证券代码：001322　　证券简称：箭牌家居　　公告编号：2025-015

箭牌家居集团股份有限公司 2024年年度报告摘要

一、重要提示

本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到证监会指定媒体仔细阅读年度报告全文。

所有董事均已出席了审议本报告的董事会会议。

非标准审计意见提示

□适用 ☑不适用

董事会审议的报告期利润分配预案或公积金转增股本预案

☑适用 □不适用

是否以公积金转增股本

□是 ☑否

公司经本次董事会审议通过的利润分配预案为：以2024年12月31日总股本968,597,250股扣除公司回购专用证券账户持有的公司股份为基数，向全体股东每10股派发现金红利1.32元（含税），送红股0股（含税），不以公积金转增股本。

董事会决议通过的本报告期优先股利润分配预案

□适用 ☑不适用

二、公司基本情况

1、公司简介

股票简称	箭牌家居	股票代码	001322
股票上市交易所	深圳证券交易所		
变更前的股票简称（如有）	不适用		
联系人和联系方式	董事会秘书	证券事务代表	
姓名	杨伟华	肖艳丽	
办公地址	广东省佛山市顺德区乐从镇创兴一路1号箭牌总部大厦	广东省佛山市顺德区乐从镇创兴一路1号箭牌总部大厦	
传真	0757-29964107	0757-29964107	
电话	0757-29964106	0757-29964106	
电子信箱	IR@arrowgroup.com.cn	IR@arrowgroup.com.cn	

2、报告期主要业务或产品简介

公司是一家集研发、生产、销售与服务于一体的大型现代化制造企业，致力于为消费者提供一站式智慧家居解决方案，生产产品品类范围覆盖卫生陶瓷（含智能坐便器）、龙头五金、浴室家具、浴缸浴房、瓷砖等全系列家居产品，使用场景包括卫浴空间、厨房空间、客厅空间、卧室空间、阳台空间等家居生活场所，以及学校、医院、大型场馆、交通枢纽等公共场所，酒店、商场、写字楼等商业场所，应用场景广泛。

公司拥有ARROW箭牌、FAENZA法恩莎、ANNWA安华，三个品牌具有不同的市场定位，能够满足不同消费群体的需求。公司掌握具有自主知识产权的研发及制造核心技术，是卫生陶瓷、节水型卫生洁具行业标准起草单位之一。

依据国民经济行业分类标准（GB/T4754-2017），公司属于“制造业”之“非金属矿物制品业”之“陶瓷制品制造”行业，其中陶瓷卫浴产品的研发、生产和销售属于“陶瓷制品制造”行业之“卫生陶瓷制品制造”子类目（行业分类代码C3072）。

（1）下游房地产行业情况

陶瓷卫浴行业下游为商品住房购买者、旧房二次装修的消费者、推出精装修商品住房的房地产企业以及酒店、学校、医院、写字楼等单位。陶瓷卫浴行业受房地产周期影响较大，属于房地产后周期行业。

2024年前三季度，国内房地产市场整体仍呈现调整态势。9月26日中央政治局会议首次提出“要促进房地产市场止跌回稳”，为市场注入信心，四季度以来，新房及二手房成交量均出现明显回升，核心城市二手房价格有所趋稳。12月，政治局会议提出“稳住楼市”，中央经济工作会议再次强调“持续用力推动房地产市场止跌回稳”，为2025年房地产行业定调。

今年的《政府工作报告》提出“持续用力推动房地产市场止跌回稳”，并首次将“稳住楼市”写进总体要求，为市场传递信心。各地区各部门因城施策、精准施策，大力支持居民刚性和改善性住房需求，推动房地产市场止跌回稳。根据《中国建设报》报道，2025年一季度，随着房地产市场政策优化调整，刚性和改善性住房需求逐步释放，楼市延续回稳态势，尤其是3月份以来新房、二手房成交量回升，多个城市迎来“小阳春”。2025年一季度，全国新建商品房和二手房成交总量同比正增长，其中二手房交易网签面积同比增速超过两位数。3月份，一线城市中，深圳二手房网签成交套数同比增长58%，北京、上海同比增幅均超30%；二线城市中，杭州同比增长68%，成都、厦门成交同比增幅均超30%。

同时随着房地产业不断成熟，新房市场和二手房市场、保障房和市场房、租赁房和自住房、新建开发和存量更新共同构成住房房地产体系（《关注房地产市场新特征》，刊载于2024年3月25日经济日报），近年来，我国二手房交易比例持续攀升，2024年，全国二手房销售面积占全部商品房销售面积的比例超过40%，房地产市场逐步迈入存量时代。在此背景下，家居家装市场也迎来了重要转型，存量房翻新和局部改造正成为新的增长引擎。我国住房需求特别是改善性住房需求潜力仍然很大，相信随着持续用力推动房地产市场止跌回稳，加力实施城中村和危旧房改造、推进收购存量商品房等各项政策措施进一步落实到位以及随着居民就业形势稳定、收入稳定增长、刚性和改善性住房需求潜力会不断释放，房地产市场止跌回稳的积极势头还将继续保持并增强。

