

第四节 经营情况讨论与分析

一、概述

（一）行业概述

1、家用电器行业

2020 年，中国消费市场受到了疫情的强烈冲击，疫情改变了人们的生活方式和消费习惯，但新的消费趋势和形态也得以凸显，据中国家用电器研究院和全国家用电器工业信息中心发布的数据显示，2020 年家电行业国内市场零售规模为 7,297 亿元，同比下降 9.2%；家电行业出口规模为 4,582 亿元（不含彩电），同比增长为 24.2%。当前，全球疫情和世界经济形势仍然严峻复杂，经济发展面临的挑战前所未有，但从中长期来看，产业结构升级、居民收入稳定、消费多元化、国家政策对绿色和智能产业发展引导以及家电行业产品标准的升级都将带来新的机会点和增长点。根据中国家用电器研究院和全国家用电器工业信息中心联合发布的《2020 年中国家电行业年度报告》，在疫情的压力下，2020 年家电行业也呈现出三大发展方向，即“大”的发展趋势、细分的需求市场和新颖的营销模式。“大”的发展趋势主要包含健康、智能、高端等产品的发展方向，并将成为家电厂商竞争抢占的主要赛道；细分的需求市场爆发式增长并呈现多元化趋势，尤其体现在小家电市场，消费者的多元化需求更广泛，需厂商去深入挖掘；新颖的营销模式层出不穷，用好如直播带货等新的营销工具，可有效减少中间环节，并有助于形成具有竞争力的价格和更有效的用户触达，对于无需安装的小家电尤为明显。

2020 年，据全国家用电器工业信息中心发布的数据显示，空调市场零售额为 1,475 亿元，同比下降 22.8%。在产品表现上，空调产品功能已经从原来简单的制冷和供暖，拓展到湿度、洁净度、空气清新度等方面，新风空调线下市场零售额同比增长超过 150%，而其线上市场零售额同比上年增长也接近 180%；同时，具有自清洁功能的空调零售额份额也明显提升，线上增长超 4%，线下增长近 13%。此外，由于疫情影响、新能效标准实施以及 2020 年下半年家电原材料涨价，进一步助推行业“推高卖贵”，高端产品市场份额增加，产品结构继续升级，数据显示 2020 年变频柜机和挂机的线下市场销量份额合计超过 92%，同比提升 7%。

2020 年，据全国家用电器工业信息中心发布的数据显示，洗衣机市场零售额达到 657.4 亿元，同比下降 6.8%。受到疫情的影响，洗衣机全年线上市场规模达到 323.8 亿元，同比增长 8.9%，线上市场占比达到 49.3%，与线下市场平分秋色。在洗衣机市场的升级中，从产品类型看，滚筒产品份额一直稳步增长，2020 年零售额份额已提至 79.8%，销量占比为 58.8%，成为市场的绝对主流，其中洗烘一体滚筒的线下零售份

额也提至 45.4%，相比波轮洗衣机，滚筒洗衣机单价较高，但能耗小、洗净比高、对衣物磨损小，是消费升级的必然趋势。产品规格持续升级，10kg 对 8kg 已全面取代，10kg 线下销量占到近半数份额，并贡献 61.5% 的销售额，相比上年占比提升超过 10%，另外 10kg 以上的大容量分区洗产品也备受高端市场青睐，其产品设计聚焦在纤薄化和空间节省方面。洗衣机的杀菌技术已日臻成熟，在疫情影响下，具备杀菌功能的产品在线下市场的零售量和零售额占比分别达到 36.4% 和 48.2%；从“洗”向“洗护”功能拓展进程依然持续，如空气洗、蒸汽洗、蒸烫洗等技术方案，在祛味、除皱、杀菌除螨、防过敏、避免洗衣液残留、材质护理等方面均是对传统水洗功能的有力补充，带有空气洗功能的产品在 2020 年的线下市场份额大幅提升至 36.7%；因烘干体验可带来省时、便捷、免熨烫、节省室内空间等优点，2020 年国内市场干衣机销售额规模为 22.6 亿元，同比增长 46.2%，与此同时国产品牌增长势头强劲，2020 年国产品牌线下零售额同比增长近 200%，其中的热泵冷凝式干衣机正在加速占据线下市场，2020 年其零售量和零售额占比分别达到 94.6% 和 96.2%。

2020 年，据全国家用电器工业信息中心发布的数据显示，冰箱市场零售额达到 930 亿元，同比下降 2.8%，内销市场从线上和线下的情况分别来看，冰箱线上市场实现了 13.6% 的同比增长，而线下则下滑 12.4%。尽管如此，产品升级表现依旧突出，多门体结构保持增长，多门冰箱的线下零售量市场份额达到 42%，相较上年提升近 7%；因消费者追求品质生活的意愿加强，产品高端化日趋明显，线下市场万元以上的冰箱零售量份额明显增加，尤其是 1.4 万元以上的产品，零售额份额增长了 2%，在高端产品中的智能化技术也给消费者带来新的使用体验，比如美的集团旗下的 COLMO 品牌冰箱，可以通过 AI 全食材智鲜技术，在后台匹配最精确的存储模式以帮助用户提供营养饮食；疫情增加了对冰箱产品杀菌、健康等方面的功能需求，行业发布的新品冰箱和主打功能都围绕这些主题，例如美的冰箱凭借“PST+超磁电离净味”技术做到 19 分钟净味，消费者对冰箱的要求已经从“冻得住”升级为“冻得好”、“冻得健康”。此外，通过提供独立、分区的储存空间，还可满足化妆品、婴幼儿辅食、母乳等不同使用场景功能的产品也呈现出规模扩张的趋势。

2020 年，据全国家用电器工业信息中心发布的数据显示，厨卫家电零售额为 1,674.4 亿元，同比下降 4.8%。从行业格局来看，市场份额进一步向头部品牌集中，油烟机线下市场 TOP5 品牌占有率达到 74.8%，燃气热水器市场 TOP5 品牌占有率达到 72.6%。产品高端化趋势依然延续，消费者更倾向于购买品质化、高端化的厨房电器产品，如 6,000 元以上的高端烟机和 3,500 元以上的高端燃气灶，2020 年线下销售额占比分别提升 2.3% 和 4.5%。产品性能持续升级，排风量为 20m³/min 的大风量油烟机份额提升迅猛，线下市场渗透率达到 22.6%，较上年增长 8.2%；燃气灶 5kw 大火力产品渗透率达到 11.4%，较上年增长 2.6%；70L 以上大容积的嵌入式烤箱产品渗透率高达 38.7%，同比提升 10.1%。此外，洗碗机和集成灶作为厨

房电器中的新兴品类代表，由于顺应了“健康化”和“套系化”的市场发展趋势，全年增速依然领跑行业。洗碗机规模为 84.5 亿元，同比增长达到 24.6%，其中线上销售在整体销售中的比重达到 49.2%，从产品端分析，大容积和高效除菌是洗碗机产品发展的主流方向，13 套碗大容积产品线上和线下份额分别达到 36.2% 和 42.1%，增幅均在 10% 左右；在疫情防控常态化的背景下，洗碗机的“除菌”功能受到更多关注，包括高温除菌、UV 除菌、离子除菌等技术均已得到广泛应用。集成灶销售规模达到 176.8 亿元，同比增长 13.7%，其中线上增长 35%，线下增长 5.6%，在疫情影响下，集成灶的线下渠道流量持续向线上转移，直播带货为集成灶行业的逆势增长带来促进效果，但直播带货这种销售模式也对厂商的全链路服务体系提出更高要求；如今线上市场已经从低价竞争逐步过渡到产品竞争，因疫情下对高端厨电尤其是蒸箱和烤箱的需求量激增，有力推动了集成灶产品的快速进化，蒸烤一体集成灶产品在 2020 年的线上渗透率达到 25.6%，成为增幅最大的细分品类。

2020 年，据全国家用电器工业信息中心数据显示，生活家电整体市场规模为 1,284 亿元，同比下降 0.5%，其中线上销售占比进一步提升至 68.8%。纵观各品类全年市场发展表现，传统品类市场增长乏力，如电饭煲全年销售规模为 136.1 亿元，零售额同比下降 13.2%；新兴健康类小家电市场获得快速发展，客群需求的多样化、个性化也催生出许多小众品类，如榨汁杯、多士炉、料理棒、早餐机等，这些市场小众但品类繁多的创意小家电在功能上更加细化，在外形设计上更加出新，覆盖从婴幼儿、青年到中老年全年龄段全场景；此外，针对宠物的智能小家电产品也成为增长的“风口”。破壁料理机全年市场规模为 136.2 亿元，同比增长 7.7%，线上市场销售占比达到 60.7%，包括静音、自动清洗、可拆卸等可解决消费痛点的功能应运而生，如配有静音装置的产品在线上市场渗透率同比增长超过 150%。吸尘器的健康属性使其在疫情期间仍有尚佳表现，2020 年吸尘器国内销售规模为 231.8 亿元，同比增长 15.3%，其中线上销售额占比突破 80%。从细分品类来看，消费升级已使吸尘器成为必备家电产品，在线上市场，手持推杆式吸尘器零售量同比增长 48.8%，扫地机器人和除螨仪零售量同比均增长 13.9%，而且因家庭清洁需求不断发展，也催生出蒸汽拖把、洗地机等一系列新型清洁家电；从行业格局来看，随着中国企业在数码电机等核心技术上不断突破，国产品牌与外资品牌在产品力方面的差距逐渐缩小，数据显示线上市场零售额份额 TOP5 中的四家均为国产品牌，并且合计已占据 41.3% 的份额，较去年实现稳步增长；从产品技术发展来看，吸尘器市场竞争的焦点正在从价格和性能向用户体验转变，拖吸一体、自动集尘盒、自动清洗抹布及可前端弯曲等新技术应运而生，从不同维度解决用户痛点、提升使用体验。

据全国家用电器工业信息中心数据显示，2020 年国内家电行业线上市场零售额规模 3,368 亿元，同比增长 8.4%，市场份额占比达到 46.2%；线下市场零售额规模 3,929 亿元，同比下降 20.2%，市场份额占比 53.8%。从渠道销售情况来看，冰箱、洗衣机、厨卫电器及小家电等多数品类均在线上市场实现增长；而多

数家电品类线下同比呈下降态势，尤其是传统大家电下滑幅度较大，但随着消费者信心逐步恢复，高端家电市场快速增长，线下市场也成为品质消费的主战场。据全国家用电器工业信息中心数据显示，2020 年在线下市场中的一级变频空调、400 升以上冰箱、热泵烘干机、5,000 元以上净水器和 4,000 元以上吸尘器等产品销量大幅提高。从渠道发展趋势来看，数字经济的加速发展持续助推线上线下加速融合，新模式、新业态不断涌现，助力消费升级，直播电商等新型互动消费模式的迅猛崛起，C2M 消费模式的创新，互联网、人工智能、大数据等正在推动零售行业进入“全渠道、全场景、全链路”的新阶段。

2、机器人及工业自动化行业

据睿工业（MIR）统计，2020 年中国工业机器人市场出货量为 171,490 台，同比增长 14.8%。从全年市场变化来看，疫情未改变市场景气趋势，一季度市场因受疫情冲击，同比大幅下滑，从二季度起随着疫情防控逐渐进入平稳阶段、国内经济运行持续恢复，加之海外疫情告急而引发的大量制造业订单回流，共同拉动市场的强势回暖，全年市场呈现低开高走态势。分行业来看，电子及一般工业投资为市场主要增长动力，包括智能手机及零部件、智能穿戴、笔记本电脑、锂电、光伏、金属加工、食品饮料等产业投资旺盛，此外因疫情带动防疫治疗用品爆发增长，同时因核酸与血清检测、医疗物资配送等需求不断催生机器人新的应用场景。分应用来看，机器人与工艺的融合持续加深，机器人应用进一步由“移栽型”任务向“加工型”任务拓展，机器人行业在压铸软浮动、椅板钻孔、FPC-FFC 插拔、中厚板焊割、混合拆码垛等创新型应用方面进一步取得突破。此外，据高工产研机器人研究所（GGII）分析，预计未来两年工业机器人整体市场呈稳健增长态势，部分细分领域有望迎来高增长，细分产品领域的格局将有望重塑，其中多关节机器人主要以小六轴为主要拉动力，众多厂商均在小六轴产品上发力，主要聚焦 3C、新能源等行业应用，汽车行业需求趋于稳健，整体带动效应有限，中大负载产品需求增长有限；SCARA 机器人受益于 3C 行业需求带动，在 2020 年市场增速达到 30%以上；并联机器人上半年受食品和医药领域的带动，市场增速在 20%左右；协作机器人市场整体增速有所放缓，但在服务领域受关注度提升，不少厂商在服务领域加大布局力度。

在政策支持方面，2020 年，工业和信息化部发布《关于工业大数据发展的指导意见》，以贯彻落实国家大数据发展战略，促进工业数字化转型，激发工业数据资源要素潜力，加快工业大数据产业发展；同年 3 月，中共中央政治局常务委员会在召开会议提出加快 5G 网络、数据中心等新型基础设施建设进度；4 月，国家发改委首次明确新型基础设施的范围，包含信息基础设施、融合基础设施、创新基础设施；5 月，《2020 年国务院政府工作报告》还提出重点支持“两新一重”（新型基础设施建设，新型城镇化建设，交通、水利等重大工程建设）建设，随着国家逐步引领新型基础设施建设的大力发展，工业机器人行业发展潜力巨大。在地方政策层面，各地政府陆续发布相关政策推动机器人行业发展，如江苏省发布了《关于深入推进数字

经济发展的意见》、广东省发布了《广东省推进新型基础设施建设三年实施方案（2020—2022 年）》和《广东省建设国家数字经济创新发展试验区工作方案》、上海市发布了《上海市建设 100+智能工厂专项行动方案》。

另据 IFR 最新数据显示，从工业机器人密度（平均每万名工人所拥有的工业机器人数量）来看，新加坡机器人密度为 918，继续占据全球首位，而中国机器人密度首次超过法国并提升至 187，相较 2018 年提升 33%，远超同期全球平均水平（113），且依然具备较大的成长空间与发展前景，考虑到制造业的柔性需求、人口红利的衰竭、新兴市场的涌现、创新技术的发展等多方面的因素，工业机器人的应用领域将不断拓展。

