

珠海格力电器股份有限公司 2020 年度董事会工作报告

珠海格力电器股份有限公司

董事会

二〇二一年四月二十八日

目录

一、概述.....	1
二、报告期内公司从事的主要业务.....	2
（一）主要业务及行业地位.....	2
（二）行业发展现状.....	2
三、核心竞争力分析.....	4
（一）享誉全球的世界名牌，持续为社会创造价值.....	4
（二）卓越的研发实力，不断引领行业技术创新和产品升级.....	5
（三）领先的 PQAM 完美质量保证模式，让世界爱上中国造.....	6
（四）双线融合的新零售体系，以数字化技术满足消费者新需求.....	7
（五）全品类家电产品，为消费者提供高品质智能生活整体解决方案.....	8
（六）精准的产能布局、完善的产业配套，可以快速满足消费者需求.....	8
（七）核心部件自制、先进的供应链管理为稳步发展夯实基础.....	9
（八）精细化成本管控能力，为公司稳步发展提供保障.....	9
（九）坚持人才自主培养，持续升级人才结构.....	10
四、经营情况讨论与分析.....	10
（一）以用户为中心，不断提升产品竞争力，满足用户新需求.....	11
（二）坚持自主创新，不断突破国际领先技术，引领行业标准走向世界.....	15
（三）优化质控体系，坚持质量创新，深入实施完美质量保证模式.....	16
（四）关注产业变革，加快多元化布局，培育新增长点.....	17
（五）加强数字化运营，推动双线融合，实现全品类销售突破.....	21
（六）积极拓展海外市场，坚持高端引领策略，大力发展自主品牌.....	22
（七）专注用户需求，深化核心技术，引领万物互联.....	23
（八）推进智能制造，打造全球示范性空调智能工厂.....	23
（九）深化改革，加速智能化、信息化转型升级.....	24
（十）优化人才培养机制和激励体系，助力公司稳步发展.....	25
五、公司未来发展的展望.....	26
（一）公司发展战略.....	26
（二）2021 年重点工作.....	26
（三）未来发展面临的主要风险.....	29

格力电器 2020 年度董事会工作报告

一、概述

2020 年是极不平凡的一年，疫情的冲击让全球经济面临前所未有的挑战，公司承受了巨大的市场压力，但格力人不畏艰难、众志成城，始终保持坚韧不拔、创新实干的奋斗精神，在疫情防控、核心科技、渠道变革、社会责任、人才培养等多方面都取得长足进步、在“让世界爱上中国造”之路上行稳致远。

2020 年，公司迅速开展各项疫情防控工作，严密组织、有序复工复产并积极承担社会责任，彰显大企业使命担当；不断提升核心科技竞争力，创新多项“国际领先”技术；严格贯彻落实“质量关乎两个生命”理念，深入实施完美质量保证模式；首创“全国巡回直播”，推动线上线下有机融合，实现全品类销售突破。此外，公司还在智能化与信息化转型升级、多元化布局、人才培养等多方面深化改革，为中国经济复苏贡献力量。

凭借优异的综合实力，公司再度上榜《财富》世界五百强，位列榜单第 436 位；上榜《财富》发布的 2020 年“最受赞赏的中国公司”，位列第 7 位，居家电行业之首。权威机构的肯定展示出格力的发展韧性和强劲动能，也彰显了中国制造业的强大实力和民族品牌的光芒。

2021 年，格力电器将以市场为中心，构建新发展格局；以人民对美好生活的向往为目标，创新驱动发展；优化产业布局，推动数字化转型；全面深化改革，健全管理机制；推动绿色发展，勇担社会责任；完善安全体系建设，实施全面风险防控；加强人才体系建设，提高企业文化软实力。

在竞争激烈的市场环境下，格力电器将始终不忘初心、牢记使命，同心协力、砥砺前行。在此，我们感谢全体股东的支持与信任，并向所有的股东及投资者致敬，让我们携手并进，“让世界爱上中国造”！

二、报告期内公司从事的主要业务

（一）主要业务及行业地位

格力电器是一家多元化、科技型的全球工业集团，旗下拥有格力、TOSOT、晶弘三大品牌，产品覆盖家用消费品和工业装备两大领域，包括以家用空调、暖通空调、冰箱、洗衣机、热水器、厨房电器、环境电器、通讯产品、智能楼宇、智能家居在内的消费领域；包括高端装备、精密模具、冷冻冷藏设备、电机、压缩机、电容、半导体器件、精密铸造、基础材料、工业储能、再生资源在内的工业领域，产品远销 160 多个国家及地区，为全球超过 4 亿用户提供满意的产品和服务，致力创造美好生活。

2020 年，格力电器凭借突出的综合实力再次上榜《财富》世界 500 强，位列榜单第 436 位；上榜福布斯“全球企业 2000 强”第 246 位，排名较 2019 年上升 14 位。

据《暖通空调资讯》发布的数据显示，格力中央空调以 13.9% 的市场占有率稳居行业第一，实现中央空调市场“九连冠”；据《产业在线》公开的 2020 年度空调品牌内销销量数据显示，格力空调以 36.9% 的份额排名行业第一，实现 26 年领跑。

格力电器以“缔造世界一流企业，成就格力百年品牌”为企业愿景，以“弘扬工业精神，掌握核心科技，追求完美质量，提供一流服务，让世界爱上中国造！”为使命，恪守“创新永无止境”的管理理念，专注于自主创新、自主发展，紧握时代脉搏，塑造世界品牌，创造具有中国特色的中国制造企业发展模式。

（二）行业发展现状

1. 家用电器领域

据中国电子信息产业发展研究院发布的《2020 年中国家电市场

报告》，2020年，我国家电市场先抑后扬，全年家电市场零售额规模为8333亿元，同比下降6.5%，空调、冰箱、洗衣机、厨房电器的零售额出现了不同程度的下降。受疫情影响，人们居家办公比例上升，生活电器零售额同比上涨1.85%。据产业在线数据，2020年，家用空调销量14146万台，同比下降6.1%，其中，空调内销8028万台，同比下降12.9%；出口6118万台，同比增长4.7%。

疫情推动了线上零售的快速发展。2020年，线上零售占整体家电市场零售额的比重由2019年的41.17%提升至50.4%，电商渠道对家电零售的贡献率首次超过50%，线上零售的重要性进一步凸显。疫情使人们生活理念和方式发生变化，2020年的家电市场，主打智能、舒适、健康的空调，主打大容积、健康消毒、科学存储的冰箱，主打大容量、健康洗护、干衣等功能的洗衣机等，被越来越多的消费者认可和接受。生活类小家电产品，如洗碗机、手持吸尘器、空气炸锅等，出现了不同程度的热销，活跃了本来沉闷的家电市场，也强化了家电在提升人们幸福感中的作用。

消费升级类商品和细分功能家电零售表现亮眼，体现了人们对家电消费提升生活品质的需求，消费升级与家电业转型正同步加速。“新消费”和“高端化”将是2021年家电产品的主要创新方向。

