

鹭燕医药股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，公司董事会依照《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）、《中华人民共和国证券法》（以下简称“《证券法》”）、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》、《公司章程》及《董事会议事规则》等有关法律法规及公司相关制度的规定，严格依法履行董事会的职责，本着对全体股东负责的态度，规范、高效运作，审慎、科学决策，忠实、勤勉尽责地行使职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，开展董事会各项工作，切实维护公司和全体股东的合法权益，保障了公司的良好运作和可持续发展。

一、董事会日常工作情况

公司董事会严格按照《公司法》《公司章程》《董事会议事规则》《独立董事制度》等法律法规及公司制度规定履行职责，公司第六届董事会现有董事 7 名，其中独立董事 3 名，独立董事占全体董事比例超过三分之一，其中 1 人为会计专业人士。董事会下设审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、战略委员会和合规委员会，各委员会能根据其工作细则行使职能，为规范公司治理作出应有的贡献。董事会能够严格按照相关法律法规开展工作，公司全体董事熟悉有关法律法规，认真出席董事会会议和股东会，积极参加有关培训，做到诚实守信、勤勉尽责。独立董事积极对公司进行现场调研，对公司重大事项享有足够的知情权，能够不受影响地独立履行职责，能够切实维护公司整体利益、维护全体股东尤其是中小股东的合法权益。

（一）董事会会议召开情况

2025 年度，董事会共召开 4 次会议，所有会议召开均符合《公司法》及《公司章程》的有关规定，所有会议的决议均合法有效。董事会会议召开的具体情况如下表：

序号	时间	届次	议案审议情况
----	----	----	--------

1	2025/04/20	第六届董事会 第五次会议	<p>《关于 2024 年度总经理工作报告的议案》《关于 2024 年度公司董事会工作报告的议案》《关于公司 2024 年年度报告及摘要的议案》《关于 2024 年度公司财务决算报告的议案》《关于 2024 年度公司利润分配预案的议案》《关于续聘 2025 年度公司财务审计机构与内部控制审计机构的议案》《关于公司申请综合授信额度及对子公司担保事项的议案》《关于使用自有闲置资金进行委托理财的议案》《关于 2024 年度公司内部控制自我评价报告的议案》《关于公司内部控制规则落实自查表的议案》《关于控股股东及其他关联方资金占用情况的专项说明的议案》《关于公司 2025 年第一季度报告的议案》《关于提请股东大会授权董事会办理小额快速融资相关事宜的议案》《关于取消监事会并修订〈公司章程〉的议案》《关于修订部分公司治理制度的议案》《关于修订公司〈对外捐赠管理制度〉的议案》《关于公司未来三年股东回报规划（2025 年-2027 年）的议案》《关于召开公司 2024 年年度股东大会的议案》</p>
2	2025/08/22	第六届董事会 第六次会议	<p>《关于公司 2025 年半年度报告及摘要的议案》《关于调整公司董事会审计委员会成员的议案》《关于修订部</p>

			分公司治理制度的议案》《关于制定公司〈董事、高级管理人员离职管理制度〉的议案》《关于制定公司〈信息披露暂缓与豁免管理制度〉的议案》
3	2025/9/22	第六届董事会第七次会议	《关于设立全资子公司的议案》《关于全资子公司签订〈冠名和管理协议〉的议案》
4	2025/10/24	第六届董事会第八次会议	《关于公司2025年第三季度报告的议案》

(二) 董事会召集股东会及执行股东会决议的情况

2025年度，公司共召开了1次股东会，会议由董事会召集，股东会会议召开的具体情况如下：

序号	时间	届次	股东参会情况	议案审议情况
1	2025/05/13	2024年年度股东大会	以现场投票与网络投票方式出席本次股东大会的股东共148名，代表股份154,538,825股，占公司股份总数388,516,736股的39.7766%	《关于2024年度公司董事会工作报告的议案》《关于2024年度公司监事会工作报告的议案》《关于公司2024年年度报告及摘要的议案》《关于2024年度公司财务决算报告的议案》《关于2024年度公司利润分配预案的议案》《关于续聘2025年度公司财务审计机构与内部控制审计机构的议案》《关于公司申请综合授信额度及对子公司担保事项的议案》《关于提请股东大会授权董事会办理小额快速融资相关事宜的议案》《关于取消监事会并修订〈公司章程〉的议案》《关于修订部分公司治理制度的

