

NIKE 的世界工厂

NIKE, 20 世纪 70 年代初期创建, 在短短的 10 年内便一跃成为美国最大的鞋业公司, 建立起拥有自己品牌的运动商品王国。NIKE 公司的总部设于美国俄勒冈 Beaverton, 下设美国本部, 欧洲事务部, 亚太地区事务部, 美洲事务部。欧洲事务部的总部设于荷兰 Hilversum, 所有的市场营销活动是在荷兰 BrusselsHuizen 开展的。

NIKE 公司的所有产品, 均采用 OEM 方式进行生产。生产厂家都是以许可方式在生产“NIKE”牌的产品。NIKE 公司并不拥有任何产品生产能力, 而是依靠一个全球化的分别负责产品设计开发、制造、包装、运输、销售等各项专门业务的网络, 把 NIKE 鞋送到全世界的消费者面前。在购买者驱动的增值链中, 居于控制地位的零售商、营销商或贸易公司的利润不是来自于生产的规模、数量或先进技术, 而是来源于将许多专门活动(如研究、设计、广告、销售、金融服务等)结合为一个整体, 并管理和协调这些活动的的能力。公司本身只承担设计和销售。公司对其研发部门的用心与投资, 不亚于一所大学的研究所。

NIKE 公司, 从 1999 年开始使用电子数据交换(EDI)方式与其供应商联系, 直接将成衣的款式、颜色和数量等条件以 EDI 方式下单, 并将交货期缩短至 3~4 个月。它同时要求供应布料的织布厂先到美国总公司上报新开发的布样, 由设计师选择合适的布料设计为成衣款式后, 再下单给成衣厂商生产; 而且成衣厂商所使用的布料也必须是 NIKE 公司认可的织布厂生产的。这样一来, 织布厂必须提早规划新产品供 NIKE 公司选购。但由于布料是买主指定, 买主给予成衣厂商订布的时间缩短, 成衣厂商的交货期也就越来越短, 从以往的 180 天缩短为 90 天。显然, NIKE 公司的库存压力减轻了, 但成衣厂商为了提高产品的可得性就必须对织布厂提出快速交货的要求。这时织布厂将面临要么增加基本原材料的存货, 要么投资扩大其新产品的开发能力。

NIKE 物流及其配送中心

NIKE 公司非常注重其物流系统的建设, 跟踪国际先进的物流技术的发展, 及时对其系统进行升级。NIKE 的物流系统在上世纪 90 年代初期就已经非常的先进, 近年来更得到了长足的发展, 可以说其物流系统是一个国际领先的、高效的货物配送系统。NIKE 通过对其客户提供良好的物流服务, 确保其竞争优势。

美国: 增加吞吐能力和库存控制能力

货件通过接收处, 送到托盘存储区或单箱货架区。

当货物需补充到分检区时, 从存储区被推出来, 进入分检模块的流动货架或固定货架。

大多数分检货物进入两列翻板式分检机, 在这里, 按订单分检好, 包装后送入两个装运区。

NIKE 在美国有三个配送中心, 其中在孟菲斯有两个。在田纳西州孟菲斯市的 NIKE 配送中心运行于 1983 年, 总占地面积有 1, 285, 600 平方英尺。由于服装销量的增加和仓库的缺少, 公司投资 18500 万元, 增加了 766, 000 平方英尺的仓库和办公区。这次扩张使得 NIKE 公司拥有了 225 万平方英尺(总建筑面积, 约 21 万平方米)的配送中心, 成为当地最大的自有配送中心。作为扩张的一部分, NIKE 建立了三层货架的仓库, 并安装了新的自动补货系统, 使得 NIKE 能够保证在用户发出订单后 48 小时内发出货物。NIKE 公司在亚太地区生产出的产品, 通过海运经西海岸送达美国本土, 再利用火车经其铁路专用线运到孟菲斯, 最后运抵 NIKE 的配送中心。所有的帽子、衬衫等产品都从孟菲斯发送到美国各地。每天都要发送 350, 000 到 500, 000 单位的衣物。

