

宜华健康医疗股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

宜华健康医疗股份有限公司全体股东：

2020 年度公司董事会全体成员按照《公司法》、《公司章程》、公司《董事会议事规则》的要求，本着恪尽职守，勤勉尽责的工作态度，依法行使职权，较好的完成公司股东赋予董事会的各项职责，现将 2020 年度董事会工作报告如下：

一、管理层讨论与分析

2020年，受国内外经济环境因素及肺炎疫情的影响，对公司及下属子公司是极其困难的一年，公司的医疗后勤服务板块、医疗板块、养老板块均受到不同程度影响和冲击。公司在管理层领导下，严格按照制定的目标有序开展工作的，重点对公司两大业务核心：医疗机构运营及服务及养老社区运营及服务，进行全面梳理，对公司及子公司所涉经营性债务归集整理，通过以低效资产及部分现金的方式实现债务冲抵，从而降低公司负债率。公司从内部经营管理入手，对子公司通过狠抓人力资源管理、物资采购及重点项目运营等重点环节，在逐步降低资金运营成本前提下，稳定人员队伍尤其是核心管理团队，为公司未来发展奠定基础。2020年，公司实现营业收入1,561,644,374.35元，较上年下降12.87%，在对所投资企业的商誉及长期资产计提减值的情况下，公司归属于上市公司股东的净利润-624,769,032.04元。报告期内，主要经营情况如下：

（一）相应政府抗疫号召，加强学科建设，缓解经营压力

2020年新冠疫情发生以来，公司全资子公司达孜赛勒康下属各医院按照当地卫健委统一部署，积极投入到疫情防控工作当中。各医院派出医护人员值守院外路口卡点、社区体温检测，无偿抽调救护车运送病源，组织专家及护理团队在疫情参与协助医疗救治工作；医院自身及时进行防控知识及技能培训，对医废收集人员、预检分诊等高风险科室人员反复进行强化指导，确保人人过关，真正做到疫情防控工作常态化。各医院的抗疫工作得到了所在当地政府卫健委等上级主管部门的高度认可。

报告期内，达孜赛勒康积极协助下属医院加强临床专科建设，走出民营医院的特色专科之路。南昌334医院加强创伤、胸痛、卒中、肿瘤和康复中心等科室建设，玉山博爱医院加强糖尿病、高血压、支气管哮喘、牙科等专病打造，余干仁和医院加强创伤、胸痛、卒中、新生儿和孕产妇等中心建设。余干仁和新增脑科、内分泌科等科室，昆山昆海医院新增皮肤科、中西医结合科等科室，均获得较好的效果。

受肺炎疫情及各地的医保政策的影响，达孜赛勒康全年营业收入及净利润不及预期，各下属医院出现了一定的资金压力和经营压力。报告期内，达孜赛勒康及其下属医院将大部分经营性负债归集打包，最终与债权相关24方达成一揽子《清算协议书》。通过置出低效股权权益、支付现金等方式，成功减免、清偿及冲抵整体对外债务，大大降低医疗板块的负债率和经营压力。同时，下属各个医院积极展开资源整合，制定实施帮扶举措，缓解了各医院的资金压力。

（二）调整营销战略，提升会员服务质量，强化客户服务粘性

受新冠疫情的影响，报告期内，公司全资子公司亲和源会员卡销售受到一定程度影响。亲和源及时调整了营销战略，重点推进“亲和有约”为主题的预约参观模式，尝试各种线上推广新模式，选择了传播快、影响力大、自由度高、成本低的抖音平台进行集团品牌官方号的培育。各项目定期进行主题直播展示，通过直播平台进行预热推广及精准引流，后台配合营销平台维护及客户、合作资源的沟通和建设服务工作。同时，以丰富多样的活动形式组织，强化现场服务标准及特色点，配合优惠政策，提高精准客群销售转化。并全面启动全员营销制度，鼓励各岗位员工参与到产品销售宣传、推荐工作中，打通全国项目联动。面向全国招募养老规划师，吸引一批拥有丰富人生阅历、有积极生活态度、有较大群体影响力的客户成为获客渠道。对新推出的岁悦卡加大推广力度，以培育客户为目标的市场定位更加清晰和突显，让客户以更低的成本能提前体验亲和源的资源和服务。

新冠疫情发生以来，疫情防控成为各运营项目的重点工作。为保障所有入住老人的健康、安全和生活需要，各项目从人员配备和物资调配等方面着手，第一时间建立各项目紧急预案，妥善安排防疫物资采购、代购物代配药、物理空间消

