

从“国补”到“企补”：“以旧换新”背景下绿色消费的驱动路径分析——以美的集团为例

梁千熙 林家慧 庄新锐 杨媛媛

广东外语外贸大学南国商学院, 中国·广东 广州 510545

摘要: 随着“以旧换新”政策的纵深推进, 单纯依靠国家财政直接补贴(即“国补”)带来的短期消费刺激效应正面临边际效益递减与可持续性的双重考验。既有研究多聚焦于宏观政策绩效或消费者微观心理, 缺乏对企业如何在政策退坡期接续激励机制、维持市场动能的深入探讨。基于此, 本文以计划行为理论(TPB)为分析框架, 以美的集团为单案例对象, 探究在“国补”限额、企业自主补贴(“企补”)跟进的转换期, 企业驱动消费者决策的市场策略。研究发现, 企业不仅通过补贴衔接实现了政策周期的平稳过渡, 更构建了三重驱动机制: 一是通过强化经济性认知, 塑造理性消费态度; 二是借势社会舆论氛围, 强化购买的主观规范压力; 三是通过服务流程的整合与优化, 显著降低消费者的感知行为障碍。研究表明, 在后补贴时期, 服务创新所提升的便利性(即感知行为控制)是绿色消费持续转化的关键变量。本文为理解政策转换期的微观市场机制提供了经验证据, 也为政企协同推动绿色消费提供了策略参考。

关键词: 以旧换新; 绿色消费; 补贴转换; ESG; 计划行为理论

From "National Subsidies" to "Enterprise Subsidies": An Analysis of the Driving Path of Green Consumption under the "Trade-in" Program—A Case Study of Midea Group

Liang Qianxi, Lin Jiahui, Zhuang Xinrui, Yang Yuanyuan

South China Business College, Guangdong University of Foreign Studies, China Guangdong Guangzhou 510545

Abstract: As the implementation of the "trade-in" policy intensifies, the short-term stimulus derived from direct state subsidies faces the dual challenges of diminishing marginal returns and long-term sustainability. While existing literature extensively examines macro-policy performance or general consumer psychology, there is a paucity of research regarding the micro-mechanisms by which enterprises sustain market momentum as state support wanes. Underpinned by the Theory of Planned Behavior (TPB), this study employs a single case study of Midea Group to investigate how firms strategically influence consumer decisions during the transition from state-led to corporate-led subsidies. The findings reveal that the focal enterprise ensures a seamless policy transition through subsidy continuity and constructs a three-pronged driving mechanism: (1) Shaping Attitude: fostering rational consumption by emphasizing economic benefits; (2) Leveraging Subjective Norms: amplifying social pressure for purchasing through public sentiment management; and (3) Enhancing Perceived Behavioral Control: significantly reducing action barriers via service process optimization. Crucially, the study identifies that service innovation—which enhances convenience and perceived behavioral control—emerges as the pivotal driver for sustained green consumption in the post-subsidy era. These results offer theoretical insights into micro-level market drivers during policy transitions and provide strategic implications for government-enterprise collaboration.

Keywords: Trade-in policy; Green consumption; Subsidy transition; ESG; Theory of planned behavior (TPB)

0 引言

推动设备更新与消费品以旧换新, 是我国当前扩大内需、推进绿色低碳发展与产业升级的关键举措(国务院, 2024)。自从2024年《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》推行以来, 中央与地方财政补贴(简

称“国补”)对消费市场产生了明显的拉动作用。然而在政策执行中也呈现出资源有限与需求旺盛之间的张力。例如2025年8月, 广东佛山通过官方平台发放的新一轮家电补贴在十余分钟内即告罄(广东省人民政府, 2025)。这一现象引发了核心的研究问题: 当财政补贴因额度限制而出

现周期性退坡时，驱动绿色消费的市场机制如何实现平稳接续与闭环运转？

企业作为衔接政策与市场的关键点，其行为策略是解决上述问题的基础。以家电行业代表企业美的集团为例，其在 2024 年累计回收处理废旧家电超 460 万台，并在市场中灵活运用企业补贴（简称“企补”）等方式应对政策波动（美的集团，2024）。因此，解释此类领先企业在政策转换期的具体实践，是有助于揭示企业将政策的激励转化为持续市场动力的途径之一。本文通过对美的集团广州白云汇旗舰店的实地调研，并结合企业公开数据与政策文本，试图从微观视角揭示企业如何将政策的短期激励转化为市场的长效动能。

在全球经济不确定性增加与国内高质量发展转型的双重背景下，本研究也具备现实意义。它不仅呼应国家绿色发展与内需扩张的战略方向，也为企业如何在 ESG（环境、社会与治理）框架下，将政策机遇转化为可持续的市场能力，提供实践层面的启示。

