

分类号 F203.9/1112  
U D C

密级 公开  
编号 10741



## MBA 学位论文

论文题目 数字化转型下海尔智家商业模式优化研究

研究生姓名: 邓嘉

指导教师姓名、职称: 周德良 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 组织与战略管理

提交日期: 2024年5月31日

## 独创性声明

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

学位论文作者签名： 邓嘉 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 周德良 签字日期： 2024.5.31

## 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： 邓嘉 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 周德良 签字日期： 2024.5.31

# **Research on business model optimization of Haier Smart Home under digital transformation**

**Candidate : Deng Jia**

**Supervisor: Zhou Deliang**

## 摘 要

随着数字化技术的快速发展，我国企业正面临着前所未有的商业环境变革。在这个背景下，为了适应新的商业环境并保持竞争力，企业需要不断地进行数字化转型。而对于海尔智家这样的家电企业而言，数字化转型已经不仅仅是一种选择，而是成为企业发展的必要手段。面对激烈的市场竞争，海尔智家亟需开启并深化数字化转型战略。这一举措不仅旨在通过数字化工具和技术全面提升运营效能，有效降低成本风险，并利用数字化技术优化商业模式，以实现对用户需求的实时响应和满足。同时，海尔智家将借助数字化手段提供更个性化、智能化的产品与服务，提升整体服务质量和客户满意度，从而紧跟消费趋势变迁，塑造差异化竞争优势，确保并强化其在市场中的地位。鉴此，本文选取海尔智家作为研究对象，探索数字化转型下海尔智家的商业模式优化问题。

本文对商业模式、数字化转型进行了文献评述，阐述了商业模式画布、价值链、企业核心能力等理论，选取海尔智家作为研究对象，通过调查研究剖析了数字化转型背景下海尔智家商业模式，进而深入探讨了海尔智家在数字化转型过程中商业模式的现状及其存在的问题，分析了问题产生的根源。在此基础上，本文进一步提出了针对海尔智家商业模式在数字化转型背景下的优化策略，针对商业模式画布客户、经营基础及财务三大模块提出优化策略，并辅以一系列保障措施，包括强化领导支持、优化组织架构、完善制度体系和加强技术应用等以确保优化措施行之有效。本文研究发现，海尔智家在数字化转型过程中所面临的多维度问题涉及商业模式画布中客户、经营基础、财务三个模块的问题。造成这些问题的原因可能在于：在快速变化的市场环境中，海尔智家对客户需求的洞察力、服务响应速度、灵活适应市场的能力需进一步改进，企业在追求技术创新的同时，忽视了以用户为中心的服务理念，合作伙伴间的协作不够紧密，对新技术尤其是大数据和 AI 的应用尚不充分，同时收入来源与成本结构管理等方面需进一步完善。面对数字化转型中的挑战，本文为海尔智家设计了多维度优化策略。在客户层面，通过深度挖掘用户需求提升产品吸引力，加大售后服务投入增强满意度，细分客户需求并强化市场调研，运用多元渠道模式实施精细化运营。在经营基础层面，以用户个性化需求为核心，构建反馈机制实现内外数据共享，并推进技术普及和信息全面化。在财务层面，通过深化数字化转型以优化收入结构，降低业务集中

风险，同时优化生产流程，降低成本与提高效率，从而全面提升经济效益与竞争力。本文的相关研究不仅进一步丰富和完善了商业模式理论，也为海尔智家商业模式的优化提供决策参考和理论指导。

**关键词：**数字化转型 海尔智家 商业模式优化 商业模式画布

## Abstract

With the rapid development of digital technology, Chinese enterprises are facing unprecedented changes in business environment. In this context, in order to adapt to the new business environment and remain competitive, enterprises need to continuously undertake digital transformation. For home appliance companies such as Haier Smart Home, digital transformation is not only a choice, but also a necessary means for enterprise development. Facing the fierce market competition, Haier Smart Home urgently needs to open and deepen the digital transformation strategy. This initiative not only aims to comprehensively improve operational efficiency through digital tools and technologies, effectively reduce cost risks, and use digital technology to optimize business models to achieve real-time response and satisfaction of user needs. At the same time, Haier Smart Home will use digital means to provide more personalized and intelligent products and services, improve the overall service quality and customer satisfaction, so as to keep up with the changes in consumer trends, shape differentiated competitive advantages, and ensure and strengthen its position in the market. In view of this, this paper chooses Haier Smart Home as the research object to explore the business model optimization of Haier Smart Home under the digital transformation.

This paper reviews the literature on business model and digital

transformation, expounds the theories of business model canvas, value chain and enterprise core competence, selects Haier Smart Home as the research object, analyzes Haier Smart Home's business model under the background of digital transformation through investigation and research, and further discusses the current situation and existing problems of Haier Smart Home's business model in the process of digital transformation. The root cause of the problem is analyzed. On this basis, this paper further proposes optimization strategies for Haier Smart Home's business model under the background of digital transformation, and optimization strategies for the three major modules of business model: customer canvas, business foundation and finance, and supplemented by a series of safeguard measures. It includes strengthening leadership support, optimizing organizational structure, improving institutional system and strengthening technology application to ensure the effectiveness of optimization measures. This paper finds that the multi-dimensional problems Haier Smart Home faces in the process of digital transformation involve three modules of the business model canvas: customer, business foundation and finance. The reasons for these problems may lie in: In the rapidly changing market environment, Haier Smart Home's insight into customer needs, service response speed, and flexibility to adapt to the market need to be further improved. While pursuing technological innovation, the enterprise ignores the user-centered service concept, the

cooperation between partners is not close enough, and the application of new technologies, especially big data and AI, is not enough. At the same time, the revenue source and cost structure management should be further improved. In the face of the challenges in digital transformation, this paper designs a multi-dimensional optimization strategy for Haier Smart Home. At the customer level, through in-depth exploration of user needs to enhance product attractiveness, increase after-sales service investment to enhance satisfaction, segmentation of customer needs and strengthen market research, the use of multi-channel mode to implement refined operations. At the basic level of operation, with the personalized needs of users as the core, the feedback mechanism is built to achieve internal and external data sharing, and promote the popularization of technology and comprehensive information. At the financial level, by deepening the digital transformation to optimize the revenue structure, reduce the risk of business concentration, optimize the production process, reduce costs and improve efficiency, so as to comprehensively improve the economic efficiency and competitiveness. The relevant research in this paper not only further enriches and improves the business model theory, but also provides decision-making reference and theoretical guidance for the optimization of Haier Smart Home's business model.

**Keywords:** Digital transformation; Haier Smart Home; Business model



optimization; Business model canvas

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的及意义 .....	2
1.2.1 研究目的 .....	2
1.2.2 研究意义 .....	3
1.3 研究内容及方法 .....	4
1.3.1 研究内容 .....	4
1.3.2 研究方法 .....	6
1.4 研究技术路线 .....	8
<b>2 文献综述与理论基础</b> .....	9
2.1 文献综述 .....	9
2.1.1 商业模式的相关研究 .....	9
2.1.2 数字化转型的相关研究 .....	11
2.1.3 数字化转型与商业模式关系的相关研究 .....	12
2.1.4 小结 .....	14
2.2 理论基础 .....	15
2.2.1 商业模式画布理论 .....	15
2.2.2 价值链理论 .....	16
2.2.3 企业核心能力理论 .....	17
<b>3 案例介绍</b> .....	19
3.1 海尔智家公司简介 .....	19
3.1.1 基本情况 .....	19
3.1.2 组织架构 .....	21
3.2 海尔智家公司经营环境分析 .....	21
3.2.1 宏观环境 .....	21
3.2.2 行业环境 .....	26
3.2.3 企业内部环境 .....	28

3.3 数字化转型下海尔智家商业模式分析 .....	32
3.3.1 客户模块分析 .....	32
3.3.2 经营基础模块分析 .....	35
3.3.3 财务模块分析 .....	37
<b>4 数字化转型下海尔智家商业模式现状调查、问题与成因分析 .....</b>	<b>40</b>
4.1 研究设计 .....	40
4.1.1 问卷调研 .....	40
4.1.2 员工访谈 .....	42
4.2 数据统计分析 .....	44
4.2.1 样本信息描述 .....	44
4.2.2 客户模块数据统计分析 .....	48
4.2.3 经营基础模块数据统计分析 .....	54
4.2.4 财务模块数据统计分析 .....	59
4.3 数字化转型下海尔智家商业模式存在问题分析 .....	61
4.3.1 客户服务不够系统 .....	61
4.3.2 经营基础不够夯实 .....	64
4.3.3 财务状况不够理想 .....	66
4.4 数字化转型下海尔智家商业模式问题的成因分析 .....	68
4.4.1 客户需求层面 .....	68
4.4.2 经营基础层面 .....	69
4.4.3 财务收支层面 .....	70
<b>5 数字化转型下海尔智家商业模式优化策略 .....</b>	<b>71</b>
5.1 客户模块优化策略 .....	71
5.1.1 数据驱动持续优化产品 .....	71
5.1.2 构建云边物联服务体系 .....	72
5.1.3 数字融合细析市场需求 .....	74
5.1.4 营销渠道全链路数字化 .....	75
5.2 经营基础模块优化策略 .....	77
5.2.1 深耕用户需求驱动智慧生活 .....	77

5.2.2 打造协作平台助推数据共享 .....	79
5.2.3 普及人工智能驱动服务升级 .....	80
5.3 财务模块优化策略 .....	81
5.3.1 业务多元化增加收入来源 .....	81
5.3.2 流程智能化实现降本增效 .....	82
5.4 小结 .....	84
<b>6 数字化转型下海尔智家商业模式优化的保障措施 .....</b>	<b>87</b>
6.1 强化领导支持 .....	87
6.2 优化组织架构 .....	88
6.3 完善制度体系 .....	88
6.4 加强技术应用 .....	89
<b>7 结论与展望 .....</b>	<b>91</b>
7.1 研究结论 .....	91
7.2 局限与展望 .....	92
<b>参考文献 .....</b>	<b>94</b>
<b>附录 I 调查问卷 .....</b>	<b>102</b>
<b>附录 II 访谈大纲 .....</b>	<b>105</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>107</b>

# 图目录

图 1.1	本文的技术路线	8
图 2.1	商业模式画布	16
图 2.2	价值链模型	17
图 3.1	网络组织架构	21
图 3.2	我国 GDP 增速分季度同比 (%)	23
图 3.3	2022 年城镇居民人均可支配收入与城镇居民人均可支配收入	24
图 3.4	2013-2022 年城镇人口和乡村人口 (万人)	25
图 3.5	网民规模和互联网普及率	26
图 3.6	海尔智家员工构成比例	29
图 3.7	三大白色家电营业收入增长率 (%) 对比	30
图 3.8	2019H1-2023H1 海尔智家研发费用	31
图 3.9	2023 年 H1 海尔智家经营构成	32
图 3.10	海尔智家全球型品牌矩阵	33
图 3.11	海尔智家客户关系管理系统	34
图 3.12	2023H1 海尔智家按产品主营构成分析	35
图 3.13	2023H1 海尔智家按地区主营构成分析	36
图 3.14	2023 年上半年全球智慧家庭发明专利排行榜 (TOP100) 前十名	36
图 3.15	海尔智家全产业链上下游布局	37
图 3.16	2007H1-2023H1 海尔智家主营收入构成 (产品)	38
图 3.17	2021Q1-2023Q2 海尔智家管理、销售、研发与营收比	39
图 4.1	样本的年龄结构	46
图 4.2	样本的学历结构	46
图 4.3	样本的职位分布结构	47
图 4.4	样本的工作年限结构	47
图 4.5	受访者对海尔智家在“价值主张”产品与服务方面的评价	62
图 4.6	受访者对海尔智家在“客户关系”客户沟通方面的评价	62
图 4.7	受访者对海尔智家在“客户细分”用户需求方面的评价	63
图 4.8	受访者对海尔智家在“渠道通路”营销渠道方面的评价	64

图 4.9 受访者对海尔智家在“关键业务”互联网服务方面的评价 .....	64
图 4.10 受访者对海尔智家在“重要合作”关系稳定性方面的评价 .....	65
图 4.11 受访者对海尔智家在“核心资源”技术水平方面的评价 .....	66
图 4.12 受访者对海尔智家在“收入来源”资金支持方面的评价 .....	67
图 4.13 海尔智家 2020H1-2023H1 销售、管理、研发费用率 .....	67
图 4.14 受访者对海尔智家在“成本结构”成本控制方面的评价 .....	68
图 5.1 物联网智慧客服大数据平台 .....	73
图 5.2 基于智家大脑的智慧家庭管家服务 .....	79
图 5.3 海尔智家 2021Q2-2023Q2 四费费率 .....	84

# 表目录

表 3.1	截至 2022 年国家层面有关家电行业的政策重点内容解读 .....	22
表 3.2	海尔智家五大供应商 .....	27
表 3.3	海尔智家的客户细分 .....	34
表 4.1	Cronbach 信度分析 .....	42
表 4.2	效度检验 .....	42
表 4.3	企业访谈情况记录表 .....	44
表 4.4	样本基本信息 .....	45
表 4.5	关于海尔智家在价值主张方面的认识问卷调查结果统计 .....	48
表 4.6	关于海尔智家在客户关系方面的认识问卷调查结果统计 .....	50
表 4.7	关于海尔智家在客户细分方面的认识问卷调查结果统计 .....	51
表 4.8	关于海尔智家在渠道通路方面的认识问卷调查结果统计 .....	53
表 4.9	关于海尔智家在关键业务方面的认识问卷调查结果统计 .....	54
表 4.10	关于海尔智家在重要合作方面的认识问卷调查结果统计 .....	56
表 4.11	关于海尔智家在核心资源方面的认识问卷调查结果统计 .....	57
表 4.12	关于海尔智家在收入来源方面的认识问卷调查结果统计 .....	59
表 4.13	关于海尔智家在成本结构方面的认识问卷调查结果统计 .....	60
表 5.1	数字化技术支持的海尔智家线上全方位布局 .....	76
表 5.2	海尔智家 2022Q1-2023H1 财报利润表 .....	83

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

随着数字技术的广泛应用，数字化转型已成为全球企业竞争的核心。数字经济的崛起为经济社会带来了新的领域和动力，数字经济和实体经济的深度融合也成了产业发展的必然趋势<sup>[22]</sup>。习近平总书记在党的二十大报告中指出，“加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合”。我国政府提出了“数字中国”战略，旨在通过数字化手段提升国家治理能力和经济发展水平。在这种背景下，各行业企业需要积极掌握和利用数字经济发展的机遇，加快数字化转型的步伐<sup>[78]</sup>。数字化转型是当代企业适应经济发展趋势、提升竞争力的必然选择。企业在进行数字化转型的过程中，首要任务是对数字化转型的意义有深刻的理解，这就包括了如何有效地应用数字化技术来改造和优化业务流程，以及如何调整组织结构以适应数字化运营模式<sup>[27]</sup>。同时，企业应当充分预见到数字化转型可能会遭遇的一系列问题，例如如何确保数据安全，如何及时跟进快速迭代的技术更新，以及如何培养和引进足够的数字化人才以支持转型所需。在当前全球经济形势下，数字经济已成为推动经济增长和社会进步的关键引擎。据预测，未来十年全球数据总量将呈现数倍增长，数字技术的应用将深入到企业发展的各个环节，成为驱动企业创新与竞争力提升的核心要素。因此，对于任何期望在未来竞争格局中立足的企业而言，积极投身数字化转型乃是顺应时代潮流、捕捉巨大商业机遇的明智之举。这意味着企业必须紧跟数字经济时代的发展脉络，主动寻求商业模式的优化革新，通过数字化转型实现客户管理、经营基础、财务收支全方面的提升，从而在瞬息万变的市场环境中持续保持竞争优势和健康发展态势。

家电行业作为我国制造业的重要领域之一，近年来在人口增长、房地产调控等因素的影响下，产品保有量持续增长，但产品需求趋于饱和，消费者需求多样且变化频繁。另一方面，数字技术的高速发展，为家电企业提供了新的机遇，但同时也带来了新的挑战。面对市场环境的变化，家电企业亟须通过数字化转型，降低成本、提高效率，提升核心竞争力。“中国制造 2025”及相关制造业政策均强调了数字技术与制造业的融合，并通过分层次推进智能制造战略，不断提升



行业整体数字化水平。此外，我国也通过不断增强减税降费力度，为制造业实现稳定快速发展提供了有力支持，为家电制造业数字化转型提供了良好的外部环境<sup>[41]</sup>。通过数字技术优化运营管理，帮助家电企业更准确地了解客户需求，提供更好的产品和服务。利用云计算、人工智能等数字技术，可以提高效率、降低成本、提高盈利能力，增强企业在市场上的竞争力。总体而言，主动推进数字化转型是家电企业应对未来挑战、实现可持续发展的重要举措<sup>[95]</sup>。

海尔智家，这家于 1984 年成立的全球家电巨头，旗下拥有海尔、卡萨帝、GE Appliances 等知名品牌，产品线覆盖冰箱、洗衣机、空调、厨电等多个领域。多年的努力让海尔智家在全球范围内建立起完善的生产、销售和服务网络，稳固了其在家电市场的领导地位。但面对激烈的市场竞争和行业变革，海尔智家意识到传统的发展模式已无法满足现代需求，因此决定踏上数字化转型的征程。在国家宏观环境、行业中观环境和公司微观环境的共同作用下，海尔智家开启了数字化转型之路。鉴于此，本文探究数字化转型下海尔智家商业模式的现状和问题，探究数字化转型下海尔智家应如何进一步进行商业模式的优化，以帮助该企业在保持地位的同时继续引领市场，抢占更大的市场和盈利空间，从而有效地保障自身的可持续发展。

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

本研究旨在探索和解析数字化转型在海尔智家商业模式存在的问题及其优化商业模式的策略，具体表现为以下三个方面。其一，理解并揭示数字化转型如何渗透并重塑海尔智家的产品设计与创新、服务模式升级、市场布局重构、财务管理效能提升及客户关系管理体系，从而从根本上优化其商业模式，并显著提升海尔智家在市场中的核心竞争力。其二，通过深入研究和实例分析，探讨数字化转型为海尔智家商业模式优化创造的广泛机会时伴随而来的挑战，如制度的优化、高额的技术研发投入、组织架构及人才配置调整等，从而为海尔智家制定和执行商业模式优化的具体措施提供实证依据和策略建议。其三，借鉴和提炼海尔智家在数字化转型过程中的成功经验与实践策略，旨在提炼出一套具有普适性和推广

价值的数字化转型理念与方法论，以期能为其他正在寻求转型升级的企业提供精准对标和学习借鉴。通过分享和传播海尔智家如何利用数字化技术赋能价值链、打通各环节间的交互通路，有效执行商业模式优化方案，实现企业经营效率的最大化提升，并通过价值链上下游的资金良性循环，支持产品研发、采购等上游环节，以满足消费者愈发多元化和个性化的需求，推动企业在数字经济时代中突破原有束缚，实现更快更好的发展。

### 1.2.2 研究意义

本文基于商业模式画布理论、价值链理论、企业核心能力理论等，总结数字化转型下制造型企业商业模式优化的必要性和可行性。通过对海尔智家的案例研究，分析其商业模式和经营现状，丰富商业模式优化方面的研究，并为企业优化商业模式提供一定建议。本文具有理论与实践意义两方面：

#### （1）理论意义

本文通过探究海尔智家在数字化转型背景下商业模式的优化，丰富了现有的商业模式理论。在分析数字化转型对海尔智家商业模式和核心竞争力的影响时，本文采纳了商业模式画布理论、价值链理论以及企业核心能力理论，进一步拓展了这些理论的应用范畴。同时，本文为理解数字化转型与商业模式之间的关系提供了新的视角和理论支撑。通过案例研究海尔智家，本文揭示了数字化转型对商业模式的影响机制，为其他企业在应对数字化转型和商业模式优化时提供了理论依据。

#### （2）实践意义

本文研究具有实践意义，通过总结海尔智家在数字化转型过程中的经验与对策，为其他企业提供了有益的借鉴。这些经验不仅可以帮助其他企业理解和应对数字化转型带来的挑战和机遇，为企业制定有效数字化转型策略的依据，而且有助于家电行业更好地进行数字化转型，适应数字技术的普及与发展带来的市场变化。此外，本文的研究还有助于海尔智家优化商业模式，重构价值链，提高运营效率的同时提升自身核心竞争力和可持续发展能力。

## 1.3 研究内容及方法

### 1.3.1 研究内容

本文以海尔智家为对象，运用商业模式画布理论、价值链理论、企业核心能力理论，借助文献整理、调查研究与案例分析对数字化转型下海尔智家商业模式画布的客户模块、经营基础模块及财务模块进行综合分析评价，剖析商业模式存在问题及形成原因，在此基础上提出商业模式优化策略和保障措施。

第 1 章，绪论。本章简要介绍了本文的研究背景，阐明了研究目的及意义，并对本文的研究内容及方法（包括文献研究法、调查研究法和案例研究法）、技术路线进行了介绍。

第 2 章，文献综述与理论基础。首先，本章从商业模式的相关研究、数字化转型的相关研究、数字化转型与商业模式关系的相关研究三个方面，梳理了国内外相关文献。然后，对已有研究进行分析，并指出其存在的空缺和不足，以确定研究的突破点。最后，本章介绍了商业模式画布理论、价值链理论和企业核心能力理论，这些理论与数字化转型下海尔智家的商业模式相吻合，为数字化转型下海尔智家商业模式的优化策略分析提供了理论基础。

第 3 章，案例介绍。首先，介绍海尔智家公司的基本情况，包括公司成立时间、主要业务、经营范围等。其次，分析海尔智家公司所处的经营环境，宏观环境方面，包括政治、经济、社会、技术等方面的因素；行业环境方面，包括供应商的讨价还价能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力、潜在竞争者进入的能力、购买者的讨价还价能力等方面的因素；内部环境方面，包括公司的人力资源、财务资源、核心能力、营销能力等方面的因素。最后，通过查阅资料，结合价值链理论与企业核心能力理论，对数字化转型下海尔智家商业模式的现状进行描述。本章的研究内容旨在全面了解海尔智家公司的基本情况、经营环境和商业模式现状，为后续的研究提供基础。

第 4 章，数字化转型下海尔智家商业模式现状调查、问题与成因分析。本章主要研究数字化转型下海尔智家商业模式的现存困境及原因分析。首先，根据商业模式画布理论设计调查问卷，在调查问卷的基础上，对海尔智家的高层管理者、中层管理者、基层管理者以及一线员工进行了访谈。其次，了解海尔智家商业模

式的客户模块、经营基础模块和财务模块存在的问题，包括价值主张、客户细分、客户关系、渠道通路、关键业务、核心资源、合作伙伴、收入来源和成本结构等方面。最后，探讨海尔智家商业模式存在问题的原因，为后续研究提供基础。

第 5 章，数字化转型下海尔智家商业模式优化策略。本章集中探讨了数字化转型背景下，海尔智家商业模式优化的三大关键模块，分别是客户模块、经营基础模块和财务模块。在客户模块方面，海尔智家注重以数据为核心驱动力，优化产品设计，打造出贴合细分市场需求的品牌矩阵，并着手构建云边物联服务体系，以实现线上线下无缝对接，全面提升客户体验。同时，海尔智家积极推动营销渠道的全链路数字化转型，通过线上与线下资源的深度融合，进一步增强客户粘性与满意度。在经营基础模块的优化策略上，海尔智家始终坚持以用户需求为导向，着力推动智慧生活的创新与发展，通过深入了解和挖掘消费者需求，不断创新产品功能和服务方式。同时，海尔智家构建起跨部门、跨领域的协作平台，推动内外部数据的共享流通，并积极普及人工智能技术在业务流程中的应用，以实现服务品质的整体跃升。财务模块的优化工作则聚焦于产品智能化与流程智能化两个层面。通过产品智能化，海尔智家增加了新的收入来源和盈利点，同时，通过流程智能化的改革，大幅降低了运营成本，提高了工作效率，使得企业在经济效益上取得了实质性的提升。

第 6 章，数字化转型下海尔智家商业模式优化的保障措施。本章基于海尔智家商业模式优化策略，提出四个关键的保障手段，即强化领导支持、优化组织架构、完善制度体系和加强技术应用。这对于海尔智家在数字化转型过程中实现商业模式的深度优化和全面提升具有重要意义。它们不仅能促使海尔智家在转型过程中克服挑战，顺利实现商业模式的迭代升级，还能进一步增强企业的市场竞争力，提高盈利能力，从而在数字化时代下市场的激烈竞争中保持领先地位，实现可持续发展。

第 7 章，结论与展望。本章主要对研究结果进行概述。海尔智家在数字化转型过程中，通过系统性地实施客户、经营基础和财务模块的优化策略，以及配套的保障措施，成功地完成了商业模式的优化升级，显著提升了企业的竞争力和盈利能力。这些深入的研究成果不仅充实了商业模式理论在数字化转型领域的实践应用，更为家电行业以及其他相关产业的数字化转型提供了宝贵的实战经验和理

论参照。展望未来，海尔智家的数字化转型实践将继续发挥示范作用，为业界提供借鉴，共同推动各行各业在数字化转型的道路上攀向新的高峰。

### 1.3.2 研究方法

#### （1）文献研究法

文献研究法是围绕着选定的研究目的或者研究课题，通过研读相应的参考文献来获取理论支持，达到全面而正确地理解并掌握所要研究问题的目的的一种方法。本文运用文献研究法，通过中国知网、维普、万方、百度学术等多个知名文献检索平台进行了关键词检索，系统地搜寻并深入分析了百余篇关于商业模式、数字化转型以及智能家居领域的学术文献，积累了丰富的文献资源，涵盖了商业模式和数字化转型研究的众多方面。在本文的第二章，对收集到的文献进行了详尽的综述与深入分析，目的在于全面回顾和梳理商业模式与数字化转型领域的研究进展、重要发现以及理论演变过程。这一过程不仅为本文的研究内容的确立提供了有力的证据支持和理论依据，同时也帮助笔者形成了对研究领域的深入理解和全面认知。

#### （2）调查研究法

调查研究法通过向被调查者发放问卷或面对面采访的方式获取相关信息来获得大量数据与丰富的研究信息，是一种收集和分析数据的研究方法。而且可以将收集的数据进行统计分析，得出客观结果，为研究结论提供支持。同时，调查研究法还能够收集不同被调查者的观点和意见，进行对比分析，得出更全面的结论。通过调查研究法，本文收集了海尔智家在实际运营中的大量一手数据，在第四章中，通过精心设计的问卷调查和深入访谈，结合统计研究结果，对海尔智家商业模式的客户、经营基础及财务模块所存在的问题进行了全面梳理。同时，深入分析了这些问题产生的原因，并据此提出了具有针对性的商业模式优化策略和保障措施，这一研究过程确保了数据收集的客观性和分析的准确性，为海尔智家的未来发展提供了科学、客观的数据支持。

#### （3）案例研究法

案例研究法一般指个案研究法，是一种深入、细致、长期的调研方法。该方法专注于对某一特定个体、群体或组织进行持续性的跟踪调查，旨在全面剖析其

行为发展变化的整个过程。该研究方法能够深入了解研究对象在不同时间点的状态与特征，以及其发展脉络和影响因素，从而为相关决策和研究提供有力支持。本文运用案例研究法，聚焦海尔智家这一企业，在数字化转型的背景下对其商业模式进行了分析。通过查阅相关资料，在第三章中对海尔智家在数字化转型阶段商业模式现状进行分析，本文揭示了商业模式在数字化转型过程中商业模式的动态演变过程和内在规律。在文献研究和数据分析的基础上，第四章结合海尔智家在数字化转型下商业模式的现状，重点探究了客户、经营基础和财务管理三大模块中存在的问题，为后续的优化策略提供了明确的指向。

### 1.4 研究技术路线

本文的研究技术路线如图 1.1 所示。

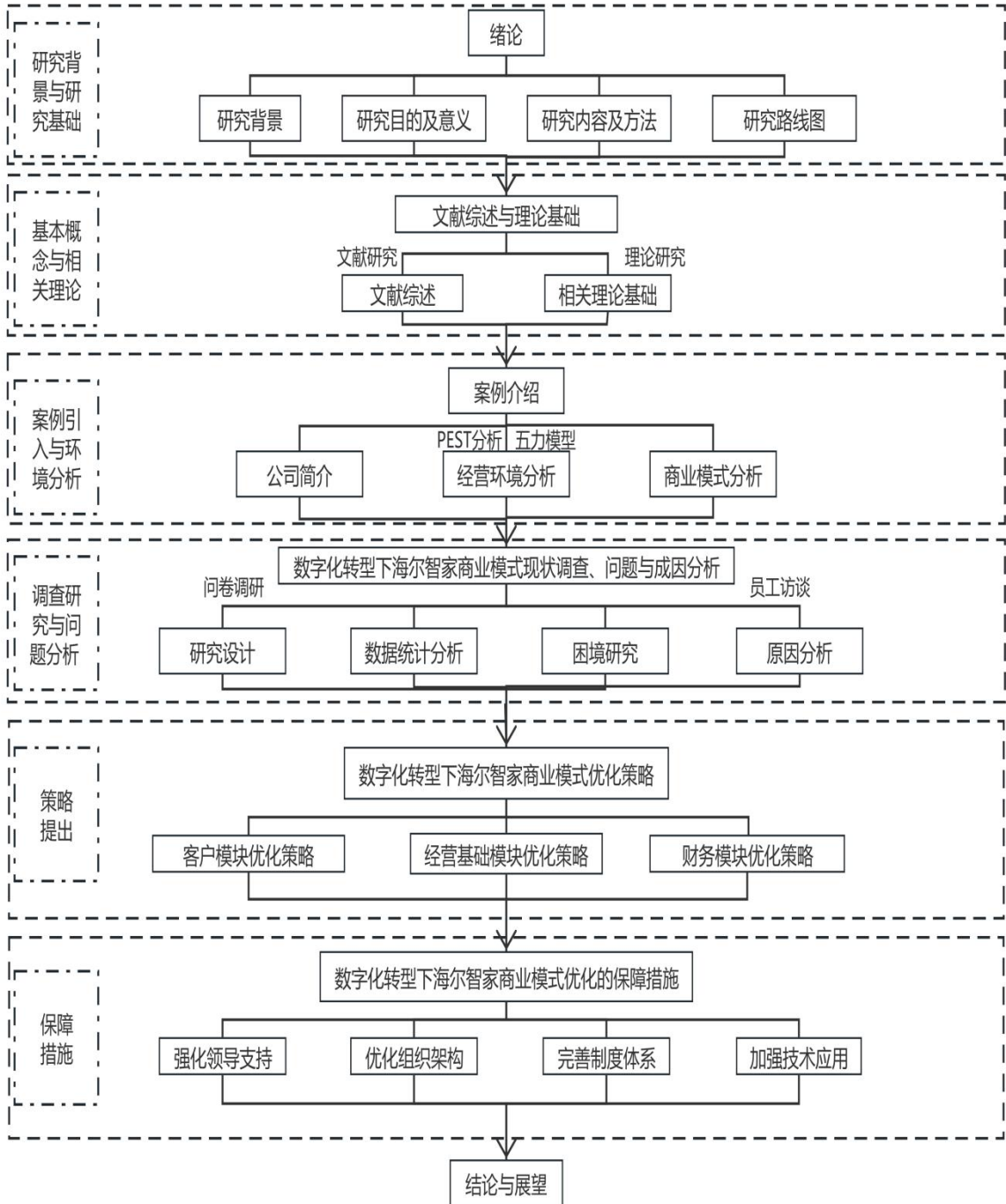


图 1.1 本文的技术路线

## 2 文献综述与理论基础

### 2.1 文献综述

#### 2.1.1 商业模式的相关研究

在商业模式研究的早期阶段，就有学者和专家着手进行系统性的分类工作，其中 Timmers 和 Rappa 是率先开展这一领域深入探索的人物之一。Timmers(1998)认为商业模式描述了一个组织如何创造、传递和捕获价值的过程，它包括产品、服务以及信息流的整合结构，并强调了商业模式在企业战略中的核心地位<sup>[17]</sup>。Rappa(2001)则从商业实践的角度界定了商业模式，他将商业模式定义为公司做生意的方法，即企业创造利润和获取收入的方式，以及支撑这种盈利模式的一系列业务活动、资源和伙伴网络关系<sup>[11]</sup>。随着市场环境和技术的发展，企业需要优化商业模式来应对变化，这涉及对客户需求的深入理解、资源的有效整合以及与各方合作伙伴的良好协作。工业物联网等新兴技术对制造业商业模式产生了深远影响，改变了价值主张、内部管理及客户关系等方面。

