

鹭燕医药股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023 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大会，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

2023 年度，董事会共召开 7 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	2023/03/10	第五届董事会 第十二次会议	《关于投资设立子公司的议案》
2	2023/04/14	第五届董事会 第十三次会议 暨 2022 年年度 会议	《关于 2022 年度总经理工作报告的议案》《关于 2022 年度公司董事会工作报告的议案》《关于公司 2022 年年度报告及摘要的议案》《关于 2022 年度公司财务决算报告的议案》《关于 2023 年度公司财务预算方案的议案》《关于 2022 年度公司利润分配预案的议案》《关于续聘 2023 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现金管理的议案》《关于 2022 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 2023 年第一季度报告的议案》《关于修订〈公司章程〉的议案》《关于修订公司〈股东大会议事规则〉的议案》《关于修订公司〈董事会议事规则〉的议案》《关于修订公司〈对外担保管理制度〉的议案》《关于修订公司〈独立董事制度〉的议案》《关于召开公司 2022 年年度股东大会的议案》
3	2023/08/04	第五届董事会	《关于公司 2023 年半年度报告及摘

		第十四次会议	要的议案》
4	2023/09/11	第五届董事会第十五次会议	《关于增资海南鹭燕医药有限公司的议案》
5	2023/10/13	第五届董事会第十六次会议	《关于提名公司第六届董事会非独立董事候选人的议案》《关于提名公司第六届董事会独立董事候选人的议案》《关于修订〈公司章程〉的议案》《关于修订公司〈股东大会议事规则〉的议案》《关于修订公司〈董事会议事规则〉的议案》《关于重新制定公司〈独立董事制度〉的议案》《关于重新制定公司〈关联交易管理制度〉的议案》《关于修订公司〈董事、监事薪酬管理制度〉的议案》《关于修订公司〈董事会审计委员会工作细则〉的议案》《关于修订公司〈董事会合规委员会工作细则〉的议案》《关于制定公司〈对外捐赠管理制度〉的议案》《关于召开公司 2023 年第一次临时股东大会的议案》
6	2023/10/20	第五届董事会第十七次会议	《关于公司 2023 年第三季度报告的议案》
7	2023/10/31	第六届董事会第一次会议	《关于选举公司第六届董事会董事长的议案》《关于选举公司第六届董事会副董事长的议案》《关于选举公司第六届董事会各专门委员会委员的议案》《关于聘任公司总经理的议案》《关于聘任公司副总经理的议案》《关于聘任公司财务总监的议案》

			《关于聘任公司董事会秘书的议案》 《关于聘任公司证券事务代表的议案》 《关于聘任公司内部审计负责人的议案》
--	--	--	---

(二) 董事会召集股东大会及执行股东大会决议的情况

2023 年度，公司共召开了 2 次股东大会，全部由董事会召集，股东大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	2023/05/09	2022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 15 名，代表股份 153,676,737 股，占公司股份总数 388,516,736 股的 39.5547%	《关于2022年度公司董事会工作报告的议案》《关于2022年度公司监事会工作报告的议案》《关于公司2022年年度报告及摘要的议案》《关于2022年度公司财务决算报告的议案》《关于2023年度公司财务预算方案的议案》《关于2022年度公司利润分配预案的议案》《关于续聘2023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》《关于修订〈公司章程〉的议案》《关于修订公司〈股东大会议事规则〉的议案》《关于修订公司〈董事会议事规则〉的议案》《关于修订公司〈监事会议事规则〉的议案》《关于修订公司〈对外担保管理制度〉的议案》《关于修订公司〈独立董事制度〉的议案》

