

分类号 F23/1026
U D C

密级
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 高质量发展下美的集团
战略转型绩效评价研究

研究生姓名: 陈俊茹

指导教师姓名、职称: 孔陇 教授

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: 2024年6月1日

独创性声明

本人声明所提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： 陈俊茹 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 孔晓 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 刘玉美 签字日期： 2024.6.1

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： 陈俊茹 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 孔晓 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 刘玉美 签字日期： 2024.6.1

Performance evaluation analysis of Midea group strategic transformation under high-quality development

Candidate :Chen Junru

Supervisor :Kong Long Liu Lishan

摘 要

步入新时代,我国的经济发展模式出现了由低质增长转型为高质量增长的转变。在党的二十大报告明确“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”后,很快在社会各界引发了讨论热潮。家电制造业作为我国经济支柱之一,能否在高质量发展的时代背景下依靠自主创新,主动寻求转型,驱动我国经济从“量的积累”到“质的飞跃”,对推动我国经济从外延式扩张上升为内涵式发展将产生巨大影响。当前,我国家电制造业高质量发展之路还存在低端产业占比高、提质增效任务重、科技水平低等重重阻碍。美的集团作为家电制造业的龙头企业,需要“领跑”并“带跑”行业的高质量发展。本文主要基于高质量发展五大核心理念:创新、协调、绿色、开放、共享和平衡计分卡理论,构建美的集团高质量发展下的战略转型绩效评价体系,通过横向对比和纵向对比分析美的战略转型前后的绩效,提出其在高质量发展下可能存在的问题及优化建议。

首先,本文梳理了国内外学者就高质量发展、战略转型、绩效评价、战略转型对企业绩效的影响以及高质量发展与战略的相关研究,阐述了高质量发展、企业战略转型和绩效评价的相关概念。其次,介绍了美的集团的发展概况和战略转型推进过程,对其转型动因、战略环境进行了SWOT分析和PEST分析,梳理了高质量发展下的战略转型布局。然后结合学者的研究、平衡计分卡理论、国家出台文件,选取财务、客户、内部流程、学习与创新四个维度共20项指标,构建了以高质量发展五大核心理念为基石的美的集团战略转型绩效评价体系。接着运用该体系对美的集团与制造业的龙头企业海尔、格力进行横向对比评价分析,以及对2015-2022年高质量发展水平进行纵向对比评价分析。最后,总结美的集团在高质量发展的战略执行中可能存在的问题并提出建议。

基于以上得出研究结论:从战略的视角看,美的集团在高质量发展的背景下选择转型的决策是正确的、能对企业的绩效起到正面影响的。但对转型中存在的问题还需要采取合理扩展业务范围,加强供应链整合以及加大实施创新驱动战略和人才战略力度等措施来保障企业的核心竞争力提升和高质量发展的顺利转型。

关键词: 高质量发展 战略转型 绩效评价 平衡计分卡 美的集团

Abstract

Entering a new era, China's economic development model has undergone a transformation from low-quality growth to high-quality growth. After the report of the 20th National Congress of the Communist Party of China clearly stated that "high-quality development is the primary task of comprehensively building a socialist modernized country", it quickly sparked a discussion frenzy in various sectors of society. As one of the pillars of China's economy, whether the home appliance manufacturing industry can rely on independent innovation and actively seek transformation to drive China's economy from "quantitative accumulation" to "qualitative leap" in the context of high-quality development will have a huge impact on promoting China's economy from external expansion to internal development. At present, there are still many obstacles to the high-quality development of China's home appliance manufacturing industry, such as a high proportion of low-end industries, heavy tasks of improving quality and efficiency, and low technological level. As a leading enterprise in the home appliance manufacturing industry, Midea needs to "lead" and "lead" the high-quality development of the industry. This article is mainly based on the five core concepts of high-quality development: innovation, coordination, green, openness, sharing, and balanced scorecard theory. It constructs a strategic transformation performance evaluation system for Midea Group under

high-quality development, analyzes Midea's performance before and after strategic transformation through horizontal and vertical comparisons, and proposes possible problems and optimization suggestions under high-quality development.

Firstly, this article reviews the research of domestic and foreign scholars on high-quality development, strategic transformation, performance evaluation, the impact of strategic transformation on enterprise performance, and the relationship between high-quality development and strategy. It elaborates on the relevant concepts of high-quality development, enterprise strategic transformation, and performance evaluation. Secondly, the development overview and strategic transformation promotion process of Midea were introduced, and its transformation motives and strategic environment were analyzed through SWOT and PEST. The strategic transformation layout under high-quality development was sorted out. Then, combining the research of scholars, the balanced scorecard theory, and national documents, a performance evaluation system for Midea's strategic transformation was constructed based on the five core concepts of high-quality development, with a total of 21 indicators selected from four dimensions: finance, customers, internal processes, and learning and innovation. Then, the system will be used to conduct a vertical comparative evaluation and analysis of Midea's high-quality development level from 2015 to 2022, as

well as a horizontal comparative evaluation and analysis with leading manufacturing enterprises Haier and Gree. Finally, summarize the potential issues that Midea may face in implementing its high-quality development strategy and provide recommendations.

Based on the above research conclusions, it can be concluded that from a strategic perspective, Midea Group's decision to transform in the context of high-quality development is correct and can have a positive impact on the company's performance. However, it is necessary to take reasonable measures to expand the business scope, strengthen supply chain integration, and increase the implementation of innovation driven strategies and talent strategies to ensure the smooth transformation of the enterprise's core competitiveness and high-quality development in response to the problems existing in the transformation.

Keywords : High quality development ; Strategic transformation ; Performance appraisal; Balanced scorecard; Midea

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 关于高质量发展的研究.....	3
1.2.2 关于企业战略转型的研究.....	4
1.2.3 关于绩效评价的研究.....	5
1.2.4 关于企业战略转型对绩效的影响的研究.....	6
1.2.5 关于高质量发展与战略的研究.....	7
1.2.6 文献述评.....	7
1.3 研究内容及方法.....	8
1.3.1 研究内容.....	8
1.3.2 研究方法.....	9
1.3.3 技术路线图.....	10
1.4 主要创新点.....	11
2 相关概念与理论基础	12
2.1 相关概念.....	12
2.1.1 高质量发展.....	12
2.1.2 企业战略转型.....	12
2.1.3 企业绩效评价.....	12
2.2 理论基础.....	13
2.2.1 利益相关者理论.....	13
2.2.2 核心竞争力理论.....	13
2.2.3 权变管理理论.....	14
2.2.4 平衡计分卡四维理论.....	14
3 高质量发展下美的集团战略转型现状分析	16

3.1 公司概况	16
3.2 美的集团战略转型推进过程	17
3.2.1 第一阶段战略	18
3.2.2 第二阶段战略	19
3.3 美的集团战略转型动因分析	19
3.3.1 战略转型外部动因分析	20
3.3.2 战略转型内部动因分析	21
3.3.3 战略转型动因小结	22
3.4 高质量发展下美的集团战略环境分析	23
3.4.1 基于 PEST 的外部环境分析	23
3.4.2 内部环境分析	24
3.5 高质量发展下美的集团战略转型布局	25
3.5.1 坚持创新导向	25
3.5.2 数智驱动战略提高供应链效率	26
3.5.3 发展绿色战略	26
3.5.4 继续全球化产业布局	27
3.5.5 与用户达成价值共创	27
4 高质量发展下美的集团战略转型绩效评价	28
4.1 绩效评价指标选取与体系构建	28
4.1.1 指标选取原则	28
4.1.2 指标选取依据	28
4.1.3 评价体系确定	29
4.2 横向对比分析	33
4.2.1 财务维度	33
4.2.2 客户维度	36
4.2.3 内部流程维度	37
4.2.4 学习与创新维度	39
4.3 纵向对比分析	41
4.3.1 财务维度	41

4.3.2 客户维度	44
4.3.3 内部流程维度	45
4.3.4 学习与创新维度	47
4.4 战略转型总体绩效评价	49
5 高质量发展下美的集团战略实施存在的问题及建议	50
5.1 高质量发展下美的集团战略实施存在的问题	50
5.1.1 过度扩张导致盈利能力下降	50
5.1.2 价值链整合不充分，资源协同性低	50
5.1.3 学习和创新能力仍待提高	51
5.2 高质量发展下美的集团战略实施的优化建议	51
5.2.1 以稳定盈利驱动经济增长为原则，合理扩展业务范围	51
5.2.2 加强供应链融合促进企业协同效应	51
5.2.3 加强创新驱动战略和人才战略实施力度	52
6 结论与启示	53
6.1 研究结论	53
6.2 研究启示	53
参考文献	55
后记	60

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

当前，高质量发展的创新、协调、绿色、开放、共享理念逐步成为我国经济发展的主旋律。制造业被称为立国之本、强国之基，因此制造业的高质量发展是推动现代经济体系建设的核心支柱。经过改革开放后的不懈奋斗和追赶，我国已成为制造业第一大国，微观制造企业的高质量发展是提升宏观经济高质量发展的核心驱动力，也是企业自身实现可持续增长的重要机遇。

高质量发展强调创新驱动，提质增效。对于传统制造业粗放式管理、劳动密集、创新能力低等特征，国家政策要求制造企业能走高质量发展之路，实施科技创新战略，打造具有核心竞争力的现代制造业产业集群，为国家经济赋能。但制造企业发展中面临的生产成本上涨、盲目扩张投资导致的产能过剩、供应链管理难、国际贸易摩擦、环保压力大、人才短缺、创新能力不足等问题阻碍了企业迈向高质量发展的步伐。因此，优化制造业的结构与效率，寻找新的突破是制造业通过高质量发展提升企业质量和效益的关键。

纵观我国家电制造业，大部分企业都陆陆续续展开了由传统模式变为高质量发展模式的转型升级。位于行业领先地位的美的、海尔、格力等公司也收获了可观的转型成果，为还持有观望态度的企业提升了转型信心。本文的案例对象美的成立于1968年，在成为一家拥有智能家居、工业技术、楼宇科技、机器人与自动化以及数字化创新五大业务板块的科技集团前，经历了数十载的经营规划与发展。其中战略转型的决策对美的当前的成功起到了决定性的作用。在美的的战略转型过程中，第一次战略转型已基本完成，并且取得了成功。第二次战略转型正在逐步推进，在此期间围绕“科技领先、用户直达、数智驱动、全球突破”的战略主轴，加大研发投入，构建研发规模优势，实现科技领先；通过直接联系用户，重塑产品服务及业务模式，实现用户直达；“两个全面”战略提升内部效率，抓紧外部用户，实现数智驱动；突破重点营销渠道、市场和商业模式，服务全球

用户，实现全球突破。美的的第二次战略转型明显突出了其想要走高质量发展之路的决心，但企业的高质量发展需要有以高质量发展为指导的考察方式，即高质量发展评价体系来衡量其发展的绩效水平。因此，通过利用综合科学的评价指标体系找出当前发展存在的问题与差距，是推动美的实现高质量发展的重要任务。本文在相关理论的指导下，运用案例研究和文献研究的方法，分析高质量发展背景下美的战略实施环境和转型动因，构建高质量发展下美的战略转型绩效评价体系，横向和纵向对比分析评价美的转型前后的绩效，提出美的高质量发展中存在的问题，为美的顺利实现转型升级，走可持续地高质量发展之路提出相应的优化对策。

1.1.2 研究意义

美的作为我国家电制造业的代表企业，其在高质量发展下的战略转型效果会影响行业内其他企业，本文的研究不仅对美的高质量发展提出优化建议，还能给同行企业转型走高质量发展之路提供经验借鉴。本文的研究意义如下：

(1) 理论意义

2017年中国共产党十九大会议提出我国经济已由高速增长转向高质量发展。作为我国实体经济的基础，制造业的高质量发展水平决定着我国未来经济走势是否良好。对于制造企业高质量发展的研究就显得极其重要。目前专家学者对制造企业高质量发展的学术研究大多集中在宏观和中观层面，微观企业的高质量发展研究较少。因此本文从微观层面入手，基于平衡计分卡理论研究构建制造企业的高质量发展绩效评价体系，通过对比评价验证体系的科学性和适用性。为构建制造企业高质量发展绩效评价体系的相关研究提供一定的理论支撑。

(2) 实践意义

制造业为我国的繁荣稳定提供了坚实的物质基础，同时也是增强国家实力和国际竞争力的重要驱动力。家电制造业也在高质量发展的时代背景下向智能制造、工业互联网、智能家居等方面不断布局，以迎接市场经济的变革。结合战略分析工具 SWOT 和 PEST，发现美的实施战略转型的驱动因素和战略实施环境。梳理美的高质量发展战略布局。结合学者研究和理论构建四维的绩效评价体系，运用该体系评价美的战略转型前后的高质量发展水平，助力美的实现高质量发展。

1.2 文献综述

1.2.1 关于高质量发展的研究

基于本文的研究内容，从高质量发展概念和评价体系研究进行梳理。

(1) 高质量发展概念研究

“高质量发展”经由十九大正式提出，是我国经济发展阶段的一个重要标志。高质量发展作为我国社会经济发展的热门话题，引起令众多学者展开研究。对于高质量发展的内涵，学者们给出了各自的理解和定义。

一部分学者基于各种理论从不同角度对高质量发展的概念进行了理解。金碚（2018）基于经济学角度，认为高质量发展是为了更好地满足人民日益增长的美好生活需求而提出的一种经济发展状态。马立政是李正图（2020）从新发展理念的角度出发，认为高质量发展是统筹协调国家治理体系、文化体系、社会体系和生态体系的发展。赵剑波等（2019）从宏观经济发展、多系统平衡和民生需求三个视角出发，强调高质量发展一定是能够体现民生共享、发展方式和结果等多维度提升的均衡且充分的发展。

还有一部分学者针对我国经济发展中存在的问题下定义。与之前提出的经济增长质量相比，高质量发展是范围更宽、要求更高的质量状态（任保平，2018），是创新、协调、绿色、开放和共享集一身，实践中追求创新成为第一动力的发展（李梦欣和任保平，2019）。在有效供给不足、无效产能过剩等供给侧问题下，高质量发展是低消耗，低污染，高收益的具有优质供给体系的发展（马茹等，2019）。在高度全球化背景下，高质量发展是绿色可持续、与国际市场接轨的发展（许光建，2019）。

随着对高质量发展内涵的不断深入研究，学者们的研究逐渐从宏观的国家层面转向中观、微观层面。中观层面即对具体产业或区域的高质量发展内涵研究。黄先海（2021）从中观层面给出现代制造业的高质量发展是一个综合性的发展过程，需要从创新能力、生产效率、供给质和绿色发展等多方面优化提升。吕铁（2021）把提升制造业创造价值能力、获取价值获取效率作为高质量发展的重要抓手。唐晓华（2021）提出建议，制造业实现高质量变革应该以创新作为核心驱动力，重视供给体系的效率和质量。微观层面是具体企业的高质量发展。这是一种企业追

求高质高效的经济与社会价值, 锻炼杰出成长能力和可持续发展能力的模式和状态(黄速建等, 2018)。谭翔等(2021)通过对农业龙头企业进行扎根研究, 发现一个健全的规范管理制度体系能够为企业提供稳定、高效的管理环境, 从而有助于企业实现高质量发展。

(2) 高质量发展评价指标体系研究

已有关于高质量发展评价指标体系的文献大多基于全国或区域经济, 例如: 马茹等(2019)构建了包括供给、需求、发展效率、经济运行和对外开放五大维度的中国经济高质量发展评价体系。张军扩等(2019)构建了能反应高效、公平、可持续要求的指标体系。王忠辉等(2022)构建了包括区域协同发展等七个维度的沿海省份高质量发展评价体系。鉴于本文的案例企业为制造企业, 因此对制造业高质量发展评价体系的文献进行梳理总结。江小国(2019)以制造业高质量发展内涵为基础, 构建技术创新等六维评价体系。段国蕊(2021)为山东省制造业构建了生态效益、产业结构等八维评价指标体系。傅为忠和储刘平(2020)以政策文件为构建依据, 建立创新能力等五维指标体系。度量方法上, 大体有以下几类: 张爱琴和张海超(2021)基于数字化转型的背景, 将 CRITIC 法与熵权法结合对指标进行组合赋权, 分析制造业高质量发展的水平。刘芳等(2021)利用层次分析法计算指标权重, 设计出高效率增长等六维评价体系。许冰和聂云霞(2021)利用主成分分析法构建经济效益、品牌质量等六个维度指标体系进行评价。

1.2.2 关于企业战略转型的研究

企业战略转型是企业面对外界威胁与挑战, 为提升竞争力而做出的决策。早期的研究重点在与市场竞争决策的变更, 后来深入研究了战略转型的内涵、驱动因素和路径。

(1) 关于战略转型内涵的研究

Ansoff 和 Ginsberg 在战略转型领域具有开创性的贡献。Ansoff(1965)认为战略转型是公司市场与产品, 以及各类资源之间的重新匹配和规划。Ginsberg(1988)则是从战略变化的角度, 认为战略转型是企业经营策略与发展方向随外部环境变化调整的过程。后面学者的研究对其进行理解并补充。认为企业战略转型是通过价值、形态等因素的转变从而提高企业组织效率、竞争能力和经营绩效

的行为 (Shaheen, 1994)。国内专家针对战略转型的探讨从上世纪 90 年代开始, 李小玉等 (2015) 研究发现战略转型是包含战略内容和战略决策程序两个维度, 二者相互影响从而使企业战略发生变化的过程。

(2) 关于战略转型动因和路径的研究

战略转型动因的研究从三个理论视角出发。唐孝文等 (2015) 以资源和能力视角入手, 认为经营环境变化驱动企业为了实现可持续发展, 选择对自身战略进行调整。Yi 等 (2015) 认为企业培养资源配置能力和外部环境适应能力推动了战略转型。

Zajac 等 (2000) 认为外部环境与组织互动关系视角主要强调制度环境在组织战略中的约束作用与驱动作用。邓新明 (2021) 在总括疫情影响下企业战略转型的情况时指出若没有政策引导, 我国企业对战略转型持保守态度。在高质量发展的背景下, 郑宏峰 (2019) 认为国内政策导向不可忽视, 企业应该保持产业利好政策的关注, 及时进行战略转型。