国内外学者对商业模式的研究丰富多样。Kiel(2017)等学者提出，工业物联网正深度影响制造业商业模式，体现在价值主张、内部基础设施管理以及客户关系等层面。这种影响主要由供应链驱动，特别是客户生产系统内的生产和流程优化。商业模式元素可能需因价值主张的改变而调整<sup>[9]</sup>。Salvador(2019)等学者发现，大规模定制市场成功的关键要素包括模块化产品、灵活自动化、灵活劳动力和有效工具包。为发挥这些要素的作用，公司需理解并满足客户需求，并反映在产品设计中<sup>[13]</sup>。Viciunaite(2020)认为，企业可将可持续性努力纳入商业模式要素，如关键资源、关键活动或关键合作伙伴，以充分利用这些努力。为充分展示这些努力，公司需采取对消费者有意义的方式，将可持续发展理念转化为实际行动<sup>[18]</sup>。Shepherd(2023)等学者的研究为商业模式的变化提供了一个扎根的认知框架，使利益相关者为价值创造和价值获取提供信息<sup>[15]</sup>。姚小涛(2017)强调商业模式作为企业盈利框架的重要性，并视其为一个生态系统<sup>[83]</sup>；张珺涵和罗守贵(2020)探讨了资源型和网络型商业模式对技术创新绩效的影响<sup>[87]</sup>；陈建新和赵小克(2021)基于大数据时代背景分析了零售商业模式的要素变革<sup>[25]</sup>；钱志



嘉和张瑞雪（2021）从价值定位、顾客关系等多个维度解析商业模式，强调盈利能力是商业模式成功运作的结果<sup>[58]</sup>；方奇凤和向永胜（2022）揭示了外部环境、企业组织和个人因素对商业模式优化实施路径的影响<sup>[32]</sup>。

商业模式优化是企业获得竞争优势的重要手段，许多学者在探究其影响因素。包括外部环境（如市场、技术、经济等）和内部条件（如企业资源、能力、战略等）。通过创新价值创造、价值主张和价值获取的方式，企业可以进行商业模式优化。例如，Thomas（2017）等学者开发了商业模式优化的新规模<sup>[16]</sup>。Bouncken（2017）等学者研究了企业规模、联盟经验等因素对企业商业模式优化价值获取的影响<sup>[4]</sup>。Benz（2022）提出，循环商业模式优化有助于企业转型、提高资源生产力和效率、促进可持续发展<sup>[1]</sup>。杨林（2021）等学者强调“互联网+”背景下商业模式优化与企业跨界成长之间的动态互动关系<sup>[80]</sup>。李文（2021）等学者提出制造企业应遵循创新价值主张→开拓目标市场→强化核心技术→促进资源整合→重构价值网络→创新盈利模式的路径进行商业模式优化<sup>[44]</sup>。吴凤颖和方贤洁（2023）指出科技期刊商业模式优化策略需考虑用户多元价值需求，实施平台化战略，吸引多元角色参与，形成价值共创，并利用先进技术提升平台效能<sup>[76]</sup>。朱沛宇（2023）等学者认为企业可通过跨界搜索和资源协作进行商业模式优化，获取外部知识和整合内外部创新资源来获取竞争优势<sup>[93]</sup>。王维（2023）等学者提出新颖型商业模式优化对新创企业组织韧性具有非线性影响，效率型商业模式优化能提高新创企业组织韧性，技术创新有助于强化商业模式优化与新创企业组织韧性的关联<sup>[71]</sup>。李盼盼（2023）等学者研究指出地区数字化水平对商业模式优化具有正向影响，吸收能力、适应能力和创新能力对商业模式优化均具有正向影响，且这些能力能调节地区数字化水平对商业模式优化的影响<sup>[42]</sup>。汪志红和周建波（2023）发现数字化能力在数字变异可供性与渐进性商业模式优化之间起完全中介作用<sup>[66]</sup>。

总之，商业模式及其创新是一个涉及多层面、多元要素的过程，企业必须不断调整优化商业模式以适应市场变化，满足客户需求，并通过技术创新、资源整合、跨界合作等多种方式推动商业模式优化，从而实现持续发展和竞争优势的构建<sup>[28]</sup>。然而，当前的研究仍存在一定的局限性，如未能全面考察所有影响因素、缺乏跨行业普适性的验证等，因此，未来的研究应更加注重从整体视角出发，结

合实证方法，对商业模式优化的全貌和复杂性进行更深入的研究和探索。

## 2.1.2 数字化转型的相关研究

数字化转型是随着信息技术的发展和企业实践的演进逐渐形成的。学者 George Westerman、Didier Bonnet 和 Andrew McAfee 在他们的合著书籍《导引数字化：将科技融入企业变革（“Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation”）》中对数字化转型进行了深入研究和阐述<sup>[20]</sup>。该书于 2014 年出版，被视为数字化转型研究的重要参考文献之一。数字化转型是指企业在数字化时代，为了实现数字技术与业务的深度融合，从而提高企业的运营效率、客户满意度和创新能力<sup>[88]</sup>。近年来，数字化转型已经成为企业实现可持续发展、增强竞争力的关键途径。数字化转型已经成为企业应对数字化时代的重要途径。研究者们对数字化转型的概念、发展趋势、企业实践等方面进行了深入研究，为企业实现数字化转型提供了理论支持和实践指导。然而，随着技术的不断发展，数字化转型仍然面临着新的挑战 and 机遇，需要企业持续关注和探索。

Gupta（2020）等学者提出，企业应在数字化转型时代，识别和优先排序可提升供应链管理（SCM）的关键数字化能力建设项目，以应对市场竞争和信息技术的快速发展。他们倡导企业应借助信息技术和数字化工具，以提高供应链管理的效率和竞争力<sup>[8]</sup>。Savi（2020）视数字转型为数字化和数字化之后的下一步，他们认为数字转型应通过将数字化和数字化视为组成部分来超越词汇上的歧义，并为数字化转型提供机会，同时也是提升灰色文献管理水平、提升其价值和重要性以及改进其可用性和可获取性的机会<sup>[14]</sup>。Bican（2020）等学者认为，数字化在实现联合国可持续发展目标方面发挥着关键作用。数字化商业模式、数字化转型、数字化创业等术语与数字化相互关联，通过数字化转型过程，数字化准备、数字技术和数字商业模式可以支持企业可持续发展<sup>[2]</sup>。Zhou（2021）等学者研究发现，数字化和供应链柔性是实现供应链可持续发展的重要因素。数字化可以提高供应链的透明度和效率，而供应链柔性则可以提高供应链的适应性和灵活性，从而更好地应对不确定性和风险<sup>[21]</sup>。

徐蒙（2020）强调，数字化转型是推动企业创新的重要力量，是企业创新的外在动因，而企业创新则是实现数字化转型的内在需求。企业应抓住数字经济时

代发展的契机，加快数字化创新转型<sup>[77]</sup>。王玉伟（2023）等学者认为，传统流通行业应加速数字化转型，数字化转型有利于提高企业创新资源配置效率，产生营收和利润倍增的效果<sup>[73]</sup>。邓郴宜和万勇（2023）认为，企业数字化转型能显著提高其全要素生产率，为缓解融资约束和提高内部控制质量发挥中介作用，对不同所有权的企业和非国有企业、成熟期企业中效果更强<sup>[29]</sup>。罗鹏（2023）等学者认为，数字化转型是企业高质量发展的重要途径，经济政策不确定性会促进企业进行数字化转型，企业应充分发挥数字化转型的积极效应，重视数字化协同转型<sup>[51]</sup>。巫强（2023）等学者认为，企业数字化转型动机包括提高效率、降低成本、提高客户满意度和增强竞争力，但这些动机对多元化转型路径的促进作用存在异质性<sup>[75]</sup>。王玉燕和张静娟（2023）认为，营商环境优化能显著促进制造业企业数字化转型<sup>[74]</sup>。朱晓琴和罗兰（2023）认为，数字化转型和产业链自主可控对实体经济发展具有显著促进作用，并在东部地区和中西部地区具有不同的影响。因此，应加大数字人才供给，加速推进数字化转型<sup>[94]</sup>。

大多数国内外学者的研究表明，数字化转型对企业高质量发展具有重要意义，能够带来多方面的积极影响。学者们普遍强调数字化转型对企业的重要性及其影响，但主要关注数字化转型对企业的总体影响，较少探讨其实施方法和策略。现有研究存在一定局限性。一方面，个案研究样本有限，难以普遍适用。另一方面，研究方法上的短板也影响结论的可靠性。例如，部分研究采用问卷调查方法收集数据，难免存在主观因素影响结果。数字化转型是一项系统工程，其实施需要根据企业实际情况制定具体方案。本文结合数字化转型的背景，深入研究海尔智家的实施路径、各阶段关键节点与难点、企业文化与组织调整在转型中的作用，以及数字技术与管理模式如何协同推进转型，有利于指导企业更好实施数字化转型，提升其效果。

### 2.1.3 数字化转型与商业模式关系的相关研究

商业模式是企业能够持续产生盈利的核心，而商业模式优化则是企业在激烈的市场竞争中实现商业模式的革新与重塑。数字化转型作为企业生存与发展的必然趋势，对于商业模式优化起着决定性的影响<sup>[56]</sup>。数字化转型是指企业通过应用数字技术，对生产、营销、管理等方面进行重塑，从而实现业务流程、组织架构、

管理模式等方面的变革。而商业模式优化则是指企业在面对内外部环境变化时，通过重新设计商业模式，以实现市场份额、盈利能力、企业竞争力等方面的提升。学者们普遍认为数字化转型能够为商业模式优化提供技术支持，促进企业的优化发展。但两者之间的关系并非简单的线性关系，而是相互作用、相互影响的。

Watanabe (2018) 等学者通过分析数字经济下所有行业共有的商业特点，发现利用数字经济建立一个具有创意的商业模式对企业的发展具有重大影响<sup>[19]</sup>。Biloslavo (2020) 等学者强调了数字技术在发展新的可持续商业模式中的潜力，并指出商业模式的合法性对于创新的支持至关重要<sup>[3]</sup>。Chen (2021) 等学者探讨了数字化服务化商业模式的转变，认为制造公司需要构建由供应商、分销商、合作伙伴和客户组成的生态系统价值交付系统，以实现智能解决方案的价值主张<sup>[6]</sup>。Rummel (2021) 等学者指出数字化转型要求制造企业在提供新产品和服务的同时进行创新，并建立数字化商业模式创新 (BMI) 流程以保持竞争力<sup>[12]</sup>。Do Vale G (2021) 等学者认为商业模式创新 (BMI) 是一个实现和涌现相互交织的过程，高层管理人员的设计新 BM 以及组织内部较低层管理者的微观层面拼凑实践都发挥着重要作用。高层管理人员在设计新 BM 时，可能会通过使用微观层面的拼凑实践来改进实施阶段<sup>[7]</sup>。Broccardo (2023) 等学者探讨了数字化与可持续商业模式 (SBM) 之间的联系，他们认为数字工具可以帮助公司将其当前的商业模式转变为可持续发展<sup>[5]</sup>。

尹金和张原 (2020) 认为数字化内核是指借助数字技术对企业整体架构进行重塑，以实现业务和管理的更高效率和协调性。这种重塑包括企业的运营方式、管理模式和商业模式<sup>[85]</sup>。张宇和张艳 (2020) 指出数字经济被视为一种与传统经济不同的新经济形态，其生产要素包括数据、资本、劳动和土地。在数字经济下，数据需要被转换为信息并转化为价值，以成为驱动经济运行和创新的生产要素<sup>[90]</sup>。易加斌 (2021) 等学者通过研究得出，数字经济的发展可以推动企业商业模式的转型，并改变供需结构以及生产要素和供需关系的相互作用与关联，从而激发新的价值主张、价值创造和传递机制以及价值获得方式，最终促进商业模式的创新<sup>[84]</sup>。钱雨和孙新波 (2021) 认为，在数字经济浪潮下，传统企业面临跨界颠覆和技术融合的趋势，数字化转型变得迫切。他们认为，数字技术为企业的商业模式开发和调整提供了机遇，数字商业模式被解构为数字价值主张、数字价值创造和

数字价值获取的架构系统。他们强调，数字赋能和商业模式创新在制造企业数字化转型中具有协同推进作用<sup>[57]</sup>。李文（2022）等学者提出，数字赋能和商业模式创新对制造业数字化转型具有协同推进作用<sup>[43]</sup>。李文（2022）等学者还通过研究指出，数字化转型背景下，商业模式创新是我国制造业转型升级的重要选择，商业模式构成要素间的多重互动关系对商业模式创新有影响，业务流程作为核心条件存在，与其他要素匹配可提高商业模式创新实现的可能性<sup>[45]</sup>。张振刚（2022）等学者提出，数字化转型对商业模式创新有显著的正向影响，知识管理在这个过程中发挥中介作用，而高水平的企业家导向会强化数字化转型与知识管理的关系，同时弱化知识管理与商业模式创新的关系<sup>[91]</sup>。贺正楚（2023）等学者发现，企业整体和制造过程的数字化转型能够提高创新效率，商业模式转型短期提升创新效率，长期影响为负。交易成本在企业整体和制造过程数字化转型与创新效率之间发挥部分中介效应，在商业模式转型与创新效率之间发挥遮掩效应<sup>[36]</sup>。刘洁和张雪梅（2023）提出，数字化转型对企业商业模式创新具有重要影响，而动态能力在数字化转型中发挥着关键作用<sup>[48]</sup>。

研究显示，数字化转型与企业现有商业模式的匹配程度越高，企业的整体运营效果和市场表现就越佳。在实际经营管理中，企业应高度重视并深入研究数字化转型与商业模式之间的内在联系及相互影响机制，因为这两者之间的互动决定了企业能否有效提升运营效率，实现绩效增长，以及达成高质量发展的目标<sup>[49]</sup>。在规划和执行数字化转型战略时，企业不应孤立看待数字化技术的引入与应用，而应将其与商业模式的优化紧密结合起来，视之为推动商业模式创新和升级的关键驱动力<sup>[40]</sup>。在数字化转型的全过程中，企业需要密切关注商业模式的变化，灵活调整数字化转型的策略与路径，以确保其与商业模式的进化同步进行，从而最大限度地发挥数字化转型的积极作用<sup>[55]</sup>。

#### 2.1.4 小结

数字科技的发展对传统商业模式产生深远影响，但企业成功融合数字科技与商业模式仍面临挑战<sup>[72]</sup>。商业模式优化是以用户需求为核心，改造和升级原有模式，是企业长期发展、提高竞争优势的重要途径。现有研究主要从不同角度研究商业模式的构成要素，但结合数字经济的时代特性，利用自身资源能力优化商业

模式的研究相对较少。在数字化时代，企业需调整一系列结构，突破原有的价值创造边界，设定新规则，以建立持续稳定的竞争优势<sup>[79]</sup>。本文以海尔智家为研究对象，运用理论分析其现有的商业模式，通过文献研究法、调查研究法及案例分析法，提出数字转型下海尔智家商业模式优化的策略，旨在帮助该企业抢占更大的市场和盈利空间，从而有效保障自身的可持续发展。本文研究的内容也希望能作为数字化转型下的制造型企业商业模式优化提供一定的参考依据。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 商业模式画布理论

商业模式是指一个企业如何创造、传递和捕获价值的基本原理，是企业赚钱的方法论。本文运用商业模式画布，使抽象的商业模式概念变得具体、可视化，便于沟通和迭代，以适应不断变化的市场环境，是商业模式设计和优化过程中不可或缺的实用工具。因此，商业模式画布理论在本文的相关研究中发挥了重要的作用，为企业的商业模式优化提供了有力的支持。

商业模式画布理论是一种系统化、直观且可操作的方法，由 Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 在《Business Model Generation（商业模式新生代）》一书中首次提出<sup>[10]</sup>。商业模式画布通过将商业模式呈现在一张可视化的画布上，企业领导者和决策者能够更加清晰、透彻地掌握自身的商业模式特征和运行机理，从而有目的地针对每一个构成要素进行精细化优化，形成更为高效、独特且具有长期竞争力的商业模式架构。该理论的核心在于提供了一种结构化的工具，这套工具能够系统性地剖析企业的商业模式，使其不再抽象难解，而是转化为易于理解和操作的九个关键构成板块（如图 2.1 所示）。这九个基本要素涵盖了商业活动的各个方面，从企业所聚焦的关键业务流程到不可或缺的核心资源，从建立合作网络到明确的价值主张设定，从细致划分的客户群体到精心维系的客户关系，再到选择恰当的渠道通路，以及确立稳定的收入来源和控制合理的成本结构。在本文所开展的相关研究中，商业模式画布理论扮演了重要的分析框架角色，不仅有利于精确描述和解析商业模式的本质，还提供了改造和升级现有商业模式的实际策略。研究通过对商业模式画布九个要素的深度探究，能够对应分析企业在关键业务领域的执行力、资源配置的合理性、价值主张的独特性与吸引力等方面的

表现优劣，由此形成的分析成果对本文研究具有极高的参考价值和指导意义。

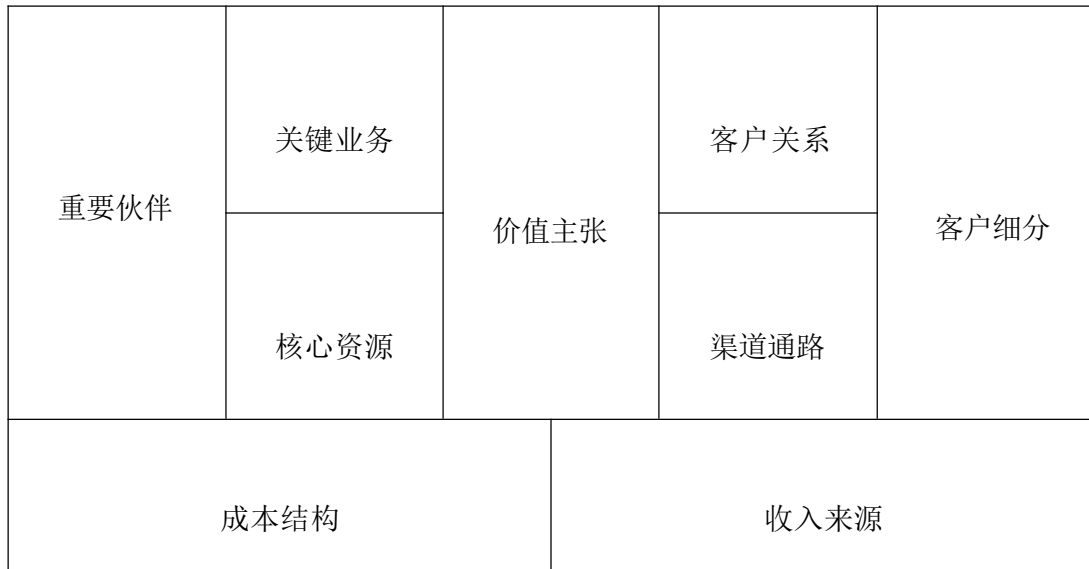


图 2.1 商业模式画布

### 2.2.2 价值链理论

价值链理论由 Michael Porter 在 1985 年提出，研究企业内部价值创造活动的关联性和行业价值链的结构规律。该理论的提出背景是为了深入了解企业内部活动的价值创造过程，以及探索企业在行业价值链中的位置和竞争优势。价值链理论是一种非常有用的战略分析工具，主要包括两大部分：基本活动和支持活动，如图 2.2 所示。基本活动包括原材料采购、生产加工、产品销售和分销以及售后服务等与产品或服务直接相关的活动；支持活动包括企业内部的技术研发、人力资源管理、采购、基础设施以及企业的行政管理等与产品或服务间接相关的活动。波特认为，企业内部活动相关性、价值链重构、核心竞争力以及商业模式都包含在价值链理论中。

在当今数字经济时代背景下，家电制造业企业正面临前所未有的挑战，传统的价值链结构由于各环节间传递效率低下，无法有效适应快速变化的市场环境和消费需求，这无疑会对企业的长远发展和市场竞争力产生消极影响。因此，家电制造业企业急需对价值链的各个环节进行全面审视与重构，包括采购、生产、销售、研发、售后服务等核心业务活动，通过引入先进的流程再造理念和技术手段，打破原有环节间的壁垒，大幅提升协同效率<sup>[86]</sup>。在本文中，价值链理论为海尔智

家提供了有力的理论依据和实践指导,使其能够在不断变化的市场环境中审视并重构自身的价值链结构。通过科学合理优化产业链布局和资源配置,海尔智家得以实现降本增效,在激烈的市场竞争中稳固并提升了自身的市场地位。

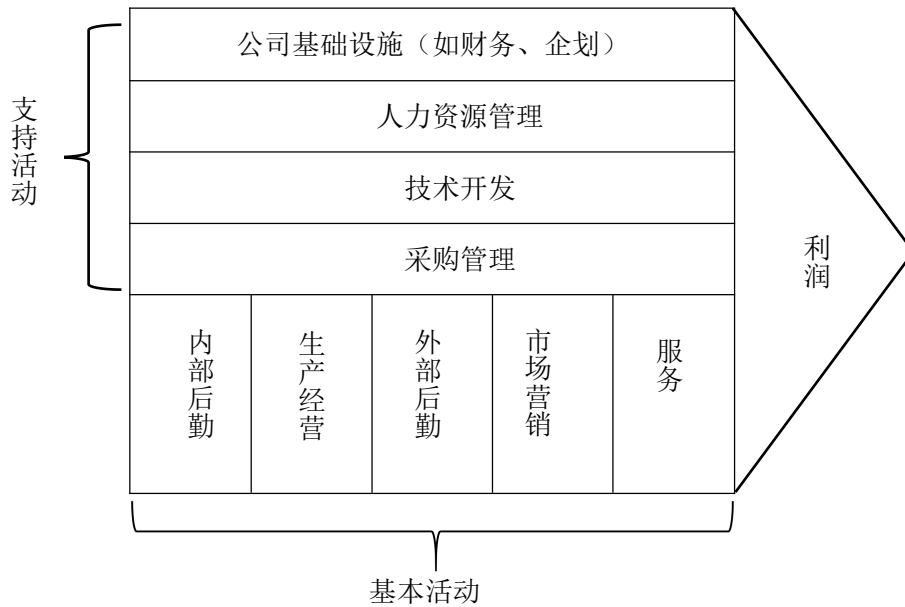


图 2.2 价值链模型

### 2.2.3 企业核心能力理论

企业核心能力理论由美国学者 C.K. Prahalad 和 G. Hamel 在 1990 年提出。该理论的提出背景是在竞争激烈的市场中,企业需要构建独特的、难以模仿的核心能力来获取持续的竞争优势。企业核心能力理论的内容主要包括以下几个方面:独特性、持久性、延展性和难以替代性。该理论强调企业应选择和明确核心能力,关注客户价值增值和消费者需求满足,同时兼顾资源的有效分配和能力在竞争中的作用。建立核心能力需要关注发明专利、专业人才资源、技术资源、特许经营资源等要素,而保护核心能力需要长期投入并防止被窃取和超越。

本文采用企业核心能力理论,海尔智家的核心能力主要包括跨境并购与整合能力、全球协同赋能、技术创新与研发能力、持续改进与优化、全球视野与本地化运营、生态品牌建设与合作以及用户导向的企业文化。本文旨在揭示海尔智家如何在既有商业模式中发掘、培育并不断提升这些核心能力。海尔智家不仅需要



关注核心技术的研发与创新,而且应当积极探索市场营销策略、组织管理模式等,使得这些核心能力在实际应用中不断得到拓展和深化,从而进一步稳固和提升了其在市场中的领先地位。

## 3 案例介绍

### 3.1 海尔智家公司简介

#### 3.1.1 基本情况

海尔智家全称为海尔智家控股有限公司，是海尔集团旗下的重要子公司，主要负责集团家电业务。海尔智家自 1984 年创立以来，总部设在山东青岛。海尔智家是四地上市的大型家电企业，于 1993 年在上海证券交易所上市，股票代码为 600690.SH；2018 年在法兰克福交易所挂牌，股票代码为 690.D；2020 年在香港证券交易所上市，股票代码为 6690.HK<sup>[64]</sup>。

数字化转型背景下海尔智家在中国市场提供全品类的家电产品，并利用海尔智家 APP、三翼鸟 APP 及线下体验中心提供增值服务。这些服务共同构成了智慧家庭解决方案，满足了用户在不同生活场景的需求。三翼鸟品牌主要推进“智家大脑、场景方案、设计工具、门店运营、数字化平台能力”等五大核心能力建设。同时，丰富场景方案阵容，推进筑巢设计工具在终端应用及销售模式的变革升级，以提升用户体验和单店产出，并扩大用户价值。此外，海尔智家积极推进触点的数字化变革与业务零售转型优化门店运营效率，提升消费者交互交易交付体验促进用户流量获取与转化能力。

海尔智家已在家电市场确立了主导地位。在国内市场，海尔智家全面推动全流程的数字化变革，利用数字化工具和组织变革手段，打通产品从定义到研发、制造、供应链、销售、售后服务的全流程，实现高效协同，以提高爆款产品的比例。同时，强调精益制造思维，借助数字化工具解决零部件通用率低等问题，提升生产效率。对于卡萨帝品牌，海尔智家持续推动品牌升级，提升高端品牌的竞争力，并夯实长期发展的基础。家用空调业务则不断夯实业务基础，提升组织效率和运营效率，以促进市场份额和盈利能力的持续提升。在国际市场，为保持此领先地位，海尔智家利用全球统一的平台，推动协同整合和数字化驱动的效率变革，不断增强技术实力与创新力，通过高端品牌战略实现了持续增长。

海尔智家商业模式的核心是以用户为中心，通过优化和整合，提供优质的家电产品和服务，以及构建智能化的场景生活体验<sup>[54]</sup>。海尔是首个打造智慧家庭生

态品牌的商家，获 BrandZ 生态品牌第一荣誉。截至 2023 年 7 月，已培育出五家独角兽、九十家瞪羚企业，服务全球约十亿家庭用户，员工达十万人。海尔智家通过不断地技术创新和产品升级，提高产品的质量和性能，满足消费者的需求<sup>[69]</sup>。

海尔智家的价值链主要包括研发、采购、生产、销售与营销以及服务与支持。在研发方面，海尔智家建立了全球领先的研发体系和科学与技术委员会，强化了企业的科技创新能力。在采购方面，海尔智家成立了全球采购委员会，统筹推进全球采购活动，实现降本价值共享。在生产方面，海尔智家搭建了全球供应链数字化管理体系，实现了智能算法实时快速调整全球产能布局，提升了制造竞争力。在销售与营销方面，海尔智家通过六大品牌的全方位覆盖和全球协同平台的营销推广，实现了产品的全球化销售和品牌推广。在服务与支持方面，海尔智家提供智能家居解决方案和服务，通过技术支持和售后服务，提升了用户体验和满意度。

海尔智家的核心能力主要包括跨境并购与整合能力、全球协同赋能、技术创新与研发能力、持续改进与优化、全球视野与本地化运营、生态品牌建设与合作以及用户导向的企业文化。海尔智家通过成功收购多家公司并有效整合资源，实现了更大的价值。利用全球协同平台和综合功能，海尔智家将成功市场经验拓展至全球各个市场。海尔智家建立了全球领先的研发体系，并成立了科学与技术委员会，强化了企业的科技创新能力。

海尔智家作为全球领先的家电企业，在数字化转型过程中对其商业模式进行了深度优化，“人单合一”管理模式的实施，鼓励内部创业和小微化运营，使得海尔智家能够更灵活地适应市场变化，加快决策过程，促进创新。首先，海尔智家明确了数字化转型的战略方向，旨在通过技术创新和模式创新，从传统家电制造商转变为智慧家庭解决方案提供商。其次，海尔智家广泛应用物联网技术，实现家电产品的互联互通，打造智能家居生态系统；利用大数据分析和人工智能技术，深入挖掘用户需求，个性化推荐产品和服务，同时优化生产流程，实现供应链的智能化管理。再次，海尔智家构建了全方位的数字化营销体系，通过社交媒体、电商平台和自有 APP 等多渠道与用户互动，实时获取用户反馈，快速响应市场变化。最后，海尔智家还利用社交媒体和用户社区加强品牌影响力，增强用户粘性。

### 3.1.2 组织架构

为了在国际市场上取得竞争优势，海尔智家进行组织优化，从传统的金字塔管理组织转变为扁平化的倒三角组织，并形成网状相连的组织架构。这种转变强调了整合流程和“一票到底”的理念，提高对用户和市场的响应速度，实现从产品导向向以客户价值为导向的转变，与用户零距离。海尔智家还去除中层，形成网络组织（如图 3.1 所示），以各小微团体为网络节点的开放式扁平化网络结构为基础，逐渐演变为各类企业快速配置资源的市场平台。随着数字化转型的深入，用户开始以生产消费者的身份参与全流程的价值创造，并在不断交互和参与中从单一角色向多重角色转化<sup>[53]</sup>。这种转变使得海尔智家的用户参与度更高，从而提高了其市场竞争力。

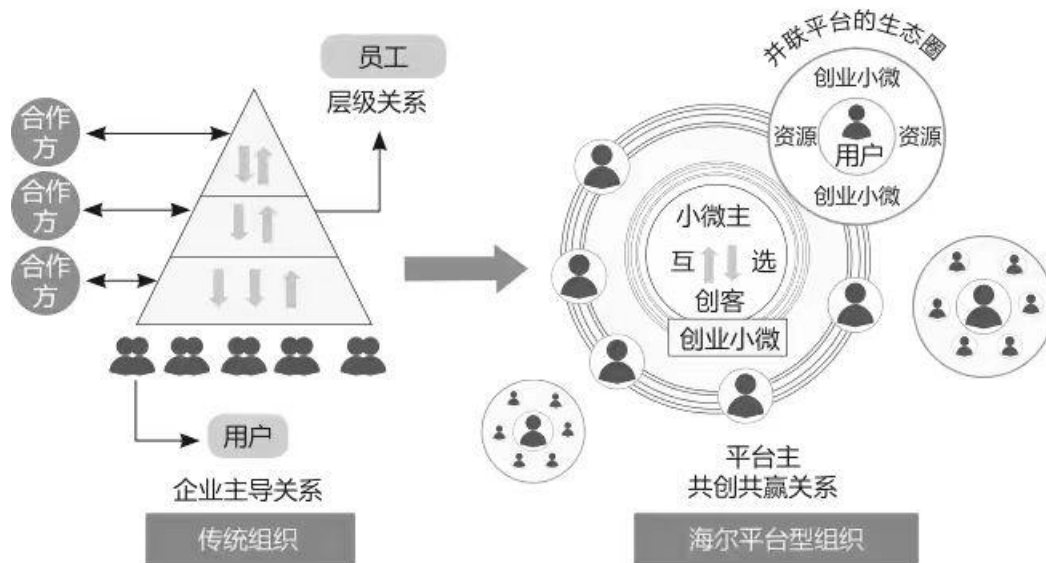


图 3.1 网络组织架构

## 3.2 海尔智家公司经营环境分析

### 3.2.1 宏观环境

(1) 政策环境

政策环境对海尔智家的影响积极。我国政府重视家电行业，实施优惠政策支持其发展，为海尔智家提供良好政策环境。如表 3.1 所示，我国政府采取措施促进绿色智能家电消费，包括优化电子电器产品准入管理制度、整合绿色产品评定认证制度、增加汽车、家电等大宗消费、鼓励回收目标责任制行动、开展农村家电更新行动、引导智能家居产品互联互通、推动消费品国内外标准接轨等。同时，健全缺陷产品召回制度，加强对重点产品的召回管理。

表 3.1 截至 2022 年国家层面有关家电行业的政策重点内容解读

发布时间	发布部门	政策名称	重点内容解读	政策性质
2022年9月	国务院	《国务院办公厅关于深化电子电器行业管理制度改革的意见》	优化电子电器产品准入管理制度：改革完善强制性认证制度、电信设备进网许可制度，优化无线电发射设备型号核准制度，推动电子电器产品准入自检自证。整合绿色产品评定认证制度：完善支持基础电子产业高质量发展的制度体系。	规范类
2022年7月	商务部等	《商务部等13部门关于促进绿色智能家电消费若干措施的通知》	各地可利用县域商业建设行动资金，提升家电销售网络、仓储配送、售后维修和回收服务。鼓励企业开发适合农村和老年人消费需求的绿色智能家电产品，有条件的地方可给予购买绿色智能家电产品的相关政策支持。	支持类
2022年6月	国务院	《国务院关于印发扎实稳住经济一揽子政策措施的通知》	稳定增加汽车、家电等大宗消费，鼓励企业开展回收目标责任制行动，引导金融机构提升金融服务能力，满足消费升级需求。	支持类
2022年5月	发改委等	《关于做好2022年家电生产企业回收目标责任制行动有关工作的通知》	2022年参加回收目标责任制行动的企业有海尔智家、格力电器、TCL、四川长虹、美的集团和海信家电，具体回收目标未提及。	规范类
2022年2月	国务院	《“十四五”推进农业农村现代化规划》	鼓励有条件的地区开展农村家电更新行动、家具家装下乡补贴和汽车下乡，推动农村居民耐用消费品更新换代。	支持类
2022年1月	发改委	《关于做好近期促进鼓励消费工作的通知》	鼓励绿色智能家电下乡，企业让利、降低首付比例促进农村居民消费。推动农村耐用消费品更新换代。	支持类
2022年1月	国务院	《“十四五”数字经济发展规划》	打造智慧共享的新型数字生活，需加快既有住宅和社区设施的数字化改造，鼓励新建小区同步规划建设智能系统，并打造智能公共设施如楼宇、停车场、充电桩、垃圾箱等。同时，引导智能家居产品互联互通，实现家居产品与家居环境的智能互动，丰富数字家庭生活应用如“一键控制”“一声响应”。	支持类
2021年12月	国务院	《“十四五”市场监管现代化规划》	推动消费品标准接轨，制修订一批国家标准，推广国际标准和国外先进标准。健全缺陷产品召回制度，加强重点产品召回管理，完善召回技术支撑体系。	支持类

