

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之內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示概不會就本公告全部或任何部份內容而產生或因倚賴該等內容而引致之任何損失承擔任何責任。



Haier Smart Home Co., Ltd.*

海爾智家股份有限公司

(於中華人民共和國註冊成立之股份有限公司)

股份代號：6690

截至2025年12月31日止年度之全年業績公告

財務摘要

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)	變動 %
收入	302,329	286,005	5.7
毛利	78,955	77,907	1.3
經調整經營利潤(定義見下文)	20,504	20,410	0.5
年內溢利	20,163	19,566	3.1
應佔：			
本公司擁有人	19,553	18,731	4.39
非控股權益	610	835	(26.9)
	<u>20,163</u>	<u>19,566</u>	
本公司普通股股東應佔每股盈利			
基本	2.12	2.02	5.0
攤薄	2.10	2.02	4.0
股息：			
每10股中期股息	人民幣2.692元	—	
擬派每10股末期股息	人民幣8.867元	人民幣9.65元	

* 僅供識別

全年業績

海爾智家股份有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)謹此公告本公司及其附屬公司(「本集團」)截至2025年12月31日止年度之綜合全年業績，連同上年度之比較數字如下：

綜合損益及其他全面收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
收入	5	302,329	286,005
銷售成本		<u>(223,374)</u>	<u>(208,098)</u>
毛利		78,955	77,907
其他收益淨額		5,206	3,905
銷售及分銷開支		(33,878)	(33,609)
行政開支		(25,545)	(24,591)
融資成本		(2,587)	(2,705)
應佔聯營公司利潤及虧損		<u>1,328</u>	<u>1,816</u>
稅前利潤	6	23,479	22,723
所得稅開支	7	<u>(3,316)</u>	<u>(3,157)</u>
年內利潤		<u>20,163</u>	<u>19,566</u>
其他全面(虧損)/收益			
其後期間可能重新分類至損益的項目：			
應佔聯營公司其他全面虧損		(347)	(17)
用於現金流量對沖的對沖工具公允價值變動之 有效部分，稅後		(11)	(27)
換算海外業務之匯兌差額		<u>309</u>	<u>(847)</u>
		<u>(49)</u>	<u>(891)</u>

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
其後期間不能重新分類至損益的項目：			
界定利益計劃重新計量導致的變動		192	(1)
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面 收益(「以公允價值計量且其變動計入其他 全面收益」)的股權投資公允價值變動，稅後		(546)	(267)
		<u>(354)</u>	<u>(268)</u>
年內其他全面虧損，稅後		<u>(403)</u>	<u>(1,159)</u>
年內全面收益總額		<u>19,760</u>	<u>18,407</u>
以下各方應佔年內利潤：			
本公司擁有人		19,553	18,731
非控股權益		610	835
		<u>20,163</u>	<u>19,566</u>
以下各方應佔全面收益總額：			
本公司擁有人		19,158	17,570
非控股權益		602	837
		<u>19,760</u>	<u>18,407</u>
本公司普通股股東應佔每股盈利			
— 基本(每股人民幣元)	9	<u>2.12</u>	<u>2.02</u>
— 攤薄(每股人民幣元)	9	<u>2.10</u>	<u>2.02</u>

綜合財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
非流動資產			
物業、廠房及設備		45,708	43,703
投資物業		334	246
使用權資產		9,467	9,127
商譽		27,300	27,384
其他無形資產		10,782	10,758
於聯營公司的權益		21,757	20,932
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面 收益的股權投資		5,405	6,074
以攤銷成本計量的金融資產		16,518	15,699
長期預付款項		1,680	1,381
遞延稅項資產		2,779	2,477
其他非流動資產		1,232	841
		<hr/>	<hr/>
非流動資產總值		142,962	138,622
流動資產			
存貨	10	46,847	43,189
貿易應收款項及應收票據	11	33,548	38,675
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 應收款項		1,788	413
合約資產		1,008	998
預付款項、按金及其他應收款項		9,916	9,931
以公允價值計量且其變動計入當期損益 (「以公允價值計量且其變動計入當期損益」)的 金融資產		2,034	1,236
以攤銷成本計量的金融資產		9,989	1,931
衍生金融工具		81	143
已抵押存款		1,218	533
使用用途受限的其他資金		136	70
現金及現金等價物		46,268	54,995
		<hr/>	<hr/>
流動資產總值		152,833	152,114

		2025年 附註 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
流動負債			
貿易應付款項及應付票據	12	77,415	75,886
其他應付款項及應計項目		28,289	32,265
合約負債		8,535	10,865
計息借款	13	21,716	24,127
租賃負債		1,631	1,352
應納稅款		2,130	2,650
撥備		2,638	2,710
衍生金融工具		191	71
		<u>142,545</u>	<u>149,926</u>
流動負債總額			
		<u>10,288</u>	<u>2,188</u>
流動資產淨值			
		<u>153,250</u>	<u>140,810</u>
資產總值減流動負債			
非流動負債			
計息借款	13	14,666	9,666
租賃負債		4,551	4,481
遞延收入		1,243	1,081
遞延稅項負債		1,631	1,547
養老金及類似義務撥備		2,444	2,562
撥備		2,490	2,386
其他非流動負債		248	285
		<u>27,273</u>	<u>22,008</u>
非流動負債總額			
		<u>125,977</u>	<u>118,802</u>
資產淨值			

		2025年	2024年
	附註	人民幣百萬元	人民幣百萬元 (經重列)
權益			
股本	14	9,378	9,383
儲備		109,320	102,396
		<hr/>	<hr/>
本公司擁有人應佔權益		118,698	111,779
非控股權益		7,279	7,023
		<hr/>	<hr/>
權益總額		125,977	118,802
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料

海爾智家股份有限公司(下稱「本公司」)的前身為成立於1984年的青島電冰箱總廠。於1989年，在對青島電冰箱總廠改組的基礎上，以定向募集資金人民幣150百萬元的方式設立股份有限公司。於1993年轉為社會募集公司並向社會公眾額外發行50百萬股股份後，本公司A股於1993年11月在上海證券交易所上市。本公司D股於2018年12月在法蘭克福證券交易所上市，而H股則於2020年12月在香港聯合交易所有限公司上市。

本公司的註冊辦事處地址為山東省青島市嶗山區海爾科創生態園。

本公司董事認為，本公司的最終控股母公司是海爾集團公司(「海爾集團」)。

本公司及其附屬公司(統稱為「本集團」)主要從事家電的研發、生產及銷售工作，涉及冰箱／冷櫃、廚電、空調、洗衣設備、水家電及其他智慧家庭業務，以及提供智慧家庭全套化解決方案。

綜合財務報表以本公司的功能貨幣人民幣(「人民幣」)呈列。除另有指明外，所有金額均已約整至最接近的百萬位(「人民幣百萬元」)。

本公告已於2026年3月26日獲董事會批准刊發。

2.1 編製基準

本集團綜合財務報表乃按國際會計準則理事會(「國際會計準則理事會」)頒佈之國際財務報告準則會計準則編製。為編製綜合財務報表，倘有關資料被合理預計將會影響主要使用者作出的決策，則該資料被視為重大。此外，綜合財務報表包括《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(「《上市規則》」)及香港《公司條例》規定的適用披露規定。

2.2 應用經修訂國際財務報告準則會計準則

於本年度強制生效的經修訂國際財務報告準則會計準則

於本年度，本集團首次應用以下由國際會計準則理事會頒佈的經修訂國際財務報告準則會計準則，有關修訂本於本集團於2025年1月1日開始的年度期間強制生效，用以編製綜合財務報表：

《國際會計準則》第21號(修訂本) 缺乏可兌換性

於本年度應用經修訂國際財務報告準則會計準則，對本集團於本年度及過往年度的財務狀況及表現及／或於該等綜合財務報表所載的披露資料並無重大影響。

已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則

本集團並無提前應用以下已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則：

《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)	金融工具分類與計量的修訂 ²
《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)	涉及依賴自然能源生產電力的合約 ²
《國際財務報告準則》第10號及《國際會計準則》 第28號(修訂本)	投資者與其聯營公司或合營公司之間的資產 出售或投入 ¹
《國際財務報告準則》會計準則(修訂本)	《國際財務報告準則》會計準則年度改進 — 第11卷 ²
《國際財務報告準則》第18號 《國際會計準則》第21號(修訂本)	財務報表的呈列及披露 ³ 換算為惡性通貨膨脹呈列貨幣 ³

¹ 於待定日期或其後開始的年度期間生效。

² 於2026年1月1日或之後開始的年度期間生效。

³ 於2027年1月1日或之後開始的年度期間生效。

本公司董事預期，應用所有新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則於可見將來不會對綜合財務報表造成重大影響。

3. 涉及共同控制企業之企業合併之合併會計原則

於2025年3月，本公司與海爾集團之附屬公司青島海模智雲科技有限公司（「海模智雲」）簽訂青島海爾模具有限公司（「海爾模具」）股權轉讓協議，據此，本公司同意收購而海模智雲同意出售海爾模具之100%股權，代價約為人民幣78百萬元。於2025年12月31日，該交易已告完成。

由於本公司及海爾模具於轉讓協議完成前後均受海爾集團最終控制，故收購海爾模具乃按合併會計原則入賬。

本集團截至2025年及2024年12月31日止年度的綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，已包括本集團及海爾模具當時全部旗下公司的業績、權益變動及現金流量，猶如本集團緊隨股權轉讓完成後的企業架構於截至2025年及2024年12月31日止年度均已存在，或從各自的收購、註冊成立或登記日期已經存在（以較短期間為準）。

本集團於2024年12月31日的綜合財務狀況表乃為呈列本集團及海爾模具的事務而編製，猶如本集團緊隨股權轉讓完成後的企業架構，於2024年12月31日已經存在，且乃按照該日本公司應佔的相應股權及／或可對個別公司行使的控制權而編製。

4. 經營分部資料

就分配資源及評估分部表現而向董事（即主要經營決策者（「主要經營決策者」））所呈報的資料主要針對所交付或提供的產品或服務的類型。

就分部報告而言，該等獨立經營分部已匯總為一個可呈報分部。就管理而言，本集團按其產品及服務設立業務部門。

根據《國際財務報告準則》第8號，本集團的可呈報分部如下：

(a) 家庭美食保鮮烹飪解決方案

- 冰箱／冷櫃產品的生產與銷售；
- 廚電產品的生產與銷售；

(b) 空氣能源解決方案

- 空調產品的生產與銷售；

(c) 家庭衣物洗護方案

- 洗衣機及乾衣機產品的生產與銷售；

(d) 全屋用水解決方案

- 熱水器及淨水產品等水家電的生產與銷售；

(e) 其他業務

- 包括渠道、裝備部品、生活小家電業務、物流服務及其他。

除未分配的公司資產（主要包括商譽、於聯營公司的權益以及現金及現金等價物）以外，所有資產均分配至經營分部；及

除未分配的公司負債（主要包括計息借款及遞延稅項負債）以外，所有負債均分配至經營分部。

分部間銷售指分部間提供的產品及服務。分部業績已在分部間成本變動抵銷後得出。

按可呈報分部劃分，本集團的收益及業績分析如下：

截至2025年12月31日止年度

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源 解決方案	家庭衣物 洗滌方案	全屋用水 解決方案	其他業務	合計
	冰箱/冷櫃 人民幣百萬元	廚電 人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
分部收入							
來自外部客戶的分部收入	84,487	41,488	54,021	65,386	17,736	39,211	302,329
分部間收入	276	50	370	179	228	97,156	98,259
合計	<u>84,763</u>	<u>41,538</u>	<u>54,391</u>	<u>65,565</u>	<u>17,964</u>	<u>136,367</u>	400,588
對賬：							
分部間抵銷							<u>(98,259)</u>
合計							<u>302,329</u>
分部業績	6,115	2,893	2,341	6,597	2,418	336	20,700
對賬：							
分部間業績抵銷							<u>50</u>
							20,750
企業及其他未分配 收入及損益							4,640
企業及其他未分配開支							(652)
融資成本							(2,587)
應佔聯營公司利潤及虧損							<u>1,328</u>
稅前利潤							<u>23,479</u>

截至2024年12月31日止年度(經重列)

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源 解決方案	家庭衣物 洗滌方案	全屋用水 解決方案	其他業務	合計
	冰箱/冷櫃 人民幣百萬元	廚電 人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
分部收入							
來自外部客戶的分部收入	83,344	41,119	49,301	63,134	16,014	33,093	286,005
分部間收入	212	65	316	186	161	85,538	86,478
合計	<u>83,556</u>	<u>41,184</u>	<u>49,617</u>	<u>63,320</u>	<u>16,175</u>	<u>118,631</u>	372,483
對賬：							
分部間抵銷							<u>(86,478)</u>
合計							<u>286,005</u>
分部業績	5,974	3,179	2,304	6,499	2,221	392	20,569
對賬：							
分部間業績抵銷							<u>7</u>
							20,576
企業及其他未分配							
收入及損益							3,525
企業及其他未分配開支							(489)
融資成本							(2,705)
應佔聯營公司利潤及虧損							<u>1,816</u>
稅前利潤							<u>22,723</u>

於2025年12月31日

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源 解決方案	家庭衣物 洗滌方案	全屋用水 解決方案	其他業務	合計
	冰箱／冷櫃 人民幣百萬元	廚電 人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
分部資產	55,796	22,275	57,700	52,994	19,933	105,438	314,136
對賬：							
分部資產抵銷							(155,799)
商譽							27,300
於聯營公司的權益							21,757
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資							5,405
遞延稅項資產							2,779
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產							2,034
以攤銷成本計量的金融資產							26,507
衍生金融工具							81
已抵押存款							1,218
使用用途受限的其他資金							136
現金及現金等價物							46,268
其他應收款項							3,973
資產總值							<u>295,795</u>
分部負債	81,067	14,747	51,741	28,139	7,278	100,654	283,626
對賬：							
分部負債抵銷							(155,708)
應納稅款							2,130
其他應付款項及應計項目							1,318
衍生金融工具							191
計息借款							36,382
遞延稅項負債							1,631
其他非流動負債							248
負債總額							<u>169,818</u>

於2024年12月31日(經重列)

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源 解決方案	家庭衣物 洗滌方案	全屋用水 解決方案	其他業務	合計
	冰箱/冷櫃 人民幣百萬元	廚電 人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
分部資產	50,543	21,840	32,729	37,335	11,353	98,429	252,229
對賬：							
分部資產抵銷							(96,919)
商譽							27,384
於聯營公司的權益							20,932
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資							6,074
遞延稅項資產							2,477
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產							1,236
以攤銷成本計量的金融資產							17,630
衍生金融工具							143
已抵押存款							533
使用用途受限的其他資金							70
現金及現金等價物							54,995
其他應收款項							3,952
資產總值							<u>290,736</u>
分部負債	71,520	14,943	29,805	27,393	4,228	79,175	227,064
對賬：							
分部負債抵銷							(96,780)
應納稅款							2,650
其他應付款項及應計項目							3,304
衍生金融工具							71
計息借款							33,793
遞延稅項負債							1,547
其他非流動負債							285
負債總額							<u>171,934</u>

截至2025年12月31日止年度

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源 解決方案	家庭衣物 洗護方案	全屋用水 解決方案	其他業務	合計
	冰箱/冷櫃 人民幣百萬元	廚電 人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
其他分部資料：							
產品保修計提	2,186	581	1,396	1,722	709	—	6,594
過時及滯銷存貨撥備淨額	289	82	279	120	53	171	994
貿易應收款項及應收票據之預期信貸 虧損(撥回)/撥備淨額	(30)	3	17	(20)	(22)	19	(33)
有關預付款項、按金及其他應收款項 以及長期預付款項的預期信貸 虧損撥備淨額	141	12	38	42	48	24	305
出售非流動資產的虧損/ (收益)淨額	179	17	8	3	—	(9)	198
折舊及攤銷	2,482	1,476	890	1,844	451	1,607	8,750

截至2024年12月31日止年度(經重列)

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源 解決方案	家庭衣物 洗護方案	全屋用水 解決方案	其他業務	合計
	冰箱/冷櫃 人民幣百萬元	廚電 人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
其他分部資料：							
產品保修計提	2,244	623	1,246	1,607	683	—	6,403
過時及滯銷存貨撥備淨額	257	79	257	192	101	89	975
貿易應收款項及應收票據之預期信貸 虧損撥備/(撥回)淨額	43	33	38	74	(4)	133	317
有關預付款項、按金及其他應收款項 以及長期預付款項的預期信貸 虧損撥備淨額	155	9	—	22	40	14	240
出售/撇銷非流動資產的虧損/ (收益)淨額	15	13	12	9	4	(3)	50
折舊及攤銷	2,093	1,440	789	1,792	446	1,542	8,102

地域資料

(a) 來自外部客戶的收入

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
中國內地	146,537	142,191
北美洲	79,871	79,529
歐洲	38,491	32,089
南亞	14,199	11,525
東南亞	7,520	6,633
澳大利亞及新西蘭	6,698	6,642
日本	4,167	2,674
中東及非洲	3,779	3,426
其他國家／地區	1,067	1,296
	<u>302,329</u>	<u>286,005</u>

上述收入資料乃按客戶所在地劃分。

與海外銷售相關的收入應於相應司法管轄區繳納相關稅款(如有)。

(b) 非流動資產

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
中國內地	31,605	30,200
其他國家／地區	<u>37,598</u>	<u>35,856</u>
	69,203	66,056
於聯營公司的權益	21,757	20,932
商譽	27,300	27,384
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 股權投資	5,405	6,074
以攤銷成本計量的金融資產	16,518	15,699
遞延稅項資產	<u>2,779</u>	<u>2,477</u>
	<u>142,962</u>	<u>138,622</u>

上述非流動資產資料乃按資產所在地劃分，且不包括於聯營公司的權益、商譽、指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資、以攤銷成本計量的金融資產及遞延稅項資產。

有關主要客戶的資料

於截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團單一客戶貢獻的收入概無佔本集團總收入的10%或以上。

5. 收入

客戶合約收入分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
銷售商品	290,008	272,932
提供勞務	<u>12,321</u>	<u>13,073</u>
	<u>302,329</u>	<u>286,005</u>
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
銷售商品		
— 某時間點	290,008	272,932
提供勞務		
— 某時間點	90	83
— 某時間段	<u>12,231</u>	<u>12,990</u>
	<u>302,329</u>	<u>286,005</u>

所有收入合同均為期一年或以下。根據《國際財務報告準則》第15號的批准，分配予未履行或部分履行的合約的交易價格不予公開。

有關本集團於《國際財務報告準則》第15號項下履約義務的資料概述如下：

銷售商品

該項履約義務乃通過交付商品履行，而付款一般於自交付起計30至90日內到期支付，惟新客戶通常須提前付款。若干合約向客戶提供退貨權及數量回扣，從而使可變對價受到限制。

提供勞務

該項履約義務乃於提供勞務的某段時間或時間點或於客戶取得獨特服務之控制權時履行，而客戶一般於30至90日內到期支付。勞務合約的期限為一年或以下，或根據發生時間開具賬單。

