

## 資訊管理 Homework 2

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

### 1. Nike 在網路上有哪些不同類型的銷售通路？Nike 如何管理這些虛擬通路以避免產生衝突？如何處理虛擬通路與實體通路之間的衝突？

Ans：

Nike 在網路上的銷售通路大概有三種。

(一)虛實合一的通路，傳統零售商 e-business 的通路。

在網路市場開始盛行之後，原本與 Nike 合作的傳統經銷商或零售商(實體通路)也都紛紛向 Nike 要求希望拓展 on-line business 的領域。不過 Nike 一開始是採取相當保守的態度，深怕網路市場若沒有好好經營管理的話，會波及到 Nike 的品牌形象。

因此，Nike 只授權給較大規模的幾家傳統零售商(Footlocker 與 Copeland Sports)在自己擁有的網站(shopsports.com)上銷售 Nike 的商品。雖然幾經波折，不過到 1999 年末，Nike 才終於願意授權給 10 家傳統零售伙伴(實體伙伴)在網路上銷售 Nike 的商品。

(二)虛擬通路，純網路零售商通路—Fogdog

Nike 在 1999 年 9 月，與知名網路運動用品零售商 Fogdog 簽下契約，決定授權給 Fogdog 在它的網站上銷售 Nike 所有的商品。Nike 不僅只授權給 Fogdog 這家網路經銷商，還買下該網路經銷商 12% 的股份做為前六個月的保證，也因此 Fogdog 獲得了許多 Nike 授予的特權與折扣。但因為 Nike 與 Fogdog 達成的協議：Nike 同意至少六個月內不會將商品賣給其他的虛擬零售商(網路)，這些零售商也包括與 GSI 合作的其他廠商，因而波及到其他網路零售業者，造成其他虛擬商店的不滿與抱怨。

(三)nike.com 通路

Nike 透過自己經營的網站 nike.com 銷售商品。1996 年 Nike 成立 nike.com 部門並建立網站時，並不是以銷售為主要目標，反而主要目的是建立品牌形象，並不具有 e-commerce 的功能。

因為 Nike 一開始對於網路市場就一直保持警覺的心態，不敢輕易投入，因此一直沒有在自己的網站上銷售商品。到 1999 年 2 月，Nike 才開始在網站上進行商品試賣；1999 年 6 月，Nike 將網站重新翻修與重新設計成具有電子商務功能的網站，才開始在網路上銷售一些人氣商品，但 nike.com 主要還是以品牌建立與設計的靈感表達為主要訴求。

由於 Nike 自己也開拓了網路的市場進行銷售，其他的傳統零售商或經銷商、虛擬通路也都開始擔心要直接與 Nike 面對面競爭，深怕網路市場這塊大餅最後都會被 Nike 搶走。Nike 為了要避免衝突，也保持自己網站上的商品價格與其他零售商或通路的價格一致，同時 Nike 也努力地在尋找網路這一個全新經營

模式最大獲利的方式，希望能重新定義整個組織的經營模式與架構。

在文中除了提到 Nike 以保持與其他通路相同產品價格來避免衝突之外，並未詳細說明 Nike 如何處理實體通路與虛擬通路之間的衝突。但在 Nike 的策略考量中，可了解 Nike 非常重視顧客的購物經驗，希望顧客在購買 Nike 商品的過程中能夠體會到與 Nike 品牌一致的價值。這一點非常需要依賴實體通路的提供。在網路上銷售球鞋或衣服或其他運動用品，顧客無法直接感受到商品的品質、觸感或是試穿起來的舒適度，但這些因素都是顧客在意的，也是 Nike 所考量的部份。因此，有效管理與經營實體通路的關係，是 Nike 必須維持與努力的目標之一。

## 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？

Ans：

Nike 在一開始進入網路市場時，保持相當猶豫的態度，因此拒絕 Fogdog 好幾次，最後才決定在 1999 年與 Fogdog 合作，進入網路市場。其實 Nike 在與 Fogdog 合作之前，便有自己的 nike.com 網站，但當時網站並不具有 e-commerce 的功能，純粹仍是以品牌形象建立、提供娛樂與最新體育消息等服務。Nike 認為若網站沒有好好經營，則有損 Nike 品牌形象，因此特別小心。

在缺乏任何直接銷售經驗的情況下，Nike 將所有的倉儲、運籌、顧客服務等工作均外包給 UPS 執行。而網站設計、資訊系統等基礎設施及相關的 IT 領域，Nike 也都將這些業務大部份的需求外包給 InterWorld Corporation 及 Red Sky 兩家公司負責該專業的部份。

一般的看法會覺得，把一個知名品牌託付給其他公司是一個相當冒險也非典型的做法，但 Nike 認為把這些專業的部份外包出去，自己也可以從中學到經驗以及收集許多資訊，才開始慢慢地將學習的經驗套用在自己的 e-business 通路上。因此，隨著 nike.com 部門的成立與在公司地位的急速竄升，Nike 的其他部門包括製造部門需重新訂定製造排程以滿足網路服務必須客製化的目的；銷售部門則是需監督網路銷售政策與 Nike 傳統的銷售政策是否一致；廣告行銷部門則必須去思考與評估如何發展網路行銷與廣告的策略。各部門的業務也都隨著網路新通路的發展，而必須進一步修正自己部門的業務與目標，來配合整個大環境的改變。

Nike 面對一個全新的通路，全新的經營模式，這是 Nike 第一次，能夠直接收集到關於客戶的基本資料、購物偏好、對價格的敏感度、購物頻率、習性等這些關於客戶非常重要的銷售資料。

由於 Nike 商品(球鞋)的生命週期比製造的週期更短，NIKE 過去只著重在大量製造商品達預期的市場需求量，便又投入進入新產品的設計與製造，無法針對個別顧客或特別地區零售商的需求提供客製化的商品。但自從拓展了網路市場之後，虛擬通路的競爭更加激烈，而 Nike 又相當重視顧客的購物經驗，因此必須

思考客製化的策略，而不能再像之前的做法。Nike 從網路通路上獲得了顧客的資料與購物偏好等重要資訊，對於其客製化的部份便能有進一步的彌補。不過拓展 e-commerce 並不是只成立了一個 nike.com 的部門而已，而是全 NIKE 組織，包括製造部門、銷售部門、廣告部門等等的業務，都必須要重新思考未來的方向，以面對此新的經營模式。