Frontiers of International Accounting 国际会计前沿, 2025, 14(6), 1420-1426
Published Online December 2025 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/fia
https://doi.org/10.12677/fia.2025.146159

Hans汉斯

格力电器数字化转型财务绩效分析

——基于格力电气数字化转型的案例分析

程宇欣

北方工业大学经济管理学院，北京

收稿日期：2025年10月20日；录用日期：2025年11月22日；发布日期：2025年12月3日

摘　要

在数字经济蓬勃发展与国家数字化战略深入推进的背景下，本文以格力电器为研究对象，聚焦其数字化转型的绩效表现。通过构建涵盖财务绩效、运营绩效、市场绩效、数字化特色绩效的四维评价模型，运用案例研究法、事件研究法、德尔菲法与对比分析法，系统剖析格力电器数字化转型的内在机理、实施路径及绩效影响。研究结果表明，数字化转型显著提升了格力电器的盈利能力、运营效率与市场竞争力，且其转型实践具有家电行业典型性，可为传统制造企业数字化转型提供参考。

关键词

制造企业，数字经济，数字化转型，绩效

Financial Performance Analysis of Gree Electric's Digital Transformation

—A Case Study Based on Gree Electric's Digital Transformation

Yuxin Cheng

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: October 20, 2025; accepted: November 22, 2025; published: December 3, 2025

Abstract

Against the backdrop of the vigorous development of the digital economy and the in-depth advancement of the national digital strategy, this paper takes Gree Electric as the research object, focusing on the performance of its digital transformation. By constructing a four-dimensional evaluation model covering financial performance, operational performance, market performance, and digital characteristic performance, this paper uses case study method, event study method, Delphi method and

文章引用: 程宇欣. 格力电器数字化转型财务绩效分析[J]. 国际会计前沿, 2025, 14(6): 1420-1426.
DOI: 10.12677/fia.2025.146159

comparative analysis method to systematically analyze the internal mechanism, implementation path and performance impact of Gree Electric's digital transformation. The research results show that digital transformation has significantly improved Gree Electric's profitability, operational efficiency and market competitiveness, and its transformation practice is typical in the home appliance industry, which can provide reference for the digital transformation of traditional manufacturing enterprises.

Keywords

Manufacturing Enterprises, Digital Economy, Digital Transformation, Performance

1. 研究背景

随着大数据、人工智能和5G等新兴技术的发展，数字经济与企业数字化转型已成为全球竞争的核心领域。我国处于数字化转型第一梯队，具备先发优势。2021年12月，国务院印发《“十四五”数字经济发展规划》[1]，提出“加快企业数字化转型升级，引导企业强化数字化思维”，强调了企业构建数字平台生态系统的重要性和迫切性；2023年，《数字中国建设整体布局规划》[2]明确“夯实数字基础设施和数据资源体系”，数字化转型成为企业转型升级的关键路径。

格力电器作为家电行业龙头企业，自2018年起启动系统性数字化转型，先后投入超100亿元用于智能制造基地建设、工业互联网平台开发及线上渠道重构，其转型实践具有典型性：从初期的“机器换人”到中期的“渠道数字化”，再到后期的“智能家居生态构建”，转型路径清晰且财务数据可追溯。然而，现有研究对传统制造企业数字化转型的财务绩效关注存在两方面缺口：一是多聚焦短期财务指标(如营收、利润)，忽略转型不同阶段“投入－产出”的动态演化；二是对“战略选择－资源整合－财务绩效”的传导机制解析不足，难以揭示数字化如何真正落地为财务价值。

基于此，本文聚焦核心问题：格力电器数字化转型的分阶段战略选择如何影响财务绩效？其内在作用机制与演化逻辑是什么？通过梳理格力2018~2023年转型实践与财务数据，结合环境选择与组织适应双逻辑，打开传统制造企业数字化转型的财务绩效“黑箱”，为同类企业提供理论参考与实践启示。

