

案例16：李宁物流的组合拳 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B16\\_EF\\_BC\\_c31\\_36784.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B16_EF_BC_c31_36784.htm) 海尔物流的分拨时间是5天，国际著名品牌耐克在中国的物流分拨时间是7天，而李宁公司物流分拨时间只要4天半就够了，李宁公司物流绩效的优秀可见一斑。李宁的物流策略在物流运输服务上、仓储配送上、物流信息化上实施组合拳。

一、科学选择 在挑选物流公司时，李宁公司在国内的很多货主企业总是相信大型物流公司的情况下，不找最大的物流公司，只找最适合的。

1、招标选择最合适的承运商 李宁公司选择的物流服务商都是一些中等规模的物流公司或是运输公司。公司认识到，大的物流公司有可能有更大的客户，如果自己在行业里排第二，那么肯定会有更大的客户排在前面，其受重视程度肯定要比自己大。有了这种新的思考之后，李宁转变思路，开始选择一些中等规模的物流运输公司作为合作伙伴。李宁的货物开始倍受重视，物流公司在服务上尽心尽力，李宁公司在物流承运合同中加上一条：无论什么情况，李宁公司的货物首先发。李宁公司在招标选择承运商时，非常重视招标的流程合理，注重能够真正控制住招标的过程。

2、加强对承运商动态管理 在选定承运商之后，李宁公司还非常重视对承运商的动态管理，连续进行对承运商的绩效考核、末位淘汰与追踪控制。李宁公司的承运商和物流代理公司都必须接受严格的绩效考核。公司共有5个考核指标，分别是：准时提货率、及时正点率、货损货差率、服务态度以及完美回单率。针对专线承运商，李宁物流部会亲自监控每一个指标的完成，而对于代理

公司，则作整体考评。所有物流承运商都要把他们的信息管理系统与李宁公司物流部进行对接，及时反馈运输监控信息。他们必须每天报报表，包括货单号、提货时间、发货时间、在途时间、长途运输中不同地点的报告和事故分析原因。与此同时，李宁公司物流部有运输追踪部专门负责电话追踪经销商、专卖店，把自己得到的信息与承运商反馈数据统一做一个文件，形成承运商在一个月内的编程。参照这些编程，李宁公司每个月都会给承运商打分，每个季度集中一次，把数据报表向承运商公布，针对其不足，限期整改。依靠这种严格的末位淘汰制度，承运商的服务水平不断提高，现在与李宁公司合作的承运商不仅有招标入围的，还有曾经被淘汰后又提高自身水平再次得到李宁认可的。而李宁公司的货物运输在业内也受到广泛的赞许，赢得了广大经销商的信赖：只要货款到账，货物就一定会安全正点送到。

## 二、整合储运

李宁公司在全国共有两个一级配送中心，一个位于北京五里店，总面积25000平方米，负责长江以北地区；另一个在广东三水，面积总共12000平方米，负责长江以南地区。全国共13个分公司，各自下辖的仓库是二、三级配送中心。集中起来，李宁公司的仓储面积共有50000平方米左右。为了集中网络优势促销售，李宁公司一边把全国13个分公司的物流储运部整合起来，设物流中心进行统一管理，一边推行按销售地入仓的做法。产品出厂后直接送到相应销售地的配送中心，然后通过分拣，分销出去，而不再走以前的通过生产地的仓库，再入配送中心的路线。这种新做法试行一年，达到了三个目标：1、在广东生产的，一部分发北京，一部分到三水，分拨距离短、速度快。2、由于减少了运送环节，不仅成本

降低了，在接到订单后，货物在36小时可到达所有的门店，对当地的销售反应非常及时。

### 3、整车运输的成本小于零散车的成本

按销售地点入仓所耗费的运力实际上等同于做批发的车辆运力。大部分里程都是长途干线运输，整车价格比小批量送到门店的成本要低很多。

### 三、改造仓储 减少库存

要在保证安全库存量的前提下，配送中心必须有一定的储存量。现阶段门对门的配送还不能完全实现，不能要求经销商和专卖店担负起仓储的责任。若是在中心城市一二类街区设销售点，不允许再增设大面积仓储。此外，城市对交通运输的管制，也使大型车辆在特定时间内不能直接配送到门店。因此，李宁在可控范围内压缩时间和库存，以即时生产、没有原料库和成品库为目标。

在反思了整个物流过程的各个指标之后，李宁公司发现货物拣配时间还比不上第三方物流公司。其中原因主要是由于李宁牌产品在国内市场上推出新品频率很高，现在已有2万种不同款式、色码的服装、鞋、帽、便装、套服等。在货物拣配时，要首先分清产品大类，然后根据不同的款式、色码上架；而且配送中心既做批发又做零售，选配货物要不断拆箱，这些都给货物拣配带来了难度。因此，李宁投入巨资改造了仓库，并且非常注重细节。比如为了选择合适的货架，相关人员几乎考察了所有的货架类型。他们先对货品进行了EIQ（属性分析），然后请来五家货架厂家，根据货品属性做出不同的方案，前后修改了一个月，不同的货架在仓库里按照不同的发货需求和货品属性依次排开。为加速物流运转，李宁公司继续上马新的信息系统，以实现三个目标：加快物流分拨和配送速度，降低成本；分拣准确性更高，从交订单到货物出库的时间将大幅度压缩；进

一步节省仓储面积、增加库容，不再租更大的仓库，现有的改造基础已经可以满足需求；以后的运输控制也依靠信息系统电子化的手段来完成。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](http://www.100test.com)