

越过山丘 方见彩虹

——致全体爱尔人的公开信

爱尔家人们：

大家好！

趁着 2025 新春佳节到来之际，想跟大家谈谈心、敲敲鼓、提提气！再出发！

今年经营管理年会上，我给 CEO 和院长们作了“越过山丘，方见彩虹”的讲话，之所以定这个主题是因为，爱尔一路走来经历了各种各样的挑战：有行业黑天鹅事件、有外部竞争内卷、有网络舆情困扰、也有爱尔自身管理问题……但我们没有为此退缩，而是积极应对，把各种挑战与问题当成一把达摩克利斯之剑，随时保持着对医疗的敬畏之心，随时保持危机意识、警钟长鸣、自我革新；一起勇往直前、跨越沟壑、翻过高山、向阳而生、向善而行，迎来一次次属于我们的绚丽彩虹。

2024 年是充满挑战的一年，经济环境复杂严峻，国际局势风云莫测，国内经济下行压力加大、消费增长乏力，面对复杂的外部环境，集团经营承压剧增。但是公司上下在集团董事会的领导下，在全体爱尔家人们的努力下，凝心聚力、奋勇争先、多措并举，保持了集团发展的总体稳定。在医疗、产业、国际学术交流、国际业务拓展、人才队伍建设、数字化转型、科研等方面皆取得较好发展成绩，部分省区、部分医院、部分项目仍保持了逆势增长。

纵观 2024，我们多方面成就瞩目：国际战略稳步推进，集团成功进入英国市场，国际影响力显著提升。集团分别主办“第 19 届世界近视眼大会”、“第 18 届世界眼科医院协会年会”两场国际盛会，不仅促进了国际先进医疗技术与经营管理经验交流，也增强了集团国际化品牌的软实力。医疗安全与质量管理体系持续夯实，医疗能力稳步增强。科学技术、人才培养、培训赋能、产业转化工作稳步推进。各类纵向与横向科研课题申报、SCI 与中文核心期刊论文发表、研究所体系与科研管理制度建设等科技创新方面取得有效进展，同时在深化校企合作、强化学历教育与继续教育、推进产业转化等方面初见成效。

当然，我们也必须清醒地认识到，过去的成绩更多是时代的机遇赋予的，只有时代的爱尔，没有爱尔的时代。任何成长的道路都不会是一帆风顺的，爱尔经历了上市 15 年的高速发展，面对新形势、新时期，我们的组织架构能否适应外部环境的变化？我们的管理能力与机制是否具有竞争力？我们的人才梯队是否能支撑未来可持续发展？我们的员工技能与知识迭代是否能适应提质增效的要求？我们的危机意识是否传导到基层？是否已成为全员的自觉行动？

世界唯一不变的就是变化！所有的变革与创新都是适应生存与发展的必然！

在医、教、研体系建设方面，每一位爱尔人都要牢记医疗质量安全就是我们的生命线！要坚守以患者为中心，坚守以医疗为核心！要持续推进三年医疗发展规划，学科建设要以临床能力建设为基础，强化十八项医疗核心制度、三基三严准则，推进医疗同质化能力与服务能力建设。各级院长与学科带头人，要借助校企合作平台、博士后工作站、研究所、国际临床培训中心等各平台资源，进一步强化亚专科医生、硕博硕士生、博士后的临床能力培养与医学人文教育，让更多优秀的眼科医生从爱尔走向世界。要推进有组织的科研，持续深化创新驱动、科技爱尔战略，引导开展研究者发起的临床研究（IIT），加强制度建设、平台建设、三甲创建、科研管理、人才托举、成果转化。

在数智化建设方面，要强化医疗、健教、科研、经管信息化体系建设与应用升级；包括推进专病数据库、生物样本库、疑难眼病会诊中心建设；完善家庭眼健康系统，优化眼健康服务体验；用好远程门诊、远程会诊、远程阅片平台，促进开展远程医疗；做好人工智能赋能业务与产业的整体规划，推进人工智能技术的开发与应用，打造爱尔眼健康智能体，建设AI眼科医院。

在模式创新方面，各省区、各地市要分析当地人口结构、年龄结构与医保政策，分析当地眼病常见病发病机制，聚焦长板（屈视光项目）、打造特色（基础眼病与疑难眼病）、夯实基础（医疗质量与临床能力）三大策略同步发展。要充分了解国家推进分级诊疗与医联体、医共体建设内涵，切实提升爱尔基层医院临床能力与水平，创新与完善“诊前、诊中、诊后”三大服务体系及模式，完善全民眼健康与全生命周期眼健康管理，满足人民群众对高质量、多样化眼健康服务的需求。

