

分类号 F23/1035  
U D C

密级 公开  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

论文题目 价值链视角下格力集团战略成本管理研究

研究生姓名: 杜启兰

指导教师姓名、职称: 袁有赋 副教授

学科、专业名称: 管理学 会计专硕

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： 杜启兰 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 袁有斌 签字日期： 2024.6.1

师(校外)签名： 付博 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： 杜启兰 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 袁有斌 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 付博 签字日期： 2024.6.1

**Research on Gree Group's Strategic Cost Management from  
the Perspective of Value Chain**

**Candidate :Qilan Du**

**Supervisor: Youfu Yuan**

## 摘 要

互联网时代，数据的快速更迭给企业带来了巨大的冲击，同时也迎来了新的机遇，高透明度的信息为企业的成本控制提供了强有力的支持。但当下多数企业依旧沿用传统的成本管理模式，这种模式只从企业的内部成本控制的角度出发，对企业内部价值链的某些环节进行分析，已不能帮助企业应对变幻莫测的市场环境，因此，战略成本管理在传统成本管理的基础上加入战略的思想，从一个更高的角度审视企业成本管理的可控之处，综合分析企业内外部价值链的各个具体要素，从各个环节优化企业成本，从而增强企业的竞争力。

战略成本管理围绕企业的价值链，但不限于企业内部价值链，而是结合上下游企业从全过程、全方位实施成本管理策略。从内部价值链来看，传统的成本管理将生产的各个环节割裂开来成本控制，而战略成本管理将成本发生的各个环节串联起来，动态的管理企业成本。从外部价值链来看，战略成本管理关注到在当前市场环境下，企业已经不能作为一个独立的个体生存，而是要把本企业作为价值链上的一个环节，通过与上下游企业建立长期联盟的关系，实现成本效益的最优。

格力集团是一家集研发、生产、销售、服务于一体的国际化家电企业，在价值链成本管理方面有其独到之处。因此，本文以格力集团为研究案例，在梳理价值链成本管理的基础上，结合企业现状和外部市场环境，首先从多角度分析了案例企业价值链成本管理的实施情况。其次主要从内部价值链和外部价值链两个方面分析企业成本管理过程中存在的问题。最后针对问题，从战略的高度提出了进一步完善价值链成本管理的建议。研究发现，案例企业面临的市场环境的不确定在增加，家电的竞争也日益激烈，只有摆脱传统成本管理模式的束缚，从全产业链的视角进行战略成本管理，才能促进企业健康发展。

**关键词：**价值链战略 成本管理 格力集团

## Abstract

The age of the Internet, because of the rapid change of data has brought a huge impact to enterprises, but also ushered in new opportunities. However, most enterprises have not yet updated their cost management methods and still use the traditional cost management mode. This mode only analyzes certain links of the enterprise's internal value chain from the perspective of the enterprise's internal cost control, which can no longer help the enterprise to cope with the unpredictable market environment. Therefore, strategic cost management is based on the traditional cost management and incorporates the idea of strategy. From a higher Angle to examine the controllable aspects of enterprise cost management, comprehensive analysis of each specific element of the enterprise's internal and external value chain, optimize the enterprise cost from each link, so as to enhance the competitiveness of enterprises.

Strategic cost management focuses on the value chain of the enterprise, but is not limited to the internal value chain of the enterprise, but combines the upstream and downstream enterprises from the whole process and all-round implementation of cost management strategies. From the perspective of the internal value chain, the traditional cost management separates each link of production for cost control, while the strategic cost management connects each link of cost occurrence and

dynamically manages the enterprise cost. From the perspective of external value chain, strategic cost management is concerned that in the market environment, the enterprise cannot survive as an independent individual, but should take the enterprise as a link in the value chain, establish a long-term alliance relationship with upstream and downstream enterprises, and achieve the optimal cost benefit.

Gree Group is an international appliance enterprise integrating research and development, production, sales and service, and has its own unique aspects in value chain cost management. Therefore, this paper takes Gree Group as a case study, on the basis of combing the value chain cost management, combined with the current situation of the enterprise and the external market environment, first of all, analyzes the implementation of the value chain cost management of the case enterprise from multiple perspectives. Secondly, it mainly analyzes the problems in the process of enterprise cost management from two aspects: internal value chain and external value chain. Finally, in view of the problems, from the strategic height, put forward further improve the value chain cost management suggestions. The study found that the uncertainty of the market environment faced by the case enterprises is increasing, and the competition of home appliances is becoming increasingly fierce. Only by getting rid of the shackles of the traditional cost management mode and carrying out strategic cost management from the perspective of the whole

industry chain can the healthy development of enterprises be promoted.

**Keywords:** Value chain strategic; Cost management; Gree group

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景、目的及意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究目的及意义 .....	1
1.2 文献综述 .....	3
1.2.1 国外研究现状 .....	3
1.2.2 国内研究现状 .....	5
1.2.3 文献述评 .....	8
1.3 研究思路与方法 .....	8
1.3.1 研究思路 .....	8
1.3.2 研究方法 .....	9
1.3.3 论文的基本框架 .....	10
<b>2 概念界定及相关理论分析</b> .....	<b>12</b>
2.1 价值链 .....	12
2.1.1 价值链基本概念 .....	12
2.1.2 内部价值链 .....	12
2.1.3 外部价值链 .....	13
2.2 战略成本管理 .....	14
2.2.1 战略成本管理基本概念 .....	14
2.2.2 战略成本管理的特点 .....	14
2.2.3 传统成本管理与战略成本管理的区别 .....	15
2.3 价值链视角下战略成本管理分析框架 .....	16
2.3.1 战略定位分析 .....	16
2.3.2 价值链分析 .....	17
2.3.3 战略成本动因分析 .....	17
<b>3 格力集团价值链战略成本管理实施情况</b> .....	<b>19</b>



3.1 格力集团基本概况 .....	19
3.1.1 格力集团简介 .....	19
3.1.2 格力集团经营模式 .....	20
3.1.3 格力集团成本管理现状 .....	21
3.2 格力集团经营战略 .....	22
3.2.1 商业模式 .....	22
3.2.2 目标客户 .....	23
3.2.3 产品竞争力 .....	24
3.3 格力集团战略定位分析 .....	26
3.3.1 五力模型分析 .....	26
3.3.2 SWOT 分析 .....	28
3.4 格力集团价值链分析 .....	30
3.4.1 内部价值链分析 .....	30
3.4.2 外部价值链分析 .....	34
3.5 格力集团价值链战略成本管理动因分析 .....	36
3.5.1 结构性成本动因 .....	36
3.5.2 执行性成本动因 .....	38
<b>4 格力集团价值链战略成本管理存在的问题 .....</b>	<b>40</b>
4.1 内部价值链战略成本管理出现的问题 .....	40
4.1.1 存货管理模式落后 .....	40
4.1.2 材料成本控制不力 .....	41
4.1.3 研发投入不足 .....	41
4.1.4 成本动因定位不准 .....	42
4.2 外部价值链战略成本管理出现的问题 .....	43
4.2.1 与上下游企业缺乏持续性的合作 .....	43
4.2.2 销售渠道单一，数字化转型困难 .....	43
4.2.3 多元发展乏力，渠道思维僵化 .....	44
<b>5 完善格力集团价值链战略成本管理的相关建议 .....</b>	<b>45</b>
5.1 完善内部价值链战略成本管理建议 .....	45

5.1.1 重视存货管理，完善库存制度 .....	45
5.1.2 控制材料成本，提高使用效率 .....	45
5.1.3 加大科研投入，注重技术创新 .....	46
5.1.4 控制隐性成本，强化责任意识 .....	46
5.2 完善外部价值链战略成本管理建议 .....	47
5.2.1 形成战略联盟，实现价值增值 .....	47
5.2.2 拓宽销售渠道，构建数字化体系 .....	47
5.2.3 提高技术创新，布局多元化战略 .....	48
<b>6 结论与启示 .....</b>	<b>49</b>
6.1 研究结论 .....	49
6.2 案例启示 .....	49
<b>参考文献 .....</b>	<b>50</b>
<b>后记 .....</b>	<b>53</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景、目的及意义

### 1.1.1 研究背景

近年来，随着智能设备的不断升级，我国制造业发展迅速，家电市场也趋于饱和，全球及中国空调市场的外部环境不佳，销售市场规模明显下滑。根据奥维云网（AVC）推总数据，2022年全球家用空调市场规模为1.6亿台，同比下滑3.1%；中国市场规模为8.02万台，同比下滑1.6%。根据艾肯网统计数据显示，2022年中国中央空调整体市场容量同比上年度下滑2.6%。在相对饱和成熟的市场下，企业已不能再通过提高营收来获得利润，而是要从“节流”的角度优化成本。

传统的成本管理聚焦于企业内部生产流程，将产品形成过程的各个环节作为成本节约的主要实现途径，虽在一定程度上降低了某些环节的可控成本，但从总体上来看，没有站在更加全面的视角考虑企业成本问题。尤其随着近几年生产技术的逐渐成熟，大多数制造型企业也逐渐意识到仅仅从企业内部生产环节考虑成本问题已不能满足企业长期经营的需要，必须创新一种新的成本管理方式，将可控成本的范围扩大，从更深的层次和更具体的环节降低成本，增强企业竞争力。

战略成本管理的出现则恰好满足企业“节流”的需要，这种方法将战略的思维引入到企业成本管理中，从战略的角度看待企业价值链上的成本，并且这种方法不再将价值链上的单个环节作为降低成本的绝对考虑因素，而是在成本管理的过程中将内外部影响企业成本的要素看作一个整体，系统地结合起来实现成本控制及价值增值。

### 1.1.2 研究目的及意义

目前，对于大多数制造型企业来说还是沿用传统的成本管理方法进行成本控制。从实践的意义上来看，成本信息不仅反映企业对各种生产要素是否及时、合理及准确分配的问题，还能够为企业后续成本的发生提供参考。在传统的成本管

理方式下往往存在大量被忽视的成本,比如与上游供应商形成的采购成本以及与下游销售商形成的销售成本。企业往往认为这些成本是不可避免的,但站在战略的思维角度,企业在与上下游开展交易时可以采用合作关系进行成本控制,从而实现价值增值;再如传统的成本管理认为竞争对手是企业发展过程中需要克服的障碍,同行之间价格的恶性竞争会给企业带来不可预期的损失,降低企业利润从而影响企业的竞争力。但在战略成本管理模式中对竞争对手价值链的分析则站在另一个角度考虑与竞争对手之间的关系,企业可以选择与竞争对手建立联盟关系从而达到一种“竞合”的状态。企业在管理的过程中还存在许多固化的隐形成本,这种成本从短期来看不会给企业带来压力,但是随着产品线或产品种类的延伸,企业如果不重视这一类成本会造成极大的资源浪费。战略成本管理模式通过内外部价值链,将环节与环节之间的隐性成本识别出来,从成本的源头识别成本动因,找出能够优化内外部成本的管理方法和策略。

从现有的文献来看,国外对于战略成本管理的研究比我国起步较早,因此体系较为成熟,相比之下,我国在制造业趋于饱和的市场环境下才开始重视新的成本管理方法的研究,因此无论是在理论上还是在实践上我国对战略成本管理的研究还有较大的发展空间。

从成本管理的实践角度来看,很大一部分企业正处于战略成本管理的初始阶段,对战略成本管理的核心没有把握全面,在具体实施的过程中还是存在传统成本管理思维固化的现象,部分原因在于改革之初我国制造业发展迅速,企业对于战略成本管理方法的研究没有十分注重,所以导致现有企业存在成本管理转型困难的局面,还有一部分原因在于国内鲜有将战略成本管理方法应用地比较成熟的企业,因此企业虽已经意识到战略成本管理转型的必要性,但尚未构成一个全面完整的执行体系,。

因此本文选取国内知名的家电企业——格力集团作为案例分析对象,通过战略成本管理三大分析工具,找出格力集团在实施战略成本管理的过程中存在的问题,为其完善战略成本管理的实施提供可行性建议的同时也为其他处于成本管理转型初始阶段的企业提供参考。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 国外研究现状

价值链理论最先由哈佛大学学者波特在 1985 年提出，他认为价值链是企业产品产出过程中各个环节的总称，从产品的研发设计到生产销售是一个封闭的链条，企业要想实现成本控制和价值创造，必须从内部价值链的角度考虑资源的节约问题，波特提出这种观点的大环境是在制造业相对发达的时代，所以对于价值链的分析比较侧重于制造型企业，并且当时信息流动性不充分，许多成本信息反馈受阻，无法为企业的管理提供可靠的数据。

基于波特的价值链理论，John Shank 等 (1992)在其理论的基础上将价值链的范围进行扩大，他认为价值链不仅要包含企业产品形成过程中的各个环节，对于外部客户和供应商也应当加入价值链分析的环节中。随着经济的不断发展，国外学者们也开始对价值链进行积极地探索。

Gang Wu(2009)在不断完善的价值链体系中引入了价值网的概念，他认为应当将企业作为价值链环节上的某一部分，将其与供应商及客户看作同一个整体即价值网，在价值网中通过与上游实现信息共享，资源整合以及与下游客户保持紧密联系从而能够减少不必要的成本支出，比如通过下游客户反馈的信息及时响应市场需求，从满足客户的角度进行产品研发从而减少资源浪费，实现更高价值创造的可能。Pellet(2004)表示，对成本管理的分析不能拘束于产品的生产过程，对于产品前期的研发设计，运输物流等一系列过程都应当作为价值链分析的要素。Doninique Estampe (2013)将价值链的应用范围作了更广泛的延伸，他认为价值链分析不但可以作为企业进行成本管理的工具，同时还可以作为考察员工工作执行力的工具，并且他认为企业在对价值链展开分析时不一定只局限于财务数据，还要注重对非财务数据指标的构建。Rajasekhar 等(2016)表示，企业可以借助价值链搭建一个相对全面的电子信息系统，在这个系统中，企业可以将供应链与价值链相结合，以快速且低成本的方法实现数据共享，从而提高企业经济效益，增强企业的核心竞争力。当然，系统的建立也需要耗费企业的资源，为此，他们指出在成本管理的前期，可以先搭建一个较为简单的数据中心进行信息的传递。

学者们最开始探索价值链理论的过程中并没有加入战略的思维，在此之前的探究也只是停留在减少开支，从最大化节约成本的角度出发进行价值链分析。

20 世纪 50 年代，著名学者西蒙第一次提出用战略的眼光去管理成本的思想，这一理论的提出在当时引起了诸多经济学者的关注，并且也为后来基于价值链视角对企业进行战略成本管理打下了一定的基础。后来经过学者们一段时间的探究，各国学者意识到可以将战略管理引申到企业的成本管理中去，自此战略成本管理的雏形开始形成。

随着理论不断完善加之企业实践的不断积累，学者们意识到将战略的思维引入到企业的成本管理中能够更好地帮助企业全面地识别成本发生的根源，从不同的角度和层次分析成本的形成及归宿，进而能够将成本控制的范围扩大。美国教授 Deker(1988)表示，只有明确了企业在不同环节成本构成的因素才能合理分配资源，从而实现最大化的成本节约。伴随着网络的不断普及以及信息透明度的提高，企业在成本管理的过程中逐渐意识到传统的成本管理思想已经无法匹配当前企业经营的需要，必须与外界建立联系，实现信息及时共享才能帮助企业在变幻莫测的市场环境中生存下来。

