

从海尔全球创牌看中国品牌向上力量

2022年海尔智家海外营收占比超过50% 为中国品牌海外

探索打了一针“强心剂”

5月10日是第七个中国品牌日，今年的中国品牌日活动以“中国品牌，世界共享”为主题，以“品牌新力量，品质新生活”作为年度主题，继续作为洞悉中国品牌发展的窗口。自2017年首次设立开始，中国品牌日见证了在助力我国产业结构转型升级、深度融入全球话语体系的进程中，中国品牌创新力、影响力加速提升，向全球价值链中高端阔步迈进。面向全球、服务全球，以海尔为代表的中国的全球化企业也在不断增强竞争力，立稳产业风向标，赢得全球用户的认可。

出海之道 创引领的全球品牌

家电是我国参与国际竞争最深的产业之一。经过30余年发展，中国家电产业已成功进入世界产业竞争的核心，向着引领世界家电产业发展的方向进发。

从近年全球家电市场份额的变化来看，中国品牌不仅持续引领着全球市场的潮向，也持续推动着家电行业细分品类的市场迭代。

数据显示，冰箱、空调、洗衣机等主要家电产品，我国产量占全球比重超过50%，贸易规模占全球份额超过30%且不断提升。在零售方面，2022年，海尔连续第14年蝉联全球大型家用电器品牌零售量第一，冰箱、洗衣机、冷柜、酒柜等零售量持续保持全球首位，成为中国家电引领世界的中坚力量。

随着全球化声量的释放，中国品牌正得到海外市场更广泛的关注。益普索《中国品牌全球信任指数》报告显示，当前，69%的全球消费者认为中国品牌未来发展可期。

但我们也看到，较之产业规模、市场份额，中国品牌在全球品牌梯队中的影响力与排位仍有待提升。这也是工信部、商务部等5部门在2022年发布的《关于推动轻工业高质量发展的指导意见》中明确，在家用电器等领域“培育一批国际知名品牌”的原因所在。

对中国品牌来说，“出海”是一道必答题，是企业和行业高质量发展的大势所趋。将制造、市场等优势转化为品牌优势，中国家电企业才能向“微笑曲线”两端挺进。

在今年4月底举行的中国家电及消费电子博览会(AWE)上，我们看到了中国家电品牌“出海”的步伐。一方面，本土参展品牌数量不断增加，积极展现创新实力；另一方面，中国家电创新优势日益凸显，更多元的智慧场景为世界用户带来美好生活更多的可能。

破圈之基 本土化推动全球化

在中国品牌全球化的道路上，家电头部企业的探索颇具示范性。

作为中国最早“走出去”的企业之一，海尔的全球创牌战略已进入全面



海尔集团



全球越来越多的人享受到海尔带来的美好生活。

收获期，为企业发展带来更多确定性。

2022年，海尔集团旗下海尔智家的海外营收占比超过50%，逆势增长10.3%，在欧洲市场增长16.7%，在澳新市场实现30%的增长，在北美市场实现35%的增长……在充满不确定性的影响下，海尔交出了优秀的全球化“答卷”，不仅展现出逆势生长的韧性，更为中国品牌的海外探索打了一针“强心剂”。

硕果累累的“成绩单”背后，海尔全球化布局的战略与经验更加值得关注。事实上，海尔的全球化战略可以归结为“三步走”——“走出去、走进去、走上去”。

“走出去”，是指海尔进军国际市场战略以欧美发达国家为先，在品牌高地、质量高地、技术高地参与竞争，先创名牌，继而打开其他区域市场。

这条“先难后易”的自主创牌之路，考验着魄力与坚持。想要“打入”当地市场，最重要的是知道用户需要什么，其次是要让用户“看得见”“买得放心”。

为了让品牌更好地“走进去”，海尔坚持“本土化研发、本土化制造、本土化营销”三位一体战略，并构建全球“10+N”创新生态体系，凝聚全球创新

力量进行科研攻关，满足不同区域用户的需求。

以北美市场为例，1999年，海尔建设了第一个本土化制造基地，随后陆续在洛杉矶、硅谷等地成立了设计创新中心，聚焦用户需求不断迭代产品。例如，在极寒的美国东北部可实现-30℃超低温制热的空调，聚焦用户周末集中洗衣习惯的大滚筒洗衣机等。依托“三位一体”的本土化布局，海尔大滚筒洗衣机仅用一年就实现了技术攻关，上市当年卖出超40万台，受到当地用户的好评与喜爱。

目前，在“三位一体”战略下，海尔已建成海外工业园14座、智能工厂53家，海外产能达3300万台，并在埃及、印度、土耳其等国持续拓展，以更高质量的服务满足用户美好生活需要。

“全球化”布局，对品牌能否迎势而上，成为世界一流企业尤为关键。对海尔来说，“走上去”的核心是在当地成为主流品牌。一方面，依托“三位一体”战略，海尔形成了全球用户零距离触达、全球研发24小时不间断交互、全球供应链零延误、本土化营销落地生根的全方位协同体系。另一方面，海尔坚定“高端、场景、生态”三级品牌战略，成效显著。2022

年，海尔旗下斐雪派克、Candy分别获澳洲白电、欧洲互联家电市场第一，海尔、AQUA双品牌在日本冰箱、冷柜份额合计第一……海尔正以多元化全球品牌矩阵全面塑造品牌认知，持续释放海外增长空间。

包容之度 文化融合激活人的价值

对于中国品牌的“出海”，无论是对内优化体系，还是对外突围探索，归根结底，都与品牌内在的底蕴密不可分。同理，在品牌向外探索与扩张的过程中，不同文化的差异、碰撞所带来的“水土不服”，是影响品牌全球化落地的关键。

“70%的跨国并购会失败，70%的失败源于文化冲突。”著名的“七七定律”所阐述的正是这一道理。

想要对外兼收并蓄，首先要让自己成为开放与包容的主体。对此，海尔基于“人的价值最大化”理念，形成了跨国并购与融合的“沙拉式”文化，“蔬菜”不同，但“沙拉酱”是统一的，就是“人单合一”模式。在激活员工自主性的基础上，包容不同国家的文化、习惯。在海尔的全球品牌矩阵中，有海尔、卡萨帝等用户耳熟能详的品牌，也包括斐雪派克、Candy、通用家电(GE Appliances)、AQUA等来自世界各地的优秀力量。

被海尔并购后，GE Appliances 5年内实现收入翻倍增长，是美国增长最快的家电企业；意大利Candy被并购第一年即实现转亏为盈；斐雪派克自转型以来，收入、利润均创历史新高……激活人的价值，成为海尔全球化高歌猛进的不竭动力。

推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变。在推进高水平对外开放的进程中，擦亮中国品牌，推动中国企业拥抱全球市场、向价值链高端延伸，也向世界传递更加开放、包容的中国“新名片”。

本版撰稿 观海新闻/青岛早报记者 邹忠昊