2. 工业装备领域

空调核心零部件板块，得益于疫情的有效控制，压缩机行业、电机行业从下半年开始逐步复苏，全年呈现小幅下滑的结果。据产业在线2020年数据，中国转子压缩机销量21155.1万台，同比下滑1.69%；空调电机销量35676.2万台，同比下滑约5.5%。

智能装备板块，近年来，随着“中国制造2025”战略的提出，智能制造行业迎来了快速发展机遇期。据《中华人民共和国2020年国民经济和社会发展统计公报》数据，2020年我国装备制造业增加

值同比增长 6.6%，占规模以上工业增加值的比重为 33.7%；工业机器人产量为 21.2 万台（套），同比增长 20.7%。

工业机器人的产品趋势方面，厂商纷纷探索在医疗、酿酒、缝制、开刃等特定行业与领域的应用，并推出专用机器人。在技术发展上，传统工业机器人通过力觉、视觉和触觉等传感器的协同应用，执行更复杂的生产任务；随着 5G、人工智能、大数据、云计算、智能传感等新兴技术与机器人技术融合发展，将推动工业机器人向更加智能化、柔性化的方向发展。

目前智能制造的发展水平呈持续高速发展的态势，高端智能装备的发展水平已然成为衡量一个国家制造业发展水平的标准。而我国智能制造行业起步较晚，相比发达国家仍存在一定差距，但我国通过对核心技术不断的自主研发、自主创新已逐步摆脱对国外高新技术的依赖，并且在未来我国还将加大对研发的投入，完善发展智能制造产业政策，推进产业智能化转型，智能制造产业增长潜力巨大。

三、核心竞争力分析

面对新的机遇和挑战，格力电器以“掌握核心科技、锻造完美质量”为双轮驱动，通过独特的营销模式传递和提升价值，坚持自主育人、自主创新、自主生产，以“弘扬工业精神，掌握核心科技，追求完美质量，提供一流服务，让世界爱上中国造！”为使命，迈步向前。

（一）享誉全球的世界名牌，持续为社会创造价值

格力电器是一家集研发、生产、销售、服务于一体的多元化、科技型全球工业集团。历年来，公司获得过包括“中国世界名牌”、“最具市场竞争力品牌”、“全国质量奖”、“出口免验企业”、“中国品牌创新奖”等众多荣誉。

2020 年 5 月，福布斯“全球企业 2000 强”榜单发布，格力电器位列第 246 位，较 2019 年排名上升 14 位。自 2015 年上榜该榜单前

500 强之后，格力电器排名连年上升，发展实力受到全球认可。

2020 年 8 月，《财富》世界 500 强名单公布，格力电器凭借突出的综合实力再次上榜，位列榜单第 436 位；同时荣登《财富》2020 年“最受赞赏的中国公司”榜单，位列总榜单第七位，居家电行业之首。中国标准化研究院顾客满意度测评中心发布的顾客满意度调查结果显示，格力空调行业顾客满意度及各项指标均为行业第一，连续 10 年位居榜首。

一直以来，格力电器秉承质量第一、顾客满意、诚信经营、多方共赢的核心价值观，以完美质量和国际领先科技来打造品牌、树立品牌，为社会和消费者创造社会价值、环境价值和经济价值。

（二）卓越的研发实力，不断引领行业技术创新和产品升级

格力电器秉承“科技改变生活、科技创造生活”的理念，坚持“核心技术自主研发”，坚信只有真正掌握核心科技，才能掌握企业的命运，实现企业的自主发展。同时，格力电器搭建起“企业为主体、市场为导向、产学研相结合”的技术创新体系，坚持创新驱动，培养创新人才队伍，实施领先者战略，在制冷领域不断巩固其全球领先地位。

格力电器具有全球最大的空调研发中心，拥有 4 个国家级研发中心和 1 个国家通报咨询中心研究评议基地，15 个研究院，近千个实验室，近 1.5 万名研发人员。格力电器国家级研发中心分别为“空调设备及系统运行节能国家重点实验室”、“国家节能环保制冷设备工程技术研究中心”、“国家认定企业技术中心”和“国家级工业设计中心”，同时被认定为“国家级消费品标准化示范基地”和“国家高端装备制造业标准化试点”的企业。另外，格力电器已建立“电机与控制”院士工作站，并先后获批建立博士后科研工作站和广东省博士工作站。2020 年，格力电器获批筹建“广东省高速节能电机系统企业重点实验室”。

格力电器在检测认证和标准方面持续引领行业。格力已建成拥有热平衡、噪声、可靠性、电器安全、电磁兼容等300多个专业实验室，已经相继通过了多种国家或国际组织（如CNAS、TUV、UL、CSA、VDE、ITS、SGS、BV、AHRI等）的认可，成为行业内规模最大、测试最齐全、获得国家、国际认可最多的实验中心。格力电器累计获得国家级、省部级、行业级奖励共48项。

截至2020年底，公司累计申请专利79014项，其中发明专利40195项；累计获得46项中国专利奖，其中发明金奖1项，外观金奖3项；累计获得日内瓦发明展金奖6项，纽伦堡发明展金奖5项。

（三）领先的 PQAM 完美质量保证模式，让世界爱上中国造

“追求完美质量”的质量方针，“零缺陷”和“无需售后服务才是最好的服务”的质量目标，“质量预防五步法”和“质量技术创新循环 D-CTFP 方法”构建的 PQAM 完美质量管理模式，共同推动了格力的全面质量管控体系持续优化。从创业初期提出的“零缺陷”质量理念，到如今的完美质量理念，格力质量管理理念的内涵在不断丰富和发展。

格力电器秉承“追求完美质量，创立国际品牌，打造百年企业”的质量方针，坚持顾客需求及社会责任导向的“严、实、新”质量文化，在质量基础能力建设上“不设投入上限”，实施全员全方位质量培训，广泛开展 QCC 质量改善活动及六西格玛质量改进项目。基于 ISO9001、ISO14001、ISO45001、QC080000 “四合一”体系，在导入、推广、实践全面质量管理、精益六西格玛管理、卓越绩效模式的过程中，逐步形成了以自主创新为核心的全面质量管理模式。

格力电器参与起草制定的《质量管理-基于顾客需求引领的创新循环指南》成为国家标准，将格力的先进质量管理经验在全行业推广，推动全行业的质量水平不断提升。通过加强内部质量管控，格力产品

质量水平持续提升，产品售后故障率连续多年大幅度下降。

2014年-2020年，格力电器凭借领先的核心技术和卓越的质量管理体系分别揽获中国质量协会质量技术奖一等奖2项、二等奖22项、三等奖3项、优秀奖61项；2018年11月，格力电器凭借“让世界爱上中国造”格力完美质量管理模式荣获第三届中国质量奖，斩获中国质量领域最高荣誉；2019年荣获第44届ICQCC国际质量管理小组会议金奖，2020年获得国际质量创新大赛大型企业创新类别二等奖，成为中国首家获奖的家电企业，这些奖项凸显了格力在质量技术领域的雄厚实力。

