

## 摘要

随着我国政府各项政策支持，高新技术不断突破，大数据、云计算、区块链等新科技的相继问世，经济社会发生了翻天覆地的变化，企业的商业模式也被重塑。中国体育服饰行业在持续壮大数十年后，2011年迎来了它的调整期，企业业绩增长率下行明显，加上许多国外的大品牌如耐克、阿迪达斯也在冲击着国内的体育消费市场，国内体育服饰行业之间的竞争激烈。与此同时，国内经济的增长下国民的收入水平也与之增加，消费水平也随着物质水平的改善日益提高，人们的消费需求不再满足基本的功能性需求，而趋于多元化，国民对体育服饰的追求开始从实用性向个性化、时尚化转变。借助互联网浪潮对企业进行信息化升级，利用大数据、云计算等科学技术让企业运营变得更“智慧”，在数字化时代下成为了体育服饰行业新的突破口。

作为我国创立历史悠久的老牌运动服饰品牌，L公司曾由于缺乏对市场敏锐的察觉力，无法准确预测消费者需求，在2010年-2014年间从国内运动第一品牌的宝座上跌落，亏损严重。2015年创始人回归后提出“互联网+”的概念，正式开始数字化转型，通过布局全渠道经营、打造双中台融通企业数据进行智慧决策、优化物流配送体系等措施，提高了渠道效能，建立快速反应供应链，有效扭转了企业的经营颓势局面。在L公司的努力下，曾经的存货滞销问题得到很大程度改善，营业收入也不断增加，企业的品牌认可度和关注度不断提升。本文通过分析L公司数字化转型的具体举措，收集和梳理企业所发布的年报等数据，并建立平衡计分卡的体系分析评估L公司数字化转型对企业绩效影响，将各项指标与自身转型前后进行纵向对比和同行横向对比后，均发现L公司转型后无论从财务绩效的方面还是非财务绩效方面都表现良好，还根据层级分析法计算了2020年L公司的绩效评价分数，得出L公司数字化转型背景下企业绩效取得积极效果的结论，最后结合L公司数字化转型的案例研究，提出体育服饰行业应积极进行数字化转型、保持高效存货周转、重视供应链管理和研发创新的建议，给同行业乃至零售业数字化转型提供相关的经验和借鉴。

**关键词：**平衡计分卡；数字化转型；零售业；体育服饰品牌

## Abstract

With the support of various policies of the Chinese government, continuous breakthroughs in high and new technologies, and the advent of new technologies such as big data, cloud computing, and blockchain, great changes have taken place in the economy and society, and the business model of enterprises has also been reshaped. After decades of continuous growth of China's sports industry, 2011 ushered in its adjustment period. The growth rate of corporate performance declined significantly. In addition, many foreign brands such as Nike and Adidas are also impacting the domestic sports consumption market. Competition is fierce among the sports industry. At the same time, the standard of living of the people is constantly improving, and so is consumption. People's consumption needs no longer meet the basic functional needs, but tend to be diversified. The pursuit of sportswear began to change from practicality to personalization and fashion. With the help of the Internet wave to upgrade the informatization of enterprises, the use of big data, cloud computing and other technologies to make enterprise operations more "smart" has become a new breakthrough in the sports industry in the digital age.

As a veteran sports brand with a long history in my country, L Company once fell from the throne of the first domestic sports brand between 2010 and 2014 due to its lack of keen awareness of the market and its inability to accurately predict consumer demand, resulting in serious losses. After founder return in 2015, he proposed the concept of "Internet +" and officially started digital transformation. Through the layout of omni-channel operations, the creation of dual-middle and Taiwan-based enterprise data for intelligent decision-making, and the optimization of logistics and distribution systems, the efficiency of channels has been improved, and rapid response has been established. The supply chain has effectively reversed the business decline of the enterprise. With the efforts of L, the problem of unsalable inventory in the past has been greatly improved, the operating income has also continued to increase, the company market influence and market status continue to improve, this paper analyzes the L company digital transformation of the specific measures, a balanced scorecard system was constructed to evaluate the performance of L Company digital transformation from four dimensions. Compared with the post-transformation and peers, it is found that Li performs well in both financial performance indicators and non-financial performance indicators after the transition. The performance evaluation score of Li in 2020 is also calculated according to the analytic hierarchy process, and the digitalization of L is obtained. The conclusion of the positive effect of enterprise performance under the background of transformation, it is proposed that the sports industry should actively carry out digital transformation, maintain efficient inventory turnover, and attach importance to supply chain management. Suggestions for the digital

transformation of the same industry and even the retail industry relevant experience and reference.

**Keywords:** Balanced Scorecard; digital transformation, retail; sports brands

# 目录

摘要.....	I
Abstract.....	II
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.2 文献综述.....	2
1.3 研究内容和方法.....	6
第 2 章 理论基础.....	8
2.1 平衡计分卡理论.....	8
2.2 数字化技术理论.....	9
2.3 企业资源理论.....	9
第 3 章 L 公司数字化转型案例简介.....	11
3.1 L 公司介绍.....	11
3.2 L 公司数字化转型的动因.....	12
3.3 确定战略转型目标.....	13
3.4 L 公司数字化转型的措施.....	13
第 4 章 L 公司数字化转型对绩效的影响机制.....	21
4.1 消费者导向数字化生态——提升顾客满意度.....	21
4.2 大数据营销——提升销售收入.....	22
4.3 需求驱动创新研发——创造品牌溢价.....	23
第 5 章 L 公司数字化转型绩效评价.....	25
5.1 采用平衡计分卡的必要性和可行性分析.....	25
5.2 指标设计.....	25
5.3 指标权重分配和评价方法.....	30
5.4 L 公司转型绩效分析.....	32
5.5 转型结果评价.....	47
第 6 章 研究结论和启示.....	50
6.1 结论.....	50
6.2 启示.....	50
6.3 不足与展望.....	51
参考文献.....	52



# 第 1 章 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

在经济增长的大环境下，城镇居民人均可支配收入和人均服饰消费的提升大幅增加了运动消费需求，健康品质生活无疑成为人民美好生活需要中的一个重要方面，与此同时，愈发普遍的身材焦虑工作生活压力，让运动健身亦成为人们减脂塑形以及缓释焦虑的重要途径。我国将全民健身上升为国家战略，持续出台如《全民健身计划》、《体育产业发展“十三五基础”规划》等一系列政策文件发展体育事业，给国内体育服饰市场提供了良好的发展环境。伴随运动健身人群范围逐步扩大，运动健身频次不断提升，运动鞋服消费需求将进一步扩大；而随着消费升级与民众对运动健的重视度和认知专业度的提升，消费者对中高价位专业运动鞋服的接受度也将持续提升，消费的细分品类增加、频次加快、价位升级，运动鞋服市场有望实现量价齐升。然而，近年由于大量海外体育服饰品牌入驻国内市场，在产业内的市场份额争夺逐渐加剧，加之国内运动服饰企业由于前一阶段的过度扩张和开店导致供过于求、库存积压，对于产品打磨、内部管理、营运能力、研发能力等各方面重视不足，在竞争力上弱于国际品牌，L、安踏等国产龙头均在这一时期出现业绩下滑，陷入不同程度的困境，该时期耐克、阿迪达斯等国际品牌继续保持优势，挤压国产品牌市场份额，国内本土体育服饰品牌面临存货积压、拓客困难、线下渠道运营效率低等等困难。

随着互联网技术的蓬勃发展，不少国家将数字化转型战略视为经济增长的新动力，中国也开始鼓励数字经济的发展，在 2016 年的国际论坛中，国家引入数字经济这一概念并倡导企业借助数字化技术优化经营流程，生产和管理水平,从而使企业高效运营,突出企业核心竞争力优势,焕发新的生命力。这为正处于调整期的体育行业解决库存危机、提升业绩和经营效率指明了一条光明的道路,许多以公司纷纷在信息系统和数字化人才中投入了大量资金,积极尝试数字化转型,并且取得不错的效果形成良好的示范。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

数字经济对于各行各业来说，既是一种挑战也是新的契机。数字化运营可以用科技手段打通企业从生产到销售各个环节，形成企业的数据闭环，使得企业的决策更加贴合市场需求，供应链的反应更加敏捷迅速。然而，数字化转型需要大量的持续的资金投入，对于一部分企业而言风险极大。此外对于数字化转型的研究还处于萌芽阶段，国内外的研究大多是关于数字化相

关的概念、大数据技术的内涵等，关于数字化转型的具体途径、数字化转型与企业绩效之间的关系相关的研究甚少，缺乏对于国内企业数字化转型的理论指导。本文将 L 公司数字化转型的过程进行梳理并得到 L 公司的数字化转型背景下企业绩效得到改善这一结论，丰富国内数字化转型研究方面的成果，从某种程度上反映了数字化转型和企业绩效之间的关系，完善了相关的理论。

## (2) 现实意义

体育服饰行业经历过疯狂扩张的高光时期后，进入调整期，面临存货严重积压、渠道“数据孤岛”现象严重、获客困难等一系列窘境。因此如何在互联网浪潮中寻求新的发展动能，成为各行各业当下面临的重要命题。L 公司作为体育服饰行业的元老级别企业之一，也一度因为没有把握好零售终端的动态需求，陷入过库存危机、连年亏损的经营颓势，2015 年 L 公司回归后，提出数字化转型的战略，利用“双台”全面提升渠道运营效率，提升存货周转速率，打通数据壁垒，在随后的几年逆风翻盘，重新回归国内体育用品前列。本文分析了 L 公司数字化转型的实施手段和成果，给在数字化背景下急于找到新的突破口、新的盈利增长点的企业，带来一定的启示和借鉴，改善企业的经营状况。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 关于数字化转型的有关研究