（二）主营业务分析

2020 年，受年初新冠肺炎疫情影响，国内消费和生产在短期内都受到一定冲击，自 2 月底开始，海外地区的疫情呈现出不断加剧的态势，并且国内外政治经济环境也更为错综复杂。美的在这一年可归纳为五个阶段：国内疫情期间的紧急应对阶段、复工复产阶段、聚焦经营阶段、赶进度的恢复阶段以及反思-创新-变革的阶段。从经营业绩和团队表现来看，美的在 2020 年经受住了考验，整体经营情况好于疫情发生后的预期，一方面是因为迅速反应和积极应对疫情带来的变化；另一方面更为重要的是，得益于过去几年的一系列变革和调整所塑造的组织敏捷性和经营韧性，使得企业的免疫力得到进一步提升。公司渠道库存、经营活动现金流等各项关键指标持续向好，产品品质与口碑持续改善，公司全品类及全球协同的市场竞争优势得到进一步稳固。同年，美的重新定义五大业务板块，以进一步打开和释放各项业务的成长空间，并确立以科技领先为核心的四大战略主轴，坚持全面数字化与全面智能化，持续推动企业文化再造，实现全价值链的卓越运营，把握行业消费升级趋势，持续优化产品结构，以内生式增长构建面向未来的可持续竞争能力。2020 年，公司营业总收入 2,857.10 亿元，同比增长 2.27%；实现归属于母公司的净利润 272.23 亿元，同比增长 12.44%。

2020 年，公司的主要工作重点如下：

1、以用户为中心，持续推动全价值链优化，实现业务场景、产品和服务升级

延续“以用户为中心”的战略变革，在面向用户的业务场景、产品和服务上进一步深化对用户的价值，全力构建以用户为中心的组织和数字化体验管理机制，持续推动全价值链体验优化。在业务场景上，线下门店基于新零售技术和用户分析，重构旗舰店、家装店、多品店和新零售门店的形态和布局，结合线上商城的购物路径优化及在线咨询能力提升，高效满足用户在产品使用场景互动、购物便利性以及个性化导购的需求，进一步提升购物体验；会员体系的全渠道社群运营，满足用户的分享需求，实现裂变增长；在产品开发侧搭建信息体验平台，洞察用户在不同场景下的生活方式及潜在需求，通过用户全流程参与的开发

模式和雄厚的研发技术储备，解决行业体验顽疾与痛点，给用户带来超预期的产品创新，持续提升用户口碑和黏性；在智能化方面，基于用户的生活方式，搭建多元化使用场景，持续创造惊喜；在服务体验方面，借助互联网工具打破传统模式限制，全面推进“服务+互联网”平台化建设，在服务的确性、增值性和主动性上持续投入；通过数字化服务、平台化模块化开发和生产，率先探索家电产品 C2M 定制模式，实现面向单品的灵活定制和面向装修需求的全屋套系化定制，以服务体验持续强化产品体验，带来用户全生命周期的体验提升。此外，美的还在产品工业设计方面持续创新引领用户体验和交互升级，2020 年获得 87 项工业设计荣誉，包括德国红点奖 25 项、iF 设计奖 29 项、美国 IDEA 奖 27 项、日本 G-mark 奖 6 项。

智能家居厅室场景领域：

美的空调持续引领行业创新，行业首推旋耀 XT 系列空调，独创第三代导风科技，旋转全域风道，一体加长风道，风道外延 30%，实现球形旋转风道 180° 旋转，精准牵引控风，大广角全域送风，冷热更迅速，气流覆盖更全面，并荣获 2020 年德国 IFA 用户体验金奖、日本 G-mark 工业设计奖、中国家电技术创新成果等多项大奖；美的领鲜者 Pro 艺术柜机，创造性将应用于航空领域的双涵道设计运用在家用空调上，通过轴流内涵道和离心外涵道两大涵道，气流通过内外双涵道，层层柔化强劲冷风，带来无风舒适感，通过顶翼出风口、轴流出风口、离心出风口多股气流相互作用，升级风感体验，形成全域均匀风和均匀温度场，通过微正压换新风和多风口混合送新风，实现全域换新风，产品工业设计灵感源自“中国园林”，荣获 2020 年度 AWE 优秀产品奖、国际 CMF 设计奖等殊荣；美的第二代儿童空调将智能防着凉功能升级至可实时判断响应，并搭配定制无风感、智能语音功能，而且还具备儿童啼哭通知功能，可快速捕捉儿童啼哭并推送通知提醒；美的艺术柜机外观设计灵感源自中国尊，其无风感功能升级为定制无风感，满足不同体质的用户需求，美的艺术柜机高端版还搭配中央语音系统，并在行业首创实现多种方言的语音控制；美的风语者 II 柜机搭载新风功能，新风量为 90m³/h，不开窗也能享受健康空气，新风功能可独立开启，并配备 H13 滤网过滤，一次过滤效率可达 99% 以上；面向海外市场需求，美的家用空调发布新品 Midea U，运用 CDOC 方法论进行研发，通过创新的 U 型隔断与内外侧双吸音的“隔音障”技术，可实现窗户自由开关和隔断室外侧噪音，并获颁 2021 年日内瓦国际发明奖特别嘉许金奖。此外，2020 年 5 月美的空调首批共 20 个型号还获得“CVC 消费类电器产品卫生健康认证证书”。

美的首次推出机身和水箱能重叠收纳的小方物除湿机，集颜值和黑科技于一身，并荣获 2021 年日内瓦国际发明奖金奖等殊荣；在移动空调品类上持续深挖用户痛点，推出 Real Cool 系列产品，通过行业首创管中管换气系统和 102° 广域送风，实现较传统产品 2 倍温降速度和 8m 超远送风距离，同时能效提升超过 50%，树立移动空调行业新标杆；美的新款空气循环扇，外观设计独特，实现室内空气循环改善室内空气环境的效果，产品采用美的 Turbo Flow 专利技术实现超远距、大风量循环风、5 分钟全屋换气、跨房间送风等效果，结合美的独有的内旋技术，应用万向球关节技术，实现 360° 自动旋转，加速室内空气流

通，还配备特制的无极滑杆结构，实现 90° 循环不直吹。

美的推出的 Space Travel 立式吸尘器，主机具备 Lift-away 功能并可沿导轨滑动，有效降低 80W 吸功噪音，地刷和地板地毯除尘在同级别吸入功率中到达最优，搭载美的自主知识产权防缠绕技术应用，该项技术基于驱动装置偏心设计的毛发抽离技术，可达到行业最优防缠绕效果；手持拖地机产品具备 PVA 胶棉清洁、内置行星减速电机、固液垃圾分离以及抑菌除臭等领先技术，还可实现清水缺水和污水箱满水提示；美的 Z7 吸尘器通过搭载新一代减振降噪技术，通过电机模块独立悬置减振技术、迷宫式复合风道技术实现在行业同功率级别产品中的整机噪声和手持部位振动最低，噪声振动性能行业领先水平，借助高效流道效率技术以优化风道结构、最大程度的减少流道阻力，达到风道与电风机的高效匹配点，实现整机效率 35%，跻身行业第一梯队；美的 M7 扫地机器人具有高性能 LDS 8M 探测半径，高达 3,000Hz 环境扫描频率，浮动吸口设计，双边刷与 V 形滚刷相结合，实现高效除尘，同时结合大容量水箱和智能拖地技术，实现智能扫拖一体；美的 V5 充电推杆吸尘器，高效数码电机带来 100W 强劲吸力，搭载电动软绒刷头，实现高效吸擦一体除尘，而手持部分则轻至 1.4kg，操作便捷，整机续航可达 45 分钟，满足全屋清洁需要。

智能家居阳台场景领域：

COLMO 太空舱系列双滚筒洗衣机，实现行业最大上桶 5kg 和下桶 10kg 分区模式，首次在行业内实现了上下筒同洗同脱的突破，在高强度、高转速的洗护作业时也可保持极低的振动和噪音，实现真正分区不干扰，重新定义分区洗，并树立了分区、容量、静音、健康、奢护和嵌入一步到位的 6S 分区洗新“标准”，同时在外观设计上实现一体嵌入式安装、一屏双控技术以及跨行业引入汽车打胶门技术，通过平台技术升级，同等大小的箱体可提高 1-2kg 洗涤容量，通过高箱体及免喷漆技术的使用，可降低生产过程有害物质的产生；美的蒸汽免熨烫系列干衣机，通过高能蒸汽发生装置，将超高能蒸汽喷射至超大容积桶内，在烘干同时，实现熨烫功能，并搭载紫外杀菌、不锈钢无菌桶等，实现三维立体杀菌呵护，并取得国家新冠灭活认证；美的波轮双驱快净系列产品沿用行业独创的“双行程离合器机构”，通过波轮和内桶的相对旋转，形成双驱混合动力，模拟人工手搓洗涤方式，以双向水流运动实现“翻滚力+摔打力”相结合，提升波轮洗衣机的净衣效果，有效避免衣物单向缠绕打结，经测试，相较单驱动洗衣机，洗净比增加 15%且衣物磨损率降低 8%；小天鹅 H36 热泵烘干机搭载行业独创的蒸汽柔烘免熨烫技术，通过引导水分子渗入衣服纤维的非结晶区时保持纤维溶胀，提升纤维分子的内能和柔性，抚平衣物褶皱，达到更佳烘干效果，还拥有 10KG 热泵和 125L 超大容积，实现被褥及全家人衣物的即时烘干，并搭载行业独有的紫外线杀菌技术，同时具备除螨净螨的功能，除菌率高达 99%以上，获国家权威检测机构认证；面向北美市场推出 4.5 立方英尺波轮洗衣机，搭载蝶形导流结构技术、洗涤剂两步投放技术和三步泉涌水流洗涤，通过吸入水流、分散水流和转动水流的三步实现，形成龙卷风状强力水柱，与上下翻转的衣物强力碰撞、冲击，使污渍有效剥离，实现洗净比大幅提升。此外，美的系洗衣机旗下小天鹅超微净泡水魔方 TG100-14366WMUDT、COLMO 云

图系列洗干一体机 CLDQ10、比佛利天成系列一桶洗 BVL3J110IY、美的滚筒洗衣机 MD100V11D、东芝 Samurai T07 共 5 款产品，均荣获德国红点奖。

智能家居厨房场景领域：

悦家嵌入式厨房套系荣获 AWE2020 艾普兰优秀产品奖，采用至简设计，烟机采用第四代新油烟机新湍吸形态，双风道设计，油烟逃逸率低至 3%，全油网可拆卸并可以放入洗碗机清洗，同时采用随烟感技术，噪音低至 42dB；灶具采用最新的潜芯匀温燃烧器，双智能炉头设计，搭载智能烹饪算法，复刻米其林大师级别烹饪曲线，实现自动烹饪并搭配超过 50 种智能菜谱；洗碗机采用行业首创中式模块化碗篮，减少用户弯腰次数，省时 30%，同时搭载行业首创立体净喷臂，洗净率提升 60%。COLMO-S67 油烟机给予用户视、听、嗅、味、触五维全新体验，行业首创第三代 AG 风道系统，竖吸直排，避免油烟逃逸，提供良好烹饪环境；行业领先雷达捕烟技术，从油烟实际状况着手开发的智能控制技术，使用户释放双手；创新设计纯平控制面板，符合人体工程学，易于操作。美的炭火灶-Q67T 燃气灶针对家庭成员不同口味需求，左右两侧分别配备适用爆炒的火山燃烧器和适用精炖的炭火燃烧器，可提供 14 种火型。COLMO-QF3 燃气灶设计简约，结合标志性玻璃 360° 磨边工艺，并开创 225° 宽屏精控，火候无级调节并实现火候精准控制，满足用户多类型多场景烹饪需求，还通过主要零部件的模块化设计以便于拆卸清洁。

美的 D3/D5 极幕微波炉搭配超大显示屏及单个旋钮，操作极简，同时内配食品级腔体和双动力烤盘；美的 Turbo 倍鲜蒸立方通过双涡轮增压技术实现过热蒸汽可调、采用炭火射流烤技术和高温蒸烤脱脂算法相结合，解决温度不均匀问题，M 型铜管每分钟冷凝 10L 饱和蒸汽，实现无蒸汽溢出；定温热微波炉采用红外探测器，结合微波算法精准控温，30-100℃随心调控温度，同时具有智能解冻功能，解冻效率提升 25%，无极变速快速烹饪；“倍鲜”蒸烤料理炉搭载的微压鲜蒸和炭火脆烤技术可有效保留营养与激发美味，通过高温蒸烤技术实现脱脂减盐健康烹饪效果，通过蒸汽零排放技术实现蒸烤箱排汽露点低于 50 度，冷凝水回收量可达 150g，有效提升烹饪体验，荣获第十六届中国家用电器创新成果之“产品创新成果”奖；“大师”微蒸烤料理炉可实现微蒸烤三合一并包含 7 大料理主功能，1,850W 大蒸汽旺火，230 度仿炭火石窑烤，脱脂减盐烹饪，同时配有 APP 端的超过 200 道菜谱，提升使用体验，荣获中国家电研究院“好产品”奖；美的初见烤箱具有 7 大烘焙模式，精准控温，智能 WiFi 结合 AI 海量云食谱，产品获中国家用电器研究院技术创新先锋奖，搭载蒸立方燃卡技术，并采用卡门涡街高温蒸汽融脂、全域松耦合微波燃脂、石墨即热烤管碳烤脱脂等技术以及 MIX 燃脂曲线，实现烹饪脱脂率同比提升 89%的效果，而且“蒸立方+脱脂减盐”烹饪技术获得 VDE 权威认证。

围绕“大健康”消费趋势，美的还推出了“低糖电饭煲”、“低脂电压力锅”、“定温电磁炉”、“智频可拆洗破壁机”等系列产品。“低糖电饭煲”历时五年的研发，搭载创新沥糖技术，通过“大火煮沸、澎湃沥糖、恒温蒸熟”关键三步烹饪技术创新，实现还原糖降低 50%、抗性淀粉降低 23%，以有效降低糖量摄入