基于对上述问题的探究，国外学者开始将价值链理论与战略成本管理理论相结合，站在价值链视角下采取战略的思维对企业的成本进行管理。学者 Herger 等(1989)在提出该理论的同时指出传统的成本管理方法下仅对价值链的某一环节进行成本控制已经不能给企业带来实质性的影响，企业必须从整体的角度，将各个环节进行整合，从全局的视角进行成本控制，将上下游之间形成的成本也作为成本管理的考虑因素。

著名经济学家 John Shank 等(1992)首次正式将价值链理论嵌入到战略成本管理中，构建了著名的“桑克模式”，他们认为任何一个企业在市场环境中都不能孤立存在，要通过与外部环境建立起联系才能及时了解外部信息，从而改变企业内部的生产结构，优化企业生产流程，降低无效成本给企业带来的压力。他们站在更高层次的市场角度将企业看作价值链上的某一环，通过与上下游之间的建立合作实现数据共享，从而达到企业效益最大化的目标。学者 Janice Keeler(2002)表示，相比于传统成本管理来说，价值链视角下的战略成本管理能够更加全面的为企业提供成本数据支持，不仅包括企业内部价值链中成本的构成，同时也包括外部价值链中与上下游之间传递的信息成本。Joanna Dehmer(2018)在现有理论的基础上提出将价值链进行数据化，通过数字化价值链进行信息传导，使企业能够更有效的获取成本数据。

## 1.2.2 国内研究现状

阎达五(2003)表示,从社会经济变化的环境来看,传统的财务会计和管理会计已经不能作为企业经营指导性的理论基础,加之随着社会经济的发展,企业对发展目标的定位,实现利益的途径以及各种管理方式的选择也在不断变化,而传统的成本管理方法无法为企业提供新的管理理念的指导,他认为管理制度的变革是大势所趋,而价值链会计的出现刚好满足了企业目前经营的需求。他认为构建价值链对企业的管理来说不仅是必要的,也是可能的。内部价值链可以更好的帮助企业识别生产过程中发生的各种成本,外部价值链中的横向价值链能够通过与竞争对手之间的对比,找出企业在成本控制中的薄弱环节,从而适时地调整成本管理模式,提高企业的竞争实力。根据企业业务领域的不同,企业价值链可以划分为内、外两类。企业的外部价值链可划分为纵向和横向两个层次。纵向的外部价值链的目标是为供应商和采购商提供服务,其目的是紧密联系上下游的关系;横向的外部价值链则以竞争者为目标。

戴德明等(2005)认为,要想提高企业的核心能力,首先要了解组成企业价值链的各部分,然后抓住各部分在价值链中的附加值,从而提高其核心能力。在此背景下,我国学者对企业价值链的认识逐渐深入,开展了企业价值链的实证研究。戚光远等(2014)认为,企业资源的优化配置对于企业竞争力的提升具有重要的作用,通过对企业价值链和竞争者的价值链进行细致的比较,可以帮助公司找到自己的优缺点。张士强等(2015)基于价值链理论,通过对汽车制造业价值链的深入研究发现,企业要想得到稳定发展不但需要拥有一大批与客户、经销商、供应商等紧密联系的利益相关者,而且还需要拥有一套包含高科技的电子信息系统。

厦门大学余绪缨(1995)率先对此进行深入研究,并在《当代财经》杂志上发表了第一篇作业成本法论文。此举不仅吸引了广泛关注,更在理论层面实现了突破。余绪缨教授强调,企业应被视为一个贯穿始终、层次分明的作业链。在这一理念下,企业需致力于全面满足客户需求,削减不必要的费用,并推行全面质量管理和适时生产,从而塑造出全新的成本管理理念。另一学者李百兴(2008)进一步扩展了战略成本管理的范畴,将其从企业内部延伸到产业层面,并将其纳入理论研究,辅以实际案例进行深入剖析。

马延春(2014)认为,随着经济的发展与互联网的融合,产业的边界在不断模糊,大部分公司都开始认识到了价值链的重要作用,特别是互联网企业。何瑛

(2004)对阿里巴巴的价值链成本管理系统进行了深入的研究和分析。她认为, 阿里巴巴的价值链系统已经逐渐完善, 它不但对内部的价值链进行了明确的划分, 还将外部价值链作为成本节约的途径并将其考虑在内。

田晓川(2017)选择了处于成长期的中小企业对其进行了实证分析。通过对该企业的价值链进行纵向、横向和内部三个方面的研究, 结果表明企业的外部价值链强化了上、下游的沟通和协作, 提高了产品的生产效率, 增强了顾客的参与度, 为企业实现成本节约提供了方便。随着成本管理的发展, 企业的内部价值链也逐步走向规范化。

阎达五(2004)在国内率先提出了价值链的概念, 他把价值链与成本管理的概念相融合, 以客户的需要和市场为导向, 开发出众多基于价值链的物流、信息流、现金流等成本管理活动, 拓宽了成本管理的范畴, 健全了成本管理的系统, 对国内企业的发展具有一定的参考意义。潘燕华等(2006)对国内外制造企业的生产流程中较为复杂的部分进行了详细的研究, 得出要想实现对制造业的成本管理, 可以从目标成本管理出发, 并与有关费用控制理论相结合, 建立一套完整的成本控制模式, 为企业在设计阶段对复杂的工艺产品和各个生产环节的生产费用进行合理地控制。

陈嘉莉(2008)认为, 制造企业的成本管理可以与价值链的相关理论相融合, 按照企业的价值链各个部分对成本进行合理的分割, 将其与同行业的价值链进行比较, 发现自己的优点与缺点并进行改善, 并对它们之间的内在关系进行剖析, 从而进一步优化了自身的价值链结构, 实现更完善的成本管理。孙娜娜等(2009)提出, 以价值链为基础的成本管理就是以一种科学的方式来对公司进行经营, 它有助于公司对价值链中每一部分的费用开支进行分析, 从而使公司能够建立起一个具有成本优势的公司。

胡敏等(2012)根据已有的研究结果, 对企业进行了深入的分析, 并对此进行了探讨。她们认为, 要实现全面的成本管理, 提升企业的管理水平, 增强管理能力, 可以从价值链的各个方面对成本发生的过程进行研究, 并着重对成本计量、成本控制进行分析。胡雪莉(2013)指出, 在制造企业中实施价值链战略成本管理, 不仅能够使制造企业的成本效率达到最大, 也是实现企业可持续发展的重要保障。通过对企业业务过程中的每一个成本步骤进行细致的分析, 从而实现对成本的有效控制, 增强公司的市场竞争力, 提高公司的经济效益, 确保公司的稳定发展, 对于其它制造企业来说也是一个很好的借鉴。



杨丽芳等(2015)认为,先进制造企业的价值链体系较为完备,但若要实现基于价值链的突破,则需融入管理创新、先进技术等新要素。新要素的加入可以使企业能够更好地发挥企业的整体价值,拓展企业的经营空间,并在同行业中保持领先地位。刘敏(2014)提出,价值链成本管理是一种在传统成本管理方式下的一种革新,它是一种先进的管理理念,通过使用价值链来取代原有的成本管理思路,发现企业价值链各个环节中成本管理的缺陷,充分展现产品在价值链中的作用及其影响因素,从而加速了企业对成本进行优化的步伐,确保公司可以更好地实施基于价值链的成本管理。经过多年的发展,价值链成本管理已成为企业管理者和决策者关注的焦点。屈鹏程(2017)认为,可以从企业的外部价值链和内部价值链两个方面来对成本管理进行控制,并在此基础上构建企业自身的战略管理价值链,抓住公司的成本优势,提高公司的生产力,强化公司的核心能力,确保价值链的各个环节都能得到最大程度的发挥。

卢婉君(2015)指出,要解决企业与消费者之间存在的问题和冲突,关键在于要对企业价值链成本管理进行深入分析和有效控制。通过这一措施,企业能够生产出符合顾客需求的产品,从而扩大市场份额,减少不必要的生产流程费用。此外,这也有助于企业拓展销售区域和生产规模,为公司提供长期的竞争优势,确保经济效益的稳定增长。为此,李澜(2006)提出了一个相对完善的价值链成本管理系统,它不仅涵盖了供应链上、下游的各个环节,而且还涉及到了消费者。赵天华(2012)以价值链、成本管理等有关理论为基础进行探究,研究表明,只有通过价值链成本管理进行优化,才能使自身与上下游企业的利益均得到提升。崔波(2016)教授通过对互联网时代下小企业价值链的成本管理进行了分析,认为企业并非孤立的个人,它是整个行业的一个组成部分,企业在经营的过程中,也要注意企业与上下游之间的协同作用,从而达到合作双赢的目的。以价值链为基础的成本管理,不仅可以为企业的经营带来革新,而且可以为企业创造更大的经济效益,确保公司的健康发展。

王蓉蓉(2022)通过对国内外文献的梳理和总结得出,目前我国对于价值链视角下战略成本管理理论的研究不够成熟,在一定程度上滞后于企业生产经营的需要。覃稣舒等(2023)将青岛海尔作为案例分析对象,从经济、技术、社会和生态环境分析了价值链理论在青岛海尔战略成本管理中实施的路径,并提出了海尔相应的绩效评价指标体系。

### 1.2.3 文献述评

从文献综述的视角来看，国外学者将价值链的成本管理与产业环境相结合，对企业整体运营流程进行了系统考察，构建了相对完善的价值链理论体系。相较之下，国内学者则倾向于将传统的成本管理理论与价值链理论相结合，从企业的实际运作层面探讨其在生产过程中的实际应用。这两类研究均在其各自领域内取得了显著的成功。经过广泛的文献调研发现，国内学者对制造企业和电子商务企业的价值链成本进行了深入研究。然而，这一领域的研究仍具有广阔的发展空间，值得进一步探索。传统的成本管理主要关注企业内部视角，忽略了外部目标价值的考量。而价值链成本管理则立足于企业内部业务流程。随着全球经济一体化的加速和竞争的日益激烈，我国企业要想在全球市场中立足，传统的成本管理方法已难以满足需求。通过实施价值链成本管理，企业可以更有效地管理成本，减少不必要的支出，从而提高经济效益和竞争力。因此，对基于价值链的战略成本管理进行深入探讨与研究显得尤为重要。

## 1.3 研究思路与方法

### 1.3.1 研究思路

针对目前家电市场已趋于饱和，家电企业正寻求成本管理的新方法，国内学者开始逐步将现有的理论应用于实践，以帮助尚处于传统成本管理模式下的企业进行成本模式的转型。因此，本文以战略成本管理、价值链等理论为基础，深入剖析了案例企业价值链各环节所实施的成本管理对策，并指出了该公司在战略成本管理方面存在的不足之处，为此提供完善其成本管理的建议。

从内部价值链的角度来看，企业应充分了解市场，认真搜集并分析相关资料，以解决研发过程中产品研发效率低下、预算流于形式等问题。结合历史资料，企业应建立合理的目标成本体系。同时，对各级各部门的岗位职责进行明确划分，确保企业产品项目的详细划分，并据此制定成本预算明细表，以确保资源的合理分配和有效利用。

站在行业价值链的角度上，通过对该企业不同等级供应商和销售商进行分析，将供应商分为长期供应商和短期供应商，通过对上游原材料的采购成本进行

控制以及与下游销售商建立长期合作关系，将外部利益与企业收入进行捆绑，从而实现双赢。

站在竞争对手价值链的角度上，通过横向对比家电行业中规模相当的海尔和美的的成本费用的控制情况，尝试与对手公司结成战略联盟，做到一致观点，一致步调，把竞争对手变成牢固的合作伙伴，改善双方的成本业绩。

### 1.3.2 研究方法

文献分析法。本文在写作前期过程中通过对大量与企业战略成本管理、价值链等相关文献的收集与处理，了解了国内外关于价值链和企业战略成本管理的研究现状，为后文奠定基础。

案例分析法。本文选取格力集团作为研究对象，深入剖析了该公司的经营现状，并在此基础上提出了基于价值链的成本管理策略，进而实施了精细化的成本控制措施。通过识别并改进企业成本管理中存在的关键问题，不仅为格力集团的经济稳健发展奠定了坚实基础，同时也为行业内其他企业的成本控制和可持续发展提供了有益的参考和借鉴。

### 1.3.3 论文的基本框架

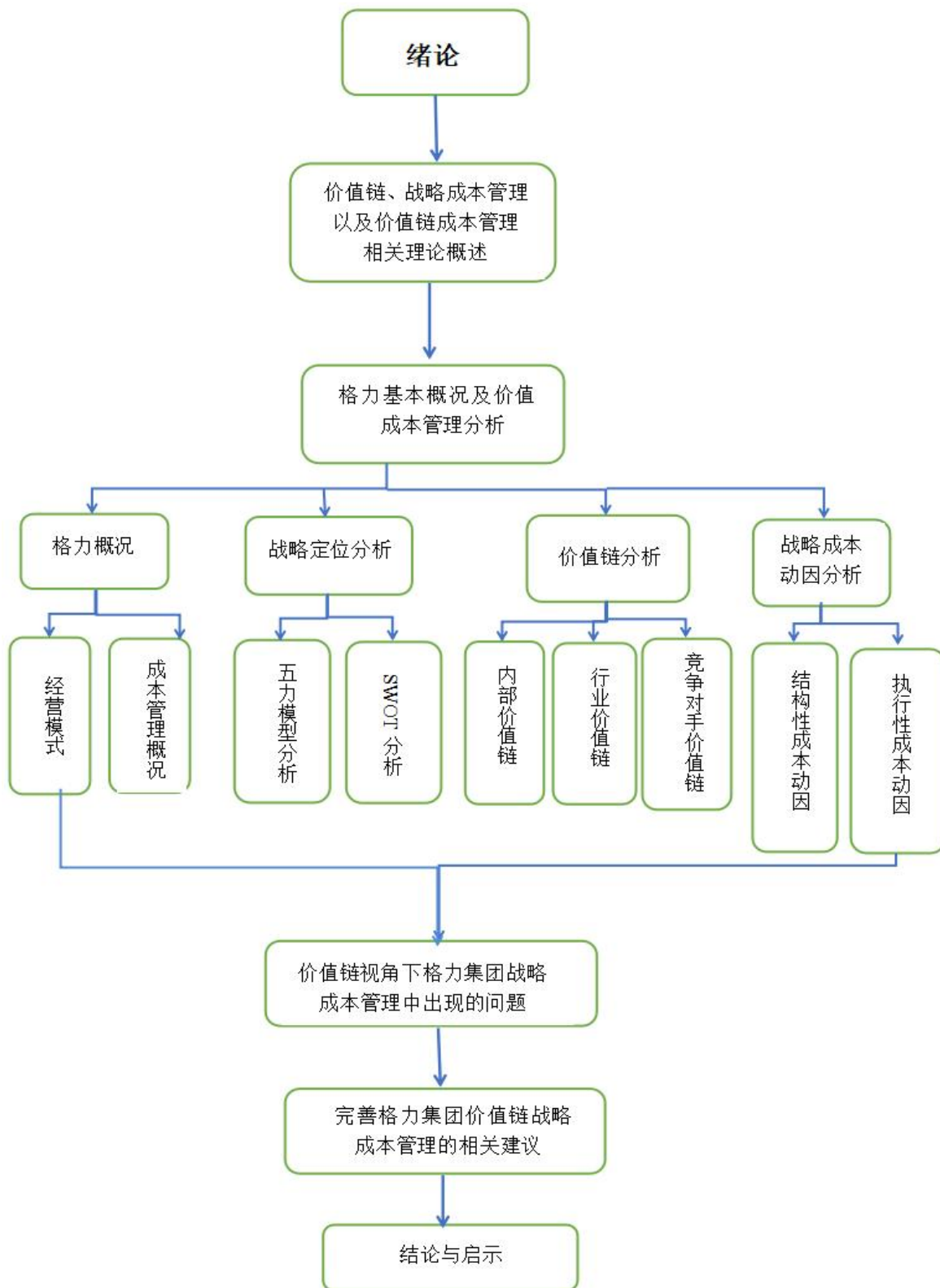


图 1.1 框架图

第一部分阐述论文的研究背景、目的意义以及相关的文献综述。主要从当前经济背景下分析家电行业的整体发展水平以及市场目前对于家电制造和销售的饱和程度。在文献综述方面，主要通过国外和国内两个角度分别对价值链、战略成本管理以及价值链视角下战略成本管理的不同阶段进行阐述，对比国内外文献研究情况及国内战略成本管理的现状找出目前我国战略成本管理的不足之处。

