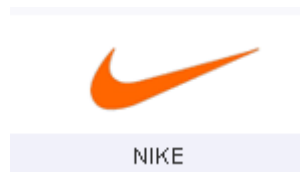


供應鏈管理

期末報告

主題:NIKE 球鞋



寶成工業股份有限公司

Pou Chen Corporation

組員:

企四 A 98153149 陳佳卉
企四 B 98153210 林佳錦
企四 D 98153406 邱筱璿
企四 D 98153427 吳唯禎
企四 D 98153420 邱珮綺
企四 D 98153441 蘇芳瑤
企四 D 98153446 李羽婷
企四 D 98153451 陳學文

目錄:

一、研究動機	3
二、研究目的	3
三、NIKE 公司簡介	4
四、NIKE 供應商發展策略	6
五、NIKE 球鞋主要原料	7
六、NIKE 供應鏈之架構	7
七、NIKE 球鞋主要代工-寶成工業	8
八、寶成供應鏈上下游介紹	12
九、結論	13
十、資料來源	13

一、 研究動機

近年來由於運動休閒風的盛行以及全民健康意識抬頭，國民的運動量日益增加，在運動中獲取健康固然必要，但也需要同時避免運動傷害；想到運動球鞋幾乎人人腦中聯想到的第一品牌一定非 NIKE 莫屬。NIKE 脫穎而出成為世界第一大品牌，建立起擁有自己品牌的運動商品王國，論其物流系統更是一個國際領先、高效率的貨物配送系統。而寶成集團則為全球製鞋代工業的龍頭，每五雙運動鞋中就有一雙由寶成所代工製造，而 NIKE 則為其主力客戶之一，故本組想藉由此一連結去探討一雙 NIKE 球鞋其製程的供應鏈系統。

二、 研究目的

目前 NIKE 屬於全球最大運動鞋產品商，在 NIKE 商品全球化之下，其供應鏈的組成更為廣大，而其中 NIKE 的供應商中不乏有台灣業者，此外 NIKE 主要的夥伴寶成國際集團更是全球最具規模的鞋業製造商，最後其研究目的為探討 NIKE 與主要的供應商寶成國際集團之間是如何緊密結合來構成如此龐大且成功的供應鏈。

三、 NIKE 公司簡介



➤ 公司的創立

Phil Knight 和 Bill Bowerman 於 1964 年在美國奧勒州 (Oregon) 成立藍帶公司 (Blue Ribbon Sports) 銷售運動鞋，藍帶公司是 Nike 的前身。

➤ NIKE 名字起源

Nike 品牌名稱來源是希臘神話中帶有翅膀的勝利女神之名，Knight 認為勝利女神的形象融合了神之美及人類英雄的特徵，用 Nike 來代表運動精神是再適合不過。Nike 商標 (swoosh) 則是由波特蘭當地學生所設計的圖形。

➤ 公司的發展過程

公司初期單純代理日本鬼塚公司 (Onitsuka Tigercompany) Tiger 品牌，進口運動鞋給在美國專業運動員及熱愛運動者。

1968 年，Bowerman 將設計交由日本鬼塚公司 (Onitsuka Tiger company) 製造，新設計鞋包含用尼龍代替皮面，並在鞋內創造一種從腳趾到足踝避震的混合物，稱之為科泰茲 (Cortez) 的鞋子，成為最熱賣的商品。

1972 年，由於 Bowerman 對於運動鞋創新的堅持，藍帶公司決定自創品牌，並在之後改名為 Nike，積極與日本協力廠合作製造，而 Nike 負責前段產品研發設計及後段的行銷。

1974 年，Bowerman 在邊吃早餐時，突發奇想運用於製造美式鬆餅原理，製造更好運動鞋底的方法。他將製餅用烤盤灌入橡膠，創造出革命性 Waffle 鞋底，這種黑色鬆餅形狀的 Waffle 鞋底具有輕質、耐用、抓地力和避震性能，讓 Nike 運動鞋橫掃美國市場。

1970 年代末期，由於日幣大幅升值及日本工資不斷升高，Nike 將運動鞋訂單逐漸轉移至南韓及台灣。同時 Nike 開始進軍亞洲、南美及歐洲市場，積極開拓國際市場。