2. 文献综述

2.1. 数字化转型与财务绩效的关系研究

现有研究普遍认为数字化转型对企业财务绩效存在正向影响，但影响方向与强度受转型阶段与行业特性调节。一方面，数字技术通过降低交易成本、优化资源配置提升绩效：Bharadwaj 等(2013)指出[3]，制造企业通过数字化整合供应链，可减少库存积压，提升营运效率；另一方面，短期高额的技术投入可能对利润产生“负向冲击”：Verhoef 等(2021)发现[4]，转型初期企业研发与设备投入占比上升，可能导致毛利率短期下滑。

然而，现有研究存在两点局限：一是多以互联网或高科技企业为样本，对家电等传统制造企业的针对性不足——这类企业固定资产占比高、转型周期长，财务绩效反应与轻资产企业存在差异；二是缺乏分阶段动态分析，难以解释“投入期－收获期－稳定期”的绩效波动规律，如格力等企业转型中“短期

费用上升－中期效率提升－长期营收优化”的现象尚未被充分解析。

2.2. 制造业数字化转型的实现路径研究

制造业数字化转型的路径研究主要围绕“技术落地”与“资源整合”展开。在技术层面，Tiwana 等(2010)强调工业互联网平台是核心载体[5]，可实现生产数据实时交互与流程优化；在资源层面，Ghazawneh 等(2013)提出“边界资源”理论[6]，认为企业需整合内外部技术、渠道与客户资源，形成数字化能力。李伯虎等(2018)结合我国制造业实践[7]，提出“数字孪生 + 智能制造”的转型路径，认为通过虚拟仿真与物理生产的联动，能降低新产品试错成本并提升生产柔性，该路径已在汽车、家电等行业得到部分应用。陈春花等(2022)基于海尔卡奥斯平台案例[8]，提出“生态化资源整合”路径，强调通过开放平台链接上下游企业，实现跨组织价值共创，构建产业生态优势。

针对家电行业，现有研究多关注单一路径(如线上渠道拓展)，忽略“生产端－渠道端－用户端”的协同转型：例如，仅分析格力“直播带货”对营收的影响，而未关联其智能制造对成本的降低作用，难以完整揭示“全链条数字化”如何提升综合财务绩效。此外，对转型中“战略调整与资源适配”的关注不足，如格力从“单品数字化”到“生态数字化”的战略切换，如何影响资源分配与财务产出，仍需进一步探究。

2.3. 财务绩效评价的维度与方法研究

财务绩效评价多从盈利能力、营运能力、成长能力三维度展开(Sirmon 等，2007) [9]。定量研究多采用回归分析验证数字化与绩效的相关性等，案例研究则侧重深度剖析绩效变化的内在机理(如焦豪，2023) [10]。

但现有研究对传统制造企业的绩效评价存在“短期化”倾向：一是过度关注季度或年度利润，忽略数字化带来的长期资产效率提升；二是对“非财务指标向财务指标转化”的过程分析不足。综上，现有研究为本文提供了理论基础，但仍需针对传统制造企业的特性，从“分阶段动态演化”与“全链条机制解析”两方面填补缺口——这也是本文的研究重点。

2.4. 研究缺口与本文创新点

综合上述研究，现有文献尚未充分解决三大核心问题：一是传统制造企业数字化转型各阶段的财务绩效演化规律及驱动机制尚不明确；二是“生产－渠道－用户”全链条协同转型对财务绩效的综合影响缺乏系统性分析；三是适配传统制造企业的数字化转型财务绩效评价体系尚未完善。基于此，本文以格力电器为案例，聚焦分阶段转型与财务绩效的关联机制，结合多方法验证，试图填补上述研究缺口。

3. 研究方法

3.1. 方法选择

基于环境选择与组织适应双逻辑，选择案例研究法、事件研究法协同应用，所有方法均紧扣格力转型实践与财务绩效的关联展开。其中，案例研究法用于搭建“转型阶段－战略选择－财务绩效”的整体分析框架，紧扣格力“基础建设－效率提升－生态协同”历程，对应分析各阶段战略与财务指标的适配关系，如基础建设阶段验证“智能制造投入→成本控制”逻辑、效率提升阶段提炼“平台 + 渠道数字化→营运效率提升”路径、生态协同阶段解析“生态拓展→营收结构优化”机制；事件研究法聚焦格力转型三大关键节点(2018 年智能制造基地启动、2021 年董明珠直播间上线、2023 年 IoT 平台开放)，收集各事件前后 12 个月财务与市场数据，量化动态绩效效应。

