

業 務

概覽

我們的業務

我們是全球前五大空調提供商之一，集家用和中央空調設計、研發、生產、銷售及服務於一體。我們在全球空調產業（2024年市場規模達人民幣13,128億元）中把握商機。從中國走向全球，我們的空調業務覆蓋150多個國家和地區。根據弗若斯特沙利文的資料，於2024年，按銷量計算，我們是全球第五大空調提供商，市場份額達7.1%。下圖展示我們的業務亮點：



附註：

1. 2022年至2024年。
2. 截至最後實際可行日期。
3. 截至2025年3月31日止三個月。
4. 根據弗若斯特沙利文的資料，按2024年銷量計。大眾市場家用空調指的是面向終端消費者的售價在人民幣2,500元以下的空調。根據弗若斯特沙利文的資料，按在所有家用空調中的銷量計算，中國大眾市場家用空調市場份額預計將由2024年的28.0%上升至2029年的29.0%。
5. 根據弗若斯特沙利文的資料，按2022年至2024年全球前五大空調企業的銷量複合年增長率計。
6. 我們的「網批新零售模式」指一種線上線下一體化的經銷模式，於2017年我們在業內首次推出，其創立了由我們自主研發的線上管理系統賦能的扁平化經銷結構。我們的網批新零售模式簡化了渠道結構，加強了我們與線下中小零售商的密切溝通和合作。通過數字化手段優化經銷鏈條，我們利用自研的高效線上管理系統（如「小奧直賣」和「小奧管家」應用程式）管理我們的經銷商。董事認為我們採用了網批新零售模式，業內其他公司後續跟進，採用了類似的銷售模式。根據弗若斯特沙利文的資料，網批新零售模式已成為空調市場廣泛認可的模式。

我們贏得了市場認可和消費者信賴，成為全球成長最快的空調品牌之一。於業績記錄期內，我們保持高速增長態勢，2022年至2024年，我們的銷量複合年增長率達到30.0%。根據弗若斯特沙利文的資料，2022年至2024年，在全球前五大空調企業中我們各年的銷量增速第一。我們於該期間的銷量增速遠高於全球空調市場4.6%的銷量複合年增長率。

業 務

根據弗若斯特沙利文的資料，按2024年銷量計，我們是中國大眾市場家用空調第一品牌，市場份額達25.7%。在鄉村振興政策、城鎮化進程帶來的下沉市場增量需求以及消費者對產品性價比愈加關注等因素的推動下，大眾市場已經成為中國空調行業增長的重要引擎。我們把握行業發展機遇，依靠銷售覆蓋面和高性價比的產品，持續擴大市場份額和品牌影響力。此外，我們通過多品牌戰略滿足不同消費者需求。

我們是業內智能空調領域的重要參與者，在語音識別、語義理解等技術能力方面均保持較高水平。

我們的發展歷史

自創立以來，我們深耕空調行業三十餘載，始終致力於為全球消費者提供優質的高性價比空調。我們主要經歷的發展階段分為以下階段：

- **初創階段（1994年至2001年）：**我們成立於1994年，創立奧克斯品牌，開啟空調領域全面拓展之路。隨著中國空調行業的快速發展，我們以質優價美的產品快速在國內市場建立了強大的市場影響力，業務規模逐步壯大，在消費者當中積澱了良好的口碑。
- **迅速發展階段（2001年至2013年）：**2001年起，我們開始在海外市場建立我們的業務，同時先後邀請名流進行品牌及產品代言，逐步深化我們的品牌認可度。同期，我們還發佈了《空調成本白皮書》，提高了空調行業產品成本的透明度。2003年起，我們啟動了全國性產能提升戰略，相繼在寧波、南昌建立產業園，並進軍中央空調板塊。儘管市場競爭激烈，但我們通過不斷的產品提升、高性價比產品以及精準品牌營銷，實現了快速增長及很高的品牌知名度。
- **轉型升級階段（2013年至2018年）：**2013年起，我們持續在銷售渠道、產能佈局及產品品質等方面進行轉型升級。我們是行業內率先積極採用電商渠道的企業之一，與京東及天貓等主流電商平台建立了長期合作關係。在電商快速發展時期，依靠這些合作關係，我們迅速成為中國線上最暢銷的空調品牌之一。基於電商運營的成功經驗，我們於2017年採用網批新零售模式，該模式通過減少經銷層級，讓利於消費者。我們推出「小奧直賣」應用程序以更好地管理並賦能經銷商，由此衍生並構建獨特的「小奧直賣」生態

業 務

系統。這種網批新零售模式及「小奧直賣」生態系統幫助我們進一步搶佔市場份額並提高渠道管理精度。在此階段，我們在寧波和馬鞍山分別建造智能生產基地，以擴大自身產能及增強品控，強化智能製造建設。

- **全球化、智能化、全產業鏈化階段（2018年至今）：**我們穩步推動全球化戰略。2019年，日本研發中心成立，泰國生產基地同年投產，以此為紐帶連接我們與海外消費者，將全球消費需求及市場趨勢有效融合。2023年開始，我們相繼在馬來西亞、泰國、美國、阿聯酋、越南及沙特阿拉伯等地區設立海外銷售公司及組建本地團隊，擴大在當地的銷售，並將網批新零售模式及「小奧直賣」生態系統的覆蓋範圍從國內延伸至海外，持續高效拓展國際市場覆蓋。

我們同樣高度重視智能化。我們於2021年搭建了集成研發平台，匯集關鍵技術、生產實踐、消費者需求、市場反饋等大量數據，實現結構集成化、物料通用化和設計模塊化。我們於2023年創新性推出奧克斯工業互聯網平台，全面覆蓋各業務環節，快速推進生產製造智能化建設，並提高我們的效率。

2023年起我們戰略性強化供應鏈佈局，助推垂直一體化產業鏈的協同和覆蓋，增強核心零部件的自研自製能力，持續鞏固競爭優勢。例如，我們與松下合作推進對核心零部件壓縮機的研發和自製。

我們的品牌及產品矩陣

我們以「牛」的英文單詞音譯命名為品牌名稱，即「奧克斯AUX」。我們以「奧克斯AUX」主品牌佈局海內外市場，並通過多品牌戰略進一步提高我們的市場滲透率。我們孵化品牌「華蒜」和「AUFIT」，並推出ShinFlow等高端品牌，以實現全球更廣泛的消費者覆蓋。憑藉多品牌策略，我們能夠滿足全球消費者的不同需求及偏好。

我們的產品矩陣以家用空調和中央空調為主，圍繞節能、舒適、健康、智能四大方向深耕，我們的家用空調包括掛機、櫃機、移動空調等品類；而我們的中央空調包括多聯機、單元機、熱泵、模塊機及末端設備等品類。我們快速迭代產品且持續豐富產品矩陣，覆蓋家庭住宅、辦公樓宇、商場、酒店、醫院、工業產業園等眾多應用場景。

業 務



基於奧克斯工業互聯網平台的效率飛輪

我們全面推進數字化、智能化進程，基於深耕行業積累的豐富經驗，創新性搭建了奧克斯工業互聯網平台，全面覆蓋了研發設計、智能製造、供應鏈管理、銷售營銷、倉儲物流、品質跟蹤等所有主要業務板塊。這個一體化數字平台使我們實現了全價值鏈精細化管理，顯著提升了各業務板塊的效率和效果。

我們以消費者為核心，通過研發和銷售體系整合構築效率飛輪。一方面，我們的研發體系實現實時接收消費者反饋，通過產品快速迭代更新持續解決消費者痛點及提升客戶體驗。我們形成了一年一迭代、兩年一創新的高效優質產品研發節奏。另一方面，我們基於精簡高效的銷售網絡實現消費數據向研發體系快速回傳，讓更廣大的消費者獲得高性價比的產品。截至2025年3月31日，我們約98.4%的中國經銷商在過去十二個月期間通過「小奧直賣」應用程序直接向我們下達訂單，相較同行業顯著縮減經銷層級，提高我們銷售管理效率。我們的研發飛輪和銷售飛輪持續有力地互相反哺，使我們的消費者體驗及口碑持續增強。這種以消費者為中心的策略一直是我們成功和維持行業競爭地位的關鍵驅動因素。

業 務



我們的財務亮點

於業績記錄期內，我們保持強勁的收入及淨利潤增長勢頭。我們的收入由2022年的人民幣19,527.6百萬元增加27.2%至2023年的人民幣24,831.8百萬元，並進一步增加19.8%至2024年的人民幣29,759.3百萬元。此外，我們的收入由截至2024年3月31日止三個月的人民幣7,362.6百萬元增加27.0%至截至2025年3月31日止三個月的人民幣9,352.4百萬元，延續強勁增長勢頭。

我們的淨利潤由2022年的人民幣1,441.7百萬元增加72.5%至2023年的人民幣2,486.8百萬元，並進一步增加17.0%至2024年的人民幣2,910.2百萬元。此外，我們的淨利潤由截至2024年3月31日止三個月的人民幣751.6百萬元進一步增加23.0%至截至2025年3月31日止三個月的人民幣924.5百萬元。於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月，我們的淨利潤率分別為7.4%、10.0%、9.8%、10.2%及9.9%。

我們的競爭優勢

全球前五大空調提供商之一

我們是全球空調大賽道的前五大空調提供商之一，把握全球空調產業(2024年市場規模達人民幣13,128億元)商機。我們的業務遍及全球150多個國家和地區。通過持續的研發投入和技術革新，精心打造我們的自有品牌產品，以滿足消費者的多樣化需求及偏好，同時兼顧節能、舒適、健康和智能等核心價值。根據弗若斯特沙利文的資料，按2024年空調銷量計，我們在全球空調市場中排名第五，市場份額達7.1%。

業 務

我們對下沉市場有著深刻理解，並有效抓住該等地區的增長機遇。為抓住鄉村振興政策及下沉市場城镇化帶來的需求，我們打造了高性價比的多元化產品矩陣，滿足廣大客戶的需求。我們亦推出了網批新零售模式。該模式減少了過多的經銷層級，提升了流通效率。為更好地管理我們擴展的銷售及經銷網絡，我們推出「小奧直賣」應用程序，之後逐步建立及擴大我們的「小奧直賣」生態系統。我們與物流商、安裝商及售後商等市場參與者緊密連接，該生態體系讓經銷商能夠方便觸達我們的產品、銷售活動及全面指引。我們通過為經銷商配備這些資源及工具，賦能他們因地制宜地提供服務，有效觸達終端消費者，進而提高我們品牌在各個渠道的滲透率。根據弗若斯特沙利文的資料，按2024年銷量計，我們是中國大眾市場家用空調第一品牌，市場份額達25.7%。

我們不斷進行技術創新和研發投入，打造出一系列智能化產品，不僅在產品功能上實現了智能化升級，還進一步優化我們智能語音控制空調的用戶體驗和提升產品互聯互通性。

我們維持收入大幅增長，並擴大盈利規模。2024年，我們的收入達人民幣29,759.3百萬元，淨利潤達人民幣2,910.2百萬元，2022年至2024年收入和淨利潤的複合年增長率分別為23.4%及42.1%。我們的銷量於2022年至2024年的複合年增長率為30.0%。2022年至2024年，在全球前五大空調企業中我們各年的銷量增速第一，遠超同期全球空調市場4.6%的銷量複合年增長率。

專注空調三十餘載，打造知名品牌

我們專注於空調業務三十餘載，在空調產品研發、生產、銷售、營銷等方面進行深入探索。這種深度專業化使得我們能夠更好地理解不斷變化的消費者的需求和行業發展趨勢，使我們能夠滿足消費者對多樣化空調產品的需求。

我們已將我們的品牌打造成為頭部空調專業品牌。在國內市場，我們以奧克斯品牌為核心，並在此基礎上佈局多品牌戰略，通過定價、性能和外觀上的差異來滿足不同消費者的需求。在海外市場，我們圍繞空調產品在產品適配性、服務時效性和物流配送效率等方面進行優化，通過售後服務運營優化和精簡經銷網絡，我們提升了自身在競爭激烈的全球市場的地位。堅定專注於空調使我們能夠在消費者中建立起強大的品牌認知，更能夠加強奧克斯與創新空調解決方案的聯繫，進一步增強消費者品牌忠誠度。

業 務

相較於空調行業其他主要企業同時經營多個品類，通過深度專業化和專業品牌深耕，我們將所有資源集中在空調產品上，在研發、生產、銷售和營銷上形成合力，實現對消費者需求的快速響應，提高效率、降低成本，從而提高我們的競爭優勢。

以品質為核心的研發，推動技術創新和快速產品迭代

我們建立了完善的全球研發網絡，分別在寧波、珠海和日本設立了三大研發中心。寧波中心是我們核心的研發中心，專注於產品開發和技術轉化。日本中心主要致力於前沿領域探索，特別專注於研究中央空調，包括控制系統、通風通道和工業設計領域。珠海中心專注於家用電器、變頻技術、仿真及模塊化技術等領域的探索。我們的研發流程遵循全生命週期管理，涵蓋從產品企劃到退市的每個階段。我們的研發團隊規模龐大，結構完備。截至2025年3月31日，我們的專職研發人員超過1,600人，保證了我們團隊的成熟度和專業性。

我們圍繞節能、舒適、健康、智能四大方向深耕產品研發。通過搭建集成化研發平台，並分析消費者的反饋意見，不斷優化我們的產品。我們因此能夠通過結構集成化、設計模塊化，大幅降低採購與生產成本，同時提升整體生產效率與產品迭代速度。我們形成了一年一迭代、兩年一創新的高效率、高質量產品研發節奏。

我們的空調依託投入龐大和全面研發力量開發的技術，如變頻驅動控制技術、功率控制技術及風機風道設計，這些技術被政府部門認定為具有「國際先進」水平。截至2025年3月31日，經過持續的研發努力，我們在境內外取得註冊專利超過12,000項，其中發明專利超過2,800項，擁有2項國家CNAS實驗室認證，累計參與制定空調行業相關國家標準及行業標準超過160項，並承擔了多項重大專項科研項目。

此外，我們堅持「品質是基石、創新是靈魂」的發展理念，高度重視產品質量管理，建立了一套完整、高效的質量管理體系。我們在產品開發、供應商管理、生產、倉儲及銷售等各環節建立了完備的管理程序，實現產品全生命週期質量追溯。通過控制這些關鍵部件的生產，我們可確保於整個運營過程中始終執行高品質標準。為進一步改進我們的品檢流程，我們使用先進的「5G+視覺檢測」系統取代了傳統的人工檢

業 務

測，相比傳統人工檢測效率提升5倍。此外，我們通過ODM模式與全球知名品牌客戶建立了長期穩定的合作關係，表明了行業領導品牌客戶對我們的質量標準及製造能力的信任。

全面、創新、精簡的銷售渠道實現消費者高效觸達

我們注重全面的渠道佈局和渠道創新，憑藉積累的電商能力，與京東、天貓及抖音等國內領先電商平台建立了高效的合作關係。經過多年在電商渠道的經驗積累，我們創新推出了網批新零售模式，打造了由我們自研的線上管理系統賦能的「工廠－中小零售商－消費者」的整體扁平化零售模式，提升了整體經營效率。

我們由此衍生並構築我們獨特的互利共贏「小奧直賣」生態系統，對內賦能運營各環節，對外連接各合作夥伴：

- **銷售維度。**我們精簡經銷渠道，提高物流效率，同時讓利於經銷商和消費者，一方面，我們的激勵營銷舉措和「一台起送」的交付選項能吸引更多經銷商加入我們的生態，另一方面，消費者可以獲得更具性價比的產品。
- **營銷推廣維度。**經銷商可以輕鬆觸達我們的產品，不需要面對傳統渠道存在的經銷渠道複雜、產品流通效率較低等問題，能夠根據當地消費者多元化需求，因地制宜提供服務。經銷商可以通過「小奧直賣」實時獲取最新銷售政策、產品資料等重要營銷信息，我們的營銷人員則可以實時跟蹤和掌控經銷商訂單及庫存情況，根據銷售計劃及表現，指導其下單頻率，實現高效溝通和精準管理。
- **外部合作。**「小奧直賣」生態連通經銷商、物流商、安裝商、售後商，使其可以實時獲取消費者服務要求，優化服務效率。

截至2025年3月31日，7,283家中國經銷商在過去12個月期間通過「小奧直賣」應程序向我們下達訂單，約佔我們截至同日中國經銷商總數的98.4%。我們已將網批新零售模式及「小奧直賣」生態系統的覆蓋範圍逐步擴展至海外銷售，進一步加深境外客戶的觸達。

業 務

我們實現了有力的海外銷售佈局，目前境外銷售業務已經覆蓋全球150多個國家和地區，並保持快速增長的態勢。基於我們對海外市場不斷深入的理解和資源的積累，我們形成了OBM及ODM雙線並行的銷售模式。依託於我們強大的生產能力和全球供應鏈，我們已在ODM業務上取得成功，同時，我們正在海外市場持續發展我們的OBM業務。目前我們已在馬來西亞、泰國、美國、阿聯酋、越南及沙特阿拉伯等地設立海外銷售公司及組建本地團隊，並同步將境內已驗證成功的網批新零售模式及「小奧直賣」生態系統擴展到海外，於泰國及馬來西亞設立銷售公司及組建本地團隊後，這些市場帶來的收入在2023年至2024年實現數倍增長。

此外，在營銷端，我們的投入涵蓋海內外業務，並整合線上線下優勢。在國內市場，我們以品牌深耕為核心，注重通過線上線下多渠道協同發展實現產品創新和品質提升。我們也通過精準的大數據分析，識別用戶畫像和購買需求，從而制定更有針對性的營銷策略。線上營銷聚焦品牌認可度的提升與口碑打造，採用內容種草和直播等方式吸引用戶；線下通過經銷商經營的專賣店和我們的經銷網絡的建設，持續優化用戶的購買體驗。此外，我們與平台合作，通過廣告、直播帶貨及個性化數據驅動的營銷獲得更多曝光度。在海外市場，我們通過展銷會、客戶拜訪以及當地化的銷售團隊來實施全面的品牌營銷戰略。同時，我們賦能經銷商，分享市場的經驗與策略，幫助其提升營銷效率。

通過數字化與智能化實現更高的運營效率和品質

我們始終致力於通過數字化、智能化的管理手段，提高決策效率，增強業務執行力，提升市場響應速度。我們創新性地搭建了奧克斯工業互聯網平台，提升端到端信息傳遞與決策落地的效率。我們打通研發、製造、供應鏈、倉儲、品控及銷售等多維度數據，實現工業管理軟件、網絡基礎設施、生產設備硬件、產業信息系統的四大領域數字化升級，有效提升了企業管理決策效率。

業 務

得益於我們秉持的數字化、智能化管理理念與奧克斯工業互聯網平台，我們在核心環節實現全方位的企業運營效率提升：

- **研發方面。**我們的研發團隊與市場團隊緊密對接，快速接收消費者反饋並加速新產品迭代，並基於集成研發平台，實現新品的快速設計迭代與生產落地。
- **供應管理方面。**我們建立了完善的供應商管理系統，為原材料供應商提供支持，協助這些供應商從管理模式、提效降費、品質管控、生產流程等方面進行全面提升。通過利用我們先進的供應商關係管理系統(SRM)，我們能夠進行廣泛的供應商尋源及快速評估，使我們能夠達成並提升高效採購週期。因此，供應商的供應能力、供應效率和產品品質得到了大幅提升，我們一同打造了合作共贏的新模式。
- **生產方面。**基於雲計算、物聯網等新一代信息技術，我們對排產、生產、質檢、倉儲物流等生產製造流程進行了智能化升級，使得一線管理人員實時獲取任務上線時間、生產進度、物料損耗等關鍵數據，疊加自動化生產設備的應用，進一步提升了生產效率。
- **銷售方面。**我們將銷售訂單及庫存數據、終端消費者行為數據通過信息化平台、先進分析工具匯聚並形成可視化分析結果，高效完成市場需求洞察。同時，我們通過網批新零售模式精簡經銷渠道，有效提升商品周轉效率。

我們實現了全運營環節效率提升。於2022年、2023年及2024年，我們的貿易應收款項及應收票據平均周轉天數為26.8天，其低於行業平均的約31天，而我們的平均存貨周轉天數為60.3天，其低於行業平均的約66天。2024年，我們的銷售及營銷開支佔我們總收入的比例為4.3%，低於同行業平均水平（約為8.8%）。

我們一直致力於與消費者分享我們數字化智能化升級的成果，讓消費者以較合理的成本享受優質的產品與服務。產品方面，我們的智能化工廠與高效研發體系持續為客戶提供符合客戶最新需求的產品。服務提供方面，我們建設了快速的安裝、售後反饋體系，我們的24小時安裝及維修響應率超過90%。成本方面，高效的管理體系幫助我們降低綜合成本以讓利於消費者。

業 務

富有遠見、進取和穩健的管理團隊及開放共贏的企業文化

我們的核心管理團隊擁有深厚的行業經驗和深刻的市場洞察力，對我們的持續成功和增長至關重要。我們的核心管理團隊由鄭堅江先生、忻寧先生、張波先生領導，他們平均在空調行業累計擁有超過20年的經驗，對整個產業鏈有深刻的理解。在他們的領導下，我們的員工隊伍團結一致、銳意進取。我們的創始人鄭堅江先生具備卓越的企業家精神和敏銳的市場洞察，在家用電器、配用電設備、醫療、新能源等多領域成功創立了行業領先的公司。

在核心管理團隊的領導下，我們完成了生產運營的革命性創新，如創新性推出網批新零售模式、「黑燈工廠」生產模式，顯著提升銷售、生產的效率，也為我們的業績增長提供重要驅動力。

