

分类号 F23/686
U D C _____

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于成本与价值视角下的
格力电器成长能力研究

研究生姓名: 张炳佳

指导教师姓名、职称: 南星恒 教授 刘茂盛 注册会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2021年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张雨伍 签字日期： 2021.6.1

导师签名： 高金恒 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 刘开盛 签字日期： 2021.6.12

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 张雨伍 签字日期： 2021.6.1

导师签名： 高金恒 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 刘开盛 签字日期： 2021.6.12

Research on Growth Ability of Gree Electric Appliances from the Perspective of Cost and Value

Candidate : Zhang Bingjia

Supervisor: Nan Xingheng Liu Maosheng

摘 要

近年来,随着大数据深耕技术、人工智能、移动互联网和云计算存储技术的飞速发展以及国内外经济环境的日益严峻,我国特色社会主义进入了新时代,经济环境与市场环境也进入了新时代,加之在新冠疫情重塑市场格局的大背景下,企业进入深刻变化和调整的关键时期。作为传统制造业的格力电器,其发展与成长更要进入新时代,必须转变原有的成长观念,进一步提升与重塑其成长能力以更好的服务于企业的经营管理,为企业的未来成长注入新的活力和源源不断的动力。在这个百年未有之大变局的新时代,传统制造业要想在未来的竞争中不被淘汰,必须要有更高的成长起点、更深的成长层次以及更优的成长能力。

基于此,本案例以“新时代”作为特殊的背景,选择传统制造业中的代表行业格力集团作为案例研究对象,以企业成长理论为基础,对格力集团成长能力的提升与重塑进行研究。通过对格力近十年财务报表相关数据进行全面的搜集、整理,紧紧结合管理会计的相关知识和工具,运用案例分析方法,从企业成本与价值创造两个角度切入,全面透析格力当下的成长现状,充分挖掘其在未来成长方面的潜力,以期为企业利益相关者把握其未来成长方向提供有一定价值的参考信息,同时对传统制造业在未来的成长能力提升与重塑也有一定的参考意义。

关键词: 成本 价值 成长能力

Abstract

In recent years, with the rapid development of the technology of deep ploughing, artificial intelligence (AI), mobile Internet and the technology of cloud computing storage, and the increasingly severe economic environment at home and abroad, the socialism with Chinese characteristics has entered a new era, and the economic environment and market environment have also entered a new era. The era, coupled with the background of the novel coronavirus reshaping the market structure, enterprises have entered a critical period of profound changes and adjustments. As a traditional manufacturing industry, Gree Electric must change its original concept of growth, further enhance and reshape its growth ability to better serve business management and contribute to the company's future. Besides, it also needs to inject new vitality and energy into the enterprise so as to entering into the new era. In the new era which has seen unprecedented great changes in a century, if traditional manufacturing is not to be eliminated in the future competition, it must have a higher starting point for growth, a deeper level of growth, and better growth capabilities.

Therefore, this case intends to select Gree Group, a representative traditional manufacturing industry, as the object, and study the improvement and reshaping of Gree Group's growth ability based on the theory of corporate growth under the "new era". Through the comprehensive collection and sorting of the relevant data of Gree's financial statements in the past ten years, closely combining the relevant knowledge and tools of management accounting, the author will use methods of case analysis, cutting from the two perspectives of corporate cost and value creation, a comprehensive analysis of Gree's current growth. The status quo, to fully tap its potential for future growth, in order to provide valuable reference information for corporate stakeholders to grasp its future growth direction, and also are significant for the improvement and reshaping of traditional manufacturing in future growth capacity.

Keywords: Cost; Value; Growth ability

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	5
1.3 文献综述.....	6
1.3.1 企业外生成长观点.....	6
1.3.2 企业内生成长观点.....	7
1.3.3 文献评述.....	12
1.4 研究内容及框架.....	14
1.5 研究方法与创新点.....	16
2 相关理论概述	18
2.1 企业成长理论.....	18
2.2 成本管理理论.....	19
2.2.1 传统成本管理.....	19
2.2.2 现代成本管理.....	19
2.2.3 战略成本管理.....	20
2.3 价值创造理论.....	20
2.3.1 价值创造的基本内容.....	20
2.3.2 价值创造的不同模式.....	21
3 企业成长路径分析	23
3.1 成本管理与成长能力的逻辑关系.....	23
3.2 价值创造与成长能力的逻辑关系.....	25
3.3 企业成长的范围界定及量化指标.....	28
3.3.1 首级成长能力指标.....	29
3.3.2 次级成长相关指标.....	30
3.4 成本—价值—企业成长全路径.....	33
4 格力电器概况	35
4.1 基本简介.....	35
4.2 运营情况介绍.....	35

4.2.1 组织架构.....	36
4.2.2 经营状况.....	37
4.3 格力成长能力提升必要性分析.....	41
5 格力电器成长能力分析.....	42
5.1 成本结构对成长能力的影响.....	42
5.1.1 总成本结构.....	42
5.1.2 营业成本结构.....	43
5.1.3 研发成本结构.....	44
5.1.4 销售成本结构.....	46
5.1.5 行业及产品版块成本结构.....	49
5.2 价值创造对成长能力的影响.....	50
5.2.1 企业资源分析.....	50
5.2.2 格力价值创造收缩分析.....	52
5.3 格力电器成长乏力原因分析.....	56
5.3.1 成本结构不合理.....	56
5.3.2 成本管控方向不明确.....	58
5.3.3 价值创造能力严重收缩.....	58
5.3.4 成本结构与价值创造不相匹配.....	60
6 提升格力电器成长能力对策.....	62
6.1 通过优势资源改善成本结构.....	62
6.2 构建战略成本管控新机制.....	62
6.3 强化价值创造关键点.....	64
6.4 完善与成本结构相匹配的价值创造方式.....	64
7 研究结论与展望.....	66
7.1 研究结论.....	66
7.2 研究不足与展望.....	67
参考文献.....	68
后记.....	74

1 绪论

本章主要阐述本文的研究背景、研究目的及意义、国内外学者对企业成长理论的相关研究文献综述、研究内容及框架等基本内容。

1.1 研究背景

近几年来，信息技术所引领的科技风暴刮遍了世界的每个角落，随着它的飞速发展，大数据深耕技术、人工智能、移动互联网和云计算存储技术成为了引领整个人类社会发展的新动力——我们唤其叫做“大智移云”。短短几年时间，它们由之前的无人问津到今天的不可或缺，不仅成为了人们生活、决策中的关键先生，更是为企业的财务管理做出了不可磨灭的巨大贡献。企业的生产经营、产品制造、管理环境、以及成本核算等都随着这场科技的变革进入了一个全新的时代。



图 1.1 中国企业成长地图

资料来源：中国企业成长报告(2020)

如上图所示：自 2017 年以来，在巨大的全球经济下行压力下，我国企业成长增速明显放缓，未来成长明显受限。通过对目前我国多家本土 500 强控股上市

企业公司的全年营业业务收入年均规模和利润增长率年均分布发展情况的综合梳理,可见目前我国上市企业全年营业收入年均规模主要集中在300-1000亿元的年率范围内,营业业务收入的年均增长率则主要处于10-15%的年率范围内,营业业务收入的年均同比增长率却普遍有所下降。此外,如果将这些企业过去三年的平均营业收入规模与三年的综合增长率同2019年营业收入同比增长率进行比较,就可以清楚地看到,企业收入规模与增长率之间的差距已逐渐向规模减小、增速减缓的方向转移。如图1.2所示:

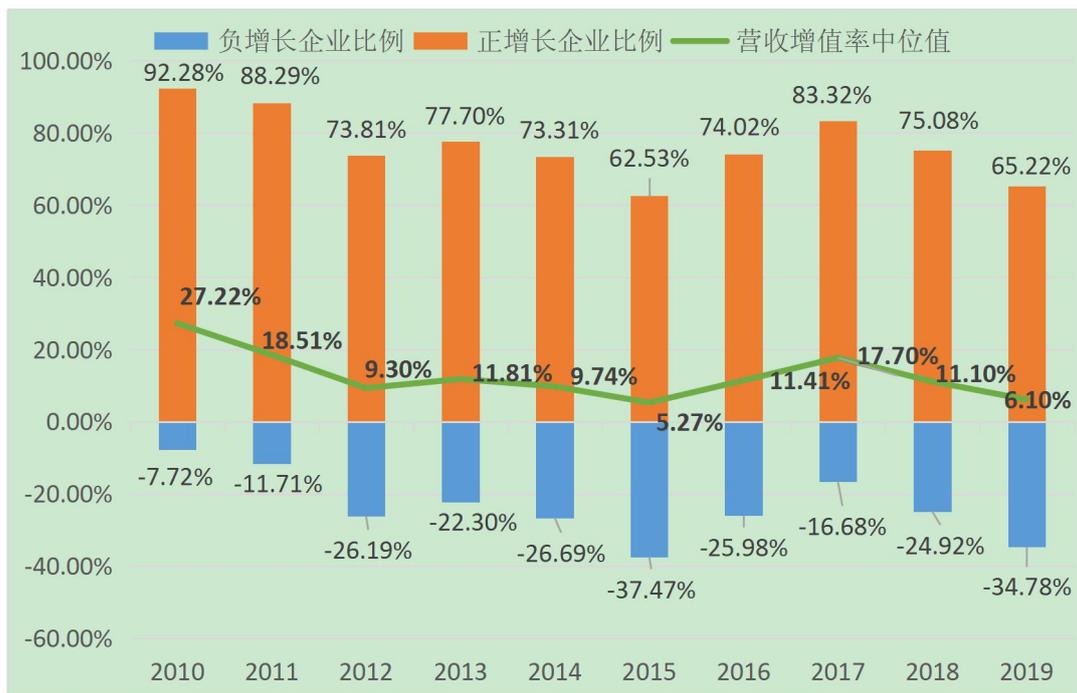


图 1.2 中国企业收入规模变化趋势图

同时,按照企业所涉具体类型将其分类归纳后发现,其中成长性明显乏力的当属传统制造业,如图1.3所示:

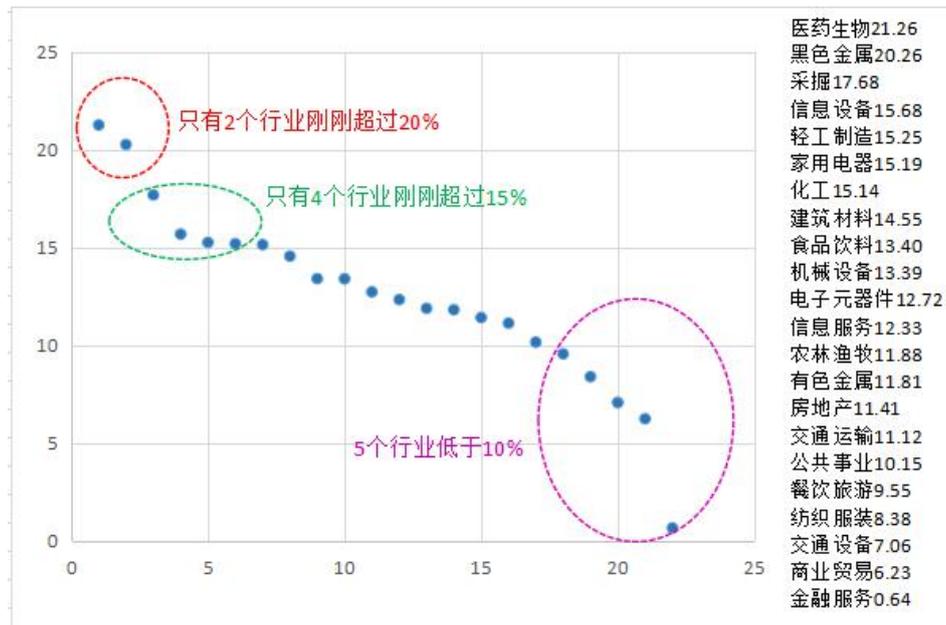


图 1.3 2019 年中国企业成长规模分布图

自全面进入“大智移云”时代以来，传统制造业与新兴互联网企业之间的竞争就从未休止，目前更是到达了一个愈演愈烈的局面。线上与线下的“战争”在近几年更是相互交织在一起，但无论是从表象还是数据上来看，传统制造业貌似不太适应这个全新的时代，在各个方面都表现出了跟不上队伍的乏力感。更加雪上加霜的是，2020年一场突如其来的世界性疫情使得传统制造业一时间进入了寒冬，掉队明显。美国制造业各项指数均创下2009年经济危机后的历史新低，制造业的复苏依然遭遇着严峻挑战。欧元区市场机构马基特(Markit)数据显示：欧洲整体制造业继续萎缩，PMI指数持续降低，要想在短期内实现强劲的复苏可能性非常小。亚洲地区除日本外，制造业经济活动资料中所披露的信息也并不乐观。一些国家的制造业活动开始放缓，一些企业也已经陷入了衰退。而在我国，今年经济下行压力将持续增大，不少制造业企业发展负担重，无法表现出良好的成长潜能与动力。原来能量无限的中国制造在“大智移云”和“大疫来临”这个双重困境与考验中未来到底何去何从？是处于历史低谷还是爆发前夜？是潜力无限还是灯尽油枯？

直到现在，我们可能无法确切的对未来传统制造企业与新兴互联网企业在成长潜力及市场的竞争中谁更占优势做出绝对的评价，但至少通过种种迹象表明（格力小米十亿赌约、格力跨界竞争、董大姐直播带货等），传统制造业企业是

时候、也必须对其未来成长能力进行新一轮的优化提升与重塑再造。从企业生命周期（成长阶段）角度来讲，大多数传统制造业均已进入其生命发展历程当中的成熟期，原本应该在此期间展现出无限的成长能量与潜力，但多数的实际表现却与我们的预期不符，企业并没有表现出在这个阶段应有的成长性，反而在此阶段止步不前。到底是什么原因导致了企业的成长乏力？到底又是什么原因使得这些制造业的成长能力受到了限制？是企业的成本结构不合理？还是创新研发费用结构的不完善？抑或是企业价值创造（EVA）与价值分配的组合不尽理想？又到底如何对这些传统制造企业的成长能力进行进一步提升和更深层次的塑造呢？这是本案例研究想要尽可能去说明和解决的问题。

对于企业的成长性研究一直是企业实务不断追求与想要实现的目标，尤其是本次疫情爆发后，已经表现出明显跨界竞争特点的传统制造业并没有非常突出及亮眼的表现，就传统制造业企业来讲，对其成长能力进行新一轮的提升与重塑已经到了十分必要的关键时刻，势在必行。

当今中国特色社会主义进入了新时代，中国的经济环境与市场环境也进入了新时代，加之在新冠疫情重塑市场格局的大背景下，企业进入深刻变化和调整的关键时期。当然，作为传统制造业，其发展与成长更要进入新时代，必须转变原有的成长观念，进一步提升与重塑其成长能力以更好的服务于企业的经营管理，为企业未来的成长注入一股新的生命力和源源不断的推动力。在这个百年未有之大变局的当下，在这个外部环境严峻复杂的新时代中，传统制造业若想能够在未来的市场竞争中不被淘汰，必须要有更高的成长起点、更深的成长层次以及更优的成长能力。随着经济全球化的愈演愈烈，我国每个企业所需要承担的市场竞争压力也越来越高。而随着阿里巴巴、腾讯、小米等新兴互联网电子商务平台的崛起，传统制造业遭遇了前所未有的巨大冲击与挑战。在这种经济大环境下，针对制造企业来说，如何立于不败之地？如何更好的激发未来成长潜力？除了积极转型、跨界之外，其中的关键之一就是成本与价值的配合问题。在严峻的市场竞争压力下，同样的价格，同样的产品，哪家企业可以用更低的成本生产，创造出最大的价值，无疑就可以得到更大的收益，占据主导地位。

基于此，本案例拟以“新时代”作为特殊的背景，选择传统制造业中的代表行业格力集团作为案例研究对象，以企业成长理论为基础，对格力集团成长能力

的提升与重塑进行研究。通过对格力近十年财务报表相关数据进行全面的搜集、整理，紧紧结合管理会计的相关知识和工具，使用专业数据分析软件对报表数据进行统计，从企业成本与价值创造两个视角进入，全面透析企业当下的成长现状，充分挖掘其在未来成长方面的潜力，以期为企业利益相关者把握其未来成长方向提供有一定价值的参考信息，同时对传统制造业在未来的成长能力提升与重塑也有一定的参考意义。

1.2 研究目的及意义

在新时代经济体系中，伴随着大智移云影响的不断扩大，企业互联网市场竞争模式程度也不断加深。在这样的市场经济环境下，企业之间的跨界竞争已是“家常便饭”，不同类型企业的目标也在朝着同一个方向发生着巨大的转变，尤其是传统制造业表现十分明显。在新时代市场氛围的不断促进下，传统制造业开始越来越多的去尝试跨界竞争。对于企业的利益相关者来说，要想在激烈的跨界竞争中具有源源不断的动力源，对企业成长能力的全面透析就成为了打开成功之门的金钥匙，只有了解真实客观的企业成长分析信息，掌握企业的真实成长状况，才能对其未来的成长能力作出有效地优化提升与重塑再造，才可能在新时代的企业跨界竞争中占有一席之地。

根据企业成长理论的描述，构成其成长能力的因素是十分复杂且多样的。随着新时代的不断推进，企业之间的竞争已进入了深水区。而这一切的变化对于在各方面都比较传统的制造业来说，对其未来的成长造成了非常明显的影响。面对这样的新环境，这些传统制造企业是否具有和以前一样的成长潜力呢？就拿本案例目标企业格力集团近两年来最火的十亿赌约来看，很明显格力在结果上取得了胜利，但在速度上占尽下风。综合其近十年的相关数据不难发现，无论是从格力营业收入、营业成本以及税后利润的构成，还是其价值创造（EVA）能力与价值分配之间的具体表现，格力在未来的成长潜力上无疑已经受到了非常大的限制。加之 2020 年这场突如其来的疫情，更加清晰的反映出了其在新时代以互联网为主的竞争模式中的乏力与不适应。

面对这样的局面，传统制造企业难道就没有任何成长潜力可挖了吗？答案当然是否定的。这既是一个挑战，更是一个机遇。对于传统制造企业来讲，它们目

前大都处在企业生命周期的黄金阶段,完全有可能、也有足够的力量从收入规模、成本结构、价值创造能力等方面去努力,使企业迈入一个全新的生命周期与成长阶段。因为成熟期过后并不一定意味着衰退灭亡,而是一个新的成长“二次元”。只是因为现有的成长能力无法适应新时代的发展节奏,因而表现出了乏力的状态。所以本案例就想借这样的机会对制造企业成长能力进行新一轮的优化提升和重塑再造,使其成长能力能够更加适应新时代的发展,不论为企业利益相关者掌握其未来成长能力的实践应用,还是针对传统制造业在新时代中成长能力提升与重塑的理论研究,都可以提供有一定价值的参考信息,以及管理者对企业未来财务管理提供行之有效的建议,是一个可行且具有研究意义与价值的选题。