1 文献回顾与分析框架

1.1 文献回顾

在关于“以旧换新”政策的探讨主要围绕以下两个视角展开：

一是对宏观政策评估，关注这些政策对刺激消费、拉动投资、促进循环经济的整体效果。有研究指出，该政策通过激发消费需求带动投资增长，进而推动技术升级与产业进步，形成消费与投资之间的正向循环（肖平等，2024）。通过动态模型分析发现，补贴政策能有效激活微观主体的消费与投资活力，且在政策实施常态化后作用更为显著（田学斌等，2025）。

二是对消费者行为分析，主要检验价格补贴对购买意愿的直接影响以及消费者对价格的敏感程度（田学斌等，2025）。也有进一步的研究，基于计划行为理论（TPB）的实证研究表明，消费者的绿色购买意愿不仅受价格因素影响，更受到其态度、主观规范与感知行为控制三个心理变量的显著作用（肖峰，2023）。

然而，现有研究存在一定的分析不足：大多数将企业只作为被动的政策执行方或单纯的作为补贴一个环节，忽视了企业作为主动“政策转化者”的关键角色。具体而言，本研究如下过程的进行深入剖析：在财政补贴边际效应递减或退坡的背景下，企业如何通过构建超越价格优惠的综合性价值主张（例如服务便利性、产品性能提升、品牌可信度等），来维持甚至增强消费者的绿色购买意向。企业

缺少对这一转化的了解，导致其对政策长期可持续性的理解尚不全面。

1.2 分析框架

为弥补上述研究不足，本文将经典的计划行为理论（TPB）置于“国补”间歇性退坡与“企补”接续推进这一动态市场情境中的应用。TPB 是在行为意向由行为态度、主观规范与感知行为控制三者共同决定（Ajzen, 1991）。在此基础上，本文构建了一个整合性分析框架（如图 1 所示），用以系统阐述企业驱动绿色消费的过程。该框架的核心逻辑在于：在外部政策激励波动的情境下，领先企业通过制定综合市场策略，主动干预消费者的决策心理变量：（1）借助价格锚定与信息引导塑造行为态度；（2）利用社会营销强化主观规范；（3）通过服务流程再造降低行为门槛，提升感知行为控制。最终，企业行动通过作用于 TPB 的三个心理维度，推动绿色消费行为在政策空窗期持续发生。这一框架将企业策略与消费者心理机制相连接，为分析“后补贴”阶段的市场动力提供了理论依据。

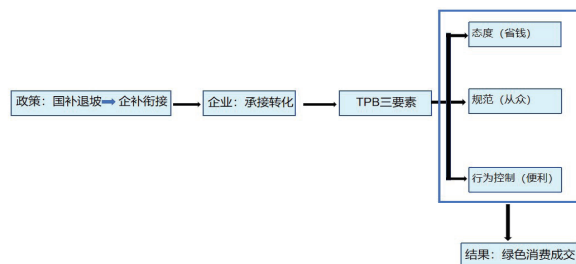


图1 整合性分析框架

2 研究设计

为深入揭示“企业如何驱动”这一过程性机制，本研究采用个案分析方法，选取美的集团作为研究对象。选择依据是在于其典型性与行业代表性：作为中国白色家电行业的领先品牌，美的在绿色产品推广、旧机回收系统建设等方面的实践具备前沿性与系统性，其市场策略能够较好地反映行业龙头企业对政策转换的主动响应方式。

为保证研究的真实性与论证的稳健性，本研究采用多源数据相互印证的方式：

实地调研与访谈：研究团队于 2025 年 12 月前往广州市白云区白云汇美的旗舰店进行参与式观察。以潜在消费者身份与门店负责人进行了深度沟通，重点考察了补贴退坡期的具体的执行政策、能效对比话术、旧机回收流程及服务承诺。调研过程形成了详细的田野笔记（Field Notes），客观还原了一线市场的营销话术与服务场景。

二手资料分析：系统收集并分析两类二手资料：（1）广东省各级政府发布的 2025 年“以旧换新”官方政策文

件及阶段性成效通报（如广东省发展和改革委员会等，2025；广东省人民政府，2025）；（2）美的集团公开发布的年度 ESG 报告及相关企业动态（美的集团，2024）。

信息处理遵循“三角验证”原则：将实地笔记提取的“补贴衔接”“能效话术”“服务打包”等核心范畴，与官方政策文件及企业 ESG 报告进行比对互证，以确保案例分析的信度与效度。

3 企业驱动绿色消费的三重机制的个案分析

3.1 构建经济性认知，重塑理性消费态度 (Attitude)

有研究表明，在政策转换期，促使消费者决策的首要因素是清晰的价值计算。实地交流中，双方讨论焦点高度集中在“旧产品电费成本高”与“新产品节能效益显著”的对比上。消费者换机动机常直接源自对旧产品高能耗经济负担的感知，而销售人员则重点介绍新一级能效产品相比旧产品在未来数年中可能实现的电费节约潜力。