此外，我們非常重視員工的利益與我們的長遠發展保持一致。對核心管理人員和關鍵人員實施股權激勵計劃，有效增強了團隊的凝聚力與穩定性，確保了我們持續追求戰略目標。

另外，以自身運營理念塑造出的有凝聚力的企業文化是我們長期價值創造的基石。我們以「圍繞客戶需求、圍繞問題導向、圍繞標桿比對、圍繞產品改良」為方向指導我們的企業運營。在日常業務開展中，我們堅持「一切按經濟價值辦事、一切按有理規範辦事、一切按效率節奏辦事」的效率原則，致力於通過效率的提升以降低運營成本從而讓利於客戶。歷經30餘年的沉澱發展，成熟高效落地的企業文化體系源源不斷為客戶、員工、股東及社會創造更大價值，助力我們員工自我提升、追求卓越，確保管理高效決策、穿透執行。

我們的戰略

加速全球化佈局

海外市場是我們未來發展的戰略核心，我們將進一步加大對海外銷售、生產、研發的投入，持續擴大我們的海外業務及經營規模。

業 務

我們計劃在全球範圍內拓展銷售網絡、與知名跨國企業建立多元化的合作，並在海外關鍵地區佈局更多生產基地和研發中心，提高海外業務本地化的產品研發、銷售、交付及運營能力。

我們還可能考慮收購具備品牌、技術、渠道等優勢的海外標的，來加速我們海外業務的發展。

提升自有品牌銷售，提高品牌知名度

我們將加大對自有品牌的投入，提升自有品牌，特別是海外自有品牌業務的銷售佔比，提高我們在全球範圍內的品牌知名度。

我們計劃在海外建立銷售公司及組建本地團隊，集中推廣在境內市場以及東南亞市場已驗證有效的網批新零售模式，將行之有效的銷售模式快速在全球範圍內進行複製，強化海外銷售佈局。

此外，我們也將以「奧克斯」品牌為基石，逐步構建一個多元化、差異化的品牌矩陣，覆蓋全球更廣泛的消費群體。此外，我們或考慮憑藉我們的品牌知名度，逐步涉足其他家電品類。

持續拓展中央空調業務

我們將持續拓展中央空調業務，進一步提升其業務佔比，將其打造成未來增長的重要引擎。

我們將深入了解不同應用場景下用戶的個性化需求，持續拓展產品類型，在加大對住宅、辦公樓宇等傳統領域的市場開發力度的基礎上，積極拓展包括儲能、數據中心等新興領域，努力贏得更多各行業客戶的認可。

我們將持續投入研發資源，緊跟技術趨勢，從高效節能、智能控制、可靠性提升、綠色環保等方面，提升我們中央空調的產品性能。

業 務

加大研發投入，推進數智化轉型

我們計劃加大研發投入，在「一年一迭代、兩年一創新」的快速產品迭代速度基礎上，進一步加強先進技術與我們的產品結合，提升產品的功能集成，提高智能化程度。

除產品開發外，我們也將加強在熱力學、流體及固體力學、高分子材料、噪音及振動技術、節能技術及人機交互等領域的基礎研究，為產品迭代升級奠定堅實基礎。

我們將繼續推動整體業務的數智化轉型，重點升級奧克斯工業互聯網平台，藉助平台提升數據分析決策能力，提高各環節協同能力，支撐企業管理和業務模式的效率提升。

我們將智能製造及裝備升級相結合，加大在硬件方面的投入，推進製造基礎設施朝著產業化、智能化、數字化的方向邁進。

賦能生態，合力共贏

我們秉承「合力共贏」的原則，賦能利益相關方，構建獨樹一幟的生態體系。

我們通過對客戶的營銷賦能及資源支持，提升他們的銷售業績及盈利水平，同時不斷擴大我們的銷售網絡；我們通過對供應商的技術創新、製造流程及生產工藝賦能，降低他們的生產成本，提高製造能力，進而降低我們的採購成本，提高我們的採購效率；我們致力於培養優秀人才，為他們提供良好的發展空間及具有競爭力的激勵，提升團隊穩定性及凝聚力。

通過賦能客戶、供應商及員工，我們努力為全球用戶及消費者提供更好的產品及服務，最終實現多方共贏的美好願景。

業 務

我們的產品及服務

在業績記錄期內，我們的產品主要包括家用空調和中央空調。我們還從事若干其他業務，主要包括銷售原材料及品牌授權。下表列出了我們在所示年度／期間各產品及服務類型的收入明細。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	佔收入的%	人民幣千元	佔收入的%	人民幣千元	佔收入的%	人民幣千元	佔收入的%	人民幣千元	佔收入的%
	(未經審計)									
家用空調...	17,283,960	88.5	21,683,095	87.3	25,904,463	87.1	6,542,323	88.9	8,376,177	89.5
— 掛機 ...	14,457,926	74.0	18,208,560	73.3	22,082,388	74.2	5,610,017	76.2	7,080,880	75.7
— 櫃機 ...	2,309,927	11.8	3,242,497	13.1	3,624,983	12.2	835,747	11.4	1,134,891	12.1
— 移動空調	516,108	2.7	232,038	0.9	197,093	0.7	96,559	1.3	160,406	1.7
中央空調...	1,885,156	9.7	2,750,134	11.1	3,223,500	10.8	734,978	10.0	865,208	9.3
其他	358,469	1.8	398,604	1.6	631,356	2.1	85,271	1.1	111,012	1.2
總計	<u>19,527,585</u>	<u>100.0</u>	<u>24,831,833</u>	<u>100.0</u>	<u>29,759,319</u>	<u>100.0</u>	<u>7,362,572</u>	<u>100.0</u>	<u>9,352,397</u>	<u>100.0</u>

多年來，我們成功將業務拓展到全球市場。截至最後實際可行日期，除中國市場外，我們還向150多個國家和地區的用戶提供產品。我們在中國和國際市場的能力得到了業界廣泛認可。根據弗若斯特沙利文的資料，2024年我們的空調銷量在全球市場排名第五，市場份額為7.1%。根據同一資料來源，按2024年向相關國家的出口量計，我們是2024年巴西、墨西哥、波蘭、泰國、烏茲別克斯坦等國前三大空調出口商之一。

於業績記錄期，我們的業務增長遠高於行業增長，乃由我們在海外市場的快速擴張、產品創新及渠道拓展所帶動。有關詳情，請參閱「我們的全球足跡」及「財務資料 — 各年度／期間經營業績比較」。

業 務

產品類別

我們主要銷售家用空調和中央空調，適用於住宅、辦公樓、商場、酒店、醫院、工業園區等眾多應用場景。我們圍繞節能、舒適、健康、智能四大要素深耕產品開發，實現產品的快速迭代，不斷豐富產品矩陣。

- **節能**：節能是我們空調解決方案設計中的重要關注點，反映消費者對高效製冷及製熱日益增長的需求。我們的先進產品在實現快速製冷、製熱的同時，能夠保持精確的溫度控制，從而降低消費者的能源成本。在致力於為消費者提高能源效率的同時，我們還將環境責任作為優先事項，系統地開發、推廣並在幾乎所有產品中應用環保製冷劑，以進一步降低我們運營及產品的環境影響。詳情請參閱「業務－環境、社會及治理(ESG)－綠色轉型計劃」。
- **舒適**：確保舒適的室內環境至關重要。我們的空調系統經過精心設計，可以實現安靜運行和最佳送風。更好的氣流管理有助於營造舒適的氛圍，避免直吹帶來的不適，而降噪技術則有助於實現安靜的環境。此外，我們的空調具備精確製熱、製冷能力以及優秀的穩定運行表現。這讓我們的空調即使在嚴苛極端的環境條件下也能提供舒適的溫度體驗。
- **健康**：我們將健康衛生放在首位，開發出空調部件易拆洗技術。我們重視清潔能力，著力解決了與空調系統相關的重要健康問題，保證了室內環境衛生。我們的產品還具備空氣淨化和殺菌功能，幫助營造安全和健康的環境。
- **智能**：我們的空調採用先進的交互設計，提高了用戶便利性。自2018年推出智能解決方案以來，我們一直專注於提升產品智能化水平。語音控制系統操作便捷，能夠有效適應地方方言。適應氣流和多設備集中控制等功能確保了室內環境的無縫管理體驗。

詳情請參閱「－研發」。

業 務

家用空調



我們提供家用空調，主要包括掛機、櫃機和移動空調。基於收入水平、消費習慣和氣候條件等因素，我們設計並提供多個類別產品。我們的掛機和櫃機空調配備語音控制、優化氣流分佈和節能等先進功能，有不同的匹數及能效等級。我們的櫃機空調產品專為較大空間設計，具有提高空氣循環、廣角送風等功能。我們的移動空調具備靜音運行、遠程控制、無需安裝等特點，主要面向海外市場。

於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月，我們的家用空調銷量分別為10.2百萬台、14.0百萬台、17.1百萬台、4.5百萬台及5.5百萬台。於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月，我們的家用空調平均售價分別為人民幣1,698元、人民幣1,550元、人民幣1,517元、人民幣1,445元及人民幣1,531元。2022年至2024年的平均售價下降主要是由於「華赫」產品的銷售增加導致我們的產品組合發生變化以及整體業務經營中的海外業務佔比增加。我們的家用空調平均售價由截至2024年3月31日止三個月的人民幣1,445元上升至截至2025年3月31日止三個月的人民幣1,531元，主要由於我們大力拓展海外業務。同時，我們通過在保持整體銷售規模的前提下戰略性優化訂單結構，在期內實現平均售價上升。

我們最新的產品創新主要包括具有代表性的第二代奧知音系列智能語音控制空調。我們於2024年推出了第二代奧知音系列產品，包括掛機及櫃機空調。奧知音II掛機空調搭載升級版系統，無需聯網也能實現語音控制，甚至5米的距離也能快速響應。

業 務

該款空調還支持泛化語音控制，不需要明確指令就根據語境理解操作指令，甚至可以識別各地方言。奧知音II櫃機空調搭載升級版智能語音控制系統，支持離在線語音智控，空調指令隨意說，支持聲源定位，80度大廣角無盲區精準送風，並設有內置的「空調小管家」，允許預約定時、遙控，並集成聯網娛樂互動功能。

奧知音II系列掛機及櫃機空調均採用環保材料進行了面板升級（如首創的雙層共擠技術），滿足年輕消費者對產品美觀和健康的追求。「五合一」智能控制系統為用戶提供了NFC觸控、APP智控、藍牙閃控、語音控制、傳統紅外遙控等多種便捷控制選擇，解決了用戶找不到遙控器和傳統空調操控複雜的痛點，提供了便捷、時尚的智能家居體驗。奧知音II系列還具有第五代自清潔功能，解決了消費者的健康關切。於2024年，在「中國高端家電趨勢發佈暨紅頂獎頒獎盛典」上，奧知音系列榮獲「紅頂獎」。

中央空調



業 務

我們提供中央空調，主要包括多聯機、單元機、熱泵、模塊機及末端設備。於業績記錄期內，得益於消費者對中央空調的需求增長以及我們對市場的精準判斷，我們的中央空調銷售增長迅速。

- **多聯機**：多聯機以節能和靈活性聞名，其高能效有助於用戶節約能源。與使用恒定能量為整個建築物製熱或製冷的傳統供暖、通風和空調(HVAC)系統不同，多聯機能夠分區控制，在建築物的不同區域或空間實現獨立控溫。分區功能有助於優化能源消耗並減少浪費。多聯機的關鍵組件之一是室外機組，其連接多個室內機組。室外機組將製冷劑輸送到室內機組，根據需要製冷或製熱。我們的多聯機能夠實現精準溫控、速冷速熱、低噪音運行、高能效及遠程控制，擁有12級保護以保障穩定運行。我們的多聯機配備了多級靜音模式，可實現高達10分貝的降噪效果。此外，我們的多聯機擁有超寬電壓運行能力，優於國家標準5%（國家標準 $\pm 10\%$ ），即使在電力供應不穩定的條件下，也能確保可靠、不間斷運行。
- **單元機**：單元機包括盤管單元機、盒式單元機、吊掛單元機等。盤管單元機採用纖薄機身，具有自清潔、高溫殺菌、恒定氣流、回風方式自由切換、靜音運行等功能。盒式單元機配有綜合顯控板，溫控精度 $\pm 0.1^{\circ}\text{C}$ ，配有離心風機、高效換熱器，避免冷風直送、實現了快速製冷製熱功能。
- **熱泵**：熱泵具有製熱、製冷和濕度管理等多種功能，夏季將室內的熱量輸送到室外，冬季把室外的熱量輸送到室內。我們的熱泵可在 -10°C 的環境中提供 80°C 的熱水，這非常適用於鍋爐改造房，滿足各終端水溫需求。憑藉獨特的降噪設計，我們的熱泵可在3米距離內實現低至35分貝的噪音水平。此外，我們的熱泵採用全直流變頻技術，結合靈活的智能控制，可以實時控制地暖混合閥的開合，將水溫變化控制在 $\pm 0.5^{\circ}\text{C}$ 範圍內，確保舒適與節能。為應對北美洲和歐洲不斷發展的能源場景，我們於2022年推出了一系列空氣能熱泵產品。我們的熱泵達到了最高季節性能系數A+++的能效標準，這是歐洲國家最高的能效等級。

業 務

- **模塊機**：模塊機是由具有特定製冷或製熱能力單元組成的中央空調系統，機組可按需組合。我們的模塊機產品主要是風冷模塊機組，利用空氣製冷或製熱，新型設計能夠節省空間，可在-25°C的超低溫下製熱，同時運行多個機組，以及在不同模塊之間切換。
- **末端設備**：末端設備是幫助製冷、製熱、加濕、除濕和過濾空氣的設備組合，主要包括表面熱交換器、噴霧系統和過濾器等产品。我們的末端設備產品主要包括風機盤管和空氣處理機組。於2017年，我們推出了暗藏式風機盤管和空氣處理機組，氣體外洩少、設計緊湊，擴大了我們的產品矩陣。

於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月，中央空調的銷量分別為0.9百萬台、1.3百萬台、1.6百萬台、0.4百萬台及0.4百萬台。於業績記錄期，中央空調的平均售價保持相對穩定，於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月分別為人民幣2,216元、人民幣2,137元、人民幣2,061元、人民幣2,073元及人民幣1,962元。

我們向中國內地終端客戶提供與家用空調的國內銷售捆綁在一起的安裝服務，及與中央空調的國內銷售捆綁在一起的少部分安裝服務。對於我們的海外銷售，我們並不提供捆綁的安裝服務。我們與獨立第三方合作提供安裝服務並為這些服務提供商提供培訓，以便其就我們的空調提供標準化綜合安裝服務。第三方安裝商與我們之間的費用安排按照各空調型號具體的標準化安裝費執行。多數情況下，費用按月結算。

其他產品及服務

我們還從事若干其他業務，主要包括銷售原材料及品牌授權。我們出售若干原材料，主要包括鋼和塑料。我們的大規模生產使我們能夠以較低的成本集中採購多種原材料及零部件。

此外，我們通過品牌授權（包括各種廚房電器及其他小家電）取得品牌授權費。一般而言，授權範圍僅限於中國內地，且被授權方不得出口授權產品，以確保不同市場的品牌一致性及控制力。我們的授權合作方利用我們成熟的「奧克斯」品牌開發和推廣廚房電器等小家電產品，增強了我們的市場影響力，提升了我們在中國內地的品牌

業 務

認可度。該安排亦使我們得以識別並運用具有顯著增長潛力的高需求產品類別，同時保留進行戰略性收購或合作以擴大市場的選擇。為維護我們的品牌形象並確保授權合作方的產品質量，我們在品牌授權安排下建立了多層次監控機制。被授權方必須嚴格遵守國家及行業標準，以確保授權產品符合規定的質量標準。我們保留監督其生產流程、原材料採購及產品質量的權利，並可進行現場檢查以確保合規性。任何不符合該等標準的行為均可能導致處罰。品牌授權協議亦載有具體的銷售表現指標及經銷渠道要求，以維持市場紀律及優化品牌形象。

我們的全球足跡

在中國，我們主要向經銷商或個人客戶提供家用空調和中央空調。於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月，我們中國業務的收入分別為人民幣11,141.6百萬元、人民幣14,419.5百萬元、人民幣15,078.6百萬元、人民幣3,662.6百萬元及人民幣4,016.6百萬元，分別佔我們同期總收入的57.1%、58.1%、50.7%、49.7%及42.9%。我們從中國起步，放眼全球。於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月，我們海外市場業務的收入分別為人民幣8,386.0百萬元、人民幣10,412.4百萬元、人民幣14,680.7百萬元、人民幣3,670.0百萬元及人民幣5,335.8百萬元，分別佔我們同期總收入的42.9%、41.9%、49.3%、50.3%及57.1%。

基於我們對海外市場不斷深入的理解和資源的積累，我們構建了OBM與ODM業務同步發展的海外業務結構。依託於我們強大的生產能力和全球供應鏈，我們已在ODM業務上取得成功。於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月，我們海外市場的ODM業務收入分別為人民幣6,881.0百萬元、人民幣8,503.3百萬元、人民幣11,936.7百萬元、人民幣3,238.5百萬元及人民幣4,374.1百萬元。

我們並不限於單純的ODM模式，而是不斷提高自身能力，推廣自有品牌。我們與全國性代理商和地方經銷商合作銷售我們的空調，同時在地方市場積極提高我們的品牌知名度。通過完善的全國性代理商和經銷商網絡，我們能夠有效將自有品牌產品打入新市場。近年來，我們在馬來西亞、泰國、美國、阿聯酋、越南、沙特阿拉伯等

業 務

海外市場設立了銷售公司及組建本地團隊，為我們的全球銷售網絡建設奠定了戰略基礎。同時，我們有效地將國內市場成功的網批新零售模式及「小奧直賣」生態系統的覆蓋範圍擴展到國際市場，使海外經銷商能夠向我們無縫下單。有關更多資料，請參閱下文「一 銷售和營銷」。我們認為，網批新零售模式及「小奧直賣」生態系統的覆蓋範圍在我們的國際銷售戰略中的普及將推動我們的全球銷售業績大幅增長。我們在泰國和馬來西亞建立銷售公司和本地團隊尤為成功，2023年至2024年，這兩個市場產生的收入均實現數倍增長。儘管我們的海外銷售業務仍在發展中，但我們預計這些市場將實現強勁的收入增長。此外，我們還根據海外客戶的定制需求，為其提供定制零部件和半成品解決方案，為海外客戶賦能。於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月，我們海外市場OBM業務的收入分別為人民幣1,505.0百萬元、人民幣1,909.1百萬元、人民幣2,744.0百萬元、人民幣461.5百萬元及人民幣961.6百萬元。

2019年，我們在日本建立研發中心，在泰國建立生產基地，以進一步向全球市場滲透。我們的日本研發中心在提升技術實力、利用日本在家用電器及商業化技術方面的領先地位上發揮戰略作用。該中心配備約20名日本研究人員，主要致力於前沿領域探索，特別專注於研究中央空調系統，包括控制系統、通風通道和工業設計。此外，泰國生產基地標誌著我們開始海外產能佈局，其設立旨在優化本地化生產，縮短交付週期及提高營運效率。該基地不僅加強了我們在東南亞市場的影響力，同時也是我們進一步拓展國際市場的跳板。截至最後實際可行日期，我們的泰國生產基地主要履行來自東南亞及北美洲市場的訂單。此外，我們一直在密切關注並將持續評估適用於從中國和泰國出口產品的關稅變化，並據此為海外訂單確定最合適的生產地。為進一步提升我們供應鏈的靈活性並更好地應對潛在的地緣政治風險，我們還計劃在未來五年內在中東、美洲及其他適當地區建立更多生產基地。有關我們泰國生產基地產能的詳情，請參閱「一 製造和生產－生產設施」。

於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並不知悉有任何嚴重違反或不遵守我們經營所在司法管轄區適用法律法規的情況。

業 務

下表列出了我們所示年度／期間各區域的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	佔收入 的%	人民幣千元	佔收入 的%	人民幣千元	佔收入 的%	人民幣千元 (未經審計)	佔收入 的%	人民幣千元	佔收入 的%
中國	11,141,582	57.1	14,419,477	58.1	15,078,580	50.7	3,662,583	49.7	4,016,628	42.9
亞洲 (不包括中國) ..	4,800,131	24.6	5,734,525	23.1	7,339,872	24.7	1,956,838	26.6	2,944,806	31.5
歐洲	1,789,547	9.2	2,282,070	9.2	3,024,817	10.2	810,999	11.0	1,091,794	11.7
北美洲 ⁽¹⁾	1,041,432	5.3	1,132,694	4.6	2,095,134	7.0	579,639	7.9	392,876	4.2
南美洲	460,827	2.4	719,836	2.9	1,507,028	5.0	184,027	2.5	518,585	5.6
其他國家／地區 ⁽²⁾ ...	294,066	1.4	543,231	2.1	713,888	2.4	168,486	2.3	387,708	4.1
總計	<u>19,527,585</u>	<u>100.0</u>	<u>24,831,833</u>	<u>100.0</u>	<u>29,759,319</u>	<u>100.0</u>	<u>7,362,572</u>	<u>100.0</u>	<u>9,352,397</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 於業績記錄期內，我們來自北美洲的收入主要是從墨西哥產生的收入。
- (2) 主要包括非洲及大洋洲。