资料来源：根据各地政府网站、新闻媒体平台等部门网站发布公开资料整理

海尔智家作为家电行业领军企业，受益于政府推出的绿色智能家电消费政策，该政策刺激企业投资、推动绿色智能家电研发与销售，并优化了电子电器产品的

准入管理制度。海尔智家需按规定生产和经营，提升合规性和行业形象。政府鼓励增加大宗消费、特别是农村家电更新行动，为海尔智家等企业提供新的市场机会。政府推动消费品标准接轨，对海尔智家的产品具有重要意义，需不断提升产品质量和技术水平以适应国际标准挑战。政府健全缺陷产品召回制度，海尔智家需更重视产品质量，加强召回管理以满足国家规定和消费者期待。政策环境对海尔智家的积极影响主要体现在政策支持、规范化发展、市场扩大、标准接轨和产品召回管理等方面。海尔智家应密切关注政策变化，强化内部管理，提升产品质量和技术水平以适应市场需求与国家规定。

## （2）经济环境

我国在 2023 年上半年实现国内生产总值（GDP）的同比增长约 5.5%。如图 3.2 所示，第一季度的同比增长约 4.5%，第二季度的同比增长约 6.3%。这表明我国经济在逐渐恢复并呈现良好的发展态势。

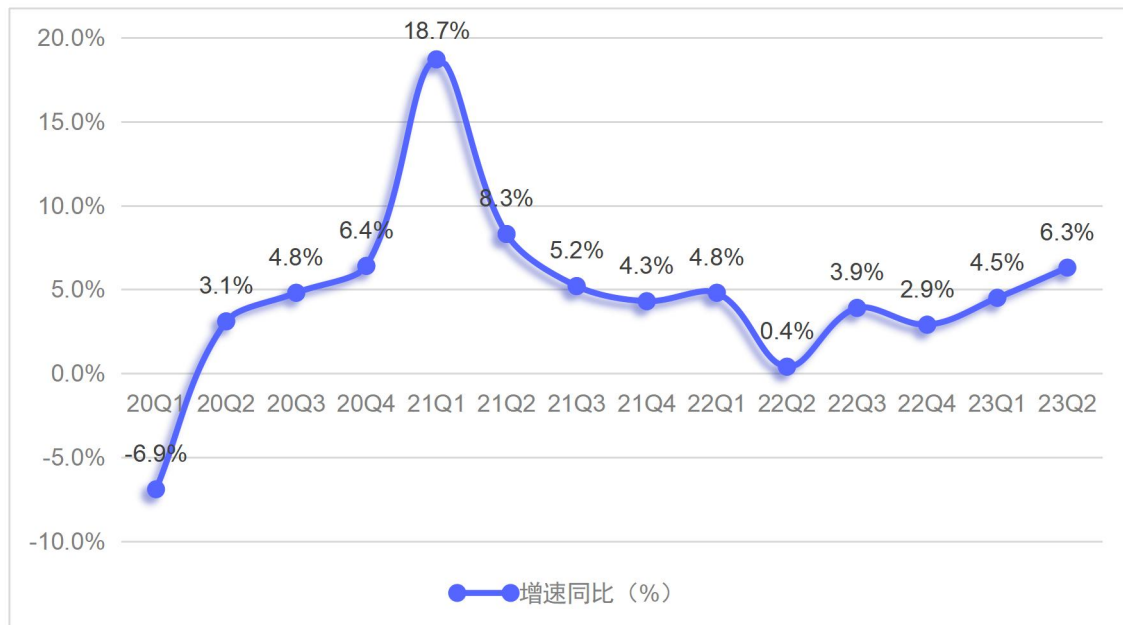


图 3.2 我国 GDP 增速分季度同比 (%)

我国人均可支配收入持续提升，2022 年城镇居民收入 49283 元，农村居民收入 20133 元（如图 3.3 所示）。随着经济恢复增长，消费者购买力提高，海尔智家的产品需求有望增加，市场份额有望扩大。消费者信心回升将有助于提升购买意愿。海尔智家需关注经济形势和政策变化，灵活调整市场策略，适应不断变

化的市场需求和竞争环境。

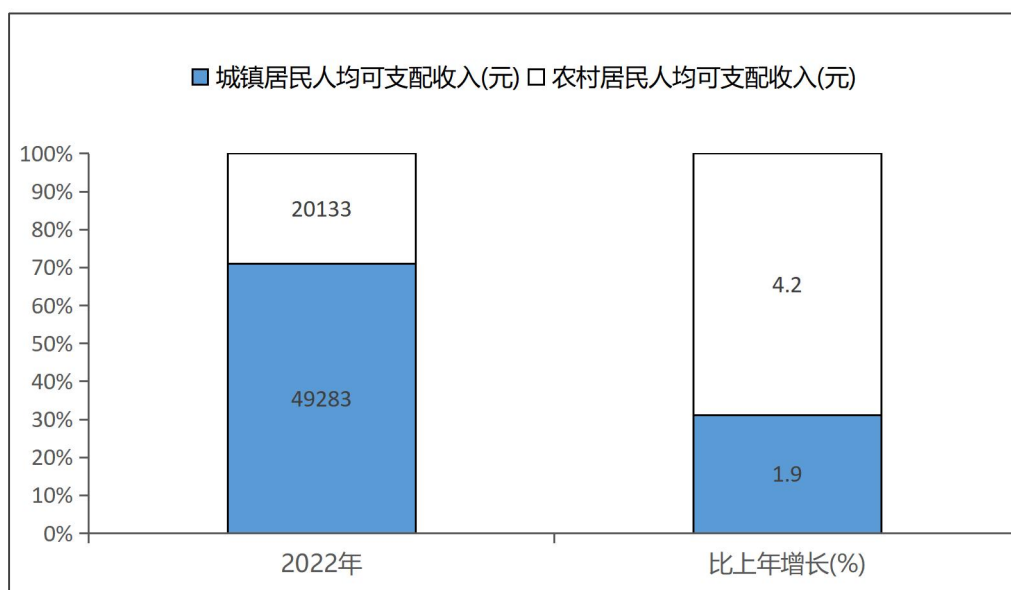


图 3.3 2022年城镇居民人均可支配收入与城镇居民人均可支配收入

### (3) 社会环境

家电行业发展受经济发展状况制约，但城镇化促进家电消费增加，消费趋势从耐用向高档化发展。互联网改变消费习惯和观念，越来越多人加入网购行列，网购商品品种全、服务周到、价格便宜，互联网金融便捷服务也改变消费观念。如图 3.4 所示，城镇人口比例逐年增加为家电行业和海尔智家商业模式优化带来新机遇，需针对城镇人口需求进行产品和服务优化。

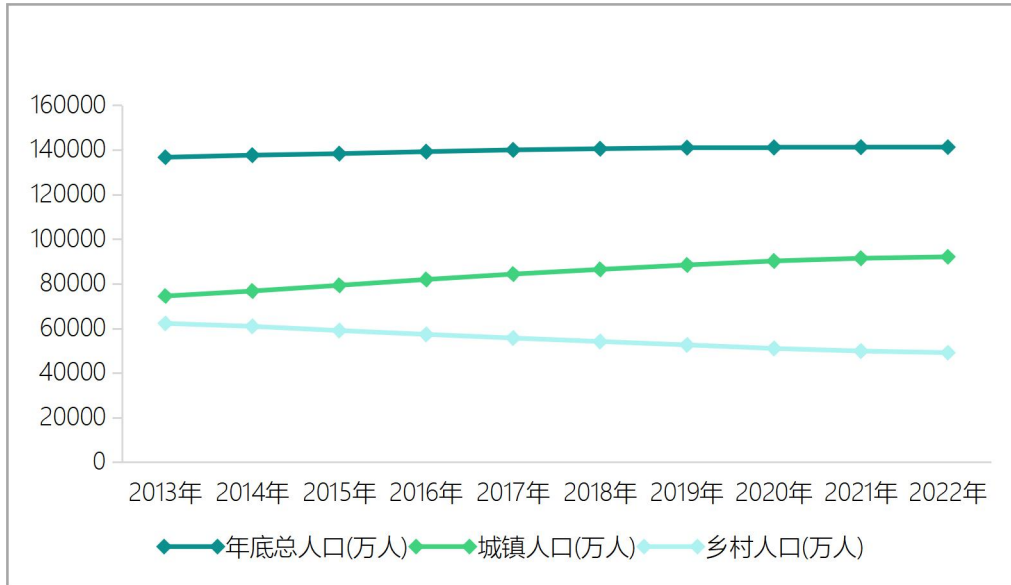


图 3.4 2013-2022 年城镇人口和乡村人口（万人）

社会的教育水平是影响企业经营活动的社会文化因素之一。教育水平提高导致消费者对生活品质和健康环保越来越注重，对家电产品的需求也发生变化。为应对挑战，海尔智家需关注经济发展状况、城镇化进程、人口结构变化和消费者观念变化，调整产品优化和服务优化策略，注重智能化、绿色环保等技术应用，提高产品品质和功能，并在销售和售后服务中注重消费者反馈和意见，不断改进和优化商业模式。

#### （4）技术环境

随着技术发展，家电企业可利用新技术进行产品创新和升级，满足消费者对智能化、高品质化和个性化的需求。家电企业需注重研发和创新，推出新产品。截至 2023 年 6 月，我国网民数量达 10.78 亿人，互联网普及率达 76.4%（如图 3.5 所示）。家电企业可利用互联网技术进行产品营销和推广，如社交媒体、电商平台、手机 APP 和大数据分析等。



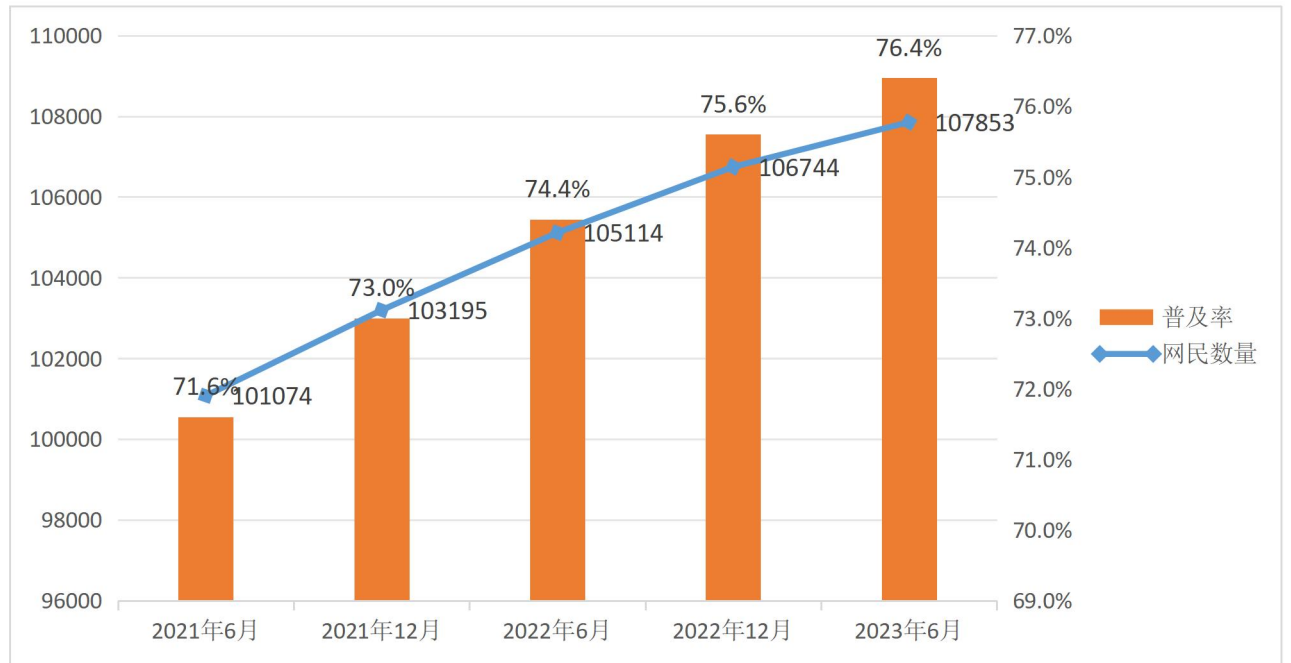


图 3.5 网民规模和互联网普及率

家电企业利用大数据、人工智能等技术深入挖掘消费者需求，实现精准营销和定制化服务。海尔智家运用新技术、新工艺、新材料提升产品性能和质量，同时通过互联网手段提高市场份额，实现远程控制和管理，以及精准营销和个性化服务。

### 3.2.2 行业环境

从全球互联网发展来看，我国起步比较晚，但发展非常迅速，互联网快速发展给我国经济体系带来影响的深度和广度都非常大，意义深远，家电行业作为我国龙头企业需要抓住这个时机，创造新的机遇和历史。

#### (1) 供应商的讨价还价能力

供应商在家电行业的议价能力较低，原因包括供应商数量多且集中程度低、产品差异化程度低、市场份额小等。白色家电行业对原材料的需求大，但上游原材料供应商的议价能力相对较弱。非核心配件生产企业上游配件供应商议价能力弱，而核心配件生产企业议价能力强。海尔智家在重要原材料和一般零配件的供应商谈判时具备较突出的议价能力。关键零部件技术主要集中在几家合资企业手中。海尔智家是大型家电制造商，采购额的 18% 来自前五大供应商的 107.01 亿元（如表 3.2 所示）。通过稳定长期合作、集中采购、优质供应商选择、多元化

供应商策略以及规模和市场地位的优势，海尔智家有效地控制采购成本并提高产品质量，增强供应链稳定性。

表 3.2 海尔智家五大供应商

供应商名称	采购额（元）	占比
Controladora Mabe,S.	48.64 亿	8.20%
青岛海尔零部件采购有限公司	23.82 亿	4.00%
重庆海尔电器销售有限公司	13.62 亿	2.30%
HNR Company(Pvt) Lim	11.43 亿	1.90%
日日顺供应链科技股份有限公司	9.49 亿	1.60%

资料来源：根据同花顺网发布公开资料整理

### （2）替代品的替代能力

随着科技的不断进步，智能手机和平板电脑等移动智能设备的功能日趋强大，部分替代了传统的家电产品。例如移动智能设备功能强大，替代传统家电；智能手机可当闹钟、计时器、音乐播放器和电视遥控器，平板电脑可代替电视和电脑；流媒体设备如 Roku、亚马逊 Fire Stick 和谷歌 Chromecast 成为有线电视服务和 DVD 播放器的替代品；智能家居设备如智能灯泡、智能插座和智能空调可相互配合，替代传统家电；云服务出现，取代需要物理存储空间的家电等等。海尔智家等企业充分利用互联网技术的机遇，将其产品进行升级换代。由于环保意识的提升，消费者更偏向于节能的家电产品，为海尔智家等企业提供了新的发展机遇。新能源汽车普及推动海尔智家等企业扩展业务，充电桩需求扩展产品线。共享经济冲击传统市场，但也提供商业模式优化机会。虚拟现实技术影响家电销售，企业需提前布局应对，紧跟技术革新步伐，引入新模式、新技术，提高产品附加值以提高竞争力。

### （3）行业内竞争者现在的竞争能力

我国家电行业有海尔、美的、格力等实力企业，竞争激烈表现在品牌、技术、渠道等多方面的综合竞争。家电企业需要提高竞争力，包括提高产品质量、拓展销售渠道、加强品牌营销等方面。中国家电市场已经完全进入了“用户决胜时代”，市场竞争将进一步加剧。国内家电企业必须紧跟时代发展，补足短板，提升竞争力，以避免丧失竞争优势<sup>[82]</sup>。同时，随着销售渠道深度碎片化的发展，行业无法再创造出新需求，而渠道的发展分化只是将交易场所从一个平台转移到另一个平

台而已。

#### (4) 潜在竞争者进入的能力

家电行业的主要潜在竞争者包括互联网科技巨头和智能家居领域的创新产品的新兴科技公司。这些潜在竞争者进入家电行业的能力表现在技术、资源、运营机制以及市场等多个方面，容易分割市场份额，增加产能，降低行业利润空间，对现有企业冲击相对较小。海尔智家在白色家电行业中处于垄断竞争类型，但潜在竞争者可能通过引入颠覆性技术提升产品智能化程度，刺激家电企业进行技术创新和市场拓展，开拓新的市场领域和消费群体。

#### (5) 购买者的讨价还价能力

随着数字时代的发展，购买者对智能家居的需求逐步增长，未来市场的主流产品将是智能家电。因此，白色家电企业必须注重智能化技术的研发和应用，力推更加智能化、便捷化的产品，产品的智能化与差异化在满足购买者对智能家电产品依赖度的同时，能够增强企业的定价权，并缩小购买者的议价空间；家电市场购买人群主要集中于城市中产阶级和年轻人，企业需在保证产品质量和服务水平的基础上，关注市场发展趋势，不断推陈出新，加强市场营销策略的制定与实施，提升购买者的产品体验，准确把握并提前响应消费者需求，为企业树立良好的口碑，提升购买者对企业的忠诚度，以此来减少购买者因不满意现有产品而去寻求价格谈判的可能性；另外，随着电商和线上渠道的兴起，购买者可以在更多平台上比较价格，获取优惠券或参加限时折扣等活动，这些都增强了购买者的比价能力和实际的议价能力。为此家电企业还需整合线上与线下渠道，构建多元化的销售网络，以满足购买者日益增长的购物需求和对性价比的追求。尽管市场环境的变化和技术进步赋予了购买者更多的比价手段，但海尔智家在白色家电市场的品牌知名度、市占率与核心能力对购买者的讨价还价能力有一定的影响，海尔智家依然需要通过不断创新和优质服务来平衡购买者的期待与自身利润空间，确保长期竞争优势。

### 3.2.3 企业内部环境

#### (1) 人力资源

海尔智家拥有十万名员工，遍布研发、生产、销售等领域，具备一支专业的

人才队伍（如图 3.6 所示）。公司重视员工培训与发展，通过内部培训和外部引进等多种途径提升员工的素质。员工结构多元化，涵盖不同年龄段、学历和经验的人才。海尔智家采用“人单合一 2.0”模式，激发员工的主观能动性，不断提升公司主要品类的市场份额。尽管存在销售人员冗余等问题，但自 2019 年以来，四网合一与统仓统配的推进以及私有化为契机下的组织架构变革使得销售人员得到精简，同时保持市占率提升且费用率持续优化。

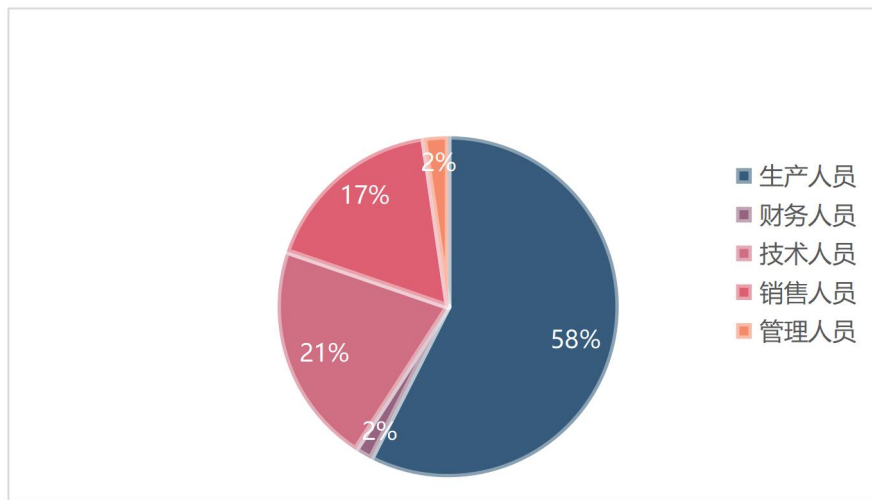


图 3.6 海尔智家员工构成比例

海尔智家的企业文化植根于“人单合一”理念，该理念强调员工个体与市场需求的密切对接，鼓励团队成员通过紧密合作和持续创新，共同驱动海尔智家在激烈的市场竞争中保持领先地位。公司推崇诚信与责任，倡导员工在工作中勇于担当，践行真诚、开放、创新和卓越的核心价值观，始终坚持客户至上的原则，以赢得消费者的深度信任和忠诚度，进而提升公司的核心能力和市场占有率。

## （2）财务资源

从图 3.7 营业收入增长率可以看出，海尔智家相对美的电器和格力电器，其营业收入增长率变化较为稳定，根据 2023 年半年报可以得知，海尔智家的营业收入增长率是最高的。海尔智家拥有庞大的资金规模和良好的财务结构，注重资金使用效率并合理运作管理资金，确保资金的有效利用。同时，公司始终保持谨慎态度，通过完善的风险防范机制，及时排查和防范可能影响财务稳定的各类风险因素。海尔智家积极探索新的资金来源和投资机会，创新拓展财务战略，以实现财务资源的最大化利用。在追求短期收益的同时，公司更加注重长期价值创造，

通过合理配置资源提升资产质量，降低财务风险，并寻求在各领域的深度合作，最终实现可持续发展。此外，海尔智家还通过优化现金流管理，提高资金使用效率，并建立了完善的现金流管理体系，对各项业务进行精细化管理，及时掌握现金流情况，确保资金的高效运转。公司还注重与金融机构的战略合作，充分利用金融市场的优势，为公司的资金管理提供更多元化的选择。海尔智家秉持稳健的财务策略和创新的拓展理念，加强财务管理体系的建设和优化，积极应对各类挑战和机遇，为公司的可持续发展注入新的活力。

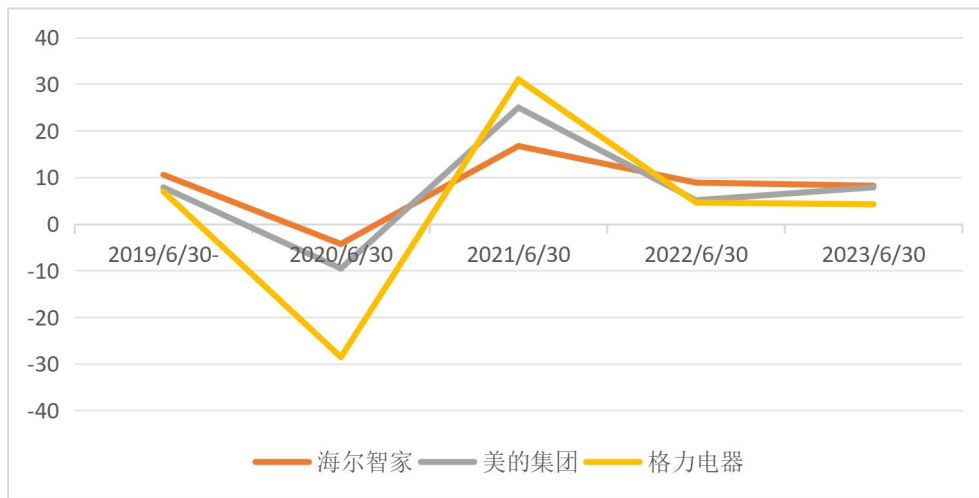


图 3.7 三大白色家电营业收入增长率 (%) 对比

### (3) 核心能力

海尔智家的核心能力在于众多专利与核心技术，全球范围内，海尔智家在智慧家庭领域的专利积累已达 29486 项，实现全球领跑。海尔智家重视技术创新和创新，面对众多企业纷纷采取削减研发投入以求降低成本的市场环境，海尔智家持续投入专利与核心技术的研发（如图 3.8 所示）。海尔智家对技术的整合和创新予以高度重视，通过与全球知名企业的合作来推动技术创新和发展。此外，海尔智家也专注于产品的创新和差异化策略，不断地推出新的产品和服务，满足消费者的多元化需求。海尔智家的创新能力不仅体现在产品研发和技术上，更体现在企业管理模式和商业模式的创新上<sup>[50]</sup>。海尔智家的管理模式具有扁平化、去中心化的特点，有效地实现了组织结构的优化和效率的提升。同时，海尔智家与全球合作伙伴的紧密合作，开拓了新的商业模式和市场机会，不断拓宽业务领域。海尔智家以消费者为中心，利用互联网和物联网技术，将智能家居和智慧家庭的

概念融入产品和服务中。特别地，海尔智家强调家庭场景化和智能化，将家居生活场景细分为客厅、卧室、厨房和浴室等多个空间，为消费者带来智能化、个性化的服务体验<sup>[67]</sup>。海尔智家凭借其卓越的创新能力，不但在智能家居领域处于领先地位，更成了一个广受尊敬的全球化企业。海尔智家的探索和创新精神将会持续引领行业发展，为消费者带来更加美好的生活体验。

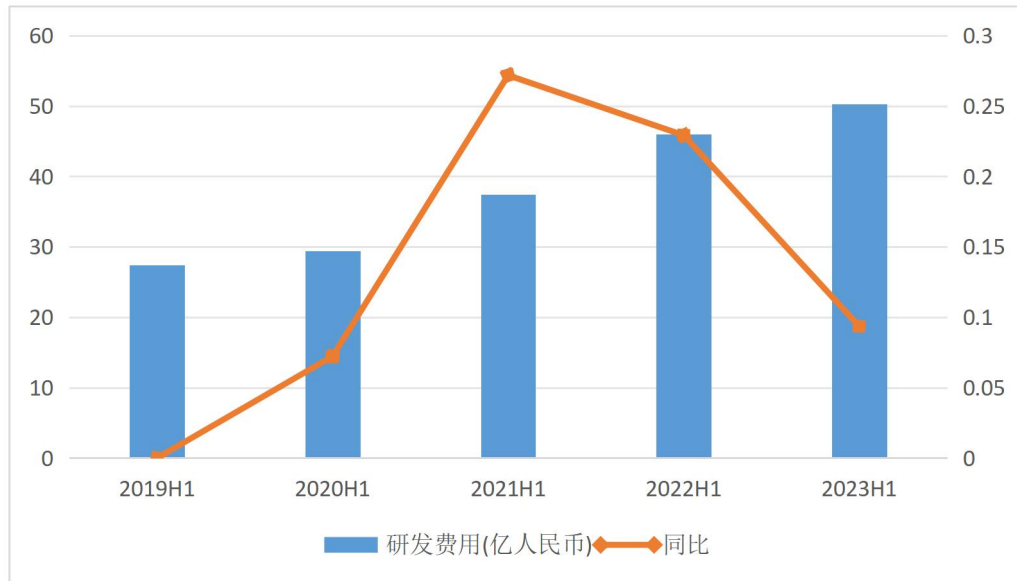


图 3.8 2019H1-2023H1 海尔智家研发费用

#### （4）营销能力

海尔智家具备出色的渠道建设能力，与全球知名零售商和电商平台建立了合作关系，从而构建了覆盖全球的销售网络。同时，海尔智家在客户服务方面表现卓越，通过提供高品质的售后服务和支持，获得了消费者的信任和好评。海尔智家旗下的卡萨帝品牌与主品牌已经形成了具有独占盈利和规模优势的共赢体系。以核心品类冰箱和洗衣机为例，“海尔—卡萨帝”建立的品牌组合体系在市场上表现出色，没有任何品牌能够在同等价格下售出更高销量，或者在售出同级别销量的前提下达到更高均价。这一优势意味着“海尔—卡萨帝”体系在冰洗市场创造营收价值的能力高于任何其他品牌，并具有独占盈利及市场规模优势。

海尔智家通过精妙的营销策略，高效布局销售渠道，以及提供优质客户服务，成功地将自身品牌及产品推向市场，并持续扩大市场份额，增强品牌影响力。海尔智家不仅在智能家居领域表现出强大的竞争力，以全面的产品线、先进的技术

解决方案和优质的服务，为消费者提供了全方位、一体化的智能家居生活体验，深受市场赞誉和消费者青睐。从营收结构来看，海尔智家的主要收入来源于电冰箱、洗衣机、空调、厨电和水家电等主营业务（如图 3.9 所示），这一事实不仅印证了海尔智家在传统家电市场的稳固地位，同时也彰显了其在业务多元化和持续盈利能力上的突出表现。通过在智能家居和传统家电两大领域齐头并进，海尔智家不仅巩固了自身在家电行业的领军地位，也在不断探索和拓展新的增长点，为企业的可持续发展注入了强大动力。

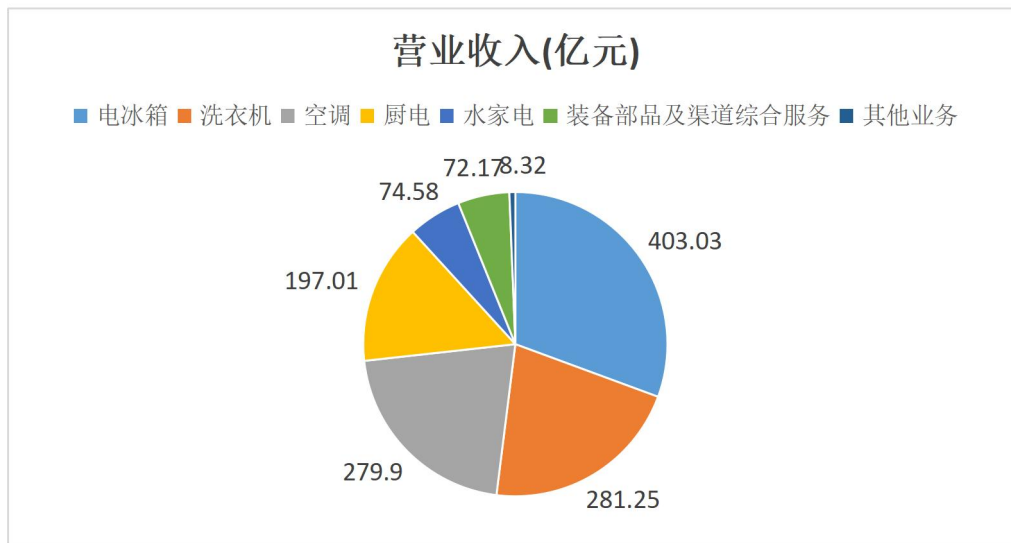


图 3.9 2023 年 H1 海尔智家经营构成

### 3.3 数字化转型下海尔智家商业模式分析

#### 3.3.1 客户模块分析

##### (1) 海尔智家价值主张

海尔智家的价值主张是以消费者为中心，提供智能化、个性化的产品和服务，创造更美好的生活体验。在数字化转型的背景下，海尔智家通过不断创新和升级，将智能家居和智慧家庭的概念融入产品和服务中，满足消费者对智能化、便捷化生活的需求。以用户需求为导向，通过不断地与用户进行交互来创造用户最佳体验。海尔智家是全球智慧家庭解决方案引领者，根据权威市场调查机构欧睿国际的数据，海尔智家已连续 14 年全球大型家用电器品牌零售量第一名。该公司拥

有全球家电品牌集群，包括海尔、卡萨帝、Leader、GE Appliances、Candy、Fisher&Paykel 及 AQUA 等（如图 3.10 所示）。海尔智家作为推出智慧家庭解决方案的家电企业之一，构建智家大脑等五大核心能力，提供全流程、全生命周期服务，业务包括中国智慧家庭业务、海外家电与智慧家庭业务和其他业务。

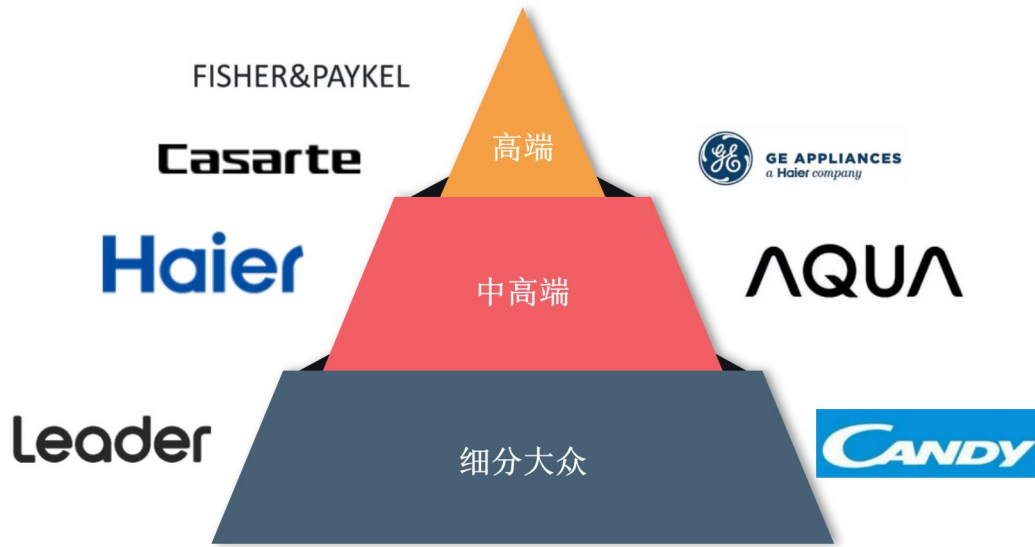


图 3.10 海尔智家全球型品牌矩阵

## （2）海尔智家客户细分

海尔智家对目标人群精细划分，分为四个圈层：精致懒宅人群、时尚美居人群、健康品质人群和新潮玩家人群（如表 3.3 所示）。针对不同圈层消费者特点，推出相应产品，通过精准的产品定位和营销策略，海尔智家满足不同圈层消费者需求，巩固品牌地位和市场竞争力。

