

---

## 業 務

---

### 概覽

我們是中國龐大且快速增長的機構養老服務市場的領導者，戰略重點是向高齡（即80歲以上）及有更迫切養老需求的老年人（如行動不便、慢性病及認知障礙的人士）提供醫養結合服務。

中國機構養老服務市場的醫養結合提供商的市場機遇巨大。根據弗若斯特沙利文的資料，受中國老年人口增加（其中包括其他因素）的推動，中國機構養老服務行業的市場規模於2024年為人民幣1,334億元，並預計將於2030年增至人民幣1,894億元，及於2035年進一步增至人民幣2,282億元，2024年至2030年的複合年增長率為6.0%，2030年至2035年的複合年增長率為3.8%。

基於我們獨特的競爭優勢組合，包括(i)我們在服務提供（尤其是我們的醫養結合服務）及目標客戶群體方面的戰略定位；(ii)我們在經濟活躍地理位置方面的戰略定位；(iii)我們以普惠定價實現優質服務的價值主張；(iv)我們基於豐富行業經驗與卓越運營效率的多引擎賦能增長的良好往績記錄；及(v)我們經驗豐富且盡職盡責的管理團隊，以及我們戰略股東的大力支持，我們有能力在中國龐大且快速增長的機構養老服務市場佔據重要市場份額。為此，我們將持續提升我們的現有戰略選定區域的市場滲透率，並依托多引擎模式擴大我們的醫養結合網絡、提升我們在需求剛性的養老市場的品牌聲譽及擴大我們的市場份額，著力精簡以人為本的標準化運營體系，助力打造中國醫養結合行業標桿，並投資於人才培養及人才保留，為我們的業務增長夯實基礎。

### 我們的優勢

#### 中國龐大且快速增長的機構養老服務市場的領導者

我們是中國龐大且快速增長的機構養老服務市場的領導者，戰略重點聚焦於高齡（即80歲以上）及有更迫切養老需求的老年人（如有行動障礙、慢性病及認知障礙者）。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2025年9月30日，按(i)養老設施中行動障礙入住長者佔比，及(ii)我們在全國醫養結合型養老設施的入住率計，我們在中國機構養老服務行業的所有主要參與者中排名第一，佔比均達85%，充分表明我們對有更迫切養老需求長者的戰略關注。此外，根據弗若斯特沙利文的資料：

- 截至2025年9月30日，在(i)全國醫養結合床位佔總床位的比例；(ii)川渝地區醫療養老結合設施的數量；及(iii)川渝地區醫養結合床位的數量方面，我們在中國專業民營連鎖養老企業中排名第一；及

## 業 務

- 截至2025年9月30日，在全國80歲以上入住長者佔比方面，我們在中國專業民營連鎖養老企業中排名第二，充分表明我們對高齡長者的戰略關注。此外，在醫療養老結合設施的數量及醫養結合床位的數量方面，我們同樣排名第二。

照護需求隨着年齡的增長而增長，從60至80歲之間的老年人的日常支持到80歲以上及／或行動不便的老年人的醫療與急症照護。這種人口結構特徵顯著擴大了基於機構的醫療養老結合服務的潛在市場。根據弗若斯特沙利文的資料，於2024年年底，中國65歲以上人口約為222.5百萬人，預期於2030年年底將增至269.9百萬人，並於2035年年底進一步增至320.3百萬人，2024年至2030年的複合年增長率（「複合年增長率」）為3.3%，2030年至2035年的複合年增長率為3.5%。中國80歲及以上人口預期快速增長，由2024年年底的43.7百萬人增至2030年年底的60.9百萬人（複合年增長率為5.7%），並進一步增至2035年年底的79.0百萬人（複合年增長率為5.4%）。根據弗若斯特沙利文的資料，受中國老年人口增加（其中包括其他因素）的推動，中國機構養老服務行業的市場規模於2024年為人民幣1,334億元，並預計將於2030年增至人民幣1,894億元，及於2035年進一步增至人民幣2,282億元，2024年至2030年的複合年增長率為6.0%，2030年至2035年的複合年增長率為3.8%。我們將中國機構養老服務市場作為戰略目標，乃由於在該市場，我們提供醫養結合服務的能力（尤其是為高齡及／或有更迫切養老需求的老年人提供服務的能力）能最大程度地發揮我們的比較優勢。憑借我們通過養老設施提供的資源，我們能夠滿足這一快速增長且服務不足群體的特殊需求。

中國機構養老服務行業（包括對醫養結合服務的需求）的預期增長預計將受到一系列因素的推動，包括(i)人口老齡化導致的養老需求增加，超過養老服務供給的增長速度；(ii)家庭結構變化導致對非家庭式養老的需求增加；(iii)老年人消費潛力提升以及向全面、個性化護理的轉變；(iv)行動障礙及／或認知障礙長者的護理需求增長；及(v)老年人對慢性病管理的需求上升。基於我們上述競爭優勢，我們相信我們有能力充分利用市場預期的強勁增長。

### 戰略定位，捕捉中國服務不足的養老服務市場未滿足的需求

我們進行戰略佈局，旨在捕捉中國服務不足的養老服務市場中未被滿足的需求，專注於在市中心為高齡長者（即80歲以上）及照護需求更為迫切的老年人（如行動不便、慢性疾病及認知障

## 業 務

礙的人士)提供可負擔的綜合性服務。該等養老服務市場細分領域對醫療養老結合服務產生了特別強勁且剛性的需求，而目前市場對此類服務的供給不足。在服務內容、地理位置及實惠價格等因素的共同作用下，我們相信我們具備獨特優勢以應對此類需求。

- 在**服務內容**方面，我們主要提供(i)醫養結合服務，該服務需要當地民政部門頒發的養老備案及當地醫療與衛生管理機構頒發的醫療執業許可；及(ii)康養服務，該服務需要養老機構備案或醫療執業許可。特別是，憑借我們在中國養老行業及醫療行業累計長達十年的經驗，我們醫養結合服務滿足了高齡長者及養老需求更迫切的長者所產生的強勁且剛性的需求。我們的健康養老服務包括養老設施及配備中醫(TCM)服務的養老公寓。根據弗若斯特沙利文的資料，中國老年人在選擇機構養老設施時，優質醫療服務的可獲得性是其決策過程中的一個關鍵因素，我們據此定位了我們的服務內容。
- 在**地理位置**方面，我們在中國選定區域、區域內城市及城市內的戰略位置上均佔據優勢。區域層面，我們聚焦於川渝地區、長三角地區及大灣區，因為該等區域位居全國人口最稠密及經濟最發達地區之列，佔全國國內生產總值(GDP)的40%以上。該等地區對高質量長期照護的有效需求持續增長而供給仍存在結構性不足。在每個區域內，我們以GDP水平、城鎮居民年可支配收入、老齡化及競爭格局為依據聚焦於一線及二線城市。在每個城市內，我們會針對具體的設施選址制定嚴格的篩選標準，例如與市中心及醫療機構的距離、公共交通覆蓋情況及周邊家庭財富水平等。我們在城市內的選址使得年邁父母能夠住在子女附近，這是中國老年人選擇機構養老時的一個重要考量因素。這種在主要城市精心選定區位的佈局，使我們區別於行業中普遍存在的「旅居」養老模式。
- 在**可負擔性**方面，我們在設定服務收費時，會綜合考量「可負擔標準」(根據地區標準進行調整)及能讓入住長者過上體面生活的服務質量。我們參考當地可支配收入及退休金福利來設定各區域的標準服務費，以確保該費用可由長者自行全額支付。我們在確定服務收費時應用了此標準，確保在整個養老設施網絡中一致地落實普惠定價。此定價使我們能夠滿足老年人可負擔的優質服務方面大量未滿足的需求。我們相信，憑借豐富的經驗及標準化的養老管理體系，我們的養老服務具有較高的性價比(即，與我們提供服務價格區間的市場平均質量相比，我們持續提供高質量服務)。根據弗若斯特沙利文的資料，中國老年人在選擇機構養老設施時，定價亦是其決策過程中的一個關鍵因素，我們據此定位了我們的定價。

---

## 業 務

---

我們相信，專注於高齡及照護需求更為迫切的老年人的醫養結合服務、戰略性的地理佈局及對可負擔性的關注，構成了市場進入壁壘，並鞏固了我們在市場中的領先地位。

### 依托卓越的執行力、自主人才管理體系及行業領先的供應鏈管理，實現卓越運營效率

我們憑借卓越的執行力、自主人才培養及管理體系及行業領先的供應鏈管理實現了卓越的運營效率，並在此基礎上提供高質量的服務、獲得高客戶滿意度並實現盈利：

- 我們的**卓越執行力**。我們已圍繞入住長者的照護需求，在全國設施網絡內建立了一套穩健高效的標準化體系，確保所有設施均維持一致的服務質量與不容妥協的安全標準。我們的體系建立在兩大核心基本原則之上：其一是指導建造注重入住人員安全的適老化設施，其二則是規範服務流程以滿足長者的照護需求，涵蓋十大關鍵服務類別。同時，該等基本原則為選址流程、施工時間與成本制定指引，並在確保設施安全性的同時提升入住人員體驗。自實施以來，我們已成功將醫養結合型養老設施的平均入住率自截至2023年12月31日的63.1%提升至截至2025年9月30日的84.8%。儘管該系統覆蓋廣泛且結構複雜，我們的兩級管理結構仍然能提供卓越的效率。集團層面的管理層提供集中領導，制定戰略方向、確立標準化運營系統與政策，並監督實施、績效監控以及集團範圍內的舉措（如質量保證和人才規劃）。機構層面的管理層執行本集團的策略，實施標準化程序，同時保留根據當地情況調整實踐、管理日常運營及提供前線培訓的權力。此結構能最大限度減少重複，加快決策速度，在保持滿足居民和社區需求所需的當地靈活性的同時，確保標準統一與監督集中。
- 我們的**自主人才培養及管理體系**。我們已實施嚴格的分級照護師培訓與晉升體系，從明確的招聘標準開始，確保候選人具備照護入住人員所需的基本素養及價值觀。入職後，照護師需接受全面的崗前培訓，內容涵蓋基礎照護、急救、慢性病管理、失智照護及與入住人員家屬的溝通協調等核心能力，隨後進行結構化在職培訓及定期評估，以鞏固技能並衡量其晉升準備情況。照護師可通過八個明確界定的職業階段晉升，每個階段都與客觀能力里程碑及逐步提高的薪酬掛鉤，該計劃明確旨在為表現優異的員工晉升至高級運營崗位（包括機構院長，甚至本集團管理層）作準備。截至2025年9月30日，我們約86%的機構管理層團隊為內部晉升。我們亦實施留任及認可舉措，包括每年舉辦照護師節、頒發星火勳章以及為僱員子女提供大學學費資助。根據弗若斯特沙利文的資料，得益於該等人才管理舉措，於2025年前九個月，我們的照護師流失率約為20%，而行業平均水平約為40%-50%。

