

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
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 基于价值网络的海尔智家战略成本管理研究

研究生姓名: 罗婧

指导教师姓名、职称: 刘薇 副教授 杨宗峰 高级经济师

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: 2023年6月19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科研成果。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： 罗婧 签字日期： 2023.6.2

导师签名：  签字日期： 2023.6.5

导师(校外)签名： 杨宇峰 签字日期： 2023.6.8

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： 罗婧 签字日期： 2023.6.2

导师签名：  签字日期： 2023.6.5

导师(校外)签名： 杨宇峰 签字日期： 2023.6.8

Research on the strategic cost management of Haier Smart Home based on value network

Candidate : Luo Jing

Supervisor: Liu Wei Yang Zongfeng

摘 要

制造业是中国经济的重要支柱，对中国经济的健康稳定发展有着重要影响。虽然近年来中国制造业取得了长足进步和快速发展，但企业仍然面临着成本结构不合理、竞争激烈等挑战。因此，当前的重要任务是企业如何在战略层面上降低成本，获得竞争优势。随着传统制造业向智能制造的转型加速，企业的价值创造模式和战略成本管理重点已经从价值链转向价值网络。价值网络打破了企业间的信息壁垒，通过将价值网络成员的优势资源有效整合到核心业务活动的管理中，可以有效降低企业成本。因此，探索基于价值网络的战略成本管理对促进中国制造业的转型加速、迭代升级具有重要意义。

作为家电行业的领军企业，海尔智家紧跟物联网时代的步伐，与时俱进地调整战略方向，依托智能制造，实现了从家电制造商到智能家居解决方案服务商的转型，而海尔智家的成功与它基于价值网络的战略成本管理密不可分。因此，本文采用案例研究法，以海尔智家为例，研究其基于价值网络的战略成本管理具有现实指导意义。首先，本文对国内外战略成本管理和价值网络理论的相关文献进行了梳理，并据此确定了研究方向。其次，在理论层面，阐述了战略成本管理的概念、特点和分析方法，以及价值网络与战略成本管理的定义、基本结构、特点和关系；然后详细讨论了海尔智家的基本情况及其战略定位、战略成本动因。然后根据价值网络的结构、结构优势、战略成本管理措施三个方面总结出了基于价值网络的海尔智家战略成本管理的模式；并将海尔智家的相关指标与同行业的龙头企业美的集团和格力电器进行横向和纵向比较，分析其基于价值网络的战略成本管理的实施效果；最后，归纳案例结论并总结经验启示，以期能为其他制造业企业提供从价值网络角度进行战略成本管理的借鉴与参考。

关键词：战略成本管理 价值网络 战略成本动因 海尔智家

Abstract

The manufacturing sector is an important pillar of China's economy and has a significant impact on the healthy and stable development of the Chinese economy. Although China's manufacturing industry has made great progress and rapid development in recent years, enterprises are still facing challenges such as unreasonable cost structures and fierce competition. Therefore, the important task now is how enterprises can reduce costs and gain competitive advantages at a strategic level. With the acceleration of the transformation from traditional manufacturing to smart manufacturing, the value creation model and strategic cost management focus of enterprises have shifted from the value chain to the value network. Value networks break the information barriers between enterprises, and by effectively integrating the superior resources of value network members into the management of core business activities, enterprise costs can be effectively reduced. Therefore, exploring the strategic cost management model based on value networks is of great significance in promoting the transformation and acceleration of China's manufacturing industry, as well as iterative upgrading.

As a leading enterprise in the home appliance industry, Haier Smart Home has followed the pace of the Internet of Things era, adjusted its

strategic direction with the times and achieved the transformation from a home appliance manufacturer to a smart home solution service provider by relying on smart manufacturing, and the success of Haier Smart Home is inextricably linked to its strategic cost management based on value networks. Therefore, this paper adopts the case study method to study Haier Smart Home's strategic cost management based on value network as an example, which is of practical guidance. Firstly, this paper compares the relevant literature on strategic cost management and value network theory at home and abroad, and identifies the research direction accordingly. Secondly, at the theoretical level, the concept, characteristics and analysis methods of strategic cost management, as well as the definition, basic structure, characteristics and relationship between value network and strategic cost management are explained; then the basic situation of Haier Smart Home and its strategic positioning and strategic cost motivation are discussed in detail. Then the model of Haier Smart Home's strategic cost management based on value network is summarized based on three aspects: the structure of value network, structural advantages and strategic cost management measures; and the relevant indicators of Haier Smart Home are compared horizontally and vertically with the leading enterprises in the same industry, Midea Group and Gree Electric, to analyze the effect of its implementation of strategic cost management based on value network; finally, the case conclusion is

summarized and experience. Finally, the conclusions of the case are summarized and the experiences are drawn, with a view to providing reference for other manufacturing enterprises to carry out strategic cost management from the perspective of value network.

Keywords: strategic cost management; value network; strategic cost motivation; Haier Smart Home

目 录

| | |
|--------------------------------|----|
| 1 绪论 | 1 |
| 1.1 研究背景及意义..... | 1 |
| 1.1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.1.2 研究意义..... | 2 |
| 1.2 文献综述..... | 3 |
| 1.2.1 战略成本管理理论研究..... | 3 |
| 1.2.2 价值链理论及其发展研究..... | 4 |
| 1.2.3 价值网络理论及其发展研究..... | 5 |
| 1.2.4 基于价值网络的战略成本管理研究..... | 8 |
| 1.2.5 文献评述..... | 9 |
| 1.3 研究内容与方法..... | 9 |
| 1.3.1 研究内容..... | 9 |
| 1.3.2 研究方法..... | 10 |
| 2 基于价值网络的战略成本管理概述 | 11 |
| 2.1 战略成本管理..... | 11 |
| 2.1.1 战略成本管理的概念..... | 11 |
| 2.1.2 战略成本管理的特点..... | 11 |
| 2.1.3 战略成本管理的分析方法..... | 13 |
| 2.2 价值网络..... | 14 |
| 2.2.1 价值网络的定义..... | 14 |
| 2.2.2 价值网络的基本结构..... | 14 |
| 2.2.3 价值网络的特点..... | 15 |
| 2.3 价值网络与战略成本管理的关系..... | 16 |
| 3 海尔智家案例介绍 | 17 |
| 3.1 海尔智家基本情况介绍..... | 17 |
| 3.1.1 海尔智家发展历程..... | 17 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 3.1.2 海尔智家组织结构演变 | 18 |
| 3.2 海尔智家战略定位分析 | 19 |
| 3.2.1 宏观环境分析 | 19 |
| 3.2.2 微观环境分析 | 21 |
| 3.3 海尔智家战略成本动因分析 | 23 |
| 3.3.1 结构性成本动因分析 | 23 |
| 3.3.2 执行性成本动因分析 | 25 |
| 4 基于价值网络的海尔智家战略成本管理模式 | 27 |
| 4.1 海尔智家价值网络的结构 | 27 |
| 4.2 海尔智家价值网络结构的优势 | 28 |
| 4.3 基于价值网络的海尔智家战略成本管理措施 | 28 |
| 4.3.1 基于价值网络的海尔智家战略成本管理 | 28 |
| 4.3.2 共赢增值表驱动价值网络自演进 | 32 |
| 4.4 基于价值网络的海尔智家战略成本管理模式 | 34 |
| 4.4.1 管理目标——以顾客价值为导向的全面成本合理化 | 34 |
| 4.4.2 战略定位——深度参与型成本管理战略 | 35 |
| 4.4.3 管理重点——价值网络成员间关系 | 36 |
| 4.4.4 管理途径——建立价值网络内有效企业间市场 | 36 |
| 5 基于价值网络的海尔智家战略成本管理效果分析 | 37 |
| 5.1 基于价值网络的海尔智家战略成本管理财务效果分析 | 37 |
| 5.1.1 盈利能力分析 | 37 |
| 5.1.2 营运能力分析 | 38 |
| 5.1.3 偿债能力分析 | 39 |
| 5.1.4 成长能力分析 | 40 |
| 5.2 基于价值网络的海尔智家战略成本管理非财务效果分析 | 42 |
| 5.2.1 交互定制，融合低成本和差异化竞争优势 | 42 |
| 5.2.2 设计创新，洞悉个性化需求 | 42 |
| 5.2.3 精准营销，稳定销售成本 | 43 |
| 5.2.4 模块采购，降低采购成本 | 44 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 5.2.5 智能制造, 优化成本结构 | 45 |
| 5.2.6 智慧物流, 降低运输成本 | 46 |
| 5.2.7 智慧服务, 降低售后成本 | 46 |
| 5.3 基于价值网络的海尔智家战略成本管理影响路径分析 | 47 |
| 5.3.1 结构性成本动因的影响路径分析 | 47 |
| 5.3.2 执行性成本动因的影响路径分析 | 48 |
| 6 案例结论与启示 | 49 |
| 6.1 研究结论 | 49 |
| 6.1.1 价值网络在整体环节上优化成本管理 | 49 |
| 6.1.2 企业竞争优势环节成本结构明显改善 | 49 |
| 6.1.3 以顾客需求为导向, 产品生命周期内成本降低 | 49 |
| 6.1.4 数字化与业务深度融合, 运营降本增效 | 50 |
| 6.2 案例启示 | 50 |
| 6.2.1 共创共建共享价值网络, 获取竞争优势 | 50 |
| 6.2.2 识别企业竞争优势环节, 改善成本结构 | 50 |
| 6.2.3 以顾客需求为导向, 降低产品全生命周期成本 | 51 |
| 6.2.4 数字化赋能业务, 运营降本增效 | 51 |
| 参考文献 | 52 |
| 致谢 | 56 |

1 绪 论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

制造业是一个国家经济的主要支柱，是国家繁荣的基础。工业 4.0 的提出，迎来了信息技术推动工业变革的时代——智能化时代。《中国制造 2025》的出台和推广，将给中国传统制造业带来巨大变化，同时也给企业的成本管理提出新要求。数字经济和制造强国战略的提出，要求企业在战略层面长远规划布局。面对后疫情时代制造业所面临的变局与挑战，中国的制造业亟需加速转型和迭代升级，在复杂多变的经济环境中谋求新机会。如何重塑我国制造业新优势，是当前和今后的现实问题和重要任务。

面对全球生产需求下降、原材料成本高企，企业必须不断采取各种手段来增加自身的竞争优势。在竞争性市场中，成本管理与企业竞争优势密切相关，企业要想在竞争环境中生存和发展，就必须重视成本管理。传统的成本管理之所以不能达到战略高度，是因为它过于狭隘，只注重成本核算，缺乏与供应商、平台和客户等战略盟友的互动，而且忽略了整个行业，忽视了隐性成本的管理，传统的成本管理已经不能适应快速变化的经济环境下的业务需求。在成本管理的诸多方法与实际应用中，战略成本管理着眼于企业对于成本管理长期的规划与控制，将战略思维纳入到成本管理实践中，通过对企业成本行为和成本结构的整体理解、控制和改善，实现成本管理在战略层面上的功能拓展。

伴随着网络经济的兴起，企业的战略成本管理不再局限于单一组织和线性价值链，顾客多样化、个性化的需求驱动企业原有价值链解构。价值网络突破了价值链线性思维的桎梏，形成了以数字化网络和合作机制所构建起来的价值交换系统。价值网络的理念基础是合作共赢，强调以顾客需求为起点，然后根据大数据分析的结果对企业的战略规划和价值链进行重构，以提高企业的市场竞争力，实现企业战略与成本控制的高度一致，从价值网络的角度出发提高企业战略成本管理水平。

作为制造业的翘楚，海尔智家一直走在创新与转型的前沿，具有先进的企业发展战略和成本管理理念。海尔智家自 2000 年开启互联网转型之路，到 2012 年宣布进入网络化战略阶段，再到 2019 年着手布局物联网时代生态品牌战略，其价值创造路径一步步从线性价值链向着由技术网络和契约网络构成的价值网络转变。秉承着“企业平台化、

员工创客化、用户个性化”的经营理念，海尔智家用互联网思维将企业打造成为“无疆界的平台”，锁定数字时代用户的个性化需求；提出“人单合一”的管理模式，将员工与用户价值更紧密地联系在一起，同时推动企业组织向扁平化、网络化转型。海尔智家致力于整个价值网络总体成本水平的降低和成本结构的优化，以实现价值网络全面成本的长期持续合理化。

正是在此背景下，本文立足于海尔智家战略成本管理的全面转型，采用案例分析法，以其所构建的价值网络为出发点，介绍基于价值网络的海尔智家战略成本管理的背景，分析其构建价值网络的结构以及优势，并重点分析其最终的实施效果，总结其基于价值网络的战略成本管理的先进理念，以期能对制造业企业通过优化战略成本管理而获取战略性竞争优势有所贡献。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

基于价值网络进行战略成本管理改进了传统成本管理方法。从价值链的角度进行战略成本管理的研究已经颇多，但很少有研究者从传统制造业价值网络的角度研究相关的成本管理问题。随着企业外部环境的变化和公司治理模式的不断创新，研究者不再将企业战略成本管理和价值创造路径的研究局限于价值链，而是提出从整体角度将价值网络和战略成本管理联系起来。同时，由于定量研究的匮乏，学术界和实务界对价值网络如何影响企业的成本控制和财务绩效都缺乏深入研究，存在一定的局限性。本文在阐述相关理论后，选择具有中国特色的先进制造业企业，采用案例研究的方法，将理论知识与实践相结合，有助于丰富价值网络视角下中国制造业企业的战略成本管理研究，具有一定的学术价值。

（2）现实意义

海尔智家作为中国家电企业的典型代表，一直致力于调整、改进企业战略目标以应对内外部环境变化，探索企业转型。特别是在家电市场趋于饱和的情况下，对内实行组织结构扁平化调整，对外打造智能制造供应链等强化了竞争优势。海尔智家实施了基于价值网络的战略成本管理，成功构建起了较为完善的价值网络体系并实现了企业内外资源的有效整合。因此，本文从价值网络的角度，系统地分析了海尔智家价值网络的结构以及战略成本管理模式的构建基础，具体分析了其战略成本管理的实施效果，并归纳了成功经验，以期能对其他企业优化价值创造路径、改进成本管理有所启示。

1.2 文献综述

1.2.1 战略成本管理理论研究

(1) 战略成本管理理论的提出

战略成本管理最早是由英国学者 Kennes-Simmonds (1981) 在诺顿成本理论的基础上提出的, 他当时主要是从公司的市场竞争力角度来研究战略管理会计, 因此只对战略成本管理做了一些理论探讨。随后, 来自美国哈佛商学院的 Michael E.Porter (1985) 将价值链分析引入了战略成本管理, 并指出企业的竞争优势来自于成本管理。

(2) 战略成本管理的四种主流模式

基于上述二位学者的研究成果, Jack Shank (1993) 等人在《战略成本管理》一书中比较系统地探讨了战略成本管理的基本原理, 并提出了由价值链分析、战略定位分析和战略成本动因分析组成的桑克模式, 为企业将战略成本管理融入企业实践提供了方法指导。

此后, 关于战略成本管理的理论研究非常丰富。在 Jack Shank 理论的基础上, 由 Tony Grundy (1995) 所在的克兰菲尔德商学院提出了克兰菲尔德模式, 指导企业选择适合的战略管理计划, 并将其融合到企业的成本管理实践中。随后, 英国 Robin Goperan d 教授 (1998) 在传统的战略成本管理体系融入了作业成本法的理念, 将企业的竞争活动分配到作业上, 改进了战略管理会计体系。20 世纪 60 年代初期, 具有超前管理意识的成本企划模式由日本学界和企业界提出。这种“源流”管理思想, 要求将降低产品成本的“重点”从传统的制造阶段转移到开发和设计等源头阶段, 深入分析传播对象的起始点, 在下游制造过程中减少或消除非增值作业, 从而大大降低成本。

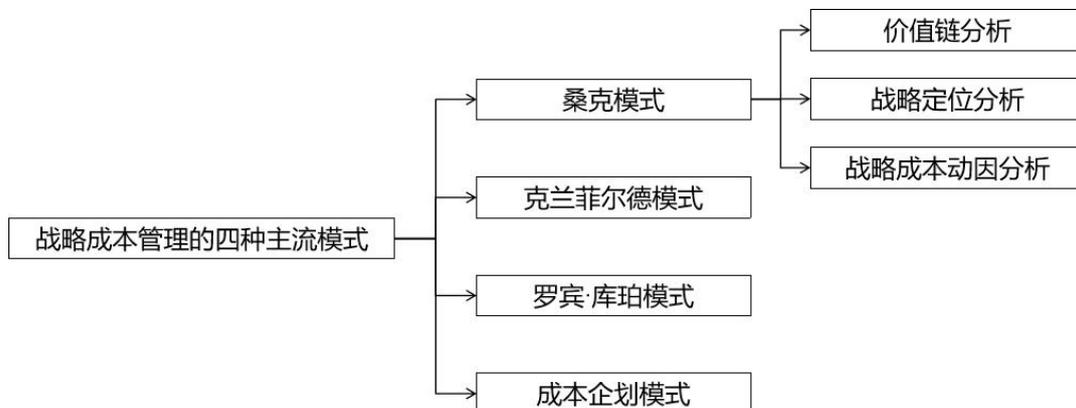


图 1. 1 战略成本管理的四种主流模式

图片来源: 根据相关资料整理绘制

（3）我国对战略成本管理理论的引入及发展

近年来，国内学者在战略成本管理的理论研究方面取得了一些进展。我国学者王学军（1992）在《论战略成本管理》一书中首次提出了战略成本管理的理论，引起了众多专家学者的关注。夏宽云（2000）分析了战略成本管理的原理并总结了上述几种模式的内在逻辑性，认为桑克模式较为完善。袁天荣和焦跃华（2001）总结了战略成本管理的基本思想，提出了成本管理措施必须与企业的核心战略、发展阶段相一致的观点。陈柯（2001）从企业在成本管理过程中应对内外部环境变化的角度切入，从预测、决策、计划等环节系统分析了战略成本管理的措施。王简（2002）指出了我国传统成本管理的局限性，阐述了战略成本实施的意义、特点和基本原则。许亚湖（2005）总结了战略成本管理的理论框架，该框架由主体、客体、方法和目标四大要素组成。陈嘉莉（2008）认为，战略成本管理应以价值链分析为基础，对企业的价值链进行了分类和分析。杨晓雪（2009）认为，战略成本管理是在提高企业竞争力过程中进行的成本管理，其关键要素大致为关注成本动因、运用价值链分析工具、明确成本管理在企业战略中的功能定位。

1.2.2 价值链理论及其发展研究

（1）价值链理论的提出

Michael E.Porter（1985）在垂直一体化公司的基础上提出了传统意义上价值链的概念，希望企业在与顾客、供应商的连接中能增强单个企业的竞争优势。后来，Shank（1992）在单个企业价值链的基础上提出了产业价值链的概念，将传统价值链的价值传递范围扩展到产业链上下游成员，上下游企业之间的价值链关系呈现出此消彼长的规律，即价值链中一方价值的增加，必然伴随着另一方价值的减少。Normann 和 Ramirez（1994）的研究表明，价值链是传统产业，特别是传统制造业创造价值的理想模式。在价值链模型的基础上，Rayport（1995）提出了虚拟价值链理论，不再将信息技术看成是价值增值活动中的辅助因素，通过利用信息技术挖掘价值链中的无形价值。