#### (1) 数字化转型的动因

对于企业数字化转型的具体动因，近年来国内外学者都进行了大量的研究，目前大多数结论主要分为内部原因和外部原因。

外部驱动因素:一部分学者认为随着信息技术的发展，数字化转型对于社会以及人类是一种新的契机，数字化转型关乎一个企业甚至国家的命脉。Nicholas Negroponte (2017) 认为数字化技术改革对中国企业乃至全球发展至关重要，他认为计算机将决定人类的生存，对我国企业数字化既是挑战也是机遇。马化腾 (2017) 也同样认为数字化、网络化、情报化改变了现代企业的经营模式和商业规则，经济社会已经与数字化产业关系逐渐密不可分。刘九如教授 (2013) 认为构建信息化体系给我国经济的高质量发展提供强大驱动力。赵西三 (2017) 提出企业转型升级是面对数字经济的发展趋势的必然选择，数字化转型给各行各业带来无限的机遇，可推动企业乃至整个社会前进。而一部分学者认为消费者需求的改变也是驱动企业数字化转型的关键因素。国内学者刘志 (2015) 指出，经济全球化的必然趋势伴随着消费需求的个性化，中国企业面临的主要挑战是在国内市场中同质化的环境下谋求新的契机。国外学者 Tapscott (2015) 从客户体验这一点总结，在数字化时代，顾客对产品和服务的需求不再仅仅是物美价廉，更是

注重个人内心真实偏好。张予（2020）则指出，随着民众生活水准的提高，对消费品牌差异化、个性化和多样化的要求将能够倒逼零售市场数字化变革。

内部驱动因素:很多研究者提出数字化变革有助于提升公司的业绩，达到公司价值最大化。严若森，钱向阳（2018）认为数字经济重新塑造了中国各行业的商业规则和运行体系，善于在数字化时代中抓住良机的企业可获得巨大利益。宋宝莉，徐武明等（2019）从数字化技术的角度分析了数字化转型对企业经营效率、运行成本等方面带来的好处，认为公司可借助数字化转型将数据变现，提升企业的绩效。刘慧等人（2003）认为提升信息技术能力与管理效率是企业转型中重要路径，并提到了企业可以运用现代信息化科学技术对生产、企业和产业这三主要方面实施信息化技术的提升。Cyert&March（1963）指出领导者的格局、思维高度、个人才能可以影响企业战略目标的实现。Hess（2020）调查已成功进行数字化改造的几家德国企业，证实了高管在促使企业成功实现数字化流程中具有关键性影响。Winter（2000）提出，领导者开拓进取的创新思维有助于实现企业实现现代化升级。

## （2）数字化转型的策略

对于数字化转型的策略国内外学者也从提升客户价值、升级信息系统、将战略思维融入企业各个方面等不同角度进行探讨，提出了相关的建议。陆林平（2015）以美国零售业的成功经验为参考，剖析了互联网信息技术对美国国内商贸经营模式的深远影响，并以此提出信息技术将促进中国零售业的蓬勃发展，指出中国零售商在应当积极地运用互联网信息技术，整合企业内外部资源，优化供应链，给企业提供发展动力。陈玉芬、吕庆华（2016）针对“O2O”商业模式，认为可运用信息化技术从商品、定价、服务三个层面着手进行营销创新。Berman（2012）也给出了数字化转型的三种途径:一是关注提升顾客价值;二是引入数字化战略，重塑企业与顾客之间的沟通模式，三是两种方式并行。国务院于2018年在《中国传统制造业互联网信息数字化变革的发展管理模式和路径》中提出企业可从数据驱动和IT信息系统升级两个路径来实现数字化转型。华为集团2019年发布了《华为集团企业/业务互联网信息数字化变革方法理念白皮书2019》并且提出，企业在创新过程中，可借助互联网信息技术，来推动商业模式、业务流程、管理的变革。肖旭，戚聿东（2019）指出，引入互联网信息技术只是数字化转型的一步，更重要的是企业思想、文化、流程、经营管理等战略的重大转变。吉峰（2016）提出了从产品、营销、商业模式四个方面切入来进行数字化转型。吕铁（2019）结合企业在数字化时代背景下所面临的困难，提出产业智能化、建立信息平台、搭建数字化生态系统三种数字化转型的思路。高婴劭提出三种进行数字化转型的途径，一是从技术能力为主过渡到以数据为中心;二是改进流程，由公司管理、经营发展环节向整个公司流程深入;三是从关注提质增效转向开放共享升级。



## 1.2.2 关于企业绩效的研究

### (1) 关于企业绩效影响因素

企业绩效改善一直是企业追求的目标，学术界对于这个话题也进行了深入的探讨，对其影响因素的研究也比比皆是，主要集中在高管特征、企业管理、国家政策、科研与创新管理等。研发创新对公司绩效的影响研究是近年来的热门话题。周亚虹教授和许玲丽（2007）通过实证研究和大量数据分析后发现，企业的创新积极性对绩效有一定的影响，研发投入和企业绩效之间呈现正向关系。陈超（2014）的研究中指出研发投入是公司提升核心竞争力和实现可持续发展目标的关键因素，并通过实际数据证明了研究创新和公司绩效之间是正相关的关系。Kim（2018）也通过对比不同企业研发投入和绩效的数据，发现研发投入与绩效之间的关系比较显著。欧阳艳艳（2020）则从企业战略与绩效的关系展开研究，发现国际化战略对企业绩效的影响显著高于非全球化战略的企业。罗倩（2012）在研究中得出在网络信息时代，传统商业模式已经无法匹配当下企业的生存环境，这种模式对企业绩效的影响呈现负向关系。孙健中（2017）采用大样本计算分析后得出，预算程序的公正不但对公司绩效有直接影响，同时也通过员工对系统成果的感知对公司绩效产生了间接影响。除公司内部原因会对公司绩效产生影响之外，公司的外部原因也会对公司绩效产生影响。刘志彪（2000）认为市场竞争会倒逼企业进行创新来改善企业绩效，提升企业的竞争力。Galal 等（1994）认为政府对企业资金上的政策支持有助于提升企业的绩效水平。除此之外，Ahuja 和 Majumdar（1998）认为企业规模与企业之间绩效也存在正向关系。

### (2) 关于企业绩效评价方法

对于绩效评价方法，最早比较流行财务指标分析法。但经过了岁月变迁，学者们也在对绩效评价方法不断改进、完善，逐渐发展出非财务绩效与财务绩效互相补充的绩效评估方法。目前比较常见的有杜邦分析法、关键指标法（KPI）、经济增加值法（EVA）、平衡计分卡法（BSC）等。杜邦分析法最初由美国杜邦公司提出，以净资产收益率指标为核心，分解成几个相互关联财务指标的乘积，可以综合反映企业的经营状况。付思琼，郑洋（2015）用杜邦分析法在对企业进行评估时，认为杜邦分析法无法兼顾企业非财务绩效层面，因此评估结果不够客观全面。StemStewart 公司在 1991 年提出了经济增加值（EVA）法，考虑了企业的资本成本，该计算方法是將税后经营利润扣除企业的债务成本和税务成本。赵岩（2012）选取了数十家企业为其构建 EVA 评估体系，对传统绩效评价指标和 EVA 法下的指标进行了回归分析，最终肯定了 EVA 这一方法的实效性。张雨朦（2020）认为 EVA 绩效评价方法可以对企业原有的评价体系很好的契合，是建立在企业本身的评价体系上进行改进的一种方法。张明明（2020）在研究中表明，EVA 评估法可以克服传统财务指标评价的缺点，更为准确、全面的得出绩效评估结果。KPI 法是意大利经济学家帕累托提出，根据企业的战略关键经营要素，从而选取与业绩相关的

关键指标，并根据企业的战略实施情况而动态调整。冯根祥（2018）为企业选择关键指标提供了两个思路，一方面是从企业战略目标着手，将战略目标层层分解，选取驱动企业业绩的关键指标；另一方面是结合企业的发展历程，总结出顺应企业当前战略的宝贵经营，提炼出关键要素。赵远东（2011）对 KPI 方法的改进提出了自己的建议，认为企业在进行该方法时不能机械使用，而要注意调动部门之间的积极性和配合度。Kinga Kaplan 在 1992 年提出了综合财务绩效和非财务绩效的一种考核方法，平衡计分卡法，从企业的内部运营、学习成长、财务、顾客四个维度的指标进行绩效评估。赵闯、沙秀娟（2018）研究中得出，平衡计分卡法可以与企业战略紧密结合，并充分考虑了企业绩效的财务层面和非财务层面，对于企业降低营运成本、改善业绩有积极影响。谢秋玲（2019）将平衡计分卡法运用到实际案例，最终发现该方法可以全面反映企业的经营成果。此外，一部分学者对几种绩效方法进行了综合评估。耿晓媛，王永德（2016）将 EVA 和杜邦分析方法结合使用，发现这种评估方法可以弥补单独使用某个绩效评价方法的局限，对企业的绩效评价效果十分可观。王玉喜（2020）探究了 EVA、平衡计分卡等若干方法，分别进行了实际运用并最终得出，平衡计分卡法是绩效评价方法中最为科学全面的一种方法。

