

The impact of digital transformation on enterprise performance—Take Haier Zhijia as an example

Mengqing Zhang

Bozhou Urban Construction Development Holding Group Co., Ltd., Bozhou, Anhui, 236800, China

Abstract

In the new era of the vigorous development of digital economy, digital transformation has become a key strategy for enterprises to enhance their competitive strength and optimize their business performance. Thanks to the intensive introduction of a series of encouraging policies at the national level and the continuous acceleration of digital technology iteration and upgrading, more and more enterprises actively embrace the reform and embark on the journey of digital transformation, striving to win the initiative in the fierce market competition and build a competitive advantage. Taking Haier Zhijia as a typical sample, this paper discusses how digital transformation deeply functions on enterprise performance, and aims to provide a scalable digital transformation paradigm for traditional manufacturing enterprises that are in urgent need of transformation and upgrading.

Keywords

digital transformation; enterprise performance; Haier wisdom home

数字化转型对企业绩效的影响——以海尔智家为例

张梦晴

亳州城建发展控股集团有限公司，中国·安徽 亳州 236800

摘要

在数字经济蓬勃发展的新时代背景下，数字化转型已成为企业增强竞争实力、优化经营绩效的关键战略。得益于国家层面一系列鼓励政策的密集出台以及数字技术迭代升级的不断加速，越来越多的企业主动拥抱变革，踏上了数字化转型的征途，力求在激烈的市场竞争中赢得主动权，构筑起竞争优势。本文以海尔智家为典型样本，探讨数字化转型如何深度作用于企业绩效，旨在为亟需转型升级的传统制造业企业提供可推广的数字化转型范式。

关键词

数字化转型；企业绩效；海尔智家

1 海尔智家简介

成立于1984年的海尔集团，经过数十年的创新发展，已从单一的冰箱制造商成长为涵盖家电、智能家居、生物医疗、工业互联网等多个领域的综合性企业。海尔智家作为其智慧家庭战略的核心载体，凭借强大的研发能力、全球化的品牌影响力和完善的售后服务体系，在全球范围内赢得了广泛认可。

海尔智家聚焦于全屋智慧解决方案，通过AI、物联网、大数据等前沿技术，实现家电产品的智能化互联，让家庭中的冰箱、洗衣机、空调、热水器乃至安防、照明等系统能够无缝协作，根据用户的习惯和偏好自动调节，极大地提升了生活的便捷性和舒适度。同时，海尔智家还注重产品的节能环保和健康管理功能，为用户提供更加绿色、健康的居住

环境。在全球市场上，海尔智家拥有海尔、卡萨帝、Leader等多个知名品牌，覆盖全球200多个国家和地区，服务超过10亿用户。

2 海尔智家数字化转型的动因

2.1 国家政策支持

海尔智家的数字化转型得到了国家政策的积极支持。自2015年发布的《中国产业转型升级规划》以来，国家明确将数字化转型作为推动经济高质量发展的重要战略。海尔智家积极顺应这一政策导向，积极推进数字化转型。同时作为数字化转型试点示范企业之一，海尔智家获得了政策的指导和资源的倾斜。

2.2 经济环境变化

新冠疫情的暴发、中美贸易摩擦加剧、全球经济贸易增速放缓等因素，共同阻碍了家电市场规模的扩大。经济环境的变化促使海尔智家不断寻求创新，数字化转型成为提升企业竞争力和市场适应能力的重要手段。通过数字化技术，

【作者简介】张梦晴（1994-），女，中国安徽亳州人，本科，中级经济师，从事人力资源管理研究。

海尔智家能够更好地分析市场趋势和消费者需求，从而调整产品策略。

2.3 消费者需求变化

随着社会的发展和科技的进步，消费者的需求和购买行为发生了显著变化，现代消费者越来越倾向于个性化和定制化的产品和服务，同时消费者的购物方式逐渐从传统的线下购物转向线上购物，尤其是在疫情期间，线上购物的需求激增。海尔智家须通过数字化转型，建立完善线上销售渠道和数字化营销平台，以适应这一趋势，增强与消费者的互动，提升客户体验，从而提高消费者的忠诚度。

