

海尔空调新革命： 在三雄示强中开辟新跑道

面对持续近20年的三雄争霸格局，海尔空调在2018冷年启动之初，率先发起一场新革命。其核心就是要借助智能化风口和用户交互，为空调业开辟一条创新驱动新跑道。



海尔通过颠覆传统空调市场的思维和做法引领行业发展方向

本报记者 许意强

随着2018冷年空调市场大幕的全面开启，海尔空调也发起近10年来最大一场革命，其主题则被锁定在“颠覆引领”四个字上。要通过颠覆传统空调市场的思维和做法，最终引领空调产业的发展方向和潮流。

《中国企业报》记者注意到，早在今年5月，青岛海尔一季度年报披露的“海尔空调将新增1500万台智能空调产能，未来5年成为行业第一”新目标，提前为海尔空调在2018冷年吹响新一轮变革埋下伏笔。不过，与3个月前相比，海尔空调是站在2018冷年新起点上，为新目标提供更立体、更具象的落地支撑。

战略重构空调发展新驱动

当前还在持续的高温天气，让中国空调市场上的众多厂商都赚得“盆满钵满”。特别是阶段性出现的畅销型号断货等现象，更让很多空调厂商沿用多年的“渠道压货”模式获得一丝喘息的机会。

不过，虽然“靠天吃饭”、“渠道压货”等传统模式在2017冷年获得商机，但并不代表其在未来产业发展和市场竞争中仍能畅通无阻。在没有高温出现的2014年到2015年，整个空调产业背负“海量库存包袱”以及面对“同质化产品低价恶战”，已经难以前行，不少企业一度陷入“崩盘”的边缘。显然所有空调企业都不能“因为高温天气而好了伤疤忘了痛”。

其实，早在12年前，海尔便启动一场面向互联网时代的转型探索，提出“人单合一”模式，其核心就是要打破“压货营销”。这也让海尔在空调行业率先实现“从大规模制造到大规模定制”的转型落地，终端实现零售转型，完成“从产品制造为中心到用户需求为中心”的创新布局。

当前，这些由海尔开创的新理念、新模式，赋予空调产业在互联网时代、在年轻用户群体需求个性多变的今天持续发展的活力与动力。由此形成空调产业独有的“海尔模式”：其上层建筑是用户驱动、社群交互，通过社群不断激活用户参与企业的主动创新能力；从根本上解决中外空调巨头“不知道用户在哪里，更不清楚用户要什么”这两大顽疾，让用户成为海尔空调发展

的最大财富和动力。

其中支柱是海尔近年来在空调市场上注重新发明、原创的一系列新品和精品。从市场原创的圆形机身帝樽空调，与67万网友交互的“风洞”天樽空调，到引发行业集体跟进的“会洗澡”自清洁空调，实现生态呼吸养护的卡萨帝云鼎空调和温度湿度洁净度的“空净合一”空调，均是引领行业趋势和消费潮流的标杆产品。

其底部基石则是从创意到交互的家电大规模定制平台。作为海尔打造的全球工业互联网平台“第三极”COSMOPlat平台，通过社群交互、用户创意、方案众筹、产品研发、虚拟验证到众筹生产、生产交付、物流送装、交互迭代等多个环节，让用户想法可以快速落地成为商品。

来自国家信息中心最新数据显示：2017冷年智能空调在中国市场占比达到21.85%，同比增长73.24%。其中，海尔智能空调市场占比稳居首位，比第二、第三名总和还多。作为“人单合一”模式下通过直击用户、新建跑道的成果，海尔在中国智能空调市场创下连续43个月行业第一的纪录。

在三雄争霸中开辟新跑道

在中国空调产业，海尔与格力、美的三足鼎立的格局已横盘20多年。虽然每隔2—3年市场上都会出现一家企业要打破“三强格局”，最终却遭遇昙花一现。背后正是空调三强所形成的产品、技术、渠道、服务等综合实力已经相当牢固和稳定。

身处三强阵营的海尔，又如何通过颠覆实现引领，成就行业第一的新局面？随着2018冷年市场的强势引爆，海尔立足空调市场面向空气产业而建立的“纵向品牌横向产品”品牌产品交错大格局，新平台也浮出水面。与传统空调巨头相比，海尔最大的不同就在于：大平台下的多品牌同时引爆；大战略下的空气业务全线落地。

纵观全球空调产业，海尔是唯一采用“卡萨帝、海尔、统帅”三大品牌同时出击、同时引爆经营策略的企业。这不只是在互联网时代不同空调品牌精准覆盖不同用户群体和需求的差异化、个性化定制，更重要的是率先捕捉空调市场“品质升级、消费迭代、自我崛起”浪潮，实现了对用户需

