

价值链视角下美的集团的成本管理问题研究

王奕骅

沈阳理工大学，辽宁沈阳，110159；

摘要：价值链为企业的成本管理提供了一种新的思考角度，本文从内部价值链和外部价值链两个视角对美的集团成本管理问题进行分析，内部价值链角度对美的集团的价值链中的研发、采购、生产、销售环节进行问题分析，外部价值链角度对美的集团的横向价值链以及纵向价值链的上下游进行了问题分析，找出其成本管理存在的优势与不足之处，从而制定更为有效的成本管理方法。基于内部价值链，美的集团应加快自身科研环节的投入与发展、降低采购成本、形成先进的生产管理方式、丰富销售方式，拓宽销售渠道。基于外部价值链，美的集团应选择合适上游供应商、维护并提升下游客户忠诚度，从而有效的降低成本，实现企业的可持续发展。

关键词：价值链；成本管理

DOI：10.69979/3029-2700.25.10.010

1 研究背景

1.1 公司简介

美的集团创立于 1968 年，历经半个多世纪发展，现已成长为横跨智慧家庭系统、商用建筑智能化、高端装备制造、智能机器人研发及前沿产业探索五大核心领域的国际性技术创新企业。美的集团积极开拓市场、专注研究开发，迄今为止，美的集团旗下拥有美的、小天鹅、威灵、华凌等十余个品牌，同时，美的在全球拥有约 200 家子公司，业务覆盖 200 多个国家和地区。

1.2 理论基础与相关概念

1.2.1 价值链

价值链是指企业为了生产有价值的产品或劳务为顾客所发生的一系列创造价值的活动。阎达五（2004）把价值链管理解释为公司各种价值链的规划、调节、研究及监控。内部价值链解决的是公司内部成本问题，纵向价值链的重点是摆正的产业所处位置，横向价值链的职责是保证公司的竞争能力。

内部价值链强调将企业的整个运行体系分解为价值链各环节的活动，企业通过优化价值链内部各活动的联系方式增强企业的核心竞争力，从而创造价值。

外部价值链跳脱出企业内部，以企业为中心，形成纵向价值链和横向价值链。纵向价值链关注企业上下游的相关企业对企业自身的影响。而横向价值链主要关注企业的同行业竞争者以及潜在竞争对手，关注企业的横向价值链相关竞争者，有利于企业认清自身的优势和不足，更好地制定适合自身的发展战略。

1.2.2 成本管控

作为现代企业运营的核心机制，成本管控体系涵盖从资源消耗解析到投入规划的全流程监控体系。该管理模式通过构建支出评估、费用监管等协同运作模块，在实现资源优化配置的同时，显著提升经营效能。其价值不仅体现在财务指标改善层面，更通过精益化运营推动组织管理架构的持续优化。

1.2.3 基于价值链的成本管理

基于价值链的成本管理是将价值链理论与成本管理相结合的有效方法，显著提高各环节的成本利用效率，从而为企业带来长远的竞争优势，对公司发展起到积极推动作用。价值链成本管理还扩展了传统成本管理的范围，将企业与其所处的环境联系起来，通过分析整个发生过程，寻求降低成本的方法。这使我们企业与客户、企业与供应商、企业与竞争对手所发生的费用纳入成本管理范围，从而提高企业的成本管理工作。

2 美的集团成本管理问题分析

2.1 基于内部价值链的美的集团成本管理问题分析

在消费电子制造领域，创新设计、供应链整合、智能制造流程及渠道运营四大模块构成企业运营的核心成本模块与价值创造中枢。以美的集团为例，其核心竞争力源于产品研发、原材料采购、产品生产、市场营销构成的全产业链协同，这种垂直整合模式通过数字化解

决方案持续优化价值传导效率。

2.1.1 产品研发

美的集团将“科技领先”作为核心战略，并且高度重视研发投入和全球创新布局。

表 2.1.1 2019—2023 年美的集团研发投入变化情况

项目	2019	2020	2021	2022	2023
研发投入金额（亿）	96.38	101.19	120.14	126.18	145.83
研发投入占营业收入比重	3.46%	3.56%	3.52%	3.67%	3.90%

从表 2.1.1 中可以看出，2019 年到 2023 年期间，美的集团高度重视研发创新，研发投入金额逐步增长，从 2019 年的 96.38 亿增长到 145.83 亿，增长了近 50 亿。研发投入占营业收入比重保持在 3.5% 左右，占比较高。

研发投资具有高风险、高投入、高回报的特点，同时也具有较长的投资周期和不确定性。如果投入的资金无法取得预期的回报，那么这些投入就可能成为企业的负担。随着大数据与科技的发展，制造业的竞争日益激烈，美的集团需要不断加大研发投入，以维持其技术领先地位，对企业的财务状况造成一定的压力。

2.1.2 原材料采购

美的集团的原材料主要为钢材、铜材、铝材等。近 5 年来，钢材的进口单价远高于出口单价，上游钢材的价格水平较高，对美的集团的原材料采购成本具有一定的影响。即使美的集团运用数字化采购体系，通过爬虫与数据清理技术，实现网络化的智能寻源优质供方。然而，通过数字化的采购体系所寻求到的优质供方可能只能一定程度地保证货源的可靠性，但不能增加与供应商的议价能力。

