

康佳集团股份有限公司

2023 年度董事局工作报告

2023 年，康佳集团股份有限公司（简称“公司”）董事局严格按照《公司法》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》等法律法规及《公司章程》的相关规定，认真依法履行股东大会赋予的职责，充分发挥董事局“定战略、作决策、防风险”作用，聚焦精益管理和价值创造，不断强化战略引领，提升决策质量，加强风险防控，保障公司和全体股东的合法权益，助力公司高质量发展。

一、2023 年度董事局主要工作情况

（一）加强顶层设计，明晰企业发展战略

面对新的发展阶段，依托于既有的产业基础和发展优势，2023 年，公司明确“一轴两轮三驱动”新发展框架，其中“一轴”是以电子科技为发展主轴，致力于发展成为具有全球竞争力的世界一流电子科技企业集团；“两轮”是以消费电子、半导体为发展主线，致力于建立并巩固具有核心壁垒的业务根据地；“三驱动”是以“产品驱动、制造驱动、国际驱动”为主引擎，形成定位清晰、优势互补、协同并进的长效发展模式，进而推动公司持续优化资源配置和专业化整合。

（二）依法依规决策，提升企业治理效能

公司董事局本着对股东负责的精神，充分行使法律法规及公司章程所赋予的职权，以规范运作为前提，发挥决策引领作用，积极维护公司和全体股东的利益。2023 年，公司董事局按照要求认真履行股东大会的通知召集程序、登记出席程序、决议表决程序和信息披露义务，确保会议合法有效，共召集股东大会 4 次，贯彻执行股东大会决议 32 项。2023 年，公司召开董事局会议 15 次，全票审议通过 92 项

议案，所有董事均出席董事局全部会议，决策内容涉及年度经营计划、定期报告、发行公司债券等内容。2023年，公司董事局专门委员会累计召开会议12次，审议听取议案14项。

（三）加强合规管理，完善风险防控体系

2023年，公司董事局不断加强合规管理，持续完善风险防控体系，严守风险底线。一是公司董事局审议通过《合规管理实施细则（2023年修订版）》等制度以及风控合规相关工作报告，形成三级风险管理体系，建立风险监测预警、跟踪、复盘机制，实现风控合规管理全覆盖。二是公司董事局审议通过内部审计计划及内部控制评价报告等议题，领导内部审计部门，对财务信息和经营信息实施检查，促进公司内部控制体系不断完善和有效运行。

二、2023年主要经营情况

2023年，公司贯彻落实“一轴两轮三驱动”新发展框架，全面实施精益化管理，深入开展资产盘活、控费提效、法人压降、降本增利等专项行动，并通过组织架构调整、业务主体优化等形式重组业务布局，优化资源聚焦于消费电子和半导体两大主业，为公司下一步高质量发展奠定基础。

2023年，公司实现营业收入为178.49亿元，同比下降39.71%，实现归属于上市公司股东的净利润为-21.64亿元，同比下降47.15%；经营活动产生的现金流量净额为5.53亿元，实现由负转正。

由于以下原因，公司2023年营业收入同比下降，并出现较大幅度亏损：

（一）公司2023年营业收入下降的主要原因

2023年，公司聚焦主业，推进业务结构调整，主动优化了部分主业赋能不强、毛利水平较低的工贸和环保业务，公司营业收入出现一定幅度的下滑。

（二）公司 2023 年净利润亏损的主要原因

1、2023 年，受产品策略调整和供应链持续波动等因素影响，公司彩电业务产生了一定程度的亏损。在内销彩电方面，公司对当期产品规划及销售策略进行了系统性调整，中高端新品 X6/M6/R7 上市时间主要集中在 2023 年下半年，彩电新品的导入及销量爬坡周期相对滞后，未能全面弥补老品退市产生的清理损失，在一定程度上影响了公司内销彩电业务的销售规模和利润总额；在彩电外销及代工业务方面，由于 2023 年上游供应链成本持续震荡，导致公司彩电外销及代工业务交付的订单毛利水平偏低，虽然通过战略调整逐步改善了 2023 年下半年的经营质量，但 2023 年全年的毛利仍无法完全覆盖刚性费用。

