

价值链视角下格力集团的战略成本管理研究

李敏

陕西理工大学

DOI:10.32629/ej.v9i3.3466

[摘要] 随着互联网经济的快速发展,家电制造业要想跟上时代潮流,就必须加快产业转型升级的脚步,不断提高核心竞争力,而传统的成本管理过于控制和降低短期成本,已无法满足如今企业复杂且激烈的竞争形势。要想在激烈的市场竞争中保持可持续发展的态势,企业必须改变传统的成本管理方式。因此,本文以格力集团为例,结合价值链和战略成本管理相关理论,以及格力集团的成本费用构成及其变动,剖析了格力集团战略成本管理存在的问题,并对此提出了相应的优化策略,进而达到降本增效的目的。

[关键词] 价值链; 战略成本管理; 成本管理

中图分类号: F031.3 **文献标识码:** A

A Study on Gree Group's Strategic Cost Management from a Value Chain Perspective

Min Li

Shaanxi University of Technology

[Abstract] With the rapid development of the internet economy, the home appliance manufacturing industry must accelerate its industrial transformation and upgrading to keep pace with the times and continuously enhance its core competitiveness. Traditional cost management, which focuses excessively on controlling and reducing short-term costs, is no longer sufficient to meet the demands of today's complex and fiercely competitive business environment. To maintain sustainable development amid fierce market competition, enterprises must transform their traditional cost management approaches. Therefore, taking Gree Group as a case study, this paper analyzes the issues in Gree Group's strategic cost management by integrating theories of the value chain and strategic cost management with the company's cost structure and fluctuations. It proposes corresponding optimization strategies to achieve the goals of cost reduction and efficiency improvement.

[Key words] value chain; strategic cost management; cost management

随着国内外家电行业竞争的不断加剧,格力集团虽然作为国内的龙头企业,但也面临着来自国内外竞争对手的多重挑战。原材料的波动、人工成本的上升、消费需求多样化等都使得公司营业成本加大。传统的成本管理已经不能够适应企业在复杂的市场环境所带来的企业战略发展需求,而基于价值链视角的战略成本管理从企业内外部价值链出发,寻找成本改善的空间,对格力集团巩固自身市场地位和实现可持续发展具有重要战略意义。本文旨在通过价值链分析工具对格力集团战略成本管理的现状进行深入分析,指出格力集团在成本管理中存在的问题并提出相应的对策,帮助企业降低成本、提高运营效率,增强自身的核心竞争力。

1 价值链与战略成本管理概述

1.1 价值链

价值链理论由迈克尔·波特提出,企业的价值创造活动可分为基本活动与支持性活动^[1]。其中基本性活动包括内部后勤、

企业内部生产、外部后勤、市场销售和服务;支持性活动包括采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础设施。这些性质不同而又相互关联、相互影响的生产经营活动,构成了一个动态的价值创造过程,就是价值链。价值链分析就是以价值为核心进行分析,寻找能够增加企业价值的点,企业可依托技术升级、流程再造与环节优化实现高效的成本管理并支撑自身战略落地。当前价值链理论已从企业内部延伸至产业整体层面,格力这类制造企业需加强与上游供应商、下游客户及同业伙伴的协同合作,在产业价值链中明确核心定位并完成资源的高效配置,以此实现长期稳定的可持续发展。

1.2 战略成本管理

战略成本管理以事前估算成本、控制成本为主要特点,以降低企业非必要成本,进而提升公司的盈利能力^[2]。与传统的成本管理方式相比,战略成本管理将价值链理论融入传统成本管理,其管理范围不再局限于某一阶段或某一环节,而是贯穿于企业

的整个生命周期以及价值链的全过程。这种管理模式的核心是对成本动因战略性分析,从企业管理的战略高度审视企业的成本管理,从而清楚地看到企业本身在成本管理上的不足,有针对性地寻找解决对策,这样才能让企业在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

1.3 价值链与战略成本管理之间的联系

价值链为企业战略成本管理提供了系统的分析框架与实用工具,对于格力这类制造企业而言,基于价值链视角可全面、精准识别各价值活动中的成本动因,挖掘成本优化空间。借助价值链分析,格力能够清晰定位自身在家电产业价值链中的竞争地位,完成差异化发展战略的制定,让成本管理深度嵌入整体发展布局,使战略成本管理的实施更具针对性与实操性,帮助制造企业实现综合成本优化。战略成本管理是基于价值链的分析的应用,最大的优势就是突破了原有成本管理的成本越低越好、越低的逻辑,把成本分析纳入到企业战略目标体系中,成为管理逻辑有机组成部分,绝不是简单概念相加,而是通过价值链分析得出的各个部分的成本与企业长远战略相匹配,多花一分成本,就为构筑核心竞争力增加一分力量,从根本上杜绝“为了降成本而降成本”的短视行为^[3]。

