

## 公司 2020 年度董事会工作报告

2020年度，国药一致董事会严格按照《公司法》、《证券法》等法律、法规、规范性文件及《公司章程》的相关规定，本着对全体股东负责的态度，积极有效地行使董事会职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展董事会各项工作，推动公司治理水平不断提高和公司各项业务健康稳定发展。2020年，面对医改政策带来行业深刻变革的持续影响，以及新冠疫情的考验，国药一致在董事会带领下，围绕国药集团、国药控股的核心管理要求，以“任务不减，目标不变”的决心，提质增效、冲刺目标，扎实推进各项工作，出色完成抗疫保供重大任务的同时，有效应对疫情带来的巨大冲击，经营业绩再创新高，为“十三五”收官划上了一个圆满的句号。

### 一、“十三五”回顾

“十三五”期间（2016-2020），国药一致以持久的战略定力和专注力，深耕医药领域，内生增长与外延扩张并举，完成重大资产重组，以及引入境外战略投资者，坚持做大做强，转型创新，圆满完成了“十三五”战略目标。

1、基本数据情况：2020年末，公司总资产395.94亿元、归母净资产139.48亿元；营业收入从2016年的260亿元提升至2020年的近600亿元，五年复合增长率为18%；营业利润从2016年的9.6亿元提升至2020年的21.64亿元，五年复合增长率为17.59%。

2、市场地位情况：国药一致分销是广东省药品交易商业企业十强，最具平台影响力十大机构，在两广重要区域拥有50家子公司，其中超30个区域市场份额排名前三，全面覆盖两广二三级医疗机构、小型社会办医和零售连锁终端。

国大药房为全国规模最大、分布最广的跨区域药品零售连锁企业，门店数量从2016年的3080家提升至2020年的7660家，营业收入从2016年的80亿元提升至2020年的194亿元，销售规模稳居国内医药零售连锁上市公司首位。

3、网络布局情况：分销积极深化两广地区网络布局，完成珠海、茂名、河源、阳江、贺州、钦州、河池等空白地市子公司布点，实现了27个地市子公司布点，覆盖两广35个地市，并对广州、佛山等重点区域进行纵深二次布点，布局4D创新业务。

国大药房完成对行业内区域龙头成大方圆的股权并购，实现占有辽宁省医药零售市场近三分之一份额和对辽宁全部地级市的覆盖，通过并购吉林天和、云南普洱淞茂项目，进入吉林、云南等空白区域。在全国20个省、自治区、直辖市，建立了28家区域连锁公司，覆盖全国近142个城市，市场覆盖率逐年提升。

4、市场认可情况：国药一致持续推动组织转型，专业化管理能力、业务服务能力、风险控制力、文化凝聚力、品牌影响力不断提升。截至“十三五”末，国药一致在深圳市五百强排名23位，广东省500强排名50位，并取得深圳特区四十周年“最具潜力50家上市公司”，中国上市公司“金牛最具投资价值奖”，中国上市公司品牌500强，中国上

市公司最具社会责任品牌等奖项。

## 二、2020 年董事会运作情况

### （一）董事会会议召开情况

2020 年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》等有关规定，召集、召开董事会会议，对公司各类重大事项进行审议和决策。全年董事会共召开 8 次会议，其中现场加视频会议 3 次，以通讯表决方式召开会议 5 次，共审议了 35 项议案。所有会议召开都能按照程序及规定进行，所有会议的决议都合法有效，各项会决议均得到良好的执行，没有未执行决议的情况发生。会议决议公告均已刊登在《证券时报》、《中国证券报》、《香港商报》及巨潮资讯网上。

### （二）董事会召集股东大会及执行股东大会决议的情况

2020 年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》等有关规定，召集、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：

会议届次	会议类型	召开日期	投资者参与比例
2019 年度股东大会	年度股东大会	2020 年 05 月 15 日	66.62%
2020 年第一次临时股东大会	临时股东大会	2020 年 11 月 13 日	63.17%

以上 2 次股东大会全部提供网络投票的方式，依法对公司重大事项作出决策，决议全部合规有效。董事会对股东大会审议通过的各项议案进行了落实和执行，顺利完成了各项公司治理制度的修订、控股