### 1.2.3 关于企业数字化转型对绩效影响研究

目前大多数学者的研究主要是对数字化相关的概念、途径等方面的分析上，关于现代数字化转型对公司绩效的影响的研究文章也还比较少，不过根据目前很多学者已经通过深入研究了现代数字化发展与公司绩效之间的关联，已经看到了数字化发展可以带动公司绩效的改善。何帆和刘红霞等（2019）结合 2012-2017 年上市公司的数据，发现实体企业数字化转型对于企业绩效有正向效应。Nwankpa 等（2016）则根据资源基础观理论，发现数字化转型进程中企业通过信息技术创新升级会明显提高企业的业绩。Feng（2020）认为互联网技术可以实现企业的现代化、智能化，并且通过提升产品和服务智能体验，可创新企业的经营模式，扩大企业的销售从而提高企业的绩效。Philipp（2017）指出公司在进行决策的过程中通过大数据计算等手段，提高企业的决策精准度和效率，这样不但可以有效减少公司运营成本，改善公司运营管理水平，并且还可以使企业在激烈的竞争中保持发展潜能和动力，改善企业的经营业绩。胡青（2020）基于先前的理论，从内部和外部视角深入研究了数字化转型对于企业绩效影响和机制，发现了数字化转型可以显著影响企业绩效并且呈现正向效应。据 IDC 计算，截至 2018 年世界上前二千名公司中，有百分之七十五将为它们的“产品或服务”、“供应商网路”、“销售渠道”或者“服务运作”构建完整的信息化经济发展模式，或者“数字孪生”。不难看出，商品与服务的数字化能够提高公司的品牌价值。

### 1.2.4 文献评述

对上述文献经过梳理后可以了解到，无论是数字化转型概念还是企业绩效方面的研究都比

较丰富，对于然而对于数字化转型对于企业绩效的影响和机制相关的研究仍然有较大的空缺，虽然目前国内大部分学者研究支持数字化转型有助于企业绩效的提升，但是对于数字化转型与企业绩效之间的关系仍然没有统一的口径。数字经济越来越被世界各国所关注，数字化转型相关的研究也逐渐完善。本文基于已有的理论成果，以体育用品行业的典型代表 L 公司展开研究，分析了 L 公司通过何种途径实现数字化转型，以及 L 公司在数字化转型前绩效的变化，最后用平衡计分卡构建 L 公司绩效评价体系并且得到相应的结论，可以给同行业面临库存危机或者处于瓶颈期的企业提供一定的借鉴。

## 1.3 研究内容和方法

### 1.3.1 研究内容

本章经过大量资料搜集、梳理，介绍了 L 公司的数字化转型过程并利用平衡计分卡法对公司在数字化转型前后的各维度进行了比较分析，以探究数字化转型对公司绩效的影响及其途径。全文共有六章，分别为绪论、理论基础、案例介绍、平衡积分卡体系模型构建、L 公司平衡计分卡下转型结果分析、研究结论及建议。主要研究内容如下：

第一章，绪论。概述了研究的宏观背景、理论意义和现实意义、数字化转型、企业绩效以及两者的关系相关文献综述，以及论文研究的方法和内容。

第二章，理论基础。主要介绍论文相关的平衡计分卡理论和数字化技术理论、企业资源理论。

第三章，L 公司数字化转型案例简介。从案例的基本情况入手，阐述 L 公司数字化转型动因，转型的具体目标以及具体措施。

第四章，分析李宁公司数字化转型对于企业绩效影响的机制，增强文章的逻辑性。

第五章，构建 L 公司的平衡积分卡评价体系，对 L 公司构建平衡计分卡体系的必要性和可行性进行了分析，并对 L 公司战略目标进行分解，从财务、内部运营、顾客、学习和成长四个维度选取对于 L 公司经营中的关键指标，并根据一定的方法对各个维度以及各个维度的具体指标进行赋权；通过四个维度的指标，对 L 公司进行纵向对比和同行业横向对比，全面评价 L 公司转型前后的绩效表现以及在行业中所处的水平，对 L 公司转型绩效进行综合评估，并计算 2020 年的绩效评估分数，得出 L 公司数字化转型效果良好的结论。

第六章，结论和启示。根据 L 公司数字化转型的历程和成效得出相关的结论，并且对体育服饰行业提出相关的建议。

根据本文研究内容，得到的研究框架图如下：

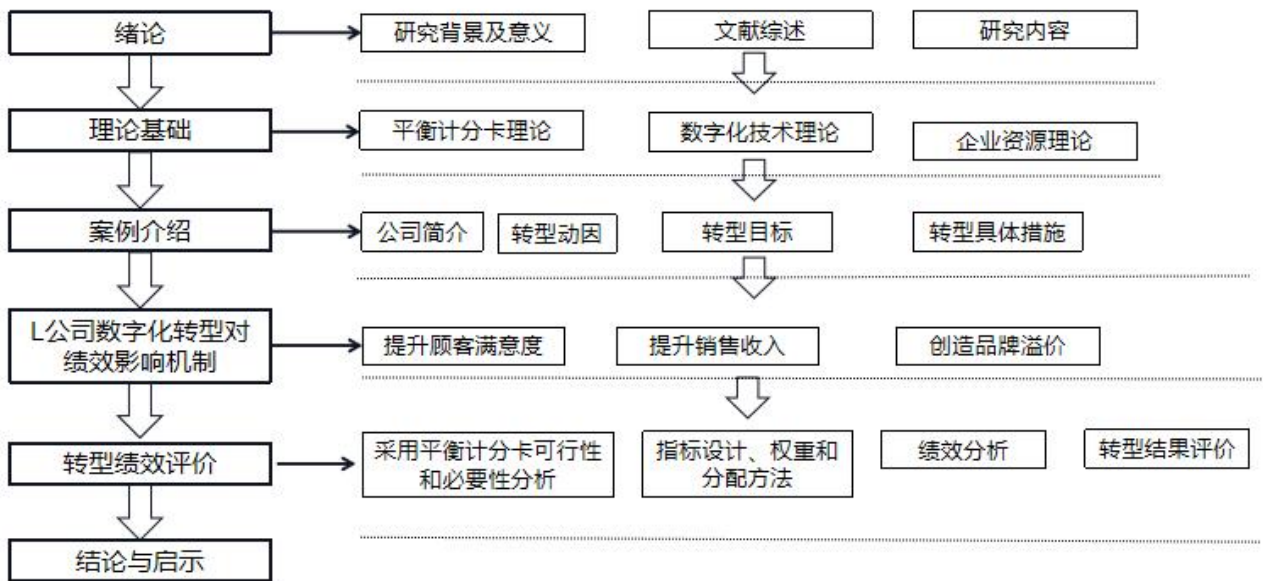


图 1-1：研究框架图

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献阅读法

通过阅读数字化转型、企业绩效、数字化转型对企业绩效影响等相关的文献，梳理现有的文献资料，了解目前国内外研究的大体状况，根据已有的研究结论给本文提供理论基础，此外根据目前理论研究的不足，明确本文研究方向和目的。

#### (2) 案例研究法

本文选取体育用品行业的典型代表 L 公司为案例研究对象，分析了 L 公司数字化转型的动因和具体举措，并且通过构建平衡计分卡评价体系对 L 公司数字化转型成果进行了评价分析，最后得到研究结论和启示，为同行业提供了一定的转型思路和借鉴。

#### (3) 比较分析法

本文通过官网、百度、企业年报等各种渠道搜集到 L 公司和同行业几家龙头企业的相关资料和数据，并且进行了计算整理，将 L 公司转型前后不同维度的指标进行了纵向对比和横向对比，从而全面评价 L 公司数字化转型取得的效果。

## 第2章 理论基础

### 2.1 平衡计分卡理论

#### 2.1.1 平衡计分卡概念

卡普兰和诺顿认为传统的财务指标对绩效进行评价具有局限性,为了更加全面的从各个层面对企业绩效进行衡量,1990年他们提出了一种将企业战略目标分解成财务、顾客、内部运营、学习和成长四个维度的指标的评价体系,该方法相更为科学、完善,如今成为一种比较普遍、常用的绩效评价方法,即平衡计分卡(BSC)法。

#### 2.1.2 平衡计分卡四维理论

财务维度一般包含偿债能力、盈利能力、成长能力、营运能力四个方面的指标,是企业绩效评价必不可少的关键维度指标,由于数据能客观且直接反应企业经营的效果,因此财务指标一直是绩效考核中的核心。但是在平衡计分卡体系中,财务维度指标通常需要结合其他维度指标来进行综合分析。

顾客是企业获得经济利益最直接的来源,因此企业在经营过程中应该以客户需求为导向,根据市场动态来调整企业产品和服务,可以说企业能否在市场中立足与市场上客户的反馈息息相关。

内部运营对于企业战略实现也十分重要,企业在不断优化内部流程的过程中可以全面提升企业各个维度方面的能力,使得企业的运营效率提升、运营成本降低。

学习与成长维度对于企业保持竞争力、长远发展意义深远。企业只有保持不断更新、学习的劲头,才能在复杂多变的市场环境抓住机遇,不断创新来增强发展动力。因此,企业应注重研发投入和员工培训,使企业从上而下都富有活力、创造力。

#### 2.1.3 平衡计分卡的使用条件

第一,企业要有清晰的战略规划和完善的组织架构。战略的目标可以层层分解成四个维度的具体指标,并且企业的各个部门可以相互协作、共同配合战略的实施。平衡计分卡的设计是从战略目标开始,如果战略目标不能分解或者企业没有能力分解,则无法利用平衡计分卡这一工具。

第二,企业拥有稳定的经营状态。平衡计分卡是衡量企业的长期绩效,因此企业的只有具备稳定持续的状态才能用平衡计分卡评价某个阶段的战略效果。

第三,企业拥有完善的管理制度和信息沟通机制,包含信息沟通平台、企业预算管理等等。企业各个部门的协调配合、齐心合力可以让企业战略执行更加顺利落实,因此企业部门员工间

