

# 海尔2亿家庭用户背后： 领跑全球家电转型三条路径

■ 本报记者 许意强

家电业的转型升级和变革之路到底怎么走？这是最近几年来，全球家电产业都在关注和热议的行业性话题，也是所有家电企业都无法绕开的发展性命题。

日前在众多家电企业还在探索如何转、如何变之际，海尔不仅陆续迈出了转型变革的一系列步伐，并且取得转型道路上的又一项阶段性重大成果：在中国市场上完成对2亿家庭超过6亿用户的全面激活、精准画像和持续交互。

这也成为互联网新经济时代中国继百度、阿里、腾讯之后，第四家可以同时与超过5亿规模用户持续交互的行业巨头，也是其中唯一一家来自传统制造行业的企业。海尔在全面加速传统制造产业在互联网时代变革战略落地进程之际，还成功为全球家电产业的转型开辟三条新路。

## 从经营产品到经营用户

可以看到，随着海尔在中国市场上的2亿家庭、6亿多用户被成功激活并完成交互关系的建立，将会彻底拉开并引爆传统企业“从经营产品到经营用户”的升级大幕，也将成功推动家电企业在互联网时代商业模式的颠覆与再造。

近年来面对互联网浪潮的持续冲击，传统企业与互联网企业的竞争差异也日益明显：前者一直关注的是产品，研究的是从产品出发，从研发、制造到销售全流程；而后者一直关注的则是用户，强调从用户出发，倒逼上游的产品功能、制造和销售模式。

于是从经营产品向经营用户的变革，成为家电企业在互联网时代转型的必经之路。这背后的核心就是要求家电企业必须找到自己的用户，并捕捉用户的需求。早在10多年前的2003年2月，海尔SCRM(社交化客户关系管理)系统就正式上线，开始实时动态采集新增的用户数据，并以一个送货地址为一个家庭用户采集。

今年4月20日，来自青岛崂山区的张媛媛成为海尔在中国的2亿个家庭用户。她为三口之家一次性购买了卡萨帝双子云裳洗衣机1台、海尔天樽空调1台、劲铂空调2台，以及海尔馨厨冰箱1台等产品。值得注意的是，张女士购买的这些海尔家电产品均是智能化产品，又被海尔称之为“网器”，其背后还隐藏着一个个更为庞大的智慧生态圈。

早在去年，海尔基于U+开放平台，以智能网器为纽带，以用户的家庭智慧生活为平台，首次面向全球家庭推出了洗护、用水、空气、美食、健康、安全、娱乐七大智慧生态圈，率先构建了以用户需求为中心，而不是产品研发为中心的全新运营平台。

比如无论是智能还是非智能空调，只能解决空气的冷暖，却不能满足当前用户对于空气洁净和舒适等方面的需求。于是海尔就通过“好空气+云服务”打造一个智慧空气生态圈，为人们提供了从空调硬件到健康好空气的整体解决服务方案。这也完成了海尔从过去的只经营产品，向开始经营用户并提供一系列差异化服务的变革。

随着传统家电企业从经营产品向经营用户变革，家电产业也打破了市场发展和增长的“天花板”，实现了规模化产品制造发展驱动，构建基于互联网时代新型商业模式的重要变革。这将会终结过去30多年以来，家电产业与用户之间普遍的“一锤子买卖”关系，构建家电厂商与用户通过持续交互从而不断发生各种交易的新关系。

## 从大规模制造到大规模定制

可以预见，随着海尔对2亿家庭6亿用户一系列精准画像的完成，将会让海尔率先在家电行业完成对所有用户群体的差异化分类，从而在掌握不同用户差异化需求的同时，又能将大量的个性化需求进行聚合分类，最终推动家电行业实现大规模制造向大规模定制转变的“临门一脚”落地。

过去30多年以来，中国家电产业赖以生存和发展的“产品大规模制造”驱动模式，不仅面临着劳动力成本上涨、人口红利消失等一系列挑战，也无法在互联网时代更好地满足用户个性化、差异化，以及动态化的需求。大量同质化的家电在市场上出现滞销，造成了从去年以来，整个家电产业的库存包袱激增，价格战等低层次竞争将行业发展拖向新的泥潭。