海尔智家针对不同人群提供产品，包括“精致懒宅人群”的智能家居解决方案产品，“时尚美居人群”的定制家具和嵌入式家电产品，“健康品质人群”的健康环保家电产品，以及“新潮玩家人群”的新潮时尚家电产品。这种营销策略增强了海尔智家的市场竞争力，并更好地满足消费者需求，赢得市场份额。



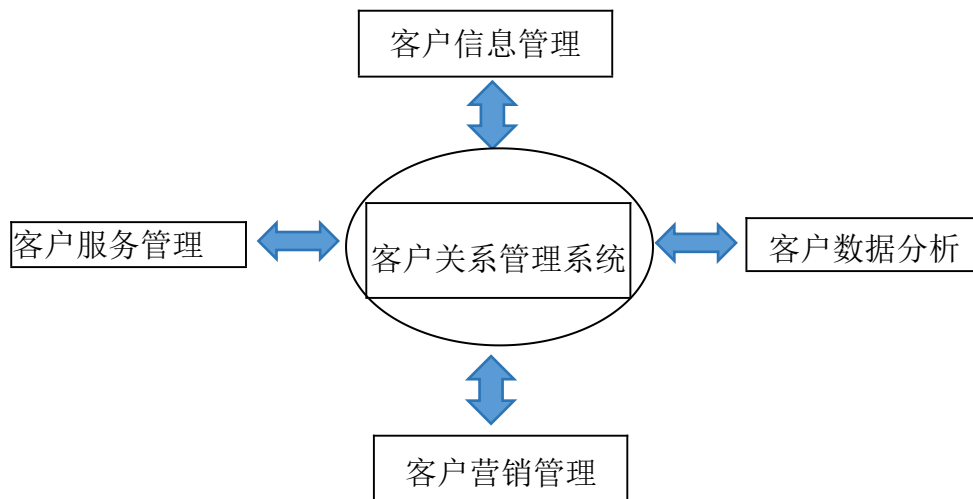
**表 3.3 海尔智家的客户细分**

圈层细分	消费者特点	相应产品
“精致懒宅人群”	注重舒适性和便利性	智能家居解决方案产品
“时尚美居人群”	注重家居美学和个性化需求	定制家具、嵌入式家电产品
“健康品质人群”	关注健康环保	健康环保的家电产品
“新潮玩家人群”	追求新潮科技、更多乐趣与便捷	新潮时尚的家电产品

资料来源：根据海尔官网整理

(3) 海尔智家客户关系

海尔智家的客户关系管理系统，主要包括客户信息管理、客户服务管理、客户营销管理和客户数据分析等模块（如图 3.11 所示）。海尔智家在客户信息管理方面，通过多社群和社区与顾客互动，收集购买者习惯偏好等数据，进行需求和痛点的了解，提供个性化产品和服务，同时获取市场信息反馈，调整产品和服务策略。在客户服务管理方面，提供售前咨询、各种售后服务和维修保养等全面的服务方式。在客户营销管理方面，通过线上、线下和社交媒体等营销方式推广产品和服务。通过用户画像、行为数据分析等了解客户需求和痛点，提供个性化产品和服务，并构建起云边物联服务体系，解决数据稳定性等痛点，为解决方案提供可行途径，为行业发展提供借鉴。



**图 3.11 海尔智家客户关系管理系统**

(4) 海尔智家渠道通路

海尔在互联网思维下，通过创新业务模式，形成了“网器+应用+服务+平台”的营销渠道，包括线下渠道和线上渠道。线下渠道有直营门店、加盟门店、线下

体验店等，线上渠道有线上电商和顺逛微店等。在实体销售渠道方面，海尔公司涵盖了店面渠道、智能化社区、代理商网络以及 B2B 销售渠道。在营销渠道方面，海尔公司主要依托官方网站、“海尔智家”APP 和各大电商平台以及社交电商来搭建其多元化营销体系。除了线上渠道的拓展，海尔还借助物联网技术，将线下渠道与线上渠道进行深度融合，实现 O2O 全渠道营销。

### 3.3.2 经营基础模块分析

#### (1) 海尔智家关键业务

海尔从传统制造模式转型为大规模定制和个性化定制，注重用户体验，用户全程参与设计制造和交付，解决用户需求与制造企业规模化制造之间的矛盾<sup>[59]</sup>。海尔智家提供智能家居系统解决方案，实现设备间的互联互通，通过手机、语音等方式进行智能化管理和控制。海尔智家在智能家电产品方面拥有丰富经验与技术实力，产品线覆盖多个品类（如图 3.12 所示），通过技术实现远程控制、智能调控和智能化管理等功能。海尔智家建立了智能家居服务平台，提供维修保养、定期检测更新、数据分析优化等服务。海尔智家构建智能家居生态系统，与合作伙伴打造开放共享的智能家居生态圈，提供一站式的智能家居解决方案。海尔智家还设立了全球产品开发机制，协调全球产品合作开发，实现了产品类别之间的区域合作和互补。通过大数据分析技术，海尔智家为用户提供个性化推荐、能源管理、安全保障等增值服务。

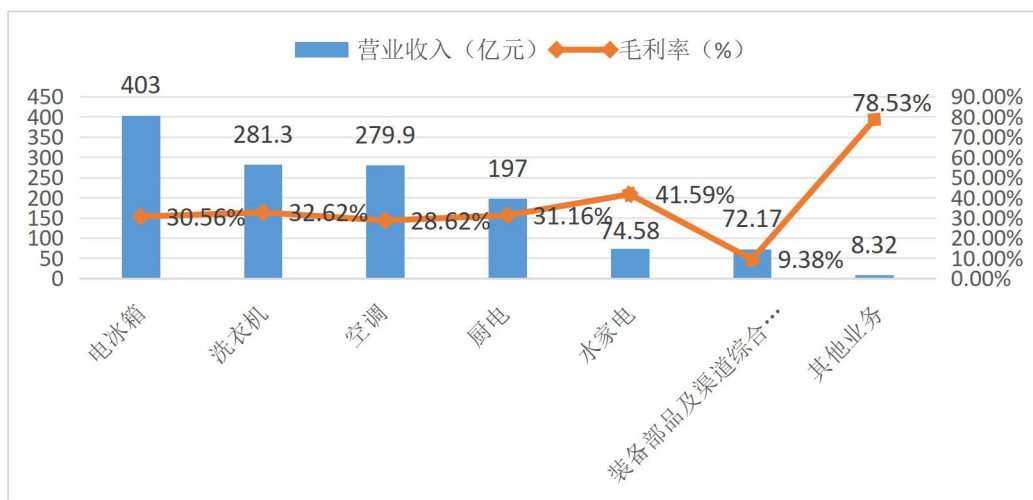


图 3.12 2023H1 海尔智家按产品主营构成分析

海尔智家正在拓展海外市场（如图 3.13 所示），与国际家电制造商、渠道商和合作伙伴加强合作，提供高品质智能家电产品和完整智能家居解决方案，产品已在欧美和亚洲等多国销售，积极布局全球化研发、制造和销售网络，以全球用户为中心不断优化产品和服务，坚持创新、开放、合作的理念推动智能家居产业的发展，为全球用户创造更加智能、便捷、舒适的生活体验。

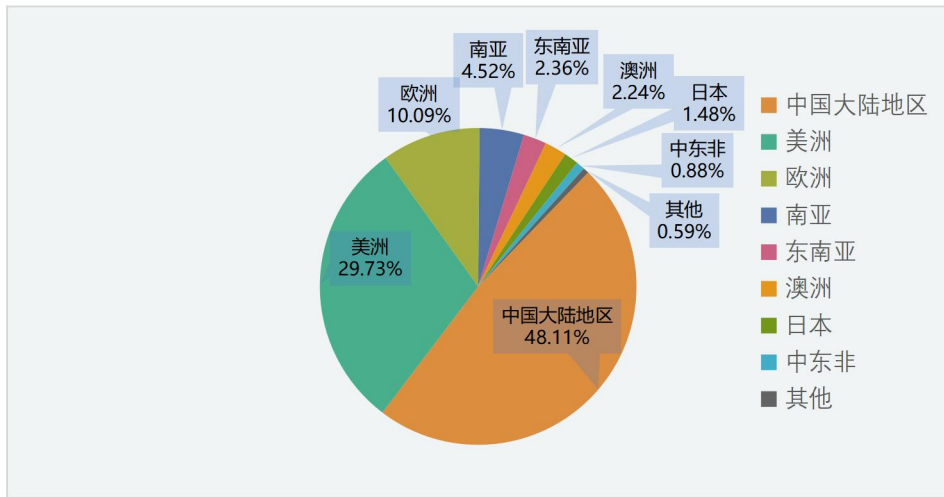


图 3.13 2023H1 海尔智家按地区主营构成分析

### (2) 海尔智家核心资源

海尔智家的成功源于其产品和服务质量以及核心资源的优化和有效运用。品牌价值 and 声誉是海尔智家的核心资源之一，其致力于技术创新和产品升级，赢得了全球认可和赞誉。在技术实力与研发能力方面，海尔智家展现了卓越的实力和领先的技术水平，其智能家电和家居解决方案获得了多项专利申请（如图 3.14 所示）。

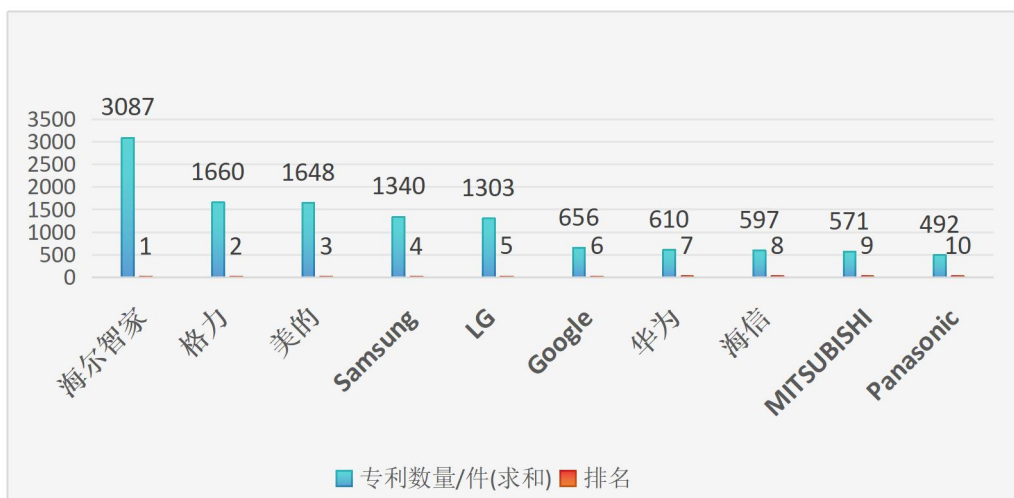


图 3.14 2023 年上半年全球智慧家庭发明专利排行榜（TOP100）前十名

在供应链管理和制造能力方面，海尔智家建立了完善的供应链体系，通过有效的供应链协同和管理，实现了高效的物流配送和库存管理。为了实现全球供应链数字化管理体系的构建，海尔智家搭建了从市场到供应商到生产到物流的端到端数字化管理体系。同时，借助智能算法的运用，海尔智家能够实时快速调整全球产能布局。通过与全球工厂的共享共创发展智能制造技术，海尔智家持续提高制造竞争力。

### （3）海尔智家合作伙伴

海尔智家是智能家居解决方案提供商，经验丰富，与众多合作伙伴保持合作。供应商、销售渠道商和企业合伙人提供强大支持，推动公司发展。海尔智家与电子元器件供应商、智能化设备制造商和物流合作伙伴建立长期稳定合作关系，提供高质量产品和可靠服务。日日顺负责统一管理经销商和全渠道库存，构建仓储物流，帮助海尔智家打通全产业链上下游布局（如图 3.15 所示）。

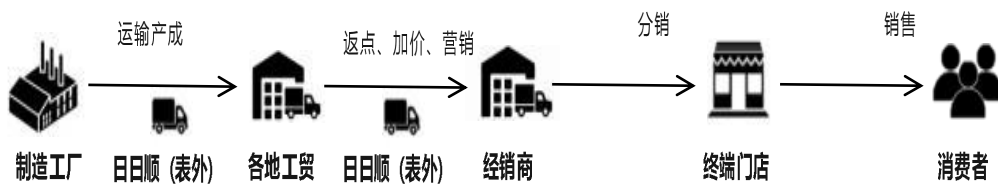


图 3.15 海尔智家全产业链上下游布局

海尔智家通过与电商平台、零售商和技术合作伙伴等建立合作关系，扩大销售渠道和市场，获取更多市场信息和消费者需求，推动技术创新与产品升级，实现资源整合和智能家居解决方案的制定。合作伙伴带来了新技术和思维以及市场机会，帮助海尔智家产品性能领先并提升用户体验。

### 3.3.3 财务模块分析

#### （1）海尔智家收入来源

海尔智家的主要收入来源于产品销售，其经营范围包括智能家电产品的多渠道销售，如洗衣机、冰箱、空调、智能家居设备等（如图 3.16 所示）。海尔智家 2023 年上半年海外业务收入达 669.17 亿元，增长 8.8%。在北美、欧洲、南

亚、东南亚、日本等地销售家电产品及增值服务，其中北美市场占海外业务的一半，收入 391.33 亿元，增长 4.5%；欧洲市场收入 132.78 亿元，增长 29.6%。上半年毛利率 30.4%，上升 0.2 个百分点，因国内市场毛利率上升；销售费用率下降 0.2%至 14.3%，现金流净额增至 67.91 亿元。卡萨帝品牌升级提升高端市场份额至 14.2%；三翼鸟提供智慧家庭解决方案，开展“万家筑巢”活动，进入 2149 个小区，场景交易金额达 8.5 亿元。海尔智家积极布局海外工厂，三级品牌全球落地，海外营收增长 8.8%，各区域表现优于行业。

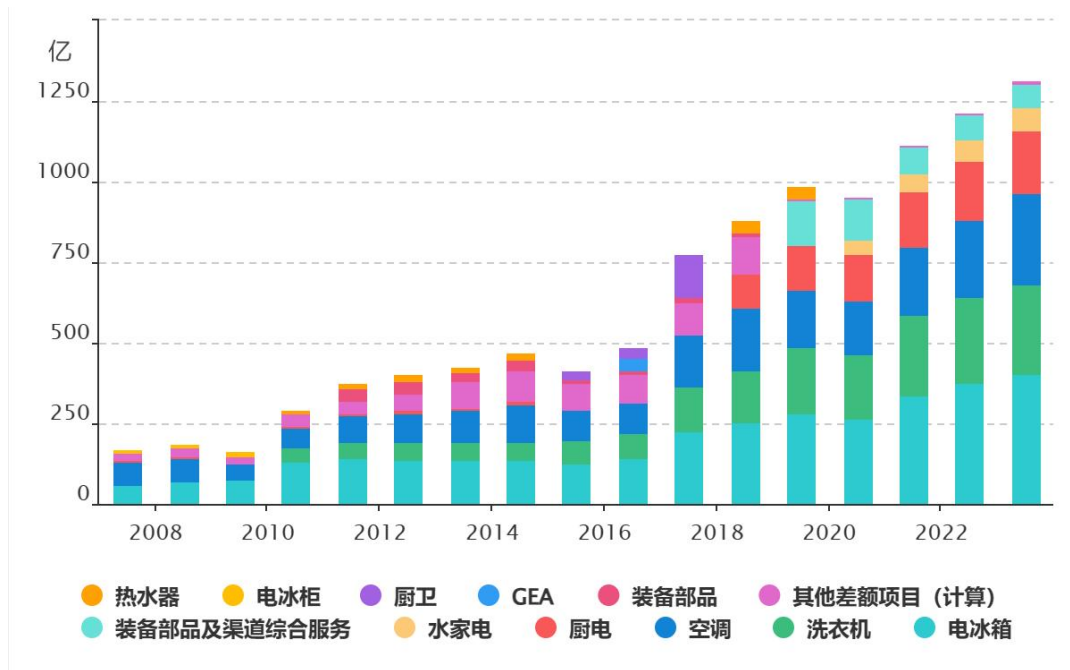


图 3.16 2007H1-2023H1 海尔智家主营收入构成 (产品)

### (2) 海尔智家成本结构

在海尔智家不断降低费用和提高效率的过程中，其数字化转型发挥了至关重要的作用。通过在研发、制造、供应链、物流等全流程推行数字化转型，海尔智家成功地提高了各项业务的运行效率，并减少了不必要的费用支出。如图 3.17 所示，这些年海尔智家的管理及销售费用与营收之间的比例相对保持稳定，并呈现出逐步缓慢下降的趋势。与此同时，研发与营收之间的比例也基本保持稳定。这些情况表明，公司在增加营收的同时，仍在不断加大研发投入力度。

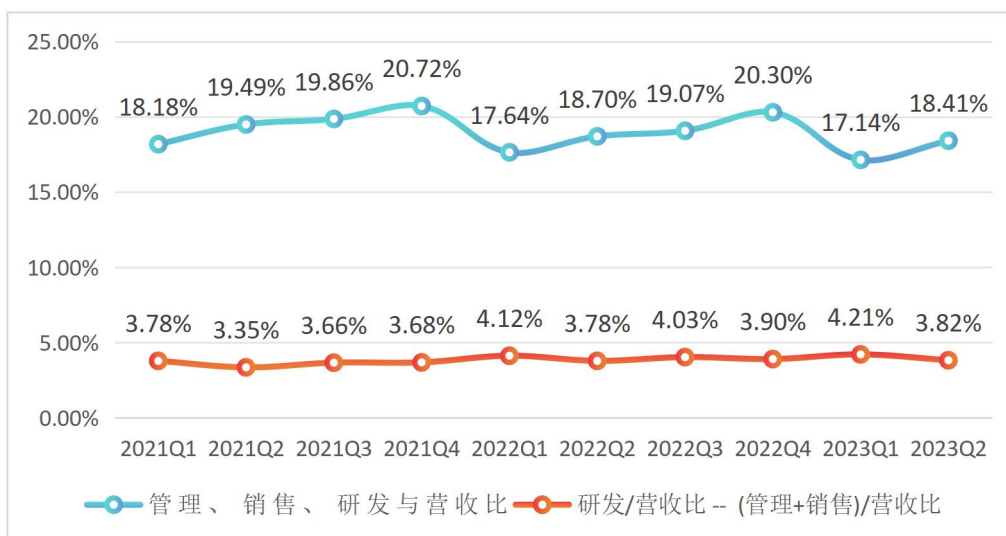


图 3.17 2021Q1-2023Q2 海尔智家管理、销售、研发与营收比

## 4 数字化转型下海尔智家商业模式现状调查、问题与成因分析

### 4.1 研究设计

#### 4.1.1 问卷调研

##### (1) 问卷设计与实施

为了准确地剖析海尔智家在数字化转型过程中的商业模式现状存在的问题，本文以商业模式画布理论中的核心部分——“客户模块”“经济基础模块”“财务模块”作为主要研究维度，采用了问卷调查的方式，对海尔智家的内部员工进行了深入了解。通过这种方式，笔者希望能够找出其商业模式中存在的问题，并针对这些问题提出有效的优化策略。

为了构建一份能够精准描绘海尔智家商业模式的问卷，笔者采取了一系列研究措施。①查阅资料。通过海尔智家发布的官方资料和财务报告进行深入研究分析，系统地理解了海尔智家在数字化转型过程中实施的关键策略及其取得的实质性成就。②交流访谈。为了获取更为贴近实际运营状况的专业意见，笔者还与海尔智家内部的中高层管理者进行了深度交流访谈，确保了问题设置的针对性和实用性。③在构建框架。问卷设计阶段，笔者根据商业模式的基本构成，构建了一个囊括客户模块、经营基础模块和财务模块在内的立体问卷框架，确保问卷内容能够全面覆盖海尔智家商业模式的各个方面。④实地了解。为了保证问卷问题的真实性与可靠性，笔者还亲临现场进行实地考察，收集到了海尔智家产品与服务的第一手资料，深入了解了海尔智家在数字化转型阶段商业模式的实际运营状况。⑤导师指导。笔者在导师的悉心指导下，对初步拟定的问卷进行了多次审阅和修订，直至所有问题都能够精准、客观地反映海尔智家现行商业模式的运行状态。最终，这份经由严格论证和修正的问卷成为评估和分析海尔智家商业模式的有效工具。

以上措施旨在以海尔智家管理者和员工的视角，结合企业实际情况，根据商业模式画布理论中的“客户模块”“经济基础模块”“财务模块”三个主要维度设置调查问卷题目，一是从被调查者对海尔智家价值主张的感知、客户关系、客户细分、渠道通路四个维度，设置了 14 道题目；二是从被调查者对关键业务的

了解、对重要合作的看法、对核心资源的态度三个维度，设置了 10 道题目；三是从海尔智家收入来源和成本结构两个维度出发，设置了 6 个题目（附录 I 包含本调查问卷表的 30 个题目）。通过网上调研的方式，准确地掌握被调查者对商业模式的了解、对商业模式优化的感知、对数字化转型的态度、对数字化转型下商业模式发展前景的认识等，为优化数字化转型下海尔智家商业模式提供强有力的实践依据。

### （2）问卷发放与收集

本次问卷调查的对象是从海尔智家的高层管理者、中层管理者、基层管理者以及拥有一定工作年限的普通员工中精心挑选出来的。这些人员不仅是公司的核心决策层，同时也是企业转型的重要推动者和实践者。他们的观点对于海尔智家未来的数字化转型至关重要，因为他们在企业中扮演着举足轻重的角色，对企业的决策和发展有着一定的影响力。

为了更加便捷、高效地进行问卷调查，笔者主要采用了微信和二维码等互联网渠道向海尔智家的员工和管理层进行问卷发放。在问卷发放过程中，笔者实施了定时提醒的方式，以便更好地掌控问卷回收的时间，有效回收问卷的时间为两个星期，问卷调查从 2023 年 7 月 20 日开始，持续了 14 天，回收时间为 8 月 3 日。

### （3）问卷整理与检验

本次问卷调查中通过微信平台访问问卷的次数高达 246 次，并且完成了 246 份答卷。在完成了所有的答卷之后，笔者严格按照要求剔除了逻辑相互矛盾和关键数据缺失等无效问卷。最终得到了 234 份有效的答卷，有效率达到了 95.12%。这些有效的答卷为笔者的研究提供了宝贵的数据支持，使笔者能够更加深入地分析海尔智家数字化转型的现存问题和未来发展趋势。

通过这次问卷调查，不仅得到了大量宝贵的数据资料，也让笔者更加深入地了解了海尔智家企业的管理现状和员工需求。在收集到所有有效答卷后，笔者采用了专业的数据统计软件 SPSS，将问卷调查中获得的数据进行分类、整理和统计分析。本文所采用的量表经过了严谨的信度和效度检验，确保了其可靠性和有效性。在信度方面，笔者采用了 Cronbach's Alpha 系数来检验量表的可靠性。结果显示，各个变量的信度系数均超过 0.7 这一标准（如表 4.1 所示），说明问卷



具有较好的准确性、可靠性、稳定性和内部一致性，可以进行下一步研究。

**表 4.1 Cronbach 信度分析**

名称	项已删除的 $\alpha$ 系数	Cronbach $\alpha$ 系数
1. 价值主张	0.857	0.976
2. 客户关系	0.816	
3. 客户细分	0.779	
4. 渠道通路	0.849	
5. 关键业务	0.806	
6. 重要合作	0.836	
7. 核心资源	0.785	
8. 收入来源	0.803	
9. 成本结构	0.803	

资料来源：本文作者通过 SPSSAU 数据整理

此外，笔者还进行了严谨的效度验证。效度实质上是衡量一个测量工具能否精确、恰当地反映其所要测验内容的程度。业界通常认为，若一项调查问卷的 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 高于 0.8，则表明该问卷在效度方面表现优秀，其收集的数据非常适合进行信息提取分析。

从表 4.2 所展示的结果来看，本研究的 KMO 值高达 0.983，远超 0.8 这一阈值，这揭示了各个指标之间存在着紧密的相关性，数据的可靠性水平较高。同时，Bartlett 球形检验结果显示  $p$  值为 0.000，小于 0.05，符合效度检验的显著性要求，从而证实了效度的有效性。因此，本文采用的问卷无论在信度还是效度上都表现出较高的水准，完全可以作为后续深入研究的可靠依据和有效工具。

**表 4.2 效度检验**

KMO 值	0.983
$p$ 值	0.000

资料来源：本文作者通过 SPSSAU 数据整理

## 4.1.2 员工访谈

### (1) 访谈对象和目的

为了全面、深入探讨海尔智家的商业模式及数字化转型存在问题及其成因，

本文在调查问卷的基础上，对海尔智家的高层管理者、中层管理者、基层管理者以及一线员工进行了访谈。访谈对象具有代表性，覆盖企业各层级和部门，确保访谈结果的全面性与客观性。

访谈重点关注海尔智家在数字化转型过程中的商业模式优化、所面临的挑战及解决方案，收集企业内部对数字化转型的认知与需求。此外，访谈还对企业未来数字化转型的战略规划及实施步骤进行了探讨，以便为本文提供有针对性的优化建议。

## （2）访谈内容

为确保访谈的效率与质量，本文设计了一份访谈提纲（附录 II 包含访谈提纲），内容涵盖以下几个方面：

### ①客户模块

第一，价值主张。评价员工对数字化转型战略的理解与执行，客户需求融入企业运营与发展，以及“人单合一”模式下构建用户为中心的上下游伙伴关系等方面的举措。第二，客户关系。分析客户满意度调查提升产品质量和服务的效果，构建和维护良好客户关系策略，以及全球化视野下的差异化需求满足与定制化服务提供。第三，客户细分。评估精准把握客户需求和市场定位的做法，数字化转型背景下的产品优化适应市场需求情况，以及实施定制营销以满足不同客户群体需求的能力。第四，渠道通路。探讨线上线下融合营销渠道体系的构建与优化效果，数字化转型中无界限链群组织改进的影响，以及零售转型升级对用户体验和业务推动力的提升成效。

### ②经营基础模块

第一，关键业务。探讨海尔智家在智能家居领域的竞争力、技术创新与商业模式的结合、组织架构和管理体系的效率，以及互联网技术在优化内部信息传递和提升线上用户体验方面的应用。第二，重要合作。分析海尔智家与合作伙伴在数字化转型中的合作模式及成功案例，供应商在产品质量改进和生产流程优化中的作用，以及维护长期稳定合作关系的措施。第三，核心资源。评估海尔智家在数字化转型成熟度的表现、创新能力对产品和服务发展的推动作用，以及研发团队围绕市场需求进行产品研发的能力。

### ③财务模块

第一，收入来源。分析资金筹集、使用效率及财务管理措施的效率与效果，现金流稳定性保证与资金周转率管理经验，以及收入来源多样性和盈利模式创新对企业盈利能力的影响。第二，成本结构。评估智能化管理方式提高生产效率、质量和控制成本的效果，成本结构优化策略及其对可持续发展的影响，以及数字化转型投资决策的主要考量因素、投资成果与潜在风险。

访谈采用线上和线下相结合的方式，遵循保密原则，确保受访者真实地分享自己的想法和建议。访谈主要分为三个阶段进行：第一阶段以电话访谈为主，涉及市场销售、生产制造等部门的基层管理者，主要探讨价值主张、客户关系、客户细分及渠道通路等方面；第二阶段进行面对面访谈，主要覆盖海尔智家的研发设计、生产制造、市场销售等多个部门的中层管理者、基层管理者、一线员工，深入讨论关键业务、重要合作及核心资源；第三阶段以电话访谈为主，主要与财务资产部和投资管理部的高层管理者沟通，集中分析收入来源、成本结构及其对海尔智家数字化转型的影响，以及对问题的查漏补缺（如表 4.3 所示）。通过对海尔智家各层级管理者及员工的访谈，本文收集了大量关于企业商业模式、数字化转型方面的第一手资料。访谈结束后，笔者对内容进行整理、归纳和分析，提炼关键信息，为后续研究提供实证依据。

表 4.3 企业访谈情况记录表

	调研时间	访谈类型	受访人员部门	受访人员类型	访谈时长
第一阶段	2023.7	电话访谈	市场销售部、生产制造部	基层管理者	共计 3 小时
第二阶段	2023.7	实地调研、面对面访谈	行政人事部、研发设计部、市场销售部	中层管理者、基层管理者、一线员工	座谈和参观共计 3 小时
第三阶段	2023.8	电话访谈	财务资产部、投资管理部	高层管理者	共计 2 小时

资料来源：本文作者根据访谈情况整理

## 4.2 数据统计分析

### 4.2.1 样本信息描述

据统计，这项调查研究的样本总数为 234 人，分别对应不同性别的 111 名男

性和 123 名女性受访者（如表 4.4 所示）。这些受访者不仅在性别上保持了一定的平衡性，而且他们的基本信息包含了广泛的年龄层次、教育水平、职业地位以及工作经验，从而确保了样本具备较高的多样性和代表性特性。尽管女性受访者的数量在样本中稍高于男性，但整体上男女受访者的分布接近均匀，这为研究带来了更加公正和全面的视角。

由此可见，海尔智家的员工团队具有显著的经验优势，他们在处理问题和迎接挑战方面展现出了较强的专业素养与能力。这一特质对于公司来说是极其宝贵的财富，意味着在进行产品设计和创新过程中，应当充分考虑到员工队伍过往的经验积淀和现有的技能水平，确保设计出的产品既能满足市场和消费者的需求，也能符合内部员工对产品质量、工艺流程及技术创新的期望与要求。

表 4.4 样本基本信息

序号	调查内容	选项	样本数量		
1	性别	男	111		
		女	123		
2	年龄	30 岁及以下	74		
		31-40 岁	75		
		41-50 岁	38		
		50 岁以上	47		
3	学历	高中及以下	20		
		专科	16		
		本科	103		
3	学历	研究生及以上	95		
		4	职位	高层	44
				中层	73
基层	76				
一线员工	41				
5	工作时间	3 年以下	23		
		3—5 年	31		
		6—10 年	21		
		11—15 年	72		
		16—20 年	61		
		20 年以上	26		

资料来源：本文作者通过问卷调查整理

在年龄分布方面，受访者主要集中在 31-40 岁这个年龄段，人数高达 75 人，

其次是 30 岁及以下，人数为 74。这两个年龄段合计 149 人，占总填写问卷人数的 63.68%（如图 4.1 所示）。这一数据说明，目前海尔智家的从业人员主要以中青年为主。笔者认为，此年龄段的人员已经在行业内积攒了一定的经验，熟悉行业环境，对现代化通信手段应用熟练。因此，海尔智家的产品设计需要更贴近此类群体的需求、喜好和习惯，以满足他们的期望和要求。

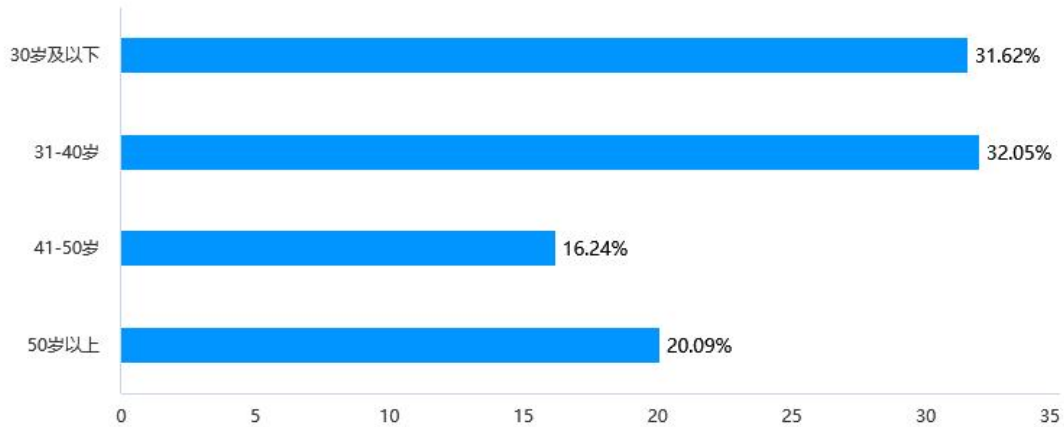


图 4.1 样本的年龄结构

在受访者的学历分布上，以本科为主，人数为 103，其次是研究生及以上，人数为 95，二者合计 198 人，占总填写问卷人数的 84.62%（如图 4.2 所示）。这一结果表明，海尔智家的员工队伍受教育程度较高，具有较为扎实的专业知识和技能基础。这也意味着，公司在产品设计、研发和推广方面需要充分考虑到员工队伍的高素质和专业背景，以充分发挥员工的潜能和创造力。