## 業 務

- 我們**行業領先的供應鏈管理體系**。我們的集團層面對所有關鍵物資的採購及合約簽訂進行戰略控制、專業的多級分類矩陣及定製化的採購與質量控制手冊、標準化的採購操作程序及通用訂單履行引擎。其核心是一個供應商績效與質量指數，作為我們監督的支柱，驅動供應商選擇、定價模式、合約條款及持續改進。該系統利用規模優勢確保優惠定價及穩定供應，強制執行統一的全國質量標準以顯著降低運營及合規風險，為新設機構實現快速、可複製的供應鏈部署，並通過長期戰略供應商夥伴關係及持續的供應商優化來增強韌性，共同帶來持久的利潤率保護、更快的擴展速度及可靠的服務質量，支撐我們可擴展的擴張及品牌聲譽。

### 基於豐富行業經驗與卓越運營效率的多引擎賦能增長的良好往績記錄，展現強大的整合能力及可擴展性

憑借卓越的運營效率及豐富的行業經驗，我們實現自主開發、收購、「輕投資」發展及管理輸出等多引擎驅動增長的良好往績記錄。

- **通過自主開發實現增長**。於自主開發模式下，我們承擔建立和運營新設施的端到端責任。一般而言，我們通常通過租賃方式收購新物業的土地使用權(或在特殊情況下，我們可能購入物業的業權)，進行適老化裝修及設施改造，招募及培訓照護團隊，實施全面管理系統，並取得必要的牌照及批文。
- **通過收購實現增長**。我們不時向第三方收購現有養老設施，並通過(其中包括)設立新管理團隊、實施全面管理系統及將所收購業務以我們的品牌重塑品牌，從而提升其營運及財務表現。本集團提供針對性培訓及管理支持，將收購的設施納入我們的集中管理、採購及合規框架，並以我們的品牌重塑運營，旨在提升服務質量、運營效率及長期盈利能力。
- **通過「輕投資」發展實現增長**。在「輕投資」發展模式下，我們與第三方業務合作夥伴合作，由彼等承擔基建及設施翻新的投資成本，而我們則負責設施的所有營運事宜。此模式與自主開發模式類似，惟我們毋須承擔基建及裝修的投資成本則除外。因此，此模式有助我們限制資本開支，並使我們能夠(與自行開發的設施相比)從新項目中實現較高的股本回報。

## 業 務

- **通過管理輸出實現增長。**與上述由我們全權負責設施日常營運的模式相反，我們亦為業務合作夥伴所擁有的養老項目提供管理服務，並向彼等收取服務費作為回報。在此模式下，我們授權使用我們的品牌名稱、標誌及商標，並向每個項目輸出我們的管理團隊（即由一名機構主任及四名經理組成的「1+4」精英模式）。另一方面，業務合作夥伴負責建造、裝修及維護，以及在我們的指導及監督下僱用照護團隊。未經我們事先同意，業務合作夥伴不得將該等項目的經營權轉讓予第三方。此模式使我們能夠以更具有成本效益的方式擴張，同時保障我們的品牌形象及服務質量。

無論我們選擇何種具體的擴張模式，我們豐富的行業經驗在各種情況下為我們提供了關於選址及目標篩選的寶貴洞見，而我們卓越的運營效率則確保了新設設施的運營及安全性在自主開發、收購、「輕投資」發展及管理輸出模式下大幅提升。憑借該等能力，我們能夠將該等多種開發模式轉化為業務擴張的多重增長引擎。有關上述擴張模式的進一步詳情，請參閱「我們的增長策略」。我們認為，該等成果證明了我們的整合能力，並為我們通過自主開發、收購、「輕投資」、開發及管理輸出方式進行擴張的戰略奠定了堅實的基礎。

### 經驗豐富且盡職盡責的管理團隊，並獲得戰略股東的強力支持

我們將成功歸功於我們盡職盡責的管理團隊，其在中國養老及醫療行業擁有豐富的經驗。我們的執行董事兼董事長鍾勇先生於2022年1月加入本集團，及擁有超過20年的投資及管理經驗，包括在養老營運及醫療保健投資方面擔任領導職務。我們的執行董事兼副董事長晏雲先生於2017年3月加入本集團，及針對醫療及養老營運和管理擁有逾30年的經驗。我們的執行董事及首席執行官袁景濤先生自2022年1月加入本集團，在投資、運營、財務管理和內部控制方面擁有豐富經驗。有關鍾先生、晏先生及袁先生的進一步資料，請參閱本文件「董事及高級管理層」一節。我們的高級管理團隊於往績記錄期間成功在上海等地進行了收購，並有能力拓展業務，以實現成為中國養老行業卓越品牌的目標。此外，我們自我們經驗豐富的機構院長團隊（其中許多是資深醫師）以及我們的照護師團隊中受益匪淺。為使管理團隊的利益與股東保持一致，我們已建立了基於設施層面利潤的激勵機制，用於激勵各單個設施的院長，我們相信這將鼓勵我們的管理團隊全心投入其經驗與專業技能，以促進我們業務的增長。

## 業 務

### 我們的策略

我們的願景是「重新定義中國長者晚年的生活，不是被動養老，而是主動享老」。為實現這一願景，我們計劃採取以下戰略：

#### 提升現有戰略選定區域的市場滲透率，並依托多引擎模式擴大我們的醫養結合網絡

利用我們在收購方面的成功經驗以及業務拓展模式的可複製性，我們計劃在中國境內擴大設施網絡，以滿足養老行業未被滿足的需求。

- **多引擎擴張模式**。在短至中期，我們計劃繼續聚焦三個核心區域——川渝地區、長三角地區及大灣區，通過自主開發、收購、[輕投資]發展及管理輸出多引擎增長方式深化市場滲透。除該等地區外，我們將利用我們既有的運營經驗及地方人才儲備，開拓新市場，主要是市場分散且需求未被滿足的一二線城市。
- **選擇性收購與分階段地理推廣**。收購目標應根據位置、規模、服務質量、資產估值、財務及運營表現以及戰略協同效應進行評估，本集團僅追求符合我們投資及運營標準的機遇。地理層面，我們計劃以現有省會及核心城市為擴張錨點，並於可見未來逐步擴展至周邊地級市及縣級市，以實現規模效益。
- **構建互利共贏的生態系統**。本集團相信卓越的運營效率能為我們的股東、業主／出租人及其他利益相關方創造可衡量的價值。隨著我們在選定核心區域的設施密度增加，本集團將致力於深化與我們入住人員、業主／出租人及業務合作夥伴的長期、共贏關係，以加速擴展，支持可持續、可擴展的增長。

#### 提升我們在需求剛性的養老市場的品牌聲譽及擴大我們的市場份額

本集團將致力於鞏固「錦欣康養」作為中國優質養老服務領先品牌的地位，並採取針對性舉措擴大我們的市場份額。

- **多元化與精準營銷**。依托深厚的行業經驗，我們計劃部署精準營銷以提高品牌聲譽並精準觸達目標客戶群體。這包括加強在主要社交平台(抖音、微信視頻號及服務號)的營銷活動，利用基於位置的服務(LBS)進行定向推廣，及利用虛擬現實導覽等沉浸式數字工具，宣傳我們設施的狀況及向潛在客戶傳達我們的核心價值主張。

## 業 務

- **產品創新與全面覆蓋。**我們計劃拓展我們的服務內容，並使其脫穎而出，以滿足多樣化的客戶需求及長者的全方位需求，包括開設TCM診所、設立專門的認知障礙照護專區、提供更豐富的膳食選擇以及策劃文化及健康促進項目。該等舉措旨在滿足長者的醫療、情感及生活質量需求。我們亦意識到老年客戶在住宿與烹飪服務方面可能有不同的需求，因此在少數設施推廣優質住宿及膳食方案，以滿足更高層次的偏好。

### 著力精簡以人為本的標準化運營體系，助力打造中國醫養結合行業標桿

我們致力於持續完善以人為本的標準化醫養結合服務運營體系，重點為高齡及高迫切性入住長者提供必需、可負擔的照護及專業臨床支持。我們計劃通過集中需求及採購、標準化供應商管理與質量控制以及實施實時監督及持續改進流程來加強供應鏈及運營治理，以確保我們整個網絡貫徹一致的服務質量及運營效率。

我們計劃在技術研發及數字基礎設施方面作出大量投資，以實現規模化運營及數據驅動管理。對我們專有長者信息系統(EIS)、綜合管理系統(GMS)、醫療業務操作系統(HIS)及集中採購系統(CPS-ERP)的升級將支持智能定價、個性化健康管理、快速照護響應及更高效的供應鏈工作流程，同時利用分析工具、LBS及沉浸式數字工具來提高營銷轉化率、客戶體驗及為快速擴張提供可複製、可視化的運營模式。我們亦計劃進一步設立一個集中化、精細化的客戶服務中心，以更好地收集並響應客戶反饋，管理端到端的客戶體驗，並實現數據驅動資源配置，以滿足需求並提高客戶留存率。

### 投資於人才培養及人才保留，為業務增長夯實基礎

我們深知，人才是提供高質量養老服務、構建可持續競爭優勢的基石。為此，我們已將此作為全集團的戰略願景，著力構建「精準引才、系統育才、多元勵才、科學用才」的全鏈條人才生態系統。這一舉措推動人才供給由「外部招聘」向內部培訓的根本性轉變，支撐我們業務的大規模、專業化及高質量發展，並為股東及社會創造長期價值。

我們堅信，對僱員發展進行投資是對本公司未來最直接、最有效的投資。我們將繼續深化及完善人才戰略體系，以打造一支高素質、高忠誠度且穩定的員工隊伍，推動服務質量及運營效率的持續提升，最終為股東創造長期、穩定的價值回報。有關我們的人才招聘、培養及留用計劃的進一步資料，請參閱下文「—我們的僱員」。

