
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[編纂]私有化海爾電器的交易，啟動了在香港[編纂]的流程。很多投資者可能會對這個獨特的[編纂]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週年，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全球智慧家庭解決方案的引領者。30多年來，我們能夠穿越經濟週期，不斷實現跨越式發展的背後，是我們始終堅持「以用戶體驗為中心」和「追隨時代，自我進化」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掉了76台冰箱，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。我們開發的家電不僅具有互聯功能，而且支持用戶全流程參與大規模定制，我們還提供了大量不同生活場景下的個性化智慧家庭解決方案。我們也將「以用戶體驗為中心」滲透在全業務流程中，持續迭代由用戶參與的產品研發、智能製造、高效渠道和持續服務能力，這亦是我們保持長期競爭力的力量源泉。

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。時代是一條川流不息的河流，想要跟上時代，成為持續成功的企業，就需要以開放的心態、敏銳的洞察、果敢的決斷持續地進行「自進化」，如同鳳凰每五百年集香木自焚，復從死灰中更生，方能涅槃獲得永生。因此，我們需要不時自省、否定昨天的自我，成為一家自進化的時代企業。

回顧過往，我很自豪和我們的夥伴們一起，在蓬勃發展的歷史大潮下，共同投身於海爾智家的建設。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、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卡薩帝。我們利用早期國際化積累的技術基礎，和國外的設計團隊合作，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。今天我很榮幸地告訴大家，2020

董事長致投資者的公開信

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。

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，從好的方面說技術積累和客戶口碑強，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，有近半年呆在美國。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。

收購GE Appliances完成以來，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年成為北美市場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、最大的供應鏈集散地，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、大規模定制的企業之一。和傳統製造模式不同，我們把客戶洞察、IoT、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，這是對海爾智家在應用第四次工業革命技術、實現生產現代化、提升經營績效和環境影響方面的突出表現的高度肯定。

我們為何在當前時點推動本次[編纂]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全球化的行之有效的運營體系。我高興地看到我們的全球市場份額不斷提升，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。

董 事 長 致 投 資 者 的 公 開 信

為落實物聯網生態品牌戰略，更好地為用戶定制美好生活，我們自主研发的海爾智家體驗雲平台已經投入運營，其主要目標是：1)實現數字化的營銷和分銷，2)支持智慧家庭解決方案的設計、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，為用戶提供全流程、全生命週期的智慧家庭美好生活體驗。

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、供應鏈及物流的衝擊，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甦。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，也堅定了我們實施本次整合、加快促進物聯網生態品牌戰略落地的決心。

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。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，我們縱深的全球佈局、完善的協同架構與本土化運營能力，支持我們在全球各主要市場實現份額持續提升。目前，我們的海外收入持續增長、盈利規模穩步擴大，正在進入新的發展機遇期。

海爾電器作為我們的控股子公司，在香港市場投資者的陪伴下，一路從幾十億港幣市值起步，發展至目前超過700億港幣市值。海爾電器的一路發展離不開長期陪伴的香港市場投資者，我們對此懷有誠摯的謝意。面臨新的發展機遇期，我們期待與海爾電器的全球投資者結伴同行，通過[編纂]私有化海爾電器並在香港市場[編纂]實現戰略整合，共同分享長期發展成果。

我相信香港資本市場會發揮好立足中國和連接全球的絕佳定位，繼續擁抱美好未來。海爾智家選擇在香港[編纂]，是對香港資本市場投出的最具信心的一票。我期待著和全球投資者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