

证券代码：603883

证券简称：老百姓

## 老百姓大药房连锁股份有限公司

### 2023 年半年报解读会纪要

#### 一、会议情况

(一) 会议时间：2023 年 8 月 30 日 21:00-22:00

(二) 会议形式：电话会议

(三) 参会人员：

##### 1. 公司参会人员：

董事长 谢子龙

总裁 王黎

财务总监 陈立山

董事会秘书 冯诗倪

证券事务代表 刘遐迹

##### 2. 机构参会人员：

中信证券、东北证券、海通证券、中金公司、中信建投证券、摩根士丹利、国盛证券、兴业证券、华创证券、浙商证券、国金证券、信达证券、东吴证券、国海证券、东海证券、申万宏源证券、开源证券、招商证券、中银证券、华鑫证券、华泰证券、野村证券、西部证券、中航证券、西南证券、华西证券、国泰君安证券、安信证券、东兴证券、平安证券、江海证券、上海证券、汇丰资管、中信资本、康桥资本、红阳资本、天虫资本、泰康资产、纯达资产、相聚资本、汇丰晋信、彬元资本、新活力资本、东海资管、华泰证券自营、中信证券自营、国联证券资管、前海太行资管、成都火星资管、上海明河投资、太平洋资管、上海庶达资管、尚诚资管、混沌天成资管、源乐晟资管、上汽顾臻资管、前海精至资管、财通资管、上海慎知资管、上海泊通投资、上海混沌投资、长江资管、长江养老保险、北京致顺投管、金百镨投管、昭图投管、东盈投管、泓澄投管、纽富斯投资、光大金控投管、保银投管、前海人寿保险股份有限公司、人保投资控股、北京容光私募、上海伯兄投管、北京枫瑞私募、北京征

金资本、易正郎投管、溪牛投资、中金基金、中银基金、拾贝投资、深圳景泰利丰投资、中欧基金、惠升基金、九泰基金、融通基金、长信基金、汇安基金、仙人掌基金、红土创新基金、上海峰境私募基金、中加基金、静瑞私募基金、华夏基金、泓德基金、金元顺安基金、平安基金、华安基金、惠升基金、宝盈基金、嘉实基金、上银基金、金鹰基金、长安基金、国融基金、国投瑞银、富达基金、中信建投基金、兴证全球基金、人保资产、人寿资产、中汇人寿、阿里健康、银杏环球资本、景林资产、上海健顺投管、华菱津杉产业投资管理、中债信用增进投资、南充百盈商贸、上海君和立成投资、上海益和源资产、上海开思股权投资基金、易方慧达创业投资、安联寰通资管、EPF 国泰投研、泾溪投资、东盈投资、照友投资、尚城资产、久期投资、弘毅投资、礼邦医药、安邦资产、循远资产、上海庶达资产、巨杉资产、中国药店、宁银理财、真脉投资、皓普私募、大朴资管、歌斐资管、金元顺安、识博资本、汇华理财、健顺投资、峰岚资产、深圳易联技术、湖南湘江融信、瀚伦投资、上海远策投资、中国国际金融、北京龙翔达、盈游天下、贤盛投资、德生堂医药、UBS、MS、3W Fund、Sopl Group、WT Capital、Nomura、Wellington Management、New Silk Road、Manulife、Overlook Investment、Platina Capital Management 的 237 位投资者。

## 二、主要内容

### （一）董事会秘书冯诗倪介绍半年度业绩情况

公司 2023 年上半年实现营收 108.11 亿元，同比增长 20.24%；实现归母净利润 5.13 亿，同比增长 12.43%；实现扣非净利润 4.91 亿元，同比增长 16.79%。

2023 年上半年公司营业收入增速 20.24%中内生贡献占比 9.76%，其中新店增长贡献 3.15%，可比店增长贡献 6.61%；并购项目并表贡献约 5.15%；加盟带来的分销销售增长 5.34%。

