

光正眼科医院集团股份有限公司

2025 年度总经理工作报告

2025 年，光正眼科医院集团股份有限公司（以下简称“公司”）经营班子严格执行股东会、董事会的各项决议，勤勉尽责地开展各项工作，在国内消费增速趋缓、行业竞争日趋激烈的环境下，坚持聚焦主业发展，提质增效、创新突破，通过多种手段稳步推动公司各项经营活动有序开展。现就公司 2025 年经营工作完成情况、2026 年经营思路和目标作如下汇报。

2025年工作总结

一、主要经营指标

2025 年报告期内，全年共实现营业收入 88,518.12 万元，比上年同期 89,284.23 万元下降 0.86%，归属于上市公司股东的净利润-1,949.74 万比上年同期-17,465.34 万元增长 88.84%，其中：

医疗行业收入 75,861.57 万元，较上年同期 77,829.51 万元下降 2.53%，占营业收入的比重为 85.70%；

钢结构行业收入 10,108.63 万元，较上年同期 7,918.79 万元增长 27.65%，占营业收入的比重为 11.42%；

能源行业收入 2,547.93 万元，较上年同期 3,535.93 万元下降 27.94%，占营业收入的比重为 2.88%。

二、2025 年主要经营举措

2025 年，面对复杂多变的经济环境与行业格局，光正眼科始终坚持“以患者为中心，以医疗为本”，将“提质增效、创新突破”这一核心目标始终贯穿于运营管理的每一个环节。通过深化精益管理、优化服务流程、强化成本管控等一系列措施让每一份投入都转化为更高质量的眼健康服务。

1、提质增效、创新突破，持续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，公司锚定“提质增效、创新突破”这一核心目标，扎实推进组织经验沉淀，强化标准化流程化建设，对屈光、视光、白内障等业务条线进行标准化落地，并制定相关机制，培训与传播；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，倡导创新，持续提高医疗服务质量与业务运行效率；同时坚持学习阿米巴管理的先进理念，持续强化成本管控，努力提质增效、打造全流程精细化运营。

2、顺应市场需求，进一步推进业务结构转型升级

报告期内，公司积极推动屈光、视光、白内障业务的结构调整与转型升级。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，公司引进蔡司新一代机器人全飞秒设备 VISUMAX 800 及全新微创手术 SMILE pro，提升产品侧差异化竞争力，精准术式收入占比明显提升。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。

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，公司响应国家眼科专业医疗质量控制中心（筹）的要求，积极参与质控案例征集活动，进一步完善质控体系，制定《光正质控手册（2025年版）》，制定了详细的质量控制方案。明确各项诊疗服务的质量指标，通过设定具体、可衡量的目标，引导各医疗机构不断优化诊疗流程，提高医疗服务水平。深入开展调研，收集临床数据，分析影响因素，总结经验教训，制定相应的预防和治疗措施。成立质控专家组，明确专家组定位与核心职责。推动全集团诊疗质量标准化、规范化发展。同时开展学术沙龙暨疑难病例讨论会 70 期，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，不断提升医疗质量管理水平。

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、技术引领与创新，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：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”科研成果频出，在眼表疾病治疗、眼科在体基因编辑的临床应用、角膜新生血管治疗等领域获得突破；由同济大学附属同济医院与光正眼科旗下同济大学附属同济医院上海新视界眼科中心联合研发的核心发明专利——“后置式青光眼引流阀”

“可精准调控眼压的前房穿刺装置的研发与应用”斩获多奖项。

报告期内，公司主办第八届全国眼科浦江论坛等高水平学术活动、“第二届拨云见日·新屈视—白内障及玻璃体视网膜 3D 手术直播暨 2025 年眼科学术前沿论坛”、第二届眼科创新技术学术交流会成功举办；通过上述科研与学术活动，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、以“外引内育”双轮驱动，构建人才发展新生态

2025 年，公司坚定实施“引育并举”的人才战略，为学科建设与业务发展注入强劲动力。在高端人才引进方面，成功邀请上海交通大学医学院附属仁济医院眼科主任医师、博士生导师柳林教授以及多名主任、副主任医师加盟，显著提升了公司的学术权威与临床实力。在内部人才培养方面，公司持续完善专业化、阶梯式的培养与晋升体系，为处于不同发展阶段的医护及市场人才提供定制化赋能方案。同时，通过深化与知名高校的战略合作、着力塑造卓越雇主品牌，积极构建战略性人才储备池，以“光明之约”汇聚四海英才，为公司实现长期高质量发展奠定坚实的人才基石。

