

杭州老板电器股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

一、公司经营情况概述

2025 年度，受房地产市场持续调整及“国补”政策边际效应减弱等因素影响，家电市场在经历前期补贴政策拉动的阶段性修复后，重新回归基本面主导，全年呈现“前高后低”的运行特征，整体增长承压。受新房需求放缓及行业竞争加剧等因素影响，厨电市场整体承压更为明显。零售渠道，根据奥维线下零售市场监测月度报告（以下简称“奥维线下报告”）显示，厨房电器主要品类吸油烟机、燃气灶零售额较去年同期分别上升 1.21%、下降 1.05%；电商渠道，根据奥维线上零售市场监测月度报告（以下简称“奥维线上报告”）显示，厨房电器主要品类吸油烟机、燃气灶零售额较去年同期分别上升 7.91%、1.72%。工程渠道，据奥维云网（AVC）监测数据显示，全年精装住宅新开盘项目 1,073 个、精装套数 51.8 万套，同比下降 22.1%，精装渗透率为 35.9%，整体仍延续下行态势。

公司坚持科技与人文的融合发展之路，紧紧围绕“筑梦远行，风疾正扬帆——领航烹饪数字化变革新征程”的年度经营理念推进经营管理与业务布局，在复杂外部环境下继续保持行业龙头地位。根据奥维线下报告显示，老板品牌吸油烟机、燃气灶零售额市场占有率分别为 31.42%、31.56%，长期保持行业第一；根据奥维线上报告显示，老板品牌厨电套餐零售额市场占有率为 17.57%，持续保持行业第一。2025 年度，公司实现营业收入 101.16 亿元，同比下降 9.78%；实现归属于上市公司股东的净利润 12.56 亿元，同比下降 20.38%。

截至 2025 年 12 月 31 日，根据奥维线下报告显示，公司主要产品品类线下零售额的市场份额与市场地位如下表：

吸油烟机	燃气灶	嵌入式 蒸烤一体机	嵌入式 洗碗机	嵌入式 电烤箱	嵌入式 电蒸箱	消毒柜
31.42%	31.56%	27.92%	17.35%	12.16%	19.20%	23.52%
1	1	1	3	4	3	2

截至 2025 年 12 月 31 日，根据奥维线上报告显示，公司主要产品品类线上零售额的市场份额与市场地位如下表：

烟灶两件套餐	厨电套餐	吸油烟机	燃气灶	嵌入式 蒸烤一体机	嵌入式 电蒸箱	嵌入式 洗碗机
18.82%	17.57%	19.57%	17.59%	13.58%	23.29%	6.85%
1	1	1	2	3	3	5

截至 2025 年 12 月 31 日，根据奥维云网（AVC）地产报告显示，“老板”品牌在精装修渠道市场份额为 27.5%，位居行业第二。

2025 年度，技术板块围绕“技术、形态、智能”三大方向推进创新突破，全面夯实数字厨电和智能烹饪技术底座。公司成立杭州智能研究院，进一步完善智能研发组织体系；“食神”大模型持续迭代升级，在厨电行业内首个完成安全、算法、大模型三备案，并入选国家首批高质量数据集建设先行先试试点，推动智能能力向产品研发、用户服务及经营管理等场景加速渗透。与此同时，公司围绕主品类深入推进差异化技术研发和产品形态创新，加快数字厨电技术成果转化，持续完善烹饪全场景产品布局。截至 2025 年末，公司累计主持标准制定 46 项，其中国际标准提案 2 项、国家标准 6 项、行业标准 3 项、团体标准 35 项；累计参与标准制定 119 项，其中国家标准 52 项、行业标准 17 项、团体标准 50 项；累计拥有有效专利 7,118 项，其中发明专利 841 项；2025 年授权专利 1,577 项，其中发明专利 363 项；有效专利和著作权数量共 7,377 个，其中专利 7,118 个、著作权 259 个。报告期内，公司再次荣获中国外观设计专利金奖，成为行业唯一两度获得该国家级奖项的企业，技术成果转化率行业领先，创新实力与行业话语权持续增强。

