

# 探寻世界杯上“中国制造”的流量密码

卡塔尔世界杯第一粒进球诞生的时刻，场边背景板播放的，是中国赞助商海信“世界第二中国第一”的标语，而伴随着世界杯四强的诞生，陪伴足球入网的镜头里，映入眼帘的是“中国制造 一起努力”的口号。

令全世界球迷热血沸腾的世界杯上虽没有中国队身影，但远在千里之外的球场上，“中国制造”却在包括卡塔尔在内的世界各地登上流量榜。

## 世界杯周边商品七成“义乌造”

多哈一家较大的世界杯官方特许商品零售店的货架旁，各类商品琳琅满目：衣服、帽子、足球、包、围巾、手环、水杯、徽章、挂件、吉祥物、文具……球迷、游客、当地民众竞相挑选、购买，这些商品中不少都是“中国制造”。

而在千里之外的义乌国际商贸城三区体育用品区块，道路两侧体育用品店铺的橱窗上，挂满了球衣、助威旗帜和贴纸等充满世界杯元素的商品。这里是世界杯流量产品的一大来源地。

吴晓明经营的义乌奥凯体育用品有限公司，主营足球产品，已参加过5届世界杯，最多一年曾卖出过150万个足球。这一届，他成功拿到了纪念用球的官方授权。“出口的货物已经全部发完了，国内目前还有一些大公司的纪念球单子，一些足球俱乐部的世界杯活动用球也在洽谈中。”吴晓明说，虽然和上届俄罗斯世界杯相比，今年订单有所下滑，但与去年同期相比，订单量增加了70%。

主要销售喇叭、加油棒等产品的童桂娟告诉记者，从去年11月接到第一个世界杯相关订单开始，卡塔尔世界杯已经给她带来了20%到40%的销量增长。

主营世界杯纪念奖杯、纪念章和钥匙扣等周边产品的陈显春，在义乌从事外贸将近18年。“订单虽然和疫情之前的水平还有差距，但是相比去年上升幅度还是蛮大的。”陈显春说，这两年能来义乌实地看货的外国商人少了，但海外需求仍然强劲。

国内跨境电商B2C平台速卖通日前公布的“世界杯经济”六大趋势显示，穿、玩、看等多个世界杯周边领域的增长数据亮眼，比如义乌生产的世界杯旗帜在阿联酋销售额增长了300%，在西班牙增长了160%，沙特玩具销售额增长了580%，舒适型沙发的销售额在巴西



▲在义乌国际商贸城，一家获得官方授权的商户在展示2022卡塔尔世界杯参赛国家旗帜与周边产品（11月17日摄）。2022卡塔尔世界杯临近尾声，赛场内外，丰富的中国元素成为世界杯重要的组成部分。

同比增长了1156%。

据义乌体育用品协会估算，从卡塔尔世界杯32强的旗帜到加油鼓劲的喇叭、哨子，从足球到球衣、围巾，到大力神杯的摆件和抱枕，“义乌造”几乎占到整个世界杯周边商品市场份额的70%。

作为全球最大的小商品集散中心，“世界超市”义乌见证了多届“中国造”的世界杯产品由此走向世界——

16年前的德国世界杯，义乌输出了数以百万计的球迷假发和旗帜；12年前的南非世界杯，产自中国的官方用球“普天同庆”和加油神器“呜呜祖拉”风靡赛场；8年前的巴西世界杯，在主要赛场城市的基建和交通项目中，都有中国企业的身影；4年前的俄罗斯世界杯，从琳琅满目的纪念品，到吉祥物“扎比瓦卡”，再到官方赞助商、电梯、场馆……“中国制造”从未缺席世界杯。

## “扬帆出海”背后的精彩蝶变

从生产制造到创建品牌，从跟跑到领跑，卡

塔尔世界杯上闪耀的一个个中国元素，见证了“中国制造”的精彩蝶变。

一共参加过5届世界杯的绍兴波利斯公司，成为本次世界杯的热门出口商。走进企业位于义乌小商品市场的店面，墙上挂满了各国旗帜、球迷围巾、T恤、假发等产品。“随着比赛进展，现在还不断有补单。”店铺负责人丁晓旭告诉记者，今年企业销售世界杯相关产品约2000万元，同比增长10%。

五届世界杯，不仅见证着企业产品质量的提升，也推动了产品品类的拓展。

“一开始我们只做纺织，后来开始做旗子、围巾、T恤，现在还涉及球迷假发和啦啦队产品。”丁晓旭说，这么多年来，产品工艺、效率、包装也在不断提升和改进，并从户外赛事活动转向更多场景应用。“这个用牛津布有刺绣图案的国旗，主要出口到欧美国家用作室内装饰，价格比普通旗子贵三到四倍。”

