

康佳集团股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，面对复杂多变的宏观经济环境与行业转型升级的挑战，康佳集团股份有限公司（简称“公司”）董事会坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的各项决策部署，充分发挥“定战略、作决策、防风险”的职责定位。全体董事恪尽职守、勤勉履职，紧紧围绕专业化整合与精益化管理主线，不断完善公司治理，强化战略引领，有效化解流动性等重大风险，切实维护了公司及全体股东的合法权益。

现将董事会年度工作情况报告如下：

第一部分：2025 年度主要工作情况

一、推动战略发展，发挥董事会“定战略”作用

依托专业化整合，在公司董事会领导下，进一步明晰公司战略目标与实施路径，明确了公司发展定位，完成了 6S 管理体系建立，为公司业务发展夯实了运营基础。在研产供销专业化管理方面，搭建完善研发体系，强化供应链统筹管理与成本管控，优化营销组织架构推动内外销业务提质转型，统筹生产基地资源整合并启动智能化升级，持续提升制造能力与运营效率。在市场协同方面，充分依托外部产业资源制定专项合作方案，稳步推进重点合作项目落地实施，积极拓展市场增量空间。在存量业务提质增效方面，推动核心业务深度融合，实现渠道、资源与服务协同增效，持续推进

制造环节降本提效，做强精品工程与优势产品，优化业务结构，深化重点客户合作。在组织保障方面，对标行业先进优化总部职能配置，重组业务单元、聚焦核心业务，全面推进组织重塑与人员竞聘，有效激发组织活力。

二、科学理性决策，发挥董事会“作决策”作用

公司董事会本着对股东高度负责的精神，依法合规行使公司章程所赋予的各项职权。2025年，董事会严格按照规定认真履行股东会通知召集、登记出席、决议表决和信息披露等义务，全年共召集股东会8次，贯彻执行股东会决议25项；召开董事会会议20次，审议通过84项议案，决策内容涉及年度经营计划、定期报告及发行公司债券等重大事项。此外，董事会专门委员会召开会议17次，独立董事召开专门会议10次。各项决策程序合法、过程规范、结果有效，决策机制运转高效顺畅，有力提升了公司经营效能。

三、严格风险防控，发挥董事会“防风险”作用

在公司董事会领导下，多措并举，公司资本结构和债务结构显著优化，融资成本持续下降，有效化解了流动性风险。全面摸清了公司底数，坚定主业聚焦与资产效益原则，主动、坚决退出“两非两资”。全面融入5C财务管理体系，着力提升财务监管水平。系统推进审计与追责体系建设，全面开展审计专业化整合。逐步构建投前、投中、投后全流程投资管理体系与投资管理闭环，筑牢风险防控底线。推动智数能力提升，有效强化了系统管理穿透和风险防控能力。完善公司制度管理体系，建立制度联合评审机制，形成297项公司

制度清单，2025 年完成 142 项制度初稿拟制。优化决策流程体系，编制公司权责运行手册，梳理形成 119 条决策事项清单，为公司合规、科学决策提供了坚实保障。

第二部分：2026 年度经营发展思路

2026 年，公司将通过持续推进“四个重塑”，扎实推动经营发展迈向新台阶。重点聚焦存量业务优化与重塑，通过“6S 管理”与精益管理全面提升研产供销服全链条效能，实现存量业务质效提升，同时围绕“9+6”战新产业进行研判，为公司可持续高质量发展谋求创新引擎。

一、聚焦存量优化重塑，全面提升全链条效能

（一）聚焦彩电业务，实现质效提升

1. 优化整合生产基地

充分评估现有生产基地布局，结合业务实际需求，整合工厂产能，压降固定折摊成本，拓宽生产毛利空间，实现经营效益改善。

2. 内销聚焦核心渠道运营

线上渠道聚焦开展渠道战略合作，谋求快速增长；线下渠道聚焦打造核心零售门店，完成高毛利产品销售；工程渠道在持续获取投入酒店品牌订单外，与兄弟单位有效协同，谋求市场增量。产品端需紧跟 Mini 产品趋势，聚焦细分赛道，打造差异化产品，如游戏电视、壁纸电视、适老化电视等。

3. 海外推动本土化战略

选取优势地区，通过梳理全球五大区域经济增长、彩电市场容量大、贸易政策稳定的目标地区，选定重点攻坚的根

据地市场，深挖重点客户潜力，实现目标客户突破，稳住外销业务基本盘。打造品牌标杆市场，通过梳理现有品牌基础较好、潜力较大市场，选定海外品牌目标市场，协同客户制定营销策略，打造标杆市场，以期开展复制推广。

