

华帝股份有限公司

2022年度董事会工作报告

2023年4月

华帝股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022年度，公司董事会按照《公司法》《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等相关法律法规的要求和《公司章程》《董事会议事规则》等制度的规定，切实履行股东大会赋予的董事会职责，积极推进董事会各项决议的实施，严格执行股东大会各项决议，勤勉尽责地开展各项工作，不断规范公司法人治理结构，促进了公司持续、稳定发展。保证了公司在报告期内经营活动合法合规，有效维护了公司和全体股东的合法权益。

一、2022年经营情况

报告期内，公司按照既定计划开展各项工作，推进产品技术更新迭代，推动新品成功上市，优化生产流程，加快产品结构升级，深化品牌内涵，完善营销网络体系，从研发、生产到品牌、营销，不断创新寻求突破，助力公司高质量发展。2022年，公司实现营业收入 58.19 亿元，同比增长 4.13%。

科目	本期数（万元）	上年同期数（万元）	变动比例	变动原因
营业收入	581,851.06	558,786.76	4.13%	公司抓住机遇，加大对产品开发投入，积极扩大市场份额，带动销售收入增长。
营业成本	351,929.45	330,953.38	6.34%	本期随着销售收入增加，以及销售政策影响导致增速超过营业收入
销售费用	141,706.56	135,464.02	4.61%	主要系本年度销售收入增加，广告投入，薪酬以及销售服务费同步增加影响所致。
管理费用	25,337.79	22,662.03	11.81%	主要系公司持续优化健全组织绩效评价机制、快速盘活组织人力通道，搭建人才蓄水池导致本年度薪酬的增加以及零星基建支出增加影响所致。
研发费用	25,886.06	24,355.57	6.28%	主要系本年度持续加大研发投入及行业新产品开发等投入增加影响所致。
财务费用	-991.47	737.73	-234.40%	主要系本年度汇率变动影响所致。
经营活动产生的现金流量净额	39,507.51	46,573.60	-15.17%	主要系本年经营活动现金流出大于经营活动现金流入影响所致。
投资活动产生的现金流量净额	32,557.85	-46,599.27	169.87%	主要系本年度赎回理财产品影响所致。
筹资活动产生的现金流量净额	-5,089.35	-6,222.42	18.21%	主要系本年度分红金额比上年同期减少且上年同期偿还贷款影响所致。

(1) 深化品牌内涵，构建产品品牌主张，提升品牌价值

2022 年，公司发布了全新品牌战略：“践行科学品牌道路、打造三好厨电、赋能认真生活”。通过召开品牌发布会，公司输出“三好”厨电产品新标准，打造“好用、好看、好清洁”的产品信息输出体系，并与行业及产品专业领域机构开展广泛合作，打造科学品牌定义的舆论场。为加深消费者的品牌印记和产品理念，公司聘请欧阳娜娜作为品牌代言人，以全新年轻姿态进行新产品、新形象、新主张的诠释；携手品牌大使殷桃，推出《2022 认真生活》品牌态度微电影，引起全网热议并获得央视新闻等官方媒体转发，短片全网累计播放超 1 亿次，累计曝光 11.8 亿次，品牌总互动量 2635 万；集中优势资源打造爆品，利用高空资源投放广告，精准辐射高质量客户群体；利用新媒体矩阵进行多维内容种草，产品直播、KOL 内容植入、综艺植入等多种传播形式立体发力，深化品牌的市场认知度和美誉度，进一步提升公司品牌的市场影响力。

（2）推进渠道多元化建设，完善优化营销网络体系，促进全链条创效益

①升级终端形象，强化数字化管理，提升线下运营质效

为进一步提高消费者对公司品牌的认知度、推动产品销售增长，公司着重加强全国门店标准化建设、对终端形象进行统一设计和升级改造，截至 2022 年底，已完成部分店铺的升级版终端形象建设；开展多场整合营销活动，全面覆盖多个促销节点，其中包括春节特惠、315 活动、618 促销、11 月-12 月世界杯活动等，活动效果显著，有效拉动产品销售。公司坚持线下渠道扁平化管理转型，通过制定专项激励制度和营销策略，加强对经销商的引导及帮扶力度，激发经销商营销积极性，提高渠道活力及效能；推进数字化工具开发和实施，提高业务和管理数字化水平；增加门店运营资源投入，加强营销团队能力建设，全面提升线下渠道竞争力。