的有效沟通机制显得非常关键了。

第四，平衡计分卡的四个维度指标必须是有机联系的，互相具有一定的因果关系，而不是孤立存在的。一个有效的平衡计分卡，绝对不仅仅是业绩衡量指标的结合，而且各个指标之间应该互相联系、互相补充，围绕企业战略所建立的因果关系链，应当贯穿于平衡计分卡的四个方面。

## 2.2 数字化技术理论

### (1) 数字化技术的内涵

数字化技术，主要是通过信息基础设施将不同渠道的信息收集存储、融合、利用起来，实现数字资源共享、智能决策的一种新兴技术手段，主要分为硬件技术、软件技术、网络技术等，具体包括如今为人熟知的大数据技术、人工智能、物联网、区块链、云计算、5G 等等。

### (2) 数字化技术的意义

数字化技术可以促进产业链融合。在对企业供应链上各个业务段进行信息化升级后，数字技术可以将产业链上的从产品研发设计、生产、销售、物流、服务等各个环节的信息连接起来，形成了人、货、场数字运营闭环，打破了企业的产业壁垒，促进了产业链间信息的流动和共享。

数字化技术给企业创新提供了动力。数字化技术赋予了信息存储、传送、分析的能力，给企业研发新品、优化运营流畅提供了方向和决策建议，企业可以根据市场动态不断改善产品和服务，从而增企业的创新能力和创新的积极性；同时政府部门可以利用数字化技术改进组织结构、提高公共服务的效率，促进政府办公智能化、便捷化、高效化。

数字化技术可以提高社会生产效能。数字化技术应用于产业链上的各个环节，可以提高生产效率，促进企业降低人工成本和决策成本；智能决策给予人类更多的时间和精力去思考更为复杂深刻的问题，从而提高社会脑力成果产出，推动社会进一步的变革。

## 2.3 企业资源理论

企业资源是指任何可以被企业使用、管理、发挥能效的事物，企业为发挥和实施自身战略发展而利用的任何基础物资，如企业的人力资源，专业技术，资产组合，品牌形象，制度文化，内外社会关系，知识产权等等。企业的资源可以简要分为企业内部资源，包括：人、财、物、资产资源，专利技术，管理方式，信息资源等。和外部资源，如市场行业资源，产业资源，供应商资源，客户资源，合作关系资源，外部环境资源等。资源是企业赖以生存并成长壮大的基础，没有全备的资源优势，企业是没有发展动力的。如果企业没有正确地认识自己的资源结构,也就很难做到在市场竞争中知己知彼,也根本没有在激烈竞争中的胜算。相反,如果企业清晰

地了解自身优势资源结构,和竞争对手的资源状况,就可以对复杂的市场竞争做出准确的判断,从而发挥出自己优势资源核心竞争力,立于不败之地。因此,企业要做好将来发展方向的战略管理工作,就必须清楚认识自身企业的各项资源,知道自己资源的优势和劣势所在,努力聚集发挥资源优势,推动企业一直向着更高更强的目标前进。产品和服务是公司在市场中取胜的关键,因此企业若想提升市场竞争力,必须掌握市场中的核心稀缺资源。

## 第3章 L公司数字化转型案例简介

### 3.1 L公司介绍

#### 3.1.1 公司简介

L公司是体育运动员L于1990年创立的专业体育服饰品牌，拥有与生俱来的运动基因，并且伴随着一代80后、90后的成长，品牌形象深入人心。1990年，L公司品牌运动服被选为亚运会圣火传递年指定服装、中国国家代表队亚运会领奖服以及中外记者指定服装，2008年，L先生作为第29届北京奥运会主火炬手点燃圣火，品牌名声传遍全国。虽然公司旗下也有其他品牌如红双喜、凯胜、艾高和等，但公司采取“单品牌、多品类、多渠道”采取“单品牌、多品类、多渠道”Danskin的发展策略，以L公司主品牌为主，产品主要聚焦篮球、跑步、训练、羽毛球及运动时尚五大核心品类，拥有完整的品牌营销体系，营销网络遍布全国。

#### 3.1.2 公司发展历程

L公司的发展主要分为四个阶段：

**初创阶段（1990-2003）：**自L本人在广东三水成立L这一运动服饰品牌公司，借助L本人的影响力，再加上通过各种奥运赛事赞助，L迅速在国内市场成为家喻户晓的知名品牌，在我国运动服饰行业独占鳌头。

**高速成长阶段（2004-2010）：**运动鞋服市场蓬勃发展，各国产品跑马圈地占领低线市场。2004年，L公司成功打响了内地运动服饰品牌在香港上市的第一枪，顺势而为签约NBA等多个国际赛事，活跃在国际视野，市场份额不断扩大营业收入也随之攀升品牌一时风光无限。

**经营低迷阶段（2011-2014）：**鞋服市场下滑，前一阶段积累的过度扩张、产品定位不清晰、营销高企等问题开始浮现，大运动服饰品牌均出现库存积压问题，短期市场供需失衡叠加电商冲击、宏观消费增速下滑，导致业绩下滑。改标换口号等营销方式，模糊了L公司的品牌形象，造成了旧品的进一步积压；提价策略直接反映到订货量的下跌，同期国际品牌为解决库存问题采取打折促销策略，营销费用不断攀升，企业的业绩严重被拖累。

**转型调整（2015—至今）：**2015年L重新回归公司，并提出“互联网+”的概念，将以消费者为导向的数字化转型战略落实到企业运营的各个流程，并调整渠道结构，加大信息化平台的建设，不断根据终端需求研发新品。2015年L公司实现了扭亏为盈，利润也开始恢复增长，重回国内运动排行榜前列。



## 3.2 L 公司数字化转型的动因

### (1) 扭转经营颓势，提升竞争力

由于 L 公司前一阶段的过度扩张和盲目开店，但终端门店销售力跟不上上游渠道扩张的速度，加上过高的估计了 2008 年奥运带来的需求增长而过量生产，导致供过于求、爆发库存危机，客户流失严重，收入连年下滑，亏损严重。而此时一些国际品牌将目光瞄准中国市场，如新百伦、耐克、阿迪达斯等纷纷涌入国内市场，挤占大量份额。国产品牌与这些已经具备技术、营销、人气优势的国际品牌竞争中，显得捉襟见肘，对原本就疲软的国产运动服饰品牌市场无疑是雪上加霜。扭转当时的经营局面，需要提升渠道间数据的融通、全面提升企业信息化程度，将市场上的真实动态迅速转化成数据，来给企业的各个业务端提供精准决策依据，帮助企业研发出更受欢迎的产品、提供更加贴心的服务，增强企业的产品竞争力。

### (2) 信息技术的推动

曾经服装企业对数据的收集，主要是通过门店的 POS 机、ERP 等基础信息设施提供的销售数据以及线上运营平台提供的订单、会员数据，尽管这些数据可以给企业的决策提供一定的参考，但是数据链的完整性、渠道间的数据融通性都无法估顾及，因此企业的信息化程度是有限的。而如今，互联网时代下各种数字技术应接不暇，可以为企业提供更连续、更有商业价值的信息，例如曾经消费者进店购买商品，门店只能对每天销售流水来判断哪种货物更好卖，通过经验和预估来进货和铺货；然而数字化技术可以将门店从顾客进店、在货物前逗留的时间、哪种商品在顾客手中停留时间更长这种琐碎但重要的信息，通过智能传感器、扫描器等设备通通传入到数字化平台进行智能分析形成消费者画像，使决策更精准更有指导性。数字技术可以赋能企业的各个业务环节，形成智能生态系统。在国家政策对数字经济的政策支持下，数字化与国内产业深度融合，数字化信息技术越来越多地被应用于各个领域，给企业数字化转型提供一定的技术支持和经验借鉴。

### (3) 把握消费者需求

国民物质生活水平的提升伴随着消费需求的升级，国内年轻消费者逐渐成为休闲服饰的主要目标群体，他们更注重产品的个性化、潮流感，因此富有设计亮点和独特风格的产品才能吸引他们的目光。L 公司由于以前采取传统批发模式，未能直接对接市场消费者，对终端需求反应较为迟钝，导致产品落后、无法吸引年轻顾客，这也是 L 公司爆发存货危机的一个重要原因。而积极布局数字化运营，可以利用大数据为产品的设计研发、物流等等环节赋能，根据销售端的回馈精准把握市场风向，打造爆款商品，供应链的数据也能驱动快速反应，配合企业从生产到销售每个环节的高效化、智能化，给消费者提供最佳的体验。

### 3.3 确定战略转型目标

L公司以数字化战略和平台为依托，全面提升渠道运营效率，积极寻找及拓展业务发展空间，实现企业的持续发展和健康的盈利，深化L式体验价值，使品牌拥有更强大的生命力及创造力，力求把L公司打造成国际一流专业运动服饰品牌。战略目标分解如下：

**财务目标：**增加消费者对品牌的认识及接触，把握市场热点趋势，持续提升产品力和品牌力，以持续提升效率为核心，保持盈利可持续发展，进一步扩大生意规模。

**客户目标：**全方位营销布局，加大渠道建设和营销投入，增强国内年轻消费者对L公司的认可度和熟悉度；顺应市场趋势，及时捕捉市场需求动态，提高品牌的市场影响力和顾客黏性。

**内部运营目标：**不断优化渠道和零售运营能力，强化商品精准规划，持续释放渠道效率，改善企业库存周转情况，加强数字化门店布局，提升门店运营效率，利用新零售手段及大数据分析，把握消费者多样化需求，提升线上线下销售效率；加强供应链体系的建设，继续提升自有供应链体系的能力，降低企业费用。