自1998年开始，吴晓明已经历过6届世界杯。“足球生产已经从最开始的手工缝制到现在的机器批量生产，生产能力

和制作工艺大大提升，这也增加了我们接单底气。”吴晓明说，企业2000年创立自主品牌，从一开始做低端产品，发展到现在做可以进入比赛场的产品。

如今，奥凯公司凭借过硬的技术标准，成为浙江竞赛用成年足球团体标准的主要起草单位。企业产品已先后被西班牙某联赛和韩国、日本等企业采购，成为浙江省运会的指定比赛用球。

义乌丹娜进出口有限公司创始人温从见也成为今年世界杯的大赢家之一。“今年的参赛国家队球服全部是原创设计。”2007年从一个小商铺起家的温从见说，“过去，模仿别人的衣服设计，利润低，而且有风险，这次为了世界杯花了三个月专门设计，订单反馈很不错，已经卖出去200万多了。”

温从见热爱足球，对各国人文地理也很熟悉，他的原创球衣设计会根据当地的人文特点加入特色元素。比如他们设计的葡萄牙球衣，在红绿左右拼色设计的基础上还融入了国旗元素。“我们还在加快品牌商标在海外国家注册的步伐，为下一届世界杯打出更大影响力作提前布局。”他说。

## 硬核实力让品牌“出海”乘风破浪

本届世界杯上，“中国制造”不仅仅是球迷手上的彩旗、加油棒，身上的球衣和围巾这些小商品，凭借过硬的实力和科技含量，“中国制造”更成为支持卡塔尔世界杯顺利运转的背后功臣。

在多哈街头，一辆辆满载球迷、五彩斑斓的大巴不时驶过。其中，很大一部分是来自中国的新能源客车。

世界杯结束后，从中国进口的这批纯电动客车将长期服务于当地路网交通。“国际大型体育赛事首次大批量引入中国新能源客车，可以说中国的新能源技术得到了世界认可。”宇通客车卡塔尔服务团队负责人甘绍营说。

卢塞尔体育场有着“金碗”之称，世界杯开幕式和包括决赛在内的10场比赛将在此举行。它可容纳92000名观众，由中国铁建国际集团承建，中方参建人员超千人。这也是中国企业首次以设计施工总承包身份承建的世界杯主体育场。

# 董明珠：自己创造的营销模式，自己来“革命”

在本届卡塔尔世界杯上，教育城体育馆、974体育馆、麦蒂娜娜球迷村等多个场馆的4万多套空调设备均由格力电器提供。“让世界爱上中国造”，人们目光再次落到格力电器和董明珠身上。

晚上10点，一袭长裙的董明珠在结束其他工作后，来到格力电器“明珠婴童精选”直播间。

8月初，这个直播间的头像，从原先董明珠与秘书孟羽童的合影，更换为董明珠的独照，看上去更像她的个人账号。

直播期间，董明珠同几位年轻员工搭档，面带笑容、滔滔不绝地给网友介绍格力电器的各类产品，从空调、风扇到冰箱、洗衣机。这一天，她又站到夜里11点半才下播。

有网友在评论区感叹：“董总这么晚都在加班，而我在刷抖音。”有网友提问：“董明珠，你这么拼干啥啊？”

今年3月，格力开设“明珠婴童精选”抖音账号。当月，董明珠8次空降直播间，亲自上阵带货。

此后，这位格力电器董事长兼总裁在午休和下班休息时间，频频出现在直播间里与消费者互动。有时，她刚从外地出差回来，就一头扎进直播间，热情带货数小时。

无论身体还是精神，董明珠仿佛都不知疲惫。活力依旧，强健依旧，很容易让人忘记，这位格力电器掌门人，已经68岁了。

## “只有战斗才感到幸福”

1990年，36岁的董明珠南下广东打工，由最普通的销售员一路做到一家市值千亿元规模企业的老总。

今年2月28日，董明珠再度连任格力电器董事长，开始她的第四个三年任期。

前三个任期，她治下的格力电器取得骄人业绩：三个任期累计实现营业收入超过1.5万亿元，创造利税3034.7亿元，为股东现金分红955.3亿元，分别为之前21年总和的4倍、7.3倍和17.7倍。

目前，格力电器已连续四年进入《财富》世界500强。但关注格力的人都知道，在董明珠面前，还有不少硬仗要打。

作为国内首个依靠单一品类产品实现千亿元营收、空调销量连续多年稳居世界第一的家电巨头，格力电器近年来一直在转型路上奋力突围。



▲世界杯上的“格力造”。

时不时有人问董明珠：“你压力大吗？你怎么受得了？”对于背负的压力，董明珠不止一次回应：“这些东西压不垮我们，能够压垮一个人的，只有他自己的内心。”