②加强线上精细化管理，推动渠道业务稳步发展

2022 年，公司聚焦线上运营管理精细化，优化数据决策系统、加强数字化管理，并通过优化产品退换流程设置，加强与各电商平台的沟通频率，优化线上店铺运营模式，同时加强货品生命周期管理，强化淘汰产品库存管控力度，优化产品结构，提高中高端品类推广力度，深入挖掘用户价值，有效提升核心产品动销率及转化率。报告期内，根据奥维（AVC）推总数据显示，公司线上渠道的部分核心品类在厨电核心品牌中增长速度领先，油烟机、灶具和燃气热水器的市占率均有所提高。部分电商平台如京东、天猫和抖音的套装高端价位段占比得到提升，高端核心品类获高度认可，如线上新品华帝超薄烟机理想家 X6 获京东厨卫 22 年度唯一 S+新品奖以及京东金榜 2022 年度烟灶金奖。

③多方位强化风险管控，多举措护航工程渠道高质量发展

报告期内，公司持续加强工程渠道风险管理，渠道运营团队联合法务部、财务部等多个部门制定实施工程渠道风险管控机制及措施，周期性开展合作房企资金状况评估，提前预防业务风险，提高工程客户质量；另一方面，公司加快推进战略客户开发深度，提高代理商拓展速度，协助代理商组建团队，加大工程业务帮扶力度，提升工程渠道项目转化率。公司持续完善 LTC 信息系统，旨在提高项目可视化以及加强工程项目运营管理力度。此外，公司通过多种渠道及方式进行品牌和产品宣推，创新营销策略，拓宽合作广度，增强渠道中高端品牌客户与公司的合作黏性。

④聚焦经营效率，提高渠道下沉深度抢占市场

公司紧跟各主流电商平台发展趋势，积极拥抱新赛道，推动新零售门店进驻率提升。公司新零售业绩连续三年保持平稳增长、多品类均衡发展。2022 年，公司一方面加快渠道产品迭代升级进度，优化渠道产品结构，提高渠道备货及时率，加强营销力度和频率，推高卖新助力中高端转型；另一方面，公司强化核心区域对接，打造标杆区域，并加强终端运营管理，提升运营商团队的渠道渗透能力，快速抢占弱势区域，提高下沉门店占比，进一步抢占市场先机。

⑤集成产品市场加速扩张，业务拓展实现阶段性突破。

2022 年，公司集成灶品类实现销售收入 7489 万元，同比增长 40.57%，近年来，公司集中优势资源加快集成灶布局，快速跑马圈地，招商建店，并从单一渠道向全渠道转变，终端逐步渗入新零售、分销、家装、KA，截止 2022 年底，公司遍布在全国各地区的专卖店合计近 500 家。集成灶运营团队不断创新营销模式，充分利用直播、社群、抖音等产品宣推方式，扩大市场覆盖率。公司着力完善内外部协同发展机制，推动运营团队能力突破，全面赋能客户以及零售能力的提升，并聚焦核心省份及区域，加大动销资源投入，逐步推动全面精细化运营管理，提升集成灶业务链条效益。

（3）产品创新滚动迭代，智能制造升级打造，全力提升产品价值

报告期内，公司聚焦核心技术升级迭代，坚持创新差异化技术导入及储备，不断丰富技术储备库；聚焦用户痛点，通过优化各品类软件程序、提升系统操作逻辑标准化，以推进产品品质持续改进。

①优化研发机制，建立专家智囊，保持创新研发领先优势

2022 年，公司搭建“开发一代、储备一代、探索一代”的创新开发模式，建立研发创新组织及专家团队运作机制，新建创意设计流程，优化新品、平台、技术路标规划及开发流程，打通从概念构建、到路标规划、到开发及应用的整个业务流程，从业务上拉通，确保“三代”