公司针对市场新房及存量房趋势变化，把握政策机遇，深度挖掘存量房客户需求针对性开发产品，进一步加大社区门店等下沉渠道的开发，使得产品能更快触达消费者，并推广“用心焕新装”服务模式，为顾客提供“送+拆+装”一站式服务，满足客户的旧房局部升级改造或全卫换装需求。

报告期内，公司继续坚持深耕零售渠道，并在此基础上推动全渠道发展，打造覆盖零售、电商、家装、工程等全渠道营销体系，公司零售门店、电商和家装等渠道收入占比合计78.04%，工程渠道收入（含精装房和公共建筑工程项目）占比为21.96%，形成较为均衡的业务分布，有效满足商品住房购买者、旧房二次装修的消费者、推出精装修商品住房的房地产企业以及酒店、学校、医院、写字楼等单位等下游客户的需求，降低房地产市场波动对公司业务的影响。

（2）陶瓷卫浴行业情况

①国产品牌市场认可度稳步提升，行业标准规范进一步促进行业集中度提升

目前，陶瓷卫浴市场分为进口和国产品牌，以杜拉维特（Duravit）、高仪（Grohe）、乐家（Roca）、汉斯格雅（Hansgrohe）为代表的欧洲品牌，以科勒（Kohler）、摩恩（Moen）、美标（American Standard）为代表的美国品牌，以东陶（TOTO）、伊奈（INAX）为代表的日本品牌，以及以箭牌、九牧、恒洁、惠达等为代表的国产品牌，从细分市场以及整体占有率看，国产卫浴占比较高，但进口品牌在高端市场仍占据主要市场，随着国产品牌在技术研发、产品创新等方面取得了显著进步，国产品牌在品质上的持续发力，逐渐缩小了与进口品牌的差距，并实现了对外资品牌从“追赶”到“反超”甚至领先，国产品牌也逐渐向中高端市场进军，大众消费者对国产卫浴品牌的认可度也在不断提升。

随着我国供给侧结构性改革的推进，近几年我国头部卫浴企业市场集中度呈上升趋势，然而，同日本CR3接近90%的水平相比，我国卫浴行业集中度尚有较大的提升空间。同时，进口品牌和国产品牌在对销售渠道的发展上也各有侧重，在电商渠道，根据天猫新品创新中心（Tmall Innovation Center，简称TMIC）发布的《2024卫浴生活趋势白皮书》显示，2023年4月-2024年3月，天猫卫浴行业TOP10品牌格局中，头部品牌了成席位被国产品牌占据，国产品牌平均增速10.34%，进口品牌平均增速-12.45%。在线下零售渠道，进口品牌的销售网点主要布局于一线城市，而国产品牌渠道渗透率高，销售网点数量远远超过进口品牌，同时国产品牌也在逐步拓展原有进口品牌为主导的高端市场。工程渠道一直是进口品牌的优势渠道，随着国内卫浴行业发展壮大，国产卫浴品牌在品质、价格、服务、物流等方面占据较大优势，根据奥维云网数据显示，从精装卫浴整体市场来看，外资品牌份额为76.7%，同比下降5.3个百分点，内资品牌份额为23.3%，同比增加5.3个百分点，2024年一线、新一线19城3-5星级连锁酒店新开业项目中，外资品牌份额为52.4%，同比下降12.2个百分点，内资品牌份额为47.6%，同比增加12.2个百分点。

2024年4月7日，市场监管总局明确将对电子坐便器等产品实施强制性产品认证（简称“CCC”）管理，并自2025年7月1日起实施；2024年7月24日，国家市场监督管理总局、国家标准化管理委员会批准发布并明确GB/T 4706.53—2024《家用和类似用途电器的安全 第53部分：坐便器的特殊要求》强制性国家标准。2024年7月，公司成为电子坐便器CCC认证首批23家获证企业之一。为满足智能坐便器生产技术改进及产品质量提升，引领行业健康发展，市场监管总局（国家标准委）修订发布了GB/T34549-2024《卫生洁具 智能坐便器》并于2024年11月正式实施，《水嘴水效标识实施规则》《坐便器水效限定值及水效等级》《绿色产品评价 卫生陶瓷》《消费品质量分级导则 卫生洁具》等新的国家标准及实施规则在2025年陆续实施。随着3C认证管理的落地实施，以及行业标准的进一步规范，将持续推动行业的优胜劣汰，加速中小产能的出清，行业集中度将得到进一步提升。

