

康佳集团股份有限公司

2024 年度董事局工作报告

2024 年，康佳集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事局充分发挥“定战略、作决策、防风险”作用，不断强化战略引领，提升决策质量，加强风险防控，加速推进“一轴两轮三驱动”新发展框架落地，积极开展资产盘活、制造提效、营销融合、控费提效、组织改革等专项行动，有效保障公司安全稳定运行。

一、2024 年度董事局主要工作情况

（一）依法依规决策，提升企业治理效能

公司董事局本着对股东负责的精神，充分行使法律法规及公司章程所赋予的职权，以规范运作为前提，发挥决策引领作用，积极维护公司和全体股东的利益。2024 年，公司董事局按照要求认真履行股东大会的通知召集程序、登记出席程序、决议表决程序和信息披露义务，确保会议合法有效。全年共召集股东大会 6 次，贯彻执行股东大会决议 23 项。2024 年，公司召开董事局会议 18 次，全票审议通过 77 项议案，所有董事均出席董事局全部会议，决策内容涉及年度经营计划、定期报告、发行公司债券等内容。2024 年，公司董事局专门委员会累计召开会议 15 次，审议并听取议案 21 项；独立董事召开专门会议 6 次，发表专项意见 9 份。

（二）加强内部审计，落实风险防控体系

2024 年，公司董事局持续强化内部审计工作，不断完善风险管理体系，积极防范化解各类风险，为公司稳健发展筑牢根基。一方面，董事局领导内部审计部门，紧密结合公司战略目标与经营风险管控重点，对内部控制体系进行全面监督。同时，对财务信息和经营信息开展细致检查，严格审议内部审计计划、内部控制评价报告以及内部控

制审计报告等重要议题。在此基础上，进一步优化业务流程梳理，实现内控体系建设的闭环管理，确保公司内部控制的有效性与高效性。另一方面，公司定期组织开展风险梳理、排查及监测工作，系统性地梳理财务风险、运营风险、法律风险等潜在风险点。通过建立年度全面风险管理报告、季度风险监测报告以及重大经营风险月度排查等机制，强化风险管理体系各层级之间的上下联动与协同合作，实现风控合规管理的全覆盖，为公司的稳健发展保驾护航。

二、2024 年主要经营情况

2024 年，公司推动改革转型，持续深化“一轴两轮三驱动”战略部署，积极推动业务重构，深入推进资产盘活、法管统一、制造提效等专项行动，推进生产经营各项工作，实现经营性现金流为正，为公司下一步的发展奠定基础。

2024 年，公司实现营业收入为 111.15 亿元，同比下降 37.73%，实现归属于上市公司股东的净利润为-32.96 亿元，同比下降 52.31%；经营活动产生的现金流量持续为正。

（一）2024 年业绩变动原因

1、2024 年，公司聚焦消费电子和半导体两轮主业，持续优化整合业务结构，主动退出非主业和对主业赋能不强且持续亏损的业务，公司营业收入出现一定幅度的下滑。

2、2023 年公司因处置参股企业股票，将其转入交易性金融资产核算，处置股票及改变核算方法产生约 7.5 亿元收益，2024 年无类似的大额非经常性收益，因此公司 2024 年归属于上市公司股东的净利润同比下降。

3、公司 2024 年归属于上市公司股东的净利润亏损的主要原因如下：

（1）2024 年，公司彩电业务生产效率有所提升，产品竞争力逐步

增强，但受市场竞争加剧、供应链持续波动以及刚性费用压降空间有限等因素的影响，公司彩电业务持续承压，仍处于亏损状态。

(2) 2024 年，为加速推进半导体业务产业化进程，公司在 MLED (Micro LED 及 Mini LED 的统称) 产业化方面持续加大投入，并在 Mini LED 显示产品销售方面取得一定进展，但由于公司半导体业务仍处于产业化初期，未实现规模化及效益化产出，影响了公司盈利水平。

(3) 2024 年，基于谨慎性原则，公司根据会计政策及会计估计对资产计提减值准备 13.45 亿元，导致利润减少。

(4) 2024 年，公司持有的以公允价值计量的金融资产价值变动及或有对价增加，导致公司公允价值变动损益约-3.63 亿元。

(二) 2024 年的重点工作

1、扎实推进公司战略转型

围绕“一轴两轮三驱动”的新发展框架，公司在 2024 年通过组织召开战略务虚会、业务研讨会，围绕聚焦主业发展、提升经营管理效益等关键问题，深入剖析，系统谋划，明确了“调整布局、聚焦突围”等七大重点工作，形成《康佳集团改革发展实施举措》。2024 年，公司聚焦消费电子和半导体两轮主业，优化整合业务结构，坚决清退非主业和对主业赋能不强且持续亏损的业务，明确了“1+4+N”的新管理架构，把资源更好地聚集到彩电、白电、半导体、PCB 等核心业务。

