

多元化战略下美的集团利润质量优化研究

张丽君^{1,2,3,4*}, 成若薇¹

¹河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

²自然资源资产资本研究中心, 河北 石家庄

³河北省矿产资源战略与管理研究基地, 河北 石家庄

⁴河北省智慧财务技术创新中心, 河北 石家庄

收稿日期: 2026年5月15日; 录用日期: 2026年5月29日; 发布日期: 2026年6月30日

摘要

我国家电行业步入存量竞争阶段, 多元化转型成为龙头企业突破发展瓶颈的重要路径, 美的集团依托多元化战略实现业务拓展, 但其利润质量也随之受到深刻影响。本文以美的集团为研究对象, 从收敛性、持续性、获利性、成长性四个维度系统剖析多元化战略对美的集团利润质量的积极作用; 同时识别多元化战略视角下美的集团利润质量存在的回款风险凸显、盈利效率偏弱、利润结构稳定性不足、内生增长动力欠缺等问题, 并深挖战略实施层面的成因。研究发现, 美的多元化战略有效提升了利润质量的长期韧性, 但也因风控管理滞后、业务结构失衡、资源配置不合理等问题引发利润质量短板。据此本文从战略风控、业务布局、利润结构、创新发展等方面提出优化对策, 旨在为美的集团及同类家电企业平衡多元化扩张与利润质量提升提供参考。

关键词

多元化战略, 美的集团, 利润质量

Research on Profit Quality Optimization of Midea Group under Diversification Strategy

Lijun Zhang^{1,2,3,4*}, Ruowei Cheng¹

¹School of Management, Hebei University of Geosciences, Shijiazhuang Hebei

²Natural Resources Assets Capital Research Center, Shijiazhuang Hebei

³Hebei Mineral Resources Strategy and Management Research Base, Shijiazhuang Hebei

⁴Hebei Smart Finance Technology Innovation Center, Shijiazhuang Hebei

Received: May 15, 2026; accepted: May 29, 2026; published: June 30, 2026

*通讯作者。

文章引用: 张丽君, 成若薇. 多元化战略下美的集团利润质量优化研究[J]. 现代管理, 2026, 16(6): 142-153.

DOI: 10.12677/mm.2026.166129

Abstract

China's home appliance industry has entered the stage of stock competition, and diversification transformation has become an important path for leading enterprises to break through the development bottleneck. Midea Group relies on diversification strategy to achieve business expansion, but its profit quality has also been profoundly affected. Taking Midea Group as the research object, this paper systematically analyzes the positive effect of diversification strategy on the profit quality of Midea Group from the four dimensions of cash, continuity, profitability and growth; At the same time, it identifies the problems of Midea Group's profit quality from the perspective of diversified strategy, such as prominent payment collection risk, weak profit efficiency, insufficient profit structure stability and lack of endogenous growth momentum, and digs into the causes of strategic implementation. The study found that Midea's diversification strategy effectively improved the long-term resilience of profit quality, but it also caused shortcomings in profit quality due to problems such as lagging risk control management, unbalanced business structure and unreasonable resource allocation. According to this, this paper puts forward optimization countermeasures from the aspects of strategic risk control, business layout, profit structure, innovation and development, etc., aiming at providing reference for Midea Group and similar household appliance enterprises to balance diversification expansion and profit quality improvement.

Keywords

Diversification Strategy, Midea Group, Profit Quality

Copyright © 2026 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

我国家电行业已迈入存量竞争时代, 市场需求趋于饱和、行业同质化竞争加剧, 叠加原材料价格波动与消费结构升级, 传统家电企业依靠单一主业扩张的增长模式遭遇瓶颈, 亟需通过战略转型破解发展困局。多元化战略成为头部家电企业突破行业周期、挖掘新增量的核心选择, 美的集团作为全球家电龙头, 依托技术研发、供应链与全球化布局优势, 持续推进多元化转型, 业务从传统暖通空调、消费电器, 逐步拓展至工业技术、机器人与自动化、新能源等领域。然而, 多元化业务扩张在带来增长机遇的同时, 也引发了资源配置、风控管理、盈利结构等层面的挑战, 对企业利润质量形成潜在影响。基于此, 本文立足家电行业发展背景, 以美的集团为案例, 展开多元化战略与利润质量的相关研究。