②以旧换新、适老化改造等政策型需求焕发消费新动能

2024年3月，国务院关于印发《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》的通知，4月12日，商务部等14部门印发的《推动消费品以旧换新行动方案》发布，其中，提出推动家装厨卫“焕新”，鼓励各地支持开展旧房装修、厨卫等局部升级改造和居家适老化改造，推动智能家居在健康卫浴、养老监护等更多生活场景落地，促进智能家居消费。随后《关于加力支持大规模设备更新和消费品以旧换新的若干措施》等多个政策相继出台，各地也相继出台并落地实施相关以旧换新专项方案。行业相关企业也积极响应，推动了家居家装“以旧换新”补贴政策落地，促进家居、家电以旧换新及家装、厨卫等的更新，刺激居民消费动力，带动消费升级。根据由商务部流通业发展司立项、中国建筑材料流通协会编制并发布的信息显示，全国建材家居景气指数（BHI）呈现“前低后高”态势，下半年受“以旧换新”政策效应拉动及“517政策”发布后房地产市场逐步止跌回稳因素影响，BHI略高位运行于上半年。全国规模以上建材家居卖场2024年全年累计销售额为14,908.26亿元，同比下跌3.85%。根据国家发展改革委发布的数据，消费品以旧换新行动有效激发消费活力，家装消费品方面，智能坐便器、扫地机器人、智能门锁等产品销售近6000万件，销售额达到1200亿元。中央经济工作会议提出，要增加发行超长期特别国债，加力扩围实施“两新”政策。2025年1月，国家发展改革委、财政部发布《关于2025年加力扩围实施大规模设备更新和消费品以旧换新政策的通知》，要求“加力推进设备更新”“扩围支持消费品以旧换新”，其中“（十二）积极支持家装消费品换新。加大对个人消费者在开展旧房装修、厨卫等局部改造、居家适老化改造过程中购置所用物品和材料的补贴力度，积极促进智能家居消费等”。在消费品以旧换新政策（国补政策）和品牌营销的双轮驱动下，全国建材家居景气指数BHI 3月份为124.92，环比上涨15.73点，同比上涨5.16点。全国规模以上建材家居卖场3月销售额为1,280.29亿元，环比上涨27.45%，同比上涨6.97%。1-3月累计销售额为3,376.39亿元，同比上涨7.94%。

到2024年末，我国60岁及以上老年人口占全国人口比重为22.0%，其中65岁及以上老年人口占15.6%。人口老龄化程度继续加深，从长远看也蕴藏着发展银发经济的巨大潜力。2024年初，国务院办公厅印发《关于发展银发经济增进老年人福祉的意见》，首项从国家层面聚焦以“银发经济”为主题的专项政策。适老化改造作为银发经济的切口，在家居建材领域持续升温。2024年以来，广东省、北京市、重庆市等多地加码适老化家居消费、增设相关补贴、开启以旧换新适老化改造，比如2024年10月，北京市民政局、市发改委、市财政局联合印发《北京市促进居家适老化改造产品消费工作方案》，围绕“如厕洗澡安全、室内行走便利、居家环境改善、智能监测跟进、辅助器具适配”五方面，为全市有需求的户籍老年人家庭提供适老化改造服务，支持居家适老化改造所用物品和材料购置，并给予补贴。

建材家居行业正在经历从新房时代向存量改善时代的全面过渡，当前，基于绿色、康养、环保、安全、智能的改善型需求正加速释放，将成为未来行业增长的新方向。

（3）智能卫浴产品日益普及，发展空间广阔

随着技术的进步以及消费者对美好生活追求的进一步提升，智能化卫浴产品逐步普及，成为现代家居生活的一部分，在智能花洒、智能浴室镜、智能浴室柜、智能淋浴房等智能卫浴产品中，智能马桶以其便捷、智能、健康等独特的功能和便利性，受到了广大消费者的欢迎和高度认可。根据中国家电网发布的《2023中国卫浴空间智能美学趋势》，消费者对智能马桶的接纳度为63%，智能花洒为35%，智能浴室镜为24.2%、智能浴缸为22.8%、智能浴室柜为19.9%。同时，轻智能坐便器产品的快速推广，降低了智能化产品消费的门槛，加速了渗透率的提升，同时培养了消费者使用智能产品的习惯，有利于未来智能卫浴产品的持续升级；根据《中国智能卫浴电器产业发展研究报告（2024）》显示，2023年我国轻智能坐便器行业年产量为160万台，占行业总产量的12.6%，预计2024年轻智能坐便器占比有望突破30%。根据《2024卫浴生活趋势白皮书》显示，2023年4月-2024年3月，一体智能坐便器的购买人数同比增长46%，普通坐便器的购买人数同比下降8%。2024年京东618期间，卫浴场景作为换新升级需求最集中的空间，带动相关品类实现高速增长，其中智能马桶品类成交额同比增长超200%。

