

DOI:10.12361/2661-3263-05-08-115600

# 企业数字化转型

——基于海尔智家的案例研究

郭小瑛 马千惠

西安财经大学, 中国·陕西 西安 710100

**【摘要】**随着社会和经济的飞速发展,企业开始进入数字化时代。研究发现,海尔智家进行企业数字化转型有利于进一步优化业务布局,资源整合,为公司实现高质量发展奠定坚实的基础。

**【关键词】**数字化转型; 海尔智家; 案例研究

## Enterprise Digital Transformation

-- Based on the case study of Haier Zhijia

Guo Xiaoying, Ma Qianhui

Xi'an University of Finance and Economics, Xi'an 710100, China

**[Abstract]** With the rapid development of society and economy, enterprises begin to enter the digital age. The study found that Haier Zhijia's enterprise digital transformation is conducive to further optimizing the business layout, resource integration, and laying a solid foundation for the company to achieve high-quality development.

**[Key words]** Digital transformation; Haier sage; Case study

**【基金资助】** 西安财经大学研究生创新基金项目(项目编号: 21YC057)。

### 1 引言

党的二十大报告指出,推动制造业企业高端化、智能化转型,促进数字经济与实体经济深度融合。目前我国正逐渐迈入高质量增长阶段,站在数字经济时代与高质量发展这一关键历史节点,如何让制造业与势共变,实现高质量发展,是一道必解之题。本文选择我国知名制造企业海尔智家作为案例研究对象,来研究企业数字化转型对海尔智家的影响。

本文具体研究结构如下:第一部分,在引言部分提出研究背景与研究结构;第二部分,总结并评价数字化转型国内外相关研究情况;第三部分,在研究设计部分介绍文章的研究方法与案例公司基本状况;第四部分,通过深入研究案例企业的财务数字化转型过程总结转型的意义,第五部分,通过进一步分析提出目前案例公司在转型过程中存在的问题及相关建议,第六部分,进行总结。

### 2 文献综述

#### 2.1 数字化转型内涵的相关研究

现有学者对数字化转型的定义各不相同,但总体来说,数字化转型指的是传统企业通过使用具备连通性和分析性的新兴技术(例如大数据、人工智能、移动互联网、云计算、物联网、区块链等)为公司生产流程和消费者增加价值的过程(韩佳平和李阳,2022)。

#### 2.2 我国制造业数字化转型现状相关研究

目前我国制造业数字化转型研究主要包括以下三个方面:首先,技术方面。数字经济对制造业企业技术创新起到了显著促进作用(张国胜等,2021;宋德勇等,2022);其次,绩效方面。数字并购显著提升制造业企业的市场绩效,且经济意义显著(唐浩丹等,2022);最后,生产方面。刘飞(2020)[2]基于我国制造业上市公司研究发现,数字化投资对生产率有显著的间接影响和互补影响。

### 3 研究设计

#### 3.1 案例选择

本文选取海尔智家为案例公司,以其数字化转型过程为例进

行案例研究。选择海尔智家的原因如下:一方面,海尔智家早在2012年就开启了网络化战略阶段,是国内制造业转型的先锋,其发展契合国家战略,顺应社会发展潮流。另一方面,海尔智家经过十多年的发展,已经形成了一个企业全生命流程、用户交互和服务于一体的智慧生态系统,企业的相关财务指标较之前有了大幅提升,这说明海尔智家的数字化转型积累的相关实践经验是值得研究。

#### 3.2 案例企业介绍

海尔智家于1984年在青岛成立,并于1993年在上海证券交易所上市,其股票代码为600690,并于2019年更名为“海尔智家”。目前,海尔智家已在全球布局110+N创新生态体系,超过100多个制造中心、产品及服务遍布160多个国家和地区,包括近10万员工。

海尔智家自2012年起,先后实行网络化和生态品牌战略,致力于向物联网时代的生态品牌转型。2022年海尔智家仍致力于进行数字化升级,实施以体验为中心、场景连接用户的数字化再造,不断升级实现智慧家庭。

