

## 光正眼科医院集团股份有限公司

### 2023 年度总经理工作报告

2023 年，公司经营班子全面贯彻落实董事会的战略部署，努力抓住外部经济社会环境修复带来的机遇，推动各项工作有序开展。现就公司 2023 年经营工作完成情况、2024 年经营思路和目标作如下汇报。

#### 2023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 107,490.36 万元，比上年同期 76,744.46 万元增长 40.06%，归属于上市公司股东的净利润 925.50 万元，比上年同期-7,821.76 万元增长 111.83%，其中：

医疗服务行业收入 83,576.04 万元，较上年同期 56,212.36 万元，提升 48.68%，占营业收入的比重为 77.75%。

钢结构行业收入 20,718.94 万元，较上年同期 14,158.61 万元，增长 46.33%，占营业收入的比重为 19.28%；

能源行业收入 3,195.38 万元，较上年同期 6,373.49 万元，增长下降 49.86%，占营业收入的比重为 2.97%；

##### 二、2023 年主要经营举措

**（一）深入践行“聚力眼科医疗业务，加快辅助产业整合”的战略方向，扩张医疗业务布局、提质增效**

公司坚定产业转型信念，持续整合辅助产业，优化资源配置，加大对眼科医疗业务的投入，提升眼科业务经营质量。

布局策略层面，公司顺应我国城镇化水平持续提高、人口分布和经济活动向区域中心城市聚集的态势，走区域聚焦规模化发展路线，重点布局长三角、京津冀、珠三角、胶东半岛、成渝五大核心城市群，高线城市集中发力。2023 年，上海光正新视界瞳亮眼科医院、威宁路儿童眼科诊所相继开业，光正眼科“1+6+N”（一城、六院、N 家视光诊所）发展模式与布局进一步深化。

经营重点方面，2023 年，公司持续推进旗下医疗机构提质增效，“发展”与“升级”两大主题贯穿全年——公司以聚焦和提升医疗品质为基石，以学科建设为抓

手，以创新为核心，以满足患者需求为指引，持续提升患者满意度，推动各机构高质量发展。期间，上海新视界中兴眼科医院荣获“医疗质量服务能力五星级医疗机构”、“社会信用 AAA 级医疗机构”荣誉称号和“全国民营医院管理年活动先进集体”，上海新视界东区眼科医院荣获上海市社会医疗机构“服务创新”项目标杆奖，青岛新视界眼科医院荣获慈善总会“2022 年度最佳伙伴奖”荣誉称号。

### **（二）强化医疗质量标准与质量管控体系建设，切实保障医疗质量和安全**

公司始终将医疗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，不断完善医疗管理与风险控制体系，通过制度建设、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。报告期内，公司开展了对院内眼科疾病诊疗规范、流程等医疗相关规范、管理制度的优化；公司认真落实医疗质量和医疗安全的《18 项核心制度》，健全院内、科室的分级质量管理制度，每月通过《医疗质量与安全月报表》、《处方点评表》、《病历质量考核评分表》、《医疗质量检查统计表》、《医、护、院感管理质量检查表》、《医疗服务简报》、《医院月报工作表》等各类报表监测、分析、考核、评价各科室的医疗质量与医疗服务水平，做到问题实时动态发现、及时整改。此外，公司依托专家资源优势，通过线上线下相结合的方式，开展医疗质量控制会议、医疗质量持续改进分析协调会议、医疗质量管理工作等会议，组织医疗质量管理、医院感染管理等一系列考核培训或评比，大力加强医护培训，持续规范诊疗行为，不断提高医疗服务水平，提升患者就医感受和满意度。

### **（三）强化科研学术投入，推动医教研协同发展**

公司始终高度重视医疗的“科、教、研”工作，持续进行科研投入，推动医教研协同发展。报告期内，公司与复旦大学附属眼耳鼻喉科医院达成战略合作，成立“眼健康创新技术联合实验室”，推动眼科诊疗新技术、新设备的研发和创新，合力打造眼科医疗创新高地；与江南大学签订合作协议，共建江南大学新视界眼科研究中心（眼科临床大数据中心、临床交流平台），助力江南大学医学院就“眼科疾病的生物标志物及应用领域”展开相关科研项目；成功主办第六届全国眼科浦江论坛、2023 年屈光性手术新进展研讨会等学术会议，组织国内眼科学知名专家就眼屈光手术的新理念、新技术、新方法等开展学术交流，为全国各地的眼科精英搭建交流合作、共同发展的桥梁；联合同济大学附属同济医院共同举办“学术沙龙暨疑难眼病交流会”9 期（累计已超过 53 期），定期开展疑难病例讨论；与成都中医药大学建立战略合作，共建实习基地与人才培养中心；通过上述学术

及科研建设，公司一方面不断提升医研能力，促进科技成果转化，另一方面，在学术与科研推进过程中，结合“以老带新”模式，锻炼和培养新生代医生，提升其医研水平，加强人才梯队建设；报告期内，公司多名医生依托相关项目在国际、国家级、省级期刊进行学术论文发表、获得国家级专利，其中《新冠阳康后引发眼病的探讨》、《Evaluation of new silk fibroin hydrogels for posterior scleral reinforcement in rabbits》等多篇论文被 SCI 期刊收录。