和抑制餐后血糖升高，成为行业首款获得中国家用电器研究院认证的低糖电饭煲，引领行业掀起“无低糖不电饭煲”的潮流；“低脂电压力锅”搭载美的独创“醇香祛脂”技术，通过变压沸腾、循环增香、淬汤去脂，祛脂率达 92%以上；“定温电磁炉”搭载行业领先“凸出式测温、变频恒温”技术，将电磁炉由常规加热电器转变为专业精密的烹饪电器，可精准控温，不仅可做出各种恒温美食，还能实现烹饪全程无油烟，并可应用于煎、炒、煮、炖、炸等多种烹饪技法；智频可拆洗破壁机运用智频恒速破壁技术，实现更细腻的破壁效果，营养更易吸收，并搭载行业首创可拆刀盘技术、杯体无电技术和下置加热技术应用，从而实现全杯可泡洗、清洗无死角的易清洗破壁机。

COLMO B3 洗碗机搭载对旋喷臂、变频双驱系统，对餐具进行深入清洗，满足对名贵餐具的清洗需求，可达到三星消毒等级，还结合智能鲜存技术，餐具存储时间可延长至 168 个小时，集洗碗、消毒、烘干、储存于一体；COLMO EVO 系列全感活性净水机 V7 Pro 利用纯物理超微气泡科技，有效氧化分解有机污染物，消灭饮用水中的大部分细菌，同时搭载温热洗功能，该产品获 NSF 认证、AWE2020 艾普兰优秀产品奖及国家级领跑者荣誉；美的中式灭菌洗碗机 GX1000 在健康、洁净、智能三个领域为家庭洗碗提供完美解决方案，应用五旋喷臂飓风劲洗专利技术，解决顽固污渍清洗问题，搭载行业独创的光触媒净味系统，保持腔体时刻清爽洁净，专区分层洗功能满足用户个性化需求，并通过顶控前显设计、刀叉篮顶置实现免弯腰操作，更符合人体工程学。

美的零陈水净水机首创零陈水技术，全球唯一获得 NSF 认证的大通量净水机产品，树立零陈水行业技术标杆，首杯水的脱盐率达到 70%以上，实现过滤的每一杯水都能直饮；美的还首创净水机 RO 滤芯十年长效技术，解决用户滤芯频繁更换问题，全新技术搭载缓流剥离与深层旋净系统，可实现 RO 滤芯及整机水系统全维自净，荣获 2020 年度红星奖；美的 YR1908 悦家饮水机，行业内首创全程杀菌系统，通过滤菌膜、高温动态灭菌、自回流的技术组合，杀菌率高达 99%以上，实现从进水到出水的全过程饮水安全保障，首创双核加热，出水口恒温精度达到 $\pm 1^{\circ}\text{C}$ 。

2020 年 6 月，美的冰箱两项核心技术“果净系列”与“净味系列”，其中“深紫外光及光催化协同果蔬净化技术在家电行业中的研究与应用”和“低温等离子协同催化净味技术在家电行业中的研究与应用”被行业专家鉴定为国际先进，“果净系列”通过技术创新，通过在冰箱果蔬盒中使用 UVC 段的深紫外光，配合高光解效率的冷藏室抽屉结构设计及光能离子深层降解农药残留技术，实现对果蔬农药残留的高效去除，开创绿色健康生活；“净味系列”通过技术革新，通过在冰箱内采用小型化高压电源和介质阻挡放电技术产生低温等离子体，并利用其驱动异味分解催化剂净味，实现良好的净味和高效杀菌效果，19 分钟急速净味，提供安全的食材存储功能，率先引领行业进入冰箱的“快、净、新时代”。东芝家电推出六门纤薄款芝味系列冰箱，行业首创的星级料理和雾化保鲜科技，以原味解冻、快速微冻双重模式，精准匹配肉类食材所需环境以提升食材口感；果蔬室搭载原装进口 UNIT 保湿膜，使果蔬水润保鲜；配备人性化 itouch 体

感触控门及中置果蔬室设计，同时产品外壁采用航空级保温材料，冷藏室厚度缩减 60%，冷冻室厚度缩减 44%，实现“小体积、大容积”。

智能家居卫浴场景领域：

全新推出美的晨露新品电热水器 CQ6，荣膺中国智能家居国际高峰论坛智能认证产品，秉承“纯净水生活”的理念，采用行业首创全时磁净活水系统，包含前滤、中净、后清，全过程监测，健康灭菌率可达 99%，四位一体保证纯净水，从用户角度出发，解决电热水器易藏匿污垢、滋生细菌以及沐浴水量不足问题，为用户提供高品质沐浴体验；美的日光域 UV8 燃气热水器是行业首款具备 UV 杀菌的零冷水产品，采用冷、热模式 UV 杀菌功能，13L/min 大流量工作的实时杀菌率达 99% 以上，外观采用超大圆形覆膜件，结合底部微笑圆弧灯，在 2020 年双十一期间上榜行业高端价位单品第一，并荣获第十六届中国家用电器企业标准创新成果奖以及权威机构认证；美的天泉系列 HTL8 燃气热水器是行业首款磁净双核零冷水产品，有效解决洗浴时前段冷水和洗浴过程因机器启停的水温波动等问题，内置自制增压循环水泵与专利恒温舱，通过美的零波动电控算法和 4 分段精准燃烧技术，保证沐浴前端和过程用水温度恒定，外置磁净垢能主动抑制机器和管道的水垢形成；COLMO EVO 系列制冷管线机采用行业首创超真实触控屏幕，精准传达产品功能指令，温度一触即达，可制冷、加热多种水温，满足多样化的用水需求。

美智光电推出的智能浴霸产品，获得 TÜV 南德意志集团颁发的室内加热器产品首张 China Mark 认证标志，该智能浴霸产品具备温控器保护、热熔断保护、电流过载保护、电控盒 5VA 阻燃、整机四层防火阻燃等功能，确保产品使用的体验和安全，同时采用小网格高密度银离子滤网以防止蚊虫或灰尘进入滋生细菌，还可为用户输送新风打造沐浴健康，通过 120° 广角摆风和大功率制暖实现 1 分钟内快速升温和全域迅速均匀受热，复式循环加热，在智能化应用方面，采用 APP 智能联动，一键开启模式实现智能恒温 and 智能干燥功能。

2、坚持科技领先，加大提升研发投入与效率，搭建全球平台，构建数字化敏捷创新的研发体系

加大研发投入，创新体系建设，以“用户驱动+差异化技术驱动”的双驱动模式，运用数字技术改造研发全价值链，使大数据与研发业务深度融合，推动产品持续领先。不断创新产品研发模式，围绕产品领先战略，美的创新性的构建“四级研发体系”组织维度和“三个一代”技术维度相结合的新型研发模式，支撑未来全品类的“第一、唯一”目标。围绕用户需求，区分不同组织和技术进行创新产品开发、先行平台研究、关键零部件研究、差异化卖点布局以及基本性能提升，通过全球产品群开发，搭建全球产品平台，构建科技领先能力。截至 2020 年底，美的共有 8 个国家级企业技术中心和工业设计中心，近 40 个省部级企业技术中心、工程中心或设计中心。

美的集团始终坚持对核心技术的持续投入研究，2020 年美的主导开展的“强适应性变频空调电源变换

技术研究及产业化”、“家用多联式空调系统多温湿场景下智能调控技术研究与应用”、“舒适高效窗式空调器的关键技术研发及产业化”、“高效房间空调器绿色制造关键技术研究及应用”、“家电产品中对旋风扇设计与应用关键技术研究”、“深紫外光及光催化协同果蔬净化技术在家电行业中的研究与应用”、“温湿双控高效速热强热型多联机系统技术研制及应用（喷气增焓技术）”、“食品微蒸烤加工中油脂与盐分减控关键技术研究及应用”、“紧凑型高效低噪磁控管关键技术研究及产业化”、“基于双固态源闭环控制的射频烤复合烹饪关键技术研究与应用”、“蒸烤箱异味和油烟净化技术研究和产业化”、“家用蒸烤烹饪电器的高温蒸汽发生技术研究及应用”、“宽温域热回收多联机节能智能化关键技术研究及应用”等多项技术通过权威鉴定，均被认定为“国际领先”。2020 年，美的共有 9 款产品获得 AWE2020 艾普兰优秀产品奖，得益于家用空调在 R290 环保冷媒及相关环保技术的持续研发和突破，美的家用空调被联合国工业发展署正式授予杰出环境贡献奖，美的和上海交通大学共同申报的“宽环温高效节能空气源热泵供暖关键技术及产业化”项目也荣膺 2020 年中国节能协会节能减排科技进步一等奖。

在从事核心技术研究的同时，美的更加注重研发成果的转化。2020 年，美的获得中国发明专利 2,890 件，海外授权专利 570 件，连续五年位居行业第一。截至 2020 年底，美的（包含东芝家电）累计专利申请量突破 16 万件，授权维持量超过 6.2 万件。美的持续推进专利质量提升工作，开发并全面应用可视化专利申请撰写质量审核工具，以进一步助力优化专利质量。历经三年的专利“提质控量”，美的专利质量提升效果显著，美的“空调高频速冷热技术”荣获 2020 年第二十一届中国专利奖金奖，另有智能功率模块等技术共获 2 项银奖和 15 项优秀奖，还斩获第七届广东专利奖发明金奖 1 项。深入贯彻科技领先战略，美的已在无风感、对旋、无刷电机、智能家居等前沿技术领域完成数千项专利申请布局。

美的集团始终坚持“产品创新+标准创新”并联双驱动，实施“创新专利化、专利标准化、标准国际化、美的标准走出去”的标准化战略，积极为行业技术标准化做出贡献。2020 年，美的集团共计参与制订或修订 633 项标准，其中国际标准 27 项、国家标准 234 项、行业标准 145 项、团体标准 227 项，其中包括无风感技术的《CHCT-JSGF-080-2020 具有无风感模式的分体式空气调节器技术规范》、《制冷设备智能化评价要求》、《家用和类似用途电自动控制器湿度敏感控制器的特殊要求》、《家用和类似用途热泵热水器》、《空气源热泵两联供冷热水机组》、《家电噪声声品质工效学测评第一部分：冰箱》、《家用和类似用途变频控制器的性能 第 4 部分 洗衣机用变频控制器的特殊要求》、《家用电器专用智能功率模块技术规范》、《电自动控制器湿度传感器》、《家用和类似用途电器噪声测试方法 风扇的特殊要求》、《家用电器及类似器具电磁场相对于人体曝露的测量方法》、《洗碗机能效水效测试用标准餐具》、《家用和类似用途电烤箱能效限定值及能效等级》、《绿色设计产品评价技术规范 电饭锅》等。美的还成为 TC212/WG9 全国家用自动控制器标委会智能家电工作组组长单位，美的空调、冰箱、洗衣机均入选工信部 2020 年度百项团体标准应用示

范项目，美的冰箱荣获全国家用控制器标委会“突出贡献奖”。此外，美的空调参与项目还荣获“中国标准创新贡献奖一等奖”，并连续三年入选“企业标准领跑者”，其中 2020 年 5 项企业标准、169 款产品入选。

3、深化渠道变革转型，持续提升渠道效率、重塑零售服务能力，实现用户直达

随着用户消费圈层化、传播碎片化的特征日益凸显，2020 年受疫情影响，美的线上销售占比超过 45%，线上线下市场进一步加速融合，美的通过结合不同渠道的层次与特性，并围绕用户需求和消费习惯的变化趋势，以用户需求和用户体验牵引零售转型，持续优化和匹配市场零售运营体系，以推进用户购买直达。主要涉及以下方面：一是将用户体验精准切入消费场景，在地级市及以上市场的建材家装渠道累计建成超过 460 家美的智慧家体验中心，在区县级市场布局超过 2350 家美的旗舰店，在乡镇级市场建成 6370 家美的多品类店；二是以用户需求为牵引打造全链路新营销，通过数据驱动、用户分层、内容+直播+交互、用户资产沉淀+活跃度等全链路触点能力搭建与精细化运营，依托与电商平台共建数据、营销、系统的工具，以满足对家装用户、母婴用户、银发用户、粉丝会员等各类消费群体的差异化需求；三是实现智能场景门店落地，以智能化场景体验为核心，全面落地智能化终端升级，智能机型出样和智能场景演示的零售网点已超过 3.5 万家，布局超过 550 家 EDIS 全屋智能服务网点，为用户提供全屋整装、空间改造和智能套系的产品和服务，以输出和强化美的全屋智能家电解决方案；四是在包括设计、交付、安装、运维的全链路专业能力方面与电商平台持续推动供应链协同项目，通过端到端系统拉通、数据驱动及智能工具的应用，实现科学补货、自动审单、智能分仓、损益量化、归因分析等，持续降低供需偏差，有效提升运营的智慧化与精细化程度；五是在渠道变革方面，线下通过美云销中台建设完善，统仓统配深化推进，送装一体持续优化等方面，实现一盘货及最大化库存共享，以改善用户服务体验，通过数字化决策模型及算法的引入，在最优仓网、库存策略、动态补货、智能调拨等维度，实现智慧化决策，以有力支撑业务变革；此外，在直播带货方面，通过全明星种草、BOSS 天团直播和超头部达人带货等多种模式推动美的电商营销的不断发展，通过更多入口向直播间引流，直播渠道的销售占比快速提升，直播也从单纯的优惠权益、产品介绍向更专业和更丰富的内容营销转型，而且因站外直播平台可满足消费者所见即所得的要求并可形成交易闭环，该类平台已然发展成为美的的新增量渠道。

坚持以用户为中心，从用户需求和场景出发，面向用户持续深化服务体系的数字化转型和变革，优化用户服务直达。一是推动服务收费全面在线化、透明化，所有服务费用标准向用户公开，2020 年已实现超 4,100 万用户透明化付费，收费来电咨询率下降超 90%；二是加速推进智能客服落地，率先上线智能语音及文本机器人、智能知识搜索、智能全量质检等功能，同时通过物联网一键触达服务工单，提供便捷、高效、高品质的服务；三是变革服务运营体系，实现直付工程师模式，覆盖率已达到 85%以上，并全面上线直派单，覆盖率超过 75%，同时进一步重构服务评价体系，实现服务质量可视化；四是进一步加强售后