根据奥维云网（AVC）监测数据显示，精装修市场智能坐便器配套率从2018年的5.2%上升至2023年的42.2%，2024年智能坐便器配置率进一步上升至54.8%，同比上升12.6个百分点；2024年一线、新一线19城3-5星级连锁酒店新开业项目中，智能坐便器配置率达66.6%，同比增加23.4%。

根据中国家用电器协会智能卫浴电器专委会统计数据，2023年中国智能坐便器行业年产量为1,265万台，与上年同比增长8.2%，行业总产量连续三年突破千万台，生产份额占全球生产量的69%；2023年中国智能坐便器内销额达338亿元，同比增长6.4%，内销量达1,138万台，同比增长18.0%，占全球市场的64%；中国是全球智能坐便器第一制造国，也是智能坐便器市场规模最大的国家。虽然近几年来我国智能坐便器的销量大幅提升，但是与全球主要的智能卫浴消费地区相比，目前我国智能坐便器的市场普及率依然处于较低水平，根据中国家电网联合奥维云网（AVC）发布的《2022中国智能坐便器消费趋势》，上海、北京、广州等一线城市，智能坐便器的普及率在5%~10%不等，而在一些新一线城市估计在3%~5%；经过近几年发展，智能坐便器产品普及率进一步提升，根据《中国智能卫浴电器产业发展研究报告（2024）》显示，2023年我国智能坐便器产品普及率在9.6%左右，我国已经成长为智能坐便器制造规模和市场规模最大的国家，但相比日本接近90%、韩国约60%、美国60%的普及率来说，在未来一段时间内还拥有很大的发展空间。高盛预测，智能马桶在中国的普及率将从2022年的4%上升至2026年的11%，届时中国卫浴行业的总收入将达到每年210亿美元。

2023年9月，中国家用电器协会发布《家用电器安全使用年限 第9部分：智能坐便器》，明确智能坐便器安全使用年限为8年，智能坐便器进入中国市场较短，在中国市场从2018年才开始逐步放量，预计2026年将会迎来大规模换新周期。

根据奥维云网（AVC）线上推总数据显示，2024年我国线上智能坐便器（不包括轻智能坐便器）零售额规模为56亿元，同比下滑18.6%；零售量为252万台，同比下滑18.0%。根据中国家用电器协会智能卫浴电器专业委员会发布的《中国智能卫浴电器产业发展研究报告（2024）》预测2024全年智能坐便器产量增速下降9.1%。虽然出现短暂的下滑，但随着国内智能坐便器市场扩容，相关标准法规进一步完备，行业将实质性迈入良性发展阶段，同时，随着可期望的国内经济和楼市复苏，相关产业规模有望进一步扩容，优秀的企业通过不断创新、提升产品质量和服务水平，将能够在激烈的市场竞争中赢得消费者信赖。

与此同时，现阶段我国消费市场对智能卫浴的需求主要集中在智能坐便器产品，随着智能花洒、智能龙头、智能浴室镜、智能浴室柜、智能淋浴房等智能新品的推出以及消费者的接受度逐步提升，智能卫浴产品品类将不断增加，为追求高品质生活的人群带来更加人性化和更加便捷的体验。随着家居卫浴产品的智能化程度持续提升，卫浴空间将逐步实现产品之间的互联互通，未来，智能卫浴产品与全屋智能家居的深度结合，将更好地满足消费者的生活品质需求。

3、主要会计数据和财务指标

（1）近三年主要会计数据和财务指标

公司是否需追溯调整或重述以前年度会计数据

□是 ☑否

单位：元

	2024年末	2023年末	本年末比上年末增减	2022年末
总资产	10,071,432,360.72	10,639,546,031.02	-5.34%	10,079,171,172.05
归属于上市公司股东的净资产	4,869,494,164.66	5,001,783,422.44	-2.64%	4,736,580,996.60
	2024年	2023年	本年比上年增减	2022年
营业收入	7,131,473,681.44	7,648,176,491.41	-6.76%	7,513,463,142.50
归属于上市公司股东的净利润	66,766,590.35	424,642,662.96	-84.28%	593,321,605.48
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	29,038,133.92	391,847,062.82	-92.59%	541,023,165.02
经营活动产生的现金流量净额	514,216,301.12	1,166,065,213.98	-55.90%	400,734,916.33
基本每股收益（元/股）	0.07	0.44	-84.09%	0.67
稀释每股收益（元/股）	0.07	0.44	-84.09%	0.67
加权平均净资产收益率	1.32%	8.56%	-7.24%	17.11%

（2）分季度主要会计数据

单位：元

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
营业收入	1,134,641,494.98	1,953,279,316.41	1,743,784,686.55	2,299,768,183.50
归属于上市公司股东的净利润	-90,345,149.34	128,343,622.65	-6,005,974.63	34,774,091.67
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	-105,701,040.52	119,138,308.85	-12,415,632.46	28,016,498.05
经营活动产生的现金流量净额	-939,096,840.44	348,392,366.42	91,701,219.37	1,013,219,555.77

