

看世界

刘畅

中国家用机器人“出海”忙

从北美超市的智能家电区，到欧洲电商平台的热卖榜单，再到东南亚地区家庭的客厅……中国制造的家用机器人在全球范围内频频展现出强大的存在感。

国际数据公司（IDC）近期发布的《全球智能家居清洁机器人设备市场季度跟踪报告》显示，今年上半年，全球扫地机器人市场累计出货量达1126.3万台，同比增长16.5%。而在全球扫地机器人市场份额TOP5榜单中，中国品牌占据4席。其中，石头科技以20.7%的市场份额位列第一，科沃斯、追觅、小米紧随其后，4个品牌合计拿下57%的市场份额。曾经的行业标杆美国 iRobot 仅以 7.9% 的份额居第五位。

不只是扫地机器人，那些为海外生活场景量身定制的“中国智造”，正精准击中各国人民的需求。

在欧美和澳大利亚等地，由于住宅庭院面积普遍偏大，草坪维护工作量惊人，亟需割草机器人搭一把手。相关数据显示，2024年全球割草机器人市场规模达到22亿美元，预计到2029年将增至39亿美元，年复合增长率达11.5%。在这轮增长浪潮中，中国企业的身影格外醒目。2024年，中国割草机器人出口量同比增长45%，欧洲市场占有率提升至32%。其中，中国品牌库码科技

在欧美市场的销量达到8万台，预计今年将突破30万台；科沃斯割草机器人更夸张，当年海外收入和销量同比分别暴涨186.7%和271.7%，被海外媒体誉为庭院“新管家”。

泳池清洁机器人同样表现出色。行业数据显示，美国家庭年均泳池维护成本为1432美元，单次清洁费用普遍超100美元。针对价格痛点，深圳元鼎智能推出泳池清洁机器人品牌 Aiper，目前该品牌在亚马逊电商平台上的占有率已经超过35%，连续3年稳居无线泳池机器人品类全球第一位。

从扫地机器人到泳池清洁机，从智能割草机到教育陪伴机器人……“聪明又能干”“皮实又省电”成了中国家用机器人最鲜明的特征。

中国家用机器人品牌之所以能够广受世界各国家庭的欢迎，离不开3个要素的支持：

第一，强大的产业链供应链。中国拥有全球最完善的电子制造产业链，尤其是在以集群效应著称的珠三角和长三角地区，传感器、电池、电机等多个完整产业集群遍地开花。在深圳、苏州等地，企业可在半径50公里范围内配齐家用机器人生产所需的核心零部件。这种密集的产业链布局使得中国企业能够以更低的成本、更快的速度将创新理念转化为实际产品。

第二，不断增长的科技实力。过去10年间，中国机器人企业的专利申请量年均增长超过20%。2024年，中国机器人专利申请量占全球机器人专利申请总量的三分之二。在关键技术领域，中国企业的突破尤为令人瞩目：在同步定位与地图构建（SLAM）技术上，中国部分品牌已实现毫米级导航精度，可精准识别家具障碍物；计算机视觉技术的应用，让机器人能区分不同类型的污渍并调整清洁模式；语音交互

功能则支持多语种识别，适配不同区域用户需求……这些技术积累，使中国产品能够适应更复杂的应用场景，适配性极强。

第三，超高的性价比。相较于国际品牌同类产品，中国家用机器人通常具有更高的配置和更具竞争力的价格，堪称“高配低价”的典范。例如，在欧洲市场上，中国扫地机器人均价约为800欧元，比 iRobot 同类产品便宜三分之一左右，对消费者钱包非常“友好”。

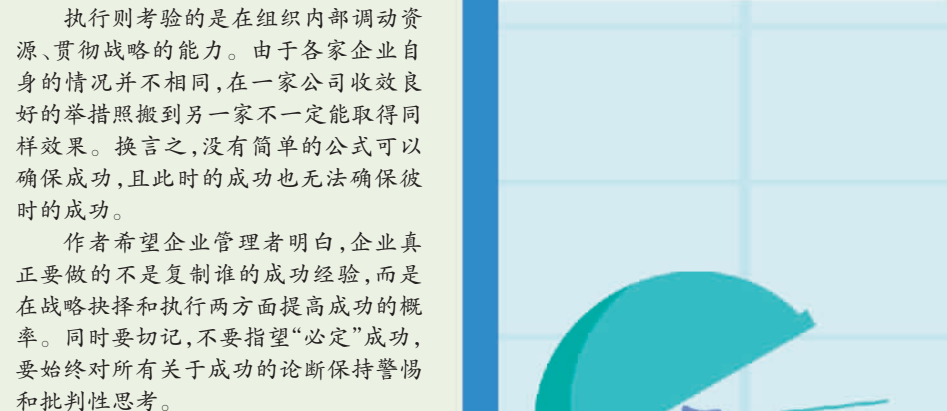
此外，中国品牌还非常重视渠道建设。通过亚马逊、速卖通等平台，中国产品可以直接触达终端用户。数据显示，2022年家用机器人已成为跨境电商平台上增长最快的品类之一，年均增速超过80%。

