

# Research on the Impact of Haier Smart Home's Digital Transformation on Corporate Performance

*Man Kong*

East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi, 330013, China

## *Abstract*

Today, with the rapid development of the digital economy, the traditional manufacturing industry needs to seize this opportunity to carry out digital transformation, which is also one of the driving forces for the development of the Made in China 2025 strategy. This paper takes the digital transformation of Haier Smart Home as an opportunity, analyzes the impact of its digital transformation on its performance from the development stage and motivation of its digital transformation, introduces the path of its digital transformation, and finally puts forward some suggestions for it to provide reference for enterprises in the digital transformation of manufacturing industry.

**Keywords:** *Digital Transformation; Enterprise performance; Haier Smart Home*

## 海尔智家数字化转型对于企业绩效的影响研究

孔满

华东交通大学, 江西南昌 330013

**摘要:** 数字经济快速发展的今天, 传统制造业需要抓住这个机遇, 进行数字化转型, 这也是中国制造 2025 战略发展的动力之一。文章以海尔智家数字化转型为契机, 从海尔智家数字化转型发展阶段、动因, 分析了其数字化转型对于其绩效的影响, 并且对其数字化转型的路径进行了介绍, 最后对其提出了一些建议, 以期制造业数字化转型的企业提供借鉴。

**关键词:** 数字化转型; 企业绩效; 海尔智家

## 引言

如今, 随着“大智移云物区”的技术不断发展与进步, 技术变革正在发生<sup>[1]</sup>。数字经济也随着信息技术应运而生并且不断发展, 各国政府都推出了相关的政策, 对中国来说, 无论是《中国制造 2025》, 还是互联网+概念的推出, 都表明我国政府高度重视数字经济<sup>[2]</sup>。在全球数字经济的浪潮下, 企业数字化转型就显得尤为重要, 我国许多企业也积极响应政府的数字化倡议, 比如三一重工、正泰就是其中的典型代表, 完成了数字化转型, 增加了企业价值。

制造业对于我国经济发展的重要性不言而喻, 是我国实体经济的基础, 在数字化背景下, 制造业企业需要通过数字化转型来实现自己的长远发展<sup>[3]</sup>。海尔智家是一家家电龙头企业, 早在 2012 年就开始筹划数字化转型, 2020 年开始启动全面数字化转型, 推动数字化平台建设, 通过产品结构的优化等提升了自己的市场份额<sup>[4]</sup>, 海尔智家通过数字化转型, 还大大提升了其企业绩效<sup>[5]</sup>。本文通过对海尔智家的数字化转型进行绩效研究, 论述了其正面作用, 提出了海尔智家数字化转型的路径, 为行业中其他家电行业进行数字化转型提供了一些参考。

# 1 海尔智家数字化转型概况

## 1.1 海尔智家简介

海尔智家股份有限公司（Haier Smart Home Co.），简称海尔智家，曾用名青岛海尔股份有限公司，位于山东省青岛市，1984 年建立，主要业务是家电。1993 年在上海证券交易所上市。2019 年 6 月，公司名称更名为“海尔智家股份有限公司”，海尔智家的经营理念是以用户体验为核心，保持着积极进取的精神。海尔智家坚持做自己的品牌，利用资源整合和国际战略优势，建立以研发、生产、营销三位一体的全球化竞争布局 and 国际化运营。经过 30 多年的发展，海尔智家从一个濒临破产的小厂到现在业务覆盖 160 多个国家和地区，总资产超过 2000 亿元，研发、制造和营销中心数量众多，员工数量超过 10 万。海尔智家的成绩离不开它的数字化转型，2000 年的“不触网则亡”的口号；2012 年开启“人单合一”业务，2019 年的更名也能看出海尔公司的数字化决心。

