

# 李宁公司成本控制问题探讨

张国蕾

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2024年1月30日; 录用日期: 2024年2月19日; 发布日期: 2024年5月14日

## 摘要

建立一种既科学又完整的成本管理系统是公司发展壮大的必须条件。本文将以李宁公司为例, 通过剖析其目前面临的一些问题及其形成上述问题的主要成因, 并给出具体的解决办法, 希望能够帮助其实现可持续性发展。文章从李宁公司的基本情况出发, 详细论述了李宁公司当前面临的主要问题。最后, 结合李宁实际情况, 分别从加强原材料成本控制、加强人工成本控制、加强广告宣传成本控制、加大研发投入等方面提出具体建议, 旨在促进李宁公司健康稳定发展, 提升企业竞争力。

## 关键词

李宁, 体育用品企业, 成本, 成本控制

# Discussion on Cost Control of Li Ning

Guolei Zhang

School of Management Studies, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Jan. 30<sup>th</sup>, 2024; accepted: Feb. 19<sup>th</sup>, 2024; published: May 14<sup>th</sup>, 2024

## Abstract

The establishment of a scientific and complete cost management system is a must for the development of the company. This paper will take Li Ning Company as an example, by analyzing some of the problems it is currently facing and the main causes of the above problems, and give specific solutions, hoping to help it achieve sustainable development. Starting from the basic situation of Li Ning Company, the paper discusses the main problems facing Li Ning Company in detail. Finally, combined with the actual situation of Li Ning, specific suggestions are put forward from strengthening raw material cost control, strengthening labor cost control, strengthening advertising cost control, increasing R&D investment, etc., in order to promote the healthy and stable development of Li Ning and enhance the competitiveness of enterprises.

## Keywords

Li Ning, Sports Goods Enterprise, Cost, Cost Control

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

李宁有限公司是一家运动品牌公司，致力于为消费者提供优质的运动产品。随着经济形势日渐严峻，李宁公司面临着越来越大的市场竞争。在这种情况下，控制成本对于李宁公司来说至关重要。因此，本文旨在探讨李宁有限公司的成本控制问题，以提高企业的经济效益。李宁有限公司以稳健的发展步伐，在行业领域取得了显著成就，但也存在着许多挑战，其中控制成本是最为关键的一点。在市场竞争日益激烈的今天，李宁有限公司需要提高效率，控制成本，从而提升企业的经济效益和市场竞争能力。

首先，本文介绍了李宁有限责任公司的背景信息，包括公司的经营状况、经营策略和成本控制策略。其次，本文分析了李宁有限责任公司成本控制的现状，并从成本控制的角度提出了一些建议。最后，本文总结了李宁有限责任公司成本控制的结论，并展望了未来的发展方向。此外，本文还提出了一些改善李宁有限责任公司成本控制的建议，包括建立完善的成本控制体系、打造复合型人才队伍、加强原材料成本控制等。本文的研究结果表明，李宁有限责任公司可以通过实施有效的成本控制策略，有效地控制成本，提高企业的经济效益，且可以为李宁有限公司提供有效的成本控制策略和参考，以提高企业的经济效益，提升市场竞争力。

成本控制在国内外的研究都受到了极大的关注，但大多数研究仍然集中在成本控制的内容、方法和实施成本控制的过程，而对于李宁公司成本控制的实际应用现状研究却鲜有报道。因此，本研究将深入探讨李宁公司在成本控制方面的现状，以期能为李宁公司提供可行的成本控制方案。

## 2. 成本控制理论概述

### 2.1. 成本控制的概念

企业管理中，成本控制是至关重要的一环。通过运用系统工程原理，能够对各种费用进行有效的计算、调整和监控。除此之外，成本控制也是探寻降低成本途径的过程，因为这样可以激发内部潜力、寻找薄弱环节，并且促进企业加强经营管理、提高素质，使企业更好地应对市场竞争的环境。

### 2.2. 成本控制的环节

#### 2.2.1. 成本的计划预控

该环节是指运用计划管理的手段事先做好各项建设活动的成本安排，使项目预期成本目标的实现建立在有充分技术和管理措施保障的基础上，为项目的技术与资源的合理配置和消耗控制提供依据，控制的重点是优化项目实施方案、合理配置资源和控制生产要素的采购价格。

#### 2.2.2. 成本运行过程控制

此环节旨在控制实际成本，包括监控采购支出的过程、管理使用劳动力和生产资料的消耗、控制质量成本和管理费用支出。项目成本责任体系和激励机制应充分发挥作用，以提高项目成本控制能力。

