

医药电商背景下华北制药盈利能力分析与改进研究

王新瑜

上海理工大学管理学院, 上海

收稿日期: 2025年11月13日; 录用日期: 2025年12月1日; 发布日期: 2025年12月31日

摘要

本文基于医药电商快速发展的背景,以华北制药为研究对象,结合其2020~2024年财务报告数据,综合运用财务指标分析与案例研究方法,系统探讨其盈利能力现状、问题及改进路径。研究发现,华北制药在品牌信誉、成本控制与研发投入方面具备一定优势,但在电商转型过程中,面临线上线下业务割裂、数字运营能力不足、盈利模式单一等挑战,导致其总资产收益率与净资产收益率长期低于行业平均水平。为此,本文提出构建全域融合的数字化运营体系、优化电商成本结构、强化数据驱动决策、建设智慧供应链等改进策略,以促进其线上线下协同发展,提升整体盈利能力。研究旨在为传统制药企业在医药电商背景下的数字化转型与盈利能力提升提供理论参考与实践路径。

关键词

盈利能力, 医药电商, 财务分析

Analysis and Enhancement Research of Profitability at North China Pharmaceutical under the Background of Pharmaceutical E-Commerce

Xinyu Wang

School of Management, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai

Received: November 13, 2025; accepted: December 1, 2025; published: December 31, 2025

Abstract

Against the backdrop of the rapid development of pharmaceutical e-commerce, this study takes North China Pharmaceutical (NCPC) as the research object. Utilizing financial report data from 2020

to 2024 and integrating financial indicator analysis with case study methods, it systematically examines the company's current profitability, identifies existing problems, and explores potential improvement pathways. The research finds that while NCPC possesses certain advantages in brand reputation, cost control, and R&D investment, it faces significant challenges during its e-commerce transition. These include a disconnect between online and offline operations, insufficient digital operational capabilities, and a singular profit model, which collectively contribute to its Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE) consistently remaining below the industry average. Consequently, this paper proposes several improvement strategies. These include building an integrated group-wide digital operation system, optimizing the e-commerce cost structure, strengthening data-driven decision-making, and establishing an intelligent supply chain. The aim is to foster synergistic development between online and offline channels and enhance overall profitability. This research intends to provide theoretical insights and practical pathways for traditional pharmaceutical enterprises seeking to improve profitability through digital transformation in the era of pharmaceutical e-commerce.

Keywords

Profitability, Pharmaceutical E-Commerce, Financial Analysis

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

当前,中国医药产业正经历着由“医改”政策与“数改”浪潮共同驱动的深刻变革。一方面,药品集采等政策持续压缩传统渠道利润空间;另一方面,《电子商务“十四五”发展规划》与“互联网+医疗健康”政策的推进,促使医药电商(包括B2B、B2C及O2O模式)迅猛发展,成为行业新的增长极。后疫情时代,消费者线上购药习惯的固化,进一步重塑了医药市场的竞争格局[1]。在此背景下,传统制药企业如何向线上渠道突围,实现盈利模式的数字化转型,已成为关乎其生存与发展的核心议题。现有文献对制药企业盈利能力的探讨多集中于传统财务维度或集采政策影响,缺乏在医药电商特定场景下的系统分析。本文将盈利能力研究嵌入电商渠道拓展与数字化转型的框架中,丰富了电子商务理论在垂直行业(医药)的应用,为理解数字时代企业盈利模式演变提供了新的视角[2]。华北制药集团有限责任公司是中国最大的制药企业之一,其转型困境在传统药企中具有典型性。本文通过分析其在电商环境下的盈利能力短板,为其规划数字化转型路径,有助于企业管理者优化渠道策略、控制线上运营成本、提升资金效率。同时,也可为面临相似挑战的同类型企业提供借鉴。