2.4 行业竞争压力

海尔智家面临着来自国内品牌（如美的、格力）和国际品牌（如 LG、三星）的激烈竞争。这些品牌在技术创新和市场营销方面不断推陈出新，海尔智家必须通过数字化转型来提升自身的竞争力。另外随着市场的饱和，家电行业的增长空间逐渐缩小，品牌之间的市场份额争夺愈发激烈，海尔智家需要通过数字化转型，优化产品结构和提升服务质量，以抢占更多市场份额。

3 海尔智家数字化转型的主要路径

3.1 组织结构与管理模式转型

实施“人单合一”战略，从传统的科层式结构转变为小微企业生态圈，以提高灵活性和响应速度。

通过数字化技术优化经营与管理，实现全流程部门的自主创业和独立运营，构建利益共同体。

3.2 销售与生产模式的数字化升级

加强线上销售模式，改进直销员数字化平台，使销售人员能够直观了解库存量、销售量、客户体验等关键数据，以数据驱动销售策略的优化。

推出“三翼鸟”场景品牌，依据用户画像提供从单台智慧家电到智慧家庭全场景的定制服务，实现个性化需求的定制化生产。

3.3 数字化平台与生态圈构建

推出卡奥斯 COSMOPLAT 工业互联网平台，以用户体验为导向，实现全流程用户参与，为大规模定制提供基础。

构建“自驱型”生态圈，整合家电、智慧家居、智能服务等领域，与第三方合作伙伴协作，推动生态系统共生发展。

3.4 产品智能化与数字化供应链

在产品研发中注重智能化，利用 IoT、AI 技术提升产品的智能水平和互联互通能力，如智能冰箱、洗衣机等产品具备自学习能力，提供个性化服务。

实现供应链管理的数字化转型，涵盖生产到物流、销售的各个环节，通过数字化生产线提升生产效率，利用物联网技术进行供应链实时监控。

3.5 用户体验优化与国际化战略

通过数字化手段优化用户体验，提供基于大数据分析

的个性化推荐和服务，实现线上线下整合，提供无缝购物体验。

推出智能服务平台，利用 AI 和大数据技术提供多元化服务，如远程监控与维护、增值服务等，增强用户体验。

积极拓展国际市场，进行产品和服务的本地化调整，利用社交媒体和电商平台增强国际市场的数字化营销能力。

4 对企业绩效的影响

该部分主要从财务绩效和非财务绩效两方面来分析海尔智家数字化转型对其绩效的影响。

4.1 对财务绩效的影响

4.1.1 盈利能力

从 2011 年至 2023 年的数据趋势来看，海尔智家的销售毛利率和销售净利率在多数年份保持稳定，并呈现上升趋势，这不仅凸显了其在产品定价和成本控制方面的强大能力，也反映了数字化转型在提升企业盈利能力方面的显著成效。通过数字化手段，海尔智家能够更精准地把握市场需求，优化产品设计和生产流程，以及供应链管理，从而提高产品的附加值和利润空间。净资产收益率进一步证明了海尔智家资产的盈利效率和整体盈利水平，展现了数字化转型在增强企业盈利能力方面的重要作用。

表 1

年份	销售毛利率 (%)	销售净利率 (%)	净资产收益率 (%)
2011	4.94	4.94	31.33
2012	5.92	5.46	33.78
2013	6.41	6.42	32.84
2014	7.22	7.27	27.58
2015	5.82	6.60	16.22
2016	4.54	5.62	20.41
2017	4.32	5.52	23.59
2018	4.65	5.38	21.00
2019	3.55	6.14	19.12
2020	3.98	5.40	17.67
2021	5.42	5.83	17.29
2022	6.10	6.05	16.81
2023	6.28	6.40	16.85