於業績記錄期內，我們在海外市場的快速擴張極大地推動了業務增長，其增速大幅超越行業水平。2024年，我們的總收入同比增長20%，其中出口銷售額增長41%，顯著高於行業平均水平，而國內銷售額增長則基本與市場保持一致。我們在海外市場的強勁表現得益於我們高品質的產品、有競爭力的定價以及高效的交付能力，這些優勢獲得了國際客戶的廣泛認可。在北美洲，我們實現了85%的收入增長，其中墨西哥市場增長高達92%，這主要得益於我們能夠快速響應市場需求並利用高性價比產品策略和快速交付能力。在南美洲，我們通過與巴西重點ODM客戶深化技術合作，為其提供專業技術支持以提升客戶生產效率，從而推動訂單增長，實現了109%的收入增長。在東南亞地區，我們的收入增長39%，主要由於我們持續推進本地化運營，並成功複製了國內網批新零售模式。其中，我們在泰國和馬來西亞等核心市場的業務規模實現數倍增長。在中東地區，我們針對高溫空調解決方案需求的持續上升，推出了創新性變頻產品，從而在阿聯酋和沙特阿拉伯提高了市場份額並實現了大幅收入增長。通過這些綜合舉措，我們有效把握了多個地區的市場機遇，使得我們在業績記錄期內的整體業務表現顯著優於行業水平。

業 務

轉讓定價安排

於業績記錄期內，我們主要透過我們於中國的子公司開展業務運營，並在海外司法管轄區設立子公司以擴展國際市場業務。於同一期間，我們的國際集團內交易主要包括(i)產品從奧克斯進出口出口至位於所選海外司法管轄區的關聯海外公司，以銷售給海外經銷商及客戶；(ii)出口來自奧克斯進出口的半成品至泰國生產基地，加工為成品以進行後續銷售；及(iii)取得日本研發中心的研發服務（統稱「涵蓋交易」）。

經濟合作與發展組織（「經合組織」）作為一個國際合作的國際組織，頒佈了《跨國企業與稅務機關轉讓定價指南》（「經合組織轉讓定價指南」），國際集團內交易涉及的相關稅務管轄區通常會遵循該指南。根據經合組織轉讓定價指南，集團內交易應按公平交易原則進行，以避免不同司法管轄區的應納稅所得額出現扭曲。

我們已聘請轉讓定價顧問對業績記錄期內的涵蓋交易進行轉讓定價審閱及基準研究，以根據經合組織轉讓定價指南評估我們的轉讓定價安排是否符合公平原則。轉讓定價顧問進行了獨立分析，並認為在業績記錄期內涵蓋交易的轉讓定價安排符合經合組織轉讓定價指南規定的公平原則。

業 務

數字化和智能化運營管理平台

基於數十年發展積累的深厚經驗，我們已經開發出一套成熟高效的數字化運營系統，能夠在產品的整個生命週期實現精準管理。我們利用大數據和雲計算等先進信息技術，成功搭建了奧克斯工業互聯網平台，該平台在我們各部門的運營管理中發揮著至關重要的作用。我們被評為2023年浙江省「機器人+」應用標桿企業。此外，奧克斯工業互聯網平台不僅提升了我們自身的業務運營，還通過對合作細節的數字化改造為業內合作方賦能。下圖列出了我們的奧克斯工業互聯網平台的主要功能：

奧克斯工業互聯網平台



業 務

奧克斯工業互聯網平台是我們的數字化運營的基石，該平台無縫整合了研發、生產、供應鏈運營及銷售，提升了我們的整體運營效率。該平台藉助先進的大數據分析，實現了數據驅動決策，落實了精準運營策略，優化了生產計劃。

奧克斯工業互聯網平台專注於提高我們運營的數字化和智能化，全面涵蓋從戰略規劃到運營優化的關鍵領域。通過在我們的運營過程中共享需求，我們能夠進一步降低與這些活動相關的成本。該平台的技術中樞提供了一個高效而安全的開發框架，支撐系統的模塊化和擴展性。數據層具備強大的數據管理系統，涵蓋了從數據收集、數據治理到數據分析的閉環管理。這將工業數據轉化為戰略資產，為創新應用提供動力，並推動數據驅動型決策。邊緣層作為基礎，連接現場設備與雲平台。通過實時數據採集、預處理和安全傳輸，為奧克斯工業互聯網平台奠定了可靠的基礎。

此外，奧克斯工業互聯網平台通過數字化渠道加強了客戶連接，提升了服務質量和響應速度。

銷售和營銷

我們的銷售網絡

根據銷售的廣度和規模，我們針對不同的銷售渠道和地區制定了有效的銷售策略。我們整合了線上線下渠道，以更好地服務我們的客戶並將我們的業務拓展到更廣闊的市場。此外，我們採取經銷和直銷多元模式，在業內首創網批新零售模式，使大量中小零售商能夠直接向我們訂購產品，使我們能夠與中小零售商建立連接，並對消費者偏好及市場需求的變化快速作出響應。

截至2025年3月31日，我們擁有2,375名銷售人員。我們的銷售和營銷團隊負責監督和管理我們與全球銷售網絡的關係。

業 務

下圖列出了我們的主要銷售渠道。



附註：

- (1) 我們的「網批新零售模式」指的是我們於2017年推出的業內首創的線上線下融合經銷模式，基於我們自研的線上管理系統，實現了經銷體系的扁平化。我們的網批新零售模式精簡了經銷層級，強化了我們與線下中小零售商的溝通與合作。我們使用自研的高效線上管理系統（如「小奧直賣」及「小奧管家」應用程序），實現了對經銷商的數字化管理。

下表列出了於所示年度／期間我們主要銷售渠道的收入貢獻。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
(未經審計)										
中國										
線上銷售...	4,588,921	23.5	6,001,854	24.2	6,669,514	22.4	1,425,530	19.4	1,496,829	16.0
經銷	3,490,768	17.9	5,021,902	20.2	5,632,022	18.9	1,338,287	18.2	1,290,869	13.8
— 買斷式線上										
經銷...	1,024,316	5.2	2,685,912	10.8	2,747,908	9.2	759,861	10.3	590,250	6.3
— 通過電商										
平台倉庫進										
行的線上經										
銷.....	1,820,556	9.3	1,948,378	7.8	2,252,184	7.6	488,828	6.6	595,803	6.4
— 直發模式的										
線上經銷	645,896	3.3	387,611	1.6	631,930	2.1	89,598	1.2	104,817	1.1

業 務

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
直銷.....	1,098,153	5.6	979,952	3.9	1,037,492	3.5	87,242	1.2	205,960	2.2
— 通過我們在 第三方線上 平台經營的 旗艦店向消 費者直銷	781,758	4.0	634,686	2.6	929,770	3.1	57,678	0.8	195,905	2.1
— 通過我們自 有購物平台 奧克斯商城 向消費者直 銷.....	316,395	1.6	345,266	1.4	107,722	0.4	29,564	0.4	10,055 ⁽¹⁾	0.1
線下銷售....	6,552,661	33.6	8,417,623	33.9	8,409,066	28.3	2,237,054	30.3	2,519,799	26.9
經銷.....	6,508,791	33.3	8,323,207	33.5	8,274,498	27.8	2,203,046	29.9	2,499,718	26.7
直銷.....	43,871	0.2	94,416	0.4	134,567	0.5	34,008	0.4	20,081 ⁽²⁾	0.2
小計	11,141,582	57.1	14,419,477	58.1	15,078,580	50.7	3,662,583	49.7	4,016,628	42.9
海外										
OBM	1,505,014	7.7	1,909,052	7.7	2,744,015	9.2	461,460	6.3	961,629	10.3
ODM	6,880,989	35.2	8,503,304	34.2	11,936,724	40.1	3,238,529	44.0	4,374,139	46.8
小計	8,386,003	42.9	10,412,356	41.9	14,680,739	49.3	3,699,989	50.3	5,335,768	57.1
總計	<u>19,527,585</u>	<u>100.0</u>	<u>24,831,833</u>	<u>100.0</u>	<u>29,759,319</u>	<u>100.0</u>	<u>7,362,572</u>	<u>100.0</u>	<u>9,352,397</u>	<u>100.0</u>

附註：

- 儘管在中國市場的線上直銷於業績記錄期內實現大幅增長，我們通過自有購物平台奧克斯商城在中國向消費者進行線上直銷所產生的收入由截至2024年3月31日止三個月的人民幣29.6百萬元減至2025年同期的人民幣10.0百萬元。該減少主要是由於我們作出更傾向於第三方電商平台的戰略決策，該平台於本期間展示出強勁表現及高流量。
- 我們在中國的線下直銷所產生的收入由截至2024年3月31日止三個月的人民幣34.0百萬元減至2025年同期的人民幣20.1百萬元，主要是由於2024年第一季度的一個大型招標項目。

業 務

線上渠道

我們的線上銷售主要包括(i)通過電商平台經銷，及(ii)通過我們在第三方線上平台經營的旗艦店或通過我們自有購物平台奧克斯商城向消費者直銷。

我們是通過線上銷售空調的重要參與者，建立了強大的影響力。我們早在2011年就開始與主流電商平台深度合作，充分利用中國蓬勃發展的電子商務市場，在線上銷售運營方面積累了豐富的專業經驗。我們的線上經銷商主要是B2B2C渠道的經銷商。在B2B2C模式下，我們將產品銷售給中間平台及／或獨立的線上商店，然後將這些產品轉售給終端客戶。我們的線上經銷商負責銷售和營銷，而我們負責售後服務。根據經銷協議，我們可以根據終端客戶的訂單通過線上經銷商直接向終端客戶交付產品，或者將產品交付到我們的線上經銷商指定的地點，然後由線上經銷商負責向終端客戶交付產品。以下為我們基於經銷商類型及交付方式列出的各種線上經銷模式詳情。

- **線上經銷買斷**。在該模式下，經銷商在電商平台上經營店鋪，我們向該等經銷商銷售產品，並將產品運送至經銷商指定的倉庫。然後，經銷商通過其線上店鋪銷售產品，並安排交付給終端消費者。
- **通過電商平台的倉庫進行線上經銷**。在該模式下，我們直接向大型電商平台銷售產品，並將產品運送至該等平台經營的倉庫。然後，電商平台通過其自營的線上店鋪銷售產品，並負責交付給終端消費者。
- **直接發貨的線上經銷**。在該模式下，終端消費者通過經銷商在電商平台上經營的店鋪下達訂單。我們向經銷商銷售產品，並根據經銷商提供的訂單信息，直接將產品交付給終端消費者。

不同的銷售渠道各有其戰略定位，旨在滿足不同的市場需求。自營旗艦店滿足尋求高端產品和專業服務的消費者；授權店提供更廣泛的產品選擇；而平台自營超市則提供一站式的購物便利。董事認為，空調企業在同一電商平台上運營多家店鋪以增強市場覆蓋和觸達更多消費者屬於行業慣例。為了確保我們的經銷和直銷模式之間的協

業 務

同效應，同時降低潛在的渠道衝突，我們的線上銷售採取統一的定價策略，以保持各銷售渠道價格的一致性，並針對每個渠道的特點制定了差異化的運營策略。我們還會協調促銷活動，以維護品牌價值並防止內部競爭。通過品牌產品分析、消費者行為洞察以及特定平台的動態，我們不斷優化渠道協調，以擴大我們的消費者群體，提高品牌知名度，並加強整體市場定位。

線下渠道

我們的線下銷售主要包括(i)通過經銷商經銷，及(ii)直銷，包括向企業客戶銷售我們的OBM產品，以及向ODM客戶直銷，然後由ODM客戶以其自有品牌將我們生產的產品進行轉售。在業績記錄期內，我們向海外客戶（主要位於墨西哥、巴西、泰國、馬來西亞、阿聯酋及沙特阿拉伯等）銷售空調產品均通過線下渠道進行，包括通過經銷商銷售OBM產品及向ODM客戶銷售ODM產品。就海外線下渠道而言，我們的經銷商通常並非獨家經銷商。海外線下經銷商可以在指定的區域和渠道委任次級經銷商，以加強當地市場覆蓋，我們一般不會與次級經銷商簽訂協議。

我們的線下經銷商包括區域經銷商及中小零售商，並隨著時間的推移不斷變化，以契合我們的業務戰略、發展階段和市場行情等。例如，我們已經授權位於河南省北部及中國東北地區的區域經銷商在相關區域銷售我們的產品。我們通常會根據當地情況和我們對當地市場的了解，評估在各區域選用區域經銷商還是採用網批新零售模式，並且會明確劃分其區域覆蓋範圍。該等區域經銷商通常是成熟的空調經銷商，擁有本地銷售網絡和資源，能夠向我們作出大量採購，並與我們保持長期合作。在特定區域，我們會與區域經銷商合作，由其負責相關特定區域的整體管理，或採用網批新零售模式直接與中小零售商進行合作。我們認為，通過採取措施防止跨區域銷售，我們的區域經銷商與中小零售商之間並無直接競爭。有關我們防止跨區域銷售的措施詳情，請參閱「一 經銷管理 — 經銷網絡管理」。於業績記錄期，我們授權若干經銷商以其業務實體的名義使用我們的商號（即奧克斯），主要旨在提升我們的品牌認知度及知名度。截至最後實際可行日期，我們並不知悉我們的經銷商有任何潛在濫用或不當使用我們名稱的情況而可能對我們的聲譽、業務營運或財務狀況造成不利影響。

我們在獲取ODM客戶合約上擁有的競爭優勢源於我們擁有豐富的行業經驗、強大的製造能力、對質量的承諾以及確保及時交付的能力。我們憑藉一貫的優質產品交付往績記錄，在ODM客戶中建立了強大的品牌認可度和信任度。我們嚴格遵守ISO認

業 務

證等國際質量管理標準，確保產品開發、設計及製造流程符合最高標準。我們利用先進的智能製造系統及彈性生產線，可有效調整生產計劃，滿足ODM客戶的多樣化需求，確保交付及時、可靠。此外，我們精細的供應鏈管理，加上與供應商的長期合作關係及動態庫存管理可確保原材料的穩定供應，同時縮短生產週期並提升交付效率。另外，我們有競爭力的定價優勢得益於原材料採購的規模經濟效益，以及通過自動化生產線和持續工藝流程優化實現的成本效率，使我們能夠在確保產品質量不降低的前提下，為ODM客戶提供具吸引力的定價。

於業績記錄期內，我們在ODM模式下的銷售增加為我們的總收入增長作出貢獻。然而，這亦暫時對整體毛利率造成壓力。從歷史上看，我們並不局限於ODM模式，而是不斷加強推廣自有品牌的能力。我們與世界各地的代理商及當地經銷商合作銷售我們的空調，同時積極提高我們在當地市場的品牌認知度。通過先進的全國代理商及經銷商網絡，我們能夠有效地以自有品牌產品開拓新市場。具體而言，我們計劃建立更多的海外銷售公司及本地團隊，重點推廣我們的網批新零售模式。值得注意的是，我們通過與ODM客戶的合作獲得了對消費者偏好及市場環境的寶貴洞察，對我們在海外市場建立銷售公司和本地團隊形成支持。於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月，我們來自海外市場OBM業務的收入分別為人民幣1,505.0百萬元、人民幣1,909.1百萬元、人民幣2,744.0百萬元、人民幣461.5百萬元及人民幣961.6百萬元。展望未來，我們計劃加強自有品牌產品的銷售，並提升我們的品牌知名度。依託我們的「奧克斯」品牌，我們正逐步發展多元化、差異化的品牌矩陣，以滿足更廣泛的全球消費者需求。亦請參閱「— 我們的戰略 — 提升自有品牌銷售，提高品牌知名度」及「— 我們的全球足跡」。鑒於我們自有品牌銷售的持續提升，我們預計將能夠維持我們的長期整體毛利率水平。

下文載列我們與ODM客戶訂立的標準協議的主要條款：

- **產品規格：**與我們的ODM客戶的合約中會列出待供應產品的具體細節，包括規格、包裝、數量及單位價格。
- **付款：**支付條款通常涉及預付款作為定金，剩餘款項按照各自信用期支付。
- **交付：**我們的ODM客戶主要為海外客戶。就海外銷售而言，我們一般承擔訂購產品在產品裝運出港前的相關成本及風險。

業 務

- **質保期：**任何有關質量異議的索賠必須在貨物抵達目的港後30天內提交，並附上我們認可的公共檢驗機構出具的檢驗報告。根據具體情況的協商，我們可能為向ODM客戶銷售的產品提供有限質保。對於獲提供質保的客戶，質保期通常為一至三年。
- **知識產權：**除非協議另有規定，否則我們生產的ODM產品的所有知識產權均歸本集團所有。未經我們事先書面同意，我們的ODM客戶不得將我們的商標（已註冊或未註冊）、品牌名稱、商號或域名用於ODM協議規定以外的任何目的。此外，我們的ODM產品相關的其他知識產權不隨產品出售而轉移給ODM客戶。我們的所有知識產權均依據相關司法管轄區的適用法律法規獲得保障。對於在我們的ODM客戶所在地區轉售或使用商品而產生的任何知識產權侵權，我們不承擔責任。ODM客戶的唯一責任是確保商品不侵犯任何知識產權。此外，ODM客戶須就相關侵權產生的任何索賠、損害賠償或開支向我們作出補償並使我們免受損害。

網批新零售模式及「小奧直賣」— 融合線上線下優勢的多元模式

我們的網批新零售模式融合了線上管理與線下覆蓋的優勢。我們是空調線上銷售的重要參與者。自2011年以來，我們與中國頭部電商平台合作，積累了寶貴的線上銷售專業知識。在諸多競爭對手堅持傳統的經銷模式（涉及多層級經銷商和次級經銷商以及層層加價）時，我們卻另闢蹊徑，大幅減少經銷層級，從而消除了層層加價。因此，我們在2017年推出了網批新零售模式，並在過去幾年中不斷提高其效率。董事認為我們採用了網批新零售模式，業內其他公司後續跟進，採用了類似的銷售模式。

業 務

我們的網批新零售模式簡化了渠道結構，加強了我們與線下中小零售商的密切溝通和合作。他們對當地市場動態和消費者行為有更及時和深入的了解。通過與他們建立穩固的合作關係，我們迅速獲得了銷售數據，並擴大了我們在下沉市場的業務。我們實施了一系列政策，旨在通過創新的經銷模式和有利的管理措施，來惠及和激勵我們的經銷商。我們簡化的經銷模式，顯著減少了中間環節的數量，使我們能夠避免在多層經銷商中產生大量成本。這使我們能夠為我們的經銷商提供更具競爭力的定價和銷售政策，使我們的商業模式對中小型經銷商尤其具有吸引力。此外，靈活的訂購政策使中小零售商能夠根據需要向我們下達訂單，減少了經銷渠道內的產品積壓，讓我們能夠對消費者偏好及市場需求迅速作出反應。物流方面，我們不設最低購買數量要求，允許經銷商根據市場需求靈活下單。這種靈活性有助於經銷商更好地調整其訂單以適應終端市場的需求，並最大限度地降低經銷渠道內的庫存風險。此外，我們還根據經銷商類型、銷售渠道、客戶類別和產品類型推出了定制化的返利政策。達到規定採購目標和其他相關標準的經銷商有資格獲得月度、季度或年度返利。

通過數字化手段優化經銷鏈條，我們利用自研的高效線上管理系統（如「小奧直賣」和「小奧管家」應用程序）管理我們的經銷商。下圖列明了我們「小奧直賣」程序的主要功能。



業 務



「小奧直賣」應用程序提供簡化採購流程、強化訂單管理及提高營運效率等功能，使經銷商更有效地管理其業務需求。經銷商可以使用「小奧直賣」應用程序進行一站式採購，及時了解最新的銷售政策、產品信息和其他重要的營銷細節。通過這種方法，我們的經銷商可以通過我們的應用程序「小奧直賣」下單，即使是小批量的產品，我們也可以直接向經銷商發貨。「小奧管家」應用程序是我們為優化員工管理及提升內部營運效率而開發的智能管理工具。透過客戶拓展、巡店規劃、數據分析等功能，其強化總部的管理能力，最終提升整體營運效率。我們的營銷經理可以使用「小奧直賣」和「小奧管家」應用程序實時跟蹤和管理經銷商訂單和庫存，實現精準管理。這款「小奧直賣」應用程序最初開發並用於有效管理眾多網批新零售模式下的經銷商。隨著「小奧直賣」應用程序功能的不斷完善，我們逐漸將其應用範圍擴大，以有效管理我們大多數的經銷商，不論其銷售渠道如何。此外，我們還衍生並構建了獨特的、互利共贏的「小奧直賣」生態系統，連通經銷商、物流商、安裝商、售後商，讓他們可以實時獲取服務要求，優化服務效率。

在業績記錄期內，網批新零售模式及「小奧直賣」生態系統實現大規模擴張。藉助「小奧直賣」應用程序的銷售數據管理簡化功能，我們的大多數經銷商（包括線上經銷商、線下區域經銷商及中小零售商）使用該應用程序下單及跟單。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年3月31日，分別有4,457家、6,207家、6,709家及7,283家中國經銷商在過去十二個月期間通過「小奧直賣」應用程序向我們下達訂單，分別佔我們截至同日中國經銷商總數的90.3%、95.7%、97.9%及98.4%。

業 務

據我們的中國法律顧問告知，我們的「小奧直賣」應用程序及「小奧管家」應用程序並不構成增值電信服務，因此無需ICP許可證。根據《互聯網信息服務管理辦法》及《電信業務分類目錄》，從事經營性互聯網信息服務的企業必須申請ICP許可證。經營性互聯網信息服務指通過互聯網向上網用戶有償提供信息或者網頁製作等服務活動。我們通過「小奧直賣」應用程序促成產品交易以及向經銷商銷售空調產品，而「小奧管家」應用程序則專門用於經銷商管理等內部運營用途。由於我們僅向通過「小奧直賣」應用程序購買空調產品的經銷商收取購買空調產品的費用，而不對這兩款應用程序收取相關信息服務費，因此這兩款應用程序並不構成提供經營性互聯網信息服務。