管理者特征和动机的视角强调管理者的重要性。Nakauchi 和 Wiersema (2015) 认为高管性格、薪酬、继任情况等因素会影响企业战略转型。薛有志和王磊 (2015) 实证研究得出结论: 较高的独立董事规模能够促进战略转型且出席情况越好促进作用越强。

战略转型动因在一定程度上也会影响企业的转型路径。从战略转型的推动力量和决策机制来看, 战略转型的路径可分成两种主要类型: “自上而下” 和 “自下而上” (薛有志等, 2012)。企业中不同身份的人员会因为各自的利益冲突影响战略转型的路径。(Wooldridge 和 Floyd, 1989)。对于特定行业的战略转型路径也有大量学者研究。赵洪瑞 (2019) 利用实证研究探索商业银行的战略转型路径优化客户结构或优化业务结构。高学贤等 (2020) 在 ANT 视角下研究能源企业战略转型路径, 认为关键行动者起主导作用, 技术发挥关键作用。

1.2.3 关于绩效评价的研究

绩效评价是遵循一定的评价原则, 以一定的评价标准为基础, 运用成本效益分析法、比较法等评价方法, 通过量化绩效评价指标, 根据设定的绩效目标, 对部门绩效目标实现情况进行客观、公正评价。早在 19 世纪末, 泰勒便提出了科

学管理理论，开启了企业绩效评价研究的新篇章。先后出现的财务模式，价值模式和平衡模式拼出了绩效评价的发展历程。尤其是平衡模式下的平衡计分卡，被普遍认为是最经典的绩效评价方法之一，其相对于传统的财务指标绩效评价具有明显的优势。李孟阳（2017）认为非财务指标更注重企业的核心竞争力和整体实力，两者结合使用将给企业带来积极影响。在实际应用中，任腾云等（2019）添加“社会责任”维度，从平衡计分卡的五个新维度对国家电网展开绩效研究。本文研究的美的属于制造业，在高质量发展的背景下，全面科学的基于平衡计分卡理论构建了适应美的制造业特征的，能凸显企业高质量发展水平的绩效评价指标，以期通过对比评价为高质量发展下制造企业战略转型提供经验借鉴。

1.2.4 关于企业战略转型对绩效的影响的研究

关于企业战略转型对绩效的影响的文献梳理将以企业战略转型与绩效的关系，战略转型对绩效的影响因素及效果以及绩效评价方法的逻辑展开。

（1）企业战略转型与绩效的关系

结合国内外学者的研究成果可知企业战略与绩效是相关的。Woodside 等（1999）研究战略对绩效起间接作用。Barr（1992）利用 27 家战略转型企业验证了企业战略转型导致财务绩效变化的结论。Parnell（2010）发现创新战略可以推动企业绩效的增长。我国学者黄晓波等（2018）通过研究上市 15 年以上的沪深企业得出不论是企业整体战略还是财务战略的转型均对绩效产生影响。

（2）战略转型对绩效的影响因素及效果

在战略转型会对企业绩效产生影响的基础上学者们更深入地研究了战略转型对绩效的影响因素和效果。通过梳理发现：在受不同生命周期的制约下战略转型仍会对企业的财务指标和非财务指标产生正面或负面的影响，且受外部环境变动被动战略转型的企业绩效波动更加显著。例如：Wipp（1989）利用财务和非财务指标对企业战略转型前后进行对比分析，发现战略转型对企业的影响是全面的。Wiersema（1993）研究表明，战略转型的成功会加深员工与管理决策者间的理解程度从而正向推动战略转型。汪建成等（2020）发现进行互联网+战略转型的企业在政策加持下财务绩效均获得明显提升。

（3）绩效评价方法

由于传统绩效评价方法不具前瞻性的缺点导致能够全面、综合地评价企业经营业绩的平衡计分卡受到了企业和学者的青睐（Kaplan 和 Norton, 1992）。平衡计分卡理论从财务、客户、内部运营、学习与成长 4 个维度，包含财务和非财务的全面指标对企业的经营业绩进行评价。后来的学者又对其进行了改进，Andrea（2016）加入新的社会责任指标，细化四个维度还提出绿色平衡计分卡的概念。陈一君等（2020）基于平衡计分卡理论与熵权法，以白酒行业的独特性为切入点，构建了财务、客户及社会、内部管理及创新三个维度的绩效评价指标体系。因此本文选择在平衡计分卡四维理论的基础上结合高质量发展理念为美的构建战略转型五维绩效评价体系。

1.2.5 关于高质量发展与战略的研究

现有关于高质量发展与战略的研究大多从新发展理念出发。刘菲和王永贵（2018）认为欲实现企业的高质量发展，须在生态共存、服务主导等五个方面全面思考后再实施战略决策。王雁伟（2022）认为，为了保证企业高质量发展，需要在企业战略实施过程中不断整合人力资源要素，优化基础条件，并针对转型升级进行针对性行动。周志龙等（2021）认为企业在借助供应链战略实现质量管理和流程控制，致力于提高产品能力和客户能力，提高经营效率的表现才能支撑企业的高质量发展。

1.2.6 文献述评

通过对高质量发展相关文献梳理，得出目前对高质量发展及战略转型、绩效评价的研究仍集中宏观层面。概念界定时很少反映微观视角下制造企业的高质量发展需求。更难以凸显制造企业高质量发展的本质特征。评价指标体系建设的情况也极为相似，且在建立理念、维度指标设计方面都无法统一。因此本文认为从企业这个微观层次出发，在已有的研究成果基础上，构建相对全面科学的评价指标体系非常必要，对美的高质量发展也具有一定的好处。

通过企业战略转型及绩效评价方法的相关文献可知企业战略转型的内涵研究已充足，但尚未形成统一意见。对于企业战略转型动因及路径的研究很丰富，但对于单案例的制造企业研究却寥寥无几。因此，研究美的战略转型非常有价值。

另外，当前对于企业战略转型绩效评价的体系构建还需继续研究。在现有的研究成果中，大多研究战略转型的财务绩效，对于非财务绩效也少有涉及。因此本文利用平衡计分卡在兼顾企业的财务绩效和非财务绩效时还加入高质量发展指标，使其对企业的转型绩效评价更全面，以期助力企业的高质量发展。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文研究的主要内容有：

其一，结合高质量发展的背景，对美的战略转型历程和现状进行分析，以在高质量发展下的转型作为主要研究对象，探究其高质量发展布局。

其二，利用 SWOT 分析美的转型动因，PEST 分析美的战略实施的外部环境。并结合战略转型相关理论，平衡计分卡理论以及关于制造业高质量发展评价指标构建的文献，从财务、客户、内部流程、学习与创新四个维度对高质量发展下美的战略转型前后的绩效进行评价，指出其存在的问题，以期提高企业自身的高质量发展水平。

其三，选取 2015 年到 2022 共 8 年的数据，通过与格力、海尔的横向对比和企业转型前后的纵向对比分析企业的绩效变动情况，结合前面的战略环境分析，提出高质量发展下企业战略实施存在的一系列问题和改进建议，从而为同行业企业实现高质量发展提供借鉴。

第一章是绪论。包括本文的研究背景和意义，国内外相关研究文献、主要研究内容、方法及创新点。

第二章是相关概念和理论基础。对本文涉及到的概念进行阐述，深入探讨本文研究的指导理论：利益相关者理论、核心竞争力理论、权变管理理论和平衡计分卡四维理论。

第三章是高质量发展下美的战略转型现状分析。依次介绍了美的的公司概况，战略转型推进过程以及企业的高质量发展战略布局。然后利用 PEST 分析企业外部环境，在此基础上利用 SWOT 分析企业的战略转型动因和面对变动的环境实施的战略类型。

第四章是高质量发展下美的战略转型绩效评价。基于平衡计分卡理论，通过大量文献阅读选取关键评价指标，构建综合评价体系，通过横向和纵向对比财务、客户、内部流程、学习与创新四个维度的绩效，评价战略转型前后美的高质量发展水平。

第五章是高质量发展下美的战略实施存在的问题及对策。通过对美的战略环境分析和绩效评价，指出企业在高质量发展下战略的布局和执行中存在的问题，并据此提出优化对策，为同行企业高质量发展提供有益的借鉴。

第六章是结论与启示。总结本文的研究结论，并为正在经历战略转型追求高质量发展的制造企业提出相关启示。

1.3.2 研究方法

（1）案例研究法

本文采用单案例研究法，以家电制造业企业中的龙头企业美的为例，借助美的的有关资料和数据，探究其转型动因，使用平衡计分卡 and 高质量发展指标融合的绩效评价体系对美的战略转型的绩效进行评价，研究其存在的问题，并提出相关建议，为制造企业高质量发展提供借鉴和参考。

（2）文献研究法

文献研究法通过对前人研究成果的系统整理和分析，使研究者能够全面把握当前的研究动态，提炼出个人观点，拓宽研究思路，进而使研究更为深入和细致。在本文研究前，已对国内外学者的相关研究成果、国家相关政策等进行了全面的学习和梳理，了解了战略转型与绩效的关系、绩效评价方法、高质量发展评价指标体系等，为本文研究高质量发展下企业战略转型绩效评价提供理论支持，也为整篇文章的研究提供了理论架构。

1.3.3 技术路线图

文章研究分析技术路线如图 1.1 技术路线图所示。

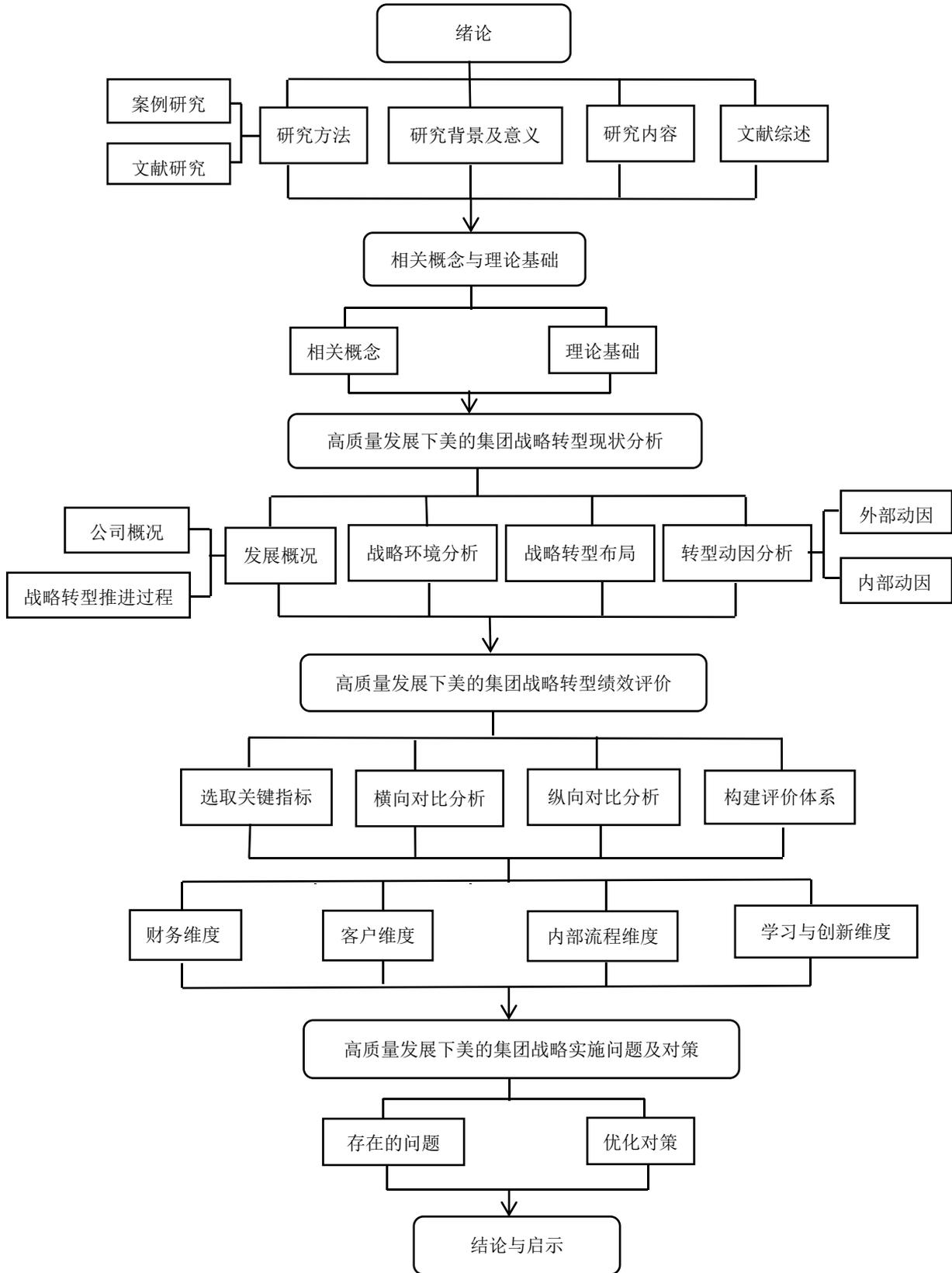


图 1.1 技术路线图

1.4 主要创新点

首先, 本文通过梳理国内外制造业企业战略转型绩效评价现状, 以美的高质量发展为切入点, 从创新、协调、绿色、开放和共享五个高质量发展的基本要求分析美的战略转型布局, 用 SWOT 等分析工具分析美的战略实施环境和转型动机, 指出存在的问题并优化。其次, 运用平衡计分卡和有关制造企业高质量发展指标的文献构建体现美的特色的财务、客户、内部流程、学习与创新四维评价体系, 最后, 选取关键指标对高质量发展下美的战略转型绩效进行横向和纵向对比评价, 找出问题并提出针对性意见, 从而推进美的高质量发展。

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 高质量发展

高质量发展的本质内涵是新发展理念的具体体现，它强调质量和效益并重，注重创新、协调、绿色、开放、共享等关键要素的有机融合。是创新成为第一动力、协调成为内生特点、绿色成为普遍形态、开放成为必由之路、共享成为根本目的，达到低生产要素、均衡的资源配置、低环境污染、高经济效益要求的发展。

新时代背景下，我国高质量发展的核心目标是构建现代化经济体系，企业作为经济社会的基本构成单位，是宏观经济发展的微观基础。因此，经济的高质量发展最终要落实到企业的高质量发展。本文认为对于美的这种家电制造企业而言，高质量发展是在新发展理念的指导下，增强企业的创新投入，掌握核心科技，用创新提高产品质量；利用数字化技术，加快产业协调发展；运用绿色战略达成可持续发展；开放营销渠道，开发新兴市场和业务板块，与人民共享科技成果的发展。

2.1.2 企业战略转型

企业战略转型是企业为了长期发展方向、经营模式、资源配置等方面的整体性转变，重塑企业竞争优势及新业态的系统性动态过程。企业战略转型，就要重新匹配资源以适应外部环境，统筹协调企业的分析能力、领导变革能力、风险预防和控制能力，对企业的产品和目标市场作出调整，从而形成新经营模式，使企业的发展步入新阶段，达到可持续地高质量发展。

2.1.3 企业绩效评价

企业绩效评价是指采用特定的指标体系，利用定性和定量的方法，对企业一段时期的经营成果以绩效为表现形式，用指标和相关程序对比分析得出全面、科学、客观的综合评价和解释。因为企业战略转型重新规划配置了企业的资源和经

营活动,使企业提升了适应外部环境的能力和竞争力,这势必会影响企业的绩效。而通过企业绩效评价可以了解财务与非财务指标的变化和发展趋势,不仅能考核企业战略转型的成效,还能及时反馈问题纠正企业发展的方向。本文采用包含财务与非财务指标的平衡计分卡,使对研究高质量发展下美的战略转型绩效更加全面且真实。

2.2 理论基础

2.2.1 利益相关者理论

“利益相关者”这一概念由二十世纪九十年代的美国学者弗里曼提出,他认为企业的发展并不单纯追求股东利益至上原则,作为社会中的一份子,企业的发展与各位利益相关者息息相关。因此,欲推动企业的长期可持续发展必须重视与利益相关者的交流互动,必须以全面均衡各方的利益需求为目标。

研究高质量发展下美的战略转型绩效评价,利益相关者理论具有重要的指导意义。因为作为劳动密集型产业,供应链管理难,价值链不稳定的难题时刻横亘在家电制造企业的发展中。美的应避免股东利益至上的错误追求,全面考虑并兼顾利益相关者的价值需求。在进行战略决策时,均衡各方的资源从而实现共赢。

2.2.2 核心竞争力理论

核心竞争力是企业独有的、能够使其在市场竞争中脱颖而出的关键资源、技能和配置方式。通常具有价值性、独特性、延展性、持久性等特征,由卓越的管理能力、先进的技术能力和高效的组织能力等要素构成。企业需要通过不断整合组织内部的资源和技能,在保持自身独特竞争力的前提下提高创新能力和不易被竞争对手模仿超越的动态能力,从而长久在市场上取得竞争优势。本文就对美的进行了 PEST 和 SWOT 分析,从而研究其战略的合理性,判断该战略能否在高质量发展下提高企业的核心竞争力。

2.2.3 权变管理理论

权变理论的核心是通过研究系统与系统，组织和环境之间的互动关系，寻求最合适的管理模式和方法。权变管理强调根据不同的环境和条件，灵活调整组织结构、领导方式和管理机制。实践中，企业应随着时代背景的变化，选择合适的经营决策，并随时适应外部环境的变化。权变理论认为，企业的经营活动受到不确定的环境影响和制约，因此企业应实时观察时局和环境，灵活变通和调整，以跟上时代和市场的发展。本文在权变管理理论的指导下对美的自建立初始至今的重大事件及战略进行了概括研究，充分了解了美的在变动的环境下做出的战略布局及实施的效果。美的高效率的内部组织流程和高质量的战略执行力为美的实现高质量发展提供了引擎。

2.2.4 平衡计分卡四维理论

平衡计分卡是一种绩效管理体系，它将组织的战略目标从财务、客户、内部流程、学习与成长四个角度进行分解，并转化为可操作的衡量指标。平衡计分卡围绕企业的愿景和战略分四个维度评价。财务维度对企业过去评价，研究企业如何为股东创造价值；客户维度是客户对企业的评价，研究客户希望得到怎样的产品和服务，他们最重视哪些方面；内部流程维度是企业内部对自我的评价，主要研究内部的经营效率情况以及为了满足客户需要做出何种改变。学习和成长维度是对企业未来的评价，侧重于员工、学习、创新和成长的方式。

