

物流案例-----李宁打造“敏感”的企业性格 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/183/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_183637.htm 面对中国奥运及国际市场的巨大商机，李宁将适应专业化市场需求作为自己的主要战略方向，而这需要以敏感型供应链管理为核心的后台运营能力做支撑。今年2月下旬的NBA全明星赛期间，吴先勇一直在美国篮球界四处奔走，作为李宁公司的市场总监，他在寻找合适的NBA球员做李宁的品牌代言人，以期在将来的NBA比赛中，观众可以看到自己喜欢的球员穿着李宁牌的篮球鞋。一个月后，李宁与NBA签约的消息在业界传得沸沸扬扬。根据与NBA签定的协议，李宁可以运用许可的NBA球员进行广告宣传，另外，双方还将在中国展开一系列推广篮球的活动。与热闹的市场宣传活动相比，李宁公司的另一项重要举动显得非常低调，这就是随后进行的供应链管理项目招标。据说，在2005年完成基础性工作后，李宁公司会在2006年追求整个供应链对客户需求的满意程度，而目前所做的招标工作正是李宁在科学供应链管理方式上的积极探索。在其运营副总经理郭建新看来，将供应链建设成为能够有力支撑品牌发展的基础能力，是李宁公司为应对细分的专业体育用品市场所做的最好努力。

品牌策略转型

2004年上市前期，《华尔街日报》的一篇报道戳到了李宁公司的痛处，这篇报道揶揄李宁的产品是在“休闲”和“运动”之间摇摆不定的“二五仔”，言语间可以看出对李宁品牌发展策略不清晰的讽刺之意。而到了今年3月18日，李宁有限公司和美国职业篮球协会（NBA）正式宣布签约成为战略合作伙伴，一个

运动的李宁的形象开始逐渐清晰起来。根据协议，李宁的篮球及品牌活动将出现在面向全国直播的NBA比赛过程中以及NBA的官方网站上。这是李宁继赞助西班牙篮球队后冲击专业篮球领域的又一举措，这意味着李宁可以利用NBA在中国的巨大市场影响力及媒体资源来推动李宁品牌及鞋类产品。当越来越多的人意识到运动装只宜运动，而不再穿着一身运动服出入各种场合的时候，李宁也开始认识到专业的体育运动用品才是未来体育用品市场的主流。除了跑步之外，篮球被定为李宁公司的核心发展方向。事实上从2003年开始，李宁公司就有意识地赞助了一些专业的体育运动项目，比如中国的CUBA（中国大学生篮球联赛），以树立自己专业体育运动品牌的形象。除了在品牌营销上寻求突破外，李宁公司还在产品链的前端研发阶段施力。2004年它分别与美国EXETER研发公司和R&D设计事务所合作，致力于李宁运动鞋核心技术的研发和设计工作。2004年11月，香港设计研发中心（李宁体育科技发展有限公司）成立，集中负责设计李宁牌服装产品。李宁还和香港中文大学人体运动科学系合作，对李宁公司生产的运动鞋的力学特性进行运动生物力学测试，建立专业运动员的脚型数据库，对专业运动特征进行数据搜集和分析，以进一步提高产品的专业性和舒适度。从这些举动不难看出，李宁正在做准备，以应对细分的专业体育用品成为主流的趋势。在拥有了中国最大的体育用品分销网络后，面对中国年平均增长率为20%的体育产品市场，李宁非常清楚，逐渐明晰的专业化市场定位，已经不是传统意义上的竞争策略所能支撑的。“现在的竞争已经是供应链之间的竞争”，郭建新说，只有将供应链建设成为能够有力

支撑品牌发展的基础能力，李宁才能从容应对细分的专业体育用品的市场需求。供应链上的新定位 为了应对市场变化及新的品牌定位，李宁公司从供应链管理的角度也给自己重新定位，这就是资源的管理者和分配者。李宁公司一直以来都是outsourcing（外包）型企业，基本上没有自己的工厂，原材料通过合作伙伴生产成成品再由李宁公司销售出去。今年，李宁还打算把自有的加工厂也分拆出去，将自己的主要工作方向完全集中到管理性工作上，对供应链上的所有资源进行管理和分配。对李宁公司来说，对供应链的管理，其实就是对需求的管理。李宁公司的经营模式很像做期货：产品设计出来后，先开订货会，经销商来下订单。订单来了之后，李宁发给加工厂，加工厂进行统计、合并、编号、计算成本后，再发给材料供应商、辅料商，然后由物流供应商配合流通工作。“这里面很多交接的过程实际是在浪费时间，”郭建新说，“需求管理好的（公司），有一个基础平台，经销商可以直接登录到台上自己去拿订单。”服装鞋类市场流行趋势变化快，生命周期短，很少有一种产品是今年卖了明年还能接着卖的。李宁现在已有2万种不同款式、色码的服装、鞋、帽、便装、套服等产品，在国内市场上推出新品的频率非常高。而且现在消费者的要求越来越高，可选择性也越来越多。因此，几经权衡之下，市场敏感型的供应链成为李宁公司供应链管理的核心。要锻造市场敏感型的供应链，其核心因素在于其供应链反应速度，这一直是李宁公司所追求的。而李宁现有的反应速度在业内被认为是比较快的，这在李宁公司的物流体系中有很清晰的反映。李宁公司在全国有3个生产基地，分别位于北京、上海、广州，而3个配送中

心（DC）也相应的设在长三角、珠三角和北京周边三个大区。产品生产出来后，李宁的物流部门2小时内就能将产品放入本大区的DC，由DC进行货物的检配，然后根据经销商的需求，由区域的物流公司进行配送。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com