



美的集團股份有限公司
Midea Group Co., Ltd.

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

股份代號：0300

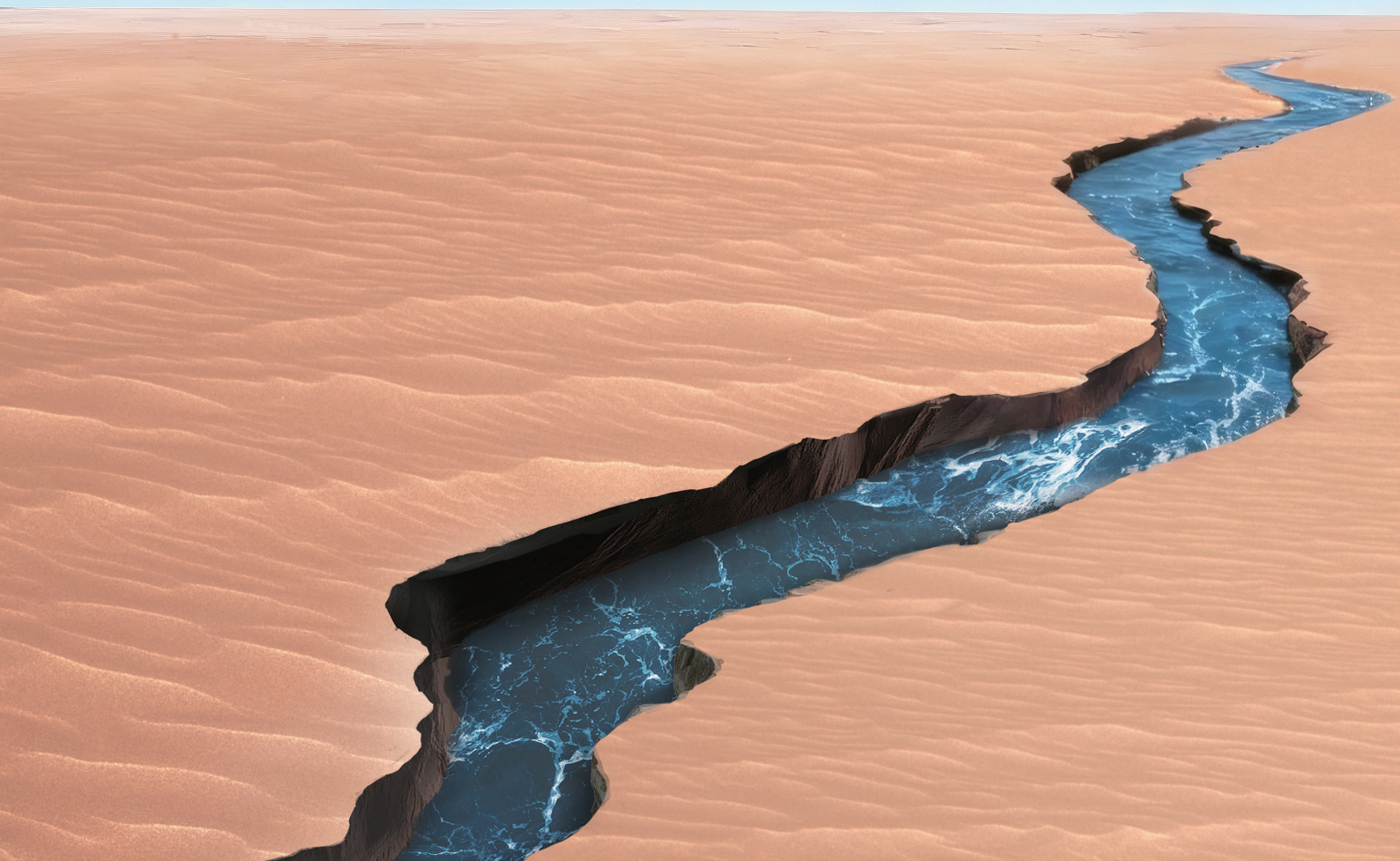
*Light Always
Finds Its Way*

我們總有道路

2025
年度報告

目錄

釋義	2
業務概覽	6
公司資料	12
致股東	14
管理層討論與分析	16
財務回顧	81
企業管治報告	94
董事會報告	128
股份變動及股東情況	166
債券相關情況	172
獨立核數師報告	173
合併損益表	180
合併綜合收益表	181
合併財務狀況表	182
合併權益變動表	185
合併現金流量表	187
合併財務報表附註	189



釋義

在本年報中，除非文意另有所指，下列詞語或詞組具有如下含義：

釋義項	釋義內容
「A股」	指 每股面值人民幣1.00元的內資股，於深交所上市並以人民幣買賣
「安得智聯」	指 安得智聯供應鏈科技股份有限公司，一間於2011年2月24日在中國成立的本公司的子公司
「《公司章程》」、 「公司章程」、「章程」	指 經不時修訂的《美的集團股份有限公司章程》
「聯繫人」	指 具有《香港上市規則》賦予的涵義
「董事會」	指 本公司董事會
「巴西雷亞爾」	指 巴西雷亞爾，巴西法定貨幣
「Carrier Global」	指 Carrier Global Corporation
「《企業管治守則》」	指 《香港上市規則》附錄C1《企業管治守則》
「中國」	指 中華人民共和國
「科陸電子」	指 深圳市科陸電子科技股份有限公司，於1996年8月12日在中國成立並由我們在2023年收購，其股份已於深圳證券交易所上市（股份代號：002121）
「守則條文」	指 《企業管治守則》第二部分之守則條文
「公司」、「本公司」 或「我們」	指 美的集團股份有限公司，一間於2000年4月7日在中國成立的公司，其A股於深圳證券交易所上市（股份代號：000333），其H股於香港聯交所主板上市（股份代號：0300）
「關連人士」	指 具有《香港上市規則》賦予的涵義

釋義項	釋義內容
「關連交易」	指 具有《香港上市規則》賦予的涵義
「控股股東」	指 具有《香港上市規則》賦予的涵義
「中國證監會」	指 中國證券監督管理委員會
「董事」	指 本公司董事
「境內」、「國內」或「內地」	指 中國大陸（僅就本報告而言，不包括香港、澳門和台灣地區）
「H股」	指 每股面值人民幣1.00元的外資股，於香港聯交所上市並以港元買賣
「合康新能」	指 北京合康新能科技股份有限公司，於2003年6月11日在中國成立並由我們在2020年收購，其股份已於深圳證券交易所上市（股份代號：300048）
「香港」	指 中國香港特別行政區
「港元」	指 港元，香港法定貨幣
「《香港上市規則》」	指 《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》
「香港聯交所」	指 香港聯合交易所有限公司
「獨立第三方」	指 就董事所知、所悉及所信，並非我們的關連人士的人士或公司
「庫卡中國」	指 庫卡集團位於中國的子公司
「庫卡集團」、「庫卡」	指 KUKA Aktiengesellschaft，一家根據德意志聯邦共和國法律註冊成立的股份公司，亦為我們的子公司之一
「最後實際可行日期」	指 2026年3月31日，即就本年報刊發前為確定其中所載若干數據的最後實際可行日期
「上市日期」	指 2024年9月17日，即本公司在香港聯交所主板掛牌並上市交易的日期

釋義項	釋義內容
「小天鵝」	指 無錫小天鵝股份有限公司，一間於1993年11月29日在中國成立的公司，我們在2008年對其及其子公司進行了收購
「美擎」	指 我們開發的工業互聯網平台
「美的」、「美的集團」、「集團」、本集團」	指 本公司及併表範圍內的子公司（附屬公司）
「美的控股」	指 美的控股有限公司，一間於2002年8月5日在中國成立的公司，為本公司的最大股東組別成員
「美的置業」	指 美的置業控股有限公司，一間於2017年11月29日在開曼群島註冊成立的獲豁免有限公司，其普通股於香港聯交所上市（股份代號：3990），為本公司關連人士
「《標準守則》」	指 《香港上市規則》附錄C3《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》
「美居」	指 供消費者管理我們的智能家電並享受額外的福利及服務的應用程序和小程序
「招股章程」	指 本公司於2024年9月9日刊發的招股章程
「報告期」、「本報告期」	指 2025年1月1日至2025年12月31日
「人民幣」	指 人民幣，中國內地法定貨幣
「《證券及期貨條例》」	指 香港法例第571章《證券及期貨條例》

釋義項	釋義內容
「股份」	指 本公司股本中每股面值為人民幣1.00元的普通股，包括A股和H股
「股東」	指 本公司股份持有人
「主要股東」	指 具有《香港上市規則》賦予的涵義
「監事」	指 本公司監事，已經於2025年5月30日舉行的股東週年大會取消
「監事會」	指 本公司監事會，已經於2025年5月30日舉行的股東週年大會取消
「深交所」	指 深圳證券交易所
「《深交所上市規則》」	指 《深圳證券交易所股票上市規則》
「庫存股份」	指 具有《香港上市規則》賦予的涵義
「華凌」	指 廣州華凌製冷設備有限公司，一間於2010年6月13日在中國成立的本公司的子公司
「萬東醫療」	指 北京萬東醫療科技股份有限公司，於1997年5月12日在中國成立並由我們在2021年收購，其股份於上海證券交易所上市（股票代號：600055）
「菱王」	指 菱王電梯有限公司，於2002年2月8日在中國成立，我們在2020年對其及其子公司進行了收購
「同比」	指 與上年同期比較
「%」	指 百分比



一、主要產品與業務概述

美的是一家覆蓋智能家居、工業技術、樓宇科技、機器人與自動化、新能源、健康醫療、智慧物流等業務的全球領先的科技集團，已建立ToC與ToB並重發展的業務矩陣，既可為消費者提供各類智能家居的產品與服務，也可為企業客戶提供多元化的商業及工業解決方案。

美的智能家居業務主要覆蓋智慧家電、智慧家居及周邊相關產業和生態鏈，圍繞面向終端用戶的智能化場景搭建、用戶運營和數據價值發掘，致力於為終端用戶提供最佳體驗的全屋智能家居及服務。

美的工業技術業務聚焦暖通家電、新能源汽車、機器人核心部件領域，擁有美芝、威靈、美仁等品牌，產品覆蓋壓縮機、電機、芯片、閥／泵、新能源汽車部件、機器人部件等，致力於用領先的科技、品質和服務為客戶提供綠色、高效、智慧的產品與技術解決方案。

美的樓宇科技業務以iBUILDING美的樓宇數字化服務平台為核心，業務覆蓋暖通、電梯、能源、樓宇控制等，產品包括多聯機組、大型冷水機組、單元機、機房空調、扶梯、直梯、貨梯等以及樓宇自控軟件和建築弱電集成解決方案，利用「樓宇設備設施+數字化技術+產業生態佈局」，打通建築的交通流、信息流、體驗流、能源流，以數字化和低碳化技術為樓宇賦能，共建可持續的智慧空間。

美的機器人與自動化業務聚焦提供全球領先的智能高效自動化解決方案，可適用於汽車（包括電動汽車與電池）、電子、金屬、塑料、消費品、食品、電子商務、零售和醫療等多個行業，產品覆蓋工業機器人、自主移動機器人等，包括系統集成、機器人、瑞仕格物流、瑞仕格醫療以及數字化部門等業務板塊。

美的的新能源業務聚焦「源、網、荷、儲、熱」全鏈路能源生態，為客戶提供低碳、高效、智能的全鏈路能源解決方案，旗下合康新能聚焦綠能解決方案、戶用儲能及光伏逆變器、高壓變頻器三大主業；科陸電子則聚焦智能電網和新型電化學儲能兩大板塊。

美的醫療業務包括在健康醫療領域致力於醫學影像技術創新並為臨床提供優質醫學影像產品和服務的萬東醫療，以及2025年12月收購的銳珂醫療(Carestream Health, Inc.)美國以外的部分業務資產，以推動美的醫療業務的國際化與拓展高端市場。

美的智慧物流領域的安得智聯是中國領先的一體化供應鏈物流解決方案提供商，優先獨創「1+3」供應鏈物流模型，將端到端物流能力與「生產物流」、「一盤貨統倉統配」、「最後一公里送裝一體」三大核心解決方案相結合，持續致力於為客戶提供端到端一體化、數智化供應鏈解決方案。

美的堅守「科技盡善，生活盡美」的企業願景，將「聯動人與萬物，啟迪美的世界」作為使命，秉持「敢知未來——志存高遠、客戶至上、變革創新、包容共協、務實奮進」的價值觀，恪守「高質量發展與卓越運營」的經營管理規範，整合全球資源，推動技術創新，每年為全球超過5億用戶及各領域的重要客戶與戰略合作夥伴提供滿意的產品和服務，致力創造美好生活。面對數字互聯網時代對產品和服務的更高要求，美的持續推動「科技領先、用戶直達、數智驅動、全球突破」四大戰略主軸，打造新時代的美的。其中，通過構建研發規模優勢，加大對核心、前沿技術的佈局和投入，實現科技領先；通過與用戶直接聯繫互動，重塑產品服務及業務模式，實現用戶直達；通過全面數字化全面智能化，內部提升效率和外部緊抓用戶，實現數智驅動；通過在重點區域尋求市場、渠道和商業模式等維度突破，服務全球用戶，實現全球突破。

美的是一家全球運營的公司，業務與客戶遍及全球。迄今，美的在全球擁有超過600家子公司、41個研發中心和65個主要製造基地，員工超過19萬人，業務遍及200多個國家和地區。在海外設有29個研發中心和43個主要製造基地，遍佈二十多個國家和地區。

二、行業地位

2025年《財富》世界500強榜單，美的集團位居第246位，大幅躍升31位，連續10年躋身世界500強企業行列；2025年6月，《福布斯》雜誌全球上市公司2000強排行榜，美的集團位列全球第184位，較上年大幅提升21位，憑藉「AI+」核心戰略與智能製造領域的突破性成果，榮登「2025福布斯中國人工智能科技企業TOP 50」榜單；2025年9月，《福布斯》發佈2025年全球最佳僱主榜單，憑藉卓越的企業管理、優越的員工體驗和持續的創新能力，美的集團連續兩年成功入選，這不僅是對美的集團僱主品牌影響力的高度認可，更是對人才吸引與培養、企業文化建設等方面表現的充分肯定；據英國品牌評估機構Brand Finance發佈的「2026年度全球品牌價值500強」榜單，美的集團排名提升43位並躍居至第228位，大幅領先國內同行業其他品牌；在全球突破戰略的牽引下，美的持續提升海外市場的品牌影響力，2025年11月「2025福布斯中國出海全球化30&30系列評選」，美的連續兩年榮膺「旗艦品牌」稱號，此次評選強調專業化與體系化，以雙輪驅動格局，展現中國企業從產品出口向生態共建的轉型。

2025年4月，美的集團憑藉「浴室末端無電軟水」(Skincare Bathroom Water Softener)和「美的廚下軟水大師」的兩個參賽項目(Ultra Slim Under-sink Water Softener)在第50屆日內瓦國際發明展(International Exhibition of Inventions Geneva)分別斬獲最高級別評審團嘉許金獎和發明銀獎；2025年8月，中國民營科技促進會公佈「2024年度民營科技發展貢獻獎」評審結果，美的獲得科技創新獎一等獎3項、二等獎1項、三等獎1項，其中「集成式轉子壓縮機關鍵技術研究及產業化」、「冰箱深冷節能關鍵技術研究與應用」、「積木式熱泵低環溫高效清潔製熱關鍵技術及應用」等項目均榮獲一等獎。

2025年5月，美的集團憑藉在ESG管理體系的持續完善、管理水平的不斷提升及其產品在節能、減排、材料利用等方面的優異表現，連續第三年入選2025《財富》中國ESG影響力榜；2025年，美的集團還成功入選標普全球(S&P Global)發佈的《可持續發展年鑑(中國版)2025》，進一步彰顯了其在ESG領域的工作成果；2025年8月，美的洗衣機荊州工廠獲得總部位於倫敦的世界記錄認證機構WRCA的「世界卓越的首個多場景覆蓋的智能體工廠」認證，標誌着行業首個智能體工廠正式落地；2025年9月，作為出海數字化標桿，美的空調泰國工廠獲評世界經濟論壇(WEF)供應鏈韌性燈塔工廠，不僅是美的空調海外首座，也是中國家電行業首座海外燈塔工廠；2026年1月，美的廚熱蕪湖工廠也入選世界經濟論壇(WEF)供應鏈韌性燈塔工廠，成為美的集團第八座燈塔工廠，同時也是全球首座全流程AI賦能熱水器工廠；截至2026年初，美的集團已擁有39家國家級綠色工廠、13家綠色供應鏈工廠、

10家5G工廠、3家卓越級智能工廠以及8家世界級燈塔工廠，充分展現出美的在全球製造行業領先的智能製造能力和數字化水平。

此外，美的獲取標普、惠譽、穆迪三大國際信用評級，評級結果在全球同行業以及國內民營企業中均處於領先地位。



三、五年財務概要

本集團過往五個財政年度的業績、資產及負債的概要載列如下。該概要並不構成經審計合併財務報表的一部分。

	截至12月31日止年度				
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元	2023年 人民幣百萬元 (經重列)	2022年 人民幣百萬元 (經重列)	2021年 人民幣百萬元 (經重列)
收入	458,502	409,084	373,710	345,709	343,361
營業成本	(338,462)	(301,982)	(278,248)	(265,237)	(268,819)
毛利	120,040	107,102	95,462	80,472	74,542
銷售及營銷開支	(42,891)	(38,753)	(31,953)	(25,800)	(26,278)
一般及行政開支	(16,766)	(15,404)	(13,976)	(12,024)	(10,742)
研發開支	(17,788)	(16,233)	(14,586)	(12,667)	(12,015)
除所得稅前利潤	53,085	46,692	40,279	34,958	33,738
所得稅開支	(8,565)	(7,933)	(6,532)	(5,146)	(4,707)
年度利潤	44,520	38,759	33,747	29,812	29,031
歸屬於本公司擁有人的利潤	43,945	38,539	33,722	29,553	28,587

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元	於12月31日 2023年 人民幣百萬元	2022年 人民幣百萬元	2021年 人民幣百萬元
非流動資產總額	192,129	215,288	204,715	161,452	139,075
流動資產總額	416,663	389,064	281,321	261,099	248,864
資產總額	608,792	604,352	486,036	422,551	387,939
非流動負債總額	28,984	24,864	60,492	64,289	30,268
流動負債總額	343,384	351,820	251,246	206,341	222,851
負債總額	372,368	376,684	311,738	270,630	253,119
本公司擁有人應佔權益	223,221	216,750	162,877	142,932	124,865
淨資產	236,424	227,667	174,298	151,921	134,820

公司資料

董事會

方洪波先生（執行董事、董事長兼總裁）
王建國先生（執行董事兼執行總裁）
顧炎民博士（執行董事兼副總裁）
管金偉先生（執行董事兼副總裁）
張添博士（執行董事兼職工代表董事）
趙軍先生（非執行董事）
許定波博士（首席獨立非執行董事）
肖耿博士（獨立非執行董事）
劉俏博士（獨立非執行董事）
邱鈺力博士（獨立非執行董事）

董事會下設專門委員會

審計委員會

許定波博士（主席）
肖耿博士
劉俏博士
邱鈺力博士

薪酬與考核委員會

肖耿博士（主席）
許定波博士
劉俏博士
邱鈺力博士

提名委員會

劉俏博士（主席）
許定波博士
肖耿博士
邱鈺力博士



戰略發展委員會

方洪波先生(主席)
許定波博士
肖耿博士
劉俏博士
邱鈺力博士

聯席公司秘書

高書女士
黎少娟女士

授權代表

方洪波先生
黎少娟女士

核數師

普華永道中天會計師事務所(特殊普通合夥)
認可公眾利益實體核數師
羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師
註冊公眾利益實體核數師

中國內地的註冊辦事處及總部

中國
廣東省佛山市
順德區
北滘鎮美的大道6號
美的總部大廈

香港主要營業地點

香港
銅鑼灣
希慎道33號
利園一期19樓1918室

公司網址

www.midea.com.cn

公司電話

+86 757 2260 7708
+86 757 2663 7438

H股股份過戶登記處

香港中央證券登記有限公司
香港
灣仔
皇后大道東183號
合和中心17樓1712-1716號舖

合規顧問

華泰金融控股(香港)有限公司

股份代號

深圳證券交易所000333.SZ
香港聯合交易所有限公司0300.HK

致股東

2025年初，我們說「風雨中出發，去寫新故事」，結果2025年的暴風雨比想象中更猛烈，關稅的不斷變化、產能的全球調整、AI技術浪潮前所未有的衝擊、地緣衝突的不斷演變和加劇。儘管如此，風雨中歸來，美的依然實現了業績歷史新高，2025年營業總收入4,585億元，歸母淨利潤439.5億元，收入和利潤均實現了雙位數增長。海外收入1,959億元，同比增長16%，本地化自營業務覆蓋全球主要50個國家，在海外設有29個研發中心和43個主要製造基地，海外佈局基礎框架和體系基本成型。ToB業務收入1,228億元，同比增長17.5%，完成收購Arbonia、東芝電梯中國業務、銳珂醫療國際業務等，ToB第二曲線框架基本搭建完成，這一切都源於每一位美的人在風雨中不屈不撓前行。從海外產能拓展的日夜攻堅，到各業務線突破困境的迎難而上，從技術研發的持續深耕，到市場拓展的步履不停，世界各地的美的人用堅守與拼搏詮釋著美的精神內核。致敬全體美的人，你們的汗水與堅持，是美的穿越風雨的底氣；感恩全體股東，面對時代的不確定性，你們的堅定支持是我們敢於變革、勇毅前行的最大動力。

時代洪流滾滾，我們都在其中。K型分化正加速重塑國家、行業、企業和個體的命運。全球近兩百年間企業的變遷歷史說明了一個簡單的道理：企業失敗或走向衰落具有普遍性，成功的慣性會累積成為墜落的重量，絕大多數企業最終都會走向平庸。基業長青企業的終極能力不是增長，而是不斷原地重啟或再生。今天的美的一定要敢於質疑我們過去曾經熟悉的路徑和方法，要敢於打破我們固有的習慣和思維模式，要敢於改變我們今天已經運行、過去被證明為成功的機制和體制。只要我們改變了、重啟了、打破了，美的未來就是不可限量的。

2026年，世界依然在動蕩與變革中前行，相信常識是我們的應對之道。常識就像空氣，越往上走越稀薄。美的要以聚焦核心增長、降低複雜性為核心思路，以刀刃向內的決心推動全方位變革：

圍繞核心增長：聚焦核心業務、核心市場、核心能力。核心業務白色家電和暖通空調必須要增長，要做到數一數二、力爭全球第一。次核心業務的機器人和新能源要堅定佈局，把握機會突破。培育業務要審慎觀察，問題業務要果斷處置。ToC和ToB業務形成增長接力。

堅持全價值鏈的全面成本領先：「要麼成本領先，要麼與眾不同」。以持續改善和減少浪費為核心，源源不斷地抓效率，在收入端和成本端同時表現卓越。回歸基本面和問題本身，降低結構性成本、體制性成本、複雜性成本、協同性成本，實現全價值鏈的全面成本領先。

堅定全球突破：堅持海外OBM優先，構建全球化產業佈局，加大投入基礎設施、渠道網絡、服務網點建設，強化海外合規管理與風險防控，提升本地化運營能力，讓產品與服務更貼合當地市場需求，實現從「產品出海」向「品牌出海」轉變，提升美的品牌全球知名度及產品競爭力。



堅守產品和技術創新：創新是所有商業成功的基礎和核心，加大對人工智能、具身智能、新能源和醫療健康等前沿領域的探索研究，全面擁抱數字化和智能化，重點圍繞智慧家居、智能製造、智慧辦公、行業賦能四大核心場景，打造「家庭大腦」和「工廠大腦」，重塑產業生態。

激活組織能力與韌性：推動集團各業務組織的極度扁平，縮短決策鏈條，推行24小時響應機制，明確責任唯一、考核一致，堅守業績至上、結果說話，破除官僚慣性與結構性溫室效應，培育具備企業家精神的「真的勇士」，確保組織敏捷高效的創業狀態。

繁榮的代價是永恒的不安，破壞才能增長，穩定只是一種幻覺。在充滿不確定性的年代，美的穿越周期的密碼，就藏在我們自己手上。回頭看，我們已經很幸運，ToC業務的曠野讓我們可以縱橫四海，ToB業務的佈局讓我們可以仰望無邊無際的天空。今天的美的，每個方向都是一條敞開的路，ToC、ToB、國內、海外，只要敢於上路，道路就會出現。市場競爭永遠會出新的題目、新的考試，當我們每一次勇敢面對，就會有一個新的答案、一條新的道路。不懼道阻且長，我們總有道路。

願前方所有道路都可通行，期待與全體股東2026年繼續前行！

「我們還有那麼長的路要走，
是啊，但是你看，
我們已經走了這麼遠了。」

管理層討論與分析

一、行業概述

1、家用電器行業

2025年，在全球經濟復甦乏力、地緣政治衝突不斷和貿易保護主義抬頭的複雜背景下，據海關總署數據顯示，2025年中國家用電器出口規模達962.33億美元，同比下降3.9%；而在以舊換新政策的助力下，國內家電市場則呈現前高後低的趨勢，奧維雲網(AVC)推總數據顯示，2025年國內家電（不含3C）零售市場規模達到8,931億元，同比下滑4.3%。未來家電行業發展呈現新趨勢，一是增長端從流量驅動規模增長轉向心智驅動價值增長，從需求滿足到意義創造、從實物消費到服務消費；二是渠道端轉向三場一體、無界零售，貨架電商核心在貨的升級、即時零售核心在人的捕捉、傳統實體店核心在場的運營；三是在AI時代，未來產業升級核心動力在智能生態，家電走向有溫度的管家；四是隨着人口老齡化程度繼續加深，適老化的產品開發設計也將愈發重要。考慮到國補政策開展以來，已激發並前置部分家電需求，國內家電行業需求承壓，根據奧維雲網預測，2026全年規模預計為8,332億元，同比下滑6.7%。

家用空調市場：

根據奧維雲網推總數據，2025年國內空調市場零售額2,357億元，同比下降0.4%。在產品端，呈現出「節能提效、舒適風感、健康空氣、空間節省」四大產品趨勢，以掛機為例，2025年APF>5.3的掛機線上銷量佔比增至40%，線下銷量佔比增至24%，高能效比的產品市場份額持續增長；舒適風感的氣流優化技術成為產品



創新突破口，控風方式逐漸精細化，人感技術也向廣角立體多點人感升級；健康空氣賽道也逐漸分化為微正壓新風、內循環淨化、增氧補氧；大匹數掛機增長迅猛，2025年3匹掛機線上增速達50.7%，反映出消費者對小空間大功率的空間節省需求。在價格端，2025年空調行業呈現「量增額減」的特徵，零售量在國補刺激下保持增長，但整體規模受價格戰影響基本持平，行業均價下降約5%。此外，AI也從生產端的智能製造、產品端的智能控制、服務端的智能運維等方面對空調產業產生影響。

洗烘市場：

根據奧維雲網推總數據，2025年國內洗衣機市場零售額963億元，同比下降4.6%；干衣機市場零售額145億元，同比下降10.4%，從全年走勢來看，市場呈現前高後低的顯著特徵。在價格端，線上市場呈現出明顯「K型」分化，極具性價比的低端產品份額持續擴大，同時具備分區洗等創新功能的中高端產品也逆勢增長。在銷售端，「洗烘一體機」在線上渠道實現小幅增長，追求空間的集約與使用的便捷，而「單洗」產品在線下渠道則出現佔比回升的跡象，同時「大容量」正在加速滲透。在產品端，熱泵洗烘、分區洗持續拉動市場升級空間，當前產品創新表現為中高端功能的普及化和使用場景的精細化，其中分區洗護從「分開洗」到「洗得專」，多筒（三筒及以上）洗衣機的市場滲透率已突破2%，並進入增長快車道；熱泵洗烘一體機滲透率亦加快提升，線上銷售額佔比突破3.5%，線下銷售額佔比突破5%，頭部品牌新品不斷加碼，熱泵洗烘功能開始向中高端價格段新品下沉，長期來看有望替代冷凝洗烘，逐步實現功能普及化。



冰箱市場：

根據奧維雲網推總數據，2025年國內冰箱市場零售額1,271億元，同比下降11.5%。當前冰箱產品創新已呈現四大方向，向專業精細、智能集成、健康節能、可視高顏維度升級。2025年，「十字四門、法式多門」產品穩居市場主流地位，線上渠道佔比超60%，線下渠道佔比接近80%，成為冰箱品類核心產品；平嵌冰箱產品滲透率仍持續上行，尤其是美的平嵌冰箱在線上市場連續3年監測銷量第一；同時冰箱產品高度聚焦501-550L容積段，且呈現持續集中的態勢，501-550L容積段產品線下零售額佔比達48.55%、線上零售額佔比達40.9%；國內冰箱品類的AI滲透率正在快速攀升，根據奧維統計，2025年智能冰箱在線上和線下的零售額佔比分別達到57.35%和70.83%。在價格端，市場增幅呈U型分佈，4,000-8,000元中端價格段產品降幅最為顯著，用戶決策向性價比傾斜，3,000元以下價格段產品則實現增長，在流量品與入門品領域的價格競爭趨於白熱化。



廚衛大電市場：

根據奧維雲網推總數據，2025年國內廚衛大電市場整體零售額1,613億元，同比下滑8.5%，各品類均呈下行趨勢，其中集成灶波動尤為顯著。分品類看，洗碗機零售額127.3億元，同比下降3.6%，洗碗機均價為5,728元，同比微幅下降0.3%；嵌入式微蒸烤零售額83億元，同比下降4.8%；煙機零售額為349.1億元，同比下降3.6%；燃氣灶市場零售額為194.5億元，同比下降4.9%；電熱水器與燃氣熱水器的零售額分別為229億元和271億元，分別同比下降2.6%和8.6%；末端淨水（含淨水器、淨飲機、飲水機）市場零售額334.8億元，同比增長2.2%，其中淨飲機同比增長達到31.2%。



小家電及清潔電器市場：

根據奧維雲網推總數據，2025年國內廚房小家電整體零售額633億元，同比增加3.8%，2025年廚房小家電產品表現分化顯著，具體可分為三類：一是剛需品類，如電飯煲、電壓力鍋等，依托穩定的日常使用需求，市場表現穩健，成為行業基本盤；二是健康療愈類，包括豆漿機、養生壺、咖啡機等，憑藉精準匹配消費者健康養生需求及情緒價值訴求，實現逆勢增長；三是場景受限品類，如電燉鍋、電水壺、電磁爐等，受使用場景單一及其他廚小電品類擠壓，市場表現不佳，需要通過技術創新、功能升級、人群精準匹配等突破發展瓶頸。根據奧維雲網推總數據，2025年國內清潔電器行業量額雙增，零售額471億元銷額、同比增長11.3%；銷量3,550萬台、同比增加17.0%。得益於產品技術創新迭代持續，奧維雲網監測數據顯示，2025年，洗地機器人、蒸汽&熱水洗地機及基站集塵吸塵器的線上零售額同比均大幅增長。

2、 機器人與自動化行業

2026年1月，國際機器人聯合會(IFR)發佈《2026年全球機器人五大發展趨勢》，主要表現為人工智能持續提升機器人自主性(AI & Autonomy in Robotics)、信息技術與操控技術融合提升機器人多功能性(Robots gain versatility as IT meets OT)、人形機器人需展現可靠性與效率(Humanoids to prove reliability and efficiency)、機器人需滿足安全與安保要求(Safety and Security in Robotics)、機器人支持應對勞動力短缺問題(Robots as allies in tackling labor gaps)。根據IFR發佈的《世界機器人2025》顯示，2024年全球工廠運行的工業機器人有466.4萬台，同比增長9%；2024年全球工業機器人年安裝量為54.2萬台，儘管同比基本持平，但年安裝量已連續四年超過50萬台，分區域看，亞洲有5%的增長，美洲和歐洲均有所下降，其中，中國國內工業機器人安裝量達到29.5萬台，同比增長7%，佔全球安裝總量的54%。2024年服務機器人市場持續增長，全球專業服務機器人(包括自主移動機器人AMR)銷量增長9%，醫療機器人銷量激增91%，消費級服務機器人銷量提升11%；儘管專業服務機器人銷售增速相對平穩，但其中的機器人即服務(RaaS)規模增長超過30%，總量超過2.4萬台，這折射出靈活商業模式日益凸顯的重要性，使企業能根據需求彈性調整機器人部署規模。

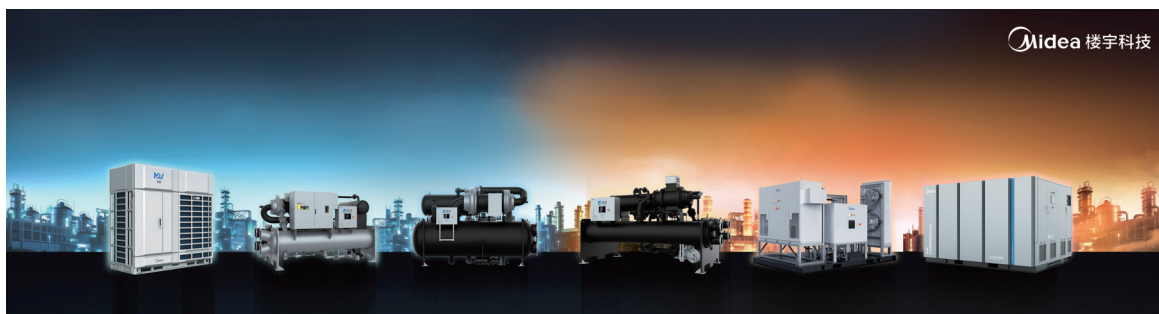
另據IFR最新數據顯示，從工業機器人密度(平均每萬名工人所擁有的工業機器人數量)來看，2024年全球平均機器人密度再創新高達到177，韓國機器人密度超過1,200並繼續位列全球第一，而隨着中國機器人應用速度持續加快，2024年中國國內機器人密度已提升至567，繼續超越德國和日本並保持世界第三。中國長期以來一直是全球機器人市場的增長驅動力，考慮到製造業的柔性需求、人口紅利的減弱、新興市場的湧現、創新技術的發展等多方面的因素，工業機器人的應用領域將不斷拓展，因此依然具備較大成長空間與發展前景。考慮到2025年全球宏觀經濟環境仍顯脆弱，地緣政治緊張局勢、地區激烈衝突以及貿易中斷持續對全球經濟產生負面影響，同時關稅等貿易壁壘將加速供應鏈的區域化和多元化。根據IFR預測，2025年全球工業機器人安裝量將增長6%，達到57.5萬台；儘管存在宏觀經濟挑戰，但工業機器人的長期增長趨勢不會結束，2025-2028年機器人安裝量的年度複合增速將達到7%，並將於2028年突破70萬台。

據2025世界機器人大會新聞發佈會信息，2024年中國工業機器人市場銷量達30.2萬套，連續12年保持為全球最大工業機器人市場。根據MIR睿工業報告，2025年中國工業機器人全年銷量超過33.4萬台，同比增長13.6%，並預計2026年仍將繼續維持兩位數增長。市場增長系下游的汽車、電子、鋰電、半導體等相關產業的投資增加，同時隨着工業機器人零部件國產化率持續提高，機器人整機價格繼續下探，用戶導入門檻進一步降低，工業機器人市場滲透率快速提升。根據MIR睿工業報告，具體分行業看，在電子行業，一方面是傳統電子產品如手機等投資較多，AI產業表現突出，機器人在AI服務器整機組裝及零部件如光模塊、散熱模塊、PCB、內存、服務器結構件等細分領域中的裝配、鎖付、測試應用增多，另一方面是電子產業出海項目帶來的自動化導入需求。在汽車行業，隨着國家以舊換新補貼政策及工業設備更新補貼政策持續，新能源汽車產業在2025年繼續保持強勁增長態勢，內需和出口共同拉動汽車產銷高速增長；汽車零部件及電子新技術迭代加速，激光雷達、多聯屏、HUD等高端車型零部件向中低端車型滲透，同時跨界新入局國產汽車零部件玩家增多，帶來新的自動化投資。在鋰電行業，鋰電池產業鏈出海，歐洲、東南亞作為主要市場提供增量需求；第二梯隊廠商對終端自動化投資增多，加速搶佔市場；頭部儲能電池廠商對終端投資旺盛，自動化導入需求增多；電動車新國標實施，加速電動車換代，電池鉛改鋰亦帶動自動化投資。

3、樓宇科技行業

樓宇科技行業聚焦樓宇建築的產品、服務及相關產業，以建築數字化平台為核心，打通建築的交通流、信息流、體驗流、能源流，為用戶提供智能可持續的樓宇建築整體解決方案。智能建築生態主要包括暖通空調、電梯、樓宇建築智能化（樓控）和綜合能源管理等多方面業務，場景覆蓋工業、醫院、基建、園區、商業、酒店、學校等。

從行業競爭格局來看，國內暖通、電梯及樓控的競爭格局都比較相似並具有兩大特徵，一是外資與合資品牌佔比高，二是市場集中度較低，根據產業在線數據顯示，2025年，國內中央空調外資品牌佔比約為41%，持續下降，且在全市場僅有包括美的在內的四家廠商份額超過10%，長尾效應依舊比較明顯；根據《中國電



梯行業商務年鑑》的數據顯示，電梯市場的外資與合資品牌依然佔比較高，而頭部國產品牌的收入規模和市場份額佔比較低；樓控市場也是基本由霍尼韋爾、西門子、江森自控、施耐德等國外品牌主導。從市場規模和發展前景來看，根據產業在線數據顯示，2025年中國中央空調內外銷市場總規模為1,386.8億元，同比下滑4.1%，其中國內銷售為1,125.5億元，同比下降7.4%；中央空調應用領域主要分為住宅、商業、工業、公共建築等，按業務類型分，ToB業務銷售佔比在70%以上，從產業發展來看，中央空調非住宅部分週期性要小於住宅部分，與基建投資更相關，政府公建、交通運輸、數據中心、文教娛樂、醫療等下游細分領域成長潛力較大，長期保持較高增長的確定性強；根據國家統計局數據顯示，2025年國內電梯、自動扶梯及升降機的產量為140.1萬台，同比下滑1.8%，短期仍受到房地產行業拖累；從主要廠商的經營數據來看，如結合單台電梯設備出廠均價與維保業務綜合考慮，單台電梯對應的產值在20萬元左右，國內電梯設備對應的年市場規模已逼近3,000億元，老舊小區加裝及更新電梯需求穩步提升，另外2025年5月1日起實施《住宅項目規範》，規定新建住宅建築中4層及以上的每個住宅單元應至少設置1台電梯，有望推動行業規模進一步擴張。根據億歐智庫數據顯示，樓宇建築智能化目前市場規模相對較小，如果中央空調、電梯這種設備型業務是樓宇建築中的「器官」，那麼樓控則是樓宇建築中的「神經系統」，通過連接控制各類設備，實現樓宇建築的高效低碳運行，樓控決定着樓宇建築整體解決方案能力的高低。整體來看，樓宇科技行業僅國內產業規模就已超過4,000億元，同時隨着國務院印發《推動大規模設備更新和消費品以舊換新行動方案》的政策持續推進，產業需求亦有較強支撐。

樓宇科技行業迎來新的機遇，分別是「碳達峰與碳中和」、「數智化」以及「國產替代」。隨着「雙碳」戰略目標確立，樓宇建築的智慧低碳進程有望提速，建築在全社會的能耗和碳排放中佔比較高，根據中國建築節能協會和重慶大學在北京聯合發佈的《2025中國城鄉建設領域碳排放研究報告》顯示，2024年建築運行環節的碳排放佔國內全社會碳排放比重約為22%，而且隨着新開工建築與存量建築的此消彼長，建築運行環節的碳排放佔比將進一步提升，因此作為全社會的主要碳排放源之一，建築領域的低碳甚至零碳進程無疑會得到強化；近年來，一系列「雙碳」相關政策陸續出台，推動健全建築能耗管理體系，提升建築能耗監測能力、建築節能管理能力、建築能效水平，推進超低能耗、近零能耗、低碳建築規模化發展；從市場端來看，電價改革、「限電」等舉措推動的成本上漲，使得樓宇建築節能改造、能源管理、數字化運營的投入產出比提升，越來越多的市場主體開始積極響應國家「雙碳」戰略，進行節能改造。在數字經濟趨勢下，發展程度滯後且作為「智慧城市」關鍵一環的樓宇建築，數智化需求也會大幅提升；同時，隨着通信、算力算法及AI技術的不斷進步，將從暖通、電梯等系統級控制邁向樓宇建築級控制，一是從「控制」到「服務」帶來的空間擴張，二是與先發優勢的國外企業差距收窄，更積極明確的信號是數智化當前正在推動電梯產業轉型升級。中央空調的國產替代先後經歷「單元機→多聯機→大型水機組」三個過程，2025年國產品牌整體份額已接近60%，其中壁壘相對較高的大型水機，份額也在持續取得突破，中央空調全面進入國產替代階段，未來上升空間較大；電梯國產替代進程較慢，但隨着地產紅利逐漸減弱、維保模式產生變化以及物聯網技術應用，市場格局優化有望提速。從中長期來看，在「高外資佔比+低市場集中度」的市場結構中，智慧建築行業競爭機會增多。

二、報告期內公司從事的主要業務

2025年，儘管得益於「以舊換新」補貼政策持續拉動，國內家電市場消費需求有所恢復，但圍繞「用戶流量」與「產品價格」的行業競爭仍在加劇，海外市場則由於貿易保護主義、匯率波動和地緣政治衝突持續的影響，海外經營形勢持續面臨挑戰，美的集團堅定貫徹「以簡化促增長，以自我顛覆直面挑戰」的年度經營思路，持續聚焦核心業務和產品，尤其是海外業務發展成效顯著，集團整體規模得到進一步增長，核心盈利指標進一步改善，展現了美的經營韌性與高質量增長的長期態勢。2025年，公司營業總收入4,585億元，同比增長12%，實現歸母淨利潤439.5億元，同比增長14%。其中，2025年分業務板塊收入數據及同比變化如下：

單位：千元	智能 家居業務	樓宇科技	機器人與 自動化	工業技術	其他 創新業務
收入	299,927,239	35,790,825	31,010,933	27,232,432	28,718,768
同比變化	11.28%	25.72%	8.05%	10.24%	26.94%

（一）智能家居業務

1、中國區

2025年，美的集團在國內市場繼續推進落實「數一」戰略，美的系產品在包括京東、天貓、抖音、拼多多等國內主流線上平台的家電銷售額繼續位居行業第一，在KA、經銷商、電商下沉等國內主要線下渠道的家電銷售額亦位列行業第一，美的在國內市場的電商銷售額（含電商下沉）達到智能家居業務內銷收入55%以上。其中，在下沉市場美的系產品零售規模突破300億元，市場份額位居行業第一，實現市場規模與綜合競爭力的雙重引領。

(1) 堅定DTC變革引領新增長，聚焦零售能力，推進數字化業務模式創新，實現運營效率與用戶體驗雙升級

打通零售資源要素以提升運營效率，深度融合線上線下以打造一致用戶體驗。構建多流量平台引流體系，健全商機轉化鏈路，提升留資轉化能力；通過政策零售化實現零售驅動，拉通全價值鏈聚焦零售與用戶服務，簡化美雲銷APP應用，降低客戶使用成本；推進線上線下一盤貨，簡化內部貨盤管理，提升以零售實銷為中心的智能補貨能力以及庫存周轉效率，全力保障零售貨源，2025年優化國內市場全渠道庫存周轉效率，客戶庫存周轉效率改善10%以上。

面向線下渠道，持續深化數字化變革和聚焦零售能力構建。在線下渠道優化方面，通過O2O模式推動雙線產品融合，實現同款、同價、同促，有效提升產品效率；重點佈局美家套系產品，以場景化、智能化提升用戶一站式購買體驗；佈局600家Mall店，定位「承載銷售、品牌宣傳、用戶互動」，打造為線下流量入口和用戶體驗陣地；推動「選商、優店、布品」策略，優化客戶結構，提升渠道質量；建立多平台直連系統，實現經營質量、運營效率雙提升，依托「向上突破、向下深耕」的經營方針，助力平台結構升級與客戶利益保障，全面鞏固市場領先地位。

在線下門店運營方面，實施精細化運營，對不同店型匹配差異化產品，有效滿足多樣化零售需求；初步構建家電品牌數字化門店基礎，完成對超3,000家門店的數智化改造，覆蓋電子價簽、雲屏、客流熱力系統等方面，提升客戶門店運營效率；輸出門店運營基礎標準化作業流程2.0，賦能門店零售作業轉型，推動Mall店的終端標準化建設；線上引流與線下地推相結合，策劃營銷活動，有力驅動終端銷售增長，充分激發商戶主推意願。

在用戶運營方面，通過整合服務、會員、商城、到家等入口，上線「美的微信小程序」，提升全鏈路用戶運營效率，2025年小程序用戶數同比增長超700%、日均訪問量(PV)達515萬；截至2025年底，美的美居APP註冊用戶規模突破8,800萬，月度活躍用戶超過2,100萬；通過2025年「美粉重構專項」，實現會員體系升級和用戶體驗優化，以數據驅動構建覆蓋全場景的精細化運營體系，深化「龍粉」策略，通過送裝一體、7天無理由退貨、免費清洗、半價耗材、1v1專屬管家等超預期權益，提升用戶口碑；構建「數據－洞察－實現－優化」運營閉環，依托AI分析實時調優策略，驅動會員權益全年覆蓋突破6,000萬人次，與門店高效協同，賦能門店參與美粉權益落地，實現口碑和價值的雙提升。

在用戶服務方面，以提升用戶體驗為核心目標，聚焦智能調度、技術保障、退換服務，推動技術與服務場景深度融合。構建運力智能管理模型，依托運力預測預警、智能自動派單功能，實現用戶需求與服務運力動態精準匹配，優化服務網點運營效率，大幅提升服務準時履約率；深耕技術能力建設，落地技術能力三級培訓認證體系，通過工程師等級認證、頭部工程師「傳幫帶」等舉措，系統性提升一線團隊專業水平；立足用戶視角優化退換服務全流程，簡化辦理環節、縮短響應時間，實現服務效率與體驗感雙重提升。

在智能化方面，家庭智能場景持續提升，通過多品牌覆蓋差異化需求。升級煥新美居APP，聚焦以小美AI家庭助手為核心重構使用體驗，提供「可視+可說」的多種控制方式，支持一句話多意圖理解與模糊指令控制，打造面向全方位覆蓋用戶生活場景的智能家居平台；推出多款全新智能硬件產品，基於「家電全面智能化+高頻智能家居產品」打造豐富產品矩陣，通過家電、中控屏、APP提供無處不在的語音交互場景；同時全面升級線下門店智能場景體驗模式，將設計工具「美宅大師」與AI功能融合，快速輸出方案，提供全鏈路一站式服務；持續深化AI技術應用，基於自研美言及外部第三方大模型、多模態推理等底層技術，構建首個落地家電行業的AI智能體，實現「感知－學習－決策－執行」的完整閉環，在空氣、用水、烹飪等六大系統中形成多元主動智能應用能力，目前已服務超過2,000萬用戶，日均交互近3,000萬次，意圖識別準確率達95%。此外，通過升級人車家戰略，與比亞迪、蔚來、華為等行業頭部企業深度合作，實現人車家互聯場景落地，着力打造最全行業生態。同時，積極擁抱全球智慧物聯網聯盟(GIIC)等國內外行業組織，參與制定智能家居互聯互通國家標準，構建開放共贏的智能生態。



(2) 雙高端品牌戰略

2025年，美的持續推動「COLMO+東芝」雙高端品牌戰略，同期雙高端品牌整體零售額實現同比雙位數增長。COLMO品牌以AI科技家電為核心定位，推進套系家電與全屋智能深度融合，為用戶提供全圖景高端智慧生活解決方案。在產品端，2025年COLMO先後推出圖靈、新象兩大套系產品，通過產品的深度智能和AI管家系統實現全空間主動智能服務及從容操控，創造生活場景與進階體驗雙突破。在品牌端，COLMO以「優雅致用」為理念，打造兼顧美學與實用的全新智能家電套系，並與知名設計團隊ZUHAUS聯名打造「COLMO新象鈦鉑銀空間」，登上小紅書、抖音、微博等多個線上平台熱搜榜單，在線下以新疆阿勒泰為首發站，打造沉浸式體驗空間，並在全國

十五城開展巡展；通過線上線下協同發力，觸達並深度運營高端用戶群體，實現品牌人群資產規模在小紅書平台位居大家電行業第一，品牌整體搜索量同比增幅超過400%；通過「OMO本地生活引流+線上／線下異業合作」，助力流量提升與銷售轉化，同時借助異業合作打造家電與場景融合的新賽道，開創高端人群觸達新模式，賦能品牌聲量和銷量雙增長。在渠道端，堅持獨立品牌陣地建設，截至2025年底，已建立超過1,600家COLMO品牌店，覆蓋全國約280座城市，並通過渠道短鏈變革和簡化層級，持續提升全鏈路零售效率。在服務端，截至2025年底，COLMO註冊會員已接近500萬人，同時持續構建專家級服務體系，通過構建全鏈路1v1管家服務、24小時全天候客服、「測量&安裝&改造」一站式定製解決方案以及COLMO工程師團隊，持續提升圍繞家電全生命週期的高端用戶體驗；此外，還推出性能故障365天以換代修服務和免費上門測量、免費拆舊裝新等服務，面向主動服務變革。

東芝品牌持續夯實「藝術品家電」的定位，以傳承的匠心美學，為消費者創造突破性的藝術生活方式，擁有百年歷史沉澱的全球知名家電品牌東芝已成為國內高端消費群體的新選擇。在產品端，東芝推出珍珠套系家電，滿足舒享品質生活家對「品質家電」的需要，並在不同品類市場均取得突出表現，2025年東芝冰箱在國內市場零售額同比增長20%，東芝洗衣機純平全嵌系列零售額同比提升超過25%，東芝廚房電器零售額同比增長超過60%。在品牌端，東芝全年總曝光量接近8億，小紅書核心品類綜合搜索排名位列合資品牌第一，開展三千多場線下圈層活動，全面傳遞藝術品家電新主張。在渠道端，在國內已與超過200家品牌運營商合作，累計建立超過650家東芝品牌店和超過1,200家東芝品牌廳，推動最新的終端標準化體系落地，並完成國內零售體系搭建。在用戶端，通過抖音、小紅書、美团、高德地圖等多流量平台運營，實現線上引流成交額超4億元，並新增註冊會員超過400萬人。

2、海外OBM業務

2025年，圍繞全球突破戰略，美的海外自營分公司所覆蓋國家／地區的數量從2024年的27個增加至50個，有效支撐OBM業務增長，2025年OBM業務收入已達到智能家居業務海外收入的45%以上。在海外供應鏈端，美的持續深化海外供應鏈本地化與協同建設，持續推進數字化轉型，成功在印尼、泰國推廣落地全球關務系統，在意大利、德國落地本地倉配系統；不斷深化生態合作，美的與中遠海控、普洛斯達成戰略合作，將共同建設泰國綠色智慧供應鏈交付中心，打造東南亞區域標桿性供應鏈樞紐，實現供應鏈智能化、低碳化、運營高效化；推進海外效率優化試點，試點落地馬來西亞多品類集拼發貨項目，實現供應鏈端到端交付。

2025年，美的持續推進本土化戰略，以深入的市場和用戶洞察驅動產品創新。在歐洲區域，順利完成對TEKA的收購，實現在家電產品的研發、製造、銷售及渠道等方面資源的深度協同，全面推進全價值鏈「In Europe, for Europe」戰略；通過系統整合，借助TEKA的優勢資源，持續推動多品牌、多品類的交叉銷售，帶動歐洲區域收入實現雙位數高速增長；美的於2024年在歐洲上市的本土化創新代表產品Porta Split移動空調在2025年迎來爆發式增長，充分體現對當地市場需求的精準洞察，還推出Essenza、Ispira和Eleva等系列產品；TEKA則推出Van Gogh系列廚房產品以覆蓋不同家庭結構和多樣化人群需求，同時冰箱、洗衣機等核心品類的產品結構也在持續優化。

2025年，根據內部及外部機構統計顯示，美的系自有品牌的多個家電品類在多個海外市場區域均取得市場突破。

在亞太區域，2025年，東芝白電在日本的冰箱、洗衣機、空調、微波爐、電飯煲和吸塵器等六大品類的合計零售額市場份額佔比提升至16%以上，其中，冰箱、微波爐品類實現日本市場份額第一；整體銷售收入同比增長超過10%，其中空調品類同比增長超過30%，為「東芝日本No.1」戰略奠定堅實基礎。東芝、美的雙品牌冰箱在馬來西亞的銷量與銷售額均位居行業第一，東芝品牌冰箱在泰國和越南的銷售額分別攀升至行業第一和第二；東芝、美的雙品牌洗衣機在馬來西亞銷量與銷售額均位居行業第一，東芝品牌洗衣機在越南的銷售額躍升至行業第二；東芝品牌微波爐品類在泰國和越南的銷售額均位列行業第一。

在美洲區域，通過上市One Touch Auto Fill™自動感應法式門冰箱、50/50Flex™三合一轉換冷凍櫃、AI ECOMASTER智慧節能、全嵌式滾筒洗烘產品及洗烘塔套裝系列等創新產品，美的系產品銷售額實現雙位數增長；家用空調產品在南美區域的銷量位居行業第一，家用空調整體機在北美地區銷量蟬聯行業榜首，冰洗產品在智利的銷售額均位居行業第二；在巴西本地開發生產的珠峰系列冰箱和攪拌式全自動洗衣機產品，憑藉新穎外觀與可靠性能成為銷售爆款產品。

在中東非區域，美的系大烤箱和冰箱在沙特的銷量均位居行業第一，洗碗機在沙特的銷量和銷售額亦保持行業第一，微波爐在沙特的銷量和銷售額則升至行業第二位；東芝品牌LAVA系列獨立式大烤箱通過本地化設計和功能創新贏得市場好評並成為市場銷冠。

海外自有品牌電商業務連續兩年高速增長，2025全年同比提升35%以上，並在英國、法國、意大利、韓國、巴西、阿根廷等多個國家的電商收入增速超過50%。通過品類矩陣協同發力，增長動能多元充沛，全球化電商佈局成效顯著，自有品牌在亞馬遜核心市場站點（北美、歐洲、日本）的32個細分產品類目中位列市場份額第一。

美的還持續拓展海外智能家居市場並提升用戶體驗，加強AIoT技術在海外家電的應用，通過AI全方位賦能節能、服務、智控等維度的用戶體驗，推出AI ECOMASTER智慧能源解決方案和AI Diag智能服務解決方案，2025年美的智能家居應用的海外累計註冊用戶數超過1,100萬，平均月度活躍用戶數量同比增長超過60%。

美的強化海外自有品牌建設，加速推進自有品牌全球突破步伐，推動品牌、產品、服務並駕齊驅，在前端市場深化用戶觸達渠道，擴展基於產品的品牌宣傳，強化基於跨品類全屋家電的品牌認知；進一步深化與全球知名的曼徹斯特城足球俱樂部（曼城）和球隊明星埃爾林•哈蘭德的合作，自2026/2027賽季起美的還將成為巴塞羅那足球俱樂部袖標級主要合作夥伴，並通過對亞足聯、非洲足聯、南美足聯等區域性頭部體育組織及賽事贊助，在不同市場區域有效觸達全球數億球迷及潛在家電消費者，持續提升品牌價值和擴大品牌影響力；通過OBM專項基金投入，在全球從線下終端零售體驗、專業渠道拓展、社交媒體矩陣管理體系建立及全屋套系產品營銷等多維度強化自有品牌影響力；加大線上站內外的內容營銷，更新升級51個海外品牌官網站點，並建立包含近200個賬號的社媒矩陣，完善多品牌矩陣，對內容規劃、視覺呈現、購物體驗全面升級，建立營銷資源池；在2025年德國IFA展上以更高品質的展台設計與專業展示，進一步提升國際市場的品牌知名度。

加快拓展和完善海外渠道佈局，梳理相關國家渠道地圖，建立並聚焦全球關鍵客戶清單，與美洲、亞太、歐洲、中東非等區域重點客戶不斷深化協同；持續推動終端網點建設和專業渠道突破，在商品進駐、產品升級、終端建設、營銷推廣、用戶服務、系統對接等全方位開展與渠道客戶的合作，升級改善渠道結構；賦能前端導購，結合消費者洞察和產品核心賣點，為導購提供更生動形象、貼近本地消費者需求的話術指引；利用數字化工具賦能海外終端零售，2025年新增超過1.6萬家數字化終端網點，借助數字化工具促進流量獲取、轉化提升以及用戶沉澱等，通過數字化業務助手推廣應用，實現每月上萬次的客戶拜訪，提升零售終端人效；利用新媒體內容營銷強化產品與用戶互動，優化在各觸點投放內容的質量與效率。

持續完善全球服務體系，全面提升服務能力，堅持「以客戶為中心」，圍繞「備件交付、客戶聯絡、服務網絡、服務數字化、服務技術工程」五大關鍵維度，系統化推進服務改善。為支撐海外OBM優先戰略，美的對海外服務各領域進行專項投入，加快基礎能力建設與客戶體驗優化，持續構建全球四級供應鏈體系，打造貼近海外製造基地的倉網佈局，實現全球化供應保障；已完成中東與歐盟區域倉以及泰國製造基地區域倉的建設啟用，2025年下半年啟用越南區域倉和埃及區域倉，2025年市場端備件供應時效同比提升20%。

在客戶服務方面，構建國際化智能客服體系，自2022年引入Amazon Connect雲端全渠道客戶聯絡系統，迭代升級全球呼叫中心，實現從用戶觸達到服務完成的全流程閉環管理，通過雲化轉型有效降低運營成本並提升語音通話質量，依托Amazon雲安全工具滿足境外數據合規要求，保障終端用戶隱私與數據安全；已在日本、美國、巴西等22個國家和地區上線雲呼叫系統，並推出海外智能語音機器人，結合AIGC技術實現語音分析、語義識別及社交媒體接入，持續構建快速響應、主動式的全球服務體系；通過搭建統一的知識庫體系、場景化交互標準以及智能應答能力，推動客服體驗優化，智能及文

本交互佔比達18%。通過數字化3.0項目持續完善海外售後服務系統iService與雲呼叫平台，優化全球網點與服務工程主數據管理，提升服務精準度與效率，2025年iService海外服務系統已推廣至22個海外分公司，進一步提升服務管理的透明度與一致性，推動服務流程規範化與標準化；美的以直營服務中心、獨家服務中心、獨家服務工程師等多種模式拓展服務網絡佈局，並賦能第三方合作服務網點能力提升，實現工單處理效率同比提升15%；為保障新產品上市服務，2024年完成新品導入(NPI)服務準備流程與IT系統功能導入，拉通價值鏈各環節協同，2025年該項流程已覆蓋應用於17個海外分公司及中國、泰國、越南等地的工廠。此外，在越南、泰國、印尼等海外市場，美的還推出小家電「365天以換代修」服務模式，並持續優化退換機體驗，進一步提升客戶滿意度與品牌信任。

3、 產品創新

美的堅定落實科技領先戰略，持續加大研發投入，紮實推進「三個一代」落地，通過差異化創新推動產品結構升級，助力國內高端品牌突破和支持海外OBM優先戰略，全面提升全球市場競爭力。

(1) 家用空調：

美的以碳中和、空氣價值和智慧家庭為核心方向，圍繞CHESS技術體系（舒適、健康、能力能效、安全可持續、智能），深入探索顛覆性與差異化產品技術，推動海外市場產品突破，全面提升產品綜合競爭力。2025年，面向國內市場，打造多款差異化產品，美的推出全面風系列空調，其中櫃機搭載行業首創全面風科技，打造仿生森林風，滿足大風量、無死角輕柔送風需求，並實現室內溫差小於1℃；採用超跑級雕刻工藝，賦予全面屏金屬拉絲質感，完美融入家居環境；掛機創新設計面板出風格柵，出風面積遠超傳統空調，送風末端採用三重柔風科技，實現降溫不直吹，新增疏水除菌防霉濾網，滿足舒適體驗和健康環境需求。美的領航者雙出風家用中央空調行業首創超低頻連續噴



焓技術，實現6Hz超低頻穩態運行， $\pm 0.3^{\circ}\text{C}$ 衡溫不凍醒、10小時製冷單開不啟停；單開一台低頻運行功率低至245W，單開2台連續運行8小時，用電量節約48%以上；大排量高頻控制技術，主機在室外 -7°C 至 48°C 區間運行輸出不衰減；雙出風室內機首發「冷暖雙出風」形態，搭載行業首創雙翼變軌控風技術，在製冷時，雙出風模式通過「Y」型雙向氣流設計，使冷氣上下同時輸出；上出風模式通過「X」型增壓氣流，送風距離可達14米；在製熱時，通過黃金 45° 「L」型貼地氣流讓熱風從下出風口輸出，製熱速度提升3倍，配合出風格柵大開合角葉片，實現「熱風暖足」效果。尊享II冷凝壁掛爐系列產品基於超薄小體積平台，搭載「直流變頻+餘熱回收冷凝」技術，實現超一級能效輸出，節能省氣效果20%以上；搭載聰明火實現四分段燃燒，寬負荷調節比達1:12，實現最低負荷2.4kW穩定運行；採暖運行一級靜音，熱水輸出量達16L/min，滿足多點用水需求，智能控制恒溫；首創空調聯動智能場景，實現雙源速熱、智能混動。

面向海外市場，推出北歐高性能變頻分體產品Raynor，全新搭載高密管蒸發器提升內機熱交換效率， -25°C 低溫製熱能力提升35%，最大製熱量可達8kW；低槽級雙轉子高效壓機配超低溫油技術可實現最低運行室外溫度低至 -40°C ，全頻段降噪技術可實現外機噪音降幅達8%，薄霜速融技術可實現室內溫度波動降低50%，產品榮獲2025年IFA產品創新金獎、德國紅點設計獎與iF設計獎。北美高熱變頻靜音熱泵PTAC搭載行業首款Intertek認證的全氣候整體式終端熱泵，在 -15°C

至46℃的溫度區間實現能力輸出不衰減；行業首創低溫冷凝水處理技術，首創無需水暖改造即可在城市高層建築使用的採暖方案，AI變頻節能50%，集成新風及控濕功能，60CFM大風量循環，滿足北美酒店建築法規要求；採用複合隔音材料以及車規級密封，噪音低至30dB。

