
業 務

我們的使命與願景

我們的使命是通過持續創新，為用戶定制美好生活。我們致力於打造物聯網智慧家庭生態品牌，成為物聯網時代的引領者。

我們始終堅持「以用戶為是，以自己為非」的價值觀，依託人單合一模式，持續引領和滿足物聯網時代用戶的美好生活體驗需求，為全球用戶提供全流程、定制化的智慧家庭解決方案。

公司概覽

我們是全球家用電器行業的領導者和全球智慧家庭解決方案的引領者。

- **全球家用電器行業的領導者：**根據歐睿，2011年至2019年，我們的大家電零售量在全球家電企業中連續九年位列第一。我們擁有全球家電品牌集群，包括海爾、卡薩帝、Leader、GE Appliances、Candy、Fisher&Paykel及AQUA。2009年至2019年，海爾品牌製冷設備、洗衣設備的零售量在全球大家電品牌中連續十一年蟬聯第一。於最後可行日期，我們在中國、北美洲、歐洲、南亞和東南亞、澳大利亞和新西蘭、日本、中東和非洲等超過160個國家和地區開展運營。
- **全球智慧家庭解決方案的引領者：**根據歐睿，依託全品類的家電產品優勢，我們是業內首個推出智慧家庭解決方案的家電企業。我們利用互聯家電產品、海爾智家APP及體驗雲平台，與線下的體驗中心和專賣店相結合，為用戶提供不同生活場景的智慧家庭解決方案，滿足用戶美好生活需求。

自1984年成立開始，我們始終致力於做時代的企業，持續創新迭代，把握行業發展的機遇：

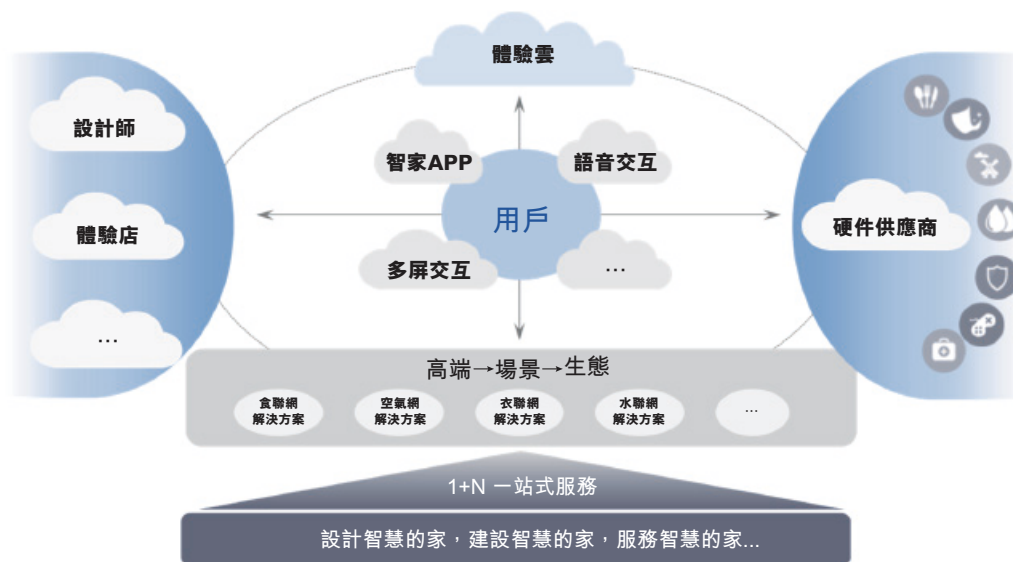
- 工業化時代，我們為用戶提供多品類的家電產品，憑藉優質的產品質量和用戶服務成為中國家電行業的領先品牌，並逐步實施全球化戰略，發展成為全球家電領先企業；
- 互聯網時代，從為用戶提供有競爭力的家電產品，迭代到向用戶提供互聯家電產品。我們利用技術創新，實現產品之間、產品與用戶之間的互聯互通，並在行業佔據主導地位。以中國市場為例，根據歐睿，按零售量計算，2019年我們在中國互聯大家電市場份額已達到49%；

業 務

- 物聯網時代，家電行業呈現出智能化、套系化、場景化的發展趨勢。我們圍繞用戶對美好生活的需求，依託家電業務的全面優勢，基於AI+IoT技術，開發了海爾智家APP及海爾智家體驗雲平台，建立了物物相連、人物相連、服務相連的體系，為用戶提供基於各種場景下的增值服務。

我們於2019年上線了自主研發的海爾智家體驗雲平台，實現了用戶、經銷商及其門店的數字化系統的連接和整合。利用海爾智家體驗雲平台的數字化基礎設施和深度的用戶觸達網絡，我們以自身互聯家電產品為核心，整合各類產品供應商、設計師、體驗店等合作資源，深度融合線上線下，提供不同場景下更為豐富的產品和服務，為用戶設計一個家、建設一個家、服務一個家。在海爾智家體驗雲平台上，用戶可以積極參與產品定制、實時了解產品交付進度、全面享受售後及增值服務以獲得全流程優異體驗。

海爾智家體驗雲平台也幫助我們在物聯網時代有效觸達用戶並開展深度個性化交互，使得我們得以鞏固並提高用戶黏性，推動由分銷向更注重服務的零售模式轉型，構建用戶服務的競爭壁壘，以實現自身長期穩定發展。



業 務

經過多年發展，我們的三大業務佈局包括中國智慧家庭業務、海外智慧家庭業務和其他業務。

中國智慧家庭業務

我們在中國市場為用戶提供全品類的家電產品，並以家電產品為基礎，利用線上海爾智家APP及線下體驗中心提供增值服務，共同形成智慧家庭解決方案，滿足用戶不同生活場景的需求。按照不同的用戶生活場景，中國智慧家庭業務由食聯網解決方案、空氣網解決方案、衣聯網解決方案及水聯網解決方案構成。於2017年、2018年、2019年、截至2019年6月30日止六個月及截至2020年6月30日止六個月，我們的中國智慧家庭業務收入佔我們同期營業收入比例分別為49.4%、47.8%、42.7%、43.3%和40.3%。

- **食聯網解決方案：**我們為用戶提供冰箱、冷櫃、廚房電器等產品，其中具有互聯功能的產品能夠形成如煙灶聯動、冰箱烤箱聯動等智慧解決方案，實現為用戶提供智慧烹飪、營養方案制定等軟硬件結合的飲食增值服務，全面滿足用戶對便捷、健康、美味體驗的需求。
- **空氣網解決方案：**我們為用戶提供家用空調、商用空調、淨化器、新風系統等產品，其中具有互聯功能的產品能夠形成如多屋空調聯動、空淨聯動、智慧感知、適配送風、空氣質量檢測、智慧殺菌除菌等智慧解決方案，全面滿足用戶對空氣溫度、濕度、潔淨度、清新度等健康、舒適體驗的需求。
- **衣聯網解決方案：**我們為用戶提供洗衣機、乾衣機等產品，其中具有互聯功能的產品能夠形成如洗乾聯動、自動適配投放洗衣液等智慧解決方案，實現為用戶提供定制化的軟硬件結合的洗護增值服務，全面滿足用戶對衣物清潔、呵護的需求。
- **水聯網解決方案：**我們為用戶提供電熱水器、燃氣熱水器、太陽能熱水器、熱泵熱水器、POE淨水器、POU淨水器、軟水處理設備等產品，其中具有互聯功能的產品能夠形成包括熱淨聯動、熱暖聯動等全屋用水解決方案，全面滿足用戶淨水、軟水及熱水等用水需求。

業 務

海外智慧家庭業務

除中國市場外，我們也在北美洲、歐洲、南亞和東南亞、澳大利亞和新西蘭、日本、中東和非洲等超過160個國家和地區為用戶提供全品類的家電產品及增值服務。

在海外市場，我們基於各市場當地消費需求生產及銷售自有品牌的家電產品。我們已具有超過20年的海外運營經驗，1997年2月，我們參加了在德國科隆舉行的世界家電博覽會，向外商頒發產品經銷證書，標誌著海爾品牌在海外市場開始嶄露頭角。1999年4月，我們在美國南卡羅來納州建立了美國海爾工廠，邁出了開拓海外市場的關鍵一步。同時，我們也通過收購海外業務，進一步擴大海外業務佈局。我們於2015年收購了海爾集團海外白色家電業務，其中包括收購三洋電機公司的日本及東南亞白色家電業務，於2016年收購美國通用電氣公司的家電業務，於2018年收購Fisher&Paykel公司，並於2019年收購Candy公司。自主運營業務與海外收購業務協同促進了我們的海外智慧家庭業務發展。

目前我們的海外智慧家庭業務已經進入良性發展期，成功實現了多品牌、跨產品、跨區域的全球化佈局。根據歐睿，2019年，我們在亞洲大家電市場零售量排名第一，市場份額18.6%；在北美排名第二，市場份額22.0%；在澳大利亞及新西蘭排名第二，市場份額13.4%；在中東及非洲排名第三，市場份額8.4%；在歐洲排名第五，市場份額7.2%。於2017年、2018年、2019年、截至2019年6月30日止六個月及截至2020年6月30日止六個月，我們的海外業務收入佔我們營業收入比例分別為45.4%、42.2%、46.7%、47.0%和47.9%。

其他業務

基於我們已建立的智慧家庭業務，我們還發展了裝備部品、生活小家電、渠道分銷等其他業務。其中，裝備部品業務主要為家電上游配套部件的採購、生產與銷售以及模具的生產與銷售。生活小家電業務主要為本公司設計、委託第三方代工生產並以本公司品牌銷售的生活小家電產品，以豐富智慧家庭解決方案的產品。渠道分銷業務主要為利用本公司的渠道網絡，為海爾集團或第三方品牌的彩電、消費電子類產品等產品提供分銷服務。於2017年、2018年、2019年、截至2019年6月30日止六個月及截至2020年6月30日止六個月，我們的其他業務收入佔我們營業收入比例分別為5.2%、10.0%、10.6%、9.7%和11.8%。

此外，我們的戰略投資中包括海爾集團控股的日日順供應鏈，我們擬向海爾集團轉讓於卡奧斯54.50%的股權並保留18.74%股權作為戰略投資。

業 務

經過長期發展，我們已經在中國及全球市場佔據領先地位。根據歐睿，2019年，我們的零售量在全球及中國大陸大家電市場均排名第一，市場份額分別達到14.7%、23.2%。其中，2019年，製冷設備、洗衣設備及熱水器的零售量在全球排名第一，市場份額分別為21.7%、20.3%及18.8%；大型廚電電器及空調在全球排名分別列第二及第三，市場份額分別為8.0%及11.3%。

得益於全面的競爭優勢，我們的財務表現和經營業績保持穩健增長。自2017年至2019年，我們的營業收入從人民幣1,542億元增至人民幣1,980億元，年複合增長率為13.3%；同時，我們的利潤從人民幣91億元增至人民幣123億元，年複合增長率為16.3%。受到新型冠狀病毒肺炎疫情的影響，截至2020年6月30日止六個月，我們的營業收入為人民幣957億元，利潤為人民幣36億元，分別相比截至2019年6月30日止六個月下跌1.6%和41.6%。

我們的競爭優勢

我們已經在中國及海外市場建立了強大的戰略佈局和競爭優勢。在此基礎上，我們利用全球統一平台的整合協同、數字化驅動的效率變革、技術實力與創新能力進一步鞏固我們的領導地位。作為我們可持續發展的基礎，人單合一模式也為我們提供了管理的指引並使我們能夠複製成功的經驗。我們相信以下優勢將幫助我們在未來擴大領先地位。

中國市場競爭優勢

長期保持全品類的領先地位

一直以來，我們在中國家電市場保持領先的市場地位。根據歐睿，2011年至2019年，我們的大家電零售量在中國家電企業中排名第一。同時，我們在不同的家電品類均建立了持續領先的市場地位。

下表列示了根據歐睿，2019年我們的各品類產品在中國的零售量排名和市場份額：

品類	零售量排名	零售量市場份額	行業前三名的零售量市場份額合計
製冷設備.....	第一	42.0%	68.1%
洗衣設備.....	第一	43.9%	78.4%
熱水器.....	第一	22.0%	52.1%
空調.....	第三	12.0%	68.5%
大型廚房電器.....	第三	9.0%	35.2%

全品類的領先地位是我們發展智慧家庭解決方案的基礎。我們在各品類單品上建立

業 務

起的核心技術、先進製造經驗、用戶基礎，使得我們具備足夠的單品規模與行業經驗，得以順利將我們交付用戶的產品形態由單品向成套轉型。

高端市場佔據主導地位

適應中國消費升級趨勢，我們在10多年前開始在中國市場建設高端品牌卡薩帝。高端品牌的打造除了需要專注、經驗、耐心，更需要持續創新的技術水平和差異化的服務能力，方能適應用戶對高品質體驗的需求。卡薩帝品牌融合了我們在全球範圍的技術實力、產品開發能力、製造工藝等優勢，及專屬營銷和差異化服務，逐漸贏得中國高端市場用戶的信賴。根據中怡康，截至2020年6月30日止六個月，卡薩帝品牌已在中國高端家電市場中佔據絕對領先地位，中國高端市場製冷設備、洗衣設備、空調的零售量排名第一。其中，就線下零售量而言，卡薩帝品牌洗衣設備、冰箱品類在中國萬元以上市場的份額達到68%、38%，空調品類在中國一萬五以上市場的份額達到28%。冰箱、空調、洗衣機的線下市場均價達到行業均價的大約兩倍到三倍。

以卡薩帝品牌為代表的高端品牌的持續領先性，是我們持續獲取和留住用戶的基礎，也是我們的核心競爭力之一。卡薩帝品牌已積累了大量忠實用戶，通過社群互動和積極的傳播，形成了良好的口碑，促進了成套產品的銷售，提升了單用戶價值，並降低了獲客成本。目前卡薩帝品牌產品已從單品向成套發展，具備了持續豐富的產品組合。於往績記錄期，卡薩帝品牌在鞏固並提升冰箱、洗衣設備品類收入表現的基礎上，空調、熱水器及廚電貢獻的收入所佔百分比也持續增長。特別是空調品類，2018年、2019年卡薩帝品牌空調的收入分別同比增加62%及129%。

於2017年、2018年、2019年、截至2019年及2020年6月30日止六個月，我們自卡薩帝品牌產品獲得的收入為約41億元，59億元，76億元、33億元及35億元。2017年至2019年的年複合增長率為36%。

持續拓展並升級的智慧家庭解決方案

隨著用戶對美好生活需求的不斷提升，以及物聯網、大數據、雲計算、人工智能等技術的發展，家電行業呈現出智能化、套系化、場景化的發展趨勢。這就要求家電企業提供成套解決方案，競爭也由產品競爭轉向產品及服務一體化的全方位的競爭、互聯互通能力及行業生態融合能力的競爭。我們憑藉領先的消費者洞察、豐富的品類覆蓋等積累，已

業 務

於業內率先基於客廳、廚房、臥室、浴室、陽台等生活空間內的個性化生活場景，向智慧家庭解決方案轉型。

我們的智慧家庭解決方案有效滿足了用戶一站式的體驗需求，進一步增強用戶黏性。以陽台場景中的智慧家庭解決方案為例，我們的衣聯網解決方案可以通過連接洗衣機和乾衣機實現洗乾聯動，洗衣機還可以和晾衣架在洗滌過程完成後進行聯動。基於智慧洗滌解決方案，及隨著越來越多合作資源的引進和融入，可進一步創造及向用戶提供其他陽台場景下的智慧家庭解決方案，例如我們智能家電與跑步機聯動的健身陽台場景及我們智能家電與自動澆水器聯動的綠植陽台場景。用戶可以以我們的海爾智家APP為入口，進行已有設備交互、下單、取得服務，滿足在特定生活場景下的全面需求。未來，我們將持續順應用戶體驗需求，進一步升級並豐富我們提供的智慧家庭解決方案。

2019年，我們的智慧家庭成套產品銷售收入(以多個產品的單筆銷售收入計)佔我們中國智慧家庭業務收入的27.5%，較2018年提升5.4個百分點。我們智慧家庭解決方案的持續增長和升級亦體現在我們的互聯家電及海爾智家APP的廣泛使用。於2019年，我們的互聯家電激活量較2018年增長68%，2020年6月，我們的海爾智家APP月活躍用戶數達到429萬名。

海外市場競爭優勢

廣泛而紮實的全球化佈局和本土化運營能力

除在中國市場的成功外，我們於海外市場亦表現強勁。我們堅持依靠自有品牌開拓海外市場。我們的這一經營策略幫助我們建立了全球範圍內的多品牌、跨產品、跨區域的研發、製造、營銷中具有自建、互聯及協同運作的三位一體模式。

我們廣泛而紮實的全球化佈局也有賴於我們在海外各區域市場建立的本土化的業務團隊和靈活自主的管理機制，從而使得我們實現對當地消費需求的快速洞察和響應。我們也積極融入各地當地市場和文化，於我們經營的海外區域樹立了受到當地社會認可的企業形象。

於2020年6月30日，我們在全球運營10個研發中心、109個製造中心(其中15個為專門設計的互聯工廠)、108個運營中心，並在海外市場覆蓋接近13萬個銷售網點。

持續提升的市場份額

憑藉全球化佈局的紮實落地，我們具備適應當地市場的產品競爭力、深入當地市場

業 務

的渠道網絡、全球其他市場的成功經驗，及全球研發、採購、生產調度的協同和運營能力，使得我們能夠在全球各主要市場持續提升市場份額。

自2017年至2019年，我們於全球主要市場的市場份額持續提升。根據歐睿，以零售量計算，我們在全球大家電行業的市場份額持續保持第一並分別為13.1%、13.6%、14.7%。

下表列示了根據歐睿，我們在海外各主要市場大家電行業的2019年零售量排名及市場份額：

區域	2019年零售量 排名	2019年零售量 市場份額	2019年相比 2017年零售量 市場份額提升
亞洲.....	第一	18.6%	0.5個百分點
北美.....	第二	22.0%	2.1個百分點
澳大利亞及新西蘭.....	第二	13.4%	0.6個百分點
中東及非洲.....	第三	8.4%	0.7個百分點
歐洲.....	第五	7.2%	4.8個百分點

全面的自有品牌組合與強大的品牌形象

我們已通過自主發展和併購形成了七大品牌集群，包括海爾、卡薩帝、Leader、GE Appliances、Candy、Fisher&Paykel和AQUA。為適應全球各市場不同層次用戶的需求，我們採取以用戶為中心的差異化的多品牌策略，實現了廣泛而深入的用戶覆蓋。

下表列示了我們在全球各主要市場的品牌佈局：

用戶市場	奢侈	高端	大眾及細分市場
中國.....	Fisher&Paykel	Casarte、GE Appliances	Haier、Leader
北美洲.....	DCS、Fisher&Paykel、Monogram	Café、GE Profile	GE Appliances、Haier、Hotpoint
歐洲.....	Fisher&Paykel	GE Appliances、Haier	Candy、Hoover
澳大利亞及新西蘭...	Fisher&Paykel	Fisher&Paykel	Haier
南亞.....	Fisher&Paykel	Haier	Haier、Candy
東亞、東南亞.....	Fisher&Paykel	Fisher&Paykel	Haier、AQUA
中東及非洲.....	Monogram	Haier、GE Appliances	Haier