企业的市场宣传与官方政策形成了认知共振。广东省 2025 年政策明确规定，对购买一级能效家电给予销售价格 20% 的补贴，这为消费者的经济核算提供了权威依据（广东省发展和改革委员会等，2025）。美的等企业则通过醒目的能效标识以及“买省电，就是省钱”“长效节能，更划算”等营销话术（如表 1 所示），将产品的绿色环保特性转化为直观、可感知的长期财务节约承诺，有效塑造了“绿色消费即明智经济选择”的消费态度。这在 TPB 框架下，有效地将政策红利内化为消费者对绿色产品的正向“行为态度”。当直接的国补刺激减弱时，这种基于全生命周期成本（LCC）的理性计算，为持续消费提供了内在动力。

这正好对应 TPB 理论中“行为态度”对意向的影响，也与关于态度正向影响绿色购买意愿的实证结论一致（肖峰，2023）。当直接的“国补”刺激减弱时，这种基于长期经济理性的认知为消费者的绿色购买行为提供了持续的内在依据。

表1 部分产品节能技术核心数据

产品型号	关键技术	核心性能提升
酷省电空调	ECO 智能省电芯	节能率 37%
MDV8 多联机	真空绝热 (VIP)	耗电降低 23.1%
火山灶 JZT-HD52-80	双内焰燃烧	热效率 80.4%(超国标 63%)
元气洗衣机	单筒独立舱系统	耗水量降低 50%
石墨烯涂层空调	石墨烯涂层	耐候性提升 4 倍
COLMO 射频频烤箱	固态射频频技术	加热均匀性提升 50%

资料来源：美的集团官网

3.2 营造社会性氛围，强化主观规范压力 (Subjective Norms)

前期大规模的“以旧换新”政策宣传，已在全社会形成“更新换代正当时”“绿色消费渐成风尚”的集体认知与消费氛围（肖平、冯静静，2024）。实地观察发现，消费者的决策时机明显受此氛围推动，例如倾向于在政策宣传高峰期、节假日促销节点或社区邻里换新后前来咨询。

当“国补”资源因“总量控制、限额调控”而显得紧张时，企业的关键在于维持并延续这种消费氛围。企业通过及时推出“企补”并高调宣传“国补虽有限，优惠仍持续”“换新窗口持续开放”等市场信息，成功缓解了因补贴退坡可能引发的消费观望情绪。更进一步，企业积极参与与地方相关部门组织的“绿色消费节”“家电焕新季”等大型活动，并与主流媒体协作扩大活动声势，从而在局部市场持续营造并强化“大家都在行动”的从众效应与消费紧迫感（佛山市新闻传媒中心，2025）。这种策略成功激活了 TPB 中的“主观规范”变量，利用群体压力赋予了以旧换新行为必须的社会合法性与紧迫感。

3.3 整合确定性服务，提升感知行为控制 (Perceived Behavioral Control)

本案例最具启示的发现是，美的集团 2024 年的用户满意度高达 98.63%，而投诉率仅为 0.05%。企业通过提供高度整合、确定性的服务方案，极大降低了消费者的决策顾虑与行动难度，成为促成购买行为的关键一环。具体体现在三方面：

旧机处理的标准化与收益化：企业将棘手的旧家电回收问题，转化为清晰、规范的前置流程——提供明确的旧机评估与抵扣金额（如 150-200 元），并免费提供专业上门拆卸服务。此举将潜在的处置成本、搬运麻烦与时间消耗，转化为即时的购买收益与便利，消除了消费者决策的首要障碍。

新机交付的确定性与无忧化：企业承诺“免费包安装”，并给出清晰（如 2-3 天内）的交付时间预期。这种对购买后复杂流程的可靠保障，有效管理了消费者的风险预期，消除了其对安装额外收费、耗时过长的担心。



图2 美的以旧换新及家电回收数据

资料来源：美的集团官网

产品价值的延伸与体验升级：企业在推销时，不仅突出节能特性，更强调新产品的智能互联功能（如通过手机APP远程控制、智能节能模式），使换新行为超越简单的功能替换，增添了“家居体验智能化升级”的新价值。

这些服务措施的本质，是系统性地降低消费者践行绿色消费所需付出的非货币性努力，即提升TPB理论中的“感知行为控制”。当“省多少钱”的吸引力因补贴变动而不稳定时，“是否麻烦”成为决策的关键权衡点。企业通过服务整合所提供的“确定性”与“便利性”，直接有力地回应了这一核心关切，使绿色消费从一种可能需要克服困难的“善举”，转变为一次顺畅、可靠甚至带来额外愉悦的“升级体验”。这与部分学者研究中“感知行为控制”是影响绿色购买意愿关键因素的结论高度吻合（肖峰，2023）。

