证券代码：001322 证券简称：箭牌家居 公告编号：2026-006

箭牌家居集团股份有限公司
2025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2025年12月31日总股本967,162,960股扣除公司回购专用证券账户持有的公司股份19,175,000股即947,987,960股为基数，向全体股东每10股派发现金红利0.40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、洁室家具、浴缸浴房、瓷砖等全系列家居产品，并在此基础上，将智慧家居确立为全新的整合型产品品类，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）房地产行业延续调整，存量房市场成为行业韧性基石

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。2025年，全国房地产市场整体延续调整态势，二季度以来新房销售边际转弱，二手房市场持续“以价换量”，市场整体仍处于“止跌回稳”过程中，对建材家居市场的传导效应仍持续释放。根据中指研究院初步统计数据，2025年重点30城二手住宅成交约174万套，同比基本持平；成交总量来看，2025年30城新房和二手房合计成交量同比小幅下降约6%；二手房占比来看，2025年30城二手住宅成交套数占新房及二手房合计成交总量的比重约为65%，较2024年全年提升4个百分点。克而瑞监测数据显示，2025年全国重点30城市二手住宅累计成交面积约2.14亿平方米，为新房面积的1.85倍，同比持平微增0.2%，自2021年行业调整以来持续增加。二手房市场的平稳运行为存量房产再装修的需求提供了稳定支撑，成为建材家居市场韧性前行的重要保障。同时，“好房子”建设首次写入政府工作报告，推动建设安全、舒适、绿色、智慧的“好房子”，改善型新房市场的活跃，也将直接拉动高端建材、智能家居等产品的需求，为行业带来结构性发展机会。

（2）陶瓷卫浴行业在存量竞争中加速分化与升级

2025年，面对外部环境复杂多变与国内供需结构性失衡矛盾，叠加房地产市场深度调整等的影响，建材家居行业竞争态势愈发激烈，“内卷”现象凸显。尽管如此，行业整体依然展现出强大的韧性，实现了稳步前行。根据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数据，全国规模以上建材家居卖场2025年全年累计销售额虽同比下跌3.33%仍达14,411.45亿元。根据中国建筑卫生陶瓷协会发布的信息，2025年，规模以上卫生陶瓷企业主营业务收入累计下滑超10%，利润总额与利润率下滑幅度均超过30%。当前，行业正处在从规模扩张向质量提升转型的关键十字路口，市场需求加速分化，产能过剩与渠道变革不足的挑战交织显现，与此同时，绿色低碳转型的提速与技术创新的加速迭代，也为行业发展孕育了新的机遇。面对这一局面，行业应积极把握深层机遇，在存量市场中通过产品创新激活需求创造增长空间，是逐渐减弱对房地产周期依赖的有效途径。

1）国产品牌把握渠道变革机遇，市场主导地位日益巩固

在行业从房地产驱动的“增量时代”转向以存量房更新为主导的“存量时代”背景下，企业竞争的核心已从“增量竞争”转向“价值竞争”。外资卫浴品牌在中国的快速发展曾得益于工程渠道的红利，然而，当卫浴行业步入存量竞争阶段，伴随智能化渗透加深，本土企业凭借在零售渠道的快速布局及新兴渠道的深耕，品牌集中度与市场份额正加速提升。

面对这一变局，国产品牌积极应对变局，主动进行渠道变革，收缩工程业务，将战略重心转向直面消费者的零售、电商及家装渠道。根据慕世咨询和卫浴周报联合撰写的《2025中国卫浴行业发展白皮书》等资料，国产品牌在零售和电商渠道合计占据约70%的份额，并在作为行业未来增长引擎的智能马桶线上零售市场占据超过80%份额。以电商渠道为例，2025年天猫618家装家居行业销售数据显示，天猫卫浴行业618全周期Top10品牌销售榜中，9成席位为国产品牌，卫浴品牌天猫2025年双11成交榜前10名中，8成席位为国产品牌占据。新一代消费者民族自信增强，更注重产品功能、实际体验与性价比。国产品牌在智能、健康、设计等方面的快速创新，精准契合了国内消费者的升级需求，为国产品牌凭借快速创新赢得广泛用户信任提供了坚实基础。