2. 文献综述

2.1. 国内文献概述

邓欣(2026)指出集团公司需围绕多元化战略的实施需求, 明确战略推行的协同效应实现路径, 保障多元化战略的顺利实施, 为集团公司的可持续发展提供助力[1]。柯艺欣(2026)在研究中通过动因和理论分析, 得出非相关多元化子生态的选择会影响企业资源配置、战略实施速度会影响实施效果、管理者能力和认知会导致战略风险的结论[2]。师艳等人(2024)从获利性、收现性、成长性和稳定性四个方面对金徽酒

的利润质量进行横向及纵向对比分析。研究发现金徽酒利润质量整体较好, 但其获利性较差, 原因在于公司销售费用较高、产品缺乏竞争能力和研发能力不足[3]。张宇(2025)指出由于企业在发展中不断变换形式, 仅仅通过净利润的净额已不足以体现企业的发展质量, 因此对企业利润的评价不仅应关注利润的数量, 更应该关注利润的质量。通过对企业利润质量评价的现状进行[4]。杨建君(2025)从核心竞争力角度对企业多元化战略进行了分析, 指出核心竞争力是一个企业长期持续竞争优势的源泉, 是企业保持长期竞争优势的基础, 企业实施多元化发展战略是为了获得更多的利润和发展空间[5]。李岩(2026)指出多元化战略不一定会带来积极的效果, 有很多选择多元化战略的企业因为盲目多元化反而陷入财务风险和破产危机。因此, 在分析企业多元化战略的价值时, 不能只关注其积极正向的部分, 也需要提高警醒, 对多元化战略的负面影响也进行深入全面地考虑, 从而更加全面地认识多元化战略[6]。王丽娟(2025)在研究中指出, 多元化经营能够显著降低公司的销售成本率, 并且多元化经营可以通过资源共享、风险分散和内部市场交易来提高企业的效率和竞争力[7]。向星玥(2026)从经营活动中发生的现金流、企业所得税、会计政策的一致性、应收账款以及研发费用资本化等方面进行了利润的质量判断, 最后, 从现金流管理、资金流动效率和构建利润质量管控体系三个方面提出了建议。因此, 从改进销售策略, 控制销售费用, 积极开拓省外市场和增强产品竞争力几个方面提出措施[8]。赵丽娟和刘淑涵等人(2025)指出数字化转型有利于企业多元化战略的实施, 其作用机制主要是通过提高企业投资效率、提升创新能力和提高内部控制水平, 使企业更倾向于选择多元化战略[9]。

2.2. 文献述评

当前学术界围绕多元化战略与利润质量两大领域开展了丰富研究。在多元化战略研究方面, 学者们探讨了战略实施的协同效应与落地路径, 同时也关注到盲目多元化易引发财务风险, 强调需辩证、全面地审视多元化战略的双重影响。在利润质量研究方面, 学者们从经营现金流、应收账款、会计政策等维度构建利润质量评价标准, 也从获利性、收现性、成长性、稳定性等方面开展企业案例分析, 并针对性提出利润质量管控与优化建议。但现有研究大多将多元化战略与利润质量分开探讨, 缺乏对制造业企业多元化战略影响利润质量的具体路径、问题成因的深度融合分析。基于此, 本文以美的集团为案例, 结合多元化战略双面性特征, 系统分析其对利润质量的作用效果与现存问题, 弥补相关研究的不足。

3. 相关理论

3.1. 企业资源基础理论

企业资源基础理论认为, 企业是由各类异质性资源组合而成的经济单元, 稀缺、难以模仿和不可替代的这些核心资源是企业获得持续竞争优势和实现高质量盈利的根本来源。企业的核心资源通常包括技术专利、供应链能力、品牌口碑、渠道网络、管理经验、全球化布局等。企业开展多元化时, 若能将这些现有的核心资源复用、共享并延伸到新业务领域, 那就可以产生协同效应, 以此来降低扩张成本、提升运营效率、稳定盈利水平[1]。

3.2. 多元化战略理论

多元化战略是企业为了寻求新的增长点、分散经营风险或充分利用现有资源, 从而突破原有产品或市场范围, 向多个领域拓展的总体战略。按照业务关联程度, 可分为相关多元化与非相关多元化: 相关多元化依托技术、渠道、供应链等共享资源实现协同增效, 风险更低、更易落地; 非相关多元化则进入全新领域, 重在分散周期风险, 但对管理与资源配置要求更高[2]。多元化战略的核心逻辑是通过优化业务组合, 改善收入结构、稳定盈利来源、提升抗风险能力, 最终影响企业利润的持续性、收现性与成长

