

今日美的

我們是一家全球領先、技術驅動的智能家居和商業及工業解決方案供應商。我們的產品和服務涵蓋針對消費者的智能家居及各類家電，並為企業客戶提供解決方案，包括新能源及工業技術、智能建築科技、機器人與自動化及其他業務。我們連續九年躋身《財富》世界500強榜單，業務遍及200多個國家及地區，在全球設有33個研發中心、43個主要生產基地，並在全球擁有超過19萬名員工。

下表為我們的業務亮點：



附註：

- (1) 於最後實際可行日期
- (2) 於往績記錄期間
- (3) 根據弗若斯特沙利文，按2023年收入及銷量計，按銷量計市場份額為7.9%
- (4) 根據弗若斯特沙利文，按2023年收入計，市場份額為14.3%
- (5) 根據弗若斯特沙利文，按2023年收入計
- (6) 根據弗若斯特沙利文，按2023年12月31日我們持有的約65,000個活躍的專利族計

我們的關鍵里程碑

我們於1968年創立於中國順德，持續擁抱創新和變化。我們通過內生發展，戰略收購以及合資合作的方式，從單一品類、單一國家的業務，轉型升級為多品類產品及服務、多產業和全球化運營的科技集團。

下文載列我們的里程碑概要：

1968年至1980年代初期： ■ 1968年：公司前身成立，從事塑料及金屬製品的生產
創業初期

1980年代初期至 ■ 1980年：以電風扇為切入點進入家電行業
1990年代末期： ■ 1985年：開始提供空調產品
家電業務發展 ■ 1993年：美的電器於深圳證券交易所上市

1990年代末期至 ■ 1998年：通過收購東芝萬家樂，增強了我們在壓縮機這一空調核心
2010年代中期： 零部件方面的實力；進入商用空調市場，隨後通過成立合資企業重
橫向擴張和縱向整合 慶美的通用製冷設備有限公司進一步提升了我們的技術實力
■ 2000年：年度銷售額首次突破人民幣100億元
■ 2002年：進入洗衣機和冰箱市場，隨後通過收購小天鵝和華凌進一步夯實我們於該等市場的地位
■ 2013年：本集團通過合併美的電器在深圳證券交易所上市(股份代號：000333)

2010年代中期至今：

升級智能家居業務，

拓展商業及工業解決方案

業務，深化全球化進程

- 升級智能家居業務：
 - 2018年：推出COLMO品牌，加強高端家電的產品組合
 - 2021年：根據弗若斯特沙利文報告，按銷量計，我們成為中國內地最大的空調供應商
- 拓展商業及工業解決方案：
 - 2017年：通過收購庫卡集團，進入機器人與自動化市場
 - 2020年：通過收購電梯製造企業菱王，豐富智能建築科技產品品類
 - 2020年和2023年分別收購新能源公司合康新能和科陸電子，進軍儲能解決方案業務
- 深化全球佈局，持續強化品牌建設：
 - 2016年：收購東芝生活和意大利商用空調企業Clivet
 - 2017年：海外市場收入首次突破人民幣1,000億元
 - 2022年：OBM業務收入佔海外智能家居業務收入中自主品牌佔比首次超過40%

經過這一段歷程，時至今日，我們以美的品牌在多個業務領域取得了非凡的成就。其中的關鍵成就如下（各根據弗若斯特沙利文報告）：

- 按照2023年銷量及收入計算，我們是全球最大的家電企業，按銷量計市場份額為7.9%。於2023年，按銷量計，我們在家用空調、洗衣機、冰箱以及廚電及其他家電領域均躋身全球前三名，市場份額分別佔23.7%、14.2%、10.5%及6.0%。同期，按零售額計，我們在這四個領域亦位列全球前三，市場份額分別為21.1%、12.5%、7.7%及4.6%，其中，我們在家用空調和廚電及其他家電領域位居第一。
- 按照2023年產量計算，我們的家電壓縮機業務在全球市場排名第一，市場份額為30.3%。我們的家用空調壓縮機業務的產量亦於同期在全球市場排名第一，市場份額為45.1%。

- 按照2023年收入計，我們為中國內地最大（市場份額14.3%）、全球前五（市場份額6.6%）的商用空調提供商。
- 我們旗下的庫卡集團是全球四大工業機器人企業之一，2023年重載機器人銷量和收入全球排名第二，市場份額分別為18.6%及17.9%。

展望未來，我們將持續圍繞「科技領先、用戶直達、數智驅動、全球突破」四大戰略主軸向前邁進。我們的目標是持續發展商業及工業解決方案業務，將其打造為我們增長的重要引擎，同時堅定地致力於智能家居業務的持續拓展。

我們的業務

我們的業務主要分為智能家居業務和商業及工業解決方案兩大板塊。下圖展示了我們當前的業務佈局。



智能家居業務

我們提供各式各樣的家電產品，包含空調、冰箱、洗衣機、廚電及其他家電。我們應用IoT和AI等技術提供互聯互通和一體化的智能家居業務，確保流暢和獨特的用戶體驗。我們的IoT設備配備Wi-Fi及藍牙等無線通訊模塊，可讓其連接互聯網、與其他

設備通訊，並通過我們向客戶提供的數字平台進行集中管理。在語音、語言、計算機視覺及嵌入式AI等領域的AI技術使我們的許多設備智能化，實現實時數據的收集和分祈、自動調整溫度和濕度等操作參數以及語音識別等其他功能，從而實現無縫控制和個性化體驗。

我們已建立了完善的品牌矩陣，覆蓋高端市場、大眾市場及年輕群體市場。以下是我們智能家居業務的全新品牌組合：



我們的全球銷售及分銷網絡涵蓋線上線下渠道。依託「美雲銷」平台我們得以將線下分銷網絡數字化。我們積極拓展線上營銷渠道，包括京東、天貓、拼多多等具有影響力的電商平台及抖音等直播和短視頻平台。截至2024年4月30日止四個月，我們中國內地智能家居業務線上銷售佔比達到總額超過50%。本着「用戶直達」的戰略，我們致力於加強與用戶的直接聯繫和互動，從而更好地理解 and 響應用戶的需求。

展望未來，受收入增加和消費水平驅動，中國內地主要家電類別的產品高端化趨勢越來越明顯。我們已準備好把握此趨勢，升級產品組合，提升單價更高的高端和領先技術產品的佔比。此外，我們致力於進一步提高我們的海外收入佔比，重點聚焦自有品牌業務發展。

商業及工業解決方案

我們通過我們的商業及工業解決方案提供全方位產品及服務：新能源及工業技術、智能建築科技、機器人與自動化以及其他業務。2021年至2023年間，我們的商業及工業解決方案的收入的CAGR高達15.4%，其收入佔比由2021年的21.4%提高至2023年的26.2%。展望未來，我們相信商業及工業解決方案將成為我們增長的重要引擎。

新能源及工業技術

我們憑藉在家電及商用空調產品領域數十年的行業經驗，提供技術先進、可靠及環保的工業核心部件，包括壓縮機、電機及工業控制系統。按照產量計算，我們的家用空調壓縮機業務於2023年排名第一，全球市場份額高達45.1%。

同時，我們提供貫穿能源價值鏈的綠色能源解決方案，包括大型儲能、工商業儲能、家用儲能、智能電網、分佈式光伏解決方案、新能源汽車零部件(包括熱管理系統)等產品，讓我們的各類全球客戶儲存和使用可再生能源。

智能建築科技

憑藉我們商用空調、電梯、樓宇能源管理及樓控軟件等產品的組合，我們為基礎設施、公共場所、工業園區、農業設施及其他場所提供智能綜合解決方案。我們賦能客戶將樓宇改造為高效、綠色的空間，優化能源消耗，提升舒適度。

我們在商用空調領域擁有領先的市場地位。根據弗若斯特沙利文報告，按照2023年收入計，美的商用空調業務位列中國內地第一，市場份額為14.3%，為全球前五大商用空調提供商，市場份額為6.6%。憑藉在商用空調的市場領先地位，我們通過日益完善和更具競爭力的產品獲取客戶。我們已收購一家中國內地領先的本土載貨電梯生產商菱王。我們還提供可實現樓宇控制自動化的軟件系統和可提高建築能效的樓宇能源管理解決方案。

機器人與自動化

我們的機器人與自動化業務由庫卡集團經營，庫卡集團的總部位於德國，為全球四大工業機器人製造商之一，擁有120多年的歷史。庫卡集團提供涵蓋工業機器人、工作單元和全自動化系統的一站式自動化解決方案並通過其子公司瑞仕格提供物流自動化系統，可服務汽車、電子、金屬和塑料、消費品、零售、電商和醫療等終端市場。

自我們於2017年收購庫卡集團以來，其中國業務增長迅速，使庫卡中國成為庫卡集團整體增長的重要貢獻者。庫卡中國對庫卡集團整體業務的收入貢獻由2021年的17.3%增至2023年的19.6%，這一令人矚目的增長反映其在全球的強大市場地位、全面的銷售及服務網絡以及先進的機器人製造設施。

其他業務

我們的其他業務主要包括安得智聯、美雲智數、美智光電及萬東醫療。

多年來，我們在供應鏈和數字化運營等領域建立了基礎設施和技術能力，助力我們智能家居業務和商業及工業解決方案的成功。我們已利用該等能力來服務其他客戶。安得智聯是一家致力於為客戶提供端到端數字化智能供應鏈服務的物流科技公司，協助企業推動渠道優化和提升供應鏈效率。安得智聯為家電、快消品、家居及其他行業的3,000多家企業客戶提供服務。在數字化運營領域，我們的子公司美雲智數為智能製造和產業互聯提供工業軟件和數字化諮詢服務，促進客戶數字化轉型。此外，我們的子公司美智光電主要從事照明及前裝產品的研發、製造及銷售，致力於為客戶提供智能化綜合解決方案。

除內部孵化外，我們在數個高增速市場通過戰略收購進入新業務領域，例如，我們於2021年收購中國內地的醫療影像電器和服務提供商萬東醫療，進軍醫療影像市場。

業務板塊之間的協同及資源共享

我們的業務呈現多元化及互補性，從提供綜合性解決方案到採購、研發和製造，均擁有強大的協同效應、資源共享以及協同發展的潛力。

我們開發了工業互聯網平台美擎，可為各個領域的商業及工業客戶服務，幫助他們建立數字化及智能化的製造和供應鏈基礎設施。美擎整合了我們的商業及工業解決方案業務(包括美雲智數、庫卡集團、安得智聯、智能建築科技等)的若干軟件、硬件及服務，並針對客戶的不同需求提供多種工具。例如，通過智能製造及數字化供應鏈軟件，客戶可在購買庫卡機器人等硬件設備後享受監測、維修及其他服務，還可以購買安得智聯的數字化供應鏈服務等服務。通過美擎等綜合解決方案，我們旨在通過整合不同業務的產品為客戶提供一站式解決方案，促進交叉銷售。

我們致力於針對不同業務常用的原材料及零部件進行集中採購，可提高議價能力、提升盈利能力並確保供應品的質量。同樣地，我們協調各業務板塊之間的研發及製造活動，共享經驗、資源、基礎設施並優化運營效率。我們集中研發各業務板塊之間通用的基礎技術，例如，我們數十年在開發家電的熱管理技術的專業知識的積累，還可以應用到快速增長的新能源汽車市場汽車熱管理系統的開發中。此外，財務、稅務、法律及人力資源等各種配套職能，可以在本集團內部實現共享。

研發及數字化

我們堅定不移地致力於研發及數字化，不斷增強我們的競爭力。

強勁的研發投入：我們致力於構建全球化且具競爭力的研發體系。截至2024年6月30日，我們擁有超過23,000名研發人員，佔公司非生產員工人數超過一半。截至最後實際可行日期，我們已在11個國家建立了33個研發中心，其中17個研發中心位於海外市場。2023年，我們的研發投入超過人民幣140億元。我們貫穿整個集團的研究體系包括中央研究院及各事業部的研發單位和團隊。中央研究院兼顧短中長期研發目標，堅持「三個一代」的技術研發模式，實現全週期覆蓋：(i)專注於長期基礎技術研究的「研究一代」；(ii)專注於產品平台創新項目的「儲備一代」，以支持下一代產品開發；及(iii)專注於具有明確市場需求產品開發項目的「開發一代」。

數字化運營：我們堅持推進貫穿研發、採購、製造、供應鏈、銷售、售後服務等各個環節的整個業務流程的數字化轉型，與客戶、供應商、合作夥伴實現無縫信息共享，進一步提升運營效率。例如，在生產方面，我們已有五家工廠獲得由世界經濟論壇所評選的代表當今全球製造業智能製造、自動化和數字化領先水平的「燈塔工廠」榮譽。我們的數字化基礎設施實現了柔性製造，使我們能夠將生產與客戶需求相匹配，並最大限度地提高生產效率和降低庫存。同時，數字化對我們的質量控制也起了重要的作用。2021年，我們榮獲中國質量獎，印證了我們行業領先的產品質量。在供應鏈管理方面，我們開發了ISC管理體系，提高了我們供應鏈的靈活性、效率和穩定性。

以用戶為中心

我們致力於用戶直達，深入了解用戶的偏好，提供全面解決方案。我們通過減少分銷層級以及利用手機APP和客戶服務等各種觸點與消費者直接互動來實現用戶直達。我們利用對消費者的洞察不斷優化我們的產品和運營，以提升黏性和提高消費者滿意度。

為了更加貼近用戶，我們一直不斷改造及簡化銷售和分銷渠道。隨著「美雲銷」平台的上線，大部分中小型零售商可直接下單向我們購買產品，同時我們能夠與中小型零售商建立聯繫，及時應對消費者偏好和市場需求的變化。

直接觸達會帶來寶貴的市場洞察，為我們研發、生產、供應鏈到銷售各個環節的運營注入動力。全面掌握用戶偏好不僅有助於我們提供暢銷產品，還利於我們提高運營效率，例如，我們首創「T+3」（下單加備料、生產及交付）運營模式，根據我們對市場的洞察力，以消費者需求為導向進行生產，從而最大限度地優化庫存水平，提高生產效率，縮短交貨週期。

我們通過精準化營銷、提供增值服務使消費者獲得更多利益、便利和提升滿意度，從而增加用戶黏性和品牌忠誠度。利用數字化工具，我們能夠更好地了解消費者的偏好，更有效地開拓和留住消費者。截至2024年4月30日，美居（我們供消費者管理智能家電產品並享受更多優惠和服務的應用程序及微信小程序）的註冊用戶數量已超過8,200萬。我們經認證的服務工程師和體驗顧問可直接聯繫消費者，進而可及時解決其問題和需求。

全球化

我們持續追求將業務拓展到全球。於往績記錄期間，海外收入佔公司總收入比例已經超過40%，產品已銷售至全球超過200個國家及地區。

除產品銷售外，我們還在海外設有17個研發中心和22個主要生產基地，遍佈16個國家，海外員工超過35,000人。海外研發網絡讓我們能夠針對不同市場的需要，開發出更能符合當地市場需求的產品。我們旨在深化「本土化生產」戰略，加快推進生產和供應鏈的本地化，在海外主要市場建立區域配套的主要零部件和產成品的生產基地。本地化的生產能夠提高全球供應鏈的效率和韌性。

除內生增長外，我們還通過合資合作和收購來擴大海外市場。過去我們在巴西、埃及和印度等國家與國際上領先的公司成立合資企業，使我們能夠利用合作夥伴的市場洞見和網絡來加快打入海外市場。我們還收購了東芝生活和庫卡集團等公司，並將繼續在未來的海外收購中採取積極和審慎的策略。

公司治理和企業文化

我們實施權、責、利相統一、共建共享的公司治理機制，有利於我們培養企業家精神、創新意識及長期投入的充滿活力的企業文化。我們不僅致力於在公司內部培養人才，而且會從外部吸引人才。我們的許多高級管理人員已在美的工作超過20年。我們鼓勵管理人員實現自我價值，在失敗中吸取教訓，並擁抱變革。

我們十分關注各方利益。我們承諾與員工分享成功，並推出多層級的股權激勵計劃，從而讓員工從我們的成功及發展中獲益。我們重視股東的長期信任，持續以分紅和股份回購等形式回報股東。於往績記錄期間，我們向股東支付的分紅及股份回購總額為人民幣562億元。就環境及社會而言，我們對我們各類活動對環境的影響有強烈認知，因此我們會盡力減少我們的碳足跡，促進可持續發展，並作為負責任的企業公民不斷為社區做出貢獻。

我們的歷史業績

於往績記錄期間，我們實現了較快的收入增長和穩定的利潤率。2021年至2023年以及截至2024年4月30日止四個月，我們的收入分別為人民幣3,434億元、人民幣3,457億元、人民幣3,737億元及人民幣1,458億元，而利潤率分別為8.5%、8.6%、9.0%及9.4%。同期，我們的權益回報率分別達到23.6%、22.1%、22.1%及25.3%。截至最後實際可行日期，我們獲得了三大評級機構標普、穆迪和惠譽的信用評級，分別為A、A2及A，是中國內地評級最高的企業之一。

我們的競爭優勢

我們認為以下優勢能讓我們充分利用未來的機遇並取得長足發展。

全球領先、技術驅動的智能家居和商業及工業解決方案供應商

我們是全球領先、技術驅動的智能家居和商業及工業解決方案供應商，為200多個的國家和地區的客戶提供服務。我們在各個方面取得市場領先地位，包括各類家電及其核心部件、商用空調、機器人與自動化等。2023年，我們的收入達人民幣3,737億元，2021年起的CAGR為4.3%。我們已連續九年躋身《財富》世界500強榜單，彰顯出我們在全球的領導力及卓越表現。

