

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## 硕士学位论文

论文题目 新零售转型背景下格力电器财务绩效研究研究生姓名: 王哲指导教师姓名、职称: 王彦平 副教授学科、专业名称: 会计硕士研究方向: 企业理财与税务筹划提交日期: 2024年6月3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： 王哲 签字日期： 2024年6月3号

导师签名： 王哲平 签字日期： 2024年6月3号

导师(校外)签名： 张强 签字日期： 2024年6月3号

## 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： 王哲 签字日期： 2024年6月3号

导师签名： 王哲平 签字日期： 2024年6月3号

导师(校外)签名： 张强 签字日期： 2024年6月3号

## 摘要

随着互联网在日常生活中的普及以及人工智能技术的迅速发展,电商平台迅速的崛起,严重挤压线下实体店的生存空间,各行各业的企业为了拓展生存空间开始大规模投入转型的浪潮当中去,在抖音,淘宝等网购平台建立了网店进行销售直播,同时通过相关技术,将线下实体与线上销售两者结合起来,利用相关数据分析顾客的消费偏好。让顾客有着沉浸式的消费体验,这就是所谓的新零售销售模式。

格力电器作为我国家电行业的老牌企业,近几年来出于环境因素和自身发展的考虑,也走上了转型的道路,并取得了非常不错的成绩,但是同时在这其中也有许多值得研究者去思考的地方。

本文选取格力电器作为案例的研究对象,通过对格力电器近几年的财务数据进行对比分析,对新零售转型给该企业财务绩效带来的影响进行具体阐述,同时分析其中存在的问题,并对其提出探索新的利润点、推动数字化建设、保持忧患意识、持续科技创新以及推动线上线下融合等解决方案,对家电行业其他公司或者制造业企业的发展有着良好的借鉴意义。最后对在未来期间新零售模式在我国的发展前景提出一些展望,让有志于进行新零售改革的企业得到更好的发展。

**关键词:** 新零售模式 改革 财务绩效 转型 展望

## Abstract

With the popularization of the Internet in daily life and the rapid development of artificial intelligence technology, e-commerce platforms have risen rapidly, seriously squeezing the living space of offline physical stores. In order to expand the living space, enterprises from all walks of life have begun to invest in the wave of transformation on a large scale. They have set up online stores on online shopping platforms such as Tiktok and Taobao to broadcast sales. At the same time, through relevant technologies, they combine offline entities with online sales, and use relevant data to analyze customers' consumption preferences. Providing customers with an immersive consumption experience is known as the new retail sales model.

As a well-established enterprise in China's home appliance industry, Gree Electric Appliances has embarked on a path of transformation in recent years due to environmental factors and its own development considerations, and has achieved very good results. However, there are also many areas worth considering for researchers.

This article selects Gree Electric Appliances as the research object of the case study. Through comparative analysis of Gree Electric Appliances' financial data in recent years, it elaborates on the impact of the new retail transformation on the financial performance of the enterprise, analyzes the existing problems, and proposes solutions such as exploring new

profit points, promoting digital construction, maintaining crisis awareness, continuous technological innovation, and promoting online and offline integration. This has good reference significance for the development of other companies or manufacturing enterprises in the home appliance industry. Finally, some prospects for the development of the new retail model in China in the future are proposed, so as to enable enterprises aspiring to carry out new retail reforms to achieve better development

**Keywords** : New retail mode; Reformation; Financial performance; Transformation;Expectation.

# 目录

<b>1. 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 选题依据 .....	1
1.2 研究意义 .....	1
1.3 文献综述 .....	3
1.3.1 “新零售”模式的研究 .....	3
1.3.2 新零售转型对企业绩效的影响研究 .....	5
1.3.3 企业绩效评价的研究 .....	6
1.4 本文可能的创新点 .....	7
1.5 研究内容 .....	7
<b>2. 相关概念与理论基础</b> .....	<b>9</b>
2.1 新零售相关理论 .....	9
2.1.1 新零售之圈理论 .....	9
2.1.2 委托代理理论 .....	9
2.1.3 企业转型理论 .....	10
2.2 企业财务绩效的概述 .....	10
2.2.1 企业财务绩效的概念 .....	10
2.2.2 财务绩效评价的主要方法 .....	11
<b>3. 格力电器新零售转型案例介绍</b> .....	<b>12</b>
3.1 格力电器公司简介 .....	12
3.2 格力电器新零售转型的动因 .....	13
3.2.1 格力电器新零售转型的外因 .....	13

3.2.2 企业进行转型的内部原因 .....	14
3.3 格力电器进行转型的策略 .....	16
3.3.1 分销渠道方面的数字化变革 .....	16
3.3.2 终端流通方面的数字化变革 .....	17
<b>4. 新零售模式下格力电器的财务绩效评价 .....</b>	<b>18</b>
4.1 传统财务指标横向比较分析 .....	18
4.2 传统财务指标纵向比较分析 .....	28
4.3 格力电器 EVA 财务绩效分析 .....	34
4.3.1 EVA 绩效评价体系的引入 .....	34
4.3.2 格力电器财务绩效评价指标构建的原则 .....	35
4.3.3 EVA 的计算 .....	36
4.3.4 EVA 财务指标分析 .....	37
4.4 格力转型过程中面临的问题 .....	38
4.4.1 数据安全和隐私保护 .....	38
4.4.2 技术层面面临的挑战 .....	38
4.4.3 物流服务质量 .....	39
4.4.4 线上与线下的融合问题 .....	39
4.5 本章小结 .....	39
<b>5. 案例研究结论启示 .....</b>	<b>41</b>
5.1 案例研究结论 .....	41
5.2 启示 .....	41
5.2.1 探索新的利润点和利润对象 .....	41

---

5.2.2 推动数字化智能工厂建设，实现柔性生产 .....	42
5.2.3 企业应该长期保持忧患意识.....	42
5.2.4 重视科技创新，优化数据安全 .....	43
5.2.5 提高物流质量，促进线上线下融合 .....	44
<b>6. 研究不足与展望 .....</b>	<b>46</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>47</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>50</b>

# 1.绪论

## 1.1 选题依据

最近几年，线下实体门店因网购平台的发展而受阻，国内许多行业也借助这个机会开始全新的产业升级，消费者也获得了更好的消费体验。企业在升级的过程中的最关键是要利用全新的科技去服务于客户的需求，从而使网络和线下销售模式形成更好的配合，从而完成消费者交代的需求，让消费者更加满意，让企业获得了更好的经营效益，这就是所谓的新零售转型。而格力电器在 2020 年开始实行这种模式并取得了非常漂亮的成绩。

本文首先对案例的相关背景和研究意义进行介绍，详细梳理相关文献研究内容，然后进一步讲述了相关理论。接下来选取格力电器作为研究对象，结合行业背景以及企业的介绍，对其进行转型新零售模式的动因以及所采取的举措进行深入剖析。选取格力电器在转型前后近五年的相关指标数据进行分析，同时将数据与家电行业内其他两家企业进行对比，分别运用了财务指标分析方法、经济增加值法进行评价。

## 1.2 研究意义

### （1）理论价值

“新零售”这个理论诞生的时间非常短暂，而一直以来国内对其的探索研究也非常有限，由于行业以及产品的特殊性，对于家电行业的生产公司在该模式下进行宣传销售方式改革的研究也略有不足。

在绩效研究的角度方面，对家电行业企业在新零售背景下的财务绩效研究还不足。通过研究新零售模式下对该行业财务绩效所产生的影响，也能对其他相关企业的转型提供良好的借鉴。

### （2）现实价值

由于处于行业内的领先地位，格力电器在进行该模式变革过程中所面临的问

题和挑战势必会有非常高的参考价值，在克服这些问题的过程中，格力电器采取的措施也能给其他企业提供足够的经验。除此之外，格力电器作为我国线下销售门店最多的家电公司之一，长久以来与各个经销商都保持了非常紧密的合作关系，倘若推动该模式的改革，势必会损害部分线下经销商的利益，影响彼此之间的合作关系，同时也会给前期已投入巨大成本建设的直销门店带来巨大的损失导致无法收回成本或者减缓成本的回收速度，如何在这两者之间找到一个平衡点是一个必须要解决的问题。

对格力电器新零售改革进行财务绩效分析，能够更加了解采取这种渠道变革的优点和缺点，从而进一步提高企业的竞争力，并且使得企业在这种模式的推动下，迈入一个全新的台阶，也给其他企业如何转型提供一个良好的范本。因此，对于格力电器的探索研究具有很高的现实价值。

### (3)新零售模式在我国的未来有良好的发展前景

随着互联网应用在生活中普及以及移动设备的发展，消费者的购物习惯发生了显著的变化。他们期望能够在任何时间、任何地点、通过任何设备购买所需要商品或服务。全渠道销售能够满足这种灵活性和便捷性的需求，为消费者提供无缝的购物体验。同时，现代消费者往往会在购买决策过程中使用多个渠道，比如在线搜索产品信息、在社交媒体上查看评论、在实体店试穿或试用等。全渠道销售策略能够覆盖这些不同的接触点，确保品牌信息的一致性和连贯性。所以这种全渠道的销售模式会慢慢成为一种主流的销售方式。

同时，智能化技术在新零售领域的应用可以根据消费者的购物历史和偏好，建立起智能化的推荐系统，向其推荐更符合顾客需求的商品，从而使得消费者获得更好的体验，同时进行实时检测从而提高运营的效率。通过智能化技术的应用，如自动化结账、智能客服等，可以降低零售商的人力资源成本，从而提高运营的效率。同时，智能化技术还可以帮助零售商实现能源管理以及设备维护的自动化，从而进一步降低自身的运营成本。所以智能化技术在未来会得到广泛应用是毋庸置疑的，通过这种方式进一步推动新零售模式在我国的发展。

除此之外，当今的社会日新月异，不同的消费者也都有着自己的需求，而跨界合作可以使企业提供更加多元化的服务从而提高消费者粘性和满意度。同时，在跨界合作的过程中，零售商可以与其他行业的企业实现资源共享和优势互补，

提高运营效率和市场竞争力。例如，零售商可以与物流公司合作，优化配送网络，提高物流效率；与金融机构合作，提供便捷的支付和金融服务。在合作的过程中探索新的盈利模式，所占市场的份额和空间也会随之增长。而生态系统建设可以为环保出一份力，在这个过程中提高企业和社会公众心目中的形象。因此，合作与建设生态系统也将会是未来新零售业发展的趋势。

综上所述，新零售模式在我国会具有良好的发展前景。

## 1.3 文献综述

### 1.3.1 “新零售”模式的研究

国外诸多专家在很早的时候就对相关行业的经营模式进行了研究。DarreRigby（2011）倡导线上线下双轨并行的新模式，并结合物流配送，构建起了全渠道的运营体系。这一创新使得供应链中的零售商和消费者可以直接通过渠道进行交易，彻底摒弃了传统的中间商环节，从而对成本有一个良好的控制获取价格上的优势。而珊珊·杜巴瑞（2012）则进一步指出，零售商可以通过深度挖掘和利用相关数据，针对客户所在的特定地理位置零售圈，提供更加精准、甚至是个性化的产品服务，以此来锁定目标客户群体，并为之建立起稳固且长久的合作关系。

随着诸多企业开始进行相关模式改革，众多专家开始研究其最深层次的含义和其所具有的特质，王宝义（2017）认为在这个过程中，必须从本质上去考虑，只有这样新零售才能发展成满足客户各方面需求新业态。肖荆（2019）则认为，由于科学技术的迅速发展，将其运用到新零售模式改革中可以吸引到更多的消费者群体。赵树梅、徐晓红（2017）则指出，该模式的实行对于销售模式带来了巨大的改变，对目前一直下滑的实体经济带来了新的活力，成功的使企业迈向双轨道联合运行的模式。文政健（2019）认为应该同时从线上线下两个角度进行整合，将包括生产、销售各个阶段的资料进行同步从而建立相关资料库。吴树畅（2021）认为该模式下所生产的产品与以往销售模式下的产品有着很大的不同，顾客在购

买过程中所获得的体验感是企业最为重视的地方，与此同时，由于技术的发展也使得消费者由单一的线下购物场所实现多情景转换。

除此之外，新零售模式产生的原因也引起专家们极大的兴趣，对此也进行了一系列的研究。杜睿云、蒋倪（2017）认为传统的销售模式很难满足消费者体验式需求，同时在该背景下的电商模式中，顾客无法知道真实的产品究竟能否让自己满意，而新零售模式有效解决了这一弊端。蒋亚萍、任晓韵（2017）认为想要实现新零售模式，建立“全渠道+多业态”模式与“社交+体验式”的全新平台是一个关键。颜艳春（2017）认为该模式虽然可以使得相关企业得到更好的发展，但是在改革过程中存在风险和弊端，需要通过建立良好的风控团队和内部体系来克服风险。