## 1.2 数字化发展阶段

### 1.2.1 网络化阶段（2012-2016）

海尔智家在数字化转型的初期是网络化阶段，时间是 2012 年到 2016 年，该阶段海尔智家实行网络化战略，数字化转型的侧重点在网络。实体层次的网络化可以体现在其 2012 年先收购三洋电器，随后又与阿里巴巴合作，通过实体层次的网络布局利用全球资源。实体层次的网络化给虚拟层次的网络化带来了条件，海尔智家在数字化技术的基础上，搭建“海创汇”网络服务平台，将网络化的程度更近一步。

### 1.2.2 平台化阶段（2016-2019）

海尔智家在该阶段的重点是基于网络化阶段的积累的数字化技术，培养自己的数据处理能力，利用数据处理中台来对资源进行整合。海尔智家在 2017 发布的 COSMOPlat 平台，并且围绕着这个平台的价值链，构建了从产品迭代到战略迭代。海尔智家在这一阶段的目标是以“诚信生态，共享平台”的方式，实现平台品牌价值的突破。

### 1.2.3 生态化阶段（2019-至今）

海尔智家的数字化转型阶段不断深入，在 2019 年之后，海尔智家进入了生态化阶段。这个阶段数字化转型的侧重点在于利用数字化技术对不同的产业链及企业进行组合，打造生态圈。海尔智家利用先进的物联网数字化技术和其丰富的数字化资源，和其丰富的数字化经验，将公司变成一个开放式的，将公司上下游的各个利益相关者都拉进来的一个巨大的生态圈。

## 1.3 数字化转型动因

### 1.3.1 吸引客户群体

物联网等各种技术飞速发展，家电制造企业要想在这个信息化时代中不落下风，必须与时俱进，将自己的各项业务与数字网络进行结合，海尔智家通过加强与客户在网络平台上的交流来满足客户的多样化需求，来吸引自己的目标客户，扩大客户群。

### 1.3.2 增加竞争力，抢占市场

数字化技术的快速发展对家电制造业产生了巨大的变化，比如在其经营方式上。利用大数据等数字化技术，海尔智家将传统的流水线式生产模式转变为客户的专门定制模式。此外，海尔智家的生态平台，大大增强了其核心竞争力，在中国巨大的家电市场中，各类家电企业产品的专一性相比，海尔智家此类生产模式大大增加了其核心竞争力，为其抢占了市场。

### 1.3.3 优化生产经营

在原材料成本不断上涨的情况下，通过数字化转型可以勾勒出一个智能化的生产模式，通过这种生产模式来达到更精准、更灵活的生产，从而降低生产成本来弥补因原材料成本不断上涨的成本。另外，海尔智家的数字化转型平台还没有构建全流程运营体系来提升企业的生产运营效率，来达到降本增效的目的，在家电市场逐渐饱和的今天仍然占有一席之地。

## 2 海尔智家数字化转型对企业绩效的影响

### 2.1 财务绩效影响

表 1 海尔智家相关财务绩效指标

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
营业收入	887.75 亿元	897.48 亿元	1190.66 亿元	1592.54 亿元	1833.17 亿元	2007.62 亿元	2097.26 亿元	2275.56 亿元	2435.14 亿元	2614.28 亿元
营业收入 同比增长	-	1.10%	32.67%	33.75%	15.11%	9.52%	4.46%	8.50%	7.01%	7.36%
净资产收 益率	22.98%	18.28%	17.81%	19.36%	17.72%	18.98%	16.62%	16.30%	15.55%	15.80%
存货周转 天数	41.03	49.62	53.04	61.10	62.98	65.61	71.57	80.83	88.90	82.67
资产负债 率	61.18%	57.34%	71.37%	69.13%	66.93%	65.33%	66.52%	62.71%	59.84%	58.20%
净利润	66.92 亿 元	59.22 亿 元	66.91 亿 元	90.52 亿 元	97.71 亿 元	123.34 亿元	113.23 亿元	132.17 亿元	147.32 亿元	167.32 亿元
EVA 值	50.24 亿 元	35.72 亿 元	37.67 亿 元	56.57 亿 元	57.18 亿 元	77.45 亿 元	61.34 亿 元	74.03 亿 元	83.86 亿 元	89.02 亿 元

