

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告全部或任何部分內容而產生或因倚賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



Midea Group Co., Ltd.

美的集團股份有限公司

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

(股份代號：0300)

截至2024年12月31日止年度之全年業績公告

年度業績

美的集團股份有限公司（「本公司」及其附屬公司「本集團」）董事會（「董事會」）欣然公佈本集團截至2024年12月31日止年度之綜合年度業績連同截至2023年12月31日止年度之比較數字如下：

財務摘要

	截至12月31日止年度		變動
	2024年 人民幣百萬元	2023年 人民幣百萬元 (經重列)	
收入	409,084	373,710	9.5%
毛利	107,102	95,462	12.2%
營業利潤	46,817	41,886	11.8%
年度利潤	38,759	33,747	14.9%
歸屬於本公司擁有人的利潤	38,539	33,722	14.3%
本公司擁有人應佔利潤每股收益：			
— 基本（人民幣元／股）	5.44	4.93	10.3%
— 攤薄（人民幣元／股）	5.42	4.92	10.2%

合併損益表
截至2024年12月31日止年度

		截至12月31日止年度	
	附註	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元 (經重列)
收入	3	409,084,266	373,709,804
營業成本	4	(301,982,533)	(278,248,191)
毛利		107,101,733	95,461,613
銷售及營銷開支	4	(38,753,424)	(31,952,763)
一般及行政開支	4	(15,403,802)	(13,975,965)
研發開支	4	(16,232,771)	(14,586,346)
金融資產及合同資產減值轉回／(損失)淨額		28,676	(235,002)
其他收入		9,680,098	8,120,251
其他收益／(虧損)淨額		396,234	(945,664)
營業利潤		46,816,744	41,886,124
財務收入		944,785	1,085,256
財務費用		(1,916,510)	(3,372,815)
財務費用淨額		(971,725)	(2,287,559)
應佔聯營及合營企業利潤淨額		847,098	680,759
除所得稅前利潤		46,692,117	40,279,324
所得稅開支	5	(7,933,153)	(6,532,371)
年度利潤		38,758,964	33,746,953
歸屬於：			
本公司擁有人		38,538,987	33,721,536
非控股權益		219,977	25,417
		38,758,964	33,746,953
本公司擁有人應佔利潤每股收益：			
— 基本(人民幣元／股)	6	5.44	4.93
— 攤薄(人民幣元／股)	6	5.42	4.92

合併綜合收益表
截至2024年12月31日止年度

截至12月31日止年度
2024年 2023年
人民幣千元 人民幣千元

年度利潤 38,758,964 33,746,953

其他綜合收益：

可能重分類至損益之項目

— 其後將根據權益法轉入損益的其他綜合收益，
扣除稅項 **37,830** 7,751
— 現金流量套期儲備，扣除稅項 **(435,632)** (139,710)
— 外幣報表折算差額 **(240,744)** (53,552)
— 其他，扣除稅項 **(34,592)** 25,033

將不會重新分類至損益之項目

— 設定受益計劃重新計量之變動，扣除稅項 **(43,558)** (88,017)
— 其他權益工具投資公允價值變動，扣除稅項 **(2,336)** (1,025)

年度其他綜合虧損，扣除稅項 **(719,032)** (249,520)

歸屬於：

本公司擁有人 **(353,788)** (272,554)
非控股權益 **(365,244)** 23,034

年度綜合收益總額 **38,039,932** 33,497,433

歸屬於：

本公司擁有人 **38,185,199** 33,448,982
非控股權益 **(145,267)** 48,451

合併財務狀況表
於2024年12月31日

	於12月31日	
	2024年 附註 人民幣千元	2023年 人民幣千元
資產		
非流動資產		
物業、廠房及設備	39,628,721	36,382,765
使用權資產	10,799,523	11,501,892
投資性房地產	1,184,541	1,293,629
無形資產	38,562,436	40,860,697
遞延所得稅資產	14,074,278	12,771,150
預付款項、其他應收款項及其他資產	2,907,320	2,705,275
對聯營及合營企業的投資	5,223,478	4,976,109
應收貸款	308,903	975,272
衍生金融工具	481,315	2,082,347
以攤銷成本計量的其他金融資產	97,682,820	79,121,387
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的其他金融資產	35,595	6,356,921
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的其他金融資產	4,399,137	5,687,591
非流動資產總額	215,288,067	204,715,035
流動資產		
存貨	7 63,339,188	47,339,255
合同資產	3,499,556	4,045,925
以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據	8 42,517,549	38,406,699
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的 貿易應收款項及應收票據	17,646,449	13,330,008
預付款項、其他應收款項及其他資產	22,652,175	14,796,946
應收貸款	11,047,886	14,296,958
衍生金融工具	5,255,303	1,670,754
以攤銷成本計量的其他金融資產	69,234,257	59,275,572
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的其他金融資產	6,525,002	4,694,429
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的其他金融資產	6,936,113	1,790,588
定期存款和受限制現金	85,291,580	21,786,586
現金及現金等價物	55,118,728	59,887,260
流動資產總額	389,063,786	281,320,980
資產總額	604,351,853	486,036,015

		於12月31日	
		2024年	2023年
		附註 人民幣千元	人民幣千元
負債			
非流動負債			
借款	9	13,758,532	49,356,705
租賃負債		1,825,258	2,047,319
遞延所得稅負債		4,896,815	5,097,810
其他應付款項及應計費用		2,181,809	2,253,296
遞延收益		2,196,222	1,734,932
衍生金融工具		6,020	2,282
非流動負債總額		24,864,656	60,492,344
流動負債			
貿易應付款項及應付票據	10	118,774,248	94,238,073
合同負債		49,254,717	41,765,475
借款	9	69,549,174	22,109,985
租賃負債		1,122,108	1,166,901
吸收存款		137,344	88,960
衍生金融工具		3,095,850	413,222
以公允價值計量且其變動計入當期損益的 其他金融負債		873,776	1,346,674
即期所得稅負債		3,798,350	3,477,253
其他應付款項及應計費用		105,214,239	86,639,178
流動負債總額		351,819,806	251,245,721
負債總額		376,684,462	311,738,065
權益			
股本	11	7,655,956	7,025,769
庫存股		(5,728,446)	(12,871,738)
儲備		61,231,287	32,440,770
保留溢利	12	153,591,297	136,282,362
本公司擁有人應佔權益		216,750,094	162,877,163
非控股權益		10,917,297	11,420,787
權益總額		227,667,391	174,297,950
權益及負債總額		604,351,853	486,036,015

1. 一般資料

美的集團股份有限公司(以下簡稱「本公司」)由廣東美的集團股份有限公司工會委員會發起設立，於2000年4月7日在中國佛山市順德區市場安全監管局登記註冊，總部位於廣東省佛山市。於2012年8月30日，本公司改制為股份有限公司。於2013年7月29日，本公司獲准併購於深圳證券交易所上市的廣東美的電器股份有限公司。本公司A股已於2013年9月18日在深圳證券交易所掛牌交易。本公司H股已於2024年9月17日在香港聯合交易所有限公司主板掛牌交易。

本公司及其子公司(以下統稱「本集團」)主要從事製造及銷售家用空調、中央空調、供暖及通風系統、廚房家電、冰箱、洗衣機、各類小家電、電梯、高壓變頻器、低壓變頻器、醫療影像產品、機器人與自動化系統業務。本集團還從事其他業務，包括提供智能供應鏈；家電原材料銷售、批發及加工業務；及吸收存款、同業拆借、消費信貸、買方信貸及融資租賃等金融業務。

本合併財務報表以人民幣(「人民幣」)列報，且所有數值已列算至千位數(人民幣千元)(除非另有說明)。

2. 編製基準及會計政策變動

2.1 編製基準

編製合併財務報表乃基於《國際財務報告準則》會計準則(「國際財務報告準則」)及香港《公司條例》的披露規定。國際財務報告準則會計準則包括以下權威文獻：

- 國際財務報告會計準則。
- 國際會計準則。
- 國際財務報告準則詮釋委員會或其前身常設詮釋委員會作出的詮釋(國際財務報告詮釋委員會詮釋或常設委員會詮釋)。

合併財務報表已按歷史成本基準編製，惟若干以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產和金融負債及以公允價值計量的衍生金融工具除外。

2.2 本集團採納的經修訂準則

本集團已於2024年1月1日開始的財政年度採用下列經修訂準則。

國際會計準則第1號修訂本	流動負債和非流動負債分類
國際會計準則第1號修訂本	附有契約條件的非流動負債
國際財務報告準則第16號修訂本	售後租回中的租賃負債
國際會計準則第7號及 國際財務報告準則第7號修訂本	供應商融資安排

採納經修訂準則對本集團的合併財務報表並無造成重大影響。

2.3 尚未採用的新訂及經修訂準則

已頒佈但尚未生效且未提前採納的部分新訂及經修訂準則：

		於以下日期或 之後開始的 年度期間生效
國際會計準則第21號修訂本	缺乏可兌換性	2025年1月1日
國際財務報告會計準則之 年度改進 – 第11卷	澄清、簡化、更正及變更， 以提高會計準則的一致性	2026年1月1日
國際財務報告準則第9號及 國際財務報告準則第7號修訂本	金融工具準則	2026年1月1日
國際財務報告準則第18號	財務報表的呈列及披露	2027年1月1日
國際財務報告準則第19號	非公共受託子公司：披露	2027年1月1日
國際財務報告準則第10號及 國際會計準則第28號修訂本	投資者與聯營公司或 合營企業之間的資產出售或注資	待定

上述新準則以及經修訂準則預期於當前或未來報告期不會對本集團的財務狀況及業績及可預見未來交易造成重大影響。

2.4 質量保證開支呈列方式之變更

本集團之前將不構成單一履約義務的質量保證開支於合併損益表的「銷售及營銷開支」項目中列示。由於中國財政部頒佈的《企業會計準則》更改了該等質量保證的呈報方式，故本集團於2024年將質量保證開支從根據國際財務報告準則編製的合併損益表中的「銷售及營銷開支」重分類至「營業成本」。因此，截至2023年12月31日止年度的比較合併損益表已予重列，人民幣2,928,031,000元由「銷售及營銷開支」重分類至「營業成本」。此項變動對本集團截至2023年12月31日止年度的年初合併財務狀況表無任何影響。

3. 分部信息及收入

(a) 分部及主要業務描述

本集團的策略指導委員會，是本集團的首席營運決策者，由行政總裁、財務總監和企業策劃經理組成，從產品和地理角度評估本集團業績，並已確定四個報告業務分部：

- 智能家居業務：該業務分部製造及銷售包括家用空調、冰箱、洗衣機、廚電等在內的各種家電。
- 智能建築科技：該業務分部憑藉我們商用空調、電梯、樓宇能源管理及樓控軟件等產品的組合，為基礎設施、公共場所、工業園區、農業設施等提供智能綜合解決方案。
- 新能源及工業技術：該業務分部製造及銷售綠色能源解決方案及工業核心部件，包括壓縮機、電機、工業控制系統、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)。
- 其他分部：該業務分部主要涵蓋工業機器人、加工單元和全自動化系統的一站式自動化解決方案、物流自動化系統、智能供應鏈業務集成解決方案、金融服務以及醫療器械產品及相關服務。

管理層單獨監控本集團各經營分部的業績，以便做出資源分配決策和評估業績。管理層根據可報告分部利得／損失評估分部業績，可報告分部利得／損失為調整後的除稅前利得／損失的計量標準。調整後的除稅前利得／損失與本集團的除稅前利潤一致，但金融資產及合同資產減值損失淨額、其他收益(不包含利息收入)、其他損益(不包含匯兌損益淨額)、聯營及合營企業利潤、存貨及其他資產減淨值撥備和於聯營及合營企業投資減值準備除外。

本年度，本集團根據業務發展及內部組織架構變動，對首席營運決策者用於分部間資源分配及業績考評等的內部報告進行了變更，對報告分部的構成進行調整。因此，對比期間的相關數據也予以重述。

(b) 分部信息

截至2024年12月31日止年度的分部信息如下：

	智能家居業務	智能建築科技	新能源及 工業技術	其他分部及 未分配的金額	分部間抵銷	總計
對外交易收入	295,231,074	28,835,174	40,274,192	44,743,826	-	409,084,266
分部間交易收入	1,764,638	1,284,339	23,304,064	9,072,483	(35,425,524)	-
營業成本及費用	(268,277,841)	(25,069,335)	(59,165,122)	(50,697,276)	35,339,309	(367,870,265)
— 營業成本 (不包括減值 損失、稅項及附加)	<u>(215,864,488)</u>	<u>(21,196,400)</u>	<u>(54,712,819)</u>	<u>(42,279,837)</u>	<u>34,464,045</u>	<u>(299,589,499)</u>
分部利潤	28,717,871	5,050,178	4,413,134	3,119,033	(86,215)	41,214,001
其他損益						<u>5,478,116</u>
稅前利潤總額						<u><u>46,692,117</u></u>
資產總額	386,253,672	39,086,692	66,059,770	413,659,854	(300,708,135)	604,351,853
負債總額	265,820,926	26,106,072	43,326,227	348,506,989	(307,075,752)	376,684,462
對聯營及合營企業的 長期股權投資	839,536	38,155	319,931	4,025,856	-	5,223,478
應佔聯營及合營企業利潤淨額	548,921	9,817	(32,969)	321,329	-	847,098
非流動資產 (不包括長期 股權投資、金融資產、 商譽和遞延所得稅資產) 增加額	5,258,764	526,374	2,465,284	4,133,130	-	12,383,552
金融資產和合同資產減值 (轉回)/損失淨額	(273,373)	45,349	89,651	160,843	(51,146)	(28,676)
折舊費和攤銷費用	<u>3,136,991</u>	<u>451,176</u>	<u>1,358,366</u>	<u>2,877,482</u>	<u>(2,546)</u>	<u>7,821,469</u>

截至2023年12月31日止年度的分部信息如下：

	智能家居業務	智能建築科技	新能源及 工業技術	其他分部及 未分配的金額	分部間抵銷	總計
對外交易收入	266,977,340	26,351,930	33,840,582	46,539,952	-	373,709,804
分部間交易收入	1,083,897	1,097,224	21,145,258	7,787,840	(31,114,219)	-
營業成本及費用	(240,229,556)	(23,205,887)	(51,241,322)	(51,560,107)	31,226,488	(335,010,384)
— 營業成本 (不包括減值 損失、稅項及附加)	(195,631,660)	(19,624,857)	(47,635,070)	(41,468,333)	27,916,184	(276,443,736)
分部利潤	27,831,681	4,243,267	3,744,518	2,767,685	112,269	38,699,420
其他損益						1,579,904
稅前利潤總額						<u>40,279,324</u>
資產總額	302,365,667	33,214,954	58,021,574	300,160,728	(207,726,908)	486,036,015
負債總額	193,453,802	21,945,404	33,909,602	276,437,818	(214,008,561)	311,738,065
對聯營及合營企業的 長期股權投資	723,001	55,909	379,494	3,817,705	-	4,976,109
應佔聯營及合營企業利潤淨額	464,443	7,113	12,556	196,647	-	680,759
非流動資產 (不包括長期 股權投資、金融資產、 商譽和遞延所得稅資產) 增加額	6,195,928	891,710	6,834,627	3,043,975	-	16,966,240
金融資產和合同資產減值 損失/(轉回)淨額	165,829	(4,515)	21,862	(32,186)	84,012	235,002
折舊費和攤銷費用	<u>3,143,965</u>	<u>393,904</u>	<u>1,168,328</u>	<u>2,643,627</u>	<u>(3,064)</u>	<u>7,346,760</u>

對外交易收入來自智能家居業務、智能建築科技、新能源及工業技術及其他業務的銷售。

截至2024年及2023年12月31日止年度，概無單個客戶的收入佔本集團10%或以上的收入。

本公司位於中國內地。下表按客戶所在地列示了本集團的對外交易收入金額：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
中國內地	240,049,883	222,804,120
其他國家或地區	169,034,383	150,905,684
	<u>409,084,266</u>	<u>373,709,804</u>

4. 按性質分類的費用

計入營業成本、銷售及營銷開支、一般及行政開支及研發開支內的費用分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
耗用的原材料和低值易耗品	238,073,033	219,556,360
職工薪酬費用	45,143,440	43,210,848
廣告和推廣費用	21,361,103	16,024,801
運輸和保險費用	21,236,684	16,656,570
安裝和售後費用	11,840,153	11,692,876
折舊費和攤銷費用	7,821,469	7,346,760
核數師薪酬		
— 核數服務	47,624	42,901
— 非核數服務	6,062	4,830
上市開支	8,332	3,060
其他	26,834,630	24,224,259
	<u>372,372,530</u>	<u>338,763,265</u>

5. 所得稅開支

所得稅開支乃根據管理層對該財政年度的預期所得稅稅率的最佳認知予以確認。

本集團截至2024年及2023年12月31日止年度的所得稅開支組成部分列示如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
當期所得稅	9,424,735	8,474,651
遞延所得稅	(1,491,582)	(1,942,280)
	<u>7,933,153</u>	<u>6,532,371</u>

6. 每股收益

(a) 基本

基本每股收益（「每股收益」）按歸屬於本公司擁有人應佔利潤除以截至2024及2023年12月31日止年度已發行普通股的加權平均數計算，不包括為股份計劃而持有的普通股，因為這些股份在計算每股收益時不被視為已發行。

	截至12月31日止年度	
	2024年	2023年
歸屬於本公司擁有人應佔利潤(人民幣千元)	38,538,987	33,721,536
減：預計歸屬的限制性股票應付股息(人民幣千元)	(83,941)	(66,155)
用於計算基本每股收益的歸屬 於本公司擁有人應佔利潤(人民幣千元)	38,455,046	33,655,381
已發行普通股加權平均數(千股)	7,071,322	6,824,100
基本每股收益(人民幣元/股)	5.44	4.93

(b) 攤薄

本公司及子公司授予的股份計劃對每股收益存在潛在攤薄效應。攤薄每股收益假設股份計劃產生的所有潛在可攤薄普通股被兌換後，根據已發行普通股的加權平均股數計算調整（共同構成計算攤薄每股收益的分母）。

截至2024年及2023年12月31日止年度，本集團子公司授予的限制性股票激勵計劃及職工持股計劃對本集團攤薄每股收益具有反攤薄效應或攤薄效應不顯著。

	截至12月31日止年度	
	2024年	2023年
用於計算攤薄每股收益的歸屬於本公司擁有人的 調整後利潤(人民幣千元)	38,538,987	33,715,846
已發行普通股加權平均數(千股)	7,071,322	6,824,100
股份計劃產生的潛在股份調整(千股)	41,872	25,141
用於計算攤薄每股收益的普通股加權平均數(千股)	7,113,194	6,849,241
攤薄每股收益(人民幣元/股)	5.42	4.92

7. 存貨

	於12月31日	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
產成品	48,969,138	35,291,863
原材料	11,083,471	8,572,689
在產品	2,864,446	3,170,699
委託加工材料	486,960	444,995
合同履行成本	859,581	556,540
	<u>64,263,596</u>	<u>48,036,786</u>
減：減值損失撥備	(924,408)	(697,531)
	<u><u>63,339,188</u></u>	<u><u>47,339,255</u></u>

8. 以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據

	於12月31日	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
貿易應收款項及應收票據		
－ 貿易應收款項	37,199,712	34,367,460
－ 應收票據	6,780,317	5,587,562
	<u>43,980,029</u>	<u>39,955,022</u>
減：信貸損失撥備		
－ 貿易應收款項	(1,400,738)	(1,482,721)
－ 應收票據	(61,742)	(65,602)
	<u>(1,462,480)</u>	<u>(1,548,323)</u>
	<u><u>42,517,549</u></u>	<u><u>38,406,699</u></u>

- (a) 本集團根據市場和業務需求，針對不同的業務經營情況制定了不同的信貸政策。根據發票日期對貿易應收款項的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
三個月以內	31,696,901	29,183,011
三至六個月	2,728,345	2,047,141
六個月至一年	936,438	1,378,882
一至兩年	708,810	1,114,153
兩年以上	1,129,218	644,273
	<u>37,199,712</u>	<u>34,367,460</u>

本集團擁有諸多客戶，因此貿易應收款項的信貸風險並不集中。

9. 借款

	於12月31日	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
抵押 銀行貸款	<u>17,064,946</u>	<u>3,247,125</u>
無抵押 銀行貸款	<u>62,975,985</u>	<u>65,001,596</u>
債券	<u>3,266,775</u>	<u>3,217,969</u>
無抵押借款總額	<u>66,242,760</u>	<u>68,219,565</u>
借款總額	<u>83,307,706</u>	<u>71,466,690</u>

於2024年及2023年12月31日，本集團借款的償還期如下：

	於12月31日	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
一年以內	<u>69,549,174</u>	<u>22,109,985</u>
一至兩年	<u>7,619,857</u>	<u>38,383,925</u>
兩至五年	<u>6,016,675</u>	<u>10,839,625</u>
五年以上	<u>122,000</u>	<u>133,155</u>
	<u>83,307,706</u>	<u>71,466,690</u>

10. 貿易應付款項及應付票據

	於12月31日	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
貿易應付款項及應付票據		
－ 貿易應付款項	<u>92,800,426</u>	<u>72,530,465</u>
－ 應付票據	<u>25,973,822</u>	<u>21,707,608</u>
	<u>118,774,248</u>	<u>94,238,073</u>

於報告期末，根據發票日期對貿易應付款項的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
三個月以內	86,873,115	67,421,139
三至六個月	2,392,548	1,838,583
六個月至一年	1,609,844	1,597,946
一年以上	1,924,919	1,672,797
	<u>92,800,426</u>	<u>72,530,465</u>

11. 股本

	截至2024年12月31日止年度		
	國內上市A股 (人民幣千元)	境外上市H股 (人民幣千元)	股份數目 (千股)
年初	7,025,769	–	7,025,769
首次公開發行H股	–	650,849	650,849
根據股份計劃發行股份	51,910	–	51,910
註銷股份	(69,808)	–	(69,808)
根據股份計劃註銷的庫存股	(2,764)	–	(2,764)
年末	<u>7,005,107</u>	<u>650,849</u>	<u>7,655,956</u>

	截至2023年12月31日止年度	
	國內上市A股 (人民幣千元)	股份數目 (千股)
年初	6,997,273	6,997,273
根據股份計劃發行股份	38,490	38,490
根據股份計劃註銷的庫存股	(9,994)	(9,994)
年末	<u>7,025,769</u>	<u>7,025,769</u>

12. 保留溢利

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
年初	136,282,362	119,675,616
淨利潤	38,538,987	33,721,536
股息	(20,764,776)	(17,144,264)
劃撥至一般儲備	(486,489)	(19,678)
轉回一般儲備	21,213	49,152
年末	<u>153,591,297</u>	<u>136,282,362</u>

13. 股息

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
本年度宣派或支付的上一年度的末期股息(含稅)	20,780,278	17,188,858
已失效限制性股票股息	(15,502)	(44,594)
	<u>20,764,776</u>	<u>17,144,264</u>