通过了解学者们对于概念的研究，我们对于新零售模式有了更加深入的理解。而相关研究人员对于该模式如何应用到企业日常经营管理中去，也展开了深入的研究。王家宝(2018)提出该模式由多种形式主导同时在人工智能技术的发展下，不仅使生产销售模式更加精细，同时还推动了供应链系统的迅速前进。狄蓉、焦玥、赵袁军(2019)认为应该对供应链系统中的资料进行重点挖掘，并对相关数据进行挖掘。蓝海燕、刘旭晔（2018）提出改革会重新组建客户、商家以及交易场所三者之间的关系，并推测以后该模式的发展会伴随着社交平台实现数据资源共享。薛晨杰(2017)用某食品企业为案例，通过分析该企业的销售模式特点以及改革转型的动因，认为该企业所遇到的问题和解决问题的措施可以为其他企业提供宝贵的经验。刘明朝、陈义梅(2020)以某生鲜电商为例，认为虽然由于所处的行业以及发展阶段不同，需要运用适合自身情况的策略来节约成本，但是从根本上还需要从整体层面来进行成本的降低，其中供应链是重点。杨春玲（2021）在销售模式转换的过程中需要对供应链系统进行优化升级，从而实现生产销售一体化。李玉志（2018）则提出了应该对地区分布进行进一步的优化，让不同地区的地区的行业发展更为均匀，以此让各个地区的消费者都能有最好的消费体验。同时还要做好维权工作，切实保护好客户权益。

### 1.3.2 新零售转型对企业绩效的影响研究

研究人员对企业绩效受到新零售模式的影响也有研究。早些年，ChenY、MotiwallaL（2004）通过搜集相关数据并对其进行整理，建立了模型，分别对转型和没转型的公司进行对比排序，得出经过改革的公司在企业绩效方面比没改革的公司做的更好的结论。而我国学者庄雷、周勤等（2015）通过过去 5 年的上市公司财务数据进行研究，认为虽然在短期内转型会由于不利的因素，影响企业绩效，但是从长远发展来看，对企业是有非常良好的积极作用。

许多研究者认为传统行业进行新零售转型可以带来更好的效果，杨富云（2020）认为绩效是赋能中最为重要的一环，但是想要有好的前景就需要对产品赋能，所以应该建立以结果为导向的评价体系，对结果进行分析研究来指导改革。李应、丁露（2020）根据不同行业企业的特点，以我国东部地区某省份为中心，对城市进行调研，并对所搜集到的数据建立了模型，研究结果表明：处于该模式下能提升企业的绩效。罗珊（2020）建立了供应链评价体系，同时展示了如何使用，对于相关企业具有非常高的指导价值

为了让自己所做的研究具有实践价值，研究者采集样本并对其进行分析。Peter（2010）调研了多家大型零售超市，认为线上线下同步进行销售对绩效的提升有着良好的效果。AlexanderOsterwalder&YvesPigneur（2015）对美国多家公司的数据进行分析，得出结论：拥有良好运输体系的公司比运输体系明显存在缺陷的企业拥有更好的经营成绩。苏霞（2019）对众多公司进行分析后认为采用传统销售模式的企业可以使用数字化转型使企业取得更好的经营成绩。郑春晓（2021）选取多家公司，对其业态和盈利能力进行分析，结果表明新零售改革可以提高企业的绩效。

有的研究者通过选取单个案例公司进行分析，分别去分析在进行改革前后企业经营业绩的变化。张越（2020）通过选取国内某大型零售企业转型前后的数据进行对比，结果表明企业在进行转型后的有着良好的经营数据，但应收账款管理

体系要进一步升级。魏娟（2021）则通过对比国美集团过去十年的财务数据，并对企业所创新经营管理机制和营销模式进行详细的介绍，表明创新大力推动了企业业绩的提升。

结合当下市场环境来看，学者刘杰（2021）针对实体零售在发展方面的困扰认为可以通过数字化的形式来实现供应链的优化，从而实现多渠道的销售模式。兰虹（2020）指出过去几年由于一系列负面因素的影响，全球逐渐呈现发展乏力的趋势，但是也为部分企业的发展带来了机会，以生鲜到家为例，说明了弹性管理供应链给企业带来了良性发展。

### 1.3.3 企业绩效评价的研究

一直以来，如何准确评价一个企业的绩效，是诸多研究人员极为重视的一个部分。Kelvin Cross 等（1995）则在考虑企业未来发展的情况下，将各种类型的绩效进行融合，运用相关模型对企业的战略进行评价。Fred.R.David（1997）搜集了大量的数据并对其进行测试，提出了几个新的指标，并一直对这些指标进行修正，形成一套合适的体系来评价公司的经营成果。Chris Adams 等（2002）则认为在评价企业绩效时，应该更多的关注利益相关者的诉求。而国内学者在这方面的研究也有所涉及。张玉琴（2014）认为我国企业在企业绩效评价方面存在一系列的问题，同时提出应该多从员工层面去评价企业的绩效。张绮（2016）认为由于各方所追求的利益不同，因此需要听取多方面的意见建立多维度的评价体系去评价企业的经营业绩。颜冠鹏（2017）认为应该根据不同的角度进行展开建立绩效评价体系。谭春平（2018）认为运营绩效的优良应该通过净利润来评价，而产品使用人员的价值也是评价的一个重要指标。柳学信（2018）介绍了国企在不同的阶段所面临不同的问题，认为应该重点关注长期绩效，同时对评价体系进行进一步的改良。朱清香（2021）认为应该进一步完善企业的组织结构，同时多从企业形象以及社会责任的角度对企业的绩效进行评价。

国内单个案例公司的绩效评价，也引起了相关学者的高度重视。张妍（2013）通过搜集相关数据，认为应该结合不同评价工具的特点，将其结合起来对企业绩效进行评价。云昕（2015）以互联网企业的合并为案例，认为企业需要更加重视盈利模式。张诺涵（2017）探讨了不同指标在国企中的评价运用，认为应该从所获取的信息层面对企业的绩效进行评价。

## 1.4 本文可能的创新点

本文的创新点体现在以下几个方面：

（1）案例选取方面，很多新零售企业所销售商品多为价格低廉且易携带的商品，而家电行业所生产的商品明显不具备该特点，因此对家电企业的新零售转型分析也极为少见。目前少有对“新零售”背景下的家电企业绩效研究，本文选取的格力电器属于当下的热点企业，能够为该行业转型提供好的借鉴意义。

（2）到目前为止，这个概念被提出的时间还很短，虽然目前电商行业发展迅速，各行各业都有企业投身于线上销售的浪潮中。但是仅仅在线上进行销售并不是真正的进行“新零售”转型。而是要将线上和线下进行融合，用数据驱动企业前进，重视消费者体验等。所以国内目前采取这种经营模式的企业并不多，由于没有足够多的案例企业，学者对于该经营模式在国内的发展前景也没有很深的研究。

## 1.5 研究内容

本文分为以下几个章节：

第一章，作为开篇之论，首先介绍了选题所处的背景及其研究意义。接着，对研究人员的研究成果进行了系统的回顾与评述。最后，阐述了本文的主要分析框架和研究方法，为后续章节的展开奠定了基础。

第二章，梳理基础理论，明确相关概念，其中重点对于企业绩效的内涵进行介绍并了解与之相关的评价方法。

第三章，对案例公司进行详细的介绍，通过对当前环境以及格力电器在发展

过程中遇到的问题，讲述企业进行转型的原因以及必要性。

第四章，在财务层面对格力电器的绩效进行分析，通过与以前年度数据以及同行业龙头企业的数据进行比较，分析转型对于格力电器经营带来的影响。此外，为了更准确地反映企业经济效益，还考虑了权益资本等因素，对新零售转型前后的 EVA 绩效进行了评估。并分析在进行转型的过程中，格力所面临的问题

第五章，根据分析得出研究的结论，同时根据结论得出启示，在今后进行转型的道路上，格力以及其他企业应该采取哪些措施来实现转型的成功。

第六章，根据本文，总结此次案例分析中存在的不足，以及提出对于该论文研究未来的展望。

## 2. 相关概念与理论基础

### 2.1 新零售相关理论

#### 2.1.1 新零售之圈理论

新零售之圈理论，是日本学者中西正雄提出的观点。他认为所谓的“真空地带”并非必然会出现。新业态，不论是从市场的右端还是左端切入这一区域，由于其空间有限，其成为主导业态的可能性相当小。更进一步来说，如果新业态未能在多个维度上实现创新，那么它很难在与现有业态的竞争中脱颖而出。尽管新业态可能会向着市场所热衷的区域不断靠近，但其能否完全取代原有业态并成长为主导业态，仍然是一个未知数。

接着，该理论强调了技术革新对于推动业态变化的重要性，进而引入了“技术边界线”这一概念来进一步阐释其观点。这一概念说的是在任意时候，受限于企业所在地地域的影响，零售服务与价格水平的组合存在一个明确的界限，即维持特定服务水平所需的最低零售价格线。面对激烈的市场竞争，新业态若意图提升服务或降低价格，其调整范围仍受限于这一界限。若新业态期望成为市场主导，其价格与服务组合需紧贴技术边界线进行。最有效的方法是通过技术革新突破原有界限，使其不断向右拓展，从而创造全新的价格与服务组合，用以在竞争中超越传统业态。在这其中，技术革新是推动技术边界线移动的关键力量，在这种情况下，企业为了生存都会积极投入科学研究，通过全新的技术获得生存空间；最后，当零售业的利润率高于行业平均水平时，其他行业的企业会寻求机会进入，它们会利用在其他行业已成功应用的技术革新，以期在零售业竞争中占据优势。

#### 2.1.2 委托代理理论

委托代理理论是现代公司治理的逻辑基石，主要讲述了所有者与经营者之间的关系。该理论主要内容是：由于科学技术的发展导致生产方式的改变以及生产

规模的扩大，委托代理关系应运而生。生产力的提升细化了分工，导致权利所有者由于各方面的限制无法行使所有权利；同时，专业分工催生了具备专业知识的经营管理者，他们能够有效行使企业所有者委托的权利。

然而，在这种关系中，双方所追求的利益是不同的，企业所有者追求降低成本赚取更多的利润，而企业经营者则期望获得更高的薪资和更多的休闲时间。这种目标的不一致会导致双方冲突加深。若缺乏相应的制度和制约机制，经营者的行为可能会损害企业所有者以及客户的利益。因此，无论是在哪个领域，都需要认真对待委托代理关系，并采取措施确保其健康、有效地运行。

### 2.1.3 企业转型理论

企业转型是一个非常复杂的过程，这一转变的目的是由于随着行业不断地前进发展，为了不被淘汰从而重新塑造企业的竞争优势，使企业在全新的环境中有着更好的发展。

企业转型是指企业基于特定动因所做出的战略决策。这些动因可能源于企业在行业中的竞争力下降或者竞争优势的丧失，促使企业通过多方面的变革来提升自身能力；针对行业整体环境的日趋衰退与前景的不确定性，企业为了维持其生存与谋求进一步发展，不得不启动产业转移战略，积极探寻新的经济增长动力，以期实现全新的发展格局。在跨行业转移的进程中，企业或许会考虑维持原有业务，通过多元化战略拓展其业务范围，亦或者完全撤离原行业，毅然踏入全新的领域，开启新的发展篇章。

## 2.2 企业财务绩效的概述

### 2.2.1 企业财务绩效的概念

财务绩效是通过对多个方面的财务指标进行深入分析，同时进行定量评价来得以全面体现的。这一绩效不仅反映了企业的战略定位、经营实施以及发展成效，更是直接揭示了企业的盈利状况。从内部来说，绩效就是企业经营者和所有者所希望获得的收益，这其中包含了企业历史或者当前使用的盈利模式，也包含了具体的财务数值。

其中，盈利模式决定了企业如何获取利润，以及利润的来源和持续性。而财务绩效则在这一过程中起到了至关重要的作用，它通过对企业各项经济指标的综合评估，来验证盈利模式的有效性和可持续性。

由于企业处于不同的发展阶段，其盈利模式也会有所不同，这进一步导致影响财务绩效的因素变得多样化，包括效率、效果与效益等。为了全面而准确地评估企业的财务绩效，不仅仅需要对财务报表中的基础数据进行评价，还要分析 EVA 等关键数值，从而对企业的发展有一个清晰的认识。

所以，本文探讨绩效的目的不仅仅是对格力电器的经营成果进行评价，而是在这个过程中探索企业未来的发展方向从而提升市场竞争力和实现更高的经营效益提供有力的支撑。这些策略的制定和执行，无疑还需要企业在技术研发、市场竞争能力等多个方面进行持续的努力和提升。

## 2.2.2 财务绩效评价的主要方法

### （1）财务指标分析法

在评估企业时，财务指标法尤为关键。对报表中的这一系列指标的深入分析，可揭示格力电器现阶段所面临的经营挑战，进而为企业提供更精准优质的发展方向，使其可以在这种背景下可以获得更好的发展。同时对于报表数据的其他使用者，比如股民、政府监管机构等，可以让他们对企业有着更为精确的了解，从而做出适合自己的决定。

### （2）EVA 分析法

经济增加值即为 EVA，是一种能够对企业价值进行有效评估的工具，用于深入分析其财务绩效。除此之外，EVA 的应用还有助于企业整合各方反馈信息，精准的对目标进行调整，进而实现更为高效的经营管理。以 EVA 为核心构建的公司综合财务分析系统可替代传统的财务分析系统，如杜邦财务分析系统。它可以帮助经营管理者理清思路，全面地指出为增加 EVA 可采用的对策和途径。