2025 年度，营销板块坚定贯彻以用户为中心的战略理念，围绕用户旅程推进全业务协同破局，深化业务阵型重构与组织能力升级，在存量市场竞争中不断夯实核心业务基础。零售渠道，坚持“基于用户需求、重构增长动能”的核心思想，围绕“天地人网”用户触达体系不断提升门店运营与场景体验能力，积极响应“国补”政策，优化“同天送装”“免费橱柜改造”等服务体系，推动存量市场深耕与用户换新体验升级。电商渠道，聚焦用户洞察与内容创新，强化站外种草与站内流量运营，推动多品类协同发展和产品结构升级，不断提升高端产品声量与运营效率。工程渠道，在精装市场承压背景下着力推进“工程品牌化”战略，聚焦高端项目与客户结构优化，稳步推进橱柜产品导入及“柜电一体”业务协同，夯实工程业务长远发展基础。海外渠道，加快推进全球化布局和品牌国际化进程，系统提升跨境运营与本地化能力，印尼、马来西亚子公司成功组建，海外业务纵深拓展取得积极进展。2025 年度营销各渠道协同发力，渠道深耕与用户运营成效进一步显现。

2025 年度，生产板块聚焦“供需融合、成本领先、用户满意、生态协同”四大核心方向，稳步推进供应链体系深度变革与制造能力升级，不断提升整体响应能力与运营质量。供需融合方面，公司持续推进订单制与需求精准管理，强化前端需求渗透、产销协同与柔性制造能力建设，推动需求、采购、生产、库存和发货等环节的端到端协同，持续提升交付链路的可视化、可控性和响应效率。成本领先方面，公司由单点成本管控进一步转向全链路总成本管理，完善覆盖采购、制造、物流、交付等环节的成本管理闭环，强化供应链的可持续成本竞争力。用户满意方面，公司加快从产品质量管理向用户质量管理转型，打通产品与服务侧数据链路，建立闭环管理机制，持续推动质量改善与服务提升。生态协同方面，公司积极推进从供应合作向生态共建转变，加强信息协同、资源共建与能力协同，进一步提升供应链体系的综合竞争力和抗风险能力。同时，公司全面推进 IPD3.0 等流程变革项目建设，持续强化流程型组织与跨部门协同能力，为产品端到端经营、供应体系变革及经营决策优化提供支撑。

2025 年度，品牌板块以烹饪信仰为牵引，聚焦“从品类品牌迈向超级品牌”的目标，深化科技与人文融合，推动品牌从“厨电专家”向“你的烹饪伙伴”升级。公司提出“烹饪自由、享受创造、成全美好”的品牌价值主张，全面焕新品牌视觉系统，推动品牌形象向统一化、高级化持续升级；同时，以用户为中心推进运营体系变革，依托 One ID 用户资产沉淀和 CDP 系统迭代近 300 个用户标签，初步实现人群精准洞察、自动化营销与导购赋能，推动 NPS 用户全旅程体验管理闭环有效运行，为品牌从交易关系走向长期伙伴关系奠定基础。内容与生态建设方面，公司打造“寻鲜记”“全民烹饪日”“食育计划”等品牌 IP，强化品牌与用户之间的情感联结与人文价值表达；同时，与米其林指南达成厨电品类独家官方合作，并联合产业链伙伴推动“烹饪生态联盟”建设，进一步增强品牌在烹饪领域的专业壁垒、资源厚度与行业影响力。

2025 年度，公司在公司治理、信息披露及股东回报领域持续获得资本市场认可。在深圳证券交易所上市公司 2024 年度信息披露考核中获评 A（优秀）级别，实现连续十二年蝉联此项殊荣。员工激励方面，公司已建立常态化激励机制，报告期内推出《2025 年股票期权激励计划》。股东回报层面，根据公司《（2024-2026 年）股东回报规划》，继续实施“上半年年度分红+下半年中期分红”的股息策略，以稳定、可预期的分红机制切实保障投资者利益，践行公司长期稳健发展与价值投资的承诺。

2、收入与成本

（1）营业收入构成

单位：元

	2025 年		2024 年		同比增减
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	
营业收入合计	10,116,069,396.20	100%	11,212,654,220.22	100%	-9.78%
分行业					
家电厨卫	9,814,261,679.32	97.02%	10,927,951,599.01	97.46%	-10.19%
其他业务收入	301,807,716.88	2.98%	284,702,621.21	2.54%	6.01%
分产品					
环境产品线：					
吸油烟机	4,984,986,144.96	49.28%	5,455,325,125.48	48.65%	-8.62%
烹饪产品线：					