截至2023年12月31日止年度的末期股息分派人民幣20,764,776,000元已於2024年支付。

根據董事會於2025年3月28日通過的決議，擬分配截至2024年12月31日止年度的末期股息為每10股人民幣35元(含稅)(2023年：每10股人民幣30元)，該提議將提交本公司2024年股東週年大會批准。

擬議股利未在本集團合併財務報表中呈報為應付股利。

財務回顧

收入

下表載列本公司2024年度及2023年度收入分業務的絕對金額和佔收入的百分比：

	2024年度		2023年度		變動
	人民幣 百萬元	佔收入 比重	人民幣 百萬元	佔收入 比重	
智能家居業務	<u>269,532</u>	<u>65.9%</u>	<u>246,351</u>	<u>65.9%</u>	<u>9.4%</u>
新能源及工業技術	33,610	8.2%	27,874	7.5%	20.6%
智能建築科技	28,470	7.0%	25,914	6.9%	9.9%
機器人與自動化	28,701	7.0%	31,053	8.3%	-7.6%
其他業務	<u>13,715</u>	<u>3.3%</u>	<u>12,940</u>	<u>3.5%</u>	<u>6.0%</u>
商業及工業解決方案	<u>104,496</u>	<u>25.5%</u>	<u>97,781</u>	<u>26.2%</u>	<u>6.9%</u>
其他	<u>35,056</u>	<u>8.6%</u>	<u>29,578</u>	<u>7.9%</u>	<u>18.5%</u>
總計	<u>409,084</u>	<u>100%</u>	<u>373,710</u>	<u>100%</u>	<u>9.5%</u>

2024年度本公司實現收入4,091億元，同比增長9.5%，其中智能家居業務實現收入2,695億元，同比增長9.4%；商業及工業解決方案實現收入1,045億元，同比增長6.9%；銷售原材料和其他業務實現收入351億元，同比增長18.5%。

分業務來看，智能家居業務實現收入2,695億元，同比增長9.4%，主要由於(1)加速推動全球突破，深化自主品牌製造商(OBM)優先戰略，強化海外本地化運營，持續拓展海外製造、研發、品牌、渠道以及服務體系建設；(2)堅定用戶直達(DTC)變革引領新增長，聚焦零售能力，推進數字化業務模式創新，提升運營效率與用戶體驗；(3)持續推動「COLMO+東芝」雙高端品牌戰略，結合人工智能(AI)科技、套系化場景搭建、創新工業設計等實現在高端家電市場的份額提升；(4)推動國內市場線上線下業務融合，實現線上到線下(O2O)、線上與線下融合(OMO)等新業務能力突破，緊抓國內市場國補政策紅利，助力銷售增長。

新能源及工業技術業務實現收入336億元，同比增長20.6%，剔除收購併表影響，同比增長17.8%，主要由於(1)持續深耕暖通空調(HVAC)部件領域，打造多款創新產品，持續突破重點市場和重點客戶；(2)新能源及工業技術聚焦提供全面、有效、貫穿能源全價值鏈的綠色能源解決方案，包括大型儲能、工商業儲能和戶用儲能、智能電網、光伏等；(3)深化綠色交通部件布局，產品覆蓋多家國內新勢力車企的暢銷車型和傳統主流車廠。

智能建築科技業務實現收入285億元，同比增長9.9%，主要由於(1)不斷加強產品技術創新，實現熱泵、屋頂機等核心產品技術突破，精準匹配全球低碳改造需求；(2)升級能源管理及區域冷熱解決方案，推動業務向高附加值服務轉型；(3)深化全球渠道布局，通過海外重點市場的OBM業務突破實助力增長；(4)構建標準化本地運營體系，強化專屬產品開發與技術服務能力，提升全鏈路效率及客戶黏性。

機器人與自動化實現收入287億元，同比下降7.6%，主要由於行業需求周期性波動，如全球新能源汽車增速放緩疊加光伏、鋰電行業產能調整等因素，工業機器人市場需求短期承壓。

從區域貢獻來看，2024年度中國內地實現收入2,401億元，同比增長7.7%；其他國家或地區實現收入1,690億元，同比增長12.0%。下表載列本公司2024年度及2023年度收入分區域的絕對金額和佔收入的百分比：

	2024年		2023年		變動
	金額 人民幣 百萬元	佔收入 總額比重	金額 人民幣 百萬元	佔收入 總額比重	
中國內地	240,050	58.7%	222,804	59.6%	7.7%
其他國家或地區	169,034	41.3%	150,906	40.4%	12.0%
總計	409,084	100.0%	373,710	100.0%	9.5%

毛利及毛利率

下表載列本公司2024年度及2023年度按業務劃分的毛利絕對金額和毛利率：

	2024年度		2023年度	
	毛利 人民幣 百萬元	毛利率	毛利 人民幣 百萬元	毛利率
智能家居業務	<u>80,791</u>	<u>30.0%</u>	<u>70,677</u>	<u>28.7%</u>
新能源及工業技術	5,962	17.7%	4,927	17.7%
智能建築科技	8,590	30.2%	7,609	29.4%
機器人與自動化	6,313	22.0%	7,374	23.7%
其他業務	1,485	10.8%	1,673	12.9%
商業及工業解決方案	<u>22,350</u>	<u>21.4%</u>	<u>21,583</u>	<u>22.1%</u>
其他	<u>3,961</u>	<u>11.3%</u>	<u>3,202</u>	<u>10.8%</u>
總計	<u><u>107,102</u></u>	<u><u>26.2%</u></u>	<u><u>95,462</u></u>	<u><u>25.5%</u></u>

2024年度本公司毛利率26.2%，同比提升0.7個百分點，主要由於(1)聚焦產品結構升級，通過高端化與智能化轉型持續提高毛利產品佔比，強化高毛利業務組合競爭力；(2)深化供應鏈整合，依托數字化工具建立動態原材料儲備機制，通過規模化採購議價能力與靈活備貨策略構建成本優勢；(3)全面推進智能製造升級與數字化管理，實現全鏈路精細化管控，提升全價值鏈運營效率。

銷售及營銷開支

下表載列本公司2024年度及2023年度銷售及營銷開支的金額及佔收入的比重：

	2024年度		2023年度		變動
	人民幣 百萬元	佔收入 比重	人民幣 百萬元 (經重列)	佔收入 比重	
銷售及營銷開支	<u><u>38,753</u></u>	<u><u>9.5%</u></u>	<u><u>31,953</u></u>	<u><u>8.6%</u></u>	<u><u>21.3%</u></u>

2024年度本公司銷售及營銷開支388億元，同比增長21.3%，銷售及營銷開支費用率9.5%，同比增長0.9%，主要由於公司廣告促銷費增長（包括線下推廣費、線上平台服務費及品牌推廣費、門店及產品社區營銷費用等）所致。

一般及行政開支

下表載列本公司2024年度及2023年度一般及行政開支的金額及佔收入的比重：

	2024年度		2023年度		變動
	人民幣 百萬元	佔收入 比重	人民幣 百萬元	佔收入 比重	
一般及行政開支	<u>15,404</u>	<u>3.8%</u>	<u>13,976</u>	<u>3.7%</u>	<u>10.2%</u>

2024年度本公司一般及行政開支154億元，同比增長10.2%，一般及行政開支費用率3.8%，同比增長0.1%，主要由於公司數字化投入帶來的IT系統建設開支及員工薪酬開支增長所致。

研發開支

下表載列本公司2024年度及2023年度研發開支的金額及佔收入的比重：

	2024年度		2023年度		變動
	人民幣 百萬元	佔收入 比重	人民幣 百萬元	佔收入 比重	
研發開支	<u>16,233</u>	<u>4.0%</u>	<u>14,586</u>	<u>3.9%</u>	<u>11.3%</u>

2024年度本公司研發開支162億元，同比增長11.3%，研發支出費用率4.0%，同比增長0.1%，主要由於公司研發投入帶來的物料消耗費用及技術開發費用的增長所致。

其他收入

本公司其他收入由2023年度的81億元增至2024年度的97億元，主要由於公司增值稅附加扣除增加所致，增值稅附加扣除系本公司的若干子公司根據中國財政部及國家稅務總局於2023年9月發布的《關於先進製造業企業增值稅加計抵減政策的公告》(公告[2023]第43號)，允許先進製造業企業按當期可抵扣進項稅額加計5%抵減應納增值稅稅額計算的可抵減的增值稅附加扣除。

其他收益／(虧損)淨額

本公司其他收益／(虧損)由2023年度的虧損9億元增至2024年度的收益4億元，主要由於公司持有的衍生工具及若干公司股權的公允價值波動帶來的金融資產公允價值增加，部分被公司及若干子公司持有外幣貨幣性項目因匯率波動帶來的匯率淨虧損所抵銷。

財務費用淨額

本公司財務費用淨額由2023年度的23億元減少至2024年度的10億元，其中(1)財務收入由2023年度的11億元減少至2024年的9億元，主要由於公司根據利率市場動態調整貨幣資金結構，24年以現金管理目的而持有的金融資產減少所致。(2)財務費用由2023年度的34億元減少至2024年度的19億元，主要由於市場融資利率下調導致借款利息支出由2023年度的27億元減少至2024年度的23億元，以及由於匯率波動導致外幣借款的匯兌損益由2023年度的虧損6億元增至2024年度的收益5億元所致。

年度利潤

本公司年度利潤由2023年度的337億元增至2024年的388億元，同比增長14.9%，年度利潤率由2023年度的9.0%提升至2024年度的9.5%，公司持續推動產品結構升級、全價值鏈運營提效拉動盈利能力進一步提升。

財務狀況

下表載列本公司2024年12月31日及2023年12月31日合併財務狀況表的絕對金額：

	2024年 12月31日 人民幣百萬元	2023年 12月31日 人民幣百萬元
非流動資產總額	215,288	204,715
流動資產總額	389,064	281,321
資產總額	604,352	486,036
非流動負債總額	24,865	60,492
流動負債總額	351,820	251,246
負債總額	376,685	311,738
本公司擁有人應佔權益	216,750	162,877
淨資產	227,667	174,298

本公司非流動資產總額由2023年12月31日的2,047億元增至2024年12月31日的2,153億元，主要由於以攤銷成本計量的其他金融資產增加所致。

本公司流動資產總額由2023年12月31日的2,813億元增至2024年12月31日的3,891億元，主要由於定期存款和受限制現金增加所致。

本公司非流動負債總額由2023年12月31日的605億元減至2024年12月31日的249億元，主要由於部分長期借款將於一年內到期而轉至流動負債所致。

本公司流動負債總額由2023年12月31日的2,512億元增至2024年12月31日的3,518億元，主要由於短期借款及貿易應付款項及應付票據增加所致。

本公司淨資產由2023年12月31日的1,743億元增至2024年12月31日的2,277億元，主要由於港股融資和淨利潤增長所致。

現金流

下表載列本公司2024年度及2023年度合併現金流量表的絕對金額：

	2024年度 人民幣百萬元	2023年度 人民幣百萬元
經營活動產生的現金淨額	60,512	57,903
投資活動使用的現金淨額	(87,902)	(31,220)
融資活動產生／(使用)的現金淨額	22,698	(17,910)
現金及現金等價物(減少)／增加淨額	(4,692)	8,773
年初現金及現金等價物	59,887	51,132
現金及現金等價物的匯兌虧損	(76)	(18)
年末現金及現金等價物	55,119	59,887

2024年度本公司經營活動產生的現金淨額為605億元，經營活動產生的現金淨額與除所得稅前利潤467億元之間的差額主要由於(1)78億元的非流動資產的折舊及攤銷；(2)運營資金變動，主要包括貿易應付款項及應付票據增加240億元，合同負債增加79億元，其他應付款項及應計費用增加182億元，部分被貿易應收款項及應收票據增加124億元，存貨增加158億元抵銷。

2024年度本公司投資活動所用的現金淨額為879億元，主要由於購買金融資產支付了現金淨額817億元(購買金融資產的付款減去處置金融資產所得款項及已收利息)，和購買物業、廠房及設備、無形資產及其他非流動資產的付款淨額人民幣69億元。

2024年度本公司融資活動產生的現金淨額為227億元，主要由於收到港股募集資金和借款所得款項合計700億元，部分被償還借款250億元及向股東派發股息208億元抵銷。

流動資金及財務資源

本公司保持充足的現金及現金等價物來維持資金的靈活性，公司的現金及現金等價物主要包括銀行存款、手頭現金、初始期限在三個月內的短期銀行存款，下表載列本公司2024年12月31日及2023年12月31日現金及現金等價物的絕對金額：

	2024年 12月31日 人民幣百萬元	2023年 12月31日 人民幣百萬元
銀行及手頭現金	52,852	57,783
初始期限在三個月內的短期銀行存款	1,901	1,956
其他存放金融機構的存款	366	148
總計	<u>55,119</u>	<u>59,887</u>

本公司現金及現金等價物由2023年12月31日的599億元減至2024年12月31日的551億元，主要由於公司調整貨幣資金結構，短期銀行存款減少所致。

本公司根據利率市場及資金運營計劃進行融資，公司的銀行貸款及債券來自中國內地、外資商業銀行及金融機構，下表載列本公司2024年12月31日及2023年12月31日銀行貸款及債券的絕對金額：

	2024年 12月31日 人民幣百萬元	2023年 12月31日 人民幣百萬元
銀行貸款	10,492	46,139
債券	3,267	3,218
非流動小計	<u>13,759</u>	<u>49,357</u>
銀行貸款	69,549	22,110
流動小計	<u>69,549</u>	<u>22,110</u>
總計	<u>83,308</u>	<u>71,467</u>

本公司非流動借款由2023年12月31日的494億元減至2024年12月31日的138億元，主要由於若干借款的剩餘期限小於一年重分類所致。

本公司的流動借款由2023年12月31日的221億元增至2024年12月31日的695億元，主要由於公司非流動借款重分類及短期融資金額增加所致。

本公司預計未來為公司運營提供資金可獲的融資不會發生重大變動。

本公司保持穩健的資本比率以支持業務，通過資產負債比率管理資產結構，下表載列本公司2024年12月31日及2023年12月31日資產\負債總額的絕對金額及資產負債率：

	2024年 12月31日	2023年 12月31日
資產總額(人民幣百萬元)	604,352	486,036
負債總額(人民幣百萬元)	<u>376,684</u>	<u>311,738</u>
資產負債率	<u><u>62.3%</u></u>	<u><u>64.1%</u></u>

本公司資產負債率(定義為負債總額佔資產總額的比例)由2023年12月31日的64.1%減至2024年12月31日的62.3%，主要由於公司在報告期內發行港股融資及經營活動現金流帶來的貨幣性資產增加所致。

本公司保持健康的現金流水平，公司2024年度經營現金轉換率(定義為經營活動所得現金淨額除以年度利潤)為1.6倍，公司經營活動產生的現金用於支持業務運營。截至2024年12月31日，本公司流動總額中貨幣性資產佔比超過50%，考慮到本公司可動用的財務資源，包括現金及現金等價物、可動用的銀行融資、經營活動產生的現金流量及全球發售募集資金淨額，本公司擁有至少12個月的充足運營資金。

資本承諾

下表載列本公司2024年12月31日及2023年12月31日資本承諾的絕對金額：

	2024年 12月31日 人民幣百萬元	2023年 12月31日 人民幣百萬元
已訂約但未撥備的物業、廠房及設備採購	<u>4,595</u>	<u>4,006</u>

2024年4月，本公司與Arbonia AG訂立收購其Climate業務的全部股權的協議。本公司在2025年2月以5.42億歐元的對價完成了該項收購。

2024年6月，本公司與Heritage B B.V.訂立一項收購Teka Industrial, S.A. (從事設計、製造家用電器及洗碗槽的公司) 97.38%股權的協議。該項交易的收購對價約為1.75億歐元。該項交易於截至本報告日期尚未完成交割。

資本開支

下表載列本公司2024年度及2023年度資本開支的絕對金額：

	2024年度 人民幣百萬元	2023年度 人民幣百萬元
資本開支	<u>9,873</u>	<u>12,125</u>

本公司的資本開支包括房屋及建築物、海外土地、機器設備、運輸工具、電子設備及其他、在建工程、租賃資產改良及土地使用權。本公司資本開支由2023年度的121億元減至2024年度的99億元，主要由於2023年度公司併購科陸電子帶來的一次性資本開支35億元，剔除此部分影響本公司資本開支同比增長14%，主要由於本年度公司在全球生產基地及研發中心的建設、智能製造生產設備改造及IT系統的迭代升級方面的投入增加所致。

本公司將用經營產生的現金和全球發售募集資金為資本開支提供資金。

或有負債

於2024年12月31日，本公司持有51%權益的巴西子公司所涉及的稅務糾紛案件的最高潛在虧損金額約5.7億巴西雷亞爾（折合人民幣約6.61億元）。部分案件已延續超過10年。上述金額包括本金、罰款及相關利息等。根據收購前本公司與巴西子公司原股東（「原股東」）簽訂的協議，原股東已依據上述稅務糾紛案件的裁決結果對本公司作出賠付。於2024年12月31日，原股東剩餘賠償承擔額最高約1.31億巴西雷亞爾（折合人民幣約1.52億元）。截至本公告日期，相關案件仍在審理中。經諮詢本集團外部法律顧問後，管理層認為敗訴的可能性很低。因此，本公司管理層已基於最佳估計作出必要撥備。

外匯風險

本公司業務遍及全球，須承受多種外幣敞口所產生的外匯風險。未來商業交易或已確認資產及負債以我們的子公司各自的功能性貨幣以外的貨幣計值，則產生外匯風險。

公司採用自然對沖方式進行貨幣結算，例如使用若干衍生工具（主要包括遠期、期權及期貨合約），簽署遠期外匯對沖合同，並控制外幣資產和負債的規模，以最大限度地降低外匯風險和減少匯率波動對經營業績的影響。

資產押記

截至2024年12月31日，本公司用於質押或抵押開立銀行承兌匯票及取得銀行借款的抵押物賬面淨值為人民幣299億元，主要為固定收益金融產品、貿易應收款項及應收票據及部分物業、廠房及設備、租賃土地及土地使用權。

資產負債表外安排

截至2024年12月31日，本公司無重大的資產負債表外安排。

管理層討論與分析

一、報告期內公司所處行業情況

(一) 家用電器行業

2024年，在外部壓力增大、內部困難增多的形勢下，國內經濟總量再上新台階，首次突破130萬億元，規模穩居全球第二位，實現5%的經濟增速。2024年國內家電行業出口規模也實現快速增長，而國內零售市場規模則突破歷史新高。據海關總署數據顯示，2024年中國國內家用電器累計出口金額7,122億元，同比增長15.4%；根據奧維雲網推總數據，2024年國內家電（不含計算機類、通信類及消費類電子產品（3C））零售市場規模達到9,071億元，同比增長6.4%，2024年的增長主要具有三方面特徵，一是中高端結構獲得高增長，得益於2024年「國補」政策助力，2024年空調、冰箱、洗衣機、油煙機、灶具、洗碗機、電熱、燃熱、淨水器、電飯煲等品類在線下市場高端價位段的產品結構均有明顯提升，而空調、油煙機等品類線上市場高端價位段的產品結構亦有所提升；二是品需產業整體高增長，受益於「國補」政策、水效標準等因素，2024年乾衣機、洗碗機、嵌入式微蒸烤、淨水器、清潔電器、空氣淨化器、咖啡機7大類品質需求的產品快速滲透，全年零售額均實現兩位數同比增長；三是趨勢品類高增長，2024年新風空調、水伺服恆溫燃熱、大容量(12kg)洗衣機、平嵌冰箱、扁桶電熱水器、揮手控制及煙灶聯動油煙機、塗層內膽電飯煲以及一級能效家電產品持續滲透，帶給消費者的功能利益涉及樂享、舒適、高效、顏值、省心、健康、綠色、智能等方面。儘管「國補」政策推動了部分產品量價齊升、零售客流增長、消費需求改善，但國內家電企業依舊面臨多重變化與挑戰，首先要讓消費者從被動購買轉變為主動選擇，從僅僅因為補貼而嘗試使用產品，到真正認可產品的價值並形成長期的消費習慣和忠誠度；其次，要在產品研發環節加大投入並開創新技術，在產品設計上注重人性化與個性化，滿足不

同消費者群體的審美和使用需求；再次，家電零售的獲客邏輯已發生變化，通過線上／線下渠道的營銷與服務實現從人找貨到貨找人是關鍵；此外，「國補」只會改變部分品類發展節奏，但仍要依照長周期的產業規律做未來的規劃與思考。根據奧維雲網預測，考慮到2024年已透支2025年的部分家電需求、消費者對家電國補的興趣可能會逐步下降以及2024年下半年「國補」政策刺激下的家電零售高基數等因素，儘管2025年「國補」政策依舊延續，但2025年國內家電全品類零售規模預計僅同比微增。

根據奧維雲網推總數據，2024年國內空調市場零售額為2,071億元，同比下滑2.2%，2024年上半年國內空調零售市場陷入規模下滑的困境，下半年各地「國補」政策逐漸落實到位，空調行業的市場需求得到有效激活。從市場端看，2024年行業品牌虹吸效應顯著，頭部品牌和高端品牌表現更為強勁，線上前三位品牌的份額為61.8%，較去年提升4%，在國補政策實施後頭部品牌線下份額提升也較為明顯；從結構端來看，櫃機份額下滑的趨勢止步，整體櫃掛結構相對穩定，其中1.5P掛機和3P櫃機是目前主流產品類型；從產品端看，主流空調產品依然圍繞健康、智慧、節能、集成四大功能趨勢進行持續的迭代升級，新一級能效產品在線下和線上的零售市場銷量佔比分別提升至91.6%和86.5%，健康舒適風空調在線下和線上的零售市場銷量佔比分別提升至21.5%和20.9%，智能語音空調掛機在線下和線上的零售市場銷量同比增速分別實現83.1%和62.4%；從價格端看，2024年國內空調行業價格波動較大，上半年行業價格下探趨勢明顯，下半年在政策刺激下結構有拉升，2024年12月線下與線上零售市場的空調櫃機均價同比增速分別為6.5%和6.1%，空調掛機均價同比增速分別為7.1%和5.1%。

根據奧維雲網推總數據，2024年國內洗衣機市場零售額1,004億元，同比增長7.6%；乾衣機市場零售額達到162億元，同比增加25.7%。洗護賽道市場規模大、需求場景豐富、需求剛性強，其中洗烘套裝成為主要驅動力，受「國補」政策刺激，2024年洗烘套裝零售額同比增長超過33%，同時產品結構也保持穩健升級，其中8,000-12,000元價格段產品佔比顯著提升；在容量結構端，10kg產品仍為市場主流，「國補」政策助力12kg產品佔比進一步提升，容量升級或成行業主線，頭部品牌小天鵝也逐步加碼12kg產品布局，據奧維雲網統計小天鵝在9-12月線上渠道已位居12kg產品市場第一。