（2）我国对价值链理论的引入及发展

张旭波（1997）第一个将迈克尔·波特的价值链理论引入了国内，并总结了价值行为和价值链的概念。然而，随着网络经济的发展，企业与客户及合作伙伴的联系更加紧密，传统价值链的局限性逐渐显现。王普查（2003）指出，价值链理论侧重于分析单个企业的核心竞争力，但没有分析企业本身与其他企业（包括竞争对手）之间为获得竞争优势而进行的价值链整合。顾骅珊（2005）认为，传统的价值链概念将企业自身的直接

供应商和直接客户最大化，但排除了其他相关的外部组织。赵富强、张炼钢以及李海婴（2005）也指出了传统价值链管理的局限性：企业的价值链管理往往以自身为中心，只专注于如何通过内部管理获取利润，而忽略了与企业业务密切相关的客户、合作伙伴和竞争对手。裴正兵（2017）认为，客户作为服务对象和价值创造的驱动力，在波特的价值链中没有得到充分的重视和体现。范英杰、刘天昊和赵春琳（2020）认为，随着“大智移云”的到来，商业边界正在逐渐变得模糊，价值链的范围也正在不断扩大。

1.2.3 价值网络理论及其发展研究

（1）价值链向价值网络的转变

随着虚拟价值链的发展，Adrian Slywotzky（1998）率先提出了价值网络的概念。鉴于客户需求的增长、互联网的快速发展以及市场竞争加剧的强烈冲击，企业需要改变思路，从传统的单一线性供应链向综合价值网络发展。Applegate（2000）指出，在互联网经济的背景下，传统的单一组织已经失去了作用，线性价值链不再能够帮助企业应对市场的竞争，而唯有通过与合作伙伴之间的契约关系来构建价值网络，才能够帮助企业应对市场环境的变化。Sherer（2005）认为，价值网络可以有效地协调和整合企业，有效地满足客户的需求，与Chen（2015）等人的观点，即价值网络是由客户驱动的，客户既是消费者也是需求创造者是一致的。

国内学者毛蕴诗、王华（2008）认为，由于经营环境发生了巨大的改变，公司价值网应运而生。在这样一个不断改变的环境中，各产业之间的相互渗透，它们的边界变得越来越模糊，同时也会产生跨行业的业务创新以及企业之间的交互。在产业融合与创新的情况下，企业的价值创造会让传统的价值链模型失效。根据卢泰宏，周懿瑾（2012）的观点，价值链研究主要集中于单个企业或者其中的几个上游和下游企业，而忽略了战略联盟、竞争对手、合作伙伴以及其它企业的影响。罗珉、李亮宇（2015）指出，单纯从线性角度来看，对价值链进行研究是非常有限的，而在整个过程中，价值链上其它公司的活动、所拥有的资源等都会对其产生影响。刘向东和陈成漳（2016）对价值网络中的核心公司进行了实证分析，结果表明，由于互联网技术的引入，导致了显著的交易费用的下降，成为了驱动价值网络形成的一个主要因素。汪婷婷和康蓉（2016）认为，价值网络形成的内部动因主要与企业更好地整合资源和能力而带来的收入增加有关。

（2）价值网络结构特点研究

David J（1997）对供应链中的价值网络进行了重新界定。他提出了在企业内部，

随着企业的发展，企业间的价值链、供应链之间的互动关系日趋复杂化，企业间的信息流动、价值转移也趋向于逐渐网络化。所以，他认为，由主要企业，上游和下游供应商，以及竞争对手等构成了一个复合体系，这个体系的目标就是要在其中获得最大的利益，并且要在这个体系中进行高效的协作，满足顾客的需求。Talluri（1999）将价值网络定义为价值链中不同成员形成的拓扑空间和价值流的网络。美国学者 David Bovet（2000）认为，价值网络是一种新的商业模式，以客户需求的变化为中心，在其中低成本高效率的企业相互联系。Greco（2013）从产品角度将价值网络定义为一个由生产者、供应商、客户和合作伙伴等个体组成的网络，通过互动来创造动态价值和交易。

王化成、刘金钊（2017）指出价值网络应该是一个以满足客户需要为导向，由产品、信息流和资金流组成的围绕着一个核心企业而形成的一个网络体系。宁连举、肖玉贤（2022）认为得益于多个价值网络的叠加，形成了平台生态系统，平台生态系统中不同主体参与了价值创造与价值获取，促进了平台型企业创新能力形成与升级。李垣和刘益（2001）总结了国外学者的研究，认为价值网络是价值链的改进版。价值网络以顾客价值思维为导向，涉及具有复杂关系的组织成员，他们紧密合作，创造出一种新的商业模式。迟晓英和宣国良（2000）认为，价值网络是一个价值系统，其网络组织结构是由企业的价值链整合而来。吴海平和宣国良（2002）认为，价值网络是在公司各利益相关者之间产生的一种联系与组织，这种联系与组织是建立在价值创造、分配、传递与利用等方面的。苟昂和廖飞（2005）指出，在企业所处的生态系统中，价值链被延伸、解耦和网络化，企业的内部和外部网络被联系起来，形成一个开放的价值网络，价值创造、交换和共享分布在网络中。张定方（2010）提出，一个企业的价值网络应该包括内外两个方面，一个是企业的内部价值网络，它能使企业更好地实现内部资源的整合；另一个是企业的外部价值网络，能使企业更好地实现顾客的要求，进而提升公司的总体收益。王树祥、张明玉（2014）等认为，具有绝对竞争优势的企业可以建立企业主导型价值网络，具有相对竞争优势的企业也可以建立自主型价值网络，处于价值链和价值网络低端的企业可以建立由整合型价值网络、主导型价值网络和协作型价值网络组成的自主型价值网络，提高核心竞争力，寻求网络重建机会。江积海、廖芮（2017）指出，随着产品边界、市场边界和业务边界的扩展以及跨界活动的出现，传统的价值链已经从两点一线或多点一线演变成了互联互通的网络结构，这也带来了价值创造基本结构的相应变化。王华成和刘金钊（2017）认为，价值网络应该是以客户需求为导向，以核心企业为中心，产品、信息和资本多向流动的网络系统。宁连举、肖玉贤（2022）则认为，多个价值网络的叠

加形成了一个平台生态系统，不同主体参与价值主张、创造和获取，这有助于平台企业形成创新能力。

（3）价值网络理论成为企业竞争战略核心的研究

Martha（2000）确定了通过数字供应链来配送产品，从而更准确地满足客户的需求，为公司赢得超额利润。Peppard J和 Rylander A（2006）进一步探讨了价值网络理论，认为价值网络为分析竞争性生态系统提供了新的方法。Verna Allee（2008）认为，在价值链中，供应商和客户之间的价值交换是单向的，而在价值网络中，除了供应商和客户之外，多个企业也在互动，价值的流动和交换是多向的。Wang（2015）等人认为，在完全竞争的市场中，企业可以合理地分配各价值网络成员的能力和资源，通过内部和外部价值网络的整合，从而达到整体的双赢。

李垣与刘益（2001）指出，与传统的价值链条不同，价值网络的结构是一个包含效用体系、信息链接、市场活动、资源选择、制度规范、市场模式等因素的体系，既体现了各种活动的内在联系，又能拓展企业的发展空间，从而推动公司的价值创造。吴海平与宣国良（2002）认为，在目前的开放的市场环境下，企业的价值网络总体上的竞争比单个企业要好得多，而以此为基础的企业所生产的商品与服务具有更强的竞争力。李海舰，原磊（2005）认为，价值网络的互动性更强。周焯（2005）认为，企业的核心业务活动是其竞争优势的来源，同时，通过对行业内部和外部的价值体系的整合，可以为企业提供更多的竞争力。胡大立（2006）认为，价值网络体现了一种新的战略思想：以客户价值为基础的竞争战略；以密切协作实现互利为基础的竞争战略。李放、林汉川（2010）认为，先进制造业企业在模块化基础上整合价值链，通过创建价值网络，为融入全球价值链和参与全球竞争提供平台，从而实现整个价值体系的跨越式发展。钟运动（2013）认为，在当前的特定背景下，企业成为“网络价值型企业”是其获取竞争优势的最优选择。企业“网络化”的成败很大程度上依赖于企业内、外资源有效的整合，同时企业要形成有效的企业价值网络，需要企业拥有强大的运作能力，并与其他成员企业建立良好的合作关系。孙新波和李金柱（2020）指出，价值链理论侧重于竞争，而价值网络理论将合作和竞争作为企业的两个重要方面，强调利益相关者的重要性，强调不同实体之间形成关系流，使每个实体处于和谐共生的状态。公司可以利用数据和数据分析技术，及时了解环境的变化，通过汇集利益相关者之间的有用资源，实现共同创造价值的“双赢”。高长春和孙汉明（2020）认为，基于价值共创，智能制造企业的价值网络各成员既存在着合作，也有竞争，用来维护价值网络的稳定，这种合作方式在价值共享领域起

到了一定的引领作用。王水莲、于成浩（2022）认为，价值网络通过互联网平台将协作伙伴联系起来，为客户需求提供解决方案带来了极大的便利；为了应对迅速改变的市场环境，企业必须加强对营运规划的关注，并将营运规划上升到公司的战略层面。

从以上可以得出结论，价值网络产生于价值链，但同时也是价值链空间范围的延伸。价值网络不仅将客户的个性化需求作为网络价值创造的核心，而且注重参与价值网络的所有企业、顾客之间的合作共赢。随着经济和社会的不断发展以及市场环境的不变化，参与价值网络的行为主体将越来越多，从而使整个价值网络的特征越来越复杂。价值链和价值网络的区别见表 1.1。

表 1.1 价值链和价值网络的区别

| 特点 | 价值链 | 价值网络 |
|-------|----------|-----------|
| 结构方面 | 静态线性关系 | 动态交互网络 |
| 客户定位 | 客户为被动接收者 | 客户为主动提需求者 |
| 价值主体 | 单个核心企业 | 所有合作成员企业 |
| 业务核心 | 资产和核心能力 | 客户需求 |
| 数字化程度 | 较低 | 较高 |
| 资源配置 | 资源分配不均 | 资源共享 |

1.2.4 基于价值网络的战略成本管理研究

从被提出至今，价值链理论已被广泛地运用于现代公司的成本管理，并能为公司的长远发展带来竞争优势，大大丰富了传统的战略性成本管理。但是，吴海平、宣国良（2003）指出，在互联网的冲击下，传统的价值链模式已显露出自身的缺陷，而企业价值创造的逻辑与观念也在逐步改变。余东华、芮明杰（2005）认为，信息化进程中，传统的价值链将被解构，并基于价值模块对其进行整合与重组，从而构建出具备差异性竞争优势的模块化价值链。傅代国和田晓刚（2008）认为，基于价值星系的战略成本管理是基于价值链的战略成本管理的又一进步，其目标不是为了实现单个企业的最低成本水平，也不是为了优化短期的价值星系成本，而是为了实现和提升价值星系总成本的长期可持续合理化和价值星系的整体竞争优势。李海舰、孙凤娥（2013）认为，战略成本管理更注重企业的外部和虚拟运营，其特点是以价格定成本，争取价值网络总成本最低，减少

成本的可持续性。盛革（2009）定义的价值网络中的战略成本管理，旨在将价值网络的总成本合理化，由品牌核心成员企业进行管理，成员企业合作进行跨公司的成本改善活动，协作完善内部成本管理体系，从而促进价值网络的可持续发展，最终使网络成员分享其收益。

1.2.5 文献评述

综上所述，我国对于上述理论的研究较国外而言起步较晚，我国学者早期的理论成果多以国外学者的理论成果为基础。战略成本管理中，被应用最多的是桑克模式，对线性价值链的分析研究也朝着价值网络的方向转变。

我国对于相关理论研究起步落后，但是学术界、实务界对战略成本管理均给予高度重视，研究发展较快、成果众多。对战略成本管理的研究顺应时代发展，将战略成本管理的焦点从价值链延伸到了模块价值链、价值网络以及价值星系，对于价值网络在成为企业竞争战略核心方面也取得了诸多成果。随着学者们对相关理论的不断深入探究，内容也随之不断充实，战略成本管理的相关研究逐渐完善，但是缺乏对单个典型案例的深入分析研究。故而本文选取家电制造企业——海尔智家为案例研究对象，从价值网络的宏观视角来探讨战略成本管理理论在微观企业的实际应用，分析海尔智家当前的战略成本管理情况并总结其经验。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文共划分为六个部分就基于价值网络的海尔智家战略成本管理应用及效果展开分析和探讨：

第一章绪论。阐述了本文的研究背景、意义，文献综述，研究内容与方法。

第二章基于价值网络的战略成本管理的理论铺垫。从概念界定、特点、分析方法等角度阐述为后续案例分析做了理论铺垫。

第三章海尔智家案例介绍。介绍了海尔智家的基本情况，包括其发展历程、组织结构演变，以及战略定位分析和战略成本动因分析。

第四章基于价值网络的海尔智家战略成本管理模式。从海尔智家价值网络的结构、

海尔智家价值网络的结构优势、战略成本管理措施以及基于价值网络的海尔智家战略成本管理四个角度分析了海尔智家所实行的战略成本管理在实践层面的具体应用。

第五章基于价值网络的海尔智家战略成本管理效果分析。分析海尔智家所实施的基于价值网络的战略成本管理所产生的财务效果、非财务效果以及影响路径。

第六章案例结论与启示。对基于价值网络的海尔智家战略成本管理进行总结，得出一般性的启示。

1.3.2 研究方法

本文采用案例分析法，选取海尔智家作为研究对象，结合实际情况，从价值网络的视角，对其战略成本管理实践进行详细的案例分析，探讨了基于价值网络的海尔智家战略成本管理具体应用及效果。主要原因如下：（1）海尔智家在 2012 年开启网络化战略阶段，逐步构建起自身的价值网络，是家电业战略转型的典型代表。（2）在开展基于价值网络的战略成本管理的过程中，海尔智家从其战略定位、管理模式等方面都处于家电业的前沿，与本文基于价值网络视角下制造业的战略成本管理的研究主题高度契合。

（3）关于海尔智家实施生态品牌战略的新闻报道众多，并且作为上市公司，其相关公开数据较为容易获得，这些都为开展案例研究提供了便利。

2 基于价值网络的战略成本管理概述

2.1 战略成本管理

2.1.1 战略成本管理的概念

战略成本管理，就是将成本管理与战略管理有机地结合起来，从战略层面分析企业及其关联企业的成本行为和成本结构，为企业获得长远的竞争优势而提供关键信息。战略成本管理克服了传统管理成本的缺点，从更宽广的角度进行成本管理：（1）不仅要关注企业内部的成本变动，还要考虑到企业的外部竞争状况，以随时进行战略的调整；（2）在强调自己的竞争地位的同时，也要注意对手的竞争优势和战略的变化；（3）既从微观层面考虑成本动因，也从宏观角度考虑成本动因，实现对成本的全面控制；（4）不仅运用了传统的成本核算方式，还运用了多种成本管理手段，以增强企业的竞争力。

2.1.2 战略成本管理的特点

相对于传统成本管理，战略成本管理有以下几方面的特点：

（1）注重整体环节

传统成本管理将管理重点主要放在了生产与销售这两个环节，重视对制造成本及销售费用的核算和管控。战略成本管理则着眼于以研发、设计为起点，再到生产、销售及售后服务整个价值创造流程的成本管理。

研发与设计环节在源头上影响着产品的成本结构：一是产品的材料、外观、功能等会影响之后的生产成本与销售成本；二是研发部门与其他相关部门的合作失谐会导致产品与消费者需求不匹配的问题；三是研发部门怎样平衡产品成本与消费者需求多样化之间的矛盾。采购与物流环节关乎生产资料在整个价值创造流程中的运转：在采购环节中，应综合考虑与供应商之间发生的采购前期、采购过程中以及在采购后的一系列相关成本；物流环节不仅要考虑到企业的运输成本，还应考虑到企业在运送过程中的仓储成本以及意外情况所导致的延误成本。售后服务环节对成本的作用体现出两面性：正向作用是这个环节不仅会在服务过程中增加成本，而且服务质量下降会导致顾客流失以及后续销售成本的提升；反向作用是售后服务可以为前面的研发设计等环节反馈有用信息，从而在源头上降低企业成本。

（2）注重高位成本

传统成本管理注重对低位成本进行管理，低位成本是指有形的、显性的成本，易于进行管理，但是其对总成本的影响较小。而高位成本则是指无形的、隐性的成本，不易对其进行管理，但在总成本中起到至关重要的作用，能占到企业总成本的 60%-70%，主要包含机会成本、时间成本、制度成本以及文化成本等。

机会成本是一种选择成本，能够决定企业的发展方向。它从优化资源配置的角度，考虑潜在利益的减少。时间成本是指企业对市场的反馈响应不及时而产生的成本，它可能会导致企业丧失市场发展机遇以及削弱企业的竞争能力。制度成本取决于企业的规章制度安排，企业要优化自身的制度安排，就要致力于将企业的所有权、经营权以及监督权融为一体。企业文化是企业行为的推动力，通过企业文化能够推动公司战略落地，落实到每一个员工的身上。

（3）注重商业模式

企业商业模式主要指的是企业的经营模式与盈利模式，体现了企业的价值创造路径与战略目标。企业通过协调内部资源，以保持动态环境中持续盈利，奠定企业持续经营的基础。商业模式的改变主要由两条路径组成：一是改变商业模式的基本构成要素；二是传统模式向电子商务模式方向演变。

数字经济的发展为企业商业模式变革带来了新的机遇，信息传播的便捷性使得企业能够快速、准确地捕捉到消费者的需求。首先，以技术为支撑的商业模式变革可以引导消费者的价值主张，通过挖掘消费者可能被忽视的产品功能价值和情感价值从而实现现有产品价值的延伸以及发现之前未涉及到的细分市场。其次，商业模式变革能够改变供应链，能够通过改变产品的生产和交付方式来降低流通成本。例如通过“以销定产”的生产方式，既降低了储存成本，并避免了生产没有销路的商品而带来的损失。

传统模式向电子商务模式演变能够拓展低成本的“长尾”市场。在电子商务出现之前，有限的购买成本和客户购买半径意味着公司想要赚取更多的利润，只能将注意力集中在 20%的大众市场产品上，这些产品符合大多数人的利益诉求，而占有 80%份额的利基产品市场则被放弃。而随着电子商务的出现，互联网提供了无尽的虚拟货架。由于虚拟空间不需要租金、劳动力成本极低，而且不受购物半径的限制，销售利基产品不会增加公司的持续运营成本，其利润与大众市场的产品利润相比有增无减，这就能使公司可以同时占领“头部”和“长尾”市场。同时，通过建立电子商务平台，可以降低库存成本和管理成本。通过与上下游企业间的联结，供应商与用户可以进行直接的业务往来，

简化了业务流程，提高了流通效率，降低了渠道费用。

（4）融合战略管理与成本管理

与传统成本管理相比，战略成本管理已经跨越了“就成本论成本”的阶段，企业的战略管理和成本管理相互补充，共同促进了企业整体竞争力的提高。战略成本管理不仅将其重点放在了成本背后的经济联系上，还利用它来对企业所处的外部环境展开分析，为企业的战略决策提供支撑，从而将企业的成本管理与竞争优势进行了有效的结合。加强对企业成本的管理和控制，能够提升营运能力，也能为企业制定科学战略提供依据；在战略层次上进行成本管理，有利于从总体上对成本结构与成本行为进行优化，从而提高企业的整体竞争力。