6、深化信息化建设，推进数字化转型与数智化医院建设

2025 年，公司围绕智慧医院建设目标，扎实推进信息化项目落地，取得显著成果，为数字化转型奠定了坚实基础。

公司成功上线两家医院“掌上医院”移动端，优化患者服务流程，提升医疗服务的便捷性与效率；搭建 AI 数字员工智能体，显著提高工作效率，推动运营智能化升级。在管理和运营方面，公司开发多维度经营报表，实现运营数据自动化推送，助力管理层实时掌握关键指标，提升决策效率。电子病历与企业微信 SCRM 系统的推广应用，强化医疗服务与患者互动的精细化管理。

同时，公司持续优化 IDC 数据中心建设方案，提升资源利用效率，降低运营成本，为集团信息化建设提供稳定的技术支撑。为智慧医院建设和数字化转型的深入发展打下坚实基础。

7、投身社会公益，践行社会责任

公司始终以提升全民眼健康水平为己任，深耕眼科公益领域，以务实行动践行企业社会责任。报告期内，公司公益事业部远赴云南曲靖师宗县，开展“沪

滇同心·共筑睛彩未来”公益帮扶活动；持续深化核心品牌公益项目“雪域情·光明行”，九年十次深入藏区，构建“诊疗援助+人才培育+长效协作”的多维帮扶模式。公司正式成立光正新视界眼科萨迦县中心医院联合眼科，搭建沪藏远程会诊平台，开通萨迦县儿童眼病线上诊疗通道，为当地藏族老年群体开展眼病筛查与白内障复明手术，积极响应国家援藏政策，以专业医疗力量为藏区构建可持续的眼健康保障体系。此外，公司联合上海市慈善基金会，持续推进第二届“孝亲敬老”慈善项目，不断完善多层次、长效化的公益服务体系，切实助力全民眼健康事业发展。

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、以医疗为本”的理念，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。报告期内，公司旗下多家机构获评“全国干眼示范诊疗中心建设单位”，上海新视界东区眼科医院“3C医旅”异地就医服务模式获评第二届上海市社会医疗机构“服务创新”优秀案例，上海新视界眼科医院荣获上海市卫健委精神文明办公室授予的“2021-2023年度（第十六届）上海市卫生健康系统文明单位”称号。

三、2026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2025年，公司眼科收入占比已达到85.7%。

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，以“精益化运营”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

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）2026 年的经营计划

2026 年是国家“十五五”规划的开局之年，也将是光正眼科“创新突破”的关键之年。我们要建立应对现代竞争环境与运营需求的团队系统、产品系统和客户系统，以系统化思维构建面向未来的核心竞争力；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，融入阿米巴经营模式，提升组织运行效率，重点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，聚焦提质增效，深化精益化运营

2026 年，公司将继续坚定实施“提质增效、创新突破”的核心战略，持续聚焦“提质增效”，推动管理体系智能化、服务流程标准化、医疗技术精准化；以及“利用上海总部优势，深耕长三角区域，聚焦成渝、胶东半岛，稳固龙头地位”的区域战略、“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”的病种战略，全心全意为大众眼健康服务。

一方面，深化优势区域业务布局、强化优势院区市场地位，调整部分区域业务结构，进一步深化业务结构转型；另一方面，全面推行精益化运营，融合阿米巴经营理念，深化战略实施路径，提升运营效率。

2、进一步深化业务结构转型

以白内障业务为基础，提升屈光、视光业务市场占有率、加快眼表（干眼）、眼整形等业务实现突破性发展，持续优化业务结构。

屈光业务方面，顺应顾客对清晰视觉要求不断提升的趋势，丰富产品类型，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、多平台 IP 矩阵等多元化入口建设，制定特色化活动方案，提升市场侧差异化竞争。

视光业务方面，深入细化“防、控、护”的全周期青少年近视防控管理体系，重点推进巩膜镜等特色专科项目打造差异化竞争力，优化视光产品结构，丰富功能性矫正、护眼周边等全品类产品线，构建一体化视觉健康服务闭环。

白内障业务方面，顺应患者对视觉质量和生活质量要求提高的趋势，飞秒白内障、屈光性白内障等高端晶体与术式，业务类型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；市场层面，通过新片区开发及团队建设稳固

市场份额。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。

3、强化医疗质量全流程管控，筑牢医疗质量安全根基

进一步强化全集团医疗质控体系，以患者为中心不断提升术后满意度。利用国际前沿技术与设备（如精准屈光手术平台、AI 辅助诊断系统等），提升手术精准度，提升患者的视觉质量。持续开展医生梯队建设，开展常态化培训与测试，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；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。