1.3 文献综述

虽然企业的成长问题是管理学和经济学中广泛研究的热门话题,但由于企业的发展与成长问题比较复杂繁琐,所以关于企业发展与成长问题的研究呈现出多方面的观点和视角。对于这一点,国内外许多专家学者从不同的角度对其进行了广泛而系统的研究,并已取得了一些相关的研究成果。而在企业管理学的研究中,企业成长常常表现在企业管理的重要性的复杂程度的研究视角上。因此,本案例重点基于企业成长动因的观点视角对相关文献进行梳理,并对企业成长经典理论和前沿的研究成果做一简要总结与评述。

1.3.1 企业外生成长观点

企业外生性成长是指由市场供求条件与特定技术等外部因素所决定的企业生产力与边界,主要代表学派有新古典经济学和新制度经济学。最早的企业成长理论由新古典经济学的代表人物 Gauss 在 1937 年所提出。新古典经济假定市场出清,关心最终的市场平衡而非研究的调整过程,因此在这种条件下企业被抽象为“黑箱”。从该角度来看,在当时关于企业成长的准确概念还并没有独立体现在新古典经济学的理论体系中。可以说企业的成长是在技术和需求等外部条件发生变化时,从非最佳规模向最佳规模或从最佳规模转向新的最佳规模的转化过程。

法国经济学家 Giblet 在其代表作《非均衡经济学》中对企业的规模、结构、

成长性进行了划时代的创新研究，其结果被称为“Giblet 定律”。在该定律中将企业成长定义为一个随机过程，具有众多较为复杂的影响因素，且其成长性与其规模大小、结构的复杂与否之间并无明显联系。按照传统观点的理解，该定律是绝对成立的，即一个企业的成长率与其规模无关。然而有实证研究表明，考虑到资本和技术选择过程中的沉没成本，企业的成长和规模是相互关联的，准确的说呈负相关 LuisCabral（1995）。F.Lotti(2001)利用筛选机制分析了某类行业中企业成长情况，发现企业的成长规律会随着其生命周期的不断推移表现出越来越密切的关系，且规模分布也会越来越稳定。此外还有诸多研究人员，例如 Thorsten(2005)认为：这些因素阻碍了企业的成长，其影响与企业规模成反向关系。S.Makino(2004)全面分析了宏观经济政策对企业成长性的影响。除此之外，抽样研究所带来的数据差异也会导致完全不同的结论。例如：使用短期混合数据时，企业之间所表现出的规模差异与成长性差异完全是随机的。Giblet 定律表明：企业的成长与其生命周期有着紧密的关系，除了在创业初期的企业不满足这一规律，因为小微企业需要迅速发展才能在市场上生存。

而新制度经济学则将企业视为一组生产要素，通过要素合同加以组合，并由独立的行政指挥结构加以协调。根据其主要思想，企业的成长必须反映企业界限的变化，这相当于上述所有生产要素或整套要素合同的界限。但这种企业成长的概念在很大程度上可能会引发“企业边界的扩大缩小是否与其成长过程相符”等类似的问题。Hossm(2004)以契约理论为基础，选取 1994—1995 港交所所有上市公司样本数据，做了管理层激励方案、董事会持股比例对上市公司成长性影响的实证研究。结果说明，成长性较好的企业向其管理人员支付的奖金高于成长性较差的企业，董事会的行为抵消并缓和了企业成长机会与财务政策之间的关系。我国著名学者杨杜(1996)认为企业成长理论是一种关于企业自身本质的理论，比传统的规模理论更具有较重要的科学性和指导意义，企业生存与成长的根本就是资源的经营，而且整个企业的成长常常趋向于产品的多样性，是一个质与量不均衡发展形式和成长进步过程。因此，在新制度经济学理论体系中仍然没有相对独立且较为准确的企业成长概念。

1.3.2 企业内生成长观点

关于企业内生性成长的理论构想最早可追溯到 A.Smith(1776)提出的企业劳

动分工理论，而 Marx 的愿景则进一步深化了企业劳动分工与成长之间的关联机制，认为劳动分工和积累专业化知识之间是具有内在联系的。值得注意的是，Marshall 的分析表明，虽然职能工作不属于古典经济学范畴，但它包含一系列不同的技能和专门知识，引发了人们对企业内部成长机制的进一步思考与探索。因此，早期企业内生发展与成长理论的一个核心思想大致可以总结为以下三点：第一，未被充分利用的企业内部资源将会成为其未来发展的重要基石；第二，内部资源的现状好坏直接影响着一个企业发展的速度、途径和界限；第三，企业的成长就是各种内部因素共同联合影响的结果。企业中的各个部门通过竞争性合作、集体学习和自我创新等组织机制取得了内在的比较优势，从而逐渐成为了企业发展的核心资源和内在驱动力。在此模型的基础上，企业可以通过消化、吸取资金、科学技术和实践中的经验等多种外部环境相互作用，形成内外部能量的相互转化，创造出企业内部成长的自主模式。

传统企业成长理论时期，以 R.Nelson&S.Winter 的经济转型理论为特征的企业成长理论体系引入了演进经济学思想，触发了对传统经济理论的学术思考。为了克服传统经济的局限性，重建企业理论的微观经济基础，两者率先从技术变迁的分布中提取出企业能力和行为的动态转变模式，认为这是一直在寻找(新技术)的“惯例”的组合，并且阐明了企业成长是以追求满意利润为驱动力的，反映了对该理论体系的理性思考。企业的成长机制是研究与创新，是一种内在的主动成长机制。在环境筛选机制下，企业根据现有做法或知识来确定其选择结果，这是“Penrose 式演进”与“Schumpeter 式演进”的结合。

要说企业内生发展和成长理论的先驱开拓者，英国女性经济学家 Antis Penrose 就是整个学术界公认的先驱。Penrose 在其《企业成长理论》中首次提出了关于企业能力、资源和成长的分析模型，从企业人才和资源的角度深入探讨了有关企业发展和成长的各种相关问题。通过深入地对个体企业自身成长发展过程进行研究，得出企业的自身成长动机和能力主要来自于对内部资源的合理充分利用，这些资源的合理利用很大程度上直接决定着一个企业的自身成长动机、成长速度和成长边的边界。此外，她的研究结果也表明，企业家的能力也被认为是影响企业发展和成长的主要驱动因素。所以在企业成长的整个过程中源自于“企业家管理”的作用也通常被称为“Penrose 效应”。Wernerfelt 在企业资源论的基础上，

对企业成长的整个过程进行了完整的定义,认为企业的成长及竞争优势多来自于企业资源,而其成长过程也是通过对这些资源束集合后利用创新与改革实现的资源增值。Hammer 首先提出了对企业核心能力的理论,并且他认为企业的核心能力即是对企业资源的有效保护与合理配置开发的能力,这也是未来一个企业可以持续成长的核心竞争力。“Barney 资源基础论”采纳了 Penrose 的观点,认为企业资源的差异性促使企业成长的主要因素,企业的实质是由一系列具有各种用途的资源所组成的资源束,全新的投资活动和现有的资源之间所表现出的专业化程度决定了企业未来的成长。J.C.Spender(1996)利用社会技术系统理论及社会构建思想的范式,制定了一套全新的理论模式,即企业是一种工具而非目标,利用该工具可以帮助管理当局找到一种基于动态知识的企业成长模式。

企业管理活动的核心是通过最大限度的利用企业资源、管理能力及经验,从而来决定企业资源能够为其提供的生产与服务,最终促使企业的成长。企业的成长能力,特别是管理能力,与其多元化的成长潜力密切相关。基于资源的企业成长理论研究强调人力、物力资本在企业及其能力发挥中的作用,认为企业成长只是适应成长的内部资源和能力相互适应并发展的结果。因此,企业成长的资源基础理论应当成为企业内生性成长的一部分。

由于资源可以在更具竞争力的市场中获得,所以企业在这些资源背后匹配和保护的能力是其成长的重要来源。伴随着资源基础理论,相继产生了“知识基础理论”Demsetz 和“Parahalad 核心竞争能力理论”为主要代表的“能力基础论”。能力基础理论强调分析企业自身的竞争力,并认为核心能力是其保持竞争优势的主要来源与推动力。通过对企业产业层次与人力资本层次的知识结构分析,把整个知识流结构体系纳入到企业成长模式中,并将企业成长定义为提高企业激励员工能力的一个进程。该观点着重强调了人力资本对企业成长的重要程度,尽管存在一些瑕疵,但也为日后的实证研究提供了有效的假设条件。更为重要的是,这种知识流结构体系也为企业成长规律的解释和相关部门权利的安排起到了正面的影响。通过对市场竞争不确定性的研究发现:这种不确定性不断改变着竞争的基础,技术学习已成为企业未来成长竞争成败的关键因素。E.S.Smith(2001)认为:管理企业的知识资本就是通过组织学习来提高企业成长竞争力最有效的方式,无论是个人还是集体都可以通过这种手段从被动定位转化为主动定位。

Jack A. N(2004)从复杂问题对企业决策选择的影响入手,探讨了企业成长的全路径(包括知识和资本),得出了企业可通过选择来谋求最佳策略的结论。实证发现:人力资本的组织声誉对管理者的行为有重大影响。与此同时,智力资本也是其未来健康、可持续成长竞争优势和技术发展的潜在动力。

我国学者蒋一苇(1980)从这一角度审视了企业的性质,认为企业具有生命力的“活细胞”而不是没有生命的“砖头”,这一论点在杨杜的《企业成长论》中得到更系统的阐述。杨杜(1995)提出了经营资源的概念,是对 Penrose 意义上的企业成长理论所做的补充,他认为能够通过资源要素获取经济效益的才能被称为企业的经营资源。在此基础上,从规模经济、成长经济、多元化经济、复杂经济等规模、结构、资源支配方面分析了其对企业成长的影响。杨杜构建的经营资源分析框架可视为我国企业成长理论研究框架的里程碑。邢建国(2003)建议以不断变化和创新的能力为基础,强调基本技能的自我超越和保持创新,实现企业的持续增长。郑建伟(2004)提出了以集体效率为基础的企业族群能力理论,分析了集体效率、社会资本和空间距离对企业族群成长的影响,并得出结论:集体效率、关联强度、社会资本的丰富,都能够提高企业的成长能力,其可以为企业带来独特的竞争优势。吴晓翠(2005)在经济环境对企业生存能力变化认知的前提下,考虑企业创新精神、灵活的组织结构等因素后,找出有效方法并解决了企业成长效率与适应性问题之间的矛盾。庄亚明(2008)运用生态理论分析了有关企业的内部因素(包括关键因素、优势因素和冗余因素等),认为这些内部因素是引起企业成长能力固有的生态要素,并在此基础上建立了企业内生能力模型,提出了促进我国企业可持续发展的新战略。刘巨钦(2008)认为:企业集群发展是一个内在的自我成长过程,企业间合作是它的起点,并形成了一个独特的生产性自我组织网络,通过对路径的依赖和不断升级的自我完善机制来完成企业的成长和发展过程,同时贯穿于企业横向网络化扩展和纵向产业链延伸的全过程。目前,这种企业成长优势的深层资源也被诸多学者称之为“企业知本”或“企业智本”,这类研究也刺激了企业内生成长动力与外部成长动力之间的相互融合,是未来企业成长问题探索的新方向。

另一种企业成长内生观点是基于企业创新观的理论,支持该理论的经济学家 Schumpeter 提出重新组织企业生产要素即为创新,这种创新力有五种含义,即开

发新产品或某产品的新特性、采用全新的生产方法、选择新的供应商、发展新市场以及进行某工业的新组织，他认为企业成长的动因与企业家的创新观念有关。同时，他也是第一个系统的从创新视角分析企业成长逻辑的学者。伴随着企业的不断成长与发展，企业成长问题的研究视角也在日益拓展和深化，越来越多的学者在该领域内碰撞出了诸多颇具特色与指导意义的新思想。相较于之前几位专家，Peter F. Drucker 的理论更注重创新的可组织性，他提出企业的创新分为社会创新和技术创新两种，是管理者工作的重要组成。从实际情况来看，创新推动着企业进行成长，是企业成功的关键，企业的持续成长依赖于企业的持续创新。

针对企业创新观理论，我国学者也从各方面对其予以研究：黄永春(2012)基于价值链理论，探究了企业在互联网上创造技术与创新成果的发展路径，并且通过案例分析方法对联想公司开展了创新技术发展路径研究，为当前我国中小型企业在互联网上提升技术和创新能力、进行自主创新技术发展提供了相关的理论与实践支撑。郑红梅等(2012)深入地调查了比亚迪公司的发展成长模式、创新途径和制度约束等影响因素，通过效益性分析对该模式的可靠性进行了评价，从而探索出一种针对中小微企业的发展成长模式的选择。王玉荣等(2013)从企业动态互换与共演的视角将企业和客户之间的作用加入到了研究模型中，为当前市场经济环境下的创新性和企业管理能力的提高建立和完善提供了一些相关的理论和实践支持。中小微型企业往往会获得较快的成长速度，这对于其他企业来说是较好的借鉴和参考。霍东霞(2013)以山西省煤炭企业家为研究调查对象，基于企业家成长观念剖析了该省企业的主要发展路径，包括提高企业家的创新能力、发展方式多样化、打造企业家文化、发展循环经济等。殷群(2014)总结了华为成为世界上最具创新性企业的一个重要因素，并对华为、三星、苹果三家企业的特点进行了典型的案例研究和分析，剖析了三个企业截然不同的发展对策。但是企业的发展与成长之间存在着很大的差异，分析企业的运营策略、高端科技团队、企业管理阶段等其成长过程中的重要性和影响作用。沈志渔(2014)通过深入地调研企业的实际状况，结合企业相关理论，详细地分析了创新型企业的颠覆性创新模式发展的历史与过程。王景峰(2016)通过分析 L 集团发展现状，探究了中国企业家的自主创新精神、历史状况等对其未来发展的重要性和影响，以及中国企业家的应对策略。张志强(2016)基于创新企业的生态创新系统建立了企业成长路径和组

织环境集成模型,并分析了我国创新企业的相关成长路径。

除上述外,关于企业的内生长还有企业生命周期理论观点,美国经济学家 Adizes 于上世纪 90 年代首次提出了企业生命周期理论。企业的发展具有灵活性逐渐减少以及可控能力先增长后下降的特征,因此,企业往往会历经萌芽期、成长期、成熟期以及衰退期几个阶段。Adizes 指出,企业的持续增长需要克服各个生命周期中的困难。我国学者针对创新型中小企业的经营与管理创新存在的问题,提出了一种基于企业生命周期理论的创新发展思想路径,从横向和纵向两个维度深入地分析了创新型企业发展的原因,并通过实地考察和调研,验证了这一课题研究成果的准确性。杨勇军(2015)针对企业的破坏性创新探究企业成长规律,采用案例分析、对比分析、扎根理论等研究方法,研究了京东商城的生命周期,为其他民营企业的成长与创新提供经验。目前在对企业成长能力进行分析判断的过程中必然离不开对其所处生命周期的判断分析,该理论在现代企业的成长管理理论中起着十分重要的作用。

1.3.3 文献评述

从前文对企业成长问题国内外文献的回顾,不难看出企业成长理论无论在在经济学还是管理学的研究中都有着举足轻重的地位,通过对现有企业成长理论的全面比较和整理,对本案例研究企业成长能力也有重要的理论和现实意义。

自潘罗斯开始正式的探讨企业成长问题的理论诞生并逐步发展壮大,国内外学者从不同的角度对影响企业成长的因素进行了深入广泛的讨论,形成了众多的理论派别,尽管这些企业成长理论的研究基调从表面上看是大致相同的,但通过仔细分析并对比每一位学者的研究成果,就会发现他们对企业成长理论研究还是存在一些差异的。而能否在这些看似有诸多差异存在一致性的企业成长观背后找到一个足以对各种不同论点进行归纳的理论框架,应该是该理论日后研究与发展的方向。

总的来说,企业健康、可持续地成长构建了一个民族和国家社会经济兴旺和繁荣的基石。同时,企业的成长也是一个及其复杂而且动态的过程,有许多的影响因素所制约,其中有些仅仅得到了初步分析,更多影响因素尚未能够被解释清楚,特别要注意的是企业成长和市场经济发展的相互关系机制、中介性因子以及相互

关系模型等问题仍有待进一步验证,这些均为目前的理论和实践研究带来了极大挑战。因此通过对当下国内外企业成长理论研究现状的梳理,发现目前就企业成长领域的研究还存在一些空隙:

(1) 有关成长关联机制的验证研究较少

任何一种企业管理的理论与思想,其最终都是为了指导企业组织管理工作的开展和实施、提升企业的生命力所需要的服务。对于企业成长能力的理论和方法研究虽然有着悠久的发展历史,研究成果丰富,但是联系到一个企业自身现实成长能力的理论和实证研究却并不多,特别是近五年来的研究成果相对较少,这就给新时代下企业成长能力的研究造成了一定的空缺。尤其是针对中国本土企业进行的研究,有助于进一步深化在企业成长等领域增强其实际工作中的参考价值。

(2) 缺乏企业外部因素对其成长能力的研究

企业的成长既取决于其外部的因素,也取决于内部的因素。传统研究大多集中于内部的因素,对外部的因素考虑较少。而实际上一个企业外部的因素对于其生存和成长的作用影响在某些情况下并不亚于其内部的因素,系统地分析影响整个企业生存和成长的外部环境因素并对其进行有效界定,对理论和实务均具有重大的指导性意义。

(3) 内部因素与成长作用机制研究较缺乏

关于企业成长内部因素的研究并不少见,已有文献研究了企业家魅力、战略管理、人力资源管理、市场营销能力、技术创新、企业文化、外部关系管理等因素对企业成长的影响,但这些研究仅仅得出它们与企业成长呈正相关的关系,至于是否存在可以进一步分类为若干个子因素来讨论其作用机制,如企业的成本结构和价值创造对未来企业成长潜力的影响等却较少被提及,这对于企业未来成长潜力的优化提升和重塑再造都带来了经验性的空缺。

与此同时,本案例通过对国内外诸多学者观点的梳理,加之对案例企业的先期了解,希望此次研究能够做到以下几方面:

第一,尽可能厘清成本、价值与企业成长之间的逻辑关系,梳理企业的成本结构是如何影响价值创造的过程,最终如何影响未来的成长能力;

第二，在厘清成本、价值与企业成长关系的基础上，尽可能探寻当前目标企业成长能力缺乏的主要原因并对其未来成长能力的优化提升与重塑再造提出相应的建议措施；

总之，随着企业市场竞争环境、内部管理环境不断的变化，如何基于成本与价值创造视角来提升企业成长能力，是一个值得我们深入思考研究的问题。本案例基于以上的研究成果，针对格力当下成长现状，站在成本与价值创造的视角，确定企业未来成长能力的影响因素，对企业成长能力进行进一步优化提升与重塑再造，搭建成本管理流程控制新机制，强化价值创造关键点，探究企业成长能力提升的新方法与新思路。

