

耐克:虚拟化管理之道 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_80_90_E5_85_8B__E8_99_9A_c123_289516.htm 有一则家喻户晓的耐克神话：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，耐克总公司缔造了一个遍及全球的帝国。一双耐克鞋，生产者只能获得几个美分的收益，而凭借其在全球的销售，耐克总公司却能获得几十甚至上百美元的利润。但那些将耐克视为企业杰出案例纷纷效尤的人们或许忘了，在1982年耐克曾经经历过一个举步维艰的阶段，阿迪达斯、匡威、锐步强敌环伺，销售额大幅下滑，在很多人眼里，耐克只是一家“挫败的、内部士气低落的二流制造企业”。耐克的应对是将权力下放，增加了产品的品种，推动产品线的差异化。由原先的以篮球鞋为主转变到近几年的高尔夫运动用品系列，并以老虎伍兹为代言人，同时加强足球鞋的推广，以迎合足球运动人口的增加。目前足球运动用品系列的营业额已高达10亿美元，占有全球25%的市场，在欧洲市场更高达35%的市占率。在管理战略的转变之下，公司用18个月的时间使局势稳定了下来，从1993年到1997年，耐克的销售额呈爆炸性增长，从20亿美元上升到90亿美元。此外，和很多企业一样，耐克利用收购其他公司加速扩张，继1988年之后，耐克相继收购了Cole Haan公司，在1995年兼并了冰鞋制造商Bauer公司、2002年收购滑板及服饰制造商Hurley International公司，以及在2004年收购了运动鞋制造商Converse公司。耐克进行

收购的策略就是寻求那些产品能互补、经营风格相似，以及有一定研发能力的企业，并利用收购打压对手。在现在耐克公司的业务结构中，Cole Haan的鞋已经实现销售额约3亿美元，而耐克最初买下该公司，只花了8000万美元；至于Converse公司，在被收购前，其销售额一直下滑，但是在收购后，反而出现了25%的增长。不仅如此，Cole Haan公司的鞋类产品正好可以融入耐克先进制鞋技术，而如Bauer和Hurley International公司都有自己的研发中心，耐克在推出新品时，大部分都是参照他们的专业设计意见，而Converse则恰好弥补了耐克在帆布鞋领域的空白。在并购的过程中，耐克也曾经犯下不少错误：在最初买下Cole Haan以后，耐克一厢情愿的把自己的想法贯穿到Cole Haan中，并沿用粗放型的管理模式，结果导致后者的强烈不满，在矛盾激化时，Cole Haan甚至要求耐克的管理人员“滚出工厂”。在意识到自己的错误之后，耐克集团对并购的公司采取了开放的管理方式，并赋予其独立自主的权利。公司适时的反馈让耐克保证了重新获得市场的能力。以并购作为企业扩张模式的同时，耐克继续在公司内部进行改造，把一个大的鞋类部门分为几个较小的部门，每个小部门分管一种体育项目的运动鞋，加快产品的开发进程。对企业的整个运作链，耐克也在进行调整，尤其是存货控制体系和海外销售体系。耐克要求经销商必须提前6-8个月就预定其总销量的80%，这样才给予10%的折扣。这使得耐克可以对订货情况了如指掌，并有足够的时间来安排，避免过多的存货，保存证获得理想的出厂价。此外，耐克在生产上采取了一种虚拟化策略，所有产品都不由自己生产制造，而是全部外包给其它的生产厂家加

工。将公司的所有人才、物力、财力等资源集中起来，集中投入到产品设计和市场营销中去，培植公司的产品设计和市场营销能力。虚拟企业的优点是“用最大的组织来实现最大的权能”。一个企业自身资源有限，组织结构功能有限，为实现某一市场战略而组成的虚拟企业中，每个成员只充当其中某部份结构功能，通过信息网络，支持着为虚拟企业依空间分布的生产而设立的复杂的后勤保障工作，这样的企业结构和传统的组织结构相比，有较大的结构成本优势，大大提高了企业的竞争力。实施虚拟化生产，耐克公司将设计图纸交给生产厂家，让他们严格按图纸式样进行生产，尔后由耐克贴牌，并将产品通过公司的行销网络将产品销售出去。这种模式充分实现了优势互补的作用。耐克公司的这一战略，节约了大量的生产投资及设备购置费用，将产品的生产加工外包给东南亚等地的许多发展中国家的企业，利用当地廉价的劳动力，极大的节约了人工费用，这也是耐克运动鞋之所以能以较低的价格与其他名牌产品竞争的一个重要原因。当然，我们需要看到的是，虚拟企业的管理中有不少特殊因子：虚拟企业从传统的权力直线制变成了平等协调制，从传统的上下级关系变成了平等的协调关系。虚拟企业的经理不再是命令发布者，而是彼此的协调者，虚拟企业要想发挥它的优势，必须进行知识管理(KM)，进行整个虚拟企业及相关合作单位之间的知识的挖掘、开发、保值、分享等业务，使个人的知识变为组织的知识，最大限度地整合资源。同时，文化冲突对虚拟企业的负面影响会使虚拟企业全球化战略失败。因此，创造文化协同效应尤为重要。面对着不确定的，不断变化的合作伙伴，如何避免沟通中信息的缺失，进行跨文化、跨背景、跨地域的沟

通将对虚拟企业的成败起到非常关键的作用。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