

CHINA STONE  
华夏基石

彭剑锋 主编

深度解析和借鉴世界最佳管理实践  
真诚探索和推进中国原创管理模式



# 品牌与科技

## 耐克不是运动产品商

白洁 李洋 冯莹◎著

 中国人民大学出版社

CHINA STONE  
华夏基石

彭剑锋 主编



# 品牌与科技

耐克不是运动产品商

白洁 李洋 冯莹◎著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

品牌与科技：耐克不是运动产品商/白洁等著. —北京：中国人民大学出版社，2016.3

(世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-300-22392-6

I. ①品… II. ①白… III. ①体育用品-制造业-工业企业管理-经验-美国  
IV. ①F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 017190 号

世界级企业最佳实践研究丛书

品牌与科技——耐克不是运动产品商

白洁 李洋 冯莹 著

Pinpai yu Keji: Naike Bushi Yundong Chanpinshang

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	170 mm×240 mm 16 开本	版 次	2016 年 3 月第 1 版
印 张	16.75 插页 1	印 次	2016 年 3 月第 1 次印刷
字 数	231 000	定 价	48.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 编委会

主 编 彭剑锋

副主编 周 禹 白 洁

学术指导 包 政 黄卫伟 杨 杜 施 炜 吴春波  
文跃然 张建国 张 维

编 委 (以姓名拼音为序)

曹朝霞 陈 明 程绍珊 戴 勇 傅飞强  
郭 伟 郭 星 黄健江 荆小娟 李志华  
陆学彬 苗兆光 聂莹瀚 潘鹏飞 朋 震  
彭志雄 全怀周 饶 征 单 敏 尚艳玲  
申杲华 宋劲松 宋杼宸 孙 波 陶 旭  
田茂平 王祥伍 王智敏 夏惊鸣 张百舸  
张文锋 张小峰 朱 飞 朱海波

## | 总 序 | Preface |

1993年，我主持编写了近千万字的一套丛书《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的许多企业正处于婴幼儿期，需要的是成长的ABC。那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，我们这支编写队伍也从此步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20多年过去了，今天的我们都已步入知天命之年，而中国的企业也完成了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了数千亿的量级。今天，中国已经有100多家企业进入了《财富》500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业，绝大多数进入《财富》500强的中国企业，实则是“500大”。我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的

压榨、靠垄断或国家行政力量的整合)完成了量的积累,但全球竞争能力明显不足,人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷,使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向“500强”,中国的中小企业中如何涌现更多的世界级企业,这既是中国企业家在全球化竞争过程中面临的问题,也是我们这些从事管理学研究与咨询的学者需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里?世界级企业是如何炼成的?这正是本套丛书所致力于探索的。那么,应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路,揭示世界级企业成功之道,勾勒世界级企业的成功地图呢?为此,我们将研究的方向设定在世界级企业最佳实践标杆的研究上。管理就是实践,实践是我们最伟大的老师。但我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过,如何去探索世界级企业的内在成长规律呢?这是在打算编撰本套丛书时最让我们困惑的。一次,在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时,老将军谈到,其实80%的情报都来自对公开资料的分析和研究,老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证,我们同样可以从世界500强企业的公开资料中发掘出它们成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式,在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上,对国际卓越大型企业的发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析,重现企业成长轨迹,探寻企业成长机理,从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体制,从中探寻企业做大做强的真谛,解读企业成长规律,为中国企业的成长提供现实的最佳实践标杆。与其他介绍世界级企业的书籍相比,本套丛书具有以下几个方面的特点:

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度相结合，力求为读者呈现一幅立体的国际级企业的卓越实践图景。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又从企业各个经营功能的角度突出了实践解析的深度。

其二，我们从一开始就把丛书定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能原汁原味地向读者呈现企业的管理实践，这就与常见的由企业家自己或者专业媒体记者撰写的传记性、故事性书籍有了很大的不同。我们通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述企业到底是“如何做”的。因为我们相信，在当前阶段，中国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”（what），而更应深入地了解“怎么做”（how）的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上下了很大的工夫，进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理，在保证不涉及知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析和充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，从纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以使读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而根据需求和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们

一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意在书中省略了“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给读者，我们相信，任何企业所构建的战略要求和面临的管理问题，往往都是独特而具体的，所以应该鼓励中国企业的管理实践者们带着自己的视角、思考和问题，有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践。我想，这也切合了这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇任正非先生的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先“僵化”地老老实实地学习，将其精髓掌握后，再加以优化，最后固化为自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得零七八碎，最后学了个空架子，只有花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最佳实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅能从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最佳管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，是我们这一代管理学人的使命与责任。