1.4 研究内容及框架

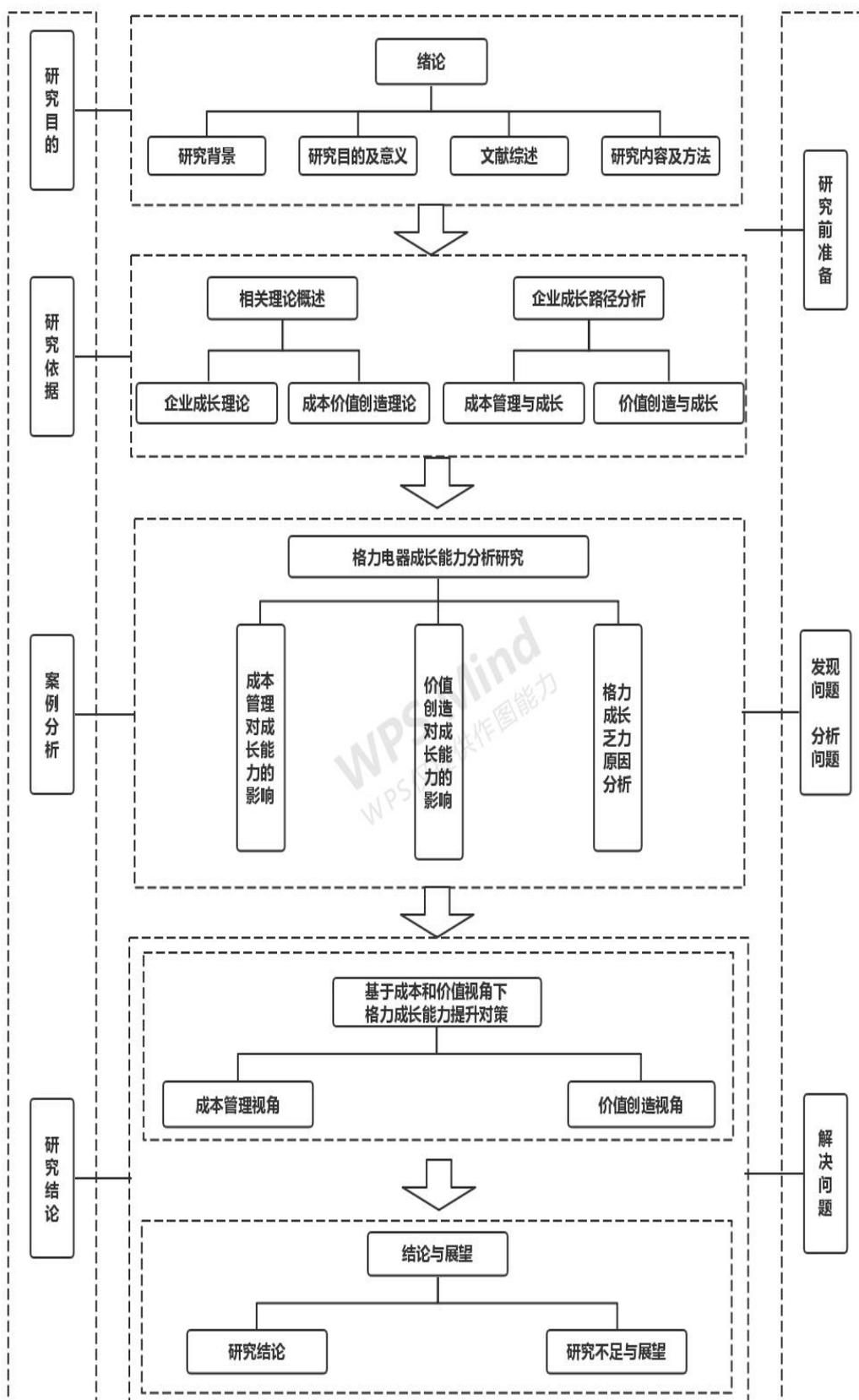


图 1.4 案例研究框架图

如上图所示,本案例拟以“新时代”作为特殊的背景,选择传统制造业中的格力集团作为案例研究对象,以企业成长理论为基础,对格力集团成长能力的提升与重塑进行研究。通过对格力近十年财务报表相关数据进行全面的搜集、整理,紧紧结合管理会计的相关知识和工具,使用专业数据分析软件对报表数据进行统计,从成本结构、研发费用构成、企业价值创造等角度切入,全面透析企业当下的成长现状,充分挖掘其在未来成长方面的潜力,以期为企业利益相关者掌握其未来成长能力的提升与重塑提供有一定价值的参考信息,针对企业未来成长过程中的跨界之争,为不同的管理者提供行之有效的决策建议。

1.5 研究方法与创新点

1.5.1 研究方法

本案例写作过程中拟采用案例分析法,力求保证研究结论的科学性、合理性。具体来说,主要运用规范研究的方法,以格力电器 2010—2019 近十年相关报表及财务数据作为数据分析基础。相关数据来自 Wind 数据库、新浪财经、证券之星等官方财经网站数据库,研究拟采用 WPS2016、财务分析专业软件等系统对数据进行处理和分析。

1.5.2 创新点

同时,在新时代经济体系中,伴随着大智移云影响的不断扩大,企业互联网市场竞争模式程度也不断加深。在这样的市场经济环境下,企业之间的跨界竞争已是“家常便饭”,不同类型企业的目标也在朝着同一个方向发生着巨大的转变,尤其是传统制造业表现十分明显。在新时代市场氛围的不断促进下,传统制造业开始越来越多的去尝试跨界竞争。对于企业的利益相关者来说,要想在激烈的跨界竞争中具有源源不断的动力源,对企业成长能力的全面透析就成为了打开成功之门的金钥匙,只有了解真实客观的企业成长分析信息,掌握企业的真实成长状况,才能对其未来的成长能力作出有效地优化与提升,才可能在新时代的企业跨界竞争中占有一席之地。因此,本案例的创新之处以及重点需要解决的问题如下:

(1) 企业成长理论、成本管理理论与价值创造理论在格力电器成长能力研究中的准确运用,以及对成本、价值、企业成长三者之间逻辑关系的梳理和厘清;

(2) 要通过对格力集团成长能力数据分析找到其当下成长乏力的原因，为接下来的研究打下较为牢固的基础；

(3) 针对格力当下所面临的成长现状，如何对其未来成长能力进行新一轮的优化提升与重塑，提出行之有效的决策建议。

总之，如何基于成本与价值创造视角来提升企业成长能力，是一个值得我们深入思考研究的问题。本案例针对格力集团当下成长现状，着重站在成本与价值创造的视角，确定企业未来成长能力的影响因素，给出合理化建议，对企业成长能力进行优化提升与重塑再造，搭建成本管理流程控制机制，强化价值创造关键点，探究企业成长能力提升与重塑的新思路。

2 相关理论概述

本章以企业成长理论作为案例企业成长能力提升与重塑的基础理论,并结合成本管理理论与价值创造理论,形成本案例的研究视角及整体的理论支撑。

2.1 企业成长理论

企业成长理论有着悠久的历史,从 Marshall 企业成长理论到 Coase 交易成本理论、Penrose 企业成长理论和 Chandler 现代企业成长理论、Nelson&Winter 经济变迁演化理论,再到 Peter F. Drucker 企业创新理论、Adizes 生命周期理论等。目前,根据企业成长问题的不同研究视角,现有学术成果可分为两大类:企业外生成长观和企业内生成长观。在近现代的研究中,诸多学者认为内生因素在企业成长过程中影响更为显著,故在本次案例的综述中,侧重对企业内生成长理论的相关内容梳理研究。

企业内生成长理论就是从内部的各个因素(包括资源、能力、战略、技术、体系、成本、价值等)来考虑企业的成长,这不仅直接决定了一个企业成长的规模和范围,同时也决定了整个企业成长的主要影响因素。内生成长理论依据物质辩证理论方法,将企业成长问题研究的视角从外部因素逐渐转变为内部因素,对该领域相关问题进行解释,在一定程度上也起到了积极作用。因此,关于企业内生成长理论可以说已经是真正意义上的企业成长理论,对于企业的成长来说是更加具有说服力的。通过对相关文献进行梳理研究,企业的成长应该被认为是一种在不断优化的前提下所呈现出的扩展状态,提高其获取资源的能力,包括数量的增加和质量的改变。但是,从上文对于企业内生和成长的理论路径进行的研究分析来看,企业内生成长的分析虽然对于企业内部分工、管理能力、管理资源、关键知识以及专业技能等方面的问题进行了较为深入的探索和讨论,但是由于缺乏对相关内容的实证研究,对不同时期企业成长发展路径的主要影响因素和其演进的机理并没有得到相应的研究表述。此外,在对这些影响因素的探讨中,由于选取的企业成长性指标与样本数据自身存在差异,关于成长性指标与上述影响因素之间相互关系的研究还有结果不一致的情况。

2.2 成本管理理论

作为企业内生成长的因素之一，同时也是本次案例的主要研究视角。成本与价值在企业健康、可持续发展中担负着重要的使命。关乎于其对企业成长能力的影响，国内外诸多专家学者从许多方面进行了细致的研究，总的来说可分为传统成本管理、现代成本管理以及战略成本管理三个方面。

2.2.1 传统成本管理

从成本管理演变的角度来看，成本管理的基础是成本核算，这主要是为了满足计算销售损益的需要。在工业革命爆发后，企业家迫切需要成本信息，并对其进行评估，以便作出明智的决策，传统成本管理的思想就诞生在这样的环境下。Emil Gakke & Fells(1887)合著的《工厂会计》一书，可以说是近代成本核算的开端，它建议在总分类账中建立生产和经营账户，以结转产品成本。Scovill(1913)建议根据间接费用分摊率计算固定费用，促使了量本利分析、弹性预算和直接成本计算等早期传统成本管理的产生。

2.2.2 现代成本管理

Peter f. drucker 提出的目标管理理论进一步推动了对成本管理的思考，并最终形成了目标成本管理体系。kaplan 发表的《成本效益会计决策》一书首次从直接成本的减少和间接成本增加的角度探讨了间接成本分配问题，而目前的成本制度无法因这一变化而提出行之有效的方法。欧阳清(1998)在题为《我国成本管理改革回顾与展望》的文章中对传统成本管理进行了较为客观的评价：确认了传统成本管理在成本规划、成本控制、成本计算、成本分析、成本管理民主化和集体化方面所取得的成就。同时，他还指出了传统成本管理的不足之处，回顾并展望了我国成本管理的改革之路。董博、刘李福、邱琪(2019)在《新中国企业成本管理发展演变》的文章中指出：中国企业成本管理经历了三个阶段，其中之一是计划经济时代的传统成本管理，主要依赖于苏联成本管理的理论和实践经验；二是经济体制转型时期的企业成本管理，期间引进了许多先进的海外成本管理理论和方法。我国现代成本管理体系就建立于这个经济时代中；三是我国重大社会矛盾

变化、经济转型的改善时期，计算机互联网技术的发展使成本管理迈向了改革的新时期。

2.2.3 战略成本管理

从企业成本结构的角度，范佳凤，林健(2006)在《民营企业成本结构调整与战略提升》一文中研究了民营企业战略升级与成本结构调整变化之间的关系，提出了推进企业战略升级的新思路。欧晓钢(2013)提出了农产品物流成本结构优化策略，主要包括农产品仓储成本、物流成本以及信息管理成本等，而要想优化农产品结构成本，则必先对上述成本进行优化。洪荭,熊念念,熊巧(2018)从价值链缩减的角度分析了小米成本结构的关键组成要素，并指出：小米充分利用其高质量的人力资源和用户，建立了以用户维护成本为中心的独特成本结构模型，消除了价值链中低附加值产品的生产和销售环节。

刘琨(2018)在《我国制造业成本结构的优化路径探微——来自成用车制造企业的证据》一文中分析了我国客车制造业，发现该行业制造成本上升的主要原因是由于研发投入比例的降低，而在劳动力成本的影响相对有限的情况下提出了优化运输成本结构转型的具体措施：继续降低税收成本、增加研发投入比重以降低材料成本以及促进成本结构优化良性循环等。由此可见，生产的复杂性、科技的进步、组织形式的变化、市场经济的发展、成本管理方法的变化等诸多因素都会影响企业成本结构的变化，而成本结构的演化也从另一个侧面反映着企业组织的成长演化。

2.3 价值创造理论

2.3.1 价值创造的基本内容

企业价值创造主要指的是经济利润是如何产生的，其最关注的应当就是企业如何保持长期的经济利润以及维持健康的、可持续的发展。

John.Naisbitt 在《大趋势改变我们生活的十个新方向》一书中指出：在现代信息社会里，价值的增长并不是通过劳动实现的，而是通过知识实现的。由此提出：“我们必须创造一种知识价值理论来代替劳动价值理论”。Pombawick 认为

一个企业连续不断地获得利润是由于该公司具有高于正常水平的判断力。Schumpeter 提出：企业利润可能只是暂时的，一旦企业的技术革命和创新完成，利润就有机会立刻从公司和企业家手中全部溜走。它依托于新事物的创造，依托于未来价值框架的实施，它本身既是人类社会发展进步，同时也是一种牺牲。Collins & Dehess 指出：企业的利润不可能等于单一的产品利润，不可能存在长盛不衰的产品，企业通过其价值所创造的资金来源不仅仅集中在其自己的产品上，更多地来源于其在市场上所创造的资本和社会价值。

王大勇（2007）认为：资本之所以增值是由于其在运动过程中购买了商品，并且将劳动力投入到生产过程中去使用，吸收了工人的活劳动后所创造出的价值大于劳动力本身的价值。李生，于君（2009）提出了无形资产质量的概念：认为无形资产质量就是智力资本价值创造能力的延伸，并且该创造能力与资本质量持续创造时间呈现出正向关系，即高质量的无形资产应在较长时间内保持较强的价值创造能力。蒋高阳（2016）认为在分析财务战略时应该引用相应的经济增加值（EVA）指标，要重视 EVA 在财务战略优化中的重要性。孙伟（2018）认为应该将经济增加值的相关理论融入到财务管理理论体系中，并采取定量与定性结合分析法进行应用研究。

2.3.2 价值创造的不同模式

在社会主义经济学中，价值本身就是商品的一种重要属性，表示了可以与其他商品进行交换的程度，通常用一定的现金来衡量，继而变化成为了价格，这种观点实际上也是对交换价值的一种体现。古典经济学家普遍认为，商品的价值与社会生产力并不完全等同，从马克思主义政治经济学角度看，商品的价值就是凝结在商品中无差别的社会劳动生产力。

从财务学的角度来看，企业价值简单讲就是企业资本按现时市场价格基础所反映出的价值。企业价值不同于利润，更不是简单的企业账面资产的总价值。通常企业的实际市场价值远远超过账面资产的价值，是该企业预期自由现金流量以其加权平均资本成本为贴现率折现的现值，它与企业的财务决策密切相关，体现了企业资金的时间价值、风险以及持续发展能力。而对于格力来讲，其价值也不能仅仅体现在其会计利润与现金流量上，更多的要体现在其各业务版块在资本市

场上的总价值。通过前文对企业成长动因的回顾梳理，可以发现企业价值的创造模式并不是单一的，从企业外部的产业结构到企业内部的战略、创新，再到内外部因素单独或并列发挥作用，乃至目前的内外部因素交互发生作用，企业的价值创造模式多种多样。如表 2.1 所示：

表 2.1 企业内部价值创造方式

内部因素主导	机理
企业家和企业战略	直接影响
企业家或管理团队	直接影响
创新	直接影响或与其他变量共同影响
规模、技术、财务资产、企业治理、结构等	直接影响
模仿及自我超越要素	与外部因素交互影响
创业导向、创新、资源获取	通过外部环境发生作用
资源需求、权力结构	内部结构与外部网络
创业者资源、学习机制	内部资源与外部机会
知识产权能力	内部与外部构建要素

表 2.2 企业外部价值创造方式

外部影响因素主导	机理
产业与市场结构	调节战略行为
产业与市场结构	直接影响
政府行为、融资环境、税费负担等	与内部因素交互影响
外部制约与支持要素	直接影响

对于本案例目标企业格力电器来讲，其目前的价值创造主要源于哪里？未来的价值创造指向何处？各业务版块资本市场的总价值如何体现？怎样通过价值创造方式实现企业未来成长？甚至是其代表的传统制造业应当如何对企业的价值创造进行重塑以提升企业成长能力？都是接下来要探究和解决的重要问题。

3 企业成长路径分析

本章通过对成本管理理论、价值创造理论与企业成长理论之间的逻辑关系进一步梳理出企业未来成长能力的形成路径和关键约束因素。

3.1 成本管理与成长能力的逻辑关系

成本是相对成本主体的耗费和支出。一般认为,成本管理属于一个特定的社会经济学范畴,凡是在所有社会经济行为中发生了一定的消耗,就会形成了相应的成本。成本是经济理论中的一个重要概念,也是学习成本与管理会计遇到的首要问题。

根据与成本有关的理论和方法以及其他企业的实践,成本管理对于企业未来的发展和成长起着至关重要的推动作用,企业是否能够完成利润率最大化的目标,最终完成价值的升华,其关键程度上取决于其成本管理制度的设计以及具体执行的效果。因此,重点掌握成本的基本内涵与结构对于今后的实践是很重要的。在之前阅读的一篇文献中,曾这样描写道:“有过分指导和严格监管的地方,别指望有奇迹发生,因为人的能力,唯有在身心和谐的情况下,才能发挥出最佳水平。”这句话非常直接的体现了成本管理中“人本主义”的思想。以人为本,就是企业要在对各项目标任务进行正确管理的过程中充分调动企业广大干部、职工以及群众的工作积极性,充分发挥每个负责人在对企业的技术生产、运营、管理等全过程工作中的积极主动性和丰富创造力。

与此同时,成本管控的关键因素之一是强化成本意识,牢固树立成本降低、成本改善、成本优化的思想是提高企业经济效益的根本途径。当前,面对全球化竞争的新形势,企业只有在成本控制上下工夫,才能提高企业核心竞争能力,在竞争中争取主动,提升其未来的成长性。为此,企业必须强化内部管理,优化控制手段。而在成本管控的过程中,最直接有效的就是对人的控制,需要明确的一点是,对人的控制不是控制其行为、思想、感情,而是对其的情绪、主观能动性等人本思想进行管理。