### 2.2.3. 成本的纠偏控制

本环节用于在项目成本控制过程中，实时追踪和核算各项成本，并在发现实际成本与目标成本之间出现差异时，分析其原因并采取有效措施进行调整[1]。

## 3. 李宁公司成本控制现状

### 3.1. 李宁公司概况

李宁，是由“体操王子”李宁于1990年创立的专业体育用品品牌。公司于2004年6月在香港成功上市，是第一家在港股上市的中国内地体育用品企业。李宁从创始至今的三十多年里，一直是我国体育用品行业的佼佼者，2008年奥运会后，李宁凭借奥运动热潮，在全国成为家喻户晓的品牌，一度超越阿迪达斯，但在2010年顶峰过后，李宁业绩出现断崖式下跌。据2011年李宁公司年报显示，当年的营业收入为89.31亿元，较2010年下降了5.84%。从那时起，李宁的业绩开始年年下滑。到了2012年，营业收入仅为66.76亿元，同比下降了25.25%，年年亏损。在这个时间段内，其他运动品牌逐渐崛起，到了2012年，安踏追上并超越了李宁，成为中国领先的运动品牌。2015年李宁本人回归，他对当前年轻消费者作了大量调研，提出“中国李宁”这一主题，印有相应标志的服装出现在纽约时装周上，在全国甚至全球掀起中国风格的国风热潮。李宁公司财报开始大为改善，扭亏为盈，逐步引爆资本市场，到2020年10月，李宁公司市值已突破千亿港元，打了一个十分漂亮的翻身仗。但如图1所示，2019年至今，李宁公司营业收入总额增速逐渐放缓，上行态势遇冷。

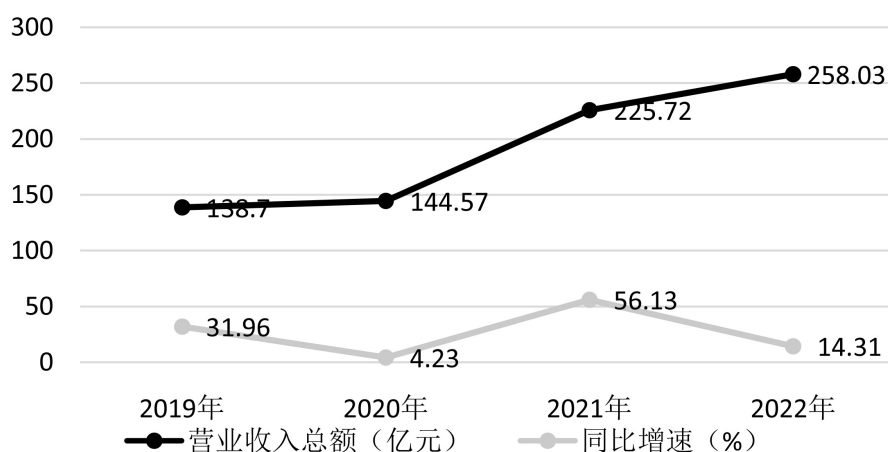


Figure 1. Operating income changes of Li Ning  
图 1. 李宁公司营业收入变动情况

### 3.2. 公司成本分析

#### 3.2.1. 公司成本总体分析

如图2所示，经过对李宁公司的成本总额进行统计，可以发现从2019年至今，李宁公司的成本总额一直呈现逐年上升的趋势。其中，2020年与2019年相比，成本总额增长了约26亿元；2021年与2020年相比，成本总额增长了约526亿元；2022年与2021年相比，成本总额增长了约389亿元。

成本大幅上升原因主要包括以下几个方面：

第一，原材料涨价。近几年来，由于疫情影响，全球原材料价格波动较大，其中包括纺织材料、皮革等，李宁所需的原材料价格也在不断攀升。

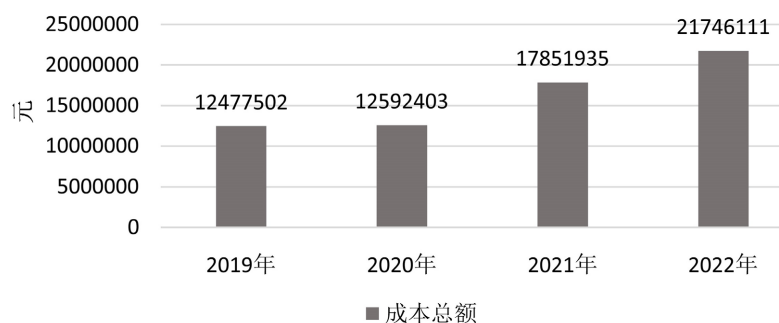


Figure 2. Total cost changes of Li Ning

图 2. 李宁公司成本总额变动情况

第二，人力成本增加。随着我国劳动力市场供需关系的变化，企业的用工成本逐年上升，这也是导致李宁成本增加的主要因素之一。另外，李宁公司在加快向高端品牌转型时积极引进了各类人才与专家，导致管理成本、研发成本等人力资源方面的成本增加较为明显。

第三，提升管理和研发投入。李宁在过去几年中积极推行创新战略，提高研发投入以及整体品牌升级改造，这些都需要付出巨额开支，从而导致产业链条中的各项成本同时上升。

第四，市场萎缩。近年来，中国体育用品行业竞争激烈，李宁也面临线上线下市场差异、渠道变革等新的挑战。由于行业整体萎缩，经济环境较为困难，李宁在一定程度上需要承担供应链、库存调控等成本加大的风险。