（四）双线融合的新零售体系，以数字化技术满足消费者新需求

格力电器坚持自主管控、互利共赢的销售渠道建设及销售模式，构建稳固的线上、线下业务布局，两种渠道彼此互补深度融合，打造全渠道销售平台。

格力建立了覆盖全国的线下销售网络，通过27家销售公司、3万多家专卖店，为消费者提供服务。格力董明珠店已转型升级为综合网络零售电商平台，销售家用电器、食品饮料、美妆个护、精品服饰、在线旅游等多大类多品种优质商品。随着市场环境的变化，格力电器开启双线融合的“新零售”营销模式变革。线上第三方电商平台、格力董明珠店与三万多家线下专卖店深度融合，提供线下体验、线上下单、全国统一配送和安装的双线联动一体化服务。

信息化、数字化、智能化技术在格力“新零售”营销模式中得到了深入的应用。线上，通过商城平台、订单履约系统、网批系统、售后派工系统等新零售全链条建设与运营，实现格力新零售的用户触达，用信息化能力为渠道业务赋能，驱动营销数字化升级。线下，格力依托互联网工程化技术，融入人工智能、物联网及AR/VR技术，通过智能触控交互模式推动终端门店数字化升级，在云端实现了产品出

样、调价、培训、用户价值标签沉淀和管理等功能，打造格力特色智慧导购门店，不断提升消费者的购物体验；通过库存数据分析和预警，销售数据动态展示和分析等功能，以数据驱动运营，不断满足消费者的新需求。

(五)全品类家电产品，为消费者提供高品质智能生活整体解决方案

截至 2020 年，格力电器具有 46 个品类的家电产品，其中生活电器有 32 个品类产品，可以满足消费者高品质生活的全方位需求。2020 年公司推出的新品类家电有手持式冲牙器、消毒液制造机、除菌小方管、热泵洗护机、滚筒式干衣机、洗碗机、手持式吸尘器、零冷水燃气热水器、踢脚线电暖器、电热水杯、电热饭盒、果汁杯，为丰富消费者多彩的生活提供助力。

2020 年，格力智能家居以“万物互联、一呼百应”为中心，打造格力零碳健康家，实现节能环保、舒适健康、智慧人文的整体智能生活解决方案，包含能源、空气、睡眠、菜谱、安防和光照的六大智慧管理系统，覆盖智能产品达 61 个品类，以智能高科技满足消费者对美好生活的追求。

(六)精准的产能布局、完善的产业配套，可以快速满足消费者需求

目前，格力电器在全球拥有 17 大家电生产基地，分别坐落于珠海、重庆、合肥、中山、郑州、武汉、石家庄、芜湖、长沙、杭州、宿迁、洛阳、南京、成都、赣州以及巴西、巴基斯坦。

2020 年，在格力新零售模式渠道变革下，公司进一步完善了各品类产品产能区域布局，推动销售物流服务升级，协同降低整体物流运营成本。同时，格力电器各基地建有压缩机、电机、电容、漆包线等家电产品的上游零部件工厂，极大增强了公司对于上下游供应链的控制能力，保证了生产的高效运行，及时满足消费者的需求。

另外，公司拥有珠海、长沙、郑州、石家庄、芜湖、天津 6 个再

生资源基地，覆盖了上游生产到下游回收全产业链，实现了绿色、循环、可持续发展。同时也为消费者处理废旧家电提供了便利的渠道。

（七）核心部件自制、先进的供应链管理为稳步发展夯实基础

格力电器拥有强大的核心部件自研自制能力，全资子公司凌达压缩机、凯邦电机、新元电子、格力电工的产能、技术、质量高居行业前列。截至 2020 年，公司“高效涡旋压缩机”、“高性能直线伺服电机及驱动器”、“工业机器人用高性能伺服电机及驱动器”等 10 款产品，获国际领先认证。强大的核心零部件研发和制造能力为格力电器的跨越式发展提供了强有力的支持。

格力电器以打造行业领先的供应链为目标，与行业龙头配套企业建立了长期共赢的战略合作关系，有效保障原材料的供应。2020 年，面对错综复杂的国内外政治经济环境，格力电器继续发挥集中采购的规模优势，实施敏感物料国产化、环保物料替代等措施，有效缓解了环境变化对经营造成的压力，彰显了格力电器强大的供应链管理实力。

（八）精细化成本管控能力，为公司稳步发展提供保障

格力电器坚持以市场需求、用户体验为导向，结合公司的经营目标，对产品成本进行规划管控，以技术创新为依托，通过推进产品设计实施价值工程，在完善产品功能、确保产品品质的同时，实现全流程成本管控，为客户和股东创造价值。

2020 年，通过优化产品结构、精简工艺环节、开发精益机型等举措，进一步促进产品设计降本；通过推动替代方案、提前锁定资源、年度返利等方式实现物料采购降本；通过提高材料利用率、提升自动化水平、改进生产工艺等降低产品生产成本。

2020 年公司进一步完善与推进具有格力特色的精益制造体系（GMS），搭建精益制造在线学习平台，加大新品设计、物流技术、

生产技术三大版块创新力度，重点推进新品精益设计、精益生产、LCIA（低成本自动化）改善等工作。2020年10月中国电子劳动学会授予格力电器“践行精益管理优秀企业”荣誉称号。

（九）坚持人才自主培养，持续升级人才结构

格力电器始终秉持“聚焦公司战略布局，坚持自主培养人才”的理念，以公司发展经验和文化底蕴为基础，逐步形成以自主人才引进渠道、自主培养与发展机制、全方位激励保障体系为核心的人才自主培养模式，力求员工与公司同进步、共发展。

多年来，格力人才队伍不断壮大，人才结构持续升级。截至2020年底，公司约有8.4万名员工，其中国家万人计划科技创新领军人才2人、享受国务院特殊津贴专家3人、南粤突出贡献奖1人、广东省特支计划杰出人才1人、珠海市高层次人才80人，青年优秀人才448人，公司内部评定科技专家710人，中、高级以上工程师7500余人。

公司通过自主搭建培训体系，构建多元化的自主培养机制，加大创新人才培养力度，实现高质量人才供给。2020年，公司持续加大创新人才自主培养，深化核心业务支持，构建智慧型学习组织，打造职业教育赋能生态，加快创新成果转化的人才培育供给，推动企业高质量的发展。2020年在技术研发领域开展业务培训超过120场次、8000人次；组织开展了12个专项营销类课题培训，累计学习人员超过2.5万人次，更好地支持一线市场销售和服务。

员工是公司发展的重要推动力，公司通过人才补贴、人才住房、格力学校等多渠道为员工谋福利，不断提升员工满意度和幸福感。

四、经营情况讨论与分析

2020年，受新冠肺炎疫情等因素影响，公司发展面临诸多困难和挑战，但公司坚持不裁员、不降薪，秉承“梦想、创新、实干”的工作指导思想，坚定自力更生、坚持自主创新，加快推进线上线下相