燃气灶	2,505,732,908.56	24.77%	2,776,843,077.83	24.77%	-9.76%
一体机	641,825,959.47	6.34%	703,918,496.33	6.28%	-8.82%
集成灶	138,609,484.13	1.37%	326,563,091.66	2.91%	-57.56%
蒸箱	30,866,532.92	0.31%	59,689,620.27	0.53%	-48.29%
烤箱	24,766,000.72	0.24%	52,634,495.90	0.47%	-52.95%
洗净存产品线:					
洗碗机	680,157,742.84	6.72%	791,801,869.92	7.06%	-14.10%
消毒柜	240,619,806.23	2.38%	365,196,404.65	3.26%	-34.11%
热水器	221,803,633.69	2.19%	245,883,199.81	2.19%	-9.79%
净水器	28,905,220.58	0.29%	35,585,094.72	0.32%	-18.77%
其他品类:					
橱柜	181,233,742.07	1.79%	40,579,283.08	0.36%	346.62%
其他小家电	134,754,503.15	1.33%	73,931,839.36	0.66%	82.27%
其他业务收入	301,807,716.88	2.99%	284,702,621.21	2.54%	6.01%
分地区					
华东地区	4,654,187,730.95	46.01%	5,201,184,851.21	46.39%	-10.52%
华南地区	1,137,771,493.64	11.25%	1,286,644,158.16	11.47%	-11.57%
华中地区	820,937,087.97	8.12%	1,075,058,712.48	9.59%	-23.64%
华北地区	1,405,294,625.14	13.89%	1,375,127,412.37	12.26%	2.19%
东北地区	495,594,120.71	4.90%	552,002,140.23	4.92%	-10.22%
西北地区	574,421,832.87	5.68%	611,695,806.63	5.46%	-6.09%
西南地区	941,338,994.58	9.31%	1,043,934,532.62	9.31%	-9.83%
境外地区	86,523,510.34	0.86%	67,006,606.52	0.60%	29.13%
分销售模式					
代销	3,828,848,223.89	37.85%	3,543,017,921.52	31.60%	8.07%
经销	143,363,819.72	1.42%	193,049,051.34	1.72%	-25.74%
直销	4,941,294,161.02	48.85%	5,677,136,418.52	50.63%	-12.96%
工程	1,074,797,193.30	10.62%	1,675,133,692.61	14.94%	-35.84%
其他	127,765,998.27	1.26%	124,317,136.23	1.11%	2.77%

(2) 占公司营业收入或营业利润 10%以上的行业、产品、地区、销售模式的情况

适用 不适用

	营业收入	营业成本	毛利率	营业收入比上年同期增减	营业成本比上年同期增减	毛利率比上年同期增减
分行业						
家电厨卫	9,814,261,679.32	4,917,039,686.79	49.90%	-10.19%	-10.97%	0.44%
分产品						
吸油烟机	4,984,986,144.96	2,395,564,945.09	51.94%	-8.62%	-8.80%	0.09%
燃气灶	2,505,732,908.56	1,146,175,063.55	54.26%	-9.76%	-15.91%	3.35%
分地区						
华东地区	4,654,187,730.95	2,166,432,872.38	53.45%	-10.52%	-14.26%	2.03%

华南地区	1,137,771,493.64	604,221,903.59	46.89%	-11.57%	-10.69%	-0.53%
华北地区	1,405,294,625.14	703,038,689.05	49.97%	2.19%	6.14%	-1.86%
分销售模式						
直销	4,941,294,161.02	2,295,091,468.35	53.55%	-12.96%	-11.20%	-0.92%
代销	3,828,848,223.89	1,961,764,585.27	48.76%	8.07%	3.83%	2.09%
工程	1,074,797,193.30	645,179,984.01	39.97%	-35.84%	-35.35%	-0.45%

(3) 公司实物销售收入是否大于劳务收入

是 否

行业分类	项目	单位	2025年	2024年	同比增减
家电厨卫	销售量	台	6,886,931	7,805,491	-11.77%
	生产量	台	7,132,116	7,748,456	-7.95%
	库存量	台	2,003,408	1,758,223	13.95%

(4) 营业成本构成

行业和产品分类

单位：元

行业分类	项目	2025年		2024年		同比增减
		金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
家电厨卫	制造费用	535,322,463.85	10.62%	558,100,446.06	9.89%	-4.08%
家电厨卫	原材料	4,350,644,587.86	86.35%	4,915,272,039.78	87.08%	-11.49%
家电厨卫	人工	152,670,537.48	3.03%	171,453,841.88	3.03%	-10.96%