性, 是连接企业战略布局与财务质量的关键纽带。

3.3. 利润质量理论

利润质量理论是用于评价企业盈利真实性、稳定性、持续性与现金支撑程度的财务理论, 核心是判断利润是否具备可持续创造价值的能力[3]。高质量利润通常表现为经营现金流充足、主业贡献占比高、盈利波动小、资产利用效率稳定; 低质量利润则常伴随现金流不足、依赖非经常性损益、盈利结构脆弱等特征。该理论通过收现性、持续性、获利性、成长性等维度, 综合反映企业经营效率、战略执行效果与财务风险水平, 为判断企业长期发展能力提供依据。

3.4. 代理理论

代理理论是聚焦企业所有权与经营权分离下的一种委托-代理关系, 股东作为委托人常常追求企业价值与利润质量最大化, 管理层作为代理人可能会出于个人声誉、职业安全、规模偏好等动机, 做出偏离股东利益的决策。多元化扩张容易加剧代理问题, 管理层为扩大提升企业规模, 可能会产生过度多元化、盲目并购、低效投入的行为, 从而导致资源错配、风控弱化、管理成本上升, 最终损害利润的收现性、稳定性与获利性[4] (图 1)。

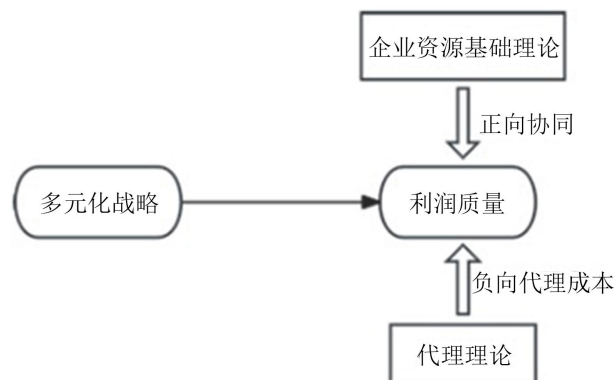


Figure 1. Theoretical framework diagram
图 1. 理论框架图

4. 美的集团概况与多元化战略布局

4.1. 公司简介

美的集团是一家以家电制造业为主的全球化科技集团, 1968 年创办于广东顺德, 1993 年在深交所上市, 逐步从本土企业发展为全球家电龙头。发展至今, 已形成多元化业务布局, 连续 9 年位列《财富》世界 500 强。集团的主营业务以暖通空调、消费电器、工业技术为主, 涵盖了家用空调、冰箱、洗衣机等全品类家电, 以及压缩机和电机等核心零部件, 同时布局机器人与自动化、新能源等新兴业务, 业务覆盖全球 200 多个国家和地区。美的全球智能家电销量稳居前列, 作为行业领军企业, 其拥有强大的研发创新、供应链及全球化布局优势, 构建全球研发网络, 核心零部件自给率高, 海外制造基地遍布多地, 凭借多元化品牌矩阵和全渠道布局, 引领家电行业向高端化、智能化、全球化转型。

4.2. 多元化战略选择与实施

在战略选择上, 美的立足家电主业的技术、供应链、渠道与品牌优势, 优先推进相关多元化: 在家电内部拓展空调、冰箱、洗衣机、小家电等全品类, 并向上游延伸核心零部件(压缩机、电机、芯片), 实

现技术共享、规模效应与成本协同。同时，为分散行业周期风险，打开长期增长空间，公司形成适度的非相关多元化布局：布局机器人与自动化、楼宇科技、工业技术、新能源及医疗健康等领域，形成适度的非相关多元化布局，推动业务结构从单一家电向“消费电器 + 工业科技”综合平台升级。

在实施上，美的围绕四条主线推进多元化落地：一是业务结构优化，做强智能家居基本盘，大力发展 ToB 业务，成为重要增长极；二是技术与研发驱动，持续加大研发投入，构建全球研发网络，以智能化、数字化赋能各业务板块，提升多元化业务的核心竞争力；三是并购与资源整合，通过收购库卡、菱王电梯和合康新能等优质资产，快速获取新领域技术、渠道与市场能力，降低多元化进入成本与周期；四是全球化与组织保障，推进海外 OBM 自主品牌与本地化制造，优化集团管控架构，强化各业务单元协同与资源共享，提升多元化运营效率与风险管控水平。