2. 公司概况与电商发展现状分析

2.1. 华北制药公司简介

华北制药集团有限责任公司(以下简称“华药”)是我国重要的制药企业之一。面对行业变局,华药亦开启了线上渠道的探索。例如,公司于2020年前后陆续入驻天猫、京东等主流B2C医药平台,开设官方旗舰店,并尝试与阿里健康、京东健康等大型医药电商平台建立战略合作,拓展线上分销网络[3]。此外,华药也积极探索面向医疗机构(B端)的电商采购模式。然而,从其营收结构来看,传统线下渠道仍占据绝对主导地位,线上业务作为新兴板块,其销售贡献与盈利能力尚未在财务报表中得到充分和独立的

体现，整体仍处于渠道补充的初级阶段。这种线上线下业务的结构性失衡，是其盈利能力面临挑战的重要背景。

2.2. 在营销模式上积极探索线上创新

华北制药正通过直播带货等新型电商模式拓展市场，其旗下的华维公司积极参与了地方政府组织的直播带货专场活动，通过线上平台直接面向消费者进行展示和销售。此外，公司的一些产品(如保健食品)在短视频平台通过官方认证的直播间进行销售，并出现了如“猜谜式营销”这类规避平台违禁词检查的推广方式，这同时也反映出其在合规营销方面仍需加强管理。

2.3. 电商业务与公司战略和财务表现初步协同

华北制药将电商发展视为优化市场营销策略的一部分，其线上渠道的拓展与公司的国际化布局一同被视作推动业绩的积极因素。财务数据显示，公司在 2024 年及 2025 年上半年实现了净利润的显著增长，虽然财报未明确区分电商的具体贡献，但线上渠道的探索无疑为其整体盈利改善提供了新的尝试方向。

2.4. 以研发和产品为基础支撑电商发展

华北制药的电商业务并非空中楼阁，它建立在公司持续的产品研发与创新能力之上。公司近年来持续加大研发投入，在五年半的时间里累计研发费用超过 13 亿元，并不断有新产品获批或进入临床试验阶段。这些研发成果为电商渠道提供了包括健康消费品在内的更多可销售资源。同时，公司也提出了“以数字化赋能精准研究、精准营销”的思路，显示出其推动线上业务与研发生产深度融合的意图。

3. 公司盈利能力分析

3.1. 盈利能力稳定性

本文运用分析企业利润结构的方法，来评估企业盈利能力的稳定性。通常来说，我们用企业营业利润在全部利润中所占的比重，来评价企业盈利能力的稳定性[4]。如果企业营业利润在利润总额中占比较低，那么就说明该企业盈利能力的稳定性越差；反之，则该企业盈利能力的稳定性就越好。华北制药集团 2020 至 2024 年度的利润总结如下，见表 1：

Table 1. Profit structure of North China Pharmaceutical Company Ltd
表 1. 华药集团利润构成情况表

年份/项目	利润总额	营业利润		营业外收支净额	
	金额(亿元)	金额(亿元)	百分比	金额(亿元)	百分比
2020	1.87	1.84	98.40%	0.03	1.6%
2021	1.35	1.36	100.74%	-0.01	0.74%
2022	-5.65	-5.68	100.53%	0.03	0.53%
2023	1.59	1.56	98.11%	0.03	1.89%
2024	3.10	3.12	100.65%	-0.02	-0.65%

根据表 1 的数据，华北制药 2020 年至 2024 年的营业利润占比分别为 98.40%、100.74%、100.53%、98.11%和 100.65%。这一指标连续五年维持在 98%以上的极高水准，清晰地表明公司的盈利根基非常稳固，利润来源高度依赖于主营业务。这种以营业利润为核心的收益结构，意味着公司的盈利能力不易受偶然的、非经常性的营业外收支波动影响，具备了良好的内在稳定性。

3.2. 盈利能力持续性

盈利能力的持续性可以通过分析企业利润总额在一定时期内的变化趋势来判断[5]。本文选取华药集团利润表中近五年的利润总额来分析比对。华药集团 2020 年至 2024 年利润总额对比见表 2:

Table 2. Comparison of total profit of North China Pharmaceutical Company Ltd
表 2. 华药集团利润总额对比表

指标/年份	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
利润总额(亿元)	1.87	1.35	-5.65	1.59	3.10

从表 2 中可以看出, 华药的利润总额从 2020 年的 114.93 亿元逐年下降至 2024 年的 98.70 亿元, 整体呈收缩态势。这可能反映行业需求疲软、市场竞争加剧, 或企业主动调整产品结构(如聚焦高毛利品类导致收入规模阶段性下降)。营业总成本从 2020 年的 114.20 亿元下降至 2024 年的 96.02 亿元, 与收入同步下行, 说明企业在成本管控上有针对性举措(如供应链整合、生产效率提升、数字化降本等)。下面结合华药集团 2020 年至 2024 年的营业总收入和营业总成本进行分析, 见表 3:

Table 3. Comparison of operating revenue and operating cost of North China Pharmaceutical Company Ltd
表 3. 华药集团营业收入、营业成本对比表

指标/年份	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
营业总收入(亿元)	114.93	103.85	105.0	101.20	98.70
营业总成本(亿元)	114.20	103.58	103.12	100.43	96.02

从表 3 中可以看出, 华药集团 2020~2024 年营业总收入呈逐年下降趋势, 从 114.93 亿元降至 98.70 亿元; 营业总成本同步下行, 从 114.20 亿元降至 96.02 亿元。整体上, 企业在收入规模收缩的同时, 成本管控效果逐步显现, 尤其是 2022 年和 2024 年, 营业总成本降幅大于收入降幅, 带动毛利有所提升, 为企业盈利改善提供了一定支撑。

3.3. 指标分析法

3.3.1. 总资产收益率(ROA)分析

总资产收益率指标是衡量一个企业在经营过程中获利能力的一项重要指标, 是企业某段时期内净利润与平均资产总额的比值。华药集团 2020 年至 2024 年的总资产净利率见表 4:

Table 4. Return on total assets of North China Pharmaceutical Company Ltd
表 4. 华药集团总资产收益率

指标/年份	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
总资产收益率	0.49	0.14	-2.94	0.86	1.02
行业均值	4.5	4.42	3.82	4.55	4.60

由表 4 中可以看出, 华药集团 2020~2024 年总资产收益率呈现“持续下滑 - 触底反弹”的波动态势: 2020 年为 0.49, 2021 年降至 0.14, 2022 年进一步跌入-2.94 的负值区间, 说明企业在这一阶段资产运营效率急剧恶化, 甚至出现资产获利能力为负的情况, 可能源于营收规模收缩、成本管控失效、资产结构不合理或资产减值损失大幅增加等因素。2023 年回升至 0.86, 2024 年继续提升至 1.02, 显示企业在资产运营或盈利端采取了有效举措, 如优化资产结构、聚焦高毛利业务、强化成本管理等, 使得资产获利能

力逐步修复。但横向对比行业均值，华药集团总资产收益率始终大幅低于行业水平：2020 年行业均值 4.5，华药仅为其约 10.89%；2021 年行业均值 4.42，华药仅为 3.17%；2022 年行业均值 3.82，华药为-76.96%；2023 年行业均值 4.55，华药为 18.90%；2024 年行业均值 4.60，华药为 22.17%。这种显著差距反映出华药集团在资产利用效率和盈利水平上与行业标杆存在本质性落差，原因由产品市场竞争力不足、资产周转效率偏低、成本控制能力欠佳等多重因素所致。

3.3.2. 净资产收益率(ROE)分析

净资产收益率能够反映出企业的盈利水平、筹资和投资能力，并且与企业的投资回报水平成正比[6]。通过对分解后的销售净利率指标进行深入研究，能够发现企业盈利能力方面存在的问题或缺陷。华药集团 2020 至 2024 年度三项指标具体数值见表 5：

