

Analysis of Inventory Management of LI-NING Sports Clothing Company

Tianfeng Deng

East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi, 330013, China

Email: 2496490427@qq.com

Abstract

Inventory is not only an important item listed in the current assets of the balance sheet, has a significant impact on the enterprise's ability to pay and realize, but also the direct source of sales income and cost of sales in the income statement. The quality of inventory management method directly relates to the capital flow speed of the enterprise, thus affecting the operation ability and long-term development of the enterprise. Inventory management problems lead to inventory overstock, and even seriously affects the survival of enterprises. This paper mainly studied the representative of domestic sports brand - LI-NING Sports Clothing Company, and found the inventory overstock problem of the company. By analyzing the causes of the inventory overstock problem of the company, we put forward the corresponding measures to improve the inventory management. This paper has a certain significance for LI-NING company to improve the inventory management level, and also provides reference for the inventory management of relevant garment enterprises.

Keywords: *LI-NING Sports; Inventory Management; Inventory Optimization*

李宁体育服装有限公司存货管理问题探析

邓田峰

华东交通大学, 江西南昌 330013

摘要: 存货既是在资产负债表中流动资产列示的一个重要项目, 对企业的支付能力和变现能力有着重大的影响, 也是利润表中销售收入和销售成本的直接来源。存货管理方法的好坏直接关系到企业的资金流转速度, 进而影响企业的运营能力与长远发展。存货管理出现问题导致存货积压, 严重的甚至会影响企业的生存。本文主要研究国产运动品牌的代表——李宁体育服装有限公司, 发现了公司存在存货积压的问题, 并分析了造成存货积压问题产生的原因, 相应的提出了改善存货管理方法的解决措施。本文对李宁公司改善存货管理水平具有一定的意义, 也为相关服装企业的存货管理提供借鉴。

关键词: 李宁体育; 存货管理; 库存优化

引言

李宁体育用品有限公司成立于 1990 年, 是我国最优秀的体育品牌公司之一。也是当时国内第一家启用 ERP 系统的体育品牌公司。2004 年在香港主板成功上市, 北京奥运会之后李宁体育开始急速扩张, 在全国范围内大肆开设门店, 国内的门店一度超过了 8000 家, 成为国内体育用品的领头羊^[1]。但是随着国外体育品牌进入中国市场和国内品牌的崛起, 李宁体育面临着十分激烈的市场竞争, 市场份额逐渐被侵蚀, 2012 年李宁体育开始亏损, 并出现了经营困难、盈利下降、股价下跌的局面。甚至营收被安踏体育超过并且至今没有实现反超, 李宁公司的变化值得我们深思, 其中的原因很多也很复杂, 但经过仔细研究之后, 可以发现严重的存货危机是导致李宁体育衰落的重要因素。因此对李宁体育的存货管理问题进行研究是十分有

意义的，希望对国内其他体育用品公司提供存货管理方面的建议与帮助，使得国产品牌在激烈的市场竞争中可以有效地提升存货管理水平，避免出现相似的存货危机^[2]。

1 李宁体育存货管理现状

1.1 存货总额现状

李宁 2012-2014 爆发了存货危机，之后李宁努力扭亏为盈，但是其彼时的存货管理仍然处于一个比较初级的阶段，年末的存货总额不断上涨，占用了大量的流动资金，加重了李宁体育库存管理的成本，严重阻碍了李宁的资金利用效率和企业的经营效率。并且由于服装产品具有很强的流行性与季节性，上个季度热销的产品下个季度可能就已经过气成为期末存货积压在仓库，只能在下一年依靠大额折扣才能售出，不仅不利于企业盈利，还会严重伤害李宁的品牌形象，不利于企业走向高端。

