

物流师案例分析：运动品牌李宁从轻到快的奥秘物流师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645508.htm id="nnny"

class="miami"> 李宁的烦恼 作为本土运动品牌老大的李宁公司，一直保持着30%以上的稳健快速增长，而2008北京奥运会李宁飞天亮相更为品牌获得超过50%的业绩大涨。但是李宁的烦恼却并没有因此而消失。在超大和一级市场，李宁被国际品牌全面压制从2003年开始，在经过多年的铺垫之后，耐克和阿迪达斯在中国市场正呈现出超过李宁公司的惊人增长。除了保持在超大城市的强有力地位，这两家公司还在二三线城市积极开拓分销网络。阿迪达斯在正式成为北京2008奥运会的合作伙伴之后宣布要将专卖店增加到遍布400个城市的4000家。与此同时，耐克在中国已经拥有近1200家门店，并以每年近500家新店的速度进行扩张。这其实就是耐克和阿迪达斯向中国二级市场进军的号角。尽管李宁公司很快就对此作出回应，宣布在同一时段内新开1500多家门店，但不争的事实是，李宁原先相对于两大国际品牌的渠道优势开始被不断地削薄。在国内，中国体育用品产业竞争状况逐渐发生质的改变。广东品牌已经没落，晋江品牌在不断崛起。安踏作为福建晋江品牌的领军企业，最近5年亦实现爆炸式的增长，2008年整体营业额已经达到46.27亿元。361度、鸿星尔克、特步等晋江运动品牌跟随安踏一同崛起，占领中国体育用品市场的半壁江山。此外，被业界誉为创造了商业奇迹的Kappa以华丽的变身获取惊人的成就，每年几乎以翻番的速度实现增长，成为一个完全本土化运作的国际品牌，中国动向则一

跃成为中国体育用品产业中本土企业的第三名。前面有“虎”阿迪达斯和耐克，后面有“狼”安踏等本土其他品牌的，当然这些还只是来自外部市场的威胁。如果本身足够强大，那外部的压力或许会转换成为一种动力。而最让李宁烦恼的也是摆在中国企业家同样的一个问题：“最大的敌人往往不是竞争对手，而是自己”。中国企业与国际企业在中国市场竞争时过于依赖原有的成本优势，可现在的问题是，大公司制造基地转移到中国，耐克、阿迪达斯、李宁、甚至安踏几乎都是共享同一个工厂，成本上未必有优势。最要命的是，李宁公司的平均库存周天数需要161天，而耐克和锐步的平均库存天数只需要84天和64天。可以近似地说，同样一笔钱，李宁公司需要161天才能完成赚取利润，而它的竞争对手在这段时间中已经赚取了两笔利润。这样的现实，让李宁着实有些透不过气来。不变则死。在全球国际化的背景下，不改变战略思维，不往前走的唯一结果就是被市场无情淘汰。李宁只能变革 虚拟经营新定位 在今天的竞争中，中国企业要思考的是赚硬一元还是软三元。在从物流生产销售渠道形成的国际化产业链中，大部分的中国制造业只是生产，在“硬一元”上面打转，赚硬的一块钱。国际化的公司通过产业链实施国际整合，赚的是“软三元”软的三块钱。中国企业向硬一元要利润，一旦被产业资本、金融资本吃掉之后就面临淘汰出局，或被并入到国际产业整合中去。在美国俄勒冈州的比弗顿市，四层楼高的耐克总部里看不见一双鞋。员工们只忙着做两件事：一件事是建立全球营销网络，另一件事是管理它遍布全球的公司。不用一台生产设备，耐克缔造了一个遍及全球的帝国。这就是耐克经营模式的精髓虚拟经营，整合

有价值的产业链。而耐克背后强大的战略伙伴台湾宝成国际集团，创立于1969年，为全球最大品牌运动鞋与休闲鞋的制鞋集团，产业据点遍布全球。每年生产一亿双以上之运动鞋，全球市场占有率大于15.8%。宝成集团现今利用企业本身研发能力转型为代工设计制造(ODM)，员工超过30万人，拥有自己的研发中心，研发设计人员2800多人，成为耐克的竞争力保障。虽然李宁公司一直以来也是采用的轻资产战略，属于outsourcing(外包)型企业，把物流和配送业务外包给第三方，在生产方面，除了保留一家工厂主要开发和生产赞助产品以及保密要求高的产品之外，李宁基本退出了制造环节，原材料通过合作伙伴生产成成品再由李宁公司销售出去。采取的模式也与耐克相同，即虚拟经营。单欲创造与耐克和阿迪达斯抗衡的可持续的竞争力，必须找到变革的新的突破口。然而，知易行难。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，基于价格和商品的传统竞争方式也早已经不是真正的竞争能力。企业做大了就像在航海中一艘巨大的船一样，有较大的抗风浪的优势，却也有调头慢的劣势。要在经营过程中具备迅速调头的优势，则需有一整套灵敏快速的反应系统。这套反应系统的大脑是信息系统，四肢躯干则是供应链。如果大脑运转得快而四肢行动缓慢，风险一样不可避免。如果用木桶理论来阐述经营环节，那么品牌是桶底，销售渠道和供应链则是决定这个桶能装多少水的木板。换句话说，眼下企业间的竞争其实已经是供应链之间的竞争，早在供应链上做功课，也就等于在未来的供应链竞争上抢到了先机。要走得更远，实现更多可能。李宁开始在整合供应链方面寻求突围，将适应专业化市场需求作