2、深入开展改革创新

公司以组织牵引推动资产盘活，在 2024 年成立了“资产盘活”专班，实施周通报机制，全年盘活资产 200 余项，实现现金回流超过 15 亿元，优化了公司的资产结构。

公司以法管统一为抓手创新管理模式，在 2024 年成立“法管统一”专班，系统梳理并明确了首批 27 家主要实体法人 2025 年的经营目标，完成了全面预算、监控模型、经营分析从管理主体向法人主体的重塑。

公司以制造提效推动生产基地实现经营正循环，在 2024 年成立“制造提效”工作专班，制定制造提效工作方案，明确制造基地效率提升目标。2024 年，公司制造能力取得阶段性提升，新飞冰箱及冷柜新工厂完成搬迁投产，陕西康佳智能家电有限公司洗碗机项目顺利投产，江苏康佳智能电器有限公司滚筒洗衣机新制造平台取得阶段性成果，成都康佳电子有限公司通过各种举措提升制造效率，32、43、55 吋彩电生产效率分别同比提升 21%、22%、40%。

公司以营销改革为抓手谋求市场增量，在 2024 年成立“营销改革”工作专班，完善了差旅、佣金和账期管理三项制度，并逐步统一物流、服务和线上分销平台，积极开展黑白电营销融合，制定融合实施方案及具体目标。

3、不断提升管理效能

经营管控方面，公司全面梳理改革决策管理机制，修订了相关管理制度，不断加强现金流预算及执行管控，按照“以收定支、以收定投”总原则，按旬管控现金流出，确保 2024 年公司经营性现金流为正。

降本控费方面，公司实施全流程费用管理机制和“3+3”降本工作举措，建立月度预算审核及费用科目专业化管控，2024 年期间费用 24 亿元，同比下降 4.1 亿元，降幅 14.44%。

4、持续改善产业能力

产品效能稳步提升：2024 年，彩电业务推动旗舰 A8、大 X7 系列产品批量上市，打造出天镜 Mini AI-LED A8 旗舰产品系列，实现了产品体系升级；白电业务推动 462 升系列和 500 升系列十字四门平嵌冰箱、全新臻彩系列洗衣机、10kg 单洗自动投放洗衣机等产品的上市，拉升了产品形象；PCB 业务导入双面铝基板产品，弥补了双面铝批量生产的空缺，为公司产品结构调整奠定基础。

制造效率稳步改进：在彩电业务方面，2024 年，安徽康佳电子有

限公司、东莞康佳电子有限公司及成都康佳电子有限公司综合 UPPH(单位人时产能) 值分别同比提升 20.6%、13.3%、9.6%，单台制造费用分别同比压降 16.6%、3.2%、46%，代工业务规模同比提升 47%；在白电业务方面，2024 年，制造基地综合 UPPH 值同比提升 7%，制造费用同比显著下降。

海外业务稳步增长：2024 年，白电海外业务产品收入规模同比增长 47%，产品利润同比增长 51%，其中空调规模同比增长 85%、洗衣机规模同比增长 47%、冷柜规模同比增长 130%、冰箱规模同比增长 22%，洗碗机外销业务顺利出货；彩电海外业务开拓 23 个新客户，自主品牌业务落户斯里兰卡。

科研技术稳步突破：2024 年，公司获取国家级奖项 4 项，省部级奖项 6 项；彩电业务打造出二十三万分区 110 吋 Mini LED A8 PRO 电视；重庆康佳光电科技有限公司的高质量专项通过现场验收；新飞首批开发的-25℃/-40℃医用冷冻箱产品获批“医用冷冻箱”医疗器械注册证，同时成功试机基于逆布雷顿制冷技术开发的组合式商用超低温冷库。

三、2025 年的业务发展思路

2025 年，公司将坚持党建引领，持续深入贯彻落实“一轴两轮三驱动”新发展战略，用好法管统一、资产盘活、营销融合、制造提效四类专班，全面推进五项改革，推动“六个聚焦”重点工作落地见效，确保 2025 年经营业绩显著提升。

（一）用好四类专班，驱动改革攻坚

1、以法管统一为抓手，抓经营改善

公司首批 27 家法人主体在 2024 年年底签订了 2025 年的经营任务状，公司将全面落实全员绩效考核机制，推动考核覆盖所有参控股企业，并进一步推动压减管理层级超过三级的企业。

