

哈佛分析框架视角下企业竞争力与财务状况分析

——以美的集团为例

吉润晖

南京信息工程大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年9月13日; 录用日期: 2025年9月24日; 发布日期: 2025年10月15日

摘要

随着家电行业向存量市场竞争转变,企业竞争力重点从规模扩张转向质量提升。本文基于哈佛分析框架,从战略、会计、财务和前景四个维度对美的集团2019~2023年的竞争力与财务状况进行分析。研究发现,美的通过“T+3”模式和DTC战略优化了供应链效率,存货周转率优于行业水平;但多元化业务导致净资产收益率短期承压,应收账款周转天数上升反映其信用政策调整。未来需加强营运资金管理和数字化转型,以提升盈利能力和竞争优势。

关键词

美的集团, 哈佛分析框架, 财务分析, 企业竞争力

Analysis of Corporate Competitiveness and Financial Status from the Perspective of the Harvard Analysis Framework

—A Case Study of Midea Group

Runhui Ji

School of Business, Nanjing University of Information Science and Technology, Nanjing Jiangsu

Received: September 13, 2025; accepted: September 24, 2025; published: October 15, 2025

Abstract

With the home appliance industry transitioning to a “stock market”, enterprises are shifting focus

from scale expansion to quality improvement. Based on the Harvard analytical framework, this paper analyzes Midea Group's competitiveness and financial status from 2019 to 2023 from strategic, accounting, financial and prospective dimensions. The study finds that Midea has optimized supply chain efficiency through its "T + 3" model and DTC strategy, achieving superior inventory turnover. However, diversification has pressured ROE, while increased receivables turnover days reflect credit policy adjustments. In the future, working capital management and digital transformation need to be strengthened to enhance profitability and competitive advantage.

Keywords

Midea Group, Harvard Analytical Framework, Financial Analysis, Enterprise Competitiveness

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

当前，全球家电行业正经历着从增量竞争向存量竞争的结构性转变。在这一背景下，企业的竞争力评估不再局限于传统的财务指标，而是需要结合战略定位、运营效率和数字化转型等多维度进行综合考量。美的集团作为中国家电行业的领军企业，其通过电商渠道深化数字化转型的战略实践，为研究传统制造企业的竞争力演进提供了典型样本。理论层面，徐健童(2024)指出，哈佛分析框架凭借其全面性、系统性与战略性优势，能够为企业细分业务分析提供结构化视角[1]；陈靖斌(2025)发现，尽管家电行业整体保持增长，但企业内部绩效分化加剧[2]；王璐(2025)进一步强调，电商渠道作为家电企业数字化转型的核心阵地，其价值创造机制仍有待深入挖掘[3]。然而，现有研究多集中于企业整体数字化转型或电商单一策略分析，缺乏将财务表现与电商战略相结合的系统性研究，导致对企业业务竞争力的评估存在方法论上的局限。为此，本文运用哈佛分析框架，以美的集团为案例，通过战略分析识别其竞争环境与定位，通过会计分析评估其资产质量与政策合理性，通过财务分析量化其战略执行效果，最终通过前景分析研判其未来发展趋势。本研究不仅将财务数据分析与战略实施有机联结，填补了现有研究的空白，还为家电企业通过数字化转型提升竞争力提供了实践范式。研究结果对传统制造企业在数字经济时代的战略转型和竞争力重塑具有重要的参考价值。

2. 美的集团简介

美的源于 1968 年广东佛山街边小厂，1980 年为顺德县美的风扇厂，1992 年股份制改革成立美的电器，1993 年深交所上市，同步开启电商雏形；2013 年整体上市，电商加速发展，打通线上线下；2021 年借数字化战略调整事业群，推进 DTC 战略与 OMO 模式，电商成核心渠道。

3. 哈佛分析框架下美的财务分析

3.1. 哈佛框架简介

哈佛分析框架由三名哈佛学者提出，是指在财务报表分析中引进战略分析，从而实现定性分析与定量分析，其所含的四个维度并非孤立存在，而是通过动态互动共同揭示企业的整体价值。战略分析为企业选择会计政策和财务目标提供方向；会计分析通过评估资产质量与会计政策合理性，为财务比率分析奠定基础；财务分析则量化战略执行效果，并为前景预测提供数据支撑；前景分析综合前三者识别风险

与机遇。这种层层递进的逻辑关系，使框架更具系统性和预测性，同时立足企业的现实状况，全面解析企业的经营质量与未来潜力。

3.2. 战略分析

3.2.1. 同行业间的竞争

家电行业竞争格局激烈，美的面临格力、海尔等主要对手的直接竞争：海尔依托冰箱市场技术优势，格力凭借空调市场品牌影响力，与美的形成多维度竞争，对行业利润率造成挤压。各企业在产品创新、渠道布局、品牌推广上展开全方位竞争，且低价竞争策略尤为突出。同时，随着家电市场规模扩大与消费者分级，国内外大型家电品牌纷纷入局，进一步加剧市场竞争。

3.2.2. 潜在进入者的威胁

家电行业潜在进入者面临较高市场壁垒，主要包括结构性障碍与行为性障碍。结构性障碍体现在规模经济效应显著、技术研发门槛高、品牌忠诚度强、渠道供应链体系成熟，以及行业政策标准严格；现有企业通过行为性障碍巩固优势，如发起价格战压缩利润、用专利封锁创新、与供应商签排他协议控上游、借品牌营销和智能生态增强用户粘性，还采取产能扩张挤压市场空间。虽新兴技术领域与细分市场或有差异化机会，但行业高进入门槛使潜在进入者威胁有限，竞争格局仍由现有头部企业主导。