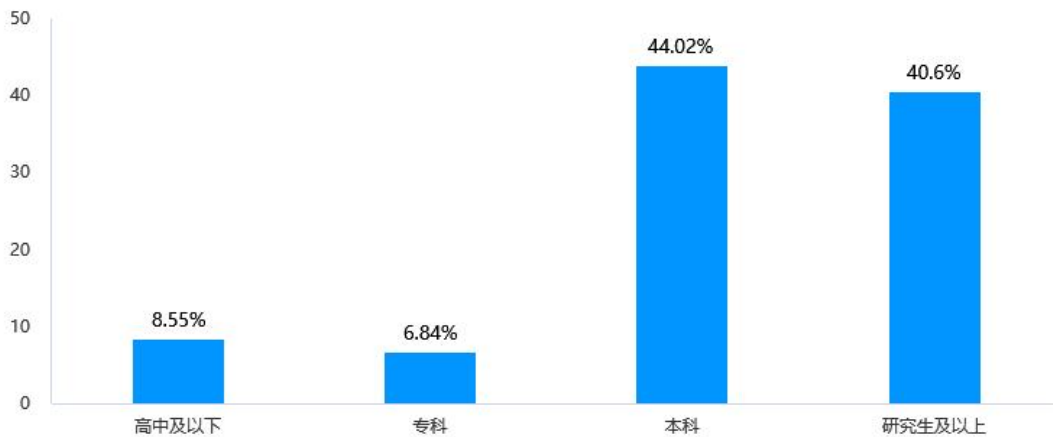


图 4.2 样本的学历结构

在职位分布方面，受访者以基层为主，人数为 76，占比为 32.48%。其次是中层，人数为 73，占比为 31.2%（如图 4.3 所示）。这一数据表明，海尔智家的员工队伍结构较为合理，基层员工数量较多，中层干部数量适中。这也要求公司在产品设计过程中充分考虑基层员工的意见和建议，以满足他们的实际需求和期望，同时也要充分发挥中层干部的领导和管理工作。

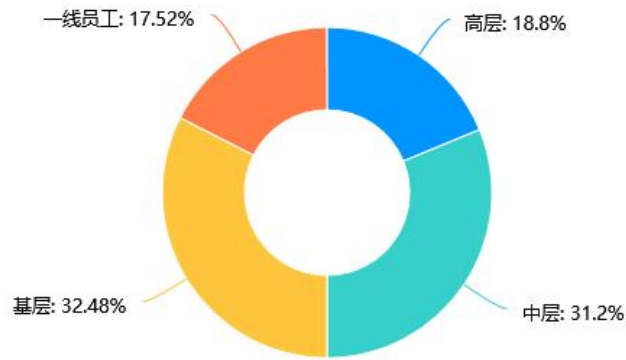


图 4.3 样本的职位分布结构

在工作年限方面，受访者的工作年限主要集中在 11—15 年，人数为 72，其次是 16—20 年，人数为 61，另外工作年限在 20 以上的有 26 人，合计得出工作年限在 10 年以上的人数占比 67.95%（如图 4.4 所示）。这一结果表明，海尔智家的员工队伍经验较为丰富，具有较强的解决问题的能力和应对挑战的能力。这也意味着公司在产品设计过程中需要充分考虑员工队伍的经验积累和能力，以满足他们的期望和要求。同时也可以通过适当调整员工培训计划和激励机制来进一步激发员工的积极性和创造力。

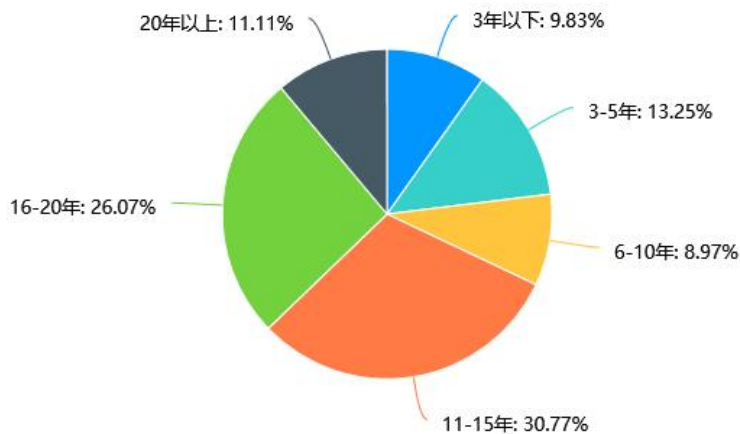


图 4.4 样本的工作年限结构

## 4.2.2 客户模块数据统计分析

### (1) 海尔智家价值主张

依据表 4.5 所示,针对海尔智家在价值主张方面的认识问卷调查汇总,在进一步的深入访谈中,受访对象表达了他们的看法,根据访谈了解到海尔智家的员工普遍能够理解和接受公司的数字化转型策略,同时海尔智家一直以“人单合一”的商业模式为指导,以客户的需求为发展理念,与上下游伙伴建立了一种以用户为中心,致力于满足用户需求的伙伴关系,为用户提供好的产品、好的服务、好的解决方案。具体表现如下:

表 4.5 关于海尔智家在价值主张方面的认识问卷调查结果统计

核 心 要 素	序 号	题 目	完 全 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完 全 同 意	同 意 或 完 全 同 意
价 值 主 张	1	海尔智家进行的数字化转型能够被大多数员工所理解和接纳	7.69%	8.97%	7.26%	45.30%	30.77%	76.07%
	2	在数字化转型之后,海尔智家一直以“人单合一”的商业模式为指导,以客户的需求为发展理念	4.27%	8.55%	11.97%	41.03%	34.19%	75.22%
	3	海尔智家与上下游伙伴建立了一种以用户为中心,致力于满足用户需求的伙伴关系	7.26%	7.26%	9.40%	43.16%	32.91%	76.07%
	4	海尔智家为用户提供好的产品、好的服务、好的解决方案	2.99%	11.11%	9.83%	38.03%	38.03%	76.06%

资料来源:本文作者通过问卷调查整理

首先,在员工理解度方面,通过调查问卷结果可以发现,76.07%的受访者表示“同意或完全同意”(如表 4.5 所示)。通过对海尔智家员工进一步的访问后,了解到海尔智家的员工普遍能够理解和接受公司的数字化转型策略,这为企业的数字化转型提供了有力的人力支持。理解并支持公司战略的员工,能够更好地推动企业数字化转型的实施,提高企业的执行力。

其次,在“人单合一”商业模式方面,通过调查问卷结果可以发现,75.22%

的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.5 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家一直以“人单合一”的商业模式为指导，以客户的需求为发展理念。这种商业模式不仅有助于提高企业的竞争力，也有利于提升用户的满意度。

再次，在上下游伙伴关系方面，通过调查问卷结果可以发现，76.07%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.5 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家与上下游伙伴建立了一种以用户为中心，致力于满足用户需求的关系，这种伙伴关系有助于提高企业的整体竞争力，同时也为用户提供更好的产品、服务和解决方案。

最后，在产品服务方面，通过调查问卷结果可以发现，76.06%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.5 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家的产品服务优质，能够满足用户的需求。这种优质的服务有助于提升用户的满意度，进而提高企业的品牌形象和市场竞争力。

综上所述，海尔智家在价值主张领域的表现得到了受访者的广泛认可，这也为企业未来的发展提供了有力保障。未来，海尔智家可以继续深化“人单合一”的商业模式，以客户需求为导向，进一步加强与上下游伙伴的合作伙伴关系，持续为用户提供优质的产品和服务。

## （2）海尔智家客户关系

依据表 4.6 所示，针对海尔智家在客户关系方面的认识问卷调查汇总，在进一步的深入访谈中，受访对象表达了他们的看法，大部分受访者认为海尔智家在客户关系方面的表现较好，大部分客户对其产品和服务质量表示满意，并且认为海尔智家与客户的管理和沟通中建立了很好的客户关系。此外，海尔智家能够深耕细作全世界客户差异化要求，不断迭代客户体验，这也是客户对其满意度较高的原因之一。具体表现如下：



表 4.6 关于海尔智家在客户关系方面的认识问卷调查结果统计

核 心 要 素	序 号	题 目	完 全 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完 全 同 意	同 意 或 完 全 同 意
客 户 关 系	1	海尔智家定期进行客户满意度调查,并不断提升产品和服务质量	4.27%	9.83%	9.83%	44.87%	31.20%	76.07%
	2	海尔智家在与客户的管理和沟通中,建立了很好的客户关系	3.85%	9.40%	10.68%	37.18%	38.89%	76.07%
	3	海尔智家能够深耕细作全世界客户差异化要求,不断迭代客户体验	7.26%	8.97%	7.26%	47.01%	29.49%	76.50%

资料来源: 本文作者通过问卷调查整理

首先,在客户满意度方面,通过调查问卷结果可以发现,76.07%的受访者表示“同意或完全同意”(如表 4.6 所示)。通过对海尔智家员工进一步的访问后,了解到海尔智家的产品和服务质量良好,满足了他们的需求。这说明海尔智家在客户关系管理方面取得了显著成效,为企业的稳定发展奠定了基础。企业将客户满意度作为衡量自身服务质量的重要标准,不断优化服务流程,提高服务效率,确保客户在使用海尔智家产品和服务过程中能够得到满意的体验。客户满意度的高低直接关系到企业的口碑和市场竞争能力,海尔智家深知这一点,因此在这方面投入了大量的资源和精力。

其次,在客户沟通方面,通过调查问卷结果可以发现,76.07%的受访者表示“同意或完全同意”(如表 4.6 所示)。通过对海尔智家员工进一步的访问后,了解到海尔智家在建立和维护与客户之间的沟通桥梁方面做出了卓有成效的努力。深入研究发现,海尔智家不仅与客户建立了良好的沟通渠道,更是成功构建了一种互信互助的管理关系。这种和谐的客户关系对于提高客户对海尔智家品牌的忠诚度至关重要,从而帮助海尔智家建立起稳定的客户群体,这对于企业的长期发展与市场稳定性具有决定性的作用。海尔智家非常重视倾听客户的声音,通过多种沟通渠道,如在线反馈、电话回访、社交媒体互动等方式,积极收集客户的意见和建议,以便更深入地了解 and 满足客户的需求与期望。通过这种方式,海尔智家得以不断优化其产品与服务,提供更加符合市场需求和消费者喜好的解决方案。

最后，在差异化需求方面，通过调查问卷结果可以发现，76.50%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.6 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家能够深入了解全球客户的差异化需求，并针对性地提供个性化产品和服务。这种以客户为中心的战略有助于提升客户的满意度，进一步增强企业的市场竞争力。海尔智家在客户体验方面不断迭代和优化，使得客户在使用产品和服务过程中感受到便捷和舒适。这种注重客户体验的战略有助于提高客户的满意度和口碑，进一步提升企业的品牌价值。

综上所述，海尔智家在客户关系领域的表现得到了受访者的广泛认可，这也为企业未来的发展提供了有力保障。未来，海尔智家可以继续深化客户关系管理，以客户需求为导向，进一步提高客户满意度，加强与客户的沟通与合作，不断满足全球客户的差异化需求。

(3) 海尔智家客户细分

依据表 4.7 所示，针对海尔智家在客户细分方面的认识问卷调查汇总，在进一步的深入访谈中，受访对象表达了他们的看法，大部分受访者认为海尔智家能够准确把握客户需求、精准进行市场定位，以及针对客户的不同需求采用定制营销。在数字化转型方面，海尔智家不断通过创新而增加产品的新用途，也得到了大部分客户的认可。具体表现如下：

表 4.7 关于海尔智家在客户细分方面的认识问卷调查结果统计

核心要素	序号	题目	完全不同意	不同意	不确定	同意	完全同意	同意或完全同意
客户细分	1	海尔智家能够准确把握客户需求，精准进行市场定位	6.41%	7.26%	11.11%	41.45%	33.76%	75.21%
	2	在数字化转型方面，海尔智家不断通过创新而增加产品的新用途	4.27%	10.26%	11.54%	39.32%	34.62%	73.94%
	3	海尔智家能够针对客户的不同需求，从客户的个性出发采用定制营销	7.69%	7.69%	10.26%	44.02%	30.34%	74.36%

资料来源：本文作者通过问卷调查整理

首先，在客户需求方面，通过调查问卷结果可以发现，75.21%的受访者表示

“同意或完全同意”（如表 4.7 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家能够准确地把握客户需求，为客户提供了符合他们需求的产品和服务。海尔智家通过深入了解客户的需求和期望，对市场进行精准定位，从而实现了定制化的市场策略。这种以客户为中心的战略有助于提高客户的满意度，进一步增强企业的市场竞争力。

其次，在产品创新方面，通过调查问卷结果可以发现，73.94%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.7 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，发现企业格外重视产品创新，不断开发新功能和新用途，以满足市场及客户日益增长和多样化的消费需求。海尔智家通过持续投入研发，不断推陈出新，确保其产品始终走在市场前端，具备更强的竞争力。这些创新型产品不仅丰富了产品功能，而且大幅提升了用户体验，从而有效地提高了客户的满意度和对品牌的忠诚度，进一步促进了口碑传播。

再次，在定制营销方面，通过调查问卷结果可以发现，74.36%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.7 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，发现企业在营销策略上采用了高度定制化的方针，针对每一个客户群体的特性和需求进行精准定位和个性化服务。海尔智家意识到，只有真正满足不同客户群体的独特需求，才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，因此其在营销实践中，灵活运用各类个性化的营销手段，力求在每一个接触点上为客户提供最适合的产品和服务。

综上所述，海尔智家在客户细分领域的表现得到了受访者的广泛认可。未来，海尔智家可以继续深化客户细分策略，准确把握客户需求，加强产品创新，开展定制化营销，以满足不同客户群体的需求。同时，企业可以持续推动数字化转型，提高自身的核心竞争力，为客户提供更优质的产品和服务。

#### （4）海尔智家渠道通路

依据表 4.8 所示，针对海尔智家在渠道通路方面的认识问卷调查汇总，在进一步的深入访谈中，受访对象表达了他们的看法，大部分受访者认为海尔智家的营销渠道畅通、高效，产品或服务能快速到达客户，并且能够以数字化转型的优势，不断改进无界限链群，从而优化客户体验并增强业务推动力。此外，海尔智家也能够以数字化升级业务效率及张力，实现模式、体验、效率的全面升级。具

体表现如下：

**表 4.8 关于海尔智家在渠道通路方面的认识问卷调查结果统计**

核 心 要 素	序 号	题 目	完全不同 意	不同意	不确定	同意	完全同意	同意或 完全同意
价 值 主 张	1	海尔智家进行的数字化 转型能够被大多数员工 所理解和接纳	7.69%	8.97%	7.26%	45.30%	30.77%	76.07%
	2	在数字化转型之后，海尔 智家一直以“人单合一” 的商业模式为指导，以客 户的需求为发展理念	4.27%	8.55%	11.97%	41.03%	34.19%	75.22%
	3	海尔智家与上下游伙伴 建立了一种以用户为中 心，致力于满足用户需求 的伙伴关系	7.26%	7.26%	9.40%	43.16%	32.91%	76.07%
	4	海尔智家为用户提供好 的产品、好的服务、好的 解决方案	2.99%	11.11%	9.83%	38.03%	38.03%	76.06%

资料来源：本文作者通过问卷调查整理

首先，在营销渠道方面，通过调查问卷结果可以发现，76.92%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.8 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家的营销渠道畅通、高效，产品或服务能快速到达客户。海尔智家通过建立多元化的营销渠道，包括线上线下的深度融合，实现了对客户的全方位覆盖<sup>[31]</sup>。这种高效的营销渠道有助于提高企业的市场占有率，进一步扩大企业规模。

其次，在链群组织方面，通过调查问卷结果可以发现，76.92%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.8 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家能够以数字化转型的优势，不断改进无界限链群，从而优化用户体验并增强业务推动力。企业通过数字化转型，提升了内部管理效率，优化了供应链、物流等环节，为客户提供更优质的服务。这种注重数字化转型的战略有助于提高企业的竞争力，进一步提升企业的市场地位。

再次，在零售转型方面，通过调查问卷结果可以发现，75.64%的受访者表示

“同意或完全同意”（如表 4.8 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家在数字化升级业务效率及张力方面，海尔智家通过不断优化模式、体验、效率，实现了业务的全面升级。这种以客户为中心，注重效率和体验的零售转型战略，得到了大部分受访者的认可。

最后，在业务效率方面，通过调查问卷结果可以发现，76.50%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.8 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家在数字化升级业务效率方面取得了显著成果。通过引入数字化技术，企业提升了内部管理效率，优化了生产、销售、物流等环节，使得产品和服务能够更快速、更便捷地到达客户手中。这种注重效率的提升有助于提高企业的市场响应速度，进一步增强企业的竞争力。

综上所述，海尔智家在渠道通路领域的表现得到了受访者的广泛认可。未来，海尔智家可以继续深化数字化转型，加强渠道通路建设，优化链群组织，提升零售转型效果，提高业务效率。通过这些措施，企业将能够更好地满足客户需求，提高客户体验，增强业务推动力，进一步提升市场地位。

### 4.2.3 经营基础模块数据统计分析

#### （1）海尔智家关键业务

依据表 4.9 所示，针对海尔智家在关键业务方面的认识问卷调查汇总，在进一步的深入访谈中，受访对象表达了他们的看法，根据访谈了解到海尔智家在智能家居领域的竞争力、业务运作有序性及互联网化水平方面，均取得了受访者较高的认同度。具体表现如下：

表 4.9 关于海尔智家在关键业务方面的认识问卷调查结果统计

核心要素	序号	题目	完全不同意	不同意	不确定	同意	完全同意	同意或完全同意
关键业务	1	海尔智家重视技术研发，以提高自身在智能家居领域的竞争力	5.56%	5.56%	14.53%	44.02%	30.34%	74.36%
	2	海尔智家业务活动有序，运营效率高	5.13%	10.26%	9.40%	41.88%	33.33%	75.21%

(续表 4.9)

核心要素	序号	题目	完全不同意	不同意	不确定	同意	完全同意	同意或完全同意
	3	海尔智家互联网化程度良好,能提供有效的在线服务和用户体验	6.84%	6.84%	11.11%	35.90%	39.32%	75.22%

资料来源:本文作者通过问卷调查整理

首先,在智能家居领域的竞争力方面,通过调查问卷结果可以发现,74.36%的受访者表示“同意或完全同意”(如表 4.9 所示)。通过对海尔智家员工进一步的访问后,发现企业在技术创新领域展现出了积极进取的态度和务实的行动力。海尔智家敏锐把握行业动态,坚定不移地在智能家居、物联网和大数据等前沿领域持续投入大量的人力、物力和财力进行技术创新研究,这使得企业在这些关键技术领域取得了显著的成绩。

其次,在业务活动的有序性方面,通过调查问卷结果可以发现,75.21%的受访者表示“同意或完全同意”(如表 4.9 所示)。通过对海尔智家员工进一步的访问后,了解到海尔智家之所以能在行业变迁和市场竞争中稳健前行,关键因素在于其健全的内部组织架构及高效的管理系统,使得企业在面临市场变化和竞争压力时,仍能保持稳定的发展。受访者普遍反映,海尔智家的业务活动有序性体现在产品研发、生产、销售、服务等各个环节,为用户提供了一站式的智能家居解决方案。

再次,在互联网服务方面,通过调查问卷结果可以发现,75.22%的受访者表示“同意或完全同意”(如表 4.9 所示)。通过对海尔智家员工进一步的访问后,了解到企业在互联网技术的助力下,实现了企业内部信息的快速流通与数据共享,有效提升了运营效率。海尔智家还积极搭建线上平台,与用户保持紧密互动,深入了解用户需求,致力于为用户提供独具特色的个性化产品和服务,并为用户提供了便捷、高效的线上购买渠道。

综上所述,海尔智家在关键业务领域的表现得到了受访者的广泛认可,这将成为公司未来的发展提供有力支持。未来,海尔智家可以继续加大技术创新和研发投入,提升业务活动有序性,深化互联网化,以巩固和提升在智能家居领域的竞争力,为海尔智家关键业务的持续领先奠定坚实基础。

(2) 海尔智家重要合作

依据表 4.10 所示，针对海尔智家在重要合作方面的认识问卷调查汇总，在进一步的深入访谈中，受访对象表达了他们的看法，根据访谈了解到海尔智家在数字化转型方面与业内的合作良好，原材料供应来源广泛，供应商能够提供有用信息和建议，与供应商已建立起稳固的关系。这些方面都得到了较高的认可度，说明海尔智家在这些方面表现较好。具体表现如下：

表 4.10 关于海尔智家在重要合作方面的认识问卷调查结果统计

核 心 要 素	序 号	题 目	完全 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完全 同 意	同 意 或 完全 同 意
重 要 合 作	1	海尔智家在数字化转型方面与业内的合作良好	5.56%	8.97%	11.11%	41.45%	32.91%	74.36%
	2	海尔智家的原材料供应来源很广泛	4.27%	8.97%	10.68%	47.44%	28.63%	76.07%
	3	海尔智家的供应商经常能够提供有用信息和建 议	4.27%	6.84%	11.97%	37.18%	39.74%	76.92%
	4	海尔智家与供应商已建 立起稳固的关系，与供应 商总是互相帮助、共同解 决问题	4.27%	9.40%	11.54%	37.61%	37.18%	74.79%

资料来源：本文作者通过问卷调查整理

首先，在与业内合作方面，通过调查问卷结果可以发现，74.36%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.10 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家与合作伙伴在数字化转型方面的合作成果显著，通过共同研发和创新，推动了企业在智能化、互联网化方面的快速发展。这种紧密的合作关系，不仅提高了企业的竞争力，还为行业的数字化转型提供了有益的借鉴。

其次，在原材料供应方面，通过调查问卷结果可以发现，76.07%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.10 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到企业在供应链管理上与供应商建立了长期稳定的合作联盟。这种稳固的合作关系体现在供应商能够持续稳定地提供符合海尔智家高标准要求的高质量原材料，确保了海尔智家生产线的顺畅运行，满足了企业大规模生产的各种需

求。

再次，在供应商信息沟通方面，通过调查问卷结果可以发现，76.92%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.10 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到供应商能够及时向海尔智家提供有价值的市场信息和技术动态，帮助企业把握行业发展趋势、提前进行战略布局提供了有力支持。这种高效的信息沟通机制，对于提高海尔智家的决策效率、降低运营风险以及增强市场竞争力具有显著作用。

最后，在合作关系稳定性方面，通过调查问卷结果可以发现，74.79%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.10 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家与合作伙伴、供应商之间的关系稳定，这种稳定的合作关系不仅有利于企业长期稳定发展。而且有助于企业更好地把握市场机遇，实现资源优化配置。

综上所述，海尔智家在重要合作领域的表现得到了受访者的广泛认可，这将为企业未来的发展提供有力支持。未来，海尔智家可以继续深化与合作伙伴的关系，共同推动行业的技术创新和数字化转型。同时，企业可以不断优化供应链体系，提高供应商信息沟通的效率，以保持合作关系的长久稳定。

### （3）海尔智家核心资源

依据表 4.11 所示，针对海尔智家在核心资源方面的认识问卷调查汇总，在进一步的深入访谈中，受访对象表达了他们的看法，根据访谈了解到海尔智家在数字化转型方面具有较高的成熟度和创新能力，能够适应市场需求并具备市场前景。在数字化转型方面，海尔智家现有技术和方法较为成熟，不断创新应用场景和业务模式，产品研发与创新能力强。具体表现如下：

**表 4.11 关于海尔智家在核心资源方面的认识问卷调查结果统计**

核心要素	序号	题目	完全不同意	不同意	不确定	同意	完全同意	同意或完全同意
核心资源	1	在数字化转型方面，海尔智家现有技术和方法较为成熟	5.56%	8.12%	13.25%	36.75%	36.32%	73.07%



(续表 4.11)

核 心 要 素	序 号	题 目	完全 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完全 同 意	同 意 或 完 全 同 意
	2	海尔智家在数字化转型方面不断创新应用场景和业务模式	6.84%	8.55%	9.40%	41.88%	33.33%	75.21%
	3	海尔智家产品研发与创新能力强,能够适应市场需求并具备市场前景	4.70%	8.12%	11.97%	43.16%	32.05%	75.21%

资料来源:本文作者通过问卷调查整理

首先,在数字化转型成熟度方面,通过调查问卷结果可以发现,73.07%的受访者表示“同意或完全同意”(如表 4.11 所示)。通过对海尔智家员工进一步的访问后,了解到海尔智家在数字化转型方面的技术和方法已经较为成熟,能够适应市场的需求,具备较强的市场竞争力。这种成熟度不仅体现在产品研发和创新上,还表现在对新兴技术的快速应用和整合上。

其次,在创新能力方面,通过调查问卷结果可以发现,75.21%的受访者表示“同意或完全同意”(如表 4.11 所示)。通过对海尔智家员工进一步的访问后,了解到海尔智家在数字化转型方面的创新能力较强,不断推出新的应用场景和业务模式,以满足不断变化的市场需求。这种核心能力使企业在激烈的市场竞争中保持了领先地位。

最后,在产品研发方面,通过调查问卷结果可以发现,75.21%的受访者表示“同意或完全同意”(如表 4.11 所示)。通过对海尔智家员工进一步的访问后,了解到企业能够精准把握市场需求,凭借其强大的研发实力,快速推出一系列具有高竞争力的产品,以满足不断变化的市场需求。这一能力在智能家居市场得到了充分体现,海尔智家凭借创新产品在该领域内获得了较大的市场份额,为企业的稳定发展和持续增长提供了强大的后盾。

综上所述,海尔智家在核心资源领域的表现得到了受访者的广泛认可,这也为企业未来的发展提供了有力保障。未来,海尔智家可以继续加大在数字化转型方面的投入,不断提升技术创新能力和产品研发水平,以满足市场的需求。此外,企业可以积极拓展新的应用场景和业务模式,进一步巩固在智能家居领域的领导地位<sup>[37]</sup>。

#### 4.2.4 财务模块数据统计分析

##### (1) 海尔智家收入来源

依据表 4.12 所示，针对海尔智家在客户细分方面的认识问卷调查汇总，在进一步的深入访谈中，受访对象表达了他们的看法，大部分受访者认为海尔智家具有充足的资金支持和财务能力，现金流稳定，资金周转率高，现金管理能力强，收入来源和收益方式多样、合理，利润水平高。具体表现如下：

表 4.12 关于海尔智家在收入来源方面的认识问卷调查结果统计

核 心 要 素	序 号	题 目	完全 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完全 同 意	同 意 或 完 全 同 意
收 入 来 源	1	海尔智家具有充足的资 金支持和财务能力	6.41%	8.55%	10.68%	37.18%	37.18%	74.36%
	2	海尔智家现金流稳定，资 金周转率高，现金管理能 力强	2.99%	8.12%	14.53%	43.59%	30.77%	74.36%
	3	海尔智家收入来源和收 益方式多样、合理，利润 水平高	5.98%	8.12%	6.41%	38.46%	41.03%	79.49%

资料来源：本文作者通过问卷调查整理

首先，在资金支持方面，通过调查问卷结果可以发现，74.36%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.12 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家在资金方面具有充足的储备，能为企业的运营和发展提供稳定的财务保障。此外，这也说明企业在资金筹集和运用方面具有较高的效率和能力。这主要得益于海尔智家长期以来对财务管理的专业化和精细化，使得企业能够有效地利用资金，提高资金使用效率。

其次，在现金流稳定方面，通过调查问卷结果可以发现，74.36%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.12 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家的现金流稳定，有助于企业应对市场变化，确保企业的正常运营。这一方面体现了海尔智家在业务运营上的稳健策略，另一方面也反映出企业在财务管理方面的优势，通过高效的资金周转，确保了现金流的稳定。

最后，在收入来源和收益方式方面，通过调查问卷结果可以发现，79.49%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.12 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到企业的盈利模式呈现出多元化的特点，其收入来源丰富多样，且收益方式科学合理，这在很大程度上确保了企业能够实现长期且稳定的盈利状况。企业通过不断调整和改进，使得盈利模式更加适应市场变化，有效提升了企业的盈利能力与抗风险能力。

综上所述，海尔智家在收入来源领域的表现得到了受访者的广泛认可。海尔智家在资金支持、现金流稳定、收入来源和收益方式等方面表现出了较强的实力和优势。这为企业的长期稳定发展奠定了基础，也为企业在市场竞争中脱颖而出提供了有力保障。未来，海尔智家可以继续在这些方面发挥优势，推动企业实现更高质量的发展。

(2) 海尔智家成本结构

依据表 4.13 所示，针对海尔智家在成本结构方面的认识问卷调查汇总，在进一步的深入访谈中，受访对象表达了他们的看法，大部分受访者认为海尔智家在数字化转型方面采用智能化管理方式，提高生产效率和质量，实现成本控制，成本结构合理，成本管理能力强，能够很好地进行成本控制，以及在数字化转型方面的投资充足。具体表现如下：

表 4.13 关于海尔智家在成本结构方面的认识问卷调查结果统计

核 心 要 素	序 号	题 目	完全 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完 全 同 意	同 意 或 完 全 同 意
成 本 结 构	1	在数字化转型方面，海尔智家采用智能化管理方式，提高生产效率和质量，实现成本控制	5.98%	9.40%	10.68%	44.44%	29.49%	73.93%
	2	海尔智家成本结构合理，成本管理能力强，能够很好地进行成本控制	6.41%	9.40%	8.12%	44.44%	31.62%	76.06%
	3	海尔智家在数字化转型方面的投资充足	5.98%	6.84%	14.10%	41.03%	32.05%	73.08%

资料来源：本文作者通过问卷调查整理

首先，在智能化管理方面，通过调查问卷结果可以发现，73.93%的受访者表

示“同意或完全同意”（如表 4.13 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到企业在运营效率和生产效益上取得了显著成效。通过精准运用尖端管理技术，不仅显著提升了生产和运营效率，而且确保了产品质量的持续提升。海尔智家的智能化管理模式在降低人力成本、优化成本结构方面展现出显著优势，有效推动了生产效益的显著提升。

其次，在成本结构控制方面，通过调查问卷结果可以发现，76.06%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.13 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家在成本结构方面采取了科学合理的管理策略，通过精准的成本优化，有效提升了资源分配的效率和投资回报率。这不仅提高了自身的经济效益，而且增强了企业在复杂多变的市场竞争环境中的韧性。

最后，在数字化转型投资方面，通过调查问卷结果可以发现，73.08%的受访者表示“同意或完全同意”（如表 4.13 所示）。通过对海尔智家员工进一步的访问后，了解到海尔智家通过大量投入，有效提升了企业的技术创新能力和对市场变化的快速适应能力，从而在激烈的市场竞争中稳固并提升了自身的市场地位。海尔智家的充足投资使其在物联网、大数据和人工智能等前沿科技领域占据了有利位置，挖掘出了更多新的商业机遇和增长点。

海尔智家在成本结构管理方面的优秀表现已获得广泛的市场认同，这是企业核心能力的重要体现之一，确保企业可持续发展。未来海尔智家需要进一步把握数字化转型的机遇，深化智能化管理应用，持续优化成本结构，以精细化的成本控制能力确保企业在日益激烈的市场竞争中保持领先地位。

## 4.3 数字化转型下海尔智家商业模式存在问题分析

### 4.3.1 客户服务不够系统

海尔智家在推进数字化转型的过程中，凭借其卓越的技术实力和创新思维，已成功实现运营效率的显著提升。然而，在数字化转型的背景下，海尔智家在商业模式客户模块方面仍面临若干挑战和问题。

（1）反馈机制尚不健全，产品优化未能紧跟市场

海尔智家尚未建立一套完善的用户反馈机制，这一点在一定程度上阻碍了公

司对用户需求信息的及时掌握。据调查问卷显示，关于“海尔智家为用户提供好的产品、好的服务、好的解决方案”这一问题有 23.93% 的人持有怀疑态度（如图 4.5 所示）。在当前的数字化转型阶段，用户需求的反馈对于产品优化和用户体验的提升起着至关重要的作用。

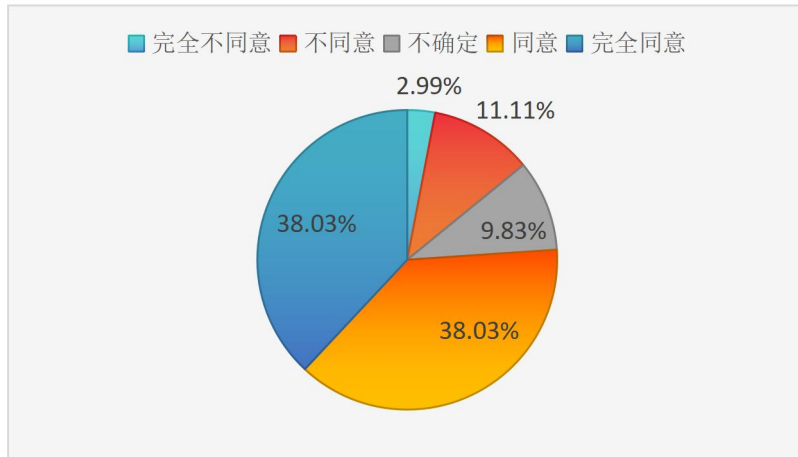


图 4.5 受访者对海尔智家在“价值主张”产品与服务方面的评价

(2) 售后服务亟待改善，客户关系需精细化运营

海尔智家的售后服务存在一些潜在问题，主要表现为对消费者在购买产品后遇到的问题处理不及时或服务质量不高。据调查问卷的结果显示，有 23.93% 的人对于“海尔智家在与客户的管理和沟通中，建立了很好的客户关系”这一说法持有怀疑态度（如图 4.6 所示）。这种情况表明了消费者对海尔智家的售后服务并不完全满意，而这种不满意的态度可能会对公司的声誉和业务产生负面影响。