				议案》《关于公司未来三年 股东回报规划（2025年-2027 年）的议案》
--	--	--	--	---

以上股东会依法对公司重大事项作出决策，决议全部合规有效。董事会对股东会审议通过的各项议案进行了落实和执行，顺利完成了2024年度利润分配工作，以总股本388,516,736股为基数向全体股东每10股派发现金红利3.50元(含税)；聘任了容诚会计师事务所(特殊普通合伙)(以下简称“容诚会计师事务所”)为公司2025年度财务审计机构与内部控制审计机构；取消监事会并修订了部分公司治理制度。董事会通过严格执行股东会决议，维护了全体股东的利益，保证股东能够依法行使职权，推动了公司长期、稳健、可持续发展。

二、董事会下设专门委员会工作情况

2025年度，董事会下设各专门委员会根据《公司法》《证券法》《公司章程》《董事会审计委员会工作细则》《董事会薪酬与考核委员会工作细则》《董事会提名委员会工作细则》《董事会战略委员会工作细则》《董事会合规委员会工作细则》等有关规定，积极履行职责。

(一) 审计委员会工作情况

1、审计委员会会议召开情况

2025年度，审计委员会共召开了4次会议，具体会议召开情况如下：

(1) 2025年1月17日，公司召开第六届董事会审计委员会第六次会议，会议审议通过《关于公司2024年度内部审计工作报告的议案》《关于公司2025年度内部审计工作计划的议案》《关于〈容诚会计师事务所与治理层的沟通函〉暨关于公司2024年度会计报表总体审计策略及具体审计计划的议案》。

(2) 2025年4月20日，公司召开第六届董事会审计委员会第七次会议，会议审议通过《关于成都禾创药业集团有限公司担保事件的会计处理情况的议案》《关于公司2024年年度报告及摘要的议案》《关于2024年度公司财务决算报告的议案》《关于续聘2025年度公司财务审计机构与内部控制审计机构的议案》《关于公司申请综合授信额度及对子公司担保事项的议案》《关于使用自有闲置资金进行委托理财的议案》《关于2024年度公司内部控制自我评价报告的议案》《关于公司内部控制规则落实自查表的议案》《关于控股股东及其他关联方资金占用情况的

专项说明的议案》《关于公司2025年第一季度报告的议案》《关于公司审计部2025年第一季度工作报告的议案》。

(3) 2025年8月22日，公司召开第六届董事会审计委员会第八次会议，会议审议通过《关于公司2025年半年度报告及摘要的议案》《关于控股股东及其他关联方资金占用情况的专项说明的议案》《关于公司审计部2025年第二季度工作报告的议案》。

(4) 2025年10月24日，公司召开第六届董事会审计委员会第九次会议，会议审议通过《关于公司2025年第三季度报告的议案》《关于公司审计部2025年第三季度工作报告的议案》。

2、审计委员会关于 2025 年年报审计工作的工作情况

审计委员会于2026年1月20日、4月17日分别与容诚会计师事务所代表就公司2025年度财务报告审计工作与管理层的沟通函、审计总结情况、成都禾创药业集团有限公司担保事项处置及会计处理情况和容诚会计师事务所出具的审计报告等进行了沟通，对公司与会计师的工作配合做了合理安排，对会计师审计工作进度进行了督促。审计委员会根据容诚会计师事务所出具的无保留意见的审计意见审阅了公司年度财务报告。审计委员会认为：公司2025年度财务报告的编制符合财政部颁布的《企业会计准则》及其相关规定的要求。会计核算执行的主要会计政策、会计估计和合并财务报表的编制方法合理，在所有重大方面公允反映了公司2025年12月31日的财务状况及2025年度的经营成果和现金流量情况。

3、审计委员会关于容诚会计师事务所的意见

审计委员会认为容诚会计师事务所及其审计人员符合独立性要求，在对公司2025年度财务报表审计中，按照中国注册会计师审计准则的要求执行了恰当的审计程序，获取了必要的审计证据，其对公司年度财务报告发表的无保留审计意见是在获取充分、适当的审计证据的基础上做出的。

(二) 薪酬与考核委员会工作情况

2025年度，薪酬与考核委员会共召开了1次会议，具体会议召开情况如下：

(1) 2025年1月17日，公司召开第六届董事会薪酬与考核委员会第三次会议，会议审议通过《关于2024年度公司高级管理人员薪酬发放方案的议案》。

(三) 合规委员会工作情况

2025年度，合规委员会共召开了1次会议，具体会议召开情况如下：

(1) 2025年1月17日，公司召开第六届董事会合规委员会第三次会议，会议审议通过《关于公司2024年度合规部工作报告的议案》《关于公司2025年度合规部工作计划的议案》。