案例研究法：

前期准备：明确研究边界为格力电器 2018~2023 年数字化转型周期，界定“基础建设－效率提升－生态协同”三阶段划分标准(以核心转型举措落地为节点：2018 年智能制造基地启动为基础建设起点，2021 年董明珠直播间上线为效率提升起点，2023 年 IoT 平台开放为生态协同起点)；设计半结构化访谈提纲，聚焦“各阶段战略决策逻辑、资源投入重点、财务绩效感知”三大核心问题。

数据收集：通过三重渠道获取数据：一手数据来自对格力数字化部门 3 名中层管理者、财务部门 2 名核心职员的深度访谈；二手数据包括企业年报、数字化转型专项报告、官网专栏动态等内部资料，以及证监会披露文件、行业研报等外部公开数据；补充数据来自主流财经媒体对格力转型举措的追踪报道，形成多源数据三角验证。

分析过程：按“阶段拆解－战略匹配－绩效关联”逻辑分析：首先梳理各阶段转型举措(如基础建设阶段的设备数字化改造、ERP 系统升级)；其次匹配对应财务指标变化(如设备改造后生产损耗率、ERP 升级后库存周转天数)；最后提炼“战略选择－财务绩效”的适配机制，例如验证“智能制造投入→生产效率提升→单位成本下降”的传导路径。

信效度保障：通过访谈对象交叉核对关键决策细节，确保数据真实性；邀请 2 名行业专家对分析结论进行评判，修正阶段划分与机制解读偏差，提升研究效度。

事件研究法为核心方法：聚焦格力转型三大关键节点(2018 年智能制造基地启动、2021 年董明珠直播间上线、2023 年 IoT 平台开放)，具体应用过程如下：

事件窗口选择：采用“[−12 个月，+12 个月]”的事件窗口，以事件公告日为第 0 期，其中[−12, −1]为估计期(用于构建预期收益模型)，[0, +12]为事件期(用于计算异常收益)，避免短期市场波动对绩效评价的干扰。

预期收益模型：选用市场调整模型，以格力电器各期股票收益率为因变量，沪深 300 指数各期收益率为自变量，通过估计期数据回归得到模型参数，再依据这些参数计算事件期内格力电器的预期收益率。

异常收益计算：异常收益率为格力电器实际股票收益率与预期收益率的差值，累计异常收益率则是事件期内每日异常收益率的总和，用于反映数字化转型关键事件对企业市场绩效的整体影响。

显著性检验：采用 t 检验验证累计异常收益率的统计显著性，通过计算累计异常收益率与其标准差的比值，判断该收益率是否显著区别于零，以此确定事件对市场绩效的影响是否具有统计学意义。

3.2. 案例选择

选取格力电器作为研究案例，核心基于其与研究主题的高度适配性，确保案例能直接支撑转型与财务绩效关联的分析。从实践代表性来看，格力作为家电行业“空调细分领域龙头”，数字化转型覆盖“生产端智能制造－渠道端数字化重构－生态端 IoT 协同”全链条，转型中“短期投入－中期效率－长期结构”的财务绩效规律，可直接回应“数字化如何分阶段影响财务绩效”的核心问题，具备传统制造企业转型的典型性；从数据可追溯性来看，格力作为上市公司，2018~2023 年财务数据、数字化转型举措均公开可查，且官网“数字化转型专栏”与主流财经媒体报道提供了丰富转型细节，满足多源数据交叉验证需求；从理论适配性来看，格力转型呈现清晰的三阶段特征，各阶段战略选择与财务绩效变化可完整追溯，能支撑“环境选择－战略调整－绩效反馈”的共演逻辑，为解构转型影响财务绩效的传导机制提供完整案例证据链。