面对这种情况海尔首次在全球提出“大规模制造向大规模定制”变革方向，就是要打破过去以企业为中心的规模化制造，建立以用户为中心的规模化定制，从而真正解决困扰中国家电产业30多年的库存积压老问题，让生产线上的每一台家电都有自己的用户，都能满足不同用户的个性化需求。在去年完成中国五大整机和两大零部件共7家互联工厂的建成投产，海尔又于今年3月发布首个具备自主知识产权、支持大规模定制的智能制造服务平台COSMO，以及基于这一平台下的面向用户定制的众创汇，和面向供应商定制的海达源模块升级版。从而一举将“大规模定制”从战略远景构想变成了企业现实路径。

日前全球首个大规模定制的Hello Kitty洗衣机在苏宁易购首发上市，共有包括Hello Kitty定制款mini、滚筒洗衣机等3大系列新品。这正是基于海尔COSMO智能制造云平台



下的众创汇平台孵化的众多大规模定制成果之一。该项目最初由一部分消费者在众创汇平台提出Hello Kitty洗衣机的需求，到项目论证完成、产品设计研发，再聚集来自全国范围内对于这个个性化产品有需求的用户群体，并形成最终的大规模定制。这也正式宣告，在全球家电行业海尔成为第一家可以实现大规模定制的平台。

目前海尔已经完成将用户的个性化需求，与U+开放平台上的内外部资源进行连接，从设计、制造、物流、服务等环节为用户提供与互联工厂零距离的解决方案，进而满足用户无缝化、可视化和透明化的最佳体验。接下来，随着海尔对2亿家庭用户的精准画像进一步细化，对于用户个性化需求的进一步精准化捕捉，并完成与互联工厂等智能制造服务平台的精准对接，无疑将使海尔首创并推动的家电大规模定制“如虎添翼”。

## 从网器到生态

可以肯定，海尔过去10多年时间一直探索与用户的交互模式和手段创新，并累计完成超过2亿家庭用户规模的超级用户平台，这将在今后一段时间驱动海尔在一个又一个时代变革过程中实现引领，并让用户从消费者变成创造者，完成“共创共赢”生态圈在家电业的落地，让用户与海尔共享变革的成果。

虽然与阿里、百度等互联网巨头相比，海尔等家电产业巨头无论在家电覆盖面，还是用户规模上都旗鼓相当。但是相对于互联网企业与用户已经形成的直接交互、持续交互，以及精准了解不同用户群体的差异化需求，大量传统家电巨头的用户多数都是“僵尸用户”，企业手握大量用户资源却没有盘活，即不知道用户在想什么，也不清楚用户需要什么。

通过对购买3类及以上家电的家庭用户进行统计后，海尔发现洗衣机、冰箱、空调为用户最青睐的产品。其中，海尔网器每年出货量增速287%，通过产品绑定优家APP的数量也以2225%的速度增长，这表明海尔在智能家居领域快速增长，网器开始获得用户的持续认可和青睐。这背后，则是海尔基于网器建立的一个个生态，不断为用户提供一系列差异化、个性化的服务，从而成功黏住越来越多的用户和需求。

比如作为海尔新一代网器代表的馨厨冰箱，就成功建立包括购买、储存、烹饪、娱乐、交互五大厨房应用场景，整合包括爱奇艺、豆果美食、中粮、蜻蜓FM等100多家优质资源加入，构建全行业唯一的智慧美食生态圈，并拉开全球冰箱产业从硬件发展向生态圈驱动的蜕变大幕。

在海尔过去10年的互联网创新变革过程中，正是通过一系列网器新品的打造，再到七大智慧生态的建设落地，使其不仅实时、清晰地知道用户在干什么、需要什么，还可以迅速地满足用户的一系列个性化需求。当然，这也开启了家电产业在互联网时代的新生态模式：作为硬件的网器，只是连接家电企业和用户的一个纽带，而牢牢黏住用户的平台则是一个个智慧生态圈。最终，对于用户来说，海尔唯一的产品就是提供满足各种需求的服务。

随着互联网对传统产业变革和影响的深入，用户已经不再处于被动接受的地位，不再迷信品牌广告宣传，开始主动出击提出自己的想法，并选择自己喜欢的产品，甚至开始与企业一起创造一个伟大的产品。海尔不仅看到了时代变革的风口，更通过“共创共赢生态圈”的持续打造和完善，借助这一时代力量推动用户从消费者向创造者的变革，从而将其作为推动企业不断变革和引领的核心动力。