2、2023 年，根据公司发展战略并结合宏观经济环境，公司坚持“园区服务保障战略主业”的原则，持续收缩园区业务，2023 年基本无新增大型产业园区项目，相关收益同比下降。

3、2023 年，虽然公司半导体业务在多项产业链关键技术方面取得一定成果，但仍处于产业化初期，研发投入持续增长，未能实现规模化及效益化产出，影响了公司整体经营利润。

4、2023 年，基于谨慎性原则，公司根据会计政策及会计估计对资产计提减值准备约 10.17 亿元，导致利润减少。

5、2023 年，公司策略性优化工贸及环保等非主业业务，利润获取来源有所收窄，相关收益下降。

（三）2023 年的重点工作

1、业务格局与组织体系持续优化

围绕新发展战略，公司聚焦消费电子和半导体两大主业，扎实推动业务格局调整和组织体系优化。

业务调整方面，公司优化非核心业务，逐步退出工贸和环保业务，将资源聚焦到消费电子和半导体两大主业。

组织优化方面，公司持续优化公司组织架构，进一步完善人员薪酬体系，开展全口径用工总量管控，实现了人员效能的有效提升，确保了组织体系更加高效。

2、精益管理落地见效

2023年，公司将精益管理理念落实到研产供销服的各个环节和投融资退的整个链条，聚焦“人岗事”、推行“细小微”，深入开展提效、控本和降费工作，实现经营性现金流的优化提升。其中：

控费提效方面，公司坚持“费用效率最大化”的目标，从围绕“业务驱动、分类指导、精益管理、重点提级、统筹治理”等方面持续强化过程管控。

降本增利方面，公司实施采购精准降本，一方面重点关注大宗物料价格和供需形势，增强对原材料市场分析判断和决策能力；另一方面强化采购过程管控，确保市场行情波动与供需结构变化相匹配。

3、产品能力有效提升

2023年，公司以市场需求为导向，以科技创新为引领，以产品统领研产供销服各环节，坚持精品思维，坚持质量为本，做成、做精、做优产品，提升产品毛利获取能力。

彩电方面，公司完成内销产品更新迭代，四大新品系列共12款机型全部按计划进入批量生产；外销产品重点提升智能化水平，谷歌安卓系统完成平台认证，2023年彩电业务毛利额同比增长17.72%。

白电方面，公司500升对开门冰箱、臻彩系列洗衣机、智音系列空调等新品相继上市，新飞509升自由嵌入式五重除菌冰箱量产，洗碗机进入小批量生产测试阶段，2023年白电业务毛利额同比增长

15.00%。PCB方面，公司成功实现叠板数、内外层线路和线路制作能力的大幅提升，多层板、金属基板等高端产品占比显著提升，推动了产品线补齐和产品高端化，2023年PCB业务毛利额同比增长

54.46%。

4、制造能力明显增强

2023年，公司坚持专业化、差异化发展道路，强化精益制造，打造基石性客户，筑牢制造能力。彩电方面，公司完成120吋超大板生产线建设，安康绿色智能工厂生产效率同比大幅提升，并开拓了多家战略客户。白电方面，公司白电产品人均效能持续提升，初步建立洗碗机制造能力，有序推进新飞冰箱与冷柜新智能工厂，构建了“冰洗冷空厨”全品类制造能力，并导入多家战略客户。PCB方面，公司遂宁智能化新工厂正式投产，丰富了多层板和HDI（高密度互连技术）板产品线的布局，开拓了新能源、汽车电子、Mini LED光电显示等领域的头部客户，中高端产品占比显著提升。

5、国际业务稳步推进

一方面，公司以差异化策略驱动规模化发展。彩电业务强化差异化经营，中东非市场以埃及本土制造为核心，欧洲市场以“爆款+高端”产品为驱动，新兴市场以智能电视产品为抓手，2023年实现彩电外销收入同比快速增长。白电业务充分利用中欧班列优势，全力开拓欧洲市场，聚焦核心客户，培育了俄罗斯、德国、西非等千万级区域大客户，海外业务收入同比大幅增长。