3.2.3. 替代品的威胁

家电行业的替代品威胁主要源于技术变革、消费习惯转变及跨行业竞争的多重压力。首先，智能家居与全屋智能解决方案通过 AIoT 技术实现设备互联，削弱了传统家电的单一功能需求，而小米、华为等企业依托生态链模式推出的高性价比智能产品进一步挤压了传统品牌的市场份额。其次，共享经济与租赁模式的兴起削弱了消费者对家电购买的刚性需求，为了适应这一变化，一些家电厂商如格力、海尔已经开始布局“家电即服务”模式以满足消费者的灵活需求。

3.2.4. 购买者讨价还价的能力

购买者的议价能力对美的形成一定压力，其客户包括终端消费者与渠道经销商。终端消费者群体庞大且价格敏感性高，议价能力较强：他们选择家电时会对比不同品牌，关注价格、性能、品牌及售后服务；电商渠道崛起更便于消费者比较价格差异，进而提出更高价格与质量要求。渠道经销商议价能力亦不可忽视：大型连锁零售渠道与电商平台在家电行业影响力大，常向供应商提出高返点或低供货价要求。虽美的作为行业头部企业有一定议价能力，但面对大型渠道经销商，仍需在价格与服务上做出妥协。

3.2.5. 供应商讨价还价的能力

家电行业高度依赖上游原材料，供应商议价能力在美的价值链中地位重要。美的生产需大量铜、铝、塑料、钢材等原材料，其价格波动直接影响生产成本，近年全球大宗商品价格波动对美的成本控制构成挑战；且原材料供应商集中度较高，高端原材料供应商数量有限。虽然美的构建了全球多元化供应链，但对部分关键供应商仍较依赖，导致其在谈判中相对弱势。不过，美的正通过自有研发降低对单一供应商的依赖，以提升供应链议价能力[4]。

3.3. 会计分析

结合战略分析中面临的行业竞争与供应链压力，美的集团会计政策与项目需适配战略落地：固定资产折旧稳定、存货计量谨慎，契合智能制造与电商库存优化需求；固定资产增长支撑包括电商在内的研发仓储投入，存货占比下降体现“T+3”模式对供应链效率的优化，应收账款结构反映为适应线上渠道而进行的信用政策调整，与战略方向呼应。

3.3.1. 重要会计政策和会计项目识别

会计政策是对企业会计的确认、计量和报告方面的基本遵循。为了更合理地评价企业战略对财务的影响，本节通过识别关键会计科目在资产中的占比，判断其会计政策与会计估计是否符合会计准则。

Table 1. Proportion of Midea Group’s main assets to total assets
表 1.美的集团主要资产占总资产比重

项目	2021 年	2022 年	2023 年	三年均值
货币资金	18.53%	13.08%	16.80%	16.14%
应收账款	6.35%	6.68%	6.77%	6.60%
存货	11.84%	10.90%	9.74%	10.83%
其他流动资产	8.55%	11.01%	12.94%	10.83%
固定资产	5.89%	6.17%	6.37%	6.14%
无形资产	4.43%	4.00%	3.80%	4.08%
商誉	7.19%	6.76%	6.35%	6.77%
其他非流动资产	9.38%	10.14%	16.58%	12.03%
合计	72.16%	68.74%	79.35%	73.42%
流动资产合计	64.15%	61.79%	57.88%	61.27%
非流动资产合计	35.85%	38.21%	42.12%	38.73%

数据来源：美的集团年报。

从表 1 中可以看出，在 2021~2023 年美的集团的流动资产占比较大，达到了总资产 57%及以上。其中货币资金，应收账款、存货及固定资产科目占比较高，另外累计折旧、坏账准备和存货跌价准备科目具有弹性且极易影响利润。

3.3.2. 重要会计政策分析

(1) 固定资产的会计政策分析

固定资产是指为生产商品、提供劳务、出租或经营管理而持有并且使用年限超过一年的有形资产。美的集团对于固定资产的计量和核算符合国家会计准则。由表 2 可知，美的集团、格力电器和海尔智家的固定资产折旧都采用年限平均法计提，预计净残值率分别为 0%~10%、5%和 0%~5%。美的集团近三年没有改变折旧方法，说明会计政策和估计有稳定性，有利于美的集团进行财务管理、合理资源配置、降低监管风险。

Table 2. Accounting policies related to fixed assets of Midea Group, Gree Electric Appliances, and Haier Smart Home.
表 2. 美的集团、格力电器、海尔智家固定资产相关会计政策表

企业	类别	折旧方法	折旧年限(年)	残值率	年折旧率
美的集团	房屋及建筑物	年限平均法	15~50	0%~10%	6.7%~1.8%
	机器设备		2~20		50%~3.6%
	运输工具		2~20		50%~4.5%
	电子设备及其他		2~20		50%~4.5%
格力电器	房屋建筑物	年限平均法	20	5%	4.75%
	机器设备		6~10		15.83%~9.50%

续表

海尔智家	电子设备	2~3	47.50%~31.67%
	运输设备	3~4	31.67%~23.75%
	其他	3~5	31.67%~19.00%
	房屋及建筑物	8~40	12.5%~2.375%
	机器设备	4~20	25%~4.75%
	运输工具	5~10	20%~9.5%
	办公及其他设备	3~10	33.33%~9.5%