4. 案例发现

4.1. 成本控制：从“规模降本”到“精准控本”的转型

数字化转型前，格力的成本控制多依赖生产规模扩大摊薄单位成本，对供应链、库存、生产环节的

浪费难以精准捕捉。转型后，通过搭建数字化供应链管理平台，实现了从原材料采购到终端销售的全链路数据打通。例如，系统可根据实时销售数据预测市场需求，反向指导上游供应商的排产计划，减少因盲目采购导致的原材料积压；生产车间的物联网设备实时采集设备运行数据，提前预警故障风险，降低非计划停机带来的生产损耗；库存管理模块则通过数据算法动态调整安全库存水平，避免滞销产品长期占用仓储资源与资金，整体推动营业成本率较转型初期呈现稳步下降趋势，成本控制逻辑从“被动应对”转向“主动预判”。

4.2. 运营效率：资金与资产周转的双向提速

在资金周转层面，数字化工具重构了格力的应收账款管理模式。通过客户信用评级系统，结合历史交易数据与实时履约情况，自动划分客户信用等级并匹配差异化回款政策，同时系统会对逾期账款进行智能提醒与跟踪，缩短资金回收周期。在资产周转层面，生产端的数字化排产系统打破了传统“按批次生产”的模式，能够根据订单优先级、设备负荷、物料到位情况自动优化生产序列，减少在产品停留时间；销售端的数字化渠道管理平台则实现了对线下门店、线上商城库存的统一调度，避免部分渠道缺货与另一部分渠道库存过剩的矛盾，推动存货周转天数与总资产周转天数持续优化，资产利用效率显著提升。

4.3. 盈利结构：从“单一依赖”到“多元支撑”的优化

数字化转型不仅提升了传统家电业务的盈利水平，更推动格力盈利结构向多元化延伸。一方面，通过用户数据平台积累消费者需求偏好，精准定位高端化、智能化产品需求，推出的光伏空调、智能家电套系等高端产品，凭借差异化竞争力实现更高的产品溢价。另一方面，数字化技术催生了新的盈利增长点，例如基于 IoT 平台搭建的智能家居生态，通过设备互联为用户提供增值服务；面向 B 端客户的工业互联网解决方案，将自身数字化转型经验输出给上下游企业，形成“产品 + 服务”的双重盈利模式，逐渐降低对传统家电硬件销售的单一依赖，盈利结构的抗风险能力得到增强。

4.4. 财务风险：数据驱动下的风险预警与管控升级

数字化转型让格力的财务风险管理从“事后处置”转向“事前预警”。在现金流风险方面，动态跟踪经营、投资、筹资活动的现金流量变化，当现金流净额低于预警阈值时自动触发提醒；在市场风险方面，实时抓取原材料价格波动、汇率变动等外部数据，测算其对成本与营收的潜在影响；在信用风险方面，关联企业征信数据与客户交易数据，提前识别合作方的履约能力变化。这种数据驱动的风险管控模式，让格力能够在风险萌芽阶段及时调整策略，例如通过套期保值应对原材料价格上涨，通过调整信用政策降低坏账风险，整体财务风险水平得到有效控制。

5. 讨论

5.1. 数字化转型影响财务绩效的传导机制

格力的案例表明，传统制造企业数字化转型对财务绩效的影响遵循“技术投入－资源整合－效率输出－绩效落地”的链式机制，且各阶段适配性显著：

基础建设阶段：技术投入聚焦生产与管理数字化，资源整合以内部资产优化为主，效率输出体现为自动化率提升，虽短期压制利润，但为后续绩效释放奠定资产基础；效率提升阶段：技术投入转向平台与渠道数字化，资源整合扩展至内外部渠道协同，效率输出体现为订单响应与回款加速，直接拉动营运能力与盈利能力改善；生态协同阶段：技术投入升级为生态与数据数字化，资源整合覆盖跨行业伙伴合

作，效率输出体现为营收结构多元化，实现财务绩效从“规模驱动”向“质量驱动”转型。

5.2. 双逻辑驱动下的战略－绩效协同演化

格力的转型过程印证了环境选择与组织适应双逻辑的协同作用：环境选择逻辑的“倒逼”作用：政策补贴降低智能制造初期投入成本，市场线上化与跨界竞争迫使格力加速直播渠道布局、开放平台；组织适应逻辑的“主动”作用：格力主动整合工业互联网技术、线上线下渠道资源与用户数据，将外部压力转化为转型动力；双逻辑的协同效应：外部环境变化触发战略调整，而战略落地形成的财务绩效又为下一阶段应对环境变化提供资源，形成“环境－战略－绩效”的良性循环。