**彭剑锋**

中国人民大学教授、博士生导师

华夏基石管理咨询集团董事长



## | 目 录 | Contents |

绪 论 / 一机两翼：科技创新与组合营销保驾虚拟经营	
0.1 发展历程 .....	2
0.2 成功实践 .....	4
0.3 挑战与反思 .....	10
第 1 章 / 信口胡诌出的体育用品王国	
1.1 不存在的蓝带体育用品公司（1948— 1966 年） .....	14
1.2 蓄力起跑（1967—1977 年） .....	23
1.3 称霸体育用品界（1978 年至今） .....	36
第 2 章 / 谁成就了耐克	
2.1 铁打的奈特，流水的 CEO .....	52
2.2 菲尔·奈特：神秘的耐克之父 .....	57
2.3 奈特的烦心事：接班人难觅 .....	64
2.4 马克·帕克：最合适的接班人 .....	75

## | 第3章 / 最成功的虚拟经营

- 3.1 耐克到底是什么样的 ..... 83
- 3.2 最成功的虚拟经营 ..... 86
- 3.3 充满野心的并购 ..... 98
- 3.4 社会责任：被动接受，主动承担 ..... 104

## | 第4章 / 创新永远是对的

- 4.1 颠覆认知的持续创新 ..... 123
- 4.2 创新的奥秘在“厨房”里 ..... 127
- 4.3 应对季节性的奇招 ..... 133
- 4.4 NIKEiD ..... 137
- 4.5 技术是最强大的后盾 ..... 141

## | 第5章 / 组合营销横扫运动市场

- 5.1 时刻保持应需而动的警惕 ..... 145
- 5.2 永远出人意料的广告攻势 ..... 153
- 5.3 投资明星就是投资未来 ..... 156
- 5.4 奇妙的伏击营销 ..... 164
- 5.5 曲折的本土化之路 ..... 167
- 5.6 危机不是毁灭，是浴火重生的机会 ..... 172

## | 第6章 / 上下一心的企业“人”“文”

- 6.1 文化之魂：全面创新 深入人心 ..... 180
- 6.2 “世界校园” ..... 185
- 6.3 耐克这样生产耐克人 ..... 190
- 6.4 量身定制的人力资源管理计划 ..... 191

## | 第7章 / 没有王者的天下

7.1 令人垂涎的市场 .....	197
7.2 全球劲敌：阿迪达斯 .....	200
7.3 本土对手：中国李宁 .....	212
附录1 耐克主要技术名词解释 .....	227
附录2 商业行为及道德法典 .....	235
附录3 董事会章程 .....	239
附录4 董事会成员 .....	243
附录5 公司治理原则 .....	247
参考文献 .....	252

## 绪 论

# 一机两翼：科技创新与组合营销保驾 虚拟经营

20世纪90年代，曾经有一则报道说，美国的一些体育用品店店主向当局申请配备防身武器，以保护自身生命和财产的安全。体育用品店怎么会需要防身武器呢？原因竟然是很多十几岁的青少年经济实力有限，而又太过渴望店中的品牌运动鞋，不惜铤而走险，甚至抢劫杀人。什么样的运动鞋竟会有这样的魅力？相信各位读者已经猜到了，让少年们如此疯狂的运动品牌就是耐克。在当时的美国，大约七成的青少年的梦想是拥有一双耐克鞋，全球各地的年轻人都为能穿上耐克鞋而感到无比荣耀。

时至今日，耐克的各类体验店仍旧人满为患，耐克每次推出限量版运动鞋都会有人从凌晨开始排队……在运动品牌繁多让人眼花缭乱的今天，耐克依然像过去几十年一样，闪耀着让人无法忽视的光芒。

截至2013年年底，耐克实现销售额253亿美元，同比增长8个百分点；截至2013年5月31日，耐克品牌拥有

645家零售店，而2012年仅有557家。2013年耐克品牌收入同比增长11%，除大中华区外的公司各分部产品及地域业务都有所增长；耐克品牌批发收入同比增长8%至184亿美元，而零售业务上升24%至43亿美元，其中同店销售增长达14%，北美市场销售增长达12%，新兴市场和中东欧市场的销售也有所提高。2013年实现净利润近25亿美元。在大中华区体育用品市场异常低迷的情况下，耐克依靠不断的扩张和全球市场的均衡发展保持持续的增长和强劲的势头。

耐克是如何成长为如今的体育用品巨头的？它的成功有着怎样的奥秘呢？

## 0.1 发展历程



### 0.1.1 第一阶段：耐克的前身——不存在的蓝带体育用品公司（1948—1966年）

1955年，菲尔·奈特（Phil Knight）加入了由美国传奇教练比尔·鲍尔曼（Bill Bowerman）执教的俄勒冈大学（University of Oregon）田径队，与鲍尔曼开启了一生的友谊，也拉开了耐克历史的帷幕。坚持

