

康佳集团股份有限公司

2022 年度董事局工作报告

一、本公司 2022 年主要经营情况

2022 年，在面临经济下行、消费下滑、供应链震荡与宏观政策调整等因素叠加的复杂背景下，本公司以精益管理为核心指导思想，聚焦主业发展，坚持“消费类电子+半导体+新能源科技”三大产业主线，主动深入推进产业结构优化，大力推进降本增效、控费节支，不断强化科技创新，持续夯实专业能力建设。但由于以下原因，本公司 2022 年营业收入同比下降，并出现较大幅度亏损。

（一）2022 年营业收入同比下降的主要原因

1、本公司外销产品中主业相关的存储半导体产品份额较大，根据第三方研究机构的初步统计结果，2022 年全球存储半导体销量同比下降约 10.4%。为降低经营风险，本公司主动调整收缩该部分业务规模，导致工贸业务中存储芯片等产品的销售规模较 2021 年大幅下滑。

2、2022 年，根据第三方研究机构统计数据显示，因国内需求萎缩，市场消费疲软，2022 年与本公司消费类电子业务相关的国内行业规模同比下降约 10%，本公司 2022 年消费类电子业务规模与 2021 年相比下降了 21.63%。

3、2022 年，本公司聚焦主业，坚持“消费类电子+半导体+新能源科技”三大产业主线，推进业务结构调整，主动优化了部分与主业协同性不强的非核心业务。

4、本公司在 2021 年底通过引入战略投资者将毅康科技有限公司和深圳市易平方网络科技有限公司出表，本公司在 2022 年不再合并上述两家公司的营业收入。

（二）2022 年出现较大幅度亏损的主要原因

1、2022 年，在消费类电子业务规模下降的同时，受到原材料价格波动、市场竞争越发激烈、消费类电子产品零售均价持续走低、海运费上涨等因素影响，本公司消费类电子业务毛利大幅下降，并产生了一定额度的亏损。

2、2022 年，本公司半导体业务研发投入持续增长，但因仍处于小批量产业化阶段，未能在 2022 年实现相应的收入和利润，影响了本公司整体盈利表现。

3、2022 年，为有效盘活资产，进一步聚焦主业，本公司主动剥离及出清了对主业发展赋能不强、对产业链拓展贡献较低的资产，同时基于谨慎性原则，本公司对部分可能发生信用、资产减值的应收账款及库存等资产计提了减值准备 12.45 亿元，导致盈利水平下降。

4、受宏观经济环境的影响，本公司在 2022 年主动收缩了产业园及投资业务，导致相关收益大幅下降。2021 年，本公司因处置部分下属控股企业股权，产生 40.47 亿元的非流动资产处置损益，2022 年的非流动资产处置损益为 7.55 亿元，同比下降 81.33%。

2022 年，本公司实现营业收入 296.08 亿元，同比下降 39.71%，实现归属于上市公司股东的净利润-14.71 亿元，同比下降 262.52%。

（三）2022 年的重点工作

1、管理能力显著提升

一是精益化管理取得一定成效：2022 年，本公司以“推进精益管理，增进价值创造”为总览，聚焦“提质、增效、强身”三大主线，实施“精量化、标准化、清单化、数字化”四化建设，通过开展降本控费，推进应收款项回收，退出亏损和不符合公司发展战略的下属参控股企业等多种方式，深入推进精益管理工作，取得一定成效。

二是数字化管理能力显著强化：2022 年，本公司开展了上云入湖项目、财务共享项目、合同管理项目、财务核算标准化项目、白电智能

制造 MES（数字化工厂）项目、供应商管理及工程招标项目等数字化项目，有效提升了公司数字化管理水平。

三是风控管理效能有效发挥：2022 年，本公司建成“3+3+3”风险管理体系，通过三道风控防线、三级管理机制、三个阶段督导，实现风险精益化管理。同时，本公司通过组织建设、制度规范、清单指引、人员配备建立了较为完备的合规体系。

2、产业结构持续优化

一是推进聚拢式高质量发展。2022 年，本公司立足于电子科技主业，推进聚拢式高质量发展，明确“消费类电子+半导体+新能源科技”三大主导产业和“园区+投资”两大支撑产业，更好地突出了主业的核心地位，持续深化产业结构优化，坚持聚拢式高质量发展。