2	2023/10/31	2023年第一次临时股东大会	以现场投票与网络投票方式出席本次股东大会的股东共14名，代表股份152,982,389股，占公司股份总数388,516,736股的39.3760%	《关于选举公司第六届董事会非独立董事的议案》《关于选举公司第六届董事会独立董事的议案》《关于选举公司第六届监事会股东代表监事的议案》《关于修订〈公司章程〉的议案》《关于修订公司〈股东大会议事规则〉的议案》《关于修订公司〈董事会议事规则〉的议案》《关于重新制定公司〈独立董事制度〉的议案》《关于重新制定公司〈关联交易管理制度〉的议案》《关于修订公司〈董事、监事薪酬管理制度〉的议案》
---	------------	----------------	---	--

以上2次股东大会依法对公司重大事项作出决策，决议全部合规有效。董事会会对股东大会审议通过的各项议案进行了落实和执行，顺利完成了2022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2023年度财务审计机构与内部控制审计机构；修订了《公司章程》等制度；完成了公司董事会、监事会、董事会下设各专门委员会换届选举和高管聘任等事项。董事会通过严格执行股东大会决议，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

2023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

2023年度，审计委员会共召开了5次会议，具体会议召开情况如下：

(1) 2023年2月8日，公司召开第五届董事会审计委员会第九次会议，会议审议通过《关于〈容诚会计师事务所与治理层的沟通函〉暨关于公司2022年度会计报表总体审计策略及具体审计计划的议案》《关于公司2022年度内部审计工作报告的议案》《关于公司2023年度内部审计工作计划的议案》。

(2) 2023年4月14日，公司召开第五届董事会审计委员会第十次会议，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2022年年度报告及摘要的议案》《关于2022年度公司财务决算报告的议案》《关于2023年度公司财务预算方案的议案》《关于续聘2023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现金管理的议案》《关于2022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2023年第一季度报告的议案》《关于公司审计部2023年第一季度工作报告的议案》。

(3) 2023年8月4日，公司召开第五届董事会审计委员会第十一次会议，会议审议通过《关于公司2023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2023年第二季度工作报告的议案》。

(4) 2023年10月17日，公司召开第五届董事会审计委员会第十二次会议，会议审议通过《关于公司2023年第三季度报告的议案》《关于公司审计部2023年第三季度工作报告的议案》。

(5) 2023年10月31日，公司召开第六届董事会审计委员会第一次会议，会议审议通过《关于选举公司第六届董事会审计委员会主任委员的议案》。

2、审计委员会关于 2023 年年报审计工作的工作情况

审计委员会于2024年1月26日、4月12日分别与容诚会计师事务所代表就公司2023年度财务报告审计工作与公司管理层的沟通函、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表，并认为：公司2023年度财务报表的编制符合财政

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2023年12月31日的财务状况及2022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2023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表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

2023年度，薪酬与考核委员会共召开了2次会议，具体会议召开情况如下：

（1）2023年2月8日，公司召开第五届董事会薪酬与考核委员会第四次会议，会议审议通过《关于2022年度公司高级管理人员薪酬发放方案的议案》。

（2）2023年10月31日，公司召开第六届董事会薪酬与考核委员会第一次会议，会议审议通过《关于选举公司第六届董事会薪酬与考核委员会主任委员的议案》。

（三）提名委员会工作情况

2023年度，提名委员会共召开了2次会议，具体会议召开情况如下：

（1）2023年10月10日，公司召开第五届董事会提名委员会第三次会议，会议审议通过《关于提名公司第六届董事会非独立董事候选人的议案》《关于提名公司第六届董事会独立董事候选人的议案》。

（2）2023年10月31日，公司召开第六届董事会提名委员会第一次会议，会议审议通过《关于选举公司第六届董事会提名委员会主任委员的议案》《关于提名公司总经理候选人的议案》《关于提名公司副总经理候选人的议案》《关于提名公司财务总监候选人的议案》《关于提名公司董事会秘书候选人的议案》《关于提名公司证券事务代表候选人的议案》《关于提名公司内部审计负责人候选人的议案》。