第二部分是对价值链、战略成本管理理论内涵的阐述以及对价值链战略成本管理分析框架的介绍。其中战略成本管理分析框架也是本文对格力集团价值链上各个环节成本控制的主要分析方法。

第三部分对案例企业实施战略成本管理情况进行分析。首先说明企业的基本概况，然后详细分析了格力集团围绕价值链开展的战略成本管理应用内容。依次采用战略定位分析、价值链分析、战略成本动因分析三大工具对案例企业进行深入探究，聚焦内外价值链来分析格力集团战略成本管理的实施情况。

第四部分是剖析格力集团价值链战略成本管理中存在的问题，通过对案例企业价值链的分析，分别从内部和外部两个维度找出该企业战略成本管理中出现的问题以及可优化的成本，运用比较分析法，通过对比不同家电企业的财务指标对其管理业绩进行评价。

第五部分是从内部价值链与外部价值链的角度出发，为完善格力集团价值链战略成本管理提出可行性的建议。

最后一部分是对格力集团基于价值链视角下战略成本管理实施过程中出现的问题所做的一些反思和总结，以期为家电行业战略成本管理的开展提供借鉴。

## 2 概念界定及相关理论分析

### 2.1 价值链

#### 2.1.1 价值链基本概念

企业要想持久稳定地发展，必须为其利益相关者创造价值，通过对企业各项经营的活动分析，可以将企业创造价值的过程分解为两大类：基础活动与辅助性活动。这两类活动在链条中的每一环节都为实现整体价值增值做出了不可或缺贡献。这些各具特色但相互关联的生产与管理活动，共同构建了一个动态的价值创造过程，即价值链。

#### 2.1.2 内部价值链

公司的内部价值链涵盖了各个具有不同功能的部门与运作流程，这些部门与流程构成了公司内部各个战略单位的价值链。简而言之，企业的内部价值链是指公司内部为实现企业价值的最大化而开展的一系列相关活动及其配套措施。企业的基本价值活动又称企业的主体活动，是指企业生产经营的实质性活动，一般包括五项：内部后勤、生产作业、外部后勤、市场销售和服务。如表 2.1 所示，这些活动与产品实体的加工流转直接相关，是企业的基本增值活动。每一种活动又可以根据企业战略的不同再细分为若干项活动。

表 2.1 内部价值链中的基本活动内容

基本活动	阐释
内部后勤	与产品投入有关的进货，仓储和分配等活动
生产经营	各种投入品转化为最终产品形式相关的各种活动
外部后勤	与产品的库存，分送给购买者有关的活动
市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动
服务	与保持和提高产品价值有关的活动

企业的辅助活动是用以支持基本活动并且内部之间又互相支持的活动，因此辅助活动又称支持性活动，具体包括采购管理、技术开发、人力资源管理和基础设施四个方面的内容。

表 2.2 内部价值链中的辅助活动内容

辅助活动	阐释
采购管理	<p>广义而言，采购活动不仅局限于原材料的购置，更延伸至对其他物资的采购与管理。举例来说，当一家企业委托顾问公司进行广告策划、市场预测、MIS 设计以及法律咨询等服务时，这些均可被视为采购行为的一部分。</p>
技术开发	<p>技术开发是一项旨在改进企业产品或工艺的技术性活动，其概念广泛，涵盖了生产性和非生产性两种类型。在企业的各项生产和经营活动中，技术都扮演着至关重要的角色，尽管其在性质、发展阶段和应用方式上存在差异。这些技术发展不仅直接关系到企业的最终产品，还对整个企业运营起着支撑作用，是评估企业竞争力的重要因素。</p>
人力资源管理	<p>人力资源管理涵盖了针对各类人员的招聘、录用、培训、发展及薪酬等全方位活动。它不仅为基本活动与支持活动提供辅助，更是整个价值链的坚实后盾。</p>
基础设施	<p>企业的组织框架、运营流程、监管机制和企业文化构成了其运营的基石。公司的高层管理人员在这些方面发挥着决定性的作用，因此，他们被视为公司内部的核心组成部分。企业的架构与其他辅助性活动有着本质的区别，它主要服务于整个价值链的运作，即所有其他价值活动均以此为基础进行。在多元化经营的企业中，企业总部与运营部门各自拥有独立的基本架构。公司的基础建设主要涵盖整体管理、规划、财务、法律支持、质量管理等方面，并涉及与政府和社会公众的关系维护。需要明确的是，这里所提的基础结构是指相关活动，而非单纯的固定资产。</p>

### 2.1.3 外部价值链

企业外部价值链是指与企业具有紧密联系的外部行为主体的价值活动，主要包括供应商价值链、购买商价值链以及竞争对手价值链。内部价值链主要针对企业内部业务流程，通过消除无效的浪费以达到降低产品成本的目的，是分析成本

最为简单初始的一种方法。而外部价值链则体现了一种进化的思想，它把超越企业自身的、全面的作业链嵌入业务过程中，是一种高级的、战略性的过程思想。

## 2.2 战略成本管理

### 2.2.1 战略成本管理基本概念

战略成本管理是企业为适应市场竞争而做出的一种适应变化的过程。所谓战略成本管理，就是从战略的角度，从成本的源头上辨识出成本的动因，在价值链上实施成本管理，也就是利用成本数据和信息，为战略管理的各个环节提供策略性的成本信息，从而有助于建立企业的竞争优势，打造企业的核心能力。

战略成本管理理论作为一种从战略的视角对成本的形成和控制进行研究的一种管理理念，最早由英、美两个国家的管理会计学专家于 80 年代提出并逐渐发展起来。二十世纪九十年代以来，国内外学者对该理念及研究方法进行了广泛的探讨，日本、欧美国家的企业管理实践也证实了这一理论是一条行之有效的途径。企业战略管理就是用战略的眼光来管理企业，它把企业的日常经营和长期规划及决策有机地结合在一起，构成了一套完整的运作管理活动。

### 2.2.2 战略成本管理的特点

持续性。战略成本管理的终极目标在于构建一种可持续的竞争优势，确保企业能够在激烈的市场竞争中稳固立足并实现长远发展。相较之下，传统的成本管理方法主要侧重于短期内的成本控制，缺乏从长期视角出发来持续降低成本的战略规划。以企业的人力成本管理为例，尽管短期内雇佣年长和技术水平较高的员工可能有助于降低人力成本，但从长期竞争优势的角度来看，企业应当优先考虑聘用年轻、受过高等教育的员工。通过实施学习曲线策略，企业可以在长期内实现成本优势，从而为企业创造更大的价值。

延展性。战略成本管理将焦点放在外部环境上，通过扩展成本管理的范畴，涵盖采购、研发、设计等多个环节，并延伸至售后服务领域。在供应链管理中，我们既要关注与上游供应商的关系，又要重视与下游客户、分销商之间的联系。因此，在对企业进行成本控制时必须将企业置于整体市场的大背景下进行深入研



究。为了准确分析并判断企业的经营环境，我们应根据企业的自身特点，制定并执行相应的管理策略。通过积极主动地调整与掌握外部环境，以在竞争中占据优势，最终实现公司设定的战略目标。相比之下，传统的成本管理主要关注企业内部的生产流程，忽视了企业的供应和销售环节，以及外部价值链的重要性。

整体性。战略成本管理源于企业整体发展战略，聚焦于企业的宏观规划。该方法融合了企业内部结构与外部环境，形成了涵盖企业内外部价值创造的全面视角。价值链不仅涵盖了企业内部的价值生成，更延伸至企业外部的价值传递，构成了一个更为广阔的外部价值系统网络，而企业仅是其中的一环。因此，从竞争环境的角度出发，战略成本管理不仅深度剖析企业自身的价值链，更对竞争者和整个产业的价值链进行了全面的研究，以实现精准的战略定位。然而，仅从企业内部视角出发通过单纯地“降低成本”的方式进行成本控制，虽然可以在一定程度上降低支出，但成本的降低并不必然意味着竞争优势的获得。例如，采用替代原料以节约成本可能损害产品质量。相反，技术改造和升级虽然可能增加短期成本，但能显著提升产品品质和附加值，从而在长期内为企业创造更大的竞争优势。

### 2.2.3 传统成本管理与战略成本管理的区别

成本管理的核心目标在于为企业提供与其管理需求相匹配的成本信息。然而，传统的成本管理方式已无法适应当前快速变化的市场环境和企业持续稳定发展的需求。随着企业战略成本管理理论的广泛应用，成本管理被赋予了新的使命，即为企业的战略决策者提供与决策紧密相关的有用信息，但传统的成本管理在这方面存在明显的不足。战略成本管理的经营理念在于构建“成本优势”，而传统的成本管理则主要聚焦于“降低成本”。这两者之间存在本质的区别，主要体现在以下四个方面：

战略成本管理的目标不同于传统成本管理的目标。传统的成本管理在成本控制的过程中忽略了影响企业长期经营的需要，如降低产品质量、降低顾客满意度等，从而偏离了企业获得竞争优势的长期目标。而战略成本管理则站在长期主义角度考虑企业成本的问题。其目标在于：在平衡企业长期成本和短期成本的基础上，从更高的视角看待企业形成成本的动因，以此来实现企业效益最大化的目标。

战略成本管理是对传统成本管理思想的一种突破。经济时代下的市场环境逐渐变得开放且具有较强的竞争性，企业的各种价值活动均受到外界因素的影响，单纯依靠传统的成本管理体系已经很难满足企业成本管理所需的信息，因此，必须把成本管理的视角扩展到企业的外部环境。战略成本管理引入外部价值链的相关要素，站在相对多维的角度考虑企业的成本问题。

战略成本管理是对传统成本管理内涵的延伸。传统的成本管理方法仅仅关注原材料、人工、管理等明显的成本要素，而忽略了更重要的隐形成本，如企业规模、地域、技术水平等。而战略性的成本管理则兼顾了各要素对成本的影响，通过对全面成本的监控以协助公司尽早实现经营目标。

战略成本管理不同于传统的成本管理。传统的成本管理都是基于企业的生产运营活动进行的，其目的在于对成本的事后控制。而战略成本管理则更多的站在企业持续经营的角度进行成本约束，是一种前瞻的管理。

## 2.3 价值链视角下战略成本管理分析框架

### 2.3.1 战略定位分析

成本领先战略。在众多策略中，成本领先战略是最具代表性的。在这一战略的指引下，企业将成为行业内的低成本制造（服务）供应商，即当所提供的产品（或服务）的功能和质量没有太大的差异时，通过降低成本来获得竞争优势。如果一个公司可以建立并保持整体的成本优势。那么，只要把价格保持在行业的平均值或者接近平均值，就可以超越行业的平均水平。

差异化战略。差异化战略需要企业针对顾客普遍关注的某些领域，或者当成本差距很难继续拉大时，制造出功能更强大、质量更好、服务更好的产品，从而表现出经营上的差别。例如新兴市场下出现的定制化服务就是企业差异化战略的一种表现。

目标集聚战略。经过对以上两种战略的分析可以看出：差异化策略往往能提高产品的溢价空间，而成本领先则有助于实现成本的有效压缩。然而，在实际运营中，受多种因素影响，全面且长期地维持这两种领先地位并非易事。因此，企业在制定竞争策略时，需结合实际情况，审慎权衡。目标集聚战略在平衡两种战

略的基础上针对某一特定的顾客群体或某一特定的细分市场,进行深入开发与拓展以在目标市场中获得竞争优势。该战略假设企业能够通过集中有限的资源,以更高效、更优化的方式为特定的战略对象提供服务,从而在更广泛的竞争环境中脱颖而出。这一战略的运用需要企业具备精准的市场定位、高效的成本控制以及创新的差异化能力,从而确保在竞争激烈的市场环境中实现持续、稳定的收益增长。

### 2.3.2 价值链分析

基于战略视角对企业价值链的分析主要分为两个方面:内部价值链和外部价值链。其中对外部价值链的分析又可分为行业价值链与竞争对手价值链。

**内部价值链分析:**虽然传统的成本管理方式下聚焦于对企业内部生产经营的作业链进行分析,但基于战略管理角度对企业内部价值链的分析不同于以往的分析方法,企业内部价值创造不仅仅拘泥于生产环节的资本增值,同时各个环节之间的运作方式或相互之间的协同性也会影响企业内部成本的形成,从产品初始的研发到原材料的投入再到产成品的产出并不是一个割裂的过程,在对企业内部价值链分析的过程中更要注重各个作业链之间的衔接性,只有这样才能为企业最大化的节约资源,从而形成成本优势。

**行业价值链分析:**行业价值链是将企业放在市场环境中作为价值链上的某一环节进行分析,通过对其与上游供应商的采购成本以及下游购买商的销售成本,找出企业与上下游之间协调成本最低的策略,达到彼此之间双赢的最终目标。

**竞争对手价值链分析:**通过分析同一行业内规模相当的竞争对手在经营过程中的各项成本的耗费和归集,找出企业自身与竞争对手存在成本差异的各个方面,分析差异原因,尽最大可能地优化这部分差异,同时关注竞争对手核心能力及成长能力,使企业在长期内能够与之抗衡。另一方面也可以与竞争对手形成战略联盟,规避企业的经营风险,提高企业适应外部环境变化的能力。

### 2.3.3 战略成本动因分析

作业影响成本,动因影响作业,因此动因是引起成本发生的根本原因。成本动因可以划分为两个层面:第一时在微观层面上,涉及到企业特定的生产经营活

动，如物料消耗、操作量等；第二是从战略层次考虑成本因素，如规模经营、技术差异化、质量控制等。战略成本动因分析突破了传统成本分析的局限，从更宽泛的角度出发，将战略整合到成本分析中，具有很强的可塑性，从而能够有效地控制企业在日常生产活动中存在的许多潜在成本问题。它可以大致分成两种类型，即结构性成本动因和执行性成本动因两大类。

结构性成本动因是研究企业的基本经济结构以及对将要发生的隐性成本的适应能力，主要包括企业规模，经营范围，经验，技术选址等，即研究上述各要素对企业价值链环节中各项作业成本的直接作用及其交互作用，在确立企业成本管理策略时，首先通过结构化的成本动因分析为明确成本管理确定具体方向及焦点，这些分析结果为成本的改进提供了有力的支撑，对企业在激烈的市场竞争中建立优势地位至关重要。从本质上讲，这种成本动因的分析是企业在经济结构层次上进行的一种战略性的选择。

执行性成本动因是指那些影响企业工作流程的成本驱动因素，此类因素多数难以量化，且对企业费用的影响各异。对这一成本动因的分析能够在一定程度上降低企业成本，反之则可能导致经营费用上升。典型的驱动因素包括员工对企业的投入、全面质量管理、产能的利用以及内部的沟通等。

