

EMBA经典案例：阿迪达斯为什么落败？在职硕士考试 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/642/2021\\_2022\\_EMBA\\_E7\\_B\\_B\\_8F\\_E5\\_85\\_B8\\_c71\\_642872.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B_B_8F_E5_85_B8_c71_642872.htm) 自2004年以来，李宁陷入一个尴尬区间。在此之前的近十年，不论是从市场规模还是号召力来看，这家中国本土运动产品制造商一直引领着中国运动产品消费市场；到了2003年，耐克成了执牛耳者，第二年，阿迪达斯亦超越李宁，排在第二的位置。此后的5年间，李宁徘徊在耐克、阿迪达斯与纷纷上市的福建晋江系公司形成的两大阵营之间，自成一派。若在这一区间逗留太久，多少有些尴尬。一方面品牌和价格向上走，李宁无法摆脱中国体育和体育市场自然增长这一地心引力；高端取决于你是否具有强大的品牌溢价，而运动产品的品牌溢价，目前依然与公司手中握有的体育资源（签约运动员和运动队）紧密联系在一起；虽然，李宁在奥运之后签约伊辛巴耶娃，但李宁的主要体育资源还是在中国，而中国在足球、篮球、网球和高尔夫等能引发消费时尚等体育项目中，尚不具有绝对优势。因此，李宁握有的体育资源，无法给李宁可以媲美耐克、阿迪达斯的品牌溢价，短时间内，李宁产品的平均价格要赶上前两者，有些困难。另一方面市场与渠道下沉，中国市场的优势在于人口规模，二三线城市和三四线城市逐步显示出消费力。如何将渠道下沉到这些城市，对李宁来说也是一大挑战。生于二线城市的福建晋江系公司，天生更熟悉在中国二三线城市的经营门道，也更善于运用促销组合手段来吸引这些城市里价格敏感型消费者。过去三年内相继上市，让安踏、特步、匹克等公司，可以借助资本市场的力量，加快在二三线

城市开店的速度。以2007年上市的安踏为例，2009年它拥有6591家门店。从2007年到2009年，年均开店增幅18%，不亚于李宁公司。2009年的年报，却在此时给了李宁一个说话的机会，或者说是“被说”的机会。3月17日，李宁发布2009年业绩公告，全球营业收入增长25.4%至83.87亿，其中毛利率同比下降0.8个百分点至47.3%，经营溢利同比增长1.6个百分点至16%。两周之前，阿迪达斯公布其全球财报，这家曾经全球最大的运动品牌商显然在金融危机的年份过得不太好。阿迪达斯全年营业额同比下降3.9%至103.81亿欧元，若扣除汇率因素，则同比下降6%；经营溢利同比下降52.6%至5.08亿欧元，经营溢利率下降5个百分点至4.9%；而股东应占利润同比下降61.8%至2.45亿欧元。根据阿迪达斯财报的数据，其中大中华地区营业额占全球营业额的9%，算上汇率因素，2009年，大中华区营业额达9.67亿欧元。此前有媒体援引业内观察人士的估计，大陆市场大约占阿迪达斯大中华区营业额的84%，据此计算，阿迪达斯在大陆市场的销售额约73亿，低于李宁的营业额（李宁目前约99%的营业额在大陆市场）。换言之，禁锢在“尴尬区间”5年之久后，李宁向上晋级了。媒体开始欢呼了，仿佛眼前重演李宁先生在2008年奥运会开幕式上脱离地心引力的“飞翔”，或许且不急着先欢呼，不妨思索更为重要的追问：这一步领先能够持续多久？阿迪达斯怎么了？要回答这个问题，先要简单分析下“阿迪达斯怎么了”。在阿迪达斯年报中，谈及大中华区市场表现，公司CEO Herbert Hainer说道：“第四季度我们继续努力整顿渠道，扣除汇率因素，这导致这个季度我们的业绩同比下降22%。”从去年全年的数据来看，阿迪达斯大中华区同比