(2) 洗烘與冰箱產品

洗烘產品：

聚焦「分區洗護、健康電催化、緩釋去污、高效換熱、清潔洗淨、智能傳感」六大方向進行技術攻關，美的全面構建全球洗護行業核心競爭力。面向國內市場，美的加大分區百搭、純平大容量產品佈局，並堅持快烘靜音的烘乾技術主線，推出行業首款850mm標準高度的三筒分區洗烘一體機「美的三筒可愛多系列」，尺寸完美匹配主流定制櫃體，無需改造，輕鬆換機；三筒健康洗護，小筒搭載行業首創美的元氣棒MINI2.0，除菌祛味除污漬，三筒均獲得中衛安頒發的醫護級健康洗認證；三筒可同時洗烘運行，三筒獨立風道，內循環不串味，整機採用五橫六縱減振平衡系統，運行時整機振動幅度小於0.15mm，產品榮獲紅頂獎與中國家電行業「磐石獎」。東芝XP5熱泵洗烘一體機通過大筒徑、大容積、大風量實現高效洗烘護，應用UFB雙微泡PLUS技術，配



合銀離子抗菌技術，搭配5檔可控溫水，高效去除頑固污漬；通過寬幅噴淋配合循環水流，實現洗滌劑高效溶解與滲透，洗滌時間縮短14%，洗得更快、更淨、更安心；升級Fluffy Rich速干技術，全變頻熱泵烘乾，平均42℃低溫柔烘，搭載7種織物星級護理程序，實現專屬定制化洗護。

面向海外市場，堅持以大容量為主線，聚焦新平台開發，提升東芝與美的雙品牌的產品結構，持續完善產品線。美的205滾干系列產品作為海外OBM旗艦機型，以革命性純平全嵌設計完美融入高端家裝環境，獨創POWERGUARD智能節能系統，具有行業領先的能效表現；搭載FABRICGUARD™專業護理系統，以低溫輕柔烘乾技術為高端面料提供專業呵護體驗；應用Multi-Sensor Pro智能傳感矩陣，實現毫秒級濕度監測，具備自適應烘乾算法，精準判斷衣物乾燥度。東芝T26後控系列波輪產品創新採用後置控制面板設計與一體化純平箱體結構，容量升級至21kg超大洗滌空間，精準契合東南亞地區用戶對大件衣物及家紡洗滌的迫切需求；全系搭載Cyclone Mix洗滌劑預混科技和Rain Spray高效噴淋系統，溶解效率提升87%；Aroma+智能香護系統升級為檔位可調模式，留香效果提升200%；獨創的Origin Color護色科技全面升級，護色率提升至90%以上，出色應對衣物色彩豐富、面料多樣的海外市場洗護需求。

冰箱產品：

冰箱持續圍繞以用戶為中心，聚焦「智能、家居化、保鮮、基礎性能」技術佈局，構建智能健康家電核心競爭力，持續推出差異化引領產品。面向內銷市場，圍繞大容量、嵌入式、健康淨化等消費需求，美的冰箱開發熊墩墩系列產品，實現「標配即頂配」，產品實現「小佔地、大容量」與「純平全嵌」的兼顧，整機容量突破600L，但佔地面積僅與常規500L冰箱相當，採用600mm超薄機

身與底部散熱技術，與主流櫥櫃實現無縫嵌入；全系搭載的PST+智能淨化科技，和中科大合作將催化領域前沿的單原子催化技術應用於冰箱，實現健康儲鮮；通過採用構建「主動吸風－快速電解－徹底催化」的淨化閉環，實現3分鐘急速淨味、90秒去除空氣浮游菌，實現行業最快淨味除菌效果；全系產品包含標準版、Pro版、Ultra版，滿足不同用戶群體需求，銷量達15萬台，在行業600L冰箱產品中銷量第一。

面向海外市場，新一代搭載拋冰技術產品將原本佔據冷藏室的大體積製冰裝置整合至冷凍室內部，釋放約17升冷藏收納空間，優化冰箱使用空間，同時通過精簡冷藏門上的出冰組件，門體更輕盈，外觀更簡潔；拋冰技術可將冰塊「送到門前」，用戶無需彎腰即可在門體位置輕鬆取冰，大幅提升日常使用體驗；通過在冷凍室製冰與儲存，溫度更低，製冰效果更穩定，並提供不同規格的冰塊選擇，兼顧多種使用場景。面向歐洲市場，美的Space Master系列產品採用超薄泡層、核心元器件小型化、最小壓機倉等技術，做到相同尺寸下的內部空間更大，同時兼顧節能需求；Eco Master超節能系列多門體產品通過冰箱製冷系統保壓技術和智能防冷凝技術，結合低耗節能的風機和電控板，實現高效製冷系統熱管理，提升電控系統運行效率；此外，TEKA品牌也發佈平嵌系列產品，以廚房藝術家的形象嶄新亮相。



(3) 廚房電器和其他家電產品

全屋用水：

面向全屋用水場景的國內市場，美的超導新能源熱水器CD80-Z800針對傳統儲水式電熱水器熱水量不足、體積過大難安裝的長期行業痛點，通過超導儲能換熱技術，徹底告別傳統內膽，通過18倍換熱面積構建起高效的能量傳遞通道；17kW的瞬時換熱功率是傳統熱水器加熱效率的3倍，實現電熱「無膽過流即熱」的全新體驗；產品體積僅為傳統80L電熱的60%，無內膽結構避免水垢堆積；憑藉技術創新實現超快充，「儲能8分鐘，沐浴半小時」；產品獲得中國家用電器研究院的行業五星安全認證和「連續出熱水時間最長的新能源熱水器」世界記錄證書。美的軟純一體淨水機MSO120-1000G，通過中央軟水和反滲透淨水機一體化集成，實現一台產品替代「前置+軟水+純水」多機組合，採用廚下一體式安裝方式，0.06m³小體積設計，節省櫥櫃空間40%；通過離子交換樹脂去除鈣鎂離子，軟化高硬度水質，並保護後端RO膜濾芯，實現RO濾芯十年長效不更換，純廢水比大於5:1，遠優於國家一級水效標準，滿足家庭沐浴洗衣和飲用烹飪多種用水需求。針對歐洲能源成本高企的痛點，美的推出「雙擎智熱」混動熱水器，首創「智能雙模混合加熱系統」，集成高效R290微通道、V型蒸發器與自研Smart AI學習算法，全年耗電量僅435度，可節省近70%的電費；獨創下置模塊化設計，實現便捷替換，榮獲德國iF設計獎和紅點設計獎。

煙灶：

面向國內市場，聚焦廚房環境舒適性持續提升，美的全時全隱無煙感油煙機T9通過「反腔+風幕」技術構建「攔煙區+速吸區+暢排區」的黃金負壓三區，實現在800mm掛高，行業首款開關隱藏式設計，擁有一級淨煙效果；創新溫感聯動技術，實現自動開關機，搭載煙感智控技術，能自動感

知公共煙道阻力和煙霧濃度的大小，自動匹配適合風量風壓，全程自動調節，真正實現烹飪全程無手動；獲得「最高吸煙距離實現一級淨煙的全隱油煙機」世界記錄與中國家電行業「磐石獎」。面向歐洲市場，全隱藏吸油煙機Tbox解決傳統嵌入式產品的面板突出／安裝不平齊痛點，最大程度釋放廚下空間；同時風量高達800m³/h，吸力強勁，能效表現優秀，作為美的品牌產品首次突破歐洲嵌入式櫥櫃渠道。

洗碗機：

面向國內市場，為有效解決餐後清潔需求，COLMO新象熱泵洗碗機應用熱泵柔烘技術和自研低溫洗滌耗材，搭配專研對旋水幕噴淋技術，精準控制在37℃和45℃的黃金洗烘溫度，實現塑料、彩色釉、母嬰硅膠、鋁制餐具等敏感材質餐具不變形不褪色不氧化，滿足對高敏餐具的洗護需求；搭載行業首創熱泵全密閉乾燥系統，實現四季穩效全干零返潮，搭配雙模態熱質乾燥調控技術，洗烘時間大幅縮短至79分鐘；應用純平零嵌門板與全隱滑軌設計，支持島台、高櫃等多種安裝場景，產品還獲得德國TÜV餐具呵護認證和2025年中國高端家電及消費電子紅頂獎。面向美洲市場，因當地塑料餐具佔比高，存在乾燥難、耗時長且易返潮等難題，美的洗碗機W6708F搭載換擋強排乾燥技術和獨創風道流體動力學設計，無需開門即可解決塑料材質難乾燥、易返潮的痛點；烘乾時間壓縮至20分鐘，極速洗烘用時60分鐘。



微烤產品：

持續圍繞「精控微波、鎖鮮蒸、颶風烤、全面火、AI烹飪、健康烹飪」技術戰略佈局，面向國內市場，針對Z世代烹飪新手，推出全球首款融合圖像及語音識別AI技術的可實現AI自動烹飪的嵌入式微蒸烤複合機系列產品，自研的靈眸智慧烹飪系統突破攝像頭受微波及高溫輻射干擾的限制，實現智控熟度AI託管、食材識別匹配菜單，可免看管全自動烹飪，榮獲「小紅書年度種草產品」、韓國PINUP設計獎。針對中國消費者複合烹飪、健康烹飪的需求，美的燃卡尋味Pro微蒸烤炸一體機、小滋味微蒸烤一體機等產品融合微蒸烤組合烹飪與程序智能調控，實現低脂、低鹽、低糖烹飪，應用國際領先的130℃過熱蒸技術，留住原汁原味營養，大幅提升花青素保留率；通過配備自研的小型化微波系統，小滋味微蒸烤一體機佔地面積縮小30%。面向海外市場，針對專業烹

飡發燒友，首創石墨烯窯烤披薩爐系列產品，搭載自研的碳中波石墨烯發熱管，實現450℃高溫烤，成為全球首款可烹飪專業意式披薩的披薩爐（烹飪需達400℃以上高溫）；應用行業首創的全面火燃燒技術，顯著提升烹飪效率與性能，相比傳統燃氣披薩爐預熱時間大幅縮短，整體烹飪效率提升65%，烹飪效果媲美傳統窯烤，上市全年銷量達12萬台，已熱銷全球十多個國家。

廚房小電：

面向用戶多樣化烹飪需求，美的高能效花瓣PRO電飯煲創新升級高能效「花瓣」式多維微區IH加熱與「SPA」微氣泡多維沸騰技術，實現米飯口感、香氣、觀感三維同步提升，以全新外觀重塑產品心智，持續強化行業頭部地位。美的新風炎烤空氣炸鍋首創新風技術，通過階梯式智能精準溫控提升食材酥脆風味，同時抑制上火因子丙烯酰胺生成，含油率大幅減少90%以上，實現「低脂健康+極致口感」的雙重突破；同步搭載吸氧排濕技術，通過腔體內外氣體高效循環，提升食材表面水汽排出速率，大幅提升脆度和嫩度，滿足烤、烘、炸等多元烹飪需求；炸桶／烤盤採用0氟陶瓷塗層材質，實現健康烹飪與便捷使用的全週期保障。

（二）商業及工業解決方案

1、工業技術業務

美的工業技術聚焦暖通家電、新能源汽車、機器人核心部件領域，致力於用領先的科技、品質、服務，為客戶提供綠色、高效、智慧的產品與技術解決方案，圍繞着堅實的根技術，不斷拓展技術矩陣，如熱管理技術、電機與驅動控制技術、摩擦磨損技術、機電一體化與高精度零件製造技術等，形成完整產業鏈佈局和產品矩陣，並積極推進全球化戰略落地，實現海外市場顯著突破。



(1) 暖通家電部件

持續深耕暖通家電部件領域，不斷鞏固行業領先地位。產業在線數據顯示，2025年，美芝家用空調壓縮機全球市場銷量份額繼續穩居第一，渦旋壓縮機國內市場份額超過10%；家用空調電機與洗衣機電機全球銷量份額也保持行業第一；冰箱壓縮機全球市場銷量份額位居行業前列。

美的工業技術在全球範圍內持續投入，服務全球暖通家電客戶，堅定突破海外重點市場：已啟動泰國高端智能製造基地項目並將於2026年投產；持續投入印度製造基地，空調壓縮機年產能突破500萬台；冰箱壓縮機合肥新基地的兩條變頻生產線實現量產，新增年產能將達800萬台；位於巴西的電機工廠正式投入運行，BLDC高效空調電機年產能達200萬台；此外，持續深化佈局芯片產品技術，自研芯片出貨量超過4,600萬，超過80%用於空冰洗等產品。

2025年，美的工業技術發佈多款產品與解決方案，贏得全球客戶廣泛信賴與市場高度認可，包括美芝寬頻化轉子壓縮機、高可靠性靜音寬域轉子壓縮機、R290空調壓縮機、KN全鋁定速壓縮機、高效雙級變容渦旋壓縮機、M系列集成式電子膨脹閥、輕商Ultra超高效R290變頻往複式壓縮機，威靈熱泵EC風機、模塊化IPM高效靜音電機等。美的工業技術的研發成果屢獲行業殊榮，其中「高轉矩密度高效鐵氧體電機系統及其低碳製造關鍵技術研究與產業化」項目和「基於提效增質的變頻渦旋壓縮機寬頻關鍵技術研究及應用」項目分別榮獲2024年度中國輕工聯科技獎一等獎和二等獎；「寬頻全域運行高效靜音壓縮機關鍵技術研究及產業化」項目入選輕工業「十四五」先進科技創新成果。

2025年新增專利申請超過1,000件，累計授權發明專利超過8,800件，曾參與編製的7項國家標準於2025年發佈生效，並新增參與編製10項國家標準，其中包括《汽車空調用電動壓縮機總成》、《封閉式製冷壓縮機用電動機絕緣相容性試驗方法》、《空氣調節器用全封閉型電動機 — 壓縮機能效限定值及能效等級》等國家標準。建設壓縮機行業全球首個「ISO/TC86/S4C標準驗證聯合實驗室」，將聯合行業推動國際標準突破，助力中國技術引領全球製冷行業變革。

(2) 新能源汽車部件

在新能源汽車部件領域，2025年美的工業技術的電動壓縮機與EPS電機市場份額持續提升；客戶群體覆蓋新勢力車企和傳統主流車企，熱管理等主流產品獲知名車企項目定點，並於2025年內實現供貨；首款車載前裝冰箱壓縮機DE14M和DE17M產品實現投產上市；推出第四代水泵技術及產品，具有小型輕量化、低成本、易裝配等優勢，其中首創一體式轉子結構，性能提升62%，助力海外戰略佈局；推出二合一壓縮機，全球首創車用圓管式厚膜加熱器集成800V汽車壓縮

機，體積更小、性能與效率更優，精準實現新能源車降本減重需求，已獲多個車企項目定點；墨西哥海外基地正式投產，首台熱管理系列產品順利下線，近地化服務美洲客戶，進一步提升市場競爭力。

(3) 機器人部件

在機器人部件領域，美的工業技術重點佈局工業機器人的伺服電機、精密傳動產品（如減速機等）和人形機器人關節模組。深化與重點客戶合作關係，進一步提升交付質量和效率，其中2025年伺服電機出貨量超過7萬台，精密減速機出貨超過3萬台，同比提升顯著；憑藉正向設計、精密製造等優勢實現產品的高精度與高可靠性，並憑藉突破性的技術創新、領先的產品評價體系與產品品質榮獲高工機器人金球獎。此外，通過持續加大對人形機器人關節模組的研發投入，已取得多項突破。

2、樓宇科技業務

美的樓宇科技作為樓宇建築智慧生態集成方案服務商，業務範疇包括暖通空調、電梯業務、樓宇智能化和能源管理，借助iBUILDING數字化平台，打通樓宇建築的軟硬件設備和系統，提供數智建築全棧解決方案，從而為客戶提供更好的場景體驗、更優的能源策略和更可靠的空間服務。產業在線數據顯示，2025年，美的中央空調國內市場銷售額佔比超過20%，保持行業第一；美的商用多聯機的國內市場銷售額佔比超過28%，繼續穩居行業第一；美的離心機國內市場銷售額佔比超過16%，位居行業第一，其中美的磁懸浮離心機國內市場銷量亦佔比位居行業第一；此外，美的還在風冷螺桿機、水冷螺桿機、模塊機等細分國內市場份額均位居行業前列。2025年菱王電梯發貨量同比增長超過40%，為工業全場景交付超10,000台貨梯，並連續3年領跑國內貨梯行業細分市場；國債支持的老舊電梯煥新工程，作為多地國債煥新首選服務商，菱王電梯已進駐110個小區，提供超2,000台電梯產品，為約6萬戶家庭升級出行體驗。



(1) 全球業務佈局

美的楼宇科技在暖通空調業務的縱深發展同時，佈局電梯、數據中心及工業領域，作為新的增長引擎。面向國內市場，圍繞商業模式轉型升級，聚焦高潛行業，行業垂直化深耕與模塊化場景複製，推進渠道協同和後市場服務體系搭建，全面從設備提供商向「樓宇全生命週期運維」服務商轉型。面向海外市場，以歐洲為第二主場，通過本地化產研銷、渠道協同和全價值鏈提效，致力於成為歐洲採暖市場主流品牌，持續深耕東南亞、中東非、拉美等市場，發展本土化渠道和技術服務體系，持續提升海外OBM業務佔比。美的楼宇科技目前已在全球建立16個產品製造基地和7個創新研發中心，其中的9個製造基地和4個研發中心均位於海外。

2025年，美的將意大利Clivet空調業務與新收購的ARBONIA Climate完成合併，成立MBT Climate。作為室內環境系統領域的專家，MBT Climate專注於研發與生產相關產品，為住宅、商業及工業建築提供全方位的產品與系統解決方案，推動歐洲能源轉型。MBT Climate研發中心於2025年7月在意大利正式揭幕，旨在打造暖通領域的國際研發標桿，配備尖端技術與高標準實驗室，由工程師、科研人員及技術專家組成的多學科團隊構成，重點聚焦天然環保製冷劑、智慧能源管理系統以及其他前沿低碳技術，實驗室可滿足-30℃至60℃的極端環境測試要求，確保產品卓越性能，精準響應歐洲市場需求，為用戶提供定制化、智能、環保的解決方案。

公司持續深化全球製造佈局，海外重點製造基地建設與運營取得關鍵突破，為OBM戰略落地與區域市場深耕奠定堅實基礎。2025年，依托本地化運營能力，泰國羅勇工廠實現快速投產，主要面向北美市場提供屋頂機、風管機和燃氣爐等暖通產品，年產能可達60萬台，進一步強化對北美地區的供應鏈支撐能力。穩步推進沙特合資工廠建設，為未來輻射整個中東區域市場、提升本地市場競爭力構建核心支點，該項目採用「小簡輕」策略高效推進，覆蓋內機、外機合計125款機型，已完成產線建設。

當前，後市場已成為企業高質量發展的核心賽道與重要增長極，美的樓宇科技已將後市場納入戰略佈局，致力於從「設備銷售」延伸至「設備全生命週期的價值管理」。後市場業務涵蓋售後安裝、調試、維修、保養、升級改造以及更新複購等活動，為更好的提升用戶黏性與用戶連接，美的樓宇科技將後市場業務設置為單獨業務板塊。以用戶需求為導向，以數字化平台與原廠專業服務，樓宇科技通過數智服務iBUILDING Service為用戶提供八大核心服務內容，包括原廠安裝、原廠維保、原廠備件、原廠延保、美的i管家、健康診斷、煥新改造、培訓認證，助力設備高效管理、穩定運行，打造綠色智慧、舒適可靠的樓宇生態體驗。2025年，美的樓宇科技後市場服務收入超過20億元，實現翻倍增長。

(2) 技術研究與產品創新

2025年，美的樓宇科技持續加大研發投入並取得顯著成果，在商用暖通領域，圍繞空調運行「保舒適同時降能耗」的目標，美的樓宇科技牽頭申報的「舒適性多聯式空調系統全工况高精度運行節能技術及產業化」項目，榮獲2025年度中國節能協會創新獎—科技進步特等獎，經鑑定達到國際領先水平，項目成果已被廣泛應用；此外，美的樓宇科技還通過攻堅「5t/h磁懸浮離心式水蒸氣壓縮機關鍵技術」、「8.5bar磁懸浮空壓機技術」在超高溫蒸汽熱泵、空壓機工業應用領域取得行業突破，產品具有穩定可靠、高效節能、無油免維護等領先優勢；在電梯領域，LINVOL推出全新MECS2.0控制櫃，內置8梯的智能群控技術，在安全、節能、電控、運行等多方面實現功能突破與行業領先。

在產品創新方面，美的發佈MDV9全新無界多聯機，產品創新借鑑新能源汽車電控核心架構，實現全系列G型換熱器最大310°覆蓋，換熱面積提升高達32%，電控體積縮小至上代產品的30%，同時熱流密度增加3.5倍，配備行業最高的IP68等級電控防護；在安裝設計方面，搭載全系列開門式面板以及外置接線，具有獨立冷卻回路的電控設計，15分鐘就能實現電控盒替換，極大縮短安裝和維修時間；在節能方面，MDV9首創暖通行業「百公里油耗」概念，內置國網認證一級電表，全系標配網絡模塊和i管家能源管理平台，為建築提供量身定制的節能策略和能耗管理，而且MDV9全直流架構設計可以快速接入光伏，實現1小時內完成光伏改造，無需儲能或換機。

樓宇科技發佈的歐洲熱泵集成水路，作為多場景水路平台產品，為客戶「省錢、省時、省心」，由外到內一站式解決，將安裝所需零部件設計為產品模塊組，合成外機、水路集成模塊、室內末端整套的採暖解決方案，系統安裝費用降低40%；借助模塊化思路設計，內置集成一次、二次循環加熱系統、緩沖系統、自動補水系統、雙區域控溫等採暖模塊，節省75%的安裝工作，實現單日完成安裝；產品、零部件經過嚴格核檢，質保全覆蓋，引領產品全生命週期發展新業態。

美的鯤禹集成式磁懸浮離心機組基於自主研發的磁懸浮技術平台，在穩定、高效、智能的基礎上，突破行業集成式磁懸浮冷水機組的製冷邊界，全系採用機電控一體化設計，單機頭製冷量可達300RT，以創新科技重新定義高效製冷標桿，該系列機組具備無油高效、穩定可靠、寬域運行、低噪環保、節省費用等多項特點，應用積累多年的航天氣動技術、磁懸浮軸承控制技術、相變循環液冷冷卻熱管理變頻器技術、高效永磁同步電機技術等，實現全系列機組達到國家一級能效，高度集成的機電控一體化架構及熱管理技術，助力產品廣泛應用於機場、軌道交通、酒店、商業、新建或改造等多種建築領域，適應各種惡劣環境，為客戶提供高效可靠的綠色建築解決方案。

美的HPC系列離心熱泵機組產品針對北方集中供暖和餘熱利用需求，開發熱源側10-40℃，冷凝器出水60-80℃的中高溫離心熱泵，單機熱量最大支持9MW，相比傳統供暖鍋爐可節能75%以上；基於雙級壓縮帶閃蒸補氣的循環方案，採用R134a冷媒實現80℃出水，最高溫升55℃，極限壓比大於5.0，提供經濟型中高溫出水熱泵方案；HPC熱泵單獨使用可以將常見熱源提升至80℃，滿足供暖需求，此外還可作為R1233zd(E)水蒸氣熱泵的下游機，聯合實現低溫熱源制取蒸汽的需求，拓寬低溫熱源的應用範圍。

菱王載貨電梯不斷突破載重邊界，推出的菱王50噸超大重載貨梯，擁有3.5×20×3.5m超大轎廂，可容納30台轎車，搭載十聯動安全鉗系統，漸進式制動，對電梯衝擊力下降30%；該系列電梯應用於廣東美膠物產南沙國際供應鏈基地項目，作為菱王全球最大載重貨梯落地應用項目，可實現集裝箱直接上樓，賦能產業園區物流新高度。東芝電梯機房W新平台升級落地，性能大幅優化，成本結構改善，進一步增強該平台的市場成本競爭力。

(3) 市場渠道拓展

2025年，面向國內市場，美的樓宇科技持續深耕行業場景，緊密把握產業升級與綠色轉型趨勢，在化工與新材料、儲能、半導體材料與設備、生物製藥、整車製造、食品飲料、機場航空、園區倉儲等多個行業實現突破性增長，同時積極賦能渠道，不斷拓寬生態合作。面向海外市場，在東南亞、中東非、拉美等市場通過類本地化業務運作取得階段性進展，新增二級渠道商超過600家；2025年7月，美的與Shaker在沙特成立合資公司，積極響應沙特本土投資、本地製造及可持續發展戰略，為當地市場提供高效低碳的暖通空調解決方案；2025年9月，美的與長期歐洲合作夥伴Frigicoll在西班牙與法國達成合資協議，成立「Midea Frigicoll HVAC Spain」與「Midea HVAC France」，全面拓展在兩國的暖通空調市場業務版圖，合資公司將專注於為住宅、商業空間及工業設施提供高性能、節能環保的暖通空調解決方案，進一步推動品牌增長與技術創新。

2025年，美的樓宇科技持續在不同行業樹立標桿項目，在某船廠空壓站合同能源管理節能效益分享項目中，採用3台美的高效齒輪離心空壓機覆蓋船廠各個用氣區間，滿足用氣需求；建設空壓站智慧群控系統與數字化運行平台，助力空壓站節能降耗高效運行；通過合同能源管理模式以零初始投入為客戶降低運維風險和成本。

在廈門某食品工廠大型超高溫蒸汽熱泵項目中，通過回收生產過程中的低品位餘熱，並採用美的創新的高溫熱泵技術，實現供給150℃高溫蒸汽，大幅降低碳排放與運行成本，標誌着國內食品行業首套4蒸噸以上全變頻超高溫蒸汽熱泵系統正式落地運行，破解食品加工廠高成本和高能耗用熱的難題，打造食品工業領域新標桿。

在江豐電子黃湖與蚌埠工廠高效機房項目中，美的樓宇科技首創半導體行業屋頂裝配式高效製冷機房，通過軟硬件一體化的深度集成交付模式，僅用時75天便完成交付，確保精密電子生產環境超高潔淨與恒溫恒濕的穩定控制，推動電子材料行業的綠色智能化升級。

在軌道交通領域，美的樓宇科技中標太原地鐵1號線一期工程，提供1,310匹多聯機、20台水冷變頻螺桿機等設備；還為上海地鐵2號線蟠祥路站打造裝配式群控冷水機房，製冷能效比達6.0，公共區空調耗電量較傳統車站降低30%，成為軌交環控系統升級範本。

在電梯節能改造領域，東芝電梯獲得上海外灘光陸大樓項目，以「不破壞歷史風貌」為前提實現「功能全面升級」，重新定義百年歷史建築的保護邏輯。

在歐洲市場，美的樓宇科技參與了波羅的海首家梅賽德斯－奔馳全新概念中心、馬耳他大學一期和二期、意大利衛浴設計品牌Gessi新物流中心、Arena Milano競技場、德國漢堡Kirchwerder區立學校、瑞士庫爾Fortuna學校、AC米蘭足球俱樂部總部等建設項目。在拉美和東南亞市場，美的還參與Dexco House連鎖門店、富士康芯片工廠項目、拉丁美洲最大健身連鎖品牌Smart Fit墨西哥項目、新加坡政府組屋集中製冷項目（登加鎮二期）、澳洲電車項目、泰國Big C商超綜合體項目、馬來西亞吉隆坡時代廣場項目、雅迪越南工廠項目、菲律賓達沃國際機場改造項目等。

(4) 數據中心業務突破

2025年，樓宇科技推出引領行業的液冷關鍵組件CDU、磁懸浮冷水機等產品，並獲得較高市場佔有率，持續研發全鏈條液冷產品線，致力於成為行業主要的液冷解決方案提供商。在國內與多家互聯網頭部企業保持合作共研的生態關係，進一步提升行業影響力；並持續開發適應海外市場的液冷產品，憑藉龐大的海外銷售、售後等體系，快速切入海外數據中心液冷市場。2026年，美的樓宇科技在佛山順德正式啟動液冷智造基地建設，進一步加快在數據中心液冷溫控領域的戰略佈局。

在產品技術端，通過與行業頭部客戶合作研發新一代的CDU產品，相比第一代產品製冷密度提升近50%，在可靠性、可用性、在線維護、高效換熱、智能控制等方面均有較大提升，獲得客戶及行業的一致認可。數據中心對冷水機產品的需求主要圍繞磁懸浮無油化、自然冷卻複合化、液冷適配升級、智能控制AI化、低GWP工質等方面發展，美的樓宇科技為客戶定制開發了自然冷磁懸浮冷水機，適配新一代的風液同源場景，相較傳統冷水機額定能效提升12%，前端配電投入降低10%；同時加速佈局開發面向國內外市場的風牆、干冷器等產品，並計劃於2026年上市。在冷板技術領域，針對現有微通道冷板技術方案存在散熱上限的問題，美的樓宇科技與中央研究院合作開發新一代高密度芯片用的兩相冷板技術，旨在通過載冷劑的相變傳熱代替當前的單相換熱，並積極探索浸沒冷卻技術。

在市場拓展端，美的樓宇科技參與了某互聯網頭部企業AI智算中心項目、貴安美的雲數據中心項目等。

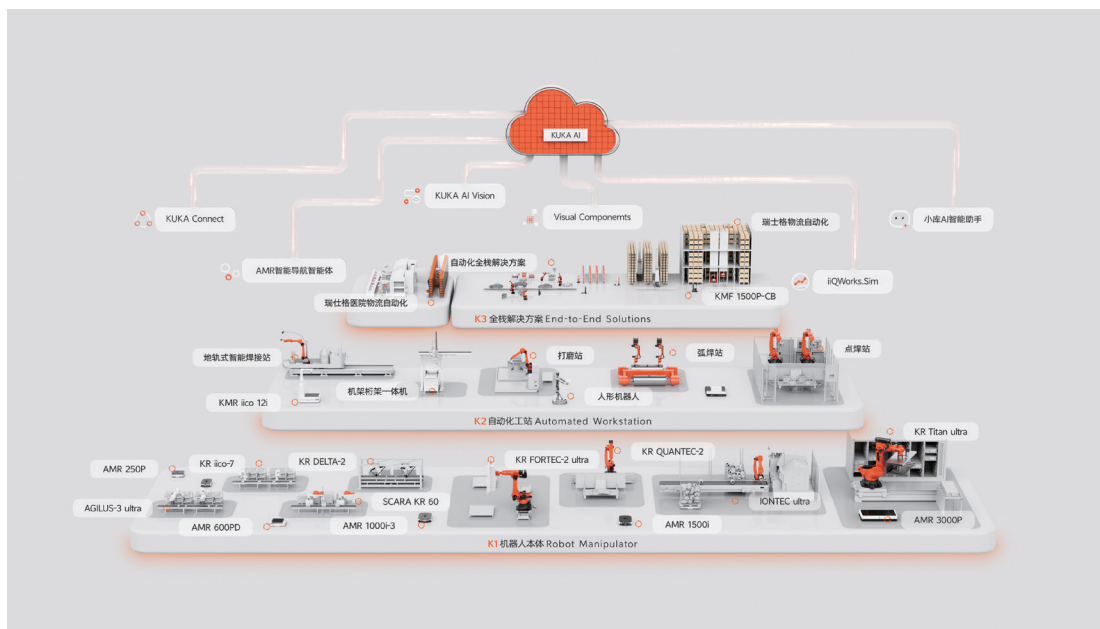
(5) 行業榮譽

2025年，美的樓宇科技獲國家製造業單項冠軍企業認定，獲省部級／行業科技特等獎1項、一等獎6項，2025年國內外專利申請超過1,100項，累計參與標準430多項，其中包括美的樓宇主導的儲能行業首部熱管理國家標準GB/T46443-2025《儲能熱管理電化學儲能用製冷（熱泵）機組》。

在產品端，美的樓宇科技的磁懸浮離心式冷水機組CCWG200EV(X)、變頻直驅離心式冷水機組CCWF1200EV入選2025國家工業和信息化領域節能降碳技術裝備推薦目錄，M thermal Arctic HT系列熱泵榮獲「法國PEP生態環保標準」認證；美的樓宇科技的「太空地平線」控制器、和祐醫院智慧運營中心、Clivet R290 EDGE PRO系列熱泵、山脊系列網關、美的磁懸浮離心機控制屏等產品斬獲德國iF設計獎；東芝電梯榮獲由亞洲建設傳媒與全球電梯產業峰會組委會聯合頒發的「亞洲50大建築金牌電梯供應商」獎項，其為台北101大廈打造的電梯解決方案也同步入選「亞洲50大建築經典電梯應用案例」；Nature系列熱泵憑藉在靜音技術領域的卓越表現，獲得Quiet Mark權威認證，成為中國第一個獲得該認證的熱泵產品。

3、 機器人與自動化業務

美的旗下庫卡是全球知名的機器人製造商，依靠業界領先的運動算法，可確保機器人產品在全生命週期內的優越運動性能，其成熟的設計理念也不斷催生出新款產品引領市場。2025年，庫卡集團的收入恢復增長，在中國的業務表現尤為突出，同期庫卡中國的收入貢獻佔比接近30%。



(1) 產品技術

2025年，庫卡在技術創新和產品開發方面持續發展，並針對細分賽道提供性能更佳的新產品，隨着消費電子、半導體、醫療以及汽車零部件等高端製造領域的精密裝配需求日益增長，庫卡推出新型自主移動機器人平台KMP 250P，有效載荷為250kg，旨在通過模塊化、高安全性和易集成性，優化內部物流和貨物運輸，提升生產環境的自動化和人機協作效率；輕量化移動機器機身設計，以緊湊的機身實現高效靈活的移動，支持感應和接觸雙模充電功能，滿足持續作業的需求；通過ESD認證，並可選配ISO 5級潔淨防護，滿足消費電子、半導體等靜電敏感、潔淨度敏感場景的運行標準；搭載360°立體安全防護系統，人員接近時自動避讓，結合前後3D相機精準識別障礙物，雙重保險保障生產安全，兼具效率與可靠性。2025年5月，庫卡旗下瑞士格醫療創新開發的Box Picker自動化藥房存儲系統榮獲MedTech Breakthrough Awards頒發的最佳醫院技術實施獎(Best Hospital Technology Implementation Award)。



(2) AI應用

庫卡前瞻佈局人工智能與具身智能前沿技術，通過與國內外領先的AI技術公司合作，將AI視覺、力控傳感、智能算法與機器人系統深度集成，實現機器人調試、編程與運維的智能化、簡易化，並在第25屆中國國際工業博覽會上正式發佈包括AI視覺智能體KUKA AI Vision、工程軟件智能體iiQWorks、設備運維智能體KUKA CONNECT IOT、小庫AI助手和物流智能體KUKA AMR Fleet的五大智能體，構建從感知、決策到執行的全鏈路智能生態。

(3) 市場拓展

在市場拓展方面，庫卡與模塊化建築領軍企業KLEUSBERG開展合作項目，旨在對KLEUSBERG位於哈勒的工廠進行現代化與自動化改造，庫卡將提供一整套基於機器人的焊接系統，用於生產模塊化建築的樓板和天花板框架，該系統計劃於2027年投入運行，將賦能模塊化建築在成本與規劃可靠性、建設速度等方面的優勢。隨着寵物食品行業需求增長，庫卡機器人應用於波蘭一家寵物食品製造商的生產線，實現高速自動化碼垛，每分鐘可處理1,200個罐頭，並且可進一步提升速率，該系統解決方案集成商意大利公司Clevartech與庫卡有着良好合作，超過80%的

Cleverttech系統使用庫卡機器人產品，體現了庫卡在該行業自動化解決方案中的重要地位。大型農用機械及商用車製造商KRONE在其德國韋爾特工廠和全新的伊本比倫智能工廠通過部署使用庫卡搬運／焊接機器人與自主移動機器人(KMP 1500P)協同工作，實現物料自動供應、成品自動轉運，推動生產自動化和智能化轉型，顯著提高生產效率和內部物流效率。庫卡自去年獲得一家美國大型汽車製造商訂單後，客戶追加採購12套攪拌摩擦焊(FSW)工作站，用於其電動汽車製造擴產，該配備KUKA KR FORTEC機器人的FSW工作站將被集成在電動汽車生產線中，以用於焊接電池箱體等多個製造工序中，並可支持在同一條產線上混合生產內燃機汽車、混合動力汽車和電動汽車。

(4) 庫卡中國

市場拓展：

2025年，庫卡中國持續引領工業自動化創新發展，通過產品升級、技術創新和生態建設，進一步鞏固了在機器人行業的領先地位。在市場端，據MIR睿工業統計，2025庫卡工業機器人在國內市場出貨超3.2萬台，同比增長30%以上，市場銷量份額達到9.6%，穩居行業前三；在重載機器人領域具有顯著優勢，庫卡300kg以上負載機器人國內市場銷量份額高達47.4%，廣泛應用於汽車高端焊接、新能源、航空航天等高附加值場景；此外，庫卡也積極協助美的集團提升智能製造水平，截至2025年底，美的機器人使用密度已達到670台／萬人，並將在未來進一步加大投入以提升智能製造能力。

庫卡中國作為業內領先的一站式全品類自動化解決方案提供商，具備從單體機器人到整廠「自動化+數字化+智能化」全鏈路整合能力，為汽車、消費電子、家電等行業提供定制化解決方案，沉澱超2,000項成功案例，率先將AI大模型與工業機器人結合，在美的洗衣機荊州工廠實現全球首個智能體協同生產，部署物流、計劃、設備管理等多類智能體，標誌工廠智能化從「機械自動化」邁入「自主決策」新階段。

產品與製造本地化：

2025年庫卡中國推出多款新品設備及解決方案，應用場景覆蓋汽車、鋰電、光伏、航空航天、電子、物流、醫療等眾多熱門行業，能夠靈活響應各領域自動化與智能化升級需求。庫卡iico易可協作機器人專為高效與安全打造，外觀設計實現機身輕量化、多角度安裝適配，能快速融入複雜產線，適應多樣場景；防護性能達IP67等級，無懼粉塵、油污和潮濕，可在嚴苛環境穩定運行，並達到ISO 5潔淨等級要求。

庫卡複合機器人KMR iico 12i深度融合高精度機械臂與智能移動底盤技術，突破傳統設備功能界限，其搭載全向運動系統，支持零轉彎半徑平移、對角線行進等複雜軌跡運動，在狹窄通道中仍可保持高定位精度，真正實現「三維空間作業+二維平面移動」的全域覆蓋能力。

全面升級後的庫卡KR AGILUS-3 ultra系列機器人A1軸速提升約30%，自重進一步減少，佔地面積節省17%以上；額定負載能力提升至7kg，具備更高的精度和靈活性，適用於消費電子、金屬加工、食品、製藥等多個行業。

瑞仕格物流Wonder Store四向車具備全齒輪免維護、實時動態糾偏及六重安全防護等核心優勢，系統支持高效多車協同與極致靈活的異形庫佈局，助力企業打造更智能、更柔性的新一代托盤物流解決方案。

瑞仕格醫療UniSmart門診藥房庫補發一體解決方案旨在解決傳統發藥機因存儲數量受限，導致醫護人員需頻繁手工補藥的痛點，該系統構建了包含智能藥品二級庫、貨架機器人、藥箱輸送系統及智能補藥機器人的智能生態，可將藥品緩存量提升10倍，實現藥房從人工驅動向智慧決策的轉型。

此外，持續推進產品全面本地化與核心部件本土化，庫卡新一代重載工業機器人集成國產化核心零部件，在負載、剛度、精度及工藝控制穩定性等方面均具有明顯的技術優勢，可滿足攪拌摩擦焊、銑削、鑽孔鉚接等工藝需求，應用於汽車製造、冶金加工、能源裝備、航空航天等關鍵產業領域。

庫卡工業機器人智能製造順德工廠成功入選工業和信息化部《2025年5G工廠名錄》，標誌着其「5G+工業互聯網」的深度融合模式獲得權威認可；憑藉其在質量管理模式創新、全鏈路價值創造以及產業生態賦能方面的卓越表現，庫卡獲評第八屆廣東省政府質量獎；在2025年中國國際工業博覽會上，憑藉可達到平均無故障時間(MTBF)不低於10萬小時、使用壽命不低於6萬小時等標準，庫卡機器人榮獲由國家機器人檢測與評定中心頒發的CR認證可靠性L5最高等級證書，為機器人「可靠性」技術的發展樹立全新行業標桿。

4、 新能源業務

面對可再生能源行業的快速增長，美的新能源致力於成為行業領先的數字能源解決方案供應商。

(1) 產品創新

美的新能源產品覆蓋大型儲能、工商業儲能和戶用儲能、智能電網、分佈式光伏等。2025年，旗下合康新能發佈20KW-40KW功率段光伏併網逆變器產品；在2025國際太陽能光伏與智慧能源（上海）展覽會(2025 SNEC)發佈美的美墅綠電二代產品，該產品通過智能控制實現太陽能電能轉換，構建供電、供熱、儲能及充電一體化清潔能源系統，達成綠能供應、自給及智能調度目標，榮獲CGC認證海外版TÜV認證同源、德國iF和紅點設計獎、2025年度金牌光儲產品獎；推出包含戶儲一體機系列與戶儲分體機系列(Hybrid+Pack)的新一代戶儲平台系統，覆蓋高壓和低壓不同應

用場景，能夠滿足歐洲、澳洲、亞非等多個市場的需求；同時，還與美的樓宇科技、家用空調開展合作，推出熱儲聯動功能，實現與美的熱泵系統和熱水機系統的高效銜接，推動戶儲系統與美的家電、家庭能源場景深度融合；2025年，合康新能戶用光伏解決方案還榮獲中國質量認證中心(CQC)頒發的戶用光伏系統認證證書。

美的新能源旗下科陸電子已形成覆蓋國內與海外市場的大型儲能系統產品線，推出AquaC2.5交直流一體系列產品，並實現自研組串式PCS量產；以AquaC2.5系列產品在加拿大標準協會(CSA)鑑證目擊下大規模火燒實測(LSFT)並取得CSA/ASNIC-800認證表現（實現熱失控跨箱零蔓延）為依據，發佈Thermo Flux主動通風防爆系統白皮書，展示在整站級消防中的安全設計體系；產品通過UL、IEC、VDE、TÜV南德等多項國際認可。光儲一體櫃Aqua-EX採用光儲直流耦合集成設計理念，櫃內集成光伏MPPT模塊、電池、BMS、EMS、PCS、液冷系統和消防系統，可適應多種場景應用。面向國內的261kWh/522kWh系列及海外版Aqua E系列工商儲產品，亦可為客戶提供多樣化、高適配的選型方案。

(2) 市場渠道拓展

美的新能源持續推進市場拓展，旗下合康新能在綠色能源解決方案領域，已順利完成百餘個項目建設，業務覆蓋工程製造、智能製造、航空航天、醫療康養、傳統重工等多個領域，成功落地一批跨行業標桿項目，單體項目規模超25MW，其中上海美的全球創新園區光伏項目榮獲中國建築節能協會的「近零碳園區」認證，成為綠色低碳園區建設典範；同時，合康新能聯合美的家用空調事業部，在泰國成功落地家用空調燈塔工廠光伏項目，為海外業務規模化拓展奠定堅實基礎。美的美墅銷售渠道已覆蓋全國26個省及直轄市，與150餘家行業專業渠道商建立深度合作，建成55家線下美墅專賣店及展廳。

在戶用儲能領域，在德國慕尼黑光伏儲能展覽會(Intersolar Europe)發佈PowerInfi一體機與PowerX1分體儲能系統，系統性展示美的在電力電子、熱泵控制、電芯管理等領域的技術積累；在澳洲市場需求爆發中實現集中交付，形成一定的商業安裝規模；在歐洲圍繞重點經銷商，穩步推進產品技術評估與場景驗證工作，同時通過經銷商大會等多種方式，持續增強渠道信任度。

在高壓變頻器領域，合康新能2025年成功交付徐大堡核電站3、4號機組循環水泵項目、獲得中核集團徐大堡核電站海水淡化高壓變頻改造項目、簽約中核集團福清核電站系列高壓變頻裝置新建配套項目；此外，合康新能提供的HC1000高壓變頻調速解決方案還應用於國家能源集團安徽公司宿州電廠建設的1,000兆瓦時「火電+熔鹽」儲能項目和全球首個「雙塔一機」光熱儲能項目。

在海外市場，科陸電子立足全球能源轉型機遇，持續深化全球化佈局，在美洲、歐洲搭建集銷售、支持、服務於一體的區域化團隊，深度挖掘當地客戶差異化需求，推動業務落地；在中東非及亞太市場，通過聯合當地合作夥伴滲透市場，逐步建立市場認知與渠道網絡。海外業務拓展成效顯著，新開拓希臘、保加利亞等多個國家的儲能市場，順利完成多個海外儲能項目交付，全棧自研的Aqua C2.5集裝箱式儲能系統實現大規模商用。在國內市場，科陸電子錨定央國企等戰略客戶，通過戰略綁定與生態共建推動合作項目落地，於報告期內順利完成多個大型儲能項目交付，包括總容量達2GWh的「寧夏項目」、GW級智慧混儲的「蒙西項目」、四川省首批新型儲能示範項目之一的「綿陽港青項目」等。

科陸電子工商儲產品通過實施「科陸+美的」雙品牌戰略，依托美的在製造、研發與渠道方面的深度賦能，疊加自身在電力領域近30年的深厚積淀，針對不同客戶群體進行差異化定位，覆蓋更廣泛的市場需求；同時創新推出「區域運營商共創模式」，將渠道合作夥伴轉變為長期利益共享的「區域能源運營商」，共同深耕本地市場。科陸電子先後上榜彭博新能源財經(BNEF)「2025全球儲能產品及系統集成商可融資性」榜單、「Tier1全球一級儲能廠商」榜單，被聯合國工業發展組織和深圳知名品牌評價委員會認定為「國際信譽品牌」。

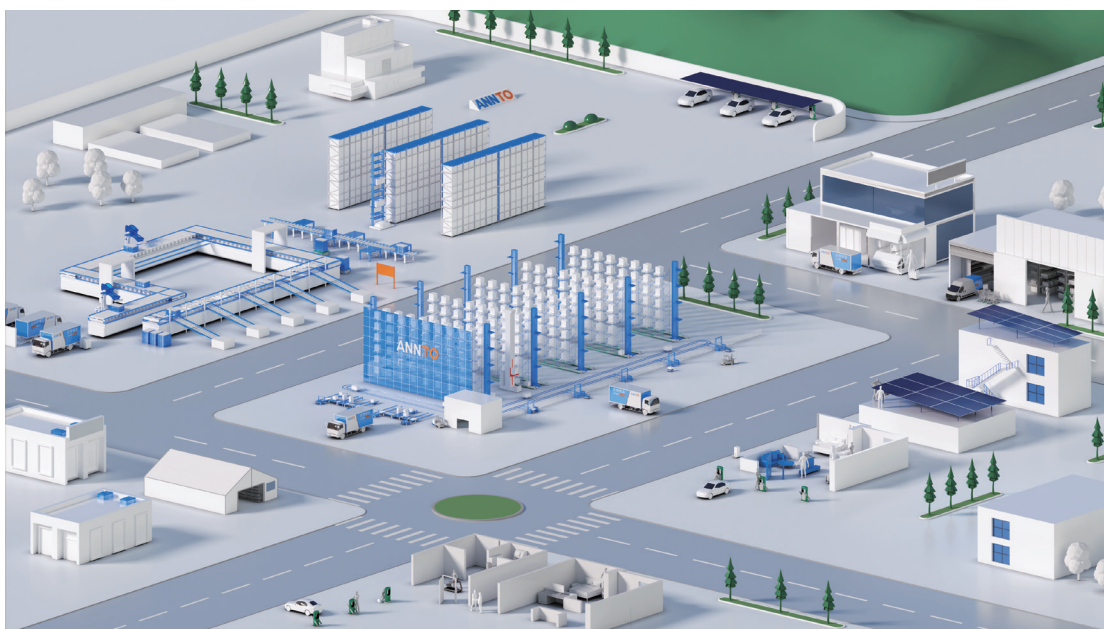
(3) 製造佈局

美的的新能源旗下合康新能依托自主研發能力，成功自主研製出高壓變頻器首台低壓自動化測試設備，實現產品測試自動化領域的關鍵突破；通過產線自動化升級與工藝優化，實現EPC光伏逆變器、3-6KW低壓分體機、15-30KW高壓分體機、第三代單三相一體機及100Ah DCDC電池包等產品量產，大幅提升產出效能；通過實施精益生產管理並優化物流佈局，半成品交付週期較上一年度實現顯著壓縮；新增1條中試生產線，專項支撐研發新品快速開發與打樣需求；安慶生產基地於2025年6月正式投產運營，保障未來發展。科陸電子宜春儲能基地年產能已達12GWh，為進一步完善海外佈局，提升競爭力及整體抗風險能力，科陸電子已在印度尼西亞啟動建設儲能生產基地，初期規劃產能可達3GWh。

5、 智慧物流業務：

美的集團旗下的智慧物流板塊供應鏈科技企業安得智聯，致力於提供端到端一體化、數智化供應鏈物流解決方案，深化「1+3」供應鏈物流服務模型，助力企業提高供應鏈效率、降低運營成本、實現供應鏈轉型與業務模式創新。

安得智聯深耕供應鏈服務領域，秉承「以客戶為中心」的經營理念，為客戶提供從產前物流及成品儲存、成品配送到最後一公里送裝一體的供應鏈全鏈路服務，協助企業推動渠道變革與供應鏈效率優化；堅持以供應鏈創新支持新增長，助力客戶優化零售轉型和拓展多品類經營，支撐渠道商及零售商



客戶的物流數字化變革及物流效率提升，實現高質量增長及可持續性發展。借助美的等頭部企業客戶行業領先的渠道變革實踐經驗以及不斷完善的國內智能供應鏈倉網體系，為家電、家居、3C電子、泛快消、汽車及汽配以及新能源等多個行業的企業客戶提供定制化解決方案，推動各行業供應鏈變革。

在數字化領域，安得智聯持續加大數字化投入，有力支撐「1+3」供應鏈物流服務模型高效落地。數字化平台已服務數千家企業客戶，通過科學的倉網規劃與商品佈局優化，助力客戶降低物流成本、提速庫存周轉及精簡全渠道庫存；AI技術深度嵌入訂單管理、倉儲運營、運輸調度及送裝一體等全鏈條，顯著提升客戶需求預測與補貨準確率。為泛行業、全場景多元客戶提供定制化解決方案，賦能客戶數字化轉型升級。

在生產物流領域，堅持「產品領先、數字驅動、全場景運營」的戰略主軸。在產品端，持續沉澱九大核心應用場景，涵蓋供應商管理庫存(VMI)、產中物流、智能裝備、循環取貨、集貨倉庫、中間產品CDC、精益製造、數字化管理及工業園區規劃等；在數字化應用端，通過PLS、TMS、WMS、CMP等數字化系統的優化升級，持續支撐業務增長和降本提效；在運營端，打造「運+包+倉配」三位一體化場景，全場景數字化運營，實現運包一體、無人配送；在海外市場，在泰國、越南、印尼、埃及開展業務佈局，助力中國製造出海。

在幹線領域，錨定線路制運營模式，以美的業務奠定的全國幹線／零擔網絡為戰略載體，高效聚合全域貨源流量，精塑線路成本結構優化能力；推進全面線上化、SaaS化，實現運營系統的數字化閉環管理；將優化車輛運營效率作為戰略優先，基於線路場景深度洞察，融合市場信號與制度約束，達成運力供給結構的高效精準配置。

在倉儲領域，以倉網優化、精益管理與智能化升級為方向，全面推進倉儲運營體系的數字化高效轉型。通過實施線上線下庫存一體化融合、B/C一體化分撥、逆向物流全鏈路構建、庫存精細化管理等關

鍵舉措，並依托全場景線上化平台與精益運營體系，提升倉儲運營效率、服務品質與成本管控水平。在技術賦能方面，積極引入AI工具、智能立體倉儲設備及AGV分揀機器人等技術裝備，有效推動倉儲作業的自動化與智能化。同時，持續推進生產、業務與管理流程的在線化協同及IoT智慧園區應用，構建統一數字化服務平台，實現從基地倉到區域倉的數字化運營覆蓋，為客戶提供全場景、全鏈路的倉儲運營解決方案。

在城配領域，圍繞「倉網規劃、流量整合、線路運營、運力變革」推進運營變革，提升數字化運營能力與直控直配能力，訂單履約全程可視；全面應用算法自動排車，實現排車無人化及訂單自動分配，從而提高裝載率、優化配送路徑及改善成本。

在末端服務領域，升級「安得到家」送裝服務產品平台，針對小B客戶搭建企業版客戶售後工作台，支持線上註冊、自主下單、批量下單及錢包充值功能，提升客戶訂單管理效率；安得到家官網支持自主查詢訂單實時進度及一鍵催單，同步上線針對新能源充電樁服務開發適用場景的數字化管理平台工具；強化「ToC送裝一體」能力，支持企業鏈接到用戶，以終端能力建設為基礎，推進運營商模式和直管工程師模式，通過ToC直配且直管到車／司機的機制實現送裝服務升級；在服務全鏈路深度應用AI技術，通過AI智能預約系統，訂單受理後自動匹配並鎖定最優上門時段，依托算法派單引擎精準調度送裝工程師，在履約環節通過智能路徑規劃工具動態優化工程師行程，保障服務高效交付。截至2025年6月，在安裝完工環節，引入AI工具實現精準驗收，在售後階段搭載AI智能客服系統，實現7×24小時高效響應；國內合作網點數超3,500個，送裝服務團隊成員人數超過7萬名，開展試點工程師「直管、直派、直付」模式，圍繞家電「送裝一體」、家居「三包、五包」、新能源「勘、裝」、多品類「維保」等服務提供成本更優和便捷高效的解決方案。

三、核心競爭力分析

(一) 智能家居業務和商業及工業解決方案的全球領先科技公司

美的作為智能家居業務和商業及工業解決方案領域的全球領先科技公司，為200多個國家和地區的客戶提供服務，並在多個方面取得市場領先地位，包括各類家電及其核心部件、商用暖通、機器人與自動化等。美的集團在2025年收入達人民幣4,585億元，並連續十年躋身《財富》世界500強榜單，彰顯其在全球的領導力及卓越表現。美的堅持不懈的鞏固在全球家電行業的市場領導地位，根據歐睿(Euromonitor)統計數據顯示，按2025年各品牌全球智能家電銷售量(自有品牌製造商)計，美的智能家電銷量位居全球第一，全球範圍內已實現超過1.4億智能家電聯網，超過1.5億智能用戶接入。目前，美的擁有面向高端市場、大眾市場及年輕群體市場的廣泛品牌矩陣，並可提供各類智能家電產品。2025年，美的集團在國內市場繼續推進落實「數一」戰略，美的系產品在包括京東、天貓、抖音、拼多多等國內主流線上平台的家電銷售額繼續位居行業第一；美的系產品在KA、經銷商、電商下沉等國內主要線下渠道的家電銷售額亦位列行業第一。同時，美的也是一家頗具規模的商業及工業解決方案供應商，在多個領域取得市場領先地位，產業在線數據顯示，2025年，美的家用空調壓縮機、家用空調電機、洗衣機電機的全球市場銷量份額均穩居行業第一，冰箱壓縮機的全球市場銷量份額亦位居行業前列。產業在線數據顯示，2025年，美的中央空調國內市場銷售額佔比超過20%，保持行業第一；美的商用多聯機的國內市場銷售額佔比超過28%，繼續穩居行業第一；美的離心機組國內市場銷售額佔比超過16%，位居行業第一；美的還在風冷螺桿機、水冷螺桿機、模塊機等細分國內市場份額均位居行業前列；此外，菱王電梯憑藉其領先的專業技術實力及品牌口碑，連續3年領跑國內貨梯行業細分市場。美的旗下的庫卡集團是全球「四大」工業機器人公司之一，據MIR睿工業統計，2025年庫卡工業機器人的國內市場銷量份額也穩步提升至9.6%，穩居行業前三；且在重載機器人領域具有顯著優勢，庫卡300kg以上負載機器人的國內市場銷量份額高達47.4%。

(二) 全面且不斷深化的全球化佈局

面向國內市場，經過多年發展與佈局，美的已形成了業態佈局完整、地域覆蓋廣闊的渠道網絡，可快速滿足線上與線下不同用戶的家電購買需求。美的圍繞用戶需求角度不斷完善線下業態佈局，形成綜合家電賣場、自有專賣體系、傳統零售商以及電商下沉加盟店的全業態網絡佈局，覆蓋從一線城市到鄉鎮的各級市場，同時還能夠為企業客戶提供專業場景化解決方案；美的獨有的數萬家網點的專賣體系，如前裝店、旗艦店、專業店、多品店等可滿足用戶從新裝到更新的不同需求，並持續為零售門店提供行業領先的數字化平台服務，同時着力拓展建設COLMO和東芝的高端品牌門店；圍繞「智能套系運營」和「全屋整裝解決方案」，深度拓展與家裝、家居、建材、設計等渠道的合作，積極爭取前置流量。通過以專賣體系門店為核心，形成覆蓋全級別市場的「美雲銷+」生態體系，構建面向全市場具有核心競爭力專賣體系業務，堅定專賣體系服務、運營與全品零售等能力提升與轉型。此外，美的還在拼多多、抖音、快手、小紅書等新渠道加速發展，並結合會員運營、產品套系化與智能化驅動新的銷售與用戶增長。截至2025年底，美居APP國內註冊用戶規模突破8,800萬，月度活躍用戶超過2,100萬。

面向海外市場，美的已構建全球研發、製造及銷售網絡，具備全球化發展能力，在海外11個國家設有29個海外研發中心，整合全球研發資源，形成優勢互補的全球化技術研發能力；在全球的65個主要生產基地中有43個位於海外，實現全球生產和交付，把握海外市場的成長機會；美的海外銷售額佔公司總銷售額40%以上，產品已出口至全球超過200個國家及地區，在許多海外市場已建立線上、線下銷售網絡，擁有約5,500個售後服務網點；不斷深化數字銷售平台在海外市場的應用，超過25,000家海外零售商已加入海外銷售平台；截至2025年底，美的有超過4萬名海外員工。美的還通過戰略收購和合資合作不斷深化和拓展全球業務佈局。美的海外自有品牌(OBM)業務增長迅速，2025年OBM業務收入已達到智能家居業務海外收入的45%以上，主要以東芝、美的及Comfee品牌為主，OBM產品在眾多海外市場已展現出較強的競爭力。截至2025年底，美的智能家居應用的海外累計註冊用戶數超過1,100萬，平均月度活躍用戶數量同比增長超過60%。

(三) 商業及工業解決方案業務推動持續增長

美的已建立規模快速增長的商業及工業解決方案業務，商業及工業解決方案業務收入在總收入佔比從2020年的18.5%提升至2025年的26.8%，並於2024年收入突破千億規模，商業及工業解決方案已成為美的業務持續增長的主要引擎之一。

美的擁有多元化的商業及工業解決方案業務，為眾多行業的客戶提供集成解決方案。在橫向擴展方面，持續豐富產品品類和擴大規模以及增加效率優勢；在縱向擴展方面，不斷開發迭代壓縮機、電機以及其他工業核心部件並通過收購進入前沿科技領域，如工業機器人、綠色能源等，並通過橫縱擴展創造產業協同效應，為商業及工業解決方案業務的持續增長構築堅固基石和注入強勁勢能。

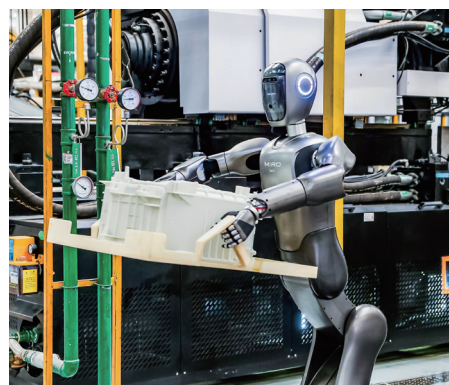
機器人產業：

在機器人領域，美的發展策略持續圍繞以下三個維度，一是工業機器人智能化，通過AI技術與機器人技術深度融合，拓展如視覺一位姿融合感知、數據驅動技能學習及工業AI智能體等新場景與應用；二是家電產品機器人化，主要將AI領域與機器人領域的核心技術元素融入家電產品中，比如在「垂域模型+邊端智能」、「主動感知+智能交互」、「機器人化機構創新」等方面實現場景智能、空間智能、主動智能；三是人形機器人價值化，聚焦於人形機器人核心技術領域的研發布局，並將人形機器人不同形態與應用場景匹配，針對工業場景、商業場景、家庭場景，來嘗試可能落地、可能規模化的應用場景。

對於人形機器人技術，美的人形機器人創新中心主要研究三個方面，一是機器人核心零部件的研究、開發和應用；二是家電機器人化，在家電產品中融入機器人和AI技術，例如視覺識別、機械臂運用以及人機交互技術等；三是機器人整機開發，深入挖掘應用場景，積極佈局核心技術。按照「工業場景－商業場景－家庭場景」的發展規劃，美的「美羅」和「美拉」人形機器人應運而生，前者面向工業場景，後者專注商業與家庭場景。2025年，已經開發出三代共5款人形機器人產品，針對工業場景應用，美的人形機器人「美羅」已進入美的洗衣機荊州工廠「上崗工作」，在「工廠大腦」的調度下，可執行3D質檢、設備巡檢、鈑金上料等任務，並與其他具身智能終端協同作業，共同構建起美的全球首個多場景覆蓋的智能體工廠。針對商業場景應用，「美拉」已可實現從冰箱取物、用微波爐加熱食物及咖啡機沖泡咖啡等系列動作，預計在2026年正式亮相美的線

下門店，提供導覽、家電操作演示等服務。此外，美的研發的高性能雙足全人形機器人「美拉X」具備全地形高動態運動能力，可實現爬坡、上下樓梯、跑步、跳舞等，並且最快可在2小時內通過視頻學習動作技能。

2025年12月，美的發佈超人形機器人「美羅U(MIRO U)」，作為美的人形機器人家族的第三代旗艦產品，美羅U腰部模塊配置3個運動自由度，可實現穩定升降與360度原地轉體；六條仿生人形機械臂分別搭載6個高精度驅動關節，末端執行器支持靈巧手、真空吸盤等多類模組的快速切換，形成多維度協同作業系統，其核心價值在於突破形態模仿，實現工業場景下的作業效能躍升；經評估測算，美羅U可使相關生產線的換線調整效率提升30%、設備佔用空間減少40%，目前美羅U已在美的無錫雙高端洗衣機工廠試點應用。