对上述两类成本动因的分析虽然在本质上存在差异，但当企业的基本经济结构明确后，运用执行性成本动因分析能够激发各生产执行要素的潜力，实现最佳组合，从而优化整个价值链活动，并降低总体成本。

## 3 格力集团价值链战略成本管理实施情况

### 3.1 格力集团基本概况

#### 3.1.1 格力集团简介

珠海格力集团股份有限公司成立于 1991 年，初创时期的格力集团以台窗式空调为主要生产线，随着技术的不断成熟及市场需求的变化，格力集团逐渐成长为一家多元化、科技型的全球工业集团，产业覆盖家用消费品和工业装备两大领域。消费领域覆盖家用暖通空调、冰箱、洗衣机、热水器等家用电器；工业领域覆盖高端装备、精密模具、等多种产品，远销 190 多个国家和地区。根据奥维云网数据，格力电风扇市场占有率为 20.68%，排名行业第一；电暖器产品市场占有率 14.01%，排名行业第二。近些年来，由于国外形势的变化，国内的家电企业面临严峻的市场环境。回顾格力集团的发展历程，可以将其分为以下四个阶段：

**初创阶段(1991-1994)：**格力集团深知研发的重要性，并始终坚持实施“精品战略”，致力于推行“零缺陷工程”，以确保格力产品的卓越品质，从而为其在市场中赢得竞争优势。

**从国内走向国际(1995-2011)：**公司对产品质量的重视与日俱增，在众多核心技术领域已取得重大突破，并通过积极的上下游兼并与收购策略，显著提升了公司的自主创新能力。在渠道建设方面已实施了一系列改革措施，成功建立了地区性营销公司。随着行业规模的不断扩大，其业务范围也在稳步拓展。2005 年格力集团致力于在全球范围内实现家庭空调销售额的领先地位。

**转型升级与多元化阶段(2012-2019)：**自 2013 年起，格力集团逐步向智能设备、通信设备以及模具等多个领域拓展，由原先专注于空调制造的单一企业，成功转型为一家多元化的高科技行业领军企业。目前，格力集团不仅为自身生产的自动化设备提供尖端的生产技术，其产品和服务还广泛应用于家电、汽车、食品、3C 数码、建材以及浴室等多个领域。在销售渠道方面，格力集团亦积极布局线上渠道，以适应日益变化的市场需求。

**积极布局新零售阶段(2020-至今)：**疫情之下，实体经济的线下运营受到严重冲击，迫使格力加速渠道转型。2020 年第一季度，受疫情影响，多数线下商店

被迫停业，家电等消费品的需求逐渐转向线上渠道。与此同时，实体店倒闭的现象也催生了直播电商的快速发展。格力敏锐地捕捉到这一市场变化，积极调整战略，以适应新的消费趋势，确保业务的持续稳定。

### 3.1.2 格力集团经营模式

格力集团经营模式核心要素主要分为两种，一种是以往的销售返利模式，通过将经销商利益和自己捆绑实现销售收入的稳步增长，独立强大的销售渠道也是格力维护品牌溢价的重要基础。因为空调销售具有明显的季节性，9月至次年3月底为空调销售淡季，4月至8月底为销售旺季。1995年，为解决淡季生产现金流不足、旺季生产产能不足的问题，在行业普遍实行年终返利的背景下，格力集团首创“淡季返利”模式，将销售淡季的产品定价较销售旺季低，鼓励经销商在淡季打款购入产品，平滑不同季节下的生产产能。格力集团的销售策略并非采用传统的现金结算方式，而是采取以商品为媒介的返利模式。具体而言，格力集团的销售返款形式包括打款贴息、提货奖励、淡季奖励和年底奖励四种。这种销售返款策略对格力集团而言具有显著的益处。它有助于平衡公司在淡旺季之间的生产周期，提高生产能力的利用率，确保在销售旺季时具备充足的库存。此外，该策略还能有效促进经销商的打款和提货速度，从而为公司带来更高的利润。销售返利平滑了行业的周期性波动，也减小了格力在行业困难期的业绩波动。同时，格力通过销售返利进一步压缩了终端经销商的利润，强化了对经销商的控制，提高了格力在产业链中的议价权。

近几年随着互联网的迅速发展，以往的销售模式已不能满足逐渐完善的线上虚拟交易的市场环境。格力正致力于对其营销渠道进行全面优化，主要涉及全国各地营销公司的组织结构调整。此次调整的核心在于取消所有经销商环节，改由各地营销公司直接将货款交付至格力总部，以确保资金流的透明与高效。在这一过程中，格力董明珠专卖店扮演了至关重要的角色，成为了格力新的核心销售网络。“格力董明珠专卖店”的运营方式独具特色。一方面，顾客可以直接在专卖店下单，订单信息将实时传输至后台系统，并由相应的地区代理商负责后续的发货与安装工作。另一方面，专卖店还通过分享专属二维码的方式，吸引线下顾客扫码进入线上店铺，从而有效拓展了销售渠道。这两种运营模式均能为分销商带来可观的销售增长，同时也为消费者提供了更加便捷、高效的购物体验。虽然

这种运营模式在一定程度上缓和了数字化转型对格力销售渠道的冲击,但并没有从根本上解决数字化转型的问题。

### 3.1.3 格力集团成本管理现状

格力电器的成本主要以营业成本、研发费用、销售费用、管理费用为主,在进行成本控制工作时,也主要以对这些成本进行研究。格力集团的营业成本主要由原材料、人工、折旧和能源四大模块构成,其中对原材料的分析也能进一步反映出企业外部价值链中对上游供应商采购成本控制的情况,同样,企业的销售费用也能反映出对下游销售商成本的控制情况。通过对研发费用的分析也可以间接了解企业对新产品的开发是否关注。通过对管理费用的分析也可以帮助企业从整体上优化内部成本,提高经营的效果和效率。

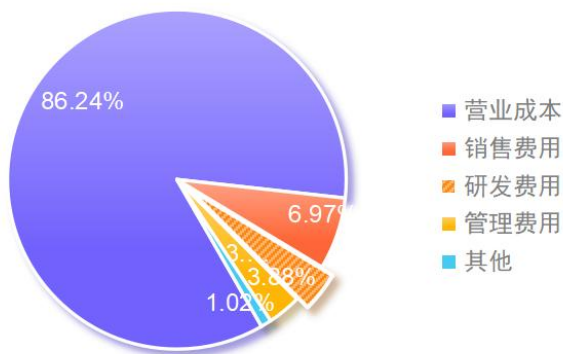


图 3.1 格力集团 2022 年营业总成本构成情况

从图 3.1 中可以看出格力集团的营业成本占总成本的绝大部分,因此在进行成本管理分析时,重点从营业成本的角度展开分析。2022 年格力总成本为 1621 亿元,其中营业成本为 1398 亿元,占比为 86.24%,是格力电器的主要成本项目。除占比最高的营业成本之外,销售费用为 113 亿元,占比 6.97%,位居第二名;研发费用金额为 62.81 亿元,占比 3.88%;管理费用为 52.68 亿元,占比 3.25%;财务费用为-22.07 亿元,占比 1.36%;其他成本费用为 16.57 亿元,占比为 1.02%。由于财务费用为负值,所以在本次的研究中不考虑财务费用,将以营业成本、研

发费用、销售费用以及管理费用作为主要的研究方向。图 3.2 为格力集团 2022 年营业成本具体的构成情况。

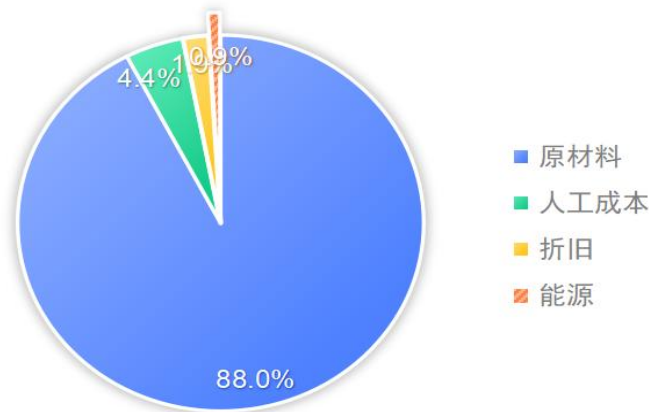


图 3.2 格力集团 2022 年营业成本构成情况

在格力集团的营业成本构成中主要以原材料为主，2022 年格力营业成本中原材料占比为 88.01%，是营业成本的主要构成；人工工资占比为 4.43%、折旧占比为 1.94%、能源占比为 0.91%。所以在进行营业成本控制的研究时主要针对原材料进行研究。

## 3.2 格力集团经营战略

### 3.2.1 商业模式

自 2020 年初起，格力电器便踏上了新零售模式的转型之路，从传统家用电器生产商蜕变为技术驱动的跨国企业。这一转变在生产、销售、售后服务各环节均有所体现，特别是在销售渠道上，公司积极简化线下销售层级，逐步向线上转移，以迎合数字化时代的市场需求。

在终端零售领域，格力电器运用信息化、数字化和智能化技术，打造了一个集销售、服务、推广于一体的全方位销售平台。此次新零售业务转型中，格力集团盈利模式的变革对经营业绩的影响主要通过非财务与财务业绩两个方面体现。公司构建了自主掌控、互利共赢的销售渠道和方式，实现了线上线下的有机融合，推动了“新零售”营销模式的创新升级。依托 30 家区域销售公司、3 万多家线



下网点以及第三方电商平台的官方旗舰店，格力电器构建了一张覆盖全国的双线销售网络。这一网络不仅提供线下实体体验，还支持线上下单、全国统一配送和安装服务，充分发挥了渠道优势，实现了企业、经销商和消费者三方共赢的局面。

格力集团以完美质量为追求，以消费者需求为最高标准，奉行精品战略，在质量管理理念、方法、制度、技术等方面不断开拓创新。并坚持“不拿消费者当试验品”、“人人都是质检员”、“完美质量是斗争出来的”三大质控原则，通过“质量预防五步法”和“质量技术创新循环 D-CTFP 方法”，构建出独具特色的“让世界爱上中国造”格力完美质量管理模式，有效解决了组织进行质量创新的路径和方法问题，推动企业质量水平持续提升。格力电器始终坚持“以消费者需求为导向”的核心价值观，通过构建全面的质量管理体系，不断满足市场日益增长的多元化需求，稳固了在中国家电行业的引领地位。随着新零售模式的成功实践，格力电器不断创新，推出了一系列智能家居产品，丰富了家电市场的产品线。同时，格力电器以数字化营销为重要战略方向，积极拓展网络销售渠道，引领行业营销模式的变革。

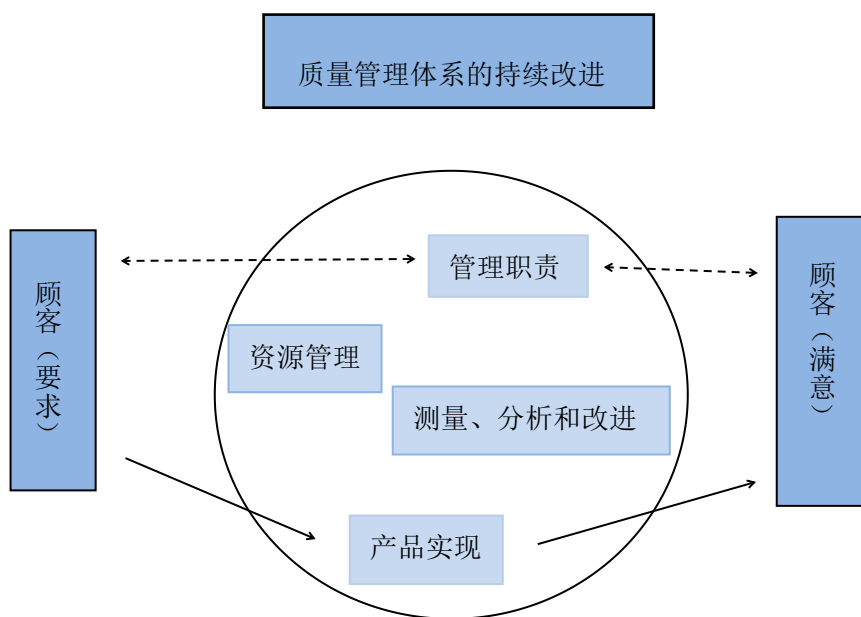


图 3.3 格力集团质量管理体系

### 3.2.2 目标客户

我国的商业环境是伴随着数字化能力发展而变化的，随着数字化技术的不断更新，企业与消费者沟通、推广产品的方式和手段都不同以往。格力基于对消费

者的极致重视及对数字化转型的迫切需求,与爱点击集团 iClick (NASDAQ:ICLK) 旗下数字化运营增长平台——畅鲟达成合作,通过数字化手段来搭建与消费者之间更便捷且广阔的沟通桥梁。畅鲟成功地帮助了格力完成了会员小程序的全面升级,并配合各种创新设计与趣味互动,提升会员粘性,从而促进会员生命周期价值贡献的进一步提升。

国内市场方面,公司注重下沉渠道的布局,通过网批模式、与下沉渠道的电商和物流企业合作等,不断拓展二三线市场和县镇市场;注重新零售电商领域的发展,尤其是直播等新型电商模式,充分利用新媒体平台,通过直播带货、社群营销等手段,精心布局新零售渠道,并逐步形成新媒体矩阵,以扩大对年轻消费群体的影响力。目前,新零售渠道的变革已取得初步成效,线上渠道正助力新兴家电品类实现快速发展。同时,公司在国外市场也积极探索“线上”与“线下”相结合的多元化销售途径,以进一步拓展销售渠道。公司在南美地区和亚洲建有海外生产基地,通过自主品牌和 OEM 拓展海外空调市场,目前格力空调产品已远销 190 多个国家和地区。

### 3.2.3 产品竞争力

格力在家电、智能家居、工业制造业等领域稳步发展的同时,也在进行并购和自主研发。在新能源领域进行了大量的投资,主要集中在光伏储能、锂电池和新能源汽车等领域,并将产业链扩展到了智能装备、数控机床、机器人、精密模具、新能源、冷链、物流、通讯、小家电等领域,并向智能化、精细化、高端化、品质化方向发展。同时,公司在珠海,长沙,郑州,石家庄,芜湖,天津等 6 家废旧物资回收利用基地,形成了从上游到下游的循环利用的完整链条,实现了绿色、循环、可持续的发展。

全品类家电板块:公司产品涵盖家用空调、暖通空调、冰箱、洗衣机、环境电器、厨房电器和生活电器在内的全品类家电,为消费者提供高品质智能生活解决方案。晶弘冰箱“38℃超冻锁鲜技术”、大松电饭煲“高效均匀烹饪技术”、首创的“搭载蒸发式循环系统的循环冷风扇”、自主研发的纯净型无雾加湿器“湿帘热烘干技术”等,均已达到行业领先水平。格力电器将从空调、地暖、新风、净水、智能化全方位多系统产品线发力,结合新时代“恒温、恒湿、恒氧、恒洁、恒静、恒智”六恒系统概念,为消费者打造格力“健康智慧舒适家”生态家居体

系。

**核心部件板块：**公司拥有强大的自主配套能力，全资子公司凌达压缩机、凯邦电机、新元电子、电工的产能、质量、性能高居行业前列，确保卓越的品质、有效控制成本，通过上下游产业合理布局确保供应链体系的健全、稳定、高效，为公司的跨越式发展提供了强有力的支持。公司自主研发的“高效涡旋压缩机”、“高性能直线伺服电机及驱动器”、“工业机器人用高性能伺服电机及驱动器”、“新能源客车用无稀土永磁磁阻主驱电机系统”等 10 款产品，获得国际领先认证，全面掌握了从核心零部件到产品的先进科技。