子公司签署重大协议、日常关联交易的履行等事项。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。

### （三）董事会下设专门委员会履职情况

公司董事会下设战略、风险内控与审计、提名、薪酬与考核、法律合规等五个专门委员会，各专门委员会根据《上市公司治理准则》、《公司章程》和各项专门委员会工作细则等相关规定，认真履行职责，进一步规范公司治理结构，就专业性事项进行研究，提出相关意见及建议，供董事会决策参考。

风险内控与审计委员会对公司内部控制制度执行情况进行有效监督，定期了解公司财务状况和经营情况，督促和指导公司内审部门对公司财务管理运行情况进行定期和不定期的检查和评估，对会计师事务所的年度审计工作进行督促并就审计过程中的相关问题进行充分沟通，保证公司财务数据的真实和准确。

薪酬与考核委员会就公司对高管的薪酬及考核情况认真审核并提出建议，切实履行了薪酬与考核委员会职责。

对于报告期内的董事选举、高级管理人员聘任等事项，董事会提名委员会均认真审核了控股股东的推荐程序及相关人选的任职资格，切实履行提名职责，保证了董事选举、高级管理人员聘任的合法合规。

### （四）合规治理情况

报告期内，公司严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规和监管部门的要求，结合自身实际

情况，规范治理架构，以严格有效的内部控制和风险控制体系，诚信经营，透明管理，不断完善法人治理结构，规范公司运作，切实保障全体股东与公司利益最大化。

#### （五）股东回报情况

科学合理设计 2019 年度分红配送方案，每股派发现金红利 0.6 元（含税），共计派发现金红利 256,876,189.80 元，占归母净利润的 20.21%，充分体现企业社会责任，为股东提供了持续的良好回报。

#### （六）信息披露情况

2020年，公司董事会严格遵守信息披露的有关规定，按照中国证监会和深圳证券交易所信息披露格式指引及其他信息披露的相关规定按时完成了定期报告披露工作，并根据公司实际情况，真实、准确、完整、及时发布会议决议、重大事项等临时公告共62条，忠实履行信息披露义务，确保投资者及时了解公司重大事项，最大程度保护投资者利益。

#### （七）投资者关系管理

公司一直高度重视投资者关系管理工作，关注中小股东利益，制订《投资者关系管理办法》、《内幕信息知情人登记管理制度》等，切实有效保护投资者利益，并通过多样化的沟通渠道与投资者积极互动，致力于构建并维护良好的投资者关系。公司于发布2019年年度报告后，开展了机构投资者电话交流会，40余家机构共110人参加此次交流会。2020年于深圳证券交易所“互动易平台”回答投资者问题235个，回复率100%。在日常工作中，始终认真对待投资者的每一次来

访、每一个电话和每一次提问。公司公开披露了专线电话和专用邮箱，接受投资者咨询，公司网站设有投资者关系专栏，并开通了微信公众号即时发布日常经营信息。

### 三、2020年公司业绩完成情况

2020年度，公司累计完成营业收入596.49亿元，同比增长13.00%；营业利润21.64亿元，同比增长18.21%；净利润17.21亿元，同比增长16.29%；归属于上市公司股东的净利润14.02亿元，同比增长10.57%。

2020年度，国药一致分销业务累计完成营业收入410.70亿元，同比增长2.64%，通过克服疫情对医疗机构的影响，稳固了直销业务优势，同时进一步提升了对基层医疗机构覆盖的广度和深度，多个业态实现高速增长，其中：医院直销恢复原有规模，同比略降3%，其他医疗机构直销同比增长5%，零售直销同比增长16%，器械耗材业务同比增长42%，零售诊疗业务同比增长27%。国药一致分销业务2020年度实现净利润8.55亿元，同比增长1.06%。

2020年度，国大药房累计完成营业收入194.38亿元，同比增长44.04%。各业态快速发展，其中直营常规同比增长44%，DTP同比增长22%，OTO同比增长221%，加盟业务增速18%。2020年度国大药房实现净利润4.77亿元，同比增长54.81%。国大药房实现归母净利润3.41亿元，同比增长41.82%。