另一方面，公司以精细化运营构建自有品牌格局。彩电业务通过实行客户分级管理，优化资源分配，在稳定中东、拉美、欧洲等传统客户的同时，新拓澳大利亚、阿尔及利亚、哈萨克斯坦等8个空白区域市场，协助巴西、日本、俄罗斯、海湾国家等客户输出定制化的本土营销方案，2023年自有品牌业务外销实现收入大幅增长。

6、技术攻关与产业转化加速落地

公司坚持打造原创技术策源地，着力推动核心技术攻关和产业转化。核心技术攻关方面，公司在混合式巨量转移、巨量修补、芯片微小化和Mini LED直显等方面取得一定成果，重庆康佳光电科技有限公司入选国资委“科改示范企业”名录，国资委“启航企业”申报已

入围答辩阶段。产业转化方面，Micro LED 芯片和巨量转移板块实现多家客户送样和小量销售，Mini LED 直显板块聚焦降本、大客户销售和工程客户合作，累计开拓客户 10 余家。

三、2024 年的业务发展思路

2024 年，公司将以“一轴两轮三驱动”新发展战略为指引，坚持长期价值主义，坚持立足长远、先收后增、先专后强的经营策略，深化专业化整合，实施精益化管理，推动高质量发展。2024 年公司的重点工作如下：

（一）坚持改革精神，全面深化新发展战略

第一是改革调整业务结构。公司将把资源用于保障主业发展，聚集资源推动白电及 PCB 产业的规模增长及利润提升，精益管理推进彩电业务价值经营及减亏控亏，创新实施半导体业务的资本化及效益化产出，打造专业化业务矩阵。

第二是改革调整产品结构。首先，公司将构建消费电子生态化产品矩阵，推动套系化及生态化产品运营；其次，公司将聚焦主业产品结构优化，加大对产品的研发资源、固定资产、人才队伍等方面的投入力度；最后，公司将强化产品协同，以光电半导体技术优势、PCB 及存储半导体供应链优势，助力消费电子产品的高端化及差异化打造。

第三是改革调整产能配置结构。公司将聚焦资源稳步推动 PCB 遂宁工厂的全面投产以及洗衣机、空调生产基地顺利落地，加大代工业务拓展力度，以规模化效益提升制造工厂的经营业绩。

第四是改革调整人才组织结构。公司将强化生产制造人员与产品产量的匹配关系，控制用工总量，提高人均产出，持续引进高端科研人才与海外稀缺人才，完善人效提升激励机制，提高员工提升人效的主动性和积极性，促进产效提升。

第五是改革调整科技创新方向。彩电业务拟将画质、音质等传统

技术与 Mini/Micro LED 新型显示、5G、8K、人工智能、AI 大模型、云计算等前沿技术进行结合，从而获得差异化市场竞争优势。白电业务拟将物联网、传感器等前沿技术广泛应用于产品，满足用户健康、舒适、生态的需求。半导体光电业务拟强化芯片微小化和巨量转移技术突破，抓住技术产业化带来的产品革命。PCB 业务拟将现有的高多层通孔板技术与 HDI、厚铜技术、软硬结合板等前沿技术相结合，进入新能源、汽车电子、通信服务器等领域，实现高端化产品布局。

（二）坚持精益理念，全面践行新管理抓手

第一是改善核心能力指标。公司将聚焦效益效率核心指标开展价值创造，采取有力有效措施，稳步提升经营业绩。

第二是持续开展降本控费行动。费用方面，公司将强化预算全流程管控，针对重点费用科目提级管理，同时优化费用结构，持续压降管理费用。降本方面，公司将提高统采比例，并向采购价格降本、采购周转管理降本、采购与产品联动一体化降本的全面降本转变。