观察李宁 2012—2021 年的财报，可以看到李宁体育的存货总额占流动资产的比例一直处于一个比较高的状态，存货总额年平均值达到了 11.48 亿元，从而导致了李宁体育的资产流动性较低，这主要是由于存货过高导致的。2012-2014 年存货总额占流动资产的比例平均值为 26.41%，此后的比值一直维持在 20% 左右，近两年逐渐回落达到最低值，但是对比同行业的国产体育品牌安踏，安踏 2012-2021 年存货总额占流动资产比例一直维持在 11%，尤其是 2017-2021 年仅有 9.04%。因此即使李宁体育存货挤压的现状得到改善，但是仍然过高。

1.2 存货周转率现状

2010 年李宁的存货周转率还处于一个比较高的状态，为 7.02 次，这表明那时李宁体育的资金状况良好，但是次年李宁体育爆发了存货危机，2011 年李宁的存货总额高达 11.32 亿元，较 2010 年的 8.07 亿元增长了 40.27%，存货周转率急转直下降到了 4.36 次，于 2014 年达到了最低点，为 2.96 次，同年李宁存货总额高达 12.89 亿元，这也是李宁从成立至 2018 年的存货总额最高值，对比同行业国产品牌的安踏、361 度、特步 2014 年的存货周转率分别为 6.2、5.14、4.01 次，在 2011-2015 年间李宁的存货周转率在四家公司中稳稳占据倒数第一的位置。即使李宁 2015 年后有所好转，但是距离存货危机爆发前的水准还有一段距离。

以上表明，李宁的存货总额占流动资产的比例过高，而资产周转率相比同行业偏低，这两项指标说明李宁的资金运转速度较慢，存货过高导致公司的资产使用效率不高，无法在行业内占据主导地位^[3]。

1.3 营业额与净利润现状

根据对李宁 2012-2018 年年报的分析研究，发现李宁 2012-2014 年一直处于亏损状态，但是其中发现一个很奇怪的现象，2014 年与 2017 年的营业收入都大于前年，但是净利润却小于前年。

李宁体育 2014 年的营业收入为 67.27 亿元，对比 2013 年的 58.23 亿元增加了 9.04 亿元，但是损失却增加了 3.85 亿元。相似情况发生在 2017 年，2017 年李宁的营业收入达到了 88.74 亿元，相比较于 2016 年的 80.15 增加了 10.71%，但是净利润却减少了 1.86 亿元。按照常理营业收入增加到来的应该是利润的上升，为何会出现营业收入增加净利润却减少的现象呢？

究其原因就是当年的存货积压，导致李宁体育为了清库存不得不采用低价甚至低于成本价的价格进行促销。所以这虚增的因营业额造成 2014 年和 2017 年的营业收入虽然比上一年的高，净利润却低于上一年的现象。

1.4 “三费”现状

“三费”即企业的销售费用、管理费用、财务费用。由李宁的历年财务报表可知，李宁公司的财务费用与管理费用数额比较小且没有较大的波动，说明李宁在这方面的运营比较顺利没有很大问题。而李宁的销售费用数额比较大并且波动也很大，因此可以将李宁的销售费用作为关注重点。

由李宁的历年财报看出，李宁 2010-2011 年销售费用占营业收入的比重并没有很大，可是从 2012 年开始，随着李宁存货危机的爆发其销售费用占营业收入的比重开始猛增，直到 2015 年其增长率才有所下降。李宁体育销售费用的猛增与其昂贵的广告费用与代言费用有关。在半年内李宁花费了近 50 亿元，而这正是李宁爆发存货危机的一年，这足以说明李宁销售费用比重上升去李宁存货过高相关。

综上所述，根据对李宁体育存货总额、存货周转率、营业额与净利润、“三费”的研究分析，我们有理由相信李宁体育的存货管理出现了问题。

李宁 2012-2014 爆发了存货危机，之后李宁努力扭亏为盈，但是其彼时的存货管理仍然处于一个比较初级的阶段，年末的存货总额不断上涨，占用了大量的流动资金，加重了李宁体育库存管理的成本，严重阻碍了李宁的资金利用效率和企业的经营效率。并且由于服装产品具有很强的流行性与季节性，上个季度热销的产品下个季度可能就已经过气，成为期末存货积压在仓库，只能在下一年依靠大额折扣才能售出，不仅不利于企业盈利，还会严重伤害李宁的品牌形象，不利于企业走向高端。