6. 稅前利潤

稅前利潤乃經扣除／(計入)以下各項後達致：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
已售存貨成本	204,443	188,545
產品保修計提	6,594	6,403
過時及滯銷存貨撥備淨額(附註)	994	975
服務成本	11,343	12,175
	<u>223,374</u>	<u>208,098</u>
僱員福利開支： (包括董事、最高行政人員及監事薪酬)：		
工資、獎金、津貼及實物福利	33,791	30,054
退休金計劃供款	2,768	2,064
以權益結算股份的開支	490	374
	<u>37,049</u>	<u>32,492</u>
研發成本	10,096	10,770
核數師酬金	13	13
短期租賃及低價值租賃相關開支	1,290	992
未計入租賃負債計量的可變租賃付款	67	86

附註：

年內過時及滯銷存貨撥備淨額已列入綜合損益及其他全面收益表「銷售成本」內。

7. 所得稅開支

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
即期稅項		
年內支出	3,432	4,027
遞延稅項	(116)	(870)
	<u>3,316</u>	<u>3,157</u>
年內來自持續經營業務之稅項支出總額	<u>3,316</u>	<u>3,157</u>

8. 股息

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
擬派及年內已派付中期股息	2,507	—
年內已派付末股息	8,976	7,444
	<u>11,483</u>	<u>7,444</u>
擬派末期股息	<u>8,248</u>	<u>8,997</u>
	2025年 人民幣元	2024年 人民幣元
每股中期股息(附註a)	<u>0.2692</u>	<u>—</u>
每股擬派末期股息(附註b)	<u>0.8867</u>	<u>0.965</u>

附註：

- (a) 金額指每10股人民幣2.692元。就派付截至2025年6月30日止期間的中期股息而言，由於本公司總股本於登記日期2025年10月23日之前有所變動，而本公司對分配總額人民幣2,507百萬元(含稅)保持不變，故本公司將每股分配比例由每10股人民幣2.69元(含稅)相應調整為每10股人民幣2.692元(含稅)。
- (b) 金額指於2025年之每10股人民幣8.867元(2024年：每10股人民幣9.65元)。就派付截至2024年12月31日止年度的末期股息而言，由於本公司總股本於登記日期2025年7月4日之前有所變動，而本公司對分配總額人民幣8,997百萬元(含稅)保持不變，故本公司將每股分配比例由每10股人民幣9.65元(含稅)相應調整為每10股人民幣9.6504元(含稅)。

9. 本公司普通股股東應佔每股盈利

每股基本盈利之金額乃根據年內本公司普通股股東應佔溢利(不包括應付予預期已歸屬股份獎勵的股息)及年內已發行普通股加權平均數(經調整後不包括回購股份)計算。

每股攤薄盈利之金額乃根據本公司普通股股東應佔溢利計算。計算所用之普通股加權平均數乃用於計算每股基本盈利時所用之期內已發行普通股數目，以及假設視作行使或兌換所有潛在攤薄普通股為普通股而無償發行之普通股加權平均數。

每股基本及攤薄盈利按以下各項計算：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
盈利		
本公司普通股股東應佔利潤	19,553	18,731
減：預期歸屬股份獎勵的應付股息	<u>(19)</u>	<u>(70)</u>
用於計算每股基本盈利之本公司普通股股東應佔利潤	<u>19,534</u>	<u>18,661</u>
用於計算每股攤薄盈利之本公司普通股股東應佔利潤	<u>19,553</u>	<u>18,731</u>
	2025年	2024年
股份數目		
用於計算每股基本盈利之普通股加權平均數	9,214,849,386	9,223,578,468
潛在攤薄普通股的影響：		
股份獎勵	74,679,161	63,134,874
購股權	<u>2,247,423</u>	<u>6,702,593</u>
用於計算每股攤薄盈利之年內已發行普通股加權平均數	<u>9,291,775,970</u>	<u>9,293,415,935</u>

附註：

上述普通股加權平均數根據本應發行的股份數目進行調整(假設已歸屬股份獎勵及已行使購股權)。

10. 存貨

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
原材料	6,319	6,670
在產品	493	388
成品	40,035	36,131
	<u>46,847</u>	<u>43,189</u>

11. 貿易應收款項及應收票據

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
貿易應收款項	27,981	27,564
減：預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)撥備	(915)	(1,069)
貿易應收款項淨額	<u>27,066</u>	<u>26,495</u>
應收票據	6,483	12,181
減：預期信貸虧損撥備	(1)	(1)
應收票據淨額	<u>6,482</u>	<u>12,180</u>
合計	<u>33,548</u>	<u>38,675</u>

本集團與其客戶之間的貿易條款以信貸為主，惟新客戶例外，通常新客戶須預付款項。信貸期通常為30天至90天。各客戶均有信貸上限。本集團致力於嚴謹監控尚未收回應收款以減低信貸風險。逾期結餘由高級管理層定期審閱。鑒於上文所述以及本集團貿易應收款項與眾多不同客戶有關的事實，故並無重大集中的信貸風險。本集團並無就其貿易應收款項結餘持有任何抵押品或其他信貸提升條件。貿易應收款項並不計息。

於報告期末基於發票日期並扣除預期信貸虧損的貿易應收款項之賬齡分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
一至三個月	23,341	24,083
三個月至一年	2,791	1,642
一至兩年	531	569
兩至三年	278	120
三年以上	125	81
	<u>27,066</u>	<u>26,495</u>

12. 貿易應付款項及應付票據

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
貿易應付款項	53,544	54,666
應付票據	23,871	21,220
	<u>77,415</u>	<u>75,886</u>

於報告期末基於發票日期的貿易應付款項及應付票據之賬齡分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
一年以內	76,534	74,993
一至兩年	400	523
兩至三年	237	135
三年以上	244	235
	<u>77,415</u>	<u>75,886</u>

貿易應付款項及應付票據不計利息，並一般按介乎30至270日之信貸期償還。

13. 計息借款

計息借款的賬面值分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
即期		
銀行貸款 — 無擔保	21,453	23,599
銀行貸款 — 有擔保	<u>263</u>	<u>528</u>
	<u>21,716</u>	<u>24,127</u>
非即期		
銀行貸款 — 無擔保	10,915	9,557
銀行貸款 — 有擔保	251	109
票據—無擔保	<u>3,500</u>	<u>—</u>
	<u>14,666</u>	<u>9,666</u>
	<u>36,382</u>	<u>33,793</u>
無擔保	35,868	33,156
有擔保	<u>514</u>	<u>637</u>
	<u>36,382</u>	<u>33,793</u>
分析為：		
應償還貸款：		
一年內或按要求	21,716	24,127
第二年	1,643	2,274
第三年至第五年(包含首尾兩年)	12,439	6,832
五年以上	<u>584</u>	<u>560</u>
	<u>36,382</u>	<u>33,793</u>

14. 股本

於截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司已發行股本的變動如下：

	H股	D股	A股	股份數目	股本 人民幣 百萬元
	百萬股	百萬股	百萬股	百萬股	
於2024年1月1日	2,858	271	6,309	9,438	9,438
股份回購及註銷(附註a)	(1)	—	—	(1)	(1)
註銷庫存股份(附註b)	—	—	(54)	(54)	(54)
於2024年12月31日及 2025年1月1日	2,857	271	6,255	9,383	9,383
股份回購及註銷(附註c)	(3)	—	—	(3)	(3)
註銷庫存股份(附註d)	—	—	(2)	(2)	(2)
於2025年12月31日	<u>2,854</u>	<u>271</u>	<u>6,253</u>	<u>9,378</u>	<u>9,378</u>

附註：

- (a) 於截至2024年12月31日止年度，本公司以代價約27百萬港元回購合共1,150,000股H股，其後均已註銷。
- (b) 於截至2024年12月31日止年度，本公司註銷合共54,051,559股A股庫存股份，本公司確認股本減少人民幣54百萬元。
- (c) 於截至2025年12月31日止年度，本公司以代價約100百萬港元回購合共3,811,000股H股，其後均已註銷。
- (d) 於截至2025年12月31日止年度，本公司註銷合共1,472,684股A股庫存股份，本公司確認股本減少人民幣2百萬元。
- (e) 所有已發行股份面值均為人民幣1元。

致股東的函件

回歸用戶，擁抱變革，鍛造可持續的未來
— 致股東函件

尊敬的各位股東：

回望過去，海爾智家的營商環境可謂是歷史上最波動的年份之一：2025年美國對中國出口的家電產品施以大額關稅，中國出口美國的高端家電需要重新配置供應鏈，區域保護主義和非貿易壁壘疊加，中國企業出海面臨的經營環境相比過往更加複雜；俄烏戰爭還在繼續，紅海再疊加危機。

需求端，美國高利率疊加關稅通脹，影響了美國家電消費；歐洲家電消費復甦緩慢；而中國房地產市場疲軟和家電補貼政策效應的遞減，也給中國家電零售市場帶來了波動和價格下行衝擊。

得益於海爾全球十三萬創客的貢獻，公司在2025年交付了一份穩中有進的答卷，在消化了各種市場擾亂成本，公司北美區受關稅等因素影響了經營業績，仍然在全球其他市場實現了份額提升，競爭力強化。

一、2025年，公司收入、利潤站上新台階，保持高質量盈利水平。

2025年，海爾智家全球營業收入首次突破3,000億，達3,023.29億元，同比增長5.71%；歸母淨利潤達到195.53億元，同比增長4.39%。

2025年公司經營活動產生的現金流量淨額為260.03億元，為淨利潤的1.33倍。

2025年，公司在中國市場的龍頭地位持續鞏固。核心品類份額穩居行業榜首：冰箱線下份額達47.7%，洗衣機達47.4%，熱水器達32.5%，均保持領先。空調業務表現亮眼，線上、線下市場份額分別同比提升0.6和1.8個百分點，國內收入實現雙位數的較快增長。在中國市場，海爾智家充分發揮整合全國自營物流和服務體系的優勢，推進經銷體系直接面向零售網點，服務體系直接觸達消費者，賦能海爾經銷商輕資產運營，縮短與用戶的距離，實現逆勢增長。公司推進的數字庫存變革實現了供應鏈訂單模式、物流倉網配送能力的持續升級，產品從工廠到用戶手中的路徑更短、成本更低。2025年公司國內供應鏈端庫存週轉效率同步優化，訂單預測準確率同比提升2.6%。

零售越來越趨向多鏈路，消費場景越來越豐富，線上線下渠道相互融合，因此產品開發和配送集中管理，以及經銷體系要能夠快速響應各終端需求成為家電企業的關鍵運營能力。自2025年4月在專賣店渠道啟動統倉TC模式變革、7月在全渠道複製推廣以來，公司持續優化配送體系、強化直達用戶能力。截至2025年底，日均配送單量達10萬台，全域TC配送單量佔比提升至57%，模式成效逐步顯現。中國市場24小時時效覆蓋區縣達到1,944個，較2025年初增加357個。

海爾智家的使命是為全球消費者交付極致的產品體驗，可信賴的全週期服務；海爾早就不僅僅是中國的海爾，也將走進全球每一個家庭。在海外市場，公司推動在市場運營、產品研發等全球化平台的能力建設，賦能本土化競爭力提升，讓品牌紮根於每一個當地市場，以海爾真誠的五星級服務來保障用戶體驗。

在美國市場，公司連續4年位居行業TOP1。在行業下滑背景下，公司高端品牌收入增長7%；空氣和水渠道收入同比大雙位數增長，打開新的增長空間。

在歐洲市場，我們推動產業直達終端的組織轉型，總部團隊與當地團隊並肩作戰、統一目標，實現對市場的快速反應。2025年白電產品收入實現兩位數增長、平均單價提升10%以上，盈利能力大幅改善。

在南亞的印度市場，家電行業遇到影響空調產品銷售的不利季節，但公司通過提升品牌形象、佈局大滾筒等高端產品、加速連鎖渠道滲透，收入增長15%，成為當地市場增長最快的品牌。在巴基斯坦市場，公司收入增長30%以上，冰箱、洗衣機、空調等產品份額超過40%。

在東南亞市場，公司通過上市L+洗衣機、麥浪冰箱、AI VOICE空調等中國市場暢銷的高端產品，通過線上線下融合發展加速觸點佈局，持續提升行業地位，白電在越南、泰國等市場實現銷量第一。

在新的增長領域和空白區域，公司擇機通過併購等方式加快發展。併購交易完成只是起點，多年的跨文化併購經驗，輔以海爾智家的全球運營體系，被併購事業單元可以迅速進入發展的快車道。2025年是原開利商用製冷CCR業務交割之後的第一個完整經營年度，面臨過渡期服務(TSA)、能力自建以及全流程轉型等三重挑戰，我們通過「人單合一」機制點燃了每個人內心的創業火種，推動全流程變革，2025年實現收入雙位數增長，在亞太地區實現了遠超行業的16%增長。併購的南非熱水器Kwikot也進入完整運營期，相比收購前利潤增長10%，稅前利潤率達到12%，產品線不僅增加了太陽能熱水器，還繼續拓展淨水器、空調等品類。

二、競爭態勢重構，與用戶共創，打造爆款產品，創新用戶價值

展望2026，我們看到原來的貿易範式已經離去，關稅博弈導致供應鏈佈局不能集約化，地緣政治衝突驅動供應鏈安全性考慮、供應鏈正常流動被擾亂，以上種種都會驅動投資回報率下降，競爭力差的企業被淘汰，市場供應減少，從而帶來一個新的平衡。我看2026年可能還是處在這個週期的中後期，全球範圍內的家電玩家正在減少，部分家電企業回歸母國或本土市場，但家電行業越來越和新技術融合，消費者偏好功能創新和技術驅動，所以長遠來看，海爾智家的全球化產品創新和運營平台會是長期競爭優勢，有助於我們獲得更多消費者的認可。

海爾智家的產品創新和運營平台創造的價值從哪裡來，只能從用戶來，必須把用戶變成共創者，從而讓超值體驗的爆款產品從偶然走向必然，實現消費者心智的認可，這是在內卷時代避免價格戰、同質化競爭的有效創新路徑。也就是對外，向上走，給用戶提供超值的體驗；對內，做出爆款產品，提升全流程效率。

2025年，海爾智家的Leader懶人洗三筒洗衣機被行業譽為現象級產品。作為全球首款三筒洗衣機，上市48分鐘零售破萬台，16小時零售額破億，全年銷量超30萬台，單型號穩居行業第一。不到半年，從一款單品拓展成一個家族，覆蓋了懶人分區洗護的全場景。爆款的背後是來自於用戶深度參與：從外觀、結構、功能到體驗，甚至是「懶人洗」這個名字都是用戶的創意。他們不再是旁觀者，而是共創者；產品上市後，他們又成了最好的推廣者。

同樣的，麥浪系列冰箱作為行業首款暖色調、治癒系冰箱，總銷量突破100萬台、8,000元以上高端市場穩居第一。成功的原因如出一轍：麥浪的功能、顏色、命名，都源於與用戶共創。用戶說想要一個「看著舒服」的冰箱，我們做了暖色調；用戶說想要提升冷飲區的情緒氛圍，我們推出了行業首個的發光擱物架，能調出舞台、驚喜、微醺三種模式。

2026年，我們將加速產生爆款的機制的變革，建立在到產業、到鏈群、到國家的可複製、可預測的體系化創新能力。在源頭處，我們能夠守住初心，盯著用戶缺什麼，為用戶心無旁騖的企劃產品，打磨好每個細節；在資源整合上，聚焦資源打穿打透，敢於舍棄，在組織上形成合力。從用戶洞察到產品定義，從研發攻關到市場引爆，每一個環節都圍繞爆款轉。通過持續不斷的爆款，塑造用戶心智。

三、重組組織架構，擁抱AI應用機遇

雖然行業面臨一定挑戰，但以海爾多年行之有效的全球化運營經驗，加之賦能平台的支撐，我們仍將擁抱巨大的成長機遇，具體而言來自於：智慧家電的高質量穩步增長，暖通氣候解決方案的快速拓展和盈利成長，AI技術應用提升消費者黏性和驅動組織、流程變革機會，從而極大提升運營效率。

智慧家電主要包括冰箱、洗衣機、廚房電器等白家電，從全球市場來看，公司在美洲、澳洲、歐洲均獲得領先的市場認可，但相比國內的市場份額還有空間，並且當地市場盈利能力差別較大，2025改革了原來歐洲的運營體系，精簡了區域臃腫的管理職能，直面市場，經營效益有了很大提升；澳洲市場也有很大利潤提升空間。公司在南亞市場擁有得天獨厚的發展機遇，印度市場有機會成為中美之後的第三大全球市場；東南亞的發展動能強勁，原先南亞、東南亞的產品規劃離中國本部有好幾代代際差，現在通過懶人洗衣機的實踐，中國統一產品平台開發的產品在南亞、東南亞的中高端市場同樣有很大吸引力。隨著供應鏈重組完成，美國家電市場的關稅影響將於2026年逐步緩解。

暖通氣候解決方案是公司的重要增長板塊，2025年我們將家用空調、智慧樓宇、水聯網三個產業重組為大暖通產業。這不是一次簡單的組織合併，而是一次戰略整合。對外，客戶面對的不再是多個接口，而是一個統一的團隊。我們能提供的不是單一產品，而是從空氣到用水的全屋方案。客戶黏性在增強，單客價值在提升。對內，研發、供應鏈、渠道資源開始圍繞統一的目標配置。過去三個產業各自為政帶來的重複投入，正在被逐步整合優化。

當前暖通業務板塊佔公司營收之比僅為1/4，未來應該逐步達到1/3甚至接近半壁江山。暖通是全球化事業，在歐洲、南亞、東南亞、美洲均面臨重大增長機會；並且在商用領域，製冷和製熱方案聯動，可以為客戶提供更大價值。公司將大力投資於暖通相關的渠道、工業技術、控制技術，提升一體化氣候解決方案能力。

海爾智家要成為AI應用的先行者，推動全流程應用甚至是組織的變革。在用戶體驗端，傳統IOT流量分發模式和技術態勢可能會被顛覆，Agent智能中樞和海爾龐大用戶資產結合，AI有機會成為消費者的管家，使得AI家電從「工具」變成「幫手」，從「執行指令」變成「主動服務」，創造全新用戶體驗。2025年3月，公司推出搭載AI之眼的卡薩帝鑑賞家套系，涵蓋抽油煙機、烤箱、冰箱、洗衣機等產品。我們自研的AI之眼多模態烹飪智能體，實現了烹飪食材、烤箱空間全建模、智能規劃最佳烹飪曲線，讓烤箱變身為能觀察、會思考、懂火候的「烹飪大師」。我期待著更多的AI智能硬件創新，提升智慧家庭體驗。

過去一年，AI讓我們員工的工作更加高效。研發團隊打造的電磁兼容數字化平台，集成了快速仿真、智能選型、智能問答、知識管理四大模塊，相當於為每位工程師配備了一位24小時在線的AI專家。以前需要反覆調試的工作，現在動動鼠標就能完成。以1.5P掛機空調研發為例，我們的整改調試周期由原來的15天，減少為7天，效率提升了54%。展望未來，AI在客服、營銷、服務領域應該能起到更大的流程優化和組織重構的作用，基於AI智能體的支持，原來的龐大組織可以成為「精幹小團隊+智能體」聯動的作戰體系，不僅僅是組織提效，而且有助於提升決策質量。

