

# 宁波三星医疗电气股份有限公司

## 2025 年度董事会工作报告

### 一、董事会工作开展情况

#### （一）董事会会议召开情况

报告期内，公司董事会共计召开 8 次会议，具体情况如下：

序号	董事会会议情况	董事会会议议题
1	2025 年 1 月 10 日，公司召开了第六届董事会第二十次会议	1、关于回购注销部分激励对象已获授但尚未解除限售的第四期、第五期限制性股票的议案 2、关于公司变更注册资本、修订《公司章程》并办理工商变更登记的议案 3、关于公司制定《市值管理制度》的议案 4、关于公司制定《舆情管理制度》的议案
2	2025 年 4 月 24 日，公司召开了第六届董事会第二十一次会议	1、关于 2024 年度总裁工作报告的议案 2、关于 2024 年度董事会工作报告的议案 3、关于 2024 年度独立董事述职报告的议案 4、关于公司独立董事 2024 年度独立性自查情况的议案 5、关于董事会审计委员会 2024 年度履职情况报告的议案 6、关于 2024 年度财务报告的议案 7、关于 2024 年年度报告及其摘要的议案 8、关于 2024 年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告的议案 9、关于公司 2024 年度环境、社会和公司治理（ESG）报告的议案 10、关于 2024 年度内部控制评价报告的议案 11、关于 2024 年度利润分配预案的议案 12、关于公司及控股子公司向银行申请授信额度的议案 13、关于为控股子公司提供担保的议案 14、关于 2025 年度预计日常关联交易的议案 15、关于 2025 年度期货与衍生品业务额度预计的议案 16、关于使用闲置自有资金委托理财额度的议案 17、关于 2024 年度董事薪酬的议案 18、关于独立董事津贴的议案 19、关于 2024 年度高级管理人员薪酬的议案 20、关于立信会计师事务所（特殊普通合伙）2024 年度报酬的议案 21、关于会计师事务所 2024 年度履职情况评估报告及审计委员会关于 2024 年度会计师事务所履行监督职责

		<p>情况报告的议案</p> <p>22、关于续聘立信会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2025 年度财务及内控审计机构的议案</p> <p>23、关于公司变更注册资本、增加经营范围、修订《公司章程》并办理工商变更登记</p> <p>24、关于修订部分内控制度的议案</p> <p>25、关于公司会计政策变更的议案</p> <p>26、关于召开 2024 年年度股东会的议案</p> <p>27、关于 2025 年第一季度报告的议案</p> <p>28、关于 2024 年度“提质增效重回报”行动方案的评估报告暨 2025 年度“提质增效重回报”行动方案的议案</p> <p>29、关于未来三年股东分红回报规划（2025-2027 年度）的议案</p>
3	2025 年 5 月 14 日，公司召开了第六届董事会第二十二次会议	<p>1、关于第四期、第五期股权激励计划首次授予的限制性股票第三次解除限售的议案</p> <p>2、关于第四期、第五期股权激励计划预留授予的限制性股票第二次解除限售的议案</p> <p>3、关于 2024 年核心团队持股计划第一个归属考核期业绩指标达成的议案</p>
4	2025 年 5 月 28 日，公司召开了第六届董事会第二十三次会议	<p>1、关于变更部分回购股份用途为注销并减少公司注册资本的议案</p> <p>2、关于召开 2025 年第一次临时股东大会的议案</p>
5	2025 年 7 月 11 日，公司召开了第六届董事会第二十四次会议	<p>1、关于回购注销部分激励对象已获授但尚未解除限售的第四期、第五期限制性股票的议案</p>
6	2025 年 8 月 21 日，公司召开了第六届董事会第二十五次会议	<p>1、关于 2025 年半年度报告及其摘要的议案</p> <p>2、关于为全资子公司提供担保的议案</p> <p>3、关于公司取消监事会、修订《公司章程》并办理工商变更登记的议案</p> <p>4、关于制定及修订部分内控制度的议案</p> <p>5、关于 2025 年半年度利润分配预案的议案</p> <p>6、关于召开 2025 年第二次临时股东大会的议案</p>
7	2025 年 10 月 29 日，公司召开了第六届董事会第二十六次会议	<p>1、关于 2025 年第三季度报告的议案</p> <p>2、关于公司变更注册资本、修订《公司章程》并办理工商变更登记的议案</p>
8	2025 年 12 月 30 日，公司召开了第六届董事会第二十七次会议	<p>1、关于 2026 年度预计日常关联交易的议案</p>