奧維雲網推總數據顯示，2024年國內冰箱市場零售額達到1,434億元，同比增長7.6%，全年實現V型增長，全渠道實現量價齊升。在產品技術端，冰箱市場的產品競爭仍然圍繞嵌入式展開，在供給端的持續投入下，嵌入式產品滲透率有顯著突破，其中平嵌與零嵌入式冰箱分別在線上和線下市場的零售額合計佔比已提升至30.2%和58.4%；在門體結構端，冰箱產品結構有較大延續性發展，在線上市場，十字4門產品和法式四門產品的貢獻分別突破40%和20%，而在線下市場，十字4門產品和法式四門產品的貢獻分別超過43%和26%；從產品功能端來看，「雙系統」、「保鮮」、「智能化」等特徵進一步凸顯並備受關注。

奧維雲網推總數據顯示，在廚衛大家電領域中，2024年國內煙機市場零售額為362億元，同比增長14.9%；燃氣灶市場零售額為204億元，同比增長15.7%。煙機實現從傳統頂吸、側吸到超薄、跨界、頂側雙吸快速滲透，以「薄」為基礎的「一體化嵌隱」仍是主要競爭維度，2024年新款式（超薄+頂側雙吸+跨界）的線上和線下市場零售額佔比分別為36.9%、48.6%，較去年明顯提升；而且多腔體、功能集成以及低噪音等技術突破也推動煙機雙線市場價格結構升級，2024年線下市場4,000元以上的煙機產品佔比已接近70%；燃氣灶聚焦快速提升熱效率以及智能化、精細溫控等體驗，2024年熱效率68%及以上產品在線上和線下市場零售額佔比分別為13.5%與39.3%，2024年定時灶產品在線上與線下市場的零售額佔比分別為17.2%與10.0%，均實現快速增長，同時防乾燒、不銹鋼灶

具、可調節底盤等屬性也在加速滲透。奧維雲網推總數據顯示，2024年洗碗機市場零售額為132億元，同比增長17.2%，產品結構趨勢表現為追求大套數並提升空間利用率，其中16套以上的洗碗機產品在線上和線下市場的零售額佔比分別提至32%和45%，同時全尺寸嵌入式產品以其更適合廚改的特性和大套數的基本盤成為目前主流款式，市場份額持續攀升，在線上和線下市場的零售額佔比分別逼近50%和80%。奧維雲網推總數據顯示，2024年淨水器市場零售額達240億元，同比增長17.2%，產品結構表現為大通量、淨熱一體和含礦物質等功能特點，其中1200G產品線上市場零售額佔比提升約10%，淨熱一體產品線下市場零售額佔比突破27%，含礦物質產品線下市場零售額佔比接近10%。奧維雲網推總數據顯示，2024年熱水器（電儲水熱水器與燃氣熱水器）零售額為532億元，同比增長5.3%，燃氣熱水器增長更快，實現同比增長8.8%，從升數結構看，電熱大容積向60L集中，燃熱向16L集中；熱水器產品在外觀、恆溫、健康、能效等方面不斷優化，其中2024年電熱扁桶產品在線上市場零售額佔比接近25%、具有阻垢或過濾功能的燃熱產品零售額佔比也達到24.7%。

奧維雲網全渠道推總數據顯示，2024年國內廚房小家電整體零售額609億元，與去年同期基本持平。各品類分化顯著，首先，因電飯煲、電水壺、電壓力鍋等傳統品類的市場需求相對穩定，整體規模浮動較小；其次，隨着消費者健康意識日趨強化，榨汁機、養生壺等健康養生品類未來有望成為引領行業增長的核心品類；再次，以咖啡機、台式微蒸烤機為代表的西式小家電，當前國內滲透率較低，增長空間充足；此外，空氣炸鍋、台式電烤箱等品類因受到其他品類擠壓代替，銷售規模有所下降，產品本身亦亟待升級。

奧維雲網全渠道推總數據顯示，2024年國內清潔電器行業零售額423億元，同比增長24.4%，其中掃地機器人零售規模達到193.6億元，同比增長41.1%，且均價同比仍有提升；洗地機持續價格戰，增速逐步放緩，零售規模140.9億元，同比增長15.4%；吸塵器受益於政策刺激和社交電商新渠道推動，全年實現零售額56億元，同比增長11.0%。在產品創新升級方面，一方面聚焦用戶痛點，如掃地機器人的機械臂、洗地機的貼邊、吸塵器的自集塵、毛發防纏繞、熱水洗拖布及高溫烘乾等功能應用持續發展，另一方面借助AI大模型加持，實現AI語音、AI識別、AI避障功能的產品應用。

(二) 機器人與自動化行業

根據國際機器人聯合會(IFR)發布的《世界機器人2024》，2024年全球機器人行業的五大發展趨勢主要表現為人工智能和機器學習應用日益廣泛、協作機器人持續擴展新應用領域、移動機械手增長潛力巨大、數字孿生提供更多解決方案、人形機器人實現更多技術應用。據IFR報告顯示，2023年全球工廠運行的工業機器人有428.2萬台，同比增長10%；2023年全球工業機器人年安裝量為54.1萬台，儘管同比降低2%，但年安裝量已連續三年超過50萬台，分區域看，歐洲有8%的增長，美洲和亞洲均有所下降，其中中國國內工業機器人安裝量達到27.63萬台，佔全球安裝總量的51%；2023年服務機器人市場持續增長，全球專業服務機器人(包括自主移動機器人AMR)的安裝量同比增長30%並達到20.5萬台。

另據IFR最新數據顯示，從工業機器人密度(平均每萬名工人所擁有的工業機器人數量)來看，2023年全球平均機器人密度再創新高達到162，韓國機器人密度超過1,000並繼續位列全球第一，而隨着中國機器人應用速度持續加快，2023年中國國內機器人密度已提升至470，首次超過德國和日本並躍居世界第三。中國長期以來一直是全球機器人市場的增長驅動力，考慮到製造業的柔性需求、人口紅利的減弱、新興市場的湧現、創新技術的發展等多方面的因素，工業機器人的應用領域將不斷拓展，

因此依然具備較大成長空間與發展前景。IFR預計2024年全球經濟的不確定性仍在影響自動化行業，由於全球主要市場經濟疲弱，2024年全球機器人安裝量將同比持平；長期來看，儘管存在宏觀經濟挑戰，但工業機器人的長期增長趨勢不會結束，2025-2027年機器人安裝量的年度複合增速將達到4%，並於2027年超過60萬台。

根據高工產業研究院(GGII)《2025年中國工業機器人行業調研報告》顯示，2024年全球宏觀經濟緩慢復甦，分行業來看，消費電子行業整體需求回暖，食品、金屬製品等行業同比趨勢向好，新能源汽車增速持續放緩，光伏和鋰電行業繼續處於調整期，行業景氣度不佳，整體而言，國內市場對工業機器人的需求短期承壓，工業機器人銷量出現負增長。分產品類別來看，SCARA機器人(選擇順應性裝配機器手臂，一種工業機器人)受消費電子行業回暖影響較大，同時新能源行業的承壓亦帶來一定的負面效應，綜合來看需求呈同比微增態勢；多關節機器人作為佔比最大的品類，雖然大、中、小負載六軸機器人景氣度差異較大，但受到汽車、新能源等核心行業需求收緊的影響，整體承壓明顯，呈同比下滑態勢；並聯機器人受下游如食品、日化、醫藥、消費電子等行業的綜合影響，疊加自身應用面的受限，整體銷量預計與上一年銷量基本持平；協作機器人延續相對高增長態勢，一方面是下游行業的滲透率仍在提升，如在新能源領域的應用有較大突破，另一方面因細分產品迎來快速增長，如協作焊接、大負載協作碼垛等。從整體市場來看，2024年國內工業機器人產量為55.6萬台，同比增長14.2%；2024年國內工業機器人市場銷量為30.2萬台，同比下降4.5%。中國作為全球最大工業機器人產銷市場的地位持續鞏固，GGII預計2025年國內工業機器人市場銷量有望達到32.5萬台，同比增長將超過7%。

(三) 智能建築科技行業

智能建築科技行業聚焦樓宇建築的產品、服務及相關產業，以建築數字化平台為核心，打通建築的交通流、信息流、體驗流、能源流，為用戶提供智能可持續的樓宇建築整體解決方案。智能建築生態主要包括暖通空調、電梯、樓宇建築智能化（樓控）和綜合能源管理等多方面業務，場景覆蓋工業、醫院、基建、園區、商業、酒店、學校等。從行業競爭格局來看，國內暖通、電梯及樓控的競爭格局都比較相似並具有兩大特徵，一是外資與合資品牌佔比高，二是市場集中度較低，根據《暖通空調》、產業在線以及長江證券研究所的數據顯示，2024年中央空調外資品牌佔比約為42%，僅四家廠商的份額過10%，長尾效應依舊比較明顯；根據《中國電梯行業商務年鑑》的數據顯示，電梯市場的外資與合資品牌佔比高達70%，而頭部國產品牌的收入規模和市場額份額佔比依然較低，2023年通力、三菱、日立、奧的斯四大品牌在國內收入均為200億元左右；樓控市場也是基本由霍尼韋爾、西門子、江森自控、施耐德等國外品牌主導。從市場規模和發展前景來看，根據產業在線數據顯示，2024我國中央空調不含稅銷售收入為1,447億元，同比微幅增長，其中國內銷售佔比約為84%；中央空調應用領域主要分為住宅、商業、工業、公共建築等，按業務類型分，ToB業務銷售佔比在70%以上，從產業發展來看，中央空調非住宅部分周期性要小於住宅部分，與基建投資更相關，政府公建、交通運輸、數據中心、文教娛樂、醫療等下游細分領域成長潛力較大，長期保持較高增長的確定性強；根據國家統計局數據顯示，2024年國內電梯、自動扶梯及升降機的產量為149.2萬台，同比下滑約8%，短期受到房地產行業拖累；從主要廠商的經營數據來看，如結合單台電梯設備出廠均價與維保業務綜合考慮，單台電梯對應的產值在20萬元左右，國內電梯設備對應的年市場規模已逼近3,000億元，2024年政府工作報告將推動解決老舊小區加裝電梯列入今年重點工作，加裝電梯市場有望進一步擴大產業規模。根據億歐智庫數據顯示，樓宇建築智能化目前市場規模相對較小，如果中央空調、電梯這種設備型業務是樓宇

建築中的「器官」，那麼樓控則是樓宇建築中的「神經系統」，通過連接控制各類設備，實現樓宇建築的高效低碳運行，樓控決定着樓宇建築整體解決方案能力的高低。整體來看，智能建築科技行業僅國內產業規模就已超過4,000億元，同時隨着國務院印發《推動大規模設備更新和消費品以舊換新行動方案》的政策持續推進，產業需求亦有較強支撐。

智慧建築行業迎來新的機遇，分別是「碳達峰與碳中和」、「數智化」以及「國產替代」。隨着「雙碳」戰略目標確立，樓宇建築的智慧低碳進程有望提速，建築在全社會的能耗和碳排放中佔比較高，根據中國建築節能協會和重慶大學在北京聯合發布的《2024中國城鄉建設領域碳排放研究報告》顯示，2022年建築運行環節的碳排放佔國內全社會碳排放比重約為22%，而且隨着新開工建築與存量建築的此消彼長，建築運行環節的碳排放佔比將進一步提升，因此作為全社會的主要碳排放源之一，建築領域的低碳甚至零碳進程無疑會得到強化；近年來，一系列「雙碳」相關政策陸續出台，同時發改委發布的《重點用能產品設備能效先進水平、節能水平和准入水平》等政策涉及樓宇建築暖通等部分，旨在健全建築能耗管理體系，提升建築能耗監測能力、建築節能管理能力、建築能效水平，推進超低能耗、近零能耗、低碳建築規模化發展，與此同時建築節能升級改造、智能化運營、合同能源管理等勢必成為主要的實現手段；從市場端來看，電價改革、「限電」等舉措推動的成本上漲，使得樓宇建築節能改造、能源管理、數字化運營的投入產出比提升，越來越多的市場主體開始積極響應國家「雙碳」戰略，進行節能改造。綜合來看，在「雙碳」背景下，建築物作為全社會能耗及碳排放主源之一，節能降碳進程加快並催化高效低碳樓宇建築解決方案的需求爆發。數字經濟

趨勢下，發展程度滯後且作為「智慧城市」關鍵一環的樓宇建築，數智化需求無疑會大幅提升；同時，隨着通信、算力及算法的不斷進步，將從暖通、電梯等系統級控制邁向樓宇建築級控制，一是從「控制」到「服務」帶來的空間擴張，二是與先發優勢的國外企業差距收窄，更積極明確的信號是數智化當前正在推動電梯產業轉型升級，2018年國務院辦公廳印發《關於加強電梯質量安全工作的意見》以推進既有住宅加裝電梯和電梯按需維保，按需維保「重效果」，在充分掌握電梯運行情況基礎上配置資源，大數據、物聯網(IoT)等信息技術的運用顯得更加重要；2020年，市場監管總局就以「是否具有基於物聯網的遠程監測系統」為標準劃分不同電梯的維保方式。中央空調的國產替代先後經歷「單元機→多聯機→大型水機組」三個過程，2024年國產品牌整體份額約為58%，其中壁壘相對較高的大型水機，份額也在持續取得突破，中央空調全面進入國產替代階段，未來上升空間較大；電梯國產替代進程較慢，但隨着地產紅利逐漸減弱、維保模式產生變化以及物聯網技術應用，市場格局優化有望提速。從中長期來看，在「高外資佔比+低市場集中度」的市場結構中，智慧建築行業競爭機會增多，一方面，建築能耗及碳排放佔比較高，「雙碳」正在加速推動節能升級改造、智慧運營等；另一方面，隨着數智化水平提升，AI技術的逐步應用，智慧建築的投入產出效應正在發生質變。

二、報告期內公司從事的主要業務

2024年，國內市場消費需求在上半年增速放緩且國內家電零售市場承壓明顯，在下半年得益於「以舊換新」補貼政策拉動，家電消費需求有所恢復，而海外市場受經濟波動、匯率變化和地緣政治衝突持續的影響，海外經營形勢依舊面臨挑戰，美的集團堅定經營思路，堅定貫徹「全價值鏈運營提效，結構性增長升級」的年度經營原則，持續聚焦核心業務和產品，尤其是海外業務發展成效顯著，集團整體規模得到進一步增長，盈利能力與現金流等核心指標進一步改善，展現了美的經營韌性與高質量增長的長期態勢。2024年，公司收入4,091億元，同比增長9.5%，實現歸屬於本公司擁有人的淨利潤385億元，同比增長14.3%。

(一) 以用戶為中心，深化落實科技領先戰略，夯實「三個一代」落地，支撐國內高端品牌和海外OBM優先戰略

美的立足於「科技盡善、生活盡美」企業願景，持續加大研發投入，夯實「三個一代」落地，通過差異化創新產品推動結構升級、實現全球市場高質量增長。基於用戶需求和消費趨勢，結合創新技術突破，為用戶提供「智能家電+智能家居」深度融合的差異化全屋智能解決方案，支持雙高端品牌突破；海外助力OBM優先戰略，持續加強海外研發中心及海外製造基地建設，結合本土化創新、本土化製造、本土化自主品牌協同，提升品牌影響力。

家用空調：

圍繞碳中和、空氣價值、智慧家庭三大方向，聚焦「製冷、製熱、節能、智能、健康、舒適」技術戰略布局，探索顛覆性和差異化產品技術，提升產品競爭力。2024年，面向歐洲空調市場，推出業內首款用戶DIY安裝的PortaSplit分體空調，以其獨特的產品設計，克服外機安裝法規限制，節省上千歐元安裝費；該產品擁有遠超傳統移動空調的製冷製熱效果，能效達到歐盟A++級，搭配新型3D導風設計實現全屋均勻快速冷熱；壓縮機採用多層複合隔聲設計，運行噪聲遠低於傳統移動空調；產品還榮

獲德國iF設計獎等多個國際獎項，同時得到美國科技媒體The Verge等海外專業媒體的讚譽。面向北美採暖市場，推出積木式寒冷氣候熱泵風管機，採用行業首創快拆積木式結構，大幅降低安裝費用；可實現不同子模塊的自由組合搭配，結合緊湊型低流阻高能流密度換熱器和自研恆風量驅動直流電機，通過縮小產品體積以實現直接安裝替換傳統燃氣採暖爐；基於超低溫高效換熱技術，產品能效達到美國CEE Advanced Tier標準，實現-15℃低溫環境下製熱性能100%輸出，產品尺寸和製熱性能堪比燃氣採暖產品；搭配業內首創自適應寬電壓適應技術，實現230/115V電壓自適應，引領北美住宅取暖熱泵化趨勢，助力自有品牌突破。面向國內高端市場，推出美的鮮淨感空氣機T3系列櫃機，行業首創四驅控風技術，通過全新四風道設計，滿足用戶定制化需求，實現多場景最佳送風體驗；採用現代自然主義「全感全顯」界面設計，實現產品家居環境融合與交互操作革新，並榮獲2024年德國IFA全球產品技術創新獎。面向家用中央空調市場，推出美的新風探索家系列和酷風酷傑能系列家用中央空調，新風探索家系列產品應用行業首創全系統雙路增焓與電控全液冷分區熱管理等技術，實現-30℃超低溫製熱與60℃超高溫製冷，通過搭載雙向新風技術實現房間內既可引入新風又可排出濁氣，滿足一年四季和南北地區的不同氣候要求，支撐全屋智慧空氣解決方案2.0；酷風酷傑能系列產品通過首創戶式多聯機寬載荷節能降噪技術，系統性解決家中多聯機運行高能耗問題，首次實現在特定工況下家用多聯機兩間臥室「雙開一晚兩度電」，重新定義家用中央空調的節能標準。面向國內家用採暖需求，美的「真暖」系列整體式熱泵採暖機可覆蓋14-18kw功率段，通過搭載大壓比連續噴焓壓縮技術和螺旋槽網紋齒高效套管技術，可在-35℃超低溫環境、150V-264V超寬電壓範圍穩定運行，在-20℃環境保持60℃出水溫度不衰減，達到行業領先的全一級能效。面向用戶節能舒適需求，美的推出酷省電Pro系列掛櫃機，通過搭載AI變頻與雲邊一體化節能控制技術，實現自適應用戶需求、環境負荷、設備能力下的精準控溫，提供更舒適、更節能的使用體驗。

洗衣機與冰箱：

面向洗淨、健康、高效、呵護四大需求方向，美的全面構建全球洗護行業核心競爭力。美的MA512系列攪拌全自動洗衣機作為國內首款出口巴西的A級能效攪拌洗衣機，搭載柔性攪拌、洗衣粉溶旋風、攪拌過濾毛屑收集技術，可覆蓋13kg和15kg容量，產品的洗淨比、用水量、用電量、脫水率等指標表現優秀，綜合能效位居行業前列。東芝系列滾筒產品持續優化外觀設計，以創新科技重塑洗衣體驗，可覆蓋7-13kg主流容量段，面向海外市場推出Japandi系列T37洗烘套裝產品，具有純平全嵌設計，採用全新木紋控板，搭載自動投放、超微泡、全變頻、LUXECARE蒸汽等技術。COLMO圖靈T1洗烘套裝通過純平全嵌設計完美融合家居環境，引領乾洗護理進入AI全場景智能洗護時代，其中T1洗衣機升級為慕斯泡沫淨護柔洗模式，兼顧強力去污與保護面料；T1乾衣機升級至AI輕乾洗3.0，實現15分鐘除皺，平整度提升至4.0級。小天鵝雙洗站MAX搭載全新原創熱泵平台，通過雙增效熱泵專利系統實現快速烘乾及低溫烘乾；應用小天鵝藍氧護色技術，拓展藍氧祛味功能，實現多場景應用；結合AI大模型技術，融入靈犀智能語音交互系統，以掃地機器人作為家居移動終端，助力實現全屋智能場景，實現洗、烘、護、掃、拖五大清潔功能於一體。

COLMO 990大嵌系列產品首創行業最大容量純平全嵌冰箱，滿足高端用戶對於超大容量與家裝一體的雙重需求；搭載行業領先的AI動態食材識別功能，可智能識別100多種食材，根據食材情況實現保鮮模式與強效淨味功能的智能調節，並具備食材保質期預警和個性化膳食方案生成能力；同時獨有AI分子級營養管理功能，可抑制水產嘌呤、提升肉類氨基酸、提升果蔬12種營養素含量；還搭載行業首創免喚醒詞AI-Door語音自動開關門，實現自然交互，該系列產品榮獲德國iF設計獎。基於客廳餐廳家居一體化場景，美的推出全球首款45cm純平嵌入餐邊櫃的大容量冰箱，打破傳統冰箱厚度極限，容量突破400升，實現「每毫米極致

利用」；革新行業傳統冷藏食材混放格局，首創左即食、右烹飪的分區模式；整機設計三大技術突破，首創製冷系統中置結構以增加冰箱使用空間，升級保溫系統實現發泡層厚度大幅減少，通過「底部散熱+鷗翼鉸鏈」技術實現嵌入僅需左右預留4mm。東芝大師系列旗艦星級料理冰箱，具備大容量全嵌設計、節能靜音和原創星級料理鮮科技，肉類存儲區搭載速冷冰鮮技術，果蔬區搭載霧化保鮮技術；擁有24升超大獨立儲冰空間，搭載製冰UV除菌技術，實現60分鐘急速潔淨製冰；應用iTouch體感觸控開門科技，產品榮獲2024年越南最佳能效冰箱品牌、中國家電紅頂至尊大獎和美國IDEA設計獎。面向歐洲市場，在2024德國柏林國際電子消費品展(IFA)發布新一代嵌入式冰箱，採用行業首創的全新鉸鏈系統，突破常規嵌入式產品尺寸和傳統安裝方式，具有超大容積和安裝簡易等特點，可完美嵌入廚櫃家具。

廚房電器和其他家電產品：

面向全屋用水場景，美的電熱水器UX8使用行業首創晶鑽加熱器，加熱器表面通過美國FDA食品級認證的荷葉仿生塗層處理，阻垢率達到85%，既可延長使用壽命，也可保持水質潔淨；首創聚能瞬熱系統，可以實現5分鐘快速完成接力加熱，實現隨時暢快沐浴，產品還獲得中國家電紅頂獎等多個獎項。美的無冷感燃氣熱水器M11S Ultra搭載行業首創「海豚巡航器」技術，藉鑑海豚的點感知、磁感知、回聲定位系統等感知能力進行仿生設計，通過水流信號交互，實現沐浴用水點到點的精準預熱，有效解決傳統零冷水熱水器的熱水竄水、頻繁誤啟動、費氣費錢等諸多痛點，提升用戶沐浴體驗。COLMO推出一級能效無冷凝管AVANT極境燃氣熱水器，搭載國際領先的Reco雙芯技術，徹底解決傳統一級能效燃熱機型排放冷凝水引發的使用痛點，機器熱效率接近105%；突破複雜用水場景下的感知和控溫瓶頸，控溫速度提升至0.2ms，在中途啟停、多點用水等實際工況下可達5A級恒溫。美的鮮礦雙水系列淨水機結合用戶需求由純淨水向健康飲水的轉變，採用行業首創濕法碳纖維和靶向鈦