**学习和成长目标：**加强企业的信息化升级改造，注重新品的研发创新，续优化产品的性能、增加产品科技体验；重视人才的培养，提高员工培训经费，创造属于L公司的优秀营销团队和管理团队，促进员工和企业共同成长。

### 3.4 L公司数字化转型的措施

#### 3.4.1 确定数字化转型战略

2015年L先生在回归公司后，提出了以消费者为导向的数字化转型战略，全力打造双中台（全渠道会员平台、数据中台），将渠道内从设计生产到销售所有环节的业务均纳入到统一的可视化平台中，充分运用供应链上端到下游的所有数据进行智能分析指导决策，将“人和货”的运营落实到数字化门店的“场”中，建立全渠道数字化零售生态及体验。L公司的战略转型框架图如下：

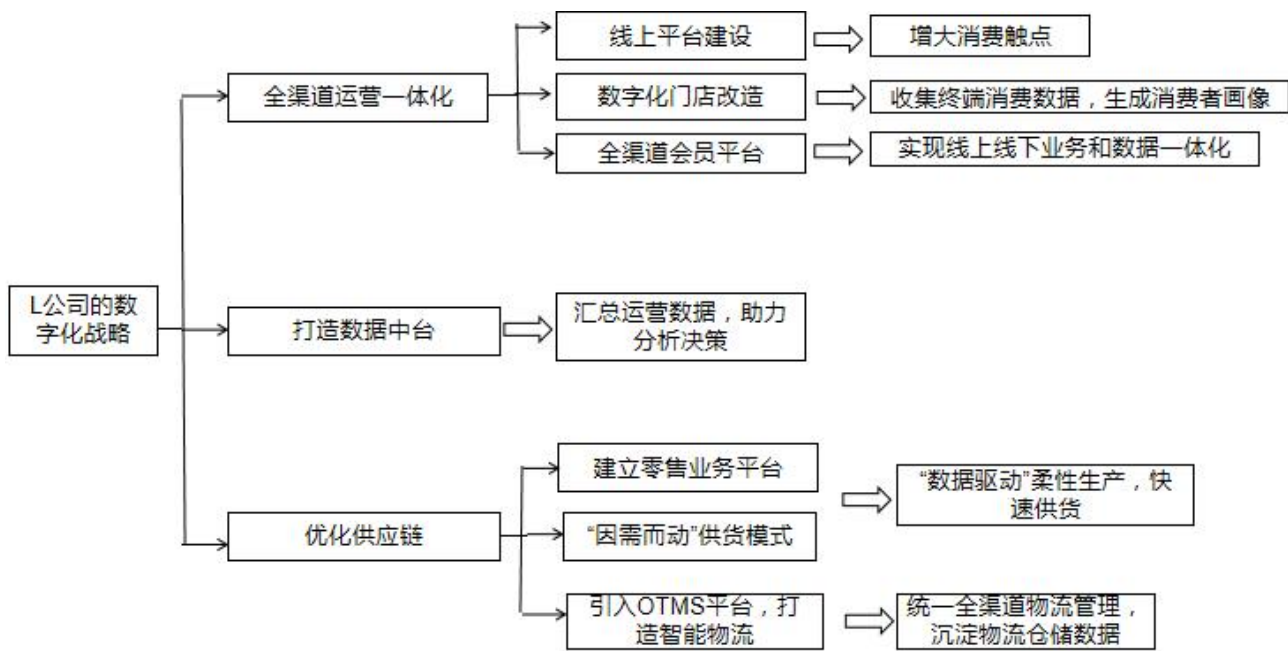


图 3-1 L 公司数字化转型战略

### 3.4.2 全渠道运营一体化

随着电商业务的发展壮大，但是 L 公司的渠道间业务存在一定的重复性，数据也未能达到共享。而在 O2O、B2O 业务的拓展中，对渠道业务的打通，促进线上线下数字的融合从而使渠道全面发力显得尤为关键。因此 L 公司一方面重点对渠道进行建设扩大销售，另一方面通过建立全渠道会员管理平台整合全渠道业务，打通数据壁垒。

#### (1) 加大线上平台建设

电商渠道在 L 公司的多元化渠道战略中的地位显得越来越重，因此 L 公司重点在线上平台进行全方位的广告宣传和资金投入，目前在天猫、京东、L 公司官网、亚马逊、唯品会等电商平台都可以购买 L 公司的产品，L 公司电商配合集团重点营销资源，围绕签约明星、新品发布、时装周等活动开展了一系列营销布局，持续突破粉丝圈层，深挖明星带货能力，拉动女性消费者；加大力度推广篮球鞋、跑鞋等科技类产品，持续打造消费者心智，提升消费者对于品牌专业性的认知；为了持续探寻新的生意机会，布局抖音与快手平台，借助新兴直播平台的资源优势，以直播带货等方式与消费者进行高频率互动，在增加品牌曝光的同时，持续触达新的消费者圈。随着近年私域流量的火爆，L 公司的渠道不断延伸至小红书、微信、抖音、微博等自营电商，并积极在网络各个平台建立自己的官方账号，增强与消费者的互动，制造热点话题提升企业的热度，从而保持客户的黏性和复购率。线上渠道可以从各个平台深入触达消费者，很好的弥补了线下门店的缺陷，此外借助网络的传播速度和明星网红的影響力，L 公司的广告

宣传效果也得到增强。

## (2) 数字化门店改造

近年不少品牌已经进军电商，线上份额的争夺也十分剧烈，同时给线下门店的业绩造成了不小的冲击，L 公司也不例外。由于线下门店的信息化程度不高，对门店的销售预测和产品铺货往往取决于店员的经验，门店的经营业绩更多受店长个人能力影响，因此线下门店提升顾客复购率、选品和铺货决策显得困难重重。为了解决这一问题，L 公司除了对所有门店配备基本的 WIFI、POS 机、支付二维码以支撑个性化支付外，还与阿里云、图谱科技、契胜科技、迈外迪等人工智能科技公司合作，对门店进行全面升级改造。首先是给门店安装探针、传感器，用于实时监测统计门店内的客流量。其次是安装“巡迹”自动巡店系统，消费者试穿了哪些服饰、鞋子，或者在哪个产品前停留时间多久，都可以在系统内转化成精确的数据生成顾客画像。此外数字化门店还配有云货架、智能试衣镜、互动大屏等数字设备，可大大增强了数字化门店的科技体验感。在数字化门店中，顾客从进店到消费整个过程，都会转化成数据传到后台，根据各种算法模型，帮助预测产品需求、优化门店运营、分析卖点、智能铺货，同时也可以帮助企业找准研发方向，根据实时的需求来规划生产。

## (3) 搭建全渠道会员管理平台

以往 L 公司的线上线下渠道的运营是割裂的，数据并未得到融通，导致渠道内会员体系不统一、难以管理，无法给消费者一体化的体验。此外各个渠道的业务存在一定的重合，会员数据没有很好的贯通，无法完整地反映整个经营状况的可视图，对企业的业务优化提供精准的建议，加大了企业的决策成本。因此，L 公司搭建了全渠道会员管理平台，如下图所示，该平台与线上运营平台和线下店面 POS 系统等全面对接，以及 ERP 企业资源计划管理系统、WMS 仓储物流系统等、RETAIL 商业管理系统、DRP 分销管理系统等等，整合订单、库存、管理、财务对账等业务模块的资源，实现了线上线下全渠道数据和业务的打通、统一的价格、营销、会员策略：

一是整合了客户资源，实现精细化会员管理。L 公司建立全渠道会员唯一标识，平台整合门店、微信、官网、淘宝等多渠道会员入口及数据，追踪不同渠道用户的互动行为、网站行为、购买行为、线下活动参与行为等，形成完整的用户行为链路，不断完善用户标签，并且将各个渠道会员信息均集合在全渠道会员管理平台系统内，各个渠道可以共享会员数据，对会员统一管理，赋予消费者线上线下一致的购物体验。

二是实现提高了渠道商品周转。各个渠道的库存、物流、订单等业务模块的数据均在全渠道平台统一展现，可以实现渠道内库存共享，订单遵从一定的原则进行合理调拨，保证产品的周转效率和物流的时效性。

三是提升全渠道订单处理效率。线上的平台和线下的门店的所有订单，都会进入全渠道会

员平台，实现了利润共享。例如，顾客在线上下单，线下门店发货，平台根据一定的利润分配规则自动实现订单结算，大大提高订单结算的灵活性和速度。

四是实现了大数据营销。全渠道会员平台的所有数据汇集到数据中台后，可根据数据中台的智能决策，对各个渠道的不同会员执行不同的营销策略，例如对于新顾客自动发放大额优惠券，对于活跃度高的会员自动推送品牌打折活动信息，提高复购率和会员的黏性。