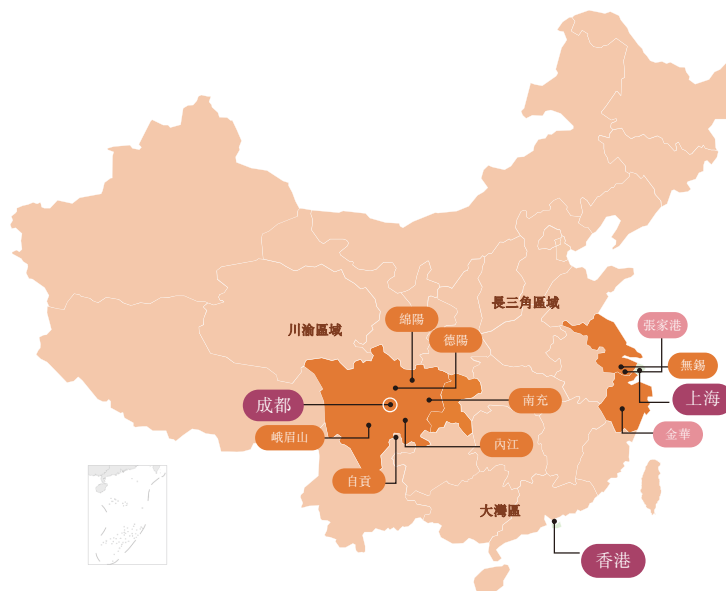
## 業 務

### 我們的業務模式

#### 概覽

我們致力為客戶提供連貫優質的養老服務。我們主要透過旗下的醫療養老結合設施及其他護理設施網絡提供養老服務。除機構服務外，我們亦提供社區及居家養老服務。我們的業務覆蓋範圍遍及川渝地區、長三角地區及大灣區。

下圖說明我們截至2025年9月30日的設施網絡分佈情況：



下表載列截至2025年9月30日，我們設施的數量、運營床位數及我們營運的床位數：

	運營設施數目	運營床位數
醫養結合設施.....	23 <sup>附註</sup>	5,627
其他護理設施.....	15	2,706
總計.....	<b>38</b>	<b>8,333</b>

附註：包括四家管理設施。

## 業 務

### 我們的設施網絡

#### 我們的醫養結合設施網絡

我們的醫療養老結合設施為入住人員提供日常生活協助、營養管理、醫療、護理、康復、臨終關懷以及心理精神支持等一系列服務。隨著人口結構變化推動人口快速老齡化及高齡長者多病共存狀況日益複雜，傳統的純照護型養老模式已不足以滿足不斷演變的需求。因此，醫養結合設施至關重要，其將持續性臨床服務(如基礎醫療、慢性病管理、康復及應急響應)嵌入居住環境中，以應對併發的醫療、功能及心理社會需求，提升照護可及性與連續性，從而提升長者的生活質量和健康保障。

本集團的醫養結合模式並非醫療與護理服務的簡單疊加，而是養老服務提供與醫療資源分配的全面融合，其重心從以疾病為中心的照護轉向滿足老年人全方位的需求。該模式通過配備資深醫療團隊的養老設施及／或養老公寓、醫院內的專設老年病房，以及養老設施與鄰近醫院建立的正式合作關係來實現。護理連續性從而提升長者的生活質量和健康保障。該模式贏得老年人及家屬的充分肯定，入住率持續保持高位。於往績記錄期間，根據我們的客戶問卷調查，我們成功將入住人員的滿意度維持在97%以上。

下表載列有關我們於往績記錄期間醫養結合設施網絡的統計數據：

	截至12月31日		截至9月30日
	2023年	2024年	2025年
營運設施數量.....	18	18	23
營運床位數量.....	3,516	3,602	5,627
入住率.....	63.1%	75.6%	84.8%
照護團隊規模 <sup>附註</sup>	605	651	1,338

附註：我們的照護團隊包括醫師、護士、照護師

截至2025年9月30日，我們已設立或收購23家醫養結合設施，使我們能夠提供全方位的醫養結合服務，覆蓋川渝地區、長三角地區及大灣區。於2023年、2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們自營醫養結合設施產生的收入分別為人民幣251.7百萬元、人民幣265.0百萬元及人民幣273.2百萬元，分別佔同期總收入的51.5%、43.8%及49.9%。

作為我們醫養結合設施運營的代表性示例，下文將基於其地理位置及運營，選取七家醫養結合設施進行詳細披露。

## 業 務

### 成都錦欣九九樂齡康養中心及成都錦欣老年病醫院

成都錦欣九九樂齡康養中心及成都錦欣老年病醫院分別自2017年及2018年起開始運營。截至2025年9月30日，成都錦欣九九樂齡康養中心設有206張床位，而成都錦欣老年病醫院則設有299張床位。兩處設施均位於成都市錦江區，彼此相鄰，合共佔總建築面積約為21,405平方米。



### 成都錦欣九九樂慈養老中心及成都龍泉驛錦欣老年病醫院

成都錦欣九九樂慈養老中心及成都龍泉驛錦欣老年病醫院分別自2022年及2021年起開始運營。截至2025年9月30日，成都錦欣九九樂慈養老中心設有231張床位，而成都龍泉驛錦欣老年病醫院則設有150張床位。兩處設施均位於成都市龍泉驛區，彼此相鄰，合共佔總建築面積約為21,551平方米。



## 業 務

### 成都錦欣花鄉老年公寓

成都錦欣花鄉老年公寓自2013年起開始運營。截至2025年9月30日，該設施設有411張床位。其總建築面積約為72,000平方米。成都錦欣花鄉老年公寓是我們五星級養老設施之一，其特色在於座落於成都AAAA級景區三聖鄉的湖畔園區，並集居住、醫療及休養設施於一體。



### 無錫濱湖養護院及無錫濱湖錦欣國松護理院

無錫濱湖養護院及無錫濱湖錦欣國松護理院於2025年4月被本集團收購。截至2025年9月30日，無錫濱湖養護院設有230張床位，而無錫濱湖錦欣國松護理院則設有135張床位。兩處設施均位於無錫市濱湖區，彼此相鄰，合共佔總建築面積約為8,352平方米。



## 業 務

### 我們的其他護理設施網絡

我們的其他護理設施持有養老機構備案證明或醫療執業許可證，以提供養老服務或醫療服務。這些設施提供作為我們養老網絡基礎的基層醫療，並在需要時支援轉介及升級至我們的醫養結合設施。例如，中醫醫院及精神病醫院完善了此網絡。中醫醫院專注於包括針灸、推拿、康復、內科、皮膚科及老年護理在內的核心專科，並整合預防健康管理、社區服務及臨床教學。精神病醫院提供涵蓋急救響應、門診、住院及康復服務的綜合心理健康平台，並設有專門的老年精神病學能力及先進干預手段。這些其他護理設施共同拓寬我們的臨床能力，並提升我們服務項目的全面性，從而鞏固我們作為真正醫療養老結合機構的地位。

下表載列有關我們其他護理設施網絡於往績記錄期間的統計數據：

	截至12月31日		截至9月30日
	2023年	2024年	2025年
營運設施數量.....	6	14	15
營運床位數量.....	1,424	2,631	2,706
入住率.....	78.6%	85.3%	85.6%
照護團隊規模 <sup>附註</sup> .....	481	639	641

附註：我們的照護團隊包括醫師、護士、照護師

截至2025年9月30日，我們已設立及收購了15家其他護理設施。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們其他護理設施產生的收入分別為人民幣183.3百萬元、人民幣278.2百萬元及人民幣229.3百萬元，分別佔我們同期總收入的37.5%、46.0%及41.9%。下文為我們其他護理設施的示例。

## 業 務

### 華富護老中心

華富護老中心位於香港南區，本集團自2024年2月起開始參與其管理及運營。截至2025年9月30日，該設施設有174張床位。其所佔總建築面積約為2,350平方米。



### 我們的其他設施網絡

除機構運營外，我們亦提供一套小規模的社區及居家養老服務，將服務支持延伸至當地社區及家庭。我們目前經營七個社區養老綜合中心、八個社區養老服務站及五個居家護理設施。服務包括家庭護理及用藥管理、個人護理以及家務協助。該等服務作為我們現有的機構運營的補充，將養老服務嵌入到長者的日常生活環境中，讓健康長者、輕度失能長者保持社會參與度，以延緩失能、預防保健等照護延續性措施提升服務粘性與機構運營產生協同效應。

### 我們的養老服務

我們在川渝地區、長三角地區及大灣區經營養老院。我們向居民提供的養老服務包括七大方面：(i)提供住所；(ii)專業護理及照護服務；(iii)營養管理；(iv)社交與文化娛樂服務；(v)醫療服務；(vi)康復與輔助服務；及(vii)按需服務。

#### 提供住所

我們為入住人員提供住宿，每月收取固定的住宿費(包括基本床位費、標準餐食方案及標準養老照護服務)。床位費的收取會參考多種因素，其中包括臥室大小以及入住該臥室的長者數量。我們的養老院通常提供多種類型的住房，包括單人間、雙人間、三人間及少量其他房型。每間臥室均配備適老化設施，包括(其中包括)呼叫鈴及防滑裝置，以確保入住長者的安全與舒

## 業 務

適。為了讓入住長者有賓至如歸的感覺，我們還安裝了其他娛樂設施，例如，花園區、閱讀區、電視室及娛樂室。

### 專業護理及照護服務

我們提供專業護理及照護服務，該等服務的收費乃參考(其中包括)認知障礙、行動能力受損及其他功能缺損的嚴重程度而定，以反映不同的照護需求。就基本護理及照護服務，例如生活照料、助浴、飲食輔助、用藥輔助等基本日常生活協助及基礎健康安全維護而言，其中大部分費用包含在每月的基本住宿費中。我們亦提供需額外付費的定製或按需服務。我們的護士及照護師的主要職責概括如下：

員工	主要職責
護士.....	<ul style="list-style-type: none"><li>• 為入住人員制定個人護理計劃並跟進</li><li>• 協助醫生進行檢查，確保入住人員得到適當的治療</li><li>• 記錄入住人員的醫療和健康狀況</li><li>• 為慢性病管理安排醫療複診和住院事宜</li><li>• 處理突發事件及其他事件，並為入住人員提供急救</li><li>• 給藥，包括準備、發放和評估藥效</li><li>• 準備和檢查醫療設備，確保正常運行</li><li>• 提供其他床邊護理</li></ul>
照護師.....	<ul style="list-style-type: none"><li>• 提供日常生活及個人照護服務，包括協助衛生、進食及休息姿勢</li><li>• 協助護士執行個人照護計劃並提供照護服務，給藥並在持牌情況下提供急救及處理意外事件</li><li>• 記錄入住人員健康狀況的日常記錄</li><li>• 在緊急情況下聯繫入住人員家屬</li></ul>