二是推进了消费类电子业务结构优化。2022 年，本公司通过加强对白电产品投入，全力推动白电业务“康佳+新飞”双品牌运作，陕西康佳产业园进入量产阶段，实现“冰洗冷空厨”全品类布局，白电业务收入占比提升。

3、专业化能力有效提升

一是制造能力向专业化方向发展。彩电方面，2022 年，本公司不断提升智能制造能力，安康绿色智能工厂工业互联网平台成功交付验收，生产效率达到行业先进水平，并获得了“国家绿色智能工厂”称号；白电方面，本公司完成了“冰洗冷空厨”全品类的制造能力构建；半导体方面，本公司落地 MLED 直显量产线、MLED 芯片量产线等产业化项目，存储半导体盐城封测工厂投产，封装良率超 99.95%。

二是投资业务向专业化方向持续提升。2022 年，本公司投资业务“募投管退”的全链条专业化能力得到有效提升。

三是园区的专业化运营能力有所提升。2022 年，本公司夯实园区业务能力，并开拓了“政府委托+企业运营”的轻资产运营等业务模式，有效推动了项目落地。

4、产品能力显著提升

一是半导体技术产品化。光电半导体方面，重庆康佳半导体光电科技产业园正式投产，自主研发的 15um*30um Micro LED 芯片制作良率达到 99%，并落地 MLED 直显量产线等产业化项目；PCB 业务开发了 Mini LED 直显板，厚铜和通讯类产品收入同比提升，产品销售结构不断优化。

二是消费类电子精品持续发力。彩电海外业务推出了一系列毛利较高的差异化精品，产品结构持续优化；白电业务通过对标竞品，深挖产品潜力，进行全品类产品推广，推出康佳 550 对开门系列冰箱、H21 彩屏滚筒洗衣机等新品；移动互联业务布局 5G 路由器与平板产品，聚焦海外市场，显著提升海外业务收入和毛利率。

5、研发能力显著提升

2022 年，本公司坚持自主创新的技术发展思路，不断强化“研究院-重点实验室-产品研发中心”三级研发体系，持续加大在半导体、大数据、显示技术、健康冷鲜技术等领域的研发投入。

在奖项获取方面，2022 年，本公司荣获国家级奖项 1 项，省部级奖项 4 项，其中《参数分离方法智能电视及存储介质》荣获中国专利优秀奖，《融合信息设备和信标协同互联的智慧终端关键技术》荣获广东省科技进步奖二等奖，《风冷冰箱的温度修正控制方法》和《一种使用变频压缩机的冰箱噪音控制方法》荣获河南省科技成果奖，康佳双 15 天生态原鲜冰箱获得 2022 中国冰箱行业超长保鲜领先产品奖等。

在核心技术研发方面，2022 年，本公司多项关键核心技术取得突破。在半导体领域，本公司自主开发的 Micro LED “混合式巨量转移技术”修复后的三色转移良率达到 99.999%；在白电领域，本公司开展了

《基于逆布雷顿制冷技术的深冷冰箱技术开发》项目的应用基础研究，在研发出民用空气制冷深低温-86℃冰箱后，进一步实现制冷温度突破-120℃，开拓了本公司超低温制冷产品在医疗、军工、科研机构实验室、运输等领域的市场空间，开发的15天生态原鲜技术通过多场耦合保鲜技术，提升了冰箱内食品保鲜期。

三、2023年的业务发展思路

2023年，本公司将立足主业，坚持平台专业化经营，实施精益管理，倡导长期价值，着力效益提升，推动高质量发展为指导方针，坚持发展的总基调，聚焦主业，实现高质量发展。2023年公司的重点工作如下：

（一）坚持发展的总基调

2023年，本公司将坚持发展的总基调，聚焦“消费类电子+半导体+新能源科技”的产业主线，实施拉长拓宽战略，打造技术壁垒和产业根据地，做强做优做大实体产业，实现高质量的稳健发展。