（四）战略委员会工作情况

2023年度，战略委员会共召开了1次会议，具体会议召开情况如下：

（1）2023年10月31日，公司召开第六届董事会战略委员会第一次会议，

会议审议通过《关于选举公司第六届董事会战略委员会主任委员的议案》。

（五）合规委员会工作情况

2023年度，合规委员会共召开了2次会议，具体会议召开情况如下：

（1）2023年2月8日，公司召开第五届董事会合规委员会第三次会议，会议审议通过《关于公司2022年度合规部工作报告的议案》《关于公司2023年度合规部工作计划的议案》。

（2）2023年10月31日，公司召开第六届董事会合规委员会第一次会议，会议审议通过《关于选举公司第六届合规委员会主任委员的议案》。

（六）信息披露工作与投资者关系管理工作

2023年度，共披露文件88份，其中决议公告48份。互动易平台回复问题74条，组织业绩说明会（2022年度）2次，披露投资者关系活动记录表9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，2023年度第五届董事会独立董事和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
林志扬	6	6	0	0	0	否
唐炎钊	6	6	0	0	0	否
叶少琴	7	7	0	0	0	否

吴俊龙	1	1	0	0	0	否
宋培林	1	1	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》《证券法》等相关规定，结合公司经营管理需要修订了《公司章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》《监事会议事规则》《关联交易管理制度》《对外担保管理制度》《独立董事制度》《董事、监事薪酬管理制度》《董事会审计委员会工作细则》《董事会合规委员会工作细则》等 10 项制度，制定了《对外捐赠管理制度》。具体情况如下：

序号	审议时间	制度名称	审议会议
1	2023/04/14	《关于修订〈公司章程〉的议案》 《关于修订公司〈股东大会议事规则〉的议案》 《关于修订公司〈董事会议事规则〉的议案》 《关于修订公司〈对外担保管理制度〉的议案》 《关于修订公司〈独立董事制度〉的议案》	第五届董事会第十三次会议
2	2023/10/13	《关于修订〈公司章程〉的议案》 《关于修订公司〈股东大会议事规则〉的议案》 《关于修订公司〈董事会议事规则〉的议案》 《关于重新制定公司〈独立董事制度〉的议案》 《关于重新制定公司〈关联交易管理制度〉的议案》 《关于修	第五届董事会第十六次会议

		订公司<董事、监事薪酬管理制度>的议案》《关于修订公司<董事会审计委员会工作细则>的议案》《关于修订公司<董事会合规委员会工作细则>的议案》《关于制定公司<对外捐赠管理制度>的议案》	
--	--	---	--

五、公司经营情况讨论与分析

（一）2023年度经营情况

2023年，面对全国集采的持续扩面、更多定点零售药店纳入门诊统筹管理等政策变化和复杂严峻的外部环境，公司顶住压力，稳健发展，全力推进“四全”“四新”“四个融合”等战略举措的落地，企业经营业绩保持持续增长。

报告期内，公司实现营业总收入1,984,553.46万元，较上年同期增长1.97%；归属于上市公司股东的净利润36,353.03万元，较上年同期增长5.32%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润34,605.00万元，较上年同期增长1.63%。报告期内，公司各项工作开展情况如下：

1、构建“一个平台+两个抓手”发展新格局，确立新时期新战略。

构建“一个平台+两个抓手”发展新格局，以鹭燕大健康事业为平台，持续创造价值，不断做强做大做优事业；以传统中医药现代化产业及新技术产业为两个抓手，创建鹭燕大健康生态圈，打造鹭燕事业发展新高地。

2、强化“三个能力”建设，推动从传统配送商向综合性医药服务平台的转型，持续打造核心竞争力。

报告期内，药品集采常态化落地，持续扩面。公司根据政策变化和行业发展实际情况，针对不同项目定期开展针对性、多维度的精准分析，推动成员公司专业化能力提升；通过项目立项、搭建“县-乡-村”平台等加强与供应商的粘合度。强化“三个能力”建设，推动公司由传统配送商向“服务、营销、配送”的综合性医药服务平台转型，持续打造核心竞争力。集团加强对成员公司的业务指导，协助业务引进及对接，跨区域整合事业部、平台、成员公司资源，推动资源共享