对新时代的企业来说,必须将以人为本的科学观念融入目标成本管理之中,优化企业成本的控制与管理。具体地讲,按人分解目标成本,可以将目标的归属集

中到人这个能动的主体上,有利于促进人的行为动机。为了能够合理有效地将目标成本分解到各级、各层次、各环节的责任人,必须发挥团队的作用。这里的团队、班组和个人往往是可以统一的。这种成本管理的思路也体现出了 OKR (Objectives and Key Results) 的特点,各级工作中心要严格执行之前设定好的成本管控目标,并且设定了关键指标用来衡量这些目标的完成情况,这种目标成本与 OKR 的结合可以说具有非常显著的效果,也颇具特色。另外,这种目标成本管理的新变革也和 OKR 保持了一定的区别,OKR 在管理过程中目标的完成与否与企业部门及职工的绩效之间并没有关联性,更加的体现出企业将目标成本的控制放在成本管控首位的决心与态度,当然也更加体现出了以人为本的成本管理思路,充分调动每个员工的积极性,让每个员工都能建立起企业成本管控的思想意识,做到全员参与,全员控制。

总之,目标成本按人的分解能够促进人的成本意识的增强,提高目标成本的达成度。这种做法长期坚持下去,能够尽可能多地改善和提高企业各项经济资源的利用效率,激发个体主观能动性,向企业的成本管理极限发出挑战。

在这个时期,企业的成本管理理念逐渐形成并成熟,产生了目标成本法、全面质量管理、价值链成本管理等现代企业成本管理制度,对企业起到了非常明显的促进作用。其中,推行质量成本管理与开展价值工程成为了影响企业未来成长的关键因素。

首先,质量成本是随着全面质量管理工作向纵深发展而产生的,是工程技术和经济相结合的结晶。质量成本的计算和控制分析方法,大大扩展了成本会计的研究领域,也间接的影响着企业价值的创造能力。除此之外,质量成本能够解决符合性质量水平的经济性问题,为控制质量费用及损失提供了依据,并广泛地与经济绩效紧密联系。

其次,价值工程的实质是力求从成本(费用)与功能(效用)的合理结合上,达到最佳经济效益。价值工程不仅是随着现代工业生产、工程建设和科学技术的发展及管理思想的进步、创新和发展起来的一门有效的技术和方法,而且它的应用克服了长期以来工程技术与经济管理脱节的问题,将事中成本控制拓展到事前成本控制,这对企业未来成长能力的优化提升和重塑再造起到了至关重要的作用。

最后，从我国企业生存和成长的转型历史上也可以清楚地看出，劳动科学技术的分工是企业成本内涵发生变迁及其演进的根本原因。南星恒(2016)借助于分工和技术的双重推动力量，企业正在经历深刻的变化，产品和服务越来越丰富、功能和技术越来越复杂，从而直接导致了企业成本管理结构的进一步演化和变革。

目前，我国传统制造业企业在成本管理方面总体上还是落后于新兴互联网企业。成本对象化已成为当今企业成本管理和成长能力提升的主要瓶颈，准确确认和计量成本不仅关系到成本的降低和节约，而且关系到企业绩效的提升和价值的创造。如果成本错配，不仅会直接影响到成本主体的绩效动力和改革决心，更会对企业未来的成长能力形成巨大的阻碍效应。

3.2 价值创造与成长能力的逻辑关系

所谓价值创造，主要指企业经济利润是如何产生的，其最关注的应当就是企业如何保持长期的经济利润以及维持健康的、可持续的发展。从前文对企业成长动因的剖析中也可清晰的得知无论是企业内生成长因素，还是企业外生成长因素，其对企业未来成长能力的刺激与提升都体现为对企业价值的创造。在本案例中，新时代下的传统制造业与新兴互联网行业为何从表面上展现出了截然不同的成长能力？其中一个非常重要的原因就是两类企业的价值创造能力不同。就拿格力与小米著名的“十亿赌约”来说，代表着传统的制造业与新兴互联网行业从企业战略、商业模式、价值评估等视角下都表现出了对企业未来成长能力不同的影响程度。

表 3.1 小米、格力战略模式对比

对比企业	小米集团（新兴互联网）			格力集团（传统制造业）		
战略模式	轻资产模式			重资产模式		
	互联网销售平台			线下专卖店销售		
	线上销售、线下配送			高成本、高质量		
	饥饿营销、粉丝经济			重研发		
市场占有率	低成本、低售价					
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
营业收入（亿元）	684	1146	1749	1083	1483	2000
营业收入增长率	—	67.5%	52.6%	—	36.9%	35.5%

如表 3.1 所表述，这两种战略模式从根本上讲并没高低优劣之分。但是必须清楚，如果想成为世界级企业，一定是在存量市场中经过考验，真刀真枪，拼刺出来的。小米虽输了营收之战，但却在增速上遥遥领先。试想如果赌约延长，哪家企业的未来成长性会更胜一筹？

众所周知，格力旨在为掌握核心科技而不懈努力，是一个集产品设计、原料采购、仓储运输、订单处理、批发与零售及制造在内的“6+1”的产业链模式。而小米自成立以来，商业模式经历了三次变革，从 2010 年 4 月的“互联网+硬件+软件”鼎力形成的以社区平台为主的商业模式，到 2012 年的“高性价比+有效用户互动+互联网营销”的高速发展阶段，再升级到 2017 年至今的由“互联网+硬件+新零售”重新组合发展的新“铁人三项”商业模式，大力开发线下体验店，扩展线下销售渠道，成功实现了线上线下的成功联动。对于一个企业而言，能否在激烈的市场竞争中站稳脚跟，拥有源源不断的客户群，本质上在于是否拥有独特的商业模式来为其未来的成长创造出更高、更深远的价值。从刚出现时的陌生到现在的常用术语，商业模式是一种概念工具，包含一组要素和关系，描述了企业可以为客户提供的价值，以及企业内部结构、合作伙伴网络和关系资本的要素，这些要素有助于创造收入并实现价值。

但在新时代下，必须对企业商业模式在此基础上有更加全新的认识，即为一个企业如何创造、传递和获取价值的原理，主要包括对四个要素的理解：客户价值主张、盈利公式、关键资源以及关键流程。目前世界企业的商业模式林林总总，形形色色，清晰的说明了企业商业模式的创新其实质就是对这四个要素的重新组合与重塑，要在各处体现出从用户到客户的转变，既能满足客户的基本需求，也能够为其创造更多的收益，将企业的效用曲线不断的向外延伸，着重表现价值观的选择。正所谓“羊毛出在猪身上，让狗买单”，因为企业商业模式的终极目标并不是卖出产品，而是价值的创造。

就目前我国企业所处的新时代而言，有众多的企业都受到了非常严重的影响，多数的企业都选择以涨价来应对其之前的损失，尤其以传统制造业的表现最为强烈。试问这种看上去类似于“报复性”涨价的方式真的能使企业起死回生吗？答案显然是否定的。我们可能无法在短期内改变企业现有的商业模式，但是要想真正的渡过难关，必须要在商业模式的重塑上下功夫思考一番，重新对其客户价值主张进行定位，设计出新的盈利公式，对企业的生产流程、价值链流程、内部管理流程进行再造，一定要能够有适应于当下经济环境的商业模式予以匹配，而不是仅仅靠涨价来弥补这一期间的损失。

总的来说，对企业商业模式的重塑应当是新时代背景下企业应当首先考虑的战略思路，困难总会过去，企业也定会转危为机，也只有不断的商业模式再造与重塑的良性循环下企业才能打破现有瓶颈，创造出更多的价值，无论在什么样的环境下都能表现出强有力的竞争性。

格力与小米处于业态不同的两个领域，传统的企业价值评估方法已经不适用这两个企业了，尤其是作为新兴互联网企业的小米，它的企业价值应当体现在更多的来源上。就未来的成长性而言，小米潜力无限，活泼洒脱，无疑蕴含着更大的能量。如下表所示：

表 3.2 小米、格力企业价值比较

对比企业	小米集团			格力集团
用户流量	MIUI 活跃用户已达 242.1 百万人, 同比增长 42%			空调销量连续 23 年占中国空调业榜首, 连续 13 年全球领跑
研发投入 (亿元)	2016 21	2017 31.5	2018 >58	近三年年均研发支出 40 亿元
研发投入占营收比重	3.1%	2.7%	3.3%	—— (非常小)
生命周期	萌芽期-成长期			成熟期
面临主要风险	轻资产模式导致估值偏低 可转换可赎回优先股带来账面余额 亏损导致的投资者信心不足			新兴互联网企业营销模式的冲击

综上所述, 格力与小米之战, 谁跑的更快? 小米无疑; 谁走的更稳? 格力无疑; 单就赌局而言, 格力优势明显, 可就其未来成长性而言, 无论是从新时代企业的战略模式、商业模式, 还是从企业估值的视角来看, 小米展现出了更多的活力与潜能, 而以格力为代表的传统制造业在其未来成长能力的提升与塑造中明显受到了强烈的冲击与阻碍。

面对这样的局面, 传统制造企业难道要就此止步? 答案当然是否定的。对格力来讲, 这是一个挑战, 更是一个机遇。而对于传统制造企业来讲, 它们目前大都处在企业生命周期的黄金阶段, 完全有可能、也有足够的力量从收入规模、成本结构、价值创造能力等方面去努力, 使企业迈入一个全新的生命周期与成长阶段。企业成熟期过后并不一定意味着衰退灭亡, 而是一个新的成长“二次元”。只因现有的成长能力无法适应新时代的发展节奏, 而表现出了乏力的状态, 所以说对以格力为代表的的制造业企业未来成长能力的优化提升与重塑再造, 已经到了“迫在眉睫”的时刻。

3.3 企业成长的范围界定及量化指标

根据前文对企业成长动因的探究分析, 认为能够影响企业未来成长的因素多

来源于企业内部。对传统制造企业来说，其未来成长能力的形成也多依赖于企业内部的多因素组合，而成本与价值则是这诸多组合当中最为重要的一组。在财务管理的角度下看，企业成长并不只是单纯的生命周期推移与循环，更多的是企业效益的创造与价值的增加。价值，是企业未来成长的方向，而实现价值升华，也是企业财务管理的终极目标。为了这一目标的实现，对于成本的管控就不得不说，这不单是企业价值工程的核心，也是现代企业在新时代背景下健康、可持续发展所担负的重要使命。

综上，探究企业未来的成长能力，首先必须要做到成本与价值的相结合，力求企业成本（费用）与价值（效能）的完美统一，达到最佳的经济效益。本文以传统制造企业的代表——格力电器为例，从成本与价值的视角对企业未来的成长能力进行优化提升与重塑再造，搭建成本管理流程控制新机制，强化价值创造关键点，探究出一条企业成长能力提升与重塑的新思路。

关于企业成长的量化指标，本文在分析过程中主要区分为首级成长能力指标与次级相关指标。

3.3.1 首级成长能力指标

表 3.3 格力电器近三年成长能力指标

	2017 年 (%)	2018 年 (%)	2019 年 (%)
营业收入增长率	36.9187	33.6084	4.2637
资本保值增长率	21.6868	38.7222	16.2628
总资产增长率	17.8748	16.8705	17.9029
净利润增长率	44.9863	17.1953	4.598

表 3.4 格力电器近三年成长能力指标分析

核心指标	指标分析
营业收入增长率	从上表中可以看出格力电器 2019 年营业收入增长率直线下滑，较 2018 年的 33.61%相差了近 30 个百分点，这说明企业的盈利能力已表现出明显的不足，如不及时调整，会直接影响未来成

(续前表)	长潜力。
资本保值增值率 =扣除客观因素后的年末所有者权益总额/年初所有者权益总额 × 100%	一般认为，资本保值增值率越高，表明企业的资本保全状况越好，所有者权益增长越快；债权人的债务越有保障。但是从格力电器该指标的变化来看，距离优秀的未来资本保值增长水平还是存在着较大的差距。
总资产增长率	该指标在分析时，需要关注资产规模扩张的质和量的关系，以及企业的后续发展能力，避免盲目扩张。格力电器该指标在近三年虽保持稳定，但总体水平并不高，说明企业总资产结构及资本结构中现存的问题还是比较严重的，这很大程度上影响了企业未来的成长潜力。
净利润增长率	从上表中可以看出格力电器 2019 年净利润增长率直线下滑，较 2017 年的 44.99%相差了近 40 个百分点，这个下滑从 2018 年就开始了，虽然 2019 年经营成果还未正式披露，但从目前的 4.6% 来看已经达到了几年来的最低谷。这说明企业的盈利能力已表现出明显的不足，由于前文所谈到的企业资产结构、资本机构、市场竞争激烈等诸多因素的影响，目前格力电器的未来成长潜力已受到很大的威胁。

3.3.2 次级成长相关指标

表 3.5 格力电器近三年短期偿债能力指标

	2017 年	2018 年	2019 年
流动比率	1.163	1.2665	1.258
速动比率	1.0507	1.1396	1.1544

由表 3.5 可知：格力目前的流动比率构成中，当下经营过程具有充足的现金资产，短期偿债能力有较高的保证，但是持有过多的流动资产则会使资产的使用效率不足，进而影响公司盈利能力，所以说应当将部分资金用以投资有价证券，使其充分流动并带来经济利益的流入，以此来保证企业未来的成长潜力。

相比流动比率，速动比率只是在其基础上扣除了流动性较差的存货、预付账款等项目，但总体来说速动资产的组成部分依然呈现出资金持有量过多的情况，过多的现金持有虽保障了公司的短期偿债能力，但同时也增加了资金的机会成本，对资产未来的盈利性造成了严重的负面影响。

表 3.6 格力电器近三年长期偿债能力指标

	2017 年 (%)	2018 年 (%)	2019 年 (%)
资产负债率	68.9094	63.0963	64.9227
产权比率	220.6796	170.0767	184.1677

如上表 3.6 所示：就格力现有的资产负债率来讲，其长期偿债能力是存在很大的风险隐患的，虽然说能够最大限度的显现出财务杠杆，但这样的资本结构对于企业却未必是件好事。若未来企业遭受资金短缺的风险时，其长期偿债能力会出现很大的负担，当然也会影响企业未来的成长潜力。

产权比率从本质上来说，与资产负债率、产权比率以及权益乘数等指标，说的都是一回事。从企业当下长期偿债能力来讲，这个指标相当危险，表现出格力电器资本结构的不合理，财务杠杆的影响过剩。未来除了正常经营，要适当的进行权益性筹资，增加企业所有者权益，通过留存收益内部筹资来增加企业未来的发展潜力。

表 3.7 格力电器近三年营运能力指标

	2017 年	2018 年	2019 年
存货周转率 (次)	7.7804	7.5579	5.4772
应收账款周转率(次)	33.7974	29.3208	19.3487

如上表，就格力电器目前的存货周转率来看，总体上还是保持了电器行业正常的存货周转水平，说明企业的销售与生产之间的配合是比较顺利的。此外，由于近年来电商经营对线下实体经营带来了很大的冲击，加之电器行业之间的激烈竞争，也使得近三年来格力电器的销售业绩稍显下降，存货周转率也出现了降低。

就整个企业目前的应收账款周转率来看，这是一个十分不错的资产周转率，说明资产的流动性是比较充足的。但就是这样太过于充足的流动性反映出企业持有过量的流动资产，致使企业的资产失去了更大的盈利空间，不良的资本结构、财务杠杆利用过剩等因素都使得企业现在看上去盈利能力受到了一定的限制。

表 3.8 格力电器近三年盈利能力指标

	2017 年 (%)	2018 年 (%)	2019 年 (%)
营业利润率	17.6191	15.6453	16.9764
成本费用利润率	21.4242	19.2697	21.1494
总资产报酬率	14.8053	15.3633	7.6131
净资产收益率	34.15	28.69	21.94

表 3.9 格力电器近三年盈利能力指标分析

核心指标	指标分析
营业利润率	就企业目前营业利润率来看，每 100 元的营业收入中只带来了 16.97 元的营业利润，换句话说，销售的毛利只有不足两成，这对于企业的盈利能力造成了很大的限制。
成本费用利润率	从这个指标可以清晰的看出，格力成本费用占整个利润总额的比重不算太高，说明在销售过程中对于成本费用的管控有一定的成效，但是生产过程的高成本结构在很大程度上削弱了公司的盈利能力，不难看出公司目前的经营成果并不十分理想。
总资产报酬率	从该指标可以反映出格力当下虽然持有较多的流动资产，但是并未给企业带来能多的经济利益，说明公司的资产结构亟待调整，需适当的降低流动资产的持有为企业未来成长带来潜力。
净资产收益率	企业目前对于净资产的利用效率虽不算太低，但从某种程度上来说，目前的经营并没有发挥出最大的效率来，需要调整公司

(续前表)

	资本结构，降低财务杠杆，对生产成本费用进行管控，增加企业的收益，激发企业未来成长潜力。
--	---

在上述分析中发现：虽然从整个财务状况和经营成果角度来看，格力仍然保持在一个非常稳定的水平线上，但其近三年来的财务数据实则再走下坡路！究其原因，无外乎企业当下的资产结构和资本结构不尽理想是最主要的因素，大量的流动资产持有降低了企业资本的利用效率，很大程度上影响了企业未来的盈利能力和成长潜能。除此之外，销售业绩的下滑和对生产环节成本管控的问题也是阻碍其未来成长不可忽视的原因。综上所述，尽管作为当下电器行业的翘楚，格力自身仍然存在着一定的问题，要想最大限度的激发出其所蕴藏的潜力，还需要在这些方面进行仔细的思考并为之付出巨大的努力！

3.4 成本—价值—企业成长全路径

通过对不同理论的成本内涵、结构、演进以及价值创造理论的了解，深切的感受到现如今所提及企业成长内容构成上较之前已经发生了很大的变化，对于成本和价值是如何影响企业成长能力的全路径，具体整理出六个方面的结论：

第一，企业的成本反映了生产的属性与分配的属性。传统的资源成本管理强调了生产活动中的资源成本，而不是分配成本。从企业成本属性的角度来看，当前对企业的成本控制中，应更多地关注交易费用的管理与控制；

第二，成本结构的演变表明：当今企业的非生产成本比以往任何时候都要高，而非生产成本通常难以在特定产品、服务、流程和业务中表现出来，随着间接成本相对于其他企业总生产成本的提高和增加，通过对企业直接生产成本的综合计算来准确地识别产品或其他业务的成本并对此作出战略性决策往往有可能造成成本扭曲、决策错误的结果。

第三，作为企业未来市场经济发展的主要趋势，知识型企业对有形资产的价值创造要低于对无形资产的价值创造。知识和技术已经成为一个企业赖以生存和发展的根本资源，而对无形资源进行投资时所产生的成本及其确认、计量则将会直接地影响到整个企业的生产、运作决策和战略性资源分配。黄世忠教授的关于

华为“知本主义”的一篇文章中深刻的证明了这一点，由知识所为企业创造的无形资产对企业的价值创造能力是不容忽视的，而对这些无形资产所带的成本给予准确的计量核算也成为了影响企业未来成长能力的关键因素；