1980 年，Nike 在美國股票市場公開上市。

1982 年將觸角踏入運動服飾。

1985 年，簽下芝加哥公牛隊 Michael Jordan 成為 Nike 運動鞋及服飾代言人，Nike 成立新系列 AIR JORDAN 運動鞋及服飾。

1988 年購併 Cole Haan 品牌提供高級男女裝、休閒鞋類及配件等

1994 年買下 Bauer 品牌提供曲棍球類、輪鞋及街頭活動等相關產品。

2000 年為止，運動服飾已佔 Nike 總銷售的三分之一。當時 Nike 的產品線分為三類：運動鞋類、運動服飾類及運動裝備類；其中，運動服飾類包含運動服飾、背包、帽子及襪子等一些運動配件。

2001 年，在美國境內有 90% 運動鞋和 85% 運動用品納入預先訂貨系統，Nike 使用預先訂貨系統（futures ordering program），零售商必須在交貨前 5~6 個星期下訂單，以確保 90% 訂單在一定期間送達。

2003 年，購併 Converse，Converse 成為 Nike 旗下的個子品牌。

➤ NIKE 的研發

除了 1974 年創造出革命性 Waffle 之外，1995 年 Nike 與韓國協力廠商合力研發出氣墊（Air Bag）加強承受和緩震。2000 年，Nike 與豐泰研發出最高級籃球鞋 Nike Shox 和 Tublar Max 系列、用於高爾夫球鞋的防水功能和多功能鞋鞋面 Pupouring 技術。

➤ NIKE 物流體系

從 70 年代打造自己的品牌開始，NIKE 就在全世界不斷地建立和發展自己的供應鏈系統。歷經 30 多年的開發，NIKE 已經建立起自己強大的虛擬供應鏈。公司的所有產品均採用 OEM 方式進行生產，製造商皆是通過許可所生產” NIKE” 品牌的產品，NIKE 本身並不擁有任何產品生產能力，只承擔設計和銷售部分。其依靠全球化分工，從設計開發→製造→包裝→運輸→銷售等各項專門業務網絡，把 NIKE 鞋送到全世界的消費者面前。