融合的新零售模式，在高质量发展道路上不断取得新的突破。公司2020年实现营业总收入1704.97亿元，同比下降14.97%；实现归母净利润221.75亿元，同比下降10.21%。

（一）以用户为中心，不断提升产品竞争力，满足用户新需求

1. 家用空调板块

格力新品开发坚持以用户需求为中心，构建完美质量管理，充分考虑用户新需求。围绕“开发一代、研究一代、储备一代”的产品研发思路，以“健康”、“舒适”为中心开发了6大系列新品，覆盖家庭全使用场景。在疫情常态化背景下，完成了健康空调的产品线开发和技术布局，可满足消费者对室内健康空气的各种需求。以提升舒适性为核心，2020年实现柜机分布式送风普及化，分体机送风技术和制热技术升级，推出了明珠柜机、臻新风柜机、全新G-MAX系列外机和单级增焓类产品等新品，广受市场的欢迎。

2. 暖通设备板块

2020年，格力电器在暖通设备板块的关键核心技术上不断实现突破，形成强大的技术储备，推进产品升级。代表性产品简介如下：

（1）“华龙一号”核级螺杆式冷水机组。成功研制具有完全自主知识产权的核级螺杆式冷水机组，研究了“复杂交变载荷作用下抗震结构”、“流量自适应调节”等技术；研制出高刚度、高可靠性的核级半封闭螺杆压缩机，实现核级螺杆压缩机国产化，填补行业空白。2020年9月，机组的宽工况0%~100%变负荷高效运行技术通过专家鉴定，达到“国际领先水平”。

（2）格力磁悬浮风冷离心机。通过对磁悬浮电机系统的创新与突破，完成国内首款风冷磁悬浮压缩机及机组的开发，并已服务于香港培侨中学，实现在风冷磁悬浮市场的突破。截至目前，格力已实现水冷、风冷磁悬浮产品开发，广泛用于大型办公楼宇、轨道交通、工业

制冷、机场、医院、商场和酒店等，典型工程有全国人大机关办公楼、北京冬季奥运会冬奥村、郑州地铁4号线。项目荣获国际质量创新奖、全国创新方法大赛一等奖。

2020年，暖通设备销售取得了耀眼的成绩。房地产板块实现了重大销量突破，与80余家头部地产开发商签订长期战略合作协议，并与全国400余家房地产公司展开广泛合作；清洁采暖板块中标北方区域目标市场31个政府集中招标采购项目；轨道交通板块中标杭州萧山国际机场T3航站楼、亚洲最大高铁交通枢纽北京丰台站等大型项目；数据通讯板块中标22个具有全国样板意义的大型数据中心、运营商集采项目，树立多个具有国际影响力的IDC样板工程。

3. 生活电器板块

格力研发团队凭借对时尚的深刻理解、国际先进的技术、精益求精的态度、卓越的细节控制能力，为全球用户雕琢出精品生活电器，实现科技与时尚的完美融合，代表性产品简介如下：

猎手系列空气净化器KXJFA300，搭载了CKER三重消杀系统，可实现对新冠病毒以及其它类致病病毒的消杀；已取得消毒认证、CE、CB认证、SASO认证、CQC认证，并广泛使用在国内的医院、政府机关单位、码头、酒店、学校、工厂以及企业等场所中，销往国内30个省市，助力复产复工复学，同时也已出口欧盟、中东、墨西哥等40多个国家和地区。

格力蒸烤双能机，行业首创三菜一饭同时蒸烤；搭载健康烹饪曲线，食物VC保留率达87.50%，相比传统工艺VC保留率提升17.89%；还具有1℃精准控温功能。

格力手持式吸尘器VCBG05T-B01，高达180AW行业最大吸力，70min长续航，具有一键倒尘不脏手，侧前出风不吹人的贴心设计，日常清洁无扬尘，出风清新无二次污染，还可以深度除螨；使用舒心，一机

搞定全屋清洁。

4. 冰箱洗衣机板块

(1) **冰箱板块**。以用户为中心，针对消费者不断增长的保鲜和除菌等需求，在“-3℃嫩冻、-5℃瞬冻、-33℃深冻”三大肉类保鲜基础上，研发出了 PLASMA 除菌净味、轻氧果鲜等行业领先技术，有助于物品表面杀菌和果蔬保鲜，同时在冰箱节能、智能交互等方面取得实质性进展。

瞬冷冻冰箱阵容不断完善，在法式六门 BCD-520，法式五门 BCD-339 基础上，2020 年新推出十字对开 BCD-448，法式四门 BCD-468，实现了核心技术在 300-550L 市场主流容积段覆盖，满足消费者对于不同门体、不同容积段的需求。两款新品搭载了果蔬、零度、嫩冻、软冻、cool 鲜（瞬冻）五种保鲜模式，可以满足多样化的保鲜需求。

当前行业内大部分具有除菌功能的冰箱产品，对空气除菌效果较好，但对冰箱内部物品表面的除菌效果不佳，BCD-448 瞬冷冻冰箱搭载了格力自主研发的离子除菌功能，实测对物品表面的除菌率大于 99%。2021 年，该技术将普及至其它新品冰箱中。

针对厨房面积小的小户型，全新开发的 BCD-332 法式四门产品，宽度仅 62.6cm，占地面积仅 0.43m²，全新开发主打纤薄的法式四门 BCD-425，整机深度仅 65cm。

(2) **洗衣机板块**。2020 年，格力电器向市场推出了热泵洗护机、纤净系列滚筒洗衣机、波轮系列洗衣机等高中低端产品，完成了各系列产品的布局。其中主打产品格力热泵式洗烘护一体机以“高端面料专业护理”为目标，为消费者打造专家级的衣物护理体验，采用热泵烘干、烘干免清洗、分子级护理等差异化技术，拥有全球领先的空调风干衣系统，37℃ 低温柔风烘干不伤衣；整合蒸汽分子护理、水幕清

新与微风摇技术，高效对衣物进行护理，抚平褶皱，去除异味。热泵洗护机与传统洗干一体机相比，烘干时间减短 30%，节能 60%；其蒸汽护理功能的蓬松比大于 0.95，除异味等级差大于 3，除皱等级差大于 3；银离子除菌率 99.9%，抗菌门封抗菌率 99%，荣获 2020 中国家电行业年度峰会好产品。

5. 工业产品板块

(1) **新国标高效压缩机产品**。该产品通过“高效低摩擦损耗轴承技术”、“高效油气分离循环技术”、“侧排消声技术”等核心提效、降噪手段，实现了新一代产品 8%的能效提升效果。该产品已全面批量生产，相关技术已累计申请国家发明专利 13 项。

(2) **R410A 车用铝壳涡旋压缩机**。2020 年公司成功研发出行业首款 R410A 铝壳涡旋压缩机，该产品采用独有的柔性压缩技术，兼顾密封性和可靠性；采用首创的铝合金表面复合涂层技术，解决了高负载时易磨损或摩擦功耗高的缺陷，兼具耐磨和润滑的优点。通过以上技术突破，该产品实现了轻质和高效的完美结合。目前已量产，并成功运用于天津和澳门新能源客车上，实现大江南北通用，可全国推广。