經銷管理

經銷商的選擇

在選擇經銷商時，我們考慮了許多選擇和評估標準，同時也考慮了地區差異，其中包括他們的行業經驗、市場覆蓋率、聲譽和信譽、財務狀況、管理能力、法律合規狀況、對我們品牌理念和經營理念的理解以及倉儲和物流能力。只有通過我們的篩選和評估標準的候選人才有資格成為我們的簽約經銷商。

與經銷商的關係

於業績記錄期內，我們向各年度／期間最大經銷商的銷售分別約佔我們2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月經銷渠道總收入的18.7%、14.7%、16.1%、13.7%及15.6%，我們向各年度／期間前五大經銷商的銷售總額分別約佔我們2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月經銷渠道總收入的32.9%、29.7%、27.3%、26.5%及18.0%。

業 務

我們的經銷模式符合行業規範。我們與經銷商之間是一種買賣關係。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們與經銷商維繫著良好的業務關係。下表載列業績記錄期內我們在中國及海外的經銷商總數及其變動情況以及我們的線上及線下經銷商（雙渠道抵銷前）及其變動的進一步明細。

	截至12月31日／截至該日止年度			截至3月31日止三個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
總計					
期初	5,370	5,024	6,643	6,643	7,605
新增經銷商	2,129	3,129	3,546	1,041	967
不活躍經銷商 ⁽¹⁾	(2,475)	(1,510)	(2,584)	(962)	(260)
經銷商淨增加／(減少) ..	(346)	1,619	962	79	707
期末	<u>5,024</u>	<u>6,643</u>	<u>7,605</u>	<u>6,722</u>	<u>8,312</u>
線上經銷商⁽²⁾					
期初	100	130	151	151	153
新增經銷商	63	53	51	13	10
不活躍經銷商 ⁽¹⁾	(33)	(32)	(49)	(10)	(12)
經銷商淨增加／(減少) ..	30	21	2	3	(2)
期末	<u>130</u>	<u>151</u>	<u>153</u>	<u>154</u>	<u>151</u>

業 務

	截至12月31日／截至該日止年度			截至3月31日止三個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
線下經銷商⁽²⁾					
期初	5,297	4,936	6,540	6,540	7,493
新增經銷商	2,086	3,092	3,510	1,034	964
不活躍經銷商 ⁽¹⁾	(2,447)	(1,488)	(2,557)	(959)	(251)
經銷商淨增加／(減少) ..	(361)	1,604	953	75	713
期末	<u>4,936</u>	<u>6,540</u>	<u>7,493</u>	<u>6,615</u>	<u>8,206</u>

附註：

- (1) 不活躍經銷商指過去12個月期間與我們之間沒有銷售往來的經銷商。不活躍經銷商的數量於業績記錄期內出現波動，主要由於我們分別於2022年及2023年在中國某些區域選用兩名及一名區域經銷商，因為該等區域經銷商對當地市場有更深入的了解。因此，我們不再與該等區域的其他經銷商直接合作，該等經銷商由此在當期或後續期間內成為不活躍經銷商。
- (2) 部分經銷商按照我們與其簽訂的經銷協議同時通過線上和線下渠道開展業務經營。這些雙渠道經銷商在上表中被分別計入各類別中，導致線上和線下經銷商數量之和超過我們截至各日期的經銷商總數。

於業績記錄期內，我們各年度／期間的新增經銷商主要由於我們的業務增長及銷售網絡的擴張所致。尤其是，我們積極探索網批新零售模式這一高效經銷體系，以把握下沉市場的機遇，從而實現經銷商總數持續增長。

於業績記錄期內，我們一名董事的親屬持有一家經銷商50%的股權，因此該經銷商為本公司的關連人士。我們與該經銷商的交易是在公平基礎上進行的。在業績記錄期內，該經銷商貢獻的收入佔我們同期總收入的約0.01%。詳情請參閱「財務資料－關聯方交易－銷售商品及提供服務」及本文件附錄一會計師報告附註40。據我們所知，在業績記錄期內，我們在中國和海外的所有其他經銷商均為獨立第三方。

業 務

在業績記錄期內，存在少數幾例我們的前員工成為若干經銷商股東或法定代表人的情況。於2022年、2023年、2024年及截至2025年3月31日止三個月，相關經銷商分別有9名、10名、9名及9名。於2022年、2023年、2024年及截至2025年3月31日止三個月，相關經銷商貢獻的收入分別為人民幣882.0百萬元、人民幣1,292.9百萬元、人民幣719.0百萬元及人民幣259.8百萬元，分別約佔我們同期總收入的4.5%、5.2%、2.4%及3.6%。我們認為與該等經銷商的合作屬互惠互利，因為彼等對我們的業務、標準及產品有全面了解，可令彼等以具成本效益的方式推廣及營銷我們的產品。董事認為，公司與經銷商合作在行業內實屬常見，且部分經銷商的股東或員工為該等公司前員工。我們對所有經銷商實施相同的政策，且我們與該等經銷商交易的定價乃基於適用於我們與其他經銷商交易的相同因素。

我們的一些經銷商可能會使用次級經銷商。他們通常會進一步與次級經銷商簽訂協議，而我們一般不會與次級經銷商簽訂協議或直接建立關係。儘管如此，我們通過提供安裝服務，可以獲得我們多數產品的安裝信息，從而對產品相關的終端數據有更清楚的了解。

據我們所知，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，不存在嚴重違反我們與經銷商的協議條款和條件的情況。

以下是我們與經銷商簽訂的標準經銷協議的主要條款：

- **期限：**經銷協議的期限通常為一年。
- **銷售目標：**我們會根據經銷商的規模、指定經銷區域、歷史銷售記錄以及我們對當地需求的估計，為經銷商設定年度及月度銷售目標。我們的銷售目標並不構成對經銷商的強制採購義務，主要是作為我們評估經銷商業績和向經銷商提供返利的參考，同時使我們可靈活調整與經銷商的銷售安排。
- **付款：**我們通常要求我們的國內經銷商先款後貨。我們還與在主流電商平台運營的若干國內經銷商合作。相關合作中，終端消費者在我們的經銷商網店下單並在電商平台付款後，我們直接向終端消費者交付產品。終端消

業 務

費者確認收貨後，我們通過電商平台向經銷商收取貨款。此外，我們可能會參考經銷商的業務關係歷史、過往信用情況及發貨訂單的預計規模等因素，給予海外客戶一定的信用額度。我們通常給予海外經銷商30天至120天的信用期。

- **銷售返利：**我們的銷售返利通常按適用產品整體銷售價值的百分比計算，且通常基於經銷商的總採購量、採購的特定產品型號的比例及我們的產品組合優化目標等因素計算。該等政策旨在滿足市場需求及支持重點產品推廣。返利一般透過從銷售收入中扣除向經銷商提供，並視乎具體合約安排按月度、季度或年度結算。董事認為，該等返利政策符合行業慣例。於2022年、2023年、2024年及截至2025年3月31日止三個月，我們向經銷商的銷售返利金額分別為人民幣965.9百萬元、人民幣1,765.5百萬元、人民幣1,818.7百萬元及人民幣564.6百萬元。
- **運輸及物流：**我們一般承擔將訂購產品運送至國內經銷商或其指定收貨人的相關成本和風險。對於海外銷售，我們一般承擔訂購產品在裝船出港前的相關運輸成本和風險。
- **價格控制：**我們通常會為經銷商設定產品價格指導。經銷商可根據市場情況和其業務狀況調整實際銷售價格，倘經銷商設置的實際售價擾亂市場秩序，則相關經銷商須支付違約金或終止合約。
- **退貨：**除產品質量問題、產品召回或其他特定情況外，我們一般不允許經銷商退貨，這符合行業慣例。對於我們與中國內地若干領先電商平台的合作，我們可能會同意接受消費者發起的無條件退貨。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並未收到任何重大客戶投訴或退貨，亦未發生任何重大產品召回。我們的經銷商於業績記錄期存在少量退貨。於業績記錄期內，我們中國的經銷商銷售退回為人民幣89.8百萬元，佔我們中國經銷渠道總收入的0.2%，主要由於消費者通過領先電商平台發起的無條件退貨所致。於業績記錄期內，我們海外經銷商的銷售退回僅為人民幣49千元。

業 務

- **反腐敗及反賄賂義務：**經銷商及其員工不得以任何理由及任何形式直接或間接向我們的員工或其親屬提供任何回扣、佣金或物品等。我們將此類行為視為商業賄賂，情節嚴重的可能會終止經銷協議。
- **終止：**如果經銷商或其員工嚴重違約，我們有權終止經銷協議。

經銷網絡管理

我們擁有一支專門的銷售團隊，積極監督和管理我們的全球銷售和經銷網絡，主要專注於拓展潛在經銷商、定期進行實地走訪並持續監控我們銷售政策的遵守情況。根據我們的市場分析，我們的銷售團隊積極接觸不同地區或渠道的潛在經銷商。例如，我們的銷售人員走訪各個城市的空調店，推廣我們的「小奧直賣」应用程序的使用，並收集經銷商資格和詳細資料以供內部審查。一旦經銷商被批准為我們的授權經銷商，我們的銷售團隊會再次走訪，提供有關我們的產品、銷售政策和促銷活動的培訓，並協助經銷商通過应用程序下單。我們的銷售團隊定期對經銷商進行實地走訪，以便我們能夠獲得有關經銷商銷售業績的第一手資料，並從終端客戶收集對我們產品的反饋。此外，我們還為經銷商提供最新的產品更新、技術信息和銷售政策，收集他們的需求並在定期實地走訪期間監控庫存水平。

此外，我們還制定了一系列管理政策來管理我們的國內及海外經銷商：

- **盡量減少蠶食及防止跨區域銷售：**為最大限度地降低經銷商之間和各種銷售渠道之間的蠶食風險，我們採取了以下措施（主要適用於線下經銷商）：
 - (i)通過我們的「小奧直賣」和「小奧管家」应用程序監督和跟蹤訂單和產品交付情況，實現數字化和全面管理；
 - (ii)監控和管理每個地區的區域經銷商數量；
 - (iii)根據我們的經銷協議，明確劃分其地理覆蓋範圍，並明確禁止經銷商在各自指定的地理區域之外銷售我們的產品。我們要求經銷商確保其次級經銷商在指定的地理區域內經營；
 - (iv)分析經銷商提供的庫存和銷售報告；及
 - (v)管理定價政策，並為不同銷售渠道的產品提供建議零售價。經銷商只允許在指定的區域和渠道內進行銷售，禁止跨區域銷售。我們通過

業 務

多種舉措監控和識別跨區域銷售行為，包括我們市場團隊的定期檢查與核實以及其他經銷商的舉報。一旦發現跨區域銷售行為，我們有權根據違規的嚴重程度，對違規經銷商作出處罰，包括警告、違約金以及終止經銷協議。據內部控制顧問確認，其在內部控制審查中未發現與我們的經銷管理相關的任何重大缺陷。根據上文所述，董事認為於業績記錄期，該等措施在管理重大蠶食風險方面行之有效。根據獨立盡職調查的結果，獨家保薦人未發現任何重大事項，足以令其對董事關於本集團內部控制措施在管理其分銷商之間的蠶食風險方面的有效性的觀點產生質疑。

- **管理區域經銷商**：我們只與經銷商簽訂直接合同，經銷商再將我們的產品經銷給他們的次級經銷商。我們一般不與次級經銷商簽訂協議。因此，我們主要依靠經銷商來管理其次級經銷商的活動，並監督這些次級經銷商的表現。根據我們與線下經銷商簽訂的經銷協議，他們必須滿足對次級經銷商的最低要求，擴大其次級經銷商網絡以提高我們的產品覆蓋率。如果我們發現次級經銷商有任何異常表現或違規行為，我們將要求相應的經銷商採取必要行動以糾正其次級經銷商的活動。
- **庫存控制**：經銷商採購產品後一般不得將產品退還給我們，除非出現質量問題等特殊情況。經銷商向我們下訂單時，我們不會設定最低採購量門檻，因此經銷商可依實際銷售能力訂購產品，避免庫存過多。我們已實施代碼追蹤系統，以監督和監控我們經銷商的庫存，以及發現未經授權的跨區域銷售。在國內，我們的每一件產品都有唯一代碼和安裝卡，以證明產品的真偽、顯示授權的銷售轄區，並提供安裝程序的說明。通過檢查產品代碼，我們可以發現任何未經授權的跨區域銷售情況。此外，通過檢視經銷商所呈報的安裝卡，我們可以密切監控我們對終端消費者的產品銷售以及產品的安裝狀態。我們會定期對經銷商進行實地走訪，包括審查存貨規模，並與經銷商進行討論，以了解他們的銷售表現。我們也為經銷商提供大量支持，採取措施協助經銷商減少滯銷產品庫存，例如協助開展促銷活動。

業 務

品牌與營銷

品牌建設

我們旨在構建堅實的品牌建設戰略基礎，樹立穩定統一的品牌形象和聲譽。

我們採取以優質產品為基礎、以客戶為中心的營銷策略。我們深入地了解客戶，進行消費者行為研究，並制定精準的營銷策略。例如，我們根據特定市場特徵和經銷渠道定制營銷策略。我們會認真考慮不同地區的諸如產品安裝便利性和維護簡便性等因素。我們還利用來自銷售渠道的反饋和通過數字平台收集的信息來識別潛在客戶，並在核心市場使用有針對性的產品和品牌形象營銷活動來推廣這些品牌和產品。

我們努力保持創新的品牌定位，擴大市場佔有率，提供卓越且獨特的產品及體驗。除主品牌奧克斯多年來廣泛運營外，我們還孵化了「華蒜」和「AUFIT」等其他品牌，並推出ShinFlow等高端品牌，以實現全球更廣泛的消費者覆蓋。

我們通過向聲譽良好的機構和活動提供產品，致力將我們的品牌與可靠的形象和積極的生活方式聯繫起來。例如，我們是杭州第19屆亞運會官方空調獨家供應商。此外，我們的產品入選「中國南北極考察選用產品」超過十年，助力科考船的順利航行，保障其任務圓滿完成。這些合作不僅凸顯了我們對極端環境下卓越性能的追求，也提升了我們品牌的知名度。此外，我們贊助大型網球公開賽突出了本公司品牌形象的年輕化，使我們的品牌更符合積極向上、充滿活力的生活方式。

我們致力於在市場上打造一致且深入人心的品牌形象。例如，我們為經銷商的店面戰略選址以及展廳裝修提供專門協助。我們還為他們的銷售人員提供全面的培訓課程。這不僅形成了統一的店內品牌體驗，還提升了我們銷售服務的品質。此外，我們設計並持續部署自己的卡通形象吉祥物。通過打造深入人心的品牌視覺形象，讓消費者與我們之間形成穩定且深刻的聯繫，打破區域的局限。

業 務

市場舉措

我們強調線上和線下渠道的整合，重點是提高用戶參與度，吸引流量，並提高品牌知名度和美譽度。

我們整合媒體資源，通過展銷會、媒體中介、行業協會推薦、行業論壇、自有網站等多種渠道進行多樣化的營銷活動。得益於有效的市場營銷策略，我們的品牌和產品廣受媒體報道。我們每年舉辦「奧粉節」活動，與電商平台及KOL合作介紹及推廣我們的產品。我們也主動參與各大電商平台舉辦的購物節。這不僅提升了我們的知名度，也帶動了我們銷量的大幅增長。

我們與知名KOL合作，在熱門社交媒體平台上通過短視頻、發帖或直播，使用和推廣我們的產品。這些背書能夠在他們的粉絲中產生共鳴，增強我們品牌的知名度和可信度。我們的KOL合作夥伴是根據其專業知識、影響力和與我們品牌價值的一致性而精心挑選的。利用他們的營銷視角和創意內容，我們可以觸達更廣泛的受眾，並與目標消費者建立更深層次的聯繫。

我們也致力於執行更有針對性、更有效率的線下營銷方案。近年來，我們越來越多地採用社區營銷方式，這使我們能夠根據詳細的消費者畫像，設計定制化的營銷內容。

除了鼓勵經銷商參與我們的集中營銷活動以及向其提供標準化的營銷物料外，我們也提供銷售返利，以鼓勵他們進一步推廣我們的產品，並獨立進行自己的本地化營銷活動。這些返利通常用來抵扣各經銷商後續的採購款，而並不以現金形式支付。實際返利金額會隨時間和政策變化而有顯著的差異，具體取決於市場狀況、季節性、競爭態勢和相關產品的性質等因素。

近年，我們在馬來西亞、泰國、美國、阿聯酋、越南及沙特阿拉伯等海外市場設立了銷售公司及組建本地團隊，為我們的全球銷售網絡建設奠定了戰略基礎。這些銷售公司及本地團隊負責執行當地營銷活動，並監督當地合作方和經銷商根據我們的內部政策和指導開展營銷活動。

業 務

定價

考慮到市場成熟度、滲透率、消費能力、競爭格局和營業成本等因素，我們在不同地區的定價政策各不相同。我們通常會向經銷商提供定價政策建議，供其參考。通過數字化、智能化的內部系統，我們能夠更加精確計算產品成本，識別目標客戶偏好，評估銷售渠道趨勢，從而建立具備競爭力的定價策略。

主要客戶

在業績記錄期內，我們的前五大客戶主要為經銷商和ODM客戶。我們於業績記錄期內各年度／期間來自最大客戶的收入分別佔相關期間總收入的9.6%、7.9%、7.5%及6.3%。我們於業績記錄期內各年度／期間來自前五大客戶的收入分別佔相關期間總收入的18.3%、17.5%、18.9%及18.1%。對於我們在中國大部分的產品銷售，我們通常要求先款後貨。根據海外客戶的信用歷史以及其與我們的交易金額，我們一般會向其收取一定金額的定金，而對於剩餘金額，我們一般會向其靈活提供30天至120天的信用期。

下表列出了在業績記錄期內各年度／期間我們前五大客戶的若干詳情。

截至2025年3月31日止三個月

排名	客戶	概約交易 金額 (人民幣千元)	佔我們 總收入 的百分比 %	背景	關係起始 時間
1...	客戶A ⁽¹⁾	593,142	6.3%	一家總部位於中國的頭部電商平台的聯屬公司	2011年
2...	客戶B ⁽²⁾	465,192	5.0%	一家總部位於巴西的專門從事消費及工業設備生產和經銷的公司的聯屬公司	2013年
3...	客戶C ⁽³⁾	262,380	2.8%	一家總部位於阿聯酋的消費電子及家電品牌開發商及經銷商的聯屬公司	2012年
4...	客戶D	196,756	2.1%	一家總部位於約旦的專門從事家用電器進口的公司	2018年
5...	客戶E ⁽⁴⁾	172,383	1.8%	一家總部位於越南的空調系統供應商的聯屬公司	2020年
	總計	<u><u>1,689,853</u></u>	<u><u>18.1%</u></u>		

業 務

截至2024年12月31日止年度

排名	客戶	概約交易 金額 (人民幣千元)	佔我們 總收入 的百分比 %	背景	關係起始 時間
1...	客戶A ⁽¹⁾	2,234,786	7.5%	一家總部位於中國的頭部電商平台的聯屬公司	2011年
2...	客戶B ⁽²⁾	1,126,926	3.8%	一家總部位於巴西的專門從事消費及工業設備生產和經銷的公司的聯屬公司	2013年
3...	客戶F	977,939	3.3%	一家總部位於墨西哥的專營家用電器的公司	2016年
4...	客戶C ⁽³⁾	708,054	2.4%	一家總部位於阿聯酋的消費電子及家電品牌開發商及經銷商的聯屬公司	2012年
5...	客戶E ⁽⁴⁾	590,254	2.0%	一家總部位於越南的空調系統供應商的聯屬公司	2020年
	總計	5,637,959	18.9%		

截至2023年12月31日止年度

排名	客戶	概約交易 金額 (人民幣千元)	佔我們總收入 的百分比 %	背景	關係起始 時間
1...	客戶A ⁽¹⁾	1,962,345	7.9%	一家總部位於中國的頭部電商平台的聯屬公司	2011年
2...	客戶E ⁽⁴⁾	711,006	2.9%	一家總部位於越南的空調系統供應商的聯屬公司	2020年
3...	客戶G ⁽⁵⁾	578,859	2.3%	一家總部位於中國的貿易及服務平台的聯屬公司	2015年
4...	客戶F	559,783	2.3%	一家總部位於墨西哥的專營家用電器的公司	2016年
5...	客戶H ⁽⁶⁾	534,843	2.2%	一家總部位於中國的從事空調及其他家電產品銷售的公司	2023年
	總計	4,346,836	17.5%		

業 務

截至2022年12月31日止年度

排名	客戶	概約交易 金額 (人民幣千元)	佔我們總收入 的百分比 %	背景	關係起始 時間
1...	客戶A ⁽¹⁾	1,870,936	9.6%	一家總部位於中國的頭部電商平台的 聯屬公司	2011年
2...	客戶C ⁽³⁾	459,387	2.4%	一家總部位於阿聯酋的消費電子及家 電品牌開發商及經銷商的聯屬公司	2012年
3...	客戶G ⁽⁵⁾	458,164	2.3%	一家總部位於中國的貿易及服務平台 的聯屬公司	2015年
4...	客戶I ⁽⁷⁾	413,279	2.1%	一家總部位於中國的家用電器銷售 公司的聯屬公司	2018年
5...	客戶F	371,383	1.9%	一家總部位於墨西哥的專營家用電器 的公司	2016年
	總計	3,573,148	18.3%		

