

案例分析:阿迪达斯王国的供应链策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_88_86_E6_c67_469453.htm 2005年8月一条新闻震惊了运动商品行业：欧洲最大的运动品制造商德国阿迪达斯所罗门公司3日宣布，它计划斥资31亿欧元收购美国锐步公司，旨在进一步挑战世界运动品制造业霸主美国耐克公司。锐步是仅次于耐克的美国第二大运动品制造商，全球排名第三，按照协议，锐步将继续保留自己的品牌，总部仍在美国马萨诸塞州的坎顿。收购后阿迪达斯增强自己同耐克争夺至关重要的美国市场的实力。加之早前，阿迪达斯击败李宁成为北京2008奥运会唯一运动商品类合作伙伴，一个与NIKE规模相当的新的运动商品王国浮出水面。阿迪达斯的传奇 致力于创立全球著名的体育品牌的阿迪达斯所罗门公司是经营体育运动服饰，鞋类用品，器械类的一家国际知名公司，也是欧洲最大的运动品制造商。目前阿迪达斯索罗门集团对其旗下的三大品牌系列做了一个全新的构建将阿迪达斯品牌分成三大系列，包括阿迪达斯运动表现系列(以前的“运动无止境”系列)，运动传统系列(以前的经典系列)和运动时尚系列，给予每个系列以自己的标志，分别定位不同人群。这一划分定位从根本上改变了传统的体育用品公司按服装和鞋类划分的方法。目前主要提供的产品包括：ADIDAS足球用品，四季各种类型服装(跑步服，足球服，篮球服等等)；Bonfire滑雪器械和服饰；Erima足球团队装备和用品；Mavic自行车运动器械：齿轮，变速装置等。从1920年制造第一双运动鞋开始，到1927年的生产厂，再到1972年推出三叶草的商标，阿迪达

斯一直都在运动商品的前沿位置。但确立起领先优势的还要算1995-1996年。随着新标识的推出以及公司在巴黎、法兰克福上市，阿迪达斯基本确立了运动商品的王国雏形。公司在全球市场都有业务。市场划分：亚洲，欧洲，美洲。公司的主要子公司遍布全球，通过各种方式直接或间接控股，主要分为德国，美洲，欧洲，拉丁美洲，亚洲太平洋地区。

ADIDAS通过其遍布全球的附属公司、批发商、持牌经营商及代理商，使产品差不多在世界每个国家均有出售。它的分公司散布在全球50多个国家，产品销售到160多个国家和地区，是世界头号体育用品公司。ADIDAS的产品众多，最主要一项是足球鞋，每年生产500多个品种28万余双，在150多个国家的体育用品销售中占据首位。ADIDAS建立了在市场中卓有成就的构架，这包括将所有权与管理权清楚界定；以产品为经营交点；采取集中管理手段，并在欧洲及北美设立设计及发展中心；设立区域销售附属公司结构；以及与原分销商成立合资企业，直接提高市场地位。外包物流保障王国运转

如果说NIKE的成功是品牌、营销、物流结合的体现，(下一期会提到)阿迪达斯在品牌策略并不十分出色的情况下成功缘自对成本的节约。这一点在供应链上体现的淋漓尽致。

ADIDAS的物流战略与NIKE不一样。NIKE经过长期发展，已建立了良好的物流基础设施，使用自己的物流系统；ADIDAS经过成本核算，更倾向于外包其物流作业，以期减少运行成本。早在1996年度中期，在不应影响对顾客的服务水平的条件下，ADIDAS公司更注重对物流成本的控制，经反复权衡，ADIDAS于1996年决定将其服装在美国的配送业务外包给UPS全球物流公司承担；1997年上半年又与CALIBER物流公