2 格力集团价值链下的战略成本管理

2.1 公司简介

珠海格力集团股份有限公司从家电制造业务起步,凭借多年稳定经营发展为全球知名的多元化科技型工业集团。据《2024年中国中央空调行业发展报告》统计,格力在国内中央空调市场实现了超15%的占有率,并连续13年保持市场销售规模第一。格力的产业覆盖家用消费品和工业装备两大领域,业务涵盖家用空调、中央空调、智能装备、生活电器、新能源等多个板块,已形成以自主研发为核心,集生产、销售、服务于一体的全产业链业务模式。研发端,格力持续加大投入,不仅拥有全球规模最大的空调研发中心,更坚守“核心技术自主研发”理念,立足消费者核心需求,不断推出具有创新性的产品,既引领行业发展,也助力共创人类美好生活;在生产环节,格力凭借先进的生产工艺与严格的质量管控体系提高产品合格率,切实保障产品品质。格力搭建了线上线下一体化的多元销售体系,依托京东、天猫等电商平台完成线上市场的拓展,依靠全国专卖店与经销商网络实现线下市场的深度覆盖,以此提升品牌影响力。公司还搭建了全国性售后服务体系,依托24小时快速响应机制为客户提供高效服务,在市场中树立了更稳定的品牌口碑。

2.2 格力集团成本管理现状分析

格力电器的成本主要以营业成本、研发费用、销售费用、管理费用为主,在进行成本控制工作时,也主要对这些成本进行研究。格力集团的营业成本主要由原材料、人工、折旧和能源四大模块构成,其中对原材料的分析也能进一步反映出企业外部价值链中对上游供应商采购成本控制的情况,同样,企业的销售费用也能反映出对下游销售商成本的控制情况。通过对研发费用的分析也可以间接了解企业对新产品的开发是否重视。通过

对管理费用的分析也可以帮助企业从整体上优化内部成本,提高经营的效果和效率。

格力电器的营业成本在营业总成本中占比最高,从2022年到2024年其营业成本呈现出先上升后下降的趋势,与营业总成本变化趋势总体一致,造成这一变化的主要原因是原材料价格的波动。对此,格力应建立成本弹性管理机制,实施集中采购政策,通过套期保值、提前备货、物料通用化等方式降低原材料波动对经营带来的不利影响。除占比最高的营业成本之外,销售费用是变动最剧烈的指标,这与市场策略、渠道变革高度相关。管理费用反映企业内部管理成本,变动相对平稳,体现内部运营效率调整。研发费用是唯一连续三年增长的指标,反映出企业对技术创新的重视。通过分析营业成本构成可以看出,原材料是营业成本的主要构成部分,因此,原材料价格的波动是导致营业成本变动的主要原因。人工成本呈上升趋势,这是因为存在员工薪资普涨、新增员工等情况。

3 价值链视角下格力集团战略成本管理存在的问题

3.1 部分环节成本控制精细化不足

格力采用的全部门协同研发模式,虽能让研发方向更好地贴合市场需求与生产实际,却也带来了研发项目费用分摊不够精细的问题。企业对跨产品线的共性技术研发投入无法实现向具体产品的精准归集,由此形成成本核算偏差削弱了成本控制决策的科学性。2020年以来铜、铝等原材料持续走高,叠加格力零部件生产环节自动化水平低,使得人工成本居高不下,逐年上涨的用工成本进一步压缩了企业总成本的下降空间。设备维护方面,格力尚未形成全周期精细化管控模式,设备突发故障在抬高维修费用的同时,也带来了生产停滞与订单延误的额外成本损失。销售环节,格力成本控制效率偏低,线上销售渠道虽发展迅猛,但在流量获取成本管理上,未能对不同电商平台、不同营销活动的效果开展深度分析与精细化管控,部分营销活动投入产出比低,造成销售费用不必要的浪费。

3.2 与供应商协同深度不足

与供应商的合作方面,技术研发合作主要集中在少数核心供应商与核心技术领域,对于大多数中小供应商,缺乏技术交流与合作来促进整个供应链的技术升级和成本降低。例如在空调零部件生产技术升级上,主要跟大型核心供应商合作研发,而许多中小供应商生产空调零部件的技术升级较慢,导致其供应的零部件价格较高。此外,在原材料价格波动方面,与供应商缺乏风险共担机制,当原材料价格大幅上涨时,格力只能被动自行承担铜、钢等空调的主要原材料价格上涨带来的成本压力,压缩自身的利润空间。

3.3 渠道管理模式僵化制约成本优化

格力线上线下渠道在库存管理上协同性不足,线上电商平台开展促销活动时,线下门店库存往往无法及时调配补充,既影响客户购买体验,也额外增加了物流调配成本。以“618”“双十一”大型电商促销为例,期间格力线上订单量较平日大幅增加,但部分线下门店库存未能及时调拨至线上仓库,导致线上部分