观察李宁 2012—2021 年的财报，可以看到李宁体育的存货总额占流动资产的比例一直处于一个比较高的状态，存货总额年平均值达到了 11.48 亿元，从而导致了李宁体育的资产流动性较低，这主要是由于存货过高导致的。2012-2014 年存货总额占流动资产的比例平均值为 26.41%，此后的比值一直维持在 20% 左右，近两年逐渐回落达到最低值，但是对比同行业的国产体育品牌安踏，安踏 2012-2021 年存货总额占流动资产比例一直维持在 11%，尤其是 2017-2021 年仅有 9.04%。因此即使李宁体育存货挤压的现状得到改善，但是仍然过高。

2 李宁存货管理存在的问题

2.1 采供计划存在缺陷导致存货积压

李宁体育来说，产品的研发与营销才是公司的核心竞争力，因此在原材料的选择上李宁体育并没有投入很多的精力。所以在准备生产阶段，李宁体育必须依靠供应商提供原材料，而作为服装企业，从衣服拉链到服装面料，大大小小都需要供应商，甚至一双鞋子同时需要好几家企业提供原材料。因此只要其中一个环节出现问题，对李宁体育整个生产的影响非常大。尽管如此，李宁体育并没有与供应商建立非常稳固的合作关系，在供应商的选择上李宁更看重价格和质量，和大部分的原材料提供商仅仅是很普通的短期商业合作。而为了降低采购成本，增加利润空间，李宁体育往往一次性采购大量原材料堆放在仓库，可是却增加了仓储成本，如果产品滞销导致积压，将给库存带来很大压力。

在销售环节，李宁体育 60%-80% 的产品是通过每年召开的订货会批发出售，而在每年四次的订货会上，经销商和加盟商有完全自主的订货权力，李宁体育只是根据订单需求的数量和款式安排生产订单，没有丝毫的干预。其中加盟商开设了李宁超过 85% 以上的门店，但是加盟商的订单仅仅是根据历史销售数据和对市场潮流的预估，因此可能存在信息不对称的情况。而李宁的产品，是通过经销商直接发给加盟商的，因此二者存在一定的竞争关系，同时由于李宁过长的生产周期，如果一款产品太过火热而售空，再次下订单补货后可能不流行了，因此为了应对这样的情况，加盟商往往会选择多订购一些产品，而同样李宁体育为了应对加盟商的补货，也会向原材料供应商采购超过订单的原材料。这样一来，大量的信息不对称，市场需求小与实际的供给，李宁出现存货积压也不足为奇了^[4]。

2.2 品牌定位不够准确，进行盲目扩张

2010 年处于快速上升期的李宁体育更改了广告语，将“一切皆有可能”更改成了“90”后，让改变发生”。并且重新设计了品牌 logo，其目的便是吸引 90 后的年轻顾客。可是根据李宁的一项数据调查，购买李宁产品的主要是 60 后和其 70 后，广告语和 logo 的更新使得大量原来的老顾客流失，并且 90 后认为李宁仅仅更改广告语和 logo，并没有在科技和舒适度上进行创新，因此 90 后的消费市场也没有被扩大。

并且李宁为了打造一个潮流时尚的影响，改变了主打高性价比的市场定位，将服装的整体价格上调了17.8%。可是突然的提价使得李宁体育丧失了原来的性价比优势，并在价格上直接与耐克和阿迪达斯进行竞争，可是在服装的形象与档次却有一定距离，因此导致了大量的消费者流失。当李宁无法在高档服装品牌立足，再想回到原来中低档市场时，其原来的市场已经被安踏占领。李宁体育摇摆不定的市场定位不仅浪费了公司资源，还失去了消费者的口碑。当市场份额变小，存货积压的出现也是必然的。