吸附的鮮礦水技術，實現有益礦物質保留率升至100%，重金屬去除率達99%以上，無氯化RO膜脫鹽率升至97%；同時搭載自主研製的五腔泵，工作噪音降至31分貝。面向中國特色的廚下場景，美的廚下軟水大師MS153-1.2T基於超薄小型軟水多路控制閥、雙罐一體水路並聯制水再生和360度梯度盤式布水器的三大創新技術，相較上代產品體積減少47%，通量增大20%，並通過中國家用電器研究院權威認證，可適配96%國內家庭廚下空間，產品還榮獲德國紅點設計獎。

美的聚焦廚房環境舒適性提升，從廚房環境和油煙入手，推出高效智能的煙機和灶具；從提升用戶健康出發，從廚具清潔殺菌、健康烹飪等方面提供滿足用戶需求的洗碗機、蒸烤箱和電飯煲等產品。美的無煙感煙機YG28和YG30系列產品圍繞「無煙感」心智路線，搭載全新風機平台，爆炒風量提升至 $32\text{m}^3/\text{min}$ ，高檔工作噪音降至57分貝；內置活動分流錐，可根據左右灶不同烹飪狀態對左右進風口流速靈活分配，通過全新風道設計及前端進風形態應用，滿足全新一級淨煙標準。美的特級生香燃氣灶圍繞「生香」心智路線，首創4D定量定向渦輪補氧技術使燃燒更充分；獨創四層羽翼駐渦聚能盤，實現內層熱量不外溢、中層熱流高回收、外層防風隔熱以及鍋架層高反射蓄能效果；創新的極聚雙內焰火型設計實現小火吹不滅，產品熱效率超一級能效水平並達到80%，獲得權威機構CVC頒發的特級「家用燃氣灶具烹飪生香等級優品認證證書」。

COLMO TURING 2.0洗碗機首創水幕全域扇形水流噴淋技術，覆蓋率達到100%，流速更均勻實現餐具洗淨呵護，經德國TUV認證高達99%以上的呵護率；獨創靈動升降碗籃，推拉順暢絲滑，已通過43,800次滿負荷使用壽命測試以及144小時耐腐蝕測試；高集成化水流系統可提供更大

使用空間，達到領先行業的一級容積率。美的晶焰萬向系列洗碗機榮獲行業首張一級潔淨證書，採用55,000Pa水壓的變頻泵和五臂噴淋技術；首創熱風循環乾燥技術，實現120°高溫全腔極速烘乾，除菌率達99%以上；搭配自研分階段智能投放系統、智慧雲洗控制算法和用戶洗滌預測模型算法，全面提升用戶使用體驗。

美的速嫩感電壓力鍋應用行業首創速嫩感2.0烹飪技術，實現3分鐘一道菜，20分鐘快燉硬菜，開創壓力烹飪「嫩」、「快」新趨勢，通過全新風道設計配合高效壓力系統縮短準備食物時間，通過高壓熱蒸汽技術有效鎖住食物的水分和營養，使食物更加水嫩。美的雙腔空氣炸鍋採用行業首創的垂直搭建上下雙腔設計，實現在小空間內高度均勻的烹飪效果，確保在不影響空間和多功能性的情況下烹製美味，並榮獲德國iF設計獎等國際榮譽。COLMO BLANC 2.0高端嵌入式蒸烤箱採用全球領先的RF射頻技術，獨創AI自適應多功能烹飪中心，實現多種食材同時分區烹飪、極致均勻加熱以及快速鮮活解凍，更大限度保留食物營養價值；配置AI慧眼功能，通過深度學習算法，實時感知食物狀態，精準匹配火力。美的微烤炸一體機C15應用微波耦合精控烹飪算法，精準控制微波饋入時機，實現微波空氣脆炸功能，讓食物上色更好、口感更脆，並升級石墨烯熱風，同時搭載超薄頂部熱風協同小型化微波系統，使產品設計更精緻小巧。

面向全屋智能清潔領域，全新智能掃地機器人Eureka J15 Max Ultra首創雙目融合識別系統，通過結合彩色視覺和紅外視覺兩大技術，有效解決環境光影響攝像頭的問題，達到更好的污漬識別效果；升級雙機械臂系統，實現無死角清潔和毛發無纏繞；搭載ObstaCross技術，借助越障輪可通過4cm門檻。美的全新一代洗地機X11具有採用創新浮動刮條技術，有效控制地面殘留水漬；升級致密回型雙層齒梳刮條，經檢測其防纏繞率高達99%；底座可加熱至85℃，高溫深度自清潔，可實現5分鐘快速烘乾，同時保持全流道乾燥，有效防止異味和細菌滋生；獨創的三向貼邊地刷，實現0貼邊清潔。

面向廳室場景，四葉草系列全屋循環扇，行業首創四葉草仿生風葉，使氣流通道形成「莫比烏斯環」構造；突破行業傳統形態，送風直徑提升21.5%，尖銳高頻聲減少53%，有效滿足舒緩壓力、靜音睡眠等用戶需求；同時引入湍流度、功率譜指數等舒適性指標，推動建立行業標準規範。美的二合一冷暖2.0平台電暖器搭載手動加熱體位置調節專利技術，實現冬夏兩用，擁有更優的冷暖風性能，得到全球客戶認可。

(二) 堅持科技創新，推動研究組織TP3要素建設，構建數字化敏捷創新的研發體系，持續推動研發成果向標準和專利等方面轉化，全面推動科技領先戰略

美的持續加大研發投入，建立完善研發體系，圍繞科技領先戰略，持續優化「三個一代」研發模式、「四級研發體系」組織機制和「三級技術委員會」運營機制，推動研究組織在技術領域(Technologies)、人才結構(People)、項目組合(Projects)、機制建設(Processes)等維度的要素建設(簡稱TP3要素)，牽引研究組織在前沿技術探索、核心技術突破和技術項目轉化合理布局，推動技術戰略與中長期產品規劃相銜接，通過技術與產品雙輪驅動產業發展。

截至2024年底，美的已有16個國家級科創平台，包括全國重點實驗室、國家人工智能開放創新平台、國家雙跨平台、國家級工業設計中心和企業技術中心、國家級引才引智示範基地、博士後科研工作站等；82個省部級科創平台，包括省部級企業技術中心、創新中心、工程技術研究中心、工業設計中心或重點實驗室以及博士工作站等。美的集團始終堅持對核心技術的持續投入研究，在主賽道及新產業技術方向上均取得重大突破。2024年，美的新增1項國家科技獎、30項省部級科技獎和67項國際領先／先進成果鑑定，累計已獲得4項國家科技獎、470餘項省部級科技獎、350多項國際領先／先進成果鑑定。其中，「空氣源熱泵多品位熱能高效供應關鍵技術與應用」項目榮獲2023年度國家科技進步獎二等獎、「超低溫氣液聯噴熱泵系統全局低碳供熱技術及產業化」項目榮獲2023年度廣東省科學技術獎科技進步獎一等獎、「超大城市綠色公共建築數據驅動節能增效關鍵技術及應用」項目榮獲2023年度上海市科學技術獎一等獎、「高可靠強抗擾磁懸浮軸承電力傳動系統及其應用」項目榮

獲2024年度湖北省科學技術獎一等獎、「基於多層級複合仿生優化體系的高效舒適換氣關鍵技術研究及應用」項目榮獲2024年度陝西高等學校科學技術研究優秀成果一等獎、「新一代超微氣泡洗滌技術及其裝置智能製造產業化應用」項目榮獲2023年度安徽省科學技術獎二等獎、「分子催化與電力協同無耗材空間淨化關鍵技術研究及產業化」項目榮獲2023年中國輕工業聯合會科學技術進步獎一等獎、「高適配性靜音變頻壓縮機關鍵技術研究及產業化」項目榮獲2023年中國輕工業聯合會科技進步獎一等獎、「主被動抑霜高效節能技術在製冷設備上的研究與產業化應用」項目榮獲2024中國節能協會創新獎科技進步獎一等獎、「多場景健康飲用水的智能可調選擇性過濾關鍵技術及其產業化」項目榮獲2024年度中國膜工業協會科學技術獎一等獎，而且「東芝牌家用空調高端產品」還榮獲2024年全日本節能大獎。此外，「AI數據驅動變頻控制關鍵技術及應用」、「高效節能乾衣機技術研究與應用」、「霧化保鮮技術研究及產業化」、「基於仿生異型超結構的低噪低碳廚房健康環境設備關鍵技術研究及產業化」、「少鹽烹飪關鍵技術研究及其在微蒸烤一體機中的應用」、「UH雙頻融合加熱烹飪器具關鍵技術的研究和產業化」、「寬頻全域運行高效靜音壓縮機關鍵技術研究及產業化」、「空調系統節能運行技術及產業化」、「基於多核異構SoC的高性能機器人控制平台研製」、「高效保溫隔熱材料技術在家電產品中的研究與應用」等項目均獲得國際領先技術成果鑑定。在工業設計方面，圍繞雙高端品牌和海外OBM優先戰略，美的通過深化工業設計組織變革，持續推動產品設計創新和用戶體驗提升，構建品牌矩陣競爭力，2024年獲得126項工業設計榮譽，包括德國紅點獎36項、德國iF設計獎47項、美國IDEA設計獎29項以及日本Gmark設計獎14項，累計已獲得900餘項國際工業設計獎。

為有力支撐「科技領先」戰略目標，進一步推動實施「創新專利化、專利標準化、標準國際化、美的標準走出去」的「3+1」標準化戰略，通過「集團－事業部」兩級標準化管理體系和「標準創新+產品創新」並聯雙驅動模式，把創新成果轉化為先進標準。2024年，美的新增參與制訂或修訂技術標準230項，包含國際標準14項、國家標準106項、行業標準16項，地方和團體標準94項，累計參與制訂或修訂超過2,100項技術標準，同時美的還負責電氣與電子工程師協會(IEEE)的一個國際標準化工作組，並在廣東省標準突出貢獻獎評選中榮獲標準化組織獎和標準項目獎(三等獎)。在從事核心技術研究的同時，美的持續加大對創新成果的轉化和專利保護，2024年美的新增全球授權專利量超過1.1萬件，其中發明專利授權量超過5,000件；截至2024年底，美的全球專利申請量超過15萬件，專利授權維持量超過9萬件，美的持續推進專利質量提升工作，在歷屆中國專利獎評選中累計獲獎數超過130項，其中金獎6項、銀獎14項。

(三) 堅定DTC變革引領新增長，聚焦零售能力，推進數字化業務模式創新，實現運營效率與用戶體驗雙升級

從專賣體系陣地建設、門店供給體驗優化、數字化零售轉型、DTC變革等方面提升零售全鏈路體驗。面向線下渠道客戶，以數字化賦能為基石，重塑零售生態，一是推動超過3萬家門店的全品類化、前裝化、數字化、線上化轉型升級，實現門店零售的輕資產運營與高效交付；二是推進雲倉一盤貨模式成效卓著，並結合宅配、雲信用、退換貨等服務全面線上化，實現交期可視、超時即賠、政策自動兌現，大幅降低運營成本和提升交付效率，近3萬家客戶直接受益；三是借助美的數字化運營平台與一盤貨基礎能力，構建全客戶、全庫存、全SKU、全補貼的美的O2O模式，已覆蓋5萬家線下門店，助力銷售增長。

聚合全域流量，服務升級引客流，匯聚線上線下全渠道資源，打造無縫購物體驗。強化同款同價同權益，價格透明化贏得消費者信賴；借助多平台引流新客，結合OMO券、以舊換新等方式有效激活老用戶，增強用戶黏性；持續升級用戶權益，實現無憂退換貨、服務產品化，全程即時交互，構建全方位服務體系；深化品牌能力建設，利用數字化構建全渠道營銷矩陣，覆蓋多元流量平台；構建B端客戶全新流量獲取與承接體

系，通過精準營銷實現向線下門店高效引流目標客戶；堅持以C端用戶需求為核心，深入洞察消費者生活形態與購物習慣，創新打造多元化互動場景，精準觸達用戶群體。

2024年，美的國內市場電商銷售佔比超過50%（含電商下沉），並在「雙11」、「618」期間美的系全網總銷售額連續12年蟬聯行業第一。面向興趣電商平台深化布局並實現持續突破，通過科技驅動深化產品創新，為用戶提供全屋一站式解決方案，滿足多元化場景需求，興趣人群持續增長。通過業務模式創新及一盤貨等新能力迭代，提升用戶煥新體驗。深度融合國內市場線上線下業務，通過貨品融合精簡、供應鏈倉網系統優化和營銷種草一體化等措施，以簡化提效促進增長；在下沉市場及線下連鎖等渠道，積極響應國家以舊換新政策，推動平台客戶動作落地，實現政策期間規模與份額雙增長；推進與戰略合作客戶的數字化項目對接，運用數字工具優化進、銷、存等業務流程，提升運營效率與響應速度；針對不同用戶需求，打造合廳出樣與套系場景彰顯產品組合優勢，為消費者提供沉浸式購物體驗在工程業務領域，通過倉網融合和一盤貨共享機制，大幅減少客戶庫存，縮短訂單交付周期，客戶滿意度得到顯著提升；通過COLMO全屋智能方案等產品結構升級構建增長新動力，着力拓展異業合作版圖，在保障房、高等院校、能源改造及政府採購等項目上實現顯著增長。

在市場營銷方面，以創新為驅動打造全屋全場景智慧生活的美好體驗，針對多元化用戶需求發布寧境、星睿等多款套系產品，為用戶持續升級舒適美好的品質生活，傳遞「智慧生活可以更美的」的品牌理念；面對營銷渠道碎片化及用戶觸媒習慣變化，向數字化營銷及精準化營銷轉型，實現品牌策略、內容、投放一體化，通過更優質內容與更精準觸達，構建「曝光－搜索－引流」全鏈路營銷閉環，沉澱品牌人群資產和提升營銷效率；2024年，美的品牌人群資產總規模在小紅書平台和抖音平台均位居家用電器行業第一。

在用戶運營方面，通過整合交互媒介為用戶提供一致性的交互體驗，加大投入升級美的用戶權益體系，推出無理由退換貨、家電管家、老用戶免費清洗等權益；強化用戶家電使用全周期的主動管理能力，為用戶提供產品的說明書、質保、耗材、配件、清洗、換新等一站式服務，2024年主動運營2,500萬人次，打造用戶觸達效率最優模式。

不斷推動全屋智能領域的產品優化與智能系統升級，逐步完善「全屋智能家電+智能家居產品」矩陣，面向人工智能生成內容(AIGC)領域重點投入，基於AIGC大模型開展美的Smart Home Agent自研，面向用戶提供主動感知、主動提醒、主動服務的空間智能全新體驗；建立「家電家居一體化」模式，持續升級COLMO門店全智能場景，提供「智能家電+智能家居」場景深度融合的一體化體驗，進一步優化銷售模型；通過數字化方案設計工具「美宅大師」賦能門店方案設計服務效率，實現家電家居一體化用戶設計安裝服務落地；通過構建智能服務網絡，覆蓋新區域智能化銷服能力，保障用戶全鏈路體驗；基於美居APP不斷優化產品體驗，提升用戶黏度，美居APP註冊用戶規模超6,000萬，IoT平台設備連接數超1億台，2024年搭載美的智能模組的家電與智能家居生態產品全年出貨量超6,000萬。

在用戶服務方面，深化服務數字化轉型，打造智能家電全周期服務生態。一是服務標準升級帶動服務滿意度、服務淨推薦值(NPS)雙增長，推行收費透明化及「小家電365天換新」政策；二是首創5G視頻客服與AI智能診斷，構建「送—拆—裝—收」一體化服務網絡，簡化用戶退換貨操作，全流程用戶可視，大幅提升效率；三是推出洗悅家、美家保等場景化服務產品，形成售前售後閉環體系。此外，不斷推動綠色轉型，創新閉路循環碳資產模式，實現廢舊家電回收體系向碳管理升級，引領行業可持續發展。

(四) 加速推動全球突破，強化海外本地化運營，堅持以消費者為中心的產品導向

2024年，海外家電市場發展面臨宏觀經濟波動、匯率劇烈變化以及通脹持續高企等多重風險和挑戰，但美的海外業務依然實現強勁增長。持續拓展海外製造布局，加速推進「中國供全球+區域供區域」模式，推動海外新工廠的建設與投產，並促進國內工廠與海外工廠在製造端的協同支持；同時加強海外合資工廠管理，藉鑑國內燈塔工廠的成功實踐，持續培養海外精益製造人才，在海外製造基地開展產線布局提升和自動化改造項目，提升海外製造效率和交付能力。

持續加強自有品牌產品研發投入，並通過本地化用戶洞察與創新，不斷完善全球各區域產品布局和產品競爭力，2024年美的系自有品牌在多個國家和多個家電品類均取得市場突破，如美的系冰箱產品在馬來西亞、沙特、智利等國家取得市場份額第一，在越南、泰國等國家提升至市場份額第二；美的系洗衣機產品在馬來西亞和沙特的市場份額分別達到第一和第二；家用空調產品在巴西、埃及的市場份額連續多年位居第一；此外，美的系微波爐、洗碗機、風扇、電壓力鍋等品類產品在部分新興市場國家的市場份額亦位居前列。同時持續發展海外智能家居業態和提升用戶使用體驗，2024年美的智能家居應用的海外新註冊用戶數超過210萬，已註冊用戶數超過440萬，平均月活躍用戶數量同比增長近140%。

強化海外自有品牌建設，加速推進自有品牌全球突破步伐，推動品牌、產品、服務並駕齊驅，在前端市場深化用戶觸達渠道，擴展基於產品的品牌宣傳，強化基於跨品類全屋家電的品牌認知；進一步深化與全球知名的曼徹斯特城足球俱樂部（曼城）和球隊明星埃爾林•哈蘭德的合作，有效觸達全球數億球迷及潛在家電消費者，持續提升品牌價值和擴大品牌影響力；藉鑑北美品牌建設專項模式經驗，在全球從線下終端零售體驗、導購團隊建設、社交媒體投放及全屋套系產品營銷等多維度強化自有品牌影響力；加大線上站內外內容營銷，推進品牌官網及社媒矩陣建設，完善多品牌矩陣，對內容規劃、視覺呈現、購物體驗全面升級，建立營銷資源池。

加快拓展和完善海外渠道布局，梳理相關國家渠道情況，建立並聚焦全球關鍵客戶(KA)清單，與北美、南美、亞太、歐洲、中東非等區域重點客戶不斷深化協同；持續推動終端網點建設和專業渠道突破，在商品進駐、產品升級、終端建設、營銷推廣、用戶服務、系統對接等全方位推進與渠道客戶的合作，升級改善渠道結構，同時完善終端網點新品展示，增強用戶互動與品牌認知；堅持數字化轉型，利用數字化工具賦能海外終端零售，新增超過3,800家數字化終端網點，同時應用數字化工具賦能流量獲取、轉化提升以及用戶沉澱等方面，推出數字化業務助手以提升零售終端人效，改善客戶服務時效性；利用新媒體內容營銷強化產品與用戶互動，優化在各觸點投放內容的質量與效率。

2024年海外自有品牌電商銷售收入同比增長50%以上，實現規模與盈利雙增長，並在渠道多元化、品牌營銷、產品創新、數字化等方面取得顯著成效，同時充分發揮美的整體優勢並對標行業標桿，顯著改善電商盈利能力；在亞馬遜會員日(Amazon Prime Day)、黑色星期五(Black Friday)、網絡星期一(Cyber Monday)等促銷期間均同比大幅增長，市場份額穩固提升，自有品牌在亞馬遜核心市場站點的超過60個細分品類進入銷售前三名，並在其中29個品類位列第一；在全球範圍內積極拓展新渠道，2024年拓展電商新渠道／站點近30個，與頭部新興電商平台開展合作，推動達人帶貨模式，增加在社交媒體的品牌與產品曝光；與亞馬遜在廣告、物流、運營等多個領域展開深度合作，建立戰略合作夥伴關係，2025年美的海外電商將全面覆蓋亞馬遜全球23個站點，並與35個非亞馬遜渠道開展更深入的業務合作；對標行業爆款，以市場大數據洞察助力電商專供產品企劃，單品銷量提升50%以上；以AI技術驅動端到端全流程運營賦能，在AIGC生成、廣告投放優化、產品市場洞察及社媒達人建聯等方面逐步打造AI全鏈路賦能運營。

完善全球服務體系和提升全球服務能力，堅持以客戶為中心，從備件交付、客戶聯絡、服務網絡、服務數字化和服務技術工程五個維度細化改善。為支撐海外OBM優先戰略，2024年美的對海外服務各領域進行專項投入，加速建設海外服務基礎能力和優化客戶服務體驗，持續構建全球四級備件供應鏈，打造貼近海外製造基地的備件供應鏈倉網布局，以實現備件的全球化供應保障，2023年完成覆蓋中東和歐盟的區域倉上線，2024年完成泰國製造基地區域倉建設並於年內正式啟用，2024年市場端備件供應的時效同比提升20%；自2022年引入Amazon Connect作為全球

部署的雲端全渠道客戶聯絡服務系統，迭代升級全球呼叫中心，實現從用戶觸達到服務完成的全流程閉環管理，通過呼叫中心雲化轉型有效降低運營費用並提升語音通話質量，依托Amazon雲安全工具滿足境外數據安全合規要求，有效保障終端用戶隱私與數據安全，已在16個國家和地區上線雲呼叫系統，並推出海外智能語音機器人，結合AIGC應用實現語音分析、語義識別和接入社交媒體等功能，持續構建快速響應、主動式的全球服務體系；通過數字化3.0項目持續完善海外售後服務系統iService和雲呼叫平台的服務網絡，優化全球網點和服務工程主數據管理，顯著提升服務的精準度和效率，2024年海外服務工單系統iService已累計推廣至18個海外分公司，進一步提升服務管理的透明度和一致性，深入推廣服務數字化轉型，逐步完善端到端系統流程，實現服務流程規範化與標準化；推動海外服務網絡以用戶為中心，2024年美的以直營服務中心、獨家服務中心、獨家服務工程師等多種模式拓展服務網絡布局，並賦能支持第三方合作服務網點的能力提升，實現工單處理效率同比提升30%；此外，為支持新產品上市，持續鞏固後台技術支持平台，2024年完成新品導入(NPI)服務準備流程和IT系統功能導入，從全流程牽引價值鏈各環節協同完成新產品服務上市準備。