4、持续推进“医教研服”深度融合、协同发展

2026 年，公司将继续坚持“医教研协同、服务双轨并行”的发展路径，以技术升级赋能医疗服务，以品牌建设提升患者体验，为推动眼科医疗高质量发展贡献力量。

在医教研层面，公司将通过学术研究与技术引领，强化产学研融合，驱动技术升级，提升医疗服务专业性与品质。依托“专家工作站”、国家眼部疾病“双中心”及联合实验室，构建临床需求导向的产学研一体化平台，深化与复旦大学附属眼耳鼻喉科医院、江南大学等高校合作，建立医教研服联动机制，形成“研究-应用-反馈”闭环，联合攻关眼科前沿技术。同时，建立“临床-科研-教学”复合型人才培养机制，通过学术交流、联合培养等方式，培育兼具临床能力与科研素养的骨干人才，为技术升级提供持续动能。

在服务层面，公司将坚持“以患者为中心，以医疗为本”，加快推进 AI 辅助诊断系统应用范围，拓展数字化诊疗平台，借助人工智能不断提升服务品质和诊疗效果。建立团队系统、产品系统和客服系统，践行“全心全意为大众眼健康服务”的使命，坚持组织和培养一流的眼科人才，持续引进与国际同步的前沿技术，为技术升级与学科建设提供持续动能。

5、精益管理落地执行，融入阿米巴经营模式，提升运营效率

2026 年，公司在全面落实精益管理的同时，融入阿米巴经营模式，持续降本增效，提升运营效率。

积极完善各事业部的标准化赋能体系，通过高频次现场指导提升院区运营能力；其次，建立集团-机构-科室三级管理指标体系，推行阿米巴经营模式，建立

成本费用管理的百大指标，责任到人，提升组织运行效率，用核算量化价值，即时改善，快速迭代，最终实现全员参与、自主经营、整体最优、持续增长，提升运营效率。

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

2026年，在服务智能化方面，公司将以现有的“掌上医院”平台为基础，优化患者服务流程，探索智慧服务解决方案，进一步提升患者就诊体验。

在数智化管理与运营方面，公司将以轻量化落地、高性价比、小团队的数智化推进为初期目标，落地成功后逐步扩展至全集团；依托云架构打通集团多院区机构业务、财务等关键数据，搭建轻量化云数据中台，建立统一数据标准与医疗数据合规治理体系。

同步搭建轻量化AI应用环境，开发面向临床、管理、运营等的智能应用；结合医疗行业实际需求，探索创新性的赋能机会，为智慧医院建设提供技术支持，助力企业的长期发展。以低成本数字化赋能连锁精细化运营，全面提升管理效率与医疗服务质量，助力企业的长期发展。

7、构建双轨人才生态，激活组织价值创造

2026年，公司将继续深入实施“双轨制”人才战略，系统推进人才梯队建设与组织效能升级。人才体系建设方面，公司将以“外部引进”与“内部培养”双轨并行为路径，持续优化人才结构。

在外部引才方面，通过行业合作、专家洽谈、定向猎聘等多渠道分层引入领军人才与高技术专家，扩大核心骨干队伍规模；深化与重点高校及科研机构战略合作，系统性构建可持续成长的后备人才梯队。在内部培养方面，通过结构化培训、实战案例研讨等形式，重点构建以市场人员为核心的专业赋能体系。在组织效能升级方面，持续推进机构定编定岗的精细化管理，优化资源配置，提升全员工作效率，进一步完善以绩效为导向的差异化激励机制，构建基于岗位价值、技术难度与产出贡献的薪酬体系，激发组织内生动力与价值创造活力。

8、践行社会责任，强化品牌建设

通过塑造光正眼科学术品牌、公益品牌和服务品牌，围绕“成为行业最受尊敬的最具影响力的眼科医疗机构”愿景，强化“有温度、高品质”的品牌核心价值，全面拥抱“医疗+AI”。将人工智能、数字化贯穿于品牌传播、患者服务与内部管理的全流程，塑造“智慧医疗”的品牌时代感。

深入拓展“沪滇同心，共筑睛彩未来”云南眼健康公益行、“雪域情，光明行”援藏公益行等品牌公益项目，建立标准化服务流程，联合专家团队开展边远地区眼健康医疗救助；探索“互联网+公益”模式，通过线上科普、远程会诊扩大覆盖，践行企业社会责任，强化学术与公益品牌建设。

持续开展大型眼科学术会议，打造高规格学术交流平台；联动专家 IP，深化“医疗实力+公益品牌”建设；借助新媒体开展“眼健康知识普及”短视频活动，为提升全民眼健康水平贡献力量，反哺品牌建设，持续提升公司品牌形象和社会影响力。

光正眼科医院集团股份有限公司

总经理：周永麟

二〇二六年四月二十四日