新能源產業：

2025年6月，在2025國際太陽能光伏與智慧能源(上海)展覽會(2025SNEC)期間，美的集團旗下能源相關業務首次以「美的能源」的整體品牌形象展示，同時發佈了美的能源「儲能+熱泵+AI」三維驅動戰略，並推出下一代箱級直冷儲能平台、下一代熱泵技術以及下一代AI能源管理系統。目前，美的能源實現了「既覆蓋能源產業全鏈路又具備美的的差異化優勢」的競爭落地，通過美的、合康新能、科陸電子、庫卡等品牌，可面向五大能源場景提供家庭能源解決方案、工商業能源解決方案、綠色建築能源解決方案、大型地面儲能解決方案和智能製造解決方案。

(四) 全球領先的研發能力以實現可持續創新

美的擁有領先的研發能力，並堅持投入大量資源進行研發。2023至2025年，研發投入合計超過480億元，2025年研發投入為178億元，同比增幅9.6%。截至2025年底，在全球擁有研發人員超過2.3萬名，佔非生產人員比例超過50%。美的在未來三年還將投入超過600億元，重點圍繞新能源、具身智能、醫療健康、人工智能等前沿領域開展研究，通過科技領先以獲得未來產業發展的戰略主動。2025年，美國商業專利數據庫(IFI Claims)發佈「2025年全球250強」(2025 Global 250: The World's Largest Active Patent Holders)榜單，美的集團的專利家族數量排名全球第四位、中國民營企業第一位。

1、研發體系

美的持續完善研發體系，構建以中央研究院和各事業部研發單位及團隊為核心的協同架構。通過深入研究技術、用戶需求和市場趨勢，形成「三個一代」的研發模式：中央研究院專注前沿技術、基礎技術及共性技術佈局，事業部聚焦產品技術開發，全面打造全球領先的研發能力，實現「四級研發體系」的高效協同與有機運行。美的加速全球化研發佈局，在全球12個國家設立41個研發中心，構建「2+4+N」全球化研發網絡，形成規模化研發優勢。國內以順德全球創新中心和上海全球創新園區為核心，海外以美國、歐洲、日本、意大利研發中心為重點，通過CPI(成本加激勵)模式推進本地化用戶研究、產品支持和技術創新，充分發揮區位技術優勢，整合全球研發資源，打造優勢互補的全球化技術研發能力。截至2025年底，美的累計已擁有16個國家級科創平台，包括全國重點實驗室、國家人工智能開放創新平台、國家雙跨平台、國家企業技術中心、國家級工業設計中心、國家級引才引智示範基地、博士後科研工作站等；85個省部級科創平台，包括省部級企業技術中心、創新中心、工程技術研究中心、工業設計中心或重點實驗室以及博士工作站等。同時，美的以科技領先戰略為牽引，提升人才密度與厚度，依托海外研發中心的本地優勢，引入各技術領域的頂尖領軍人才和高端人才，構築全球化人才高地，為技術創新和產業發展提供強有力支撐。

2、研發成果

美的持續加大研發投入，優化「三個一代」研發模式，完善研究組織TP3要素運行機制，牽引技術預研、前沿技術探索、核心技術突破及技術項目轉化的合理項目和資源佈局，推動技術戰略與中長期產品規劃深度融合，實現技術與產品雙輪驅動，助力產業高質量發展。2025年，美的新增27項省部級

科技一等獎和47項國際領先成果鑑定，累計已獲得4項國家科技獎、527項省部級科技獎、450多項國際領先／先進成果鑑定。在工業設計方面，持續推動產品設計升級，構建品牌家族化矩陣，2025年共獲得115項工業設計榮譽，包括德國紅點獎47項、德國iF設計獎35項、美國IDEA設計獎30項、日本GOOD DESIGN獎3項。為有力支撐「科技領先」戰略目標，美的進一步推進「創新專利化、專利標準化、標準國際化、美的標準走出去」的「3+1」標準化戰略。通過構建「集團－事業部」兩級標準化管理體系，實施「標準創新+產品創新」雙驅動模式，將創新成果轉化為先進標準，全面提升技術影響力與國際競爭力。2025年，美的新增參與制定或修訂技術標準188項，其中國際標準4項，國家標準105項，行業標準14項，團體和地方標準65項，累計參與制定或修訂超過2,300項技術標準，並榮獲1項國際電工委員會IEC 1906獎、18項全國標準化專業技術委員會獎。美的持續優化創新成果轉化和專利保護佈局，2025年新增全球授權專利超過13,000件，其中海外授權專利超過2,000件；截至2025年底，美的全球專利申請量超過16.5萬件，發明專利授權維持量超過3.6萬件。持續推進專利質量提升工作，在歷屆中國專利獎評選中累計獲獎數超過135項，其中金獎6項、銀獎14項。

3、對外合作

美的專注技術創新、用戶創新、設計創新、產品創新及開放式創新體系建設，持續加強先行研究體系構建，佈局中長期技術儲備，為保持產品技術的長期領先優勢奠定堅實基礎。在強化全球研發佈局的同時，美的積極打造開放式創新生態平台，通過深化技術項目實施，整合全球優勢技術資源，構建全球化創新體系。美的整合大型企業、科技公司、高校、科研院所及創新諮詢機構等多方資源，持續拓展研發技術生態網絡，已對接大量技術創新資源。與此同時，美的構建科學家體系，成立8個院士工作站(室)，引入19位戰略合作院士，推動超過200項合作項目，覆蓋綠色、節能、健康、智能化、機器人及自動化等技術領域。

(五) 數智驅動支撐企業的全價值鏈卓越運營

美的圍繞「數智驅動」戰略，全面擁抱數字化和智能化技術。AI作為核心戰略方向，已建立一支超過400人的AI人才團隊，重點圍繞智慧家居、智能製造、智慧辦公、行業賦能四大核心場景，打造「家庭大腦」與「工廠大腦」，進而重塑產業生態，實現全價值鏈數據運營與平台化運作，提升數字時代的企業競爭力。公司持續加大投入以推動數字化轉型升級，僅2025年面向數字化與AI領域的投入就超過30億元。

在內銷領域，美的持續推進「DTC數字化模式創新」、「線上線下融合」、「無憂零售3.0」、「一盤貨倉網融合」，通過「美雲銷APP」直達零售商替代傳統分銷體系，在手機移動端即可實現「人不見人」交易，物流服務在線達成率達100%，整合渠道庫存實現「一盤貨」共享機制，現貨滿足率超過93%，庫存周轉率提升10%，庫存呆滯率降低14%，中心倉庫存週期平均縮短13天；深化推進OMO多平台流量項目，超過2萬家門店接入美团、高德、抖音、小紅書等各類線上流量平台；打通線上線下系統，推行線上線下「同價、同促銷、同服務」政策，用戶線上下單後2小時內即可在全國5,000多家網點預約安裝，實現無縫銜接的消費體驗；基於AIGC全面升級客服智能化水平，客服機器人已覆蓋95%業務及品類，為用戶提供7×24服務，提升用戶問題解決率及滿意度，客服坐席工作台實現用戶意圖識別、場景化錄單、服務小結、知識推送、服務決策等智能化輔助，服務效率提升20%。通過Data Agent賦能DTC用戶運營，實現觸達用戶超20億人次，實現門店用戶推薦與私域運營，通過AI對1500+萬條用戶聲音打標，實現閉環效率提升72%。

在外銷領域，圍繞全球業務效率提升和數字化轉型，持續推進「數字化3.0」項目，通過價值鏈端到端全景分析，聚焦海外業務全價值鏈的數字化能力提升，積極擁抱AI技術應用，將國內先進的數字化經驗推廣到海外，助力全球突破戰略；通過Midea Club系統助力全球專業渠道突破，構建海外本地服務體系化能力，海外安裝工超過8萬人，整合調配安裝資源，聯合海外高校與行業協會建立安裝工認證培訓與考試體系，已在17個國家上線，覆蓋美洲、歐洲、亞洲、非洲等市場，錄單量突破100萬套，通過AI技術實現安裝商錄單效

率及審單效率分別提升85%和62%，安裝故障率大幅降低；以AI技術賦能iService售後服務平台，打通服務價值鏈，覆蓋全球20多家分公司、5,000多家服務商；在多個區域完成雲端部署，支持多語言、多幣種和多業務場景；深度集成AI智能客服和知識庫，打造從服務報修、工單分派、備件管理、服務跟蹤回訪的全流程數字化閉環，持續提升服務效率與響應速度。此外，成功構建海外智能倉配系統，全面賦能海外業務端到端物流管理，加強海關合規管理、實施精細化物流成本管控，創新引入智能裝載算法與AIGC自動化技術，實現物流全流程智能化升級，該系統已在全球多個區域落地，實現物流運作全程可視化率95%、運貨量提升5%、倉儲作業效率提高30%，有效降低物流成本；通過Data Agent賦能海外業務通過AI問數、AI解讀支持經營，助力用戶增長，通過在中東非地區試點海外AI倉網選址，實現配送時效提升25%。

在研發領域，圍繞「科技領先」與「全球突破」戰略主軸，持續推進「三個一代」研發體系落地與深化。在企劃端，打造ToC桌面研究報告Agent、ToB競爭分析Agent，提升效率70%，建立研發領域數據決策平台，通過AI分析快速定位短板問題、異常變化、診斷歸因等；通過推廣技術貨架模式應用，助力技術成果向產品轉化，助力「研究一代」；通過以用戶為中心的產品模式變革，搭建全球平台模塊參數化能力，通過選配模式，快速滿足市場差異化需求，實現平台效率提升與SKU精簡，助力「儲備一代」；聚焦提升設計過程質量及流程效率，完善工具鏈建設，通過自動化、智能化提升開發效率，縮短開發週期，助力「開發一代」；「三個一代」體系整體按時立項率超過93%，重點項目爬坡率超過96%。在海外能力建設方面，打造海外OBM產品的「需求－規劃－開發－銷售」全流程體系，持續優化產品效率和數字化運營機制，支撐OBM全流程體系整合效率提升30%和東芝品牌產品開發效率提升20%，加強海外市場響應能力；利用AIGC技術深度賦能AI-TRIZ、AI翻譯、AI用研、AI問答、AI設計等關鍵領域；完善ESG產品碳核算平台搭建，滿足「核算－認證－減排」的ESG要求，實現產品碳足跡數據自動獲取、可再生利用率在線計算，支撐碳核算效率提升30%以上；在價值鏈協同方面，通過IPDP產品參數推廣、測試進度透明化、新品工藝導入在線化，強化研發與營銷、品質、製造的業務數據協同。

在製造領域，利用數字化技術，美的致力於打造高品質、柔性化、綠色高效生產工廠，並有八家工廠獲評世界經濟論壇「燈塔工廠」，實現工廠生產效率大幅提高，同時在美的全球多個生產基地快速推廣燈塔工廠經驗，美的的智能製造能力與高效供應鏈相結合，能夠迅速響應客戶需求，使生產與客戶需求相匹配，提高生產效率並降低庫存。通過海外數字化3.0項目進一步「向外走」，推進全球數字化佈局，持續提升海外製造和交付能力；根據投資佈局和產能規劃，在沙特、泰國、埃及、巴西、墨西哥等海外新工廠選擇適配數字化套餐並開展一致性建設，推廣上線9家新工廠，升級7家老工廠，並打造第一家美的海外燈塔工廠；在歐洲，通過意大利Clivet項目，結合歐洲ToB業務特定場景及產品能力，打造歐洲製造數字化模板；在國內，重點打造無錫雙高端新工廠，創新前店後廠模式與四庫一鏈拉動模式，建設智能體原生態工廠1.0；新增／迭代12家黑燈工廠車間；在品質端，重點打通製程和市場信息，整體優化供方品質評價體系，協助推進品質提升，建立ESG數字化平台實現披露指標與填報任務在線化；通過AI創新應用持續賦能，推動Factory Agent落地，以WRCA認證的智能體工廠為標桿，持續擴大供應鏈、生產管理、品質、工藝等14個核心智能體的場景覆蓋，融入人形機器人、AI眼鏡等更多具身智能終端，以秒級響應完成傳統人工小時級任務，並持續推動工廠大腦迭代進化，並快速複製至其他製造基地，在製造領域全年節省185萬工時。在供應鏈端，實現20家海外工廠核心指標在線化及18家海外工廠KD供應全鏈路可視化，通過AI實現KD齊套風險預警，輔助KD週期下降20%。

在ToB業務領域，持續提升全球價值鏈端到端效率，在樓宇科技領域，實現海外業務定制詢報價效率提升75%，交付履約週期縮短20%；在工業技術與新能源領域，通過與核心客戶系統直連，實現銷售預測準確率提升至90%以上；加速ToB業務併購融合，強化電梯業務整合與協同效應，實現增收提效，年度降本近3,000萬元；推動庫卡中國機器人、系統集成業務價值鏈端到端變革，全面優化客戶商機轉化及項目履約週期；持續優化ToB數字化平台Sale Smart，支持全價值鏈一體化、多業態融合、多場景適配。

在經營管理環節，圍繞效率提升與全球突破，深化數智驅動戰略，通過價值鏈高效協同和經營語言一致性，將智能化工具深入應用財經、人力等領域支持業務發展。在財經領域成功落地12個AIGC應用場景，並建成覆蓋23國、63個業務單元的海外一站式全球商旅平台；整合新收購業務的財務系統，新增8個國家電子發票平台，實現53家海外公司財務數據對接；強化財稅合規，實現與稅務監管部門多稅種直連，提升數字化能力。在人力資源領域通過AI工具重塑招聘、培訓等核心業務流程，提升人才技能與崗位人效；持續完善全球HR共享服務中心，優化員工體驗，構建標準化管理體系以確保海外人力資源的合規性與一致性。

在數據端，構建全球統一的數據資產體系，基於統一數據集成、統一數據公共層、統一數據指標、統一數據服務的原則，構建統一、高效、穩定的全球數據資產體系，建成集團統一的數據資產平台，涵蓋數據資產目錄、指標管理、維度管理、服務管理，端到端血緣管理以及面向業務場景的數據資產空間等，進一步夯實數據基礎能力；同時基於大模型，自主研發全領域、全場景的Data Agent，並形成「AI問數、AI分析、AI策略」三大核心能力，實現多種數據智能化應用能力，覆蓋內銷、外銷、供應鏈等8個業務領域的40多個場景；2025年Data Agent提效貢獻超過7,000萬元，用戶使用超過350萬次。面向ToC業務，通過DTC數據運營建立總部、區域、門店的零售數據體系，賦能4萬多家門店，助力經營駕駛艙進一步完善指標體系並新增AI解讀能力，賦能各經營單位及各售後網點；面向ToB業務，通過AI市場情報挖掘上萬條高價值情報，助力國內空白市場拓展及海外客戶增長。

美的在2025年全面深化AIGC在全價值鏈各經營環節的融合應用，通過員工自主搭建1.35萬個智能體，全年提效超過1,500萬小時，降本達7億元。在智能製造領域，推動Factory Agent落地，深化美言垂域大模型與行業大模型的協同，以WRCA認證的智能體工廠為標桿，持續擴大14個核心智能體的場景覆蓋，融入人形機器人、AI眼鏡等更多具身智能終端，推動工廠大腦迭代進化及複製推廣，通過人機協同與全流程閉環優化實現核心場景平均提效超30%、排產響應速度提升50%。在家電智能化領域，依托語言大模型、多模態推理、全域感知等底層技術，構建覆蓋全屋智能空氣、用水、烹飪等多場景的Agent系統，打造行業首個家庭Smart Home Agent，並通過多模型融合架構重塑人機交互體驗，打造AI管家服務能力，構築全場景智慧生

活；同時推出鮮淨感空氣機T6等智能家電單品，搭載私有化部署大模型，以家電家居融合的一體化方案，助力千萬家庭全面升級智能生活體驗；着力實現行業引領與生態構建，通過AIGC提升美擎平台智能化能力並對外輸出，牽頭制定智能家居大模型等多項國家標準，聯合頭部企業共建AI創新生態，強化「知識+AI」治理體系與訓推引擎能力，以全鏈路數智化革新鞏固全球行業領先地位。

（六）先進的公司治理和價值觀

先進的治理機制、與時俱進的價值觀和理念以及管理層的心智成長，是美的持久發展的基石。美的的公司治理強調「責、權、利」的共擔和高度一致，着力建立美的內部企業家群體，充分激發企業家精神。美的長期致力於為員工、客戶、股東及社會創造最大價值，為表彰員工的貢獻和認可員工的業績，建立以股票激勵為主的多層次長期激勵機制，截至2025年底，面向不同層級的管理團隊和骨幹員工，已推出九期股票期權激勵計劃、七期限制性股票激勵計劃、十六期持股計劃以及一期H股股份獎勵計劃，穩固了公司高層、核心骨幹與公司全體股東利益一致的有效機制；美的致力於為客戶提供最佳體驗，努力深入了解客戶的需求和偏好，並據此優化產品開發和業務模式，多年以來美的的產品組合不斷增加豐富以滿足客戶的不同需求；股東的信任和支持對美的的發展至關重要，美的致力於為股東創造價值並與之分享公司發展的成就，自2013年上市以來，累計派現金額超過1,660億元（含2025年度現金分紅預案）。在穩定分紅派現的同時，公司持續推出實施了一系列股份回購的方案，2025年公司推出兩項A股股份回購計劃，亦實施了H股股份回購，全年股份回購總金額超過116億元，美的集團歷史累計股份回購已超過388億元；2025年度公司現金分紅與股份回購之總金額超過當年度公司歸母淨利潤。美的高度重視對環境和社會的責任，致力於追求可持續發展，憑藉在節能減排等方面的突出表現連續第三年入選2025年《財富》中國ESG影響力榜，並成功入選標普全球(S&P Global)發佈的《可持續發展年鑑（中國版）2025》。

公司發展戰略

美的堅持「科技領先、用戶直達、數智驅動、全球突破」的四大戰略主軸，聚焦全面智能化和全面數字化，以四大戰略主軸為支柱推進和實現ToC與ToB並重發展，通過多元產業形成週期互補，通過ToC領域產品力與核心技術的提升，帶動盈利能力改善，為ToB業務的轉型提供戰略支撐；不斷夯實和完善全球化能力，努力從中國本土化企業向全球化企業轉型發展；在保持效率優勢的同時，實現創新驅動並構築產品優勢、技術優勢。公司治理機制的先進性、價值理念的與時俱進和管理層的心智成長是美的堅定生長的基石，持續完善責、權、利清晰的公司治理機制，明確分權和授權，不斷健全代理人機制，優化激勵與約束制度，激發企業家精神與組織活力，建立扁平化敏捷型組織與優化流程；堅持長期主義和利他主義的價值理念，貫徹落實以員工、用戶、客戶、以及合作夥伴為中心，提升企業EHS治理和ESG評級；推進管理層在心智、思維、認知等維度實現全方位成長，改善人才結構，構建包容共協的多元化團隊，打造簡單、直接、扁平、平等的文化氛圍；不斷完善集團一致性管理，以實現經營的一致性、文化的一致性、價值理念的一致性，保障企業經營的持續穩定發展。

四、2026年重點工作主要包括：

2026年，美的將基於以科技領先為核心的四大戰略主軸，堅定落實以下經營思路：

1、圍繞核心增長

聚焦於增長的轉型，戰略路徑要清晰，執行要堅決，圍繞核心業務、核心市場、核心能力實現增長。白色家電和暖通空調作為美的核心業務，是現金流和盈利的核心來源，必須實現核心業務增長；構建堅實的技術體系和基礎，同時深耕海外市場，力爭做到全球第一。堅定佈局機器人和新能源業務等次核心業務。ToC業務是當下生存發展的護城河，而ToB業務則是穿越週期的未來保障。以變革創新驅動ToC業務增長，為ToB業務發展提供支撐，實現產業升級，使ToC和ToB業務形成「增長接力」。

2、 聚焦全價值鏈的全面成本領先能力

全面成本領先核心在於持續改善和減少浪費，企業是效率組織，美的要不斷抓效率實現進化發展，在收入端和成本端同時表現卓越；回歸基本面和問題本身，簡化流程、制度和框架以提高流程和決策效率，需要打破結構以降低結構性成本，重構機制以降低體制性成本，有所捨棄以降低複雜性成本，優化協作以降低協同性成本。

3、 全球突破是重中之重

堅持海外OBM優先戰略，堅定投入、專注產品，關注不同區域市場的產品需求和保障產品的製造交付能力，全力以赴支持海外各區域的發展；加大投入基礎設施、服務體系、渠道網絡，在東盟、非洲、中東、北美、歐洲等市場不斷突破，持續推進日本No.1戰略，實現從「產品出海」向「品牌出海」轉變，提升美的品牌全球知名度及產品競爭力。

4、 產品和技術創新是商業成功的基礎和核心

科技領先作為美的四大戰略主軸的核心，要加大投入產品和技術的研究創新，尤其是對人工智能、具身智能、新能源和醫療健康等前沿領域的投入，AI是大勢所趨，結合美的數字化方面的基礎與經驗，重點圍繞智慧家居、智能製造、智慧辦公、行業賦能四大核心場景，打造「家庭大腦」和「工廠大腦」，進而重塑產業生態；進一步聚焦產品研發，如在減速機、渦旋壓縮機、新材料應用等方面實現技術突破；在研究體系進一步建立和完善考核評價體系，實現優勝劣汰，着重獎勵有貢獻的項目研究團隊。

5、不斷強化組織能力和韌性

切實防止落入「平庸陷阱」，核心是降低組織複雜性，具體包括：(1)組織扁平，從集團到各業務都要極度扁平；(2)決策短鏈，減少隱形層級，決策鏈要短，管理層要敢於決策負責；(3)反應迅速，快速響應市場和用戶的事項，確保目標清晰、責任唯一，推行24小時響應機制；(4)考核一致，堅持結果導向，以績效作為唯一考核標準；(5)業績至上，以結果論，不要複雜，回到基本面和問題本身。

五、面臨的風險和應對措施

1、宏觀經濟波動風險

公司銷售的相關產品，其市場需求受經濟形勢和宏觀調控的影響較大，如果全球經濟出現重大波動，國內外宏觀經濟或消費需求增長出現放緩趨勢，則公司所處的相關市場增長也將隨之減速，從而對於美的產品銷售造成影響。

2、生產要素價格波動風險

公司消費電器及核心部件產品的主要原材料為各種等級的銅材、鋼材、塑料和鋁材等，且家電製造屬於勞動密集型行業，若原材料價格出現較大增長，或因宏觀經濟環境變化和政策調整使得勞動力、水、電、土地等生產要素成本出現較大波動，而精益生產與效率提升帶來的成本下降及終端產品的整體銷售價格不能夠完全消化成本波動影響，將會對公司的經營業績產生一定影響。

3、 全球資產配置與海外市場拓展風險

國際化與全球運營是公司的長期戰略目標，公司已在全球多個國家或地區建立生產製造基地，公司的海外佈局與新產業拓展日益深入，但全球資產配置可能面臨着資源整合與協同效應不達預期的風險，海外市場拓展可能面臨當地政治經濟局勢是否穩定、法律體系和監管制度是否發生重大變化、生產成本是否大幅上升等無法預期的風險。

4、 匯率波動造成的匯兌損失風險

隨着公司海外佈局的深入，公司海外收入已佔公司整體收入的40%以上，若匯率大幅波動，不僅可能對公司產品的海外業務帶來不利影響，同時可能造成公司匯兌損失，增加財務成本。

5、 貿易摩擦和關稅壁壘帶來市場風險

部分核心市場的貿易壁壘和摩擦，影響短期出口業務及中長期市場規劃和投入。貿易中的政治和合規風險加劇，主要表現為各種強制的安全認證、國際標準要求、產品質量及其管理體系的認證要求、節能要求及日趨嚴格的環保要求與廢舊家電的回收等要求，及某些國家、地區實施反傾銷和加徵關稅等措施引起的貿易摩擦，加重了家電企業的經營成本，對企業的市場規劃和業務拓展帶來新的挑戰。

面對複雜多變的內外部環境和風險，公司將嚴格按照有關法律法規的要求，不斷完善公司法人治理結構，提高公司規範運作水平，強化內部控制體系，有效預防和控制各類風險，確保公司持續、穩定、健康發展。

收入

下表載列本公司2025年度及2024年度收入分業務的絕對金額和佔收入的百分比：

	2025年度		2024年度		變動
	人民幣百萬元	佔收入比重	人民幣百萬元	佔收入比重	
智能家居業務	299,927	65.4%	269,532	65.9%	11.3%
工業技術	27,232	5.9%	24,702	6.0%	10.2%
樓宇科技	35,791	7.8%	28,470	7.0%	25.7%
機器人與自動化	31,011	6.8%	28,701	7.0%	8.0%
其他業務	28,719	6.3%	22,623	5.5%	26.9%
商業及工業解決方案	122,753	26.8%	104,496	25.5%	17.5%
其他	35,822	7.8%	35,056	8.6%	2.2%
總計	458,502	100.0%	409,084	100%	12.1%

2025年度本公司實現收入4,585億元，同比增長12.1%，其中智能家居業務實現收入2,999億元，同比增長11.3%；商業及工業解決方案實現收入1,228億元，同比增長17.5%；銷售原材料和其他業務實現收入358億元，同比增長2.2%。

分業務來看，智能家居業務實現收入2,999億元，同比增長11.3%。2025年度本公司(1)堅定落實科技領先戰略，持續加大研發投入，紮實推進「三個一代」落地，通過差異化創新推動產品結構升級，助力國內高端品牌突破和支持海外OBM優先戰略，全面提升全球市場競爭力；(2)面向國內市場，堅定DTC變革引領新增長，聚焦零售能力，推進數字化業務模式創新，實現運營效率與用戶體驗雙升級，打通零售資源要素以提升運營效率，深度融合線上線下以打造一致用戶體驗；(3)面向海外市場，堅持OBM優先戰略，持續推進海外業務擴張與深耕，精細化運營重點國家市場，不斷完善海外製造、研發、品牌、渠道以及服務體系建設；及(4)美的持續推動「COLMO+東芝」雙高端品牌戰略，同期雙高端品牌整體零售額實現同比雙位數增長。

工業技術業務實現收入272億元，同比增長10.2%。2025年度本公司(1)持續深耕暖通家電部件領域，不斷鞏固行業領先地位，發佈多款產品與解決方案，服務全球暖通家電客戶，突破海外重點市場；(2)在新能源汽車部件領域，持續拓展市場獲取訂單，電動汽車壓縮機及EPS電機等產品的市場份額持續提升；及(3)在機器人部件領域，持續佈局工業機器人的伺服電機、精密傳動產品（如減速機等）和人形機器人關節模組等產品。

樓宇科技業務實現收入358億元，同比增長25.7%。2025年度本公司(1)面向國內市場，圍繞商業模式轉型升級，聚焦高潛行業，推進渠道協同和後市場服務體系搭建，全面從設備提供商向「樓宇全生命週期運維」服務商轉型；(2)面向海外市場，戰略併購Arbonia Climate，以歐洲為第二主場，整合優化收購項目優勢資源，成立MBT Climate，通過本地化產研銷、渠道協同和全價值鏈提效，致力於成為歐洲採暖市場主流品牌，同時持續深耕東南亞、中東非、拉美等市場，發展本土化渠道和技術服務體系，持續提升海外OBM業務佔比；及(3)推動產品創新，對外發佈多款新品及解決方案，覆蓋暖通空調、數智電梯等，並推出引領行業的液冷關鍵組件CDU、磁懸浮冷水機等產品，且獲得較高市場佔有率。

機器人與自動化實現收入310億元，同比增長8.0%。2025年度本公司(1)持續產品創新，針對消費電子、半導體、醫療以及汽車零部件等高端製造領域提供性能更佳的多款新產品；(2)庫卡前瞻佈局人工智能與具身智能前沿技術，通過與國內外領先的AI技術公司合作，將AI視覺、力控傳感、智能算法與機器人系統深度集成，實現機器人調試、編程與運維的智能化、簡易化；及(3)堅定中國市場本地化發展戰略，不斷推動產品升級、技術創新和生態建設，實現工業機器人國內市場銷量份額持續提升。

從區域貢獻來看，2025年度中國內地實現收入2,626億元，同比增長9.4%；其他國家或地區實現收入1,959億元，同比增長15.9%。下表載列本公司2025年度及2024年度收入分區域的絕對金額和佔收入的百分比：

	2025年		2024年		變動
	金額 人民幣百萬元	佔收入 總額比重	金額 人民幣百萬元	佔收入 總額比重	
中國內地	262,555	57.3%	240,050	58.7%	9.4%
其他國家或地區	195,947	42.7%	169,034	41.3%	15.9%
總計	458,502	100.0%	409,084	100.0%	12.1%

毛利及毛利率

下表載列本公司2025年度及2024年度按業務劃分的毛利絕對金額和毛利率：

	2025年度 毛利 人民幣百萬元	毛利率	2024年度 毛利 人民幣百萬元	毛利率
智能家居業務	89,667	29.9%	80,791	30.0%
工業技術	4,764	17.5%	4,228	17.1%
樓宇科技	10,944	30.6%	8,590	30.2%
機器人與自動化	6,607	21.3%	6,313	22.0%
其他業務	3,234	11.3%	3,219	14.2%
商業及工業解決方案	25,549	20.8%	22,350	21.4%
其他	4,824	13.5%	3,961	11.3%
總計	120,040	26.2%	107,102	26.2%

2025年度本公司毛利率26.2%，與同期對比保持穩定。2025年家居行業競爭加劇，價格端下行，公司通過技術創新優化產品結構，推進智能製造與數字化提效，有效抵禦外部衝擊，使得毛利率保持穩定。

銷售及營銷開支

下表載列本公司2025年度及2024年度銷售及營銷開支的金額及佔收入的比重：

	2025年度		2024年度		費用率變動
	人民幣百萬元	佔收入比重	人民幣百萬元	佔收入比重	
銷售及營銷開支	42,891	9.4%	38,753	9.5%	-0.1%

2025年度本公司銷售及營銷開支429億元，銷售及營銷開支費用率9.4%，同比降低0.1%，一方面公司落實全球化戰略，持續開拓全球新市場，加大海外渠道費及廣告促銷費，提高了海外銷售及營銷開支費用率；另一方面公司秉持「以簡化促增長」經營思路，深化DTC改革減少中間環節，精簡SKU降低營銷複雜性，顯著提升銷售效率，降低了國內銷售及營銷開支費用率。

一般及行政開支

下表載列本公司2025年度及2024年度一般及行政開支的金額及佔收入的比重：

	2025年度		2024年度		費用率變動
	人民幣百萬元	佔收入比重	人民幣百萬元	佔收入比重	
一般及行政開支	16,766	3.7%	15,404	3.8%	-0.1%

2025年度本公司一般及行政開支168億元，一般及行政開支費用率3.7%，同比降低0.1%，主要由於公司嚴控各類非經營性開支所致。

研發開支

下表載列本公司2025年度及2024年度研發開支的金額及佔收入的比重：

	2025年度		2024年度		費用率變動
	人民幣百萬元	佔收入比重	人民幣百萬元	佔收入比重	
研發開支	17,788	3.9%	16,233	4.0%	-0.1%

2025年度本公司研發開支178億元，研發開支費用率為3.9%，同比降低0.1%，主要由於公司集中資源，聚焦核心，提升研發效率所致。

其他收入

本公司其他收入由2024年度的97億元增至2025年度的101億元，主要由於公司所投資的按攤銷成本計量的金融資產獲得的利息收入增長所致。

其他收益淨額

本公司其他收益由2024年度的收益4億元增至2025年度的收益24億元，主要由於公司及若干子公司持有外幣貨幣性項目因匯率波動帶來的匯率淨盈利增加所致。

財務費用淨額

本公司財務費用淨額由2024年度的10億元增加至2025年度的19億元，主要由於本公司及若干子公司持有的外幣借款因匯率波動引起的匯兌虧損增大所致。

年度利潤

本公司年度利潤由2024年度的388億元增至2025年度的445億元，同比增長14.9%，年度利潤率由2024年度的9.5%提升至2025年度的9.7%，公司聚焦核心業務、核心市場，堅定推進全價值鏈提效和科技領先戰略，通過產品創新和高端化實現了產品結構性升級，增強了公司在行業競爭加劇環境下的盈利韌性。

財務狀況

下表載列本公司2025年12月31日及2024年12月31日合併財務狀況表的絕對金額：

	2025年 12月31日 人民幣百萬元	2024年 12月31日 人民幣百萬元
非流動資產總額	192,129	215,288
流動資產總額	416,663	389,064
資產總額	608,792	604,352
非流動負債總額	28,984	24,864
流動負債總額	343,384	351,820
負債總額	372,368	376,684
本公司擁有人應佔權益	223,221	216,750
淨資產	236,424	227,667

本公司非流動資產總額由2024年12月31日的2,153億元減至2025年12月31日的1,921億元，主要由於以攤銷成本計量的其他金融資產減少，部分被物業、廠房及設備以及無形資產的增加抵銷所致。

本公司流動資產總額由2024年12月31日的3,891億元增至2025年12月31日的4,167億元，主要由於以攤銷成本計量的其他金融資產增加，部分被定期存款和受限制現金的減少抵銷所致。

本公司非流動負債總額由2024年12月31日的249億元增至2025年12月31日的290億元，主要由於長期借款以及收購子公司導致的遞延所得稅負債增加所致。

本公司流動負債總額由2024年12月31日的3,518億元減至2025年12月31日的3,434億元，主要由於短期借款的減少，部分被貿易應付款項及應付票據的增加抵銷所致。

本公司淨資產由2024年12月31日的2,277億元增至2025年12月31日的2,364億元，主要由於淨利潤增長，部分被利潤分配抵銷所致。

現金流

下表載列本公司2025年度及2024年度合併現金流量表的絕對金額：

	2025年度 人民幣百萬元	2024年度 人民幣百萬元
經營活動產生的現金淨額	53,346	60,512
投資活動產生／(使用)的現金淨額	25,340	(87,902)
融資活動(使用)／產生的現金淨額	(64,958)	22,698
現金及現金等價物增加／(減少)淨額	13,728	(4,692)
年初現金及現金等價物	55,119	59,887
現金及現金等價物的匯兌虧損	(338)	(76)
年末現金及現金等價物	68,509	55,119

2025年度本公司經營活動產生的現金淨額為533億元，經營活動產生的現金淨額與除所得稅前利潤531億元之間的差額主要由於(1)若干調整項，93億元非流動資產的折舊及攤銷，部分被74億元利息收入抵銷；(2)運營資金變動，主要包括其他應付款項及應計費用增加38億元，貿易應付款項及應付票據增加100億元，存貨減少21億，部分被合同負債減少27億，應收貸款增加10億元以及合同資產增加8億元抵銷。

2025年度本公司投資活動產生的現金淨額為253億元，主要由於處置金融資產收到現金淨額326億元(處置金融資產所得款項及已收利息減去購買金融資產支付款項)，部分被購買物業、廠房及設備、無形資產及其他非流動資產的付款淨額人民幣111億元及購買子公司影響貨幣資金淨流出61億元抵銷所致。

2025年度本公司融資活動使用的現金淨額為650億元，主要由於向股東派發股息305億元，回購股份的款項和退還已失效限制性股票的行權對價117億元及償還借款1,121億元，部分被借款所得款項889億元抵銷所致。

流動資金及財務資源

本公司保持充足的現金及現金等價物來維持資金的靈活性，公司的現金及現金等價物主要包括銀行存款、手頭現金、初始期限在三個月內的短期銀行存款，下表載列本公司2025年12月31日及2024年12月31日現金及現金等價物的絕對金額：

	2025年 12月31日 人民幣百萬元	2024年 12月31日 人民幣百萬元
銀行及手頭現金	67,487	52,852
初始期限在三個月內的短期銀行存款	699	1,901
其他存放金融機構的存款	323	366
總計	68,509	55,119

本公司現金及現金等價物由2024年12月31日的551億元增至2025年12月31日的685億元，主要由於公司調整貨幣資金結構，短期銀行存款增加所致。

本公司根據利率市場及資金運營計劃進行融資，公司的銀行貸款及債券來自中國內地、外資商業銀行及金融機構，下表載列本公司2025年12月31日及2024年12月31日銀行貸款及債券的絕對金額：

	2025年 12月31日 人民幣百萬元	2024年 12月31日 人民幣百萬元
銀行貸款	12,659	10,492
債券	3,195	3,267
非流動小計	15,854	13,759
銀行貸款	48,331	69,549
流動小計	48,331	69,549
總計	64,185	83,308

本公司非流動借款由2024年12月31日的138億元增至2025年12月31日的159億元，主要由於本期新增長期借款，部分被若干借款的剩餘期限小於一年而重分類至流動負債抵銷所致。

本公司的流動借款由2024年12月31日的695億元減至2025年12月31日的483億元，主要由於本期償還借款所致。

本公司預計未來為公司運營提供資金可獲的融資不會發生重大變動。

本公司保持穩健的資本比率以支持業務，通過資產負債比率管理資產結構，下表載列本公司2025年12月31日及2024年12月31日資產\負債總額的絕對金額及資產負債率：

	2025年 12月31日	2024年 12月31日
資產總額（人民幣百萬元）	608,792	604,352
負債總額（人民幣百萬元）	372,368	376,684
資產負債率	61.2%	62.3%

本公司資產負債率（定義為負債總額佔資產總額的比例）由2024年12月31日的62.3%減至2025年12月31日的61.2%，主要由於公司報告期內償還了部分借款導致負債的減少所致。

本公司保持健康的現金流水平，公司2025年度經營現金轉換率（定義為經營活動所得現金淨額除以年度利潤）為1.2倍，公司經營活動產生的現金用於支持業務運營。截至2025年12月31日，本公司流動總額中貨幣性資產佔比約50%，考慮到本公司可動用的財務資源，包括現金及現金等價物、可動用的銀行融資、經營活動產生的現金流量及全球發售募集資金淨額，本公司擁有至少12個月的充足運營資金。

資本承諾

下表載列本公司2025年12月31日及2024年12月31日資本承諾的絕對金額：

	2025年 12月31日 人民幣百萬元	2024年 12月31日 人民幣百萬元
已訂約但未撥備的物業、廠房及設備採購 投資承諾	3,913 2	4,595 6,751
	3,915	11,346

資本開支

本公司的資本開支包括房屋及建築物、海外土地、機器設備、運輸工具、電子設備及其他、在建工程、租賃資產改良及土地使用權。本公司資本開支（不含企業合併）由2024年度的99億元增至2025年度的130億元，主要由於全球生產基地、研發中心建設及智能製造能力重構的投入增加所致。

本公司將用經營產生的現金和全球發售募集資金為資本開支提供資金。

或有負債

於2025年12月31日，本公司持有51%權益的巴西子公司所涉及的稅務糾紛案件的最高潛在虧損金額約5.47億巴西雷亞爾（折合人民幣約6.99億元）。部分案件已延續超過10年。上述金額包括本金、罰款及相關利息等。根據收購前本公司與巴西子公司原股東（「原股東」）簽訂的協議，原股東已依據上述稅務糾紛案件的裁決結果對本公司作出賠付。於2025年12月31日，原股東剩餘賠償承擔額最高約1.31億巴西雷亞爾（折合人民幣約1.68億元）。截至本報告日期，相關案件仍在審理中。經諮詢本集團外部法律顧問後，管理層認為敗訴的可能性很低。因此，本公司管理層已基於最佳估計作出必要撥備。

外匯風險

本公司業務遍及全球，須承受多種外幣敞口所產生的外匯風險。未來商業交易或已確認資產及負債以我們的子公司各自的功能性貨幣以外的貨幣計值，則產生外匯風險。

公司採用自然對沖方式進行貨幣結算，例如使用若干衍生工具（主要包括遠期、期權及期貨合約），簽署遠期外匯對沖合同，並控制外幣資產和負債的規模，以最大限度地降低外匯風險和減少匯率波動對經營業績的影響。

資產押記

截至2025年12月31日，本公司用於質押或抵押開立銀行承兌匯票及取得銀行借款的抵押物賬面淨值為人民幣299億元，主要為固定收益金融產品、貿易應收款項及應收票據及部分物業、廠房及設備、租賃土地及土地使用權。

資產負債表外安排

截至2025年12月31日，本公司無重大的資產負債表外安排。

募集資金用途

報告期內，本公司無A股募集資金使用情況。

報告期內，本公司H股募集資金使用情況如下：

經中國證監會於2024年7月23日簽發的國合函[2024]1518號文《關於美的集團股份有限公司境外發行上市備案通知書》核准，本公司於2024年9月17日發行H股股票並在香港聯交所主板掛牌上市，香港公開發售及國際配售合計發行每股面值人民幣1.00元的H股565,955,300股，每股發行價格54.80港元。其後，本公司於2024年9月25日超額配售發行每股面值人民幣1.00元的H股84,893,200股，每股發行價格54.80港元。本公司本次發行H股合計650,848,500股，募集資金總額35,666百萬港元（約人民幣32,399百萬元），扣除因發行新股直接產生的發行費用後淨額約為人民幣32,146百萬元（每股可得淨額約為人民幣49.39元）。

根據本公司H股招股章程，本次發行H股所募集資金淨額的約20%用於全球研發工作，約35%用於智能製造體系及供應鏈管理升級的持續投入，約35%用於完善全球分銷渠道和銷售網絡以及提高自有品牌的海外銷售，約10%用於營運資金及一般公司用途。於H股招股章程中披露的募集資金用途並無變化。

截至2025年12月31日，本次發行H股所募集資金使用情況的詳情載列如下：

項目	計劃使用的 所得款項淨額	截至2025年 12月31日 已使用淨額	截至2025年 12月31日餘額	使用未動用所 得款項淨額的 預期時間 ^(註)
(i) 全球研發投入	約20% (人民幣6,429.2百萬元)	人民幣 6,429.2百萬元	0	不適用
(ii) 智能製造體系及供應鏈管理的升級	約35% (人民幣11,251.1百萬元)	人民幣 7,444.9百萬元	人民幣 3,806.2百萬元	2027年 12月31日前
(iii) 完善全球分銷渠道和銷售網絡， 以及提高自有品牌的海外銷售	約35% (人民幣11,251.1百萬元)	人民幣 11,251.1百萬元	0	不適用
(iv) 營運資金及一般公司用途	約10% (人民幣3,214.6百萬元)	人民幣 3,214.6百萬元	0	不適用
總計	人民幣 32,146.0百萬元	人民幣 28,339.8百萬元	人民幣 3,806.2百萬元	不適用

註： 使用未動用金額的預期時間表乃根據本集團對未來市況所作出的最佳估計，其可能會根據當前和未來市場狀況的發展而發生變化。

企業管治報告

企業管治文化及價值

我們相信，健康的企業文化對實現本集團的使命、願景及戰略至關重要，而良好的企業管治常規可以維護股東的長遠利益，並為股東及其他利益相關者創造更大價值。董事會及本集團高級管理層以身作則，重視並持續加強企業文化建設，致力在本集團內推廣我們的企業文化及價值。

我們的使命、願景及價值觀如下：

美的理念		
使命	願景	價值觀
聯動人與萬物啟迪美的世界	科技盡善生活盡美	敢知未來 - 志存高遠 - 客戶至上 - 變革創新 - 包容共協 - 務實奮進

我們實施權、責、利相統一、共建共享的公司治理機制，有利於我們培養企業家精神、創新意識及長期投入的充滿活力的企業文化。我們不僅致力於在公司內部培養人才，而且會從外部吸引人才。我們的許多高級管理人員已在美的工作超過20年。我們鼓勵管理人員實現自我價值，在失敗中吸取教訓，並擁抱變革。

我們十分關注各方利益。我們承諾與員工分享成功，並推出多層級的股份激勵計劃，從而讓員工從我們的成功及發展中獲益。我們重視股東的長期信任，持續以分紅和股份回購等形式回報股東。就環境及社會而言，我們對我們各類活動對環境的影響有強烈認知，因此我們會盡力減少我們的碳排放以促進可持續發展，並作為負責任的企業公民不斷為社區做出貢獻。

我們將根據不斷變化的市場情況及本公司的發展需要，持續檢討我們的企業文化及企業管治常規，以使本公司實現長期可持續發展。

企業管治常規

董事會致力達致高水平的企業管治標準。

董事會認為，高水平的企業管治標準對於為本集團提供一個以保障股東利益、提升企業價值、制定業務戰略和政策以及提高透明度的框架至關重要。

本公司已採納《企業管治守則》的守則條文作為本公司企業管治常規的基準。

董事會認為，於截至2025年12月31日止年度，除本企業管治報告所披露者外，本公司已遵守《企業管治守則》所載的所有適用守則條文。

根據《企業管治守則》的守則條文第C.2.1條，於香港聯交所上市的公司應遵守但可以選擇偏離有關董事長與行政總裁的職責應有區分且不應由一人同時兼任的規定。我們並無分立的董事長及行政總裁，方洪波先生現時履行上述兩項職務。董事會認為，以同一人兼任董事長及行政總裁，有利於確保本集團內的貫徹領導，並能為本集團提供更有效力和效率的整體戰略規劃。董事會認為，現有安排的權力及授權平衡不會受到損害，而該架構將使本公司能夠迅速有效地作出及實施決策。董事會將繼續檢討，並在考慮本集團整體情況後於適當時機，將本公司董事長與行政總裁之職務分開。

企業管治守則之修訂已於2025年7月1日生效，而新的企業管治守則下的規定將適用於本公司自2025年7月1日或之後開始之財政年度的企業管治報告及年度報告。本公司將繼續檢討並加強企業管治常規，以確保符合新的企業管治守則且與最新發展保持一致性。

董事及高級管理層

於報告期內及截至最後實際可行日期止期間，本公司之董事及高級管理層成員的一般資料及簡歷如下：

姓名	性別	年齡	職銜	現任／前任
方洪波先生	男	59	董事長、執行董事兼總裁	現任
王建國先生	男	49	執行董事兼執行總裁	現任 ⁽¹⁾
顧炎民博士	男	62	執行董事兼副總裁	現任
管金偉先生	男	47	執行董事兼副總裁	現任
張添博士	女	33	執行董事兼職工代表董事	現任 ⁽²⁾
趙軍先生	男	50	非執行董事	現任
許定波博士	男	62	首席獨立非執行董事	現任 ⁽³⁾
肖耿博士	男	62	獨立非執行董事	現任
劉俏博士	男	55	獨立非執行董事	現任

姓名	性別	年齡	職銜	現任／前任
邱鋁力博士	女	50	獨立非執行董事	現任
趙磊先生	男	40	副總裁	現任
鍾錚女士	女	44	副總裁、首席財務官兼財務總監	現任
張小懿先生	男	53	副總裁兼首席數字官	現任
李國林先生	男	49	副總裁	現任
王金亮先生	男	59	副總裁	現任
衛昶博士	男	62	副總裁兼首席技術官	現任
趙文心女士	女	43	副總裁、首席人才官兼人力資源總監	現任
高書女士	女	43	董事會秘書兼聯席公司秘書	現任 ⁽⁶⁾
伏擁軍先生	男	57	執行董事	前任 ⁽⁴⁾
董文濤先生	男	40	監事會主席	前任 ⁽⁵⁾
任凌艷女士	女	42	監事	前任 ⁽⁵⁾
梁惠銘女士	女	42	職工代表監事	前任 ⁽⁵⁾
江鵬先生	男	52	董事會秘書兼聯席公司秘書	前任 ⁽⁶⁾
柏林先生	男	44	副總裁	前任 ⁽⁷⁾
伏擁軍先生	男	57	副總裁	前任 ⁽⁸⁾

註：

- (1) 根據本公司於2025年8月29日召開的第五屆董事會第十次會議決議，基於公司戰略規劃所需，由公司總裁提名，董事會聘任王建國先生為公司執行總裁，不再擔任公司副總裁。本次職務調整自本公司於2025年9月24日舉行的2025年第二次臨時股東會審批通過《公司章程修正案（2025年8月）》起生效，任期至第五屆董事會屆滿之日止。
- (2) 本公司職工代表大會於2025年5月30日召開會議並形成決議，與會職工代表一致同意選舉張添女士為公司第五屆董事會職工代表董事，任期自本次職工代表大會選舉之日起至公司第五屆董事會屆滿之日止。
- (3) 許定波博士於2025年10月29日獲委任為首席獨立非執行董事。
- (4) 伏擁軍先生由於工作安排變化已辭任本公司執行董事職務，自2025年3月28日起生效。
- (5) 本公司監事會及監事已經於2025年5月30日舉行的股東週年大會取消。
- (6) 江鵬先生由於工作安排變化已辭任本公司董事會秘書兼聯席公司秘書職務，自2025年3月28日起生效。根據本公司於2025年3月28日召開的第五屆董事會第六次會議決議，高書女士已獲委任為本公司董事會秘書兼聯席公司秘書，自2025年3月28日起生效。
- (7) 柏林先生由於工作變動安排已辭任本公司副總裁職務，自2025年10月29日起生效。
- (8) 伏擁軍先生由於個人原因已辭任本公司副總裁職務，自2025年12月26日起生效。

本公司董事及高級管理層成員的簡歷如下：

董事

方洪波，男，博士，1992年加入本集團，曾任空調事業部總經理、美的製冷家電集團總裁、廣東美的電器股份有限公司董事長兼總裁等職務，現任公司董事長、執行董事兼總裁。

王建國，男，碩士，1999年加入本集團，曾任家用空調事業部供應鏈管理部總監、行政與人力資源部總監、冰箱事業部總經理、智能家居事業群總裁、公司副總裁等職務，現任公司執行董事、執行總裁、新能源事業部總裁、萬東醫療董事長、廣東美的製冷設備有限公司董事長。

顧炎民，男，博士，2000年加入本集團，曾任本集團企劃投資部總監、美的製冷家電集團海外戰略發展部總監、美的製冷家電集團副總裁兼市場部海外業務拓展總監、本集團海外戰略部總監、機器人與自動化作事業部總裁等職務，現任本集團執行董事、副總裁、庫卡集團監事會主席、美的電器（新加坡）貿易有限公司董事。

管金偉，男，碩士，2002年加入本集團，曾任美的中央空調事業部副總經理兼海外營銷公司總經理、美的國際總裁助理兼東盟區域總經理，現任本集團執行董事、副總裁兼樓宇科技事業部總裁。

張添，女，博士，2019年加入本集團，曾任本集團空壓研發中心熱力學研究室先行研究工程師、研究室經理等職務，現任本集團執行董事兼職工代表董事、工業技術研究院熱流技術研究室經理。

趙軍，男，碩士，2000年至2012年曾在本公司任職，自2012年起任職於美的控股，曾任廣東美的電器股份有限公司董事、財務總監，現任本集團非執行董事、美的控股執行總裁及美的置業非執行董事。

許定波，男，博士，自2024年起擔任本集團獨立非執行董事，於2025年10月29日獲委任為首席獨立非執行董事，現任中歐國際工商學院依視路會計學教席教授、副院長，並擔任中國總會計師協會副會長、中國信託業保障基金有限責任公司獨立董事、中國人壽保險(集團)公司獨立董事、京東集團股份有限公司(納斯達克：JD；港交所：9618)獨立非執行董事。許博士在多所享有盛譽的大學擔任教員和教授超過20年，同時擁有豐富的財會知識和經驗，曾任北京大學兼任教授、香港科技大學助理教授。此外，彼此前曾在多家上市公司擔任董事會及審計委員會的獨立董事，包括貴州茅臺酒股份有限公司(上交所：600519)、中國信達資產管理股份有限公司(港交所：1359)、三一重工股份有限公司(上交所：600031)、上海現代製藥股份有限公司(上交所：600420)、中國人民保險集團股份有限公司(港交所：1339；上交所：601319)、東易日盛家居裝飾集團股份有限公司(深交所：002713)及三江購物俱樂部股份有限公司(上交所：601116)，並曾擔任法國興業銀行(中國)有限公司獨立董事。

肖耿，男，博士，自2024年起擔任本集團獨立非執行董事，現任香港中文大學(深圳)公共政策學院教授及副院長，並擔任四川百利天恒藥業股份有限公司(上交所：688506)、青島啤酒股份有限公司(港交所：00168；上交所：600600)、鳳凰新媒體有限公司(紐交所：FENG)及錦州銀行股份有限公司(港交所：00416，於2024年退市)獨立非執行董事。肖博士曾任香港中文大學(深圳)實踐教授及深圳高等金融研究院政策與實踐研究所所長、北京大學滙豐商學院教授及主任、香港大學教授、經綸國際經濟研究院副總裁、哥倫比亞大學北京全球中心主任、清華－布魯金斯公共政策研究中心主任。

劉俏，男，博士，自2024年起擔任本集團獨立非執行董事，現任北京大學光華管理學院教授，並擔任香港大學經濟及工商管理學院客座教授、中國光大銀行股份有限公司(港交所：6818，上交所：601818)獨立非執行董事、中信証券股份有限公司(港交所：6030，上交所：600030)獨立非執行董事。劉博士具有廣泛的學術背景，曾在著名大學擔任要職二十餘年，曾任北京大學光華管理學院第五任院長，香港大學經濟金融學院助理教授，並曾在多家公司擔任獨立非執行董事，包括北京首創生態環保集團股份有限公司(前稱北京首創股份有限公司，上交所：600008)、中信建投証券股份有限公司(港交所：6066；上交所：601066)、正商實業有限公司(前稱正恒國際控股有限公司，港交所：0185)及招商銀行股份有限公司(港交所：3968；上交所：600036)。

邱鋁力，女，博士，自2024年起擔任本集團獨立非執行董事，現任德克薩斯大學奧斯丁分校(UT Austin)計算機系終身教授。2022年至2025年間，邱博士出任微軟亞洲研究院(MSRA)副院長，負責上海實驗室的研究工作及產學研合作，在人工智能、醫療健康及無線通信感知領域取得了多項突破性成就。在此之前，邱博士曾任微軟雷蒙德研究院研究員。憑藉其卓越的科研貢獻，邱博士先後獲選為IEEE Fellow (2017)、ACM Fellow (2018)及美國國家發明家科學院(NAI) Fellow (2022)。

高級管理層

趙磊，男，碩士，2018年加入本集團，曾任家用空調事業部華北片區總監、中國區域終端零售總監、洗衣機事業部國內營銷公司總經理、洗衣機事業部總裁、家用空調事業部總裁，現任本集團副總裁兼智能家居事業群總裁、廣東美的製冷設備有限公司總經理。

鍾錚，女，碩士，2002年加入本集團，曾任金融中心、部品事業部財經總監、本集團審計總監等職務，現任本集團副總裁、首席財務官兼財務總監、美的電器(新加坡)貿易有限公司董事。

張小懿，男，碩士，2010年加入本集團，曾任本集團IT海外系統部長、供應鏈系統部長、本集團IT總監等職務，現任本集團副總裁兼首席數字官。

李國林，男，碩士，1998年加入本集團，曾任家用空調事業部副總裁、生活電器事業部總裁，現任本集團副總裁、首席可持續發展官、品質與供應鏈總監兼環境、社會及管治委員會主席。

王金亮，男，碩士，1995年加入本集團，曾任美的中國營銷總部副總裁、美的電器副總裁兼市場部總監等職務，現任本集團副總裁。

衛昶，男，博士，2022年加入本集團，曾任通用電氣公司(紐交所：GE)全球研發中心水處理及高分子材料技術總監並兼任大中華區水處理產品總經理，2014年至2022年任國家能源集團北京低碳清潔能源研究院院長，現任本集團副總裁兼首席技術官。

趙文心，女，碩士，2004年加入本集團，曾任家用空調事業部副總經理兼海外營銷總經理、美的國際副總裁等職務，現任本集團副總裁、首席人才官兼人力資源總監。

高書，女，博士，2025年加入本集團，曾任中國國際金融股份有限公司投資銀行部執行總經理、董事總經理等職務，現任本集團董事會秘書、聯席公司秘書兼投資者關係總監。

據本公司所深知，概無董事及高級管理層成員與其他董事或高級管理層成員存在關連關係。

董事遵守進行證券交易的標準守則

本公司已採納《香港上市規則》附錄C3所載的《標準守則》。

經向全體董事作出具體查詢後，董事均確認彼等於截至2025年12月31日止年度已遵守《標準守則》。

本公司亦已就因職位或受僱而可能擁有關於本公司或其證券的內幕消息的僱員所進行的證券交易制定《信息披露管理辦法》及《內幕信息及股票交易合規管理辦法》（「信息披露規例」），其規定不遜於《標準守則》。信息披露規例規範信息披露的原則、內容、信息披露和保密的責任以及評估和披露的程序，確保內幕消息可以及時被識別並保密，直至有關消息的披露獲得適當批准，且有關消息的發佈應準確、有效及一致。據本公司所深知，於截至2025年12月31日止年度，本公司並無知悉任何僱員違反信息披露規例的事件。

董事會

董事會是本公司的領導機構，行事高效，負有領導及監控的責任，通過統管及監督本公司事務，共同負責促進本公司的發展。董事客觀作出符合本公司最佳利益的決策。

董事會現時由十名董事組成，包括五名執行董事、一名非執行董事及四名獨立非執行董事。董事會的組成及各董事的履歷載於企業管治報告之「董事及高級管理層」一節。

張添博士於2025年5月30日起擔任本公司執行董事兼職工代表董事，其確認(i)已於2025年5月24日取得《香港上市規則》第3.09D條所述的法律意見，及(ii)已知悉其於《香港上市規則》項下作為上市發行人的董事須承擔的責任。

截至2025年12月31日止年度，根據《香港上市規則》第8.10(2)條，概無董事於任何與我們的業務直接或間接競爭的業務中擁有權益。

董事會擁有與本公司業務要求相適應且均衡的技能、經驗及多元化視角。董事會由執行董事與非執行董事以及獨立非執行董事均衡構成，使得董事會中存在強大的獨立元素，可以有效地作出獨立判斷。

獨立非執行董事

截至2025年12月31日止年度，董事會一直遵守《香港上市規則》有關委任至少三名獨立非執行董事（佔董事會成員人數不少於三分之一）、且其中一名獨立非執行董事具備適當專業資格或會計或相關財務管理專長的規定。

本公司已接獲各獨立非執行董事按照《香港上市規則》第3.13條所載的獨立性指引就其獨立性發出的年度書面確認。本公司認為全體獨立非執行董事均具獨立性。

許定波博士於2025年10月29日獲委任為首席獨立非執行董事。首席獨立非執行董事並非本公司的行政職位，且於本集團內並不擔任任何管理職務。首席獨立非執行董事之主要職責包括促進及加強(i)獨立非執行董事之間；(ii)獨立非執行董事與董事會成員之間；及(iii)董事會與股東之間的溝通。委任首席獨立非執行董事乃因應於2025年7月1日生效之經修訂《企業管治守則》及《香港上市規則》而實施。有效的企業管治對本公司的整體表現至關重要，董事會相信委任許博士可加強董事會的效能，同時在本公司進一步推動有效的企業管治常規。

董事會獨立性評估

為促進董事會決策更加客觀有效，本公司已制定《董事會議事規則》及《獨立董事工作制度》等制度，以確保全體董事的獨立觀點及意見能夠傳達至董事會。

- (1) 《董事會議事規則》及《獨立董事工作制度》等制度為各董事履職提供指引，確保董事會的規範運作及科學決策，以及訂明董事須採取的以避免任何利益衝突的行動；
- (2) 本公司董事會由十名成員組成；其中五名為非執行董事，包括四名符合深交所及香港聯交所《香港上市規則》規定的獨立非執行董事，組合保持均衡，以使董事會具有強大的獨立元素；

- (3) 在提名新獨立非執行董事候選人前，提名委員會將全面評估彼等的獨立性、工作經驗、專業技能等。提名委員會亦將每年評估現任獨立非執行董事的持續獨立性及履行職責所投入的時間。根據《上市公司獨立董事管理辦法》第六條，全體獨立非執行董事須每年以書面形式確認其符合獨立性要求；
- (4) 董事長每年在並無其他董事出席的情況下與獨立非執行董事舉行會議；
- (5) 本公司不時召開由全體獨立非執行董事出席的會議，以審議《上市公司獨立董事管理辦法》規定的相關事宜或研究本公司其他事宜（如需要）；及
- (6) 董事會各專門委員會在履行職責的過程中，可聘請中介機構為其履行職責提供專業意見，有關費用由本公司承擔。

本公司認為，上述措施及政策於報告期內已有效實施。

委任及重選董事

我們的董事任期為三年，於其任期屆滿後可獲得重選連任。根據相關中國法律法規，獨立非執行董事連續任職不得超過六年。

董事服務合約及委任函詳情

我們已與各董事訂立服務合約或委任函。該等服務合約及委任函的主要詳情包括(a)服務期限；(b)可根據其各自的條款終止；及(c)爭議解決條文。服務合約及委任函可根據我們的公司章程及適用法律、規則及法規不時重續。

除上文所披露者外，概無董事與本集團任何成員公司訂立或擬訂立服務合約（於一年內屆滿或可由相關僱主終止而毋須支付賠償（法定賠償除外）的合約除外）。

董事的持續專業發展

董事應緊貼監管發展及變化，以有效履行其職責，並確保其持續在具備全面資訊及切合所需的情況下對董事會作出貢獻。

全體董事均於其首次接受委任時獲得正式及全面的入職介紹，以確保其適當了解本公司的業務及營運，並全面知悉《香港上市規則》及相關法律規定項下的董事責任及義務。

董事應參與合適的持續專業發展培訓，以增進及更新其知識及技能。本公司為董事安排內部簡報會，並於適當情況下向董事提供相關主題的閱讀資料。

本公司鼓勵全體董事出席相關培訓課程，有關費用由本公司承擔。

截至2025年12月31日止年度，全體董事參加了培訓課程。培訓課程涵蓋廣泛的相關主題，包括(1)董事會、其委員會及董事的角色、職能和職責，以及董事會的有效性，(2)本公司根據香港法律和上市規則承擔的義務和董事的職責，以及與履行該等義務和職責相關的主要法律和監管發展（包括上市規則的更新），(3)企業管治和環境、社會和治理(ESG)事宜（包括與本公司及其業務相關的可持續性或氣候相關風險和機遇的發展），(4)風險管理和內部控制，及(5)與本公司相關的行業特定發展、業務趨勢和戰略的最新資訊。此外，本公司亦向董事提供相關閱讀材料（包括法律及監管最新資訊）供彼等參考及學習。