2024年，儘管面臨日元貶值導致成本上升、整體家電市場需求不振、市場競爭愈加激烈等多重挑戰，東芝家電堅定聚焦用戶體驗，靈活沉穩應對市場多重不確定性挑戰，堅定樹立增長意識，倡導打贏文化，通過加強與集團及相關產品事業部在產品研發、產品品質的協同合作，全面提升產品力與產品質量，優化產品開發流程，保障新品上市和產品供應。在品牌端，簽約日本知名演員反町隆史作為品牌大使，同時在線上與線下強化品牌宣傳，利用數字化營銷手段持續提升品牌認知度。在市場端，面向線下市場加強與關鍵客戶溝通、改善終端零售和開拓新渠道，確保冰箱、微波爐等品類市場份額的領先優勢；面向線上市場加大單品爆款機型開發，深化與美的國際電商團隊協同，同時利用大數據分析賦能日本市場電商運營，實現微波爐新品上市2周就進入亞馬遜平台單品類前二十名。2024年，東芝家電的日本市場零售規模逆勢增長9%，並在冰箱、洗衣機、空調、微波爐、電飯煲等六大品類的合計市場銷售額佔比提升至接近15%。

(五) 推動全面數字化變革，實現全價值鏈數據運營與平台化運作，提升數字時代的企業競爭力

美的圍繞「數智驅動」戰略，推動全面數字化變革，實現全價值鏈數據運營與平台化運作，提升數字時代的企業競爭力。

在國內市場，持續推進「DTC戰略」、「無憂零售2.0」、「一盤貨倉網融合」及數字化工具整合的數字化升級，通過雲倉庫存共享，現貨滿足率提升13%，通過改善準時交付率及雲信用服務，推進倉儲和配送能力分離，支持靈活多變的業務場景；推進政策在線化和自動化，客戶政策自動兌現佔比超過99%，零售政策在線佔比增長顯著；啟動OMO多平台流量項目，聚焦抖音、美团和高德三大流量平台，依托社交媒體平台直達消費者，實現本地服務即時體驗和商品配送，該項業務成交總額(GMV)超過25億元；通過市場活動全鏈路數字化，提升營銷效率，覆蓋超過2.6萬家門店和超過12萬場活動；美的註冊會員規模突破2.3億，2024年全年新增超過5,000萬，用戶體驗持續改善，淨推薦值(NPS)同比提高30%；持續迭代升級美雲銷APP，不斷提升客戶的操作效率和體驗，日均頁面訪問量(PV)超過320萬，同時在2024年以舊換新國補政策期間，通過率先全面接入線上系統支持超過4萬家門店參與，助力銷售增長。

在海外銷售領域，圍繞全球業務效率提升和數字化轉型，全面推廣「數字化3.0」項目，通過價值鏈端到端全景分析，聚焦海外員工、產品管理、訂單管理、海外製造、海外物流、海外電商、海外用戶直達以及供應鏈等維度的數字化能力提升，將國內數字化轉型經驗向海外推廣，助力全球突破戰略；iBOS海外銷售一體化平台系統全面覆蓋海外公司，集成生產、發運、物流、訂單的端到端項目全流程信息，實現全鏈路數據可視，海外訂單履約效率提升30%；推動完善海外渠道管理系統，渠道客戶註冊數突破4,000家，渠道自助下單突破3,500萬，進一步強化渠道運營體系；新建Midea Club系統已在12個國家落地，支持專業安裝渠道建立，截至2025年初註冊用戶數超過4萬，提升海外安裝服務的數據在線化程度；建設iEcom統一平台，實現從消費者洞察、市場評價、選品、採購備貨、庫存管理、履約售後、廣告營銷、財務核銷等電商業務信息全流程打通，履約效率提升85%，店舖數字化管理能力提升75%；

通過數字平台實現以用戶洞察和技術創新驅動的產品規劃開發，持續打造創新產品以滿足客戶需求與用戶體驗，新增售後知識庫改善用戶聲音(VOC)分析，助力海外自有品牌業務創新；優化海外製造數字化能力，完成巴西工廠等海外生產基地的數字化系統建設。

在研發領域，圍繞「科技領先」與「全球突破」戰略主軸，支撐研發15大重點事項，深化三個一代落地，持續優化研發體系，實現四類、三級和引領類項目全鏈路可視，項目規劃按時立項率達到98%；優化技術研究與產品開發銜接，提升研究工作工時佔比，利用AI工具挖掘產品機會點，持續提升產品企劃能力；完成研發知識、團隊知識和知識地圖基礎構建，累計企業研發知識量超過250萬條；優化海外OBM產品效率和數字化運營機制，助力產品SKU精簡36%，配置方案精簡13%；通過AIGC工具與研發業務場景深度融合，集中在研發知識問答、論文綜述提煉、AI畫圖等場景，實現研發提效；引入失效模式與影響分析(FMEA)可靠性設計工具，實現可靠性分析效率提升25%，完成電控軟件開發過程全面在線化，平台效率單產品產出提高25%；完成ESG產品碳核算平台搭建，整機碳核算效率提升至50%；進一步提升研發與品質、製造、銷售等跨價值鏈領域的銜接，通過實驗室智能排程、工藝新品導入、IPDP等項目上線，實現異常工時下降42%，整機測試效率提升20%，產品參數獲取效率提升10%。

在製造領域，加快海外製造基地數字化轉型，積極探索AIGC技術在海外的製造、品質、供應鏈等方面的效率提升，提升海外交付能力，並推進工廠數字化解決方案的標準化和一致性，通過全球供應鏈端到端變革實現供應商引入周期縮短58%，通過來料、成品檢驗在線化和無紙化實現品質檢驗效率提升30%，通過海外混流排產在線化實現排產效率提升75%，通過國內與海外計劃聯動、按箱排產、一鍵下單以及儲備訂單自動沖減實現KD組件全周期縮短4天；在國內持續提升綠色製造能力，助力美的洗衣機合肥工廠和美的智能建築科技重慶工廠分別獲評世界經濟論壇(WEF)公布的「可持續燈塔工廠」和「端到端燈塔工廠」，通過建設ESG數字化管理平台推動綠色、低碳和可循環生態建設；通過供貨比例變革實現庫存呆滯降低27%，同時通過為供方賦能實現供方損失工時降

低37%；打造ToB製造數字化模板，形成基於工段智能排產、動態內部物流調度、柔性機加工的整體方案，實現排產耗時減少50%；通過構建電子製造全領域一體化門戶，「一碼到底」實現電子品質全流程追溯；積極推進AIGC融入業務場景，建立海外各區域供應鏈資源系統，構建集採規模優勢，助力提升國內雙高端製造品質，實現全鏈路智能配送，打造具備用戶交互、廠店一體化服務、工業旅遊屬性的綠色智能製造標桿工廠；在產業賦能方面，美擎工業互聯網平台已累計接入超過400萬台工業設備，提供超過1,200個工業APP和5,000多個工業模型，累計服務各類企業近60萬家，美擎相關應用案例入圍工信部2024年「數字化轉型通用工具產品應用案例」。

在ToB業務領域，基於多產業形態的經營模式，逐步完成複購式和項目式業務模板的設計與構建，形成一體化、多業態支撐的ToB數字化營銷平台Sale Smart，該營銷平台已推廣至美的的新能源及工業技術和智能建築科技的部分業務單元，並實現新能源及工業技術在國內和海外市場的履約端到端核心流程效率分別提升46%和72%；通過ToB項目式模板重構，實現數字化工具觸達下沉渠道，實現智能建築科技渠道業務的客戶全覆蓋，助力渠道業務增長；通過流程業務變革、數據治理以及AI工具應用，實現詢報價、訂單履約等業務場景效率提升40%以上，支撐業務齊套到貨率提高到75%以上，並提供訂單全流程可視及預警能力，進一步增強ToB業務管理的透明度和可預測性。

在經營管理環節，圍繞經營賦能，實現降本增效與合規及風險控制，開展並推動財經、人力等各職能支持域的數字化建設，支持海外人員薪酬績效管理數字化，深化海外財經核算效率及一致性，支持全球財經共享模式，同時利用數字化工具在全球稅務合規與貿易合規等方面賦能。

不斷深化數據賦能業務，利用「Data+AI」技術提供智能化數據驅動解決方案，覆蓋研發、營銷、供應鏈、海外市場及ToB業務等核心業務場景。成立並推動AIGC數據專項落地，通過「1項通用能力+5項專題應用能力」建設深度賦能業務；在通用能力建設方面，AI數據助手支持價值鏈各領域數據指標體系智能問答和智能搜索等功能，提升數據獲取及數據分析效率；在專題應用能力方面，覆蓋研產銷核心領域，可應用於產品企劃、市場分析、用戶聲音和市場情報等場景。運用AIGC能力賦能數字化企劃，打造ToC/ToB業務AI企劃助手，通過對海外住宅空間的研究分析，提升產品創新機會點挖掘效率、降低海外OBM產品企劃成本；發揮供應鏈數據優勢，打造跨境物料供應智能控制塔，賦能跨境物料供應

計劃的「一盤棋」管理；搭建線上庫存精細化運營分析模型，實現全鏈路智慧運營以降低庫存；針對製造現場管理建設實時調度運營中心，實現風險實時預警和干預，提升工廠運營效率。圍繞國內DTC變革實現多渠道、多維度、多角色、多終端的經營數據在線及共享，為門店、商戶、運營商及運中等提供準確高效的數據賦能，助力終端零售數字化轉型目標；同時緊密圍繞產品結構升級、內容數字化等方面，打造百萬直播間、提升內容種草效率，助力240多款核心結構產品達成零售目標；圍繞海外數字化3.0變革進行數據賦能、提升全價值鏈數字化運營效率，構建國際化駕駛艙實現全球海外經營數據透明可視，通過AI技術重構全球用戶聲音(VOC)平台，實現對全球用戶反饋的精準標識、用戶問題的精準分析及閉環跟進改善；在ToB領域基於AIGC能力深化市場情報分析及商機挖掘，通過數據挖掘助力ToB業務客戶拓展，針對ToB項目式及複購式變革，打造ToB業務全鏈路駕駛艙，實現業務、渠道及客戶的數據在線與共享。

持續強化數字化底座和信息安全防護體系建設，啟動全球中立雲平台(GNC)建設，初步完成在亞太和北美區域的部署，實現數字化底座的「兩個統一」，即國內與國外統一、公有雲與私有雲的統一，建設「全球一張網」，即橫跨私有雲與公有雲物理網絡的統一虛擬網絡，避免上層應用對多雲的重複適配與開發，增強公有雲的選擇靈活度，提高數字化應用的研發與部署效率，提升美的全球業務響應能力；持續完善數據平台建設，完成雲主機平台的自主研發和在貴安數據中心及海外部分地區的上線應用，預計每年將節省上千萬元費用，處理數據量及計算任務數增長超過30%；應用安全大模型技術持續提升信息安全縱深和安全防護效果，推動安全響應自動化，為業務安全運行保駕護航。此外，公司還持續在人工智能生成內容(AIGC)、中台技術、大數據等新技術領域探索企業數字化轉型升級的新突破點，一方面，積極嘗試並成功實踐大模型在行政辦公、視覺文描、智能問答、數字人等不同領域的應用，大幅節省工時和提升運營效率，累計節省工時已接近40萬小時；另一方面，借助AIGC應用於海運物流領域，實施自動化訂艙項目，條款訂艙業務整體提效20%，自動化覆蓋率達80%，整體業務提效8%以上。

推動數智驅動戰略，加速全面智能化落地，推進大模型和Agent技術的探索與應用，建立基於自有數據訓練的家居領域語言大模型－美言，為各類智能產品賦能，已應用於語音空調、雙洗站、掃地機、烤箱等產品，可為用戶提供自然對話、模糊語義控制、家居知識問答、場景生成等人機交互服務，實現全屋家居家電融合的深度智能控制以及全面的智能管家服務體驗；並首次將Agent能力應用於家居場景生成，實現快速響應和可控生成的效果；此外，美的研究團隊還積極參與行業大模型技術研究，在Conference on Neural Information Processing Systems(NeurIPS)、Association for the Advancement of Artificial Intelligence(AAAI)、Conference on Computer Vision and Pattern Recognition(CVPR)、Asia-Pacific Signal and Information Processing Association Annual Summit and Conference(APSIPA)等國際AI會議發表多篇專業論文，不斷拓展具身智能、多模態大模型和圖像生成等領域的前沿研究。

(六) 面向用戶分層匹配多品牌、多元化的產品組合，強化品牌核心價值傳播，賦能終端零售與用戶運營

2024年，美的持續推動「COLMO+東芝」雙高端品牌戰略，同期雙高端品牌整體零售額同比增長超過45%。COLMO以「智感交互」、「智能進化」、「智慧呵護」三大能力為核心，讓家電主動思考、自主決策與自我升級，以AI科技持續進化，為全球菁英用戶創造生活價值與進階體驗。在產品端，COLMO於2024年9月，在德國IFA展發布TURING 2.0高端套系家電，以新科技豪華主義，讓用戶收穫超越基礎物質生活的高階體驗，其中TURING 2.0中央空調，首創AI三管制運行模式，四季皆可保持溫濕平衡，營造舒適氣候，標配12.3寸AI智慧屏，一屏掌控全屋生活；TURING 2.0乾洗護理一體機，首創AI語音交互，基於Smart home Agent自研AI全場景語境，洗烘隨聲，實現AI洗護體驗全面升級；TURING 2.0煙機重構全隱升降形態，搭載AI超感聯動系統，實現AI主動淨煙，並融合靈動燈光與安全防護；TURING 2.0多米諾灶可定制組合，創新AMOLED高清彩屏智能旋鈕，內置星廚菜譜；COLMO BLANC嵌入式蒸烤箱應用全球領先的RF射頻技術，定向精準控制食物能量，多種食材同時分區烹飪，實現極致均勻的分子級烹飪效果，榮獲德國iF設計獎、德國紅點設計獎、美國IDEA設計獎等榮譽；COLMO AVANT奢極冰箱「大魔方」顛覆傳統冰箱單純1+1擴容模式，首創AB雙櫃自由組合形態，實現多種方式靈活拼接，並榮獲中國冰箱行業峰會榮譽獎項和德國iF設計獎；COLMO雲璃白洗烘套裝傳播破圈，單品全年曝光超11.8億UV，洗烘行業搜索量在抖音排名第一；COLMO鑽石冰管線機搭載黑科技活泉製冰技術，快捷製冰的同時保證品質透亮耐化，搭配十年長效淨水機

使用，全方位保障家庭飲水健康，打造隱嵌合一、全溫段適配的智能飲水中心。在品牌端，通過與菁英圈層KOL及明星種子用戶合作，圍繞COLMO AVANT套系及COLMO TURING 2.0套系及各品類主推產品，進一步助推COLMO品牌聲量快速增長，實現品牌人群資產同比增長11倍，品牌整體搜索量同比提升6倍。在用戶與市場端，COLMO構建圍繞家電生命全周期的用戶權益體系，提升用戶全程體驗並推出家電深度清洗、1V1管家、會員私享活動等亮點權益和服務，覆蓋會員用戶近260萬人；同時加速開拓高端全場景渠道，目前已在全國17座城市布局建立18家COLMO城市體驗中心，在全國270座城市布局建立超940家COLMO智感體驗館。據奧維雲網數據顯示，2024年全年COLMO產品在線下高端市場佔比提升顯著，其中在空調櫃機、飲水產品的高端市場佔比達到20%以上，在空調掛機、滾筒洗、淨水產品的高端市場佔比也均超過10%。

東芝秉承打造「藝術品家電」的定位，以傳承的精工匠心美學，為消費者創造突破性的星級生活方式，擁有百年歷史沉澱的全球知名家電品牌東芝已成為國內高端消費群體的新選擇。2024年，東芝品牌在國內市場零售額超過55億元，同比大幅提升。在產品端，洗衣機零售額同比提升超過130%，冰箱零售規模同比增長超60%且國內市場份額位居日系品牌第一；桌面爐品類規模位列合資品牌第一，嵌入式烤箱同比增長達600%；A50pro洗碗機、風待月系列風扇、小白露電飯煲等產品也取得出色市場表現。在品牌端，圍繞「百年東芝，用心致物」的品牌理念，打造全新品牌定位，重塑品牌在高端人群心智與形象，通過反町隆史日本代言人官宣、景套系北京快閃上市、德國IFA展首發亮相、門店設計師圈層活動等系列營銷推廣方式，從品牌形象塑造到銷售渠道賦能，從線上聲量打造到線下門店引流，建立完整的品牌觸達鏈路，傳遞藝術品家電新主張。在渠道端，東芝在國內已與超過300家品牌運營商合作，累計共建超過500家東芝品牌店和超過1,000家東芝品牌廳，推動最新的終端標準化體系落地，完成全國零售體系搭建。

華凌品牌定位「年輕科技潮電」，通過「好看的設計、好用的功能、好玩的互動」為用戶打造新潮態的家，敏銳洞察年輕家電市場需求，專注產品性能研發，升級潮趣交互設計。在品牌營銷端，華凌持續深耕青年圈層營銷並進行多樣化跨界圈層合作，在2024年五四青年節期間，華凌聯動北辰青年等先鋒青年社區，利用前沿AIGC技術賦能營銷，深度互動青年消費群體；在「618」期間，華凌攜手嗶哩嗶哩(B站)畢業歌會，為畢業生打造家電選購指南，助力年輕人開啟人生新番；暑期檔聯動戶外品牌，打破家的邊界，爆改家中精神角落；在「雙11」期間，華凌聯動國內頭部AI創作社區，發起「華凌神機」AI創作大賽，大批年輕用戶參與用

戶生成內容(UGC)創作；2024年，華凌品牌全年開展了4場整合營銷及2場線下活動，全年累計曝光超過7億UV、800萬用戶互動、5A人群拉新超1億。在產品與渠道端，華凌持續圍繞用戶、產品及體驗進行差異化創新，拓展多品類產品，打造產品極致性能，帶給用戶智能、舒適的智聯場景體驗；持續完善轉化鏈路，堅持品效協同、賦能電商銷售，夯實「社交+內容+電商」的模式，帶動銷售增長。

(七) 以科技創新為核心驅動力，聚焦暖通家電部件、綠色能源與綠色交通，把握行業增長機遇，為全球客戶提供綠色、高效、智慧的產品與技術解決方案

美的新能源及工業技術是全球核心部件與綠色可持續發展的共建者，以「科技驅動萬物，共創美好工業」為願景，憑藉在暖通家電部件、綠色能源與綠色交通領域的核心科技力量，為全球客戶提供創新、可靠、環保的核心零部件和解決方案，圍繞着堅實的根技術體系，如熱管理技術、驅動控制技術、儲能技術、電力電子技術等，形成完整產業鏈布局和產品矩陣，持續加大核心技術和前沿技術投入。

持續深耕暖通家電部件領域，不斷鞏固行業領先地位。2024年，美的新能源及工業技術發布多款創新產品，與小央廚房空調再次攜手打造「廚房空調全直流變頻一體機聯合研發中心」，為蔚來汽車子品牌樂道首款車型提供車載微型直流變頻壓縮機助力其配備大容量嵌入式車載冰箱，「滾筒洗衣機用高效小型化驅動電機系統」、「集成式轉子壓縮機」成功斬獲AWE2024艾普蘭核芯獎、「綠色高品質薄型化永磁電機」榮獲2024中國製冷展「金獎產品」、「儲能熱管理壓縮機」和「R290旋轉式熱泵採暖壓縮機」榮獲HPE2024中國熱泵展「創新產品獎」。2024年，美的新能源及工業技術的研發成果屢獲行業殊榮，其參與的「空氣源熱泵多品位熱能高效供應關鍵技術與應用」項目榮獲「2023年度國家科技進步二等獎」、其主導的「高適配性靜音變頻壓縮機關鍵技術研究及產業化」榮獲2023年度中國輕工業聯合會科學技術進步獎一等獎、「高功率密度永磁電機及其壓縮機關鍵技術研究與產業化」榮獲2023年度「中國商業聯合會科學技術獎一等獎」，廣東威靈電機製造有限公司憑藉新一代家用空調BLDC電機產品「空調風機電機」入選工信部與中國工業經濟聯合會發布的2023年第八批國家級製造業單項冠軍企業名單；2024年美的新能源及工業技術主

導的「基於混合工質的高效靜音變頻壓縮機關鍵技術研究及應用」、「超高效鐵氧體風機電機系統關鍵技術研究及應用」、「壓縮機用高效混合磁路電動機關鍵技術研究及應用」、「壓縮機用15槽10極電動機及其控制關鍵技術研究及產業化」、「寬頻全域運行高效靜音壓縮機關鍵技術研究及產業化」、「電子膨脹閥高精度流量控制技術與低噪技術研究及產業化」、「高轉矩密度低轉矩脈動直驅永磁電機」等項目經行業專家評審，均獲國際領先水平認定；美的的新能源及工業技術在2024年新增專利申請超過1,400件，累計授權發明專利超過2,900件，並榮獲第二十四屆中國專利優秀獎1項，第十屆廣東省專利金獎1項，第十一屆安徽省專利銀獎1項。

據產業在線數據顯示，2024年，美的家用空調壓縮機全球市場份額繼續穩居全球第一，銷量同比增長16%，同時在熱泵乾衣機壓縮機、基站空調壓縮機等細分領域的市場銷量增長超過50%，2024年9月，美的旗下美芝(GMCC)第10億台空調壓縮機成功下線，並榮獲吉尼斯世界紀錄認證的「轉子式壓縮機累計銷售量紀錄」；冰箱壓縮機全球市場份額位居行業前列，海外銷量同比增長達20%，其中變頻產品銷量增長超過30%；家用空調電機與洗衣機電機全球銷量份額仍保持行業領先地位，同比增長超20%，並持續突破海外重點市場和重點客戶。美的的新能源及工業技術堅定投入數智化轉型，不斷提升供貨能力和服務水平，2024年新增電機產線11條，打造行業領先的高水平冰箱壓縮機智能製造基地，進一步提升核心部件的全球供應能力；此外，還深化布局芯片產品技術，實現主控、觸控、變頻和IPM四大系列14款芯片量產，品質表現處於同類產品的國際領先水平，並實現對主流家電廠商供貨，其中MCU芯片產品累計銷量破億。

面對可再生能源行業的快速增長，美的新能源及工業技術聚焦提供全面、有效、貫穿能源全價值鏈的綠色能源解決方案，包括大型儲能、工商業儲能和戶用儲能、智能電網、光伏等。在能源供給環節可提供光伏解決方案，在能源配置環節可提供智能配電系統解決方案，在能源消費環節可提供實現更高能效的變頻器解決方案，在能源調控環節可提供提高負荷可調性和保障供電的儲能解決方案，在能源管理環節可提供能源智能量測解決方案。