5.3. 转型中的挑战与应对

格力在转型中面临传统制造企业的共性挑战并形成有效应对：短期投入与长期绩效的平衡：2018~2020 年通过分阶段投入智能制造、申请政策补贴(如智能制造专项基金)缓解研发费用上升对利润的冲击；传统组织惯性的突破：线下渠道抵触线上转型时，通过“总部统一规划 ＋ 区域门店利益共享”(线上营收按比例返还门店)推动渠道协同；数据安全与整合难度：建立“数据中台 ＋ 权限分级”机制，在实现生产、渠道、用户数据整合的同时，保障数据安全与高效利用。

6. 结论与贡献

6.1. 结论

本研究以格力电器为案例，揭示了数字经济情境下传统制造企业数字化转型对财务绩效的影响：格力通过“基础建设－效率提升－生态协同”三阶段转型，实现了财务绩效从“短期投入承压”到“中期效率释放”再到“长期结构优化”的演进；其内在传导机制为“技术投入－资源整合－效率输出－绩效落地”，且受环境选择与组织适应双逻辑协同驱动。

6.2. 理论贡献

1) 丰富了传统制造企业数字化转型的财务绩效研究：揭示了分阶段的绩效演化规律，填补了现有研究“重短期轻长期、重单一轻链条”的缺口；

2) 拓展了数字化转型的双逻辑分析框架：验证了环境选择与组织适应逻辑的协同作用，阐明了“外部环境－战略选择－资源整合－财务绩效”的传导路径。

6.3. 实践贡献

1) 分阶段推进数字化转型：传统制造企业应避免“一步到位”，初期聚焦基础能力建设，中期侧重效率优化，后期拓展生态协同，平衡短期投入与长期绩效；

2) 聚焦全链条资源整合：数字化转型需覆盖“生产－渠道－用户”全链条，如格力通过工业互联网连接生产与渠道、通过 APP 沉淀用户数据，实现全链条价值最大化；

3) 借力政策与行业协同：充分利用政策补贴降低初期成本，同时通过开放平台与同业、跨界伙伴合作，构建生态优势。

6.4. 研究局限与展望

本研究为单案例研究，结论的普适性需多案例(如美的、海尔)进一步验证；未来可引入定量研究，通过大样本数据检验制造业数字化转型与财务绩效的因果关系；此外，数字化带来的数据资产价值难以通过传统财务指标衡量，后续可探索非财务指标与财务绩效的关联机制。

参考文献

[1] 国务院. “十四五”数字经济发展规划[Z]. 2021.

[2] 中共中央、国务院. 数字中国建设整体布局规划[Z]. 2023.

[3] Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. and Venkatraman, N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, **37**, 471-482. https://doi.org/10.25300/misq/2013/37:2.3

[4] Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., *et al.* (2021) Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, **122**, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

[5] Tiwana, A., Konsynski, B. and Bush, A.A. (2010) Research Commentary—Platform Evolution: Coevolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics. *Information Systems Research*, **21**, 675-687. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323

[6] Ghazawneh, A. and Henfridsson, O. (2012) Balancing Platform Control and External Contribution in Third-Party Development: The Boundary Resources Model. *Information Systems Journal*, **23**, 173-192. https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2012.00406.x

[7] 李伯虎, 张霖, 王时龙, 等. 数字孪生及其在智能制造中的应用[J]. 中国机械工程, 2018, 29(1): 1-7.

[8] 陈春花, 朱丽, 刘超. 数字经济时代企业生态化转型路径研究——基于海尔卡奥斯平台的案例分析[J]. 管理学报, 2022, 19(5): 657-665.

[9] Sirmon, D.G., Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (2007) Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, **32**, 273-292. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005

[10] 焦豪, 张睿, 杨季枫. 数字经济情境下企业战略选择与数字平台生态系统构建——基于共演视角的案例研究[J]. 管理世界, 2023, 39(12): 201-229.