一组组数据证明，组团“出海”的中国家用机器人正在加速重构全球产业格局。以扫地机器人为例，10年前，全球市场主要由科沃斯、iRobot 等少数品牌主导，如今中国品牌已占据近一半。这种竞争压力又反过来倒逼整个行业加快了创新节奏。

不过也有专家提醒，尽管中国家用机器人已经在国际市场上取得了不俗的成绩，但要继续维持其优势地位，并进一步深耕全球市场，还需要直面多重挑战。

如部分国家可能通过设置贸易壁垒保护本国相关产业；再如不同国家和地区的文化差异、需求差异、标准差异等也会给产品落地带来一定困扰。

可以预见的是，随着技术的不断进步和市场的逐渐成熟，家用机器人将不再是个别家庭才能拥有的“奢侈品”，而是会成为全球家庭日常生活的“必需品”。这场中国家用机器人“出海”大戏，才刚刚拉开序幕。



13日晚，2025年大阪·关西世博会（大阪世博会）中国馆圆满完成展示任务。闭馆仪式在夜色中进行，许多观众久久不愿离去，有人举起手机拍照；有人轻声道着“谢谢”，在闪烁的灯光下挥手……半年来，这座融合传统与现代、贯通历史与未来的展馆，不仅吸引了全球参观者，也让更多人走近中国、感受彼此之间的理解与亲近。

以“共同构建人与自然生命共同体——绿色发展的未来社会”为主题，本届世博会中国馆通过文化与科技的交织，展现出兼具古老智慧与现代气息的中国形象。观众在“文字瀑布”前驻足观看中日文字的流动交织，在《耕织图》与“二十四节气”的影像中感受中国传统文化的生命力，在月球土壤样品前感受科技与未来。许多参观者表示，中国馆让他们在体验丰富文化的同时，也感受到一种跨越文化的亲切与共鸣。

大阪商工会议所会长鸟井信吾表示，中国馆让人感受到中华五千年文明的厚度、当代中国的科技成就以及年轻一代的生命活力，令人印象深刻。他认为，这种兼具传统与创新的展示，体现出一个充满活力、不断发展的中国。

在展期中，中国馆累计接待游客近200万人次，来自90多个国家和地区的近300位政要与知名人士走进馆内，体验中国文化的多样魅力。开馆期间，除深圳市外，还有31个省、自治区、直辖市及特别行政区在此举办活动周或活动日。川剧变脸、敦煌舞蹈、编钟、皮影、少数民族歌舞等非遗表演接连上演，使中国馆成为园区内最具吸引力的展馆之一。

中国馆内的文化展示也成为中日民间交流的纽带。7月11日中国国家馆日当天，嘉宾们在展馆一楼通往二楼的“青山明月”木雕长廊前驻足，浮雕上，一幕幕中日交流的历史画面在光影间浮现。松下控股株式会社执行董事小川理子表示，这些人物背后的故事让人感受到两国长期交流的温度与延续；大阪府日中友好协会理事长青柳明雄也谈到，看到自己熟悉的友好人士被记录其间，感到格外亲切温暖，“那一刻让我再次想起，多年来两国民间交流中积累的真情”。

随着人气持续上升，7月30日，中国馆迎来第100万名观众——来自大阪的浅川辉和及其家人。他们在接受采访时表示，中国馆的展览让他们感受到日中两国在历史、当下与未来的紧密联系，他们对中国产生了更大的兴趣，希望有机会能去中国更多地方看一看。

这种跨越国界的共鸣，也体现在中国馆的建设与运营中。闭馆仪式上，日本世博会国际局执行主任永野光在中文致辞中回顾了3年来与中方团队携手推进中国馆建设的历程。她说，这一过程并非一帆风顺，但双方通过真诚交流克服了各种困难。她引用中国馆外墙上的文字“人之相识，贵在相知；人之相知，贵在知心”，感叹这段合作让她真正体会到中国文化中“以心相交”的精神。

这段携手共建的努力最终也赢得了广泛认可。闭馆前夜，中国馆荣获国际展览局颁发的大阪世博会大型自建馆展示金奖——这是中国在海外参加综合类世博会首次斩获金奖。国际展览局秘书长科肯切斯评价说，中国馆展陈紧扣世博主题，不仅让观众感受到中国数千年文明的传承，也展示出中国为未来社会提供发展方案的信心与担当。

展望未来，关西经济联合会会长松本正义说，中国馆呈现的与自然共生的社区、绿色发展的未来社会理念，与本届世博会倡导的核心精神高度契合。希望以这一理念为契机，进一步深化日中合作，推动建设一个能够向世界共同展示的可持续未来社会。