2.1.3 战略成本管理的分析方法

（1）价值链分析

价值链分析是指对企业内部及外部的价值链进行分析，从而能够了解企业的生产经营过程，有效地降低成本。通过这种方法，可以准确地识别出价值链上的关键节点，了解每个环节中发生的费用以及生产经营过程中面临的问题等。同时也可以提出针对性改善措施，降低企业的运营成本。企业可以利用价值链分析的结果，做出适当的战略管理决策，避免成本管理中的弊端，并利用竞争优势来改善成本管理决策。随着互联网经济的发展，企业间的竞争格局也有了很大的改变，从以前的线性价值链竞争变成了企业与竞争对手之间的“网络”竞争模式。因此，传统的价值链分析应该转变为价值网络分析。

（2）战略定位分析

战略定位是指企业基于宏观性的、长期性的、全局性的目标选择以何种竞争策略来与竞争对手抗衡。企业要以对内外部环境变化、消费者、竞争者等各个方面信息的调查和分析为基础，研究制定可以与内外部环境变化相适应，同时还能获得竞争优势的战略。企业战略定位的实质是把企业的战略管理和成本管理有机地结合起来，从而决定了企业的经营模式、管理机制和资源的分配模式。

企业的战略定位分析主要包括三个部分：一是使用 PEST 分析方法，从宏观环境角度综合评价。主要包括：①政策环境分析，如国家对企业所在产业的发展态度和扶持力度，以及相关产业的相关政策的制定；②国家财政、货币政策、国内生产总值发展水平、利率变化等宏观经济因素的分析；③社会文化、收入分配等社会环境因素的分析；④技术环境分析，重点是对新工艺和新设备的研究进展情况进行研究，并对新技术的应用进

行研究，以防止公司落后于市场。二是使用波特五力分析方法，从行业发展环境角度综合评价。运用波特五力分析法进行分析，能够对本企业在行业中所处地位及其所面临威胁进行系统评估，明确企业需要增强哪方面能力，并据此采取相应行动，有利于企业抓住机遇，在激烈的竞争中脱颖而出；有利于制定准确、合理的战略目标。三是使用 SWOT 分析方法从企业内部环境角度综合评价。SWOT 分析法是企业常用的一种分析方法，结合内外部环境因素与自身的优势劣势，构建四维战略结构模型。

（3）战略成本动因分析

战略成本动因分析是管理会计中最常见的分析工具之一，它是基于企业战略、企业财务状况、市场环境等因素对成本动因进行全面分析，从而确定企业成本管理的方向和重点，并能够有效地指导企业的生产经营活动。它不仅可以帮助企业更好地了解成本动因，而且可以提高企业的经营效益。结构性成本动因是指企业的经营管理模式和技术基础，这些模式和基础能够有效地影响企业的成本。比如，企业的组织结构是否合理，管理制度是否完善，技术是否先进等等都是影响企业成本的重要因素。而执行性成本动因则是指企业在日常经营管理中所采用的各种措施，包括设备更新、技术创新等，这些措施同样能够有效地降低企业的成本。

2.2 价值网络

2.2.1 价值网络的定义

“网络”一词在计算机领域中的含义是：信息传递的虚拟平台，通过它连接各个点、面、体来实现资源共享。价值网络具有网络的特性，站在战略的高度构建以顾客需求为核心的价值创造系统和价值传递机制。价值网络运用网络技术实现了与网络内外的经济行为主体：成员企业、外部资源方、顾客等利益相关者共同创造价值，将顾客的个性化、多样化需求与高效率、低成本的生产制造相连接从而获得竞争优势。物联网时代，以单个企业为价值主体、具有静态线性思维、注重资源单向配置的价值链已经不能满足当前企业的竞争需要，逐渐演化为以所有合作成员企业为价值主体、具有动态交互思维以及促进价值创造的价值网络。价值网络以满足客户最佳体验为核心，实现网络内外成员企业间的竞合与资源共享，为用户创造价值。

2.2.2 价值网络的基本结构

价值网络的结构会随着商业模式的变化而变化，不同的价值网络结构具有不同的组织架构和运行方式。但是，其所有的变化都是基于其基本结构之上的。如图 2.1 所示，在这种结构中，具有品牌优势的核心平台企业通过在线平台集聚客户，价值网络的成员利用该平台进行沟通和协作，并通过平台向客户提供满足其需求的定制产品或服务。这就形成了一个相互联系的、虚拟化的价值网络，使价值得以能够被网络成员共同创造。在这个价值网络中，所有的成员在共同的规则和利益的基础上，充分利用他们的核心能力，共同创造价值、分享、获取资源。

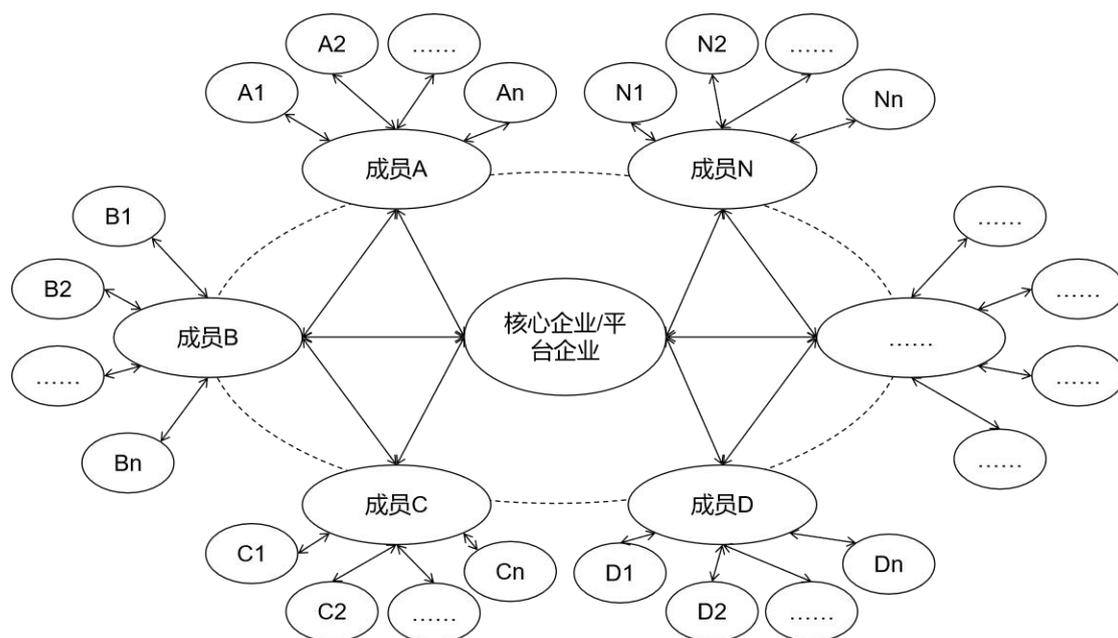


图 2.1 价值网络基本结构图

图片来源：根据相关资料整理绘制

2.2.3 价值网络的特点

(1) 共创性

价值网络的共创性主要体现在两个方面。首先是供应商和客户之间所实现的价值共创。在价值网络中，顾客不只是接受产品或服务，他们可以根据自己的需求进行产品定制和服务定制；而供应商则根据客户的需求提供产品和服务，以实现企业价值的最大化。其次，价值网络中的成员企业可以共同创造和分享价值。在价值网络中参与价值共创的相关成员企业只从事与自己核心竞争力相关的活动，然后通过多种多样的分工协作，共同完成产品和服务的生产。

(2) 共享性

共享性是价值网络内的成员企业合作完成产品和服务的必要条件。首先，要实现网络成员企业间信息共享。在价值网络中，各个成员企业基于数字技术获取信息。共享产品信息可以有效改善产品或服务的功能与质量、增加市场收益机会；共享顾客信息能够降低研发等各个环节的机会成本、降低各成员企业以及整个价值网络的学习曲线、及时了解客户需求并创造需求，并且还能够提升顾客满意度；共享管理信息能够提高市场的响应能力以及运营效率。其次，要实现价值网络成员企业间资源共享。比如，成员企业间可以实现资金共享、技术共享、经验共享或者是人力资源共享等。资源共享能够提高成员企业间以及价值网络内外部的资源配置效率；同时，价值网络本身就是一种不可替代、难以模仿的网络资源，它可以提升价值网络整体的竞争力。最后，要使各企业之间的管理模式实现共享。价值网络中的企业通过建立起统一的规则制度来达成共识。

（3）开放性

价值网络具有开放、交互、演化、协同、环境依赖和无边界的生态特性。保持价值网络的开放性，才能使具有核心竞争力的优质企业持续不断地加入价值网络，倒逼一些不再具有核心竞争力的企业转型升级或将之淘汰出价值网络之外，在保持整个价值网络的竞争优势的同时，实现持续动态稳定。

2.3 价值网络与战略成本管理的关系

基于价值网络的战略成本管理方法，是对基于价值链的战略成本管理方法在理论上和实践上的创新，侧重于从企业价值网络层面展开分析。首先，要厘清价值网络与战略成本管理之间的关系。由于价值网络是一个开放的、动态的、无边界的组织，所以基于价值网络的战略成本管理要同时兼顾组织内部以及组织间关系。战略成本管理的整个过程依附于价值网络而存在并体现于企业研发、生产、销售、物流等所有增值和非增值环节；同时，企业的战略也会对价值网络的规模存在影响。其次，价值网络和战略成本管理的目标具有一致性。其最终目标都是为了实现企业价值最大化，价值网络改变了价值创造的流程，战略成本管理通过降低成本来实现企业价值最大化。再次，价值网络与战略成本管理具有相同的价值创造驱动因素，价值网络强调通过网络技术实现竞争中的合作，战略成本管理也注重对相关利益者的关系管理。最后，价值网络与战略成本管理价值创造的方式一致，都是基于研发、生产、销售等基本价值创造路径的基础之上。目前，由于基于价值网络的战略成本管理的理论研究和实践都处于萌芽阶段，有必要对其管理目标、管理重点、管理途径以及战略定位进行深入分析。

3 海尔智家案例介绍

3.1 海尔智家基本情况介绍

3.1.1 海尔智家发展历程

1984年，作为海尔智家前身的青岛海尔股份有限公司在中国山东省青岛市创立，并于1993年、2018年、2020年分别在上海证券交易所上市、法兰克福交易所上市和香港证券交易所上市。2019年，青岛海尔股份有限公司正式更名为海尔智家股份有限公司。这意味着，深耕家电领域的青岛海尔不再局限于家电制造，而是成为智慧家庭生态品牌引领者。这次更名有备而来，可追溯到多年以前的整体布局；同时也是为应对物联网时代发展而做出的战略调整。

海尔智家作为海尔集团旗下最大的战略业务集团，企业主要承接海尔集团旗下全球家用电器业务，现已成为白色家电行业的龙头企业，其产品销售已覆盖160多个国家和地区，在国内的白色家电市场中与美的、格力形成三足鼎立之势。海尔智家从传统时代的产品品牌过渡到建设互联网时代的平台品牌、再到如今打造出了物联网时代的生态品牌，致力于为用户定制个性化的智慧生活方案，助力企业和机构客户实现数字化转型迭代，促进经济高质量增长和社会可持续发展。海尔智家着眼于研发、生产、销售各种智能家电产品及智能家居解决方案，其核心产品包括空调、电冰箱、厨电、水家电、洗衣机、装备部品及渠道综合服务。海尔智家以提供丰富的产品、品牌、解决方案，打造全场景、全流程的智能生活体验，满足用户对于定制个性化美好生活的需求。目前，海尔Haier、美国通用家电GE Appliances、斐雪派克Fisher & Paykel、亚科雅AQUA、卡萨帝Casarte、Candy、统帅Leader，这七大品牌构成了海尔全球品牌体系。

目前，电冰箱为海尔智家的第一大业务，洗衣机为第二大业务，这两大业务营收占比占据了公司收入的50%左右，厨电、空调等业务也占据了公司收入的30%左右，各方面的发展都比较平衡，多元化的战略也比较稳定。业务层面，海尔智家的冰箱、洗衣机、大型家电、互联空调、冷柜业务的市场份额均位居全球第一；空调业务份额在北美市场排名第一，在全球市场排名第三；厨电业务份额在北美市场排名第一，在全球市场中排名第二；渠道服务业务已在全国建立起家电分销渠道网络。

3.1.2 海尔智家组织结构演变

在不同的发展阶段，海尔智家在组织结构上历经由“正三角形”组织结构到“倒三角形”组织结构、“节点闭环的网状平台型”组织结构，到如今已形成“生态链小微群”组织结构，见图 3.1。海尔智家的阶段性战略促使公司进行组织结构变革，而每一次组织结构变革反过来又促进了战略的成功。

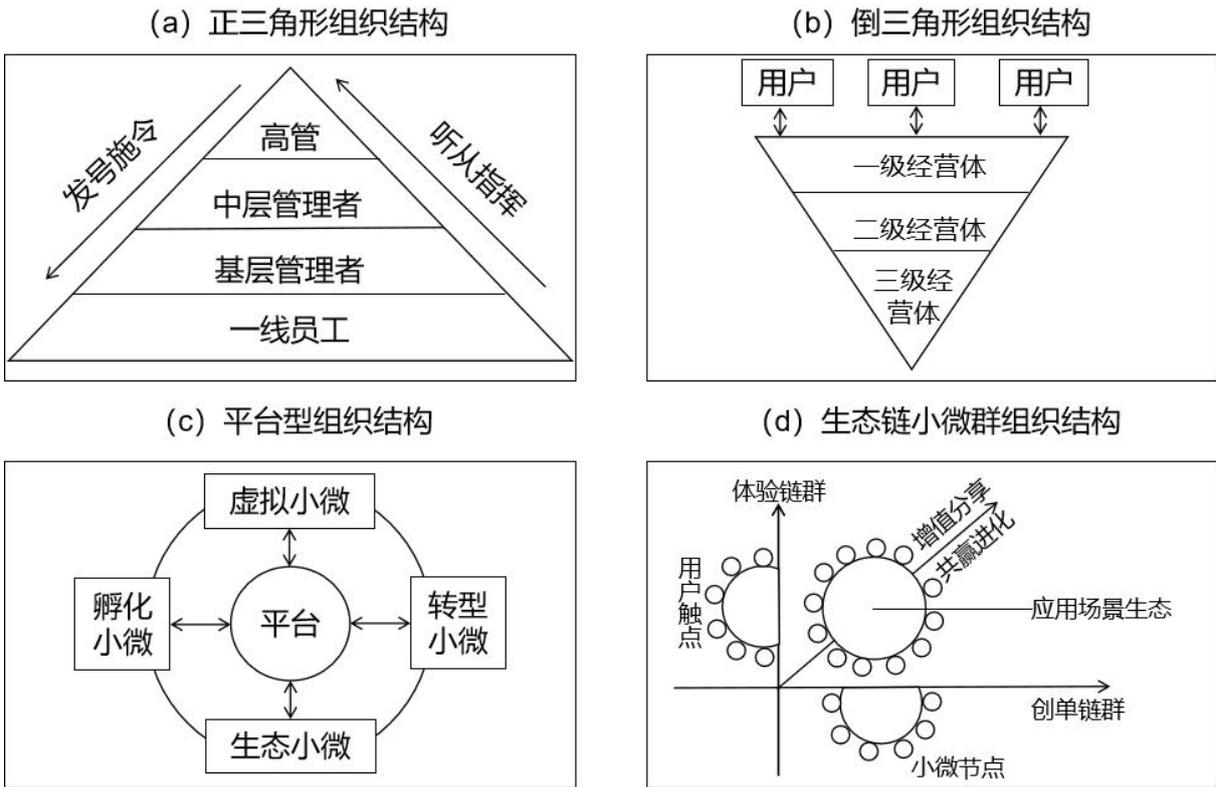


图 3.1 海尔智家组织结构演变图

图片来源：（a）、（b）、（c）根据相关资料整理绘制，（d）来源于海尔智家官网

2010 年，海尔智家针对组织结构进行颠覆式变革，将传统层级式和集权式的科层制管理转变成了以创造并满足用户个性化需求为目标的倒三角形自组织。倒三角形组织结构共分为三个层级，从上到下依次为：一线经营体（一级）、平台经营体（二级）以及战略经营体（三级）。一线经营体直接面向市场和用户，在一线大类经营体下又包含研发、生产、市场三类小的自主经营体，以资源平台为依托，端到端创造用户需求和价值；平台经营体大类下又包含财务、人力资源企业文化等小类自主经营体，为一线经营体提供所需资源和专业服务；战略经营体主要包括最高层决策者，致力于企业运营、管理机制与体系的设计，为企业制定战略目标。这三类自主经营体之间没有职务的高低不同，只有为用户创造需求和价值的差别。在企业的运行过程中，自主经营体会呈现出不同的

状态：升级、稳定、缩小或淘汰。

2013年，海尔智家开启网络化战略，形成了平台型组织结构，开始了对利益共同体的探索。海尔智家的平台面向全球创客开放，都可以获得由海尔智家提供的一系列创业服务，创客自由组建团队形成小微企业。海尔智家旗下的小微分为四种：虚拟小微、孵化小微、转型小微和生态小微。虚拟小微仍从事之前的事业，但是思维和工作方式已转换为新时代的思维方式；孵化小微也称为创业小微，由海尔智家创业平台孵化而成，从事之前没有的事业；转型小微是由之前的自主经营体转变而来，同时业务模式也发生了改变；生态小微基于平台和生态圈衍生出的创客项目，致力于打造以海尔智家为核心的生态圈。平台型组织结构的形成，将原本倒三角形组织结构的“串联式”转向“并联式”结构，一线、平台、战略自主经营体一起面向用户。

物联网时代，海尔智家确立了生态品牌战略，致力于打造物联网时代的生态品牌。海尔智家的组织结构向生态链小微群演变，各个小微企业不再单打独斗，而是通过以海尔智家为核心的生态圈进行并联。小微企业的合作方不仅仅局限于其他小微，还能与外部资源方展开合作。为协同生态链小微群，海尔智家提出了“链群合约”机制来约定利益相关方的权责关系。“链群合约”包含了用户需求与价值创造、传递的过程，海尔智家将其分为体验链群和创单链群。体验链群将目光聚焦于用户，在于用户的交互过程中精准获取客户个性化需求并传递给创单链群；创单链群在获取用户需求后，调动各方资源创造用户需求解决方案。小微链群模糊了组织边界，内部有小微节点，外部有用户触点，呈现出网状节点组织结构。

3.2 海尔智家战略定位分析

企业进行战略定位分析应充分考虑各种因素，综合分析企业内部资源和外部环境。本节通过应用PEST分析方法和SWOT分析方法，深入分析海尔智家进行战略成本管理的切入点。