於截至2025年12月31日止年度的董事培訓記錄概述如下：

董事	培訓類型 ^{附註}
執行董事	
方洪波先生	A/B
王建國先生	A/B
顧炎民博士	A/B
管金偉先生	A/B
張添博士	A/B
非執行董事	
趙軍先生	A/B
獨立非執行董事	
許定波博士	A/B
肖耿博士	A/B
劉俏博士	A/B
邱鋰力博士	A/B

附註：

培訓類型

- A: 出席培訓課程，包括但不限於簡報會、研討會、會議及工作坊
- B: 閱讀相關的新聞快訊、報章、期刊、雜誌及相關刊物

董事會會議

董事會每年舉行至少四次定期會議，且大多數董事親身或通過電子通訊方式積極參與。

董事會及管理層的職責及貢獻

董事會承擔領導及監控本公司的職責，並共同負責統管及監督本公司的事務。

董事會直接（及間接透過其各委員會）領導及指導管理層，其工作包括制定戰略及監督管理層的執行情況、監控本集團營運及財務表現，以及確保本集團設有完備的內部監控及風險管理系統。

全體董事（包括非執行董事及獨立非執行董事）均為董事會帶來多元化背景的寶貴業務經驗、知識及專長，使其高效及有效地運作。獨立非執行董事負責確保本公司監管報告符合高標準，以及就企業行動及運作提供有效的獨立判斷，以維持董事會的均衡。

全體董事均可全面並及時獲得本公司所有資料，並可在適當情況下經提出要求後尋求獨立專業意見，以向本公司履行其職責，有關費用由本公司承擔。

董事須向本公司披露彼等所擔任其他職務的詳情。

董事會保留其有關本公司政策事項、戰略及預算、內部監控及風險管理、重大交易（尤其是可能涉及利益衝突的交易）、財務資料、委任董事及其他重大營運事項的所有重大事項的決策權。有關執行董事會決策、指導及協調本公司日常營運及管理的職責均授權予管理層處理。

董事會會議的召開及董事出席情況

於截至2025年12月31日止年度內，董事會已舉行七次會議，以討論及審閱（其中包括）本公司2024年年度業績、2025年中期及季度業績、以集中競價方式回購公司A股股份方案、提請股東大會授予董事會回購公司H股股份一般性授權及增發公司股份一般性授權、關聯交易、為附屬公司提供擔保、分拆附屬公司至香港聯交所主板上市、A股員工持股計劃及H股股份獎勵計劃等；討論及提議其他須提呈股東會上的各類決議案。本公司之董事會會議獲准以電話或以其他電子通訊方式舉行。

下表為於截至2025年12月31日止年度內，董事於董事會會議之出席率：

	出席／舉行之 董事會 會議次數
執行董事	
方洪波先生（董事長）	7/7
王建國先生	7/7
顧炎民博士	7/7
管金偉先生	7/7
張添博士	4/4
非執行董事	
趙軍先生	7/7
獨立非執行董事	
許定波博士	7/7
肖耿博士	7/7
劉俏博士	7/7
邱鋌力博士	7/7

除定期董事會會議之外，董事長亦於截至2025年12月31日止年度內，與獨立非執行董事舉行了一次沒有其他董事出席的會議。

董事會委員會

董事會已根據中國相關法律法規、公司章程及《香港上市規則》項下的企業管治常規守則成立四個董事會委員會，即審計委員會、薪酬與考核委員會、提名委員會及戰略發展委員會。

所有本公司董事會委員會的成立均有書面界定其職權範圍，清楚載列各委員會的權力及職責。有關董事會委員會職權範圍的資料已刊登於本公司網站及香港聯交所網站並應股東要求可供查閱。

審計委員會

我們已根據《香港上市規則》第3.21條及《企業管治守則》成立審計委員會，並以書面方式訂立其職權範圍。審計委員會的主要職責為審閱及監督本集團的財務報告程序及內部監控系統，審閱及批准關連交易並向董事會提供意見及建議。審計委員會由四名成員組成，即許定波博士、肖耿博士、劉俏博士及邱鋁力博士，彼等均為獨立非執行董事，其中許定波博士為審計委員會主席且根據《香港上市規則》第3.10(2)條及3.21條規定為具適當資格的董事。

於截至2025年12月31日止年度內，審計委員會舉行七次會議，以討論及審閱（其中包括）本公司2024年年度業績、2025年中期及季度業績、內部控制評價報告、續聘核數師、每季度重要事項檢查報告及內部審計工作報告等。

審計委員會亦在沒有執行董事出席會議的情況下與外聘核數師會面兩次。

下表為於截至2025年12月31日止年度內，審計委員會成員之會議出席率：

	出席／舉行之 審計委員會 會議次數
獨立非執行董事	
許定波博士	7/7
肖耿博士	7/7
劉俏博士	7/7
邱鋁力博士	7/7

薪酬與考核委員會

我們已根據《香港上市規則》第3.25條及《香港上市規則》附錄C1所載《企業管治守則》成立薪酬與考核委員會，並以書面方式訂立其職權範圍。薪酬與考核委員會的主要職責為就支付予董事及其他高級管理層的薪酬待遇、花紅及其他薪酬的條款作出檢討並向董事會提出建議。薪酬與考核委員會由四名成員組成，即肖耿博士、許定波博士、劉俏博士及邱鋁力博士，彼等均為獨立非執行董事，其中肖耿博士為薪酬與考核委員會主席。

於截至2025年12月31日止年度內，薪酬與考核委員會舉行四次會議，以討論及審閱（其中包括）2024年度本公司高級管理人員薪酬考核及制訂2025年度薪酬方案、A股持股計劃、H股股份獎勵計劃、新任執行董事張添的董事服務合約等。

下表為於截至2025年12月31日止年度內，薪酬與考核委員會成員之會議出席率：

	出席／舉行之 薪酬與考核委員會 會議次數
獨立非執行董事	
肖耿博士	4/4
許定波博士	4/4
劉俏博士	4/4
邱鋁力博士	4/4

於截至2025年12月31日止年度內的高級管理層（不包括執行董事）的薪酬範圍如下：

薪酬（人民幣）	人數
0元至500萬元	2人
500萬元至1,000萬元	2人
1,000萬元以上	7人

註：

報告期內新任及離任的高級管理人員的薪酬金額為其在報告期內任職期間所獲得的薪酬總額。

各董事及最高行政人員的薪酬載於合併財務報表附註9及附註45.(v)。

於截至2025年12月31日止年度內，本集團並無向任何董事或任何五名最高薪酬人士支付酬金，作為其加入本集團或於加入本集團時的獎勵或作為離職補償。截至2025年12月31日止年度，概無董事放棄或同意放棄任何酬金。

董事、高級管理人員薪酬政策

董事、高級管理人員的薪酬政策由董事會薪酬與考核委員會提出，經董事會批准，股東會審議後實施。

依據本公司經審議通過的《董事與高管薪酬管理辦法》，本公司董事、高級管理人員的薪酬由基本年薪和績效年薪構成。基本年薪根據董事與高級管理人員所承擔的責任、風險、壓力等確定，基本年薪保持穩定。績效年薪與本公司利潤完成率、目標責任制考核結果及所在部門的績效考評結構掛鉤。本公司董事與高級管理人員的薪酬體系為本公司的經營戰略服務，並隨著本公司經營狀況的不斷變化而作相應的調整以適應本公司的進一步發展需要。本公司董事及高級管理人員的薪酬調整依據為：(1)同行業薪資增幅水平；(2)公司盈利狀況；(3)組織結構調整情況；(4)崗位發生變動的個別調整等。

員工薪酬政策

員工的薪酬依據本公司薪酬制度按時發放，本公司根據崗位價值、個人績效表現核定員工的固定工資，根據本公司及個人業績核定員工的績效獎金，薪酬分配向戰略性人才傾斜，確保核心人才收入水平的市場競爭力。員工薪酬政策會根據地域差異、人才供給情況、員工流失情況、行業環境變化程度及企業支付能力作動態調整。

提名委員會

我們已根據《企業管治守則》成立提名委員會，並以書面方式訂立其職權範圍。提名委員會的主要職責為就董事的委任及董事會繼任管理向董事會提出建議。提名委員會由四名成員組成，即劉俏博士、許定波博士、肖耿博士及邱鋁力博士，彼等均為獨立非執行董事，其中劉俏博士為提名委員會主席。

於截至2025年12月31日止年度內，提名委員會舉行三次會議，以討論及審閱（其中包括）董事提名政策、董事會多元化政策、提名職工代表董事、聘任副總裁、聘任董事會秘書及聯席公司秘書等。

下表為於截至2025年12月31日止年度內，提名委員會成員之會議出席率：

	出席／舉行之 提名委員會 會議次數
獨立非執行董事	
劉俏博士	3/3
許定波博士	3/3
肖耿博士	3/3
邱鋰力博士	3/3

在評估董事會組成時，提名委員會將考慮本公司董事會多元化政策所載董事會多元化的若干方面以及因素。

在物色及甄選合適的董事候選人時，提名委員會在向董事會提出推薦意見前，會考慮候選人在董事提名政策內所載的有關標準，以配合公司戰略及實現董事會多元化（如適用）。

戰略發展委員會

我們已成立戰略發展委員會，並以書面方式訂立其職權範圍。戰略發展委員會的主要職責為就本公司的長期發展戰略及重大投資及項目向董事會提出建議。戰略發展委員會由五名成員組成，即執行董事方洪波先生，以及獨立非執行董事許定波博士、肖耿博士、劉俏博士及邱鋰力博士，其中方洪波先生為戰略發展委員會主席。

於截至2025年12月31日止年度內，戰略發展委員會舉行1次會議，以討論及審閱未來三年股東回報規劃的議案（2025年－2027年）。

下表為於截至2025年12月31日止年度內，戰略發展委員會成員之會議出席率：

	出席／舉行之 戰略發展委員會 會議次數
執行董事	
方洪波先生	1/1
獨立非執行董事	
許定波博士	1/1
肖耿博士	1/1
劉俏博士	1/1
邱鋰力博士	1/1

董事會多元化政策

董事會多元化

本公司已採納董事會多元化政策，此政策訂明實現董事會多元化的方法。本公司確認並擁護設有一個多元化的董事會的好處，並認為董事會層面的多元化（包括性別多元化）是維持本公司競爭優勢及使我們更能夠從最寬廣的可取用人才庫之中吸引、留存及激勵員工的必要因素。根據董事會多元化政策，於審核及評估適合擔任本公司董事的候選人時，提名委員會將考慮多項因素，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、居住地、專業經歷、技能、知識、服務年期及監管規定。本公司董事會現時有兩名女性董事，並將持續致力提升董事會的性別多元化。董事擁有均衡的知識及技能組合，而我們有五名非執行董事，包括四名獨立非執行董事，擁有不同的行業背景。經考慮我們現有的業務模式及特定需要以及董事的不同背景，董事會的組成符合我們的董事會多元化政策。根據董事會多元化政策，提名委員會將定期討論並於必要時商定實現董事會多元化（包括性別多元化）的可計量目標，並建議董事會正式通過。

本公司旨在於多元化視角之間保持適當平衡，以切合本公司業務發展，並致力於確保各層面（由董事會而下）的招聘及甄選工作均具有適當的結構，以便考慮廣泛多元的候選人。

董事會的目標是至少維持目前的女性比例，並將繼續尋求機會，在物色到合適人選時逐步增加女性成員的比例。在考慮董事會繼任者以確保董事會成員多元化時，提名委員會將於適當時候委聘獨立專業招聘公司協助物色潛在非執行董事候選人。

提名委員會將至少每年檢討董事會多元化政策並監察其執行情況，以確保其成效。

性別多元化

本公司重視本集團各層面的性別多元化。下表載列截至2025年12月31日，本集團員工（包括董事會及高級管理層）的性別比例：

	女性	男性
董事會	20%	80%
高級管理層（含執行董事）	25%	75%
其他僱員	29.52%	70.48%

本集團銳意提高女性成員在高級管理層及整個員工隊伍中的比例。董事會認為目前高級管理層及整個員工隊伍的性別多元化已滿足業務需要。

基於業務發展及營運需要，本公司在招聘僱員時會充分考慮包括技能、年齡及性別多元化等因素，並將致力做到僱員在技能、年齡及性別方面達到平衡。

本公司並不知悉任何會令全體員工（包括高級管理層）達到性別多元化更具挑戰或較不相關的因素及情況。

董事提名政策

根據本公司的提名政策，提名委員會將從廣泛背景並按照客觀標準擇優考慮候選人。在審核及向董事會推薦任何新董事委任時，提名委員會將考慮以下非盡列因素：

- (1) 董事會所需的架構、規模及組成（包括技能、知識、經驗等）；
- (2) 本公司董事會多元化政策的相關要求，包括為執行該政策而制定的任何可計量目標及達致該等目標的進度（在適用及適當的情況下）；
- (3) 董事的繼任計劃，並考慮本公司面對的挑戰和機遇，以及董事會因此於日後需要的技能和經驗；
- (4) 獨立非執行董事的獨立性；
- (5) 本集團對領導人員的需求（包括執行和非執行董事），以確保本集團具備持續能力在市場上有效競爭；
- (6) 董事需用於職務的時間及投入，董事是否可花費足夠的時間履行職責；及
- (7) 董事會可通過董事獲得獨立的觀點和意見。

於報告期內及截至最後實際可行日期止期間本公司董事會組成變動情況，請參見本年報「企業管治報告」之「董事及高級管理層」。

提名委員會將檢討董事提名政策（如適用），以確保其有效性。

企業管治職能

董事會負責履行《企業管治守則》的守則條文A.2.1所載的職能。

董事會於年內已檢討本公司的企業管治政策及常規、董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展、本公司在遵守法律及法規規定、遵守《標準守則》及信息披露法規，以及本公司遵守《企業管治守則》方面的政策及常規以及本企業管治報告的披露情況。

風險管理與內部控制

我們的風險管理及內部控制政策及程序涵蓋業務運營的各個方面，包括財務監控、運作監控及合規監控。董事會對風險管理及內部監控系統負責，最少每年檢討一次風險管理及內部監控系統是否有效，涵蓋本公司前述所有重要的監控方面。該等系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，而且只能就不會有重大的失實陳述或損失作出合理而非絕對的保證。

風險管理體系

為確保風險管理機制落實到位，我們構建了一套完善的分層分級的風險管理體系，將風險管理職責劃歸為集團層面和事業部層面：

- (1) 我們成立了風險管控委員會，以持續監督我們整個集團風險管理政策的實施情況，以確保我們的內部控制系統能夠有效識別、管理及減輕我們業務運營中所涉及的風險。風險管控委員會不時會唔就不同的風險管理事宜進行討論、分析及就此作出決定。在風險管控委員會的帶領下，我們已採納「三道防線」的風險管理機制。業務單位、集團職能及集團內審部門各自構成一道「風險防線」，並身負不同的責任。
- (2) 在集團層面，集團審計與風控部（以下簡稱「集團風控」）承擔建立完善的風險管理體系、協助事業部業務部門解決風險問題的責任，並且需向董事會級別的集團風險管控委員會匯報風控相關重大事項的決策；集團職能部門作為領域能力中心，在除負責部門本身職能任務外，還需負責建立本領域的風控體系、監督檢查風險管理工作實施情況等工作職責。
- (3) 在事業部層面，事業部風控中心作為事業部風控能力中心，需構建單位風控體系，並對風險管理工作落實情況進行監督和檢查；事業部業務部門作為業務主體還需負責事業部層面的風險管理相關工作，確保風險管理工作得到充分落實。

此外，本公司實行內部審計制度，集團風控配備專職審計人員，對本公司財務收支和經濟活動進行內部審計監督。

風險管理流程

我們定期開展風險識別，從企業內外部收集和識別影響其戰略和經營目標的風險資訊和事件，輸出或更新本單位／領域風險全景圖。基於風險全清單，參照風險評估標準，對風險發生的可能性、影響程度進行分析、評估，確定風險等級，形成重大風險清單（風險地圖）。基於風險地圖，制定風險管理目標、策略和應對計劃並執行。定期跟蹤風險管理目標和應對措施完成情況、風險／事件發生情況，整理風險監控報告。

風險管理及內部控制系統有效性評估

我們建立了定期風險管理及內部控制系統評估機制，董事會至少每年開展一次全面的系統有效性檢討。同時，在特定重大事件發生後，如業務模式重大變更、法律法規出現重大調整等，將及時啟動專項評估。採用多種風險識別方法相结合的方式，開展全面風險管理，完整識別、準確評估、有效應對、持續監控各領域風險。定期對風險管理及內部控制情況進行評價，審視風險管理及內部控制制度的有效性，重大事項向集團風險管控委員會匯報決策。在審計委員會及管理報告以及內部審計結果的支持下，董事會檢討截至2025年度的風險管理及內部控制制度，包括財務、運營及合規控制，並認為該等制度屬有效及充足。年度檢討亦涵蓋財務報告及內部審計職能以及員工資格、經驗及相關資源等。

內幕信息披露政策

我們已制定並實施《內幕信息及股票交易合規管理辦法》，該辦法規定(i)公司及其董事、高級管理人員及相關內幕信息知情人應採取必要的措施，在內幕信息公開披露前將該信息的知情人員控制在最小範圍內，嚴格控制內幕信息的知悉範圍及傳遞環節，簡化決策程序，縮短決策時限，同時杜絕無關人員接觸到內幕信息；及(ii)在公司公告定期報告之前，公司財務人員和其他相關知情人員不得將公司業績快報、業績預告、季度報告、半年度報告、年度報告及有關資料向外界洩露、報送或公開，也不得在公司內部網站、論壇、公告欄或其他媒介上以任何形式進行傳播、黏貼或討論。

我們設立的《信息披露管理辦法》明確：(i)持有公司5%以上股份的股東或者實際控制人，其持有股份或者控制公司的情況發生較大變化時，應當主動告知公司董事會，並配合公司履行信息披露義務；及(ii)公司董事、高級管理人員及其他因工作關係接觸到應披露信息的工作人員，對公司股票價格產生重大影響的未公開披露的信息負有嚴格保密的責任和義務。

董事對財務報表的責任

董事確認彼等在會計及財務團隊的支持下編製財務報表的責任。

董事已根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告會計準則編製合併財務報表。除採納經修訂準則、準則修訂及註釋外，本集團亦一致採用及應用適當的會計政策。

本公司合併財務報表乃按照持續經營準則編製，董事認為其真實及公平地反映了本集團截至2025年12月31日止年度的財務狀況、經營表現及現金流量，當中所載的其他財務資料及報告的披露亦符合相關法定要求。

本公司外聘核數師就本公司截至2025年12月31日止年度合併財務報表的呈報責任載於本年報獨立核數師報告內。

外聘核數師及其酬金

公司近三年未更換境內核數師。公司自2024年9月17日發行H股股票並在香港聯交所主板掛牌上市至今未更換境外核數師。

本公司委任普華永道中天會計師事務所（特殊普通合夥）及羅兵咸永道會計師事務所為公司2025年度境內及境外核數師。

截至2025年12月31日止年度，已付／應付本公司外聘核數師的酬金已披露於合併財務報表附註8。核數服務包括由本公司境內及境外核數師為公司提供的審計及審計相關服務（酬金為人民幣16.41百萬元），以及為本集團若干子公司提供法定審計服務；非核數服務主要包括為本集團提供稅務諮詢服務等（酬金為人民幣3.95百萬元）。

公司秘書

報告期內，江鵬先生於2025年3月28日辭任本公司董事會秘書及聯席公司秘書後，高書女士已獲委任為本公司董事會秘書及聯席公司秘書，自2025年3月28日起生效；本公司亦委任黎少娟女士擔任本公司聯席公司秘書。黎少娟女士現為卓佳專業商務有限公司公司秘書服務部董事。高書女士獲指定為本公司的主要聯絡人，負責就本公司的企業管治、秘書及行政事宜與黎少娟女士合作及溝通。

於截至2025年12月31日止年度內，高書女士及黎少娟女士已分別遵照《香港上市規則》第3.29條的規定接受不少於15小時的相關專業培訓。

全體董事均可就企業管治及董事會常規及相關事宜獲得聯席公司秘書提供的建議及服務。

股東權利

股東會的召集

單獨或者合計持有公司10%以上股份的股東有權向董事會請求召開臨時股東會，並應當以書面形式向董事會提出。董事會應當根據法律、行政法規和本章程的規定，在收到請求後十日內提出同意或不同意召開臨時股東會的書面反饋意見。

董事會同意召開臨時股東會的，應當在作出董事會決議後五日內發出召開股東會的通知，通知中對原請求的變更，應當徵得相關股東的同意。

董事會不同意召開臨時股東會，或者在收到請求後十日內未作出反饋的，單獨或者合計持有公司10%以上股份的股東有權向審計委員會提議召開臨時股東會，並應當以書面形式向審計委員會提出請求。

審計委員會同意召開臨時股東會的，應在收到請求五日內發出召開股東會的通知，通知中對原提案的變更，應當徵得相關股東的同意。

審計委員會未在規定期限內發出股東會通知的，視為審計委員會不召集和主持股東會，連續九十日以上單獨或者合計持有公司10%以上股份的股東可以自行召集和主持。

審計委員會或股東決定自行召集股東會的，須書面通知董事會，同時向公司所在地中國證監會派出機構和深交所備案。

在股東會決議公告前，召集股東持股比例不得低於10%。

審計委員會或召集股東應在發出股東會通知及股東會決議公告時，向公司所在地中國證監會派出機構和深交所提交有關證明材料。

對於審計委員會或股東自行召集的股東會，董事會和董事會秘書將予配合。董事會應當提供股權登記日的股東名冊。

審計委員會或股東自行召集的股東會，會議所必需的費用由本公司承擔。

股東會的提案

公司召開股東會，董事會、審計委員會以及單獨或者合併持有公司1%以上股份的股東，有權向公司提出提案。

單獨或者合計持有公司1%以上股份的股東，可以在股東會召開十日前提出臨時提案並書面提交召集人。召集人應當在收到提案後二日內發出股東會補充通知，公告臨時提案的內容。如根據公司股票上市地證券監管規則的規定股東會須因刊發股東會補充通知而延期的，股東會的召開應當按照公司股票上市地證券監管規則的規定延期。

向董事會作出查詢

股東如欲向董事會作出任何查詢，可向本公司發送書面查詢。本公司通常不會處理口頭或匿名查詢。

聯絡詳情

股東可透過以下方式發送彼等的上述查詢或要求：

地址：

中國廣東省佛山市順德區北滘鎮美的大道6號美的總部大廈（註明收件人為董事會秘書／公司秘書）

電子郵件：

IR@midea.com

為免生疑問，股東必須遞交及發送正式簽署的書面要求、通知或聲明或查詢（視乎情況而定）的正本至上述地址，並提供彼等全名、聯絡詳情及身份證明，以令其生效。股東資料可根據法律規定予以披露。

股東可致電+86 757 22607708/26637438與本公司聯絡。

投資者關係

本公司認為，與股東有效溝通對加強投資者關係及加深投資者對本集團業務表現及戰略的了解至關重要。本公司致力保持與股東的持續對話，尤其是透過股東週年大會及其他股東會進行。在股東週年大會上，董事（或其委派代表（如適用））可與股東會面並解答其問詢。

為保障股東利益及權利，本公司將在股東會上就每項實質獨立的事項（包括選舉個別董事）提呈獨立決議案。所有在股東會上提呈的決議案將根據《香港上市規則》以投票方式進行表決，投票結果將於各股東會結束後於本公司及香港聯交所網站刊登。

股東通訊政策

本公司已制定股東通訊政策。該政策旨在促進與股東及其他利益相關者的有效溝通，鼓勵股東積極參與本公司的事務及促使股東有效行使其作為股東的權利。董事會檢討了截至2025年12月31日止年度股東通訊政策的實施情況及成效，結果令人滿意。

本公司已建立以下多個途徑以持續與股東進行溝通：

(1) 公司通訊

《香港上市規則》所界定的「公司通訊」指本公司已發出或將予發出以供其任何證券的持有人參照或採取行動的任何文件，其中包括但不限於本公司的以下文件：(a)董事會報告、年度賬目連同核數師報告以及財務摘要報告（如適用）；(b)中期報告及中期摘要報告（如適用）；(c)季度報告；(d)會議通告；(e)上市文件；(f)通函；及(g)代表委任表格。本公司的公司通訊將按照《香港上市規則》規定及時地於香港聯交所網站(www.hkexnews.hk)發佈。公司通訊將按照《香港上市規則》規定以中、英文版本或（倘若許可）單一語言及時向股東及本公司證券的非登記持有人提供。股東及本公司證券的非登記持有人有權選擇收取公司通訊的語言版本（英文或中文）或收取方式（印副本或透過電子形式）。

(2) 根據《香港上市規則》的公告及其他文件

本公司將根據《香港上市規則》及時於香港聯交所網站登載公告（關於內幕消息、企業行動及交易等事宜）及其他文件（如公司章程）。

(3) 公司網站

任何登載於香港聯交所網站的本公司資料或文件亦將登載於本公司網站(www.midea.com.cn)。有關本公司業務發展、目標及戰略、企業管治及風險管理的其他企業資料亦將登載於本公司網站。

(4) 股東會

本公司的股東週年大會及其他股東會乃本公司與股東溝通的主要平台。本公司將按照《香港上市規則》及時向股東提供在股東會上提呈的決議案相關資料。所提供的資料應是合理所需，以使股東能夠就提呈決議案作出知情的決定。本公司鼓勵股東參與股東會或在彼等未能出席大會時委任代表代其出席大會並於會上投票。在合適或有需要的情況下，董事長及其他董事會成員、董事會委員會主席或其代表以及外聘核數師應出席本公司股東會，並在會上回答股東提問（如有）。

於截至2025年12月31日止年度內，本公司舉行了一次股東週年大會及兩次臨時股東會，於該等股東會上提呈的決議案均獲正式通過。

獨立非執行董事及非執行董事已出席本公司股東會，以獲取及公正了解股東意見。

下表為於截至2025年12月31日止年度內，董事於股東會會議之出席率：

	出席／舉行之 股東會 會議次數
執行董事	
方洪波先生（董事長）	3/3
王建國先生	3/3
顧炎民博士	3/3
管金偉先生	3/3
張添博士	2/2
非執行董事	
趙軍先生	3/3
獨立非執行董事	
許定波博士	3/3
肖耿博士	3/3
劉俏博士	3/3
邱鋰力博士	3/3

(5) 股東查詢

關於持股情況的查詢

股東可透過致電本公司的H股股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司的熱線電話+852 2862 8555，或親臨其位於香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-16號舖的公眾櫃檯查詢其持股情況。

關於企業管治或擬提交董事會及本公司的其他事項的查詢

本公司一般不會處理口頭或匿名查詢。股東可按照「聯絡詳情」一節所載通過電子郵件或郵寄方式向董事會發送任何書面查詢。

(6) 其他投資者關係通訊平台

本公司將於必要時舉辦投資者／分析員推介會、本地及國際路演、傳媒訪問、投資者推廣活動及專題論壇等。

報告期內本公司接待調研、溝通、採訪等活動如下表所示：

接待時間	接待地點	接待方式	接待對象類型	接待對象	談論的主要內容及提供的資料	調研的基本情況索引
2025年1月23日	公司	實地調研	機構	國聯證券、淳厚基金、平安養老、友邦人壽、富國基金、萬家基金、匯添富基金、交銀施羅德、摩根基金、嘉實基金、百年保險資管、興證全球基金、光大保德信基金	1. 公司2025年的發展思路如何？ 2. 公司在中東非的發展如何？ 3. 公司在智能製造方面的成果有哪些？ 4. 公司近期在社會責任方面有甚麼進展？	巨潮資訊網 (www.cninfo.com.cn) 2025年1月23日投資者關係記錄表

接待時間	接待地點	接待方式	接待對象類型	接待對象	談論的主要內容及提供的資料	調研的基本情况索引
2025年4月11日	公司	網絡平台線上交流	機構、個人	線上參與公司2024年度業績說明會的投資者	1. 美國加徵關稅對公司有甚麼影響？ 2. 請介紹集團現有業務矩陣？ 3. 公司在產品研發體系方面的佈局？ 4. 高管您好，請問 貴公司本期財務報告中，盈利表現如何？謝謝。 5. 公司研發能力如何？ 6. 請公司講一下，2025年，公司重點抓的前三件事 7. 在清潔電器產品進展？ 8. 公司在ToB業務領域的進展？ 9. 美的國內市場線下渠道變革情況？ 10. 請問一季度的零售情況如何？看第三方數據，公司的美的品牌與華凌品牌的線上零售量和零售價都有明顯同比下滑、表現相較於競品差很多。 11. 在新能源方面的發展情況？ 12. 公司新能源車零部件業務發展情況如何？ 13. 東芝品牌在國內的發展情況？ 14. 美的高端品牌的情況？ 15. COLMO高端品牌的發展情況？ 16. 2024年美的海外自有品牌電商發展？ 17. 如果原材料持續提升，盈利能力是否受到影響？ 18. 2024年美的海外自有品牌拓展情況？ 19. 美的國內線上電商業務發展情況？ 20. 公司目前海外產能佈局情況如何？	巨潮資訊網 (www.cninfo.com.cn) 2025年4月11日投資者關係記錄表

接待時間	接待地點	接待方式	接待對象類型	接待對象	談論的主要內容及提供的資料	調研的基本情況索引
2025年7月1日	公司	實地調研	機構	Boston Common Asset Management LLC、Polaris Capital Management LLC、Harding Loevner LP、嘉實基金、長江養老、匯添富基金、中歐基金、國華人壽、博時基金、易方達基金、富國基金、中歐基金、南方基金、華安基金、興全基金、國泰基金、農銀匯理基金、華泰柏瑞基金	1. 公司最近內銷情況如何？在國內銷售競爭加劇的背景下，公司通過哪些方面維持自己的競爭力？ 2. 公司如何應對當前國際貿易形式？ 3. 美的發佈能源戰略是甚麼考慮？	巨潮資訊網 (www.cninfo.com.cn) 2025年7月1日投資者關係記錄表
2025年7月29日	公司	其他	機構	南方基金、E Fund Management (HK)、Point72、Greenwoods、Millennium、瓏仁投資、諾安基金、寶盈基金、景順長城基金、摩根華鑫基金	1. 公司在人形機器人上，有甚麼規劃？ 2. 公司在海外如何塑造自有品牌的品牌力？ 3. 全球氣候變化，公司在產品方面，是否有作相關考慮？	巨潮資訊網 (www.cninfo.com.cn) 2025年7月29日投資者關係記錄表

接待時間	接待地點	接待方式	接待對象類型	接待對象	談論的主要內容及提供的資料	調研的基本情況索引
2025年9月19日	全景網投資者關係互動平台	路演活動	機構／個人	參與網上提問的全體投資者	1. 公司未來分紅規劃？ 2. 預期人形機器人在未來幾年會逐步進入家庭，請問公司在這方面具體有甚麼佈局？目標是甚麼？希望公司充分利用已有的家電生態與機器人聯動方面建立行業標準，做成有自己特色的家庭服務型機器人。 3. 美國市場2025年預計有多少銷售額，增速是多少？未來是甚麼策略？ 4. 庫卡機器人利潤率低的原因？ 5. 請問美的能源進小區活動有甚麼突破性營銷方式嗎。我家住樓頂特想裝，但據說屬於違建。 6. 3季度銷售情況及4季度預期銷售情況主要從銷售及利潤解答 7. 美的集團如何應對未來高關稅和美聯儲降息帶來的銅等大宗商品的上漲的影響？ 8. 收購的醫療設備公司萬東醫療和儲能智能電網公司科陸電子，這兩家品牌知名度都不高，建議更改為美的品牌以擴大品牌影響力促進業務發展。	巨潮資訊網 (www.cninfo.com.cn) 2025年9月19日投資者關係記錄表

接待時間	接待地點	接待方式	接待對象類型	接待對象	談論的主要內容及提供的資料	調研的基本情況索引
2025年11月3日	公司	特定對象調研	機構／個人	江海證券有限公司、中國銀河證券股份有限公司、招商證券股份有限公司、東海證券股份有限公司、財信證券股份有限公司、中山公用、溫潤(珠海)私募基金管理合夥企業、深圳市前海唐融資本投資管理有限公司、樂盈(珠海)私募證券投資管理有限公司、北京元航投資管理有限公司、廣東南傳私募基金管理有限公司、深圳單仁牛商科技股份有限公司、廣州順從投資、上海遠海私募基金管理有限公司、深圳市共贏企業管理顧問公司、吉林長白山股權投資管理有限公司、深圳唐德私募證券投資基金管理有限公司、杭州潤洲私募基金管理有限公司、珠海市聚隆私募基金管理有限公司、瀾林投資(廣州)有限公司、深圳泰信誠、個人投資人	1. 公司三季度業績表現情況如何？ 2. 公司儲能業務發展情況如何？ 3. 公司機器人業務發展情況如何？ 4. 美的集團如何應對銅等大宗商品的上漲的影響？	巨潮資訊網 (www.cninfo.com.cn) 2025年11月3日投資者關係記錄表

接待時間	接待地點	接待方式	接待對象類型	接待對象	談論的主要內容及提供的資料	調研的基本情况索引
2025年12月31日	券商策略會	路演活動	機構	華創證券、銀河證券、中信里昂證券、興業證券、國聯民生證券、長城基金、鵬華基金、高毅資產、富國基金、ARTISAN、摩根基金、興全基金、永贏基金、睿遠基金、中銀基金、長江養老保險、博時基金、諾安基金、華夏久盈、和諧匯一等20家機構	1. 近期美元兌人民幣有波動，公司計劃如何應對？ 2. 房地產行業下行是否影響智能建築科技板塊業務？ 3. 公司人形機器人業務的最新進展如何？	巨潮資訊網 (www.cninfo.com.cn) 2025年12月31日投資者關係記錄表

章程文件的修訂

於截至2025年12月31日止年度內，本公司已對其公司章程作出修訂。該等修訂的詳情載於日期為2025年5月7日及9月9日致股東的通函內。公司章程的最新版本亦可於本公司網站及香港聯交所網站查閱。

利潤分配政策

根據《中華人民共和國公司法》及《上市公司監管指引第3號——上市公司現金分紅》等中國法律法規和公司章程第一百四十八條至第一百五十三條，本公司於任何三個財政年度須支付的累計現金股息應不少於該三個財政年度按照中國公認會計準則計算可供分派平均淨利潤的30%。於2025年，本公司已制定2025-2027年股東回報規劃。本公司嚴格執行該規劃，明確了股息標準、股息比例和利潤分配政策的決策程序，確保利潤分配政策的持續性及穩定性，保護中小股東的合法權益。未來利潤分配採取現金或者現金與股票相結合方式分配股利，並優先採用現金分紅的方式分配利潤。任何建議的股息分派均須由董事會酌情決定及經股東會批准。董事會可於考慮我們的經營業績、現金流量、財務狀況、業務開展狀況、資金需求、資本結構、股東利益及董事會可能認為相關的任何其他條件後建議未來的股息分配。

董事會報告

本董事會報告中所提及的本年報相關章節內容為本董事會報告的一部分。

一、主要業務

美的是一家覆蓋智能家居、工業技術、樓宇科技、機器人與自動化、新能源、健康醫療、智慧物流等業務的全球領先的科技集團，已建立ToC與ToB並重發展的業務矩陣，既可為消費者提供各類智能家居的產品與服務，也可為企業客戶提供多元化的商業及工業解決方案。本集團主要業務性質於報告期內並無重大變動。

香港法例第622章《公司條例》附表5規定的有關該等活動之進一步論述與分析，包括有關本集團面對主要風險及不明朗因素之論述以及本集團業務未來可能發展之揭示，載於本年報之「管理層討論與分析」。

二、股息

董事會建議以現金派發2025年度的股息，每10股派發人民幣38元。股息分配建議將在本公司2025年股東週年大會批准後派發，A股股息以人民幣支付，H股股息以港幣支付。截至最後實際可行日期，本公司所持有的A股庫存股份數量為81,717,641股，該等庫存股份無權獲付任何2025年度股息。有關本公司已派付或擬派付的每股股息及因此而承擔的款額之詳情載於財務報表附註39。建議以現金派發2025年度的股息符合本公司利潤分配及股息政策。有關本公司利潤分配及股息政策之詳情請參閱本年報「企業管治報告」之「利潤分配政策」。

報告期內，概無有關股東已放棄或同意放棄任何股息的安排。

三、股本變動及債券相關情況

本公司股本於截至2025年12月31日止年度之變動情況載於財務報表附註35。

本公司於報告期內發行債券的情況載於本年報之「債券相關情況」。

四、優先認股權

根據中國法律及《公司章程》的規定，本公司股東並無優先認股權。

五、證券發行與上市

報告期內，本公司並無新發行A股和／或H股股份的情況；有關本公司庫存股份註銷或轉讓的情況，請參見本年報「董事會報告」之「購買、贖回或出售本公司上市證券」。

有關本公司發行債券的情況，請參見本年報之「債券相關情況」。

除上文所披露者外，本公司於報告期內無其他證券發行與上市情況。

六、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，本公司於香港聯交所回購1,243,100股H股普通股，該等回購由董事根據股東於2025年5月30日舉行的本公司股東週年大會上就回購H股所作出的一般性授權而進行。該等交易的概要如下：

回購月份	回購H股數量(股)	每股價格		總代價(不包括交易成本) (港元)
		最高 (港元／股)	最低 (港元／股)	
2025年7月	253,400	79.10	77.95	19,923,325
2025年9月	989,700	87.60	83.30	84,776,470
總計	1,243,100			104,699,795

該等回購H股由本公司持作庫存H股，且其後由本公司於2025年10月23日悉數轉移至股東於2025年5月30日舉行的本公司股東週年大會所採納的(H股)股份獎勵計劃。

回購A股

15-30億A股回購方案

本公司於2025年4月8日召開第五屆董事會第七次會議審議通過了《關於以集中競價方式回購公司A股股份的方案》，同意公司以集中競價交易方式回購公司部分已發行的A股股份，用於實施股權激勵計劃及／或員工持股計劃，回購價格為不超過人民幣100元／股，回購金額為不超過30億元且不低於15億元，實施期限為自董事會審議通過回購股份方案之日起12個月內（「15-30億A股回購方案」）。

於截至2025年12月31日止年度，本公司已於深圳證券交易所回購該15-30億A股回購方案項下的20,564,598股A股普通股，該等股份現由本公司持作庫存A股。該等交易的概要如下：

回購月份	回購A股數量（股）	每股價格		總代價（不包括交易成本） （人民幣元）
		最高 （人民幣元／股）	最低 （人民幣元／股）	
2025年4月	7,741,439	75.02	69.50	553,526,206
2025年5月	4,447,379	80.44	74.71	346,414,177
2025年6月	8,375,780	77.00	70.87	609,925,431
總計	20,564,598			1,509,865,814

50-100億A股回購方案

本公司於2025年3月28日召開第五屆董事會第六次會議、於2025年5月30日召開本公司股東週年大會審議通過了《關於以集中競價方式回購公司A股股份的方案》，同意公司以集中競價交易方式回購公司部分已發行的A股股份，用於依法註銷減少註冊資本及實施股權激勵計劃及／或員工持股計劃。回購價格為不超過人民幣100元／股，回購金額為不超過100億元且不低於50億元，實施期限為自本公司股東週年大會審議通過回購股份方案之日起12個月內（「50-100億A股回購方案」）。

於截至2025年12月31日止年度，本公司已於深圳證券交易所回購該50-100億A股回購方案項下的135,012,663股A股普通股，該50-100億A股回購方案已實施完畢；其中95,000,000股已經本公司依法註銷減少註冊資本，剩餘股份現由本公司持作庫存A股。該等交易的概要如下：

回購月份	回購A股數量(股)	每股價格		總代價(不包括交易成本) (人民幣元)
		最高 (人民幣元/股)	最低 (人民幣元/股)	
2025年6月	13,460,016	73.49	71.20	972,714,970
2025年7月	16,083,925	73.59	69.91	1,154,206,856
2025年8月	11,111,975	72.28	70.17	792,668,594
2025年9月	36,125,230	77.99	72.56	2,679,182,917
2025年10月	33,650,109	76.82	71.05	2,466,486,912
2025年11月	18,021,058	80.62	74.41	1,399,962,923
2025年12月	6,560,350	83.11	79.20	534,771,576
總計	135,012,663			9,999,994,748

回購註銷A股限制性股票

截至2025年12月31日止年度，本公司已根據各限制性股票激勵計劃規則回購並註銷已授予若干激勵對象(「回購激勵對象」)的A股限制性股票(「回購註銷」)。概無回購激勵對象為本公司關連人士。有關回購註銷的特別決議案均已提呈本公司臨時股東會審議及批准。該等回購註銷的概要如下：

於2025年5月，本公司根據2021年、2022年和2023年限制性股票激勵計劃之規則，回購並註銷該等計劃授予若干激勵對象的A股限制性股票合計1,493,543股，支付總價為人民幣35,429,185.75元。2021年、2022年和2023年限制性股票激勵計劃之回購價格分別為人民幣32.75元/股、人民幣20.97元/股、人民幣22.89元/股。

於2025年12月，本公司根據2021年、2022年和2023年限制性股票激勵計劃之規則，回購並註銷該等計劃授予若干激勵對象的A股限制性股票合計1,327,686股，支付總價為人民幣26,694,771.54元。2021年、2022年和2023年限制性股票激勵計劃之回購價格分別為人民幣29.25元/股、人民幣17.47元/股、人民幣19.39元/股。

2025年A股持股計劃非交易過戶

於2025年9月，本公司A股回購專用證券賬戶所持公司庫存A股已非交易過戶至「美的集團股份有限公司－2025年A股持股計劃」證券賬戶，過戶股份數量為17,361,485股，與本公司股東會審議通過的方案不存在差異。

截至2025年12月31日，本公司所持有的A股庫存股份數量為60,577,261股，該等庫存股份擬用於本公司的股權激勵計劃及／或員工持股計劃。

除上文所披露者外，本公司及其任何附屬公司於報告期內並無購買、贖回或出售本公司任何上市證券（包括庫存股）。

七、儲備、可供分派儲備

有關本公司儲備、可供分派儲備的變動情況，請參見本年報之「合併財務報表『合併權益變動表』」及附註38。

八、環境、社會及管治(ESG)報告

本集團始終將ESG理念融入到企業的發展戰略和經營決策之中，面對複雜多變的外部環境，始終堅持以「公司治理的先進性、價值理念的與時俱進、管理層心智模式的成長」為可持續發展的三大基石，從「守護藍色星球、構建和諧社區、踐行科技盡善、共創繁榮生態」四大維度出發，堅持科技創新，推動綠色、低碳和可循環生態建設，提升公司治理水平和履行社會責任，實現全球可持續發展，以創新引領綠色未來。

公司本年度已遵守《環境、社會及管治報告指引》載列的強制披露規定及「不遵守就解釋」條文，詳情請參見公司刊發的《2025年美的集團環境、社會及管治(ESG)報告》。

有關企業管治之詳情，亦可參見本年報之「企業管治報告」。

九、慈善捐款

報告期內，本集團慈善捐款支出約為人民幣4,148萬元。

十、遵守法律及法規

董事會在本公司內部審計與風控部門、法務部門及投資者關係部門的協助下，負責審查及監督本公司有關遵守法律及監管規定方面的政策及常規。本公司已制訂合規程序，以確保遵守與本公司相關的法律及法規。

本公司長期以來堅持依法合規經營的理念，遵守國家法律法規和監管部門出台的各項規定。2025年，本公司持續提升內部控制管理水平，完善合規管理和業務管理的各項規章制度及流程；及時將監管機構和自律組織的各項要求落實到公司運營中，不斷加強對法律和合規文化的宣傳培訓，強化各業務單位在開展業務過程中主動防範合規風險的意識。

我們認為，於報告期內，本集團已在所有重大方面遵守我們營運所在司法管轄區的所有相關法律及法規，經營管理活動之合規狀況整體良好，合規風險管理機制運行正常。

十一、董事及高級管理層

於報告期內及截至最後實際可行日期止期間，本公司之董事及高級管理層成員的一般資料及簡歷載列於本年報「企業管治報告」之「董事及高級管理層」。

十二、員工情況

下表載列於2025年12月31日按專業構成類別劃分的員工明細：

專業構成類別	專業構成人數(人)
製造人員	152,499
銷售人員	15,488
研發人員	23,926
財務人員	2,866
行政人員	3,791
合計	198,570

有關本公司員工薪酬政策之詳情可參見本年報「企業管治報告」之「員工薪酬政策」。本公司亦為員工提供福利，作為其薪酬方案的一部分，本公司認為此符合行業標準。本公司遵守中國內地及經營所在的其他司法轄區的不同的勞動相關的法律法規。例如，本公司為我們在中國內地的員工繳納多項社保基金，包括養老保險、失業保險、基本醫療保險、工傷保險、生育保險及住房公積金。本公司承諾與員工分享成功，並推出多層級的股份激勵計劃，從而讓員工從公司的成功及發展中獲益。

本公司致力於營造鼓勵終身學習的企業文化，建立完善的人才培養體系，助力員工發掘自身潛能，提升員工專業技能和綜合技能。本公司的專業在線學習平台美課(M-Learning)通過獨特的課程和實用的培訓，為全體員工的成長賦能。同時建設線下三級賦能體系，聯動集團－單位－部門，全面發展員工在各階段所需的崗位知識與技能，兼顧個人發展與企業需求，支撐全體美的員工學習成長。

有關本公司員工情況的詳細資料，請參見本公司刊發的《2025年美的集團環境、社會及管治(ESG)報告》。

十三、主要客戶及供貨商

報告期內，本集團向前五大客戶之銷售額合共佔本集團本年度總銷售額低於30%，本集團從前五大供貨商之購貨額合共佔本集團本年度總購貨額低於30%。

十四、與員工、顧客及供應商之關係

我們將「以人為本」深度融入戰略核心，聚焦人才價值賦能，搭建公平開放的職業發展平台，透過精準引才、系統育才、多元勵才的全週期機制，為員工成長提供持續支持。我們堅守員工福祉優先原則，鼓勵真實表達、重視員工訴求，健全員工職業健康保障體系，實現企業與員工共生共榮、雙向成就。

我們始終秉持「以用戶為中心」的服務理念，以全流程品質管控為基石，依託數位化變革強化售前、售中、售後全鏈路用戶體驗，持續提升行銷合規水準，嚴格落實資料安全及隱私保護法規及管理要求，致力於為用戶打造優質智慧的服務體驗。

我們積極與供應商夥伴共享經驗、資源，攜手共建綠色低碳供應鏈體系，力求在產品全生命週期內最大限度降低對環境的影響。基於美的集團ESG管理平台，搭建「三位一體」碳足跡管理體系，包含四大核心模組（產品碳足跡管理、供應鏈協同管理、視覺化報告體系、產品碳因子庫），助力供應鏈綠色、低碳轉型。

十五、股份計劃

本公司現有四種股份計劃，即A股股票期權激勵計劃（「股票期權激勵計劃」）、A股限制性股票激勵計劃（「限制性股票激勵計劃」）（合稱「股權激勵計劃」）、A股持股計劃（「持股計劃」）以及H股股份獎勵計劃。

（一）股票期權激勵計劃

報告期內，本公司存續的股票期權激勵計劃包括第五期股票期權激勵計劃、第六期股票期權激勵計劃、第八期股票期權激勵計劃及第九期股票期權激勵計劃。鑒於本公司H股上市後不會再根據上述股票期權激勵計劃授出期權，故該等股票期權激勵計劃的條款不受《香港上市規則》第17章規限。

1、目的

股票期權激勵計劃旨在完善本集團的企業管治架構及激勵機制，激勵本集團的管理層及主要員工實現本集團的可持續健康發展，使股東利益與本集團和員工的利益保持一致，以實現本集團的長期目標。

2、參與者

股票期權激勵計劃的參與者包括本集團研發、生產及質量控制部門的關鍵技術人員及中層管理人員、海外人員、年輕管理層及技術人才。激勵對象範圍不包括獨立董事、監事及單獨或合計持有本公司5%以上股份的股東或實際控制人及其配偶、父母、子女。

3、可授出期權數量上限

股票期權激勵計劃授出的期權涉及的股份為本公司向選定參與者發行的A股。所授出的每份期權代表於行使期內按行權價格購買一股A股股份的權利。根據各股票期權激勵計劃，授出期權可予發行的A股數量上限及佔本公司截至最後實際可行日期已發行股份（不包括庫存股份）的百分率如下：

股票期權激勵計劃	授出期權可予發行的 A股數量上限及佔本公司 截至最後實際可行日期 已發行股份（不包括 庫存股份）的百分率
第五期股票期權激勵計劃	62,080,000(0.83%)
第六期股票期權激勵計劃	47,240,000(0.63%)
第八期股票期權激勵計劃	82,480,000(1.10%)
第九期股票期權激勵計劃	109,074,000(1.45%)

截至最後實際可行日期，根據各股票期權激勵計劃可予發行的A股數量及佔本公司已發行股份（不包括庫存股份）的百分率如下：

股票期權激勵計劃	截至最後實際可行日期 可予發行的A股數量及 佔本公司已發行股份 （不包括庫存股份）的百分率
第五期股票期權激勵計劃	0(0%)
第六期股票期權激勵計劃	0(0%)
第八期股票期權激勵計劃	6,469,895(0.09%)
第九期股票期權激勵計劃	36,081,577(0.48%)

4、 參與者可獲授權益上限

任何一名激勵對象通過全部在有效期內的股票期權激勵計劃獲授的本公司股票累計未超過本公司股本總額的1%。

5、 歸屬及行權安排

已授出期權的歸屬及行權安排如下：

- (a) 第五期股票期權激勵計劃、第六期股票期權激勵計劃：自授出日期起計滿24個月後的首個交易日起至授出日期起計滿72個月的最後交易日止的四個行權期各期間，可分批行權25%；及
- (b) 第八期股票期權激勵計劃、第九期股票期權激勵計劃：自授出日期起計滿24個月後的首個交易日起至授出日期起計滿60個月的最後交易日止的三個行權期各期間，可分批行權30%或40%。

6、 獲授期權的代價

股票期權激勵計劃項下授出的期權並無支付／需支付任何代價。

7、 行權價格的確定

各股票期權激勵計劃項下授出期權的行權價格為下列價格之較高者：

- (a) 第五期及第六期股票期權激勵計劃：(1)計劃草案公佈前一個交易日的公司股票交易均價；(2)計劃草案公佈前20個交易日的公司股票交易均價；(3)計劃草案公佈前60個交易日的公司股票交易均價；及(4)計劃草案公佈前120個交易日的公司股票交易均價（以較高者為準）；及
- (b) 第八期及第九期股票期權激勵計劃：(1)計劃草案公佈前一個交易日的公司股票交易均價；及(2)計劃草案公佈前20個交易日的公司股票交易均價（以較高者為準）。

已授出期權的行權價格將於若干事件發生時作出調整，包括派息、資本公積金轉增股本、派發股票紅利、股份拆細或縮股、增發股票等。

8、報告期內期權行使的變動情況及計劃有效期

參與人姓名和類別	2025年1月1日 ⁽³⁾					2025年12月31日 ⁽¹⁾⁽³⁾			有關股份在緊接行權日期前的加權平均收市價			授予日期	計劃有效期
	尚未行使的					尚未行使的							
	期權數量 (份)	行權價格 (元／股) ⁽²⁾	報告期內 行使(份)	報告期內 註銷(份)	報告期內 失效(份)	期權數量 (份)	行權價格 (元／股) ⁽²⁾	收市價 (元／股)					
董事													
張添－第八期股票期權激勵計劃	6,000	74.26	0	0	0	6,000	70.29	不適用	2021.6.4	2021.6.4－2026.6.3			
張添－第九期股票期權激勵計劃	15,750	49.13	6,750	0	0	9,000	45.16	75.16	2022.6.8	2022.6.8－2027.6.7			
其他僱員													
第五期股票期權激勵計劃－預留授予	115,200	35.56	80,200	0	35,000	0	不適用	72.85	2019.3.11	2019.3.11－2025.3.10			
第六期股票期權激勵計劃	2,024,910	42.56	2,024,910	0	0	0	不適用	74.41	2019.5.30	2019.5.30－2025.5.29			
第八期股票期權激勵計劃	38,279,261	74.26	24,038,044	4,356,326	807,077	9,077,814	70.29	77.75	2021.6.4	2021.6.4－2026.6.3			
第九期股票期權激勵計劃	71,422,456	49.13	23,951,529	7,845,429	36,000	39,589,498	45.16	74.71	2022.6.8	2022.6.8－2027.6.7			

註：

- (1) 報告期內，本公司概無根據任何股票期權激勵計劃授出期權。
- (2) 本公司分別於2025年6月12日及11月18日實施了2024年度利潤分配及2025年中期利潤分配。根據股票期權激勵計劃關於已授出期權之行權價格調整的規定，於2025年1月1日至6月11日的第五期、第六期、第八期、第九期股票期權激勵計劃的行權價格分別為35.56元/股、42.56元/股、74.26元/股、49.13元/股；於2025年6月12日至11月17日的第八期、第九期股票期權激勵計劃的行權價格分別為70.78元/股、45.65元/股（第五期、第六期股票期權激勵計劃已分別於2025年3月10日、5月29日到期結束）；於2025年11月18日至12月31日的第八期、第九期股票期權激勵計劃的行權價格分別為70.29元/股、45.16元/股。
- (3) 已授出期權的歸屬及行權安排如下：
- (a) 第五期股票期權激勵計劃、第六期股票期權激勵計劃：自授出日期起計滿24個月後的首個交易日起至授出日期起計滿72個月的最後交易日止的四個行權期各期間，可分批行權25%；及
- (b) 第八期股票期權激勵計劃、第九期股票期權激勵計劃：自授出日期起計滿24個月後的首個交易日起至授出日期起計滿60個月的最後交易日止的三個行權期各期間，可分批行權30%或40%。

(二) 限制性股票激勵計劃

報告期內，本公司存續的限制性股票激勵計劃包括2021年限制性股票激勵計劃、2022年限制性股票激勵計劃及2023年限制性股票激勵計劃。鑒於本公司H股上市後不會再根據上述限制性股票激勵計劃授出限制性股票，故該等限制性股票激勵計劃的條款不受《香港上市規則》第17章之條文的規限。

1、目的

限制性股票激勵計劃旨在完善本集團的企業管治架構及激勵機制，激勵本集團的管理層及主要員工實現本集團的可持續健康發展，使股東利益與本集團和員工的利益保持一致，以實現本集團的長期目標。

2、參與者

限制性股票激勵計劃的參與者包括公司核心研發人才及對本公司或部門經營業績承擔主要責任的核心人員。激勵對象範圍不包括獨立董事、監事及單獨或合計持有本公司5%以上股份的股東或實際控制人及其配偶、父母、子女。

3、股票來源及數量上限

本公司2021、2022、2023年限制性股票激勵計劃所涉及的股份為本公司從二級市場上購買的A股。根據各限制性股票激勵計劃，可授出的限制性股票數量上限及佔本公司截至最後實際可行日期已發行股份（不包括庫存股份）的百分率如下：

限制性股票激勵計劃	可授出的限制性股票 數量上限及佔本公司 截至最後實際可行日期 已發行股份（不包括 庫存股份）的百分率
2021年限制性股票激勵計劃	10,570,000(0.14%)
2022年限制性股票激勵計劃	12,630,000(0.17%)
2023年限制性股票激勵計劃	18,375,000(0.24%)

截至最後實際可行日期，各限制性股票激勵計劃已授予的發行在外的限制性股票數量及佔本公司已發行股份（不包括庫存股份）的百分率如下：

限制性股票激勵計劃	截至最後實際可行日期 發行在外的限制性股票 數量及佔本公司已發行股份 （不包括庫存股份）的百分率
2021年限制性股票激勵計劃	0(0%)
2022年限制性股票激勵計劃	3,217,000(0.04%)
2023年限制性股票激勵計劃	4,770,375(0.06%)

4、參與者可獲授權益上限

任何一名激勵對象通過全部在有效期內的限制性股票激勵計劃獲授的本公司股票累計未超過本公司股本總額的1%。

5、限售及歸屬安排

限制性股票激勵計劃自授出限制性股票完成之日起生效，直至授出的限制性股票不再受限制或已被回購及註銷之日止，惟該計劃的期限不得超過48個月或60個月（視乎情況而定）。限制性股票設有12個月或24個月的限售期，限售期自激勵對象獲授限制性股票之日起算。於限售期內，限制性股票不得轉讓、用於擔保或償還債務。且僅於達成計劃規定的條件後，限制性股票方可解除限售。限制性股票的歸屬安排如下：

- (a) 2021年及2022年限制性股票激勵計劃：自授出日期起計滿24個月後的首個交易日起至授出日期起計滿60個月的最後交易日止的三個解除限售期各期間，可分批解除限售30%或40%；及
- (b) 2023年限制性股票激勵計劃：自授出日期起計滿12個月後的首個交易日起至授出日期起計滿48個月的最後交易日止的三個解除限售期各期間，可分批解除限售30%或40%。

6、 獲授限制性股票的代價

於獲授限制性股票時，激勵對象須按照授予價格將認購限制性股票的資金繳付於公司指定賬戶，並經註冊會計師驗資確認；否則視為激勵對象放棄認購獲授的限制性股票。

限制性股票激勵計劃項下的限制性股票於解鎖時，參與者並無支付／需支付任何代價。

7、 授予價格的確定

限制性股票的授予價格不得低於股票票面金額，且原則上不得低於該計劃規定的下列價格：

2021年、2022年及2023年限制性股票激勵計劃：(1)計劃草案公佈前一個交易日的公司股票交易均價的50%；及(2)計劃草案公佈前20個交易日的公司股票交易均價的50%（以較高者為準）。

若在計劃草案公告當日至激勵對象完成限制性股票授予登記期間，公司發生派息、資本公積金轉增股本、派發股票紅利、股份拆細或縮股、增發股票等事件，則限制性股票的授予價格將作相應調整。

8、 報告期內限制性股票數量的變動情況及計劃有效期

參與人姓名和類別 ⁽¹⁾	2025年 1月1日			2025年 12月31日		有關股份 在緊接歸屬 日期前的 加權平均 收市價			計劃有效期
	限制性 股票數量 (股) ⁽²⁾⁽³⁾	報告期內 歸屬(股) ⁽²⁾	報告期內 註銷(股)	限制性 股票數量 (股) ⁽²⁾⁽⁴⁾	授予價格 (元/股)				
							授予日期		
非董事僱員									
2021年限制性股票激勵計劃	2,734,620	2,283,352	192,600	0	39.92	72.83	2021.6.4	2021.6.4 – 2026.6.3	
2022年限制性股票激勵計劃	6,911,000	2,518,700	493,800	3,217,000	26.47	72.48	2022.6.8	2022.6.8 – 2027.6.7	
2023年限制性股票激勵計劃	10,782,875	4,817,839	641,286	4,770,375	25.89	72.76	2023.6.20	2023.6.20 – 2027.6.19	

註：

- (1) 概無根據2021年、2022年和2023年限制性股票激勵計劃向董事授出限制性股票。
- (2) 限制性股票的歸屬安排如下：
 - (a) 2021年及2022年限制性股票激勵計劃：自授出日期起計滿24個月後的首個交易日起至授出日期起計滿60個月的最後交易日止的三個解除限售期各期間，可分批解除限售30%或40%；及
 - (b) 2023年限制性股票激勵計劃：自授出日期起計滿12個月後的首個交易日起至授出日期起計滿48個月的最後交易日止的三個解除限售期各期間，可分批解除限售30%或40%。
- (3) 限制性股票激勵計劃項下的限制性股票於解鎖時，參與者並無支付／需支付任何代價。
- (4) 報告期內，本公司概無根據任何限制性股票激勵計劃授出限制性股票，亦無限制性股票失效。

(三) 持股計劃

報告期內，本公司存續的持股計劃包括核心管理團隊持股計劃之第五期事業合夥人持股計劃（「第五期事業合夥人持股計劃」）、核心管理團隊持股計劃之第八期全球合夥人持股計劃（「第八期全球合夥人持股計劃」）、2023年持股計劃、2024年持股計劃及2025年持股計劃（統稱「持股計劃」）。鑒於持股計劃不涉及本公司發行新股票，故持股計劃的條款不受《香港上市規則》第17章規限。

1、目的

持股計劃旨在持續提升公司治理水平，完善公司治理機制，提升公司整體價值；構建內部企業家群體，進一步釋放核心管理層的自驅力和創造力，吸引、激勵、留用對公司未來發展有重要影響的核心管理及核心技術人員；堅定「合夥人」理念，確保核心管理團隊與公司成長價值的深度綁定，激發其使命感及責任感；建立和完善勞動者與所有者的利益共享機制，實現公司、股東、員工利益的一致；堅持和完善面向未來的全面薪酬結構，倡導以價值為導向的績效文化，有利於實現公司核心管理團隊的長期激勵與約束，確保公司發展戰略和經營目標的實現。

2、參與者

持股計劃的參與者包括計劃中載列的本公司核心管理及核心技術人員、高級管理人員。

3、持股計劃可持有A股數量上限

各持股計劃下可持有的A股數量上限及佔本公司截至最後實際可行日期已發行股份（不包括庫存股份）的百分率如下：

持股計劃	可持有A股數量上限及 佔本公司截至最後實際 可行日期已發行股份 （不包括庫存股份）的百分率
第五期事業合夥人持股計劃	2,826,759(0.04%)
第八期全球合夥人持股計劃	3,770,433(0.05%)
2023年持股計劃	9,946,276(0.13%)
2024年持股計劃	20,106,662(0.27%)
2025年持股計劃	17,361,485(0.23%)

截至最後實際可行日期，各持股計劃下持有的A股數量及佔本公司已發行股份（不包括庫存股份）的百分率如下：

持股計劃	截至最後實際可行日期 持有A股數量及佔本公司 已發行股份（不包括 庫存股份）的百分率
第五期事業合夥人持股計劃	0(0%)
第八期全球合夥人持股計劃	0(0%)
2023年持股計劃	3,702,576(0.05%)
2024年持股計劃	20,106,662(0.27%)
2025年持股計劃	17,361,485(0.23%)

4、 參與者可獲授權益上限

持股計劃任一參與者所獲股份權益對應的股票總數累計未超過公司股本總額的1%。

5、 限售及歸屬安排

持股計劃持有的A股自完成從本公司回購專用證券賬戶受讓回購標的股票的公告日期起設立12個月（第五期事業合夥人持股計劃、第八期全球合夥人持股計劃、2023年持股計劃）或24個月（2024年持股計劃、2025年持股計劃）的限售期。

