

案例13：NIKE物流缔造运动商品王国 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B13_EF_BC_c31_36779.htm NIKE公司的所有产品，均采用OEM（外加工）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。

一、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。

1、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。当货物需补充到分拣区时，从存储区被推出来，进入分拣模块的流动货架或固定货架。大多数分拣货物进入两列翻板式分拣机，在这里，按订单分拣好，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。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个货物分拣区域。从此区分拣好的货物被传送到287个打包站，然后被运走。孟菲斯配送中心抛弃了1980年的仓库技术，起用了最新的技术，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，增加吞吐能力和库存控制能力。同时，该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拣机。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，使得无纸化分拣作业现在成为可能。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%。

2、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)和仓库管理系统(WMS)。

3、欧洲：关闭所有仓库，只在欧洲中心比利时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，且只为本国的消费进行准备，使得其供货灵活大打折扣。经过成

本分析，最终，NIKE决定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。

4、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。

5、NIKE在中国 在中国销售的NIKE鞋90%是在中国境内生产的，在中国境内生产的NIKE鞋95%返回美国市场销售。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，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，自备运输车辆。二、电子商务物流方案：UPS帮助实现快速服务 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。在2000年初，NIKE开始在其电子商务网站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。) 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