(四) 信息披露工作与投资者关系管理工作

2025年度，共披露文件73份，其中决议公告30份。互动易平台回复问题40条，组织业绩说明会（2024年度）2次，披露投资者关系活动记录表2份。公司通过组织投资者活动、接待机构来访、互动易、电话等多种形式积极与投资者进行互动，彰显公司投资价值。

三、独立董事出席董事会及工作情况

公司独立董事根据《公司法》《证券法》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第1号——主板上市公司规范运作》《公司章程》和《独立董事制度》等法律法规和公司制度的规定，关注公司运作的规范性，独立履行职责，对公司治理制度的完善和日常经营决策等方面提出了许多宝贵的专业性建议并针对重大事项发表了独立董事意见，2025年度第六届董事会独立董事出席董事会的情况如下：

独立董事姓名	本报告期应参加董事会次数	现场出席次数	以通讯方式参加次数	委托出席次数	缺席次数	是否连续两次未亲自参加会议
叶少琴	4	4	0	0	0	否
吴俊龙	4	4	0	0	0	否
宋培林	4	4	0	0	0	否

上述独立董事均对公司进行了多次现场考察，并与公司管理层进行访谈，了解公司的生产经营情况和财务状况，获取做出决策所需要的情况和资料。各独立董事还通过电话、邮件等与公司其他董事、高级管理人员及相关工作人员保持日常工作联系，及时获悉公司各项重大事项的进展情况。

四、完善公司治理制度，促进公司规范运作

公司根据《公司法》（2023年修订）及中国证监会《关于新〈公司法〉配套制度规则实施相关过渡期安排》《上市公司章程指引》（2025年修订）、《上市公司股东会规则》（2025年修订）等规定，并结合公司经营管理实际情况，调整组织架构，取消监事会，废止了《监事会议事规则》，重新制定了《公司章程》《股东会议事规则》等，并修订了《董事会议事规则》《关联交易管理制度》《对外担保管理制度》《独立董事制度》《董事薪酬管理制度》等部分条款。具体情况如下：

序号	审议时间	制度名称	审议会议
1	2025/04/20	修订：《公司章程》《股东会议事规则》《董事会议事规则》《关联交易管理制度》《对外担保管理制度》《独立董事制度》《董事薪酬管理制度》《对外捐赠管理制度》 制定：《未来三年股东回报规划（2025年-2027年）》 废止：《监事会议事规则》	第六届董事会第五次会议
2	2025/08/22	修订：《董事会审计委员会工作细则》《董事会战略委员会工作细则》《董事会提名委员会工作细则》《董事会薪酬与考核委员会工作细则》《董事会合规委员会工作细则》《信息披露事务管理制度》《内幕信息知情人登记管理制度》《董事、高级管理人员持有和买卖本公司股份管理制度》《董事会秘书工作细则》《募	第六届董事会第六次会议

		集资金专项管理制度》《母公司 总经理工作细则》《控股子公司 总经理工作细则》《内部控制缺 陷认定标准》《内部审计制度》 《投资者关系管理制度》《反舞 弊管理制度》 制定：《董事、高级管理人员离 职管理制度》《信息披露暂缓与 豁免管理制度》	
--	--	---	--

五、公司经营情况讨论与分析

（一）2025年度经营情况

2025年，全国医药行业迈入高质量发展攻坚期，国家层面持续深化药品与医用耗材全链条监管改革，以集采常态化、精细化推动行业从“规模扩张”向“价值创新”转型；医保基金监管数智化升级，双目录开启，“医保+商保”多元支付格局加速构建；“四同药品”价格治理、医疗服务立项指南推出及医疗支付管理动态目录执行，极大促进医疗服务和药耗价格治理；真实世界医保综合价值评价试点；创新医疗政策全链护航，成果转化提速，激发产业创新活力，促进医药向欣发展。面对行业变革与地方政策导向，公司规范经营，锐意进取，持续推进“四全”“四新”“四个融合”等战略举措的落地，企业经营业绩保持平稳。

报告期内，公司实现营业总收入 2,124,678.50 万元，较上年同期增长 3.79%；归属于上市公司股东的净利润 28,088.38 万元，较上年同期下降 18.74%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 28,235.50 万元，较上年同期下降 18.68%。报告期内，公司各项工作开展情况如下：