配送中心的工作流程是: 在接货处, 传送带将收到产品送到货堆或质量控制处, 在货堆中的产品按顺序传送到货物传送架上, 同时能供应 20 个货物分检区域。从此区, 分检好的货物被传送到 287 个打包站, 然后被运走。据 2000 年 1 月 1 日 ModernMaterialsHandling 报道, NIKE 公司又投资 7, 700 万美元对孟菲

斯运动服装配送中心进行了升级扩建，使其吞吐能力提高了 150%。

“我们抛弃了 1980 年的仓库技术，起用了最新的技术，”NIKE 孟菲斯作业主管 MarkDennington 说，“这包括仓库管理系统(WMS)的升级和一套新的物料传送处理设备。我们需要增加吞吐能力和库存控制能力。同时，还要尽力从自动化中获取效益而不会产生废弃物。”

孟菲斯配送中心增加了四个存储区，使得总的存储面积达到了 125 万平方英尺。增加了一个新的收货系统和另外 13 英里长的传送带，为了适用大件较重货箱，还增加了一个翻板式分捡机。

采用了实时的仓库管理系统，并使用手持式和车载式无线数据交换器，使得无纸化分捡作业现在成为可能。设备的升级赢得了分配效率、吞吐力、弹性力三项桂冠。吞吐能力提高了一倍多，从每 8 小时的 10 万件提高到了 25 万件，设计最高日工作量为 75 万件。而且，这套系统能非常容易地处理任何尺寸和形状的货物。随着效率的提高，全部生产力从 40~45 装运单位提高到了每工作小时 73 装运单位。订单精确率也提高到了 99.8%。

加拿大：短期用现有设备应付增加销售量；长期制定更新全部设备的计划

随着 NIKE 在加拿大销售量的日益增加，NIKE 公司与德勤咨询公司在分析数据的基础上制定了一整套方案。短期内，NIKE 公司先增加一个租位单元，用现有的设备来应付增加的销售量。从长期来看，制定了更新全部设备的计划，这套计划采用更为有效的物料处理系统(MRP II)和仓库管理系统(WMS)。

欧洲：关闭所有的仓库，只在欧洲中心比利时的 Meerhout 建造一个配送中心

NIKE 在欧洲原有 20 多个仓库，分别位于 20 多个国家。这些仓库之间是相互独立的，这使得 NIKE 的客户服务无法做到非常细致。另外，各国家的仓库只为本国的消费进行准备，也使得其供货灵活大打折扣。经过成本分析，NIKE 决定关闭其所有的仓库，只在比利时的 Meerhout 建造一个配送中心。这里是一港口城市，交通比较便利，并且在地理上也位于欧洲中心。

最终，NIKE 在比利时安特卫普省 Meerhout 建造了配送中心，负责在整个

欧洲和中东的配送供给，于 1994 年开始运营，当时共雇用 958 人。因为随着 NIKE 在欧洲市场的迅速扩大，很快就超出了配送中心的供应能力，NIKE 决定扩建其配送中心。NIKE 与 Deloitte 公司共同制定了欧洲配送中心建造、设计和实施的运营计划。其配送中心有着一流的物流设施、物流软件、及 RF 数据通讯，从而使其能将其产品迅速地运往欧洲各地。(NIKE 在欧洲的配送中心概况如表一)

日本和韩国：建造高密度的配送中心

由于面临着同样的问题，NIKE 决定巩固其在日本的配送基础，以此来支持国内的市场。公司在选址之后，设计了世界上最先进的设施，这种设施可以满足未来七年销售量增长的需要。由于日本的地价高，他们计划建造高密度的配送中心，这样更适合采取先进的配送中心控制系统——ASRS。同时也巩固了韩国的配送中心，以支持其在国内的市场。