四、可持續長期發展

根據歐睿國際報告，海爾已連續7年上榜《財富》全球最受讚賞公司，且是家電家居行業歐亞唯一上榜的公司。MSCI的ESG評級連續兩年獲評AA級，位居國內行業榜首。

發佈碳中和路線圖，創新綠色供應鏈體系。2025年度，公司正式成立由最高管理決策層領導的氣候變化委員會，發佈了《海爾智家碳中和白皮書》，清晰闡述了公司實現碳中和目標的路線圖、關鍵舉措與技術路徑，展現了公司應對氣候變化的堅定承諾與透明態度。海爾智家承諾將不晚於2050年實現自身運營碳中和。公司附屬子公司青島海爾特種電冰櫃有限公司、Candy SpA制定的減碳目標均已通過SBTi審定。公司打造了行業領先的「6-Green」綠色供應鏈體系（涉及綠色設計、綠色採購、綠色製造、綠色物流、綠色回收、綠色服務），將可持續發展理念貫穿產品全生命週期。該體系有助於降低產品碳足跡，並帶動了整個供應鏈的綠色升級。

堅持人的價值最大化，使得海爾智家成為員工創業發展的平台。在美國，GE Appliances連續4年獲美國最佳工作場所；在歐洲，海爾智家連續3年獲英國最佳僱主。

海爾的組織管理哲學人單合一，目的是把人激活，(1)激活創客。讓每一個年輕人都敢於挑戰大項目，讓每一個有想法的人都能找到試錯的舞台。(2)激活中層。我們要求每一位幹部，首先要顛覆自己 — 過去的經驗可能是今天的包袱，過去的成功可能是明天的陷阱。只有不斷清零，才能跟上時代。(3)激活組織。讓離用戶最近的人擁有權力。從國內市場到海外市場，從產品研發到終端服務，決策權正在一步步向前線轉移。因為只有前線的人，才真正知道用戶想要什麼。

五、股東回報：與信任同行，共享價值

2025年，我們在業績創新高的同時，持續提升對股東的回報。公司2025年度現金分紅比例提升至55%，較2024年提高7個百分點。每一分分紅，都是對長期信任的回饋。

展望未來，公司致力於為股東創造可持續的長期價值。我們制定了未來三年(2026年-2028年)的股東回報規劃：2026年度現金分紅比例不低於58%，2027年度、2028年度不低於60%。這一規劃的推出，源於我們對自身發展前景的信心，也源於我們對股東託付的珍視。

再次感謝每一位股東的信任與陪伴。雖然2026年已經不是海爾創辦1984當年，我內心知道，海爾還是1984年創始人創辦海爾時候的少年心態，世界很大很美好，全體海爾創客要從中國青島走出去，進入全球每一個家庭。長風破浪會有時，直掛雲帆濟滄海！

管理層討論與分析

一、報告期內公司從事的業務情況

自1984年成立以來，公司始終致力於成為時代的企業，通過不斷推出引領市場的創新產品，持續創新迭代，把握行業機遇。經過40餘年發展，公司已經成為全球大家電行業的領導者和全球智慧家庭解決方案的引領者。

市場地位

全球大家電行業的領導者：根據權威市場調查機構歐睿國際數據顯示，公司連續17年蟬聯全球大型家用電器品牌零售量第一名。公司擁有全球家電品牌集群，包括海爾、卡薩帝、Leader、GE Appliances、Candy、Fisher&Paykel及AQUA。2008年至2025年，海爾品牌冰箱、洗衣機零售量在全球大家電品牌中分別連續18年和17年蟬聯第一。

全球智慧家庭解決方案的引領者：根據歐睿數據統計，依託全品類的家電產品優勢，公司是業內首批推出智慧家庭解決方案的家電企業之一。三翼鳥持續聚焦「智慧家生活，讓家更美好」的使命，圍繞定製平台、交付平台、智家大腦平台等三大能力升級，堅持為用戶提供定製化、專業的智慧家電解決方案。

業務佈局

經過多年發展，公司形成包括美食保鮮烹飪、衣物洗護、空氣、水等智慧解決方案，以及其他業務在內的業務佈局。

家庭美食保鮮烹飪解決方案：公司通過全球市場銷售冰箱、冷櫃、廚房電器等產品，以及基於智能冰箱、智慧廚電與生態資源，為用戶提供一站式智慧廚房場景方案以及智慧烹飪、健康飲食等軟硬件結合的生態方案，全面滿足用戶對智慧便捷、健康、美味體驗的需求。例如，卡薩帝致境系列冰箱搭載MSA氮氧智控保鮮科技，冷藏7天營養留存率超過99%，將行業保鮮標準提升至「細胞級」；同時通過升級底部前置散熱科技、優化保溫系統，箱體可完美匹配深600mm、寬800mm/900mm的國際標準櫥櫃，實現兩側0閃縫、正面0凸出的平嵌效果。在廚電領域，公司推出325mm極致超薄全嵌煙機和上進風全嵌灶具，實現與櫥櫃的全嵌一體化設計；並植入「AI之眼」技術，讓煙機智能識別鍋具與食材狀態實現防溢鍋，烤箱能自動識別食材並匹配烹飪曲線。原創抽屜式洗碗機，取放不彎腰，一抽、一放、一推幾個簡單動作輕鬆解決洗碗這件事，同時上層下層分區精洗，一洗一存，酒具鍋具分開洗，等滿足用戶更多生活場景。

家庭衣物洗護方案：海爾洗衣機堅持原創科技，直面用戶的家庭生活場景，解決痛點創造新的體驗和價值。公司推出的洗衣機、乾衣機、洗乾護一體機、衣物護理機、晾衣機等產品，實現從單品到成套解決方案再到衣物洗護全流程服務的迭代升級。報告期內，公司重點推進三筒分區洗護產品家族和熱泵洗烘一體新品類，三品牌佈局熱泵洗烘一體機，搶佔新賽道增量。中子和美洗衣機實現洗乾護三合一，精華洗洗衣機通過洗滌劑速溶預混和高壓直噴，生成三倍濃度精華液直接快速浸潤衣物，解決了用戶洗衣等待時間長、不能徹底洗淨的難題。此外，海爾智家首創3D透視烘乾技術，利用傳感技術穿透衣物表層直接透視內部情況，精準掌握乾溼度，真正實現衣乾即停。

空氣解決方案(空氣網)：家用空調：公司通過在全球市場銷售家用空調、新風系統等產品和設計、安裝、服務的全週期解決方案，其中具有互聯功能的產品通過智慧系統能夠形成多屋空調聯動、空淨聯動、智慧感知、適配送風、空氣質量檢測、智慧殺菌除菌等全空間、全場景的智慧空氣解決方案，全面滿足家庭、出行等各類用戶對空氣溫度、濕度、潔淨度、清新度等健康、舒適體驗的需求。報告期內，公司進一步強化AI智慧空氣能力，推出搭載冷媒定向分配及雙蒸發器耦合分控技術的空調，將房間舒適面積提高40%，並利用智慧大模型及雲計算，實時智能感知用戶的溫濕度、地理位置、季節、場景，結合海爾空調微生物庫，智能判斷用戶空調上的易滋生微生物、灰塵量，針對性運行相對應的AI調節自清潔程序方案

智慧樓宇：基於國家「雙碳」戰略目標，致力於成為高效可持續綠色智慧建築引領者。打造樓宇智控、樓宇環境、樓宇能源、樓宇集成等業務板塊，為政府公建、商業、軌道、學校、醫院等行業用戶，提供科技+體驗+空間有機融合的綠色智慧建築解決方案。在磁懸浮中央空調、物聯多聯機和空氣源熱泵等領域，海爾均佔據了中國市場的重要地位，並在全球範圍內取得了顯著成績。

家庭用水解決方案(水聯網)：公司通過在全球市場為用戶提供電熱水器、燃氣熱水器、太陽能熱水器、空氣能熱泵熱水器、POE淨水器、POU淨水器、軟水處理設備等產品，其中具有互聯功能的產品能夠形成包括熱淨聯動、熱暖聯動等家庭用水解決方案，全面滿足用戶淨水、軟水及熱水等用水需求。報告期內，公司推出「水晶膽」技術熱水器，實現0金屬、0銹水、0鎂渣，並疊加PCC岩石礦化技術釋放鋁、鋅等礦物質；針對一級能效燃氣熱水器的冷凝水難題，借鑑航天離心霧化原理，實現冷凝水100%霧化外排，兼顧節能與美觀。此外，公司通過2024年收購的南非知名熱水器品牌Kwikot，在2025年進一步拓展了在非洲市場的熱水器業務佈局。

全球市場佈局

公司在北美洲、歐洲、南亞、東南亞、和澳大利亞新西蘭、日本、中東和非洲等超過200個國家和地區為用戶製造和銷售全品類的家電產品及增值服務。

在海外市場，公司基於各市場當地消費需求，生產及銷售自有品牌的家電產品。公司已具有超過20年的海外運營經驗。公司也通過收購海外品牌，進一步擴大海外業務佈局。公司於2015年收購了海爾集團公司海外白色家電業務(其中包括收購的日本三洋電機公司的日本及東南亞白色家電業務)，於2016年收購美國通用電氣公司的家電業務，於2018年收購Fisher&Paykel公司，並於2019年收購Candy公司。此外，2024年，海爾智家新增兩大併購品牌CCR和Kwikot。2025年，CCR的收購助力海爾智家大冷鏈戰略推進，拓展了海爾在商用製冷領域的業務版圖，為公司歐洲市場發展提供有力支撐的同時，進一步促進亞太等地區商用製冷業務發展；收購南非百年熱水器品牌Kwikot，鞏固海爾智家在熱水器領域的業務佈局，並進一步促進白電業務快速深入南非市場。

其他業務

基於公司已建立的智慧家庭業務，公司還發展了小家電、清潔機器人、渠道分銷及其他業務。其中，小家電業務主要為本公司設計、委託第三方代工生產並以本公司品牌銷售的小家電產品，以豐富智慧家庭解決方案的產品佈局。渠道分銷業務主要為利用本公司的渠道網絡，為海爾集團或第三方品牌的彩電、消費電子類等產品提供分銷服務。

所獲榮譽

報告期內，公司再次入選《財富》雜誌世界500強；GE Appliances連續第四次獲得「最佳職場(Great Place to Work)」認證，並被《快公司》評為2025年消費電子領域「最具

創新力公司」之一，連續第九年獲評IoT Breakthrough「年度智能家電公司」。卡薩帝品牌價值躍升至928.16億元，連續5年蟬聯高端品牌榜首。

同時，公司再次上榜《財富》中國ESG影響力榜單，公司ESG工作獲得外部評級機構肯定，MSCI(明晟)評級AA，處國內家電行業領先水平。在研發領域，公司自主研發的「面向洗護領域智能洗烘關鍵技術的研究及產業化」項目榮獲山東省科技進步一等獎，「基於綠色低碳精華速洗關鍵技術研究及產業化」項目榮獲中國輕工業聯合會科學技術進步一等獎等多項省部級科技獎項，進一步彰顯了公司在行業內的技術引領地位。

二、報告期內公司所處行業情況

1、2025年行業分析

(1) 家電行業

國內市場

2025年，家電以舊換新政策延續實施但政策拉動力度逐步減弱，上半年政策餘溫仍有效支撐市場需求釋放，下半年政策拉動效應持續衰減，行業整體呈現前高後低走勢。根據奧維雲網(AVC)推總數據，2025年中國家電全品類(不含3C)零售額8,931億元，同比下降4.3%；其中下半年行業零售額4,214億元，同比下降16%。

2025年，中國家電行業在存量競爭中加速洗牌，增長邏輯正發生深刻轉變。

一是增長驅動在深耕流量獲客的同時，加速向心智沉澱轉型。隨著線上流量成本持續攀升，單純依賴流量採買的模式邊際效益遞減。行業正從滿足基礎功能需求向創造場景價值升級，從碎片化「種草」轉向系統化品牌建設，通過持續的內容輸出與用戶互動沉澱品牌心智，形成更強的用戶黏性與品牌溢價能力。

二是渠道端線上線下加速融合趨勢下，打造高效協同的全域觸點運營模式成為勝出的關鍵。貨架電商持續優化貨品效率與用戶體驗，鞏固「人找貨」的基礎能力；即時零售依託LBS(基於位置的服務)實現分鐘級履約，以「貨找人」模式成為渠道增長新引擎；實體門店從單一交易場所向體驗中心、前

置倉與社交節點轉型。三類場景邊界日漸模糊，無界零售成為行業新常態。在此背景下，通過數字化工具實現全域庫存共享與商品直達用戶，成為提升渠道運營效率、快速響應用戶需求的核心路徑，也是構築新競爭壁壘的重要保障。

三是「銀髮經濟」催生適老化家電新賽道。根據奧維雲網數據顯示，2025年適老化家電市場規模已突破千億元。截至2025年末，我國60歲及以上人口達3.23億、佔總人口23%，已進入中度老齡化社會。伴隨老齡化趨勢加速，老年消費正從生存型養老向發展型、享受型養老升級，起居、沐浴、烹飪、安全等家庭生活場景的適老化改造需求持續釋放，具備安全易用、智能健康、情感連接等核心能力的適老化產品，正成為家電行業重要增量市場。

海外市場

根據歐睿數據，2025年全球家電市場呈現「總量穩健、結構分化」的發展特徵：全球核心家電零售額達到2,983億美元，同比增長3.3%；全球小家電產品零售額達到1,307億美元，同比增長4.6%。發達國家市場整體增長相對平穩，新興市場整體增長強勁，東南亞、中東等地區憑借城市化與剛需釋放、線上渠道增長等實現快速增長，但同時面臨競爭加劇與成本上漲的雙重壓力。其中：

美國市場。行業整體需求延續疲軟態勢。受消費信心不足及住房市場低迷影響，行業終端銷售承受較大壓力。

歐洲市場。行業緩慢復甦但微漲，量增與價減壓力並存。根據Gfk數據顯示，行業銷量同比增長2.1%，銷額同比下降-1.0%；歐盟能效新政刺激產品迭代帶動市場需求起增，而歐洲經濟增長疲緩、居民消費能力承壓抑制價格上行。

南亞市場。印度市場方面，根據Gfk數據顯示，2025年家電行業增長乏力，同比下滑0.4%，市場競爭趨於激烈，主要競品普遍出現量利雙降，行業整體經營壓力加大。巴基斯坦市場呈現復甦態勢，在經濟回暖、氣候及消費需求回升的共同推動下，家電行業增長10%，空調行業增速達15%，產品結構持續優化升級。

澳新市場。澳新家電市場區域分化顯著。澳大利亞市場受益於套系化需求升級與政府補貼紅利，零售額實現3.8%的穩健增長。新西蘭市場則延續調整態勢，地產疲軟與勞動力不足抑制需求釋放，疊加3.0%的通脹壓力，雖年末消費信心略有回暖，但市場整體復甦基礎薄弱，全年行業零售額下滑1%。（數據來源：澳大利亞主流渠道數據、新西蘭進口數據。）

東南亞市場。泰國增長主要依賴空調、冰箱、洗衣機等品類的增長；越南空調需求持續加大；馬來西亞總體增長；印尼整體銷售額呈現增長態勢，而部分品類銷售量微跌，反映市場增長由量增轉向價增，產品結構升級帶動均價上行。

日本市場。家電市場（冰冷洗品類）整體呈現量、額同步下行的調整態勢，根據Gfk數據顯示，全年冰冷洗三大品類合計銷量同比下降3.0%，銷額同比下降3.8%；市場整體需求疲軟。

(2) 中央空調行業

根據產業在線數據，2025年中國中央空調行業銷售規模為1,386.8億元，呈現鮮明的「內冷外熱」發展格局。其中，國內市場銷額1,125.5億元，同比下滑7.4%；出口市場銷額261.4億元，同比增長12.7%。

國內市場承壓主要受三方面因素影響：房地產深度調整導致精裝配套項目出貨銳減，傳統工業製造、醫療、酒店等工程領域需求持續疲軟，疊加行業價格戰持續激化，進一步壓縮市場空間。儘管整體增長動力不足，但結構性機會正在顯現：數據中心建設加速帶動冷卻系統需求穩步提升；「雙碳」目標下老舊建築節能改造釋放磁懸浮離心機等高效產品應用空間。

海外市場方面，出口實現逆勢增長主要得益於中國企業主動佈局海外新興市場、升級出口產品性能、推進本土化適配的持續發力，以及全球數據中心產業升級的持續帶動。出口增長已成為中央空調行業深度盤整期的重要支撐。

(3) 商用製冷行業

2025年，全球商用製冷行業進入了由技術迭代與監管政策雙輪驅動的結構性增長期。

作為全球商用製冷最成熟的核心市場，2025年歐洲市場規模預計約130億美元，同比實現3%左右的穩健增長。這一增長主要由政策紅利驅動：隨著歐盟《F-gas法規》的嚴格執行，傳統高GWP製冷劑設備正面臨強制清場，催生了大規模的環保替換需求。2026年，歐洲市場將延續這一態勢，環保製冷劑、高能效商用冷櫃及智慧冷庫將成為市場絕對主流。

2025年中國商用製冷設備市場實現了量額雙增的優異表現，全年銷量達1,800萬台，同比增長約3%；銷售額突破360億元人民幣，同比增長約2%。從下游場景看，餐飲行業仍是核心剛需，而預製菜產業的持續增長與冷鏈物流基建的完善，為中大型冷庫及末端冷櫃提供了增量支撐。展望2026年，國家層面的「設備更新」政策、線下消費的持續回暖以及連鎖餐飲對設備標準化的要求，將進一步拉動各類終端需求。

印度市場受政府PMKSY計劃（印度總理農民綜合農業加工與發展計劃）等政策激勵，在食品加工與製藥冷鏈領域的基建投資創下歷史新高。隨著現代化和智慧化冷鏈體系的轉型，印度正成為全球增長最快的新興市場之一，預計其年複合增長率將連續多年保持在雙位數水平。

北美市場的增長動力主要源於零售業態的演進，特別是線上超市履約中心（Micro-fulfillment Centers）的密集建設，推動了高度自動化的製冷倉儲系統的持續建設需求。

2、2026年行業展望

(1) 家電行業

國內市場

當前國內家電市場呈現高保有率、存量規模龐大的特徵：根據奧維雲網(AVC)研究測算，中國家電市場保有量已超過40億台，戶均保有量超8台，行業已從增量擴張進入存量紅海階段。在如此龐大的存量基盤下，替換需求已成為需求主要構成，行業邁入存量精耕、結構升級的深度發展週期。消費需求正從「增量普及」轉向「品質煥新」，綠色節能、全屋智能、健康場景、家居一體化成為核心增長主線。