附註：

- (1) 客戶A包括五家公司，該等公司均為同一方在中國成立的聯屬公司。與客戶A的交易按集團基準呈列。
- (2) 客戶B包括三家公司，該等公司均為同一方在巴西成立的聯屬公司。與客戶B的交易按集團基準呈列。
- (3) 客戶C包括兩家公司，該等公司均為同一方在阿聯酋成立的聯屬公司。與客戶C的交易按集團基準呈列。
- (4) 客戶E包括五家公司，該等公司均為同一方在越南成立的聯屬公司。與客戶E的交易按集團基準呈列。
- (5) 客戶G包括12家公司，該等公司均為同一方在中國成立的聯屬公司。與客戶G的交易按集團基準呈列。該等公司中有一家公司的現任法定代表人曾擔任我們一家子公司的總經理。據我們所知，該客戶的最終實益擁有人過去或現時與本公司或我們的子公司、控股股東、董事、高級管理層或其各自的任何聯繫人概無任何關係（作為我們的客戶時除外）。
- (6) 客戶H的現任法定代表人曾擔任我們一家子公司的總經理。據我們所知，該客戶的董事及最終實益擁有人過去或現時與本公司或我們的子公司、控股股東、董事、高級管理層或其各自的任何聯繫人概無任何關係（作為我們的客戶時除外）。
- (7) 客戶I包括六家公司，該等公司均為同一方在中國成立的聯屬公司。與客戶I的交易按集團基準呈列。

據我們所知，在業績記錄期內各年度／期間，我們的董事、其各自的聯繫人或是在截至最後實際可行日期擁有本公司已發行股本5%以上的任何股東均未在我們的前五大客戶中擁有任何權益。

業 務

售後服務

我們認識到優質售後服務對於提高客戶滿意度和忠誠度的重要性。我們致力提供優質且全面的售後服務以提升客戶滿意度並與客戶建立穩固的關係，進而提高客戶忠誠度，推動業務增長。

為了支持我們的空調銷售，我們建立了完善的服務網絡。截至2025年3月31日，我們的售後服務網絡在全球共有超過5,100個網點。我們為多數已開展業務的海外銷售公司建立了售後服務團隊。我們要求服務人員達到嚴格的服務標準，並定期對他們的表現進行監督和評估。作為售後服務的一部分，我們還向海外經銷商和ODM客戶提供零部件。

根據我們的一般銷售條款與條件和行業慣例，我們通常為我們的產品提供有限質保，規定缺陷產品退貨、維修或換貨，或就相關產品已付款項給予抵扣。雖然我們提供的質保期依據產品類型、客戶和區域市場而有所不同，但一般介於一至六年。我們提供一系列售後服務，包括空調產品的安裝、維修、保養和更換。這些服務可以在銷售網點提供，也可以通過上門服務、服務中心、電話和越來越多地通過智能平台功能提供。為確保服務質量，我們實施了一套健全的服務質量控制系統。這包括定期服務審查、客戶反饋機制和持續改進措施。客戶可以通過各種渠道聯繫我們，包括專門的客戶服務熱線、電子郵箱和在線平台。我們力求及時、專業地回應客戶的疑問和顧慮。我們的24小時安裝及維修響應率超過90%。

製造和生產

生產設施

截至最後實際可行日期，我們已建立五個生產基地，並正在籌建另外兩個生產基地。

我們的五個已建成生產基地包括四個用於生產空調的生產基地及一個用於生產壓縮機的生產基地。我們的四個用於生產空調的生產基地分別位於寧波、南昌、馬鞍山及泰國，旨在從戰略上支持我們龐大的全球業務佈局，滿足海外市場日益增長的需求。這些設施的總面積約為2,940,000平方米，確保了高效生產高品質空調設備的強大產能。我們已於2025年6月完成蕪湖工廠一期建設，其已投產並量產壓縮機（我們產品

業 務

的核心部件)。我們擁有這些生產基地的所有土地使用權和工廠。我們目前正在鄭州建立生產廠房，將主要用於生產我們的家用空調，並已在寧波開工建設一座新工廠，以滿足海外市場不斷增長的需求。

以下圖片列示我們的四個用於生產空調的生產基地。

寧波工廠



馬鞍山工廠



南昌工廠



泰國工廠



寧波研發生產一體化基地是我們生產網絡的核心。這裡先進的設施是研發和生產的中心樞紐，形成了創新設計和可規模化生產流程之間的持續協同。寧波基地在推動我們的技術進步和保持嚴格的質量標準方面發揮著關鍵作用。

作為核心設施的補充，南昌和馬鞍山生產基地在支持我們的全球供應方面發揮著至關重要的作用。這些基地配備了先進的生產技術和高效的物流體系，在滿足全球需求方面發揮著重要作用。通過利用這些在區位上具有戰略意義的基地，我們可以確保及時交貨，並在我們的所有國際市場上保持最高的質量水平。南昌和馬鞍山生產基地增強了我們迅速應對市場波動和客戶需求的能力，鞏固了我們作為可靠的全球空調提供商的地位。

業 務

泰國生產基地靠近芭堤雅，並標誌著我們開始海外產能佈局，其設立旨在優化本地化生產，縮短交付週期及提高營運效率。該基地不僅加強了我們在東南亞市場的影響力，同時也是我們進一步拓展國際市場的跳板。截至最後實際可行日期，我們的泰國生產基地主要滿足東南亞及北美市場的訂單。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們的泰國生產基地並未遭遇重大中斷，亦未受到任何貿易或政治緊張局勢的重大影響。

我們與松下合作研究和生產我們產品的核心部件壓縮機。蕪湖工廠一期已於2025年6月投產並量產壓縮機。

我們目前正在鄭州建設製造工廠。鄭州工廠預計將於2026年完工，並預計將主要用於生產我們的家用空調。此外，我們已在寧波開工建設一座新工廠，以滿足海外市場不斷增長的需求。截至最後實際可行日期，我們已取得該新工廠施工所需的相關政府批准，並已開工建設。

截至最後實際可行日期，我們生產過程中使用的所有機械及設備均由我們自身擁有，主要包括衝壓機、注塑機、插件機、組裝線及配套設備。據我們的董事所知，我們生產用機械及設備的使用年限約為三至十年，截至最後實際可行日期，我們的主要機械及設備已經投入運行約一至十年。我們定期對生產用機械及設備進行預防性維護以確保其正常工作。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並未因機械及設備故障而發生任何重大生產流程中斷。

產能

下表列出了各主要產品板塊在業績記錄期內的設計產能、實際產量和產能利用率：

	截至12月31日止年度									截至3月31日止三個月		
	2022年			2023年			2024年			2025年		
	設計產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾	設計產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾	設計產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾	設計產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾
	(千台)		%	(千台)		%	(千台)		%	(千台)		%
家用空調..	17,000	10,823	63.7	17,000	14,297	84.1	21,000	19,177	91.3	5,750	5,392	93.8
中央空調..	1,800	929	51.6	1,800	1,363	75.7	2,133	1,933	90.6	533	442	83.0
總計	<u>18,800</u>	<u>11,752</u>	<u>62.5</u>	<u>18,800</u>	<u>15,661</u>	<u>83.3</u>	<u>23,133</u>	<u>21,110</u>	<u>91.3</u>	<u>6,283</u>	<u>5,834</u>	<u>92.9</u>

業 務

下表列出了各製造設施在業績記錄期內的設計產能、實際產量和產能利用率：

	截至12月31日止年度									截至3月31日止三個月		
	2022年			2023年			2024年			2025年		
	設計產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾	設計產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾	設計產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾	設計產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾
	(千台)		%	(千台)		%	(千台)		%	(千台)		%
寧波	10,300	5,960	57.9	10,300	7,991	77.6	10,633	9,352	87.9	2,783	2,632	94.6
馬鞍山 ...	3,000	2,897	96.6	3,000	2,914	97.1	6,000	5,831	97.2	1,875	1,702	90.8
南昌	5,000	2,744	54.9	5,000	4,598	92.0	6,000	5,445	90.7	1,500	1,376	91.7
泰國	500	151	30.2	500	158	31.6	500	482	96.4	125	123	98.7
總計	<u>18,800</u>	<u>11,752</u>	<u>62.5</u>	<u>18,800</u>	<u>15,661</u>	<u>83.3</u>	<u>23,133</u>	<u>21,110</u>	<u>91.3</u>	<u>6,283</u>	<u>5,834</u>	<u>92.9</u>

附註：

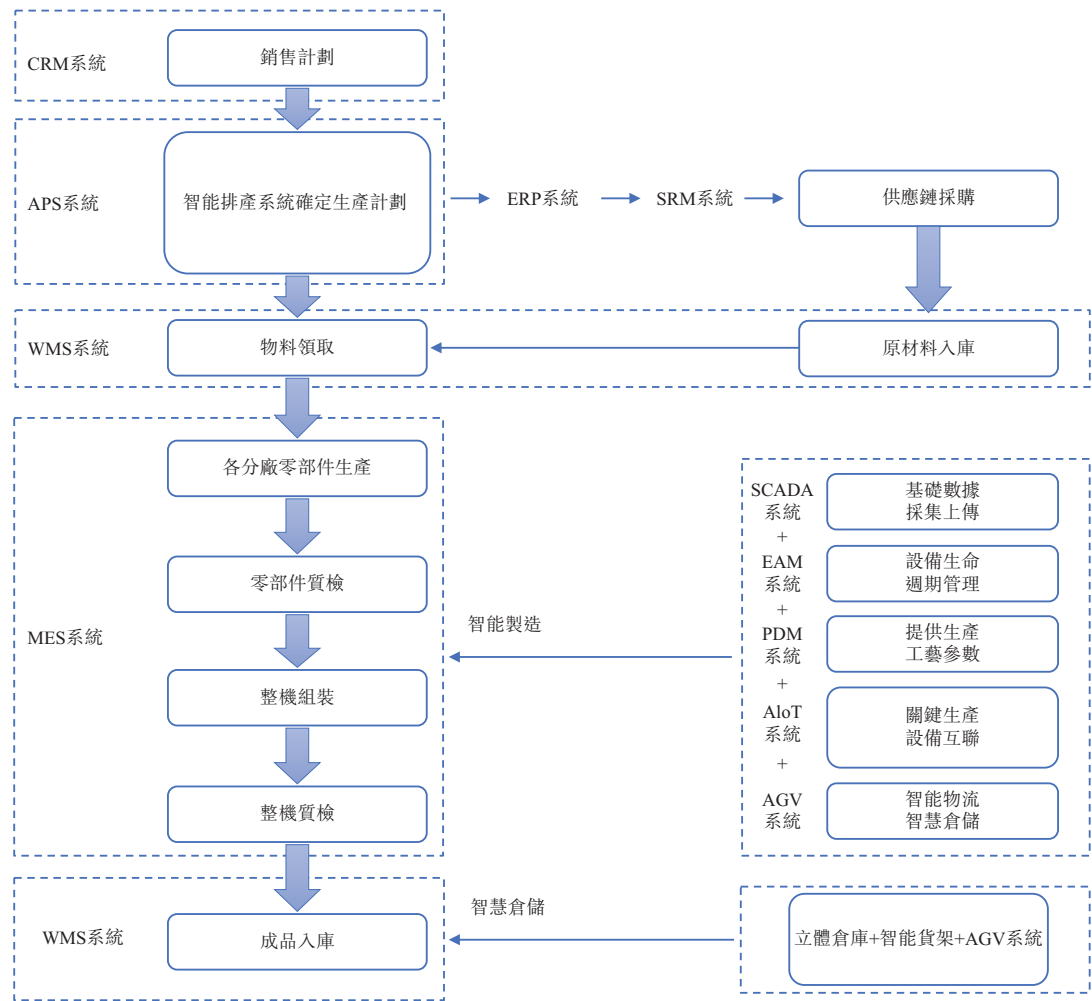
(1) 利用率等於實際產量除以同期設計產能。

我們製造設施（尤其是我們位於寧波、南昌和泰國的製造設施）的利用率於2023年、2024年及截至2025年3月31日止三個月有所提升，這主要是由於持續的創新和升級帶來的產品競爭力提升推動了消費者對我們產品的需求增加，從而導致產量增加。

業 務

生產流程

我們空調的生產流程如下圖所示：



智能化生產

為了應對快速發展的市場動態和消費者日益嚴格的要求，我們積極實施了一項以整個生產製造鏈的數字化為重點的全面戰略。這一戰略舉措彰顯了我們通過智能升級和創新實踐改造傳統生產線，從而提高運營效率和產品質量的決心。

利用前沿的數據採集與監控(SCADA)系統，我們實現了關鍵生產階段(包括生產進度、車間操作、質量檢查、設備狀態和材料處理)90%以上的自動數據採集。這種

業 務

先進的數據集成實現了對產品質量控制、設備性能和流程執行等重要生產指標的實時監控和自動跟蹤。此外，我們的關鍵設備擁有100%的數控化率，確保生產過程精確可靠，符合最高的質量和一致性標準。

我們建立了以企業管理解決方案(SAP)、製造執行系統(MES)、高級計劃與排程(APS)和倉庫管理系統(WMS)集成為核心的強大生產信息系統，進一步體現了我們對數字化轉型的承諾。這一互聯框架無縫銜接了銷售、供應鏈、研發和倉儲部門的多種信息流，促進所有職能部門之間的數據交換和協調運作。通過APS系統實現智能排程，通過WMS系統實現物料處理自動化，通過MES系統跟蹤生產進度，我們確保了透明、高效的生產工作流程。此外，實時監控和異常管理有助於及時應對異常情況，而從計劃到裝運的全面數據可視性則大大提高了我們的生產管理效率。

我們的「一個流」精益生產佈局體現了我們對優化整個生產流程的執著追求，確保從生產和裝配到物流和倉儲的每一個環節都能不間斷地運行。我們通過整合五大類智能化生產設備來實現這一目標：數控機床、工業機器人、智能傳感器和控制系統、智能測試和裝配機械以及先進的物流和倉儲解決方案。在這些技術的共同作用下，我們的製造能力得到了提升，從而能夠通過提高精度、減少浪費和簡化操作保持在生產領域的競爭優勢。

憑藉我們的智能生產框架，我們在注塑過程引入「黑燈工廠」模式，從原材料到成品的整個週期均實現無縫自動化。該綜合化流程，包括生產、倉儲、工序間轉移及質檢，主要由先進的智能機器人或高度專門化的自動化設備嚴格遵循準確的系統指令執行。我們的黑燈工廠代表了我們從勞動密集型製造向前沿智能製造的戰略轉型。通過利用最前沿的技術創新，我們實現了生產效率及產品可靠性的提升。

高精度工業機器人被部署來處理各種任務，確保一致的質量並最大限度地減少人為錯誤的可能性。先進的系統分析實時生產數據，以優化工作流程，預測維護需求，並提高整體運營效率。這種智能管理不僅減少了停機時間，而且延長了設備的使用年限。物聯網互聯整合有助於全面監控整個生產過程中的機器性能、環境條件和材料使用情況。智能傳感器和連接設備不斷收集和傳輸數據，實現實時調整和知情決策，以保持最佳生產條件。

業 務

通過關鍵製造流程的自動化，我們實現了更高水平的精確性和一致性，從而提高了產品質量並減少浪費。這些無人設施的可擴展性和靈活性使我們能夠有效地擴充產能，滿足不斷變化的需求和特定的製造限制。此外，最小化人工干預，降低了勞動力成本，並減輕了與勞動力短缺和運營中斷相關的風險，從而提高了我們的整體成本效益和運營彈性。

我們採用了先進的能源管理系統，優化工廠的能源使用，使我們能夠減少能耗，降低運營成本，並通過最大限度地減少製造流程對環境的影響，為我們的整體可持續發展目標做出貢獻。

通過我們的智能化生產戰略、先進的自動化、全面的數字化轉型和精益生產實踐，我們已做好迎接動態市場環境挑戰的充分準備。這些舉措不僅提高了我們的生產效率和產品質量，還強化了我們對創新和卓越的堅持。

採購和供應鏈管理

材料、零件和組件

我們致力於通過建立基於平台的研發體系和推出專有的「Smart AUX」系列平台提高生產效率和推進智能製造。這一戰略舉措使我們能夠通過材料標準化、結構設計一體化和產品組件模塊化來優化生產流程。通過落實材料標準化、結構一體化和設計模塊化，我們優化了生產工作流程，提升了原材料使用效率。更高的效率使我們能夠降低生產成本，以具有競爭力的價格提供高質量的產品，並保持穩健的利潤率。

我們的產品由重要的原材料和零部件組成，可確保卓越的性能和可靠性。我們在製造過程中主要使用的原材料及零部件包括銅、鋁、鋼、塑料、壓縮機和電機。我們精心挑選符合我們嚴格質量標準的知名供應商並向其採購這些原材料及零部件。於業績記錄期內，我們主要從中國採購原材料及零部件。通過與供應商建立穩固的合作關係並實施嚴格的質量控制措施，我們確保了整個供應鏈中零部件的完整性和一致性。這種對高質量採購的堅持對於我們提供符合並超越客戶期望的產品，同時支持我們的可持續發展和成本效益目標至關重要。

業 務

此外，我們與松下合作研究和生產我們產品的核心部件壓縮機。由於壓縮機是我們空調的重要部件，這一舉措將使我們能夠為提供優質產品奠定堅實的基礎，同時有效降低與材料供應不確定性相關的風險。

供應商管理

穩定可靠的供應鏈系統對於空調行業的有效生產管理和成本控制至關重要。我們致力於建立「高效率、低成本、高質量」的供應鏈管理體系。我們制定了供應商認證體系和材料採購戰略，與主要供應商建立長期穩固的合作夥伴關係。通過支持我們的核心供應商，在共同發展的基礎上，我們在確保卓越的供應效率和質量的同時，優化了成本。

我們已成功實現了整個供應鏈流程的數字化，包括銷售需求預測、生產計劃、訂單發佈、供應商訂單接受、裝運、材料倉儲和財務結算。這種全面的整合實現了端端的信息和數字化管理。利用我們的SRM系統，我們實現了與供應商系統的無縫數據互聯，促進了計劃共享。一方面，我們自動與供應商共享原材料需求的月度、週度及每日計劃，以供初步評估。另一方面，在我們的SRM系統中，供應商庫存和在途材料的實時可見性大大提高了周轉效率和資源整合能力。通過這種數字化協同作用，可以進行戰略規劃和有效的庫存管理，從而推動整體供應鏈的卓越發展。

為了追求成本效益，我們開發了一個多元成本估算模型，其中包括原材料市場價格、產能利用率數據和拆解分析。通過對行業內和不同領域的基準進行比較，我們不斷完善這一模型，確保我們的定價策略始終具有競爭力和準確性。此外，我們還積極參加行業展會和技術交流會，收集有關新興技術、新型材料和創新工藝的見解。我們與研發團隊和供應商密切合作，不斷改進產品設計、改進製造工藝、整合新材料並提高自動化水平。這些持續的改進使我們能夠在不影響質量的前提下不斷優化生產成本。

確保最高標準的供應質量是我們供應商管理戰略的基石。我們為供應商提供全面支持，包括專業協助和現場支持，以促進他們在管理實踐、效率提升、成本降低、質量控制和生產流程等方面的全面改進。這種合作方式不僅增強了供應商的實力，還提高了他們的供應能力和效率，確保了優質產品的交付。通過營造一個共同成長、相互合作的環境，我們建立了一種雙贏合作的新模式，從而保證了我們供應鏈的穩定質量和可靠性。

業 務

主要供應商

於業績記錄期內，我們的供應商主要包括原材料及零部件供應商。我們於業績記錄期內各年度／期間自最大供應商的採購額分別佔相關期間營業成本總額的16.8%、14.1%、13.8%及12.3%。我們於業績記錄期內各年度／期間自前五大供應商的採購額分別佔相關期間營業成本總額的31.8%、28.8%、33.3%及26.6%。我們認為，我們與主要供應商的關係良好。對於向我們授予信用期的供應商，一般期限為30天至90天。

據我們所知，在業績記錄期內各年度／期間，我們的董事、其各自的聯繫人或最後實際可行日期擁有本公司已發行股本5%以上的任何股東均未在我們的前五大供應商中擁有任何權益。

下表列出了在業績記錄期內各年度／期間我們的前五大供應商詳情。

截至2025年3月31日止三個月

排名	供應商	概約交易 金額 (人民幣千元)	佔我們營業 成本總額 的百分比 %	背景	關係起始 時間
1...	供應商A ⁽¹⁾	906,542	12.3%	一家總部位於中國的電器製造商的聯屬公司	2012年
2...	供應商B ⁽²⁾	367,222	5.0%	一家總部位於中國，主要投資技術開發工業項目的公司的聯屬公司	2012年
3...	供應商C ⁽³⁾	287,751	3.9%	一家總部位於中國，主要從事原材料生產的公司的聯屬公司	2018年
4...	供應商D	217,727	3.0%	一家總部位於中國，主要從事銅及銅相關產品供應的公司	2012年
5...	供應商E	185,900	2.5%	一家總部位於中國，主要銷售銅產品、新型導體材料及鋁基材料的公司	2012年
	總計	<u><u>1,965,142</u></u>	<u><u>26.6%</u></u>		

業 務

截至2024年12月31日止年度

排名	供應商	概約交易 金額 (人民幣千元)	佔我們 營業成本總額 的百分比 %	背景	關係起始 時間
1...	供應商A ⁽¹⁾	3,251,493	13.8%	一家總部位於中國的電器製造商的聯屬公司	2012年
2...	供應商B ⁽²⁾	1,485,508	6.3%	一家總部位於中國，主要投資技術開發工業項目的公司的聯屬公司	2012年
3...	供應商C ⁽³⁾	1,206,322	5.1%	一家總部位於中國，主要從事原材料生產的公司的聯屬公司	2018年
4...	供應商F	951,682	4.0%	一家總部位於中國，主要從事壓縮機及相關產品銷售的公司	2014年
5...	供應商E	934,523	4.0%	一家總部位於中國，主要銷售銅產品、新型導體材料及鋁基材料的公司	2012年
	總計	7,829,529	33.3%		