（二）董事会对股东会决议的执行情况

报告期内，公司董事会认真履职，共召集 3 次股东会，审议通过 20 项议案，并及时履行了信息披露义务。董事会根据《公司法》等有关法律、法规的规定和《公司章程》的要求，严格按照股东会的决议和授权，执行公司股东会通过的各项决议。

### （三）董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设战略与 ESG 委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会。报告期内，各委员会积极开展工作，认真履行职责，提出意见及建议，供董事会决策参考。

### （四）信息披露情况

报告期内，公司董事会依照《公司法》等有关法律、法规的规定和《公司章程》的要求，自觉履行信息披露义务，切实提高公司规范运作水平和透明度。报告期内，公司披露定期报告 4 份、临时公告 99 份，公司信息披露真实、准确、完整、及时，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

## 二、经营情况讨论与分析

2025 年，全球电网投资规模持续增长，电网结构进一步优化，并不断向智能化、集成化、绿色化转型。公司紧抓全球电网改造机会，前瞻布局海外市场，持续深耕“全球化、新能源”战略。根据国际咨询机构弗若斯特沙利文（以下简称“沙利文”）市场地位声明，公司连续 5 年（2020-2024）全球智能电表销量第一。同时，受到国内电网招标价格波动、新能源行业周期性调整等多重因素影响，叠加医保政策改革持续深化，公司整体经营及盈利空间阶段性承压。

面对外部环境变化带来的机遇与挑战，公司坚守发展定力，坚持产品领先、市场开拓、管理创新，积极优化企业核心竞争力，努力夯实智能配用电和医疗服务业务基础。

智能配用电板块，公司持续聚焦海外战略。报告期内，公司海外配电业务，重点聚焦欧洲、中东、拉美核心市场，前期已在沙特、希腊、墨西哥、巴西取得配电首单，并在部分市场份额领先；2025 年新增匈牙利、罗马尼亚、吉尔吉斯斯坦、斯洛伐克等多个国家的首单突破。公司海外用电业务，深耕高端、发力新兴，并在 2025 年取得美国市场智能电表首单突破；同时新老市场产品认证工作

持续推进，报告期内新增 190 余项产品认证资质。本地化经营方面，公司已在全球设立 10 大生产基地，40 余个销售中心，报告期内新增匈牙利销售公司、肯尼亚电表生产基地、巴西配电生产基地（在建），为海外业务拓展提供有力支撑。

截至报告期末，公司在手订单 148.01 亿元，同比增长 12.12%。其中国内在手订单 84.13 亿元，同比增长 12.87%；海外在手订单 63.88 亿元，同比增长 11.14%，海外配电在手订单 16.94 亿元，同比增长 41.39%，海外配电业务已成为驱动公司业绩增长的核心引擎。

### （一）智能配用电板块

#### 1、海外市场

在配电业务方面，重点聚焦欧洲、中东、拉美核心市场的电网客户持续突破。报告期内，公司配电业务新增匈牙利、罗马尼亚、吉尔吉斯斯坦、斯洛伐克等多个国家的首单突破，并在沙特、希腊、巴西、墨西哥等国家取得续单。

在用电业务方面，持续布局新区新客。报告期内，公司智能电表已取得北美 UL 认证，并于 7 月取得美国智能电表 2.12 亿元首单突破；9 月取得埃及 4.19 亿元智能电表订单。同时，公司持续推进新兴市场 AMI 总包项目交付落地。尼日利亚 TCN、吉尔吉斯斯坦能源部现代化与可持续发展等总包项目有序交付；巴西 COPEL 智能表总包项目通过本地化优势快速响应客户需求，高效完成交付。