## 3. 格力电器新零售转型案例介绍

### 3.1 格力电器公司简介

珠海格力电器股份有限公司成立于 1991 年，是一家主要经营家用电器的制造业企业，是我国国内家电企业中的龙头企业。

格力电器的发展历史可以大致分为几个阶段。在品牌建设扩张阶段（1996-2000 年），格力开始加大品牌建设的力度，通过广告宣传和产品创新提高了品牌知名度和市场份额，同时扩大生产规模，增加产品线，并逐步进军国际市场。

接下来是上市与全球化发展阶段（2001-2005 年）。在 2001 年，格力电器在深圳证券交易所成功上市，成为中国家电行业首家上市公司。同时在这一期间，格力电器进一步拓展海外市场，在巴西建立了首家海外分公司，开启了全球化战略的新征程。为了完善产业链，格力在 2004 年进行了子公司合并。

然后是技术创新与多元化发展阶段（2006-2010 年）。在这一时期，格力加大了对技术创新的投入力度，研发了一系列高效节能的空调产品，并取得了多项专利技术。同时，公司开始实施多元化发展战略，逐步进军家电、智能装备等领域，加快了国际化步伐，建立了全球化的研发和生产基地，拓展了在国际市场上的份额。在这一期间，无论是产量还是销量，格力均处于全球领先地位。

近年来，格力电器在行业中一直保持着领先地位。例如，在 2013 年，格力电器的营业收入在这一年突破千亿大关，是我国家电企业首位达成此项成就的企业。在 2019 年，格力电器被评为“中国制造业企业 500 强”第 37 位和“一带一路”中国企业 100 强榜单第 82 位。

近几年来，格力电器也展示了其强大的科技创新实力。它携全品类智慧家电新品和全新品牌战略亮相展会，展现了公司对满足消费者健康舒适生活需求的承诺，以及对整个家电行业技术进步的推动。而在目前技术快速革新的时代背景下，格力也在积极投入对智慧工厂的研发。同时格力积极投入互联网和数字化转型的

浪潮当中，从而打造自己的核心竞争力，为传统制造企业的发展注入新的活力。

在积极引入全新技术的同时，格力电器还在不断提升产品的质量。企业管理层花费成本建立了独特的质量检测体系，对产品质量提出了更高的要求，旨在通过高质量产品吸引优质的客户，提高顾客忠诚度与客户粘性。

经过多年的努力，格力的核心技术与品牌价值观已经得到国内外众多客户以及合作伙伴的广泛认可，珠海格力电器股份有限公司凭借其卓越的品牌建设、技术创新和全球化发展战略，已在家电行业中取得了显著成就，并持续推动着行业的进步和发展。

## 3.2 格力电器新零售转型的动因

### 3.2.1 格力电器新零售转型的外因

#### （1）传统的盈利模式已无法满足企业发展需求

中国经济目前已经步入了一个崭新的发展阶段。企业传统的经营模式很难适应现阶段的发展。因此传统的营销模式已经很难适应当前社会的发展，而这一变化对格力电器等传统民生用品行业企业的发展提出了比其他行业更高的要求，需要进行零售模式的改革以适应新的经济形势。从 2019 年的第三季度开始，数字化转型更是成为众多传统企业的共同选择，到了 2020 年，转型企业的数量更是呈现出爆炸性的增长。作为数字经济发展的典型代表，“新零售”、“新制造”等新模式不断涌现，家电市场也步入线上线下融合发展的新阶段，展现出数字经济巨大的潜力和广阔的前景。

#### （2）适应行业渠道模式变化

从 2018 年开始，家电市场的供需关系就已经发生了转变，在最近几年来矛盾越发突出，反映了消费者在家电购买过程中的主导地位日益增强。受行业内领军企业扩张及跨行业品牌涉足的影响，空调供应量迅猛增长。而在这期间受到政策以及房地产市场下滑等因素的影响，家电购买数量大幅度降低，因此各大企业开始不断投入到线上电商销售模式，并取得了不错的成绩。如图 3-1 所示，线上

购买电器所占的比例逐年上涨,体现了电商销售越来越重要的地位。各大家电企业也在各大网络销售平台建立线上直营店,使消费者购买家电的渠道变得丰富起来。随着消费者对个性化服务的需求增加,企业也要顺势做出一定的调整。格力电器需要通过改革,建立一个适应当前发展,能够满足顾客个性化需求的平台,让顾客有更好的消费体验。这也是零售模式改革的重要原因之一。

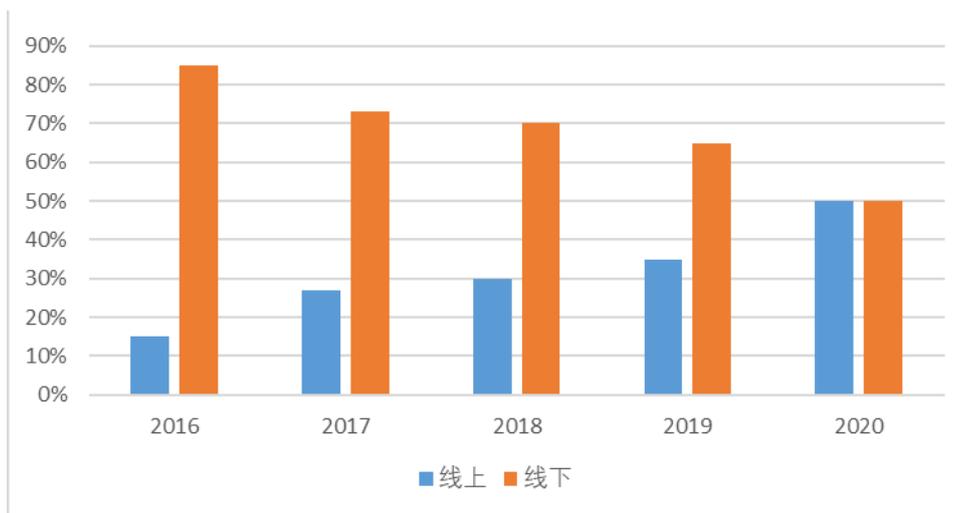


图 3.1 空调产品线上、线下销量占比

### 3.2.2 企业进行转型的内部原因

#### (1) 股权变更

在 2019 年 12 月,格力电器发布重要声明,向外界宣布公司控股股东向珠海明骏转让一定份额的股权。从这以后,格力成为了一家没有实际控制人的企业。珠海明骏背后的基金管理人隶属于高瓴资本。从这一角度来看,无控股股东使得企业管理层在企业治理层面的话语权有了巨大的提高,同时也让公司的人员结构变得更加稳定。

从企业经营的角度观察,高瓴资本在以往对于互联网行业以及科技企业的投资有着十分丰富的经验,对于正处于改革浪潮中的格力电器来说,其专业化的战略团队以及具有科技背景的投资人,无疑可以使得格力电器的转型措施获得进一步的优化,弥补其经验的不足。

同时,多元化的投资人背景,可以为格力的转型提供更为强大的动力支持,

进一步助力其今后的发展。

### (2) 家电企业发展空间受限

最近几年我国家电行业的发展遇到一定的瓶颈,各大巨头虽然占据了大量的市场份额,但是由于市场逐渐趋于饱和状态甚至呈现萎缩的趋势,家电行业企业难以寻找到新的利润增长点,同时众多其他行业的科技企业也对家电市场有所涉及,比如三星, tcl 等,小众家电品牌也在发力,并占领一定的市场份额,受到以上因素的影响,格力电器在过去几年的财务数据并不出彩,呈现一种增长乏力的态势。

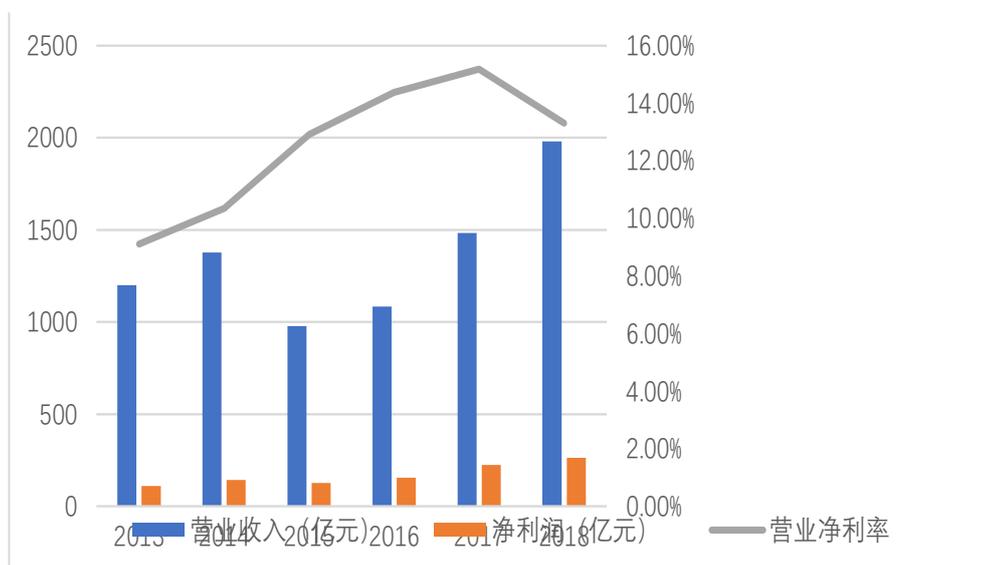


图 3.2 格力电器转型前财务状况趋势图

如图 3.2 所示,这是格力电器在进行转型前的财务数据,营业收入并不稳定,经过两年的增长后,于 2015 年降到了最低点,随后几年的营业收入却开始了快速增长阶段,直到 2018 年达到最大数值,但是形成鲜明对比的是在营业收入快速增长的这几年,营业净利率的增长速度却在不断放缓,甚至在营业收入达到最大值的 2018 年营业净利率有着明显的下滑,这其中暴露了格力电器的成本控制能力的不足以及对新的行业环境无法快速适应的问题。

### (3) 多层次销售的弊端

由于在传统的销售过程中,销售层级过多,高昂的运输成本加上在销售层级过渡时会进一步产生成本而导致加价,最终顾客会面临较高的售价,这严重降低

了产品的性价比，从而降低了产品的市场竞争力，损失了一批追求物美价廉的客户群体。相比之下，美的集团则通过积极拓展线上销售渠道，简化了渠道结构，并实施了 T+3 模式，有效地降低了产品价格，使其与格力电器在价格上的差距逐渐拉大。在这种情况下，格力电器在价格上失去了明显的优势。

鉴于当前的市场环境，格力电器面临着销售困难、库存过剩等问题，以及经营上的巨大风险。若继续沿用传统的经营模式，这些问题将进一步加剧。因此，格力电器需要及时顺应潮流，调整发展策略，对企业各项制度以及盈利模式进行优化，从而在市场上继续占有一席之地。

#### （4）保持竞争优势

作为全球空调制造商的领先企业，格力电器需要不断加强自身的技术创新和市场开拓，以保持竞争优势。零售模式的改革有助于企业更好地满足市场需求，提高销售效率和顾客满意度，从而增强企业的竞争力。

### 3.3 格力电器进行转型的策略

目前，各行各业的企业在进行转型的过程中都有两个重点，首先是处理好与线下经销商的合作关系，其次就是如何有效收集客户反馈的意见并及时处理反映出来的问题，以此提高客户忠诚度保持长久的利润。

#### 3.3.1 分销渠道方面的数字化变革

为了进一步调整价格差异，格力对于销售渠道也进行了大刀阔斧的改革。具体而言，相较于 2017 年，格力和海尔线上价格差距已从 12%-32% 缩减至 2022 年的 9%-19%。

这一调整的关键在于以线上网点为基础，建立一个全面的销售网络，同时对从客户下单到客户收货中间的一系列程序进行缩减，减少销售成本。在营销方式上，企业慢慢转变为“终端差价”模式，使得经销商可以更加敏锐的捕捉到当前的市场需求，从而抓住利润增长点。这一系列的调整与改革，提高了他们对市场的敏感性和销售的积极性，不仅进一步优化了格力的销售渠道，也提升了其对市场

的响应速度和适应能力。

### 3.3.2 终端流通方面的数字化变革

在这之前，格力的销售模式主要是与各个区域的经销商建立长期稳定的合作关系，同时线下同步开展直营门店，而它线上销售起步较晚。但随着“新零售”的崭新模式的介入，格力电器开始广泛采用信息化、数字化、智能化的手段。为了更好地满足现代消费需求，公司实施了一项综合性的“线上+线下”新零售战略。在新零售业态的推动下，格力电器不仅在零售效率和业务效益上有了显著提升，而且针对新零售管理制度进行了一系列的创新性调整，以确保业务流程的高效运转和顾客的卓越体验。

针对线下市场，格力电器重点打造一套全新而完整的产业链，积极推动新零售客户群体的发展，并在该产业链的基础上不断改进，以满足客户多样化的需求，在各个渠道为客户排忧解难。在这一过程中，公司灵活运用信息化技术为渠道业务赋能，使销售渠道更为顺畅、高效，并进一步催化了数字化营销的快速升级。同时，在线上市场，格力电器大胆尝试，为三万余家线下门店开通了名为“格力董明珠店”的线上平台。这不仅强化了品牌与消费者之间的互动和沟通，还在服务效率和服务品质上达到了新的高度。

