

老百姓大药房连锁股份有限公司

2025 年报暨 2026 年一季报解读会纪要（2026 年 4 月）

一、会议情况

（一）会议时间：2026 年 4 月 22 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、总裁 谢子龙

副总裁 王忠新

副总裁 党娴

副总裁 林欢

副总裁 万鑫

副总裁、财务负责人 陈立山

副总裁、董事会秘书 冯诗倪

新零售中心总经理 王宁宁

2. 机构参会人员：

中信证券、中金公司、中信建投、招商证券、国泰海通、东吴证券、开源证券、国信证券、东北证券、国海证券、华创证券、中邮证券、天风证券、西部证券、中泰证券、华泰证券、浙商证券、方正证券、国联民生、国金证券、财信证券、华鑫证券、华安证券、光大证券、申万宏源、摩根士丹利、摩根大通、瑞银证券、汇丰前海证券、大和证券、花旗、野村证券、中信国际、嘉实基金、浙商基金、兴证全球基金、鹏华基金、国金基金、国新国证基金、银华基金、中邮创业基金、平安人寿保险、交银保险资产、巨杉资产、雪石资产、尚诚资产、青榕资产、英轩捷信投资、紫金信托、上海元昊投资、平安理财、清池资本、博裕资本投资、深圳巨泰投资、海南希瓦私募、上海高恩私募、竹润投资、上海泾溪投资、上海汐泰投资、苏州高新私募、谢诺辰阳私募、尚石投资、深圳麦星投资、北京诚盛投资、北京容光私募、川恒控股集团、交通银行、中船重工财务、思睿寰宇集团等机构的 110 位投资者（排名不分先后）。

二、 主要内容

（一） 副总裁、董秘冯诗倪介绍 2025 年报暨 2026 年一季度业绩情况

公司业绩持续回暖。2026 年一季度，公司营业收入 54.81 亿元，同比增长 0.85%；归母净利润 2.64 亿元，同比增长 5.27%；扣非归母净利润 2.6 亿元，同比增长 6.98%；经营性净现金流 8.59 亿元，同比增长 6.76%。

2025 年，公司营业收入 222.37 亿元，比上年下降 0.54%；2025 年四季度营业收入同比增长 0.66%。2025 年，公司归母净利润和扣非归母净利润分别为 3.82 亿元、3.47 亿元，比上年分别下降 26.44%和 30.15%，主要原因是公司计提商誉减值损失及土地减值损失所致。报告期内经营质量逐季提升，归母净利润一季度同比下降 22%，二季度同比降幅收窄至 18.9%，三季度转正同比增长 2.6%，四季度剔除不可比减值因素后为 9,180 万元，同比扭亏，经营质量持续夯实。

截至 2026 年一季度末，公司门店总数达 15,001 家，覆盖全国 18 个省级市场、150 余个地级市及以上城市，其中直营门店 9,622 家，加盟门店 5,379 家。公司联盟门店数 22,768 家（未计入总店数），累计参股联盟合作企业 233 家、对应门店 11,425 家。公司门店总数保持在 1.5 万家，虽然整体规模持平，但实际上从 2024 年底到 2025 年，我们基于市场的变化，持续优化布局，对亏损店进行关闭或搬迁，现有门店的经营质量较之前有较大好转。

（二） 董事长、总裁谢子龙说明公司经营情况

过去一年，宏观经济顶压前行、医药零售行业震荡调整，公司以经营为本，刀刃向内进行大刀阔斧的转型改革，从阶段性结果来看，已进入良好的上升趋势。2025 年公司营收同比基本持平，剔除商誉和土地减值影响归母净利润为 6.2 亿元、同比下降 1.0%。下半年营收及经营性利润恢复明显，基本面持续向好。

公司基于审慎原则计提商誉、土地减值，优化资产质量，不影响公司日常经营、现金流及业务运转。报告期内公司经营性现金流稳健增长，2025 年经营性净现金流 31.43 亿元、同比增长 55.08%。

为贯彻落实“提质增效重回报”行动方案，提振资本市场信心，同时基于公司经营稳健、现金流充裕，2025 年全年拟分红 3.11 亿元，占归母净利润的 81%。今年的分红总额跟去年相当，我们认为剔除商誉和土地减值实际经营利润也跟去年一致，且现金流较好，公司具备可持续分红能力。

报告期内，公司具体经营及变革情况如下：

其一，深入一线及下沉市场。今年春节公司提前开工，全面开展“春耕行动”：初五我召集高管团队召开“自营业绩收心会”；初七召开“春耕行动”全集团会议并调研市区门店；初八，我与营采商销核心人员下沉到县域乡镇门店调研。我们持续推动“坐商”转“行商”，通过主动走出去获取流量，推动业绩增长，公司同店增速等核心经营指标逐季改善。

其二，深化商采改革。商品策略方面，主动“去同质化、做差异化”，淘汰低效冗余SKU。采购管控方面，通过管理供应商账期、战区间协同梳理优势品种及渠道资源等实施采购降本。销售执行方面，借助价格管控系统、量价模型等数字化工具，实现利润与顾客体验的平衡。2026年一季度统采销售占比76.8%，同比提升1.5个百分点；自有品牌自营门店销售占比约24.4%，同比提升1.1个百分点。