# 今年一季度 彩电市场三大趋势

■ 本报记者 许意强

白热化的市场竞争和低迷的消费需求，却挡不住彩电产业持续变革的脚步。梳理今年一季度的彩电市场发展可以看到，除了在电视自主显示技术创新上取得持续突破，引发整个产业竞争回归画质竞赛，在海外市场上中国企业正掀起新一轮的自主品牌发展扩张热潮，并成功打响在大屏等高端细分市场上的争夺战。

## 自主技术创新有底气

今年彩电市场竞争大幕刚一拉开，海信便向全球市场公开抛出了“电视看海信”的新口号。这背后正是得益于过去几十年以来海信坚持的“技术立企”初心和理念，开始掌握从电视芯片到显示技术的自主创新能力，从而推动一直“缺芯少屏”的中国彩电产业走出了一条自主发展驱动变革的新道路。

梳理全球彩电产业过去半个多世纪的发展历程，可以清楚看到，彩电行业的发展史就是一部持续多年的显示技术创新史。谁能掌握了真正的核心技术，谁在未来就有发言权。当年，在显像管时代，凭借一项特丽珑技术索尼称霸全球市场；在液晶时代，三星和LG凭借LCD显示技术领跑全球10多年。如今，在后液晶时代，海信则凭借ULED显示技术，实现中国在全球彩电显示技术上的强势逆袭。

正是随着彩电产业发展步入成熟期，中国企业与外资同行的较量已经从市场营销层面，进入产品技术层面。再往深入走，就涉及中国企业一直以来的竞争“软肋”，在显示技术上缺乏自主话语权。这也成为过去10多年以来，海信在全球彩电产业进入平板时代后谋求“弯道超车”的机会点。

在彩电业进入平板时代之后，海信在技术研发方面铆足劲，丝毫不懈怠。海信在显示技术和图像显示芯片上不断突破，开始建立中国企业在显示技术上的一席之地。从2014年到2016年，海信ULED技术不断迭代，并发展到3.0版本，可实现与HDR、量子点等技术的融合，以及8K显示，色域比OLED更广，对比度比OLED还要高。最终这也成为海信从规模称霸到技术领导的变革。

可以看到，即便是近年来互联网企业的进入给彩电产业发展带来内容和应用方面的冲击，但显示技术决定彩电产业走向的特性，却是无法撼动的大趋势。

## 大屏高端激战正酣

大屏和高端，在整个彩电市场进入存量竞争背景下，成为中外彩电巨头争抢的战略高地。这背后不只是中国家庭消费升级和品质提升带来的大屏化趋势已经成为主流，更重要的是，高端市场背后的刚性需求和丰厚利润也一直是中国企业最为“看中”的战略要地。

过去大屏高端市场一直是三星、索尼、夏普等外资企业的天下，本土彩电企业鲜有“染指”。不过，进入今年以来在大屏高端市场上，以海信为首的中国彩电企业已经开始占据市场竞争的主动权，并以5比3的大比分优势实现逆袭。来自第三方研究机构中怡康的周监测报告显示：最近8周时间里，即2月22日至4月17日，在国内市场上海信、三星的55英寸及以上电视销售额占比交替领先，互不相让。在整个8周时间里，海信最终以5比3的优势占据上风。

在中外两大巨头围绕55英寸及以上电视展开“寸土必争”的缠斗背后，正是中国企业在在大屏高端市场上的产品优势开始集中释放。比如海信基于在自主显示技术上的成功突围，于今年推出的超画质8K ULED电视就成为今年高端市场的明星产品，上市后一度出现断货情况。

在业内人士看来，55英寸电视堪称彩电业的兵家必争之地。而55英寸以上电视代表彩电发展“大屏化”的未来趋势，谁把握了55英寸及以上的大尺寸电视优势，谁就将在未来竞争中提前取得优势。而在高端产品上与外资品牌展开正面决战，则是未来中国彩电企业能否掌控全球话语权的关键一役。

目前来看，海信已经成功实现在高端大屏市场上的成功突围和强势崛起，这也将会引发更多本土企业转战大屏高端市场的竞争热潮，从而确立中国企业在这一市场上的地位。

## 海外战略初显成效

继去年成功超越索尼跻身全球彩电行业前三强之后，今年一季度海信再度稳居全球第三，进一步夯实在全球市场上的领先优势。与此同时，由海信自主研发的ULED电视还在今年首次完成了在全球67个国家的同步上市推广，全面打响中国企业在全球市场上的一轮自主扩张战役。