与售前的价值链互动，以服务带动销售，提升产品和品牌的用户黏性，通过在售售后服务环节推广“背包客”模式提升复购率，实现销售累计超过 13 亿元；五是持续提升全品类送装一体服务能力，2020 年在全国完成覆盖超过 2,700 个区县的送装一体服务网络，送装工程师超过 2.8 万名，为用户提供一站式全屋家电售后服务解决方案。2020 年，美的服务质量继续保持行业领先地位，并在空调、冰箱和洗衣机等产品领域的电商好评率位列全网第一。

着力拓展工程业务并发掘新突破点，提升 ToB 业务竞争力，2020 年实现同比增长超过 35%，累计新增客户超过 300 家，新增品类覆盖超过 500 个，以行业为维度，客户线由地产行业 TOP20 客户向纵深延展，同时已初步建立四级分层业务对接体系，强化工程业务协同体系构建；连锁业务主动适应市场环境变化，在深耕行业头部连锁企业客户的基础上，发掘新突破口，进军拎包入住、联合营销等新业态，并在地产领域关键试点项目中实现销售转化；进一步重构特渠业务及其价格体系，向专业化运营转型，深挖分期商城等新业态，并与金融领域战略客户实现深度营销合作，全年销售实现同比 3 倍以上增长。

在美的集团推动 T+3 业务模式变革背景下，安得智联深入推动渠道物流变革，在统仓统配战略落地的基础上，聚焦开通城际班车、城区长合车配送两大举措，持续提升配送时效，进一步为提升渠道流通效率提供有力支持。全面推进 ToC 物流能力建设，基于用户需求对全国仓网布局进行优化整合，强化末端网点的培育与拓展，为用户提供精准的送装一体服务，实现商品在线下零售环节直接送达用户，全面提升用户体验。在对外业务拓展方面，安得智联高度聚焦仓配一体核心业务，围绕一仓发全国、多仓发全国的业务场景，打造多行业、多品类、全场景的物流服务平台，同时通过强化零担、城市配送、送装一体核心能力建设，进一步提升客户满意度，2020 年安得智联城配及宅配业务的市场份额得到稳步提升。

4、加速推动全球突破，强化海外本地化运营，深化东芝家电协同整合

进一步推动全球业务布局，稳固美的全球化的基础与能力，搭建全球供应协同机制，强化海外本地运营，优化本地化供应链比例，推进产品全球化与区域化，海外业务遍布北美洲、南美洲、欧洲、亚洲、非洲、大洋洲的 200 多个国家和地区。以市场为导向，以用户为中心，前瞻性的布局全球用户研究网络，新建德国研发中心，以强化对欧洲用户需求研究，提升美国和意大利、巴西、印度和新加坡用户研究中心的资源投入力度。为提升海外核心领域业务经营效率，美的着力建设海外商业智能系统，持续深化以数据为基础的商业决策能力，搭建海外移动经营驾驶舱，已覆盖 3 大业务区域和 23 个海外分公司，包含销售、财务、供应链、产品、零售、电商等领域的共计 45 项关键指标，并实现业务实时在线、数据透明共享和风险预警。

2020 年，持续推动海外渠道突破，增强销售通路，新增海外自有品牌销售网点超过 17,000 家，通过数字化工具赋能渠道，提升改善渠道经营效率和能力，完善全球客户体系布局，并深耕全球核心客户，挖掘

存量客户价值，当前海外业务活跃合作客户数量已超 6 万家，有力保障海外业务的持续增长；加速发展海外电商业务，逐步完善全球电商运营体系，现已遍布美国、加拿大、墨西哥、巴西、意大利、英国、德国、沙特、印度、俄罗斯、日本、马来、越南、泰国、新加坡等核心市场，同时还进一步完善电商平台布局，实现对 Amazon、Ali-express、Flipkart、Shopee、Lazada 等全球主流电商平台的全覆盖，同步开拓德国 Otto、巴西 Submarino 和 Shoptime、美国 Wayfair 等区域性电商平台；从产品突破来看，电商产品竞争力持续提升，微波炉品类的美国市场占有率已高达 50%，U Shape 空调窗机成为 Indiegogo 首个众筹超过百万美金的项目，新品类拓展稳步推进，智能家居产品占比不断提升并逐步进入主流电商平台；从营销能力突破来看，为应对 2020 年因疫情导致线下门店停摆的情况，各海外分支机构快速拥抱新营销模式，在全球范围内开展多种线上营销活动，采用丰富的促销手段，通过线上代理商会议、线上招商会、KOL 直播、新媒体引流、线上话题营销等方式在 ToB 与 ToC 两方面促进线上销售，目前新营销模式已成为新常态并持续贡献增长；深化全球制造布局，在现有海外制造基地基础上，一方面在泰国、埃及、巴西等制造基地拓展家用空调、冰箱，洗衣机，厨房电器，热水器等产品的本地产能，另一方面在海外制造基地复制推广国内精益制造的成功经验，提升海外工厂制造效率，同时推进海外工厂核心零部件的制造本地化，进一步推动海外制造基地升级，改善产品交付品质与交付周期，优化区域供应链循环，提升全球制造交付能力，保障在当前逆全球化趋势下的海外经营能力；完善全球物流和服务体系，一方面整合国际物流职能，成立专业化的全球物流平台，并与全球领先的主要物流企业建立战略合作伙伴关系，持续提升全球物流保障效率，另一方面已上线全球服务全生命周期管理系统，持续推动快速响应、主动式的全球服务能力建设，海外 iSERVICE 系统和云呼叫平台已覆盖全球近 50 个国家和地区，此外还建立区域备件应急响应中心，整体提升用户满意度；在海外自有品牌推广方面，整体规划品牌投入，在保持线下品牌曝光的同时，积极进行线上投入，并通过对全球性、区域性球队以及体育赛事赞助的方式，增强自有品牌的国际影响力。

2020 年，新冠疫情严重影响日本消费市场，东芝家电在保障员工安全前提下，充分利用线上渠道进行商品推介和销售以适应环境变化，保持经营韧性；持续深化变革组织架构与业务模式，成立专门团队发展线上渠道销售，2020 年实现同比增长 30%，同时加强售前售后团队建设，进一步精简职能人员，落实轮岗制度以提高组织活力；继续加深与集团及相关事业部在品牌建设、研发创新、供应链整合、品质提升等方面的协同效应，协作推广面向全球市场的产品布局，在保证疫情期间产品供应的同时，还在 60 多个国家和地区推出东芝家电产品；优化产品结构提升毛利，刚性管控费用支出，大幅改善盈利能力。2020 年日本家电市场零售规模同比持平，东芝家电逆势增长 4%，六大品类市场份额提升至 11% 以上，并在空调，冰箱，洗衣机，微波炉等领域的市场份额实现增长。通过一系列的变革与调整，东芝家电毛利率和费用率均改善显著，实现了东芝家电在过去十几年来最好盈利水平。

5、推动全面数字化与工业互联网建设，实现全价值链数据运营与平台化运作，提升数字时代的企业

竞争力

美的围绕“数智驱动”，改变产品形态，用软件驱动硬件，做好内容和服务；改变业务方法，推动研产销变革，用互联网思维和工具颠覆原有商业模式。目前全面数字化项目已在相关领域取得阶段性成果。在研发领域，聚焦用户直达，构建用户触达、中长期趋势分析、用户测评等数字化能力建设，形成以用户为中心的产品研发能力；打造全球产品平台，从单品开发转向平台的开发，形成支撑 C2M 定制的产品能力，完成研发数字化平台的自主化建设，发布 GPM、MPLM 等研发领域自主知识产权工业软件平台，实现开发效率提升 27% 和测试周期缩短 32%；进一步推动零部件标准化以降本提效，精简物料 50% 以上，累计成本节省超过 3 亿。在生产制造环节，引入智能算法，提升采购的执行效率和快速响应能力，推广自研 MRP 系统、智能排程，深化多工厂协同生产计划、价值流跟单采购计划；持续推动品质数字化管理向供应商及市场端延伸，通过品质云以更加规范透明的管控供应链过程品质与成品品质；依托美的工业互联网平台，持续推进安全、环境及能源的数字化建设，通过移动化、设备联机等智能手段实现工厂 EHS 可视化管理及智能预警，并通过工业互联网平台，助力上游供应商数字化转型，促进价值链的数据信息更加透明、高效，优化供方库存管理。在营销环节，以用户为中心，全面打造美云销中台，实现订单智能履约、统仓统配、一盘货库存共享、一站式物流交付、送装一体服务、大数据智能分析等，进一步提升了渠道终端供应链履约效率、全渠道业务在线化、数字化经营水平；利用美云销“在线直播+云订货”模式，可使经销商及时了解美的营销政策、产品卖点、在线订货；通过与门店共建会员体系，扩大会员规模并提升门店参与会员活动积极性，增强会员购买体验，提高用户粘性。在售后服务环节，推动业务变革，强化用户服务体验，聚焦收费透明化、售后退换货和送装一体服务，实现不合理收费率下降 68%、线上支付率达 76%，服务在线率大幅提升，服务处理周期显著缩短，用户满意度提升至 98% 以上；送装一体服务比例持续提升并已超过 60%，基本实现业务全覆盖，目前已对超过 9,000 网点和 13,000 名工程师进行直管直付转型，强化对售后服务管控，提升派工效率。在营运环节，深入探索人才发展的数字化最佳实践，加速建立人才分析模型、人才标签体系和人才画像，为人力资源智能化应用夯实基础；以规范管理流程、提升操作效率及服务质量为目标，持续健全员工管理体系；持续优化移动办公应用的用户体验，提升办公效率和全面数字化能力。以国际 632 项目为核心，不断推动海外业务的数字化转型，增强新形势下的全球竞争力；搭建全球订单处理平台，有效衔接海外营销与生产制造，实现产销自动分配衔接；赋能海外电商数字营销能力，实现电商 ToC 业务全面线上化，预计效率提升可达 50% 以上。

加速推进 5G+工业互联网，美的厨电 5G+工业互联网应用示范园区已完成 5G 全覆盖，并构建传统网络+5G 融合使用、企业内网与外网高效通信的基础信息网络，被广东省工业和信息化厅认定为广东省首批“5G+工业互联网”应用示范园区，同时被评为世界经济论坛“灯塔工厂”，使美的成为国内拥有灯塔工厂

最多的企业。2020 年，美的集团共有 7 个事业部的 11 个园区开展 5G+工业互联网试点探索，并与国内三大电信运营商以及华为等厂商建立战略合作。

深入推动人工智能（AI）的业务应用，以 AI 质检平台、AI 开放平台为基础，全面覆盖智能研发、智能制造、智慧办公、智能运营、PaaS 能力开放等业务场景；在智能研发方面，通过 AI 实现图纸与扫描件差异，辅助精密比对，减少人工 30%比对工作量，实现所有检测内容的追溯，扫码即可实现对比结果输出；在智能制造方面，推广 PCB 电路板检测、洗衣机外观检、套外箱检测、纸箱喷墨检、零配件检测及底脚防漏检测等应用，大幅提升品质合格率，并将 5G 与 AI 结合，大幅提升检测效率。

全面推进云计算应用，为全面数字化转型提供支撑。美的云平台定位为制造行业领先的云平台，基于云原技术搭建并拥有自主知识产权，整体架构利于扩展，并兼顾美云销、工业互联网、IoT 生态以及第三方开发者等需求。已上线 21 个 PaaS 服务、8 个 SaaS 产品，面向广大企业客户，基于 IaaS 与 PaaS，拉通应用的全生命周期管理及客户全流程服务，降低上云门槛，以解决中小企业“上云难”问题，支持一键部署开通业务应用，并以采购云为试点，已为超过 3,000 家企业客户提供 SRM 云、寻源云、风控云等 SaaS 应用服务。

6、推动数智驱动战略，加速全面智能化落地，为用户打造更美的智慧生活

2020 年，美的 IoT 围绕“用户综合体验第一”的目标，从用户研究、智能场景企划、IoT 产品与技术、生态合作、IoT 运营等方面进行一系列变革，重点升级连接技术与智能安全体系，加快推动 5G 产品落地、IoT 生态场景和服务机器人平台化。同时，围绕安全、健康、美食、便捷、个性五大主题，向生态合作伙伴全面开放智能场景和 IoT 技术，从用户体验生命周期出发，构建以用户为中心的美的智能家居商业价值链，为用户提供全场景体验服务和更多优质生态增值服务，打造“更美的智慧生活”泛美居生态。美的 IoT 开发者平台累计接入智能产品超 4000 款，智能设备联网量累计较上年同比增长 103%，联网活跃设备已达 3800 万台，美的美居已经服务 3200 万个家庭。

面向细分用户群体，通过产品升级满足不同的用户需求，美的美居 APP 目前已为用户提供 225 个智能场景体验。在疫情背景下，美的美居 APP 升级智能厨房场景并推出智能健康云食谱，为用户精心定制一系列提升免疫力的健康菜谱，帮助用户通过科学合理的饮食改善健康状况，还推出“孩子食谱”，可满足儿童群体的营养配餐需求；在低糖电饭煲的基础上推出“记血糖”功能，通过联动血糖仪数据和低糖饭烹饪数据，管理用户每日的血糖数据，并推荐控糖食谱方案，打造健康的饮食习惯；全面升级美的语音空调，全新上线方言语种混合识别功能，让用户切身体会到语音家电产品的便捷；美的开发的空气多维调节算法可依据用户所处环境、空气偏好，自动调控空调温、风、湿、净、鲜，让用户一键获得舒适体验；美的云管家已服务超 270 万用户，已申请两项国家专利技术，可通过分析用户用水习惯、识别季节与温度变化，准

确预测用水需求曲线，以优化使用并达到节电效果；新增家电忘关提醒服务，通过智能检测家电状态和远程控制家电功能，直接解决用户离家忘关家电的痛点，满足节能和安全双重需求。