**多元化板块：**目前，公司研发的工业机器人已完成 1-600KG 工业机器人产品开发，适应于多种条件下的工业使用场景。在新能源汽车动力电池、车身压铸等领域，开发了 GR35/1.8 机器人、GR50\_2.0 机器人、GR200/3.2 大臂展机器人，进一步完善公司在高过载、高防护要求以及大下探深度等应用场景的需求覆盖。在大负载系列领域，开发了 GR270/2.65 工业机器人，解决了因减速机刚度不足而引起的高速运转时减速机处的颤动等问题，打破了国外技术的绝对垄断地位，推进了我国大负载工业机器人的国产化进程，实现了市场突破；完成了公司首款具备自主知识产权的机器人运动控制系统开发。机器人和机床核心零部件的研发成功打破了国外品牌的技术垄断，提高了民族品牌竞争力。

格力品牌在市场上的竞争力主要体现在以下几个方面：**创新设计：**该品牌注重产品的设计和研发，投入大量资源进行科技创新和设计研发，为用户带来更加新颖、时尚的产品体验。**卓越品质：**格力时光锦品牌对产品品质有着极高的要求，从原材料采购到生产工艺控制，都严格遵循高品质的标准。此外，该品牌还注重产品的环保和节能性能，为用户带来更加环保、节能的使用体验。**完善服务：**格力时光锦品牌提供全方位的服务支持，包括售前咨询、售中安装调试、售后服务等环节。该品牌致力于为用户提供更加贴心、专业的服务体验，让用户享受到更加便捷、高效的产品使用体验。**高端市场：**格力电器品牌定位于高端市场，针对对生活品质有较高要求的用户群体。该品牌在市场上具有较高的知名度和美誉度，吸引了大量追求高品质生活的用户。

### 3.3 格力集团战略定位分析

战略定位关乎企业的未来发展方向，它要求企业通过精心规划自身的经营范围，确立清晰、明确的战略目标，并借助具有市场竞争力的策略来吸引和留住顾客。在深入分析战略定位的过程中，企业可以更全面地理解内部条件和外部环境对自身发展的深远影响。由此，企业可以根据自身的实际状况，审慎选择最适合自身的竞争策略，以推动企业稳健、有序地向前发展。

格力集团根据自身特点和市场定位，采取了集中化战略。在空调领域，通过不断挖掘消费者需求的变化及时调整产品的研发方向，同时为扩大市场份额不断调整产品结构，增加生产种类和范围以提高市场占有率获取竞争优势。

#### 3.3.1 五力模型分析

五力分析模型源自迈克尔·波特（Michael Porter）于 20 世纪 80 年代初的提出，该模型对企业战略制定的影响深远。此模型专注于竞争战略分析，能够精确解析企业所处的竞争环境。五种力量的不同组合变化最终影响行业利润潜力变化，这五种要素通过分析企业外部环境找出适合企业的发展战略，同时也能帮助企业预见市场中潜在的威胁，及时调整现有的产业结构和销售模式。图 3.4 为五力模型的分析的主要内容：

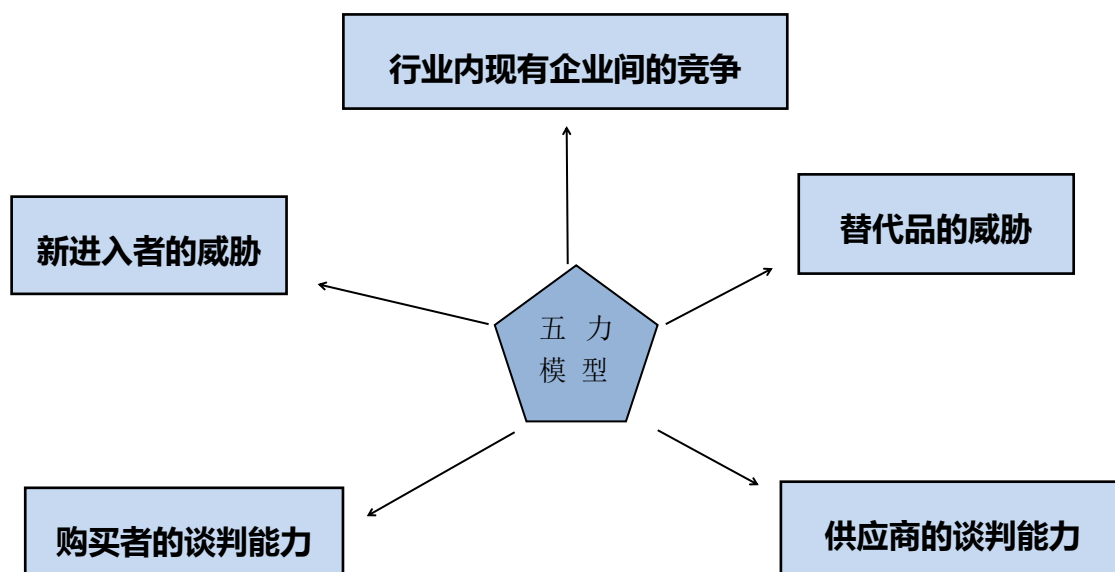


图 3.4 波特五力模型

行业中现有企业间的竞争。在中国家用电器行业中，海尔和美的等品牌均占有一席之地。其中，格力电器以其卓越表现，与海尔、美的共同跻身行业前列。尽管格力电器已是全球最大的竞争者之一，但与惠而浦、伊莱克斯、通用电气、西门子以及韩国三星等国际品牌相比，其在全球市场的占有率尚不足 3%，仍有很大的提升空间。格力电器作为世界领先的家用电器品牌之一，仍需努力扩展其市场份额，尤其是在发达国家的高端市场方面。目前格力电器主要定位于中低端市场，因此其全球竞争力尚待加强。其主要产品空调在国内市场也面临产能过剩的问题，但消费者对家用电器的需求仍然旺盛。总体而言，格力电器在海外市场面临着更为激烈的竞争，而在国内市场则得益于品牌优势，竞争环境相对平稳。因此，格力电器需加强海外研发和创新，提升竞争力；同时，在国内市场，需不断推出新产品以吸引和留住客户。

新进入者的威胁。在国内环境中，现有的家电企业大多历史悠久，凭借深厚的积累与规模优势，对潜在的新进入者形成了一定的壁垒。尽管如此，受国家政策引导仍有部分企业选择涉足该领域。值得注意的是新加入者中不乏国际知名企业，这些企业在全中国范围内具有强大的竞争力，对格力集团的市场份额构成了潜在威胁。因此，格力集团当前虽无需过分担忧本土小型新兴企业的竞争，但仍需对资金雄厚的外国跨国公司保持高度警惕。为应对这一挑战，格力集团应充分发挥其规模经济优势，推动产品创新，确保资金稳定，并拓展多元化的销售渠道，以全面提升其核心竞争力。

替代品的威胁。随着信息技术的持续进步，产品智能化与个性化的趋势日益显著。在同等价格区间内，智能产品因其高效便捷的特点，逐渐成为消费者的首选。面对替代产品的潜在威胁，格力集团应主动应对，将挑战转化为发展的契机。公司必须紧跟时代步伐，加强研发力度，致力于开发具有高技术含量的替代产品。尽管格力集团在不断提升自身的研发能力，但与发达国家的大型企业相比，仍存在一定的差距。因此，格力集团应聚焦于用户需求，持续进行研发创新，迅速推出智能替代品，以最小化潜在风险，确保公司在激烈的市场竞争中保持领先地位。

购买者的谈判能力。尽管家用电器市场的消费者基数庞大，但平均每人消费的电器数量却相对较少，因此在价格谈判中往往处于相对劣势的地位。为了扩大市场份额，吸引更多消费者，家用电器公司常常采取降价或打折的策略。然而，随着家用电器的个性化需求日益凸显，家电企业需要根据客户的具体要求进行定制化生产，这使得客户在价格谈判中仍具备较强的议价能力。同时，由于家电产

业竞争激烈，众多企业的存在为消费者提供了更多的选择空间，从而增强了消费者的谈判优势。格力科技需要不断提升自身的研发实力，以打造出独特且满足市场需求的产品。只有当产品具备足够的竞争力和差异化优势时，格力才能在市场获得更大的话语权。

供应者的谈判能力。众多企业为家用电器行业提供原材料，因此，其供应商在市场竞争中并不占据显著优势。鉴于国内家电市场的激烈竞争态势，格力集团明智地选择了专注于空调领域，从而避免了与其他公司的直接竞争。格力集团的产品定价主要受到供应商提供的原材料成本影响。长期以来，格力集团与一些关键供应商建立了深厚的合作关系，这些供应商对于格力而言具有重要的战略价值。为了降低采购成本并维护稳定的供应链，格力集团应当充分利用其品牌影响力，与这些关键供应商建立长期稳固的合作关系。

根据五力分析，格力集团要想进一步提升自己的竞争力，还是要稳住品牌优势，加强研发力度，提升创新能力。

### 3.3.2 SWOT 分析

通过对格力集团进行 SWOT 分析，可以找出企业相对有竞争力的方面，发挥其现有的优势，也可以帮助企业找到自身的不足，在成本控制的环节去克服或者避免无效成本的发生，并且有助于企业发现外部潜在的机会和威胁，为企业下一步的成本控制提供更好的决策信息。图 3.5 为格力集团 SWOT 分析图：

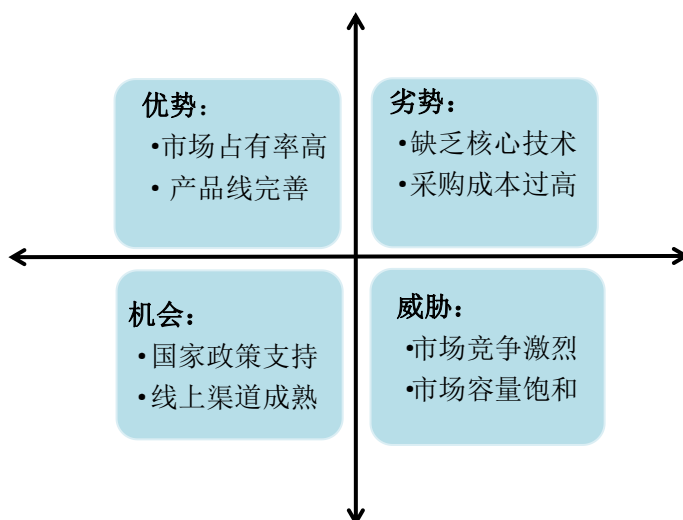


图 3.5 格力集团 SWOT 分析图

优势（Strengths）分析。根据 i 媒体暖通及热泵所发布的《2022 年度中国中央空调行业草根调研报告》，格力在 2022 年的销售额超过 200 亿元，再次稳固了其在全国中央空调行业的领先地位，并已经持续保持这一地位长达 11 年。在多线市场中，其市场占有率更是高达 20% 以上；而在单元机市场中，格力更是以 35.6% 的市场占有率占据绝对优势。此外，格力中央空调已经为全球超过十万个项目提供了服务，其制冷系统的销售更是引领了整个产业的发展方向。同时，格力还为国内众多大型数据中心和电信运营商提供了 5G 集采方案，是国内首家实现百亿级销售额的中央空调品牌。2022 年，格力不断完善生活电器类品类产品线，逐步形成“好电器 格力造”的产品形象。根据奥维云网数据，格力电风扇市场占有率为 20.68%，排名行业第一；电暖器产品市场占有率达到 14.01%，排名行业第二。

劣势（Weaknesses）分析。格力集团始终将品质置于首位，但在当前市场环境中，其产品价格相较于竞争对手仍显偏高，这在一定程度上削弱了其市场竞争力。同时，格力集团在某些产品的核心技术研发上尚未取得突破性进展，影响了其市场竞争的实力。此外，售后服务问题亦成为消费者关注的焦点。在人力资源配置上，格力集团过于侧重技术能力，而在一定程度上忽视了员工的整体素质。因此，格力在竞争力和公共关系方面均存在提升空间。为改善这一状况，格力应重视招募具备多样化优势的人才，以实现企业内外环境的均衡发展。在中国消费者眼中，格力品牌主要定位于中低端市场。在高端产品的选择上，国内消费者更倾向于外国品牌。这反映出格力在打造高端品牌形象方面仍需加大投入和努力。不仅是在高端产品领域，格力集团在管理、技术研发和人员配置等方面与世界顶尖企业相比仍有一定差距。因此，格力集团需拓展视野，以国际一流标准为参照，提升企业的综合实力。此外，由于国产供应商的信息化程度不足，难以满足格力集团对信息化的需求，这不仅影响了企业的运营效率，还增加了采购与销售费用。格力集团需与供应商共同努力，提升信息化水平，以实现企业运营的持续优化和成本的有效控制。

机会（Opportunities）分析。随着用户的生活方式、兴趣和爱好的变化，传统的线下模式向线上模式变迁。根据国家家用电器工业信息中心发布的《2022 年中国家电行业年度报告》，2022 年我国家电行业线上市场零售额规模为 4226.6 亿元，贡献率为 57.8%，线上渠道占比进一步加强。短视频、直播等新兴渠道的

崛起瓜分了传统电商的市场份额，带动渠道结构调整。从《中国制造 2025》再到《“十四五”智能制造发展规划》，均以发展先进制造业为核心目标，布局规划制造强国的推进路径。基于国家对智能制造的大力支持，我国智能制造行业保持着较快的增长速度，智能制造成为我国现代先进制造业新的发展方向。根据市场研究机构尚普咨询集团的数据，2022 年中国智能制造行业市场规模为 5400 亿美元。预计到 2024 年，中国智能制造行业市场规模将达到 7000 亿美元。

威胁（Threats）分析。2022 年家电行业销售整体承压，市场竞争愈发激烈。新兴渠道渗透率持续增长，加速了线上、线下渠道的融合，家电行业的外销和内销市场均出现不同程度下滑。根据国家家用电器工业信息中心发布的《2022 年中国家电行业年度报告》，2022 年家电行业国内销售规模为 7307.2 亿元，同比下滑 9.5%。家电出口受到全球通胀、国际形势复杂多变等因素影响，中国家用电器产品出口额有所下降。2022 年家用行业出口规模为 5681.6 亿元，同比下降 10.9%。

在此基础上，格力集团应坚定实施多元化发展战略，充分利用多年来积累的研究成果，积极拓展相关多元化与非相关多元化业务。鉴于美的公司已在格力之前一年完成了渠道改革，格力亦应加快营销渠道的优化步伐，并致力于与经销商建立并维持良好的合作关系。鉴于空调产品体积较大，即便消费者选择在线购买，其物流运输、安装及售后服务仍需依赖销售商或代理商来完成。此外，格力应充分展现其在技术、售后服务及质量管理方面的核心竞争力，紧抓国家经济与世界经济同步发展的契机，借鉴国外先进的经营管理经验，大力开拓海外市场，探索并实现可持续发展的道路。

### 3.4 格力集团价值链分析

#### 3.4.1 内部价值链分析

经过对格力集团的价值创造与核心能力的深入分析，我们对其内部价值链进行了细致的划分，形成了包含六个关键环节的架构：组织架构、人力资源、技术研发、生产制造、质量管控以及物流运输。其中，组织架构是公司的骨架，它明确了各部门的职责与运行程序，是实现公司战略目标的基础。每个企业的组织结构都独一无二，旨在通过部门的划分与协同，优化资源配置，提高运营效率。然而，过于庞大和复杂的组织结构可能会成为公司发展的桎梏，甚至威胁到公司的