第四，成本主体与成本对象的关系以及成本结构的演变使成本与企业运营绩效密切相关。因此，在企业中实施成本控制时，确定成本与价值之间的关系非常重要，这样可以避免由降低成本而导致的企业绩效下降等问题。作为企业来说，不能单纯通过大量减少加工材料、基本工资、人工费用等直接费用，要通过成本控制的手段来实现企业短期经济利润的最大化。此外要能让人们更加关注隐性费用可能带来的企业经营率和绩效的下降，比如企业政策、贸易管理费用、环境保护成本等；

第五，在企业的成本架构中正确地处理不同成本类型之间的相互作用关系、不同企业在生命周期各个阶段的成本之间的关系，因而在进行成本管控时必须更加注重新于这些不同类型成本之间的相互关系，否则往往会顾此失彼；

第六，成本对象化已成为当今企业成本管理和成长能力提升的主要瓶颈，准确确认和计量成本不仅关系到成本的降低和节约，而且关系到企业绩效和企业价值。如果成本错配，不仅会直接影响到成本主体的绩效动力和改革决心，更会对企业未来的成长能力形成巨大的阻碍效应。

综上，成本与价值的完美组合对于企业成长有着十分重要的作用，成本耗费的动因在于价值的创造，同时价值创造也决定了成本结构优化的方向。成本是价值的因，也是价值的果。同时，在某一层面上讲，企业的成长也可以看成是其成本与价值的衍生与扩展。在这个“大智移云”与“大疫来临”的新时代，企业对其未来成长能力必须进行新一轮的优化提升和重塑再造，改善价值创造能力，寻找与自身资源相匹配的价值创造方式，并进行相应的成本投入，使企业在创造收益的同时，能够长久维持健康的、可持续的成发展与成长。

4 格力电器概况

本章对案例企业基本情况介绍，包括企业基本背景及运营情况介绍，以及对其成长能力提升的必要性分析。

4.1 基本简介

格力电器成立于 1991 年，是我国家用电器行业的龙头企业之一。经过多年的发展，它已成为一家国际化的家电制造与销售企业。多年来，公司一直注重技术研发，致力于家电生产和销售，并不断提升相配套的产品服务。目前，集团以空调为主营产品，大力打造家用空调、中央空调等系列产品，同时兼营热水器、手机、冰箱等家用电器产品。公司旗下拥有格力、TOSOT、晶弘 H 大品牌，形成以格力为主打，其他品牌为支撑的全面开花品牌阵营。自始建以来，公司经历了营销变革开创市场、质量领先赢得市场、人才培养掌控市场和技术创新引领市场四个阶段。公司凭借其在研发、管理、营销方面的不断创新享誉海内外，逐渐发展成为一家全球家用电器国际化大型企业。在 2015 年家电行业整体增速下滑的不利环境下，仍实现全年营业总收入 1005.64 亿元，实现归属上市公司股东净利润 125.32 亿元。

二十年来，公司在“变赢未来”的指导思想下，不断在科学技术、市场营销、企业内部管理等方面创新求变，继续加强技术研究，开拓智能家居系统，打造电商平台和建立家电循环经济产业链。在 2018 年《福布斯》发布的“全球上市公司 2000 强”名单，格力电器位列 294 名；在《财富》（中文版）和光辉国际联合发布的“2018 年度受赞赏的中国公司”榜单，格力电器位列总榜单第二名，居家电行业之首；据产业在线数据，格力家用空调产销量自 1995 年起连续 24 年位居中国空调行业第一，自 2005 年起连续 14 年领跑全球。多年来格力电器秉承“创新永无止境”的管理理念和“让世界爱上中国造”的宗旨，凭借质量过硬的产品，在电器行业中一直保持领先地位，垄断国内超过 50% 的市场。

4.2 运营情况介绍

4.2.1 组织架构

组织架构是企业流程运转、部门设置及职能规划等最基本的结构依据。其本质是分工和协作，以实现企业的战略目标，不同的企业任务有不同的组织架构模式。因此，正确的组织架构是以实现企业的战略目标、提高企业的外部竞争力、提高企业运营效率以及实现企业价值创造为判断标准的。

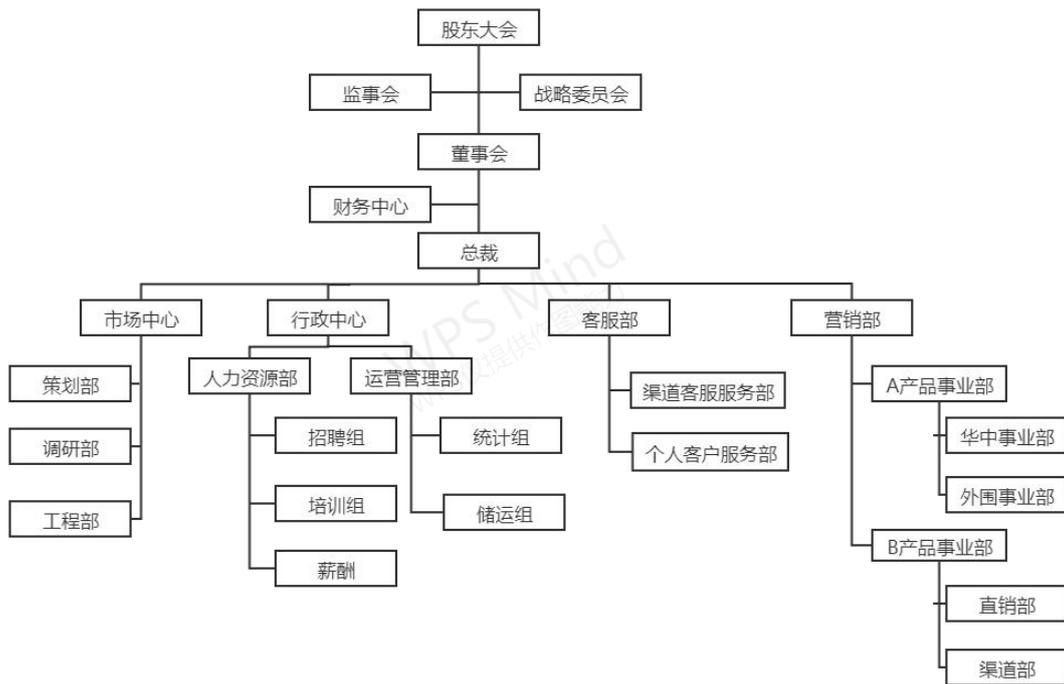


图 4.1 格力集团组织架构

如图 4.1 所示，格力集团的组织架构是一种典型的事业部职能制组织架构，下级行政负责人除了接受上级行政主管人指挥外，还必须接受上级各职能机构的领导。如下表 4.1 所示：

表 4.1 格力电器组织架构特征

	架构特征	具体表现
特征 1	地区分布明显	在国内外有超过 10 个生产基地
特征 2	分工形式明确	事业部职能制（权利分散）
特征 3	关键职能清晰	质量管理产品开发
特征 4	企业制度较完善	生产、营销等各项事务程序化较强
特征 5	员工职业结构分级明显	员工多为生产部门的工人（86%）

这种组织结构实际上建立了一个面向企业绩效的系统，该系统不仅关注和评估每个部门的运营绩效，而且还鼓励每个部门经理积极进取，既使得高层管理者减轻了日常管理的负担，又使得管理层能够专注于企业未来健康、可持续发展的战略规划与战略决策。

但是，这种组织架构也在一定程度上暴露了其缺陷。第一，各部门自成体系，使得营销、财务等职能重复分配给各部门，造成不必要的管理费用，直接影响了企业的整体成本结构；第二，这种结构在一定程度上也阻碍了必要的集中领导和统一指挥，不利于建立和完善各级行政主管和职能部门的相关问责制度；第三，当上级行政部门和职能机构的命令发生冲突时，容易造成生产管理秩序混乱，甚至会削弱企业的创造价值能力。因为作为一个企业来讲，其价值的创造不仅仅来自于经营成果，更与企业组织架构的完善度、配合度，以及成本结构与价值创造的完美配合有着分不开的紧密关系。

4.2.2 经营状况

对于格力集团近年来的经营情况，主要摘选近两个年度财务报表的相关数据，运用比率分析方法对数据进行分析，计算各指标的实际情况，由于篇幅的限制，在整个分析中选择对总体影响较明显的数据分别从企业财务状况和经营成果方面予以简要分析。

表 4.2 格力电器近两年资产结构

单位：万元

项目	2019 年	2018 年	2019 年 (%)	2018 年 (%)	变动情况 (%)
流动资产					
货币资金	13623323.81	11307903.04	46.68%	45.01%	1.67%
应收票据及应收账款	832606.39	4361122.69	2.85%	17.36%	-14.51%
应收票据		3591156.79		14.29%	-14.29%
应收账款	832606.39	769965.9	2.85%	3.06%	-0.21%
存货	1952487.12	2001151.82	6.69%	7.97%	-1.27%
流动资产合计	23714817.61	19971094.88	81.26%	79.49%	1.77%
非流动资产					
在建工程		166393.9	0.00%	0.66%	-0.66%
固定资产及清理(合计)	1860812.75	1838576.15	6.38%	7.32%	-0.94%
固定资产净额		1837417.72		7.31%	-7.31%
固定资产清理		1158.43			
递延所得税资产	1297351.58	1134957.37	4.45%	4.52%	-0.07%
其他非流动资产	101526.75	78754.26	0.35%	0.31%	0.03%
非流动资产合计	5468829.2	5152320.85	18.74%	20.51%	-1.77%
资产总计	29183646.81	25123415.72	100	100	

注：由于论文撰写时间的关系，本处在进行财务分析时格力电器 2019 年报尚未披露，故采用了 2019 年前三季度的数据进行分析，对结果造成了一定的影响。但结合格力整体状况分析，该结果具有一定代表性。

如上表 4.2 所示：从企业近年财务状况来分析，2019 年货币资金占整个资产比重的 46.68%，足以说明企业销售所带来的资金使得资产的流动性充足，为企业短期偿债能力打下了比较坚实的基础。应收账款虽然在总资产中所占比重不大，但其实是利用其进行了更多的企业融资，为企业带来了更多的资产。存货持有从数量上看较以前年度是增加的，但是在总资产中所占比重却不算太高，足以说明企业当下生产销售的配合还是比较顺畅的。另外，格力电器的资产结构完全偏向

于流动资产这边，流动资产的比重占整个资产比重的 81.26%，企业的资产流动性极强，短期偿债能力是很有保障的，但这样的资产结构一定会影响企业的价值创造能力，应当用更多的流动资产进行有价证券的投资来以此降低流动资产所带来的机会成本。

此外，通过对数据的分析还发现，表 4.3 所示：

表 4.3 格力电器近两年资本结构

单位：万元

流动负债	2019 年	2018 年	2019 年 (%)	2018 年 (%)	变动情况 (%)
短期借款	2155635.24	2206775	7.39%	8.78%	-1.40%
应付票据及应付账款	7873991.74	4982279.98	26.98%	19.83%	7.15%
应付票据	3368992.22	1083542.83	11.54%	4.31%	7.23%
其他流动负债	6238973.18	6336159.88	21.38%	25.22%	-3.84%
流动负债合计	18851169.38	15768612.6	64.59%	62.76%	1.83%
非流动负债					
长期借款	1765.48		0.01%		0.01%
非流动负债合计	95649.52	83331.96	0.33%	0.33%	
负债合计	18946818.9	15851944.55	64.92%	63.10%	1.83%
所有者权益					
实收资本(或股本)	601573.09	601573.09	2.06%	2.39%	-0.33%
资本公积	9337.95	9337.95	0.03%	0.04%	-0.01%
其他综合收益	-57001.01	-55080.61	-0.20%	-0.22%	0.02%
盈余公积	349967.17	349968.17	1.20%	1.39%	-0.19%
未分配利润	9142416.31	8193970.16	31.33%	32.61%	-1.29%
所有者权益合计	10236827.91	9271471.17	35.08%	36.90%	-1.83%

格力电器的权益总额 2019 年较同期增长 10.41%，不仅保证了企业发展的资金需求，也为其规模的扩大提供了强有力的保障。而整个权益的增长主要体现为负债的增长，2019 年较 2018 年流动负债的增幅为 19.55%，非流动负债的增幅为 14.78%。流动负债的高速增长使得企业在短期内的还款压力将有所增加，但

是由于格力资产结构较强的流动性，近期内不太可能面临短期债务的偿还压力。但需要注意的一点是，如果企业未来出现销售不力或应收账款变现速度下降的情况时，有可能产生资金短缺的风险。同时，大量的流动资产持有也使得企业资产持有的机会成本非常高，大量的资产闲置并未体现出其效率，对企业的价值创造也会造成一定的影响。所以，对当下面临的潜在问题，企业需要做到提前防范，未雨绸缪，这也是未来成长能力持续提升的有力保障。

从企业近年经营成果分析看，格力营业利润 2019 年较 2018 年下降 15.09%，这主要是因为营业收入与营业成本同时减少所导致的，通过表可以很清楚的反映出企业在 2019 年对于成本做出了多方面的管控，且取得了一定的成效。但是由于整个家电行业目前的激烈竞争，格力并非靠价格作为差异化竞争策略，这就会使得其销售会受到一定程度的影响。当然前文也提到过 2019 年仅为前三季度的成果，这也会使得数据的分析带来一定的误差。如表 4.4 所示：

表 4.4 格力电器近两年经营成果 单位：万元

项目	2019 年	2018 年	2019 (%)	2018 (%)
营业收入	15503875.7	19812317.71	100	100
营业总成本	13070381.9	16958932.92	83.42%	84.78%
营业成本	10827482.75	13823416.77	69.11%	69.11%
税金及附加	122116.1	174189.27	0.78%	0.87%
销售费用	1516335.88	1889957.8	9.68%	9.45%
管理费用	289617.36	436585.01	1.85%	2.18%
财务费用	-156734.32	-94820.14	-1.00%	-0.47%
研发费用	462974.54	698836.83	2.95%	3.49%
营业利润	2631999.78	3099688.47	16.80%	15.50%
营业外收入	34273.49	31785.77	0.22%	0.16%
营业外支出	1703.79	4123.47	0.01%	0.02%
利润总额	2664569.49	3127350.77	17.01%	15.63%
所得税费用	442802.69	489447.79	2.83%	2.45%
净利润	2221766.8	2637902.98	14.18%	13.19%

在分析中还可以发现，利润总额较 2018 年下降 14.80%，这主要是由于受到了非正常损益的影响，说明 2019 年度企业对于非正常损益信息的披露保持了更加客观和严格的态度，在一定程度上规范了企业的经营成果。而对净利润这一反映经营成果最核心的指标分析对比后发现，格力电器 2019 年整体经营成果较上一年度有所下滑，除了之前所谈到的影响因素之外，市场的环境以及企业自身情况的变化这些都是可能影响到净利润的因素。总之，对于企业的成长能力而言，首先必须要拥有一个不断向好的经营状况，既要在各项成本的构成上下功夫，也不能阻碍企业价值的创造。

4.3 格力成长能力提升必要性分析

通过前文对企业成长相关理论的总结与格力当下经营状况的分析，可以清晰的看到在这个百年未有之大变局的当下，在这个外部环境严峻复杂的新时代中，中国特色社会主义进入了新时代，中国的经济环境与市场环境也进入了新时代，加之在新冠疫情重塑市场格局的大背景下，企业必须进入深刻变化和调整的关键时期，而传统制造业要想在未来的竞争中不被淘汰，必须要有更高的成长起点、更深的成长层次以及更优的成长能力。当然，作为传统制造业，更要转变其原有的成长观念，进一步提升与重塑其成长能力以更好的服务于企业的经营管理，为企业的未来成长注入新的活力和源源不断的动力。

随着经济全球化的愈演愈烈以及新兴互联网电子商务平台的崛起，传统制造业遭遇了前所未有的巨大冲击与挑战。在这种经济大环境下，针对制造企业来说，如何立于不败之地？如何更好的激发未来成长潜力？尤其是本次疫情爆发后，已经表现出明显跨界竞争特点的传统制造业无论是从成本管控的角度，还是企业价值创造的角度，都没有非常突出及亮眼的表现。因此，对其成长能力进行新一轮的提升与重塑已经到了十分必要的关键时刻。而要想改变这一现状，从我个人角度认为，成本与价值的完美匹配是解决该问题的关键一环，只有重塑企业当下的成本结构，找到新的价值创造渠道，才可能从根本上提升企业未来的成长能力，也才可能让企业在未来发展过程中尽可能的保有充沛的精力与十足的动力。

综上所述，本案例选择从企业成本与价值的视角作为探究其未来成长能力的突破口，并在下一阶段对其成长能力进行进一步细致的分析与研究。

5 格力电器成长能力分析

本章利用管理会计知识对案例企业近十年来成长能力从成本与价值两个方面进行分析计算,梳理成本管理及价值创造对企业成长能力的影响,并对当格力电器下成长乏力的原因予以分析。

5.1 成本结构对成长能力的影响

自2016年国家提出“供给侧结构性改革”的重要战略决策以来,不论从理论研究还是到实务探索,大众都将“成本管控”作为了推动本次经济改革以及提升企业成长能力的重要目标。但是随着企业成本结构的不断演化,其内涵也变得日益复杂,对于近年来不断对象化和隐性的成本而言,成本的内涵及结构有一个十分清晰的了解与划分,厘清不同领域和层面的成本内涵对重塑企业成本结构有着非常重要的推动作用,同时这也成为当今成本与管理会计工作中最大的核心问题和发展瓶颈。

5.1.1 总成本结构

表 5.1 格力电器近十年总成本结构

单位: 亿元

	营业总成本	营业成本	销售费用	管理费用
2010	581.9	81%	14%	3%
2011	790.1	86%	10%	4%
2012	923.1	79%	16%	4%
2013	1095	73%	21%	5%
2014	1233	71%	23%	4%
2015	861.3	77%	18%	6%
2016	914.8	80%	18%	6%
2017	1247	80%	13%	2%
2018	1693	82%	11%	3%
2019	1707	84%	11%	2%

注: 财务费用近十年来全部为负数,对成本结构影响为负,故未披露。

从表 5.1 可以看出，格力近十年的总成本结构是比较稳定的，几乎有 80% 以上的成本都集中在营业成本上。

5.1.2 营业成本结构

表 5.2 格力电器近十年营业成本结构

	2019	2018	2017	2016	2015	均值
原材料	86.66%	87.23%	86.72%	86.35%	86.20%	86%
人工工资	4.86%	4.56%	5.41%	5.19%	4.98%	4.90%
折旧	1.54%	1.33%	1.21%	1.51%	1.25%	1.30%
能源	0.82%	0.80%	0.87%	0.97%	0.92%	0.80%