2.3 服装市场竞争过于激烈

北京奥运会之后，我国的运动品牌竞争已经到了白热化阶段，大家都认识到我国的体育服装市场潜力巨大，并且随着国家提高了服装行业的出口退税率，这说明以后服装行业的成本降低，利润空间变大，投身于服装行业的人也就如雨后春笋一样出现。不仅如此，政府还帮助缺乏经验服装企业提供创意设计、人力资源、信息方面的扶持，很大程度上促进了国内服装企业的发展，对于国内服装行业来说是利好，但是对于李宁体育来说，国内服装企业的兴起抢占了市场份额，使得销售压力变大。

耐克和阿迪达斯是李宁最主要的国外品牌竞争对手。在1999年李宁在中国的收入超过7亿元，比耐克和阿迪达斯的总和还多。可是在北京奥运会之后，全世界都看到了中国市场的潜力，越来越重视中国市场。比如耐克始终坚持“local for local”的理念，即“在哪里，为哪里”，不仅在中国投资建厂，还将先进的工艺技术带入中国，培养了一批中国本土的设计为其服务。随着国外体育品牌对中国市场的重视，李宁体育的市场份额也不断缩小，2011年耐克和阿迪达斯的年营业收入分别为20亿美元和17亿美元，而李宁仅仅为11亿美元，并且耐克和阿迪达斯仍处于发展中，而李宁已经开始每况愈下了。李宁不再是二十一世纪初那个在中国体育服装品牌一花独放的鳌头老大了现在必须绞尽脑汁的使出浑身解数与各服装品牌竞争^[5]。

2.4 过分打折影响品牌形象

近些年来电子商务在中国十分流行，越来越多的消费者选择在网上购物。李宁体育也在2008年开设了网络销售渠道，形成线上线下相辅相成的局面。可是在实际销售过程中，线下销售与线上销售缺乏合理有效的沟通，比如在线上销售中，以李宁在淘宝开的网店为例，2020年十月份李宁销售数量最高是李宁韦德全城五，销售价格是369元，而在李宁线下的实体店中，李宁韦德全城五的售价为598元。并且相似的例子比比皆是，平均李宁网店的价格比线下实体店便宜几十元到几百元不等。相同的产品却在线上线下卖出不一样的价格，导致很多消费者选择在实体店试穿后，在网店进行下单。这种定价行为使得实体店的销售惨淡。

3 李宁加强存货管理的优化建议

3.1 完善自身采供计划

目前，李宁体育的库存积压严重，影响了公司的流动性。因此，李宁要加强存货存管，完善产品原材料采购与产品供给计划，重视生产制造。

首先，应该选择稳定的原材料供应商，加强彼此的长期合作关系。李宁在进行产品设计的时候可以提前让原材料供应商提前知晓，这样供应商可以更快更好的备全物料。同时加强与加盟商与经销商的联系，加强自身的补货能力，避免出现多定货的情况。

李宁体育也可以尝试ABC分类法作为李宁的主要存货管理办法。采用ABC分类法，第一步应该了解清楚李宁每类商品的价格与销售情况，然后运用计算机软件进行汇总统计，再将每种产品的销售数据进行比较分析，确定各自占有多少的销售比例，从而更有效的使用企业资金，提高经济效益^[6]。

3.2 认清市场环境，找准定位

(1) 提升品牌价值，明确品牌承诺。通过实施差异化战略，根据各类体育运动推出相应的主打产品，

并通过广告营销提升产品形象，同时承诺李宁的发展战略为，提供高端、专业、潮流的体育服装用品，给予消费者安全感与信任感。

(2) 抓准消费者市场定位。李宁将品牌年轻化的战略是可行的，2017年李宁在纽约时装周的亮相吸引了全世界的目光，一时间李宁成为了年轻人口中“国潮”的代言人。通过边缘化创新，带动李宁整体产品升级。通过正确的交流方式与年轻人沟通，牢牢吸引着年轻一代。

3.3 提升企业创新能力，加强核心竞争力

(1) 加强科研投入。与耐克、阿迪达斯相比，李宁的科研投入严重不足，只有两大品牌的四分之一不到。李宁在激烈的市场竞争有自己的一席之地，必须加强科研投入，获得持续竞争力。只有这样才能紧跟国际步伐，获得持续竞争力。