2、以资产盘活为抓手，抓现金回流

2025年，公司资产盘活工作将按照“应盘尽盘、能抵尽抵、能售尽售、能清尽清”的工作思路，深化推进总部统筹大局、专项执行小组分类盘活、业务单元分项实施、重点项目提级攻坚的工作机制，锁定全年目标，创新盘活方式，多措并举加快收回资金。

3、以营销融合为抓手，抓效率提升

一是拓展海外市场。首先，公司将优化业务模式，建设海外业务驻地，构建本土化营销组织；其次公司将强化抱团出海，实施体系化作战，推动多品类渠道复用；最后，公司将聚焦核心市场，建立业务根据地，选取北美、拉美、日本、俄罗斯等重点目标市场，各业务充分发挥区域、客户、品牌优势互促，强化产品能力、交付能力和品控能力。

二是国内融合，平台赋能。公司将聚焦黑白电融合，抓能力协同，优化资源配置。线下业务在物流、服务、分销平台等方面，积极探索融合提效的新模式，构建针对客户和用户的一站式服务能力。电商业务将强化品牌官旗的打造，重视运营资源的协同和运营能力的提升，实现多品类相互赋能，取长补短。

4、以制造提效为抓手，抓成本竞争力

一是优化生产基地，去化多余产能。公司将积极探索产线承包模式，订单向生产效率高、成本管控好、品质稳定的工厂集中。二是强化产销协同，提升制造效率。公司将打通黑白电代工及海外业务客户平台，有效匹配产能与需求、制造与营销、生产计划与物料齐套。三是强化工艺创新，对标行业一流。公司将攻关瓶颈工位工序，提升工艺稳定性。四是强化管理创新，加强梯队建设。公司将优化产线管理层级，加强研发和制造人才沉淀和复用，提高产线生产稳定性。五是深入精益降本，提升竞争优势。公司将合理规划园区使用效率，推进工序和零部件标准化，压降采购成本。

（二）坚持推进五项改革，促进提质增效

1、构建专业高效的总部管控体系

一是充分授权与有效管理有机结合：结合业务经营需求，进一步加大授权，同时加强授权审批管理，已授权事项实行业务单元负责制，公司总部审批事项实行主管职能部门负责制。二是强化财务管理体系：以财务共享中心全面上线和司库系统建设为契机，推动全级次穿透式标准化财务监管。同时基于法管统一与产品条线双责任田制，做好精细化、精准化、精益化财务核算支撑。三是健全合规管理体系：持续完善并加强合规管理工作机制和管理制度建设，增强合规文化培育的渗透力度，深入推动依法合规经营管理，守好合规经营底线。四是重塑安全生产管理体系：围绕安全生产标准化八大要素，完善九大安全生产管理体系，把标准化作为管理常态，扎实推进安全生产治本攻坚“强基固本”工作，夯实安全生产基础，全面加强过程管理。

2、构建一岗双责的经营责任体系

公司彩电、冰箱、洗衣机、空调、洗碗机等核心产品线负责人同时是实体法人负责人，公司将推动相关负责人既对所属法人单位经营负责，自负盈亏独立经营，也对产品条线总业绩负责，推动产品线横向到边，打通多个法人主体、多个品牌、多类渠道之间的协同堵点卡点，统筹规划产品、统筹调配产能、统一输出形象、统一营销策略。

3、构建价值导向的考核评价体系

公司将深入贯彻实施三项制度改革，量化考核评价体系，增强考核指标功能，健全以产品创新、技术创新、产效提升为导向的考核激励机制，将考核分配与创新成果的市场价值、技术难度以及对企业的贡献度紧密挂钩，向攻克关键技术瓶颈、开发具有市场爆发力的新产品等重点领域倾斜，进一步强化考核评价结果的运用，充分发挥考核“指挥棒”的引领效应。

4、构建结果导向的全方位创新体系

公司将修订创新奖励办法，将创新的奖励范围覆盖到更多领域，并结合经济贡献进行奖励，推动覆盖产品、供应链、制造、营销、服务与管理等的全方位创新，保证创新有选择、有目标，创新成果可量化、可评价、可激励。

5、构建“零容忍”的质量管理体系

公司牢固树立“质量是生命线”意识。一是围绕产品实物质量以及用户感知质量，推动质量体系的变革；二是对标生产安全管理机制，建立完备的产品质量管理机制，压实主体责任，责任到人；三是变革质量管理组织方式，通过大产品经理机制做好产品质量、成本和交付之间的协同，提高质量队伍专业化能力，建设责权利清晰、专业能力强的质量管理队伍；四是对标先进，建设适用、有效的质量标准管理机制，以标准引领产品质量提升。