这种线上线下相互融合的新零售模式，在格力电器的转型升级过程中扮演了非常重要角色。新零售模式的亮点在于将线上和线下的优势紧密结合起来，有效的缩减了流通环节，使得消费者能更实惠地购买到高质量的产品。通过这种模式的转型，格力电器不仅在中取得了明显的竞争优势，也为零售业的未来发展开辟了一条充满创意与机遇的道路。

## 4.新零售模式下格力电器的财务绩效评价

本文主要通过传统财务指标分析和计算经济增加值两种方式格力新零售转型下的财务绩效进行分析，首先通过选取传统财务指标分析企业的盈利能力、偿债能力、营运能力以及发展能力，并与行业的平均水平以及同行业的企业美的和海尔进行对比，接着采用计算经济增加值的方法来反映格力在该模式下的财务绩效。

### 4.1 传统财务指标横向比较分析

#### (1) 偿债能力分析

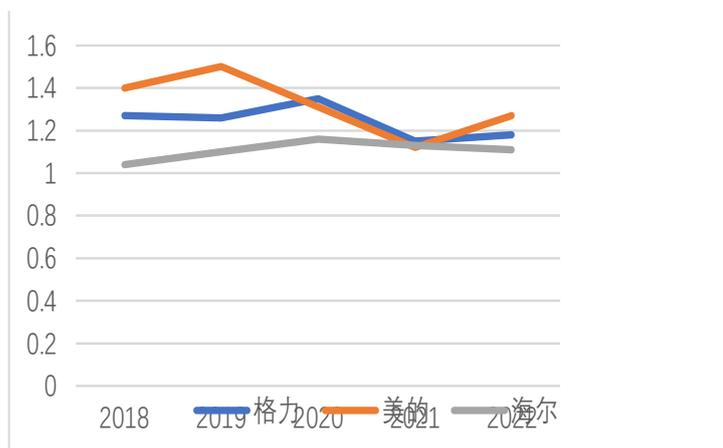


图 4.1 2018 年—2022 年流动比率对比

在评估企业的偿债能力时，我们需综合考量多个因素，如企业的资本结构、库存现金的持有量等关键指标。企业的还债能力均可以通过这些指标得到体现。尤其是突发风险来临的时候，短期偿债能力的提升，对于企业快速调动资金以应对风险起到了至关重要的作用。如表 4.1 所示，自 2018 年至 2022 年，美的集团展现出了优异的财务表现，其流动比率平均达到了 1.32，这一数字在三家对比企业中位列首位。深入探究其背后的原因，我们发现美的集团凭借先进且高效的生产方式，从而达到了柔性生产的目标。通过汇集零售商的订单，美的集团能够灵活地进行多批次、小批量的生产，显著降低了存货所占用的资金，提高了资金的使用效率。但是，也不能忽略流动比率过高所带来的弊端，如在这背后是否存在

无法收回应收账款或者资产使用效率过低等潜在提高流动比率的不利因素。

从近五年的数据来看,美的集团在流动比率方面的表现一直领先于其他两家家电行业的龙头企业,格力集团紧随其后,而海尔智家则位列第三。综上所述,从偿债能力的角度来看,美的集团展现出了明显的优势,格力集团紧随其后,海尔智家则位列其后。

表 4.1 2018 年—2022 年偿债能力数据对比

报告年度	指标	格力电器	美的集团	海尔智家
2022	流动比率	1.18	1.27	1.11
	速动比率	1.10	1.04	0.77
	资产负债率 (%)	71.30	64.05	58.66
2021	流动比率	1.15	1.12	1.13
	速动比率	0.93	0.91	0.81
	资产负债率 (%)	66.23	65.25	60.21
2020	流动比率	1.35	1.31	1.16
	速动比率	1.17	1.14	0.81
	资产负债率 (%)	58.14	65.53	0.73
2019	流动比率	1.26	1.50	1.10
	速动比率	1.12	1.28	0.75
	资产负债率 (%)	60.40	64.40	0.68
2018	流动比率	1.27	1.40	1.04
	速动比率	1.14	1.18	0.72
	资产负债率 (%)	63.13	64.94	59.49

资料来源:新浪财经

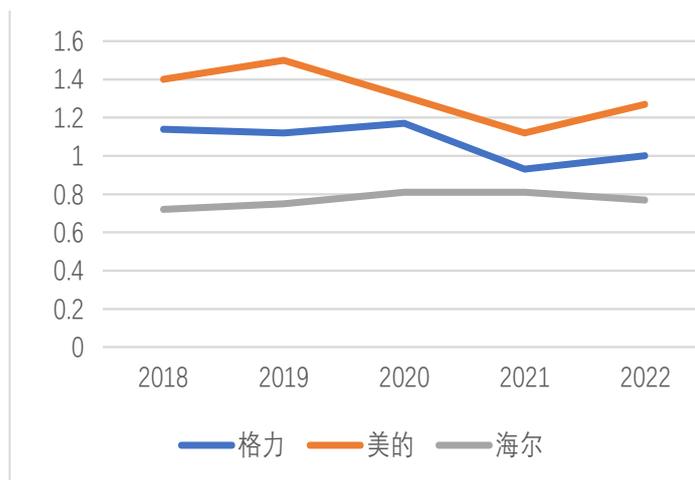


图 4.2 2018 年—2022 年速动比率对比图

## (2) 营运能力分析

在企业的运营过程中，相关周转率的高低直接决定了其利用资产创造利润的速率。通过对众多上市公司年报的详尽整理，选取了以下三个具有参考价值的指标，并整理成图表。

如表 4.2 所示，通过深入分析 2018 年至 2022 年的数据，我们发现美的集团的应收账款周转率保持了相对的稳定态势。与此同时，海尔智家的应收账款周转率经历了从 2018 年的 11.29 次降至 2020 年的 3.62 次，再到 2022 年回升至 10.77 次的波动过程，这反映了其对应收账款管理的持续优化。此外，美的集团的应收账款周转率也有显著提升，从 7.21 次增长到 10.05 次。

值得注意的是，格力电器在 2018 年至 2022 年间，尽管其应收账款周转率存在一定波动，但始终领先于其他两家企业，稳居第一。这一成绩的背后，一方面得益于格力电器的产品优势，在与其他方的交易中拥有非常高的话语权；同时还有一个原因是其完善的信用管理制度，不断优化收款流程，强化合同管理，引入信息化管理流程，加强员工内部沟通与合作。

美的由于应收款项总量较大，因此虽然其周转的速度不快，但是在整体表现上依然良好。这一结果充分体现了美的集团在应收账款管理方面的高效和稳健。

表 4.2 营运能力指标

报告年度	指标	格力电器	美的集团	海尔智家
2022	应收账款周转率	13.19	13.01	10.77
	总资产周转率	0.56	0.85	0.82
	存货周转率	3.45	5.67	3.38
2021	应收账款周转率	16.64	14.33	7.00
	总资产周转率	0.63	0.92	0.55
	存货周转率	4.03	6.87	2.27
2020	应收账款周转率	19.58	13.65	3.62
	总资产周转率	0.61	0.86	0.27
	存货周转率	4.78	6.83	1.13
2019	应收账款周转率	24.64	14.62	15.96
	总资产周转率	0.75	0.99	1.07
	存货周转率	6.51	6.38	4.10
2018	应收账款周转率	19.45	14.07	11.29
	总资产周转率	0.86	1.02	0.83
	存货周转率	7.56	6.37	3.25

资料来源：新浪财经

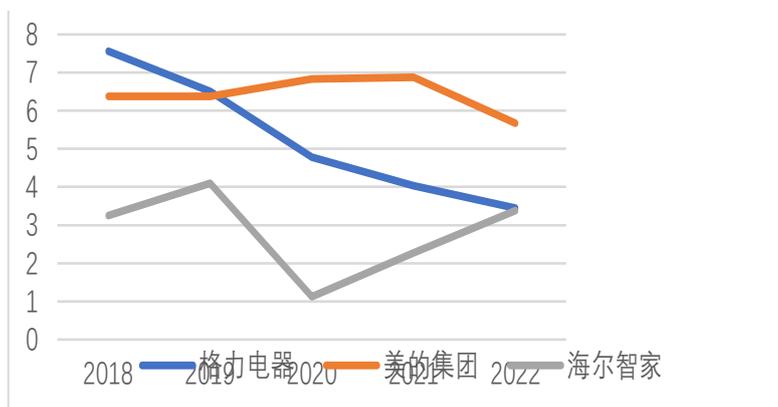


图 4.3 2018-2022 存货周转率

深入分析存货周转率对于制造业企业具有至关重要的意义。存货管理不仅涉及资金的投入成本，还直接影响着仓库资金和人力资源的有效使用。长时间积压的存货不仅会导致资金的占用，库存商品的价值也会随着时间的推移而逐渐贬值。此外，随着政策和技术的不断更新，旧产品可能面临被迫降价清理的困境。

因此, 存货周转率成为衡量企业对库存管理能力的关键指标。周转率数值的提升, 意味着库存周转效率的提高, 从而反映了企业经营管理水平的优越性。

根据图 4.3 和表 4.3 所示的数据分析, 我们发现在 2018 至 2020 年间, 海尔智家的存货周转率在 2019 至 2020 年出现了显著下降, 随后两年逐渐恢复至先前水平。相比之下, 美的集团的存货周转率一直保持在相对稳定的状态, 这主要得益于其基于零库存理念的“T+3 变革”。通过汇总零售商订单的同时加上快速的销售流程和先进的信息技术支持, 实施柔性化的生产策略, 美的集团有效地解决了这方面的问题。而格力集团由于与供应商、分销商和零售商之间的紧密协作其存货周转速度也在逐渐加快。

综上所述, 近五年内, 这三家企业在应收账款管理方面均取得了不同程度的优化。目前海尔智家的库存问题相对最为严重。因此, 在未来的运营中, 这些企业需要继续加强存货管理, 以提高资金利用效率和降低运营成本。

### (3) 盈利能力分析

企业作为一种以盈利为终极目标的组织, 其能否在激烈的市场竞争中稳固自身地位, 成为其发展的关键所在。评估企业的盈利能力, 需综合考虑其能否在花费较少的成本的情况下取得较大的收益。为深入剖析格力电器以及其他三个企业的盈利能力, 本文特别选取了以下几个核心指标。现根据相关企业财务报表, 摘取相关数据如下进行细致分析:

表 4.3 盈利能力指标

报告年度	指标	格力电器	美的集团	海尔智家
2022	净资产收益率 (%)	24.19	22.21	16.81
	销售净利率 (%)	12.18	8.67	6.05
	毛利率 (%)	26.04	24.24	31.33
2021	净资产收益率 (%)	21.34	24.09	17.26
	销售净利率 (%)	12.15	8.50	5.83
	毛利率 (%)	24.28	22.48	31.33

续表 4.3

2020	净资产收益率 (%)	18.88	24.95	17.68
	销售净利率 (%)	13.25	9.68	5.40
	毛利率 (%)	26.14	23.72	29.68
2019	净资产收益率 (%)	25.72	26.43	19.12
	销售净利率 (%)	12.53	9.09	6.14
	毛利率 (%)	27.58	28.86	29.83
2018	净资产收益率 (%)	33.36	25.66	20.88
	销售净利率 (%)	13.31	8.34	5.38
	毛利率 (%)	30.23	27.54	29.14

资料来源：新浪财经

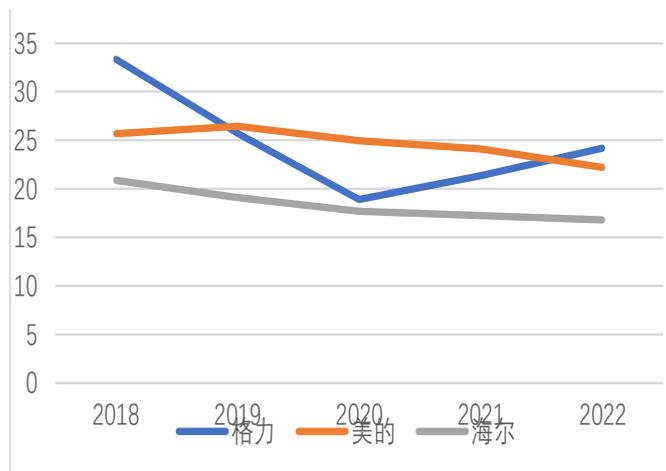


图 4.4 净资产收益率变化图

根据图 4.4 和表 4.3 所示，从净资产收益率的维度来分析，我们发现海尔智家在 2018 年至 2022 年间的净资产收益率虽然保持相对稳定，但数值相对较低，总体趋势呈现下降，平均值为 18.35%。相比之下，美的集团在这五年间的平均净资产收益率达到 24.69%，位列第二，其表现同样显示出一定的稳定性。而格力电器则以约 24.7% 的平均净资产收益率成为三者中的佼佼者，然而其波动幅度也是最大的。特别是格力电器，在 2018 年其净资产收益率达到 33.36% 的高点，