30多年来，董明珠身上一直有股劲儿，她随时随地准备“战斗”。尽管董明珠也曾畅想：“如果真正退休了，我就可以做很多的事，早晨起来浇花、看看书，然后跟朋友聊聊天、写写东西，还可以把一直有没完成的第三本书发布出来。如果当奶奶了，我一定是一位很慈祥的奶奶。”

有人说，假如董明珠早点退休，她完全可以凭借曾经缔造的传说功成身退，留下一则江湖佳话。但是，这位素以“强势”“高调”“不服输”著称的女企业家，依旧选择为格力而战。

过去30年里，她几乎从没休过假，为格力竭尽全力。她从不讳言自己“好斗”，坚信“只有战斗才感到幸福”。她说困难不可怕，“越困难我们越有能力，越有信心。”

高度投入、高度热情、高度自信，无畏质疑与挑战——无论是行业内的，还是岁月给的，这股子劲头或许是董明珠身上最动人的东西

之一。

而在当下，人们尤为关注的是：在行业持续洗牌的情况下，创造过传奇的董明珠与格力，未来将走向何方？

## 不一样的“网红”，不一样的“流量”

有董明珠在，格力时不时就会上一次热搜。

她的公开发言和讲话方式，总能带来引人瞩目的“妙语”与话题。董明珠因此被许多人视为另类“网红”，但她不以为意，不遗余力地利用自身流量，给格力带去关注。

去年，董明珠以一句“我要把她培养成第二个董明珠”，把22岁的格力电器董事长秘书孟羽童送上热搜，在极短时间内，为格力打造了一个价值不菲的“明星IP”。2021年11月，孟羽童开始在抖音发布格力小家电产品的宣传视频。

值得注意的是，在格力的日常直播中，除了空调，董明珠还一直着力推介格力旗下的小家电和其他家电产品。她一次次提醒网友，

格力在卖的东西，已不限于“好空调”。

“格力这30年来被空调‘绑架’了，讲格力就想到空调，讲空调就想到格力。”今年5月底，在格力举行的年度业绩说明会上，董明珠这样说。

她认为，格力已从单一空调业务向多元业务发展，拥有智能装备、新能源、冷冻冷藏、机电电容等工业品类，更是一家全品类的家电研发制造商，生产的小风扇、除湿机等小电器很受欢迎，但格力旗下的其他电器产品一直被空调遮蔽，没有得到人们的足够关注。

其实，类似的话，董明珠近年来讲过许多次。

目前，格力电器的产品已覆盖冰箱、洗衣机、热水器、净水器、厨房三件套、电饭煲、蒸烤机等全屋家电，且全部由格力自己研发生产，以便保证每台出厂产品都能达到格力空调的品控标准。

过去，格力那句广告词“好空调，格力造”家喻户晓，深入人心；现在，董明珠希望“好电器，格力造”有同样的传播效果。

## 自己创造的营销模式，自己来“革命”

董明珠认为，直播能给格力带来三个好处：第一，让更多人了解格力不是只有“好空调”；第二，缩短与消费者之间的距离，直接互动，听到更多消费者的反馈与意见；第三，让格力的很多经销商慢慢清醒，知道未来必须把线上线下结合起来，感受到线上线下一体的价值。

在外界看来，董明珠的直播和格力的持续发力线上，都传递出格力坚决改革原有销售渠道的决心。

格力拥有3万多家线下专卖店，它们曾是这个家电企业的重要后盾。20世纪90年代，董明珠一手打造了格力独特的营销模式，通过股权、销售返利等方式，将各地经销商与格力的利益深度捆绑，从而掌控了强大的线下渠道，为格力做大做强奠定了基础。

但业内人士分析认为，在互联网时代，格力的线下渠道优势越强大，对线上的反制越明显。

董明珠第一次试水直播，是在2020年。当时，受新冠肺炎疫情影响，格力的线下门店大受冲击，倚重实体店的格力第一季度销售

为实现钻石般的外观效果，卢塞尔体育场成为世界上悬挑距离最大的索网屋面单体建筑。主体钢结构的承接单位——浙江绍兴的精工钢构集团旗下精工国际相关负责人告诉记者，项目对精度的要求可以用苛刻来形容，“直径1600mm的圆管，要求对接错边要控制在3mm以内，超出0.1mm都不行。”