### 營養管理

我們的大多數入住長者均有膳食要求。為滿足其需求，我們提供標準餐、專供餐(如適合糖尿病入住長者的餐食、低鈉餐及低鉀餐)以及為有特定需求(例如地方菜餚或其他個性化飲食偏好)的入住長者量身定製的個性化餐食。標準餐及專供餐的菜單由我們設計，並經本集團委聘的

---

## 業 務

---

營養師審閱及批准。一般而言，標準餐及專送餐包含於基本月度居住費內，該費用的釐定參考了我們入住人員的膳食要求等因素；而個性化餐食則需額外收費。

### 社交及娛樂活動

我們的社會照護服務旨在超越滿足基本生活需求，以提升我們入住長者的心理健康與整體活力。對於活力長者，我們建立了融合文化教育、健身、休閒娛樂及節慶活動的多元化服務體系。例如，我們組織書法及詩歌朗誦班以豐富精神生活，提供太極等健身活動以增強體質，開設繪畫、刺繡及舞蹈等休閒課程以提升幸福感，並慶祝傳統及法定節日以及舉辦月度生日會以促進情感陪伴。這些活動由專業導師提供支持，並根據普遍及個體需求進行調整，旨在促進精神健康、鼓勵積極參與，並為追求高品質老年生活的入住長者創造充實的生活方式。

### 醫療服務

我們的醫療服務通過我們的養老設施、老年病醫院護理院、中醫醫院、綜合醫院、診所及其他設施提供，形成一個分層互補的臨床網絡，以提升照護連續性並強化轉診路徑。

我們的老年病醫院提供以患者為中心的多學科協作診療，專注於維護老年患者的功能狀態與生活質量。入院伊始，通常首先進行老年綜合評估(CGA)，據此制定個體化護理方案，開展用藥重整，並對多重慢病進行風險管控。核心服務包括：慢性疾病管理(如高血壓、糖尿病、冠心病及帕金森病)、老年綜合徵治療(如跌倒、譫妄及失禁)以及多重用藥優化以減少藥物不良相互作用。配套服務涵蓋康復治療、營養篩查與個體化膳食、中醫療法、姑息治療以及心理與社會工作支持，所有服務均在協調統一的照護路徑內運作，以確保急性治療、康復及長期照護階段間的安全過渡。

我們的精神病醫院提供涵蓋應急響應、門診診斷、住院治療與康復的全方位心理健康服務。服務圍繞整合精神醫學、心理學、護理學及康復專業知識的多學科模式組織。臨床服務包括：專科門診(如記憶及心理評估)、針對性住院單元(急性病房、老年認知障礙與BPSD病房、長期照護病房及兒童／青少年病房)以及社區外展服務。我們的治療方法融合循證藥物治療與先進物理干預手段(例如MECT、rTMS)以及結構化心理治療(CBT、DBT、家庭治療)，並輔以多學科病例管理及個體化康復方案，以最大程度實現康復與回歸。

我們的中醫醫院專注於中西醫結合診療，核心特色科室涵蓋針灸、推拿、康復、內科(疾病的預防、診斷及非手術治療)、皮膚科及老年病科。臨床實踐注重運用針對病症的中醫技術，結合現代診斷手段，以管理疼痛綜合徵、腦卒中後遺症、慢性呼吸系統及消化系統疾病以及皮膚病。

---

## 業 務

---

預防與保健服務通過「治未病」項目、體質辨識及針對性健康管理門診提供，並輔以社區外展活動。本院還研發及銷售中醫健康產品，並開展教學與質控項目，以維護臨床標準建設。

我們的綜合醫院向當地社區及我們整個養老網絡內的入住人員提供全面的急性醫療與外科服務。核心科室包括急診科、內科(含老年病亞專科)、外科、重症監護科、影像診斷科、檢驗科以及輔助醫療服務。本院支持對複雜病況進行轉診、專科會診及住院治療，並作為本集團長期照護機構與社區護理設施的客戶轉診渠道。

### 康復與輔助服務

我們為因殘疾、受傷或慢性病而導致行動受限或無法進行全面身體活動的入住人員提供物理治療及功能性治療。功能性治療專注於幫助入住長者恢復日常生活所必需的基本行動能力及一定的靈活度。提供常規康復服務(包括物理治療及功能性治療服務)是我們標準服務的一部分。

### 按需服務

除集團標準護理方案外，我們還提供一系列可選的按需服務套餐，需額外付費，以提升我們入住人員的日常生活品質、社會參與度及提供臨床支持。該等模塊化套餐可單獨購買或組合搭配，以滿足入住者的個性化偏好及／或臨床需求，並由經培訓人員在臨床監督下提供，並遵循個性化護理方案及相關監管要求。

我們的高端照護方案專注於滿足長者的個性化需求。我們的情感關懷方案通過主題活動、社交配對及特殊場合的慶祝活動，促進長者間的友伴關係與社會參與。同時，我們亦組織紀念聚會，以增強我們入住人員的歸屬感並對其提供情感支持。我們的營養膳食方案提供醫療調配餐食與精緻餐飲體驗，將針對慢性病的治療性飲食與主廚設計菜單、季節性烹飪活動相結合。這些方案通過為我們入住人員提供更多選擇、個性化服務及日常生活樂趣，補充我們的核心服務，使入住人員能在養老設施中追求優質且可及的生活方式。

### 我們的地理佈局

我們的醫療養老結合設施及其他照護設施網絡覆蓋川渝地區、長三角地區和大灣區。我們選定這些區域，是因為其為全國人口規模最大、經濟發展最先進的地區(佔國內生產總值超過40%)，當地高品質長期養老的有效需求持續攀升，但供給卻仍存在結構性不足。在各區域內，我們聚焦一線及二線城市，主要考量因素包括：經濟發展水平、城鎮居民年度可支配收入、人口老齡化率、高齡長者人數(尤以當地常住居民為主)、設有醫養結合床位的養老設施數量，以及醫養結合床位總數。

## 業 務

下表載列截至2025年9月30日，我們按養老設施類型劃分的設施分佈、設施數量及在運營床位數量：

	運營設施數量	運營床位數量
<b>川渝地區</b>		
醫療養老結合設施.....	18	3,472
其他護理設施.....	8	1,550
<b>長三角地區</b>		
醫療養老結合設施.....	5	2,155
其他護理設施.....	—	—
<b>大灣區</b>		
醫療養老結合設施.....	—	—
其他護理設施.....	7	1,156
<b>總計</b> .....	<b>38</b>	<b>8,333</b>

在我們運營的每個城市內，我們通常對具體設施選址應用嚴格的選擇標準，例如與市中心的距離、靠近三甲級醫療設施的程度、公共交通便利性以及附近社區的平均家庭收入等。

### 我們的發展戰略

憑藉我們卓越的營運效率及豐富的行業經驗，我們已採用並實施以下多引擎模式，以持續擴展我們的業務：

- **自主開發**。就我們自主開發的設施而言，我們承擔建立和運營新設施的端到端責任。一般而言，我們通常通過租賃方式收購新物業的土地使用權（或在特殊情況下，我們可能購入物業的業權），進行適老化裝修及設施改造，招募及培訓照護團隊，實施全面管理系統，並取得必要的牌照及批文。自成立以來，我們已通過自主開發增加4,495張床位。
- **收購**。我們不時向第三方收購現有養老設施，並通過（其中包括）設立新管理團隊、實施全面管理系統及將所收購業務以我們的品牌重塑品牌，從而提升其營運及財務表現。例如，我們於2025年4月收購上海國松集團，並成功將截至2025年9月30日止四個月（即收購後）的淨利潤率較截至2025年4月30日止四個月（即收購前）增加4.1%。此外，上海松江泗涇國松康養養護院於我們收購後獲評定為上海僅有的三家五星級養老設施之一，突顯其在該市養老行業內的卓越地位。自成立以來，我們已通過收購增加4,819張床位。

## 業 務

- **「輕投資」發展。**在「輕投資」發展模式下，我們與第三方業務合作夥伴合作，由彼等承擔基建及設施翻新的投資成本，而我們則負責設施的所有營運事宜。此模式與自主開發模式類似，惟我們毋須承擔基建及裝修的投資成本則除外。因此，此模式有助我們限制資本開支，並使我們能夠（與自行開發的設施相比）從新項目中實現較高的股本回報。自成立以來，我們已通過「輕投資」發展增加600張床位。
- **管理輸出。**與上述由我們全權負責設施日常營運的模式相反，我們亦為業務合作夥伴所擁有的養老項目提供管理服務，並向彼等收取服務費作為回報。在此模式下，我們授權使用我們的品牌名稱、標誌及商標，並向每個項目輸出我們的管理團隊（即由一名機構主任及四名經理組成的「1+4」精英模式）。另一方面，業務合作夥伴負責建造、裝修及維護，以及在我們的指導及監督下僱用照護團隊。未經我們事先同意，業務合作夥伴不得將該等項目的經營權轉讓予第三方。此模式使我們能夠以更具成本效益的方式擴張，同時保障我們的品牌形象及服務質量。自成立以來，我們已通過提供管理輸出增加1,230張床位。

下表載列不同擴張方式之間的差異：

	自主開發	收購	「輕投資」發展	管理輸出
由誰擁有該設施的股權？...	本集團	本集團	本集團及／或業務合作夥伴 <sup>(1)</sup>	業務合作夥伴
由誰承擔基礎設施及裝修的初始投資成本？.....	本集團	目標公司	出租人	業務合作夥伴
由誰取得運營所需的許可證和批准？.....	本集團	本集團	本集團	業務合作夥伴
誰負責該設施的日常運營？.....	本集團	本集團	本集團	本集團及業務合作夥伴
由誰僱用設施的主要管理層？.....	本集團	本集團	本集團	本集團
由誰僱用該設施的照護團隊？.....	本集團	本集團	本集團	業務合作夥伴
由誰為照護團隊提供培訓？.....	本集團	本集團	本集團	本集團