认为运动员的装备将会直接影响其比赛成绩的鲍尔曼教练通过不断的实验探索制造优质运动鞋的奥秘。在鲍尔曼的影响下，生产质优价廉的运动鞋成为奈特的一个梦想。

带着这个梦想，奈特在环球旅行中发现鬼冢（Onitsuka）公司<sup>①</sup>仿阿迪达斯生产的运动鞋。奈特以蓝带体育用品公司（Blue Ribbon Sports）的名义订购了鬼冢公司的虎牌（Tiger）运动鞋。1964年，奈特和鲍尔曼教练决定各出资500美元成立蓝带体育用品公司。奈特负责鞋子的销售及其他日常事务，鲍尔曼则利用他的社会关系将虎牌运动鞋介绍给他所认识的教练和运动员，并把他关于鞋子的建议和想法通过奈特反馈给鬼冢公司。

随后，由于天才推销员杰夫·约翰逊（Jeff Johnson）的加入，虎牌运动鞋的销量突飞猛进，1966年，蓝带体育用品公司的第一家直营店在加利福尼亚的圣莫妮卡开业。

### 0.1.2 第二阶段：从蓝带到耐克——全力“慢跑”（1967—1977年）

1967年12月26日，蓝带体育用品公司在美国俄勒冈州注册成功，从此，法律意义上的蓝带公司正式成立了。

随着蓝带体育用品公司销售量逐步增加，它的销售额在鬼冢公司海外销售额中占据的比例越来越大，于是鬼冢公司希望逐步收购蓝带公司。为了防止鬼冢收购失败后停止供货带来经营危机，蓝带体育用品公司着手创立新的品牌，并寻找厂家为其生产。1971年，蓝带体育用品公司在机缘巧合下得到了“√”这一独特标志和“耐克”这个品牌名称。1974年，公司在—一个名叫埃克赛特（Exeter）的小镇租了工厂，正

<sup>①</sup> 鬼冢公司又称鬼冢株式会社。1949年，为了让日本的青少年通过体育运动树立积极向上的人生态度，鬼冢八喜郎先生创办了生产运动鞋的鬼冢株式会社，1977年，鬼冢株式会社联合其他体育用品制造商组成爱世克斯（ASICS）公司，目前爱世克斯为世界第五大体育用品品牌。由于在中国的市场占有率较小，所以爱世克斯并不为国人所熟知。

式开始生产属于自己的耐克鞋。

到 20 世纪七十年代末，慢跑运动在全美大热，建有生产工厂的蓝带公司发展迅猛，其销售额突破 3 亿美元。

### 0.1.3 第三阶段：称霸体育用品市场（1978 年至今）

1978 年 5 月 30 日，蓝带体育用品公司将产品名称“耐克”作为公司名称，正式更名为耐克公司，真正意义上的耐克公司宣告成立。

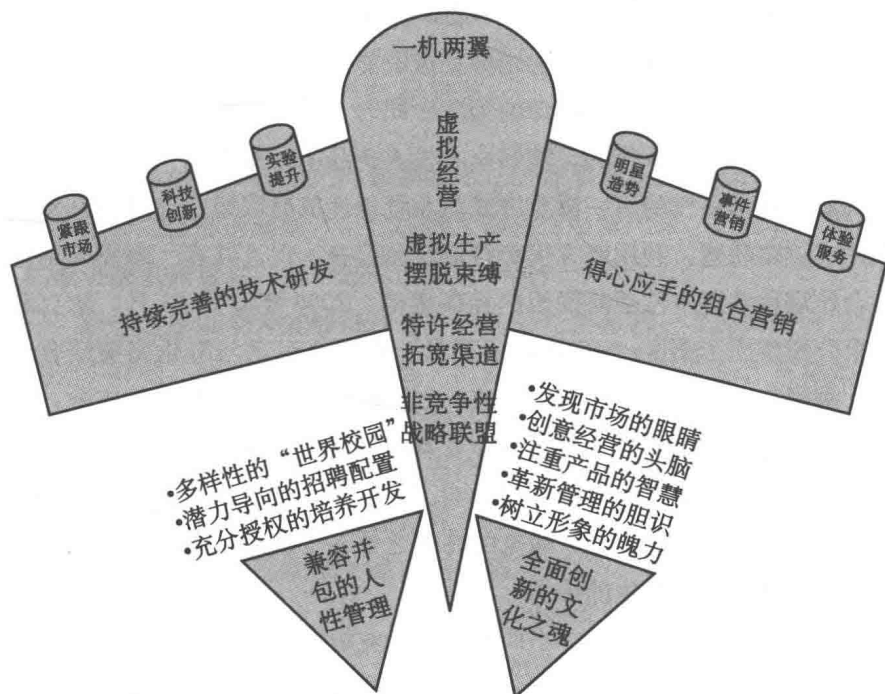
面对日益提升的销售量和随之而来的巨大融资需求，1980 年 12 月，奈特完成了上市的所有准备，耐克公司的股票分为 A 股和 B 股两类：2 000 万股 A 股分配给现有的债权人，他们可以在董事会里推选 75% 的董事；另外，面向公众发售 3 000 万股 B 股。公司于 1980 年 12 月 2 日正式挂牌交易，由一家私人公司成功转变为向国际化迈进的上市公司。时至今日，耐克公司的股票依旧保持着良好的增长势头，各类证券分析机构都对耐克的未来增长持积极态度。