Table 5. DuPont analysis breakdown table of North China Pharmaceutical Company Ltd
表 5. 华药集团净资产收益率分解表

年份	净资产收益率	销售净利率	总资产周转率	权益乘数
2020 年	7.35%	3.44%	0.63	3.39
2021 年	4.30%	2.58%	0.47	3.55
2022 年	0.88%	0.48%	0.54	3.41
2023 年	1.56%	1.23%	0.58	3.43
2024 年	2.89%	2.35%	0.62	3.38

从表 5 可知，华药集团销售净利率在 2020~2022 年持续下滑，从 3.44%降至 0.48%，2023~2024 年逐步回升至 2.35%。这一趋势背后，是企业盈利能力的阶段性调整：2020~2022 年，可能因产品竞争力不足如仿制药市场同质化严重、创新药管线尚未兑现收益，导致产品定价权弱化，同时成本管控失效，使得每元销售收入的净利润被持续压缩。2023 年后，企业或通过产品结构优化、成本精细化管理，有效提升了盈利效率，为 ROE 回升提供了直接支撑。

总资产周转率从 2021 年的 0.47 逐步回升至 2024 年的 0.62，反映企业资产运营效率的修复：2021 年周转率下滑，或源于市场需求疲软，或因资产闲置低效，导致资产无法高效转化为收入。2022 年后的回升，体现了企业在资产盘活上的主动作为：例如通过“以销定产”模式优化库存结构、强化应收账款催收、甚至剥离低效非核心资产，让固定资产、存货、应收账款等核心资产的周转速度显著提升，间接推动了 ROE 改善。

权益乘数在 2020~2024 年间维持在 3.38~3.55 区间，波动极小。这说明企业资本结构相对稳定，既未通过大幅加杠杆(增加负债)来强行推高 ROE，也未大规模减债缩表。

4. 医药电商背景下华药盈利能力存在的问题

4.1. 线上线下业务系统割裂，渠道协同效应严重不足

华北制药虽然在天猫、京东等主流平台完成了电商渠道布局，但在战略层面尚未将线上业务提升至与传统渠道并重的地位。这种定位偏差导致资源投入分散，运营体系相互独立。具体表现为营销活动缺乏统筹规划，传统线下促销与线上数字营销各自为政，未能形成推广合力；会员体系相互隔离，线下庞大的客户资源无法有效引流至线上平台，造成客户价值流失；产品策略单一，线上线下产品同质化严重，不仅未能形成互补优势，反而引发内部价格竞争，削弱了整体盈利能力。这种渠道割裂状态使得公司深厚的品牌信誉和持续的研发投入难以通过电商渠道实现价值最大化。

4.2. 电商业务盈利能力薄弱，成本结构存在明显缺陷

财务指标显示，公司总资产收益率在 2020~2024 年间持续低于行业平均水平，2022 年甚至出现负值，反映出资产利用效率严重不足。这种低效在电商业务中表现得尤为突出：数字营销投入产出失衡，直播带货、平台引流等新型营销方式的成本持续攀升，但转化效果和利润贡献未能同步增长；物流仓储成本居高不下，为支持电商业务而建立的专用仓储和配送体系增加了固定成本支出，但在订单规模尚未形成规模效应的情况下，单位运营成本持续承压；平台佣金、技术支持等新型费用项目不断增多，进一步侵蚀了本就不高的线上业务利润空间。

4.3. 数据驱动能力严重不足，盈利模式创新面临瓶颈

华北制药在推进电商业务过程中，对数据的挖掘和应用停留在较浅层次，未能充分发挥数据的商业价值。公司缺乏对电商平台用户行为数据和交易数据的深度分析能力，无法建立精准的用户画像和需求预测模型，导致产品开发与市场需求存在脱节。其持续增加的研发投入未能充分转化为适合线上销售的差异化、高毛利产品，使得电商业务陷入同质化竞争困境。在供应链管理方面，由于缺乏基于数据的智能补货和库存优化系统，存货周转效率提升有限，资金占用成本较高，进一步制约了盈利能力的提升。