NIKE 在中国

在中国境内生产的 NIKE 鞋 95% 返回美国市场销售。在中国销售的 NIKE 鞋 90% 是在中国境内生产的。NIKE 公司在中国的经营模式是以代理经营为主，少部分业务自己开店经营。

NIKE 公司中国办事处每年在上海开两次订货会，根据中国市场销售情况以及公司总体经营方针，制定每个代理公司的配额，每个代理公司再根据自身情况订货。

在中国运输方式主要是公路运输，还有少部分涉及航空运输。境外生产的产品委托第三方物流公司通过航空运输直接运往设在中国主要城市的 NIKE 公司办事处的仓库，如北京、上海。在中国境内生产的产品也同样委托第三方物流公司以公路货运的方式运往设在中国主要城市的 NIKE 公司办事处的仓库。这部

分运输、仓储费用是由 NIKE 公司承担的。对于 NIKE 公司来讲，自己不做运输，运输环节是由第三方物流公司完成的，运输费用只承担从产地到地区性办事处仓库这个环节，仓储是办事处自行管理。仓库的主要功能是，作为总公司直属店的仓库，并不是每一家代理公司的仓库；另一个重要功能是中转仓库，产品从产地运到区域仓库后，代理公司马上会来提货运往自己的仓库，所以是做中转库使用。

各个代理公司自备车辆，到 NIKE 公司当地的办事处仓库提货，运往自己的仓库，再运往代理公司的各个店铺。这部分运输、仓储是代理公司自行完成的，运输、仓储费用是代理公司承担的。

各个专卖店与代理公司的联系方式以电话传真方式为主。代理公司有自己的库存管理系统。仓库内人工搬运，代理公司自备运输车辆。

电子商务物流方案：UPS 帮助实现快速服务

在 2000 年初，NIKE 开始在其电子商务网站 www.nike.com 上进行直接到消费者的产品销售，并且扩展了提供产品详细信息和店铺位置的功能。为支持此项新业务，UPS 环球物流实现 NIKE 从虚拟世界到消费者家中的快速服务。(NIKE 电子商务专门站点中包括篮球、跑步、足球、健身、室外运动、有奖游戏等栏目。)

在美国，Nike.com 成了 UPS 的最大客户。“我们想使每笔订单都成功实现”，NIKE 的新商业主管 MaryKate Buckley 如是说，“所以我们谨慎选择合作伙伴。对我们和我们的客户来说，UPS 环球物流是一个有经验的、国际专业性的、可以信任的服务商”。

“许多消费者并没有意识到，当他们呼叫 NIKE 客户服务中心的时候，实际上是在同 UPS 设在路易斯维尔市(美国肯塔基州北部城市)电话中心的职员对话。这些职员将这些订单以电子数据方式转移到 UPS 在路易斯维尔的配送中心。在那里，员工将分捡并包装 NIKE 的运动产品并运送到美国各地去。”Cal Darden，UPS 高级副总裁这样形容。

UPS 环球物流接受 Nike.com 的过夜、第二日运送等订单，还附加进行存货管理、回程管理和一个客户呼叫中心的管理。UPS 在路易斯维尔的仓库里存储了大量的 NIKE 鞋及其他体育用品，每隔一个小时完成一批定货，并将这些 NIKE 用品装上卡车运到航空枢纽。这样，NIKE 公司不仅省下了人头开支，而且加速了资金周转。

物流费用对总收入的影响

根据 NIKE 的 1999 年财政年度报告，NIKE 公司 1999 年总收入为 87.8 亿美元，比 1998 年下降了 8%，比 2000 年下降 3%，是最近五年来总收入最少的一次。其中，美国公司收入下降了 8%，亚太地区减少近三分之一，而欧洲地区收入则上升了 8%。尽管如此，1999 年 NIKE 公司净收入为 45140 万美元，比 1998 年增长了 13%，毛利润占总收入的比例由 1998 年的 36.5% 上升到 1999 年的 37.4%。