### 4 案例分析与研究发现

#### 4.1 海尔集团数字化转型过程

海尔集团相对于国内其他企业来说,是较早开始探索数字化转型的制造企业,其数字化转型主要分为以下三个阶段:

##### 4.1.1 “人单合一”模式

2005年9月,海尔集团创始人张瑞敏提出“人单合一”模式,从此海尔开始了该模式长达10余年的探索。“人单合一”模式将员工的薪酬从传统的企业付薪转变为用户付薪,促进员工事前积极主动谋求利润。通过“人单合一”模式,海尔集团将企业、员工和用户三方的利益最大化,将三方有机连接,重塑自身商业模式,在数字化转型的道路上也走出了一条具有“海尔特色”的道路。

##### 4.1.2 海尔互联工厂

2015年,海尔集团为了顺应数字化发展的趋势,将目标转向

了制造企业大规模定制创新模式的探索。海尔互联工厂是“1+7”平台构成的一个“生态系统”，而并非传统的工厂概念。其中，“1”是智慧生活平台，为用户提供智慧化方案；“7”是指交互定制、开放创新、虚拟营销、模块采购、智能制造、智慧物流、智联服务平台。海尔互联工厂为集团生产向精益化、柔性化转型，深度融合不同数字技术，将企业智能制造能力大幅提升，推动集团经营活动数字化转型。

#### 4.1.3 卡奥斯 (COSMOPlat) 工业互联网平台

继海尔互联工厂后，海尔集团更进一步，继续打造共创共赢的平台生态圈。2017年4月，海尔打造了COSMOPlat工业互联网平台，这一平台的发布，标志着海尔集团的数字化进程达到了一个新阶段。该平台分为四层：资源层、平台层、应用层和模式层，通过每一层级功能的相互配合，打造开放共创共赢共享的生态系统。COSMOPlat平台将用户的角色由购买者转变为个性化定制的参与者，有效强化了自身的智能制造能力，真正使用户、企业、行业三者实现价值共创共享，为业内其他企业提供了非常好的学习素材。

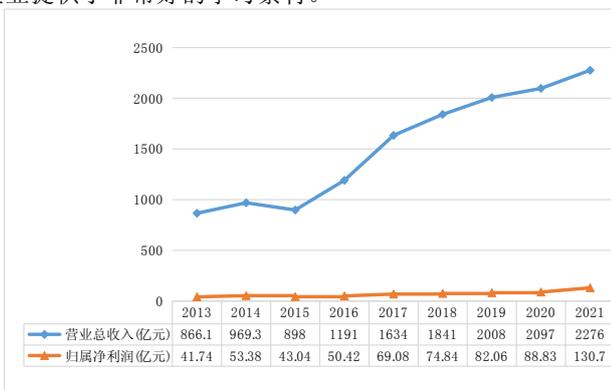


图1 海尔智家2013-2021年营业收入和净利润

### 4.2 数字化转型对海尔智家的影响

#### 4.2.1 提高运营效率

海尔智家2013-2021年营业总收入和归属净利润见图1。由图1可以看出，2015年是海尔智家的转折点，2013-2015年营业总收入增长缓慢，2015年之后海尔智家营业总收入大幅增加，同时归属净利润也呈上升趋势。其原因主要在于2015年海尔智家通过建立互联工厂，降低了库存商品，提高了应收帐款周转率，提高了营业总收入和归属净利润，促进了海尔智家运营效率的提高，有效对冲了2015年家电行业整体不景气的冲击。

#### 4.2.2 促进技术创新能力

海尔智家数字化转型打破了创新壁垒，使研发创新具备开放化和开源化的特点，有利于实现知识共享，推动企业加强研发创新投入，进而促进公司研发创新能力。由表1可以看出，海尔智家在2013年开始数字化转型之后，不断加大其研发投入，研发强度持续增大。海尔智家打造的数字化平台COSMOPlat将用户的角色由购买者转变为参与者，使用户、企业、行业三者实现价值共创共享，有效强化了自身的智能制造能力和技术创新能力。