单位：元

产品分类	项目	2025年		2024年		同比增减
		金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
吸油烟机	制造费用	300,541,197.65	5.96%	317,262,127.96	5.62%	-5.27%
吸油烟机	原材料	2,005,056,319.15	39.80%	2,206,021,575.36	39.08%	-9.11%
吸油烟机	人工	89,967,428.29	1.79%	103,332,020.32	1.83%	-12.93%
燃气灶	制造费用	78,158,067.52	1.55%	86,373,643.36	1.53%	-9.51%
燃气灶	原材料	1,056,996,021.77	20.98%	1,263,798,885.29	22.39%	-16.36%
燃气灶	人工	11,020,974.26	0.22%	12,920,470.87	0.23%	-14.70%
洗碗机	制造费用	35,754,809.04	0.71%	40,262,702.14	0.71%	-11.20%
洗碗机	原材料	320,927,398.39	6.37%	405,050,503.42	7.18%	-20.77%
洗碗机	人工	9,668,663.76	0.19%	10,765,922.57	0.19%	-10.19%
一体机	制造费用	33,217,579.85	0.66%	36,458,514.89	0.65%	-8.89%

一体机	原材料	280,325,472.20	5.56%	331,581,413.93	5.87%	-15.46%
一体机	人工	12,275,892.52	0.24%	15,270,790.67	0.27%	-19.61%
其他	制造费用	87,650,809.78	1.74%	77,743,457.71	1.38%	12.74%
其他	原材料	687,339,376.35	13.64%	708,819,661.78	12.55%	-3.03%
其他	人工	29,737,578.65	0.59%	29,164,637.45	0.52%	1.96%

(5) 报告期内合并范围是否发生变动

是 否

本年因新设成立本公司的合并范围增加3家全资子公司，因控股子公司分立成立1家控股子公司，具体情况如下：

2025年7月11日，本公司之子公司老板电器(香港)控股有限公司投资设立老板电器国际贸易(马来西亚)有限公司，注册资本1000马来西亚林吉特，持股比例100%，经营范围为厨电产品销售及售后服务，截至报告期末，注册资本尚未实缴，尚未开始运营。

2025年9月26日，本公司投资设立杭州老板商厨科技有限公司，注册资本5000.00万元，持股比例100%，经营范围为厨电产品研发、生产、销售，注册资本已实缴。

2025年9月26日，本公司投资设立海南老板智能科技有限公司，注册资本20000.00万元，持股比例100%，经营范围为厨电产品研发、生产、销售，截至报告期末，注册资本尚未实缴，尚未开始运营。

(6) 主要销售客户和主要供应商情况

公司主要销售客户情况

前五名客户合计销售金额(元)	2,408,103,083.05
前五名客户合计销售金额占年度销售总额比例	23.80%
前五名客户销售额中关联方销售额占年度销售总额比例	0.00%

公司前5大客户资料

序号	客户名称	销售额(元)	占年度销售总额比例
1	单位1	1,634,195,695.83	16.15%
2	单位2	367,835,039.64	3.64%
3	单位3	155,622,859.44	1.54%
4	单位4	125,514,234.45	1.24%
5	单位5	124,935,253.69	1.24%
合计	--	2,408,103,083.05	23.80%

公司主要供应商情况

前五名供应商合计采购金额(元)	773,520,499.66
前五名供应商合计采购金额占年度采购总额比例	16.30%
前五名供应商采购额中关联方采购额占年度采购总额比例	0.00%

公司前5名供应商资料

序号	供应商名称	采购额(元)	占年度采购总额比例
----	-------	--------	-----------

1	单位 1	163,747,271.77	3.45%
2	单位 2	161,895,600.53	3.41%
3	单位 3	156,621,332.26	3.30%
4	单位 4	151,822,994.97	3.20%
5	单位 5	139,433,300.15	2.94%
合计	---	773,520,499.66	16.30%

3、费用

单位：元

	2025 年	2024 年	同比增减	重大变动说明
销售费用	2,923,421,261.24	3,078,798,259.84	-5.05%	---
管理费用	515,134,293.64	508,849,021.04	1.24%	---
财务费用	-138,132,869.12	-180,426,320.19	-23.44%	---
研发费用	367,949,907.26	413,659,448.81	-11.05%	---