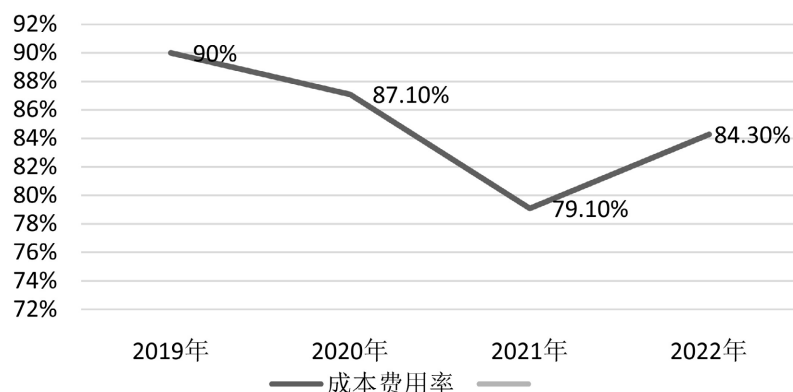


Figure 3. Cost ratio changes of Li Ning

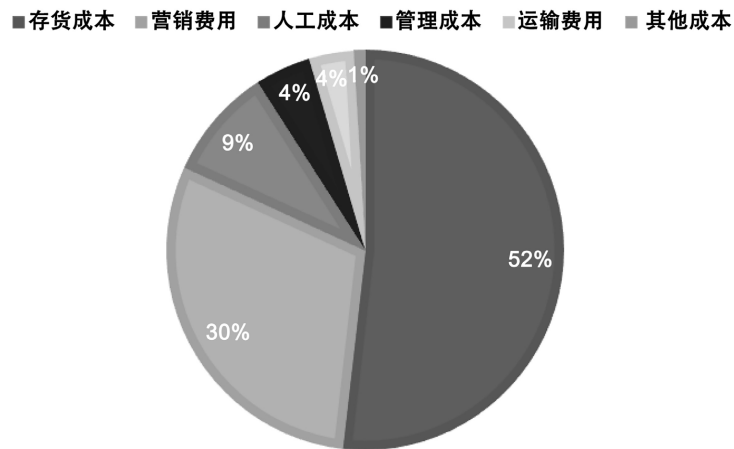
图 3. 李宁公司成本费用率变动情况

但由图 3 分析可得，李宁公司的成本费用率整体呈下降趋势，这表明李宁公司的成本控制效果较为明显，当前的成本控制政策较为有效。2022 年略有回升，主要是受到 2022 年大环境冲击、疫情反复及原材料成本大幅上升的影响。

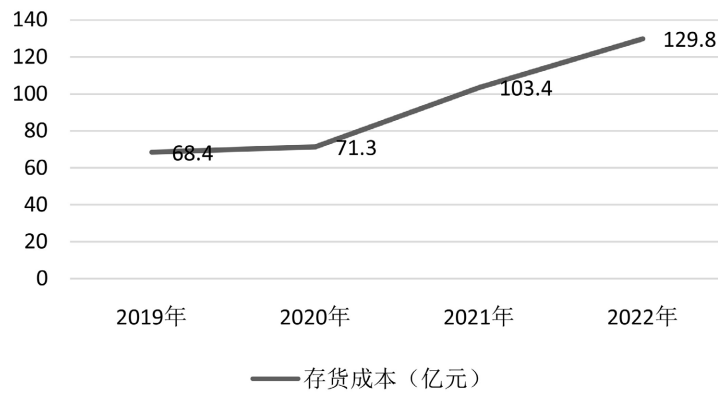
### 3.2.2. 公司成本结构分析

从李宁公司 2022 年度财务报表可知，李宁有限责任公司的成本结构主要包括人工成本、存货成本、管理费用、营销费用、运输费用等。成本结构如图 4 所示。

在李宁公司的成本结构中，存货成本无疑是最大的开支，占据了成本总额的一半，约为 52%。存货成本包括原材料、生产耗材、工资、房租、水电等直接与产品生产相关的费用。如图 5 所示，存货成本不断上涨，主要是由于原材料成本不断上升。

