

請閱讀 NIKE – CHANNEL CONFLICT 案例，並回答下列問題。

2. Nike 在完全缺乏經驗的情況下，如何進入網路，再建立自己的 e-business 通路。

當全球網路開始發展時，早在 1996 年八月，Nike 就啓用了他的官方網站，提供產品資訊及娛樂內容給顧客。剛開始 Nike 對於網路的接受度是不高的，更別提網路銷售了。1998 年耶誕節期間在 Nike 官方網站上賣明信片的計畫就思考了將近一年的時間。隔年 Nike 的網路經營策略進步了。1999 年的二月，Nike 開始他鞋款及配件的測試銷售計畫。重新計網站後提供一個販賣商品區以及更詳盡的產品資訊。

1999 年的六月，Nike 重新啓用了另一個嶄新設計的官方網站，這個網頁有著電子商務功能。它以零售商價格提供販售數百種 Nike 最受歡迎的鞋款。公司的資深經理人也開始了解到網路的重要性。

Nike 電子商務演進，主要有下列三點說明：

(1) 經營能力的外包：

Nike 在開始網路銷售前，沒有處理接受遠端訂單的經驗。接單、選件、包裝、排程運送、貨運追蹤或是處理顧客服務都是未曾有過的經驗。爲了避免建立這些功能的能力產生的混亂，Nike 將這些功能外包給 UPS。UPS 提供倉儲與運送並且有一個 500 人的電話服務中心專心於顧客服務。

爲了滿足電子商務的顧客，Nike 需要更新的技術做網頁設計、系統基礎建設及其他相關科技領域。Nike 將這些需求外包給相關領域的佼佼者像是 InterWorld 公司的企業商務軟體，Red Sky 公司作網頁設計製作。以補足自己在這些領域的不熟悉。

(2) 組織策略改變：

當 Nike 擴張他的電子商務市場時，他必須重新思考它自身的核心功能。當 Nike 將他的產品賣給一個依賴標準尺寸丈量、看不到實物的顧客，他的製造標準必須改變。Nike 必須學習使用製造排程與存貨管理滿足不確定的消費需求。網路的客制化行銷讓 Nike 重新思考他挑選運動員的方法。擁有小型但高忠誠度運動迷的運動員也是 Nike 重視的。直接銷售給顧客也允許有更彈性的售價並且讓 Nike 對各區間的顧客價格敏感度更高。

(3) 內部組織態度的改變：

nike.com 的快速擴張讓 Nike 組織面臨窘境，原本的電子商務部門是由一個小團隊秘密進行、運作的，違背了 Nike 公司文化的正直、坦白形象。而媒體也開始大肆報導 nike.com 的最新發展並預測未來的可能發展。當 nike.com 的一切攤在陽光下，他成爲公司裡越來越重要的部門，有著令人羨慕的預算。1999 年夏天，電子商務部門開始直接對 Phil Knight 負責，他在公司的地位越顯重要，有著快速的成長及亮眼的績效表現。

當 Nike 裡的其他部門開始了解到 nike.com 的重要性時，他們也開始將其納入自己的策略決策。銷售部門協助確保線上銷售政策能夠持續如同 Nike 基本標準與政策。製造部門整合生產計劃為線上銷售的顧客生產客製化各種專業用途的鞋款。行銷部門也調整為網路世界做行銷。

透過工作外包，Nike 得以進入網路，再建立自己的 e-business 通路。