#### **（四）推动流程化、标准化建设，提升内运营效率**

报告期内，公司依托国际知名咨询公司，深入开展基于组织经验沉淀的流程化、标准化建设，通过将优秀组织经验进行提炼、优化，沉淀标准化流程；同时，公司着重建设并推进各大事业部一线赋能机制的落地，公司白内障事业部、屈光事业部、视光事业部、网络营销事业部等核心团队通过现场办公、体系化培训、手把手带教等多种方式，将核心流程优化成果在各院区落地，切实推动各片区医院服务质量及运营效率的升级。此外，公司继续落实“目标+预算的资源配置机制，会议+计划的管控机制，数据+报表的分析机制，标准+流程的运营机制”四大机制，强化成本控制；总体来看，报告期内，公司标准化运营水平、成本费用控制能力进一步提升。

#### **（五）强化数智赋能，全面提速数字化建设**

报告期内，公司通过多项数字化平台的建设，持续推进眼健康全周期数字化体系落地。报告期内，公司推动了 PACS 系统在更多院区的上线应用，实现了患者登记、分诊、叫号、检查、临床全流程管理，便捷了医患双方的就诊与诊断体验；扩大了企微 CRM 客户管理系统在全国各机构的应用，提升了精细化运营水平，以数据驱动客户服务与经营提效。

#### **（六）践行以患者为中心的服务理念，升级服务体系，提高患者满意度**

公司践行并深入落实“以患者为中心”的服务理念，持续强化医疗质量提升，升级服务体系，优化就诊流程，提高患者满意度。报告期内，公司改善医院就诊环境，对部分医院及核心科室进行环境升级，改善就医动线；优化院内就诊流程、升级服务标准，形成了屈光客服体系 8 大共识，屈光客服公约以及服务的“7 个一样”标准，并通过“飞鹰计划”、集团统一培训、院内日常培训、服务考核体系等进行落实；此外，公司开展服务专项提升工作，定点定向改善服务质量；开设患者投诉专门入口，及时接收患者投诉，不断提高问题处理效率；公司持续开展

院内及线上满意度调查，报告期内，公司网络好评率达到 98% 以上；报告期内，公司旗下医院上海新视界中兴眼科医院获得“五星级医疗服务机构”和“行业评价 AAA 信用医院”荣誉称号；上海新视界东区眼科医院荣获上海市社会医疗机构“服务创新”项目标杆奖。

### **（七）持续激励、凝聚团队**

公司持续践行长效激励机制，报告期内，启动了新一期股权激励计划，向 8 名公司董事、高级管理人员、244 名中层管理人员及核心骨干员工累计授予 741.5 万股限制性股票，此次股权激励计划，对公司进一步完善法人治理结构，建立、健全公司长效激励约束机制，吸引和留住优秀人才，充分调动公司董事、高级管理人员、中层管理人员及核心骨干员工的积极性和创造性，提升核心团队凝聚力和企业核心竞争力，将股东、公司和核心团队三方利益结合、使各方共同关注公司的长远发展起到了积极的作用。此外，公司深入创新股权合作模式，在新购医院、新开门诊、视光中心等项目中，与核心管理团队和技术专家开展股权合作，深化协同发展，打造共赢平台。

### **（八）担当社会责任，贡献社会价值，深化供应商合作**

报告期内，公司持续践行公益活动，携手上海市青少年发展基金会等发起“雪域情 光明行”西藏公益活动，为藏区学生、青年志愿者和社区老人提供公益眼健康筛查并进行相关物资捐赠；携手上海市老年基金会皖南农场开展关爱老人眼健康公益项目；举办系列重阳节尊老敬老公益活动，关爱老人眼健康；启动“晨就光明公益基金”系列活动，携手晨光文具走进校园为孩子们送眼健康；联合济南市残疾人福利基金会开展“集福泉城 乡村振兴 靓眼看世界”公益项目；公司在各类眼健康公益项目中提供眼病帮扶覆盖，将眼健康送进校园和家庭，对社会公众科普眼疾知识，对疑难病例进行会诊和手术，担当社会责任，不忘医者初心。报告期内，青岛新视界眼科医院荣获慈善总会“2022 年度最佳伙伴奖”荣誉称号，义乌光正眼科医院助残公益获义乌残疾人联合会表彰。

报告期内，公司与蔡司、爱尔康、强生、STARR 等合作伙伴签约升级战略合作，蔡司散光矫正手术示范基地在光正新视界东区眼科医院成立，光正新视界东区眼科医院被授予“蔡司散光矫正手术示范基地”；公司与 STAAR Surgical 升级战略合作，完成其“中国战略合作伙伴”授牌；公司通过与上游供应商合作的深化，持续引用国际先进并且符合医院需求和标准的设备，为广大眼疾患者提供更加完善优质的医疗服务，共同推动眼健康事业的蓬勃发展。