5. 多元化战略对美的集团利润质量的影响

美的集团实施的多元化与全球化布局，从收现性、持续性、获利性、成长性四个维度，对利润质量形成正向支撑，有效提升了盈利的长期韧性与价值创造能力。

5.1. 多业务现金流互补保障利润的收现性

Table 1. Midea's cash-related indicators for 2021~2025

表 1. 美的 2021~2025 年收现性相关指标

	2021	2022	2023	2024	2025
盈余现金保障倍数	1.21	1.16	1.72	1.56	1.20
销售现金比率	0.10	0.10	0.16	0.15	0.12
应收账款周转率(次)	14.33	13.01	12.17	11.86	11.97

数据来源：根据《新浪财经》公开的美的集团财务数据并按照指标计算公式计算得出；<https://finance.sina.com.cn/>。

2021-2025年收现性相关指标



数据来源：根据《新浪财经》公开的美的集团财务数据并按照指标计算公式计算得出；<https://finance.sina.com.cn/>。

Figure 2. Changes in Midea's cash-related indicators from 2021 to 2025

图 2. 美的 2021~2025 年收现性相关指标变动情况

美的依托全球化与多元化业务布局，经营现金流整体保持稳健。如表 1 所示，美的集团盈余现金保障倍数均大于 1，始终处于安全区间，说明净利润有足额经营活动现金流量支撑，未出现“纸面富贵”的情况。如图 2 所示，2023 年，美的的销售现金比率大幅提升至 0.16，2024~2025 年虽小幅回落，但仍高于 2021~2022 年水平，这也体现了在多元化战略下营收转化为现金的能力持续改善。多元化业务中，家电主业回款稳定，ToB 业务与海外业务逐步释放现金流潜力，多业务现金流互补降低了单一业务现金流

波动风险, 为利润收现性提供了坚实保障, 体现了多元化战略在现金流管控上的正向价值。

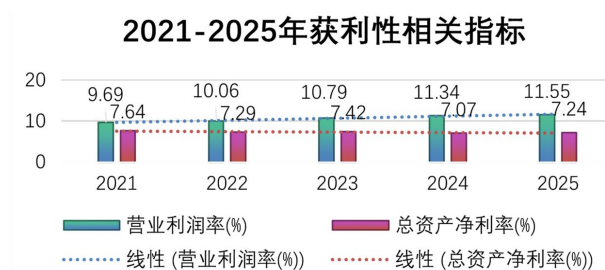
5.2. 全业务布局优化盈利水平, 改善获利能力

Table 2. Key Performance Indicators for Midea from 2021~2025

表 2. 美的 2021~2025 年持续性相关指标

	2021	2022	2023	2024	2025
利润总额经营率(%)	91.33	81.65	91.68	83.96	89.24
成本费用利润率(%)	10.84	11.27	12.09	12.77	13.05
核心利润率(%)	9.02	8.31	9.93	9.63	10.38

数据来源: 根据《新浪财经》公开的美的集团财务数据并按照指标计算公式计算得出; <https://finance.sina.com.cn/>。



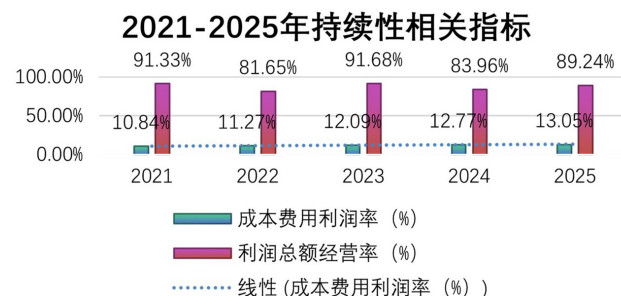
数据来源: 根据《新浪财经》公开的美的集团财务数据并按照指标计算公式计算得出; <https://finance.sina.com.cn/>。

Figure 3. Changes in key profitability indicators for Midea from 2021 to 2025

图 3. 美的 2021~2025 年获利性相关指标变动情况

多元化战略下美的正在采用产品高端化、品类优化和渠道整合等方式提升自身竞争优势。如图 3 所示, 2021~2025 年, 美的营业利润率从 9.69% 稳步提高至 11.55%, 每年均实现正向增长, 这反映出多元化布局下, 企业通过家电主业、核心零部件、新兴业务的协同发展, 企业整体盈利韧性不断增强, 即便在行业竞争加剧的环境下, 仍能实现盈利水平的稳步提升。此外, 多元化业务的协同发展提升了资产运营效率, 如表 2 所示, 2025 年核心利润率回升至 10.38%, 总资产净利率回升至 7.24%, 资产获利能力逐步改善, 体现了多元化战略在盈利效率提升上的长期价值。