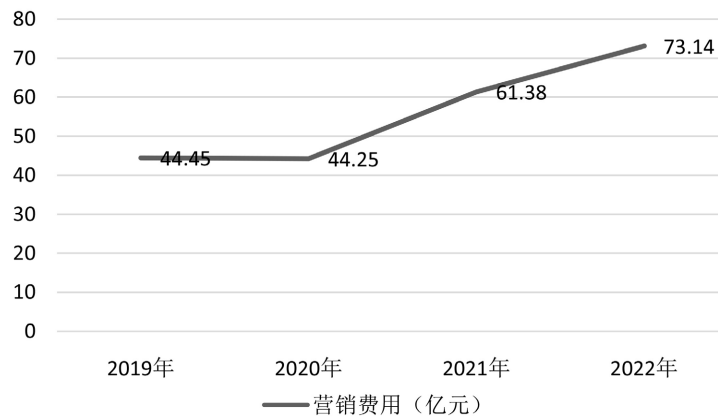


**Figure 4.** Cost composition of Li Ning  
**图 4.** 李宁公司成本构成情况



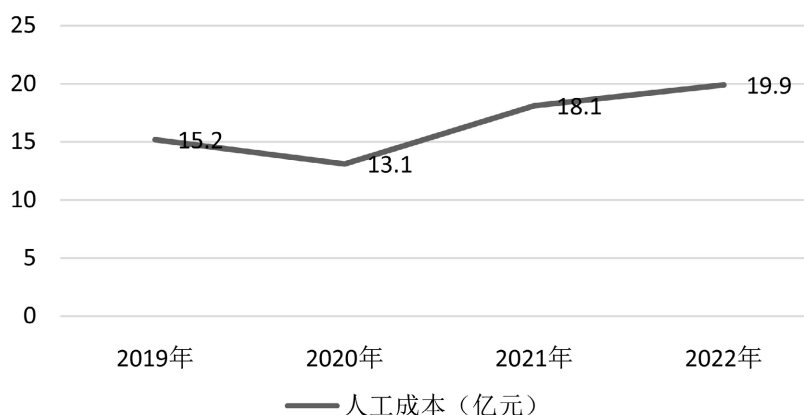
**Figure 5.** Inventory cost changes of Li Ning  
**图 5.** 李宁公司存货成本变动情况

营销费用占据了成本总额的约 30%，这些费用主要用于市场推广和品牌宣传，包括广告、促销活动、公关活动等。这些支出能够帮助公司扩大市场份额、提高知名度和品牌价值，进而带来更多的销售和利润。如图 6 所示，近年来李宁公司的营销费用持续走高，营销投入不断加大，高于行业平均水平。



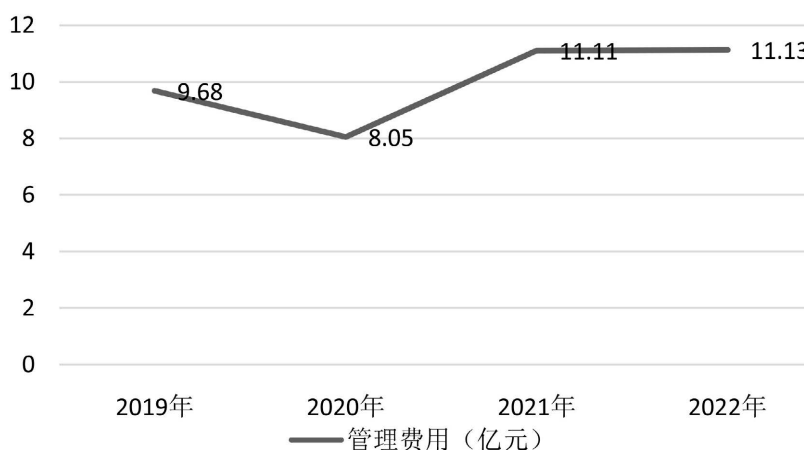
**Figure 6.** Marketing cost changes of Li Ning  
**图 6.** 李宁公司营销费用变动情况

人工成本占据了成本总额的约 9%。人工成本包括员工工资、向供应商支付的加工费用及其他与合同制造有关的费用，这是由于国内人力成本逐渐提高，李宁采取了外包生产的方式来控制成本。李宁公司属于劳动密集型的生产制造企业，这意味着在生产过程中，大量的手工操作和人力是必不可少的。因此，公司需要投入大量的人力资源来保证生产和制造的顺利进行。如图 7 所示，李宁公司人工成本保持较高水平且整体呈上升态势。



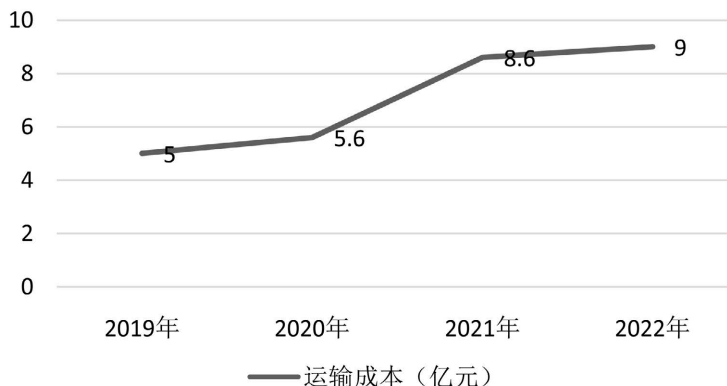
**Figure 7.** Labor cost changes of Li Ning  
**图 7.** 李宁公司人工成本变动情况

管理费用占据了成本总额的约 4%，这些费用主要用于公司的管理和运营，包括人力资源管理、财务管理、行政管理等方面的支出。这些支出是维持公司正常运营所必需的，同时也能够提高公司的管理效率和运营水平。由图 8 可知，李宁公司的管理费用始终处于较高水平，且近年呈升高趋势，李宁公司应当采取措施，精简公司架构，提升管理效率。