(3) **新能源汽车控制器**。格力攻克了强动力节能扭矩控制、高功能安全软硬件构架设计、智能诊断及 OTA 控制等关键核心技术，开发出格力首款新能源整车控制器产品，产品在整车安全、扭矩最优分配及节能控制等方面达行业领先水平，可满足新能源商用大巴车及物流车的需求。目前产品已实现量产，并在多个城市稳定运行，产品性能得到客户认可。

格力商用车五合一集成控制器，突破主驱电机全工况高效高稳定控制、油泵电机可靠启动、多控制功能高可靠性集成、电磁兼容设计等难点技术，实现了主驱电机、转向油泵、刹车气泵、电源及配电等

驱动动力系统的集成化控制。控制器具有集成化程度高、安全可靠性高及功率密度高的特点，满足新能源商用车的需求。

(4) 高性能伺服系统。格力已开发出6大系列300多个型号的伺服电机和3大系列专用伺服驱动器，全面满足机器人、数控机床、自动化生产线、电机绕线机等自动化场合的装备应用。该产品先后获得2018年纽伦堡国际发明展金奖、2019年中国国际工业博览会CIIF机器人奖、2019年广东省重大科技专项、2020年珠海科学技术奖特等奖。打破了我国高端机器人用伺服系统依赖国外进口的局面，表明格力已能自主生产出国际先进水准的工业机器人核心零部件。

(二)坚持自主创新，不断突破国际领先技术，引领行业标准走向世界

1. 重大科研成果不断涌现。2020年，公司完成“核级风冷螺杆式冷水机组”、“核级水冷螺杆式冷水机组”等技术成果鉴定，至此公司已累计拥有31项“国际领先”技术。“基于全样本大数据的高效多联式空调机组关键技术及应用”、“宽负荷全场景高效多联机关键技术及应用”、“全工况自适应高效螺杆压缩机关键技术研究及应用”三个项目分别荣获广东省科技进步一等奖、中国机械工业技术发明一等奖、中国节能协会科技进步一等奖。

2020年，格力在“高效小型空压机和质子交换膜燃料电池关键技术”、“超低重力蒸气压缩热泵循环技术”、“空间超低温冷藏技术”、“民用飞机空调及辅助冷却系统”、“控制与检测电路高精度、低漂移量的技术”等基础技术研究取得新进展，同时完成公司首款具有自主知识产权的GRM01制冷剂研发。

2. 全面提高标准化、通用化水平。成立32个技术标准分委会，编制及修订1825份技术标准。由中国标准化研究院与格力电器牵头修订的家用空调新能效国家标准GB 21455-2019《房间空气调节器能效限

定值及能效等级》于2020年7月1日起正式实施。在国际标准方面，由格力电器主导的两份光伏直驱电器控制器国际标准提案获IEC/TC82立项通过，填补了光伏直驱电器控制器的测试规范空白；董明珠董事长正式担任国际标准化组织制冷和空气调节技术委员会制冷压缩机的实验和评定分委会主席，推动制冷压缩机技术上升为国际标准。

3. 强化知识产权保护及运用。2020年专利申请总量为15072件，其中发明专利8793件，获得发明专利授权2743件，其中第一申请人发明专利授权达到2513项，全国排名第六，是唯一一家连续五年进入中国发明专利授权量前十的家电企业。公司向全球风机领域专家，排名全球前三的“德国EBM（依必安派特）”风机公司许可一项电机整流罩发明专利，是继2019向丹麦格兰富专利许可后再次向全球展示格力创造的力量。

4. 持续提升产品设计能力。2020年，格力电器继续加大公司全新领域新产品的研发投入，在产品系列化设计、CMF规划设计、用户体验和UI设计四大板块均取得突破性进展，“坚守专注，多元拓展”，推动原创产品的开发，在工业设计领域取得突出成就，荣获三大国际设计大奖20项（德国IF设计大奖9项、德国红点奖2项、美国IDEA奖9项）。

（三）优化质控体系，坚持质量创新，深入实施完美质量保证模式

为了满足消费者对高品质生活的追求，格力一直致力于提供高质量的产品。2020年，公司获中国质量认证中心授予的“高质量领跑企业”荣誉，成为国内首家且唯一获此殊荣的企业。在中国标准化研究院发布的2020年中国顾客满意度指数中位居空调品类第一，已连续10年位居榜首。公司主导起草的《质量管理-基于顾客需求引领的创新循环指南》国家标准于2020年7月1日正式实施。

（四）关注产业变革，加快多元化布局，培育新增长点

1. 智能装备板块

珠海格力智能装备有限公司是一家集研发、生产、销售、服务于于一体的智能装备生产企业，拥有 15 个研发单位、421 名研发人员、5 大生产基地、6 个专业化公司、7 大技术服务中心。公司重视自主研发技术的研发和积累，现阶段已经申请专利 2800 余项，其中发明专利 1760 项。格力智能装备公司凭借自身的科研技术水平荣获了国家高新技术企业、广东省工业机器人骨干企业等荣誉，并牵头完成多项国家重点项目，参与制定三项机器人行业国家标准。

智能装备板块产品涵盖了伺服机械手、工业机器人、智能仓储装备、智能检测、换热器专用机床设备、无人自动化生产线体、数控机床、自动化生产线体、节能环保等 10 多个领域，超百种规格产品。2020 年重点推出全直驱五轴联动加工机床、高精密立式加工机床、大型数控龙门机床，其中，高精密立式加工机床的产品重复定位精度最高可达 0.003mm，五轴机床 FA500 已应用于精密模具制造中的复杂型面及型腔加工领域，全直驱立式加工机床 DV540 实现了高精密石墨模具加工免抛光工艺。

2020 年格力智能装备大力推进省级制造业创新中心在湛江的各项建设工作，成功助力湛江市 30 多家小家电企业实施技术创新与智能制造升级。高端数控机床智能制造示范项目、千万级智能仓储立体库示范项目等顺利落地，为汽车、铸造、化工等行业的市场开拓打下了基础。

2. 精密模具板块

模具是“工业之母”，是产品制造高效率、低成本、高质量的重要技术支撑，模具工业水平是一个国家制造业水平的重要标志。格力深耕模具领域，在技术创新、质量管理、信息化和智能制造等方面已

成为模具行业标杆。

截至 2020 年 12 月，格力精密模具累计申请专利 485 件，其中发明专利 125 件、实用新型专利 251 件、外观设计专利 109 件；累计获得授权专利 293 件，其中发明专利 7 件、实用新型专利 191 件、外观设计专利 95 件。