数据来源：中商情报网

4.1.2 偿债能力

2011 年至 2023 年期间，海尔智家的资产负债率整体呈现下降趋势，2011 年资产负债率相对较高，随着企业的发展和数字化转型的推进，资产负债率逐渐降低至 2023 年的 58.2%。这表明企业的长期偿债能力逐渐增强，财务风险得到有效控制。数字化转型有助于企业优化资本结构，通过提高资金使用效率和降低运营成本，减少了对外部债务融资的依赖。速动比率在各年份间保持相对稳定，且基本维持在较为合理的水平，说明海尔智家的流动资产中能够迅速变现用于偿还流动负债的资产比例较为稳定，企业具有较强的短期

偿债能力。数字化转型提高了企业的资金周转效率和资产管理水平，使得企业能够更好地应对短期债务的偿还压力。

表 2

年份	资产负债率 (%)	流动比率 (%)	速动比率 (%)
2011	70.94	1.21	0.93
2012	68.95	1.27	1.02
2013	67.21	1.30	1.08
2014	61.23	1.43	1.22
2015	57.29	1.38	1.11
2016	71.34	0.95	0.70
2017	69.55	1.15	0.80
2018	66.80	1.18	0.83
2019	65.33	1.05	0.63
2020	66.52	1.04	0.74
2021	62.67	0.99	0.63
2022	59.85	1.10	0.70
2023	58.20	1.11	0.73

数据来源：中商情报网

4.1.3 发展能力

纵观 2011 年至 2023 年的数据，海尔智家的营业收入和归属母公司净利润的在大多数年份中均实现了正向增长，特别是在 2016 年和 2017 年，增长率的显著跃升彰显了企业蓬勃发展的态势。即便在 2015 年和 2020 年遭遇市场波动的挑战，海尔智家依然依托数字化转型的策略，成功维持了稳健的增长势头。总资产增长率的持续攀升，尤其是在 2016 年创下了 72.79% 的高峰，进一步印证了海尔智家在资产规模扩张和发展潜力上的强劲表现。

表 3

年份	营业收入增长率 (%)	归属母公司净利润增长率 (%)	总资产增长率 (%)
2011	14.16	20.09	35.73
2012	8.13	21.54	25.09
2013	8.45	27.67	22.80
2014	11.92	27.88	22.93
2015	-7.36	-19.37	1.27
2016	32.67	17.15	72.79
2017	37.18	37.01	15.40
2018	12.65	8.34	10.06
2019	9.05	9.66	12.45
2020	4.46	8.25	8.54
2021	8.29	47.23	6.88
2022	7.25	12.49	8.45
2023	7.33	12.81	7.44

数据来源：中商情报网

4.1.4 营运能力

海尔智家的营运能力在数字化转型的助力下得到了显著增强，从 2011 年至 2023 年的数据来看，应收账款周转率

和存货周转率在多数年份保持在较为合理的水平，这表明海尔智家在数字化转型的过程中，能够有效地管理应收账款和存货，加快存货周转，提高资产的流动性和运营效率。总资产周转率的稳定表现，反映了企业整体资产的运营效率。尽管在某些年份如 2016 年和 2017 年，总资产周转率有所下降，但整体来看，海尔智家在营运能力上表现出较强的管理能力和效率，这是数字化转型在提升企业营运效率方面的直接成果。

表 4

年份	应收账款周转 (%)	存货周转率 (%)	总资产周转率 (%)
2011	28.21	11.81	1.86
2012	21.94	9.14	1.61
2013	20.29	9.25	1.42
2014	18.45	8.92	1.18
2015	15.69	8.02	1.18
2016	12.95	6.90	0.91
2017	12.90	5.98	1.04
2018	16.02	5.93	1.10
2019	18.72	5.57	1.07
2020	15.56	5.11	1.03
2021	14.89	4.52	1.04
2022	15.94	4.11	1.03
2023	14.45	4.42	1.03

