展？

答：从行业发展来看，对比美国、日本药店发展趋势，中国药店的多元化具备较大的空间，但存在一个持续培养新的消费者心智的过程。公司持续围绕顾客的健康需求挖

掘多元化机会点，主要从商品、服务两大方面推进：

商品方面，拓展从“药品”到“大健康产品”品类。2025 年，持续引进非药品类 SKU300+个，重点对标市场一线品牌严选产品，大力开发自有品牌“好而不贵”、高质价比的健康类非药产品，比如针对老年群体的奶粉、针对年轻群体的健康零食与重安全功效的个护美妆产品、顺应市场消费降级的“老百姓优选”家庭清洁用品。同时，在门店试点多元化场景，结合商品美陈、营销氛围布置、设置健康检测专区，强化体验营销，提高购买频次和客单价。

服务方面，以专业“药事服务”为轴心，从“卖产品”到“提供全周期的健康管理服务”。慢病服务方面，为患者提供血压、血糖、尿酸、血氧、幽门自测建档，追踪全周期健康管理服务；药事服务方面，提供药品过期置换险、打粉熬胶代煎等售后服务；同时，在门店提供便民卫生间、便民打印等服务，针对银发群体推出帮忙使用智能手机挂号、打车、缴纳话费等服务，打造暖心社区口碑。

此外，除了集团统一部署的商品与服务多元化，公司鼓励各战区结合当地实际情况、顾客需求来挖掘多元化机会，比如陕西公司西安北大街店开设了首家“非遗脱发白发养护中心”，湘西公司与合作伙伴开设“老百姓康养药局”等试点。

问题 3：公司数字化能力较强，也累积了很多的底层数据，后续数字化及 AI 发展重心聚焦哪些方面？

答：老百姓自 2019 年启动数智化转型，每年持续不断地加大研发与应用力度，围绕“科技驱动的健康服务平台”总战略，今年已在数智化的基础上从战略、场景落地、AI 组织能力提升三大核心维度切入 AI 领域，全面赋能企业经营效率提升与终端顾客健康服务优化。

战略层面：公司成立“AI 应用战略委员会”由董事长亲自挂帅，定期围绕 AI 重大项目及规划进行研讨推进。以“从业务场景出发”为核心原则，现阶段公司 AI 战略紧扣“对内降本增效、辅助增长、提升用户体验，对外建成行业大模型赋能中小药店”的双重目标，推动 AI 在业绩诊断、智能选品、门店健康度诊断、主数据治理等场景的深度渗透，驱动企业智能化转型。

场景落地层面：第三季度联合腾讯健康开发了“老百姓小丸子 AI”，目前已进阶到 2.0 版本。知识问答层面，小丸子 AI 已覆盖医保政策、人资行政、门店运维，以及训战、服务与慢病等模块；此外，在加盟板块—健康药房业务上推进多个智能体协作的模式，实现加盟门店经营诊断、商品优化、请货辅助智能化，大幅提升执行效率。

AI 组织能力提升方面：第三季度启动面向全集团及战区的 AI 赋能培训实战 PK 赛，从营销海报、宣传视频、知识问答智能体三个实战方向，结合实际工作需求以赛代训，筛选和培养更多的 AI 人才，为业务赋能。

问题 4：公司线上业务保持较快的发展，后续对线上业务的考虑及战略规划？

答：2025 年前三季度，公司线上渠道销售总额（含加盟）约为 22.3 亿元，同比增长 28%。第三季度，公司 O2O 全渠道销售额排名第 4，B2C 销售额排名第 3。老百姓小程序累计用户突破 3000 万。

公司持续借助数智化提效，推动线上业务从“量”转向更聚焦“质”的提升。第一，商圈精细化运营，聚焦核心商圈，结合 AI 与自动化软件等高效工具，提高运营效率和质量。第二，商品精细化运营，聚焦重点品种，严控断货率，全力保障核心销售与毛利额产出。第三，搭建线上业务营销中台，实现从“人治”到“数治”，提升营销产出。

问题 5：三季报显示公司基本面显著改善，盈利方面如何预期后期的毛利率趋势？

答：公司持续强化商品精细化管理，基于当前销售结构的变化更聚焦线下非 DTP 零售的毛利率提升。主要从以下方面推进：（1）优化通用名结构，品类扩容做增量、品规“瘦身”做聚焦；（2）提升核心品种的销售占比，进一步打通营采商销全链路，建立高性价比的“心智”；（3）完善采购机制，持续推进采购降本；（4）优化物流降本，严控商品断货率与损耗。

问题 6：现阶段公司的拓展战略，对于自建、加盟、联盟与并购方面的考虑？

答：基于当前行业市场形势的变化，公司持续调整门店结构，拓展策略从“数量”转向聚焦“质量”与“效率”，重点发展加盟、联盟轻资产业务。自建主要结合当地的市场政策、自身规模以及网络布局，进行精细化、优质布点；加盟聚焦优势省份及下沉市场，以老店+项目店模式加密市场，提升市占率；联盟聚焦重点市场的同时广覆盖，更好地赋能联盟客户；并购方面，审慎观望的同时保持市场敏感度，对合适的优质标的进行资产性收购。

问题 7：目前公司已有 11,000 家门店开通商保业务，后续对商保业务的考虑？

答：近年来，随着国家政策驱动、创新药商业保险的发展，整体商保业务稳步提升，未来具备长足发展空间。公司商保业务现已实现线上线下多渠道履约，未来我们将持续提升商保业务的精细化运营，围绕商保业务模式的拓宽、与创新药的合作两大方面，更好地服务顾客，推进商保业绩进一步突破。

（四）董事长、总裁谢子龙总结

再次感谢各位投资者与券商伙伴对老百姓大药房一如既往的支持！

前两天是老百姓 24 周年纪念日，我们内部也陆续举办了简朴而热烈的文化宣讲会、“老百姓之星”颁奖活动，全体员工统一思想、凝聚共识、昂扬斗志。我常说，老百姓既有成长的深厚积淀，我们一步一个脚印，参与了中国医药零售行业的蓬勃发展；同时，老百姓又非常年轻，24 岁正是风华正茂的年纪，敢想、能拼、愿意闯，“二次创业”的我们比任何时候都更有认知、更有干劲、也更能死磕，更想在行业深度调整期中抢占先机、赢得更大的市场。

市场环境错综复杂，但最难的时候我认为已经过去，外部政策的确定性趋稳、公司经营持续向好，团队也更具活力与激情。我将带领全体员工始终怀揣着“一切为了老百姓”的初心，坚守对市场的敬畏和对服务的执着，坚信健康事业“坡长雪厚”的长期价值，坚定有序地推进当前各项改革转型措施，扎扎实实做好自己的工作，加倍努力、奋力拼搏。谢谢各位！

老百姓大药房连锁股份有限公司董事会

2025 年 10 月 30 日