3.2.1 宏观环境分析

(1) 政策环境分析

我国一直以来都将打造出具有国际竞争力的制造业作为建设世界强国的必由之路。近几年来，国家发布操作性和针对性很强的支持类和规范类家电政策全方位助力家电行

业发展，鼓励家电消费，增强市场、企业、消费信心。“十二五”规划时期，国家将绿色智能家电列入了制造业建设重点名单；“十三五”规划时期致力于拓展智能消费领域，提出传统制造业要向现代制造业进行转变；“十四五”规划中提出要提升家电行业的创新能力、全球竞争力以及影响力；《中国制造 2025》行动纲领的提出，再一次强化了制造业在国民经济中的重要地位，其中更是强调要推动智能家电产品研发和产业化；2022 年，《商务部等 13 部门关于促进绿色智能家电消费若干措施的通知》中明确提出，将在全国开展家电“以旧换新”活动、积极开展家电租赁业务、大力推动绿色智能家电下乡、优化绿色智能家电供给、探索废旧家电回收利用行业发展等一系列政策来促进家电消费持续恢复。

（2）经济环境分析

从总体上看，我国经济发展较为稳健。数据显示，2022 年我国 GDP 为 1210207 元，按不变价格计算，同比增长 9.8%，比上年同期增长 60970 亿元。生产端角度，分产业来看，第一产业增加值为 88345 亿元，比上年同期增长 4.1%；第二产业增加值为 483164 亿元，比上年同期增长 3.8%；第三产业增加值为 638698 亿元，比上年同期增长 2.3%。从各行业增加值占 GDP 比重来看，2022 年我国工业增加值占 GDP 比重最高，为 33.2%，其中制造业增加值同比增长 2.9%，占 GDP 的比重为 27.7%。需求端角度，2022 年全国居民人均可支配收入与经济增长基本同步，比上年实际增长 2.9%。消费需求方面，2022 年全年，我国社会消费品零售总额接近 44 亿元，比上年同期下降 0.2%，对外经济方面，2022 年家电出口受到通胀高企、俄乌冲突、疫情反复、家电需求放缓、全球原材料上涨、成本增加等影响，2022 年全年共出口 336645 万台，同比下降 13.0%；出口额 5681.6 亿元，同比下降 10.9%。

（3）社会文化环境分析

随着居民收入水平不断提高，消费者消费理念、消费方式转变。居民消费需求从注重重量转变为注重品质，消费趋于理性，并且注重绿色消费理念；消费方式也更加注重个性化、体验式消费，购买商品也越来越倾向于高端化、品质化。同时，随着互联网、物联网等科技的快速发展，中国的网民数量也在快速增长。根据统计，截止 2022 年 12 月，中国的网民规模达到了 10.67 亿人，比 2021 年 12 月增加了 3549 万人，而互联网普及率达到了 75.6%，比 2021 年 12 月增加了 1.2 个百分点，其中手机上网人数达到了 10.65 亿人，占互联网上网人数的 99.81%。消费者的数字化水平也在逐步提升，网购领域数字化网络渗透率达到了 85.2%，消费行为呈现高度数字化。

（4）技术环境分析

2008年后，各国政府开始关注下一代信息技术的规划，以求推动技术发展，寻找新的增长点，而物联网显然成为了这个新增长点的首选。美国、欧盟和中国等经济体都把物联网的建设上升为国家发展战略。从“感知中国”的提出，到《物联网“十二五”发展规划》、再到《物联网“十三五”规划》的提出来看，中国对物联网的战略部署与美国、欧盟、日本和韩国基本同步。这一系列政策文件的实施，体现了我国政府对物联网的重视。

随着“十四五”规划的启动，物联网已成为新型基础设施的重要组成部分，已进入发展的关键时期。党中央、国务院高度重视物联网新型基础设施的发展，党的十九届五中全会提出“系统建设新型基础设施”，国家“十四五”规划提出推动物联网全面发展，国家“十四五”规划纲要提出将物联网纳入七大数字领域。工业和信息化部等八个部门联合发布了《物联网新型基础设施建设三年行动计划（2021-2023年）》，从5G+互联网、人工智能+互联网、区块链+互联网等方面促进技术融合创新，并建立协同创新机制。物联网作为产业数字化转型的粘合剂，将加速数字经济中产业数字化和数字产业化发展。5G、边缘计算、人工智能等技术的进步提高了物联网对行业应用的支持能力，从而加快了产业数字化转型的步伐。到2023年，预计全球将有超过430亿台设备与物联网相连，物联网可以产生、分享、汇总并帮助人们以各种方式使用数据。由于人工智能、5G技术的紧密结合以及产业政策的持续支持，物联网技术将进入产业化和规模化快速成长期。

3.2.2 微观环境分析

SWOT分析是对竞争环境和企业的具体情况进行深入的战略分析，旨在确定案例企业的主要内部优势、内部劣势、外部机会和外部威胁，以便为企业的战略决策和管理提供指导性的依据。

（1）海尔智家优势分析

近些年来，海尔智家对于研发的投入逐年增长。基于全球10+N创新体系，海尔智家能够跟全球用户时刻交互，收集他们的意见、反馈和需求，调动全球研发资源来进行针对性科技创新、场景迭代。注重客户价值，保证科技创新的同时，也为自身赢得了良好的口碑，成为全球白色家电第一品牌。大家电占比已经超过了国内市场份额的五分之一，连续11年稳居世界家电市场份额第一名；其旗下高端品牌卡萨帝在1万元以上高端市场份额占比达40%以上，平均单价是行业的2.4倍。海尔智家已建立了多样化的发

展渠道，拥有多种类型的产品，以适应各国客户的多样化需求。另外，海尔智家实行的人单合一能够以市场为导向，充分利用员工的主观能动性来创造价值，使客户与员工无缝对接，及时提供端到端的产品与服务，为用户创造价值，在提升员工向心力和自身价值的同时，实现员工和企业的双赢。

（2）海尔智家劣势分析

首先，与在家电市场的其他竞争者相比，海尔智家在品牌推广力度依然不足。国内消费者在选择高端产品时仍倾向于信赖国外家电品牌，这表明海尔智家仍然需要加强其高端品牌在国内的推广。其次，海尔智家实行的“人单合一”过于依赖企业内体制架构的细分，扁平化模式下的高度分权的前提必须是以员工良好的知识技能和技术素养、高度的责任心和自觉性作为保证。然而，目前海尔智家的高素质人力资源存量却还严重不足。最后，海尔智家由于采取积极拥抱、大胆投入的策略，销售费用近研发费用的5倍，销售费用率偏高制约了盈利。

（3）海尔智家机会分析

近年来，消费者的消费理念有所转变，向着高端化、品质化发生转变，海尔智家也能借助这个机会在高档家用电器的开发与设计上更进一步。2020年疫情推动加之消费者购物习惯的改变，线下销售份额占比首次低于线上销售额占比。同时，根据2021年相关数据，生活领域消费侧的数字渗透率已经超过50%，消费行为呈现高度数字化。其中，网络购物领域渗透率最高，达到85.2%。海尔智家应抓住机遇，深化网络布局，拓展触点网络体系。2011—2015年这5年期间国外家电市场增速较快，因为家电的普遍使用周期通常为10年，在置换需求以及产品升级的双重拉动下，未来五年国外家电市场增速有望提升。海尔智家的全球产业园应提前做好准备，提升产能，优化资源配置。近年来国家出台一系列政策加强家电行业数字化转型，从资金补贴、技术支持等方面助力海尔向智能、绿色高端家电领域发展。我国大力发展城市数字经济，通过数字化赋能，塑造新经济的成长极。这为互联网时代下，智能制造的兴起和发展创造出了新的机会。

（4）海尔智家威胁分析

后疫情时代，为家电行业带来了太多的不确定性。能源价格高企、原材料及海运费成本居高不下，使得在国内的销售受到限制，同时也造成了线下市场的需求下降；海外市场不仅受到了疫情的冲击，而且由于贸易保护主义，通货膨胀，以及对出口征收的关税的影响，也使其出口受到了严重的打击。全球性竞争形势加剧，越来越多的中国企业在海外建厂；国际品牌也大力投入研发资源，纷纷进军国内市场，以低成本抢占国内市

场。



图 3.2 海尔智家 SWOT 分析

基于以上分析，海尔智家应结合现有的研发、品牌知名度、产品多元化以及员工向心力强的优势，抓住消费者品质化趋向的消费理念和市场置换期的机会，借助政府政策、资金、技术的扶持，拓展数字化营销渠道、招募高素质人才，从而来对冲后疫情时代不确定性带来的风险。

3.3 海尔智家战略成本动因分析

战略成本动因分析是一种全面考虑企业的经营状况，从战略出发，进行成本动因分析的管理方式，是企业实施有效成本控制的基础。战略成本动因可分为结构性成本动因和执行性成本动因。

3.3.1 结构性成本动因分析

结构性成本动因在生产开始前通常需要很长时间的发展，一旦确定就很难改变，构成了未来的生产活动的约束性成本，合理运用结构性成本动因可以对企业产生积极影响。

(1) 企业规模

在企业规模上，海尔智家的数字化转型推进了产品生产的大规模定制化模式。智能制造考虑到单位成本和产品多样性，通过将零部件进行模块化生产，创造了规模经济。早在 2005 年，海尔智家就提出了将传统制造转型为大规模定制的想法。2008 年，海尔对整个产品设计和制造系统进行了模块化改造，从模块化到自动化，再到黑灯工厂。2008 年，首个中央空调互联工厂建成，以用户体验为导向的互联工厂创新体系逐步展开，从

“无人化”工序到“无人化”车间再到全厂自动化、数字化、智能化，最终形成整个价值网络和生态体系的全面互联。通过实现规模效应，海尔智家打通了整个价值网络，从而降低了各个环节的费用，紧密联系客户的需求，从而避免了在研发、生产上的无谓浪费，并让不同的供应商匹配用户的个性化需求，节省了采购成本。

（2）业务范围

在业务范围层面，海尔智家与供应商和客户通过大数据平台建立了紧密的联系，实现了战略协同，并在整个价值网络中提供了数字化服务，大大拓展了海尔智家的业务范围。长期以来，海尔智家一直坚持战略定力，始终专注于智能住居和工业互联网两大核心领域，做好自己的主业。一是以海尔智家为载体，实现物联网智慧住居领域的全球领先；二是抓住数字经济的机遇，持续优化卡奥斯工业互联网平台，向健康、城市治理产业互联网等四个垂直领域拓展。在不断完善和整合并购的基础上，海尔智家先后收购了日本三洋旗下白电业务、美国 GE 旗下家电业务等诸多不同地区的品牌或业务，并持有墨西哥 MABE 公司 48.41% 的股份，实现了七大世界级品牌的全球化经营。海尔智能家居成功地从“单一品牌”走向跨区域本土化的“多品牌”全球化。得益于全球资源的整合和协同效应，海尔智家逐步取得了主流市场较大的份额。

（3）学习和经验

海尔智家坚持以人为本，以“人单合一”模式为员工创造新的价值空间。一方面，海尔智家构建了分层的人才培养体系，针对不同需求的员工制定线上、线下一体化培养方案，为员工提供丰富的学习资源与多元化的学习方式，实现国内全体员工培训覆盖率 100%，人均培训时间 69.36 小时。另一方面，海尔智家也在培养具有全球一流视野的人才，面对全球不同国家地区的员工，海尔智家始终坚持“人的价值第一”。

（4）技术和创新

在技术层面，工业互联网平台本身就是技术革新的颠覆式发展，为企业获得成本优势奠定了基础。海尔智家注重研发，通过工业互联网平台，将业务部门和具体生产部门连接起来，熟悉了彼此的核心业务，从而形成价值网络中的共享机制。海尔智家海外发明专利累计申请已有 1.6 万余项，覆盖 30 个国家，是在海外布局专利最多的中国家电企业，高价值专利遍布全球，为用户创造更加舒适便捷的生活。

（5）厂址选择

海尔智家总部设在青岛，青岛市政府大力发展城市数字经济，可以给予海尔智家更多的政策支持，并且海尔智家的创业文化显然更适用于青岛乃至北方城市。同时，海尔

智家积极响应“一带一路”战略，已经在“一带一路”政策所影响的各大国家和地区内，实现了“三位一体”的本土化发展。海尔智家在国外设立了八大工业园区，二十四座制造工厂，除了澳洲，以外的四大洲十八个国家，都有自己的产业，可以持续提升当地的产能，降低人力成本与制造成本。目前，海尔已在德国，美国，日本，新西兰等地设立了四个本地化的研究开发机构，并在世界各地设立了 24 家市场营销中心，以及超过 160 个国家及地区的 37683 个销售网络，形成了一个日益完善的全球价值网络。

3.3.2 执行性成本动因分析

执行性成本动因是指微观层面上，与企业特定的生产作业相关的成本动因，与企业的执行性作业程序有着密切的联系。

(1) 产能利用率

海尔智家在“微笑曲线”的基础上，将产能集中在研发、品牌和售后服务等高附加值的环节上，从而提升了客户的使用体验，降低了在非增值环节上的投资。海尔智家在建设生产基地的同时，也不断拓展深化 5G、人工智能等信息技术与制造技术相融合来提高产能。同时结合自身产能和各个区域市场状态，提前布局。

(2) 价值活动联系

海尔智家在实施战略成本管理的过程中，主要从内、外两方面加强价值活动的联系。企业内部的值活动联系通过其扁平化管理，推倒各职能部门之间的“墙”，加强每一个业务流程之间的联系，如：在采购、制造等方面的互相配合，使原料能够按时送到，不合格品能够得到及时的反馈，从而保证了生产的顺利进行，从而提升了生产率；再比如建立财务共享中心，既降低了运营成本，还可以让总部对各个分公司和子公司的运营进行实时、全面的监控。外部价值活动联系通过构建数字化平台等，对企业的物流信息，销售信息，售后信息等信息进行统一的管理，从而达到资源的高效集成。

(3) 全面质量管理

海尔智家构建了完善了全面质量管理体系。海尔智家质量体系发展的第一个阶段，张瑞敏砸冰箱将产品质量的观念牢牢树立在团队心中，提升了产品质量；第二个阶段，采用 OEC 管理法，提升服务质量体系；第三个阶段，推出“人单合一”管理模式，提升了经营管理的质量；第四和第五个阶段，通过数字化技术的引进提升场景体验和用户体验质量。海尔智家的质量优先，是一种管理红利的追求，其本身就意味着不断进化。海尔智家的质量管理体制意味着让每个人都可以在企业中独立创造价值，再通过对组织

结构的重构，将组织绩效、员工价值创造以及用户个性化需求三者有机地结合起来，以达到共同创造共赢的生态红利的目标。

（4）员工参与

在管理模式方面，海尔智家实行“人单合一”，给予员工高度的决策权和自主权，激发员工创造价值的无限可能性。在技术层面上，工业互联网平台的运用不仅提升了组织间成员交互的便利性，同时也提升了组织间成员的沟通效率，降低了沟通成本；能够与客户和供应商形成了需求端和供给端的直接对接，降低了时间成本；同时，工业互联网平台也使得企业的员工能够深度参与到价值创造的每个环节，在细微之处思考改善成本行为为企业带来的收益。

4 基于价值网络的海尔智家战略成本管理模式

海尔智家意识到，传统的成本管理已经无法跟上时代的脚步。近些年，海尔智家开始探索基于价值网络的战略成本管理模式。本章节在分析海尔智家价值网络的结构、结构优势的基础上，总结各个环节上的具体措施，从而探索海尔智家基于价值网络的战略成本管理的模式。

4.1 海尔智家价值网络的结构

从海尔智家的组织结构演变中可以得出，物联网时代的小微链群已经模糊了组织边界，呈现出节点网状组织结构。同时，基于价值网络的开放性，海尔智家所构建的价值网络在不断地动态演化。海尔智家利用其旗下 COSMOPlat 卡奥斯互联网平台实现从大规模制造到大规模定制的转变，构建起了包括用户、小微企业、资源伙伴等在内共创共享共赢的价值网络。图 4.1 展示了海尔智家所构建起的价值网络结构图，这一结构包含内外两个网络：内部节点网络和外部资源网络。内部节点网络由小微生态链群中创单链群的小微节点组成，节点就是一个个自主经营体，通常情况下是一个个团队，也有可能是个体；外部资源网络包括用户以及其他外部资源方。这种网状组织具有平等、分权、开放和动态等四个特征。在价值网络内部，各个节点之间相互平等；节点具有决策权、用人权等；外部边界高度开放，所有节点都能零距离与用户、外部资源方进行交互；内部节点网络具有高度动态的特性，具有自我修复、自我演化的能力。这一价值网络结构使得海尔智家能够实现全周期用户参与、全流程价值交互以及全生态跨界协同。

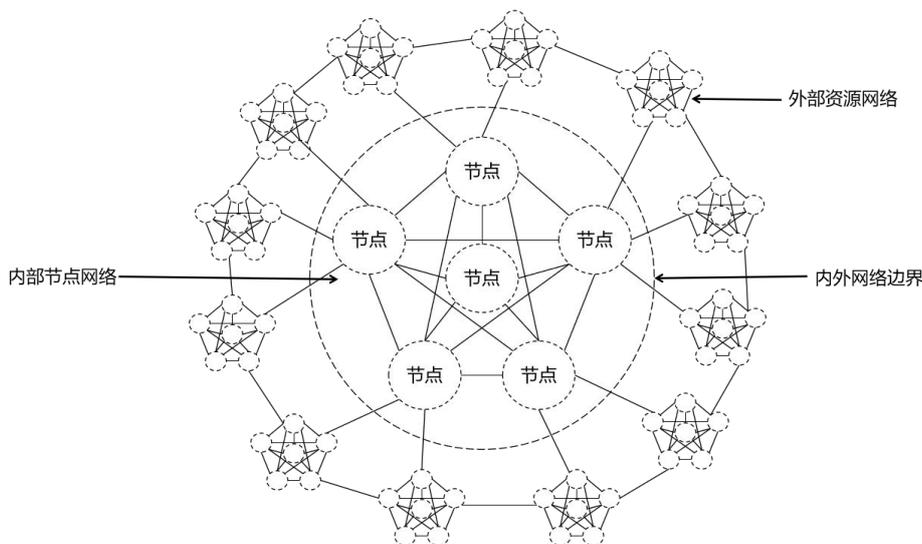


图 4.1 海尔智家价值网络结构图

图片来源：根据相关资料整理绘制

4.2 海尔智家价值网络结构的优势

多个价值网络连接与重叠，就会具有生态的特性。海尔智家基于“人单合一”双赢管理模式，通过组织结构的变革，颠覆了传统的层级式和集权式管理模式，形成了价值网络“无领导”模式下的自演进机制。这种扁平式结构以用户为中心能够赋予用户评价权力，同时也让员工拥有了自下而上的评价权力；领导者角色转变为整个价值网络的资源接口人、支持者和服务者；员工角色也转变为创客，能够自主决策、自主创业；领导和下属成为平等关系。与自然界的生态系统相似，由价值网络形成的生态系统倡导各个成员企业间的共同进化和共同增值。海尔智家致力于数字化转型，将企业打造成为“无疆界的平台”，通过不断与价值网络内外融合发展衍生出新的网络成员、新模式、新产品，将市场机制引入价值网络内，建立起了网络成员间的协调管理机制，形成了满足消费者个性化需求的“需求图谱”生态圈，最终实现整个生态圈降本增效、共同增值。海尔智家基于价值网络的竞争模式由“规模经济”转为“生态经济”；战略思维从“竞争”变为“共赢”；演进模式转变为“软硬一体”结合“线上线下一体”；成长模式也转变为了由内部创业孵化模式结合并购模式形成的内外共生的“双轨制”，内部形成协同关系，外部形成合作关系。