(2) 存货的会计政策分析

如表 3 所示美的集团在存货会计政策上采取了谨慎的态度，其确定存货的可变现净值时考虑了各类存货在时间、市场等方面的不同影响因素。在提取存货跌价准备时，按照单个存货项目成本大于可变现净值之差提取，并兼顾了不同区域的效应。因此，美的集团的存货会计政策表现出了谨慎性原则，不高估存货价值，帮助企业提前识别潜在损失和风险。

Table 3. Midea Group’s inventory related accounting policies table
表 3.美的集团存货相关会计政策表

项目	具体内容
发出存货的计价方法	存货发出时的成本按先进先出法核算，库存商品和在产品成本包括原材料、直接人工以及在正常生产能力下按系统的方法分配的制造费用。
存货可变现净值的确定依据	存货按成本进行初始计量。存货成本包括采购成本、加工成本和使存货达到当前场所和状态所发生的其他支出。资产负债表日，存货按照成本与可变现净值孰低计量。可变现净值按日常活动中，以存货的估计售价减去至完工时估计将要发生的成本、估计的合同履约成本和销售费用以及相关税费后的金额确定。
存货跌价准备的计提方法	按存货类别计算的成本高于其可变现净值的差额，计提存货跌价准备，计入当期损益。
存货的盘存制度	永续盘存制

数据来源：美的集团年报、格力电器年报、海尔智家年报。

3.3.3. 重要会计项目分析

(1) 固定资产分析

Table 4. Midea Group’s fixed assets
表 4.美的集团固定资产情况表

单位(万元)	2021 年	2022 年	2023 年
固定资产账面余额	2608829.83	2945401.59	3467519.87
累计折旧	323004.91	336544.58	370328.52
固定资产减值准备	540.11	557.81	339.51
固定资产账面价值	2285284.81	2608299.20	3093796.34
固定资产占总资产	5.89%	6.17%	6.37%

根据表 4 数据显示，美的集团在 2021~2023 年期间持续扩大固定资产投资规模，账面原值从 260.88 亿元增至 346.75 亿元，增幅达 32.9%。同期累计折旧额从 32.30 亿元增长至 37.03 亿元，表明现有资产随

着使用年限增加正常计提折旧。值得注意的是，虽然固定资产账面价值呈现持续增长态势，从 228.53 亿元提升至 309.38 亿元，年均复合增长率达 16.5%，但固定资产减值准备金额从 540.11 万元降至 339.51 万元，降幅达 37.1%，这主要是资产质量优化和运营效率提升的结果。固定资产占总资产比例从 5.89%逐步提升至 6.37%，显示公司对资产质量保持较高信心和在智能制造和研发投入领域的持续布局。这一变化表明企业在优化资产结构的同时，通过科学计提折旧和合理减值测试，实现了固定资产的动态管理，为未来产能扩张和技术升级奠定了坚实基础。

(2) 存货分析

如表 5 所示，美的集团近三年存货管理效率显著提升，存货占总资产比例从 11.84%降至 9.74%。账面余额增速放缓至 1.7%，显示库存管控能力增强。库存商品占比 73.5%且增速收窄，原材料连续两年下降，在产品增长 25.8%，体现智能制造与柔性生产能力提升。存货跌价准备率维持低位，风险可控。这一优化得益于“T+3”订单制与安得智联的深度协同，其全链路数字化平台和智能仓储网络助力精准采购与快速流转，强化需求预测与生产协同。未来需依托安得智联科技能力应对原材料波动及海外库存风险，巩固行业领先地位。

总体来看，美的集团在存货管理和业务拓展方面表现稳健，通过进一步提升运营效率和管理水平，美的集团将能够在激烈的市场竞争中持续保持领先地位，实现健康发展。

Table 5. Midea Group inventory table
表 5. 美的集团存货情况表

单位(万元)	2021	2022	2023
存货账面余额	4646482.20	4674426.50	4803678.60
库存商品	3363646.20	3475345.90	3529186.30
原材料	959291.40	867514.30	857268.90
在产品	240686.60	251924.10	317069.90
委托加工物资	43875.80	42783.80	44499.50
合同履约成本	38982.20	36858.40	55654.10
存货跌价准备	54038.30	69936.80	69753.1
存货账面价值	4592443.90	4604489.70	4733925.5
存货占总资产	11.84%	10.90%	9.74%

数据来源：美的集团年报。

(3) 应收账款分析

通过对美的集团 2021~2023 年应收账款账龄、账面余额及坏账准备的分析，可以发现：美的集团 94.88% 以上的应收账款集中在一年以内的账龄区间。然而，应收账款的账面余额及坏账准备金额在此期间呈现波动状态，且常年挂账及 3 年以上的长期应收账款比例从 2022 年的 0.69%上升至 2023 年的 0.92%，比例上升较大。

通过以上对美的集团会计政策和会计项目的分析，我们可以看出作为一家大型制造型企业，美的集团的存货、应收账款、固定资产等科目资产占比较高，这些科目的减值准备对利润影响较大。同时，美的集团的会计政策遵循国家会计准则，并且具有稳定性，近三年没有进行重大调整。在固定资产和存货的会计政策选择上，美的集团都符合谨慎性原则，这有助于及时发现潜在的风险。