数据来源：国泰安数据库

#### 2.1.1 净资产收益率

如表 1 所示，在 2014-2016 年海尔智家净资产收益率呈现波动下降的趋势，主要是因为家电生产的主要原材料在一直涨价对公司利润造成了影响。而 2016-2019 年海尔智家的净资产收益率呈现波动的态势，这主要得益于海尔智家的数字化转型的成效，数字化转型改善了企业的流程从而降低了费用率，这对于抵消原材料上涨的压力功不可没。2019 年之后，海尔智家的资产收益率在面对整个市场上原材料价格进一步上涨的压力能够保持相对的稳定，这也能体现海尔智家数字化转型所带来的效果。

#### 2.1.2 存货周转天数

存货的库存管理问题对于家电行业来说非常重要，因为其涉及的生产管理流程特别的多。如表 1 所示，从 2014 年到 2022 年海尔智家的存货周转天数总体上呈现上涨的趋势，从 2014 年的 41.03 天上涨到了 2023 年的 82.67 天，这说明海尔智家出现了库存积压，主要是因为海尔需要终端零售店来提升服务水平，再加上海尔的产品越来越丰富，这也加大了存货的规模，而这一切都是为了适应海尔智家数字化战略而发生的情况。

#### 2.1.3 营业收入增长率

海尔智家的营业收入在 2017 年达到巅峰的 33.75%，之后一直下降到 2020 年的 4.46%，2021 年又增长到 8.50%，2022 年-2023 年保持在 7.2%左右。整体来看，海尔智家的营业收入一直在增长，特别是在整个市场行业不景气的情况下，这得益于海尔智家数字化转型所带来的高端家电业务抵消了一部分行业的不利趋势，此外海尔智家的数字化营销也一定程度上强化了营销能力。

### 2.1.4 资产负债率

海尔智家的资产负债率在 2016 年达到 71.37%之后就一直在下降，这主要是因为海尔智家数字化转型对财务进行了数字化管理，优化了长期债务结构，减轻了数字化转型占有资金的压力。

## 2.2 EVA 经济增长值分析

EVA 就是指企业的经济增加值，是一种新型的价值分析工具和业绩评价指标。经济增加值的方式更能突出企业经营者投入资本的价值创造情况，这一方法相对于传统的评价方法更真实、准确。如表 1 所示，2014-2016 年海尔智家的 EVA 值从 50.24 亿元下降到 37.67 亿元，2016 年以后直到 2019 年疫情之前，海尔智家的 EVA 值是一直上升的，这是源于海尔智家的数字化转型。近几年海尔智家的 EVA 值还在不断增长，这更进一步体现了海尔智家数字化转型所带来的成果。

## 3 海尔智家数字化转型的路径

### 3.1 商业模式的数字化转型

“人单合一”模式是海尔智家在 2005 年由其董事长开创性地提出的一种革命性商业模式，其核心理念聚焦于深度理解并高效满足用户的多样化需求，以此作为企业核心竞争力的源泉，从而在激烈的市场竞争中脱颖而出。随着时代的发展和市场的演变，2015 年海尔智家的“人单合一”模式迈入了 2.0 的新阶段。在早期的模式中，“人”指的是海尔的全体员工，而“单”则代表了海尔客户的权益与需求，通过将这两者紧密结合，海尔构建了一个员工与客户利益共享的新型关系网。进入 2.0 阶段后，“人单合一”模式更是实现了质的飞跃，其精髓在于企业平台化、员工创客化和用户个性化的“三化”融合。企业平台化赋予了员工更多的自主权与创新空间；员工创客化则鼓励员工像创业者一样，主动探索市场，创造价值；而用户个性化则确保海尔能够精准捕捉并满足每一位用户的独特需求，实现真正的定制化服务。