2026年「國補」政策持續發力但標準有所調整。根據商務部等五部門聯合通知，2026年補貼範圍聚焦一級能效或水效標準的冰箱、洗衣機、空調等6類家電產品，補貼標準為最終銷售價格的15%，每件最高補貼1,500元。政策導向對高效能、智能化產品的引導性進一步增強。據奧維雲網預測，在國補較高基數壓力下，2026年行業整體增長預計有所承壓，但結構性市場機遇依然存在：一方面政策紅利向高效能產品傾斜，推動產品結構加速升級；另一方面存量房改造、局改煥新等場景需求持續釋放，為具備解決方案能力的企業提供增長空間。

海外市場

整體而言，2026年海外家電市場將呈現溫和復甦態勢，發達市場與新興市場增長邏輯分化。企業需持續關注全球宏觀經濟波動及貿易政策變化，通過技術創新、本土化運營和靈活供應鏈策略，把握結構性增長機會。

北美市場。2025年美國GDP增長2.2%，其中Q4增速已經放緩至1.4%，當前美國消費需求處於相對疲弱的階段，疊加關稅壓力持續擠壓消費者可支配

收入並推升企業進口成本，對家電市場需求形成壓制。2026H1可能延續該情形，如美聯儲進一步降息，住房按揭貸款利率將有望持續下降，催化地產銷售彈性，從而改善2026H2的家電消費需求。

歐洲市場。能效標準進一步收緊，高效節能產品加速替代老舊品類。歐洲家電市場將繼續聚焦可持續發展，綠色環保、智能高效的家電產品成為市場主流，廠商在ESG表現和產品創新方面的競爭將更加激烈。

新興市場。2026年，新興市場家電消費需求預計保持穩健增長。東南亞、南亞、中東、非洲等地區城市化進程加速與中產階級擴容，將持續為家電行業創造市場機會。

(2) 中央空調行業

國內市場。2026年，中國中央空調行業需求邏輯從增量擴張轉向存量升級。儘管整體市場增長動力趨緩，但在「雙碳」戰略推進與產業升級驅動下，結構性機會正在顯現：①節能改造需求釋放。磁懸浮離心機等高效產品在工業、商業建築領域的滲透率穩步提升，「十五五」產業升級規劃及老舊建築節能煥新政策為綜合能源解決方案帶來持續增量。②智算產業催生新需求。AI及數據中心高速發展帶動冷卻系統需求升級，液冷方案及高功率密度散熱技術成為重要增量市場。出口市場。出口市場延續增長態勢。據產業在線數據，全年出口在全球新冷媒切換窗口全面開啟等因素推動下有望保持中高個位數增長。

原材料價格上漲緩和和行業價格戰，競爭焦點向「全場景、全週期」整體解決方案轉移。用戶不再僅關注初始投資，更看重長期運營效率及資產增值能力。頭部品牌憑借技術積澱與服務網絡持續提升集中度，強者恒強格局進一步強化。

(3) 商用製冷行業

2026年，歐洲商用製冷市場在政策強約束與需求升級雙重驅動下預計保持穩健增長。F-Gas含氟氣體管控法規與能效設計要求持續趨嚴，正推動產品組合向低碳方向系統性轉型。競爭格局方面，市場仍呈高度分散特徵，領先企業正通過投資可再生能源工廠和推行循環設計構建ESG競爭力。未來隨著歐盟綠色新政持續推進及老舊設施更新週期開啟，具備自然工質技術儲備與智能化系統集成能力的供應商有望獲得更大市場份額。

三、經營情況討論與分析

(一) 行業趨勢與公司戰略舉措

中國家電行業發展邏輯發生深刻變革：一是用戶需求從基礎功能滿足轉向品質生活追求，綠色節能、智能健康成為消費升級的核心方向，以舊換新政策有效引導消費者「換優換新」。同時，悅己消費潮起，情緒價值成為消費新內核，消費者願意為高品質、高情感附加值的產品買單，消費正從「悅人」轉向「悅己」。二是傳統電商流量紅利見頂，線下體驗與線上交易的深度融合成為常態，零售效率的提升依賴於對用戶需求的全鏈路數字化洞察；渠道觸點極度碎片化，單一流量採買模式邊際效益遞減，用戶心智的長期沉澱成為競爭壁壘。

全球市場同樣經歷深刻調整。地緣政治與關稅壁壘增加出海經營的不確定性，對企業本土化運營與供應鏈韌性提出更高要求。但新興市場消費升級趨勢依然明確：在新興市場，中產階級崛起帶來年行業複合增長預計超過7%。渠道格局加速重塑，線上化與碎片化並行，2025年美國家電線上銷售佔比穩定在25%以上，歐洲線上渠道也實現逆勢增長。DTC模式的滲透，對企業的數字化營銷和全渠道協同能力提出更高要求。

暖通行業迎來結構性機遇、海外市場蘊含潛力巨大。在中國市場，以熱泵系統、全屋冷暖風水系統為代表的集成方案受市場青睞，產品研發的重點聚焦於標準化部件與場景化適配的深度融合。歐洲、東南亞、中東非等地區因氣候變化與人口增長，暖通空調市場仍有長足發展空間。中國企業在產能集聚、製造效率等方面具備顯著優勢，全球份額提升空間廣闊。

基於上述行業變局帶來的機遇與挑戰，公司圍繞「用戶價值最大化」的核心戰略，系統推進變革舉措的落地，升級核心競爭力，實現逆勢增長。

第一，構建用戶共創的爆款產品機制。針對用戶需求向情緒價值與體驗價值升級的趨勢，公司推動用戶從被動接受者向產品共創者轉化，通過深度參與需求定義與場景驗證，打造出懶人洗洗衣機、麥浪冰箱等具備超預期體驗的產品。這一模式在兼顧情感共鳴與實用功能的同時，構建了差異化的產品競爭力，推動公司從常規化產品輸出向體系化爆款打造的戰略轉型。

第二，深化全域直達的用戶精細化運營能力。在國內市場，全面推進全域用戶直連(TC)模式變革，依託數字庫存、數字營銷、數字門店等平台化工具，賦能客戶實現輕資產運營，縮短交易鏈路，提升用戶直達效率與精準度，實現用戶資產的持續沉澱與激活。在海外市場，升級強化本土化創牌體系建設，推動產

品、品牌、運營的本土化紮根，讓海爾品牌在每一個當地市場形成可持續的用戶口碑與競爭壁壘。

第三，釋放全球化本土佈局的協同價值。公司在海外擁有超過60家工廠，構建起覆蓋全球的生產製造網絡。推進「1+1+N」全球供應模式建設，即以本土化供應為基礎、區域化協同為支撐、全球化資源協同為保障，實現本土化與全球化雙循環的高效運轉。這一佈局不僅提升了供應鏈的韌性與穩定性，更在市場波動中保障了快速響應的能力。全球化正在從產品出海向系統化能力出海的新階段，成為公司應對外部不確定性的核心韌性來源。

第四，公司全面擁抱AI技術，將智能化融入研發、製造、銷售等每一個業務環節。依託智家大腦與Uhome大模型，推動從產品智能向場景智能升級，以算法優化用戶體驗、以數據驅動精準服務、以技術提升運營效率，實現從硬件競爭方向「硬件+軟件+服務」綜合競爭力的躍遷。

第五，強化暖通產業戰略佈局，培育新增長極。面對暖通行業的結構性機遇，公司強化家用空調、智慧樓宇核心競爭力，加速水產業海外市場拓展，推進大暖通產業的整合與協同，積蓄發展勢能，加快培育新的增長極。

上述舉措的協同推進，為公司2025年在複雜環境中實現高質量增長提供了堅實支撐，也為向平台服務型科技生態企業的持續進化奠定了戰略基礎。

(二) 財務指標分析

2025年公司實現收入3,023.29億元，較2024年同期增長5.7%。收入增長得益於國內與海外市場的雙輪驅動，其中，國內市場通過與用戶共創的產品爆款機制、深化全域直達的用戶精細化運營能力、以及數字庫存變革的深化等實現收入增

長；海外在南亞、東南亞、中東非等新興市場實現快速增長以及併購CCR和KWIKOT的深化融合，帶動收入增長。

2025年公司實現歸屬於母公司股東的淨利潤195.53億元，較2024年同期增長4.39%。

- (1) 2025年公司毛利率為26.1%，較2024年同期下降1.1個百分點。其中，國內市場四季度銅等大宗材料持續上漲以及國內競爭白熱化帶來的行業均價加速下降，公司推進的極致成本戰略以及全流程節點拉通所帶來的降本效果被以上因素抵消，毛利率同比下降；海外市場基於本土化需求引領的產品競爭力，推進全球供應鏈佈局，搭建數字化平台，落地極致成本策略帶來的積極影響受關稅高企等負影響抵消，毛利率同比下降。
- (2) 2025年公司銷售及分銷費用率11.2%，較2024年同期優化0.5個百分點。其中，國內市場加速落地統倉TOC模式並持續推進營銷數字化變革，優化資源配置的同時提高市場投入產出效率，物流端優化倉網佈局及配送線路，銷售及分銷開支佔該業務收入比率同比提效；海外市場推進終端零售創新、整合全球資源，提升運營效率，銷售及分銷開支佔該業務收入比率同比提效。
- (3) 2025年公司行政費用率8.4%，較2024年同期優化0.2個百分點。其中，國內市場得益於數字化平台與AI賦能，優化業務流程，提升運營效率。

2025年公司經營活動產生的現金流量淨額為260.03億元，較2024年同期減少3.15億元。

(三) 主要市場表現

中國市場

在中國市場，公司聚焦全域TC競爭力，通過三大能力建設推動系統性變革：一是以數字庫存為底座構建全域TC能力，縮短經營鏈路、提升經營效率；二是以數字營銷為核心建立用戶精準觸達與轉化能力，實現流量高效轉化與用戶價值沉澱；三是以多品牌矩陣為依託形成圈層輻射能力，實現不同用戶群的精準覆蓋與深度運營。上述能力的協同進化，推動公司中國市場收入在2025年逆勢增長3.1%。

1、公司深化數字庫存變革，以供應鏈與物流側的數字化升級構建全域TC能力基礎，實現交易鏈路縮短與運營效率優化。截至2025年底，日日順物流直配用戶配送單量達10萬台/天，全域TC配送單量佔比提升至57%。24小時時效覆蓋區縣達1,944個，送裝一體率提升至97%。

在供應鏈端，公司升級訂單預測模型與自動佈貨模型，完善線上線下一盤貨體系，庫存週轉效率同比優化，訂單預測準確率提升2.6%。

在物流端、優化倉配網佈局實現提效降本3.4億。在倉網降本方面，通過多渠道客戶庫存共享、密集存儲數字化管理升級提升倉庫利用率6個百分點，實現降本1.1億；在配網提效方面，多產業園區整合發運、小家電一倉直發全國、打通跨區就近配送實現提效降本2.3億。統倉TC模式重塑了客戶合作機制：通過備貨、交付、服務、結算等環節的系統性優化，有效降低客戶的備貨壓力與資金佔用，解決配送與售後的後顧之憂，讓客戶能夠更專注於零售經營；同時產品供應、政策支持、收益兌現等環節全程透明可預期，切

實提升客戶的經營積極性。該模式通過降低資金門檻與經營風險，推動廠商關係實現「賦能共贏」。

2、以數字營銷沉澱用戶資產，構建多點觸達的用戶連接體系

公司以全鏈路用戶運營為核心，圍繞用戶從潛在觸達到深度忠誠的完整旅程，建立不受限於單一平台的用戶連接能力。通過聚焦行業聲量(SOV)提升與用戶口碑(NPS)優化兩大目標，推動投放策略從經驗驅動向數據驅動轉型，實現流量獲取與用戶運營的有機統一。

在流量觸達端，公司累計佈局賬號總粉絲量達3,181萬，同比增長12%，形成覆蓋全域的用戶連接網絡。在小紅書平台，海爾品牌在大家電類目搜索量提升17.8%，搜索次數排名第一。在投放決策端，搭建達人全流程智能體，提升投放科學性與風險管控能力：2025年，小紅書、抖音達人投放效率分別提升13.7%和24.7%。

3、深化多品牌矩陣與套系化運營，實現對不同圈層用戶的精準覆蓋

公司充分發揮海爾、卡薩帝、Leader三大品牌的差異化定位優勢，以套系化產品矩陣為核心抓手，通過打造具有市場穿透力的「套系熱詞」，集中資源塑造用戶心智，實現從產品觸達到品牌認知的高效轉化，精準覆蓋並深度服務不同圈層用戶，持續夯實多品牌協同發展的競爭壁壘。

海爾品牌聚焦AI科技引領，推進品牌、產品、觸點的全面升級。面向年輕群體推出小紅花套系，定位「年輕人首套AI家電」，全年零售量突破570萬台；面向品質家庭推出麥浪套系，以治癒系設計搶佔用戶心智。2025年，海爾品牌零售額同比增長8%，在主流家電市場保持領先地位。

卡薩帝品牌以非遺文化為情感紐帶，融合AI原創科技，發佈搭載「AI之眼」的鑑賞家套系與指揮家套系，滿足高淨值人群從「物質滿足」到「精神認同」的需求升級。2025年卡薩帝收入同比雙位數增長，核心品類高端市場份額持續引領：冰箱高端市場(1萬元以上)份額達44%，洗衣機高端市場份額達75%，熱水器高端市場(1萬元以上)份額達30%，空調1.5萬元以上份額達53%。

Leader品牌以「聽勸式」營銷與用戶共創為核心，借「現象級」產品——懶人三筒洗衣機爆款出圈，迅速帶動懶人系列產品家族化拓展，覆蓋全場景分區洗護需求。2025年Leader品牌收入首次突破百億，同比增長30%，成為公司年輕化佈局的重要增長極。

北美市場

報告期內，公司持續專注於在北美地區推進技術驅動型創新、卓越製造及差異化產品。新品發佈包括：Monogram 24寸面板式飲料中心，兼具卓越多功能性與精巧設計；GE Profile™智能緊湊型洗碗機，支持台面安裝或嵌入式安裝；全新飾面的UltraFast速洗速幹一體機，為洗衣空間注入靈動前衛的美學風格與個性氣息；基於谷歌雲生成式AI技術升級的SmartHQ智能家居平台，新增咖啡與衣物護理專用AI助手，精準應對特定家庭需求。在關稅與政策環境變化的背景下，公司持續強化在高端市場的優勢地位，實現同比增長7%。

公司還通過清晰的商業策略、卓越的交付能力及強大的客戶支持，深化了與各大零售渠道的合作。GE家電榮獲勞氏評選的「2025年度供應商合作夥伴獎」。在製造領域，GE家電完成了佐治亞州烹飪產品工廠的擴建，並計劃在肯塔基州路易斯維爾建設其最先進的洗衣機生產工廠。

在空氣與水解決方案領域，公司推出新款家用及商用暖通空調產品，增強了設備兼容性、可維護性及安裝靈活性，為承包商提供更優支持。該業務板塊實現兩位數增長。

歐洲市場

2025年，歐洲市場作為公司全球化戰略的核心區域，經歷了深刻的整合轉型，實現了盈利大幅改善。在複雜嚴峻的宏觀環境下，公司堅持以用戶為中心，推動業務從規模增長向高質量增長轉型，使得經營質量發生根本性轉變，戰略價值進一步凸顯。

報告期內，歐洲市場收入同比實現雙位數增長，經營質量得到實質性提升。這一轉變的關鍵舉措包括：

1、全面落地「運營模式2.0」

供應鏈方面，公司持續推進歐洲供應鏈的整合優化，將產能有序轉移至土耳其、東南亞和中國等核心生產基地，充分發揮成本優勢並提升響應速度。渠道方面，公司深化大客戶戰略與定製化服務，同時發力以亞馬遜為代表的線上電商及DTC渠道建設，實現了快速增長。組織方面，通過組織精簡與運營優化，提升運營效率，轉型效果明顯。此外，公司在歐洲新建和升級了數百家終端門店，通過提升陳列形象與加強導購培訓，有效強化了品牌在年輕消費者群體中的影響力。

2、聚焦產品與服務升級

公司通過持續加大研發投入，實現了冰洗產品線在各價位段競爭力的全面提升。洗衣機業務憑借產品創新使市場份額攀升至行業第二，尤其是三桶洗衣機等行業爆款產品的聯動發佈進一步體現了海爾全球研發和銷售端的一體化協同；冰箱業務則表現出強勁的增長勢頭，繼續向行業前列追趕。為驅動品牌高端化轉型，公司啟動了全球品牌贊助計劃，通過贊助利物浦、巴

黎聖日耳曼等頂級足球資源，大幅提升了客戶認知和品牌認知度。在可持續發展和平台服務方面，公司確保產品符合歐盟嚴苛的能效與環保標準，並提前佈局低碳技術以應對未來碳關稅挑戰，同時積極推進智慧家庭平台在歐洲的落地，為用戶提供智能化場景體驗。

新興市場

2025年，新興市場作為公司規模持續增長的關鍵引擎，通過將中國市場積累的成功經驗與商業模式高效複製到全球各新興市場區域，實現了遠超行業平均水平的快速增長。

報告期內，公司在新興區域(含東南亞、南亞、中東非)實現收入同比增長超24%，多個核心市場的領先地位持續鞏固。公司不僅追求規模擴張，更通過優化區域與產品結構，推動整體盈利能力提升，實現了從「產品出口」向「品牌運營」的深度轉型。通過深度落實本土化創牌戰略，公司在巴基斯坦、印度、泰國等市場穩居行業前列，並持續將高毛利方案型產品導入全球市場，跳出價格競爭，實現量價齊升。這一轉變的關鍵舉措包括：

1、複製「爆款+渠道」方程式

公司將國內市場的爆款經驗與當地用戶洞察深度結合，在南亞市場通過**GRAVITY**系列爆款帶動高能效產品份額顯著提升，相關品類在印度市場升至行業前二。在渠道側，公司成功複製中國市場的電商運營與專賣店模式，與東南亞主流電商平台深度合作，並在南亞、中東非等區域快速完善線下覆蓋與品牌形象店建設。通過建立本地化的售後服務與用戶運營體系，公司利用數字化工具增強用戶黏性，確保了商業模式在不同文化背景下的精準落地與高效轉化。

2、強化本土製造與交付能力

公司通過創新構建「1+1+N」柔性供應鏈體系，由中國主供轉向本土化、區域化與全球協同並重的供應模式，顯著提升了市場響應速度。依託在東南亞、印度、埃及等地的製造基地，公司實現了針對高溫潮濕等本地化氣候特

點的精準研發與快速交付，建立了顯著的本地化競爭優勢，能夠進一步輻射中東和非洲區域。面對複雜的貿易政策變化，公司利用數字化模型實現全球產能的靈活配置，有效降低了關稅與物流成本，確保了全球供應鏈的韌性與成本最優。

(四) 產業經營分析

1、智慧大廚房

(1) 製冷產業

2025年，海爾冰箱零售量連續18年蟬聯全球第一，海爾冷櫃零售量連續15年蟬聯全球第一。在鞏固規模領先優勢的基礎上，製冷產業將戰略重心轉向「有質量的增長」：依託「從科技到爆款的轉化引擎」與「數字化驅動的全球協同體系」，期內，製冷產業全球實現收入847.63億元，同比增長1.4%，其中，海外新興市場收入實現高速增長。國內線下零售額份額達47.7%，同比提升3.6個百分點。