注：由于 2010-2015 财务报告具体数据无法获取，根据营业成本结构来看，格力 10 年来成本结构几乎较稳定。因此，求取近五年均值具有一定的代表性。

如表 5.2 所述，在格力营业成本结构的组成中，占据绝大比重的当属原材料，这就清楚的说明了格力目前的成本仍然多集中于产品的生产成本上。而原材料作为其产品的绝对组成部分，自然与其物料采购有着非常紧密的联系。从制造业角度来说，产品总成本中有八成左右都来自于材料的构成。那么是否可以设想，如果采购时能找到最低的材料价格，就能从很大程度上节省成本费用。根据相关研究数据表明，家电行业产品的原材料主要就是钢材、铜、铝、塑料等，如表 5.3 所示：

表 5.3 家电行业原材料成本构成

	钢材	铜	铝	塑料
空调	25%	20%	5%	10%
冰箱	15%	10%	25%	2%
洗衣机	35%	10%	15%	2%

数据来源：中国家电产业数据 www.jieju.cn

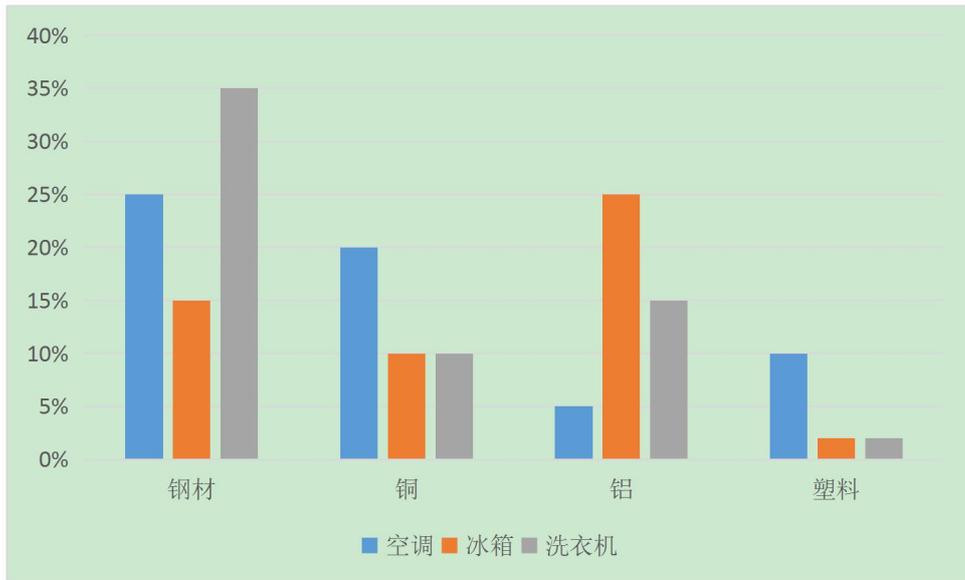


图 5.1 家电行业原材料成本构成

经过测算，若原材料成本上涨五个百分点，那么这些家电的毛利率将分别下降 2.1、1.9、2.3 个百分点，可以看出原材料成本的变化对产品利润的影响是非常敏感的。所以说，企业成本结构的组成对其未来成长能力的刺激与提升具有非常显著的影响。此外，作为传统的制造业企业，格力的成长应该始于产品的开发（研发）设计，而终于产品的销售，那么接下来本部分将再针对格力电器内部研发单元与销售单元的成本结构分别进行梳理与分析。

5.1.3 研发成本结构

作为制造企业产品研发单元的核心，研发部门有包括新产品开发、个性化产品设计以及生产技术创新等在内的诸多业务，通过企业产品的研发可以引出其未来各项成本发生的根源。比方说，在设计阶段，未来产品生产所需要的材料种类、选择标准、以及原材料采购的相关成本早在产品起初的设计阶段就已经被大致确定了。格力近年来研发支出相关成本结构如下表所示：

表 5.4 格力研发支出成本结构

单位：亿元

年度	营业收入	净利润	研发费用	研发费用占 营业收入比	研发费用占 净利润比	资本化研发投入 占研发投入比	研发人员占 总人数比
2010	604.3	43	—	—	—	—	—
2011	831.6	52.9	—	—	—	—	—
2012	993.2	74.5	30	3.02%	40%	—	7.12%
2013	1200	109.4	40	3.33%	36%	—	7.94%
2014	1378	142.5	50	3.63%	35%	—	9.23%
2015	977.5	126.2	50	5.11%	39%	—	10.42%
2016	1083	155.7	46.3	4.27%	29%	—	10.79%
2017	1483	225.1	57.6	3.89%	25%	—	10.74%
2018	1981	263.8	72.7	3.67%	27%	3.85%	13.30%
2019	1982	248.3	60.1	3.03%	24%	2%	16.04%

如上表 5.4 所示：格力电器近十年的研发成本结构总体上表现出了一个稳定中带有平缓下降的趋势，虽然其研发费用及研发人员的数量一直在增加，但是对于整个企业成本结构所带的影响依然非常微弱。

或许大众会认为对于一个传统的制造企业来说，其成本结构的大部分就应当是与产品相关的生产、原材料采购成本，单纯就成本的管控而言，格力在研究成本这一块的成本管控可以说是不错的，但目前的困惑就在于：在新时代这样一个特殊的背景下，真正能够刺激企业未来成长的不应当再是原材料成本，而应当是科研开发成本，只有真正的想办法让这些研究成本成为企业成本结构的主要部分，才能让企业在当今激烈的市场竞争中迈入一个全新的“二次元”成长。因为，产品研发所代表的“知本主义”才是新时代下企业价值创造的主流。

5.1.4 销售成本结构

而在格力最为专长的销售版块，其率先实行的股份制销售模式被视为是对传统营销模式的新变革，这种销售模式以资本为纽带，将双方利益捆绑在一起，让经销商参与终端市场的拓展。如下图 5.2 所示：

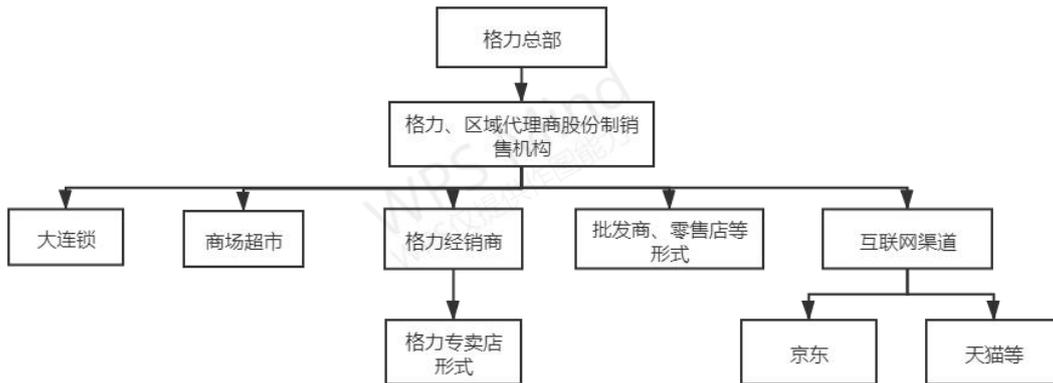


图 5.2 格力电器当前主要营销模式

同时，贴息返利作为格力近年来主推的营销政策，使经销商在产品营销的过程中变得更加积极。此外，格力“先打款再出货”的政策也是大大的降低了其销售成本，实现了用每年的销售成本来创造销售额的壮举。通过对格力营业收入的观察不难发现，近年来其销售收入大幅度下降（如图 5.3 所示），但销售返利却在逐年增加，如此大额的销售返利，折射出这些来源于线下销售渠道所贡献的利润正是格力当前成长能量来源的主力军，而先付款后出货的政策，也大大加快了其现金流量（如表 5.5 所示），充分利用了时间价值。但就是这样看似“奇迹”的销售模式却真正成为了阻碍格力未来成长能力提升与重塑的“定时炸弹”。

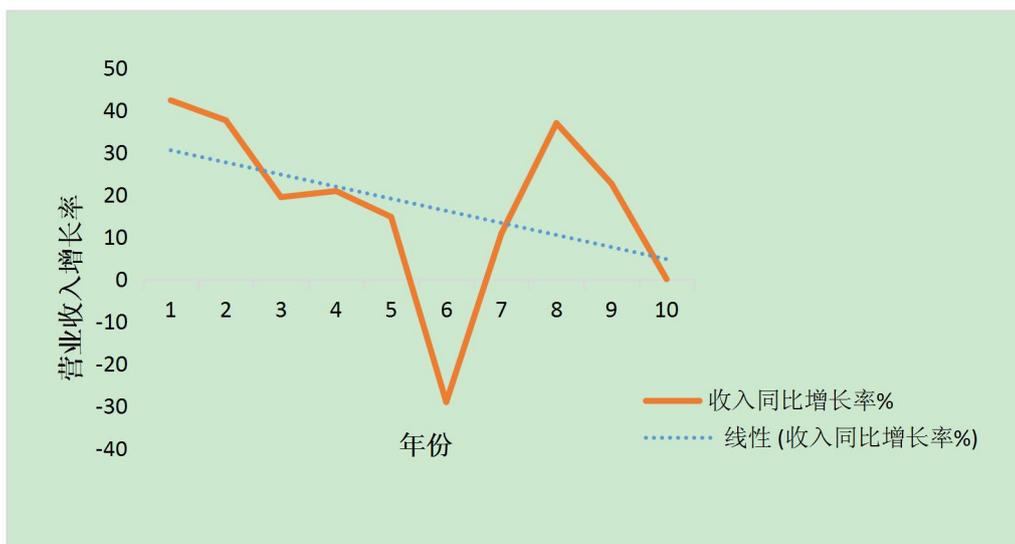


图 5.3 格力电器近十年营业收入变化率

表 5.5 格力电器近十年经营性现金流量变化

	经营性现金流量	变动率%
2010	6.16	-93.48
2011	33.56	444.84
2012	184.1	448.51
2013	129.7	-29.55
2014	189.4	46.02
2015	443.8	134.32
2016	148.6	-66.52
2017	163.4	9.95
2018	269.4	64.90
2019	278.9	3.54



图 5.4 格力电器近十年经营性现金流量变化

而且从上表中也能够比较清晰的看到，从 2016 年开始格力的经营性现金流量已有大幅度缩水的迹象，这样的销售模式带给格力的究竟是对其成长能力的刺激还是削弱？下面再通过格力电器、美的集团、青岛海尔三家企业的销售费用结构进行比较，如表 5.6 所示：

表 5.6 格力、海尔、美的销售费用率

销售费用率	2015	2016	2017	2018	2019
格力电器	15.86%	15.21%	21.42%	19.27%	17.82%
美的集团	10.69%	11.12%	9.75%	11.27%	12.39%
青岛海尔	14.60%	17.85%	6.96%	6.88%	7.85%



图 5.5 格力、海尔、美的的销售费用率

从上表可看出格力在销售费用的成本高于美的和海尔，并且居高不下这说明格力为取得单位收入所花费的销售费用较多。但是这个成本结构的异常并非是其正常的销售方式所带来，而是因为它固守的传统。早在 2009 年电商销售平台逐渐崛起的时候，美的与海尔就已经开始走向这种新型的互联网销售模式，而格力直到 2014 年才开始向其他家电行业学习，进军电商平台，2015 年与京东的合作以及 2016 年与阿里的战略合作才使格力搭上了这辆新时代的销售列车。但遗憾的是，虽然格力搭上了这辆列车，但由于列车飞驰的速度以及传统制造业根深蒂固的销售方式，使得格力直到现在都不能很好的融入新时代的销售模式。

而 2020 年这场突如其来的疫情保卫战就是对其最好的检验，在这场没有硝烟的家电行业业绩保卫战中，格力使出了浑身解数，努力的融入新时代下这段机会最好的“电商黄金期”，董大姐甚至亲自披挂上阵，做带货、搞直播，但结局却是草草收场。直播过程中令董大姐表情“狰狞”的频繁卡顿，以及单小时“惨淡”的交易数量（不及同时段薇娅、李佳琦等顶级主播交易数量的十分之一），都可以看得出这位传统制造业的顶级王者也有她不适应和擅长的领域，很明显其并没有完全的对“新时代”的到来做好应有的准备，这也让在格力在 2020 年第一季度只交出了“预计亏损 300 亿”这张令人遗憾的答卷。

5.1.5 行业及产品版块成本结构

表 5.7 行业及产品版块成本结构

	2019 年		2018 年		2017 年	
	营业收入比重	毛利率	营业收入比重	毛利率	营业收入比重	毛利率
	分行业					
制造业	79.18%	33.90%	86.10%	34.11%	89.14%	35.80%
其他业务	20.82%	3.56%	13.90%	—%	10.86%	—%
	分产品					
空调	69.99%	37.12%	78.58%	36.48%	83.22%	37.07%
其他产品	20.92%	3.56%	13.90%	—%	10.86%	—%

从格力整个行业及产品板块成本结构来看（上表 5.7 所示）：格力当前的价值创造点依然来源于其引以为傲的空调制造业中，而成本结构也仍然倾向于整个空调制造业版块，通过图表可以清楚看到其成本几乎占到了整个企业价值创造的八成左右，仅就这样的高成本结构，就会使格力这辆重型卡车在当今变幻莫测的市场竞争格局中处于后程不利的尴尬地位。

综上所述，在“新时代”背景下，制造业企业对其成本结构的构建与管控不能再以传统的惯性思维去建立，而是要跳出传统的“圈子”，找到真正能够适应时代脉搏的成本结构，对传统做“升级”，令传统去“跨界”。要知道，成本结构在未来的企业成长中所扮演的并非是行业传统的呼应，而是时代变迁与发展的折射。因此，建立多角度、多维度的全新成本结构，确定最恰当、最有效的成本管理方法，找到更多更完美的价值创造方式，是格力电器未来成长能力优化提升与重塑再造的首要任务。

5.2 价值创造对成长能力的影响

根据前文分析可知，一个企业成本结构的建立对其价值的创造能力有着非常直接的影响，真正能够让企业未来爆发出巨大成长能力的成本结构一定是能够创造出更多实际价值的。因此，本部分通过对格力当前成本结构组成中所涉及到的相关资源进行进一步分析梳理，挖掘在其成长过程中创造价值的薄弱点，为接下来格力电器成长乏力原因的总结做好铺垫。

5.2.1 企业资源分析

从现代企业管理学的角度来讲，企业资源即就是其经营所需要的，能够被企业拥有和控制的一切要素的总和。根据资源具体性态的不同可分为有形资源、无形资源、财务资源、实物资源等若干种。简单来说也就是我们日常所强调的“人、财、物”。如图 5.6 所示：



图 5.6 企业资源构成情况

第一，人力资源管理就是企业所有的组织体系内部人才和外部人才的总和，包括身体、智能、关系、心理能力和其他智力经验。人力资源在很大程度上表现一方面为企业员工数量的增加，另一方面则主要表现为无形的物质，如体能、智力、人际关系、智能管理经验和员工固有的精神心理特点。因此，人力资源管理既是有形的，也是无形的。它在本质上是整个企业的资源组织架构中最重要、关键的资源，既是整个企业科学技术、信息资源的主要载体，也是企业资源绩效水平的重要决定因素。

第二，财务资源(现金资源)是企业有形和无形资产的货币表现形式，反映在各种经济资源中，包括资金、应收款和其他权利，这些都是以货币计算和计量的。这既包括静态规模和动态周转，也包括企业管理这些资源的能力。财务资源既是企业成长的经济基础，也是拓展和开发企业其他资源的必要条件。

最后，来源于“物”方面的资源是指集中在企业整个经营过程中的各项有形与无形资源的总称。相比于有形资产，无形资产看起来虽然没有明显的物质作

为载体，但它们却可以为企业带来前所未有的优势，尤其是对新时代背景下的制造企业来说，无形资源的利用不仅更能创造更多更高的价值，同时也更能在企业成长能力的塑造提升中发挥更有效的作用，是新时代企业可持续成长的基石。接下来后文将重点从格力电器近年来人力资源、财务资源、以及无形资源三方面的分析来揭示其价值创造“缩水”的实际情况。

5.2.2 格力价值创造收缩分析

截止 2019 年，格力电器员工专业结构及员工教育程度构成如表 5.8、5.9 所示：

表 5.8 格力电器员工专业结构

专业构成	专业人数	占比
生产人员	67113	76%
科研人员	14251	16%
销售人员	2822	3%
财务人员	938	1%
行政人员	3722	4%

表 5.9 格力电器员工教育程度构成

员工教育程度	人数	占比
本科及以上	17791	20%
大专	11641	13%
中专及以下	59414	67%

从表 5.8、5.9 可以看出，格力当前的员工主要集中在生产环节上，而科研人员数量虽在逐年缓增，但其所占比重却不是很高。随着大智移云时代的全面到来，人工智能已经开始在未来企业的生产环节“大展拳脚”，别说是产品的生产，就连会计事务所的多一半日常工作都可由财务机器人全面替代，作为以产品生产为主的传统制造业就更更要向这一步去迈进。因为生产人员在教育程度上多为大专及以下，其劳动力的付出很难在某一程度上为现代企业带来更高的价值输出。从表

中我们可以明显看到，格力当前拥有本科及以上学历教育经历的人员仅占总人数的20%，剔除其他相关部门人员后，真正归属于科研工作的又占几成？这个比重显然是很低的。在新时代所带来的全面冲击下，很明显格力未来成长能力所需要的是“出知者”所带来的价值创造，而非单纯的“出力者”。

财务资源作为一个企业价值创造的核心部分，更是非常重要。下表 5.10、图 5.7 反映格力近年来财务资源价值创造的具体情况：

表 5.10 格力电器近十年营业收入价值创造

	营业收入	变化趋势
2010	604.3	42.3%
2011	831.6	37.60%
2012	993.2	19.43%
2013	1200	20.87%
2014	1378	14.75%
2015	977.5	-29.04%
2016	1083	10.80%
2017	1483	36.92%
2018	1981	22.61%
2019	1982	0.02%