然而，耐克的发展道路并非一帆风顺，1983—1987 年间的战略失误使得耐克的销售额和市场份额急剧下降，以致到了不得不裁员的程度。直到 80 年代末，依靠可见气垫的科技和乔丹、迈克尔·杰克逊的影响力，耐克才重新夺回霸主地位。从此，耐克再也没有让这个得来不易的“第一”离手。

## 0.2 成功实践

### 0.2.1 战略定位明晰的虚拟经营

基于 20 世纪七八十年代的国际背景和自身的成本、销售市场情况，耐克从一开始就使用虚拟经营战略。耐克的虚拟经营并非我们想到的日常生活中基于计算机的网络经营或者电子商务，它实际上主要指生产企



业本身并没有实际可调配的资源，通过合理整合利用外部资源使企业增强其核心竞争力，从而达到获取价值的目的的一种生产经营模式。耐克的虚拟经营战略具体来说共有三种形式——虚拟生产、特许连锁和非竞争性战略联盟。

耐克在生产过程中采用一种虚拟化的策略，即自己不投资建设生产场地，而是全部外包给其他生产厂家加工制造。耐克将设计图纸交给生产厂家，让它们严格按图纸式样进行生产，之后耐克再将自己的品牌和商标贴在这些产品上，并通过公司的营销网络将产品销售出去。这种模式充分体现了优势互补的作用，既帮助耐克有效降低了成本，增强了产品的市场竞争力，又使得耐克有更多的精力和资源去关注产品的研发和营销，形成企业的核心竞争力。

耐克主要采取直销和分销（或授权）两种方式进行产品销售，分销中的特许连锁模式是耐克虚拟经营的一部分，也是耐克征战全球市场的法宝。耐克在全球仅拥有不到 800 家直营零售店，却在全球掌控着异常



壮观的分销渠道，截至 2011 年年底，仅在中国市场耐克就拥有 7 500 家门店。特许连锁保证耐克的销售渠道既能全面铺展又能深入二三线甚至四线城市，实现横向和纵深的铺陈；同时，特许连锁也使得耐克省去了销售的人工和成本投入，能够全心投入产品研发和营销。

耐克虚拟经营的另一重要方式是非竞争性战略联盟，通过和其他企业达成战略联盟，利用双方优势打造产品组合，促进共赢。耐克与苹果的合作堪称非竞争性战略联盟的经典案例。2006 年 5 月 23 日，耐克和苹果公司推出了 Nike+iPod 系列产品，首次将运动与音乐完美结合起来，深深契合了消费者的需求。这一创举彻底改变了跑步者的体验，提升了跑步者的运动境界，同时为体育营销创造了一种新的方式，会对以后的产品研发和销售产生深远的影响。

作为虚拟经营的典范，耐克的高明之处在于认清了实施虚拟经营的关键，避免了易于发生的错误。

(1) 摒弃“大而全”、“小而全”的企业组织结构和地区经济结构的观念。耐克通过虚拟经营实现各企业间的优势互补，通过充分发挥合作企业的优势来创造价值。

(2) 认清合作各方的利益差异，求同存异。要想实现虚拟经营，就少不了企业之间的合作，由于企业都是独立存在的个体，都想追求利润最大化，因此也就有了各自的利益目标，这样很可能导致合作的各企业因为利益方向不同而发生冲突。耐克能够认识到这些问题的存在，并在实际的合作过程中求同存异，以实现更大的价值。

(3) 避免企业文化冲突造成合作的瓦解。每个企业都有自己独特的企业文化，这反映了企业的经营风格、思想、理念、管理技术和价值观，形成后一般很难改变。企业的文化会深深影响到身处其中的员工，而虚拟经营企业的员工不可避免地会在一起共事，从而可能发生文化冲突。耐克能够包容不同地域、不同国家、不同企业的事物和文化，在不同的文化之间进行协调，实现了虚拟经营的顺畅推展。

(4) 关注人才。针对虚拟经营对企业管理人员的素质要求，耐克设立了高效的人才培养与选拔制度，使管理人才能够实现有效的衔接和培