有序衔接，促成产品创新滚动迭代。为确保新品上市连续性，公司重新调整新品规划方案，协同企划从规划端入手，保证每季度甚至每月均有新品发布，保持产品上市热度。产品技术方面，公司围绕核心技术方向进行攻关突破：烟机品类，聚焦橱柜一体化、超薄形态以及清洗技术升级，布局多渠道中高端产品；灶具品类，以“一键爆炒”为核心技术贯穿全渠道，夯实基础，全新换代，重塑产品信心；燃热品类，升级产品性能，提升产品竞争力，支撑品类均价提升，打造中高端产品梯队；蒸烤机品类，聚焦蒸烤双腔技术的开发，推动平台性能升级，突破技术瓶颈，打造极速烹饪标签；集成烹饪中心，布局多样化烹饪功能、清洁技术，加快推进集成烹饪中心上市进程，进一步优化产品结构、丰富产品线。

②持续推进生产制造智能化数字化，降本增效促发展

报告期内，公司持续推进生产设备联机应用，加强制造现场管理，优化车间生产工序，有效保障了产品供应的时效性和品质可靠性。设备升级方面，公司先后引入多台自动化生产设备，包括集烟罩背板自动铆接、伺服压力机、自动打磨机、自动运输设备等，提高生产智能化、自动化水平，提升产品品质稳定性，进一步实现降本增效目标；现场管理方面，公司推进生产车间现场精益基础管理，从效率管控、现场管理、精益物流、班组管理、设备管理五个维度对各车间现场进行走评，逐步提升效率改善现场；信息系统方面，公司扩大数据化系统管理应用范围，加强车间信息化管理，提高生产计划准确率；品质管理方面，公司推动品质管理全流程数字化搭建，实现一机一码，一料一码，将物料供应、转配制造、市场服务三个环节有效链接，实现品质全流程精准追溯、生产全流程品质防呆控制、全链条品质自动协同。

③构建品类核心价值主张，赋能品牌营销创新

为推进“科学品牌”战略转型升级，加深消费者的品牌印记，公司在报告期内继续推动全品类的价值主张构建和刷新升级，如灶具品类的“一键爆炒”、燃热品类的“健康分人浴”、蒸烤品类的“一键速蒸”、洗碗机的“巨能洗”等，并针对渠道产品区隔需求，在统一核心价值主张的前提下，从产品的外观等方面设计实现渠道区隔专供。此外，公司开展核心品类的季度生命周期管理，推动价值链横向拉通，提高产品对市场变化的适应力，保障市场份额的稳定性；制定产品 GTM 运作机制，联动价值链相关部门，挖掘并转化核心卖点，提升产品竞争力。

（4）聚焦供应端管理体系完善与优化，打通内外稳生产

2022 年，公司依据销售需求的规模与节奏，进行内外部资源的评估与配置，充分释放内外部产能，有效调整优化库存结构，实现订单准时交付和供应链高效运转的双赢局面。公

司加强供应商资质管理与评估，持续引入优质供应商并保持稳定的战略合作关系，为重点、紧急采购需求提供保障，同时，为提升供应管理水平、优化运营效果，公司推动 SRM 供应商管理系统上线，打造高效敏捷的数字化供应体系，拉通供应端、生产、配送、采购、财务等业务链条，实现系统化一体式管理。

(5) 持续夯实产品服务能力，助力品牌市场效应提升

报告期内，公司加强优化售后服务流程、提高反应时效，细化业务工作环节，联动制造部门加强产品售后管理，提高服务质量及客户满意度。团队建设方面，公司持续推进专属服务队伍建设，完善服务规范制度培训机制，促进服务技能提升。为满足销售端和用户端的需求，公司加强差异化服务设计能力并着重开发销售端的差异化服务包，升级用户体验。另外，公司构建高时效、安全、稳定的服务网络，完善服务支撑体系，优化社会化专业服务商，增强服务履约能力，助推公司品牌效应拉升。

(6) 组织人才建设齐头并进，巩固公司管理基础

2022 年，公司加强人才引进、人才培育内生和多元化激励等措施，组建适应公司发展的人才队伍，明确管理和技术人才内生策略，建立具有华帝特色的培训体系，以“燃”为主题打造多维度人才培养体系，全方位、系统性开展能力提升和人才培养，形成多维系统的人才供应链。基于价值创造、价值评价和价值分配的逻辑，公司逐步完善科学的人才评价机制、价值分配机制及人才发展机制，持续推动组织变革、流程优化、文化落地，夯实公司管理基础。