### （二）董事长谢子龙介绍公司发展情况

第二季度公司的业绩未达成公司预算。我们对第二季度业绩进行了严密复盘，主要原因是今年以来全国各地陆续推进医保门诊统筹政策，而公司所覆盖地区政策落地速度较慢，门诊统筹政策在公立医院以及医疗机构优先放开，从

而出现顾客短期回流的情况。截至今年 6 月 30 日，公司可以刷统筹医保、可以用互联网处方的门店在总门店数占比 18%，落地的进度不及同行上市公司，主要与公司覆盖区域较广、不同区域政策差异大有关。

虽然短期业绩承压，但是我们对长期发展充满信心。首先，医保门诊统筹向药房放开全国政策已经发布，随着各地医保门诊统筹政策的陆续落地，政策能真正推动处方外流。公司对不同地区政策的研判和应对能力也越来越强，目前公司总裁王黎以及各层级业务部门已将可以刷统筹医保、可以用互联网处方的店数占比纳入每月考核指标，推动各地政策尽快落地。其次，从数据上来看，已纳入门诊统筹的门店在来客数和销售额方面均有较为明显的提升，二季度两年以上可比店销售额增速上，统筹门店比非统筹门店增速高出 8 个百分点，门店统筹医保开通后毛利率保持平稳。最后，也是最有信心的，公司营运基本面全面提升，从去年三月到今年三月，两年及以上可比老店的收入增速提升到历史最好水平 6% 以上的增长，随着公司改革的深度推进，我对经营团队非常有信心。因此我们判断，随着下半年政策进一步落地，业绩表现会逐步向好。我们对全年业绩达成股权激励目标有信心。

从长期来看，我认为医药零售行业政策明朗，处方外流逐步显现，机遇与挑战并存。首先，头部连锁药房纷纷迈入“万店时代”，行业集中度进一步提升，规模化竞争成为市场新态势。其次，中国人口老龄化进程加速、新生代消费观念转变、人们健康管理意识的提升，药品、保健品等消费市场持续扩容，市场具备广阔增长空间。另外，三年疫情推动“线上问诊+支付+到家”的模式加速成型，全渠道、全场景的健康服务生态是大势所趋。医药反腐风暴升级，行业监管更严，将进一步推动医药分离和处方外流。同时，药店纳入门诊统筹、DRGs 付费以及带量采购等政策的落地将加速处方外流进程，药店在国家医药健康保障体系中的作用和地位明显提升，同时也对药店合规经营提出了更高要求，龙头药店更为受益。

本人认为，迎战当下的形势，老百姓具有独特的竞争优势，包括：

第一，构建数智化竞争力。数智化转型是医药零售行业实现精益化运营管理的关键。作为行业里率先实施数智化转型的药店，目前老百姓已建立了覆盖“营、采、商、销”的全链路数智化体系，并且更为重要的是，我们基于数智化实现对管理的“重构”，形成了用数据说话、科学决策、全链路管控，企业

由过往的依靠“人的能力”转变为依靠“平台的能力”，企业管理的韧性不断增强。随着企业数智化进阶深化，将更有力地支撑“人、货、场”全方位管理效率的精进，更好地帮助企业抓住机遇和应对挑战。

第二，形成药店生态体系。一直以来，老百姓坚持“利他、平等、共赢”，积极构建多业态、全产业链的健康服务大生态。今年上半年，公司企业文化进行了升级，“利他”被正式写入企业精神。因为这是公司长期以来能得到顾客、合作伙伴、投资者等相关方支持，一步步发展壮大重要基石。很多连锁药店都在做并购，但老百姓“星火并购模式”通过保留原有创始团队少数股权，将“利他”根植于整个并购过程，从而顺利和原创始团队实现强强联合、共同发展。此外，公司大力发展高标准的加盟、联盟业务，将品牌、管理、供应链资源等优势赋能中小药店，通过构建大生态实现共赢。今年7月份，我们举办了老百姓首届生态伙伴大会，500多位合作伙伴出席，彰显了老百姓“朋友圈”的感召力。随着老百姓下一步我们将坚定不移地推动加盟和联盟业务的开展。