截至2023年12月31日止年度

排名	供應商	概約交易 金額 (人民幣千元)	佔我們 營業成本總額 的百分比 %	背景	關係起始 時間
1...	供應商A ⁽¹⁾	2,737,231	14.1%	一家總部位於中國的電器製造商的聯屬公司	2012年
2...	供應商C ⁽³⁾	844,491	4.4%	一家總部位於中國，主要從事原材料生產的公司的聯屬公司	2018年
3...	供應商G	697,021	3.6%	一家總部位於中國，主要供應銅及銅製品的公司	2012年
4...	供應商B ⁽²⁾	667,897	3.4%	一家總部位於中國，主要投資技術開發工業項目的公司的聯屬公司	2012年
5...	供應商F	644,276	3.3%	一家總部位於中國，主要從事壓縮機及相關產品銷售的公司	2014年
	總計	5,590,915	28.8%		

業 務

截至2022年12月31日止年度

排名	供應商	概約交易 金額 (人民幣千元)	佔我們 營業成本總額 的百分比 %	背景	關係起始 時間
1...	供應商A ⁽¹⁾	2,580,946	16.8%	一家總部位於中國的電器製造商的聯屬公司	2012年
2...	供應商C ⁽³⁾	638,106	4.1%	一家總部位於中國，主要從事原材料生產的公司的聯屬公司	2018年
3...	供應商B ⁽²⁾	562,241	3.7%	一家總部位於中國，主要投資技術開發工業項目的公司的聯屬公司	2012年
4...	供應商G	562,135	3.7%	一家總部位於中國，主要供應銅及銅製品的公司	2012年
5...	供應商E	550,316	3.6%	一家總部位於中國，主要銷售銅產品、新型導體材料及鋁基材料的公司	2012年
	總計	<u>4,893,746</u>	<u>31.8%</u>		

附註：

- (1) 供應商A包括四家公司，該等公司均為同一方在中國成立的聯屬公司。與供應商A的交易按集團基準呈列。
- (2) 供應商B包括五家公司，該等公司均為同一方在中國成立的聯屬公司。與供應商B的交易按集團基準呈列。
- (3) 供應商C包括兩家公司，均由同一中國個人最終控制。與供應商C的交易按共同控制方集團基準呈列。

質量控制

我們相信，我們的品牌因其優秀的質量而受到客戶的青睞，產品質量對於保持我們的競爭地位至關重要。高度可靠的優質產品能提高消費者的滿意度，增強他們對我們品牌的信心，進而提高品牌忠誠度，鞏固我們作為知名空調提供商的地位。

因此，我們堅持嚴格的質量保證政策和流程，以確保我們的產品符合產品規格和行業標準。從設計、製造、性能到上市後的隨機抽樣檢查，我們的所有產品都經過嚴格的內部質量保證抽樣測試，以確保符合內部要求和行業標準。我們採用先進的檢測方法，包括自動質檢系統及實時監控解決方案，以提高質量評估的精度和效率。

業 務

此外，我們還在獲得國際認證機構認證（如CQC）的實驗室中，對產品在模擬的真實環境中的使用情況進行了廣泛測試，力求將任何可能危及產品安全和造成傷害（如觸電和火災）的因素降至最低。此外，我們還進行壓力測試和壽命評估，以確保我們的產品在各種環境條件和使用場景下可靠運行。我們的空調產品已獲得多個國家安全和質量認證，例如中國的中國強制性產品認證(CCC)、歐盟的歐洲統一(CE)認證、巴西的國家計量、標準化與工業質量研究所(INMETRO)認證及泰國的泰國工業標準研究所(TISI)認證。我們的所有運營工廠均獲得了ISO 9001、ISO 14001及ISO 45001認證。

持續改進是我們質量控制策略的基石。我們積極尋求客戶的反饋意見，並定期進行內部評估，以識別需要改進的地方。我們還不斷投入開展員工培訓計劃，確保我們的員工了解最新的質量控制技術和行業標準。定期培訓和認證計劃使我們的員工能夠保持高水平的質量管理專業知識及意識。

研發

綜合研發框架

我們致力於營造一個強大的研發環境，以推動創新、提高產品質量並確保在空調行業的長期競爭力。我們的研發團隊規模龐大且結構完善。截至2025年3月31日，我們有超過1,600名專職研發人員，確保我們團隊的成熟性和專業性。

我們建立了完善的全球研發網絡，分別在寧波、珠海和日本設立了三大中心。寧波中心是我們核心的研發中心，專注於產品開發和技術轉化。日本中心主要致力於前沿領域探索，特別專注於研究中央空調，包括控制系統、通風通道和工業設計領域。珠海中心專注於家用電器、變頻技術、仿真及模塊化技術等領域的探索。我們的研發流程嚴格遵循全生命週期管理模式，覆蓋從產品企劃到退市的每個階段。我們針對產品研發各環節設立了三個專門的研究所，包括公共技術研究所、用戶體驗研究所和智能研究院等。這些舉措有助於不斷構建我們的技術能力和推動突破性創新。

我們的研發項目管理系統是管理所有新產品開發和研究計劃的基礎。該系統規定了明確的目標、標準化的開發流程，並分配了具體的責任，以確保每個項目都符合我們的戰略願景。項目分為多種類型，如新產品開發、成本降低、質量提升和標準化，

業 務

以滿足特定的業務要求和市場需求。每個項目都經過結構化的審批流程，確保只有符合預定標準和具有戰略重要性的方案才能獲得資源和關注。詳細的項目分類和分級系統可實現精確的工作量管理、資源分配和績效評估，從而優化我們的開發能力，加快產品上市速度。

我們的戰略研發目標主要集中在推陳出新、提高運營效率和推動技術突破。我們定期評估和完善研發流程，並將項目評估和行業最佳實踐的反饋意見納入其中。我們的研發工作不僅能滿足當前的市場需求，還能預測未來的發展趨勢，從而鞏固我們作為知名空調提供商的地位。

通過將這些全面的研發實踐納入我們的企業框架，我們確保了產品的不斷發展，技術能力的不斷提高，以及業務在充滿變化和競爭的市場上的持續增長。在業績記錄期內，於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年3月31日止三個月，我們的研發開支分別為人民幣397.6百萬元、人民幣566.6百萬元、人民幣710.0百萬元、人民幣123.5百萬元及人民幣128.3百萬元。我們持續投資聘用和留住最優秀的研發人才，以加強我們的研發能力。

我們的產品研發

我們圍繞節能、舒適、健康、智能四大方向深耕產品研發。

- **節能：**節能是我們研發目標的一個重要方面。我們的壓縮機能夠在1 Hz至150 Hz的寬頻率範圍內無縫運行，實現高頻快速製熱、製冷以及低頻精確溫度控制。這將使我們能夠通過降低壓縮機從高頻模式切換到低頻模式的速率來提高能效。此外，通過高效熱交換系統和優化風管風扇等技術，我們進一步提高了冷凝器、蒸發器和室內風扇葉片的性能參數，從而提高了我們空調的整體能效。
- **舒適：**我們專注研發多級送風及高效風道風扇，以確保舒適度及健康特性。通過採用先進的CFD模擬技術進行產品設計和驗證，我們優化了葉片設計和出風口配置，實現了寬達165°的送風角度。通過增加有效出風口面積，我們的導風板設計提升了整個空間的送風速度和均勻度。整體創新使我們能夠在提升舒適度的同時降低噪音。

業 務

- **健康：**我們在空調機芯無縫拆解和深度清洗解決方案方面的創新能夠實現在短至30秒內通過簡單的5步程序快速拆解和徹底清洗空調機芯。我們先進的拆解和清洗技術使售後人員和用戶能夠高效清洗產品，解決關鍵行業挑戰並提高用戶滿意度。此外，我們的產品還配備了供氣淨化、殺菌、高溫消毒和其他健康相關功能。截至2025年3月31日，我們已註冊超330項與無縫拆解技術相關的專利，並註冊了其他超740項的與優化健康指標相關的專利。
- **智能：**我們致力於智能化和交互性產品的研發。為滿足不同的語音控制需求，我們開發了HONN存儲驅動離線語音控制技術，實現了超過97%的識別準確率和30%的響應速度提升。該技術旨在高效兼容和識別地方方言。我們的Alink分佈式集中控制技術解決了多設備環境中的複雜問題，包括指令延遲、反饋差異、監控精度和網關挑戰等。我們將繼續制定更全面的智能設計策略，以增強各種場景下的實時單元操作，提高數據準確性並實現廣泛的智能集中控制。

物流、運輸及庫存管理

我們的庫存管理系統旨在確保對成品、半成品、部件和原材料進行高效和有效的管理。我們的數字化供應鏈使我們能夠智能地管理庫存水平，匹配需求並實現快速庫存周轉。於2022年、2023年、2024年及截至2025年3月31日止三個月，我們的庫存周轉天數分別為62.1天、52.2天、66.6天及67.8天。根據弗若斯特沙利文報告，在2022年至2024年，我們的平均存貨周轉天數低於行業平均水平，這表明我們有能力高效管理庫存。

我們根據產品類型和特點對庫存進行分類，以便更好地控制庫存水平。我們還實時監控庫存水平，及時發現並處理任何庫存異常情況，避免庫存過多或過少。此外，我們還利用歷史數據和市場趨勢來預測庫存需求，從而更好地規劃庫存水平。我們與供應商建立了長期合作關係，確保及時交付高質量的原材料和零部件。

業 務

除根據產品類型管理庫存外，我們還建立了覆蓋境內外銷售體系的完善庫存管理制度。相關制度旨在優化庫存結構、提升周轉效率並降低減值風險，同時對國內生產基地呆滯存貨與不良品實施嚴格管控。通過持續監控庫存周轉天數、風險準備金、庫存總額及呆滯存貨價值等核心指標，配合跨區域標準化流程，實現了既能滿足產銷需求、又能降低運營風險的高效存貨管控，並提升供應鏈整體響應能力。

具體而言，對於國內銷售，我們的製造財務團隊協同倉儲管理團隊，遵循年度產銷存計劃，謹慎編製庫存資金佔用及周轉天數預算方案。所有部門均須根據現行生產組織規程及收貨計劃，嚴格管控存貨的收發存作業。國內各生產基地須建立月度庫存風險評審會議制度，由各生產基地財務經理牽頭組織，每月召開一次庫存風險專項評審會。我們集團層面的財務團隊依據各生產基地產銷協同狀況及庫存管理水平，按年度或半年度下達月度庫存控制目標；各生產基地須嚴格執行目標管控，次月對責任人的目標達成情況實施考核掛鉤。

我們的海外倉團隊需準確記錄庫存變動，並執行月度全覆蓋自主盤點。同時，集團層面的財務及經營團隊通過每季度及每半年對指定比例的庫存進行重新審計，根據海外銷售公司所在地進行交叉檢查。此外，我們按季度生成庫存差異報告。

此外，我們的物流運輸系統旨在確保高效、及時地交付產品。我們利用自動化立體倉庫和智能貨架，通過射頻識別、紅外感應和激光掃描等技術獲取物料信息，實現倉庫信息透明化。我們還採用空中無人運輸線、自動導引車(AGV)系統和地下廢料收集系統，實現高效的物料配送。

總之，我們的庫存管理系統旨在確保我們保持最佳庫存水平，浪費最小化、效率最大化，同時為客戶提供及時可靠的產品交付。

業 務

知識產權

截至2025年3月31日，我們已在中國及海外取得超過12,000項註冊專利，其中包括超過2,800項發明專利。截至2025年3月31日，我們是中國超過860項註冊商標、超過50項軟件著作權和超過220個域名的註冊所有人。截至同日，我們在日本擁有9項註冊商標及15項註冊專利，在馬來西亞擁有12項註冊商標及7項註冊專利，在其他國家和地區擁有超過410項註冊商標及超過50項註冊專利。截至同日，我們根據《專利合作條約》待批准的專利申請超過160項。

截至最後實際可行日期，我們的董事認為上述專利、著作權、商標及域名的續期並無法律障礙，不會對我們的業務造成重大不利影響。有關詳情，請參閱本文件「附錄五—法定及一般資料—C.有關我們業務的進一步資料—2.知識產權」一段。

為了保護和利用我們的知識產權資產，我們建立了一個知識產權管理框架。該框架經過精心設計，符合國家標準和我們的戰略業務目標，確保所有與知識產權相關的活動都得到系統地管理、保護和利用，以增強我們在空調行業的競爭優勢。

我們的知識產權由研發部門管理，直接向研發部門主管報告。截至2025年3月31日，我們的專責知識產權管理團隊由9名專業人士組成，其中6名持有專利代理人資格，2名持有律師資格。該團隊由具有近二十年知識產權管理經驗的資深專業人士領導。為確保我們知識產權管理體系的有效實施，我們還在各個研發團隊中安排了10多名兼任的知識產權管理監督員。我們的知識產權管理團隊與法律部門密切合作，並根據需要委聘外部律師事務所開展權利保護、訴訟協調及相關事務。

自2018年以來，我們通過系統性改進及完善，不斷增強我們的知識產權管理框架。詳情請參閱下文「—風險管理及內部控制」。

通過積極推進落實我們的知識產權管理框架，我們有效地保護了我們的創新進步，降低了與知識產權相關的風險，並增強了我們在空調市場的競爭優勢。我們結構化的知識產權管理方法不僅保護了我們的專有技術，還推動了公司的持續發展，並為我們的利益相關者創造了長期價值。

業 務

數據隱私與保護

保護員工、客戶和合作夥伴的個人信息並保障其隱私是我們業務運營的基石。我們認識到，我們的活動涉及個人信息的收集、處理和管理，這對我們在空調行業的成功運營和競爭優勢至關重要。為了降低與數據處理相關的固有風險並堅持數據保護的最高標準，我們建立了一個全面的個人信息保護管理體系。在處理個人信息前，我們會向個人信息主體出示隱私政策。隱私政策規定，我們在收集及處理必要個人信息時將遵循合法性、正當性及必要性原則，並確保我們在開展相關活動時有正當理由。我們保存個人信息的期限為實現隱私政策規定目的所需的最短時間（適用法規允許保存更長時間的情況下除外），並會在保存期限屆滿時匿名化或刪除個人信息。

我們有專門的數據保護官和數據保護代表，負責監督我們數據保護政策的實施和持續改進，確保遵守相關法律規定，如《中華人民共和國網絡安全法》《中華人民共和國數據安全法》《中華人民共和國個人信息保護法》。我們採用健全的物理、行政和技術保障措施，防止未經授權訪問、披露、篡改或銷毀個人信息。對敏感信息的訪問受到嚴格控制，僅限於因職責獲得授權的人員，從而將數據洩漏的風險降至最低。

員工對數據保護原則的意識和遵守至關重要。我們定期開展培訓課程和意識提升課程，讓員工了解數據隱私的重要性、處理個人信息的相關責任以及應對數據保護事件的程序。此外，我們通過嚴格的數據處理協議和保密協議確保第三方合作夥伴遵守我們的數據保護高標準。

如果發生個人信息洩露事件，我們已制定了明確的事件響應程序，以及時處理和減輕任何潛在影響。我們對數據保護的承諾是堅定不移的，我們持續關注並審視自身的數據保護實踐，以適應不斷變化的法律規定和不斷出現的安全挑戰。

業 務

通過這些綜合措施，我們不僅遵守了所有適用的數據保護法律，而且還通過展示我們對保護個人信息和尊重個人隱私的堅定承諾，在利益相關者之間建立了信任和信心。我們的中國法律顧問認為，我們的上述數據處理屬於中國相關網絡安全、數據隱私及個人信息保護法律法規的監管範圍。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何重大數據洩露或數據丟失的情況。據我們的中國法律顧問告知，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面應用並遵守有關網絡安全、數據隱私及個人信息保護的適用法律法規。鑒於中國在數據隱私及安全方面的立法及執法仍在不斷發展，我們將密切關注監管方面的進一步發展，並及時採取適當措施。

競爭

我們所處的市場競爭激烈。我們現有和潛在的競爭對手包括大型中國和跨國空調提供商，以及本地和專業的空調品牌。我們預計，空調市場將繼續發展，技術、行業標準和客戶偏好也將不斷變化。為了保持競爭力，我們必須不斷創新和改進我們的產品、服務和運營，以滿足客戶不斷變化的需求，並保持領先於競爭對手的地位。

我們相信，基於上述因素，我們有能力進行有效的競爭。但與我們相比，我們現有或未來的一些競爭對手可能擁有更長的運營歷史、更高的品牌知名度、更好的供應商關係、更大的客戶群或更多的財務、技術或營銷資源。我們一直致力於擴大全球業務和提高運營效率，從而奠定優勢地位。

季節性

由於空調的特性，我們的業務會受到季節性波動的影響，在較為溫暖的月份需求量通常較高。此外，節日促銷也會影響我們的銷售。因此，我們預計我們的收入和利潤率在夏季旺季較高，而在冬季淡季則較低。雖然我們已經實施了各種策略來減輕季節性的影響，如優化生產和庫存管理，但我們仍然預計我們的經營業績和財務狀況會出現一些季節性波動。

業 務

員工

我們員工隊伍的實力和才能對我們業務的成功至關重要，我們不斷努力吸引、培養和留住與我們業務運營環境需求相匹配的人才。截至2025年3月31日，我們共有22,408名全職員工，包括21,792名中國員工和616名海外員工。下表列出了截至2025年3月31日按職能劃分的員工人數：

職能	人數
製造	16,066
研發	1,654
銷售	2,375
行政管理.....	2,313
總計	22,408

與員工分享我們的成功並賦能員工是我們企業文化的一個重要方面。我們始終致力於為員工提供全面的社會福利、安全的工作環境和廣泛的職業發展機會。此外，我們致力於嚴格遵守不同國家和地區有關工作場所安全的適用法律、法規和標準，為員工提供安全健康的工作場所，並實施有效的管理體系，幫助確保員工的安全和福祉。

我們致力於提供有競爭力且公平的薪酬。為了有效激勵員工，我們不斷完善薪酬和激勵政策。我們定期對員工進行績效評估，對他們的表現提供反饋意見。員工薪酬通常包括基本工資和績效工資。我們根據職位價值和評估表現決定員工的基本工資，根據本公司和員工的績效決定績效工資。薪酬分配更多考慮戰略人才，確保核心人才薪酬的市場競爭力。我們根據地區差異、人才供給、人員流動、行業變化、公司財務狀況等多種因素對員工薪酬政策進行動態調整。

我們非常重視人才的培養與提升。為加速員工成長，我們圍繞員工不同階段的需求建立了全面的培訓體系，包括新員工入職培訓、崗位技能培訓和領導能力發展培訓。我們還對標優秀的外部經驗，不斷更新我們的培訓體系。同時，我們秉承公平、透明、誠信的聘用原則，為員工制定職業發展規劃，提供專業技術與管理的雙軌晉升通道，並提供內部輪崗機會。

業 務

我們通常與我們的僱員訂立僱傭協議，我們還與高級管理人員和核心員工簽訂保密協議和競業禁止協議。這些員工在受僱期間及其後的一段時間內不得加入與我們或我們的關聯方存在競爭關係的公司。我們與員工保持著良好的工作關係，沒有發生過任何重大勞資糾紛。

社會保險及住房公積金違規

根據中國法律法規的規定，我們參加了各種員工社會保障計劃，包括養老保險、醫療保險、失業保險、生育保險、工傷保險和住房公積金計劃。於業績記錄期，我們並未按照中國相關法律法規的要求為部分員工全額繳納社會保險及住房公積金，主要由於(i)我們的員工人數龐大且流動性相對較高，(ii)部分員工不願意嚴格按其工資比例全額承擔社會保險及住房公積金供款相關費用，且我們已為員工提供宿舍作為員工福利，及(iii)多名外來務工人員因城市之間無法轉移社保，通常不參加其暫住城市的社會福利計劃。

於2022年、2023年、2024年及截至2025年3月31日止三個月，我們的社保供款差額分別約為人民幣1.6百萬元、人民幣3.8百萬元、人民幣12.4百萬元及人民幣3.2百萬元，分別佔我們各相應年度淨利潤的0.5%以下。我們的中國法律顧問表示，就社保供款差額而言，倘用人單位未能按時足額繳納供款，且在主管部門規定期限內仍未繳納供款，則相關部門可處以社保供款差額金額一至三倍的罰款。因此，於業績記錄期，社保供款差額的最高潛在罰款將高達人民幣63.0百萬元，佔我們業績記錄期收入的約0.1%。

於2022年、2023年、2024年及截至2025年3月31日止三個月，我們的住房公積金供款差額分別約為人民幣0.8百萬元、人民幣1.7百萬元、人民幣3.3百萬元及人民幣0.7百萬元，分別佔我們各相應年度淨利潤的約0.1%。我們的中國法律顧問表示，就住房公積金供款差額而言，倘用人單位逾期繳納或未足額繳納住房公積金，主管部門可責令其在規定期限內繳納。用人單位逾期仍不繳納的，可以由人民法院強制執行。然而，除須於主管部門提出要求時補繳欠繳的人民幣6.5百萬元外，不存在其他處罰的可能性。

業 務

上述最高潛在罰款指於有關部門提出要求時，我們未能在規定期限內全額繳付或繳清任何差額的情況。考慮到我們須於主管部門提出要求時在規定期限內繳納供款，且我們已從控股股東之一鄭堅江先生獲得書面承諾（詳見下文），我們認為我們受到最高潛在罰款的可能性極低。

根據相關社會保險及住房公積金部門的確認，本集團於業績記錄期並未因該等事項受到任何重大行政處罰。根據《人力資源和社會保障部辦公廳關於貫徹落實國務院常務會議精神切實做好穩定社保費徵收工作的緊急通知》，各地嚴禁自行組織對企業歷史欠繳的社會保險費進行集中清繳。