**Figure 8.** Management cost changes of Li Ning  
**图 8.** 李宁公司管理费用变动情况

最后是运输费用，也约占 4%。如图 9 所示，近年来随着互联网+不断发展，李宁也积极拓展线上销售模式。为了适应消费者的需求变化和市场趋势，李宁采取了精简线下门店的策略，将更多的资源投入到了线上销售渠道中。通过不断提升线上销售渠道的服务质量和产品品质，李宁的网店销量逐渐占据了大头，随着网店业务的扩大，运输成本也不断增加。



**Figure 9.** Transportation cost changes of Li Ning  
**图 9.** 李宁公司运输成本变动情况

### 3.2.3. 公司成本对比分析

相对于国内头部竞争对手安踏、特步等品牌，李宁在许多方面有其优势所在，但相比国际顶级体育用品公司耐克、阿迪达斯相比，差距仍然十分明显。就成本费用率而言，如表 1 所示，李宁公司成本费用率无论对比国际还是国内竞争对手，都处于较低水平，整体成本控制方面力度较大。

**Table 1.** Cost ratio of major sports company  
**表 1.** 主要体育品牌成本费用率

品牌名称	成本费用率
李宁	84.3%
安踏体育	78.8%
特步	93.9%
NIKE (耐克)	87.1%
Adidas (阿迪达斯)	99.9%

### 3.3. 公司成本控制现状

李宁公司目前的成本控制策略主要包括以下几个方面：

#### 3.3.1. 供应链管理方面

李宁公司通过改进供应链管理以期实现成本的降低。例如，加强与供应商之间的沟通和协作，采用更有效率的物流和仓储系统，以及源头采购等措施，都能够有效地削减成本[2]。

#### 3.3.2. 生产效率方面

李宁公司通过引入自动化生产，提高工艺技术来提高生产效率，从而降低生产成本。此外，还可以通过人力资源管理策略，如培训、激励等方式，提高员工素质和士气，进一步提升生产效率。

#### 3.3.3. 产品策略方面

李宁公司加大对市场需求的研究，根据消费者偏好和趋势进行产品结构调整。这种方法可以更好地满足消费者需求，也有利于节约成本，提升产品附加值和竞争力。

#### 3.3.4. 成本管控方面

李宁公司已建立相关的成本控制体系，实行成本分类和计算方法，并设定成本控制指标。通过严格

的成本管控和绩效考核，不断提高各项成本指标的管理水平，将成本控制纳入公司日常运营中，以期实现成本控制的有效管理。

## 4. 李宁公司成本控制存在问题

### 4.1. 成本控制体系不够健全

尽管李宁有限责任公司采用了多种成本控制管理模式，但目前的激励机制相对单一，只是通过考核成本指标的控制情况来激励员工。这种方式缺乏针对性，不能够有效地激发员工积极性和创造力。此外，在成本控制系统的执行中，没有针对重大贡献给予充分奖励，这种情况可能导致一些成功控制成本的实践经验难以在公司内部得到推广和运用，从而让成本控制系统仍然存在许多不完善的地方。

成本控制制度的落实关键在于执行，李宁公司的成本控制体系之所以不够健全，很大程度上就是因为人员执行不力。一方面是企业领导对全面预算不够重视，导致全面预算在内外环境考量方面不够充分，信息采集过程中缺乏纵向、横向数据信息对比。这使得全面预算的准确度不足，加之在执行过程中不够重视，因而超预算现象时有发生。另一个方面是企业缺乏完善的预算执行制度保障，未能针对预算执行制定完善的规章制度，导致日常执行过程中缺乏规矩可遵循，全面预算无法得到全面有效的执行[3]。

### 4.2. 成本控制机制不够科学

成本控制系统中的目标成本预算、成本核算、成本考核这三个环节上存在着不完善之处。目标成本预算以上年度支出为参照设定，若上一年度超支，就调高本年度目标成本，没有进行完全科学的预算，导致目标定额过高[4]。此外，成本核算往往由财务部门大包大揽，忽视了其他部门对成本控制的重要性，缺乏综合协调和沟通，采用一刀切的方式进行成本核算，不够结合企业基层实际情况，可能导致成本核算不准确、不合理，进而影响企业的经营和发展。成本考核方面，考核过于宽松，浮于表面，缺乏惩罚力度，造成成本超支。尤其是采购机制不够完善，导致原材料成本一直居高不下，主要体现在：第一，没有根据自身经济业务特点制定精细化的采购流程，更没有积极的运用信息化的财务共享中心进行采购审核，没有采用更加科学、高效的采购手段，这些问题的存在可能会导致采购成本过高，从而对企业的发展产生不利影响；第二，价格缺乏管理，虽然企业与一些经常合作的供应商建立了长期稳定的关系，但很少进行大规模的招标活动，也没有对市场价格的动态分析，更没有建立高效的价格控制模式[5]。这种做法可能导致增加自身成本负担，同时也为供应商提供了较大的可操作利润空间。此外，由于缺乏价格管理，企业难以在采购中获得最优价值，从而影响企业的整体效益[6]。