第三，提高市占率、心占率。门店规模是医药零售企业核心竞争力之一，依托老百姓独特的“四驾马车”扩张战略，公司门店快速扩张，整体门店规模行业领先。接下来，我们将重点深耕“9+7”优势省份，聚焦下沉市场，充分发挥供应链的规模效应、加强运营管理经验复制，进一步提升市占率。最近几年，我们把一些尾部市场摒弃掉，也是为了市占率的提升。“万店时代”，企业不仅要追求市占率，更要追求心占率。为此，我们升级了“满意度评价”工作，全面构建了涵盖顾客、员工、供应商、加盟商的“四级满意度体系”，通过内外相关方满意度评价、考核，驱动公司内部不断改善运营管理质量、服务顾客能力提升，从而进一步抢占客户心智，提升心占率。此外，随着医改深化调整、医药反腐高压推进，对企业的合规经营要求越来越高。一直以来，老百姓将合规经营作为企业“红线”，公司建立了“四级监督体系”，其中集团督察部与审计部直接向我本人汇报，确保各业务模块履行安全、合规、廉洁的经营原则。我相信，随着监管更严，统筹医保对合规要求更高，龙头连锁和强合规企业的优势将进一步凸显。

### **（三）总裁王黎公司经营情况说明：**

今年医保改革给行业带来了短期负面的影响，从大数据来看，今年上半年

全国医保个人账户收入减少了 40%-55%。截至 6 月中旬，全国仅有 18 省 40,000 多家药店(占全国总药店数约 6%)纳入医保统筹管理。未进入统筹医保药店因医疗机构可以刷统筹医保报销，患者出现短暂回流，同行各上市公司因覆盖省份不一样，面对的政策落地情况各有差异。公司可以刷统筹医保、可以用互联网处方的门店数落地的进度不及同行上市公司，受政策影响较大。

从数据来看，截至 6 月 30 日，公司可以刷统筹医保、可以用互联网处方的门店数仅有 2200 余家，占总门店数的 18%，毛利率没有明显变化。我们面临短期业绩压力，特别是二季度的 4 月和 6 月，疫情、甲流所带动的药品销售回落，影响更为明显。截至目前，公司可互可刷的门店数为 2700 余家，占公司总门店数的 22%，已有所提升。随着门诊统筹政策对于社会药房“应纳尽纳”的总方针逐步落地，门诊统筹药店数量及占比的持续提升，使门诊统筹政策重新发挥促进处方外流的作用，我们对未来收入增速的恢复有信心。

接下来，我向大家介绍一下上半年公司的主要经营情况：

#### 1. 聚焦优势省份，共建行业生态

公司遵循“9+7”拓展战略，通过“自建、并购、加盟、联盟”四驾马车快速扩张。截至 2023 年 6 月 30 日，公司总门店数达到 12,291 家，其中自营门店 8,524 家，加盟门店 3,767 家。2023 年 1-6 月，公司新增门店 1,723 家，其中自营新增门店 963 家、加盟新增门店 760 家，上半年新增店数领先同行。

报告期内，公司加盟、联盟业务发展迅猛，行业大生态建设持续向好。1-6 月，加盟业务实现配送销售额 10.3 亿元，同比增长 35%；覆盖药品零售市场份额超过 15 亿元，同比增长 30%。联盟业务实现配送销售额 9,263 万元，同比增长 45%。联盟合作企业达到 165 家，联盟门店数超 9,000 家。

近年来，公司聚焦战略取得了明显成效。2018 年，公司市占率第一的省级市场仅有天津，目前湖南省、天津市、宁夏自治区、内蒙古自治区市占率均为第一；目前市占率排名第二的有安徽省、陕西省、甘肃省；市占率排名第三的省份有江苏省、广西省、浙江省。随着公司聚焦战略进一步实施，我们优势省份竞争优势将更为明显。