但随后几年却一直呈下降趋势，2020年更是下滑至18.88%，不过在接下来的两年又有所回升。这一数据变化反映了格力电器在净资产收益率方面的较大波动。

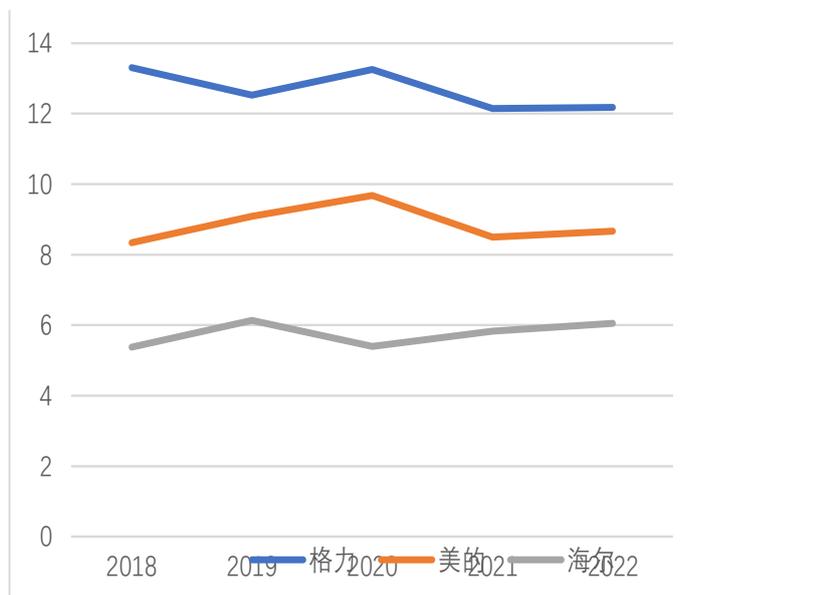


图 4.5 销售净利率变化图

为了深入探讨哪些因素导致上述企业净资产收益率（ROE）发生巨大的变化，我们运用杜邦分析法原理对 ROE 进行了分解。经过分析，我们发现格力电器 ROE 的下降主要归因于总资产周转率和资产负债率的降低。图 4-5 清晰地展示了在盈利能力维度上，格力电器的卓越表现。其销售净利率连续五年保持行业领先地位，远超美的和海尔。这一显著优势得益于格力电器的高品质的产品或服务，赢得客户的信任、优秀的定价策略、高效的运营管理以及产品创新等因素。值得注意的是，销售净利率的变动与营业费用和毛利紧密相关，这两者对销售净利率的影响不容忽视。

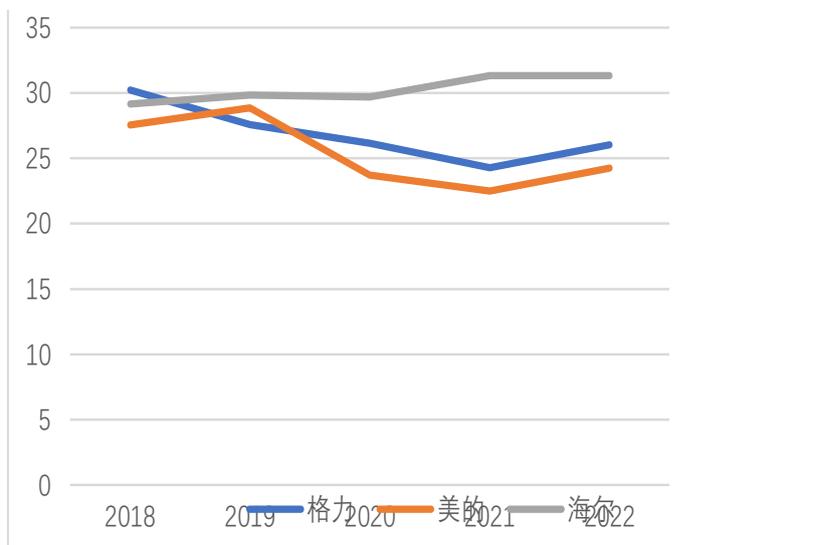


图 4.6 毛利率变化图

通过对相关企业年报数据的整理分析，我们发现 2018 至 2022 年间，格力电器平均毛利率为 26.85%，略高于美的集团的 25.37%，而海尔智家则以 30.26% 的毛利率位居首位。进一步观察这五年间毛利率的变化趋势，我们发现格力电器在 2018 年时的毛利率曾高于 30%，但随着空调行业的迅猛发展和市场竞争加剧，其毛利率逐渐下滑至 26.04%。相较之下，海尔智家的毛利率表现较为稳定，这既得益于通过产品创新和差异化竞争，提高高毛利率产品的市场竞争力；同时也得益于消费升级带来的产品价格提升以及加强供应链的透明度和可追溯性，降低供应链中断和延误的风险。。

综上所述，尽管格力电器在平均净资产收益率方面以约 29.2% 的水平位居三家企业之首，但近两年其净资产收益率表现略显不足，降至 18.88%。在平均毛利率方面，格力电器为 29.91%，略逊于海尔智家的 30.14%，而美的集团以 26.77% 排名第三。然而，在控制营业费用方面，格力电器的优异表现无疑为其赢得了高毛利和高额营业净利率，进一步凸显了其强大的经营管理能力。

#### （4）发展能力分析

发展能力是结合外部因素，通过企业与前几年的相关数据进行对比，观察企业业绩增长能力。是企业能否健康发展的重要考量之一。此外，企业的发展战略

是否与时俱进，紧贴时代的需求脉搏，以及企业所拥有的资源条件是否充裕且适宜，都对企业的发展能力产生深远影响。为此，笔者特从财务报表中筛选关键数据，并精心编制成表格，以期更为直观地展现企业发展能力的多元维度。通过这一深入分析，我们能够更准确地评估企业的成长潜力，为企业战略规划和决策提供有力支持。

表 4.4 成长能力指标

报告年度	指标	格力电器	美的集团	海尔智家
2022	净利润增长率 (%)	16.97	3.43	12.48
	营业总收入增长率 (%)	33.33	0.68	7.22
2021	净利润增长率 (%)	-5.75	4.96	47.23
	营业总收入增长率 (%)	0.24	20.18	8.29
2020	净利润增长率 (%)	-10.21	12.44	8.25
	营业总收入增长率 (%)	-14.97	2.27	4.46
2019	净利润增长率 (%)	4.01	19.68	9.66
	营业总收入增长率 (%)	11.25	6.71	9.05
2018	净利润增长率 (%)	6.27	17.05	8.34
	营业总收入增长率 (%)	0.26	8.23	12.65

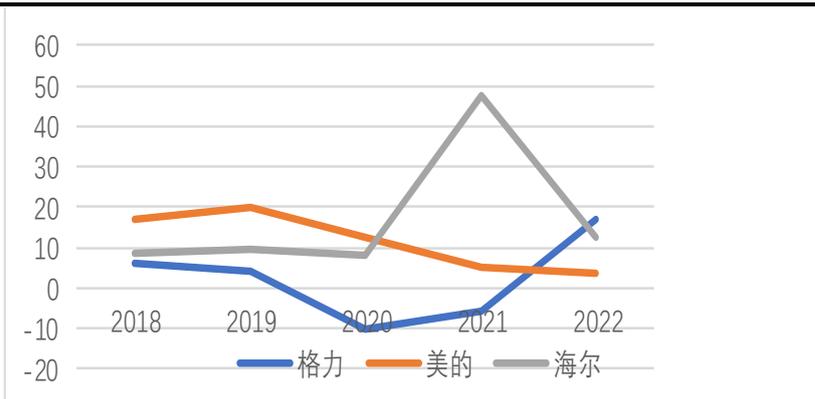


图 4.7 净利润增长率变化图

由图 4.7 和表 4.4 可见，格力电器由于之前几年外部因素对于行业带来的波动，净利润增长率迅速下降，连续三年负增长且连续四年处于三家公司最低水平。美的集团净利润增长率虽然也处于一个下滑的趋势，但是下滑幅度不大，考虑到

目前市场需求的不断降低, 总体而言处于一个健康良性发展的状态。虽然海尔在 2021 年实现净利润增长率的大幅度增长, 但它在 2022 年恢复到之前的水平, 虽然有答复增长, 但是总体处于一个相对稳定的状态。

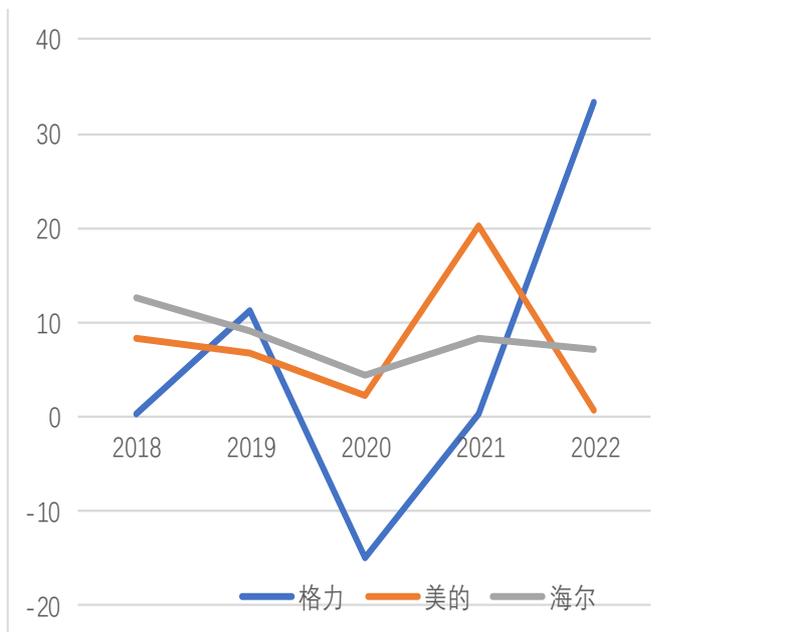


图 4.8 营业总收入增长率变化图

根据图表 4.8 的信息, 我们可以看出, 美的与海尔在 2018 至 2019 年间, 其总营业务收入增长率的走势均呈稳定下滑态势。两家企业均采用个性化的盈利模式运营: 美的将线上与线下进行融合, 通过简化销售流程降低成本, 获得定价优势。在战略层面, 美的收购了德国库卡, 利用其全球领先的机器人及自动化生产设备实现了技术的升级, 同时, 美的收购库卡也是为了与其优势进行互补, 加速国际化的进程。相比之下, 海尔智家则针对不同的消费者群体建立了不同的品牌, 在国内外建设分公司和研发中心, 从而满足消费者的个性化需求。

然而, 格力电器在 2018 至 2019 年间虽业绩迅猛增长, 但在 2020 年, 由于受到各种综合因素的影响, 三家企业的业绩均有不同程度的下滑。具体而言, 格力电器的下滑幅度最大, 接近-15%, 而另外两家企业的下滑幅度均控制在 5%以内。这反映出格力电器在风险抵御能力上稍显薄弱。但值得注意的是, 格力电器在采用新零售模式转型后, 业绩回升幅度显著, 至 2022 年已达到 33.33%的增长率。格力集团的重点业务并没有发生改变, 同时线下门店数目还有一定程度的扩

张趋势。说明格力集团在线上扩张销售的情况下很好的处理了线下业务，同时还能满足客户的个性化服务需求，其转型有了很好的效果。

## 4.2 传统财务指标纵向比较分析

### (1) 偿债能力分析

选取格力电器 2018-2022 年度资产负债表部分数据进行分析，探究该期间内格力电器偿债能力的变化情况。

表 4.5 资产负债表部分数据

单位：亿元

资产负债表	2018	2019	2020	2021	2022
资产总计	2511	2830	2793	3196	3550
负债总计	1585	1709	1624	2117	2531
股东权益合计	926	1120	1169	1079	1019
资产负债率	63.1%	60.40%	58.14%	66.24%	71.30%
货币资金	1131	1254	1364	1169	1575
准货币资金	1141	1426	1451		1613.67
有息负债	221	160	222	382.62	840.60
应付票据	108.4	252.9	214.3	407	386
应付账款	389.9	414.6	316	359	329
预收款项	97.92	82.26			
合同负债			116.8	155	150
应收票据	359.1				682
应收账款	77.00	85.13	87.38	138	148
应收款项融资	21.62	282.3	209.7	256	284
预付款项		23.96	31.29	45.92	23.45

数据来源：新浪财经

通过仔细审视表 4.5，我们可以观察到格力电器在 2018 年至 2022 年间市值持续攀升，资产总值由 2511 亿元增长至 3550 亿元，但是负债的涨幅速度也喊快。然而，在 2020 年的时候，格力电器的资产却有了一定幅度的下滑趋势，这一变化主要归因于主营业务的萎缩以及消费者偏好的转变。当前，消费者在选择家用电器时，不再仅仅满足于其基本功能，而是更加关注健康化除湿消毒、健康生活加上漂亮的外观等附加价值。因此，格力电器需要灵活应对市场变化，以满足消费者日益多元化的需求。

