

以供应链资源驱动 增长的李宁公司模式研究

谈多娇 周家齐 郑洁

摘要：本文对李宁公司的战略转型进行研究，分析传统体育用品行业以销定产的“被动生产”模式在“大智移云物区”智能时代面临的挑战，以及以供应链资源驱动增长的“主动生产”模式的特征，探索体育用品行业供应链优化升级的具体策略和需求侧营销创新方向，以期供给侧结构性改革中的中国体育用品行业发展壮大提供参考。

关键词：李宁公司；供应链资源；营销；文化自信

中图分类号：F275.1 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)23-0044-03

《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》提出“建成体育强国”的宏观目标，为中国体育用品行业带来了发展的契机。围绕国民体育需求的多样化和个性化，中国体育用品行业不断探索供给侧改革，提升产品供给质量，最大程度满足新时代体育市场的消费新需求。作为中国体育用品的行业代表，李宁体育用品有限公司（以下简称李宁公司或公司）紧把时代发展脉搏，聚焦创新产品、优化渠道和精细化运营，对供应链进行改造升级，从传统的“被动生产”模式成功转型为以供应链资源驱动增长的“主动生产”模式。在“单品牌、多品类、多渠道”的核心战略指引下，加大研发投入，对产品的专业性和功能性进行持续

创新，不断提升消费者体验满意度。同时，李宁公司通过对中国特色社会主义事业建设中“文化自信”的解读，将中国传统文化元素融入专业运动产品，不断赋予运动产品新风尚与新面貌。此外，李宁公司持续优化渠道结构，通过对供应链资源进行优化重构，积极探索新的零售模式，在进一步提高渠道效率的同时倒推以业务需求为导向的供应链管理体系变革，加快供应链反应速度，助力公司发展壮大。

一、以销定产下“被动生产”模式的局限

李宁公司的主营业务为研发、设计、制造、经销及零售体育用品，包括运动鞋、体育服装、运动器材和配件产品。

2004年在香港上市后，“李宁”快速发展成为中国排名靠前的体育用品品牌，并在全球建立了庞大的供应链管理体系和零售分销网络。2008年北京奥运会给中国体育用品行业带来了前所未有的发展机遇，李宁公司迅速调整战略，加大生产规模，并规划在全球体育用品市场上占据更高端的细分领域。然而，在“以销定产”的被动生产模式下，李宁公司对终端消费者的消费偏好判断出现较大失误。而由于体育用品行业供应链过长，市场需求的波动在供应链各环节会产生杠杆效应，导致供应链各环节形成大量库存，营运资金被占用。由于存货周转困难，流动资金不足，公司财务绩效也因此受到较大影响，2012～2014年连续三年累计亏损30多亿元人民币。这还仅仅是账面亏

作者简介：谈多娇，湖北经济学院会计学院教授，硕士生导师；
周家齐，悉尼科技大学商学院；
郑洁，中南财经政法大学会计学院博士研究生，通讯作者。



损,因库存积压导致的隐性成本虽然没有体现在财务报表中,但却会挤占公司的真实毛利,造成实质上更严重的经济亏损。可见,“以销定产”的被动生产模式导致大量库存积压、资金流动受阻,形成的恶性循环成为阻碍公司发展的关键因素,从供应端进行改革成为李宁公司必须坚持且落地实施的重大战略。

二、以供应链资源驱动增长的“主动生产”模式

以供应链资源驱动增长的“主动生产”模式,其实质就是一种“价值供应链”管理模式,即以终端消费者满意度作为供应链价值的最终评价标准,优化供应链资源以“主动”识别终端需求并安排供应、生产和销售等环节,提高公司柔性供应和快速反应能力,节约成本,打造精准、灵活、高效的供应链管理体系。

(一) 优化供应链资源

为方便规模化采购与集中管理,李宁公司首先对不同部门和不同品类的供应链资源进行了整合和共享,通过对供应链资源的优胜劣汰调整供应资源结构,保证供应链资源的高效与精准。然后通过严密的商品计划、生产计划和销售计划,与优化后的供应链产生协同效应,形成精准的价值链联动机制,在公司与战略供应商之间建立起长期发展、协同成长的共赢机制,以优质的供应链资源驱动企业发展。李宁公司在供应链