據我們的中國法律顧問進一步告知，考慮到上述情況及目前的監管環境，我們受到集中追繳歷史欠費或重大行政處罰的可能性極低。因此，董事認為上述事項不大可能對我們的業務營運或財務表現造成任何重大不利影響。

我們已採取以下整改措施，以提高合規性：

- **培訓**。對負責合規事宜、財務及人力資源的員工，加強法律合規培訓；
- **政策**。制定符合中國相關法律法規的社會保險及住房公積金供款內部控制政策，並已開始實施；
- **審核和記錄保存**。指定我們的人力資源人員每月審核及監督付款狀況；
- **提高對法律法規發展的認識**。定期了解與社會保險及住房公積金相關的中國法律法規的最新發展；及
- **外部諮詢**。就相關中國法律法規諮詢外部中國法律顧問的意見。

業 務

我們承諾，於有關部門提出要求時，我們將在規定期限內全數繳付或繳清任何差額。我們的控股股東之一鄭堅江先生已提供書面承諾。在該承諾中，彼承諾於有關部門提出要求時，自願就我們國內子公司的社會保險及住房公積金差額作出任何所需的追補付款或額外供款。於有關部門提出要求時，彼還將承擔因該等差額造成的任何行政處罰或經濟損失。

保險

我們認為，我們的保險覆蓋充足，符合我們所從事行業的商業慣例。我們購買了財產保險，保險範圍涵蓋我們的產品庫存和固定資產的所有實際損失、毀壞或損壞風險。我們還就我們的部分產品購買了產品責任險，覆蓋某些潛在風險和責任。我們通過為向客戶的某些銷售投保來降低信用風險，防止商業債務無法償還的情況發生，保險範圍涵蓋貿易應收款項。

我們為中國員工提供社會保障保險，包括養老保險、失業保險、工傷保險、生育保險和醫療保險，並為海外員工提供法定保險。此外，我們還為某些海外公司的員工制定了固定受益計劃，提供國家規定保險制度之外的補充退休福利。我們的管理層將不時評估我們的保險覆蓋是否充足，並根據需要購買額外的保險。

風險管理及內部控制

我們認識到，有效的風險管理是維持業務連續性、保護資產和確保為利益相關者創造長期價值所不可或缺的。我們風險管理戰略的核心是強有力的治理結構。董事會負責監督整個風險管理流程，確保風險政策有效地融入我們的公司戰略和運營實踐。高級管理人員和領域專家負責對新出現的風險進行持續評估，並實施適當的緩解措施。彼等定期審查風險評估、監控關鍵風險指標，並確保風險管理實踐符合行業最佳標準和監管要求。

我們的內部控制系統旨在提供可靠的財務報告，提高運營效率，並確保遵守適用的法律法規。我們制定了一系列內部控制措施，包括職責分工、授權協議和定期對賬，以防止和發現錯誤或違規行為。

業 務

我們採用系統性的方法進行風險評估，利用定量和定性方法來評估已識別風險的可能性和潛在影響。這一流程包括在企業和部門層面進行定期風險評估，使我們能夠根據風險對業務目標的重要性確定風險的優先次序。我們針對具體風險制定了相應的緩解戰略，例如供應鏈多樣化、實施網絡安全協議以及為關鍵業務制定應急計劃等措施。

遵守所有相關法律、法規和行業標準對我們的運營至關重要。我們的合規部門負責監督對監管要求的遵守情況，進行定期審計，並為員工提供培訓，以確保他們深化合規意識和理解合規義務。我們積極主動地與監管機構溝通，並參加行業論壇，以了解不斷變化的監管環境，從而最大限度地降低違規和受到相關處罰的風險。

我們已建立全面的風險管理系統，涵蓋戰略、營運、財務及合規相關風險，例如：

- **制裁及出口管制。**為遵守適用的制裁及出口管制法規，我們制定了一項貿易合規計劃，其中包括政策、標準操作程序、自動化控制系統、合規治理組織以及查詢和報告機制。我們持續投入資源以強化該計劃。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們多數需繳納海外關稅的產品類別所適用的關稅稅率保持穩定。出口管制方面，我們目前在中國和泰國設有生產基地。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們始終遵守業務所在司法管轄區的出口管制規則中適用的許可、文件記錄及其他規定，且未遭遇任何關於出口管制措施（包括獲取和續期必要許可證及滿足其他相關要求（視情況而定））的重大問題。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，儘管有多個海外市場對中國產品實施了關稅及出口管制政策，但此類措施並未對我們的業務運營或財務表現產生重大影響。這主要是因為我們的收入基礎高度多元化，並無嚴重依賴任何單一海外國家或地區。在業績記錄期內，墨西哥是唯一一個貢獻超過我們總收入5%以上的海外市場，而來自美國的

業 務

收入佔我們總收入不到2%。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們未曾指示且據董事所知，亦未發現任何非美國國家的客戶後續向美國出售我們的產品的情況。此外，包括墨西哥在內的多數主要海外市場的關稅及出口管制政策保持相對穩定，且鑒於來自美國地區的收入金額有限，近年來美國關稅及出口管制的變化並未對我們的業務產生重大影響。另外，我們在中國內地及泰國建立了生產基地，使我們能夠靈活調整生產及交付地點以應對不斷變化的貿易政策。鑒於上文所述，董事認為且獨家保薦人認同，現行關稅及出口管制措施對我們的業務及財務表現並無重大影響。未來地緣政治的發展變化可能對我們的業務及財務表現產生進一步影響。詳情請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們在全球開展業務，在我們經營所在各國家均面臨法律、法規、政治、經濟、商業及其他風險」。

- **反賄賂。**我們已經建立一套全面的反賄賂框架，以維護商業道德，降低誠信風險。我們的「誠信九條」是我們道德指引的基礎，並通過海報、內部會議和員工手冊等途徑進行宣傳。我們在與業務夥伴的協議中加入誠信條款，並定期進行誠信培訓，在春節等敏感時期之前還會加強培訓。新員工必須簽署《誠信承諾書》，對於違反誠信規定的違紀行為，我們會及時公佈以加強警示。採購、財務和人力資源等敏感崗位的員工需定期進行崗位輪換，輪換時需要發出輪換通知並進行交接審計，以增強問責並降低風險。通過這些措施，我們致力於維持最高的職業道德標準。
- **知識產權管理。**自2018年以來，我們已經逐步組建專門的知識產權管理團隊，負責監督我們的知識產權管理活動，並已建立一整套內部治理政策，涵蓋知識產權管理的各個方面，如《專利管理規定》《保密控制程序》《專利評估與維護程序》《知識產權糾紛解決控制程序》及《專利風險管理控制程序》。我們的知識產權管理框架包含主動風險管理策略，以識別和降低潛在風險。例如，在發現新空調型號的設計存在潛在衝突時，我們會對侵權風險進行評估並通過多個工作層級檢查產品外觀、包裝及結構以降低專利侵權風險。根據評估報告，我們將進行必要的設計調整，以確保合規性並保護我們的市場地位。

自2018年以來，我們建立了專利訴訟事宜的結構化匯報機制。如果發生爭議，我們的既定程序有助於通過行政和司法渠道及時有效地解決問題。當出現知識產權爭議時，我們會啟動結構化匯報機制，立即通知研發部門主

業 務

管。我們的法務部門隨後牽頭組建及協調訴訟應對團隊。根據我們的訴訟經驗，自2020年起，我們制定了一個全面的訴訟分析框架，涵蓋四個評估矩陣，其中包括我們的辯護要點清單、侵權評估矩陣、專利穩定性審查表及無效分析表。例如，我們的辯護要點清單從五個維度評估專利糾紛：起訴資格、不侵權抗辯理由、侵權豁免情形、專利有效性狀態以及賠償抗辯。該清單有助於我們識別專利訴訟中的關鍵問題。這種系統化的方法顯著提高了我們在知識產權訴訟中的勝訴率。

為確保知識產權戰略的有效實施，我們保留了詳細的管理台賬和分類檔案，並根據檔案管理政策進行更新。這些記錄包括專利管理台賬、版權管理台賬和專利價值評估表。這些記錄確保了所有知識產權資產都得到準確的跟蹤和維護，並可隨時供戰略決策使用。於2024年，我們採取措施進一步強化了風險控制流程與工具，包括開發了「專利檢索控制表」以完善風控體系。該表構建了結構化分析框架，涵蓋競爭對手專利數量、競爭產品及零部件範圍以及採用的檢索策略等相關因素分析。

我們的知識產權管理體系每年由合資格第三方進行認證，以核驗我們是否符合GB/T29490-2023等國家標準。此外，在核心項目投產前，我們會委聘合資格第三方進行全面的侵權風險分析，確保適當的風險規避及經營自由。

我們的獨立內部控制顧問已確認，本公司的內部控制系統設計精良，運行有效。具體而言，該顧問確認針對知識產權侵權風險的內部控制審查結果未發現問題，表明我們的內部控制系統及流程運行有效，設計合理，內部控制措施有效運行可緩解主要風險。我們的內部控制顧問在知識產權管理方面擁有深厚的專業知識，涵蓋了政策、程序（申請、授權、保護）以及相關法律。其團隊由在知識產權審計和風險（如權利不清或侵權）識別方面具備豐富經驗的資深專家組成。他們在為客戶提供知識產權管理體系、保密、授權和策略規劃優化意見方面擁有良好的往績記錄。這包括採用工具和數據庫，以最大程度地降低侵權風險，避免法律／商業糾紛。基於獨家保薦人開展的獨立盡職審查程序（包括其對知識產權管理框架下相關規則與政策的審查），獨家保薦人未發現任何會合理導致獨家保薦人不同意內部控制顧問上述意見的情況。

業 務

我們致力於在風險管理和內部控制實踐中培養一種持續改進的文化。我們定期進行內部和外部審計，以評估控制措施的有效性，並確定需要加強的領域。我們還建立了反饋機制和績效衡量標準，以監測風險管理措施的有效性，確保我們的戰略始終適應動態的業務環境。此外，我們致力於建設組織彈性，使我們能夠迅速適應不可預見的挑戰，從而保持我們的業務完整性和競爭優勢。我們認識到，儘管我們已建立並維持了旨在預防腐敗、賄賂及欺詐活動的內部控制政策及程序，但沒有任何體系能完全避免人為錯誤或蓄意不當行為（尤其是在我們業務運營不斷擴展的情況下）。為此，我們通過加強合規培訓、升級舉報渠道、改進對交易對手方的盡職調查以及增加高風險領域的審計覆蓋範圍，進一步強化了反貪污框架。據董事所知，除「一 法律訴訟及合規」與子公司前員工有關的賄賂案」中另行披露外，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，並無牽涉本集團或董事的賄賂案件發生。

通過將這些全面的風險管理和內部控制措施納入我們的企業框架，我們確保了資產的安全、運營的完整性以及戰略目標的持續實現。

環境、社會及治理(ESG)

我們堅定不移地奉行ESG原則，認識到可持續發展是我們長期成功和利益相關者福祉不可或缺的一部分。我們全面的ESG框架經過精心設計，符合全球標準和監管要求，確保我們的運營不僅能推動業務增長，還能夠為社會和環境做出積極貢獻。

據我們的中國法律顧問告知，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均已遵守適用於我們業務運營的健康、勞動安全及環境法律法規，並未因不遵守健康、勞動安全或環境法規而遭受會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響的重大索賠、罰款或其他處罰。通過將強有力的治理、環境管理及社會責任融入我們的核心業務運營，我們為利益相關者創造持久的價值，並維護我們作為空調行業負責任及具前瞻性的重要參與者的聲譽。

業 務

ESG事宜相關治理

我們認為ESG對我們的持續發展至關重要，並已採納一套ESG治理政策（「**ESG政策**」），以指導我們的日常營運，其中包括(i)適當的ESG事宜風險治理；(ii)明確主要利益相關者以及與其溝通的渠道；(iii)我們的ESG治理架構；(iv)我們的ESG策略制定程序；(v)我們的ESG風險管理與監督；及(vi)明確關鍵績效指標及降低影響的措施。董事會共同及總體負責管理對我們有重大影響的ESG風險和機遇，制定及建立我們的ESG相關機制，根據ESG目標定期檢視我們的表現，並在發現與目標有重大偏差時適當修訂ESG政策。展望未來，我們的目標是積極識別和評估可能影響我們業務、戰略及財務表現的實際與潛在ESG風險，並將ESG問題納入我們的業務、戰略及財務規劃考量。

認識到ESG相關風險及機遇，我們還致力於通過環境影響評估及管理來識別和應對這些因素。我們正在探索能夠降低ESG相關風險的各類措施，同時努力平衡成本效益與可持續發展。我們目前正處於研究我們經營活動的環境影響以及制定ESG目標的初期階段。我們計劃在[編纂]後落實與我們的擴張相符的可達成的ESG目標，同時盡可能減少環境影響和風險。此外，我們致力於塑造合規文化，通過跨部門合作，確保所有員工均充分了解並遵守相關的ESG規定和要求。董事會討論及確定ESG相關風險及機遇，定期監督對ESG政策及目標的檢視，並將部分關鍵ESG議題提升為年度ESG戰略項目。董事會及行政領導層致力於為我們的員工、供應商及經銷商營造企業責任的環境。

環境管理

我們致力於環境的可持續發展，這體現在我們健全的環境管理系統和旨在最大限度減少生態影響的積極舉措上。我們已獲得ISO 14001環境管理體系認證，體現了我們全力踐行不斷提高環境績效的承諾。

能源

我們積極探索減少能源消耗（主要是電力消耗）的策略。例如，我們的生產基地配備了光伏和太陽能系統，以利用可再生能源。我們還採用了智能化及數字化的內部系統，以便全面控制和實時監控我們運營中的能源消耗。

業 務

水資源

我們關注水資源問題，積極承擔保護水資源的社會責任。市政供水網絡是我們供水的主要來源，在業績記錄期內，我們在尋找合適的水源方面並無遇到任何重大困難。我們的水資源主要用於辦公室及生產設施的日常使用，以支持我們在業績記錄期內的內部研發活動、試產及量產。

排放

廢棄物

我們已制定廢棄物管理程序，以確保廢棄物處置合規及減少對環境的影響。我們產生的廢棄物分為有害廢棄物（如化學廢棄物及液體）及無害廢棄物（如一般辦公場所產生的生活廢棄物）。通過定期監測及第三方評估，我們確保製造運營過程中的廢水、廢氣及固體廢棄物的排放符合國家和地方法律法規的要求。我們在寧波、南昌、馬鞍山和泰國的所有生產基地都採用了先進的污染控制技術，通過先進的過濾、活性炭吸附和催化氧化工藝，有效控制顆粒物、二氧化硫、氮氧化物、揮發性有機化合物和其他污染物的排放。例如，我們的南昌工廠採用了前沿的鹼性洗滌塔，廢氣處理能力達270,000 m³/h，確保符合嚴格的國家排放標準。

溫室氣體排放

我們的溫室氣體排放主要包括我們使用外購電力產生的溫室氣體排放。為響應國家碳中和目標，我們積極致力於減少運營過程中產生的溫室氣體排放。

我們按照行業標準，藉助多項指標來衡量環境風險的影響。這些指標包括消耗的資源量、產生的廢水量及產生的有害廢棄物量。

隨著我們業務的擴張及產品矩陣的不斷擴大，我們預計資源消耗及排放將會增加。然而，我們仍致力於實施多種措施以減輕這些影響。這些措施包括加強源頭管控、落實清潔生產實踐、優化資源利用、確保負責任地處理廢棄物和進行水排放以及減少整個流程中的污染物。此外，我們還致力於培養環保的企業文化，與業務合作夥伴密切合作，共同打造推動環境可持續發展的生態系統。

業 務

度量與指標

我們還評估了反映我們對環境、社會和氣候相關風險管理的量化信息，其中包括資源消耗和排放。我們在2024年的溫室氣體總排放量為187,811噸二氧化碳當量，相當於每人民幣10,000元產品產值0.063噸二氧化碳當量。作為對比，於2023年所選取的上市空調企業¹的平均溫室氣體排放量為每人民幣10,000元產品產值0.051噸二氧化碳當量。溫室氣體排放包括範圍1和範圍2排放。範圍1直接排放包括來自我們生產設施的溫室氣體排放。範圍2能源間接排放包括來自使用外購電力的溫室氣體排放。下表列出了我們在業績記錄期內的資源消耗和排放的資料：

	截至12月31日止年度			截至3月31日 止三個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
資源消耗				
用電量(兆瓦時).....	156,091	198,230	240,653	60,331
用電密度 ⁽¹⁾ (兆瓦時／人民幣百萬元).....	7.993	7.983	8.087	6.451
耗水量(千噸).....	1,286	1,531	1,820	459
耗水密度 ⁽¹⁾ (千噸／ 人民幣百萬元).....	0.066	0.062	0.061	0.049
排放				
有害廢棄物(噸) ⁽²⁾	401	605	2,326	206
有害廢棄物密度 ⁽¹⁾⁽²⁾ (噸／人民幣百萬元).....	0.021	0.024	0.078	0.022
無害廢棄物(噸).....	45,038	54,460	71,035	16,674
無害廢棄物密度 ⁽¹⁾ (噸／人民幣百萬元).....	2.306	2.193	2.387	1.783
溫室氣體排放(噸二氧化碳當量)...	107,704	149,040	187,811	47,914
溫室氣體排放密度 ⁽¹⁾ (噸二氧化碳當量／ 人民幣百萬元).....	5.515	6.002	6.311	4.589
範圍1(直接排放) ⁽³⁾ (噸二氧化碳當量).....	8,388	13,178	20,207	4,954

¹ 包含四家領先的上市空調企業，即美的集團股份有限公司、珠海格力電器股份有限公司、海爾智家股份有限公司及海信家電集團股份有限公司。

業 務

	截至12月31日止年度			截至3月31日 止三個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
範圍1 (直接排放) 密度 ⁽¹⁾⁽³⁾ (噸二氧化碳當量／ 人民幣百萬元).....	0.430	0.531	0.679	0.530
範圍2 (間接排放) (噸二氧化碳當量) ⁽⁴⁾	99,316	135,862	167,603	42,961
範圍2 (間接排放) 密度 ⁽¹⁾⁽⁴⁾ (噸二氧化碳當量／ 人民幣百萬元).....	5.086	5.471	5.632	4.594

附註：

- (1) 用於計算密度的分母金額為我們所示年度／期間的總收入 (以人民幣百萬元計)。
- (2) 於2024年我們產生的有害廢棄物以及相應的有害廢棄物密度增加的主要原因是，根據部分地區更新後的分類標準，鋁箔廢棄物從無害廢棄物重新劃定為有害廢棄物。
- (3) 我們於2023年及2024年產生的範圍1排放量及相應的範圍1排放密度增加，主要原因是我們在生產基地主動增加庫存備貨。為應對滿產預期及防範潛在的供應短缺，我們提高了產量，導致現場燃料消耗及直接排放增加。
- (4) 我們於2023年及2024年產生的範圍2排放量及相應的範圍2排放密度增加，主要原因是我們在廠房安裝及運行新的環保設備。儘管該等設備旨在減少污染物及改善整體環境績效，但其運行需要額外消耗電力。

於業績記錄期內，我們的資源消耗及排放整體增加，主要由於我們的業務擴張所致。此外，排放很大程度上受到我們產量的影響。

業 務

量化目標及落實舉措

我們致力於提高整個價值鏈的環境績效，包括辦公室運營、供應商選擇、原材料入庫、製造流程及廢棄物管理。我們的目標是提升能源效率，優化能源使用，推動可持續的業務增長，同時保持與行業標準和最佳實踐相一致。為實現這些長期目標，我們正逐步優化生產工藝、提升能源效率以及提高綠色能源在運營中的使用比例。

在設定相關指標的目標時，我們考慮有關指標於業績記錄期的歷史水平，並審慎周詳地考慮我們未來的業務擴展，務求在業務增長與環境保護之間取得平衡，以達致可持續發展。由於我們預計業務擴張會增加員工人數和生產規模，我們已設定目標，將總耗電量和用水量維持在類似水平，確保於2025年對比2024年增幅不超過20%。基於此，由於電力消耗為本集團碳排放的主要來源，我們亦設定目標，將溫室氣體排放水平維持於類似水平，確保於2025年對比2024年增幅不超過20%。

我們為採用綠色能源及減碳制定了明確的目標。我們計劃通過擴大太陽能利用及優化能源結構，到2025年將運營及生產過程中使用的綠電比例提高至18%，到2030年進一步提高至30%。具體而言，我們正在寧波、蕪湖、馬鞍山和鄭州建設太陽能發電設施。其中，寧波及蕪湖的項目預計於2025年底前完工。馬鞍山項目將分三期建設，預計到2026年全面建成，鄭州項目同樣計劃到2026年建成。我們的承諾還包括通過提高能源效率及採用可再生能源來降低每單位產值的溫室氣體排放密度。我們遵循國家氣候目標，即到2030年實現碳達峰，到2060年實現碳中和。

為落實這些目標，我們採取了多項關鍵舉措：

- **落實太陽能：**我們的太陽能光伏系統於2023年、2024年及截至2025年3月31日止三個月的發電量超過91,000兆瓦時。我們計劃進一步投資太陽能發電站，以擴大我們的可再生能源產能。
- **能源管理系統：**我們的專有系統覆蓋所有生產基地，通過全面的數據收集及分析實時監控及優化能源使用。