其三，简政放权激发活力。2025年公司大力实施简政放权，通过整合职能、精简机构，优化整合中心及部门，大幅提升一线效率、激发经营活力。同时，建立内部沟通的长效机制，让一线的声音直达顶层，增进内部信任与凝聚力。今年以来，公司启动集团级“人才经营规划落地项目”，实施“人才轮岗”常态化机制、引进互联网大厂及零售行业专家“新鲜血液”，持续提升人才密度。

其四，数智AI创新赋能。2025年初，老百姓成立AI应用战略委员会，公司致力于将AI技术深度融入到工作场景中，真正解决实际问题。目前，公司自主研发AI综合问答智能体——“老百姓小丸子AI”已覆盖医保政策、慢病服务、新零售等八大核心业务，通过精准问答“解放劳动力”。其次，试点“健康药房”智能体项目，辅助商品管理、日常运营决策，目前已有200多家加盟店试点。在新零售端，借助AI智能算法，持续提升履约效率和顾客满意度，2025年线上渠道销售总额突破31.2亿元、同比增长26.3%。

今年初，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》，这是行业首个国家级专项政策，从顶层设计上利好零售药店，明确药店是国家医药卫生事业的重要组成部分，也为行业未来发展提供了指引。**从政策的核心内容，结合公司的情况汇报如下：**

1、“健康驿站”服务定位

《意见》明确零售药店的社会公共服务定位，鼓励药店参与健康驿站、应急保供等社会职能，这与公司打造“关系型”门店不谋而合。2025年三季度，公司启动门店从“交易型”向“关系型”转型，通过重构服务理念、提升服务标准、优化内部管理，推动“药

店”向“健康驿站”转型。截至一季度末，公司已建设“关系型”标杆门店 700 余家。

2025 年，老百姓全国万家门店全面落地标准统一的“爱心驿站”，为户外工作者以及社区居民提供休息座椅、免费茶水等 6 项标准化服务，受到政府部门、《人民日报》、央视《新闻联播》等党政官媒，以及社会公众的广泛认可，这也让全社会进一步看到、认可药店的社会价值。

老百姓的门店布局社区，是天然的流量入口，公司希望依托这些高频、触手可及的便民服务，以及专业的慢病管理、药事服务，提升顾客进店频次，助力长期价值增长。

2、行业整合大势所趋，灵活拓展提升份额

《意见》支持零售药店进行兼并重组，要求优化并购政策、疏通行业整合堵点。市场层面，中康数据显示 2025 年全年净关闭药店约 2.2 万家，主要为中小连锁及单体药店。经营分化之后，行业进入整合提速期，同时给大型连锁带来增长空间。

截至目前公司总门店数逾 1.5 万家，公司基于市场变化持续优化门店布局，对亏损店进行关闭或搬迁，提升门店经营质量。2026 年，公司将根据各地区的市场情况，灵活拓展市场：第一，在优势省份发展轻资产的加盟业务，重点进军成本低、潜力大的县域乡镇下沉市场，扩大规模。第二，在优势省份之外，以联盟模式，用成熟的运营体系赋能中小连锁药店，链接新市场。第三，直营开展小型并购。同时，万家优质的联盟参股合作连锁药房作为并购孵化标的。

（三）投资者提问环节

问题 1：今年以来“强基层”的政策接连发布，国家对基层资源有倾斜，鼓励各方承担慢病管理、疾病预防等职责，公司有什么看法和举措？

答：“强基层”是国家分级诊疗体系建设的基石，线下药店凭借网点密集、触达便捷的优势，成为开展慢病长期管理、普及疾病预防的重要补充力量。公司对此高度重视，从以下三个方面重点布局：

第一，网络下沉，抢占基层流量入口。通过自营、加盟、资产性并购模式全力下沉乡镇市场，让专业服务触达“最后一公里”，联合广大的当地资源、扩大规模优势。

第二，专业升级，构建慢病服务护城河。公司全面推进慢病管理服务标准化，建立慢病会员专属档案，强化慢病专员和执业药师的专业能力建设，推动门店从“卖药”向“管病”转变，提供用药指导、健康监测、并发症预防等增值服务。

第三，从“治已病”向“治未病”延伸。通过门店免费健康检测、季节性健康讲座、企微社群科普等方式，将服务前置到疾病预防环节，强化会员黏性。

问题 2：2025 年以来老店的经营趋势如何，背后的主要驱动因素是什么，如何展望 26 年？

答：2025 年以来老店的经营趋势逐季向好。核心驱动因素主要是以下四个方面。其一，营运层面聚焦一线，夯实门店基础管理，提升商品满足率和动销率水平；其二，优化慢病管理服务，通过标准化服务流程，提升慢病会员复购率；其三，迭代商品品类结构，大力引进健康器械等高毛利非药品种；其四，多渠道大力链接顾客，微社群、小程序等私域运营工具全面铺开，线上线下同步发展提客流、促进业绩增长。