3.4. 财务分析

战略分析中美的多元化、全渠道布局，在财务指标中清晰体现：偿债能力稳定适配电商扩张需求，规避同行风险；应收账款周转天数上升是为支持线上销售而放宽信用以保住市场份额；存货周转天数持续优于同行，印证了其“T+3”模式的市场适配性；毛利率的提升，体现了产品结构优化与成本管控的成效。净资产收益率下滑则暴露多元研发短期影响。

3.4.1. 偿债能力分析

美的集团和格力电器的流动比率相差不大，保持在1左右；速动比率方面两者也基本维持在1左右。说明两家企业的短期偿债能力相对都比较稳定。相比较下，海尔智家的流动比率和速动比率都偏低，远远不及美的集团和格力电器，其短期偿债能力也不如美的集团、格力电器稳定[5] (图1，图2)。

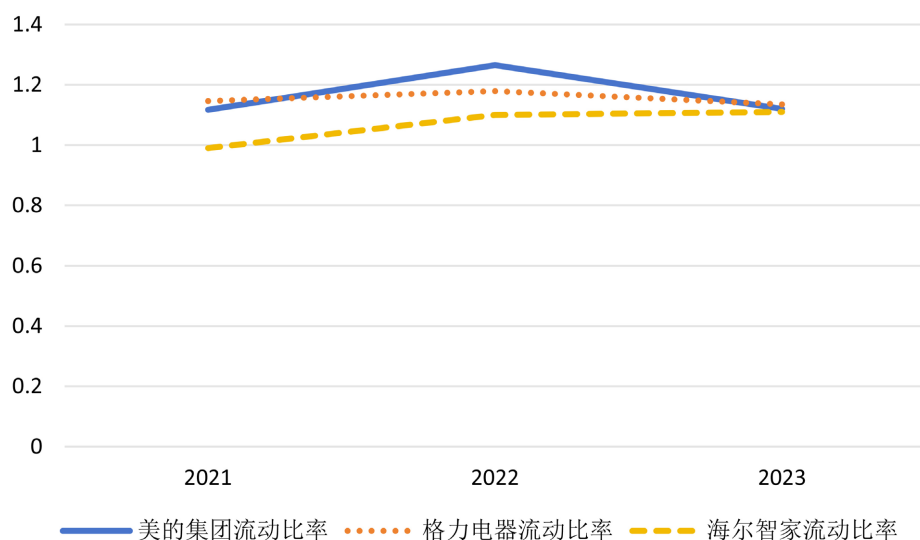


Figure 1. Comparison chart of current ratios from 2021 to 2023

图 1. 2021~2023 流动比率比较图

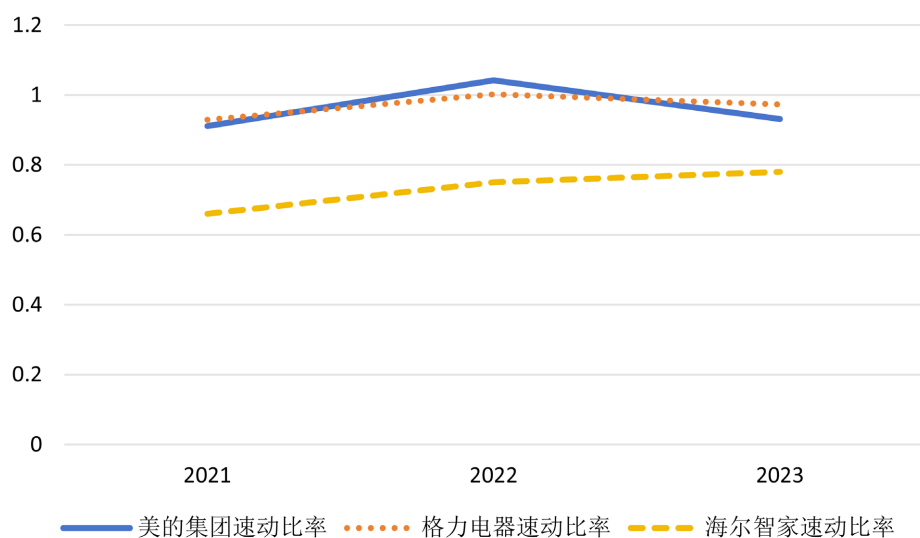


Figure 2. Comparison chart of quick ratio from 2021 to 2023

图 2. 2021~2023 速动比率比较图

在长期偿债能力方面，美的集团 2021~2023 年资产负债率稳定在 64%~65%，产权比率从 186%微降至 178%，通过稳健负债结构与超 500 亿现金流管理，在行业平均负债率区间保持中游水位。对比海尔智家与格力电器，美的集团凭借多元化布局与渠道改革，既保障智慧家居、工业技术等新业务发展，又为应对行业波动预留空间，展现更强财务韧性与战略定力。同时相比较格力电器而言，美的集团 2021~2023 年资本结构波动幅度较小，负债与权益比例相对比较合理，表明美的集团在融资战略的选择上更倾向于股权和债权结合的方式。同时三年间资产负债率和产权比率总体呈现了下降趋势，说明美的集团的债务负担在下降，长期来看，会对企业的偿债能力产生积极的影响(图 3，图 4)。