与此同时，卫浴行业正处于从分散走向集中的关键窗口期。同日本CR3接近90%的水平相比，中国卫浴行业的整体市场集中度目前仍处于较低水平。由强制性标准升级、渠道结构从B端工程转向C端零售与服务以及智能技术迭代共同驱动的行业洗牌，正为在技术、品牌与全渠道服务上具备综合优势的头部企业，尤其是成功实现智能化“换道超车”的国产品牌，提供了快速扩大市场份额、重塑行业格局的历史性机遇。

2）行业标准体系日趋完善，构筑高质量发展壁垒，推动集中度提升

2025年，一系列国家强制性标准、推荐性标准及行业团体标准的密集出台与实施，正系统性重塑行业竞争格局。这些新规为具备技术、品牌与规模优势的头部企业创造了更为有利的发展环境，预计将显著推动行业市场集中度的提升。

电子坐便器CCC强制性产品认证设立了市场准入的底线门槛；新版《坐便器水效限定值及水效等级》（GB 25502-2024）、新版《智能坐便器能效水效限定值及等级》（GB 38448-2025）、《家用和类似用途电器的抗菌、除菌、净化功能 第7部分：电坐便器便座的特殊要求》（GB/T 21551.7-2025）以及《绿色产品评价 卫生陶瓷》（GB/T 35603-2024）等，对产品的节水、节能、环保及综合性能提出了更高要求；《消费品质量分级导则 卫生洁具》（GB/T 44460-2024）、《家居产品适老化设计指南》（GB/T45272—2025）等国家标准以及《卫浴行业产品售后服务规范》（T/FSWA 02-2025）等行业团体标准，将竞争焦点从单一产品延伸至设计、安装、换新、维保等全生命周期服务体验。

日益完善且严格的标准体系，从合规成本、技术研发、供应链管理、服务体系等多个层面提高了行业的综合运营门槛。资源将进一步向能够同步满足安全、绿色、智能、服务等多重高标准要求的规模化企业集聚。

此外，“双碳”政策持续加码，《工业重点领域能效标杆水平和基准水平》等文件明确要求2025年底前淘汰低效产能，多地碳排放制度陆续实施，推动行业向绿色低碳发展转型，从而使得落后产能加速出清，产业集中度进一步提高。

（3）政策与改善型需求双轮驱动，焕发消费新动能

2025年，国家推动大规模设备更新和消费品以旧换新的政策力度持续加大，为建材家居行业注入了强劲的政策动能。年初，国家发展改革委、财政部联合发布《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》，明确将家装厨卫“焕新”及居家适老化改造作为重点支持领域，进一步扩大了补贴品类与覆盖范围。各地政府积极响应，上海、浙江、江苏、安徽、河北、山东等多个省市相继出台并细化了本地的居家适老化改造补贴实施方案，明确将智能坐便器、适老洗手台、沐浴椅等卫浴产品纳入补贴目录，补贴比例最高可达产品售价的30%，每户补贴总额上限普遍提高至1.5万元至2万元。

这一系列精准政策有效降低了消费者的焕新成本，直接刺激了改善型需求的释放。根据中国建筑材料流通协会发布的数据，2025年1-5月，全国规模以上建材家居卖场累计销售额实现同比增长，其中智能坐便器、适老化卫浴产品等品类在“以旧换新”及“适老化改造”专项活动的拉动下销售表现尤为突出。商务部数据显示，截至2025年5月31日，全国家装厨卫“焕新”订单量已超过5760万单，而全年家装厨卫“焕新”超1.2亿件。与此同时，人口老龄化趋势为行业开辟了可持续的增长赛道，“适老化改造”被纳入多地政府补贴目录，培育了康养卫浴这一新兴细分市场。截至2025年末，我国65岁及以上老年人口占总人口比重持续上升，银发经济潜力进一步显现。继国家级政策引导后，产业端积极响应，头部卫浴企业纷纷推出“24小时极速换货”、一站式全卫换新”等创新服务模式，并将健康监测、安全防护等智能技术融入适老产品研发，推动卫浴空间向安全、舒适、智慧的方向升级。政策与市场双轮驱动，引导行业从满足基础功能转向提供“好房子”所需的绿色、智能、适老等系统解决方案，推动企业向“产品+服务”的模式转型，为行业在存量时代的高质量发展注入了持续的动力。