表 2.1.2 2019—2023 年美的集团原材料采购成本变化情况

	2019	2020	2021	2022	2023
原材料采购成本（亿）	1342.31	1770	1751.02	2123	2489.45
占营业成本比重	85.69%	80.9%	84.47%	80.9%	91.03%

原材料采购环节的高价格对美的集团的原材料的成本影响重大，从表 2.1.2 中可以看出，2019—2022 年美的集团原材料采购成本占营业成本的比例都超过了 80%，2023 年更是高达了 90%，原材料成本占营业成本比重不断扩大，不利于持续发展，降低了市场竞争力。

2.1.3 产品生产

作为工业物联网应用标杆，美的构建的“5G+人工智

能-云平台”技术矩阵，依托深度学习算法实现精密电子组件缺陷定位与机械结构件故障预判的双重突破，大幅提升检测准确性，降低设备的维修成本和企业的运营成本，通过全链路可视化平台重构生产节拍，极大地提升企业的生产效率。

但是，美的集团引入数字化后，部分环节开始了机器换人，但仍存在部分环节、产线自动化效果低、柔性欠缺，与数字化系统融合困难等问题。

2.1.4 市场营销

美的集团主要收入来自暖通空调、消费电器和机器人、自动化系统及其他制造业。从下表 2.1.4 中可以看出，2023 年美的集团暖通空调产品收入最多，为 1611.11 亿元，占营业收入比重为 43.11%。另外，消费电器收入占比为 36.04%，自动化系统及其他制造业收入占比仅为 8.83%。空调、电器等传统业务占比较高；新产品线多元整合不足，创收能力不佳，投入产出比不高。

表 2.1.4 2023 年美的集团各主营业务产品收入情况

	暖通空调	消费电器	自动化系统及其他制造业
产品收入（亿）	1611.11	1346.92	330.17
占营业收入比例	43.11%	36.04%	8.83%

2.2 基于外部价值链的美的集团成本管理问题分析

2.2.1 横向价值链

作为企业财务健康度评估的关键指标，成本费用率通过量化资源投入与产出效益的匹配度，为战略成本规划提供决策依据。该指标驱动企业实施动态成本监控机制与全周期费用管控策略，在优化供应链协同效率的同时，助力组织实现降本增效目标。从表 2.2.1 中可以看出，同行业对比，2019 年至 2023 年，美的集团的成本费用率均高于格力电器，基于精益管理战略导向，美的亟需构建多维度的成本管控体系，通过数字化工具重塑端到端的动态管控机制。建议重点推进全价值链协同优化涵盖研发设计降本、智能制造升级、供应链集约管理等模块。

表 2.2.1 2019—2023 年美的集团、格力电器成本费用率对比

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
美的集团	89.28%	89.99%	90.58%	89.68%	90.04%
格力集团	84.32%	85.02%	85.38%	84.35%	83.67%

2.2.2 纵向价值链

（1）上游供应链

基于智能供应链重构战略，美的实施了两大创新举措：其一，搭建数字化供应商评估体系，依托区块链技术实现从原材料溯源到成品交付的全流程质量追溯机制，该模式使质量成本比率同比下降 23%；其二，创建 ESG 导向的供应商共生平台，通过嵌入环境合规审计与劳工权益监测模块，构建起风险预警矩阵。

表 1 数据显示，其头部供应商集中度从 2022 年的 6.36% 优化至 2023 年的 6.19%，这表明美的集团采取了积极的措施降低采购成本。

表 1 2019-2023 年美的集团上游供应商相关情况

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
前五名供应商合计采购金额(亿)	99.16	101.91	162.86	155.90	158.72
占年度采购总额比例	5.42%	5.14%	6.26%	6.36%	6.19%

(2) 下游供应链

美的集团通过下游供应链将生产的产品销售给最终用户，下游供应链的稳定和高效对于美的集团产品销售和市场份额的增长至关重要。

表 2 2019—2023 年美的集团主要客户销售情况

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
前五名客户合计销售金额(亿)	357.63	394.77	362.59	390.56	436.68
占年度销售总额比例	12.86%	13.89%	10.63%	11.36%	11.74%

由上表 2 可知，美的集团 2023 年的前五名客户合计销售金额为 435.68 亿，比 2022 年上涨了 46.12 亿，表示美的集团的产品销售情况较优。然而，从美的集团的前五名客户采购金额占年度销售总额的比重来看，2019-2023 年占比变动虽呈一定的波动上升趋势，但占比依旧在 10% 左右波动，一定程度上说明美的集团的主要客户对美的集团的销售收入的贡献率不高，因此，美的集团有必要就纵向价值链的需求市场实施有效的控制措施，扩宽纵向价值链，提高美的集团成本回报率。