## 2023 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；目前，眼科板块已成为公司主要收入来源，截止 2023 年，公司眼科收入占比已达到 78%。

未来三年，公司将坚定既定战略，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，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，重点布局长三角、京津冀、珠三角、胶东半岛、成渝五大核心城市群，高线城市重点发力，“1+6+N”（一城、六院、N 家）模式深耕。病种战略上，推进“以屈视光为龙头，以白内障眼底病为基础，眼表（干眼）、眼整形为突破方向”的路线，持续推进眼科板块业务结构优化。此外，公司还将进一步借力资本市场，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的支持。

### 二、2024 年公司的经营目标

根据国内外经济环境发展现状、市场发展趋势，结合公司自身实际情况，2024 年，光正眼科计划争取实现销售收入 118,294.45 万元，净利润 4,626.27 万元，其中归属于母公司净利润 4,536.32 万元。

上述经营预算并不代表公司对 2024 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、2024 年的经营计划

2024 年，经济社会外部发展环境向好，公司面临新一轮发展、上升的有利时机；公司将抓准时机，围绕发展战略，紧盯经营目标，以高质量发展为主旨，主要从以下方面着手促进公司持续稳定健康发展：

#### 1. 坚定落实战略规划目标

2024 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、“以屈视光为龙头，以白内障眼底病为基础，眼表（干眼）、眼整形为突破方向”的病种战略。一方面，深化优势区域业务布局、强化地区优势，2024 年，公司上海 2 家成熟医院将进一步夯实规模，东区医院实现 1 亿收入突破，崇明实现业务突破与岛内扎根；无

锡视情况筹备分院，打造光正眼科在长三角的另一根据地；另一方面，扎实推进病种结构转型与质量提升，白内障方面，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；第三，继续秉持高质量稳健发展的宗旨，完善医疗质量管控体系，提升医疗服务质量，满足患者多层次、个性化的就诊需求；推动眼科医疗服务全流程精细化运营，强化成本管控，不断提质增效，实现各机构的高质量发展；第四、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.秉持高质量稳健发展的宗旨，推动眼科医疗服务全流程精细化运营**

2023年，公司组建白内障眼底事业部、视光事业部、屈光事业部、眼表眼综合事业部、机构事业部、网络事业部六大事业部，选任经验丰富、责任心强的事业部经理，全面推动各专业的健康高效发展，经过一年的努力，公司部分核心病种内运营流程实现升级，公司经营效率有所提升。2024年，公司将继续秉持高质量稳健发展的宗旨，进一步扎实推进组织经验沉淀，强化标准化流程化建设，力争实现内运营各个环节全流程精细化无缝衔接；同时，各事业部将提高对各院区专项赋能的频率，通过深入各院区现场的业务指导，切实提高院内运营能力与医疗服务质量；在全流程精细化运营的基础上，强化成本管控，不断提质增效，推动眼科版块净利率水平提升，实现各机构的高质量发展。

## **3.顺应市场需求，进一步推进业务结构转型升级**

随着国家医保政策的不断调整和完善，医保支付方式改革全面深入推行，医保控费对医保结算相关的诊疗服务会产生一定的不利影响。公司自2018年收购新视界眼科以来，主动调整业务结构，大力发展屈光、视光等非医保结算项目，到2023年，屈视光收入占眼科业务比重已从收购前的32%左右提升到了49%。2024年，公司将进一步推进业务结构转型，一方面，推动屈视光收入占比进一步提升；另一方面，白内障、屈光内部结构调整：白内障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，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。

#### **4.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。2024年，将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。

#### **5.强化学术建设，推进医教研服务协同发展**

光正眼科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“院士专家工作站”、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；2024年，公司将进一步系统化开展学术建设，一方面，加大专家人才引进力度，完善、补充各学组人才队伍，并以专家学组为依托，在专业技能、学术水平、科研基地建设等方面稳步布局推进。另一方面，立足光正眼科-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等学术与科研平台，深化各方合作，推进学术研究成果的实现与落地，保持乃至引领行业高、新医疗技术发展，同时，通过科研平台，帮助优秀眼科人才实现跨越式成长，提升公司医研能力。

#### **6.大力引进人才，完善人才培养体系**

2024年，公司将持续引进与培养一流屈、视光专家人才，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，公司将持续完善员工职级体系与职级标准，落实职级评审机制，力争做到全部人才“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。

#### **7.扩大现代化管理手段应用，推进数字化医院建设**

2024年，公司将进一步推进智慧化、数字化医院建设，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；另一方面，推动经营活动的数字化转型，加强数字资产转化，强化经营数据的动态监控与分析，提升经营效率。

#### **8.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，始终保持初心。

光正眼科医院集团股份有限公司

---

公司在过去一年一直助力公益事业，坚持贯彻落实公益计划，不断开展公益活动。新的一年，我们将继续坚持公益，以“提供高品质的医疗服务，提升社会的眼健康水平”为使命，助力“健康中国”的国家伟大蓝图顺利实现。

光正眼科医院集团股份有限公司

总经理：周永麟

二〇二四年四月二十五日