司合作，将其在美国SPARTANBURG的工厂生产的运动鞋的配送业务外包给CALIBER。与这些公司的物流合作使ADIDAS产生了良好的效益，既大大节省了成本，又提高了物流服务质量，使其产品能迅速送达顾客。1996年度，ADIDAS继续调整其销售渠道，把部分特许权使用人和分销商变成集团的子公司，由于这一转变，ADIDAS在1996年度的特许权使用收益略有下降，从1995年的1亿德国马克减少到了0.97亿马克。不过，从余下的特许权使用人和分销商处得到的收益还是比1995年增长了8%。1997年在拉美地区，为实现对ADIDAS品牌的完全控制，预计1998年在地区管理上，会继续在可行的地区接管ADIDAS产品的配送。ADIDAS要通过成本控制来努力减少成本。在原SALOMON通过分销商来销售产品的国家，改为利用ADIDAS在这些国家的机构进行产品的销售，从而减少了成本，提高了效率。ADIDAS将使销售渠道合理化，协调ADIDAS与SALOMON各自的销售和配送渠道，利用ADIDAS与其零售商的在鞋类产品上强有力的合作，来促进SALOMON的销售，如SALOMON在滑冰产业类产品的销售。而TAYLOR MADE在高尔夫球产品零售上的实力也有助于ADIDAS服装和鞋类的销售。1998年在ADIDAS-SALOMON集团范围内对物流运作进行了全面重组。1998年ADIDAS的战略重点首先是完成与SALOMON的合并。1998年，新的高尔夫和自行车业务机构聚集了TAYLOR MADE的先进设备和ADIDAS在服装及鞋类方面的优秀专家。这两个机构通过利用现有的销售渠道，共同进行产品开发，促进了各自的销售。在集团重组中，ADIDAS美国高尔夫球公司与TAYLOR MADE的高尔夫球机构合并，并迁到TAYLORMADE的所在地

，加利福尼亚的CARLSBAD。欧洲地区，在英国成立了专门进行高尔夫球产品销售和配送的机构，以建立一个基地，更好地为该地区的销售渠道服务。战略重点中，居于其次的就是在日本建立一个全资子公司来接管该地区服装和鞋类产品的配送业务。ADIDAS原来委托DESCENCE公司承担日本市场服装和鞋类产品的销售及配送，由于与该公司的委托协议于1998年底到期，ADIDAS于是大力兴建其配送子公司，以保证日本这一亚洲重要市场。该项工作始于1997年，1998年4月19日，公司正式成立，拥有113名雇员。ADIDAS力图使该公司成为其渗透亚洲市场的基地。它将在1999年第一季度接管DESCENCE公司原来为ADIDAS承担的销售及配送业务。1999年ADIDAS成本的增长为16%，略高于其净销售额的增长，尽管毛利润有所增加，但成本递增的状况从长远来看，不利于集团的发展。因此，ADIDAS采取了一系列策略来降低成本，提高效率，以适应高效组织的需要。这些策略包括提高供应链的效率；重组欧洲的物流体系；重新构造和优化ADIDAS的组织结构，尤其是市场部；大力利用因特网来加强与供应商和顾客的联系，而不仅是用于销售和开拓市场。通过这些措施，ADIDAS把其运营成本占销售额的比例降低2个百分点。1999年固定资产增加了16%，主要是加大对IT技术的投入，这些投入部分用于节省物流费用。TAYLOY MADE通过加大对物流、产品开发、制造的投入，99年后第三季度的销售比1998年的水平有大幅度提升。1999年，ADIDAS在北美面临了艰难的零售环境。对于运动产品公司来说，由于零售商需要卖掉他们多余的存货，而且都有减少新产品订购的倾向，ADIDAS的合同销售渠道出现了短期的困难，导