4、研发投入

公司研发人员情况

	2025 年	2024 年	变动比例
研发人员数量（人）	818	893	-8.40%
研发人员数量占比	16.41%	17.29%	下降 0.88 个百分点
研发人员学历结构			
本科	545	596	-8.58%
硕士	139	145	-4.13%
研发人员年龄构成			
30 岁以下	181	197	-8.12%
30~40 岁	422	462	-8.66%

公司研发投入情况

	2025 年	2024 年	变动比例
研发投入金额（元）	367,949,907.26	413,659,448.81	-11.05%
研发投入占营业收入比例	3.64%	3.69%	下降 0.05 个百分点
研发投入资本化的金额（元）	0.00	0.00	
资本化研发投入占研发投入的比例	0.00%	0.00%	

公司研发人员构成发生重大变化的原因及影响

适用 不适用

研发投入总额占营业收入的比重较上年发生显著变化的原因

适用 不适用

研发投入资本化率大幅变动的原因及其合理性说明

适用 不适用

5、现金流

单位：元

项目	2025年	2024年	同比增减
经营活动现金流入小计	11,910,603,049.34	12,041,433,726.50	-1.09%
经营活动现金流出小计	10,312,776,372.66	10,381,182,015.79	-0.66%
经营活动产生的现金流量净额	1,597,826,676.68	1,660,251,710.71	-3.76%
投资活动现金流入小计	6,133,866,585.62	6,090,791,185.43	0.71%
投资活动现金流出小计	7,143,510,206.46	6,728,018,131.33	6.18%
投资活动产生的现金流量净额	-1,009,643,620.84	-637,226,945.90	58.44%
筹资活动现金流入小计	131,237,963.60	130,280,073.06	0.74%
筹资活动现金流出小计	1,067,533,544.23	1,513,303,758.54	-29.46%
筹资活动产生的现金流量净额	-936,295,580.63	-1,383,023,685.48	-32.30%
现金及现金等价物净增加额	-349,058,867.72	-359,862,801.20	-3.00%

相关数据同比发生重大变动的主要影响因素说明

适用 不适用

报告期内，投资活动产生的现金流量净额同比下降 58.44%，主要系大额存单增加所致。

报告期内，筹资活动产生的现金流量净额同比上升 32.30%，主要系分红实施时点差异所致。

二、资产及负债状况分析

单位：元

	2025年末		2025年初		比重增 减	重大变动说 明
	金额	占总资产比例	金额	占总资产比例		
货币资金	1,236,257,860.53	7.18%	1,631,776,094.27	9.57%	-2.39%	---
应收账款	1,501,774,623.23	8.73%	1,963,710,151.61	11.52%	-2.79%	---
存货	1,360,022,769.09	7.90%	1,214,012,761.29	7.12%	0.78%	---
投资性房地 产	81,013,670.91	0.47%	85,850,636.19	0.50%	-0.03%	---
长期股权投 资	4,395,119.95	0.03%	10,561,060.79	0.06%	-0.03%	---
固定资产	2,173,675,186.21	12.63%	1,611,144,579.04	9.45%	3.18%	---
在建工程	46,511,377.40	0.27%	457,357,111.28	2.68%	-2.41%	---
使用权资产	8,102,992.49	0.05%	10,275,253.96	0.06%	-0.01%	---
短期借款	97,738,579.05	0.57%	93,239,299.06	0.55%	0.02%	---
合同负债	932,559,161.31	5.42%	867,810,932.52	5.09%	0.33%	---
租赁负债	7,867,003.07	0.05%	10,197,520.49	0.06%	-0.01%	---

三、公司未来发展的展望

使命：创造人类对厨房生活的一切美好向往

愿景：成为引领烹饪生活变革的世界级百年企业

战略方向：重塑 突破 开放

战略描述：（公司发展战略 2026-2028）

公司进入新经营模式的快速成长期，以塑造烹饪超级品牌为核心，建立在新环境下的核心竞争力，实现高质量、可持续发展。通过烹饪信仰传递、智能数字厨电现象级产品打造、激发烹饪兴趣的终端场景建设、“食神”烹饪社区构建，塑造烹饪超级品牌。烹饪超级品牌塑造与家用业务绝对领先、商用业务爆发增长、周边业务加速扩张双向赋能、互驱增长。公司致力于成为每一个人的烹饪伙伴，成就每一个人的烹饪自由，打造引领变革的烹饪生活新范式。

战略目标：

塑造烹饪超级品牌。

杭州老板电器股份有限公司董事会

2026年4月28日