2020年度，公司对联营企业累计投资收益3.54亿元，同比增长7.00%。

## （一）同心战疫显担当

国药一致全力践行防疫保供责任，充分发挥网络优势、全球渠道采购能力，各级公司在医药物资配送、物资储备、复产复工、组织成效等方面获得社会各界认可，抗疫行动获得各级政府的表彰，下属22家子公司获得应急医疗物资储备资质，资质数量达46个。国大药房获得上海市“抗击新冠肺炎疫情突出贡献优秀企业”称号；国控广州获得“广东省抗击新冠肺炎疫情先进集体”、“广东省抗击新冠肺炎疫情先进基层党组织”等荣誉称号。

### 1、国药一致分销大规模承担医疗物资应急保障供应和物资援助任务

2020年初疫情肆虐，一致分销迅速成立各层级的应急领导小组以及保供小组，建立工作机制，制定应急预案，克服货源紧缺、运输管制等问题，及时完成应急物资的寻源、采购、收储、配送等工作，收储采购金额合计逾15.9亿元；调拨对象逾2000个，调配呼吸机、ECMO等大型设备逾142台，调配防护服、隔离衣等逾176万套、各类手套逾848万双、各类口罩逾9680万个。

### 2、国大药房全范围承担社会责任，提供疫情物资保障服务

国大药房发挥全国集采优势，统筹库存分配，积极寻源购进防疫物资，通过多部门协同联动，保障政府配给和市场供应。疫情期间，公司下属24个区域公司、逾5000家直营门店正常营业，21家子公司承接政府疫情物资定点发放；提供战疫物资口罩3.2亿个，消毒用品876多万瓶，防护衣、手套等防护用品2300多万件。

(二)国药一致分销业务板块:坚定推进一体两翼战略整体部署,提质增效加快供应链升级

1、持续提升传统业务市场份额:医院直销290亿,同比降低3%,其他医疗机构直销36亿,同比增长5%。

公司在两广34个地市中,市场份额排名前三的区域同比新增4个,两广区域各子公司在全国集采中均取得较高比例的配送权,各批次集采品种委托配送率保持行业领先。积极把握GPO平台带来的市场集中机遇,跟进广东多个地区GPO落地区域,提升在省平台、广州平台的市场份额。同时,持续对原第三方托管的医疗机构开展“破冰”行动,争抢培育新品种,开展破冰区域专项管理,扩大优势。

2、零售直销业务:2020年零售直销(含小型社会办医),合计销售68.77亿元,同比增长16%。

国药一致分销加速零售终端网络布局,持续推进全国百强连锁项目,推进全国零售一体化终端项目,新开发客户4533家。开发会员店网络,会员店销售达成3151万元,搭建广东省院边店网络,累计覆盖456家。发挥B2B电商平台优势,累计客户上线率94%,线上订单率76%,销售超22亿;进一步完善平台功能,实现在线支付、会员管理等功能升级,基础功能优化升级100多项,并制定平台运维标准考核体系。同时,科技赋能终端营销模式创新,推动国药控股恒兴会员店公众号、国药到家微商城上线,建立国药控股恒兴直播间,自主开展线上直播模式。



### 3、零售诊疗：销售累计17.1亿元，同比增长27%

国药一致分销完成两广专业药房第一阶段的全面网络布局，报告期末，国药控股大药房门店总数达到100家（广东75家、广西25家），较年初新增17家，完成4家重点医院的院边店布点。积极推动处方流转，已与超10家平台建立合作关系，共启动处方流转项目31个（新增项目17个），涉及处方量5.5万张。组合推进医保、商保项目，下属两家大药房通过全国特药药房认证，同时，深圳、茂名区域大药房获得统筹医保联网结算资质，珠海区域3家大药房接入全国首个地市级医保处方流转平台----“珠海市云医保处方共享服务平台”，共19家大药房获得地市级首批惠民型商业补充医疗险定点药房资质。探索多层次服务模式，推动“门特服务+商业补充医疗保险服务+罕见病救助服务+商业健康险服务+慈善援助”的多层次支付服务模式落地，推进专业患者服务，建立患者用药随访模式，全年共随访超过八千人；创新直播患教模式，全年直播患教22场。

### 4.加速创新业务特色发展，推动业务模式转型升级

（1）推动创新业务向子公司快速拓展：报告期内，器械耗材累计销售55.3亿元，同比增长42%；创新业务累计服务费收入同比增长36%。

（2）推动4D业务差异化发展：SPD通过规范过程管理，打造样板项目；CSSD承接从化医院项目；创新IVD+冷链组合服务模式，承接丰顺人民医院项目；MED南方医科大学第三附属医院项目获得在