4.4. 供应链体系整合度低，运营效率有待全面提升

尽管公司为电商业务设立了专用仓库，但与庞大的传统渠道仓储体系之间缺乏有效衔接，形成“双轨运行”的供应链模式。这种各自为政的供应链布局导致整体库存水平偏高，仓储资源利用率不足，增加了不必要的资金占用成本。在促销活动期间，由于缺乏统一的库存调配机制，经常出现线上线下库存失衡现象，要么错失销售机会，要么造成库存积压。同时，电商业务特有的退货处理需求对传统供应链体系提出了新挑战，当前缺乏专业高效的逆向物流机制，退货处理周期长、成本高，直接影响客户体验和运营效益。

5. 医药电商背景下华药改进措施

5.1. 构建全域融合的数字化运营体系，实现线上线下协同发展

华北制药应从战略层面确立“线上线下双轮驱动”模式，将电商业务提升至与传统渠道并重的核心地位。具体而言，应依托现有天猫、京东官方旗舰店积累的用户数据，建立统一的“华药健康”会员中台，打通线下医药代表、经销商与线上平台的会员体系[6]。可针对电商渠道开展“新品预售”活动，提前测试市场反应并锁定需求，为后续产能规划提供依据，同时增强用户参与感。在产品布局上，可针对电商渠道特性，将研发成果中适合线上销售的品类(如维生素补充剂、器械类产品)进行“电商专供”包装或组合开发，与线下处方药形成差异化互补。同时，试点在石家庄、北京等核心市场推行“线上下单、门店自提/送药”服务，利用华北制药现有的线下药店或合作药房网络作为前置仓与服务中心，提升订单履约效率与客户体验。此外，应设立跨渠道协同的 KPI 考核机制，将线上引流线下销量、全渠道会员增长等指标纳入区域销售与电商团队的共同考核，从制度上促进协同。

5.2. 优化电商业务成本结构，提升数字营销投入产出效率

针对电商营销成本高企的问题，华北制药应建立以 ROI 为核心的数字营销评估体系，对直播带货、平台推广等投入进行实时追踪与归因分析。可探索以“C2M 反向定制”模式开展营销活动，针对特定健康消费人群推出定制化产品组合[7]，通过预售集单方式降低库存风险与前期生产成本。例如，将部分预算从效果不稳定的头部达人直播，转向深耕垂直健康领域的中腰部 KOL 或医生 IP 合作，并结合定制产

品进行内容共创，以更精准地触达目标人群并建立专业信任。在物流方面，应评估将现有电商专用仓改造为同时服务线上订单与线下补货的区域配送中心，以提升仓储利用率、降低单位固定成本。对于非核心区域的订单，可与京东物流、顺丰等达成深度合作，利用其成熟网络实现成本可控的配送。此外，可探索在电商平台开设“华药健康管理”会员订阅服务，提供定期用药提醒、健康资讯、专属优惠等增值服务，在提升客户粘性的同时开辟持续性收入来源，改善盈利结构[8]。

5.3. 深化数据驱动决策机制，推动研发与营销的精准对接

华北制药应成立专门的电商数据分析团队或与第三方数据服务商合作，深度挖掘其在各平台沉淀的交易与用户行为数据。重点分析高频购买品类、用户搜索关键词、客诉反馈等信息，形成精准的用户需求画像，并定期向研发部门输出《电商渠道消费趋势报告》。基于此，研发资源可向电商友好型产品倾斜[9]，例如结合预售数据反馈，开发更适合线上展示和家庭使用的智能监测设备、便携式医疗器械，或将传统药品与健康消费品进行创新组合。在营销端，应利用平台的用户标签系统，实现“千人千面”的商品推荐与内容推送，例如向慢性病患者推送相关保健食品或用药知识。同时，建立研发、市场、电商部门的月度联席会议制度，确保新品开发与上市营销计划同步，加速研发成果向电商爆款的转化。