在新能源业务方面，多元布局逆储桩业务。报告期内，公司在现有 20 余国经销网络的基础上，持续加码逆变器核心产品出海，重点聚焦拉美、亚太、中东、欧洲等新能源潜力市场，通过参加 SNEC、InterSolar 等行业重点展会打响品牌知名度，积极布局欧洲本地仓供货体系，持续突破当地核心客户群体，致力成为全球领先的产品及智慧能源解决方案提供商。

在本地化经营方面，公司已在全球设立 10 大生产基地（国内 3 个，巴西 2 个、印尼、波兰、德国、墨西哥、肯尼亚），40 余个销售中心。报告期内新增匈牙利销售公司、肯尼亚电表生产基地、巴西配电生产基地（在建），并在瑞典、哥伦比亚、尼泊尔、秘鲁、尼日利亚、匈牙利 6 国设立销售公司，辐射 70 多个国家和地区，为海外业务拓展提供有力支撑。同时，不断推进海外信息化建设，围绕基础布局、运维优化、系统升级等维度，多语言与合规适配，针对性解决区域化需求，支撑全球业务拓展，为全球化运营提供了坚实技术保障。

## 2、国内市场

电网业务方面，公司在国家电网、南方电网中标规模持续稳居行业领先地位，其中南方电网网关表实现首次突破。同时，公司依托全国销售网络优势，重点深耕地方电网市场。

非电网业务方面，依托既有电网渠道优势，聚焦新能源央国企平台大客、地方国企、省级公司需求；持续开拓新场景客户，如储能、石油化工等新领域实现较快增长，数据中心已逐步取得国内三大运营商数千万订单。报告期内，公司新拓央企子公司国电电力发展股份有限公司、龙源电力集团股份有限公司，行业中标综合排名领先；与储能行业核心厂家陆续达成战略合作，石油化工领域成功入围中石油供应商体系，数据中心领域成功中标杭州电信、四川移动开关柜项目。

## 3、提质增效

公司通过持续的数字化建设、精细化管理，不断提升经营效益，推动降本增效目标落地。

一方面，公司不断优化组织架构，完善“以岗定薪、以能定资、以绩定奖”的绩效考核制度，强化对工作质效的考核。另一方面，在生产环节中持续优化产品单耗与能耗水平，提升工厂运营效能。公司依托自动化数据采集，强化数据监控、深挖数据应用，形成智能制造管控体系，为整体成本优化提供了有力支撑。同时，推进集中采购与招标、优化供应链管理，实现高质量、高效益发展。

2025年3月，公司宁波前湾基地竣工，并逐步投入使用。该园区内投入先进的设备，新建如智能立体仓、铁芯自动化流水线、光伏变总装流水线等，实现自动化率80%以上。并通过CRM、PLM、SAP、MES、WMS等核心系统，打造“横向到端、纵向到底、端到端全面集成”的数字化管理体系，全面打通市场、计划、采购、物流、制造、销售六大业务领域，实现从订单管理、设计、采购、生产到仓储、物流的数字化和园区智能化管理。奥能电气作为前湾基地实施主体，入选2025年数字经济中央预算内投资专项（国家级数字经济重点工程），以“硬核技术落地+场景创新实践”，筑牢产业智能化升级底座。