资源优化方面最具特色的做法是构建支持多种业务模式的物流服务体系,即根据不同业务模式特点及多样性业务场景,提供差异化、精细化和高效的物流保障。比如,为满足年轻市场群体中越来越多小批量、高频次、短周期产品的需求,公司为快速补货订单和预算外订单打造绿色通道。

(二) 创新产品研发

深化、精准和快速的供应链体系需要先进的技术研发才能发挥最大效应。为此,李宁公司的研发创新中心与优质供应商、纺织院校、研究所等保持深度合作,共同研发新技术和新产品,提升产品竞争力。同时,围绕公司愿景和战略目标,聚焦运动科学研究,开发产品专业功能属性。比如,研发适合儿童运动的专业功能科技,为中国青少年提供专业运动装备,此举不仅顺应了加强青少年体质的时代要求,也为公司开辟了新的增长点。

(三) 优化成本结构

李宁公司通过严格的成本规划,将成本管控融入设计、开发、生产等各个环节,不断优化成本结构,完善生产流程,确保产品质量,提高供应链系统的灵活反应速度,促进公司效率的提升。同时,严格管控由库存风险导致的成本浪费,结合销售预测设定库存目标,合理控制库存总额并优化库龄结构,确保库存总额和库龄结构保持在合理水平。

此外,公司还通过优化供应基地布局控制供应资源。比如,通过与国内外供应商的代工合作模式,打造精益生产线,降低生产成本。

三、以供应链资源驱动增长的需求侧配套创新

为成功转型为以供应链资源驱动增长的模式,提升公司运营能力,李宁公司在供给端进行战略调整的同时也进行了一系列需求侧配套的营销改革。

(一) 改革渠道结构

李宁公司为应对外部环境变化,积极拓展新零售渠道,将线上电商和线下店面两个渠道进行一体化管理,即“线下体验和发货+线上销售”模式。线下采用体验式终端模式,实现与消费者“产品——线下体验——线上下单”的多维交互,增强用户购物体验;线上采用店铺自媒体运营,抢占直播电商市场。

在传统的线下渠道方面,李宁公司聚焦中高层级市场,优化店铺形象,提升渠道效率,加大市场覆盖量。此外,公司还加强了对线下直营店的精细化管理,每周根据不同店面的销售情况对货品进行补充,保证线上线下货品的一致性。同时,公司在生产工厂附近建立集中中央仓库,不仅缩短了订单前置期,还方便公司根据数据分析和市场预测,提前将适量货物运送到离门店最近的区域分拣中心以确保快速补货。此外,公司针对不同店铺类型和商品分区,制定标准的模块化订货模型,以统一各店铺的订单结构,实现以消费者为导向的单店订货模式。基于单店订货模式推进门店货品直配,不仅能够提升门店销售预测的精确度,还有助于提高补货和货品调拨的准确性,优化门店商品运营效率,提升顾客运动体验、产品体验和购物体验,改善门店经营业绩。

在线上营销方面,李宁公司建立了快速反应的线上零售平台,根据每天销

售情况预测后续需求并据此进行补货。同时,线上营销还立足于消费者大数据与商品数据分析体系,打造品牌口碑与产品竞争力。此外,公司还建立了全链路管理机制,即从供应到销售的全链路可视化,提升了产品入仓、发货、进店的精确度,同时建立与全链路管理机制配套的商品数字分析平台,通过统一且标准化的交互式商品分析体系快速发现问题并落实应对举措。

(二) 优化订单处理

以供应链资源驱动的“主动生产”模式对库存管理有较高的要求,因此,李宁公司针对新型运动市场特征和新生代客户的消费品味,不断优化订单模式,促进库存加速出清。传统的以销定产的“被动生产”模式是根据订单安排产品的生产、交付和推出,而以供应链资源驱动的“主动生产”模式则需要根据市场环境变化快速作出反应。基于此,公司制定了“有指导性的订货(A)+快速补货(QR)+快速反应(QS)”的订单处理流程,指导经销商根据各自店铺的销售预测分析做出更恰当的补货申请。为了与这个订单处理流程相配合,公司优化了存货资源管理平台,通过平台匹配未来订单,及时发现不同仓库、经销商及子公司的存货余缺,快速作出加减单、货品调配、促销清货等决策,强化单品的深度管理,加强主推商品和畅销品的订货力度。