5.3. 多元化业务协同增强利润的持续性



数据来源: 根据《新浪财经》公开的美的集团财务数据并按照指标计算公式计算得出; <https://finance.sina.com.cn/>。

Figure 4. Changes in key indicators for Midea from 2021 to 2025

图 4. 美的 2021~2025 年持续性相关指标变动情况

多元化战略推动美的整合全业务链条资源, 实现规模效应与成本管控优化, 为利润持续增长筑牢基础。如图 4 数据显示, 2021~2025 年, 美的成本费用利润率从 10.84% 逐年上升至 13.05%, 连续五年实现正向增长, 说明多元化布局下企业成本管控能力不断增强, 主业盈利质量稳步提升, 具备扎实的经营支撑。同时, 多元化业务分散了美的单一家电业务的周期风险, 即便行业环境波动, 多业务协同也能平滑盈利波动, 利润总额经营率长期维持在 80% 以上, 续性与稳定性得到有效保障。

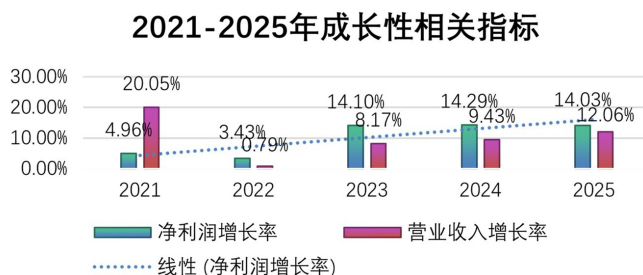
5.4. 业务结构升级提升利润的成长性

Table 3. Key growth indicators for Midea from 2021~2025

表 3. 美的 2021~2025 年成长性相关指标

	2021	2022	2023	2024	2025
毛利率(%)	22.48	24.24	26.49	26.42	26.39
净利润增长率(%)	4.96	3.43	14.1	14.29	14.03
营业收入增长(%)	20.05	0.79	8.17	9.43	12.06

数据来源: 《新浪财经》公开的美的集团财务数据; <https://finance.sina.com.cn/>。



数据来源: 《新浪财经》公开的美的集团财务数据; <https://finance.sina.com.cn/>。

Figure 5. Changes in key growth indicators for Midea from 2021 to 2025

图 5. 美的 2021~2025 年成长性相关指标变动情况

多元化布局推动美的产品结构向高端化和全品类升级, 叠加海外市场与新兴业务拓展, 开辟了新的增长空间。如图 5 所示, 2022 年受到外部环境的冲击, 美的营业收入增长率跌至 0.79%, 但在多元化布局支撑下, 营业收入增长率从 2023 年开始持续回升, 2025 年达到 12.06%, 营收规模实现稳健扩张。如表 3 所示, 净利润增长率在 2023~2025 年连续稳定在 14% 左右, 多元化布局推动美的向高端化和科技化转型, 新兴业务逐步成为增长新引擎, 有效激活了利润成长性, 同时也有效破解了传统家电企业增长瓶颈, 体现了多元化战略的核心价值。

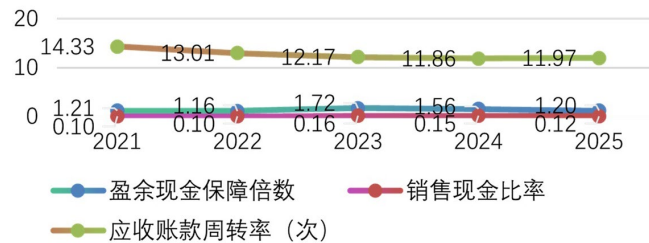
6. 多元化战略视角下利润质量存在的问题及成因分析

6.1. 多元化战略视角下利润质量存在的问题

6.1.1. 回款风险凸显, 利润收现性阶段性承压

为推进工业技术、机器人、楼宇科技等 ToB 业务及海外市场多元化布局, 美的放宽信用政策、延长回款账期, 直接导致回款效率下滑。如图 6 所示, 应收账款周转率从 2021 年 14.33 次持续下降至 2024 年 11.86 次, 回款周期明显延长。2024~2025 年盈余现金保障倍数从 1.56 回落至 1.20, 销售现金比率从 0.15 回落至 0.12, 这反映了经营现金流对利润的支撑力度减弱, 回款风险与资金占用成本上升, 利润收现性阶段性承压。

2021-2025年收现性相关指标变化趋势



数据来源: 《新浪财经》公开的美的集团财务数据; <https://finance.sina.com.cn/>。

Figure 6. Trends in changes of cash flow-related indicators for Midea from 2021 to 2025