3 美的集团价值链成本管理的优化建议

3.1 基于内部价值链的成本管理优化

3.1.1 加快自身科研环节的投入与发展

美的集团近两年来，加大了对科研经费的投入，因此，应当建立建强内部控制机制，科学的预计各个阶段的资金投入、完工时间以及全程的监督。确保一定程度

上让企业减少不必要的成本消耗、资源浪费。

美的集团应该搭好我国关于“产业升级、科技创新”的相关政策导向的顺风车，利用好相关的政策优势，加快自身科研环节的投入与发展，解决其科研部门的相关障碍，并尽快将科研成果用于实践，将投入变成产出，增加产品的科技附加值。

3.1.2 降低采购成本

作为典型的高人力投入型产业，消费电子制造业对基础材料成本变动具有显著敏感性，若原材料价格出现较大增长，精益生产与效率提升带来的成本下降不足以对冲原材料市场波动，将直接导致企业利润结构的边际性收缩。特别是对于具有规模化生产特征的企业而言，这种成本转嫁能力的局限性可能引发价值链各环节的效益耗损。

3.1.3 形成先进的生产管理方式

制造业最关键的内部价值链环节就是生产制造环节，这一环节影响企业较高比重的成本，在生产过程中，供应链数字化转型有助于形成先进的生产管理方式数字化平台能准确精简地表达各类复杂生产系统中的数据信息，大量数据信息的交互、共享及各部门、各环节之间的协同能提高生产效率。美的集团需要进行信息化建设，把各部门业务整合到业务信息系统，改进生产方式，借助线上统一集成的大平台，将业务流程进行规范化、流程化、标准化。

3.1.4 丰富销售方式，拓宽销售渠道

美的分销系统作为一种新兴的商业模式，通过整合资源、优化供应链和提升服务质量，为消费者带来更加便利和高品质的购物体验。

美的集团应丰富销售方式，拓宽销售渠道，实现线上线下销售相互补充。在渠道战略革新层面，建议实施线上线下融合的 OMO 模式转型。数字营销矩阵的构建应突破传统电商框架，通过构建品牌私域流量池与第三方平台旗舰店协同机制，实现新品渗透率提升与渠道扁平化双重目标。

3.2 基于横向价值链的成本管理优化

3.2.1 与同行业合作中竞争

美的集团处于激烈市场竞争中，为获取良好的发展成效，需以成本基本概况作为核心着力点，选取科学、合理的方法对竞争对手实际价值链做好评估，积极掌握其在降本增效领域的优势，采取的措施不断消除美的的自

身成本管理中不足。同时,也要过加强与同行业的其他企业的合作,从而建立战略联盟,来形成竞争优势。

3.3 基于纵向价值链的成本管理优化

3.3.1 选择合适的上游供应商

美的集团采购渠道分散,前五名供应商占企业采购总额占比较低,不利于企业原材料成本的有效控制。因此,美的集团应该建立健全供应商选择审核评价体系,评估供应商的稳定性、质量水平和合规性等,同时,开展供应商调研,对潜在的供应商进行评估,选择合适的上游供应商并建立良好的合作关系,有利于美的集团有效降低原材料的采购成本。

3.3.2 维护并提升下游客户忠诚度

一是创建品牌与用户间的双向价值传导机制,通过建立实时反馈网络(如NPS追踪系统)捕捉消费行为数据流。借助需求图谱分析技术,将碎片化用户诉求转化为产品迭代参数,形成“需求感知-敏捷响应-体验优化”的闭环管理体系。

二是基于消费行为数字足迹(如浏览路径热力图、购买决策树模型),构建多维用户分群矩阵。运用机器学习算法识别潜在需求范式,开发场景化定制解决方案(如智能家电生态套餐)。

4 结论

总而言之,价值链成本管理是将价值链理论与成本管理相结合的有效方法,能够显著提高各环节的成本利用效率,从而为企业带来长远的竞争优势,对公司发展

起到积极推动作用。本文研究了美的集团基于价值链视角存在的成本管理问题,最终得出结论:基于内部价值链,美的集团应加快自身科研环节的投入与发展、降低采购成本、形成先进的生产管理方式、丰富销售方式,拓宽销售渠道。基于外部价值链,美的集团应选择合适

的上游供应商、维护并提升下游客户忠诚度,达到有效成本管理的目的。

参考文献

- [1]陈晓珊,周裕淳,余雨亭,肖宗文,舒锦如.制造企业如何实现数字化转型?——以美的集团为例[J].金融理论与教学,2023,(04):51-59+74.
- [2]何丽.基于价值链分析的企业成本管理研究[J].商场现代化,2024,(09):153-155.
- [3]孙榕.基于价值链的美的集团成本控制研究[D].导师:王娟.南京邮电大学,2022.
- [4]王瑞霞.价值链视角下高新技术企业强化成本控制的策略研究[J].中国乡镇企业会计,2023,(12):90-92.
- [5]李中梅.美的数字化转型路径及企业绩效研究[J].中国乡镇企业会计,2023,(12):111-113.
- [6]姜美合.蜜雪冰城价值链成本管理分析[J].现代商业,2024,(08):59-62.

作者简介:王奕骅(2000.09—),女,汉,山东威海市人,沈阳理工大学硕士在读,研究方向:财务成本管理。