我們堅持不懈地鞏固我們在全球家電行業的市場領導地位。根據弗若斯特沙利文報告，按2023年的銷量及收入計，我們是全球規模最大的家電供應商，按銷量計市場份額為7.9%。目前，我們擁有面向高端市場、大眾市場及年輕群體市場的廣泛品牌矩陣。我們提供各類智能家電產品，在家電公司中按2023年的銷量計，家用空調、洗衣機、冰箱、廚電及其他家電均位列全球前三，市場份額分別為23.7%、14.2%、10.5%及6.0%。同期，按零售額計，我們在這四個領域亦位列全球前三，市場份額分別為21.1%、12.5%、7.7%及4.6%，其中，我們在家用空調和廚電及其他家電領域位居榜首。

我們已成為一家頗具規模的商業及工業解決方案供應商，在多個領域取得市場領先地位，2021年至2023年收入的CAGR為15.4%。按產量計，我們的家用空調壓縮機業務亦於2023年排名第一，全球市場份額為45.1%；按產量計，我們的家用空調及洗衣機電機亦位居第一，全球市場份額分別為40.0%及22.0%。根據弗若斯特沙利文報告，按2023年的收入計，我們是中國內地第一大商用空調供應商，佔14.3%的市場份額，並為全球五大供應商之一，佔6.6%的市場份額。此外，根據弗若斯特沙利文報告，我們的子公司庫卡集團是全球「四大」工業機器人公司之一，按2023年銷量和收入排名為全球第二大重載機器人公司，市場份額分別為18.6%及17.9%。

我們擁有全球領先的研發能力以實現可持續創新

我們擁有領先的研發能力，並堅持投入大量資源進行研發。2021年至2023年，我們的研發投入合計接近人民幣390億元，且研發投入在持續增長。截至2024年6月30日，我們在全球擁有研發人員超過23,000名，佔非生產人員比例超過50%。根據弗若斯特沙利文報告，截至2023年12月31日，我們的專利族總數量躋身全球企業十強。截至最後實際可行日期，我們擁有32,200多項發明專利。

我們建立了研發體系，包括中央研究院及各事業部的研發單位和團隊，基於對用戶和市場趨勢的研究形成了「三個一代」的研發模式，構建持續的產品技術競爭優勢，並通過延伸全球化研發網絡，全力打造持續的產品科技優勢和發揮規模優勢。我們充分受益於不同業務之間強大的研發協同效應，例如將通用技術（如降噪技術）廣泛應用於空調、洗衣機、廚房電器、新能源汽車熱管理系統、工業機器人，覆蓋智能家居業務、新能源及工業技術、機器人與自動化等領域。

我們通過研發方面的投入不斷實現重大技術突破和產品創新。我們的研發成果不僅優化了我們的產品及提升了品牌形象，亦為行業的科技進步做出了貢獻，例如，我們在2022年推出R290新1級能效空調，產品APF（全年性能系數）高達5.29，遠超國標一級能效。此外，能效空調獲得萊茵檢測(TÜV Süd)能效標籤認證，超過歐盟能效的最高水平。新能源及工業技術領域，我們自主研發了車用800V增壓、12,000RPM電動壓縮機，提升了快充和降噪水平。我們的壓縮機產品已用於國內外領先汽車製造商的30多款新能源汽車中。智能建築科技領域，我們的空氣源熱泵在多品位熱能高效供應關鍵技術方面取得了突破，根據弗若斯特沙利文報告，按2023年的銷量計，我們在中國內地空氣源熱泵的出口份額達到23%。機器人與自動化領域，庫卡集團開發的KR QUANTEC系列機器人的覆蓋範圍和有效載荷遙遙領先；LBR iiwa輕型機器人系列專門從事技術先進的精密裝配工作。

全價值鏈的卓越運營及數字化

我們運營的每一個環節，包括供應鏈、製造、銷售和產品開發，都面臨複雜的程序和龐大的規模。截至2024年6月30日，我們每年從超過5,000家供應商採購價值人民幣上千億元的原材料和零部件，並向數萬家中小型零售商和其他客戶銷售超過200個品類的產品。鑒於我們運營的每個關鍵環節都十分複雜且相互關聯，數字化至關重要。截至2024年6月30日，我們集團內有超過5,000名專業人員致力於數字化工作。

供應鏈管理：在供應鏈方面，我們的集成供應鏈(ISC)管理體系是供應鏈管理卓越運營的典範，為我們高效完成客戶履約和管理全球供應鏈提供了重要的系統架構。

集成供應鏈管理實現了智能補貨、更快的庫存周轉，並提升了全價值鏈產、供、銷的協同效率。通過使用ISC管理系統與供應商無縫連接，我們致力於基於銷售和庫存水平數據將採購流程自動化。受益於高效供應鏈和大數據智能備貨補貨，我們可以高效完成全倉庫產品組合的備貨補貨，極大程度提高生產效率。

智能製造：利用數字化技術，我們能夠打造高品質、柔性化、綠色的高效生產工廠。我們有五家工廠獲評「燈塔工廠」稱號。我們在這些工廠實現了生產效率大幅提高，如我們在廣東南沙的家用空調工廠在數字化改造後，我們將運營成本降低了23%，生產效率提高了36%。我們正在將「燈塔工廠」的高標準、高效率推廣到其他生產基地。我們的智能製造能力與高效供應鏈相結合，能夠迅速響應客戶需求，實現靈活、精益生產，使生產與客戶需求相匹配，最大限度地提高生產效率，同時最大限度地降低庫存。

銷售渠道：為了簡化我們的銷售渠道，利用數字化技術直接連接廣泛的中小零售商網絡，我們推出了「美雲銷」平台，使中小零售商能夠直接向我們訂購和購買產品，並了解新產品以促進銷售。我們將繼續增強「美雲銷」的功能，將其打造成為一個綜合平台，在這個平台上，我們可以實時跟蹤零售商的銷售和庫存情況，並對消費者偏好和市場需求的變化及時做出反應。

產品研發：數字化大大提高了我們的產品開發能力。我們建立了數字化規劃平台，將技術快速轉化為滿足客戶需求的產品。我們不斷推進平台模塊化，提高產品規劃的命中率。於2021年至2023年，我們將項目開發週期（按項目啟動至完成的平均時間計算）縮短了約16%。此外，我們全面的產品組合和龐大的規模，加上數字化的消費者參與，使我們對消費者的喜好有了豐富而深刻的洞察。對消費者的洞察力有助於我們制定高效的研發戰略，開發實用的技術和解決方案。

全價值鏈的卓越運營及規模優勢塑造了難以被複製的運營效率優勢。我們的「T+3」模式通過我們的全面數字化、高效的供應鏈管理以及生產銷售渠道得以實現。多項效率指標均呈現出積極向好趨勢，足以體現我們的卓越表現，例如，我們在中國內地的下單至交付的平均時間由2021年的21天減少至2022年的14天，2023年進一步減少至12.5天。於2021年、2022年及2023年及截至2024年4月30日止四個月，我們的存貨周轉天數分別為53天、64天、62天及50天，顯著低於行業平均水平。

全面且不斷深化的全球化佈局

我們已構建全球研發、製造及銷售網絡，具備全球化發展能力。我們在全球擁有33個研發中心，包括位於海外10個國家的17個海外研發中心，整合全球研發資源，形成優勢互補的全球化技術研發能力。我們在全球擁有43個主要生產基地，其中22個海外生產基地分佈在12個國家，實現了全球生產和交付，享受海外區域市場的成長機會。在銷售方面，我們在許多海外市場建立了完善的線上線下銷售網絡，截至最後實際可行日期，擁有約5,000個售後服務網點。我們不斷深化數字銷售平台「美雲銷」在海外市場的滲透，例如，截至最後實際可行日期，東南亞有9,000多家零售商已加入海外銷售平台。截至2024年6月30日，我們有35,000多名海外員工。我們還通過戰略收購和合資合作深化我們的全球業務佈局。

我們的海外OBM業務迅速增長。2023年，OBM業務收入佔海外智能家居業務收入超過40%，主要以東芝、美的及Comfee品牌為主。我們的OBM產品在眾多海外市場展現出競爭力。於2023年的亞馬遜會員日活動、黑色星期五和網絡星期一期間，我們有100多種產品進入亞馬遜相關品類的「暢銷產品」名單。於2023年，在美國亞馬遜上，我們品牌的窗式空調及微波爐的市場份額分別約為28%及44%。此外，東芝生活於收購完成後約三年內實現扭虧為盈，印證了我們整合及經營全球品牌的能力。

商業及工業解決方案業務推動持續增長

我們建立了規模快速增長的商業及工業解決方案業務。於2021年、2022年及2023年及截至2024年4月30日止四個月，商業及工業解決方案的收入分別佔我們總收入的21.4%、24.2%、26.2%及24.0%。於2023年，商業及工業解決方案的收入達人民幣978億元，2021年至2023年的CAGR為15.4%。商業及工業解決方案是我們業務日益強大的增長引擎。

新能源及工業技術：我們致力於提供技術先進的核心工業部件並打造強大全面的工業技術實力。我們在智能交通、工業技術、綠色能源和消費品等高增長領域繼續深化與客戶的合作。2023年，我們的一項壓縮機發明專利榮獲最高獎項——中國專利獎優秀獎。此外，我們通過收購新能源公司合康新能及科陸電子進入具有巨大市場潛力的儲能行業。

智能建築科技：我們提供包括基礎設施、公用事業、工業園、農業設施在內的多個終端市場的智能建築整體解決方案。我們的綜合數智解決方案主要包括數智低碳、數智軌交、數智醫院以及數智園區。我們的建築數字平台iBUILDING可數字化連接建築設備、增強整體運營效率及管理效率。我們成功在地標性建築設施，如印度尼西亞雅加達的雅萬高速鐵路及北京國家體育場（亦稱鳥巢）應用智能建築科技解決方案。

機器人與自動化業務：自收購以來，庫卡集團已鞏固其在多個機器人與自動化解決方案領域的市場領導地位，其產品繼續為各行各業的客戶提供高性能的服務。2023年，庫卡集團的收入及訂單數量均創歷史新高，收入達到人民幣311億元。特別是其在中國取得的業績尤為突出，來自庫卡中國的收入貢獻由2021年的17.3%上升至2023年的19.6%。

我們具備多元化的商業及工業解決方案業務，為眾多行業的客戶提供集成解決方案。橫向擴展方面，我們持續豐富產品品類，擴大我們的規模以及增加效率優勢。縱向擴展方面，我們開發壓縮機、電機以及其他核心工業組件並通過收購涉獵前沿領域，如伺服系統及工業機器人。我們通過此類橫縱擴展創造巨大的協同效應，為我們的商業及工業解決方案的持續增長奠定強大的基礎，注入強勁勢能。

先進的公司治理和價值觀

先進的治理機制、與時俱進的價值理念以及管理層的心智成長，是我們持久發展的基石。我們的企業治理強調責任、權力和利益的共擔和高度一致，以及企業家精神的培養。

我們致力於為員工、客戶、股東及社會創造最大價值。

員工：我們相信我們的成功建立在員工的共同付出和成就之上，我們表彰員工的貢獻，認可員工的業績。為此，我們建立了以股票激勵為主的多層次長期激勵機制。截至2024年4月30日，我們面向不同層級的管理團隊和骨幹員工，已推出九期股票激勵計劃、七期限制性股票激勵計劃以及十五期持股計劃。

客戶：我們熱衷於為客戶提供最佳體驗。我們努力深入了解客戶的需求和偏好，並據此開展業務活動。多年來，我們的產品組合和客戶群都在不斷變化，但我們始終堅持不懈地滿足客戶的最新需求。

股東：我們感謝股東的信任和支持，他們對我們的成長和成功至關重要。我們致力於與股東分享我們的成就及價值創造。自2013年上市以來，我們已派付現金股息共計人民幣1,075億元。2021年、2022年及2023年本公司股東的年度現金分紅佔歸屬於股東淨利潤的比例分別為41%、58%及62%。此外，自2013年以來，我們累計實施的股份回購已超過人民幣271億元。

社會：我們高度重視我們對環境和社會的責任和影響，並致力於追求可持續發展。我們在「2022福布斯中國可持續發展工業企業50強」評選中被評為年度可持續發展工業企業的行業標桿並擠進「2023年《財富》中國ESG影響力榜」。此外，在「福布斯中國2023年度ESG啟發案例」評選中被評為具示範性的ESG案例公司，充分證明了我們對ESG事業的專注投入及卓越表現。

我們的戰略

「科技領先、用戶直達、數智驅動、全球突破」是我們的四大戰略主軸。該戰略對於鞏固我們作為全球科技公司的領先地位至關重要，因此我們要以更大的魄力和決心推行該戰略。同時，我們將持續加強環境、社會及管治(ESG)，專注環境保護、可持續性以及作為一名負責任的企業公民為我們的員工、社區以及消費者做出貢獻。我們致力於在業務發展的方方面面改善環境可持續性，包括設計、採購、製造、物流、回收以及服務，目標是於2030年達到碳峰值，於2060年達到碳中和。

我們計劃實施以下策略：

保持科技領先地位

我們計劃加大研發投入，持續吸引全球研發人才，加強科技領先實力。特別指出，我們將持續投入研究創新型產品及顛覆性技術，以捕獲更多市場份額並增加來自高端產品的收入。

我們在智能家居業務的研發側重於產品升級，進一步增強產品功能和智能化程度。我們的高端家電產品已經實現快速增長，對開發該等產品的持續投入將增強產品差異化並帶來新增長點以及提高我們利潤率。就商業及工業解決方案而言，為進一步增強我們於核心部件的能力並打破關鍵技術壁壘，我們將專注於各類新興產業差異化及創新技術。除了繼續投資硬件開發外，我們亦會提升軟件賦能能力，進一步升級硬件產品，堅持為不同的市場細分提供綠色高效智能綜合的定制化解決方案。

除產品開發外，為打造長期技術儲備，我們將通過我們的中央研究院不斷增加對以下技術的中長期開發(i)通常基礎技術，如聲學、材料技術、熱力學及流體力學及固體力學；及(ii)旨在為打造革命性創新產品，及確保我們的領先地位的前沿技術，如新一代儲能技術、機器人與相關核心部件、先進醫學診斷及影像技術以及智能製造技術。

加強用戶直達，提升客戶體驗

我們持續加強對用戶的觸達，以我們的產品和服務佔據用戶心智，提升用戶黏性和滿意度，獲取和留存更多用戶。包括通過以下措施：

- 持續簡化分銷渠道並通過數字化提高渠道效率；
- 利用數字化工具賦能我們的分銷商及中小型零售商增強銷售；
- 利用美居等數字化工具持續深化我們的消費者研究並提高消費者黏性；
- 推廣我們的高端品牌及產品並提供高質量產品及解決方案；
- 擴展服務網絡、提高服務工程師技能、升級我們的服務標準以及提升我們的品牌知名度；及
- 開展更多對客戶偏好及客戶行為的深度研究以及為滿足客戶需求實現我們的產品設計、製造以及銷售的定制化。

通過數字化實現效率最大化

為部署海外市場，實現我們全球業務的綜合數字化管理，我們打造了一個嶄新的數字化藍圖，涵蓋研發、製造、銷售、供應鏈以及服務在內的中國內地開發的數字化經驗及系統。我們將進一步提升我們海外市場的智能製造能力。為支持全球範圍內的高效生產，我們亦於大範圍的海外市場內應用集成供應鏈管理系統。此外，我們將利用我們在中國內地進行市場分析的能力深度洞察我們的海外市場。

為助力其長期發展，我們擬於未來三年至五年內加快商業及工業解決方案的數字化。我們的商業及工業解決方案通常為項目制，具備高標準定制化、精確化及專業化的需求。因此，我們將針對商業及工業解決方案專門投資打造就持續升級數字化平台。我們擬通過上述方法提升我們的商業及工業解決方案的（尤其是對大型綜合項目而言）端對端數字化及標準化能力。

就智能家居業務而言，我們堅持「用戶直達」戰略，增進消費者與我們的關係，實現整個價值鏈的現金流、產品流以及信息流可視化及其全流程可視化。為持續創新以及滿足不斷變化的消費者需求，我們擬實時監測零售數據以及深化我們對消費者偏好的理解。

加速全球化佈局

海外市場為我們帶來大量多樣的增長機遇，我們致力於通過以下方式，持續擴大我們在海外市場的業務：

- 依託海外研發中心開發滿足本地市場和客戶的產品偏好，並加強產品的本地化設計能力和競爭力。
- 我們將堅持加大戰略性市場的品牌投入，持續深化全球品牌建設，加強前端零售網絡建設，通過數字營銷帶動用戶增長。我們目標是提升OBM銷售收入佔比，推動整體收入的上升。
- 持續推進巴西、埃及、墨西哥生產基地的建設及投產，優化關鍵市場產能規劃並進一步推動供應鏈本地化。