及联动，提升成员公司经营管理能力，公司获得的配送品种数量、份额持续提升。

3、抢抓医疗器械耗材集采契机，构建专业化团队，提升市场份额。

报告期内，集采进入常态化，核酸检测、抗原检测产品需求减少，对医疗器械耗材的营收增长形成压力。公司成立眼科、IVD等专门事业部，构建具备综合服务能力的专业化团队，在每轮集采中力争做到“全厂商、全品类、全市场”覆盖；充分利用集团优势资源，拓展福建全省试剂业务，力争在福建省外试剂集采中抢占份额；搭建江西、四川平台，拓展业务，推动专项项目的落地。同时，通过“帮、促、监”方式严格管控器械业务的潜在质量风险、合规风险及运营风险，保障业务的良性发展。

4、持续优化零售业务配送模式及统采平台，积极探索新零售渠道建设。

报告期内，公司持续优化零售业务配送模式，执行零售统采平台到厦门各门店的直配模式，建立厦门物流到外地公司的运输干线，提高了配送效率；持续优化统采平台，通过厦门大药房总部的药品批发资质，丰富外地零售商品目录，推动各零售门店商品经营目录及主推商品、商品策略的统一。

报告期内，公司积极探索新零售渠道建设。承接厂家创新项目，探索全省慢病管理路径；与三级医疗机构共同探索面向特殊患者的创新服务模式，满足患者的健康需求，探索多方共同参与的新平台新模式。加大发力电商渠道，助推电商发展，加强流量获取能力建设，深化品牌认知，全年O2O、B2C销售额实现增长。

报告期内，积极拓展新设门店，优化现有门店结构，探索零售收购模式。截至2023年12月31日，公司在福建省内共有直营药店256家（含DTP药房81家），其中：拥有医保资质的药店204家，拥有双通道资质的药店38家，基本覆盖福建全省三级医疗机构。

报告期内，公司医药零售业务销售收入同比增长23.02%。

5、推进“现代中药生产项目”建设，拓展现代中医药业务。

报告期内，中药饮片联采投标开始执行，公司全力按联采要求参与投标，共有7个品种12个品规成功入选中标供货企业名录；重视研发投入和技术升级，积极参与中医相关科研项目，加强在中药材及中药饮片质量标准方面的研究，独立研发的中药饮片信息化追溯系统在公司生产的全品种中药饮片中全面应用，公司产品连续多年抽检合格率100%；成立战略采购小组，加强采购管理，坚持全品种

战略；全力推进亳州现代中药生产项目的建设，截止本报告出具之日，项目一期工程土建已基本完成，项目进入内部装修及设备安装阶段，工程按计划顺利推进。

报告期内，公司医药工业业务销售收入同比增长34.69%。

6、创新突破，持续推动创新业务发展。

报告期内，公司推动物流网络化建设，布局全省共享仓和分仓联动的网络格局；通过分销双控、配送模型等项目，明确智能管理机器人的数据管理路径，提升大数据团队的业务支持能力。

报告期内，公司完成了四川省级现代医药物流中心建设，全力推进鹭燕医药江西省级、川西南、川南、川北运营中心和产业基地等多个市级区域物流中心建设；启动了海南总部基地项目建设。随着公司四川、江西、海南等区域的物流中心建设提速，公司的服务能力将进一步得到提升。

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，公司高度重视党建工作，积极组织党员学习二十大精神、习近平总书记在主题教育工作会议上的重要讲话精神等，按照以学铸魂、以学增智、以学正风、以学促干要求，努力将党建工作与企业经营管理工作相结合，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。

8、完善集团化管理体系，全面提升企业经营管理水平。

公司持续通过系统化建设与专项工作相结合，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。报告期内，公司围绕年度预算目标，狠抓全面预算管理；加强风险资产管控，完善内部控制流程，构建长效的风险防范机制；加强资金使用效率的管理，优化资金管控模式，合理保障经营性流动资金需求；加大人才培养和梯队打造力度；持续提升企业品牌文化建设。