### 4.3. 成本过程控制比较薄弱

李宁公司的成本控制系统虽然名义上是一个整体，但实际上各个部分都各自为政，缺乏紧密的联系，导致监督不够严格，成本过程控制不够完善。这种局面可能会导致成本过程中的漏洞和不透明性，使公司难以准确了解成本结构和控制成本增长，无法全面反映企业的经营状况和成本控制情况，这也导致了绩效考核与成本控制协同程度较低。为了达到预设目标，需要制定绩效考核制度，将成本费用控制纳入考核指标之中[7]。但是，李宁公司在制定绩效考核指标时，忽视了成本费用控制的重要性，导致员工的个人利益与成本费用控制无法建立直接的联系。

### 4.4. 广告宣传费用居高不下

当前李宁集团的广告宣传费用占比高达 33%，然而实际效果与投入匹配并不理想。原因是李宁缺乏有效的定位和差异化战略，在激烈的市场竞争中难以突围。



李宁每年要投入巨额的广告费,但其广告宣传主要存在以下问题:第一,追求华丽而不实用的创意,李宁广告大多着重于文字、画面和配乐等元素的营造,容易让人印象深刻但很难记住产品信息。一些广告甚至过于艺术化,缺乏实际的产品展示;第二,缺乏明确的目标受众,李宁广告往往面向年轻人群体,然而广告宣传的风格和内容并没有与目标受众的理念和价值观匹配;第三,李宁注重体育赛事的赞助和广告投放,而忽视了其他的营销手段,如社交媒体营销等。第四,缺乏品牌故事和情感联结,李宁广告很少涉及到品牌的历史和文化积淀,缺乏品牌故事和情感联结。这使得李宁在消费者心目中的形象相对来说比较平淡和单薄。

以上几点导致广告宣传效益低,只能靠量取胜,致使广告宣传费用居高不下。李宁斥巨资签约奥尼尔、戴维斯等老一代明星球员,与客户群体画像不符,导致年轻人完全不买账,同时1亿美金签约韦德十年,收效也并不显著。李宁作为一家面向年轻人的运动品牌,如果失去了年轻消费者的忠诚度,那么将更难以实现高端化。对比国内头部竞争对手安踏,安踏更多选用年轻当红明星代言,瞄准年轻受众群体,精准投放,充分提升了广告资金利用效率。

#### 4.5. 线下门店运行成本过高

目前,李宁采用的销售模式包括批发和零售。然而,由于线下门店需要支付高额租金、销售人员工资以及日常维护费用等,这些不可避免的销售费用大大增加了公司和分销商的成本压力,缩小了利润空间。截至2022年12月31日,李宁在全国共开设了6295家线下体育门店(不包括李宁young),门店数量的不断增加势必会导致门店运营成本的水涨船高。

一个重要原因就是线下门店的租金不断飙升,尤其是人流较大的门店十分受到经营者的青睐。这种情况导致了租赁成本不断提高,特别是续租风险有时会非常高。

此外,人工成本的增加也是影响门店收益的因素之一。作为销售服务行业,门店员工是关键因素。在商品质量和售后服务方面,李宁具有足够优势,但如果终端门店员工专业知识匮乏、激励政策不完善,遇到产品质量问题处理缓慢,或者员工服务态度不好,就会影响顾客的消费体验,进而花费更多的售后成本。这些不利因素都会影响门店的绩效,从而降低门店整体盈利能力,进一步影响公司整体效益和品牌形象[8]。另外,门店经营中包含许多成本费用,如装修翻新、陈列物料更新、日常装饰开支、存货陈列以及信息系统。这些都是线下门店需要评估和控制的重要成本事项,需要平衡效益与品牌形象。

#### 4.6. 产品研发设计成本不足

目前国内体育用品市场规模不断扩张,国际品牌看好中国消费市场,行业内部竞争不断加剧,竞争已经从价格战,转为新技术、新产品、新创意的竞争,企业要保持良好的增长势头,保持不被高速发展的市场淘汰,需要不断提升品牌的核心竞争力,重视产品研发[9]。李宁聚焦体育用品业务,要求产品兼具实用性与时尚性,市场千变万化,客户的需求也在不断发生变化,产品设计要紧跟时尚潮流,引领时尚潮流,不断满足用户需求。

研发成本投入方面,2022年李宁的研发成本为5.34亿元,占总收入的3.4%,虽高于同为国内品牌的安踏、特步等,然而,与国际品牌相比,李宁的研发费用仍然偏低。耐克、阿迪等品牌的研发占比已经接近其两倍,耐克率先推出的“air技术”等创新技术,有助于其保持领先地位,并为消费者带来更好的产品体验。相比之下,李宁品牌的科技实力明显不足,无法有效地占领市场。体育用品的生产技术在不断创新,技术革命、设计革命浪潮不断袭来。随着时间的推移,产品的更新迭代速度不断加快,导致产品生命周期不断缩短。这意味着李宁应当也必须加入到这场创新战里,不断加强产品设计能力。