兩個最小化：

1. 最小化成本
2. 最小化庫存風險

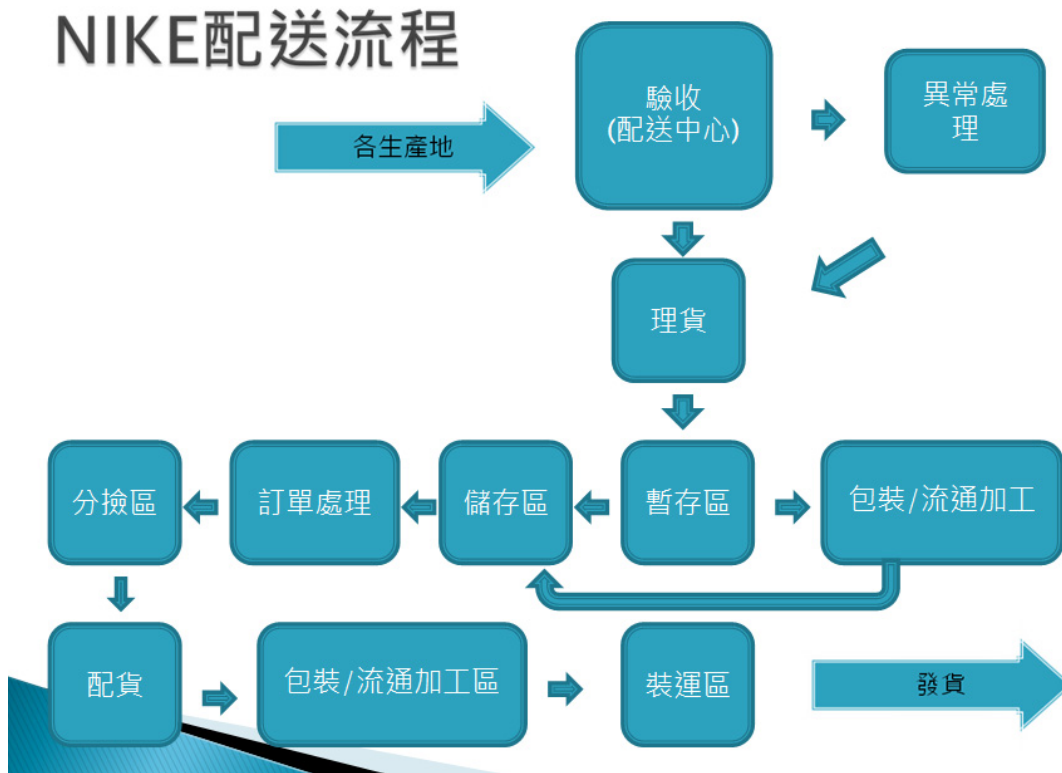
四個準確：

1. 準確的數量
2. 準確的商品
3. 準確的時間
4. 準確的地點

➤ 美國境外市場發展

Nike 行銷全球將近 140 個國家，其行銷方式可以分成：獨立分銷商（independent distributors）、授與銷售權（licenses）、子公司（subsidiaries）和設立分公司（branch offices）。

➤ NIKE 配送流程



四、NIKE 供應商發展策略

➤ NIKE 供應商發展策略:

1962~1975: 定位為進口和配銷商

1976~1984: 強化行銷以擴大競爭優勢

行銷方面、通路方面、代工製造方面

1984 之後: 焦點放在產品設計和廣告

➤ Nike 的供應商可分為三個層級:

(1) 開發夥伴 (developed partners):

負責 Nike 最具創新和最精緻的產品, 如台灣的豐泰和南韓的 T2 工廠

(2) 大量生產商 (volume producers):

為 Nike 大量生產特定款式, 如後來與 Nike 合作的台灣寶成

(3) 新開發供應商 (developing sources):

Nike 因該地區低廉人工成本而開發的, 這些工廠則由 Nike 與其他兩層供應商負責監管, 如中國地區的寶元, 是由原台灣寶成投資設廠。

Nike 能有今日的成功, 除了仰賴**創新產品**和**廣告策略**外, 還有便是在**供應商方面**所採用的**策略變革**。NIKE 不再以成本為主要考量, 而是追求品質穩

定、專業技術且有經驗的供應商合作。

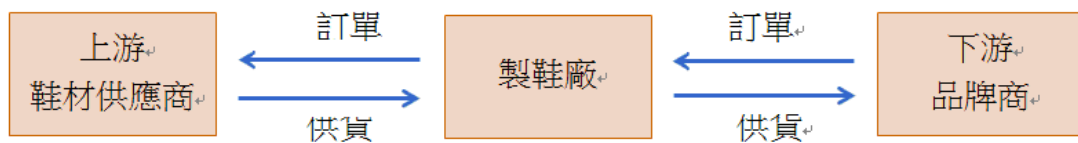
NIKE借重南韓和台灣供應商的鞋材網路、專業技術和管理能力，一起進軍工資相對低廉的地區，由原南韓與台灣供應商進行投資設廠，而NIKE給予訂單承諾保證。如此，原供應商可以充分運用製鞋經驗、管理人才和長期配合默契佳的鞋材供應商，再加上當地低廉人力和優惠政策，因而能夠再大幅降低產品成本，同時也能保持產品品質，創造雙贏。

而為因應市場需求變化日益增快，NIKE將研發中心集中在台灣的豐泰、寶成和南韓的T2，與這些重要的供應商夥伴，進行研究合作計畫，藉以縮短開發到上架時間以降低存貨風險。(EX. 多樣少量彈性生產計畫、縮短開發時間，和供應鏈運籌管理)

五、 NIKE 球鞋主要原料



六、 NIKE 供應鏈之架構



↓

裕元工業— 成品供應商，是寶成工業在中國生產現的負責公司。
隆昌— 紡織、布類
三芳— 皮革
利勤— 鞋網、透氣布料
台橡— 黏著劑、橡膠發泡底、EVA發泡底
邦泰— 鞋底複合材料
百和— 黏扣帶、鬆緊帶
富勝— 鞋帶

↓

寶成工業

↓

NIKE品牌商
其他通路

七、NIKE 球鞋主要代工-寶成工業 (Pou Chen Corporation)