根據歐睿，於2019年，就零售量而言，海爾品牌產品在全球大家電品牌中排名第一，GE Appliances品牌產品在北美大家電市場排名第一，Fisher&Paykel品牌產品在澳大利亞和新西蘭大家電市場排名第一。

跨境的併購整合能力

我們擁有出色的併購整合業績。我們於2015年收購海爾集團的海外白色家電業務，其中包括三洋電機公司的日本及東南亞白色家電業務，於2016年收購GE Appliances家電業

業 務

務，於2018年收購自2015年起受海爾集團委託運營的新西蘭Fisher&Paykel公司，並於2019年收購意大利公司Candy。我們的併購整合能力體現在：第一，在被併購企業中推行人單合一模式，即全流程團隊在同一目標下的增值分享機制，這一模式可激發被併購企業及員工的活力，使其創造更大的價值；第二，我們利用全球平台，在戰略、研發和採購等方面賦能被併購企業，促進其提高競爭力；第三，我們具有開放包容的企業文化，支持被併購企業建立靈活的自主管理機制，容易得到被併購企業的認同，有利於促進整合效果。

以我們對GE Appliances的整合為例，我們利用人單合一模式推動了GE Appliances組織和激勵機制的變革，使其從多級科層制組織轉變為以產業線劃分的全流程組織，在對各產業線制定業績考核機制的同時給予當地團隊充分的管理授權。在研發協同方面，我們技術共享、聯合研發；在供應鏈協同方面，我們將GE Appliances納入全球採購體系，並整合全球供應鏈資源生產GE Appliances產品，例如明星產品四門冰箱和大滾筒洗衣機等；在產業佈局方面，我們以優勢產業互相賦能。因此，GE Appliances在收購後實現了顯著增長，其於北美大家電市場的市場份額從2017年的15.7%增至2018年的16.5%及2019年的17.4%，且2019年GE Appliances品牌於北美大家電品牌中零售量排名第一。

全面而深入的全球協同能力

我們充分利用全球協同平台及研發、產品開發、採購、供應鏈、營銷及品牌推廣等綜合功能，並能夠將已有的成功市場經驗共享拓展至全球各個市場。我們通過不斷深化全球業務間的協同效應，為我們未來的發展注入強大的推動力。

- **全球協同研發：**我們具有全球合作研發體系，設立了全球技術研發機制，共享通用模塊和複用技術及在合規範圍內共享專利。例如，我們成功將Fisher&Paykel研發的直驅電機技術應用於卡薩帝品牌洗衣設備，並取得理想成果。
- **全球協同產品開發：**我們設立了全球產品開發機制協調全球產品合作開發，可實現產品類別之間的區域合作和補充。例如，我們成功支持了GE Appliances重啟熱水器業務。

業 務

- **全球協同採購：**我們的全球採購活動由我們的全球商品委員會指導推進。借助我們的全球採購運營平台，我們不同地區的運營部門可共享全球採購資源，從而實現規模效應。
- **全球協同供應鏈：**我們具有可視化、數字化的全球供應鏈管理體系，能夠靈活部署全球產能，共享與協同發展智能製造技術。
- **全球協同營銷和品牌推廣：**我們在全球範圍運營多層次品牌組合，可實現全球協同品牌推廣，例如全球渠道共享。我們亦在全球各區域市場之間互相推廣和引入成功營銷策略，例如，我們把在中國三四級市場多品牌的專賣店運營模式成功複製到印度、巴基斯坦、泰國等市場，強化了我們的品牌形象和區域市場競爭力。

行業領先的研發和技術實力

我們基於「世界就是我的研發部」的核心理念，建立了領先的全球研發創新體系，保障了我們得以實現圍繞用戶需求的持續創新。我們已在全球建立10大研發中心，形成了遍佈全球的研發資源網絡。在此基礎上，我們自主搭建了海爾開放夥伴關係系統(HOPE平台)，HOPE平台匯聚了超過13,000名認證專家、超過150,000名用戶、超過10,000家合作企業等外部創新資源，使其可參與到我們以用戶為中心的迭代式研發流程中。自成立以來，HOPE平台支持海爾各個產品研發團隊創造了眾多富有創新性的暢銷產品。根據價值分享機制，參與其中的認證專家等外部創新資源也可從中分享價值。HOPE平台從2015年起為我們以及第三方企業和科研機構提供創新服務。

我們致力於持續提升技術實力，憑藉強大的研發體系，我們已具備全球領先的家電技術創新能力。於2020年6月30日，我們牽頭的項目累計獲得13項國家科學技術獎，是2000年以來牽頭獲得國家科學技術獎最多的家電企業且獲獎總量佔家電行業的半數以上。我們在全球累計已申請專利5.7萬餘項，其中發明專利3.2萬餘項，海外發明專利1.1萬餘項，覆蓋超過28個國家和地區。我們作為海爾集團白色家電業務的主體，截至2020年6月30日，累計參與61項國際標準和500項國家／行業標準制修訂工作。我們在全球合共101個國際標準協會中佔有席位並與之有聯繫，承擔智能家電等4個國家級和1個國際級標準化分技術委員會秘書處的相關工作，承擔國家技術標準創新基地(家用電器)的相關工作。

業 務

世界級的研發能力和技術實力造就了我們高性能又頗富創新性的產品。持續創新的產品正是我們得以在高端市場不斷拓展市場份額、持續拓展並升級智慧家庭解決方案的重要基礎。

- **在冰箱產品中：**我們的BCD-520WICTUI系列冷藏冰凍一體機，憑藉特殊MSA儲存櫃，獲得德國檢測機構VDE的保險認證。通過氣調膜分離降低氧氣濃度，在降低果蔬有氧呼吸的頻率同時防止無氧呼吸的出現，並降低食材營養成分的氧化，實現食材保鮮效果的大幅提升。
- **在油煙機產品中：**我們應用恒風量技術，通過風機智能感應風壓情況，匹配相應轉速，實現不同背壓環境下輸出恒定風量；應用世界領先水平的Fisher&Paykel直驅變頻電機技術，實現0-650pa背壓下，恒定12m³/min風量輸出，使吸煙效果不再受煙道阻力影響，解決用戶跑煙漏煙問題。
- **在空調產品中：**我們應用自清潔技術，該技術獲得2018年山東省科學技術獎，可通過蒸發器表面極速降溫至凝霜，剝離細菌、灰塵實現自清潔及提供健康空氣。根據歐睿的資料，按零售量計，2019年度海爾健康自清潔空調全球市場份額為43.4%，排名全球第一。我們應用舒適性智能控制技術，該技術獲得2015年國家科學技術進步獎，包括預計平均熱感覺指數(PMV)人體熱舒適技術、暖體仿生人技術、比例綜合導數(PID)控制技術等，確保最佳風速及溫度，為用戶提供舒適環境。
- **在洗衣設備產品中：**我們的滾筒洗衣機分區洗護關鍵技術及產業化項目獲得2018年國家科學技術進步獎。我們在雙子滾筒洗衣機應用雙模洗護技術，可使上下雙筒實現分開、同時洗滌；應用雙子星智平衡技術，實現上下雙筒減振降噪、平衡靜音；應用智能分水技術，實現6路進水，且上筒用水可調配給下筒使用，實現綠色節水；應用世界領先水平的Fisher&Paykel直驅變頻電機技術，實現有效降低噪音和震動，在搖籃柔洗功能下可精準控制內筒小於90度擺動，更加呵護衣物。
- **在熱水器產品中：**我們應用瀑布洗技術，該技術獲得中國家用電器研究院年度技術創新成果獎，出水量增大70%以上。

業 務

聚焦數字化提升全流程效率

我們正通過科技驅動企業數字化轉型。我們通過數字化轉型進行全價值鏈賦能，並通過加強的數據洞察及多樣化的信息渠道實現商業智能化。我們在用戶端建立了海爾智家體驗雲平台，並在研發、採購、製造、銷售等全流程階段中，均建立了數字化系統，整體上實現了全流程、多維度、全用戶生命週期的數字化連接。

在用戶端，我們自主研發了海爾智家體驗雲平台，實現了用戶、經銷商、次級經銷商及其門店的數據系統的連接和整合。通過海爾智家體驗雲平台的數字化基礎設施，我們與各類硬件供應商、設計師、體驗店等合作資源方，為用戶提供設計一個家、建設一個家、服務一個家的服務，從而為用戶提供深度參與產品定制、實時了解產品交付進度、全面享受家電售後及配套增值服務以獲得全流程優異體驗。

在採購端，我們建立了中國採購平台「海達源」。「海達源」平台主要提供標準件及模塊採購，促成模塊供應商資源與需求整合、高頻交互、量價約定，供應商亦可共同參與模塊設計。於2020年6月30日，我們的海達源平台已擁有逾3萬名註冊用戶，自平台上線以來，已發佈超過4萬個採購需求、在線交互超過13萬個模塊化方案。

在製造端，我們首創以用戶為中心的大規模定制模式。截至2020年6月30日，我們已於全球建成22家互聯工廠，包括15家專門設計的互聯工廠及7家由傳統工廠升級而成的互聯工廠。互聯工廠可憑藉部署可擴展的數字化平台，實現企業、用戶、供應商的端到端資源連接，優化生產效率、製造成本、不入庫率等產能指標。截至2020年6月30日止六個月，我們的不入庫率達到77%。根據世界經濟論壇公佈，我們的青島中央空調互聯工廠、瀋陽冰箱互聯工廠分別於2018年9月和2020年1月入選全球第四次工業革命「燈塔工廠」，我們也成為全球唯一一家在同一國家擁有2座「燈塔工廠」的企業。我們還為製造冰箱於2019年在青島建立智能+5G冰箱製造互聯工廠，探索出多種生產場景的AI技術應用及解決方案，進一步升級互聯工廠的互聯互通、數字化洞察和智能優化能力。

在渠道端，我們擁有高效深入的多層次統一、線上線下一體的銷售渠道網絡。在中國市場，我們信息透明、精準高效的零售體系深入觸及鄉鎮用戶。截至2020年6月30日，我們的國內銷售網絡涵蓋33,000多個銷售網點，包括10,000多家區縣級專賣店、14,000多家鄉鎮

業 務

級專賣店及近9,000家鄉鎮級當地零售店。我們已在綜合店、區縣級專賣店開發出可支持其向我們進行線上下單、付款、結算的訂單管理系統「巨商匯」平台和庫存管理系統「E-store」平台，在鄉鎮級專賣店中開發出可支持其向區縣級專賣店進行線上下單、付款、結算的訂單管理系統「易理貨」平台和庫存管理系統「雲記賬」平台。為了進一步優化全流程庫存、運輸、發貨效率，降低不良品率，我們實施了「統倉統配」渠道變革，將原分散在專賣店和其經擴展銷售網絡的庫存由我們統一倉儲、統一配送。這一變革通過提高專賣店及其銷售體系的經營效率而提高全渠道效率，並加速了零售商向服務商轉型。在海外市場，我們已於160多個國家及地區建立領先的廣泛海外銷售網絡。例如，我們開發電子商務渠道及拓展數字化營銷新模式等。

人單合一管理模式和富有遠見卓識的管理團隊

我們的人單合一模式以為用戶創造價值為核心，「人」即具有企業家及創新精神的員工，「單」即創造用戶價值。從本質上來說，「人單合一」管理模式鼓勵員工以企業家的心態為用戶創造價值，並實現與公司價值和股東價值一致的自我價值。通過反覆的試驗和學習，人單合一的管理模式為我們不懈的追求「以人為本」奠定了堅實的基礎，並為我們的員工、股東以及最終為用戶實現價值最大化。

我們的人單合一管理模式已成功從國內引進及複製到我們位於全球的其他業務。運用人單合一模式，我們在收購多家海外企業後展現了優秀的整合能力及管理能力。通過將激勵與業績掛鉤，我們的激勵制度幫助我們充分發揮員工的最大潛能。以股權激勵計劃為例，2009–2019年，我們已合計推出四期股票期權激勵計劃和四期核心員工持股計劃，覆蓋我們業務成功所依賴的擔任各關鍵職位的員工（包括大量中層業務骨幹）。本次[編纂][編纂]將為我們的股權激勵提供新的工具，我們將加強核心管理層和全球不同市場優秀人才在各類別股票的激勵力度。

除我們的人單合一模式外，我們於管理上的成功亦依賴於我們經驗豐富、富有遠見的高級管理團隊。憑藉豐富的行業經驗、企業管理經驗，我們的高級管理團隊成員將帶領公司適應變化、持續增長。

我們的戰略

目前，我們已經進入物聯網戰略時代，致力於發展成為全球領先的智慧家庭解決方案提供商。

業 務

持續強化連接用戶、產品、全流程服務的海爾智家體驗雲平台建設

我們希望引領傳統用戶生活方式向物聯網時代的生活方式轉變。我們將持續迭代拓展我們的智慧家庭解決方案，整合合作資源，強化連接用戶、產品、全流程服務的海爾智家體驗雲平台建設，使不同國家的用戶都可通過我們的智慧家庭解決方案享受到物聯網時代美好生活體驗。

堅持推進全球運營協同和海外市場創牌引領

我們希望通過全球資源整合協同，加速推進人單合一模式在海外的落地，深化研發、製造、營銷「三位一體」的本土化運營競爭力，優化全球業務運營效率。我們也將致力於持續提升海外市場份額，在海外市場促進洗衣設備、水家電品類的銷售，促進智慧家庭解決方案的推廣落地，實現規模效應，進一步提升海外業務的盈利能力和品牌影響力。

堅持推進高端化引領

我們將持續推進產品結構的高端化引領。在國內市場，我們將繼續提升卡薩帝品牌的市場份額，並通過全球研發協同加強卡薩帝品牌產品的競爭力。在海外市場，我們將繼續堅持創牌戰略，並推進提升高端市場份額。

推動數字化變革驅動效率提升

我們將持續推進企業的數字化變革，繼續構建和完善「數字化海爾」能力，優化流程；利用海爾智家體驗雲平台，實現流程和機制的重構，提升運營效率。

人單合一管理模式驅動持續創新和長遠發展

我們將堅持人單合一模式驅動持續創新，進一步協調股東、公司、管理層及員工的利益一致性，加強核心管理層在各類別股票的激勵力度，擴大激勵計劃對核心員工的覆蓋，以促進本集團的長遠發展。

業務模式

我們原本是一家全球領先的家用電器公司，憑藉優質產品及卓越服務為用戶提供全品類的家電產品。研發創新植根於我們的基因，我們已成功地將我們的產品組合自單個家電產品轉變為互聯家電，並在互聯家電市場保持領先地位。憑藉我們在精準的用戶畫像、

業 務

全面的產品組合和強大的研發能力等方面的既定優勢，在物聯網時代，我們一直在由產品供應商向解決方案提供商升級。我們致力於以我們的家電產品為基礎，整合增值服務，向我們的用戶提供不同生活場景的智慧家庭解決方案，滿足用戶美好生活需求。

品牌定位

我們採取全球多品牌策略，以七大家電品牌開展營運：海爾、卡薩帝、Leader、GE Appliances、Candy、Fisher&Paykel及AQUA。我們在各個市場戰略性地部署品牌組合，確保採取以用戶為中心、全球差異化多品牌營運的方式廣泛深入覆蓋各用戶群體。我們於全球主要市場中結合部署自主發展的品牌(如海爾、卡薩帝及Leader)及收購的品牌(如GE Appliances、Candy、Fisher&Paykel及AQUA)，以便提升我們覆蓋不同消費者群體的全球市場份額。

在中國，我們透過自主發展和融合的品牌來涵蓋不同市場分部及迎合廣泛的用戶偏好，在我們的旗艦品牌海爾的基礎上執行差異化多品牌策略。於1998年，我們面向追求簡單、時尚及智慧生活方式的年輕消費者推出價值品牌 — Leader。於2006年，我們進一步推出高端品牌 — 卡薩帝，服務於對採用高端設計、創新技術與功能的家用電器有高要求的消費者，為用戶提供藝術生活方式的享受。

在全球範圍內，我們透過一系列海外收購實施差異化多品牌策略。於2015年，我們收購了海爾集團的海外白色家電業務，包括三洋電機公司的日本及東南亞白色家電業務(擁有AQUA品牌)。於2016年，我們收購了美國2015年以零售量計第二大大家電公司GE Appliances，透過立足於美國市場進一步鞏固我們的國際地位。於2018年，我們自海爾集團收購了新西蘭奢華家電品牌Fisher&Paykel(自2015年起，我們一直根據與海爾集團的信託安排對其進行管理)。於2019年，我們收購了歐洲領先的物聯網家電品牌Candy，進一步擴充我們的品牌組合與市場覆蓋面，使我們能夠在歐洲乃至世界範圍內加速擴張。

業 務

下圖列示我們七大品牌的全球佈局：



下一段列示我們主要家電品牌的全球地位：

Haier

- 主要產品：冰箱及冷櫃、空調、洗衣機、廚電、水家電及生活小家電
- 市場定位：大眾市場至高端市場
- 主要市場：中國、北美洲、歐洲、澳大利亞、新西蘭、南亞、日本、東南亞、中東及非洲
- 榮譽：BrandZ最具價值全球品牌100強(作為唯一一個獲此獎項的物聯網品牌)(2019年至2020年)；BrandZ最具價值中國品牌100強(2017年至2019年)；BrandZ中國出海品牌50強(2017年至2020年)

Casarte

REFINED LIVING

- 主要產品：冰箱及冷櫃、空調、洗衣機、廚電、水家電及生活小家電
- 市場定位：高端市場
- 主要市場：中國
- 榮譽：智能洗護技術創新獎iF International Forum Design GmbH的iF設計獎；IFA智能清潔創新獎(2015年)

業 務



- 主要產品：冰箱、冷櫃、空調、洗衣機、廚電及熱水器
- 市場定位：細分市場：面向追求簡單、時尚及智慧生活方式的年輕消費者
- 主要市場：中國
- 榮譽：世界影響力組織(World Influence Organization)的年輕消費者喜愛的家電品牌獎(2016年)



GE APPLIANCES

- 主要產品：冰箱、冷櫃、廚電、洗衣機、烘乾機、空調、淨水器及熱水器
- 主要子品牌：Monogram、Café、GE Profile、Hotpoint
- 市場定位：大眾—奢侈品市場分部；細分市場
- 主要市場：美國、歐洲、中國、中東及非洲
- 榮譽：美國工業設計師協會的國際設計優秀獎(IDEA)；CES最佳科技獎(2017年)



FISHER & PAYKEL

- 主要產品：洗衣機、烘乾機、冰箱、冷櫃、廚電
- 主要子品牌：Hoover、Rosieres、Baumatic、Iberna、Jinling、Otsein、Susler及Zerowatt
- 市場定位：大眾市場
- 主要市場：歐洲、南亞
- 主要產品：廚電、冷櫃、洗衣機及烘乾機
- 主要子品牌：DCS
- 市場定位：高端—奢侈品市場
- 主要市場：新西蘭、澳大利亞、北美洲、歐洲、中國、南亞、日本及東南亞
- 榮譽：iF International Forum Design GmbH的iF設計獎(2015年)



