

传统企业转型线上经营的战略成本分析

——以李宁公司为例

■ 李冰 李琦 李玲

据中国电子商务研究中心数据监测显示,已有超过75%的品牌服装企业“触网”,目前仅淘宝上就有超过5 000家传统服装企业通过不同形式开展网上直销。由于网上市场竞争愈发激烈和传统服装企业不熟悉电子商务经济运营规律等诸多原因,最终成功实现线上经营的企业很少,多数传统企业长期不见收益,便将电子商务视为“鸡肋”,也有很多企业由于投入与产出的巨大差距,产生盈利困难,不得不暂时放弃线上经营模式,比如美邦服饰。与大多数公司坎坷的电子商务之路相比,李宁公司在实现线上经营和电子商务方面做得比较顺畅。其电子商务发展过程如下:2008年1月,李宁公司电子商务部正式成立;2008年4月李宁公司的首家官方网络店铺在淘宝开业;2008年6月18日李宁品牌官方网上商城开张营业;2008年12月上海李宁电子商务有限公司成立;2009年李宁电子商务IT平台一期(B2B及ERP)上线;2010年5月李宁公司被APEC电子商务工商联盟评选为“中国电子商务最具潜力投资价值金种子奖”以及中国服装电子商务峰会大奖。李宁公司在短短2年多的时间里取得如此好的经营效果,原因很多,笔者将主要从战略成本管理的角度来分析李宁公司转型线上经营的过程及其对我国传统企业的启示。

一、李宁公司转型线上经营的战略定位与价值链管理

1. 线上经营的战略定位

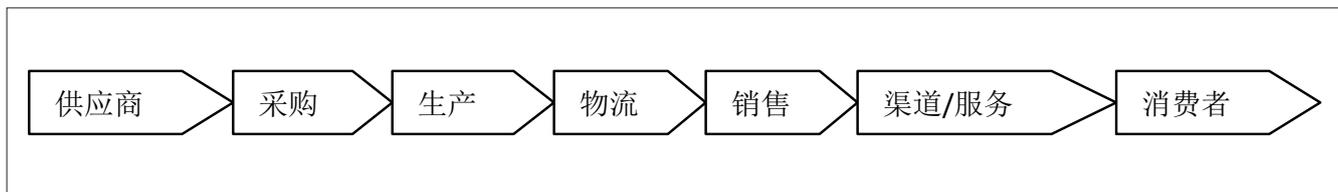
目前,发展电子商务对于传统企业来说是企业发展的一项重要战略,因此在正式转型线上经营之前,企业高层需根据内外外部环境特点,明确电子商务发展的战略目标,分析线上经营战略定位,进而做出正确的战略选择与规划。依据企业外界环境、企业内部自身条件及竞争对手的情况,李宁公司将其电子商务发展战略定位为三项内容:第一,品牌提升,即通过网络营销传播李宁品牌,提升李宁品牌形象;第二,客户管理,通过网络渠道向消费者传递李宁产品知识、公司文化和体育知识,加强与消费者的互动,提升消费者忠诚度;第三,收益增长,通过控制和管理线上渠道,实现销售额稳定增长,占据线上市场,并通过线上和线下渠道的融合带来更多销售增量。

2. 价值链管理

价值链管理是企业战略成本管理的重要内容。李宁公司的价值链结构如图所示,即通过采购的方式获取供应商提供的各种原材料,通过物流和销售环节将其产品提供给各种网上和网下渠道,由其销售给最终客户。在整个价值链中,李宁公司的核心业务内容是

品牌管理、产品的研发设计、产品的渠道管理和产品营销,其他非核心业务包括销售等环节主要以外包的形式来实现。公司价值链的实现主体主要由两部分构成:一是公司所有职能部门,如营销中心网点、运营中心、产品设计研发中心等;二是由非常重要的产品供应链合作伙伴实体构成,包括供应商、物流商、各级经销商等。因此李宁公司最终产品的价值形成不仅与公司内各部门的成本管理有关,也与公司外部的供应链合作伙伴的工作效率和协作配合分不开。

值得一提的是,李宁公司的价值链是随着其电子商务的发展进程而不断进行动态优化的价值链。2008年,李宁公司将电子商务功能和价值定位为电子渠道e—channel,即为销售提供了一个新的渠道;2009年,将其进一步演化成名副其实的电子商务e—commerce,即公司的电子商务内容除了商品销售外,还包括网络营销、品牌推广、物流配送、客户管理、数据维护等内容;2010年,李宁公司已经把纯粹的电子商务e—commerce演化成e—channel+supply chain,即在全国范围内建立以ERP为起点的信息系统,全面整合产品设计、供应链、渠道、零售等内外部资源,发展完整的电子商务。