1、推动“一个平台+两个抓手”发展战略实施

公司持续推进以鹭燕大健康事业，以传统中医药现代化产业及新技术产业为两个抓手（“一个平台+两个抓手”）的发展战略落地，通过整合公司内外部资源，发挥协同效应，持续创造价值。推动分销与工业、零售模块融合，中药内部融合，提升传统中医药现代化产业的竞争力，打造鹭燕事业发展新高地。

2、医药分销业务：以项目为抓手，深化供应链管理，加速商业模式升级

公司充分发挥渠道优势，聚焦创新业务拓展及增值服务延伸，持续提升药品市场份额及专业营销能力。契合行业“加速整合、存量竞争、创新引领”的发展趋势，深度整合集团、区域平台及各成员公司的优质资源；大力提升供应商精细化管理与核心产品引进能力，重点聚焦创新药、集采中选品种及中成药特色品类布局。以项目创新为引擎、管理创新为支撑，主动适配 DRG/DIP 支付改革、处方外流加速的市场变化，推动业务模式向“供应链服务+药事服务”迭代升级，助力核心竞争力提升。

加强风险管控及效率提升。继续强化成员公司销售信用政策管理，针对部分客户，全面梳理授信情况，明确三大授信原则，制定差异化管理策略，全流程跟踪，提高资金使用效率。

3、医疗器械业务：多措并举，优化业务结构，提高市场份额

聚焦集采、优化业务结构、创新业务模式，推动器械模块综合能力提升，打造具备高值耗材、低值耗材、检验试剂、医疗设备四大模块差异化服务能力的综合服务性平台。持续深化器械模块业务和管理标准化建设，继续通过“帮、促、监”方式提升器械模块的管理和服务能力，进一步加强风险管控，提升各成员公司运营效率。

4、医药零售业务：从“大营销时代”向“大服务时代”转型

以客户为中心，引领零售实现以营销转向以服务为内核的发展。私域商城及跨境商城上线运行；通过医疗资源的导入、健康监测等活动，融合 DTP 专业和社区门店特点，升级新一代门店形象，强化门店与社区的深度连接；开展品牌活动，提升品牌影响力，巩固品牌形象。

提质增效，加强事业部能力建设，建设统一的人力资源体系，打造基于数据科学决策的能力工具。以专项门店为抓手，通过资源的聚焦及投入，线上线下协同，全力提升低效门店销售。

截至 2025 年 12 月 31 日，公司共有直营药店 292 家。

5、现代中医药业务：抢抓机遇，坚持全品种战略，扩大产能与市场

公司积极应对中药饮片全国联采，设立饮片专项工作小组，抢占市场份额。以公司优势大单品为敲门砖，与友商形成优势品种互贸，“以量带价”增加客户粘性，达到与上下游客户共赢的效果。

持续提升公司生产能力，推动亳州现代中药生产项目建设，项目一期已于2026年1月完成建设并投入使用，按计划推进泸州、赣州中药饮片厂建设；完成厦门煎药中心升级改造，增设新一代代煎及代配处方自动调剂设备，提升人效，上线煎药全流程无纸化作业系统；承接市级共享中药房建设工作。

科研实力不断增强，子公司厦门燕来福制药有限公司参与研发的“基于‘五辨’理论的中医诊断技术方法创新与设备研发项目”和“基于绿色/精准策略的中药质量保障技术群创建及智能装备开发应用项目”两个项目于2025年11月被福建省政府授予“2024年度福建省科学技术进步奖一等奖”；完善中药材产业链，布局上游中药种植，加强与产地优质供应商合作，推进品种基地建设；引进更多趁鲜加工品种，子公司亳州市中药饮片厂于报告期内取得23个品种的鲜加工资质。

6、新业态业务：深化创新模式、创新能力及创新业务的落地探索，助力业务提质增效

新物流向集团化、网络化、智能化升级，业务结构向多元化转型，第三方物流基本构建完成可覆盖各类医药上下游客户的“全市场、全模式、全场景”的物流供应链服务能力。通过开展跨境物流项目，探索跨境电商物流多仓联动模式，拓展保税物流业务，为跨境物流供应链和自有保税仓应用提供多种可能性。

新信息围绕“信息化”与“智能化”快速发展。围绕“管理、开发、大数据”三个能力中心的建设，实现公司应用软件的自主维护能力提升；自主完成系列信息化项目的开发，并获得六项软件著作权注册；数据仓库建设基本完成，实现多源数据统一接入；建设涵盖零售、物流、分销、器械、财务等多领域的驾驶舱。