- 主要產品範圍：洗衣機、冰箱及生活小家電
- 市場定位：大眾市場
- 主要市場：日本及東南亞

業 務

我們的產品及服務

概覽

我們是全球家用電器行業的領導者和全球智慧家庭解決方案的引領者。我們的三大業務佈局包括中國智慧家庭業務、海外智慧家庭業務和其他業務。

我們在中國市場為用戶提供全品類的家電產品，並以家電產品為基礎，利用海爾智家APP提供增值服務，共同形成智慧家庭解決方案，滿足用戶不同生活場景的需求。基於不同的用戶生活場景，中國智慧家庭業務由食聯網解決方案、空氣網解決方案、衣聯網解決方案及水聯網解決方案構成。

多年來，我們已成功將業務擴展至全球市場。除自主發展的品牌及業務外，我們亦通過跨境收購整合其他知名的家電品牌及業務，並形成我們全面的產品組合及全球資源。除中國市場外，於最後可行日期，我們亦向北美洲、歐洲、南亞及東南亞、澳大利亞、新西蘭、日本、中東及非洲等超過160個國家及地區的用戶提供產品及服務。

除智慧家庭業務外，我們亦從事其他相關業務，例如裝備部品業務、生活小家電業務及渠道分銷業務。

下表列示於所示期間按業務分部劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
	(未經審計)									
	(人民幣百萬元，百分比除外)									
中國智慧家庭業務										
食聯網解決方案										
冰箱/冷櫃	26,416	17.1	29,638	16.7	30,424	15.4	14,902	15.3	13,240	13.8
廚電	1,940	1.3	2,271	1.3	2,149	1.1	1,169	1.2	1,137	1.2
空氣網解決方案										
空調	21,555	14.0	23,420	13.2	20,366	10.3	11,646	12.0	10,819	11.3
衣聯網解決方案										
洗衣設備	18,421	11.9	20,853	11.7	22,113	11.1	9,748	10.0	8,958	9.4
水聯網解決方案										
水家電	7,932	5.1	8,812	4.9	9,521	4.8	4,656	4.8	4,405	4.6
海外智慧家庭業務	69,914	45.4	74,896	42.2	92,392	46.7	45,689	47.0	45,890	47.9
其他業務	7,987	5.2	17,704	10.0	21,041	10.6	9,464	9.7	11,274	11.8
合計	154,165	100.0	177,594	100.0	198,006	100.0	97,274	100.0	95,723	100.0

我們於中國及全球其餘各地的領先地位獲得業界廣泛認同。根據歐睿的資料，按零售量計，我們於2011–2019年連續九年位列全球大家電零售量第一；我們的海爾品牌2009–2019

業 務

年連續十一年位列全球大型家用電器品牌零售量第一。根據歐睿的資料，按零售量計，2019年我們的全球市場份額為14.7%。

中國智慧家庭業務

我們在中國市場提供全品類的家電產品和增值服務，共同形成我們的智慧家庭解決方案。於2017年、2018年及2019年以及截至2019年及2020年6月30日止六個月，我們的中國智慧家庭業務產生的收入分別為人民幣763億元、人民幣850億元、人民幣846億元、人民幣421億元及人民幣386億元，分別佔我們相應期間總收入的49.4%、47.8%、42.7%、43.3%及40.3%。

食聯網解決方案

我們主要在食聯網解決方案業務分部下提供冰箱、冷櫃及廚房電器。憑藉我們已建立的製冷設備及廚房電器業務，我們亦將為用戶提供各種智慧家庭解決方案，以滿足用戶對輕鬆烹飪健康食品的需求。

於2019年12月，我們與相關行業的龍頭企業共同參與了食聯網IEEE國際標準的制定。

冰箱及冷櫃

我們提供品類豐富的家用冰箱、冷櫃及商用冷櫃。於2017年、2018年及2019年以及截至2019年及2020年6月30日止六個月，銷售冰箱及冷櫃產生的收入分別為人民幣264億元、人民幣296億元、人民幣304億元、人民幣149億元及人民幣132億元，分別佔我們相應期間總收入的17.1%、16.7%、15.4%、15.3%及13.8%。根據歐睿的資料，於2019年，以零售量計，我們在中國製冷設備市場的市場份額為42.0%，在中國位居第一。根據公開可得資料，截至2020年6月30日止六個月，按線下零售量計，我們銷售的高端品牌卡薩帝於人民幣10,000元以上價位的冰箱中取得38.0%的市場份額，並且按零售量計，我們的卡薩帝品牌市場份額在中國位居高端製冷設備市場第一，我們的卡薩帝品牌在高端市場一直處於領先地位。

由於疫情以及消費升級需求，消費者對冰箱的食物儲存、保鮮、自動化等偏好發生變化。作為提供智慧家庭解決方案的領先企業，經過我們在技術創新及產品設計更替方面的持續努力，我們的冰箱及冷櫃產品側重於在準備、保存、消費及享用食物方面為用戶提供健康、自動化及藝術性的智慧家庭解決方案。我們近期的產品創新包括如下：

- 卡薩帝F+系列自由嵌入式冰箱是一款採用「MSA控氧」技術的冰箱，該技術突破傳統保鮮方式，採用控溫控氧雙重鎖鮮屏障實現細胞級保鮮。憑藉我們F+系列

業 務

嵌入式冰箱的設計，我們作為牽頭方，聯合中國標準化協會共同制定了自由嵌入式冰箱的行業標準。

- 能夠收集用戶健康數據，並根據用戶口味及偏好每週推薦健康飲食解決方案及定制菜單解決方案的智能冰箱。

我們不斷尋求實現產品突破。例如，2015年，我們推出氣懸浮無油冷藏系統，從而改進冷藏的保鮮、環保和節能及節省空間的解決方案。2016年，我們開發了紅外恆溫及迭代細胞級保鮮技術以及智能供氣系統，以提高控溫精確度。2018年推出搭載光感微風道技術方案，能夠及時感知冰箱內食材多少和溫度變化，按需送風，精確製冷達到高效保鮮和節能的結果。2019年圍繞用戶的自由嵌入式冰箱能夠實現90度開門痛點，上市了雙軸鉸鏈，根據歐睿的資料，此乃行業首創。我們的冰箱技術使我們能夠參與制定諸多業界標準，包括作為國際電工委員會相關工作組主席設立保鮮標準以及中國國內在智能冰箱、保鮮及嵌入式產品等領域的多項其他標準。

我們的冰箱由於出色的設計、實用性及技術特點榮獲各大行業及設計獎項，包括iF International Forum Design GmbH於2016年及2017年頒發的多項iF設計獎及2017年的紅點設計大獎。

廚電

我們提供多種廚房電器。於2017年、2018年及2019年以及截至2019年及2020年6月30日止六個月，銷售廚房電器的收入分別為人民幣19億元、人民幣23億元、人民幣21億元、人民幣12億元及人民幣11億元，分別佔我們總收入的1.3%、1.3%、1.1%、1.2%及1.2%。根據歐睿的資料，於2019年，以零售量計，我們在中國大型廚電市場的市場份額為9.0%，位居中國第三。我們的高端品牌卡薩帝銷量增長，使我們在高端及奢侈品市場更具競爭力。借助Fisher&Paykel及GE Appliances的研發資源，我們為中國消費者開發定制產品，以滿足烹飪中式菜餚的需要。我們努力為用戶提供具備整套、AI驅動智能解決方案的廚房電器，給用戶帶來更好的烹飪體驗。

我們的核心廚房電器產品包括油煙機、灶具、消毒櫃及烤箱。我們亦製造及銷售蒸鍋及咖啡機。

- **油煙機：**我們出售品類繁多的油煙機，利用智能功能提供安靜整潔的廚房體驗。「智慧風12方」系列新品具備恆風量技術，聯合Fisher&Paykel研發的恆風量技術，

業 務

針對性解決用戶無法排除油煙的痛點，並在不同安裝環境下均實現更有效的穩定空氣流動，實現高效排煙。

- **灶具：**我們提供可加強烹飪安全性及帶有智能功能的灶具，以及滿足中式菜餚烹飪需要的定制灶具。卡薩帝全新一代智能灶，精控火候，智慧烹飪。憑藉專業三頭灶，其採用無極電子比例閥精控火候和四代溫度實時監測技術。
- **消毒櫃：**為滿足專業用戶的需求，我們推出了海爾餐具消毒櫃，其採用光波消毒加中溫清洗技術，可通過紫外線和巴氏滅菌溫度(60°C~100°C)殺死腸道病原菌和病毒。與傳統的高溫消毒櫃相比，這種消毒櫃的溫度更低，消毒效果更好、更安全。我們率先制定了與醫療器械相同消毒水平的家用及作類似用途的消毒櫃標準，該標準已獲中國標準化協會的批准。
- **烤箱：**互聯式烤箱內置攝像頭，用戶可通過攝像頭在其移動設備上監視烤箱內的實時動態。基於熱風技術的高溫自潔烤箱可在420°C將油污分解為碳化物，從而實現自潔。我們的RF烤箱具有全新的加熱模式，旨在快速方便地準確加熱不同食物。我們的卡薩帝指揮家系列在業內率先採用自動門技術及無線探針技術，並設計了迎合中國消費者的食譜。我們的嵌入式蒸烤一體機可在30°C–220°C的寬溫度範圍內運作，可滿足烹製多種食材的需求，三級可調式蒸汽輔助功能讓烹飪過程化繁為簡。

空氣網解決方案

我們主要在空氣網解決方案業務分部下提供家用及商用空調。於2017年、2018年及2019年，以及截至2019年及2020年6月30日止六個月，銷售空調所產生的收入分別為人民幣216億元、人民幣234億元、人民幣204億元、人民幣116億元及人民幣108億元，分別佔我們於相應期間總收入的14.0%、13.2%、10.3%、12.0%及11.3%。根據歐睿的資料，於2019年，以零售量計，我們在中國空調市場的市場份額為12.0%，在中國位列第三。利用我們已建立的空調業務，我們能夠向用戶提供各種智慧家庭解決方案，以滿足其對新鮮潔淨空氣以及定制空氣供應解決方案(比如在不同房間空調之間以及空調與淨化器之間的互連)的需求。我們的產品可適用於各種面積空間及環境(比如臥室、廚房及酒店)，並且能針對溫度、濕度、潔淨度及新鮮度方面的不同用戶喜好提供個性化空氣解決方案。我們的產品亦可共同發揮效應，提供從空氣質量監控到空氣滅菌以及溫度調節的綜合空氣解決方案。

業 務

我們一直致力於加強我們在中國的空調業務。我們認為，重振我們的空調業務對我們的長期可持續性發展非常重要。第一為擴大市場份額，我們專注在農村基層市場的加速滲透，鞏固差異化產品的線上份額，並與房地產開發商全面合作。第二，我們通過採用精簡、製造及促銷暢銷產品、利用規模經濟、鼓勵供應商參與產品開發以及採用指定生產線生產我們的訂單產品等措施提高運營效率。第三，我們亦擴大我們的產品組合及調整產品結構，並增強研發能力，持續推出新產品，提升高端市場份額。

家用空調

我們提供多種類型的家用空調。在家用空調領域，我們專注於為用戶提供智能、健康的空氣供應解決方案，並在空氣質素、舒適性及節能方面進行創新。我們已進一步開發智能空氣淨化技術，以滿足用戶對潔淨、清新空氣的需求。根據公開可得資料，截至2020年6月30日止六個月，按中國高端市場空調零售量計，卡薩帝排名第一。按線下零售量計，卡薩帝空調於中國市場中的份額超過人民幣15,000元，達到28%。近期的產品創新包括以下方面：

- 空調結合自清潔技術及空氣淨化技術。借助創新技術，該款空調可進行自清潔，同時淨化室內空氣，從而使用戶呼吸到健康空氣。
- 空調具備智能舒適度控制技術，為用戶提供舒適環境。智能功能確保最佳風速及溫度，以保障舒適性，包括預計平均熱感覺指數(PMV)人體熱舒適技術、暖體仿生人技術、比例綜合導數(PID)控制技術及人體紅外傳感技術。我們最新的卡薩帝空調具有雙區送風系統，這樣一來，身處同一空間的兩個人可以享用不同溫度及速度的空氣，因此空調能夠向用戶提供個性化體驗。
- 空新一體新風空調採用雙動力恆溫淨化新風技術，結合空氣溫度調整及空氣淨化功能，以監控空氣中二氧化碳水平並將其控制在健康水平。

商用空調

我們的商用空調符合節能及智能技術的行業趨勢。近期的產品創新包括以下方面：

- 我們的磁懸浮離心機廣泛應用於軌道交通、工業生產、酒店及其他產業。我們推出的VTT系列水冷機組令磁懸浮離心機最大冷量擴大至每個機組4,200噸。

業 務

- 利用物聯網及AI技術，我們的第三代互聯家電AI+IoT控制軟件平台提供的服務可幫助用戶持續監控及遠程控制中央空調的運行。該平台亦可遠程診斷系統故障，同時幫助節省能源成本；此外，其亦可連接數百萬台設備，且具有大數據存儲及分析能力。

衣聯網解決方案

我們主要在衣聯網解決方案業務分部下供應洗衣機和烘乾機。利用我們已建立的洗衣設備業務，我們亦能為用戶提供各種智慧家庭解決方案，以滿足客戶對衣物的洗護需求，例如洗衣機與烘乾機之間的互連以及自動使用合適的洗衣粉。例如，我們的互聯洗衣機及烘乾機可互聯互通，從而使我們的互聯烘乾機在洗衣程序結束時能夠自行準備啟動烘乾程序。

洗衣設備

我們提供洗衣設備(主要是洗衣機)。於2017年、2018年及2019年，以及2019年及2020年6月30日止六個月，銷售洗衣設備所產生的收入分別為人民幣184億元、人民幣209億元、人民幣221億元、人民幣97億元及人民幣90億元，分別佔我們於相應期間總收入的11.9%、11.7%、11.1%、10.0%及9.4%。根據歐睿的資料，2019年，以零售量計，我們在中國洗衣設備市場的市場份額為43.9%，位居中國第一。根據公開可得資料，我們的卡薩帝品牌在高端市場分部一直處於領先地位。截至2020年6月30日止六個月，按線下零售量計，我們銷售的高端卡薩帝品牌於人民幣10,000元以上價位的洗衣機中取得68.0%的市場份額，並且按零售量計，我們的卡薩帝品牌市場份額位居高端洗衣機市場第一。

我們的洗衣機順應節能、環保、智能技術及織物護理的行業趨勢。我們致力為用戶提供健康、智能、便捷及環保的最佳衣物洗護體驗。我們的洗衣機亦已開發出智慧及定制清洗解決方案，能夠為用戶提供人工智能驅動的洗護解決方案，且根據用戶的特定需求量身定制。近期的產品創新包括以下方面：

- 新推出的海爾纖合洗衣機應用超聲波空氣洗技術，通過將水轉化成微米級霧狀粒子並層層滲透衣物纖維、激發織物纖維活性、快速祛除褶皺，衣物免熨燙。
- 卡薩帝雙子雲裳系列據我們所知為業內首款雙滾筒分區洗衣機，可利用雙筒同時洗滌兩種不同纖維類型的衣物。

業 務

- 具有空氣洗功能的洗衣機透過吹送熱風，無需使用任何化學劑即可祛除異味、過敏原、病菌及微生物，因此無需再進行專業乾洗。
- 我們應用的「桶間無水」技術採用封閉式內桶，實現內桶內部與內外桶間隔層完全分離，從而提高衣物清潔度，且相較傳統洗衣機最高可節省30%的用水量。

我們的洗衣機具備創新功能及人性化設計，因而已獲得多項行業獎項。2015年及2016年，雙子雲裳系列洗衣機分別獲得兩項iF設計大獎並於2015年由IFA授予智能洗護技術創新金獎。2016年，卡薩帝中國獲得歐洲民意與市場調查協會(ESOMAR)授予的卓越品質獎。

水聯網解決方案

我們在水聯網解決方案業務分部下提供水家電，主要為熱水器及淨水器。於2017年、2018年及2019年以及截至2019年及2020年6月30日止六個月，自水家電銷售產生的收入分別為人民幣79億元、人民幣88億元、人民幣95億元、人民幣47億元及人民幣44億元，分別佔相應期間總收入的5.1%、4.9%、4.8%、4.8%及4.6%。根據歐睿的資料，2019年，以零售量計，我們在全球熱水器市場的市場份額為22.0%，在中國位列第一。於往績記錄期間，卡薩帝熱水器銷售收入持續增長。憑藉我們已建立的水家電業務，我們的互聯熱水器及淨水器能夠為用戶提供多種智慧家庭解決方案，滿足客戶有關潔淨水、軟水、熱水及加熱的需求。

熱水器

我們提供各類電氣、天然氣、太陽能及氣泵熱水器，主要用於家庭用途。我們的熱水器專注於(其中包括)安全及健康性能、能源效率及環保性能及智能功能。根據歐睿的資料，2019年，以零售量計，我們在全球熱水器市場的市場份額為18.8%，在全球熱水器行業位列第一。

為應對消費者對熱水器安全性及水純度不斷增加的需求，我們已開發出包括以下在內的產品：

- 卡薩帝電熱水器採用礦泉浴理念及技術，利用抑垢技術去除水垢，同時增加水中的礦物質，從而創造健康的淋浴體驗。
- 卡薩帝瀑布洗熱水器CRT11，採用創新瀑布洗科技，出水量增大70%以上。

業 務

- 基於太陽能與熱泵技術的太空能熱水器，全天候高效實現分段加熱、高效節能。
- 基於太空探索領域所用的遠程載波控制技術，我們亦已為燃氣熱水器開發出電力載波智能控制系統，讓用戶能夠透過遠程控制調節水溫。
- 根據歐睿的資料，我們於2016年推出智能電熱水器系列，其夜間智能功能可在夜間預熱，而夜間電價較低，從而降低用戶的電費開支。

淨水器

根據資產置換安排，青島海施所運營的淨水器業務已於2019年併入本集團。我們向用戶提供同時適合家庭與商業用途的淨水器。我們已開發並向用戶提供AI驅動的可視化淨水器產品及無噪聲淨水器。有關資產置換安排的詳情，請參閱「歷史與公司架構 — 重大收購及出售 — 青島海施與冰戟公司的資產置換」。

近期的產品創新包括：

- 卡薩帝高端全屋淨水系統具備自動預設功能、大屏及可視完整淨化過程。該系統由物聯網、雲平台及大數據分析所支撐，也可以提供包括自主水質監測、過濾器狀態警報及過濾器更換提醒以及日常維護的一站式服務。

2019年6月，透過我們的聯屬公司，本公司與歐洲市場上最大的水處理品牌之一BWT Aktiengesellschaft建立戰略合作關係，在中國共同建造淨水器產品的生產設施。於往績記錄期間，我們主要委聘OEM供應商製造我們的淨水器。我們一直在提高淨水器產品的智能生產能力，並計劃逐步轉向內部生產。