- 進一步構建全球化團隊，培養本地化人才，為海外員工提供長期的事業發展空間和激勵措施。
- 積極審慎地針對具備品牌、科技和銷售渠道優勢的潛在標的進行海外收購。

以商業及工業解決方案驅動增長

我們旨在加強商業及工業解決方案業務，將其打造為未來增長的重要引擎。我們目標是進一步提升其收入佔比，最終實現與智能家居業務齊頭並進的格局。

新能源及工業技術：我們將聚焦大型儲能和工商業儲能、家用儲能市場、智能電網、分佈式光伏解決方案，持續推進新品開發並提升市場佔有率。同時我們積極拓展亞洲、非洲和南美洲及其他地區的儲能市場，實現儲能業務全球化佈局。我們同時亦將推動我們家用儲能產品與家電的進一步融合，為客戶打造家居場景一體化的高效安全的家用儲能解決方案。在製造方面，我們將擴張產能以捕捉儲能市場的增長機遇。我們注意到新能源汽車領域的巨大潛力，且我們將加快新能源汽車零部件的量產，提升我們為每輛車提供的產品價值，擴大客戶群規模，涵蓋更多領先的新能源汽車品牌，並提高我們的市場份額。

智能建築科技：我們將繼續完善和豐富產品和服務，尤其是在電梯及樓控軟件等極具市場份額提升空間的領域，從而可提供全面、出色的智能建築解決方案。我們將瞄準具有較高增長潛力的終端市場，在中國內地及海外的工業、醫療、文體、交通等領域發力。我們將繼續完善基於我們專有的iBUILDING數字化平台的樓宇能源智慧化管理系統，從而抓住全球「碳中和」趨勢下廣闊的市場機遇。

機器人與自動化：我們進一步拓展庫卡集團產品應用場景的多元化，特別是針對新能源、工業、電子、醫療及物流等前景可觀的重點細分市場的特定需求。我們把握中國對本土化生產機器人與自動化產品的快速增長需求，將進一步擴大庫卡集團在中國本土化運營。

業 務

我們的產品

於往績記錄期間，我們的智能家居業務與商業及工業解決方案實現持續穩健增長。尤其是，來自商業及工業解決方案業務的收入於2021年至2023年以15.4%的CAGR增長，其總收入佔比由2021年的21.4%提高至2024年前四個月的24.0%。我們來自海外市場的收入佔往績記錄期間總收入的40%以上。下表以絕對金額及佔總收入的百分比列示所示年度／期間我們按業務劃分的總收入明細：

	截至12月31日止年度						截至4月30日止四個月			
	2021年		2022年		2023年		2023年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
智能家居業務...	234,918,001	68.4	232,825,564	67.3	246,351,404	65.9	89,009,926	67.8	99,239,703	68.1
商業及工業										
解決方案....	73,379,358	21.4	83,639,210	24.2	97,781,307	26.2	32,958,384	25.0	35,063,304	24.0
其他 ⁽¹⁾	35,063,466	10.2	29,243,932	8.5	29,577,093	7.9	9,412,772	7.2	11,476,552	7.9
總計.....	343,360,825	100.0	345,708,706	100.0	373,709,804	100.0	131,381,082	100.0	145,779,559	100.0

附註：

(1) 來自銷售原材料等的收入。請參閱「其他業務」。

下表以絕對金額及佔所示年度／期間總收入的百分比列示按地理位置劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至4月30日止四個月			
	2021年		2022年 ⁽¹⁾		2023年		2023年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
收入										
中國內地.....	205,706,997	59.9	203,063,764	58.7	222,804,120	59.6	77,948,366	59.3	85,755,297	58.8
歐洲、中東及										
非洲.....	49,711,834	14.5	53,211,026	15.4	58,723,433	15.7	21,981,344	16.7	23,773,824	16.3
美洲.....	50,040,161	14.6	51,506,811	14.9	54,277,913	14.5	18,132,543	13.8	21,022,144	14.4
亞太地區(中國										
內地除外)...	37,901,833	11.0	37,927,105	11.0	37,904,338	10.2	13,318,829	10.2	15,228,294	10.5
總計.....	343,360,825	100.0	345,708,706	100.0	373,709,804	100.0	131,381,082	100.0	145,779,559	100.0

附註：

(1) 於2022年，基於COVID-19所產生的不利宏觀經濟的影響，家電需求略微減少，從而導致中國內地收入減少。相反，2022年其他地區收入增加，一方面是由於經濟的復甦推動消費需求反彈，另一方面是因海外市場放寬COVID-19相關措施。

智能家居業務

我們致力於提供為消費者帶來最佳體驗的高質量家電產品。我們已成為眾多家電領域的市場領導者，擁有全面的品牌組合。

根據弗若斯特沙利文報告，以2023年銷量和收入計算，我們是全球最大的家電供應商，按銷量計市場份額為7.9%。於2023年，按銷量計，我們在家用空調、洗衣機、冰箱、廚電及其他家電領域均位列全球前三，市場份額分別為23.7%、14.2%、10.5%及6.0%。同期，按零售額計，我們在這四個領域亦位列全球前三，市場份額分別為21.1%、12.5%、7.7%及4.6%，其中，我們在家用空調和廚電及其他家電領域位居第一。在海外市場，我們於2023年的亞馬遜會員日、黑色星期五和網絡星期一活動期間有100多種產品名列亞馬遜平台相關品類的「暢銷產品」。在美國，2023年我們自主品牌的空調窗式機及微波爐在亞馬遜平台的銷售市場份額分別超過28%和44%。

下表以絕對金額及佔智能家居業務總收入的百分比列示於往績記錄期間我們智能家居業務主要產品類別的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至4月30日止四個月			
	2021年		2022年		2023年		2023年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
空調	104,108,047	44.3	108,638,571	46.7	112,982,505	45.9	43,060,203	48.4	48,054,657	48.4
洗衣機和冰箱..	62,883,096	26.8	62,713,261	26.9	68,288,642	27.7	24,008,567	26.9	26,551,938	26.8
廚電及										
其他家電....	67,926,859	28.9	61,473,732	26.4	65,080,257	26.4	21,941,156	24.7	24,633,108	24.8
總計	<u>234,918,001</u>	<u>100.0</u>	<u>232,825,564</u>	<u>100.0</u>	<u>246,351,404</u>	<u>100.0</u>	<u>89,009,926</u>	<u>100.0</u>	<u>99,239,703</u>	<u>100.0</u>

業 務

下表列示於往績記錄期間智能家居業務各主要產品類別的平均售價及銷量：

	截至12月31日止年度						截至4月30日止四個月			
	2021年		2022年		2023年		2023年		2024年	
	平均售價	銷量	平均售價	銷量	平均售價	銷量	平均售價	銷量	平均售價	銷量
	人民幣元	千台	人民幣元	千台	人民幣元	千台	人民幣元	千台	人民幣元	千台
空調	1,691	61,571	1,877	57,877	1,908	59,227	1,878	22,928	1,875	25,628
洗衣機和冰箱....	1,268	49,578	1,372	45,719	1,362	50,156	1,332	18,025	1,362	19,500
廚電及其他家電..	289	235,101	316	194,548	306	212,965	293	74,862	294	83,806

作為全球領先的家電製造商，我們將持續優化我們的多層次品牌組合，並堅定投入研發，以推出滿足全球消費者需求的新產品和解決方案。

品牌組合

我們推行全球化及多層次的品牌戰略，擁有面向高端市場的COLMO及東芝等主要家電品牌，面向大眾市場的美的、小天鵝及酷風，以及專為年輕消費者打造的Comfee和華凌。我們的品牌組合戰略性佈局中國內地及海外市場，通過多品牌運營，確保廣泛而深入地覆蓋消費者。在海外市場，我們主要提供東芝、美的和Comfee等品牌的智能家居產品。

我們在過往建立雄厚的品牌影響力並持續觸達，並佔據越來越多消費者的心智。我們在Brand Finance的2023全球最有價值的100大科技品牌(Brand Finance Tech 100 2023)榜單位列第36名，並在2023年凱度BrandZ最具價值中國品牌百強(Kantar Brand Z™ Top 100 Most Valuable Chinese Brands)榜單位列第38名。在我們廣泛佈局的品牌組合中，我們致力於通過提升產品力和高端品牌銷售佔比，在中國內地持續推動高端化戰略。面向海外市場，我們致力於推動OBM業務發展。

產品組合

我們提供各種家用電器，包括(i)空調、(ii)洗衣機和冰箱，以及(iii)廚電及其他家電。

空調

我們在不同的地區為消費者提供不同價位的空調，主要包括COLMO、東芝、美的、華凌、Comfee和酷風品牌。就產品類型而言，我們提供家用中央空調、壁掛式空調、落地式空調、窗式空調、移動空調及廚房空調。根據弗若斯特沙利文報告，2023年，我們是全球銷量及零售額第一的家用空調製造商，市場份額分別為23.7%及21.1%。

憑藉在研發及消費者研究方面數十年的經驗，我們能夠提供採用智能、節能環保以及空氣質量方面最新技術的新型空調產品。

智能。智能電器能預測消費者需求，且用戶能輕鬆控制。於2022年，我們推出COLMO AVANT空調系列，該系列配備先進空氣流通技術和智能控制軟件。這套AI驅動軟件使空調能夠通過感知環境變化及用戶活動，可實現自動調節溫度、濕度、空氣潔淨度及新風等功能，從而為消費者提供高水平的舒適體驗。此外，該系列使用的語音識別技術可以為不同的家庭成員設置不同的模式和操作參數。我們亦於2022年推出COLMO AI級墅適中央空調，其配備了135個傳感器，支持全面多維度感應四周環境。這使其能夠根據來自這些傳感器的實時數據智能地調整空氣的溫度和濕度水平。我們的交互式智能控制中心及內置算法可支持自動調節，為全屋提供最佳的空調解決方案。

節能環保。我們致力於開發新一代的製冷技術，以節約能源並盡量減少對環境的影響，而且一直專注於低GWP(全球變暖潛能值)製冷劑領域研究，例如R454B和二氧化碳，我們還率先開發並生產出使用新型環保製冷劑R454B的新型能效產品。該產品通過了美國製冷空調與供暖協會認證及UL國際安規認證。此外，我們開發了家用空調業內首台二氧化碳製冷家用空調樣機，採用二氧化碳作為製冷劑取代傳統製冷劑，實現無氟及環保製冷。

空氣質量。我們將空調的功能從單純的製冷和制熱擴展到集新風、除濕、除味和空氣淨化等於一體，並將這些功能集成到我們的空調產品中，例如，我們推出1:1空氣機，提供全方位健康空氣系統，實現專業殺菌、淨化和新風。該系統的CADR(潔淨空氣送風量)為400立方米／小時，新風流量為210立方米／小時，可確保在0.3米／秒的風速下實現理想的舒適感。

在各種類型的空調中，家用中央空調因其卓越的製冷性能和能源效率而越來越受歡迎。在這一趨勢下，我們正在大力推銷具有穩定製冷、低噪音、高空氣質量和高能效等特點的家用中央空調。我們家用中央空調業務近幾年迅速增長，並成為我們智能家居業務持續增長的重要引擎。

廚房空調是我們於2023年初推出的新型空調產品，由於尺寸和設計的限制，廚房通常不適合安裝傳統空調。在夏季烹飪時常為一種痛苦的體驗。為解決該痛點，我們推出了「廚清涼」系列廚房空調，該系列廚房空調具有安裝簡便、防煙霧、製冷量大等特點，亦採用石墨烯導熱塗層、銅管噴塗防腐塗層、外機濾油盒及霧化打水等技術，實現了高換熱、耐腐蝕、零排水的優越表現。

洗衣機和冰箱

洗衣機

我們為消費者提供提供簡單高效的洗衣和烘乾類產品。根據弗若斯特沙利文報告，2023年我們在全球洗衣機市場的銷售量及零售額排名第三，市場份額分別為14.2%及12.5%。

為改進我們的洗衣機，我們不斷開發新技術和功能，例如，我們的輕乾洗2.0蒸汽護理技術提供祛除異味有效的解決方案。其能在五分鐘內完成除味，在不超過60度的溫度下實現低溫除菌，除菌率高達99.9%。行業首創無孔內筒洗衣技術，引入全新的進水方式達到動態活水漂淨，防止污垢倒流。

與洗衣機相比，乾衣機和洗烘一體機在許多地方的普及率仍然較低，市場潛力巨大。為了抓住這一市場機遇，我們努力開發先進的烘乾技術，以提供一流的乾衣機，例如，我們開發了一種新的烘乾技術，獨創使用緊湊型兩器配合電輔熱雙擊系統的技術，滿足快烘乾需求及整機精益設計，實現套系成本優化。

我們最近推出了我們的雙洗站，這是業內首個集洗衣、烘衣及機器人吸塵器功能於一體的解決方案。隨著極簡主義成為未來家居的新趨勢，家電必須更加高效、一體多用。我們的雙洗站結合雙機功能，不但能節省更多空間，亦可共享供水管和排水管。熱水沖刷機器人吸塵器可實現強力氣流、滲透和高效烘乾。該產品還搭載AI技術，可準確評估污漬，實現精準清潔。



COLMO雙洗站

冰箱

新一代冰箱代表了我們在優化食品保存、能效、可持續性和消費者體驗等多項技術方面的突破。以「快速淨化技術」為例，這是一項一流的淨化及健康保鮮技術，有助於為冰箱創造最佳存儲環境。為了提高小容量冰箱的能效，我們開發了mini、micro、nano變頻平台，以適應不同尺寸的冰箱，幫助它們節約能源。我們亦開發了「嵌入式」冰箱，幫助消費者節省空間。該系列在底部配備了散熱系統，因此無需在側面或背部留出額外空間以進行散熱。機身纖薄，厚度僅為600毫米，每側與牆壁之間的距離僅為2毫米，冰箱與廚房空間融為一體。

我們使用可增加食物營養的450納米高能藍光，誘導花青素基因的高表達，使花青素含量增加220%以上。其還採用了智能傳感濕度控制技術，可準確識別食材，為食材匹配最佳儲存濕度，確保果蔬保鮮七天。

東芝479大白桃系列和429小白桃系列冰箱具有體積小、製冷量大的特點，滿足了消費者對節省空間、高能效、設計美觀的需求。自2022年推出以來，這些產品深受消費者歡迎。根據弗若斯特沙利文報告，2023年，479大白桃系列在中國內地六門冰箱中銷量排名第一，市場份額為19.8%。

廚電及其他家電

我們提供品類豐富的廚電，包括烹飪電器、洗碗機、煙機、熱水器、清潔電器、電風扇等。根據弗若斯特沙利文報告，2023年我們在全球廚電及其他家電市場的銷售量及零售額排名第一，市場份額分別為6.0%及4.6%。

烹飪電器

我們推出了各種烹飪電器，並通過採用新技術不斷升級我們的產品並優化其性能。

例如，美的S6蒸烤炸一體機採用智能濕度及溫度控制系統，可在烹飪過程中自動調節溫度和濕度。同時，該產品採用旋流噴射推進系統，可在180秒內快速除濕，同時保持一致和恆溫控制。美的G21微蒸烤炸一體機採用我們的MIX燃脂技術，將蒸汽和烘焙技術有機結合，通過溶脂、冷凝、排脂等方式實現食物脫脂。憑藉Multi-StageIH技術及煮沸分級精確控制算法，COLMO EVOLUTION系列電飯煲具有獨特的雙溫度傳感器沸騰點監測功能，並通過智能控制實現分級功率輸出。

洗碗機

洗碗機在中國內地的普及率歷來較低，但正逐漸成為一個越來越受歡迎的品類。順應這一趨勢，我們開發了配備多項技術的洗碗機。晶焰深層烘乾系列洗碗機搭載自研動態混風乾燥系統和智能自適應控制技術，腔體乾燥率高達96.3%，獲得了中國家用電器研究院頒發的首張「一級速干」證書。它還採用了三層五臂分區洗滌技術，可以去除餐具上的重油漬，特別適合中式烹飪，而且它強大的除菌能力可以滿足消費者對餐具潔淨的需求。

煙機

我們提供不同系列的煙機，例如，美的無煙系列煙機採用了多項先進技術，採用MAX聚能雙風道，確保高效吸收油煙。採用先進的動力電機，實現最高吸力28立方米／分鍾和風壓1,200帕，並採用鸚鵡螺殼式設計，減少排煙阻力，提高排煙速度，有效降低噪音。

熱水器

水溫波動和巨大的噪音是我們在使用熱水器方面遇到的兩個痛點。為解決這兩個痛點，我們於2022年推出了兩項產品－美的「零冷水」和「一級靜音」系列。美的零冷水燃氣熱水器配備恒溫抗擾系統以及創新的恒溫技術，有效解決水溫波動問題。美的新一代靜音燃氣熱水器將噪音量降低至40分貝。

清潔電器

我們提供的清潔電器包括機器人吸塵器、洗地機等。例如，我們推出了新一代無塵洗地機GX5，集吸、拖、洗功能於一體，實現了最佳的地面清潔效果。其獨特的雙層毛刷可同時進行清潔及旋轉。於2023年，按銷量計，我們的洗地機在中國內地的線下及線上渠道分別排名第二及第三，市場份額分別為17.0%及11.1%。

電風扇

我們繼續開發多功能電風扇，提升空氣流動效率、提高舒適度，同時配備殺菌等增值功能，例如，我們的自適應舒適風調節技術，使電風扇能夠按照四周溫度，自動調節風速。我們還用多年時間開發了梳狀結構雙扇葉，該發明是一個突破，實現高空流動的同時確保最低噪音，使送風距離約17米，同時實現每分鍾270立方米的最大風速，並保持低於56分貝的噪音等級。此外，我們最新的電風扇配備內置水循環系統，持續過濾塵埃和清除空氣中的雜質，清新空氣並殺滅99.99%細菌。