4.3 基于价值网络的海尔智家战略成本管理措施

价值网络将企业以往低效的价值链串联流程转变成了以核心企业为中心，以客户价值为导向的并联流程。本节通过分析基于价值网络的海尔智家战略成本管理在企业中的具体运用，以期能厘清价值创造过程中的增值环节，明确在价值网络中各个环节的增值效果。

4.3.1 基于价值网络的海尔智家战略成本管理

海尔智家以其 COSMOPlat 工业互联网平台为主要载体，如图 4.2 所示，连通七大增值环节，实现了价值网络从大规模制造到以客户价值为导向的大规模定制的转型，实现与价值网络成员的价值共创、降本增效。

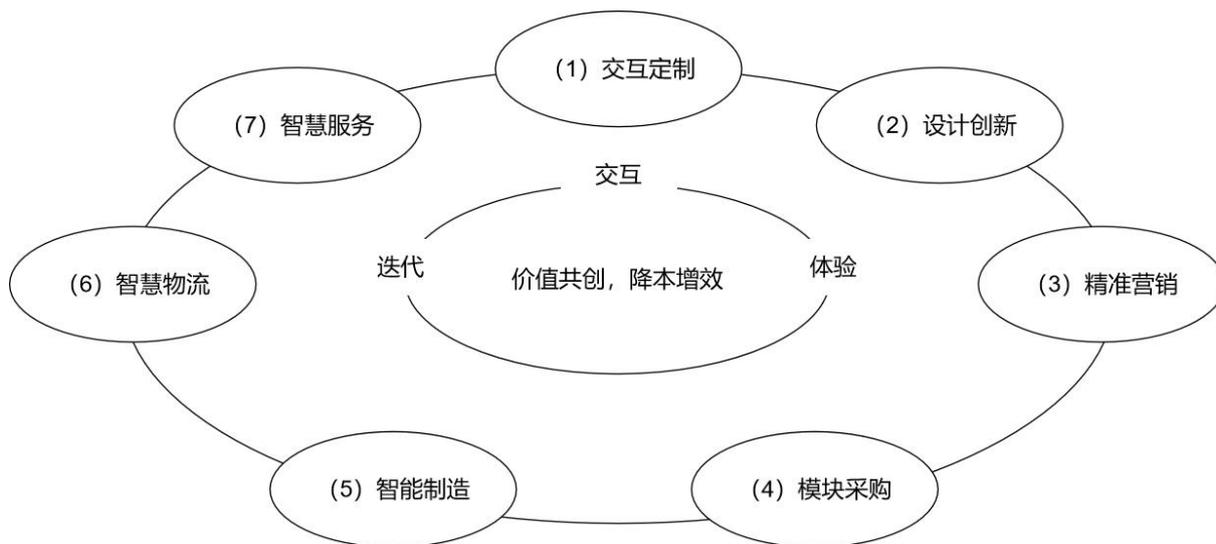


图 4.2 海尔智家价值网络七大环节

图片来源：根据相关资料整理绘制

(1) 交互定制

定制化在实施过程中所面临的问题，一是买方需求过于分散，二是定制化难成规模，定制成本高昂。但是根据长尾理论^①，尾部个性化需求所占据的市场份额非常庞大，特别是随着社会发展，消费者消费理念、消费方式愈发倾向于个性化、体验式消费。海尔智家依托 COSMOPlat 卡奥斯工业互联网平台，解决了产品定制化过程中需求过于分散、难以形成规模化的问题，实现了从大规模制造到大规模盯着的转变。海尔智家的设计师与员工在其开放式社群里与顾客交互、汇集需求，顾客也可以在产品生产的任何环节表达自己对于产品的创意与想法，实现全流程参与。海尔智家的交互定制可以分为众创定制和模块化定制。众创定制是通过在平台上、社群中众筹用户创意，由设计师认领，经过用户投票之后制造样机，再进行专家评测、预约预售之后就能定制成功。这种模式不仅能汇集用户的痛点和需求，实现规模效应从而降低定制化产品的成本，而且还能以销定产，实现逆向“拉式”生产。模块定制是指在总体标准化模块设计的基础上，支持用户进行个性化定制，根据自己的需求选择模块化产品自由组合，使得定制化产品的成本基本能与大规模制造的产品成本持平，化解了长尾市场中定制成本高昂的问题。

(2) 设计创新

海尔智家使用 COSMOPlat-HOPE (Haier Open Partnership Ecosystem) 平台在全球开放整合研发资源，进行开放式的创新，从而降低研发成本。HOPE 通过与高质量用户

^① 长尾理论是指常常被人们忽视的、个性化的、碎片化的需求都集中在需求曲线尾部，但是这些尾部需求所衍生出的个性化产品所占据的共同市场份额足以和主流产品的市场份额相当，甚至更大。

在社群中进行交互获取创新需求，然后对全球一流创新技术资源进行监控，大数据精准匹配创新解决方案，将解决方案精准推送给设计人员，再引入外部资源方或跨领域专家团队与海尔智家内部多个设计团队共同工作，从而提高研发效率，降低研发成本。

（3）精准营销

精准营销是通过用户对用户需求与痛点的精确定位，提高营销效率，降低获客成本。海尔智家通过 COSMOPlat 整合在产品生产、销售、顾客在使用智能产品时采集和为客户提供服务过程中的用户数据，以及海尔智家梦享+会员俱乐部中的会员数据，形成其客户关系管理系统（COSMO-SCRM）系统，以此来指导营销，提供数字营销解决方案。客户关系管理系统可以利用用户社区热力图找到用户聚集区、利用活跃指数找到社交互动活动频繁的用户、利用兴趣类别定义用户偏好、利用社区交互过程中的高频词找到用户痛点以及利用设备追踪提供预测性需求数据，提升精准营销的效率，实现“为产品找用户”到“为用户找产品”的转变。同时，海尔智家结合海尔商城与顺逛微平台（海尔智家官方社群交互 APP）与客户进行交互，将客户纳入到营销流程，为客户提供差异化服务，打造网购新体验。通过海尔智家构建的价值网络，企业的资源和客户的个性化需求能够实现高度协同，降低了价值网络成员间的沟通成本、信息成本。通过这样的精准数字营销，海尔智家的用户获取、转化和留存成本都得到了大幅降低。2022 年上半年，海尔智家平台用户增长到了 2.57 亿，月活跃用户达到 330 万，从客单价来看，平台用户比传统用户增长了 34.3%，同时营销成本也得到成功控制。

（4）模块采购

海尔智家在采购环节引入了海达源平台，实施了以交易成本为核心的战略成本管理。采购前，海达源平台对供应商进行准入资质审核，一流模块商资源可以实现无障碍免费入驻，提高了与供应商的沟通效率。对高风险供应商，海达源从财务、业务、内控等角度对供应商进行监控，基于不同的风险预警等级约谈高风险供应商，降低海尔智家的采购风险。采购中，海达源对供应商实行全生命周期数据管理，整合全球模块商资源，集中采购，精简供应商数量，从而获取采购价格优势，实现与供应商的价值共创。通过海达源提供的平台数据，海尔智家可以实时获取原材料价格、质量等相关信息。利用原材料数据库，海尔智家可以即时获得原材料市场价格信息，然后根据企业的生产计划，结合实时库存，分析出最佳采购方案，实现前期成本控制。海达源平台的应用也改善了企业的成本分析能力，如果采购成本超过预算水平，可以实时分析产生差异的原因并制定详细的优化方案来降低采购成本。

（5）智能制造

海尔智家的智能制造通过 COSMO-IM 智能制造平台实现，它融入了海尔智家的人单酬管理模块、APS 计划排程模块等，推动流水线柔性、敏捷生产，在产品生产的整个流程中与用户实现需求的互联互通，实现大规模个性化定制。定制化产品意味着其生产批量小、生产成本低以及效率低，COSMO-IM 智能制造平台大幅度缓解了这种矛盾，通过柔性生产、模块化生产方式在生产前就控制住了成本，提高了生产效率，实现了规模经济和范围经济。COSMO-IM 能够从信息实时同步相关方、自动排产、快速响应生产异常、到物料、人员、能源、设备以及质量管理，将成本控制应用到生产的全部流程，降低生产过程中非必要的成本损耗。同时，在事后的成本分析中，企业的成本人员可以通过 COSMO-IM 的成本报告查看每个产品的成本构成、每个时间点的实际与预期目标的差异，然后进行差异分析，以便企业及时改变成本控制措施。在平台中财务数据自动准确汇总，每个加工环节的成本都能准确测算，为生产和管理部门提供更准确、完整、详细的成本信息，进行成本核算。海尔智家通过智能制造优化了生产效率、材料成本、废品率等生产性能指标。通过模块集中、订单集中、产品批量布局优化等措施，为热销产品提供最优成本支持，提高工厂生产效率和整体成本效益，实现竞争优势。智能制造提供了事前、事中和事后的动态成本控制，从而克服了传统制造业中成本控制只能涉及事中和事后控制的弊端。

（6）智慧物流

海尔智家采用的物流服务是其旗下的场景生态品牌日日顺物流，是居家大件物流的专业品牌，它主要为海尔智家产品提供物流服务，其次日日顺物流也承担社会化业务，追加增值服务。日日顺物流的服务场景涵盖家电、家居、健身、3C 电子、快消品等行业。收件环节，运用订单管理系统承接个性化订单，优化资源配置；运输过程中，通过车辆轨迹平台实时动态跟踪运输车辆的位置及配送状态；配送管理系统通过智能调配，自动派出成本最低、距离最近的的车辆。日日顺利用 VMI（供应商管理库存）的优势，为企业提供原料的库存，确保备品备件在两个小时之内送抵生产站。日日顺供应链通过 342 个 TC（中转站），在多个供应商集中的地区，实现了循环上门取货；同时，通过返程车辆资源，实现了原材料和零部件的集中运输，大大节约了运输费用。其次，日日顺提供上门取货服务，将货物从工厂发往遍布在全国的 CDC 始发仓（中央配送中心仓库）、RDC 仓（区域分发中心）及 TC 仓（转运中心）；日日顺还打通了家电物流的“最后一公里”，将 2840 个区域全部纳入了预约送货、配送安装同步的服务范围，不断提升了

客户的体验，提升服务水平。

(7) 智慧服务

2014年，海尔智家构建了一个IoT+AI（工智能+物联网）开放平台——U+智慧生活平台，旨在为用户提供“5+7+N”智慧生活解决方案。依托智慧家庭大数据和用户小数据，U+智慧生活平台能够自动分析学习用户的行为、习惯，精准识别用户个性化需求，全流程主动为用户提供个性化定制服务，降低售后服务成本。其主要有四大差异化服务优势：一是全流程一站式服务，管家对接整个服务链群，解决信息重复传达、服务效率低下的问题，降低信息成本；二是服务全过程可视化，对产品进行智慧诊断，在产品使用的全过程为用户提供远程维护、纠正偏差等服务，提升用户对服务的信任度，降低人工维修成本；三是全场景个性化定制，将售后服务贯穿于全过程全场景中；四是提供全周期服务，实现送安同步、管家交互，降低人工成本以及用户的时间成本。如图4.3所示，如今海尔智家已经构建了“U+智慧生活”生态圈，由7个解决方案生态圈组成，实现智慧服务降本增效。

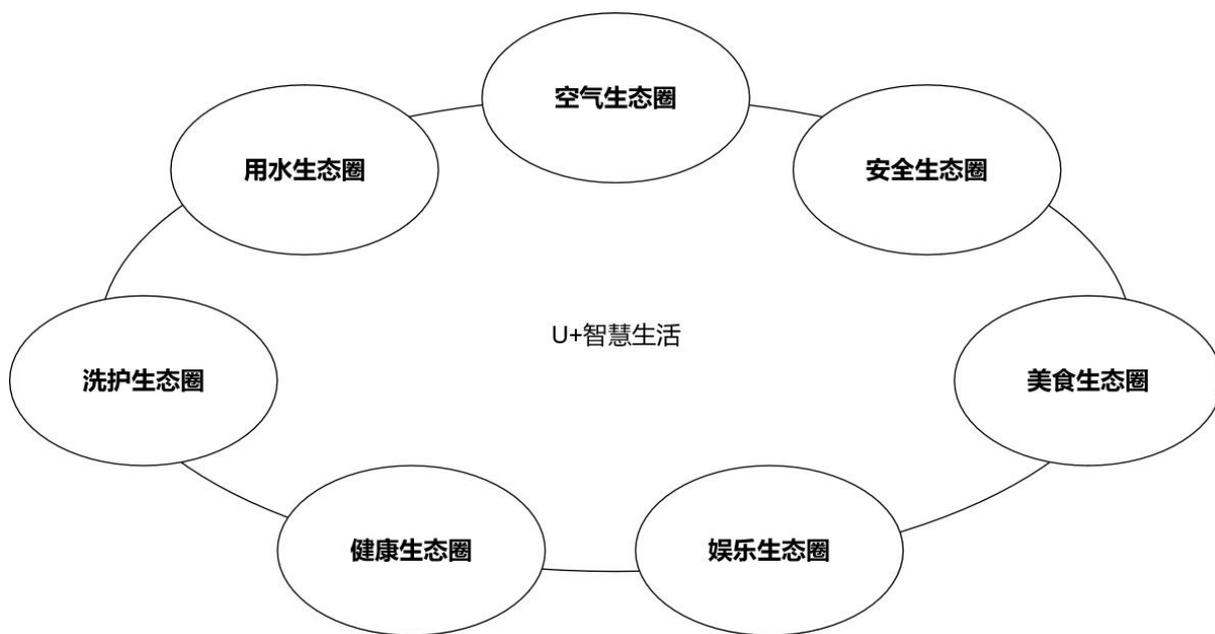


图 4.3 海尔智家“U+智慧生活”七大生态圈

图片来源：根据相关资料整理绘制

4.3.2 共赢增值表驱动价值网络自演进

共赢增值表是物联网时代的管理工具，彰显了管理会计报告框架的创新升级，符合海尔智家的生态品牌战略和现有的组织架构。该表在用户驱动的价值创造框架中，利用

财务和非财务数据准确评估了平台创造的价值，并显示了创造的价值在用户、资源、小微企业和海尔智家及其他价值共创者之间的分配情况。目前版本的共赢增值表旨在从5个方面评价小微业务单元：用户资源、资源方增值共享、收入、成本和单个用户的边际收入，报表结构如表 4.1 所示。

表 4.1 海尔智家共赢增值表示例

| 项目 | 2021 年目标 | 2022 年目标 | 定义 |
|------------------------------|---------------|----------------|---------------------------------------|
| 1. 用户资源 | | | |
| a. 交互用户 | 500,000 | 1,000,000 | 购买过产品或服务,全方位参与交互的用户 |
| b. 活跃用户 | 200,000 | 1,000,000 | 持续活跃互动的用户 |
| c. 用户创客 | 300 | 6000 | 参与定制式互动的用户 |
| d. 终身用户 | 99 | 2000 | 持续不断地交互、活跃参与,共同助力平台演进与迭代的用户 |
| 2. 增值共享(RMB10,000) | | | |
| a. 源自硬件(产品)的利润 | 1,000 | 10,000 | 传统利润=传统收入-传统成本(3a-4a) |
| b. 源自生态系统的利润 | 4,500 | 146,100 | 生态利润=生态收入-生态成本(3b-4b) |
| c. 利润总额 | 5,500 | 156,100 | 2a+2b |
| d. 生态系统活跃用户分享额 | 1900 | 60,000 | 来自平台和所有参与者共创的生态价值总额,是所有参与者共享的收益 |
| e. 资本投资者分享额 | 1200 | 40,000 | 投资者按股权比例获得的收益 |
| f. 企业团队成员分享额 | 50 | 800 | 小微企业按股份比例获得的收益 |
| g. 增值共享的总额 | 3150 | 100800 | 2d+2e+2f |
| 3. 收入(RMB10,000) | | | |
| a. 源自硬件(产品)的收入 | 25,000 | 250,000 | 销售产品、提供服务产生的收入 |
| b. 源自生态系统的收入 | 8,000 | 150,000 | 各合作方通过价值共创所形成的收入 |
| c. 收入总额 | 33,000 | 400,000 | 3a+3b |
| 4. 成本和边际成本(RMB10,000) | | | |
| a. 硬件(产品)成本 | 24,000 | 240,000 | 提供产品、服务所投入的资源成本(假设包括1,800和7,000的变动成本) |
| b. 生态系统成本 | 3,500 | 3,900 | 平台迭代升级过程中持续投入的资源成本(均为变动成本) |

续表 4.1 海尔智家共赢增值表示例

| 总成本 | 27,500 | 243,900 | 4a+4b |
|----------------------------------|--------------|--------------|--|
| c. 硬件（产品）的边际成本 | 90 | 70 | 源自硬件（产品）收入的变动成本（4a）÷活跃用户（1b）= $(1,800*10,000)/200,000=90$ |
| d. 生态系统的边际成本 | 175 | 39 | 源自生态系统的变动成本（4b）÷活跃用户（1b）= $(3,500*10,000)/200,000=175$ |
| 5. 单个活跃用户的边际收入(RMB10,000) | | | |
| a. 单个活跃用户的硬件（产品）边际收入 | 1,160 | 2,430 | 源自硬件（产品）的收入（3a）-硬件（产品）的变动成本（4a）/活跃用户数量（1b）= $[(25,000-1,800)*10,000/200,000]=1160$ |
| b. 单个活跃用户的生态系统边际收入 | 225 | 1,461 | 源自生态系统的收入（3b）-生态系统的变动成本（4b）/活跃用户数量（1b）= $[(8,000-3,500)*10,000/200,000]=225$ |
| c. 单个活跃用户的边际收入总额 | 1,385 | 3,891 | 5a+5b |

资料来源：数据基于真实的“共赢增值表”所虚构

相比与以企业为中心的传统损益表，共赢增值表以用户为中心，将财务数据和非财务数据有机结合。其核心理念是囊括多个价值创造来源，还包括其他服务提供商在内的整个生态系统。所有相关方参与创造用户的最佳体验，实现了相关方利益最大化的共创共赢，用户、各资源方均能够参与进来并能在“生态圈”中自由成长。这意味着价值网络中的各资源方共同向最佳资源利用效率、最优交互成果和最好管理模式的方向演进。

4.4 基于价值网络的海尔智家战略成本管理模式

基于海尔智家组织结构的演变，海尔智家一步步形成了以自身为中心节点的价值网络，以构建起生生不息的平台生态系统以及数字生态共同体为战略目标。战略成本管理改进了传统成本管理“就成本论成本”的落后观念，而基于价值链的战略成本管理依然过于强调单个核心企业的竞争优势，忽略了网络经济背景下企业需要迅速对市场变化做出反应，纯粹与对手展开竞争的理念以不合时宜，要向竞争性合作或合作性竞争的理念转变。海尔智家正是意识到了基于价值链的战略成本管理理念的局限性，从而着手布局基于价值网络的战略成本管理模式。

4.4.1 管理目标——以顾客价值为导向的全面成本合理化

顾客价值是一种顾客的主观感受,是指顾客购买产品或服务所感知到的全部利益和付出的全部成本,强调“得”与“失”的权衡关系,可表示为:顾客价值=感知利益—感知成本。客户价值在帮助企业获得和保持竞争优势方面发挥着重要作用,企业需要在提供产品和服务的每个阶段,了解客户不断变化的需求,倾听客户的声音。