来自第三方市场研究机构Wits View最新报告显示：2016年第一季度全球液晶电视总出货约4,832万台，与去年同期相比下滑6.3%。海信去年对海外市场积极布局，成效已经显现，第一季度以347万台的出货量继续位居全球第三。此前中怡康发布中国彩电市场监测数据显示：今年一季度海信电视零售量、零售额的市场份额分别达到17.62%、18.17%，连续13年居中国市场第一并继续扩大领先优势。

近年来不只是海信，包括TCL、长虹、创维等一大批中国彩电企业纷纷启动了新一轮海外市场扩张大幕，建立起中国、海外两个战略级市场发展扩张的布局。去年，海信在收购夏普美洲业务之后，还成为欧洲杯赛场上第一个来自中国的顶级赞助商，加速中国彩电产业从过去的制造制胜到品牌领跑转型步伐。

# 容声冰箱连环拳引爆“五一”家电消费升级潮

■ 本报记者 文剑

今年市场开局以来，虽然市场整体行情仍然低迷，但是在海信、容声等领军企业的主动引爆下，中国冰箱产业相对往年显得更加热闹。日前，时隔28年再度牵手香港知名艺人汪明荃，以“新代言人、新产品、新技术”打响今年冰箱市场第一枪的领军品牌容声，没有丝毫的松懈，再次在全国范围内联手CCTV《越战越勇》栏目启动一轮面向80后、90后年轻群体的梦想海选活动，从而提前引爆一轮“五一”黄金周市场大战。

在众多家电经销商看来，“在经历33年的发展历程之后，作为一家至今还活跃在一线市场、并引领消费潮流的大品牌，容声今年以来一系列频频亮相、持续出击的姿态，不仅在寒冬市

场上通过品牌、质量、产品、技术、促销等连环拳成功激活市场信心，更为重要的是还带给用户更多的新技术产品体验。”

与往年相比，对于容声冰箱来说，今年“五一”家电市场引爆战不只是拥有新产品、新技术，还拥有新代言人，以及全新打造的市场引爆活动，带给用户从技术、产品到营销、交互方式的全新体验。更为重要的是，在整个行业全面互联网的背景下，容声冰箱继续坚持“质量”这个根本，并通过与技术、品牌的无缝对接，从而持续引爆。

面对今年家电市场竞争形势的持续严峻，“五一”家电市场已经成为各大家电巨头的“兵家必争之地”，要么火爆促销，要么异业联盟，都是为吸引消费者的关注。作为引领冰箱行业持续创新发展主导者，容声当然有备而

来：就在今年四月，容声冰箱重磅推出了“食尚派·珍宴”系列十字对开门冰箱新品，更是发布了集保湿、杀菌、除味于一体的nanotriplefresh新技术。以新技术、新产品双轮驱动将冰箱行业消费潮流引向新高度的同时，全新的产品也提前激发了消费者的购买欲望。

如果说新产品和新技术构成今年容声冰箱持续领跑的双动力，那么新代言人的签约以及围绕品牌年轻化、时尚化联手央视《越战越勇》栏目组发起的海选活动，无疑成为容声冰箱在终端市场“临门一脚”的新引擎。前者彰显容声品牌的领军地位，后者则赋予容声品牌的年轻化。

28年前汪明荃代言容声冰箱，成为中国家电行业首个品牌代言事件，其轰动一时并将容声品牌形象推向一

个发展高度，由此坚持质量取胜的容声冰箱也成为家喻户晓的“家电明星”。如今面对多次市场洗牌的冰箱市场，容声再度牵手汪明荃不仅表明其坚持质量战略的初心，更是重新唤醒一大批消费者对容声质量的记忆，赋予质量在当前家电产业竞争中的主导地位。借助这一轮汪明荃品牌代言人的热潮，再配合容声央视《越战越勇》全国海选活动的实施，容声在冰箱行业的影响力也得到持续提升。

当前站在2016年家电业全新的起跑线上，深谙市场操作的容声已在今年初准备就绪，通过在“五一”家电市场打响一轮强有力的“五一”新品战、品牌战以及市场战，不仅要成为中国家电制造品质代言人，更是要在互联网时代成为转型变革的先行者，从而开启冰箱业的王者之战。