在綠色能源領域，2024年科陸電子在海外儲能市場從設備供應商轉型為系統集成商，從產品製造向EP Package全生命周期整站解決方案服務升級，為客戶提供從產品選型、站級規劃設計、整站安裝調試、全棧數據監測優化、統一運維和售後服務的儲能整體一站式解決方案。在北美市場實現突破性進展，充分展現其產品實力，新一代儲能系統Aqua-C2.5取得成功的商用實踐；在南美市場獲得在智利、阿根廷等多個國家的儲能項目合同，實現EP Package全生命周期整站服務在海外市場全方位落地；科陸電子還榮登全球知名研究機構彭博新能源財經(BNEF)公布的2024年全球Tier1儲能廠商榜單和Tier1光伏逆變器和儲能PCS廠商榜單。在產品端，Aqua C系列儲能產品獲得國際權威認證機構DEKRA德凱簽發的全球首個儲能系統級MTBF (Mean Time Between Failure, 平均故障間隔時間) 第三方認證，科陸電子在2024年EESA儲能展會還發布Aqua E系列工商儲能產品。

合康新能加快戶用儲能、光伏逆變器及相關電力電子產品的開發，持續技術創新，完善產品型譜，滿足客戶的多元化需求。2024年，合康戶儲光逆測試中心已獲得「TÜV北德目擊實驗室」資質、「TÜV萊茵目擊實驗室」資質、「TÜV南德認可實驗室」資質、「CSA授權實驗室」資質；合康新能光伏EPC業務在2024年快速成長，旗下的合肥美的合康光伏科技有限公司在CPC2024第九屆世紀光伏大會上獲評「PVBL2024全球光儲行業成長最快企業獎」，其推出的工商業光伏「能閃送」產品模式打破傳統光伏成本高、投入大的壁壘；美墅別墅綠電解決方案憑藉領先技術與市場應用榮獲2024光能杯「最具場景化應用獎項」；戶儲單相一體機、三相一體機產品通過極致美學窄體化設計實現佔地面積小，運維平台具備AI驅動、一鍵智能策略，產品通過行業PL-d級別ISO13849功能安全標準、北美UL9540A安全標準和德國系統級VDE-AR-N4105/E2510安全標準等

全球高級別認證，安全可靠性能達到業內一流水平。合康新能作為高壓變頻器領域國內頭部品牌持續推動產品技術開發與應用創新，在高壓變頻器領域開創國內首例「高壓變頻器高速直驅電動給水泵」的解決方案，實現高壓變頻器應用場景的新突破；推出的合康HC1000W水冷型高壓變頻器，可實現60MW超大功率，並通過20年長壽命仿真可靠性驗證；在第24屆中國國際工業博覽會上發布的全新一代HC2000四象限高壓變頻器，較上代產品實現功率密度提升53%和體積縮減超過60%，產品基於FPGA+DSP的全新控制架構，具備高集成度、智能化和穩定可靠等特點，滿足礦山、電力、港口和測試等行業的應用需求；憑藉高壓變頻器產品的卓越質量，合康新能還榮獲中國質量檢驗協會頒發的「全國質量檢驗穩定合格產品」等殊榮。

深化綠色交通部件布局，美的新能源及工業技術基於暖通家電領域紮實的根技術，快速打造車規級熱管理、電驅動系統、底盤執行系統三大產品線。截至2024年底，三大類產品累計供貨達到300萬台，電動壓縮機累計生產達100萬台，壓縮機產品持續獲得多家客戶認可並覆蓋多家國內新勢力車企的暢銷車型和傳統主流車廠，同時新推出的空氣泵產品也獲得海外知名車企的項目定點，實現市場再突破；此外，美的與蔚來於2024年4月簽署戰略合作協議，雙方將在新能源汽車零部件、自動化、數字化、低碳可持續園區及智慧物流等領域開展廣泛合作，全力打造新能源汽車行業智能製造典範。在技術創新領域，新增授權專利超過60件，新推出的熱管理大集成、空懸氣泵產品正式獲得主流客戶的項目定點，汽車壓縮機智能功率模塊(IPM)和硬件集成電路(IC)類物料實現全面國產化供應，而且新一代900V圓線定子產線投產，供應匹配客戶的新上市車型，該產線憑藉領先的自動化水平可大幅提升生產效率與製造品質。

此外，美的新能源及工業技術還積極布局工業自動化領域核心零部件技術，已完成高扭矩、短筒、集成式、定制化等系列諧波減速機的產品開發，可滿足多關節機器人、SCARA機器人、協作機器人，2024年發布SW-HMG高傾覆剛度諧波減速機、HP-40超高扭矩諧波減速機、全新重載機器人伺服電機等多款新產品，榮獲多項行業榮譽，其中重載機器人伺服電機可實現高性能與高可靠性的完美結合，已應用於國際知名品牌的重載機器人產品；憑藉行業領先的產品性能及快速的服務響應，與多個國內外頭部品牌達成合作，並在2024中國人形機器人技術應用峰會上獲評「2024人形機器人供應鏈優質企業」；同時借助集團成熟的製造管理體系和供應鏈優勢，已具備年產8萬台諧波減速機和年產12萬台機器人伺服電機的智能製造能力。

(八) 把握國內國際雙循環背景下市場發展機遇，響應國家「碳達峰」與「碳中和」目標，堅持技術創新與業務模式升級，為客戶提供數智建築全棧解決方案

美的智能建築科技以「成為全球領先的樓宇科技企業」為願景，以「共建可持續的智慧空間」為使命，由中央空調產品供應商轉型為樓宇建築智慧生態集成方案服務商。美的智能建築科技在全球擁有7大產品製造基地和6大研發中心，銷售網絡遍及全球市場，已形成國內規模最大、產品系列齊全的專業智慧樓宇產品矩陣及服務網絡。2024年，據產業在線數據顯示，美的在國內中央空調市場銷售規模繼續位居行業第一，並在單元機、模塊機等核心產品市場的份額處在行業首位，分別約為39%和12%，同時在國內商用多聯機產品市場的份額也位居行業前列；據《中央空調市場》數據顯示，2024年美的國內離心機產品市場佔有率突破15%，位居國內品牌首位。2025年1月，世界經濟論壇(WEF)公布新一批「燈塔工廠」名單，美的智能建築科技重慶工廠憑藉其卓越的智能製造能力和綠色工業實踐，成功榮獲端到端燈塔工廠的稱號，這是全球中央空調冷水機組領域的首座全流程AI賦能的燈塔工廠，標誌着美的在智能製造領域的領先地位；2024年3月，美的泰國科技產業園動工儀式在泰國羅勇府舉行，泰國基地的建設將進一步提升美的暖通產品的全球市場競爭力；2024年4月，公司與瑞士上市建築供應商Arbonia簽署協議，將全資收購其氣候部門業務，將進一步強化公司暖通業務產能、品牌及渠道優勢，提升公司在歐洲市場的行業競爭力；2024年12月，公司與東芝電梯株式會社(簡稱「東芝電梯」)簽署股權認購協議，將收購東芝電梯(中國)有限公司及東芝電梯(瀋陽)有限公司(統稱為「東芝電梯中國」)股份，交易完成後將獲得東芝電梯中國控股權，並將在品牌、渠道、產品、技術等多方面助力電梯業務的發展。

2024年，美的智能建築科技氟機品牌MDV發布MDV8 Pro系列多聯機，具備超高能效和強勁的製冷／暖能力，能效表現出眾，APF值最高可達6.3，實現全生命周期低碳，通信線任意拓撲，超強抗干擾能力，重構多聯機安裝新體驗。水機品牌鯤禹發布新一代磁懸浮離心機組，該產品具備「可靠」、「高效」、「智能」三大特點，通過採用集成機電控一體化設計、綜合熱管理技術、磁懸浮軸承技術和智能防喘振算法等技術確保設備在極端工況下精準穩定運行；通過創新設計，應用高效壓縮機、新型高效換熱器和AI自適應技術，產品表現高於國家雙一級能效標準，運行成本可節省近50%，助力節能減排；可提供高效選型軟件簡化選型流程，同時通過水機智慧運維平台和Chiller Doctor水機專家級診斷，提供智慧運維服務。面向歐洲市場推出全系列R290商用熱泵，採用全變頻和EVI壓縮機，功率範圍覆蓋26-70kW，可實現8台熱泵並聯，最高出水溫度可達85℃，製熱能力在-10℃環境下仍不衰減，滿足空間採暖、製冷及熱水需求。樓宇自控品牌美控發布KONG DDS智慧空間感知控制系統和KONG Smart Control暖通空調運行優化系統，其中KONG Smart Control具有系統仿真預測、實時全局尋優、健康診斷分析三大能力，有效助力樓宇暖通空調系統高效運行。電梯發布LINVOL品牌中文名稱「領沃」和全場景智慧建築垂直交通解決方案，包括LINVOL領沃針對商用場景、住宅場景、觀光場景、醫用場景、別墅場景、私宅場景打造的數智電梯解決方案；WINONE菱王的工業園區載貨電梯解決方案，涵蓋重載貨梯、高速貨梯和特種貨梯等特殊場景需求。2024年，美的智能建築科技還參加了第14屆中國熱泵展(HPE)、意大利米蘭國際製冷空調及供暖技術展覽會(MCE)、2024中國製冷展、第89屆中國國際醫療器械博覽會(CMEF)、2024中國供熱展、全國醫院建設大會暨國際醫院建設／裝備及管理展覽會(CHCC)、第十七屆國際太陽能光伏與智慧能源大會暨展覽會(SNEC)，對外展示多項產品研發成果與解決方案，其中美的烈焰系列變頻空氣源熱泵機組、美的N系列空氣源三聯供熱泵機組獲得2024年度中國仿真學會科學技術獎二等獎、2024年度中國建築材料流通協會科學技術獎二等獎以及2024HPE中國熱泵展「創新產品獎」；高效高可靠機電控一體化磁懸浮變頻離心機組、M-MASTER光儲熱柔控制器、N系列空氣源三聯供熱泵機組則獲得2024年中國製冷展「創新產品獎」。

在市場拓展方面，2024年美的智能建築科技持續在多個行業樹立標桿項目，藍思科技(越南)項目作為美的首個海外高效機房項目，實現設備總冷量達18,500冷噸，助力中國企業出海；委內瑞拉地鐵改造工程作為LINVOL領沃電梯首個海外大型公共建設項目，實現為海外軌道交通項目提供美的智慧電梯解決方案；通過為合肥新橋產業園蔚來中心項目提供美的MDV8無界多聯機全生命周期數智解決方案，助力打造全球建築面積最大的「零碳」蔚來中心；通過為北京鼎好DH3改造項目提供美的高效機房解決方案，賦能大廈暖通系統綠色低碳升級，預計可實現製冷機房全年綜合能效EER高於5.5，相較常規系統年度節電量約100萬kWh，相當於減少近800噸碳排放；通過為阿里巴巴全球總部提供美的氟機系統全系列產品，打造低碳、節能、綠色的智能化體驗；此外，還包括中國電信粵港澳大灣區首個大規模全液冷智能算力數據中心、蘭州中川國際機場、蘇州地鐵6號線、德州市智慧農業產業園、重慶廣陽島、貴安美的雲數據中心、上海李寧中心旗艦店等眾多標桿工程。

在技術創新與標準化方面，美的智能建築科技持續加大研發投入並取得顯著成果，包括「空氣源熱泵多品位熱能高效供應關鍵技術與應用」項目獲得2023年度國家科學技術進步獎二等獎；「超低溫氣液聯噴熱泵系統全局低碳供熱技術及產業化」項目獲得廣東省科技進步獎一等獎；「高效空調製冷機房關鍵技術研究與應用」項目獲得2023年度華夏建設科學技術獎；「亞微米級磁懸浮關鍵技術及其在離心壓縮機上的應用」項目獲得2023年度重慶市科學技術獎；「MDV-Link通訊技術研究及應用」項目獲得2023中國電子學會科學技術獎；合作參與的「家電行業數字化車間關鍵技術與系統研究及應用」項目榮獲機械工程學會頒發的2024年度機械工業科學技術獎二等獎；2024年底，美的智能建築科技的「超高溫單機雙級變頻離心工業熱泵」技術成果經中國節能協會組織專家鑑定達到國際領先水平，其採用單機雙級變頻壓縮機，最高運行壓比達5.5，可以回收工業餘熱和廢熱生產130℃蒸汽級超高溫熱水，可完全替代傳統工業鍋爐，實現節能75%以上，對節能降碳具有重要意義；在ComVac ASIA 2024上海國際壓縮機及設備展覽會發布磁懸浮離心式空壓機、齒輪離心式空壓機及高效空壓系統解決方案，其中磁懸浮空氣壓縮機採用高速電

機直驅結構和磁懸浮軸承技術，不需潤滑油，100%出風無油，保證壓縮空氣達到高品質等級，同時搭載水平對置技術、高速軸承控制技術、永磁同步電機等技術，相較傳統空壓機節能20%，採用高精度磁懸浮軸承控制技術可實現主機使用壽命長達20年；齒輪離心式空壓機也已形成標準的家族化設計，可以覆蓋300至4000kW功率段，相較傳統機型顯著提升能效表現，具備溫度保護、壓力保護、過載保護、元器件故障保護、機械振動保護、防喘振保護等六大安全系統，結合PLC和5G物聯網可實現機組運行智能遠程監控和故障診斷。2024年初，美的獲廣東省科學技術廳批准設立廣東省建築樓宇熱儲能技術重點實驗室，美的還積極參與編製或修訂各類標準，包括儲能行業首個熱管理國家標準《儲能熱管理製冷（熱泵）機組》和GB/T19412《蓄冷（熱）空調系統的測試和評價方法》。此外，美的全新商用熱泵產品MARS斬獲Intertek頒發的超高溫熱水性能認證，美的iBUILDING智慧建築系列數字化服務平台成功通過SOC2TypeII和SOC3認證，且完整覆蓋安全性、可用性、保密性、進程完整性和隱私性全部五大維度，具備全球領先的多維度綜合服務能力以及長期持續的控制執行有效性。

(九) 創新機器人產品開發，推進全價值鏈卓越運營與產業鏈整合，加快推動中國市場機器人業務發展

美的旗下庫卡是全球知名的機器人製造商，依靠業界領先的運動算法，可確保機器人產品在全生命周期內的優越運動性能，其成熟的設計理念也不斷催生出新款產品引領市場。2024年，庫卡在技術創新和產品開發方面均取得顯著進展，推出針對細分賽道且性能更佳的新產品，隨着消費電子、半導體、醫療以及汽車零部件等高端製造領域的精密裝配需求日益增長，庫卡推出新款KR SCARA機器人，進一步完善四軸機器人產品組合，其最高負載可達60kg，具備更高的負載能力、更靈活的工作

範圍以及更出色的高精度和高速性能，適用於多個不同行業，實現生產效率和製造精度的有效提升，產品質量和安全性符合歐盟CE認證；針對產品節拍不夠、生產現場工作空間受限、部分場景精度要求高等行業痛點與需求，庫卡推出KR CYBERTECH-3 HW系列機器人新品KR 12 R1450-3 HW和KR 35 R1840-3 HW，兩款新品以其輕量化設計和穩定性能的特點，可滿足汽車製造、電子裝配、金屬加工、食品加工等多個行業的自動化需求；庫卡新版KR FORTEC工業機器人具有動態性、成本效益和可靠性方面的優勢，其高動態性能和其緊湊的外觀設計非常適合搬運和點焊等任務，該產品臂展可達3,700毫米，這款重型機器人的跨型號模塊化設計可確保機器人組件的高通用性和備件存儲成本的降低，可實現更低的總擁有成本(TCO)；在2024年德國斯圖加特國際物流展(LogiMAT)，庫卡發布了一款融合激光SLAM和二維碼導航技術的全向重載AMR機器人KMP 3000P，額定負載可達3,000kg，具有重載全向移動、安全360°覆蓋、5層全維防護、快速感應充電等特點，其採用全新的感應式充電方案，可以全天候運行，集成3D視覺系統和激光掃描儀，有效確保人員工作環境的靈活性和安全性，適用於汽車、航空、光伏、鋰電、工程機械等多個行業的物料搬運和組裝場景。在物流自動化領域，庫卡旗下瑞仕格物流推出MegaStore托盤子母穿梭車系統，這是一款可處理托盤貨物的多深位自動化存儲系統，是具有高投資回報率的定制化物流解決方案，系統最大負載為1,500Kg，母車速度達到3.5m/s，子車速度為1.36m/s，同時配備單立柱高速提升機，高度可達40米，提升速度為1.5m/s，該系統不僅高效可靠，還具有高存儲密度和高吞吐量，可顯著提高庫存能力，較傳統平庫提高40-60%。

庫卡及旗下瑞仕格也在積極探索人工智能在工業中的應用，庫卡通過大量機器人編程代碼訓練AI聊天機器人，同時庫卡正在努力將AI聊天機器人交給客戶使用，未來能夠讓客戶向機器人發出語音命令進行操作；瑞仕格通過AI、攝像頭和機器人完美互動為客戶提供更高質量服務，其AI模型已能夠精準識別物品並實現對不同物品的自動揀選，從而滿足客戶的送貨訂單組合需求。2024年庫卡還設立了新的數字業務部門(KUKA Digital)，着力推動從3D仿真、連接性和數據分析到人工智能應用的全方位數字化生產，該部門致力於幫助客戶實現全面數字化，庫卡還將推出一個新的雲平台mosaixx，作為一個開放的、協作的工業軟件即服務(SaaS)雲平台，結合軟件工具、數據管理、雲計算和過程理解，形成數字孿生基礎，同時結合庫卡的多年項目經驗，為客戶提供面向未來的專業端到端解決方案。

2024年，在市場拓展方面，庫卡與大眾汽車集團簽署了一項框架協議，將在當年及未來兩年內為在西班牙的大眾汽車公司提供超過700台機器人用於生產白車身，其中包括暢銷的KR QUANTEC機器人；庫卡正在通過最先進的技術支持其客戶向更可持續的交通方式轉型，庫卡將為一家汽車客戶提供23個集成了庫卡工業機器人的攪拌摩擦焊接單元用於電動汽車的焊接生產線，該項目訂單金額可達數千萬歐元；基於與歐洲最大的藥妝零售商dm-drogerie markt的長期成功合作以及在規劃數據和軟件自動化項目方面的豐富經驗，瑞仕格獲得該客戶的第三個配送中心的自動化項目訂單；瑞仕格獲得物流公司Nowaste Logistics在赫爾辛堡的自動化物流中心項目訂單，將為其提供一個自動化托盤倉庫系統，該系統涵蓋十台Vectura堆垛起重機、56,000個托盤位置、輸送系統以及SynQ WMS管理系統，以提升客戶物流中心的效率和生產力；此外，瑞仕格與歐洲食品分銷商La Réserve des Saveurs合作開發了食品存儲和準備的設備系統，並因此榮獲由《供應鏈雜誌》(Supply Chain Magazine)頒發的「2024年供應鏈之王」獎項，該設備通過集成兩個由瑞仕格SynQ WMS/WCS系統控制的AutoStore系統，可實現在一個系統中處理常溫、冷藏和冷凍產品。

持續推進國內市場資源整合與拓展，深化推動組織變革與產品迭代，聚焦行業應用與重點客戶。2024年，庫卡中國在機器人和移動機器人的技術創新和產品開發方面取得突破，全年共發布27款新品，覆蓋SCARA機器人、小型機器人、中低負載機器人、重載機器人以及移動機器人等各類產品，且其中部分新品在當年度即取得不俗的市場表現。在市場端，據MIR睿工業統計，2024年庫卡工業機器人的國內市場銷量份額穩步提升並達到8.2%左右，庫卡中國在2024年實現銷售收入和訂單規模雙增長，且海外業務佔比提升顯著，其中移動機器人的海外收入佔比已超過50%。

庫卡中國在製造領域技術優勢和服務品質持續提升，工業機器人業務在3C消費電子行業連續兩年實現高速增長，與多家知名企業強化合作，並持續豐富中小負載機器人產品線；在新能源車行業強化與頭部企業合作，訂單量創歷史新高；此外，在光伏、航空、玻璃、教育等行業不斷取得客戶突破和訂單增長。在物流領域，堆垛機器人實現在煙草和輪胎等新行業的應用拓展，並在醫藥和化工行業繼續取得突破，完成多個集成項目簽訂和落地，產品訂單和出貨量快速飛躍，同時也開始面向海外市場發展；移動機器人在北美市場的產品競爭力逐步顯現，2024年實現本地頭部客戶突破並取得顯著增長，同時借助庫卡的技術、品質、服務

網絡等優勢，已全面覆蓋亞太市場。在醫療領域取得新突破，2024年接連取得深圳寶安空海救援醫院、淄博臨淄區人民醫院、深圳龍崗婦幼醫院、深圳蛇口人民醫院、武漢協和金銀湖院區等綜合性物流項目，並成功打造重慶醫科大學附屬第一醫院等「金柳葉」項目，通過提供瑞仕格醫療的TransGuard軌道物流系統可滿足更高的物資傳輸需求和用戶使用體驗，塑造標桿智慧醫院新典範。庫卡中國團隊主導開發的全向、重載、潛伏式移動機器人KMP 3000P新款產品在2024中國國際工博會榮膺「CIIF機器人獎」；庫卡中國的「高功率密度、高動態、高可靠性重載工業機器人伺服電機」、「基於多核異構SoC高性能機器人控制平台研製」兩項技術成果經評審均被認定為國際領先。庫卡中國還獲得一汽大眾卓越夥伴獎、無錫先導最佳供應商獎、小鵬汽車商務合作夥伴獎、奇瑞汽車卓越賦能用戶獎、蔚來質量卓越合作夥伴獎等多項客戶榮譽。此外，庫卡也積極協助美的集團提升智能製造水平，截至2024年底，美的機器人使用密度已達到640台／萬人，並將在未來進一步加大投入以提升智能製造能力。

(十) 深耕智慧物流領域，聚焦「全鏈路+生產物流、一盤貨、送裝一體」供應鏈服務模型，提供領先的端到端一體化數智化供應鏈解決方案

美的集團旗下的科技創新型供應鏈管理企業安得智聯，致力於提供端到端一體化、數智化供應鏈解決方案，深化「1+3」供應鏈服務模型，提升企業客戶全鏈路價值和個人用戶的服務體驗，堅持推進機制變革、以物流反哺商流和數字化技術創新。

安得智聯深耕行業供應鏈服務領域，秉承「以客戶為中心」的經營理念，通過為客戶提供從原料至成品的生產物流、線上線下一盤貨及送裝一體化服務的端到端數智化系統解決方案，協助企業推動渠道變革與供應鏈效率優化，提升競爭優勢；堅持以供應鏈創新支持新增長，助力客戶實現高質量增長及可持續性發展。借助美的等頭部企業客戶的行業領先的渠道變革實踐經驗以及不斷完善的國內智能供應鏈倉網體系，安得智聯已服務覆蓋日化、洗護、飲料、酒、食品、家電、家居、新能源等行業的數千家品牌客戶及經銷商客戶，市場份額及品牌影響力穩步提升。