订单缺货,需从异地仓库调配货物,单票运输成本增加。同时,与经销商在市场推广资源整合上未能充分发挥协同效应,提高市场推广效率与降低成本。部分经销商为了自身利益,开展独立的促销活动,与格力整体的市场推广策略不一致,造成推广资源浪费,也影响了品牌形象的统一性^[4]。

4 价值链视角下格力集团战略成本管理优化策略

4.1 优化内部价值链成本管理

在研发成本管控上,格力可对现有核算体系进行优化,通过作业成本法对研发流程开展细致拆解,实现研发费用向对应产品与项目的精准归集;企业可在项目立项阶段引入行业平均投入水平作为参照,完成充分的市场调研与成本测算,以此保障研发资源配置的合理性与投入产出效率。生产环节,格力应加大小型零部件生产自动化设备投入,计划1-2年内将该环节自动化率提升至60%以上,降低人工成本占比;建立设备全生命周期管理系统,对设备维护计划、维护成本实施精细化管控,通过定期巡检、状态实时监测等手段,将设备突发故障年发生率控制在3%以内,减少维修成本与生产延误损失。线上线下库存管理方面,格力需加强协同,搭建库存信息共享平台,实现线上线下库存实时监控与统一调配,降低库存积压率及物流调配成本;同时整合线上线下市场推广资源,制定统一推广计划,统筹各渠道营销投入,提升推广协同效应,减少推广费用浪费^[5]。

4.2 优化供应商技术合作与风险共担机制

格力可与核心供应商开展深度联合研发,将技术攻关重点放在空调压缩机、冷凝器等核心部件上,以此形成行业领先的示范效应;企业可通过年度技术培训、研发资源开放以及每年的专项改进资金帮助中小供应商完成工艺升级,实现零件成本的有效管控。长期采购协议的签订能为格力锁定稳定供应,协议中可约定铜、钢材等原材料涨价时的成本分担规则,以上海期货交易所大宗商品价格为基准,按季度动态调整采购价,实现供需双方的利益均衡。

此外,通过信息化平台共享市场需求、库存、技术改造等信息,来提高中小供应商的响应速度和技术的适应性,降低信息不对称,实现供应链的技术升级与成本优化,并提升抵抗风险的能力。

4.3 强化线上线下库存协同与营销资源整合

首先,为打通线上线下渠道库存衔接,格力应建设线上电商

渠道、线下实体店、经销商、区域仓库的全渠道库存共享平台,打通线上线下库存,实现库存实时可视化管理。根据人工智能系统分析销售趋势、库存周转情况及物流成本,在电商大促期间主动提报进行库存调整。通过合理的仓储布局和库存调配,格力可大幅减少跨区域调货,提高配送速度,缩短配送周期,提升客户满意度。其次,为了规避经销商各自为政导致的资源浪费,打乱品牌节奏,由格力总部制定统一的年度促销规划,明确线上线下联动的营销节奏和资源分配。在大型促销活动爆发前,格力总部由市场部进行活动策划,对线上电商平台、线下实体店、经销商进行统筹规划,确保促销方案、广告投放和价格体系的一致性。

5 结语

本文基于价值链视角对格力集团战略成本管理的研究表明,价值链为战略成本管理提供了系统分析框架,二者结合可助力企业从战略层面优化成本^[6]。通过分析格力集团近三年的成本费用,发现格力集团营业成本占比最高且受原材料价格影响大,销售费用变动剧烈,研发费用持续增长,同时存在部分环节成本控制不精细、与供应商协同不足、渠道管理僵化等问题;而优化内部价值链、加强供应商协同、强化渠道协同等策略,为格力集团提升战略成本管理提供了可行路径,有助于其构建竞争优势并实现可持续发展。

[参考文献]

- [1]陈倩端.价值链视角下企业战略成本管理的优化路径[J].中国集体经济,2025,(14):61-64.
- [2]陈启民.价值链视角下苏宁易购战略成本管理研究[J].全国流通经济,2025,(08):53-56.
- [3]姜美旭.价值链视角下美的集团战略成本管理研究[J].商场现代化,2024,(01):24-26.
- [4]任冰.基于价值链视角的小米集团战略成本管理研究[J].产业创新研究,2022,(14):163-165.
- [5]曹其璐.基于价值链视角的企业战略成本管理分析——以美的集团为例[J].广西质量监督导报,2020(6):104-105.
- [6]马影,王越.价值星系视角下的战略成本管理——以亚马逊为例[J].财务与会计,2015,(07):19-21.

作者简介:

李敏(1998—),女,汉族,河南省驻马店市人,硕士在读,研究方向:会计。