

# 西安国际医学投资股份有限公司

## 五年发展战略规划（2022-2026）

五年发展战略规划是公司前瞻布局，长期发展的重要纲领，在公司的资源配置及经营实践中发挥决定性作用。2017年，中国经济面临转型升级，公司医疗服务和百货零售两大主业的发展也经历了前所未有的洗礼，在国家实施“健康中国2030”战略，促进社会办医加快发展的关键时期，公司编制了第一个五年发展战略规划，在规划的指引下，公司整体实力在规划期得到巨大提升，经营发展取得显著成效，成功实施整体业务的战略转型。在此基础上，面对新形势，新发展，公司乘势而上，积极研究谋划，作出新规划。

### 一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神为指导，深入贯彻《中华人民共和国基本医疗卫生与健康促进法》、《“健康中国”2030规划纲要》、《陕西省国民经济和社会发展第十四个五年规划纲要》、《西安市“十四五”卫生健康事业发展规划》等法律、文件精神，紧紧围绕建设“提供全生命周期医疗健康服务、行业领先的健康管理集团”的总体目标，立足企业，服务国家，着眼未来，聚焦当前，坚持高质量发展理念，为建设健康中国、实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献力量，汇聚众智，擘画未来。

### 二、规划背景

近年来，中国宏观经济、社会发展环境正经历着深刻变化，我国已进入高质量发展阶段，当前人均国内生产总值达到1万美元，城镇化率超过60%，中等收入群体超过4亿人，人民对美好生活的要求不

断提高。2020年，新冠肺炎疫情全球大流行，国内外经济增长面临前所未有的冲击和压力，也为医疗行业发展带来新的挑战与机遇。

### （一）国家政策引领发展新趋势

2016年，《“健康中国2030”规划纲要》将人民健康提升到国家战略层面，医药、医疗、医保联动改革，由此出台了围绕医疗改革制度和体系建设的一系列政策，包括公立医院综合改革、医疗保障制度改革、支持社会办医、分级诊疗制度建设、医疗服务价格改革、药品供应保障机制和医疗信息化建设等领域的变革，对医疗健康行业的发展产生了深远的影响。

2021年是“十四五”开局之年，《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》颁布，要求“坚持基本医疗卫生事业公益属性，以提高医疗质量和效率为导向，以公立医疗机构为主体、非公立医疗机构为补充，扩大医疗服务资源供给”，为社会力量举办医疗机构预留了发展空间。而《关于推动公立医院高质量发展的意见》的颁布，树立了医疗卫生事业发展的新目标。随着《深化医疗服务价格改革试点方案》、《关于DRG/DIP支付方式改革三年行动计划》等多项具体实施方案成型并开始落地，医疗健康行业发展进入新局面，行业的发展主题从“规模扩张”向“提质增效”演进，这一系列变革对医疗机构的运营质量体系提出了更高的要求。

### （二）公司开启高质量发展新阶段

过去的五年，公司成功实现转型升级，换挡提速，主营业务实施战略性调整，聚焦医疗服务主业，拥抱大健康产业机遇，发展形成“一个国际医学集团，三大综合医疗院区”的业务架构，发展格局愈加广阔，发展前景愈加清晰。2022年，公司新增医疗规模建设初步完成，

正式进入医疗业务全面加快增长的新阶段。站在这样一个新的起点，公司应当树立正确的发展观，制定好发展战略规划，在转机中育先机，于变局中开新局，以更大信心奋力推进公司跨越式发展，为健康中国作出应有的贡献。

### （三）医疗健康行业迎来新机遇

当前，人口老龄化、慢病患病率逐渐增加，医疗需求持续增长，同时，随着居民收入水平进一步提高，人民健康意识持续增强，基本医保实现全民覆盖，也大大提升了患者及其家属对医疗消费支出的意愿及能力。

《“健康中国 2030”规划纲要》提出，到 2030 年，我国卫生总费用将达到 16 万亿元，成为全球健康产业的最大市场。综合性医院作为医疗主力军，将在健康中国战略的实践中发挥巨大作用。面对这一发展大势，公司将把握机遇，保持战略定力、战略自信，集中精力，紧紧围绕“以患者为中心，以人才为第一”的初心，做好医疗健康服务主业的开拓与发展。