新技术围绕基于科技项目的研发与产品化、市场化展开。聚焦爱心、爱儿、爱中模块，推进新技术的研发与产品化，部分自主研发的产品已实现销售。

新电商以推动“业务员驱动型”向“客户自主下单”转化为核心开展，聚焦全省单体药店市场，构建可持续可复制的运营闭环模型。

7、高度重视党建工作，充分发挥党组织的引领作用，以高质量党建工作推动公司高质量发展。

报告期内，公司坚持把党建工作与企业经营发展相结合，构建“共建互促、优势互补、党工一体化”工作格局，坚持“双培养”，把党员培养成生产经营骨干、把生产经营骨干发展为党员。突出政治引领，勇担社会责任，履行社会公民责任，彰显上市公司担当。扎实开展各类党建常规工作，抓好党支部自身建设，完成上级党组织交办的工作任务。

8、完善集团化管理体系，全面提升企业经营管理水平

公司围绕建设组织体系、优化制度流程、提升员工素质能力、建设企业文化四个方面开展集团管理体系升级和效率提升。推动全面预算管理转型，建立科学化预算管理体系。推动省级平台集团化整合，整合区域内的资源和渠道，优化业务布局和市场拓展策略；优化调整集团财务中心结构，优化资金管控模式，提升资金使用效率；全面梳理集团资产情况，推动不动产盘活，提升效益；构建“事前预防-事中控制-事后处置”的全链条风险防控体系，加强合规培训，提升合规意识，加强法律事务制度建设；实现考核主体审计全覆盖，首次推出效益管理审计，聚焦应收账款管理及专项收益管理；强化质量管理，保障经营合规，采取“以检代教”模式进行现场指导。

持续推进鹭燕星辰人才培养计划，拓展校园招聘渠道，与高校建立校企战略合作关系；重启鹭燕管理学院，明确定位、人才培养体系及组织架构。

（二）主营业务概述

公司所处的行业为医药流通行业，本公司系福建省最大的医药流通企业，主营业务为药品、中药饮片、医疗器械等分销及医药零售连锁。公司主要经营范围包括西药、中成药、药材、医疗器械及保健品等产品的分销，主要收入来源为医药批发销售收入。

自本公司设立以来，主营业务及主要服务内容均未发生重大变化。

1、营业收入构成

单位：元

	2025年		2024年		同比增减
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	
营业收入合计	21,246,784,960.41	100%	20,470,766,084.92	100%	3.79%
分行业					

医药批发	19,113,679,861.26	89.96%	18,586,587,594.04	90.80%	2.84%
医药零售	1,517,146,406.88	7.14%	1,193,278,173.69	5.83%	27.14%
医药工业	558,609,848.64	2.63%	618,171,875.01	3.02%	-9.64%
其他	57,348,843.63	0.27%	72,728,442.18	0.36%	-21.15%
分产品					
药品	17,666,924,235.25	83.15%	17,011,098,257.61	83.10%	3.86%
医疗器械	2,506,425,253.48	11.80%	2,262,615,919.51	11.05%	10.78%
中药饮片	880,650,170.35	4.14%	966,429,048.54	4.72%	-8.88%
其他	192,785,301.33	0.91%	230,622,859.26	1.13%	-16.41%
分地区					
福建省	14,900,405,034.16	70.13%	14,425,190,777.46	70.47%	3.29%
四川省	3,730,917,652.65	17.56%	3,367,161,326.57	16.45%	10.80%
江西省	1,995,574,853.93	9.39%	2,002,543,781.49	9.78%	-0.35%
其他省市	619,887,419.67	2.92%	675,870,199.40	3.30%	-8.28%

2、营业成本构成

单位：元

行业分类	项目	2025年		2024年		同比增减
		金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
医药批发	营业成本	17,962,386,953.08	90.98%	17,411,920,206.82	91.90%	3.16%
医药零售	营业成本	1,353,081,569.57	6.85%	1,028,632,160.26	5.43%	31.54%
医药工业	营业成本	403,374,785.50	2.04%	469,353,457.01	2.48%	-14.06%
其他	营业成本	24,443,474.50	0.12%	36,339,413.81	0.19%	-32.74%
产品分类	项目	2025年		2024年		同比增减
		金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
药品	营业成本	16,630,924,760.93	84.24%	15,935,166,048.12	84.11%	4.37%
医疗器械	营业成本	2,297,672,794.69	11.64%	2,055,808,773.34	10.85%	11.76%
中药饮片	营业成本	679,498,859.25	3.44%	783,968,402.30	4.14%	-13.33%
其他	营业成本	135,190,367.78	0.68%	171,302,014.14	0.90%	-21.08%