### 3.2 组织结构的数字化转型

海尔智家在近年来不断推进组织结构的革新，其组织结构经历了两次重大的转型：最初是从传统的正三角层级结构转变为倒三角模式。随后，海尔智家再次突破，将倒三角结构进一步升级为平台型组织结构，平台型组织结构的建立促进了资源的高效整合与共享，还通过强化以用户为中心的理念，实现了企业价值的显著提升。在这一模式下，海尔智家鼓励员工成为创新的主体，像创业者一样在平台上寻找机会，创造价值，同时，通过紧密连接用户，快速响应市场变化，不断推出符合用户需求的产品与服务，从而增强了企业的市场竞争力与可持续发展能力。海尔智家的这一组织结构变革，不仅是对传统企业管理模式的颠覆，更是对未来商业生态的一次积极探索与实践。

### 3.3 研发环节的数字化转型

2015 年，海尔智家前瞻性地打造了 HOPE 创新平台，这一平台如今已成长为海尔智家关键的开放式创新服务载体，构建起一个庞大而多元的资源网络。HOPE 平台在提升企业创新能力方面发挥着举足轻重的作用，它如同一座桥梁，连接着内外部的创新资源，每年助力完成超过 100 项研发任务，为新产品开发提供了坚实的支撑。通过 HOPE 平台的运作，海尔智家得以快速整合全球范围内的创新智慧，加速技术成果转化，推动产品迭代升级。截至目前，海尔智家已累积获得 80000 件专利。

### 3.4 生产环节数字化转型

在 2014 至 2017 年间，海尔智家凭借深厚的技术积累与创新精神，自主研发出卡奥斯互联网平台。这一平台革命性地融合了用户需求与工业互联网，开创性地让用户从传统的被动购买者角色，转变为生产流程中的积极参与者。通过卡奥斯平台，用户能够直接参与到产品的设计、制造等关键环节，实现了从“用户提

出需求”到“用户参与创造”的飞跃。

与此同时，海尔智家也借此契机，成功转型为以用户为中心的企业，不仅保留了工业化生产的效率与成本优势，还实现了规模化定制，精准满足用户的个性化需求。卡奥斯平台的推出，不仅极大地提升了用户体验，也为企业带来了前所未有的市场响应速度与竞争力，标志着海尔智家在智能制造与数字化转型道路上迈出了坚实的一步。

### 3.5 销售环节数字化转型

2015 年，海尔智家推出了“顺逛”品牌，这一创新举措实现了线上店、线下店、微店的“三店合一”全新销售模式。起初，海尔智家将“顺逛”主要视为一个拓宽销售渠道的平台，然而，随着实践的深入，“顺逛”逐渐展现出其作为社交平台的巨大潜力。每一个店主都成为了微店社群的中心，不同背景、不同兴趣的人们在这里汇聚，形成了多元化的交流圈。海尔智家巧妙地将线下零售店与微店相结合，这种结合不仅优化了店铺布局，更精准地考虑了顾客的位置与需求。无论顾客身处何地，都能轻松接入“顺逛”平台，享受到便捷、个性化的购物体验。这一销售模式的变革，不仅为海尔智家带来了差异化的竞争优势，更在社群时代的企业数字化转型道路上树立了新的标杆。

### 3.6 服务环节数字化转型

2014 年，海尔智家秉持智慧家庭的前沿理念，着手打造了 U+ 智能生活平台，并稳步构建起一个全面的智能生活生态圈。在接下来的几年里，U+ 平台不断迭代升级：2015 年，U+APP 应运而生，为用户提供了初步的智能生活体验；2016 年，U+智慧 2.0 版本进一步提升了智能化水平；2017 年，U+智慧家庭 3.0 版本更是将智能生活推向了一个新的高度。到了 2019 年，海尔智家 APP 的发布，标志着海尔智家在智能家居领域实现了质的飞跃。这款 APP 集智能控制、在线商城、一键售后等多功能于一体，不仅极大地提升了用户体验，也为企业带来了销售模式的巨大变革，开启了智能家居新纪元。