在财务结构方面，格力电器的资产负债率自 2020 年起呈现出上升趋势，至 2022 年已突破 70%。与其他企业相比，这表明白色家电行业整体上资产负债率较高，存在一定的风险性。因此，格力电器在扩张业务的同时，也需要加强风险管理和资金控制。

此外，准货币资金作为衡量公司短期偿债能力的一个重要指标，其与有息负债之差的正负性具有重要的意义。根据表中的数据，格力电器在 2018 年至 2022 年间准货币资金与有息负债之差均大于零，这表明格力电器具备在短期内偿还债务的能力，且其偿债能力较强。

综上所述，格力电器在市值增长、财务结构以及市场竞争等方面均表现出色，但同时也需要注意行业风险并加强资金管理。

表 4.6 资产负债表部分

单位：亿元

指标\年份	2018	2019	2020	2021	2022
应收账款	77	85.13	87.38	359	329
合同资产			0.7855	11.51	10.47
总资产	2512	2830	2793	3196	3550
(应收+合同资产)/总资产	3.06%	3.01%	3.13%	11.59%	9.56%

数据来源：新浪财经

在考察产品的竞争力时,我们可以将应收账款与合同资产的总和与总资产进行对比分析。表 4.6 显示,从 2018 年至 2022 年,这一比率呈现出逐渐上升的趋势,特别是在 2021 年至 2022 年这两年间,上升幅度尤为显著。这一现象清晰地反映了行业竞争的日益激烈,销售难度逐年加大,这无疑为企业带来了巨大的挑战,但这同时也蕴含着巨大的商机。面对这样的市场环境,企业唯有不断的跟上甚至快过时代的脚步,在这个过程中不断创新研发,方能在行业中立足并持续前行。同时,这一指标的上升也充分证明了格力产品由于质量方面拥有巨大的优势从而具有很强的竞争性。

表 4.7 财务风险指标

单位:亿元

财务风险指标	2018	2019	2020	2021	2022
流动比率	1.267	1.258	1.348	1.15	1.18
速动比率	1.14	1.12	1.17	0.93	1.00
现金流量比率	0.171	0.164	0.121		
权益乘数	2.71	2.525	2.389	2.74	3.37
产权比率	1.736	1.552	1.409	3.37	2.62

数据来源:新浪财经

根据表 4.7 数据显示,我们可以观察到格力电器近五年的流动比率均保持在“1”附近,这表明其流动资产始终高于流动负债,显示出其经营状况的稳定。具体来说,这一比率意味着格力电器的流动资产具备完全转化为现金的能力,从而确保流动负债能够得到足额偿还。速动比率作为衡量短期偿债能力的另一重要指标,其理想状态为 1:1。在格力电器近五年的年报数据中,速动比率分别为 1.14、1.12、1.17、0.93、1.00,虽然前三年均超过 1,但 2021 至 2022 年却未能达到这一标准,显示出短期偿债能力的下降趋势。

综上所述，尽管格力电器在 2018 至 2022 年间通过不懈的经营努力保持了较强的短期偿债能力，但这一能力总体上呈现出下降趋势。同时，其长期偿债能力也逐渐减弱。这表明格力电器在未来的经营中需要更加关注债务结构和管理，以确保其持续稳健的发展。

## （2）营运能力分析

选取以下几个与营运能力相关的指标。

表 4.8 营运能力指标

单位：亿元

营运能力指标	2018	2019	2020	2021	2022
总资产周转天数	419.5	479.6	593.5	568	639
存货周转天数	47.63	55.31	75.29	89.39	104
应收账款周转天数	74.21	47.35	18.46	77.30	91.42
总资产周转率(次)	0.858	0.751	0.607	0.63	0.56
存货周转率(次)	7.558	6.508	4.781	4.03	3.45
应收账款周转率(次)	4.851	7.603	19.5	4.66	3.94

数据来源：新浪财经

一般而言，企业的存货周转率与其存货的变现能力之间具有正相关关系。通过查阅格力电器的资产负债表，我们了解到，在 2020 年的四个季度中，该公司的平均存货周转率为 4.781 次，相较于 2019 年下降了 1.727 次。此外，2019 年与 2018 年相比，也呈现了小幅度下滑，具体下降了若干次。结合对资产负债表中的总存货数据的深入分析，我们发现格力电器近五年的存货数量呈现持续增长，到 2020 年，其存货量已达到 278.8 亿元。这种长时间的存货积压可能导致原材料老化、变质，并因此导致存货管理费用和相关利息的大幅上升。除此之外，还可能引发收益性恶化、资金配置困难等一系列问题。特别是在 2019 年，格力电器面临较大的去库存压力，急需采取有效策略以解放资产。而应收账款周转速

度却在变快。

因此，可以认为，格力电器在资金经营管理方面展现出了较强的能力，但在库存管理方面仍存在一定的提升空间。

### (3) 盈利能力分析

从格力电器企业财务报表中选取 2016~2020 年度以下四项指标给其在盈利方面所具备能力造成的影响开展分析。

表 4.9 营运能力指标

单位：亿元					
盈利能力指标	2018	2019	2020	2021	2022
归属净利润	262	247	221.8	231	245
净资产收益率(%)	32.56	25.17	17.27	21.34	24.19
基本每股收益(元)	4.36	4.11	3.71	4.04	4.43
成本费用利润率(%)	19.24	17.82	18.81	14.67	14.93

数据来源：新浪财经

如表 4.9 显示，首先，净利润作为公司缴纳税费后所剩余的利润，其实质反映了公司经营的实际效益。根据上表数据显示，格力在 2018 至 2022 年间，净利润呈现出较大的波动性，这反映出其发展速度有所放缓，经营效益水平也有所下降。其中，是由以下几个因素造成的：首先是格力在当时为了科技创新投入了大量的成本包括扩充研发团队和建立基地等，这些费用的产生在一定时间内对于企业赚取利润有一定的负面影响。其次就是隔离对于自身的核心业务有非常高的依赖程度，在这种情况下，一旦核心业务在当年遇到突发情况而受损，将会对企业产生巨大的影响。目前格力也在积极扩张业务线。

其次，净资产收益率是净利润与净资产之比，它衡量了投入所有者权益后所获得的投资回报。该指标与公司运营实际效果呈现显著的正向关联。当净资产收益率较高时，表明投资人和债权人的利益得到了更好的保障。然而，根据上表数

据，格力在 2021 及 2022 年的净资产收益率虽有所上升，但相较于同期仍分别下降了 4.07%和 2.85%。从公司的资产结构来看，负债和所有者权益均有增加，但投资回报却不尽如人意，这反映出格力在利用自有资本获利方面的能力有待加强。若无法充分保障债权人及投资人的利益，公司的盈利能力将会受到严重影响。

再者，成本费用利润率揭示了成本费用与利润之间的关系，它体现了每一元成本费用所能带来的利润。2018 至 2022 年间，虽然格力的成本费用利润率有所波动，但整体保持在合理范围内，这反映出格力的发展已趋于稳定，其在市场中的份额及单位成本费用的控制均表现出一定的稳定性。

最后，每股收益作为反映股东投资回报的重要指标，其计算公式为（本期毛利润-优先股股利）/期末总股数。这一指标能够直观地展示股东每持有一股所能获得的收益。虽然文中没有提及格力在每股收益方面的具体数据，但可以预见，这一指标的变动将直接影响到股东的投资信心和公司的市场形象。因此，对于格力而言，如何稳定并提升每股收益，将是其未来发展的重要课题。

综上所述，格力在净利润、净资产收益率、成本费用利润率和每股收益等关键财务指标上均表现出一定的特点和趋势。这些指标不仅反映了公司的经营状况和盈利能力，也为投资者提供了重要的决策依据。在未来的发展中，格力需要关注这些指标的变化，以制定合理的经营策略，确保公司的稳健发展。

#### （4）发展能力分析

笔者从财务报表中摘取以下数据填列表格，如下：

表 4.10 营运能力指标

单位：亿元					
指标	2018	2019	2020	2021	2022
营业总收入收入增长率	33.33%	0.24%	-14.97%	11.24%	0.26%
净利润增长率	17.19%	-5.88%	-10.27%	4.01%	6.26%

数据来源：新浪财经

从表格 4.10 所列举的数据我们可以得知，近几年来格力的发展能力呈现一个下滑的趋势，上述两项指标在 2018 年的时候均达到了最大值，此后几年均有着断崖式的下滑，这固然是由于房地产市场衰落所导致的需求不足。但是另一方面也说明，格力在发展的过程中遇到了瓶颈，急需通过一定的方式去提高企业竞争力克服当前企业面临的困难。

### 4.3 格力电器 EVA 财务绩效分析

#### 4.3.1 EVA 绩效评价体系的引入

上文对格力电器的财务绩效分析是建立在以杜邦分析体系为基础的传统指标计算，即以财务报表为基础，以净利润最大化为核心追求，综合考虑企业的盈利能力、营运能力以及偿债能力的分析方法。这种评价体系的缺陷是没有考虑到权益资本的使用成本，也就是说该体系没有以股东财富最大化为目标。格力作为家电行业的龙头企业，在如今瞬息万变的市场竞争中要想继续做到行业领先，引入 EVA 绩效评价体系作为企业考核评价的标准显得尤为必要。

引入 EVA 财务绩效评价体系对企业的健康长远发展有许多有利之处。首先，EVA 以股东财富最大化为目标，这符合企业战略的发展需要，它能够使企业高管、股东和员工将个人价值实现与企业目标达成之间相统一，进而有效解决委托代理问题，有效控制真实盈余管理的空间。其次，EVA 计算得到的是经济利润，基于 EVA 的财务绩效评价可促使企业开展“全成本管理”，通过投资管理等手段在持续拓展规模的同时不断提升整体效益水平。最后，EVA 可基于综合层面评估短期绩效和长期健康可持续发展的指标，这一优点与格力在发展方面设定的长期目标相适应，通过对 EVA 的引入，可对研发费用、政府补助等项目给利润造成的影响实现有效化解。

综上所述，通过利用 EVA 对企业的发展和品牌价值进行评价分析，是十分具有参考价值的。

### 4.3.2 格力电器财务绩效评价评价指标构建的原则

#### (1) 一致性

企业的战略目标、市场环境以及企业的经营业务类型，均对 EVA 评价指标产生重大影响。构建 EVA 指标体系要综合考虑，按照系统最优进行，EVA 作为财务管理系统的构成内容，必须要保证一致性。这种一致性涵盖了多种不同方面的财务决策内容，必须进行有效的梳理分析，尽可能保证在构建的指标体系中避免出现自相矛盾的情况，所建立的各个评价指标也需要彼此之间联系，而不是彼此之间没有相关性，避免出现财务信息出现杂乱无序的状态，而且很难进行比较分析，从某种意义上来看也会给财务信息数据收集带来巨大的困扰，同时还影响了决策的实效性。

#### (2) 真实性

确保所使用的财务数据是真实且可靠的。在计算 EVA 时，应采用调整后的会计数据来反映公司的真实经营状况和业绩。这样可以确保 EVA 的准确性和公正性，以及为后续的经营决策提供正确的信息基础。

#### (3) 可比性

同一企业的 EVA 计算应遵循相同的规范和方法，以便于在历史数据进行纵向对比。此外，EVA 的计算方法在不同企业之间也应保持相对的一致性，以便于在行业之间进行横向比较，从而评估企业的竞争力和行业地位。

### 4.3.3 税后净营业利润指标调整

根据客观性、可操作性、重要性原则以及格力电器的具体情况，对其 EVA 相关计算的调整事项如下：

#### (1) 债务利息支出

这项支出是构成债务成本的一个关键部分。

#### (2) 研究开发费用

根据我国现行的会计准则和谨慎性处理原则，研发支出的当期计量分为两种情况处理：研究阶段的费用化处理，开发阶段在满足特定条件后的资本化处理。考虑到利润的真实性，如果在 EVA 的计算中将研究开发费用完全费用化处理会导致企业利润降低，从而影响经济增加值。不同行业企业的特征不同，同一行业的不同企业的经营战略也不同，所以研发费用的处理要根据实际情况进行调整。

### （3）营业外收入与营业外支出

营业外收入与营业外支出是企业非经常性的损益，也就是与主营业务活动无直接关系的项目，例如无形资产损益、在建工程损益、政府补贴、越权审批或无正式批准文件的税收减免等。其偶发、非常规的特点会对财务报表数据真实、公允地反映公司正常盈利能力产生影响。

## 4.3.3 EVA 的计算

### （1）税后净营业利润的计算：

表 4.11 税后净营业利润的计算

					单位：亿
指标\年份	2018	2019	2020	2021	2022
净利润	263.8	248.3	222.8	228.3	230
研发费用	69.88	58.91	60.53	62.97	62.81
营业外支出	0.4123	5.981	0.2174	0.2845	1.265
营业外收入	3.179	3.457	2.872	1.543	0.5891
利息支出	10.68	15.98	10.88	5.232	0.8282
税后净营业利润	339.61	321.09	289.5	186.15	165.69

数据来源：新浪财经

### （2）资本总额的计算

资本总额衡量的是企业有偿使用的资本总量，是投资者投入的权益资本及债

权人以有偿方式提供的资金之和。EVA 计算中，债务资金只将有息借款纳入资本总量的计算，权益资本按企业实收资本账面价值计算。

表 4.13 资本成本总额计算

(单位：亿)