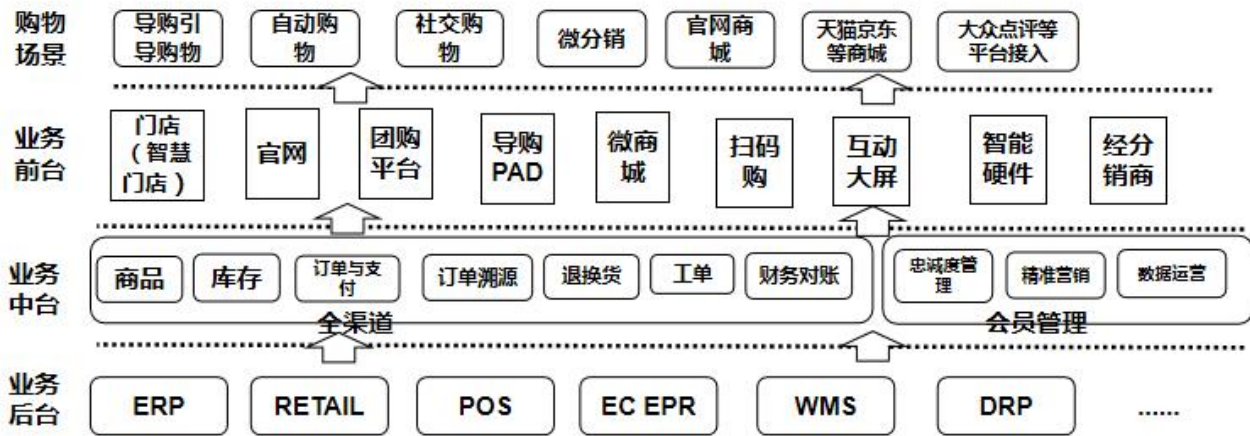


图 3-2 全渠道会员平台

### 3.4.3 数据中台助力分析决策

在实施数字化转型之前，L 公司内部的业务数据是分散到各项业务所在的资源库，缺乏统一的存储和使用规范，缺少统一管理，从数据中获取价值的能力不强。数据中台集合了各种计算模型，可以将业务中台中从产品设计到销售各个环节的数据进行汇总，并根据一定的标准对数据进行一定的处理加工，最后通过运算形成智能决策，帮助企业进行需求预测、商品卖点分析、店铺组货等等。

2018 年，阿里云与 L 公司达成合作，助力 L 公司搭建了数据中台，涵盖行为分析模型、产品需求分析模型、产品卖点分析模型、商品铺货模型等多个计算决策模型，将企业的数据转变为效益，全面提升 L 公司的渠道力、销售力、产品力。例如通过对 6000+L 公司门店画像和运营数据的分析，为 L 公司的线下门店提供消费者洞察、智能组货、卖点分析等服务，指导门店运营人员调整店内产品的陈列与店铺区域配置，提升了店铺管理效率，同时可指导企业设计更有针对性的产品；大数据为线上渠道同样提供了有力支撑：通过数字化门店形成的顾客画像和业务中台沉淀的业务数据，可实现智能推荐、精准营销；根据不同的地区、不同群体的消费者对信息进行差异化处理，使得生产、研发、服务等各个环节都能够依据可视化的数据做出最精确的判断，做出最正确且最符合消费者的选择。

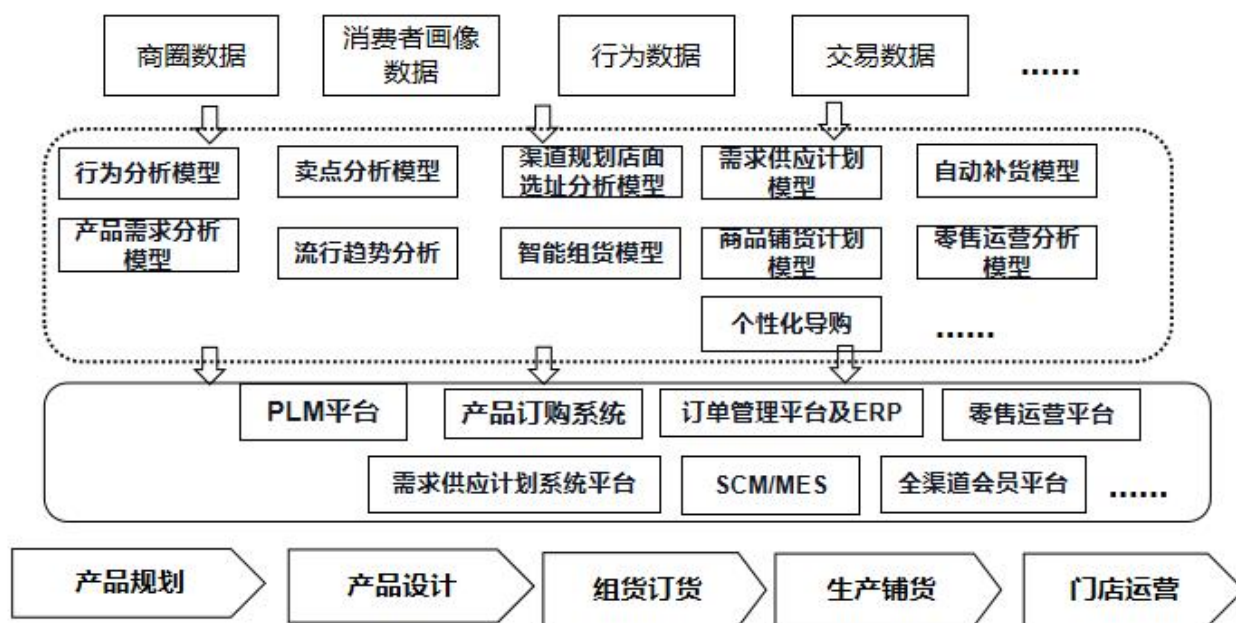


图 3-3 L 公司的数据中台

### 3.4.4 优化供应链

L 公司最初是采取批发模式，根据每年的订货会订单情况和以往经验，来安排生产供货，这一模式下导致 L 公司的供应链效率低下，无法直接对接终端消费市场，很容易过高估计产品需求，造成库存积压或者产品研发不及时。2012 年 L 公司就成立专门的供应链管理中心，开始对供应商集中管理，但是由于积弱已久和执行效率的问题，公司供应链建设虽有成效，但未有突破性进展。2015 年 L 公司开始大刀阔斧对供应链进行优化，改变了以往的“推式”生产，借助数据资源驱动供应链快速反应，根据市场动态及时调整各个业务环节。

#### (1) 持续建设零售业务平台

2013 年，L 公司认识到零售模式才能真正快速反应终端消费需求，因此不断拓展直营店，削减了大批的批发商业务，正式从批发商转变为零售商，并迅速在产品结构上做出调整。然而零售模式下 L 公司面临“数据孤岛”困境，这给 L 公司也带来新的挑战。为了打通零售业务各个系统间的数据，L 公司 2013 年初步建立零售业务平台，2015 年公司已经可以开始实时收集门店运营数据，并实现以下功能：根据收集的门店销售数据进行分析预判市场走向；对不同门店采取统一的产品管理计划，促使零售环节配合快速反应的拉式供应链；打通零售业务各个系统间的数据，实现物流、退货、销售、订单等自动化处理决策；在零售模式统一下达明确的价格指引，使零售价格更加符合市场需求，与消费者、零售终端、销售经理的沟通更加紧密，面对市场竞争更好控制产品规划、开发和物流。

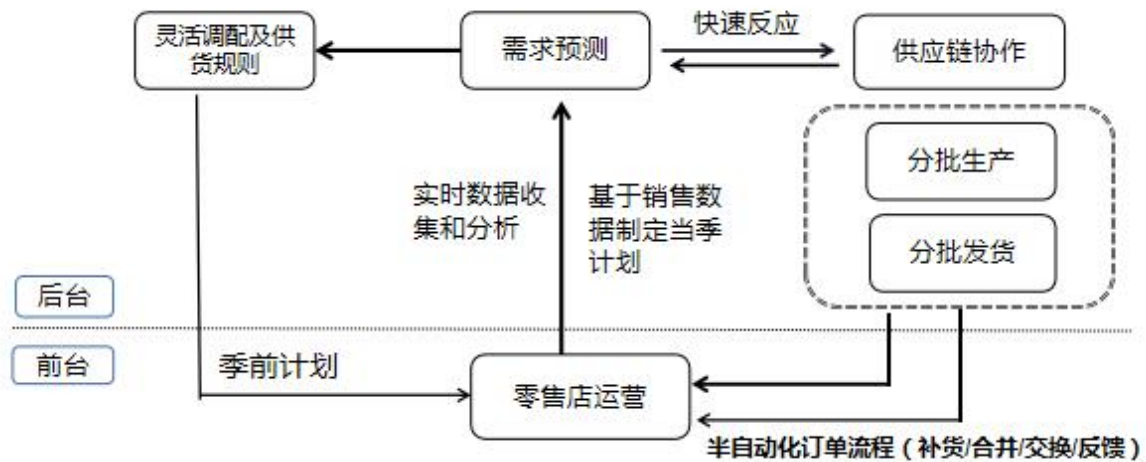


图 3-4 L 公司零售业务平台

## (2) “因需而动” 供货模式

L 公司曾采取传统的批发模式，根据批发商在订货会上的订单来进行生产，由于不直接控制零售渠道，订货会之间间隔的时间较长，无法关注零售端的变化，在预期过于乐观的情况下，虚假的需求导致库存过高。2013 年，L 公司首次启动“惯性订单+最畅销 SKU 补货+快速反映产品”的订购模式，通过几年的测试工作，2017 年继续加强“因需而动”供货模式：通过经销商和零售商反馈的销售和订货数据、终端门店和线上平台的销售数据预测消费需求，把握市场偏好；通过数据中台提供的决策意见来设计研发新品、快速组织计划生产，对批发商订货数量和选品、库存配置进行针对性指导；根据新品在市场中顾客的反应对产品进行改进、生产进行调整；根据供货速度和供货质量选择生产能力强、供货快速的供应商，来配合企业对畅销产品的快速供应。该种供应方式的优势在于，一方面公司通过提前把握需求，提高生产、物流、库存效率，降低终端库存积压风险，一方面公司可通过新品试验把握顾客需求，能根据数据反馈来布局应季和潮流产品。