NIKE 在改善产品购买模式上进行了大量工作，1999 年处理了大批存货，减少了存货量优化了存货水平及其构成，这是 NIKE 1999 年度效益的促进因素之一，使 1999 年毛利润高于 1998 水平。

NIKE 1999 年完成的货物存货在所有地区均减少了，最明显的是亚太地区，下降了 31%，欧洲减少 26%，美国则减少了 4%。

成本控制还有一项是缩减日本配送中心。NIKE 公司正在日本建立一个新的配送中心。由于亚太地区经济不景气及其对 NIKE 在日本销售业务的影响，存货和产品流量大大小于最初的计划。因此，NIKE 公司重新设计了配送中心，以适应新的预计存货的产品流量。(见表 2)

从表中可以看到，在 NIKE 1999 年所节约的 6010 万美元的费用当中，包装费用减少 2800 万美元，仓库配送策略的转变削减费用 2020 万美元。

1999年费用支出中，一项重要的开支是对美国一家配送中心的某些设备进行清理的费用及软件硬件的开发成本，这是为了使产品渠道顺畅，实现特殊的商业形式的战略部署，它构成了1999年费用的第二大部分。

美国公司的部分费用是用于扩展仓库和零售店，以及用于系统基础设施的持续投资。约1.44亿美元的额外费用是用于仓库和零售网点扩张的。NIKE预计2000年财政年度比1999年花费更多，约2亿美元，主要是要购买用于日本的配送设施。

由于成本控制和库存管理所带来的效益，NIKE打算在今后几年里每年将继续削减约3600万美元的费用，这些费用包括裁减员工，降低包装费用，减少租赁费及清理没有用处的设备。

NIKE 信息网络的应用

对于传统行业的跨国巨头来说，通往未来的路是一条不可逆转的单行线，那就是基于信息网络的全球经营。NIKE公司在这方面的成绩是显著的。过去，身在香港的NIKE公司的人员只能通过两种方法得到最新的鞋类产品设计图样：或者每隔3~4周乘飞机经过15个多小时的旅程到公司的总部，或者等待从总部那边飞来的人将图样携带过来。期间则是漫长的等待。

从NIKE公司总部的鞋类产品设计，到材料研究、选型，再到生产，然后到商店货架，整个周期一般需要18个月的时间。在这段时间中，因为地理位置的限制，信息的流动是间断的。而现在，NIKE公司的全球产品信息网络能够使身处世界各地的员工得到各种各样关于NIKE公司鞋类产品的信息，无论是最老式的设计图样，还是最新的销售情况，都可以在这个庞大的全球网络中找到，实现了从设计到销售之间信息无缝、持续的流动；同时，互动的存在将全球协作提升到一个更高的档次。这样，就像NIKE自己所说的那样，“NIKE更是一个全球性的公司，而不仅仅是总部设在美国的跨国公司。”

这项全球网络耗资300万美元，现在看起来非常物有所值，因为在NIKE接近60亿美元的鞋类销售额中，有40%是在美国本土之外的市场上获得的。1995年，NIKE曾经制定了一个雄心勃勃的计划，在3年的时间里将公司的全球销售额从30亿美元增长到90亿美元。

在中国，信息网络应用的成功例子是：NIKE(苏州)体育用品有限公司信息网络是NIKE公司为实现办公自动化及生产的现代化控制的管理，委托深圳路明电脑有限公司设计施工的网络工程项目，包括整个厂区的结构化布线和组网。项目总投资为128万元，整个工程范围是一栋办公楼和7个车间、2个仓库，共有数据信息点203个，语音信息点167个，网络主干用AMP的6芯光缆将办公楼与其他建筑呈星型连接。网络主干及大部分工作站以100Mbps速率传输，仅有几个使用较少的工作站以10Mbps速率传输。整个网络还通过一条64K的DDN专线连到福州公司，并通过福州公司与香港公司、台湾公司相连形成一个大的广域网。首期工程已于1997年底竣工并交付使用，网络运行状况良好，深受NIKE公司用户好评。