毒、安保系统、保洁系统、老人和员工外地返回后的居家隔离、每日体温测量（并对有特殊情况的会员陪同安排就医）、各风险地区人员排查等工作。对服务商资源的调动及时到位，从餐饮、食材、物业、医疗等各方面积极保障和维持会员生活供给。通过全面的防控工作，所有运营项目平顺度过疫情防控，并且形成现阶段的常态化防控模式。同时在疫情期间延伸出许多增值服务，员工成立义工小组，在服务限制外尽可能的帮助会员解决实际困难，突出公寓社区型养老模式的特色和优点，居家隔离空间相对独立、社区各项配套和秘书式服务资源调动方便、配合民政和社区疫情管控措施到位、会员活动空间不受限制、社区内相对安全，生活节奏保持均衡。

作为亲和源集团总部，为降低经营风险，同时改善养老项目分散、管理难度大的不利局面，调整战略思路，通过梳理、整合经营性债务，将大部分经营性负债归集打包，最终通过与债权相关各方达成一揽子《债务清偿协议书》，以亲和源旗下产生效益低的杭州项目、象山项目与债务实现清算冲抵，大幅降低亲和源的经营性负债，对未来经营产生积极影响。

（三）做好医疗后勤项目开发，加速医疗工程项目回款

报告期内，公司全资子公司众安康重点开展现有核心医疗后勤项目的帮扶工作，在此基础上，积极与各医院做好沟通，对服务合同到期的医疗后勤项目续签工作进行落实，并积极参与新拓项目的招投标工作，做好医疗后勤新项目开发工作。

盘活医疗工程项目，针对各个项目存在的共性问题、特性问题，逐条分析，强化公司与项目甲方及所在地政府的双向联动沟通，积极寻求市场化合作手段，引进有资质、有资金实力的合作方及战略投资人，以最大程度保障公司前期投入为前提，盘活项目迟滞进度。对涉及地方政府财政性资金支持回购的项目，借助疫情期间出台的宏观政策利好、各级政府加大民生健康行业投入的机会，与政府协商，通过增加提前预付部分工程款、提前支付财政回购资金、引入涉政类增信措施追加银行融资等新办法、新思路，加速医疗工程项目回款。

（四）加强内部管理，推动再融资的实施，缓解经营压力

报告期内，公司根据经营管理的需求对公司组织架构进行优化，对公司内控制度进行全面的修订，规范各下属子公司业务审批流程，全面提升公司整体管理的运行效率，加大对各下属子公司及分支机构的预算管理和资金管理，强化动态管控。公司积极推进非公开A股股票再融资的实施，并积极与各金融机构沟通协商公司贷款展期事宜，缓解公司经营压力。

二、董事会日常工作情况

(一) 报告期内公司董事会会议情况

报告期内，公司董事会共召开 11 次会议，会议的召开与表决程序均符合《公司法》及《公司章程》等有关规定，公司董事会决议情况均及时登载在《证券时报》、《证券日报》、《中国证券报》、《上海证券报》及巨潮资讯网，供投资者查阅。

(二) 董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司董事会召集并组织了 4 次股东大会，采用现场与网络投票相结合的方式，为广大投资者参加股东大会表决提供便利，切实保障中小投资者的参与权和监督权。截至报告期末，各项股东大会决议事项均已得到执行和实施。

(三) 董事会审计委员会履职情况

1、董事会审计委员会履职情况：

审计委员会根据相关法律、法规和公司有关制度的规定，在年审注册会计师进场前，审阅了公司提交的年度财务报告，并与公司财务负责人及会计师进行了沟通、交流，协商确定了本年度财务报告审计工作的时间安排。

审计过程中，公司审计委员会和独立董事与年审注册会计师就公司年度审计工作过程的主要事项，进行了充分沟通。在年审注册会计师出具审计报告初稿后，公司审计委员会和独立董事再次审阅了财务会计报表，形成了审议意见。在年审注册会计师出具审计报告初稿后，公司审计委员会对公司财务会计报告、会计师事务所从事审计工作的总结报告、聘任会计师事务所形成了书面决议并提交公司董事会。

2、董事会战略委员会履职情况：

报告期内，战略委员会根据公司实际生产经营情况，全面参与公司战略规划的论证、制定和调整相关工作，并对公司战略的执行情况持续关注，提出专业性建议。

3、董事会提名委员会履职情况：

董事会提名委员会按照《提名委员会实施细则》认真履行职责，报告期内，完成了新的一届董事会换届选举，并在第八届董事会第一次会议中，提名公司新一届董事长、总经理、董事会秘书等成员。