(三) 构建多元化营销模式

一是通过赞助体育赛事打响品牌知名度,提高品牌认知度和市场竞争力;二是深挖运动达人、明星名人、合作伙伴的带货能力,塑造“李宁”品牌的差异化个性特征;三是不断挖掘特定的宣传及销售渠道(比如社群和会员微信群等),在扩大品牌及产品影响力的同时不断拓展新的销售渠道。公司多元化营销模式吸引了大批忠实的品牌拥趸。截至2020年年末,李宁会员俱乐部已拥有超过3 000万的注册会员。公司以注册会员为锚定的

营销对象,结合市场趋势及流行热点,针对不同品类和产品价位段进行多元化营销,有效提升了李宁品牌对市场的影响力、公司运营能力以及与客户互动沟通能力。同时,在线小程序和直播带货等新的在线媒体也拉动了全渠道的会员活跃度,提升了不同渠道的订单量。

四、李宁公司模式的文化背景和经济效果

(一) “国潮”兴起背后的文化自信

李宁公司成功转型中一个很大的趋势动力是发掘中国文化和流行文化元素,传递独特的民族品牌价值,充分展现中国的文化自信。“国潮”作为近年来一批中国品牌打造出来的营销概念,与当代中国人的文化自信增强相匹配,也契合了青年群体的消费心理。李宁公司通过自己独特的设计,展现中国年轻人的风格和生活态度,向世界传达中国文化与价值观。在2018年的纽约时装周上,印着红色的“中国李宁”四个大字的帽衫瞬间刷屏各大运动、时尚和潮流圈。此后,李宁公司多次推出“国潮”联名款,比如:与红旗汽车推出联名款产品;2021年年初的“新疆棉”事件激发了中国人的爱国情怀,也把李宁品牌推上了热搜,因为李宁公司一直把采用新疆棉写在标签上。曾经代表“土气廉价”的国货成了潮流,这不仅仅是通过设计和营销就能取得的成就,更透露出“国潮”崛起背后中国自信的提升。

(二) 李宁公司转型的经济效果

李宁公司通过整合供应链资源,改变营销渠道,取得了较好的成效。公司营业收入从2018年的105亿元逐年增长至2020年的145亿元,毛利从50亿元增长至71亿元。与此同时,李宁股价也从2015年7月的2.7港币/股上升至如今的超过百元港币,六年内涨幅近40倍,市值攀升至2 500亿元人民币(截止时间为2021年9月)。

五、结论

李宁公司将“被动生产”模式转型为以供应链资源驱动增长的“主动生产”模式,并在短短几年时间内充分发挥了供应链资源驱动增长转型的作用。公司通过优化供应链资源,从源头加大产品研发创新,并不断优化成本结构,从供应端发力驱动企业增长。同时辅之以线上线下一体化的渠道结构改革,优化订单处理程序,并采用多元化营销策略,为供应链资源驱动增长模式提供强有力的需求端改革创新。李宁公司的成功转型得益于一个重要的时代背景,即中国企业和中国品牌的最基础、最广泛、最深厚的文化自信。笔者认为,转型后的李宁公司不断创造的企业价值和品牌价值,对中国民族品牌的成长具有重要的借鉴意义。

责任编辑 刘黎静

主要参考文献

- [1] 王忆新, 龚其国, 王谦. 基于WSR方法论的品牌商多渠道建设影响因素研究——以李宁公司为例[J]. 管理评论, 2021, (8): 1-10.
- [2] 吴玉堂. 李宁公司战略成本管理分析[J]. 合作经济与科技, 2021, (2): 75-77.
- [3] 董啸尘. 订单驱动业财融合的外协供应链体系构建实践[J]. 财务与会计, 2020, (10): 20-23.
- [4] 许汉友, 陈茜, 罗昊. A纺织公司供应链成本管理存在的问题及相关建议[J]. 财务与会计, 2018, (8): 57.
- [5] 林立伟, 刘国峰, 孔盈. 内部控制有效与资源优化配置相关性研究——基于中国证券市场的数据[J]. 会计之友, 2014, (26): 36-39.