（三）坚持深化六个聚焦，加速转型落地

1、聚焦风险防控，确保企业稳定运行

一是持续改善现金流。公司将聚焦资源到正向现金流贡献的业务上，强化进销存管理、账期额度管理、超期应收管理，持续改善公司经营性现金流，严格把控投资节奏，加大资产盘活力度，对专项工作重点跟踪，保障投资性现金流稳定流入。

二是构建双重预防机制，重塑安全生产管理体系。公司将建立健全安全风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制，建立隐患清单台账，确保隐患动态清零，重点加快历史遗留安全问题整改，明确时间表路线图，逐条逐项推进整改计划落地。

2、聚焦一号产品，提升产品毛利贡献

公司将强化精品意识和爆品思维，确保把一号产品打造成利润贡献的主要来源和经营改善的重要保障，为经营改善奠定坚实的产品基础。公司将强化组织保障，明确规划目标，各品类以一号产品工程为牵引，明确工作机制和保障举措，形成持续推进的工作闭环，保障规

划目标达成。

3、聚焦六个协同，强化专业能力提升

公司将强化各业务单元供应链、产品、制造、品牌、营销、服务的协同，促进各品类专业化能力的提升。对于供应链的协同，主要工作为打造全链路协同的供应链，推动实现成本降低，交货周期缩短，整体效益最大化；对于产品的协同，主要工作为黑白电产品实现协同融合，白电内部新飞和康佳的产品实现协同，各法人主体、各级市场、国内国外的产品实现协同，产品条线内部从设计、开发、生产、迭代等环节实现协同；对于制造的协同，主要工作为多个生产基地之间做好产品、产能、淡旺季工人、管理经验等方面的协同，工厂内部聚焦生产制造各环节，加强内部以及上下游之间的有效协同，保证平滑生产、及时供应，提高订单交付率和生产效率；对于品牌的协同，主要工作为做好康佳、新飞双品牌协同，推动多品类调性的一致性，联合营销推广提升品牌影响力和品牌价值最大化；对于营销的协同，主要工作为通过黑白电融合，共享客户、协同推广，最大化复用，加强营销渠道的行动统一性，实现客户体验一致性，提高渠道效率效益；对于服务的协同，主要工作为在售后、物流、技术支持、小程序平台等方面，共享服务资源，协同处理客户问题，做到服务的一致性。

4、聚焦精益管理，改善企业经营质量

一是向控费要效益，主要工作是强化职能部门统筹机制，对重点费用科目实施专业化、精细化管控，优化各类费用审批流程，加快推进非主业费用的压缩。二是向降本要效益，主要工作是通过产品的标准化压降制造成本、通过周转提效降低经营损失等举措持续优化成本；三是向制造要效益，主要工作是强化制造成本优化、产品交付质量、产品交期及时性、费效人效、生产直通率及良率、UPPH 值等制造系统指标的改善，强化新材料、新工艺、新方法的引进和团队创造性积极性的发挥。

5、聚焦科技创新，加快核心技术攻坚

一是坚持研发投入。公司将聚焦产业、立足产品，进行渐进式、持续迭代的科研安排与费用投入，开发具有原创性、首发性优势，价值变现强的科技创造与发明专利，产业转化体现即时性，引领产品、赋能产品、服务于产品。

二是结合利用好 AI+和+AI。一方面以 AI+全面提升公司智能制造水平，赋能产业产品发展，现有业务通过人工智能技术，提升制造效率。另一方面以+AI 实现颠覆式产品创新迭代，加强 AI 技术在产品设计与研发环节的运营，加强推动单品和套系化智能产品研发，以 AI 技术推动创造新的产品形态。

6、聚焦改革提质，完善企业治理体系

一是加强上市公司治理。认真贯彻国务院国资委关于提高央企控股上市公司质量工作的决策部署，利用资本市场深化改革、促进发展，聚焦影响上市公司高质量发展的短板弱项，分类施策、精准发力，提升资产质量和运营效率，增强自身价值创造能力，推动实现高质量发展。二是抓好“科改行动”（百户科技型企业深化市场化改革提升自主创新能力专项行动）。重庆康佳光电科技有限公司将认真落实国务院国资委相关要求，聚焦公司治理、机制创新、提高价值创造能力、实现关键技术突破和成果转化等改革工作。

康佳集团股份有限公司

董 事 局

二〇二五年四月十五日