为自己的主要战略方向，将供应链建设成为能够有力支撑品牌发展的基础能力，从供应链管理角度给自己重新定位，这就是资源的管理者和分配者。整合改造供应链 李宁公司一直力图“以高端体育用品市场带动大众化产品的消费”，并以创造成为“全球领先的体育用品品牌公司”为愿景。在整合供应链的过程中，李宁强调3个匹配：要做到供应商管理体系与公司的产品策略相匹配，做到公司的经营活动与公司在价值链上的定位相匹配，公司的供应链战略与公司的业务发展战略相匹配。在“匹配”思想的指导下，李宁把产品分为瓶颈型、战略型、杠杆型和一般型四类，把成品供应商分为一般、核心和战略三类，并根据产品性质、产品生命周期、公司业务发展战略等因素，对产品与供应商进行匹配。同时，针对不同类型的供应商，李宁通过调整不同指标所占的权重，甄别供应商对李宁的贡献，并为供应商指明努力的方向。2008年12月，最让行业关注的就是选择湖北荆门建立一个围绕李宁公司的业务流，兼具生产和物流功能的超级工业园，据称工业园建成后，将成为华中地区最大的体育用品生产基地和物流集散地，每年可实现产值50亿元左右，同时可以解决5万人的就业。工业园投产后，将占到李宁公司整体供应链40%50%的规模，预计到2011年，将有不少于50%的鞋订单、30%的服装订单在新生产基地制造。虚拟经营的品牌企业为何建立庞大的实体经营的生产基地，这是业界关心的问题，其实荆门工业园占地3200亩，李宁其实只拥有其中300余亩，其余都由李宁的核心供应商共同打造，7家核心供应商将分别组建服装集团和鞋业集团，在该工业园内从事服装和鞋类生产。广东顺德永达制衣有限公司、广东顺德勤顺针织企业

有限公司、广东佛山南海的KEE拉链公司、上海的面料提供商等四家公司共同组建的湖北动能体育用品有限公司为李宁提供运动服装。动能服装集团达产后年产能9300万件套，形成纺织、针织、梭织、印染、印花、绣花、衬布、扣子、拉链、商标等产业链。由广东佛山力天鞋业有限公司、厦门厦福立鞋业有限公司、生产鞋底的泉州怡德公司合资成立的湖北福力德鞋业有限公司为李宁提供慢跑鞋、足球鞋、篮球鞋、休闲鞋等各类运动鞋。而李宁公司负责物流基地和研发中心的建设，成为价值链和供应链上的真正整合者、管理者和分配者。。这是李宁实施从“轻公司”变成“快公司”的一个极其关键的战略定位。这其中，最为核心一环是如何在品牌拉力之下，将品牌设计中心、原料供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起，亦即如何优化供应链管理，以实现成本最小、效率最高。但此时我们也不得不追问，为什么品牌持有者和供应商要集中在一起建立产业一体化的工业园？供应链的整合究竟给李宁和那些绑定李宁的供应商们带来什么好处？首先，形成利益共享体。李宁从供应链的整体价值最大化出发，联手一批认同李宁发展战略，相信与李宁“绑定”可以取得更大的发展的供应商共同组建工业园，在优化自身的同时带动利益伙伴共同发展，有效整合上下游资源，打造以需求为导向的供应链管理新模式，体现了李宁与合作伙伴厚土共生、合作共赢、协同发展的理念，从另一个角度来看，工业园形成的快速供应链将李宁及其供应商紧紧“团结”在一起，组成战略联盟和利益共享体保障未来发展。其次，赢得市场先机。通过产业供应链的有效整合，李宁可以敏锐地捕捉市场需求的变化并快速响应，获

得市场宝贵的时间先机。供应链的集中化，将缩短李宁的平均库存天数，资金的利用率得到有效的提高。在2003年时，李宁公司的平均库存天数为160余天，而当时的耐克的平均库存天数为80天左右。改造后的李宁供应链，平均库存天数约为70天左右，供应链的效率大为改观，这也成为李宁公司的高毛利率一个有力的支撑因素。

第三，提高物流运作效率。供应链的集中化，配套的物流环境将方便李宁的物流直发项目运作，针对零售需求及产品属性采取差异化物流配送模式，整合物流资源，有效降低了物流费用及缩短在库及运输时间。之前，李宁在全国设立了多个大仓，用来储存和流转供应工厂与经销商的货品，供应链集中之后，取消大仓就成为一种趋势，这将有效的减少物流环节，并减少仓储的费用，提高供应链环节的反应速度。

第四，完成供应链整体升级。由品牌商牵头，以订单为保障，合作利益风险共享为原则，在生产流程中，与各合作供应商实行“零距离接触”，使得品牌商及其合作伙伴化敌为友，由早期简单的贸易关系和互相竞争挤压的关系转而形成健康的新合作联盟，并从产能、设备等方面全面完成了产业供应链的整体升级。整合供应链模式不仅保证了供应商的订单，支持了当地的发展，也将使品牌商的供应链布局更贴合市场，对市场做出更快反应，同时还可化解金融危机下成本上涨的压力，可以说创立了一个多方共赢的局面。

今天对于国内众多欲做大做强品牌企业来说，在风起云涌变幻莫测的市场格局中，如何锻造好这条随需而动的快速供应链，李宁再一次现身说法的证明：“一切皆有可能”，值得借鉴与反思。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 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