海外智慧家庭業務

除中國外，我們也在全球其他國家和地區為用戶提供全品類的家電產品及增值服務。

於最後可行日期，我們向逾160個國家及地區(包括北美、歐洲、南亞及東南亞、澳大利亞、新西蘭、日本、中東以及非洲)提供我們的家電產品及增值服務，共同形成智慧家庭解決方案。

我們立足中國，佈局全球。回顧1997年，我們於德國開始採用當地銷售渠道，標誌著我們於國際市場的首次亮相。於早期階段，我們出口並分銷我們的海爾品牌優質產品至海外，開始我們的市場滲透且提高品牌知名度。

業 務

於1999年，我們於美國南卡羅來納州建立了海爾工廠，這標誌著我們本地化全球化戰略的開始。我們並不滿足於簡單的產品出口及銷售，於海外建立了當地工廠，以緊密聯繫並針對當地市場量身定制。我們為海外業務制定了「三位一體」策略，將研發、製造及分銷全部整合並本地化。我們認為，我們的本地化努力及投資對於我們海外市場的可持續及長期發展至關重要。於2020年6月30日，我們於海外市場擁有8個研發中心、46家工廠及近130,000個銷售網點。

我們深深紮根於海外當地市場，通過跨境收購進一步加強了我們的海外智慧家庭業務，並受益於針對全球差異化市場的全面品牌組合。於2015年，我們收購了海爾集團的海外白色家電業務，包括三洋電機公司的日本及東南亞白色家電業務（擁有AQUA品牌）。於2016年，我們收購了美國2015年以零售量計第二大家電公司GE Appliances，進一步立足於美國市場並鞏固我們的國際地位。於2018年，我們自海爾集團收購了新西蘭奢侈家電品牌Fisher&Paykel（自2015年起，我們一直根據與海爾集團的委託安排對其進行管理）。於2019年，我們收購了歐洲領先的物聯網家電提供商Candy，進一步擴充我們的品牌組合與市場覆蓋，使我們能夠在歐洲乃至世界範圍內加速擴張。完成上述收購使我們從家電製造商向全球知名家電品牌運營商轉型。

我們致力於在物聯網時代保持於家電行業的領先地位。利用我們不斷加強及廣受認可的人單合一管理模式，以及用戶覆蓋、研發能力、數字化基礎設施、供應鏈、銷售網絡、營銷資源以及國際擴張經驗方面的廣泛全球資源，我們能夠在協調的基礎上有效激勵各地區及各業務單元的員工。

我們於不同的市場擁有高市場份額，證明了我們的市場領導地位。根據歐睿的資料，於2019年，

- 我們的零售量在亞洲大家電市場中排名第一，市場份額為18.6%；
- 就大家電市場的零售量而言，我們在北美排名第二，市場份額為22.0%；
- 就大家電市場的零售量而言，我們在澳大利亞及新西蘭排名第二，市場份額為13.4%；
- 就大家電市場的零售量而言，我們在中東及非洲排名第三，市場份額為8.4%；及
- 就大家電市場的零售量而言，我們在歐洲排名第五，市場份額為7.2%。

作為全球化戰略的一部分，自1993年我們A股在上海證券交易所上市後，我們就通過允許在規範市場(regulierter Markt) (法蘭克福證券交易所(Frankfurter Wertpapierbörse)進行交易

業 務

而將D股在中歐國際交易所 (CEINEX D股市場) 上市，同時於2018年進入受規管市場的細分市場並履行其他入場後的義務(Prime Standard)。

於2017年、2018年及2019年以及截至2019年及2020年6月30日止六個月，我們的海外智慧家庭業務分部產生的收入分別為人民幣699億元、人民幣749億元、人民幣924億元、人民幣457億元及人民幣459億元，分別佔我們相應期間總收入的45.4%、42.2%、46.7%、47.0%及47.9%。

北美

在北美，我們主要以我們的GE Appliances品牌(包括其子品牌，包括Monogram、Café、GE Profile及Hotpoint)以及海爾及Fisher&Paykel品牌旗下產品經營業務。在北美，GE Appliances品牌涵蓋大眾至奢侈品市場及細分市場。該齊全的覆蓋面進一步由我們奢侈品市場的Fisher&Paykel品牌以及大眾市場的海爾品牌的支持。根據歐睿的資料，2019年，以零售量計，我們在北美的所有大家電公司中排名第二，市場份額為22.0%。我們在北美出售的產品包括冰箱、冷櫃、廚電、空調、洗衣機、烘乾機、淨水器及熱水器。

歐洲

在歐洲，我們主要以我們的Candy品牌(包括其子品牌，如Hoover、Rosieres、Baumatic、Iberna、Jinling、Otsein、Susler及Zerowatt)以及海爾、Fisher&Paykel及GE Appliances品牌旗下產品經營業務。2019年之前，我們主要以海爾品牌在歐洲運營；自2019年我們收購Candy以來，我們已實現對Candy的扭虧為盈，並有效整合Candy品牌和已有的海爾品牌，成為了歐洲領先的大家電公司之一。在歐洲，我們將Candy品牌定位於大眾市場。我們亦由奢侈品市場的Fisher&Paykel品牌及高端市場的GE Appliances及海爾品牌支持。根據歐睿的資料，2019年，以零售量計，我們在歐洲市場的所有大家電公司中排名第五，市場份額為7.2%。我們在歐洲出售的特色產品包括洗衣機、烘乾機、冰箱、冷櫃、吸塵器及廚電。

南亞

在南亞，我們主要以海爾品牌經營業務。我們於南亞的運營主要覆蓋印度及巴基斯坦。在南亞，我們將海爾品牌定位於大眾及高端市場。根據歐睿的資料，2019年，以零售量計，我們在印度的所有大家電公司中排名第五，市場份額為6.1%。

澳大利亞及新西蘭

在澳大利亞及新西蘭，我們主要以Fisher&Paykel品牌(包括其子品牌，如DCS)以及海爾品牌經營業務。在澳大利亞及新西蘭市場，我們將Fisher&Paykel品牌定位於高端至奢侈品

業 務

市場，這由我們的定位大眾市場的海爾品牌作為支持。根據歐睿的資料，2019年，以零售量計，我們在澳大利亞及新西蘭的所有大家電公司中排名第二，市場份額為13.4%。我們在澳大利亞及新西蘭銷售的特色產品包括洗衣機、烘乾機、冰箱、吸塵器及廚電。

東南亞

在東南亞，我們主要以海爾及AQUA品牌經營業務。我們在東南亞的業務覆蓋泰國、印度尼西亞及越南等主要市場。在東南亞，我們將海爾品牌定位於大眾市場，這由我們定位於高端至奢侈品市場Fisher&Paykel品牌作為支持。

日本

在日本，我們主要以我們的AQUA品牌以及海爾、Fisher&Paykel及Candy品牌經營業務。在日本，我們將AQUA及海爾品牌定位於大眾市場，其中Fisher&Paykel品牌支撐高端至奢侈品市場。我們在日本出售的特色產品主要包括洗衣機、冰箱、冷櫃及生活小家電。

中東及非洲

在中東及非洲，我們主要以海爾品牌以及以GE Appliances品牌經營業務。在中東及非洲，由於在高端至奢侈品市場由我們的GE Appliances品牌支持，我們將海爾品牌定位於大眾至高端市場。

其他業務

除我們於中國及海外的智慧家庭解決方案業務外，我們亦從事其他業務，例如裝備部品、生活小家電及渠道分銷業務。於2017年、2018年及2019年以及截至2019年及2020年6月30日止六個月，其他業務所得收入分別為人民幣80億元、人民幣177億元、人民幣210億元、人民幣95億元及人民幣113億元，佔同期總收入的5.2%、10.0%、10.6%、9.7%及11.8%。

除提供智慧家庭解決方案外，我們亦擴展業務範圍，其中包括裝備部品、生活小家電及渠道分銷業務。我們的裝備部品業務主要涉及家電上遊配套部件的採購、生產與銷售以及模具的生產與銷售。生活小家電業務主要為我們設計、委託第三方代工生產並以我們品牌銷售的生活小家電產品，以豐富我們的智慧家庭解決方案的產品。渠道分銷業務主要涉及利用我們廣泛的銷售網絡為海爾集團及其他第三方分銷彩電、消費電子類產品等。

業 務

管理模式

人單合一：我們的管理模式

我們的人單合一管理模式是我們管理團隊開創的，是我們自我激勵及賦能企業文化的驅動力。「人」指具有企業家及創新精神的員工，「單」指創造用戶價值，「人單合一」管理模式鼓勵員工以企業家的心態為使用者創造價值，並實現與公司價值和股東價值一致的自我價值。通過反覆的試驗和學習，人單合一的管理模式為我們不懈的追求「以人為本」奠定了堅實的基礎，並為我們的員工、股東以及最終為用戶實現價值最大化。

我們人單合一管理模式的拓展

我們的人單合一管理模式為我們業務的持續發展奠定堅實的基礎，並已針對不同的市場及文化進行調整而被複製，以覆蓋我們的海外業務。我們於2016年收購GE Appliances之後，在GE Appliances引進及應用了人單合一模式，這使GE Appliances實現了穩健的發展。我們亦已在Fisher&Paykel業務中採用人單合一模式，這使我們能夠協調研發投入及協同業務發展，如Fisher&Paykel滾筒洗衣機的開發。我們在收購Candy之後採用人單合一管理模式幫助穩定了因收購所帶來的潛在干擾，並在歐洲市場整體疲軟的情況下實現了銷量穩定增長。三洋的傳統終身僱傭及以年資為基礎的薪金體系向以激勵為基礎且由小微組織組成的人單合一管理模式轉型，以激勵員工更好地契合公司。

我們的人單合一模式已成功將員工利益與本公司及股東利益相結合，據此大大增強了我們的生產效率。

銷售及客戶

我們的銷售網絡

我們已建立全渠道銷售網絡，以更好地服務用戶。我們設法憑藉及實現利用整合的線上及線下渠道、我們廣泛的專賣店網絡與我們第三方零售合作夥伴在全國及區域業務覆蓋範圍之間的協同效應以及實現國內各層級市場的全方面覆蓋。我們透過以用戶為中心的全渠道銷售網絡，力爭實現與用戶的緊密交互並為用戶提供便捷的購物體驗。我們根據中國國內市場及我們經營所在的國際市場的特點量身定制銷售及營銷策略。

本公司廣泛的全球銷售網絡與我們的全球品牌戰略相應。於2020年6月30日，我們的銷售及營銷團隊遍佈全球108個營銷中心，包括42個中國營銷中心及66個海外營銷中心。我們的銷售及營銷團隊負責監督及管理我們與全球銷售網絡的關係。我們亦在全球範圍內建

業 務

立了約18,000個客戶服務中心，其中中國約10,000個及海外約8,000個。截至2020年6月30日，我們的產品已銷往全球逾162,000個銷售網點（其中中國逾33,000個（覆蓋我們的專賣店及其延伸銷售網絡）及海外近130,000個（覆蓋整個海外線下銷售渠道））。

下表載列於往績記錄期間我們主要銷售渠道的收入佔比：

	截至12月31日止年度			截至 6月30日 止六個月
	2017年	2018年	2019年	2020年
	佔總收入 百分比	佔總收入 百分比	佔總收入 百分比	佔總收入 百分比
中國	53.7%	56.5%	52.5%	50.9%
線下	42.4%	40.7%	35.0%	30.3%
家電連鎖	8.7%	8.5%	8.2%	6.2%
綜合店	10.2%	6.0%	5.2%	4.3%
專賣店	22.7%	24.7%	20.3%	18.1%
其他渠道 ⁽¹⁾	0.8%	1.5%	1.3%	1.7%
線上	8.5%	7.9%	8.9%	11.5%
B2B2C	3.8%	3.9%	4.5%	6.9%
B2C / 海爾智家APP	4.7%	4.0%	4.4%	4.6%
其他 ⁽²⁾	2.8%	7.9%	8.6%	9.1%
海外	46.3%	43.5%	47.5%	49.1%

附註：

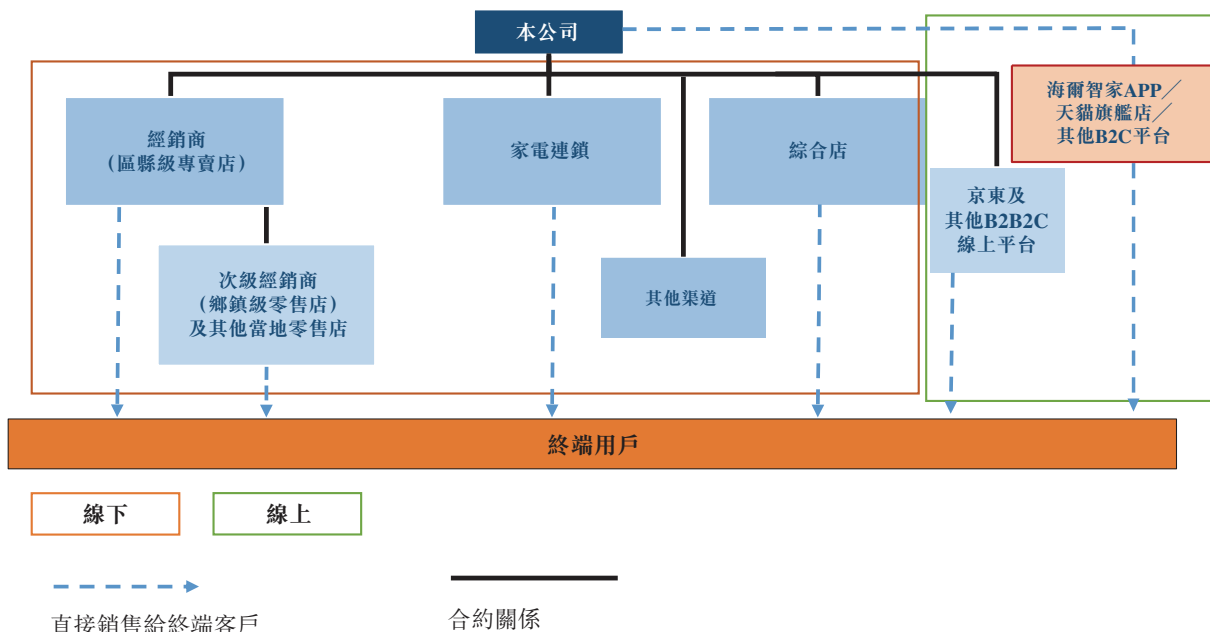
- (1) 「其他渠道」主要指向我們的業務合作夥伴（如房地產開發商）進行的銷售，作為其房地產項目的配套供應收入。
- (2) 「其他」指無法歸入中國任何銷售渠道的收入，其主要包含來自我們其他業務分部的收入。

中國

在中國，我們透過全方位的全渠道銷售網絡（包括線下及線上渠道）為客戶提供服務。於2020年6月30日，我們在中國的線下銷售及分銷網絡主要包括：(i)我們的專賣店及其延伸銷售網絡；(ii)家電連鎖零售商（蘇寧、國美及五星）；(iii)綜合店零售商；(iv)向我們的業務合作夥伴銷售的其他銷售渠道。我們亦通過線上渠道提供我們的產品，包括(i)透過我們自有的海爾智家APP或B2C平台（如天貓旗艦店）向終端客戶直接銷售；及(ii)向京東等B2B2C渠道銷售我們的產品。於2020年6月30日，我們的產品已銷往中國逾33,000個銷售網點，包括逾7,000個能夠提供全套智慧家庭產品及解決方案的區縣級專賣店、逾3,000個專注於精選產品線的區縣級專賣店、逾14,000個鄉鎮級專賣店以及近9,000個鄉鎮級當地零售店。

業 務

下圖載列我們於中國的主要線下及線上銷售渠道。



全國線下銷售網絡

在中國，我們的產品在蘇寧、國美及五星電器等家電連鎖(該等家電連鎖在中國擁有廣泛的銷售網點網絡)均可購買。通過這種方式，我們有效地建立了全國影響力，接觸到廣泛的客戶。我們能夠利用這些家電連鎖的全國影響力及其線上覆蓋面的優勢，將我們的產品銷往全中國的消費者。我們通過銷售及營銷團隊管理與家電連鎖的關係。與家電連鎖客戶維持直接關係，有助於我們及時獲得有關消費者偏好及市場需求的反饋。

我們通常每年與這些家電連鎖簽訂框架銷售協議，其中規定了目標零售量、定價政策及支付及信貸條款。這些家電連鎖通常基於其全國訂單的預測每週就其所有全國性及線上商店向我們下達訂單，以便我們的生產設施相應地安排生產時間表。我們授予這些家電連鎖的信貸期通常不超過30天。我們會與我們的若干家電連鎖達成一項機制，回購在預定時間內未售出的商品。或若該等家電連鎖選擇保留該等產品，我們或會允許該家電連鎖申請不得超過預先商定百分比的零售價折扣。除該等安排或質量問題以外，我們通常不允許對我們出售予他們的產品進行退貨或換貨。我們已與這些家電連鎖建立並維持穩定的長期關係。

區域線下銷售網絡

除了這些通過家電連鎖建立的全國線下銷售網絡外，我們還通過專賣店和綜合店建立了我們的區域線下銷售網絡，以更好地管理和實施本土化和針對性的銷售策略。

業 務

(i) 專賣店

通過我們的經銷商及次級經銷商，海爾已在全國範圍內建立了一個廣泛的海爾專賣店網絡。我們通常在縣級級聘用經銷商。我們的經營商被允許授予次級專營權及將我們的銷售網絡擴展至鄉鎮。所有海爾專賣店均須獨家銷售我們的產品。為了有效地進入中國農村地區及提高消費者對我們產品的認知度，我們的經銷商也可以將我們的產品銷售給地方零售商，但這些零售商無須獨家銷售我們的產品。於2020年6月30日，我們在中國擁有7,000多家可提供全套智慧家庭產品及解決方案的區縣級專賣店、3,000多家以精選產品線為重點的區縣級專賣店、14,000多家鄉鎮級專賣店。通過我們的經銷商，其亦發展了近9,000個鄉鎮級當地零售店。

自20世紀90年代起，我們開始建立我們的專營模式，這是一種輕資產和具有成本效益的方法，以獲得多元化的客戶群，把握中國城鄉的機遇，並使我們處於中國家庭現代化的最前沿。通過我們廣泛的海爾專賣店網絡，我們能夠獲得並保持不斷發展的品牌組合的品牌知名度。通過直接與當地經銷商合作，我們能夠更好地監控我們產品的營銷方式，從而使我們能夠及時對消費者偏好和市場需求的變動做出反應。我們的專賣店必須獨家銷售我們的品牌產品。因此，通過我們的專賣店，我們能夠為消費者提供成套的綜合智慧家庭解決方案的展示、設計、銷售及服務，從而令消費者親身體驗我們的智慧家庭解決方案如何帶給他們更好的生活。