全屋智能

我們認為智能控制是我們理想的智能家居的關鍵特徵，在為客戶創造額外價值的同時帶來更大便利和更佳體驗。

在物聯網及AI技術的支持下，房屋中不同房間的多種最新電器相互數字化連接。用戶可通過美居集中管理美的家電。例如，用戶可以在美居的界面上遠程控制空調、冰箱、洗衣機、熱水器等美的家電，還可以監測部分家電耗水、耗電情況。同時，消費者通過美居可以獲得線上客服支持並發出安裝、維修、替換及其他服務指令。此外，美居可以為其用戶提供促銷、實用信息及其他福利。截至2024年4月，美居（包括手機應用和微信小程序）的註冊用戶總數超過8,200萬，應用程序的月活躍用戶超過1,200萬。隨著我們通過數字平台推出更多增值服務和福利來觸達更多消費者，我們對消費者偏好和需求的洞見能夠進一步加深。



此外，我們的語音全棧識別技術亦使消費者更容易控制電器並獲得我們的定制服務，這一技術已應用於我們的多數智能家用電器。

海外智能家居業務

截至最後實際可行日期，我們向200多個國家和地區提供智能家居產品。我們從1980年代開始向海外市場出口產品。2007年，我們在越南建立了第一家海外工廠。2015年，我們在美國建立了第一個海外研發中心。從那時起，我們便加快了在全球不同地區的發展步伐。如今，我們擁有廣泛而深度的全球運營網絡布局。

除我們的海外ODM/OEM業務外，我們越來越注重OBM業務，以促進我們自有品牌智能家居產品的銷售。我們已在部分主要海外市場推出特別品牌推廣活動，以提升我們品牌的全球影響力。歸功於我們的不懈努力，我們的OBM業務收入佔2021年、2022年、2023年及截至2024年4月30日止前四個月海外智能家居收入的約40%，而同期ODM/OEM業務則佔約60%。

近年來，我們全球化方面的另一個關鍵是本地化。憑藉我們的海外研發及生產基地，並在我們龐大的海外人才隊伍的支持下，我們一直致力於提供符合當地市場需求及偏好的產品。為此，我們已開發並推出為當地客戶量身定制的家電產品，例如，在美國，窗式空調已成為幾十年來的主打產品，但傳統的長方形窗式空調機笨重、噪音大，而且擋住了窗外的通道。我們在2020年推出了U型窗式空調，這種空調安裝簡便，通過一個可開啟的窗戶將空調的室內部分與外部壓縮機隔開，從而隔絕了居住空間的壓縮機噪音。我們的U型窗式空調還採用了變頻變速壓縮機，使其更加節能，並能更好地保持穩定的室內溫度和濕度。該產品被美國媒體平台CNN（有線電視新聞網）評為2020年最佳窗式空調。



美的U型窗式空調

業 務

多年來，我們還收購了多個全球家電品牌，包括標誌性的日本家電品牌東芝，充分展示了我們在收購後成功整合業務的實力。該企業在收購前處於虧損狀態，但我們通過在供應鏈、運營管理、研發及銷售渠道等方面的協同整合使得該企業在收購後約三年內扭虧為盈。成功的國際併購加快了我們海外智能家居業務的發展。

商業及工業解決方案

我們的商業及工業解決方案業務包括新能源及工業技術、智能建築科技、機器人與自動化以及其他業務。

於往績記錄期間，我們的商業及工業解決方案業務實現了快速增長。下表列示我們於所示年度／期間來自新能源及工業技術、智能建築科技、機器人與自動化以及其他業務的相關收入。

	截至12月31日止年度						截至4月30日止四個月			
	2021年		2022年		2023年		2023年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
							(未經審計)			
新能源及										
工業技術....	20,111,476	27.4	21,618,496	25.8	27,874,277	28.5	9,512,855	28.9	11,108,348	31.7
智能建築科技..	19,690,855	26.8	22,778,244	27.2	25,914,181	26.5	9,874,995	30.0	10,532,805	30.0
機器人與										
自動化.....	25,286,615	34.5	27,712,820	33.1	31,053,073	31.8	10,017,504	30.4	9,222,915	26.3
其他業務.....	8,290,412	11.3	11,529,651	13.9	12,939,776	13.2	3,553,030	10.7	4,199,236	12.0
總計	73,379,358	100.0	83,639,210	100.0	97,781,307	100.0	32,958,384	100.0	35,063,304	100.0

新能源及工業技術

我們成功打造了新能源和工業技術業務，提供技術先進、可靠和環保的工業部件以及多種綠色能源解決方案，服務於全球客戶。

我們生產並提供一系列的家電壓縮機、家電電機、工業控制系統等核心工業部件。我們是空調和冰箱等家電壓縮機市場的領導者。按產量計，我們的家用空調壓縮機業務亦於2023年在全球市場排名第一，全球市場份額為45.1%。我們還是空調和洗衣機等電機市場的領導者。根據弗若斯特沙利文報告，按產量計，我們的空調電機和

洗衣機電機的產量在2023年均全球排名第一，市場份額分別為40.0%及22.0%。我們的收入來自向客戶（包括家電製造商及其他工業公司）銷售我們的工業零部件產品。於往績記錄期間，我們新能源及工業技術的主要產品的單價不一，從低端家用電器電機的人民幣10元至高端空調壓縮機的約人民幣4,500元不等。於2021年、2022年、2023年及截至2024年4月30日止四個月，該等產品的銷量分別為159,251千件、162,923千件、187,325千件及81,308千件。

我們致力於提供綠色能源解決方案，提供整個能源價值鏈的設備、軟件及服務，包括發電、配電、用電和儲能。我們的綠色能源解決方案包括安裝至建築物和其他設施中的定制化分佈式光伏發電系統和相關設備，用於產生比化石燃料發電更環保、更節能的太陽能；我們也提供智能開關和能源控制器等輸配電系統及設備，用於調節用電，幫助客戶最大限度地減少能源浪費，降低成本；我們還提供可大幅提升能效的高壓變頻器及低壓變頻器以及包括存儲設備、軟件及系統，例如住宅儲能系統在內的有助於確保電力穩定供應的儲能解決方案。此外，我們提供智能能源計量解決方案，可智能監控和計量用電量。我們的收入來自向客戶銷售，該等客戶主要包括在電力相關行業運作的公司，如化石燃料、新能源電站、配電公司及蓄能電站運營商。

我們的一體化綠色能源解決方案專為滿足各客戶的能源需求而定制。例如，在向客戶提供儲能系統前，我們會與客戶討論電網連接、預期的部署位置及預期運營模式等話題，這有助於我們更好地設計方案，滿足客戶的特定要求。我們的服務涵蓋流程的各個方面，包括設計、部件採購、安裝及部署、測試、人員培訓（向客戶的僱員提供培訓以確保系統順利運行）及維護。

除此之外，我們為新能源汽車這一快速增長的終端市場提供熱管理系統及電機產品。我們的收入來自向新能源汽車公司銷售該等產品。我們正在不斷加強熱管理系統的研發和製造能力，並擴大我們的客戶群，以覆蓋市場上的主要電動汽車製造商。為了支持我們的業務增長，2022年，我們在安徽安慶的電動汽車零部件生產基地正式投產。

新能源及工業技術項下提供的產品價格主要根據生產成本、市況並與客戶公平磋商後釐定。我們新能源及工業技術的供應商主要包括銅、鋼、塑料及鋁等原材料供應商。

智能建築科技

以「共建可持續智慧空間」為使命，我們的智能建築科技業務已從單純供應商用空調發展為提供智能建築生態系統的綜合解決方案。

我們為多樣化的終端市場提供整體建築方案，包括基礎設施、公共場所、工業園區、農業設施及更多其他設施等。客戶尋求全面的整體解決方案，將硬件、軟件和服務結合起來，以滿足樓宇的獨特條件和要求，並越來越關注數字化和智能建築管理以優化效率。此外，ESG方面的考量日益受到重視，例如建築物的碳排放。我們致力於提供一體化、定制化的解決方案，以滿足每棟建築的獨特需求。我們的建築解決方案整合硬件（例如商用空調及電梯）及軟件（包括樓宇控制系統）以及服務（例如針對我們所服務的每幢樓宇的獨特性而定制的安裝、測試及維護服務）。我們的綜合數智解決方案主要包括數智低碳、數智軌交、數智醫院及數智園區，包括商用空調、電梯、樓控軟件及能源管理在內的多元化服務。於往績記錄期間，我們智能建築科技的主要產品的單價不一，從售價低達人民幣300元的室內中央空調機組至高達約人民幣3,300,000元的用於購物中心、機場及工廠等大型設施的大型離心機不等。於2021年、2022年、2023年及截至2024年4月30日止四個月，該等產品的銷量分別為7,425千件、7,375千件、8,170千件及3,958千件。銷量包含獨立銷售及作為解決方案一部分的產品。

在編製全面及定制的建議書供客戶審閱前，我們通常會進行現場勘察，以確定建築的具體需求和挑戰。例如，在2023年上海的一個翻新項目中（請參閱「一案例研究」），該大樓是位於商業區中心的一座繁忙的辦公大樓，要求更換其老化及低效的空調系統，而面臨的主要挑戰是翻新工程不得妨礙樓宇租戶的日常活動。我們制定了一套全面的解決方案來滿足這些需求，包括一個高能效的新空調系統及使用預製組件快速現場組裝的獨特流程，以達到整個施工過程中最大限度地減少對租戶和建築運營的干擾。

智能建築科技的核心是「iBUILDING」樓宇數字化平台，該平台將商用空調、電梯和控制系統等樓宇設備數字化並連接起來，克服了信息島的痛點，提高了整體運營和管理效率。iBUILDING可充當一個智能運營中心，將能耗、碳排放、設備狀況、事故、入住情況、室內空氣質量和安全等各種樓宇數據視像化，全面分析該等數據，令樓宇管理人員可以密切監控樓宇的各個方面，立即作出必要的調整，來優化樓宇的運營和管理。以下為iBUILDING平台界面的截圖：



我們在全球建立了六個主要的智能建築科技生產基地和六個研發中心，銷售網絡覆蓋全球市場。

產品及解決方案

商用空調。根據弗若斯特沙利文報告，按收入計，2023年我們的商用空調在中國內地排名第一，市場份額佔14.3%，並位列全球前五，市場份額佔6.6%。

我們通過技術創新持續升級改進我們的商用空調。於2022年，我們以全新製冷機品牌「鯤禹」推出兩款創新產品。兩款產品中，磁懸浮冰蓄冷雙工況機組採用行業首創的水平對置壓縮技術，幫助軸承克服壓縮機運行時產生的慣性力干擾。另一款產品氣懸浮離心機組，採用行業首創的非等高波箔無油氣浮軸承，解決了傳統機組承載力低的問題，整體承載能力提升超過50%。

於2016年，我們收購了歐洲商用空調供應商Clivet。通過此次收購，我們提升了商用空調在歐洲及全球的競爭力，並在高端市場佔據了一定的地位。

電梯。我們以品牌LINVOL及菱王運營電梯業務，該品牌不斷推出新電梯產品，包括自動扶梯、乘客電梯和貨梯。為進一步擴大並升級此產品類別，我們推出了具有遠程監控和面部識別等智能功能的別墅電梯和乘客電梯。此外，我們在2022年還推出了基於iBUILDING的智能電梯管理平台，以全新的數智解決方案賦能樓宇交通。

樓宇能源管理。我們已見證世界各地在建設具有「綠色能源系統」的「零碳建築」方面的不懈努力。我們的iBUILDING平台為每棟樓宇定制設計，可進行智慧能源適配及管理。憑藉我們在樓宇硬件及軟件方面的專業知識以及我們的數字化能力，我們的樓宇能源管理解決方案專注幫助樓宇節能及減少碳排放，並具有以下特點：(i)先進的負載感應及檢測技術，用於評估樓宇內每個單位空間的暖通空調能耗需求；及(ii)光伏、儲能、熱泵、空調等能源設施耦合控制，實時調整能耗。這些技術使我們的解決方案能夠在優化能源效率的同時創造舒適、智能及可持續的生活環境。

樓控軟件。我們提供實現自動化樓宇控制的樓控軟件及配套硬件，並提供一系列的樓宇控制功能，例如數據管理、電梯流量優化及安防管控。我們已推出具有雲邊協同能力的樓宇智能控制系統「KONG NZ」，顯著提升了樓宇管理的自動化水平。我們亦提供「悟空智慧病房解決方案」，從軟件、數據和服務三方面實現物聯網技術在智慧醫療領域的應用。

我們通過單獨銷售硬件，或全面解決方案銷售上述硬件和軟件產品來賺取收入。該等產品的價格乃基於多種因素釐定，例如市場需求、解決方案的複雜程度、產品模型、客戶購買量及與客戶的關係，且須與客戶談判確定。我們的終端客戶主要為商業或工業樓宇及其他設施的業主、合約人或運營商，而我們的供應商主要為原材料、零部件（包括電子零部件）及配套材料的供應商。

案例研究

上海浦東新區的甲級辦公樓。於2023年，我們用時120天完成了一幢42層的甲級寫字樓改造，其位於上海金融區中心。經過18年的使用，大廈內空調系統老化，運作效率低下，大幅增加了大樓運營成本。憑藉我們全面的產品及能源管理解決方案，包括先進的K WING離心機等硬件產品以及iBUILDING平台及Chiller Doctor數字控制系統等軟件，我們對大廈的空調機房進行了全面改造，並將其年能效提高至5.5W/W，節省超過40%的運營成本。

印尼雅加達至萬隆高速鐵路。作為中國「一帶一路」倡議的標誌性項目，雅加達至萬隆高速鐵路全長142公里，連接印尼首都和其第四大城市，最高時速達350公里。作為全球商用暖通空調行業的市場領導者，我們獲選為該鐵路的空調系統供應商，為鐵路附近的多個建築群提供設計、設備供應、機電安裝、維修和維護服務等一體化空調解決方案。我們還為鐵路車站提供並安裝了約260台多聯分體式空調室外機、超過1,100台空調室內機和14套機房精密空調，以可靠耐用的空調設備幫助營造涼爽舒適的環境。

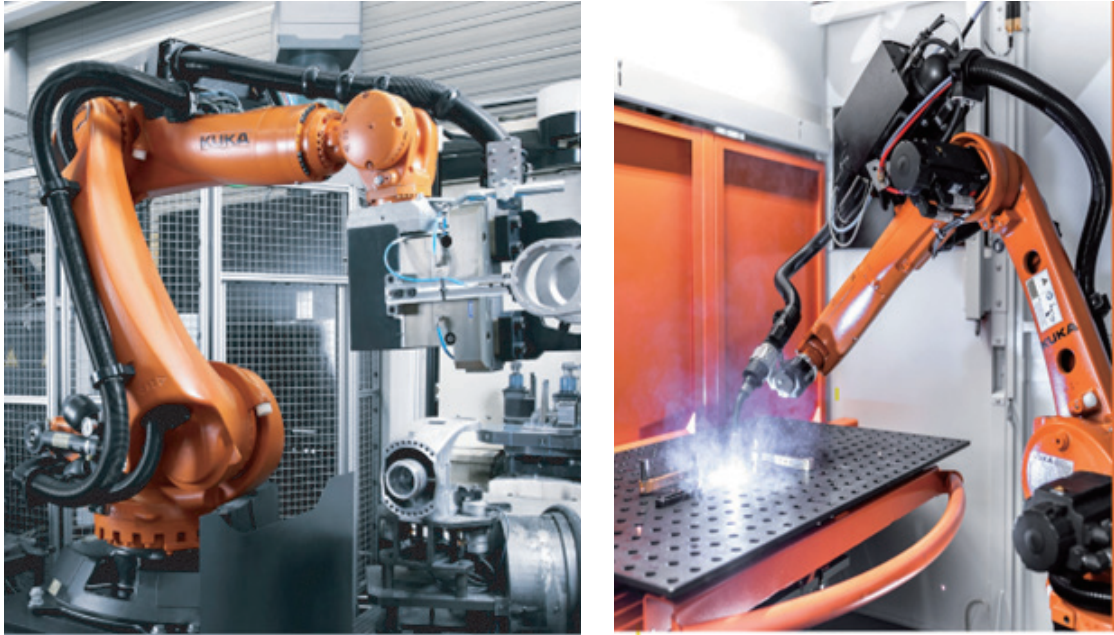
機器人與自動化

我們通過庫卡集團開展機器人與自動化業務，庫卡集團的總部位於德國，是世界知名的機器人企業，擁有120多年的歷史。我們於2017年收購了庫卡集團，並於2022年將其私有化。庫卡集團是世界四大工業機器人製造商之一，通過提供全面的自動化解決方案，支持客戶全面優化生產流程。

庫卡集團提供一站式自動化解決方案，包括：

- **工業機器人**，為自動化生產流程的核心部件。庫卡集團為客戶提供適用於不同製造場景和不同工作條件、以智能軟件控制的工業機器人。
- **自動化製造系統**，為汽車行業、電池生產廠及其他非汽車行業提供從單個系統部件、工具及固定裝置到一體化的高適應性、模塊化及自動化製造解決方案。