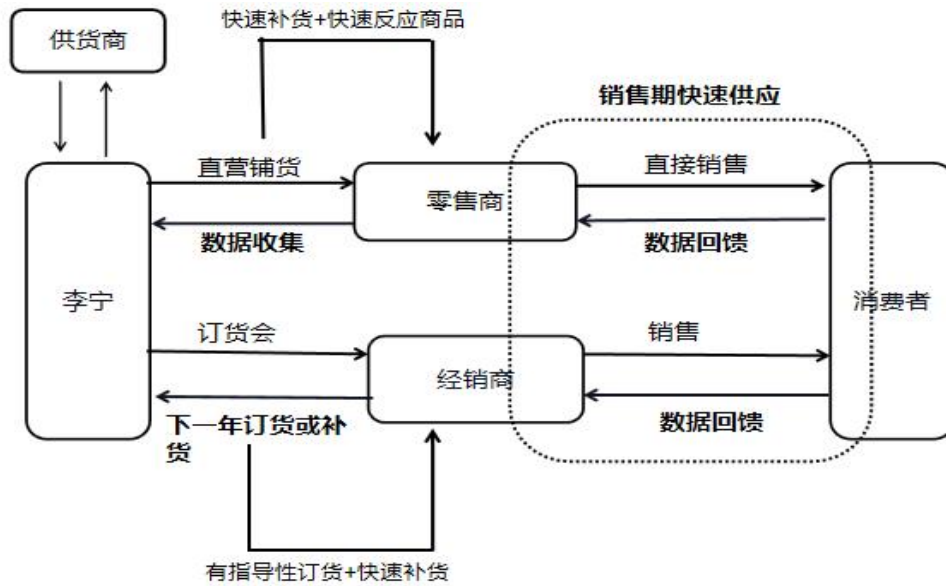


图 3-5 L 公司“有指导性订货+最畅销 SKU 补货+快速反映产品”订货模式

### (3) 开启智能物流

在多渠道、多平台的大环境之下，L 公司的物流传统物流管理模式早已无法满足企业的物流需求：线上线下独立的物流体系管理困难、耗费大量人力物力，库存之间的割裂也阻碍了线上线下业务的融合；流管理体系与流程没有建立标准、统一管理规划，在与众多快递公司的对账、物流追踪、订单处理的过程中无法进行规范化操作。2016 年，L 公司为了提高物流效率、节省物流成本，由技术公司为 L 公司提出解决方案，引入了 OTMS-EC 物流平台。全部区域性物流中心（RDC）、全国型物流中心（NDC）都完成了业务流程改造和信息化升级，可以同时具备批发物流、零售物流和直接为线上客户服务的电商物流能力，初步建立了覆盖全国销售网络的全渠道物流服务体系。无论是线上还是线下的物流订单，都会进入到该平台系统进行统一处理，很好的满足了企业的 O2O、B2O、B2C 等业务模式，即使在双十一这种购物狂欢节，也可以很好的协调库存和物流订单的分配。此外，OTMS 物流平台与顾客、承运商、快递公司、货车司机整个物流链上的参与主体进行对接，可以对物流流程进行规范化、标准化管理，实时监测物流动态。该平台还拥有智能分析能力，可以给门店优选出最佳承运商、自动生成运输报表和物流账单，大大节省了物流费用，提升顾客的物流体验。在物流平台的支持下，L 公司打造了全国性物流中心 NDC 向门店发货的直配模式，提升新品上市速度，截至 2017 年底，已经有 300 多家门店参与直配，缩短了从商品出厂至送达门店的时间，提升整体的物流运作效率。2018 年公司实现总仓向全国超过 800 家门店铺货直配，以及常青款每周滚动铺货，缩短新品在库时间，提升仓储效率及周转速度。



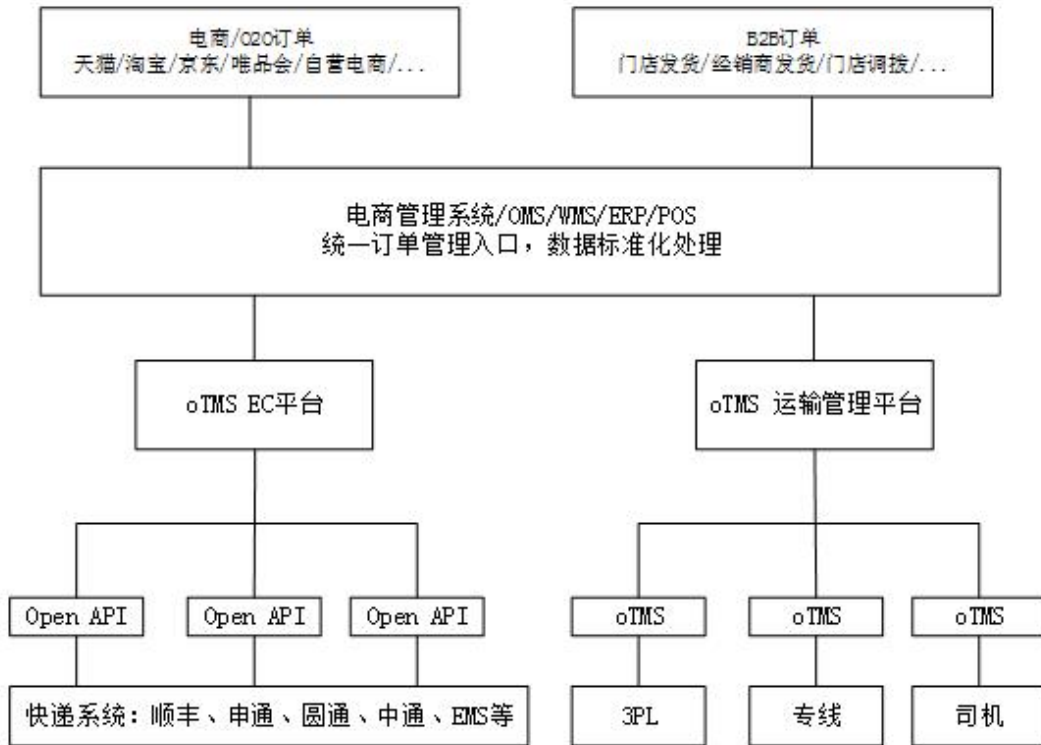


图 3-6 L 公司的 OTMS-EC 物流平台

## 第 4 章 L 公司数字化转型对绩效的影响机制

### 4.1 消费者导向数字化生态——提升顾客满意度

在零售市场竞争激烈的环境下，零售业已经逐步走出以商品为中心的发展模式，转向以消费者需求为中心，以流量为中心的方向快速发展。当前零售经营的核心是需要从内容、形式以及体验上都能更好地满足消费者的需求。而在过去，营销只是一个销售环节，在产品销售完成后，就会由后续的服务部门或代理商接手，消费者会在使用过程中逐渐淡化对该产品品牌的认可，客户忠诚度也会随时间推移而逐渐降低。L 公司通过转型形成了数字化营销生态体系，一种“以客户为中心”的组合营销策略。在整个营销活动中，第一步便是触达消费者。L 公司通过全渠道运营，充分地挖掘数据资源，并且实现全渠道运营的一体化，给顾客提供线上线上一体化的体验和服务。在用户触达之后，L 公司的数字化中台可以整合零售数据、会员数据、商品运营数据等信息，形成消费者洞察，对店铺的商品组货、零售动线布局、零售展示方式、销售服务等作出改善决策，提升效率和业绩，优化客户体验。与此同时，L 公司为匹配公司战略发展需求，不断优化供应链系统的弹性和快速反应能力，推动实现“因需而动”的动态业务模式，打造精准、灵活、高效的供应链管理体系。通过供应链管理系统中全面灵捷的功能、智能开放的技术，打通销售、采购、仓库、生产、财务、办公等数据，用上游客户需求的智能化管理，带动中间制造方到下游供应商整个供应链的智能化变革，极大推动各个环节降本提效增质，快速驱动产品研发生产、物流反应，提高了交付的速度和准确度。从产品的设计到销售，这一整个流程都被源源不断的数据所贯穿，并将营销过程延伸到整个产品的生命周期，在此过程形成了 L 公司的“数字零售闭环生态体系”，在消费者对产品进行消费的过程中不断给予营销，即在与用户的互动沟通中深度把握用户习惯和需求，在给顾客创造体验价值同时以此来大大提高消费者对产品的认可度和忠诚度。