前述限售期屆滿後，視乎業績目標達成情況及個人考核情況，參與者享有的持股計劃持有的相應部分A股（連同股息）將按40%、30%及30%的比例分三批歸屬，且歸屬A股將由計劃管理委員會售出及所得款項將按比例分配予參與者。

6、 獲授權益的代價

持股計劃的參與者無需就持股計劃的授出權益或歸屬權益支付任何代價。持股計劃的資金來源為公司計提的持股計劃專項基金和高層部分績效獎金。不存在公司向參與者提供財務資助或為其貸款提供擔保的情況，也不涉及槓桿資金；不存在第三方為員工參加持股計劃提供獎勵、補貼、兜底等安排。

7、 報告期內持股計劃所持A股的變動情況及計劃有效期

持股計劃名稱 ⁽¹⁾	參與人員姓名和類別 ⁽²⁾	2025年					有關股份	授予日期	計劃有效期
		1月1日 持有A股 數量 (股) ⁽³⁾⁽⁴⁾	報告期內 授予 (股) ⁽³⁾⁽⁴⁾	報告期內 歸屬 (股) ⁽⁴⁾	報告期內 失效 (股)	2025年 12月31日 持有 A股數量 (股) ⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	在緊接歸屬 日期前的 加權平均 收市價 (元/股)		
第五期事業合夥人 持股計劃	非董事僱員	534,995	0	513,332	21,663	0	71.94	2022.7.29	2022.7.29- 2027.7.28
	報告期內薪酬最高的 五名個人(合計)	12,921	0	12,921	0	0	71.94		
第八期全球合夥人 持股計劃	董事－方洪波	337,953	0	337,953	0	0	72.83	2022.7.21	2022.7.21- 2027.7.20
	董事－王建國	47,975	0	47,975	0	0	72.83		
	董事－顧炎民	47,975	0	0	47,975	0	72.83		
	董事－管金偉	52,238	0	52,238	0	0	72.83		
	董事－伏擁軍(已辭任)	68,230	0	57,146	11,084	0	72.83		
	非董事僱員	359,274	0	348,364	10,910	0	72.83		
2023年持股計劃	報告期內薪酬最高的 五名個人(合計)	501,064	0	501,064	0	0	72.83		
	董事－方洪波	575,806	0	287,902	0	287,904	73.51	2023.7.25	2023.7.25- 2027.7.24
	董事－王建國	114,105	0	57,052	0	57,053	73.51		
	董事－顧炎民	84,522	0	10,565	31,696	42,261	73.51		
	董事－管金偉	132,066	0	66,032	0	66,034	73.51		
	董事－伏擁軍(已辭任)	119,810	0	56,452	63,358	0	73.51		
	非董事僱員	4,588,214	0	2,027,199	586,799	1,974,216	73.51		
	報告期內薪酬最高的 五名個人(合計)	940,310	0	470,151	0	470,159	73.51		

持股計劃名稱 ⁽¹⁾	參與人員姓名和類別 ⁽²⁾	2025年				有關股份		授予日期	計劃有效期
		1月1日	報告期內 授予	報告期內 歸屬	報告期內 失效	2025年	在緊接歸屬		
		持有A股 數量 (股) ⁽³⁾⁽⁴⁾				12月31日	日期前的		
			(股) ⁽³⁾⁽⁴⁾	(股) ⁽⁴⁾	(股)	持有 A股數量 (股) ⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	加權平均 收市價 (元／股)		
2024年持股計劃	董事－方洪波	1,848,609	0	0	0	1,848,609	不適用	2024.6.25	2024.6.25- 2029.6.24
	董事－王建國	234,595	0	0	0	234,595	不適用		
	董事－顧炎民	172,037	0	0	0	172,037	不適用		
	董事－管金偉	367,532	0	0	0	367,532	不適用		
	董事－張添	18,000	0	0	0	18,000	不適用		
	董事－伏擁軍(已辭任)	351,892	0	0	351,892	0	不適用		
	非董事僱員	17,113,997	0	0	1,559,945	15,554,052	不適用		
	報告期內薪酬最高的 五名個人(合計)	3,177,981	0	0	0	3,177,981	不適用		
2025年持股計劃 ⁽⁶⁾	董事－方洪波	0	1,336,899	0	0	1,336,899	不適用	2025.9.10	2025.9.10- 2030.9.9
	董事－王建國	0	234,772	0	0	234,772	不適用		
	董事－顧炎民	0	91,300	0	0	91,300	不適用		
	董事－管金偉	0	254,337	0	0	254,337	不適用		
	董事－伏擁軍(已辭任)	0	170,865	0	170,865	0	不適用		
	非董事僱員	0	15,273,312	0	0	15,273,312	不適用		
	報告期內薪酬最高的 五名個人(合計)	0	2,260,598	0	0	2,260,598	不適用		

註：

- (1) 第四期事業合夥人持股計劃及第七期全球合夥人持股計劃項下的A股股票已於2024年全部歸屬或失效，報告期內並無該等持股計劃項下存續的A股股票，亦無任何變動情況。
- (2) 第五期事業合夥人持股計劃的參與者中並無董事。伏擁軍先生自2025年3月28日起已辭任本公司執行董事，彼於報告期內的持股及變化情況未包含於第八期全球合夥人持股計劃、2023年持股計劃、2024年持股計劃及2025年持股計劃「非董事僱員」的相關數據中。
- (3) 於持股計劃授出或歸屬權益時，持股計劃的參與者均無需支付任何代價。
- (4) 持股計劃的限售及歸屬安排如下：持股計劃自完成從本公司回購專用證券賬戶受讓回購標的股票的公告日期起設立12個月（第五期事業合夥人持股計劃、第八期全球合夥人持股計劃、2023年持股計劃）或24個月（2024年持股計劃、2025年持股計劃）的限售期。前述限售期屆滿後，視乎業績目標達成情況及個人考核情況，參與者享有的持股計劃持有的相應部分A股（連同股息）將按40%、30%及30%的比例分三批歸屬，且歸屬A股將由計劃管理委員會售出及所得款項將按比例分配予參與者。
- (5) 持股計劃不涉及對持有A股予以註銷的情形。
- (6) 2025年持股計劃下的公司業績考核指標為歸屬考核期內2025年、2026年和2027年加權平均淨資產收益率不低於18%，2028年加權平均淨資產收益率不低於17.5%（上述指標包含截至目前已披露的資本運作事項的影響，不包含考核年度發生的併購及資本運作事項對考核指標的影響），並依據歸屬考核期持有人所在單位以及個人的考核結果確定其對應歸屬的標的股票額度。持有人所在單位的考核指標為責任制指標與長期戰略指標相結合。

若該計劃下公司在歸屬考核期各期業績考核指標達成且持有人在歸屬考核期內個人績效考核結果在B級及以上，所在單位層面歸屬考核期年度綜合考評為「優秀」的，則持有人方可享有該期持股計劃項下按照上述規則歸屬到其名下全部的標的股票權益；若所在單位層面歸屬考核期年度綜合考評為「良好」的，持有人方可享有該期持股計劃項下歸屬到其名下的標的股票權益中的90%，另外10%標的股票權益由公司享有；若所在單位層面歸屬考核期年度綜合考評為「合格」的，持有人方可享有該期持股計劃項下歸屬到其名下的標的股票權益中的80%，另外20%標的股票權益由公司享有；若所在單位層面歸屬考核期年度綜合考評為「較差」的，持有人不再享受該期持股計劃項下歸屬到其名下的標的股票權益。

若持有人在歸屬考核期內個人績效考核結果未達B級，則該持有人不再享受該期持股計劃項下歸屬到其名下的標的股票權益。

若公司在歸屬考核期各期業績考核指標均未達成，則該期持股計劃項下標的股票權益均全部歸屬於公司享有，所有持有人不再享受該期持股計劃項下的標的股票權益。

報告期內，緊接本計劃授出日期（即本計劃完成從本公司回購專用證券賬戶受讓回購標的股票的公告日期2025年9月10日）之前A股收市價為77.18元／股。本計劃在授出日期的公平價值為人民幣1,372,599,000元，所採納的會計政策載列於本年報之合併財務報表附註50.23。

(四) H股股份獎勵計劃

本公司於2025年5月30日採納H股股份獎勵計劃（「(H股)股份獎勵計劃」）。(H股)股份獎勵計劃的條款受《香港上市規則》第17章規限。

1、 目的

(H股)股份獎勵計劃旨在(1)進一步激發關鍵人才的自我驅動力及創造力，持續提升本公司管治水平及吸引、激發和挽留對本公司未來發展具有重大影響的核心人才；及(2)在本公司內部激發使命感與責任感，倡導以創造價值為導向的績效文化，建立和完善員工與所有者之間的利益共享機制，使本公司、股東及僱員的利益保持一致，並確保實現本公司發展策略及業務目標。

2、 參與者

(H股)股份獎勵計劃的參與者包括身為本集團僱員或董事（包括執行董事及非執行董事）的任何個人（「參與者」）。

3、 可授出H股股份數量上限

(H股)股份獎勵計劃下涉及的股份為本公司向選定參與者授出的(1)本公司配發和發行的新H股，及(2)本公司回購並持有的H股。該計劃下可予授出的H股數量上限為10,000,000股，佔本公司截至最後實際可行日期已發行股份（不包括庫存股份）的0.13%。截至2025年12月31日及最後實際可行日期可授出的H股數量均為8,756,900股，佔本公司截至最後實際可行日期已發行股份（不包括庫存股份）的0.12%。

4、 參與者可獲授權益上限

任何一名參與者通過全部在有效期內的股份激勵計劃獲授的本公司股份累計未超過本公司股本總額的1%。

5、 鎖定及歸屬安排

(H股)股份獎勵計劃已授出獎勵股份的鎖定及歸屬安排如下：獎勵股份的鎖定期為授予日期後24個月，鎖定期滿後於2027、2028、2029年分三次歸屬，歸屬比例分別為40%、30%、30%。

6、 獲授權益的代價

(H股)股份獎勵計劃的參與者無需就(H股)股份獎勵計劃的授出權益或歸屬權益支付任何代價。

7、 (H股)股份獎勵計劃的期限

(H股)股份獎勵計劃將自2025年5月30日起直至滿第十個週年日或(H股)股份獎勵計劃終止之較早日期止期間生效及有效(「期限」)，此後將不再提呈發售或授予任何H股獎勵，惟(H股)股份獎勵計劃的條文將在所有其他方面仍具十足效力及作用，且此期限內授予之H股獎勵將依照其授予條款於期限結束後持續有效。

8、 報告期內(H股)股份獎勵計劃的變動情況及計劃有效期

參與人 姓名和類別 ⁽¹⁾	2025年 1月1日		報告期內 歸屬 (股) ⁽³⁾⁽⁵⁾	報告期內 失效 (股) ⁽⁴⁾	有關股份 在緊接歸屬 日期前的 2025年 12月31日 加權平均 獎勵股份 收市價 數量(股) (港元／股)		授予日期	計劃有效期
	獎勵股份 數量(股)	報告期內 授予(股) ⁽²⁾			獎勵股份 數量(股)	收市價 (港元／股)		
非董事僱員	0	1,243,100	0	0	1,243,100	不適用	2025.6.12	2025.5.30- 2035.5.29

註：

(1) 報告期內，概無根據(H股)股份獎勵計劃向董事、最高行政人員或主要股東又或其各自的聯繫人授出獎勵股份。

(2) 於(H股)股份獎勵計劃授出或歸屬權益時，(H股)股份獎勵計劃的參與者均無需支付任何代價。

(3) (H股)股份獎勵計劃已授出獎勵股份的鎖定及歸屬安排如下：獎勵股份的鎖定期為授予日期後24個月，鎖定期滿後於2027、2028、2029年分三次歸屬，歸屬比例分別為40%、30%、30%。

(4) (H股)股份獎勵計劃不涉及對持有H股予以註銷的情形。

- (5) 本次獎勵設置本集團、承授人所在單位、承授人個人層面業績三個層次的考核目標。

所在單位層面的指標：按責任制及戰略指標的綜合達成考評等級確定解鎖比例；考評等級為優秀，100%歸屬；考評等級為良好，90%歸屬；考評等級為合格，80%歸屬；考評等級為較差，取消歸屬。

2027年第一次歸屬40%：第一個歸屬期考核2025-2026年業績。集團層面：考核2025-2026年度的加權平均淨資產收益率(ROE)(不低於18%)；單位層面：考核2025-2026責任制指標及長期戰略指標；個人層面：2026年B級及以上。

2028年第二次歸屬30%：第二個歸屬期考核2027年業績。集團層面：2027年度的ROE(不低於18%)；單位層面：考核2027年責任制指標及長期戰略指標；個人層面：2027年B級及以上。

2029年第三次歸屬30%：第三個歸屬期考核2028年業績。集團層面：2028年度的ROE(不低於17.5%)；單位層面：考核2028年責任制指標及長期戰略指標；個人層面：2028年B級及以上。

ROE指標包含截至目前已披露的資本運作事項的影響，不包含考核年度發生的併購及資本運作事項對考核指標的影響。若考核期內任一項業績未達成或部分達成的，取消當期應歸屬的全部份額或部分份額。

報告期內，緊接(H股)股份獎勵計劃授出日期之前H股收市價為75.60港元/股。(H股)股份獎勵計劃在授出日期的公平價值為人民幣85,176,000元，所採納的會計政策載列於本年報之合併財務報表附註50.23。

截至2025年12月31日止年度，根據本公司所有股份計劃授出的期權及獎勵可能發行的股份數量佔截至2025年12月31日止年度已發行普通股(不包括庫存股份)加權平均股份數量的0.64%。

十六、重要合約

報告期內，除已披露的關連交易及持續關連交易之外，本公司或任何附屬公司不存在與控股股東或其附屬公司之間所訂立的重要合約，亦無控股股東或其附屬公司向本公司或附屬公司提供服務的重要合約。

十七、股票掛鉤協議

除股票期權激勵計劃之外，本公司於截至2025年12月31日止年度概無訂立或參與將會或可能導致本公司發行股份的任何股票掛鉤協議。

十八、關連交易

我們已於日常及一般業務過程中與關連人士訂立根據《香港上市規則》屬持續關連交易的協議及安排，並遵守《香港上市規則》第14A章項下之規定。本集團的持續關連交易詳情載列如下。

（一）產品供應框架協議

於2024年9月3日，本公司（為其本身及代表其子公司）與Carrier Global（為其本身及代表其聯繫人）訂立框架協議（「產品供應框架協議」），據此，本集團將向Carrier Global及其聯繫人供應電器（包括但不限於：(i)暖通空調產品及除濕機；(ii)分體式空調室外機組、熱水器及水機；及(iii)空調壓縮機及電機）、零部件、配套產品及不時要求提供的服務（統稱「產品」）。

Carrier Global通過其子公司Toshiba Carrier Corporation持有廣東美的製冷設備有限公司（其為本公司的主要子公司）已發行股本的20.0%。因此，Carrier Global為本公司子公司層面的關連人士。

產品供應框架協議的初始期限為上市日期至2026年12月31日。根據產品供應框架協議所規定的原則，訂約方或彼等各自的子公司或聯繫人將分別訂立相關協議，當中將載列產品供應的具體條款及條件。

（二）交易的理由

Carrier Global是一間根據特拉華州法律組建和存續的公司，是氣候和能源智慧解決方案的全球領導者，專注於為其客戶提供差異化和數字化生命周期解決方案，其股份於紐約證券交易所上市，代碼為「CARR」。

本集團與Carrier Global擁有長期穩定的業務關係，熟悉Carrier Global有關產品的業務需求、質量標準及營運規定。向Carrier Global及其聯繫人供應產品有助於擴大本集團的銷售規模，增加銷售收入。

(三) 對價及定價政策

根據產品供應框架協議，本集團擬向Carrier Global及其聯繫人供應產品所收取的費用應由訂約方依據公平合理原則，考慮各種因素（包括但不限於產品類型、交易量以及本集團向市場上其他獨立第三方供應類似性質、類型及數量的產品價格）後，經商業談判釐定。

(四) 2025年度上限及具體執行情況

報告期內，本公司持續關連交易均按照本公司（為其本身及代表其子公司）與Carrier Global（為其本身及代表其聯繫人）訂立的產品供應框架協議執行並嚴格遵守相關交易的對價及定價政策，交易金額、交易內容均未超出協議範圍。2025年度上限及具體執行情況如下：

交易內容	2025年	2025年
	交易金額上限 (人民幣十億元)	實際發生的 交易金額 (人民幣十億元)
我們向Carrier Global及其聯繫人收取的總費用	5.6	5.0

(五) 豁免

就上述產品供應框架協議項下進行的交易而言，本公司於2024年9月上市時已向聯交所申請且聯交所已授出豁免嚴格遵守《香港上市規則》第14A.105條的公告規定。

(六) 核數師的確認

本公司核數師羅兵咸永道會計師事務所已就上述持續關連交易執行情序，並向本公司董事會發出函件，表示：

- 1、 彼等並無注意到任何事項令彼等相信該等已披露的持續關連交易未獲本公司董事會批准。
- 2、 就本集團提供貨品或服務所涉及的交易，彼等並無注意到任何事項令彼等相信該等交易在各重大方面沒有按照本集團的定價政策進行。
- 3、 彼等並無注意到任何事項令彼等相信該等交易在各重大方面沒有根據有關該等交易的協議進行。
- 4、 就上述持續關連交易的總金額而言，彼等並無注意到任何事項令彼等相信該持續關連交易的金額超逾本公司訂立的全年上限。

(七) 本公司及獨立非執行董事的意見

本公司確認2025年持續關連交易遵守《香港上市規則》第14A章的規定。除上文所披露者外，概無其他載列於「合併財務報表附註」的任何關聯方交易屬《香港上市規則》第14A章項下須予披露的關連交易或持續關連交易。

本公司的獨立非執行董事已審閱上述持續關連交易，並確認：

- 1、 該等持續關連交易是在本集團的日常業務中訂立；
- 2、 該等持續關連交易按照一般商務條款或更佳條款進行；及
- 3、 該等持續關連交易根據有關交易的協議進行，條款公平合理，並符合本公司股東的整體利益。

十九、管理合約

報告期內，本公司沒有任何仍然生效的合約，任何個人或實體根據該等合約，承擔公司的全部或任何重大部分業務的管理及行政（與本公司的任何董事或任何全職僱員所訂立的服務合約除外）。

二十、稅項減免

（一）A股股東

根據《關於實施上市公司股息紅利差別化個人所得稅政策有關問題的通知》（財稅[2012]85號）、《關於上市公司股息紅利差別化個人所得稅政策有關問題的通知》（財稅[2015]101號），對於個人投資者從上市公司取得的股息紅利，自個人投資者取得公司股票之日起至股權登記日止，持股期限超過1年的，暫免徵收個人所得稅；持股期限未超過1年（含1年）的，上市公司暫不代扣代繳其個人所得稅，在個人投資者轉讓股票時根據其持股期限計算應納稅額。

對於居民企業股東，現金紅利所得稅由其自行繳納。

對於合格境外機構投資者（QFII），根據《關於中國居民企業向QFII支付股息、紅利、利息代扣代繳企業所得稅有關問題的通知》（國稅函[2009]47號）的規定，上市公司按10%的稅率代扣代繳企業所得稅。如QFII股東取得的股息紅利收入需要享受稅收協議（安排）待遇的，可自行或委託代扣代繳義務人，向上市公司主管稅務機關提出享受稅收協定待遇的申請。

根據《關於深港股票市場交易互聯互通機制試點有關稅收政策的通知》(財稅[2016]127號)的規定，對香港市場投資者(包括企業和個人)投資深交所上市A股取得的股息紅利所得，在香港中央結算有限公司不具備向中國證券登記結算有限責任公司提供投資者的身份及持股時間等明細數據的條件之前，暫不執行按持股時間實行差別化徵稅政策，由上市公司按照10%的稅率代扣所得稅，並向其主管稅務機關辦理扣繳申報。對於香港投資者中屬於其他國家稅收居民且其所在國與中國簽訂的稅收協議規定股息紅利所得稅率低於10%的，企業或個人可以自行或委託代扣代繳義務人，向上市公司主管稅務機關提出享受稅收協議待遇的申請。

(二) H股股東

根據《國家稅務總局關於國稅發[1993]045號文件廢止後有關個人所得稅徵管問題的通知》(國稅函[2011]348號)的規定，境外居民個人股東從境內非外商投資企業在香港發行股票取得的股息紅利所得，應按照「利息、股息、紅利所得」項目，由扣繳義務人依法代扣代繳個人所得稅。境內非外商投資企業在香港發行股票，其境外居民個人股東根據其居民身份所屬國家與中國簽署的稅收協議及內地和香港(澳門)間稅收安排的規定，享受相關稅收優惠。根據相關稅收協議及稅收安排規定的相關股息稅率一般為10%，為簡化稅收徵管，在香港發行股票的境內非外商投資企業派發股息紅利時，一般可按10%稅率扣繳個人所得稅，無需辦理申請事宜。對股息稅率不屬10%的情況，按以下規定辦理：(1)低於10%稅率的協定國家居民，扣繳義務人可代為辦理享受有關協定待遇申請，經主管稅務機關審核批准後，對多扣繳稅款予以退還；(2)高於10%低於20%稅率的協定國家居民，扣繳義務人派發股息紅利時應按協定實際稅率扣繳個人所得稅，無需辦理申請審批事宜；(3)沒有稅收協定國家居民及其他情況，扣繳義務人派發股息紅利時應按20%扣繳個人所得稅。

根據《關於中國居民企業向境外H股非居民企業股東派發股息代扣代繳企業所得稅有關問題的通知》(國稅函[2008]897號)的規定，中國居民企業向境外H股非居民企業股東派發2008年及以後年度股息時，統一按10%的稅率代扣代繳企業所得稅。

根據《關於滬港股票市場交易互聯互通機制試點有關稅收政策的通知》(財稅[2014]81號)及《關於深港股票市場交易互聯互通機制試點有關稅收政策的通知》(財稅[2016]127號)的規定，對內地個人投資者通過滬港通或深港通投資香港聯交所上市H股取得的股息紅利，H股公司按照20%的稅率代扣個人所得稅。對內地證券投資基金通過滬港通或深港通投資香港聯交所上市股票取得的股息紅利所得，按照上述規定計徵個人所得稅。對內地企業投資者通過滬港通或深港通投資香港聯交所上市股票取得的股息紅利所得，H股公司不代扣股息紅利所得稅款，由企業自行申報繳納。其中，內地居民企業連續持有H股滿12個月取得的股息紅利所得，依法免徵企業所得稅。

根據現行香港稅務局慣例，在香港無須就本公司派付的股息繳稅。

本公司股東依據上述規定繳納相關稅項和／或享受稅項減免。

二十一、足夠的公眾持股量

本公司於H股上市時已獲香港聯交所豁免遵守本公司已發行股本總額必須至少有5.00%由公眾人士持有的規定。

截至最後實際可行日期，根據已公開資料以及就董事所知悉，本公司的公眾持股量符合《香港上市規則》第8.08條及在本公司於H股上市時香港聯交所授予的豁免對最低公眾持股比例的要求。

十二·報告期後事項

除上述股息分派，自報告期末以來本公司並無其他重大期後事項。

十三·承諾事項履行情況

本公司實際控制人、股東、關聯方、收購人以及本公司等承諾相關方在報告期內及截至報告期末履行完畢的承諾事項如下：

承諾事由	承諾方	承諾類型	承諾內容	承諾時間	承諾期限	履行情況
收購報告書或權益變動報告書中所作承諾	控股股東、 實際控制人	保持獨立性承諾	1、 美的控股和何享健承諾：美的控股和何享健及其控制的企業將按照相關法律法規及規範性文件在人員、財務、資產、業務和機構等方面與美的集團保持相互獨立。將忠實履行上述承諾，並承擔相應的法律責任，若不履行本承諾所賦予的義務和責任，將依照相關法律、法規、規章及規範性文件承擔相應的法律責任。	2013年 03月28日	長期履行	1、 不存在違反承諾的情況。
	控股股東、 實際控制人	避免同業 競爭承諾	2、 為避免美的控股及其控制的其他企業和何享健、何享健直系親屬及其控制的其他企業等相關主體未來可能與美的集團發生同業競爭事宜，美的控股和何享健承諾： (1) 上述相關主體目前沒有，將來也不從事與美的集團及其控制的企業現有主營業務相同或相似的生產經營活動，也不會通過控制其他經濟實體、機構、經濟組織從事或參與和美的集團及其控制的企業現有主營業務相同的競爭性業務；	2013年 03月28日	長期履行	2、 就董事(包括獨立非執行董事)所知、所悉及所信，於報告期內本公司控股股東及實際控制人不存在違反承諾的情況。

承諾事由	承諾方	承諾類型	承諾內容	承諾時間	承諾期限	履行情況
			(2) 如果美的集團及其控制的企業在其現有業務的基礎上進一步擴展其經營業務範圍，而上述相關主體對此已經進行生產、經營的，只要美的控股和何享健仍然是美的集團的控股股東和實際控制人，同意在合理期限內解決由此產生的同業競爭問題；			
			(3) 對於美的集團及其控制的企業在其現有業務範圍的基礎上進一步拓展其經營業務範圍，而上述相關主體目前尚未對此進行生產、經營的，只要美的控股和何享健仍然是美的集團的控股股東和實際控制人，將不從事與美的集團及其控制的企業相競爭的該等新業務；			
			(4) 只要美的控股和何享健按照中華人民共和國有效的法律、法規或其他規範性文件認定為美的集團的控股股東和實際控制人，將不會變更、解除本承諾；			
			(5) 美的控股和何享健將忠實履行上述承諾，並承擔相應的法律責任，若不履行本承諾所賦予的義務和責任，將依照相關法律、法規、規章及規範性文件承擔相應的違約責任。			

承諾事由	承諾方	承諾類型	承諾內容	承諾時間	承諾期限	履行情況
	控股股東、 實際控制人	規範關聯 交易承諾	3、 為規範美的控股及其控制的其他企業和何享健、何享健直系親屬及其控制的其他企業等相關主體未來可能與美的集團涉及關聯交易事宜，美的控股和何享健承諾： (1) 將規範並盡最大的努力減少與美的集團及其控制的企業之間的關聯交易。若與美的集團及其控制的企業發生無法避免的關聯交易，包括但不限於商品交易、相互提供服務或作為代理，將與美的集團依法簽訂規範的關聯交易協議，並按照有關的法律法規、規章及其他規範性文件和美的集團公司章程的有關規定履行批准程序，保證關聯交易價格具有公允性，保證按照有關法律、法規和美的集團公司章程的規定履行關聯交易的信息披露義務，保證不利用關聯交易非法轉移美的集團的資金、利潤，不利用關聯交易損害美的集團及股東的利益；	2013年 03月28日	長期履行	3、 不存在違反承諾的情況。

承諾事由	承諾方	承諾類型	承諾內容	承諾時間	承諾期限	履行情況
			(2) 在美的集團股東大會對涉及上述相關主體關聯交易事項進行表決時，履行迴避表決的義務；			
			(3) 上述相關主體將不會要求美的集團給予與其在任何一項市場公平交易中給予獨立第三方的條件相比更為優惠的條件；			
			(4) 只要美的控股和何享健按照中華人民共和國有效的法律、法規或其他規範性文件認定為美的集團的控股股東和實際控制人，將不會變更、解除本承諾；			
			(5) 美的控股和何享健將忠實履行上述承諾，並承擔相應的法律責任，若不履行本承諾所賦予的義務和責任，將依照相關法律、法規、規章及規範性文件承擔相應的法律責任。			

承諾事由	承諾方	承諾類型	承諾內容	承諾時間	承諾期限	履行情況
控股股東、 實際控制人	關於美的工會委員會轉讓所持美的有限股權的相關承諾	4、	2001年1月4日，美的工會委員會與何享健、陳大江、馮靜梅、陳康寧及梁結銀等5人簽署《股權轉讓合同》，美的工會委員會將其合計所持美的有限22.85%股權分別轉讓給受讓股權的何享健等5人。根據當時的美的工會委員會理事會成員出具的確認函，該次股權轉讓價格系轉讓雙方共同協商確定，系轉讓雙方真實的意思表示，不存在爭議或潛在糾紛。 2013年6月28日，美的工會委員會上級主管部門佛山市順德區北滘鎮總工會出具確認函，對美的工會委員會出資設立美的有限的事實予以確認，並確認美的工會委員會的理事會為美的工會委員會財產處置的有權機關，其處置美的工會委員會的財產無需取得全體職工會員的一致同意。 美的集團控股股東美的控股及實際控制人何享健先生已出具承諾：若因上述股權轉讓事宜導致任何爭議或潛在糾紛而致美的集團損失，其願意對該等損失承擔全部賠償責任。	2013年 03月28日	長期履行	4、 截至目前該股權轉讓事宜未導致任何爭議或潛在糾紛致公司損失，不存在違反承諾的情況。
控股股東、 實際控制人	美的集團整體上市涉及的員工社會保險及住房公積金繳納事宜相關承諾	5、	美的控股和何享健承諾：(1)如美的集團因本次吸收合併完成前繳納社會保險或住房公積金事宜需要承擔任何責任或者需要根據國家有關部門要求繳納相關費用時，願意承擔繳納該等費用及其他任何責任，並根據國家有關部門要求及時予以繳納；(2)如因此給美的集團及其子公司造成的一切直接和間接損失，願意承擔相應的補償責任；或(3)在美的集團及其子公司必須先行支付該等費用的情況下，及時向美的集團及其子公司給予全額補償，以確保美的集團及其子公司不會因此遭受任何損失。	2013年 03月28日	長期履行	5、 截至目前繳納社會保險或住房公積金事宜未導致任何爭議或糾紛，不存在違反承諾的情況。

承諾事由	承諾方	承諾類型	承諾內容	承諾時間	承諾期限	履行情況
	控股股東、 實際控制人	資產變更、資產 瑕疵及房屋租賃 事宜的相關承諾	6、 針對美的集團及其下屬企業資產變更、資產瑕疵及房屋租賃事宜的相關承諾。 美的控股和何享健承諾： (1) 在本次吸收合併相關文件中披露的正在辦理更名手續的土地、房屋、商標、專利以及股權資產等相關資產，將盡最大努力協助及敦促美的集團（包括其控股子公司）及時完成相關資產的更名手續。若因前述相關資產更名手續辦理事宜導致美的集團受到任何損失，將全部承擔該等損失的全部賠償責任。 (2) 在本次吸收合併相關文件中披露的正在辦理權屬證書的土地及房屋，將盡最大努力協助美的集團（包括其控股子公司）辦理該等權屬證書。 (3) 對於因歷史遺留等原因手續不全無法辦理權屬證書的房屋，將協助美的集團（包括其控股子公司）補辦相應建設手續並辦理權證。對於確實無法補辦房地產權登記手續的建築物，若主管部門要求美的集團（包括其控股子公司）拆除該等建築物，則將盡力予以協助，並且將承擔主管部門要求美的集團（包括其控股子公司）支付的所有與該等建築物拆除相關的費用。	2013年 03月28日	長期履行	6、 截至目前資產變更、資產瑕疵及房屋租賃等事宜未導致任何爭議或糾紛，不存在違反承諾的情況，美的控股將長期履行承諾。

承諾事由	承諾方	承諾類型	承諾內容	承諾時間	承諾期限	履行情況
			(4) 如因上述土地或房屋未能取得或者未能及時取得權屬證書導致美的集團不能繼續使用或不能繼續以現有方式使用上述土地或房屋而遭受的任何損失，或者由於其它原因導致美的集團損失的，將及時、全額補償美的集團因此而遭受的任何損失。如由於前述情況導致美的集團被主管機關處罰或任何第三方索賠，則將賠償美的集團因此而遭受的實際損失。 (5) 就在本次吸收合併相關文件中披露的瑕疵房屋租賃事宜，如果因第三人主張權利或行政機關行使職權而致使上述租賃關係無效或者出現任何糾紛，導致美的集團及其子公司需要另租其他房屋而進行搬遷並遭受經濟損失、被有權的政府部門罰款或者被有關當事人追索的，將對美的集團及其子公司所遭受的一切經濟損失予以足額補償。 (6) 就在本次吸收合併相關文件中披露的瑕疵土地租賃事宜，如果因該等土地瑕疵而致使租賃關係無效或者出現任何糾紛，導致美的集團及其子公司遭受經濟損失的或被有權的政府部門罰款的，若土地出租方無法賠償因該等瑕疵租賃造成的損失，將對該等瑕疵土地租賃給美的集團造成的損失予以賠償。 美的控股進一步承諾，若違反其在上述保證和承諾，或者該等保證和承諾不符合事實的，由此而導致美的集團遭受的任何損失，將自該等損失產生且金額明確之日起30日內根據美的集團的書面通知進行現金賠償或補償。			

二十四 重大訴訟、仲裁事項

報告期內，本公司並無重大訴訟、仲裁事項。

二十五 報告期內本公司及其控股股東、實際控制人誠信狀況的說明

報告期內，本公司及控股股東、實際控制人不存在未履行法院法律文書確定的義務、所負數額較大的債務到期未清償等情況。

二十六 或有負債

截至報告期末，除合併財務報表附註47所披露信息外，本公司並無其他重大或有負債。

二十七 獲准彌償條文

董事之獲准許的彌償條文現時並於報告期內生效。本公司已就董事和高級管理人員可能的法律行動及責任作出適當的投保安排。

二十八 董事於重大交易、安排及合約中的權益

於報告期末或報告期內任何時間，除合併財務報表附註45所披露者外，概無存在任何對本集團業務而言屬重大的交易、安排或合約（本公司或其任何附屬公司為其中訂約方），且於報告期內任何時間擔任董事的人士或其關連實體直接或間接於其中擁有重大權益。

二十九 董事於競爭業務中的權益

截至2025年12月31日止年度，根據《香港上市規則》第8.10(2)條，概無董事於任何與我們的業務直接或間接競爭的業務中擁有權益。

三十 董事收購股份或債券的權利

除本年報所披露者外，於報告期內，本公司或其任何附屬公司均非可使董事通過收購本公司或任何其他法團之股份或債券證而獲利益的任何安排的訂約方。

三十一·審計委員會

審計委員會連同核數師已審閱本集團截至2025年12月31日止年度的經審核合併財務報表。審計委員會亦已審閱本集團所採納的會計準則及慣例，並討論有關審計、風險管理、內部監控及財務報告事項。

三十二·核數師

公司近三年未更換境內核數師。公司自2024年9月17日發行H股股票並在香港聯交所主板掛牌上市至今未更換境外核數師。

本公司2025年度之境內及境外核數師分別為普華永道中天會計師事務所（特殊普通合夥）、羅兵咸永道會計師事務所，已分別審核本公司按照企業會計準則（中國會計準則）編製之2025年合併財務報表、按照國際財務報告會計準則編製之2025年合併財務報表。

股份變動及股東情況

一、主要股東及其他人士於股份及相關股份擁有的權益及淡倉

截至2025年12月31日，根據本公司所知，下列人士於本公司的股份或相關股份中擁有根據《證券及期貨條例》第XV部第2及第3分部須向本公司及香港聯交所披露或根據《證券及期貨條例》第336條本公司須存置的登記冊所記錄的權益或淡倉，或直接或間接擁有本公司面值5%或以上任何類別股本：

股東姓名／名稱	權益性質	股份類別	直接或間接持有的 股份數量／ 所持股份性質	佔股份 有關類別的 百分比 ^(a)	佔已發行 股本總額的 百分比 ^(a)
美的控股	實益擁有人	A股	2,169,178,713 (好倉)	31.23%	28.55%
何享健先生 ⁽¹⁾	受控法團權益	A股	2,169,178,713 (好倉)	31.23%	28.55%
	實益擁有人	A股	31,909,643 (好倉)	0.46%	0.42%
HACF, L.P.	實益擁有人	H股	88,665,100 (好倉)	13.62%	1.17%
	受控法團權益	H股	47,939,300 (好倉)	7.37%	0.63%
HHLR CF, L.P.	實益擁有人	H股	49,322,300 (好倉)	7.58%	0.65%

股東姓名／名稱	權益性質	股份類別	直接或間接持有的 股份數量／ 所持股份性質	佔股份 有關類別的 百分比 ^(a)	佔已發行 股本總額的 百分比 ^(a)
HHLR Advisors, Ltd.	投資經理	H股	154,736,500 (好倉)	23.77%	2.04%
中國國際金融(國際)有限公司 (China International Capital Corporation (International) Limited)	受控法團權益	H股	59,788,729 (好倉)	9.19%	0.79%
			85,534,400 (淡倉)	13.14%	1.13%
中國國際金融香港證券有限公司 (China International Capital Corporation Hong Kong Securities Limited)	承銷商	H股	59,147,529 (好倉)	9.09%	0.78%
			84,893,200 (淡倉)	13.04%	1.12%
The Goldman Sachs Group, Inc. ⁽²⁾	受控法團權益	H股	53,585,240 (好倉)	8.23%	0.71%
		H股	51,884,304 (淡倉)	7.97%	0.68%
中國遠洋海運集團有限公司 (China COSCO SHIPPING Corporation Limited) ⁽³⁾	受控法團權益	H股	40,008,200 (好倉)	6.15%	0.53%
中國遠洋運輸有限公司 (China Ocean Shipping Company Limited) ⁽³⁾	受控法團權益	H股	40,008,200 (好倉)	6.15%	0.53%
中遠海運控股股份有限公司 (COSCO SHIPPING Holdings Co., Ltd.) ⁽³⁾	受控法團權益	H股	40,008,200 (好倉)	6.15%	0.53%
中遠海運控股(香港)有限公司 (COSCO SHIPPING Holdings (Hong Kong) Limited) ⁽³⁾	實益擁有人	H股	40,008,200 (好倉)	6.15%	0.53%

股東姓名／名稱	權益性質	股份類別	直接或間接持有的 股份數量／ 所持股份性質	佔股份 有關類別的 百分比 ⁽⁶⁾	佔已發行 股本總額的 百分比 ⁽⁶⁾
BlackRock, Inc. ⁽⁴⁾	受控法團權益	H股	33,562,881 (好倉)	5.16%	0.44%
		H股	923,900 (淡倉)	0.14%	0.01%

註：

- 1、何先生擁有美的控股約94.55%的權益，被視作在美的控股持有的所有A股中擁有權益。
- 2、The Goldman Sachs Group, Inc.通過受其控制的一系列法團於本公司53,585,240股H股好倉以及51,884,304股H股淡倉中擁有相關權益。
- 3、根據《證券及期貨條例》，中國遠洋運輸有限公司、中遠海運控股股份有限公司及中國遠洋海運集團有限公司各自均被視為於中遠海運控股（香港）有限公司所持股份中擁有權益。
- 4、BlackRock, Inc.通過受其控制的一系列法團於本公司33,562,881股H股好倉以及923,900股H股淡倉中擁有相關權益。
- 5、於2025年12月31日，本公司共有7,597,145,346股已發行股份，包括6,946,296,846股A股股份及650,848,500股H股股份（包括庫存股份）。以上計算乃基於截至2025年12月31日的已發行股份總數及相關股份類別總數（包括庫存股份）。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，本公司並不知悉任何其他人士（本公司董事及最高行政人員除外）於本公司股份或相關股份中擁有根據《證券及期貨條例》第336條規定須記錄於登記冊內之權益或淡倉。

二、董事及最高行政人員於本公司及相聯法團的股份、相關股份或債券之權益及淡倉

截至2025年12月31日，根據本公司所知，董事及最高行政人員於本公司或其相聯法團（定義見《證券及期貨條例》第XV部）之股本及相關股份中，擁有記錄於本公司根據《證券及期貨條例》第352條規定須存置之登記冊中之權益及淡倉，或根據《證券及期貨條例》第XV部第7及8分部或根據《標準守則》須知會本公司及香港聯交所之權益及淡倉如下：

（一）於本公司股份之權益及淡倉

姓名	職位	權益性質	股份類別	直接或間接 持有的股份 數量／所持 股份性質 ⁽⁷⁾	佔股份 有關類別的 百分比 ⁽⁸⁾	佔已發行 股本總額的 百分比 ⁽⁸⁾
方洪波先生	執行董事、董事長 兼總裁	實益擁有人	A股	120,463,904 ⁽¹⁾ (好倉)	1.7342%	1.5856%
王建國先生	執行董事兼執行總裁	實益擁有人	A股	526,420 ⁽²⁾ (好倉)	0.0076%	0.0069%
顧炎民博士	執行董事兼副總裁	實益擁有人	A股	305,598 ⁽³⁾ (好倉)	0.0044%	0.0040%
管金偉先生	執行董事兼副總裁	實益擁有人及 配偶權益	A股	1,226,403 ⁽⁴⁾ (好倉)	0.0177%	0.0161%
張添博士	執行董事兼職工 代表董事	實益擁有人	A股	39,750 ⁽⁵⁾ (好倉)	0.0006%	0.0005%

註：

- (1) 該等權益包括由方洪波先生實益擁有的(i)116,990,492股A股及(ii)持股計劃下產生的3,473,412股A股權益。
- (2) 該等權益包括由王建國先生實益擁有的持股計劃下產生的526,420股A股權益。
- (3) 該等權益包括由顧炎民博士實益擁有的持股計劃下產生的305,598股A股權益。
- (4) 該等權益包括由管金偉先生實益擁有的(i)538,500股A股及(ii)持股計劃下產生的687,903股A股權益。管先生的配偶持有的3,500股A股，則管先生被視為於其配偶持有的A股中擁有權益。
- (5) 該等權益包括由張添博士實益擁有的(i)6,750股A股，(ii)股票期權激勵計劃下授予的期權獲行使後可能發行的15,000股A股及(iii)持股計劃下產生的18,000股A股權益。
- (6) 於2025年12月31日，本公司共有7,597,145,346股已發行股份，包括6,946,296,846股A股股份及650,848,500股H股股份（包括庫存股份）。以上計算乃基於截至2025年12月31日的已發行股份總數及相關股份類別總數（包括庫存股份）。
- (7) 上表披露的權益包括實物結算的股票期權激勵計劃及現金結算的持股計劃所產生的相關股份權益。請注意，該等計劃及安排下的權益性質各不相同，視乎計劃及安排的特點而定；然而，為求透明度及一致性，該等權益的披露均以統一方式處理。

（二）於本公司相聯法團之權益

姓名	職位	權益性質	本集團成員公司	直接或間接持有的 股份數量	持股佔比
方洪波先生 ⁽¹⁾	執行董事、 董事長兼總裁	於受控法團的權益	美雲智數科技 有限公司	2,000,000 (好倉)	0.75%
方洪波先生 ⁽²⁾	執行董事、 董事長兼總裁	於受控法團的權益	安得智聯供應鏈 科技股份 有限公司	17,658,000 (好倉)	2.37%
方洪波先生 ⁽³⁾	執行董事、 董事長兼總裁	於受控法團的權益	廣東美的智能 科技產業投資 基金管理中心 (有限合夥)	112,000,000 (好倉)	5.38%

註：

- (1) 寧波美越創業投資合夥企業(有限合夥)擁有美雲智數科技有限公司0.75%的權益，方洪波先生持有寧波美越創業投資合夥企業(有限合夥)39.76%的權益。因此，方先生被視為於員工持股平台寧波美越創業投資合夥企業(有限合夥)持有的股份中擁有權益。
- (2) 寧波美越創業投資合夥企業(有限合夥)持有安得智聯供應鏈科技股份有限公司2.37%的權益，方洪波先生持有寧波美越創業投資合夥企業(有限合夥)39.76%的權益。因此，方先生被視為於員工持股平台寧波美越創業投資合夥企業(有限合夥)持有的股份中擁有權益。
- (3) 寧波美善創業投資合夥企業(有限合夥)及美善(廣東)股權投資合夥企業(有限合夥)分別持有廣東美的智能科技產業投資基金管理中心(有限合夥)2.98%及2.40%的權益。方洪波先生分別持有寧波美善創業投資合夥企業(有限合夥)及美善(廣東)股權投資合夥企業(有限合夥)80.65%及99.98%的權益。因此，方先生被視為於寧波美善創業投資合夥企業(有限合夥)及美善(廣東)股權投資合夥企業(有限合夥)持有的股份中擁有權益。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，概無董事及最高行政人員於本公司或其相聯法團(定義見《證券及期貨條例》第XV部)之股份或相關股份中，擁有記錄於本公司根據《證券及期貨條例》第352條規定須存置之登記冊中之任何權益或淡倉，或根據《證券及期貨條例》第XV部第7及8分部或根據《標準守則》須知會本公司及香港聯交所之任何權益或淡倉。

債券相關情況

一、企業債券

報告期內，本公司不存在企業債券。

二、公司債券

債券名稱	債券簡稱	債券代碼	發行日	起息日	到期日	債券餘額	利率	還本付息方式	交易場所
美的投資發展有限公司 2.88%有擔保票據2027年	MIDEAZ 2.88% 02/24/2027	ISIN XS2432130453	2022-02-16	2022-02-24	2027-02-24	4.5億美元	2.88%	每半年付息， 到期還本付息	香港聯交所

三、非金融企業債務融資工具

報告期內，本公司不存在非金融企業債務融資工具。

四、可轉換公司債券

報告期內，本公司不存在可轉換公司債券。



羅兵咸永道

致美的集團股份有限公司股東
(於中華人民共和國註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

美的集團股份有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其子公司(以下統稱「貴集團」)列載於第180至328頁的合併財務報表，包括：

- 於二零二五年十二月三十一日的合併財務狀況表；
- 截至該日止年度的合併損益表；
- 截至該日止年度的合併綜合收益表；
- 截至該日止年度的合併權益變動表；
- 截至該日止年度的合併現金流量表；及
- 合併財務報表附註，包括重大會計政策信息及其他解釋信息。

我們的意見

我們認為，該等合併財務報表已根據《國際財務報告會計準則》真實而中肯地反映了 貴集團於二零二五年十二月三十一日的合併財務狀況及其截至該日止年度的合併財務表現及合併現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據《國際審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計合併財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立性

根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)中適用於公眾利益實體財務報表審計的相關要求，我們獨立於 貴集團。我們亦已履行守則中的其他專業道德責任。

羅兵咸永道會計師事務所
中國香港特別行政區中環太子大廈22樓
總機：+852 2289 8888，傳真：+852 2810 9888，www.pwchk.com

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期合併財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體合併財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 收入確認－智能家居業務
- 商譽減值評估－庫卡集團及TLSC集團

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

收入確認－智能家居業務

我們就智能家居業務的收入確認主要執行的程序包括：

參閱合併財務報表附註5(e)(i)及附註5(b)。

貴集團在商品或服務的控制權轉讓至客戶時按預期有權收取的對價確認收入。截至二零二五年十二月三十一日止年度，貴集團的營業收入約為人民幣4,564.5億元，智能家居業務產生的收入約為人民幣3,260.8億元。

由於貴集團智能家居業務在境內外銷售渠道多樣化，智能家居業務客戶眾多且銷售量巨大，以及智能家居業務銷售收入金額的重要性，我們在審計中予以重點關注並投入了大量的審計資源來執行相應的審計程式。因此我們將此認定為關鍵審計事項。

1. 了解及評估智能家居業務收入確認和集團相關系統的內部控制的設計，並測試相關內部控制執行的有效性；
2. 以抽樣的方式檢查智能家居業務按不同銷售渠道與客戶訂立的銷售合同樣本，並結合透過管理層訪談獲取的了解、我們對智能家居業務的了解及審計經驗，評估本集團有關智能家居業務收入確認會計政策的適當性；
3. 對智能家居業務執行月度銷售收入和毛利率波動分析；
4. 以抽樣的方式檢查智能家居業務的收入記錄與相關支持性文件的一致性，包括銷售合同、銷售訂單、返利協議、銷售發票、發貨單據、交貨記錄和收貨通知及賬單；

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

5. 抽樣檢查銷售退回相關的支持性文件，包括銷售退回記錄、銷售發票和資產負債表日後發生的退回等，以評估銷售退回的合理性；
6. 基於銷售金額的考慮，向特定客戶發出外部函證以核實確認的收入交易；以及
7. 以抽樣的方式測試資產負債表日前後記錄的銷售交易，通過檢查相關支持性文件（包括商品收據或交貨記錄，如適用），以評估智能家居業務收入是否於恰當的報告期間確認。

根據上述已執行的程序，我們認為智能家居業務收入確認能夠被我們取得的審計證據所支持。

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

商譽減值評估 – 庫卡集團及TLSC集團

參閱合併財務報表附註4(a)、附註16(b)、附註16(c)及附註16(d)(i)。

於二零二五年十二月三十一日，貴集團商譽的賬面價值約為人民幣342.6億元，包括收購KUKA Aktiengesellschaft及其子公司（「庫卡集團」）業務以及Toshiba Lifestyle Products & Services Corporation（「TLSC集團」）業務產生的商譽，分別為人民幣234.4億元及人民幣20.9億元。

管理層至少每年進行一次商譽減值測試，或當有事件出現或情況改變表明可能存在減值，則應增加測試頻次。管理層及集團委聘之獨立外部估值師按照公允價值減去處置費用後的淨額與未來現金流量現值兩者之間的較高者確定包含分攤商譽的現金產生單位（「現金產生單位」）或現金產生單位組的可收回金額。確定未來現金流量的現值涉及關鍵假設，包括預計收入年增長率、毛利率、永續年增長率及稅前折現率等。根據年末管理層進行減值評估的結果，包含分攤的商譽的庫卡集團現金產生單位組及TLSC集團現金產生單位的可收回金額超過其賬面價值，因此截至二零二五年十二月三十一日止年度並無錄得減值。

由於庫卡集團與TLSC集團所產生商譽金額的重要性，以及商譽減值評估中涉及重大會計估計與判斷，我們將此認定為關鍵審計事項。

我們就庫卡集團現金產生單位組及TLSC集團現金產生單位的商譽減值評估主要執行的程序包括：

1. 了解商譽減值評估的內部控制和評估流程，並通過考慮估計不確定的程度及其他固有風險因素水平（如，複雜性、主觀性，以及管理層偏見和欺詐的變化和敏感性）的水準，以評估重大錯誤陳述的固有風險；
2. 評估和測試商譽減值評估相關控制執行的有效性，包括減值評估模型建立和減值評估模型所用的關鍵假設的覆核和審批的控制；
3. 評估庫卡集團現金產生單位組和TLSC集團現金產生單位商譽分攤的合理性；
4. 透過比較上一年使用的預測與本年度庫卡集團現金產生單位組和TLSC集團現金產生單位的實際業務表現，以評估管理層評估流程的有效性和是否存在管理層偏差；
5. 在我們內部估值專家的協助下評估管理層及集團委聘之獨立外部估值師所採用的減值評估模型及稅前折現率的適當性；
6. 評估我們內部估值專家和集團委聘之獨立外部估值師的專業勝任能力、專業技能及客觀性；
7. 根據庫卡集團和TLSC集團的歷史財務表現、未來業務計劃、預期長期通脹率及市場發展等，以評估預計收入年增長率、毛利率及永續年增長率的合理性以及該等假設是否與其他審計獲取的證據一致；及
8. 測試商譽評估模型計算過程的數學準確性。

根據上述已執行的程序，管理層在庫卡集團及TLSC集團的商譽減值評估中所使用的重大估計及判斷能夠被我們取得的審計證據所支持。

其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括年報內的所有信息，但不包括合併財務報表及我們的核數師報告。

我們對合併財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對合併財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與合併財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及治理層就合併財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據《國際財務報告會計準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的合併財務報表，並對其認為為使合併財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備合併財務報表時，董事負責評估 貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將 貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

治理層須負責監督 貴集團的財務報告過程。

核數師就審計合併財務報表承擔的責任

我們的目標，是對合併財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅向 閣下（作為整體）報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《國際審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響合併財務報表使用者依賴合併財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《國際審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致合併財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意合併財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價合併財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及合併財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於 貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對合併財務報表形成審計意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

除其他事項外，我們與治理層溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向治理層提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，用以消除對獨立性產生威脅的行動或採取的防範措施。

從與治理層溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期合併財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是周偉然。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

香港，二零二六年三月三十日

合併損益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	5	458,502,407	409,084,266
營業成本	8	(338,462,194)	(301,982,533)
毛利		120,040,213	107,101,733
銷售及營銷開支	8	(42,891,490)	(38,753,424)
一般及行政開支	8	(16,765,506)	(15,403,802)
研發開支	8	(17,787,624)	(16,232,771)
金融資產及合同資產減值(損失)/轉回淨額	3.1(b)	(389,535)	28,676
其他收入	6	10,139,756	9,680,098
其他收益淨額	7	2,397,345	396,234
營業利潤		54,743,159	46,816,744
財務收入	10	1,121,099	944,785
財務費用	10	(3,000,695)	(1,916,510)
財務費用淨額		(1,879,596)	(971,725)
應佔聯營及合營企業利潤淨額	13	588,828	847,098
聯營企業投資減值準備	13	(367,048)	—
除所得稅前利潤		53,085,343	46,692,117
所得稅開支	11	(8,565,147)	(7,933,153)
年度利潤		44,520,196	38,758,964
歸屬於：			
本公司擁有人		43,945,411	38,538,987
非控股權益		574,785	219,977
		44,520,196	38,758,964
本公司擁有人應佔利潤每股收益：	12		
— 基本(人民幣元/股)		5.80	5.44
— 攤薄(人民幣元/股)		5.76	5.42

上述合併損益表應與後附附註一併閱讀。

合併綜合收益表

截至2025年12月31日止年度

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年度利潤	44,520,196	38,758,964
其他綜合收益：		
可能重分類至損益之項目		
— 其後將根據權益法轉入損益的其他綜合收益，扣除稅項	(22,314)	37,830
— 現金流量套期儲備，扣除稅項	491,074	(435,632)
— 外幣報表折算差額	(294,649)	(240,744)
— 其他，扣除稅項	(60,323)	(34,592)
將不會重新分類至損益之項目		
— 設定受益計劃重新計量之變動，扣除稅項	148,642	(43,558)
— 其他權益工具投資公允價值變動，扣除稅項	(5,813)	(2,336)
年度其他綜合收益／(虧損)，扣除稅項	256,617	(719,032)
歸屬於：		
本公司擁有人	49,147	(353,788)
非控股權益	207,470	(365,244)
年度綜合收益總額	44,776,813	38,039,932
歸屬於：		
本公司擁有人	43,994,558	38,185,199
非控股權益	782,255	(145,267)

上述合併綜合收益表應與後附附註一併閱讀。

合併財務狀況表

於2025年12月31日

		於12月31日	
	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產			
非流動資產			
物業、廠房及設備	14	48,931,256	39,628,721
使用權資產	15	11,551,982	10,799,523
投資性房地產		1,142,213	1,184,541
無形資產	16	47,493,900	38,562,436
遞延所得稅資產	17	15,118,022	14,074,278
預付款項、其他應收款項及其他資產	19	3,390,345	2,907,320
對聯營及合營企業的投資	13	4,775,044	5,223,478
應收貸款	21	622,248	308,903
衍生金融工具	24	348,834	481,315
以攤銷成本計量的其他金融資產	22	54,288,425	97,682,820
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產	23	29,901	35,595
以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產	23	4,437,255	4,399,137
非流動資產總額		192,129,425	215,288,067
流動資產			
存貨	25	64,628,834	63,339,188
合同資產	26	4,268,501	3,499,556
以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據	27	45,696,860	42,517,549
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的 貿易應收款項及應收票據	20	14,935,344	17,646,449
預付款項、其他應收款項及其他資產	19	29,636,592	22,652,175
應收貸款	21	11,779,217	11,047,886
衍生金融工具	24	2,969,464	5,255,303
以攤銷成本計量的其他金融資產	22	156,789,662	69,234,257
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產	23	—	6,525,002
以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產	23	710,717	6,936,113
定期存款和受限制現金	28	16,738,480	85,291,580
現金及現金等價物	28	68,508,670	55,118,728
流動資產總額		416,662,341	389,063,786
資產總額		608,791,766	604,351,853

		於12月31日	
	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
負債			
非流動負債			
借款	29	15,853,617	13,758,532
租賃負債	15	1,901,053	1,825,258
遞延所得稅負債	17	5,891,940	4,896,815
其他應付款項及應計費用	32	2,606,947	2,181,809
遞延收益	34	2,638,278	2,196,222
衍生金融工具	24	92,008	6,020
非流動負債總額		28,983,843	24,864,656
流動負債			
貿易應付款項及應付票據	30	130,802,372	118,774,248
合同負債	31	46,993,060	49,254,717
借款	29	48,331,021	69,549,174
租賃負債	15	1,395,306	1,122,108
吸收存款		134,110	137,344
衍生金融工具	24	872,439	3,095,850
以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融負債	33	706,439	873,776
即期所得稅負債		4,485,221	3,798,350
其他應付款項及應計費用	32	109,663,732	105,214,239
流動負債總額		343,383,700	351,819,806
負債總額		372,367,543	376,684,462

合併財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
權益			
股本	35	7,597,145	7,655,956
庫存股	36	(8,151,117)	(5,728,446)
儲備	38	56,547,492	61,231,287
保留溢利	37	167,227,785	153,591,297
本公司擁有人應佔權益		223,221,305	216,750,094
非控股權益		13,202,918	10,917,297
權益總額		236,424,223	227,667,391
權益及負債總額		608,791,766	604,351,853

上述合併財務狀況表應與後附附註一併閱讀。

第180至328頁的合併財務報表已由董事會於2026年3月30日批核，並代表董事會簽署。

方洪波
主席

王建國
董事

合併權益變動表

截至2025年12月31日止年度

	本公司擁有人應佔權益				總計 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	權益總額 人民幣千元
	股本 人民幣千元 (附註35)	庫存股 人民幣千元 (附註36)	儲備 人民幣千元 (附註38)	保留溢利 人民幣千元 (附註37)			
於2025年1月1日之餘額	7,655,956	(5,728,446)	61,231,287	153,591,297	216,750,094	10,917,297	227,667,391
綜合收益：							
年度利潤	-	-	-	43,945,411	43,945,411	574,785	44,520,196
其他綜合收益	-	-	49,147	-	49,147	207,470	256,617
綜合收益總額	-	-	49,147	43,945,411	43,994,558	782,255	44,776,813
與擁有人進行的交易							
注資(附註35、附註38)	50,101	-	2,901,877	-	2,951,978	1,965,192	4,917,170
業務合併	-	-	(327,255)	-	(327,255)	796,864	469,609
以股份為基礎的薪酬費用 (附註40(iv))	-	-	832,315	-	832,315	41,004	873,319
劃撥至一般儲備	-	-	85,611	(85,611)	-	-	-
轉回一般儲備	-	-	(257,648)	257,648	-	-	-
註銷股份	(106,091)	7,857,510	(7,751,419)	-	-	-	-
股息(附註39)	-	-	-	(30,476,852)	(30,476,852)	(563,610)	(31,040,462)
劃撥至專項儲備	-	-	5,048	-	5,048	5,889	10,937
使用專項儲備	-	-	(3,622)	-	(3,622)	(5,412)	(9,034)
其他股份計劃的行使或 失效(購回及註銷) (附註35、附註36、 附註38)	(2,821)	1,326,224	(928,840)	-	394,563	-	394,563
回購股份(附註36)	-	(11,606,405)	-	-	(11,606,405)	-	(11,606,405)
與非控股權益的交易	-	-	636,324	-	636,324	(736,561)	(100,237)
其他	-	-	74,667	(4,108)	70,559	-	70,559
於2025年12月31日 之餘額	7,597,145	(8,151,117)	56,547,492	167,227,785	223,221,305	13,202,918	236,424,223

合併權益變動表

截至2025年12月31日止年度

	本公司擁有人應佔權益					非控股權益 人民幣千元	權益總額 人民幣千元
	股本 人民幣千元 (附註35)	庫存股 人民幣千元 (附註36)	儲備 人民幣千元 (附註38)	保留溢利 人民幣千元 (附註37)	總計 人民幣千元		
於2024年1月1日之餘額	7,025,769	(12,871,738)	32,440,770	136,282,362	162,877,163	11,420,787	174,297,950
綜合收益：							
年度利潤	—	—	—	38,538,987	38,538,987	219,977	38,758,964
其他綜合虧損	—	—	(353,788)	—	(353,788)	(365,244)	(719,032)
綜合(虧損)/收益總額	—	—	(353,788)	38,538,987	38,185,199	(145,267)	38,039,932
與擁有人進行的交易							
首次公開發行H股	650,849	—	31,495,383	—	32,146,232	—	32,146,232
注資(附註35、附註38)	51,910	—	2,389,370	—	2,441,280	32,294	2,473,574
以股份為基礎的薪酬費用 (附註40(iv))	—	—	1,144,276	—	1,144,276	43,509	1,187,785
劃撥至一般儲備	—	—	486,489	(486,489)	—	—	—
轉回一般儲備	—	—	(21,213)	21,213	—	—	—
註銷股份	(69,808)	5,159,408	(5,089,600)	—	—	—	—
股息(附註39)	—	—	—	(20,764,776)	(20,764,776)	(416,536)	(21,181,312)
劃撥至專項儲備	—	—	5,499	—	5,499	4,522	10,021
使用專項儲備	—	—	(3,264)	—	(3,264)	(4,003)	(7,267)
其他股份計劃的行使或 失效(購回及註銷) (附註35、附註36、 附註38)	(2,764)	1,983,884	(1,350,954)	—	630,166	(3,301)	626,865
與非控股權益的交易	—	—	—	—	—	(16,008)	(16,008)
其他	—	—	88,319	—	88,319	1,300	89,619
於2024年12月31日							
之餘額	7,655,956	(5,728,446)	61,231,287	153,591,297	216,750,094	10,917,297	227,667,391

上述合併權益變動表應與後附附註一併閱讀。

合併現金流量表

截至2025年12月31日止年度

		截至12月31日止年度	
	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動產生的現金流量			
經營產生的現金	41(a)	61,586,071	68,462,867
已收利息		1,088,144	836,778
已付所得稅		(9,328,285)	(8,788,073)
經營活動產生的現金淨額		53,345,930	60,511,572
投資活動產生的現金流量			
處置子公司的現金流入淨額		267,899	78,073
收購子公司的現金流入淨額		(6,089,139)	–
處置於聯營及合營企業之投資收到的現金		52,195	49,346
購買於聯營及合營企業之投資支付款項		(16,027)	–
處置金融資產收到的現金		197,479,766	112,858,496
購買金融資產支付款項		(164,888,881)	(197,985,757)
處置物業、廠房及設備、無形資產和其他非流動資產收到的現金		475,524	960,404
購買物業、廠房及設備、無形資產和其他非流動資產支付款項		(11,141,889)	(7,839,636)
已收利息及其他		8,491,475	3,382,322
來自聯營及合營企業的股息	13	709,350	594,950
投資活動產生／(使用)的現金淨額		25,340,273	(87,901,802)