## 三、发展目标

### （一）战略方针

公司将坚持把保障人民健康放在优先发展战略地位，坚持积极践行健康中国战略，坚持高质量发展，坚持“以患者为中心，以人才为第一”。聚焦主业、突出优势，打造疑难重症医疗中心，同步国际先进诊疗水平，提供差异化的医疗健康服务，满足人民群众多层次、多样化的医疗健康需求。

### （二）战略目标

公司基于对外部环境和内部优势的分析，结合未来几年医疗健康行业发展趋势，把握公司的战略定位及使命，确定公司 2022 年-2026 年发展战略目标：

公司以大健康医疗服务和现代医学技术转化应用为主业，充分利用现有高水平医疗健康服务平台，快速扩大医疗服务规模。通过高质量、一体化发展，建设高水平研究型医院，强化医疗服务优势，拓展生命健康产业，布局数字智慧医疗，构建提供全生命周期医疗健康服务的大健康平台，将公司打造成为行业领先的健康管理集团。以“创国际先进医疗，为百姓健康服务”的理念，致力于以持续学习提升医疗技术的水平，提升医学的价值，为人类的健康福祉做出贡献，努力开拓面向未来的医学之路，就是公司未来发展的总体战略目标。

——**强基础建规模提效益，重在做好** 建设“一个集团三大院区”，立足国家中心城市、区域医疗中心，提供差异化医疗健康服务，满足人民群众多层次、多样化的医疗健康需求。坚持高质量发展理念，加强科学化、精益化、规范化的运营管理，形成医疗管理与服务的优质标准，提升医疗服务质效。

在 5 年内以建成 100 人的领军医疗专家团队，1000 人的优秀骨干专业团队，力争进入全国“百强”医院，实现 10000 张医疗床位满负荷运行，100 亿的医疗服务年收入，发展成为在国内具有行业影响力的健康管理集团。

——**强学科树质量提服务，重在做强** 建设国家重点专科群、国家临床重点专科，大力发展优势专科，重点承担急危重症、疑难复杂疾病的诊疗，优化病种结构、专科布局与资源配置，提升科研创新能力，加强国际先进医疗技术的医学转化和临床应用，建设高水平研究中心。

坚持“综合医疗+特色专科”的经营模式，推进医疗需求升级趋势下的体检、医美、养老、康复、辅助生殖等特色专科业务做大做强，以优质服务树立在中西部地区具有行业知名度、美誉度的服务品牌。

——**强合作重创新提价值，重在做优** 建设学术交流、医疗服务的合作网络，加强国际交流合作，同步国际先进诊疗水平，积极推进“互联网+医疗”模式，打造跨区域合作医联体，积极推进分级诊疗，提高优质医疗资源利用效率，以多种业务模式及平台合作在中西部地区构建医疗服务网络。

以资本为纽带，充分利用资本市场工具，积极参与医疗项目并购，投资战略性创新项目，确立优势医疗平台、优势学科内生增长与外延发展持续的核心竞争力。

#### **四、重点任务**

为确保战略目标的顺利实现，公司重点将做好以下工作：

##### **1、加强医院学科建设，建强医疗能力**

未来五年，公司将继续按照“人才立院，科教兴院，特色强院，创新创优，铸造品牌”发展思路，支持各所属医院因地制宜地进行学科建设，进一步扩大行业影响力。

##### **(1) 加强重点学科建设**

公司将加强各所属医院重点学科建设，引进学科带头人和技术骨干，突出专业特色，提升科研能力。在巩固现有重点学科优势的基础上，依托作为五所医科大学附属医院的优势，进一步加强临床重点学科建设。突出特色优势，建强队伍，推动多学科合作和医疗资源整合，支持与国内外顶尖医院、学科建立合作关系，全力打造国家、省部级重点专科和优势学科。

优化学科布局，根据市场需求、学科实力、工作业绩、发展潜力等因素，进一步优化学科架构，使资源向优势学科、重点学科集中，

实现资源最优配置，推进学科快速发展；鼓励和扶持一批高、精、尖，且能代表当今专科、专业一流技术水平的新技术、新业务，进一步拓展影响力。

## **(2) 提高临床科研能力**

大力开展临床新技术，推动医学科技创新，建设国家级、省级研究平台，成果转化平台，形成从基础研究、临床研究到转化研究的未来医学创新链与转化服务链，深化与药企、CRO 公司的合作，推进药物临床研究合作。

