

光正眼科医院集团股份有限公司

2024 年度总经理工作报告

2024 年，公司经营班子全面贯彻落实董事会战略部署，在国内消费疲软，行业竞争日趋激烈的环境下，努力通过多种手段稳定公司经营，推动各项工作有序开展。现就公司 2024 年经营工作完成情况、2025 年经营思路和目标作如下汇报。

2024年工作总结

一、主要经营指标

报告期内，全年共实现营业收入 89,284.23 万元，比上年同期 107,490.36 万元下降 16.94%，归属于上市公司股东的净利润-17,465.34 万比上年同期 925.50 万元下降 1987.12%，其中：

医疗行业收入 77,829.51 万元，较上年同期 83,576.04 万元下降 6.88%，占营业收入的比重为 87.17%；

钢结构行业收入 7918.79 万元，较上年同期 20,718.94 万元下降 61.78%，占营业收入的比重为 8.87%；

能源行业收入 3,535.93 万元，较上年同期 3,195.38 万元提升 10.66%，占营业收入的比重为 3.96%；

二、2024 年主要经营举措

1、秉持高质量稳健发展的宗旨，推动眼科医疗服务质量提升、打造全流程精细化运营

报告期内，公司继续秉持高质量稳健发展的宗旨，扎实推进组织经验沉淀，强化标准化流程化建设，对白内障等业务条线的组织经验进行沉淀，并制定相关机制，鼓励优秀员工优秀经验在组织内部的沉淀与传播；同时，各事业部在本报告期内持续对各院区开展专项赋能，深入各院区现场进行业务指导，拟定专项改善提升方案，提高医疗服务质量与业务运行效率；同时持续强化成本管控，努力提质增效。

2、顺应市场需求，进一步推进业务结构转型升级

报告期内，公司积极推动白内障、屈光业务的结构调整与转型升级。白内障方面，公司顺应患者对视觉质量和生活质量要求提高的趋势，重点推广飞秒白内障、屈光性白内障等高端晶体与术式，从单纯的复明性白内障手术转型升级至高端的屈光性白内障手术，满足中老年患者对于高品质视觉质量的需求；屈光方面，公司顺应患者对清晰视觉要求不断提升的趋势，打造精准术式，提升产品侧差异化竞争力，精准术式收入占比明显提升。

3、完善医疗质量管控体系，不断提升医疗质量管理水平

公司始终将医疗服务质量放在经营发展的首要位置，严格执行国家相关诊疗规范与技术指南要求。报告期内，公司进一步完善医疗质量与医疗安全相关制度，深入落实医疗风险管理体系，以完善制度建设、检查督导、评审评议、培训指导等多种方式，切实提高医疗安全及医疗质量水平；着力深化医管中心职责，细化医务、院感、护理职能，不断完善相关标准与规范，大力开展医护培训，持续规范诊疗行为。

4、强化学术及学科建设，推进医教研服务协同发展

公司致力于学术建设，通过学术研究与技术引领，提升医疗服务专业性与品质；报告期内，公司持续深化医教研服一体化发展战略，取得了较为丰富的成果：报告期内，复旦大学附属眼耳鼻喉科医院—光正眼科眼健康创新技术联合实验室在国际权威期刊 Nature 系列子刊等发表 SCI 论文 4 篇，在圆锥角膜交联原位供氧研究、在体角膜新生血管生成、干眼治疗等多个领域获得突破；江南大学—新视界眼科研究中心陈建欢团队在 iOVS 发表研究成果；公司成功主办第七届全国眼科浦江论坛等高水平学术活动，持续组织国内眼科学知名专家就眼科医疗的新理念、新技术、新方法等开展学术交流；第五届长三角地区疑难眼病及屈光性晶体学术研讨会圆满召开，“长三角地区眼科专家会诊平台”落地无锡；视界之星全国医师培育计划完成第 12 期培训，学术沙龙暨疑难病例交流会举办至第 61 期……通过上述科研学术研究与活动，公司帮助诸多优秀眼科人才实现了跨越式成长，同时提升了公司医研能力、强化了学科建设，保持乃至引领行业高、新医疗技术发展。