（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

	2023年		2022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	19,845,534,615.24	100%	19,462,501,277.53	100%	1.97%
分行业					
医药批发	18,248,582,018.65	91.95%	18,191,799,102.85	93.47%	0.31%
医药零售	1,042,497,711.89	5.25%	847,422,246.95	4.35%	23.02%
医药工业	493,899,716.81	2.49%	366,701,442.60	1.89%	34.69%
其他	60,555,167.89	0.31%	56,578,485.13	0.29%	7.03%
分产品					
药品	16,408,942,967.32	82.69%	15,683,035,442.15	80.58%	4.63%
医疗器械	2,362,333,944.95	11.90%	2,638,604,318.53	13.56%	-10.47%
其他	1,074,257,702.97	5.41%	1,140,861,516.85	5.86%	-5.84%
分地区					
福建省	14,115,572,375.84	71.13%	14,145,412,333.65	72.68%	-0.21%
四川省	3,054,490,323.02	15.39%	2,753,846,234.18	14.15%	10.92%
江西省	2,018,855,696.09	10.17%	1,992,727,155.59	10.24%	1.31%
其他省市	656,616,220.29	3.31%	570,515,554.11	2.93%	15.09%

2、营业成本构成

单位：元

行业分类	项目	2023年		2022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	17,052,644,112.75	93.00%	16,926,820,791.07	94.31%	0.74%
医药零售	营业成本	880,530,491.71	4.80%	704,954,835.40	3.93%	24.91%
医药工业	营业成本	381,497,464.11	2.08%	290,435,585.00	1.62%	31.35%
其他	营业成本	21,798,119.90	0.12%	25,133,304.90	0.14%	-13.27%
产品分类	项目	2023年		2022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	15,298,202,410.82	83.43%	14,592,751,845.21	81.31%	4.83%
医疗器械	营业成本	2,172,331,066.60	11.85%	2,411,649,641.21	13.44%	-9.92%
其他	营业成本	865,936,711.05	4.72%	942,943,029.95	5.25%	-8.17%

六、未来行业发展趋势分析及公司2024年经营计划

(一) 未来行业发展趋势分析

在国家“十四五”发展规划实施的背景下，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》，进一步优化网络布局，创新经营模式，加快数字化转型，提高供应链韧性，医药流通效率和综合服务能力显著提升。“三医联动”改革向纵深推进，DRG/DIP支付方式改革全面展开，定点零售药店纳入门诊统筹，各地医保支付改革等举措的推出，对医疗机构的医药使用产生了重大影响。预计未来医药流通行业发展趋势如下：

1、医药流通市场规模将持续增长。

随着我国人口增长及老龄化趋势的发展，对医药产品和健康服务的需求持续扩大，医疗保障体系逐步完善，推动健康消费的发展，推动我国医药流通市场规模的扩大，大型药品批发企业销售额将持续增长。

2、医药流通行业增速放缓，行业集中度将继续提升。

2024年1月，全国医疗保障工作会议对2024年的医保工作重点作出了具体的安排，其中明确推动集采“扩围提质”。开展新批次国家组织药品耗材集采，做好集采中选品种协议期满接续，实现国家和省级集采药品数合计至少达到500个。第九批国家组织的药品集采于2024年3月起开始落地实施，第十批国采亦提上日程。随着药械集采扩面常态化落地，医药流通环节成本被挤压，药品价值链相关环节的价值空间也被大幅压缩，具备网络布局广、集约化程度高、规模化效应好的流通企业成为药品生产企业遴选配送企业的首选，行业集中度将继续提高。

3、药品批发企业持续完善城乡供应网络，提升综合服务能力。

2023年12月29日，国家卫健委等10部门联合印发《关于全面推进紧密型县域医疗卫生共同体建设的指导意见》，要求围绕“县级强、乡级活、村级稳、上下联、信息通”目标，通过系统重塑医疗卫生体系和整合优化医疗卫生资源，推进以城带乡、以乡带村和县乡一体、乡村一体，加快建设紧密型县域医共体，大力提升基层医疗卫生服务能力。