平衡计分卡四个维度的衡量指标通常有：

（1）财务维度

企业以利益最大化为终极目标，因此对这个维度的研究可直观了解企业在战略实施方面对企业战略绩效的影响。是均衡其余维度的目标与指标的核心，是股东最看重的层面。常用的衡量指标有流动比率、速动比率、应收账款周转率、总资产报酬率等。本文构建美的绩效评价体系时就参考了高质量发展的时代背景和美的实施战略转型的目标。

（2）客户维度

客户是企业生产经营中重要的利益相关者，与企业的营业收入直接相关联。

平衡计分卡的客户维度以客户眼光看待企业的经营活动,重视和积极满足客户的需求对该维度的绩效进行评价能快速弥补企业的不足。常用的客户维度指标有客户满意度、主要产品的市场份额以及主要客户保留率等。

(3) 内部流程维度

企业的内部流程包括运营流程、研发流程、售后服务流程等。企业要想实现战略目标,达到高质量发展,就需要提高内部流程管理水平和内部流程运行效率。常用的指标有产品合格率、次品率、交货周期、投入产出比等。

(4) 学习与成长维度

学习与成长维度是前三个维度能取得优秀成果的基础,是企业能够长久良好运作的基石。企业的文化底蕴和员工的素质、学习能力体现了一个企业的软实力,将其用可量化的指标衡量企业的高质量发展能力。可采用研发人员占比、研发投入占比、人均创利等指标进行衡量。在后续分析中,结合了能体现高质量发展理念的特色指标,如 ESG、税收贡献率等来评级美的在绿色和企业社会责任方面的绩效表现。

3 高质量发展下美的集团战略转型现状分析

3.1 公司概况

美的集团所属的家电制造业是推动我国经济发展的重要引擎。自“十二五”开始，国家就大力倡导家电制造业发展绿色智能家电，扩展智能家电市场，融合新兴技术从而推动家电行业的高质量发展。1968 年建立至今，美的已成为覆盖智能家居、工业技术、楼宇科技、机器人与自动化和其他创新业务的全球化科技集团。迄今为止，已经拥有超过 200 家附属公司、31 个研发机构，雇佣员工 16 万名，业务范围遍布 200 多个国家和地区。

美的秉持“科技尽善，生活尽美”的企业愿景，坚守“高质量发展与卓越运营”的经营管理规范，充分利用全球资源，持续推动技术创新，为全球超过 4 亿的用户提供优质的产品与服务。为积极响应国家高质量发展的政策，美的于 2020 年提出“科技领先、用户直达、数智驱动、全球突破”新四大战略主轴，迈出了转型为高质量发展的制造企业的第一步。转型中美的推出并落实“数一”战略，在空调、台式泛微波、烤箱等 7 个品类中均位于国内线上与线下市场份额榜首。

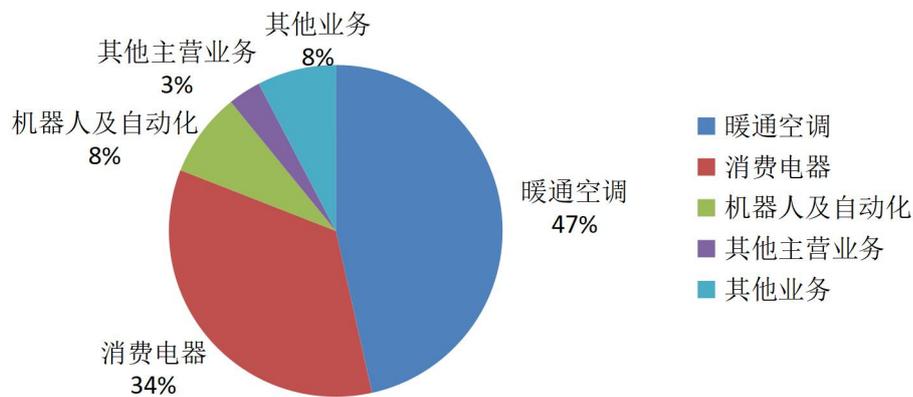


图 3.1 美的主营构成（按产品分类）

2023 年 8 月，《财富》世界 500 强榜单发布，美的位居第 278 位，已连续 8 年跻身世界 500 强。美的的优异成绩离不开企业的战略决策和战略执行力。身为制造企业的领头企业，美的也承担起相应的社会责任。在 ESG 领域对环境保护、社会贡献的优异表现入选《财富》中国 ESG 影响力榜。是标普、惠誉、穆迪三大

国际信用评级的国际国内同行业的领先水平。体现了美的追求高质量发展的为人民美好生活努力和保护环境可持续发展方面的高领悟性。尽管疫情后国内的市场需求逐步恢复、经济整体回升，但受海外国际形势紧张、经济波动、汇率变化和海外地缘政治冲突加剧的影响，企业的经营形势依然面临挑战。家电行业的市场表现与宏观经济走向基本一致，但从发展趋势看，智能化家电产品的步伐不断加快。因此美的应该坚持科技领先战略，针对当前市场消费偏弱的情况提供绿色化、适老化、智能化的产品，从而贯彻“稳定盈利，驱动增长”的经营原则，助力家居消费恢复和升级。

3.2 美的集团战略转型推进过程

回顾美的自创立至今的发展过程，战略对企业的长久发展起到了很大的作用。两次战略转型都基于美的在当时的时代背景下做出的企业发展目标和战略决策，展现了企业想要做大做强的强烈愿望。本文将两次战略转型阶段归纳如下图 3.2 所示。

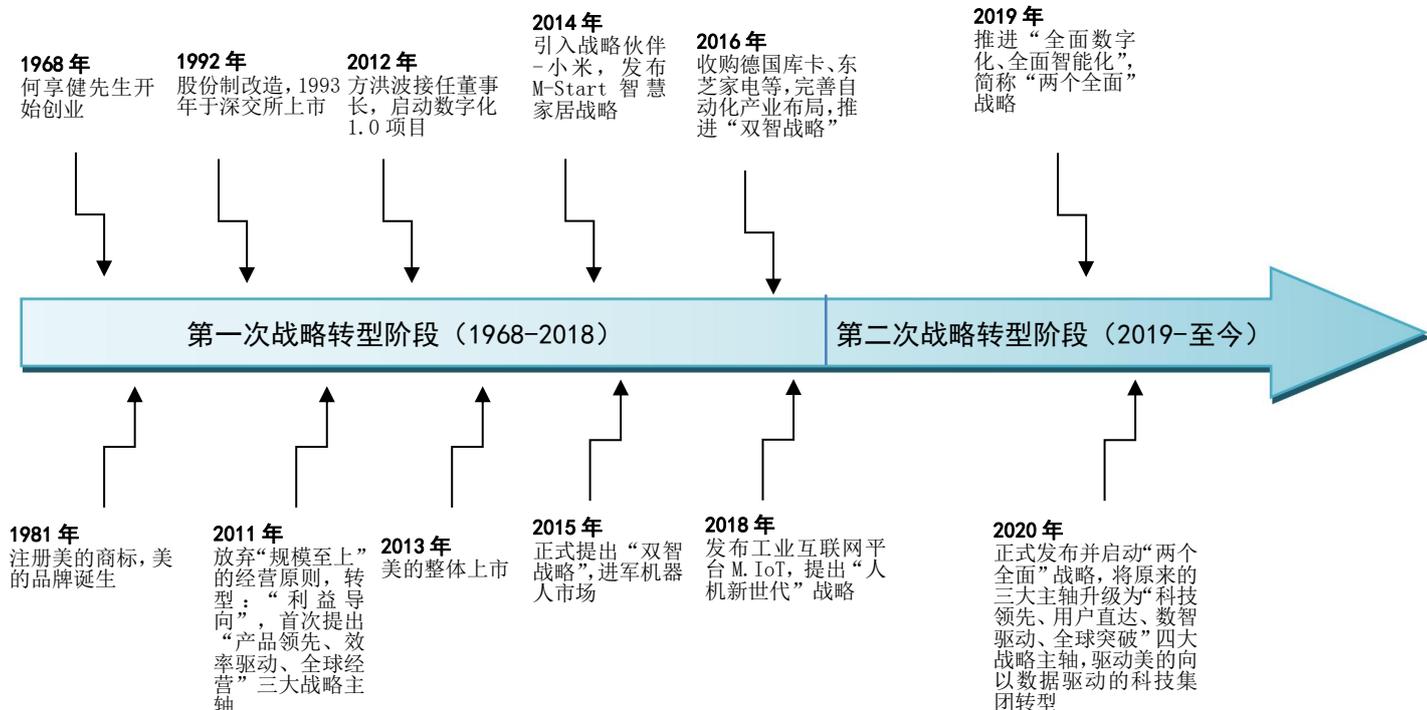


图 3.2 美的集团发展历程及重大事件

每一次战略转型美的都采取了不同的具有针对性的战略，并且都取得了标志

性的成果。第一次战略转型阶段（1968-2018）是传统家电大规模制造阶段向“产品领先、效率驱动、全球经营”的战略转型；第二次战略转型（2019-至今）由三大战略主轴升级为“科技领先，用户直达，数智驱动，全球突破”四大战略主轴。美的在这期间重新配置企业资源，分析并适应外部环境，积极主动地调整业务板块调整 and 战略布局，其明确的战略目标和先进的管理模式稳健推进了企业的转型升级，使得企业稳定迈进高质量发展的道路。

3.2.1 第一阶段战略

第一次战略转型阶段以 2012 年提出的三大战略主轴为标志，从 2012-2018 历经 7 年时间做出一系列改变，于 2018 年美的宣布基本完成这次战略转型。从 1968 年美的的成立至 2018 年这期间，美的主要实施了以下重要战略和重大调整：

（1）“一横一纵”战略

自我国加入 WTO 后，家电行业蓬勃发展。美的想要率先占领市场，扩大企业规模，因此提出“一横一纵”双向发展战略。横向层面，积极拓展各类终端产品，形成多品类白色家电产品群；纵向层面，美的延伸上游产业链，涉足家电产品部件制造，实现了产业链的深度整合。同时，学习国内外顶尖企业的技术和管理模式，通过收购新兴市场中发展态势良好的企业完善产业战略布局。通过拓展各类终端产品，涉足家电产品部件制造，美的不仅提高了市场份额，还通过提高效率和降低成本，实现了资金的快速积累和增长。

（2）数字化 1.0 战略

2012 年还未开展数字化转型的美的内部结构松散，职权分离，数据标准不统一，为企业的管理和发展造成了很大困难。为达到集团整体的“标准化”，美的提出“一个美的、一个体系、一个标准”的转型目标，实行六个运营系统、三个管理平台 and 两大门户的“632”战略。将集团六种企业资源整合统一，设立并搭建全新的内部组织平台。

（3）“双智战略”和“人机新世代”战略

2015 年起，用户对家电产品的智能化要求越来越高，由此美的推出“智能产品+智能制造”的双智战略和使家用电器能够更好地与用户交互，提供更加智能、便捷和舒适使用体验的“人机新世代”战略。两个战略的联合推进解决了美

的在智能化技术、人机交互体验、场景化设计、个性化定制和持续创新等方面的难题。2016年，美的为加大发展制造流程的自动化和智能化，收购了库卡集团。并设计线上销售平台，多种战略的“组合拳”使美的迅速跃升《财富》榜第481位。全球的影响力和自身的核心竞争力均得到了显著增强。

3.2.2 第二阶段战略

第二次战略转型阶段是以2020年美的提出的四大战略主轴为标志，从19年至今，美的在保持前战略优势的基础上顺应时代的进步，遵守事物的发展规律，不断进步。在科技创新推动时代变革的背景下，升级以科技领先为核心的四大战略主轴，提出了以下重要战略：

（1）全面数字化，全面智能化的“两个全面战略”

以四大战略主轴为支撑推进和实现ToC与ToB并驾齐驱。通过打造第二引擎，推动业务模式的转型升级，将全价值链的数字化能力与精益管理相融合，实现了降本增效的新突破。同时，坚定结构升级优化，做好产品创新和差异化竞争，持续投入与完善“三个一代”研发体系。不止于此，美的还积极响应国家“双碳”战略，推进企业的“绿色战略”，在“3+1”标准化战略的指导下，探索新型商业模式，致力于为为广大客户提供更优质的产品服务。

（2）更新五大业务板块

在2020年，美的对其集团发展战略及整体业务架构进行了深入的调整和优化。原有的四大业务板块，经过更新迭代，转变为了五大核心业务板块，包括智能家居事业群、机电事业群、暖通与楼宇事业部、机器人与自动化事业部以及数字化创新业务部。这一变革象征着美的在科技领先的创新驱动战略下开始注重培养企业的智能制造能力，打造数字驱动的全价值链柔性。通过全球化战略的实施与国际加深交流，提高数值技术的运用和持续创新，进而提升企业的核心竞争力，为企业的高质量发展注入了新的活力和动力。

3.3 美的集团战略转型动因分析

接下来本文将借助SWOT分析，全面了解高质量发展背景下美的战略转型的优势、劣势以及存在的机遇与威胁。其中机会和威胁一般被视为是SWOT分析中

的外部因素，优势和劣势视为内部因素二者的综合分析有助于理解和评价后文研究美的转型中各种战略的实施效果及决策制定的合理程度。

3.3.1 战略转型外部动因分析

企业战略转型是内外部因素共同作用的结果，外部因素包括以下两方面：

（1）机会分析

其一，宏观引导和扶持。国家政策对家电行业给予了强有力的支持。据《2023年中国家电行业半年度报告》，2023年上半年家电行业出口和内销规模均实现增长。其中，家电行业出口规模为2,967亿元，同比增长5.2%，国内销售规模为3,711亿元，同比增长2.8%。从发展趋势来看，家电产品的升级速度正在不断加快。产业结构升级、消费多元化、国家对智能产业的政策支持都将为家电行业提供新的发展机遇和增长空间。此外，《关于促进家居消费的若干措施》等措施也将推动诸如美的的家电企业向高质量发展目标快速转型。

其二，美的具有开发差异化产品的创新能力。美的精准定位产品需求，合理匹配产业布局，释放开发多元产品的创新潜力。根据美的2023半年报的相关披露显示，美的将延续“以用户为中心”的战略变革，深化用户价值。以原创性、卖点可持续性、技术显性化等高标准为导向，通过大数据赋能，深入融合科技创新与家用电器。为用户提供“智能家电+智能家居”的差异化消费场景。美的将基于自身深厚的研发水平和市场占有率，把握当下市场消费者对智能产品和智能家居的消费需求，着力成为行业内智能家居产品创新的引领者。

（2）威胁分析

其一，行业竞争压力大。家电行业严重的同质化问题和恶性降价的行为导致行业竞争激烈，加大了企业的创新研发成本和战略转型的难度。此外，同为行业龙头的海尔和格力电器在品牌影响力、市场渠道、产品种类方面都与美的及其雷同，挤压了美的的发展空间。而且随着消费升级，国外产品也来分一杯羹，倾向于消费外来品牌的客户也给了美的转型压力。

其二，宏观经济疲态。美的业务遍布海内外，涵盖了电器、暖通空调及工业机器人等多个领域，受宏观经济形势的影响较大。当前市场还正在疫情后的恢复期，经济增长缓慢，市场需求减少造成企业的收入减少，对企业其他战略的实施

将造成冲击。因此，美的需要密切关注全球经济形势和政策变化，灵活调整战略和业务模式，以应对潜在的市场风险和挑战。

其三，产品要求严苛。国际贸易的政治摩擦加大了制造企业的生产销售成本，各种强制性产品质量认证、绿色环保要求和废弃物处置规定无疑给企业来了新的威胁，不仅增加了企业的销售和管理压力，也使得企业在拓宽市场的过程中面临更大的挑战。

3.3.2 战略转型内部动因分析

本节将企业内部驱动因素分为内部优势与内部劣势进行归纳。

(1) 优势分析

美的具有规模优势、技术优势、品牌优势和制度优势。这些优势便于美的更好的实施高质量发展转型。

其一，规模优势。美的自 1968 年建立至今，已深耕家电市场 50 余年，在国内外具有极大的品牌影响力，业务覆盖了 200 多个国家和地区，具有明显的规模优势。美的可以利用该规模优势降本增效，提高横向价值链的运行效率，降低运营成本。取得供应链上游的供应商的价格优势。

其二，技术优势。近年来，美的集团在技术研发领域投入了大量的精力和资源，不断推动自身的技术革新与升级。创新驱动战略的布局使美的在全球 11 个国家和地区设立了 20 余个研发中心，形成了一个覆盖全球的研发网络，丰富了企业的人才库。参与制定修订了 633 项行业标准，赢得了更多的市场话语权。5 年 400 亿的研发投入为美的高质量发展储备更多的技术，使美的能够推出更具创新性和竞争力的产品。

其三，品牌优势。美的深知品牌效应对于企业发展的重要性。因此，始终将品控放在首位，致力于为消费者提供高品质、高性能的产品。严查原材料质量，确保产品质量的稳定性和可靠性。还运用先进的数字系统对生产过程进行精细化管理，有效降低不良产品产出率。随着产品品质与口碑的持续改善，美的逐渐形成了强大的品牌效应，为其在市场竞争中赢得了用户拥护和喜爱。

其四，制度优势。美的一直致力于建立完善的公司治理体制与员工激励机制，为企业高质量发展提供有力保障。近年来，美的已成功完成了去家族化的过程，

培养了一批有着丰富管理经验和卓越领导才能的管理团队。对企业内部的决策机制、监督机制和信息披露机制的变革以及构建薪酬体系、晋升机制和培训计划确保运作规范透明，激励了员工的热情和创造力。

(2) 劣势分析

美的具有采购成本高，多元化整合不足，抵抗外部风险能力弱等劣势。

其一，采购成本高。供应链上游较小的规模和稀缺的原材料导致了企业的采购成本升高，对企业的价值增值起到了制约作用。

其二，产品多元化整合度低。美的各业务单元之间缺乏有效的整合与协同，如机器人与自动化系统的发展不理想导致企业在该板块投入的资金未得到回报，从而影响了其他业务板块的盈利能力，加大了公司的财务压力。