进入2026年，政策和好持续深化。《关于2026年实施大规模设备更新和消费品以旧换新政策的通知》将智能眼镜、智能家居产品（含适老化家居）纳入“以旧换新”补贴范围。年初，商务部等9部门《关于实施绿色消费推进行动的通知》发布，对推进绿色消费做出明确要求。2026年全国两会作为“十五五”开局之年的重要会议，明确了消费品以旧换新、“好房子”建设、银发经济、绿色低碳等重点方向，为建材家居行业高质量发展指明了路径。未来，存量房再装修与“好房子”建设仍是建材家居市场的稳定压舱石，绿色、智能、适老三大赛道将成为行业新的增长引擎。

（4）智能卫浴加速普及，互联互通开启广阔发展空间

在全球数字化与智能化发展的推动下，卫浴空间正从传统的功能性场所升级为智慧化生活的重要场景。2025年，智能卫浴产品在技术迭代与消费结构优化的双重驱动下，普及进程进一步加速，市场发展空间持续拓宽。以智能马桶为核心，智能花洒、智能浴室镜、智能浴室柜、智能淋浴房等全品类智能卫浴产品矩阵不断完善，共同推动卫浴空间向健康、舒适、便捷的智慧场景演进。

根据奥维云网行业监测数据，2025年智能坐便器在精装修市场的配套率持续攀升，同比提升14.8%，全年配套率达到69.6%，在高端市场，配套率增长8.2个百分点至90.1%。在酒店、康养机构等商业与公共场景，智能卫浴产品的配置日渐成为提升服务品质的重要标准。轻智能坐便器作为降低消费门槛、培育用户习惯的关键产品，占比显著提升，据中国家用电器协会智能卫浴电器专业委员会测算，2024年我国轻智能坐便器行业年产量为391.3万台，同比增长144.6%，占行业总产量的28.5%，较上年提升了15.9个百分点，有效推动了智能卫浴在下沉市场与存量换新中的渗透。

尽管近两年来受房地产和经济环境因素的影响，智能坐便器增速有所放缓，但其产销规模仍在逐年扩大，中国已稳居全球智能坐便器第一大生产国和消费国。根据国家市场监管总局披露，2024年，智能坐便器年销量达1100万台，市场规模约170亿元。中国家用电器协会智能卫浴电器专业委员会预计，2025年全年智能坐便器产量增速达4.9%，内销量增速2.4%，市场表现同比微增。尽管我国智能坐便器市场普及率已增长至约9.6%，但与韩国（超过60%）、日本（高达90%）等成熟市场相比，仍存在巨大提升空间。随着2018年前后首批规模化普及的产品逐步进入换新周期，以及国家“以旧换新”政策的持续深化，智能卫浴市场正迎来“新增需求”与“换新需求”叠加的历史性机遇。

此外，智能卫浴的互联互通与全场景融合成为重要趋势。头部品牌积极与鸿蒙智选等全屋智能生态平台合作，推动卫浴空间从单品智能迈向“主动服务、健康管理”的智慧生态新阶段。在政策、技术、理性品质需求的多重共振下，智能卫浴行业已步入规模化普及与高质量发展并行的新阶段，为具备技术、品牌与生态整合能力的企业打开了更为广阔的增长通道。