- 瑞仕格物流自動化系統，提供量身定制的物流解決方案，包括靈活的模塊化技術和軟件，如自動存取系統、自動化運送系統及揀貨和碼垛系統，為倉庫及配送中心提供綜合自動化解決方案。
- 瑞仕格醫療分配系統，為現代醫院提供自動化解決方案，如可自動完成藥品打包、配藥、儲存檢索等耗時工作的藥房自動化系統及可安全迅速轉移藥物和血液樣本等醫用材料的運輸自動化系統，旨在提高整體效率。



工作中的庫卡機器人

庫卡集團根據客戶要求提供全面支持，包括系統設計、安裝、測試及微調，並可根據客戶要求提供人員培訓及定期維護服務。

庫卡集團的收入主要來自銷售機器人與自動化產品和解決方案以及相關服務，例如安裝、維修與技術支持。庫卡集團提供的解決方案涵蓋整個價值鏈，從設計生產流程、提供和安裝單個系統組件、工具和固定裝置到自動化製造、物流和醫療分銷系統的整套承包系統。在整體解決方案中，庫卡集團不僅提供機器人與自動化產品，還整合了第三方的不同組件，如輸送機、傳感器等，形成一條即用型的生產線，為客戶

帶來便利。庫卡集團的產品供應與從每位客戶具體操作中收集的客戶需求保持一致，例如生產工藝、生產的產品類型、生產線佈局以及特定的生產要求（例如清潔度）。此外，庫卡集團根據客戶現場的獨特環境提供量身定制的安裝服務，如配置機械臂的運動軌跡，並解決與客戶現有企業資源計劃或其他軟件系統的集成要求。庫卡集團產品和解決方案的定價及其服務收取的費用乃基於多種因素釐定，例如產品或解決方案的複雜程度及功能性、市場需求、市場價格及與客戶的關係。於往績記錄期間，我們機器人與自動化的主要產品的單價不一，不同有效載荷的工業機器人，售價從低端的約人民幣23,500元至高端的約人民幣1,700,000元不等。於2021年、2022年、2023年及截至2024年4月30日止四個月，相關產品的銷量分別為37千件、42千件、42千件及13千件。銷量包含獨立銷售及作為解決方案一部分的產品。我們的客戶主要為來自不同行業的製造業公司及醫院等健康醫療機構，而我們的供應商主要為核心工業配件（如減速機和伺服電機）及原材料供應商。

市場領導地位

庫卡集團機器人產品憑藉其先進的運動算法，具有強大持久的性能。根據弗若斯特沙利文報告，按2023年的銷量和收入計，庫卡集團是全球前四大工業機器人公司及第二大重載機器人製造商，市場份額分別為18.6%及17.9%。

憑藉其在全球的強大研發團隊，庫卡集團不斷開發新的先進產品和解決方案，幫助多個行業實現生產和其他流程的自動化。

- **汽車。**由於汽車製造的複雜性和動態性，高度複雜的智能製造系統與靈活的物流能力相結合，對汽車行業越來越重要。庫卡集團的機器人與自動化產品幫助汽車製造商構建此類系統，並實現高適應性、模塊化和自動化的生產和物流流程。尤其是，快速增長的電動車領域是日益重要的增長點，這是庫卡集團具備優勢且能充分把握機遇的新興領域，例如，庫卡集團賦能一家領先中德合資企業的汽車製造工廠每年提供30萬套電池包，為其配備100台庫卡機器人在組裝線進行焊接、黏合和包裝工作。此外，於2022年，庫卡集團推出了四種標準產品及三種潔淨室版本的KR SCARA機器人，擁有高達12公斤的負載，用於電動汽車等領域。

- **醫療健康**。醫療行業是最重要的增長市場之一。新興國家的人口結構變化、醫療創新和醫療系統的發展，以及技術工人的短缺和醫療機構成本意識的增強，都在催生對高效、安全的新型自動化解決方案的需求。庫卡機器人的應用範圍很廣，包括從X射線成像到放射治療、病人定位和基於機器人的手術室手術輔助系統，或者作為康復領域的輔助合作夥伴。
- **消費電子**。鑒於對電子設備的需求日益增長及熟練工人卻日益短缺，電子產品生產過程的自動化勢在必行。通過使用機器人，可以靈活方便地調整生產流程，以適應市場的快速變化。針對消費電子板塊，庫卡集團推出了全系列四軸機器人KR SCARA CS，其具有緊湊、極簡、智能及易於使用的控制器及新一代操作系統。該系列專為製造消費類電子產品的工廠而設計，有效負載為3公斤至20公斤，最大工作距離為1,200毫米，具有高速處理及高精度揀選能力。
- **一般工業領域**。一般工業領域的應用需要適應性強且靈活的機器人。KR CYBERTECH nano E系列六軸機器人有兩種型號，可滿足不同需求並配備了多種工藝包，專為滿足不同行業用途而設計。其緊湊的結構和空心臂為弧焊量身定制。其優化的機身設計提高了焊接強度，有效防止了焊接跳動，結合高軌跡精度，確保令人滿意的焊接效果。

庫卡中國

自加入美的集團以來，庫卡集團在中國實現了持續的增長。庫卡中國對庫卡集團整體業務的收入貢獻率從2021年的17.3%增長到2023年的19.6%。我們在工業自動化領域的豐富經驗及專業知識增強了我們帶動庫卡中國增長的能力。

為更好地服務中國市場，庫卡中國已在順德和上海建立了研發中心，並在順德、昆山（位於江蘇省）和上海建立了大型生產基地。順德的生產基地是華南地區最大的機器人機身生產基地。

受勞工成本上升、製造能力提升及AI和數字化快速發展帶動，庫卡中國受惠於中國機器人與自動化市場的持續增長。庫卡中國亦致力拓展中國新能源汽車及電子行業的客戶，與中國領先的新能源汽車及電子製造商建立並持續深化關係，為這些廠家提供定制化全面自動化解決方案。

商業及工業解決方案下的其他業務

我們在供應鏈和數字化等領域建立了基礎設施和技術能力，這是我們取得成功的關鍵。多年來，我們已使用上述設施和能力服務外部客戶。

例如，安得智聯為家電、快消品、家居等領域的客戶提供端到端的數智化供應鏈服務，助力客戶實現交付、安裝、生產、物流一體化的高效運營。安得智聯採用數字化和大數據技術以完善和管理其綜合物流網絡；其利用信息技術優化流程的執行過程，實現人員、貨物、車輛和場地之間的無縫協調；通過打造集生產、倉儲、幹線物流、城市配送及安裝等全物流鏈一體化的智能物流平台，為客戶提供數字化解決方案，幫助客戶優化供應鏈並提升效率。此外，安得智聯積累了豐富的城鄉配送專業經驗，依託佈局全國的約120個運營中心，為客戶提供全國分銷服務。安得智聯的收入主要來自不同的供應鏈服務及解決方案，例如為製造業公司提供從原材料交付到產品交付的端到端物流、綜合倉儲、幹線物流及配送服務以及一站式交付及安裝服務。

美雲智數是按照我們的數字化運營戰略而成立的工業軟件及數字化諮詢服務提供商。美雲智數提供研發數字化、智能製造、供應鏈數字化、運營數字化的四大類數字化解決方案，所面向的行業包括汽車、電子產品及食品等，還為客戶提供售後服務及維修服務。美雲智數的收入主要來自軟件產品銷售收入、許可費及諮詢、運營、維護等服務費用。

此外，美雲智數為客戶提供數字化規劃和數字化指導等諮詢服務。美雲智數與客戶合作確定數字化目標，分析從研發、採購到生產活動的工作流程，以確定改進之處。為提高營運效率，美雲智數在工作流程、程序變更和某些管理工作流程的軟件等數字化和技術性工具的使用方面提供建議。此外，美雲智數還為客戶職員提供培訓，協助他們適應新型數字化運營。

美智光電專注於研發、生產及銷售照明及前裝電器產品，致力於向用戶提供智能化整體解決方案。美智光電的收入來自向客戶銷售照明及其他產品。

多年來，我們在具有高增長潛力的領域進行了戰略收購。我們收購了萬東醫療，該公司為臨床提供創新及高品質的醫療影像和超聲診斷設備產品。萬東醫療還憑藉先進可靠的診斷設備及服務向醫療機構提供綜合解決方案。

客戶主要包括各行業中對智能供應鏈服務或數字化生產等有需求的公司。供應商主要包括運輸及倉儲提供商、派送及安裝服務網點、軟件開發商、信息技術系統及數據中心供應商等。其他業務的服務及產品供應的價格乃基於多種因素釐定，例如市場需求、服務的複雜程度、與客戶的關係、產品模式及生產成本。

其他業務

智能家居業務和商業及工業解決方案為我們的主營業務，此外，我們亦從事以向供應商銷售原材料（包括銅、鋼、塑料及鋁）為主的若干其他業務。我們利用龐大的業務規模和高效的業務間資源共享，集中採購原材料，進而降低平均成本。這使我們也能夠幫助供應商通過向我們採購原材料降低其生產成本，進而深化我們與供應商的長期合作關係，最終降低我們的生產成本。

我們的多渠道銷售和分銷網絡

基於廣泛的產品系列和龐大的銷量，我們擁有全球多渠道銷售及分銷網絡，包括線上分銷商、線下分銷商及直銷。

業 務

於2021年、2022年、2023年及截至2024年4月30日止四個月，我們從線上線下分銷商獲得的收入分別佔總收入的43.0%、45.9%、45.6%及48.0%。下表以絕對金額及佔總收入的百分比列示於往績記錄期間我們的主要銷售渠道對收入的貢獻情況：

	截至12月31日止年度						截至4月30日止四個月	
	2021年		2022年		2023年		2024年	
	人民幣千元	佔總收入的百分比	人民幣千元	佔總收入的百分比	人民幣千元	佔總收入的百分比	人民幣千元	佔總收入的百分比
分銷商： ⁽¹⁾								
一線上	42,487,693	12.4	49,922,299	14.5	53,872,191	14.4	22,763,695	15.6
一線下	105,306,272	30.7	108,907,380	31.5	116,601,425	31.2	47,189,797	32.4
直銷：								
一線上	19,616,194	5.7	18,090,056	5.2	23,458,647	6.3	7,218,467	5.0
一線下	175,950,666	51.2	168,788,971	48.8	179,777,541	48.1	68,607,601	47.0

附註：

- (1) 分銷商主要包括(i)中國內地的電商平台、KA分銷商及中小型零售商以及智能家居業務海外市場的分銷商；及(ii)商業及工業解決方案的分銷商。

下表載列於所示期間本集團在中國內地及海外市場的線上及線下銷售網絡的分銷商總數及於往績記錄期間的變動情況：

	截至12月31日止年度			截至2024年
	2021年	2022年	2023年	4月30日止四個月
期初	78,159	90,636	89,087	80,487
新增分銷商	27,438	18,116	15,864	9,663
不活躍 ⁽¹⁾ ／終止分銷商	14,961	19,665	24,464	6,628
淨增加／(減少)分銷商	12,477	(1,549)	(8,600)	3,035
期末 ⁽²⁾	90,636	89,087	80,487	83,522

附註：

- (1) 非活躍分銷商指於過往12個月期間並無產生收入的分銷商。
- (2) 於往績記錄期間，我們分銷商中97%以上為線下分銷商。

我們的大部分分銷商在中國內地從事智能家居業務。為適應中國內地不斷變化的家電市場，我們於往績記錄期之前及期間採取多項措施優化我們的分銷網絡。我們的分銷商總數從2018年推出美雲銷平台前的數千家增加至2021年初的78,159家，原因是我們將銷售及分銷網絡扁平化，以直接面對更多中小型零售商而非通過區域分銷商與中小型零售商合作。分銷商總數於2021年進一步增加，隨後因我們更注重中小型零售商的質量而趨於穩定並減少。於往績記錄期間，我們在策略上更專注於與銷售業績卓著的中小型零售商合作，同時鼓勵中小型零售商通過我們的多個產品類別實現範圍多元化。這一策略轉變使我們終止了與若干表現不佳的中小型零售商或縮減我們產品供應的零售商的合作關係，導致於往績記錄期間的分銷商總數整體減少。詳情請參閱下文「— 我們對中國內地分銷渠道的優化」。

智能家居業務

針對智能家居業務，我們在中國內地和海外市場擁有線上線下相結合的綜合銷售網絡。以下是我們的智能家居業務在中國內地的主要銷售渠道：

線上渠道

我們的智能家居業務在中國內地的線上渠道主要包括電商平台及線上直銷。

- 電商平台，向我們採購產品並轉售予其客戶的線上分銷商。
- 線上直銷，包括(i)通過在我們在第三方線上平台上經營的門店向消費者進行的銷售，或(ii)通過我們自有的購物平台（如美的網上商城）向消費者進行的銷售。

線下渠道

我們的智能家居業務在中國內地的線下渠道主要包括大客戶分銷商（「KA分銷商」）、中小型零售商及線下直銷。

- KA分銷商，主要包括：(i)全國零售商，向我們直接採購產品並通過其全國連鎖店轉售給消費者；(ii)區域零售商，例如向我們採購產品並轉售給消費者的區域連鎖店、百貨大樓及超市運營商；及(iii)區域分銷商，向我們採購產品並轉售給小型分銷商及／或零售商。

業 務

- 中小型零售商，主要通過「美雲銷」平台（我們面向中小型零售商的銷售平台）向消費者轉售。
- 線下直銷，主要向企業客戶直接銷售。

針對智能家居業務的海外市場，我們面向ODM/OEM客戶進行直銷，其後該等客戶以其自有品牌轉售我們製造的產品。此外，我們亦主要向當地的線上和線下零售商及分銷商銷售OBM產品。

下表以絕對金額及佔智能家居業務總收入的百分比列示於往績記錄期間智能家居業務主要銷售渠道的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至2024年 4月30日 止四個月	
	2021年		2022年		2023年		人民幣千元	%
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%		
中國內地								
線上渠道								
電商平台.....	39,539,843	16.8	46,861,922	20.1	50,168,493	20.4	21,311,156	21.5
線上直銷.....	19,500,380	8.3	17,830,913	7.7	23,179,179	9.4	7,108,741	7.2
線下渠道⁽¹⁾								
KA分銷商.....	41,341,297	17.6	36,470,446	15.7	35,648,337	14.5	5,249,104	5.3 ⁽²⁾
中小型零售商.....	18,569,370	7.9	19,635,386	8.4	22,233,455	9.0	17,112,679	17.2 ⁽²⁾
線下直銷.....	11,910,925	5.1	8,491,350	3.6	9,907,399	4.0	4,785,986	4.8
海外								
線上直銷 ⁽³⁾	115,813	0.0	259,144	0.1	279,469	0.1	109,725	0.1
線下直銷.....	69,927,287	29.8	65,558,065	28.2	64,475,127	26.2	26,542,141	26.7
零售商及分銷商....	34,013,086	14.5	37,718,338	16.2	40,459,945	16.4	17,020,171	17.1
總計	234,918,001	100.0	232,825,564	100.0	246,351,404	100.0	99,239,703	100.0

附註：

- (1) 於2022年，中國內地線下渠道收入普遍減少，部分原因是COVID-19爆發及實施限制線下銷售活動的限制措施。
- (2) 由於我們繼續實施銷售及分銷網絡扁平化策略，隨著更多的中小型零售商直接與我們合作，我們與KA分銷商的業務於2023年下半年大幅減少。由於這一轉變，於截至2024年4月30日止四個月，來自KA分銷商的收入貢獻減少，而來自中小型零售商的收入貢獻增加。
- (3) 我們在海外市場的線上直銷包括(i)通過第三方線上平台的自營門店向消費者進行銷售，及(ii)通過我們自有的購物平台（如美的網上商城）向消費者進行銷售。

我們對中國內地分銷渠道的優化

中國內地不同地區的基礎設施、氣候、市場狀況及消費者偏好各不相同。此外，龐大的市場規模使我們難以直接與大量中小型零售商接洽。因此，我們傳統上採用多層分銷模式在中國內地進行智能家居產品的線下分銷，這符合行業慣例。在該模式下，我們將產品售予區域分銷商，而該等分銷商再於消費者購買該等產品前轉售予其他較小的分銷商及／或零售商。隨著我們的業務發展以及中國內地家電市場的日趨成熟，我們深知該模式存在弊端，例如延遲反饋消費者偏好、渠道庫存缺乏可視性、較高的物流成本及多層分銷中損失的利潤率。

為彌補上述不足並落實我們「用戶直達」的策略，我們大量投資於「美雲銷」平台的建設，該平台讓我們與大量的中小型零售商接觸並直接進行交易。「美雲銷」平台於2018年發佈，並定期更新。因此，於往績記錄期間，我們的分銷商總數由推出「美雲銷」之前的數千家增至數萬家。在該新模式下，我們能夠直接與中小型零售商聯繫並向其銷售產品，更好地了解我們產品上市的各個步驟並對消費者偏好改變及市場需求迅速作出響應。我們的數字化供應鏈及強大的物流能力的相互作用使得我們能夠更好地了解消費者需求，並且還能開展更精確的製造和庫存規劃等。於往績記錄期間，我們亦在策略上更加重視該等銷售表現較佳的中小型零售商，並鼓勵中小型零售商從我們採購多個產品類別。因此，我們終止了與若干表現不佳的中小型零售商或銷售我們有限數量品類的零售商的業務關係，導致於往績記錄期間的分銷商總數整體減少。

