

李宁：以3PL的标准做物流 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E6_9D_8E_E5_AE_81_EF_BC_9A_E4_c31_37081.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，可是荀卫说他们只要4天半就够了。在李宁公司的一次招标活动上，国内知名的大型物流公司悉数到场，他们满怀激情地希望找出李宁公司的物流薄弱环节，从中攫取商机。但当他们看到李宁公司的物流成本后，满腔的热情顿时消失殆尽，失望而归。李宁公司物流总监荀卫有一个形象的比喻：“精心编制的物流成本控制手册就是我们的宪法，按照这些原则和措施去指导我们的物流操作实践，李宁公司的物流绩效怎能不优秀，即使和专业的第三方物流公司比，我们也毫不逊色。”

标准物流操作 2000年是李宁公司最为繁忙的一年，频频做出的高难度动作令人应接不暇。卖掉运输车队、重新梳理物流体系、实施SAP的R / 3系统及AFS服装 / 鞋业解决方案。这一系列动作是为了打通李宁公司的各个关节，使其物流畅通，信息传导快捷高效。李宁公司所有产品的销售物流都是由其物流部运作，这包括鞋类从出厂到门店，以及服装从配送中心到门店的物流配送。谈到自己部门的高效率运作，荀卫马上来了精神。产品入库之后就全由物流部门统筹安排了。首先，进仓的产品都要“验明正身”，若是符合收货要求，便根据一个事先输入的采购订单在SAP系统里面做确认。为了更加清晰地明确这样一个流程，荀卫举了一个小例子。采购订单如果表明数量是100万双鞋，而此次进仓了15万双，先对这15万进行确认。确认后，销售部的电脑中马上就显

示出，这些产品已经入仓了。随即，销售部便下交货单，物流部根据交货单对库存的新的产品进行选配，随后通过干线承运商和代理商发到全国各地。李宁在全国有2300多个专卖店、430个点。产品从仓库出来，大部分流向分公司的配送中心或是经销商的仓库，一小部分是直接送到门店（小规模经销商可能只有一个店，没有仓库）。尽管对自己的物流成本总是三缄其口，但对于较短的分拨时间，李宁公司从来是不吝于向人透露的。李宁产品的物流分拨时间，即全国的在途分拨时间是4.5天，比起业内著名的海尔物流还少半天，与国际著名品牌耐克在中国7天的物流分拨时间相比，李宁更是领先不少。难能可贵的是，不仅公司产品的大物流完全按照标准化流程运作，就是具体到某一个地区的配送服务，李宁公司也有自己一套标准的物流服务协议作指导。以北京为例。北京市内李宁公司的产品是由李宁公司物流部亲自做配送的。配送中心根据不同店的需求来配货，一周送几次，每次送什么货，都被写入协议内容。这实际上是内部的物流服务协议，专卖店作为内部的客户，把配送中心视为一个物流服务公司，在服务水平上以物流公司的标准来要求。荀卫说，这样避免了很多麻烦。专卖店知道多长时间来配货，知道什么样的货可以下定单，就不会提出送一双袜子去通县的要求，因为要货量规定为12双。不仅如此，还最大程度免去了店与店间货物不均及调配的烦恼。“一切皆有可能”李宁品牌的广告语是：“一切皆有可能。”只要切实、努力，哪怕是运输给别人做，一样可以保证其速度和质量。在很多国内的服装鞋帽制造企业为物流运输服务的低效、劣质头疼时，李宁公司却早就有了一套行之有效控制运输企业的诀窍了。第一

个要诀是关于挑选物流公司的：不找最大，只找最适合。国内的很多货主企业总是迷信大型物流公司，却不去考虑它们是否适合自己。在这一点上，李宁公司有着自己的认识。李宁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，荀卫说，这是从过去多次的合作中摸索出来的经验。在最初开始选择承运商的时候，李宁公司最看重的是规模。但随着合作的深入，物流部门逐渐发现，规模太大的承运商不仅费用高，而且可能因为等级多削弱了管理力度。而且因为自身太大，李宁的货物比重不能占据绝对优势，受重视的期望值与公司的相去甚远。后来，李宁选择一些中等规模的物流运输公司作合作伙伴，这种情况就得到很大程度的改进。李宁的货物倍受重视，物流公司在服务上尽心尽力，李宁公司趁机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。以招标来选择承运商并不是李宁公司的独门秘方，但招标的合理流程却是李宁公司擅长的。李宁公司每年都会进行一两次对承运商的招标，“不能实实在在地掌控过程，招标就会流于形式。”这两年，由于以前中标的企业做得比较好，除了淘汰补位，李宁公司的承运招标做得比较少了。毕竟，更换承运商就要更换路线，对于不断飞速奔跑的李宁来说也是痛苦的。与李宁合作的主要承运商有10家左右，分为两类：一种是专线承运商，一种是物流公司。货量大的地区，由李宁公司自己管理指挥承运商；如果货量不大或者承运商的能力不够，就会找一个专业物流公司做代理，代理商下面还有一些承运商，以此来应对李宁不同的市场。如果说，前两点是李宁公司从宏观上掌控运输，那么对承运商的绩效考核、末位淘汰、追踪控制就是从微观上的执