3.3.3 战略转型动因小结

SWOT 分析旨在帮助企业全面了解自身的优势、劣势，以及所面临的外部机遇和威胁。通过深入剖析制定出符合自身实际情况的战略决策，从而推动企业高质量发展。结合 SWOT 分析，本节总结如表 3.1 所示。

表 3.1 高质量发展下美的集团战略转型 SWOT 分析矩阵

内部因素 战略类型 外部因素	优势 (S) <ul style="list-style-type: none"> ● 规模优势 ● 技术优势 ● 品牌优势 ● 制度优势 	劣势 (W) <ul style="list-style-type: none"> ● 原材料采购成本高 ● 产品线多元化整合不足
	机会 (O) <ul style="list-style-type: none"> ● 宏观引导和扶持 ● 具有开发多元产品的潜力 	SO 战略
威胁 (T) <ul style="list-style-type: none"> ● 行业竞争压力大 ● 宏观经济疲态 ● 产品要求严苛 	ST 战略	WT 战略

资料来源：根据年报分析整理所得

经过以上分析可知，美的根据机会、威胁、优势和劣势各因素的匹配做出了有针对性的战略选择与调整：SO 战略指企业利用自身优势和外部机遇实现更优发展的战略。美的紧跟高质量发展的时代步伐，顺应国家政策，发挥渠道优势和品牌效应，提出全球化经营发展战略。ST 战略是指企业利用自身优势抵御外部威胁时应实施的战略。美的面对行业间的激烈竞争，提出“T+3”产销变革战略和科技领先战略，增大研发投入使其领先行业产品质量，满足客户的智能化需求。WO 战略是指企业利用外部优势弥补自身弱点的战略。美的在早期就积极布局机器人市场，建设工业互联网，并购海外高科技公司，为企业后期数字化转型奠定了基础。WT 战略是指企业避免内部劣势同时降低外部威胁的战略。早起美的实行多元化战略，曾进驻汽车行业，但因行业跨度大，难以打开市场等原因放弃了该投资。美的在高质量发展战略转型中选择的战略都基于 SWOT 分析法，且完全发挥了美的的优势、抓住了机遇，有效应对了短板和外部威胁，是企业未来发展的重要指导。

美的的后续发展中应该加快全球化进程，提高品牌效益，提高产品智能化，完善经营体系，持续贯彻执行“科技领先、用户直达、数智驱动、全球突破”的战略主轴思想。后续部分将进一步研究美的在战略转型中的高质量发展的绩效表现。

3.4 高质量发展下美的集团战略环境分析

3.4.1 基于 PEST 的外部环境分析

本小节利用 PEST 分析从政治、经济、社会和技术四个方面评价分析其对企业战略目标的影响。

(1) 政治环境

自党的十九大提出转向高质量发展阶段后，创新、协调、绿色、开放、共享成为经济转型的核心理念。政府将“推动制造业高质量发展”列为首要任务，出台《中国制造 2025》、家电下乡等支持政策，希望制造企业肩负起助推经济高质量发展的担子。制造企业亟需转型并构建高质量发展指标体系。如美的等行业巨头应积极响应政策，发挥引领作用，推动行业高质量发展。

（2）经济环境

新冠疫情过后，全球经济低迷，外部需求收缩，内部经济发展态势疲软，导致我国投资与出口增速下滑。国外政治局势紧张，外部销售渠道稳定性受损；国内市场消费升级，供求结构变化，低质低价的普通产品已不能满足客户多元化、个性化需求，导致需求外溢。我国制造业虽然占据很大的市场份额，但大多仍是粗放式管理。像美的一样的高端制造企业难以突破技术壁垒，转型缓慢，高质量发展遭遇瓶颈。因此，美的需利用高质量发展转型调整战略，推动企业稳定发展。

（3）社会环境

我国制造业起步晚，初期采用高能耗、高排放、高污染的粗放模式导致资源环境问题严重，影响可持续发展。现今作为制造业大国，能源消费大与污染治理受世界各国的重点关注，因此需向环境友好型企业转型。在碳达峰与碳中和目标下，减污降碳成为制造企业高质量发展的趋势。此外，城市人口增长，消费能力提升，人们对高品质家电需求的增加促使美的更加注重产品和服务的质量。互联网、物联网、人工智能等技术的发展也使智能化产品渗透到人民生活的方方面面。因此，美的应以用户为中心，提供个性化方案和消费场景，增强核心竞争力。

（4）技术环境

创新驱动是制造业高质量发展的核心。创新政策和先进技术双重引擎驱动对企业高质量发展至关重要。近年来，国家强化创新发展机制，督促企业提升创新意识。但我国制造企业高技术产业占比低，核心技术突破难，核心零件依赖性强，处于价值链低端导致利润空间薄弱的问题还待解决。因此，美的作为龙头企业，应该发挥带头作用，积极推动创新，加大研发投入，掌握核心技术，突破行业壁垒，占据主动地位从而带动行业其他企业的转型，加快高质量发展步伐。

3.4.2 内部环境分析

美的的内部环境为其稳健发展提供了有力保障，因此对企业内部环境的分析很有必要。

（1）生产线一体化

美的作为一家具有全球影响力的家电巨头，其生产线遍布国内外，形成了庞大的生产网络。拥有国内广州、芜湖、荆州等 15 条生产线，这些生产线辐射全

国，为美的的产品供应提供了强有力的保障；国外有巴西、埃及等 6 个国家和地区的生产线，进一步提升了在全球市场的竞争力。流畅的生产线使从原材料采购到产品加工、组装、包装等各个环节都能够实现高效协同，确保了产品的高质高效。完善的物流体系确保产品及时送达，快速响应市场。售后服务也成熟，这些优势从内部助力了美的高质量转型。

（2）研发能力

美的的研发能力非常出色。长期以来一直专注于科技创新和产品研发，并取得了显著成果。美的构建了一套四级研发体系，在全球范围内布局了研发体系和科学家人才体系，研发人员超过 1.8 万名，还设计了专利设计人员管理体系，对高科技人才实行奖励机制。不仅如此，美的构建了先进的中外专利信息系统，实现了内部网络的资源共享。通过专利技术的不断发展，美的的产品在市场上占据了重要地位，推动了公司的飞跃式成长。其强大的品牌影响力和出色的消费者体验，赢得了广泛赞誉和认可，彰显了美的在创新驱动的高质量发展下卓越的研发能力。

3.5 高质量发展下美的集团战略转型布局

美的围绕高质量发展的“创新、协调、绿色、开放、共享”理念，具体体现为：细化国家及区域经济高质量发展的做法，从企业的角度作出以下五大战略布局：着力坚持创新导向发展战略，着力数智驱动增强供应链效率，着力发展绿色战略推进人与自然和谐共生，着力对外开放建设全球化产业布局，着力与用户达成价值共创。以上布局是美的推进高质量发展转型进程的关键举措和有力保障。具体内容和成果如下：

3.5.1 坚持创新导向

高质量发展的第一主导驱动力是创新。美的集团深知创新是高质量发展的核心驱动力，因此始终将创新置于企业发展的重要位置。美的从技术、体系和产品创新出发，做出了如下改动。在技术研发方面，近五年累计研发投入高达 450 亿元，高强度的研发投入和研发实力的提升不仅确保了美的在关键技术成果和前沿领域的领先地位，还使美的科技集团的形象逐渐丰满。如今，美的的智能家电产

品的市场占有率超 50%，研发的 AI 语音控制技术可以实现远程语音控制；机器人及自动化技术已经熟练运用，可以进行自动化生产、搬运、组装等操作，工业机器人已累计销售超百万台。内部还构建了“2+4+N”全球化研发网络，建立 33 项研究领域，形成了强大的研发优势。产品创新方面，坚持市场导向，实施精品化战略，深挖名优产品。

3.5.2 数智驱动战略提高供应链效率

协调是高质量发展的内生特点。美的始终坚持“效率驱动”原则，不断推动企业内部制度体系建设与流程优化，以实现内外部价值链的高效协同。内部制度变革中，美的致力于打通各环节的壁垒，形成“三个一”的整体运营格局。其中具有代表性的举措有“T+3 订单制”模式，通过模块化和标准化的产品设计，企业可以减少设计变更的次数，缩短产品开发周期，并提高生产一致性，从而更好地满足客户的需求。数字化变革中，美的通过搭建先进的数字化平台，实现了各业务环节的实时监控和数据分析，提升了 ToC 业务用户的服务体验和 ToB 业务的交付效率。2023 年，美的取得研、产、销、供核心价值链流程效率提升 10%，财经等职能流程效率提升 30%，OA 办公系统流程效率提升 50%的优异成果。

3.5.3 发展绿色战略

绿色是高质量发展的普遍形态。在当下国内国际双循环的大背景下，美的把握住了市场发展机遇，积极响应“双碳”目标，将绿色发展理念贯穿于企业的全方位运营中。因城市化使建筑能耗在全社会能耗的占比越来越高，美的研发绿色能源系统应对城市化进程中建筑能耗占比日益上升的难题，加快推动“零碳建筑”战略的建设。在智慧交通、绿色能源等四大领域展现出了强大的技术实力和创新能力。凭借在绿色制造、碳中和、ESG 建设等方面的显著成果被评为年度可持续发展工业企业的行业标杆。2023 年在环境治理方面缴税约 25000 万元。展望未来，美的将继续发展绿色战略，积极履行企业社会责任，推动 ESG 建设，为国家的“双碳”目标贡献力量。

3.5.4 继续全球化产业布局

高质量发展的必由之路是开放。在全球经济一体化的大背景下，美的坚持全球化产业布局，从以下几个方面展开。一，构建全球范围的生产制造基地。包括在中国广东、江苏、重庆等地，以及在越南、印度、墨西哥等地建立的生产基地。这些生产基地不仅负责美的产品的生产和制造，还负责产品的研发、品质控制和供应链管理。已经在全球建立了超过 20 个生产基地，员工总数超过 7 万人。这些生产基地涵盖了较为完整的家电产业链。二，在全球范围内建立了广泛的销售渠道，将市场划分为“国外发达市场、国外新兴市场、国内成熟市场、国内潜力市场”四大板块，并根据不同市场的特点，制定和实施针对性的战略。根据美的集团发布的财报，其海外销售收入占比已经超过 50%。这表明美的已经在全球范围内形成了较为完善的生产和销售网络。截至 2022 年底，IoT 产品出口量超 180 万台，搭建的海外美居 APP 社交媒体已累计触达 19 亿人次，用户交互数突破 3700 万，官网访问量突破 900 万。以上数据都证明了美的战略转型方向正确。

3.5.5 与用户达成价值共创

共享是高质量发展的根本目的。美的以用户为中心，立足用户对于美好生活的向往和追求，以原创性、卖点可持续、技术显性化等高要求为牵引，通过大数据工具持续赋能，致力于实现“科技尽善、生活尽美”的企业愿景。为用户提供“智能家电+智能家居”，深度融合的差异化全屋智能解决方案，使用户的家居场景更高效、便捷、健康和舒适。截至 2022 年底超过 95% 的智能设备支持场景联动，累计执行次数超过 3 亿。此外，美的积极承担社会责任，2022 年，美的积极响应乡村振兴号召，贯彻东西部协作机制，向贵州省黔东南州捐赠 1000 万元，用于开展助学奖教活动，助力当地教育事业发展。还继续深耕扶贫，累计投入资金超 200 万元，助力乡村振兴及巩固脱贫攻坚成果。

4 高质量发展下美的集团战略转型绩效评价

4.1 绩效评价指标选取与体系构建

4.1.1 指标选取原则

高质量发展下的战略转型是一个复杂的过程，而构建该高质量战略下企业战略转型绩效评价体系的指标之间也存在着错综复杂的关系。因此，为了确保客观、科学和准确地评价高质量发展下美的战略转型的实施效果，需要遵循以下基本原则：

客观性原则：以平衡计分卡理论为基础，结合高质量发展五大核心理念以及美的当前的战略布局，以企业 8 年间的数据和事实为依据，从而客观、全面的制定美的战略转型绩效评价体系。

导向性原则：主要以美的发展目标为导向，通过层层分解，结合高质量发展理念、平衡计分卡和现有研究制定具有明显导向性的美的战略转型绩效评价体系。

可操作性原则：为了实现真正意义上的高质量发展，企业需要深入理解和落实评价结果，并据此采取切实可行的行动。因此，评价指标体系的设计应着眼于提供切实可行的改进建议，帮助企业更好地理解 and 落实评价结果。

全面性原则：绩效评价指标体系应具备多维度和多层次。基于高质量发展理论要求，应采用能全面反映企业经营成果的关键指标，以企业效益增长为基础，融合财务、客户、内部流程、学习与创新四个维度，充分考量指标代表性和独立性，建立系统的评价体系。

4.1.2 指标选取依据

本文关于高质量发展下美的集团战略转型绩效评价体系的构建依据主要包含以下几个方面：

(1) 理论依据。以高质量发展五大核心理念作为指导思想，辅以利益相关者理论、核心竞争力理论、权变管理理论和平衡计分卡思维理论为构建依据。

(2) 政策依据。国家出台的《关于加快先进制造业高质量发展的意见》、中

国信通院发布的制造业上市公司高质量发展评价指标体系等。

(3) 文献依据。借鉴相关学者的研究，筛选了与美的集团高质量发展绩效评价体系构建相关的指标，并融合平衡计分卡构建指标体系。

综上所述，本文将从财务、客户、内部流程、学习与创新四个维度构建评价体系。

4.1.3 评价体系确定

平衡计分卡将企业战略作为指导方向，全面综合的评价和管理公司业绩，被作为重要的战略绩效管理工具，得到了全球性的认同和应用。并且其兼顾财务绩效和非财务绩效的优点使得构建的关于美的高质量发展绩效评价体系更加全面。在绩效评价指标选取的研究中，常用频度分析法，理论分析法与专家咨询法，本文采用频度分析法。通过将美的实施的战略参照平衡计分卡的原理进行分解，同时将高质量发展的五个核心理念融入到指标的选取要求中，利用频度分析法从中国信息通信研究院发布的制造业上市公司高质量发展评价指标体系以及基于新发展理念构建制造业高质量发展评价体系的学者的相关研究中筛选出使用频率较高，针对性较强的 20 个指标，为后文有效进行横向和纵向对比分析，评价美的战略转型前后高质量发展的绩效水平提出美的战略转型中存在的问题及建议奠定基础。

从高质量发展的五大核心理念出发，重新解释平衡计分卡的四个维度并选取能够体现高质量发展下美的战略转型绩效的对应指标：

(1) 财务维度

高质量发展要求企业进行低生产要素、高资源配置、低环境污染、高经济效益的发展，财务维度衡量企业的获利能力，增加股东的长期利益。结合以上分析，本文财务维度主要针对企业的生产效率和收入水平选择指标。而企业的财务状况与其偿债能力、营运能力、盈利能力和发展能力息息相关，因此，从四种能力出发，选取了流动比率、速动比率、资产负债率、净资产收益率、总资产报酬率、应收账款周转率、营业收入增长率和总资产增长率 8 个关键指标来评价企业的内外部资源协调水平。

流动比率、速动比率：流动比率等于流动资产与流动负债的比值，速动比率

等于速动资产与流动负债的比值。二者从静态分析的角度反映企业短期的偿债能力，用于识别企业财务状况，进一步判断企业的核心竞争力和高质量发展水平。

资产负债率：资产负债率等于上市公司的总负债和总资产的比值，又称举债经营比例，投资者可以通过这个指标预判上市公司的可持续发展能力，进而判断股价在未来的走势。该指标衡量了企业利用债权资金进行经营活动的能力、负债水平和风险程度的核心财务指标。

应收账款周转率：是企业一定时期内赊销净收入和平均应收账款余额的比率。代表企业每年收回应收账款的频率，可以反映公司的营运能力。频率越高表明现金流和资金的利用效率越高，进而更有利于企业的长期运营和高质量发展。

净资产收益率：等于当期净利润与期末资产的比值，反映了股东权益的盈利能力。指标越高，投资产生的利润越高，企业的盈利能力越强，给企业高质量发展的正向反馈越大。

总资产报酬率：等于企业投资报酬除以投资总额。体现包括净资产和负债在内的全部资产的总体获利能力，多用于像美的这样处于成熟期的企业评价自身资产运营情况，也是评价企业高质量发展能力的重要指标。

营业收入增长率、总资产增长率：营业收入增长率是营业收入增量与基期营业收入的比率；总资产增长率是企业本年总资产增长额同年初资产总额的比率。前者可以用来衡量企业的产品生命周期处于哪一阶段从而并据此作出相应的战略决策。后者反映企业本期资产规模的增长情况。

（2）客户维度

高质量发展是开放成为必由之路、共享成为根本目的的发展，企业只有主动开放市场，多渠道增加企业知名度，建立品牌效应，与客户共享科技成果才能确保高质量发展目标和战略目标的顺利实现。客户维度的总目标是努力满足顾客，维持好与客户的合作关系，需要向客户提供满意的产品及服务，对企业的品牌形象进行培养维护。鉴于此，本文选取了品牌价值、品牌价值增长率、市场占有率以及客户满意度作为客户维度的评价指标。

品牌价值、品牌价值增长率：品牌价值指品牌的财务价值，是企业带来超额收益的价值。两个指标反映客户对品牌的认可、信赖与忠诚度。企业对于品牌的建设有助于推动企业的高质量发展。

市场占有率：即市场份额，是企业某一品类产品与市场同类产品销量或金额的比重。它很大程度反映了企业在市场的竞争地位，同时也能反应企业执行高质量发展战略的效果。

客户满意度：是客户通过对产品可感知的效果与其期望值相比较后得出的指数。运用该指标可以找出客户的核心问题和解决路径，有助于提高美的的竞争力和高质量发展水平。

（3）内部流程维度

协调是高质量发展的内生特点。只有完善内部管理机制，提高内部价值链的效率才能使企业的内部竞争优势更好的体现出来，从而达成高质量发展。内部流程维度设置的核心目的在与帮助企业对自身内部流程进行优化，立足于企业内部，着眼于构造效率的、经济的业务和产品，提升企业的内部流程效率。因此可选取的关键指标有：成本费用利润率、存货周转率、期间费用率及人均创利。