### （二）医疗服务板块

医疗服务板块，一方面，在医保政策改革持续深化的背景下，医疗服务机构面临着较大的经营压力；另一方面，国内银发经济趋势下，长远看康复行业仍存

在需求缺口，机遇与挑战并存。公司持续深耕康复领域，重点围绕连锁经营、学科建设、医疗质量，坚持技术创新引领、优化管理运营水平。

### 1、学科引领，成果丰硕

报告期内，公司在重症康复领域持续深耕，重点发展呼吸机脱机、昏迷促醒两大专科中心，并通过多学科合作的重症康复（HDU），打造重症康复重点学科群，提升医院内涵价值。

同时，公司加强学术高地建设，发挥科研引领作用。报告期内，公司旗下明州康复医学研究院编撰完成《重症康复》一书，是国内第一本从重症医学专家角度编写的重症康复专著，书中的大部分内容来源于公司下属医院多年临床工作实践，强调理论与实践的结合，具有重要的临床指导意义，更加强调脏器、肢体和心理康复的大康复理念，倡导在高依赖病房(high dependency units, HDU)，保证医疗安全的前提下，对患者病情进行充分评估后采用多学科团队(multidisciplinary team,MDT)参与康复计划的实施，促进患者更好恢复。本次专著的出版是公司学科发展取得的又一重大成果，再次提升了公司在康复医学领域的学术影响力。报告期内，公司在SCI及中华期刊发表论文12篇，核心期刊共计11篇，发表专著5本，新增授权专利3项，其中宁波明州医院共获批市区级科研项目4项。

### 2、模式创新，蝉联七强

报告期内，公司下属部分医院与多家三甲医院签订医联体合作和康复联盟，并通过新技术、新诊疗等方式，丰富诊疗手段，满足患者更加多样化的康复需求。报告期内，公司下属医院在心血管、脑血管介入等手术项目的基础上，杭州明州康复医院新增SCS、DBS等新技术，浙江明州康复医院成立ECMO脑复苏中心，通过不断拓展新技术手术诊疗方式，为患者带来更有效的诊疗措施。

同时，公司社会办医获得行业高度认可，共获得荣誉70余项。艾力彼排名连续2年稳居社会办医医院集团7强，旗下2家医院获社会办医康复医院10强，另5家医院获社会办医康复医院30强，9家医院获社会办医单体医院500强，其中宁波明州医院获社会办医单体医院第17名。

### 3、数智升级，提质增效

报告期内，公司坚定不移地推进数字化转型战略，以人工智能（AI）深度应用为核心抓手，提升患者体验和医疗质量，以“病案质控系统”、“康复治疗系统”、“临床路径系统”、“互联网医疗服务”为基础支撑，重点落地就诊全流程 AI 应用；以“明州康复小程序”、“患者满意度管理”为重要载体，打造一体化患者服务，推动院内诊疗服务智能化升级。公司持续推进等级评审信息化建设，全面构建智慧、高效、安全的医疗服务新生态。

### 三、报告期内公司从事的业务情况

公司的主营业务为智能配用电设备及整体解决方案，同时包括康复专科等医疗服务机构的投资运营。智能配用电板块覆盖智能用电产品及系统、智能配电产品及系统、新能源产品等电网设备；医疗服务板块打造以重症康复为特色，神经康复与功能康复为核心，老年康复为基础的高品质康复医疗服务。

#### （一）智能配用电板块



智能配用电板块，公司产品主要包括三大类：智能用电产品及系统、智能配电产品及系统、新能源产品。围绕国内外客户智慧能源管理需求，已形成一体化的整体解决方案，包括智能电表、智能融合终端、通信模块、用电管理系统平台、变压器、光伏/风电箱变、开关柜、环网柜、电力箱、逆变器、充电桩等产品及服务，帮助客户打造优质电网。同时，公司抓住全球电力客户数字化转型的契机，

通过 AMI/MDM/FDM/NMS 等系统的大数据+AI，为客户提供决策支撑，有效提升终端用户的能源管理能力和盈利能力。

智能用电产品，公司引领国内技术标准的迭代更新，推广应用国产高端关口表，解决技术瓶颈。在关键计量算法、AI 智能上行业领先，开发基于国网、南网 24 标准的新一代智能表、能源控制器等产品，具有量程更宽、更稳定、智能的优点，满足国内新能源特殊场景的应用。在海外市场，公司推出多套 AMI 智慧能源解决方案，包括基于 Wi-SUN/PLC/4G 等通信方式构建的新一代 AI 智能电网解决方案，基于云端 SaaS 服务的产品交付解决方案，基于 AI 的一体化智能运维解决方案，以及基于 ECU 边缘计算的智能配电解决方案，在采集率、电表接入量、线损控制率、防窃电、智能运维、实时电网数据分析以及 AI 辅助电表安装等方面行业领先。