图 6. 美的 2021~2025 年收现性相关指标变化趋势

6.1.2. 盈利效率相对偏弱, 核心竞争力存在差距

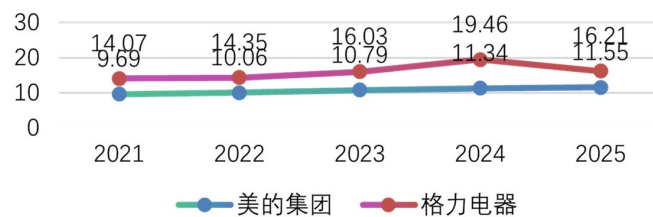
Table 4. Profitability-related indicators for Gree and Midea from 2021~2025

表 4. 美的和格力 2021~2025 年获利性相关指标

	营业利润率(%)		总资产净利率(%)		净资产收益率(%)	
	美的	格力	美的	格力	美的	格力
2021	9.69	14.07	7.64	7.70	24.09	21.34
2022	10.06	14.35	7.29	7.27	22.21	24.19
2023	10.79	16.03	7.42	8.03	22.23	26.53
2024	11.34	19.46	7.07	8.74	21.29	25.42
2025	11.55	16.21	7.24	7.64	19.7	20.30

数据来源: 《新浪财经》公开的美的集团和格力的财务数据; <https://finance.sina.com.cn/>。

2021-2025年营业利润率变化趋势



数据来源: 《新浪财经》公开的美的集团和格力的财务数据; <https://finance.sina.com.cn/>。

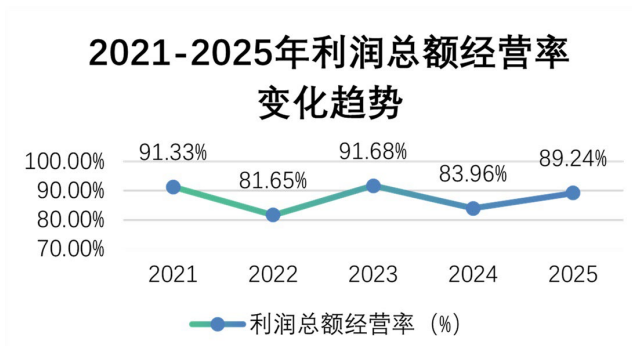
Figure 7. Comparison chart of trends in operating profit margins for Gree and Midea from 2021 to 2025

图 7. 美的和格力 2021~2025 年营业利润率变化趋势对比图

与格力电器聚焦高毛利空调主业的专业化战略相比, 美的多元化业务包含消费电器、海外业务等中低毛利板块, 盈利效率存在明显差距。如图 7 折线图所示, 美的营业利润率长期低于格力, 且差距从 4.38 个百分点扩大至 8.12 个百分点。如表 4 显示, 美的总资产净利率和净资产收益率均低于格力, 且净资产收益率从 2021 年 24.09% 逐年下滑至 2025 年 19.7%。资产获利效率与股东回报能力阶段性偏弱, 盈利质

量的核心竞争力不足。

6.1.3. 多元化转型引发利润结构稳定性不足

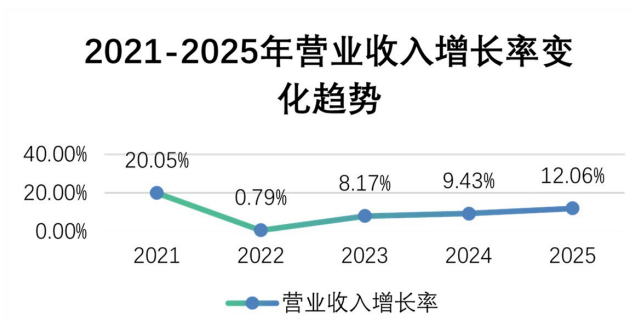


数据来源: 《新浪财经》公开的美的集团财务数据; <https://finance.sina.com.cn/>。

Figure 8. Trends in the changes of total profit margin for Midea from 2021 to 2025
图 8. 美的 2021~2025 年利润总额经营率变化趋势

美的在多元化转型的过程中,持续剥离低效业务、处置非核心资产,相关营业外收支的波动直接影响利润结构。观察图 8 发现,利润总额经营率出现逐年一增一降的现象,在 2022 年降至 81.65%、2024 年降至 83.96%,较 2021 年和 2023 年明显回落,这反映出利润对非经常性损益产生阶段性依赖,主业盈利的透明度与稳定性下降,干扰了利润的长期持续性。