公司对 2026 年全年预期保持审慎乐观，公司将持续夯实门店经营质量，通过聚焦一线运营、优化商品结构、升级慢病服务等，稳步提升内生增长动能。

问题 3：行业闭店趋势如何？

答：受监管趋严、行业竞争加剧影响，2025 年全国零售药店出清进程明显加速。根据数据，2025 年全国药店出清 2.2 万家，分季度来看，各季度净减少药店数分别为 3,166 家、4,009 家、8,800 家、5,950 家。

合规能力不足、专业化水平较弱的中小连锁和单体药店陆续出清，2024 年四季度至 2025 年三季度净减少的近 2 万家门店中，中小连锁（前 30 以外的连锁药店）和单体药店占比 84.5%。随着药店加速整合出清，行业店均服务人数有望回升，有利于头部连锁药店市占率的提升和客流的增长。

问题 4：公司 AI 数字化赋能运营的情况如何，有哪些具体成效？

答：2025 年，公司成立 AI 应用战略委员会，统筹全集团 AI 数字化的工作。近年来公司迭代 AI 数智化应用工具，并将其真正赋能经营管理，主要是以下四个方面：

其一，供应链端。公司搭建需求预警系统，优化智能请货模型，提升销量预测精度。在优化库存方面成效显著，2025 年库存周转天数 88 天、同比下降 6 天。同时也充分保障商品供应，2025 年全量商品断货率同比下降 0.6 个百分点。

其二，运营端。公司自研上线智能体“老百姓小丸子 AI”赋能一线员工提升专业化能力；其中“行商”业务场景，适配公司从“坐商”向“行商”转型，帮助行商员工在一线发现和解决问题。

其三，新零售端。基于消费行为数据、市场趋势动态，生成定制化策略建议，推动

精细化、智能化运营，辅助新零售业绩达成持续增长。

其四，赋能加盟商。公司将自身商品管理、经营诊断、药事服务等领域的成熟经验转化为智能体系统，赋能加盟商提效，截至 2025 年试点加盟商门店 200 余家。

问题 5：近年来一些线上平台在新药获取方面展现出快速增长的势头，如何巩固老百姓在与药企合作和争取到新药、原研药资源的优势？

答：公司对巩固创新药、原研药资源优势高度重视。其一，持续深化与上游创新药企合作，建立绿色通道机制，实现优质品种快速上架、快速覆盖，同时协同创新药企共同做好患者教育。其二，在直营门店设原研药专区，布局双通道、DTP 药房网络，夯实终端网络优势，为消费者提供便利。

公司目前已与 270 多家国内外药企建立深度合作，围绕创新肿瘤药、自免药物、代谢及慢病特药等品类，开展 DTP 专业药房运营合作，依托终端网络优势，助力创新药快速落地、提升患者可及性。截至 2026 年一季度，公司逾 9000 家直营门店设原研药专区，双通道门店达 318 家。

问题 6：请问公司毛利率的变化和预期？

答：2025 年，公司毛利率下降主要系 DTP（新特药）及线上零售销售增长较快导致低毛利板块占比增加，各业务版块毛利率增长趋势向好。2025 年，剔除 DTP 和线上零售，线下零售（不含 DTP）毛利率同比增长 0.6 个百分点。

公司将持续提升毛利率。其一，线下业务通过优化商品目录、清退低效冗余 SKU、深化核心商品分层运营策略，同时强化自有品牌建设，稳步提升毛利率。其二，线上业务聚焦打造 O2O 品类王、引入差异化专供新品，优化履约成本，提升运营效率。

问题 7：如何看待实体药店与 B2C 门店的竞争？线下门店的必然性体现在哪些方面？

答：线下药店的核心价值不止卖药，更是居民家门口的健康驿站，除“即时性”以外，其必然性主要体现在两点：

一是专业药事服务不可替代。线下依托执业药师、医保定点、慢特病及双通道门店资质，可提供线下检测、用药指导、全周期慢病管理。专业服务建立顾客的长期信任，将低频的购药转化为高频、稳定的健康互动。

二是社区关系型服务难以复制。门店扎根社区，能提供便民服务、银发关怀、上门送药及情感陪伴，构建社区健康服务圈，强化与顾客之间的信任与深度交互。

（四）董事长、总裁谢子龙总结

“十五五”规划纲要重点提出“大力提振消费”，同时各地都大力鼓励发展实体“烟火经济”。在政策与市场的双轮驱动下消费市场的活力将进一步激发，叠加老龄化影响，优质的健康服务或将迎来新的发展机遇。

公司拥有良好的治理体系，董事成员来自与医药零售相关领域专家，职业经理人高管团队经验丰富，公司控制权稳固。经过一年多时间的深度变革，公司现在更“强壮”也更“轻盈”。2026年，公司管理团队将继续努力，以实实在在的业绩，创造可持续的增长。再次感谢各位投资者对公司的信任和支持。

老百姓大药房连锁股份有限公司董事会

2026年4月23日