参与球迷村集装箱式房屋建造，建设卡塔尔战略蓄水项目，成为本届世界杯最大赞助商……立足国内，服务全球，“中国制造”正大踏步地“走出去”。2021年，我国有143家企业进入世界500强榜单，比2012年增加64家，其中工业企业入围73家。

浙江省重点智库、浙商研究院执行副院长杨轶清表示，“中国制造”与2022年世界杯的联系如此紧密，不仅是因为中国与卡塔尔双边贸易增长强劲，更是因为“中国制造”的硬核实力不断获得世界认可，是中国品牌从“走出去”到“走进来”的生动体现。

## 全球供应链上不可或缺的一环

从2020年率先复工复产为全球各国生产最紧缺的口罩、防护服、呼吸机、制氧机等抗疫产品，到今年冬天欧洲能源紧缺背景下各种取暖神器大量出口，疫情以来，“中国制造”为稳定全球供应链，增进国内外百姓福祉发挥了重要作用。

疫情期间，“钢铁驼队”逆流而上，成为各国携手抗疫的“生命通道”和“命运纽带”。“义新欧”中欧班列保持开行不停，今年以来开行已超2000列，为稳定国际供应链作出重要贡献。

海关总署日前发布数据，今年前11个月，我国进出口总值38.34万亿元，比去年同期（下同）增长8.6%。其中，出口21.84万亿元，增长11.9%。

与此同时，中国对外投资遍布全球189个国家和地区。针对阿拉伯国家旱区节水技术、智能装备缺乏的迫切需求，宁夏科技厅设立“中阿科技合作与技术转移专项”，在阿曼、埃及建成两个节水灌溉国际联合实验室和7个试验示范基地。中国企业还与卡塔尔签署战略合作框架协议，在卡塔尔自贸区建立电动客车工厂，输送技术和人才……一项项惠及民生的技术应用接连涌现，有力地促进当地经济社会发展，广受各国民众欢迎。

面对外部环境更加不稳定不确定带来的挑战，不断迈向全球价值链中高端的“中国制造”，将在国际产能合作、促进互利共赢等方面发挥更重要作用，为稳定全球供应链作出中国贡献。

（本报记者屈凌燕、于佳欣、夏亮、郭雨祺）

几乎停滞。这促使格力加紧研究线上线下相结合的新零售模式，推进渠道转型。

“这是一次新的革命。”董明珠说，“过去的方式已经不行了。”

在今年5月召开的年度业绩说明会上，被问及渠道改革和新零售模式情况，董明珠说：“改革就是革自己的命。1997年，我一手创造了格力的营销模式，20多年来几乎没什么变化；但现在疫情加速了线上模式的发展，在这个背景下，格力的营销模式需要改革。”

发展线上渠道，当然会触动线下经销商的“奶酪”，在推进中也必然遇到阻力，产生阵痛。然而，不破不立，30多年来，为企业、行业乃至中国制造的高质量发展，她从不畏惧战场。

## “我的心像25岁一样”

董明珠偶尔会提起自己的年龄，结论总是“我还很年轻”。

2018年，她说：“我的心像25岁一样。这不是生理年龄，而是心理年龄，我们的思想要永葆青春。”

今年初，她说：“我觉得我的心态很年轻，才25岁。我愿意同我们的研发人员一道，从零开始，尝试更多可能性。”

格力改革任重道远，董明珠希望能在争议和尝试中，同格力一起迎来新的成长，以敢为人先的勇气与自主创新的底气打磨、沉淀每一项技术，“或许在外界看来，这样做会走得慢些，但我们的每一步也走得更稳。”

创新是个永恒的话题，让董明珠引以为傲的一个例子是，2012年，她提出研发“不用电费”的光伏空调，减少碳排放。2021年，格力在相关研究基础上推出“零碳源”空调技术，从全球94个国家的2100支队伍中脱颖而出，获得全球制冷技术创新大奖赛最高奖，成为唯一获此殊荣的中国企业。组委会实验数据显示，“零碳源”空调技术能使得空调的能耗降低85.7%。董明珠期待，未来这一技术能得到更大范围的推广。

今年，董明珠高票连任国际标准化组织ISO制冷和空气调节技术委员会制冷压缩机分会主席，这进一步提升了中国标准在相关领域的影响力和话语权。董明珠相信，格力电器可以在保护环境、产业转型升级中，积极输出“中国智慧”，发挥更大的力量。

她依然满怀梦想和热情。“你要是没有梦想，没有热情，如行尸走肉有什么意思？你不会幸福。我可以这样说，只有忙不完，回头看你看收获的时候，你才是最幸福的。”（本报记者王京雪）