我們的經銷商選擇及評估標準

我們根據一系列標準選擇我們的經銷商，包括(其中包括)其零售經驗、營銷能力和財務狀況。我們允許我們的經銷商根據相同的一套標準授予次級專營權。

我們根據預先協定的績效指標對經銷商的銷售績效進行考核，該等無法達到預先協定績效目標且無法助力我們在瞬息萬變的市場中有效競爭的經銷商或將逐漸被淘汰。

與經銷商的安排

我們與經銷商簽訂經銷協議。彼等直接自我們購買產品，並且為我們的客戶。我們通常不與次級經銷商訂立經銷協議或直接建立關係。在有限的情況下，我們可能與經銷商及其次級經銷商訂立三方協議。我們向所有專賣店提供定價政策建議，以及銷售及營銷支持。我們期望經銷商按照我們規定的一套要求管理所有專賣店(包括他們的次級經銷商的專賣店)。我們能夠透過我們的B2B訂單及庫存管理在線平台監控(其中包括)不同層級的專賣店的銷售表現及庫存水平。

業 務

就直接自我們的經銷商購買產品的其他地方零售商而言，我們通常不與彼等建立任何直接關係，也不會控制他們。他們無須專門銷售我們的產品，我們依賴我們的經銷商對其進行管理。我們利用這些當地零售商與我們的終端客戶建立密切和便利的聯繫。

經銷協議的主要條款如下：

- 經銷商應有能力為零售終端客戶提供一站式服務，包括銷售、設計、交付、安裝及維護。
- 我們將於收到經銷商全額付款後安排產品交付。
- 經銷商不得從我們指定渠道以外的其他渠道採購產品。
- 倘次級經銷商未支付違約賠償金，則經銷商對次級經銷商的不當行為承擔連帶責任。
- 除非獲得我們的授權，否則經銷商不得使用我們的商標或標識。
- 除因質量問題而退貨外，我們通常不允許對出售予經銷商的产品進行任何退貨或換貨。
- 經銷商僅可於指定區域銷售，並禁止跨區域銷售。

店舖選擇標準

經銷商及次級經銷商利用其對當地的了解根據我們的指引選擇店面位置，並管理海爾專賣店。我們為其提供有關店面設計及裝設以及營銷及推廣的指引。

下表載列所示期間我們的經銷商管理的專賣店總數：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2017年	2018年	2019年	2020年
於期初.....	4,655	5,249	9,137	9,775
新增專賣店.....	1,035	4,864	2,525	1,416
期內關閉的專賣店數量.....	441	976	1,887	436
專賣店的淨增加.....	594	3,888	638	980
於期末.....	5,249	9,137	9,775	10,755

我們的經銷商可評估其管理的專賣店的銷售業績，並可關閉該等未能達到業績目標的專賣店或搬遷該等預期可提高銷售業績的專賣店。於2017年、2018年及2019年以及截至2020年6月30日止六個月，分別有441、976、1,887及436家由經銷商管理的專賣店被關閉。關閉的原因主要包括：(i)專賣店業務表現較差；(ii)經銷商的主要業務變動或個人原因，及(iii)我們在銷售網絡擴張過程中作出戰略調整。我們已推動專賣店及其廣泛網絡的發展。我們

業 務

鼓勵經銷商開設及管理更多專賣店以拓展我們的銷售網絡並拉近與終端用戶的距離。具體而言，我們於2018年將部分綜合店轉型為專賣店，為2018年專賣店的增加淨額作出部分貢獻。隨後，我們於2019年作出進一步調整，以終止與表現低於我們預期的若干專賣店的關係。

監控銷售及庫存

我們主要通過我們的B2B訂單和庫存管理在線平台監控我們的專賣店的訂單、交付、銷售表現和庫存水平。我們的區縣級專賣店直接通過「巨商匯」向我們下訂單。我們的鄉鎮級專賣店通過「易理貨」向我們的區縣級專賣店下訂單。我們有「巨商匯」和「易理貨」的完全使用權，監控專賣店的訂單狀態。

我們還通過「E-store」平台及「雲記賬」監控我們的專賣店的銷售表現及庫存水平。「E-store」平台面向區縣級專賣店，而「雲記賬」面向鄉鎮級專賣店，以便可以收集、整合及監控不同層級的銷售表現及庫存水平信息。

我們的B2B在線平台旨在確保我們與專賣店之間的信息透明度，顯著降低我們及經銷商的管理成本。

我們直接向區縣級專賣店或彼等指定的目的地交付我們的產品。由於在基於雲的在線平台上共享實時信息，儘管鄉鎮級專賣店及鄉鎮級零售店並不直接向我們下訂單，我們統一的倉儲配送系統令我們能夠直接向鄉鎮級專賣店及鄉鎮級當地零售店配送產品。

利用對專賣店從訂單接收、庫存控制和高效率交付的全面管理，我們可以有效地管理我們廣泛的專賣店網絡及其經擴展的銷售網絡。

(ii) 綜合店

在較小程度上，我們通過約400家綜合店零售商的網絡銷售我們的產品。這些綜合店零售商直接購買我們的產品並主要出售予零售客戶。我們能夠利用這些綜合店在當地的覆蓋面來覆蓋中國市級的消費者。我們通過銷售及營銷團隊管理與這些綜合店的關係。

我們通常每年與這些綜合店零售商訂立框架銷售協議，其中規定目標零售量、定價政策及付款條件。這些綜合店通常按週向我們下單。我們通常不會授予該等綜合店信貸期，除因質量問題而退貨（不超過金額上限）外，我們通常不允許就我們銷售給他們的產品進行任何退換。

業 務

我們已與一些較大的綜合店成立我們的V58和V140俱樂部，我們認為這些綜合店是我們的戰略聯盟合作夥伴。我們對產品的各項評估會考慮不同標準，比如銷售收入、產品覆蓋率及推廣，以及整體的銷售場所、知名度、可供我們使用的信息共享系統及該等綜合店的銷售前景，我們審慎地選擇綜合店為俱樂部會員。V58和V140俱樂部會員由我們總部的銷售及營銷團隊提供服務及管理。我們向俱樂部會員提供優惠待遇，包括(其中包括)提供特別編輯及演示產品、因質量問題而退貨的更高上限、推廣活動及銷售人員培訓，旨在培養及推動用戶購買成套智能家電及重複購買習慣。我們定期考核俱樂部成員績效以決定其是否能繼續作為我們的俱樂部會員並享受我們的優惠待遇。

其他線下渠道

我們還向主要於房地產、家居裝修及建築材料相關行業的業務合作夥伴銷售我們的產品。例如，我們亦憑藉整套的產品製造、交付、安裝及售後服務能力，向物業開發商銷售我們的產品以配套其房地產項目。藉此能力，我們能擴大銷售渠道，與更廣大的潛在消費者群體互動，並提高銷售網絡的廣度和深度。

線上銷售渠道

我們在中國的線上銷售渠道主要包括(1)我們自營的B2C線上平台，如海爾智家APP及天貓旗艦店；及(2)第三方B2B2C平台，如京東。我們與這些電子商務公司保持良好的合作關係。就B2C線上平台而言，我們通過相關平台直接向終端用戶出售產品，相關平台可能會就此向我們收取佣金。就B2B2C平台而言，我們通常將產品出售予相關線上平台，其後由該平台將我們的產品出售予終端客戶。

我們積極運營及推廣我們的線上電商平台——海爾智家APP(銷售我們的產品是其功能之一)。作為購買我們產品組合下各種電器的一站式線上平台，我們的海爾智家APP使消費者能夠根據我們滿足其需求的產品，體驗定制、成套及整合的智慧家庭解決方案。此外，消費者亦可通過我們的海爾智家APP享受一系列增值服務。從2017年至2019年，我們海爾智家APP的註冊用戶人數從2.24百萬人快速增至18.88百萬人，年複合增長率為190.3%。

近年來，我們擴大透過線上渠道向客戶提供的產品範圍，以滿足日益增加的線上購物需求及多元化的偏好。我們的線上銷售已從專注於較低價格的平價產品發展到使消費者獲取我們所有價格及價值區間的產品。就規格相同的產品而言，其線上或線下的價格通常相同。目前，我們的電商銷售渠道已全面佈局，涵蓋從中端至高端產品類別的廣泛產品組

業 務

合。我們亦精心打造高質量的內容，以加快品牌形象的推廣，並利用數據工具與用戶進行更緊密的互動並為其提供更多便利。該等措施提高了我們線上銷售渠道的運營效率並增強了我們全渠道銷售網絡的競爭優勢。

近年來，中國線上購物迅速增長。尤其是新型冠狀病毒肺炎疫情期間，鼓勵民眾留在家中並保持社交距離，為線上購物場景創造了另一個飛速發展的機會。我們利用我們擁有的各種數字化平台(例如海爾智家APP)以及社交媒體及直播增加線上購物資源。於截至2020年6月30日止六個月，我們來自於中國線上銷售的收入增至同期我們總收入的約11.5%，而2019年約8.9%。

定價

我們根據各種因素(主要包括產品定位、競爭、銷售渠道及生產成本)對我們的產品進行定價。我們向零售商、經銷商及次級經銷商提供我們主要產品的建議定價政策。

下表載列我們在中國銷售的主要品牌下的若干主要產品線的建議零售價範圍：

冰箱及冷櫃



BCD-611WDIEU1
人民幣15,999元



BCD-509WDIFU1
人民幣12,999元



BCD-520WDCAU1
人民幣20,000元



BCD-520WICHU1
人民幣15,000元
至人民幣20,000元



LC-192WU1
人民幣6,699元



BC/BD-519HEM
人民幣3,299元

業 務

洗衣設備



C9 HB13/17U1
人民幣100,000元



C8
HD13P2U1
人民幣22,000元



Smart C1
HD12P6CLU1
人民幣16,000元



Ronghe CP01 120U1
人民幣20,000元



頤人MW100-BD996U1
人民幣7,999元



強力波C807 100U1
人民幣7,399元

家用空調



KFR-72LW/01AAA81AU1
人民幣17,999元



KFR-35GW/01AAA81AU1
人民幣6,000~7,000元



KFR-72LW/01ABA81AU1
人民幣11,000~13,000元



CAS365WAA(A1)U1
人民幣9,000~11,000元



CAS365WBA(A1)U1
人民幣6,600~8,000元



CAP725WBA(A1)U1
人民幣22,000~25,000元

熱水器



CEH-70SPA5(U1)
人民幣
7,000~9,000元



Cooper5
人民幣
3,400~4,000元



CRT11
人民幣
10,000~15,000元



Tianjing B1 Split
人民幣
16,000元以上

海外

我們的海外銷售主要通過我們的海外附屬公司及聯營公司進行，其後與當地銷售渠道建立直接銷售關係。自海外擴展初期開始，我們一直專注於建立當地銷售渠道和聯繫。多年來，隨著我們的地理覆蓋範圍擴大，我們根據不同市場精心量身定制我們的銷售策略及渠道，考慮消費者行為和偏好、本地競爭和滲透、政治和經濟環境等因素。

業 務

北美和歐洲市場一直是我們海外市場的重點。我們於1997年便開始在德國建立當地銷售渠道，並於1999年在美國建立了我們的海外工廠。於往績記錄期間，北美和歐洲是我們最大的兩個海外市場。2019年，北美市場和歐洲市場於同年總收入佔比分別約為29.3%和7.7%。由於我們的全球一體化運作，我們能夠在不同市場協調我們的資源和複製成功的經驗。

零售渠道一直且繼續是全球市場上家電行業的主流渠道。具體而言，家電賣場、電子商務平台和超市是全球家電市場的三大銷售渠道。順應這一趨勢，於往績記錄期間，我們海外銷售的很大一部分是通過當地零售商完成的。

為了有效地提升我們的品牌知名度及為我們的用戶提供便捷的購物體驗，於2020年6月30日，我們的海外銷售網絡覆蓋近130,000個銷售點(包括我們零售商的銷售點)。

北美

我們在北美主要通過大型零售商銷售我們的產品，如家得寶、勞氏、沃爾瑪及百思買等大型零售商。我們在較小範圍內通過綜合店以及當地個體或集合商店銷售我們的產品。除向零售商銷售外，我們亦憑藉整套的產品製造、交付、安裝及售後服務能力，向物業開發商銷售我們的產品以配套其房地產項目。

為把握住美國市場線上銷售發展的機會，我們也通過線上渠道(如我們的GE Appliances網站和amazon.com等電子商務平台)銷售我們的產品。

我們與零售商簽訂框架銷售協議，該協議通常規定(其中包括)價格保護機制、產品質量保證、產品退貨機制和信貸期。

- | | | |
|-----|---------|--|
| i | 期限 | 初始期限為一年並自動續約一年，除非任何一方於預定續約日期前至少30天向另一方發出書面通知。於某些情況下，我們可能同意與某些零售商按訂單交易。經雙方同意的情況下，協議通常可終止。 |
| ii | 地域分配 | 通常為向最終用戶及商業買家分銷所有產品的非排他性許可。 |
| iii | 銷售及定價政策 | 按當期價目表上的有效價格或雙方另行商定的價格出售。 |
| iv | 風險轉移 | 除非明確書面同意，否則通常為FOB目的地。 |

業 務

- v 質量、回購及退貨 倘(1)產品的使用被指控侵犯了所有權或知識產權；(2)不符合行業標準及／或適用法律／政策／法規；(3)運送出錯或不合格；(4)產品召回；(5)我們向零售商發貨時貨物損壞，則全額記賬或退款。
- vi 最低購買要求 我們不向零售商設定最低購買要求。
- vii 付款及信用條款 我們將按照雙方約定的信用條款付款。

歐洲

我們在歐洲的主要銷售渠道與在美國相似，主要涵蓋大型零售商、地區家電店、其他零售商及電子商務平台。同樣，我們在歐洲的絕大部分銷售面向大型零售商及通過ao.com等電子商務平台進行。考慮到歐洲相對先進的資訊基礎設施及既定的網上購物習慣，我們更注重在歐洲的線上銷售渠道。

全球其他地區

於2020年6月30日，我們的產品銷往160多個國家和地區，覆蓋北美、歐洲、南亞、澳大利亞、新西蘭、東南亞、日本、中東和非洲以及其他地區。於2019年，我們的海外市場（北美及歐洲市場除外）合共佔同年我們總收入的約10.5%，且該等市場各自的收入佔同年我們總收入的比例均超過4.0%。

我們在日本、新西蘭及澳大利亞的銷售渠道主要包括大型零售商、當地商店、百貨商店及線上渠道。

在我們通過我們的當地附屬公司及連絡人分銷產品的其他市場，我們通常與當地零售商及分銷商合作，在相應市場銷售我們的產品，以提高我們產品的銷量及提高品牌知名度，而不必投入大量資金建立自身門店。在有限的情況下，我們通過當地分銷商銷售我們的產品，因此我們通常在品牌、市場定位及促銷方面為該等當地分銷商提供指導。我們的做法可能會因應當地條件（如商業及政治環境）而在不同市場中有所區別。憑藉豐富的本地資源及寶貴的市場營銷經驗，該等當地合作夥伴有助於我們滲透並擴大當地市場。

海外銷售管理

我們戰略性地選擇我們售予的海外零售商。我們考慮該等零售商的市場聲譽、經營規模、財務資源、信譽、與我們品牌定位的相容性、零售店及銷售網點的位置、目標客戶、定價及當地市場的競爭力。隨著多年來我們海外業務的發展，同時得益於全面的世界知名

業 務

品牌家電組合，我們的零售商對我們充滿信心，並且也普遍非常支持我們新產品的推出和推廣。

我們一直在積極制定在線銷售策略，並投入資金，在我們進行銷售的零售商網站以及在我們的網站上投放數字廣告。

我們密切監控海外分銷商的銷售業績及庫存水平，並在產品研發、訂單及營銷等領域為海外分銷商提供支持。我們管理海外分銷商的銷售目標，並定期檢查與我們主要海外分銷商的關係。我們維持安全庫存水平以確保持續生產，該水平會根據當地市場情況進行調整。

對於任何單一零售商，我們並無高度集中度風險。這是由於我們強大的營銷投資及廣泛的產品組合。我們旨在平衡我們的零售商組合，避免任何特定零售商的過度集中。

定價

考慮到市場成熟度、滲透率、消費力、競爭格局及銷售成本等因素，我們的定價政策因司法管轄區而異。我們通常為我們的零售商提供定價政策建議供其參考。

與零售商、經銷商及分銷商的關係

據我們所深知，所有零售商、經銷商及分銷商均為獨立第三方。我們與零售商、經銷商及分銷商的關係並非委託人與代理商的關係。我們對其日常經營或庫存水平並無管理控制權。零售商、經銷商及分銷商可在其認為合適的時間及數量向我們下單。我們監控其銷售業績，並為其提供營銷指導。根據其銷售業績，我們可能考慮增強、削弱甚至終止與零售商、經銷商及分銷商的合作關係。總體而言，我們與主要零售商、經銷商及分銷商的關係一直保持穩定。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，據我們所深知，概無相關客戶嚴重違反我們的零售協議、經銷協議及分銷商協議條款及條件。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們依賴大型第三方在線及線下零售商及區域經銷商來銷售我們的某些產品」。

品牌及營銷

我們的品牌及營銷目標旨在加強我們在中國的領先地位，以及提高所有主要產品類別的海外銷售的盈利能力。實現該目標的關鍵策略是進一步使我們成為中國中高端產品以及北美和歐洲等主要成熟市場的領先供貨商，並且加強我們的全球品牌形象。為此，我們

業 務

在核心市場開展有針對性產品及品牌形象營銷活動，基於從銷售渠道以及通過信息化管理平台收集的反饋進行精準營銷。

主要客戶

於往績記錄期間，我們的前五大客戶主要包括家電連鎖及電子商務供應商。於2017年、2018年及2019年以及截至2020年6月30日止六個月，來自前五大客戶的收入分別為人民幣318億元、人民幣368億元、人民幣403億元及人民幣204億元，分別佔我們於該等期間的總收入的約20.6%、20.7%、20.3%及21.3%。我們認為我們與主要客戶保持著良好關係。

於往績記錄期間，概無董事或監事或其各自的緊密連絡人或任何股東(據董事所知持有我們已發行股本的5%以上)在我們的前五大客戶中擁有任何權益。

售後服務

我們認為，售後服務的質量和及時提供售後服務為至關重要的競爭因素，因為其為整體客戶滿意度的關鍵因素並左右客戶的購買決定。因此，我們為自身的產品在中國及全球範圍內建立了全球客戶服務網絡。於2020年6月30日，我們在中國的售後服務是通過約10,000名售後服務供貨商以及98,300多名售後服務人員組成的網絡所提供。我們目前在美國、澳大利亞、新西蘭、法國、意大利、西班牙、印度、巴基斯坦、越南及菲律賓等60多個海外國家擁有服務網絡，其中包括約8,000個服務網點及18,000多名售後服務人員。我們亦在幾乎所有的市場提供熱線服務。

我們的售後服務涵蓋配送、安裝、維修、退換不良產品。該等服務在銷售點、透過專人上門、服務中心、電話以及越來越多的線上聊天功能提供。此外，我們的智能家電旨在透過我們的雲平台直接向客戶服務代表提供有關產品性能及故障的數據，從而使服務團隊能夠主動聯絡用戶進行售後服務。服務人員須完成各種培訓計劃，包括一般的用戶服務技能、特定產品及營銷培訓。最後，為了進一步確保我們的售後服務質量，我們將密切監察所提供的用戶服務。例如，我們會定期根據用戶滿意率、服務的及時性及投訴率對售後服務團隊(包括第三方售後服務供貨商)進行評估。我們亦致力於通過為各地區定制服務中心為各地區用戶提供更好的定製化服務。我們的售後服務數次獲得獎項及認可，證實了我們向用戶所提供服務的質量及為提高顧客滿意度作出的努力。