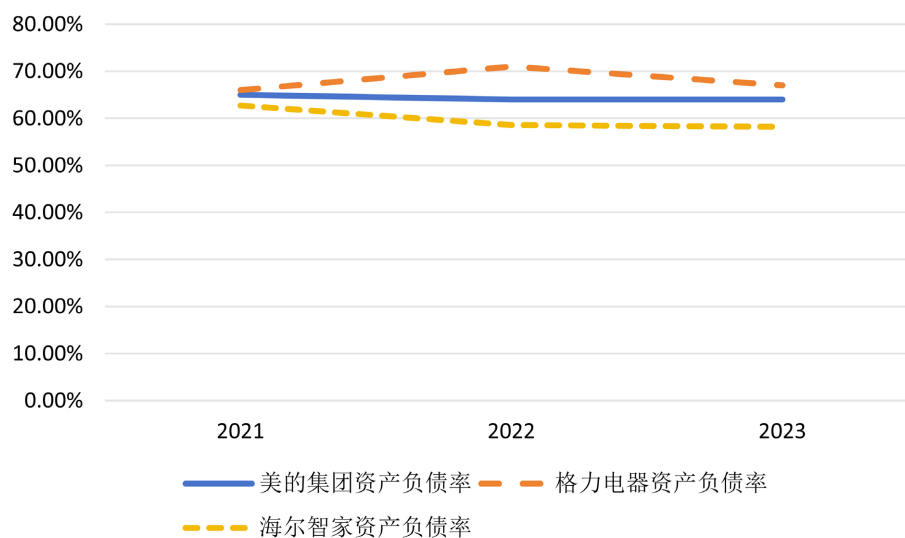


Figure 3. Comparison chart of asset-liability ratio from 2021 to 2023

图 3. 2021~2023 资产负债率比较图

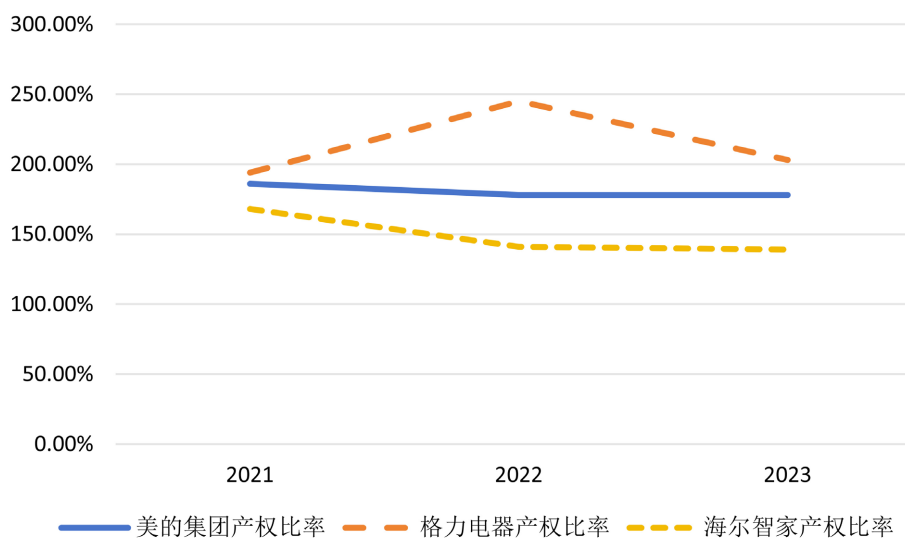


Figure 4. Comparison chart of property ownership ratio from 2021 to 2023

图 4. 2021~2023 产权比率比较图

3.4.2. 营运能力分析

美的集团近三年营运能力相关指标呈现不同变化态势：应收账款周转天数从 30.9 天逐步上升至 35

天,这大概率是因销售策略上放宽信用政策以拉动销售、市场竞争激烈下为保住份额而延长客户付款期、客户结构变动引入更多付款周期长的客户,以及内部管理存在短板影响账款回收效率所致,尽管其需通过延长信用期限维持市场份额,但仍应尽量控制该指标,否则不利于企业流动性与效益,还会增加债务风险;应付账款周转天数呈现先升后降趋势,整体维持在125天左右,2022年天数骤增,其原因源于货币资金减少,这增大了企业的还款难度。总体来看虽有波动但幅度不大,显示出其在供应商合作与资金管理方面具备稳定性和灵活性,能够依据业务需求与市场环境合理调整付款策略;存货周转天数则在三年间呈现先升后降趋势,2022年变化较大,主要因公司业绩下降导致库存商品堆积,进而增加了存货周转天数。

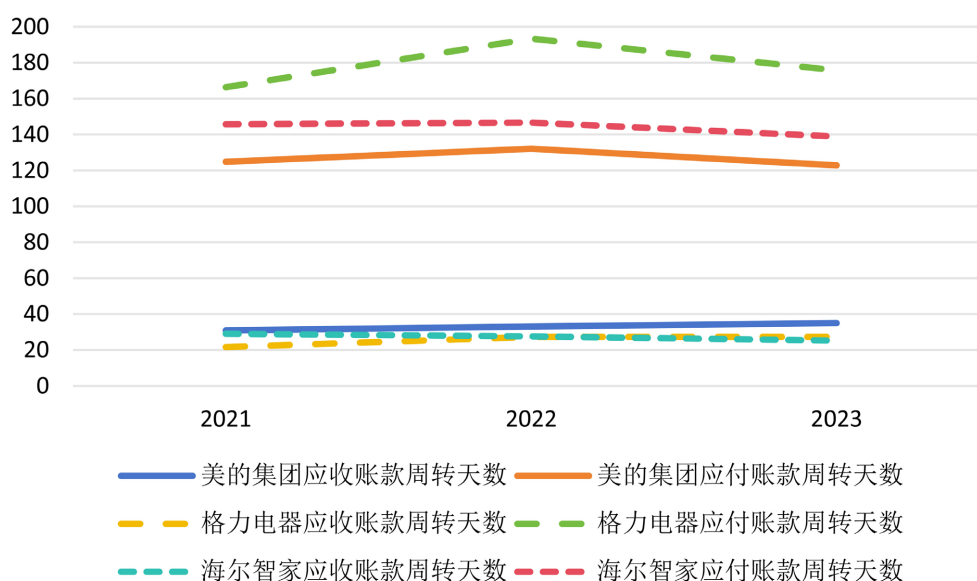


Figure 5. Comparison of accounts receivable and accounts payable turnover days (Unit: Days)