與分銷商的關係

據我們所知，於往績記錄期間，我們在中國內地和海外的所有線上和線下分銷商都是獨立第三方。於往績記錄期間，發生過我們的前員工成為某些分銷商的股東或員工的情況。我們與該等分銷商的交易按公平基準進行。我們與這些分銷商的關係是賣方與買方關係。這些分銷商是我們的客戶，且這些分銷商在與其自身的客戶打交道時並不代表我們，我們對這些分銷商的訂單、存貨管理及轉售活動也不具備管理控制權。倘分銷商認為時間及價格合適會向我們下訂單。

我們的部分分銷商會使用次級分銷商。這些分銷合作夥伴通常會與次級分銷商進一步簽訂協議，我們一般不會與次級分銷商簽訂協議或直接建立關係。因此，我們對次級分銷商無控制權。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據我們所知，我們與分銷商之間的協議條款及條件並無重大不合規情況。

與分銷商的合約及其他安排

我們為我們的智能家居業務設立分銷商及零售商，以擴大我們產品的地理覆蓋範圍及消費者範圍。我們的分銷模式符合中國內地及相關境外市場的行業慣例。我們與分銷商及零售商訂立合約，訂明各方的權利及義務，條款視乎具體情況而定。

以下為我們與不同分銷商及零售商的若干主要合約及其他安排摘要：

電商平台

- *甄選標準*：我們與擁有龐大消費者基礎的中國領先電商平台合作。
- *收入確認*：一旦我們將產品交付至合同指定的地點，且電商平台確認接收產品，則確認銷售商品的收入。
- *評估*：我們根據多種因素評估電商平台的表現，且並無設定強制性最低銷售要求。
- *產品交付*：我們承擔向電商平台交付訂購產品的相關運費和風險。我們通常有義務在平台向我們下達訂單後在預期內交付產品，視乎距離及產品的大小、類別和數量等因素。
- *產品退貨*：我們遵守我們的產品退貨政策，除因產品質量問題、消費者退回或召回或其他特定情況外，我們一般不允許電商平台退回產品，這符合行業慣例。
- *知識產權*：未經我們授權或在合約期限外，電商平台不得使用我們的知識產權。
- *期限*：合約期限由一年至數年不等，視乎個別商業磋商而定。

KA分銷商

- *甄選標準*：我們根據全國及地區覆蓋範圍、銷售渠道及財務狀況甄選KA分銷商。
- *收入確認*：一旦我們將產品交付至合同指定的地點，且分銷商確認接收產品，則確認銷售商品的收入。
- *評估及支持*：我們根據多種因素評估KA分銷商的表現，且並無設定強制性最低銷售要求。我們的僱員獲分配若干KA分銷商，以協助彼等維護我們的品牌形象。
- *產品交付*：我們承擔向KA分銷商交付訂購產品的相關運費和風險。
- *產品退貨*：我們遵守我們的產品退貨政策，除因產品質量問題、產品召回或其他特定情況外，我們一般不允許KA分銷商退回產品，這符合行業慣例。
- *知識產權*：未經我們授權或在合約期限外，KA分銷商不得使用我們的知識產權。
- *期限*：合約期限由一年至數年不等，視乎個別商業磋商而定。

中小型零售商

於往績記錄期間，我們絕大多數分銷商主要為中小型零售商。

- *甄選標準*：我們根據市場覆蓋範圍、零售經驗、當地資源及財務狀況甄選中小型零售商。
- *收入確認*：就國內銷售而言，一旦我們將產品交付至合約指定的地點，且中小型零售商確認接收產品，則確認銷售商品的收入。就海外銷售而言，一旦產品根據合約向海關報關並運出港口，則確認銷售商品的收入。
- *評估及支持*：我們根據多種因素評估中小型零售商的表現，一般不設定最低銷售要求。
- *產品交付*：我們承擔向中小型零售商交付訂單產品的相關運費及風險。

- **產品退貨**：我們遵守我們的產品退貨政策，除因產品質量問題、產品召回或其他特定情況外，我們一般不允許中小型零售商退回產品，這符合行業慣例。
- **知識產權**：未經我們授權或在合約期限外，中小型零售商不得使用我們的知識產權。
- **期限**：合約期由一年至數年不等，視乎個別商業磋商而定。

定價

就智能家居業務而言，分銷商批發價通常基於相關分銷渠道的市場動態，分銷商規模、交付物流要求、市場定位、區域差異及製造成本等來釐定。為建立全國零售價基準作為零售商和消費者的參考，我們為產品設定建議零售價。我們的分銷商可酌情在建議零售價的基礎上提供折扣。我們的銷售管理團隊可能會進行市場研究並根據終端市場信息調整我們的定價政策。

商業及工業解決方案

在商業及工業解決方案方面，我們在中國內地和海外市場向企業客戶直接銷售大多數產品，這符合我們通過直接互動深入了解客戶需求從而為客戶提供綜合解決方案的目標。

銷售及營銷

我們在銷售和營銷推廣方面進行投資，以鞏固我們在全球市場的領導地位，並促進智能家居業務和商業及工業解決方案的銷售。

在智能家居業務方面，我們採取多種營銷渠道，包括社交媒體、直播和短視頻平台在內的線上渠道，以及針對特定地域市場的線下品牌推廣活動。我們的重要銷售和營銷戰略之一是加大對高端市場的投入，提高品牌的海外知名度。我們還利用從銷售渠道獲得的反饋以及通過數字平台收集的信息，為高端品牌和產品尋找潛在客戶，並在核心市場開展有針對性的產品和品牌形象營銷活動，以推廣這些品牌和產品。

在商業及工業解決方案方面，我們參加貿易展銷會等各種行業活動，來推廣我們的解決方案和品牌。我們還在商業及工業解決方案各業務板塊中展開協同營銷，加強橫向協作，來促進市場近況、商機和營銷渠道的交叉商業共享。

銷售返利

對智能家居業務而言，我們主要依賴分銷商作為我們的銷售渠道。為提升分銷商的產品銷量，我們不時提供銷售返利激勵分銷商。我們制定銷售返利政策，主要為實現以下目標：

- 在產品方面，為鼓勵分銷商推廣某段時間的若干類產品，如新推出產品或更環保產品；
- 在渠道方面，為鼓勵線上及／或線下分銷商提高某個渠道的銷量；
- 在競爭方面，為在需要時迅速應對和適應市況，及為提高產品對消費者的吸引力；及
- 在存貨周轉方面，為鼓勵分銷商在需要時清理舊型號或滯銷產品的存貨，維持銷售及分銷網絡的整體效率。

我們的銷售返利通常按適用產品的整體銷售價值的百分比計算，一般可由有關分銷商在後續採購時作為返點採用，而非以現金提供。實際銷售返利額在不同時間和不同政策下存在重大差異，視乎市況、季節性、競爭情況、相關產品的性質等多項因素而定。

製造和質量控制

截至最後實際可行日期，我們全球擁有43個主要生產基地。我們在戰略性市場設立海外生產基地，生產的產品在當地市場及全球銷售，這是我們推廣全球製造的核心。

下表列出了我們於往績記錄期間主要產品類別的主要生產設施的設計產能、產量及產能利用率：

	截至12月31日止年度									
	2021年		2022年		2023年		截至2024年4月30日止四個月			
	設計產能 ⁽¹⁾ (千台)	產量 (千台)	設計產能 ⁽¹⁾ (千台)	產量 (千台)	設計產能 ⁽¹⁾ (千台)	產量 (千台)	設計產能 ⁽¹⁾ (千台)	產量 (千台)	產能利用率 ⁽²⁾	產能利用率 ⁽²⁾
中國內地生產設施										
智能家居業務：										
空調.....	92,947	62,673	87,667	54,554	88,014	55,826	33,148	24,213	63.4% ⁽⁶⁾	73.0% ⁽⁷⁾
洗衣機和冰箱.....	58,611	48,715	61,736	41,272	68,606	48,352	23,097	17,694	70.5% ⁽⁶⁾	76.6% ⁽⁷⁾
廚電及其他家電.....	333,021	204,337	342,905	148,922	296,682	168,352	103,313	60,135	43.4% ⁽⁶⁾	58.2% ⁽⁷⁾
商業及工業解決方案：										
新能源及工業技術 ⁽³⁾	497,131	379,740	497,560	352,659	525,381	404,431	200,629	149,073	70.9% ⁽⁸⁾	77.0% ⁽⁸⁾
智能建築科技 ⁽⁴⁾	9,258	7,312	11,097	6,943	12,863	7,776	5,065	3,150	62.6% ⁽⁸⁾	62.2%
機器人與自動化 ⁽⁵⁾	25	20	30	26	30	19	10	8	86.9% ⁽¹⁰⁾	76.5% ⁽¹⁵⁾
海外生產設施*										
智能家居業務：										
空調.....	-	-	210	143	1,800	1,614	2,300	1,150	68.3%	50.0% ⁽¹⁴⁾
洗衣機和冰箱.....	1,839	1,399	3,107	1,422	2,314	1,814	825	755	45.8% ⁽¹²⁾	91.5% ⁽¹³⁾
廚電及其他家電.....	6,751	5,350	9,064	6,368	9,493	7,483	3,149	2,365	70.3% ⁽¹²⁾	75.1%

截至12月31日止年度

	2021年			2022年			2023年			截至2024年4月30日止四個月		
	設計產能 ⁽¹⁾	產量	產能利用率 ⁽²⁾	設計產能 ⁽¹⁾	產量	產能利用率 ⁽²⁾	設計產能 ⁽¹⁾	產量	產能利用率 ⁽²⁾	設計產能 ⁽¹⁾	產量	產能利用率 ⁽²⁾
	(千台)											
商業及工業解決方案：												
新能源及工業技術 ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
智能建築科技 ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
機器人與自動化 ⁽⁵⁾	30	19	61.7%	30	20	65.7% ⁽⁶⁾	30	19	63.4%	10	6	64.9%

商業及工業解決方案：

- 新能源及工業技術⁽³⁾
- 智能建築科技⁽⁴⁾
- 機器人與自動化⁽⁵⁾

附註：

- * 我們主要海外生產基地包括(其中包括)巴西、日本、泰國、越南、德國、埃及及意大利。
- (1) 就表中所列除機器人與自動化以外的所有產品類別而言，年度／期間的設計產能通過假設生產線在考慮機器設備的日常維護和更換所需時間後按照規劃的工作日數量、每日工作時長和生產節拍滿負荷運轉的產量計算得出。機器人與自動化的年度／期間的設計產能通過該分部各個生產設施產能加總得出。
- (2) 產能利用率等於同期產量除以設計產能。於往績記錄期間，我們若干產品類的生產設施的利用率有所波動，主要由於產量波動及產能變動，如下文所述進一步闡述。
- (3) 僅包括新能源及工業技術下的兩個主要產品家電壓縮機及家電電機。
- (4) 僅包括商用空調和電梯。
- (5) 僅包括工業機器人與自動導引車。

- (6) 2022年的利用率下降，主要由於COVID-19爆發及當時採取的應對限制措施，影響家電的供應鏈及市場需求，進而對產量造成影響。廚電及其他家電的產量及利用率亦受到策略性精簡產品品類以專注於核心產品的影響。
- (7) 2023年及截至2024年4月30日止四個月月的利用率上升，主要由於我們持續創新和升級，提高了產品競爭力，消費者對我們產品的需求增加，從而令產量提升。
- (8) 2022年的利用率下降，主要由於COVID-19疫情及相關限制措施，影響該等品類內產品的供應鏈及市場需求，進而對產量造成影響。
- (9) 2023年的利用率上升，主要由於整體家電市場復甦，家電壓縮機及電機等核心工業部件的銷量增加，從而令產量提升。
- (10) 2022年的利用率上升，主要受期內汽車客戶的需求旺盛所驅動，產量有所提升。
- (11) 2023年的利用率下降，主要由於2023年客戶對工業機器人的需求增長輕微下跌，進而對產量造成影響（儘管2023年的銷量維持相對穩定，但部分源自去年的生產的存貨）。
- (12) 儘管經濟從COVID-19中復甦及海外市場對相關政策的鬆綁，海外市場對我們產品的需求殷切，帶動產量增加，但2022年的利用率下降，大部分由於生產步伐加快令產能增加。
- (13) 利用率上升主要由於海外市場對我們產品的需求上升，令我們的產量提升。
- (14) 儘管海外市場對產品的需求日益旺盛帶動產量提升，但截至2024年4月30日止四個月月的利用率下降，主要由於海外生產力升級導致產能大幅上升。
- (15) 截至2024年4月30日止四個月月的利用率上升，主要歸因於在此期間來自中國內地消費電子行業客戶的訂單增加帶動產量提升。

我們生產流程的特點

我們的生產流程特點是端到端數字化和集中採購。

我們實現了貫穿價值鏈的數字化運營，有效協調採購、製造、銷售及分銷的工作，例如，我們的數字化基礎設施可實時監測生產線上每台關鍵設備的效率及性能，讓我們能夠及時解決問題並實施預防性維護。基於強大的數字化協同運作，我們採用「T+3」模式（一種高效的模式，可管理從下單（「T」）到完成訂單前的三個步驟（「+3」）的流程）：備料、生產及交付。在此模式下以消費者需求為導向進行生產，從而實現準確、靈活及快速的生產，使我們能夠最大限度地降低庫存、提高生產效率並改善客戶體驗。

基於我們的龐大規模和眾多業務之間的高效資源共享，我們能夠集中採購原材料、零部件及生產輔料，從而大幅降低採購成本。銅、鋼、塑料及鋁等原材料以及電子產品等常用零部件能夠在生產過程中得以共享。

質量控制

我們建立了一套數字化和智能化的質量保證系統，覆蓋質量問題的分析、預警、監測和管理，從而對生產過程進行監督並實時接收有關產品質量的反饋。針對產品類別，我們在其投放市場之前均會在生產基地對其安全性、性能和可靠性進行嚴格的內部抽樣測試和安全評估。我們已組建一支專門團隊負責產品質量控制，以確保嚴格遵守適用法律法規、行業標準及我們的內部政策。我們的產品銷售後的一年返修率由2021年的0.21%下降至2023年的0.17%，證明了我們的質量控制措施的有效性。

研發

我們的研發戰略和體系

我們貫穿整個集團的研究體系包括中央研究院及各事業部的研發單位和團隊。我們已在各業務部門建立專門的研發團隊，以利用對產品及市場的第一手知識開發可滿足客戶即時需求的解決方案。

研發體系旨在開發出能夠覆蓋不同時間維度的研發需求的「三個一代」技術儲備，包括：(i)專注於長期基礎領域研究的「研究一代」；(ii)專注於產品平台創新項目的「儲備一代」，以支持下一代產品開發；及(iii)專注於具有明確市場需求產品開發項目的「開發一代」。

我們的「2+4+N」全球化研發網絡包括位於順德及上海的兩個核心研發中心、位於美國、德國、日本及意大利的四個海外研發中心以及數個其他研發中心。總體而言，截至2024年6月30日，我們擁有超過23,000名研發人員。截至最後實際可行日期，我們已在11個國家建立33個研究中心，其中17個系設立在海外市場。我們的海外研發中心專注於滿足當地市場的本地化研發需求並在我們的整體全球化戰略中發揮愈發重要的作用。

我們的研發領域之一是AI技術，該技術已融入到我們的許多家用電器中，且AI技術對我們的產品越來越重要。根據弗若斯特沙利文報告，AI技術一般可分為判別式AI技術及生成式AI技術。例如，判別式AI技術使我們的產品（如COLMO AI級墅適中央空調）能夠感知環境並分析傳感器收集的數據，從而智能地調整溫度和濕度水平。我們的美居APP則利用生成式AI技術，經過培訓的美居APP可在客戶服務時對用戶的輸入作出回應，便於用戶與產品互動。我們目前採用的生成式AI技術受若干監管要求規限，包括中國的《生成式人工智慧服務管理暫行辦法》。據我們中國法律顧問嘉源律師事務所告知，截至最後實際可行日期，我們已建立算法安全管理體系並完成必要的備案以遵守相關監管要求。

與學術機構的合作

除了利用內部研發資源，我們亦與中國和國外外部機構進行合作研發。在中國，我們與若干一流大學（包括上海交通大學、西安交通大學、清華大學（未來實驗室）和華東師範大學）建立了戰略合作夥伴關係。我們還與浙江大學、華南科技大學、華南理工大學和西安交通大學設立了聯合技術實驗室，主要在先進製造、先進食物保鮮技術和能效技術方面開展探索性研究。全球而言，我們還與Massachusetts Institute of Technology、University of Illinois等全球知名大學合作，開展防腐蝕、綠色環保材料、室內空氣質量和製冷劑替代品等多個課題的研究。

持續增長的研發支出

於往績記錄期間，我們的研發開支由2021年的人民幣120億元增加5.4%至2022年的人民幣127億元，並進一步增加15.2%至2023年的人民幣146億元，及由截至2023年4月30日止四個月的人民幣43億元增加14.6%至截至2024年4月30日止四個月的人民幣50億元。我們持續在聘用和留住頂尖研發人才方面進行投入，以加強我們的研發能力。

客戶和供應商

我們的客戶主要包括面向智能家居業務的分銷商和零售商以及ODM/OEM客戶，以及面向商業及工業解決方案的企業客戶。我們的分銷商和零售商包括電商平台、KA分銷商和中小企業零售商等。更多資料，請參閱「— 我們的多渠道銷售和分銷網絡」。截至2021年、2022年及2023年12月31日止年度各年及截至2024年4月30日止四個月，來自我們前五大客戶的收入總額分別佔我們同期總收入的10.6%、11.4%、11.8%及13.5%。