我們的產品政策由我們統一制定，並在不同級別的銷售網絡中實施。我們允許產品因質量問題退貨，以維護我們品牌的聲譽以及我們為用戶提供的體驗質量。

業 務

根據我們一般的銷售條款和條件，同時與業內慣例保持一致，我們通常會為我們的產品提供有限的保修，訂明退換、維修或更換有缺陷的物品，或就此類物品的付款金額提供抵免。儘管我們根據產品類型、客戶和地區市場提供的保修期有所不同，但通常為1至10年。

製造及生產

生產設施

於2020年6月30日，我們在全球擁有109家工廠，其中包括中國的63家工廠及海外的46家工廠。根據稅收、土地和其他政府政策、土地及基礎設施的可用性、供貨商及人力資源以及原材料、製造和物流成本等因素戰略性地選擇生產地點。

下表載列於往績記錄期間每個主要產品類別的設計產能、生產量及產能利用率：

	截至12月31日止年度									截至2020年6月30日止六個月		
	2017年			2018年			2019年					
	設計產能	產量	利用率 ⁽¹⁾	設計產能	產量	利用率 ⁽¹⁾	設計產能	產量	利用率 ⁽¹⁾	設計產能 ⁽²⁾	產量	利用率 ⁽¹⁾
	(百萬台)	(百萬台)	(%)	(百萬台)	(百萬台)	(%)	(百萬台)	(百萬台)	(%)	(百萬台)	(百萬台)	(%)
中國智慧家庭業務												
食聯網解決方案	21.0	17.0	81.1%	21.9	17.3	79.0%	21.7	18.6	85.9%	10.9	7.9	72.8%
空氣網解決方案	18.4	13.9	75.7%	20.0	13.0	65.3%	22.2	14.8	66.6%	9.7 ⁽³⁾	9.2	95.3%
衣聯網解決方案	18.3	16.7	91.3%	22.7	17.4	76.5%	24.1	19.0	78.8%	12.5	7.7	61.6%
水聯網解決方案	9.7	8.5	86.8%	11.2	8.9	79.5%	11.4	10.5	91.7%	6.1	4.6	76.2%
海外智慧家庭業務	13.3	9.5	71.6%	14.1	11.3	80.1%	21.3	18.3	86.1%	12.6	8.7	69.0%

附註：

- (1) 利用率等於產量除以同期設計產能。
- (2) 截至2020年6月30日止六個月的設計產能按年設計產能除以2計算。
- (3) 2020年上半年我們在中國的空氣網業務年度設計產能與2019年相比將下降，乃由於我們將部分空調產能轉移至中國以外地區。

隨著我們的全球業務不斷擴大，我們自2017年至2019年通過生產設施升級、擴張以及新設施購置一直穩步提高我們主要生產線的生產能力。由於改善需要時間逐步完成，我們的生產利用率於2017年，2018年和2019年經歷些許波動。截至2020年6月30日止六個月，主要受新型冠狀病毒肺炎疫情影響，我們經歷暫時性生產中斷，導致我們的生產利用率下降。我們根據客戶對產品的需求水平在全球範圍內調整及擴大產能。

高效生產

我們已採用由重組製造資源、優化產品組合及設計模型標準化組成的生產模式。在該生產模式下，重組後的製造流程將以用戶為中心，趨向數字化，進行精處理及統一管理。

業 務

從宏觀角度整合及優化不同產品組合的生產，並透過集中採購和銷售訂單來努力實現較低的成本及穩定的產品質量。我們的高效生產模式具有以下特徵：

- **採購：**我們一直密切監察及評估各類產品的市場需求，並相應地使我們的採購計劃與該等需求同步。透過減少SKU，將部件標準化及模塊化，並使我們的供貨商集中化，從而可以有效地降低採購成本。
- **製造：**我們的製造流程受以下因素驅動：(i)我們的集中式生產系統有助於我們實現規模經濟；(ii)我們的集中式產品訂購系統有助於我們根據市場需求協調生產，有效地控制整個生產價值鏈的總成本，並優化我們生產設施的利用率；及(iii)我們的數字化質量控制系統，使我們能夠接收整個生產過程的實時監控及反饋，從而及時進行調整並統籌規劃以提高效率。
- **銷售、廠內物流及研發效率：**我們的高效生產模式亦提高了價值鏈上銷售、廠內物流及研發等其他流程的效率，該等流程與製造流程緊密協調，並與生產設施一同參與價值調整機制。

智慧生產：大規模定制的互聯工廠

我們的互聯工廠確定了智慧生產模式，其中我們高度自動化的製造過程與用戶反饋及市場需求同步，從而使大規模定制成為可能。我們的首家互聯工廠位於中國瀋陽，並於2013年開始生產。於2020年6月30日，我們已在中國瀋陽、佛山、青島、鄭州及天津等城市以及俄羅斯等海外國家建立15家特別設計的互聯工廠，覆蓋廣泛的產品組合。我們的互聯工廠已在各種生產過程(包括採購、製造、廠內物流及測試)實現數字化及集成化管理，並以自由的信息流和及時反饋推動產品質量改進。

我們首創的以用戶為中心的大規模定制模式自我們的青島中央空調互聯工廠於2018年入選全球首批燈塔工廠以來，已成為全球製造業轉型升級的典範。2020年1月份世界經濟論壇公佈海爾瀋陽冰箱互聯工廠成功當選另一家燈塔工廠。我們具備引領行業的數字化智能製造能力，製造模式已部分實現由「大規模製造」向「大規模定制」轉型。我們在採購、生產、物流和測試等所有製造環節均已實現數字化和集成化管理。所有環節均透明可見、相互連接，從而提高了整個流程的運營效率。截至2020年6月30日止六個月，我們的不入庫率達到77%。

2019年，我們在青島建立了一家智能+5G互聯工廠，用於生產冰箱。其能夠在不同的

業 務

製造場景下提供各種人工智能技術應用及解決方案，以及進一步提升我們互聯工廠之間的互聯能力、數字化洞察力及智能生產能力。

我們的互聯工廠具有下列特徵：大規模定制、信息互聯及自動化。

定制

我們是中國家電及智慧家庭產品市場大規模定制的領導者。大規模定制透過將定制產品的靈活性和個性化與大規模生產的低單位成本相結合，徹底改變了傳統製造技術。我們的大規模定制能力使我們能夠透過大規模生產實現規模經濟及實現高效率；同時使我們能夠透過定制迎合每位消費者的特定需求。例如，就我們的空調生產而言，每位個體消費者可登錄其移動應用程序，並透過提交線上訂單以及偏好的顏色、款式、結構、功能、特徵及其他指定信息定制其選擇。所提交的定制訂單中記錄的個人偏好將實時傳輸至製造設施。

為解決不同水平及類型的消費者定制需求，我們已制定三種不同的大規模定制模式：模塊定制、眾創定制及專屬定制。

- **模塊定制：**我們透過分析我們龐大的消費者基礎，投資於確定定制需求的共同點，並精心設計與消費者偏好的共同點相符的各種模塊。消費者可選擇其偏好的模塊，將其整合至定制的產品中，使具有選定模塊的產品包括其選擇的特徵並實現其選擇的功能。
- **眾創定制：**我們依賴消費者的建議和反饋，以及消費者之間就創新功能進行的溝通及交流。眾創定制從一名消費者對特定定制功能的提議入手。其他消費者透過與提議者互動交流及提供反饋為該建議建言。基於透過消費者間互動的集體創新迭代，我們捕捉消費者的需求趨勢，並將有關迭代開發為適合進行大規模生產的新功能及新設計。
- **專屬定制：**我們亦可滿足消費者的個性化請求，以生產出獨一無二及精確滿足其選擇的專屬定制設計，從而為消費者提供高度定制的產品及增強的用戶體驗。例如，消費者如對洗衣機外觀的特殊設計有強烈偏好，可在其洗衣機定制訂單中提交其偏好的照片或圖形設計，而我們可將照片融入定制洗衣機產品的外觀。

業 務

信息互聯

我們的大規模定制由我們革新的實時並行信息流系統在整個製造過程中提供支持。

- **從客戶到製造設施的信息流：**實時並行信息反饋系統直接將消費者反饋傳遞至製造順序的每個階段，以加快對消費者反饋的響應。在實時並行信息反饋系統下，可實現製造過程中所有資源並行調度及合理協調，以更及時和更精確地應對消費者需求，並基於反饋迭代更好地改進產品設計。
- **從製造設施到客戶的信息流：**返回至消費者的信息流使消費者能夠監控家電產品的製造過程，從而提高產品流程的透明度。

我們的互聯工廠不僅可以更妥善地應對消費者的個性化需求，亦可提高效率及節省成本。由於我們的互聯工廠減少存貨水平從而降低了我們的倉儲成本，我們的效率亦有所提高。

基於大規模定制在我們現有互聯工廠的成功實施，我們計劃在全球擴張我們的互聯工廠。於2020年6月30日，我們已建立以冰箱、空調、廚電、洗衣機及熱水器為主的互聯工廠。我們爭取在世界各地的供應鏈系統複製該等互聯工廠。我們致力建立一個全球互聯工廠系統，以使任何客戶可以利用我們的生產系統隨時隨地透過提交定制訂單獲得我們的定制產品。

互聯自動化

我們的互聯工廠依賴三維(3D)模擬、傳感器技術及射頻識別(RFID)來收集工廠營運及供應鏈數據，分析該數據以及推動生產的實時改進，同時透過我們進行策略投資的COSMOPlat提供透明及可視化的用戶體驗。請參閱「一 戰略投資 — COSMOPlat」。

採購及供應鏈管理

我們就中國業務開發了「海達源」採購平台。「海達源」採購平台專門用於採購標準件及模塊。該平台促成模塊商資源與需求對接、高頻交互、量價約定，模塊商亦可共同參與模塊設計。於2020年6月30日，全球超過3萬家企業已在海達源平台上註冊，平台上線以來，已發佈超過4萬個採購需求、在線交互超過13萬個模塊化方案。

業 務

我們在海外業務中使用其他採購平台。利用我們全球業務之間的協同效應，我們能夠在全球範圍內共享採購信息，如供應商、價格和條款。

材料、零件及部件

我們依賴各種原材料、零件及部件來製造我們的產品。我們產品主要使用的原材料有銅、鋁、鋼、塑料及用於製造家電的泡沫材料。原材料佔我們銷售成本的最大部分。

在我們的供貨商管理框架下，我們通常尋求與我們的策略供貨商訂立長期協議，以獲得更佳的解決方案及價格。同時，在可行的情況下，我們尋求就同一產品與兩家或以上供貨商建立關係，以滿足我們的需求及維持價格競爭力。大宗商品受全球市場的價格波動所影響。我們的主要原材料的市場價格在審查期間內一直波動。此外，原材料的成本影響家電生產中所使用的若干部件的成本。因此，我們的營運受原材料成本的變動所影響。

全球協同採購

除了堅持不懈地優化我們的高效製造流程外，由於我們管理供應鏈系統並加強與全球供貨商的良好合作，我們的生產亦得到我們全球採購系統的大力支持並與之同步。我們已採用全球協同採購平台來協調我們投資組合品牌之間的採購活動。於2020年6月30日，我們已透過我們的全球採購運營平台合共完成了逾900個全球協同的採購項目。此外，我們於收購後將收購的業務納入採購系統，因此我們收購的業務可以從我們的全球採購平台中受益，並實現與本公司的更優整合。

我們的全球採購活動按綜合和集中化基準協調推進。各地域分部每年提交其估計採購需求，有關需求將進行匯總。隨後我們會協調不同地域分部進行採購聯合談判，以最大化我們的議價能力及實現規模經濟。在商業上議定採購價格及其他主要條款後，各地域分部自行與供貨商簽署合約。

供貨商管理

於2020年6月30日，我們在全球擁有約4,300家供貨商。客戶反饋透過我們的信息反饋系統實時發送予供貨商，並作為供貨商持續評估中關鍵業績指標的關鍵部分。海外供貨商的業績亦由當地團隊根據協議所載的規定以及當地慣例密切監控。

業 務

供貨商的選擇及委聘

有意供貨商可在我們的線上平台註冊。一經註冊，供貨商將就其業務、產品質量及技術能力等標準接受審查。一旦供貨商獲得批准，其會被添加至經預審供貨商組，並有資格就我們的相關訂單進行投標。訂單發佈於我們的線上平台並可供供貨商投標。我們力爭使投標過程對所有參與供貨商保持透明及公正。一旦中標，供貨商將與我們簽署合約並正式成為我們的供貨商。供貨商的業績可由客戶透過同一線上平台予以評估。系統可基於客戶反饋自動調整並優化供應策略。

由於家電市場的競爭激烈，我們通常無法將原材料、能源、零件及部件的價格上漲全部轉嫁予我們的客戶。為降低採購方面的價格及採購風險，我們特別依賴長期供應合約、供貨商之間具競爭力的投標過程及持續優化我們的供貨商組合，以及設立原材料準備金及在預期原材料價格上漲時策略性地收購原材料。我們通常根據具體情況每月與大宗商品供貨商及其他供貨商調整定價條款。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們依賴大量第三方供貨商提供關鍵原材料、零部件及製造設備，任何供貨商的供應中斷或價格大幅上漲均會對我們的業務造成負面影響」。

支付及信貸條款

我們通常尋求與我們的策略供貨商訂立長期協議。對於其他供貨商，我們通常每年與其續訂協議。我們供貨商的支付條款會有所變更，但在中國，供貨商的典型支付期限為「3+6」，即指我們為供貨商提供銀行承兌匯票，期限為自三個月的初始信貸期後起計六個月。對於海外市場的供應商，我們通常沒有固定及標準的支付期限。

主要供應商

於往績記錄期間，我們的前五大供應商主要包括原材料、部件及組件供應商、物流服務提供商及產品供應商。於2017年、2018年及2019年以及截至2020年6月30日止六個月，向前五大供應商作出的採購額分別為人民幣269億元、人民幣236億元、人民幣257億元及人民幣107億元，分別佔我們於該等期間的採購成本總額的約26.1%、20.7%、19.9%及18.0%。我們認為我們與主要供應商保持著良好關係。

業 務

下表載列我們於往績記錄期間的五大供應商的詳情：

截至2017年12月31日止年度：

供應商名稱	採購的 產品／服務	採購額 (人民幣 百萬元)	佔採購成本 總額的 百分比	關係持續時長	授予 本集團的 信貸期
青島海爾零部件採購 有限公司.....	原材料	8,789	8.5%	自1999年起	90天內
Controladora Mabe, S. A. de C. V.	產品	7,402	7.2%	自2016年起	30天內
重慶海爾電器銷售 有限公司.....	產品	5,803	5.6%	自2007年起	30天內
合肥海爾物流 有限公司.....	原材料	2,635	2.6%	自2006年起	30天內
重慶海爾物流 有限公司.....	原材料	2,243	2.2%	自2007年起	30天內
合計		26,872	26.1%		

截至2018年12月31日止年度：

供應商名稱	採購的 產品／服務	採購額 (人民幣 百萬元)	佔採購成本 總額的 百分比	關係持續時長	授予 本集團的 信貸期
Controladora Mabe, S. A. de C. V.	產品	9,113	8.0%	自2016年起	30天內
青島海爾零部件採購 有限公司.....	原材料	5,922	5.2%	自1999年起	90天內
重慶海爾電器銷售 有限公司.....	產品	4,680	4.1%	自2007年起	30天內
重慶海爾物流有限公司...	原材料	2,073	1.8%	自2007年起	30天內
HNR Company (Pvt) Limited..	產品	1,840	1.6%	自2006年起	60天內
合計		23,629	20.7%		

截至2019年12月31日止年度：

供應商名稱	採購的 產品／服務	採購額 (人民幣 百萬元)	佔採購成本 總額的 百分比	關係持續時長	授予 本集團的 信貸期
Controladora Mabe, S. A. de C. V.	產品	11,620	9.0%	自2016年起	30天內
青島海爾零部件採購 有限公司.....	原材料	5,954	4.6%	自1999年起	90天內
重慶海爾電器銷售 有限公司.....	產品	3,899	3.0%	自2007年起	30天內
日日順供應鏈科技 有限公司 ⁽¹⁾	物流服務	2,285	1.8%	自2000年起	60天內
HNR Company (Pvt) Limited..	產品	1,956	1.5%	自2006年起	60天內
合計		25,713	19.9%		

業 務

截至2020年6月30日止六個月：

供應商名稱	採購的 產品／服務	採購額 (人民幣 百萬元)	佔採購成本 總額的 百分比	關係持續時長	授予 本集團的 信貸期
Controladora Mabe, S. A. de C. V.	產品	4,864	8.2%	自2016年起	30天內
青島海爾零部件採購 有限公司.....	原材料	2,382	4.0%	自1999年起	90天內
重慶海爾電器銷售 有限公司.....	產品	1,362	2.3%	自2007年起	30天內
HNR Company (Pvt) Limited.....	產品	1,143	1.9%	自2006年起	60天內
日日順供應鏈科技 有限公司 ⁽¹⁾	物流服務	949	1.6%	自2000年起	60天內
合計		10,701	18.0%		

(1) 日日順供應鏈科技股份有限公司前稱為青島日日順物流有限公司，其於2020年8月28日更改公司名稱。

青島海爾零部件採購有限公司、重慶海爾電器銷售有限公司、合肥海爾物流有限公司、重慶海爾物流有限公司及日日順供應鏈科技有限公司為我們於《上市規則》第十四A章項下的關連人士。詳情請參閱「關連交易」。本公司持有Controladora Mabe, S. A. de C. V.約48%的股本權益，而海爾新加坡投資控股持有HNR Company (Pvt) Limited約31.7%的股本權益。

我們可能會不時對與我們合作的供應商進行戰略投資。該投資主要來源於我們需獲得優質和穩定的供應鏈資源和長期業務關係的戰略需要。我們與所有供應商進行公平交易，而不論彼等與我們的聯繫。我們與我們持有股本權益的供應商的交易條款應不遜於獨立第三方為本集團提供的條款。

質量控制及產品保修

我們認為我們的品牌因其高質量而備受客戶好評，且產品質量對維持我們的競爭地位至關重要。高度可靠的優質產品可提升消費者的滿意度及對我們品牌名稱的信心，進而提高品牌忠誠度及增強我們作為全球領先的白色家電製造商的聲譽。

因此，我們維持嚴格的質量保證政策及程序，以確保我們的產品符合產品規格及行業標準。產品一旦上市，我們會從設計、製造、性能到隨機抽樣檢查，對所有產品進行嚴格的內部質量保證抽樣測試，以確保符合內部規定及行業標準。我們亦尋求透過在國際認證機構認證的各測試實驗室廣泛測試產品在仿真現實情境中的用途，盡量減少可能違背產品安全及導致傷害(如電擊及火災)的任何元素。我們的大部分營運工廠均擁有ISO 9001證書，而部分工廠亦擁有ISO 14001證書。