加强国家、省、市级科研项目的申报与管理，定期总结、评价，确保项目顺利开展。对创新技术研究（如干细胞、免疫细胞、基因治疗、再生医疗等技术）进入医学临床进行引导和扶持。

## **(3) 加强质量管理体系建设**

公司将建立和完善全面质量管理与评价体系，规范医疗行为、降低医疗成本、提高医疗质量，确保医疗安全。要进一步强化基础医疗规范和操作规程，夯实基础质量；实现医疗环节的无缝衔接，提升环节质量；全面加强综合目标管理与评价；在通过国际 JCI 认证的基础上，完成新建医疗机构三级甲等医院申报、评审工作。

## **(4) 全面深化优质服务**

建立优质服务管理组织架构，加大人财物支持，将服务质量与服务水平的持续提升纳入医院核心竞争力。注重人文关怀，以患者满意度为抓手，完善优质服务工作流程、规范标准；以患者需求为导向，着力优化诊疗等流程，提高患者就诊效率。

## **2、完善人力资源体系，激发人才活力**

公司将完善人力资源管理体系，不断引进在行业内具有影响力的管理人员和专业技术人才，逐步完善绩效评价制度和薪酬制度，为公司发展提供人才支撑。

### **(1) 引进医疗医技专业人才**

公司将通过提供良好的科研、临床和薪酬待遇，从全球范围引进重点发展科室的学科带头人及医疗专家团队，从国内优秀三甲医院引入优秀医务人员。同时，利用医师多点执业政策和军队医院改革的机遇，为公司旗下医院引进、储备人才。

### **(2) 完善人才培养评价体系**

建立人才培养体系，建设临床教学课程体系，为医学实践教学提供平台，强化师资队伍建设和高要求、同品质，全面开展住院医师规范化培训工作；与知名医疗院校深度合作，提前培育、引进、储备所需医务人员，委托定向培养基层护理人员；进一步优化人才质量和结构，加强人才梯队建设，鼓励、支持学科带头人、优秀中青年骨干到国内外研修学习。

### **(3) 建立中长期激励体系**

建立富有竞争力的薪酬体系和评价制度，吸引、保留和激励员工，增强企业人才竞争力。利用上市公司平台优势，在公司管理人员和核心技术人员中持续实施包括股权激励、员工持股计划等中长期激励计划，不断吸引行业顶尖人才，增强核心人员凝聚力，激发员工的工作积极性，推动公司业务快速发展。

继续在文化氛围、学习培训、事业平台、职业规划等方面创造条件，尊重人才、关心人才、爱护人才、培养人才，助力员工职业发展，实现理想抱负。建立起有责任、有权利、有激励、有约束、有竞争的激励体系。

## **3、打造高效管理体系，提升运营质效**

### **(1) 加强运营管理效能提升**

公司将持续推进医院管理创新，提升医疗质量与效率。探索业务和运营相结合，学科和运营相融合的管理机制。对内部医疗质量、运

行效率、服务流程实施精益化、规范化管理，推动责任落实。建立标准化临床路径，强化病种成本分析、资源配置绩效分析，依托信息化支撑，建立多院区联动运营管理体系，提高床位周转效率，推进 DRG 改革工作顺利实施。由规模化扩张转向降本增效、提升质量，坚持可持续发展。

## **(2) 强化规范内控机制**

防控风险，合规经营，加强法治工作，提升依法治企能力，提升风险管控能力，保障企业合规经营。公司将进一步完善内部控制体系，切实发挥独立董事、监事会和审计监察部的监督作用，形成逐级问责机制，将内控制度的有效执行情况，作为绩效考核的重要指标，定期进行检查，评估执行效果和效率。

## **(3) 优化公司管理架构**

随着业务规模不断扩大，企业数量不断增加，公司将进一步理顺组织、管理条线，向投资控股型集团公司职能转变；职能部门作为集团行政管理中心、战略规划中心、投融资中心、运营管理中心，对各控股企业实施管理。公司将进一步明确集团与各控股子公司管理层面的职责和权限，加强对各控股子公司的管理赋能，提高决策效率及管理水平。

## **(4) 打造专业化管理团队**

通过个性化、多样化、全要素、大视野的公司内外部培训，提升管理人员思维的深度、广度及综合逻辑能力，逐步树立国际视野、包容开放、融合创新的先进理念；引导鼓励领导干部在职深造，持续强化医疗、管理知识学习；养成沟通协调、团结协作作风，及时发现、解决各类问题、困难，努力打造专业化管理团队。