第三是强化企业法人管理。一方面，公司将通过减亏控亏、法人压降等工作，降低法人经营风险，推进资金回流。另一方面，公司将强化法人单位的经营责任意识，建立管理条线与法人条线并重的双条线管控机制，加快主业盈利能力提升。

（三）坚持底线思维，全面筑牢风险压舱石

第一是推进资产盘活。公司将对 2024 年重点盘活资产项目实施提级管理，形成总部统筹盘活大局、业务单元分项实施、重点项目提级攻坚的工作局面。

第二是优化有息负债。公司将积极调整优化有息负债结构，寻求中长期融资机会，改善长短债比，压降融资成本。

（四）坚持专业化道路，全面推动高质量经营

“产品驱动、制造驱动、国际驱动”是“两轮”主业发展的主引擎，是公司主业发展的主要动能，公司将坚持以长期价值主义，打造

专业化业务矩阵，提升“产品、制造、国际化”的专业化能力，推动主营业务高质量发展，具体工作如下：

1、彩电业务

2024年，彩电业务的重点工作为：以现金流和利润为导向，确保毛利总额最大化、经营性现金流最大化、人均产出效益最大化。内销方面，一是重塑价值经营能力，改善毛利水平；二是聚焦精品打造，围绕高刷（彩电屏幕的刷新率120Hz及以上）、Mini LED等市场趋势，推行大板化（大板是指规格在65吋及以上）策略，打造可对标行业一流的精品；三是变革销售渠道，推动融合发展，大力发展OTO（Online To Offline，即“线上到线下”）、兴趣电商等新兴渠道，推动黑白电品类协同融合和资源复用。外销方面，以盈利为基本目标，推动制造出海与品牌出海，在毛利最大化的前提下，推动规模最大。制造方面，进一步加大战略业务客户的开拓力度，提升代工规模。

2、白电业务

2024年，白电业务的重点工作为：一是在向产品差异化要效益的同时，向规模要效益；二是提升洗碗机新品类销量，对空调、洗衣机等产能不足的产品线适时布局新的生产基地，新飞生冷技术实现产品化；三是外销业务及代工业务保持增长态势，深耕优势市场，开拓空白机会市场，重点发力欧洲、亚太和非洲市场；四是统筹用好双品牌和子品牌的矩阵安排，推动品牌和产品的高端化升级，以品牌和产品高端化推动毛利产出最大化。

3、半导体科技业务

2024年，半导体科技业务的重点工作为：一是实现产业化规模扩张，提升产能效率，持续推进BOM（物料清单）优化、工艺优化和良率提升；二是扎实推进降本控费，持续压降费用，加强费用预算管理，通过全面预算，落实“成本、费用归口”管理，严控非策略性费

用。

4、PCB 业务

2024 年，PCB 业务的重点工作为：一是利用高端智能化工厂和高多层技术、HDI 技术能力、软硬结合板能力，把握好投产节奏，开拓战略客户，逐步形成规模化优势；二是调整客户结构，持续推动客户群体升级；三是通过研发端打造精品，基于新产品、新材料、新技术，完善研发体系，做好技术成果的转换与管理，不断提高产品竞争力。

5、移动互联业务

2024 年，移动互联业务的重点工作为：一是科学规划组织架构及人员配比，提升组织效能，优化费用成本；二是提升手机海外业务和代工业务毛利水平，通过海外市场，聚焦资源打造核心产品。

6、园区业务

2024 年，园区业务的重点工作为：将资产盘活和存量物业运营做为园区业务的核心，为公司产业布局落地提供空间载体、现金流和利润支撑，赋能主业发展；同时，充分盘活园区资产，整合园区业务优质运营资产，激活园区存量资产价值。

7、投资业务

2024 年，产业投资业务的重点工作为：强化项目投后管理，加强已投项目的保值增值管理与有序退出，争取资金回流。

2024 年，创投业务的重点工作为：一方面持续探索商业地产运营商模式，寻求物业的附加值，实现运营业务的突破；另一方面持续做好降本控费工作，优化人员配置，控制费用支出。

康佳集团股份有限公司

董 事 局

二〇二四年四月一日