上述财务指标或其加总数是否与公司已披露季度报告、半年度报告相关财务指标存在重大差异

□是 ☑否

4、股本及股东情况

（1）普通股股东和表决权恢复的优先股股东数量及前10名股东持股情况表

单位：股

报告期末普通股股东总数	20,239	年度报告披露日前一个月末普通股股东总数	19,484	报告期末表决权恢复的优先股股东总数	0	年度报告披露日前一个月末表决权恢复的优先股股东总数	0
前10名股东持股情况（不含通过转融通出借股份）							
股东名称	股东性质	持股比例	持股数量	持有有限售条件的股份数量	质押、标记或冻结情况		
					股份状态	数量	
佛山市乐华恒业实业投资有限公司	境内非国有法人	49.56%	480,000,000	480,000,000	不适用	0	
谢岳荣	境内自然人	21.47%	208,000,000	208,000,000	冻结注1	45,870,039	
佛山市霍陈贸易有限公司	境内非国有法人	8.26%	80,000,000	80,000,000	不适用	0	
霍少容	境内自然人	3.30%	32,000,000	32,000,000	不适用	0	
珠海香恒股权投资合伙企业（有限合伙）	境内非国有法人	2.50%	24,245,846	0	不适用	0	
共青城乐华嘉悦投资合伙企业（有限合伙）	境内非国有法人	1.31%	12,731,110注2	0	不适用	0	
中国农业银行股份有限公司-工银瑞信创新动力股票型证券投资基金	其他	0.69%	6,660,000	0	不适用	0	
深圳市创新投资集团有限公司	国有法人	0.69%	6,657,721	0	不适用	0	
西藏红星喜兆企业管理有限公司	境内非国有法人	0.43%	4,116,758	0	不适用	0	
中国建设银行股份有限公司-华泰柏瑞富利灵活配置混合型证券投资基金	其他	0.24%	2,286,700	0	不适用	0	
上述股东关联关系或一致行动的说明	谢岳荣先生、霍秋洁女士为夫妻，谢安琪女士、谢炜先生为谢岳荣先生、霍秋洁女士的子女，谢岳荣先生、霍秋洁女士、谢安琪女士、谢炜先生为一致行动人，为公司的共同实际控制人，合计持有佛山市乐华恒业实业投资有限公司65%股权，佛山市霍陈贸易有限公司为公司董事、副总经理ZHEN HUI HUO先生100%持股的公司，ZHEN HUI HUO先生、霍少容女士、霍秋洁女士为兄弟姐妹关系。除上述情形外，未知上述其他股东之间是否存在关联关系，也未知是否为一致行动人。						
参与融资融券业务股东情况说明（如有）	不适用						

注1：公司股东、实际控制人谢岳荣先生上述股份被司法冻结系其为西安市乐华恒业泾河新城房地产开发项目合作框架协议项下的义务提供连带责任担保，因相关合同发生纠纷并正在仲裁中，导致上述股份冻结，谢岳荣先生已督促协议各方积极交涉，争取早日解决诉争事宜，具体情况详见公司2024年4月2日于巨潮资讯网（http://www.cninfo.com.cn/）等按露的《关于股东股份冻结的公告》。因仲裁申请人增加仲裁请求金额，导致新增88,734,606股股份冻结，目前谢岳荣先生累计被冻结股份数量134,604,645股，具体情况详见公司2025年1月18日于巨潮资讯网（http://www.cninfo.com.cn/）等按露的《关于股东股份冻结的公告》。

注2：共青城乐华嘉悦投资合伙企业（有限合伙）为公司员工持股平台，2024年合计减持781,100股公司股份，减持的员工不涉及公司董事、监事、高级管理人员。

注3：截至2024年12月31日，箭牌家居集团股份有限公司回购专用证券账户持有12,502,300股公司股份，占公司总股本的1.29%，不纳入前10名股东、前10名无限售条件股东列示。