業 務

根據我們的一般銷售條款及條件及按照行業慣例，我們通常就我們的產品在退回、維修或更換有缺陷物品方面提供有限保證，或就為相關物品支付的金額提供賒購。雖然我們提供的質保期限根據產品類別、客戶及地域市場而有所不同，但該等期限通常介乎一至十年。

物流、運輸及存貨管理

物流及運輸

我們管理倉儲、物流服務、運輸及向客戶交付成品，且我們就該等服務分別在中國及海外市場聘請日日順供應鏈及第三方物流服務提供商。詳情請參閱「— 我們的互聯家器產品 — 其他業務 — 戰略投資 — 日日順供應鏈」。我們將繼續委聘日日順供應鏈作為物流服務供應商以向客戶提供持續及時的產品運輸。有關詳情請參閱「關聯交易 — 獲完全豁免持續關連交易 — 5.服務採購框架協議」。

存貨管理

我們的存貨包括成品以及少量部件及原材料。於往績記錄期間，我們於2017年、2018年及2019年以及截至2020年6月30日止六個月的存貨週轉日數分別為79.2日、65.2日、73.9日及66.2日。

為盡量減少過時存貨，避免倉儲及配送過程期間的產品損害，以及促進我們的經銷商及客戶提供信息反饋，我們已採用由我們的倉庫網絡提供支持的統倉統配系統。在統倉統配系統下，鄉鎮級專賣店的訂單即使並非直接向我們下達，亦會與我們的製造設施及倉庫分享，他們將處理訂單，優化生產及存貨管理流程，並向我們的鄉鎮級賣店交付訂購的產品。此外，我們亦已採用嚴格的存貨控制政策，以密切監控我們專賣店及零售商的銷售記錄，並為我們統倉統配系統的運作提供支持。

我們認為我們的統倉統配系統提高了我們在各方面的效率，並且產生的額外利益可能超過彌補因建立及運作雲倉而招致的額外成本。由於我們能夠自專賣店及零售商獲取信息(包括相關產品描述、零售量、單位售價、專賣店及零售商向消費者銷售的產品的總金額、手頭存貨數量及存貨週轉情況)，故可提高我們銷售過程的效率。憑藉該等信息，我們能夠：(i)監控專賣店及零售商的銷售表現；(ii)了解有關我們產品的新市場需求；及(iii)編製銷售預測及生產計劃。由於我們能夠更好地維持可及時滿足市場需求但不會增加存貨過時

業 務

風險的最佳存貨水平，故可提高我們倉儲及存貨管理過程的效率。由於及時的數據反饋有助我們取消需求不足的產品類別及減少我們的SKU從而使我們能夠在採購方面實現規模經濟，故可提高我們採購及製造過程的效率。憑藉「統倉統配」系統的效率提升，我們能夠更好地抗衡來自我們競爭對手的日益激烈的競爭。有關我們監控專賣店庫存水平的資料，請參閱「—銷售及客戶—我們的銷售網絡」。

研發

家電行業具有技術發展迅速、創新及用戶需求不斷變化的特點。因此，我們成功競爭的能力在很大程度上取決於我們開發創新、先進技術以響應不斷變化的客戶需求及偏好的能力。為此，我們投入大量資源進行研發。於2020年6月30日，逾14,900名（或約15.4%）員工受僱於研發職能部門。於2017年、2018年及、2019年以及截至2020年6月30日止六個月，我們產生的研發開支分別為人民幣45億元、人民幣51億元、人民幣62億元及人民幣29億元。

我們的研發模式依靠本土研發團隊識別客戶需求，提出研發請求和框架，之後依賴全球研發平台的先進技術推動快速、領先的研發，以推出符合本土市場的產品，滿足本土市場的需求。我們通過研發中心廣泛的全球研發資源網絡及開放式創新模式開展研發活動。憑藉我們的迭代式研發系統，我們已獲得傑出的研發及創新能力，並擁有相對同業的競爭優勢。我們遍佈全球的研發中心、我們的HOPE創新平台，以及我們參與制定國際家電行業標準，均彰顯我們強大的研發能力。

研發中心

於2020年6月30日，我們在全球擁有10個研發中心，其中2個位於中國，其餘位於美國、新西蘭、日本、意大利、墨西哥、印度及韓國。每個研發中心擁有其獨特的競爭優勢，且研發中心網絡促進全球協同資源共享。我們亦定期與頂尖研究機構合作研發尖端技術及產品。我們亦與領先的學術機構合作聯合開發技術。例如，我們若干家電所使用的變頻技術及冰箱製冷系統均與中國享譽世界的大學合作開發。

開放式創新模式

我們從傳統製造企業轉型為平台化、用戶為中心的企業，我們在自主可控的前提下，將開放式創新整合至我們的研發職能部門，搭建開放式創新平台HOPE。我們也構建了通過全球的10大研發中心，根據用戶痛點隨時並聯的多個创新中心。通過社群內不同角色人群的有效協作，打通用戶與資源之間的壁壘，將用戶、企業和資源納入同一交互生態圈，實現零距離交互，持續創新。

業 務

用戶使用該平台發佈研究問題，並向數萬名註冊問題解決者(包括13,000多名認證專家)尋求解決方案。範圍覆蓋從解決傳統家電相關問題到創造新的產品概念。

HOPE平台為所有平台上的用戶提供共創共贏的合作機制。透過HOPE平台，參與企業可尋求機會與其他企業合作。其中部分企業與我們建立進一步業務合作。研究機構可受惠於其研究結果的商業化帶來的超值分享。我們亦可通過HOPE平台進入迅速壯大的創新者社群，以更快及更有效地識別技術，將想法與資源相匹配，推出顛覆性技術，以及減少上市時間。我們已通過該平台開發多項產品，包括我們的超低溫冷櫃及智能浴室鏡—魔鏡。HOPE平台由數十名專業人士(包括創新過程專家及特定技術職能部門、IT支持部門、營運人員及營銷專家)組成的團隊提供支持。我們亦向第三方外部客戶提供有償服務。

專利及獎項

於2020年6月30日，我們引領的項目已榮獲13項國家科學技術獎，是2000年以來牽頭獲得此獎最多的家電企業且獲獎總量佔家電行業企業的半數以上。我們的產品亦三次獲中國工業和信息化部頒發國家優秀工業設計獎。我們的產品榮獲246項主要工業設計獎。於2020年6月30日，我們的產品已在全球在全球累計專利申請5.7萬餘項，其中發明專利3.2萬餘項。截至2020年6月30日，我們的產品已獲中國專利獎授予九項金獎。詳情請參閱「— 知識產權—我們的專利及商業機密」。

國際標準設置

作為利用我們技術優勢策略的一部分，我們積極參與制定中國及全球家電行業標準。我們在國際標準化組織(包括國際電工委員會(「IEC」)、國際標準化組織)擁有若干專家席位。我們積極參與制定與我們業務相關的標準，然後根據其製造我們的產品。這可以讓我們建立消費者對我們產品的信任，也是建立業務及開放新市場的有效方法。例如，我們在IEC發佈的有關冰箱保鮮功能的國際標準制定中發揮了主導作用。於2020年6月30日，我們作為海爾集團旗下的白色家電運營實體已參與61項國際標準的制定或修訂，以及累計500項國家／行業標準制修訂工作，覆蓋了智慧家庭、大規模定制、工業互聯網等領域。我們參與

業 務

IEC、ISO、IEEE、OCF等國際標準組織對智慧家庭國際標準的制修訂工作，實現智慧家庭雲生態標準體系的全球引領。我們也承擔國際標準分技術委員會職責；牽頭成立IEC TC59/SC59M WG4冰箱保鮮國際標準工作組並在2020年6月主導發佈冰箱保鮮全新國際標準；牽頭在IEEE立項並主導制定智慧家庭、衣聯網、食聯網、智慧家用水系統等六項全新國際標準。

戰略投資

我們已戰略投資了包括在中國為我們提供物流服務的日日順供應鏈在內的若干物流服務提供商以及運營業內領先的以用戶為中心的大規模定制平台COSMOPlat的卡奧斯。

日日順供應鏈

通過我們的間接附屬公司，我們已投資日日順供應鏈，日日順供應鏈是由海爾集團與包括阿里巴巴在內的其他合夥人控制的合營企業。日日順供應鏈為我們提供全方位的供應鏈服務，包括零部件到生產線的物流服務、成品入庫及分銷渠道的物流服務。我們於中國的物流服務主要由日日順供應鏈提供。

COSMOPlat

COSMOPlat是我們工業互聯網平台，面向智能生產和現代工業時代。其主要提供智能控制、工業智能、自動化、精密成型及智能能源等各個行業的業務解決方案。其能夠提供與互聯工廠建設、大規模定制、工業定制應用及貿易相關的產品和解決方案。我們正在向海爾集團轉讓運營COSMOPlat的卡奧斯54.5%的股權，並將保留其18.74%的股權作為我們的戰略投資。

知識產權

作為一家創新驅動型公司，我們在很大程度上依賴專有技術來維持我們的競爭地位。我們尋求主要透過專利、商業機密、商標及版權以及類似保護的組合，以及透過我們許可安排中的合約限制來保護我們的知識產權及專有權利。參見「附錄六 — 法定及一般資料 — 有關我們業務的進一步資料 — 我們的知識產權」。

我們的專利及商業機密

研發深深植根於我們的基因，而我們的主要研發能力及不懈的研發努力體現在我們的廣泛專利組合。於2020年6月30日，我們在全世界已申請超過57,000項專利。其中，超過32,000項為發明專利，表明我們的專利組合具有高質量；其中，逾11,000項乃在中國境外獲得，覆蓋超過28個國家和地區。我們的專利組合涵蓋我們產品所使用的專有技術以及我們產品設計及製造過程的許多方面。

業 務

就未獲得專利的專業技術及難以執行專利的生產過程而言，我們依賴商業機密保護及保密協議來維護我們的權益。

許可及技術援助協議

我們根據許可及技術援助協議製造若干產品。該等協議通常為我們提供非專屬許可，以在中國及海外製造及銷售若干產品，而我們就銷售該等產品及為支持我們開發及生產活動而提供的技術援助支付使用費。

我們的商標

我們使用與我們業務有關的若干商標及服務標誌，並獲准使用「海爾」標誌及「海爾」標識和其他商標及服務標誌，以營銷我們的產品。我們的商標及服務標誌在中國及逾100個海外司法管轄區(包括美國、德國、法國、英國、日本及韓國等我們營運所在的其他主要市場)註冊。於2016年6月6日，針對收購GE Appliances，我們的附屬公司Haier US Appliance Solutions, Inc與Monogram Licensing, LLC及Monogram Licensing International, LLC簽訂了商標許可協議，根據該協議的條款及該協議所訂明的條款，我們獲允許使用若干商標。

我們的版權和域名

我們亦持有多項對我們經營有重大意義的版權(包括計算機軟件版權)和域名。

信息化技術、技術基礎設施及數據保護

我們認為，我們的信息化技術體系及平台對於開展業務營運至關重要，比如採購、研發、生產管理、存貨管理、銷售及營銷、物流、售後、物聯網、用戶體驗、財務及人力資源。此外，我們體驗雲平台的正常運行取決於我們的信息化技術體系的正常運行。我們已建立自有內部系統及平台，可實現對所有軟件及網絡資源的高效管理。我們利用各種定制的計算器系統及平台，在諸如採購、研發、生產，存貨管理、銷售及營銷、物流、售後、物聯網、用戶體驗、財務及人力資源等領域為我們提供協助，以支持我們平台的營運。我們可能會不時根據業務需求採購新的信息化體系或升級現有的信息化體系。於往績記錄期間，我們的信息化技術體系並未遭受任何重大故障。然而，我們仍然面臨著由於信息化技術體系的性能不佳或出現故障而引致的風險。請參閱「風險因素 — 我們的營運依賴複雜的信息科技系統及網絡，該等系統或網絡的任何中斷(包括因網絡犯罪造成的中斷)均可能對我們的業務產生重大不利影響」。

業 務

我們的業務及平台會生成並處理大量交易、用戶人口統計數據及行為數據。我們面臨處理大量數據及保護此類數據的安全性的固有風險。請參閱「風險因素 — 我們的業務和平台會產生及處理大量客戶及其他資料，不當使用或披露此類數據可能使我們遭受罰款、承擔法律責任及聲譽受損」。我們了解個人數據及私隱對用戶的重要性，以極為嚴肅的態度對待數據保護，並實施措施確保我們遵守中國及我們營運所在其他司法管轄區的相關法律要求，以保護彼等的法定權利。為了保護數據的私隱，我們已採取適當的物理、行政及技術措施來防止未經授權訪問及使用該等數據。例如，我們將對該等數據的訪問限制在最低限度內，以防止數據洩露；我們亦使用加密技術來保護該等數據，並已建立網絡安全保護機制，以保護數據免受惡意攻擊及盜竊。我們定期對僱員進行培訓，以增強彼等對數據保護重要性的認識。

競爭

我們的產品及服務市場競爭激烈，並且我們在業務的各個方面均面臨激烈的競爭。我們通常與其他國內外家電行業企業及提供智慧家庭解決方案的企業進行競爭。對我們而言屬重要的主要競爭因素包括產品功能、相對價格及性能、產品質量及可靠性、設計創新、品牌、消費者體驗、營銷及分銷能力、客戶服務與支持以及企業聲譽。

在供應方面，隨著中國家電行業的發展以及其他家電供貨商的穩定增長，家電行業的市場集中度不斷提高。因此，市場份額的增加以及組織及生產結構的優化已成為推動行業領導者之間聯合的主要力量。我們在高技能人才(包括管理層、工程師、設計師及產品經理)方面亦面臨顯著競爭，因為我們的發展在一定程度上取決於我們保留現有人員及招聘高技能僱員的能力。在需求方面，市場以頻繁推出產品及快速的技術進步為特徵。新產品設計的不斷湧現，場景化智慧家庭解決方案的發展，以及隨著消費者可支配收入及生活水平的提高，面向郊區及農村人口的電商渠道的拓展，所有這些均推動市場需求的變化，並因此進一步推動了銷售模式的變革及業內家電業務效率的提升。請參閱「行業概覽 — 競爭格局」。

為了從我們的競爭對手中脫穎而出，我們致力於擴張全球業務及優化營運系統。憑藉我們在全球品牌組合中的策略、營運效率的提升以及產品在海外市場的本地化，我們的海外市場已發展成推動我們增長的重要引擎，且我們致力於進一步提升效率，以實現我們在全球範圍內的穩健增長。請參閱「我們的競爭優勢 — 堅持推進全球運營協同和海外市場創牌引領」。

業 務

季節性

我們的若干產品線可能因產品性質(如空調)經歷季節性波動。憑藉我們所有品類廣泛的產品組合，就本公司整體的經營業績及財務狀況而言，我們一般不會經歷重大的季節性波動。我們的產品在中國及海外市場有特定的季節性購買模式，部分原因是受到重大節假日及購物活動的影響。在中國市場，我們通常在中國主要節日(包括農曆新年、中秋節、國慶節及雙十一全球購物節)期間或之前迎來銷售高峰。在若干海外市場，我們通常會在節日(如聖誕節及新年等)及購物活動(如黑色星期五等)較為集中的第四季度迎來銷售高峰。我們認為，這種模式在可預見的未來很可能會繼續下去。

分包

我們或不時聘請分包商(包括OEM供應商)提供額外的勞務或專業服務。

我們在合資格供應商組合中仔細篩選分包商(包括OEM供應商)。我們的業務單元就(其中包括)資質、技術設計、質量、交付承諾及商業響應提出要求，並對潛在供應商進行評估。我們將選擇能對我們的要求作出最好回應的供應商。我們認真管理及監控我們分包商的表現。我們亦要求我們的分包商遵守我們的指引及政策。倘我們的分包商未能遵守我們的內部指引及政策，我們可能會與其終止業務或提出索賠。我們與我們的主要分包商保持長期關係。

與我們的代表性OEM供應商的協議的主要條款載列如下：

- | | |
|-----------------|---|
| 期限 | 通常為一至十年。 |
| i. 參與各方的主要權利及義務 | <p>除另有協議規定外，產品設計歸屬我們，OEM供應商通常不得將產品設計用於其他目的。</p> <p>我們可要求提供所用原材料的資料及細節以及產品生產流程，並進行現場檢查。</p> |
| ii. 售後服務 | <p>我們一般與我們的OEM供應商共同負責產品的售後服務，而由供應商負責產品手冊及人員培訓。</p> <p>我們的OEM供應商一般負責質量問題，並同意就所有直接或間接損害向我們作出彌償。</p> <p>我們的OEM供應商須於規定期間繼續供應主要組件。</p> |

業 務

- iii. 轉包 未經我們同意，禁止轉包。
- iv. 質保期 通常為12個月。
- v. 付款及信用條款 我們的供應商通常會向我們授出約30至60日的信用期限。

僱員

於2020年6月30日，我們在全球擁有96,939名全職僱員。

下表載列截至2020年6月30日我們按業務職能劃分的僱員明細：

	僱員人數	百分比
生產.....	56,652	58.5%
銷售.....	19,048	19.6%
技術.....	17,499	18.1%
行政.....	2,261	2.3%
財務.....	1,479	1.5%
合計.....	96,939	100.0%

下表載列截至2020年6月30日我們按地點劃分的僱員明細：

	僱員人數	百分比
中國.....	63,041	65.0%
美國.....	13,760	14.2%
歐洲.....	6,159	6.4%
澳大利亞及新西蘭.....	4,091	4.2%
日本.....	597	0.6%
東南亞.....	3,916	4.0%
南亞.....	5,312	5.5%
其他.....	63	0.1%
合計.....	96,939	100.0%

我們為全體僱員(涵蓋初級僱員到管理層)提供培訓計劃，培訓主題包括企業文化、研發、策略、政策及內部控制、內部系統以及業務技能等。

我們的部分僱員為工會成員。工會保護僱員權利並鼓勵僱員參與管理決策。於最後可行日期，我們並無經歷任何罷工或會對我們的營運產生重大影響的其他勞工騷亂，並且我們認為我們現時與員工建立了積極的關係。

我們僱員的薪酬方案通常包括工資和獎金。僱員通常會獲得福利待遇，包括醫療護理、養老金、工傷保險及其他雜項福利。

業 務

保險

我們投購各類保險單，以在日常營運過程中防範風險及突發事件。我們已投購承保我們的產品存貨及固定資產的一切實際損失、破壞或損壞風險的財產保險。我們投購承保若干潛在風險及責任(包括產品責任及財產責任)的第三方保險單。在若干司法管轄區，我們為我們的應收貿易款項及應收票據投保以減少第三方的信用保險。我們亦為中國僱員提供包括養老保險、失業保險、工傷保險及醫療保險在內的社會保障保險，以及為海外僱員提供法定保險保障。

根據一般市場慣例，我們不會投購在我們營運所在地點無法獲得或法律一般未要求的若干保單。例如，我們不會投購任何業務中斷保險，該保險並非中國相關法律規定的強制性保險。此外，我們不會投購承保IT基礎設施或信息化技術體系損壞的保險單。