致了ADIDAS在北美销售额的减少。不过，中长期来看，目前的困境会带来更健康的零售环境，极有可能会刺激运动产品公司的新一轮发展。ADIDAS在1999年欧洲的销售增长了13%，主要是得益于TAYLOR MADE把其销售方式从通过独立的分销商销售，转变成由TAYLOR MADE完全控制的机构来进行。总体来看，阿迪达斯在1999年调整了市场战略后，全球收入有大幅度增长，比1998年的99.1亿马克上升了近5亿马克，更为惊人的是它在亚洲区域1999年度实现销售收入12.8亿马克，比1997年上升了近80%。从另一组数据也可以看出，阿迪物流策略的调整。1996年，ADIDAS持有位于密歇根首府兰辛美国ADIDAS配送中心有限公司43%的股份，97年，股份持有比例为46%，98年则上升至63%，99年为61%。2000年开始，ADIDAS公司为迎接并适应因特网时代，在电子交易方面实施“三大支柱战略”。首先，与全球领先的因特网体育媒体公司Sportsline.com，以及它在欧洲的子公司Sports.com进行全球性市场联合，也就是说，与这两家公司在电子交易领域进行广泛合作，并通过它们的网址cbs.sportsline.com和sports.com推销ADIDAS品牌及其产品。这一具有全球效益的合作从美国和欧洲已经渗透到亚洲。这一合作，将使ADIDAS得益于其两个合作伙伴在电子交易领域中的经验，使三家公司相互使用对方品牌成为可能，为ADIDAS产品在网上销售提供了巨大潜力。其次，与一些重要的零售商联合经营电子交易，作为上述电子交易战略的重大补充。最后，在自己的网站上推销自己的产品。为了保障支柱战略的有效实施，ADIDAS公司对原有的仓库的改造，在德国建立一个现代化的大型配送中心，为企业在全欧洲和中

东的销售提供配送服务，提高物流配送的效率。扩大网点与结合代工的保障供应链战略进入新世纪，运动商品企业对成本敏感性越来越高。由于供货量非常大，单位成本微小的变动都会引起总成本极大的变化；此外，一种款式的运动鞋的销售期减少到8-9个月，较以往少了一半以上。以前对代工厂是每半个月下一次订单，现在正在变成每星期下一次订单；鞋型的生命周期由以往的5-6个月缩短到3个月左右。为了应付这一调整，供应链的保障功能就尤为为重要。一方面各家都在增加生产网点。像耐克公司就加紧了在亚洲，另外在南美、澳大利亚、加拿大、意大利、墨西哥、土耳其和美国本土生产厂的布局，根据今年年初公布的《社会责任报告》，耐克共雇用65万名工人。这次耐克公布的海外生产商名单包括：中国的124家，泰国的73家，韩国的35家，越南的34家，此外，还有亚洲其他地区以及南美、澳大利亚、加拿大、意大利、墨西哥、土耳其等地的工厂。而ADIDAS也是如此，在各地疯狂布局。这一好处也是明显的，像今年中欧开始配额之争时，因为产地多元化，可以很快的将其原向中国订购的部分产品转向印尼、越南等国。据西班牙援引印尼贸易部长Marie Elka Pangestu的讲话，Adidas与印尼几家企业的订单达1.4亿美元，预计转产到印尼、越南等国的产品数量约占该公司目前在中国产量的20%左右。这样就直接减少了企业的压力。另一方面，Adidas和代工企业研发保持互动以解决这一困境。鞋的研发和生产过程之间是有距离的，鞋样并不是一经设计后，马上就可以投入生产，而是必须经过开模、样鞋制造、成本计算、修改完善等过程。在这个过程中，由于品牌公司只有设计和销售能力，必须和制造企业保持紧密合

作。而Adidas与他的代工企业宝成在这方面做到了无与伦比。以宝成的东莞的高埗工业园的Adidas研发中心为例。该中心是Adidas在全球最大的慢跑鞋研发中心，鞋品的研发由Adidas的设计人员和该研发中心的人员共同完成，Adidas主要是负责产品设计，而研发中心负责产品生产全过程的各个工艺环节。产品的开发首先由Adidas公司确定鞋型、鞋底、鞋面的设计和材质，然后研发中心的人负责开发模具，按照要求采购原料，在研发中心的生产厂做出样鞋。样鞋开发出来以后，首先要在Adidas内部高层进行审核，提出反馈意见后修改，经过关键客户评价，然后再经过产品最后评价。在成本核算方面，研发中心可以提出建议，比如设计人员指定的产品品质不好、价格高、交货期长。在这些情况下，尽管Adidas事先已经指定了材料，也可能根据研发中心提出方案对原设计进行修改。研发互动使Adidas和宝成有了一个相互嵌入的接口。借助这个接口，Adidas可以使自己产品的设计方案变为可生产方案；在高埗研发中心的设计成功率已经高达90%以上。这样保障了Adidas运动商品王国的有效运转。

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