合併現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
融資活動產生的現金流量			
發行H股收到的現金		—	32,235,427
股份計劃收到的現金		2,765,074	2,440,494
回購股份及退還失效限售股行權價支付款項		(11,698,700)	(63,412)
與非控股權益的交易		1,817,952	20,000
借款收到的現金		88,859,535	37,800,361
償還借款		(112,064,327)	(24,986,249)
已付利息		(2,043,776)	(1,631,801)
向本公司股東支付的股息		(30,486,973)	(20,780,278)
向子公司非控股權益支付的股息		(549,386)	(409,782)
支付租賃負債		(1,587,045)	(1,442,485)
已付上市開支		—	(56,218)
其他		29,867	(428,103)
融資活動(使用)／產生的現金淨額		(64,957,779)	22,697,954
現金及現金等價物增加／(減少)淨額		13,728,424	(4,692,276)
年初現金及現金等價物		55,118,728	59,887,260
現金及現金等價物的匯兌虧損		(338,482)	(76,256)
年末現金及現金等價物	28	68,508,670	55,118,728

上述合併現金流量表與後附附註一併閱讀。

1. 一般資料

美的集團股份有限公司（以下簡稱「本公司」）由廣東美的集團股份有限公司工會委員會發起設立，於2000年4月7日在中國佛山市順德區市場安全監管局登記註冊，總部位於廣東省佛山市。於2012年8月30日，本公司改制為股份有限公司。於2013年7月29日，本公司獲准併購於深圳證券交易所上市的廣東美的電器股份有限公司。本公司A股已於2013年9月18日在深圳證券交易所掛牌交易。本公司H股已於2024年9月17日在香港聯合交易所有限公司主板掛牌交易。

本公司及其子公司（以下統稱「本集團」）主要從事製造及銷售家用空調、中央空調、供暖及通風系統、廚房家電、冰箱、洗衣機、各類小家電、電梯、高壓變頻器、低壓變頻器、醫療影像產品、機器人與自動化系統業務。本集團還從事其他業務，包括提供智能供應鏈；家電原材料銷售、批發及加工業務；及吸收存款、同業拆借、消費信貸、買方信貸及融資租賃等金融業務。

本合併財務報表以人民幣（「人民幣」）列報，且所有數值已列算至千位數（除非另有說明）。

2. 編製基準及會計政策變動

2.1 編製基準

編製合併財務報表乃基於《國際財務報告準則》會計準則（「國際財務報告準則」）及香港《公司條例》的披露規定。國際財務報告準則會計準則包括以下權威文獻：

- 國際財務報告會計準則。
- 國際會計準則。
- 國際財務報告準則詮釋委員會或其前身常設詮釋委員會作出的詮釋（國際財務報告詮釋委員會詮釋或常設委員會詮釋）。

合併財務報表已按歷史成本基準編製，惟若干以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產和金融負債及以公允價值計量的衍生金融工具除外。

2. 編製基準及會計政策變動(續)

2.1 編製基準(續)

編製符合國際財務報告準則的合併財務報表需採用若干關鍵會計估計。這亦需要管理層在應用本集團的會計政策過程中行使其判斷。涉及高度判斷或複雜性的範疇，或涉及對合併財務報表屬重大假設及估計的範疇於附註4披露。

除另有說明外，編製合併財務報表採用的主要會計政策在所列報的所有年度內貫徹應用。

除於合併財務報表其他部分披露的主要會計政策資料外，其他會計政策資料已匯總並披露於本合併財務報表附註50。

2.2 會計政策變動

2.2.1 本集團採納的經修訂準則

本集團已於2025年1月1日開始的財政年度採用下列經修訂準則。

國際會計準則第21號修訂本	缺乏可兌換性

採納經修訂準則對本集團的合併財務報表並無造成重大影響。

2. 編製基準及會計政策變動(續)

2.2 會計政策變動(續)

2.2.2 本集團尚未採納的新訂、經修訂準則及解釋

已頒佈但尚未生效且未提前採納的新訂、經修訂準則及解釋：

		於以下日期或之後 開始的年度期間生效
國際財務報告準則之年度改進 — 第11卷	澄清、簡化、更正及變更，以提高會計準則的一致性	2026年1月1日
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	對金融工具分類和計量的修訂	2026年1月1日
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	依賴自然能源生產電力之合同	2026年1月1日
國際財務報告準則第18號	財務報表的呈列及披露	2027年1月1日
國際財務報告準則第19號	非公共受託子公司：披露	2027年1月1日
國際財務報告準則第21號修訂本	換算至惡性通貨膨脹列報貨幣	2027年1月1日
國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號修訂本	投資者與聯營或合營企業之間的資產出售或注資	待定
《國際財務報告準則第7號》、《國際財務報告準則第18號》、《國際會計準則第1號》、《國際會計準則第8號》、《國際會計準則第36號》及《國際會計準則第37號》	財務報表不確定性之披露	不適用
示例修訂		

除下述國際財務報告準則第18號外，上述新準則以及經修訂準則預期於當前或未來報告期不會對本集團的合併財務報表及可預見未來交易造成重大影響。

國際財務報告準則第18號將取代國際會計準則第1號 — 財務報表列報，引入的新規定有助於提高同類實體財務業績之可比性，並為使用者提供更具關聯性之資訊與透明度。儘管國際財務報告準則第18號不會影響財務報表項目之確認或計量，但其對列報及披露之影響預期將具廣泛性，特別是與財務業績表及財務報表內管理層界定之業績指標相關之披露。

3. 財務風險管理

3.1 財務風險因素

本集團的業務活動使其面臨多種財務風險：市場風險（包括外匯風險、其他價格風險及利率風險）、信貸風險及流動性風險。本集團的整體風險管理計劃針對金融市場的難預測性，並尋求盡量減低對本集團財務表現的潛在不利影響。本集團董事和高級管理層負責實施風險管理。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

本集團在全球經營，故此承受因多種貨幣而產生的外匯風險，主要涉及美元、人民幣、港元和歐元。當未來商業交易，或已確認資產和負債以非本集團子公司功能貨幣之外幣計價，外匯風險便會產生。

本集團在財務部設有一支專業團隊，負責管理匯率波動的交易影響所產生的風險，利用結算貨幣的自然對沖、簽署遠期外匯對沖合同，同時控制外幣資產及負債的規模，以盡量降低外匯風險及減輕匯率波動對業務表現的影響。

於2025年12月31日，對於記賬本位幣為非美元的子公司持有的美元金融資產及美元金融負債而言，倘該等功能貨幣對美元升值或貶值5%，其他因素保持不變，則本集團的稅前利潤將減少或增加約人民幣2,375,871,000元。於2024年12月31日，對於美元金融資產及美元金融負債而言，倘該等功能貨幣對美元升值或貶值5%，其他因素保持不變，則本集團的稅前利潤將減少或增加約人民幣1,182,818,000元。

於2025年12月31日，對於記賬本位幣為非港幣的子公司持有的港元金融資產和港元金融負債而言，倘該等功能貨幣對港元升值或貶值5%，其他因素保持不變，則本集團的稅前利潤將減少或增加約人民幣390,188,000元。於2024年12月31日，對於港元金融資產和港元金融負債而言，倘該等功能貨幣對港元升值或貶值5%，其他因素保持不變，則本集團的稅前利潤將減少或增加約人民幣1,607,750,000元。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(i) 外匯風險(續)

於2025年12月31日，對於記賬本位幣為非歐元的子公司持有的歐元金融資產和歐元金融負債而言，倘該等功能貨幣對歐元升值或貶值5%，其他因素保持不變，則本集團的稅前利潤將增加或減少約人民幣58,228,000元。於2024年12月31日，對於歐元金融資產和歐元金融負債而言，倘該等功能貨幣對歐元升值或貶值5%，其他因素保持不變，則本集團的稅前利潤將減少或增加約人民幣326,868,000元。

於2025年12月31日，對於記賬本位幣為非人民幣的子公司持有的人民幣金融資產和人民幣金融負債而言，倘該等功能貨幣對人民幣升值或貶值5%，其他因素保持不變，則本集團的稅前利潤將減少或增加約人民幣95,774,000元。於2024年12月31日，對於人民幣金融資產和人民幣金融負債而言，倘該等功能貨幣對人民幣升值或貶值5%，其他因素保持不變，則本集團的稅前利潤將減少或增加約人民幣86,854,000元。

其他外幣變動對外匯風險並無重大影響。

計入損益的外匯收益／(虧損)淨額總額：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
計入其他收益／(虧損)的外匯虧損淨額(附註7)	554,994	(1,935,321)
計入財務費用的外幣借款匯兌(虧損)／收益(附註10)	(789,364)	536,851
本年度計入除所得稅前利潤的外匯虧損淨額總額	(234,370)	(1,398,470)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(ii) 其他價格風險

本集團面臨的股價風險主要來自本集團持有的投資。該等投資分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益。為了管理該等投資的價格風險，本集團將採用多元化的投資組合。本集團進行此等投資乃基於戰略考慮，亦為實現投資收益的同時平衡本集團的流動性水準。各項投資由管理層分別管理。

管理層還負責執行敏感性分析，以評估本集團對以公允價值計量且其變動計入當期損益或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的財務業績於各報告期末面臨的股價風險。於2025年及2024年12月31日，如果本集團持有的各類工具的價格上升／下降10%，所有其他因素保持不變，則稅前利潤將因分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融工具的收益／虧損分別增加／減少約人民幣422,708,000元及人民幣602,948,000元，而其他綜合收益將因分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具的收益／虧損分別增加／減少約人民幣2,990,000元及人民幣3,560,000元。本集團持有之各項投資於當期損益及其他綜合收益中確認的金額於附註23中披露。

(iii) 利率風險

本集團的利率風險主要來自長期計息借款和債券。按浮動利率發行的長期借款使本集團面臨現金流量利率風險。按固定利率發行的借款和債券使本集團面臨公允價值利率風險。本集團根據市場環境確定按浮動利率和固定利率發行的借款和債券的比例。

本集團持續監控利率水準。利率上升將增加按浮動利率發行的借款和融資租賃的利息成本，從而進一步影響本集團業績。為對沖因市場利率變動而引致的現金流量變動，本集團簽訂了若干利率掉期協定，將浮動利率轉換為固定利率。

於2025年及2024年12月31日，考慮利率互換的安排後本集團並無以浮動利率計息的借款。

以固定利率計息的金融資產和負債產生的現金及現金等價物利率和公允價值利率風險對本集團而言並不重大。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險

本集團面臨的信貸風險主要來自合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據、應收貸款、以攤銷成本計量的其他金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產(非上市證券除外)、定期存款和受限制現金以及現金及現金等價物。上述各類金融資產的賬面價值代表了本集團就其金融資產所面臨的最大信貸風險敞口。

(i) 風險管理

為管理以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產(非上市證券除外)、以攤銷成本計量的其他金融資產中的固定收益類金融產品、定期存款和受限制現金以及現金及現金等價物產生的風險，本集團主要與中國人民銀行、國有銀行或其他信譽良好、信貸評級較高的上市銀行合作。這些金融機構近期均未發生違約。

對於合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據、應收貸款以及以攤銷成本計量的其他金融資產(固定收益類金融產品除外)，本集團基於對客戶的財務狀況、從第三方獲取擔保的可能性、信貸記錄及其他因素諸如目前市場狀況等評估客戶的信貸資質並設置相應信貸期。本集團會定期對客戶信貸記錄進行監控。對於信貸記錄不良的客戶，本集團會採用書面催款、縮短信貸期或取消信貸期等方式，以確保本集團的整體信貸風險在可控的範圍內。

此外，對於應收貸款，本集團根據交易對手的信貸風險評估決定所需的擔保物金額及類型。其中，質押貸款的質押擔保物主要為應收款項及存貨等。本集團會監視擔保物的市場價值，根據相關協議要求追加擔保物，並在進行減值準備的充足性審查時監視擔保物的市價變化。於2025年及2024年12月31日，本集團無其他重大的因債務人抵押而持有的擔保物或其他信貸增級。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值

本集團持有的如下八種資產在預期信貸損失模型的適用範圍內：

- 合同資產；
- 以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據；
- 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據；
- 其他應收款項及其他資產；
- 應收貸款；
- 以攤銷成本計量的其他金融資產；
- 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產(不包括股權證券)；
- 現金及現金等價物、定期存款和受限制現金。

於2025年及2024年12月31日，雖然現金及現金等價物、定期存款和受限制現金同樣受國際財務報告準則第9號減值要求的約束，但確定的減值損失並不重大。

合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據

本集團採用國際財務報告準則第9號的簡化方法計量預期信貸損失，即對所有合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據確認整個存續期的預期損失撥備。

為計量預期信貸損失，本集團按照相同的信貸風險特徵和賬齡對合同資產和以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據分組。合同資產與未開票的在產品有關，其風險特徵實質上與同類合同的貿易應收款項相同。因此，本集團認為，以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據的預期損失率與合同資產的預期損失率接近。此外，本集團根據歷史結算記錄，對部分客戶的合同資產和以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據的可收回性進行單項評估。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

歷史損失率乃根據相應的客戶的信貸評級分析、外部數據，或根據相關期間結束前一段期間內銷售的付款情況以及期間發生的相應歷史信貸損失確定。本集團調整了歷史信貸損失率，以反映影響客戶應收款結算能力的當前和前瞻性宏觀經濟因素資訊。本集團已將其銷售貨物和提供服務的所在國消費品零售總額和國內生產總值確定為最重要的因素，並基於這些因數的預期變化相應地調整歷史信貸損失率。

(i) 合同資產

對於合同資產，無論是否存在重大融資成分，本集團均按照存續期預期信貸損失計量損失撥備，本集團合同資產的信貸風險敞口信息如下：

	於12月31日	
	2025年	2024年
按組合評估：		
境內業務組合		
預期損失率	1.43%	0.91%
賬面餘額(人民幣千元)	2,056,064	1,234,281
損失撥備(人民幣千元)	(29,464)	(11,192)
境外業務組合		
預期損失率	1.21%	1.16%
賬面餘額(人民幣千元)	2,247,093	2,289,919
損失撥備(人民幣千元)	(27,097)	(26,497)

於2025年及2024年12月31日，因發現信貸風險顯著增加，本集團單獨評估了若干客戶餘額的可收回性。於2025年及2024年12月31日，本集團單獨就合同資產確認減值損失人民幣21,193,000元及人民幣11,163,000元，賬面餘額分別為人民幣43,098,000及人民幣24,208,000元。於2025年及2024年12月31日，信貸風險不存在過分集中情況。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

(iii) 貿易應收款項

以下為本集團貿易應收款項的信貸風險敞口信息：

	一年以內	一至兩年	兩年以上	總計
按組合評估：				
境內業務組合				
於2025年12月31日				
預期損失率	1.85%	21.10%	28.40%	3.89%
賬面餘額(人民幣千元)	15,142,396	853,787	663,494	16,659,677
損失撥備(人民幣千元)	(280,184)	(180,187)	(188,445)	(648,816)
於2024年12月31日				
預期損失率	1.24%	13.42%	35.44%	3.00%
賬面餘額(人民幣千元)	14,581,442	581,815	601,563	15,764,820
損失撥備(人民幣千元)	(180,928)	(78,089)	(213,203)	(472,220)
按組合評估：				
境外業務組合				
於2025年12月31日				
預期損失率	0.90%	21.40%	34.31%	1.07%
賬面餘額(人民幣千元)	24,524,613	66,602	83,193	24,674,408
損失撥備(人民幣千元)	(220,871)	(14,256)	(28,547)	(263,674)
於2024年12月31日				
預期損失率	1.04%	27.13%	87.57%	1.18%
賬面餘額(人民幣千元)	20,588,102	37,091	21,284	20,646,477
損失撥備(人民幣千元)	(214,776)	(10,062)	(18,638)	(243,476)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

(ii) 貿易應收款項(續)

於2025年及2024年12月31日，基於境外業務組合評估的貿易應收款項於「超過兩年」時段之預期虧損率下降，主要是由於新增收購之貿易應收款項於收購日按公允價值列賬所致，該等應收款項之預期虧損率低於本集團現有之預期虧損率。

	於12月31日	
	2025年	2024年
按單項評估：		
境內業務		
預期損失率	98.34%	86.75%
賬面餘額(人民幣千元)	750,161	723,560
損失撥備(人民幣千元)	(737,711)	(627,666)
境外業務		
預期損失率	81.25%	88.47%
賬面餘額(人民幣千元)	85,622	64,855
損失撥備(人民幣千元)	(69,570)	(57,376)

本集團單獨評估了於2025年及2024年12月31日若干客戶餘額的可收回性。單項評估的貿易應收款項預期損失率變動主要是由於其客戶的財務狀況、經營業績及償還能力。

(iii) 按攤銷成本計量的應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據

於2025年及2024年12月31日，本集團認為所持有的銀行承兌匯票不存在重大的信貸風險，不會因銀行違約而產生重大損失，故均按照整個存續期的預期信貸損失計量損失撥備。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

(iii) 按攤銷成本計量的應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

其他應收款項及其他資產以及應收貸款

本集團考慮資產初始確認時的違約可能性，以及在整個報告期內信貸風險是否持續顯著增加。為評估其他應收款項及其他資產以及應收貸款的信貸風險是否顯著增加，本集團將各報告期末資產發生違約的風險與初始確認日的違約風險進行比較，考慮可獲得的、合理的、支持性的前瞻性信息。具體而言，納入了下列指標：

- 交易對手的外部信貸評級(如有)；
- 業務、財務或經濟狀況的實際或預期的重大不利變化，預期會導致交易對手履行義務的能力發生重大變化；
- 交易對手經營業績的實際或預期重大變化；以及
- 交易對手業績和行為的預期重大變化，包括交易對手的付款狀態及其經營業績的變化。

本集團計提適當的預期信貸損失撥備以應對信貸風險。在計算預期信貸損失率時，本集團考慮每類應收款項的歷史損失率，並根據前瞻性宏觀經濟數據作出調整。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

(iii) 按攤銷成本計量的應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

其他應收款項及其他資產以及應收貸款(續)

本集團其他應收款項的信貸風險敞口信息如下：

	第1階段 (12個月預期 信貸損失)	第2階段 (整個存續期 預期信貸 損失(未發生 信貸減值))	第3階段 (整個存續期 預期信貸 損失(已發生 信貸減值))	總計
其他應收款項				
按組合評估：				
於2025年12月31日				
預期損失率	2.13%	—	—	2.13%
賬面餘額(人民幣千元)	2,628,249	—	—	2,628,249
損失撥備(人民幣千元)	(56,040)	—	—	(56,040)
於2024年12月31日				
預期損失率	2.10%	—	—	2.10%
賬面餘額(人民幣千元)	2,051,560	—	—	2,051,560
損失撥備(人民幣千元)	(43,008)	—	—	(43,008)
按單項評估：				
於2025年12月31日				
預期損失率	—	—	100.00%	1.32%
賬面餘額(人民幣千元)	618,382	—	8,256	626,638
損失撥備(人民幣千元)	—	—	(8,256)	(8,256)
於2024年12月31日				
預期損失率	—	—	100.00%	16.14%
賬面餘額(人民幣千元)	68,860	—	13,256	82,116
損失撥備(人民幣千元)	—	—	(13,256)	(13,256)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

(iii) 按攤銷成本計量的應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

其他應收款項及其他資產以及應收貸款(續)

於2025年及2024年12月31日，按照國際財務報告準則第9號的規定，組合計提壞賬準備的其他應收款項均處於第1階段。

於2025年及2024年12月31日，長期應收款項和期貨保證金的損失撥備並不重大，載列於附註19。

本集團應收貸款的信貸風險敞口信息如下：

	第1階段 (12個月預期 信貸損失)	第2階段 (整個存續期 預期信貸損失 (未發生 信貸減值))	第3階段 (整個存續期 預期信貸損失 (已發生 信貸減值))	總計
應收貸款 按組合評估				
於2025年12月31日				
預期損失率	1.58%	17.70%	50.92%	2.09%
賬面餘額(人民幣千元)	11,814,037	89,629	94,255	11,997,921
損失撥備(人民幣千元)	(186,891)	(15,864)	(47,993)	(250,748)
於2024年12月31日				
預期損失率	1.89%	19.13%	52.44%	2.64%
賬面餘額(人民幣千元)	10,751,069	151,358	112,301	11,014,728
損失撥備(人民幣千元)	(203,470)	(28,955)	(58,896)	(291,321)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

(iii) 按攤銷成本計量的應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

其他應收款項及其他資產以及應收貸款(續)

	第1階段 (12個月預期 信貸損失)	第2階段 (整個存續期 預期信貸損失 (未發生 信貸減值))	第3階段 (整個存續期 預期信貸損失 (已發生 信貸減值))	總計
應收貸款				
按單項評估				
於2025年12月31日				
預期損失率	2.50%	—	—	2.50%
賬面餘額(人民幣千元)	671,069	—	—	671,069
損失撥備(人民幣千元)	(16,777)	—	—	(16,777)
於2024年12月31日				
預期損失率	0.72%	—	—	0.72%
賬面餘額(人民幣千元)	637,946	—	—	637,946
損失撥備(人民幣千元)	(4,564)	—	—	(4,564)

以攤銷成本計量的其他金融資產和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產(不包括非上市證券)

於2025年及2024年12月31日,本集團認為固定收益類金融產品和可轉讓存單的信貸風險自初始確認後無顯著增加,並按照未來12個月的預期信貸損失計量損失撥備。本集團認為固定收益類金融產品和可轉讓存單不存在重大信貸風險,不會因金融機構違約而產生重大損失。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

合同資產、以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

(iii) 按攤銷成本計量的應收票據以及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(續)

計入損益的金融資產和合同資產減值(損失)/轉回淨額

本集團將以下(虧損)/收益計入與金融資產和合同資產減值相關的損益中：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
減值損失		
— 以攤銷成本計量的貿易應收款項及 應收票據的損失撥備變動	(416,093)	(359,161)
— 合同資產的損失撥備變動	(36,190)	(16,340)
— 其他應收款項及其他資產的損失撥備變動	(58,011)	(64,946)
— 應收貸款的損失撥備變動	(107,936)	(72,768)
以前年度損失的轉回		
— 以攤銷成本計量的貿易應收款項及 應收票據的轉回變動	56,839	342,426
— 合同資產的轉回變動	2,515	49,611
— 其他應收款項及其他資產的轉回變動	45,717	38,688
— 應收貸款的轉回變動	123,624	111,166
金融資產及合同資產減值(損失)/轉回淨額	(389,535)	28,676

截至2025年及2024年12月31日止年度，轉回/計提的損失撥備確認為與發生減值的金融資產及合同資產相關的「金融資產及合同資產減值轉回/(損失)淨額」的損益。

當本集團不能合理預期可收回款項時，則將相應的金融資產及合同資產核銷。表明無法合理預期能夠收回款項的跡象包括債務人無法按計劃償付本集團款項。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動性風險

本集團的目標是保持充足的現金及現金等價物。由於相關業務的動態性，本集團通過保持充足的現金及現金等價物餘額來保持資金的靈活性。

下表分析了本集團自報告期末至合同到期日剩餘期間按相關到期日組合劃分的金融負債。表中披露的金額為經慮及相關跨幣種掉期息率後未折現的合同現金流量或即將交付的金融資產的賬面價值。

	即期或 一年以內 人民幣千元	一至兩年 人民幣千元	兩至五年 人民幣千元	五年以上 人民幣千元	總計 人民幣千元	賬面價值 人民幣千元
於2025年12月31日						
貿易應付款項及其他應付款項 (不包括應付薪酬、工資及 福利、應付稅金及其他 非金融負債)	135,625,848	31,389	10,665	334,154	136,002,056	136,002,056
吸收存款	134,204	-	-	-	134,204	134,110
借款	48,925,305	3,310,319	9,554,301	134,869	61,924,794	64,184,638
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的其他金融負債	706,439	-	-	-	706,439	706,439
租賃負債	1,437,154	897,164	932,414	332,001	3,598,733	3,296,359
衍生金融負債	872,439	92,008	-	-	964,447	964,447
	187,701,389	4,330,880	10,497,380	801,024	203,330,673	205,288,049
於2024年12月31日						
貿易應付款項及其他應付款項 (不包括應付薪酬、工資及 福利、應付稅金及其他 非金融負債)	122,461,062	34,306	5,286	-	122,500,654	122,500,654
吸收存款	137,440	-	-	-	137,440	137,344
借款	68,232,856	7,902,228	5,851,815	136,472	82,123,371	83,307,706
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的其他金融負債	873,776	-	-	-	873,776	873,776
租賃負債	1,164,070	759,194	883,774	385,323	3,192,361	2,947,366
衍生金融負債	3,095,850	3,626	2,394	-	3,101,870	3,101,870
	195,965,054	8,699,354	6,743,269	521,795	211,929,472	212,868,716

於2025年及2024年12月31日，未對本集團提出擔保需求。

3. 財務風險管理(續)

3.2 資本管理

本集團資本管理的主要目標是保障本集團持續經營的能力以及保持穩健的資本比率以支持其業務並使股東價值最大化。

本集團根據經濟狀況的變化和相關資產的風險特徵管理並調整其資本結構，並通過調整向股東支付的股息、向股東返還資本或發行新股來維持或調整資本結構。本集團不受制於任何外部強制性資本要求。本年度，本集團資本管理的目標、政策或流程未發生變化。

本集團根據資產負債比率來管理資產，於2025年及2024年12月31日的資產負債比率如下：

	於12月31日	
	2025年	2024年
資產總額(人民幣千元)	608,791,766	604,351,853
負債總額(人民幣千元)	372,367,543	376,684,462
資產負債比率	61.17%	62.33%

3.3 公允價值估計

下表根據評估公允價值的估值技術所運用到的輸入值的層級，分析了本集團於2025年及2024年12月31日按公允價值入賬的金融工具。這些輸入值按照公允價值層級歸類為如下三層：

- 相同資產或負債在活躍市場的報價(未經調整)(第1層)；
- 除了第1層所包括的報價外，相關資產和負債的可觀察的其他輸入值，包括直接輸入值(即例如價格)或間接輸入值(即源自價格)(第2層)；以及
- 資產和負債並非依據可觀察市場數據的輸入(即不可觀察輸入值)(第3層)。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(a) 公允價值層級

於2025年及2024年12月31日，按上述三個層級持續以公允價值計量的金融資產和負債分析如下：

	第1層 人民幣千元	第2層 人民幣千元	第3層 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年12月31日				
金融資產：				
以公允價值計量且其變動計入其他綜合 收益的貿易應收款項及應收票據 (附註20)	-	14,935,344	-	14,935,344
衍生金融工具(附註24)	-	3,318,298	-	3,318,298
以公允價值計量且其變動計入當期 損益的其他金融資產(附註23(a))	496,261	214,456	4,437,255	5,147,972
以公允價值計量且其變動計入其他綜合 收益的其他金融資產(附註23(b))	-	-	29,901	29,901
金融資產總計	496,261	18,468,098	4,467,156	23,431,515
金融負債：				
以公允價值計量且其變動計入當期 損益的其他金融負債(附註33)	-	-	706,439	706,439
衍生金融工具(附註24)	-	964,447	-	964,447
金融負債總計	-	964,447	706,439	1,670,886

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(a) 公允價值層級(續)

	第1層 人民幣千元	第2層 人民幣千元	第3層 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年12月31日				
金融資產：				
以公允價值計量且其變動計入其他綜合 收益的貿易應收款項及應收票據 (附註20)	—	17,646,449	—	17,646,449
衍生金融工具(附註24)	—	5,736,618	—	5,736,618
以公允價值計量且其變動計入當期 損益的其他金融資產(附註23(a))	2,504,122	4,431,991	4,399,137	11,335,250
以公允價值計量且其變動計入其他綜合 收益的其他金融資產(附註23(b))	—	6,525,002	35,595	6,560,597
金融資產總計	2,504,122	34,340,060	4,434,732	41,278,914
金融負債：				
以公允價值計量且其變動計入當期 損益的其他金融負債(附註33)	—	—	873,776	873,776
衍生金融工具(附註24)	—	3,101,870	—	3,101,870
金融負債總計	—	3,101,870	873,776	3,975,646

轉撥的時間安排於引致轉撥的事項或情況發生變化之日確定。截至2025年及2024年12月31日止年度，第1層與第2層之間並無轉撥。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(b) 釐定公允價值的估值技術

在活躍市場買賣的金融工具的公允價值以市場報價釐定；未在活躍市場買賣的金融工具的公允價值由本集團利用估值技術釐定。所使用的估值模型主要包括折現現金流量法、市場可比較公司法和淨資產法。估值技術的輸入值主要包括無風險利率、浮動利率、外匯匯率、波動率、目標公司的財務數據和可比公司的市場倍數以及缺乏市場流動性折讓。

處於公允價值計量第2層的資產和負債主要包括以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據、以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產中的結構性存款和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產中的可轉讓存單，衍生工具採用折現現金流量法、市場法和收益法進行評估。

處於公允價值計量第3層的資產和負債主要包括以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產中的非上市證券、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產以及以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債。該等資產及負債所使用的估值技術主要包括市場法、淨資產法及一致定價。是否處於公允價值第3層的判斷基礎為不可觀察輸入值對整體公允價值計算的重要性。重大的不可觀察輸入值主要包括目標公司的財務數據、可比公司的市場倍數以及缺乏市場流動性折讓。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(b) 釐定公允價值的估值技術(續)

下表列示了截至2025年及2024年12月31日止年度的第3層項目的變化：

第3層公允價值計量調節	以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益和以公允價值計量且 其變動計入當期損益的金融資產	
	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初餘額	4,434,732	5,725,465
增加	8,119	2,663
處置／結算	(166,813)	(261,462)
自第3層轉撥(a)	(23,506)	(1,389,110)
確認為其他綜合收益的公允價值變動	(5,813)	(2,355)
確認為損益的公允價值變動	249,282	334,280
貨幣折算差額	(28,845)	25,251
年末餘額	4,467,156	4,434,732

(a) 就截至2025年及2024年12月31日止年度而言，部分金融資產已自公允價值層級分類等級第3層轉出，主要由於將受限上市證券轉換為可交易的上市證券。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(b) 釐定公允價值的估值技術(續)

第3層公允價值計量調節	以公允價值計量且其變動計入 當期損益的其他金融負債	
	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初餘額	873,776	1,346,674
處置／結算	(188,102)	(251,270)
確認為損益的公允價值變動	20,765	(221,628)
年末餘額	706,439	873,776

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團自身之信貸風險對該等以公允價值計量且其變動計當期損益的其他金融負債不被視為重要輸入值。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(c) 估值輸入值及其與公允價值的關係

下表概述在第3層公允價值計量中使用的主要金融資產及負債的重大不可觀察輸入值的量化信息：

描述	公允價值 於12月31日		估值技術	不可觀察輸入值	輸入值的範圍 於12月31日		輸入值公允價值的敏感度
	2025年	2024年			2025年	2024年	
	人民幣千元	人民幣千元					
股權證券	494,411	2,104,630	市場法	市盈率	31.57	1.49 – 44.13	市盈率上升(下降)1%會導致以下年份的公允價值增加(減少) 2025年：人民幣660,000元(人民幣660,000元) 2024年：人民幣2,220,000元(人民幣2,220,000元)
				市銷率	0.27 – 10.58	0.30 – 11.24	市銷率上升(下降)1%會導致以下年份的公允價值增加(減少) 2025年：人民幣3,081,000元(人民幣3,081,000元) 2024年：人民幣18,405,000元(人民幣18,405,000元)
				缺乏市場流通性折讓 (「DLOM」)	18% – 38%	15% – 40%	DLOM上升(下降)1%會導致以下年份的公允價值(減少)增加 2025年：(人民幣3,521,000元) 人民幣3,521,000元 2024年：(人民幣1,994,000元) 人民幣1,994,000元
				預計波動率	34% – 57%	不適用	預計波動率上升(下降)5%會導致以下年份的公允價值(減少)增加 2025年：人民幣708,000元(人民幣682,000元) 2024年：人民幣零元
				無風險利率	1.3% – 1.4%	不適用	無風險利率上升(下降)1%會導致以下年份的公允價值(減少)增加 2025年：(人民幣386,000元) 人民幣398,000元 2024年：人民幣零元

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(c) 估值輸入值及其與公允價值的關係(續)

描述	公允價值 於12月31日				輸入值的範圍 於12月31日		輸入值公允價值的敏感度
	2025年	2024年	估值技術	不可觀察輸入值	2025年	2024年	
	人民幣千元	人民幣千元					
股權證券	1,813,706	1,944,224	資產淨值 (附註(a))	不適用	不適用	不適用	不適用
	2,010,715	242,661	一致定價	報價	3.98 - 264.06	16.36 - 264.06	報價上升(下降)1%會導致以下年份的公允價值增加(減少) 2025年: 人民幣20,107,000元(人民幣20,107,000元) 2024年: 人民幣2,427,000元(人民幣2,427,000元)
				缺乏市場流通性 折讓(DLOM)	10%	不適用	DLOM上升(下降)1%會導致以下年份的公允價值(減少)增加 2025年: (人民幣19,913,000元) 人民幣19,913,000元 2024年: 人民幣零元
對資金 投資者的 負債	706,439	873,776	資產淨值 (附註(a))	不適用	不適用	不適用	不適用

(a) 本集團已根據呈報的資產淨值確定報告日期的公允價值。

(b) 除上述者外，概無重大不可觀察輸入值對其公允價值造成重大影響。

(d) 估值流程

本集團設有一個小組，負責出於財務報告目的對非財產類項目(包括第3層公允價值)進行估值。該小組向管理層及審計委員會報告估值結果。為配合本集團季度報告期，估值小組至少每三個月舉行一次會議，討論估值流程和相關結果。

4. 關鍵會計估計及判斷

本集團根據歷史經驗和其他因素持續評估所運用的關鍵會計估計及判斷，包括對未來事件作出合理的預期。

下文討論於下個會計年度可能導致資產與負債的賬面價值產生重大調整風險的關鍵會計估計及關鍵假設：

(a) 商譽減值

本集團每年對商譽進行減值測試。包含分攤商譽的資產組或資產組組合的可收回金額按照公允價值減去處置費用後的淨額與未來現金流量現值兩者之間的較高者確定。對可回收金額的計算需要採用會計估計。管理層及集團委聘之獨立外部估值師在對商譽進行減值測試，以預計未來現金流量的現值為基礎來確定包含商譽的資產組或資產組組合的可收回金額時，採用的關鍵假設包括預計收入年增長率、毛利率、永續年增長率及稅前折現率等，涉及重大的會計估計與判斷。

如果管理層對資產組或資產組組合未來現金流量計算中採用的預計收入年增長率和永續年增長率進行修訂，修訂後的預計收入年增長率和永續年增長率低於目前採用的預計收入年增長率和永續年增長率，本集團可能需對商譽增加計提減值準備。

如果管理層對資產組或資產組組合未來現金流量計算中採用的毛利率進行修訂，修訂後的毛利率低於目前採用的毛利率，本集團可能需對商譽增加計提減值準備。

如果管理層對應用於現金流量折現的稅前折現率進行修訂，修訂後的稅前折現率高於目前採用的折現率，本集團可能需對商譽增加計提減值準備。

如果實際收入年增長率、永續年增長率和毛利率高於或實際稅前折現率低於管理層的估計，本集團不能轉回原已計提的商譽減值損失。

4. 關鍵會計估計及判斷(續)

(b) 稅收狀況的不確定性以及當期所得稅資產及遞延所得稅資產的確認

本集團在多個地區繳納企業所得稅。在正常的經營活動中，很多交易和事項的最終稅務處理都存在不確定性。在計提各個地區的所得稅開支時，本集團需要作出重大判斷。如果這些稅務事項的最終認定結果與最初入賬的金額存在差異，該差異將對作出上述最終認定期間的所得稅開支和遞延所得稅的金額產生影響。

如附註11所述，本集團部分子公司為高新技術企業。高新技術企業資質的有效期為三年，到期後需向相關政府部門重新提交高新技術企業認定申請。根據以往年度高新技術企業到期後重新認定的歷史經驗以及該等子公司的實際情況，本集團認為該等子公司於未來年度能夠持續取得高新技術企業認定，進而按照15%的優惠稅率計算其相應的遞延所得稅。倘若未來部分子公司於高新技術企業資質到期後未能取得重新認定，則需按照25%的法定稅率計算所得稅，進而將影響已確認的遞延所得稅資產、遞延所得稅負債及所得稅開支。

對於能夠結轉以後年度的可抵扣虧損，本集團以未來期間很可能獲得用來抵扣可抵扣虧損的應納稅所得額為限，確認相應的遞延所得稅資產。未來期間取得的應納稅所得額包括本集團通過正常的生產經營活動能夠實現的應納稅所得額，以及以前期間產生的應課稅暫時性差異在未來期間轉回時將增加的應納稅所得額。本集團在確定未來期間應納稅所得額取得的時間和金額時，需要運用估計和判斷。如果實際情況與估計存在差異，可能導致對遞延所得稅資產的賬面價值進行調整。

(c) 在公允價值層次結構第3層的金融資產和負債的公允價值計量

未在活躍市場中交易的金融工具的公允價值是使用估值技術確定的。本集團利用其判斷來選擇各種方法，並作出主要基於每個報告期結束時的市場狀況的假設。關於確定在公允價值層次結構第3層的金融資產和負債的公允價值時使用的估值技術、輸入值和關鍵假設的詳情，見附註3.3。

5. 分部信息及收入

(a) 分部及主要業務描述

本集團的首席營運決策者，由行政總裁、財務總監和企業策劃經理組成，從產品和地理角度評估本集團業績，並已確定四個報告業務分部：

- 智能家居業務分部：該業務分部包含製造及銷售包括家用空調、冰箱、洗衣機、廚電等在內的各種家電。
- 樓宇科技分部：該業務分部憑藉我們商用空調、電梯、樓宇能源管理及樓控軟件等產品的組合，包含為基礎設施、公共場所、工業園區、農業設施等提供智能綜合解決方案。
- 技術分部：該業務分部包含製造及銷售工業核心部件，包括壓縮機、電機、工業控制系統及新能源汽車零部件。
- 其他分部：該業務分部主要涵蓋工業機器人、加工單元和全自動化系統的一站式自動化解決方案、物流自動化系統、智能供應鏈業務集成解決方案、綠色能源解決方案、大型儲能、工商業儲能、家用儲能、智能電網、分佈式光伏解決方案、金融服務以及醫療器械產品及相關服務。

管理層單獨監控本集團各經營分部的業績，以便做出資源分配決策和評估業績。管理層根據可報告分部利得／損失評估分部業績，可報告分部利得／損失為調整後的除稅前利得／損失的計量標準。調整後的除稅前利得／損失與本集團的除稅前利潤一致，但金融資產及合同資產減值損失淨額、其他收益（不包含利息收入）、其他損益（不包含外匯損益淨額）、聯營及合營企業利潤、存貨及其他資產減淨值撥備和於聯營及合營企業投資減值準備除外。

本年度，本集團根據業務發展及內部組織架構變動，對首席營運決策者用於分部間資源分配及業績考評等的內部報告進行了變更，對報告分部的構成進行調整。因此，對比期間的相關數據也予以重述。

5. 分部信息及收入(續)

(b) 分部信息

本集團在一段時間內或在某一時間點從下列主要產品線中轉移貨物和提供服務以取得收入：

截至2025年12月31日止年度的分部信息如下：

	智能家居業務	樓宇科技	工業技術	其他分部及 未分配的金額	分部間抵銷	總計
對外交易收入	326,084,667	36,755,772	33,420,450	62,241,518	-	458,502,407
分部間交易收入	2,744,257	786,522	23,206,144	10,691,684	(37,428,607)	-
營業成本及費用	(291,698,538)	(33,038,554)	(51,538,423)	(70,329,336)	37,528,238	(409,076,613)
— 營業成本(不包括減值損失、稅項及附加)	(237,762,778)	(25,794,717)	(46,733,555)	(59,006,530)	33,306,135	(335,991,445)
分部利潤	37,130,386	4,503,740	5,088,171	2,603,866	99,631	49,425,794
其他損益						3,659,549
除所得稅前利潤總額						53,085,343
資產總額	424,090,303	51,557,420	57,544,231	363,784,806	(288,184,994)	608,791,766
負債總額	275,549,428	37,970,284	35,117,403	313,484,933	(289,754,505)	372,367,543
對聯營及合營企業的長期股權投資	862,383	27,729	-	3,884,932	-	4,775,044
應佔聯營及合營企業利潤淨額	512,013	7,059	-	69,756	-	588,828
非流動資產(不包括長期股權投資、金融資產、 商譽和遞延所得稅資產)增加額	9,891,611	6,969,796	3,030,199	5,590,456	-	25,482,062
金融資產和合同資產減值損失淨額	249,322	21,611	11,149	186,046	(78,593)	389,535
折舊及攤銷	3,266,999	1,224,884	1,049,001	3,804,107	(5,296)	9,339,695

5. 分部信息及收入(續)

(b) 分部信息(續)

截至2024年12月31日止年度的分部信息如下：

	智能家居業務	樓宇科技	工業技術	其他分部及 未分配的金額	分部間抵銷	總計
對外交易收入	295,231,074	28,835,174	31,228,903	53,789,115	-	409,084,266
分部間交易收入	1,764,638	1,284,339	23,144,322	9,232,225	(35,425,524)	-
營業成本及費用	(268,277,841)	(25,069,335)	(49,732,717)	(60,129,681)	35,339,309	(367,870,265)
一營業成本(不包括減值損失、稅項及附加)	(215,864,488)	(21,196,400)	(45,790,461)	(51,202,195)	34,464,045	(299,589,499)
分部利潤	28,717,871	5,050,178	4,640,508	2,891,659	(86,215)	41,214,001
其他損益						5,478,116
除所得稅前利潤總額						46,692,117
資產總額	386,253,672	39,086,692	51,954,093	427,765,531	(300,708,135)	604,351,853
負債總額	265,820,926	26,106,072	33,103,881	358,729,335	(307,075,752)	376,684,462
對聯營及合營企業的長期股權投資	839,536	38,155	-	4,345,787	-	5,223,478
應佔聯營及合營企業利潤淨額	548,921	9,817	-	288,360	-	847,098
非流動資產(不包括長期股權投資、金融資產、 商譽和遞延所得稅資產)增加額	5,258,764	526,374	2,148,192	4,450,222	-	12,383,552
金融資產和合同資產減值(轉回)/損失淨額	(273,373)	45,349	1,099	249,395	(51,146)	(28,676)
折舊及攤銷	3,136,991	451,176	860,875	3,374,973	(2,546)	7,821,469

對外交易收入來自智能家居業務、樓宇科技、工業技術及其他業務的銷售。

截至2025年及2024年12月31日止年度，概無單個客戶的收入佔本集團10%或以上的收入。

5. 分部信息及收入(續)

(b) 分部信息(續)

收入分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
營業收入	456,451,731	407,149,600
利息收入	2,050,168	1,934,090
手續費及佣金收入	508	576
	458,502,407	409,084,266

下表列示收入確認時間：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於某一時間點確認收入	425,174,695	380,685,404
於一段時間內確認收入	31,162,532	26,346,455

本公司位於中國內地。下表按客戶所在地列示了本集團的對外交易收入金額：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
中國內地	262,554,714	240,049,883
其他國家或地區	195,947,693	169,034,383
	458,502,407	409,084,266

(c) 客戶合同相關資產與負債

與客戶合同相關的資產及負債參見附註26及附註31。

5. 分部信息及收入(續)

(d) 未履約長期合同

於2025年及2024年12月31日，分配至未履行或部分未履行的履約責任的交易價主要與機器人與自動化系統合同有關，分別約為人民幣15,908,426,000元及人民幣18,758,021,000元。本集團將在提供產品或服務後確認未來幾乎所有長期合同的預期收入。所披露的金額不包括限制性可變對價。

所有其他合同的期限均為一年或一年以內。根據國際財務報告準則第15號規定，分配至該等未履約合同的交易價未予披露。

(e) 收入確認的會計政策

本集團在商品或服務的控制權轉讓至客戶時按預期有權收取的對價確認收入。根據合同條款和合同適用的法律，商品和服務控制權的轉移可於一段時間內或於某一時間點完成。如本集團在履約時滿足以下某項條件，則商品和服務的控制權於一段時間內轉移：

- 提供客戶可在收到的同時進行消費的所有福利；
- 本集團履約時為客戶創建或優化由客戶控制的資產；或
- 並未創造可被本集團用於其他替代用途的資產，且本集團擁有到目前為止已完成履約部分獲得客戶付款的可執行權利。

如資產的控制權於一段時間內轉移，則在合同期間根據履約義務進度對收入予以確認。否則，收入於客戶取得該資產的控制權時的時間點確認。

為取得合同而產生的增量成本(如可收回)資本化為資產，其後在確認相關收入時予以攤銷。

5. 分部信息及收入(續)

(e) 收入確認的會計政策(續)

(i) 銷售商品

本集團主要設計、生產和銷售家用空調、中央空調、供暖及通風系統、廚房電器、冰箱、洗衣機、各類小家電、電梯、高壓變頻器、低壓變頻器、醫療影像產品、機器人與自動化系統產品，並將其他產品及材料銷售予各地購貨方。

對於內銷貨物，本集團按照營銷合同規定運至約定交貨地點，在購貨方驗收且雙方簽署貨物交接單後確認收入。購貨方在確認接收後具有自行銷售產品的權利並承擔該產品可能發生價格波動或毀損的風險。

對於外銷貨物，本集團按照營銷合同約定將產品報關及離港後確認收入。

本集團給予客戶的信貸期根據客戶的信貸風險特徵確定，與行業慣例一致，不存在重大融資成分。

本集團向經銷商和零售商提供銷售返利及折扣，按照合同對價扣除預計返利及折扣金額後的淨額確認收入。本集團會根據歷史經驗和相關數據對銷售退回作出估計，並將其作為收入的抵減項，在合併損益表中沖減收入。本集團將預期因銷售退回而返回的金額確認為應付退貨款項，並呈列為其他應付款項及應計費用。同時，預期於銷售時返回產品的賬面值，扣除收回該等產品的估計成本後，確認為應收退貨成本，並呈列為其他資產。

產品質量保證期限和條款是按照與產品相關的法律法規的要求而提供，本集團並未因此提供任何額外的服務或產品質量保證，故該產品質量保證不構成單獨的履約義務，並相應確認營業成本及撥備。

本集團已向客戶轉讓商品而有權收取對價的權利（且該權利取決於時間流逝之外的其他因素）確認為資產。本集團已收或應收客戶對價而應向客戶轉讓產品的義務列示為合同負債。

5. 分部信息及收入(續)

(e) 收入確認的會計政策(續)

(ii) 提供勞務

本集團對外提供機器人與自動化系統建造業務、智能物流集成解決方案、倉儲服務、配送服務、安裝服務和運輸服務等勞務服務，主要根據已完成履行履約義務的進度在一段期間內確認收入。於資產負債表日，本集團對已完成履行履約義務的進度(主要按投入法計量)進行重新估計，以使其能夠反映實際履約情況的變化。

本集團按照已完成履行履約義務的進度確認收入時，對於本集團已經取得無條件收款權的部分，確認為貿易應收款項，其餘部分確認為合同資產，並對貿易應收款項和合同資產以預期信貸損失為基礎確認損失撥備(附註50.10(iv))。如果本集團已收或應收的合同對價超過已完成的勞務，則將超過部分確認為合同負債。本集團對於同一合同下的合同資產和合同負債以淨額列示。

合同成本包括合同履約成本和合同取得成本。為提供上述勞務而發生的成本，確認為合同履約成本，並在確認收入時，按照已提供服務的進度結轉計入營業成本。本集團將為獲取上述勞務合同而發生的增量成本，確認為合同取得成本，對於攤銷期限不超過一年的合同取得成本，在其發生時計入當期損益；對於攤銷期限在一年以上的合同取得成本，本集團按照相關合同下與確認勞務收入相同的基礎攤銷計入損益。如果合同成本的賬面價值高於因提供該勞務預期能夠取得的剩餘對價減去估計將要發生的成本，本集團對超出的部分計提減值準備，並確認為資產減值損失。截至報告期末，本集團對於合同履約成本根據其初始確認時攤銷期限是否超過一年，以減去相關資產減值準備後的淨額，分別列示為存貨和其他非流動資產。對於初始確認時攤銷期限超過一年的合同取得成本，以減去相關資產減值準備後的淨額，列示為其他非流動資產。

6. 其他收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
利息收入(a)	7,398,208	6,367,934
政府補助(b)	1,707,638	1,797,690
增值稅附加扣除(c)	1,033,910	1,514,474
	10,139,756	9,680,098

(a) 利息收入

本集團以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產的利息收入計入該等資產的公允價值淨收益，參見下文附註7。以攤銷成本計量的其他金融資產和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產的利息收入採用實際利率法計算，並作為其他收入計入損益。

(b) 政府補助

政府補助主要為中國地方政府當局提供的激勵，包括各種形式的政府財政激勵和優惠稅待遇，以獎勵本集團對當地經濟發展的支持和貢獻。於2025年及2024年12月31日，政府補助不存在未履行條件和其他或有事項。

(c) 根據財政部及國家稅務總局於2023年9月發佈的《關於先進製造業企業增值稅加計抵減政策的公告》(公告[2023]第43號)，允許先進製造業企業按當期可抵扣進項稅額加計5%抵減應納增值稅稅額。

7. 其他收益淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
金融工具收益淨額(a)	1,967,602	2,005,139
外匯收益／(虧損)淨額	554,994	(1,935,321)
處置物業、廠房、設備及其他資產的(虧損)／收益淨額	(76,024)	214,895
其他	(49,227)	111,521
	2,397,345	396,234

(a) 金融工具的收益／(虧損)淨額主要包括衍生金融工具、以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產和以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融負債的收益／(虧損)淨額。

8. 按性質分類的費用

計入營業成本、銷售及營銷開支、一般及行政開支及研發開支內的費用分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
耗用的原材料和低值易耗品	266,002,301	238,073,033
職工薪酬費用	45,735,671	45,143,440
廣告和推廣費用	23,527,102	21,361,103
運輸和保險費用	23,741,584	21,236,684
安裝和售後費用	13,737,156	11,840,153
折舊費和攤銷費用	9,339,695	7,821,469
核數師薪酬		
— 核數服務	50,681	47,624
— 非核數服務	4,252	6,062
上市開支	—	8,332
其他	33,768,372	26,834,630
	415,906,814	372,372,530

9. 員工福利開支

員工福利開支分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪酬、工資和獎金	34,870,900	34,526,927
以股份為基礎的薪酬費用	873,319	1,187,785
退休金成本－設定提存計劃(a)	2,513,711	2,338,227
退休金成本－設定受益計劃(b)	55,348	65,687
其他職工薪酬	7,422,393	7,024,814
	45,735,671	45,143,440

(a) 設定提存計劃

中國子公司員工參與在中國設立的員工社會保險計劃，包括養老金和其他福利。該等計劃由政府部門組織和管理。除對此類社會保險計劃的供款外，本集團沒有應付給員工的其他承諾款項。根據有關規定，本集團內公司按照上述社會保險計劃的要求應承擔的供款主要根據員工基本工資的百分比確定，繳納金額不超過一定上限。該等計劃的供款於產生時支銷。

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團未使用沒收的供款以減少對上述社會保險計劃的供款。

於2025年及2024年12月31日，上述社會保險計劃的應付供款分別為人民幣337,085,000元及人民幣176,251,000元。

(b) 設定受益退休金計劃

本集團作為東芝生活電器株式會社（「TLSC」）及其子公司（統稱「TLSC集團」）及在日本、德國、瑞士及其他國家的其他子公司合資格僱員已注資設定受益計劃的主辦方。該等設定受益計劃由該等子公司依法剝離的獨立資金管理。該退休金委員會由相同人數的僱主代表與（前）僱員代表構成。退休金委員會根據法律及其組織章程細則規定須代表該基金及該計劃所有利益相關者（即就該基金資產相關投資政策負有責任的在職員工、非在職員工、退休員工、僱主）的利益行事。

9. 員工福利開支(續)

(b) 設定受益退休金計劃(續)

該設定受益計劃規定僱主與僱員皆需供款。供款基於工齡或員工工資固定百分比計算。員工亦可酌情向該計劃作出供款。

本集團於資產負債表日確定的補充退休福利義務是根據預期累積福利單位法進行計算的，並經外部獨立精算師機構進行審閱。

上述披露的負債淨額如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
義務現值	3,323,838	3,015,232
減：計劃資產公允價值	(2,285,932)	(1,809,979)
設定受益負債	1,037,906	1,205,253

按子公司披露的負債淨額如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
庫卡集團(i)	414,473	544,642
TLSC集團(ii)	375,519	635,164
其他	247,914	25,447
	1,037,906	1,205,253

9. 員工福利開支(續)

(b) 設定受益退休金計劃(續)

釐定設定受益義務現值所採用的主要精算假設如下：

	於12月31日	
	2025年	2024年
折現率(%)	0.90%~10.00%	0.79%~10.00%
通貨膨脹率(%)	0.75%~1.88%	1.49%
工資增長率(%)	0.00%~6.28%	0.00%~6.00%
退休金率(%)	0.00%~3.60%	0.00%~3.70%
提前退休率(%)	0~9.69%	0.00%~19.55%
醫療服務成本變動率(%)	0.00%~10.00%	0.00%~10.00%
退休儲蓄資本金利率(%)	1.50%	—

(i) 庫卡集團

截至2025年及2024年12月31日止年度，設定受益義務現值之變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	1,764,275	1,829,775
當期服務成本	42,309	38,826
縮減及清償產生的收益	(8,277)	18,458
利息支出	36,777	43,024
重新計量虧損	(108,457)	91,504
海外計劃之匯兌調整	172,559	(81,639)
已支付	(210,194)	(175,673)
年末	1,688,992	1,764,275

9. 員工福利開支(續)

(b) 設定受益退休金計劃(續)

(i) 庫卡集團(續)

截至2025年及2024年12月31日止年度，計劃資產之公允價值之變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	(1,219,633)	(1,340,630)
利息收入	(25,122)	(30,583)
重新計量收益	(54,905)	(44,272)
海外計劃之匯兌調整	(113,652)	92,248
僱主供款	(59,348)	(63,690)
已支付	198,141	167,294
年末	(1,274,519)	(1,219,633)

計劃資產的主要類別如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
權益工具	467,581	302,178
債務工具	608,521	545,446
其他工具	198,417	372,009
總計	1,274,519	1,219,633

9. 員工福利開支(續)

(b) 設定受益退休金計劃(續)

(i) 庫卡集團(續)

設定受益義務對加權主要假設變動的敏感性如下：

	假設增加	對設定受益義務的(減少)/增加影響	
		於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貼現率	0.3%	(53,323)	(56,064)
通貨膨脹率	0.3%	36,193	36,653
工資增長率	0.3%	4,720	5,778
預期壽命	1年	20,428	24,540

	假設減少	對設定受益義務的增加/(減少)影響	
		於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貼現率	0.3%	56,547	60,764
通貨膨脹率	0.3%	(12,049)	(12,503)
工資增長率	0.3%	(4,577)	(5,004)
預期壽命	1年	(20,160)	(24,389)

9. 員工福利開支(續)

(b) 設定受益退休金計劃(續)

(ii) TLSC集團

截至2025年及2024年12月31日止年度，設定受益義務現值之變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	1,192,355	1,311,041
當期服務成本	13,039	26,861
縮減及清償產生的收益	—	(693)
利息支出	13,983	10,694
重新計量虧損	(168,928)	41,187
海外計劃之匯兌調整	(22,691)	(103,656)
已支付	(85,133)	(93,079)
年末	942,625	1,192,355

截至2025年及2024年12月31日止年度，計劃資產之公允價值之變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	(557,191)	(564,959)
利息收入	(10,429)	(7,147)
重新計量收益	(35,944)	(42,447)
海外計劃之匯兌調整	19,142	45,432
僱主供款	(17,431)	(25,950)
已支付	34,747	37,880
年末	(567,106)	(557,191)

9. 員工福利開支(續)

(b) 設定受益退休金計劃(續)

(ii) TLSC集團(續)

計劃資產的主要類別如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
權益工具	220,637	219,332
債務工具	221,718	241,594
其他工具	124,751	96,265
總計	567,106	557,191

設定受益義務對加權主要假設變動的敏感性如下：

	假設增加	對設定受益義務的(減少)/增加影響	
		於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貼現率	0.10%	(4,631)	(5,856)
通貨膨脹率	0.10%	863	1,011
工資增長率	0.10%	46	(60)
提前退休率	0.10%	(356)	(602)

	假設減少	對設定受益義務的增加/(減少)影響	
		於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貼現率	0.10%	4,691	5,936
通貨膨脹率	0.10%	(847)	(988)
工資增長率	0.10%	(48)	(4)
提前退休率	0.10%	291	506

9. 員工福利開支(續)

(c) 董事及監事薪酬

截至2025年及2024年12月31日止年度，董事及監事的薪酬如下：

	袍金 人民幣千元	基本工資、 退休金計劃 供款、其他 福利及補貼 人民幣千元	浮動薪資 人民幣千元	以股份 為基礎的 薪酬費用 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年12月31日止年度					
執行董事					
方洪波先生	—	7,320	5,348	83,361	96,029
顧炎民博士	—	3,422	5,384	6,861	15,667
王建國先生	—	3,948	7,099	12,477	23,524
伏擁軍先生(i)	—	651	1,273	665	2,589
管金偉先生	—	3,717	6,982	16,516	27,215
張添博士(ii)	—	290	668	282	1,240
非執行董事					
趙軍先生	—	—	—	—	—
獨立非執行董事					
許定波博士	450	—	—	—	450
肖耿博士	450	—	—	—	450
劉俏博士	450	—	—	—	450
邱鋁力博士	450	—	—	—	450
監事					
董文濤先生(iii)	—	269	160	188	617
梁惠銘女士(iii)	—	152	44	—	196
任凌艷女士(iii)	—	—	—	—	—
總計	1,800	19,769	26,958	120,350	168,877

9. 員工福利開支(續)

(c) 董事及監事薪酬(續)

	袍金 人民幣千元	基本工資、 退休金計劃 供款、其他 福利及補貼 人民幣千元	浮動薪資 人民幣千元	以股份 為基礎的 薪酬費用 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年12月31日止年度					
執行董事					
方洪波先生	—	6,740	7,042	68,104	81,886
顧炎民博士	—	3,453	2,700	8,528	14,681
王建國先生	—	3,252	8,362	10,776	22,390
伏擁軍先生(i)	—	3,097	8,750	13,611	25,458
管金偉先生	—	1,676	4,097	7,240	13,013
非執行董事					
趙軍先生	—	—	—	—	—
于剛博士(iv)	225	—	—	—	225
何劍鋒先生(iv)	—	—	—	—	—
獨立非執行董事					
肖耿博士	225	—	—	—	225
許定波博士	225	—	—	—	225
劉俏博士	225	—	—	—	225
邱鋌力博士	225	—	—	—	225
薛雲奎博士(v)	225	—	—	—	225
管清友博士(v)	225	—	—	—	225
韓踐博士(v)	225	—	—	—	225
監事					
董文濤先生(iii)	—	822	505	264	1,591
梁惠銘女士(iii)	—	473	136	—	609
任凌艷女士(iii)	—	—	—	—	—
總計	1,800	19,513	31,592	108,523	161,428

9. 員工福利開支(續)

(c) 董事及監事薪酬(續)

- (i) 伏擁軍先生於2025年3月辭任本公司執行董事並於2025年12月不再擔任本公司副總裁。
- (ii) 張添博士於2025年5月30日獲委任為本公司非執行董事。
- (iii) 董文濤先生、梁惠銘女士及任凌艷女士於2025年5月30日起不再擔任本公司監事。
- (iv) 于剛博士及何劍鋒先生於2024年7月獲委任為本公司非執行董事。
- (v) 薛雲奎博士、管清友博士及韓踐博士於2024年7月辭任本公司獨立非執行董事。

截至2025年及2024年12月30日止年度，執行董事(包括方洪波先生、顧炎民博士、王建國先生、伏擁軍先生、管金偉先生及張添博士)就本公司或其子公司企業的事務管理提供管理服務。由於董事、監事或管理層的薪酬無法相互區分，因此上述角色的薪酬合併在一起披露。

截至2025年及2024年12月31日止年度，趙軍先生及張添博士為本集團提供服務的酬金由本集團控股公司承擔，並無分配予本集團，乃因本公司管理層認為並無合理基準作出有關分配。

(d) 董事及監事的其他福利

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團就董事和監事履行的職務或與管理本集團事務有關的其他服務未向本公司董事和監事支付退休及辭退福利。

截至2025年及2024年12月31日止年度，就提供董事和監事服務而向第三方提供的對價，於每個報告期結束時或在任何時候均不存在。

截至2025年及2024年12月31日止年度，不存在有利於董事、受控法人團體以及與該類董事有關聯的實體的貸款、準貸款或其他交易。

截至2025年及2024年12月31日止年度，除附註45所披露的內容外，本集團概無訂立與本集團業務有關的，且本公司的董事和監事在其中擁有重大直接或間接權益的重大交易、安排及合同。

9. 員工福利開支(續)

(e) 五位最高薪酬人士

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團最高薪酬的五位人士中分別包括2位及3位董事，其薪酬在附註9(c)的分析中反映。截至2025年及2024年12月31日止年度，分別支付予其餘3位及2位人士的薪酬如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪酬、工資、獎金和實物利益(包括對養老金計劃的供款)	59,052	35,695
以股份為基礎的薪酬費用	41,678	25,029
	100,730	60,724

上述人士酬金屬於以下範圍：

人數

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
25,000,000港元至30,000,000港元	1	1
30,000,000港元至35,000,000港元	1	—
35,000,000港元至40,000,000港元	—	1
45,000,000港元至50,000,000港元	1	—

10. 財務費用淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
財務收入：		
為現金管理目的而持有的金融資產的利息收入(a)	1,046,093	833,057
套期儲備成本重分類(附註24(d))(b)	75,006	111,728
	1,121,099	944,785
財務費用：		
已付／應付的借款利息和財務費用	(2,052,551)	(2,302,180)
已付／應付的租賃負債利息和財務費用(附註15(b))	(158,780)	(151,181)
外幣借款匯兌(虧損)／收益淨額	(789,364)	536,851
	(3,000,695)	(1,916,510)
財務費用淨額	(1,879,596)	(971,725)