業 務

- **溫室氣體管理**：我們成立了環境安全管理部，負責監控排放數據、開展行業對標並根據國家法規完善減碳策略。
- **技術創新**：我們通過內部研究及外部合作，提升生產效率，實現環境排放目標。
- **員工培訓計劃**：我們持續開展以能源管理及可持續製造為重點的全面培訓計劃，以確保環保措施得以有效實施。

綠色轉型計劃

我們將綠色轉型計劃納入我們運營從設計、採購、生產到物流、服務及產品壽命結束管理的整個生命週期，旨在最大限度減少我們的業務活動對環境的影響。為進一步加強我們的可持續發展工作，我們實施了嚴格的供應鏈管理及風險評估機制，以識別及應對氣候相關風險及機遇。我們在綠色設計、綠色採購、綠色生產、綠色物流及服務以及我們的綠色產品生命週期管理方式方面採取的具體措施及實現的成果如下。

綠色設計

在產品設計階段，我們優先考慮安全性、環境可持續性及社會經濟因素，並重點關注技術創新，以開發、推廣及應用環保製冷劑。自2014年以來，我們系統地推進環保製冷劑的應用，優化產品系統設計以適應這些製冷劑的具體特性，確保所有產品均符合或超過國家環境標準。這些工作目的是通過解決防止製冷劑洩漏、提高能源效率及確保產品安全等關鍵方面來最大限度減少對環境的影響。我們的研究以安全、環境責任及經濟可行性為指導原則，努力實現零消耗臭氧潛能值、低全球增溫潛勢及平衡的成本效益。通過持續的研發投入，我們於2017年成功推出一條使用環保製冷劑的產品線。自此，為了響應不斷變化的國家能效法規，我們全面升級產品組合，應用環保製冷劑，從而確立了我們在行業綠色轉型中的領先地位。

為確保產品安全性及性能，我們落實創新舉措，包括對使用易燃製冷劑的產品採用密封電子控制盒設計及防爆功能。此外，還開發了小直徑、多路徑換熱器，以提高能源效率並降低能耗。為進一步推廣環保製冷劑，我們為員工提供培訓計劃，並與外部機構合作，以增強意識並鼓勵採用。

業 務

綠色採購

我們將環境保護原則納入供應鏈管理，在供應商選擇、評估及管理方面實施嚴格控制。供應商須提供ISO 14001等認證，優先考慮採用可再生能源、低碳生產工藝或循環經濟模式的供應商。鼓勵本地化採購，減少運輸過程中的碳排放。

為支持我們的綠色轉型，我們建立了專項採購計劃，以採購環保型生產設備和材料，尤其是新製冷劑應用和處理所需的設備和材料。通過與合格供應商的密切合作，並依託專業團隊的專長，我們確保採購活動符合相關環境和安全要求。這些實踐助力環保製冷劑的推廣應用，並增強了我們供應鏈的可持續性。

為確保合規及創新，我們會進行現場檢查，評估供應商的環保措施，例如廢水處理設施及清潔能源使用。供應商亦須提供實時能耗及排放數據。

綠色生產

我們致力於通過採用綠色生產技術來減少整個生產過程中的浪費、污染及能耗。我們建立了廢水、廢氣及固體廢棄物的全面管理框架，並定期進行監控及第三方評估，以確保符合國家及地方法規。

為加速環保製冷劑的產業化應用，我們早在2014年就啟動了生產線的全面綠色轉型，包括開展大規模的硬件升級，例如由專業工程團隊安裝專業生產設備，確保升級後的生產線穩定安全運行。這些工作為全品類產品大規模應用環保製冷劑奠定了堅實基礎。

為減少碳排放量，我們在生產基地安裝了屋頂太陽能光伏系統。此外，還採用了節能設備及經優化的生產工藝，以降低單位能耗。委託第三方機構進行年度能源審計，進一步確保符合監管標準。

綠色物流及服務

我們憑藉技術及優化運營效率，將我們的環保計劃延伸到物流及服務。在物流方面，我們應用物聯網、大數據及智能算法來優化倉庫佈局及運輸路線。在服務方面，我們推薦符合國家1級能效標準的高效空調產品，並與客戶合作，根據房間大小及用戶

業 務

需求優化安裝設計。這些措施提高了能源效率，減少了資源消耗。此外，還提供專業的維護服務，延長產品使用壽命，減少設備更換頻率並最大限度減少浪費。為進一步促進可持續發展，使用可生物降解及無污染的清潔劑來監控產品性能並減少對現場服務的需求，從而降低碳排放量。

綠色產品生命週期管理

除我們在綠色設計、採購、製造、物流及服務方面的努力外，我們亦認識到管理產品整個生命週期（包括產品壽命結束處置）的重要性。儘管我們目前未直接參與廢舊空調的回收或收集工作，亦未與第三方回收合作夥伴建立正式合作安排，但我們始終致力於遵守所有關於電氣和電子產品處置的適用環保法規。我們積極關注與產品生命週期管理及減少廢棄物相關的政策動態和行業趨勢，並定期評估自身運營，以識別進一步強化環保實踐的機會。展望未來，我們將持續探索適合我們業務的關於回收及循環經濟舉措的可行模式和最佳實踐，以期進一步最大程度降低我們產品的環境影響，為行業的可持續發展做出貢獻。

社會責任

我們相信，員工是我們最寶貴的財富，營造一個積極支持、充滿包容的工作環境對我們的成功至關重要。我們致力於為員工提供持續的職業發展機會，提供各類全面的福利，以提升員工福祉和助力其職業發展。這些福利包括免費班車服務、團建活動、持續培訓和教育機會及定期體檢。

此外，我們努力為員工提供安全健康的工作環境。為此，我們制定嚴格的安全規程。這些規程通過定期安全培訓計劃強化落實，讓員工具備必要的安全意識及專業知識，以安全高效地履行職責。我們的安全措施涵蓋我們的業務運營以及我們的主要經營場所。我們有處理緊急事件的具體方案。我們會定期召開會議並定期進行檢查，以確保我們的安全標準得到持續遵守。通過這些努力，我們維持了安全高效的工作環境，促進了員工福祉與企業成功。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無發生重大工作場所事故。

業 務

我們一直致力於慈善事業，積極參與慈善活動，彰顯了我們的企業社會責任和對穩定就業及社區賦能的貢獻。我們對社會責任的承諾落實得到了眾多獎項的認可，這反映了我們在業務運營之外為產生有意義的影響而做出的努力。

員工隊伍構成及多元化

我們的員工隊伍體現我們對多元化及包容性的堅定承諾。性別多元化是重中之重，女性員工在各級別各職能中發揮著重要作用，包括研發、生產管理及銷售運營。我們積極促進性別平等，尤其是在管理及技術崗位方面，為女性員工提供充足的職業發展機會，幫助女性員工實現職業抱負。

我們還重視年齡多元化，團隊結構包含經驗豐富的年長員工及充滿活力的年輕員工。截至2025年3月31日，我們的員工年齡分佈廣泛，多數員工的年齡在30至50歲之間，同時還有相當大比例的30歲以下的年輕員工和50歲以上的資深專業人士。在員工團隊多元化方面，我們高度重視建設一支具備廣泛的實踐技能和專業技術知識的團隊。我們的員工匯聚了工程、生產、質量控制及設備維護等不同領域的背景，其中許多員工持有相關的技術認證並具備实操經驗。這種技能與專業知識的多樣性使我們能夠有效滿足現代製造業複雜的運營要求，而持續的培訓與發展計劃則進一步提升了我們團隊的適應能力和創新能力。這種平衡確保了行業專業知識與創新視角的融合，形成了一支為我們可持續發展提供支持的員工隊伍。

招聘及保留

我們實施了強大的招聘制度來吸引及保留頂尖人才。我們的招聘政策強調透明、公平及任人唯賢，營造開放、有競爭力的招聘環境。我們通過內部推薦與外部人才招聘相結合的策略，提高了招聘工作的效率及精準度。

為確保一致性及質量，我們實現了從確定招聘需求到入職及試用期管理的招聘流程標準化。試用期內，員工會接受評估，以確保適合其崗位。

薪酬及晉升

我們堅持公平、透明、以績效為導向，與市場標準、工作價值及員工貢獻匹配的薪酬及晉升制度。我們的薪酬結構包括月薪、津貼及其他福利，並可靈活為傑出人才提供有競爭力的漲薪幅度。

業 務

晉升基於清晰透明的制度進行，強調才幹和績效。專業崗位（如研發）的員工從多個維度接受評估，包括技術專業知識及總體能力。這確保了滿足要求的員工能夠迅速晉升，同時崗位和薪酬能夠立即得到調整。

物業

自有物業

我們的公司總部位於中國浙江省寧波市。截至最後實際可行日期，我們在中國擁有對我們的研發及營運屬重大的68宗地塊的土地使用權，總佔地面積約為3,811,200平方米，並在中國擁有對我們的研發及營運屬重大的58處物業，總建築面積約為2,258,990平方米。截至同日，我們在中國還有7個在建項目，用於生產工廠的建設及升級。根據這些生產設施建設的在建項目的進度，我們已為有關物業獲得了必要的執照及許可證，如建設項目環境影響報告表、建設用地規劃許可證、建設工程規劃許可證和建築工程施工許可證。我們亦擁有若干處海外物業。截至最後實際可行日期，我們在泰國擁有一處總佔地面積超過113,200平方米的物業。我們擁有的物業主要用於生產、倉庫或辦公用途。

載於本文件附錄三由獨立物業估值師仲量聯行出具的物業估值報告載有我們截至2025年5月31日選定物業權益的詳情。仲量聯行將截至2025年5月31日的物業權益價值評估為人民幣477.6百萬元。除仲量聯行的物業估值報告載列的物業權益外，並無其他物業權益被用於上市規則第5.01條所界定的物業業務。截至2025年5月31日，非物業業務中並無單一物業權益的賬面值佔我們資產總值15%或以上。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們在中國租賃了66處物業，總建築面積約為165,220平方米，主要用於辦公、產品倉庫及員工宿舍。截至同日，我們租賃了若干處海外物業，總建築面積約為25,000平方米。

根據適用中國法律法規，物業租賃協議須向中華人民共和國住房和城鄉建設部的地方分支機構登記。截至最後實際可行日期，我們在中國的33份租賃協議尚未登記。我們的中國法律顧問認為，未登記我們的租賃協議不會影響該等租賃協議的有效性，

業 務

但相關地方住房管理部門可能會要求我們限期完成登記，並且我們可能會因延遲登記而就每項租賃被處以人民幣1,000元以上、人民幣10,000元以下的罰款。如果未按照相關地方住房管理部門的要求完成租賃登記，我們可能會面臨罰款風險。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並沒有因未辦理租賃協議登記而受到任何處罰。對於我們在中國的部分租賃物業，出租方可能無法提供可證明獲業主授權或同意進行轉租的文件。在這種情況下，我們有關物業的權利可能不會受到完全保護。此外，若干租賃物業的實際用途與其各自的許可用途不符，這也可能對我們使用及佔用相關物業構成挑戰或造成干擾。有關詳情，請參閱「風險因素－與我們的經營有關的風險－我們的租賃物業可能會出現不合規情況或受到挑戰，這可能會影響我們未來對這些物業的使用」。

執照、許可證、批准及證書

在業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們已取得對在我們經營所在的司法管轄區開展業務運營而言屬重要及必要的所有執照、批准、許可證及證書，且這些執照、許可證、批准及證書是有效及持續的。

法律訴訟及合規

歷史知識產權侵權索賠

於業績記錄期之前，寧波奧勝（截至最後實際可行日期為奧克斯集團的全資子公司，有關寧波奧勝的業務重組詳情，請參閱「歷史、重組及公司架構－本集團的主要企業發展及[編纂]前重組－業務重組」。在業務重組後，寧波奧勝不再是本集團的一部分。據董事所深知，寧波奧勝於業務重組後及直至最後實際可行日期並無實質業務運營）作為被告或共同被告捲入多宗知識產權訴訟。例如，寧波奧勝在一名市場參與者於2018年之前及前後提起的多宗知識產權訴訟（「**歷史知識產權案件**」）中為被告或共同被告，而部分則可能作為競爭手段而提起。董事認為，知識產權相關糾紛在本行業並不罕見，尤其是在技術領域存在重疊的市場參與者之間更是如此。雖然寧波奧勝獲得非侵權裁決或通過反訴成功宣告原告的專利無效，成功抗辯部分案件，但也存在若干法院認定我們侵犯了第三方的知識產權而我們因此需要支付賠償金的情況。我們在業務重組中從寧波奧勝取得若干專利後，更新了某些產品的設計以避免進一步的侵權，並全面改進了我們的知識產權保護體系。有關詳情，請參閱「一 知識產權」。鑒於(i)所有

業 務

歷史知識產權案件均已審結並已執行完畢，相關判決已全部履行，(ii)部分爭議專利的有效期已屆滿，消除了對未來可能侵權的憂慮，(iii)有部分爭議專利雖仍有效，但其對我們產品的設計和生產的重要性不高。我們已經積極對與上述爭議專利相關的產品開展戰略性產品調整和創新，以規避會侵犯爭議專利的技術，且我們目前在產品設計及生產中並未使用該等爭議專利，(iv)由於我們在歷史知識產權案件中並未被列為被告，向該等歷史知識產權案件的原告支付的賠償金總額約人民幣116.3百萬元已由寧波奧勝支付，及(v)我們持續完善知識產權管理體系，在研發知識產權部內組建了知識產權管理團隊，董事認為該等索賠並未對我們的業務、經營業績及財務狀況造成任何重大不利影響。該等知識產權案件之後，本集團持續完善知識產權管理體系。詳情請參閱「一風險管理及內部控制」。於業績記錄期，概無第三方就我們的空調產品提起其他專利侵權索賠。

過往，寧波奧勝及／或本集團也曾以原告身份提起若干與知識產權相關的民事訴訟或行政訴訟。根據我們的中國法律顧問通過企查查 (<https://www.qcc.com>) 進行的查詢及經本公司確認，截至最後實際可行日期，寧波奧勝或本集團向原告提起民事訴訟或行政訴訟共計30起，其中兩起獲得法院支持，六起由本集團撤回，其餘案件被法院駁回。本公司認為，寧波奧勝及／或本集團作為原告的案件不會對我們的業務運營及財務表現產生重大不利影響，原因為：(i)不利結果不會導致財務損失或業務中斷，及(ii)即使在最壞情況下因被告的反訴導致寧波奧勝及／或本集團部分專利被宣告無效，由於被宣告無效的專利被視為自始不存在，寧波奧勝及／或本集團仍可繼續使用專利相關的技術。

考慮到(i)本公司已對董事進行了詳盡查詢，並確認歷史知識產權案件不涉及對董事個人的任何具體指控，也不涉及任何不誠實、欺詐或故意不當行為。重要的是，董事並未直接參與這些案件中所指控的侵犯知識產權行為，(ii)歷史知識產權案件發生在相對集中的期間內，且涉及其他市場參與者作為對手方。本公司認為，這些索賠本質上是商業競爭手段，而非反映董事的任何不當行為或失職，(iii)在董事的領導和監督下，我們已積極採取一系列有力的補救措施，並加強了內部控制。詳情請參見「一風

業 務

險管理及內部控制」，(iv)董事通過參加關於上市規則和香港法律規定的董事一般職責的培訓課程，展示了他們對監管合規、專業發展和公司治理準則的承諾。這些培訓課程增進了他們對信義義務、法律責任以及維護高治理標準重要性的了解。董事積極參與這些培訓課程反映了他們致力於維護本公司運營的誠信和合規性，及(v)根據本公司對歷史知識產權案件相關文件的詳盡審查，以及獨立第三方進行的訴訟和背景調查，本公司未發現任何確切的事實或證據表明董事可能須對所指控的知識產權侵權行為承擔個人責任，或他們未能就該等事項採取適當行動。此外，截至最後實際可行日期，未發現董事涉及任何會對董事擔任本公司董事的適合性產生重大或不利影響的其他糾紛、訴訟、監管紀律行動或調查，董事認為歷史知識產權案件並不影響董事擔任本公司董事的適合性。根據獨家保薦人進行的獨立盡職調查步驟，包括但不限於與本公司及其訴訟律師的訪談、與董事的訪談、審閱相關訴訟文件以及與本公司中國法律顧問的討論，獨家保薦人未發現任何會合理導致其不同意董事的上述意見的情況。

於業績記錄期及直至最後實際可行日期，本集團並無捲入任何對我們的業務運營或財務表現造成重大不利影響的知識產權侵權問題、知識產權相關法律程序、訴訟或仲裁。

商業秘密及知識產權侵權訴訟

於2022年12月8日，一家公司（「原告」）對寧波奧勝、我們以及五名個人（截至同日，其中兩人為我們的現任員工，三人為我們的前員工）提起訴訟，指控寧波奧勝、我們以及上述五名個人侵犯原告與八項專利相關的商業秘密和技術秘密。這五名個人是擔任我們研發或供應鏈職務的現任或前任員工。其中三人為八項涉案專利的第一作者。該等人士除當前或曾經在本集團任職外，與我們並無其他關係。原告的訴訟請求包括(i)要求被告立即停止侵犯原告商業秘密，並將所涉及的八項專利權轉移至原告名下，(ii)向被告索賠經濟損失及合理維權費用共人民幣99.0百萬元。

於2025年4月，我們收到法院一審判決，裁定（其中包括）(i)寧波奧勝及其中兩名個人被告應向原告賠償經濟損失及合理費用人民幣3.5百萬元，及(ii)我們將所涉及的三項專利轉移至原告名下及所涉及的五項專利（因十年有效期到期，截至一審判決日期，已屆滿失效）的發明創造權益歸原告所有。法院同時認定以下事實（其中包括）：(i)原

業 務

告確認我們和寧波奧勝未在生產活動中使用該八項涉案專利，(ii)我們並未侵犯原告的商业秘密，主要由於(a)我們於2018年從寧波奧勝取得專利，(b)我們並未參與寧波奧勝於本公司成立前進行的相關專利的開發及註冊，(c)相關專利在從寧波奧勝轉移至本集團前已經公開，因此不構成商業秘密，及(iii)不存在對原告商業秘密的持續性侵權，主要是因為相關技術信息已隨專利文件發佈而公開，且八項專利中五項於一審判決日已屆滿失效。截至本文件日期，寧波奧勝已就該判決提起上訴，且法院已經受理該上訴。截至同日，上述三項涉案專利仍有效且尚未轉移至原告名下。

董事認為，該訴訟對我們並無重大不利影響，主要是因為(i)我們並無涉及對原告的金錢賠償，(ii)根據法院裁定，本公司並無侵犯原告的商业秘密，及(iii)本集團及寧波奧勝並無且未曾使用上述八項專利，該等專利乃基於行業內廣泛採用的技術開發。經計及獨家保薦人進行的盡職調查程序(包括與本公司及我們的訴訟律師的訪談、與我們的中國法律顧問的討論及對訴訟文件及其他文書的審閱)，獨家保薦人未發現任何會合理導致獨家保薦人不同意董事上述意見的情況。

與子公司前員工有關的賄賂案

於2023年10月，我們子公司奧克斯空調的一名前員工因受賄被捕。該事件涉及在與供應商或潛在供應商的交易過程中，通過現金及銀行轉賬結合的方式合計收受超過人民幣290,000元的賄款或不當利益。該等行為旨在為供應商促成合同簽訂、加快付款流程及推進業務合作。事件發生後，所涉前員工的勞動合同已終止。據董事所知，沒有現任員工與該賄賂案存在關聯關係或目前在該前員工指導下工作。儘管我們實施了嚴格的內部控制及誠信管理制度，但賄賂事件涉及多筆小額現金賄賂及隱蔽的銀行轉賬，因此難以及時識別違規行為。

董事認為，由於賄賂事件涉及的金額相對較小，因此並未對我們的財務狀況或營運表現造成重大影響。為防止日後發生賄賂事件，我們已加強內部控制政策，並優化誠信管理政策。詳情請參閱「一 風險管理及內部控制」。

業 務

法律合規

我們致力於對適用於我們業務的法律法規保持最高的合規標準。在業績記錄期及直至最後實際可行日期，本公司及我們的任何董事概無面臨或可能面臨任何可能對我們的財務狀況或經營業績造成重大不利影響的訴訟、仲裁或行政程序。

我們相信，在業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均遵守了與我們業務運營相關的適用法律和法規。然而，我們在日常經營過程中可能不時面臨各種法律或行政索賠及程序。有關法律或行政程序對我們的潛在影響，請參閱「風險因素－與我們的經營有關的風險－我們的業務可能因當前或未來的訴訟及監管行動（包括有關反競爭做法的訴訟及監管行動）的不利結果而受損」。

獎項及表彰

在業績記錄期內，我們的技術以及產品獲得了眾多認可。我們獲得的一些重要獎項及表彰如下。

授予年份	獎項／表彰	授予機構／部門
2022年	浙江省科學進步獎一等獎	浙江省人民政府
2022年	發明創業獎一等獎	中國發明協會
2022年	日內瓦國際發明展金獎	瑞士聯邦政府、日內瓦州政府、日內瓦市政府、世界知識產權組織
2022年	美國IDEA 2022 Finalist獎項	美國商業週刊、美國工業設計師協會

業 務

授予年份	獎項／表彰	授予機構／部門
2023年	智慧製造示範工廠揭榜單位	工業和信息化部、國家發改委、財政部、國務院國有資產監督管理委員會、國家市場監督管理總局
2023年	工業產品綠色設計示範企業名單（第五批）	工業和信息化部
2023年	2023年浙江省「機器人+」應用標桿企業	浙江省經濟和信息化廳
2023年	中國輕工業聯合會科學技術進步獎二等獎	中國輕工業聯合會
2024年	浙江省重點工業新產品	浙江省經濟和信息化廳
2024年	中國高端家電及消費性電子紅頂獎	紅頂獎組委會