## 業 務

	自主開發	收購	「輕投資」發展	管理輸出
該收入是否納入我們的綜合財務報表？.....	是	是	是	否 <sup>(2)</sup>

附註：

- (1) 於若干情況下，我們可能與第三方業務夥伴成立合營企業以運營該設施。
- (2) 我們將就所提供的管理服務收取服務費。

中短期內，我們計劃持續聚焦三大核心地區，即川渝地區、長三角地區及大灣區，並採取自主開發、收購及「輕投資」發展結合的多元驅動成長模式。在我們將進入選定的、市場相對分散且未滿足需求的、對擴長至關重要的一線及二線城市的同時，我們將持續專注於深化在現有核心區域的佈局，以鞏固市場領導地位及擴大經濟規模。憑藉我們已積累的營運經驗與本地人才儲備，我們計劃通過增設醫療養老結合設施，進一步提升市場滲透率，從而強化我們的競爭優勢。

中長期而言，我們旨在主要通過「輕投資」發展和管理輸出兩種方式進一步拓展業務。具體而言，我們將京津冀地區及華中地區（湖南省及湖北省）視為增長潛力巨大的重要地區，我們將考慮在該等地區以「輕投資」發展及「管理輸出」的方式進行擴張的機會，以在全國範圍內積累運營經驗及建立品牌聲譽。

### 標準化體系

我們的管理團隊擁有營運養老設施的豐富經驗。基於此經驗，我們已建立一套全國性的標準化營運系統。該系統使我們能夠圍繞入住長者的需求設計服務流程並推動產品創新，同時確保我們在全國範圍內的優質服務、設施管理及安全標準保持一致。此系統主要由建築標準化框架與服務流程標準化框架兩部分組成。

我們的設施標準化框架以設施適老化與入住人員安全開發，涵蓋五大子系統，共計22個功能模塊：物業評估、功能佈局、建築安全、視覺效果、施工安裝及原材料採購。此框架在確保設施安全的同時，亦優化選址、建設週期與建築成本。

我們的服務標準化框架旨在為入住人員提供最佳體驗。我們已開發出以長者需求及本地化要求為指導的服務流程，該流程細分為十個關鍵服務節點，包括入住前準備、入住時行動及能力評估、個性化房間設置、21天適應計劃、膳食評估、日常觀察記錄、定期的入住人員委員會會議、家屬探訪計劃、滿意度調查及安全檢查。該等節點基於六大子系統打造，共涵蓋85項具

---

## 業 務

---

體服務標準：入住照護等級評估、區域膳食、營養評估、入住人員社交與活動計劃、家庭互動與溝通、醫療服務品質保障及安全管理。以上共同構成一套流程驅動的營運體系。

此外，我們已實施一套可擴展的集團層面技術基礎設施及一系列數字化系統以支持我們的運營。該等系統在適當情況下運用分析、自動化及互聯設備，從而提升運營效率、支持及時決策並有助於整個集團內的流程標準化。關鍵系統包括我們的客戶關係管理系統、養老業務操作系統、醫療業務操作系統及中央採購系統。

我們亦將人力資源與技能視為業務成功的關鍵，因此將員工培訓與人才發展列為首要工作之一。培訓課程均嚴格依據我們的標準化框架設計。除培訓外，我們亦建立了完善的內部、外部及第三方回饋機制，以強化服務監督與安全管理，從而形成確保服務品質與入住人員安全的閉環管理系統。

### 我們的客戶

我們擁有非常廣泛的老年人客戶基礎。除服務個人住客外，我們亦提供社會福利機構及老年人採購的輔助養老服務(社區及居家養老服務)。於往績記錄期間，我們的五大客戶包括個人(我們養老機構的住客)、社會福利機構(採購我們的輔助養老服務)、錦欣慢性病醫院(採購我們的膳食服務)及管理機關(上海澤顧及上海松江泗涇國松康養護院)。於往績記錄期間各年度／期間，五大客戶中每名客戶貢獻收入均低於3%，合共貢獻收入低於5%。

我們與養老設施的個人住客訂立的協議一般規定(i)登記時須繳付一個月住宿費作為應急醫療資金及首月住宿費；(ii)住院期間繼續按月繳付住宿費，以保留其床位；及(iii)於協議簽署之日按月結清所有款項。我們一般不會與養老設施住客或醫院病人訂立任何長期協議。

我們的個人住客一般通過現場支付方式結算服務費。除個人住客外，社會福利機構亦向我們採購輔助養老服務，並就向住客提供的若干服務(由相關醫療保險或長期護理險全部或部分承保)進行報銷。承保服務的索償按月向相關社會保障機構提交及結算。

截至最後實際可行日期，除錦欣慢性病醫院外，於構成往績記錄期間的各年度／期間，我們的所有前五大客戶均為獨立第三方。據董事所知，於往績記錄期間，我們的董事、其各自聯繫人或任何持有我們已發行股本5%以上之股東，均未在我們的前五大客戶中擁有任何權益。

---

## 業 務

---

### 入住人員反饋與投訴管理

我們高度重視通過多元便捷渠道(包括[實地問卷、我們的客服熱線、微信小程序、電郵及現場反饋終端])收集並響應入住人員、患者、家屬及服務使用者的意見。反饋信息經集中分析後，用於優化服務內容、員工培訓及運營流程。

我們實行標準化的投訴管理框架，兼顧一線即時響應與清晰的升級處理及管治機制。一線員工需嘗試現場解決問題，並將未決事項登記至中央服務單元，我們設定了響應時效目標(例如，於三個工作日內就投訴及反饋作出書面回復)。涉及安全關鍵的問題將優先立即升級至質量控制、臨床管理或集團合規團隊，重大事件將觸發正式的事件審查與整改計劃。

投訴與反饋數據在機構、區域及集團層面進行跟蹤，並納入定期審計及高管審議周期。於往績記錄期間直至最後實際可行日期，大部分投訴涉及服務流程、員工態度及溝通問題；絕大多數投訴在我們保證的時限內得到解決。我們將投訴處理視為質量控制工具，案例成果推動運營流程重構及在職培訓，以降低重複發生並提升入住人員體驗。有關風險的進一步討論，請參閱「風險因素」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未獲悉任何可能對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響的投訴或醫療事故。

### 我們服務的定價及支付條款

就我們康養設施的個人住客而言，我們一般每半年對服務定價進行檢討。我們的標準服務費包含以下三部分：(i)床位費、(ii)照護費，及(iii)膳食費。

在確定向入住人員收取的費用時，房間類型的選擇、對每位入住人員行動能力及／或認知障礙程度的重新評估，以及特定膳食要求，構成我們定價審核的核心要素。我們的管理層在調整收費標準時，亦會考慮各項因素，以反映當地租金成本、員工成本等地域性成本要素、競爭對手收取的市場價格區間、通貨膨脹以及地區收入基準。由於醫療保險及長期護理險的報銷標準因地區而異，我們的費率亦會參照各城市現行的社會保障及保險安排進行相應調整。我們每月向個人客戶發送賬單，彼等通常需要按月提前支付相關費用。

在醫院運營方面，由於我們經營的是營利性私立醫院，我們通常有權自行設定服務價格。我們根據服務質量、運營成本、市況、當地消費者購買力以及競爭對手類似服務的定價等因素設定服務價格。倘我們的醫院為中國「醫保定點醫療機構」，參加公共醫療保險計劃的患者可選擇使用公共醫療保險計劃支付該等醫院的部分服務費用。

## 業 務

### 銷售及營銷

我們的銷售及營銷策略以「養老到錦欣·全家都放心」品牌理念及「城心養老」市場定位為核心，旨在滿足老年人全生命周期的照護需求。我們主要通過口碑推薦實現增長，並建立了整合型營銷網絡，結合專業銷售團隊、多元化獲客渠道及先進數字工具，以推廣我們的核心差異化優勢。這一切均旨在快速增長的康養市場中持續保持競爭優勢。

我們的營銷網絡採用雙軌並行的精準獲客模式：

- **線下社區網絡化營銷網絡。**我們將市場劃分為核心區域，即川渝地區、長三角地區及大灣區，並通過指定的區域經理實施精細化、區域主導管理。線下渠道覆蓋核心觸點，包括周邊社區、老年大學、老年協會、醫療機構、企業及老年社區中心等。透過此等方式，我們在各設施服務半徑內實現精準獲客。
- **線上數字矩陣。**我們在主要社交及搜索平台（包括抖音、微信公眾號、微信視頻號及百度）進行品牌與服務溝通。同時，我們在主流地圖平台發佈並維護認證信息，以優化本地搜索可見度並便於用戶發現。

我們針對潛在客戶的決策周期，實施標準化、分階段的市場營銷策略。我們已製作發佈宣傳物料，向公眾普及養老政策以及針對老年人心理需求打造的特色服務。我們亦推出體驗式營銷服務，包括日托及短期入住體驗，以及由院區負責人主辦的開放日活動。為提升客戶忠誠度，我們亦定期舉辦迎新活動及生日會、家庭座談會及節日主題活動。

此外，我們針對各設施從開業前到成熟運營的全生命周期，實施標準化的分階段營銷策略。這一分階段方法將宣傳強度、價格激勵及資源配置與各階段的具體目標及客戶行為相匹配。

- **開業前(一至三個月)。**我們重點構建合格的潛在客戶庫並確保預售，通過分層推廣、早鳥優惠和到訪激勵措施，以吸引首批潛在入住老年人，並將意向性興趣轉化為實際需求。
- **開業階段(百日計劃)。**我們在初始運營期採用高位定價結合高規格現場推廣的策略，以加速入住並建立入住增長勢頭。隨著入住率趨於穩定，推廣活動將逐步減少。

## 業 務

- **成熟階段**。重心從獲客轉向深化住戶參與度及確保長期居住。通過客戶關係管理驅動的細分及預測性分析，我們定製個性化照護計劃、忠誠度激勵及組合服務以滿足不斷變化的需求，同時將人員及營銷資源導向高價值細分市場及未滿足需求，以提升續住率。

我們利用數字工具提升營銷效率。我們的客戶關係管理平台提供客戶互動及績效指標的端到端追蹤，包括到訪率、轉化率／簽約率、目標完成及流失分析。各項指標定期進行同期分析。這些數據驅動的洞察指導營銷策略的優化及資源配置，從而實現更精准的定向、更高的轉化率及更長期的客戶留存。

### 我們的僱員

截至2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們分別擁有1,844名、2,397名及3,230名全職僱員。下表載列截至2025年9月30日我們全職僱員的明細：

職能	僱員人數
照護師.....	1,237
註冊護士.....	535
醫技人員.....	189
執業醫師.....	290
管理團隊.....	137
行政及其他.....	842
<b>總計.....</b>	<b>3,230</b>