海尔智家从1984年起开始实施“名牌战略”开展企业全面质量管理;1992年开启“多元化发展战略”实行“OEC管理模式”将提高效率作为优先目标;1999年启动“国际化战略”让中国品牌走向全球,实行“市场链管理”,推倒企业内部的“墙”,将市场与每一位员工的利益联系起来;2006年,海尔智家在全球经济一体化的大背景下开启“全球化品牌战略”元年,实施“人单合一”双赢管理模式,创建了两千多个自主经营体;2013年,海尔智家宣布进入第五个战略阶段“网络化战略”阶段,其核心目标是打造“共创共赢的生态圈”,致力于向互联网企业转型,将自身变成网络互联中的节点;2019年底,海尔智家进入第六个战略阶段“生态品牌战略”,全力打造生态型平台企业。海尔智家在每一个战略阶段,都在践行“为用户创造价值”的企业理念,从感知产品功能到感知服务,再到感知价格和品牌,海尔智家始终致力于提高顾客价值,为顾客提供“高价值,低成本”的产品和服务,让顾客在购买产品或服务后感到“物超所值”;不断优化企业内组织结构和价值网络的结构,同时结合商业模式创新,实现降本增效,将顾客价值创造与企业价值实现相结合。

4.4.2 战略定位——深度参与型成本管理战略

价值网络需要核心企业、顾客以及外部资源方的共同参与,所以,核心企业要将基于价值网络的成本管理战略定位为定位为核心企业主导、多方共同参与的成本管理战略。海尔智家就是以自身为价值网络的核心,以实现价值网络整体成本合理化为目标,历经了由规模经济、范围经济、平台经济、再到生态经济的转变,将企业、用户、供应商等利益相关方通过平台连接起来而形成的一个共创共建共享的生态系统。首先,海尔智家的生态经济具有多样性特征,生态伙伴的多样性能降低外部环境变化而带来的不确定性风险,降低机会成本。其次,海尔智家的生态经济具有相互依赖、互利共生的特点。多方协作形成价值共生体,共同挖掘市场、信息、交易等方面成本行为和成本结构优化的潜力。再次,海尔智家的生态经济具有自组织的特征,能够实现自我驱动。海尔智家的自组织由最初的自主经营体演化成为如今的创业小微,扁平化组织变革促使企业以及所有利益相关方实施深度参与型成本管理。最后,海尔智家的生态经济具有长期主义的

特征，这与战略成本管理的理念不谋而合，从而实现企业长期、健康、稳定地发展。

4.4.3 管理重点——价值网络成员间关系

价值网络间成员关系有助于降低企业内部成本和企业间成本，存在着非常大的合理化空间，海尔智家将价值网络成员间关系作为实现价值网络全面成本合理化的管理重点。在海尔智家所建立的价值网络中，其自身处于核心地位，所有的价值网络成员围绕着核心企业进行价值创造。与用户连接，感知用户的个性化需求，从研发源头降低成本，将用户转化为价值网络内的资源，与用户共创价值，实现双赢；与供应商连接，实现供应链整合，进一步实现全渠道供应链管理，从而建立起以海尔智家为核心的平台经济；与投资者连接，能够获取互补性资源，优化资源配置；与合伙人连接，能够获取商业信息，通过相互动态筛选确定合作关系，从而实现基于价值网络的协同创新；与智库连接，彰显了智力资本的价值，能够有助于企业的科学决策；与竞争者连接，海尔智家能够积极主动向竞争者学习，获取市场信息，还能够基于共同的战略目标将纯粹的竞争关系转化为合作性竞争或者竞争性合作；与小微主和创客连接，能够实现创意收集、产品研发和数据收集，孵化创新者或创新成果。海尔智家不断调整优化价值网络的结构，增强价值网络的整体竞争优势与价值创造能力，降低交易成本的同时降低交易风险。

4.4.4 管理途径——建立价值网络内有效企业间市场

企业间市场就是将市场机制与价值网络成员企业间关系相结合。海尔智家所建构的生态链小微群，建立起了价值网络内以企业间的信任机制为基础的企业间市场、命令协调机制以及市场价格机制。在为满足客户需求这一共同目标的引领下，生态链小微群自组织，自驱动，从而实现主动协同，不断融合。链群合约执行系统成为了金字塔组织与外部市场之间的中间组织，从而创造了价值网络内有效的企业间市场。首先，小微生态链群是高度去中心化的结构，小微与用户能够零距离交互，员工之间零距离协同，所有信息实时共享，在提高了团队协同效率的同时，还能够降低沟通成本。其次，海尔智家链群合约通过开展“抢单”、“对赌酬”机制，实现了链群合约执行内部化从而降低了交易成本。最后，生态链小微群是一个高度动态化的治理体系，小微之间以及与外部资源方之间的组合都是根据任务目标不断变化的，链群之间相互协同、相互监督、相互激励从而适应多变的环境，为用户提供解决方案，创造价值。

5 基于价值网络的海尔智家战略成本管理效果分析

5.1 基于价值网络的海尔智家战略成本管理财务效果分析

在海尔智家实施了以价值网络为基础的战略成本管理之后，我们可以看到，这种管理模式可以使公司的成本结构得到优化，并且可以使公司的生产力效率得到提升。因此，有必要从财务的视角，对其进行战略成本管理的效果再进行深入的研究。

5.1.1 盈利能力分析

成本费用利润率是一种企业的盈利能力分析指标，它反映的是单位成本费用支出所能带来的收益。由图 5.1 可知，格力电器的成本费用利润率除在 2019 年有所上升外，近 5 年来总体呈现下降趋势。美的集团成本费用利润率的上升态势在 2020 年戛然而止，在 2021 年降低。而在 2017-2019 年间，海尔智家成本费用利润率呈增长趋势，2020 年略有回落，在 2021 年家电行业不景气之时呈现逆势上升的态势。这主要是由于海尔智家在扩大海外业务的同时，加大了对智能制造行业的投资力度，导致公司的营运利润在短时间内受到了影响。

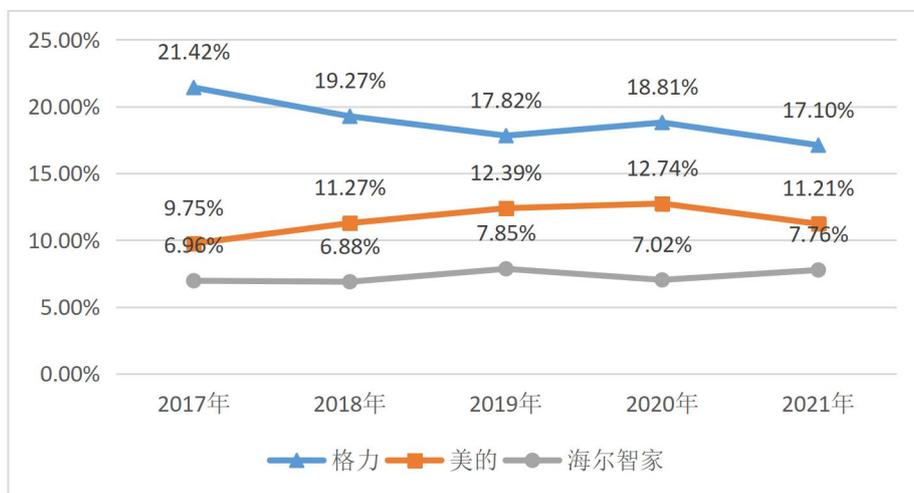


图 5.1 海尔智家 2017-2021 年成本费用利润率对比图

资料来源：根据 2017—2021 年海尔智家年度财务报告整理

结合图 5.2，当公司总资产保持不变时，通过总资产利润率，可以对公司利润的稳定性、持续性进行分析，从而判断公司的经营风险。海尔智家的整体资产状态在其 2016 年收购美国通用后，一直较为稳定，在 2021 年实现小幅度上升。海外业务收入、盈利能力在 2021 年再创新高：实现海外收入 1,137.25 亿元，较 2020 年增长 13.0%，经营利

润 59.26 亿元，较 2020 年增长 48.1%，早 10 年布局，海尔智家智慧家庭战略进入收获期。格力电器近五年总资产净利润率整体呈下降趋势，美的集团近 5 年变化幅度较为稳定。

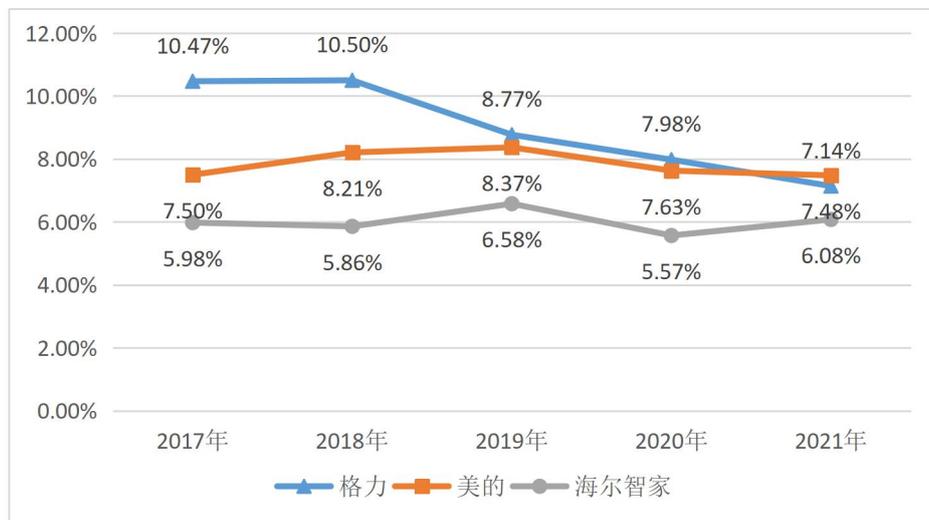


图 5.2 2017-2021 年海尔智家总资产利润率对比图

资料来源：根据 2017—2021 年海尔智家年度财务报告整理

从以上分析可以看出，海尔智家的盈利状况相对稳定，而整体的资产流动性在行业中处于领先地位。价值网络的布局还不够成熟，效果不够明显，但是总体上公司还是向好的方向发展。海尔智家以价值网络为基础进行战略成本管理，不仅使成本结构得到优化，而且使企业的盈利能力得到提高。

5.1.2 营运能力分析

运营能力分析可以对公司资产运营的效率进行评估，还可以对公司在资产运营过程中出现的问题进行发现，是公司盈利能力分析和偿债能力分析的基础与补充。

总资产周转率作为一项对企业资产运营效率进行考察的重要指标，它将企业在整个运营过程中，全部资产从输入到输出的流转速度都表现了出来，同时也将企业全部资产的管理质量和使用效率也反映了出来。对这个指数进行比较和分析，能够反应出企业在本年度和上一年中，总资产的运行效率和变动情况，找出企业与其他类似企业在资产利用方面的差异，从而促使企业挖掘潜力、积极创收，提高产品市场占有率。通常来说，这个数值越高，说明企业的总资产周转速度就会更快。企业的营销能力越强，则企业的资本使用效果就会越好。

结合图 5.3，通过对三个公司的总资产周转率的比较，海尔智家的总资产周转率在三家企业中变化幅度较为稳定。自从 2020 年以来，由于受到了疫情的影响，整个家电

行业的总资产周转率都出现了下降，但海尔智家始终保持在 1.10 左右的水平，下跌幅度很小；这个指标较高也与海尔智家的资产规模相对较小有关，与其他两家企业相比，海尔智家总资产增长率变化不大，并且每年都维持着正增长。因此，海尔智家整体营运能力较强，在行业中具有一定的竞争优势。

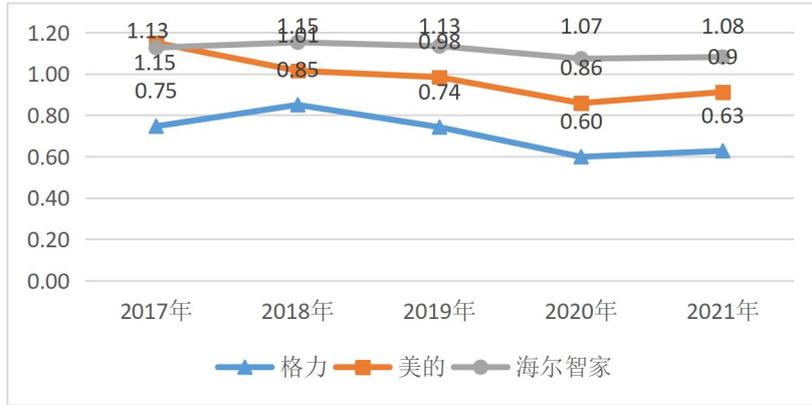


图 5.3 海尔智家 2017-2021 年总资产周转率对比图

资料来源：根据 2017—2021 年海尔智家年度财务报告整理

5.1.3 偿债能力分析

偿债能力是指企业有足够的资金来偿还其长期和短期到期债务的能力。流动性比率可以反映出一家公司在短期债务到期之前，能够将流动资产转换为现金以偿还债务的能力。同时，企业的长期偿债能力分析也可以选用资产负债率指标。基于对图 5.4 的分析，对比海尔智家与其他两家企业的流动比率来看，2021 年海尔智家流动比率为 0.9905，格力电器为 1.1459，美的集团为 1.1167。格力集团与美的集团的流动比率虽然分别于 2019 年和 2020 年呈现下降态势，但仍高于海尔智家。2016 年，海尔智家以现金 54 亿美元的对价收购美国通用电气，使得海尔智家的流动资产大幅减少从而影响了其流动比率。



图 5.4 海尔智家 2017-2021 年流动比率对比图

资料来源：根据 2017—2021 年海尔智家年度财务报告整理

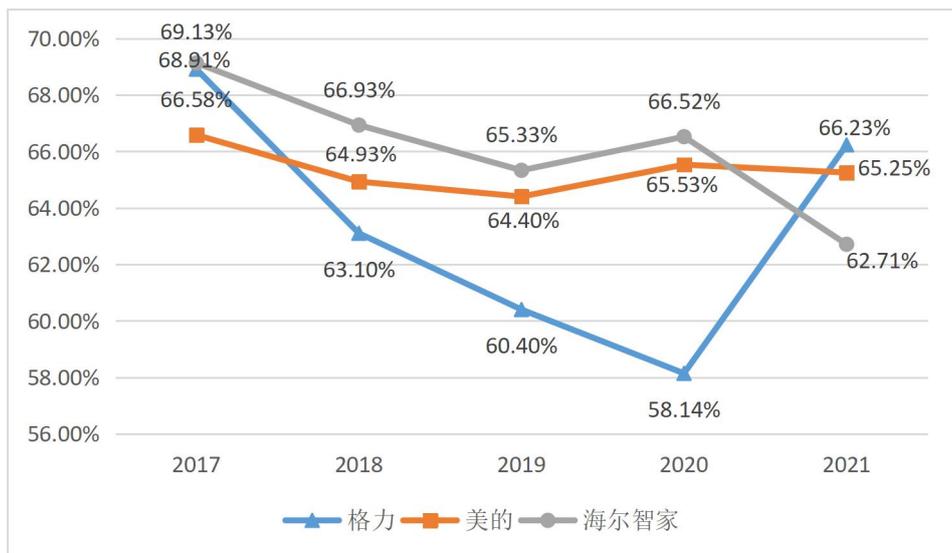


图 5.5 海尔智家 2017-2021 年资产负债率对比图

资料来源：根据 2017—2021 年海尔智家年度财务报告整理

通过对三家公司资产负债率的分析，发现三家公司的资产负债率都在 60% 以上，都高于行业平均水平。一般而言，资产负债率在一定程度上反映了一家企业的资本结构。从图 5.5 中可以看出，2021 年海尔智家资产负债率为三家公司中最低，说明海尔智家的偿债能力比格力电器和美的要好。

从以上分析来看，海尔公司的长期偿债能力在行业中都处于领先地位，但短期偿债能力仍有待提高。

5.1.4 成长能力分析

企业的成长能力分析就是对于该企业在扩大生产规模过程中产生的盈利性进行的一个分析。本文从反映成长能力的众多指标中选取净利润增长率以及主营业务收入增长率对海尔智家予以分析。

如图 5.6 及 5.7 所示，从 2017 年至 2021 年，格力电器和海尔智家这两家家用电器巨头的净利润增长率均展现出较大幅度的波动，美的集团指标变动虽较为平缓，但三者都在 2020 年呈现出不同程度的下滑。疫情全球蔓延之际，制造业原材料价格居高不下，为家电行业带来了不小的成本压力。海尔智家恰逢机遇地积极调整产品结构，增加高端供给，这将有助于企业转型升级，实现良性发展。海尔智家在 2020 年，公司的净利润达到了 113.23 亿元，同比减少了 8.20%，这是因为 2019 年，由于日日顺物流业务出表，导致了公司的收益受到了一定的冲击。置出物流业务的同时置入净水业务和热水器业务，

实现资源的优化和高效利用。在经历了全球供应链芯片短缺、消费尚未全面复苏的冲击之后，三家企业主营业务增长率在 2021 年逐步回升。2021 年海尔智家售出超过 1.1 亿台家电，创历史最好业绩记录，销售收入和净利润均再创新高。海尔智家的海外布局持续收获成果，2021 年实现海外收入 1,137.25 亿元，较 2020 年增长 13.0%。在原材料价格上涨、疫情反复、海运上涨、房地产收紧等诸多因素影响下，经营利润增幅远大于收入增幅，海尔智家通过前瞻性的战略布局实现了有效应对，交出了一份营收、利润双高增的亮眼成绩，这也意味着其人单合一转型成果再提速。