生存。因此，在构建和调整组织结构时，我们必须保持谨慎和理性，确保其与公司的战略目标和市场环境相契合。格力集团组织结构的基本特征如表 3.1 所示：

表 3.1 格力集团组织结构的基本特征

序号	结构特征	格力集团的基本情况
1	地区分布	在重庆、巴基斯坦等地有 10 个生产基地
2	分工形式	事业部制
3	关键职能	质量管理产品开发
4	集权程度	事业部分权制
5	规范化	制定并执行各项管理工作标准
6	人员结构	生产人员比重大

格力集团的组织架构以事业部制为主，公司的战略由公司总部来决定，各部门具有一定的决策权，但不违背公司的整体策略。集中决策和分散管理的好处是有利于专业化和系统化，并能充分调动下级单位的工作积极性。格力集团当前仍将空调作为主要产业，从组织架构上看，有利于公司的顺利发展。多元化的发展取向，使各个事业单位，特别是在科学研究方面，都能更好地发挥自己的作用。上游核心行业相对稳定，具有明显的优势，这对整个体系的发展是有利的。所以，从总体上来看，格力集团的组织架构对公司的战略发展仍然是有利的。从具体环节来看，格力在内部组织架构方面仍存在提升的空间。

人力资源部。在企业转型过程中，人才的培养至关重要，而技术与研究开发，也离不开专门的科研人员，格力集团通过与大学合作，将来自全国各地的有关人士都请到格力来，亲身体会格力的企业文化与工作氛围。加入格力，公司将对员工进行全面的激励，激发他们的潜力，同时，公司还会对每个员工进行考核，让每个人都能在自己的岗位上，为格力集团的发展贡献自己的力量。

技术研发单元。在家电行业中，产品的研发能力是一个公司的核心竞争力的源泉，下文将从研发人员的数量，研发人员占总员工的比例，研发投入和研发投入占营业收入的比重这四个角度，对三个不同的公司在产品研发方面的优缺点进行了比较，如表 3.2 所示：

表 3.2 2022 年三家家电企业研发费用等数据对比分析

	格力	海尔	美的
研发人员数量	12977	24647	20782
研发人员占总员工的比例	17.93%	22%	12.50%
研发投入(亿元)	64.30	102.40	126.19
研发投入占营业收入的比例	3.40%	4.21%	3.67%

数据来源：格力、海尔与美的 2022 年年报

从同行业的研发人员数量占比来看，格力、海尔和美的研发人员占总员工的比例分别为 17.93%、22%、12.50%。从研发费用占营业收入的比例来看，格力集团在这一指标上的表现并不理想，仅为 3.4%。深入分析其背后的原因发现，格力集团的研发团队规模相对较小，这导致了产品研发周期的延长，进而影响了研发投资的效率。此外，格力还面临着研发人员流失率较高的问题。新员工的不断加入，由于缺乏对公司产品研发流程和控制要求的充分了解，需要进行较长时间的适应和转换，这无疑对研发过程产生了一定的冲击，降低了工作效率，进一步加剧了研发投入与产出之间的不平衡。最后格力在研发过程中的信息系统应用与控制存在明显的薄弱环节，各专业间的沟通与协调也存在障碍，例如机械与电子专业在产品设计上的矛盾，这些都直接影响了研发投入产出的效果。

生产制造单元。生产制造是指依据企业既定流程，从原材料或零部件起始，经过装配、加工等环节，最终产出成品的连续过程。从成本计量的视角来看，生产制造环节所涉及的原材料成本、人力成本以及固定资产投入，均占据总成本的半数以上，故降低此环节成本至关重要。在当前家用电器市场竞争日趋激烈的背景下，消费者更加倾向于选择品质优良且价格合理的产品。因此，削减无效成本已成为提升竞争力的关键所在。企业产品成本无外乎分为三类：原材料、人工和制造费用的分配。由于格力目前主营业务以空调为主，在对制造费用进行分配的过程中，主要包含生产机器的折旧成本以及生产过程中能源的损耗。表 3.3 为格力集团 2022 年与 2021 年各项生产成本的对比情况。

表 3.3 格力集团 2022 年与 2021 年成本构成对比表

项目	2022 年		2021 年		同比增减
	金额(亿元)	占营业成本比重	金额(亿元)	占营业成本比重	
原材料	890.62	88.01%	862.27	88.27%	3.29%
人工	44.88	4.43%	44.03	4.51%	1.93%
折旧	19.64	1.94%	17.34	1.78%	13.25%
能源	9.24	0.91%	7.09	0.73%	30.28%
合计	964.38	-	930.73	-	3.62%

数据来源：格力集团 2022 年及 2021 年年报

从 2022 年和 2021 年的数据对比中可以看出格力集团家电制造成本构成中原材料占营业成本的比重最高，并且 2022 年较 2021 年上浮 3.29%，这是因为空调的原材料主要为各种等级的铜材、钢材、铝材和塑料等，主要原材料成本占主营业务成本的比例较高，原材料价格波动将对成本造成影响。从人工成本上看，劳动力成本上升已成为经济发展的普遍现象。劳动力成本的增长将对公司的毛利率产生不利影响。

质量管控单元。在生产制造环节中，质量控制具有举足轻重的地位，鉴于生产制造环节在整个流程中占有相当大的比重，因此，质量控制不能仅仅局限于事后阶段，而应当贯穿事前、事中、事后整个流程。所谓事前控制，即对从供应商处采购的原材料进行严格把关，企业需要建立一套行之有效的控制体系，将原材料明确划分为合格品、可用品和不合格品，并对其进行清晰标识。在生产过程中，关键在于对人的操作、生产工序以及机器设备进行全面管理。人力资源部应负责员工业务技能的培训，同时强化员工责任心。对于生产工序，建立详尽的控制记录至关重要，同时机器设备的维护与保养亦不容忽视，以降低不必要的人工成本。事后控制则着重于对已完成的成品进行全面检验，并对关键工序实施不定期抽查。格力集团深知产品质量控制对企业生存与发展的重要性，经过多年持续努力，已成功塑造出独具特色的“完美品质管理”模式。

物流运输单元。经过深入研究与分析，我们发现大型家电产品的物流配送效率对销售业绩有着显著的影响。特别是在当今互联网高速发展的时代背景下，消费者无论选择通过线上 APP 平台还是线下实体店进行购物，都期望能够快速、准确地从仓库提取到所购买的商品。因此，对于家电企业而言，建立健全的物流

体系显得尤为重要。

格力集团作为家电行业的领军企业，已经积极采用先进的云平台技术，对生产计划所需的零部件以及销售的产品进行高效调配与流通管理。这一举措不仅优化了存货结构，还显著提升了物流运输效率，从而为消费者带来了更加优质的购物体验。

### 3.4.2 外部价值链分析

行业价值链分析:在行业价值链中，重点研究了上游供应商的原材料采购成本和下游经销商的销售成本。

上游供应商-物资采购单元。制冷压缩机、制冷剂、冷凝器等构成了空调的基础结构，供应商提供的原材料对公司来说非常重要，尤其是制冷压缩机，它的价格直接关系到产品的成本，它的品质直接关系到产品的合格率，同时还会对产品的成本产生一定的影响。供货时间和生产时间的长短，都会对生产的效率产生影响。表 3.4 为格力集团 2022 年前五名供应商采购情况。

表 3.4 格力集团 2022 年前五名供应商采购情况

序号	采购金额（亿元）	占年度采购总额的比例
1	130.63	10.05%
2	69.32	5.33%
3	48.65	3.74%
4	40.37	3.11%
5	28.60	2.22%
前五名供应商合计采购金额（亿元）		317.58
占年度采购总额的比例		24.43%

数据来源：格力集团 2022 年年报

下游销售商-市场营销单元。格力电器的主要营销渠道为格力专卖店，此种销售模式在一、二、三线城市具备较好的可控性。然而，当拓展至三、四线城市时，其掌控力度面临较大挑战。鉴于格力电器市场已覆盖全国范围，若仅依赖加盟店方式构建营销网络，将大幅增加投资成本，并导致营销费用的上升。随着线

上销售渠道的完善，格力电器也成立了线上的专卖店，但无论是线上还是线下，格力的销售渠道过于狭窄，虽然这一销售模式控制了产品的质量，但是从长远来看该销售模式会阻碍格力销售收入的增长。

竞争对手价值链分析:经过对竞争者价值链的深入分析，我们可以洞察竞争者所采取的策略，并明确自身与竞争者之间的差异，从而制定出相应的应对策略，同时发掘出与竞争者相比的优势。目前，家用电器行业的竞争日趋白热化，其中格力、美的、海尔智家三家企业共同占据了超过 70%的市场份额。鉴于此，我们特别选择了与格力处于同一竞争水平的海尔智家和美的作为比较对象，对它们 2022 年的营业收入、营业成本、总毛利率以及空调的毛利率进行了详尽的比较分析，如表 3.5 所示：

表 3.5 2022 年三家家电企业营业收入等数据对比分析

	格力	海尔	美的
营业收入（亿元）	1889.88	2435.14	3457
营业成本（亿元）	1397.84	1672.23	2605
总毛利率	26.04%	31.33%	24.65%
空调产品的毛利率	32.44%	28.61%	22.84%

数据来源：格力集团 2022 年年报

从营业收入上来看，美的集团的营业收入最高，海尔智家其次、格力集团的营业收入位居第三，一部分原因在于格力集团的销售模式与其他两家家电不同，其线下销售的经营模式为专卖店直营，在一定程度上制约了销售收入的增长，另一方面，格力集团的海外市场尚未完全发展起来，格力集团应深耕海外市场，通过内外协同的产业优势，不断提升海外产品的研发能力，以更适合当地消费者的市场细分产品，通过海外线下展会和开展多场线上、线下产品推介活动，提升品牌力，运营格力全矩阵海外社媒平台。

从毛利率的角度来看，海尔集团的总毛利率最高，达到 31.33%。从空调产品的毛利率来看，格力集团的业务还是居于领先地位，部分原因在于不同企业的核心业务有一定的差异。美的、海尔智家和格力这三家公司，均沿着各自的产品线进行发展。海尔智家专注于完善白电的全品类，特别重视冰箱的研发与生产。美的则将主要资源投入到智能化机器人的研发上，并积极拓展其他家电行业的业

务领域，实现了业务的多元化。而格力则主要聚焦于空调领域，并在此基础上进一步向手机、汽车、机器人等领域拓展。这三家公司各自在其选定的领域里，通过不断创新和拓展，推动了家电行业的发展。从图 3.6 中可以看出三家家电营业收入及营业成本的对比情况，相比之下，美的的销售收入位于之首，因为美的集团除主营业务收入外，其多元化产业也对营业收入的增长做出了巨大贡献，据奥维云网数据显示，在家用空调、台式泛微波、台式烤箱、电暖器、电磁炉、电热水壶等 6 个品类中，美的系产品在国内线上与线下的市场份额均位列行业第一。但通过格力集团年报的数据来看，其多元化业务并没有为企业应收带来显性价值，尤其企业在探索新兴行业的初期更要投入许多资源，在一定程度上也会制约其主营业务的拓展。

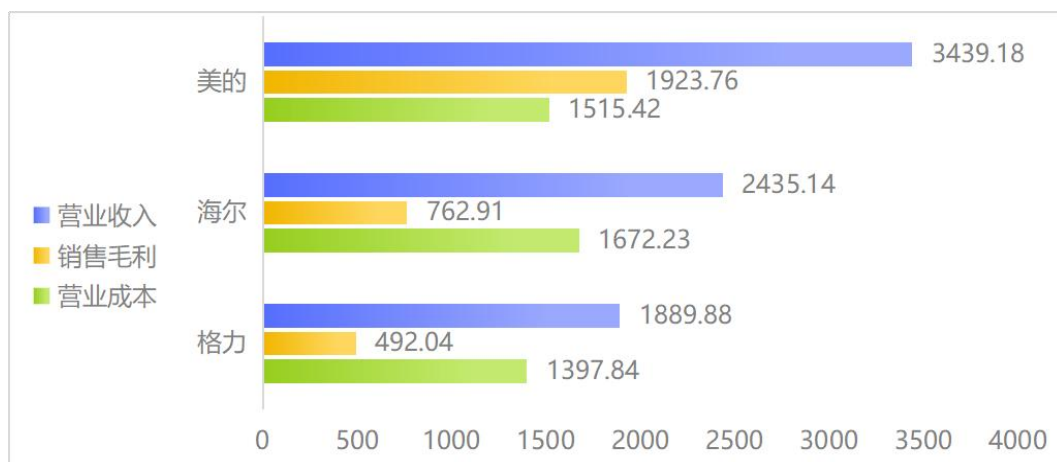


图 3.6 2022 年三家家电企业销售毛利对比图

### 3.5 格力集团价值链战略成本管理动因分析

在战略成本管理中明确成本动因是至关重要的。只有准确识别成本动因才能有效地从源头上进行控制，从而实现成本的优化和节约。鉴于此，本部分从结构性成本动因和执行性成本动因两个方面对格力集团进行了深入的战略成本动因分析，进一步明确了战略成本管理的方向。通过对两种成本动因的分析能够更加有针对性地制定成本控制策略，为格力集团的长远发展奠定坚实基础。

#### 3.5.1 结构性成本动因

格力集团结构性成本动因主要从企业规模、业务范围、技术三方面进行分析。

首先是企业规模。格力集团对大批量定制产品的市场潜力持乐观态度。为此，格力集团构建了一个大型定制平台，广泛邀请全球各地的设计师参与。公司利用自身优势资源，通过深入研发与设计，致力于满足用户的个性化需求。为确保产品始终符合用户需求，格力集团对产品进行持续迭代开发，并公开透明地展示整个产品的创意、研发和设计过程，积极邀请用户参与并提供宝贵意见，真正实现了“用户定义产品”的理念。此外，格力集团通过构建规模效应，全面优化价值链，有效降低成本。

其次是业务范围。为了扩大业务范畴，企业可采取横向或纵向的整合策略。格力集团通过兼并与收购等手段，不断丰富产品线，跨足多个领域，并实施多元化战略，旨在降低成本，增加收入，进而推动公司整体发展。同时，格力集团重视与供应商的合作，将其纳入平台式新产品研发体系，实施有效管理，旨在降低采购成本，提升采购品质。在销售端，格力集团着力推广线上营销，探索场景营销，整合优质销售渠道，以提升成本控制能力。

表 3.6 格力集团主要业务范围

业务范围	类型
分行业	制造业
	其他业务
分产品	空调
	生活电器
	工业制品
	智能装备
	绿色能源
分地区	其他
	内销
	外销

最后是技术。格力集团深刻认识到，科技发展的步伐必须紧跟时代潮流，同时更要注重满足客户的实际需求，唯有如此，方能更好地契合市场动态并赢得客户青睐。鉴于近年来“套系”电器市场的迅猛增长，格力集团决定积极布局，推出一系列独具匠心的“套系”电器及“家庭场景”解决方案。为了实现这一目标，

格力集团在设计创新的基础上,还致力于提升服务品质和制造工艺等方面的核心竞争力。经过全面的优化与改进,虽然初期成本可能会相对较高,但随着市场的逐步成熟和销量的稳步上升,成本将逐渐降低,这也将成为格力集团的一个新的增长点。