在组织变革方面，将根据各省区、医院的发展情况，打破行政区划壁垒，打破职能壁垒，实现以快带慢、以强带弱，优化组织结构、管理层级、决策机制与流程，裁撤与合并效率低下、职能重叠、能力不强的机构、部门和岗位。夯实一体化管理模式，包括：地县一体化、同城一体化，区域一体化，大区一体化。打造省际/市际区域的专科联盟、远程医疗/分级转诊等协作体系，整合临床资源、健教资源、经管资源、财力资源，提升内部经营效率，降低资源消耗以实现当地领先的目标。要加强省区管委会能力建设，实行“集体决策，个人负责”的管理机制。强化组织保障、坚持“三重一大”决策机制、坚持月度例会制度、明确管委会成员重点工作任务。发挥总院长、副总院长、学组在省区的学科建设、人才培养与医疗质量与安全管理的专业能力。落实医院院科岗三级管理权责与分工，提质增效，夯实员工岗位职责，夯实每位医生都应秉承“看一个病人，交一个朋友；做一台手术，出一个精品”的医疗

人文精神。坚持临床+服务+健教的团队医疗模式，切忌颠倒该模式的先后秩序，没有临床能力与质量安全为基础，仅靠服务和宣教就既走不远也走不实，就会演变成没有根基没有底气的虚华。

在赋能一线方面，总部与省区要能落地解决实际问题，躬身入局、躺平出局。躬身入局不是去做那些“人人都会”的事，而是要能做“难而正确”的事，不能只当个“咨询顾问、培训顾问与二传手”（找问题人人是专家，解决问题就推三阻四或瞎干蛮干），而是要做问题导向、目标导向的解难人。各级管理干部要有“跟我上”的率先力和示范力，而不是只有“给我上”的发号施令。要构建能者上、庸者下的赶学超机制。

在干部选拔与考评方面，经营管理干部队伍要保持年轻化，省区 CEO、总院长要推进专职化；干部的选拔要更注重敬业精神、奉献精神、责任心与使命感，通俗的说敬业精神就是勤奋、认真、精益求精；奉献精神就是不斤斤计较不自私；责任心和使命感就是有勇担当敢作为的态度、履行义务的自觉；要打破帽子与权杖待遇，要杜绝近亲繁殖，提防任人唯亲，遏制小圈子文化。管理干部要在一线实战历练，要健全常态化培训与跟踪评估机制，防范干部乱作为、不作为、不敢为、不善为问题。对干部的考核不能只看短期行为，还要强调可持续发展能力。绩效评价要体现效率优先、多劳多得，要向勇于担当、勤勉奋斗者倾斜。扎实做好绩效评价应用，有效实现全员岗位能上能下、收入能高能低、优化能进能出。

在梯队建设方面，我们知道，中国眼科界存在着人才断层，这也反应了爱尔的医疗人才现状。50、60 后这一代专家教授是爱尔学科建设与体系建设的引领者，特别是在屈光、视光、白内障、青光眼、眼底病、眼外伤、角膜病、眼眶病与眼整形这八个学组，很多学科带头人都是中国眼科界各亚专科的开拓者与先行者；在医疗管理方面，为爱尔构建了全面的医教研管理系统。我很欣慰地看到爱尔一批年轻专家已开始行业崭露头角，但我也希望有更多的 70、80、90 后中青年专家能立起来，我们医教研各个平台要向他们进行资源倾斜，领导干部要为他们多创造机会，做好明晰的职业规划。未来 5-10 年，他们能接好棒，全方位构建爱尔的人才尖度、高度与厚度，这就是爱尔的未来，我也希望他们可以成长为中国眼科界的未来。

在经营人才方面亦是如此，我们总部与省区的很多领导，与爱尔共同成长，为爱尔的开拓拓土立下了汗马功劳，创立了经营模式、建立了职能管理体系与标准，也培养了一批优秀的年轻干部。高质量的发展就是高质量人才的发展。我们的经营管理干部，要能根据时代的变化快速进行知识的迭代与能力的跃升，我们一定要培养一批优秀的领头雁，岗位任用不是终身制，飞不动了，可以排到雁群的后面，顺风省力一些，而领头雁则更需要勇于担责且善

于担责。我们的高级领导层，对于认可爱尔文化、思想品德正，综合素质强、学习能力与创新力强、勇于担当的中青年干部，要敢于给让机会给让平台，要擅于放手不放眼，要为他们保驾护航，也要及时敲打纠偏，多打几年，我们的人才梯队就成熟了，大家就都百炼成钢了。

在财务与资金风险的防控方面，要形成以收定支，无预算不支出的新习惯。物业、装修、设备投入不能贪大攀高求全，杜绝铺张浪费，堵塞跑冒滴漏。降本的同时，更要注重提质增效，注重对效益的评价，特别是对于营销费用使用效率、员工工作效能等要进行动态评估与调优。