# **4、建设医联体合作网络，推进外延扩张**

## **(1) 强化医联体合作网络**



通过公司核心旗舰医院与医联体网络合作，开拓分布式医疗模式，开展双向转诊、远程会诊与技术合作，将优质医疗资源下沉到基层医疗机构，提升医疗的同质化水平，将需要诊疗的疑难重症患者转送医院，扩大公司的市场覆盖规模，实现轻资产扩张的外延发展模式。

### **(2) 积极开展商业保险签约合作**

建立医院与险企在商业保险领域长期稳定的合作机制，进一步提高保险理赔服务质量及效率，精简支付环节，提升患者就医体验。不断拓展险企合作数量，通过对接优质险企合作医疗机构网络，助力医院品牌推广，提升潜在优质患者资源的获客效率。

### **(3) 同步国际先进诊疗，加强品牌管理推广**

公司所属两家医院已成为“世界最佳医院”排名第一的妙佑医疗国际的联盟成员医院，并将在此基础上与海内外战略合作伙伴展开深度合作，共享先进医学知识与技术，共同推动中国健康产业发展，引进同步国际的先进医疗服务广大患者，提高医院及优势重点学科的综合实力，形成行业品牌影响力。在特色专科业务领域，依托三甲标准高水平医疗平台，进一步整合和扩大优质资源，通过多元化市场推广措施，扩大市场传播，提高市场占有率。

### **(4) 探索建立专科连锁**

公司会择机在人口密集度较高的目标市场，新建适应当地医疗规模的精品医院，或者当地医疗资源短缺的常见病、多发病的专科医院，如肿瘤医院、心胸医院、妇产儿医院、康复医院、医学美容医院等专科连锁。

## **5、布局数字智慧医疗，开启创新平台**

### **(1) 加强医院信息化建设**

按照公司信息化建设的总体规划，稳步推进门急诊、病房、医技、管理各信息系统的标准化建设，打造一流的信息网络、工作平台及智慧医疗服务系统，优化就诊流程，大幅提升服务效率和管理效益

### **(2) 推进互联网医疗深度和广度**

进一步推进互联网医疗业务的开拓创新，持续推进“线上+线下”相结合的医疗网络建设工作，延伸服务广度，提升患者流量。充分依托云计算和移动互联网技术，整合药品、检查、保险、支付、养老、保健等医疗健康资源，实现医院、医生、大众及健康产业间的无缝连接和全面协同，链接更多需要帮助的患者。

### **(3) 开启数字创新合作平台**

建设数字化基础平台，强化云计算、网络、安全等基础设施建设，利用好丰富的医疗数据资源，建立适宜数字化建设推进机制，与人工智能、医疗器械、生物制药、医学科学研究等各类产学研机构广泛合作，打造以医院为中心平台的数字医疗生态圈。

## **6、整合资本资金优势，助推发展战略**

### **(1) 提高资本运作效能**

公司将在大健康医疗服务、现代医学技术转化应用两个方向关注医疗项目并购机会，以托管、并购等多种形式，实现医疗业务规模扩张。

为进一步提高行业竞争力，提升公司盈利水平，公司将借助资本市场工具，结合自身需求，择时、择机通过产业整合、分拆上市、再融资等方式实现资本扩张，并对现有的投资项目进行整合，对不符合公司发展方向、投资回报能力不高的项目或资产进行优化处置，盘活存量资产，提升整体实力。

### **(2) 提升财务运营水平**

公司将利用上市公司的融资平台，通过直接间接多渠道融资，办理银行贷款、发行信托计划、中长期票据等多种方式，以较低融资成本来满足公司发展的资金需求，赋能主业的经营发展。

未来五年，公司将按照董事会既定的发展战略，**坚持“人民至上、生命至上”**，坚持高质量发展，**将公司打造成为提供全生命周期医疗健康服务、行业领先的健康管理集团**，从实际出发，促进内生增长，推进外延扩张，初步建成在国内具有重大影响力的高水平综合医疗健康服务平台及合作网络，进一步优化业务结构，增强公司的核心竞争力和持续发展能力，促进公司的可持续发展。公司将继续以社会效益、股东与员工权益为出发点，不断开创大健康事业发展新局面，为实现中华民族伟大复兴，提高人民群众健康福祉贡献国际医学力量。

西安国际医学投资股份有限公司董事会

二〇二二年四月二十八日