

# 海尔集团李华刚：坚持全球高端创牌，让中国品牌闪耀世界

12月29日，“梦想连接世界——世界品牌路跨年演讲”在北京举行，国家能源、中国中车、海尔集团等九家中国品牌企业的代表相继登台，分享了从品牌出海“弄潮儿”到“引领者”的奋斗历程、心得体会和成功经验。

此次活动由中国品牌建设促进会、丝路规划研究中心主办，中国国家品牌网承办，以“推动中国品牌走向世界，让品牌贡献人类美好生活”为主旨，为中国品牌提升影响力搭建了一个重要平台，也映射出中国品牌快速崛起的势头。



海尔集团高级副总裁、海尔智家股份有限公司董事长兼总裁李华刚发表了《攀登世界品牌高地》的演讲，他提出，“海尔的世界品牌路是全球创牌之路，是科技创新之路，也是模式创新之路”。

**全球创牌：是全球第一，更是高端第一**

在世界面临“百年未有之大变局”的今天，中国企业的出海需要尽快实现从“中国产品”到“中国品牌”，“中国制造”到“中国智造”的转型跨越，加速迈向全球产业链的高端。李华刚认为，改革开放40多年以来，中国制造已经成为世界第一，但中国品牌还有很长的路要走。



2023年，全球家电市场低迷，海尔在所有地区都引领了行业，在美国，海尔旗下通用家电成为第一家电品牌，在欧洲，海尔逆势增长19%，成为增长最快的家电品牌。这一切都来自于海尔高端创牌战略。

在国内，海尔推出了高端品牌卡萨帝，经过十多年探索，把全球最好的工艺、最引领的技术、最关键的核心零部件都融合起来，创造高品质的产品，打造出艺术生活的理念和生活方式。2022年，卡萨帝营收突破200亿，创下了三个第一：高端市场份额第一、单价第一和增速第一。

在海外，海尔也坚持高端创牌战略，不断推出满足用户需求的高端产品。例如，在泰国，海尔自清洁空调解决了用户每年都要清洁空调的烦恼，迅速成为当地销量冠军；在日本，海尔推出的大冰箱，凭借超薄设计、占地空间小的优势，用户购买率达到40%，是主流日系品牌的4倍。

**科技创新：是自主创新，更是全球创新**

全球高端创牌的落地，依托于海尔坚持以自主创新突破原创技术。海尔在全球建立了“10+N”开放创新体系和HOPE创新生态平台，链接25万+专家，汇集了100万+全球一流资源，把世界变成了海尔的研发部。

目前海尔拥有全球最全的生产制造体系、最合理的研发中心布局和最庞大的销售网络，在全球拥有35个工业园、138个制造中心、23万个营销网络，能够根据全球不同地区用户的差异化需求，定制本土化产品。



李华刚以在欧洲市场推出的X11洗衣机为例进行了介绍：受能源危机影响，欧洲用户需要更加节能的洗衣机，同时还能把大件衣物洗得净、烘得透。为了满足用户的需求，海尔的全球研发和制造体系快速协同，由中国研发中心负责软硬件设计，澳洲研发中心负责电机升级，欧洲研发中心解决节能问题，美国研发中心提供新风技术解决方案，最终由中国互联工厂完成制造。这款洗衣机比欧洲A级能效标准节能40%，也解决了大型衣物烘不透的问题，一经上市就占据当地高端市场份额的10%，带动价格指数提升至130以上。

李华刚提出，“以全球化服务全球化，以本土化推进全球化，立足自主创新，实现全球协同，这是海尔坚持走的全球创新之路。”

模式创新：人单合一跨文化融合，加快企业高质量增长

海尔的全球化还有一个与众不同的特征，就是人的全球化，也是企业文化的全球化。

海尔创新人单合一模式，坚持人的价值第一，把不同文化背景的人融合在一起，称为沙拉式文化融合。李华刚说：“一个沙拉中有各种蔬菜，代表不同的文化、不同的国家，但沙拉酱是统一的，沙拉酱就是人单合一。”

他为大家讲述了海尔并购美国通用家电的例子。2016年，海尔正式兼并通用家电，“没有更换一台设备，没有派遣一个人，只做了一件事：引进人单合一模式，激发全员的创新活力，让整个企业发生了翻天覆地的变化”。

在海尔并购前，通用家电已经连续亏损10年，而海尔并购后不到两年，就扭亏为盈。并购6年来，通用家电连续保持两位数增长，成为美国市场增长最快的家电企业。

为什么会发生这么大的变化？李华刚表示，一是企业流程简化，不再是股东第一，而是员工价值第一，每个员工只要找到了用户需求就可以立项，不用逐级汇报；二是创新能力增强了，能够更好地实现

全球协同研发，满足需求的速度更快了。



整合初期，通用家电的洗衣机业务严重亏损，当时有人提出把这个业务卖掉。但在融入人单合一模式后，他们主动了解用户需求，快速提升了企业的竞争力。今年，通用家电推出了一款零售价达到2899美元的大滚筒洗衣机，原本并不被看好，但由于该款洗衣机做到洗烘一体，烘干时间、耗电量等多项指标遥遥领先，迅速受到美国用户的追捧，带动洗衣机整体份额迅速上升。

正是立足用户需求的科技创新，不断激活人的价值，让海尔的全球自主创牌持续落地，打造了中国人自己的世界名牌。目前海尔已进入全球200个国家和地区，服务10亿用户家庭，连续14年位居全球大型家电品牌零售量第一。

李华刚在演讲的最后说道：“行之力则知愈进，知之深则行愈达。海尔从走出去到走进去，再到现在的走上去，一路走来，始终不忘初心，砥砺前行，持续向世界品牌高地攀登。”未来，海尔也希望与更多企业一起，不断创新，共同推动中国品牌闪耀世界。