成本费用利润率：指企业一定期间的利润总额与成本、费用总额的比率。指标反映了支付单位成本费用可获得的实际利润。指标大小与企业的经济效益水平和内部流程管理水平成正相关。

存货周转率：指企业一定时期主营业务成本与平均存货余额的比率。指标评价了企业存货资产管理和存货资金使用效率。比率越大，表明企业内部运营管理越强。尤其对于制造企业来说，存货的管理至关重要。

期间费用率：指企业的销售、管理和财务费用之和占营业收入的比重。期间费用率的高低表明企业生产、销售产品及变现所需耗费资源。期间费用率越低，表示企业盈利所耗费资源越少，企业内部经营效率越高。

人均创利：是指企业在一定时期内的利润总额与职工总人数之间的比值。是衡量一个公司员工平均价值的指标，也体现了其劳动效率。

（4）学习与成长维度

创新是高质量发展的第一动力，绿色是高质量发展的普遍形态。增强科技自主创新能力，促进生产经营方式绿色化是企业实现高质量发展的重要路径之一。平衡计分卡的学习与成长维度评价重点在与企业是否良好地运用创新投入资本、人力资本，能否负担得起相应的企业社会责任，成为可持续发展的环境友好型制造企业。因此，需要选取研发人员的数量占比、研发费用的金额占比、ESG 评分、

税收贡献率来评价。

研发人员占比、研发金额占比：两个指标都代表了企业在研发方面的投入，研发人员占比高，企业就有人才优势，研发金额占比高，企业就有技术优势，人才优势和技术优势是美的成为高质量发展下一科技领先战略为主导的科技集团的基础和重要保障。

ESG 评分：ESG 即环境、社会和公司治理，该指标是量化上市公司社会责任感的有效指数，也是投资者及公司管理者分析企业绿色战略执行效果以及高质量发展进程的重要指标之一。

税收贡献率：税收贡献率是企业缴纳税款与其占用的资产总额的比率。本文用应纳所得税额与主营业务收入的比值表示。指标强调企业以精细化管理思维管理税收，以社会资源的有效配置思想看待税收。对企业的高质量发展以及社会的资源配置和市场协调发挥经济杠杆的作用有极大支持。

(5) 体系构建

通过对以上指标的归纳整理，建立了高质量发展下美的战略转型绩效评价体系，如表 4.1 所示：

表 4.1 高质量发展下美的集团战略转型绩效评价体系

		维度	一级指标	指标属性
美的集团战略转型绩效评价体系	财务维度		流动比率	正向
			速动比率	正向
			资产负债率	适度
			应收账款周转率	正向
			净资产收益率	正向
			总资产报酬率	正向
			营业收入增长率	正向
			总资产增长率	正向
	客户维度		品牌价值	正向
			品牌价值增长率	正向
			市场占有率	正向
			客户满意度	正向
	内部流程维度		成本费用利润率	正向
			存货周转率	正向
			期间费用率	反向
		人均创利	正向	

续表 4.1 高质量发展下美的集团战略转型绩效评价体系

维度	一级指标	指标属性
学习与创新维度	研发人员占比	正向
	研发费用占比	正向
	税收贡献率	适度
	ESG 评级	正向

4.2 横向对比分析

横向对比美的、格力和海尔四个维度的绩效有助于直观了解到企业之间的差异和发展的优劣性，从而对高质量发展下美的实施的战略决策起指导作用。

4.2.1 财务维度

从四种能力入手，分析包括流动比率、应收账款周转率、净资产收益率等八个指标，横向比较评价美的 2015-2022 年的财务维度的绩效表现。

(1) 偿债能力

偿债能力是指企业用其资产偿还长期债务与短期债务的能力。短期偿债能力本文选择流动比率和速动比率表示，长期偿债能力由资产负债率表示。

表 4.2 美的、格力、海尔 2015-2022 年偿债能力指标情况

项目	公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
流动比率 (%)	美的	129.67	135.25	142.59	140.28	150.00	131.00	112.00	123.00
	格力	103.37	112.66	116.30	126.65	125.83	135.12	115.24	118.33
	海尔	137.92	94.64	111.40	117.71	105.16	104.21	99.00	110.04
速动比率 (%)	美的	115.16	117.73	117.86	117.52	127.52	111.02	91.00	104.21
	格力	97.65	105.55	105.07	113.96	111.62	117.21	93.11	100.01
	海尔	116.39	73.90	83.68	89.76	75.64	78.02	67.43	75.45
资产负债率 (%)	美的	56.51	59.57	66.58	64.94	64.4	65.53	65.25	64.05
	格力	84.46	69.87	68.91	63.10	60.4	58.14	66.23	71.30
	海尔	57.29	71.37	69.55	66.93	65.33	66.52	62.71	59.84

资料来源：新浪财经数据整理所得

由表 4.2 得出，美的的偿债能力相对格力与海尔来说较为优秀，其流动比率、速动比率和资产负债率都保持者平稳且缓慢上升的趋势，波动性不大。反观海尔与格力，前者在 16 年积极扩张，加大采购和生产导致库存积压，指标大幅下降。

后者随相对平稳但一直处于较低水平，说明格力的偿债能力需要增强，具体的生产采购计划需要重新调整。美的 2019 年后偿债能力的良好表现得益于第二阶段转型过程的推进，转型中实行精益管理和“T+3”战略都对企业起到了正面影响。

(2) 营运能力

营运能力体现企业运用各项资产赚取利润的能力，本文选择应收账款周转率表示。

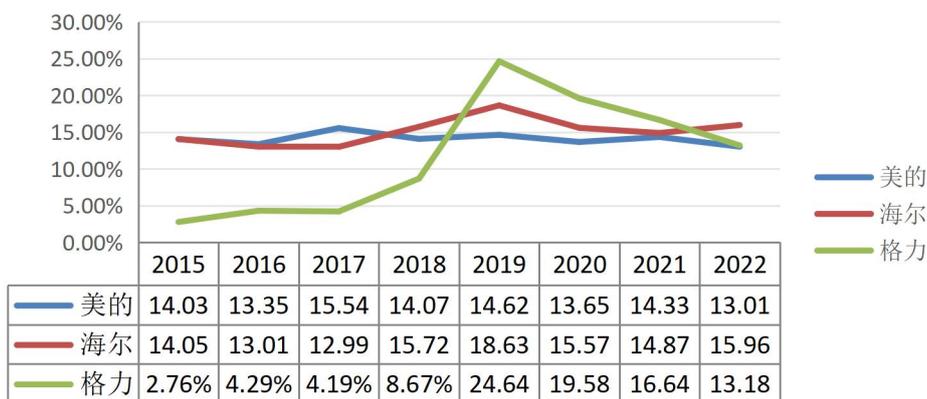


图 4.1 美的、格力、海尔 2015-2022 年应收账款周转率变化情况

由图 4.1 可明显看出格力的营运能力于 18 年后得到了显著增强，美的和海尔的实力相当。虽然 2019 受新冠疫情的影响，三者的应收账款率都有所下滑，但格力依靠坚实的营运能力仍保持了较高水平的应收账款周转率。美的在第一阶段转型过程中营运能力表现并不突出，经过第二阶段转型开始后，逐渐开始回升。美的还需继续坚持“稳定运营，驱动增长”的战略方针，保证企业的高质量转型。

(3) 盈利能力

盈利能力体现企业的资本增值能力。本文选择净资产收益率和总资产报酬率指标表示。

表 4.3 美的、格力、海尔 2015-2022 年净资产收益率情况

项目	公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
净资产收益率 (%)	美的	29.06	26.88	24.50	24.69	25.28	24.95	24.09	22.21
	格力	27.30	30.51	37.52	33.42	24.54	19.72	21.11	24.50
	海尔	26.37	28.63	34.15	28.69	22.42	17.68	17.26	16.81

资料来源：新浪财经整理所得

由表 4.3 横向对比三家企业的净资产收益率,可知美的第二次转型前的盈利能力低于其他两家企业,虽然格力的企业规模不如美的,但聚焦到单一产品上时给美的带来的资产增值要强于美的。转型后美的积极推进数字化转型,推出智能家电产品提高了企业的营业收入。但后续还需在生产环节效率上下功夫。

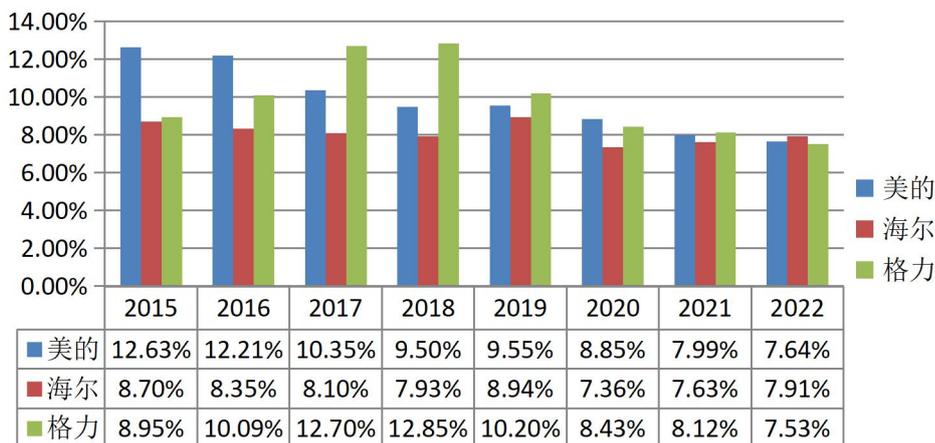


图 4.2 美的、格力、海尔 2015-2022 年总资产报酬率变化情况

美的的总资产报酬率在转型前后均表现优异,虽然有一定的下降趋势,但考虑到新冠疫情及当下的经济形势,美的对于自己的负债经营做了保守打算,因此该指标下降,但企业整体的运营水平仍处于主要竞争者的中上水平。

(4) 发展能力

发展能力是指企业做大做强的潜力。本文选取营业收入增长率、净资产增长率。

表 4.4 美的、格力、海尔 2015-2022 年发展能力指标情况

项目	公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
营业收入增长率(%)	美的	-2.28	14.88	51.35	7.87	7.14	2.16	20.18	0.68
	格力	-29.04	10.80	36.92	33.61	0.02	-15.12	11.21	0.26
	海尔	1.10	32.67	33.75	15.11	9.52	4.46	8.50	5.40
总资产增长率(%)	美的	7.11	32.41	45.43	6.29	14.51	19.35	7.65	8.92
	格力	3.50	12.78	17.87	16.87	12.63	-1.33	14.46	11.08
	海尔	-7.76	72.79	15.40	10.06	12.45	8.45	6.88	8.31

资料来源:新浪财经计算整理所得

第一阶段转型的转型正值全球经济波动，国内经济低迷，家电行业发展瓶颈期，因此三家企业的营业收入增长率和总资产增长率都处于较低水平。2017年数字化给企业注入了新活力，纷纷开始追求转型。美的凭借强大的科技水平和高效的供应链率先收获转型成果，营业增长率达到行业顶尖值 51.35%。后一阶段随着创新投入的加大，和数字化转型的逐渐成熟，优势降低，美的的增速也放缓，和海尔的增长幅度更趋于一致。

4.2.2 客户维度

客户维度从客户的视角审视企业绩效。下文将从品牌价值、品牌价值增长率、主要产品市场占有率和客户满意度进行对比分析。

由图 4.3 和图 4.4 可知，海尔的品牌建设十分成功，在先后实施了名牌战略、“吃休克鱼”扩张战略、国际化战略后大大提高了其品牌影响力，品牌价值也随之提升。美的开始高质量转型后提出了“两个全面”战略，拓宽了智能化产品的销售渠道，优化了 ToB 和 ToC 的交易平台，提高用户的使用感和幸福感，从而在 2019-2022 迅速赶超格力。但美的和海尔仍存在很大差距，因此美的应向海尔的品牌战略学习经验，增强自身的品牌建设以及企业文化软实力，进而优化客户维度各指标的表现，提升其在高质量发展下的战略转型绩效水平，从而提升企业整体的竞争力和可持续发展水平。

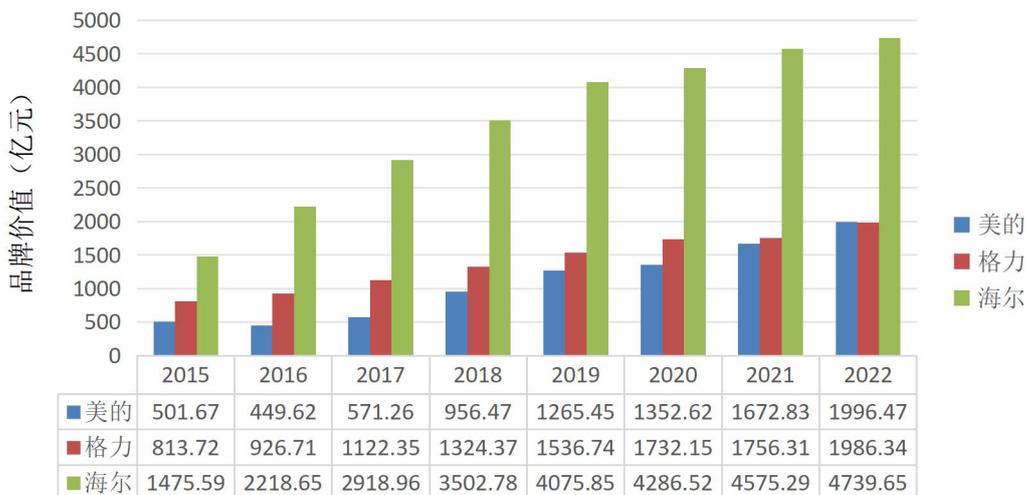


图 4.3 美的、格力、海尔 2015-2022 年品牌价值变化情况

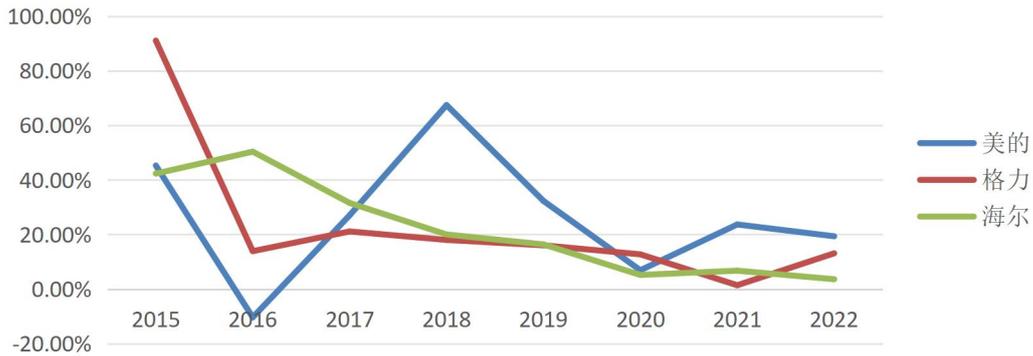


图 4.4 美的、格力、海尔 2015-2022 年品牌价值增长率变化情况

客户满意度指标由总体满意度、要素满意度和客户忠诚度三种核心要素构成。

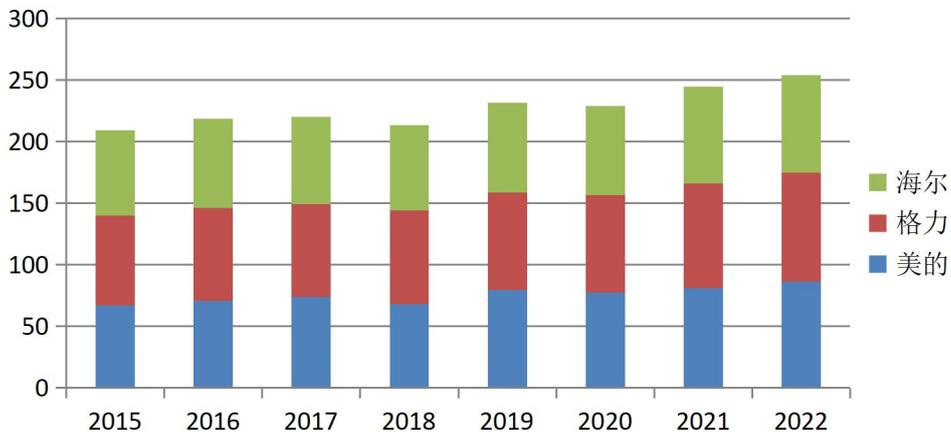


图 4.5 美的、格力、海尔 2015-2022 年客户满意度变化情况

由图 4.5 分析可知,美的以用户需求为核心的战略方针和全自动化的高效率供应链为客户提供了高品质的产品和服务,使得客户对其产品和企业形象都给予正向反馈,客户满意度自 2019 年高质量转型后平稳上升,格力一直维持着原本的领先优势,而海尔还需进一步加强,关注客户维度的绩效管理。

4.2.3 内部流程维度

企业可以通过优化内部流程,为客户提供高质量,高效率的产品服务。本文选取成本费用利润率、人均创利和期间费用率、存货周转率指标来具象化评价美的的战略转型效果。

表 4.5 美的、格力、海尔 2015-2022 年发展能力指标情况

项目	公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
成本费用利润率 (%)	美的	10.90	11.18	8.64	9.54	10.54	11.14	9.7	10.02
	格力	14.91	17.30	18.90	16.43	15.21	16.04	14.67	14.93
	海尔	7.06	5.95	6.00	5.87	6.65	5.89	6.50	6.81
人均创利 (万元)	美的	13.62	15.23	16.98	17.62	17.95	18.24	17.23	17.78
	格力	17.75	21.54	26.29	29.51	27.8	26.41	28.17	33.86
	海尔	6.74	6.75	8.88	9.00	8.23	8.94	12.46	13.42