這一結果的背後，是我們準確把握了國內以舊換新的機會、海外品質消費與本土創牌並行深化的行業趨勢，並將其轉化為產品競爭力和經營成果。製冷產業的增長質量，首先來自行業領先的「從科技到爆款的轉化引擎」。2025年，我們持續圍繞用戶在保鮮、靜音、嵌入式設計和智慧交互等方面的核心痛點進行原創突破。磁控全空間保鮮科技榮獲行業唯一的全國顛覆性技術大賽最高獎，從微觀細胞層面實現保鮮技術的突破，冷藏肉冷藏10天、深海魚蝦冷凍60天仍可保持新鮮品質；31dB靜音科技通過原創多維聲屏障降噪技術，實現優於國標10dB的靜音體驗；原創主動液壓自平衡技術推動高定平嵌體驗升級，使冰箱左右自平衡、調平效率提升；AI之眼多模態食材管理技術則進一步提升了食材管理與人機交互體驗。與此同時，公司發明專利公開量連續八年行業第一，為持續創新提供了堅實支撐。

更重要的是，我們不僅具備原創技術能力，更具備將技術快速轉化為高端產品和市場爆款的體系化能力。2025年，卡薩帝品牌線下零售額份額提升2.5個百分點，線上零售額份額提升0.8個百分點；卡薩帝致境系列

在10,000元以上價位段實現零售額份額53%，持續引領高端市場；海爾麥浪系列爆款銷量超60萬台，位居行業全價位段TOP1型號。海外市場方面，我們圍繞重點國家和重點品類推進差異化創牌，例如在歐洲市場，我們以700L超大容積等差異化多門冰箱切中用戶需求，多門冰箱中高端價位份額達到40%。

我們今年的利潤貢獻，則受益於我們持續推進數字化的全球協同體系。這一體系提升了我們在應對成本壓力和渠道變革時的韌性和效率。在成本端，我們通過全球協同採購和模塊化整合，持續優化全流程成本結構，有效對沖了外部壓力，對毛利改善形成了正向貢獻。在費用端，我們利用數字化營銷工具提升用戶觸達效率，同時優化守候服務流程，推動國內市場整體費用率實現同比改善。

總體來看，2025年製冷產業的經營成果，充分證明了我們的領先地位不僅來自規模優勢，更來自原創科技、高端品牌、爆款轉化和全球協同運營所構成的綜合能力體系。也正是這些能力，使我們能夠在行業競爭加劇和全球環境複雜變化的背景下，持續實現有質量的增長，並為公司推進製冷與廚電的協同融合積累了產品和渠道基礎。

(2) 廚電產業

2025年，在全球廚電行業面臨宏觀經濟波動與地緣貿易挑戰的背景下，我們依託「全球高端品牌矩陣協同」與「本土化運營能力升級」，展現出較強的經營韌性。海外業務在北美、澳新核心市場持續鞏固領導地位；期內，廚電產業全球實現收入415.38億元，同比增長0.9%。

這一成果背後，是我們準確把握了全球廚房消費從單品購買向成套化、嵌入式和主動智慧升級的趨勢，並將全球品牌資源、產品研發能力與本地化運營深度結合。我們在全球市場的領導地位，核心源於GE Appliances (GEA)、Fisher & Paykel (FPA)以及卡薩帝三大品牌在研發、產品和市場端的協同。面對全球用戶對整體廚房、一體化設計和智慧烹飪體驗需求的持續提升，我們充分發揮各品牌優勢：在北美市場，GEA通過加速上市Profile、Café等高端嵌入式產品，帶動高端品牌收入增長7%，並在主要零售渠道蟬聯份額第一，其中洗碗機與烤箱份額分別達到26.8%和41.6%。依託「全球資源開發、本土化體驗落地」的經營

模式，我們在成熟市場進一步夯實了高端優勢，並在中東非等新興市場實現高速增長。

在中國市場，廚電產業經營成果的提升，主要來自「高端轉型」與「前置主賽道搶入」的持續落地。我們敏銳把握精裝交付、舊房改造以及家電家居一體化趨勢帶來的成套化集成需求，堅持以原創科技支撐高端溢價，以場景化能力提升用戶價值。2025年，卡薩帝廚電的「致境」系列全嵌全隱油煙機、原創抽屜式洗碗機等產品，持續引領行業在主動智慧、空間利用和用戶體驗上的升級方向，帶動卡薩帝品牌廚電收入同比增長27%。

廚電產業盈利能力的改善，還得益於全球協同平台帶來的運營效率提升。我們依託全球化的研發、採購和供應鏈平台，持續推動運營模式的優化。在供應鏈端，我們通過整合全球資源和優化本土佈局，有效對沖了外部環境波動帶來的成本壓力。在運營端，我們借助數字化轉型，不斷提升營銷、服務等環節的運營效率，從而進一步夯實了產業的盈利基礎。

總體來看，2025年廚電產業的經營成果，體現了全球高端品牌矩陣協同與中國市場場景化轉型的共同驅動，增長質量與盈利確定性均有所提升。圍繞卡薩帝場景、高端嵌入式產品和前置渠道所積累的能力，也為後續推動「大廚房」場景解決方案奠定了基礎。

2、智慧洗護產業

期內，洗護行業高位承壓，國補效果邊際遞減，市場增長邏輯從政策驅動回歸產品驅動本身。面對市場挑戰，公司洗護產業堅持「產品創新、渠道共創與多品牌」策略，期內，洗護產業全球實現收入655.65億元，同比增長3.5%。

行業K型分化加劇背景下，公司多品牌策略成效顯著。高端品牌卡薩帝收入同比增長超15%，成為重要增長引擎；年輕化品牌Leader憑借「懶人三筒」等創新產品，線上零售額份額同比大幅增長2.5個百分點，促進Leader滾筒銷售額實現超70%高速增長。市場份額穩步提升，根據中怡康數據顯示，期內國內市場線下零售額份額達到47.4%，同比提升1.9個百分點；全球市場方面，根據歐睿國際統計，海爾洗衣機全球市場份額提升至14.4%，位列全球第一，並在澳大利亞、新西蘭、巴基斯坦、越南等多個區域市場佔據份額第一的位置。

海爾洗護產業以原創科技引領行業升級，在多筒分區洗、熱泵洗烘一體兩大核心賽道建立絕對領導地位。

在多筒分區洗領域，洗護產業建立「以用戶為中心」的爆款機制體系，率先將用戶「內衣、嬰童、外衣分開洗」的隱性需求快速轉化為產品，期內，懶人三桶洗衣機銷量超過30萬台，成為年度線上新品TOP1。期內，我們依託「用戶聲音採集→敏捷響應→產品定義→柔性製造」的體系能力，實現從痛點識別、產品定義、爆款驗證到規模化放大的閉環，從用戶許願到產品上市，週期壓縮至行業平均的一半。據奧維數據顯示，2025年行業多筒洗衣機滲透率從0.9%提升至2.4%，公司在該細分市場佔據絕對主導份額，份額超60%。

爆款機制體系支撐從「單點爆款」到「多賽道複製」，在熱泵洗烘一體領域，卡薩帝中子F2洗乾集成機搭載原創「雙擎熱泵」技術，攻克了傳統冷凝式烘乾「傷衣、費電、速度慢」的行業難題—56°C低溫柔烘的同時，烘乾效率提升40%、能耗降低30%。這一技術突破同樣源於用戶對「護衣」與「效率」的雙重訴求，上市後成為年度高端爆款。2025年，行業熱泵洗烘一體機線下滲透率突破5%，其中，卡薩帝熱泵洗烘一體機份額超30%。

國內市場方面，2025年洗護渠道格局加速分化，公司精準卡位渠道變局關鍵節點，加快TC零售轉型，促進線上渠道零售額同比增長22%；在內容電商方面，公司在抖音等平台聯合時尚博主、家居達人展示分區洗、奢品護理等真實場景，開展「沉浸式居家洗護」直播，促進抖快平台實現超190%增長。同時，公司敏銳捕捉新零售下沉大店的渠道紅利，公司憑借強大的品牌力和完整的產品矩陣，積極佈局京東、天貓等新零售下沉大店機會，期內新增觸點1,100個，實現縣鎮市場零售額同比增長25%。營銷端從「流量運營」轉向與「用戶共創」的新營銷範式，通過「玩梗」、「聽勸」等互動，快速推出「聽勸版」Leader懶人洗衣機，實現「熱點 — 互動 — 產品 — 銷量」的短鏈路轉化。

海外市場方面。2025年全球貿易環境複雜多變，公司「設計、製造、營銷」三位一體的本土化戰略進入「本土化深耕」的新階段，將區域市場波動轉化為結構性機會，展現出強大的戰略韌性。期內，公司海外整體收入實現穩健增長。其中，新興區域通過將中高端產品在本土導入實現高速增長，東南亞洗滌產業實現超25%增長；日本市場因高端熱泵新品上市促進收入增長超5%；歐洲Candy因產品平台升級以及管理效率提升，期內實現扭虧為盈；北美市場加強本土化產能與供應鏈韌性建設，促進份額提升。全球各區域市場份額穩步提升：其中美洲市場，根據AHAM數據顯示，2025年GE洗衣機在美國市場份額達26.7%，美式大容量滾筒產品持續引領市場。歐洲市場，通過多品牌策略應對能耗技術標準升級，整體份額提升至12.5%，位居TOP2；其中，法式滾筒機在法國市場進入前三。澳新市場，海爾洗衣機份額突破22%，位居第一。亞洲市場，在東南亞，越南市場佔有率21.2%，位居第一；日本雙品牌市場佔有率17.7%，從TOP3上升至TOP2；在巴基斯坦，海爾連續多年保持市場份額首位。

3、智慧大暖通

期內，公司智慧大暖通產業全球實現收入723.55億元，同比增長10%。其中空氣智慧解決方案全球實現收入543.91億元，同比增長9.6%；全屋用水解決方案全球實現收入179.64億元，同比增長11.1%。

(1) 家用空調產業

2025年，隨著在產品技術、供應鏈一體化及渠道模式變革等方面沉澱的競爭力持續提升，空調產業增長勢能全面釋放，根據產業在線數據顯示，海爾空調逆勢高增長，全球銷量增長14.8%，國內增長16.3%，海外增長12.6%，規模增幅領跑行業。

市場份額方面：根據GfK中怡康數據，國內市場線下零售額份額達21%，同比提升1.8個百分點；線上份額提升至10.9%，同比提升0.6個百分點。海外市場在泰國、巴基斯坦等國家份額位居第一，其他區域國家份額均大幅改善。

在產品端：堅持原創科技，極致體驗與極致成本雙輪驅動，打造最優體驗爆款產品。

公司堅持以用戶真實痛點為研發原點，堅持原創科技，持續夯實全屋智慧空氣解決方案的技術底座。海爾空調可變分流技術持續深耕，除大幅提升製冷、製熱效率外，還在行業內第一個實現了24小時持續製熱；2025年該技術先後斬獲第50屆日內瓦國際發明展金獎和紐倫堡國際發明展金獎；海爾空調變頻技術憑借其精準控溫、高效節能與穩定運行方面的綜合優勢，亦榮獲第50屆日內瓦國際發明展金獎及紐倫堡國際發明展銀獎。此外，「AI空調智慧節能關鍵技術研究與應用」、「實現房間空調器高效舒適的可變模組換熱器正循環微除霜技術」等七項技術成果通過權威機構鑑定，達到「國際領先」水平。在節能與智能技術領域，全鏈路AI節能技術實現空調一天僅需2度電，AI節能效果達46%。聰明風、洗空氣、通感一體等技術融合創新，實現了性能、舒適、健康與智慧的深度融合，進一步提升了產品體驗。

與此同時，公司持續通過技術創新驅動成本優化，構建可持續的成本競爭力。①在新產品開發中，積極應用新材料、新技術、新工藝，打造模塊化競爭力，使成本優化在產品定義階段即「一步到位」，並快速複製推廣至後續新品。②垂直整合強化製造能力，持續推進壓縮機、電腦板

等核心零部件的自制能力建設，通過提升自供比例增強供應鏈效率與成本可控性能力。2025年，上述舉措帶動空調整體成本下降約8%。

技術勢能與成本優勢的協同發力，正在加速轉化為產品的市場競爭力，2025年爆款產品佔比持續提升，帶動平台效率提升32.7%，SKU效率提升22.2%。小紅花淨省電系列空調以APF值6.12的行業領先能效為核心優勢，全年銷量突破160萬套；聰明風系列通過雙動力機械臂控風技術，實現270°多種送風方式，解決用戶直吹痛點，全年銷量突破60萬套。

國內市場：渠道變革驅動全鏈路效率躍升，線上線下協同增長。

公司通過數字庫存模式與營銷模式變革，有效提升POP渠道與電商渠道競爭力，帶動業務快速發展。①POP渠道端，助力客戶建立「全域庫存共享、海爾從倉儲、物流、帶貨按照直接到用戶」的輕資產運營模式，加速觸點拓展、提升終端零售效率。2025年POP渠道收入／零售額增長超過138%/120%，客戶庫存周轉效率提升50%以上。②電商渠道端，聚焦爆品，建立從「品牌聲量→用戶流量→產品銷量」的全鏈路轉化體系，運營效率持續提升，淨省電、超省電系列銷量均超百萬套，拉動電商渠道全年收入增長38%；抓新興內容電商渠道趨勢，相關渠道份額均提升5個百分點以上，並且排名進入前二。③線下渠道端，聚焦網絡數量和質量，持續優化精細化運營能力；產品端通過強化中高端差異化，持續優化產品結構，卡薩帝空調增長超10%；模式端聚焦客戶體驗，打通貨品可退可換流程，利用數字化工具對庫存進行可視、可控、可調撥的管理，提高庫存周轉率和銷售效率，客戶信心大幅提升。

海外市場：本土化深耕與供應鏈佈局釋放增長動能。

海外市場方面，公司通過優化區域結構、拓展高毛利方案性產品、推進供應鏈本土化佈局，同時，強化南亞、歐洲、非洲等高盈利區域的研發、製造、銷售「三位一體」本土化建設，促進新興市場快速發展。

在產品端，空調聚焦當地用戶需求，打造中高端爆款，持續強化腰部產品競爭力。在印度市場，通過上市GRAVITY爆款產品帶動4星、5星份額提升至12%，高端份額躍居行業第三。品牌端，公司強化HEC、Candy等第二品牌的產品投入與營銷投入，在意大利、西班牙、東歐、中亞等市場搶得增量。定製團隊能力持續提升，市場響應速度加快，定製客戶數量及質量均有顯著改善，定製銷量同比增長45%。

供應鏈端，泰國春武里工廠正式投產，泰國本土產能提升至830萬套，可覆蓋窗機、除濕機、移動式、房車空調、分體機等品類，滿足泰國、越南、美國、土耳其等多國供貨需求，全球供應鏈韌性與成本優勢持續增強。

(2) 智慧樓宇產業

2025年，智慧樓宇產業深化磁氣懸浮等核心技術佈局，推進國內市場戰略轉型與場景深耕，加速海外市場本土化組織建設與差異化方案，實現收入快速增長。根據產業在線數據，公司中央空調國內市場份額同比提升0.5個百分點至11.3%，位居行業前二；出口市場份額同比提升1個百分點至15.2%，位居行業前二。海外區域，巴基斯坦市場份額保持第一，

馬來西亞磁懸浮離心機品類第一，土耳其多聯機份額第一，全球競爭力持續增強。

在研發領域，公司堅持核心技術自主可控的發展路徑，圍繞磁懸浮、氣懸浮、AI算法、新冷媒等前沿技術方向，構建起體系化、系統性的技術能力，持續鞏固在暖通空調領域的技術領先地位。

公司研發的靜壓氣懸浮技術成功填補國內大冷量領域的空白，基於該技術推出了行業單機最大750RT氣懸浮離心機組，實現了完全無油運行，能效提升超過50%，為數據中心、工業領域、大型醫院等對可靠性要求高的場景提供綠色高效解決方案。同時，公司在高效離心機領域持續深耕，800~1200RT系列產品已完成自主開發與設計，進一步強化了在大型冷水機組市場的項目承接能力，為規模化推廣奠定堅實基礎。作為磁氣懸浮中央空調技術發展的重要推動者，公司牽頭制定的首個《無油懸浮離心式冷水(熱泵)機組》國家標準已正式發佈。這是我國在磁氣懸浮中央空調領域的首個國家標準，標誌著行業在高效節能技術規範方面邁出關鍵一步。該標準的實施，不僅為行業設立了更高的能效准入門檻，也切實引導市場向更節能、更綠色的技術方向轉型，助力用戶科學選擇高效節能方案。

公司戰略收購全球CO₂製冷劑應用及暖通製冷領導品牌PROFROID，掌握CO₂暖通專利技術。CO₂製冷劑GWP值僅為1，是行業最環保的冷媒選擇，在新冷媒替代浪潮中，公司已提前卡位技術制高點。公司推出行業首台大模型AI多聯機，採用「芯片+算法+場景」的技術架構實現運行節能15%、綜合節能30%，藍芽互聯革新運維模式，運維效率提升

50%，單機容量達行業最大的48HP，減少設備用量約10%，榮獲中國製冷展「創新產品獎」。

在國內市場，面對中央空調行業整體下滑約7.3%的挑戰，公司通過從「設備供應商」向「設備+服務」綜合解決方案提供商的戰略轉型，實現逆勢增長。

公司並聯設計院、行業協會等核心資源，提供系統化、定製化的綜合能源解決方案，從單一設備銷售轉向全週期服務。以鄭州亞太廣場項目為例，在應用海爾AI物聯多聯機後，經過第三方檢測，較普通多聯機綜合節能率達29.21%，充分證明了海爾AI多聯機的節能效果和實際應用價值，為用戶提供了可信賴的解決方案。

公司積極拓展智能製造、軌道交通、數據中心、精密電子、高效機房等細分市場，打造垂直領域的專業口碑。在數據中心領域，公司取得戰略性突破：針對AI算力需求帶來的單機櫃功率超100kW高密散熱難題，公司立足於磁氣懸浮技術引領的核心技術優勢，與頭部互聯網客戶深度聯合開發行業首創「磁懸浮自然冷卻單元模塊」、「磁懸浮雙源一體冷源」等風液同源、風液兼容的創新產品。通過重新定義冷卻架構，通過磁懸浮與自然冷卻等技術融合實現節能超50%，佔地面積減少30%，模塊化預製可實現30天快速交付，為高密算力中心提供了創新解決方案。

在海外市場，公司通過提升專業解決方案、強化本土化組織建設、拓展多元化渠道等舉措，加速業務發展。

公司堅持高端戰略，以高效節能的磁懸浮產品和新冷媒高效多聯機為核心，打造差異化競爭力。在東南亞市場，憑借磁懸浮解決方案連續獲

取數據中心項目，帶動市場份額提升和用戶專業口碑提升。在歐洲市場，多聯機產品以智慧節能舒適便利的專業化解決方案突破高端用戶市場；在美洲市場，產品種類齊全，多電壓外機種類，多類型的內機方案更好地滿足當地用戶需求。