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

	2025年末	2024年末	本年末比上年末增减	2023年末
总资产	9,112,397,594.32	10,071,432,360.72	-9.52%	10,639,546,031.02
归属于上市公司股东的净资产	4,735,970,620.71	4,869,494,164.66	-2.74%	5,001,783,422.44
	2025年	2024年	本年比上年增减	2023年
营业收入	6,474,374,553.90	7,131,473,681.44	-9.21%	7,648,176,491.41
归属于上市公司股东的净利润	45,784,237.47	66,766,590.35	-31.43%	424,642,662.96
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	7,585,588.73	29,038,133.92	-73.88%	391,847,062.82
经营活动产生的现金流量净额	30,860,315.99	514,216,301.12	-94.00%	1,166,065,213.98
基本每股收益（元/股）	0.05	0.07	-28.57%	0.44
稀释每股收益（元/股）	0.05	0.07	-28.57%	0.44
加权平均净资产收益率	0.94%	1.32%	-0.38%	8.56%

（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	1,049,956,243.78	1,787,148,259.73	1,634,549,868.58	2,002,720,181.81
归属于上市公司股东的净利润	-73,133,726.04	101,575,082.53	4,106,599.48	13,236,281.50
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	-83,301,299.80	97,588,774.87	-3,833,773.72	-2,868,112.62
经营活动产生的现金流量净额	-683,115,746.64	164,426,060.16	-40,888,241.00	590,438,243.47

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	16,467	年度报告披露日前一个月末普通股股东总数	16,924	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	49.63%	480,000,000	0	不适用	0
谢岳荣	境内自然人	21.51%	208,000,000	156,000,000	冻结注1	134,604,645
佛山市霍陈贸易有限公司	境内非国有法人	8.27%	80,000,000	0	不适用	0
霍少容	境内自然人	3.31%	32,000,000	24,000,000	不适用	0
珠海岙恒股权投资合伙企业（有限合伙）	境内非国有法人	2.51%	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）注2	境内非国有法人	1.16%	11,232,010	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	0.37%	3,600,000	0	不适用	0
香港中央结算有限公司	境外法人	0.37%	3,572,201	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/）等披露的《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/）等披露的《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，2025年合计减持1,499,100股公司股份，减持的员工不涉及公司董事、高级管理人员。

注3：截至2025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19,175,000股公司股份，占公司总股本的1.98%，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

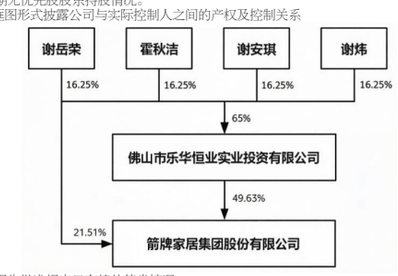
□适用 ☑不适用

（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

2025年，面对国内房地产市场深度调整、行业竞争从增量转向存量的深刻变革，公司主动进行战略校准，坚定执行以“创新驱动”与“零售深耕”为核心的双轮驱动战略，积极应对挑战，推动系统性转型。全年，公司营业收入为64.74亿元，同比下降9.21%；归属于上市公司股东的净利润为0.46亿元，同比下降31.43%。尽管整体业绩承压，但公司在战略聚焦领域展现出显著韧性：国内经销零售收入增长4.96%，智能坐便器销售数量同比增长4.92%，占公司主营业务收入比重提升至23.01%，成为重要的增长支柱。公司持续加大研发投入，研发费用率达5.18%，并深化与鸿蒙智选的生态合作，推动智能战略从“单品互联”迈向“智慧生态”新阶段。同时，公司通过“店效倍增”项目赋能渠道、升级“人本守护”服务体系、系统化践行ESG，并在生产智造与组织运营上深化革新，为实现高质量发展奠定了坚实基础。

1、坚持创新驱动，深化“人本科技”，构建场景化智能解决方案

在行业整体承压、传统增长模式面临挑战的背景下，公司坚持将创新作为破局关键，在延续对智能、环保、健康三大方向投入的基础上，公司战略重心从“单品功能创新”升级为“场景化智能生态构建”与“全龄关怀解决方案”的系统性创新。