智能配电产品，公司实现 35kV 及以下配电主营产品全覆盖，并推出变压器、光伏/风电箱变、储能一体机、环网柜/环保气体柜、中置柜、低压柜等。其中光伏箱变获国内首台套认定。聚焦“绿色用电”和“碳计量”需求，自主研发新能效节能变压器、小型化变压器、小型化环网柜、环保气体柜和核心部件，前置布局大容量箱变、大电流中置柜、低压柜等，气体绝缘封闭开关设备被评为国内首台套。并响应国家大数据中心趋势，在产品上拓展数据中心模块柜，研发更可靠、更智能化产品。结合海外市场需求，持续研发海外产品，其中 400kVA 油浸式变压器（叠铁心）在空载损耗、负载损耗、顶层油温升等多项指标上优于 EN 标准。

新能源产品，公司已涵盖逆变器、户储电池包、充电桩等相关产品。逆变器产品推出 3-330kW 光伏并网逆变器和 3.6-50K 混合逆变器，覆盖户用、工商业、地面电站使用场景；自研大数据+AI 平台，为客户提供智能诊断和运维。储能业务推出 5-16kWh 低压户储，5/8kWh 堆叠式高压户储电池包，60-261kWh 机架式电池系统，5MWh 大储直流舱满足欧标，覆盖低用电量到高用电量多家庭场景；261kWh 工商储户外柜满足国标需求，自研 BMS、EMS，为客户提供智能管理平台。充电桩产品包含户用及运营交流桩、一体直流桩，分体智能群控系统，功率覆盖 7-640kW；直流充电桩已覆盖国标、欧标、美标等市场标准。

## （二）医疗服务板块

公司围绕实体医疗机构的投资运营，持续布局长三角、珠三角等重点区域，打造以重症康复为特色，神经康复与功能康复为核心，老年康复为基础的高品质康复连锁专科。报告期末，公司下属医院共 38 家，其中康复医院 32 家。主要情况如下：

全国布局·10省/23城/38院

浙江省(20家)	江苏省(5家)	上海市(2家)
杭州 宁波 湖州 温州 绍兴 衢州 嘉兴 金华	苏州 南京 常州 南通	湖北省(2家) 武汉
		湖南省(1家) 长沙
	福建省(1家) 泉州	山东省(1家) 临沂
安徽省(2家)	江西省(2家)	广东省(2家)
合肥 芜湖	南昌 抚州	广州 佛山

#### 四、报告期内主要经营情况

##### (一) 主营业务分析

##### 1. 利润表及现金流量表相关科目变动分析表

单位：元 币种：人民币

科目	本期数	上年同期数	变动比例 (%)
营业收入	14,360,766,204.37	14,600,478,206.12	-1.64
营业成本	10,345,515,196.93	9,530,646,989.31	8.55
销售费用	1,123,240,411.96	1,016,914,785.27	10.46
管理费用	821,633,530.91	907,462,644.87	-9.46
财务费用	-34,390,842.38	158,627,137.17	-121.68
研发费用	607,283,245.47	523,326,835.38	16.04
经营活动产生的现金流量净额	1,771,421,325.34	1,836,184,443.66	-3.53
投资活动产生的现金流量净额	-696,903,283.48	-2,026,738,810.84	不适用

筹资活动产生的现金流量净额	-150,779,828.65	-629,213,857.07	不适用
---------------	-----------------	-----------------	-----