2020 年，格力精密模具建成“广东省智能化模具技术创新中心”，并组织了模具仿真设计、智能化设计、新型模具技术、智能制造应用等技术攻关，申请专利 90 项。

2020 年，格力精密模具首次采用多腔立式方形侧进胶热流道技术，为客户提供了全新精密高效多腔注塑解决方案，助力传统文具企业实现生产智造升级；研发出清洁高效的蒸汽模方案，将餐盒行业传统油加热模具技术彻底颠覆；在 15 天内完成额温枪项目模具设计、备料、加工交付；完成了黑色皮纹汽车外饰件成型技术、加碳纤超高速涡轮模具、玻璃嵌件模具等新型技术和模具的开发。

3. 再生资源板块

格力电器将资源再生、发展循环经济与企业社会责任有机结合起来，积极践行生产者责任延伸制度，全力打造从设计制造到回收处理的绿色闭环产业链。自 2010 年起，格力电器相继在珠海、长沙、郑州、石家庄、芜湖和天津建立六个再生资源基地，主要从事废弃电器电子产品、报废汽车等回收处理，以及废旧线路板、废旧塑料深加工资源化业务。通过近十年的高速发展，格力再生资源已成为行业领先企业，目前拥有废旧家电拆解资质能力超 1300 万台、汽车拆解资质能力 9.4 万辆，以及再生塑料加工能力 18 万吨，废线路板处理资质能力 6 万吨。2020 年回收处理废旧家电 700 万台套。

截止 2020 年底，格力再生资源已累计处理各类废弃电器电子产品超 3400 万台（套），报废汽车 6 万多吨，已转化再生铜料、铁料、

铝料、塑料总计约 50 万余吨，经估算减少矿产原油资源开采约 130 万吨，节水约 330 万立方米，减少碳排放量约 170 余万吨。

4. 半导体板块

格力电器在半导体领域的研究已取得重大进展，自研芯片、器件得到量产验证，实现核心技术自主研发。格力电器及其子公司珠海零边界集成电路有限公司在半导体技术领域累计申请专利 629 件，其中授权专利 202 件，发明专利 68 件，实用新型专利 134 件，申请国际专利 56 件，其中发明专利《时钟电路稳定性的判别方法及装置》获 2020 年第七届广东省专利银奖。

格力通用型工规级 32 位系列 MCU，具有高性能、高可靠性、低功耗、低成本等优点，目前已在格力空调系列产品上推广应用，年产量超过千万颗，可广泛应用于消费电子、可穿戴设备、家居产品、健康医疗配套、大型商用机组、工业传感、高性能电机控制等领域。

格力智慧家庭系列芯片，融合高性能 AI 算力及嵌入式 MCU，针对图像识别、人机交互、电机驱动、安全加密等功能进行智能控制，目前已在空调智能节能算法、智能风扇等领域应用，并配套提供了完整的软硬件解决方案，可广泛应用于智能家居、端侧 AIoT、智慧家庭、工业计算、工业自动化等领域。

5. 新能源板块

格力新能源板块的业务范围包括光伏储直流空调系统、工商业储能、新能源直流电器、能源互联网系统和新能源汽车零部件等。

以携手共建清洁、安全、可靠、智慧、高效的人居工作环境和美好新生活为使命，创新引领构建零碳直流化新生态，2020 年，格力光伏储直流空调及能源互联网系统产品中标的国内四大重点示范工程（深圳未来大厦、苏州同里直流园项目、雄安绿能魔盒、大同能源革命排头兵馆）全面投运。另中标江苏庞东能源站、西安航空学院、

国家能源集团绿色能源与建筑研究中心等标志性工程。

2020 年，格力光伏空调产品实现了多联机、螺杆机和离心机的全覆盖，有效契合更多的应用场景；并着力打造高性价比的 20kW、5kW 光伏空调爆款产品，该产品首次采用三电平分立化功率器件拓扑架构及全新热设计，实现环境温度 50℃ 不降额发电，达行业领先水平。光伏变频离心机机载变流器并网性能获 TUV 认可，助力三和毅维光伏离心机项目成为新加坡国家级高效制冷机房示范项目，该项目是新加坡第一座零能耗建筑，并荣获新加坡建筑管理局（BCA）颁发的绿色建筑标准铂金奖。

2020 年，储能板块推出了超低温性能型、高能量型储能系统产品，并应用于平顶山高压电器研究所项目；运用园区级能源互联网系统关键技术，在格力实施 200MWh 工业集中储能项目，既作为备用电源，又可以提高电能质量和降低用电成本。

此外，格力电器拟作为主席单位筹建的 IEEE PES LVDC 低压直流技术委员会获批，牵头承建的广东省能源互联网创新中心启动运行，为双碳驱动绿色经济转型提供助力。

在新能源汽车领域，与行业多家企业达成战略合作，为客户提供涵盖新能源汽车空调、电机、充电桩、工艺设备、模具等产品和自动化制造方案。

6. 医疗健康板块

在疫情形势严峻、防控物资紧缺的背景下，格力电器积极履行社会责任，紧急成立珠海格健医疗科技有限公司，生产防疫物资，并立足现有技术优势切入医疗装备行业，成立成都格力新晖医疗装备有限公司，布局培育战略性新兴产业。

珠海格健主要生产和经营医用护目镜、医用口罩、医用额温枪等第一类、第二类医疗器械，依托格力精密模具和智能装备的雄厚实力，

快速自主研发出医疗防护产品的精密模具、平面口罩自动生产线及 KN95 口罩自动生产线，从图纸设计到设备安装调试，仅用时 16 天。在疫情防控的艰难时期，成功实现了口罩等物资的量产供应，为打赢疫情防控阻击战做出了贡献。

针对新型冠状病毒疫情，格力新晖医疗开展研制符合疫情防护要求的移动防护装备，最终突破生物安全实验室关键技术难点，研制出 P2+环控系统，填补了公司医疗设备温控系统产品空白，2020 年已成功推出市场并交付使用，助力核酸移动检测，降低医院检测负荷，推动了高端医疗装备和关键技术的国产化，也为应对突发公共卫生事件提供有力保障。

（五）加强数字化运营，推动双线融合，实现全品类销售突破

格力新零售模式以大数据、人工智能等先进技术手段，对家电产品的生产、流通与销售过程进行升级改造，将线上服务、线下体验、仓储配送、售后服务进行深度融合。

线下专卖店方面，格力推动了数字化门店的建设。通过引入智能导购大屏、云货架、电子价签等数字化设备和门店形象的升级，线下门店不仅具有线下和线上的销售功能，同时成为一个体验、会客、交流的场景空间。消费者将在门店内深入地感受格力产品带来的科技便利和健康舒适。后续，格力终端新零售门店将打造一个以万家门店体验为基础的全渠道零售新模式。

线上格力董明珠店方面，格力推动了 3 万家线下专卖店的线上格力董明珠店开业，进一步增进消费者与品牌之间的沟通交流，不断提升服务效率和服务质量。全年共举办八站全国巡回直播活动，展示当地经济人文特色，助力生活品质升级。