(二) 聚焦白电业务，实现发展突破

1. 优化冰箱产品布局

统筹整合白电业务工厂，在研发、供应链、生产、营销等各领域开展协同，完成冰箱新能效产品布局和匹配切换，精简 SKU，改善单品产出效益。聚焦线上重点，巩固业务基本盘，强化 To C 渠道的运营能力，线下发力 OT0 下沉渠道和工程机，扩大根据地市场贡献，抢夺市场份额，重塑冰箱产品形象和口碑。

2. 强化洗衣机品牌建设

内销布局全品线，针对迷你、半自动、波轮和滚筒全结构段位，系统性规划产品布局，匹配渠道补贴资源，全面覆盖高中低端市场；同时，外销拓展产品规划，满足高端客户的产品诉求。

(三) 聚焦 PCB 业务，实现能力提升

进一步扩大双面铝基板、热电分离铜基板、薄板等高附加值产品销量，通过与客户深化合作等方式，提升高毛利产品占比。系统推进新工艺与采购降本，通过采用新工艺、自动化改造、物料自采等方式，实现降本效益。积极探索与业内竞争对手的合作机会，提升产能利用率。

二、深化精益管理与创新，赋能业务价值增长

(一) 深化精益管理，提升核心能力

1. 深化践行“6S 管理”

依托专业化整合背景，深入学习和建立“6S”管理体系，全面提升公司管理能力。一方面将完善商业计划编制，围绕市场趋势、竞争格局、经营现状等多角度，客观全面编制公司 2026 年商业计划书；另一方面将强化过程管控，建立公司穿透式管理报告体系，围绕商业计划目标及关键管理主题，建立全方位过程管控机制，动态调整经营策略，稳步达成商业计划目标。

2. 全面开展精益管理

锚定研产供销服全链条效能提升目标。一方面，推行研发管理精益化，通过缩短研发周期，降低试错成本，提升产品可制造性等举措实现研发效率改善。推动生产端精益制造，全面提升工厂自动化与智能化水平，消除浪费，稳定生产节拍，提升生产交付能力。另一方面，落实供应链降本，优化采购协同拓宽毛利空间，强化周转管理，降低负向经营损失。同时，改善销售管理水平，通过精准匹配市场需求，减少订单浪费，提升客户响应速度。加强精益服务管理，全面提升售后服务水平，推动服务资源优化配置，提升客户满意度，减少售后浪费。

(二) 培育增长动能，提升盈利能力

1. 探索公司小家电品牌业务

规划布局自营小家电品牌业务，以市场化招募模式探索

轻资产运营路径，构建高效的产品运营体系。

2.积极布局智能家居产业赛道

践行“好房子”安全、舒适、绿色、智慧理念，以“家庭 AI 智能体”为中枢，全面拥抱国产自主可控生态，协同兄弟单位多业态资源，构建覆盖家电与场景型终端的康佳智能家居系统。

(三) 重塑创新机制，赋能业务增长

1.持续推动产品创新

围绕智能化、体验感展开产品创新，实现向“场景智能”“体验聚合”跃迁。彩电产品推进 Mini 化并打造“适老”“艺术”“健康”等差异化标签；冰箱产品推动高端化与差异化，完善中高端产品矩阵，打造十字法式双系统平嵌、大冷冻对开门等爆品；洗衣机产品开发首款三桶洗衣机高端平台，进军内销滚筒中高端市场。

2.深入推动技术创新

紧跟行业前沿技术发展，围绕核心品类深化关键技术布局与平台能力构建。彩电产品布局 MLED（Micro LED 及 Mini LED 的统称）直显与 Mini LED 背光技术，支撑旗舰产品研发；储备端侧 AI 大模型，支持音视频翻译、数字人等创新应用。冰箱聚焦保鲜技术（电场、微冻）与五重除菌系列化；洗衣机升级全链路消毒技术以及多桶平台技术。

3.全面重塑体系创新

建立三级研发体系，布局前沿技术、共性平台与高难度产品开发，补强基地研发能力，引入数字化 PLM 系统，提升

研发效率。

2026年是“十五五”战略的开局之年，董事会将继续坚守“定战略、作决策、防风险”的核心职责，深化精益管理，加速创新驱动，团结带领经理层和全体员工，奋力推动公司重回高质量发展轨道，以更加优异的业绩回报全体股东的信任与支持。

康佳集团股份有限公司

董 事 会

二〇二六年四月二十九日