行。“一切皆有可能”的自信来自于细节上丝丝入扣的把握。五个指标常被人用“将在外，军令有所不受”形容的物流运输，在李宁公司却一点也不适用。无论是承运上还是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（在要求时间内传回记载经销商、专卖店收货信息的单据）。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信息管理系统与李宁公司物流部进行对接，及时反馈按要求他们关于运输监控信息，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。销售地入仓提高物流效率，除了运输，仓库与配送中心的建设也是摆在李宁公司物流部面前的一个难题。荀卫日思夜想的是：如何寻求安全库存与降低仓储成本之间的平衡点；面对分散的生产与消费地，配送中心如何布局；产品款式、型号日益增多，怎样提高捡配时

间。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平米，负责长江以北地区；另一个在广东三水，面积总共12000平米，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。这种新作法已试行一年，好处显而易见。在广东生产的，一部分发北京，一部分到三水（配送：广东、广西、福建等省），分拨距离短、速度快。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。而且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。安全库存网络编制好后，零库存成了荀卫的新挑战，他直言不讳：“零库存是每一个企业的梦想，对我们也是，我们一直追求但短期不能达到。”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、成品库作为目

标。从仓库的内部设计上，就能看出李宁公司为了提高物流效率用心良苦。尽管李宁有很多物流指标已经达到和超过专业的第三方物流公司，但李宁公司还是发现了一项不足，那就是货物捡配时间还比不上第三方物流公司。为此，李宁专门投入巨资改造仓库。李宁牌产品在国内市场上推出新品频率最高，现在已有2万种不同款式、色码的服装、鞋、帽、便装、套服等。在货物捡配时，要首先分清产品大类，然后根据不同的款色码上架。加之，配送中心既做批发又做零售，选配货物要不断的拆箱，这些都给货物捡配带来了难度。从货架选择上就能看出李宁在仓储设备的投入上着实花了一番心思。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。在李宁公司位于北京的配送中心看到，不同的货架按不同的发货需求和货品属性依次排开，工作井然有序。信息化助力物流之难，难在使物真正的流动起来，李宁公司选择了信息化做为助力。2000年，北京李宁体育用品有限公司的销售额8500万美元。同年6月，李宁公司引进德国SAP的R/3软件3.1I及AFS（服装/鞋业解决方案）1.0D建立企业ERP系统。2002年，李宁公司销售额预计达到1.21亿美元，连续3年20%的业务增长。同时，李宁公司的R/3标准系统升级到4.5B，服装/鞋业解决方案也升级到AFS 2.5B。这两组鲜明数据之比，可以反映出ERP系统在李宁公司实施后的效果。舶来的ERP使李宁公司生产销售更加规范化、效率化，因此，尝到甜头的李宁更加不遗余力的将信息化进行到底，贯彻公司业务的每一个流程。为了配合物流系统的实施，李宁公司在ERP信

息系统的基础上，配合物流实施项目对原有的流程进行调整与优化，以期达到更好的应用效果。对于马上要上马新的物流信息系统，李宁公司并不愿透露太多。只是阐明了其意义：“通过完善信息管理系统，加快我们的物流分拨和配送速度，降低成本。系统上马后分拣的准确性更高，从交订单到货物出库的时间将大幅度压缩；同时会很大程度节省的仓储面积、增加库容。我们不打算再租更大的仓库，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。”李宁有豪言：不做中国的“耐克”，要做世界的“李宁”。李宁公司飞速发展的这三年，也是其物流运作发展的时期，客户对与物流的投诉率直线下降，而物流成本也一直保持在较低的水平。做到世界的李宁，除了过硬的产品，后勤保证也是关键。物流策略是为销售服务的，配送中心的布局、流程的设计都要最快地反映市场需求，在最短的时间消除问题，通过对内部客户销售部的服务服务市场，这就是李宁人对物流的认识。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