从青铜神树到月壤样品，从“二十四节气”的光影到“绿色未来”的理念，中国馆以丰富的内容、真诚的交流和开放的姿态，全面展示了中国文化的创造力与包容力。虽然中国馆已经与观众说再见，但这并非结束，而是新的出发——文化交流的脚步仍在继续，心与心的距离也将更加贴近。

李子越

杨智翔

悦读

赵以纯

光环之下有陷阱

2004年，当玩具公司乐高销售业绩陷入低谷时，其生产哈利·波特系列周边商品的举措被批评为“偏离公司核心业务”；同年，手机制造商诺基亚因成本压力骤增，决定开拓一条新赛道，进军手机游戏、音乐、无线系统等领域，却被描述为“与时俱进的扩张”。这种“双标”评价令人困惑：为什么相似的举措却带来了截然不同的市场反应？影响公司业绩的真正因素是什么？

管理学中有一个名叫“光环效应（Halo Effect）”的概念或许能解释这个现象：人们倾向于根据自身对企业的整体印象，对其行为作出评估。比如，财务表现作为一种整体印象，就是“光环”。当企业业绩优秀时就相当于拥有了光环，其各项探索举措均有更大可能性被认为是成功的诱因；但当业绩下滑，光环消失，同样的举措可能就会被评价为失败的探索。

针对这种现象，美国哈佛商学院、瑞士洛桑国际管理学院教授罗森维在其同名著作《光环效应》中进行了批判：商界也同样适用“成王败寇”的解释逻辑，这种“简单归因”的叙事方法能够为公众和企业管理者带来符合心理预期的解释，营造出可以洞悉一切的安全感。但实际上，“光环之下的陷阱”更值得警惕：如果仅仅以结论英雄，或者通过与结果相关的信息逆推“成功密码”，那么“我们将永远无法了解业绩的真正驱动因素”。

和大多数管理学书籍不同，《光环效应》不太关注“什么造就了优秀业绩”，它想回答的问题是“为什么难以找到业绩优秀的原因”。作者给出了蒙蔽我们的九大假象：光环效应、因果联系、单一解释、专注胜者、绩密研究、长盛不衰、绝对业绩、本末倒置和组织物理学。在作者

看来，光环效应是其中“最根本的假象”，因为业绩的光环是一种先入为主的判断标准，会推动其他假象的形成。

作者以思科（Cisco）和IBM为例，进行了详细阐释。

1997年，思科因为业绩暴涨得到了媒体的高度赞誉。当时，美国《商业周刊》称：“思科之于信息高速公路，正如微软之于软件，英特尔之于电脑芯片。”但当2000年其陷入低谷时，媒体的报道态度则180度大反转，翻脸快过翻书。更典型的案例是IBM。1984年，媒体普遍将其飞速发展归功于“积极向上的文化”和“热爱创新的员工”，而到1992年业绩下滑时，同一件事又被斥为“西装革履的企业文化”“骄傲自大的高层管理”。

从这两个案例可以看到，光环效应虽然形成于收入、利润、股价等明确、可量化的指标，但分析过程却通常与管理层的管理风格、企业文化、顾客关注度等难以量化的内容高度相关，且整个逻辑链条混淆了相关关系与因果关系。

在现实生活中，求职面试也是光环效应经常发挥作用的场景。求职者的毕业院校、平均绩点、所获荣誉、实习经历等是面试官首先获得的明确信息。这些信息形成了关于求职者整体印象的光环，进而影响面试官对于求职者的看法。比如，出身名校者的回答好像更加机敏，举止似乎更加得体。但实际上，这种推论并不必然成立。

那么，拨开假象的迷雾，决定业绩的真正驱动因素是什么？作者认为是战略抉择和执行能力。而这两者恰恰都不是绝对客观的、可量化的，甚至不是静态的。

战略抉择需要综合评估用户需求、竞争对手的选择以及企业自身的能力与

优势，每一项细微的变化都会将企业战略导向不同的方向。进一步说，企业经营这个行为本身就是在风险中搏生机，无论怎样选择都不能彻底规避风险，只能评估成功概率。

执行则考验的是在组织内部调动资源、贯彻战略的能力。由于各家企业自身的情况并不相同，在一家公司收效良好的举措照搬到另一家不一定能取得同样效果。换言之，没有简单的公式可以确保成功，且此时的成功也无法确保彼时的成功。

作者希望企业管理者明白，企业真正要做的不是复制谁的成功经验，而是在战略抉择和执行两方面提高成功的概率。同时要切记，不要指望“必定”成功，要始终对所有关于成功的论断保持警惕和批判性思考。

那么，如果从批判性视角来重新阅读此书，作者提出的两大因素是否也值得质疑？作者坦言，如果读者这样想，那他撰写本书的目的就达到了。这是一个充满不确定性的世界，更是一个日新月异的世界，唯有思考能为我们持续提供帮助，也唯有思考才是真正的成功学。