寶成工業及其子公司「寶成集團」為全球最大的運動鞋及休閒鞋製造商，鞋類年產量超過 2.5 億雙，約佔全球運動鞋及休閒鞋市場以批發價格計算之 20%。

● 簡介

公司全名：寶成工業股份有限公司

地址：台中市台中港路三段 78-2 號 12 樓

成立日期：民國五十八年九月四日

上市日期：民國七十九年一月十九號

主要經營業務：

運動鞋. 皮鞋. 塑膠鞋. 橡膠鞋. 布鞋. 塑膠發泡板等

棉. 人造棉. 人造纖維. 合成纖維及混紡等針織之製造及銷售

● 沿革發展

民國 58 年 寶成工業成立於臺灣，主要生產編織鞋、涼鞋及拖鞋。

民國 67 年 開始投入運動鞋生產。

民國 68 年 開始製造愛迪達(adidas)球鞋

民國 72 年 由純代工製造(OEM)，轉型為代工設計製造(ODM)。

代工品牌：Nike、adidas、Reebok、Asics、New Balance、Puma、Converse、Merrell、

Salomon 及 Timberland 等

民國 72 年 十月引進 HP 電腦設備，應用於生產管理，存貨管理，應付帳款及薪資計算等方面，營業額為貳拾億貳仟陸佰壹拾肆萬元，較上年度成長百分之六十七。

民國 77 年 裕元工業成立，於中國設立第一條生產線。

民國 81 年 於印尼設立工業園區。

裕元工業股票於香港證券交易所掛牌上市。

民國 83 年 於越南設立工業園區。

民國 88 年 寶成工業跨足電子高科技產業，並於中國東莞黃江地區投資成立精成科技。

民國 91 年 將 67 家子公司及供應商納入裕元工業旗下，以達製鞋產業垂直整合之目的。

民國 92 年 裕元工業躋身為摩根士丹利資本國際指數(MSCI)，以及香港恆生指

數成份股，成為第一家晉身香港藍籌股的臺資企業。

民國 93 年 寶成工業轉型以產業控股公司的形式運作。

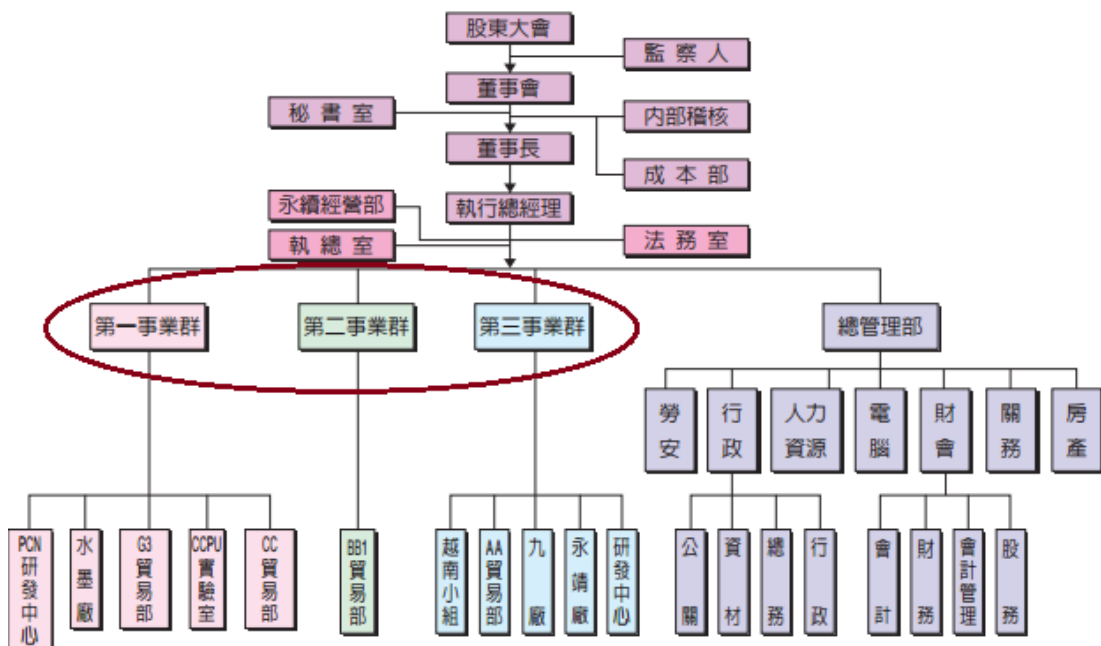
民國 93 年 寶成工業轉型以產業控股公司的形式運作。