截至 2020 年 12 月底，美的通过生态合作为用户提供更多的增值服务和跨场景体验，搭载鸿蒙系统的美的家电已有 7 个品类、12 款产品上市。用户通过搭载鸿蒙系统的手机，可实现最快 3 秒配网美的家电，打造智慧生活场景互联互通和人机交互的全新体验；同年 11 月，美的参与谷歌中国开发者大会，作为重点智能家居合作伙伴在海外市场上线谷歌 App Flip 功能，用户可以通过谷歌智能音箱连接操控美的智能家电产品，还可以通过谷歌账号 App Flip 一键连接美的美居 APP；同年 12 月，美的 IoT 与比亚迪 DiLink 携手打造的“车家互联 APP”，充分展示“人-车-生活互联”的全时全域智慧生活方式，本次合作致力于通过车与家的联通提供无缝连接的智慧生活体验，无论是在家中还是车中，用户都能实现与美的智能家电的互联互通；此外，美的通过与中国电信开展战略合作以拓展美的产品和服务生态，还通过与国家电网中国电力科学研究院的战略合作，围绕用户侧绿色能耗生态、能源互联网智能用电服务生态、电力领域人工智能应用生态等多个维度开展合作。

保障用户隐私和数据安全是智能化的优先要务，美的 IoT 首家获得监管局网安中心智能家居安全认证，并获得多项国际安全与隐私认证，包括美的美居通过 ePrivacyApp 隐私数据保护认证、数据保护通过金融级别的 PCI DSS 安全认证、美的 IoT 平台通过 TRUSTe 国际隐私数据合规认证、信息安全管理体系通过 ISO 27001 信息安全管理体系（ISMS）认证、隐私信息管理体系通过 ISO 27701 认证等。而且，美的智慧家电隐私保护还分别通过欧洲 ETSI 303645、美国 NIST 8259 和北美 ioXt 等安全标准评估，如今美的智慧家居数据安全保护已达到国际领先水平。

7、面向用户分层匹配多品牌组合产品，强化品牌核心价值传播，为终端零售与用户运营赋能

自 2018 年起，美的集团陆续推出包括高端品牌 COLMO、互联网品牌布谷、年轻品牌华凌等多个品牌。COLMO 始终秉承“科技服务生活本源、设计释放理性空间”的品牌理念，致力于为菁英消费者打造兼具至臻品质和自主学习能力的 AI 科技家电。2020 年，在品牌端，COLMO 以“生活进化论”为年度传播主轴，深耕品牌文化价值，分别与看理想和单向空间文化平台携手合作；同时，探索自制 IP，推出《生活进化论》，携手时尚集团，打造理享生活年终盛典；并针对理性美学持续发声，不断深化与全球超级个体的精神共鸣，持续引领高阶生活进化之道。在产品端，COLMO 全新发布 145N 全屋智慧解决方案，以家庭为中心，围绕用户起居、厨房、卫浴和洗护四大场景，通过智能一体化家电、IoT 互联系统和 AI 学习大脑，为菁英消费者构建 AI 全图景高端智慧生活，还发布了 TURING 家用中央空调地暖水利模块、TURING 蒸烤箱以及四大场景新品，包括熔幔岩 513 冰箱、子母太空舱洗衣机、EVO 系列 S67 油烟机和 V7 全感活性净水机等；2020 年，COLMO 共荣获 12 项设计奖项，其中 BLANC 烟灶洗套装获得 iF

设计奖和红点设计奖、TURING 小多联家用中央空调荣获 iF 设计奖。在市场端，自产品上市以来，COLMO 已经服务全球近 10 万个菁英家庭，部分品类在高端市场份额表现突出并已逐步成为行业高端市场标杆，如在单价 7 千元以上的家用空调（挂机）市场占比近 24%、在单价 2 万元以上的家用空调（柜机）市场占比达 20%以上。在用户体验和渠道端，COLMO 以用户为中心，打造多类型、多业态的终端体验空间，包括品类专区、AI 智感空间、AI 智感体验厅等，目前已在全国布局超过 5,000 家门店及网点，并逐步增加场景体验和智能体验。

2020 年，布谷品牌营收突破 2 亿元，同比增长超过 260%，实现新生品牌积极进取下的逆势增长。在品牌营销端，作为互联网电商品牌，布谷专注落地营销模式及商业模式的突破和创新，全力跑通“单品爆发、品类深耕”的爆品营销模式，同时在满足互联网新生代用户个性需求的基础上，发挥多品类协同优势，实现稳定结构增长。如围绕年轻用户设计的随行榨汁杯，7 月单月出货超 20 万，登顶类目第一；围绕学生群体开发小煮锅，天猫双十一期间排名第一；围绕小镇青年、租房群体，利用抖音等站外渠道种草推广台式洗碗机，连续数月在天猫、京东平台排名前列。在产品端，布谷围绕 Z 世代用户市场分析，深度开拓强势品类，积极拓展新生品类，建立智趣生活场景体系，覆盖年轻人精致餐饮、健康护理、智趣运动、家有爱宠等多样化细分需求，面向颜值经济潮流，布谷推出洗护产品线，如电动牙刷、电吹风、按摩仪套系等；面向年轻潮酷的 90 后年轻父母需求，建立母婴品类全周期产品，布谷全智能调奶器是行业首款智能恒温调奶器；面向单身经济，打造满足年轻人“一人食”使用场景的个性化产品，如电热饭盒、个人破壁机、煮蛋器、便携水壶等；面对宠物消费的“它经济”，布谷在 2020 年首发推出宠物智能语音喂食器，并已布

破，荣获两项省级专利金奖、一项省级专利银奖以及三项省级专利优秀奖，美的空调新能效专用变频压缩机获得中国空调行业高峰论坛“2020-2021 年度空调行业技术核芯奖”、扩散焊关键突破技术获得“中国机械工业科学技术奖特等奖”、新型滑片式高效压缩机技术获得“中国轻工业联合会科学技术奖一等奖”、压缩机泵体润滑减摩突破技术获得“2020 年中国空调行业技术核芯奖”。此外，高创传动的产品技术也在国内直线驱动器市场处于领先地位，2020 年获得中国直驱产业联盟“CDDIA 2020 年度直驱领域影响力品牌”称号，其产品 CDHD2 驱动器获得“CDDIA 2020 年度直驱领域技术创新奖”，同年 8 月还在国内上市了旋转伺服驱动器 BDHDE，以满足工业自动化领域的国产化需求。

美的暖通与楼宇事业部在 2020 年与菱王电梯达成战略合作，正式进军电梯业务，升级为楼宇设备提供商，力争成为楼宇行业的新势力，并打造面向未来的智慧楼宇解决方案。在市场表现方面，根据《机电信息·中央空调市场》监测的数据显示，2020 年美的中央空调国内市场占有率继续保持第一，美的持续专注工程业态，在商业地产、轨道交通、农林牧渔及工业企业等领域不断拓展，如广州地铁项目中的美的超高效智能环控系统 & 智慧运维云平台获得行业认可并认定为“达到国际领先水平”；在地产领域连续多年获得年度中国地产金砖奖、年度房地产配套采购首选中央空调品牌、中国房地产最佳供应商，并与超过 50 家百强地产商建立长期战略合作伙伴关系；在新领域不断突破，如为莲花清瘟制造商打造生产环境解决方案以助力疫情期间药物高效生产，助力特斯拉上海超级工厂建设并提供智能暖通解决方案，为鹏城云脑-2 项目量身打造专属的集成冷站解决方案，与中航云推出冰潜系列阵列式机房空调，与西藏宁算科技集团共同打造带热回收的蒸发制冷创新方案。在产品创新方面，美的创新性将净离子除菌消毒技术应用于现有产品家族，为用户增加健康保障；美的领航者多功能系列地暖空调，采用“地暖+中央空调”组合搭配，应用全直流变频空气源热泵技术，独有“多维立体控温系统”，通过温度精准测控减小温度波动，提升用户体验，地板辐射散热能给人以“足暖头凉”的舒适感受，并可满足多样化家庭需求。作为中国空气源热泵行业的领导品牌，美的暖通与楼宇事业部在 2020 年屡获行业大奖，中央空调杀菌箱获得全球首张空调类杀菌产品 Tick-Mark 认证证书，并连续 8 年获得“中国热泵行业领军品牌”称号，多联机 LCD 段位显示屏线控器获得德国 iF 设计大奖，“喷气增焓空调系统”和“热泵热水器及其控制方法”分别荣获第四届中国节能环保专利奖的一等奖和三等奖，美的与上海交通大学联合开发的“宽环温高效节能空气源热泵供暖关键技术及产业化”项目获得 2020 年中国节能协会的节能减排科技进步一等奖，与上海交通大学共同申报的“宽范围高效多联机节能关键技术及产业化”项目也荣获 2020 年中国发明协会发明创业成果奖。

9、创新机器人产品开发，加快推动中国市场机器人业务整合与拓展

美的旗下库卡是世界上首家将灵敏轻型机器人带入生产车间的机器人制造商，并成为第一家从协作机器人到移动机器人及工业重型机器人全覆盖的制造商。在汽车领域，库卡继续保持优势，并在 2019 年推出

世界上第一款具有数字运动模式的工业机器人——新一代高负载级别的全能机器人 KR QUANTEC-2，可有效降低客户成本，且在性能、精准度及速度方面均有大幅提升；在一般工业领域，库卡在 2020 年推出了第二代新型 KR QUANTEC 铸造机器人，该产品装载新型数字化运动模式并可实现卓越的工艺质量，可在高温恶劣环境下进行加工作业，下半年库卡陆续推出新型 KR CYBERTECH nano 和 KR SCARA 机器人，在 6kg 以下负载级别中，KR SCARA 的作用范围为 500 或 700 毫米，循环时间极短，仅需 0.36 或 0.38 秒，因其高效和总体拥有成本较低的特点，非常适合在对成本敏感的市场推进自动化，而在 6-10kg 的低负载级别范围，新型 KR CYBERTECH nano 机器人既可用作搬运机器人、焊接机器人，也可用来进行码垛或粘接，这款机器人速度更快、精度极高，同时投资和维护成本低，也非常适合用于经济性要求高的生产链；在运动控制领域，库卡新推出了机器人控制系统 KR C5，具备强大的兼容性硬件和更加智能的软件系统以及更加高效的技术表现，而且装配该系统的机器人相同条件下的能耗更低；在物流领域，针对越来越多的在线下单行业业态，新一代基于机器人的订单拣选解决方案 ItemPiQ，作为库卡和瑞仕格将专有技术相结合的完美范例，结合新的机器人技术和智能视觉系统，具备高效拣选的性能和机器学习的功能；在电子工业领域，2020 年上市的新型 KR 4 AGILUS，载荷等级在 4kg 以下，精巧型机器人的设计最适合电子工业中基于机器人技术的自动化生产，这款机器人可以安装在任何位置并可采用任意角度，且扩展后的作用范围达到 600 mm，因为工作范围扩展了近 40%，即便在最狭小的空间中也能确保最高的精准度。在 2020 年疫情影响下，库卡机器人持续拓展在医疗领域的应用，借助库卡 LBR Med 机器人，丹麦 Life Science Robotics 公司开发了基于机器人系统的自动化医疗设备 ROBERT，可在病患接受治疗时辅助移动病人身体，减少理疗师与病患的身体接触并保持社交距离，以阻止新冠疫情的传播扩散；丹麦奥尔堡大学医院使用库卡 KR AGILUS 系列机器人进行血液检测分类，相比人工方式大幅提高检测效率，日均可处理 3000 份血液样本；在捷克首都布拉格的 Bulovka 医院，库卡 LBR iiwa 机器人可有效协助医务人员对潜在新冠患者进行咽拭子采样检测工作。

由于受到新冠疫情在全球范围的蔓延影响，全球各经济体陆续停摆，库卡的部分客户也暂时关闭其工厂并减少投资活动，这导致库卡主要业务显著下滑。受疫情影响，预计 2020 年工业机器人行业需求将同比下滑，但从中长期来看，在疫情过后，工业机器人与自动化的需求将进一步增加，因疫情而延迟的相关投资活动也将迅速恢复。2020 年，在汽车领域，库卡于年初获得一家欧洲客户的共计三项汽车发动机装配生产线订单，均达数百万欧元；同年 4 月，库卡与宝马集团签订框架协议，将为其提供约 5,000 台机器人用于新建宝马全球汽车工厂生产线；库卡还获得奥迪汽车自动化生产线合同，将提供 42 台工业机器人用于白车身的接缝密封和安装；2020 年底，库卡获得梅赛德斯奔驰公司的订单，涉及多条白车身生产线的工程建设、组装调试，库卡将通过技术专长和数百台库卡工业机器人为客户提供柔性生产方案；基于之前的良好合作经历，作为现代、起亚等车企的主要汽车部件供应商，韩国 SEOJIN 公司向库卡订购 185 台机器人，

应用在焊接和加工处理等制造环节，主要涉及 KR QUANTEC 系列产品。在新能源车领域，2020 年底，在投入约 12 亿欧元后，大众汽车旗下的德国茨维考工厂整体被改建为生产电动汽车，该工厂在 2021 年预计将生产约 30 万辆电动汽车，库卡与大众汽车在茨维考工厂持续深入合作以建立生产全电动汽车产线，该项工作涉及 1700 多台库卡机器人，涵盖库卡 KR QUANTEC、KR FORTEC 和 LBR iiwa 等多个系列机器人，并主要用于车身制造和装配，此外库卡机器人还参与了大众汽车旗下续航里程超过 500 公里的汽车可扩展电池系统的制造，作为德国首个纯电动汽车厂的参与者，库卡将致力于推进汽车行业的电动化和技术变革；库卡在上半年还锁定一份总额高达数千万欧元的电池装配生产线供应合同，将用于生产高端电动汽车的电池系统；同年 5 月，库卡为德国 SAR 集团提供 50 台机器人，用于其电动汽车自动化生产线；同年 11 月，库卡还拿到大众商用车公司的全电动车型 ID. BUZZ 的白车身生产线订单，将负责全自动车身制造系统的设计、交付、组装及调试等工作，包括点焊、拼接、螺柱焊等各类制造工艺将在 15 个模块化生产线中实施。在物流自动化领域，欧洲药妆连锁零售企业 dm-drogerie markt GmbH 的一座造价近 1 亿欧元的创新物流配送中心于今年 7 月在德国建成，该项目由库卡旗下瑞仕格提供物流自动化系统。在教育培训领域，库卡向捷克理工大学提供 23 台机器人产品，订单规模达百万欧元级别，包括 LBR iiwa、KMR iiwa 以及 ready2_educate cell 产品，并将配备在该校新兴国际研究中心。在 3D 打印领域，为应对疫情，意大利公司 Caracol-AM 使用库卡机器人以 3D 打印方式制造防护面罩，日产量可达 1000 件以上；意大利初创公司 Moi Composites 与自动化行业和造船行业的主要专家们经过通力合作，利用库卡 KR QUANTEC 机器人以 3D 打印方式制造出首个玻璃纤维艇，并由此创立造船业的新标杆。此外，库卡还荣获咨询机构 Frost & Sulliva 的“2020 全球医疗机器人公司大奖”和第五次荣膺通用汽车“2019 年度供应商”称号。