我們認為，我們目前的保險保障乃屬足夠。我們將繼續審核及評估我們的風險組合，並對保險計劃作出必要及適當的調整，以符合我們的需求及行業慣例。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們的保險範圍有限，可能無法承保所有損失，這可能會增加我們的營運成本」。

風險管理及內部控制

我們致力於建立及維護風險管理及內部控制系統，其中包括我們認為適合我們業務營運的政策、程序及風險管理方法，並且我們致力於不斷改進該等系統。

我們已在質量控制、財務報告、信息化體系、內部控制、人力資源及信息化體系風險管理等業務營運的各個方面採用及實施全面的風險管理政策。

財務報告風險管理

我們已就財務報告風險管理制定了一套會計政策，例如財務報告管理政策、預算管理政策、財務報表編製政策以及財務部門及職工管理政策。我們已設定實施會計政策的各種程序，並且我們的財務部門會根據該等程序審核我們的管理賬戶。我們亦為財務部門職員提供定期培訓，以確保彼等了解我們的財務管理及會計政策，並在我們的日常營運過程中實施該等政策。

於2020年6月30日，我們的財務部門共有1,479名僱員。該部門由財務總監領導。

業 務

內部控制風險管理

我們已設計並採用嚴格的內部程序，以確保我們的業務營運符合相關規章制度。於2020年6月30日，我們的內部控制團隊有126名僱員，我們的內部審計團隊有33名僱員。該團隊與我們的業務單位密切合作，以(i)執行風險評估，並就風險管理策略提供建議，(ii)提高業務流程效率及監控內部控制成效，及(iii)在整個公司範圍內提高風險意識。

根據我們的程序，在我們簽訂任何合約或業務安排之前，由98名僱員組成的內部法律部門會審查合約條款。我們亦設定了詳盡的內部程序，以確保我們的內部法律部門審核我們的產品及服務。

人力資源風險管理

我們已制定經我們管理層批准的僱員手冊及行為準則，並已將其分發給我們的全體僱員。我們在僱員手冊中載列了各種內部規則及指引，包括最佳商業慣例、旨在避免欺詐、疏忽及腐敗的職業道德與預防機制。我們為僱員提供定期培訓及資源，使其與僱員手冊所載指引保持一致。我們亦對新進僱員執行嚴格的背景調查。

信息化體系風險管理

用戶數據及其他相關數據的充分維護、存儲及保護對我們的成功至關重要。我們已實施相關內部程序及控制，以確保數據的使用受到保護，並避免此類數據出現洩漏及遺失。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無遭遇任何重大數據洩漏或用戶數據遺失的情況。

我們已建立系統及通用用戶賬戶許可證管理機制。我們亦已制定一系列備份管理程序。我們為僱員提供信息安全培訓及進行持續培訓，並不時討論任何問題或必要更新。

審計委員會的經驗、資格及董事會監督

我們已成立審計委員會，負責審核及監督我們的報告流程及內部控制系統，並持續監控本公司風險管理政策的執行情況，以確保我們的內部控制系統能夠有效地識別、管理及減輕我們的業務營運所涉及的風險。審計委員會由五名成員(即戴德明先生(委員會主席)，譚麗霞女士，錢大群先生，林綏先生及王克勤先生)組成。有關審計委員會成員的專業資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層」。

業 務

我們亦設有內部審計部門，負責實施風險管理政策，審核該等政策的有效性，並就發現的任何問題向審計委員會報告。我們的內部審計部門成員定期召開會議，討論我們面臨的任何內部控制問題以及解決該等問題的相應措施。內部審計部門向審計委員會報告，確保發現的重大問題及時傳達給審計委員會。然後，審計委員會將在必要時討論問題並向董事會報告。

環境、可持續發展、健康及安全事項

我們在我們營運所在國家受到各種環境法規的約束。一般而言，存在適用於(其中包括)空氣、水及土壤質量、噪音污染、有毒化學品及廢物處理的國家或地方標準。我們在環境保護及養護以及僱員及我們所在社區的安全與健康方面擁有全面的環境、健康與安全管理政策及體系，且我們的董事也參與了該政策及體系的制定，以確保我們在環境、社會和治理方面合規。我們認為，我們在所有重大方面均遵守與我們營運所在各司法管轄區的業務相關的所有適用環境法律。於最後可行日期，儘管我們並未受到環境法規對我們營運造成的任何重大不利影響，但無法保證該等法規的變更不會強制要求增加資本支出或其他合規要求。請參閱「風險因素 — 我們受各種法規的約束，還可能被處以罰款或受到限制，這可能導致我們的業務中斷」。

社會責任

自成立以來，我們一直是踐行企業社會責任的領先者，並一直致力於可持續的企業社會責任項目。

支持兒童及教育事業

我們一直積極參與兒童及教育的慈善捐贈事業。我們亦一直積極參與希望工程。於2020年6月30日，我們已在全國幫助希望工程建立數百所學校。

支持環境保護及可持續發展

為了提高全球環境保護意識，我們舉辦了一系列公共活動，例如參與「地球一小時」活動，旨在與全球消費者一同保護地球。

支持殘障群體及救災

我們曾開展向中國災區運送所需物資的活動。除此之外，我們亦幫助馬來西亞及世界其他國家及地區的民眾開展救災工作。

業 務

聯合我們位於世界各地的僱員、客戶及用戶，抗擊新型冠狀病毒肺炎疫情

新型冠狀病毒肺炎疫情的爆發對人們的日常生活造成了嚴重破壞。為應對新型冠狀病毒肺炎疫情，作為對僱員負責任的企業，我們已迅速採取以下行動以保護我們人員的安全：

- 在工業園及工廠，全面檢查僱員的健康狀況；
- 儲存大量的消毒及衛生用品，如口罩、護目鏡及消毒酒精噴霧劑；
- 在各個國家及城市的營業點實時分享信息以確保採取廣泛採納的最佳措施；
- 及時與政府溝通以確保遵守政府關於新型冠狀病毒肺炎疫情的 policy 及要求。

在保證我們人員安全的前提下，作為對客戶負責任的企業，我們努力復工並向客戶交付產品：

- 盡我們所能盡快復工。於2020年3月31日，我們位於中國的所有工廠均已復工，我們的海外工廠能夠維持運營以滿足產品訂單；
- 憑藉數字化能力以滿足客戶需求，包括迅速轉向線上促銷；
- 當發現客戶對於消毒的迫切及不斷增長的需求時，我們專注於推廣我們具消毒功能及自清潔功能的家電產品。

此外，作為對社會負責任的企業，我們聯合世界各地的政府、僱員、客戶及用戶抗擊新型冠狀病毒肺炎疫情：

- 進行了多輪捐贈，以幫助對抗新型冠狀病毒肺炎疫情；
- 向當地機構捐贈了家電及衛生用品，以幫助有需要的群體；
- 緊急組織了策略小組為武漢火神山醫院、雷神山醫院、同濟醫院及武漢協和醫院準備及運送物資以支持其在一線的工作。

獎勵和認可

在新型冠狀病毒肺炎疫情期間，我們繼續提供產品和服務，踐行對客戶的承諾。我們的努力和支持得到了多家機構的認可及高度稱讚，我們亦收到了巴基斯坦駐華大使館及巴基斯坦醫院的感謝信。此外，由於我們在空調上開展R290製冷劑的研究和應用，因此，

業 務

作為對我們為低碳排放和環境保護所作努力和貢獻的認可，在由生態環境部對外合作與交流中心，聯合國工業發展組織、聯合國環境署，德國國際合作機構(GIZ)和中國家用電器協會共同舉辦的針對室內空調的HCFC-22(R22)製冷劑替代品的國際交流會上，我們獲得了一項獎勵。

物業

我們的總部位於中國山東省青島市嶗山區海爾工業園。於2020年6月30日，我們概無持有任何其賬面值佔我們資產總值15%或以上的單項物業。董事認為，根據《上市規則》第5章及《公司(清盤及雜項條文)條例》第342(1)(b)條，我們無須於《公司(清盤及雜項條文)條例》附表3第34(2)段所述的估值報告中載列在土地及建築物方面的一切權益。

中國物業

為在中國進行主要營運，我們擁有20幅自有地塊、22項自有物業及16項租賃物業，主要用作工業用途、宿舍、工廠及辦公室。

自有土地

於2020年6月30日，我們擁有土地使用權的總佔地面積約為1,220,780.29平方米的20幅地塊中，我們已取得總佔地面積約為1,124,744.37平方米的18幅地塊的土地使用權證。對於持有土地使用證的土地，我們有權依法佔用、使用、轉讓、出租、抵押或以其他方式處置該土地，且於往績記錄期間，對該等地塊所有權的獲取、按揭及其他形式的權利或行使任何第三方權利概無限制。我們尚未取得其中總佔地面積約為96,035.92平方米的兩幅地塊(「**存在所有權缺陷的土地**」)的土地使用權證。該等缺陷涉及我們附屬公司與海爾集團之間的土地所有權轉讓。於最後可行日期，我們尚未完成土地所有權轉讓程序。

於最後可行日期，我們的業務營運及財務狀況並未因存在所有權缺陷的土地而受到任何重大不利影響。

據中國法律顧問告知，與存在所有權缺陷的土地相關的未完成土地使用權轉讓程序不會對我們相關附屬公司的生產及業務營運造成任何重大不利影響。此外，其不會單獨或共同對**[編纂]**造成任何重大法律阻礙。

自有物業

於2020年6月30日，我們擁有的總佔地面積約為1,197,085.07平方米的22項物業中，我們已取得建築面積約為915,892.99平方米的16項物業的物業所有權證。我們的中國法律顧問

業 務

認為我們擁有該等16項物業的法定所有權。因此，根據適用的中國法律法規，我們有權佔用和使用該等物業，且對該等物業的所有權的獲取、按揭及其他形式的所有權或行使任何第三方權利概無限制。我們尚未取得其中總佔地面積約為281,192.08平方米的六項物業（「**存在所有權缺陷的自有物業**」）的物業所有權證。因此，上文披露的與自有物業有關的佔地面積可能會發生變化，這取決於將取得的相關物業所有權證上確認及記錄的實際佔地面積。

就兩項總佔地面積約為81,720平方米的存在所有權缺陷的自有物業而言，共包括附屬公司與海爾集團間的物業轉讓，正處於所有權轉讓程序下。我們預計在完成所有權轉讓程序及取得相關物業所有權證過程中不會有任何重大阻礙。

就總佔地面積約為199,344平方米的存在所有權缺陷的兩項自有物業而言，我們近期已取得施工許可且我們已申請並將取得相關物業所有權證。然而，在取得施工許可前，我們便已分別開始工業園及生產設施的建造工程。於最後可行日期，我們並未因該等存在所有權缺陷的自有物業或相關建造工程而遭受行政處罰。根據主管部門發佈的相關文件，工業園的建造工程在獲得相關施工許可之前便已開始施工可免予處罰。此外，我們收到了另一主管部門出具的一份證明文件，確認相關生產設施已按照相關法律、法規、規章及規範性文件取得施工許可。我們認為該等存在所有權缺陷的自有物業或建造工程不會對我們的業務和營運造成不利影響。

就總佔地面積約為128.08平方米的存在所有權缺陷的兩項自有物業而言，我們正處於取得相關物業所有權證的過程中。該等存在所有權缺陷的自有物業未用作我們的主要業務場所。我們預計在取得相關物業所有權證過程中不會存在任何重大阻礙，且認為該等存在所有權缺陷的自有物業不會對我們的業務及營運造成不利影響。我們認為我們可以在需要時以商業上可接受的條款找到類似替代物業，且該等搬遷不會對我們的財務狀況或經營業績造成任何重大不利影響。

據中國法律顧問告知，存在所有權缺陷的自有物業不會單獨或共同對我們的業務和營運造成重大不利影響。此外，其不會單獨或共同對**[編纂]**造成任何重大法律阻礙。

業 務

租賃物業

於2020年6月30日，在我們租賃的總佔地面積約282,803.13平方米的16項租賃物業中，存在若干缺陷，具體如下：

- 對於總佔地面積約為76,514.13平方米的七項租賃物業，出租人尚未提供相關物業所有權（「**存在所有權缺陷的租賃物業**」）；
- 對於總佔地面積約為282,803.13平方米的16項租賃物業，租賃合約尚未登記（「**存在租賃登記缺陷的租賃物業**」）；
- 對於總佔地面積約為35,918.82平方米的三項租賃物業，無有效的租賃合約，乃由於舊租賃合約到期後未續簽租賃合約（「**無租賃合約的租賃物業**」）；
- 對於總佔地面積約為5,918.82平方米的兩項租賃物業，租賃合約的期限不固定（「**無固定期限的租賃物業**」）。

據中國法律顧問告知，對於存在所有權缺陷的租賃物業，倘第三方提出質疑，我們可能由於所有權缺陷而無法繼續佔用和使用有關物業。

據中國法律顧問告知，對於存在租賃登記缺陷的租賃物業，我們可能會被處以最高[每處物業]人民幣的10,000元罰款。據中國法律顧問進一步告知，相關租賃合約的合法性不會因未登記而受到影響。

存在所有權缺陷的租賃物業和存在租賃登記缺陷的租賃物業主要作商業和辦公用途。該等租賃物業（單獨或共同）對我們的業務及營運而言並不重大。我們認為我們可以在需要時以商業上可接受的條款找到類似替代物業，且該等搬遷不會對我們的財務狀況或經營業績造成任何重大不利影響。

無租賃合約的租賃物業及無固定期限的租賃物業主要作業務及辦公室用途。我們正在簽訂及續簽租約，且預計簽訂或重續該等租賃合約或之後登記租賃合約不存在任何重大阻礙。該等租賃物業（單獨或共同）對我們的業務及營運而言並不重大。我們認為我們可以在需要時以商業上可接受的條款找到類似替代物業，且該等搬遷不會對我們的財務狀況或經營業績造成任何重大不利影響。

據中國法律顧問告知，存在上述若干缺陷的租賃物業不會單獨或共同對我們的業務

業 務

和營運造成重大不利影響。此外，其不會單獨或共同對[編纂]造成任何重大法律阻礙。

中國之外司法管轄區的物業

於2020年6月30日，我們在中國之外的司法管轄區，包括但不限於美國、意大利、法國、泰國、日本及新西蘭，擁有及租賃物業。這些物業的主要用途包括辦公場所、生產設施、科研中心、客服中心等。

執照、許可、批准及證書

據中國法律顧問告知，於最後可行日期，我們已取得在中國開展業務營運所需的所有重要執照、許可、批准及證書，該等執照、許可、批准及證書目前有效且仍然存續。

於最後可行日期，我們已取得在我們於中國區之外運營的司法管轄區開展業務營運所需的所有重要執照、許可、批准及證書，該等執照、許可、批准及證書目前有效且仍然存續。

法律訴訟與合規

法律訴訟

我們曾經並在日後可能在正常業務過程中不時涉及有關我們營運的多個方面的仲裁、訴訟或監管程序。請參閱「風險因素 — 我們的業務可能因當前或未來的訴訟或監管行動(包括反競爭做法)的不利結果受損」。

我們會不時解決我們所涉及的某些訴訟。我們認為該等解決不會對我們的財務業績及聲譽產生重大不利影響。

董事已確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，概無可個別或共同對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響的任何待決法律訴訟或對我們或董事造成威脅的法律訴訟。

合規

我們認為，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們已在所有重大方面遵守我們營運所在司法管轄區的所有相關法律及法規。我們營造了注重合規的企業文化，並通過執行各種方案和流程來確保我們僱員的行為符合合規要求，確保我們的合規文化深入進公司的每日運營之中。

業 務

獎項及榮譽

我們自成立以來已獲得各種獎項及榮譽，以表彰我們的品牌及產品。下表載列我們於往績記錄期間獲得的經甄選獎項及榮譽：

品牌獎項

年份	獎項／榮譽	授予組織／機構
2018年至2020年	美國《財富》世界500強	《財富》雜誌
2019年至2020年	BrandZ最具價值全球品牌100強 (作為唯一一個獲此獎項的物聯網品牌)	BrandZ™
2020年	BrandZ中國全球化品牌50強(第六)	BrandZ™
2017年至2019年	BrandZ最具價值中國品牌100強 (2019年排名第15位，2018年排名第33位及2017年排名第37位)	BrandZ™
2017年至2019年	BrandZ中國出海品牌50強(2019年及2017年排名第7位，2018年排名第8位)	BrandZ™
2019年	2019年最佳中國品牌(排名第23位)	Interbrand
2017年至2019年	世界品牌五百強(2019年及2018年排名第41位，2017年排名第50位)	世界品牌實驗室
2017年至2019年	亞洲品牌五百強(2019年及2018年排名第4位，2017年排名第6位)	世界品牌實驗室
2017年至2019年	中國品牌五百強(2019年、2018年及2017年排名第3位)	世界品牌實驗室

研發獎項

年份	獎項／榮譽	授予組織／機構
2019年	中國家用電器創新成果證書：卡薩帝瀑布洗熱水器	中國家用電器研究院
2018年	國家科學技術進步獎(2018年二等獎)	國務院
2018年	中國十大最具創新力的企業	《快公司》雜誌
2018年	中國專利獎(專利金獎)：冰箱	中國國家知識產權局
2018年	科學技術獎	山東省人民政府
2015年	國家科學技術進步獎：空調	國務院

業 務

產品設計獎項

年份	獎項榮譽	獲獎品牌
2020年	紅點獎：產品設計	10款海爾品牌產品、6款卡薩帝產品
2020年	iF設計獎	17款海爾品牌產品、5款卡薩帝產品、2款Leader產品
2019年	紅點獎：品牌與傳達	1款海爾品牌產品、2款卡薩帝產品
2019年	IDEA產品設計獎	8款海爾品牌產品、10款卡薩帝產品、1款Leader產品、1款AQUA產品
2019年	紅點獎：產品設計	5款海爾品牌產品、8款卡薩帝產品、1款Leader產品
2019年	iF設計獎	10款海爾品牌產品、9款卡薩帝產品
2019年	中國專利獎(設計)：金獎	海爾「小海貝」洗碗機
2018年	中國傑出工業設計：金獎	卡薩帝「天成」嵌入式冰箱
2018年	G-mark產品設計獎	Aqua四門冰箱
2018年	IDEA產品設計獎	1款海爾品牌產品、1款卡薩帝產品、1款GE Appliances產品
2018年	紅點獎：產品設計	5款海爾品牌產品、2款卡薩帝產品
2018年	iF設計獎	5款海爾品牌產品、3款卡薩帝產品、3款Leader產品
2018年	中國專利獎(設計)：金獎	海爾「智慧窗」冰箱
2017年	紅點獎：產品設計「最佳設計獎」	海爾S-BOX空氣淨化器
2017年	紅點獎：產品設計	6款海爾品牌產品、7款卡薩帝產品
2017年	iF設計獎	8款海爾品牌產品、2款卡薩帝產品
2017年	中國專利獎(設計)：金獎	海爾「Twins」洗衣機及卡薩帝「雲鼎」空調