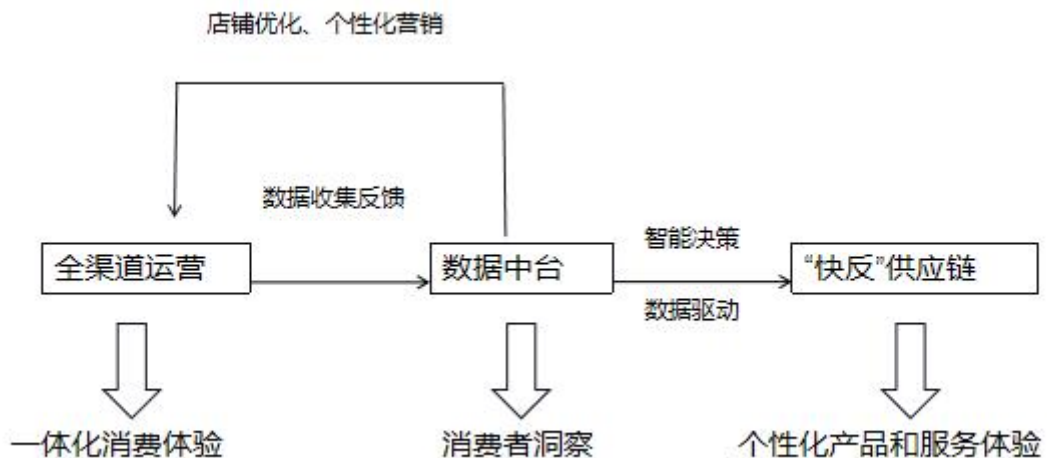


图 4-1 消费者体验价值增长逻辑

## 4.2 大数据营销——提升销售收入

L 公司通过建立数字化平台，将商品的生产、流通与销售等过程转化成可视化的数据，对客户、商品、场景进行了重构，实现营销精准化、营销场景化、营销社交化、营销个性化。以用户为中心，开拓了线上服务、线下体验、智慧物流多举措并行的销售模式，重塑零售业态结构与生态圈。一方面，随着抖音、快手、小红书、微信朋友圈等社交媒体迅速崛起，L 公司不断抓住一个个营销风口，运用大数据技术对各个社交平台实行精准广告投放，在这些平台上通过图文和视频直播形式宣传，获得了大量的粉丝群，并积极在社交媒体上与粉丝互动交流，获取消费者需求动向，顾客也可以在通过社交媒体上的推文链接进入电商购买平台，提高了购买转化率。另一方面，L 公司通过加大直营店比例，并对门店进行数字化改造，实现数据分层和挖掘、商圈和商业体评估和评级，通过数据中台分析系统，快速且准确地分析不同商品品类被浏览的次数，关联浏览情况等，随即进行门店经营效率评估、门店陈列优化、门店精准选品、门店营销活动效果评估等业务决策，精准匹配顾客需求，提升进店率、购买率和复购率，实现提效增收。随着渠道的营销力增强，L 公司的存货周转效率提高，新品售罄率持续提升，到 2020 年 3 个月和 6 个月新品售罄率分别达到 44%和 72%，新产品的单价普遍高于老品，新品销售的增长有助于盈利能力的提升。

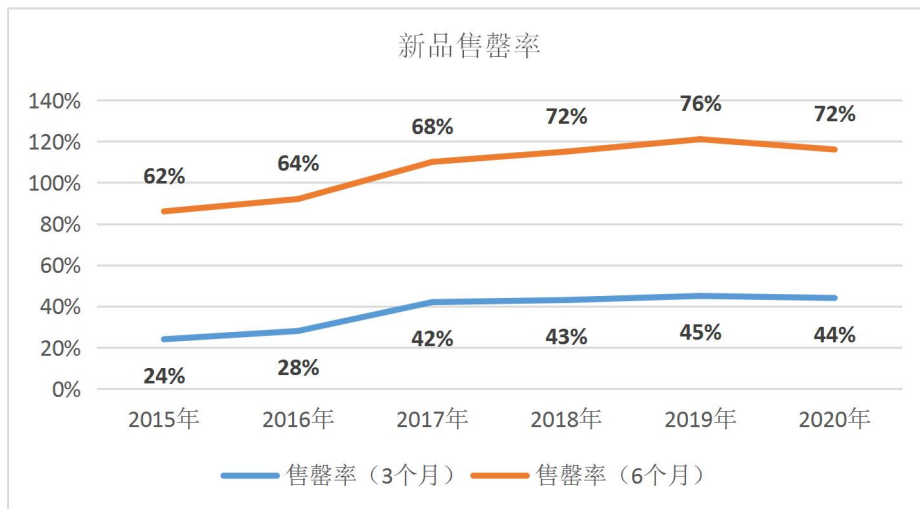


图 4-2 L 公司 2015 年-2020 年新品售罄率

L 公司大数据营销最为成功的成果无疑是“中国 L”的诞生。2018 年 L 公司集团通过分析市场形势发现国潮趋势明显，潮流品牌的消费主体正是 18—25 岁左右的年轻人，这也正是 L 公司集团一直想进入的市场，潮牌定位似乎是 L 公司集团的最优解。2018 年初纽约时装周，L 公司作为第一家亮相纽约时装周的国内运动服饰品牌，在世界顶级秀场上完美演绎了 90 年代复古、现代实用街头主义以及未来运动趋势三大潮流方向，受到广泛关注和设计界、消费者的一致好评，时装周当天，L 公司的微信指数暴涨近 700%，L 公司纽约时装周的文章曝光总量

超过 1500 万，纽约走秀款在天猫销售断货。L 公司趁热打铁，创立“中国 L”，陆续在全国重点城市开设“中国 L”的旗舰店，专门售卖“中国 L”系列产品。L 公司系列定位高端市场，一经开业便受到消费者的热烈追捧，“中国 L”这一品牌也巩固了 L 公司品牌在消费者心中的国潮形象，唤醒光辉记忆，让 L 公司品牌成为潮流、年轻和时尚的代表之一。“中国 L”产品定价相较于 L 公司主品牌几乎翻倍，毛利率和品牌溢价都在提升。“中国 L”除了盈利端的贡献外，更加重要的是它帮助公司完成年未完成的品牌升级的诉求，市场影响力迅速攀升。捕捉到市场的联名之风后，L 公司在“中国 L”产品线方面加大与国潮元素的联名，比如与故宫，国家宝藏，人民日报，红旗等的联名，巩固国潮领先优势，并赢得市场一片好评。截至 2020 年末“中国 L”门店数在约 200 家，90%+为经销门店，2020 年全年流水在 10-15 亿元量级水平。

表 4-1 中国 L 部分开店情况

开店时间	店铺名称	面积	开店情况
2018 年 8 月	杭州湖滨银泰店	135 平方米	2018 年平均月店效超过 90 万元
2018 年 11 月	深圳南山万象天地店	180 平方米	2018 年平均月店效超过 100 万元
2018 年 12 月	上海来福士店	157 平方米	2018 年平均月店效超过 100 万元
2019 年 12 月	澳门威尼斯人店	202 平方米	2019 年开业三周流水超过 280 万元
2019 年 10 月	成都太古里店	200 平方米	2019 年平均月店效超过 320 万元
2019 年 10 月	广州太古汇店	382 平方米	2019 年平均月店效超过 300 万元

资料来源：富途证券研报

### 4.3 需求驱动创新研发——创造品牌溢价

长期以来，国际品牌主打高价值产品，国内品牌主打高性价比产品。两者价格区间依然存在差距，尤其是在高价值产品上，国产品牌的品牌溢价不足。近年来消费者对运动服饰的要求不再局限于功能和耐穿度，更加注重产品的个性化和时尚感，一些国外品牌以产品外观和性能优势在国内与国产品牌的市场份额拉开极大的差距。L 公司自转型来，持续加大了对产品研发的投入，力求打造出符合当代年轻人的时尚需求、运动需求的产品。L 公司的数据中台能及时收集市场潮流变化动向，分析客群偏好变化，对未来产品设计研发方向提出指导意见，并提升对未来市场需求预测精准度。L 公司在进行研发布局的同时，也十分重视用户需求和反馈，在技术和产品的创新过程中始终以用户为核心，充分利用数字化技术抓取行业市场的消费需求和用户群体的体验反馈，了解消费者的痛点问题，通过提升产品潮流感和性能帮助客户提升产品

使用感。

正是基于技术迭代与设计创新，L 公司形成了完备的产品迭代体系。一方面，通过同系列产品的迭代可以实现指数级进化，提升研发的投入产出比；另一方面，通过一年一度的焦点制造也能够强化消费者认知，增强消费者粘性，培养起一批更为稳定的品牌爱好者。2016 年，L 公司针对不同跑者的差异化运动需求建立 L 公司跑鞋矩阵，在智能产品方面，融合智能科技，陆续推出赤兔以及烈骏 2016 版；2017 年韦德之道 6 代篮球鞋，首次采用和德国巴斯夫联合研发的 Drive Foam 反弹科技，推出后销售火爆；2018 年超轻十五代跑鞋结合超轻飞织帮面科技，对传统一体织帮面减重，轻量透气，同时在柔软的织物帮面内加入超高强度的卡杜拉纤维提升强度与束紧感，中底采用云 lite 轻质减震材料配方，脚感升级；进入 2019 年后，陆续推出了超轻十六代、云六代等经典系列迭代款，更是凭借“L 公司䨻”科技夯实了其在减震、回弹技术上的领先实力。科技含量的提升给予了 L 公司上探价格的资格，高端产品的推出，在拉高整体价格水平的同时，也提升了 L 公司的品牌力。高端系列韦德之道、䨻对标耐克、阿迪；中高端系列与国内外品牌同时竞争；中端、低端系列以丰富的产品种类获取市场份额，最终形成篮球、跑步领域覆盖全价格段的产品线。L 公司专业运动鞋高端系列已经开始享受一定二级市场流动性和溢价，体现出市场对其品牌及产品价值的高度认可。天猫 L 公司官方网店的运动鞋最高发售价为 1699 元，篮球鞋，跑鞋和潮款在二级市场一样有较高溢价，例如 L 公司旗下的绝影系列跑鞋，二手交易价格达到 4099 元，较原统一发售价 1699 元涨幅高达 141%。二手市场的高溢价既是品牌认可度的彰显，也从侧面反映出品牌提价能力提升。

表 4-2 L 公司部分鞋类产品

价位	高端 (>1000 元)	中高端 (500-1000 元)	中端 (300-500 元)	低端 (<300 元)
篮球系列	韦德之道	闪击, 驭帅, 空袭, 裂变, 音速	counterflow 溯, 暗影, 暴风, 封锁, 魔云, 速雨, 韦德 All City, 队尚, 悟道, 幽灵, 夜行者	逸轻, 奇袭, 奔袭, 金刚, 幻夜, 闪速, 圆舞, 战恺, 简战者
跑步系列	䨻	弧, 烈骏, 追风	云五代, v8, 超轻, 赤兔, 岚, 弧	crazy run, 御风, 云, 光速, 轻逸

资料来源：富途证券研报

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/118003076010006026>