5、大力引进人才，完善人才培养体系

2024 年，公司持续引进与培养一流屈、视光专家人才，加大人才引进力度，上海交通大学医学院附属仁济医院眼科主任医师、博导柳林教授加盟光正新视界，黄金荣、叶竞、龙浩等多名主任、副主任医师也成功入职公司，上述人才的加盟

为公司学科发展注入了新动能。同时，公司不断完善医护条线人才培养与晋升机制，为处于不同职业发展阶段的医护人才/运营人才量身提供不同种类的培训，深化与高校的战略合作关系；此外，持续完善员工职级体系与职级标准，落实职级评审机制，推进人才“入等入级”，通畅晋升通路，让员工拥有更加广阔的职业发展前景。

6、深化信息化建设，推进数字化转型与数智化医院建设

报告期内，公司围绕数智赋能，进一步推进数字化、智慧化医院建设。一方面，推进 NC 供应链项目落地，完成核心业务系统整合，实现医疗数据全域共享；另一方面，加强患者管理系统、患者眼健康档案系统的应用推广，提升运营效率，优化患者体验；第三，推动经营活动的数字化转型，实现多端口数据及功能对接，优化个性化报表导出，强化经营数据的动态监控与分析，加强数字资产转化，提升经营效率。此外，公司从成本效益出发，优化了 IDC 数据中心的建设方案，降低了运营成本，为下一步信息化建设奠定了坚实的基础。

7、投身社会公益，践行社会责任

作为专业眼科医疗集团，公司致力于改善全民眼健康水平，助力眼科公益事业。报告期内，公司下属子公司上海新视界眼科医院开展特别公益活动，远赴青海省果洛州甘德县人民医院，为当地白内障患者检查并开展白内障复明手术；公司（含下属子公司）推进落地 2024 年“雪域情 光明行”活动，第 7 次深入青藏高原，开展精准对口支援；推进“关爱明眸奉贤眼健康”活动；联合上海市慈善基金会开展“孝亲敬老”慈善公益项目……公司“健康三江源 光明甘德行”青海公益行动，入选长宁区生命健康产业党建联建平台 2024 年度党建合作十大重点项目；光正公益医疗队获评上海市老年基金会成立 40 周年选树活动“最美志愿服务者团队”，上海新视界中兴眼科医院荣获 2022-2023 年度“优秀公益服务项目”提名奖和 2022-2023 年度“先进集体”等。

8、深化品牌内涵建设，提升行业影响力

公司坚持“以患者为中心、以医疗为核心、以服务为重心”的经营理念，多维度强化品牌建设：聚焦专科能力提升，打造眼底病、屈光、白内障等优势学科标杆；深化患者服务体系，优化高质量诊疗+全程关怀服务链条；联合美团等平台开展精准化品牌推广，扩大优质医疗资源可及性；积极组织行业交流，通过承办全国性学术会议强化专业影响力；公司上海新视界眼科医院眼底病专科获评上海市社会医疗机构首批专科影响力品牌；上海新视界眼科医院及东区医院双双蝉

联上海市社会医疗机构先进集体；光正眼科集团荣膺美团医疗年度影响力品牌及消费者喜爱品牌双奖项；上海新视界眼科医院荣获上海市卫健委精神文明办公室“2021-2023 年度（第十六届）上海市卫生健康系统文明单位”等。

2025 年工作计划

一、公司的发展战略

自公司转型眼科以来，持续落实“聚力眼科医疗业务，加快整合辅助产业”战略，业务结构得到了明显改善，转型升级成果得到验证；截至 2024 年，公司眼科收入占比已达到 87%。

未来三年，公司将继续坚定实施“聚力眼科医疗业务，加快整合辅助产业”的核心战略，一方面，加快辅助产业整合；另一方面，集中资源对眼科医疗业务进行投入与布局，同时，以“精益管理”为核心，提高眼科医疗业务经营质量：区域战略上，走区域聚焦规模化发展路线；病种战略上，推进“以白内障为基础，以屈视光为中心，以眼表（干眼）眼整形为突破”的路线，明确总体及基于院区特点的差异化病种战略，进一步深化业务结构转型。此外，公司还将根据内外部环境，适时借力资本市场，围绕核心业务进行战略性投资与合作，整合产业资源，延伸产业链布局，加快推动落实“内生+外延”策略，为公司做大做强眼科业务的战略目标提供有力支撑。