(a) 利息收入為現金及現金等價物的利息收入，包括銀行餘額和初始期限在3個月內的定期存款。

(b) 套期儲備成本重分類主要指對外匯基差進行攤銷。外匯基差與貨幣利率交叉互換(「CCIRSs」)不同，且不可用於指定貨幣利率交叉互換作為對沖某段時間內相關對沖項目的對沖工具。根據國際財務報告準則第9號，於指定日期貨幣利率交叉互換產生的外匯基差，在對沖項目相關範圍內的於其他綜合收益中確認，並在貨幣利率交叉互換價值進行對沖調整則會影響損益的期間內，進行系統合理攤銷。截至2025年及2024年12月31日止年度，攤銷從其他綜合收益重新分類至損益，作為重新分類調整。

11. 所得稅開支

所得稅開支乃根據管理層對該財政年度所得稅率的最佳認知予以確認。

(i) 中國企業所得稅(「企業所得稅」)

根據有關現行法律、解釋及規則，本集團按於列報期間中國境內經營應課稅利潤的25%繳納企業所得稅。

本公司的部分中國境內子公司獲批成為高新技術企業，截至2025年及2024年12月31日止年度，該等子公司按15%的優惠稅率繳納企業所得稅。

本公司部分子公司有權享有其他稅收減免，主要包括位於中國境內特定地區的部分子公司在滿足當地政府要求及相關優惠政策適用條件後，可享受15%的優惠稅率。

截至2025年及2024年12月31日止年度，部分中國內地子公司符合中國企業所得稅制度下的小微企業資格，因此此部分子公司享有5%的實質企業所得稅稅率。

除上述所列示公司外，本公司其他於中國內地成立的子公司適用25%的企業所得稅率。

(ii) 開曼群島和英屬維爾京群島企業所得稅

根據英屬維爾京群島現行法律，在英屬維爾京群島註冊成立的實體的收入或資本收益無需納稅。

(iii) 香港利得稅

香港利得稅已按照截至2025年及2024年12月31日止年度估計應課稅利潤以16.5%的稅率計提撥備。

11. 所得稅開支(續)

(iv) 其他司法轄區的企業所得稅

位於新加坡、巴西、日本、意大利、德國、以色列、埃及、美國和越南的子公司適用的所得稅稅率分別為17%、34%、34.01%、24%、32%、23%、22.5%、21%和20%。

新加坡經濟發展局授予本公司之子公司美的電器(新加坡)貿易有限責任公司《發展與擴張榮譽證書》(第587號)，於截至2024年12月31日止年度以及截至2025年12月31日止年度分別適用6%及11%的優惠所得稅率。

根據泰國投資委員會的優惠BOI政策，位於泰國的符合條件的子公司在截至2025年及2024年12月31日止年度的歸屬於優惠政策下的BOI業務收入無需納稅。

其他司法轄區(包括新加坡、巴西、日本、意大利、德國、以色列、埃及、美國和越南)產生的利潤所得稅根據本期估計應課稅利潤按相關司法轄區的現行稅率計算。

(v) 研發開支加計扣除

按照中華人民共和國國務院發佈的2008年及以後生效的相關法律法規，從事研發活動的企業在確定當年應課稅利潤時，可按照研發開支的150%作為扣稅費用(「加計扣除」)。中國國家稅務總局(「國家稅務總局」)於2021年3月進一步宣佈，從事研發活動的製造型企業自2021年1月1日起，可按研發開支的200%作加計扣除。國家稅務總局於2023年3月進一步宣佈，符合條件的企業，自2023年1月1日起可按研發開支的200%作加計扣除。本集團在確定其報告期間應課稅利潤時，已就本集團實體加計扣除作出最佳估計。

(vi) 預扣稅

按照新企業所得稅法(「新企業所得稅法」)，自2008年1月1日起，中國內地企業向外國投資者分配利潤，於向境外註冊成立的直接控股公司分派利潤時，應根據外國投資者所在國家按10%或稅收協定稅率預扣所得稅。於2025年及2024年12月31日，本集團已就中國內地子公司在可預見將來的收益預扣稅確認遞延所得稅負債。

11. 所得稅開支(續)

(vi) 預扣稅(續)

於2025年及2024年12月31日，本集團並無計劃要求部分境外子公司在可預見將來分配其未確認收益，而是打算保留該等收益以在境外運營和擴展業務。因此，截至各報告期期末，並無計提與該等子公司未確認收益的預扣稅相關的遞延所得稅負債。

(vii) 經合組織支柱二立法模版

於2021年12月，經濟合作與發展組織(「經合組織」)發佈支柱二立法模版，規定司法轄區可頒佈國內稅法(「支柱二立法」)，採用全球商定的共同方法實施支柱二立法模版。支柱二立法適用於支柱二立法模版範圍內的跨國集團成員公司，而本集團有理由認為本集團也在支柱二立法的適用範圍內。只要根據支柱二立法模板按司法轄區基準釐定的實際稅率低於15%的最低稅率，則對該司法轄區所產生的利潤徵收補足稅。

本集團已根據多個司法轄區引入支柱二立法模板規則檢討公司架構，委聘外部稅務專家協助應用法例、釐定相關影響。

於2025年12月31日，本集團主要在中國內地經營業務，儘管中國尚未實質頒佈或頒佈該法例，但仍可能存在支柱二所得稅風險。本集團應用國際會計準則第12號「確認及披露支柱二立法所得稅的遞延稅項資產及負債資料」的例外情況。

此外，本公司若干子公司位於主要包括中國香港、泰國、新加坡、瑞士、荷蘭、日本、德國及意大利的司法轄區，而在該等司法轄區支柱二立法已頒佈並生效。於該等司法轄區，考慮支柱二立法特定調整項目的影響，本集團的評估表明截至2025年12月31日止年度，確認了當期所得稅費用人民幣304,825,000元，該金額計入合併損益表之所得稅費用。本集團在支柱二立法已頒佈但在2025年12月31日之前尚未生效的司法轄區並無當期稅務風險。

11. 所得稅開支(續)

(vii) 經合組織支柱二立法模版(續)

本集團截至2025年及2024年12月31日止年度的所得稅開支組成部分列示如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
當期所得稅	9,955,102	9,424,735
遞延所得稅(附註17)	(1,389,955)	(1,491,582)
	8,565,147	7,933,153

截至2025年及2024年12月31日止年度，所得稅開支與除所得稅前利潤採用適用稅率調節如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除所得稅前利潤	53,085,343	46,692,117
按25%的法定稅率計算的所得稅	13,271,336	11,673,029
子公司適用不同稅率的影響	(4,790,616)	(3,271,196)
以前年度調整	(142,016)	164,345
免稅收入的稅務影響	(152,569)	(290,091)
不可扣減費用的稅務影響	608,996	681,640
使用前期未確認稅務虧損和暫時性差異	(254,071)	(276,739)
其他	24,087	(747,835)
	8,565,147	7,933,153

12. 每股收益

(a) 基本

基本每股收益(「每股收益」)按歸屬於本公司擁有人應佔利潤除截至2025及2024年12月31日止年度已發行普通股的加權平均數計算，不包括為股份計劃而持有的普通股，因為這些股份在計算每股收益時不被視為已發行。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
歸屬於本公司擁有人應佔利潤(人民幣千元)	43,945,411	38,538,987
減：預計歸屬的限制性股票應付股息(人民幣千元)	(115,437)	(83,941)
用於計算基本每股收益的歸屬於本公司擁有人應佔利潤 (人民幣千元)	43,829,974	38,455,046
已發行普通股加權平均數(千股)	7,559,265	7,071,322
基本每股收益(人民幣元／股)	5.80	5.44

12. 每股收益 (續)

(b) 攤薄

本公司及子公司授予的股份計劃對每股收益存在潛在攤薄效應。攤薄每股收益假設股份計劃產生的所有潛在可攤薄普通股被兌換後，根據已發行普通股的加權平均股數計算調整（共同構成計算攤薄每股收益的分母）。

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團子公司授予的限制性股票激勵計劃及職工持股計劃對本集團攤薄每股收益具有反攤薄效應或攤薄效應不顯著。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
用於計算攤薄每股收益的歸屬於本公司擁有人的調整後利潤 (人民幣千元)	43,829,878	38,538,987
已發行普通股加權平均數(千股)	7,559,265	7,071,322
股份計劃產生的潛在股份調整(千股)	48,867	41,872
用於計算攤薄每股收益的普通股加權平均數(千股)	7,608,132	7,113,194
攤薄每股收益(人民幣元／股)	5.76	5.42

13.(a) 對聯營及合營企業的投資

對聯營及合營企業的投資變動情況分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	5,223,478	4,976,109
增加和轉換	143,154	34,819
處置	(51,170)	(85,236)
應佔利潤份額，淨額	588,828	847,098
應佔其他綜合收益份額	(22,314)	37,830
應佔其他股權變動份額	(2,782)	168
股息	(709,350)	(594,950)
貨幣折算差額	(27,752)	7,640
	5,142,092	5,223,478
減：減值損失	(367,048)	—
年末	4,775,044	5,223,478

本集團對聯營及合營企業的投資主要包括對廣東順德農村商業銀行股份有限公司、開利美的北美公司、合肥榮事達電機有限公司、佛山市麥克羅美的濾芯設備製造有限公司、Concepcion Midea Inc.、TWENTYTHREEC LLC、深圳市車電網絡有限公司和東山電池工業（香港）有限公司的投資。

管理層已評估本集團對若干聯營企業的影響力，並確定其通過董事會代表及其他相關事實及情況具有重大影響力，即使某些投資的各方持股比例低於20%。故此，該等投資被界定為聯營企業。董事認為，於聯營企業的投資對本集團而言並不重大。

13.(a) 對聯營及合營企業的投資 (續)

個別非重大聯營及合營企業的賬面值及本集團應佔其業績合計列示如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
個別非重大聯營及合營企業的賬面總值	4,775,044	5,223,478
本集團應佔總額：		
經營利潤	588,828	847,098
其他綜合收益	(22,314)	37,830
綜合收益總額	566,514	884,928

本集團的聯營及合營企業已根據與本集團大致一致的會計政策編製聯營及合營企業的財務資料並按權益法核算。

概無與本集團於聯營及合營企業之權益有關的承諾或或有負債。

13.(b) 對子公司的投資

於2025年及2024年12月31日，本公司主要子公司如下：

公司名稱	註冊成立及 經營地點及 法人實體類型	主要業務	已發行 普通股股本／ 註冊股本 (千元)	權益佔比			
				於12月31日			
				2025年		2024年	
				直接	間接	直接	間接
安徽美芝精密製造有限公司	中國境內， 有限責任公司	空調零部件製造及銷售，例如電動馬達、氣體壓縮機及機電設備	人民幣842,105	95.00%	5.00%	95.00%	5.00%
安得智聯供應鏈科技股份有限公司	中國境內， 股份有限公司	物流和倉儲服務	人民幣745,200	—	52.94%	—	73.85%
北京萬東醫療科技股份有限公司	中國境內， 股份有限公司	醫療器械製造及銷售	人民幣703,061	45.46%	—	45.46%	—
重慶美的製冷設備有限公司	中國境內， 有限責任公司	空調、冰箱和冰櫃製造及銷售	人民幣50,000	95.00%	5.00%	95.00%	5.00%
佛山市順德區美的電熱 電器製造有限公司	中國境內， 有限責任公司	小型家用電器製造，例如電熱蒸鍋及高壓鍋	美元42,000	—	100.00%	—	100.00%
佛山市順德區美的家電 實業有限公司	中國境內， 有限責任公司	投資控股	人民幣5,500,000	100.00%	—	100.00%	—
佛山市順德區美的洗滌 電器製造有限公司	中國境內， 有限責任公司	廚房電器製造，例如洗碗機、油煙機、烤爐、消毒器、燃氣及取暖設備	美元46,000	75.00%	25.00%	75.00%	25.00%
廣東美的製冷設備有限公司	中國境內， 有限責任公司	家用空調製造及銷售	人民幣854,000	73.00%	7.00%	73.00%	7.00%
廣東美的集團蕪湖製冷 設備有限公司	中國境內， 有限責任公司	家用空調製造及銷售	美元6,928	93.00%	7.00%	93.00%	7.00%
廣東美的暖通設備有限公司	中國境內， 有限責任公司	商用空調製造	人民幣500,000	90.00%	10.00%	90.00%	10.00%
廣東美的廚房電器製造 有限公司	中國境內， 有限責任公司	小家電製造，例如洗碗機、油煙機、烤爐、消毒器、燃氣及取暖設備	人民幣1,055,224	—	100.00%	—	100.00%

13(b). 對子公司的投資 (續)

公司名稱	註冊成立及 經營地點及 法人實體類型	主要業務	已發行 普通股股本／ 註冊股本 (千元)	權益佔比			
				於12月31日			
				2025年		2024年	
				直接	間接	直接	間接
廣州華凌製冷設備有限公司	中國境內， 有限責任公司	家用空調製造及銷售	人民幣640,000	75.00%	25.00%	75.00%	25.00%
合肥美的暖通設備有限公司	中國境內， 有限責任公司	空調和暖通設備製造及銷售	人民幣1,060,000	99.00%	1.00%	99.00%	1.00%
合肥美的電冰箱有限公司	中國境內， 有限責任公司	電冰箱、冰櫃及製冷產品製造	美元92,110	75.00%	25.00%	75.00%	25.00%
北京合康新能科技股份 有限公司	中國境內， 股份有限公司	電力設備製造及銷售	人民幣1,116,701	–	18.50%	–	18.74%
湖北美的電冰箱有限公司	中國境內， 有限責任公司	電冰箱、冰櫃及製冷產品製造	人民幣850,000	97.00%	3.00%	97.00%	3.00%
KUKA AG	德國， Aktiengesellschaft	製造及銷售機器人、基於機器人 和產品及解決方案	歐元103,416	–	100.00%	–	100.00%
美的創業投資管理有限公司	中國境內， 有限責任公司	投資提供資本市場及業務相關服務 的公司	人民幣300,000	95.00%	5.00%	95.00%	5.00%
美的電器(荷蘭)有限公司	荷蘭， 有限責任公司	投資控股	歐元25	–	100.00%	–	100.00%
美的電器(新加坡)貿易 有限公司	新加坡， 有限責任公司	家電出口貿易	新加坡元491,182	–	100.00%	–	100.00%
美的集團(上海)有限公司	中國境內， 有限責任公司	智能家電及自動化解決方案製造 及銷售	人民幣1,000,000	90.00%	10.00%	90.00%	10.00%
美的集團財務有限公司	中國境內， 有限責任公司	為本集團旗下公司提供金融服務	人民幣3,500,000	95.00%	5.00%	95.00%	5.00%
美的創新投資有限公司	中國境內， 有限責任公司	投資控股	人民幣100,000	85.00%	15.00%	85.00%	15.00%
美的國際控股有限公司	香港， 有限責任公司	投資控股	美元23,800	100.00%	–	100.00%	–
美的投資發展有限公司	英屬維爾京群島， 有限責任公司	投資家電生產商	美元50	–	100.00%	–	100.00%

13(b). 對子公司的投資(續)

公司名稱	註冊成立及 經營地點及 法人實體類型	主要業務	已發行 普通股股本／ 註冊股本 (千元)	權益佔比			
				於12月31日			
				2025年		2024年	
				直接	間接	直接	間接
寧波美的聯合物資供應有限公司	中國境內， 有限責任公司	原材料及配件批發及零售	人民幣480,000	100.00%	—	100.00%	—
深圳市科陸電子科技股份 有限公司	中國境內， 股份有限公司	電力設備製造及銷售	人民幣1,660,817	22.79%	—	22.79%	—
TLSC	日本， 株式會社	家用及廚房電器、辦公用具及 工業電器製造	日元100,000	—	100.00%	—	100.00%
東芝電器營銷株式會社	日本， 株式會社	家電製造及銷售	日元100,000	—	100.00%	—	100.00%
蕪湖美智空調設備有限公司	中國境內， 有限責任公司	空調及製冷設備製造	人民幣830,000	87.00%	13.00%	87.00%	13.00%
蕪湖美的廚衛電器製造 有限公司	中國境內， 有限責任公司	廚房電器製造，例如油煙機、 燃氣器具、洗碗機、垃圾處理機、 消毒器、熱水器等	人民幣60,000	90.00%	10.00%	90.00%	10.00%
蕪湖美的生活電器製造 有限公司	中國境內， 有限責任公司	小型智能家電製造	人民幣60,000	100.00%	—	100.00%	—
無錫小天鵝電器有限公司	中國境內， 有限責任公司	洗衣設備製造及銷售	人民幣732,488	100.00%	—	100.00%	—
浙江美芝壓縮機有限公司	中國境內， 有限責任公司	空調零部件製造及銷售，例如氣體 壓縮機及製冷、機電設備	人民幣50,000	100.00%	—	100.00%	—
廣東美的智慧家零售 有限公司	中國境內， 有限責任公司	智能家電及自動化解決方案銷售	人民幣100,000	95%	5%	95%	5%

(i) 截至2025年及2024年12月31日止年度，於子公司的投資增加主要是由於注資、新增子公司及股權激勵產生的投資所致。

(ii) 本集團中國境內公司的英文名乃按照其中文註冊名進行直譯或音譯。

14. 物業、廠房及設備

	房屋 及建築物 人民幣千元	境外土地 人民幣千元	機器設備 人民幣千元	運輸工具 人民幣千元	電子設備 及其他 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	租賃資產 改良 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年12月31日								
止年度								
年初賬面淨值	16,006,150	1,444,082	12,783,160	747,010	2,548,506	5,363,977	735,836	39,628,721
添置	2,188,761	352,941	6,395,624	182,613	1,969,396	4,608,262	649,580	16,347,177
在建工程轉入其他 物業、廠房及 設備，淨額	5,687,754	-	819,197	-	127,215	(6,661,959)	27,793	-
處置及其他	(440,338)	(426)	(794,419)	(19,302)	(164,948)	(328,938)	(21,642)	(1,770,013)
貨幣折算差額	134,979	46,623	76,604	1,422	49,119	77,250	(1,178)	384,819
折舊費用	(1,558,536)	-	(2,191,052)	(150,390)	(1,217,254)	-	(497,355)	(5,614,587)
減值損失	(35,957)	-	(5,075)	-	(65)	(3,764)	-	(44,861)
年末賬面淨值	21,982,813	1,843,220	17,084,039	761,353	3,311,969	3,054,828	893,034	48,931,256
於2025年12月31日								
成本	35,432,487	1,848,051	32,761,172	1,210,958	9,723,975	3,071,226	1,649,185	85,697,054
累計折舊和減值	(13,449,674)	(4,831)	(15,677,133)	(449,605)	(6,412,006)	(16,398)	(756,151)	(36,765,798)
賬面淨值	21,982,813	1,843,220	17,084,039	761,353	3,311,969	3,054,828	893,034	48,931,256

14. 物業、廠房及設備(續)

	房屋 及建築物 人民幣千元	境外土地 人民幣千元	機器設備 人民幣千元	運輸工具 人民幣千元	電子設備 及其他 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	租賃資產 改良 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日								
成本	26,431,255	1,387,628	26,110,126	890,849	7,352,388	4,735,799	1,302,832	68,210,877
累計折舊和減值	(11,040,997)	(5,218)	(14,422,914)	(642,112)	(5,123,042)	(54,579)	(539,250)	(31,828,112)
賬面淨值	15,390,258	1,382,410	11,687,212	248,737	2,229,346	4,681,220	763,582	36,382,765
截至2024年12月31日								
止年度								
年初賬面淨值	15,390,258	1,382,410	11,687,212	248,737	2,229,346	4,681,220	763,582	36,382,765
添置	443,183	121,863	3,457,757	584,400	1,386,625	3,427,069	422,905	9,843,802
在建工程轉入其他 物業、廠房及 設備，淨額	2,210,161	-	303,302	-	111,137	(2,628,365)	3,765	-
處置及其他	(432,935)	(1,536)	(765,191)	(29,305)	(128,621)	(92,292)	(10,345)	(1,460,225)
貨幣折算差額	(127,018)	(58,655)	(121,839)	(1,164)	(23,008)	(17,259)	(5,253)	(354,196)
折舊費用	(1,258,558)	-	(1,737,975)	(55,658)	(1,026,484)	-	(438,818)	(4,517,493)
減值損失	(218,941)	-	(40,106)	-	(489)	(6,396)	-	(265,932)
年末賬面淨值	16,006,150	1,444,082	12,783,160	747,010	2,548,506	5,363,977	735,836	39,628,721
於2024年12月31日								
成本	28,356,572	1,449,003	27,491,658	1,077,920	8,289,231	5,388,805	1,059,350	73,112,539
累計折舊和減值	(12,350,422)	(4,921)	(14,708,498)	(330,910)	(5,740,725)	(24,828)	(323,514)	(33,483,818)
賬面淨值	16,006,150	1,444,082	12,783,160	747,010	2,548,506	5,363,977	735,836	39,628,721

(i) 部分物業、廠房及設備分別於2025年及2024年12月31日被抵押為本集團的銀行貸款及融資租賃的抵押品。

(ii) 本集團物業、廠房及設備的折舊確認如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
營業成本	3,277,672	2,446,333
一般及行政開支	1,276,042	1,005,610
研發開支	678,880	782,640
銷售及營銷開支	381,993	282,910
	5,614,587	4,517,493

14. 物業、廠房及設備(續)

(a) 折舊方法和可使用年期

物業、廠房及設備按歷史成本減累計折舊和累計減值費用列賬。歷史成本包括購買該等項目直接應佔的開支。

物業、廠房及設備的折舊根據資產的成本扣除剩餘價值，按其估計可使用年期使用直線法分攤計算，如為租賃資產改良，則採用較短的租賃期，如下：

境外土地	永久
房屋及建築物	15至50年
機器設備	2至25年
運輸工具	2至20年
電子設備及其他	2至20年
租賃資產改良	可使用年期與租賃期的較短者

與物業、廠房及設備有關的其他會計政策詳見附註50.6。

15. 租賃

本附註提供的租賃信息中本集團為承租人。

(a) 於合併財務狀況表中確認的金額

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
使用權資產		
房屋及建築物	2,667,431	2,499,018
機器設備	249,610	201,026
土地使用權及其他	7,024,892	6,586,615
商標使用權	1,610,049	1,512,864
	11,551,982	10,799,523
租賃負債		
流動	1,395,306	1,122,108
非流動	1,901,053	1,825,258
	3,296,359	2,947,366

截至2025年及2024年12月31日止年度，新增使用權資產分別約為人民幣3,081,483,000元及人民幣1,407,528,000元。

部分租賃土地及土地使用權已於2025年及2024年12月31日抵押為銀行貸款融資之擔保。

15. 租賃(續)

(b) 於合併損益表中確認的金額

合併損益表中與租賃相關的金額如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
房屋及建築物	1,333,281	1,180,699
機器設備	149,950	108,739
土地使用權及其他	152,804	197,902
商標使用權	51,361	45,750
	1,687,396	1,533,090
利息費用(計入財務費用)	158,780	151,181
與短期租賃相關的費用(計入商品營業成本和一般及行政開支)	1,212,203	1,092,476
與上述未作為短期租賃列示的低價值資產租賃有關的費用 (計入經營費用和一般及行政開支)	20,595	12,897
與未計入租賃負債的可變租賃付款相關的費用 (計入經營費用和一般及行政開支)	350,497	437,564

截至2025年及2024年12月31日止年度，租賃現金流出總額分別約為人民幣3,566,356,000元及人民幣3,100,934,000元。

(c) 財務狀況表日後經營租賃收益

財務狀況表日後無重大經營租賃收益。

15. 租賃(續)

(d) 本集團的租賃活動及其會計處理

租賃付款按租賃內含利率折現。本集團的租賃內含利率通常無法直接確定，在此情況下，應採用承租人的增量借款利率，即單個承租人在類似經濟環境下獲得與使用權資產價值接近的資產，以類似條款、抵押及條件借入資金而必須支付的利率。

為確定增量借款利率，本集團應：

- 在可能的情況下，以單個承租人最近收到的第三方融資為起點，並進行調整以反映融資條件自收到第三方融資後的變化；
- 對於近期未獲得第三方融資的本集團持有的租賃，採用以無風險利率為起點的累加法，並按照租賃的信貸風險進行調整；及
- 針對租賃做出特定調整，如租賃期、國家、貨幣及抵押。

本集團未來可能會面臨基於指數或利率確定的可變租賃付款額增加的風險，這部分可變租賃付款額在實際發生時納入租賃負債。當基於指數或利率對租賃付款額進行調整時，租賃負債應予以重估並根據使用權資產調整。

使用權資產一般按資產的可使用年期或租賃期(以較短者為準)以直線法計提折舊。如本集團合理確定會行使購買權，則在目標資產的可使用年期內對使用權資產計提折舊。商標使用權於取得時按成本計量。商標使用權乃於涉及非共同控制企業的業務合併中收購並在估計可用年期30至40年內攤銷。

與短期租賃及所有低價值資產租賃相關的付款額作為費用計入損益。短期租賃是指租賃期為12個月或以下的租賃。

與租賃有關的其他會計政策詳見附註50.5。

(e) 續租和終止租賃

當本集團合理確定將行使續租選擇權時，當中的租賃付款納入負債的計量中。本集團的房屋及建築物租賃不包括終止租賃選擇權。

(f) 剩餘價值擔保

未提供與租賃有關的剩餘價值擔保。

16. 無形資產

	商譽 人民幣千元	專利和非專利技術 人民幣千元	商標權 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年12月31日止年度					
年初賬面淨值	29,581,014	2,520,279	4,562,532	1,898,611	38,562,436
添置	2,614,725	351,308	2,083,451	2,585,990	7,635,474
處置	(119,655)	(44,689)	–	(20,419)	(184,763)
貨幣折算差額	2,180,775	39,372	458,247	163,740	2,842,134
攤銷費用	–	(351,708)	(106,042)	(882,641)	(1,340,391)
減值損失	–	–	–	(20,990)	(20,990)
年末賬面淨值	34,256,859	2,514,562	6,998,188	3,724,291	47,493,900
於2025年12月31日					
成本	34,813,270	4,799,631	7,474,173	8,659,472	55,746,546
累計攤銷和減值	(556,411)	(2,285,069)	(475,985)	(4,935,181)	(8,252,646)
賬面淨值	34,256,859	2,514,562	6,998,188	3,724,291	47,493,900

16. 無形資產 (續)

	商譽 人民幣千元	專利和非專利技術 人民幣千元	商標權 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日					
成本	31,391,066	4,415,503	5,116,437	6,408,543	47,331,549
累計攤銷和減值	(532,829)	(1,600,508)	(288,537)	(4,048,978)	(6,470,852)
賬面淨值	30,858,237	2,814,995	4,827,900	2,359,565	40,860,697
截至2024年12月31日止年度					
年初賬面淨值	30,858,237	2,814,995	4,827,900	2,359,565	40,860,697
添置	–	56,235	–	360,122	416,357
處置	(15,423)	(10,495)	–	(15,686)	(41,604)
貨幣折算差額	(1,261,800)	(18,216)	(192,875)	(150,314)	(1,623,205)
攤銷費用	–	(322,240)	(72,493)	(655,076)	(1,049,809)
減值損失	–	–	–	–	–
年末賬面淨值	29,581,014	2,520,279	4,562,532	1,898,611	38,562,436
於2024年12月31日					
成本	30,150,019	4,382,170	4,918,031	6,237,006	45,687,226
累計攤銷和減值	(569,005)	(1,861,891)	(355,499)	(4,338,395)	(7,124,790)
賬面淨值	29,581,014	2,520,279	4,562,532	1,898,611	38,562,436

(a) 無形資產的攤銷

截至2025年12月31日止年度，分別計入營業成本、一般及行政開支以及研發開支的無形資產攤銷額約為人民幣1,105,382,000元、人民幣222,914,000元及人民幣12,095,000元。截至2024年12月31日止年度，分別計入營業成本、一般及行政開支以及研發開支的無形資產攤銷額約為人民幣939,651,000元、人民幣100,202,000元及人民幣9,956,000元。

16. 無形資產 (續)

(b) 商譽及無限使用年期的商標權減值測試

分配至現金產出單元(「現金產出單元」)組的商譽賬面價值如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
庫卡集團	23,435,302	21,415,464
TLSC集團	2,085,854	2,152,719
小天鵝	1,361,306	1,361,306
其他	7,930,808	5,220,530
	34,813,270	30,150,019
減：減值	(556,411)	(569,005)
	34,256,859	29,581,014

庫卡集團在其機器人與自動化系統業務中使用本集團無限使用年期的商標權，於2025年及2024年12月31日，本集團無限使用年期的商標權的賬面值分別為人民幣4,584,703,000元及人民幣4,189,557,000元。

於2025年及2024年12月31日，管理層已根據國際會計準則第36號－「資產減值」的規定對本集團商譽及無限使用年期的商標權進行減值審查。就減值審查而言，現金產出單元或現金產出單元組別的可收回金額採用現金流量折現法通過計算使用價值確定。

就於2025年及2024年12月31日進行的庫卡集團減值測試而言，管理層用於計算使用價值的關鍵假設包括：預計收入年增長率分別為5.00%~11.34%及6.86%~11.46%；毛利率分別為19.61%~22.93%及22.68%~23.65%；永續年增長率分別為2.00%及2.00%；及稅前折現率分別為10.08%及10.88%。

就於2025年及2024年12月31日進行的TLSC集團減值測試而言，管理層用於計算使用價值的關鍵假設包括：預計收入年增長率分別為1.00%~10.96%及2.89%~11.35%；毛利率分別為23.00%~24.50%及26.22%~28.80%；永續年增長率分別為1.00%及1.00%；及稅前折現率分別為16.25%及14.85%。

就於2025年及2024年12月31日進行的庫卡集團減值測試而言，管理層用於計算使用價值的關鍵假設包括：預計收入年增長率分別為3.00%~8.00%及3.00%~11.51%；毛利率分別為29.47%~31.59%及32.89%~34.10%；永續年增長率分別為2.00%及2.00%；及稅前折現率分別為13.63%及12.36%。

16. 無形資產 (續)

(b) 商譽及無限使用年期的商標權減值測試 (續)

管理層確定上述各項關鍵假設的使用價值如下：

假設	使用價值確定方法
預計收入年增長率	預計收入年增長率基於過往業績和管理層對市場發展的預期按照五年或六年以上預測期預估。本集團管理層使用六年期間作為現金流量預測的預測期間，這與多年來相應戰略規劃及長期預算目的所用期間長度一致。基於行業知識及對市場及業務週期的了解，管理層認為，在預測進入長期穩定期之前，相關六年期預測屬合理且可予支持。
毛利率	基於過往業績和管理層對未來的預期。
永續年增長率	用於推算超過預算期間的現金流量的加權平均增長率。該利率參考其經營所在國的長期通貨膨脹率確定。由於相關國家於2025年及2024年12月31日止年度的長期通貨膨脹率相對穩定，因此永續年增長率保持穩定。
稅前折現率	使用加權平均資本成本方法估算。加權平均資本成本參考無風險利率、市場回報、可比上市公司的beta值等公開市場數據，以及業務的具體風險計算。

16. 無形資產 (續)

(c) 關鍵假設的可能變化的影響

根據管理層對可收回金額的評估，庫卡集團、TLSC集團及小天鵝的淨空值如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
庫卡集團	3,991,296	2,395,232
TLSC集團	2,286,428	1,837,280
小天鵝	30,143,397	29,875,621

就減值審查期間庫卡集團開展的敏感性分析而言，在其他變量保持不變，而其中一項關鍵假設發生變動情況下，倘存在預測期內每年的預計收入年增長率減少3.00%，或預測期內每年的毛利率減少2.00%，或稅前折現率增加0.50%，或永續年增長率減少0.50%的合理可能變動，則會導致庫卡集團可收回金額減少：於2025年12月31日，可收回金額將減少人民幣988,260,000元、人民幣3,294,200,000元、人民幣2,882,425,000元及人民幣1,976,520,000元。

就減值審查期間TLSC集團開展的敏感性分析而言，在其他變量保持不變，而其中一項關鍵假設發生變動情況下，倘存在預測期內每年的預計收入年增長率減少3.00%，或預測期內每年的毛利率減少2.00%，或稅前折現率增加0.50%，或永續年增長率減少0.50%的合理可能變動，則會導致TLSC集團可收回金額減少：於2025年12月31日，可收回金額將減少人民幣375,193,000元、人民幣783,356,000元、人民幣228,998,000元及人民幣136,947,000元。

就減值審查期間小天鵝開展的敏感性分析而言，在其他變量保持不變，而其中一項關鍵假設發生變動情況下，倘存在預測期內每年的預計收入年增長率減少3.00%，或預測期內每年的毛利率減少2.00%，或稅前折現率增加0.50%，或永續年增長率減少0.50%的合理可能變動，則會導致小天鵝可收回金額減少：於2025年12月31日，可收回金額將減少人民幣1,154,346,000元、人民幣3,110,158,000元、人民幣2,256,106,000元及人民幣1,051,548,000元。

誠如上文所披露，管理層已考慮及評估關鍵假設的合理可能性變動，並無發現會導致現金產生單位於2025年及2024年12月31日的賬面值超過其可收回金額的實例。

16. 無形資產 (續)

(d) 攤銷方法與期間

本集團採用直線法在以下各項中對可使用年期有限的無形資產進行攤銷：

(i) 商譽

商譽按附註50.2所述計量。收購子公司的商譽計入無形資產。商譽無需攤銷，但應每年進行減值測試，或者當有事件出現或情況改變表明可能存在減值，則應增加測試頻次，且商譽按成本減累計減值損失計量。處置主體產生的利得和損失包括與所售主體相關的商譽的賬面價值。

就減值測試而言，商譽分攤至現金產出單元，而業務合併所獲得之商譽會分配至預期將受益於各現金產出單元或現金產出單元組別。單元或單元組之識別是基於內部管理對商譽進行監測的最低層次，即經營分部。

(ii) 商標權

商標權於取得時按成本計量，並按其4至30年的估計可使用年期攤銷。非同一控制下業務合併產生的商標權的成本按公允價值計量。由於部分商標預計將持續吸引現金流量淨額注入本集團，管理層認為該等商標具有無限可使用年期，並按扣除減值準備後的賬面價值列報。

(iii) 專利和非專利技術

在估計使用年期2至20年內，專利在法定有效期、合同規定的期間或受益期內以直線法攤銷。

(iv) 其他無形資產

其他無形資產主要指客戶關係、特許經營權、軟件等。其按購入日期的成本或公允價值確認，隨後在估計使用年期2至25年內按直線法攤銷。

與無形資產有關的其他會計政策詳見附註50.8。

17. 遞延所得稅

當有法定可執行權利將遞延所得稅資產與負債抵銷，且遞延所得稅涉及同一稅務機關時，則可將遞延所得稅資產與負債互相抵銷。遞延所得稅資產與負債抵銷後的淨額如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延所得稅資產總額：		
— 將於超過12個月後收回	4,822,307	4,129,426
— 將於12個月內收回	12,031,575	12,037,811
	16,853,882	16,167,237
抵銷遞延所得稅負債	(1,735,860)	(2,092,959)
遞延所得稅資產淨額	15,118,022	14,074,278
遞延所得稅負債總額：		
— 將於超過12個月後收回	6,146,526	5,717,180
— 將於12個月內收回	1,481,274	1,272,594
	7,627,800	6,989,774
抵銷遞延所得稅資產	(1,735,860)	(2,092,959)
遞延所得稅負債淨額	5,891,940	4,896,815

17. 遞延所得稅(續)

(i) 遞延所得稅資產

截至2025年及2024年12月31日止年度的未經抵銷遞延所得稅資產變動如下：

	稅項虧損 人民幣千元	損失撥備 和減值準備 人民幣千元	職工薪酬 人民幣千元	應計費用 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	1,632,160	843,913	254,430	8,711,650	639,835	4,085,249	16,167,237
收購子公司	70,100	74,361	34,253	4,849	58,353	73,865	315,781
於合併損益表支銷／(貸記)	286,332	26,557	(61,352)	(38,576)	29,335	133,998	376,294
於其他綜合收益貸記	-	-	(28,445)	-	-	(5,490)	(33,935)
貨幣折算差額	7,170	19,215	58	4,214	10	(2,162)	28,505
於2025年12月31日	1,995,762	964,046	198,944	8,682,137	727,533	4,285,460	16,853,882
於2024年1月1日	2,126,566	1,038,938	213,045	7,386,896	694,084	3,221,108	14,680,637
收購子公司	-	-	-	-	-	-	-
於合併損益表(貸記)／支銷	(485,891)	(182,255)	42,989	1,360,652	(44,379)	865,305	1,556,421
於其他綜合收益貸記	-	-	2,548	-	-	4,920	7,468
貨幣折算差額	(8,515)	(12,770)	(4,152)	(35,898)	(9,870)	(6,084)	(77,289)
於2024年12月31日	1,632,160	843,913	254,430	8,711,650	639,835	4,085,249	16,167,237

17. 遞延所得稅(續)

(ii) 遞延所得稅負債

截至2025年及2024年12月31日止年度的未經抵銷遞延所得稅負債變動如下：

	業務合併 人民幣千元	公允價值變動 人民幣千元	預扣稅 人民幣千元	使用權資產 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	2,850,004	511,707	1,526,399	665,045	1,436,619	6,989,774
收購子公司	1,310,311	-	-	63,122	113,879	1,487,312
於合併損益表(貸記)/支銷	(266,675)	(223,477)	(153,045)	(1,119)	(369,345)	(1,013,661)
於其他綜合收益貸記	-	194,903	-	-	-	194,903
貨幣折算差額	9,756	7,159	(29,957)	31	(17,517)	(30,528)
於2025年12月31日	3,903,396	490,292	1,343,397	727,079	1,163,636	7,627,800
於2024年1月1日	3,124,747	202,257	1,587,302	697,688	1,395,303	7,007,297
收購子公司	-	-	-	-	-	-
於合併損益表(貸記)/支銷	(250,156)	339,809	(33,731)	(22,779)	31,696	64,839
於其他綜合收益貸記	-	(29,751)	-	-	18,654	(11,097)
貨幣折算差額	(24,587)	(608)	(27,172)	(9,864)	(9,034)	(71,265)
於2024年12月31日	2,850,004	511,707	1,526,399	665,045	1,436,619	6,989,774

17. 遞延所得稅(續)

(iii) 未確認遞延所得稅資產

本集團未就以下項目確認遞延所得稅資產，這些項目由若干不太可能產生應課稅收入的子公司產生：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
稅項虧損	16,640,604	14,735,303
可抵扣暫時性差異	3,140,799	2,229,326
	19,781,403	16,964,629

未確認遞延所得稅資產的稅項虧損可結轉至未來年度。下表列示了於2025年及2024年12月31日基於其預期到期日的未使用稅項虧損：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內到期(含1年)	627,846	225,408
2年內到期(含2年)	514,069	418,204
3年內到期(含3年)	993,268	553,097
4年內到期(含4年)	2,084,446	749,544
4年後到期(不含4年)	12,420,975	12,789,050
	16,640,604	14,735,303

18. 金融工具分類

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合併財務狀況表所列資產		
以公允價值計量的金融資產：		
— 以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產(附註23)	5,147,972	11,335,250
— 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產(附註23)	29,901	6,560,597
— 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據(附註20)	14,935,344	17,646,449
— 衍生金融工具(附註24)	3,318,298	5,736,618
以攤銷成本計量的金融資產：		
— 貿易應收款項及應收票據(附註27)	45,696,860	42,517,549
— 應收貸款(附註21)	12,401,465	11,356,789
— 其他應收款項(附註19)	3,190,591	2,077,412
— 長期應收款項及期貨保證金(附註19)	2,850,426	1,258,806
— 以攤銷成本計量的其他金融資產(附註22)	211,078,087	166,917,077
— 定期存款及受限制現金(附註28(b))	16,738,480	85,291,580
— 現金及現金等價物(附註28(a))	68,508,670	55,118,728
合併財務狀況表所列負債		
以公允價值計量的金融負債		
— 以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融負債(附註33)	706,439	873,776
— 衍生金融工具(附註24)	964,447	3,101,870
以攤銷成本計量的金融負債：		
— 貿易應付款項及應付票據(附註30)	130,802,372	118,774,248
— 其他應付款項(附註32)	4,823,476	3,686,814
— 借款(附註29)	64,184,638	83,307,706
— 租賃負債(附註15)	3,296,359	2,947,366

19. 預付款項、其他應收款項和其他資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
預付款項及其他資產		
預付款項(a)	4,757,531	5,346,518
可抵扣增值稅	9,039,873	8,558,983
其他	13,188,516	8,317,776
	26,985,920	22,223,277
減：非流動部分	(3,250,682)	(2,788,449)
	23,735,238	19,434,828
其他應收款項及其他資產		
其他應收款項(d)	3,254,887	2,133,676
長期應收款項(b)	409,635	572,291
期貨保證金	2,455,090	775,294
	6,119,612	3,481,261
減：減值準備		
— 其他應收款項	(64,296)	(56,264)
— 長期應收款項	(14,299)	(88,779)
	(78,595)	(145,043)
減：非流動部分	(139,663)	(118,871)
	5,901,354	3,217,347
預付款項、其他應收款項及其他資產	29,636,592	22,652,175

(a) 預付款項的非流動部分主要包括預付施工設備。

(b) 長期應收款項主要包括應收融資租賃款項。

19. 預付款項、其他應收款項和其他資產(續)

(c) 本集團其他應收款項及其他資產減值準備的變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	145,043	173,238
減值準備	58,011	64,946
撇銷及撇減	(91,298)	(47,623)
轉回	(45,717)	(38,688)
匯兌調整	12,556	(6,830)
年末	78,595	145,043

(d) 分類為其他應收款項

其他應收款項以公允價值為初始確認。其他應收款項大多為押金和保證金、往來賬戶、職工備用金以及與股票期權相關的應收款。本集團持有其他應收款項的目的是收取合同現金流量，因此，其後利用實際利率法按攤銷成本扣除減值準備計量。本集團減值政策的描述詳見附註50.10。

20. 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的 貿易應收款項及應收票據	14,935,344	17,646,449

以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項及應收票據，主要是為日常資金管理目的而劃轉、貼現和背書的應收賬款和銀行承兌票據，具備終止確認條件。

本集團採用簡化方法就國際財務報告準則第9號規定的預期信貸損失計提撥備。詳情披露於附註3.1(b)(ii)。

21. 應收貸款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
個人應收貸款	708,140	948,575
企業應收貸款	11,960,850	10,704,099
減：減值準備	12,668,990 (267,525)	11,652,674 (295,885)
減：非流動部分	12,401,465 (622,248)	11,356,789 (308,903)
	11,779,217	11,047,886

按持有的抵押品類型劃分：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
無抵押貸款	705,269	944,672
擔保貸款	685,761	422,534
質押貸款	11,277,960	10,285,468
	12,668,990	11,652,674

21. 應收貸款 (續)

應收貸款減值變動分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	295,885	356,755
本年度增加	107,936	72,768
轉回	(123,624)	(111,166)
撇銷	(16,533)	(23,749)
其他	3,861	1,277
年末	267,525	295,885

應收貸款適用國際財務報告準則第9號的減值評估，詳情披露於見附註3.1(b)(ii)。

22. 以攤銷成本計量的其他金融資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
固定收益金融產品	211,078,087	166,917,077
減：非流動部分	(54,288,425)	(97,682,820)
	156,789,662	69,234,257

於2025年及2024年12月31日，本集團的固定收益金融產品主要包括存放在金融機構的初始期限在一年以上的定期銀行存款、定制型存款和存單，以攤銷成本進行後續計量。

於2025年及2024年12月31日，若干以攤銷成本計量的其他金融資產被抵押作為應付票據的保證金。

以攤銷成本計量的其他金融資產適用國際財務報告準則第9號的減值評估。於2025年及2024年12月31日，已識別的減值損失並不重大。詳情披露於附註3.1(b)(ii)。

23. 以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產

(a) 以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動：		
— 股權證券(a)	4,437,255	4,399,137
流動：		
— 結構性存款	150,013	4,054,888
— 上市證券	496,261	2,504,122
— 其他	64,443	377,103
	710,717	6,936,113
	5,147,972	11,335,250

(a) 股權證券主要包括非上市證券，其公允價值根據不可觀察輸入值使用估值技術計量，因此在公允價值層級中分類為第3層。估值中使用的主要假設請參見附註3.3。

(b) 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動：		
— 股權證券	29,901	35,595
流動：		
— 可轉讓存單	—	6,525,002
	29,901	6,560,597

23. 以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產（續）

(b) 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產（續）

於2025年及2024年12月31日，本集團可轉讓存單成本與其公允價值相若。

以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產適用國際財務報告準則第9號的減值規定。於2025年及2024年12月31日，已識別的減值損失並不重大。詳情披露於附註3.1(b)(ii)。

24. 衍生金融工具

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產：		
— 交叉貨幣利率互換 — 用於套期(a)	—	2,744,237
— 交叉貨幣利率互換 — 持作交易	358,900	660,236
— 外匯及期貨合同 — 用於套期(b)	746,305	61,531
— 其他 — 持作交易(c)	2,213,093	2,270,614
	3,318,298	5,736,618
減：非流動部分	(348,834)	(481,315)
	2,969,464	5,255,303
負債：		
— 交叉貨幣利率互換 — 持作交易	92,008	—
— 外匯及期貨合同 — 用於套期(b)	21,480	463,990
— 其他 — 持作交易(c)	850,959	2,637,880
	964,447	3,101,870
減：非流動部分	(92,008)	(6,020)
	872,439	3,095,850

24. 衍生金融工具(續)

衍生工具用於經濟套期，不得用作投機投資。不過，當衍生工具不符合套期會計標準時，出於會計目的，將被分類為「持作交易」類衍生工具，並以公允價值計量且其變動計入當期損益進行會計處理。如果被套期項目的剩餘到期時間超過12個月，則套期衍生金融工具的全部公允價值分類為非流動資產或負債。如果被套期項目的剩餘到期時間少於12個月，則分類為流動資產或負債。有關釐定衍生工具公允價值所運用的方法及假設等相關信息，請參見附註3.3。

- (a) 2022年，本集團購入交叉貨幣利率互換，以降低本金3,419,058,000美元的擔保借款的現金流量風險，將名義金額3,419,058,000美元以協定的固定利率轉換為歐元，將美元浮動利率（年擔保隔夜融資利率+0.55%）轉換為協定的歐元固定利率。協定的互換期間為2022年8月至2025年8月。本集團將該借款指定為被套期項目，將交叉貨幣利率互換（不包括外幣基差）的價值變動指定為現金流量套期工具。套期工具和被套期項目之間存在經濟關係。該交叉貨幣利率互換適配於以美元計價的借款的幣種、名義金額和其他主要條款。

本集團將交叉貨幣利率互換（不包括外匯基差）公允價值變動的有效部分計入「儲備－現金流量套期儲備」，並將其自其他綜合收益轉入套期關係影響損益期間的財務費用淨額，以抵銷被套期項目對當期損益的影響。外匯基差公允價值變動計入「儲備－套期儲備成本」，外匯基差自其他綜合收益轉入套期關係影響損益期間的財務費用淨額（附註10）。

- (b) 外匯及期貨合同主要包括遠期外匯合同、外匯期權及期貨合同。
- (c) 其他主要包括外匯遠期、外匯期權、期貨合同及交叉貨幣互換。

24. 衍生金融工具(續)

(d) 對本集團儲備應用套期會計的影響如下：

	現金流量套期儲備			
	套期 儲備成本	交叉貨幣 利率互換	其他	套期 儲備總額
於2025年1月1日的年初餘額	60,323	289,417	(150,582)	199,158
加：計入其他綜合收益的套期工具的 公允價值變動	–	(2,383,243)	701,034	(1,682,209)
加：其他綜合收益中遞延和確認的套期成本	14,683	–	–	14,683
減：自其他綜合收益重分類至損益	(75,006)	2,093,826	166,523	2,185,343
減：遞延稅項	–	–	(183,155)	(183,155)
於2025年12月31日的年末餘額	–	–	533,820	533,820
於2024年1月1日的年初餘額	94,915	371,328	193,429	659,672
加：計入其他綜合收益的套期工具的 公允價值變動	–	1,999,561	(167,246)	1,832,315
加：其他綜合收益中遞延和確認的套期成本	77,136	–	–	77,136
減：自其他綜合收益重分類至損益	(111,728)	(2,081,472)	(209,384)	(2,402,584)
減：遞延稅項	–	–	32,619	32,619
於2024年12月31日的年末餘額	60,323	289,417	(150,582)	199,158

25. 存貨

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
產成品	47,835,452	48,969,138
原材料	12,104,641	11,083,471
在產品	4,235,990	2,864,446
委託加工材料	446,794	486,960
合同履行成本	1,105,308	859,581
	65,728,185	64,263,596
減：減值損失撥備	(1,099,351)	(924,408)
	64,628,834	63,339,188

- (i) 於年內結轉至損益的存貨成本主要確認為營業成本。截至2025年及2024年12月31日止年度，結轉至營業成本的存貨成本分別約為人民幣334,539,034,000元及人民幣298,341,774,000元。

26. 合同資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合同資產(i)	4,346,255	3,548,408
減：信貸損失撥備	(77,754)	(48,852)
	4,268,501	3,499,556

- (i) 合同資產主要與機器人與自動化系統搭建服務有關。

- (a) 合同資產須根據國際財務報告準則第9號進行減值評估，詳情披露於附註3.1(b)(ii)。

27. 以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應收款項及應收票據		
— 貿易應收款項	42,169,868	37,199,712
— 應收票據	5,310,603	6,780,317
	47,480,471	43,980,029
減：信貸損失撥備		
— 貿易應收款項	(1,719,771)	(1,400,738)
— 應收票據	(63,840)	(61,742)
	(1,783,611)	(1,462,480)
	45,696,860	42,517,549

- (a) 本集團根據市場和業務需求，針對不同的業務經營情況制定了不同的信貸政策。根據發票日期對貿易應收款項的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
三個月以內	33,445,481	31,696,901
三至六個月	3,989,458	2,728,345
六個月至一年	2,447,480	936,438
一至兩年	937,373	708,810
兩年以上	1,350,076	1,129,218
	42,169,868	37,199,712

本集團擁有諸多客戶，因此貿易應收款項的信貸風險並不集中。

若干以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據已分別於2025年及2024年12月31日質押用於銀行貸款融資、應收票據貼現及應付票據開具。

27. 以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據(續)

- (b) 本集團按照國際財務報告準則第9號採用簡化方法計提預期信貸損失。詳情披露於附註3.1(b)(ii)。

以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據減值準備變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	1,462,480	1,548,323
減值準備	416,093	359,161
撇銷及撇減	(96,496)	(61,958)
轉回	(56,839)	(342,426)
匯兌調整	58,373	(40,620)
年末	1,783,611	1,462,480

- (c) 貿易應收款項的賬面價值與其公允價值相若。應收款項減值準備的計提及轉回已計入合併損益表。在撥備賬戶中扣除的數額在預期無法收回時撇銷。

報告日的最大信貸風險敞口為上述各類應收款項的賬面價值。

- (d) 貿易應收款項分類

貿易應收款項為在日常業務經營過程中就已售貨品或提供服務而應收客戶的款項。該等款項一般於60日內到期結算，因此均被分類為流動。貿易應收款項按可無條件獲得的對價金額進行初始確認，但當其包含重大融資成分時，按公允價值進行初始確認。本集團所持有的貿易應收款項主要目的為收取合同現金流量，因此後續以實際利率法按攤銷成本計量。本集團減值政策及損失撥備計算詳情見附註3.1(b)。

28. 現金及現金等價物、定期存款及受限制現金

(a) 現金及現金等價物

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行及手頭現金	67,487,046	52,852,096
初始期限在三個月內的短期銀行存款	699,164	1,900,854
其他存放金融機構的存款	322,460	365,778
	68,508,670	55,118,728

其他存放金融機構的存款包含中央銀行超額存款準備金和存放於其他金融機構的存款。於2025年12月31日，本集團中央銀行超額存款準備金為人民幣72,751,000元。

(b) 定期存款和受限制現金

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行定期存款(i)	11,942,612	78,155,209
保證金(ii)	3,964,169	3,607,056
中央銀行法定存款準備金	751,376	2,460,330
應收利息	80,323	1,068,985
	16,738,480	85,291,580

(i) 銀行定期存款是指原始到期日超過三個月且到期期限在一年內的銀行存款。

(ii) 保證金主要包括銀行承兌匯票、保函和信貸證的保證金。

29. 借款

	於12月31日					
	2025年			2024年		
	流動 人民幣千元	非流動 人民幣千元	總計 人民幣千元	流動 人民幣千元	非流動 人民幣千元	總計 人民幣千元
抵押 銀行貸款	19,503,017	146,156	19,649,173	16,922,989	141,957	17,064,946
無抵押 銀行貸款(b)	28,828,004	12,512,687	41,340,691	52,626,185	10,349,800	62,975,985
債券	–	3,194,774	3,194,774	–	3,266,775	3,266,775
無抵押借款總額	28,828,004	15,707,461	44,535,465	52,626,185	13,616,575	66,242,760
借款總額	48,331,021	15,853,617	64,184,638	69,549,174	13,758,532	83,307,706

(a) 於2025年及2024年12月31日，短期借款的年利率區間分別為0.70%至5.04%及0.35%至11.00%。

於2025年及2024年12月31日，長期借款的年利率區間分別為1.80%至3.65%及0.33%至3.65%。

(b) 於2025年12月31日，銀行擔保借款主要包括：(i)本金折合人民幣約為2,749,400,000元的借款，由本公司提供擔保，固定利率計息，借款利息每季度支付一次，於2027年4月到期。(ii)本金折合人民幣約為1,647,100,000元的借款，由本公司提供擔保，固定利率計息，借款利息每季度支付一次，於2026年6月到期；(iii)本金折合人民幣約為2,618,889,000元的借款，由本公司提供擔保，固定利率計息，借款利息每季度支付一次，於2026年5月到期。

29. 借款 (續)

(b) (續)

於2024年12月31日，銀行擔保借款主要包括：(i)本金折合人民幣約為3,762,850,000元的借款，由本公司提供擔保，固定利率計息，借款利息每季度支付一次，於2025年5月到期；(ii)本金折合人民幣約為1,203,339,000元的借款，由本公司提供擔保，浮動利率計息，借款利息每月支付一次，於2025年6月到期；(iii)本金折合人民幣約為2,749,900,000元的借款，由本公司提供擔保，固定利率計息，借款利息每季度支付一次，於2027年4月到期；及(iv)扣除銀行手續費後本金折合人民幣約為24,555,336,000元的借款，由本公司提供擔保，浮動利率計息，借款利息每季度支付一次，於2025年8月到期。

(c) 於2025年及2024年12月31日，本集團借款的償還期如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
一年以內	48,331,021	69,549,174
一至兩年	6,306,803	7,619,857
兩至五年	9,422,026	6,016,675
五年以上	124,788	122,000
	64,184,638	83,307,706

(d) 公允價值

大部分借款的公允價值與其賬面價值沒有重大差異，因為這些借款的利率接近現行市場利率，或借款屬於短期借款。

30. 貿易應付款項及應付票據

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應付款項及應付票據		
－ 貿易應付款項	103,680,491	92,800,426
－ 應付票據	27,121,881	25,973,822
	130,802,372	118,774,248

於報告期末，根據發票日期對貿易應付款項的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
三個月以內	93,560,011	86,873,115
三至六個月	5,611,433	2,392,548
六個月至一年	2,211,610	1,609,844
一年以上	2,297,437	1,924,919
	103,680,491	92,800,426

31. 合同負債

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合同負債		
— 預收貨款及勞務款	43,296,958	46,124,179
— 預收工程款	3,696,102	3,130,538
	46,993,060	49,254,717

- (i) 於2024年12月31日包含在賬面金額中的合同負債超過95%已轉入截至2025年12月31日止年度的營業收入。
- (ii) 截至2025年及2024年12月31日止年度，10%以上已確認收入與年初合同負債的結轉有關。

32. 其他應付款項及應計費用

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應計銷售返利	52,952,866	55,539,161
應計市場推廣及運輸費	9,451,890	9,145,017
薪金、工資及福利	11,022,310	10,521,325
未終止確認且尚未到期的已背書應收票據	2,518,105	3,703,254
其他應付稅款	2,678,872	2,395,707
其他應付款項	4,823,476	3,686,814
其他	28,823,160	22,404,770
	112,270,679	107,396,048
減：非流動部分		
— 薪金、工資及福利	(1,376,865)	(1,360,484)
— 其他	(1,230,082)	(821,325)
	109,663,732	105,214,239

33. 以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融負債

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
對基金投資者的負債	706,439	873,776

本集團控制著科技產業投資基金，該基金為本集團作為管理人並投資的結構化主體。本集團擁有對基金的控制權，能夠參與基金的相關活動並享有可變回報，並且有能力運用對基金的權力影響其回報金額。

對於從基金有限合夥人處募集的資金，本集團有義務根據合同與有限合夥人清償債務，管理層將其指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債。

34. 遞延收益

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
政府補助	2,638,278	2,196,222

35. 股本和職工持股計劃下持有的股份

(a) 股本

	截至2025年12月31日止年度		
	國內上市A股 (人民幣千元)	境外上市H股 (人民幣千元)	股份數目 (千股)
年初	7,005,107	650,849	7,655,956
根據股份計劃發行股份	50,101	—	50,101
註銷股份	(106,091)	—	(106,091)
根據股份計劃註銷的庫存股	(2,821)	—	(2,821)
年末	6,946,296	650,849	7,597,145

	截至2024年12月31日止年度		
	國內上市A股 (人民幣千元)	境外上市H股 (人民幣千元)	股份數目 (千股)
年初	7,025,769	—	7,025,769
首次公開發行H股	—	650,849	650,849
根據股份計劃發行股份	51,910	—	51,910
註銷股份	(69,808)	—	(69,808)
根據股份計劃註銷的庫存股	(2,764)	—	(2,764)
年末	7,005,107	650,849	7,655,956

(i) 合併權益變動表中的注資指以股份為基礎的付款及子公司少數股東出資導致的股東權益增加。

35. 股本和職工持股計劃下持有的股份(續)

(b) 為股份計劃持有的股份

	於12月31日	
	2025年	2024年
為股份計劃持有的股份(千股)	106,489	77,871
詳情		
	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
年初	77,871	174,179
回購股份(千股)	156,820	—
行使股份(千股)	(13,400)	(22,897)
失效股份(千股)	(8,711)	(3,603)
註銷股份(千股)	(106,091)	(69,808)
年末	106,489	77,871

36. 庫存股

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	5,728,446	12,871,738
根據股份計劃回購股份	11,606,405	—
註銷股份	(7,857,510)	(5,159,408)
讓給受讓人或根據股份計劃註銷的庫存股	(1,326,224)	(1,983,884)
年末	8,151,117	5,728,446

36. 庫存股 (續)

- (i) 根據2025年5月30日的股東大會決議，原計劃用於股份計劃的11,091,000股回購股份已被註銷，並導致本公司註冊資本相應減少。於2025年6月24日，11,091,000股回購股份已被註銷，本公司確認股本減少人民幣11,091,000元、庫存股份減少人民幣814,852,000元及儲備減少人民幣803,761,000元。於2025年12月19日，95,000,000股回購股份已被註銷，本公司確認股本減少人民幣95,000,000元、庫存股份減少人民幣7,042,658,000元及儲備減少人民幣6,947,658,000元。
- (ii) 於2025年12月31日，庫存股主要包括在未來年度用於股份計劃的庫存股約人民幣4,490,789,000元，以及尚未達到行權條件的限制性股票激勵計劃和職工持股計劃人民幣3,660,328,000元，共計約人民幣8,151,117,000元。
- (iii) 於2024年12月31日，庫存股主要包括在未來年度用於股份計劃的庫存股約人民幣2,102,867,000元，以及尚未達到行權條件的限制性股票激勵計劃和職工持股計劃人民幣3,625,579,000元，共計約人民幣5,728,446,000元。

37. 保留溢利

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	153,591,297	136,282,362
淨利潤	43,945,411	38,538,987
股息 (附註39)	(30,476,852)	(20,764,776)
劃撥至一般儲備 (附註38)	(85,611)	(486,489)
轉回一般儲備 (附註38)	257,648	21,213
其他	(4,108)	—
年末	167,227,785	153,591,297

38. 儲備

	股份 支付儲備 人民幣千元	股本溢價 人民幣千元	法定盈餘 公積金 人民幣千元	一般儲備 人民幣千元	專項儲備 人民幣千元	套期 人民幣千元	外幣折算 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	1,644,020	46,347,283	10,702,928	1,107,801	18,275	199,158	(780,683)	1,992,505	61,231,287
劃撥至一般儲備	-	-	-	85,611	-	-	-	-	85,611
轉回一般儲備	-	-	-	(257,648)	-	-	-	-	(257,648)
劃撥至專項儲備	-	-	-	-	5,048	-	-	-	5,048
使用專項儲備	-	-	-	-	(3,622)	-	-	-	(3,622)
註銷股份	-	(7,751,419)	-	-	-	-	-	-	(7,751,419)
股份支付：									
— 以股份為基礎的薪酬費用	832,315	-	-	-	-	-	-	-	832,315
— 行使股票期權	(759,600)	3,661,477	-	-	-	-	-	-	2,901,877
— 其他股份計劃的行使或失效	(507,073)	(421,767)	-	-	-	-	-	-	(928,840)
應佔聯營及合營企業投資的其他綜合 收益份額和重分類至損益的其他綜合 收益，稅後淨額	-	-	-	-	-	-	-	(22,314)	(22,314)
現金流量套期儲備，稅後淨額（附註24）	-	-	-	-	-	394,985	-	-	394,985
套期成本，稅後淨額（附註24）	-	-	-	-	-	(60,323)	-	-	(60,323)
設定受益計劃重新計量，稅後淨額 以公允價值計量且其變動計入其他綜合 收益的其他金融資產，稅後淨額	-	-	-	-	-	-	-	148,642	148,642
— 公允價值變動	-	-	-	-	-	-	-	(1,075)	(1,075)
與非控股權益進行的交易（附註44）	-	-	-	-	-	-	-	636,324	636,324
貨幣折算差額	-	-	-	-	-	-	(410,768)	-	(410,768)
業務合併	-	-	-	-	6,899	-	-	(334,154)	(327,255)
其他	-	4,823	-	-	-	-	-	69,844	74,667
於2025年12月31日	1,209,662	41,840,397	10,702,928	935,764	26,600	533,820	(1,191,451)	2,489,772	56,547,492

38. 儲備 (續)