在行业增长逻辑转向价值驱动的背景下，公司坚持将创新作为核心引擎，2025年研发费用率保持在5.18%的高位。公司持续优化研发投入结构，注重精准性与效率，将资源聚焦于智能、健康、节水等关键技术的攻关与成果转化。2025年，公司提交了427项专利申请，其中133项发明专利申请，新增授权专利数581项，其中新增发明专利授权115项，涵盖智能控制、节水技术及新材料应用等核心技术领域。截至2026年3月31日，公司拥有授权专利数量3,615项，其中发明专利381项，公司专利数量积累与产品创新同步强化，进一步夯实公司的技术底座。公司以“人本科技”为核心的创新实践也获得了更广泛的关注与协同机遇，2026年1月，箭牌家居与中央电视台《大国品牌》栏目达成战略合作，成为其生态伙伴。双方将共同致力于在中国品牌发展的国家叙事框架下，系统传播公司的创新故事与责任担当，助力品牌价值提升。

为给用户提供更好的智慧体验，公司积极携手领先生态伙伴，推动智能战略全面升级。2025年9月，ARROW箭牌作为卫浴行业代表成为鸿蒙智选首批生态合作伙伴，发布了鸿蒙智选箭牌智能花洒与智能浴霸（雷达浴霸），可以实现与手机、平板、智慧屏等多设备的无缝协同，带来“智推冷水”、“一健沐浴”、“聪明风”等主动式、无感化的场景体验，洛霸能联动花洒提前准备热水，实现“回家即享温暖沐浴”。早在2021年，箭牌家居便完成多款产品与HarmonyOS Connect的对接，实现智能单品与全屋场景互联。此次加入“鸿蒙智选”生态合作，箭牌智能产品将全面融入鸿蒙智选体系，通过更多元的生态协同智慧能力为消费者打造完整、便捷的智慧生活体验，也标志着公司的智能战略从“单品互联”迈入了“跨设备、跨场景的智慧生态”新阶段，实现了从接入生态到共创生态的跨越。

面对消费升级与需求分化，公司集中资源打造技术标杆与体验标杆，推动产品结构向高价值方向升级。在持续优化冲水、洁净、舒适、安全等核心技术的同时，公司集中资源打造技术标杆与体验标杆的旗舰产品，推动产品结构向高端化、健康化升级。年度旗舰产品“洁净大师”PS0智能马桶，围绕消费者对健康卫浴的核心需求，构建起从水源、喷枪、座圈到釉面的“15大全链路洁净系统”，并结合高速烘干、智能交互等人性化功能，旨在为消费者提供更安心、更舒适的高品质卫浴解决方案。2025年，公司智能坐便器产品销售数量124.81万台，同比增长4.92%，销售收入14.71亿元，同比下降3.45%，主要系在整体市场的背景下，为响应市场对高性价比智能产品的需求，轻智能占比提升，有助于市场份额及用户覆盖的扩大，为未来增长储备动能；智能坐便器收入占公司主营业务收入比重为23.01%，同比提升1.43个百分点。同时，针对细分功能需求，推出具备肩喷、背喷、感温灯显、即关即停技术的3D-SPA的K60淋浴花洒，以及洗烘一体机、紫外线牙刷消毒器等模块可按需搭配的定制浴室柜，并探索宠物友好等个性化解决方案，丰富卫浴空间的场景价值。

公司积极响应国家“积极应对人口老龄化”战略，针对银发群体在卫浴空间的实际痛点（如起身困难、地面湿滑、操作不便等），推出了“和玥”无障碍康养卫浴套系。该套系系统化构建了盥洗、如厕、淋浴三大智慧功能区，提供坐式恒温淋浴花洒、可升降智能马桶、U型抗菌安全扶手等全方位解决方案。同时也推出了P9尿检智能坐便器，可在家自检多项健康指标，并通过App实现家庭数据共享，方便子女远程关注老人健康。公司智能坐便器、抗菌扶手等产品成功入选工业和信息化部《2025年老年用品产品推广目录》，并作为重要参编单位参与了国家标准《家居产品适老化设计指南》（GB/T 45272-2025）的制定，同时，作为佛山市银发经济发展促进会首任会长单位，箭牌致力于整合资源、平台引领，推动佛山银发经济产业链的完善与升级，从产品供给者升级为行业标准与解决方案的共创者，把握存量市场中适老化改造与家装换新的政策红利与市场需求。