下降16%。联想到此前有媒体报道，阿迪达斯在中国的大代理商关闭了部分门店，一些中小代理商退出市场，颇有受到经济危机冲击的迹象。但鉴于阿迪达斯在中国市场上的本土竞争对手都录得20%以上的年度增长率，因此把阿迪达斯的业绩下滑归咎于金融危机下市场环境不好，就说不过去了。那是因为定价太高，无法抓住经历了危机而变得价格敏感的消费者？按照HerbertHainer的说法，由于2009年初阿迪达斯就存在库存过高的问题，因此期间，公司采用了“额外的手段在低利润率情况下”来消化库存，换言之，阿迪达斯在2009年也应该很卖力地做促销，它可以为渠道商提供相应的促销资源。那么，HerbertHainer提及的“渠道整顿”，就值得关注。事实上，2009年阿迪达斯实施了一项大的组织变革，将原有的垂直组织架构，改造成跨职能、跨品牌（阿迪达斯和锐步）的新架构，其中品牌和销售功能分开，全球销售业务由HerbertHainer亲自督战。最为关键的是，阿迪达斯将销售部门分为“分销”（wholesales）和“零售”（retail），并建立了一支领导阿迪达斯零售业务的新团队，其中包括专门负责选址的“地产团队”。在年报中，阿迪达斯对此作出的解释是：自2002年以来，阿迪达斯在全球逐步拥有2212家零售店（包括阿迪与锐步）的公司，从这个角度看，“公司已经进化成有相当零售能力的公司”，而零售则被视为其未来发展的“战略性业务”。从财务上看，2009年分销业务的毛利率是41.6%，而零售业务的毛利率则高达58.6%。当阿迪达斯以一种更激进的方式发展自有的零售业务时，上述的“渠道整顿”势在必行。2009年阿迪达斯全球分销业务下降9%，但零售业务却是同比增长7%；其中中国市场尤为典型

，2009年阿迪达斯在中国的分销业务下降20%，与此同时零售业务则猛增57%，不论降幅还是增幅均为阿迪达斯全球之冠。由于中国市场区域差别大，且网点竞争尚未进入稳定期，如果阿迪达斯继续推进其全球重自营零售的业务，这可能继续影响其在大中华区的扩张速度。然而，在长期崇尚“轻资产运营”的运动产品业内，逐步控制终端、让公司“重起来”的阿迪达斯式尝试，值得关注。李宁的再造相较于竞争对手，李宁一直有着相当不错且稳定的毛利率，基本维持在47%-48%，这甚至高于2009年阿迪达斯的45.4%和耐克的44.8%，而安踏的毛利率则仅是42.1%。这表明，李宁对制造环节有着强有力的管理与控制能力和定价权。另一方面由于在广告、分销等方面的支出小于一线国际品牌，李宁的经营溢利率高于耐克与阿迪达斯，后者的经营溢利率大致都在个位数。不过较之本土其它竞争者，李宁的经营溢利率一直相对偏低，2009年，李宁的经营溢利率增加1.6个百分点到16%；而安踏的经营溢利率则是23%，中国动向的这一指标更是高达42.7%（中国动向毛利率为60.4%）。由于经营溢利主要是毛利加上其它收益，再扣除销售及分销成本和行政成本，这意味着李宁的“销售及分销成本”要大大高于竞争对手。为了提高分销效率，李宁从2007年开始进行供应链再造。2008年，李宁公司说服几家鞋与服装产品的供应商，整体西迁到湖北省荆门工业区，并试图在2013年建立一个可能承接李宁约50%甚至更多订单的大型产能基地；与此同时，与李宁投资的与物流商宝供合作的中部物流基地也将在湖北荆门建成。产能大举西迁，除了制造规模和成本上的考虑外，很重要的一点是正在建设中的物流园区，李宁公司计划通过

这一物流中枢的建立，提高其配货的效率，部分做到工厂到门店的端对端的配送；湖北省的地理位置也契合李宁的这一规划。产能集中和物流大改，是否会有效降低李宁的分销成本？这取决于李宁是否可以成功建立从前端需求倒逼到后端制造、采购的新供应链，不过正如张志勇所承认：目前李宁的生产线还没有完成实现lean（精益）生产，甚至前端与后端该如何贴合，都还在琢磨之中。一如阿迪达斯的销售再造，目前亦无法对李宁的供应链再造下断论，因此，现在定论谁输谁赢，为时太早。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)