在合法合规、廉洁自律方面，要全面加强法律风险管控，提升全员法律合规意识；要推进法治医院建设试点；要深查、彻查损害公司利益的腐败案件；要将法律合规工作纳入绩效考核体系，建立问责机制，人资与法务要联合出台针对违法违规违纪、贪腐个人及上追主管领导层等管理追责机制，除经济处罚和追究法律责任，要将调岗、降级、除名等综合手段纳入该追责体系，进一步提升集团整体合规管理水平，打造爱尔清廉文化，让风清气正之风逐步盛行。

我知道，在众多爱尔员工心中，都有着一个“百年爱尔”的梦想。道阻且长，唯有靠全体员工勤奋努力和持续的奋斗，不断清除影响我们内部保持活力和创新机制的东西，才能在变幻莫测的竞争中保持可持续发展的生命力。我们不能容忍懒人闲人，因为这样就是对奋斗者与贡献者不公平。我们要时刻保持对医疗的敬畏，要把每一次面临的困难与危机当作是自我净化与自我完善的机会，不断地自我革新，自我提高。我们要拥抱社会监督，取其精华去其糟粕，汲取正能量，就如接受啄木鸟在帮助森林叼啄害虫，这样也使得我们更健康更强大！当然，我们不会姑息任何心存侥幸的违纪违规者，更不会姑息对爱尔品牌恶意中伤者！刀刃向内，对我们所有爱尔人的精神状态、思想观念、素质能力、作风形象提出了新的更高要求。也需要我们有不换思想就换人的决心！烧不死的鸟是凤凰！穿越周期，时间自然会给我们最好的答案，百年爱尔，才能行稳致远！

2025，集团在高质量发展方面具备较多有利条件。一是省会-地市-县域各级医院/诊所不同业态的医疗服务网络已趋成熟，品牌影响力、医疗技术和服务能力不断提升；二是患者全生命周期眼健康解决方案逐渐成熟，利于进一步拓展以患者为中心的眼健康服务模式；三是青少年近视防控需求、人口老龄化需求，各类屈光不正、干眼、白内障、糖尿病眼病等患者眼健康需求不断扩大；四是国家经济政策调整利好民营经济，包括中央和政府将“大力提振消费、提高投资效益，全方位扩大国内需求”作为2025年的首要重点任务，《民营经济促进法方案》已正式经全国人大向社会公开征求意见、新法呼之欲出，科技部、财政部、工信

部等部门在鼓励企业科技创新方面也颁布了多项利好政策文件；五是纵观眼科医疗服务行业竞争格局，集团总体处于领跑地位。

办法总比困难多！因为我们有品牌、有技术、有人才、有市场需求、有社会责任。所有的变革与创新都是为了巩固我们的存量市场，率先进入增量市场。所谓的增量市场，就是让我们的新技术、新服务满足患者的新标准、新需求。故，增量永无止境！

“将眼科医疗网络布局到中国广大的城乡县域，让老百姓享受到高质量的可支付得起的眼科医疗服务，这是爱尔眼科的重要目标之一。”我们“1+8+N”的战略布局已初步建成，分级连锁优势和规模效应持续显现。我们用经营的思维促进了公益事业的可持续，通过交叉补贴的公益模式，切实帮助了大量的贫困人群，助力基层眼科医疗技术水平的提高，改变了中国眼科专科医院的竞争格局，蝉联三届中国政府最高公益奖项“中华慈善奖”；从更长远的角度来看，国际化是爱尔眼科构建眼健康生态圈发展战略的重要一环。欧美等发达国家或地区在医疗技术、管理、服务等方面具有诸多可学可用之处。实际上，在技术交流与人才培养层面，我们的全球化已逐步从过去的单向流动转变为双向对流，从“共享全球眼科智慧”演变为“共享全球眼科智慧+中国眼科智慧全球分享”。

坚定以患者为中心，坚定以医疗为核心，坚定长期主义发展的信念和信心！2025，我希望爱尔的拼搏精神与科技、管理创新变革能力成为我们的竞争力！我们所有爱尔人，要肩负更重责任！变得更加勤奋！付出更大努力！以乐观、饱满的精神，重拾我们的创业激情！

我希望每一位爱尔人对患者都有着发自内心的爱，把老人当成自己的父母，把儿童青少年当成自己的孩子，把年轻人当成自己的兄弟姐妹！我希望未来很多眼科技术创新与发明创造能从爱尔走出来！我希望爱尔的数智化应用成为眼科行业的重要引领者与践行者！

爱尔的家人们，爱尔的发展又到了新的历史节点，只要我们团结奋战，锐意变革，砥砺前行，我们就能够跨越山丘峻岭，去迎接属于我们的绚丽彩虹。

战战兢兢，即生时不忘地狱；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀。

时刻谨记我们的初心与使命：“以爱心致力于人类眼健康事业！”“使所有人，无论贫穷富裕，都享有眼健康的权利！”

最后，祝大家新春快乐、阖家幸福！

陈邦
2025年元月26日