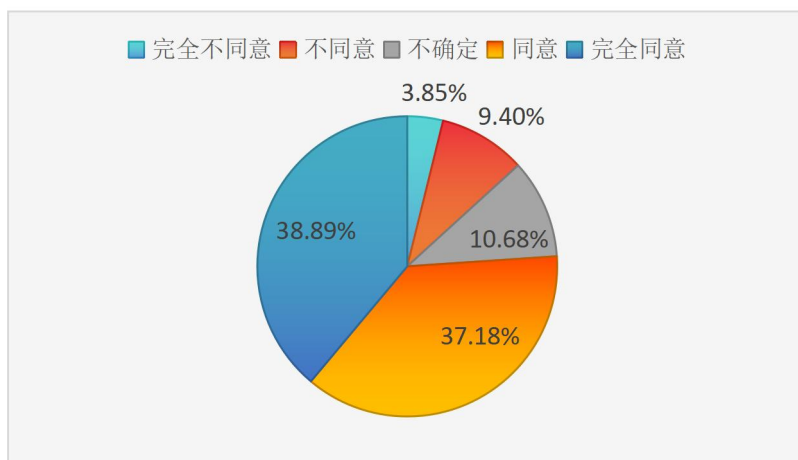


图 4.6 受访者对海尔智家在“客户关系”客户沟通方面的评价

### （3）用户需求洞察不深，个性化精准度亟待提高

尽管海尔智家的在线服务能力相较于以前有了显著的提高，但与用户需求的个性化程度相比，其在线服务能力和水平仍有待提升。据调查问卷显示，关于“海尔智家能够准确把握客户需求，精准进行市场定位”这一问题有 24.79% 的人持有怀疑态度（如图 4.7 所示）。这揭示了即使海尔智家在提升在线服务方面付出了一定的努力并取得了一定的效果，但在消费者心中，对于海尔智家能否真正深入理解并迅速响应他们日益多样化的个性化需求，仍然存在一定的疑虑。

在当前市场环境日趋激烈的情况下，企业对用户需求的深刻理解和精准把握成为决定其能否立足并脱颖而出的关键因素。海尔智家面临的挑战正是要深入洞察用户的真实需求，提升个性化服务水平，以便在满足消费者需求方面达到更高的标准，从而在竞争中保持优势并推动企业的持续发展。

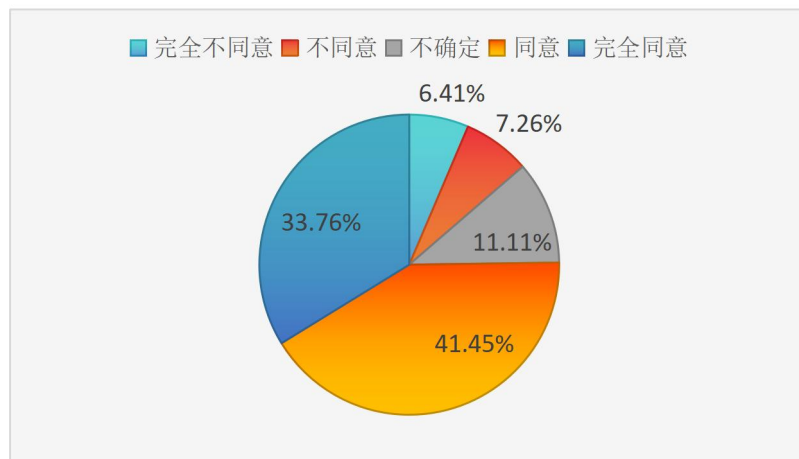


图 4.7 受访者对海尔智家在“客户细分”用户需求方面的评价

### （4）销售策略单一固化，市场需求关注急需强化

海尔智家的销售策略缺乏灵活性，过于侧重于高技术、高价位的产品推广，而忽略了消费者对价格和性价比的需求。据调查问卷显示，关于“海尔智家的营销渠道畅通、高效，产品或服务能快速到达客户”这一问题有 23.08% 的人持有怀疑态度（如图 4.8 所示）。在市场竞争日益激烈的今天，消费者越来越注重产品的价格和性价比。如果海尔智家的销售策略不能适应消费者的这种需求变化，可能会失去一部分对价格敏感的消费者。

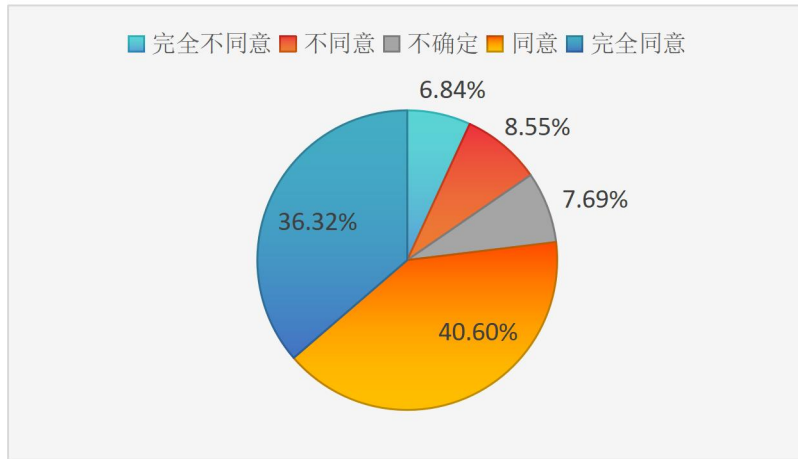


图 4.8 受访者对海尔智家在“渠道通路”营销渠道方面的评价

### 4.3.2 经营基础不够夯实

在海尔智家数字化转型的进程中，尽管其在产品技术的研发和升级上投入了大量资源和努力，但其商业模式经营基础模块依然暴露出若干问题。这些问题不仅影响了海尔智家在市场上的竞争力，也对其未来的可持续发展构成了潜在威胁。

#### (1) 用户体验亟待革新，技术提升对接需求不紧

尽管海尔智家在产品技术研发和升级方面付出了大量努力，但在用户体验的关注和优化方面仍有明显不足。据调查问卷显示，关于“海尔智家互联网化程度良好，能提供有效的在线服务和用户体验”这一问题有 24.79% 的人持有怀疑态度（如图 4.9 所示）。这可能是由于公司过于专注于产品技术的提升，而忽略了对用户实际使用过程中可能遇到的问题和需求的充分理解。

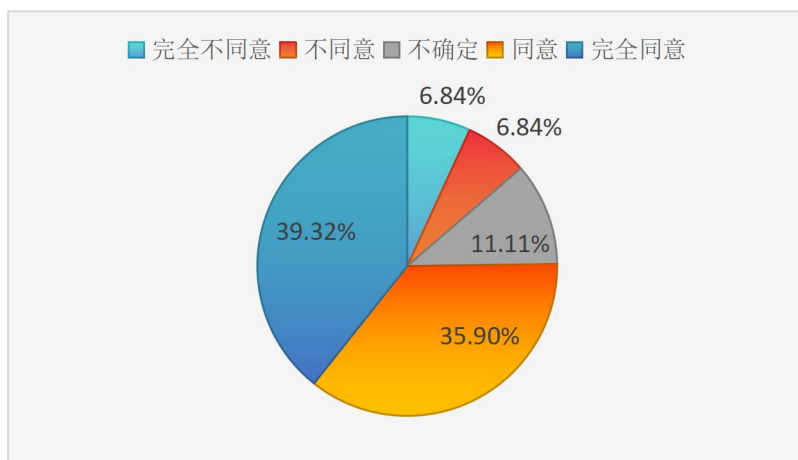


图 4.9 受访者对海尔智家在“关键业务”互联网服务方面的评价

### (2) 合作伙伴协同不够，数据共享问题亟需解决

在数字化转型过程中，海尔智家需要与供应商、渠道商等合作伙伴共同协作。但在实际操作中，海尔智家与其合作伙伴在技术标准统一、数据共享和服务能力建设等方面仍存在一定的差距。据调查问卷显示，关于“海尔智家与供应商已建立起稳固的关系，与供应商总是互相帮助、共同解决问题”这一问题有 25.21% 的人持有怀疑态度（如图 4.10 所示）。例如在与供应商的技术标准统一和数据共享方面，双方系统的兼容性和数据格式的差异导致仍存在一定的差异，这给产品研发和后续运营带来了一定的困扰。同时，与渠道商在数据共享和服务能力建设等方面也存在一定的差异，这影响了用户体验的连贯性。

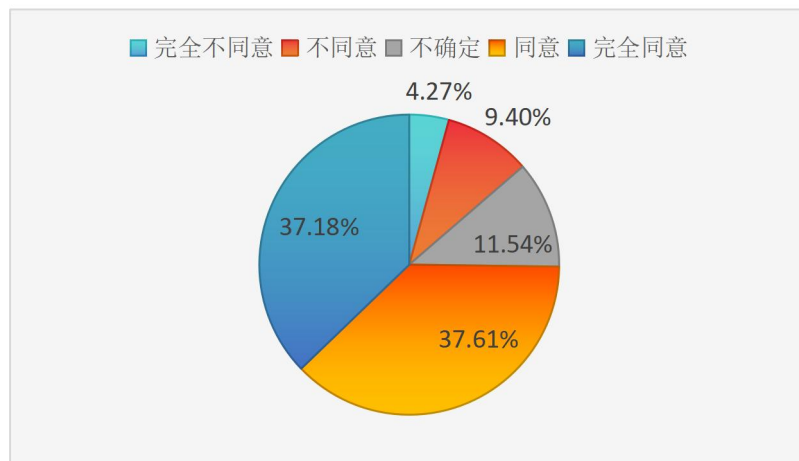


图 4.10 受访对象对海尔智家在“重要合作”关系稳定性方面的评价

### (3) 新兴技术应用不足，信息孤岛制约服务进步

尽管海尔智家已经引入了大数据和人工智能等新兴技术，但在实际应用中还存在一定的差距。根据调查问卷显示，关于“在数字化转型方面，海尔智家现有技术和方法较为成熟”这一问题有 26.92% 的人持有怀疑态度（如图 4.11 所示）。企业在实际推进数字化过程中面临两大挑战：一方面，尽管海尔智家在智能化硬件产品的研发与市场化应用上取得了显著进展，但在运用人工智能技术改造、优化用户服务流程以及提供智能决策支持等方面的工作力度尚显不足，这也成了制约其数字化转型更深层次发展的一个重要因素；另一方面，海尔智家在用户数据管理和分析时遇到了信息孤岛的问题，即各个业务环节之间的数据互联互通不够充分，导致难以全面深入地洞察用户需求，并据此提供个性化服务。



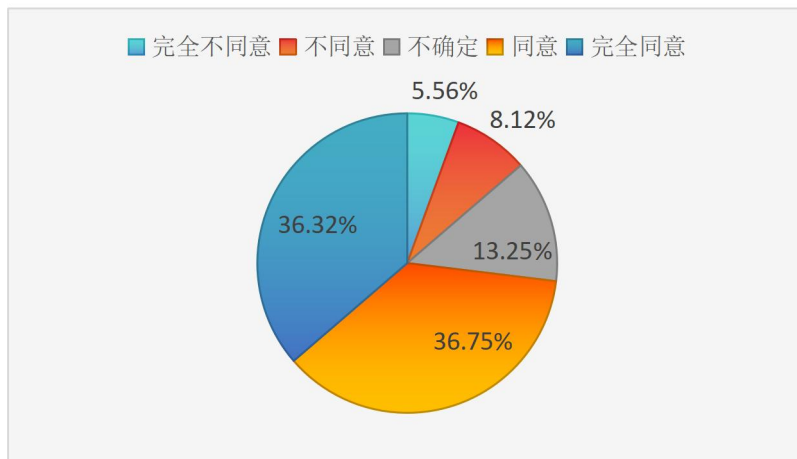


图 4.11 受访者对海尔智家在“核心资源”技术水平方面的评价

### 4.3.3 财务状况不够理想

海尔智家在不断推进内部数字化改革的过程中，通过优化研发、制造、供应链和物流等各个环节的数字化流程，成功实现了费用的降低和效率的提升。然而，在数字化转型的过程中，海尔智家在商业模式财务模块方面仍面临一些亟待解决的问题。

#### (1) 单品销售占据主导，收入来源结构仍需调整

2023 年第二季度，海尔智家实现营收 665.60 亿元，同比增长 8.39%，归母净利润 49.93 亿元，同比增长 12.63%。内销和外销收入分别增长 6.68% 和 9.28%，外销占比增加 0.60 个百分点至 51.89%。虽然各品类收入持续扩大，空调和水家电表现优异，收入增长亮眼，但需关注智能家居系统产品和服务体系建设，以及智能家居系统带来的收益。

据调查问卷显示，关于“海尔智家具有充足的资金支持和财务能力”这一问题有 25.64% 的人持有怀疑态度（如图 4.12 所示）。海尔智家目前主要收入还来源于单品家电的销售。尽管推出了智能家居系统，但系统整体解决方案带来的收入比例相对单品家电来说还比较低。

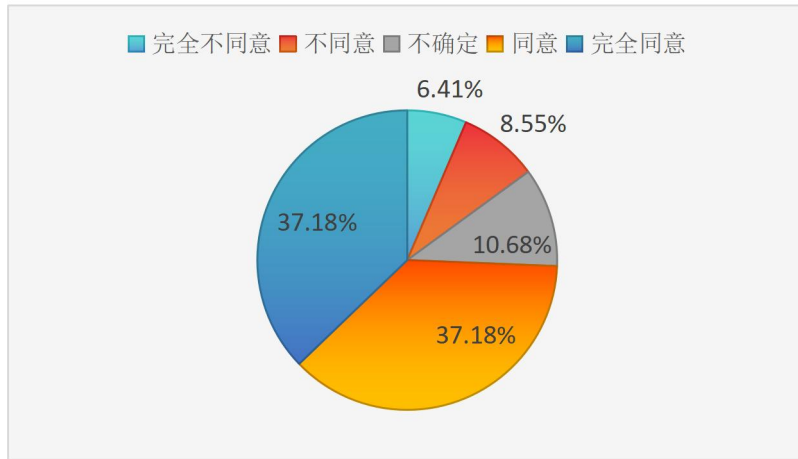


图 4.12 受访者对海尔智家在“收入来源”资金支持方面的评价

(2) 材料成本瓶颈凸显，成本控制亟待高效实施

海尔智家的产品涵盖了家电、智能家居、电子产品等多个领域，其制造过程中所需的原材料种类繁多，包括塑料、钢材、铜材、玻璃等。近年来，全球原材料价格波动较大，尤其是受新冠疫情影响，全球供应链紊乱，原材料价格更是一路上涨，这无疑对其产品毛利率构成了一定压力，且部分原材料的质量波动也可能对产品的整体品质产生不良影响。尽管海尔智家积极推进的数字化转型在优化费用控制和提升毛利率方面已展现出显著成效。然而这一过程亦非一蹴而就。据公司 2023 年上半年财报显示，销售、管理、研发费用率分别为 14.26%、4.15%、3.82%（如图 4.13 所示）。其中，销售、管理费用率呈现逐年下降的趋势，而研发费用率则呈现逐年上升的趋势。这些数据显示了公司在运营效率和控制成本方面有所控制的同时，在科研创新方面投入还持续提升。

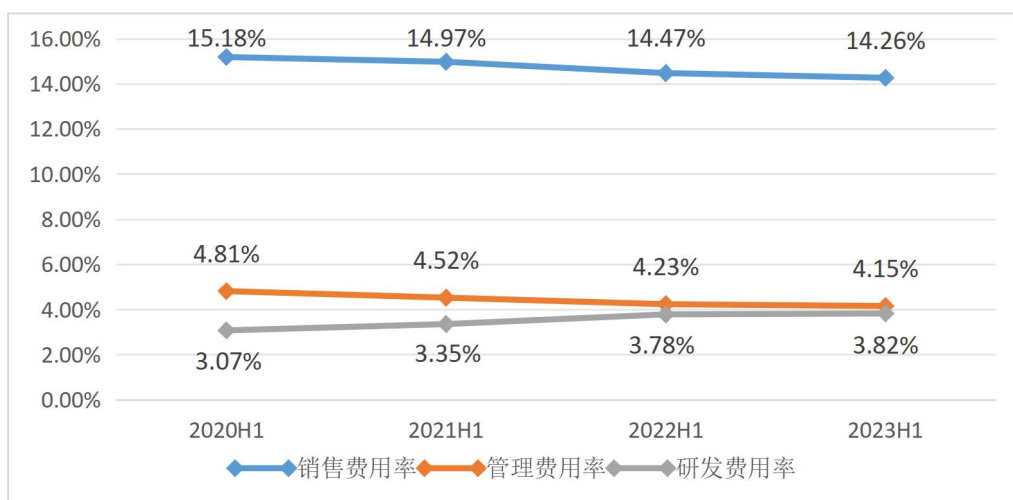


图 4.13 海尔智家 2020H1-2023H1 销售、管理、研发费用率

据调查问卷显示，有 26.07% 的人对问卷中“在数字化转型方面，海尔智家采用智能化管理方式，提高生产效率和质量，实现成本控制”这一问题表示怀疑（如图 4.14 所示）。在数字化转型方面，公司需要勇于尝试、持续投入，同时也需要有耐心和决心。只有这样，才能在数字化转型的道路上取得成功，提高公司的竞争力和盈利能力。

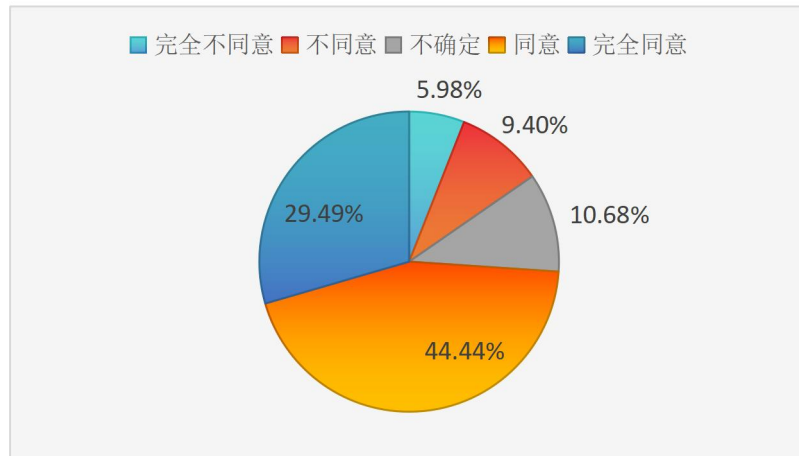


图 4.14 受访者对海尔智家在“成本结构”成本控制方面的评价

## 4.4 数字化转型下海尔智家商业模式问题的成因分析

### 4.4.1 客户需求层面

#### (1) 用户需求理解不深，产品优化步伐滞后

价值主张方面问题的出现，主要原因可能是海尔智家没有建立起完善的用户反馈机制，无法及时了解用户的反馈和意见，从而无法对产品进行及时的改进和优化。由于缺乏有效的反馈机制，海尔智家可能无法迅速且准确地了解并解决用户在使用其产品过程中遇到的各种问题，也无法及时调整产品策略，从而导致产品优化速度缓慢，用户体验不佳。

#### (2) 售后服务投入不足，服务口碑建设受限

客户关系方面问题的出现，主要原因可能反映在三个方面：一是售后服务设施的落后以及人力配备的不足；二是缺乏一支训练有素、反应迅速的专业售后服务团队，难以提供高效精准的服务解决方案；三是售后服务流程设计及执行

可能也存在一定的不完善之处,使得整个服务过程效率低下,不能满足消费者对快速响应和高质量服务的需求。这些售后服务层面的缺陷,直接后果就是消费者在购买海尔智家产品后,在需要技术支持或维修服务时,往往得不到及时且令人满意的解决方案,从而加剧了消费者的不便与烦恼。

#### (3) 销售策略偏向高端,市场需求关注片面

客户细分方面问题的出现,根本原因在于其对用户需求挖掘的深度不足,无法精确锁定并满足用户各自独特的、多元化的需求。这背后反映的是海尔智家在市场研究和用户反馈机制建设方面的潜在缺陷,即可能在实施市场调研时不够深入广泛,或是对用户反馈信息的采集、整理与分析手段欠佳,进而无法形成对用户需求全面、准确的认知图谱。在产品设计和创新时,海尔智家可能还未达到灵活快速响应用户需求变化的程度,即在产品研发迭代的过程中,缺乏足够的创新思维和灵活调整能力,以适应市场需求的新趋势和用户需求的新变化。

#### (4) 市场响应能力减弱,亟须调整销售策略

渠道通路方面问题的出现,主要原因可能是企业过于关注高端市场,而忽略了中低端市场的需求。这使得海尔智家可能错失了一部分追求性价比或具有特定消费需求的中低端市场消费者。在制定销售策略时,海尔智家没有完全根据各类消费群体的个性化需求和习惯进行精确匹配,从而导致所提供的产品和服务在市场推广过程中与消费者的实际期望产生了偏差。

### 4.4.2 经营基础层面

#### (1) 过于侧重技术研发,忽视用户个性体验

关键业务方面问题的出现,主要原因可能是在海尔智家过于关注产品的技术创新和功能实现上,而相对轻视了用户体验的设计与提升。这种偏重技术导向的研发策略,往往源于企业在理解和洞察用户真实需求方面存在不足,未能将用户的需求作为产品设计的核心驱动力。同时,企业内部可能还未建立起一套完善的用户需求反馈体系,使得从用户处获取第一手、实时的使用体验信息变得困难,进而无法针对用户的痛点及需求变化做出迅速且精准的响应。

#### (2) 反馈机制尚不健全,数据共享深入不足

重要合作方面问题的出现,主要原因可能在于与合作伙伴之间未能建立起一

套健全且高效的沟通与协作体系。海尔智家与合作方在关键技术标准的确立上可能存在不一致或互不兼容的情况，没有形成一个能够指导双方共同工作的统一技术规范。由于缺少行之有效的协议和平台支持，在数据共享方面可能导致双方数据资源无法顺畅流动、整合及利用。

### (3) 新兴技术应用局限，信息共享进程受阻

核心资源方面问题的出现，主要原因可能是海尔智家在理解和有效执行这类尖端技术方面存在一定的局限性，尚未能充分认识到并挖掘出这些技术对于提高整体运营效率和改善用户体验方面的深层价值。尽管海尔智家已经意识到并尝试采用新兴技术，但在技术理论的理解、应用场景的设计以及创新解决方案的落地等方面仍面临挑战。在推进这些技术的实际运用中，企业还可能遭遇人力资源配置的瓶颈，以支持新技术的研发、集成和日常运维。

## 4.4.3 财务收支层面

### (1) 转型投入力度欠佳，收益未达预期目标

收入来源方面问题的出现，主要原因可能是因为海尔智家在智能家居系统产品和服务体系上投入的资金和精力还不够充足，导致整体解决方案所带来的收入比例还比较低。因此，海尔智家在主要收入还来源于单品家电销售的同时，需要积极拓展智能家居系统产品和服务体系，加强品牌宣传和推广，提高品牌知名度和美誉度，以实现可持续发展的目标。

### (2) 数字转型成本高昂，生产流程急需优化

成本结构方面问题的出现，主要原因可能来源于海尔智家对数字化转型持续的投资，数字化转型不仅涉及技术的改变，还涉及组织架构、业务流程的变革，这都需要付出大量的时间和成本<sup>[39]</sup>。即使企业成功实现了数字化转型，也并不意味着它们就能立即获得成本优势。

## 5 数字化转型下海尔智家商业模式优化策略

海尔智家的数字化转型与其商业模式的优化是一个相互促进、深度融合的过程。数字化不仅是技术层面的更新换代，更是对整个企业战略、组织文化、市场策略的全面革新，促使海尔智家在全球家电市场中保持领先地位。数字化转型使海尔智家能够更深入地理解客户需求，通过大数据分析预测市场趋势，从而创造出“以用户为中心”的产品和服务。数字化技术的应用加强了海尔智家与客户的直接互动，使得企业能够即时响应客户需求，提供更加个性化和精准的服务，深化了客户关系，增强了客户黏性。海尔智家通过数字化转型，整合线上线下渠道，实现了全渠道营销，提升了渠道效率和用户体验。数字化转型加强了海尔智家在技术创新、数据分析、用户洞察等方面的核心能力，这些能力成为其商业模式创新和持续发展的关键资源。数字化不仅促进了海尔智家产品销售的增加，还为其开辟了新的收入来源，通过智能制造、供应链管理的数字化，帮助海尔智家优化了生产流程，实现降本增效。

### 5.1 客户模块优化策略

#### 5.1.1 数据驱动持续优化产品

第一，以用户为中心的产品持续优化。首先，海尔智家应当坚持“以消费者为中心，以自我反思为驱动”的价值观，持续发扬创新和创业的“两创”精神，把以用户为中心的产品优化策略作为重要的经营策略。为了更好地满足用户需求，海尔智家需要积极拓展线上和线下的全方位接触点布局，不断加强公司内部创新，以支持公司在物联网时代在全球智慧家庭领域的引领作用。

其次，海尔智家需要针对用户流量碎片化的趋势，积极拓展线上和线下的全方位接触点布局。为了实现高质量的接触点建设，基于“用户在哪里，接触点就在哪里”的原则，海尔智家应当坚持使用全生命周期数字化管理平台，用于全面管理用户接触点的规划、执行和监控。通过该平台，海尔智家可在分析各地区用户流量的基础上，明确全方位接触点的规划，并采用数字化工具筛选出高质量的消费者。此外，海尔智家还可以采用智能选址推荐等措施，以实现最佳的店铺布局和客户获取。

最后，海尔智家需要不断深化公司内部创新，将其建设成一个开放的生态系统，以支持公司在物联网时代在全球智慧家庭领域发挥引领作用<sup>[70]</sup>。通过推动员工向创业者转型，将他们培养成具备独立思维和行动能力的创新者，海尔智家不断提升员工的创新意识和创新能力。同时，海尔智家还需要不断拓展与外部合作伙伴的联系，构建一个互利共赢的生态系统<sup>[38]</sup>。通过与各行业领先企业、科研机构等开展深度合作，海尔智家不断推动行业向前发展，为用户提供更加优质的产品和服务。

**第二，建立完善的用户反馈机制。**为了加速推进企业数字化转型进程，海尔智家需要进一步强化其在数据驱动管理运营体系的构建和实施。这意味着要充分利用大数据和人工智能等先进的信息技术手段，对涵盖市场趋势、消费者行为模式以及内部业务运作情况在内的各类业务数据进行全面而深入的实时分析，以便于更精确地识别市场需求变化，捕捉消费者实际需求，进而指导企业的生产和销售策略制定，实现资源配置的最优化，有效提高整体生产效能<sup>[24]</sup>。

在此过程中，海尔智家应当明确界定用户反馈信息的采集范畴，不仅要关注用户在产品使用过程中遇到的具体问题，还应广泛搜集用户的潜在需求和改进建议。为此，公司可搭建一系列在线用户反馈平台，例如建立互动型社区论坛，或是启用客户评价系统，确保用户可以便捷高效地提供他们的宝贵意见和建议。

同时，海尔智家需要成立一支专门的团队，负责日常用户反馈信息的汇集、整理和深度分析工作，将这些来自一线的真实声音转化为推动产品改进和服务升级的数据依据，提供强有力的数据支持，助力企业及时发现并解决产品存在的不足之处。

通过建立起一套全面且高效的反馈机制，海尔智家不仅能够迅速响应用户在产品使用过程中的各种疑问和问题，而且能够准确掌握用户深层次的需求变化，从而精准调整产品开发和市场营销策略，不断优化产品性能，持续提升用户体验，进而增强品牌竞争力和企业核心能力，赢得市场的长期青睐。

### 5.1.2 构建云边物联服务体系

**第一，加大售后服务投入，建立专业的售后服务团队。**海尔智家应建立健全的消费者反馈收集与处理机制，鼓励消费者主动分享他们的使用体验和改进建议，

以便企业实时了解服务效果并据此不断优化服务策略,进而提高客户满意度和信任度。构建一支由经验丰富且技能扎实的专业人才构成的售后服务团队不仅能够提供及时高效的客户服务,而且能够凭借其专业知识为消费者解决各类产品使用过程中的复杂问题。从消费者购买完产品后,就有专业的售后服务人员全程跟进,提供咨询解答、安装指导以及后续的维修保养等服务。尤其在消费者遇到问题时,要求售后服务团队做到响应迅速、处理精准,切实解除消费者的后顾之忧。

不仅如此,海尔智家还应当借助数字化技术和大数据分析,深入研究消费者的行为模式和个性化需求,通过创建用户画像来实现更加精准的产品定位与市场细分。为此,海尔可研发先进的 IOT 物联网平台、大数据治理体系和 AI 算法平台(如图 5.1 所示),依托这些技术搭建起覆盖云端到终端设备的云边物联服务体系,从而有效解决行业中普遍存在的数据安全性、稳定性及易用性等问题,全面提升用户体验,并推动企业的服务创新与业务升级<sup>[52]</sup>。

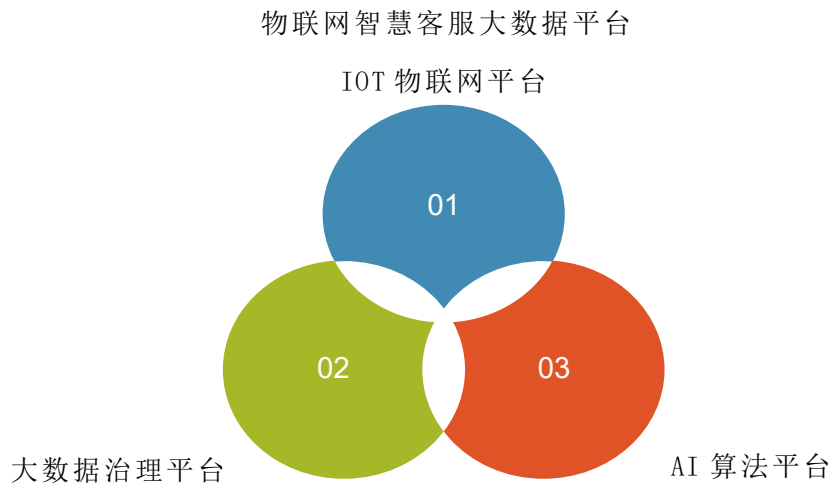


图 5.1 物联网智慧客服大数据平台

**第二,加强与客户的管理和沟通,建立良好的客户关系。**海尔智家非常注重在当地的本土化。他们不仅仅把中国的品牌带到其他国家,更是根据不同国家的文化和消费习惯,对品牌进行本土化的改造和升级。比如,在阿拉伯国家,海尔智家的品牌形象非常深入人心,因为在当地市场,海尔智家根据当地的文化和消费习惯,推出了符合当地消费者需求的产品和服务。

鉴于此,为了深化与客户的互动关系并优化服务质量,海尔智家的核心策略



应当围绕构建一套详尽记录消费者信息、购买行为和服务体验的客户管理系统展开，以便客服团队根据用户特点提供定制化的服务。此外，海尔智家致力于拓宽并优化与消费者的沟通渠道，保证及时响应用户的反馈和投诉。

海尔智家还应该积极开展用户调研，了解用户对产品的需求和反馈，及时改进自己的产品和服务。通过建立完善的客户管理系统和多种渠道的沟通方式，海尔智家能够更好地了解消费者的需求和偏好，及时回应用户的反馈和投诉，从而建立更加良好的客户关系。这将有利于提高消费者的满意度和忠诚度，进而促进公司的发展。

### 5.1.3 数字融合细析市场需求

**第一，增强市场调研，积极推动零售转型。**海尔智家应当积极推动零售业务的转型升级，针对不同消费群体的需求，制定个性化的营销策略，以精准获取并转化潜在的消费者群体。对于首次购买需求的消费者，海尔智家可以利用先进的大数据分析技术，对潜在消费者的购买意愿进行精准判断，并通过互联网广告、社交媒体以及内容营销等多元化的营销渠道，精准推送海尔品牌及其产品的优势，进而提高品牌知名度并吸引潜在消费者购买。

针对城市中有换新需求的消费者，海尔智家可以持续推出以旧换新的活动，为消费者提供简单便捷的回收以及置换新产品的服务。此外，与当地的经销商紧密合作，深入社区以及商业圈，通过现场演示、产品体验以及促销活动等方式，使得消费者能更好地了解并体验海尔的产品，进一步增强消费者的忠诚度和购买率。

面向农村市场的消费者，海尔智家可以根据当地市场的独特需求以及消费者的特征，制定定制化的营销策略。通过在农村市场广泛布局的零售终端以及健全的售后服务网络，为农村消费者提供从产品购买、安装到售后服务等环节的全方位解决方案。

除了针对不同消费群体的个性化营销策略，海尔智家还可以利用数字化解决方案来提升零售效率。通过线下的互动方式来加强与高端消费者的联系和互动，推动高端产品的品牌形象。例如，在购物中心开展互动体验活动、举办高端产品发布会等，以此吸引高端消费者关注并购买。与此同时，通过利用数字化工具来