(2) 加强科研人才的招聘与培养。人才是发展的根本动力，若想提升企业的产品科技含量、研发能力，必须广泛吸引科研人才并将科研人才进行国际化，增强国际竞争力。积极实施人才战略，重视科研人员的重要性，提升科研人才的数量，只有这样才能帮助李宁走向高端品牌。

(3) 加大科研合作力度 由于李宁体育羸弱的科研能力，仅仅依靠自身的研发水平想要在高端服装市场上杀出一条路十分困难。因此李宁体育需要加强科研交流合作，通过其他公司强大的科研能力为企业提供技术支持，提高服装舒适度与科技含量。例如阿迪达斯目前热销的“boost”科技跑鞋，便是与德国巴斯夫化学公司合作的产品。

(4) 建设科研网络共享 目前服装市场上，每个品牌都有规模庞大的科研共享体系，根据对项目课题、研究进度进行资源共享，可以及时调整企业的研究方向，这样企业的研发进程变得更有效灵活。但是李宁体育在科研共享体系方面十分薄弱，即使可以保护自己的研究成果，但是对目前国际市场上的科研前端了解不足，无法重点的了解科研进度^[7]。因此，李宁体育建设科研共享网络迫在眉睫。

3.4 加强品牌建设，提高顾客忠诚度

提高顾客忠诚度。由于服装的季节性特别强，上个季度热销的产品下个季度可能就已经过气。而提高顾客忠诚度可以最大幅度的减小产品市场需求的波动，避免存货积压。因此提高消费者的忠诚度非常重要。在产品上赋予特殊的含义，使得顾客在消费的时候可以感受到服装之外的价值，提高销量并提升品牌形象。

提高门店服务人员的素质。完善员工管理体系，派人不定期对各门店进行秘密抽查，对服务素质不及格的员工坚决淘汰，保护李宁的品牌形象。并且李宁应该定期举行员工培训活动，培训活动应该具有针对性，对不同性格不同能力的员工进行不同的培养，让员工认可李宁公司的企业文化，对李宁公司产生归属感，更加全心全意的为公司服务^[8]。

4 结论

本文通过采用财务分析法、对比分析法等一系列分析方法对李宁体育服装有限公司的存货总额、存货周转率、营业额和净利润、“三费”现状进行了分析和研究，发现李宁公司存在严重的存货积压问题，给公司的正常运营带来了不确定风险，不利于李宁公司的长远发展，对此针对这些问题给出了相应的对策建议，完善自身采购计划、找准自身定位、加强科研投入，加强品牌建设，建立健全合适的存货管理制度。

参考文献

- [1] 张陆燕.企业存货的内部控制[J].财经问题研究,2016(S1):74-77.
- [2] 任瑞刚.企业存货管理存在的问题及改进[J].质量与市场,2023(06):49-51.
- [3] 廖东声,梁本光.沃尔玛存货成本管理问题研究[J].会计之友,2017(22):32-36.

- [4] 蒋秋菊,陈敏,窦宇,郑蓉.存货内部控制缺陷及改进建议——基于广州浪奇的案例研究[J].会计之友,2021(16):107-111.
- [5] 刘嫦,王伟国.X上市公司存货积压的案例分析[J].会计之友,2012(14):50-51.
- [6] 于云波.基于供应链管理视角的企业存货管理问题探讨[J].物流技术,2012,31(23):369-371+418.
- [7] 汪旭晖.跨国零售企业母子公司知识转移机制——以沃尔玛为例[J].中国工业经济,2012(05):135-147.
- [8] 孟令云,赵雪艳,耿华.价值链视角下的营运资金管理研究——以安踏体育为例[J].现代商贸工业,2023,44(08):150-153

【作者简介】



邓田峯（1996.6--），男，汉族，硕士研究生，研究方向：会计信息系统、国际会计，华东交通大学。