数据来源：中商情报网

4.2 对非财务绩效的影响

4.2.1 提升市场份额与品牌影响力

海尔智家通过数字化转型，创新了商业模式，如推行“人单合一”的商业模式，强调以客户为中心，按照客户的需求来生产产品，这不仅提升了产品的市场竞争力，还帮助企业迅速抢占市场。同时，数字化转型也加强了海尔智家与客户的互动和联系，提高了客户满意度和忠诚度，从而提升了品牌影响力。

4.2.2 激发员工创造力与提升组织效率

海尔智家在数字化转型过程中，对组织结构进行了优化，推行“无边界”的组织结构，使企业员工可以不受阶级的限制，更加自由地表达自己的想法和创意。这种网状式的组织结构不仅激发了员工的研发创造热情，还培育了员工对企业的忠诚度。同时，扁平化的组织结构也提升了组织内部传递消息和产品的效率，提升了企业运营的效率。

4.2.3 优化客户体验与提升服务质量

数字化转型使海尔智家能够更准确地捕捉市场变化和客户需求，从而提供个性化的产品和服务。海尔智家注重围绕用户体验深度赋能用户生活场景，快速打造智慧厨房、理想厨房等场景化触点，定制厨房、空气、用水等生活化方案，提升用户幸福感。同时，海尔智家还通过数字化手段实现送装“预约 / 出库 / 网点 / 用户 / 安装”5 大节点上平台，服务全程可视可监控，提高了服务质量和响应速度。

4.2.4 推动创新与提升核心竞争力

数字化转型为海尔智家提供了强大的技术支持和创新能力。海尔智家在数字化转型过程中,不断对家电品牌进行智能创造和智能升级,大大提升了产品的智能化程度和质量水平。同时,海尔智家还通过数字化转型推动了大规模定制模式的发展,打破了传统制造业批量生产的束缚,提升了产品质量、生产效率和产能利用率。

5 结语

数字化转型是企业适应数字经济时代、提升竞争力的关键。海尔智家通过组织结构与管理模式的转型、销售与生产模式的数字化升级、数字化平台与生态圈的构建、产品智能化与数字化供应链的打造,以及用户体验优化与国际化战略的实施,成功构建了全链条的数字化能力体系,这不仅提升了企业的财务绩效,也显著增强了非财务绩效。其次,数字化转型对企业绩效的正向影响显著。海尔智家的毛利率、净利率和净资产收益率等财务指标的持续增长,以及市场份额和品牌价值的提升,均证明了数字化转型在提升企业绩效方面的有效性。此外,海尔智家在营运能力上的提升,如应

收账款周转率和存货周转率的提高,也反映了数字化转型在提高企业效率方面的重要作用。最后,数字化转型不仅是技术的升级,更是企业战略、组织结构和文化的全面革新。海尔智家的“人单合一”模式和“无边界”组织结构的实施,激发了员工的创造力和组织效率,优化了客户体验和服务质量,推动了企业的创新和核心竞争力的提升。

综上所述,海尔智家的案例为其他企业提供了数字化转型的成功范式。企业应积极响应国家政策,顺应经济环境变化,把握消费者需求变化,应对行业竞争压力,通过数字化转型实现经营绩效的全面提升。同时,企业还应重视数字化转型过程中的组织文化建设,以确保转型的深入和持久,最终在数字经济时代中赢得竞争优势。

参考文献

- [1] Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda[J]. *Journal of Strategic Information Systems*, 2019, 28(2): 118-144.
- [2] 苏艳丽,张佳慧,刘书娜.数字化转型、ESG表现与企业绩效研究综述[J]. *财会月刊*, 2023, 44(20): 53-57.
- [3] 何帆,刘红霞.数字经济视角下实体企业数字化变革的业绩提升效应评估[J]. *改革*, 2019, (04): 137-148.