不舍得下大价钱进行研发投入,就难以形成自己的核心产品、明星产品,难以提升品牌价值,无法

形成不可替代性，就会在弱肉强食的市场中被轻而易举地取代，更加难以取得技术突破，杀出重围(表 2)。

Table 2. Proportion of R&D cost of major sports company  
表 2. 主要体育品牌研发成本占比

品牌名称	研发成本占比
李宁	3.4%
安踏	2.4%
特步	2.3%
NIKE (耐克)	5.4%
Adidas (阿迪达斯)	7%

## 5. 完善李宁公司成本控制的对策

### 5.1. 健全成本控制体系

第一，完善激励机制，对在成本控制方面作出重大贡献的员工给予充分的物质奖励以及表彰，提升员工自觉推进成本控制的积极性；第二，明确成本控制的目标和标准，制定科学合理的预算和计划，建立完善的成本核算和分析体系，及时掌握成本信息，发现和分析成本偏差，及时采取措施加以纠正；第三，加大人员执行力度，保证相关规章制度行之有效[10]。

### 5.2. 完善成本控制机制

第一，引入成本控制软件和工具，实现成本控制的自动化和精细化。可以借助信息化技术，利用财务管理软件等工具，实时监测成本支出情况，快速发现问题并采取措施；第二，进行详细的成本分析和核算，确定目标成本预算的合理性和可行性。应该对各个成本项目进行详细的核算，包括实际支出情况、成本构成和分配情况等，确保目标成本相对准确；第三，建立合理的监督机制，确保目标成本的有效控制和管理，设置合理的指标和标准，实时监测各项成本的实际支出情况，及时发现并纠正超支情况；第四，李宁公司需要加强各个部门之间的协作和沟通，建立高效的信息共享机制，以确保公司的成本控制能力和竞争力。

### 5.3. 加强原料成本控制

企业可以从两个方面对原材料进行控制，一是材料采购成本控制，二是材料使用控制。原料的价格直接决定购买时所需要花费的金钱，这就要求在采购材料时进行货比三家，以寻求质量好、价格低的供应商。为了更好地实现这一目标，企业需要积极优化其采购流程，以简化审批环节、提高信息传递和沟通能力，并加快审批进度[11]。其次，李宁公司应该根据销售情况制定完善的采购计划，以确保生产顺畅的同时，减少资金和原材料的占用，并加强对采购成本的控制效率。

原材料使用控制方法主要从三个方面入手。首先，要按照工艺要求投入原材料，即定额使用。其次，要做好调度工作，减少多余材料库存，避免货物积压。第三，要加强管理，派专人看管原材料仓库，降低材料损耗率，确保原材料的有效使用。这三个方面的控制方法，可以有效地管理和控制原材料的使用，保证产品质量和资源有效利用[12]。

### 5.4. 强化人工成本控制

人工成本是企业运营中不可避免的一项支出，对于企业而言，合理掌控人工成本可以有效提高企业

的运营效率和利润水平。

第一，采取定岗定员的方式是一种有效的人工成本控制方法。定岗定员是指企业根据工作岗位的需求，制定出适当的人员配备方案，避免人员闲置，利用现有的人力资源，让员工发挥自己的所长，实现自我价值，为企业效益做出贡献。通过定岗定员，企业可以避免因职工过多或过少而导致的人工成本浪费或生产瓶颈，从而实现人力资源的最大化利用和成本的最小化支出。当前李宁公司仍然存在人员分工过细的问题，导致了人工成本迟迟无法下降。

第二，建立更完善的激励机制，对那些在成本控制系统的执行中做出重大贡献的人进行奖励，例如给予额外的奖金、晋升或其他形式的激励。这可以激发员工的积极性和创造力，使得公司的成本控制系统得到更好的实施和推广。

第三，改善员工福利待遇也是一种有效的策略，可以帮助企业吸引和留住人才，并提高员工的满意度和忠诚度。这不仅可以降低公司的人力成本和招聘成本，还可以提高生产效率和质量。可以采取多种形式，例如提供具有竞争力的薪资、奖金和津贴，提供灵活的工作安排和家庭假期、医疗保险和养老金计划等福利制度，以及实施员工培训和发展计划，以帮助员工提高技能和知识水平。此外，为员工提供舒适的工作环境和友好的企业文化也可以提高员工的工作满意度和忠诚度。值得注意的是，改善员工福利待遇并不仅仅是为了满足员工需求和期望，而是为了建立良好的雇主品牌形象，促进企业可持续发展。当员工得到认可并感觉到他们的工作价值被尊重时，他们通常会更加投入工作，为企业创造更大的价值。

### 5.5. 控制广告宣传费用

当前运动品牌想要增加营业收入，就必须投入经费进行广告宣传，提高企业知名度，所以广告宣传成本的增加是难以避免的。然而，企业可以通过优化宣传策略、加强销售管理等方式来提高销售效率，降低占比，从而达到成本控制的目的。