均值：17.60%

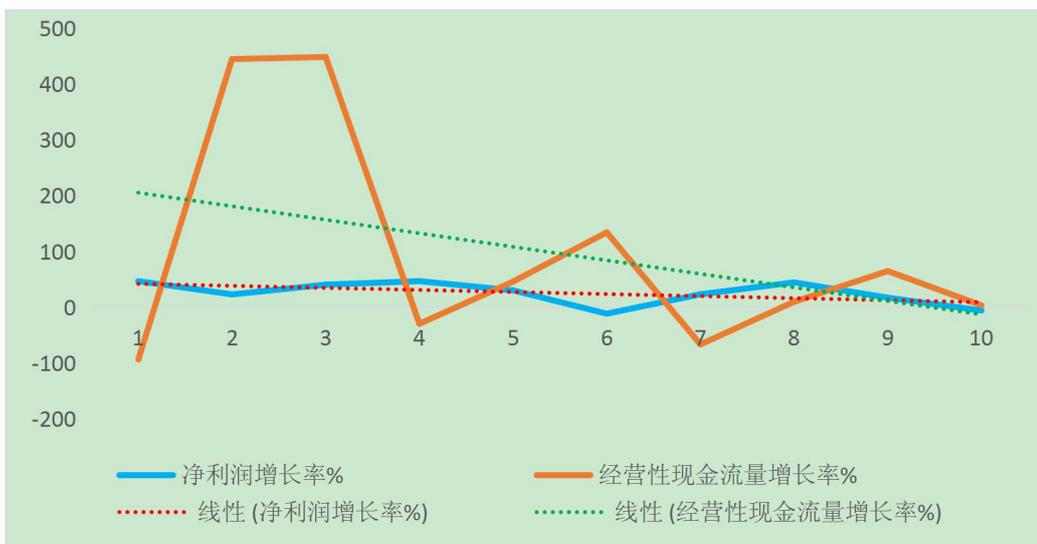


图 5.7 格力电器近十年主要财务资源价值创造

从上面两个图表所反映的情况看，格力近十年由其财务资源所创造的价值是明显收缩呈收缩状的。不可否认的一点是，这个价值创造的水准在仅仅在当下的传统制造行业中算得上是标杆，但是在本文一再强调的新时代所带来的强力冲击下，这样的价值创造能力明显使得企业在未来成长中显得后劲不够，没有强大的续航能力来保证其成长潜力。企业的成长就好似跑马拉松，不仅需要一定的速度，更需要持久的耐力。作为格力来说，必须要看到其未来成长所表现出的乏力与疲态，否则再往后几十年，那个“十亿赌约”的可能真的胜负难料！

除此之外，经济增加值（EVA）作为评价企业经营绩效最有效的财务指标，对企业的价值创造中也有着举足轻重的地位。它侧重于资本的投入成本，企业的盈利能力只有在超过投资成本时才能为股东创造价值，具有全面评估经营者有效利用资本和为股东创造价值的的能力，反映了企业的最终目标，同时也是企业价值管理体系的基础与核心。表 5.11 具体阐述了格力近年来经济增加值的变化情况：

表 5.11 格力电器近年来经济增加值 单位：亿元

年度	股东权益	税后利润	占用股东资金	资本成本	经济增加值 (EVA)	EVA 占税后利 润比重
2010	140.1	43.03	97.07	5.8	37.2	86%
2011	183.8	52.97	130.83	7.8	45.1	85%
2012	275.8	74.46	201.34	12.1	62.4	83%
2013	353.7	109.4	244.3	14.7	94.7	86%
2014	451.3	142.5	308.8	18.5	123.9	86%
2015	485.7	126.2	359.5	21.6	104.6	82%
2016	549.5	155.7	393.8	23.6	132.1	84%
2017	668.5	225.1	443.4	26.6	198.5	88%
2018	927.1	263.8	663.3	40	224	84%
2019	1120	248.3	871.7	52.3	195.9	78%
均值	478.4	133.7	344.6	20.7	113.1	84%

注：格力电器 EVA 计算过程：占用股东资金=股东权益-税后利润（资本成本按照占用股东资金的 6%计算） EVA=税后利润-资本成本

通过对上表的阅读，我们会发现一件比较有意思的事，单从格力近十年所创造的经济增加值来看，企业当前正值成熟，这样价值创造数据是比较“耀眼”的。但是，这个看似优异的数据并没有使企业在新时代的激烈竞争中占到更多的便宜，反而将企业本该拥有的成长潜力牢牢锁住，这到底是什么原因呢？

对于上面这个问题的原因，就不得不对企业的无形资源进行一番分析。无形资源作为企业一种不具有实物形态的资源在现代企业竞争中具有越来越重要的地位，在很多时候其所能为企业创造的价值已经远远高于了有形资源所能够创造的价值。而格力的无形资源就相当于其对产品的科研开发，面对未来的成长发展，前文分析到格力要靠的更多的是对无形资源的研究开发，其未来成长能力的驱动应有更加顺应新时代背景的价值创造来源，如下表 5.12：

表 5.12 格力电器近年来宏观利润表 单位：亿元

年度	价值创造			价值分配			
	营业收入	成本费用	价值总额	工资福利	利息费用	税收费用	税后利润
2010	604.3	474.1	130.2	79.1	0.6	7.5	43
2011	831.6	681.3	150.3	86.7	0.2	10.3	52.9
2012	993.2	732	261.2	171.4	2.3	13.1	74.5
2013	1200	803.9	396.1	262.2	4.9	19.6	109.4
2014	1378	880.2	497.8	323.2	7.1	25	142.5
2015	977.5	660.2	337.3	181.7	6.5	22.9	126.2
2016	1083	728.9	354.1	167.4	0.9	30.1	155.7
2017	1483	995.6	487.4	219.3	1.9	41.1	225.1
2018	1981	1382	599	285.7	0.5	49	263.8
2019	1982	1435	547	252.3	1.1	45.3	248.3
合计	1251.4	877.3	376	202.9	2.6	26.4	144.1

注：宏观利润表计算过程

价值总额=营业收入-成本费用；

税后利润=价值总额-工资福利-利息费用-税收费用

结合表 5.13:

表 5.13 格力电器科研支出情况 单位: 亿元

年度	营业总成本	营业成本	销售费用	管理费用	研发费用	研发费用占营业收入比	研发费用占净利润比	资本化研发投入占研发投入比
2010	581.9	81%	14%	3%	—	—	—	—
2011	790.1	86%	10%	4%	—	—	—	—
2012	923.1	79%	16%	4%	—	—	—	—
2013	1095	73%	21%	5%	—	—	—	—
2014	1233	71%	23%	4%	—	—	—	—
2015	861.3	77%	18%	6%	—	—	—	—
2016	914.8	80%	18%	6%	—	—	—	—
2017	1247	80%	13%	2%	57.6	3.89%	16%	—
2018	1693	82%	11%	3%	72.7	3.67%	26%	3.85%
2019	1707	84%	11%	2%	60.1	3.03%	24%	2%

从以上两个表可以反映出, 格力虽在价值创造方面表现出了较好的数值, 但其价值的创造渠道更多的依靠了“出力者”, 而非“出知者”, 这会在很大程度上影响甚至阻碍其在未来的成长中爆发出更大的能量, 这也是由于成本结构的不合理所导致的对价值创造能力的影响, 更是格力未来成长能力提升的潜在瓶颈。对这位制造企业的龙头来说, 找到成长乏力的原因并对其进行重塑再造, 是格力接下来若干年中必须要重视和直面的问题。

5.3 格力电器成长乏力原因分析

5.3.1 成本结构不合理

通过对格力电器近十年成本结构的分析梳理, 可以明显看出无论是在营业成本的构成, 还是在原材料采购成本的构成、亦或是产品研发成本的构成上, 格力的成本结构配置在逐渐的随着时代的发展而变的愈发不合理。在自身资源以及行

业基因的相关条件下，格力成本结构的配置一直是典型的传统制造企业重资产重生产的外在表现，而随着新时代的全面到来，这样的成本配置是很难创造出更多更有效的价值的。

格力当前的成本配置就好像一台“出力不出效”的老机器，这对其未来成长能力的提升无疑蒙上了一层阴影。企业的成本结构对资源具有依赖性，没有竞争优势的资源，任何配置方式都是空中楼阁。企业的优势资源决定企业价值链的整合方向，进而决定企业的成本投入方向，形成企业的成本结构。企业的成本结构配置必须要随着新时代的到来而进行全面的改善，必须要能够以新的价值创造要素来对成本结构进行重构。

对格力来说，新的价值创造要素促进了企业成本范围的逐步扩展，通过研发成本的投入获得以专利权、非专利技术等无形资源为代表的知本要素，使得其成本结构沿着价值链向两端延伸。同时，在新时代以虚拟网络化运营的主要环境中，通过关系成本的投入，依托企业外部的网络体系谋求发展，通过联盟与合作获取更大的价值创造空间，使得成本结构沿着价值网络进行纵向延伸。因此，价值创造决定了企业成本结构优化的方向。

表 5.14 格力电器历年价值链整合情况

时间	价值链整合重大事件	价值链整合类型
1997 年	自建销售渠道，独创区域性销售公司	纵向延伸
2003 年	成立控股的凯邦电机公司	纵向延伸
2004 年	收购凌达压塑机公司	纵向延伸
2005 年	收购珠海格力小家电有限公司，正式进军小家电	价值链拓展
2006 年	重庆空调基地投产	横向延伸
2007 年	10 家核心经销商组成京海公司，成为格力股东	纵向延伸
2007 年	珠海凌达收购珠海振港特造	纵向延伸
2008 年	空气能热水器生产	价值链拓展
2008 年	合肥空调基地投产	横向延伸
2009 年	与日本合资模具、压缩机公司	上游的横向延伸
2011 年	投资郑州凌达、重庆凌达、武汉凌达	上游的横向延伸

(续前表)

2011 年	芜湖、石家庄空调基地开始生产	横向延伸
2012 年	在长沙、郑州、石家庄、芜湖建立绿色再生资源利用有限公司	纵向延伸
2014 年	搭建线上线下一体化 O2O 电商平台“格力商城”	虚拟价值链
2015 年	与英利集团宣布结成全球战略联盟	价值链拓展
2016 年	收购珠海银隆新能源公司	纵向延伸

从上表 5.14 可看出,从 1997 年开始,格力在价值链拓展中做出过非常多的努力,但通过观察不难发现,能够在当今新时代背景下表现出成长增值的作业已经很少,而且作为对新时代主流的虚拟价值链拓展力度还远远不够,这也就从侧面反应了格力目前成本结构的构成中有很多都是“出力不出效”的,并未就时代的变化而对其成本结构的配置相应的调整。

5.3.2 成本管控方向不明确

对一个企业而言,成本管控不仅促进了资源优化与配置,也提升了企业价值和产品质量。成本管控作为企业生产经营活动的前伸与后延,同样可以提高企业的价值产出效率,降低企业的相关成本,进而推动产业升级,引领产业创新。随着当今大数据、物联网、云计算、人工智能、区块链等信息技术的全面迸发,企业通过全面成本管控体系的搭建孕育更高更强成长能力的目标迫在眉睫。

正因为新时代的来临,格力当前成本管控的方向性并不突出,通过前文相关图表数据的分析可以看出,单从成本管控的效果讲格力不算差,但要结合当下企业所面临的实际外部情况的变化看,其成本管控缺乏以一定的指向性。并未真正的做到以企业未来成长能力的实现与提升为目标对成本进行管控。相反地,有些成本的管控很少在未来企业成长中创造出更高更有效的价值。

5.3.3 价值创造能力严重收缩

结合前文分析企业未来成长能力的实质就是不断改变和调整着企业的资产,有效利用企业现有的各种资源来创造企业价值。但近年来格力在自身“人、财、物”等相关资源的限制下,加之成本结构的配置与管控问题,非常清晰的暴露出

以物质生产资源为优势，以互联网资源、人才资源、无形资源为突出劣势的价值链收缩状态，未来成长潜力堪忧。除了前文提到的“人、财、物”三方面资源近来价值创造实况外，从总体上格力近年来资产周转率的变化情况（表 5.15）也可以看出：其资产周转率实际上处于整个行业的较差水平（家电行业均值在 1.2% 以上）。

表 5.15 格力电器近年来总资产周转率

年份	2015	2016	2017	2018	2019
总资产周转率	0.61%	0.64%	0.75%	0.85%	0.74%

除空调外，格力在其他业务领域几乎没有优势，所当面临的外部环境发生突然性的改变，抑或是空调产品销售市场遭遇了冲击时，格力的抵抗性是比较差的，其收入只能随着空调销售的变化而起伏不定。比较近几年格力电器、美的集团、青岛海尔的主营业务增长率、净利润增长率，如下图所示：

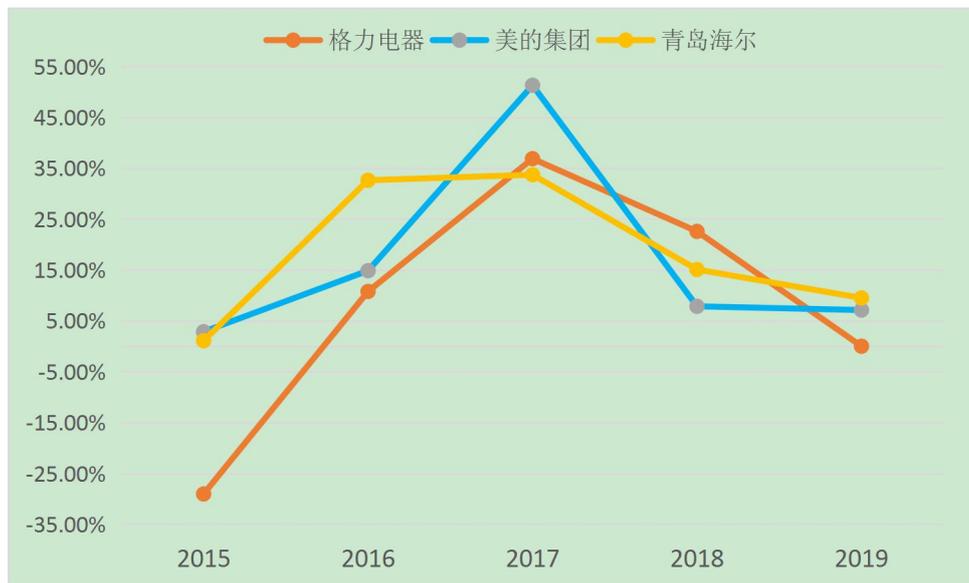


图 5.8 格力、美的、海尔近年来主营业务增长对比

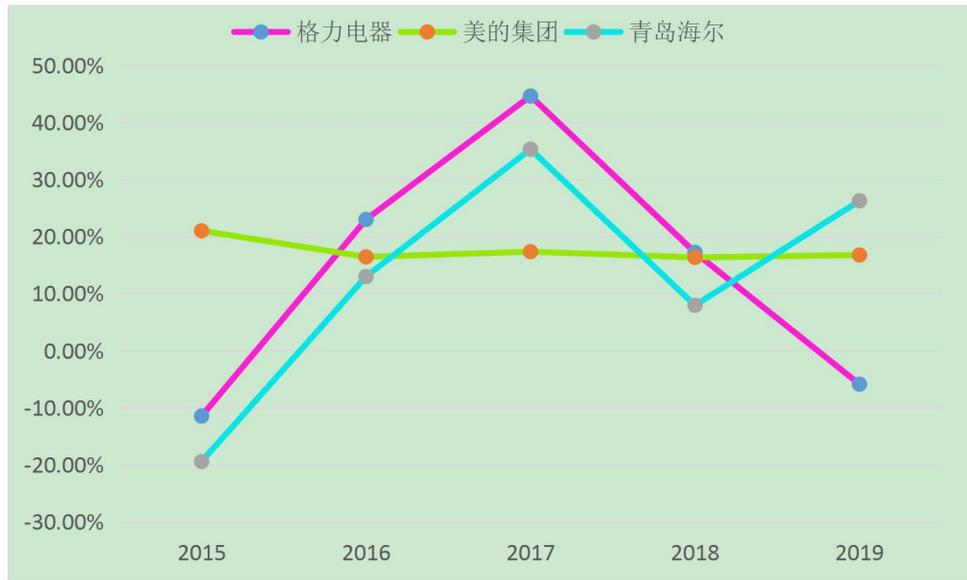


图 5.9 格力、美的、海尔近年来净利润增长对比

根据上图，虽然随着新时代的来临三家制造业企业主营业务增长率每年都呈现出不同程度的下降，但同时净利润增长上，美的和海尔还是具有一定的优势，这无疑于其多元化发展所带来的效果。这是因为美的和海尔不单纯依靠空调产品，在洗衣机、冰箱、彩电等都有很大市场份额，由于格力价值创造渠道的限制，其在空调销售遇到困难时就只能被动经营。种种数据表明：格力当前价值创造能力收缩严重！

5.3.4 成本结构与价值创造不相匹配

企业的资源对其成本结构具有决定性作用，没有竞争优势的资源，无论怎样配置都可能无法为企业创造出更高的价值。通过优势资源决定企业价值创造的方向，进而确定成本的投入方向，形成企业的成本结构。在当前新时代背景下，企业的价值创造渠道正在由传统的物质生产资源拓宽到以互联网为依托的现代无形资源，价值创造方式更是从实体制造蔓延到虚拟网络，价值创造空间也逐渐向企业外部延伸。价值创造源泉和价值创造方式的改变催生了影响企业价值创造新要素。

因此，塑造与企业价值创造相匹配的成本结构成为当前格力成长潜力激发的重要一环。而从之前的成本结构与价值创造的梳理分析中也能够清楚的得知，格力当下所对应的成本结构在很大程度上并未对企业催生出更多的价值创造点，

反而形成了企业未来成长能力提升的瓶颈。针对该现状，格力在未来的发展中必须要正确对待，重新站在成本与价值创造的视角，确定能够让企业未来产生价值增长点的成本作业，对其成长潜力进行优化挖掘与重塑再造，搭建成本管理新机制，强化价值创造关键点，探究企业未来成长能力提升与重塑的新思路。

6 格力电器成长能力提升对策

本章根据对四、五章案例的研究分析，对格力电器未来成长能力的重塑与提升从成本与价值的视角提出行之有效的方案及对策。

6.1 通过优势资源改善成本结构

尽管资源的异质性可以给企业带来竞争优势，但无法解释拥有同样资源的企业为何有些成功，有些失败。企业只有形成应对时代环境变化的动态能力，才能拥有持续的竞争优势，获得价值创造能力的提升。动态能力不仅强调了组织对内部资源和能力的重构性整合，更强调了外部环境对于企业成长的重要性。因此，不论是任何成本结构配置模式，都要求企业主动积极地根据已获取的内部资源，预测外部环境的动态变化，并通过能力的重构来达到价值创造效果。

因此对于格力来说，要进行战略成本结构重置与完善，就需要对价值链上各种活动进行不断整合与优化，消除不增值的业务，找到增值动因，更好地进行成本管控，如下表所示：

表 6.1 格力电器成本结构完善设想

产品价值环节	资源投入措施	成本投入程度	成本结构
品牌	电商渠道	低	规模化成本
	口碑营销、事件营销	低	
产品零部件	供应商采购	低	差异化成本
组装	生产外包	低	
产品设计	空调核心技术	中偏高	差异化成本
硬件	供应商购买	低	
软件	空调智能系统	中偏高	

6.2 构建战略成本管控新机制

表 6.2 格力电器未来成本管控新机制设想

	格力电器	新时代企业	指标或特征
运营模式	重资产模式	轻资产模式	固定资产占比、费用率
获利核心点	产品	平台和服务	各分部毛利或净利润占比、坪效
收益性质	通过为用户提供高质量产品获得高利润	通过为用户提供应用服务和数据分析获取增值收益	企业主要收益来源
成长性	稳中求进	高成长性	收入或净利润增长比
跨界及转型能力	不太灵活 边界成本高	想象空间大、边界成本低	生态圈范围及业务链接度
客户需求分析方法	市场问卷 统计调查	互联网平台、大数据分析和数据挖掘	企业挖掘客户需求的方式/产品或服务升级的信息来源
营销模式	满足需求、以产促销、有库存	创造需求、以销促产、饥饿营销等	实际销售模式
实力派	注重“硬实力”，重视专利技术、自主研发、自主生产、自主销售	注重“软实力”，重平台、供应链、用户流量、技术、场景、数据和创新、将商品链接、精准提供服务、趋于智能化和无人化	企业获利媒介 核心竞争力
估值	正常，更加依靠财务数据	高估值、高市盈率，侧重无形资产所带来的价值	估值额、市盈率