资料来源：新浪财经、企业年报整理所得

美的的成本费用利润率远高于海尔，略低于格力，但由于高质量发展的稳定进行，美的的利润水平持续上升，对成本费用的管理也将持续优化，从而提高企业的运营能力。

从人均创利角度来看，美的在过去的八年中展现出了令人瞩目的成绩。其人均创利处于三者中的中间水平，这得益于美的优化生产流程、提升员工技能水平以及决策者先进的管理理念，使得每一位员工都能为公司创造更多的价值。格力在 2021 年人均创利增长是因为调整了其优势产品空调的单价；海尔则是稳中求进，选择精简人员，优化产品结构等方式提高内部流程效率。在高质量发展背景下，美的应继续“优胜劣汰”，优化战略布局和产业布局，提高企业的资源利用效率和协调性，更加高质量的发展。

期间费用率的高低表明企业生产、销售产品及变现所需耗费的资源的多少。期间费用率越低，表示企业盈利所耗费资源越少，企业内部经营效率越高。从下图 4.6 分析可知美的在生产销售产品时消耗的资源利用率较高，内部经营效率比海尔和格力略强，但仍应继续进行内部流程管理，提高企业高质量发展水平。

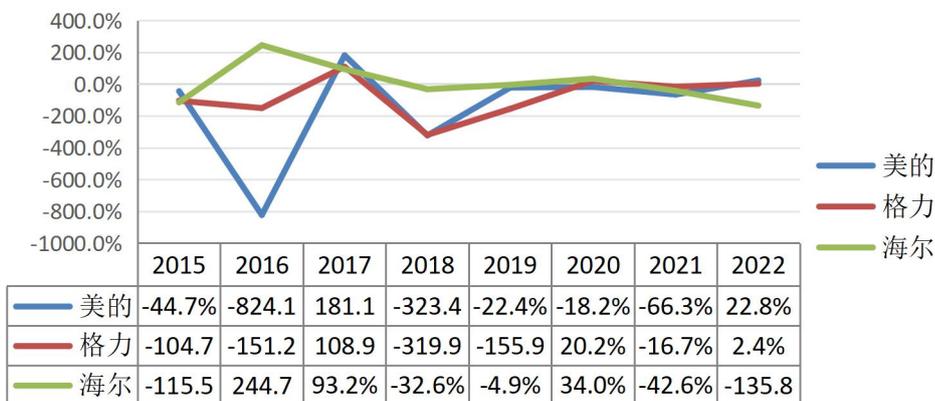


图 4.6 美的、格力、海尔 2015-2022 年财务费用率变化情况

美的的存货周转率在 2017 年开展并购战略后大幅下跌，因为并购意味着企业需要对并购企业的文化、智能技术、组织架构等进行系统整合，长期的整合活动阻碍了美的“三个一”战略的运行，从而降低了存货周转效率，提高了期间费用。格力和海尔在 19 年后也呈下降趋势，是因为家电行业的内需减少，外需不稳定造成的。美的应该加快整合过程，优化库存管理，调整产业结构和营销渠道，助力企业高质量转型。

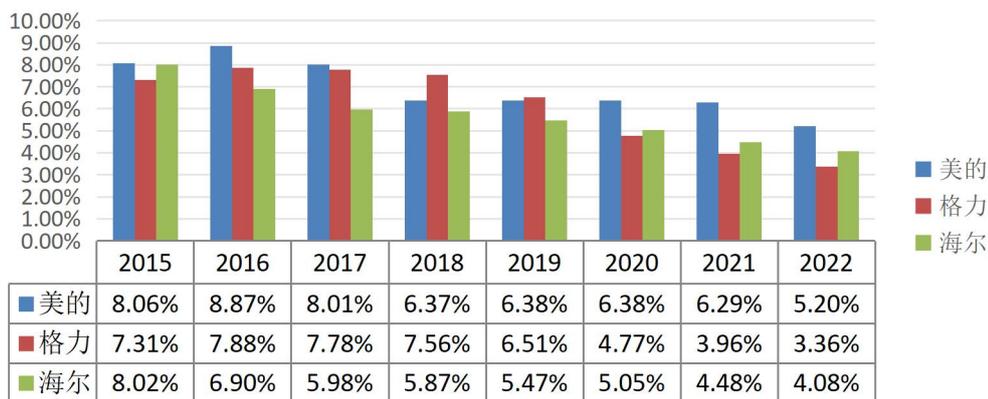


图 4.7 美的、格力、海尔 2015-2022 年存货周转率变化情况

4.2.4 学习与创新维度

学习与成长维度在高质量发展背景下可以理解为企业的学习与创新，因为创新是促进当下企业高质量发展的中坚力量。本文选取对比分析美的、格力和海尔三家公司的研发人员占比、研发费用占比、ESG 评分和税收贡献率。

表 4.6 美的、格力、海尔 2018-2022 年研发人员及费用占比情况

项目	公司	2018	2019	2020	2021	2022
研发人员占比 (%)	美的	10.74	10.18	10.77	11.55	12.40
	格力	13.30	16.04	17.22	17.38	17.93
	海尔	17.09	16.71	18.14	21.13	29.50
研发费用占比 (%)	美的	3.23	3.46	3.56	3.52	3.67
	格力	3.53	2.97	2.74	3.35	3.45
	海尔	2.93	3.12	3.27	3.67	3.69

资料来源：新浪财经、企业年报整理所得

横向对比可知，美的的研发人员占比自 2018 年至 2022 年均低于格力和海尔，

特别在 2019 年以后差距逐渐增大。而研发费用占比却高于格力和海尔。究其原因，是美的庞大的人员规模和快速增长的营业收入总量造成的。海尔的研发人员在 2018 年及以后快速增长是因为海尔开始探索数字化、智能化领域，构建了智慧家庭产业，实施了大量引入高科技研发人才的战略。2019-2022 年增长了近 13 个百分点。美的在后续转型中还需坚定人才战略，优化员工激励模式，刺激员工学习和创新能力，加大研发投入，提高专利成果转化率从而促进企业高质量发展。

ESG 评级是量化企业环境、社会责任以及公司治理的绩效指标，自高向低划分为 AAA、AA 至 B、C 共 7 个等级，以此来筛选具有社会责任感的企业。

表 4.7 美的、格力、海尔 2018-2022 年 ESG 评级情况

年份	美的	格力	海尔
2018	BBB	BB	BB
2019	BBB	BB	BBB
2020	BBB	B	AA
2021	A	BBB	AAA
2022	A	BB	AAA

资料来源：从企业年报整理所得

由表 4.7 可知，美的和海尔的 ESG 评分较为接近，但美的的略逊一筹。格力的 ESG 评分一直处于三者最低。根据 WindESG 评级的最新数据表示，海尔位于行业第四，美的第八，格力处于 187 家企业的中下水平 126 名。在总分 10 分的 ESG 评分中，美的、海尔以 8.1、8.5 的优秀成绩展现出了龙头企业的社会责任担当。而格力仅得 5.5 分。说明美的选择转型为高质量发展的制造企业的决策是十分正确的。还需继续提高环境和社会方面的管理，带领其他制造企业发展 ESG, 为我国“双碳”目标贡献力量。

美的在税收方面的贡献处于三者中的中等水平，2020 年略有下降可能是企业的利润下降导致的，但在我国推出制造企业高质量发展的理念后，美的积极响应国家的号召，美的的税收贡献率开始增长，表现了美的社会责任的承担能力和较高的战略执行能力。

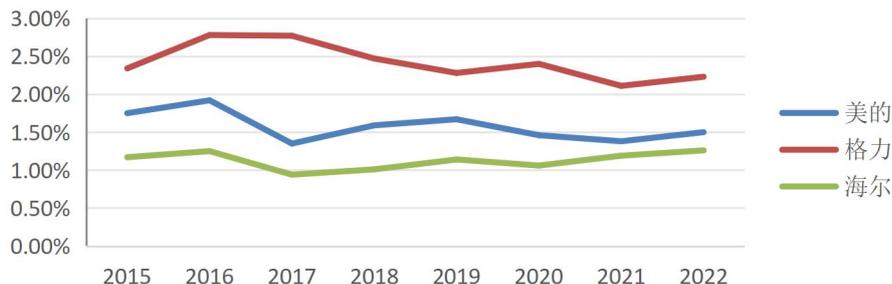


图 4.8 美的、格力、海尔 2015-2022 年税收贡献率变化情况

4.3 纵向对比分析

通过纵向对比,可看出美的第二次开启高质量发展战略转型阶段前后的绩效变化情况,从中找出其发展规律和趋势,及时作出调整,更好的把握当下和未来。

4.3.1 财务维度

(1) 偿债能力

选取美的高质量战略转型前后共 8 年的数据,从流动比率、速动比率和资产负债率来评价其偿债能力的变化趋势。

由图 4.9 和图 4.10 分析可得,2015 年至 2022 年美的的流动比率和速动比率变化幅度相似,呈平稳的先降后增趋势,但总体处于行业均值以上的水平,体现了美的短期偿债能力的逐步提升。资产负债率于 2017 年突增是由于企业的并购活动及徐苏扩张的业务规模为企业带来了财务风险,因此企业加大了负债融资力度。后期趋于平缓证明企业在高质量转型中找到了扩张与风险控制的平衡点,保证了偿债能力的稳定提升。

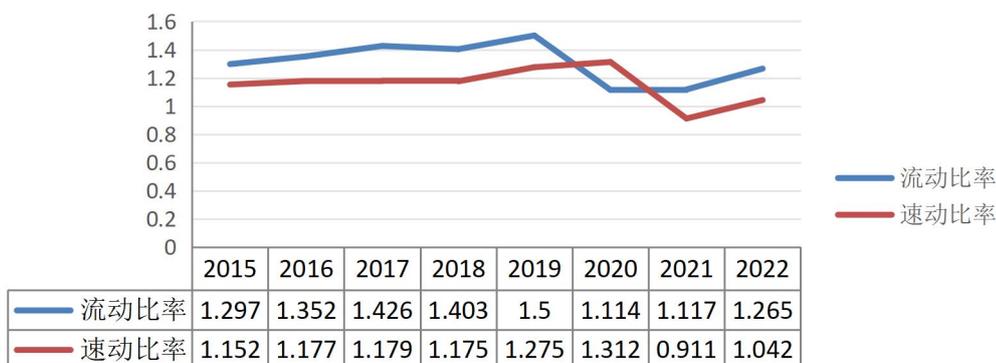


图 4.9 美的集团 2015-2022 年流动比率与速动比率变化情况

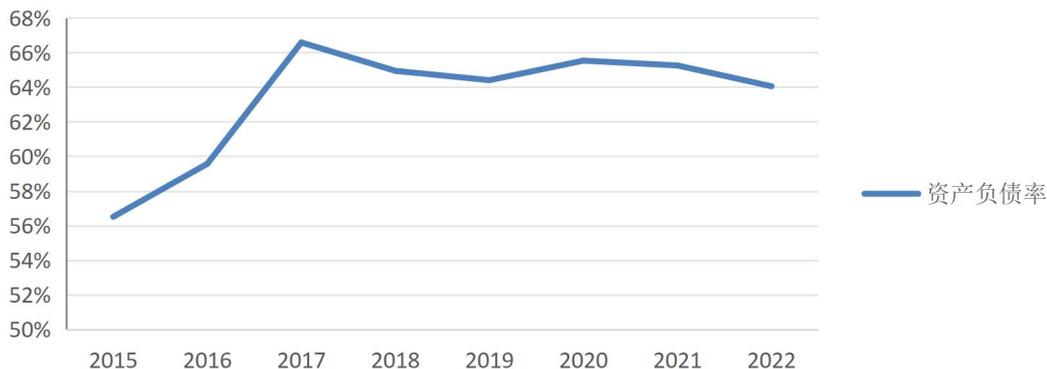


图 4.10 美的集团 2015-2022 年资产负债率变化情况

(2) 营运能力

结合图 4.11 分析可知，2015 至 2018 年美的的应收账款周转率受外界环境影响大，波动较大。2019 年高质量战略转型开始，美的推行的“T+3”运营模式和价值链优化管理加快了企业的资金周转，缩短了应收账款的周转期限，使得营运能力稳步提升。2021 年后又呈现下降趋势是因为经济形势不好，内需下降，消费降级以及企业进行战略转型布局需要投入大量资金。美的在后几年应注意企业营运能力的管理问题，逐渐回收资金，保障企业的资金链从而稳健发展。

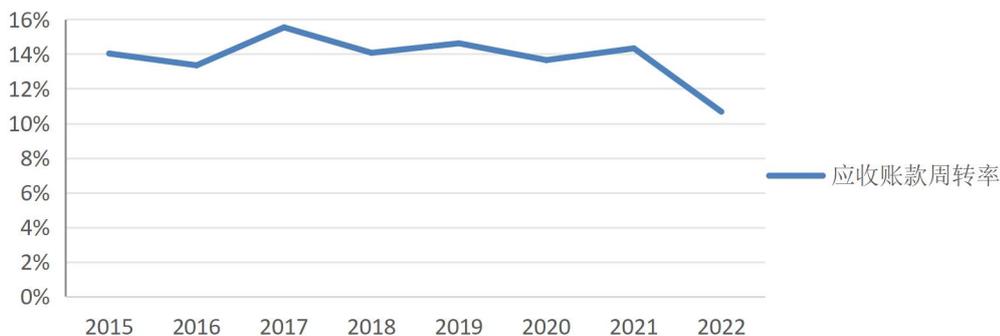


图 4.11 美的集团 2015-2022 年应收账款周转率变化情况

(3) 盈利能力

纵向对比美的 2015 至 2022 年净资产收益率和总资产报酬率的发展趋势，可以明显看出整体缓慢下降。2019 年有所提高是因为美的的重点建设 ToB 和 ToC 的销售渠道，在数字化的加持下构建美云销平台和线下微店铺，提高了企业的收入。未来美的需要重视企业盈利能力的提升，从销售的渠道、产品结构、价格、客户

需求等方面优化，为美的高质量战略转型保驾护航。

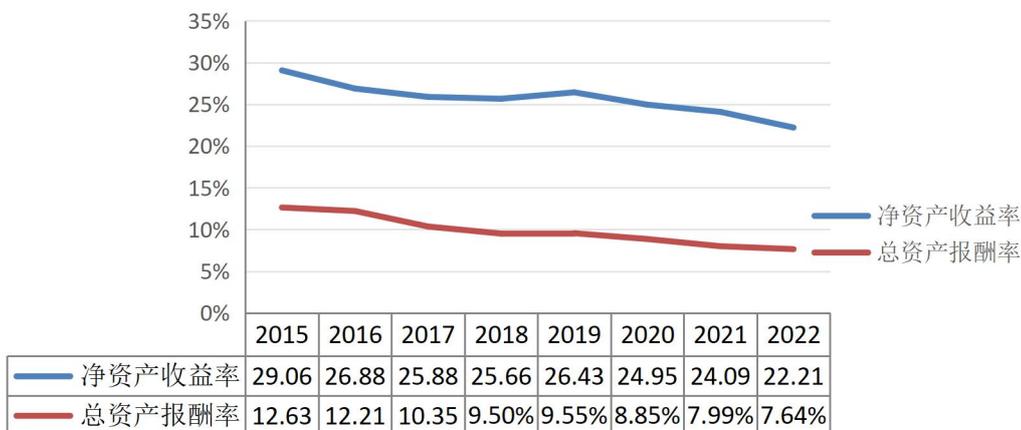


图 4.12 美的集团 2015-2022 年净资产收益率及总资产报酬率变化情况

(4) 发展能力

美的的营业收入增长率和总资产增长率自 2015 年开始猛增，但在 2018 年迅速下降，后续大概保持在 10%左右。猛增猛跌的情况是美的先受政策红利和市场对高科技智能产品的欢迎的影响，大幅增加营业收入；后因为迅速扩张和并购导致总资产下降。2019 年以后美的重新布局业务板块，智能家居中暖通空调和电器的优异表现挽救了下降趋势，并提升了企业的发展能力。美的还需继续扩大收入，深化五大业务板块，坚持全球化战略，推动财务绩效的增长。

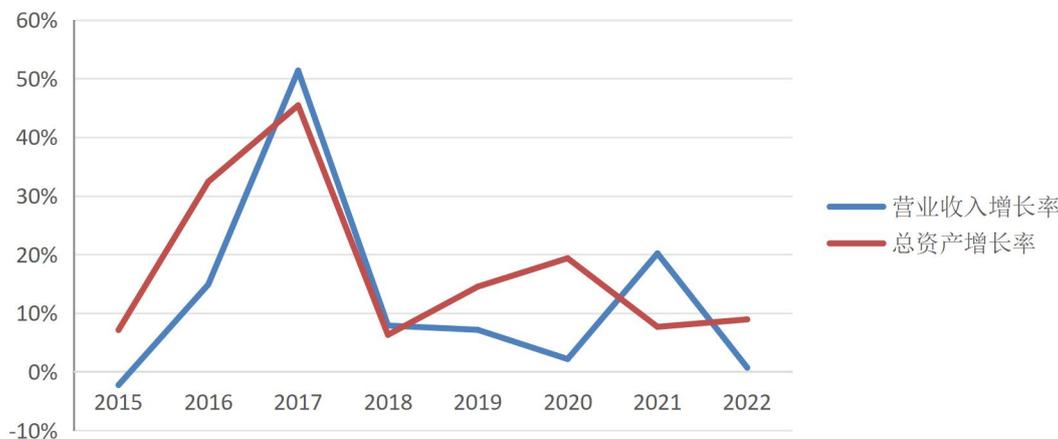


图 4.13 美的集团 2015-2022 年营业收入及总资产增长率变化情况

4.3.2 客户维度

从 2015 至 2022 美的空调的品牌价值一直稳定上涨。2015 年，第 21 届中国品牌价值百强名单中，美的以 716.11 亿位列品牌榜第六位，随着企业实施品牌战略，注重品牌规划和宣传，2023 年美的最新品牌价值为 2688 亿元，处于中国上市公司品牌价值榜的第 15 名。这些荣誉和成果将激励美的继续优化品牌战略，开拓新兴市场和产品，坚持“以用户为中心”的价值观服务客户，满足客户需求从而推进高质量发展。

对客户满意度指标数据的选取将以美的的优势产品空调的客户满意度为例。由图 4.14 可知，美的空调的客户满意度自 2018 年后持续上升，表明客户对美的空调产品的质量、功能、品质等的认可。也将提升美的加大研发，推出新产品，走高质量发展之路的信心。