	股份 支付儲備 人民幣千元	股本溢價 人民幣千元	法定盈餘 公積金 人民幣千元	一般儲備 人民幣千元	專項儲備 人民幣千元	套期 人民幣千元	外幣折算 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日	2,020,605	17,382,223	10,702,928	642,525	16,040	659,672	(892,613)	1,909,390	32,440,770
首次公開發行H股	-	31,495,383	-	-	-	-	-	-	31,495,383
劃撥至一般儲備	-	-	-	486,489	-	-	-	-	486,489
轉回一般儲備	-	-	-	(21,213)	-	-	-	-	(21,213)
劃撥至專項儲備	-	-	-	-	5,499	-	-	-	5,499
使用專項儲備	-	-	-	-	(3,264)	-	-	-	(3,264)
註銷股份	-	(5,089,600)	-	-	-	-	-	-	(5,089,600)
股份支付：									
— 以股份為基礎的薪酬費用	1,144,276	-	-	-	-	-	-	-	1,144,276
— 行使股票期權	(692,840)	3,082,210	-	-	-	-	-	-	2,389,370
— 其他股份計劃的行使或失效	(828,021)	(522,933)	-	-	-	-	-	-	(1,350,954)
應佔聯營及合營企業投資的其他綜合									
收益份額和重分類至損益的其他綜合									
收益，稅後淨額	-	-	-	-	-	-	-	37,830	37,830
現金流量套期儲備，稅後淨額 (附註24)	-	-	-	-	-	(425,922)	-	-	(425,922)
套期成本，稅後淨額 (附註24)	-	-	-	-	-	(34,592)	-	-	(34,592)
設定受益計劃重新計量，稅後淨額	-	-	-	-	-	-	-	(42,498)	(42,498)
以公允價值計量且其變動計入其他綜合									
收益的其他金融資產，稅後淨額									
— 公允價值變動	-	-	-	-	-	-	-	(536)	(536)
與非控股權益進行的交易 (附註44)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
貨幣折算差額	-	-	-	-	-	-	111,930	-	111,930
其他	-	-	-	-	-	-	-	88,319	88,319
於2024年12月31日	1,644,020	46,347,283	10,702,928	1,107,801	18,275	199,158	(780,683)	1,992,505	61,231,287

- (a) 根據《中華人民共和國公司法》及本公司章程，本公司按年度淨利潤的10%提取法定盈餘公積金，當法定盈餘公積金累計額達到註冊資本的50%以上時，可不再提取。法定盈餘公積金經批准後可用於彌補虧損，或者增加股本。

39. 股息

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
本年度宣派或支付的股息(含稅)	30,495,446	20,780,278
已失效限制性股票股息	(18,594)	(15,502)
	30,476,852	20,764,776

根據董事會於2025年3月28日通過的決議，分配截至2024年12月31日止年度的末期股息為每10股人民幣35元(含稅)，該提議經股東於2025年5月30日召開的2024年度股東大會批准。該筆股息已於2025年支付。

根據董事會於2025年8月29日通過的決議，分配截至2025年6月30日止六個月的中期股息為每10股人民幣5元(含稅)，該提議經股東於2025年9月24日召開的本公司股東特別大會批准。該筆股息已於2025年支付。

根據董事會於2026年3月30日通過的決議，擬以截至本合併財務報表批准報出日本公司總股本7,603,276,186股剔除已回購股份80,412,541股後可參與分配的總股數7,522,863,645股為基數，分配截至2025年12月31日止年度的末期股息為每10股人民幣38元(含稅)(2024年：每10股人民幣35元)，共人民幣28,586,881,851元，該提議將提交本公司2025年度股東大會批准。

擬議股息未在本集團合併財務報表中呈報為應付股息。

40. 股份支付

以權益結算的股份支付安排

(i) 股票期權激勵計劃

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	每股期權的 平均行權價格 (人民幣元)	期權數目 (千股)	每股期權的 平均行權價格 (人民幣元)	期權數目 (千股)
年初未行使	63.74	111,894	60.66	188,158
行權	67.39	(50,101)	53.96	(51,910)
失效	65.12	(13,111)	60.82	(24,354)
年末未行使	59.61	48,682	63.74	111,894

年末未行使期權的到期日和行權價格如下：

授予日	到期日	行權價格(a)	股票期權	
			於12月31日	
			2025年 (千股)	2024年 (千股)
2019年3月11日	2025年3月10日	47.17	—	165
2019年5月30日	2025年5月29日	52.87	—	2,026
2021年6月4日	2026年6月3日	81.41	9,084	38,285
2022年6月8日	2027年6月7日	54.61	39,598	71,418
			48,682	111,894

(a) 根據股票期權激勵計劃，行權價格應根據授予日與行權日期之間的相關議題（包括但不限於股息分配）進行調整。

於2025年及2024年12月31日，未行使股票期權的加權平均剩餘合同期分別為1.24年及2.05年。

40. 股份支付 (續)

以權益結算的股份支付安排 (續)

(ii) 限制性股票激勵計劃

授予本集團激勵參與者的限制性股票數量匯總如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 (千股)	2024年 (千股)
年初未行使	20,428	39,903
行使	(9,620)	(16,711)
失效	(2,821)	(2,764)
年末未行使	7,987	20,428

本集團根據權益工具授予日流通股份的單日收盤價減去行權價格確定限制性股票的公允價值。

(iii) 職工持股計劃

2025年5月30日召開的2024年度股東大會審議通過了2025年A股及H股職工持股計劃，本公司分別向激勵參與者授予17,361,485股及1,243,100股股票。歸屬期為授予日起2年、3年和4年。根據本公司業績考核和個人業績考核，將分別歸屬40%、30%和30%的職工持股計劃。

2024年4月19日召開的2023年度股東大會審議通過了2024年職工持股計劃，本公司向激勵參與者授予20,107,000股股票。歸屬期為授予日起2年、3年和4年。根據本公司業績考核和個人業績考核，將分別歸屬40%、30%和30%的職工持股計劃。

職工持股計劃下授予的股票通過公司證券專用賬戶從二級市場回購。本集團根據權益工具授予當日流通股份的單日收市價減去行權價格確定職工持股計劃下授予的股票公允價值。

2025年職工持股計劃及2024年職工持股計劃授予的股票公允價值分別為人民幣1,457,775,000元及人民幣1,347,548,000元。

(iv) 以股份為基礎的薪酬費用

截至2025年及2024年12月31日止年度，以權益結算的股份支付產生的費用分別為人民幣873,319,000元及人民幣1,187,785,000元。

截至2025年及2024年12月31日止年度的累計金額分別為人民幣1,209,662,000元及人民幣1,644,020,000元，已確認為股份支付儲備。

41. 合併現金流量表附註

(a) 除所得稅前利潤調整為經營產生的現金淨額：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
本年除所得稅前利潤	53,085,343	46,692,117
調整項目：		
利息收入(附註6)	(7,398,208)	(6,367,934)
財務費用－淨額(附註10)	1,879,596	971,725
非流動資產折舊及攤銷	9,339,695	7,821,469
處置物業、廠房及設備和其他非流動資產的淨虧損／(收益) (附註7)	76,024	(214,895)
金融資產和合同資產減值損失／(轉回)淨額(附註3.1(b))	389,535	(28,676)
存貨及其他資產減值準備	755,746	1,041,378
聯營企業減值準備	367,048	—
應佔聯營及合營企業利潤淨額(附註13)	(588,828)	(847,098)
金融工具收益淨額(附註7)	(1,967,602)	(2,005,139)
其他資產淨虧損	79,411	107,152
外匯利得淨額	338,482	76,256
以股份為基礎的薪酬費用及其他	881,794	1,193,484
運營資金變動：		
貿易應收款項及應收票據減少／(增加)	6,616	(12,373,036)
合同資產(增加)／減少	(804,484)	447,291
應收貸款(增加)／減少	(1,016,316)	3,976,311
存貨減少／(增加)	2,075,064	(15,794,154)
貿易應付款項及應付票據增加	9,979,699	23,997,184
合同負債(減少)／增加	(2,713,967)	7,925,662
其他應付款項及應計費用增加	3,786,899	18,244,059
其他資產及負債變動	(6,965,476)	(6,400,289)
經營產生的現金	61,586,071	68,462,867

41. 合併現金流量表附註(續)

(b) 非現金活動

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以銀行承兌匯票購買存貨及長期資產	63,790,479	65,855,585
使用權資產增加(不包括土地使用權及商標使用權)	2,205,785	1,337,491
	65,996,264	67,193,076

(c) 淨債務調節

	融資活動的負債			
	銀行借款及其他	債券	租賃負債	總計
於2025年1月1日	80,245,742	3,266,775	2,947,366	86,459,883
融資現金流量	(23,204,792)	—	(1,587,045)	(24,791,837)
借款利息支出	(1,950,879)	(92,897)	—	(2,043,776)
應計利息支出	1,959,690	92,861	158,780	2,211,331
其他非現金變動(i)	4,030,818	(71,965)	1,777,258	5,736,111
於2025年12月31日	61,080,579	3,194,774	3,296,359	67,571,712
於2024年1月1日	68,487,826	3,217,969	3,214,220	74,920,015
融資現金流量	12,814,112	—	(1,324,639)	11,489,473
借款利息支出	(1,539,478)	(92,323)	—	(1,631,801)
應計利息支出	2,210,084	92,096	151,181	2,453,361
其他非現金變動(i)	(1,726,802)	49,033	906,604	(771,165)
於2024年12月31日	80,245,742	3,266,775	2,947,366	86,459,883

(i) 其他非現金變動包括主要來自截至2025年及2024年12月31日止年度的借款貨幣折算差額，不可終止確認的應收票據到期以及主要來自新增租賃合同產生的租賃負債。

42. 業務合併

(a) Arbonia Climate

2024年4月，本集團與Arbonia AG、Arbonia Schweiz AG、Arbonia Deutschland GmbH及AFG International AG（統稱「Arbonia集團」）訂立協議，收購Arbonia集團旗下22家實體（統稱「Arbonia Climate」）100%股權。2025年2月，本集團向Arbonia集團支付現金對價542,425,000歐元（折合收購日人民幣4,070,631,000元），完成該項收購。此項交易乃本集團發展供暖及通風業務策略的一部分。

於收購日，經調整的交易對價為人民幣4,122,198,000元，所取得可辨認淨資產的公允價值為人民幣2,985,995,000元，由此產生商譽增加人民幣1,036,203,000元。該商譽歸因於進入建築技術領域所帶來的市場前景，且不可作稅項抵扣。

(b) Teka Industrial, S.A.

2024年6月，本集團與Heritage B B.V.訂立協議，收購Teka Industrial, S.A.97.38%股權。2025年4月，本集團與SPALA INVESTMENTS XXI, S.L.U.訂立協議，收購Teka Industrial, S.A.2.62%股權。同月，本集團分別向Heritage B B.V.及SPALA INVESTMENTS XXI, S.L.U.支付現金對價合共213,011,000百萬歐元（折合人民幣1,752,017,000元），完成該項收購。此項交易乃本集團拓展智能家居海外業務策略的一部分。

於收購日，所收購可辨認淨資產的公允價值經評估為人民幣1,071,037,000元，由此產生商譽增加人民幣699,350,000元，以及非控股權益增加人民幣18,370,000元。該商譽歸因於本集團在多個海外區域實現市場突破的預期效益，且不可作稅項抵扣。

(c) 東芝電梯（中國）有限公司及東芝電梯（瀋陽）有限公司（合稱「東芝電梯」）

2024年10月，本集團與東芝電梯有限公司及東芝（中國）有限公司訂立協議，收購東芝電梯58%股權。2025年2月，本集團向東芝電梯有限公司及東芝（中國）有限公司支付現金對價人民幣988,834,000元，完成該項收購。此項交易乃本集團發展電梯業務策略的一部分。

於收購日，所收購可辨認淨資產的公允價值經評估為人民幣1,081,585,000元，由此產生商譽增加人民幣361,515,000元，以及非控股權益增加人民幣RMB454,266,000元。該商譽歸因於發展電梯設備行業所帶來的市場前景，且不可作稅項抵扣。

42. 業務合併 (續)

(d) 銳珂醫療

2025年5月，本集團與Carestream Health, Inc.及Carestream Health Acquisition, LLC訂立協議，收購11家子公司（統稱「Carestream」）。2025年12月，本集團向Carestream Health, Inc.及Carestream Health Acquisition, LLC支付現金對價264,712,000美元（折合收購日人民幣1,861,746,000元），完成該項收購。此項交易乃本集團發展醫療業務。

於收購日，所收購可辨認淨資產的暫定公允價值經評估為人民幣元，由此產生商譽增加人民幣1,451,167,000元，以及非控股權益增加人民幣410,586,000元。該商譽歸因於發展醫療設備行業所帶來的市場前景，且不可作稅項抵扣。截至2025年12月31日止年度，本集團以41,407,000歐元現金對價完成了對Frigicoll HVAC, S.L.、BDR Thermea Technology (Zhejiang) Co., Ltd.及BDR Thermea HVAC Equipment Co., Ltd.的收購。本集團獲得對該等公司的實際控制權。

除上述披露外，於截至2025年12月31日止年度內，本集團並無其他重大收購事項（不論個別或合計）。

截至2025年12月31日止年度，因收購事項帶來的淨現金流出總額為人民幣6,089,139,000元。

收購相關成本已計入合併損益表的一般及行政開支，以及合併現金流量表的經營現金流量。

(e) 非控股權益會計政策選擇

就上述被收購方的非控股權益而言，本集團選擇按其應佔所收購可辨認淨資產的比例確認非控股權益。

43. 出售子公司

截至2025年12月31日止年度，大多數出售子公司交易對本集團合併財務報表無重大影響。

44. 與非控股權益的重大交易

截至2025年12月31日止年度，安得智聯供應鏈科技股份有限公司（本公司位於中國的間接子公司）向若干投資者發行205,200,000股普通股，總對價為人民幣1,900,000,000元。歸屬於該等投資者的淨資產賬面價值為人民幣1,223,728,000元，確認為非控股權益的增加。本次增資金額與歸屬於若干投資者的淨資產賬面價值之間的差額人民幣為676,272,000元，已計作儲備金的增加。

45. 關聯方交易

(i) 母公司

公司名稱	類型	註冊成立地	所有權權益	
			於12月31日	
			2025年	2024年
美的控股有限公司	最終母公司	佛山	28.55%	28.33%

本公司的最終控股公司為美的控股有限公司，最終控制人為何享健先生。

(ii) 關聯方名稱及關係

關聯方是指通過擁有對被投資方的權力而有能力控制、共同控制或對另一方施加重大影響的各方；因參與被投資方而承擔可變回報的風險或享有可變回報的權益，並有能力透過其對被投資方的權力影響此等回報。受共同控制或聯合控制的雙方也構成關聯方。關聯方可以是個人或其他主體。

除本報告所披露的內容外，本公司董事認為，以下各方為本集團重要關聯方，於截至2025年及2024年12月31日止年度與本集團存在交易或交易餘額：

關聯方公司名稱	與本集團的關係
會通新材料股份有限公司及其子公司	由本公司最終控股股東直係親屬控制
美的置業控股有限公司及其子公司	由本公司最終控股股東控制
開利全球企業及其子公司	主要子公司的重要股東的控股公司及其子公司

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團與其關聯方之間進行了以下交易及餘額。本公司董事認為，關聯方交易均於日常業務過程中按本集團及相關關聯方約定條款進行。除合併財務報表其他部分所披露者外，本集團與關聯方進行以下交易：

45. 關聯方交易(續)

(iii) 關聯方交易

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
購買商品及服務：		
由本公司最終控股股東直係親屬控制	1,481,009	1,473,644
本集團之聯營及合營企業	1,017,396	966,554
主要子公司的重要股東的控股公司及其子公司	616,114	518,398
由本公司最終控股股東控制	72,662	47,922
	3,187,181	3,006,518
銷售商品及提供服務：		
主要子公司的重要股東的控股公司及其子公司	4,996,510	4,722,250
本集團之聯營及合營企業	1,406,136	1,157,649
由本公司最終控股股東控制	153,331	326,659
由本公司最終控股股東直係親屬控制	184,729	121,851
	6,740,706	6,328,409
利息收入：		
本集團之聯營及合營企業	220,599	301,244
股息收入：		
本集團之聯營及合營企業(附註13)	709,350	594,950

45. 關聯方交易 (續)

(iv) 與關聯方的餘額

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
現金及現金等價物		
本集團之聯營及合營企業	627,929	548,290
以攤銷成本計量的其他金融資產		
本集團之聯營及合營企業	6,294,127	6,096,927
以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據		
主要子公司的重要股東的控股公司及其子公司	329,555	269,365
本集團之聯營及合營企業	347,652	386,550
由本公司最終控股股東控制	34,767	81,989
由本公司最終控股股東直係親屬控制	5,977	17,220
	717,951	755,124
貿易應付款項及應付票據		
主要子公司的重要股東的控股公司及其子公司	151,294	98,256
本集團之聯營及合營企業	260,941	259,534
由本公司最終控股股東直係親屬控制	163,517	99,327
由本公司最終控股股東控制	2,483	3,091
	578,235	460,208
合同負債		
由本公司最終控股股東控制	3,936	10,871
由本公司最終控股股東直係親屬控制	7,969	5,229
本集團之聯營及合營企業	40,298	30,159
主要子公司的重要股東的控股公司及其子公司	86,982	–
	139,185	46,259

45. 關聯方交易 (續)

(iv) 與關聯方的餘額 (續)

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
預付款項、其他應收款項及其他資產		
由本公司最終控股股東控制	2,180	2,229
由本公司最終控股股東直係親屬控制	2,304	1,759
本集團之聯營及合營企業	2,923	1,391
主要子公司的重要股東的控股公司及其子公司	205	—
	7,612	5,379
其他應付款項及應計費用		
由本公司最終控股股東控制	5,073	4,663
由本公司最終控股股東直係親屬控制	1,905	1,769
本集團之聯營及合營企業	5,719	4,675
	12,697	11,107

於2025年及2024年12月31日，吸收存款來自本集團的聯營及合營企業。以攤銷成本計量的其他金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產均屬非交易性質。以攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據、貿易應付款項及應付票據、合同負債、預付款項、其他應收款項及其他資產以及其他應付款項及應計費用均屬交易性質。

於2025年12月31日的非交易性質餘額為按攤銷成本計量的其他金融資產，根據協議，將於2026年7月前到期。

45. 關聯方交易 (續)

(v) 關鍵管理人員薪酬

本集團關鍵管理人員薪酬 (包括附註9所披露的支付予本公司董事的金額) 如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
袍金	1,800	1,800
薪酬、工資、獎金和實物利益 (包括對養老金計劃的供款)	119,390	132,523
以股份為基礎的薪酬費用	197,546	182,241
	318,736	316,564

截至2025年及2024年12月31日，上文所披露的短期福利包括根據短期激勵計劃應付的獎金人民幣67,488,000元及人民幣83,205,000元，該等款項於年末尚未支付及計入其他應付款項及應計費用。向關鍵管理人員提供的股份支付包括以權益結算的股票期權激勵計劃、限制性股票激勵計劃及職工持股計劃，見附註40。

46. 承諾

資本承諾

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已訂約但未撥備的物業、廠房及設備採購	3,913,097	4,595,387
投資承諾	2,213	6,750,740
	3,915,310	11,346,127

47. 或有負債

於2025年12月31日，本公司擁有51%股權的巴西子公司所涉及的稅務糾紛案件的最高潛在虧損金額約5.47億巴西雷亞爾（折合人民幣約6.99億元），部分案件已延續超過10年。上述金額包括本金、罰款及相關利息等。根據收購前本公司與巴西子公司原股東（「原股東」）簽訂的協議，原股東已依據上述稅務糾紛案件的裁決結果，對本公司作出賠付。於2025年12月31日，原股東剩餘賠償承擔額最高約1.31億巴西雷亞爾（折合人民幣約1.68億元）。截至本報告日，相關案件仍在審理中。經諮詢本集團外部法律顧問後，管理層認為敗訴的可能性很低。因此，管理層已基於最佳估計作出必要撥備。

48. 報告期後事項

除本報告其他章節披露的上述事項外，於2025年12月31日後並無發生其他重大事件。

49. 本公司財務狀況表附註

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產			
非流動資產			
物業、廠房及設備		2,518,308	2,575,284
使用權資產		1,186,939	607,948
投資性房地產		330,871	369,455
遞延所得稅資產		450,418	156,359
預付款項、其他應收款項及其他資產		148,620	23,532,003
對聯營及合營企業的投資		3,379,061	3,768,525
對子公司的投資		117,919,902	104,566,516
以攤銷成本計量的其他金融資產		41,987,573	64,882,760
以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產		250,821	299,348
非流動資產總額		168,172,513	200,758,198
流動資產			
預付款項、其他應收款項及其他資產		32,112,949	26,689,025
衍生金融工具		2,688	208,243
以攤銷成本計量的其他金融資產		65,974,527	46,088,446
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的其他金融資產		6,002,259	3,441,614
以公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融資產		1,609	4,524,109
定期存款和受限制現金		4,323,468	11,559,130
現金及現金等價物		18,854,608	6,882,690
流動資產總額		127,272,108	99,393,257
資產總額		295,444,621	300,151,455

49. 本公司財務狀況表附註(續)

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
負債			
非流動負債			
借款		9,592,200	7,599,900
租賃負債		3,206	1,523
遞延收益		267,856	204,289
非流動負債總額		9,863,262	7,805,712
流動負債			
借款		13,995,900	10,849,700
租賃負債		2,342	1,453
其他應付款項及應計費用		173,530,447	174,989,564
流動負債總額		187,528,689	185,840,717
負債總額		197,391,951	193,646,429
權益			
股本		7,597,145	7,655,956
庫存股		(8,151,117)	(5,728,446)
儲備	(a)	64,026,633	68,923,698
保留溢利	(b)	34,580,009	35,653,818
權益總額		98,052,670	106,505,026
權益及負債總額		295,444,621	300,151,455

本公司的財務狀況表已由董事會於2026年3月30日批核，並代表董事會簽署。

方洪波
主席

王建國
董事

49. 本公司財務狀況表附註(續)

(a) 儲備

	股份 支付儲備 人民幣千元	股本溢價 人民幣千元	法定盈餘 公積金 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	2,373,364	55,287,530	10,702,928	559,876	68,923,698
註銷股份	-	(7,751,419)	-	-	(7,751,419)
股份支付：					
— 以股份為基礎的薪酬費用	847,845	-	-	-	847,845
— 行使股票期權	(759,600)	3,661,477	-	-	2,901,877
— 其他股份計劃的行使或失效	(505,439)	(442,317)	-	-	(947,756)
應佔聯營及合營企業投資的					
其他綜合收益份額，稅後淨額	-	-	-	(20,893)	(20,893)
其他	-	4,823	-	68,458	73,281
於2025年12月31日	1,956,170	50,760,094	10,702,928	607,441	64,026,633
於2024年1月1日	2,706,105	26,324,507	10,702,928	441,929	40,175,469
首次公開發行H股	-	31,495,383	-	-	31,495,383
註銷股份	-	(5,089,600)	-	-	(5,089,600)
股份支付：					
— 以股份為基礎的薪酬費用	1,187,519	-	-	-	1,187,519
— 行使股票期權	(692,840)	3,082,210	-	-	2,389,370
— 其他股份計劃的行使或失效	(827,420)	(524,970)	-	-	(1,352,390)
應佔聯營及合營企業投資的					
其他綜合收益份額，稅後淨額	-	-	-	30,077	30,077
其他	-	-	-	87,870	87,870
於2024年12月31日	2,373,364	55,287,530	10,702,928	559,876	68,923,698

49. 本公司財務狀況表附註(續)

(b) 保留溢利

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	35,653,818	27,901,530
淨利潤	29,415,131	28,517,064
股息(附註39)	(30,476,852)	(20,764,776)
其他	(12,088)	—
年末	34,580,009	35,653,818

50. 其他會計政策摘要

50.1 合併及權益法核算原則

(a) 子公司

子公司指本集團對其具有控制權的所有主體(包括結構性主體)。當本集團因為參與該主體而承擔可變回報的風險或享有可變回報的權益，並有能力透過其對該主體的權力影響此等回報時，本集團即控制該主體。子公司在控制權轉移至本集團之日起合併入賬。子公司在控制權終止之日起停止合併入賬。

在本集團未持有超過50%的投票權時，本集團基於法律法規、股東之間的協議、其他股東持有股權離散度、歷史決策過程和結果以及與被投資主體的業務協同等情況，綜合評估對被投資主體是否存在實際控制權。

本集團採用購買核算法對業務合併進行會計處理(請參閱附註50.2)。

集團內交易、餘額及集團公司間未變現交易收益予以對銷。未變現損失亦予以對銷，除非交易提供所轉撥資產的減值證據。子公司的會計政策已按需作出改變，以確保與本集團採用的政策一致。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.1 合併及權益法核算原則(續)

(a) 子公司(續)

子公司業績及權益中的非控股權益分別於合併損益表、合併其他綜合收益表、合併權益變動表及合併財務狀況表中單獨呈列。

(b) 聯營企業

聯營企業指所有本集團對其有重大影響力而無控制權或共同控制權之主體。於聯營企業的投資按成本進行初始確認，其後以權益法入賬(請參閱下文第(d)條)。

(c) 合營企業

合營企業的權益於合併財務狀況表中按成本進行初始確認，其後以權益法入賬(請參閱下文第(d)條)。

(d) 權益法

根據權益法，投資按成本進行初始確認，其後經調整以確認本集團享有的被投資方收購後利潤或虧損計入損益以及本集團應佔被投資方其他綜合收益變動的份額計入其他綜合收益。聯營企業已收或應收股息確認為投資賬面價值的減少。

倘本集團分佔權益入賬投資的虧損等於或超過其於該實體的權益(包括任何其他無抵押長期應收款項)，則本集團不會確認進一步虧損，除非已代表另一實體承擔責任或作出付款。

本集團與其聯營企業之間的未變現交易收益按本集團在該等主體中的權益予以對銷。未變現損失亦予以對銷，除非交易提供所轉撥資產的減值證據。權益入賬被投資方的會計政策已按需作出改變，以確保與本集團採用的政策一致。

權益入賬投資的賬面價值按照附註50.9中的政策進行減值測試。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.1 合併及權益法核算原則(續)

(e) 擁有人權益變動

本集團將不導致失去控制權的非控股權益交易視為與本集團權益擁有人的交易。擁有人權益變動會導致控制性和非控股權益賬面價值的調整，以反映其在子公司的相關權益。非控股權益調整數額與任何已付或已收對價間之任何差額於歸屬於本公司擁有人的權益中之單獨儲備項目內確認。

倘本集團因喪失控制權、共同控制權或重大影響力而終止就投資合併入賬或按權益入賬，其於該實體之任何保留權益按其公允價值重新計量，而賬面價值變動則於損益內確認。就其後入賬列作聯營企業或金融資產的保留權益而言，該公允價值成為初始賬面價值。此外，之前就入賬實體在其他綜合收益中確認的任何數額猶如本集團已直接處置相關資產和負債。這可能代表先前在其他綜合收益中確認之金額重新分類至損益或轉撥至適用國際財務報告準則所指／准許之另一權益類別。

如聯營企業的擁有人權益被削減但仍保留共同控制或重大影響力，只有按比例將之前在其他綜合收益中確認的數額重新分類至損益(如適當)。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.2 業務合併

本集團採用購買核算法對所有業務合併進行會計處理，無論權益工具或其他資產是否被收購。收購子公司轉讓的對價包括：

- 轉讓資產的公允價值
- 被收購業務前擁有人發生的負債
- 本集團已發行的股本權益
- 或有對價安排所產生的任何資產或負債的公允價值，以及
- 子公司先前持有的任何股權的公允價值。

於業務合併時所收購的可識別資產及所承擔的負債及或有負債，初始按購買日的公允價值計量，惟少數例外情況除外。本集團根據個別收購交易按公允價值或非控股權益應佔被收購實體可辨識淨資產的比例確認於被收購實體的任何非控股權益。

購買相關成本在產生時支銷。

所轉讓對價、被收購實體的任何非控股權益數額，及之前在被收購實體持有的任何權益在收購日期的公允價值，超過購入可辨識淨資產公允價值的數額記錄為商譽。倘上述金額低於所收購業務可辨識淨資產的公允價值，有關差額會作為一項議價購買直接於損益確認。

倘任何部分現金代價的結算獲遞延，日後應付金額折現至彼等於兌換日期的現值。所使用的折現率是實體的增量借貸率，即在可比條款和條件下，可以從獨立融資人處獲得類似借貸的利率。或有對價歸類為權益或金融負債。歸類為金融負債的金額其後重新計量至公允價值，公允價值變動於損益確認。

倘業務合併分階段進行，則收購方先前持有被收購方的權益於收購日期的賬面價值，按收購日期的公允價值重新計量，重新計量產生的任何盈虧在損益中確認。

倘在收購日收購對賬尚未完成的情況下，所收購的資產和負債的公允價值暫按待獨立估值結果進行估算。該暫定估值可在收購日後一年內進行調整，經調整估值均應按收購日已確認的方式進行會計處理。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.3 獨立財務報表

對子公司的投資按成本扣除減值列賬。成本包括投資的直接歸屬成本。子公司的業績由本公司按已收及應收股息入賬。

如股息超過宣派股息期內子公司的綜合收益總額，或如在獨立財務報表的投資賬面價值超過被投資方淨資產（包括商譽）的賬面價值，則於收到該等投資的股息時須對子公司投資作減值測試。

50.4 外幣折算

(i) 功能貨幣和呈報貨幣

本集團每個主體的財務報表所列項目均以該主體經營所在之主要經濟環境的貨幣計量（「功能貨幣」）。由於本集團的大部分資產和業務主要位於中國境內，合併財務報表以人民幣呈報。人民幣為本公司的功能貨幣和本集團的呈報貨幣。

(ii) 交易及餘額

外幣交易採用交易日的匯率換算為功能貨幣。結算此等交易產生的匯兌收益和虧損以及將外幣計值的貨幣資產和負債以年終匯率換算產生的外匯收益和虧損一般在損益內確認。倘該等交易與合資格現金流量套期有關，則於權益內遞延入賬。

以公允價值計量並以外幣計值之非貨幣性項目使用釐定公允價值當日之匯率折算。以公允價值計量之資產及負債折算差額列報為公允價值損益的一部分，例如，非貨幣性資產及負債（如以公允價值計量且其變動計入當期損益的權益）的折算差額在損益內確認為公允價值損益的一部分，而非貨幣性資產（如分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益）的折算差額於其他綜合收益內確認。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.4 外幣折算(續)

(iii) 集團公司

其功能貨幣與本集團的呈報貨幣不同的所有集團內的實體的業績和財務狀況按如下方法折算為呈報貨幣：

- 集團各實體財務狀況表中的資產和負債在報告期末按期末匯率折算；
- 集團各實體利潤表內的收益和費用按平均匯率折算(除非此匯率並不代表交易日期匯率的累計影響的合理約數；在此情況下，收支項目按交易日期的匯率換算)；以及
- 所有由此產生的匯兌差額於其他綜合收益中確認。

在合併層面，境外業務淨投資折算產生的匯兌差額於其他綜合收益中確認。當某項境外業務被部分處置或出售時，計入權益的匯兌差額將作為銷售損益的一部分重分類至損益。

購買境外主體產生的商譽及公允價值調整視為該境外主體的資產和負債，並按期末匯率折算。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.5 租賃

(i) 本集團為承租人：

本集團的租賃會計政策在附註15中進行了闡述。

本集團在租賃資產可供其使用的當日將租賃確認為使用權資產和相應的負債。

租賃產生的資產和負債按現值進行初始計量。租賃負債包括以下租賃付款額的淨現值：

- 固定付款額(包括實質固定付款額)，扣除任何應收的租賃激勵
- 基於指數或利率計量的可變租賃付款，採用於開始日期的指數或利率初始計量
- 本集團根據剩餘價值擔保預計應付的金額
- 本集團合理確定將行使的購買選擇權的行權價格，以及
- 在租賃期反映出本集團將行使選擇權的情況下終止租賃的罰款金額。

當本集團合理確定將行使續租選擇權時，租賃付款額也納入負債的計量中。

租賃付款額在本金和財務費用之間進行分攤。財務費用在租賃期內計入損益，以按照固定的週期性利率對各期間負債餘額計算利息。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.5 租賃(續)

(i) 本集團為承租人：(續)

使用權資產按成本計量，包括：

- 租賃負債的初始計量金額
- 在租賃期開始日或之前支付的租賃付款額扣除收到的租賃激勵
- 任何初始直接成本，以及
- 復原成本。

本集團亦擁有租賃土地權益及土地使用權，以供其經營使用。為了從以前註冊的土地擁有人或土地所在地的政府獲取這些土地權益，已預先進行了一次性支付。根據土地租賃條款，除金額不重大的租賃續期成本或相關政府機構根據估值確定的付款額外，不存在持續支付的款項。該等款項按成本列報，並於租賃期內攤銷，包括續期期間（如本集團可續租而不產生重大成本）。

(ii) 本集團為出租人：

當本集團作為出租人時，本集團在租賃開始日（或在租賃發生變更時）將其每項租賃分類為經營租賃或融資租賃。

本集團未實質上轉讓資產所有權有關的所有風險和報酬的租賃為經營租賃。當合同包含租賃和非租賃組成部分時，本集團將在合同中按照相對單獨售價為每個組成部分分攤對價。租賃收入按租賃期以直線法核算，並因其經營性質而計入損益表收入。就經營租賃進行磋商和安排產生的初始直接成本計入租賃資產的賬面價值，並在租賃期內按與租賃收入相同的基準確認。或有租金在其賺取期間確認為收入。

如果一項租賃實質上向承租人轉移了相關資產所有權有關的所有風險和報酬，則將其視為融資租賃進行會計處理。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.6 物業、廠房及設備

本集團的物業、廠房及設備會計政策在附註14中進行了闡述。所有物業、廠房及設備均按歷史成本減累計折舊及累計減值開支列賬。歷史成本包括購買該等項目直接應佔的開支。

後續成本只有在很可能為本集團帶來與該資產有關的未來經濟利益，而該項目的成本能可靠計量時，才計入資產的賬面價值或確認為一項單獨資產(如適用)。對於被替換的部分，終止確認其賬面價值。所有其他維修及保養費用在產生的期間內於合併綜合收益表支銷。

資產的剩餘價值及可使用年限在各報告期檢討，並在適當時調整。

若資產的賬面價值高於其估計可收回金額，其賬面價值即時撇減至可收回金額(附註50.9)。

處置收益和虧損乃通過將收益與賬面價值進行比較確定。該等收益和虧損計入合併綜合收益表中。

在建工程是指在建的物業、廠房及設備，以其成本扣減減值損失列賬。完工且達到可供使用狀態後，將上述資產重新分類為相關的物業、廠房及設備類別。

50.7 投資性房地產

本集團的投資性房地產是指為賺取租金收入而持有的土地、房屋及建築物的權益，包括以此為目的的在建物業，不可用於生產及供應貨物或服務，行政目的，或日常業務過程中的銷售。該等物業按成本進行初始計量，包括相關交易成本。初始確認後，本集團選擇成本模型以計量其所有投資性房地產。

採用直線法計提折舊，在估計的可使用年限內將成本撇銷至其剩餘價值。所採用的估計可使用年限如下：

房屋及建築物	20至40年
土地使用權	30至50年

50. 其他會計政策摘要(續)

50.7 投資性房地產(續)

當有事件出現或情況改變顯示賬面價值可能無法收回時，檢討採用成本法計量的投資性房地產賬面價值是否發生減值。於2025年及2024年12月31日，投資性房地產的公允價值與初始成本並無重大差異。

報廢或處置投資性房地產的任何收益或虧損均在報廢或處置年度的損益中確認。

50.8 無形資產

本集團的無形資產會計政策在附註16中進行了闡述。

研究與開發

所有研究成本均在產生時自損益表扣除。

僅當滿足下列所有條件時，開發成本予以資本化：

- 本集團能證明完成無形資產以使其可供使用或出售在技術上具有可行性；及
- 本集團有完成資產的意圖及使用或出售資產的能力；及
- 無形資產產生經濟利益的方式，包括能夠證明運用該無形資產生產的產品存在市場或無形資產自身存在市場，或無形資產將在內部使用的，應當證明其有用性；及
- 有足夠的技術和財務資源支持，以完成該無形資產項目的開發，並有能力使用或出售該無形資產；以及
- 該無形資產開發階段的支出能夠可靠地計量。

自行開發的系統和軟件在開發完成並可供使用時，按成本減任何減值損失列賬。開發成本按直線法在相關產品的商業壽命(不超過十年)內攤銷。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.9 非金融資產減值

無限定可使用年限或尚不可使用的資產無需攤銷，但每年須進行減值測試，如果有事件出現或情況改變顯示資產可能發生減值，則應增加測試頻次。當有事件出現或情況改變顯示賬面價值可能無法全部收回時，其他資產就減值進行檢討。減值損失按資產的賬面價值超出其可收回金額的差額確認。可收回金額以資產的公允價值減去處置費用或使用價值兩者之間較高者為準。於評估減值時，資產按可分開辨認現金流量（現金產出單元）的最低層次組合。除商譽外，已蒙受減值的非金融資產在每個報告日期均就減值是否可以轉回進行檢討。

50.10 金融資產

(i) 分類

本集團將其金融資產按以下計量類別分類：

- 以公允價值進行後續計量（且其變動計入其他綜合收益或損益），以及
- 以攤銷成本計量。

該分類取決於主體管理金融資產的業務模式以及該資產的合同現金流量特徵。

對於以公允價值計量的金融資產，其收益和虧損計入損益或其他綜合收益。對於非交易性的權益工具投資，其收益和虧損的計量將取決於本集團在初始確認時是否作出不可撤銷的選擇而將其指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益。

(ii) 確認和終止確認

常規方式購買及出售的金融資產於交易日確認。交易日是指本集團承諾購買或出售資產的日期。金融資產滿足下列條件之一的，予以終止確認：(1)收取該金融資產現金流量的合同權利終止；(2)該金融資產已轉移，且本集團將金融資產所有權上幾乎所有的風險和報酬轉移給轉入方；(3)該金融資產已轉移，雖然本集團既沒有轉移也沒有保留金融資產所有權上幾乎所有的風險和報酬，但是放棄了對該金融資產控制。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.10 金融資產(續)

(iii) 計量

對於不被分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產，本集團以其公允價值加上可直接歸屬於獲得該項金融資產的交易成本進行初始確認。與以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產相關的交易成本計入損益。

對於包含嵌入式衍生工具的金融資產，本集團對整個合同考慮其現金流量是否僅代表對本金和利息的支付。

債務工具

債務工具的后續計量取決於本集團管理該資產的業務模式以及該資產的現金流量特徵。本集團將債務工具分為以下三種計量類別：

- 以攤銷成本計量：對於持有以收取合同現金流量的資產，如果合同現金流量僅代表對本金和利息的支付，則該資產以攤銷成本計量。該等金融資產的利息收入以實際利率法計算，計入財務收入。終止確認時產生的收益或虧損直接計入損益，並與外匯收益和虧損一同列示於其他收益／(虧損)淨額。減值損失作為單獨的科目在損益表中列報。
- 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益：對於業務模式為持有以收取合同現金流量及出售的金融資產，如果該資產的現金流量僅代表對本金和利息的支付，則該資產被分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益。除減值收益或虧損、利息收入以及外匯收益和虧損計入損益外，賬面價值的變動計入其他綜合收益。該等金融資產終止確認時，之前計入其他綜合收益的累計收益或虧損從權益重分類至損益中，並計入其他收益／(虧損)淨額。該等金融資產的利息收入以實際利率法計算，計入財務收入。外匯收益和虧損在其他收益／(虧損)淨額中列示，減值損失作為單獨的科目在損益表中列報。
- 以公允價值計量且其變動計入當期損益：不符合以攤銷成本計量或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益標準的金融資產，被分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益。對於後續以公允價值計量且其變動計入當期損益的債權投資，其收益或虧損計入損益，並於產生期間以淨值列示於其他收益／(虧損)淨額。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.10 金融資產(續)

(iii) 計量(續)

權益工具

本集團以公允價值對所有權益投資進行後續計量。如果本集團管理層選擇將權益投資的公允價值收益和虧損計入其他綜合收益，則當終止確認該項投資時，不會將公允價值收益和虧損重分類至損益。對於股息，當本集團已確立收取股息的權利時，該等投資的股息才作為其他收入而計入損益。

以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產的公允價值變動，在損益內「其他(虧損)/收益淨額」中列賬(如適用)。對於以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益投資，其減值損失(以及減值損失轉回)不與其他公允價值變動單獨列示。

(iv) 金融資產減值

除了以公允價值計量且其變動計入當期損益的債務工具外，本集團確認其他所有債務工具的預期信貸損失撥備。預期信貸損失是根據合同規定的應收合同現金流量與本集團預期收到的所有現金流量之間的差額計算得出的，並以原定實際利率的近似值折現。預期現金流量將包括出售抵押或其他信貸增級的現金流量，這些現金流量是合同條款的組成部分。

一般方法

預期信貸損失的確認分為三個階段。對於自初始確認以來信貸風險未顯著增加的信貸風險敞口，對未來12個月內可能發生的違約事件導致的信貸損失計提預期信貸損失(12個月預期信貸損失)。對於自初始確認以來信貸風險顯著增加的信貸風險敞口，無論違約何時發生，都需要為在該風險剩餘存續期內的預期信貸損失計提損失撥備(整個存續期的預期信貸損失)。

本集團在每個報告日評估金融工具的信貸風險自初始確認以來是否顯著增加。在進行此評估時，本集團將報告日發生的金融工具違約風險與初始確認日發生的金融工具違約風險進行比較，並考慮可獲得的合理且可支持的信息(包括歷史和前瞻性信息)，而無需花費或付出不必要的代價或努力。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.10 金融資產(續)

(iv) 金融資產減值(續)

一般方法(續)

本集團將逾期合同款項視為違約金融資產。然而，在某些情況下，當內部或外部信息表明本集團在考慮持有的任何信貸增級之前無法全額收到未償還合同金額時，本集團將金融資產認定為違約。當無法合理預期收回合同現金流量時，核銷金融資產。

根據一般方法，以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的債權投資和以攤銷成本計量的金融資產需要計提減值，除適用簡化方法的貿易應收款項和合同資產外，這些投資被分類為以下階段以計量預期信貸損失。

第一階段 — 信貸風險自初始確認以來未顯著增加且損失撥備以12個月預期信貸損失計量的金融工具

第二階段 — 信貸風險自初始確認以來顯著增加但非發生信貸減值金融資產的金融工具，其損失撥備金額按等於整個存續期的預期信貸損失的金額計量

第三階段 — 在報告日發生信貸減值(但非購買或源生時已發生信貸減值)的金融資產，其損失撥備金額按等於整個存續期的預期信貸損失的金額計量

簡化方法

對於不包含重大融資組成部分的貿易應收款項和合同資產，或當本集團採用實務簡化處理方法，不調整重大融資組成部分影響時，本集團在計算預期信貸損失時採用簡化方法。根據簡化方法，本集團不會跟蹤信貸風險的變化，而是根據整個存續期的預期信貸損失確認損失撥備。本集團已根據其歷史信貸損失經驗建立撥備矩陣，並根據特定於債務人和經濟環境的前瞻性因素進行調整。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.11 衍生金融工具及套期活動

衍生工具以衍生工具合同簽訂當日的公允價值進行初始確認，後續以各報告期末的公允價值進行計量。後續公允價值變動的會計處理取決於衍生工具是否指定為套期工具，如果是，則取決於被套期項目的性質。本集團指定若干衍生工具作為：

- 對已確認資產或負債或確定承諾的公允價值進行的套期(公允價值套期)
- 對與已確認資產和負債以及極有可能發生的預期交易的現金流量相關的特定風險進行的套期(現金流量套期)，或
- 對境外業務淨投資進行的套期(淨投資套期)。

在套期開始時，本集團記錄了套期工具和被套期項目之間的經濟關係，包括套期工具的現金流量變動預計是否能夠抵銷被套期項目的現金流量變動。本集團還記錄了其風險管理目標和套期交易策略。

套期關係中指定的衍生金融工具的公允價值披露於附註24。股東權益的套期儲備變動載於附註38。

(i) 符合套期會計處理的現金流量套期

對於被指定且符合現金流量套期的衍生工具，其公允價值變動中的有效部分計入權益中的現金流量套期儲備。與無效部分有關的收益或虧損直接計入損益內的其他收入或其他收益／(虧損)淨額。

使用期權合同對預期交易進行套期時，本集團僅指定期權內在價值為套期工具。

與期權內在價值變動有效部分相關的收益或虧損，計入權益中的現金流量套期儲備。與被套期項目有關的期權時間價值變動(「校準時間價值」)通過其他綜合收益計入權益中的套期儲備成本。

50. 其他會計政策摘要 (續)

50.11 衍生金融工具及套期活動 (續)

(i) 符合套期會計處理的現金流量套期 (續)

使用遠期合同對預期交易進行套期時，本集團通常僅指定與即期要素有關的遠期合同公允價值變動為套期工具。與遠期合同即期要素變動的有效部分相關的收益或虧損，計入權益中的現金流量套期儲備。被套期項目有關合同的遠期要素變動（「校準遠期要素」）通過其他綜合收益計入權益中的套期儲備成本。在某些情況下，主體可以將遠期合同的公允價值變動（包括遠期點數）全部指定為套期工具。在這樣的情況下，與整個遠期合同公允價值變動的有效部分相關的收益或虧損計入權益中的現金流量套期儲備。

權益中的累計金額在被套期項目影響損益的期間內進行以下重分類：

- 如果被套期項目導致後續確認一項非金融資產（如存貨），則期權合同的遞延套期收益和虧損以及遞延時間價值或遞延遠期點數（如有），應計入該資產的初始成本。由於被套期項目影響了損益（譬如通過營業成本影響），遞延金額最終計入損益。
- 對於以利率掉期對浮動利率借款的套期，與公允價值變動的有效部分相關的收益或虧損，與被套期借款的利息費用一同計入損益中的財務費用。

在套期工具到期、出售或終止時，或套期不再符合套期會計要求時，權益中累計的套期遞延收益或虧損以及遞延成本仍留在權益，直至預期交易發生而確認一項非金融資產（如存貨）為止。當預期交易預計不再發生時，權益中累計的套期收益或虧損以及遞延成本立即重分類至損益。

(ii) 不符合套期會計處理的衍生工具

部分衍生工具不符合套期會計處理要求。不符合套期會計處理要求的衍生工具的公允價值變動立即計入損益並列示為其他收益／（虧損）淨額。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.12 金融負債

金融負債分類為以攤銷成本計量的金融負債和初始確認時以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債。

本集團的金融負債主要包括以攤銷成本計量的金融負債，包括貿易應付款項及應付票據、其他應付款項及應計費用、借款和吸收存款。該等金融負債按公允價值並扣除產生的交易成本後進行初始確認，後續使用實際利率法計量。一年內(含一年)到期的金融負債被分類為流動負債；從資產負債表日起，到期日超過一年的金融負債中需在一年內(含一年)償還的部分被分類為一年內到期的非流動負債。其他負債被分類為非流動負債。

當相關現時義務解除或部分解除時，金融負債將終止確認或部分終止確認。終止確認的金融負債的賬面價值與已付對價之間的差額，在當期損益中確認。

50.13 存貨

原材料、庫存品、在產品和產成品按成本和可變現淨值的較低值列報。存貨發出時的成本利用先進先出法釐定。成本包括直接材料、直接勞務及適當攤分的可變與固定間接費用，後者按照正常經營能力分攤。成本不包括借款成本。存貨採購的成本於扣除返利與折扣後釐定。可變現淨值是以日常業務過程中的估計售價減去完成生產及銷售所需的估計成本後所得數額。

(i) 將成本分攤至存貨

單個存貨的成本使用先進先出法釐定。

50.14 合同資產及合同負債

在與客戶簽訂合同時，本集團有權獲得來自客戶支付的合同價款，與此同時承擔轉交貨物或提供服務給客戶的履約義務。這些權利和履約義務的組合產生淨資產或淨負債，具體取決於剩餘權利與履約義務之間的關係。如果剩餘權利的計量超過剩餘履約義務的計量，則合同為資產，並確認為合同資產。相反，如果剩餘履約義務的計量超過剩餘權利的計量，則合同為負債，並確認為合同負債。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.15 現金及現金等價物

在合併現金流量表的呈列中，現金及現金等價物包括手頭現金、金融機構通知存款，以及可轉換為已知數額現金且價值變動風險不重大的原到期日為三個月或以下的其他短期高流動性投資。如果定期存款自取得日起三個月或以內到期，則列報為現金等價物，並須提前24小時通知償還且無利息損失。銀行透支在資產負債表中列示為流動負債借款。

受限制及抵押的銀行存款不包括在現金及現金等價物中。

50.16 股本及資本公積

普通股被分類為權益。直接歸屬於發行新股的新增成本在權益中列為所得款的減少(扣除稅項)。

倘任何集團公司購買本公司之權益工具，例如通過股份回購或股份支付計劃購買，則將已付對價(包括任何直接應佔增量成本(扣除所得稅))作為庫存股從歸屬於本公司擁有人之權益中扣除，直至股份註銷或重新發行。倘該等普通股期後重新發行，則已收之任何對價(扣除任何直接應佔增量交易成本及相關所得稅影響)均計入歸屬於本公司擁有人之權益。

50.17 貿易應付款項及其他應付款項

該等金額乃會計期結束前本集團購入貨物及服務之未支付款項所產生負債。貿易應付款項及其他應付款項呈列為流動負債，除非支付日期在報告期後12個月以上。該等款項以公允價值進行初始確認，後續利用實際利率法以攤銷成本計量。

50.18 借款

借款按公允價值並扣除產生的交易成本後進行初始確認。借款後續以攤銷成本計量。所得款項(扣除交易成本)與贖回價值的任何差額利用實際利率法於借款期間內在損益內確認。設立融資額度時支付的費用倘部分或全部融資額度將會很可能被提取，該費用確認為貸款的交易成本。在此情況下，費用遞延至貸款提取為止。如沒有證據證明部分或全部融資額度將會很可能被提取，則該費用資本化作為流動資金服務的預付款項，並按有關的融資額度期間攤銷。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.18 借款(續)

當合同列明的債務被解除、取消或到期時，借款自財務狀況表中移除。已消除或轉撥至另一方的金融負債的賬面價值與已付對價的差額，包括任何已轉撥的非現金資產或承擔的負債，在損益中確認為其他收入或財務費用。

如金融負債的條款重新商討，而主體向債權人發行權益工具，以消除全部或部分負債(權益與債務掉期)，該項金融負債賬面價值與所發行權益工具公允價值的差額在損益表中確認為收益或虧損。

除非本集團有實質權利將負債的結算遞延至報告期後最少12個月，否則借款分類為流動負債。

50.19 借款成本

可直接歸屬於符合條件的資產的購置、建造或生產的一般及專門借款成本應於為使資產達到其預定可使用或可銷售狀態所必需的會計期間資本化。符合條件的資產是指需要相當長的時間才能達到預定可使用或可銷售狀態的資產。

就專門借款，因有待符合條件資產的支出而臨時投資賺取的投資收入，應自符合條件資本化的借款成本中扣除。

所有其他借款成本在產生期內支銷。

50.20 撥備

當本集團因已發生之事件而產生現時法定或推定義務，而履行該義務很可能導致資源流出，且相關金額能夠被可靠地估計時，當就法律索償、服務保證及維護義務作出撥備。但不會就未來經營虧損確認撥備。

如有多項類似義務，履行義務時導致資源流出的可能性，則可根據債務的類別整體考慮。即使在同一債務類別所包含的任何一個項目相關的資源流出的可能性極低，仍須確認撥備。

50. 其他會計政策摘要 (續)

50.20 撥備 (續)

撥備乃按照管理層對報告期末結算現時義務所需支出之最佳估計數之現值計量。用於確定現值的折現率是稅前折現率，反映當前市場對貨幣時間價值和負債特定風險的評估。隨著時間過去而增加的撥備確認為利息費用。

50.21 當期及遞延所得稅

本期所得稅開支或抵免為按各地區適用所得稅率計算的當期應課稅收入的應付稅金（根據歸屬於暫時性差異及未利用稅項虧損的遞延所得稅資產及負債的變動進行相應調整）。

(i) 當期所得稅

當期所得稅支出根據本公司及本公司的子公司經營及產生應課稅收入的國家於報告期末已頒佈或實質上已頒佈的稅務法例計算。管理層就適用稅務法例解釋所規限之情況定期評估報稅表之狀況，並考慮稅務機關是否可能接受不確定之稅務處理。本集團可通過最可能金額法或預期值法計量其稅項餘額，這取決於何種方法能更好地預測對不確定性的消除情況。

(ii) 遞延所得稅

遞延所得稅利用負債法全額計提資產和負債的稅基與資產和負債在合併財務報表中的賬面價值的差額而產生的暫時性差異。然而，倘遞延所得稅負債源自對商譽的初始確認，則不作記賬。倘遞延所得稅來自交易（不包括業務合併）中對資產或負債的初始確認，而該等資產或負債在交易時不影響會計或應課稅損益及不會導致等同應課稅及可扣減暫時性差異，則同樣不作記賬。遞延所得稅採用於報告期結束前已頒佈或實質上已頒佈，並在有關的遞延所得稅資產實現或遞延所得稅負債結算時預期將會適用的稅率（及法例）而釐定。

遞延所得稅資產僅在未來很可能會產生應課稅利潤而就此可利用暫時性差異及虧損進行抵免時才予確認。

對於本公司能夠控制暫時性差異轉回時間的境外業務投資的賬面價值和稅基之間的暫時性差異，且差額在可預見的未來很可能不會轉回，不予確認遞延所得稅負債和遞延所得稅資產（附註17）。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.21 當期及遞延所得稅(續)

(iii) 抵銷

倘存在以當期所得稅資產抵銷當期所得稅負債的法定可執行權利，且遞延所得稅餘額涉及同一稅務機關，則遞延所得稅資產與遞延所得稅負債可相互抵銷。當主體有法定可執行的權利抵銷，且擬以淨額結算，或同時變現資產和結算負債時，當期所得稅資產與當期所得稅負債可相互抵銷。

當期稅項及遞延稅項於損益中確認，惟有關於其他綜合收益或直接於權益中確認的項目除外。在該情況下，稅項亦分別在其他綜合收益或直接於權益中確認。

50.22 職工福利

(i) 短期債務

工資及薪金負債，包括預期於職工提供相關服務的期末後12個月內結清的非貨幣福利、年假及累計病假，將就截至報告期末的職工服務予以確認，並按清償負債時預期將予支付的金額計量。該等負債在財務狀況表中以當期職工福利義務列示。

(ii) 住房公積金、醫療保險及其他社會保險

本集團在中國的職工有權享有政府監管的各種住房公積金、醫療保險和其他職工社會保險計劃。本集團根據職工薪酬特定百分比每月向該等基金供款，繳納金額不超過上限。本集團有關該等基金的責任僅限於每年應付的供款。住房公積金、醫療保險及其他社會保險的繳納於發生時予以入賬。

(iii) 離職後福利

本集團將離職後福利計劃分為設定提存計劃或設定受益計劃。設定提存計劃是本集團向獨立基金繳存固定費用後，不再承擔進一步支付義務的離職後福利計劃；設定受益計劃是指除設定提存計劃外的離職後福利計劃。在報告期內，本集團的設定提存計劃主要包括基本養老金和失業保險，而設定受益計劃為TLSC集團以及庫卡集團等向職工提供國家規定的保險制度外的補充退休福利。

50. 其他會計政策摘要 (續)

50.22 職工福利 (續)

(iii) 離職後福利 (續)

基本養老金

本集團職工參加了由當地勞動和社會保障部門組織實施的社會基本養老保險。本集團以當地規定的社會基本養老保險繳納基數和比例，按月向當地社會基本養老保險經辦機構繳納養老保險費。職工退休後，當地勞動和社會保障部門有責任向已退休職工支付社會基本養老金。本集團在職工提供服務的會計期間，將根據上述社保規定計算應繳納的金額確認為負債，並計入當期損益或相關資產成本。

補充退休福利

資產負債表上確認的設定受益計劃負債為設定受益義務的現值減去計劃資產的公允價值。設定受益義務每年由獨立精算師採用與義務期限和幣種相似的國債利率、以預期累積福利單位法計算。與補充退休福利相關的服務費用（包括當期服務成本、過去服務成本和結算收益或虧損）和利息淨額計入當期損益或資產成本，重新計量設定受益計劃淨負債或淨資產所產生的變動計入其他綜合收益。

(iv) 辭退福利

辭退福利在本集團於正常退休日期前終止僱用職工，或當職工接受自願遣散以換取此等福利時支付。本集團在以下較早日期發生時確認辭退福利：(a)當本集團不再能夠撤回此等福利要約時；及(b)當主體確認的重組成本屬於國際會計準則第37號的範圍並涉及支付辭退福利時。在鼓勵職工自願遣散的要約情況下，辭退福利按預期接受要約的職工數目計算。在報告期末後超過12個月支付的福利應折現為現值。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.23 股份支付

股份支付可以分為以權益結算和以現金結算。以權益結算的股份支付是指本集團通過支付股份或其他權益工具以獲取服務而結算的交易。

以權益結算的股份支付，以職工提供服務為交換條件，以授予職工的權益工具的公允價值計量。對於授予後立即可行權的工具，按授予日的公允價值計入相關成本或費用，資本公積相應入賬。對於以完成服務或履行業績條件為可行權條件的工具，根據本集團在等待期內報告期末資產負債表日作出的最佳估計，按照授予日的公允價值在相關成本或費用中確認當期取得的服務，並相應計入資本公積。權益工具的公允價值採用二叉樹期權定價模型釐定。詳請參見附註40股份支付。

對於因未滿足非市場條件和／或可行權條件而最終未能行權的獎勵，不會確認任何費用。對於股份支付協議規定的市場或非可行權條件，無論是否滿足市場或非可行權條件，只要滿足其他績效條件和／或可行權條件，均應視為可行權。

當以權益結算的股份支付條款被修改時，所獲得的服務至少以未被修改的條款為準確認。此外，如果有任何修訂增加了於修訂日期計量的所授予工具的總公允價值，或對職工有利，則確認費用。

如一項以權益結算的獎勵被取消，則視為其於取消日期已可行權，而任何就該獎勵尚未確認的開支即時確認。如果職工或其他方被允許選擇履行非可行權條件，但未能在等待期內履行該等條件，則以權益結算的股份支付被視為已取消。然而，如一項新獎勵取代被取消的獎勵並指定為授予日期的替代獎勵，則新獎勵視為猶如其為該原有獎勵的修訂。

50.24 股息分配

向股東分配的股息在股息獲該主體的股東或董事(如適用)批准的期間內於合併財務報表內列為負債。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.25 利息收入

以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產的利息收入計入該等資產的公允價值淨收益／(虧損)，參見下文附註7。採用實際利率法以攤銷成本計量的金融資產和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產產生的利息收入計入損益，確認為其他收入的一部分。

金融工具的利息收入按實際利率法計算，並計入當期損益。利息收入包括溢價或折價，或生息資產的初始賬面價值與到期日金額之間的其他差異按實際利率法計算進行的攤銷。

實際利率法是指按金融資產或負債的實際利率計算其攤銷成本及利息收入或利息支出的方法。實際利率是將金融工具在預期存續期間或適用的更短期間內的預計未來現金流量，折現為該金融工具當前賬面價值所使用的利率。在計算實際利率時，本集團會在考慮金融工具(如提前還款權、類似期權等)的所有合同條款(但不會考慮未來信貸損失)的基礎上預計未來現金流量。計算項目包括屬於實際利率組成部分的訂約方之間所支付或收取的各項收費和利息、交易成本及所有其他溢價或折價。

已減值金融資產的利息收入，按確定減值損失時對預計未來現金流量進行折現採用的折現率作為利率進行計算。

50.26 股息收入

股息收入在收取款項的權利確定時確認。

50.27 每股收益

(i) 基本每股收益

基本每股收益的計算方法為：

- 歸屬於本公司擁有人的利潤(不包括普通股以外的任何股本服務成本)，除以
- 本會計年度之未行使的加權平均普通股股數，並根據本年度已發行普通股(不包括庫存股)之分紅要素進行調整。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.27 每股收益(續)

(ii) 攤薄每股收益

攤薄每股收益調整用於確定基本每股收益金額，並考慮：

- 與攤薄性潛在普通股相關利息及其他融資成本扣除所得稅後的影響，以及
- 假設所有攤薄性潛在普通股轉換為發行在外額外普通股的加權平均數。

50.28 政府補助

與收益有關之政府補助遞延入賬，並在與擬補償之成本相匹配的期間內確認為當期損益。

與購買物業、廠房及設備有關之政府補助列入非流動負債作為遞延收益，並按相關資產之預計年期以直線法在損益中確認。

50.29 關聯方

關聯方是指與編製財務報表的實體(在本準則中指「報告主體」)相關的個人或實體。

(a) 倘任何人士符合下列條件，則該名人士，或該名人士的近親被視為報告主體之關聯方：

- (i) 控制或共同控制報告主體；
- (ii) 對報告主體有重大影響力；或
- (iii) 是報告主體或報告主體的母公司的關鍵管理人員。

50. 其他會計政策摘要(續)

50.29 關聯方(續)

- (b) 倘任何實體符合下列條件，則該實體被視為報告主體之關聯方：
- (i) 該實體和報告主體是同一集團(即母公司、子公司和同系子公司各自為其他各方之關聯方)的成員公司。
 - (ii) 該實體是另一個實體的聯營企業(或另一個實體所屬集團之成員公司之聯營企業)。
 - (iii) 該實體是一項離職後福利計劃，目的是為被報告主體或與報告主體相關的實體的職工提供福利。如果報告主體本身是該等計劃，則擔保僱主也為報告主體的關聯方。
 - (iv) 該實體由(a)中定義的個人控制或共同控制。
 - (v) (a)(i)定義的個人對該主體有重大影響，或為該主體(或該主體的母公司)的關鍵管理人員。
 - (vi) 該實體或其所屬集團的任何成員公司向報告主體或報告主體的母公司提供關鍵管理人員服務。

The Midea logo is centered in the image. It features a white circular icon on the left, which contains a stylized, curved line resembling a partial circle or a wave. To the right of this icon, the word "Midea" is written in a clean, white, sans-serif typeface. The entire logo is set against a background of a vast desert landscape with rolling sand dunes under a clear blue sky.

Midea