於往績記錄期間，我們的供應商主要包括原材料及零部件供應商。截至2021年、2022年及2023年12月31日止年度各年及截至2024年4月30日止四個月，我們向前五大供應商的採購總額分別佔我們於同期採購總額的6.3%、6.4%、6.1%及6.5%。我們總體上不會使用OEM供應商或其他生產分包商。

我們依靠各種原材料、零部件來製造產品。我們營業成本總額的大部分來源於原材料採購。

我們根據供應商的資質、遵守法律法規的情況、產品質量、品牌、可靠性、產能和成本管理來選擇供應商。我們對供應商進行供應商評估，審查其營業執照、質量管理系統證書及環境評估證書，評估其運營能力、產品質量、環境和安全管理及社會責任，並進行現場抽樣考察和驗證。我們擁有專門的團隊負責對平台內供應商進行產品質量、銷售、物流服務和售後服務等方面的監督和管理。

根據我們的供應商管理框架，我們通常會致力於與戰略供應商簽訂框架協議，以便按更優惠的條件穩定地採購原材料或零部件。同時，我們一直將供應鏈安全作為供應商管理戰略的重點。針對我們依賴外部採購的每一種重要材料或部件，我們都確保至少有兩家替代供應商，以降低供應商集中風險，並保持我們的定價競爭力。然而，我們所採購的各種商品的價格可能會有所波動並受到我們無法控制的因素的負面影響。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 未來的經營業績取決於我們能否按商業上合理的條款從第三方供應商獲得足夠數量的原材料、零部件和產品，而其供應中斷或價格大幅上漲會對我們的業務產生負面影響」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據我們所知，概無擁有我們已發行股本的5%以上的董事、彼等的聯繫人或任何股東於我們任何五大客戶或供應商中擁有任何權益。於往績記錄期間，概無主要客戶同時為我們的供應商，反之亦然。

售後服務

高質量的售後服務是消費者做出購買決定的重要考慮因素。因此，我們的智能家居業務在中國內地和海外市場建立了廣泛的全球服務網點。截至最後實際可行日期，中國內地和海外分別有約6,000個和5,000個售後服務網點。

我們的售後服務包括送貨及安裝、維修、退換有缺陷的產品。這些服務可在服務門店，通過專業人員上門提供及越來越普遍地通過我們的線上平台美居的在線交流功能提供。售後服務代表人員必須參加定期培訓，以提升其知識和技能。為確保售後服務的質量，我們定期對售後服務代表人員的服務質量進行考核。

對於商業及工業解決方案的企業客戶，我們通常部署專門的團隊提供安裝、維護及其他服務，力求用卓越的服務提高客戶忠誠度並建立客戶信任。

庫存管理和物流

我們的庫存包括產成品、半成品、部件和原材料。數字化供應鏈使我們的庫存管理更智能、高效地管理庫存，保持與需求相匹配的庫存水平，並實現快速庫存周轉。於2021年、2022年、2023年及截至2024年4月30日止四個月，我們的存貨周轉天數分別為53天、64天、62天和50天，根據弗若斯特沙利文報告，顯著低於行業平均值。

為了提高庫存效率，我們採用了統一的倉儲和配送系統並持續改善庫存周轉。為了減少呆滯庫存，避免產品在倉儲和配送過程中受損，並促進與客戶和業務合作夥伴的互動，我們通過建立ISC管理系統在訂單管理、全球供應鏈管理和高效交付方面具備強大的能力，並打造了銷售與運營規劃流程控制系統、具有訂單預排產規則的銷售和生產機制。

我們採用了雲庫存管理方法，使我們能夠管理庫存也方便我們向供應商發出訂單請求。通過分析交易活動數據，我們為供應商提供了更合理的需求規劃，使我們能夠合理的預測採購需求及維持高效的生產或採購流程。此外，我們還建立了用於整合海外銷售的iBOS平台。通過協同規劃、預測和補給模型、海外訂單全流程可視化等功能，該平台能夠以更低的成本提高海外訂單的執行和交付效率，使得我們保持最佳庫存水平，能夠及時滿足市場需求。

知識產權

截至最後實際可行日期，我們分別在中國內地擁有82,800多項註冊專利和1,800多項軟件版權，在日本擁有2,800多項註冊專利，在美國擁有1,300多項註冊專利，在德國擁有1,000多項註冊專利，以及在其他國家及地區擁有4,600多項註冊專利。我們在中國內地申請註冊了31,000多項專利，在日本申請註冊了1,200多項專利，在美國申請註冊了800多項專利，以及在其他國家及地區申請註冊了2,000多項專利，根據專利合作協議正在進行6,400多項專利申請。截至最後實際可行日期，在我們已註冊的專利和待批准的專利申請中，32,200多項和34,700多項分別為與發明相關的專利註冊和申請，46,100多項和4,700多項分別為與實用新型相關的專利註冊和申請，14,500多項和2,200多項分別為與產品設計相關的專利註冊和申請。此外，截至最後實際可行日期，本集團為10,000多個商標及500個域名的註冊擁有人。我們亦已申請註冊1,400多個商標。

截至最後實際可行日期，本公司董事認為，延長上述專利、版權、商標及域名不存在會對我們的業務造成重大不利影響的法律障礙。有關詳情，請參閱本文件「附錄六－法定及一般資料－2. 有關我們業務的進一步資料－B. 我們的重大知識產權」一段。

為了保護和執行我們的知識產權，我們與供應商簽訂了框架協議施加保密義務，以在生產過程中保護我們的知識產權。

我們採取了一系列內部控制政策和措施來保護我們的知識產權和商業機密，例如，我們部署了集團層面的數字平台，以監控和管理我們的專利、商標、版權、域名和其他知識產權的整個生命週期。我們的知識產權團隊積極主動地採取合理措施，以發現可能侵犯我們知識產權的行為。我們依靠保密協議來保護我們在無法申請專利的專有技術以及難以申請專利的生產工藝方面的利益。我們與員工、供應商、分銷商和其他戰略合作夥伴簽訂的合同都需要經過我們內部法律團隊的審查和批准，確保合同中包含足夠的保護措施，以防止未經授權的披露。然而，我們不能保證在針對第三方

的專利侵權索賠中勝訴，且我們不能保證我們的產品並無侵犯他人的專利，亦不能保證將來不會侵犯他人的專利。請參閱「風險因素－我們的知識產權對我們的所有業務至關重要，且我們可能無法阻止他人未經授權使用我們的知識產權，而這可能會損害我們的業務及競爭地位」和「－ 第三方聲稱我們侵犯其知識產權及其他訴訟可能會對我們的業務造成不利影響」。據我們所知、所悉及所信，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們的知識產權未遭受第三方提出的任何重大知識產權索償。

競爭

我們所處的市場競爭激烈，我們在業務的各個方面都面臨着激烈的競爭。我們當前和潛在的競爭對手包括中國和跨國家電企業、本地和專業品牌，以及中國和全球工商業解決方案供應商。我們預計，家用電器及商業及工業解決方案市場將不斷發展，並將經歷技術變革、行業標準及客戶喜好的變化。我們必須不斷創新才能保持競爭力。我們認為，我們行業的主要競爭因素是：

- 品牌認知度和聲譽；
- 創新技術和數字化能力；
- 解決方案的全面性和有效性；
- 降低成本和提高效率的能力；
- 產品質量和產品的搭配；
- 廣泛且可靠的銷售渠道；
- 有遠見和經驗豐富的管理能力；及
- 定價。

我們相信，基於上述因素，我們有能力進行有效競爭。但是，我們目前或未未來的一些競爭對手可能擁有比我們更長的經營歷史、更高的品牌知名度、更好的供應商關係、更大的客戶群或更多的財務、技術或營銷資源。我們憑藉技術實力打造自己的競爭優勢，一直致力於拓展全球業務及提高運營效率。

季節性

我們的若干產品類別可能因產品性質（如空調）而受到天氣的影響。同時，因為節假日促銷，我們的產品有特定的季節性購買特點。雖然憑藉我們廣泛的產品組合，就整體的經營業績和財務狀況而言，我們一般不會經歷重大的季節性波動，但我們預計未來的業務仍將持續受到季節性因素的影響。

數據隱私及保護

我們的業務會生成並處理大量交易數據、消費者人口統計數據及行為數據。我們面臨大量數據處理及數據保護的安全性固有風險。請參閱「我們的業務須遵守有關數據保護的各種本地及海外法律、規則、政策及其他義務。機密資料及個人資料的任何損失或未經授權訪問或發佈均可能使我們面臨重大的聲譽、財務、法律及運營後果」。我們了解個人數據及私隱對用戶的重要性，以極為嚴肅的態度對待數據保護，並實施措施確保我們遵守中國內地及我們運營所在其他司法轄區的相關法律要求，以保護彼等的法定權利。為了保護數據私隱，我們已採取適當的物理、行政及技術措施來防止未經授權的訪問及使用該等數據，例如，我們將對該等數據的訪問限制在最低限度內，以防止數據洩露；我們亦使用加密技術來保護該等數據，並已建立網絡安全保護機制，以保護數據免受惡意攻擊及盜竊。我們定期對員工進行培訓，以增強彼等對數據保護重要性的認識。

我們已構建並不斷完善智能家居安全體系以確保數據隱私及安全。為了最大程度地降低數據丟失的風險，我們定期進行數據備份和數據恢復測試。只有經過評估和批准程序的若干獲指派和授權人員才能訪問我們的數據庫，且其行為會被記錄和監控。我們已制定數據災難恢復程序，並且已建設且在不斷完善我們的數據中心。

環境、社會及管治

自本公司成立以來，我們一直致力透過創新產品及服務以及對社會和環境負責的運營，亦為社會作出貢獻。

環境、社會及管治的管理

我們已建立分層、全面的環境、社會及管治管理框架。我們的環境、社會及管治委員會負責制定、採納及檢討我們的環境、社會及管治策略及目標，以及評估、釐定及處理我們的近期、中期及長期環境、社會及管治的相關風險。我們已成立專門的內

部環境、社會及管治專家團隊，並聘請獨立第三方協助評估環境、社會及管治的相關風險，並不時檢討我們的現有策略、目標及內部控制措施。在彼等的監督下，我們積極識別及監察環境、社會及氣候相關風險對我們業務、戰略及財務表現的實際及潛在影響，並將此類問題納入我們的業務、戰略及財務規劃中。我們亦編製及發佈年度環境、社會及管治報告，讓所有利益相關者知悉我們的環境、社會及管治措施和風險及可能對我們的業務、財務表現及經營業績產生影響的任何發展。該報告用於指導我們與利益相關者就環境、社會及管治事宜進行溝通。

於2022年，我們在中證指數ESG評級中評級結果為「AA」，該評級用於反映評估公司相對於同業的ESG表現。在2022年「福布斯中國可持續發展工業企業TOP50」評選中，我們榮獲「可持續發展工業企業先驅典範」殊榮並入選2023年《財富》中國ESG影響力榜。

識別環境、社會及管治風險

利益相關者在維持我們的業務可持續性方面發揮着至關重要的作用，我們與利益相關者保持着密切關係。我們業務的主要利益相關者包括我們的客戶、供應商、員工、政府、社區及股東。通過持續參與，我們收集他們的觀點和意見，這有助於我們識別環境、社會及管治的相關風險，並制定可持續發展框架以應對該等風險。

我們與管理層及內部環境、社會及管治專家會基於利益相關者的意見進行內部討論，並不時諮詢外部顧問，以根據我們的實際發展及行業不斷演變的特點確定可能影響我們業務及利益相關者的潛在重大環境、社會及管治議題。我們參考適用行業標準及其他領先行業參與者以持續監控我們的環境、社會及管治指標。

管理環境、社會及管治風險

我們有專職人員來識別對我們適用的法律法規和行業標準，內容涉及各種環境、社會及管治風險，包括環保、生產安全、員工福利、消費者權利、反腐敗、社區支持等，以確保我們遵守相關法規，且符合或高於上述行業標準。同時，我們制訂了短期／中期／長期的相關環境、社會及管治措施目標，收集並提交有關實施該等措施的數據，定期檢討實現該等目標的進度。

指標及目標

我們有決心在2030年之前實現碳達峰，國內每家工廠均達到國家級綠色工廠水準；於2060年之前實現碳中和。同時，我們的目標是在2025年前將綠色用電量的比例提高至10%，在2030年前提高至30%。

我們收集並分析定量資料作為檢討環境、社會及管治相關風險的一部分。舉例而言，我們於2023年的溫室氣體(GHG)排放總量為2,298,311噸二氧化碳當量，或每人民幣10,000元產值產生的溫室氣體排放量為0.061噸二氧化碳當量。根據弗若斯特沙利文報告，相較之下，2022年精選上市家用電器公司¹的平均溫室氣體排放量為每人民幣10,000元產值產生0.0590噸二氧化碳當量。於2023年，我們的光伏發電站發電量總計220,760兆瓦時，意味著我們在生產過程中將不斷增加對可再生電力的使用。

我們所有的生產廠房已採納能源管理系統，而當中36個已取得ISO 50001認證。我們有專人負責收集並將我們的排放數據與持續更新的生產過程中污染物排放相關的各項行業標準進行對比。我們嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國水污染防治法》、《中華人民共和國大氣污染防治法》、《中華人民共和國噪聲污染防治法》、《中華人民共和國固體廢物污染防治法》、《中華人民共和國環境影響評價法》、《排污許可管理條例》、行政法例法規。我們採取有效的環保措施保護環境與生態，履行企業社會責任。在污染物管理方面，我們嚴格遵守以下適用於我們業務及行業的現行污染物排放標準：

- 廢水管理：《污水綜合排放標準》(GB8978-1996)、《水污染物排放限值》(DB44/26-2001)、《電鍍水污染物排放標準》(DB44/1597-2015)、《廣東省水污染物排放限值標準》(DB44/26-2001)及其他標準。

¹ 包括四家領先的上市家電公司，即海爾智家股份有限公司、LG Electronics Inc.、海信家電集團股份有限公司及浙江蘇泊爾股份有限公司。

- *大氣污染物管理*：其中包括《大氣污染物綜合排放標準》(GB16297-1996)、《鍋爐大氣污染物排放標準》(GB13271-2014)、《工業企業揮發性有機物排放控制標準》(DB13/2322-2016)、《合成樹脂工業污染物排放標準》(GB31572-2015)、《大氣污染物排放限值》(DB44/27-2001)、《家具製造行業揮發性有機化合物排放標準》(DB44/814-2010)及《工業爐窯大氣污染物排放標準》(GB9078-1996)。
- *噪聲管理*：《工業企業廠界環境噪聲排放標準》(GB12348-2008)。
- *固體及有害廢棄物的處理*：《中華人民共和國固體廢物污染防治法》。

環境

於2021年，我們發佈「綠色」戰略，守護藍色星球、構建和諧社區、踐行科技盡善、共創繁榮生態，以管理我們的環境、社會及管治風險。我們致力於提高包括設計、採購、生產、物流、回收和服務等業務各個方面的環境可持續性。

綠色設計

我們對產品的碳足跡進行全週期評估，從原材料採購和製造到使用、回收和處置。我們的低碳設計初衷主要包括(i)產品採用環保型製冷劑來直接降低溫室氣體排放；(ii)根據《綠色高效製冷行動方案》，提高產品能效；及(iii)數字化生產線，提高生產效率，降低能耗。我們通過數字化工具包估算及監控產品類別的總排放量，以實現跨越整個價值鏈的全面監控及分析。我們的目標是從2030年開始，所有新產品均符合綠色產品設計企業標準。

我們亦致力於環保製冷劑產品的研發、推廣及應用，並已制定執行為保護臭氧層而設立的蒙特利爾多邊基金的首個標桿生產線。我們首創的低GWP製冷劑產品獲得美國空調供暖和製冷工業協會頒發的全球認證。

綠色採購

在選擇供應商時，我們會考慮其碳足跡，例如，在2022年，我們完成了4,000多家供應商的碳排放數據的收集，例如來自各種燃燒源排放物及直接散逸性排放物的直接溫室氣體排放及因為使用電力、供熱、製冷及壓縮空氣而產生的非直接溫室氣體排放。我們還會向供應商宣傳各種綠色戰略，建立監控、評估系統，來升級和指導供應商降低碳足跡。截至最後實際可行日期，我們向5,000多家供應商開展供應鏈中各種環境及社會風險相關的培訓課程。我們建立了規範、透明、合作、互惠、長期及具有前瞻性的供應商社會責任評估制度。我們為供應商制定了六條社會責任紅線，包括禁止使用童工、強制勞工、賄賂和勒索，以及避免發生重大安全、火災和環保事件。若違反紅線，將根據嚴重程度採取限制採購額或終止合作的方式進行處罰。我們對所有新供應商進行社會責任自我評估，以評估其遵守法律、法規及可持續發展協議的能力。未通過現場社會責任評估的高風險供應商將不予合作，我們將繼續監察及協助供應商糾正識別出的任何不足之處，並不斷改善其ESG管理框架。我們努力在生產中採購環保材料，如再生塑料及再生廢鋼。到2030年，我們力爭在供應商體系中國家級綠色供應鏈企業達到10家，並致力於推動所有原材料供應商響應美的可持續發展倡議書。