李宁公司企业价值链图

二、李宁公司的结构性成本动因分析

在完成战略定位分析和价值链分析的基础上，李宁公司明确了其成本管理战略，但是为了能够确定成本管理工作的重点，需要分析公司的成本驱动因素，为优化价值链打好基础，以保证战略成本管理的有效性。结构性成本动因是指决定企业基础经济结构的成本动因，包括企业规模、业务范围、经验、技术、多样性和复杂性等。这些成本动因的特点在企业具体生产经营活动展开之前就已经被确定，而且一经形成难以改变。

1. 规模与业务范围分析

2007年，李宁公司在实行电子商务之前的调查中发现，淘宝网上销售李宁产品的网店有1 000多家，尽管由于缺乏监管机构，以及规范的政策体系和服务体系，衍生出了假货泛滥、价格体系混乱等诸多问题，但这些网店还是能实现超过5 000多万元的年销售额。因此，2008年，李宁公司成立电子商务部后并没有去自建平台，而是巧妙地利用现有资源，整合、管理已经存在的各种李宁产品网店，开辟了网上销售渠道。随着电子商务的不断发展，李宁公司电子商务业务范围逐渐扩大，建立了李宁网上商城和官方网站，进一步提升李宁品牌知名度，获取与管理消费者的直接互动数据等。

2. 电子商务经验分析

作为一家传统品牌企业，李宁公司的电子商务运营经验十分有限，因此其电子商务无论是进入还是发展都更多

地借助外力来实现。首先，李宁公司选择了一个低成本、见效快、风险可控的切入网络渠道方式，即与大型网络代理商合作。这些网络代理商无论在网络营销还是网络客户管理等方面均具有丰富的经验，利用其经验和网上市场资源，李宁公司很顺利地参与到电子商务虚拟市场的竞争中，在运动鞋网购排行方面已经超越阿迪达斯，继耐克之后，位于第二位。其次，李宁公司低调的电子商务切入方式——只开了一家淘宝商城上的直营网店，也为其最初的电子商务业务开展节约了成本，比如淘宝对李宁这样的传统品牌商，给予了很多免费的推广优惠条件。结果，李宁公司在未付出任何推广用度和支持费用的情况下，第一个月便实现了50万元的线上销售额。

3. 电子商务的技术方案分析

电子商务的正常运营需要信息技术平台的支持，而如何选择、搭建平台对于多数传统企业来说是一个难点。李宁公司选择了业务外包、与专业的IT服务商合作的方式。2008年11月，李宁公司在刚推出E-lining商城的时候，和IBM建立了合作关系，选择了Web Sphere Commerce构建整个电子商务平台。IBM作为项目的实施方之一，帮助李宁公司在分析其原有系统的同时，利用SOA的方式进行系统整合，将用于支撑后端业务的流程如采购、物流等核心内容进行优化，并实现了对李宁公司存在的分销、代销、直销等多种销售模式的支持。尽管这种外包模式起初看来费用较高，但是专业IT公司提供的运营平台能稳定、高效地给企业带来持

续利润。此外，和IBM公司建立了长期合作关系，也为该平台的后续升级、实现李宁公司网上渠道和网下渠道技术整合、企业运营业务的信息集成带来了方便与利益，因此这种电子商务的技术解决方案实质上给李宁公司带来了长久的、战略性的成本节约。

三、李宁公司的执行性成本动因分析

执行性成本动因是指与企业作业程序有关的成本动因，它直接影响着企业的成本态势，是企业执行作业程序的重要驱动因素，其通常包括员工参与、全面质量管理、关联关系、产品外观、厂址布局等。

1. 关联关系分析

李宁公司的关联关系分析包含公司内部部门间的内部联系分析和供应链合作伙伴间的外部联系分析两部分。李宁公司的传统业务是以批发模式为主的B2B模式，而B2C的电子商务业务则以零售为主、单品销售为经营内容。为了适应这种变化，一方面，需要公司内部进行业务流程重组，订单处理流程、客户管理流程以及财务单据处理流程等都需要将批量处理流程改成单件处理流程；另一方面，更重要的是需要从供应链层面着手对外包流程实现同步更新，包括生产制造流程和物流配送服务流程。只有实现了内部的业务流程重组和外部的供应链科学管理才能做到比较准确的需求预测，实现较低的库存管理成本及高质量的客户服务水平。