民國 95 年 寶成工業營運總部大樓於臺中落成暨臺中裕元花園酒店開幕。

民國 97 年 寶勝國際股票於香港證券交易所掛牌上市。

民國 99 年 寶成工業及旗下三家子公司以公開市場拍賣方式出售持有之精成科技 40% 股權。

● 組織圖：



第一事業群	鞋材貿易	各種鞋材、鞋機之銷售。
	研發中心	各種鞋類之研究開發。
	CCPU實驗室	各種鞋類之研究開發。
	水墨廠	各種鞋類用之水墨及漆料製造及銷售。
第二事業群	鞋材貿易	各種鞋材、鞋機之銷售。
第三事業群	鞋材貿易	各種鞋材、鞋機之銷售。
	九廠	各種鞋類之產製。
	永靖廠	各種鞋類之產製。
	越南小組	各種鞋材、原物料、鞋機之銷售。
	研發中心	各種鞋類之研究開發。

● 海外據點：



● 寶成製造流程：

採購 → 驗收 → 入庫 → 領料 → 裁斷 → 底部 → 準備 → 針車 → 中倉 → 成型 → 包裝入庫 → 出貨(部分為自己通路銷售寶勝國際(控股)有限公司、部分轉交予品牌廠商)。

● 發展策略--垂直整合、水平分工：

藉由垂直整合、水平分工的策略成功地統合各地知識與技術，組構成一種花瓣型產業，創造出無法取代的獨特競爭力，與客戶形成聯盟，使國際品牌可以全力投入於消費端產品的行銷工作。



1. 寶成 NIKE 球鞋工廠園區：

(1) 中國東莞市高埗鎮。

園區位於中國經濟特區，除了有當地法令給予的優惠之外，寶成工業也將**基礎設施**建設完善，例如：

- a. 水電供應
- b. 機器設備
- c. 運輸工具
- d. 電子設備等

(2) 整合**上游廠商**(原料供應商)，使其進駐園區，促進以下優點：

- a. 原料價格穩定
- b. 供貨即時性，集中於園區內，採 JIT 生產方式，減少原物料倉儲成本；並且在**縮短出貨時間**下，採行**無倉庫管理**。

(3) 物流公司：

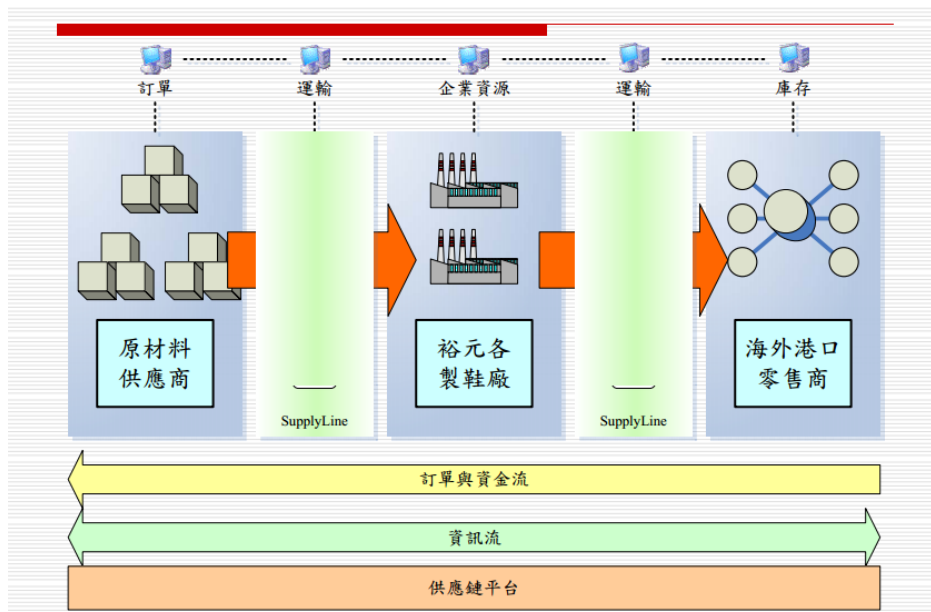
寶成也與香港公司(裕元工業)合資成立**SupplyLine**公司以主導物流，建立物流平台加強全球營運管理。