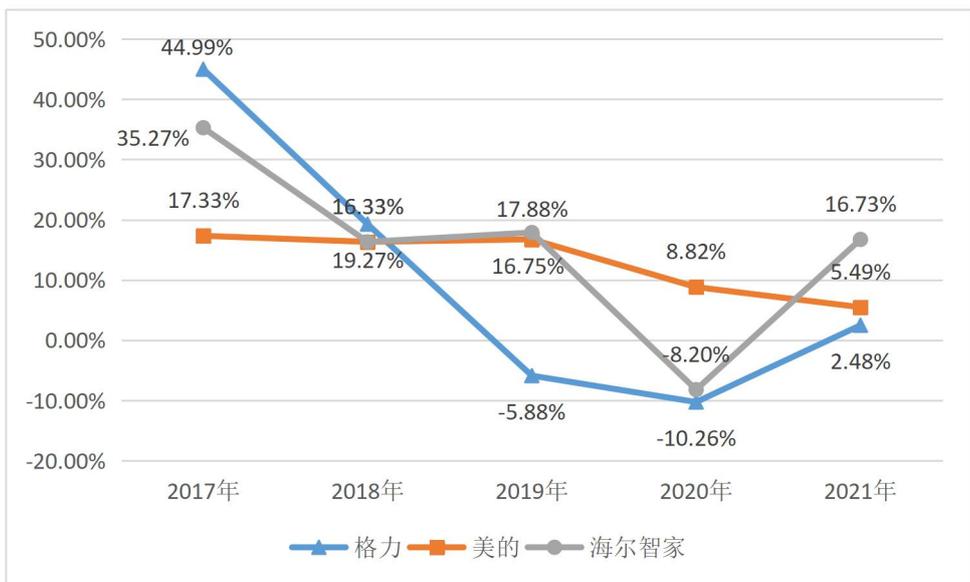


图 5.6 海尔智家 2017-2021 年净利润增长率对比图

资料来源：根据 2017—2021 年海尔智家年度财务报告整理

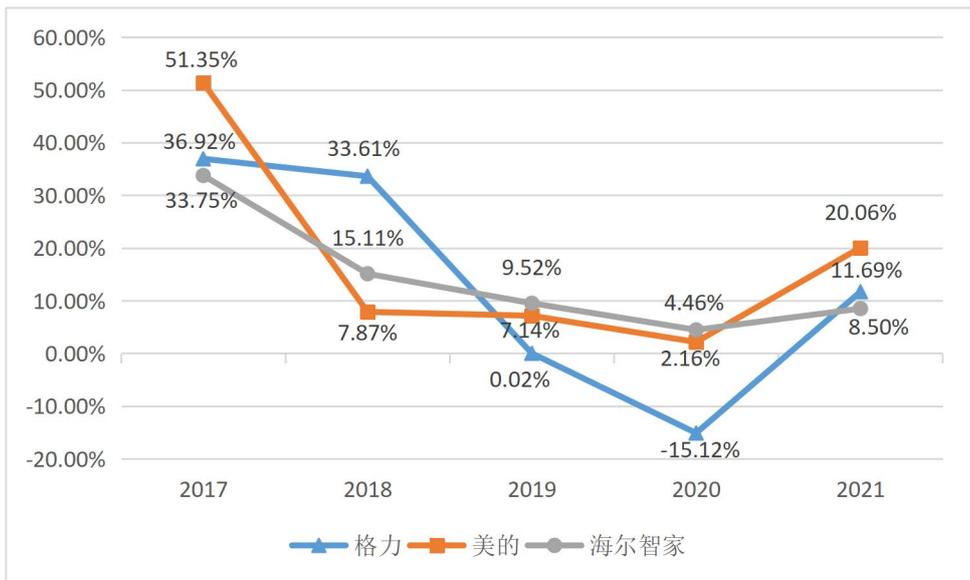


图 5.7 海尔智家 2017-2021 年主营业务收入增长率对比图

资料来源：根据 2017—2021 年海尔智家年度财务报告整理

5.2 基于价值网络的海尔智家战略成本管理非财务效果分析

5.2.1 交互定制，融合低成本和差异化竞争优势

海尔智家依托其 COSMOPlat 卡奥斯工业互联网平台与客户全流程交互，获取客户个性化需求，从而实现了从大规模制造到大规模定制的转型，将低成本优势和差异化竞争优势融合在了一起。大规模定制具有以下几个优势：（1）将标准化的产品制造与定制的产品设计相结合，可有效地降低生产成本；（2）通过信息技术的应用，使企业所有部件在设计、生产、销售和使用等方面实现信息共享，并对用户进行个性化定制，可有效地降低客户的消费成本；（3）通过对产品及客户需求的不断细分和预测，使企业在有限的资源条件下，最大限度地满足市场需求；（4）通过先进的计算机软件技术和信息系统，能快速准确地收集产品市场信息和消费者需求信息，实现对用户需求的快速反应，为定制提供及时、准确的市场反馈，有效地降低定制成本。

5.2.2 设计创新，洞悉个性化需求

研发能力是企业实现可持续发展的基础，是企业获取竞争力的源泉。海尔智家一直以来致力于全球产品研发和运营体系的构建，融合全球研发资源，设立全球研发机制。2021年，海尔智家在全球共运营10个研发中心，研发投入89.67亿元，占营业收入3.94%；研发人员数量为22161人，占公司总人数的比例为21.13%。如图5.8所示，海尔智家一直在持续不断地加大家电智能化、场景化等相关超前技术方面的投入，创新成果不断涌现，7次荣登全球智慧家庭发明专利排行榜榜首。

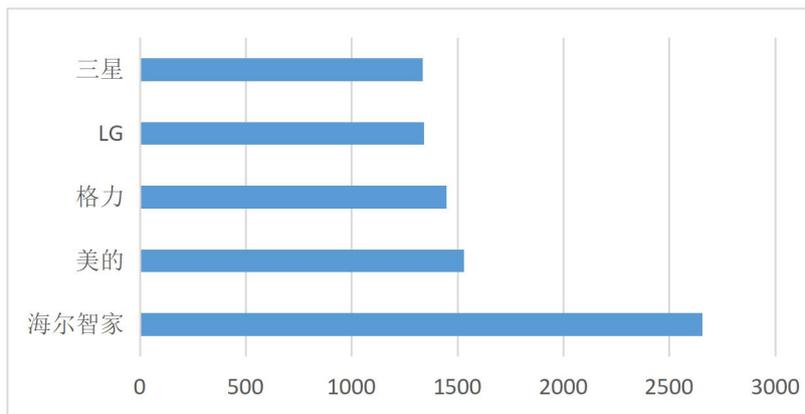


图 5.8 2022 年上半年全球智慧家庭发明专利数量（单位：件）

资料来源：海尔集团官网—媒体中心

在产品研发方面，研发团队与 Fisher&Paykel、GEA（美国通用）共同研发出可智

慧感知排风压力的 12 方抽油烟机，实现在高端市场份额的提升；嵌入式蒸烤箱实现技术突破，推动 2021 年嵌入式洗碗机领域收入增长；卡萨帝全嵌亚式洗碗机实现了三合一功能——消毒、洁净、光亮，带动 2021 年洗碗机收入增长 90%，其中卡萨帝洗碗机收入增长 137.9%。全球协同研发，将 Fisher&Paykel 直驱电机技术成功应用于卡萨帝品牌洗衣机；整合全球研发平台资源，结合全球的技术，如中国的产品结构与液压技术、日本的功能设计技术、新西兰的驱动系统、美国的控制系统等，在美国市场推出 GE 品牌的大筒洗衣机，带动美国洗衣机产品的市场份额、均价提升；公司在全球范围内建立了产品研发协调机制，以保证不同产品类型之间的区域协作与互补。

5.2.3 精准营销，稳定销售成本

海尔智家通过精准营销，基本控制了销售成本。通过对海尔智家和其竞争对手在过去五年中的销售费用占营业总成本的比率进行比较，可以看出海尔智家的销售成本占比均高于美的集团和格力电器，虽然略有增加，但不超过两个百分点。海尔智家和其他两个竞争者的销售费用占营业总成本的比重如图 5.9 所示。

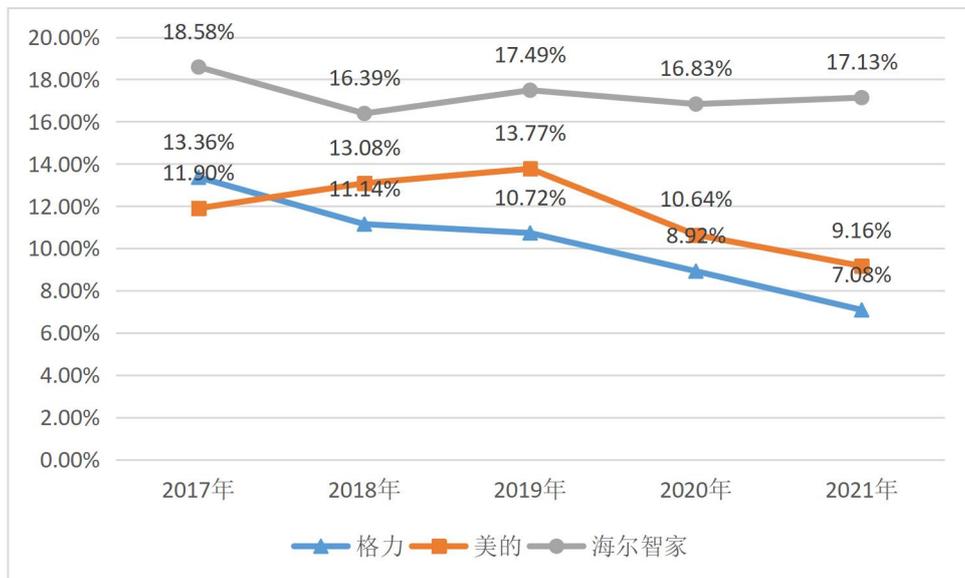


图 5.9 2017-2021 年海尔智家销售费用占营业总成本比重

资料来源：根据 2017—2021 年海尔智家年度财务报告整理

海尔智家的销售成本之所以明显高于竞争对手，一方面是国外收购和卡萨帝短期扩张的结果，但另一方面，引入人单合一 2.0 商业模式是销售成本高的主要原因。

简单地说，人单合一 2.0 模式鼓励员工成为节点网络内的创客，这种模式的优点是能够通过业绩薪酬来激发各级员工的积极性，帮助海尔智家迅速提高市场份额。事实证

明，这种模式对于提高市场份额效果显著，2021年，海尔智家在亚洲零售的市场份额达到20.4%，排名第一，在美洲以15.1%的市场份额位居第二，在欧洲以8.1%的市场份额位居第四。

然而，这种模式在增加市场份额的同时，急剧减少了海尔智家的利润。因为人单合2.0直接增加了每个小微团队的员工数量。与美的、格力等同类企业5人以下的销售团队相比，海尔智家的小微团队平均有10到15人，这无疑增加了相应的成本摊销。此外，这种模式还增加了小微团队之间的竞争，导致内部摩擦，成本和效率有所损失，同时，由于每个部门都被划分为小微团队，在部门间的沟通和合作方面，成本也很高。高KPI激励导向会导致局部利益和全局利益的冲突，导致整个企业的资源分配不当。这种模式，刺激了海尔智家市场份额的快速增长，使得公司的销售队伍成倍增加。虽然海尔智家的毛利率在白色家电巨头中排名前三，但海尔智家的销售模式使其难以在短期内通过降低销售成本来提高销售净利率。

5.2.4 模块采购，降低采购成本

海尔智家采取的采购战略，就是利用全球网络进行集中采购。在简化供应商团队的同时，利用规模优势来降低采购成本。数据显示，海尔智家全球供应商总数从最初的2,336家减少到840家，只占原来的三分之一左右。其中71%为国际供应商，全球500强企业中有44家为海尔供应商。如表5.1中数据所示，2021年，海尔智家前五名供应商采购额占年度采购总额相比于2017年大幅下降，占比只有19.83%，说明供应商的集中度有所下降；其中关联方采购额占年度采购总额的10.89%。海尔智家对采购环节进行优化的主要措施之一就是使用了海达源平台：网上订单管理平台实现了采购计划与订单的同步管理，将采购周期从原来的10天缩短到了3天；同时，供货商还可根据订货及库存情况进行在线查询，及时补充库存。在线付款平台使得付款准确率、及时率均达100%，为供货商节省差旅费近千万元，有效降低采购环节的管理费用，目前在线付款占总付款总额的80%以上。通过在线竞标，不但可以使竞标、价格信息的管理更加精确，而且还可以防止暗箱操作，减少供货商的管理成本。同时，也能够实现在网络上与供货商进行信息交互交换，达到信息共享，加强合作伙伴关系的目的。

表 5.1 2017-2021 年海尔智家前五名供应商采购额 单位：万元

| | 2017 年 | 2018 年 | 2019 年 | 2020 年 | 2021 年 |
|--------------------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|
| 前 5 名供应商采购额 | 3,674,548 | 4,448,508 | 3,567,255 | 3,910,629 | 4,035,873 |
| 占年度采购总额比重 | 24.60% | 26.62% | 19.32% | 20.46% | 19.83% |
| 前 5 名供应商采购额中关联方采购额 | 2,617,705 | 3,156,843 | 2,012,008.69 | 2,266,043 | 2,215,967 |
| 占年度采购总额比重 | 17.50% | 18.89% | 10.90% | 11.85% | 10.89% |

5.2.5 智能制造，优化成本结构

通过在精益制造平台上打通采购、供应链、制造、物流等环节，海尔智家的生产效率得到显著提升，数字化研发平台同时也提升了产品的差异化竞争力及用户体验。海尔智家的产能在不断扩大，但生产员工占员工总数的比例并没有随着规模的扩大而增加，说明成本结构在逐渐优化。海尔智家的生产人员与总员工人数的对比情况如下图 5.10 所示：

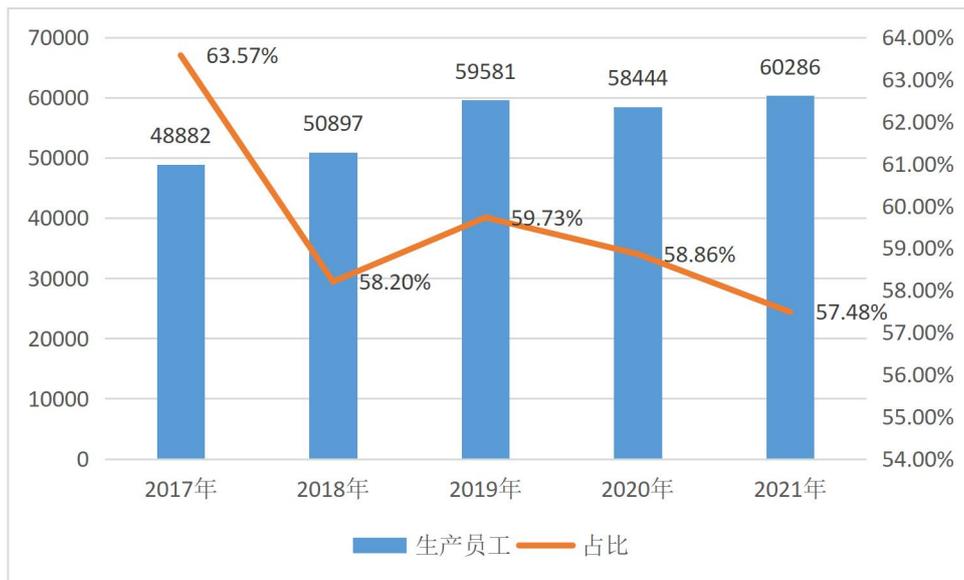


图 5.10 海尔智家生产员工结构

资料来源：根据 2017—2021 年海尔智家年度财务报告整理

从 2012 年到 2021 年，海尔智家原材料的比重从 90.74% 下降到 85.70%，海尔智家的成本结构不断优化。在智能制造的推动下，单位耗材都在不断的降低，这也是为什么海尔智家主要成本都在可控范围内的原因。为更好推动成本改善项目落地，海尔智家建设专业人才队伍，通过引进 3A 工程师计划，培训了 100 名成本管理专家。海尔智家 2012-2021 年成本构成分析图如图 5.11 所示。

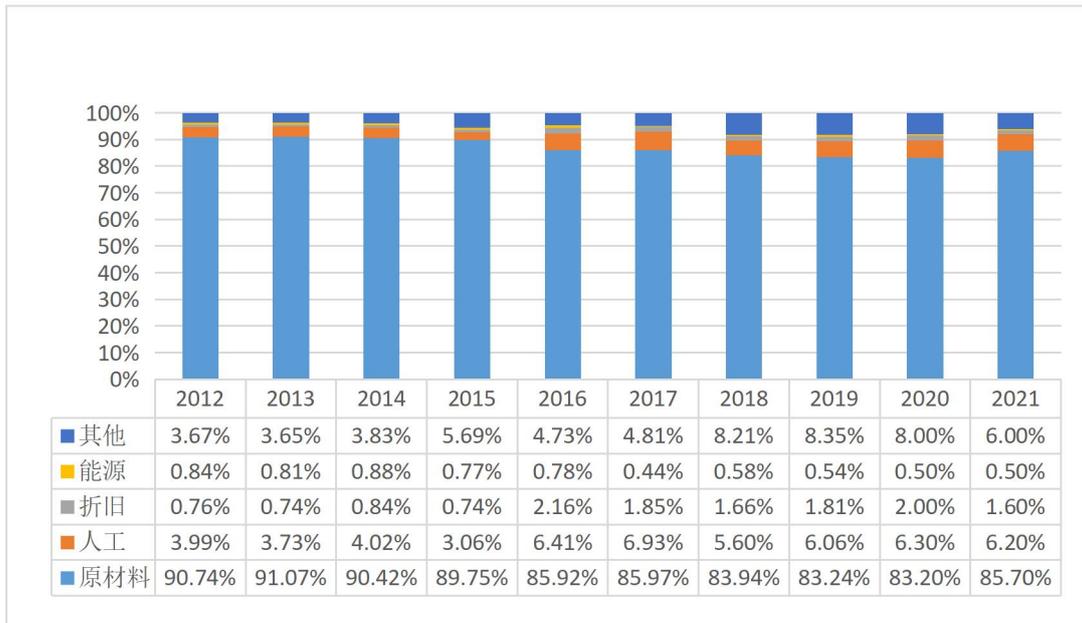


图 5.11 2012-2021 年成本构成分析图

资料来源：根据 2012—2021 年海尔智家年度财务报告整理

5.2.6 智慧物流，降低运输成本

海尔智家与日日顺打造了制造+物流协同新模式。通过自主研发预约管理系统、订单管理系统、配送管理系统等 8 大信息系统，日日顺物流实现了全流程可视化管理，建立了中国大件物流行业唯一全网覆盖、同步配送安装、到村入户的服务网络，为全国两千多个县区的城乡用户提供无差别配送和安装服务，并通过与用户零距离交互不断挖掘需求，为用户提供一体化生活解决方案。与此同时，通过部署 3D 机器视觉识别、全自动设备路径优化、全自动搬运输送等人工智能技术，AGV、无人叉车、机械臂等智能化设备成为日日顺物流智能仓中的绝对主角。目前，日日顺物流建立起辐射全国的智能仓网，通过数字化管理将原来割裂的各环节物流信息资源聚合起来，与传统的仓库相比，其作业效率可有效提升约 1 倍，人工成本可降低 50%。

5.2.7 智慧服务，降低售后成本

海尔智家在提供售后服务时，十分注重满足用户的个性化需求。海尔智家将产品划分为几个层次，其中第一层是“产品级”，第二层是“方案级”，第三层是“成套级”，第四层是“场景级”。海尔智家打造的四级服务网络能够有效地提高服务效率和降低成本。海尔智家拥有一级服务平台、二级服务平台和三级服务平台以及四级售后服务网络，保证每个人都可以在任何时间、任何地点找到最适合自己的售后维修人员。如果用户在

购买海尔智家产品时选择了一级服务平台，海尔智家会将其作为一级服务客户进行重点管理，并且享受和其他用户一样的售后服务政策和流程，可以说是零距离服务于每一位用户。海尔智家的这些分层，既能给不同层级的用户提供差异化服务，也能够大大降低对工程师的培训成本，对于企业来说，无疑是一种双赢的策略。