強化本土化組織競爭力建設。公司持續增加專業人員常駐海外市場，強化當地市場的專業化能力，專注用戶極致體驗，通過鏈群合約機制驅動各節點積極搶高單，提升工作效率與市場響應速度，快速滿足用戶需求。

針對不同產品系列，在集采渠道、專業渠道、工程渠道等進行鍼對性資源投入，拓展渠道網絡。如在歐洲市場，通過併購匈牙利頭部暖通渠道 KLIMA KFT 構建輻射中東歐的深度渠道網絡與專業方案能力，加速區域發展進程。

(3) 水產業

2025年，熱水器行業因房地產下行明顯承壓；淨水器行業從「有一台設備」向「全屋好水」遷移，從「功能滿足」向「健康體驗」躍遷。面對複雜的市場環境，公司水產業以「家庭全場景水資源解決方案商」為戰略錨點，從產品卡位、渠道效率、全球協同三個維度系統佈局，市場份額進一步鞏固，根據GfK中怡康數據，國內市場線下零售額份額達32.5%，同比提升3.2個百分點；線上份額提升至46.9%，同比提升2.1個百分點。

面對行業的深刻變革，公司以「技術前瞻+用戶洞察」雙輪驅動，產品端卡位含礦物質、健康洗和一級能效趨勢實現產品引領性突破。

1. 健康進階：持續迭代定義新產品。在淨水領域，含礦物質技術快速滲透，公司深化礦化水技術迭代，推動含礦物質淨水器銷售佔比提升20個百分點。其中，卡薩帝以第三代礦石活化改性技術實現「八

礦合一」，在7,000+元價位段份額第一，獲得行業CCLC特優礦泉水認證，促進卡薩帝淨水收入增長超15%；海爾鮮活水8年長效系列以「長效RO膜」打造全網爆款，銷量超10萬台，在2,500–3,000元價位段份額第一。在熱水器領域，「美容健康洗」成為高端新藍海。海爾小藍瓶系列三年完成三次迭代，3.0版本通過內置阻垢因子和抑菌模塊，解決水質硬度和細菌滋生問題，2025年8月首發28小時銷量破萬台，中高端市場份額第一。

2. 場景融合：全屋用水套裝佔比提升。在前端淨水領域，軟水機、中央淨水機等中高端品類因全屋淨水需求崛起成為增長引擎，公司推出「全屋熱水黃金三角」、「智慧浴室」等場景方案，海爾全屋智慧用水套裝（前置+中央淨水+軟水+末端淨水+熱水器），一站式解決用戶智慧全屋用水場景需求。
- 3、 能效升級。公司憑借技術前瞻佈局，卡薩帝通過原創航天級離心霧化技術，實現冷凝水100%外排室外。搭載該技術的卡薩帝CV6Ultra一級能效系列新品累計訂單6萬台，進一步提升一級能效產品佔比。

在國內市場，面對行業渠道分化趨勢，公司通過「哈爾濱體驗雪水煮茶」等熱點事件，以及全民KOC共創，加強管理層與用戶的直接交互，強化與全域粉絲互動，促轉化效率提升。公司在鞏固綜合電商優勢的同時，加大內容電商投入，實現抖快渠道增長超60%。面

對下沉市場大量老舊產品超期服役問題，鄉鎮專賣店打造「換新服務站」，直銷員深入用戶家中提供免費水質檢測、拆舊換新服務，換新業務約佔4-5成，成為重要增量來源。

海外市場公司堅持深化「本土化創牌+定製+併購」三層運營戰略深耕全球，各區域表現搶眼。

創牌市場如西班牙，聚焦產品競爭力，在能耗、靜音等維度做到行業引領，熱泵品類躋身Top2，價格指數100+，實現中高端突破；定製市場如澳洲，與客戶深度合作、研發協同，熱泵出貨量進入Top5。通過極致平台和個性化定製方案搶抓訂單，期內定製市場增速超過300%。

2025年，公司完成對南非熱水器龍頭Kwikot的收購整合，實現技術、產品、渠道的全面協同。技術端，在南非設立本地化研發中心，導入海爾智能與節能技術，通過工藝優化直接提升公司盈利水平近2個百分點。產品端，依託供應鏈整合優勢，從單一電熱水器拓展至太陽能熱水器等新能源產品，推動Kwikot向「綜合暖通服務方案」領軍品牌轉型。渠道端，發揮「海爾+Kwikot」雙品牌協同效應，整合線下渠道與服務網絡，完善電商與工程渠道佈局，以南非為橋頭堡輻射南部非洲市場。Kwikot的成功整合，為公司在非洲市場的長期增長奠定了堅實基礎。

4、 商用製冷業務

2025年是公司完成開利商用製冷(CCR)業務併購後的首個完整運營年度，該業務實現了超預期的業績增長，整體收入以美元口徑計實

現雙位數增長。業務增長在收購後已連續五個季度保持正向增長態勢，且主要源於高質量的內生性增長，其中展示櫃業務佔比超過60%，服務業務收入佔比也進一步提升，顯示出業務結構的持續優化。

組織運營層面，整合成功的核心驅動力在於「人單合一」管理模式的跨國落地。公司通過下放決策權、採用自下而上的目標論證機制以及超額利潤分享，有效激發了組織活力。同時，數字化轉型發揮了關鍵作用，通過將全球數十套ERP系統整合為一，以及推行獨立核算的「小微」經營模式，大幅提升了運營效率與損益管理水平。品牌和業務協同層面，CCR業務充分利用海爾的品牌背書、客戶網絡以及樓宇業務的供應鏈優勢，實現了成本與技術的互補。此外，公司通過二氧化碳(CO₂)製冷和熱泵核心技術，為應對全球碳減排趨勢構建了堅實的技術護城河。

四、報告期內核心競爭力分析

公司已經在全球市場建立了穩固的戰略佈局和競爭優勢。在中國大家電市場，公司長期保持全品類的領先地位。在海外市場，公司堅持高端創牌戰略，打造全球持續的增長能力，市場份額不斷提升。在此基礎上，公司將繼續利用全球統一平台的整合協同、數字化驅動的效率變革、技術實力與創新能力，進一步鞏固行業領導地位。作為可持續發展的基礎，人單合一模式也為公司提供了管理的指引並使公司能夠複製成功的經驗。相信以下優勢將幫助公司繼續鞏固領先地位：

(一) 全球市場通過前瞻性佈局和長期投入，構建卓越的高端品牌運營能力，打造深入人心的高端品牌，實現領先的市場地位。

為更好滿足消費者品質生活追求，公司在十多年前開始在中國市場建設高端品牌卡薩帝。高端品牌的打造除了需要專注、經驗、耐心，更需要持續創新的技術水平和差異化的服務能力，方能適應用戶對高質量體驗的需求。卡薩帝品牌融合了公司在全球範圍的技術實力、產品開發能力、製造工藝等優勢，及專屬營銷和差異化服務，已贏得中國高端市場用戶的信賴。報告期內，卡薩帝品牌價

值躍升至928.16億元，整體市場規模突破380億元，累計收穫2,000萬高端會員。根據中怡康資料，2025年卡薩帝品牌在中國高端大家電市場中持續保持領先地位：冰箱在1萬元以上價位段市場份額為43%；洗衣機在1萬元以上價位段市場份額為76%；熱水器線下整體零售額份額佔比18%，實現行業第一；空調在1.5萬元以上價位段市場份額為60.8%。

(二) 公司致力於AI技術在智慧家庭的深度應用，在三個方面實現突破，推動用戶智慧生活全場景互聯互通。

第一，建立軟件定義產品的流程體系。

公司憑借完整的家電體系，基於AI技術實現產品全面升級。並且，作為唯一一家電企業，公司AI智慧場景在住建部「好房子科技展」展示，實現人、車、家、社區生態場景體驗落地。同時，公司以此切入推動交互、交易、服務全流程業務在平台，實現用戶需求的秒級響應。

第二，整合全球用戶入口，搭建兩大體系，全球智慧場景交互次數達到861億次。

在中國及一帶一路國家，公司基於Haismart平台，連接設備超過1億台，月活躍用戶(MAU)超過1,300萬，連接生態資源方超過6,600家。在澳洲、歐洲、美洲，公司SmartHQ平台活連接設備超過2,100萬台，躍用戶超過500萬，連接生態資源方超過6,500家。

第三，搭建統一的AI核心能力，發佈聽得懂、看得見、能感知、會思考的小優智能體，開始探索空間智能。

公司發佈保鮮大模型、洗護大模型、烹飪大模型、空氣大模型等四大專業模型，為用戶提供專業的智慧生活解決方案。同時，公司開始空間智能探索，智家APP上線3D家庭視圖，獲得國內行業首個3D數字孿生交互認證，升級用戶交互體驗，推動空間深度服務於人。

(三) 廣泛而扎實的全球化佈局和本土化運營能力

公司海外市場堅持依靠自有品牌出海與併購品牌協同開拓海外市場。公司的這一經營策略幫助公司建立了多品牌、跨產品、跨區域的研發、製造、營銷三位一體及自建、互聯及協同的運作模式。公司廣泛的全球化佈局也有賴於在海外各區域市場建立的本土化業務團隊和靈活自主的管理機制，從而使得公司實現對當地消費需求的快速洞察和響應。公司也積極融入當地市場和文化，於公司經

營的海外區域樹立了受到當地社會認可的企業形象。報告期內，公司持續優化全球製造佈局：東南亞泰國春武理府空調新工業園投產，年產能600萬台；GE Appliances美國各工廠均實現提效，並在全球範圍內推進轉產和新建項目，進一步優化全球化供應鏈佈局；Fisher&Paykel將獨立式冰箱由泰國轉產至中國。公司在全球設立10+N創新生態體系、多個製造中心和營銷中心，並在全球市場覆蓋廣泛的銷售網點。

(四) 全面的自主品牌組合受到不同圈層的消費者認可

公司已通過自主發展和併購形成了七大品牌集群，包括海爾、卡薩帝、Leader、GE Appliances、Candy、Fisher&Paykel和AQUA。為適應全球各市場不同層次用戶的需求，公司在不同區域採取以用戶為中心的差異化的多品牌策略，實現了廣泛而深入的用戶覆蓋。如在中國市場：通過卡薩帝、海爾、Leader等三個品牌分別實現對高端、主流、細分市場人群的覆蓋；在美國市場，通過Monogram、Café、GE Profile、GE、Haier、Hotpoint等六大品牌，全方位覆蓋高中低端各細分市場，以滿足不同類型客戶的喜好和需求。此外，公司通過CCR拓展商用製冷領域的業務版圖，通過Kwikot鞏固在非洲市場的熱水器業務佈局，品牌矩陣進一步豐富。

(五) 跨境併購與整合能力

公司擁有出色的併購整合業績。公司於2015年收購海爾集團的海外白色家電業務，其中包括日本三洋電機公司的日本及東南亞白色家電業務，於2016年收購美國通用電氣公司的家電業務，於2018年收購自2015年起受海爾集團委託運營的新西蘭Fisher&Paykel公司，並於2019年收購意大利公司Candy。此外，公司在2024年成功收購了CCR和南非百年熱水器品牌Kwikot。報告期內，CCR整合成效顯著：交割後首個季度即實現經營扭虧為盈，全球收入超行業增速，中國區倍速行業增長；組織層面順利完成「人單合一」轉型落地和ERP系統整合，實現全流程損益架構的組織。公司的併購整合能力體現在：第一，在被併購企業中推行人單合一模式，即全流程團隊在同一目標下的增值分享機制，這一模式可激發被併購企業及員工的活力，使其創造更大的價值；第二，公司利用全球平台，在戰略、研發和採購等方面賦能被併購企業，促進其提高競爭力；第三，公司具有開放包容的企業文化，支持被併購企業建立靈活的自主管理機制，容易得到被併購企業的認同，有利於促進整合效果。

(六) 全面而深入的全球協同賦能

公司充分利用全球協同平台及研發、產品開發、採購、供應鏈、營銷及品牌推廣等綜合功能，並能夠將已有的成功市場經驗共享拓展至全球各個市場。公司通過不斷深化全球業務間的協同效應，為公司未來的發展注入持續的推動力。

- 全球產品協同：聚焦海外用戶和客戶需求，充分利用全球研發資源，在用戶需求分析、產品企劃、技術方案設計、開發測試和試製等各環節緊密協同，在全球各區域推出了爆款產品。報告期內，GE Appliances上市Profile&Café牌淺版冰箱、Monogram酒櫃等高端新品；Fisher&Paykel上市11系超高端熱泵洗烘乾產品；東南亞市場同步導入冰箱T門、TM；洗衣機滾筒等全球平台爆品。通過全球產品協同，海外各品牌產品陣容得到了持續充實。
- 全球能力協同：高素質年輕工程師培養在青島總部和美國通用家電按照統一模式進行培養，取得了進一步發展。在青島，經過GEDP(全球工程師發展項目)培養的年輕工程師不斷加入產業研發團隊，正成為產品開發的中堅力量。在數字化轉型的推動下，全球各區域逐步從汽車行業引入先進的開發工具和設計方法，大幅提升開發精度和產品質量。
- 全球設計協同：建立了以用戶體驗和品牌為中心的全球爆款產品的工業設計協同體系。通過全球設計師協作，實現設計品質的提升。報告期內，總部設計團隊支持Candy品牌完成全面轉型升級，New Candy系列在歐洲上市即引爆，在西班牙Hitlist排名第一，在意大利位列前三，實現Candy價格指數的顯著提升。
- 全球採購協同：公司成立全球採購委員會統籌推進全球採購活動。全球採購委員會通過搭建跨產業、跨區域全球協同共享的數字化採購平台，構建自主可控的全球供應鏈生態體系；全球採購委員會搭建全球優選商與優選料資源庫，通過集團級共用品類大資源聚合，實現降本價值共享；統一採購規則與規範，建立常態化運營體系和差異化採購策略，實現高效率零風險；搭建集團級數字化採購平台，通過物、商、人、機制四個上平台，提升共性能力，進而持續提升全球供應鏈韌性。
- 全球供應鏈協同：公司搭建了從市場到供應商到生產到物流的端到端全球供應鏈數字化管理體系，通過智能算法實時快速調整全球產能佈局，全球工廠共享共創發展智能製造技術，持續提升製造競爭力。報告期內，公司進一步優化全球製造佈局，GE Appliances空調、冰箱等項目已實現轉產，Fisher&Paykel將墨西哥工廠產能轉移至泰國以實現成本優化，歐洲羅馬尼亞冰箱工廠與意大利洗滌工廠已順利關停，產能全面整合到國內。
- 全球營銷和品牌推廣協同：公司在全球範圍運營多層次品牌組合，可實現全球協同品牌推廣。報告期內，公司以體育營銷為核心抓手，在全球範圍內

構建了立體化的品牌推廣體系：海爾品牌在歐洲聯手利物浦和巴黎聖日耳曼兩大頂級足球俱樂部，形成「網球覆蓋高端、足球覆蓋大眾」的贊助策略；在南亞以板球賽事贊助提升品牌好感度；在澳新以澳網合作快速提升品牌知名度。公司也在全球各區域市場之間互相推廣和引入成功營銷策略，例如將中國三四級市場的銷售及營銷模式成功複製到印度、巴基斯坦、泰國等市場，強化了公司的品牌形象和區域市場競爭力。

(七) 行業領先的研發和技術實力

海爾智家深耕科技創新，加快發展新質生產力，向高端化、智能化、綠色化升級，依託行業領先、完整的研發佈局，持續為全球用戶提供滿足需求的家電、定製智慧便捷的生活，引領用戶生活的體驗躍遷，實現了高端品牌、場景品牌、生態品牌的全面領跑。

- 原創科技引領：報告期內，公司持續推出引領行業的原創技術產品。冰箱領域，卡薩帝博觀系列搭載MSA氮氧智控保鮮科技，冷藏7天營養留存率超過99%；洗衣機領域，三筒分區洗護技術和熱泵洗烘一體技術實現行業引領，3D透視烘乾技術精準控濕做到衣乾即停；熱水器領域，「水晶膽」技術實現0金屬、0銹水、0鎂渣，PCC岩石礦化技術將洗浴室升級為礦物質水；廚電領域，「AI之眼」技術實現煙機智能識別鍋內狀態、烤箱自動匹配烹飪曲線。
- 國家權威認證：截至2025年底，公司累計獲得17項國家科技進步獎，獲獎數量行業第一。報告期內，公司自主研發的「面向洗護領域智能洗烘關鍵技術的研究及產業化」項目榮獲山東省科技進步一等獎，「基於綠色低碳精華速洗關鍵技術研究及產業化」項目榮獲中國輕工業聯合會科學技術進步一等獎，「基於綠色環保的滾筒洗衣機單筒洗護關鍵技術研究及產業化」項目榮獲青島市科學技術進步一等獎等多項省部級科技獎項。
- 專利質量引領：截至2025年底，海爾智家在全球累計專利申請超11.2萬餘項，其中發明專利超7.3萬餘項，佔比超過六成；在「全球智慧家庭發明專利排行榜」中，海爾智家連續14次排名全球第一。
- 國際標準引領：截至2025年底，海爾智家累計主導和參與國際標準發佈超過110項，國家／行業標準發佈超過788項；是行業內唯一全面覆蓋IEC、ISO、IEEE、OCF、Matter等國際組織智慧家庭標準的企業；全球唯一同時進入IEC IB理事局和IEC MSB市場戰略局的企業，使得公司能夠深度參與國際標準化工作，掌握標準制定的話語權。

- 體驗設計引領：海爾累計獲得德國IF設計獎、紅點獎等國際設計大獎600餘項，獲得國際設計金獎6項，行業最多；獲得工信部「中國優秀工業設計金獎」3項，是唯一金獎三連冠企業。

(八) 國內領先的物流配送能力

海爾日日順供應鏈展現出強大的競爭力，主要體現在全流程、多場景的供應鏈管理解決方案以及送裝同步的物流服務網絡。公司通過數智化全流程運營管理能力整合倉儲、運力及服務網點等資源，搭建了覆蓋全國、到村入戶的物流網絡，其中數智化技術為核心驅動力，通過對基礎網絡的深度優化，支撐與行業協同並夯實壁壘，能夠提供從採購、工廠製造到終端消費者的全流程服務。

報告期內，公司大力推進數字庫存變革和統倉TC模式轉型：供應鏈側，升級訂單預測模型和自動佈補貨模型，庫存週轉效率同比優化；統倉TC模式已覆蓋2.2萬家客戶，日均單量10萬台/天，全域2C單量佔比57%，24小時時效覆蓋區縣1,944個，送裝一體率97%。

此外，海爾日日順供應鏈致力於行業方案產品化轉型，從為客戶提供定製化方案到標準化產品適配客戶全渠道需求，成為細分行業領導者，聚焦戰略客戶做縱深拓展，提升戰略客戶黏性及方案盈利能力，日日順成海爾智家核心競爭力之一。

同時，公司著力打造國際數智化供應鏈平台，拉通一體化供應鏈產品運營，全流程連線組網，構建跨境供應鏈平台，路徑上一方面聚焦智慧跨境聯運網，拉通全球客戶與資源管理鏈接；另一方面聚焦海外本土化運營，實現數字通關和本土倉配數智運營，助力全球客戶出海。