持股5%以上股东、前10名股东及前10名无限售流通股股东参与转融通业务出借股份情况

□适用 ☑不适用

前10名股东及前10名无限售流通股股东因转融通出借/归还原因导致较上期发生变化

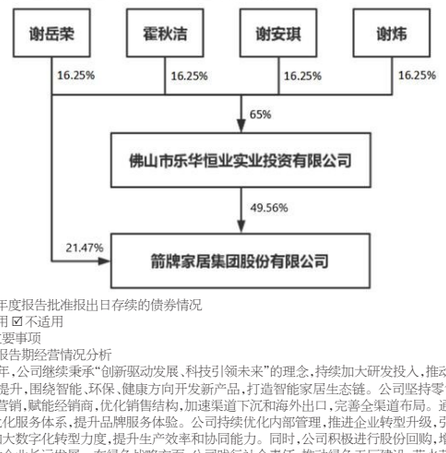
□适用 ☑不适用

（2）公司优先股股东总数及前10名优先股股东持股情况表

□适用 ☑不适用

公司报告期无优先股股东持股情况。

（3）以方框图形式披露公司与实际控制人之间的产权及控制关系



5、在年度报告批准报出日存续的债券情况

□适用 ☑不适用

三、重要事项

（一）报告期经营情况分析

2024年，公司继续秉承“创新驱动发展、科技引领未来”的理念，持续加大研发投入，推动产品创新与竞争力提升，围绕智能、环保、健康方向开发新产品，打造智能家居生态链。公司坚持零售为主，推进全渠道营销，赋能经销商，优化销售结构，加速渠道下沉和海外出口，完善全渠道布局。通过全面质量管理，优化服务体系，提升品牌服务体验。公司持续优化内部管理，推进企业转型升级，引入先进管理方法，加大数字化转型力度，提升生产效率和协同能力。同时，公司积极进行股份回购，增强投资者信心，推动企业长远发展。在绿色战略方面，公司践行社会责任，推动绿色工厂建设、节水节能产品开发及行业标准制定，积极参与公益事业，助力可持续发展。

1、坚持创新驱动，保持高强度创新投入，持续提高产品竞争力

公司在2024年继续秉承“创新驱动发展、科技引领未来”理念，基于长期可持续发展维度，持续加大研发投入，以技术创新、产品与材料创新、模式创新为三大创新引擎，围绕智能、环保、健康三大方向，推动技术创新和产品性能的持续优化。在以往技术积累的基础上，公司对冲水性能、便捷、洁净、舒适和安全防护等核心技术进行了进一步的迭代升级和优化完善。例如，在冲水系统方面，公司拥有智净双动力、Booster博斯特等多种冲水系统，进一步提升了冲水效果和节水性能；在便捷方面，灵动智慧冲、脚感泡沫盾、多距感应翻盖、投影脚感、洁净自动升降等技术，显着提升了用户的操作便捷性和使用体验；洁净除菌方面，微米阻垢精滤、UVC紫外线杀菌洁净喷嘴、电解水除菌等技术进一步完善，构建了更全面的全链路除菌系统；舒适方面，完善了平行双风道系统、第6代人体工程学座圈、W智洗等技术，提升了用户的舒适体验；在安全防护方面，包括整机IPX4级防水、坐温过热保护、防干烧保护等22重安全防护得到进一步加强，确保了产品的使用安全；公司不断优化产品设计和技术创新，努力确保产品达到一级水效和一级能效标准，节水节电，为用户节省开支，同时为环保做出贡献。

2024年，公司研发投入37,172.31万元，同比增加8.84%，占公司营业收入比例为5.21%。2024年，公司提交了739项专利申请，其中194项发明专利申请，新增授权专利数491个，其中新增发明专利授权76项。截至2024年末，公司累计拥有专利3,142项，其中拥有授权发明专利191项、实用新型2,123项、外观设计828项。2024年，公司全渠道坐便器销售118.96万台，同比增长8.94%，智能坐便器收入152,347.48万元，同比下降2.49%，占公司营业收入比例为21.36%，同比增加0.93个百分点。

2024年，公司成立产品委员会，推动IPD（集成产品开发）大研发体系建设，进一步优化研发和产品上市流程，致力于打造旗舰产品，提升全线产品竞争力。在2024年第28届上海国际厨卫展（KBC）展会期间，公司推出了多款新品，包括凤凰高端定制浴室柜系列、巴登智能康养套系、福祉系列等，并与宝马Designworks创新设计工作室合作，推出“极光瀑布”淋浴系统，以未来感设计和智能交互体验，提升了产品的智能化和便捷性。

2、坚持零售为主推进全渠道营销，持续赋能经销商

公司销售模式主要为经销辅以直销的形式，2024年，公司经销模式收入（包括经销零售、电商、家装及工程）为606,152.22万元，同比下降7.62%，占公司营业收入的比例为85.00%；直销模式（主要为直营电商及直营工程）收入为100,050.75万元，同比下降3.49%，占公司营业收入的比例为14.03%。报告期内，公司加快推进新品上市和门店升级，持续开展对经销商的服务赋能，积极参与以旧换新政策，优化销售结构，加速渠道下沉和海外出口，继续深挖家装渠道、工程渠道细分市场机会，持续完善全渠道布局，渠道深耕，精细运营。