求从满足到引领的落地。

最近几年来，卡萨帝在高端空调市场“一枝独秀”，海尔在中高端品质生活人群差异化、定制化潮流的引领，以及统帅品牌直击年轻品质人群的极简极致生活理念，都恰到好处地展示出海尔多品牌差异化的运营能力。这也完成海尔空调大规模市场下的精耕细作，实现做大做强的同步进展。

在多品牌经营能力强势崛起的背后，海尔对于一系列原创性、高端化和差异化产品的市场引爆能力，成为行业风口。2018冷年空调市场的第一枪，便是由海尔三大原创新品成功打响：海尔“空净合一”空调，能一刻钟净化全屋空气；卡萨帝“智慧多温区”空调，能同一时间针对不同用户吹出不同温度；统帅一键操作空调，一键终结空调复杂操作的弊端。

正是受到产品力的强势推动，海尔空调在今年不到七个月销量已经超过去年全年，以倍速于行业的增速快速崛起。其中海尔智能自清洁空调销量突破600万套，行业占比近八成，成为中国空调行业的互联网爆款；卡萨帝凭借一款云鼎空调开创中国品牌在售价2万元以上市场的新空间；统帅空调则连续12个月销量翻倍，创造行业增长新速度，展现厚积薄发的魅力。

这一系列成绩表明，由用户联合海尔一起创造的一系列空调新品和精品，不仅赢得市场更多用户的认可，完成大规模制造向大规模定制的落地；更为重要的是，海尔率先在空调产业完成产品驱动力和品牌驱动力的建设，推动整个空调产业竞争升级和裂变。

从空调硬件创新到家庭空气解决方案的打造，从关注空调的自清洁除垢到关注家庭的空净合一除尘，近年来海尔一直在空调产业推动向空气产业的大战略布局，并在空调之外，积极布局空气净化器、空净合一跨界新品、新风机，以及家用中央空调等一系列品类，从而形成空调产业独一无二的“品牌力和产品力”多轨领跑体系。

当前，以海尔为首的空调三巨头再次站上时代变革的新起点，接下来所面临的挑战已经不是继续的规模化扩张以及做大做强，而是面向一个全球化的新市场，如何满足全球各国不同用户的差异化需求，建立真正创新驱动的发展新体系，开辟发展的新跑道，建立新的核心竞争力。

记者观察

空调业新的 驱动模式在哪里？

许意强

面对连续两年高温天气催生的火爆空调市场，不少业内人士却频频发出冷思考：传统的压货模式到底还有几年的生命期，新的驱动模式又在哪里？

最近几年来，海尔在空调产业从技术创新、产品迭代到模式变革等角度为行业探路、指路和破局，进而为企业、行业 and 用户带来持续改变和影响，也更完成了自身在空调行业上演“临门一脚”，实现直道领跑的新驱动。

过去，空调企业追求的是让听到“枪声”和“炮火”的人来决策，但是公司决策权最终只是掌握在少数人手中。如今，海尔空调的现状是，让市场上的消费者成为产品的创造者，真正实现用户需求与企业创新的无缝对接，让生产线上的每一台空调都有用户。从智能自清洁空调2年实现2倍速的增长，到海尔全球率先停止R22制冷剂使用、全面推动无氟新冷媒普及，海尔让用户、社会分享企业发展壮大的红利，实现共创共赢，而不是你创我赢。

过去，空调企业谋求的是以产品和价格为中心的产业链布局，分出所谓的高端、中端和低端市场和品牌定位。如今，海尔空调创造的是以用户和场景为中心的生态链布局，为拼搏的年轻人、事业有成的精英白领以及走向成功的富裕阶层，提供基于客厅、卧室等不同场景的空气解决方案，而不只是输出硬件产品，更多的还有服务等附加值，真正通过为用户服务，让用户驱动。

过去，厂家创新关注的是以空调为中心的冷暖调节，如今关注的是家庭为中心的空气质量健康打造。从关注一家人的冷暖，到现在关注每个人的健康，海尔开创的这一变革，不是简单的产品技术创新，而是用户场景创新；不是简单的硬件技术创新，而是用户大数据的创新。目前海尔已经拥有超过800亿以上的大数据，持续驱动着产品的立体创新。

可以说，面对用户需求的变化，产业竞争的升级，以及品牌格局的变迁，对于中国空调产业来说，唯一的不变就是迎合时代的变化、用户需求的步伐，建立新的竞争体系和平台，真正靠创新型、差异化的产品和服务，赋予用户新的体验和惊喜。同时不只是满足于本土市场的崛起和领跑，还要主导全球空调产业的发展方向和趋势。

一个新的时代大幕已经开启，新一轮的变革战役已经打响，对于海尔空调来说，接下来需要的只是时间。