提升零售运营效率，以实现快速响应消费者需求、提高订单处理效率以及提高客户满意度的目标<sup>[30]</sup>。

海尔智家应进一步增强市场调研和用户反馈机制，这包括加大市场调研力度和深度，充分挖掘用户需求和期望。建立起完善的用户反馈机制，通过多渠道及时收集用户反馈，并且利用大数据等先进技术准确地分析用户反馈，从而准确地了解用户需求，针对用户需求进行精准的市场定位，并制定出更符合用户个性化需求的产品和服务。通过这种方式，海尔智家可以更好地满足用户需求，而且通过全方位的零售转型战略的实施，海尔智家不仅提升了品牌影响力以及市场竞争力，还进一步扩大了在购物中心等零售渠道的影响力，为其未来的持续发展和增长奠定了坚实的基石<sup>[33]</sup>。

**第二，不断提升在线服务能力和水平。**海尔智家基于消费者旅程，构建了240个场景和1269个指标，实现全流程可视化。打通公司十大领域，传达用户需求至各岗位，闭环改进业务。通过这些举措，2023年上半年提升了14%的用户满意度。海尔智家应不断提升在线服务能力和水平，在服务数字化方面，海尔智家应打通全流程并智能诊断推送问题，提升服务效率和便捷性，以满足用户需求的个性化程度。为此，海尔智家需要不断提高在线服务的响应速度、专业性和服务质量，提供更丰富、更便捷的在线服务渠道和工具，并注重提升用户体验。

在智能家居产品领域，海尔智家应积极推动技术创新，将人工智能和物联网技术深度融合到产品设计之中，通过对用户使用家电行为的大数据分析，更准确地洞察用户实际需求和潜在喜好，从而为用户提供更为精准且个性化的在线服务体验。同时，海尔智家积极采纳用户在社交媒体和网络论坛上的反馈和建议，不断改进其在线服务流程和交互界面的设计，力求在每一个触点上都能显著提升用户体验。

#### 5.1.4 营销渠道全链路数字化

**第一，多渠道深度挖掘客户数据，建立客户数据库系统。**首先，海尔智家应当定期组织开展全面、深入的市场调查，准确把握消费者对于各类产品的需求和偏好，实时了解市场动态和消费者购买行为的演变趋势，以便灵活调整自身的销售策略，更好地适应市场需求，提升销售额和客户满意度。

其次，海尔智家可以利用现代社交媒体平台和线上论坛等渠道，与消费者进行积极、密切地互动，重视消费者的声音，听取消费者的意见和反馈，深入了解消费者对产品的使用体验、功能需求以及对服务的评价和建议。通过这种方式，海尔智家可以及时捕捉市场动态和消费者需求变化，以便迅速调整产品功能和提升服务质量，同时也可以借此机会宣传公司的品牌形象和企业文化，增强消费者对品牌的认同感和忠诚度。

最后，海尔智家应当建立一个详尽且高效的客户数据库系统，集中记录并整理消费者的各类相关信息，包括他们的基本属性、购物习惯、购买行为记录等核心数据。这一举措对于深入理解客户需求与偏好具有重要意义，有助于海尔智家推出更为精准和个性化的商品与服务，从而满足消费者的多元化期待。

**第二，开展多元化渠道策略，提供全方位的服务。**海尔智家的多元化渠道战略也将为其保持竞争优势。在提供家电产品的基础上，公司还可以进入家居、医疗、物流等多个领域，提供全方位的服务。这种多元化的发展战略，不仅可以为公司增加了新的增长点，也将提高其在各个领域的竞争力<sup>[92]</sup>。海尔智家还需要积极拓展海外市场，加快国际化战略步伐。通过在海外市场建立生产基地、加强品牌推广、拓展销售渠道等方式，将产品覆盖全球更多国家和地区，以获得在国际市场上广泛的认可和好评。

海尔智家可以通过数字化技术将传统的线下销售模式转型为线上与线下相结合的模式，以实现更高效、精准的客户触达和销售转化。围绕营销全链路数字化，海尔智家营销全链路的数字化建设将成为重要的推动力。在媒介中心、内容中心、活动中心和商机管理中心的支持下，海尔智家可以在线上实现了全方位的布局，以支持其在线活动、在线引流、在线交互和在线转化的需求（如表 5.1 所示）。这些中心通过数字化技术实现高度集成，使得海尔智家的营销策略更加精准、高效、智能。

**表 5.1 数字化技术支持的海尔智家线上全方位布局**

分类	主要职能	预期作用
媒介中心	投放精准的数据分析和高效的媒介	提升品牌知名度和用户粘性
内容中心	精心策划和制作各类内容	吸引大量用户的关注和喜爱
活动中心	丰富的互动和有趣的活动内容	提升用户的参与度和活跃度
商机管理中心	把握市场趋势的敏锐洞察和精准的商机	提升公司销售业绩

资料来源：本文作者根据海尔智家年报整理

海尔智家可以积极拓展线上销售渠道，加大对电子商务平台的投入，建立自己的线上销售渠道，以便更好地满足消费者对价格和性价比的需求。在 2023 年上半年，海尔智家以数字化零售占比同比提升 28% 的优异成绩，彰显了其数字化转型的卓越成果。这一成绩的背后，离不开海尔智家在持续推进业务数字化过程中的努力和坚持。通过在各大电商平台开设旗舰店或建立自营销售渠道，海尔智家能够更好地掌握市场需求和消费者购买行为，进而优化产品设计和生产，提高市场竞争力<sup>[89]</sup>。

## 5.2 经营基础模块优化策略

### 5.2.1 深耕用户需求驱动智慧生活

第一，满足用户需求，深化拓展业务布局。海尔智家形成包括中国智慧家庭业务、海外家电与智慧家庭业务和其他业务在内的三大业务布局。在中国市场提供综合性解决方案，包括家电、增值服务以及不同生活场景的解决方案，如食联网、衣联网、空气网和水联网。目前，海尔智家在海外超过 200 个国家和地区开展业务，拥有 20 年海外运营经验并通过收购海外品牌扩大布局。在数字化转型的过程中，海尔智家应当注重提升其产品的智能化程度，以满足用户对于智慧家庭解决方案的日益增长的需求。

在中国智慧家庭业务方面，海尔智家可以运用物联网、云计算等技术，将各类家电产品进行互联互通，实现数据的共享与交换，为用户提供更加智能化的居家体验。此外，海尔智家还应当积极探索人工智能技术在居家领域的应用，例如利用机器学习、语音识别等技术提供更加便捷、个性化的智能服务，提升用户的生活品质。

在海外家电与智慧家庭业务方面，海尔智家可以凭借其深厚的海外运作经验和强大的全球品牌影响力，在不同的国家和地区深入研究消费者的具体需求，推出符合当地市场需求的定制化家电产品和服务。公司始终保持对全球家电市场最新动态和未来趋势的敏锐洞察力，以便适时优化和重组其全球化业务架构，实现价值链的重构，抢占市场先机<sup>[81]</sup>。

在其他业务方面，海尔智家可以充分利用自身稳固的品牌地位和广泛分布的

销售渠道，进一步丰富产品线，涉足更多小家电品类以及代理其他优质第三方品牌的产品销售，以此拓宽收入来源并强化市场占有率。同时，公司可以积极探索与不同行业的跨界合作机遇，发挥其在传统家电领域的核心竞争力，积极进军智能家居生态系统建设以及智慧医疗等相关新兴业务领域，实现企业多元化和可持续发展。

**第二，增强用户需求理解和智能交互。**为了更好地满足并超越用户的期待，海尔智家可以建立健全的用户需求收集与反馈机制，充分利用线上调查、用户社区、客户支持等多元化途径倾听用户心声，并基于这些反馈信息进行深度分析和策略调整。

同时，海尔智家还可以设立专门的用户体验研究团队，深入挖掘用户需求，确保产品研发始终围绕用户实际需要展开，以提供更舒适、便捷、安全的生活环境。具体体现在不断创新的智能家电产品上，例如智能冰箱能识别食品保质期和营养成分指导健康饮食；智能空调能够自动感知并调节室内温度湿度，营造舒适的居住环境；智能洗衣机则能根据不同衣物材质和洗涤需求，为用户提供定制化的洗涤方案。

海尔智家可以借助智能决策系统的力量，以实现对用户需求的精准洞察和快速响应（如图 5.2 所示）。用户只需通过智能家居 APP 或语音助手表达需求，智能决策系统即可智能分析并主动推荐最适合的家电产品和服务组合，极大地简化了用户的选择过程，提升了购买体验。这一系列举措不仅体现了海尔智家对用户价值的高度关注，也为公司在智能家居领域赢得了更强的竞争优势和市场地位。

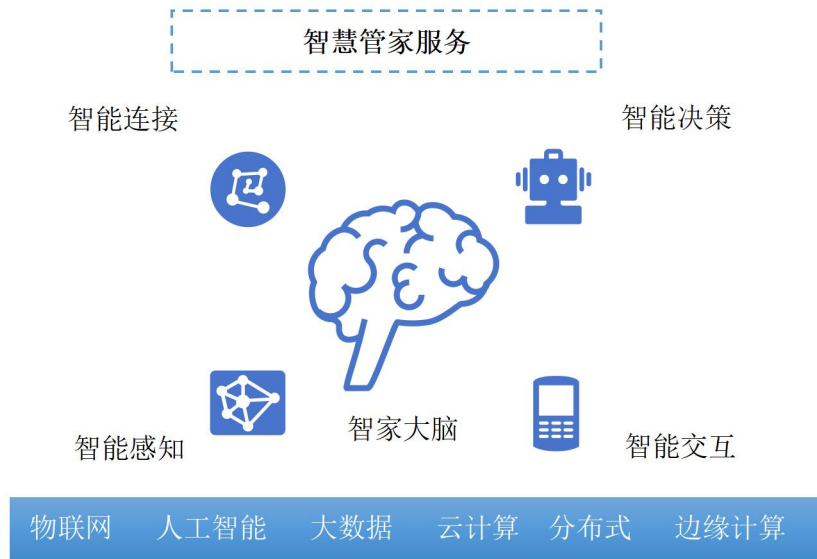


图 5.2 基于智家大脑的智慧家庭管家服务

### 5.2.2 打造协作平台助推数据共享

**第一，设立一个专门的沟通和协作平台。**海尔智家可以设立一个集成多种沟通方式的专用平台，以便与合作伙伴进行实时、便捷的信息交换和资源共享，包括但不限于电话、电子邮件以及即时通讯工具等多元化沟通手段，以适应不同场景下的沟通需求，提高工作效率<sup>[62]</sup>。

在这个平台上，海尔智家与合作伙伴可以协同安排定期的线上或线下会议，明确固定的沟通周期，以保证双方都能及时获知合作进度和对方的需求变化。在会议讨论中，双方共同规划合作的目标蓝图、详细计划以及任务分工，同时建立起清晰的责任链条，确保每一项工作都有明确的执行者和监督者。

**第二，加强技术标准和数据共享建设。**在与合作伙伴共同推进业务发展的过程中，海尔智家认识到建立统一且兼容性强的技术标准和数据规范至关重要。为了实现这一目标，海尔智家可以制定一套既遵循国际通用标准，该标准应充分考虑到各合作方具体业务需求的标准体系和数据规则，以有效破除不同系统间的技术隔阂，从而提升产品和服务之间的协同工作能力。

通过与合作伙伴主动开展多方沟通和深入协商，海尔智家将致力于解决可能

存在的技术标准不一、数据规范各异的问题，以期为各方在技术研发、市场分析以及运营管理等多维度的合作奠定坚实的基础。这一策略不仅有助于优化资源利用，提高合作效率，更能促进海尔智家及其合作伙伴在全球化竞争中保持领先优势，并携手共创更加开放、高效、互利共赢的合作局面。

根据价值链理论，海尔智家还应致力于与供应链上下游的企业如供应商和渠道商之间加强数据共享和技术支持的力度。通过共建数据共享平台，海尔智家与合作伙伴可以实时获取市场趋势、消费者需求等关键信息，助力精准的产品研发和市场策略制定，以实现价值共创<sup>[61]</sup>。

### 5.2.3 普及人工智能驱动服务升级

**第一，推进人工智能技术的普及。**海尔智家可以扩大人工智能技术的研发投入，特别是针对优化用户服务流程和决策支持方面的应用。通过引入最先进的机器学习算法和自然语言处理技术，开发出智能化决策支持系统和自动化服务流程，从而提高了服务效率和准确性。这些技术的研发不仅可以提高公司的工作效率，也能够更好地满足用户的需求，进一步增强公司的核心能力和市场竞争力。

为确保海尔智家在人工智能领域的持续领先优势和为全球用户提供更先进、智慧的生活解决方案，公司应积极强化与各大高校和科研机构战略合作关系。通过构建一个开放且富有成效的创新合作平台，海尔智家能够与学术界和科技界的合作伙伴共同进行最前沿的人工智能技术研发，共享相关研究成果和资源，从而加速推进 AI 技术在智能家居、智慧家庭等核心业务上的应用速度和精度。

此外，海尔智家还需积极参与国内外各类人工智能技术相关的交流会议、研讨会以及产业展览会，实时掌握并洞察行业发展趋势和技术最新进展，以便及时调整和优化自身的 AI 技术发展战略。这种主动适应市场变化的做法有助于海尔智家始终保持其在全球人工智能市场的竞争力，不断推出符合市场需求的创新型产品和服务，最终实现为广大用户创造更智能化、便捷化的生活体验的目标。

**第二，加强大数据技术的应用。**首先，海尔智家可以建立一个高效、集成的数据平台，将现有的用户数据资源进行整合和优化，以消除信息孤岛现象，提高数据的质量和准确性。这个数据平台不仅包括用户的基本信息，还包括用户的行为数据、购买数据、反馈数据等多元化的数据来源，从而更全面地了解用户的需

求和行为模式。通过这个平台，公司可以更好地洞察用户的需求，为产品开发、市场营销、客户服务等提供更精准的数据支持。

海尔智家应当积极运用先进的大数据分析技术和工具，对海量的用户数据进行深入细致的研究。通过对数据的精细化分类与筛选，海尔智家能够精准地把握各类用户群体的独特需求和消费习惯，从而为其量身打造个性化的智能家电产品和服务方案。借助大数据的力量，海尔智家能够敏锐地洞察到尚未被充分满足的潜在用户需求以及可能存在的痛点，指导公司不断优化产品的设计和功能性，进而提高用户满意度和品牌忠诚度。

此外，海尔智家还应构建一个健全的实时用户互动体系，充分利用社交媒体平台、移动应用程序以及客服热线等多种沟通渠道，保持与用户的高频次、多维度交流。这种互动机制不仅能够迅速响应用户的问题和需求，确保用户获得及时满意的解决方案，更能在互动过程中大量收集用户的直接反馈信息，经过科学系统的分析后，进一步完善公司的服务流程，优化产品性能与使用体验，最终达到提升用户满意度和忠诚度的目标。

## 5.3 财务模块优化策略

### 5.3.1 业务多元化增加收入来源

**第一，构建智能家居生态圈，拓展新业务领域。**海尔智家在财务模块的优化策略上，也可以考虑对其收益构成进行调整。在保持传统家电产品销售收益的同时，可以通过拓展新业务领域，如智能家居、物联网服务等，增加新的收益来源。海尔智家应积极推动收益结构的多元化，既保持传统家电产品的销售收益，也需积极布局和发展新兴业务板块，特别是智能家居和物联网服务市场。这些领域的深度挖掘将为海尔智家带来新的利润增长点，并有助于降低对单一业务的过度依赖，提高企业的整体抗风险能力。

海尔智家应着力构建一个完整的智能家居生态系统，携手上下游企业构建新的价值链，如房地产开发商、装修公司等进行广泛合作，共同推广智能家居解决方案，共享资源，发挥各自优势，形成互利共赢的局面，从而有效提升整个行业的竞争力。通过上述举措，海尔智家将在智能家居领域取得长足发展，持续引领



行业创新，实现可持续的商业成功。

**第二，拓展销售渠道，增加收入来源。**为了增加收入来源并提升市场份额，海尔智家需要采取多元化的销售渠道拓展策略。首先，企业应进一步强化线上销售渠道，不仅限于传统家电零售网络，更要主动拥抱互联网趋势，建立和完善自有电商平台或深度整合主流电商平台资源，为消费者提供便捷的购买途径和优质的线上线下一体化服务体验。同时，针对不同消费群体的需求特点，海尔智家可以与电商伙伴深度合作，共同推出符合市场需求的定制化产品和服务，从而拓宽业务边界，吸引更多的潜在客户。

另一方面，海尔智家应当持续加大品牌建设力度，积极参与全球范围内的家电行业展会，如国际知名的家电博览会，借以展现其领先的产品技术实力和创新设计理念。通过主办各类品牌活动，包括产品发布会、用户体验日等，增强消费者对海尔智家品牌的认知度和好感度。

此外，海尔智家还应充分利用社交媒体的新媒体传播优势，制定有效的社交媒体营销策略。在微博、微信等平台上定期发布最新产品信息，策划有趣且富有互动性的线上活动，鼓励用户参与讨论和分享，构建良好的品牌口碑，增进消费者与品牌的感情联系，进而提升品牌忠诚度，实现长期稳定的市场增长。

### 5.3.2 流程智能化实现降本增效

**第一，强化供应链管理，优化原材料采购策略。**海尔智家可以搭建从市场到供应商到生产到物流的端到端全球供应链数字化管理体系，通过智能算法实时快速调整全球产能布局，全球工厂共享共创发展智能制造技术，持续提升制造竞争力。

海尔智家应当积极推进供应链管理的数字化转型。这意味着摒弃传统的库存管理模式，转而采用集成化、智能化的供应链管理体系，实现对全球范围内多工厂、物流渠道以及销售渠道资源的统一调度与精细控制。在这个过程中，海尔智家应确保所有供应链环节的信息能够实时、准确地互联互通，以实现整个流程的透明化管理<sup>[46]</sup>。

此外，海尔智家可以通过优化商业模式对成本结构进行改变，增加平台成本。海尔智家应当积极推进公司平台化战略，通过搭建各种平台实现商业模式的优化，

从海尔智家的财务报表中可以看出（如表 5.2 所示），尽管平台的建设增加了公司的成本，但这种建设也为其带来了相当多的好处，通过平台化建设有利于其实现轻资产模式的转变<sup>[65]</sup>。

表 5.2 海尔智家 2022Q1-2023H1 财报利润表

	2023H1	2023Q1	2022H1	2022Q1	同期比	环比
管理费用	54.62	23.15	51.4	21.91	6.26%	35.94%
销售费用	187.69	88.37	176.06	84.37	6.61%	12.39%
研发费用	50.26	27.39	45.98	24.84	9.31%	-16.50%
财务费用	-0.09	2.05	-2.01	1.37	-95.52%	-204.39%
营业成本	915.55	463.94	848.19	429.75	7.94%	-2.66%
信用减值	1.66	1.07	2.58	0.70	-35.66%	-44.86%
两费用合计	242.31	111.52	227.46	106.28	6.53%	17.28%
毛利	400.72	186.72	368.21	172.6	8.83%	14.61%
(管理+销售) /毛利	60.47%	59.73%	61.77%	61.58%	-2.11%	-98.76%

资料来源：本文作者根据海尔智家年报整理

借助先进的预测性算法和优化工具，海尔智家可以更精确地预测全球产能分布和市场需求变化，从而提前规划并灵活调整生产计划和物流配送方案。这样一来，不仅能够确保产品供应与市场需求紧密贴合，降低库存成本，还能显著提高订单处理速度和交货准确性，从而大幅提升消费者的购买体验和品牌满意度。

**第二，持续推进数字化转型，优化生产流程和组织架构。**海尔智家应坚定不移地持续推进数字化转型，以优化生产流程和组织架构，进一步提高生产效率和质量。例如，通过引入先进的自动化生产线和智能化设备，海尔智家的生产效率将得到显著提升，生产成本将大幅度下降。同时，海尔智家应积极实施精益生产原则，通过消除浪费和持续改进，实现成本的优化。如图 5.3 所示，2023 年上半年，海尔智家的销售费用率达到 14.3%，较 2022 年同期优化了 0.2 个百分点。其中，国内市场在数字化变革的推进下，海尔智家通过优化营销资源配置、物流配送及仓储运营等方式，实现了效率的提升，从而降低了销售费用率，与去年同期相比有所改善。然而，海外市场竞争不断加剧，导致公司在终端渠道拓展、新品上市推广、店面形象升级等方面的投入增加，销售费用率与去年同期相比有所恶化。2023 年上半年，海尔智家的管理费用率达到 4.2%，较 2022 年同期优化了 0.1 个百分点。这一优化得益于公司采用数字化工具，优化业务流程，以及提升

组织效率等多项措施的实施。在 2023 年上半年，海尔智家的财务费用率为-0.01%，即费用为正而收益为负，与 2022 年同期相比恶化了 0.2 个百分点。造成财务费用率恶化的主要原因是海外市场受到加息的影响，导致利息支出增加。这抵消了公司通过提升资金管理效率所增加的利息收入。

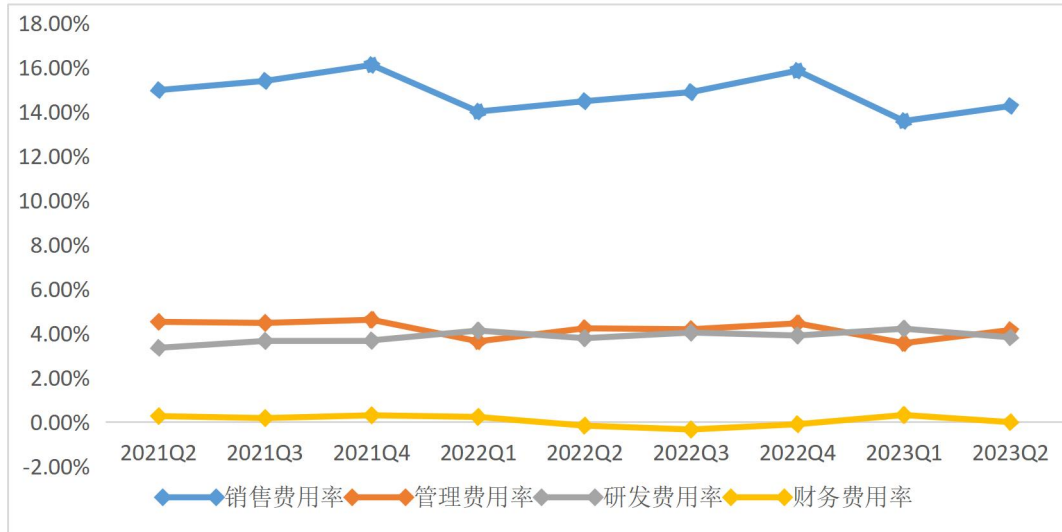


图 5.3 海尔智家 2021Q2-2023Q2 四费率

海尔智家可以在全球范围内积极推动其工厂采用共创的智能制造技术手段，以实现在生产过程中的深度数字化与智能化转型。通过整合物联网技术和各类传感器装置，海尔智家能够有效地将生产设备转化为智能自动化的系统，从而显著提高整体生产效率，并确保产品的高质量产出。

此外，海尔智家应当充分利用了云计算和大数据等先进技术工具，对全球各地工厂产生的大量生产数据进行实时采集、精准分析以及动态优化，这一系列举措有助于企业深入洞察生产流程中存在的潜在问题，不断优化和改进工艺设计及管理策略，进而持续提升其在制造业领域的核心竞争力。

## 5.4 小结

基于商业模式画布理论，数字化转型下海尔智家可以实施一系列深度整合与联动效应的商业模式优化策略。该优化策略以客户为中心，以数据为驱动，以智能化为手段，旨在提升企业的市场竞争力，实现可持续增长。

在客户模块方面，海尔智家应当以数据为核心驱动力，通过高效收集和深度

分析用户行为数据，确保企业能够精确捕捉并满足市场的动态需求。云边物联服务体系使得不同平台间的数据得以充分共享和有效利用，从而更深层次地洞察客户的需求和痛点，并据此提供贴合个人需求的智能化、个性化的家电产品与服务方案，为用户创造更加智能、便捷的生活场景<sup>[68]</sup>。此外，海尔智家还运用大数据等先进科技手段对用户的反馈信息进行精准解读，以此为基础构建全方位的数字化营销体系，确保企业与消费者的互动无间隙、沟通无壁垒。这种数字化转型不仅有助于海尔智家持续改进产品设计和服务质量，更能在提升用户体验的同时，增强用户对品牌的满意度和忠诚度，进而巩固其市场地位，引领行业创新发展。

在经营基础模块方面，海尔智家注重用户需求，推动智慧生活的深入实践。通过打造高效的协作平台，企业能够实现内部与外部数据的共享，帮助渠道商与供应商更好地了解市场需求和消费者痛点。同时，海尔智家还广泛应用人工智能技术，建立一个高效、集成的数据平台，为服务质量和效率的提升提供有力支持。

在财务模块方面，海尔智家致力于产品智能化和流程智能化，以拓展收入来源和降低成本。通过智能化技术的应用，企业能够提高产品附加值，满足用户多样化的需求，从而拓展收入来源。同时，流程智能化能够有效降低生产成本、运营成本和管理成本，通过对全球供应链的全面监控和精准预测，强化供应链管理，进一步优化原材料采购策略。坚定不移地持续推进数字化转型，以优化生产流程和组织架构，进一步提高生产效率和质量，实现降本增效，提高企业的盈利能力。

海尔智家的数字化转型不仅涉及技术层面的革新，更重要的是商业模式的深刻调整，使其在数字化时代保持了竞争力和持续增长的动力。通过数字化手段，海尔智家从销售单一产品转向提供全场景智慧生活解决方案，强调用户体验而非单一产品功能，提升了用户价值。借助数字化平台，海尔智家建立了更加直接、个性化的客户关系，通过数据分析预测客户需求，提供定制化服务，增强了用户参与度和忠诚度。数字化转型让海尔能够利用线上渠道与线下体验店相结合，形成全渠道销售网络，拓宽了市场覆盖范围，提高了销售效率。除了传统的硬件销售，海尔智家通过提供增值服务、软件订阅、数据服务等增加了新的收入流，实现了收入模式的多元化。通过智能制造、供应链优化和运营数字化，海尔智家有效降低了生产成本和运营成本，提高了整体盈利能力。

综上所述，客户模块通过精细化运营和智能化服务吸引并保留客户；经营基

基础模块依托智能化技术和平台赋能，夯实核心竞争力；财务模块则在此基础上，通过商业化创新和成本控制，保障盈利能力和增长潜力，这三个模块相互支撑、紧密配合，拼凑成一块完整的商业模式画布，为企业的数字化转型与可持续发展描绘了一幅新的蓝图。

## 6 数字化转型下海尔智家商业模式优化的保障措施

### 6.1 强化领导支持

在数字化转型的背景下，海尔智家的商业模式优化需要得到强有力的领导支持。这不仅要求领导者具有前瞻性的数字化思维和深刻的商业洞察力，以便精准把握市场脉搏、识别潜在商机，并为商业模式优化设定明确的方向和目标<sup>[60]</sup>。同时，领导者还需深度参与优化进程，通过与团队的有效沟通和协调，解决过程中出现的各种问题和挑战。为了激励全员，领导层还应建立一套完善的激励机制，以激发员工积极性和创造力，确保商业模式创新计划的顺利推进。

首先，为加强领导支持，海尔智家可以定期组织内部交流会议，促进上下级之间关于创新需求、困难以及战略方向的理解与共识；明确各级领导在商业模式优化中的角色和职责，建立领导责任制度，保证其实际参与到优化实践之中；通过培训提升领导团队自身的数字化素养与优化能力，进一步强化对商业模式优化的顶层引导和支持。

其次，在数字化转型的过程中，海尔智家充分认识到数据驱动决策的核心作用，构建独立的数据平台是实现这一目标的关键举措。一方面，企业需整合内部资源，构建涵盖数据战略规划、决策支持、数据中台建设及数据治理等环节的闭环体系，将大数据团队与各业务领域的运营决策紧密联系起来，形成强大的数据生态<sup>[35]</sup>。另一方面，公司需要强化全体员工的数据意识，推动业务分析与信息技术深度融合，高效管理和运营数据资产，使之发挥出最大价值。

最后，海尔智家可设立数据平台总经理一职，全面负责公司数字化战略的具体落地执行。该职位需具备深厚的数据处理和分析经验，以及出色的管理协调能力，将海量数据转化为可行的决策依据。数据平台总经理应定期向高层汇报数字化转型进展，包括已取得的成果、面临的挑战及解决方案，从而为决策提供有力支撑。同时，数据平台总经理需根据公司业务特点制定详尽的数字化转型规划和实施步骤，确保各部门协同一致，共同推动海尔智家的全面数字化转型，并持续关注行业动态和技术趋势，适时调整优化方案，以应对不断变化的市场需求和未来发展趋势。

## 6.2 优化组织架构

为了保持并提升竞争优势，海尔智家必须对组织结构进行适应性调整，构建更为扁平化、灵活化的管理体系，以应对市场环境和客户需求的变化。扁平化改革能够显著减少管理层级，提高决策效率及响应速度，使海尔智家能迅速抓住商业机会。借鉴互联网公司的成功经验，海尔智家可以打破传统的部门界限，推动项目组运作模式和跨部门协作，实现资源高效整合与协同效应的最大化<sup>[63]</sup>。

首先，海尔智家应当考虑推进组织架构的扁平化改革。海尔智家应着力精简内部管理层次，明确岗位职责，消除职能重叠，确保信息传递准确快速，提升内部沟通协作效能。同时，建立分布式管理模式和有效的跨部门沟通机制，鼓励全员参与决策过程，进一步提高团队整体的决策效率与执行能力。

其次，为保证项目的高效管理和推进，海尔智家需要打造一个敏捷且灵活的项目控制体系。设立专门的项目管理部门，该部门负责统筹协调企业内部各部门资源，科学制定项目计划，并严密监控项目进度，保障各类项目的顺利落地<sup>[47]</sup>。此外，还需配备一支专业数据分析团队，成员需兼具扎实的统计学与计算机科学基础，掌握多种数据分析工具和算法，以高效地挖掘和利用数据资源。

最后，员工培训与发展以及项目管理信息化建设同样是海尔智家组织架构优化不可或缺的一环。加大对员工的培养力度，提供清晰的职业发展路径，不仅能增强员工的归属感与忠诚度，也有利于未来组织变革的平稳过渡。

## 6.3 完善制度体系

完善制度建设是数字化转型下海尔智家商业模式优化的重要保障措施之一。制度是组织内各项工作的规范和准则，它规定了公司各个部门和成员的职责、权利和义务，是保障公司高效运转的基础。海尔智家需要不断强化和完善制度体系，确保其能够有效应对挑战、抓住机遇，推动商业模式的持续优化。

首先，海尔智家从顶层设计出发，构建全面的数字化转型管理制度。该制度明确了数字化转型的战略目标、实施路径和评价标准，旨在有序地推进各项工作。海尔智家在企业运营和数字化转型过程中，应当注重从数据管理、人才管理以及协同工作三个方面进行制度体系的打造。海尔智家应当致力于构建严谨规范且精

细的数据管理体系，确保数据的质量、安全性和隐私保护，以此作为企业决策和竞争优势的基础。通过不断改进和提升数据质量，海尔智家能够充分利用大数据资源，在市场变化中保持敏锐洞察力和快速反应能力。

其次，海尔智家应当着力于打造全面的人才管理制度，关注人才培养、人才引进以及激励机制的建设，尤其侧重培养既有深厚业务背景又具备数字化思维能力的复合型人才队伍，为企业的商业模式优化提供强有力的人力资源保障。

最后，海尔智家可以构建跨部门的数字化转型项目组协作制度体系，旨在确保在转型过程中各职能部门能够协同工作，共同应对挑战。海尔智家应积极塑造开放包容、鼓励创新、崇尚协同的公司文化氛围，通过提升内部沟通的效率和透明度，激发员工主动拥抱变革，积极参与数字化转型进程。

## 6.4 加强技术应用

技术研发与创新是推动商业模式优化的重要保障措施之一<sup>[23]</sup>。为了加强研发投入，提升技术创新能力，为确保数字化转型期间技术应用的可靠性，海尔智家需采取以下措施：

首先，海尔智家必须将技术研发作为战略核心，持续加大研发投入，强化自身技术实力，为数字化转型提供稳固基础。为此，海尔智家需要积极寻求与全球科技巨头建立战略合作关系，共享资源和技术成果，特别是在智能家居和物联网等关键领域，通过强强联手，快速提升技术应用层次，获取宝贵的市场机遇和竞争优势。同时，借助合作方的品牌影响力，提升海尔智家在全球市场的曝光度和竞争力。

其次，海尔智家应着手构建全面的服务平台数字化体系，对服务标准、流程、模式以及机制进行全面升级优化，解决传统服务中的瓶颈问题。例如，利用小程序、海尔智家 APP 等数字化工具，用户可以便捷地以文字、语音、视频等方式直接与服务师沟通，实现一对一专属服务<sup>[26]</sup>，并通过定期的专业课程培训及用户反馈评价系统，持续提高服务质量和效率。

