

2021 年海信海外收入首破 700 亿元 总裁贾少谦详解逆势增长原因

■ 种昂

2021 年 12 月 30 日，海信集团召开媒体见面会。总裁贾少谦在接受记者采访时表示，经初步测算，海信集团 2021 年收入预计突破 1700 亿元，同比增长 20%以上，其中海外收入突破 700 亿元，同比增长超过 30%。海外收入占整个集团总营收比例预计达到 42%。“海信大头在外”的夙愿正在逐步实现。

2021 年，全球疫情持续蔓延，经济形势陷入低迷。贾少谦向记者详解了整个集团国际化战略以及过去一年中海外业绩逆势增长的具体原因。

国外表现好于国内

按照测算，过去这一年，海信集团以智能电视、商用显示为代表的显示产品全球出货量超过 2700 万台。

“从国内和国外的表现情况来看，海信在海外市场的表现要好于国内。”贾少谦介绍，多年来，海信逐步培育起来部分海外区域市场，比如南非、澳大利亚培育起来了，在日本市场海信牌、东芝牌也成为领先的位置。海信收购的子品牌 gorenje 在捷克、斯洛文尼亚、克罗地亚、塞尔维亚等欧洲市场稳居第一。海信激光电视和以海信智能交通、商业显示为代表的 B2B 业务均实现了历史性突破，海信激光电视海外销售额同比增长超过 300%。

之所以会出现这一现象，在贾少谦看来，这是多种因素叠加形成的。疫情下，海外的其他因素没有影响到消费能力，甚至在某种意义上来说提升了消费需求，比如居家观看赛事增加了电视的需求，所以海外市场得到了相对稳定的增长。而国内，市场一方面受到疫情的影响，另一方面经济态势使得消费能力有所降低，加之中国消费观念相对保守，导致消费者购买意愿降低、购买能力也在降低。

早在多年前，海信集团就制定出“大头在海外”的国际化发展战略。如今，海信海外收入占整个集团总营收比例从 2020 年 39%进一步攀升至 2021 年 42%。这得益于其此前发起的多个海外并购开始从亏损进入盈利期。

贾少谦历数道，海信收购东芝电视之后，仅用了 15 个月就扭亏为盈，结束了其连续八年亏损的历史。2018 年，海信收购欧洲知名高端家电品牌 gorenje 之后，仅用了 18 个月即实现扭亏为盈，2019 年 gorenje 仍亏损 4.3 亿元，2021 年预计盈利 1.3 亿元以上。

B 端业务出海



从 2021 年开始，海信一个显著变化是 B 端业务也迈出了向海外发展的一步。

2021 年 12 月中旬，海信与山东高速集团组成的联合体，在与多家竞标企业激烈角逐中，成功中标东非国家埃塞俄比亚公共交通系统智能化改造项目。

在这个由中国企业组成的联合体中，山东高速集团侧重于项目基建，海信集团侧重于智能化交通系统。未来的两年里，海信将大幅提升首都亚的斯亚贝巴的公交智能调度水平和运行效率，改善市民乘车体验。

这是海信在海外的首个智能交通集成项目，是海信智能交通出海从 0 到 1 的关键一步。

海信集团不仅有着面向 C 端的传统家电业务，还有着面向 B 端的智慧城市、智能交通、医疗设备、商用显示等为代表的科技业务。目前，B 端产业的利润已占到海信集团总体利润的 40%。其中，海信在国内的智能交通市场份额连续十年第一，在快速公交(BRT)智能系统占有率 70%。

埃塞俄比亚是东非第一大经济体，首都亚的斯亚贝巴是非盟总部所在地，拥有 800 万人口。公共交通是当地重要的出行方式，每到高峰时段，公交站人流如潮，秩序混乱。

得益于世界银行的贷款支持，亚的斯亚贝巴有了对公共交通系统智能化改造的机会。2021 年 3 月，亚的斯亚贝巴交通局正式发出招标公告。山东高速找到海信希望组成联合体，共同投标该项目。

智能交通本身有很强的国情特征和地域特征，竞标方需要充分了解当地的公共交通现状和业务需求。可受困于疫情等原因，海信团队无法去当地调研，也没有先例可供参照。

由于招标文件方案是由印度公司设计，海信工程师们就从 YouTube 上观看印度公交车的视频，通过海信印度营销公司同事拍摄印度公交车，了解当地现状和技术要求。比如，国内公交车是一键报警，而埃塞项目方案里却在公交车上设置了多个按钮。通过观看

印度公司同事拍回的资料才明白这是用作“防骚扰”——按下按钮，系统自动回传前后十分钟的图像数据，方便取证。

海信工程师就这样对着标书一点一点的抠指标、抠细节，硬是摸透了一个异域国度的公交车、站点、场站和指挥中心后台系统的状况，并给出量身定制的投标方案。经过近 9 个月的筹备，海信与山东高速联合体最终中标。