六、未来行业发展趋势分析及公司2026年经营计划

（一）未来行业发展趋势分析

2025年是“十四五”规划收官之年，药品流通行业积极贯彻落实商务部《关于“十四五”时期促进药品流通行业高质量发展的指导意见》，坚定实施数字化转型，行业机构不断优化，供应链韧性日益增强，服务水平和流通效率持续提升。2025年1月，国务院办公厅印发《关于全面深化药品医疗器械监管改革促进医药产业高质量发展的意见》，加大对药品医疗器械研发创新的支持力度，标志着我国医药产业政策进入全链条支持创新发展的新阶段。国家医药卫生体制改革持

续深化，医保控费力度持续加大，DRG/DIP 2.0 版分组方案全面切换运行，集采继续深化扩面且规则持续优化，医药购销领域合规治理常态化推进，行业竞争加剧。预计未来医药流通行业发展趋势如下：

1、医药市场刚性需求持续增长，行业发展韧性不断增强

随着我国人口老龄化进程加速、慢性病发病率持续上升及公众健康意识不断增强，医药市场刚性需求持续扩大。我国人口老龄化加剧，老龄化带来的医疗健康需求将为医药流通行业提供长期、稳定的市场支撑。同时，国家持续推进健康中国战略，2025 年国务院批复《医疗卫生强基工程实施方案》，推动优质医疗资源向县域和基层下沉，紧密型县域医共体建设全面推开，基层医疗服务能力持续提升；2026 年 3 月起，国家卫生健康委正式实施《基层医疗卫生机构高血压防治管理标准》等三项推荐性卫生行业标准，要求基层医疗卫生机构至少配备五大类降压药等基本药物，基层用药保障进一步强化，医药流通行业的市场覆盖空间和基层配送需求持续拓展。此外，创新药加速上市、2025 年国家医保谈判成功新增 114 种药品（其中 50 种一类创新药，谈判成功率创近七年新高达 88%）、首版商业健康保险创新药品目录正式发布并配套“三除外”政策，均为医药流通行业开辟新的增长空间。

2、政策驱动行业集中度持续提升，资源整合成为核心发展方向

国家持续推进药品集中带量采购提质扩面，2025 年国家层面启动第十一批药品集采（纳入 55 种药品）和第六批高值医用耗材集采，地方层面陆续开展全国联盟采购，国家和联盟组织开展的药品集采品种不断增加。第十一批国采在“稳临床、保质量、防围标、反内卷”原则指导下，优化竞价规则，允许医疗机构按厂牌报量，设置“锚点价”与复活机制，引导市场良性竞争，中选结果已于 2026 年 2 月起陆续执行。2026 年 3 月，国家组织集采药品首次开展全国统一接续采购，涵盖前八批 316 种常用药品，采购周期延长至 2028 年底，98%的原中选企业继续中选，保障了患者用药的平稳过渡。2026 年国家将继续开展新批次国家组织药品集采和高值医用耗材集采，继续推进中成药、中药饮片全国联盟采购。集采的持续深化和规则优化，推动医药流通行业加速向头部集中，中小企业经营压力增大，行业并购整合进一步提速。根据商务部数据，“十四五”期间，我国药品流通市场规模持续扩大，年销售额从 2020 年的 2.41 万亿元增长至 2024 年的

2.95 万亿元，增长 22.4%；行业结构不断优化，药品批发和零售百强企业销售额占比分别提高 2.3%和 2.8%。头部企业凭借规模、网络、品种和资金优势，加速整合资源，承接市场份额，区域龙头企业的战略价值进一步凸显。

3、医保支付方式改革纵深推进，直接结算加速落地改善行业生态

2025 年，DRG/DIP 2.0 版分组方案在全国范围内全面切换运行，医保支付改革进入精细化管理新阶段。医保各项费用及处方核查、“四同药品”价格治理及药品比价系统持续完善（全国 31 省份及新疆兵团已全面上线医保药品比价小程序）、医保药品追溯扫码全面推开，医保基金使用效率不断提升。2026 年，国家明确基本实现国家集采中选药品耗材直接结算，并积极稳妥扩大至其他产品，提高企业回款效率；全面实现职工医保个账资金跨省共济使用。医保直接结算的加速推进，将有效改善医药流通企业的货款结算环境，缓解应收账款压力。但在推进期内，也同时存在前期存量账款结算周期拉长的转型期矛盾。在此背景下，医药流通企业需不断提升供应链管理能力和精细化运营水平，通过优化品种结构、强化成本管控、提升物流配送效率和增值服务能力，适应医保支付方式改革对医药流通环节带来的深刻影响，构建差异化竞争优势。