### 3.5.2 执行性成本动因

格力集团执行性成本动因主要包括员工参与、全面质量管理、生产能力利用率、数据服务能力四个部分。

员工参与。格力集团在对员工进行管理时不同于以往的传统管理理念。其强调释放员工的个人潜能,为他们构建一个促进成长的舞台,并高度重视每位员工的发展价值,同时让员工深切感受到,工作不仅仅是为公司创造价值,更是与他们个人的成长和发展紧密相连。通过这样的理念灌输,员工们将在日常工作中自然而然地关注收入和成本,将追求利润和成本控制视为己任,进而积极地参与到公司的成本管理和利润增长中。

全面质量管理。格力集团以完美质量为追求,以消费者需求为最高标准,奉行精品战略,在质量管理理念、方法、制度、技术等方面不断开拓创新。构建出独具特色的“让世界爱上中国造”格力完美质量管理模式,有效解决了组织进行质量创新的路径和方法问题,推动企业质量水平持续提升。格力在质量管理方面具有极强的变革意识,推进质量管理变革,重点推动格力的质量管理向体系化方向发展,深化质量强企建设。格力在学习和吸收 ISO9000、六西格玛、卓越绩效模式等管理体系优点的基础上,提出了独具特色的 PQAM 完美质量保证模式,从质量管理过程出发,通过主动预防管控,保证了产品的适用性和可靠性,避免产品在使用过程中出现质量问题。

生产能力利用率。格力集团始终站在科技发展的前沿,以 5G 技术为核心,致力于推动智能化制造转型的无线网络应用。虽然 5G 网络的建设初期投入成本较高,但其所带来的效率提升、产能增加、质量损耗减少以及劳动力成本降低等长期效益,将充分补偿前期的投资成本。

数据服务能力。格力集团加码仓储建设,干线物流自建,支线、城际物流外包,线上渠道用电商平台物流。同时推出格力云网批,促进渠道信息上网。线上销售采用电商平台物流,充分利用社会物流资源,有效降低物流损耗,提高响应



速度。数字化系统以“格力云网批”为代表，串联渠道系统、仓储系统、物流系统、派工系统，实现信息化全面上网，通过数字化赋能渠道。

## 4 格力集团价值链战略成本管理存在的问题

### 4.1 内部价值链战略成本管理出现的问题

#### 4.1.1 存货管理模式落后

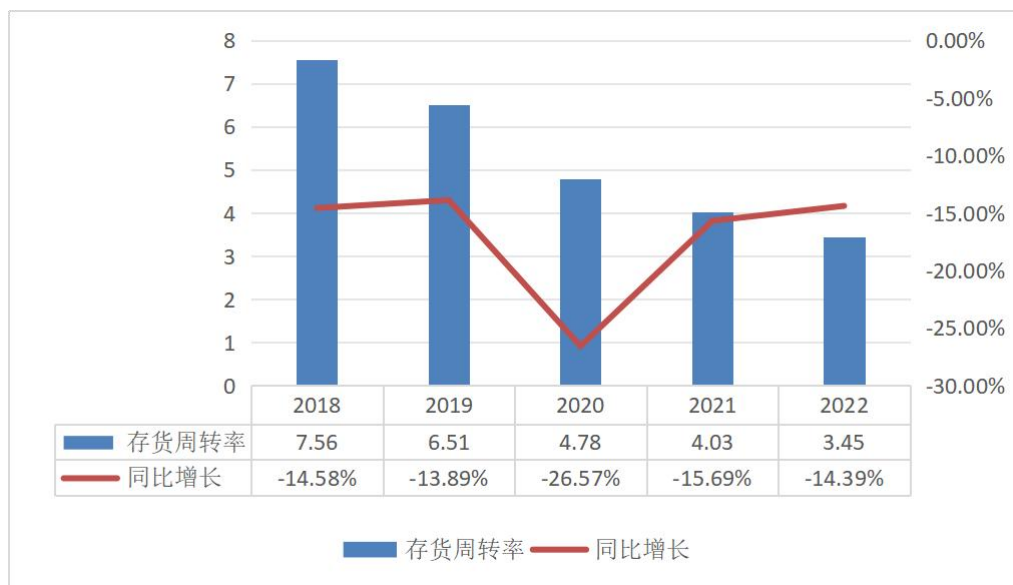


图 4.1 格力集团 2018 年-2022 年存货周转率变化情况

格力电器的库存渠道存在严重的问题。格力经销商大量囤积商品，一旦产品进行更新换代，库存产品的堆积问题就显得尤为突出。与海尔公司的零库存管理方法不同，格力电器缺乏精细的库存管理。随着企业经营朝多元化的方向发展，企业的产品也在不断增加，结合大背景下智能设施的出现，对企业的存货管理也提出了新的挑战，由于格力电器的线下渠道主要通过专卖店进行销售，并且公司的主营产品为空调存在一定的季节性，所以，在对存货的管理方法上应当尽量避免存货积压的问题。图 4.1 为格力集团 2018 年-2022 年存货周转率的变动情况，从图中可以看出格力集团的存货周转率从 2018 年的 7.56 逐渐降低，在 2020 年达到同比增长的最低值，说明企业的存货周转速度不断放缓，并且可能存在产品滞销的情况。从近五年的趋势上看，该企业的存货周转率整体处于下降的趋势，除了受大环境的影响，企业也应适时调整存货管理策略从而降低存货减值的风险。

### 4.1.2 材料成本控制不力

表 4.1 格力集团近五年原材料占比情况

	2018	2019	2020	2021	2022
原材料	8,790,17.64	1,031,373.43	895,926.82	1,101,370.62	1,067,299.77
营业成本	138,234,16.77	14,349,937.26	12,422,903.37	14,225,163.86	8,419,303.65
占比	6.36%	7.19%	7.21%	7.74%	12.68%

数据来源：格力集团 2018 年-2022 年年报

由于家电行业标的产品大多以大型家电为主，因此控制原材料成本对企业来说至关重要。一方面原材料成本会占用企业的资金从而影响资金的流动性，如果产品受市场环境销售不畅，相应的材料也会发生一定的减值，从而给企业造成资金上的压力。另一方面，原材料成本的上升对产品的价格也会产生一定的影响，而目前我国家电行业已趋于饱和状态，原材料成本的增加势必会给企业销售收入的实现造成一定压力。从表 4.1 格力集团近年来原材料成本与营业成本的占比情况中可以看出，格力集团 2018 年-2022 年原材料占比逐渐上升，通过近几年的对比可以看出，格力集团的原材料成本有很大的波动性并且金额相对较高，从而可以看出格力集团在原材料成本控制方面仍有待提升。

### 4.1.3 研发投入不足

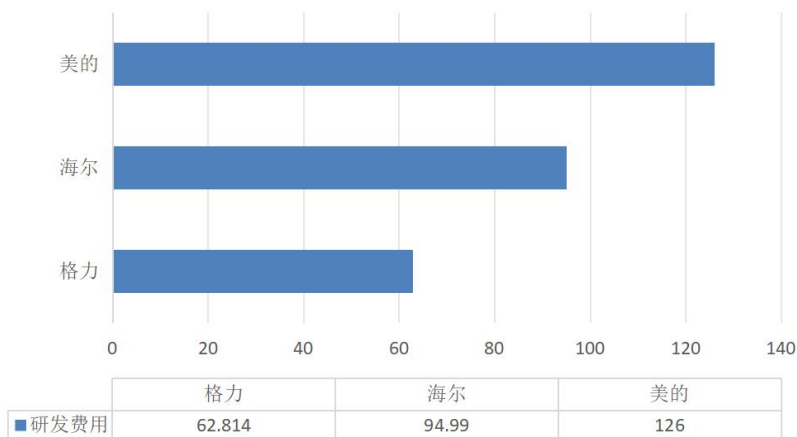


图 4.2 2022 年三家家电企业研发费用对比图

通过图 4.2 格力集团与海尔、美的的研发数据的对比可以发现，格力集团在研发投入方面明显不足，对于家电行业来说，产品的研发能力是一个企业的核心竞争力的来源。研发费用是企业进行技术创新的关键，有助于开发新产品、新技术和新工艺，从而提升企业的竞争力。通过技术创新，企业可以更好地满足市场需求，提高市场份额，并实现可持续发展。对研发经费的合理投入可以推动企业技术的升级换代，使企业在行业中保持领先地位，通过研发创新，企业可以提高生产效率，降低生产成本，并获得更高的产品质量，这些优势最终将转化为企业的经济效益。持续的技术创新和产品研发有助于企业适应市场的变化和消费者需求的变化，为未来的发展奠定坚实的基础。

2022 年家电行业销售整体承压，市场竞争愈发激烈，家电行业的外销和内销市场均出现不同程度下滑，企业必须拥有自主强大的研发能力才能应对瞬息万变的市场环境，尤其近几年新业态的出现给企业造成了一定程度上的冲击，强大的研发能力不仅能够提升产品的维度，更能够帮助企业走进国际市场，为其他业务的开展带来机遇。

#### 4.1.4 成本动因定位不准

降低企业在生产过程中的成本主要可以从以下几个方面进行。首先对原材料要进行管控，避免浪费现象的发生。通常情况下，原材料的成本占据极大的比例，这表明降低原材料的成本可以在一定程度上实现对产品成本的有效管理，从而达到控制企业生产成本的目的。其次要减少生产损失。一般来说，企业在生产过程中不可避免地会造成产品损失，而且大部分损失会归于企业的生产成本。因此，为了更好地降低企业的生产成本，企业应该想办法减少生产造成的损失。最后要控制制造成本。生产过程中构成制造费用的项目很多，企业的管理者应该对企业的每一项费用采用不同的控制方法，制定费用定额和费用支出标准，尽量削减不必要的间接成本的浪费，从而降低企业的生产成本。单独从节约成本看待问题，这种成本管理方法很可能会使管理者忽视对整个过程成本的管理，过于关注细节，反而使整体成本有所上升。此外，一些员工缺乏对成本管理的重视，忽视了成本管理对生产节约的重要性，这就导致企业难以进行成本控制，优势无法得到有效发挥，竞争力下降。

## 4.2 外部价值链战略成本管理出现的问题

### 4.2.1 与上下游企业缺乏持续性的合作

对于大部分企业而言，企业与上下游企业之间的关系往往比较微妙。在传统观念下双方处于利益的对立面，然而现代化的复杂商业环境使得这一关系出现了改变，减少不必要的采购成本以提高效率也是战略成本管理中重要的一环。

格力集团对于上游供应链环节控制成本的主要方式为核心零部件自产自用，这种方式虽然在一定程度上减少了上游零部件的采购成本，但是随着产品的不断更新迭代，企业难以做到新产品前向一体化的发展策略，从整个家电行业的上下游产业链来看，最为有效的控制外部成本的关键在于与供应商和销售商达成合作，将上下游看作产业链上的一个整体，将各自的利益相结合，前文通过波特的五力模型可以看出，企业的竞争压力有两大方面是来自供应商讨价还价的能力和销售商讨价还价的能力，一个稳定且完整的供产销链条是企业应对市场环境变化的根本。

### 4.2.2 销售渠道单一，数字化转型困难

自2019年至今空调市场持续负增长，近年来格力的新零售策略推动了销售渠道扁平化的改革，格力的主要营销渠道为格力专卖店，此种渠道在一、二、三线城市具备相当的影响力与掌控力。然而，当进入三、四线城市时，其控制力则有所减弱。传统的线下渠道采取加盟模式，不仅增加了营销成本，还与市场发展趋势相悖，导致客户流失，经营收益下降，进一步提高了销售费用率。此外，此种模式下的营销信息传递效率低下，企业响应市场变化的速度滞后，错失了许多商机。管理层对网络销售的重要性认识不足，且未能充分利用信息化技术，导致网络销售占比偏小，市场增长不尽如人意，进而影响了整体经济效益。

随着互联网的时代到来，渠道的这种营销模式从线下走线上，对格力来讲是巨大的挑战。经过多年的积累与发展，格力凭借其稳固的销售网络和卓越的销售能力，在国内空调市场占据了显著的优势地位。然而，随着电子商务的日新月异，市场渠道日趋扁平化，同时空调行业的竞争日益激烈，传统的返利销售模式正面

面临着前所未有的挑战与瓶颈。为了保持并扩大市场份额，格力需要审时度势，积极调整销售策略，以适应新的市场变化和消费者需求。

#### 4.2.3 多元发展乏力，渠道思维僵化

格力生活电器品种涉及环境电器、厨房电器等等，但奥维云网 2022 年数据显示，有市场竞争力的格力生活电器仅有电风扇稍有起色，线上市场占有率为 19.52%，而其他品类产品未见明显发力。近年来，格力在手机、智能装备和新能源等方面各有涉足，但发展效果均不理想。多元化不是简单的复制，每一个产品或领域都有其特征。而格力多年来专注空调领域，所形成的产品思维和渠道模式过于专注，在多元化领域照搬照套行不通。多元化经营指的是企业决定涉足一个全新的业务领域。为了确保在这个新领域中取得良好的发展，企业必须从管理层到基层员工，迅速掌握并精通该领域的专业知识。此外，培养和储备大量的技术人才和管理人才也是至关重要的，这将为企业在新领域中建立稳固的品牌形象提供坚实的基础。

目前，新一代技术革命的迅猛推进使得产业发展各领域分工日益精细，这对企业管理技术人员和知识水平提出了更高的标准和要求。要达到以上目的，企业需要投入时间和资金。而且在实施多元化经营之前，企业必须对项目进行深入研究和评估，从各个方面都做好充分的准备工作。事先设想到可能会发生哪些问题及解决的方法。从格力数次多元化经营尝试均告失败的过程来看，很重要的一个原因就在于对新领域了解不够，格力几十年来一直从事空调生产，经营管理，人才，技术等都是围绕空调主业运作，企业管理层和普通员工都缺乏新领域的深入了解，缺乏生产经营管理经验。同时，进入一个新领域需要人才、技术的储备，而格力在这方面的准备显然是不够充分的。

## 5 完善格力集团价值链战略成本管理的相关建议

### 5.1 完善内部价值链战略成本管理建议

#### 5.1.1 重视存货管理，完善库存制度

从上述对格力集团存货管理模式的分析中可以发现库存管理是一个多因素影响的动态管理过程。想要保持高效地进行库存管理，生产线的流畅程度和原材料的供应量是至关重要的。企业通过定期检查盘点与企业产品供应链相关的原材料、在产品等的存货情况，从质量、数量、规格等方面全面进行库存管理，保证企业利润最大化。

想要在高效进行库存管理同时降低管理费用与管理制度本身的特征有很大的关系，但关键还是在于执行者的职业素养。结合格力电器有限公司的实际经营情况，企业可以通过巧妙地运用 ABC 分类法确定最佳存货数量，制定完善的储存以及采购计划。其次，从选择优质商业合作伙伴的角度出发，提高企业的知名度。与此同时，企业管理者也应紧跟时代发展的步伐，不断更新完善库存管理制度。

#### 5.1.2 控制材料成本，提高使用效率

通过对比分析格力集团 2022 年与 2021 年的生产成本可以发现，格力集团的生产成本相比去年显著提高，从生产成本的构成上看，占比较大的材料成本是格力集团在管理中尤其需要注意的地方。针对这一现象，企业可以采用计划成本法对材料收发存进行计量，月末将材料的计划成本与实际成本进行对比，找出差异所在，对超支或节省的原因进行细致的分析，并将责任成本落实到个人，控制材料在生产过程中无效的初始运作损失。另一方面，格力可以建立定额定量领料制度。在生产开始之前，各个生产部门都会严格地根据生产任务定额领料，在生产过程中，员工会统计出消耗的原材料，将产成品的产出情况与原材料的领用情况形成数据对比，建立健全管理档案信息，对具体生产过程中的原料消耗进行详细的记录。控制材料成本的另一个途径在于提高材料的使用效率，格力集团生产的产品一向以“高质量”为导向，因此在生产的过程中对于损耗的原材料可能存在