#### 2. 优化大店模式，升级管理体系

这些年，我们大店转小店的转型取得了非常好的成效。2018 年，公司 200 平方米以上大店在门店数、销售额、净利润的占比分别为 19%、46%、54%，通过

三年努力，我们优化了商圈的大店，保留有核心竞争力的医院旁边的大店，到去年底 200 平米以上门店数、销售额、净利润的占比下降到 6%、24%、19%，因此公司同店销售额增速提升到历史最高水平。这些变化不仅仅是数据的变化，而是公司管理体系的变化，老百姓已经从原来大店起家的药店“沃尔玛”已经变成了今天贴近社区的药店“711”，我们已经形成了独具老百姓优势的强集权、扁平化、垂直化管理体系，数智化、信息化更成为管理效率提升利器，进一步扩大了公司的管理半径。

### 3. 打造数智化体系，赋能新零售发展

报告期内，公司各业务领域的数智化工具升级迭代与数据治理持续推进。第一，贴合业务持续调优门店智能请货算法，推动智能请货的场景精细化、系统自动化。第二，“百姓通”APP 升级，推进薪酬计算器覆盖广度与深度，实现门店员工激励的即时反馈。第三，深化供应链计划体系建设，逐步实现计划订货体系的自动化和智能化。第四，基于消费者需求，打造更精准、更有效的数智化营销能力。第五，深化数据治理工作，重点投入门店、商品主数据治理，提高集团数据质量。第六，与科技公司合作 GPT 的模型，优化升级“智能荐药”等，为执业药师赋能，更好服务于顾客。

依托数智化驱动全渠道发力，公司新零售业务继续保持快速发展。1-6 月，公司线上渠道销售额达 9.7 亿+，同比增长 73%。上半年，公司 O2O 外卖服务门店增加 1,892 家，达到 9,768 家；24 小时门店达到 594 家。

### 4. 高标准建设专业药房，提升慢病服务体验

老百姓将专业的药事服务作为企业核心竞争力之一，积极探索“智能荐药”等数智化工具，帮助员工快速提升服务专业度。同时，公司坚持高标准建设专业药房。上半年，公司新增“门诊慢特病”定点资格门店 154 家，达到 1,207 家；新增具有双通道资格的门店 35 家，达到 262 家；新增 DTP 门店 4 家，达到 166 家。公司直营门店中医保门店占比 90.59%，能较好承接处方外流。

老百姓致力于提升服务体验，为顾客提供全面、科学、持续的深度慢病管理服务。上半年，公司重点针对慢病顾客的服务体验提升。第一，通过执行标准化流程协助顾客健康监测及合理用药。第二，提升员工专业服务能力，为顾客提供更优的疾病解决建议。第三，加强考核与监督，通过顾客满意度和评价

反馈，提升慢病服务水平。截至 2023 年 6 月 30 日，公司慢病管理服务累计建档 1,100 万+人，累计服务自测 4,900 万+人次，累计回访 2,100 万+人次，举行线上线下患教 2.2 万+场次。

### **（三）投资者提问环节**

#### **问题 1：怀仁药房的整合情况如何？**

回答：怀仁药房整合情况良好，主要体现在以下三个方面。（1）拓展方面，截至目前，较收购时新增直营药店 160 余家，持续深耕织密下沉市场，继续加大原有市场市占率。（2）经营情况方面，怀仁药房今年以来的毛利率较去年收购后的毛利率提升 3 个百分点以上，公司业绩保持平稳增长。（3）集团赋能怀仁方面，2023 年 4 月怀仁直营药店、加盟店、怀仁配送版块顺利完成整体系统切换，未来集团数智化赋能门店经营成效将会更加凸显。系统完成切换后，怀仁会员同步导入集团系统。（4）团队建设方面，怀仁核心管理团队稳定，新老员工占比均衡。（5）文化融入方面，老百姓品牌及文化按计划导入，新开门店全面使用老百姓元素，包括换用老百姓招牌。