4 结语

本研究通过对美的集团在“以旧换新”政策转换期实践的细致分析，揭示了企业驱动绿色消费持续转化的微观机制。主要结论如下：

第一，企业通过灵活的补贴衔接策略，承担了政策波动的“缓冲器”与市场信心的“稳定器”角色，有效实现了从“国补”到“企补”的市场动力平稳过渡，避免了因政策资源周期性短缺可能引发的消费断层。

第二，企业的驱动作用遵循TPB的心理路径：即通过利益可视化塑造理性态度、通过氛围营造强化主观规范、通过服务一站式解决提升感知行为控制。研究特别指出，服务创新带来的感知行为控制提升，是“后补贴时代”绿色消费留存的核心抓手。

第三，支撑这些市场策略的深层基础，是企业长期构建的实体服务网络、数字化能力与产品技术实力。这表明，政策的长期效能与可持续性，在微观层面最终取决于企业将外部政策激励内化为自身市场能力与竞争优势的程度。

在理论意义上，本研究引入计划行为理论（TPB）作为分析视角，用以剖析政策转换市场情境下的消费者决策机制，揭示了在此特定背景下，企业通过服务创新提升“感知行为控制”，是推动消费行为持续发生的有效路径。同时，研究明确了企业自身的系统能力是承接政策红利、实现绿色消费市场内生增长的重要微观基础（Ajzen, 1991）。

在实践启示上，对企业而言，应超越单纯价格补贴思维，将ESG战略与核心业务深度融合，投资于能够实质性降低消费者行为成本的服务体系（如便捷回收、无忧安装）

与产品体验升级，构建差异化的绿色竞争力。对政策制定者而言，未来可考虑设计更精细化的“政策—企业”激励机制，例如对企业在回收网络建设、旧机资源化利用等方面的实际投入给予认证或奖励，引导企业从“补贴依赖者”转向“服务创新者”，共同夯实绿色消费转型的社会与市场基础（国务院，2024）。

本研究的结论源于对单个行业领先企业的深入观察，其机制在不同规模、不同行业企业中的普适性有待未来通过更多案例进行比较验证。后续研究可进一步探讨：在财政补贴完全常态化或退出后，企业哪些具体的服务创新模式最能有效促进绿色消费；以及探索如何设计激励相容的“政策—企业—消费者”协同治理框架，以更低的系统成本推动可持续消费体系的建立。

参考文献：

- [1] 广东省人民政府. 广东各地市新一批以旧换新补贴额度将陆续上线[EB/OL]. (2025-08-03) [2026-01-26]. http://www.gd.gov.cn/gdywdt/bmdt/content/post_4753283.html.
- [2] 广东省发展和改革委员会, 广东省财政厅. 广东省2025年大规模设备更新和消费品以旧换新工作方案的通知[EB/OL]. (2025-01-28) [2026-01-26]. https://drc.gd.gov.cn/gkmlpt/content/4/4662/post_4662423.html#877.
- [3] 佛山市新闻传媒中心. 深度 | 过万名市民参与, 一场政企共赢的消费盛宴[N/OL]. (2025-04-21) [2026-01-26]. <https://pub.timegd.com/a/2025-04/21/AP6805a9e9e4b0f61890bbe126.html>.
- [4] 国务院. 推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案 [A/OL]. 国务院关于印发推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案的通知 (国发〔2024〕7号), 2024-03-11 [2026-01-26]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2024-03/14/content_6941843.htm.
- [5] 王云娜. 广州扩围提质实施消费品以旧换新 (聚力攻坚 协同发力·政策落地进行时) [N/OL]. 人民日报, 2025-05-17(04)[2026-01-29]. https://paper.people.com.cn/rmrb/pc/content/202505/17/content_30073749.html.
- [6] 田学斌, 王冬, 武星等. 以旧换新补贴政策如何激发消费和投资活力[J]. 经济与管理, 2025(4): 1-8.
- [7] 肖平, 冯静静. “以旧换新”促进消费和投资良性循环: 理论逻辑、历史经验和政策路径[J]. 中国社会科学, 2024(6): 87-100.
- [8] 肖峰. 基于TPB理论的消费者绿色购买意愿实证

研究[J]. 商业经济研究, 2023(11): 56-62.

[9] 美的集团. 2024 ESG 报告[EB/OL]. 美的集团, 2024 [2026-01-29]. https://www.midea.com.cn/zh/Investors/Sustainable_development.

[10] AJZEN I. The theory of planned behavior[J]. Organizational behavior and human decision processes, 1991,

50(2): 179-211.

基金项目：本文是 2025 年广东外语外贸大学南国商学院大学生创新创业训练计划省级项目《“以旧换新”政策下的绿色消费驱动机制与营销策略创新研究》成果（项目编号：S202512620018）。