加快推动库卡机器人中国业务整合，一方面，在库卡新组织架构下，2019 年成立库卡中国事业部，涵盖机器人本体、柔性系统、一般工业自动化、智能物流自动化以及智能医疗自动化等业务，另一方面，协同优势初显并已体现在商机挖掘、技术共享、客户服务、采购协同、管理提升等各方面，为工业自动化业务的全面高速增长奠定基础。2020 年，尽管受新冠疫情影响，但库卡中国依然在多方面取得突破，在产品研发方面，引入行业资深人才，顺利推进德国合作项目，本土研发和测试能力提升显著，产品矩阵进一步完善，当年共完成 17 款软件产品、6 款新应用以及新产品 KR 4 AGILUS、KR SCARA、KR DELTA 和移动机器人 KMP 600-S 的发布；在市场营销方面，以价值链驱动的业务模式已经成型，机器人本体的销售效率和渠道管理有明显改善，得到客户高度肯定，数字化产品逐步推向市场，KUKA Robot LBS、KMS、Martec 以及微信 24 小时在线客服的上线应用，在研发、销售、售后各环节，通过数字化的管控手段，进一步提升业务运营效率；在全价值链效率提升方面，产品交付周期大幅缩短，有效保障客户需求响应速度，供应体系和检测手段不断完善，物料质量明显提升，一切以用户为中心的企业准则已初步建立。

在汽车行业，受疫情以及贸易战经济下滑影响，通过积极应对，在产品迭代上，推出深受汽车厂商

青睐的 QUANTEC 系列第二代产品，继续巩固在合资品牌的优势，库卡中国与上汽大众签订新的框架协议，并获得宝马和奔驰的国内工厂订单；加大与国内自主品牌厂商合作，深化与吉利的合作并成为吉利汽车长兴生产基地机器人供应商；在新能源车行业分别获得威马汽车和华人运通千万级别的订单；借力商用车市场的持续增长，库卡中国还获得一汽凌源、一汽通用、一汽解放、长安跨越和奇瑞凯翼等商用车项目订单；同时也在积极拓展总装车间的应用开发，成功在一汽大众佛山工厂执行备胎随动安装项目，并在项目过程中和美云智数共同研发带有人工智能的防碰撞智能系统；库卡中国的新能源汽车电驱测试技术也取得长足进展，并已在硬件系统和软件开发及系统集成方面形成了整体技术能力，于 2021 年 1 月向沃尔沃张家口工厂交付了首台测试站，同年还向一汽大众佛山工厂交付了新能源汽车电池自动化装配测试线，为客户投产准备提供了有效支持，库卡中国的技术能力和快速响应能力获得客户高度认可，此外库卡中国还将面向锂电池和燃料电池领域进行业务和技术布局。在消费品行业，面对疫情的巨大挑战，库卡机器人为食品、饮料、医药、烟草等行业带来了众多优势技术，在疫情影响下，消费品行业对自动化率有更高的需求，无论是在食品饮料、医药行业还是用于生产和配送物流行业，通过库卡的自动化解决方案，可以灵活应对客户的个性化需求，并不断在消费品行业的新领域实现技术突破，如针对制鞋行业开发的机器人 3D 视觉涂胶应用技术、针对食品和药品行业的食品级版本的 Delta 机器人。在其他新拓展的行业也不断实现业务突破，如环球影城等重点文娱类项目、开发实现在轮胎行业的库卡机器人首例应用，并与相关新客户建立合作伙伴关系。在医疗物流领域，国内疫情爆发初期，库卡旗下的瑞仕格医疗联合美的集团捐赠 20 台自导航物流机器人到武汉方舱医院，为抗疫贡献力量，在收治新冠肺炎患者的上海公共卫生临床中心，也装配了瑞仕格医疗钢管气动物流系统，极大的提高医治效率，该项业务在 2020 年同比大幅增长，全国新开发数十家客户，并同步完成相关产品的国内研发和对医院整体方案的战略布局，例如瑞仕格中标的华西天府医院项目，将为该院交付气动物流传输系统、箱式物流传输系统、垃圾被服回收系统、手供一体系统等四大系统解决方案，此外还完成了智能轨道小车在国内的研发和 PIVAS 静配机器人 ivONE 系统的布局。仓储物流领域，瑞仕格成功获取北美著名日用品直销企业订单，为其上海的全新配送中心提供整套物流自动化系统，订单金额过亿元；瑞仕格还顺利签约一家全球领先的半导体公司，将在上海为其提供目前亚太地区机器人数量最多的 AutoStore 系统，在 2020 年下半年还参与了该半导体公司深圳配送中心项目，该项目将采用中国首套 AutoStore Black Line 高速机器人小车系统，项目金额总计逾亿元。此外，库卡也积极协助美的集团提升智能制造水平，截至 2020 年底，美的机器人使用密度已接近 240 台/万人，并计划在未来提升至 360 台/万人。

10、深化长期激励，保障股东权益

2020 年，美的继续推动构建公司核心管理团队与公司长期成长价值的责任绑定，进一步完善长期激励

机制，公司已推出七期股票期权激励计划、四期限制性股票激励计划、六期全球合伙人持股计划及三期事业合伙人持股计划，稳固了公司高层、核心骨干与公司全体股东利益一致的有效机制。

公司坚持维护股东权益，保障了持续稳定的分红政策，美的集团自 2013 年整体上市以来，考虑 2020 年利润分配预案，公司累计派现金额将接近 580 亿元，与全体股东共享公司成长。在稳定分红派现的同时，公司持续推出实施了一系列股份回购的方案，继 2018 年完成 40 亿元的股份回购之后，自 2019 年起公司已连续三年推出回购计划，持续用于实施公司股权激励计划及/或员工持股计划，维护公司市值稳定与全体股东利益。截至 2020 年 12 月 31 日，公司自 2019 年已实施的回购金额总计近 60 亿元。

二、主营业务分析

1、概述

是否与经营情况讨论与分析中的概述披露相同

✓ 是 □ 否

参见“经营情况讨论与分析”中的“一、概述”相关内容。

2、收入与成本

(1) 营业收入构成

单位：千元

	2020 年		2019 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	284,221,249		278,216,017		2.16%
分行业					
制造业	256,694,589	90.32%	254,286,134	91.40%	0.95%
分产品					
暖通空调	121,215,043	42.65%	119,607,379	42.99%	1.34%
消费电器	113,890,764	40.07%	109,486,791	39.35%	4.02%
机器人及自动化系统	21,588,782	7.60%	25,191,964	9.05%	-14.30%
分地区					
国内	163,139,841	57.40%	161,432,313	58.02%	-0.63%
国外	121,081,408	42.60%	116,783,704	41.98%	0.63%

备注：消费电器主要包含冰箱、洗衣机、厨房电器及其它小家电。

(2) 占公司营业收入或营业利润 10%以上的行业、产品或地区情况

√ 适用 □ 不适用

单位：千元

	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						
制造业	256,694,589	188,335,826	26.63%	0.95%	6.65%	-3.92%
分产品						
暖通空调	121,215,043	91,925,363	24.16%	1.34%	12.62%	-7.59%
消费电器	113,890,764	79,112,626	30.54%	4.02%	5.46%	-0.95%
机器人及自动化系统	21,588,782	17,297,837	19.88%	-14.30%	-13.31%	-0.92%
分地区						
国内	163,139,841	122,571,889	24.87%	1.06%	10.56%	-6.46%
国外	121,081,408	90,267,703	25.45%	3.68%	3.70%	-0.01%

公司主营业务数据统计口径在报告期发生调整的情况下，公司最近 1 年按报告期末口径调整后的主营业务数据

□ 适用 √ 不适用

(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	2020 年	2019 年	同比增减
家用电器行业	销售量	万台/套	50,759.14	45,668.02	11.15%
	生产量	万台/套	51,098.69	46,506.33	9.87%
	库存量	万台/套	6,251.18	5,916.93	5.65%

(4) 公司已签订的重大销售合同截至本报告期的履行情况

□ 适用 √ 不适用

(5) 营业成本构成

行业分类

单位：千元

行业分类	项目	2020 年	2019 年	同比增减
------	----	--------	--------	------

		金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
家用电器行业	原材料	144,479,295	84.47%	134,231,337	85.69%	7.63%
	人工工资	11,066,122	6.47%	9,711,741	6.20%	13.95%
	折旧	3,009,985	1.76%	2,673,507	1.71%	12.59%
	能源	2,567,340	1.50%	2,255,630	1.44%	13.82%

(6) 报告期内合并范围是否发生变动

√ 是 □ 否

本年度纳入合并范围的主要子公司详见附注五及附注六，本年度新纳入合并范围的子公司主要有美的集团（上海）有限公司、重庆美的商业保理有限公司、天津安得网络科技有限公司、广东美西科技有限公司、北京合康新能科技股份有限公司及其子公司(以下简称“合康新能”)和菱王电梯有限公司及其子公司(以下简称“菱王电梯”)，详见附注五(1)、附注五(2)(a)，本年度不再纳入合并范围的子公司详见附注五(2)(b)。

(7) 公司报告期内业务、产品或服务发生重大变化或调整有关情况

□ 适用 √ 不适用

(8) 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（千元）	39,476,942.09
前五名客户合计销售金额占年度销售总额比例	13.89%
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

公司前 5 大客户资料

序号	客户名称	销售额（千元）	占年度销售总额比例
1	第一名	23,199,371.94	8.16%
2	第二名	8,907,826.58	3.13%
3	第三名	2,626,776.31	0.92%
4	第四名	2,599,044.53	0.91%
5	第五名	2,143,922.73	0.75%
合计	--	39,476,942.09	13.89%

公司主要供应商情况

前五名供应商合计采购金额（千元）	10,191,371.51
------------------	---------------

前五名供应商合计采购金额占年度采购总额比例	5.14%
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

公司前 5 名供应商资料

序号	供应商名称	采购额（千元）	占年度采购总额比例
1	第一名	2,776,345.52	1.40%
2	第二名	2,035,200.92	1.03%
3	第三名	1,930,072.00	0.97%
4	第四名	1,749,648.68	0.88%
5	第五名	1,700,104.39	0.86%
合计	--	10,191,371.51	5.14%

3、费用

单位：千元

	2020 年	2019 年	同比增减	重大变动说明
销售费用	27,522,276	34,611,231	-20.48%	
管理费用	9,264,148	9,531,361	-2.80%	
财务收入	2,638,032	2,231,636	18.21%	
研发费用	10,118,667	9,638,137	4.99%	

4、研发投入

√ 适用 □ 不适用

美的着力于构建具有全球竞争力的研发布局和多层级研发体系，具备以用户体验及产品功能为本的全球一流研发技术投入及实力，过去 5 年研发投入超过 400 亿元，2020 年研发投入就达百亿元，包括中国在内的 11 个国家设立了 28 个研究中心，逐步形成“2+4+N”全球化研发网络，建立研发规模优势。国内以顺德总部全球创新中心和上海全球创新园区为核心；海外以美国研发中心、德国研发中心、日本研发中心、米兰设计中心为主，发挥区位优势，整合全球研发资源，形成优势互补的区域性技术研发中心，以科技领先战略牵引人才密度和厚度，成建制地构建全球研发布局。美的研发人员超过 15,000 人，外籍资深专家超过 500 人。在强化全球研发布局的同时，美的着力构建开放式创新生态平台，既与 MIT、UC Berkeley、UIUC、Stanford University、Purdue University、University of Maryland, The University of Sheffield、Polytechnic University of Milan、清华大学、上海交通大学、浙江大学、中国科学院、哈尔滨工业大学、西安交通大学、华中科技大学、华南理工大学等国内外顶级科研机构开展合作，建立联合实验室和深化技术合作；还与 BASF、Honeywell 等科技公司开展战略合作，多渠道构建全球创新生态系统。美的关注与聚焦技术创新、

用户创新、设计创新、产品创新及开放式创新体系建设，加强先行研究体系构建，布局中长期技术储备，为保持持续领先的产品技术优势奠定了稳固基础。

公司研发投入情况

	2020 年	2019 年	变动比例
研发人员数量（人）	16,071	13,727	17.08%
研发人员数量占比	10.77%	10.18%	0.59%
研发费用金额（千元）	10,118,667	9,638,137	4.99%
研发投入占营业收入比例	3.56%	3.46%	0.10%

注：以上研发人员未含库卡集团人员。

5、现金流

单位：千元

项目	2020 年	2019 年	同比增减
经营活动现金流入小计	252,985,046	252,123,178	0.34%
经营活动现金流出小计	223,427,929	213,532,774	4.63%
经营活动产生的现金流量净额	29,557,117	38,590,404	-23.41%
投资活动现金流入小计	147,012,656	89,004,610	65.17%
投资活动现金流出小计	182,323,319	112,112,311	62.63%
投资活动产生的现金流量净额	-35,310,663	-23,107,701	-52.81%
筹资活动现金流入小计	54,749,413	20,015,594	173.53%
筹资活动现金流出小计	55,505,708	23,289,195	138.33%
筹资活动产生的现金流量净额	-756,295	-3,273,601	76.90%
现金及现金等价物净增加额	-6,893,252	12,489,478	-155.19%

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

- 1、投资活动产生的现金流量净额同比减少 52.81%，主要系投资支付的现金增加所致。
- 2、筹资活动产生的现金流量净额同比增加 76.90%，主要系发行短期融资券收到的现金增加所致。
- 3、现金及现金等价物净增加额同比减少 155.19%，主要系投资活动产生的现金流量净额减少所致。