### 5 海尔智家数字化转型过程中存在的问题及建议

#### 5.1 财务数字化转型过程中存在的问题

##### 5.1.1 智能家电业务布局不全面

海尔智家较为强势的业务主要是冰箱、洗衣机以及旗下超高端品牌“卡萨帝”。海尔智家核心产品运营取得的成功是海尔业绩持续增长的重要原因，但其他业务就显得比较薄弱，例如空调、厨电、小家电等。虽然海尔智家的核心业务能够满足其业绩增长，但智能家电的未来是全屋协同，如果家电品类不齐全或智能程度差别过大，那么智慧家庭的理念难以得到真

正的实现。尤其未来如果海尔的核心产品在研发上遇到瓶颈期，而其他智能产品没能得到发展，会带来不可估量的损失。

表1 海尔智家2013-2021年研发投入情况

年份	研发投入 (亿元)	营业收入 (亿元)	研发强度 (%)
2013	20.93	866.1	2.42
2014	24	969.3	2.48
2015	24.61	898	2.74
2016	32.49	1191	2.73
2017	45.1	1634	2.76
2018	51.05	1841	2.77
2019	62.67	2008	3.12
2020	68.53	2097	3.27
2021	83.57	2276	3.67

#### 5.1.2 经销商管理混乱，高端产品溢价过高

海尔数字化转型后的旗下超高端品牌“卡萨帝”为海尔带来了不菲的收入，带动了海尔智家高端产品市场份额的提升，在高端市场中万元以上冰箱、洗衣机、空调的市场份额都在30%以上，其中滚筒洗衣机高达70%以上，可以说在高端市场内处于绝对的引领位置。作为高端智能家电，卡萨帝的技术方面主打控氧保鲜技术，但对于保鲜技术而言，海尔智家万元以下的冰箱也能够实现。另外，卡萨帝冰箱在不同的平台上最高能达到一万元以上的差价，而且在质保和售后服务方面并无差距，说明该产品溢价非常高，而且海尔智家在经销商管理方面存在一定问题。

#### 5.2 财务数字化转型的优化建议

##### 5.2.1 优化业务布局，促进全屋家电协同

在全屋家电智能化的发展趋势下，消费者在购买智能家电时必然倾向于购买同品牌的家电，以实现更好的互联互通，海尔智家既然致力于智能家电的研发，就需要做出能够实现智能互动的成套智能家电，这样才能够留住消费者。所以海尔智家需要坚持研发创新，增加研发投入。一方面，增加研发投入有助于智能家电创新和业务布局的优化；另一方面，也可以避免在核心产品的研发上遭遇瓶颈期从而影响企业发展。

##### 5.2.2 加强经销商管理，统一市场定价

经销商管理对于大规模企业的管理来说是非常重要的一部分，也是企业和各经销商利益的必要保证。海尔作为快四十年的老牌企业，在经销商管理方面更应该加强。高端品牌溢价高，市场定价混乱，对海尔的口碑来说也会造成很大的打击。所以海尔智家应整改销售渠道，统一市场零售价，可以避免出现恶性竞价，导致收益受损的情况，也有利于集团维持良好口碑。

### 6 海尔智家数字化转型带来的启示与展望

现代信息技术的兴起和发展各大企业的发展带来了机遇，同时也带来了挑战。海尔智家在数字化转型的过程中为企业带来了不少收益。但数字化转型是个长期而艰难的过程，从最初的技术层面数字化，到中期的机制和制度层面的数字化，到最后才能发展成理念上的数字化。因此，从技术层面数字化来看，企业应该加快自身数字化技术建设，解放生产力，创造更高质量的岗位，优化原有管理技术；从机制和制度层面看，需要建立配套的管理机制，实现员工和技术之间的适配；从理念层面看，需要围绕客户和员工的需求展开数字化，打造让员工舒适的工作环境、让用户满意的业务与服务系统，在数字化发展的路上越走越远。

#### 参考文献：

- [1] 韩佳平, 李阳. 我国企业数字化转型: 特征分析、发展规律与研究框架[J]. 商业经济研究, 2022(06): 133-135.
- [2] 刘飞. 数字化转型如何提升制造业生产率——基于数字化转型的三重影响机制[J]. 财经科学, 2020(10): 93-107.