我們的成功在很大程度上取決於我們吸引、激勵並留住足夠數量合資格員工的能力。我們在招聘中採用高標準並執行嚴格程序，以確保新聘人員的資格。我們運用多種招聘方式，包括校園招聘、獵頭招聘、網絡招聘及內部推薦，以滿足對各類人才的需求。我們的董事確認，於往績記錄期間，我們在為康養機構或醫院招聘員工方面未遇到任何重大問題。於往績記錄期間，除外部招聘外，我們亦可通過內部晉升填補空缺職位，例如機構負責人等崗位。

我們與全職醫師簽訂勞動合同，並與多點執業醫師簽訂服務協議。於集團層面，我們制定統一的招聘標準，並為旗下每家養老設施直接招募「1+4」精英管理團隊。各設施隨後依據本地化需求，自行招聘一線照護人員，同時嚴格遵循本集團的招聘架構與標準。我們相信，我們為員工提供具有競爭力的薪酬待遇，並營造鼓勵自我發展與創新的環境。我們為不同部門及崗位的員工設計並提供各類培訓項目，內容涵蓋運營、標準化照護流程、品牌及營銷、職業發展及綜合管理等主題，以提升其專業技能及對我們公司與行業的理解。

---

## 業 務

---

為實施我們的人才發展與留任願景，我們計劃推行以下舉措：

- **[1+4]銀河計劃**建立了一套分階段、多維度的培訓體系，旨在培養機構負責人及其核心管理團隊(醫務、護理、綜合管理及市場推廣)。該計劃將標準化的能力模型及課程體系，與三層級培訓路徑(「總部培訓 — 區域標桿機構導師制 — 任務式實戰」)相結合，並採用以安全、服務品質、團隊建設及人才培養成果作為主要評量指標的績效激勵制度作為支持。
- **星火計劃**，重塑一線服務能力。此計劃旨在將「照護師」角色從一份工作提升為備受尊重的職業，打造敬業、專業、穩定的一線服務團隊。我們計劃運用多元化策略招聘渠道，為照護師實施明確的「專業+管理」雙軌制發展路徑，並圍繞：經濟、成長及情感，三個維度提供全面激勵機制。
- **一體化數字人才發展平台**。包括為員工提供標準化、模塊化課程資源的在線學習平台，提供理論課程並輔以線下實踐環節，以強化在實際工作場景中的應用。該平台亦包括管理培訓認證、職級評估與項目經歷的在線系統，從而形成員工的動態「數字人才檔案」。我們還計劃在特定崗位(如市場營銷)試點引入AI模擬對話培訓系統。我們通過進階培訓、行業知識交流及專業教練輔導，提供持續的領導力發展，以激勵有能力的管理者成長為卓越的領導者。

截至最後實際可行日期，我們旗下九家養老設施的僱員均由工會代表。我們相信我們與僱員維持良好關係。截至最後實際可行日期，我們並未經歷任何罷工或與僱員發生任何已經或可能對我們的業務造成重大影響的勞資糾紛。

### 我們的供應商

我們的康養設施運營所需主要為日常耗材、適老設施供應、食品供應、藥品、醫療耗材及醫療設備。我們在總部設有一個集中採購部門，該部門負責審批供應渠道、協商採購條款及管理供應商合作關係。我們的康養設施與醫院向集中採購部門匯總及定期報告其採購需求，該部門隨後匯總所有採購需求、下達集團級採購訂單，並在我們的集團標準化採購框架下篩選合資格供應商。

## 業 務

本集團供應商管理體系乃基於集團級戰略管控及高度整合的運營模式搭建，將所有核心品類的溯源、合約簽訂及訂單交付實行集中管理。我們融合專業化的多層級品類矩陣及定製化的採購與質量管控手冊，並配套標準化標準作業程序與集中化交付體系。我們的監管核心為供應商績效與質量指標——為一套多維度關鍵績效指標框架(質量、交付、成本、服務)，指導供應商篩選、定價模式、合約條款、日常績效評分及糾正措施(CAPA)。互補管控措施包括嚴格的供應商准入(資質認定、現場審核、樣品檢測及試用驗證)、附條形碼／RFID可追溯功能的強制性產品目錄、違規事項閉環處理，以及為核心供應商配置駐場質量專員。本體系憑藉規模優勢爭取優惠定價與穩定供應，強制執行統一全國質量標準降低運營及合規風險，並能為新設施實現快速、可復制的供應鏈佈局——快速擴張及服務質量穩定。

我們正推進AI驅動的供應鏈管理平台落地，該平台將實現需求預測、動態化庫存及網絡優化、供應商風險預警，以及日常維護、維修及運營的自動化採購。本集團亦正為高端康復類產品搭建專屬的全生命周期流程，並將環境、社會及管治指標納入供應商評估——將商業條款與可持續績效掛鉤，同時將碳足跡及社會責任追蹤納入採購決策。結合戰略安全庫存、核心品類的多源安排佈局，以及供應商創新基金的設立，該等措施將推動供應鏈向韌性強、創新導向的生態體系轉型，為規模化擴張提供堅實支撐，並保障服務持續性。

我們根據嚴格標準及適用法規篩選供應商，以確保供應的質量。在選擇供應商時，我們考慮(其中包括)其產品組合、定價、聲譽、服務或產品質量及交貨時間表。我們的供應商須持有開展其經營所需的所有執照及許可證。僅符合我們所有選擇標準的供應商方獲採用。目前，我們的大部分供應商位於中國。我們的主要供應商通常提供基於信用的付款條款，初始信用額度由供應商確定並定期審核。我們主要通過銀行轉帳結算該等付款。

於往績記錄期間各年度，來自我們五大供應商的採購額分別佔我們2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月總採購額的34.0%、31.7%及44.1%，而於往績記錄期間各年度或中期期間，來自我們最大供應商的採購額分別佔總採購額的14.8%、15.2%及17.9%。下表表格載列往績記錄期間各年度或中期期間我們五大供應商的若干資料。

## 業 務

### 截至2023年12月31日止年度

供應商	背景	採購的 產品或服務	交易金額	佔總採購額 百分比	信用期	開始業務 關係的年份
			(人民幣千元)	(%)		
供應商A .....	一家總部位於中國的大型醫療醫藥集團，主要從事藥品及醫療相關產品與服務	藥品採購	35,234	14.8	120天	2014年
供應商B .....	一家在中國成立的藥業公司，專門從事藥品及三類醫療器械批發	藥品採購	17,769	6.9	120天	2022年
供應商C .....	一家在中國成立的建築公司，專注於建築工程、市政、裝修等項目及勞務分包	建築工程	12,841	5.4	30天	2015年
供應商D .....	一家在中國成立的建築公司，從事建築安裝、市政、裝修等項目及勞務分包	建築工程	9,870	4.1	120天	2022年
供應商E .....	一家在中國成立的集體所有制資產管理公司，專注於土地整治、物業管理、農業服務及集體資產運營	物業租賃	6,764	2.8	零	2016年

### 截至2024年12月31日止年度

供應商	背景	採購的 產品或服務	交易金額	佔總採購額 百分比	信用期	開始業務 關係的年份
			(人民幣千元)	(%)		
供應商A .....	一家總部位於中國的大型醫療醫藥集團，主要從事藥品及醫療相關產品與服務	藥品採購	40,566	15.2	120天	2014年
供應商B .....	一家在中國成立的藥業公司，專門從事藥品及三類醫療器械批發	藥品採購	13,330	5.0	120天	2022年
四川錦欣句正...	一家在中國成立的建築公司，專注於建築裝飾、工程設計與施工，專門提供醫療健康產業的整合式裝修服務	建築工程	12,126	4.5	30天	2023年
供應商F .....	一家在香港成立的私營醫療護理服務公司，專精於居家及機構照護，以及醫護人力外派服務	建築工程	10,233	3.8	30天	2024年
供應商G .....	一家在中國成立的貿易公司，主要從事食品、醫療器械及日用品的批發與零售	食品供應採購	8,416	3.2	30天	2014年

## 業 務

### 截至2025年9月30日止九個月

供應商	背景	採購的 產品或服務	交易金額 <i>(人民幣千元)</i>	估總採購額 百分比 <i>(%)</i>	信用期	開始業務 關係的年份
四川錦欣句正...	一家在中國成立的建築公司，專注於建築裝飾、工程設計與施工，專門提供醫療健康產業的整合式裝修服務	建築工程	40,875	17.9	30天	2023年
供應商A .....	一家總部位於中國的大型醫療醫藥集團，主要從事藥品及醫療相關產品與服務	藥品採購	24,126	10.6	120天	2014年
供應商B .....	一家在中國成立的藥業公司，專門從事藥品及三類醫療器械批發	藥品採購	21,041	9.2	120天	2022年
供應商F .....	一家在香港成立的私營醫療護理服務公司，專精於居家及機構照護，以及醫護人力外派服務	勞務	8,091	3.5	30天	2018年
供應商H .....	一家在香港成立的私人有限公司	物業租賃	6,586	2.9	零	2018年

據董事所知，截至最後實際可行日期，除四川錦欣句正外，於往績記錄期間各年度／期間，我們的五大供應商均為獨立第三方，且除供應商B外，概無董事、彼等的緊密連絡人或持有我們已發行股本超過5%的任何股東，於我們的五大供應商中擁有任何權益。

### 數據隱私與安全

我們為運營養老設施及提供日常照護與許可醫療服務目的，收集、存儲及使用必要的個人信息。該等信息包括老年人身份及聯繫詳情(例如姓名、電話號碼及身份證號碼)、醫療及臨床記錄(包括診斷、處方、醫學影像及身高體重等生理數據)、醫療保險信息、診療及用藥史，以及在適用情況下為日常聯繫及緊急聯絡所需其家庭成員的聯繫方式。所有該等數據均基於入住、診斷與治療、照護計劃制定與實施、費用結算與保險處理、醫療服務及相關運營需要等目的進行收集與處理。

我們設有獨立的信息系統及運營控制以保護入住人員數據。本集團運營一套集中系統(包括醫院信息系統及養老服務信息系統)，各設施僅獲授予有限訪問權限，且僅限於訪問與其自身的入住人員相關的信息以及在嚴格必要的基礎上訪問其他運營功能。技術保障包括傳輸及靜態加密、防火牆、訪問控制與系統日志記錄；組織措施包括基於角色的授權、員工強制保密義務及定期信息安全培訓。我們實施備份與災難恢復程序(本地及遠程備份與定期恢復測試)、授權數據傳輸的接口安全控制，以及留存期限屆滿時安全銷毀數據的規程。

