
董事長致投資者的公開信

各位投資者，

在2020年7月31日，我們宣佈了發行H股私有化海爾電器的交易，啓動了在香港介紹上市的流程。很多投資者可能會對這個獨特的上市安排有疑問，也對海爾這個中國家喻戶曉的國際化品牌整體登陸香港資本市場有好奇，當然更關心的是海爾智家的未來發展之路。

創立近36周年，海爾從一家瀕臨倒閉的街道小廠，發展成為全球家用電器的領導者和智慧家庭解決方案的引領者之一。30多年來，我們能夠穿越經濟周期，不斷實現增長的背後，是我們始終堅持「以用戶體驗為中心」的初心。

驅動我們不懈進取的源動力，是致力於實現用戶美好生活體驗

在80年代初創業初期，創始人張瑞敏先生帶領我們砸毀了一批有輕微質量問題的冰箱（而非打折出售）以表明我們的質量承諾，換來了三年以後我們捧回中國冰箱行業的第一塊國家質量金獎，在樹立海爾優異質量口碑的同時，也滿足了中國消費者對優質家電產品的渴望。在物聯網時代，用戶的選擇更加豐富多變，對體驗的追求更加極致。一方面，這要求我們開發的家電不僅要具有互聯功能，而且應支持用戶參與定制，另一方面，家電產品滲透率的不斷上升，也促使我們提供不同生活場景下的個性化智慧家庭解決方案，以保持長期競爭力。

沒有成功的企業，只有時代的企業

企業的成功往往是暫時的。回顧過往，我很自豪和一群有才華及敬業的同事共事。海爾智家是一家珍視人的價值、視品牌為生命、追求基業長青的企業，是一群不安於現狀、敢於創造未來的奮鬥者的集合體。以下我將和投資者講述過往心路歷程，分享物聯網時代下我們的思考、未來計劃與行動。

中國本土企業能否打造佔據領導地位的高端品牌？

約15年前，中國家電市場品牌眾多，日本和歐洲品牌佔據中國高端消費者心智，中國本土品牌主要靠服務和性價比參與競爭。在當時中國家電市場每年維持雙位數增長、本土品牌都能分得一杯羹的經營環境下，我們決意在中國打造家電高端品牌。我們利用早期國際化積累的技術基礎，和全球合作夥伴合作，嚴格遵循國際領先的工藝標準，引入全流程無憂的服務保障體驗，年復一年，在中國冰箱、洗衣機、空調等各品類市場逐步推廣卡薩帝產品，成功打造了卡薩帝這一高端市場的領導品牌。2020年上半年，在零售價超過1萬元的中國冰箱市場，卡薩帝線下零售量市場份額達到38%；在零售價超過1萬5千元的中國空調市場，卡薩帝線下零售量市場份額達到28%；在零售價超過1萬元的中國洗衣機市場，卡薩帝線下零售量更是佔據68%的市場份額，穩居鰲頭。

董事長致投資者的公開信

中國企業實施海外併購，能否實現有效整合和協同發展？

中國家電企業實施海外併購，關鍵之道是要同時處理好產品、渠道和服務的協同發展。但管理海外成熟市場家電企業的難度是巨大的，文化衝突和運營不協調往往成為掣肘因素。

我們於2016年收購GE Appliances業務，GE Appliances業務有著超百年的歷史沉澱，從好的方面說家電技術積累和口碑強，從不利的方面說文化惰性和整合難度大。我在收購GE Appliances後的第一年，有近半年待在美國。我相信包容的海爾文化和人單合一模式，同樣可以在美國市場發揮作用，充分調動員工的自主性。我們採取了靈活的戰略管控模式，以解決管理層和員工的激勵相容問題作為突破點，在促進協同效應實現的同時加大戰略投資，讓GE Appliances全體員工看到並相信未來發展的美好前景，激發了組織活力。