二、2025 年公司的经营目标

根据国内外经济环境形势、市场发展趋势，结合公司自身实际情况，2025 年计划实现 108,717.53 万元；2025 年计划实现净利润 3,812.24 万元，其中归属于母公司净利润 3,588.91 万元。

上述经营预算并不代表公司对 2025 年度的盈利预测，不构成对投资者的实质性承诺。预算目标能否实现涉及到经济环境、市场需求、行业发展状况等诸多因素，存在较大不确定性，敬请广大投资者谨慎决策，注意投资风险。

三、2025 年的经营计划

2025 年，公司将围绕发展战略，紧盯经营目标，以高质量发展、精益化转型为主旨，从以下方面着手促进公司稳定健康发展：

1、坚定落实战略规划目标，在高质量发展基础上，推动精益化转型

2025 年，公司将继续坚定实施“聚力眼科医疗业务，加快整合辅助产业”的核心战略，以及“区域聚焦规模化发展”的区域战略、“以白内障为基础，以屈视光为助推，以眼表（干眼）眼整形为突破”的病种战略。一方面，深化优势区

域业务布局、强化优势院区市场地位，并推动形成“大带小、强带弱”的协同发展格局；另一方面，明确总体及基于院区特点的差异化病种战略，进一步深化业务结构转型；第三，全面推行精益管理，深化战略实施路径，提升运营效率；第四，强化医疗质量全流程管控，筑牢医疗质量安全根基；第五，强化学术建设，推进医教研服务深度融合、协同发展；第六，加速技术创新与数智化建设；第七，不断完善人才体系，推进人才效能提升；第八，投身社会公益，践行社会责任，强化公益与学术品牌建设；加强企业文化建设，为公司持续、健康、高质量发展奠定坚实基础。

2、明确总体及基于院区特点的差异化病种战略，深化业务结构转型

总体上，顺应医保政策改革趋势、推动业务结构转型深化：白内障业务，顺应患者对视觉质量和生活质量要求提高的趋势，重点推广飞秒白内障、屈光性白内障等高端晶体与术式，从单纯的复明性白内障手术转型升级至高端的屈光性白内障手术，满足中老年患者对于高品质视觉质量的需求；市场层面，通过新片区开发及团队建设稳固市场份额。屈光业务，顺应患者对清晰视觉要求不断提升的趋势，深化推广精准术式，提升产品侧差异化竞争力；市场层面，强化私域直播、IP矩阵等多元化入口建设，制定标准化活动方案，提升市场侧差异化竞争。视光业务，推进巩膜镜等特色项目，通过丰富及优化周边产品线，更好满足患者一体化需求，提升转化率。此外，探索“医疗+消费”融合场景，开发眼整形、干眼诊疗等高频消费项目，强化商保合作，打造多元化增长点。总之，公司将不断巩固屈光、白内障、视光业务基本盘，加快眼表（干眼）、眼整形等业务实现突破性发展，推动屈视光收入占比提升。

其次，明确基于院区特点的差异化病种战略，大型院区在原有病种基础上，重点发展眼底病等高技术业务，打造区域眼科诊疗技术标杆；中小院区聚焦屈光、视光等消费病种，探索差异化竞争模式。

3、强化医疗质量全流程管控，筑牢医疗质量安全根基

严格执行国家诊疗规范与质控标准，落实“制度优化-过程监管-监督检查-评审评议-能力提升”多位一体的医疗质量管理体系，狠抓医疗质量和安全；持续完善医疗质量管理核心制度，强化病案管理、临床检验、院感防控等日常质控，建立医疗风险预警机制；完善不良事件管理，通过对不良事件的分析、总结、复盘、案例分享，以及奖惩追责制度，减少医疗事故和医疗纠纷发生率，此外，公司还会着力推进医疗质量管理数字化升级，逐步搭建AI辅助诊断、手术视频溯源