業務：原料供應→製造整合→運輸供貨→資金與訊息交換

2. 電腦系統的使用：

在垂直整合之外，寶成集團也同時致力於產業升級，持續**引進新科技**加強生產流程**自動化及電腦化**，不但降低大量人工成本，更大幅精進產品品質，使製鞋產業進入電腦科技的自動化時代。

透過自行發展投資或購併產業內相關廠商，以**掌握上下游材料及關鍵零組件之供應**，藉以進一步提升整體品質，穩定供貨來源，**成功垂直整合製鞋上、中、下游**，形成一個完整的產業供應鏈。



八、寶成供應鏈上下游介紹

➤ 上游供應商：

裕元工業— 成品供應商，是寶成工業在中國生產線的負責公司。

隆昌— 紡織、布類

三芳— 皮革

利勤— 鞋網、透氣布料

台橡— 黏著劑、橡膠發泡底、EVA 發泡底

邦泰— 鞋底複合材料

百和— 黏扣帶、鬆緊帶

富勝— 鞋帶

◇ 材料的供給：

製鞋所需之主要原料分為鞋底及鞋面部份，鞋底部份如橡膠發泡底、EVA 發泡底，大部份為集團內自行生產，少部份亦向國內其他廠商採購。而鞋面之主要原料人造皮革、網布，主要由轉投資公司供應，而天然皮革需求有部分向公司轉投資之皮革廠或國內其他皮革廠採購，亦有部份因客戶要求或考量價格及品質等因素而由國外進口；主要原料供應不虞匱乏。

◇ 配合電腦系統的使用：

公司採用網路協同產品商務系統(CPC)，從產品設計到材料來源、製造、配送、支援等產品相關流程資訊併入系統，可即時分享製造及銷售等流程之每個環節，提昇產品品質、並降低生產成本。例如公司與 Nike、Adidas 等品牌客戶及供應商，在開發、業務、生產、採購及交貨等長期透過網際網路共同分享資訊，使得公司內部及國際集團企業間資訊互動更緊密。

➤ 下游-自家通路的啟用：

透過寶勝國際(控股)有限公司及其附屬公司在大中華區建立批發及零售通路，截至 2011 年 9 月 30 日透過聯屬及聯營公司經營的直營店舖有 4,133 間、加盟店舖有 4,303 間，並擁有 Converse、Hush Puppies 及 Wolverine 大中華區獨家之品牌代

理商及 Reebok 中國區之獨家品牌代理商。

● NIKE 通路與零售

一、美國方面

1. Venator 集團旗下的 Foot Locker 連鎖店
2. The Sports Authority
3. NIKE 自行設置專賣店 Nike Town Superstores

二、台灣方面

1. 必爾斯藍基股份有限公司(*BRS Nike Taiwan Inc.*)
2. 直營、加盟連鎖店
尚智運動世界、寶島運動廣場、全行運動廣場、九大、微笑、一亨、
亨通、千琪、歐跑、大台北鞋城
3. 專櫃
百貨公司、購物中心
4. 大型量販賣場

九、結論

Nike，一個國際型的企業，市場不僅遍布全球，更橫跨了兩歲至四、五十歲的諸多年齡層，在品牌管理方面，Nike 在顧客心中的形象充滿著創新、挑戰、潮流與勝利，其本身卻只專注於上游-設計研發與下游-銷售，過程當中的製造，幾乎都外包給各供應商，在協調彼此之間的互相牽制下，Nike 扮演了整合的角色，在質與量當中取得了平衡，運用各方的資源，完成自己的事業，在經營管理的模型中獨樹一幟，更開創了廣大的商機。

十、資訊來源：

寶成工業網站<http://www.pouchen.com/14.aspx>

公開資訊觀測站<http://mops.twse.com.tw/mops/web/t05st03>

寶成工業 100 年度

http://doc.twse.com.tw/server-java/t57sb01?step=1&colorchg=1&co_id=9904&year=100&mtype=F&

寶成集團 <http://www.pouchen.com/22.aspx>

維基百科<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%80%90%E5%85%8B>

MBA智庫百科

<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%80%90%E5%85%8B%E5%85%AC%E5%8F%B8>

NIKE 公司 2010 年報

連書賢 (2004)，運動鞋產業垂直分工之起源

www.csie.ntu.edu.tw/~b91024/sis/S17~S19.doc

<http://www.csie.ntu.edu.tw/~b91024/sis/S17~S19.doc>