报告期内公司经营活动产生的现金净流量与本年度净利润存在重大差异的原因说明

□ 适用 √ 不适用

三、非主营业务分析

☐ 适用 ☒ 不适用

四、资产及负债状况分析

1、资产构成重大变动情况

公司 2020 年起首次执行新收入准则调整执行当年年初财务报表相关项目

单位：千元

	2020 年末		2020 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	81,210,482	22.53%	70,916,841	23.49%	-0.96%	
应收账款	22,978,363	6.38%	18,663,819	6.18%	0.20%	
合同资产	3,236,848	0.90%	4,009,176	1.33%	-0.43%	
存货	31,076,529	8.62%	28,434,223	9.42%	-0.80%	
投资性房地产	405,559	0.11%	399,335	0.13%	-0.02%	
长期股权投资	2,901,337	0.81%	2,790,806	0.92%	-0.11%	
固定资产	22,239,214	6.17%	21,664,682	7.17%	-1.00%	
在建工程	1,477,302	0.41%	1,194,650	0.40%	0.01%	
短期借款	9,943,929	2.76%	5,701,838	1.89%	0.87%	
长期借款	42,827,287	11.88%	41,298,377	13.68%	-1.80%	
合同负债	18,400,922	5.11%	18,436,559	6.11%	-1.00%	
其他流动负债	49,852,239	13.83%	36,870,072	12.21%	1.62%	

2、以公允价值计量的资产和负债

☒ 适用 ☐ 不适用

单位：千元

项目	期初数	本期公允价值变动损益	计入权益的累计公允价值变动	本期计提的减值	本期增加金额	本期减少金额	其他变动	期末数
金融资产								
1.交易性金融资产（不含衍生金融资产）	53,394,976	1,676,000	0		78,798,119	102,130,917	-137,728	31,600,450
2.衍生金融资产	295,984	524,880	354,741		44,681	30,417	-1,441	1,188,428
3.其他债权投资	7,565,776	0	0		27,778,080	814,505	828,660	35,358,011

4.其他权益工具投资	0	0	-8,647		55,298	0	0	46,651
金融资产小计	61,256,736	2,200,880	346,094		106,676,178	102,975,839	689,491	68,193,540
投资性房地产								
生产性生物资产								
其他								
上述合计	61,256,736	2,200,880	346,094		106,676,178	102,975,839	689,491	68,193,540
金融负债	27,132	137,336	19,479				-3,211	180,736

报告期内公司主要资产计量属性是否发生重大变化

☐ 是 ☒ 否

报告期内公司主要资产计量属性发生重大变化的原因说明及对其经营成果和财务状况影响

3、截至报告期末的资产权利受限情况

截至报告期末，公司不存在主要资产被查封、扣押、冻结或者被抵押、质押等权利受限情形。

五、投资状况

1、总体情况

☒ 适用 ☐ 不适用

报告期投资额（千元）	上年同期投资额（千元）	变动幅度
182,323,319	112,112,311	62.63%

2、报告期内获取的重大的股权投资情况

☐ 适用 ☒ 不适用

3、报告期内正在进行的重大的非股权投资情况

☐ 适用 ☒ 不适用

4、金融资产投资

（1）证券投资情况

☒ 适用 ☐ 不适用

单位：千元

证券品种	证券代码	证券简称	最初投资成本	会计计量模式	期初账面价值	本期公允价值变动损益	计入权益的累计公允价值变动	本期增加金额	本期出售金额	报告期损益	期末账面价值	会计核算科目	资金来源
境外股票	1810	小米集团-W	1,272,584	公允价值	936,358	1,364,354	-36,933	-	-876,650	1,653,772	1,676,547	交易性金融资产	自有资金
境外股票	DNK	蛋壳公寓	172,190	公允价值	-	-135,066	-1,998	172,190	-	-135,066	35,126	交易性金融资产	自有资金
境内股票	688018	乐鑫科技	14,625	公允价值	150,993	-22,334	-	-	-7,011	-15,950	128,032	交易性金融资产	自有资金
境内股票	688165	埃夫特	178,534	公允价值	-	249,200	-	226,060	-	249,200	475,260	交易性金融资产	自有资金
合计			1,637,933	--	1,087,351	1,456,154	-38,931	398,250	-883,661	1,751,956	2,314,965	-	--

(2) 衍生品投资情况

√ 适用 □ 不适用

单位：万元

衍生品投资操作方名称	关联关系	是否关联交易	衍生品投资类型	衍生品投资初始投资金额	起始日期	终止日期	期初投资金额	报告期内购入金额	报告期内售出金额	计提减值准备金额（如有）	期末投资金额	期末投资金额占公司报告期末净资产比例	报告期实际损益金额
期货公司	无	否	期货合约	137.7	2020年01月01日	2020年12月31日	137.7	-	-	-	10.5	0.0001%	24,883.6
银行	无	否	外汇衍生工具	26,747.5	2020年01月01日	2020年12月31日	26,747.5	4,468.1	3,041.7	-	100,758.7	0.8574%	186,995.3
合计				26,885.2	--	--	26,885.2	4,468.1	3,041.7	-	100,769.2	0.8575%	211,878.9
衍生品投资资金来源				全部为公司自有资金。									
涉诉情况（如适用）				不适用									
衍生品投资审批董事会公告披露日期（如有）				2020年04月30日									
衍生品投资审批股东会公告披露日期（如有）				2020年05月22日									

<p>报告期衍生品持仓的风险分析及控制措施说明（包括但不限于市场风险、流动性风险、信用风险、操作风险、法律风险等）</p>	<p>为规避原材料价格大幅波动给公司大宗原料采购带来的成本风险，公司开展了部分铜材的期货操作业务，降低现货市场价格波动给公司经营带来的不确定性风险；同时公司利用银行金融工具，开展了部分外汇资金业务，以规避汇率和利率波动风险，实现外汇资产的保值增值，减少外汇负债及进行成本锁定。公司对衍生品投资与持仓风险进行充分的评估与控制，具体说明如下：</p> <p>1、法律法规风险：公司开展期货与外汇资金业务需要遵循法律法规，明确约定与代理机构之间的权利义务关系。</p> <p>控制措施：公司指定相关责任部门加强法律法规和市场规则的学习，严格合同审查，明确权利义务，加强合规检查，保证公司衍生品投资与持仓操作符合法律、法规及公司内部管理制度的要求。</p> <p>2、操作风险：不完善的内部流程、员工、系统以及外部事件均可能导致公司在期货业务及外汇资金业务的过程中承担损失。</p> <p>控制措施：公司的相关管理制度已明确了期货操作及外汇资金业务的职责分工与审批流程，建立了比较完善的监督机制，通过加强业务流程、决策流程和交易流程的风险控制，有效降低操作风险。</p> <p>3、市场风险：大宗商品价格变动和外汇市场汇率波动的不确定性导致期货业务与外汇资金业务存在较大的市场风险，同时在期货操作中因无法及时筹措资金满足建立和维持保值头寸，或在外汇资金业务中用于履约的外汇资金不能按时到账，均可能导致期货操作损失与违约风险。</p> <p>控制措施：公司期货业务及外汇资金业务，坚持谨慎与稳健操作原则。对于期货业务，严格根据生产经营所需来确定业务量并提出期货交易申请，并实施止损机制；建立期货风险测算系统，测算已占用的保证金数量、浮动盈亏、可用保证金数量及拟建头寸需要的保证金数量，确定可能需要追加的保证金准备金额。对于外汇资金业务，实行分层管理机制，经营单位提出资金业务申请，需要对影响业务损益的条件或环境进行风险分析，对可能产生的最大收益和损失进行估算，同时报送可承受的保证金比例或总额，公司及时更新资金业务操作情况，确保到期日前的资金安排。</p>
<p>已投资衍生品报告期内市场价格或产品公允价值变动的情况，对衍生品公允价值的分析应披露具体使用的方法及相关假设与参数的设定</p>	<p>1、期货合约报告期内产生的损益为 24,883.6 万元；</p> <p>2、外汇衍生工具报告期内产生的损益为 186,995.3 万元；</p> <p>3、对衍生品公允价值的分析使用的是期货市场的公开报价或中国银行的远期外汇报价。</p>
<p>报告期公司衍生品的会计政策及会计核算具体原则与上一报告期相比是否发生重大变化的说明</p>	<p>不适用</p>
<p>独立董事对公司衍生品投资及风险控制情况的专项意见</p>	<p>公司独立董事认为：公司将期货操作业务作为平抑价格震荡的有效工具，通过加强内部控制，落实风险防范措施，提高经营管理水平。通过外汇资金业务的开展进一步提升公司外汇风险管理能力，为外汇资产进行保值增持。通过上述衍生品的投资业务，有利于充分发挥公司竞争优势，公司开展衍生品投资业务是可行的，风险是可以控制的。</p>

5、募集资金使用情况

☐ 适用 ☒ 不适用

公司报告期无募集资金使用情况。

六、重大资产和股权出售

1、出售重大资产情况

☐ 适用 ☒ 不适用

公司报告期未出售重大资产。

2、出售重大股权情况

☐ 适用 ☒ 不适用

七、主要控股参股公司分析

☒ 适用 ☐ 不适用

主要子公司及对公司净利润影响达 10%以上的参股公司情况

公司名称	公司类型	主要业务	注册资本 (万元)	总资产 (百万元)	净资产 (百万元)	营业收入 (百万元)	营业利润 (百万元)	净利润 (百万元)
广东美的厨房电器制造有限公司	子公司	家用电器制造	USD 7,200	17,976.46	6,369.45	14,407.31	1,821.82	1,589.79
广东美的制冷设备有限公司	子公司	空调制造	RMB 85,400	37,034.15	4,350.11	46,322.47	339.80	415.92
佛山市顺德区美的电热电器制造有限公司	子公司	家用电器制造	USD 4,200	14,931.98	7,580.76	10,698.15	1,420.91	1,241.10
芜湖美的厨卫电器制造有限公司	子公司	热水器制造	RMB 6,000	13,950.03	1,171.59	11,879.86	1,084.47	941.00

报告期内取得和处置子公司的情况

☒ 适用 ☐ 不适用

本年度纳入合并范围的主要子公司详见附注五及附注六，本年度新纳入合并范围的子公司主要有美的集团（上海）有限公司、重庆美的商业保理有限公司、天津安得网络科技有限公司、广东美西科技有限公司、合康新能和菱王电梯，详见附注五(1)、附注五(2)(a)，本年度不再纳入合并范围的子公司详见附注五(2)(b)。

八、公司控制的结构化主体情况

☐ 适用 ☒ 不适用

九、公司未来发展的展望

1、公司发展战略

以“科技尽善，生活尽美”为企业愿景，将“联动人与万物，启迪美的世界”作为使命，恪守“敢知未来——志存高远、务实奋进、包容共协、变革创新”的价值观，坚持“科技领先、用户直达、数智驱动、全球突破”的新四大战略主轴，聚焦全面智能化和全面数字化，打造新时代的美的。整合全球资源，以用户为中心，通过技术创新、品质提升，形成核心技术壁垒，实现主营品类全球领先以及新产业突破，坚持科技领先；通过数字化、智能化运营，在心智、产品、购买和服务等维度全面直达用户；通过全价值链的数据运营、平台化运作提升业务竞争力，以数智驱动提升美的在数字化时代的竞争力；推进全球化业务布局，提升自有品牌占比，夯实全球运营基础，实现全球突破；通过管理效率、制造效率及资产效率提升，打造效率驱动下的新成本竞争优势；加强 ToB 业务领域的相关产业布局，培育新的增长点与产业平台。每年为全球超过 4 亿用户，以及各领域的重要客户与战略合作伙伴提供满意的产品和服务，致力创造美好生活。

2、2021 年经营重点

2021 年，美的将基于以科技领先为核心的四大战略主轴，实现 ToB 和 ToC 业务的并重发展，推动国内与海外业务的双重质变。以创新、突破和布局为主基调，明确五大业务结构、推动四大战略主轴落地，确保管理体制、结构、机制突破到位。具体的重点工作有：

（1）坚定不移的加大研发投入，构建研发规模优势，尤其是在核心技术、前沿技术、基础技术、数字化和智能化等方面，以技术驱动为根本，在各品类形成创新突破与核心技术壁垒；全面落实以用户为中心的产品服务与业务模式，通过“两个全面”，内部提升效率与外部紧抓用户，深化“三个一代”研发模式，推动“要么第一、要么唯一”的领先战略全面实施，同时积极引入人才，推动国内及海外分布式的办公布局与团队多样性，强化研发体系全球布局，改善研发组织结构，构建以研发为主导的创新驱动模式，全面建设科技领先的能力。

（2）保持高质量的发展方向，坚持内生式增长和持续有效增长。推动 T+3 业务模式变革和全价值链卓越运营，覆盖从产品企划到售后服务等各环节，提升全价值链效率和数据驱动效率，面向前端市场坚定推动渠道变革，提高盈利能力；在竞争中保持主动性，改善产品结构，做好高端产品，加快小家电业务的破局和大家电业务的进一步突破，做好新消费升级产品的推动；做好新模式、新业务、新品类的挖掘，加

强对新模式、新业务、新品类等新领域的突破；规划、建立和完善业务中台，尤其是数据中台和技术中台，同时要保持整体一致性，坚持“一个美的、一个体系、一个标准”；保持投资的有效性，严控非经营性费用，提高劳动生产率，提升人力资源配置效率，推广落实精益管理，通过不断创新创造持续发展的新动能。

（3）面向国内市场，着力实现面向用户一个美的，夯实基础体系，建立统一的经营语言和经营规则，发挥协同优势，做好结果导向的过程管控，持续提升经营效率；深入推进专卖店体系智能化落地和数字化应用，基于用户视角重构终端智能体验场景及全链路销售服务流程，提升用户智能化感知，并打造面向整装用户、家装公司和社区配套的全屋智能服务平台，构建美的智能终端网络；通过专项目标持续深化平台变革和效率提升，寻找增量系统，扩充销售入口，通过数据中台的搭建提升前后端效率；面向 ToB 业务推动增量方法落地，并在业务新城墙口实现突破，构建工程业务中台能力，加大地产行业纵深拓展强度，对行业重点客户实现全覆盖，对区域战略目标客户合作突破，对关键目标客户份额占比不断提升，并在连锁行业、特渠业务等进一步提升专业化运营能力，实现销售突破和增长；深化服务工程师运营模式变革，基于用户视角重构全链路服务流程，解决用户痛点，全面执行小家电产品以换代修服务，实现极速鉴定及换新，全面打造业内领先的智能家居服务平台；持续提升供应链体系效率，发挥美的全渠道布局优势，重构业务流程，推进“一盘货”物流平台建设。