（二）坚持长期主义的价值导向

2023年，本公司将按照既定的战略方向，兼顾长远目标与当下行动，回归经营本质，打造业务根据地，实现有质量的稳定增长。

（三）坚持打造平台专业化的经营

2023年，本公司将坚持专业化发展，打造技术壁垒、管理壁垒、产品壁垒、供应链壁垒，培育具备专业能力优势的业务，提升企业的核心竞争力。

（四）坚持产品为主的经营导向

2023年，本公司将进一步强化产品思维，体系化地推进产品能力的提升，在投入上围绕产品制定投入计划，在组织体系上围绕产品建立和重塑组织体系，在考核上以产品作为抓手推进降本增效及产品毛利总额的考核导向。

具体在产品能力上，消费类电子业务首先将抓产品创新，聚焦用户体验创新产品、聚焦开发消费者有高频次需求的功能、聚焦对公司运营有商业价值的延伸功能；其次，将抓产品运营，实施推进大产品经理制，对产品全生命周期管理再造；最后，将抓产品效率，做爆量明星产品，提升生产规模效应，增强成本竞争力。半导体与新能源业务，将重点抓产品研发领先性与产业化。科技园区业务，将尝试打造园区运营标杆样本，形成园区产品品牌。

（五）坚持精益化管理

2023 年，本公司将从战略的高度强化和推进全员、全过程、全方位的精益管理，把精益理念贯穿到日常工作的全流程、全要素，释放管理效能。一是建立横向到边，纵向到底的精益预算管理体系，以“高效、准确、可落地”为原则，以预算牵引年度经营任务目标达成；二是推进降本增效工作，以“供应链重塑与再造、采购管理专项提升、供应链信息化建设与优化”为核心，实现供应链管理全方位质量与效率变革。三是提升费用管控精益化水平，通过坚持费用预算精细化、费用管理分析化、节能降耗细节化、节支增效全员化，锚定主业方向投入资源，实现费用效能最大化。四是盘活存量闲置低效资产，创新资产盘活方式。

（六）业务运营

1、消费类电子

2023 年，彩电业务的重点工作为：一是内销业务将以毛利总额最大化为导向，改革组织体系，优化渠道结构，强化预算管理，提升效率，加快周转；二是海外业务将坚持做大规模的策略，全力推动自主品牌、海外代工业务的突破；三是制造业务将在积极开拓战略客户的同时，实现自有产品代工业务的市场化竞争机制，对标标杆企业，大力推进降本工作，关注能力提升，将制造业务打造成为公司的重要核心能力。

2023 年，白电业务的重点工作为：一是推进白电业务良性快速发

展，持续扩大白电业务规模；二是推动代工与海外两大渠道的增长；三是实施产品导向的经营策略，同时提升打造高端化、高毛利产品的能力。

2023 年，移动互联业务的重点工作为：一是聚焦海外市场，加大海外市场开拓力度；二是利用海外优势渠道扩充产品线，实现多产品线的渠道复用。

2、半导体科技

2023 年，半导体业务的重点工作为：一是将 Micro LED 业务的经营导向、组织架构、考核体系从研发型向市场型转变，在产业化的基础上实现市场化、规模化和利润化；二是盐城封测工厂积极开拓战略客户。

2023 年，PCB 业务的重点工作为：一是通过新工厂的投产实现产品高端化；二是通过能力提升，实现工艺高端化；三是全力开拓战略性客户、基石型客户。

2023 年，工贸科技业务的重点工作为：一是切实压降库存，压降应收；二是重新梳理工贸科技的业务模式、合作伙伴，重塑工贸科技的业务流程，提升毛利水平。

3、环保及新能源

2023 年，环保及新能源业务的重点工作为：一是通过资本方式拓展新能源业务；二是在可持续发展的前提下，推进现有环保业务模式转型。

4、科技园区

2023 年，科技园区业务的重点工作为：一是积极开拓新项目，为科技园区业务的可持续发展打下基础；二是加速推进存量项目；三是在总部经济、轻资产运营等模式的基础上，多措并举推进园区盈利模式的创新，实现园区的开拓模式多元化和盈利模式多元化。

5、投资业务

2023 年，产业投资业务的重点工作为：一是推进新项目的拓展和

储备；二是加快推进部分已投项目、基金的减持和退出工作，积极回笼现金流。

2023 年，创投业务的重点工作为：一是加快获取国家级孵化器资质，构建科创平台；二是加快推进向商业地产运营商的模式转型。

康佳集团股份有限公司
二〇二三年三月二十七日