通过格力新零售模式的应用，消费者不仅可以在线下深入体验产品，还可以通过中间环节的减少获得价格更优惠的产品；经销商获得

了全渠道的销售能力，可以根据市场变化更好地经营和服务消费者；而工厂则获得了更多直接对接消费者的机会，可以根据消费者的偏好，优化产品设计，不断提供更优质的产品。

（六）积极拓展海外市场，坚持高端引领策略，大力发展自主品牌

2020 年，在新冠肺炎疫情全球蔓延、国际市场需求下降、贸易下行压力加大的背景下，格力电器在海外市场持续发力，坚持以市场和用户为中心，从战略、产品、质量、服务等各方面发展自主品牌建设，格力品牌国际知名度不断提升。

2020 年，格力海外商用项目取得了丰硕的成果，承接海外暖通设计项目总冷量突破 110 万冷吨，先后中标多个大型商用工程项目，如以色列 Hi Tower 商住一体项目、塞尔维亚中国文化中心、尼日利亚拉伊铁路项目、印度尼西亚巴淡岛 One Batam Mall 项目、台北小巨蛋体育馆项目等，中标产品涵盖离心机组、螺杆机组等大型商用产品，在公共设施、工业园区、星级酒店、连锁餐饮等领域开花结果，树立格力品牌国际化形象。

国外新冠疫情形势严峻，为了向海外消费者提供更加健康、洁净的空气环境，格力面向海外市场推出了一系列集空气净化、杀毒等健康功能的家电产品。Freaire 新风空调，搭载吸排气双向换气系统，有 UVC 杀菌功能、有效过滤 PM2.5；带 UV 杀菌功能的除湿机；专杀新冠病毒的“猎手”空气净化器等，引领健康升级新趋势，以产品精品化助力格力高端品牌定位。

受疫情持续蔓延影响，商务拜访、国际展会、线下推广等传统的推广模式受阻。格力海外品牌推广积极转型，利用数字化手段参加线上广交会，通过直播营销、VR 展厅、线上店铺等全新的方式，向海外客户全方位展示企业形象和最新产品。

（七）专注用户需求，深化核心技术，引领万物互联

格力坚持自主创新，用核心科技打造万物互联智慧家庭，聚焦消费者智能生活需求，以智能化、高品质、全品类家电联接实现全屋家电联动。2020年智能家居以格力零碳健康家“万物互联、一呼百应”为中心，持续完善智慧生活系统、产品、入口和物联网技术，实现节能环保、舒适健康、智慧人文的整体智能生活解决方案。

该方案包含能源、空气、睡眠、菜谱、安防和光照六大智慧生活系统，连接技术、交互技术、传感技术、云计算与大数据和人工智能五大物联技术，覆盖的智能产品达61个品类。消费者可以通过五大控制入口（格力物联网空调、“格力+”App、物联手机、智能门锁、魔方精灵）体验“万物互联，一呼百应”的家庭生活。

据知识产权产业媒体IPRdaily公布的“2020全球智慧家庭发明专利TOP100排行榜”，格力位居全球第2，由此可见格力在智能家居方面的过硬研发实力。

（八）推进智能制造，打造全球示范性空调智能工厂

格力电器致力于以自主创新的核心科技推动智能制造转型升级，以构建全流程数据驱动的智能决策平台为目标，沿着“体系建设、技术创新、场景应用”三大方向，打通全流程全要素业务，强化生产制造根基，重塑端到端价值链，建设全球示范性空调智能工厂。

2020年以建设数字化工厂为目标，以精益制造为基础，公司通过提升柔性自动化能力、打通工厂内外数据、集成信息系统平台、推行智能化应用等路径，优化生产系统核心业务，实现了智能排产，智能检测，瓶颈岗位效率提升，工艺信息化管理，供应商与工厂物流循环拉动，推动生产制造环节的提质、增效、降本、减存；通过打造生产运营服务指挥中心，实现平台的问题自感知、异常智能预防、服务智能评价，快速解决生产现场问题，提高管理效率。

5G 作为未来工业互联网的重要支撑，是数字化战略的先导领域。2020 年，公司加速推进 5G+工业互联网，5G 基站设施部署，实现 5G 网络覆盖，改造现有资源，网络，搭建格力电器智能制造网络，实现生产装备、仪器仪表、传感器、控制系统、管理系统的互联互通，实现 5G 在工业视频监控、智慧生产服务、质量智能检测、智能仓库存储、智能物流配送等场景的深度应用。目前珠海基地已被广东省工业和信息化厅认定为广东省第一批 5G+工业互联网应用示范园区。

（九）深化改革，加速智能化、信息化转型升级

公司自主搭建大数据平台，提供海量数据存储、分析查询与数据挖掘能力，平台数据吞吐量高，响应速度快，可横向扩展，具有易用的调度功能和完善的数据流管理功能，为产品生产与研发过程中的信息化升级夯实基础。

围绕公司智能制造发展战略，依托工业制造的丰富场景，加速推进 AI 人工智能应用，重点在智能检测、智能识别、智慧办公等领域进行深入布局，推进关键岗位行为识别、关键物料智能检测、AOI 检测应用、工业视觉检测应用、人脸识别门禁等业务板块进行落地应用，提高生产效率、提升质量水平。

智慧新零售方面，为顺应新零售模式趋势，扎根格力电器线下终端门店销售场景。打造格力梦想店计划，依托互联网工程化技术，通过触控交互模式为终端门店构建数字化升级的入口，打通线上线下的闭环通路，构建格力特色智慧导购门店。

智慧质量管理方面，开发数字化智能管理平台，对全流程质量数据收集并分析，实现对生产过程中的质量情况的远程监控、预防和及时应对，为数字化工厂提供底层数据支撑，集中优势资源解决质量核心问题。推进落地供方大数据质量管理（天眼）、供方审核系统管理、供应源互联管理平台等供应商管理信息化项目，全方位把

握和提升供方质量水平。

智慧生产管理方面，加速推进物联网应用，推进集团关键配套能力设备、高能耗设备、质量检测设备、工艺保障设备、自动化设备、安全类设备、关键物流设备、空调板块设备七大类设备联网，开发设备全生命周期管理平台，将设备运行各项信息与系统互联互通，达到设备实时监控、参数性能优化、预警管理、质量检测提升的目标，实现设备运维一体化管理。

智慧客服方面，格力实施包括智能派工、服务人员流动性分析、配件管理、系统逻辑优化等信息化项目，使用智能化派工代替传统人工派工，提高派工服务效率；对售后业务开展过程中产生的售后数据进行数据监控、分析，更加合理、智能调配销售区域的安装、维修人员及维修配件，让服务更精准有效；通过售后服务信息平台，建立消费者信息实时反馈系统全面识别、高效采集维修信息。

智慧管理方面，通过大数据手段融合企业各业务板块数据，进行商业智能分析，以多维度的数据分析透视，将数据进行透明化和智能化管理，为企业管理者提供有效的运营监控，为业务增长提供高效支撑，提升企业的数据洞察力，驱动企业数字化转型升级。

智慧物业方面，建立格力人才智慧社区，通过利用各种互联网、物联网及人工智能技术和方式，将安防、设施、人员、能效、环境等物业服务统一结合起来，打造从点状智能化到整体智慧化的综合服务平台，为社区提供便捷服务的新模式，构建智慧生活环境新体验。