在數字化領域，安得智聯持續加大數字化能力建設，以各類創新應用實現業務降本增效和經營質量提升，深化端到端服務能力，實現全渠道「一盤貨」、「倉幹配」一體化效率升級，並通過「1+3」端到端數智化供應鏈解決方案，為多個行業客戶提供「諮詢+數字化產品+物流運營」的一站式服務；針對行業渠道轉型變革需求，推出安得安鏈雲數字化解決方案，依托「商流+物流」的一體化數字平台，提供讓全鏈路數據更加透明高效的解決方案，助力客戶DTC戰略變革。在生產物流領域，以沉澱多年的「燈塔工廠」數字化能力及製造端倉配服務能力為支撐，延伸至智能裝備、規劃設計變革、供應鏈共享平台、現代物流產業園五級物流服務，2024年發布包括VMI、產中物流、智能裝備、循環取貨等在內的九大場景標準產品，在數字化端推出智能物流E-SOS、智能製造E-MOM、智能裝備E-EOS三個系列產品，並持續夯實從原材料出廠到生產上線的全場景運營能力，從而形成「產品+運營+數字」三大底座，推動生產物流服務變革。在幹線領域，以線路制運營為牽引，整合線路資源，搭建線路流量監控體系，構建線路成本能力；推動個體車線上化管理和全鏈路線上可視化，沉澱個體運力資源，打造高效的整車履約平台；圍繞產業帶、生態圈推進園區合作，通過資源整合與結構優化實現運力變革，建立前端集拼和點發全國能力，搭建線路化與標準化的零擔網絡。在倉儲領域，以倉網優化及精益提效為方向，實施全場景作業移動化、倉配數字化銜接、精益現場效率管控等核心舉措，改善倉儲效率與成本；推進生產、業務、管理的在線化以及IoT智慧園區應用，打造數字化服務平台，構建倉儲數字化能力，實現從基地倉到區域倉的全鏈路倉儲運營能力，建立行業領先的倉儲運營體系，為客戶提供全場景、全鏈路的倉儲運營解決方案。在城配領域，圍繞「倉網規劃、流量整合、線路運營、運力變革」方向推進運營變革，提升數字化運營能力與配送網絡能力，

實現85%以上訂單當日／次日達，98%以上訂單隔日達；全面應用智能算法排車，採納率達98%以上，並試點中心無人化自動排車。在末端服務領域，升級「安得到家」送裝服務產品平台，針對小B客戶搭建web平台支持自主下單、自主交易、訂單全鏈路節點可視；強化「ToC送裝一體」能力，支持企業鏈接到用戶，以終端能力建設為基礎，推進運營商模式和直管工程師模式，通過ToC直配且直管到車／司機的機制實現送裝服務升級，實現直控、直管、直付的能力；推出數字化管理和服務工具，實現對全國送裝工程師的線上化管理和運營；截至2024年底，國內合作網點超過4,000個、送裝工程師超過4萬名，圍繞家電、家居、新能源、健康出行等領域，重點打造家電「送裝一體」、家居「三包、五包」、新能源「勘、裝」、多品類「維保」等服務解決方案；通過前置預約、短信改約、精準配送、定位簽收等環節優化，升級送裝一體、套送套裝、取舊送新三大服務，並結合一體化、數智化的供應鏈服務能力，全面提升末端服務體驗。此外，安得還持續迭代DTC交付模型，通過深化雲倉庫存共享、作業和運營模式變革持續提升配送時效。

(十一) 深化長期激勵，保障股東權益

2024年，美的繼續推動構建公司核心管理團隊與公司長期成長價值的責任綁定，進一步完善長期激勵機制，公司已推出九期股票期權激勵計劃、七期限制性股票激勵計劃、八期全球合夥人持股計劃及五期事業合夥人持股計劃及2023年、2024年持股計劃，穩固了公司高層、核心骨幹與公司全體股東利益一致的有效機制。公司堅持維護股東權益，保障持續穩定的分紅政策，美的集團自2013年整體上市以來，累計派現金額（包含2024年度擬進行的利潤分配）超過1,340億元，與全體股東共享公司成長。在穩定分紅派現的同時，公司持續推出實施了一系列股份回購的方案，自2019年起公司連續四年推出回購計劃，持續用於實施公司股權激勵計劃及員工持股計劃，維護公司市值穩定與全體股東利益。

三、核心競爭力分析

美的借助以下核心競爭優勢可充分把握未來的發展機遇並取得持續增長。

(一) 智能家居業務和商業及工業解決方案的全球領先科技公司

美的作為智能家居業務和商業及工業解決方案領域的全球領先科技公司，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、商用暖通、機器人與自動化等。美的集團在2024年收入達人民幣4,091億元，並連續九年躋身《財富》世界500強榜單，彰顯其在全球的領導力及卓越表現。美的堅持不懈地鞏固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，美的是全球規模最大的家電供應商。目前，美的擁有面向高端市場、大眾市場及年輕群體市場的廣泛品牌矩陣，並可提供各類智能家電產品，據奧維雲網數據顯示，2024年美的9個品類在國內線上與線下的市場份額（按零售額計）均位列第一。同時，美的也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，據產業在線數據顯示，2024年家用空調壓縮機全球市場銷量份額繼續穩居全球第一，家用空調及洗衣機電機的全球市場銷量份額亦位居行業前列。據產業在線數據顯示，2024年美的在國內中央空調市場銷售規模繼續位居行業第一，並在單元機、模塊機等核心產品市場的份額也處在行業首位，同時在國內商用多聯機產品市場的份額也位居行業前列；據《中央空調市場》數據顯示，2024年美的國內離心機產品市場佔有率突破15%，位居國內品牌首位。根據弗若斯特沙利文報告，美的旗下

的庫卡集團是全球「四大」工業機器人公司之一，按2023年的銷量和收入計，也是全球第二大重載機器人公司，而且據MIR睿工業統計，2024年庫卡工業機器人的國內市場銷量份額也穩步提升至8.2%左右。

(二) 全球領先的研發能力以實現可持續創新

美的擁有領先的研發能力，並堅持投入大量資源進行研發。2022至2024年，研發投入合計超過人民幣430億元，其中2024年研發投入超過160億元，同比增幅超過10%。截至2024年底，在全球擁有研發人員超過2.3萬名，佔非生產人員比例超過50%。2024年1月，美國商業專利數據庫(IFIClaims)發布的「2023年全球250強專利領導者」(2023 Global 250: The World's Largest Patent Holders)榜單顯示，美的集團的專利家族數排名全球第八位、中國民營企業第一位。

持續建立完善研發體系，包括中央研究院及各事業部的研發單位和團隊，基於對技術、用戶、市場的研究形成「三個一代」的研發模式，持續優化「四級研發體系」，分別依托中央研究院布局前沿技術、基礎技術、共性技術，以及事業部布局產品技術，全面構建全球頂尖研發能力；強化「三級技術委員會」運營機制，牽引前沿技術探索、核心技術突破和技術轉化項目群布局，推動技術戰略與中長期產品規劃相互銜接，通過技術與產品雙輪驅動產業發展。加速全球化研發布局，在全球12個國家設立有38個研發中心，通過「2+4+N」全球化研發網絡建立全球研發規模優勢，國內以順德總部全球創新中心和上海全球創新園區為核心，海外以美國研發中心、德國研發中心、日本研發中心、意大利研發中心為主，同時基於成本加激勵模式(CPI模式)推進海外研發中心的本地化用戶研究、產品支持和技術創新，發揮區位技術優勢，整合全球研發資源，形成優勢互補的全球化技術研發能力，以科技領先戰略牽引人才密度和厚度，依托海外研發中心本地優勢，引入各技術領域行業頂尖領軍人才、高端人才，構築美的集團人才高地。

在強化全球研發布局的同時，美的着力構建開放式創新生態平台，通過深化技術項目實施整合全球優勢技術資源，形成全球創新體系。通過整合大型企業、科技公司、高等院校、科研院所、創新諮詢機構等各類資源，持續拓展搭建研發技術生態網絡，已對接數量龐大的技術創新資源；構建科學家體系，成立7個院士工作站(室)，與18位戰略合作

院士，對接合作項目300多項，涉及綠色、節能、健康、智能化、機器人、自動化、醫療和能源等技術領域；在基礎研究層面與UC Berkeley、UIUC、University of Maryland、The University of Sheffield、清華大學、上海交通大學、浙江大學、中國科學院、哈爾濱工業大學、西安交通大學、華中科技大學、華南理工大學等國內外頂級科研機構開展合作，建立聯合實驗室深化技術合作；升級創新合作模式，與BASF、Honeywell、3M、SCHOTT等科技公司開展戰略合作，多渠道構建全球創新生態系統。美的通過研發投入不斷實現重大技術突破和產品創新，研發成果持續優化產品組合併提升品牌形象，亦為行業的科技進步做出貢獻。

(三) 全價值鏈的卓越運營及數字化

包括供應鏈、製造、銷售和產品開發每一個企業運營環節，都面臨複雜的程序和龐大的規模，美的每年從超過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，因此數字化對於公司運營至關重要，集團內有超過5,000名專業人員致力於企業的數字化轉型升級。

在供應鏈方面，美的集成供應鏈(ISC)管理體系是供應鏈管理卓越運營的典範，為高效完成客戶履約和管理全球供應鏈提供重要的系統架構，ISC管理實現智能補貨和更快的庫存周轉，並提升全價值鏈產、供、銷的協同效率；通過使用ISC管理系統與供應商無縫連接，並基於銷售和庫存水平數據信息實現採購流程自動化；得益於高效供應鏈和大數據智能備貨補貨，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。

在智能製造方面，利用數字化技術，美的致力於打造高品質、柔性化、綠色高效生產工廠，並有六家工廠獲評世界經濟論壇「燈塔工廠」，實現工廠生產效率大幅提高，其中廣東南沙的家用空調工廠經過數字化改造後，運營成本降低23%，生產效率提高36%，同時在美的全球多個生產基地快速推廣燈塔工廠經驗；美的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，使生產與客戶需求相匹配，提高生產效率並降低庫存。

在市場渠道方面，美的利用數字化技術直接連接廣泛的中小零售商網絡，不斷優化銷售渠道網絡，通過「美雲銷」平台實現中小零售商直接訂購產品，並促進結構品與新產品的銷售；持續增強「美雲銷」功能，建設覆蓋全級別市場的「美雲銷+」生態體系，構建美的面向全市場具有核心競爭力專賣體系業務，堅定專賣體系服務、運營與全品零售等能力提升與轉型。

在產品研發方面，借助數字化提高產品開發能力，通過建立數字化產品企劃平台，將技術快速轉化為滿足客戶需求的產品，不斷推進平台模塊化，提高產品規劃的命中率，2021年至2024年期間的項目開發周期（按項目啟動至完成的平均時間計算）縮短約30%；利用全面的產品組合和龐大的規模優勢，結合數字化的消費者參與模式，通過不斷完善和深化用戶研究與用戶洞察能力，以助力制定高效的研發戰略和開發滿足市場需求的產品技術和解決方案。

全價值鏈的卓越運營及規模優勢塑造了難以複製的運營效率優勢，美的的「T+3」模式也通過全面數字化、高效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逐年提升的趨勢，例如國內市場從下單到交付的平均周期由2021年的21天減少至2023年的12.5天，顯著低於行業平均水平。

(四) 全面且不斷深化的全球化布局

面向國內市場，經過多年發展與布局，美的已形成了業態布局完整、地域覆蓋廣闊的渠道網絡，可快速滿足線上與線下不同用戶的家電購買需求。美的圍繞用戶需求角度不斷完善線下業態布局，形成綜合家電賣場、自有專賣體系、傳統零售商以及電商下沉加盟店的全業態網絡布局，覆蓋從一線城市到鄉鎮的各級市場，同時還能為企業客戶提供專業場景化解決方案；美的獨有的數萬家網點的專賣體系，如前裝店、旗艦店、專業店、多品店等可滿足用戶從新裝到更新的不同需求，並持續為零售門店提供行業領先的數字化平台服務，同時着力拓展建設COLMO和東芝的高端品牌門店；圍繞「智能套系運營」和「全屋整裝解決方案」，深度拓展與家裝、家居、建材、設計等渠道的合作，積極爭取前置流量。通過以專賣體系門店為核心，形成覆蓋全級別市場的「美雲銷+」生態體系，構建面向全市場具有核心競爭力專賣體系業務，堅定專賣體系

服務、運營與全品零售等能力提升與轉型。此外，美的還在拼多多、抖音、快手、小紅書等新渠道加速發展，並結合會員運營、產品套系化與智能化驅動新的銷售與用戶增長。

面向海外市場，美的已構建全球研發、製造及銷售網絡，具備全球化發展能力，在海外11個國家設有22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；在全球的44個主要生產基地中有23個海外生產基地，實現全球生產和交付，把握海外市場的成長機會；美的海外銷售額佔公司總銷售額的40%以上，產品已出口至全球超過200個國家及地區，在許多海外市場已建立線上、線下銷售網絡，擁有約5,000個售後服務網點；不斷深化數字銷售平台在海外市場的應用，在東南亞有超過10,000家零售商已加入海外銷售平台；截至2024年底，美的有超過3.5萬名海外員工。美的還通過戰略收購和合資合作不斷深化和拓展全球業務布局。美的海外自有品牌(OBM)業務增長迅速，2024年OBM業務收入已達到智能家居業務海外收入的43%，主要以東芝、美的及Comfee品牌為主，OBM產品在眾多海外市場已展現出較強的競爭力。此外，東芝家電(TLSC)於收購完成後約三年內實現扭虧為盈，體現了美的全球業務整合與全球品牌經營的能力。

(五) 商業及工業解決方案業務推動持續增長

美的已建立規模快速增長的商業及工業解決方案業務，商業及工業解決方案業務收入在總收入佔比從2020年的18.5%提升至2024年的25.5%以上，並於2024年收入首次超過千億元，商業及工業解決方案已成為美的的業務持續增長的主要引擎之一。

美的的新能源及工業技術業務以科技為核心驅動力，聚合暖通家電部件、綠色能源與綠色交通領域的核心科技力量，擁有豐富的品牌組合，持續深化與各領域的客戶合作，為全球客戶提供綠色、高效、智慧的產品和技術解決方案，不斷加大對核心、前沿技術的研發投入，形成完整產業鏈布局和產品矩陣，通過前期收購的新能源公司科陸電子與合康新能已進入具有巨大市場潛力的儲能行業。

美的的智能建築科技業務提供包括基礎設施、公共事業、商業服務、工農生產等不同領域的智能建築整體解決方案，綜合數智解決方案主要涵蓋數智低碳、數智軌交、數智醫院以及數智園區，以數字化平台iBUILDING為核心賦能建築設備和增強建築設施運營效率及管理效率，並曾成功為標誌性項目提供解決方案，如藍思科技(越南)項目、委內瑞拉地鐵改造項目、蘭州中川國際機場、阿里全球總部大樓等。

以庫卡集團為核心的機器人與自動化系統業務，作為全球知名的基於機器人智能化自動化解決方案供應商之一，庫卡在汽車行業、電子行業、消費品行業、物流／電子商務行業、醫療保健等各個行業向客戶提供全方位的產品、系統集成和服務，並持續鞏固和提升在機器人與自動化解決方案領域的市場領導地位，2023年庫卡集團的收入和盈利均創歷史新高，在中國的業務表現尤為突出，庫卡中國的收入貢獻由2020年的15%提升至2024年的22%以上。

美的擁有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。在橫向擴展方面，持續豐富產品品類和擴大規模以及增加效率優勢；在縱向擴展方面，不斷開發迭代壓縮機、電機以及其他工業核心部件並通過收購進入前沿科技領域，如工業機器人、綠色能源等，並通過橫縱擴展創造產業協同效應，為商業及工業解決方案業務的持續增長構築堅固基石和注入強勁勢能。

(六) 先進的公司治理和價值觀

先進的治理機制、與時俱進的價值觀和理念以及管理層的心智成長，是美的持久發展的基石。美的的公司治理強調「責、權、利」的共擔和高度一致，着力建立美的的內部企業家群體，充分激發企業家精神。美的長期致力於為員工、客戶、股東及社會創造最大價值，為表彰員工的貢獻和認可員工的業績，建立以股票激勵為主的多層次長期激勵機制，截至2024年底，面向不同層級的管理團隊和骨幹員工，已推出九期股票期權激勵計劃、七期限制性股票激勵計劃以及十五期持股計劃；美的致力於為客戶提供最佳體驗，努力深入了解客戶的需求和偏好，並據此優化產品開發和業務模式，多年以來美的的產品組合不斷增加豐富以滿足客戶的不同需求；股東的信任和支持對美的的發展至關重要，美的致力於為股東創造價值並與之分享公司發展的成就，自2013年上市以來，累計派現金額（包含2024年度擬進行的利潤分配）超過1,340億元，累計實施的股份回購已超過271億元；美的高度重視對環境和社會的責任，致力於追求可持續發展，併入選2024年《財富》中國ESG影響力榜和2024年《財富》最受讚賞的中國公司榜單。

四、公司未來發展的展望

(一) 公司發展戰略

美的堅持「科技領先、用戶直達、數智驅動、全球突破」的四大戰略主軸，聚焦全面智能化和全面數字化，以四大戰略主軸為支柱推進和實現面向消費者(ToC)與面向企業(ToB)並重發展，通過多元產業形成周期互補，通過ToC領域產品力與核心技術的提升，帶動盈利能力改善，為

ToB業務的轉型提供戰略支撐；不斷夯實和完善全球化能力，努力從中國本土化企業向全球化企業轉型發展；在保持效率優勢的同時，實現創新驅動並構築產品優勢、技術優勢。公司治理機制的先進性、價值理念的與時俱進和管理層的心智成長是美的堅定生長的基石，持續完善責、權、利清晰的公司治理機制，明確分權和授權，不斷健全代理人機制，優化激勵與約束制度，激發企業家精神與組織活力，建立扁平化敏捷型組織與優化流程；堅持長期主義和利他主義的價值理念，貫徹落實以員工、用戶、客戶、以及合作夥伴為中心，提升企業EHS治理和ESG評級；推進管理層在心智、思維、認知等維度實現全方位成長，改善人才結構，構建包容共協的多元化團隊，打造簡單、直接、扁平、平等的文化氛圍；不斷完善集團一致性管理，以實現經營的一致性、文化的一致性、價值理念的一致性，保障企業經營的持續穩定發展。

以戰略的確定性應對未來的不確定，堅定業務模式升級，核心是通過國內DTC變革、海外OBM優先戰略和ToB業務突破實現增量發展。通過全價值鏈、無斷點、無縫銜接、人不見人的數字化能力與精益管理相結合，探索新方法不斷實現降本增效；堅定結構升級，核心是做好產品、做好差異化，持續投入與完善「三個一代」研發體系，提高產品附加價值和盈利能力，更好的支撐技術研發和結構升級，持續投資未來以實現穩定持續的高質量增長；堅定產業升級，進一步加大ToB業務投入，持續提升產品力，實現價值鏈自主，把握機遇並快速搶佔市場，充分點燃第二增長引擎。同時，以用戶中心作為企業創新與變革的根本，加速實現DTC突破，通過直接觸達客戶／用戶掌握全價值鏈的資金流、貨物流、信息流等信息，深化落實政策在線化和訂單全流程可視化，實時掌握零售數據，第一時間了解和掌握用戶需求推動變革創新，通過發展線上能力與加大線上和線下融合力度實現從工廠到用戶的全鏈路縮短，以最低的成本和最快的速度將產品與服務送達用戶。

(二) 2025年經營重點

2025年，美的將基於以科技領先為核心的四大戰略主軸，堅持「以簡化促增長，以自我顛覆直面挑戰」的核心經營思路，並堅定落實如下六項核心經營工作：一是堅持常識，持續提升效率指標、優化經營管理、保持成本優勢、改善現金流、提高產品力以實現全價值鏈卓越運營。二是以簡化促增長的關鍵在於簡化，通過對業務結構、組織結構、產品類別、工作模式等進行簡化，聚焦核心業務，激發團隊的企業家精神和創造力。三是以自我顛覆直面挑戰，當前面臨着諸多挑戰，既有國內經濟結構轉型和行業內的新勢力競爭，也有海外地緣政治衝突以及逆全球化等問題，要敢於自我否定和變革創新，以自身卓越的小周期來應對宏觀環境的大周期，聚焦國內DTC業務模式變革、海外OBM優先戰略和ToB業務突破。四是以全球突破為第一要務，深海、淺海都要敢於去，全力突破海外市場，在流程、協同、分權等維度進行組織體制變革和創新，充分激發海外團隊的組織活力，同時持續優化海外產能布局，縮小海外製造與國內製造的成本差異，有力支撐海外OBM優先戰略。五是深入推動科技領先戰略，科技是穿越周期的制勝力量，強化「三個一代」的落地執行，進一步明確各研究體系定位，要以用戶為中心聚焦差異化的產品技術，通過品質與技術的創新跳出行業內捲。六是積極擁抱在數字世界和現實世界的雙重競爭，推進全面數字化轉型升級，實現企業全面「上雲」，重構產品形態和服務方式，優化與用戶的溝通和互動，並通過AIGC升級工作模式、業務模式和商業模式，落實「業務+技術」雙輪驅動，將AIGC融入到產品與服務、價值鏈等各方面，提升企業運營效率。

美的通過結構性增長、全球化區域擴展和ToB業務突破實現規模增長，並不斷優化現金流、持續改善成本管理和實現產業升級。穩定高質量的實現年度目標，同時進一步推動分權放權和治理機制的完善，建立美的的內部企業家群體，充分激發企業家精神，在漫長的季節裡做最好的自己。2025年的重點工作主要包括：

- (1) 深化科技領先戰略落地，持續完善「三個一代」研發體系，數字化牽引評估體系，強化引領研究、差異化引領產品布局與突破，打造引領型產品矩陣，實現銷量、口碑雙突破，推動行業進步，支撐品牌價值持續提升。夯實研究組織TP3要素建設，持續提升研究組織人才結構，構建科學家人才體系，吸納全球研究型領軍人才和博士人才，實現核心技術領域領軍人才全覆蓋；持續優化研究項目布局，形成前沿技術、核心突破和技術轉化項目矩陣，推動研究成果落地，提升產品力。持續完善全球研發布局，進一步提升海外研發能力，持續完善全球研發網絡，加速重點國家及區域的產品布局，完善海外用研組織和海外自主品牌研發團隊建設，實現海外研發本土化，助力海外研發中心的本地差異化產品創新。完善「科技領先」的體系機制，聚焦研發項目布局，提高研發項目質量；引入AI工具，助力研發創新和工作效率；拓展平台化模塊化研發範圍，提升產品開發質量和效率；深化價值鏈協同，通過業務模式創新、流程效率優化、前後端拉通，實現全價值鏈賦能。
- (2) 保持高質量的發展方向，堅持內生式增長和持續有效增長。在以新戰略推動新增長過程中，核心是運營效率提升，優化交付周期、提高庫存周轉率、改善現金周期、落實一盤貨等；以用戶為中心作為經營邏輯起點，通過用戶研究、用戶洞察、產品企劃變革和用戶運營，推進用戶直達；推動T+3業務模式變革和全價值鏈卓越運營，覆蓋從產品企劃到售後服務等各環節，提升全價值鏈效率和數據驅動效率，面向前端市場堅定推動渠道變革；在競爭中保持主動性，改善產品結構，做好高端產品；規劃、建立和完善業務中台，尤其是數據中台和技術中台，同時要保持整體一致性，堅持「一個美的、一個體系、一個標準」；面對匯率及大宗原材料價格波動、供應鏈採購管理等共性問題，堅定推動內部協同共享機制，不斷完善應對解決方案；保持投資的有效性，嚴控非經營性費用，提高勞動生產率，提升人力資源配置效率，推廣落實精益管理，通過不斷創新創造持續發展的新動能。