**问题 2：门诊统筹政策的落地进度如何？现在公司有多少区域，多少家门店已经执行统筹？已落地门诊统筹的门店在营收、来客、毛利率方面有什么变化？**

回答：目前公司覆盖的 20 个省份中，公司门诊统筹政策已落地 14 个省份，已落地门诊统筹的门店数有 2700 余家，占公司总门店数的 22%，从数据上来看，今年已纳入门诊统筹管理的零售药店在来客数和销售额方面均有较为明显的提升，且门诊统筹落地门店毛利率保持平稳。门诊统筹政策对药房的放开主要有以下几个方面的影响：

第一，从目前公司落地统筹门店数据来看，根据公司两年以上可比老店二季度统计数据，统筹门店医保成交人次同比率较非统筹门店高 20 个百分点，门店整体成交人次同比高出 4.8 个百分点，引流效果明显。从销售额来看，二季度公司两年以上可比老店中，统筹门店的销售额同比增速高出非统筹门店 8 个百分点。

第二，长期来看门诊统筹落地有助于推动处方外流。政策积极支持定点零售药店开通门诊统筹服务、完善定点药店门诊统筹支付政策、明确定点零售药店纳入门诊统筹的配套政策，这是对处方流转、医药分业实质性的推动。

第三，门诊统筹要求药房在流程和服务上的合规将更加严格，提高了门槛。需要投入的各项合规成本很高，利好规范程度更高、合规能力更强的龙头药房。

第四，门诊统筹落地后医保系统能获得全面的数据，对非药品的陈列会有所放开，非药品的消费频次更高，门店可以利用非药品高频带低频。

**问题 3：门诊统筹政策对药品定价端的影响如何？公司布局地区门诊统筹政策对互联网医院处方的接受度如何？公司计划怎样应对？**

回答：（1）目前公司毛利率保持平稳，国谈和带量采购按照医保定价，其他医保品种按照医保挂网价格，高于挂网价部分顾客自费，所以对毛利率基本没有影响。（2）门诊统筹对处方来源有所限制，互联网处方管控有所加强。未来公司或将通过自建与合作相结合，以发展互联网医院。（3）医保统筹基金的管理日趋严格，在推进处方外流、为药店带来增量的同时也对药店的专业服务能力也有更高的要求，如充足的执业药师、丰富多元的药品服务、优化的经营管理、更高的合规意识等。公司将积极配合当地政府部门，让门诊统筹向药房放开尽快落地，方便患者便利购药。

**问题 4：医药反腐对公司有何影响？医药反腐对 DTP 门店销售情况有何影响？**

回答：医药反腐风暴升级，行业监管更严，将进一步推动医药分离和处方外流。医药反腐高压有助于整个行业朝着更透明、更规范的方向发展，诚信合规的企业必定越走越远。在医药反腐高压的态势下，公司更应该加强内部管理、提高产品质量和服务水平，才能在市场竞争中制胜。

今年 1-7 月公司 DTP 整体预算超额完成。目前来看，此事对公司 DTP 略有影响，导致销售增速放缓。但我们相信这是暂时的影响，随着医药反腐推进，患者需求仍然存在，处方药企业会把品种投入到药店来，处方外流将进一步显现。

**问题 5：公司上半年慢病用药销售情况怎么样？**

回答：公司上半年慢病用药销售额保持平稳，未出现大幅波动。从数据来看，因疫情放开，2022 年 12 月慢病商品销售额相对较高，当月同比增长超 60%。随后于 2023 年 1 月回落至正常水平，2023 年 2 月慢病商品销售额有出现小幅下降，但随后的 3-6 月慢病商品销售回升，均保持正常水平。