两广首家飞利浦授权经销商资格。

(3) 拓展疾控仓配第三方物流业务：打造疫苗第三方一体化供应链服务体系，实现了与两广疾控中心免疫规划系统对接；完成广州、深圳、佛山等地的接种点配送业务。

## 5、产融双驱，持续深化分销网络布局

国控广州通过重组阳江合承70%股权，填补了阳江区域市场空白，提升了公司在当地的市场份额。同时，围绕供应链进行多元化布局，加快创新项目的目标筛选与并购。

(三) 国大药房业务：抓住机遇，并购突破，全年快速增长

### 1、推进门店拓展，强化区域优势

截至2020年底，国大药房门店总数达7660家（直营6212家、加盟1448家），较年初增加2639家。国大药房已经覆盖全国20个省/直辖市，88个地级市，2020年新扩展25个地级市，59个县级行政区城市。同时，各区域抓住布局机遇推进门店拓展，拓展二级、三级医院院边店，争取医保统筹资质，承接处方外流；拓展社区优势区域，为消费者提供便捷健康服务。

### 2、围绕零售全国全网布局策略，全面推进投资并购

通过投资并购进一步提升市场占有率与集中度，2020年，国大药房成功并购区域龙头连锁成大方圆，项目横跨5省19市，增加门店超1500家，本次收购巩固了公司在医药零售领域全国销售规模头部企业

的地位，夯实了优势区域特别是辽宁区域的领先地位。

### 3、大力推进自有品牌建设

2020年自有品牌销售同比增长43%，毛利额同比增长30%。公司加快自有品牌品种开发，与国药控股全采中心协同共同开发OEM品种以及多渠道进行销售，与国药器械、深圳致君、国药奥美、中国中药、厦门星鲨合作完成营养素及居家防护重点品类规划，完成营养素自有品牌中高端系列品种开发。同时搭建质量品控体系，完善自有品牌管理，制定专项销售奖励机制，开展品牌推广宣传。

### 4、提升慢病专业化服务能力，持续打造专业药事服务体系

(1) 强化专业培训，促进人才培养。国大药房拥有慢病专业人才糖尿病专员2149名，高血压专员2117名。通过组织员工积极参加执业药师考试，以及开展E-learning药学服务培训、疫情培训、厂家资源培训等，和组织“荣耀之师”培训、“实战大师”高血脂培训，促进专业人才培养。

(2) 加强慢病管理，提升服务质量。国大药房有效会员人数同比上升52%，会员销售同比上升67%。开展线上患者教育，完成呼吸系统、慢阻肺、支气管系统等相关培训；在健康社区建立医患圈，促进患者、店员、医生、厂家互相沟通；开展院店联动、技能大赛、患者教育、门店义诊、慢病直通车项目等活动；每月开展门店服务检查，评估门店基础服务水平，通过考评机制强化门店服务。

### 5、着力发展互联网业务，推进线上线下一体化融合，创新业务

（包括B2C、第三方O2O、自营O2O、商保）达成含税销售11.4亿元，同比增长96%。

#### （四）持续推进批零一体核心战略，批零一体试点区域扩面

结合国大药房子公司的区域覆盖、销售规模、以及相应区域分销公司情况，增选山西、内蒙等10个区域，共计15个区域进行批零一体模式推广落地。针对新增的10个试点区域进行分区见面会，宣讲批零一体经验总结及成功案例及年度计划，引导试点区域工作开展方向。其中，2020年广东区域批零一体协同销售规模近10亿元，同比增长超过18%；批零一体覆盖广东区域会员店1032家，较年初净增722家。

#### （五）全面推动数字化转型，助力供应链升级

国药一致成立数字化转型项目小组，确定数字化转型蓝图和路径，统筹项目实施；成立信息技术中心，模拟“公司化”运作，全面支撑公司业务数字化转型。以数字化转型为重要抓手，从供应链的各个环节挖掘提升的关键点，从销售自动化、质量管理一体化、运营数字化、物流数字化、财务数字化等方面全面推动供应链运作效能的提升。

