

大葉大學九十學年度研究所碩士班招生考試試題紙

系 所 組 別	考 試 科 目 (中文名稱)	考 試 日 期	備 註
工業關係系 碩士班乙組	管理個案分析	4 月 22 日 第 二 節	共兩頁 P2-1

註：考生可否攜帶計算機或其他資料作答，請在備註欄註明（如未註明，一律不准攜帶）

請閱讀個案內容回答下列問題：(括弧內的百分比為該題的配分)

- 一、請由個案內容推論，Nike 採取那一類型的組織結構？(15%) 為何這種組織結構適合 Nike 公司？(15%) 並以 Michael E. Porter 提出的價值鏈，說明 Nike 本身提供那些價值？(20%)
- 二、請分析 Nike 在個案中的不同階段所採取的策略，其成功或失敗的原因？(15%) 國內學者司徒達賢提出事業策略的策略形態，包括產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭優勢等六大構面。如果你是 Nike 公司的顧問，請以策略形態為 Nike 公司擬定未來的策略，並說明在什麼環境前提與公司的條件前提下，你所提出的策略才可能成功。(35%)

Nike 公司

Nike 的草創時期是在 1960 年代初期，它的執行長 Philip Knight，當時是俄勒岡州的大學田徑明星選手，就讀於史丹福大學。那時 Knight 寫了一篇論文，有關日本勞工如何創造較便宜且較好的鞋子。後來，他到日本旅遊一趟，發現亞瑟士(Tiger)公司專門生產高品質的跑鞋，於是 Knight 就與他的田徑教練 William Bowerman 在 1964 年協力合作，每次進口 500 美元的亞瑟士球鞋，載到高中的田徑運動會上販售。Bowerman 和 Knight 擔心亞瑟士會找更多的經銷商來販售鞋子，所以就發展自己的品牌「Nike」，這是以希臘神話中速度最快的勝利女神所命名的。1972 年，Nike 開始設計自己的鞋子，讓亞洲的製造商承包生產鞋子，到目前仍是如此。Nike 選擇在 1970 年代進入運動市場，這個時機非常好，因為當時美國對跑步非常狂熱，所以 1972 年，Nike 鞋子的銷售額就達到 300 萬美元；1980 年達到 2 億 7 千萬美元；1986 年高達 10 億美元。

對 Nike 來說，它的營運並不是一直都很順利。在 70 年代最初的成功之後，80 年代中期，Nike 公司嚐到了失敗，原因是人口統計上的轉變。在嬰兒潮出生的人，開始進入 40 歲的年紀，變得比較不愛跑步，而與 Nike 背道而馳；新的慢跑者很少，而且跑的圈數也少。同時，跑鞋的市場已高度區隔了—這是成熟市場的現象，有許多不同的模型來配合消費者細微差異的需要。此外，降價也愈來愈可怕。因此，在 1984 年，Nike 跑鞋的銷售量下滑 17%，市場佔有率也從 31% 下降到 26%。這樣持續下滑到 1986 年，Nike 對運動鞋市場只剩下 18.6% 的市場佔有率，在幾年前它還是市場的主力呢！

大葉大學九十學年度研究所碩士班招生考試試題紙

系 所 組 別	考 試 科 目 (中文名稱)	考 試 日 期	備 註
工業關係系 碩士班乙組	管理個案分析	4 月 22 日 第 二 節	共兩頁 P2-2

註：考生可否攜帶計算機或其他資料作答，請在備註欄註明（如未註明，一律不准攜帶）

80 年代，Nike 的另一項問題是主要的競爭者 Reebok，創造一種新的市場導向，以流行、非功能性的球鞋為訴求，這與 Nike 所強調的不同（到目前 Nike 仍強調功能）。根據 Reebok 的總裁 Paul Fireman 說道：「我們走入消費者，找出他們真正想要的，其他公司似乎不這麼做。」而流行似乎是 1980 年代中期許多消費者所想要的。當時 Reebok 的軟皮運動鞋，非常具有流行色彩，在市場上刮起一陣旋風。Reebok 的銷售額在一年內（1985~1986）從 8 仟 4 百萬美元增加到 3 億零 7 百萬美元，而且在 1986 年取代 Nike，成為市場上的第一名。研究顯示，70%~80% 的籃球鞋或有氧運動鞋，被一般人穿來從事街上的活動，而非正式的體育活動。

Nike 利用科技的特性企圖增加功能來反擊回去。1987 年，Nike 上市一款在鞋底灌入空氣的高統鞋，主要的模型是「Air Jordan」，是以芝加哥公牛隊的超級明星麥可喬丹命名的籃球鞋。Nike 將此概念用在幾款最暢銷的鞋子中，就是在鞋底設計所謂的氣墊，讓消費者都能看到這個屬性（將空氣或瓦斯灌入氣囊中），提供緩衝作用的效益。幾年後，Nike 有一個重要的策略，就是創造特殊的科技屬性（注入空氣、強化穩定性、鞋帶型式），進而強化功能。Knight 也簽下一些明星球員，讓他們穿上 Nike 的鞋子，成為代言人，從一開始他就使用這個策略。公司主管最想要的代言人，稱為「Nike guy」—是具有競爭態度及叛逆行為的偉大運動員，麥可喬丹在 1980 年代晚期成為 Nike guy。Nike 在電視上及平面廣告上，大手筆地促銷喬丹以及他的鞋款。現在，Nike 每年估計要付出一億美元與運動員簽約，讓他們使用及推銷 Nike 的產品。90 年代，Nike 也開始深入女性的運動世界及她們的運動鞋。和以前一樣，Nike 也簽下女性運動明星，穿上及促銷 Nike 的產品。在 1996 年，Nike 有一支廣告，有一個小女孩要求父母買一顆球當作耶誕禮物，而不是一尊洋娃娃。

Nike 在 1997 年年報的開場白中，指出他對運動的承諾。做為一家公司，Nike 醉心於追求卓越運動的付出與努力，並滿足於提供運動員的成就。因此，Nike 的追求卓越，僅是關心產品屬性，焦點在使用產品後與個人有關的利益與價值。事實上，Nike 的廣告很少談到公司名稱，而消費者會如此熟悉品牌名稱和共同的圖樣，只是因為廣告上秀出人們熟悉的「咻咻聲」符號而已。大部分 Nike 的廣告都描述運動的核心價值，就像是 Knight 所看到的奮鬥、努力、成就、滿足。對許多消費者來說，Nike 具有績效、競爭、成就、盡你所能...等形象。

Philip Knight 帶來一種簡單的球鞋，並創造出一種地位的象徵。這十年來或自從 80 年代黑暗時期之後，Nike 已經成為世界最有影響力的品牌名稱之一，和可口可樂、Levi's、迪士尼及 Hallmark 齊名。到目前為止，它的銷售額還一直在成長中，1996 年，鞋子的銷售額達到 65 億美元(44% 的市場佔)，再加上衣服與 Nike 的相關 10 億美元，公司利潤高達 5 億 5 仟萬美元。反觀 Reebok（在美國排名第二），1996 年銷售額有 36 億美元，利潤是 1 億 4 仟 5 百萬美元。當然，除了 Reebok 之外，Nike 還有很多競爭者，像 Adidas、Fila、及 Converse。我們可以確定的是運動鞋戰爭會一直持續下去。