2024年1月，全国卫生健康工作会议强调，以基层为重点推进服务能力建设。持续加强县医院能力建设，深入推进千县工程。持续增强基层防病治病和健康管理能力，乡镇卫生院和社区卫生服务中心达到国家能力标准的比例进一步提高。

药品批发企业将持续完善县乡村三级药品供应与配送网络，加快“渠道下沉、

城乡联动”一体化发展，提升药品供应“最后一公里”服务能力。同时，利用数字技术持续赋能，发挥渠道优势，助力药品仓储和运输管理、营销服务等；通过提供信息系统、组织培训，助力零售药店优化品类结构，提升药事服务能力；开展院内物流管理，助力医院提高药品耗材等精细化管理水平，药品供应保障能力和药品流通效率持续提升。

4、零售药店经营能力持续提升，向以消费者服务为中心转型。

随着国家医保谈判药品“双通道”管理机制的完善和定点零售药店纳入门诊统筹管理等政策的实施，零售药店将不断提升对接医保信息平台、电子处方流转平台等信息化建设水平，健全药品储存和配送体系，配备专业人才对患者进行合理用药指导。同时，零售药店持续探索专业化、数字化、智能化转型路径，积极拓展服务范围，开展慢病管理、药事服务等，对特药疾病患者提供咨询服务等，逐步从以商品销售为中心向以消费者服务为中心转型，更好满足人民群众日益增长的个性化健康需求。

5、中医药传承创新，加快推动高质量发展。

2024年1月，全国中医药局长会议指出，中医药系统以贯彻实施《中共中央 国务院关于促进中医药传承创新发展的意见》为主线，以深入实施中医药振兴发展重大工程为抓手，坚持守正创新，推进深化改革，强化统筹协调，狠抓内涵建设，发挥特色优势，加快推动中医药高质量发展。

近年来国家加大对中医药产业的扶持力度，支持中医药传承创新发展，预计中药材招投标及集采范围、力度将进一步加大，国内外中医药市场将大幅扩容，中药材的质量评价和监管体系将更加完善，中医药将在日益增长的健康需求推动下，迎来高质量发展。

6、医药物流信息化技术加速应用，智慧医药供应链逐步健全。

医药物流企业积极应用互联网、5G、大数据、云计算等现代信息技术及先进物流设备，建设供应链订单智能管控体系、电子监管采集追溯平台等数字化、智能化平台，实现订单药品全流程自动化管理和药品出入库自动化操作，推进与上下游医药企业信息互联互通，提升医药供应链协同能力，加快供应链服务转型和创新，推动健全智慧医药供应链体系。

7、医药电商在规范管理基础上呈现特色化、多样化发展。

随着药品网络销售持续规范，线上药品销售市场规模将不断增长。零售连锁企业将加强医药电商业务拓展，利用互联网平台扩大药店服务内容和辐射半径，线上线下服务进一步融合；医药 B2B 企业将凭借服务及仓储运输优势，充分释放“互联网+”潜力，实现资源整合、渠道优化及供需匹配，赋能上下游企业；互联网平台企业将强化自营、在线销售和全渠道布局优势，整合医疗和家庭健康需求，不断推进医药健康服务能力建设。