图 5. 应收、应付账款周转天数比较(单位: 天)

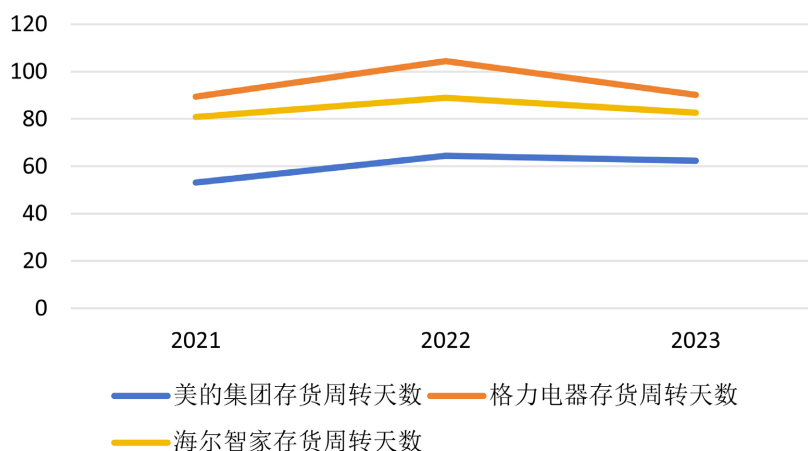


Figure 6. Comparison of inventory turnover days (Unit: Days)

图 6. 存货周转天数比较(单位: 天)

与其他品牌相比,美的集团 2021~2023 年应收账款周转天数从 30.9 天持续攀升至 35 天,增幅达 13.3%,显著高于行业平均增速。这一趋势反映出企业在市场竞争加剧背景下,通过延长信用周期及跨境

贸易支撑规模扩张的策略选择。然而，应收账款增速远超应付账款，导致净营运资金缺口持续扩大，凸显现金流管理压力。值得注意的是，尽管美的集团应付账款周转天数在 2023 年出现 122.8 天的回调，低于格力电器和海尔智家，但需警惕供应商合作关系的稳定性风险，尤其在应付账款余额同比增长 25.93% 的情况下，需平衡供应链金融优势与产业链协同可持续性。在存货管理方面，美的集团展现出显著优势，存货周转天数从 53.1 天增至 64.4 天后，又回落至 62.3 天，始终优于格力电器和海尔智家，体现其 T + 3 柔性生产模式及全渠道库存协同能力。2022 年存货天数激增主要源于新兴业务备货需求及渠道库存调整，但通过数字化供应链系统，2023 年已实现有效回落(图 5，图 6)。

3.4.3. 盈利能力分析

2021~2023 年美的集团销售毛利率、销售净利率逐年上升，而净资产收益率呈现下降趋势，主要是由于美的集团的期间费用增加和竞争加剧，导致销售收入的增加没有完全转化为净利润。美的集团销售毛利率与销售净利率呈上升态势，前者从 22.50% 升至 26.50%，后者从 8.50% 增长到 9.10%，主要得益于产品结构优化、成本控制得力、费用管理优化。而净资产收益率从 23.60% 降至 22.10%，是新业务拓展投入大、利润回报不足和固定资产规模扩大所致。

而与其他企业对比我们可以看出，2021~2023 年美的集团销售毛利率低于格力电器和海尔智家，销售净利率和净资产收益率有两年都低于格力电器，说明美的集团的整体盈利能力存在欠缺，其首要原因在于多元化业务。长年多元化研发投入占比持续高于行业平均水平，同时多元化的业务也带来了成本的压力。其次美的集团的“全价值链运营提效和结构性增长升级”战略实施仍处于深化调整期，导致其盈利能力存在结构性短板，主要表现为核心利润增速放缓，从而影响整体的盈利能力[6] (图 7，图 8)。

美的集团的 ROE 呈现下降再上升的趋势：由 2021 年的 24.09% 下降到 2022 年的 22.21%，2023 年相比 2022 年，ROE 又上升到 22.23%。ROE 的波动主要受到销售净利率和资产周转率变动的影响。销售净利率呈现逐年上升趋势，从 2021 年的 8.50% 增长至 2023 年的 9.00%，这表明美的集团在成本控制和产品定价策略上取得了一定成效。而资产周转率则逐年下降，从 2021 年的 0.91 降至 2023 年的 0.82，这主要受销售情况影响，虽然期间销售收入可能有所增长，但资产规模的扩张速度相对更快(尤其是固定资产)，导致资产周转率下滑。美的集团的权益乘数呈现逐年下降趋势，从 2021 年的 2.8 降至 2023 年的 2.66，说明企业的负债水平在降低，财务杠杆变小，财务风险有所减轻。