（4）面向海外市场，坚定推进全球突破战略，坚持用户导向和产品领先战略，发挥美的全球研发和用户研究网络优势，对标全球领先品牌，持续推出解决用户痛点的差异化创新产品，提升主流市场份额，发挥全品类优势；持续提升海外多品牌经营能力，完善各品牌差异化产品组合，以数字营销为切入点，推进全球化与区域化相结合的品牌营销活动以提升自有品牌辨识度和美誉度；发力跨境电商业务，将跨境电商业务由产品营销转变升级至品牌营销，积极拥抱数字营销与内容营销，大力投入新媒体与社媒运营，建立以用户和品牌为导向的业务模式。快速升级组织能力，以全方位推动海外电商业务发展；实现战略市场突破，坚持长期主义，以持续的产品创新为突破口，推动用户直达的业务模式落地和能力建设，在核心战略市场全方位打造美的智慧家居品牌形象，并强化在当地市场的用户洞察能力、本地化研发和制造能力；持续推进海外渠道建设，集中优势资源突破重点渠道，2021 年计划新增超过 2 万家自有品牌销售网点，激发渠道活力，提升渠道占比，利用数字化工具赋能，提升全渠道价值链效率，重点发力 D2C 渠道，贴近消费者，提升用户直达的能力；深化渠道变革和赋能，持续推进促活、提效工作，围绕赋能渠道客户、提升渠道效率进一步推动渠道变革，为核心渠道通路搭建美的海外渠道协作平台，实现多级客户的产品订制、订单采购、自动结算对帐、政策直达、直播培训等一站式服务；建设海外商业数字化，持续加强海外业务数据分析能力，重点建设电商数据分析平台、零售门店导购监测、海外数据自助分析与产品分析及智能预警模块，切实推进国际数字化经营转型驱动的持续深化，以实现数据透明共享和协同效率提升；提升全球物

流和服务能力，推进战略市场的一站式物流配送、安装、维修服务能力建设，建设区域化的前置仓，利用智能供应链补货算法，大幅提升市场订单履约时效和用户满意度。

东芝家电将加强与关键客户和美的集团各事业部的深入合作，积极应对各种风险，坚定推动业务变革，聚焦日本市场。首先，产品聚焦用户本质需求，加强与事业部的技术与制造协同，继续改善品质和完善产品线，确保产品及服务备件的及时供应；其次，销售体系进一步实现精细化、透明化，围绕单店以及人均效率提升加快变革，并进一步完善电商组织体系，提升电商销售对总营收占比；再次，进一步推动实施 632 项目及相关系统开发，全力提升数字化管理能力。

(5) 针对不同消费群体的差异化需求进行长期布局，完善多品牌矩阵的运作体系和高端品牌的结构优化，高端品牌 COLMO 将发布全新套系全场景产品，并加大渠道网点布局，升级终端场景化、智能化体验；互联网品牌布谷则将通过整合内外部资源满足不同用户个性化体验，建立与外部厂商的全场景生态合作，实现营销模式及商业模式的创新和突破；做好面向用户的一致性，面向用户需求，发挥多品类协同优势，为用户提供场景化、套系化产品，提供全屋家居与家电配套的定制化服务和一站式解决方案。

(6) 以数智驱动提升美的在数字化时代的竞争力，加大力度构建数字化企业，继续完善企业数字化经营方法与运营体系，通过数字化手段打通美的全价值链各环节，以数字化推动效率提升、价值创造和经营目标改善，完善美云销平台，推进营销数字化变革，推广和优化数字化工业互联网工厂，加强对“全球突破”战略的数字化支撑，进一步加强数据中台建设，加强数据治理，更好的以数据驱动经营改善。持续加大 IoT 基础技术研发投入，坚持以用户为中心，致力打造行业领先的多场景、多入口、多应用物联网开放生态平台，从用户研究、智能场景体验、全屋解决方案、智能营销升级、一站式交付等方面，为更多用户家庭提供便捷、安全、可靠的智慧生活服务。

(7) 推进库卡在中国的本土化运营，加大对产品开发应用的投入，以及对核心部件、软件系统的研发创新；在市场端，保持在汽车领域优势的基础上，积极拓展一般工业、电子、医疗及物流、服务等新业务；在经营端，聚焦研究开发、供应链管理、卓越运营和数字化等方面，加速打造机器人及工业自动化业务的核心竞争力。

3、未来重点资本支出计划

为适应行业环境的变化，公司 2021 的投资重点在于科技创新、品质改善、机器人与工业自动化、数字化能力提升、电商渠道拓展与新零售渠道构建、新品牌推广、全球运营能力提升及整体智能家居战略执行等方面，公司将严控基建扩产能类项目投资与非生产性经营投入，投资资金主要来源于公司的自有资金。

4、未来发展面临的主要风险

（1）疫情风险

新冠疫情的波动与反复，可能会对公司产品与业务的消费需求及生产、销售均带来一定冲击影响，疫情可能带来的封锁、社交距离限制及出行限制等措施会使用户的流动性降低，疫情可能会造成部分地区生产经营受限、终端零售网点关闭、客户的运营中断以及物流成本提升，这些均会对公司正常运营及市场环境带来不确定性的挑战。

（2）宏观经济波动风险

公司销售的家用电器、暖通空调及工业机器人等产品，其市场需求受经济形势和宏观调控的影响较大，如果全球经济出现重大波动，国内外宏观经济或消费需求增长出现放缓趋势，则公司所处的相关市场增长也将随之减速，从而对于美的产品销售造成影响。

（3）生产要素价格波动风险

美的集团家用电器及核心部件产品的主要原材料为各种等级的铜材、钢材、铝材和塑料等，且家电制造属于劳动密集型行业，若原材料价格出现较大增长，或因宏观经济环境变化和政策调整使得劳动力、水、电、土地等生产要素成本出现较大波动，而精益生产与效率提升带来的成本下降及终端产品的整体销售价格不能够完全消化成本波动影响，将会对公司的经营业绩产生一定影响。

（4）全球资产配置与海外市场拓展风险

国际化与全球运营是公司的长期战略目标，公司已在全球多个国家建立合资生产制造基地，公司的海外布局与新产业拓展日益深入，但全球资产配置可能面临着资源整合与协同效应不达预期的风险，海外市场拓展可能面临当地政治经济局势是否稳定、法律体系和监管制度是否发生重大变化、生产成本是否大幅上升等无法预期的风险。

（5）汇率波动造成的汇兑损失风险

随着公司海外布局的深入，公司外销收入已占公司整体收入的 40%以上，若汇率大幅波动，不仅可能对公司产品的海外业务带来不利影响，同时可能造成公司汇兑损失，增加财务成本。

（6）贸易摩擦和关税壁垒带来市场风险

由于“逆全球化”思潮再次兴起和贸易保护主义日趋严重，在 2021 年中国的出口面临着更多不稳定的因素。部分核心市场的贸易壁垒和摩擦，影响短期出口业务和中长期市场规划和投入。贸易中的政治和合规风险加剧，主要表现为各种强制的安全认证、国际标准要求、产品质量及其管理体系的认证要求、节能要求及日趋严格的环保要求与废旧家电的回收等要求，及某些国家、地区实施的反倾销措施引起的贸易摩擦，加重了家电企业的经营成本，对企业的市场规划和业务拓展带来新的挑战。

面对复杂多变的内外部环境 and 风险，公司将严格按照《公司法》、《证券法》和中国证监会有关法律法规的要求，不断完善公司法人治理结构，提高公司规范运作水平，强化内部控制体系，有效预防和控

制各类风险，确保公司持续、稳定、健康发展。

十、接待调研、沟通、采访等活动情况

1、报告期内接待调研、沟通、采访等活动登记表

√ 适用 □ 不适用

接待时间	接待地点	接待方式	接待对象类型	接待对象	谈论的主要内容及提供的资料	调研的基本情况索引
2020 年 1 月 14 日	上海	实地调研	机构	Aberdeen Standard Investments, Boyu Capital, Janus Henderson Investors, MFS International, Moore Capital Management 等	1. 请简单介绍公司在工业互联网方面的发展。2. 请谈一下公司渠道变革的进展。3. 请简单介绍公司内部自动化整合拓展的情况。4. 请简单介绍公司如何提升用户服务质量。	巨潮资讯网 (www.cninfo.com.cn) 《2020 年 1 月 14 日投资者关系活动记录表》
2020 年 3 月 14 日	美的集团总部	电话沟通	机构	FountainCap Research & Investment (HK) Co Ltd, Harvest Global Investment, GIC Private Limited, Guoco Management Co. Limited 等	1. 请谈一下针对用户消费圈层化现象，公司在零售网络上的变化。2. 请谈一下公司与库卡的整合进展。3. 请简单介绍公司智慧家居产业的布局情况。4. 请简单介绍公司的治理机制。	巨潮资讯网 (www.cninfo.com.cn) 《2020 年 3 月 14 日投资者关系活动记录表》
2020 年 5 月 15 日	美的集团总部	电话沟通	机构	公司投资者	1. 2019 年《财富》中国 500 强榜单，美的集团排名第 36 位，连续 5 年蝉联同行业第一，请问公司作为家电行业龙头企业的核心竞争力是什么？公司的产品定位以及竞争战略是怎么样？2. 针对用户消费圈层化现象，公司在渠道转型过程中如何做出调整？3. 未来第三方平台（苏宁、京东）等渠道（尤其是乡镇的家电加盟店渠道）在公司渠道中的价值或者占比？公司如何看待拼多多这样的电商平台渠道？4. 公司未来的家电战略规划是怎样？如何看待细分领域中小家电业务未来的发展？5. 请问公司如何深化渠道变革转型，重塑零售服务能力？公司实施渠道变革战略的进展情况？6. 今年空调	巨潮资讯网 (www.cninfo.com.cn) 《2020 年 5 月 15 日投资者关系活动记录表》

					市场价格走向如何？如何平衡盈利能力提升和市场份额扩大两者的关系？7. 今年 4 月份，公司在 IoT 公司基础上成立了新的 IoT 事业部，请问新成立专门的事业部的战略意图是什么？实现该战略意图的规划有哪些？IoT 事业部未来几年将怎么推进这些战略规划？	
2020 年 5 月 27 日	美的集团总部	电话沟通	机构	Broad Peak Master Fund II Ltd, FIL Investment Management Ltd, LGM Investments Limited, Point 72 Asset Management, Principal Asset Management 等	1. 请简单介绍 2019 年东芝业务的整合情况。2. 公司在智能家居技术创新上有什么进展。3. 请简单介绍 2019 年华凌品牌的情况。4. 公司今年在 IoT 公司基础上成立了新的 IoT 事业部，请问新成立专门的事业部的战略意图是什么。	巨潮资讯网 (www.cninfo.com.cn) 《2020 年 5 月 27 日投资者关系活动记录表》
2020 年 6 月 23 日	美的集团总部	电话沟通	机构	景顺长城基金、磐厚资本、东吴基金、永赢基金、碧云资本、嘉实基金、交银施罗德、民生加银基金、国泰人寿、新华基金、前海人寿、上银基金、中欧基金等	1. 公司将以美居 APP 为入口，提供完整的智能健康生活解决方案，请简单介绍美的美居。2. 2019 年美的冰箱产品技术有哪些突破。3. 请简单介绍公司海外业务盈利情况。4. 请简单介绍公司未来 5 年的中长期战略规划与大方向。	巨潮资讯网 (www.cninfo.com.cn) 《2020 年 6 月 23 日投资者关系活动记录表》
2020 年 7 月 9 日	美的集团总部	电话沟通	机构	GW&K Investment Management LLC, Teng Yue Partners LP, Matthews International Capital, Ivy Investment Management Company, Wells Capital Management 等	1. 请简单介绍库卡业务的中长期规划和盈利能力。2. 在当前情况下，如何对海外进行有效管理，将美的高效的机制输出海外带来更好的效果。3. 请简单介绍安得智联的发展情况。4. 请简单介绍公司的治理与激励机制。	巨潮资讯网 (www.cninfo.com.cn) 《2020 年 7 月 9 日投资者关系活动记录表》
2020 年 7 月 30 日	美的集团总部	电话沟通	机构	东方阿尔法基金、平安基金、银华基金、中银基金、国金证券、交银施罗德基金、摩根士丹	1. 公司今年在 IoT 公司基础上成立了新的 IoT 事业部，请问新成立专门的事业部的战略意图是什么。2. 公司认为发展工业互联网核心的竞争力是什么，未来有哪些新发	巨潮资讯网 (www.cninfo.com.cn) 《2020 年 7 月 30 日投资者关系活动记录表》

				利投资管理、南山人寿保险、嘉实基金、华夏基金等	展方向。3. 请简单介绍公司渠道发展进展。4. 请简单介绍公司中央空调产品技术有哪些创新成果。	
2020 年 9 月 16 日	美的集团总部	电话沟通	机构	APS Asset Management, Calamos Advisors, Dymon Asia Capital, Fidelity Management & Research, Hardman Johnston Gbl Adv Llc 等	1. 请简单介绍上半年公司电商发展的情况。2. 请简单介绍公司布谷品牌的最新发展情况。3. 请简单介绍公司 IoT 的发展。4. 请简单介绍公司专利技术有哪些创新成果。	巨潮资讯网 (www.cninfo.com.cn) 《2020 年 9 月 16 日投资者关系活动记录表》
2020 年 11 月 27 日	美的集团总部	电话沟通	机构	tiger pacific、上海泊通投资管理有限公司、中信建投基金管理有限公司、信达澳银基金管理有限公司、光大信托、创金合信基金管理有限公司等	1.美的在研发上的投入和布局。2. 对于科技领先的战略,美的的下一步怎么做。	巨潮资讯网 (www.cninfo.com.cn) 《2020 年 11 月 27 日投资者关系活动记录表》

接待次数	243
接待机构数量	2,545
接待个人数量	125
接待其他对象数量	0
是否披露、透露或泄露未公开重大信息	否