指标\年份	2018	2019	2020	2021	2022
长期借款	0	0.47	18.61	89.61	308
短期借款	220.7	159.4	203	276.18	529
实收资本	927.1	1120	1169	1079.25	1019
资本成本总额	1147.8	1279.87	1390.61	1445.04	1856

数据来源：新浪财经

### (3) 经济增加值的计算及分析

企业为取得资本而付出的代价便是资本成本。对该指标进行计算时，要考虑付给债权人的利息和权益资本成本率。从经济学的角度来说，权益资本成本的计算要从市场中无风险投资收益所产生的机会成本考虑(通过资本资产定价模式计算)，而企业付给债权人的利息就是举债获得资金的资本成本。

表 4.12 经济增加值的计算

(单位：亿)

年份	2018	2019	2020	2021	2022
税后净营业利润	339.61	321.09	289.50	186.16	165.69
资本成本总额	1147.8	1279.87	1390.61	1445.04	1856
加权资本成本率	3.56%	63.94%	57.65%	5.5%	5.5%
经济增加值	298.81	-497.27	-512.16	106.68	63.61

数据来源：新浪财经

### 4.3.4 EVA 财务指标分析

## (1) 经济增加值 (EVA) 利润与企业财务报表中的净利润比较

表 4.13 经济增加值与净利润的比较

(单位: 亿)

指标\年份	2018	2019	2020	2021	2022
净利润	263.8	248.3	222.8	228	230
经济增加值	298.81	-497.27	-512.16	106.68	63.61

资料来源: 新浪财经

由上表两者的变化趋势可以看出, 净利润与经济增加值的变化趋势相同, 即同增同减。而二者之间的差异来源于 EVA 将权益资本成本考虑利润计算之内, 所以通常 EVA 小于净利润。也有例外情况, 2018 年, 格力电器 EVA 比净利润高, 说明这一年格力的经营成绩优异, 投资者可以在格力取得远超市场收益率的回报。2019-2020 年, 格力 EVA 是负数, 但是净利润仍为正。从计算过程上看, 这两年 EVA 为负数的原因是股权资本成本率大幅度提高, 即总体市场出现了高速增长周期。从实际上看, 格力经营情况下滑, 和传统财务绩效分析的结果相同。

## 4.4 格力转型过程中面临的问题

### 4.4.1 数据安全和隐私保护

新零售模式的核心在于数据, 包括消费者个人数据和行为数据, 同时也包括销售层级中存在的中间商的数据。这些数据的安全性和隐私保护是至关重要的, 一旦泄露的话将会给消费者和合作方带来巨大的损失, 最终也会影响公司的信誉。

### 4.4.2 技术层面面临的挑战

虽然新零售模式通过全新的信息技术优化了商业模式, 提高了用户体验, 但

技术的应用和创新并不是一蹴而就的，也同样不是一成不变的。一旦技术落后，所生产的产品就会因为时间被淘汰。所以在技术层面企业可能会面临在研发上后继乏力从而被淘汰的问题。

#### 4.4.3 物流服务质量

物流服务也是企业在转型过程中需要面对的问题，伴随着人们的生活节奏越来越快，消费者对于快速配送的需求日益提高。而提高物流服务质量是一个需要多维度合作的过程，所以我们应该采取相关措施对物流服务不断进行改进。

#### 4.4.4 线上与线下的融合问题

当企业开启线上销售渠道的时候，势必会影响到一批线下合作经销商的利益，同时企业的直营门店的经营业绩也会受到影响。如何在这两者之间找到一个平衡，是全部有转型想法企业需要解决的一个问题。

### 4.5 本章小结

本章节通过提取企业具体的财务绩效数据，从多个纬度对其进行分析，同时选取了另外两个同行业的企业进行比较，观察其在相同市场环境下的财务数据。同时分析了企业的品牌价值，以下是对本章节进行一个总结。

首先，格力经过一些列的措施，拓展了业务线和生产销售渠道，进一步加强了企业抗击风险的能力，对于进一步发展打下了一定的基础。格力电器在转型过程中，通过数字技术的应用，实现了销售和售后服务环节的优化，提高了运营效率和客户满意度。相较于美的、海尔等企业的多元化发展策略，格力电器因传统销售渠道的局限，受限程度较大，对外界冲击的应对能力较弱，因此所受影响也更为显著。从格力电器自身财务绩效方面来看，新零售转型对格力电器的业绩表现产生了积极影响。例如，格力电器在某一时期实现了营收和净利润的双增长，这在一定程度上可以归因于新零售转型的成功实施。此外，格力电器的毛利率也呈现出逐季提升的趋势，这进一步证明了其盈利能力的提升。

其次，格力电器转型后，其财务绩效总体呈现向好趋势。尽管各项财务指标

和 EVA 指标与转型前相比有所波动，但整体上，其经营情况与发展能力均展现出良好的态势，仍保持着较强的经营韧性。通过转型，格力电器不断整合和利用优质资产，有效提升了市场竞争力与盈利能力。然而，对于企业而言，转型需要很长时间去积淀，同时在今后技术还会连续不断更新，企业需要不断的去适应环境改变，这样才能达到转型的最大效果。

最后，新零售转型对格力电器的品牌影响力也产生了积极影响。通过创新的营销手段和优质的服务，格力电器提升了品牌影响力和美誉度，进一步巩固了其在市场中的领先地位。转型后，格力电器的企业价值倍数呈稳步上升趋势，表明转型确实提升了其自身的企业价值。综上所述，在现阶段，新零售转型给格力电器带来了积极的意义。然而，本文的研究仅为初步探讨，对于格力电器转型的深入影响以及未来的发展趋势，还需进一步进行深入的研究。

## 5. 案例研究结论启示

### 5.1 案例研究结论

在当前各行业都在进行数字化转型的趋势下，格力电器因其长期坚持的重线下、轻线上销售模式而面临一定的发展瓶颈。相较于家电行业的其他领军企业如美的和海尔，格力所受到的冲击更为显著。为了应对这一挑战，格力开始尝试直播带货这一新零售模式，并逐步推动相关改革的实行。

在直播带货的初期探索过程中，格力积极的学习其他成功案例，不断反思并逐步优化直播的策略，致力于创新直播的内容和形式，以吸引更多观众来参与。这些努力在第二季度开始显现成效，直播销售业绩非常亮眼。此后，在第三和第四季度，格力继续保持了这一良好势头，进一步在全国各地进行直播，这些直播活动不仅取得了良好的销售业绩，还有效地推广了格力的品牌形象。

总体来看，直播带货为格力电器带来了营业收入的快速增长，有助于缓解部分不利因素对企业的影响。尽管这一模式对企业的偿债能力所产生的影响十分有限，但它对于企业的盈利能力、营运能力和成长能力产生了积极的推动作用。随着时间的推移，格力有望迎来业绩的强劲反弹。同时，由于格力在供应链端的不断优化，加上网络直播带货所带来的影响力，使得越来越多的人对于格力有着更加深入的了解，众多经销商与配件制作方与格力电器进一步达成了深度合作，愿意在与格力合作的过程中给予一定的优惠，从而使得格力可以降低成本，进一步取得价格优势。

然而在采取以上措施的过程中，也逐渐暴露了诸多问题，比如直播间的流量不稳定，主播专业素养不高等，为了解决这些问题，格力在未来需要不断发掘新的能吸引顾客的亮点、提升主播的专业素养、开展个性化直播和确保产品质量等方面。有理由相信，在不断进行优化和完善的基础上，直播带货将为格力的业绩带来更加显著的提升效果。

### 5.2 启示

#### 5.2.1 探索新的利润点和利润对象

家电企业为了应对市场变化，应持续进行产品创新设计，以满足消费者日趋多样化和个性化的需求，并寻求新的利润增长点。展望未来，可以明确的是，对家电产品的个性化需求将持续增长，特别是那些能够精准满足消费者特定需求的家电产品。在这个进程中，即将步入婚育阶段的 90 后群体将成为消费的主力，他们的个性化需求和对产品外观、时尚感的追求将深刻影响行业的发展方向。那些质量虽高但性价比不足的产品已经难以引起他们的兴趣。

目前看来，空调市场仍有广阔的发展空间，特别是在细分市场领域。格力电器致力于工业和商业领域的服务提供，但是如果未来想要获得稳定的发展，最关键的还是要引进专业性的人才与技术，通过在节能减排或者智能遥控等方面投入了人力物力，加大对产品的创新研发，与当前热门的数字化技术结合起来，从而努力成为行业的领军者。

除此之外，近几年来我国城市无论是中心还是城郊地区，都建立起大型的商场、超市以及写字楼，这种商业中心的空调使用的市场也有非常大的开发空间。与此同时，我国家庭空调普及率相较于发达国家仍然有着非常大的提升空间，这进一步证明了空调行业的广阔前景。对于家电企业而言，探索未来发展模式需要更多的耐心与智慧。在不断适应市场变化的同时，企业应积极寻求创新，以确保在激烈的市场竞争中保持领先地位。

### **5.2.2 推动数字化智能工厂建设，实现柔性生产**

在未来，企业将致力于建设高度自动化的智能工厂，这不仅仅是数字化转型的必由之路，更是优化生产流程的关键举措。通过将 5G、人工智能数字化等技术结合起来，将这种模式深入结合到每一个经营流程中。而工业机器人在这个过程中扮演着至关重要的角色，它们能够精确无误地完成人们相关任务。同时，工业机器人还有诸多个性化的优势，如能快速响应内外环境的变化，确保生产流程之间的无缝衔接和灵活调整，从而提高生产效率和相关的资产周转率。

### **5.2.3 企业应该长期保持忧患意识**

企业所有者在聘请企业经营者时，应重点选择那些具有敏锐的商业直觉的经

营者，敏锐的商业直觉可以快速发现事物发展的矛盾，企业在某一时间段取得的成功很有可能会成为今后继续发展前进的绊脚石，就像格力线下直销对于其转型产生了一定程度的阻碍。若管理层满足现状、缺乏危机意识，企业恐将被时代所淘汰。尽管格力在线下市场根基深厚，但其传统的销售管理系统却成为其数字化道路上的障碍。与此同时，随着科技日新月异，企业昔日的优势业务已无法满足社会需求，其原有优势亦随之消失。

企业在成长过程中应持续完善自身，否则在外部环境突变时难以应对突发状况。为提升消费者服务体验及增强客户黏性，企业应站在消费者角度，深思其需求，确保让每位消费者感受到尊重。长此以往，消费者将逐渐了解并认同企业文化，最终成为企业的忠实拥趸，与企业共同克服难关。企业战略中强调，对挑剔消费者的关注至关重要，因其反馈可提供宝贵信息，可以让企业进一步了解当前市场需要什么样的产品，给企业下一步的研发指引了方向。

而在通过网络进行宣传营销方面，企业应该根据不同的用户群体选择不同的平台，比如抖音使用者多为准备成家的 90 后，有一定程度的家电买卖诉求；而知乎用户群体中有相当一定数量的科技爱好者，可以在该平台对家电产品的性能进行全面详细的介绍；或者是在小红书上向年轻女性群体介绍外观新颖、设计时尚的家电产品。

#### 5.2.4 重视科技创新，优化数据安全

针对数据安全和隐私保护层面存在的隐患，企业应该建立健全的数据保护体系，避免客户和合作方的个人信息泄露从而造成不可挽回的严重后果。同时，社会层面也应该对数据泄露的相关法律进行修订和完善，严厉打击数据犯罪。从国家和企业两个层次携手发力，一定能在打击侵犯个人隐私和数据安全这条路上取得不错的成绩。

而在技术更新方面，企业应该积极引进科学研究方面的人才，在关注市场发展动向的同时还应该积极关注科技创新发展方面的最新方向，通过不断的改良企业的核心技术，从而提高产品的质量以及客户认可度，进一步提高顾客粘性。同时在这个过程中及时调整策略和投资的方向。

## 5.2.5 提高物流质量，促进线上线下融合

提高物流服务质量，可以构建高效且合理的物流配送网络，这是提升物流服务质量的首要基石。企业应合理规划配送的线路，优化仓储的空间布局，并提升运输效率，从而有效降低物流成本，并加快配送的速度。同时在信息化方面，利用物联网、大数据及人工智能等现代技术，实现物流信息的实时更新与共享，提高物流信息的透明度及可追溯性。此举能够显著减少信息传递过程中的延误与错误，进而增强物流服务的精确性与可靠性。以客户为中心的服务理念应贯穿于物流服务始终。我们需密切关注客户需求及反馈，制定个性化的物流服务方案。同时，加强对客户服务人员的专业培训与管理，提升他们的服务意识和专业技能，确保客户所遇到的问题能得到迅速且有效的解决。投入先进的物流设施与设备，如自动化仓库、智能分拣系统以及无人配送车等，有助于提升物流操作的自动化与智能化水平。此外，加强对设备的维护与保养，确保设备正常运行，延长其使用寿命。对于物流安全的管理，我们应制定一套完善的物流安全管理制度，加强在运输、仓储等环节的货物安全监管。利用先进的防伪技术及监控设备，确保货物安全无损。对于高价值或特殊需求的货物，还需制定专门的保护措施及运输方案。为确保物流服务的持续优化，应建立持续改进的相关机制。定期评估物流服务质量及客户满意度，收集并分析客户反馈意见，针对存在的问题制定改进措施。同时，关注行业发展趋势及新技术应用，及时调整并优化物流服务策略。与供应商、承运商等合作伙伴建立长期稳定的合作关系，是共同提升物流服务质量的关键。通过定期沟通、信息共享等方式，加强与合作伙伴之间的协同配合，实现共赢发展。