等智能监管平台；深化医护分层培训体系，开展显微手术技能竞赛、标准化诊疗案例评选等活动，推动技术突破与医疗安全协同发展。

4、强化学术建设，推进“医教研服”深度融合、协同发展

医教研层面，公司持续致力于学术建设，通过学术研究与技术引领，提升医疗服务专业性与品质，公司拥有“专家工作站”、国家眼部疾病“双中心”、光正眼科-复旦大学附属眼耳鼻喉科医院眼健康实验室、江南大学联合实验室，并连续多年成功举办全国眼科浦江论坛；2025年，公司将重点构建以临床需求为导向的产学研一体化平台，深化与复旦大学、江南大学等高校及科研机构战略合作，联合开展眼科前沿技术攻关；依托浦江论坛学术品牌及专家工作站资源，拓展临床研究、技术培训与成果转化协同网络，加速学术研究成果的实现与落地。同时，建立“临床-科研-教学”人才共育机制，通过多元化学术交流等举措，培育兼具临床能力与科研素养的复合型骨干人才梯队，为技术升级与学科建设提供持续动能。

服务层面，公司坚守“以患者为中心、以医疗为本”的理念，构建全流程优质服务体系，通过“硬服务”与“软服务”双轨并行创新模式提升患者体验。硬服务层面，建立以医疗质量、诊疗效果为核心的量化考核体系，通过标准化就诊流程设计确保服务承诺的有效兑现；软服务层面，建立“首因效应”服务标准，以患者视角优化就诊全流程，同时深度融入人文关怀与品牌文化，将以患者为中心的理念转化为情感化服务触点，打造服务高地标杆；“硬服务”与“软服务”协同贯穿于预诊、治疗及术后跟踪环节，既满足患者功能性需求，又通过精神价值传递形成差异化服务优势，持续推动医疗满意度与品牌内涵双提升。

5、全面推行精益管理，提升运营效率，强化协同发展格局

公司定义2025为集团精益管理落地关键年，全面推行精益管理。首先，完善六大事业部（屈光/视光/白内障/眼表眼综合/网络/机构）标准化赋能体系，通过高频次现场指导提升院区运营能力，同时，强化上海中兴眼科、中山眼科、东区眼科、无锡新视界等成熟院区领先地位，崇明等新院区加速业务扎根，形成“大带小、强带弱”的协同发展格局；其次，建立集团-机构-科室三级管理指标体系，优化运营模式，强化全员成本意识，严控不必要成本支出。

6、深化智慧医院建设，推动服务智能化、管理精细化与运营数字化升级

2025年，公司将深化智慧医院建设，以“医疗+AI”为核心，全面推动服务智能化、管理精细化与运营数字化升级；服务智能化方面，推进“掌上医院-患

者智慧服务解决方案”及AI接待机器人在部分院区的试点落地，通过AI接待机器人及智慧服务解决方案优化患者导诊、咨询、就诊及诊后评价流程，实现数据的实时动态分析，提升全流程智慧化、个性化、精准化服务水平；管理精细化与运营数字化方面，首先，结合电子病历区域互联互通及智慧服务要求，推动电子病历与区域健康平台对接，探索跨机构数据共享，其次，推动经营数据动态监控平台的覆盖广度，通过数字运营系统，优化资源调配效率与成本管控力度，进一步提升运营效率。

7、完善人才体系，推进人才效能提升

人才体系建设方面，实施“双轨制”人才战略，社会招聘引进眼底病、屈视光等高技术专家，推动核心骨干人才队伍不断壮大，高校招聘储备管培生，建立后备人才梯队；同时，优化门诊带教机制，强化住院医师临床能力，完善医护职级评审体系。组织效能升级方面，一方面，严控机构定编定岗，并通过精细化运营提升人员效率；另一方面，完善以绩效考核为核心的差异化激励机制，建立基于岗位价值、技术难度及产出贡献的职级薪酬体系，实现“能者多劳、优劳优酬”的动态分配机制。

8、践行社会责任，强化品牌建设

作为专业眼科医疗集团，公司致力于改善全民眼健康水平，始终保持初心。公司在过去一年一直助力公益事业，践行社会责任。新的一年，公司将以“提供高品质的医疗服务，提升社会的眼健康水平”为使命，通过更加多样化的公益活动，福泽更多民众。同时，实现公益与品牌建设的联动，一方面，以“浦江论坛”为核心，拓展屈光、干眼等子论坛，提升学术品牌影响力；另一方面，深化西藏公益行等公益项目的标准化建设，联动专家IP，强化“医疗实力+公益品牌”定位，强化学术与公益品牌建设。

光正眼科医院集团股份有限公司

总经理：周永麟

二〇二五年四月二十四日