（1）2024年，公司通过渠道拓展、终端优化、服务赋能及培训支持等综合性措施，全面夯实终端竞争力，为企业的可持续发展注入强劲动力。面对市场变化及挑战，公司采取一系列积极措施，零售渠道作为市场竞争的“桥头堡”，公司通过迅速建店设计支持、装修支持、定期培训支持、营销活动支持、广告支持、门店运营支持等，持续推动经销商拓展新门店并布局销售空白区域，进一步完善现有终端门店的布局。同时，随着城乡一体化建设和旧房改造需求增加，三四线城市、县乡地区及城市老旧社区对高品质家居卫浴产品的需求持续增长。公司持续加快渠道下沉，完善网点结构，扩大销售覆盖范围，在区域范围内构建一个更完整、辐射能力更强的终端营销体系，实现市场的广度和深度覆盖，公司的产品及服务更加方便触达消费者。

为强化终端门店作为品牌形象塑造、产品销售和消费者体验的关键触点作用，公司持续加大门店重装及局部改造的投入，通过IPMS（集成产品营销和销售）流程规范新品出样和推广的精细化管理，加速店态升级，优化分布、陈列和体验，提高品类展示效率。同时，公司强化对经销商的服务赋能，提升其经营管理、市场开拓、销售服务及设计能力，并加大新媒体平台如小红书等的内容运营和引流力度，增强品牌在线影响力，提高品牌的市场能见度，创造更多销售机会。此外，公司加强经销商数字化管理，提升精细化管理水平和运营效率。

2024年，公司通过整合营销管理、品牌建设、数字化赋能及服务创新等多维度举措，全方位赋能经销商，拖动终端销售能力提升与业务高质量发展。公司通过营销管理培训赋能中心，统筹三个品牌赋能培训，构建“学习成长型组织”，推出覆盖终端导购、店长、经销商中高管全链路成长路径的六级培训体系，开发聚焦专业化销售、渠道拓展、设计营销及体验服务四大核心能力的八大课程体系，助力门店管理标准化与核心竞争力打造。公司还推出同城流量、旧改换新等专项培训项目，帮助经销商掌握流量机制、短视频直播、焕新营销等核心技能，实现精准获客和业绩提升。在培训落地方面，公司通过线上线下结合的方式，满足终端学员场景化学习需求，线下培训深入一线终端门店，结合门店实际需求定制一对一专属课程，并通过实物讲解等实战环节提升终端导购的销售能力；线上培训则推出赋能大讲堂、导购新星训练营、产品微课视频等数字化学习工具，打破地域限制，高效支持终端门店。

尽管公司在2024年采取了多项积极措施，但受行业竞争加剧等多重因素影响，2024年，公司经销零售（门店）收入仍有所下滑，收入278,891.99万元，同比下降5.54%。公司将进一步加强市场洞察和消费者需求分析，以更精准的策略应对复杂多变的市场环境，推动业务实现可持续增长。

（2）2024年，公司通过自营电商并同时与电商经销商长期合作，共同开展电商业务，继续采取“1+N”的多店铺矩阵战略，深耕天猫、京东等大型平台电子商务综合服务，推动拓品类和结构优化的同时，加快在抖音、快手、拼多多、小红书等平台上的服务渗透，增加对新兴渠道的布局和投入力度，积极开展新零售模式，实现线上线下互补和融合；此外，公司通过内容营销、直播助力、站内外种草等方式，并根据客户差异化特性，定制盈利模式，根据每家经销商主推品类不同，制定一商一策，助力提升经销商经营质量，从而进一步促进电商渠道的发展。与此同时，2024年，公司协同经销商持续开展“理想生活焕新节”“智能焕新节”活动，并与各电商平台、家居卖场等联合，积极响应国家及各地区“以旧换新”政策，通过单品引流、智能升级、全卫焕新的产品策略，并结合线上全域推广以及线下联合地推等方式，推进全渠道焕新业务。2024年第四季度，公司积极通过线上平台参加消费品以旧换新政策的实施，第四季度直营电商渠道收入同比增长25.58%。2024年，受行业竞争等多重因素影响，电商收入仍有所下滑，公司电商收入为152,938.79万元，同比下降4.92%。

（3）2024年，公司家装渠道收入为118,183.73万元，同比增加3.25%。公司积极应对市场变化，把握渠道流量变化趋势，继续深挖家装渠道细分市场机会，推动战略客户的产品升级和品类拓展、并联合开发产品、联合促销活动，推动更多的家装公司合作，持续开展与全国性头部家装公司达成战略合作并由各地经销商落地实施，同时，公司各区域服务人员协同经销商开展“家装城市合伙人”等活动开拓当地中小微家装企业，并提供专项产品方案；并对经销商家装团队和家装公司设计师团队开展产品、销售、设计一体化培训赋能，提升业务能力。

（4）在巩固门店零售、家装及电商等零售渠道的同时，在控制工程项目风险的前提下，公司协同经销商持续拓展地产核心客户和优质客户，并注重多元化客户结构开发，差异化深耕教育、医疗机构、企业、酒店和政府工程业务等工程细分市场机会，形成较为合理的工程客户结构。2024年，公司工程渠道收入155,063.78万元，同比下降17.42%。