而在线上线下融合层面，可以采取以下措施来解决线上线下存在的矛盾：实施 O2O 模式，允许顾客在线上下单，线下门店提货或体验服务。线下门店可以提供线上无法提供的体验，如试穿、试用、咨询等，吸引顾客到店。通过差异化产品和服务，这样可以为线上和线下渠道提供不同的产品或服务，减少直接竞争。线下门店可以专注于独家商品、限量版或高端服务，增加吸引力。共享库存和物流：利用线上销售的库存和物流优势，支持线下门店的库存需求。实施跨渠道退货政策，提高顾客满意度。统一客户数据：建立统一的客户数据平台，收集线上

线下的顾客信息，进行精准营销。通过数据分析了解顾客行为，优化产品和服务。

公平激励机制：设计公平的业绩考核和激励机制，确保线上线下团队之间的合作而不是竞争。提供培训和支持，帮助线下门店适应数字化转型。保持品牌的一致性，确保线上线下在品牌形象、定价、促销等方面保持一致。通过统一的营销策略，增强品牌认知度和忠诚度。还可以通过线下门店的数字化升级，在线下门店引入数字化元素，如智能导购、电子支付、虚拟试衣间等，提升购物体验。利用AR/VR技术为顾客提供沉浸式体验。实施定期评估和调整策略，定期评估线上线下销售业绩和顾客反馈，及时调整策略。密切关注市场趋势和竞争对手动态，保持灵活性。通过实施这些策略，企业可以促进线上线下渠道的协同发展，实现共赢。关键在于认识到线上销售和线下门店各自的优势，并找到将它们结合起来的最佳方式。

## 6.研究不足与展望

这篇论文主要存在以下局限性：（1）选取的案例公司格力电器于 2020 年才逐步进行新零售转型，所能选取的样本数据较少，只能显示其短期内转型的效果。难以预测通长时间内的转型能给企业带来哪些影响。（2）所分析的数据来源均来自于公开数据，很难通过更多的渠道获取格力电器的相关数据，同时这篇文章局限于财务绩效方面的分析，而没有对非财务绩效进行分析，同时深度还有所不足，今后可以从以下几个方面对绩效分析进行优化：

首先，选取更长的时间区间对格力电器转型的效果进行分析，在格力电器不断进行转型的过程中，通过长期数据的观察，不仅仅从盈利能力的角度进行分析，还可以从品牌价值，企业社会形象这些角度来观察新零售模式给企业带来的影响。

其次就是能够将公开数据与非公开数据结合起来，这样做不仅可以提高研究的深度，还可以将两项数据互相印证，增加其数据的可靠性。

最后随着技术的发展，未来会有越来越多的企业投入到新零售模式的转型过程中，这些企业来自各行各业，在规模上也有很大不同，希望在未来可以将处于不同行业、不同规模大小的企业进行对比，从而观察新零售转型对于不同行业以及不同规模的企业分别会产生什么样的效果。

## 参考文献

- [1] Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailer's Sales Growth[J]. *Journal of Retailing*, 2015, 91(2).
- [2] Chen Y, Motiwalla L, Riaz Khan M. Using super-efficiency DEA to evaluate financial performance of e-business initiative in the retail industry[J]. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 2004, 3(02): 337-351.
- [3] Darre Rigby. The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 2011(12): 64-75.
- [4] Fred R. David. Using Financial Ratios to Predict Insolvency[J]. Available Online, 1997, 12: 22-64.
- [5] Kelvin Cross, Richard Lynch. Tailoring Performance Measure to Suit Your Business[J]. *Journal of Accounting and Economics*. 1995, 25-30.
- [6] Mike Kenerley, Andrew Neely, Chris Adams. Performance in a Changing Business Environment. 2003(2). 213-229.
- [7] Peter. The Impact of the Online Channel on Retailers' Performances: An Empirical Evaluation[J]. *Decision Sciences*, 2010, 41(3): 517-546. [6] Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailer's Sales Growth[J]. *Journal of Retailing*, 2015, 91(2).
- [8] Fred R. David. Using Financial Ratios to Predict Insolvency[J]. Available Online, 1997, 12: 22-64.
- [9] Kelvin Cross, Richard Lynch. Tailoring Performance Measure to Suit Your Business[J]. *Journal of Accounting and Economics*. 1995, 25-30.
- [10] Mike Kenerley, Andrew Neely, Chris Adams. Performance in a Changing Business Environment. 2003(2). 213-229.
- [11] 狄蓉, 焦玥, 赵袁军. 新零售背景下零售企业供应链整合创新机制[J]. *企业经济*, 2019, (08): 60-67.
- [12] 杜睿云, 蒋侃. 新零售: 内涵、发展动因与关键问题[J]. *价格理论与实践*, 2017(2): 141-143.
- [13] 郝婷, 袁家南, 马研硕, 齐琳. 经济增加值考核对国有企业研发投入的经济后果研究[J]. *西南大学学报(自然科学版)*, 2021, 43(09): 59-70.
- [14] 胡莹莹, 徐文, 刘慧. 基于主成分分析法的中药制造业绩效分析[J]. *中国新药杂志*, 2015, (08): 857-860.
- [15] 蒋亚萍, 任晓韵. 从“零售之轮”理论看新零售的产生动因及发展策略[J]. *经济论坛*, 2017(1): 99-101.
- [16] 姜旭, 胡雪芹. 基于组合赋权模型的物流企业绩效评价指标体系构建研究[J]. *管理评论*, 2020, (08): 304-313.
- [17] 兰虹, 赵佳伟. 新冠疫情背景下新零售行业发展面临的机遇、挑战与应对策略[J]. *西南金融*, 2020, (07): 3-16.

- [18] 蓝海燕, 刘旭晔. “共享零售” 的含义、消费驱动与演化路径[J]. 中国流通经济, 2018, 32(02): 8-16.
- [19] 李应, 丁露, 何佳佳. 新零售企业供应链协同对绩效的作用机理研究[J]. 商业经济研究, 2020, (19): 116-119.
- [20] 李玉志, 赵炳盛. 互联网金融背景下新零售行业发展战略研究[J]. 商业经济研究, 2018, (24): 13-15.
- [21] 刘杰. 新冠疫情影响下我国实体零售的数字化转型及协同发展[J]. 商业经济研究, 2021, (02), 25-28.
- [22] 刘亚男. 河北省上市公司财务绩效评价研究[J]. 经济研究参考, 2015(40): 38-42.
- [23] 刘明朝, 陈义梅. 新零售模式下生鲜电商企业的物流成本管控[J]. 财会月刊, 2020, (S1): 94-98.
- [24] 柳学信, 苗宁柠. 国有企业绩效评价 40 年的回顾与展望[J]. 会计之友, 2018, (24): 154-159.
- [25] 罗珊. 基于 DEA-FCE 的新零售供应链绩效评价研究[J]. 现代营销(信息版), 2020, (04): 45-46.
- [26] 罗晓芃, 齐佳音, 田春华. 基于主成分分析的影院经营绩效评价[J]. 企业经济, 2017, 36(03): 135-143.
- [27] 珊珊. 杜巴瑞. 全渠道购物者崛起[N]. 中华合作时报, 2012-08-24(B06).
- [28] 苏霞. 新零售角度下我国传统业态零售企业经营格局及优化策略[J]. 商业研究, 2019(21): 107-109.
- [29] 孙建强, 齐悦. 基于渠道视角的批发零售业上市公司营运资金管理绩效评价[J]. 商业会计, 2021, (17): 32-36.
- [30] 谭春平, 景颖. 基于二维点阵的企业绩效评价体系研究[J]. 统计与信息论坛, 2018, 33(10): 97-106.
- [31] 王宝义. “新零售” 的本质、成因及实践动向[J]. 中国流通经济, 2017(7): 4-11.
- [32] 王家宝, 黄益俊. 新零售的起因、特征、类型与发展趋势[J]. 商业经济研究. 2018, (23).
- [33] 魏娟, 郭淳梓, 顾超成. 共享新零售模式的价值创造路径及效果研究——以国美零售为例[J]. 财会通讯, 2021, (22): 90-93+98.
- [34] 文政健. “新零售” 的含义、模式及发展路径[J]. 中国新通信, 2019, 21(08): 205.
- [35] 吴树畅, 张浩. 新零售背景下传统商业模式的转型升级研究[J]. 商业经济, 2021, (12): 1-3+189.
- [36] 肖荆, 涂光御. 全渠道零售商业空间的价值选择与创新实践[J]. 商业经济研究, 2019(24).
- [37] 薛晨杰, 王召义. 新零售下电商企业线下渠道策略分析——以三只松鼠为例[J]. 西昌学院学报(自然科学版), 2017, 31(04): 67-70.
- [38] 杨春玲, 师求恩. 新零售环境下物流发展动因、模式及升级路径[J]. 商业经济研究, 2021, (15): 96-99.
- [39] 杨富云. 以价值重构推动传统零售企业转型研究[J]. 全国流通经济, 2020, (25): 18-21.
- [40] 颜冠鹏, 冉启英. 供给侧改革背景下国有混合制企业绩效评价体系构建[J].

商业经济研究, 2017, (13):91-94.

[41] 颜艳春. 十大新零售案例:零售到底发生了哪些变化[J]. 时代经贸, 2017(23): 62-66.

[42] 云昕, 辛玲, 刘莹, 乔晗. 优酷土豆并购案例分析——基于事件分析法和会计指标分析法[J]. 管理评论, 2015, (09):231-240.

[43] 张京, 赵龙兴, 易国志. 低碳视角下的能源企业财务绩效评价[J]. 财会月刊, 2013(4):82-84.

[44] 张诺涵. 经济增加值在国有企业经营业绩评价的应用探讨[J]. 经济研究参考, 2017, (46):85-91.

[45] 张妍. EVA 与 BSC 相融合的企业战略业绩评价研究[J]. 会计之友, 2013, 22:13-15.

[46] 张玉琴. 关于企业绩效评价体系的思考[J]. 财经问题研究, 2014, (S2):107-111.

[47] 张越, 张忠华. 新零售上市公司财务绩效评价——以永辉超市为例[J]. 中国经贸导刊(中), 2020, (09):132-134.

[48] 赵树梅, 徐晓红. “新零售”的含义、模式及发展路径[J]. 中国流通经济, 2017, 31(05): 12-20.

[49] 郑春晓. 新零售模式下价值共创与消费类企业经营绩效——感知价值的调节作用[J]. 商业经济研究, 2021, (06):37-40.

[50] 朱清香. 新发展格局下企业绩效评价体系优化研究[J]. 会计之友, 2021, (09):2-9.

[51] 庄雷, 周勤, 胡隽婧. 零售企业电商化转型代价的实证研究[J]. 软科学, 2015, 29(12): 9-13.

## 致谢

行文将终，落笔无悔，我和兰州财经大学的故事始于 2021 年秋，三年年光阴如同白驹过隙，转瞬即逝。回首过往的三年，思绪万千，复杂的情感交织在一起，此时此刻我最想抒发的是感激与不舍。

我要感谢我的导师王彦平老师。面对我的愚钝，王老师给我耐心的指导，在我一筹莫展时给我鼓励，在我文思枯竭时给以点拨。为了完成毕业论文的撰写，我们经过了长时间的沟通、打磨和推敲。在这个过程中，我深刻认识到王老师的博学多才、治学严谨、自律谦逊和待人以诚，在学术上，他是我们的好榜样，在生活中，他让我感受到温暖，很幸运能够师从这样一位人格魅力高尚的学者，我将一生铭记。

我要感谢我的父母，我的父母非常重视教育，自我出生以来，三次因为我的教育问题而乔迁，正是父母对我学业上不断的支持与投入使我拥有优渥的条件接受教育。父母养育之情，无以为报，愿自己早日承担起家庭的责任。

我要感谢我在校遇见的所有人，所有的相遇都是缘分。感谢室友，我们在生活上互相帮衬，我们的交流永不停歇，虽偶尔摩擦出火花，但总会产生新的见解。感谢师门的其他同学，她们对待工作的认真负责，对待生活的乐观向上都值得我学习。感谢图书馆的小伙伴，我们一起度过了一段充实而难忘的备考时光。感谢所有教过我的老师，你们不但在学业上传道受业解惑，而且对我人生道路的走向、性格品质的养成产生了不可磨灭的影响。

我要感谢兰州财经大学的培养，在学校里养成的习惯和思维方式是我受益终身的财富。

道阻且长，行则将至。感谢跌跌撞撞努力向前的自己，感谢自己还能保持最初的赤诚与善良，祝福未来的自己温柔磊落，万事胜意。

山水有相逢，来日皆可期，再见了兰州财经大学。