处理不到位的问题，从而造成材料的极大浪费，企业在处理损耗原材料时可以将其再次加工，作为副产品的材料，以提高企业材料的利用率。

### 5.1.3 加大科研投入，注重技术创新

经过深入分析格力集团内部产品研发的运作机制可以清晰地看到格力集团在研发投资、人才培养等关键环节上的显著投入。然而，对比同行业美的和海尔的研发投入，格力集团在此方面仍有较大的进步空间，企业在对科研投入方面不仅要注重资金的收放，更要注重研发人员的整体水平。同时，格力集团必须在保持其核心竞争力的基础上，逐步向其他领域进行拓展。换言之，格力集团应始终坚持以用户需求为导向，在新产品研发和设计上加大创新力度，加强对高端家电领域的创新研究，以满足客户日益增长的需求。同时，公司也需对研发投入进行审慎评估，确保资金的合理使用，避免盲目投资。

### 5.1.4 控制隐性成本，强化责任意识

从制造业企业人员结构看，格力集团最显著的特点就是流动性高。所以企业为了自身发展进步，首先必须构建科学合理的人员考核标准和配置方案；其次应立足于自身发展现状，全面审视企业显露出的种种不足，对症下药提出完善的意见。在薪酬制度的构建上，企业应该向彰显人才价值、竞争性凸显的方向看齐；在分配机制的构建上，应以效益和业绩为前提，侧重于人才的培养和关键岗位的维护。针对企业发展贡献较大的员工，适当给予奖励，把人才的价值体现出来，确保其的付出与收入对等。同时，明白企业发展最大的保障就是人才，把人才潜力充分刺激出来。对此，企业应从如下三方面着手：第一，精神层面的约束和激励。积极传播企业文化，从信念、任务、道德、目标、荣誉、宗旨等方面发挥出约束和激励效用；第二，制度层面的约束和激励。企业应以规章制度和相关法律法规对其规范，促使其不断完善自我；第三，物质层面的约束和激励。定期组织员工外出游玩，安排保健疗养等活动。在福利待遇和薪资的适当上调下，达到激励员工的目的，留住优秀人才。在企业提高薪酬且人才流失的情况也并没有得到大幅改善的情况下，必须通过企业、政府以及社会等各方的共同协调、共同努力，共同采取措施问题才能真正加以解决。



企业的经营必须具有人的存在，企业要创造优秀的产品，员工的作用举足轻重。这就要求企业不断强化员工的质量和责任意识，完善管理机制，为节约成本创造有利条件。

## 5.2 完善外部价值链战略成本管理建议

### 5.2.1 形成战略联盟，实现价值增值

为了保障企业内部价值链的顺畅运作并实现外部价值的创造，企业需确保从上游供应商处获得稳定的材料供应，并有效拓展下游营销渠道。在供应链管理中，企业应审慎处理与上下游伙伴的关系。依据波特的五力模型来看，企业如果想通过与上下游的竞争来强化自身的议价能力，往往会导致与上下游处于对立状态。然而，企业如果选择在追求自身利润最大化的同时，兼顾上下游企业的利益，共同构建一个利益共享的机制，便可与上下游伙伴形成更为紧密的合作关系，共同创造更高的价值，并实现成本的优化。

为了保障企业的长期稳健发展，与上下游企业建立稳固的合作伙伴关系至关重要。随着科技的日新月异和劳动分工的精细化，传统产业正逐渐融入众多新技术，使得企业的业务范围日趋专业化。通过建立联盟，企业间可以消除不必要的疑虑和利益纷争，共同在各自的责任范围内展开合作。根据上述对格力集团原材料成本的分析得知格力对于其前五名供应商的依赖比较大，与其建立长期联盟关系不仅可以降低原材料的成本，还能够对原材料库存进行精细化管理，减少存货成本。同样与下游建立合作关系更有利于及时了解客户的需求，从而能够及时研发出更多满足客户需求的产品。

### 5.2.2 拓宽销售渠道，构建数字化体系

尽管目前我国家用电器市场整体呈现饱和态势，但在三四线城市，其家用电器市场仍蕴含巨大的发展潜力。考虑到我国区域发展的不均衡性，三四线城市的经济发展空间仍然十分广阔。伴随着经济的稳步增长，这些城市居民的收入水平也在不断提升，进而推动他们对更高品质生活的追求。因此，格力集团应充分利用其现有的营销渠道和网络平台，积极拓展并深入三四线城市未完全开发市场。在实体店铺方面，格力可借助智能导购大屏幕、云端货架、电子价签等数字化设

备，同时注重店面形象的提升，以推动数字化实体场地的建设。这些实体商店不仅应具备线上线下的交易功能，更应成为顾客体验、社交和交流的场所。让顾客在店内深刻感受到格力所提供的高科技便捷与健康舒适的产品体验，进一步巩固和拓展市场份额。

随着互联网时代的到来，消费者群体的消费习惯在逐渐改变，人们更多的选择线上的方式进行购买家用电器，线上销售也必将成为家电行业未来销售的主要渠道之一。格力电器可以加强线上销售的投入力度，通过大力投入宣传推广，来提升格力电器线上店铺的知名度，使其能够获得更高的线上销售额。最后，格力电器还可以利用大数据技术，筛选销售量较高的区域，保留实体门店，利用线上线下相结合的新零售方式，来促进格力电器产品的销售，使格力电器能够获得更高的收益。

### 5.2.3 提高技术创新，布局多元化战略

从 2016 年开始，格力开始向其他领域进行布局和尝试，先后宣布进军手机、新能源汽车、智能穿戴、芯片、医疗设备、预制菜等行业，以寻找业务新增长点，但根据 2022 年格力集团的财报显示，目前格力的多元业务对企业的营收贡献依然较为有限，企业在拓宽业务的同时，应当首先关注对产品技术的把握程度，特别是需要投入大量资源的行业或产品，企业应制定相应的投入产出计划，不能盲目跟风进入尚未了解的领域，从而给企业带来资金上的压力。另一方面，从长远来看，中国制造业不应是简单的生产制造，中国制造业在未来必须完整掌握高知识密度，高附加值，高影响力的价值环节，从生产要素的维度重构产业组合，掌握核心的设计、核心的技术、核心的品牌资源，才能摆脱产业链低端的被动型，跃升到产业链的高端。目前空调行业已趋于饱和，格力集团应在现有技术基础上追求更高价值产品的研发，从而能够引领家电行业塑造新的产业结构，形成强大的竞争优势。

## 6 结论与启示

### 6.1 研究结论

本文从内部价值链与外部价值链角度出发,站在战略成本管理的视角对格力集团现行的价值链的各个环节进行深入分析。通过与同行业其他两家的数据进行对比,发现了企业目前的现状和存在的问题,提出了相应的解决对策。

面对中国家电行业发展的机遇和挑战以及企业运作模式的深刻变革,传统的成本控制理念、方法和标准已无法完全契合当前的企业发展需求。格力集团应以品质为支撑,以品牌为载体,坚定不移走品牌发展之路,不断加大科技研发投入,推动智能制造;加强品牌建设和营销推广,不断提升产品品质和竞争力,实现可持续发展和长期竞争力;依托核心优势,加强产业链纵深布局,把握产业链布局主动权;积极探索国际市场,提升国际竞争力,以显著的核心竞争力向着高质量发展方向破浪远航。

### 6.2 案例启示

为了适应快速变化的外部市场,获得持久的竞争优势,企业需要将注意力集中在制定竞争策略上,然而,传统的成本管理往往只关注于简单的降低成本。在实际中,当企业采取了不同的竞争策略时,要适时依据市场环境及时调整内部的生产结构从而获得竞争优势。同时,企业要健全管理机制,形成科学的管理模式,实现对成本的有效管理,减少成本费用,以获得更大的发展空间,提高自身行业竞争力。企业需要根据自身实际发展情况及社会发展情况,不断地优化成本控制工作,提高自身成本控制水平,从长远发展的角度来落实企业成本控制与管理工作,促进企业的可持续发展。

科学的成本管理有利于企业的良性健康发展,对企业至关重要。在市场经济持续发展的当下,企业成本管理的影响因素日趋复杂。因此,成本控制工作必须紧密围绕企业的发展目标进行调整与改进。同时,我们还需积极探索并实践更加高效的成本控制策略,以期在保障企业稳健运营的同时,实现成本的有效降低。只有这样,企业才能在中不被淘汰,最大程度获得发展和提升优势。

## 参考文献

- [1] Dekker. Henkel J. Complements and substitutes in profiting from innovation choice experimental approach [J]. *Research Policy*, 2013(05):28-31.
- [2] Herger and Morris. Value Stream Management[J]. *International Journal of Logistics Management*, 1993,9(1): 25-42.
- [3] Hilton, Beatty A. How does internal control regulation affect financial reporting[J]. *Journal of Accounting and Economics*,2010, (1):90-98.
- [4] Janice Keeler. Managing external content to maximize value and minimize costs[J]. *Information Outlook*, 2002, 6 (4).
- [5] Jeffrey F Rayport and John J. Sviokla. Mohn M. Sviokla. Exploiting the Virtual Value Chain [J]. *Harvard Business Review*,1995:78-79.
- [6] John Shank and Vijay Goindara. Vlachos, A hierarchical model of the impact of RFID practices on retail supply chain performance [J]. *Expert Systems with Applications*,2014(6).
- [7] Gang (Henry) Wu. The Cost Drivers, Revenue Drivers, and Value Chain Analysis in Strategic Management Accounting[J]. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, 2009, 9 (2).
- [8] Porter Hines. *Strategy and Excellent in the Supply Chain* [M]. London: Financial Times Prentice Hall,2000.
- [9] Pellet. Activity-based cost estimation in a push/pull advanced manufacturing system [J]. *International Journal of Production Economics*,2004.:22-41.
- [10] Rajasekhar and Upadhyaya. Cost Control in Consulting Engineering Firms[J]. *Journal of Management inEngineering*,2005(4) :11-32.
- [11] 陈嘉莉. 价值链分析是战略成本管理的核心[J]. *经济管理*, 2008, No. 453, No. 454 (Z2) :124-130.
- [12] 崔波. 互联网时代下小企业战略成本管理探讨[J]. *经贸实践*, 2016, (05) :46.
- [13] 陈婉珂. 基于价值链的企业战略成本管理探究[J]. *中国市场*, 2021, No. 1069 (06) : 70-71.
- [14] 戴德明, 何广涛. 基于价值链战略联盟的成本管理 [J]. *财务与会计*, 2005 (01) :29-31.

- [15] 郭成华. 战略成本管理中价值链分析的应用研究[J]. 中国外资, 2013, (20): 258.
- [16] 胡敏, 周雅美. 基于企业价值链的成本管理与控制[J]. 会计之友, 2012, (25): 38-39.
- [17] 胡雪莉. 基于价值链视角的战略管理会计研究[J]. 时代金融, 2013(03): 4+8.
- [18] 李云燕. 基于价值链会计理论的企业成本管理模式研究[J]. 企业研究, 2012, (22): 164-166.
- [19] 刘敏. 价值链会计在成本管理中的运用[J]. 财经界, 2014, (17): 226.
- [20] 卢婉君. 浅谈基于价值链的战略成本管理体系的构建[J]. 商, 2015, (29): 13-14.
- [21] 李澜. 浅谈基于价值链的战略成本管理[J]. 当代经理人, 2006, (12): 87.
- [22] 马延春. 浅探企业战略成本管理问题[J]. 中国商贸, 2014, (34): 30-32.
- [23] 乔鑫. 论价值链角度下的制造企业成本控制[J]. 行政事业资产与财务, 2014, (09): 121.
- [24] 戚光远, 张妍卓. 价值链视角下企业精益化成本管理探析[J]. 吉林省经济管理干部学院学报, 2014, 28(01): 13-16.
- [25] 屈鹏程. 试析基于价值链理论的成本管理模式[J]. 中国国际财经(中英文), 2017, (13): 229-230.
- [26] 孙娜娜, 陈海芹. 基于价值链的战略成本管理系统构建[J]. 现代商贸工业, 2009, 21(03): 20-21.
- [27] 王茂盛. 基于价值链的跨组织成本管理[J]. 财会通讯, 2016(17): 57-59.
- [28] 田晓川. 基于价值链的成长型中小企业战略成本管理[J]. 财会通讯, 2017, (26): 77-81.
- [29] 王朝娟, 王晓艳. 基于价值链的企业成本管理分析[J]. 中国证券期货, 2012, (01): 53-54.
- [30] 王满, 王越. 价值链战略成本管理[J]. 财务与会计, 2015, No. 487(07): 16-18.
- [31] 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.
- [32] 王蓉蓉. 基于价值链的战略成本管理研究文献综述[J]. 北方经贸, 2022, No. 450(05): 112-114.
- [33] 汪翼鹏. 价值链管理绩效评价体系初探[J]. 会计之友, 2015(15): 22-25.

- [34]覃稣舒,陶康胜,刘晏岑.基于社会价值链的青岛海尔战略成本管理优化研究[J].中小企业管理与科技,2023,(01):118-120.
- [35]肖福英.基于价值链的企业财务业务信息一体化研究[J].财会通讯,2017(01):101-104.
- [36]闫华红,吕牧.价值链视角下管理会计报告的改进[J].财会月刊,2015(28):20-22.
- [37]余绪缨,陈利南.一种降低成本的新视角——“设计成本中心”的研究[J].财务与会计,2007(17):22-23.
- [38]张士强,李菁菁,段化超.基于价值链的汽车制造企业成本管理模式[J].财会月刊,2015,(08):56-60.
- [39]赵天华.浅析我国石油企业战略成本管理[J].对外经贸,2012(08):118-119.
- [40]于雯,邱卫林.基于价值链的中小企业成本管理探析[J].中国经贸导刊(理论版)2018(11):50-51.
- [41]张颖.M公司价值链成本管理优化研究[D].长沙理工大学,2015.
- [42]曾立军.企业战略成本管理研究[J].中国中小企业,2023,(02):138-140.
- [43]张中彦.基于企业内部价值链的战略成本管理[J].企业技术开发,2016,35(06):21-22.
- [44]张继德,赵亚楠.企业战略成本管理在我国应用的现状、问题和对策[J].会计之友,2014,No.494(26):122-125.
- [45]温素彬,刘世兵.浅析企业材料采购成本控制策略[J].中国集体经济,2018(14):59-60.
- [46]王鑫.基于供应链的企业采购管理策略研究[J].企业改革与管理,2018(08):28-29.

## 后 记

衷心感谢我的指导老师。导师学识渊博，品德高尚，平易近人，在我学习期间不仅仅传授了做学问的秘诀，还传授了做人的准则，这些都将使我终生受益。在我毕业论文的写作过程中，老师始终给予我精心的指导和不懈的支持。他循循善诱的教导和不拘一格的思路给予我无尽的启迪。在此谨向老师致以诚挚的谢意和崇高的敬意。

同时，我也要向身边的同学表示感谢，因为论文中某些观点提出和他们的讨论是分不开的。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。我愿在未来的学习和研究过程中，以更加丰厚的成果来答谢以前关心、帮忙和支持过我的老师和同学。