营业收入变动原因说明：主要系医疗板块受医保政策持续深化影响，营收同比下降所致

营业成本变动原因说明：主要系公司国内用配电招标价格波动影响所致

销售费用变动原因说明：主要系公司市场开拓前期资源投入所致

管理费用变动原因说明：主要系公司加强费用精细化管理及减员增效所致

财务费用变动原因说明：主要系公司汇兑收益增加所致

研发费用变动原因说明：主要系公司加强研发投入所致

经营活动产生的现金流量净额变动原因说明：/

投资活动产生的现金流量净额变动原因说明：主要系公司理财赎回增加所致

筹资活动产生的现金流量净额变动原因说明：主要系银行贷款增加所致

## 2. 收入和成本分析

分行业	主营成本构成项目	合计	占总成本比例
电工仪表行业	直接材料	7,339,627,258.00	90.17%
	直接人工	505,104,320.05	6.21%
	制造费用	294,698,682.89	3.62%
	小计	8,139,430,260.94	100.00%
医疗服务行业	药品成本	518,802,622.70	24.50%
	卫生材料	335,164,098.90	15.83%
	人工工资	816,547,699.19	38.56%
	其他费用	447,140,024.44	21.11%
	小计	2,117,654,445.23	100.00%

## (二) 资产、负债情况分析

### 1. 资产及负债状况

单位：元

项目名称	本期期末数	本期期末数 占总资产的 比例 (%)	上期期末数	上期期末数 占总资产的 比例 (%)	本期期末金额较 上期期末变动比 例 (%)	情况说明
交易性金融资产	564,179,518.71	2.19	829,610,356.85	3.39	-31.99	主要系公司理财产品减少所致
合同资产	220,736,148.31	0.86	165,143,971.59	0.67	33.66	主要系智能配电板块规模增长，质保金增加所致
一年内到期的非流动资产	39,466.08	0.00	22,115,456.32	0.09	-99.82	主要系一年内到期的长期应收款减少所致
固定资产	2,341,154,981.99	9.08	1,553,930,372.59	6.35	50.66	主要系子公司奥能电气在建工程转固所致
在建工程	187,444,854.81	0.73	376,492,067.06	1.54	-50.21	主要系子公司奥能电气在建工程转固所致
衍生金融负债	432,286.36	0.00	22,680,727.64	0.09	-98.09	主要系公司商品期货及外汇公允价值变动损失减少所致
预收款项	31,544,073.28	0.12	14,511,602.05	0.06	117.37	主要系公司收到未完成资产移交补偿款所致
应交税费	166,318,388.71	0.64	296,644,669.65	1.21	-43.93	主要系应交企业所得税减少所致
长期借款	5,072,080,000.00	19.67	3,184,260,000.00	13.01	59.29	主要系一年以上的长期借款增加所致
长期应付款	9,676,466.48	0.04	36,946,863.02	0.15	-73.81	主要系子公司康复医疗应付股权收购款减少所致
递延所得税负债	23,440,799.27	0.09	15,073,110.39	0.06	55.51	主要系其他非流动金融资产公允价值变动及投资合伙企业损益调整确认的应纳税暂时性差异增加所致
库存股	135,333,552.99	0.52	329,075,310.93	1.34	-58.87	主要系公司股票回购注销所致

## 五、公司发展战略

公司将紧抓全球电网投资新一轮景气周期的机遇，持续深耕海外市场，充分利用公司在智能用电、智能配电、新能源领域已有的产品、技术、客户资源积累，加快全球布局的进程，扩大海外市场业务版图。致力于成为全球领先的电网设备及解决方案提供商。

同时，持续深化公司在康复医疗产业的布局，重点提升现有医院的经营质量与内涵价值，持续优化学科建设、丰富诊疗技术、驱动数字化升级，打造高品质、差异化的康复连锁专科体系。致力于成为中国领先的医疗服务管理集团。

## 六、经营计划

### 1、智能配用电业务

（1）海外市场：积极推动“本地化、大客户、智能化”策略落地，加快海外自建生产基地、销售公司、研发中心的步伐；在原有用电客户渠道基础上，聚焦欧洲、中东、拉美核心市场，积极推动配电、新能源业务出海；同时，推进“本地化生产+服务”的深度融合、构建“本地化生产+全球化销售”的运营模式，深化海外生产基地布局，提升海外产能利用率，以全方位的本地化能力支撑全球业务拓展。