中国智能交通协会副理事长关积珍表示，这是世行项目，是按照国际化规则运作的，中国企业能够中标，是产品、技术、项目管理等综合实力的反映，说明中国企业具备了与国际企业在海外智能交通市场同台竞争的能力。

2021 年，海信还对西门子全球智能交通系统业务进行竞购。

“从全球智能交通行业来看，国外技术不再领先于中国人。”正参与对西门子全球智能交通系统业务收购的海信网络科技公司总裁张四海认为，无论是海信信号机的稳定性、可靠性，还是指挥系统算法的丰富程度、指挥的复杂性都比海外做得更好。他甚至表示，参与收购西门子全球智能交通系统业务更多的是为了市场，而不是技术。

在不久前举行的海信国际化战略专题会上，海信集团控股公司董事长周厚健就明确表示，海信国际化的下一个重要突破口是在 B2B 产业的出海。

海外并购的关键点

三年来，海信连续并购日本东芝电视、欧洲厨电企业 gorenje，全球汽车空调公司日本三电控股，成为世界产业并购市场最活跃的中国企业之一。

说起国际化并购的目的，贾少谦认为，海信跨国并购是为了占据国际竞争高地，即通过跨国并购，挖掘技术开发新模式，识别管理升级新路径，感知国际市场新风向。

海信收购东芝电视是因为日本的电视技

术到现在为止仍然是全世界最强的，日本的芯片技术、显示技术，正好是海信升级所需要的。收购 Gorenje、ASKO，一方面是因为海信缺少高端品牌，一方面，Gorenje 做的产品像厨电、干衣机、洗碗机，恰恰是海信一直在投入的技术和希望快速上市的产品，借助海外并购，能够形成产业和技术上的协同效应。

谈及海外并购的心得，贾少谦认为，在海外并购及整合过程中，海信特别注重三个“关键点”。

一是优势重组。即把海信和被并购方的优势资源、优势技术等进行重组，打造新的竞争优势。例如，收购东芝电视后，海信利用在生产制造水平和全球供应链能力，提升了东芝电视的产品竞争力；利用东芝在画质芯片、音频技术等领域的深厚积淀，在中国推出了新的芯片和音响产品。

二是体制重组。收购之后，海信将东芝电视的管理层级从 7 个压缩到 4 个，晋升 40 岁以下年轻日本员工至部长层级，并对经营层实行业绩年薪激励和集团层级的股权激励，大幅提升了组织的活力和凝聚力；对 gorenje 重组后，海信砍掉了租赁、银行、餐饮等非核心业务，削减“白领”数量提升“蓝领”比例，改变了曾经“1 个基层员工向 7 位主管汇报”的极端情况。可以说，体制重组从根本上提升的是企业的组织能力，直接体现为产品竞争力和盈利能力。

三是文化重组。海信将文化重组分为相互理解、相互学习和相互同化三个阶段，坚持“尊重当地文化+移植海信管理”是并购中一个重要经验。海信没有征服者高高在上的姿态，而是结合收购公司情况因地制宜。

贾少谦指出，优势重组即融“势”，体制重组即融“制”，文化重组即融“心”，把彼此的信念融合在一起。海信将这一经验总结为“一体三融”。

2021 年 5 月 31 日，海信家电以 214.09 亿元(约 13.02 亿元人民币)获得了约 75%的表决权，正式成为日本三电控股的控股股东。三电控股是全球领先的汽车空调压缩机和汽车空调系统制造商，其车载空调压缩机 2019 年全球销量占有率排名世界第二。

收购后，财务、人资、生产制造和经营团队已迅速进驻，在全球范围内开展了对三电控股生产制造基地和研发中心的全面整合。目前并购后的各项工作正稳步推进。

贾少谦表示，2022 年，将是海信的品牌影响力年。提升品牌影响力既要借助现有的品牌阵容和世界杯的品牌传播，更重要的是利用像 ASKO、Gorenje 这样的海外品牌去充实和完善海信的品牌阵容，使之在中国市场上能够焕发发出与全球市场相匹配的影响力。

新时代“百年老店” 该如何创新营销？ 上汽大众完美打样

在新能源汽车时代，似乎有这样一个印象，自带互联网基因的造车新势力们很容易和年轻一代打成一片，而传统车企似乎很难“取悦”年轻人，但事实真是这样吗？其实不然。

以上汽大众 ID.4 X 为例，它以最高得分斩获“中国年度环保车”奖项，评委会议为 ID.4 X “刷新了消费者对于新能源车的一贯认知”，是“电动时代的好榜样”。实际上，在终端消费市场，ID.4 X 已经成为很多年轻人纯电用车的理想选择，自 2021 年 3 月底上市以来，其销量节节攀升，并在 10、11 月助力上汽大众 ID.家族站稳月销 7000+辆水平。