- (3) 2025年面向國內市場，聚焦「寵用戶、煥品牌、強變革、推全品、抓零售」。聚焦零售，實現新型電商突破，提升線上自營業務佔比；通過O2O模式推動雙線產品融合，提升周轉效率；加速流量獲取，不斷優化擴展線下零售布局；實現線上線下營銷種草一體化，實現全域廣告投放數字化效率提升。在業務變革端，全面實現雲倉共享及賦能，推進雲倉3.0，通過雲信用／雲退貨不斷提升客戶權益和滿意度；推進一盤貨賣全通路，同時進一步精簡產品SKU，提升產品銷售效率；簡化客戶／用戶數字化工具，整合美的到家、美的服務、美的商城等線上平台，拉通用戶觸點以強化用戶權益，持續整合美雲銷，優化客戶／用戶運營效率；通過推行無憂退換貨、家電管家、美粉2.0等服務專項，聚焦用戶權益升級，全面提升用戶體驗。在用戶服務端，將通過運力模型提升服務網點效率，大幅提升按約履約率，快速服務用戶，通過收費標準的前置觸達、收費預期管理、多收雙倍賠服務承諾等進一步加強收費管理，同時大力推廣小家電365天只換不修服務，全面提升用戶體驗；將在全國布局超過600家实操培訓基地，進一步提升服務工程師技術能力，實現一次上門解決用戶問題；以用戶視角持續優化退換機體驗，拓寬可換貨源，自動推薦可換型號，實現120小時內完成退換。
- (4) 面向海外市場，持續推進海外業務擴張與深耕，進一步掃描空白市場和規劃進入新市場，持續拓展海外國家公司數量，精細化運營重點國家市場。在品牌營銷端，強化品牌建設，提升營銷能力，打造更年輕現代的視覺語言，梳理品牌組合策略與人群區分；構建網紅營銷、數字媒介投放，培育社媒運營新能力；提升ToC零售動銷能力，協同事業部提升產品推廣和終端形象；強化體育營銷，探索更多具有區域和全球影響力的體育賽事贊助機會。在渠道建設端，通過數字化應用提升渠道效率與客戶管理水平，整合市場數據建設商業信息體系，繪製渠道地圖；加強核心客戶運營能力，梳理全球

重點客戶清單，通過系統自動對接、高層互訪等方式，強化客戶合作；推動渠道可視化，提高流通及銷售數據覆蓋率，通過線下數據線上化，構建數據看板為業務決策提供支持。

完善海外基礎能力建設，在海外服務體系方面，完善備件供應鏈和聯絡中心，完善服務網絡，提升服務技術工程，建設預測科學化、監控自動化的全球售後備件管理體系，提升「區域倉－市場端」備件供應時效；全球雲客服系統和iService售後系統上線覆蓋更多國家和地區，客戶聯絡中心運營和績效衡量標準化，應用智能客服和AI智能輔助；持續推進自建及拓展獨家授權服務網點，提升服務響應速度；完善端到端的新品服務導入流程、交付質量和可維修性設計(DFS)規則和定量模型。在組織人才方面，建設組織機制和僱主品牌，明晰不同組織定位和分工，優化溝通、決策和治理機制，強化美的僱主品牌的全球一致化建設；構建全球OBM人才供應鏈，基於全球OBM戰略，推動人才標準－人才盤點與評價－人才發展的一體化建設，聚焦關鍵崗位，構建儲備人才池，同時完善海外數字化學習平台；強化管理一致性和數字化建設，實現人力管理政策、流程、規章制度一致性管理，同時兼顧不同國家特點，實現流程標準化，優化員工體驗，並推動人力資源數字化建設，實現全流程線上化操作。在數字化方面，推進海外員工數字化賦能，提升全球員工協同辦公能力；推進海外電商精細化運營、供應鏈數字化布局、AI賦能提升分析和運營效率；提升訂單端到端可視能力，持續建設海外銷售與運營規劃(S&OP)能力，優化OBM訂單履約數據；精細化管理和監控服務交付全過程，數字化賦能服務升級和降本增效。在風控布局方面，提升風控能力，進行全面風控布局，確保總部區域協同作戰，完善激勵和考核機制，建立團隊和合規文化；全面梳理業務流程，明確各環節的風險點和控制點，制定和完善內控制度，明確崗位職責；同時利用信息化手段實時監控業務，發現和預警潛在風險，並針對可能發生的風險制定應對預案，確保及時發現和糾正。

- (5) 2025年將延續雙高端品牌戰略的實施，進一步強化COLMO和東芝品牌的雙引擎動力。COLMO品牌將推進陣地零售與精準分銷相結合，繼續擴大品牌店建設，深化雲倉變革，同時聚焦人群資產，布局銷售賬號，實現線上線下全域運營；將圍繞產品與用戶體驗持續進化，在產品端將推出更多套系產品，聚焦提升空調和冰箱的高端市場地位，並圍繞全屋智慧空氣水暖解決方案，構建多元化的高端產品組合；在全屋智能家居領域，基於自研大模型能力基礎，為用戶提供更完整、更可靠、更智慧的智能家電和家居一體化解決方案；進一步提升品牌店形象與體驗感，通過提供全屋智能家居家電方案設計服務，實現一站式購買，並通過送裝一體、1V1管家服務、家電清潔等會員權益和服務，提升用戶複購率與推薦率。東芝品牌將持續進行網點開拓，提高品牌的知名度和美譽度，以便更好地滿足客戶的需求；不斷創新產品，提高產品的品質和性能，以滿足不同客戶的需求，完善東芝品牌產品布局，進一步搶佔高端市場；持續提高渠道整合能力，借助OMO、O2O等新零售形式，整合線上線下渠道，賦能品牌門店，持續為門店引流；將更加重視客戶服務質量，對於東芝新老客戶賦予一系列會員權益和服務，增強用戶黏性。華凌將持續圍繞用戶、產品及體驗進行差異化創新，拓展多品類產品，打造產品極致性能，帶給用戶智能、舒適的智聯場景體驗；持續創新營銷玩法，聚焦先鋒青年圈層，進行多樣化跨界圈層合作；持續完善轉化鏈路，堅持品效協同、賦能電商銷售轉化，夯實「社交+內容+電商」的模式，帶動銷售增長。
- (6) 繼續圍繞「數智驅動」戰略，重點推動數字化3.0、DTC變革、ToB業務平台、用戶運營等核心數字化變革項目。國內將繼續圍繞DTC變革實現多渠道、多維度、多角色、多終端的經營數據在線及分層共享，為銷售一線業務、商戶及門店提供精準高效的數據賦能，助力業務達成零售數字化轉型目標；同時在營銷增長方面，緊密圍繞線上線下深度融合、用戶360運營、產品大小新結構升級、無憂退換貨等業務戰略，結合AIGC智能場景應用深化，助力業務核心結構品達成零售目標、打造百萬直播間、提升內容運營效率。推動業務向數字化、智能化轉型，以數據為核心驅動力，實現業務流程優化和效率提升，2025年數據業務將重點圍繞AIGC、國際化、DTC變革等重點方向進行「Data+AI」的突破，助力實現數字美的。

- (7) 實現新能源及工業技術業務增量創造，不斷拓展業務邊界並實現加速增長。在暖通家電部件領域，加大研發資源投入，完善技術研究、平台研究流程機制，優化產品結構，持續提升盈利能力和規模；穩固主營品類市場競爭力，持續突破新產品與新技術，為客戶提供綠色、高效、低噪的產品和技術解決方案，細分領域持續突破，蓄力發展渦旋及暖通閥品類，在商用空調、熱泵採暖賽道實現新突破；持續推動空調壓縮機、空調及洗衣機電機的產線拓展，推進冰箱壓縮機合肥新智能製造基地投產；進一步完善全球供應鏈能力，充分利用海外工廠產地優勢，增強全球市場競爭力；組建海外專業服務平台，提供面向中小客戶的一站式服務和面向大客戶的專項服務，實現海外關鍵客戶突破，提升產品全球市場份額；持續深耕並夯實家用電器芯片領域競爭力，研發主控、觸控、變頻等工業級高品質家電芯片，布局芯片集成化，着力拓展家電頭部客戶。

在綠色能源領域，科陸電子將進一步構建EP Package全生命周期整站服務能力，關注全球市場的不同用戶對服務的本地化需求和定制化需求，面向海外深入洞察市場趨勢，拓展新興市場，深耕美洲、歐洲的同時，積極布局一帶一路，開發中東非、亞太市場，賦能合作夥伴，實現對終端客戶的快速響應；面向國內，圍繞戰略客戶持續突破，重點聚焦國內主要發電企業。合康新能專注推進綠色能源解決方案、戶用儲能及光伏逆變器、高壓變頻器等三大核心業務，致力於實現業務規模、盈利能力和現金流的均衡增長，確保戶用光伏解決方案業務的穩健提升，在市場端聚焦現有渠道，積極開拓工商業綠色零碳園區解決方案以及美墅別墅綠電解決方案業務；關注戶儲與光逆業務規模成長，推動安慶製造基地投產，深化戶用儲能產品海外布局，同時加速光伏逆變器在國內光伏EPC市場的滲透和增長；夯實通用高壓變頻器市場地位，持續深耕高精行業項目，不斷拓展新業務。

在綠色交通領域，加大產品技術投入實現新能源汽車零部件產品新突破，持續拓展市場並開拓熱管理模組的新客戶，實現國內經濟車型及海外主流客戶的項目突破；不斷提升製造能力，完成海外工廠建設並投產運營，加強海外物流交付運營能力體系建設。此外，美的新能源及工業技術將進一步完善諧波減速機產品線布局，持續拓展行業頭部客戶，實現規模突破。

- (8) 充分發揮國內快速響應和製造能力的優勢，建立高效卓越的全價值鏈運營體系，持續提升庫卡全球競爭力。在本地化方面，持續構建中國本土能力，以本土創業企業為定位，應對中國企業競爭，通過本地化反向支持海外業務的成長和拓展；進一步加強補齊產品線，加快核心物料本地化、區域化和自製化，提升交付效率。在國際化方面，既要積極跟隨中國客戶出海建廠，也要抓住國際客戶主動尋求中國團隊的合作機遇，持續提升庫卡中國的海外銷售佔比。在市場方面，基於客戶群、技術和產品等底層的一致性和相關性，持續挖掘新的增長點；在保持車企客戶穩步拓展的同時，大力提升新能源、一般工業、電子、醫療、物流、服務等新行業客戶的業務佔比。在研發方面，持續加大研發投入，打造差異化技術優勢，通過對外合作提升在AI及應用軟件維度的競爭力，集中資源加快新一代協作機器人產品的上市。

(三) 面臨的風險和應對措施

1、宏觀經濟波動風險

公司銷售的消費電器、暖通空調及工業機器人等產品，其市場需求受經濟形勢和宏觀調控的影響較大，如果全球經濟出現重大波動，國內外宏觀經濟或消費需求增長出現放緩趨勢，則公司所處的相關市場增長也將隨之減速，從而對於美的產品銷售造成影響。

2、生產要素價格波動風險

美的集團消費電器及核心部件產品的主要原材料為各種等級的銅材、鋼材、塑料和鋁材等，且家電製造屬於勞動密集型行業，若原材料價格出現較大增長，或因宏觀經濟環境變化和政策調整使得勞

動力、水、電、土地等生產要素成本出現較大波動，而精益生產與效率提升帶來的成本下降及終端產品的整體銷售價格不能夠完全消化成本波動影響，將會對公司的經營業績產生一定影響。

3、全球資產配置與海外市場拓展風險

國際化與全球運營是公司的長期戰略目標，公司已在全球多個國家建立合資生產製造基地，公司的海外布局與新產業拓展日益深入，但全球資產配置可能面臨着資源整合與協同效應不達預期的風險，海外市場拓展可能面臨當地政治經濟局勢是否穩定、法律體系和監管制度是否發生重大變化、生產成本是否大幅上升等無法預期的風險。

4、匯率波動造成的匯兌損失風險

隨着公司海外布局的深入，公司海外收入已佔公司整體收入的40%以上，若匯率大幅波動，不僅可能對公司產品的海外業務帶來不利影響，同時可能造成公司匯兌損失，增加財務成本。

5、貿易摩擦和關稅壁壘帶來市場風險

由於「逆全球化」思潮再次興起和貿易保護主義日趨嚴重，在2025年中國的出口面臨着更多不確定及不穩定的因素。部分核心市場的貿易壁壘和摩擦，影響短期出口業務和中長期市場規劃和投入。貿易中的政治和合規風險加劇，主要表現為各種強制的安全認證、國際標準要求、產品質量及其管理體系的認證要求、節能要求及日趨嚴格的環保要求與廢舊家電的回收等要求，及某些國家、地區實施反傾銷和加征關稅等措施引起的貿易摩擦，加重了家電企業的經營成本，對企業的市場規劃和業務拓展帶來新的挑戰。

面對複雜多變的內外部環境和風險，公司將嚴格按照《公司法》、《證券法》和中國證監會有關法律法規的要求，不斷完善公司法人治理結構，提高公司規範運作水平，強化內部控制體系，有效預防和控制各類風險，確保公司持續、穩定、健康發展。

回購、贖回或出售本公司上市證券

截至2024年12月31日止年度，本公司已根據各限制性股票激勵計劃規則回購並註銷已授予若干激勵對象（「回購激勵對象」）的A股限制性股票（「回購註銷」）。概無回購激勵對象為本公司關連人士。有關回購註銷的特別決議案均已提呈臨時股東大會審議及批准。該等回購註銷的概要如下：

於2024年3月，本公司根據2018年、2019年、2021年、2022年和2023年限制性股票激勵計劃之規則，回購並註銷該等計劃授予若干激勵對象的A股限制性股票合計920,814股，支付總價為人民幣22,767,547.44元。2018年、2019年、2021年、2022年和2023年限制性股票激勵計劃之回購價格分別為人民幣14.96元／股、人民幣18.46元／股、人民幣35.75元／股、人民幣23.97元／股、人民幣25.89元／股。

於2024年12月，本公司根據2018年、2019年、2021年、2022年和2023年限制性股票激勵計劃之規則，回購並註銷該等計劃授予若干激勵對象的A股限制性股票合計1,843,398股，支付總價為人民幣40,644,141.56元。2018年、2019年、2021年、2022年和2023年限制性股票激勵計劃之回購價格分別為人民幣11.96元／股、人民幣15.46元／股、人民幣32.75元／股、人民幣20.97元／股、人民幣22.89元／股。

除上文所披露者外，本公司及其任何附屬公司於報告期內並無回購、贖回或出售本公司任何上市證券（包括庫存股）。

發行股份

公司於2024年9月17日發行565,955,300股H股並在香港聯交所主板掛牌上市，每股發行價格54.80港元。其後，公司於2024年9月25日超額配售發行84,893,200股H股，每股發行價格54.80港元。公司本次發行H股合計650,848,500股，募集資金總額356.66億港元（約為人民幣323.99億元），扣除因發行新股直接產生的發行費用後淨額約為人民幣321.46億元（每股可得淨額約為人民幣49.39元）。

報告期內，公司A股股票期權激勵計劃之激勵對象自主行權且完成登記增加的A股合計51,910,434股。

除上文所披露者外，公司於報告期內並無發行其他股份。

股息

董事會建議以現金派發2024年度的股息，每10股派發人民幣35元。股息分配建議將在本公司2024年股東週年大會批准及預期股息將於2024年股東週年大會後兩個月內派發，H股股息以港幣支付。於本公告日期，本公司合共持有28,452,226股庫存A股。該等庫存股將不會收取有關股息分配。

報告期內，概無有關股東已放棄或同意放棄任何股息的安排。

期後事項

除上述股息分派，自報告期末以來本公司並無其他重大期後事項。

審計委員會

本公司董事會審計委員會（「審計委員會」）由本公司四名獨立非執行董事組成。審計委員會已與管理層檢討本集團所採用之會計原則及慣例，並討論財務報告事項包括審閱本集團截至2024年12月31日止年度之綜合年度財務報表，並討論有關風險管理、內部監控事項，並無異議。

羅兵咸永道會計師事務所的工作範圍

本集團的核數師，羅兵咸永道會計師事務所已就本集團截至2024年12月31日止年度的業績公告中有關本集團截至2024年12月31日止年度的合併財務狀況表、合併損益表、合併綜合收益表及相關附註所列數字與本集團該年度的經審核合併財務報表所列載數額符合一致。羅兵咸永道會計師事務所就此執行的工作不構成鑒證業務，因此羅兵咸永道會計師事務所並未對業績公告發出任何意見或鑒證結論。

企業管治常規

董事會致力達致高水平的企業管治標準。

董事會認為，高水平的企業管治標準對於為本集團提供一個以保障股東利益、提升企業價值、制定業務戰略和政策以及提高透明度的框架至關重要。

本公司已採納《香港上市規則》附錄C1所載的《企業管治守則》的守則條文作為本公司企業管治常規的基準。

董事會認為，於上市日期至2024年12月31日期間，除下文所披露者外，本公司已遵守《企業管治守則》所載的所有適用守則條文。

根據《企業管治守則》的守則條文第A.2.1條，於香港聯交所上市的公司應遵守但可以選擇偏離有關董事長與行政總裁的職責應有區分且不應由一人同時兼任的規定。我們並無分立的董事長及行政總裁，方洪波先生現時履行上述兩項職務。董事會認為，以同一人兼任董事長及行政總裁，有利於確保本集團內的貫徹領導，並能為本集團提供更有效力和效率的整體戰略規劃。董事會認為，現有安排的權力及授權平衡不會受到損害，而該架構將使本公司能夠迅速有效地作出及實施決策。董事會將繼續檢討，並在考慮本集團整體情況後於適當時機，將本公司董事長與行政總裁之職務分開。

董事及監事遵守進行證券交易的標準守則

本公司已採納《香港上市規則》附錄C3所載的《標準守則》。

經向全體董事及監事作出具體查詢後，董事及監事均確認彼等於上市日期起至2024年12月31日止整個期間已遵守《標準守則》。

本公司亦已就因職位或受僱而可能擁有關於本公司或其證券的內幕消息的僱員所進行的證券交易制定《信息披露管理辦法》及《內幕信息及股票交易合規管理辦法》（「信息披露規例」），其規定不遜於《標準守則》。信息披露規例規範信息披露的原則、內容、信息披露和保密的責任以及評估和披露的程序，確保內幕消息可以及時被識別並保密，直至有關消息的披露獲得適當批准，且有關消息的發布應準確、有效及一致。據本公司所深知，自上市日期起至2024年12月31日止，本公司並無知悉任何僱員違反信息披露規例的事件。

刊發年度業績及2024年年度報告

本業績公告於本公司網站(www.midea.com.cn)及香港聯交所網站(<http://www.hkexnews.hk>)刊載。本公司2024年報將適時於本公司網站及香港聯交所網站查閱。

釋義

在本公告中，除非文意另有所指，下列詞語或詞組具有如下含義：

「A股」	指	每股面值人民幣1.00元的本公司內資股，於深圳證券交易所上市並以人民幣交易
「安得智聯」	指	安得智聯供應鏈科技股份有限公司，一間於2011年2月24日在中國成立的我們的子公司
「董事會」	指	本公司董事會
「巴西雷亞爾」	指	巴西雷亞爾，巴西法定貨幣
「《企業管治守則》」	指	《香港上市規則》附錄C1《企業管治守則》
「中國」	指	中華人民共和國
「科陸電子」	指	深圳市科陸電子科技股份有限公司，於1996年8月12日在中國成立並由我們在2023年收購，其股份已於深圳證券交易所上市(股份代號：002121)
「《公司法》」	指	《中華人民共和國公司法》
「公司」、「本公司」或「我們」	指	美的集團股份有限公司，一間於2000年4月7日在中國成立的公司，其A股於深圳證券交易所上市(股份代號：000333)，其H股於香港聯交所主板上市(股份代號：0300)
「中國證監會」	指	中國證券監督管理委員會
「董事」	指	本公司董事
「境內」、「國內」或「內地」	指	中國大陸(僅就本報告而言，不包括香港、澳門和台灣地區)

「H股」	指	每股面值人民幣1.00元的本公司外資股，於香港聯交所上市並以港元交易
「合康新能」	指	北京合康新能科技股份有限公司，於2003年6月11日在中國成立並由我們在2020年收購，其股份已於深圳證券交易所上市（股份代號：300048）
「港元」	指	港元，香港法定貨幣
「香港」	指	中國香港特別行政區
「《香港上市規則》」	指	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》
「香港聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「庫卡中國」	指	庫卡集團位於中國的子公司
「庫卡集團」或 「庫卡」	指	KUKA Aktiengesellschaft，一家根據德意志聯邦共和國法律註冊成立的股份公司，亦為我們的子公司之一
「上市日期」	指	2024年9月17日，即本公司的H股在香港聯交所主板掛牌並上市交易的日期
「小天鵝」	指	無錫小天鵝股份有限公司，一間於1993年11月29日在中國成立的公司，我們在2008年對其及其子公司進行了收購
「美擎」	指	我們開發的工業互聯網平台
「美居」	指	供消費者管理我們的智能家電並享受額外的福利及服務的應用程序和小程序
「美的」、 「美的集團」、 「集團」或「本集團」	指	本公司及併表範圍內的子公司（附屬公司）
「《標準守則》」	指	《香港上市規則》附錄C3《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》
「報告期」	指	2024年1月1日至2024年12月31日
「人民幣」	指	人民幣，中國內地法定貨幣

「《證券法》」	指	《中華人民共和國證券法》
「股份」	指	本公司股本中每股面值為人民幣1.00元的普通股，包括A股和H股
「股東」	指	股份持有人
「監事」	指	本公司監事
「東芝家電」或 「東芝」	指	東芝生活電器株式會社(Toshiba Lifestyle Products & Services Corporation)，一間在日本成立的公司，於2016年被我們收購
「華凌」	指	廣州華凌製冷設備有限公司，一間於2010年6月13日在中國成立的我們的子公司
「菱王」	指	菱王電梯有限公司，於2002年2月8日在中國成立，我們在2020年對其及其子公司進行了收購
「同比」	指	與上年同期比較
「%」	指	百分比

承董事會命
美的集團股份有限公司
董事長、執行董事兼總裁
方洪波先生

香港，2025年3月28日

於本公告日期，董事會成員包括：(i)執行董事方洪波先生、王建國先生、顧炎民博士及管金偉先生；(ii)非執行董事趙軍先生；及(iii)獨立非執行董事許定波博士、肖耿博士、劉俏博士及邱鋁力博士。