(7) 筑牢多品牌效益矩阵，引领公司发展新征程

①秉持“创”和“闯”精神，成就百得新未来

2022 年，百得在坚持“稳中求进”总基调上，结合市场环境变化趋势，凭借自身多年积累的品牌优势、技术优势及渠道优势，积极调整企业的经营战略和营销策略，更好地与新时代发展需求相匹配。百得始终保持创新精神，在不断夯实产品品质基础上，重视产品研发和技术创新，推动产品加快迭代，满足市场多元需求，创新营销方式，利用多种新兴手段和途径加强品牌和产品营销，增加与消费者的黏性；始终保持敢闯敢拼的劲头，进一步加快渠道布局速度，完善全国分销网点和光建店的拓展，提升品牌市场占有率，提高渠道支持力度，与经销商实现协同发展，以优异的成绩迎接新未来。报告期内，百得实现营收 16.14 亿元，净利润 0.88 亿元。

②华帝家居多方位发力，实现与集团同频融合发展。

华帝家居作为公司“家居一体化”战略实施的重要主体，多维度实施措施，提高产品市场份额，助力家居一体化战略目标加快实现。产品方面，华帝家居注重产品概念、技术、品质、设计、安装、服务等流程的全面打通，持续推动家居产品智能化、系统化、集成化；渠道方面，积极开拓渠道合作伙伴，提高门店进驻率，集中优势资源，打造主要市场基地和优秀样板，创新拓展关键直营市场；经营方面，全面梳理并细化优化各项制度和标准流程，构建更加科学合理的生产管理体系，提高中后台管理质效水平，强化营销矩阵布局，通过多元化渠道与模式引流变现，实现营销目标。

二、公司未来发展的展望

（一）未来发展战略

2023 年，公司将以“实现有质增长，提升用户满意，驱动创新发展和优化运营效率”为总体经营方针，继续坚持高端品牌定位，坚持用户至上、创新发展，从提升运营效率、升级组织能力和重塑企业文化入手，促进公司经营质效长足发展。

（二）2023 年经营计划

1、坚持高端定位和零售导向，实现高质量增长

2023 年，公司将继续坚持高端品牌定位，巩固“科学品牌”战略，持续强化品牌底蕴和高端形象；做好战略品类的营销策略，实现高端产品破局，提升市场占比；坚持零售导向，通过零售驱动营收增长，坚定落实万店领航项目，实现线下专卖店渠道的突破，制定差异化策略，改善区域发展不平衡的问题。

2、坚持“用户至上”，提升用户满意度

2023 年，公司将围绕售前、售中、售后全链条场景下功夫，以提升用户满意度。1) 优化售前购物体验，通过优化客服接待流程和服务标准，为用户提供良好的购物体验；2) 着重考验售中产品功底，深入贯彻“好用好看好清洁”三好标准，聚焦用户痛点、提供差异化价值产品；3) 推动售后以终为始，秉承“用户至上”宗旨，升级用户服务体系，提高服务效率和服务质量。

3、坚持创新发展，实现产品领先

2023 年，公司将重点打造“三个创新领先”。1) 创新体系领先，不断优化改进组织能力，培养优秀创新人才团队，搭建原创型开发流程和平台，自主孵化领先技术；2) 性能形态领先，通过产品性能和形态双突破，创造跃进式创新，积累优势技术实力，保障行业领先地位；3) 标准能力领先，重视标准专家团队培养，提高标准话语权，实施平台化、标准化、极致化设计，全方位提升产品竞争力。

4、提高运营效率，提升经营质量

2023 年，公司持续推动资产效率提速，加快现金回流速度，加强生产及供应链良性循环，改善资产周转效率，强化资源投放效益评估管理，提高降本增效力度，构建稳健盈利能力；持续推进全面数字化规划落地，构建先进数字化应用平台，加强数据安全性规范管理，升级安全技术手段，助力公司经营质效进一步突破。

5、强化组织能力，重塑企业文化

2023 年，公司在组织方面，将继续推动组织管理变革，协同公司战略落地及组织目标多维度互锁，驱动组织绩效提升；人才方面，构筑有侧重点、关键业务导向的人才供应链，加强内部人才挖掘、轮岗和培育，筑牢企业人才“蓄水池”；文化建设方面，制定导向作战、导向价值高地、导向责任结果的价值评价和分配机制，推动文化与业务深度融合，实现文化对业务赋能。

华帝股份有限公司

董事会

2023 年 4 月 29 日