4、数字化智能化转型加速推进，追溯体系全面落地重塑行业管理

随着人工智能、大数据、云计算、物联网等新一代信息技术的快速发展，医药流通行业数字化智能化转型进入加速期。2026 年 1 月 1 日起，所有医药机构须实现药品追溯码全量采集上传，药品追溯码作为每盒药品的唯一“电子身份证”，覆盖生产、流通、使用全环节，将有效打击倒卖回流药等违法违规行为，推动供应链透明度和合规管理水平的全面提升。在供应链端，智慧物流、自动化仓储、冷链追溯等技术应用日益成熟。在营销端，数字化工具助力精准营销和客户管理，电商平台和互联网医疗持续发展，线上线下融合模式成为行业主流趋势。2026 年医保影像云跨省异地调阅共享范围进一步拓展，医疗机构检验检查结果互认加速推进。在服务端，药械耗材 SPD（医院供应链管理）项目与 AI 应用辅助医院诊疗服务、患者健康管理等增值服务模式不断丰富，医药流通企业正加速从传统分销商向综合医药供应链服务商转型。大语言模型等前沿 AI 技术的应用，为提升运营管理效率、优化决策支持提供了新的可能。

5、零售药店迎来重磅政策支持，批零一体化与专业化转型提速

2026年1月，商务部等九部门联合印发《关于促进药品零售行业高质量发展的意见》，提出五方面18项举措，从完善药事服务、创新健康服务、强化应急服务、优化行业结构、规范行业秩序等维度，全面推动零售药店从“药品销售终端”向“健康服务驿站”转型。政策明确支持零售药店参与药品集中带量采购，鼓励批零一体化发展，支持零售药店兼并重组并优化相关许可和医保资质变更流程，鼓励创新药、参比制剂进入零售药店销售渠道，引导商业健康保险与基本医保协同发展，支持保险机构开发适配药品零售场景的商保产品。同时，门诊统筹地区准入持续推进、处方流转机制不断完善、DTP药房和医保双通道药店布局加速，零售药店正向健康管理、慢病管理等多元化专业化方向发展。首版商保创新药目录的落地及“三除外”配套政策，进一步激发院外零售市场的增长潜力。对于兼具批发与零售业务的医药流通企业，批零一体化政策红利将形成显著的协同效应。

6、中医药振兴发展战略深入实施，中药产业链迎来政策红利

国家持续推动中医药传承创新发展，《关于全面深化药品医疗器械监管改革促进医药产业高质量发展的意见》提出建立符合中药特点的监管体系，全链条支持中药传承创新发展。中成药、中药饮片通过联盟集采稳步推进，2026年国家将继续推进中成药、中药饮片全国联盟采购，中药配方颗粒跨省流通试点持续扩大。国家推动数字中医药发展，推进中药全产业链数据贯通和追溯体系建设。经典名方转化与中药大品种二次开发加速，“人用经验+临床试验”的特色审评体系逐步建立。中药产业迎来政策红利窗口期，具备中药饮片全品种经营能力和现代化生产设施的企业将获得更大发展空间。

7、合规治理常态化深入推进，规范经营成为行业底线

2025年，国家卫生健康委等多部门联合印发纠正医药购销领域和医疗服务中不正之风工作要点，持续深化医药领域腐败问题集中整治成效，加强穿透式审计监督，将监管重点向生产端覆盖。2026年1月1日起，药品追溯码全量采集上传正式实施，全链条药品追溯体系全面落地，医保基金“安全阀”持续拧紧。药品挂网价格风险“红黄标”预警标识加速在全国推行，药品价格透明化和治理力度持续加强。医药行业合规经营要求持续提升，监管重点覆盖药品、高值医用耗材、医用设备、基建和信息化项目等关键领域。在此背景下，医药流通企业需

持续强化合规体系建设，建立健全内控机制，以规范化经营筑牢企业发展根基，提升可持续发展能力。

（二）2026年度经营计划

公司将继续坚持“一个平台、两个抓手”的发展战略，围绕四个增效方向，深化战略实施，推动业务发展，完善管理体系，提升管理效能，努力实现高质量可持续发展。

1、深化战略实施，聚焦专业赋能，推动业务提质创新

（1）药品分销业务：精准对接集采扩围与 DRG/DIP 支付改革要求，优化药品品种结构，重点布局创新药等领域，深化与药企的项目合作，承接产品外包业务，推动业务提质增效。整合集团供应商资源，搭建营销服务平台，提升集团供应商及下游客户服务能力，加强对成员公司业务及管理赋能。