不管是线下还是线上，广告宣传都应该基于精准定位消费者。有针对性地投放广告可以减少无用功和冤枉钱的浪费。对于线下门店，在陈列货品时需要考虑多个因素，例如运动项目、消费者性别等分类来进行陈列。海报广告也要根据消费对象分门别类，力求更细分来吸引消费者。在线上渠道方面，则可以通过大数据平台的分析，对消费者的性别、年龄、运动偏好等进行甄别，针对潜在的消费者进行广告定向投放。此外还要控制广告宣传的投放数量，注重广告宣传的投放质量和收益反馈，保障广告宣传效果的提升[4]。李宁公司可以从耐克等国际品牌的广告策略中汲取灵感，以更清晰的方式表达品牌的内涵，并更注重品牌情怀。通过这种方式，李宁可以将品牌精神传递给消费者，并深入人心。此外，广告宣传应以内容为王，只有丰富广告内涵，才能真正抓住消费者，而不是仅靠铺天盖地的媒体轰炸。

### 5.6. 降低门店运营成本

第一，要控制线下门店租赁成本，需要在寻找适合的门店时，充分考虑并且比较不同门店的租金价格和其他附加费用等。此外，在线下租赁门店时，还需尽量签订较长的租期合同并争取有续租优先权，从而避免在合同期满之后再次面临租金上涨或者无法继续租赁门店的困境。与出租方签订门店租赁协议时，必须仔细审查合同中的各项条款，并要求明确在租赁期内的租金涨幅情况，并且注意在合同中阐述公平合理的友好关系，以免在未来的经营过程中，因为租金上涨等原因影响公司的盈利能力和稳步发展。

第二，要提高门店员工的专业能力。在李宁销售过程中，人工成本一直是很难松动的，这可能与公司进行 DTC 转型有关。然而，公司可以通过对销售人员进行专业培训和服务能力提升，来持续增长收益，同时控制现有的人员和人工成本。这将有助于提高客户的购物体验，增强客户黏性，塑造品牌口碑，并带来长期的经济效益[13]。

## 5.7. 持续加大研发投入

第一, 李宁公司可以通过招聘更多的研发人才, 以提高研发团队的规模和水平, 同时加强与国内外高校的合作, 吸引更多的优秀研究生和博士毕业生来公司实习和工作。第二, 加强与行业领先企业的技术合作, 分享行业最新技术成果和创新成果等举措, 来提高公司的研发水平和创新能力。第三, 李宁公司还可以加强内部的创新氛围和创新文化建设, 通过搭建内部创新平台, 鼓励员工提出创新想法并提供支持; 建立创新奖励机制, 给予员工创新成果的认可和回报。

这些举措可以促进李宁公司内部形成创新文化, 增强公司的创新能力和市场竞争力, 有助于李宁公司在未来的市场竞争中保持其领先地位, 为消费者提供更加优质的产品和服务。

## 6. 结语

对李宁公司而言, 控制成本费用是一项非常重要的工作, 需要长期坚持。建立起一套高效益、低成本、高产出的健康发展模式是李宁公司长期持续发展的关键。这需要企业管理者持续的努力和创新, 才能在激烈的市场竞争中获得成功。

## 参考文献

- [1] 由园媛. 基于价值链的企业成本控制研究[D]: [硕士学位论文]. 大连: 东北财经大学, 2022.
- [2] 田风艳. 酒业制造企业成本费用控制的策略探讨[J]. 审计与理财, 2021(12): 32-33.
- [3] 李博. 基于供应链视角的 L 公司餐饮业务成本控制研究[D]: [硕士学位论文]. 镇江: 江苏大学, 2022.
- [4] 李梓丰. 项目成本控制[J]. 水利科技与经济, 2007(11): 821-823.
- [5] 朱银花. 制造业成本控制问题分析[J]. 纳税, 2021, 15(36): 128-130.
- [6] 刘超. 中小企业成本控制存在的问题及对策[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2021(9): 1-3.
- [7] 孙榕. 基于价值链的美的集团成本控制研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京邮电大学, 2022.
- [8] 王晓文. 基于智慧供应链的成本控制研究[D]: [硕士学位论文]. 济南: 山东师范大学, 2022.
- [9] 李奇蔚. 基于作业成本法的 J 服装制造企业成本控制研究[D]: [硕士学位论文]. 重庆: 重庆理工大学, 2019.
- [10] 蔡瑞申. 基于供应链的 B 服装企业成本控制优化研究[D]: [硕士学位论文]. 镇江: 江苏大学, 2018.
- [11] Jianshan, H.E. (2022) Method and Apparatus of Deep Reinforcement Learning for Marketing Cost Control. US11295332B2.
- [12] Komae, A. (2022) Optimal Control with Maximum Cost Performance Measure. *IEEE Control Systems Letters*, 6, 127-132. <https://doi.org/10.1109/LCSYS.2021.3050731>
- [13] Virchenko, E. (2021) Acerinox Earns Strong on Favorable Conditions, Cost Control. *American Metal Market Daily*, 45, 129-135.