6.1.4. 新业务培育期投入过大,内生增长动力阶段性不足



数据来源: 《新浪财经》公开的美的集团财务数据; <https://finance.sina.com.cn/>。

Figure 9. Trends in the changes of revenue growth rate for Midea from 2021 to 2025
图 9. 美的 2021~2025 年营业收入增长率变化趋势

机器人、新能源、工业技术等多元化新业务尚处于培育期,前期研发、产能投入高但盈利贡献有限,导致企业内生增长承压。如图 9 所示,2022 年营业收入增长率暴跌至 0.79%,营收增长波动幅度较大。再来看毛利率,在 2023 年达到峰值后连续小幅下降,盈利空间扩张遭遇瓶颈。这也反映出净利润增长依赖费用压缩而非营收高质量扩张,内生增长动力不足,利润成长质量有待提升的问题[5]。

6.2. 多元化战略下利润质量问题的原因分析

6.2.1. 多元化扩张与信用风控管理不匹配

为支撑工业技术、机器人、海外市场等多元化业务扩张,美的被动放宽了信用条件、延长账期,但

动态信用评级体系、应收账款管控机制未能实现同步升级, 对海外客户和 ToB 客户的信用评估缺乏差异化管理, 从而导致了回款效率下降和现金流承压的问题, 这属于战略实施中的风险管理短板[6]。

6.2.2. 多元化业务结构与资源配置失衡

美的多元化布局覆盖低了毛利业务板块, 从而拉低了整体盈利水平。同时为了支撑多元化战略的扩张, 美的加大研发投入, 海外产能和资产规模快速增长, 资产的增加速度快于净利润的增加速度, 从而导致了资产周转效率下降, 也进一步拖累了盈利效率与股东回报能力, 业务结构与资源配置的失衡是产生这一问题的核心战略成因[7]。

6.2.3. 多元化转型引发业务调整与利润结构波动

美的在向科技集团转型过程中, 进行了业务剥离和资产处置等战略调整, 资产处置产生了收益, 这一收益导致营业外收支在个别年份集中确认[8]。同时美的的 ToB 新业务目前正处于培育期, 盈利贡献不稳定, 以上二者共同导致了美的的利润结构产生了波动, 利润质量的持续性受到扰动, 这也是多元化转型的典型阵痛。

6.2.4. 新业务战略投入与短期业绩平衡不足

美的的多元化新业务正处于战略投入期, 企业把大量的资源倾斜于研发和产能建设等环节, 这些资源的投入无法短期内给企业带来稳定的盈利, 这导致了美的的营业收入增长率出现了波动、盈利扩张放缓, 内生增长动力阶段性不足, 这是多元化战略“先投入、后产出”特征的直接体现。

7. 基于多元化战略优化利润质量的对策

7.1. 强化战略风控, 优化应收账款管理

结合风险管理要求, 美的可以针对 ToB 业务与海外客户制定差异化信用政策, 构建 A/B/C 三级客户信用评级模型, 从源头降低回款风险。如表 5 所示, 按照客户类型、区域法律环境、合作年限、历史回款率和资产负债率来划分信用等级。针对 A 级客户美的可给予其最高授信额度与 60 天标准账期并支持银行承兑汇票结算; 针对 B 级客户授信额度要减半、账期压缩至 45 天, 并要求预付款比例不低于 20%; 针对 C 级客户要暂停赊销, 仅支持现款现货或信用证结算。海外业务涉及不同地区, 要针对不同地区开展国际保理与出口信用保险, 降低坏账风险。美的还应搭建全流程应收账款管控体系, 将应收账款周转率、销售现金比率纳入 ToB 业务与海外事业部核心考核指标, 倒逼业务端兼顾规模扩张与汇款质量, 提升利润收现性。

Table 5. ABC-level customer credit rating model

表 5. ABC 三级客户信用评级模型

信用等级	评级核心依据	授信额度	信用账期	强制结算方式
A 级	行业龙头、长期合作、历史回款 100%、区域法律成熟、资产负债率 $\leq 60\%$	最高授信 (按年营收 30%核定)	60 天 (标准账期)	银行承兑汇票或商业汇票
B 级	合作稳定、回款良好、区域风险中等、资产负债率 60%~75%	最高为 A 级的 50%	≤ 45 天 (压缩账期)	预付款 $\geq 20\%$ + 尾款 按期结算
C 级	新合作、回款波动大、高风险区域、资产负债率 $> 75\%$	无信用额度	0 天(不赊销)	现款现货、100%预付款 或信用证

