

物流师案例分析：安踏标杆成长法物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/620/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_620139.htm 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：[百考试题物流师论坛](#) 欢迎免费体验：[百考试题物流师在线考试中心](#) 企业的致命之敌往往源于自身，竞争力就是生命力作为今年8月“福布斯”和“胡润”中国品牌榜的双重新贵，安踏体育创始人兼当家人丁志忠在采访中屡屡强调：“未雨绸缪才是生存之道”。他一脸严肃地回答《经理人》，今年以来人民币升值，劳动力、原料成本增加对安踏影响并不大。“一个企业要经得起风浪，环境问题只是次要矛盾，致命之敌往往源于自身，竞争力就是生命力。”全链管理 2007年7月安踏香港上市时，一度创下中国本土运动品牌在海外资本市场募资的纪录。2008年中期财报显示，上半年营业额突破22亿元，较去年攀升逾50%，净利润高达4.34亿元，上市一年即较去年同期翻倍，超过李宁、特步等同行。20出头就创办安踏的丁志忠很早就意识到，“制造不能是安踏的全部”。事实上，依托晋江体育产业集群来塑造产业价值链的控制力，从而保证企业的盈利能力，正是这个凭借代工业务起家的企业崛起的方法。当他的老乡兼同行们还在抱着OEM闷头苦干之时，安踏则有步骤地在体育用品的设计、采购、生产、物流、品牌包装、终端销售等各个价值环节上悄然布局。2005年成立的“安踏运动科学实验室”是这条价值链宣告完成的标志，这家“国内首个运动科学实验室”迄今已获得40多项国家级专利，为CBA联赛的大多数运动员提供了篮

球鞋及其楦型的个性化改进方案。丁志忠深有感触，“在产业升级和市场洗牌的过程中，只有变成价值链的管理者，我们的利润组合、定价策略才能形成竞争力。”目前安踏设立了福建、江苏、北京、广东4大仓储物流中心和6个营运分部，设置近300人的专职团队为经销商承担物流、品牌等服务，“在大城市开多店，小城市开大店”，形成了覆盖全国600多个城市5193家终端店面的网络。物超所值在价值链定位之初，AT科尔尼为安踏开出的药方是“强化面向大众的控制力”。丁志忠坦言曾参考丰田在品牌管理、经营决策方面的经验，瞄准国内中等收入人群，做性价比最优的品牌。开张第三年，安踏曾经接到一起鞋头断裂投诉。检测结果是鞋底质量问题，同一批次同一款式产品销毁意味着损失100万，但丁志忠一句“不能让消费者觉得买安踏不值”，把1万双已经发往全国八个大区的鞋子全部召回并销毁。为兑现承诺，安踏先后已经投资近亿元进行设备更新，并自行设计了“现场5S标准”等生产管理准则。而分管技术的副总裁李苏即司职安踏的高级工程师，在核心管理层当中专门设职直接进行质量管理。安踏正有计划地降低自产比例，鞋和服装目前是50%和90%。服装生产大部分外包。如何把控质量？安踏要求供应商符合“与安踏共成长”的原则，如面料、辅料的开发商要有同等开发能力；同时也要让供应商赚钱，采购团队考核并留出合理的利润空间。“游戏规则中，不让你的伙伴赚钱，他也不会回报你。为供应商增值，他们就愿意与你共同进退。”除了自建的22条鞋类生产线和2个服装生产基地，安踏还积极与裕元等巨型代工企业合作外包业务，通过分包生产的方式组织起灵活的大规模生产能力，依靠这种方式安踏得以实现

“25天完成新货覆盖”的加单能力。亲和营销 总裁会议厅里“安根固本，踏实鼎新”的行书题词，正是“安踏”名字的来源。过人天赋、显赫背景、雄厚资金，最初安踏都不具备，然而也受益于草根出身，率先找到了“以亲和力构建顾客关系”的良方。品牌总监徐阳表示，随着中国经济实力和政治地位的不断提高，民族自豪正在成为自主品牌与国人构建良好关系的重要的纽带，“这对安踏是个机会，老百姓也不是不认国产的”。赞助中国男子篮球、乒乓球、男女排球联赛，是安踏在提高品牌的民族性方面最经典的营销案例。

2004年，CBA主办方中国篮球协会找到中国体育用品市场前三名寻求合作，对方热情不高。安踏随后加入了竞标队伍，并一口气抛出长达4年的战略合作协议。当年11月，安踏成为CBA联赛惟一指定运动装备赞助商。2006年，又一纸6年合同续签成功。2005年安踏又以超过3000万代价成为2005~2008中国乒乓球超级联赛运动装备惟一指定合作伙伴，并在2年后全面冠名赞助2007~2010赛季所有国内排球赛事。即使是在日渐风行的签约海外明星运动员的“国际化”策略当中，安踏也更倾向于与姚明所在的休斯顿火箭队斯科拉这样广受中国人关注的明星合作。这些投入为安踏赢得了“中国联赛发动机”的美誉。“赞助CBA之初，篮球产品才占销售收入的3%”，丁志忠表示，“但是到2007年已上升到13%”。

高端冲动 在体育用品行业摸爬滚打了14年后，已经在大众市场站稳脚跟的安踏正摩拳擦掌，准备在高端体育用品市场开天辟地。安踏目前仍在与个别国外高端品牌洽谈收购事宜，以便与安踏品牌形成互补。去年上市融资的31.68亿，留有一定比例准备收购。“也许冬天刚开始，所以要多准备一些粮草。

”安踏的“意向性接触”已经准备了至少1年，目前仍没有决断，显示收购的难度之大。中国动向和李宁在竞购层面的胜利，又无疑让丁志忠大有时不我待之感。先让团队具备高端品牌的管理能力，是安踏所做的实质性准备之一。刚被委任为常务副总裁的原锐步大中华区总经理郑捷透露，他的加盟正是“为收购做准备”。而更早的2007年，丁志忠就聘请了Air Force-1运动鞋的创始人Bill Peterson担任安踏篮球鞋产品设计总指导，又委托曾为耐克、艾世克斯工作过的Catalyst Strategic Design设计工作室为安踏设计了多种产品。“2010年安踏的销售目标是要达到100亿，时间有限，还是将镜头对准我们的行动吧。”丁志忠打定主意在未来几年，帮助大多数中国人亲自体验“永不止步”的运动生活，也更能在与耐克、阿迪达斯的对抗中体现民营企业的标杆意义。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