（5）2024年，公司境外收入30,917.48万元，同比增长137.73%，占公司营业收入的比例为4.34%。在国内市场深耕细作的同时，公司持续推进国际化战略，加速海外市场多元化布局，积极开拓“一带一路”沿线国家及中东等新兴市场，推动出口结构优化。在东南亚和中东等地区，通过与当地经销商建立合作关系，加速专卖店的布局和发展。公司持续完善海外事业部的组织架构和人员配置，确保团队能够灵活应对不同市场的需求，并加速推进海外产品研发和上市进度，确保产品能够满足当地市场需求。在市场推广和品牌建设上，公司系统性地完善官网建设，提供多语言的产品资料，确保信息的准确传达和品牌的一致性；同时，公司还制定和优化了销售和售后服务政策，以适应不同国家和地区的法律法规和市场特点。

3、推动全面质量管理，提升品牌服务体验，提升客户满意度

箭牌家居集团秉持“产品领先，品质制胜”的经营理念，以消费者为中心，以消费者视角审视标准、管理、产品和服务，致力于超越顾客期望，从而驱动商业价值提升。公司以卓越人才的经营培养和业务的持续改进为支撑，开创并实践了“基于‘零’文化的四端一网质量管理模式”，聚焦全价值链研、供、产、销四个端的系统化、差异化、信息化管理，通过端到端的流程、制度与体系“网”的协同、监督及执行，不断迭代升级质量管理模式。公司注重将质量管理工作前置，强调预防而非事后检测，以减少资源浪费并提高效率。在研发阶段，以零容忍为原则，品质部门全面介入IPD流程节点，推动APQP关键过程质量控制，执行新产品开发流程合规性稽查，并开展产品可靠性测试验证，以降低新产品质量风险。在供应端，箭牌家居承诺零延误，全面梳理供应商质量管理体系，完善供应商质量管理标准；通过加强核心原材料风险识别控制和试点推行战略供应商免检认证，有效提升供应链效率和品控水平，确保原材料的高质量和供应的及时性。生产过程中，以零缺陷为目标，对生产现场关键工序的质量控制进行精心策划和严格督查，确保标准适宜、流程合规、执行有效；同时，公司完善了以消费者为中心的成品抽查验货机制，推动产品品质的持续提升。在销售及售后服务方面，公司通过易装易修设计、快速解决质量问题、业务赋能、供应商与产品管理等手段，显着提升售后服务及安装品质，增强客户满意度和品牌忠诚度。通过全价值链品质体系的全面提升，箭牌家居致力于实现品质最优、体验最佳、性价比最高的质量目标。

为进一步提升品牌服务体验，箭牌家居致力于深度挖掘客户服务价值，为客户打造舒适、满意的“理想家”。公司秉持“以人为本”的服务理念，于2024年正式升级推出“人本服务、暖心相伴”的新服务模式，不断创新优化用户服务体验，打造高标准严要求的服务质量。自2019年成立独立客服公司以来，公司持续优化服务体系，通过市场化机制运作和精细化管理，构建了完整的客户服务标准体系。公司采用2+2+3+N服务模式，为零售用户提供从售前、售中到售后的端到端服务体验，为工程用户主动提供良好的技术支持。同时客服公司引入“客户费力度”概念，通过减轻客户费力程度提升忠诚度。公司进一步重点强化经销商的焕新服务能力以及下沉渠道服务能力，为顾客提供“送+拆+装”一站式服务，不断完善“用心焕新装”服务模式，推出24小时极速换装服务、2小时智能快装服务和十种省心服务等，满足日益增多的旧房局部升级改造或全卫换装需求。2024年，公司成立了箭牌服务工程师培训中心，对经销商、服务商持续开展专业技能培训，同时为经销商提供从基础施工到专业施工的全方位的焕新服务培训和支持，持续提升经销商“拆旧、安装、明线水路电路改造、取旧清运等”基础焕新能力，并联合第三方建立“打拆、防水、铺贴、暗线水路电路改造等”施工焕新能力；同时，公司引入焕新服务保险兜底机制，解除经销商的施工服务的后顾之忧，并对经销商提供焕新服务电路改造专项补贴。为鼓励经销商积极承接公司指派的服务工单，公司推出了包括一次服务好评激励、跨区服务工程师调度补贴、乡镇工单额外远程补贴等激励政策，推进服务网络进一步下沉，确保客户无论身在何处都能享受到公司的高品质服务。在备件业务方面，公司进一步优化了流程和物流费用支持，整合备件仓库，提升备件发货效率，缩短配件供应及售后服务响应时间，进一步提升安装、维修服务工单的服务质量，提升消费者满意度。

在服务网络建设上，箭牌家居率先提出服务下沉的理念，全国设立20个直营服务中心，让服务更贴近市场，贴近终端经销商及消费者；同时，深耕线下服