（十）优化人才培养机制和激励体系，助力公司稳步发展

2020年，公司持续加大创新人才自主培养、深化核心业务支持，构建智慧型学习组织，打造职业教育赋能生态，加快创新成果转化的人才培育供给，推动企业高质量的发展。

加大创新人才自主培养。专项开展制造业实践技术培训，实现对技术人才的持续深化培养，推动员工向高、精、尖领域的专业化人才发展；坚持创新型人才的持续培育，促进科技自主创新，力争将格力打造为制造业的世界研发中心；筹建国家高技能人才培育基地，搭建技能人才培养平台，推动高技能人才培养；加强对青年人才的储备培养，打造年轻化的管理干部队伍，为企业发展再添人才力量。

深化公司核心业务支持。紧扣企业战略核心业务，聚焦战略发展的重要领域与课题开展培训，支持企业战略落地；强化企业管理运营支持，面向员工发展，岗位提升需要，开展运营支持专项人才培育；支持和服务一线市场销售，紧跟公司“新零售”营销创新模式，打造“格力特色”营销人才队伍，更好地支持一线市场销售和服务。

2020年，为不断提升员工满意度和幸福感，格力打造“全方位员工激励体系”，生活配套设施完善的员工生活区、环境优美教学设施齐全的格力学校、格力医院筹建等，不胜枚举的福利保障措施系统打造格力人的幸福企业。2021年公司将推出员工持股计划，让员工更多分享企业发展的成果。

五、公司未来发展的展望

（一）公司发展战略

格力电器秉承“缔造世界一流企业，成就格力百年品牌”的企业愿景，以科技创新为驱动，以完美质量为保证，全面深化改革，加速数字化转型，立足家电行业，稳步拓展智能装备、精密模具、新能源、半导体等新兴产业，打造更具竞争力的多元化、科技型全球工业集团。

（二）2021年重点工作

1. 以市场为中心，构建新发展格局

深耕国内市场，推进新零售全面布局。继续开展全国巡回直播，

助推线上线下渠道深度融合，扩充格力董明珠店经营范围，实现全流程实时监控，优化物流配送体系，升级新零售模式售后服务，做大做强新零售业务。

开拓商用细分市场，扩大销售规模；积极稳妥推动全球化业务布局和格力品牌全球化，优化海外管理模式，加大海外品牌自主推广力度；推进种类齐全、覆盖面广的生活电器产品布局，打造爆品抢占市场，在健康家电领域持续发力；大力拓展国家新基础设施项目、新型城镇化建设、交通水利等项目的机电工程业务合作；在装备领域，围绕新兴产业打造有竞争力的产品，实现产业突破；在模具领域，布局精品战略，不断开拓外部客户。

2. 坚持自主创新，不断增强核心科技力量

建立以客户需求为目标导向的开发流程，紧紧围绕消费者生活品质需求，提升空调、冰箱、洗衣机、生活电器等产品核心竞争力；构建核心技术、前沿技术并重的科技发展路线，实施一批具有前瞻性、战略性的重点科技项目，优化科技规划体系和运行机制，加大对基础前沿研究支持；加快重大创新领域研判部署，打破关键核心技术和装备卡脖子问题，包括芯片、高精密加工设备等，构建更加安全可控的产业链。

3. 优化产业布局，推动数字化转型

有序推进洛阳、南京、成都基地投产准备工作，加快高栏港、赣州、蔡甸等地筹备工作进度。以高栏港智能制造基地为示范，建设服务智能化、产品智能化、装备智能化、生产智能化、管理智能化的基地示范项目。围绕打造数字化智能工厂，建立柔性化生产模式，应用高端智能物流系统，实现信息流和实物流无缝衔接。工业装备方面，持续深耕高端装备、精密模具、工业机器人等领域，通过工厂自动化、数字化生产线改造升级等方面的战略布局与实施，为更多工业企业提

供系统智能制造转型升级服务；新能源方面，完成光伏多联机全区域、全系列的覆盖，为节能减排做出贡献。

4. 全面深化改革，健全管理机制

深入推动公司机构改革，促进多元化业务板块市场化，提升企业的整体营运效益；落实员工持股计划，激发员工的积极性和创造性，留住和吸引核心人才，促进公司长期发展。

5. 推动绿色发展，彰显社会责任

紧抓国家新一轮促进绿色节能家电消费、以旧换新政策机遇，推动超期服役家电“以旧换新”，持续为用户提供从选新机、享优惠、拆旧机到免费安装的“组合拳”服务；同时加快推动再生资源产业发展，打通再生资源产业链各环节，形成回收、分类、深加工处理和再利用闭环管理，构建完整的再生资源运营体系，助推经济的绿色可持续发展。

6. 完善安全体系建设，实施全面防范举措

以人为本，安全发展，加大监督检查力度，加强企业安全体系建设，坚持疫情防控不松懈，严格执行各项防控措施。强化信息安全、数据安全建设，提升网络安全保障实力；利用现代信息技术建立和健全价格管理、成本管理、税务管控、报销管理等信息系统，进一步提升财务信息化水平和风险防控水平；梳理健全纪检监察相关制度，充分发挥纪检监察办公室作用，维护经营管理秩序；将审计关口前移，做到事前、事中、事后全流程跟踪，从源头防范风险的产生。

7. 加强人才体系建设，提高企业文化软实力

坚持专业技术和思想品德相结合，健全各层次人才培养和考评机制，进一步完善“选、育、用、留”人才管理体系；强化干部队伍建设，深入开展全员素质教育，加强人才梯队建设。

（三）未来发展面临的主要风险

1. 宏观经济波动风险

公司销售的产品以暖通空调与生活电器等为主，其市场需求受经济形势和宏观调控的影响较大。世界还未彻底摆脱新冠疫情的影响，可能导致宏观经济或消费者需求增长出现放缓趋势，公司所处的家电市场增长也将随之放缓。另外，房地产市场增幅放缓也将间接影响家电产品的终端需求。

2. 生产要素价格波动的风险

公司产品的主要原材料为各种等级的铜材、钢材、铝材和塑料等，其成本占比较大，如果原材料价格持续上涨，供应商大幅涨价，将会对公司的经营业绩产生一定影响。公司作为行业领导者，拥有强大的集中采购优势，将通过套期保值、提前备货等方式降低原材料波动对经营带来的不利影响。

3. 贸易保护主义带来的市场风险

随着中国的政治经济实力的增强，不可避免地会与现有国际秩序的受益者发生摩擦。“逆全球化”及贸易保护主义浪潮不减，对公司海外市场的拓展带来新的挑战，并存在增加运营成本的风险。

4. 汇率波动造成出口市场风险及汇兑损失

公司产品远销 160 多个国家和地区，随着公司海外市场的不断拓展，汇率波动不仅可能对公司产品的出口带来不利影响，同时可能造成公司汇兑损失，增加财务成本。

珠海格力电器股份有限公司董事会
二〇二一年四月二十八日