(九) 可持續發展能力

1. 完善的ESG管治與戰略聚焦

公司建立了董事會深度參與、管理層負責執行的ESG管治體系。報告期內，公司通過開展「雙重重要性」識別，系統性地評估了議題對業務發展和利益相關方的影響，確保ESG戰略與核心業務緊密銜接，資源聚焦於最具實質性的領域。

2. 系統化的利益攸關方溝通

公司建立了常態化、多渠道的利益攸關方交互機制，通過ESG專題溝通會、問卷調查、訪談等形式，持續傾聽投資者、客戶、員工、社區及供應商等各方的期望與建議，並將實質性反饋融入ESG目標設定與績效改進中。報告期內，公司對1,543位用戶和1,017位員工完成了問卷調研，對來自於全球20

家投資機構的28位代表進行了深度訪談。這些調研和訪談，對於公司識別ESG關鍵議題、制定戰略和進行報告披露提供了重要的支持和參考。

3. 氣候雄心與行動

報告期內，公司制定並披露了中長期碳目標，致力於實現自身運營及價值鏈的低碳轉型。通過發佈《海爾智家碳中和白皮書》，公司清晰闡述了實現碳中和目標的路線圖、關鍵舉措與技術路徑，展現了應對氣候變化的堅定承諾與透明態度。

4. 創新的綠色供應鏈體系

海爾智家打造了行業領先的「6-Green」綠色供應鏈體系（綠色設計、綠色採購、綠色製造、綠色物流、綠色回收、綠色服務），將可持續發展理念貫穿產品全生命週期。該體系有效降低了環境足跡，並帶動了整個供應鏈的綠色升級。

5. 持續的全球社區價值創造

在全球範圍內，公司積極履行企業公民責任，通過教育支持、災難救助、社區服務等多種形式開展全球社區貢獻。這些行動不僅回饋了當地社會，也鞏固了公司與社區的和諧共生關係，提升了品牌美譽度。

總結而言，海爾智家已將ESG深度融入公司治理、戰略運營與價值鏈協同中。通過構建堅實的管治基礎、踐行明確的氣候承諾、創新綠色商業模式以及積極承擔社會責任，公司不僅有效管理了相關風險，更塑造了面向未來的可持續競爭力，為股東及更廣泛的利益相關方創造長期價值。

(十) 始終堅持「人的價值第一」

「人的價值第一」的宗旨始終貫穿海爾的發展。自創業之初的自主經營班組到現在的人單合一模式，海爾鼓勵每一位員工在為用戶創造價值的同時實現自身價值的最大化。海爾的人單合一，其中「人」指的是創客；「單」指的是用戶價值；「合一」指的是員工的價值實現與所創造的用戶價值合一。「人的價值第一」是人單合一模式最大的宗旨。海爾智家堅持以用戶為是，以自己為非的價值觀，堅持創業、創新的「兩創」精神，變員工為創客，變執行者為創業者，變企業為開放的生態平台，支持公司創物聯網時代智慧家庭的全球引領。

五、公司發展戰略

在AI深度變革、用戶主權崛起的時代背景下，海爾智家致力於從全球大家電行業領導者向「以用戶為中心的平台服務型科技生態企業」進化。圍繞這一長期戰略目標，

公司構建了「1個通道、2個平台、6大能力」的戰略實施框架，推動全面變革，鞏固核心能力，培育增長新動能，實現可持續、有質量的發展。

1個通道：海爾智慧家庭

公司將智慧家庭作為全球第一競爭力進行打造。圍繞這一核心通道，公司持續推進產業、服務、營銷、市場等環節的全流程變革，為用戶提供從智能家電到智慧家庭、智慧生活的全場景服務方案。通過全面升級海爾智家App及海外SmartHQ平台，構建一端與用戶零距離、一端與生態方零邊界的統一入口，實現用戶與生態資源的高效連接，加速智慧家庭在全球的落地與引領。

2大平台：全面TC直達用戶)的客戶平台、用戶全生命週期體驗管理平台。

公司致力於成為TC(直達用戶)轉型最徹底的企業，通過兩大平台建設重塑運營模式與用戶關係。

第一個是全面TC的客戶平台。公司致力於構建100%直達用戶的全域TC模式，實現「鏈路最短、效率最優」。通過數字庫存、數字門店、數字交易、數字物流等能力建設，打通從工廠到用戶的直接通路，減少中間環節，降低客戶資金與庫存壓力，提升貨物周轉效率。圍繞這一平台，產業端的產品企劃、政策制定等環節持續優化，物流、服務等平台實現信息同步，最終在提升運營效率的同時，讓客戶生意更好做、讓用戶享受「送裝一體」的極致體驗。

第二個是用戶全生命週期體驗管理平台。將用戶沉澱至平台，實現對用戶全生命週期的持續服務與關懷。基於用戶數據的積累與分析，公司能夠實時響應用戶需求、實現精準服務，推動用戶關係從一次性交易向長期信賴轉化。

6大能力：

公司圍繞「經營業戶」這一核心，系統構建「全球化、高端化、數字化、智能化、生態化、綠色化」等六大戰略能力，為可持續發展築牢根基。

在全球化方面，公司堅持全球創牌，不僅實現產品與品牌的全球化佈局，更完成銷售、營銷、服務、物流、採購、研發、製造、財務、人力、IT等十大能力的全球化，實現引領的產品競爭力、快速的市場反應速度與高效的治理水平。在各個國家市場實現規模引領、產品引領與效率引領。

在高端化方面，公司堅持高端品牌戰略，立足全球本土化研發與「聽勸式創新」，驅動在全球各個市場持續創造爆品。通過產品原創科技、套系迭代、體驗中心升級與TC服務模式優化，推動在價格指數、品牌影響力的領先

在數字化方面，公司以用戶為中心全面推進數字化變革，提升運營效率與用戶全流程體驗。通過研發、製造、營銷、服務等全流程數字化改造，持續優化型號效率、材料利用率、製造效率等關鍵指標，實現從經驗驅動向數據驅動轉型。

在智能化方面，公司堅持AI的全面落地應用。基於智家大腦與Uhome大模型，持續推進從產品智能化到場景智能化的升級。以AI為引擎，構建全鏈路AI營銷體系，實現研發、製造、服務等環節的人機深度協作，讓智能化成為用戶體驗升級與企業效率提升的核心驅動力。

在生態化方面，公司打造開放的無界生態，為用戶提供覆蓋衣、食、住、娛的一站式服務。通過豐富生態資源方，推動智慧家庭從電器組成的物理空間向覆蓋全場景服務的生態系統演進。

在綠色化方面，公司將ESG融入公司治理全流程，踐行產品全生命週期減碳。作為MSCI ESG評級國內行業最高的企業，公司視綠色低碳為戰略的重要組成部分而非成本。通過綠色產品設計、綠色生產(能源優化、再生料應用)以及綠色產業(大暖通、再循環)的系統佈局，持續提升綠色競爭力。

六、經營計劃

2026年是海爾智家126戰略落地的關鍵之年。公司將持續深化智慧家庭通道建設，推動全域統倉TC平台與用戶全生命週期平台的全面落地，強化「高端化、全球化、數字化、智能化、生態化、綠色化」等核心能力，提升在爆款產品、平台與能力的全球化、全流程業務數字化以及智慧家庭生態等方面競爭力。

產業端：製冷、洗護、廚電等優勢產業持續引領，大暖通等加速突破

製冷、廚電、洗護等優勢產業通過科技引領繼續保持全球領先地位。公司將加速智慧暖通產業的發展：通過整合家用空調、智慧樓宇、水聯網等產業資源，構建技術、供應鏈、生產、渠道一體化支撐平台，實現「一盤棋」協同運作。以用戶需求為切入點，提供綜合能源低碳解決方案，通過差異化產品與軟硬一體的跨界方案矩陣，拓展全空間品類與多元場景，將價值鏈延伸至設計、安裝、運維、能源管理等全生命週期服務，成為公司未來重要業務增長點。

經過成功整合，CCR業務已邁入高效增長新階段。2026年CCR將依託獨家授權的二氧化碳製冷技術、共享海爾智家研發資源，以及數智化提效、全球擴張與轉型等舉措，實現收入高單位數增長與經營利潤率的進一步提升。

公司將圍繞「無人家務」的目標，打造「家電+機器人」協同工作的群體智能。公司將通過自研、合作、投資等多種方式，持續加大在家庭服務機器人領域的投入，依託家庭場景數據優勢、大家電任務協同優勢、供應鏈與精益製造優勢，推出一系列「懂家、會幹活」的機器人產品，致力於解決真實的家庭生活痛點。

中國市場：全面推進ToC轉型，AI賦能提升全流程效率

1. 全面升級渠道網絡競爭力。2026年計劃在區縣市場新建超3,000家專賣店，並升級超6,000家現有門店，打造集「可逛、可玩、可觸摸」於一體的場景體驗中心。新增1,000家大廚房數字化體驗店，推動展示邏輯從單品陳列向生活場景轉型，以場景體驗驅動成套購買。
2. 運營模式深度變革。全面推進「統倉ToC」模式，2026年力爭實現100%的統倉直配到用戶，進一步減少貨物搬運次數、優化庫存管理，直接降低經銷商成本，提升經營效率。

3. 產品端全棧創新。依託「AI之眼」等核心技術，推動家電向主動服務演進。2026年將發佈搭載AI之眼2.0的L4智能家電，讓機器具備感知力，能主動識別食材、預判洗衣染色風險，真正實現「無人家務」更進一步。
4. 高端持續引領：2026年將繼續加密卡薩帝在一至三線市場的觸點，計劃新增100家體驗中心與300家旗艦店，提升套系化銷售佔比，鞏固高端市場領先地位。

海外市場：本土化能力重構，體系化深耕全球市場

1. 歐美成熟市場：聚焦能力升級，從「單品突破」向「系統方案與品牌深耕」轉型。通過多品牌矩陣重構市場滲透覆蓋的能力，在C端持續發力的同時向B端加速佈局，構建商用領域的系統化解決方案能力。
2. 新興市場：深耕本土化製造與高端創牌，重構「全球協同+本土適配」的敏捷響應能力，加速產能佈局與全週期服務，實現份額與盈利雙提升。

七、可能面對的風險

- 1、宏觀經濟增速放緩導致市場需求下降的風險。白色家電產品屬於耐用消費類電器產品，用戶收入水平以及對未來收入增長的預期，將對產品購買意願產生一定影響，如果宏觀經濟增幅放緩導致用戶購買力下降，將對行業增長產生負面影響。另外，房地產市場增幅放緩也將對市場需求產生一定負面影響，間接影響家電產品的終端需求。
- 2、行業競爭加劇導致的價格戰風險。白電行業充分競爭、產品同質化較高，近年來行業集中呈現提升態勢，但個別子行業因供需失衡形成的行業庫存規模增加可能會導致價格戰等風險。此外，由於技術飛速發展、行業人才匱乏、產品壽命週期縮短及易於模仿，越來越難以獲益。新的產品、服務和技術通常伴隨著較高的售價，同時公司不得不在研發上投入更多。公司將積極投入研發，通過持續創新的產品和服務贏得用戶，並樹立持久的品牌影響力。

- 3、 原材料價格波動的風險。公司產品及核心零部件主要使用鋼、鋁、銅等金屬原材料，以及塑料、發泡料等大宗原材料，如原材料供應價格持續上漲，將對公司的生產經營構成一定壓力。另外，公司依賴第三方供應商提供關鍵原材料、零部件及製造設備以及OEM供應商，任何供應商的供應中斷或價格大幅上漲均會對公司的業務造成負面影響。公司作為行業領導者，將採取與供應商量價對賭、套期保值等方式，降低原材料波動對經營帶來的風險。
- 4、 海外業務運營風險。公司業務全球化穩步發展，已在全球多地建立生產基地、研發中心和營銷中心，海外收入佔比逐年提升。海外市場受當地政治經濟局勢（如發生軍事衝突、戰爭等事件）、法律體系和監管制度等影響較多，上述因素發生重大變化，將對公司當地運營形成一定風險。公司已積極採取各種措施，以減輕有關影響，包括積極與供應商及經銷商合作；提高生產效率，以抵消對公司整體銷售成本的有關影響；及可能將公司的供應資源擴展至其他國家；採取措施確保人員與資產安全。
- 5、 關稅增加的風險：美國及其他主要經濟體可能實施的關稅政策，將對全球家電企業的供應鏈構成衝擊。關稅增加將推高出口成本，削弱利潤空間，還可能導致目標市場消費需求疲軟，加劇市場競爭。關稅政策的不確定性可能迫使家電企業重新審視供應鏈戰略與佈局，增加運營複雜性和管理成本。公司將積極發揮海外本土化供應鏈優勢，通過進一步優化供應鏈管理、提升生產靈活性及增強區域化生產能力，應對關稅增加可能帶來的衝擊。
- 6、 匯率波動風險。隨著公司全球佈局的深入，公司產品進出口涉及美元、歐元、日元等外幣的匯兌，如果相關幣種匯率波動，將對公司財務狀況產生一定影響，增加財務成本。此外，公司的綜合財務報表以人民幣計值，而附屬公司的財務報表則以該實體經營所在的主要經濟環境的貨幣計量和呈報，因此亦面臨貨幣兌換的風險。對此，公司運用對沖工具來降低匯率波動風險。

- 7、政策變動風險。家電行業與消費品市場、房地產市場密切相關，宏觀經濟政策、消費投資政策、房地產政策以及相關的法律法規的變動，都將對產品需求造成影響，進而影響公司產品銷售。公司會密切關注政策及法律法規的變動，並對市場變動作出預測，以保證公司進一步發展。
- 8、信貸風險。公司可能無法向經銷商悉數收回貿易應收款項，或者經銷商不能按時結算公司的貿易應收款項，那麼公司的業務、財務狀況及經營業績可能會受到不利影響。對此風險，公司會根據經銷商信貸記錄及其交易金額，靈活地為若干經銷商提供30日至90日的信貸期。
- 9、存貨風險。由於公司不能總是準確地預測各種趨勢和事件，並始終保持足夠的存貨水平。因此，可能會出現存貨過剩的情況，此時公司可能會被迫提供折扣或進行促銷以處理滯銷的存貨，另一方面，存貨不足的情況也會出現，這時可能會導致公司損失銷售機會。但是公司會管理存貨並根據市場情況作出調整，同時也會定期評估存貨減值。
- 10、資本開支風險：全球經濟增速放緩以及消費需求預期下滑的宏觀環境背景下，市場需求可能無法及時吸納現有產能，導致行業整體產能利用率下降，影響企業盈利能力與資產回報率。公司需積極應對宏觀環境變化，加強對市場需求趨勢的預判，優化產能佈局，提高現有產能利用效率，以緩解宏觀環境變化帶來的資本開支風險。

財務回顧

於2025年，本集團收入約達人民幣302,329百萬元，較2024年之人民幣286,005百萬元（經重列）上升5.7%。本公司擁有人應佔年內溢利為人民幣19,553百萬元，較2024年之人民幣18,731百萬元（經重列）上升4.39%。

1. 收入及溢利分析

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)	變動 %
收入			
家庭美食保鮮烹飪解決方案			
— 冰箱／冷櫃	84,763	83,556	1.4
— 廚電	41,538	41,184	0.9
空氣能源解決方案	54,391	49,617	9.6
家庭衣物洗護方案	65,565	63,320	3.5
全屋用水解決方案	17,964	16,175	11.1
其他業務	136,367	118,631	15.0
分部間抵銷	<u>(98,259)</u>	<u>(86,478)</u>	13.6
合併收入	302,329	286,005	5.7
經調整經營利潤*	20,504	20,410	0.5
本公司股東應佔年內溢利	19,553	18,731	4.39
本公司普通股股東應佔每股盈利			
基本			
— 來自年內溢利	<u>2.12</u>	<u>2.02</u>	<u>5.0</u>
攤薄			
— 來自年內溢利	<u>2.10</u>	<u>2.02</u>	<u>4.0</u>

下表概述按地理位置劃分的於所示期內本集團的收入：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)	變動 %
中國	146,537	142,191	3.1
其他國家／地區	155,792	143,814	8.3
合計	302,329	286,005	5.7

* 經調整經營利潤定義為稅前利潤扣除利息收支、匯兌損益、投資損益、出售附屬公司之收益、政府補助及應佔聯營公司損益。

於2025年12月31日，本集團境外資產為人民幣150,675百萬元，佔總資產的比例為50.9%。於2025年，本集團境外資產營業收入及經營利潤分別為人民幣155,792百萬元及人民幣6,811百萬元。

於2025年，本集團的收入由約人民幣286,005百萬元(經重列)上升5.7%至人民幣302,329百萬元。收入增長得益於國內與海外市場的雙輪驅動，其中，國內市場通過與用戶共創的產品爆款機制、深化全域直達的用戶精細化運營能力、以及數字庫存變革的深化等實現收入增長；海外在南亞、東南亞、中東非等新興市場實現快速增長以及併購CCR和KWIKOT的深化融合，帶動收入增長。

(1) 家庭美食保鮮烹飪解決方案

冰箱／冷櫃收入由2024年之約人民幣83,556百萬元上升1.4%至2025年之約人民幣84,763百萬元。在鞏固規模領先優勢的基礎上，冰箱／冷櫃將戰略重心轉向「有質量的增長」，依託「從科技到爆款的轉化引擎」與「數字化驅動的全球協同體系」，實現業務增長。

廚電收入由2024年之約人民幣41,184百萬元增加0.9%至2025年之約人民幣41,538百萬元。在全球廚電行業面臨宏觀經濟波動與地緣貿易挑戰的背景下，廚電產業依託「全球高端品牌矩陣協同」與「本土化運營能力升級」，展現出較強的經營韌性，實現業務增長。

(2) 空氣能源解決方案

空氣能源解決方案收入由2024年之約人民幣49,617百萬元上升9.6%至2025年之約人民幣54,391百萬元。其中，家用空調產業隨著在產品技術、供應鏈一體化及渠道模式變革等方面沉澱的競爭力持續提升，增長勢能全面釋放，實現業務增長。智慧樓宇產業深化磁氣懸浮等核心技術佈局，推進國內市場戰略轉型與場景深耕，加速海外市場本土化組織建設與差異化方案，實現收入增長。

(3) 家庭衣物洗護方案

家庭衣物洗護方案收入由2024年之約人民幣63,320百萬元上升3.5%至2025年之約人民幣65,565百萬元。面對市場挑戰，洗衣機產業堅持「產品創新、渠道共創與多品牌」策略，實現收入增長。

(4) 全屋用水解決方案

全屋用水解決方案收入由2024年之約人民幣16,175百萬元上升11.1%至2025年之約人民幣17,964百萬元。面對複雜的市場環境，我們將成為一名「家庭全場景水資源解決方案商」視為我們於水家電產業的戰略錨點，從產品卡位、渠道效率、全球協同三個維度系統佈局，實現業務收入增長。