再者，海尔智家应致力于内部员工工作方式的革新，推动平台化作业和系统自动化调度，大幅提升员工作业效能。这意味着对现有工作流程进行深度优化与再造，引进先进的自动化系统和智能机器人技术，替代部分人工操作，使员工能



够更专注于创造性工作，从而提高整体工作效率和质量，并有效降低成本。

最后，在产业链层面，海尔智家应积极推动上下游企业的数字化转型进程。通过投资并购等多种形式整合产业优势资源，构筑具有强大竞争力的数字化产业链条。这一举措旨在实现与合作伙伴间的无缝对接和资源共享，共同促进技术应用的快速发展与创新。与此同时，海尔智家还需主动参与行业标准的制定和完善，引领整个产业链的数字化发展，确保各个环节协同创新，进而提升产业链整体的竞争优势<sup>[34]</sup>。

## 7 结论与展望

### 7.1 研究结论

本文首先介绍了研究背景、目的和意义，并系统梳理了关于商业模式与数字化转型的现有文献，随后介绍了商业模式画布理论、价值链理论以及企业核心能力理论，为后续分析提供了全面的理论支撑。接着以海尔智家为研究对象，运用 PEST 分析工具和波特五力模型，通过调查问卷和深入访谈进行综合分析，发现了客户模块、经营基础模块及财务模块存在的问题及原因，并提出了相应的优化策略。最后，从保障措施的角度出发，提出了数字化转型下海尔智家应采取的措施。这些策略和措施有助于优化和升级商业模式，提高企业竞争力和盈利能力。主要结论如下：

第一，明确了数字化转型下海尔智家商业模式中客户模块、经营基础模块、财务模块存在的主要问题。在客户模块方面，仍然存在产品优化缓慢、售后服务投入不足、用户需求洞察不深以及销售策略单一固化等问题。在经营基础模块方面，存在用户体验优化不足、与合作伙伴的协同性不足以及大数据和人工智能应用不足等问题。在财务模块方面，单品家电销售占主导地位，系统解决方案收入比例亟待优化，同时原材料成本过高，成本控制亟待提升。

第二，剖析了数字化转型下海尔智家商业模式中客户模块、经营基础模块、财务模块问题形成的主要原因。首先，在客户模块方面，价值主张方面的问题主要是由于海尔智家没有建立起完善的用户反馈机制，无法及时了解用户的反馈和意见，从而无法对产品进行及时的改进和优化。同时，客户关系方面的问题主要是由于海尔智家在售后服务方面的投入不足，缺乏专业的售后服务团队，售后服务流程也不够完善。客户细分方面的问题主要是由于海尔智家对用户需求的了解不够深入，无法准确地把握用户的独特需求，从而在满足用户多样化的需求方面略显不足。渠道通路方面的问题主要是由于海尔智家过于关注高端市场，而忽略了中低端市场的需求。其次，从经营基础模块来看，关键业务方面出现的问题主要是由于公司在产品研发过程中过于关注技术实现和创新，而未能充分重视用户体验的重要性。重要合作方面出现的问题主要是因为海尔智家与其合作伙伴之间缺乏统一的沟通和协作机制。在核心资源方面，海尔智家在新兴技术领域的应用

能力尚待提升，特别是在大数据分析 with 人工智能技术的实际操作层面，可能存在理解和执行不充分的现象，这可能限制了公司在智能家电市场竞争中的技术创新优势。最后，在财务模块方面，海尔智家在智能家居系统及其相关服务上的投入还不够充足，这种状况制约了该领域业务的成长速度和盈利能力，使得智能家居解决方案带来的收入在公司总收入中所占比重较小。同时，由于海尔智家正处在数字化转型的关键阶段，大量的资金投入到了技术研发、智能化改造以及数据分析系统的建设等方面，这些必要的投资导致了企业当前的成本结构发生变化，加大了运营成本的压力。

第三，提出了数字化转型下海尔智家商业模式优化策略。首先，在客户模块方面，通过深入了解并满足消费者的个性化需求，提高产品的核心竞争力和市场吸引力，同时加大售后服务力度，以提高用户满意度。在此基础上，对市场进行细分，精准定位目标消费群体，并积极进行市场调研，打造多渠道、立体化的营销和服务网络，确保能够更有效地触及和服务于不同类型的消费者。其次，在经营模块方面，海尔智家将坚持以用户需求为导向，建立健全快速响应和高效处理信息的反馈机制，并通过推动数据资源的共享和利用，充分应用普及度高且技术成熟的信息技术工具，实现实时、全面的企业信息化管理，从而更好地支撑企业运营决策。最后，在财务方面，海尔智家将进一步加大数字化转型的实施力度，着力调整和优化公司收入来源结构，降低不必要的成本支出，提升整体生产效率。这一系列举措的最终目标是实现企业在保持或提高收益的同时，有效降低成本，达到降本增效的效果，进一步巩固和提升海尔智家在数字化时代的竞争优势。

## 7.2 局限与展望

本文主要围绕数字化转型背景下的商业模式进行探讨，从商业模式的三大基本模块出发，发现企业必须合理运用数字技术的手段不断调整自身商业模式，以适应市场变化，满足客户需求，并通过价值链重构、技术创新、资源整合、跨界合作等多种方式优化商业模式，从而实现企业核心能力这一竞争优势的构建和可持续发展。但本文现有的研究尚存在一定的不足，即未能全方位考量所有可能对商业模式转变产生重大影响的因素。案例选择方面，本文的案例研究仅以海尔智家为例，缺少同行业跨企业间的对比分析，因此，基于现有研究得出的结论可能

存在一定的局限性,无法完全适应和解释所有正在经历或即将步入数字化转型阶段的企业状况。展望未来,为了提高研究的深度和广度,研究可以从理论结合实践的角度出发,进一步深化数字化转型下海尔智家商业模式的探讨。同时,可以挑选多个来自同行业的典型企业进行对照研究,通过对比分析这些企业在数字化转型过程中商业模式的优化演变、遇到的挑战及其应对措施,充分发掘数字化转型过程中商业模式优化所遵循的普遍规律以及可能出现的特殊情景,以期推进该领域的相关理论进一步深入发展,并为行业内的其他企业提供经验借鉴和理论指导。

## 参考文献

- [1]Benz L A. Critical success factors for circular business model innovation from the perspective of the sustainable development goals[J]. Sustainability, 2022, 14(10): 5816.
- [2]Bican P M, Brem A. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable "digital"?[J]. Sustainability, 2020, 12(13): 5239.
- [3]Biloslavo R , Bagnoli C , Massaro M ,et al.Business model transformation toward sustainability: the impact of legitimation[J].Management Decision, 2020, ahead-of-print(ahead-of-print).
- [4]Bouncken R B, Fredrich V. Business model innovation in alliances: Successful configurations[J]. Journal of Business Research, 2016, 69(9): 3584-3590.
- [5]Broccardo L, Zicari A, Jabeen F, et al. How digitalization supports a sustainable business model: A literature review[J]. Technological Forecasting and Social Change, 2023, 187: 122146.
- [6]Chen Y, Visnjic I, Parida V, et al. On the road to digital servitization—The (dis) continuous interplay between business model and digital technology[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2021, 41(5): 694-722.
- [7]Do Vale G, Collin-Lachaud I, Lecocq X. Micro-level practices of bricolage during business model innovation process: The case of digital transformation towards omni-channel retailing[J]. Scandinavian Journal of Management, 2021, 37(2): 101154.
- [8]Gupta H, Kumar S, Kusi-Sarpong S, et al. Enablers to supply chain performance on the basis of digitization technologies[J]. Industrial Management & Data Systems, 2021, 121(9): 1915-1938.
- [9]Kiel D, Arnold C, Voigt K I. The influence of the Industrial Internet of Things on business models of established manufacturing companies—A business level perspective[J]. Technovation, 2017, 68: 4-19.

- [10]Osterwalder A, Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers[M]. John Wiley & Sons, 2010.
- [11]Rappa M. Managing the digital enterprise[J]. Business models on the Web/North Carolina State University, 2002.
- [12]Rummel F, Hüsigg S, Steinhauser S. Two archetypes of business model innovation processes for manufacturing firms in the context of digital transformation[J]. R&D Management, 2022, 52(4): 685-703.
- [13]Salvador F, Piller F T, Aggarwal S. Surviving on the long tail: An empirical investigation of business model elements for mass customization[J]. Long Range Planning, 2020, 53(4): 101886.
- [14]Savić D. From digitization and digitalization to digital transformation: A case for grey literature management. Grey Journal, 16 (1), 28–33[J]. 2020.
- [15]Shepherd D A, Seyb S K, George G. Grounding business models: Cognition, boundary objects, and business model change[J]. Academy of Management Review, 2023, 48(1): 100-122.
- [16]Clauss T. Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance[J]. R&d Management, 2017, 47(3): 385-403.
- [17]Timmers P. Business models for electronic markets[J]. Electronic markets, 1998, 8(2): 3-8.
- [18]Viciunaite V. Communicating sustainable business models to consumers: A translation theory perspective[J]. Organization & Environment, 2022, 35(2): 233-251.
- [19]Watanabe C, Naveed N, Neittaanmäki P. Digital solutions transform the forest-based bioeconomy into a digital platform industry-A suggestion for a disruptive business model in the digital economy[J]. Technology in Society, 2018, 54: 168-188.
- [20]Westerman G, Bonnet D, McAfee A. Leading digital: Turning technology into business transformation[M]. Harvard Business Press, 2014.

- [21] Zhou Q, Wang S. Study on the relations of supply chain digitization, flexibility and sustainable development—A moderated multiple mediation model[J]. *Sustainability*, 2021, 13(18): 10043.
- [22] 包振山, 常玉苗, 万良杰. 数字经济时代零售商业模式创新: 动因、方法与路径[J]. *中国流通经济*, 2022, 36(07): 12-21.
- [23] 卑立新, 焦高乐. 互联网商业环境下创业企业技术创新与商业模式创新的迭代式共演研究[J]. *管理学刊*, 2021, 34(03): 89-104.
- [24] 曾镛. 大数据驱动的商业模式创新研究[J]. *科学学研究*, 2019, 37(06): 1142-1152.
- [25] 陈建新, 赵小克. 大数据背景下零售商业模式的重构: 要素视角[J]. *商业经济研究*, 2021(16): 21-24.
- [26] 陈菊红, 张睿君, 张雅琪. 服务化战略对企业绩效的影响——基于商业模式创新的中介作用[J]. *科研管理*, 2020, 41(04): 131-139.
- [27] 陈一华, 张振刚, 黄璐. 制造企业数字赋能商业模式创新的机制与路径[J]. *管理学报*, 2021, 18(05): 731-740.
- [28] 迟考勋, 邵月婷. 商业模式创新、资源整合与创新企业绩效[J]. *外国经济与管理*, 2020, 42(03): 3-16.
- [29] 邓郴宜, 万勇. 企业数字化转型助推全要素生产率提升的理论与路径——基于 A 股上市公司的实证检验[J]. *企业经济*, 2023, 42(09): 15-24.
- [30] 狄蓉, 曹静, 赵袁军. “新零售”时代零售企业商业模式创新[J]. *企业经济*, 2020, (04): 37-45.
- [31] 叮咛, 宋银燕, 马宝君. 实体零售线上线下融合的商业模式创新路径与效果评价[J]. *商业经济研究*, 2020, (21): 21-23.
- [32] 方奇凤, 向永胜. 商业模式创新的动因、路径与类型: 理论回顾与整合分析框架[J]. *企业经济*, 2022, 41(10): 76-84.
- [33] 耿菊徽, 井润田. 数字经济背景下传统零售平台企业的商业模式创新路径——基于红星美凯龙和宜家中国的双案例研究[J]. *研究与发展管理*, 2023, 35(03): 15-35.

- [34] 郭海, 韩佳平. 数字化情境下开放式创新对创新企业成长的影响: 商业模式创新的中介作用[J]. 管理评论, 2019, 31(06): 186-198.
- [35] 韩炜, 杨俊, 胡新华等. 商业模式创新如何塑造商业生态系统属性差异? ——基于两家新创企业的跨案例纵向研究与理论模型构建[J]. 管理世界, 2021, 37(01): 88-107+7.
- [36] 贺正楚, 潘为华, 潘红玉等. 制造企业数字化转型与创新效率: 制造过程与商业模式的异质性分析[J]. 中国软科学, 2023(03): 162-177.
- [37] 江积海, 阮文强. 新零售企业商业模式场景化创新能创造价值倍增吗? [J]. 科学研究, 2020, 38(02): 346-356.
- [38] 姜尚荣, 乔晗, 张思等. 价值共创研究前沿: 生态系统和商业模式创新[J]. 管理评论, 2020, 32(02): 3-17.
- [39] 李辉, 梁丹丹. 企业数字化转型的机制、路径与对策[J]. 贵州社会科学, 2020, (10): 120-125.
- [40] 李辉. 数字经济推动企业向高质量发展的转型[J]. 西安财经大学学报, 2020, 33(02): 25-29.
- [41] 李靖华, 林莉, 李倩岚. 制造业服务化商业模式创新: 基于资源基础观[J]. 科研管理, 2019, 40(03): 74-83.
- [42] 李盼盼, 乔晗, 郭韬. 数字化水平对制造企业商业模式创新的跨层次作用研究[J]. 科研管理, 2022, 43(11): 11-20.
- [43] 李文, 刘思慧, 梅蕾. 数字赋能和商业模式创新如何协同推进数字化转型[J]. 科技管理研究, 2022, 42(23): 120-126.
- [44] 李文, 许辉, 刘思慧等. 基于仿真的制造企业商业模式创新路径研究——以海尔服务化转型为例[J]. 管理案例研究与评论, 2021, 14(06): 622-639.
- [45] 李文, 许辉, 梅蕾. 数字化转型背景下制造企业商业模式创新机制研究——基于 fsQCA 的实证分析[J]. 财会通讯, 2022(10): 102-107+114.
- [46] 林镇江, 林榕娟, 张瑞琛等. 海尔智家并购 GEA 财务协同效应实现路径分析[J]. 财务与会计, 2020(16): 25-28.
- [47] 刘贵文, 李凯健, 张应珍等. 技术变革背景下在位企业资源基础与商业模式创新: 二元动态能力的中介作用[J]. 管理评论, 2019, 31(07): 252-263.



- [48]刘洁,张雪梅.数字化转型对商业模式创新的影响研究——以格力电器为例[J].财会通讯,2023(04):171-176.
- [49]刘思慧,李文,俞荣建等.商业模式创新和数字赋能对数字化转型的驱动机制研究——基于TJ-QCA的案例分析[J].管理评论,2023,35(08):342-352.
- [50]罗建强,蒋倩雯.数字化转型下产品与服务创新优先级演化分析——基于海尔智家案例[J].科学研究,2022,40(09):1710-1720.
- [51]罗鹏,王婧,陈义国.经济政策不确定性促进企业数字化转型的机制研究[J].企业经济,2023,42(09):25-37.
- [52]吕鲲,于志勇,李北伟.数字企业技术创新与商业模式创新的融合要素及融合过程[J].科技管理研究,2022,42(16):119-131.
- [53]马鸿佳,林樾.数字平台企业如何实现价值创造?——遥望网络和海尔智家的双案例研究[J].外国经济与管理,2023,45(09):22-37.
- [54]马晓辉,高素英,赵雪.数字化转型企业商业模式创新演化研究——基于海尔的纵向案例研究[J].兰州学刊,2022,(06):28-41.
- [55]孟韬,赵非非,张冰超.企业数字化转型、动态能力与商业模式调适[J].经济与管理,2021,35(04):24-31.
- [56]戚聿东,蔡呈伟.数字化对制造业企业绩效的多重影响及其机理研究[J].学习与探索,2020,(07):108-119.
- [57]钱雨,孙新波.数字商业模式设计:企业数字化转型与商业模式创新案例研究[J].管理评论,2021,33(11):67-83.
- [58]钱志嘉,张瑞雪.基于顾客价值创造的O2O商业模式及其构成要素探讨[J].商业经济研究,2021(14):138-141.
- [59]尚晏莹,蒋军锋.工业互联网时代的传统制造企业商业模式创新路径[J].管理评论,2021,33(10):130-144.
- [60]史亚雅,杨德明.数字经济时代商业模式创新与盈余管理[J].科研管理,2021,42(04):170-179.
- [61]孙新波,孙浩博.数字时代商业生态系统何以共创价值——基于动态能力与资源行动视角的单案例研究[J].技术经济,2022,41(11):152-164.

- [62] 孙新波, 周明杰, 张明超. 数智赋能驱动场景价值创造实现机理——基于海尔智家和小米的案例分析[J]. 技术经济, 2022, 41 (12) : 181-195.
- [63] 滕修攀, 魏云飞, 程德俊等. 产业互联网背景下传统制造业的转型路径探索: 商业模式创新案例分析[J]. 管理现代化, 2020, 40 (04) : 19-22.
- [64] 仝自强, 李鹏翔, 杨磊. 商业模式创新的绩效评价体系演化研究——以海尔集团为例[J]. 管理现代化, 2020, 40 (03) : 43-46.
- [65] 汪艳涛, 盛童. 基于企业战略视角的财务报表分析——以海尔智家为例[J]. 会计之友, 2022, (07) : 87-92.
- [66] 汪志红, 周建波. 数字技术可供性对企业商业模式创新的影响研究[J]. 管理学报, 2022, 19 (11) : 1666-1674.
- [67] 王福, 刘俊华, 冀强. 企业商业模式场景化创新及其营销策略构建[J]. 中国流通经济, 2021, 35 (05) : 62-73.
- [68] 王福, 刘俊华, 长青等. 场景链如何赋能新零售商业模式生态化创新? ——海尔智家案例研究[J/OL]. 南开管理评论, 1-22 [2024-02-01]. <https://library.vipn.lzufe.edu.cn:9631/rwt/CNKI/http/NNYHGLUDN3WXTLUPMW4A/kcms/detail/12.1288.F.20230510.1615.004.html>.
- [69] 王福, 长青, 刘俊华等. 新零售商业模式场景化创新的理论框架与实现路径研究[J]. 技术经济, 2021, 40 (04) : 39-48.
- [70] 王海杰, 宋姗姗. 互联网背景下制造业平台型企业商业模式创新研究——基于企业价值生态系统构建的视角[J]. 管理学报, 2019, 32 (01) : 43-54.
- [71] 王维, 张萌萌, 郭韬. 商业模式创新对创新企业组织韧性的影响机制研究[J/OL]. 科技进步与对策: 1-11 [2023-10-08]. <https://202.201.82.241:9631/rwt/CNKI/http/NNYHGLUDN3WXTLUPMW4A/kcms/detail/42.1224.G3.20230901.1326.010.html>
- [72] 王永贵, 汪淋淋. 传统企业数字化转型战略的类型识别与转型模式选择研究[J]. 管理评论, 2021, 33 (11) : 84-93.
- [73] 王玉伟, 钱亮亮, 熊洁. 流通企业数字化转型、创新资源配置效率与经营绩效的关联性分析[J]. 商业经济研究, 2023 (17) : 166-169.

- [74]王玉燕,张静娟.营商环境优化如何助力制造业企业数字化转型[J].财会月刊,2023,44(18):138-145.
- [75]巫强,黄孚,汪沛.企业数字化转型动机与多元化转型路径研究[J].财经问题研究,2023(09):117-129.
- [76]吴凤颖,方贤洁.出版深度融合视阈下的科技期刊商业模式创新[J].中国科技期刊研究,2023,34(03):325-332.
- [77]徐蒙.数字化转型与企业创新[J].企业经济,2020,39(12):54-60.
- [78]徐子尧,张莉沙.数字经济发展如何影响企业代理成本——来自中国制造业企业的证据[J].证券市场导报,2022,(02):25-35.
- [79]杨俊,张玉利,韩炜等.高管团队能通过商业模式创新塑造新企业竞争优势吗?——基于 CPSED II 数据库的实证研究[J].管理世界,2020,36(07):55-77+88.
- [80]杨林,陆亮亮,刘娟.“互联网+”情境下商业模式创新与企业跨界成长:模型构建及跨案例分析[J].科研管理,2021,42(08):43-58.
- [81]杨雪,刘成,何玉成.动态能力视角下商业模式创新对企业绩效的作用机制研究——以制造业上市公司为例[J].工业技术经济,2019,38(02):120-128.
- [82]杨卓凡.我国产业数字化转型的模式、短板与对策[J].中国流通经济,2020,34(07):60-67.
- [83]姚小涛.理解商业模式:不是什么,又是什么?[J].外国经济与管理,2017,39(6):125-128.
- [84]易加斌,柳振龙,杨小平.数字经济能力驱动商业模式创新的机理研究[J].会计之友,2021(08):101-106.
- [85]尹金,张原.企业数字化转型路径及实践[J].中外企业家,2020(04):94-95.
- [86]云乐鑫,徐海卿.数字化转型企业如何实现商业模式创新?——基于资源编排视角[J].财会通讯,2023,(22):142-150.
- [87]张珺涵,罗守贵.开放式商业模式构成要素对金融科技企业两阶段创新绩效的影响[J].研究与发展管理,2020,32(06):152-164.
- [88]张省,杨倩.数字技术能力、商业模式创新与企业绩效[J].科技管理研究,2021,41(10):144-151.

- [89]张旭梅, 邓振华, 陈旭等. “互联网+”生鲜电商跨界合作商业模式创新——基于易果生鲜和海尔合作的案例研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2019, 25(06): 50-60.
- [90]张宇, 张艳. 数字经济背景下快时尚零售商业模式发展文献综述[J]. 商业经济研究, 2020(21): 92-94.
- [91]张振刚, 张君秋, 叶宝升等. 企业数字化转型对商业模式创新的影响[J]. 科技进步与对策, 2022, 39(11): 114-123.
- [92]周琪, 苏敬勤, 长青等. 战略导向对企业绩效的作用机制研究: 商业模式创新视角[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(10): 74-92.
- [93]朱沛宇, 缪小明, 靳书默. 跨界搜索、资源协奏与企业商业模式创新: 共享认知的调节作用[J]. 管理工程学报, 2024, 38(02): 62-76.
- [94]朱晓琴, 罗兰. 数字化转型、产业链自主可控与实体经济发展[J]. 管理现代化, 2023, 43(04): 143-151.
- [95]祝合良, 王春娟. “双循环”新发展格局战略背景下产业数字化转型: 理论与对策[J]. 财贸经济, 2021, 42(03): 14-27.

## 附录 I 调查问卷

尊敬的女士 / 先生：

您好！我是兰州财经大学工商管理（MBA）专业的学生，非常感谢您在百忙之中抽空填写这份学术调查问卷，其目的在于研究数字化转型下海尔智家商业模式优化。您填写的答案将不会披露给您本人以外的任何个人和企业，您的答案仅作学术研究的分析之用，您只需根据贵公司的实际情况填写即可。非常感谢您能抽空完成此问卷！

（填写事项说明：此表仅针对公司企业商业模式的调研及诊断所用，仅供研究所用。填写本问卷内容约需占用您 5—10 分钟左右的时间，填写不完整可能会使您的问卷失去研究价值，恳请您认真完成所有的题目。其诊断结果仅代表作者本人观点，不做企业执行商业模式和运作依据。衷心地感谢您的支持！）

### 第一部分 基本信息

1. 您的姓名（可采用笔名或外号）：
2. 您的性别：男  女
3. 您的年龄：30 岁及以下  31-40 岁  41-50 岁  50 岁以上
4. 您的学历：高中及以下  专科  本科及以上
5. 您的职位：高层  中层  基层  一线员工
6. 您在企业工作时间：3 年及以下  3—5 年  6—10 年  11—15 年  16—20 年  20 年以上

### 第二部分 企业商业模式调查

请您结合海尔智家实际情况，在每行相应数字上打“√”

1=完全不同意，2=不同意，3=不确定，4=同意，5=完全同意

1	海尔智家进行的数字化转型能够被大多数员工所理解和接纳	1	2	3	4	5
2	在数字化转型之后，海尔智家一直以“人单合一”的商业模式为指导，以客户的需求为发展理念	1	2	3	4	5
3	海尔智家与上下游伙伴建立了一种以用户为中心，致力于满足用户需求的伙伴关系	1	2	3	4	5

4	海尔智家为用户提供好的产品、好的服务、好的解决方案	1	2	3	4	5
5	海尔智家定期进行客户满意度调查，并不断提升产品和服务质量	1	2	3	4	5
6	海尔智家在与客户的管理和沟通中，建立了很好的客户关系	1	2	3	4	5
7	海尔智家能够深耕细作全世界客户差异化要求，不断迭代客户体验	1	2	3	4	5
8	海尔智家能够准确把握客户需求，精准进行市场定位	1	2	3	4	5
9	在数字化转型方面，海尔智家不断通过创新而增加产品的新用途	1	2	3	4	5
10	海尔智家能够针对客户的不同需求，从客户的个性出发采用定制营销	1	2	3	4	5
11	海尔智家的营销渠道畅通、高效，产品或服务能快速到达客户	1	2	3	4	5
12	海尔智家利用数字化转型的优势，不断改进无界限链群，从而优化客户体验并增强业务推动力	1	2	3	4	5
13	在数字化转型方面，海尔智家能够以零售转型升级深化用户体验及拉力	1	2	3	4	5
14	海尔智家能够以数字化升级业务效率及张力，实现模式、体验、效率的全面升级	1	2	3	4	5
15	海尔智家重视技术研发，以提高自身在智能家居领域的竞争力	1	2	3	4	5
16	海尔智家业务活动有序，运营效率高	1	2	3	4	5
17	海尔智家互联网化程度良好，能提供有效的在线服务和用户体验	1	2	3	4	5
18	海尔智家在数字化转型方面与业内的合作良好	1	2	3	4	5
19	海尔智家的原材料供应来源很广泛	1	2	3	4	5
20	海尔智家的供应商经常能够提供有用信息和建议	1	2	3	4	5
21	海尔智家与供应商已建立起稳固的关系，与供应商总是互相帮助、共同解决问题	1	2	3	4	5
22	在数字化转型方面，海尔智家现有技术和方法较为成熟	1	2	3	4	5
23	海尔智家在数字化转型方面不断创新应用场景和业务模式	1	2	3	4	5
24	海尔智家产品研发与创新能力强，能够适应市场需求并具备市场前景	1	2	3	4	5
25	海尔智家具有充足的资金支持和财务能力	1	2	3	4	5
26	海尔智家现金流稳定，资金周转率高，现金管理能力强	1	2	3	4	5

27	海尔智家收入来源和收益方式多样、合理，利润水平高	1	2	3	4	5
28	在数字化转型方面，海尔智家采用智能化管理方式，提高生产效率和 质量，实现成本控制	1	2	3	4	5
29	海尔智家成本结构合理，成本管理能力强，能够很好地进行成本控制	1	2	3	4	5
30	海尔智家在数字化转型方面的投资充足	1	2	3	4	5

## 附录 II 访谈大纲

### 一、客户模块

#### （一）价值主张

1. 您认为海尔智家在确保员工理解并接受数字化转型战略并转化为执行力方面采取了哪些有效措施，并分享您对“人单合一”模式下用户需求导向策略的理解和评价。

2. 您是否认同海尔智家在构建以用户为中心的上下游伙伴关系方面所采取的策略和措施？您对海尔智家在提供优质产品、服务和解决方案方面的举措有何评价？

#### （二）客户关系

1. 您是否认为海尔智家通过定期进行客户满意度调查有效地提升了其产品和服务质量？

2. 您如何看待海尔智家建立与维护客户关系的核心策略及多元化收集与应用客户意见的方法？您认为海尔智家在满足地域差异化需求、提供定制化服务与产品方面的举措有何成功之处或需改进之处？

#### （三）客户细分

1. 您如何看待海尔智家精准把握客户需求和市场定位的具体做法，这些做法是否切实提升了海尔智家的产品竞争力，或者还有哪些可以改进的空间？

2. 数字化转型背景下，海尔智家创新产品的实践是否真正适应了多样化市场需求，提高了品牌影响力？您对于海尔智家针对不同客户群体进行个性化营销设计和服务提供的能力有何评价？

#### （四）渠道通路

1. 您如何看待海尔智家线上线下融合营销渠道体系的构建优化，及改进无界限链群组织以提升客户体验和业务推动力的做法？

2. 海尔智家在零售转型升级中，深化用户体验、全面升级的做法取得了何种成效，您如何看待？在数字化升级提升生产、销售、物流等环节效率方面，哪些方面让您印象深刻或有所保留？

### 二、经营基础模块

#### （一）关键业务



1. 您如何评价海尔智家在智能家居领域中竞争力与技术创新的结合, 以及其组织架构和管理体系对业务活动有序性的影响?

2. 您认为海尔智家是否运用互联网技术优化内部信息传递并提升线上用户体验?

### **(二) 重要合作**

1. 您对海尔智家与合作伙伴在数字化转型中合作模式及成功案例的评价如何? 这些案例为何增强了您对海尔智家的信心, 或存在哪些疑虑点?

2. 您如何评价供应商对海尔智家产品质量改进和生产流程优化的影响, 以及信息共享机制的作用? 在维持长期稳定合作关系方面, 您认为海尔智家当前采取的措施是否有效?

### **(三) 核心资源**

1. 您从实践角度如何评估海尔智家在数字化转型成熟度方面的表现及其市场适应性, 您对此表示肯定或担忧的理由是什么?

2. 请您分享一个创新能力推动海尔智家产品和服务发展的典型案例, 并表达您对该案例成效的看法。您如何评价海尔智家研发团队以市场需求为导向, 研发具有竞争优势产品的策略?

## **三、财务模块**

### **(一) 收入来源**

1. 海尔智家的收入来源多样性和盈利模式创新表现在哪些方面, 对企业盈利能力的促进和挑战有哪些? 您是否赞同海尔智家的资金筹集、使用效率及财务管理措施?

2. 您如何看待海尔智家现金流稳定性保证及资金周转率管理的成功实践经验, 您认为这些措施对于企业的稳健发展有何积极作用或潜在风险?

### **(二) 成本结构**

1. 在数字化转型投资决策上, 海尔智家主要考虑因素是什么? 投资带来的成果如何, 是否存在回报风险? 智能化管理提高生产效率、质量及控制成本的效果如何, 你的看法是基于哪些依据?

2. 您如何看待海尔智家的成本结构优化策略及其对可持续发展的影响, 您认为这种策略是否有助于企业在市场竞争中保持优势, 抑或存在不足?

## 后 记

时光荏苒，三年的研究生生活已成为回忆。疫情让我们的学习模式变得与众不同，线上+线下混合式学习模式。作为集中班的同学，我们从五湖四海远赴兰州，怀揣梦想开始研究生之旅。从研一的憧憬，到研二的忐忑不安，再到研三的奋笔疾书，情景历历在目。三年间，我成长了很多，也收获了很多。这些成长和收获离不开导师、同学们的教诲与帮助。在论文完成之际，我要衷心感谢所有为我提供指导和帮助的各位人士。

首先，我要向我的导师周德良教授表达最深切的感谢。在整个研究过程中，导师给予了我耐心地指导和宝贵的建议，使我能够顺利完成论文。导师仔细阅读了我的每一篇论文，并提出了详细而中肯的意见，让我更清晰、更明确地了解自己研究的问题。他的专业知识和敬业精神对我产生了深远的影响，让我受益匪浅。

同时，我要感谢郑文铖、张宇和郑辰焜三位同事。他们在研究工作中给予了我无私的帮助和支持，帮助我准备开题报告和论文答辩，并提供了许多便利的条件，使我能更加顺利地进行研究工作。他们毫不保留地分享自己的经验和知识，这种无私奉献的精神让我深受感动。没有他们的帮助和支持，我无法完成这篇论文。

此外，我还要感谢工商管理学院院长郝金磊教授、MBA 教育中心主任李强教授、林艳教授和姚焯教授等。他们的专业知识和丰富经验给予了我很多启示和指导，使我少走了许多弯路。他们对 MBA 专业学位论文的总体要求进行了详细阐述，帮助我筛选了论文选题、梳理了论文框架、完善了论文细节，提升了文章的张力。特别是林艳教授作为《商业模式》的授课老师，在论文选题和开题报告的写作中给予了我宝贵的建议和帮助，对我的研究方向的定位起到了积极的推动作用。

我还要感谢学院的其他老师和同学们。他们在学习和研究中给予了我热情的帮助和鼓励，为我提供了良好的学习氛围和资源。他们的关心和支持使我更加坚定了研究的信心和决心。

论文完成之际，我要向我的家人表示衷心的感谢。在整个研究过程中，他们给予了我无私的支持和鼓励，为我提供了坚实的后盾。特别要感谢我的爱人，是她鼓励我攻读 MBA 研究生硕士学位，并在她住进月子中心的时候，让我利用陪产

假潜心攻读。她在辛勤工作之余还要帮助照顾两个宝贝，她的付出和关爱让我能够专注于研究工作，克服了许多困难。没有他们的支持和鼓励，我无法坚持到最后。在此，我再次向他们表示衷心的感谢！

最后，我衷心感谢各位专家、教授在百忙之中抽出时间参加论文的评审和答辩。您提出了宝贵的建议，这对论文的完善和提高起到了极大的帮助作用。我会根据您的意见和建议，对论文进行不断修改和完善，以呈现更优质的内容。再次感谢您的关注和支持！