（2）国内市场：继续夯实国内电网优势业务，发挥公司规模化优势提质增效。同时，进一步布局客户渠道多元化，充分利用自身产品及技术积累，深化在非电网营销、石油化工、数据中心等新场景客户的业务拓展，积极推进储能、逆变器新能源产品的拓展。

（3）经营方面：坚持“品质是基石、创新是灵魂”的经营理念，以产品创新、IT 数字化驱动发展，持续落实高品质、高效率、低成本的管理要求，助力公司业务稳健高质量发展。

### 2、医疗服务业务

（1）医院经营：围绕服务、品质、创新“三个百分百”，推动医疗质量持续改善，学科建设稳步发展，进一步打造品牌知名度。综合医院通过医院等级评审，以评促建；康复医院着力提升经营管理与服务水平，按国际康复认证标准提升经营管理与服务水平。

(2) 学科建设：不断探索新渠道、新模式、新增长点，如中医学科、互联网、长护险、居家康复等。做好人才储备，加大引才力度，通过激励绩效、合伙人计划等方式，更好地选育用留各类人才。持续引进学科负责人，带动学科发展。重点筹备重症康复专业委员会，积极参与重症康复学科建设、高峰论坛，提升医院重症康复内涵。

(3) 平台创新：依托康复医学研究院，搭建高水平的科研创新平台，打造具有核心竞争力的康复医疗技术，加快推进康复体系建设，提升康复医疗水平，确立公司在康复医学的领先地位。

## 七、可能面对的风险

### 1、规模扩张的管理风险

随着公司经营规模不断扩大，对市场开拓、生产经营、人员管理、技术开发、内部控制等方面提出了更高的要求，可能给公司带来一定的管理风险。

公司建立了扁平化的组织架构，并通过数字化建设，加强内外部管理，逐步积累了丰富的管理经验，已形成科学、规范、高效运行的管理体系，降低管理风险。

### 2、行业政策的风险

公司智能配用电板块部分产品受国家电网投资政策影响较大，若电网公司招标波动，新能源行业需求下滑，可能会对公司业务产生不利影响。医疗服务行业是国家重点发展的行业之一，也是受监管程度较高的行业。随着我国医疗卫生体制改革的不断深入和社会医疗保障体制的逐步完善，行业相关的监管政策可能存在一定调整和完善，如果公司不能快速适应市场规则和监管政策的变化，可能会对公司的经营产生一定不利影响。同时，医保支付改革持续深化，医保基金监管趋严，医院的经营业绩可能面临一定挑战。

智能配用电板块，公司持续重点发力开拓海外市场。国内在原有电网优势渠道的基础上，围绕新能源并网消纳等新的应用场景，持续拓展新场景客户，建立新的业务增长点。

医疗服务板块，公司密切关注行业政策变化，积极落实执行国家政策，并及时制定应对措施，主动积极的应对可能发生的政策风险。同时，公司也在不断提

高经营管理水平，通过信息化建设，推进精细化管理，促进公司业务持续稳定健康发展，降低因行业政策变化引起的经营风险。同时，公司重点关注医保政策变化，并制定了一系列医保相关管理制度，持续加强医院的合规建设和底线管理。

### 3、投资风险

公司在走向海外、实施本地化经营的过程中，可能因国外法律、政策体系、商业环境与国内存在较大区别，存在一定的投资运营风险。新建康复医院投资较大，投资回报期较长，存在无法收回投资的风险。

公司已制定了一系列投资准入标准，搭建了较为完善的投资模型，同时，通过指标管控、过程管控，大力发挥公司内部信息化建设成果优势，做好投前、投中、投后管理，降低投资风险。

### 4、医疗运营风险

医院并购后存在整合及经营管理风险，医院经营存在医疗安全、医疗质量及医院运营等相关风险。

公司通过集团化、标准化管理，制定规范，完善体系化建设，降低医院并购后的整合、经营管理风险。公司建立完善的培训、带教体系，提高医疗技术水平，并通过人才培养，搭建专业团队，形成标准化的治疗体系，公司医疗安全、质量风险总体可控。

宁波三星医疗电气股份有限公司 董事会

二〇二六年四月二十四日