本公司擁有人應佔年內溢利

於2025年，本公司擁有人應佔年內溢利為約人民幣19,553百萬元，較2024年之約人民幣18,731百萬元(經重列)增長4.39%。

經調整經營利潤

經調整經營利潤定義為除稅前溢利扣除利息收支、匯兌損益、投資損益(包括來自指定按公平值計入其他全面收益的權益工具之股息收入、其他財務資產投資回報)、出售附屬公司之收益、政府獎勵及應佔聯營公司損益。透過扣除該等項目，管理層及投資者更易於將本集團多個期間的財務業績進行比較，並分析經營趨勢。

經調整經營利潤用作評估本集團經營業績，其為非國際財務報告準則規定的衡量方法。這項衡量方法能反映因已變現的資本收益及虧損、衍生金融工具公平值變動、處置經營業務收益、虧損及就其他重大非經常性或特殊項目的淨影響而未能反映的趨勢，為投資者瞭解本集團持續營運表現提供有價值的信息。

於2025年，本集團經調整經營利潤為約人民幣20,504百萬元，較2024年之約人民幣20,410百萬元(經重列)增長0.5%。經調整經營利潤的提升主要受惠於本集團於全球市場利潤的增長。

下表載列本集團2025年及2024年經調整經營利潤與根據《國際財務報告準則》編製的除稅前溢利之間的調節：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
除稅前溢利	23,479	22,723
調整：		
銀行利息收入	(1,709)	(1,858)
匯兌(收益)/虧損	(1,001)	119
政府獎勵	(1,316)	(1,336)
其他財務資產投資回報	(160)	(69)
來自指定按公平值計入其他全面收益的權益投資之 股息收入	(48)	(58)
融資成本	2,587	2,705
應佔聯營公司損益	(1,328)	(1,816)
經調整經營利潤	<u>20,504</u>	<u>20,410</u>

毛利率

於2025年，本集團整體毛利率為約26.1%，同比減少1.1個百分點。其中，國內市場四季度銅等大宗材料持續上漲以及國內競爭白熱化帶來的行業均價加速下降，本集團推進的極致成本戰略以及全流程節點拉通所帶來的降本效果被以上因素抵消，毛利率同比下降；海外市場基於本土化需求引領的產品競爭力，推進全球供應鏈佈局，搭建數字化平台，落地極致成本策略帶來的積極影響受關稅高企等負影響抵消，毛利率同比下降。

銷售及分銷開支

2025年本集團銷售及分銷開支佔收入比率為11.2%，較2024年減少0.5個百分點。其中，國內市場加速落地統倉TOC模式並持續推進營銷數字化變革，優化資源配置的同時提高市場投入產出效率，物流端優化倉網佈局及配送線路，銷售及分銷開支佔該業務收入比率同比提效；海外市場推進終端零售創新、整合全球資源，提升運營效率，銷售及分銷開支佔該業務收入比率同比提效。

行政開支

2025年本集團的行政開支佔收入比率為8.4%，較2024年減少0.2個百分點，主要係國內市場得益於數字化平台與AI賦能，優化業務流程，提升運營效率所致。

2. 財務狀況

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
非流動資產	142,962	138,622
流動資產	152,833	152,114
流動負債	142,545	149,926
非流動負債	27,273	22,008
資產淨值	<u>125,977</u>	<u>118,802</u>

現金及現金等值項目和其他財務資產中的理財產品

於2025年12月31日，本集團之現金及現金等值項目和其他財務資產中的理財產品總餘額從2024年12月31日之人民幣55,741百萬元(經重列)減少14.3%至2025年12月31日之人民幣47,754百萬元。下降主要係經營活動之現金流入淨額被投資活動及籌資活動之現金流出淨額抵消所致。

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
現金及現金等值項目	46,268	54,995
其他財務資產中的理財產品		
— 流動部分	<u>1,486</u>	<u>746</u>
合計	<u>47,754</u>	<u>55,741</u>

資產淨值

本集團之資產淨值由2024年12月31日之人民幣118,802百萬元(經重列)增加6%至2025年12月31日之人民幣125,977百萬元。資產淨值的增加主要係年內溢利貢獻所致。

營運資金

貿易應收款項及應收票據周轉天數

本集團於2025年年末的貿易應收款項及應收票據周轉天數為44天，較2024年年末減少1天。主要係本期應收票據減少所致。

存貨周轉天數

本集團於2025年年末的存貨周轉天數為74天，較2024年年末增加1天。主要係本期存貨規模上升所致。

貿易應付款項及應付票據周轉天數

本集團於2025年年末的貿易應付款項及應付票據周轉天數為125天，較2024年年末減少5天。主要係本期調整付款策略所致。

3. 現金流變動分析

項目	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
年初之現金流量表中所列之現金及 現金等值項目		54,995	56,715
經營活動所得之現金流量淨額		26,003	26,318
投資活動所用之現金流量淨額	(a)	(17,075)	(20,079)
融資活動所用之現金流量淨額	(b)	(17,671)	(7,704)
匯率變動影響淨額		16	(255)
年末之現金流量表中所列之現金及 現金等值項目		<u>46,268</u>	<u>54,995</u>

本年經營活動之現金流入淨額為人民幣26,003百萬元，淨利潤現金含量1.29。

- (a) 本年投資活動之現金流出淨額為人民幣17,075百萬元，較去年減少15%，詳情如下：

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
購買非流動資產的付款	(8,851)	(10,079)
購買贖回理財產品	(9,247)	(6,498)
收購及出售附屬公司產生的現金流出淨額	130	(4,409)
處置固定資產及租賃土地收到現金	118	42
聯營公司分紅	466	579
收取理財產品利息	122	136
其他投資活動之現金流淨流入	187	150
投資活動所用之現金流量淨額	<u>(17,075)</u>	<u>(20,079)</u>

- (b) 本年融資活動之現金流出淨額為人民幣17,671百萬元，較去年增加129.4%，詳情如下：

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
借款所得	33,147	13,647
償還借款	(31,629)	(9,569)
購回股份	(1,234)	(559)
已付股東及非控股權益的股息	(11,579)	(7,537)
已付利息	(2,294)	(2,444)
租賃支出	(1,801)	(1,709)
就共同控制項下之業務合併已付的現金款項	(78)	—
附屬公司持有的所有權權益變更	(123)	255
收購非控股權益	(2,192)	(16)
其他融資活動之現金流淨流出	112	228
融資活動所用之現金流量淨額	<u>(17,671)</u>	<u>(7,704)</u>

流動資金及財務資源

本集團著重現金流管理，且財政及流動資金狀況穩健，於2025年12月31日之流動比率為1.1 (2024年12月31日：1)。

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
現金及現金等值項目	46,268	54,995
其他財務資產中的理財產品	1,486	746
	47,754	55,741
減：		
計息借款	(36,382)	(33,793)
現金及現金等值項目和其他財務資產中的 理財產品結餘淨額	11,372	21,948

於2025年12月31日，其他財務資產中的理財產品為人民幣1,486百萬元而2024年為人民幣746百萬元。

於2025年12月31日本集團之現金及現金等值項目和其他財務資產中的理財產品結餘淨額為人民幣11,372百萬元(2024年12月31日：人民幣21,948百萬元(經重列))，較2024年下降48.2%，主要由於提高資金收益，增加債權投資所致。

現金及現金等值項目和其他財務資產中的理財產品結餘中，約54%以人民幣計值，而餘下46%則以歐元、港元、美元、紐西蘭元及其他貨幣計值。

於2025年12月31日，本集團之計息借款為人民幣36,382百萬元(2024年12月31日：人民幣33,793百萬元(經重列))。有關計息借款之詳情，請參閱財務報表。

於2025年，現金及現金等值項目和其他財務資產的理財產品回報為人民幣1,803百萬元，較2024年之人民幣1,928百萬元(經重列)下降6.48%，主要受境內外降息影響。

本集團將在2025年運營活動中繼續維持穩定之流動資金用以確保未來一年運營資金需求，及用以超級工廠等建設，並且在未來戰略性投資機會出現時，在財務上具備靈活性。

資本性支出

本公司不定期評估本集團中國區各產業分部及海外家電與智慧家庭業務的資本性支出及投資，年內資本性支出為人民幣8,851百萬元(2024年：人民幣10,079百萬元(經重列))，其中國內人民幣4,597百萬元，海外人民幣4,254百萬元，主要用於廠房及設備建設，房產租賃開支，信息化建設投資等。

負債資本比率

於2025年12月31日，本集團之負債資本比率(定義為按借貸總額(包括計息借款及租賃負債)除以本集團淨資產)為33.8%(2024年12月31日：33.4%)，上升0.4個百分點，主要是由於報告期內發行中期票據所致。

庫務政策

本集團採取審慎現金管理及風險監控。由於本集團的業務遍及全球，我們的經營業績受到基於交易和換算基礎的匯率變動影響。

本集團主要面臨報告貨幣人民幣兌美元的匯率變動影響，其次是人民幣兌歐元及人民幣兌日元匯率變動的影響。匯率波動之所以會產生換算影響，是因為本集團附屬公司的財務業績乃以其經營所在主要經濟環境的貨幣(其功能貨幣)計量。因此，本集團全球各地附屬公司的經營業績乃以人民幣之外的貨幣計量，而後再換算為人民幣，以供列報於我們綜合財務報表的財務業績中。因此，適用的外匯匯率波動可能增加或減少我們非人民幣資產、負債、收入和成本的人民幣價值，即使其當地貨幣價值並無變動。

當本集團的附屬公司以其功能貨幣之外的其他貨幣訂立買賣交易時，就會產生匯率波動的交易影響。本集團的成本中有很一部分是以人民幣計值，而本集團的絕大部分銷售額是以其他貨幣(包括美元、歐元和日元)開具發票，這是本集團的交易風險來源之一。

本集團儘可能嘗試以相同貨幣在當地市場價值鏈中匹配成本和收入，從而為若干交易風險提供自然對衝。本集團還使用遠期外匯合約以減輕其交易匯率風險。

資本承擔

於2025年12月31日，本集團之已訂約但未撥備之資本承擔為人民幣4,757百萬元(2024年12月31日：人民幣5,920百萬元(經重列))，主要涉及本集團境內外工廠建設項目。

資產押記

於2025年12月31日，本集團賬面淨值為人民幣32百萬元(2024年12月31日：無)的樓宇及租賃土地，本集團賬面淨值為人民幣38百萬元(2024年12月31日：人民幣47百萬元(經重列))的應收賬款及應收票據，本集團人民幣351百萬元(2024年12月31日：人民幣97百萬元(經重列))已質押作為本集團獲授若干銀行借款的抵押品。於2025年12月31日，本集團之銀行貸款人民幣零百萬元(2024年12月31日：人民幣320百萬元)由本公司之控股股東海爾集團擔保。

此外，於2025年12月31日，本集團若干應付票據以本集團之銀行存款人民幣1,085百萬元(2024年12月31日：人民幣484百萬元(經重列))及本集團之應收票據人民幣1,196百萬元(2024年12月31日：人民幣5,068百萬元作抵押)。

或然負債

於報告期末，本集團或本公司均無任何重大或然負債。

與僱員之關係及薪酬政策

公司在「人單合一」管理模式的指導下，堅持用戶付薪、創造價值與分享價值合一的薪酬理念，為員工提供勞動所得、超利分享、資本利得相結合的短、中、長期薪酬激勵體系、多元化的福利政策及員工關懷計劃等，鼓勵員工以企業家的心態開展工作，導向員工價值與公司價值、股東價值一致，不斷提升用戶體驗，實現企業與員工共創共贏的發展。

公司搭建豐富多維的激勵機制，持續推行涵蓋境內外員工的全球激勵體系，以吸引、激勵、穩定公司核心人才。

本集團之僱員總數由2024年12月31日之122,733人上升10.0%至2025年12月31日之134,995人。

期後事項

根據本公司於2026年3月26日舉行的第十二屆董事會第四次會議，本年的利潤分配預案以股權登記日扣除回購專戶上已回購股份後的總股本為基準。本公司向全體股東按每10股派發現金股息人民幣8.867元(含稅)。

除本公告所披露者外，自報告期末起至本公告日期止，本集團並無發生任何重大事項。

股息

於2025年11月，本公司以現金派發截至2025年6月30日止六個月的中期股息每10股人民幣2.692元(含稅)合共人民幣2,506,684,210.62元。

董事會建議以現金派發截至2025年12月31日止年度的期末股息每10股人民幣8.867元(含稅)，根據當前已發行股本(扣除已回購但未註銷的股份)合共約人民幣8,248,280,749.27元，該股息連同已於2025年11月派發的中期股息，佔本公司擁有人應佔溢利約55%。在實施權益分派的股權登記日前公司總股本發生變動的，擬維持分配總額不變，相應調整每股分配比例。

該股息分派建議應在本公司2025年年度股東會上考慮及批准及預期末期股息將於2025年年度股東會後兩個月內派發予股東。

D股及H股的股息應以外幣支付。根據本公司的公司章程，適用匯率應為緊接宣佈股息前一周中國人民銀行所公告將人民幣兌換為外幣的平均匯率(中間價)。

2025年年度股東會通知將公佈本公司召開2025年年度股東會日期及相關的暫停辦理H股股份過戶登記安排，以及末期股息的暫停辦理H股股份過戶登記安排。

購買、贖回或出售本公司上市證券

回購H股

於截至2025年12月31日止年度，本公司於香港聯合交易所有限公司回購若干其H股普通股，該等股份隨後經本公司註銷。該等交易的詳情概要如下：

月份	回購H股數量	每股價格		已付總價 百萬港元
		最高 港元	最低 港元	
2025年9月	2,450,000	27.00	24.76	62.86
2025年12月	1,361,000	27.30	26.58	36.71
	<u>3,811,000</u>			<u>99.57</u>

本公司的已發行股本H股已按其面值扣除。回購本公司H股所支付的溢價為人民幣87百萬元，已於本公司的股份溢價賬扣除。年內回購本公司H股由董事根據股東於2025年5月28日舉行的年度股東會及類別會議上就回購H股所作出的授權而進行。

董事於H股成交價較其相關價值有所折讓時作出回購，以基於市況靈活調整本公司股本架構。此舉對保留於本公司投資的股東有利，因為彼等於本公司資產及盈利的權益比例將按本公司回購H股數目的比例而增加。

回購A股

截至2025年12月31日止年度，本公司於上海證券交易所回購若干其A股普通股。該等交易的詳情概要如下：

月份	回購A股數量	每股價格		已付總價 人民幣 百萬元
		最高 人民幣元	最低 人民幣元	
2025年4月	6,071,800	25.29	23.60	148.79
2025年5月	6,364,200	26.30	25.07	163.59
2025年6月	19,394,800	25.28	24.30	481.97
2025年7月	1,550,000	26.05	24.83	39.71
2025年8月	2,565,400	25.65	24.82	64.93
2025年9月	4,536,300	26.64	25.16	117.83
2025年11月	420,000	27.53	26.82	11.36
2025年12月	<u>1,923,200</u>	27.54	26.02	<u>51.64</u>
	<u>42,825,700</u>			<u>1,079.83</u>

年內回購本公司A股由董事根據於2025年3月27日通過的有關回購A股的董事會決議案而進行。回購A股將用於本公司的股份激勵計劃。

於2025年12月31日，累計42,825,700股A股於年內獲回購，惟尚未註銷，將用於本公司其他股份激勵計劃。

年內，31,481,400股A股庫存股份已於2025年6月轉移至本公司的2025年A股核心員工持股計劃，而1,472,684股A股庫存股份已根據2025年第一次臨時股東會通過的決議案，在2025年12月註銷。於2025年12月31日，本公司合共持有69,791,486股A股庫存股份，將會用作其他股份獎勵計劃。

除上文所披露者，本公司及其任何附屬公司於截至2025年12月31日止年度並無購買、贖回或出售本公司任何上市證券(包括出售庫存股份)。

除上文所披露者外，本公司於2025年12月31日並無持有庫存股份。

遵守上市規則之企業管治常規

於截至2025年12月31日止年度內，除下文所述若干偏離情況外，本公司已遵守上市規則附錄C1所載之企業管治守則（「守則」）之守則條文。

根據守則條文第C.2.1條，主席與行政總裁的角色應有所區分，不可由同一人擔任。自2022年6月28日起，執行董事李華剛先生（「李先生」）就任本公司主席一職，亦兼為本公司行政總裁。李先生由2019年4月開始出任本公司行政總裁，而當梁海山先生於2022年6月28日退任本公司主席時，李先生自該日起擔任本公司主席。

董事會一直有檢討主席與行政總裁職責分離的安排。經評估本公司狀況後，並已考慮李先生的經驗及過往工作表現，董事會認為，由李先生兼任本公司主席與行政總裁，對本集團而言屬恰當並符合集團最佳利益，因為此舉有利於本集團政策保持延續性以及業務營運可維持平穩，同時有助提升本公司策略的有效制訂和執行，讓本集團有效迅速把握業務機遇。在董事會內，非執行董事佔大多數，彼等定期每季開會審視本集團的營運並商議其他影響本集團業務的重大事務。

據此，董事會相信，此項安排對董事會與本公司管理層之間的權力及權限平衡，不會帶來負面影響。另外，透過董事會及其獨立非執行董事的持續監督，權力繼續得到互相制衡，因此，股東的利益仍然可以獲得充份而公平的反映。

有關本公司企業管治常規及其守則條文之進一步資料將載於本公司2025年年報所載企業管治報告。

證券交易標準守則

本公司已採納一套董事及監事進行證券交易之標準守則（「標準守則」），該守則之條款不遜於上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易之標準守則。經本公司作出查詢後，本公司全體董事及監事已確認彼等已於截至2025年12月31日止年度內一直遵守標準守則所載之規定標準。

審核委員會及審閱財務報表

本公司董事會審核委員會由本公司兩名非執行董事及三名獨立非執行董事組成。審核委員會經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2025年12月31日止年度之綜合年度財務報表，及與內部審計部討論風險管理及內部監控事項，並無異議。

本集團外聘核數師國衛會計師事務所有限公司已就本公告所載財務資料與本集團截至2025年12月31日止年度綜合財務報表所列數額核對一致。國衛會計師事務所有限公司就此履行的工作並不構成按照香港會計師公會頒佈的香港審計準則、香港審閱應聘服務準則或香港保證應聘服務準則所進行的保證應聘服務，因此國衛會計師事務所有限公司並未就本公告發表任何保證。於本公告日期，就本公司董事會所知悉，於本公告中刊載的資料與本公司2025年年報將刊載的資料一致。

刊發業績公告及年度報告

此業績公告將於本公司網站(<http://smart-home.haier.com>)及香港聯合交易所有限公司網站(<http://www.hkexnews.hk>)刊載。本公司2025年年報將於適當時候在上述網站刊載。

承董事會命
海爾智家股份有限公司
董事長
李華剛

中國青島
2026年3月26日

於本公告日期，本公司執行董事為李華剛先生及Kevin Nolan先生；非執行董事為宮偉先生、俞漢度先生、錢大群先生及李少華先生；獨立非執行董事為王克勤先生、李世鵬先生、吳琪先生及汪華先生；及職工董事為孫丹鳳女士。

* 僅供識別