2、渠道优化与市场深耕，零售彰显韧性，全渠道协同拓展

在渠道结构面临深刻调整的时期，公司坚定以零售为核心，通过系统性赋能夯实基本盘。2025年，公司坚定以零售为核心，通过“店效倍增”项目赋能经销商，国内经销零售收入实现增长，彰显渠道韧性。以此为基础，推动电商、家装、工程及海外多元渠道协同发展。

基于对公司过去几年整体经营情况的复盘，并紧密围绕市场变化，2025年，公司确立了以零售渠道建设为核心，深耕零售渠道的精细化运营管理，为此公司以店效倍增项目为核心抓手，向经销商系统性深度赋能，提供标准化运营指导、数字化工具及联合营销活动，总部与经销商协同作战，为经销商在当前的市场环境中提升销售能力与团队建设奠定基础，提升其本地化服务与盈利能力。报告期内，公司分阶段推进店效倍增项目，经销商试点门店的店效显著提升，从而也带动公司2025年国内经销零售收入26.03亿元，同比增长4.96%，占比40.71%。2026年，公司将继续推动店效倍增项目由点及面，逐步覆盖更多门店，同时进一步深化措施，实现更大范围的推广与持续增效。

2025年，公司电商渠道收入为12.95亿元，同比下降15.36%，占比20.25%（其中，直销电商收入7.60亿元，同比下降8.32%；经销电商收入5.35亿元，同比下降23.67%）。面对线上渠道的阶段性挑战，公司果断启动深度变革，加强电商渠道与主流平台的生态合作。公司于2025年底启动了电商渠道的变革，将零售渠道的精细化管理模式系统性复制到电商体系，同步推进“店效倍增”计划，聚焦产品创新与营销升级两大核心方向。2025年，公司深化与京东、天猫等头部平台的全面战略合作，推动合作模式从销售渠道向“产品共创、全域运营、生态共建”的深度协同升级。公司与京东共建“线上+超体+家装+京专”立体化销售网络，并大力推进下沉市场布局，在服务体验上共同构建送装一体全链条服务解决方案；公司与天猫联合推进县域市场智能卫浴普及计划，并深化其本地化服务体系协同。公司还与京东成立“京箭联合产品中心”，依托其消费大数据开展联合研发与反向定制，打造了J1Pro智能马桶，依托天猫TMIC（天猫箭品创新中心）共创了适老卫浴系列产品。2026年，公司将持续推进上述深度协同，旨在将平台消费洞察转化为精准产品创新，以全域运营与生态共建拓展市场边界，共同引领智能卫浴行业向标准化、智慧化高质量发展，为公司电商渠道的长期增长注入新动能。

家装与工程渠道在调整中寻求新机，公司通过体系化建设与结构优化积极应对。2025年，公司家装渠道收入为11.03亿元，同比下降6.67%，占比17.25%。面对市场变化，公司持续推进家装渠道的体系化建设与精细化运营。报告期内，公司持续拓展家装网点，并推动家装共享展厅建设以满足服务需求；深化与百强装企的战略合作，并通过战略集采实现品类拓宽销售；开展联合营销活动及培训赋能活动，以提升终端能力；同时，针对中小微装企市场，协同经销商开展城市合伙人模式，致力于构建更广泛的下沉渠道网络。

2025年，公司工程渠道收入12.82亿元，同比下降17.30%，占比20.06%。在传统地产工程需求收缩的背景下，公司积极调整业务结构，大力拓展酒店、医院、学校、交通枢纽等非地产类优质细分市场，影响高端工程化、场景化综合服务与方案解决能力。报告期内，公司成功拓展广州白云国际机场T3航站楼项目，成为全品类入驻的卫浴系统方案供应商；同时，发力酒店、民宿、租赁住房等商业与民生工程，例如为婺源厚塘庄园提供定制化卫浴解决方案。

