

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\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E6\\_9D\\_8E\\_E5\\_AE\\_81\\_E6\\_89\\_93\\_E9\\_c31\\_36950.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_9D_8E_E5_AE_81_E6_89_93_E9_c31_36950.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

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还是比较快的，这在李宁公司的物流体系中有清晰的反映。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。在不同的地区，李宁公司选择不同的合作运输公司和仓储公司来承担局部配送工作。李宁的物流供应商都是中等规模的物流公司，这主要是从受重视程度方面来考虑的。大规模的物流公司操作上有欠灵活，而且层层管理，管理力度上不够。费用高不说，李宁期望的受重视程度也不尽如人意。而选择中等规模的物流公司，李宁就可以理直气壮的要求货物的首发地位。现在李宁的物流分拨效率是3天，比专业的物流公司还快，在业内相当有名。配送等几个单一环节的高效率显然不能让李宁满意，库存周转率方面与国际知名品牌的巨大差距让致力于全球市场的李宁心有不甘。耐克、锐步等国际知名品牌的平均库存周转天数为70~90天，而李宁公司2004年中期业绩显示的平均存货周转天数为124天。这不仅反映了公司的后台运营能力不足，库存周转率低也意味着占用资金多，降低了资本回报率。因此，随着与NBA签约等品牌国际营销项目开始运作，李宁在供应链管理上的变革和招标也在同步进行。李宁认为，比较理想的状态，是将物流分拨给一家强有力的物流公司，由原材料厂商跟物流公司直线配合，而李宁只是作为需求的管理者负责发放资源，将采购、生产、加工、销售、物流等各个环节统一调配管理起来。但是由于目前全国还没有一家物流公司能够承担全国配送的业务，李宁公司现在所做的，是逐步收集现有物流体系的数据，以作为将来供应链管理的依据。在现有的系统基础上，李宁公司正在寻求一种新的供应链的管理系

统（SCM）思路，实现包括原材料供应商、OEM工厂、辅料工厂以及物流供应商在同一个网络平台上交流信息的构想。供应链管理既然是对需求的管理，就带有一种预测的性质，尽管不可能做到100%正确，对需求变化的管理仍然非常重要。而这一平台搭建起来后，李宁公司就可以更加有效地管理需求，并通过整合资源提高供应链对市场的反应速度。

数据提升效率 从2000年引入ERP系统的时候，李宁公司就开始了供应链管理的探索。经过几年建设，现在已经打破了原先那种生产总监只负责生产，物流总监只负责物流的条块分割状态，而将仓储、生产、物流、销售等环节都整合在一起，从整条供应链的角度来进行管理。李宁公司是国内第一家采用SAP的R/3系统，并附加AFS服装与鞋业行业解决方案的服装企业。李宁公司实行的是OEM生产，产供销各个部门的能力相差较大，在企业信息系统的建设过程中，李宁公司逐渐了解到，评估标准的量化，可以有效地提高供应链的管理效率。郭建新举了一个例子：“以前我们对经销商的管理都是由销售经理决定，贷款差了一两万，销售经理签个字也就发了。但上了ERP之后，一切都要系统说了算，非常严格。刚开始经销商不理解，说我的信贷额是200万，差1万你就不给发了？这次差1万，下次就可能差2万，时间长了，就会形成隐患。”根据销售回款的历史记录，李宁指定经销商信用级别，通过SAP系统对经销商进行严格的信用管理。一方面达到了及时收回资金，降低周转成本，减少利润损失风险的目的；另一方面，经过一段时间的磨合后，经销商和李宁之间的合作关系轻松了很多，销售经理已经可以专心开拓市场，而不再象以前那样担心对经销商是否存在厚此薄彼的问题。

在2004年以前，郭建新每次去工厂都让李宁的供应商心里七上八下，因为那时李宁还没有引入供应商评估制度，运营情况的好坏由李宁这边的管理人员说了算，供应商心里没底，所以每次郭建新去厂里视察他们都提心吊胆的。这一状况的改进始于去年开始建立的供应商评估制度。李宁对技术、开发、材料、业务、QC（品质控制）、质量管理六个部门各建立了一个表格进行打分，对供应商的良品率、返工率、成本结构等环节定期进行评估，供应商的表现有了量化的分析，业绩好坏一目了然，他们心里也有了谱，知道该从哪个环节进行改进。现在郭建新再去厂里，更多是就操作层面的问题跟供应商做沟通。例如，去看看厂商为李宁配置的生产线和资源，看看工人的业务素质，工作手法是否符合李宁公司规定的标准等。去年下半年开始实施的还有供应商的退出机制，以形成供应商系统的优胜劣汰和良性循环。经过大半年的摸索，李宁公司已经基本找到了适合的模式，退出的工厂仍能跟李宁保持比较好的关系。退出机制仍是依据数据分析进行的，将交货率、良品率、品质稳定性、未来可发展性以及李宁在客户中的排名等各项指标的KPI都摆出来，与供应商进行协商对比，达成共识后就启动退出程序。第一步退出开发人员，第二步退出技术，第三步退出QC，最后结帐。郭建新说，李宁的退出机制要做到良好的退出，与合作伙伴做好充分的沟通，评估标准的量化，可以为李宁和全作伙伴夯实建立轻松关系的基础，一切靠数据说话，节省了很多人为因素产生的成本，更重要的是，轻松的合作关系为双方提高并行的合作效率提供了可能。在此基础上，李宁很看重合作伙伴对李宁及其产品的认识，以及将来的发展方向是否和李宁

一致。李宁希望它的合作伙伴都能够把李宁排在前三位，最好是第一位。因为只有这样，李宁才有可能在最短时间内整合整个行业最好的资源，同时通过资源整合发挥整条供应链的最大效率。现在，李宁公司有100多个供应商，为了实现品牌专业化的发展目标，李宁公司很强调供应商的研发方向是否和自己一致，他们会给供应商灌输专业的市场化需求趋势，以保证产品在研发和制造环节的专业化。打造世界顶级体育运动品牌形象，是李宁公司一直以来的努力方向。在中国目前极富潜力的体育用品行业，李宁的目标是保持35%的增长速度。有人说，专业体育用品是体育产品品牌进军2008奥运会的门票，李宁如果不提早在专业产品上积极运筹，就很有可能会错失以“奥运”捷径迅速将自己提升为国际品牌的良机。而锻造好这条随需而动的供应链，则一切皆有可能。

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)