為了鞏固業務運營，我們支持GE Appliances優化了供應鏈，豐富了產品矩陣，增強了品牌勢能，提升了運營效率。2015年到2019年，GE Appliances實現收入複合增速10.3%，淨利潤複合增速10.7%。按零售量計算，GE Appliances在北美市場份額更實現了從2017年的15.7%到2019年的17.4%的提升，並在2019年成為銷量第一的家電品牌。

在數字經濟時代和第四次工業革命的浪潮下，中國家電企業能否成功實現數字化轉型？

中國家電企業幸運地擁有全球最大的家電市場、最大的供應鏈網絡，可以在全球市場維持成本優勢。但僅靠成本優勢，中國家電企業無法在全球市場競爭中長期立於不敗之地，唯有創新才是長久致勝之道。

我們是中國家電企業中最早實踐智能製造、大規模定制的大家電企業之一。和傳統製造模式不同，我們把客戶洞察、IoT技術、雲計算和整個工廠的生產及供應鏈做了無縫對接，從而支持基於用戶個性化需求的透明化設計和大規模定制。2019年，我們作為世界經濟論壇世界燈塔工廠網絡的會員，自青島空調互聯工廠後，第二家燈塔工廠瀋陽冰箱互聯工廠也榮幸地加入了世界燈塔工廠網絡，海爾智家應用第四次工業革命技術、實現生產現代化、提升經營績效、財務業績和保護環境。

我們為何在當前時點推動本次上市和整合？

海爾智家通過多年的戰略投資和整合，已經成功打造了一個綜合的運營體系。我高興地看到我們的全球領導力、運營效率不斷優化。我們的團隊亦信心滿滿、鬥志昂揚。物聯網生態品牌戰略階段，我們亟需打通原來分屬兩家上市公司的優勢資源，理順公司架構，優化公司治理，開展業務深度整合和運營提效，在全球範圍內進一步優化資源配置，發揮協同效應，放大競爭優勢。

為落實物聯網生態品牌戰略，更好地為用戶定制美好生活，我們自主研發的海爾智家體驗雲平台已經投入運營，其不僅實現數字化的營銷和分銷，而且支持智慧家庭解決方

董 事 長 致 投 資 者 的 公 開 信

案的設計、交付和服務。海爾電器現有業務加速、全面融入海爾智家體驗雲平台，將打通全品類家電產品的使用、銷售、服務等環節，實現線上線下融合，為用戶提供美好生活體驗。

突如其來的新冠疫情給全球市場帶來重大不利影響，但我們在波動環境下快速行動，最大程度緩解了疫情對工廠生產、倉庫及物流的衝擊，於二季度以來在中國市場逐漸恢復運營和實現業務增長。同時，我們利用在中國市場抗擊疫情的經驗，有效支持海外業務的復蘇。我們在疫情期間展現出的業務彈性，很大程度上有賴於體驗雲平台的數字化賦能，這證明了體驗雲平台投入的有效性，也堅定了我們加快促進物聯網生態戰略落地的決心。

留在香港市場，留在海爾智家，共創美好篇章

我們立足中國，佈局全球，始終堅持投資於未來的決定。在中國市場，我們持續擴大本土引領優勢，以卡薩帝為代表的高端化佈局卓有成效，並引領了中國智慧家庭解決方案的行業創新。在海外市場，我們全球平台上的本土化運營能力正支持我們的海外收入持續增長、盈利規模穩步擴大。

在過去幾十年裏，我們始終感恩 閣下對海爾電器集團及其管理層的信任，相信香港在資本市場中連接中國和全球的絕佳定位。海爾智家選擇在香港整體上市，是對香港資本市場投出的最具信心的一票。我期待著和股東共同在香港資本市場見證海爾智家在物聯網時代下的美好篇章。

感謝所有與我們共創美好未來的用戶和合作夥伴，感謝所有與我們一起經歷時代、堅守價值創造的投資者！

梁海山
海爾智家股份有限公司董事長