4、董事会薪酬与考核委员会履职情况：

董事会薪酬与考核委员会严格按照《薪酬与考核委员会实施细则》的规定履行职责，对董事、监事和高级管理人员的薪酬进行审核。报告期内，薪酬与考核委员会根据公司关于薪酬与考核管理制度，提议新一届董事会董事薪酬和高级管理人员薪酬。

（四）信息披露工作与投资者关系管理工作

董事会严格按照深交所的要求，指定《证券时报》、《证券日报》、《中国证券报》、《上海证券报》和巨潮资讯网作为公司的信息披露媒体，认真履行信息披露职责，确保真实、准确、完整地对外披露信息。

报告期内，公司按期披露了年报、半年报和季报，全年对外披露临时报告近112份，公平、公正、公开地向全体投资者披露信息，客观地反映公司情况。

同时，公司建立了畅通的投资者沟通渠道，通过专线电话、互动平台等方式，与投资者进行充分的沟通交流，并按中国证监会及交易所相关要求，组织中小股东以网络投票方式参加公司本年度历次股东大会，保证中小投资者参与公司的决策。

三、2021年经营计划

公司董事会结合公司中长期发展战略规划以及内外部环境，2021年，公司将围绕医疗机构运营及服务 and 养老社区运营及服务两大业务核心，重点做好以下几个方面的工作：

1、落实各子公司目标责任，提振公司经营业绩

(1) 医院运营版块：达孜赛勒康加速旗下非营利性医院改制为营利性医院的进程，积极与各旗下医院所在当地政府沟通，加快医保款的回流。根据给旗下各医院下发的目标责任书，定期监督其经营情况，加强成本管控，完善学科建设，共同提振公司经营业绩。

(2) 养老运营版块：亲和源作为国内养老行业标杆，加强品牌知名度的进一步打造，加大线上和线下营销相结合的营销推广策略，并制定营销目标。通过改善和提升现有会员的综合服务质量，不断推出以老带新有折扣、企事业单位团购会员享受折扣价等新的营销策略，拓展新的营销渠道。加强行业市场趋势的研究和预判，积极进行产品的设计、优化和试点。加深政府资源的接入、深度合作。力争实现总体业绩新的增长。

(3) 医疗后勤版块：对原有的医疗后勤项目，众安康积极与院方保持密切沟通，对即将到期的项目，应积极推进项目的续签。加大新项目的开发力度，特别是在尚未开展业务的省份。在现有的基础上，逐步建立医疗后勤项目KPI考核后淘汰机制，对投入产出比低、支出结构不合理、回款速度低于各项目平均回款速度的项目，分别给予预警考察期，在此期间，项目领导班子绩效奖金、值岗补贴将进行风险抵扣。同时，内部严格把控各项费用支出，重点解决银行贷款到期还贷付息等问题。

2、加强内控治理，优化人员架构，加强团队建设

进一步加强内控制度建设，强化集团管控力度，提升内控管控水平。委派专人具体参与各级核心子公司的日常经营和财务管理工作，全面掌控子公司的经营管理。组织相关人员加大对公司下属机构现场检查，开展审计工作，对发现违法违规问题，将严格追究相关负责人责任。

优化人员架构和薪酬结构，加强各子公司高管团队的经营管理建设，提升公司整体管理的运行效率，通过多措并举，使公司逐步摆脱不利局面，实现持续稳定健康发展。

3、加强与各金融机构沟通，缓解公司经营压力和资金压力

公司与各金融机构积极沟通，逐笔分析梳理，通过贷款展期、降低利率等解决手段，逐步调整有息负债结构，缓解公司资金压力。同时，推进公司再融资计划的实施和落实，以降低负债率，补充公司流动资金，缓解公司经营压力。

4、继续推进信息化建设，强化集团管控

公司将继续以建设标准化、高质量、高效率的集团化信息管理中心为目标，加强对公司旗下医疗机构和养老社区的财务管控以及经营管理信息开展有效的收集、分类、传输和分析，实现集约化、精细化和平台化管理。

公司通过构建集团内部集成高效的信息化平台，首先能够强化公司现有多业务模式、多组织层级模式的各种数据管控，实现数据的快速、有效传递和汇总，有助于上市公司提升内部控制水平和经营决策能力，有效地降低上市公司的经营和内控风险；其次有利于公司旗下各版块间、各版块与终端客户间的信息交流，从而可以充分发挥各产业的协同效应，全面提升公司整体的服务质量；再次公司以集团内整体信息化为切入点，全面实现医疗和养老产业的大数据整合和管理，能够充分发掘医疗教育、互联网医疗、健康金融等产业链的价值，打造横向有广度、纵向有深度、协同有密度的医疗健康产业生态。

宜华健康医疗股份有限公司董事会

二〇二一年四月二十七日