（2）器械业务：积极拓展创新，开创器械模块高质量可持续发展新格局。坚持以专业化驱动，积极引进专业化人才，打造专业化项目管理；实施差异化竞争策略，打造区域特色项目提升竞争优势；持续提升市场份额，推动建立多元化发展模式，逐步发展成业务全面、服务综合的全业态服务与产品提供商。

（3）零售业务：继续以专项门店为抓手，集中力量提升专项门店销售。继续快速深化创新，深化私域建设，打造私域跨境营销能力及品牌营销能力；通过建立门店与周边社区的强链接，打造以门店为核心载体的社区服务模型；通过品牌活动，针对性建设品牌影响力；深化门店形象的优化工作，加强标准化管理工作；继续在多领域探索和尝试，提升 DTP 专业能力。继续提质增效，强化人力资源能力，建立基于数据支持科学决策的能力；在全省统采统配的背景下，优化后端供应链支持，提升保供能力与库存周转效率。

（4）现代中医药业务：积极应对中药饮片全国联采，深耕区域市场，在重点区域加大市场开发力度，建立完善的销售网络，提高市场覆盖率，提升市场份额。推进泸州及赣州中药饮片厂项目建设，推进产能提升和智能化提升，升级业务管理系统，提升生产效率。同时，进一步加强科研能力建设，开发重点品种，提升产品竞争力，为公司的业务拓展和盈利增长提供有力支持。

（5）新业态与新技术：继续围绕“四新”战略，深化创新与传统的融合。强化集团物流管理平台，完善福建物流网络化布局，协助省外区域第三方物流能

力构建和业务发展。新物流方面，以“四全”经营理念为引领，纵向延伸，积极拓展多样的服务场景，提供一站式专业物流服务。新信息方面，持续推进基础信息设施建设，进一步强化开发能力与效率，沉淀软著与知识产权，推进标准化技术框架建设，建立公司数据共识及内部大语言模型服务环境，推广数据智能应用。新技术方面，强化团队能力，提升产品销售，开拓市场，加快自主生产能力与体系建设。新电商方面，关注平台体验、商品竞争力、供应链效率、合规安全四大核心，聚焦客户自主交易习惯和粘性的培育。

2、完善管理体系，提升管理效能。

（1）进一步推进区域运营管理中心和省级平台建设

继续推动四川、江西省平台集团化整合，针对省外区域各公司组织现场业务帮扶工作。建立科学化预算管理机制，持续优化分类管理方案。加强省级平台在区域市场中的引领和支撑作用，推动区域间资源共享、优势互补，积极开发新的业务领域和市场空间，拓展业务范围，提高市场份额，为公司的发展提供新的增长点。

（2）加强内控及合规建设

持续加强集团内控及合规建设，全面落实合规工作体系，强化法务对业务工作的支持，提升企业的合规管理水平，为企业的稳健发展提供有力保障。深化合规、风险、稽核审计协同机制，推进专项检查，及时发现和纠正合规风险和问题，确保公司的各项业务和管理活动符合法律法规和公司制度的要求。以“主动作为、专业引领、控险增效、创造价值”为工作方针，深化质量管理工作，持续推行巡检员机制，优化人员搭配模式，提升巡检工作效能，提升成员公司质量管理水平。

（3）持续优化资金管理

持续增加授信额度，推进上下游客户供应链产品的运用，降低融资成本。完善资金考核方案，严格资金预算管理，规范资金管控标准。

（4）强化人才培养，打造高素质团队

继续推进“鹭燕星辰”人才培养计划，建立干部档案管理、干部人才盘点、人才选拔、人才培养、跟踪考核等常态化干部管理机制。依托鹭燕管理学院开展中高层管理干部专项培训。推动零售事业部机构改革、流程优化及门店定岗定编。加强人效分析与提升，利用人效分析模型科学分析岗位人员配置合理性。

(5) 加强企业文化建设，凝聚人心力量

持续推进集团企业文化节，聚焦人类健康事业推进企业文化建设。推动品牌管理标准化建设，统一主品牌视觉识别系统。弘扬“自强不息，追求辉煌”的企业精神，激励全体员工为实现企业的战略目标而努力奋斗。

鹭燕医药股份有限公司董事会

2026年4月