7.2. 优化业务布局, 提升战略盈利效率

聚焦 COLMO、东芝等高端品牌研发与投入, 提升高端产品的营业收入占比, 通过产品结构的升级

来拉动整体毛利率的提升。推行业务三层分类管理,将暖通空调、高端家电和核心零部件划为核心高毛利层,要保证他们的核心资源投入;将机器人、楼宇科技和工业技术划分为潜力培育层,按“投入-产出”分批配置资源;将低毛利小家电、低效海外经销业务划为收缩优化层,逐步关停。美的也应通过数字化管控库存与固定资产,提升资产周转效率,缩小与行业龙头的盈利差距,强化战略实施成效[9]。

7.3. 统筹战略调整, 稳定利润结构

规范多元化转型中的资产处置和政府补助确认行为,对资产处置和政府补助等营业外收支,要合理规划确认时点,避免单一年度集中确定导致利润大幅波动,美的可以将非经常性损益占利润总额的比例控制在5%以内。聚焦家电主业与高潜力 ToB 业务,将利润总额经营率纳入集团核心监控指标,降低对偶然收益的依赖,强化主业盈利的核心地位,提升利润结构的稳定性与持续性。

7.4. 深耕战略创新, 增强内生增长动力

针对新业务盈利转换慢、营收增长波动大的问题,美的应采用独立考核与激励机制。美的应针对机器人、新能源和工业技术等培育期的业务,设立独立的战略业务单元,实行与成熟家电业务相分离的业绩评价机制。在考核体系上,美的应以关键技术突破、市场份额提升、大额订单签约和客户拓展数量为短期考核依据,采用里程碑式考核模式,以盈利达标为长期目标。在激励机制上,美的应建立长期导向的专项激励计划,将阶段性重要成果与团队奖金、股权激励和晋升通道直接挂钩,并且允许新业务团队在未实现盈利前仍可获得合理激励,从而稳定研发与业务团队,降低短期业绩压力对战略投入的影响。另外,美的也应对内加大芯片、电机和压缩机等核心技术自研,提升零部件自给率和产品竞争力。对外深耕海外自主品牌市场,减少对代工与低价经销的依赖,从而实现营收与利润同步增长,夯实利润成长性的内生动力。

8. 总结

本文以美的集团为研究对象,基于多元化战略视角对其利润质量展开系统分析。研究表明,美的多元化战略有效提升了利润的收现性、持续性、获利性与成长性,为企业带来显著的协同效应与增长韧性。但同时,美的受到信用风控滞后、业务结构失衡、转型调整波动及新业务投入较大等因素影响,企业也面临着回款压力上升、盈利效率偏弱、利润结构不稳、内生增长动力不足等问题。未来,美的需进一步优化多元化业务布局,强化战略风控与资源配置,平衡新业务培育与短期盈利水平,持续推动高端化、数字化与全球化转型,从而实现多元化战略与利润质量的协同提升,增强长期核心竞争力。

基金项目

河北省智慧财务技术创新中心开放课题(HBZX202401004);河北地质大学 2025 年度研究生课程建设项目(YKSSZ2025006);2026 年度河北地质大学 MBA 案例中心教学案例(AL202618)。

参考文献

- [1] 邓欣. 集团公司多元化战略协同效应的实现路径研究[J]. 现代商业, 2026(4): 152-155.
- [2] 柯艺欣. 非相关多元化战略对企业经营的影响分析[J]. 时代经贸, 2026, 23(5): 132-135.
- [3] 师艳, 黄司琦, 任如月. 金徽酒股份有限公司利润质量分析[J]. 现代商业, 2024(21): 173-176.
- [4] 张宇. 企业利润质量的评价方法[J]. 纳税, 2024, 18(23): 46-48
- [5] 杨建君. 基于核心竞争力的企业多元化战略分析[J]. 全国流通经济, 2025(15): 136-139.
- [6] 李岩. 多元化战略对企业发展的影响分析[J]. 现代商业, 2026(3): 90-93.

- [7] 王丽娟. 多元化经营对企业销售成本的影响研究[J]. 现代商业, 2025(18): 189-192.
- [8] 向星玥. 企业利润质量影响因素与提升路径研究[J]. 财政监督, 2025(8): 93-98.
- [9] 赵丽娟, 刘淑涵, 赵团结. 数字化转型与企业多元化战略选择[J]. 财务研究, 2025(1): 113-127.