---

## 業 務

---

我們的數據處理實踐遵循反映中國適用法律與行業標準的內部政策及合規框架。我們在收集及使用個人信息前向住戶及用戶履行告知義務，並在法律要求時獲取其知情同意，我們對信息的使用及向第三方的披露均限於法律允許或數據主體明確授權的目的。我們已指定高級網絡安全負責人，並設立中央信息安全職能部門，負責政策制定、事件響應及持續合規監控。我們的核心信息系統(如醫院信息系統及養老服務信息系統)已根據中國信息安全等級保護制度取得國家級信息安全認證(第三級／等保三級)，體現了我們在數據安全、網絡與應用防護及災難恢復方面的控制。

儘管已採取上述措施，中國的數據保護與網絡安全監管仍在持續演進。我們仍可能接受監管審查及潛在檢查，且我們的實踐或需進一步完善以滿足新的監管要求。我們的系統亦面臨故障、中斷、未經授權訪問或網絡攻擊的固有風險，任何此類情況均可能對我們的運營或聲譽造成不利影響。有關該等事項的進一步討論，請參閱「風險因素」。

### 競爭

根據弗若斯特沙利文報告，中國養老服務行業競爭激烈且分散，市場參與者眾多，包括專業私營連鎖機構、房地產背景機構及保險背景機構。在專注於醫療與養老服務整合的細分市場，我們主要與其他專業私營連鎖機構競爭，因為房地產背景機構及保險背景機構傾向於聚焦頂級高端市場，而公立機構則傾向於聚焦基礎養老服務。我們的競爭核心在於：服務質量(主要包括有效整合醫療及護理的能力)、定價、便利性及聲譽。憑藉我們的市場領導地位與深厚市場經驗，我們認為我們可以充分把握行業預期強勁增長趨勢。有關我們經營所在市場的詳細討論，請參閱「行業概覽」。

### 物業

截至最後實際可行日期，我們五家主要營運實體所使用的養老床位所在的租賃及自建物業存在若干物業瑕疵。該等瑕疵包括(i)位於劃撥用地或集體土地的物業；(ii)未經相關監管機構事先批准而改變指定土地用途；及(iii)缺乏完整產權文件或建築許可證。

該等瑕疵主要因歷史因素而產生。尤其是，許多相關營運實體是由集體所有或非營利性機構改制而來。根據弗若斯特沙利文的資料，相關情況在中國養老行業中並非罕見。有關相關風險的進一步討論，請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們若干租賃物業存在土地及樓宇瑕疵，我們或須搬離該等物業，這可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成不利影響」。

---

## 業 務

---

就所有存在上述物業業權瑕疵(其中一項租賃物業缺乏完整產權文件除外)的主要營運實體而言，我們已與相關監管機構進行訪談。基於該等訪談，相關監管機構(i)確認相關物業的現狀，及(ii)表明我們或可繼續按一般業務過程使用該等物業並進行運營，並確認其預計不會要求我們騰空或搬離。

就其中一項租賃物業缺乏完整業權文件而言(我們認為該物業就運營規模及財務貢獻而言相對微不足道)，我們已取得出租人的書面確認，據此，出租人已確認(i)其不會主張租賃協議無效，(ii)相關營運實體或可繼續使用該物業進行其持續運營，及(iii)其不會要求該營運實體騰空、停止使用、暫停運營、拆除處所或搬離。

此外，據中國法律顧問告知，就上述租賃物業而言，根據適用中國法律法規，作為承租人，我們不會因該等業權缺陷而被處以罰款或其他行政處罰。就上述自建物業而言，我們亦已在與相關監管機構訪談中取得確認，該等機構將不會對我們施加任何罰款或其他行政處罰。

### 知識產權

截至最後實際可行日期，我們已在中國註冊23項商標、5項專利及6個域名。有關詳情，請參閱本文件附錄四「法定及一般資料—2.有關我們業務的進一步資料—B.我們的知識產權」。

我們深知知識產權的重要性，且一旦發現任何潛在侵權行為，將積極保護並執行我們的知識產權。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未遭受任何重大知識產權侵權或被第三方提出侵權指控。請參閱「風險因素」。

### 牌照、許可證及批文

我們經營所在的行業在中國受嚴格監管。我們及我們的養老設施及醫療設施須就我們及其各自的運營取得多項牌照、許可證及證書。有關相關要求的詳情，請參閱「監管概覽」。

如中國法律顧問所告知，截至最後實際可行日期，我們已向中國相關政府機關在所有重大方面取得開展運營所需的所有重大牌照、許可證及批文。我們須定期更新相關牌照、許可證及批文。我們預期必要時對相關牌照、許可證及批文進行續期，不會遭遇任何重大法律障礙。

## 業 務

截至最後實際可行日期，下表載列我們及我們的設施網絡目前持有的重大牌照、許可證及批文列表。

接受實體	牌照／ 許可證／批文	發佈主體	首次授出日期	屆滿日期
成都錦欣九九樂慈養 老服務有限公司....	醫療執業許可	成都市龍泉驛區 政務服務管理 和行政審批局	2024年7月22日	2029年7月21日
成都錦欣九九樂慈養 老服務有限公司....	養老備案	成都市龍泉驛區 民政局	2022年9月30日	不適用
無錫濱湖錦欣國松護 理院	醫療執業許可	無錫市衛生健康 委員會	2020年12月17日	2030年12月16日
成都錦欣花鄉養老服 務有限公司.....	養老備案	成都市錦江區民 政局	2022年6月2日	不適用
成都錦欣老年病醫院 有限公司.....	醫療執業許可	成都市錦江區行 政審批局	2023年10月26日	2032年7月2日
成都龍泉驛錦欣老年 病醫院有限公司....	醫療執業許可	成都市龍泉驛區 行政審批局	2022年4月11日	2036年12月28日

## 保險

我們為我們所有醫院投購醫療責任保險，每年可續保，而就養老設施而言，我們投購涵蓋(其中包括)養老設施資產的保單，以及涵蓋養老院產生或與其有關的風險及責任、或有關僱員的保

## 業 務

險。我們並未投購任何適用法律並未強制要求的業務中斷保險或關鍵人士人壽保險。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未提交任何重大保險申索，亦未遭受任何重續保單的重大困難。

董事認為現行保險覆蓋足以應付業務運營，且符合行業標準。我們定期審閱保險覆蓋以確保其仍充足。然而，與業務及運營有關的風險未必能完全通過保險覆蓋。請參閱「風險因素」。

### 環境、社會及管治

我們認為我們已制定完善的公司管治政策，確保符合所有重大健康、安全、社會及環境保護法規。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均遵守相關環境保護及職業健康與安全法律及法規，且並無任何對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的事件或投訴。**[編纂]**後，我們應遵守ESG報告規定，並根據上市規則附錄C2妥善履行刊發年度ESG報告的法定責任。

### ESG管治事宜

我們的董事監督與環境、氣候及社會事務相關的風險與機遇，包括制定ESG政策、策略及目標、監察表現，及於我們發現與ESG目標存在重大偏差時修訂戰略。

董事會在重大交易中納入ESG考量，對排放、僱員權益及反賄賂等議題進行盡職調查，並通過ESG委員會跟蹤交易後整合情況。

ESG工作小組負責制定工作計劃、風險評估及管理制度，以支持董事會決策，並與第三方顧問就重要性評估、數據收集及報告編製進行協作。我們上市後，我們將遵守ESG報告規定，並根據上市規則附錄C2妥為履行刊發年度ESG報告的法定責任。

### 環境、社會及管治風險的識別、潛在影響與措施

我們已聘請具備資格的環境、社會及管治顧問開展全面的重要性評估，其已識別出與我們核心經營及長期戰略相關的重大環境、社會及管治事項，並完成優先級排序。經嚴格評估後，我們將以下事項列為高度重大：

- **廢物管理**。廢物處置不當可能造成環境損害、違反適用法律法規，並損害本集團聲譽及利益相關方的信任。我們遵守國家廢物管理要求，並已制定包括醫療廢物在內的危險廢物標準。我們與經許可的第三方處置提供商合作，簽訂正式委託協議並明確雙方權利與義務，確保及時、合規收集、運輸及安全處置。

## 業 務

- **定價風險。**該等風險可能導致監管處罰、損害服務對象權益，並影響品牌信譽。我們已採納負責任的定價政策及標準化的定價框架。醫療服務收費按照適用醫保規則制定；床位、護理及餐飲費用根據城市等級、房型及服務等級而不同，並經動態調整以反映成本與市場需求。

### 能源及資源消耗

我們的能源使用分類為：(i)直接能源消耗，主要為營運車輛使用的汽油、柴油及天然氣，及(ii)間接能源消耗，主要為外購電力。2024年為我們的擴張高峰期，期間整體資源消耗有所上升，乃由於三項主要舉措：於上海及香港完成一項收購、四川省德陽市新院區正式投產運營，以及多家既有院區經過18-24個月的入住率爬坡期後實現成熟運營。該等發展帶動規模與運營強度提升，進而推高能源需求。

下表載列於往績記錄期間的能源及資源消耗：

指標	單位	截至12月31日止年度		截至9月30日
		2023年	2024年	2025年
外購電力 .....	千瓦時	12,887,444	16,081,022	12,834,105
汽油消耗 .....	升	16,884	15,184	8,688
柴油消耗 .....	升	37,259	41,035	28,696
市政用水 .....	立方米	297,207	408,446	360,876

### 溫室氣體及廢棄物排放

我們的溫室氣體排放主要包括範圍1及範圍2排放。範圍1排放主要包括我們自有汽油及柴油車輛產生的直接溫室氣體排放，以及天然氣的直接燃燒。範圍2排放主要包括我們使用外購電力所產生的間接溫室氣體排放。

我們嚴格遵守《醫療廢物管理條例》。我們設立專用臨時存儲倉庫，並指派經培訓人員負責管理存儲點、持牌處理合作方所提供週轉容器的接收及合理使用事宜。我們與具備資質的醫療廢物集中處理提供商簽訂正式委託協議開展合作。我們監督處理活動以確保收集、運輸及無害化處理均嚴格遵循合約條款及監管標準執行。