公司在国内市场持续精细化的同时，持续推进国际化战略，全面加速品牌出海。在东南亚等市场通过本地化运营加速专卖店的布局，截至目前，公司已在越南胡志明、芹苴、潘切等城市，印尼雅加达、乌兹别克斯坦塔什干、俄罗斯圣彼得堡等城市开设多家销售门店及网点；同时依托海外电商平台拓展线上销售，并通过品牌合作等多渠道推进海外业务的发展。2025年公司境外收入1.01亿元，占公司营业收入比例为1.58%。虽然北美市场受环境影响下滑，导致总体境外收入同比下降，但公司在东南亚等新兴市场的布局已初见成效，为未来出海奠定基础。

3、质量基石与服务升级，打造“人本守护”体系，筑牢品牌信任

在存量竞争时代，公司深刻认识到，卓越的质量与极致的服务是赢得用户信任、构建护城河的基石。公司始终将质量视为企业的生命线，将服务作为品牌价值的延伸，通过系统化的管理体系与创新服务模式，持续提升产品可靠性与客户满意度，构筑坚实的市场竞争壁垒。

公司秉持“产品领先，品质制胜”的经营理念，以消费者为中心，开创并实践“基于‘零’文化的四端一网质量管理模式”。该模式聚焦研发、供应、生产、销售“四端”，通过端到端的流程、制度与体系“网”的协同，实现全价值链的系统化、差异化、信息化管理。公司深度导入卓越绩效管理模式，构建了覆盖产品全生命周期的质量管理体系。2025年，公司的质量管理实践获得政府与行业认可，荣获“第八届广东省政府质量奖提名奖”，并入选佛山市“数字化质量管理创新与实践十大优秀案例”。2026年1月，公司实验室再次成功通过CNAS扩项评审，为产品研发与质量检测提供了权威技术支撑。公司此前已获得GSIS（通标标准技术服务有限公司）颁发的智能卫浴领域首家QTL（Qualified Testing Lab）认可实验室资质，这为产品进入国际市场、获得全球认可提供了重要的权威背书。公司推行精益生产与全面质量管理，并通过组建跨部门的专项项目组等形式，对重点质量问题进行系统性攻坚与闭环改进。

公司将服务升级为战略性的品牌触点，系统化解决存量市场换新痛点，力争打造“最后一公里”的竞争优势。公司自2019年成立独立客服公司，已建立起从服务设计、交付执行到服务监督的完整客户服务标准体系。公司围绕“智慧人文卫浴”的品牌主张，将智能科技与人文关怀深度融合，于2025年正式升级推出“人本守护 暖心相伴”服务模式，将“焕新4.0”服务系统化。该服务提供从上门勘察、方案设计、旧拆清运到标准安装及售后维护的一站式闭环，尤其针对存量房改造痛点制定了标准化作业流程。通过全国超1500家服务商网络、服务工程师培训中心以及“送装一体”、“以旧换新”等政策协同，公司致力于打通家居服务的“最后一公里”，将服务转化为品牌核心竞争力。为保障用户权益，提升服务体验，公司于2025年正式推出并实施智能坐便器及感应器产品厂家全国联保服务，进一步深化与拓展了服务保障体系。公司建立了业内首个产品技术培训中心，对服务工程师进行系统培训、考核与认证，推行“持证上岗”制度，保障服务履约质量与客户体验。在强化线上售后服务能力的同时，公司持续深耕线下服务网络，夯实服务根基，截至2025年末，服务网络覆盖全国超过2605个区县，覆盖率达92%。

通过将“零缺陷”质量文化与数字化智能管控深度融合，以及将“人本守护”服务理念转化为标准化、一站式的落地实践，公司持续构筑从产品卓越到体验卓越的双重保障体系，从而持续提升顾客满意度与品牌忠诚度，更在存量市场竞争中，将高品质的产品与服务转化为核心的差异化竞争优势，为公司的可持续发展夯实根基。