2. 渠道管理结构分析

如何处理好线下渠道和线上渠道

的关系,是传统企业实现网上经营的一个“瓶颈”问题。李宁公司的做法是实行扁平化渠道管理策略,即李宁公司的电子商务渠道代理商和经销商采取无级别化、扁平化的结构,让所有网店都直接对应李宁电子商务公司,这样就避免了一级代理商下面的代理商互相窜货,以及线上和线下的价格差异。另外,为了解决同一平台下的多家网店之间的恶性竞争,李宁公司实行差异化网络店铺定位:有的网店专卖打折产品,用来处理库存;有的网店专门进行新品的销售等。以上两种方案都有效地解决了线下和线上的矛盾冲突。

四、借鉴与启示

1. 传统企业转型线上经营要制定有步骤、有效益的发展战略

传统企业转型线上经营是其发展的一个重要战略,是一个长久的发展过程,任何企业均不可能一蹴而就。这一发展战略有几个特征:第一,为了保证线上经营战略的顺利实施,必须由企业高管层甚至企业“一把手”参与并重视企业电子商务战略的制定,明确企业电子商务的经营功能和企业电子商务经济效益的核算标准,从而进一步确定电子商务部门在企业组织结构中的地位。第二,传统企业转型线上经营的发展战

略应该是一个分阶段、有步骤的战略,可以根据企业电子商务的发展过程,动态地调整电子商务的切入战略和发展模式战略等。第三,传统企业转型线上经营的发展战略要充分考虑如何降低企业成本、增加企业效益。很多传统企业之所以在转型线上经营过程中半途而废,一个主要原因就是电子商务项目没有给企业带来预期的盈利,长时间的运营亏损导致企业不得不放弃网上经营业务。因此,企业在电子商务过程中,无论是在前期技术平台的搭建环节,还是在在网上产品价格制定及渠道管理、物流配送等环节都需要树立严格的成本控制观念和建立独立的收益核算系统。

2. 合理利用各种资源处理好业务外包的关系,提升企业核心竞争力

相对于线上经营企业,传统企业的优势在批量产品生产、传统多极化渠道建设与管理、产品研发设计、企业品牌传统渠道的宣传营销等方面。因此对于传统企业来说,在实现网上经营的很多方面均存在明显的能力不足。但电子商务的快速发展带动了电子商务服务业的蓬勃发展,从事电子商务服务的企业数量与日俱增,服务内容也日益丰富、规范,具体包括搭建电子商务平台、策划网络营销活动、线上与线下一体化的

技术支持等,因此传统企业应该在网络经济竞争中注重扬长避短,具备识别、选择、应用先进技术的能力,正确抉择合理业务外包,处理好眼前利益和长远战略目标实现的关系,将企业主要资源用于强化自身核心竞争力,从而保障在竞争中长久获得优势。

3. 以信息技术为基础优化价值链各环节,形成战略竞争优势

电子商务技术是建立在互联网上的、以信息技术为运营基础的一种经济形式,因此,传统企业在电子商务的整个运营流程中,要注重利用信息技术解决各种流程问题,比如李宁公司利用射频识别技术,加快了物流过程中的分拣速度,提高了物流效率,优化了价值链管理。此外,企业可以利用互联网的数据收集和处理技术,加强客户管理,实现精准营销,构建企业价值链新的竞争优势。总之,企业在转型线上经营的过程中,应该充分利用各种先进的信息技术,去改善企业价值链流程,提升价值链总体价值,进而形成企业不可超越的战略竞争优势。

[本文得到北京市教师素质提高工程专业带头人项目资助]

(作者单位:北京市劳动保障职业学院 中央财经大学)

责任编辑 陈利花

● 词条

逆向供应链

逆向供应链是近几年才提出的一个概念,目前还没有一个统一的定义。Scimchi-Levi D等将逆向供应链定义为:从消费者手中回收产品并对回收的产品进行丢弃或再利用的一系列活动。逆向供应链由五个关键部分构成:产品获得、逆向物流、检验和分类处理、再加工、分销和销售。产品获得是指从消费者处获得产品的过程。只有能持续稳定地回收大量的产品,企业才可能为逆向供应链投资。逆向物流与传统的物流相反,是为了重新获取产品的使用价值或正确处置废弃产品,而对原材料、半成品库存、制成品从供应链的下游消费者返回到上游生产商或供应商的过程。如果通过逆向物流回收产品的成本比购买新原料或产品的成本高,那么企业就失去了实施逆向供应链的经济激励。分销和销售回收产品的渠道很多,其中一种就是使用和新产品一样的渠道,但这种方式会导致回收产品和新产品直接竞争,从而可能会引起市场蚕食现象;另外一个渠道就是把产品卖给专门的代理,再卖给其他群体,如低价商品零售商、终端顾客等。企业通过实施逆向供应链可以获取回收产品的价值、减少资源消耗;可以降低环境污染,赢得政府支持;可以体现以顾客为中心的战略思想,赢得顾客的信赖。