在供應鏈管理方面，我們要求全體供應商供應的材料均符合《危險物質限用指令》(RoHS)及《化學品註冊、評估、授權和限制法規》(REACH)，符合國家及地方法規和政府規定的環境指令或證書，且符合我們的環境指令要求及上述綠色設計要求，並為此制訂了質量管理體制。供應商還需按要求提供環保法規限制的有害物質材料檢測報告。檢測報告的有效期應為一年，而供應商應保存RoHS及REACH法規有關的檢測報告、圖紙、管理法規及其他技術文件和質量紀錄十年。

綠色製造

我們致力於減少製造過程中產生的廢棄物、污染及能耗。我們所有的子公司均已建立有效的水及燃氣廢物處理系統。通過定期監測和第三方評估，確保生產經營過程中廢水、廢氣、固體廢物的排放符合國家和地方法律法規的要求。

綠色物流

我們充分利用物聯網、雲計算、AI等其他技術優化運輸路線，降低運輸里程和頻率，實現節能減排。此外，我們推廣綠色及低碳運輸交通工具。

綠色回收

我們通過線上和線下平台建立了覆蓋全國的回收網絡。消費者可通過我們的零售店、微信小程序、服務專線及其他渠道回收及交易二手產品。僅2023年，我們就已回收約3.1百萬件二手電器，並與拆解企業合作拆解廢舊家電，實現資源再利用、節能減排。

綠色服務

我們通過多種方式為客戶提供綠色服務，包括幫助客戶採用可再生能源、減少污染及提高能源效率的能源解決方案，以及幫助客戶將樓宇轉變為高效綠色生態系統的智能建築的智能建築科技。詳情請參閱「我們的產品－商業及工業解決方案」。

社會責任

作為負責任的企業公民，我們積極與員工和社區分享我們的發展成果。

員工

為形成公平、公開、包容的公司文化，我們致力於維護和保障全體員工的權益，營造讓員工感受到關懷和激勵的工作環境。作為全球僱主，我們堅持平等僱傭原則，嚴禁任何形式的歧視，確保全球員工的權益得到充分保障。此外，我們已採取措施禁止使用童工及強制勞工，並積極保障女性員工的權益。於2023年11月，我們入選《福布斯》全球最佳女性友好企業。截至2024年6月30日，我們擁有逾19萬名員工，來自70多個國家。

我們在招聘時貫徹公開、公平及公正的原則，並制定有關薪酬、平等機會、多元化及反歧視的政策。因此，我們向每位求職者提供平等的機會，並制定內部政策以確保不存在國籍、地區、性別及種族歧視。我們亦向員工提供具競爭力的薪酬待遇。有關薪酬及福利的進一步詳情，請參閱「業務－員工」。

我們關心員工的身心健康。我們建立了員工扶助基金，專門為因疾病或事故而遭受經濟困難的員工提供財務援助。於2023年，我們透過該基金向約220名員工提供總金額超過人民幣1,920萬元的財務資助。我們亦自2021年起為約1,900名員工提供免費的法律諮詢服務。

我們致力於營造鼓勵終身學習的企業文化，建立完善的人才培養體系，助力員工發掘自身潛能，提升員工專業技能和綜合技能。我們的專業在線學習平台M-Learning通過獨特的課程和實用的培訓，為全體員工的成長賦能。截至2024年4月30日，此平台擁有超過30,000個電子學習課程，包括2024年追加的1,200多個新課程。

社區

我們關注社區，積極履行企業社會責任，為當地社區發展做出貢獻，以實際行動回饋社會，以負責任的態度創造可持續價值。自2021年起，我們通過捐款及調動其他資源為我們總部所在地順德的地方教育作出了貢獻，助力華東師大順德美的學校的設立。於2023年4月，我們開始協助華東師大二附中美的高中的建設，預計就此花費超過人民幣140百萬元。

企業治理

先進的治理機制、與時俱進的價值理念及管理層的心智成長，是我們長期發展的基石。我們的企業治理強調責任、權力和利益的共擔和高度一致，以及企業家精神的培養。

反賄賂及反腐敗

我們於2018年公佈並制定反賄賂及反腐敗政策，以防止我們的業務遭受任何欺詐、賄賂或腐敗。該政策列明了潛在的賄賂和腐敗行為以及我們的反賄賂和反腐敗措施。我們開放內部舉報渠道，供員工舉報任何涉嫌賄賂及腐敗的行為。於2021年，我們進一步建立了集團層面的舉報程序，以確保舉報該等被禁止行為時無需擔心遭到報復，並由獨立第三方進行調查，同時確保舉報人的身份以及其他敏感信息須予保密。為了培養良好的合規文化，我們亦定期為員工提供反腐敗及反賄賂的合規培訓，並在我們其中一個內部平台「美的合規」上發佈相關的文章，供所有員工閱覽。

員工

我們員工隊伍的實力及才能對我們業務的成功至關重要，我們不斷努力吸引、發展及留存符合我們業務運營環境需求的人才。截至2024年6月30日，我們共有198,609名全職員工，其中163,602名位於中國內地及35,007名位於海外。下表載列截至2024年6月30日按職能劃分的中國內地及海外員工人數：

職能	員工人數
生產	153,544
研發	23,482
銷售	14,407
行政	7,176
總計	198,609

我們的員工遍佈全球70多個國家。下表載列截至2024年6月30日按地區劃分的員工人數：

地區	員工人數
中國內地.....	163,602
亞太地區(中國內地除外)	15,256
歐洲、中東及非洲	14,367
美洲	5,384
總計	198,609

與員工分享我們的成功並賦能我們的員工是我們企業文化的一個重要方面。我們始終竭力為員工提供全面的社會福利、安全的工作環境及廣泛的職業發展機會。此外，我們致力於嚴格遵守各國各地有關工作場所安全的適用法律法規和準則，為員工提供安全健康的工作場所，並實施有效的管理系統，確保員工的安全和福利。

根據中國法律法規的要求，我們通過中國政府強制福利繳款計劃參加各類員工社會保障計劃，包括養老保險、醫療保險、失業保險、生育保險、工傷保險和住房公積金計劃。

我們致力於建立有競爭力且公平的薪酬體系。為了有效激勵員工，我們不斷完善薪酬和激勵政策。我們定期對員工進行績效評估，以對其工作表現進行反饋。我們員工的薪酬通常包括基本工資和績效工資。我們根據崗位價值和評估工作表現決定員工的基本工資，根據公司和員工的業績決定績效工資。薪酬分配更多考慮戰略人才，確保核心人才薪酬的市場競爭力。我們根據地區差異、人才供應、員工流動率、行業變化以及公司財務狀況等多種因素，對員工薪酬政策進行動態調整。

我們通常與我們的高級管理層和核心員工簽訂僱傭協議、保密協議和競業禁止協議。禁止這些員工在其受僱期間和之後的特定期間內加入與我們或我們的聯屬公司有競爭關係的公司。我們與員工保持着良好的工作關係，並無發生任何重大勞資糾紛。

物業

我們的總部位於中國廣東省順德。截至2024年4月30日，本公司及我們在中國內地的主要子公司擁有56宗1,000平方米以上土地的土地使用權，總佔地面積約604萬平方米。我們已取得該等地塊的全部土地使用權證。對於持有土地使用證的土地，我們有權依法佔有、使用、轉讓、出租、抵押或以其他方式處置該土地，且於往績記錄期間，對該等土地所有權的扣押、抵押及其他形式的權利並無限制或存在任何第三方權利。

我們還在中國內地及海外擁有或租賃若干物業。截至2024年4月30日，我們擁有190多項物業，總佔地面積超過12.6百萬平方米。截至2024年4月30日，我們租賃的物業超過100項，總佔地面積超過2.6百萬平方米。我們擁有及租賃的物業主要用於辦公、生產和倉儲。截至最後實際可行日期，我們並無收到第三方就我們物業的所有權異議提出的任何申索。

截至2024年4月30日，我們並無任何單一物業的賬面值佔我們資產總額的15%或以上。根據香港上市規則第5章及《公司條例（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條，本招股章程獲豁免遵守《公司（清盤及雜項條文）條例》第342(1)(b)條有關將土地或樓宇的所有權益納入《公司（清盤及雜項條文）條例》附表3第34(2)段所述的估值報告。

我們認為，我們的現有設施總體上足以滿足我們目前的需求。

保險

我們認為我們配備了足夠的保險範圍，並且符合我們所在經營行業的商業慣例。我們已購買物業保險，涵蓋我們產品存貨及固定資產的所有實物損失、損毀或損壞風險。我們投購第三方保單，涵蓋若干潛在風險及責任，包括產品責任及物業責任。我們通過就向經銷商及零售商作出的若干銷售投購保險來消除信貸風險，保障我們免因商業債務（包括企業間的賬款及貿易應收款項）不付款而承受風險。我們還購買了信息技術保險，以消除與技術錯誤和遺漏以及網絡安全漏洞等相關的風險。我們為中國內地員工提供社會保障保險，包括養老保險、失業保險、工傷保險、生育保險及醫療保險，並為海外員工提供法定保險。此外，我們為若干海外子公司的員工提供養老金固定收益計劃，提供超出國家監管保險制度的補充退休福利。我們的管理層將不時評估我們保險範圍的充足性並按需購買其他保單。

法律訴訟及合規

法律訴訟

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未涉及任何重大法律、仲裁或行政程序，且並不知悉任何未決或潛在的、針對我們或我們董事的、可能單獨或整體對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響的法律、仲裁或行政程序。

我們於2011年收購巴西子公司大部分的股權，該子公司牽扯若干在我們收購前提出的稅務糾紛。於最後實際可行日期，相關案件（除已解決的部分糾紛外）仍在審理中。對於第三方律師的判決，我們的管理層認為相關訴訟敗訴並支付賠償金的可能性較低。我們在2011年開始與該巴西子公司的原股東就收購條款進行談判。根據慣例，該巴西子公司的原股東在我們收購前，須與我們就涉及該巴西子公司的未決稅務糾紛的彌償條款進行談判。因此，對於相關糾紛，該等股東同意根據我們在2011年8月就收購訂立的股份購買協議的最終裁決，向我們提供高達一定數額的賠償。詳情請參閱「財務資料－或有負債」。

合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未涉及任何導致罰款、執法行動或其他處罰的、可能單獨或總體對我們的業務、財務狀況及經營業績產生不利影響的重大違規事件。

風險管理及內部控制

我們已採取並實施各種政策及程序，以確保嚴格的風險管理及內部控制，此外我們還致力於不斷改進該等政策及程序。根據我們的風險管理政策，我們的主要風險管理目標包括：(i)識別不同類型的風險；(ii)分析已識別的風險並設定適當的風險抵禦水平及制定響應政策和程序；(iii)建設風險控制及合規管理專業人士組織；(iv)利用我們的信息技術系統提升有關控制的準確性及效率；(v)定期檢討風險管理政策及相關內部控制系統以適應監管更新、市況或我們經營活動的變動；及(vi)監控這些定制政策及程序的實施。

我們的風險管理及內部控制政策及程序涵蓋業務運營的各個方面，例如品質控制、財務報告、信息披露、資訊系統、內部控制、人力資源及監管風險管理。我們已經執行各種內部控制措施並將繼續監測、提升我們的內部控制政策，確保我們符合深圳證券交易所和香港聯交所上市規則項下的各項規定。我們已制定並實施《內幕消息及證券交易政策》，該政策規定(a)本公司董事、高級職員或僱員須對內幕消息保密；及(b)本公司的財務業績或預測、年報、中報及季報或相關資料不得於本公司刊發公告前披露。其中我們設立的《信息披露政策》，將於上市後生效，明確：(i)持有本公司5%或以上的股份的股東應在本公司的持股情況發生任何變動、對本公司的控制發生重要變動的情況下或任何本公司上市地的上市規則所規定的情況下知會我們，以及(ii)擁有獲取本公司重大非公開資料的權限的董事、監事、高級管理層及其他人員應對此類資料保密，不得在財務業績的新聞發佈會、與分析員的會議、路演、與潛在投資者的會議或其他會議或各類通訊中披露有關本公司運營情況、財務狀況或其他議題的內幕消息。此外，本公司的董事、監事以及高級管理層均已參與並會繼續參與深圳證券交易所和香港聯交所上市規則項下的證券法律及持續合規義務的培訓。我們亦聘請一名合規顧問並會繼續聘請中國法律顧問和香港法律顧問就遵守適用的法律法規及上市規則作出建議。

為遵守適用的制裁及出口管制法規，我們擁有一個貿易合規計劃，其中包括政策、標準操作程序、自動化控制系統、合規治理組織以及查詢和舉報機制。過去數年，我們持續投入資源以強化該計劃。作為該合規計劃的一部分，我們通常會根據綜合制裁名單篩選我們的客戶及供應商。我們還將制裁合規控制納入我們的信息技術系統，例如，不允許來自或發往部分被制裁國家的訂單。

我們成立了風險管控委員會，以持續監督我們整個集團風險管理政策的實施情況，以確保我們的內部控制系統能夠有效識別、管理及減輕我們業務運營中所涉及的風險。風險管控委員會目前由16名成員組成，其中12位是執行董事及／或高級管理層成員。風險管控委員會不時會晤就不同的風險管理事宜進行討論、分析及就此作出決定。風險管控委員會亦與執行委員會討論並向其報告問題。

在風險管控委員會的帶領下，我們已採納「三道防線」的風險管理機制。業務單位、集團職能及集團內審部門各自構成一道「風險防線」，並身負不同的責任。

我們的業務及財務表現可能會受到地緣政治風險的影響。地緣政治緊張局勢導致並可能繼續導致國際貿易政策發生變動以及產生更多貿易壁壘，例如增加關稅和出口限制。於往績記錄期間，我們出口至美國的許多產品主要為智能家居業務及智能建築科技，美國政府對此徵收介乎2.0%至25.0%的關稅。我們的多數產品類別須徵收的美國關稅稅率於往績記錄期間保持在穩定區間。於2023年及截至2024年4月30日止四個月，我們自中國內地出口至美國且須繳納美國關稅的產品佔我們總收入的6%以下。美國政府徵收的關稅可能影響我們的產品在美國市場的競爭力。在出口管制方面，我們使用的原材料及組件通常只有不到0.3%是從美國進口，而我們從美國進口的大部分原材料及組件目前不受美國出口管制的規限。我們從美國進口的原材料及零部件主要包括壓縮機及集成電路。部分從美國進口的集成電路（按價值計，佔我們集成電路採購總量的約1.3%）目前受美國出口管制。於往績記錄期間，我們始終遵守美國出口管制規則下適用許可、憑證及其他要求，未曾遭遇美國出口管制措施任何相關重大事宜，包括在獲取及重續必要許可證及達成其他要求（如適用）方面。我們的貿易合規計劃對我們遵守美國出口管制要求大有助益。此外，我們積極監管供應鏈風險，致力於豐富供應來源。整體而言，美國目前實施的出口管制措施對我們的業務及財務表現並無重大

影響。地緣政治的未來發展可能對我們的業務及財務表現產生進一步影響。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們須遵守政府經濟制裁及出口管制法律，這可能使我們負上責任及削弱我們在海外市場的競爭力。地緣政治緊張導致我們經營所在國家及地區之間的關係惡化，可能進一步對我們的業務和經營業績造成負面影響」。

牌照、批准及許可

於最後實際可行日期及直至最後實際可行日期，我們已取得對我們經營所在司法轄區的業務而言屬重要及必要的所有牌照、批准、許可及證書，而有關牌照、批准、許可及證書屬有效及續存。

獎項及認可

於往績記錄期間，我們的技術、產品及服務獲得多項認可。我們獲得的部分重要獎項及認可載列如下。

獲獎年份	獎項／認可	頒獎機構／部門
2024年...	全球最具價值品牌500強第236名	Brand Finance
2024年...	科學技術進步獎	中國輕工業聯合會
2024年...	科技發展貢獻獎一等獎	中國民營科技促進會
2024年...	工業互聯網平台創新領航應用案例	中華人民共和國工業和信息化部
2024年...	2024年德國國家設計獎	德國設計委員會
2024年...	iF設計獎	iF設計基金會
2023年...	中國專利銀獎	國家知識產權局
2023年...	中國外觀設計銀獎	國家知識產權局
2023年...	中國專利優秀獎	國家知識產權局

業 務

獲獎年份	獎項／認可	頒獎機構／部門
2023年 ...	2023年《財富》中國ESG影響力榜	《財富》
2023年 ...	2023年最受讚賞中國公司	《財富》
2023年 ...	2023年《福布斯全球企業2000強》 第199名	《福布斯》
2023年 ...	2023年《時代週刊》全球最佳公司	《時代週刊》
2023年 ...	2022 年度中國輕工業二百強 企業第一名	中國輕工業百強企業高峰論壇
2023年 ...	中國工業大獎第七名	中國工業經濟聯合會
2023年 ...	日內瓦國際發明展金獎	瑞士聯合會主辦的日內瓦國際 發明展
2023年 ...	Google x Kantar BrandZ中國全球化 品牌第30名	谷歌&凱度
2022年 ...	2022中國大企業創新100強第6名	中國企業聯合會、中國企業家協會
2022年 ...	中國工業大獎第7名	中國工業經濟聯合會
2022年 ...	國家綠色工廠	國家工業和信息化部
2021年 ...	中國質量獎	國家市場監管總局
2021年 ...	科學技術進步獎	中華人民共和國國務院
2021年 ...	入選「中國新增長•ESG創新實踐榜」	《哈佛商業評論》
2021年 ...	傑出環境貢獻獎	聯合國工業發展組織
2020年 ...	中國專利金獎	國家知識產權局