4、深化运营革新与组织赋能，通过流程重塑与数字驱动，提升协同与响应效能

为提升组织敏捷性与市场响应速度，以更好地应对存量市场下需求碎片化、个性化的挑战，公司进行了一系列深刻的管理革新，旨在构建以客户价值为中心的流程型组织。

在流程与能力建设方面，公司系统推进IPD（Integrated Product Development，集成产品开发）、IPMS（Integrated Product Marketing & Sales，集成产品营销和销售）体系建设，旨在打通从市场洞察到产品上市的全价值链。同时，通过与鸿蒙智选的深度合作，积极对标学习领先企业的产品操盘、生态构建与运营经验，将科技公司的生态思维融入传统制造体系，有效提升了在新产品策划、研发及上市等方面的内部运营能力。同时，集团面向高层及核心骨干开展流程管理变革倡导培训，系统导入流程管理理念与方法，旨在打破部门壁垒，构建高效协同的流程型组织。为强化市场导向，公司推动组织架构向前端业务倾斜，管理层高频次深入一线，实地调察市场，现场瞬听并快速解决经销商难题，构建了总部与市场的深度协同与战力提升。

2025年，集团数字化建设深度融入经营全流程，坚定践行“聚焦核心业务、积极拥抱AI技术”发展策略，深耕营销与制造领域，以数字化工具拉动零售业绩增长，以产供链一体化协同提升供应链效能；通过数字化工具推动内控管理的标准化、可追溯。同时，秉持“扎根一线、价值共创”理念，推动业务系统团统实际需求敏捷迭代，持续优化，以AI技术务实应用与资源精细化治理为支撑，稳步推动数字化建设从“基础支撑”向“驱动业务增长的战略引擎”全面转型。

公司以“精益化、智能化、绿色化”为核心，持续推进生产自动化与技术创新，在各基地推广无人化高压注浆工作站、机器人自动化成型与码放等应用，并通过产线优化及产品设计标准化、模组化提升生产柔性。公司建立跨部门的专项工作组，如价值链降本与交付保障等协同机制，以保障订单交付并推动全链路降本增效。同时，公司积极践行绿色发展战略，以“用地集约化、原料无害化、生产洁净化、废物资源化、能源低碳化”为目标，通过节能改造、余热利用及废水回用等低碳发展模式，积极推动绿色转型，并持续推动智能家居产品产能技术改造项目以及年产1000万套水龙头、300万套花洒项目等募集资金产能建设项目，为未来的可持续增长储备坚实动能。

5、持续实施股份回购，彰显长期发展信心与价值认同

基于对公司未来发展的信心及价值的认可，公司于2024年实施完毕的股份回购计划，累计回购12,502,300股，成交金额9,996.57万元。2025年，公司董事会再次推出新的股份回购方案，并已实施完成，累计回购公司股份667.27万股，成交金额5,498.78万元。截至目前，公司已累计回购1,917.50万股，占总股本比例为1.9826%，总回购金额为15,495.35万元。持续的股份回购行动，体现了公司管理层对长期价值的坚定信念，旨在维护广大投资者利益，增强市场信心。

6、以“箭牌泽计划”为平台，系统化践行ESG，构建商业向善的价值生态

2025年，公司继续将履行社会责任深度融入企业发展战略，视ESG为构建长期竞争力的关键一环。通过公益品牌“箭牌泽计划”这一系统化平台，秉持“细水长流，善泽人心”的理念，在环境保护、社区关怀等领域开展品牌化、常态化实践，构建了覆盖广泛的社会价值生态圈，实现了商业价值与社会价值的双向赋能。

公司聚焦节能环保领域，持续打造“我给地球植个发”标志性公益IP。2025年，该活动进入第四季，于5月2日在内蒙古阿拉善盟揭牌“箭牌公益4号林”，单次种植96,000棵花椒，并邀请9组家庭亲赴现场参与。截至2025年，该项目累计植树308,180棵，治理沙漠面积达3,381亩，在延安、锡林郭勒盟、阿拉善盟等地构筑了坚实的绿色生态屏障。公司创新公众参与机制，于2025年植树节期间发