（二）2024年度经营计划

以“一个平台+两个抓手”战略为指引，加快各模块、各区域发展布局，持续推动“四全”、“四新”、“四个融合”等战略举措的落地。坚持问题导向和目标导向，努力实现“四个转变”：一是粗放型向精细型转变。建立机制，抓基本功、抓日常管控，成员企业要按照基本工具做好经营管理，由按月监控精细化到按周、按日监控，在日常工作中达到标准。二是阶段性向持续性转变。各单位要按照“十二字方针”，列出问题清单，常抓不懈，提高组织效率。集团建立运营管理平台，改阶段性指导为持续性跟踪指导，以全面预算为抓手，抓管理、出效益，实现企业健康、快速、可持续发展。三是零散化向集团化转变。完善集团管理体系，贯彻集团“一体化”战略，积极推进资源整合，优化资源配置，推动集团化、信息化、标准化各项工作全面推进，促进各业态高质量发展。四是管业务向管队伍转变。强化队伍建设，推动各级领导干部带头履职尽责，带头主动担当作为，建立以创新价值、能力、贡献为导向的人才评价体系，建设肯吃苦、敢担当，综合素质高、专业能力强、职业化水平高的干部队伍。

1、经营方面目标及关键举措

（1）药品分销业务：以药品分销为抓手，推动模块间资源融合，带动区域均衡发展；强化平台建设，整合区域平台、成员公司以及生产企业资源，搭建树立“健康产品与服务提供商”的鹭燕品牌形象，借助头部生产企业宣传及资源联动强化鹭燕品牌影响力；加速平台及各成员公司业务考核机制的调整及落地，建立各级人才的引进、交流、培养机制。

（2）器械业务：做好器械带量集采对接、点配、落地，适时成立专科事业部，向多元化综合服务商转型；积极寻求开拓全国平台业务，结合厦门保税仓的资质争取进口业务；适时布局检验科的服务项目；积极拓展省外器械市场，在四

川、江西开拓器械业务，落实集团四全战略。

(3) 零售业务：丰富门店上架商品，优化商品配置，提升商品动销率；线上、线下全渠道销售，拓展新店，加大规模效应；完善零售各岗位工作职责和工作机制，建立门店员工培训体系；试点特色店经营，提升业绩。

(4) 现代中医药业务：全力推进鹭燕亳州中医药产业园项目的建设相关工作；加强燕来福和亳州中药饮片厂能力建设，持续优化采购管理，医药批发、医药零售协同推动中药饮片产品市场规模的提升，实现业务快速拓展；提升产能规模，开发代煎市场；积极推进重点医疗机构的共享药房共建项目，多维度增强重点客户粘性。

(5) 新业态业务：推进物流网络化建设和集团物流制度建设；推进疫苗和保税仓业务的稳步发展；建立数据中心、大数据管理试点，探索人工智能技术应用场景；探索电商的发展路径，搭建融合分销、零售和物流的业务平台。

2、管理方面目标及关键举措

(1) 提升财务、资金、投资管理和全面预算能力。

持续优化集团财务管控体系，通过信息化手段提高财务工作效率，加强对业务指导和决策支持；进一步细化全面预算管理，提升财务与运营分析的管理能力；优化资金管控模式，严格资金预算管理，优化融资结构，有效提升资金使用效率；优化投资并购及投后管理，全面提升并购模式及有效性，加强公司风险提示及风险控制措施，规避投资并购风险。

(2) 开展常态化的内控建设，构建长效的风险防范机制。

关注国家政策及市场变化，提前研究布局，做好风险管控预案；强化法务的指导作用，为业务发展提供更多法律建议，针对共性问题，进一步加强风险管控；以内部控制审计为基础，开展全面审计工作，充分发挥内部审计在防范风险、完善管理和提高经济效益中的作用。

(3) 加强人才培养和梯队建设，完善各项机制建设，激活组织能力。

建立储备人才库和选拔晋升机制，完善培训体系建设，建立标准化的岗位职级体系，做好人力资源管理的垂直管控。

(4) 持续推进企业文化及品牌建设，激发集团活力。

创新企业文化活动，以“传承与创新 让文化为鹭燕发展赋能”为年度主题

开展企业文化活动，引导和鼓励员工积极主动践行企业价值观，为企业创造更好的业绩；搭建品牌管理体系，从四个维护完善集团品牌管理，提升品牌管理工作的有效性和系统性。

鹭燕医药股份有限公司董事会

2024年4月