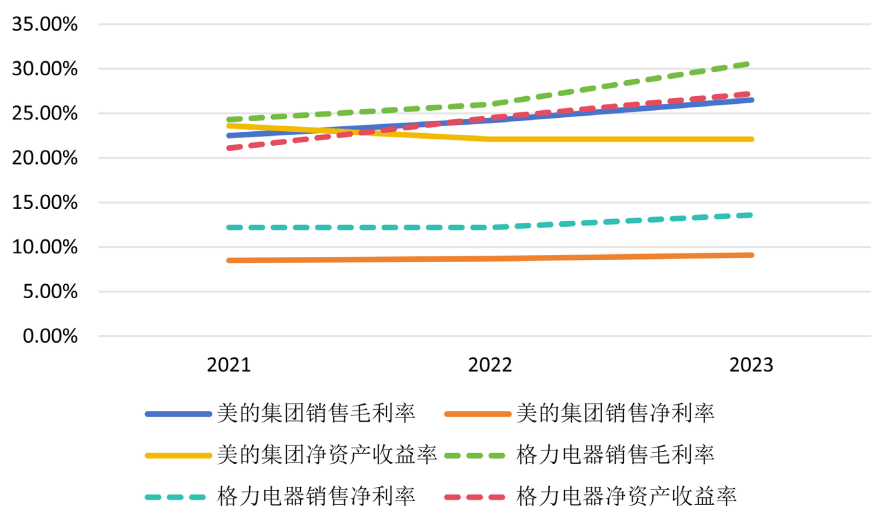


Figure 7. Comparison of profitability of Midea Group and Gree Electric Appliances (2021~2023)
图 7. 美的集团和格力电器盈利能力对比(2021~2023)

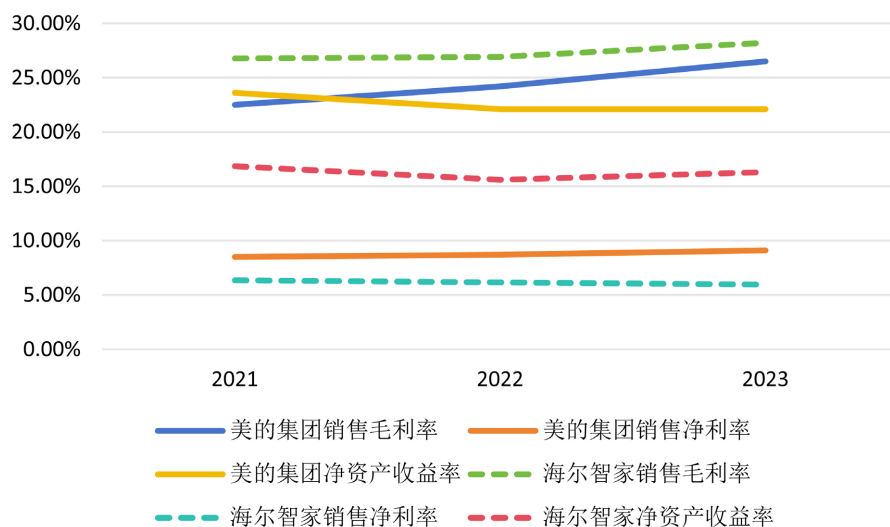
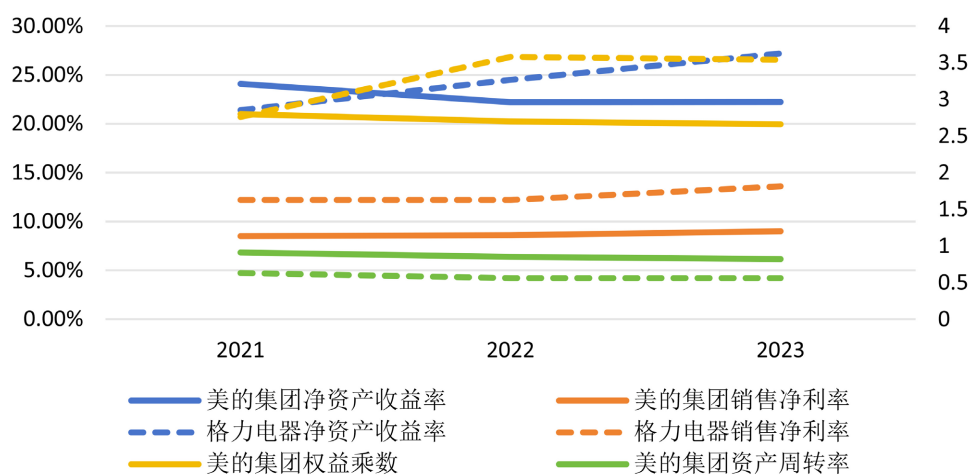


Figure 8. Comparison of profitability between Midea Group and Haier Smart Home (2021~2023)
图 8. 美的集团和海尔智家盈利能力对比(2021~2023)

与格力电器相比较, 2021~2023 年, 格力电器在 ROE 和销售净利率方面表现优于美的集团, 而美的集团在资产周转率方面表现更佳, 权益乘数则始终低于格力电器。首先, 格力电器在这三年内的 ROE 逐年上升, 从 2021 年的 21.40% 提升至 2023 年的 27.20%, 高于美的集团对应年份的数值, 这意味着格力电器的股东权益所获得的利润比美的集团更多, 在利用股东资本进行盈利方面比美的集团表现更突出。