根据表 6.2 所述，格力电器在未来应当完善当前成本结构的配置，搭建战略成本管控的新机制，使企业的成本结构能够朝着新时代背景下企业成本管控的新方向不断迈进，在整个成本结构配置的过程中以价值链的内外同时拓展为重要抓手，摒弃不增值的作业，找到增值成本动因，并能集中现有资源去搭建更有效的企业成长能力提升平台。

6.3 强化价值创造关键点

企业必须在战略经营的环境下构建自身的价值创造体系,才能适应现代企业成本管理的需要,未来企业价值创造能力塑造的最大目标也正在于此。未来企业需要在传统战略经营的基础上将企业外部也作为研究对象,把原料的供应商到最终消费者整个作业作为一个完整的链条,通过各价值作业相关联的成本动因关系来准确把握企业的成本,识别不同作业的成本动因,要找到真正能重塑和提升价值创造能力的作业,通过重塑价值链的方式来凸显企业的成本优势,真正的将成本管理的思维理念扩展到企业整个价值链的活动中。

因此,为了能够给企业创造更大的成长空间,使企业成本结构的配置发挥出最大的效用,充分利用企业各项资源并依靠其技术创新的优势,格力未来应当尝试步入多元化道路,合理适度的向生活电器的相关领域推进,有目标的扩充新产品类型;加强智能家居的研发力度,完善智能装备和核电等新能源产品的开发流程,实现产品的全生命周期管理,加快企业的业务拓展步伐,找准方向,强化并创造出更多的价值创造点,力求实现成功转型并能够使企业未来成长能力获得新的提升。

6.4 完善与成本结构相匹配的价值创造方式

格力作为资本密集型企业,其目前企业成长动力的来源仍然集中在对生产资本的利用上,所创造出的价值却更多的归属了企业股东,这样的成本结构与价值创造方式虽然对这类以资本为主要资源的企业来讲并不算“奇异”,但随着文中所述“新时代”的全面到来,这样的成本结构与价值创造方式很明显无法跟随时代的脚步,对企业成长的持久性与可持续性都存在着不小的威胁与挑战,从2010-2019年度格力整体的表现就足以证明这一切。因此,对格力来说找到成本结构与价值创造方式的完美契合点是当下应当重视和直面的问题。

要解决这个问题,依然要回归管理会计对企业成本管控的核心问题上,那就是树立“以人为本”的成本管控核心。要在企业长期生产管理的目标中充分调动企业广大干部、职工的工作积极性,充分发挥每个负责人在对自己企业的目标生产、运作、管理等全过程工作中的积极主动性与积极创造力。按照每个负责人的

目标要求制度来合理分解自己的每个目标控制成本,合理有效地把自己的每个目标管理成本及时分解交付给各级、每一个管理层次、每一个工作环节的项目负责人,发挥每一个人的团队领导作用。要将知识技术获取企业核心竞争力和提高企业价值创造能力作为重要的驱动性因素,通过将企业知识资本化并且逐步做到由“出力者”向“出知者”的倾斜,借助科技开发的“知本化平台”让每位员工都施展才华,共享更多企业价值,构建企业和知识型员工之间的利益共同体。从传统的按劳分配与按资分配向新时代下的按“知”分配慢慢过渡,做到合适的成本结构与有效的价值创造模式之间的完美匹配与融合,最大限度地激发起员工为企业未来成长能力的提升添砖加瓦的激情与动力。

总之,找到最理想的价值创造点,提高与成本结构之间的达成度。这种做法长期坚持下去,能够最大限度地提高各项经济资源的使用效率,激发人的主观能动性,向企业未来成长能力的重塑与提升极限发起挑战。

7 研究结论与展望

本章根据案例研究结果得出研究结论,并结合研究结论针对案例研究的局限性以及对未来相关研究的展望作一小结。

7.1 研究结论

首先,构建合适的成本结构为价值创造指明了方向。

企业在不同时期基于其要素优势会形成不同的成本优势,而独特优势资源通过对不同层次资源配置的决定,形成不同形式的价值链整合模式,通过将优势资源投入价值链上增值最大化的环节,形成企业独特的成本结构。格力电器在成长的过程中虽然拥有非常丰富的人力以及财物资源,但是这些资源在新时代的企业竞争环境中并不是能够创造更多价值的优势资源。因此,其对价值链上的成本投入与增值环节出现了一定程度的偏离,使得企业成本结构与价值创造之间缺乏了相对合理的搭配。所以,最大限度的利用优势资源是其成本结构搭建的基础,同时也是企业未来成长能力塑造与提升的关键。

其次,成长能力的优化提升与重塑再造是构建企业成本结构的核心。

任何企业的成本结构重塑调整,都要求企业主动积极地根据已获取的内部资源,预测外部环境的动态变化,并通过成长能力的重构来达到价值创造效果。作为传统制造业的格力集团更应当如此,在现阶段利用好企业丰富的人力资源与财物资源的基础上,加大对投入研发、营销成本动态匹配的创新与服务能力,最大限度的使企业成本结构与价值创造方式相契合,找到增值动因,实现企业成长能力重塑与提升的最大值。

最后,对知本资源的充分利用是未来企业价值创造的源泉。

在当前经济与信息技术发展并行的新时代,企业的资源限制条件大大降低,价值创造源泉逐渐拓宽到无形资源领域,价值创造方式从实体制造蔓延到虚拟网络,价值创造空间也由企业内部延伸到了企业外部。价值创造源泉和价值创造方式的不断改变催生了影响企业价值创造的因素。而新的价值创造要素也促进了企业成本边界的扩展及成本结构的优化,通过研发成本投入等无形资源为代表的知本要素,促使企业的成本结构沿着价值链两端不断延伸。

综上所述：找到最理想的价值创造点,提高与成本结构之间的契合度,长期保持下去能够在最大程度上改善和提升各项企业资源的利用效率,激发个体和企业管理者的主观能动性,向企业未来的成长能力重塑提升的极限发起挑战。

7.2 研究不足与展望

由于客观因素的限制,本文研究仍有一些不足:

第一,企业成长问题作为企业管理实务中的重要问题,其影响因素众多。但是本文仅站在了财务管理的角度,通过成本与价值的视角对格力电器未来成长能力的重塑再造与优化提升进行了分析梳理,加之格力所代表的制造业仅仅是所有企业类型中的一类,可能对于其他需要借鉴相关经验的企业来说,本案例的数据结果以及相关结论不够具有典型性和推广性;

第二,在企业成长理论的相关研究中,成本与价值创造与企业未来成长能力之间的相互影响关系缺少相关的实证研究,使得本案例的数据结果以及研究结论缺乏一定的力量支撑;

第三,在本文撰写过程中,对成本、价值与企业成长全路径中三者逻辑关系的表达与论述还是存在一定的瑕疵与疏漏,使得后文中在企业成长乏力原因分析还存在一些逻辑上的不足,希望能通过未来的学习对该部分进行进一步的完善;

总的来说,成本与价值的组合对于企业成长有着十分重要的作用,成本耗费的动因在于价值的创造,同时价值创造也决定了成本结构优化的方向。成本是价值的因,同样也是价值的果。对于如何改善并构建企业成本结构与价值创造之间的完美契合还需做出更多的努力。

参考文献

- [1] A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective [J].
Jack A. Nickerson, Todd R. Zenger. *Organization Science* . 2004 (6)
- [2] Does Country Matter. S Makino. *British Educational Research Journal* . 2004
- [3] Learning orientations and growth in smaller firms. EUGENE SADLER SMITH, DAVID P SPICER, IAN CHASTON. *Long Range Planning* . 2001
- [4] Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Spender J C. *Strategic Management Journal* . 1996
- [5] Sunk Costs, Firm Size and Firm Growth. Cabral, L. *The Journal of Industrial Economics* . 1995
- [6] The investment opportunity set, director ownership and corporate policies, evidence from an emerging market. HOSSM, LAMKCK, SAMIH. *Journal of Corporate Finance* . 2004
- [7] The relationship between size and growth: The case of Italian newborn firms. F Lotti, E Santarelli, M Vivarelli. *Applied Economics* . 2001
- [8] THORSTEN BECK, ASLI DEMIRGÜÇ - KUNT, VOJISLAV MAKSIMOVIC. Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?[J]. *The Journal of Finance*, 2005, 60(1).
- [9] (英)A.斯密著.国民财富的性质和原因的研究[M].商务印书馆, 1972
- [10] 陈菡, 林寒振, 全京津, 柯锦阳. 价值导向下的成本管理创新——M公司的柔性成本管理实践[J]. *财会月刊*, 2019(21):65-69.
- [11] 董博, 刘李福, 邱琪. 新中国企业成本管理的发展与演变[J]. *财会月刊*, 2019(18):164-169.
- [12] 冯圆. 成本管理控制机制与行为优化研究[J]. *财会通讯*, 2020(02):15-20.
- [13] 郭金录. 关于企业成长理论演变及其实践应用的探讨[J]. *经贸实践*, 2016(24):164.
- [14] 何万能. 基于价值星系的战略成本管理模式构建[J]. *财会通讯*, 2019(01):45-48.
- [15] 黄群慧, 余泳泽, 张松林. 互联网发展与制造业生产率提升: 内在机制与中国经验[J]. *中国工业经济*, 2019(08):5-23.

- [16]黄世忠.解码华为的“知本主义”——基于财务分析的视角[J].财会月刊,2020(09):3-7.
- [17]黄永春,郑江淮,谭洪波.价值链视角下的企业自主知识产权名牌的成长路径——来自联想品牌的个案研究[J].财经论丛,2012(01):97-102.
- [18]洪荭,熊念念,熊巧.价值链收缩视域下的企业成本结构——基于小米公司的案例[J].财会月刊,2018(02):105-111.
- [19]霍东霞.基于企业成长理论的山西煤炭企业转型路径探析[J].忻州师范学院学报,2013,29(05):39-41.
- [20]霍晓萍.创新投入与企业成长:抑制还是促进?[J].社会科学家,2019(02):38-45.
- [21]蒋高阳.基于 EVA 价值管理的财务战略探讨[J].财会学习,2016(21):45-46.
- [22]蒋一苇.企业本位论[J].中国社会科学,1980(01):21-36.
- [23]李洪亚.OFDI 与中国制造业企业成长[J].经济学报,2019,6(02):177-216.
- [24]李朋波,梁晗.基于价值创造视角的企业组织结构演变机理研究——以阿里巴巴集团为例[J].湖北社会科学,2017(02):104-111.
- [25]李生,于君.无形资本质量的含义、影响因素及评价标准[J].财会月刊,2009(15):13-14.
- [26]刘昌年,梅强.“专精特新”与小微企业成长路径选择研究[J].科技管理研究,2015,35(05):126-130.
- [27]刘巨钦.企业集群内生性成长的演进分析[J].湘潭大学学报(哲学社会科学版),2008(01):65-70.
- [28]刘琨.我国制造业成本结构的优化路径探微——来自乘用车制造企业的证据[J].财会月刊,2018(01):95-101.
- [29]刘秀洁,董娜.基于价值链的企业集成成本管理实践——以中国五矿集团有限公司为例[J].财会通讯,2020(10):172-176.
- [30]莫斯惠.技术商业化能力、开放式创新与企业成长性[J].财会通讯,2017(36):77-82.
- [31]欧晓钢.农产品物流成本结构优化策略研究[J].物流技术,2013,32(13):111-112+115.
- [32]欧阳清.我国成本管理改革的回顾和展望[J].会计研究,1998(05):26-31.

- [33]平书阳,胡志勇.“互联网+”下技术创新对企业成长的实证研究——以 775 家上市公司为例[J].九江学院学报(社会科学版),2018,37(02):120-125.
- [34]任志宽,韩莉娜.知识管理、机制创新与研发型企业成长[J].科技管理研究,2020,40(02):33-39.
- [35]沈志渔,孙婧.基于破坏性创新的新兴企业成长路径研究[J].首都经济贸易大学学报,2014,16(01):90-96.
- [36]孙伟,刘焯昭.“互联网+”企业基于 EVA 的财务战略探讨——以 NW 软件为例[J].财务与会计,2018(20):65-66.
- [37]田洪刚.企业成本管理与价值链管理模式的融合创新[J].商业经济研究,2020(03):130-132.
- [38]田晓川.基于价值链的成长型中小企业战略成本管理[J].财会通讯,2017(26):77-81.
- [39]万寿义,王红军.1949-2009 年中国企业成本管理发展历史考察[J].经济问题探索,2010(02):98-103.
- [40]王大勇,陈方正.论知识资本价值增值性质[J].南京理工大学学报(社会科学版),2007(06):1-7.
- [41]王景峰.创新驱动型民营企业成长演化路径研究——以 L 集团为案例[J].现代管理科学,2016(04):112-114.
- [42]王丽平,代如霞.新经济下创新型企业成长要素组合与高效发展模式研究[J/OL].软科学:1-11[2020-06-23].
- [43]王颖.规模、利润与企业边界:经济学均衡范式下的企业成长理论[J].当代财经,2018(05):15-24.
- [44]王玉荣,高菲.转型时期中国企业创新能力成长路径研究:基于共演视角的一个案例分析[C].中国管理现代化研究会、复旦管理学奖励基金会.第八届(2013)中国管理学年会——管理案例研究分会场论文集.中国管理现代化研究会、复旦管理学奖励基金会:中国管理现代化研究会,2013:72-86.
- [45]武文杰.HB 公司价值链成本管理实践[J].财务与会计,2020(04):39-43.
- [46]吴晓翠.企业成长的一个悖论分析:效率与适应[J].商业研究,2005(17):43-45.
- [47]夏清华,方琪.制造业转型与商业模式创新的路径研究——基于格力和美的的

- 双案例分析[J].学习与实践,2017(04):31-41.
- [48]肖红军,阳镇.多重制度逻辑下共益企业的成长:制度融合与响应战略[J].当代经济科学,2019,41(03):1-12.
- [49]邢建国.可持续成长型企业的基本约束条件及其战略重点[J].中国工业经济,2003(11): 55-61.
- [50]徐海峰,陈存欣.企业成长性对研发投入的影响研究[J].科学管理研究,2019,37(03):115-118.
- [51]许明.基于基因结构的企业成长影响因素研究:从“零和竞争”到“正和竞争”[J].暨南学报(哲学社会科学版),2019,41(02):15-26.
- [52]杨杜.企业成长论[M].中国人民大学出版社,1996.
- [53]杨芳.融资管理:创业企业的发展成长新思路——评《创业企业融资管理研究》[J].江西社会科学,2018,38(12):3.
- [54]杨桂菊.战略创业视角的老字号企业持续成长路径——基于恒源祥的探索性案例分析[J].经济管理,2013,35(05):52-62.
- [55]杨小凯.企业理论的新发展[J].经济研究,1994(07):60-65.
- [56]杨勇军,于洪彦.耦合视角下的电商企业破坏性创新与颠覆性成长机理探究[J].商业经济研究,2015(10):55-57.
- [57]姚书杰,蒙丹.中国制造企业国际化网络式成长模式的动力因素和作用机制研究[J].管理现代化,2019,39(02):55-58.
- [58]殷群.“世界级”创新型企业成长路径及驱动因素分析——以苹果、三星、华为为例[J].中国软科学,2014(10):174-181.
- [59]袁鹏,徐媛,刘海洋.中国制造业企业的成长符合 Gibrat 法则吗?[J].产业经济研究,2017(06):26-37.
- [60]张殿荣.基于价值流的精益成本管理研究[J].财会通讯,2019(02):104-108.
- [61]张宏婧,张晨.基因视角下的企业二次创业路径[J].财会月刊,2016(27):52-57.
- [62]张琳.基于价值链的企业绿色成本管理分析[J].财会通讯,2019(14):99-102.
- [63]张显峰.为企业成长寻求理论支撑[J].企业研究,2016(11):22-25.
- [64]张志强,雍兰利.新兴产业创新生态系统的集成与企业成长路径[J].改革与战略,2016,32(03):127-130.

- [65]赵中梅,高厚礼.企业杠杆率与成长性——基于企业生命周期视角[J].财会通讯,2018(02):23-26+129.
- [66]郑红梅,杜放.中小企业成长路径的创新模式选择——基于比亚迪公司的典型案例分析[J].物流技术,2012,31(21):71-73.
- [67]郑建伟,万君康,陈剑锋.基于产业集群的治理结构创新研究[J].武汉理工大学学报(信息与管理工程版),2004(03):123-126.
- [68]中国企业成长报告(2020)[J].企业管理,2020(04):6-13.
- [69]中国企业成长报告·2019[J].企业管理,2019(03):6-12.
- [70]周键,王庆金.创业企业如何获取持续性成长?基于创业动态能力的研究[J].科学与科学技术管理,2017,38(11):128-141.
- [71]朱斌,吕鹏.中国民营企业成长路径与机制[J].中国社会科学,2020(04):138-158+207.
- [72]庄亚明,李金生,何建敏.企业成长的内生能力模型与实证研究[J].科研管理,2008(05):155-166.

后 记

行文至此，三年的研究生生活即将画上一个句号，回首过去三年，有过欢喜，有过哀愁，路虽坎坷，走得艰辛，所幸一路有良师益友家人相伴，一切都值得。

首先感谢我的导师，从选题开始，一直到论文的撰写过程中给予了我很大帮助，今天论文的顺利完成离不开您的悉心指导。在三年的研究生生活中，您工作认真负责，严谨求实，爱护学生，让我由衷敬佩。饮其流时思其源，成吾学时念吾师。感谢在论文写作过程中所有教导我的老师以及参与我论文评审和答辩的各位老师，感谢你们的辛苦付出，祝老师们工作顺利，身体健康！

其次感谢我的父母，在研究生期间对我的鼓励和支持，感谢他们在背后对我的付出，他们的默默付出与无私奉献就是我前进路上的动力。祝愿他们身体健康！愿未来的日子里，我能够成为你们的依靠和骄傲。

最后感谢我的舍友们，感谢你们的包容与关怀，让我这三年感受到家一样的温暖。感谢学院所有同学，青春韶华，是缘分让我们相见。山水一程，惟愿诸位同学前程似锦，平安顺势，期待未来与更好的你们相见！

时光易逝，终有别时。感恩所有的相遇，片语难尽吾心。愿我们在各自的人生里熠熠生辉。最后祝愿母校越办越好！