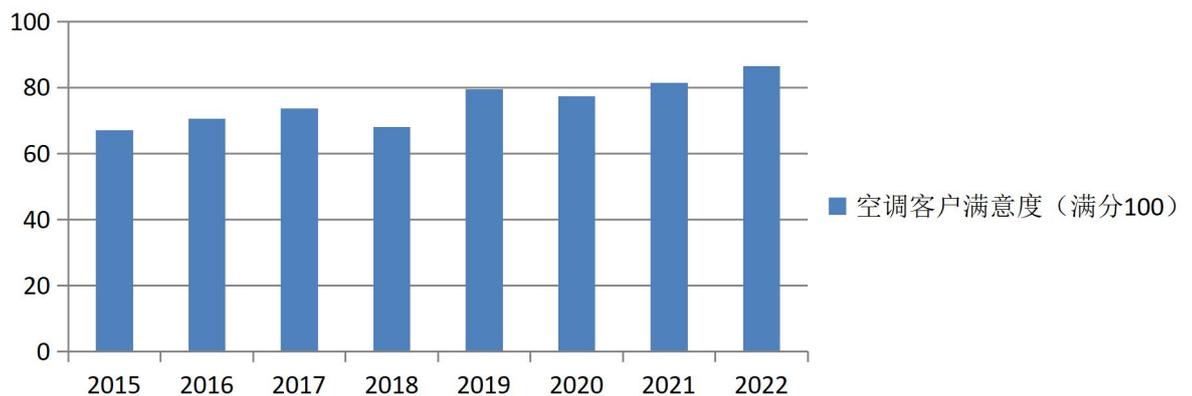


图 4.14 美的集团 2015-2022 年空调客户满意度变化情况

主要纵向比较美的主要产品从 2015 到 2022 年的市场占有率和排名的变动评价其客户维度的发展趋势是否向好。

表 4.8 美的集团 2015 年和 2022 年主要产品的市场占有率情况

产品品类	2015 年		2022 年	
	市场占有率 (%)	排名	市场占有率 (%)	排名
空调	25.2	2	33.7	1
洗衣机	21.3	2	25.1	2
电饭煲	42.3	1	40.2	1
电磁炉	48.6	1	46.6	1

续表 4.8 美的集团 2015 年和 2022 年主要产品的市场占有率情况

	2015 年		2022 年	
	市场占有率 (%)	排名	市场占有率 (%)	排名
电压力锅	42.7	1	39	2
电水壶	32.2	1	37	1
饮水机	27.9	1	40	1
微波炉	44.6	2	55.2	1
热水器	12.2	3	17.3	3
冰箱	9.6	4	13.5	2

资料来源：根据 Wind 数据整理得出

表 4.8 归纳了美的 2015 年和 2022 年主要产品的市场占有率及排名变化，可以看出，八年间，美的在家用电器领域的市场占有率实现了显著提升。多个产品都展现出强劲的发展势头，如空调的市场占有率从 25.2%提升了 8.5 个百分点、饮水机和热水器分别提高了 12.1 和 5.1 个百分点。微波炉、电磁炉和电饭煲均占市场份额的前列。以上成果归功于美的执行的“用户直达”战略和创新驱动战略。完善的供应链、智能化高品质的产品、用户个性化需求的满足、效率的物流和贴心的售后使得美的的市场份额越来越大。使美的在激烈的市场竞争中保持领先地位，推动实现高质量转型。

4.3.3 内部流程维度

本文选取了成本费用利润率、存货周转率、期间费用率及人均创利指标来具象化评价美的的战略转型效果。

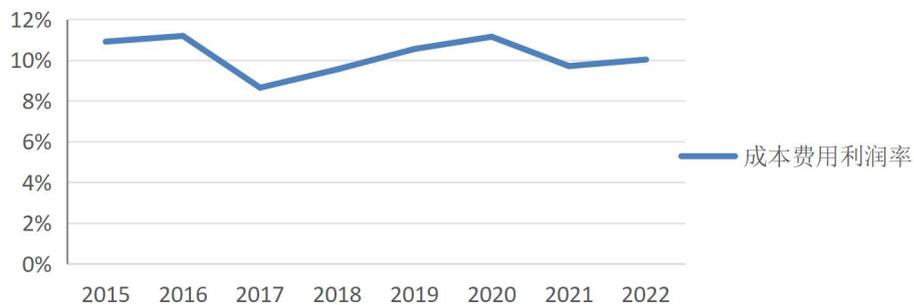


图 4.15 美的集团 2015-2022 年成本费用利润率变化情况

美的成本费用利润率自 2015 年至 2022 年虽有波动但整体一处于平稳状态。

这说明该企业在过去几年中一直保持了良好的经济效益和内部运行效率，其内部流程管理体系也相对完善。企业的成本费用得到了有效控制，进一步提升了企业的竞争力。业务流程运行流畅是企业实现高质量转型的重要基础之一。美的应该保持此优势并尽力降低成本费用。

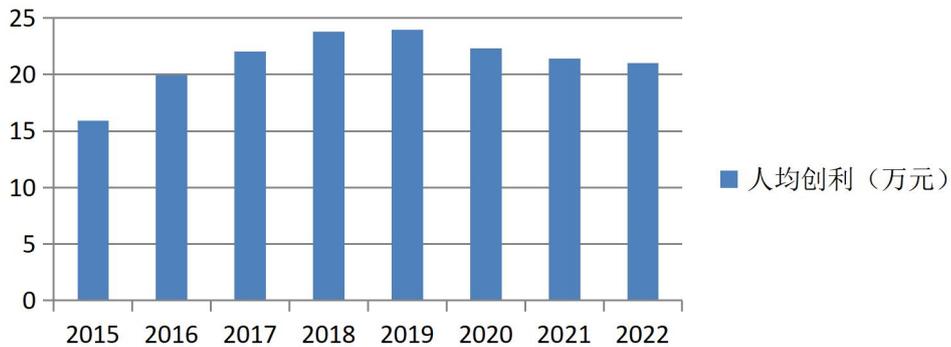


图 4.16 美的集团 2015-2022 年人均创利变化情况

美的的人均创利从 2015 年到 2022 年，呈现出一种先上升后平缓的趋势，最高增长幅度甚至达到了惊人的 23.97%。这一数据反映出美的员工对企业的贡献程度在逐年提高，反映了企业整体运营效率的提升。近两年的下降趋势多由于市场疲态和人员规模扩增的影响。美的的人均创利虽然面临挑战，但由于美的不断进行的战略转型和高质量发展，企业的成长能力和战略执行力会带动企业继续前进。

美的的存货周转率、期间费用率的起伏体现了其内部流程的管理水平。企业的期间费用率与管理费用、销售费用和财务费用密切相关，美的的财务费用率对其影响最大。

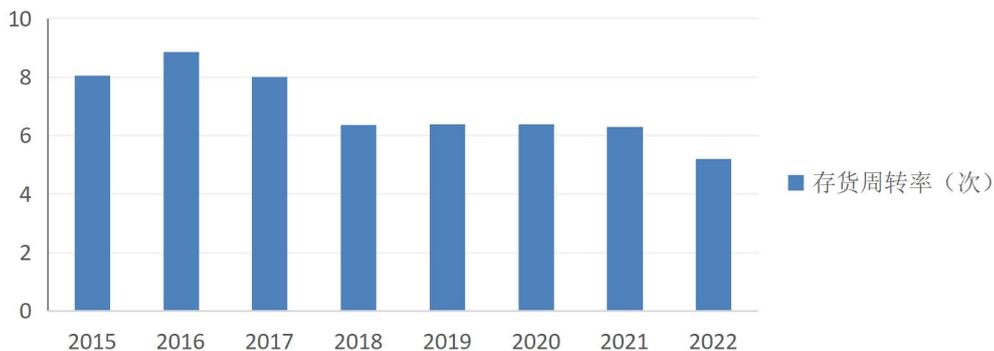


图 4.17 美的集团 2015-2022 年存货周转率变化情况

具体分析，美的在 2018 年由于海尔、格力等新产品的冲击，存货周转率骤降。然而，公司通过战略调整，逐渐增加了存货周转率。同时，期间费用率在 2016 年迅速下跌，并在 2017 年猛增，这是因为家电下乡政策等使得美的加强了营销投入和资金管理。随后几年，美的通过并购活动，大幅降低了销售费用和管理费用。这一系列举措不仅提升了公司的收益，也展示了该公司对内部管理效率和资金流动效率的有效控制。这表明美的在提升企业产品竞争力和销售能力的同时，能够有效地减少期间费用对收益的消耗，显示出其高质量发展的优秀成果。

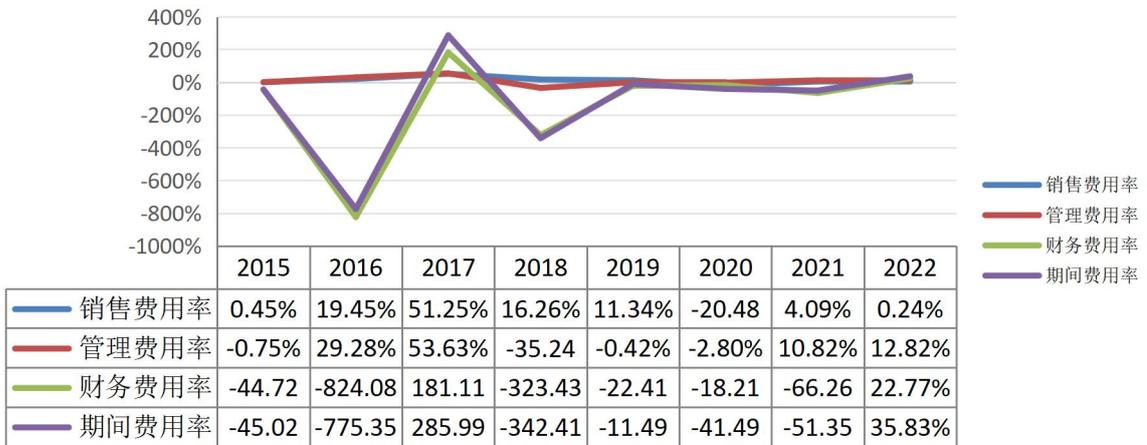


图 4.18 美的集团 2015-2022 年期间费用率变化情况

4.3.4 学习与创新维度

学习与创新维度的纵向指标评价最能直观感受企业的高质量战略转型是否符合预期，以及是否存在执行问题。

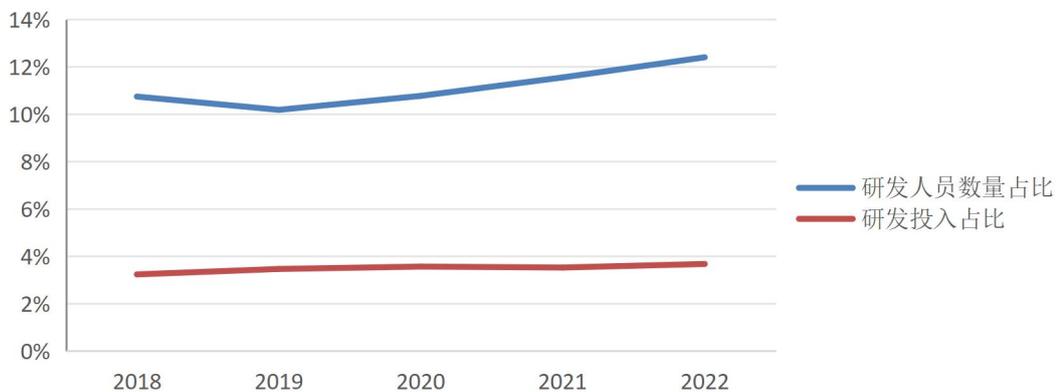


图 4.19 美的集团 2018-2022 年研发人员及研发投入占比变化情况

由图 4.12 可见，美的的研发人员自 2019 年开始逐年增长，这表明美的对研发的重视程度正在不断提升，不断加强研发团队的建设。研发投入呈现出波动增长的趋势，但总体趋势是在逐渐增长。说明美的清楚研发对企业发展具有重要的意义。2022 年，美的的研发投入达到 120 亿元，加速了 5G 工业互联网的建设，建立数智企划平台，针对性分析用户数据，深度挖掘用户需求，增强了企业的创新及数字化水平。

企业财税贡献是指企业在经营过程中，通过缴纳各种税费和提供就业机会等方式为社会和国家做出的贡献。这些税费包括企业所得税、增值税等，其缴纳额度与企业盈利水平和销售收入有关。

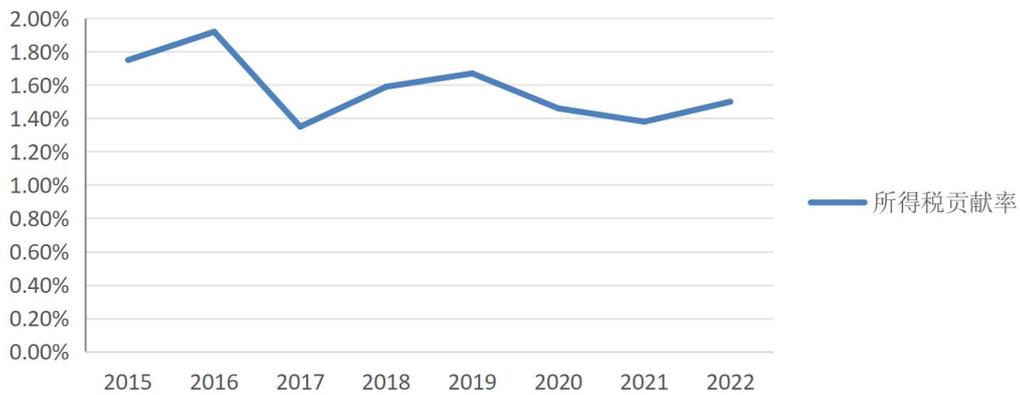


图 4.20 美的集团 2015-2022 年所得税贡献率变化情况

通过积极履行财税义务，企业不仅能够获得政府和社会的认可和支持，还能够促进自身的稳健发展。美的的税收贡献率长期保持在 1.5% 左右，负担了其作为家电制造业龙头企业的税负。为我国的高质量发展和社会建设添砖加瓦。

美的成立 ESG 委员会，积极推动绿色发展，将绿色环保理念融入产品的全生命周期，致力于带动产业链绿色发展。美的在 2022 年中证指数 ESG 评级中获得 AA 评级，表现出其在 ESG 方面的出色表现。同时，美的发布“绿色战略”，积极响应国家“双碳”战略，并首次发布 4.5 亿元绿色债券，累计成立 14 家国家级绿色工厂，累计回收 103.6 万台废旧家电。美的的光伏发电量增加，未来还将持续扩展光伏储能项目，建立高质量的清洁低碳、安全高效的能源体系。此外，美的还通过捐赠资金、搭建资源平台等形式支持教育事业，助力国家的高质量发展。

因此，可以说美的在财税贡献、绿色发展、公益事业等方面都做出了积极的贡献。

4.4 战略转型总体绩效评价

通过对美的财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度的横向和纵向对比评价，可以概括出以下几个方面：

首先，美的总体上的战略实施与企业战略目标的匹配度较高。在财务维度，美的通过有效的财务管理和投资策略，实现了稳定的财务增长，同时也积极响应国家政策，通过绿色债券等手段推动绿色发展。在客户维度，美的坚持“用户直达”战略，注重客户体验，不断优化产品和服务，提高客户满意度。在内部流程维度，美的不断优化内部管理流程和生产流程，以提高效率和质量。在学习与创新维度，美的注重人才培养和科技创新，通过引进先进的技术和管理理念，不断提高企业的核心竞争力。

其次，美的在高质量转型中实施的“T+3”战略、数字化转型、“人机新世代”战略、“双智战略”、“两个全面战略”等都对企业的经济效益以及竞争力起到了积极地促进作用。这些战略的实施，不仅提高了企业的经济效益，也提高了企业的社会效益和环境效益。

最后，美的仍需在高质量发展五大理念的领导下持续推动战略转型进程，实现高质量发展下的价值创造。这五大理念是美的未来发展的指导思想，也是美的实现高质量发展的关键。美的需要继续加强创新力度，提高科技创新能力，推动产业升级和转型。同时，也需要继续协调好企业发展和社会责任的关系，推动绿色发展和全面提升品牌形象。在开放和共享方面，美的也需要加强与产业链上下游企业的合作，推动产业协同发展。

综上所述，美的在高质量发展下的战略转型过程基本顺利，收获的成果离不开企业的努力，但存在的一些问题也需尽快解决，由此才能加快第二次高质量的战略转型的步伐，迈向更好的阶段。

5 高质量发展下美的集团战略实施存在的问题及建议

5.1 高质量发展下美的集团战略实施存在的问题

5.1.1 过度扩张导致盈利能力下降

在美的战略转型对企业财务绩效的分析中,发现在排除宏观经济总体放缓的因素后,美的在一段时间的疯狂扩张和并购导致了企业财务绩效的下跌。具体表现为:营业收入增长率和总资产增长率随着美的并购行为迅速下跌。因为并购改变了美的原本的业务布局和营收渠道,看似扩宽了企业的销售渠道,但能否给企业带来收益要看合并后该企业的盈利表现。例如对德国库卡的并购,影响了美的机器人及自动化系统板块的产业结构和内部组织效率,但由于国际贸易摩擦和汽车电子行业受牵制的原因使得德国库卡的销售收入大大缩水,为原来的一半,间接影响了美的五大业务板块之一的营业收入,从而拖累了企业整体的营收水平,降低了企业的盈利能力。因此,这需要美的在未来进行战略调整和优化,以应对这些挑战并实现持续的财务绩效增长,为高质量转型赋能。

5.1.2 价值链整合不充分,资源协同性低

在美的战略转型对企业内部流程绩效的分析中,存货周转率和期间费用率绩效指标表现不良。研究发现美的在战略实施中存在价值链整合不充分,内部资源与战略执行的协同性较低的问题。首先在供应链上游,美的推出高科技智能化的产品需要采购新型的原材料,而新型原材料的供应商较为稀缺,未能因采购量大达成规模效应从而取得低廉的价格。采购成本的上涨和市场对新产品的低需求一定程度上价低了供应链的效率。其次,中游的仓储信息化程度和物流管理机制对联系上下游供应链,提升内部流程效率起到很重要的作用。美的虽然利用数字化技术构建了线上平台,可以追踪记录材料的输入输出情况,但仍应该继续跟进,通过智能系统和科学规划资源减少时间损耗和成本损耗。因为高质量发展是效率的发展,因此美的只有合理资源配置,提高经营效率才能促进高质量转型。