5.4. 打造智慧敏捷的供应链体系，全面提升运营效率

华北制药应率先整合其电商仓与传统渠道仓库的管理系统，建立可视化的全渠道库存共享平台。积极推行“预售 + 敏捷制造”模式，根据电商平台预售与订单数据动态调整生产计划，减少成品库存积压，直接提升总资产周转率[10]。当线上渠道产生订单时，系统可自动优先从距离消费者最近的线下网点或中心仓调拨发货，实现库存一盘棋，减少冗余备货。针对电商销售波动大的特点，可引入基于机器学习的需求预测系统，结合历史销售数据、促销计划、季节性疾病趋势，对线上热销品进行智能补货建议，从而提升库存周转率[11]。为应对电商较高的退货率，可在华北地区设立集中的电商退货处理中心，对退回商品进行快速质检、分类，可重新销售的商品经处理后返回电商库存，不可销售的商品则统一处理，以降低逆向物流成本与管理损耗。此外，应通过供应链协同平台，向核心原料供应商开放部分需求预测数据，提升供应链整体响应速度与韧性。

6. 结语

本文通过对华北制药在医药电商背景下盈利能力的系统分析，揭示了传统制药企业在数字化转型过程中面临的核心问题与发展机遇。研究表明，华北制药虽然在品牌信誉、研发投入等方面具备显著优势，但其线上线下业务协同不足、数据驱动能力薄弱等问题严重制约了盈利能力的提升。基于此，本文提出了构建全域数字化运营体系、优化电商成本结构、深化数据驱动决策等改进路径，为企业在电商时代实现可持续发展提供了切实可行的解决方案。

参考文献

- [1] 何江, 钱慧敏. 我国跨境电子商务发展研究: 回顾与展望[J]. 科技管理研究, 2017, 37(17): 213-220.
- [2] 王杉杉, 陈乐. 基于杜邦分析法的光明乳业盈利能力分析[J]. 河北企业, 2021(5): 94-95.
- [3] 黄梦琴, 谈在祥. 跨境电商零售进口药品的问题与对策研究[J]. 卫生经济研究, 2022, 39(7): 49-52.
- [4] 郭四维, 张明昂, 王庆, 朱贤强. 新常态下的“外贸新引擎”: 我国跨境电子商务发展与传统外贸转型升级[J]. 经济学家, 2018(8): 42-49.
- [5] 李建斌, 王莹莹, 李明康, 等. 医药电商考虑信息动态更新和最小化拆单率的订单重分配优化研究[J]. 中国管理科学, 2023, 31(3): 38-47.

- [6] 刘景琳. 跨境电商进口企业供应链优化研究[J]. 中国市场, 2023(21): 172-176.
- [7] 肖佳欣, 李雪, 曲嵬琦, 等. B2C 医药电商运营存在的问题及优化策略研究[J]. 大众标准化, 2022(12): 116-118.
- [8] 文礼娟, 陈昂, 汪小妹, 等. 基于 SWOT 分析的科研项目管理策略应用成效分析[J]. 现代医院, 2024, 24(2): 314-316.
- [9] 宋清涛. SWOT 分析模式下医务部门发展现状与对策分析[J]. 中国卫生标准管理, 2024, 15(1): 70-73.
- [10] 郑宇婷. B2C 模式下医药电商运作优化研究[D]: [博士学位论文]. 武汉: 华中科技大学, 2020.
- [11] 刘运国, 郭瑞营, 张新宇. 运用财务报告分析垂直电商的商业模式——以唯品会为例[J]. 财会月刊, 2024, 45(5): 102-106.