### **问题 6：公司线上业务发展趋势如何？**

回答：公司近年来不断深化线上发展，利用线下门店布局优势，通过自建线上商城、入驻公域 B2C 医药电商平台和 O2O 平台扩大服务半径，为患者提供更优质的服务体验。公司对于线上业务的定位明确，线上业务保持盈利，利用品牌优势，实现良性快速发展。

2023 年上半年，公司依托数智化驱动全渠道发力，新零售业务继续保持快速发展。公域方面，第二季度 O2O 与 B2C 销售额分别位于市场第四与第三；私域方面：上半年累计销售约 4,700 万元，同比增长 25.3%。报告期内，公司继续推动跨界合作，与微信支付、阿里健康、字节跳动健康等进行业务探讨，增加多渠道运营。

### **问题 7：公司数智化能具体举例能给业绩带来哪些变化吗？**

回答：（1）以公司正在打造的数智化供应链为例，首先基于历史数据在供应链端的补货、商品、营销、需求、采购、履约、库存等场景下分别制订策略，再运用到业务环节，最后通过数据的反馈优化机制形成闭环，确保了整个体系运行的有效性，同时带来了库存金额的降低，节降资金成本。（2）通过“智能请货系统”提升商品流转效率，门店断货率降低到 4%左右，处于行业领先。同时，门店断货率的下降也带来成交率和销售额的提升。（3）数智化营销通过智能算法的方式完善营销效率分析体系，使营销活动的投入产出比得到显著提升，营销效果精准化、可视化。（4）“智能荐药”系统多维度提升员工的专业知识和技能，帮助一线员工提供高质量的药事服务。去年智能荐药系统最高单日使用人数 23,614 人，日均使用人数 20,465 人，人均使用次数 10.7 次/天。

### **问题 8：为什么要做下沉市场？现状及目标是什么？老百姓有什么优势？**

回答：公司的“下沉”策略主要是构建 3-5 线下沉市场（尤其是 3、4 线），主要原因有：第一，下沉市场老龄化程度较高，用户增长更为明显；第二，优质的医疗资源集中在一、二线城市，医疗资源相对匮乏的下沉市场成为公司业绩新增长极。第三，下沉市场毛利率较高，成本低。上半年，公司新增门店中，下沉门店（地级市及以下门店）占比约 80%。目前公司全部 12,000 多家门店中，下沉门店占比约 75%。

在拓展下沉市场的过程中，公司积极发挥加盟、联盟优势。主要原因有：

第一，公司网络广覆盖，具备高效的协同效应，给加盟、联盟业务发展提供了广阔发展空间；第二，公司直营的长期经营，已经在覆盖区域形成了良好的口碑、丰富的商品资源并建立起强大的物流配送体系；第三，下沉市场成为公司重点发力方向。而加盟、联盟作为有效的下沉方式可以使公司触及通过职业经理人难以达到的县域乡镇市场。长期扎根基层市场的加盟商在当地的客户粘性、资源优势能更好地帮助公司开展业务；第四，加盟、联盟为轻资产运营，对公司资本开支要求低；第五，国内药店连锁化率较低且药店数量趋于饱和，加盟、联盟吸引同行加入有利于行业整合。

### **（五）董事长谢子龙总结**

感谢各位投资者与券商伙伴对本次交流活动的大力支持！回首老百姓二十二年发展历程，我们经历过阳光灿烂的日子，也面对过狂风暴雨，但无论晴雨，我们从未懈怠。因为我们始终坚信，长期的价值创造一定是一个持续的过程，老百姓追求的永远是长期主义的胜利，是“成就百年老店”的企业愿景。

当下，越是短期业绩承压，越要保持战略定力，越要做难而正确的事。接下来，我们要继续坚定“打造科技驱动的健康服务平台”大战略，加大对数智化、人工智能的投入，同时，以跨界思维和无边界管理重构“人-货-场”，不断地提升组织的能力、夯实管理的基本面，推动企业实现高质量、可持续发展。我本人也会继续深度参与，带领老百姓完成这场蜕变！

老百姓大药房连锁股份有限公司董事会

2023年8月31日