5.1.3 学习和创新能力仍待提高

在美的战略转型对企业学习与创新绩效的分析中,美的的研发人员占比低于海尔和格力且研发投入比率也未见明显增长。要知道创新是一个长期可持续的过程。企业只有坚持创新,推出新产品才能保持自己在市场中的竞争力。美的的员工规模虽然庞大,但核心科技人员的占比却不如其他两家竞争企业。其对研发人员的激励方式还有待改进,不然会扩大人才流失,降低企业的创新能力。另一方面,创新初期需要企业投入大量资金、人员,且随着客户需求变化和 product 优胜劣汰不断推成出新。因此美的应该随着企业规模和经济实力的成长增加研发投入比率,以此来促进企业的专利成果转化,进而提高创新和成长能力的提升。

5.2 高质量发展下美的集团战略实施的优化建议

5.2.1 以稳定盈利驱动经济增长为原则,合理扩展业务范围

经济全球化是当今世界的发展趋势,它促进了全球经济的快速发展,为企业带来了更多的发展机遇和挑战。但企业不可盲目发展,应该综合考虑合作方的安全、法律、税收、经济环境等因素。美的应该在实施全球化战略,扩大市场,拓宽渠道时保证稳定的盈利。在企业正常盈利水平的基础上勇于走出舒适区,敢于面对风险和不确定性,积极探索新路径、激发新动能、寻找新方法,不断开拓新市场、新品类、新机制和新增长点。只有这样,企业才能实现真正的增长,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

5.2.2 加强供应链融合促进企业协同效应

提高企业协同效应的关键在与战实施中的价值链融合程度。尽管一些战略在短期内对企业经营状况产生了积极影响,但随之也带来了负面影响,这表明协同效应尚未完全发挥出来。因此,美的需要继续完善战略实施后的供应链整合工作,提高供应链上中下游的联系紧密度,以充分释放协同效应。同时,美的在强化过程中需要关注强化方向和方法,以形成相对完善的管理机制。例如调整自身的管理理念、方式等、推动数字化和智能化与企业协同、对员工进行系统的培训指导,

使员工具备适应智能化操作的能力和效率、注重财务与数字技术的融合，确保企业预算核算的及时性和有效性。以上操作这不仅可以提高企业的协同效应，还能推动企业实现高质量发展。

5.2.3 加强创新驱动战略和人才战略实施力度

创新是高质量发展的第一驱动力。美的一直围绕“科技领先”战略加强自身的科技创新能力，持续加大研发投入，建立并完善科技研发平台从而达到创新驱动。欲想提高自身的创新水平和成长能力，美的应该加大创新驱动战略的实施力度，通过创新变革推出非优势品类、新兴品类和高端品牌。完善“三个一代”的研发体系。对于人才战略，要辅以长效的奖励机制，激励和吸引高端科技人才留在企业，为企业的数字化发展和高质量转型出力。同时，优化员工的培养方案，通过在高效学习培训、外出交流、能力考核等活动提高员工的学习与创新水平。从而源源不断的为企业高质量发展注入新鲜活力。

6 结论与启示

6.1 研究结论

高质量发展已成时代发展的大趋势，企业向高质量转型的成功与否关乎国家经济能否恢复生机。本文选取家电制造企业最具有代表性的美的集团作为案例分析对象，对其战略转型发展历程、战略转型的驱动因素、内外部环境、高质量发展战略布局以及转型前后横向对比和纵向对比绩效水平，分析其转型中存在的问题，得出以下结论：

其一，通过运用 SWOT 分析法和 PEST 对美的转型阶段的内外部驱动因素及战略实施环境分析，得出美的选择高质量发展的战略转型决策是正确的、具有长远价值的。SWOT 分析得出美的在内外部驱动因素下迫切需要转型升级，结合 PEST 分析政治、经济、社会 and 科技环境因素下美的选择战略转型从而发挥内部优势，抓紧外部机会，摒弃内部劣势和外部威胁的合理性。对于面临同样背景和环境的其他制造企业来说，应该学习美的主动转型，寻找发展新方向。

其二，通过构建高质量发展下美的集团战略转型绩效评价体系，评价企业战略转型前后的绩效发现了美的在转型中存在一些问题，这些问题影响了美的高质量发展，具体表现在财务维度、客户维度、内部流程维度和学习与创新维度的绩效指标上。美的应该从以稳定盈利驱动经济增长为原则，合理扩展业务范围、加强供应链融合促进企业协同效应、加强创新驱动战略和人才战略实施力度三个方面进行改进优化。

综上所述，本文从战略的视角研究了美的集团高质量转型的绩效，肯定了美的决策的合理性以及战略转型后对企业的发展也起到了正面的影响。美的应该继续进行高质量的战略转型，为制造业发展和社会经济添砖加瓦。

6.2 研究启示

本文选择的案例公司美的属于制造业的龙头企业，它在高质量发展下的战略转型收获的成果和经验将给同行业亟待高质量转型的企业提供以下几点启示：

第一，主动转型，重视创新驱动。经济环境的变化对企业转型方向的影响是

不可避免的，企业需要具有前瞻性，及时识别未来的发展方向并提前做好准备。对于新时代下的企业来说，如何转向高质量发展是一个重要的问题。制造业是我国经济发展的重要支柱，我国要想成为高质量发展的制造业强国，就应该积极寻求转型机会，及时舍弃传统制造企业的弊端，向创新的、高效率的发展靠拢。美的等家电制造企业通过主动转型寻求发展机会，注重自身竞争力的提升与内在资源的储备，还以用户需求为核心，重视创新驱动，从而实现了价值共创。因此，对于像美的一样的家电制造企业来说，面对经济环境的变化，应该提前走出去，及时调整战略方向以可持续运营。

第二，客观做出转型决策。战略转型是企业发展的重要阶段，需要全面考虑企业的各个方面，包括组织架构、员工、资金实力等。在转型过程中，企业需要客观认识自我，把握机遇，应对挑战。然而，许多企业在转型过程中会遇到各种阻碍，转型结果并不理想。这很大程度上取决于企业对自身认知和调控水平。如果没有像美的这样的优秀企业所具备的条件，盲目投入大量资金进行转型，必然会失败。因此，企业需要根据自身情况选择适合自己的转型方式，不同的企业有不同的特色，适合自己的方式不一定适合其他企业。因此，客观评估自我能力和绩效水平，才能做出科学的决策使企业成功转型。

参考文献

- [1]Ansoff H I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion[M]. New York:McGraw-Hill,1965.
- [2]Arch G W, Daniel P S, Randolph J T. Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance[J]. Journal of Business Research,1999,45(2).
- [3]Badreya A, Ahmed A, Fauzia J, et al. Total quality management practices and corporate sustainable development in manufacturing companies: the mediating role of green innovation[J]. Management Research Review,2023,46(1):20-45.
- [4]Barr P S, Stimpert J. Cognitive change, strategic action and organizational renewal[J]. Strategic Management Journal,1992(13):15-36.
- [5]Chiarini A. Corporate social responsibility strategies using the TQM[J]. The TQM Journal,2016,28(3):360-376.
- [6]Deng Y, Zou S, You D. Financial performance evaluation of nuclearpower-related enterprises from the perspective of sustainability[J]. Environmental Scienceand Pollution Research,2020(27):11349-11363.
- [7]Edward J Z, Matthew S K, Rudi K F Bresser. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change[J]. Strategic Management Journal, 2000,21(4):429-453.
- [8]Hui L. Performance evaluation of family business strategic transition based on the 2-tuple linguistic neutrosophic number multiple attribute group decision making[J]. Journal of Intelligent Fuzzy Systems,2023,44(2):3271-3283.
- [9]John A P. Propensity for participative decision making in Latin America: Mexico and Peru[J]. The International Journal of Human Resource Management,2010,21(13):2323-2338.
- [10]Nakauchi M, Wiersema M F. Executive and strategic change in Japan[J]. Strategic Management Journal,2015,36(2):298-306.
- [11]Quigley T J, Hambrick D C. When the former CEO stays on as board chair: Effects on successor discretion, strategic change, and performance [J]. Strategic Management Journal,2012(7):834-859.

- [12]Wiersema M F, Bantel K A. Top management team demography and corporate strategic change [J]. *Academy of Management Journal*,1992,35(1):91-121.
- [13]Wipp R, Rosenfeld R. Culture and competitiveness: Evidence from two mature UK industries[J]. *Journal of management studies*,1989(26):561-585.
- [14]Wooldridge B, Floyd S W. Strategic Process Effects on Consensus[J]. *Strategic Management Journal*,1989,10(3):295-302.
- [15]Yi Y Q, He X M, Hermann N, et al. Dynamic Capabilities and the Speed of Strategic Change: Evidence From China[J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*,2015,62(1):18-28.
- [16]陈一君, 胡文莉, 武志霞. 白酒企业绩效评价指标体系构建与评价方法——基于 BSC 和熵权的改进 TOPSIS 模型 [J]. *四川轻化工大学学报(社会科学版)*, 2020, 35(5):68-87.
- [17]邓少军, 焦豪, 冯臻. 复杂动态环境下企业战略转型的过程机制研究 [J]. *科研管理*, 2011, 32(1):60-67+88.
- [18]邓新明. 疫情冲击与企业的战略转型层次 [J]. *清华管理评论*, 2020(10):28-35.
- [19]段国蕊, 于靓. 制造业高质量发展评价体系构建与测度:以山东省为例 [J]. *统计与决策*, 2021, 37(18):99-102.
- [20]傅为忠, 储刘平. 长三角一体化视角下制造业高质量发展评价研究——基于改进的 CRITIC-熵权法组合权重的 TOPSIS 评价模型 [J]. *工业技术经济*, 2020, 39(9):145-152.
- [21]高学贤, 郑海东, 苏辉, 卢宝周. 基于 ANT 视角的能源企业战略转型实施路径研究 [J]. *科研管理*, 2020(6):119-129.
- [22]高运胜, 杨阳. 全球价值链重构背景下我国制造业高质量发展目标与路径研究 [J]. *经济学家*, 2020(10):65-74.
- [23]胡清清. 基于平衡记分卡的蒙牛乳业战略转型绩效分析 [J]. *案例分析*, 2021:87-89.
- [24]胡玉明. 平衡计分卡:一种战略绩效评价理念 [J]. *会计之友(下旬刊)*, 2010(4):4-1.
- [25]黄速建, 肖红军, 王欣. 论国有企业高质量发展 [J]. *中国工业经济*, 2018(10):19-41.

- [26]黄先海, 诸竹君. 生产性服务业推动制造业高质量发展的作用机制与路径选择[J]. 改革, 2021(6):17-26.
- [27]黄晓波, 饶星星, 黄硕. 竞争战略、财务杠杆与公司绩效[J]. 内蒙古财经大学学报, 2018, 16(3):39-44.
- [28]江小国, 何建波, 方蕾. 制造业高质量发展水平测度、区域差异与提升路径[J]. 上海经济研究, 2019(7):70-78.
- [29]金碚. 关于“高质量发展”的经济学研究[J]. 中国工业经济, 2018(4):5-18.
- [30]李金昌, 史龙梅, 徐蔼婷. 高质量发展评价指标体系探讨[J]. 统计研究, 2019, 36(1):4-14.
- [31]李孟阳, 郭朝阳. 非财务指标在企业业绩评价体系中的应用[J]. 财会通讯, 2017(17):62-65.
- [32]李梦欣, 任保平. 新时代中国高质量发展的综合评价及其路径选择[J]. 财经科学, 2019, 374(5):26-40.
- [33]李秋香, 吉慧敏, 黄毅敏. 制造业高质量发展的路径与方法——价值链视角[J]. 科技管理研究, 2021, 41(4):117-123.
- [34]李小玉, 薛有志, 牛建波. 企业战略转型研究述评与基本框架构建[J]. 外国经济与管理, 2015, 37(12):3-15.
- [35]李馨月. 企业在战略制定和实施中面临的挑战及对策[J]. 现代营销(下旬刊), 2020(4):28-29.
- [36]李英杰, 韩平. 数字经济下制造业高质量发展的机理和路径[J]. 宏观经济管理, 2021, 451(5):36-45.
- [37]刘博. 国有企业战略转型的问题研究[J]. 中国商论, 2018(21):129-130.
- [38]刘芳, 张晨阳, 刘长秋. 制造企业高质量发展评价指标体系构建[J]. 安徽工业大学学报(社会科学版), 2021, 38(4):32-37.
- [39]刘培林, 钱滔, 黄先海等. 共同富裕的内涵、实现路径与测度方法[J]. 管理世界, 2021, 37(8):117-129.
- [40]刘亚雪, 田成诗, 程立燕. 世界经济高质量发展水平的测度及比较[J]. 经济学家, 2020(5):69-78.
- [41]吕铁, 李载驰. 数字技术赋能制造业高质量发展——基于价值创造和价值获取的视角[J]. 学术月刊, 2021, 53(4):56-65+80.
- [42]马立政, 李正图. 中国经济高质量发展路径演进研究[J]. 学习与探索,

- 2020(6):100-107.
- [43] 马茹, 罗晖, 王宏伟等. 中国区域经济高质量发展评价指标体系及测度研究[J]. 中国软科学, 2019, 343(7):60-67.
- [44] 曲立, 王璐, 季桓永. 中国区域制造业高质量发展测度分析[J]. 数量经济技术经济研究, 2021, 38(9):45-61.
- [45] 任保平. 新时代中国经济从高速增长转向高质量发展:理论阐释与实践取向[J]. 学术月刊, 2018, 50(3):66-74+86.
- [46] 任寒青, 徐震, 陈衍泰. 企业转型中组织学习与开放式创新战略的研究[J]. 科技进步与对策, 2006(10):72-75.
- [47] 苏永伟. 中部地区制造业高质量发展评价研究——基于 2007-2018 年的数据分析[J]. 经济问题, 2020(9):85-91+117.
- [48] 谭翔, 隋博文, 欧晓明等. 农业龙头企业践行高质量发展应关注的重要问题——基于单案例的扎根研究[J]. 管理案例研究与评论, 2021, 14(2):134-148.
- [49] 唐晓华, 迟子茗. 工业智能化对制造业高质量发展的影响研究[J]. 当代财经, 2021(5):102-114.
- [50] 唐孝文, 刘敦虎, 肖进. 动态能力视角下的战略转型过程机理研究[J]. 科研管理, 2015, 36(1):90-96.
- [51] 陶磊. 项目视角下的企业战略转型之道[J]. 项目管理评论, 2018(2):66-69+9.
- [52] 王化成, 刘俊勇. 企业业绩评价模式研究——兼论中国企业业绩评价模式选择[J]. 管理世界, 2004(4):82-91+116.
- [53] 王忠辉, 冯玉婷, 张飞. 我国沿海省份经济高质量发展能力综合评价[J]. 统计与决策, 2022, 38(9):114-118.
- [54] 许冰, 聂云霞. 制造业高质量发展指标体系构建与评价研究[J]. 技术经济与管理研究, 2021(9):119-123.
- [55] 许光建. 中国高质量发展要补齐哪些短板[J]. 人民论坛, 2019, 630(13):32-35.
- [56] 薛有志, 王磊. 独立董事参与、行业经验与公司战略转型[J]. 现代管理科学, 2015, 265(4):6-8+66.
- [57] 薛有志, 周杰, 初旭. 企业战略转型的概念框架:内涵、路径与模式[J]. 经济管理, 2012, 34(7):39-48.

- [58]张爱琴,张海超. 数字化转型背景下制造业高质量发展水平测度分析[J]. 科技管理研究, 2021, 41(19):68-75.
- [59]张建国. 以科技创新为引领驱动企业战略转型发展[J]. 中国煤炭, 2016, 42(8):124-126.
- [60]张扬,解柠羽,韩清艳. 中国经济高质量发展水平测度与空间差异研究[J]. 统计与决策, 2022, 38(1):103-107.
- [61]张军扩,侯永志,刘培林等. 高质量发展的目标要求和战略路径[J]. 管理世界, 2019, 35(7):1-7.
- [62]赵洪瑞,李克文,王芬芬. 商业银行战略转型的理论、路径与实证研究[J]. 金融监管研究, 2019(5):47-69.
- [63]赵剑波,史丹,邓洲. 高质量发展的内涵研究[J]. 经济与管理研究, 2019, 40(11):15-31.
- [64]周志龙,邓茜,沈笑寒等. 企业高质量发展评价的理论模型研究——基于良品铺子的案例分析[J]. 宏观质量研究, 2021, 9(1):80-95.

后记

三年的研究生生活恍如昨日，转眼间已接近尾声，即将迎来落幕的一刻。在这段时光里，我历经了论文写作的艰辛，从资料搜集、数据整理，到统计分析、内容构建，直至最终的修订与完善，每一步都凝聚了老师们深深的教诲、关怀与帮助。此刻，我衷心地向所有给予我支持的人表达我最真挚的感谢。

首先，我要特别感谢我的导师孔陇教授。在整个论文撰写过程中，导师始终给予我细致的指导和宝贵的建议。从选题到内容的深入剖析，从计算分析到文字的润色，每一步都离不开导师的悉心指导。正是有了导师的耐心帮助，我才能顺利地完成这次论文。在导师身上，我不仅学到了专业知识，更学到了他无私奉献的精神和严谨的治学态度，这将是今后的宝贵财富。在此，我想对导师说一声：感谢您！

其次，我要感谢我的亲人和朋友。感谢父母一直以来对我无私的爱与支持，让我能够无后顾之忧地专注于学业，追求自己的梦想。感谢朋友们的陪伴与鼓励，让我在困难时刻勇往直前。

最后，我要向参与我论文评审和答辩的各位老师表示衷心的感谢。是您们给了我一个展示自己学习成果的机会，同时也为我提供了宝贵的意见和建议，让我能够明确论文的不足之处和今后的努力方向。我会继续努力，不断提升自己，以回馈您们的关注。再次感谢各位老师的辛勤付出！