## 4 结论与建议

### 4.1 结论

海尔智家的数字化转型是一个全面而深入的过程，其涵盖了企业的研发、销售、服务等多个环节，并且海尔智家采用了先进的技术手段和创新的管理理念，如“人单合一”商业模式，以及线上线下融合的“三店合一”销售策略等。在数字化转型的内容上，海尔智家不仅加大了研发投入，吸引了众多研发人才，还通过创新智慧家庭等举措，有效促进了企业的创新能力。这一转型过程的结果显著，不仅极大地提升了企业的研发能力，使海尔智家在技术创新方面取得了长足的进步，还通过平台组织的规模化定制，满足了用户的差异化需求，进一步提升了企业的盈利能力。同时，海尔智家通过“三店合一”的微商社群经济模式，不仅增强了销售能力，还提升了品牌形象，从而大大扩大了市场份额，为公司带来了稳定且持续的客源。综上所述，海尔智家的数字化转型取得了显著的成效。

### 4.2 建议

#### 4.2.1 适当降低销售费用

海尔智家可以利用互联网平台，构建一个高效、便捷的客户信息收集与反馈系统。通过这一系统，企业能够实时、准确地捕捉客户的真实需求，从而优化产品设计，提升服务品质，进而减少因产品不符合市场需求而产生的额外费用。同时，大数据技术的应用也至关重要。通过对海量销售数据的深度挖掘与分析，海尔智家能够精准预测市场趋势，合理安排生产计划，避免库存积压与资源浪费，从而有效控制销售成本。

综上所述，海尔智家应充分利用数字化转型的契机，以互联网、大数据为驱动，精准把握客户需求，优化运营流程，降低不必要的开支，最终实现销售费用的有效控制，为企业的可持续发展奠定坚实基础。

#### 4.2.2 优化销售模式

海尔智家在当前数字化时代背景下，应充分挖掘并发挥电商销售模式的巨大潜力。通过不断拓展电商销售渠道，海尔智家不仅能打破地域限制，将产品与服务推向更广阔的市场，还能借助电商平台的高效便捷性，提升客户体验，增强用户粘性。同时，电商平台的数据洞察能力有助于海尔智家更精准地把握市场动态与消费者偏好，从而优化产品布局，推出更符合市场需求的新品。这一系列举措将有效提升海尔智家的市场竞争力，使其在激烈的市场竞争中脱颖而出，实现销售与品牌影响力的双重飞跃。因此，深化电商销售策略，是海尔智家提升整体竞争力、加速企业转型升级的关键一环。

### 参考文献

- [1] 任菲.“大智移云”时代下管理会计人才培养策略研究[J].财会学习,2024,(31):104-106.
- [2] 《中国制造 2025》解读之：中国制造 2025，我国制造强国建设的宏伟蓝图[J].工业炉,2024,46(05):9.
- [3] 茅年慧,汪明艳.制造业数字化与服务化对企业财务绩效的影响研究[J].对外经贸,2024,(11):53-55+127.DOI:10.20216/j.cnki.fert1987.2024.11.018.
- [4] 靳沅琪,何龙斌.家电企业财务数字化转型案例研究——以海尔智家为例[J].现代营销(下旬刊),2024,(09):149-151.DOI:10.19932/j.cnki.22-1256/F.2024.09.149.
- [5] 李欣.数字化转型对家电制造企业财务绩效的影响研究——以海尔智家为例[J].商场现代化,2024,(23):170-173.DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2024.23.034.

#### 【作者简介】

孔满（2001-），男，汉，硕士，会计，华东交通大学。