#### （六）提质增效，推动公司高质量发展

结合人效提升、两金压控、亏损企业治理、风险管控等提质增效项目工作，从费用挖潜、开拓业务增量等提升公司盈利能力，全年公司整体营业利润率、盈利空间实现同比增长和提升。推进组织架构优化，科学设计部门架构、人员编制，促进人效提升、能力培育等，提升组织快速适应环境的能力。建立动态的风险管控体系，推进两金压

控长效管控，严抓企业专项治理，提质增效保发展。

#### 四、2021年公司董事会重点工作

新的一年，董事会将积极发挥在公司治理中的核心作用，扎实做好董事会日常工作，科学高效决策重大事项。公司一方面做强传统业务，进一步激发传统业务活力，做强做大，巩固行业头部地位；另一方面做大新业务，抓住窗口期，加快新业务规模的发展和效益的凸显。

##### 1、科学研判政策和形势，把握市场变化，构建新发展格局

保持对政策、环境的敏感性，快速反应。继续把握行业集中度提升契机，拓展市场份额。持续研究新的商业模式，创新赋能，提升盈利能力。新冠肺炎疫情防疫常态化，压实防疫责任，做好应急保障，为政府提供全网络、全方位的医药物资储备和应急保障解决方案。关注政策红利，在“国内大循环、国内国际双循环”新发展格局下，持续跟进、用足用好当地政府补贴政策，争取更多融资支持政策以及各项优惠减免政策带来的企业红利，为企业经营降本提效。

##### 2、持续组织转型，构建一体化的服务和管控能力

围绕“十四五”战略规划的目标任务，加强宣贯，督促落实，提升战略管控能力，一体化的管控能力，个性化的资源配置能力，创新发展的运营管理体系，党建引领下的文化特色力。持续落实年度人效管控要求，立足于未来规模变化，探索管理、人才、组织的发展。持续完善体系化、专业化和标准化的财务管控体系。紧盯行业变化，力推新业务、新模式、数字化转型等创新能力、项目的孵化。

##### 3、全面聚焦科技赋能，以数字驱动创新服务和供应链升级，打

造面向未来的核心竞争力

从供应链操作和管理两个层面，以提质增效为目的，以新业务模式为方向，推进数字化转型。“专业+区域”双结合的管理方式，优化信息技术中心的组织架构，持续公司化运作，夯实数字化转型基础，高效推进信息化项目。

4、充分规划、整合全国物流网络资源，提效能，优模式，建立战略性优势

以业务发展需求为导向，积极实现物流市场化转变，从物流成本、物流效率、网络覆盖、客户服务体验等方面打造医药供应链领先企业。

5、围绕客户价值导向，统筹资源和网络，聚力服务升级和模式创新

分销业务板块推动一体两翼战略部署配置资源，围绕“数字化转型、一体化运营、供应链升级、业务创新”持续推动高质量发展。聚焦政策和市场变化，结构优化和模式升级，培育新的增长点，形成新的增长动力。打造特色零售服务体系，推动零售网络一体化下的模式创新，构建起专业服务的核心竞争力。快速培育创新业务，提升药品及耗材信息化、标准化服务能力，提供整体解决方案和集成服务能力。

零售业务板块，把握医药新零售机遇，推动业务的线上线下融合。推动“产品+服务”专业能力优化，打造“医+药”的服务闭环。持续提升总部一体化管控能力，向管理要效益。

6、深挖“批零一体”内涵和价值，推动资源向产业链上下游延伸  
深入贯彻批零一体化发展战略，在网络联动的基础上，推动资源

在各业态、各地区之间的有效配置与流通，增强分销与零售之间的协同互补，形成合力。全国范围内落实批零协同，两广批零一体持续深入，借助国药控股、国药一致的厂家资源平台，共同开发自有品牌，覆盖批零一体网络。

#### 7、实现“内涵+外延”增长并举

通过贯穿“提质增效”，持续精益管理，实现内涵式增长；通过聚焦战略，推动投资并购开新局，实现外延式增长。

2021年是国药一致“十四五”规划的开篇之年，我们将以“科技赋能、服务升级、批零一体、产融双驱”为核心发展举措，构建基于全渠道、全品类、全生命周期的数字化医药健康服务体系，打造领先的国际化医药健康服务平台，努力为客户创造价值，为企业创造效益，为股东创造回报。

国药集团一致药业股份有限公司董事会

2021年4月2日