## 業 務

下表載列於往績記錄期間我們營運的溫室氣體及廢棄物排放的披露內容：

指標	單位	截至12月31日止年度		截至9月30日
		2023年	2024年	止九個月 2025年
溫室氣體排放(範圍1) ...	二氧化碳當量	1,730	2,370	1,931
溫室氣體排放(範圍2) ...	二氧化碳當量	6,915	8,629	6,887
總溫室氣體排放.....	二氧化碳當量	8,646	10,999	8,818
總溫室氣體排放強度....	二氧化碳 當量／人民幣萬元	0.2	0.2	0.2
一般廢棄物.....	噸	419	459	486
危險廢棄物.....	噸	54	68	56

### 環境事宜指標及目標

為支持可持續發展並配合中國碳達峰與碳中和目標，我們已設定清晰、可量化的環境目標與績效指標。以基準年為參照，我們目標通過持續優化生產及運營流程及提升能源使用效率，實現單位營業收入用電量每年降低3%。於完成範圍3數據收集並建立基準年存貨後，我們亦目標實現溫室氣體總排放量每年降低3%。在廢棄物管理方面，我們計劃以基準年為參考，每年將一般廢棄物分類處理率提升3%，每年將可回收廢棄物回收率提升3%，並維持100%的有害廢棄物合規處置率，確保完全符合適用國家法律、法規及行業標準。

### 多元化、平等機會及職業健康與安全

我們根據僱員的才能予以聘用，並致力於為僱員提供平等機會，無論其性別、年齡、種族、宗教或其他社會或個人特徵。為遵循適用勞動法，我們與僱員訂立涵蓋薪資、獎金、僱員福利、保密義務、競業禁止及解僱事由等條款的個別僱傭合約。

我們積極培育全公司範圍的安全文化，鼓勵全體僱員分享安全經驗並提出改進建議，將職業健康與安全意識融入日常實踐。於往績記錄期間，並未報告重大工作相關健康或安全事故，且本集團並未因違反職業健康與安全法律法規而產生任何重大罰款或其他重大處罰。

## 業 務

### 社會事宜指標

下表列示我們於往績記錄期間的僱員情況披露：

指標	截至12月31日止年度		截至9月30日
	2023年	2024年	2025年
男性僱員人數.....	446	622	792
女性僱員人數.....	1,398	1,775	2,438

### 定價

我們致力於提供能反映我們的服務為長者、其家庭及社會所帶來價值的公平且可負擔的定價。在標準化框架的指導下，我們的定價參考適用規例及城市級別差異、與成本及市場動態保持一致，並適應不同地區的經濟及消費水平。

### 隱私保護

我們建立常態化的風險防控框架，以規範安全要求、優化訪問控制並保障數據流動安全，防止洩露與濫用。運營措施包括基於角色的訪問權限、加密存儲與傳輸以及正式的事件應對程序，並輔以強制性員工培訓與持續的意識宣傳活動，以確保全組織範圍內的責任落實。

### 供應鏈管理及原材料採購

作為負責任的企業公民，我們將ESG責任延伸至所有層級的供應商。我們開展盡職調查，以核實供應商的環境合規性、員工權益保護情況及商業誠信的維持情況。我們不會與違反我們ESG標準的供應商合作。除合規要求外，我們通過合規培訓、經驗分享及針對性指導，積極支持供應商能力建設，並促進更具韌性及負責任的供應生態系統。

### 應對氣候變化

我們參考氣候變化相關財務信息披露指南(「TCFD」)框架評估氣候的影響程度，並將其分為轉型風險與物理風險。

為應對轉型風險，特別是：(i)不斷演變的環境及氣候監管要求，及(ii)可能導致負面財務影響的客戶偏好轉變(如增加環境合規成本及對我們的產品需求減少導致收入下降)，我們已採納一系列措施以降低環境污染及違反適用環境法律法規的風險。有關詳情，請參閱本節「環境、社會及管治事宜—環境事宜指標及目標」一段。

---

## 業 務

---

於往績記錄期間，我們的業務運營或財務表現並未因氣候變化或極端天氣狀況受到任何重大影響。

### 風險管理

我們維持一個全面、集團層面的風險管理系統，涵蓋環境、運營及安全風險。該系統將結構化的風險識別及評估與分層應對機制相結合，並透過加強醫療廢物分類與處置、規範化設備檢查、優化服務流程、完善應急預案及定期安全檢查予以強化。一套環境預警機制及多維度管控措施有助於減少污染、運營失誤及事故風險，從而保護入住人員及員工，同時支持持續改進及合規。

### 法律及合規事宜

我們在日常業務過程中不時涉及，且日後亦可能遇到，對我們經營所在行業而言屬常見的常規法律訴訟或爭議。在執行日常業務過程中，本集團面臨被列為法律訴訟、申索及爭議當事方的風險，有關(i)本集團僱員提出的僱員補償申索；及(ii)本集團因疏忽導致人身傷害的申索。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何我們已被或將被列為其中一方且將對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的正在進行或受到威脅的法律、仲裁或行政訴訟。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未受到任何可能單獨或合計對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響的重大行政處罰。董事認為，我們並無涉及任何系統性或對我們的業務、財務狀況或經營業績有重大不利影響的不合規事件。

### 風險管理及內部控制

我們認識到風險管理對業務的成功至關重要。我們面臨的主要運營風險包括我們與其他行業參與者競爭的能力、我們維持市場份額的能力及中國養老行業監管環境的變動。有關我們面臨的各項風險及不確定性詳情，請參閱「風險因素」一節。我們亦面臨多種財務風險。尤其是，我們面臨在日常業務過程中可能產生的信貸、流動資金、利率及外匯風險。

我們已採納一套綜合風險管理政策，當中載列風險管理框架，以持續識別、評估、評價及監控與我們的策略目標相關的主要風險。我們的高級管理層及董事最終監督風險管理政策的實施。管理層識別的風險將根據可能性及影響進行分析，並將由本集團適當跟進及緩解及糾正並向董事報告。

---

## 業 務

---

以下主要原則概述我們針對風險管理及內部控制的方法：

- 我們的審核委員會監察及管理與我們的業務營運有關的整體風險，包括：(i)審閱會計、風險評估及風險管理相關政策；(ii)與管理層討論有關財務報告及內部控制程序的充分性及有效性的重大議題；(iii)監控我們對法律及監管政策的合規狀況；及(iv)定期向董事會報告。
- 我們的管理層負責：(i)制定及更新合規管理政策及目標；(ii)落實風險評估及風險管理相關政策；(iii)就遵守法規及政策提供指引；(iv)識別及評價重大風險管理議題；(v)監督及檢查附屬公司與部門的經營活動以確保合規；(vi)組織並提供合規培訓；(vii)向相關部門提供風險管理方法指引；(viii)審核並處理違規行為舉報；及(ix)向董事會報告。
- 本公司相關部門(包括法律及審核部、財務部及人力資源部)負責實施風險管理政策及執行日常風險管理常規。為正式確定本集團的風險管理並設定一套通用的透明制度及風險管理績效，相關部門將(i)收集涉及彼等營運或職能的風險的信息；(ii)進行風險評估，包括對可能影響彼等目標的所有主要風險進行識別、優先排序、計量及分類；(iii)每年編製風險管理報告；(iv)監控與彼等營運或職能有關的主要風險；(v)必要時實施適當的風險應對；及(vi)制定及維持恰當機制，促進風險管理框架的應用。

### 內部控制

董事會負責建立並確保有效的內部控制，始終保障股東的投資。我們的內部控制政策載列按持續基準識別、評估、評價及監察與我們戰略目標有關的主要風險的框架。

下文概述我們已實施或計劃實施的內部控制政策、措施及程序：

- 我們已就業務運營採取各種措施及程序，並為新僱員就該等措施及程序提供培訓。我們亦持續監控該等措施及程序的實施。
- 我們實施嚴格的反賄賂及反貪腐政策。有關政策明確要求所有僱員遵守適用的反貪腐法律法規及政策，禁止所有僱員自行或通過第三方向任何政府官員(包括醫院員工)支付非法或不當款項。此外，僱員不得提供或贈送不符合政策所載類型或超出價值限額

## 業 務

的禮品、款待或任何有價值的物品。我們亦嚴密監控，確保銷售及營銷人員符合適用促銷及廣告要求。根據公司範圍內的舉報政策，我們開放內部舉報渠道，供僱員舉報任何不合規事件及行為，包括賄賂及貪污。此外，我們現行採購及銷售合約模版本均納入涵蓋反賄賂及反貪腐的合規條款。

- 就數據及隱私保護而言，本集團管理長者個人數據及其他重要材料，在獨立系統中加密並脫敏，以避免任何意外數據泄漏。
- 負責監察本集團的企業管治的董事，在合規顧問的協助下於[編纂]後亦將定期檢討我們遵守所有相關法律及法規的情況。
- 我們已成立審核委員會，負責(i)向董事提供聘請及解聘外部核數師的建議；及(ii)審閱財務報表、就財務報告提供意見及監督本集團內部控制程序。

在往績記錄期間，我們定期審閱並強化內部控制系統。我們認為，董事及高級管理層成員具備就風險管理及內部控制提供良好的企業管治監督的必要知識與經驗。

### 獎項及認可

下表載列我們自有及管理的醫療設施近期獲得的主要獎項及認可：

年份	獎項／認可	頒獎部門	獲獎實體
2022年.....	全國養老服務先進單位	中華人民共和國民政部	四川上善銀齡企業管理有限公司
2023年.....	老年綜合征智慧防控技術綜合示範研究	中華人民共和國科學技術部	成都錦欣九九樂福養老中心
	老年安寧療護服務示範基地	中華人民共和國科學技術部	成都錦欣老年病醫院

## 業 務

年份	獎項／認可	頒獎部門	獲獎實體
2024年.....	全國老年醫院聯盟單位	全國老年醫院聯盟	成都錦欣老年病醫院
	最佳優秀團隊	中國社會福利與養老服務協會	成都錦欣花鄉養老服務有限公司
	老年營養示範病房	中國老年醫學學會老年醫療機構管理分會	成都錦欣老年病醫院
	醫養服務示範單位	四川省衛生健康委員會	成都高新錦欣老年病醫院
	成都市四級養老機構	成都市民政局	成都錦欣九九樂慈養老中心
	四川省五級養老機構	四川省民政廳	成都錦欣九九樂齡康養中心
	四川省五級養老機構	四川省民政廳	成都錦欣九九樂福養老服務有限公司
2025年.....	德陽市醫養結合示範機構	德陽市衛生健康委員會	德陽錦欣護理中心