而这背后，除了上汽大众对研发、对品质始终如一的追求外，也与上汽大众对用户的重视和在营销上的转型。

营销创新，车圈同样可玩转跨界

当年轻一族成为消费主流群体，营销的主力平台也有发生变化，比如当下微博、抖音、小红书、B 站等社交媒体就成为营销的主力平台之一。在组建以 90 后为主力军的营销团队后，上汽大众扎根微博、抖音、小红书等社交平台，用年轻人喜欢的方式与年轻人对话，经销商还通过直播与消费者进行互动。

跨界营销也让上汽大众玩的明明白白，宝可梦、王者荣耀等看似与汽车不沾边的领域，在上汽大众这却皆可实现跨界联名。以途凯为例，过去一年间，通过 KPL 王者荣耀职业联赛平台宣传中文名、在粉丝中票选首席虚拟潮玩官“铠”，还开展了首届电竞开黑专车车贴设计大赛，不停在王者荣耀玩家和关注者圈子里“刷屏”。

此外，新帕萨特家族跨界辩论圈，在上市发布会上邀请四位《奇葩说》辩手以“WHO 帕 WHO”的名义在线开杠，生动诠释“两种态度，一个世界”的全新价值主张。

不仅如此，上汽大众在 ID.家族的跨界营销玩的更是花样百出。上汽大众 ID.4 X 联名皮卡丘，彰显出“电力大爆发”的动感，同时 ID.4 X 邀请刘亦菲作为品牌代言人，Mandarin 乐队多次同框助阵，更贴合年轻用户的营销方式为新车聚拢人气。近期 ID.4 X 牵手上海美术电影制片厂，联名齐天大圣打造“神仙组合”，将经典 IP 希望与 ID.4 X 相融合，在不同圈层疯狂圈粉。

此外，ID.6 X 联合叫兽易小星玩转病毒式传播，微博话题 #把老板送上太空# 高达 2.3 亿阅读量，知乎问答 #如何评价上汽大众 ID.6 X# 更是登上汽车榜 NO.1。

营销模式创新，玩转汽车新零售

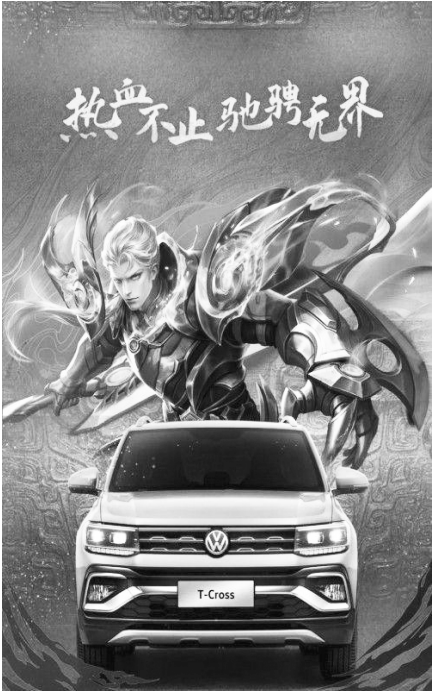
除了在营销宣传层面的创新，上汽大众在营销模式和渠道上也有创新。去年上汽大众提出了从“客户”到“用户”的定位转变，在此基础上上汽大众经销商联手打造了虚实相融的用户体验计划，继续推动新一代展厅升级；将展厅开进地标商圈，同时建设数字化零售店。

在汽车新零售方面，上汽大众提出“7S 体验终端”的理念，即是在 4S 店的基础上，整合 Smart 智能体验、Social 互动社群及 Share 共享服务，同时加快建设“7E 智能云端”；通过“7S 体验终端”的服务能力与“7E 智能云端”的数据能力，更准确的把握用户的差异需求。

不仅如此，随着 ID 家族的诞生和推向市场，上汽大众开始推行新的营销模式。据悉，上汽大众为 ID. 家族车型创新打造的代理制营销模式，在这一模式下，ID.家族车型将采取全国统一价，解决消费者四处比价的痛点，而代理商更专注于邀约、试驾、车型介绍等线下服务，为客户提供更好的服务体验；消费者通过上汽大众 APP 即可实现选购、购车以及用车的全流程服务体验。

对于新时代的传统车企而言，打造优质品质的产品是一方面，另一方面也要与年轻人共频共振；而上汽大众恰好已经为传统车企的营销转型提供了一个良好的示范。

(佚名)