5.3 基于价值网络的海尔智家战略成本管理影响路径分析

5.3.1 结构性成本动因的影响路径分析

海尔智家通过实行一系列的基于价值网络的战略成本管理来影响结构性成本动因，从而降低成本，其影响路径有如下几点：

(1) 影响企业规模。海尔智家迄今为止共经历了 6 个战略发展阶段，通过其战略发展逐步累积起规模效应。国际化战略阶段，在美国投资设厂、建立产业园，在意大利、德国成立研发中心。全球化品牌战略阶段，在海外产业园坚持本土设计、制造、营销，以标准化产品应对成本压力。一连串并购通用电器家电、Candy 等四家家电企业，构建出全球最大的家电品牌集群。网络化战略阶段，海尔智家将自身变成网络上的一个节点，扩充内部节点网络和外部资源网络。海尔智家凭借其在国际市场上的兼并与整合，以及在市场上建立起的价值网络，在一定程度上为自身创造了巨大的利益，同时获取了低成本效应。

(2) 影响业务范围：海尔智家通过激活“休克鱼”的方式，向兼并对象注入海尔的企业文化进行横向和纵向并购，同时开展国际化和全球化战略，整合国内外家电企业。电冰箱和洗衣机作为公司最大的两项业务，营收占比已经超过了 50%，国外市场营收和营收增速均远高于国内。目前，海尔智家已在研发、生产、营销三个层面，形成了“10+N”全球研发系统，与 HOPE 创新平台紧密结合，开创了以用户为核心的大规模定制模式，以高效率的零售运作系统，并通过线上、线下两个渠道的有效结合，保证了国际订单及销售的稳定性。海尔智家在海外的发展已经步入正轨，海外业务进入多品牌阶段，未来在海外市场具有较大的发展空间。

(3) 影响学习和经验：海尔智家所提倡的“人单合一”模式，给予小微节点高度的决策权以及用人权，并且随时能与用户、外部资源方零距离交互，在不断交互中累积经验；利用 HOPE 平台与跨领域专家团队进行合作，构建开放式创新体系，实现生态圈赋能。海尔智家的价值网络自我修复、自我演进，从而改善产品设计、提高用户体验、

降低运营成本。

(4) 影响技术水平：海尔智家通过跨区域的协同，覆盖 20 多个国家和地区，全球协同研发，支撑自主原创技术持续突破。通过跨主体协同，将产学研深度融合，高效协同一流的科研机构、高水平研究型大学，围绕共性技术难题展开科研攻关，联合攻关产业科技难题。通过跨行业协同，带动产业变革，帮助更多中小企业成长为专精特新、小巨人。

5.3.2 执行性成本动因的影响路径分析

(1) 影响员工参与度：海尔智家如今所实行的“人单合一 2.0”模式，将员工价值和用户价值紧密联系起来。推出股权激励计划，将员工从上级指令的被动执行者转变为价值网络内的创业者和动态合伙人，激发了他们的自主创新动能和自驱力，有了参与企业运营的主人翁精神，在为用户提供、创造价值的过程中实现自身价值。

(2) 影响产能利用率：行业收紧，海尔智家国内外产能却逆势扩张。得益于数字化平台的建设，海尔智家随着智能+5G 互联工厂、24 小时无灯智能工厂的建成，在源头进行用户需求驱动生产，实现了生产效率、产品性能和产能利用率的大幅度提升。

(3) 影响价值活动联系：基于价值网络的海尔智家战略成本管理措施，联通 7 大增值环节，实现了与客户从交互定制到智慧服务全流程的价值共创。每个环节相互联系、相互影响，增加与客户的联系的同时，将上下游企业和外部资源方纳入价值网络，整个过程逻辑环环相扣，形成数字协同力。

6 案例结论与启示

6.1 研究结论

6.1.1 价值网络在整体环节上优化成本管理

传统成本管理侧重于对生产和销售环节成本的核算和控制。海尔智家实行的战略成本管理，以价值网络为基础，将交互定制、设计创新等7大增值环节进行联通，实现物流、作业流、价值流（成本）的结合。海尔智家不以某个环节的成本最低为目标，而是追求整个价值网络最优的成本结构和成本行为。基于价值网络的战略成本管理从整体性和长期性的角度出发，注重每个环节成本的协调与配置，从整体上实现优化成本管理的最终目标。

6.1.2 企业竞争优势环节成本结构明显改善

海尔智家始终将技术研发当成企业的核心竞争力，面对日益激烈的市场竞争，海尔智家从“微笑曲线”上辨识出在价值创造过程中具有较高附加价值的关键增值环节，并整合人力、物力、资本等，重点开发营销、物流与服务等多个领域，从而获得竞争优势。而竞争优势环节要成为企业的核心，还需要各价值增值环节的协调配合。海尔智家在明确了公司的核心增值环节之后，利用“人单合一”的经营模式，以及大规模定制等多种方式，在保持自身核心竞争力的同时，对相关竞争优势环节进行了进一步的优化，实现了公司的价值网络的整体优化，从而达到了公司的成本主导地位。

6.1.3 以顾客需求为导向，产品生命周期内成本降低

海尔智家一直秉承着以客户为中心的战略目标，并在这一策略的基础上布局了企业的价值网络，通过大规模定制方式来满足客户细分化、品质化、多样化、个性化的需求，真正地按照客户需求来生产产品。为了获取更大的顾客群体，企业就必须满足顾客的需求，持续地为顾客创造价值。随着网络经济的发展，企业间的竞争越来越激烈。海尔智家注重融合新技术，将人工智能、区块链应用、大数据、云计算等融合在一起，从而缩短了产品的生命周期，并能快速响应市场的变化。通过各方面的技术和资源的协同，可以有效地降低产品的全生命周期成本，从而为企业价值网络的良性互动打下了良好的

基础。

6.1.4 数字化与业务深度融合，运营降本增效

物联网时代，海尔智家侧重于客户体验和个性化需求。通过其数字化工业互联网平台把消费者纳入价值创造流程，实现消费者个性化需求与大规模定制生产之间的边界融合。海尔智家实行的“人单合一”模式将员工所创造的价值和客户提供的价值紧紧地联系在一起，与客户零距离交互，使业务核心从以企业为中心转变为以用户为中心。第一阶段，实现生产模式变革，生产模式从大规模制造转变为大规模定制；第二阶段，内部孵化与外部并购双轨并行，内部构建小微链群，外部从消费者个性化需求出发整合产业链，实现外部协同效应；第三阶段，通过数字技术连接生产端和消费端，实现价值网络内外资源整合，打破企业边界，最终将数字化与业务深度融合，实现了运营层面的降本增效。

6.2 案例启示

海尔智家所实施的基于价值网络的战略成本管理体系和模式相对成熟，其取得的效果就是最好的证明，海尔智家的战略成本管理对于其他企业在实行自身战略成本管理的具有参考和借鉴意义。

6.2.1 共创共建共享价值网络，获取竞争优势

随着物联网、大数据等技术的不断更新迭代，传统的商业竞争方式已被彻底颠覆。市场竞争已经不只是单个企业之间的竞争，而是要将企业置身于价值网络中，是企业之间的关系和资源的竞争。在传统的市场竞争中，企业与企业之间经常处于对立地位，而在新的经济条件下，企业与企业之间则呈现出一种新的竞合关系。这种关系可以更有效地优化资源配置，还可以降低企业获得信息和资源的成本，从而提升了价值网络内有效企业间市场的效率。在价值网络中，企业之间以契约为纽带，结成战略联盟，突破产业边界，实现了价值网络资源共创共享的目的。因此，要秉承着价值网络要与大企业共建、小企业共享的理念，获取价值网络资源，从而实现价值网络内成员高度协作、快速反映以及低成本的竞争优势。

6.2.2 识别企业竞争优势环节，改善成本结构

由于价值网络具有自我演进的功能，所以企业的价值网络是在时时变化的。企业要想在激烈的市场竞争中取得优势，就必须对其所在的价值网络进行全面的分析。在战略分析工具的帮助下，首先要对企业进行战略定位，对企业内部和外部环境进行综合分析。其次，要确定企业的发展战略方向，制定出一个合理而明确的战略发展目标。与此同时，还要与价值网络内的成员企业展开资源和信息共享，充分利用价值网络的优势环节，提高整个价值网络的运营效率。企业的竞争优势并非一朝一夕就能建立起来的，需要耗费大量资源，短期效益也不显著。在战略成本管理实施过程中，企业必须站在长期发展的高度，运用“成本—效益”原则进行全面考量。明确企业在价值网络中的优势环节，为改善成本结构奠定基础。

6.2.3 以顾客需求为导向，降低产品全生命周期成本

物联网时代，企业对客户的定义有了新的理解：从消费者到价值共创者。企业与顾客的关系从交易、交互再过渡到共创关系，有四种不同的顾客定位理念蕴含其中：标准化、个性化、参与式的消费者以及价值共创者。标准化与个性化的消费者与企业是单纯的交易关系；而当企业与顾客的交易关系变为交互关系时：顾客也在一定程度上被定义为参与式的消费者；而当参与式的消费者向价值共创者转变时，也催生出了新的价值创造模式：以用户为中心的大规模个性化定制。这种价值创造模式将产品生命周期内从生产者研发开始到消费者购入后的使用、废弃等成本管理都串联起来，降低了产品全生命周期成本。因此，只有在最大程度上符合消费者的要求，最大限度地提高自己的经营效率并优化成本，才能获得长久的发展。

6.2.4 数字化赋能业务，运营降本增效

降本增效是企业不断追求的目标，需要持续改进、不断完善。价值创造过程中的任何成本变化通常都会引发连锁反应，企业很难通过转移定价将新增成本转嫁给下游层级或客户。同时，随着行业进入成熟期，竞争更为激烈，企业必须从整个价值网络的角度进行分析，运用数字化手段，优化成本、降低或消除非增值成本，以实现降本增效，从而提高企业的竞争力和盈利能力。一方面，数字化赋能可以通过提高产品良率、减少原材料浪费来降低生产成本；另一方面，数字化赋能可通过全自动化、动态监控等方式来提高各生产环节的效率，从而实现降本增效，全流程协同发展。

参考文献

- [1] Applegate,L.M.Overview of e-Business models[M].Boston:Harvard Business School Press,2000.
- [2] Chen Y T,Chiu M C.A case-based method for service-oriented value chain and sustainable network design.[J].Advanced Engineering Informatics,2015,29(3):269-294.
- [3] David J.Moving beyond dyadic ties:A network theory of stakeholder influences.[J].Academy of Management Review,1997,22(4):887-910.
- [4] Greco M,Cricelli L,Grimaldi M.A strategic management framework of tangible and intangible assets[J].European Management Journal,2013,31(1):55-66.
- [5] Grundy T.Strategy Implementation and Project Management[J].International Journal of Project Management,1998(1):43-50.
- [6] Jack Shank.Strategic cost management: the new tools for competitive advantage [M]. New York:the Free Press,1993:147-169.
- [7] Jeffrey F.Rayport,John J.Sviokla.Exploiting the virtual value chain[J].Harvard Business Review,1995(11):6.
- [8] Juite Wang,Jung-Yu Lai,Li-Chun Hsiao.Value network analysis for complex service systems:a case study on Taiwan's mobile application services[J]. Service Business,2015,9(3).
- [9] Kenneth Simmonds.Strategic financial management[J].London: Prentice Hall.1981:37-40.
- [10] Martha J,Bovet D.Value Nets:Reinventing the Rusty Supply Chain for Competitive Advantage[J].Strategy & Leadership,2000,28(4):21-26.
- [11] Peppard J,Rylander A.From Value Chain to Value Network:Insights for Mobile Operators-Science Direct[J].European Management Journal,2006,24(2-3):128-141.
- [12] Porter M.E Competitive Strategy[M].New York:the Free Press,1980:45-48.
- [13] Robin Cooper,Robert S.Kaplan,Cost and Effect[J].Harvard Business School Press,1997:3.
- [14] Slywotzky A.The profit zone:Managing the value chain to create sustained profit growth[J].Strategy & Leadership,1998(03):9-12.
- [15] Srinivas Talluri,R.C Baker,Joseph Sarkis. A framework for designing efficient value

- chain networks[J]. International Journal of Production Economics,1999,62(1).
- [16] Susan A.Sherer.From supply-chain management to value network advocacy: implications for e-supply chains[J].Supply Chain Management: An International Journal, 2005,10(2).
- [17] Verna Allee.Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets[J].Journal of Intellectual Capital,2008,9(1).
- [18] 陈嘉莉.价值链分析是战略成本管理的核心[J].经济管理,2008(22):124-130.
- [19] 陈轲著.企业战略成本管理研究[M].中国财政经济出版社,2001.
- [20] 陈荣,吴金南.虚拟价值链:电子商务环境下企业竞争优势的分析工具[J].经济管理,2006(13):44-46.
- [21] 迟晓英,宣国良.价值链研究发展综述[J].外国经济与管理,2000,(01):25-30.
- [22] 傅代国,田小刚.基于价值星系的战略成本管理研究——一个企业间的战略视角[J].中国工业经济,2008(10):119-128.
- [23] 高长春,孙汉明,基于价值网的智能制造企业价值创造的理论分析[J],管理现代化.2020(03):60-64.
- [24] 顾骅珊.价值链管理理论及在战略联盟实践中的运用[J].科技管理研究,2005(09):166-168.
- [25] 胡大立.基于价值网模型的企业竞争战略研究[J].中国工业经济,2006(09):87-93.
- [26] 江积海,廖茵.商业模式创新中场景价值共创动因及作用机理研究[J].科技进步与对策,2017,34(08):20-28.
- [27] 焦跃华,袁天荣.论战略成本管理的基本思想与方法[J].会计研究,2001(02):40-43.
- [28] 李放,林汉川.基于模块化的先进制造业价值网络构建研究[J].中国流通经济,2010,24(04):49-52.
- [29] 李海舰,孙凤娥.战略成本管理的思想突破与实践特征——基于比较分析的视角[J].中国工业经济,2013,(02):91-103.
- [30] 李海舰,原磊.论无边界企业[J].中国工业经济,2005(04):94-102.
- [31] 李垣,刘益.基于价值创造的价值网络管理(I):特点与形成[J].管理工程学报,2001(04):38-41+2.
- [32] 刘冬荣,王琳.价值链分析在战略成本管理中的应用研究[J].价值工程,2005(03):41-44.
- [33] 刘向东,陈成漳.互联网时代的企业价值网构建——基于某网络公司的案例分析[J].经济管理,2016,38(09):47-60.

- [34] 卢泰宏,周懿瑾,何云.价值网研究渊源与聚变效应探析[J].外国经济与管理,2012,34(01):65-73.
- [35] 罗珉,李亮宇.互联网时代的商业模式创新:价值创造视角[J].中国工业经济,2015(01):95-107.
- [36] 马林芳,乔新欢.京东集团基于价值链的全方位成本管理[J].财务与会计,2015(07):22-24.
- [37] 毛蕴诗,王华.基于行业边界模糊的价值网分析模式——与价值链模式的比较[J].中山大学学报(社会科学版),2008,(01):156-161+207.
- [38] 宁连举,肖玉贤,牟焕森.平台生态系统中价值网络与平台型企业创新能力演化逻辑——以海尔为例[J].东北大学学报(社会科学版),2022,24(02):25-33.
- [39] 裴正兵.价值链提升:基于“顾客价值”的价值环构建[J].会计之友,2017(10):16-20.
- [40] 盛革.基于价值网的战略成本管理框架研究[J].财会月刊,2009(15):82-85.
- [41] 孙新波,张媛,王永霞,孙浩博.数字价值创造:研究框架与展望[J].外国经济与管理,2021,43(10):35-49.
- [42] 汪婷婷,康蓉.新经济时代企业价值网络竞争优势形成机制及锁定效应研究[J].管理学刊,2016,29(03):35-40.
- [43] 王化成,刘金钊,孙昌玲,高升好.基于价值网环境的财务管理:案例解构与研究展望[J].会计研究,2017(07):11-19+96.
- [44] 王简.传统成本管理面临的挑战——现代企业的战略成本管理[J].北京工商大学学报(社会科学版),2002(02):37-40.
- [45] 王普查.论传统价值链分析的创新[J].当代财经,2003(07):67-70.
- [46] 王树祥,张明玉,郭琦.价值网络演变与企业网络结构升级[J].中国工业经济,2014(03):93-106.
- [47] 王水莲,于程灏,张佳悦.工业互联网平台价值创造过程研究[J].中国科技论坛,2022(04):78-88.
- [48] 王学军.论战略成本管理[J].财会通讯,1992(09):3-5.
- [49] 吴海平,宣国良.价值链系统构造及其管理演进[J].外国经济与管理,2003(03):19-23.
- [50] 吴海平,宣国良.价值网络的本质及其竞争优势[J].经济管理,2002,(24):11-17.
- [51] 西村明,陈胜群.日本型管理会计的构造与特质[J].上海会计,1998(11):3-7.
- [52] 夏宽云.战略成本管理及其模式与方法[J].外国经济与管理,2000(02):43-48.
- [53] 谢安俊,贾淑萍,陈丽春.现代制造业数字化创新战略[J].未来与发展,2006(07):11-14.

- [54] 许亚湖.企业战略成本管理理论框架研究[J].中南财经政法大学学报,2005(05):97-101.
- [55] 杨晓雪.战略成本管理柔性分析与研究[J].财会通讯,2009(35):121-122.
- [56] 张定方.基于价值网的企业集群供应链竞合关系管理探究[J].学术交流,2010(03):101-104.
- [57] 张旭波.公司行为与竞争优势——评迈克尔·波特的价值链理论[J].国际经贸探索,1997(03):34-37.
- [58] 赵富强,张炼钢,李海婴.基于动态竞争优势的价值链管理模式构建[J].当代经济管理,2005(04):39-43.
- [59] 钟运动.全球价值网络下企业战略研究[D].江西财经大学,2013.
- [60] 周焯.企业价值网络竞争优势研究[J].中国工业经济,2005(05):112-118.

致 谢

时间如白驹过隙，转眼间三年的研究生生活即将结束，回想这段时间的学习和生活，感受很多。

首先，感谢我的导师刘薇老师，何其荣幸能够成为刘老师师门中的一员。从我硕士论文题目的确定和完成都得到了刘老师的大力支持。她在百忙之中抽出时间来对论文的框架和内容进行了指导，并对论文进行了认真修改和完善，使得本论文得以顺利完成。三年的求学之路，无论是学术上的问题还是生活琐事，导师总是对我很温柔、有耐心。同时我也要衷心感谢会计学院每一位教导过、帮助过我的老师。感谢你们，你们在知识上的倾囊相授让我获益匪浅，你们的言传身教让我懂得了什么是“学高为师，身正为范”。

其次，感谢我的父母和家人，感谢他们二十多年来对我的养育。无论我成就如何，他们都一如既往的相信我、鼓励我、支持我，是深夜的一次次安慰、是清晨的一句句问候，是苦口婆心的叮咛嘱咐……是他们给了我勇敢前行的力量，尊重、支持我人生道路上的每一个选择。

再次，感谢与我朝夕相处的 820 宿舍的舍友、同门以及会计学院的同学们，在财大与你们相遇是莫大的缘分。同时，感谢我的朋友们，在我难过时给予我安慰，在我遇到困难时给予我帮助。感谢亲爱的陈同学，一直以来支持我、鼓励我、包容我，愿我们携手共进，一起奔赴更美好的未来。

最后，我也想感谢这一路跌跌撞撞但坚定向前的自己。研究生三年，始于 2020 年深秋，终于 2023 年初夏，这段经历，会成为我人生中一段最为宝贵的财富。此去无论是星辰大海还是寻常巷陌，希望自己都能够一如既往保持温柔和坚定。

再见了，我的研究生生涯。