其次, 格力电器的销售净利率始终高于美的集团, 2023 年达到 13.60%, 表明格力电器在销售过程中能够更有效地控制成本和提高利润水平, 相较于美的集团更具盈利能力。再次, 美的集团的资产周转率在 2021~2023 年间整体高于格力电器, 2021 年为 0.91, 说明美的集团能够更高效地利用资产创造销售收入和利润, 相比之下, 格力电器的资产利用效率相对较低。最后, 格力电器的权益乘数在 2022 年和 2023 年分别为 3.58 和 3.54, 明显高于美的集团, 这意味着格力电器的偿债能力相对较弱, 相比之下, 美的集团在偿债方面表现更为稳健[7] (图 9)。



数据来源: 美的集团年报、格力电器年报、海尔智家年报。

Figure 9. Comparison of ROE driving factor decomposition of Midea Group and Gree Electric Appliances (2021~2023)
图 9. 美的集团与格力电器 ROE 驱动要素分解对比(2021~2023)

3.5. 前景分析

前景分析是基于哈佛分析框架前三个维度对过去事件和数据的分析，对企业发展动态进行预测，更好地了解家电行业发展前景，为美的制定进一步的策略计划，整体把握美的所处行业的竞争状况与企业差距，得出美的的机遇和威胁，为美的做出更好的前景预测。

全球家电电商渠道渗透率持续提升，智能家电、新兴市场等带来结构性机遇，美的依托“OMO 模式 + DTC 战略”及智能制造投入，具备抢占份额的基础；但需对应应收账款周转天数上升、流动资产占比下降、多元化业务短期盈利不足等问题，若能通过优化营运资金、深化数字化供应链、推进 B 端业务与产品结构升级，未来三年线上渠道营收或稳增 5%~8%，毛利率升至 27%~28%，不过全球经济波动、原材料涨价等外部因素可能影响目标达成，需动态调整战略以控制风险、提高效益[8]。

4. 改善美的财务状况的建议

4.1. 挖掘国内市场，拓展海外市场

美的家电内销虽然面临的是一个偏存量的市场，但空调在农村及细分市场仍有渗透空间；依托全球领先零售能力与品牌布局，通过 DTC 变革可精准捕捉需求、响应市场，保障国内可持续增长。海外市场方面，美的外销占比超 40%，但受全球经济不确定性等因素影响，需加快本土化进程，强化竞争优势。

4.2. 稳固 C 端业务，加速 B 端布局

美的 C 端业务以智能家居事业群为主，2023 年营收贡献率超 80%，8 个品类国内线上线下份额均出现增长放缓的情况，传统模式难以持续，美的可加速 B 端业务寻新增长，借 C 端技术与产品力支撑 B 端转型，加大研发投入提升竞争力。

4.3. 产品结构升级，深化渠道转型

消费者对家电的需求正向智能化、环保性、健康性和个性化转变，且市场呈“K”型消费分化，高端与高性价比产品均受青睐。美的需推进双高端品牌技术规划，从“大结构”“小结构”“新结构”升级产品，借新品强化竞争力，覆盖不同市场与消费群体，支撑企业发展[9]。

4.4. 增强成本优势，提升盈利水平

为应对市场竞争、满足消费者对高品质高性价比产品的需求，美的需进一步增强成本优势，推动企业发展。其可通过智能制造管理、生产流程可视化、数据驱动决策强化成本优势，提高盈利水平：推进智能制造以优化生产方式，建数字化生产线与车间，增加“智慧工厂”“灯塔工厂”数量；借数字化平台监控生产全流程，实现可视化与成本精细化管理，挖掘成本节约空间。

4.5. 推动数智建设，实践全价值链运营

美的可借新一代数智技术实践全价值链运营，推动企业转型升级。原材料采购端，以“5G + AI”及数据监控系统智能管控供应商原材料，优化协同方案降库存、减质量风险；生产端加大智能制造投资，建智慧工厂实现自动化生产；研发端推动数智技术与研发融合，实现研发全环节数字化；同时搭建自研电商数据分析系统，以数据驱动全链路闭环，强化价值链效率与盈利，打造数据优势。

参考文献

- [1] 徐健童. 基于哈佛分析框架的企业财务分析[J]. 财讯, 2024(13): 159-161.

-
- [2] 陈靖斌. 上半年业绩“冰火两重天”家电板块竞争格局生变[N]. 中国经营报, 2025-09-08(B11).
 - [3] 王璐. 电子商务企业数字化转型中的组织变革与绩效提升路径研究[J]. 商业观察, 2025, 11(25): 85-88+92.
 - [4] 王嘉昱, 王丹. 美的集团盈利模式分析[J]. 合作经济与科技, 2025(16): 129-131.
 - [5] 廖文钰. 基于哈佛框架的美的集团财务报表分析[J]. 中国乡镇企业会计, 2024(1): 67-69.
 - [6] 黄鑫鑫. 基于哈佛分析框架的海尔智家财务分析研究[D]: [硕士学位论文]. 哈尔滨: 哈尔滨师范大学, 2023.
 - [7] 周丽丽, 梁媛梅. 哈佛分析框架下的白色家电企业财务分析——以格力、美的、海尔为例[J]. 时代金融, 2021(5): 56-59.
 - [8] 余志鸿. 哈佛分析框架下家电企业财务分析——以 G 企业为例[J]. 中国管理信息化, 2025, 28(10): 40-43.
 - [9] 李伟明. 基于哈佛分析框架下的美的集团财务及战略分析[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南交通大学, 2020.