苏宁易购零售云第二家销服一体店落地 加速零售服务商升级

2022 年 1 月 8 日，苏宁易购南京融侨观邸店开业，这也是苏宁易购零售云第二家“社区销售服务店”。

此时，距离首家零售云社区店——南京友谊桥店开业运营已经过去 1 个月。据悉，开业期间，友谊桥店销售超 30 万，其中门店的清洗检测、回收换新等服务订单超过 200 单，服务订单带来销售转化超三成，“销服一体”模式初显成效。

“销服一体”新模式 助力传统门店破局

时光回到 18 年前。2003 年，单老板把目光投向了通讯行业，在曾经只有一条土路、两排砖房的南京友谊桥，拥有了自己的第一家手机店，也踩上了通讯业的风口。挣钱就开店，有钱就拿货，从小店搬到大店，从直营到连锁，单老板的手机店一路高歌猛进，到 2013 年已经超过 70 家，积累了大量的用户和销售渠道。

然而，通讯行业很快迎来新一轮洗牌。近些年，由于坪效低、市场存量竞争大、房租人员成本上升、运营商补贴收紧、新渠道等冲击，通讯行业陷入从疯狂开店到迅速关店的“怪圈”。“最重要的是，大家的通讯消费频次降低。”单老板无奈关闭了部分效益差的门店。

店。

不卖手机还能卖什么？这是摆在单老板们面前的难题。在接触并深度了解苏宁易购零售云模式以后，单老板决定加盟合作，转行家电销售和服

务。苏宁易购零售云销服一体店，集合“家电销售+送装维修+清洗检测+回收换新”等一站式服务能力，将零售云的供应链资源和帮客的服务优势相融合，打通售前、售后全流程，构建到店、到家全场景创新服务模式。这一模式的底层逻辑是：通过服务增强门店口碑，通

过服务链接更多消费者，通过服务反向拉动销售。

对单老板来说，家电和通讯在产品 and 市场方本身也有很高的重合度和关联度，可以更好地覆盖和满足消费者的需求，从而提高销售和坪效。

用服务链接更多消费者

随着家电走向高端智能化，家电售后服务需求日益凸显。数据显示，2020 年家电维修服

全年销售甘肃农特产品近 1 亿元。

为拓宽甘肃特色产品出村出省的渠道和路径，于 7 日举行的甘肃省商务工作会议披露，去年 1 至 11 月，全省实现社零总额 3675.2 亿元，增长 12.3%，限额以上消费品市场网络零售额增长 19.5%。启动全省城市和县域商业体系建设，出台全省县域商业体系建设实施意见，组织参加首届消博会，“甘味”农产品产销对接、东西部协作消费帮扶展销活动。

甘肃省商务厅厅长张应华提出，2022 年，甘肃要全面推动城市和县域商业体系建设。城市方面，重点是打造综合商圈、一刻钟便民生活

甘肃线上线下健全农村流通网络 助地道甘味“出村出省”

“西部产品特别是像甘肃这样少而精的农产品，所面临的终端还是藏在深山无人知等竞争力不足的表现。”谈及推动甘肃农产品走出去，甘肃好食材农业服务有限公司负责人吕军认为，“长期以来，甘肃产品对集团大宗采购依赖性较强，始终不能真正地走向市场。”

厚道甘肃，地道甘味。甘肃跨越四大地理区域、横穿四个湿度带，历经四个温度带，多元的地理环境、鲜明的气候特征，培植出东乡贡羊、兰州百合、静宁苹果等一批独具特色的优质产品，深受广大消费者青睐，成为餐桌上的美味、舌尖上的记忆。

为了让甘肃农产品走入更多人的餐桌，在吕军看来，要努力将甘肃农产品植入终端，投入线下销售窗口，加大线上线下对甘肃农产品的展示、销售、推广力度，让更多人了解陇上“甘味”，为海内外消费者所享用。

据甘肃省商务厅披露，近年来，该省在东部城市建立 5 个“O2O”电商体验馆，10 个受援市州在东部建立农特产品体验馆、展销专区和专柜 1700 余个，为“甘味”农产品走进东部发挥了“窗口”作用。2021 年，天津采购甘肃特色农产品 32.64 亿元，山东采购甘肃特色农产品 20.72 亿元，福州、厦门市的电商体验馆

圈、特色步行街、老字号，培育兰州、天水、酒泉、张掖、庆阳 5 个区域(特色)消费中心城市，切实提升城市对全省消费稳定增长和提升提质的支撑力。县域方面，重点是健全农村流通网络，完善县乡市场体系，丰富农村消费市场，切实提升商业对县域经济发展的拉动力。

张应华提出，全力抓好东西协作消费帮扶。持续加大与天津、山东等对口帮扶省市消费协作力度，加强天津、青岛、厦门、福州等地特色产品电商体验馆运营，支持在北京、上海等一线城市设立“甘味”农产品展示展销中心，强化“窗口”作用，拓宽“甘味”销售渠道。（丁思）