



商海大突围

创新年代下的差异化竞争



人民体育出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

商海大突围：创新年代下的差异化竞争 / 朱小明，
吴瑞骋，侯立东著．— 北京：人民体育出版社，2010.9
ISBN 978-7-5009-3857-6

I．①商… II．①朱… ②吴… ③侯… III．①体育器
材—制造业—工业企业管理—经验—泉州市 IV．
① F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 079790 号

商海大突围

——创新年代下的差异化竞争

作者：朱小明 吴瑞骋 侯立东

出版：人民体育出版社

(北京市崇文区体育馆路8号)

发行：全国各地新华书店经销

印刷：北京奇麒麟印刷有限公司

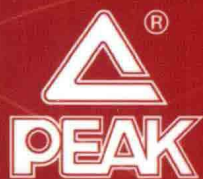
开本：16开 印张：9.5个印张

字数：134千字 印数：1-10000册

版次：2010年5月第一次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5009-3857-6

定价：28元 (RMB)

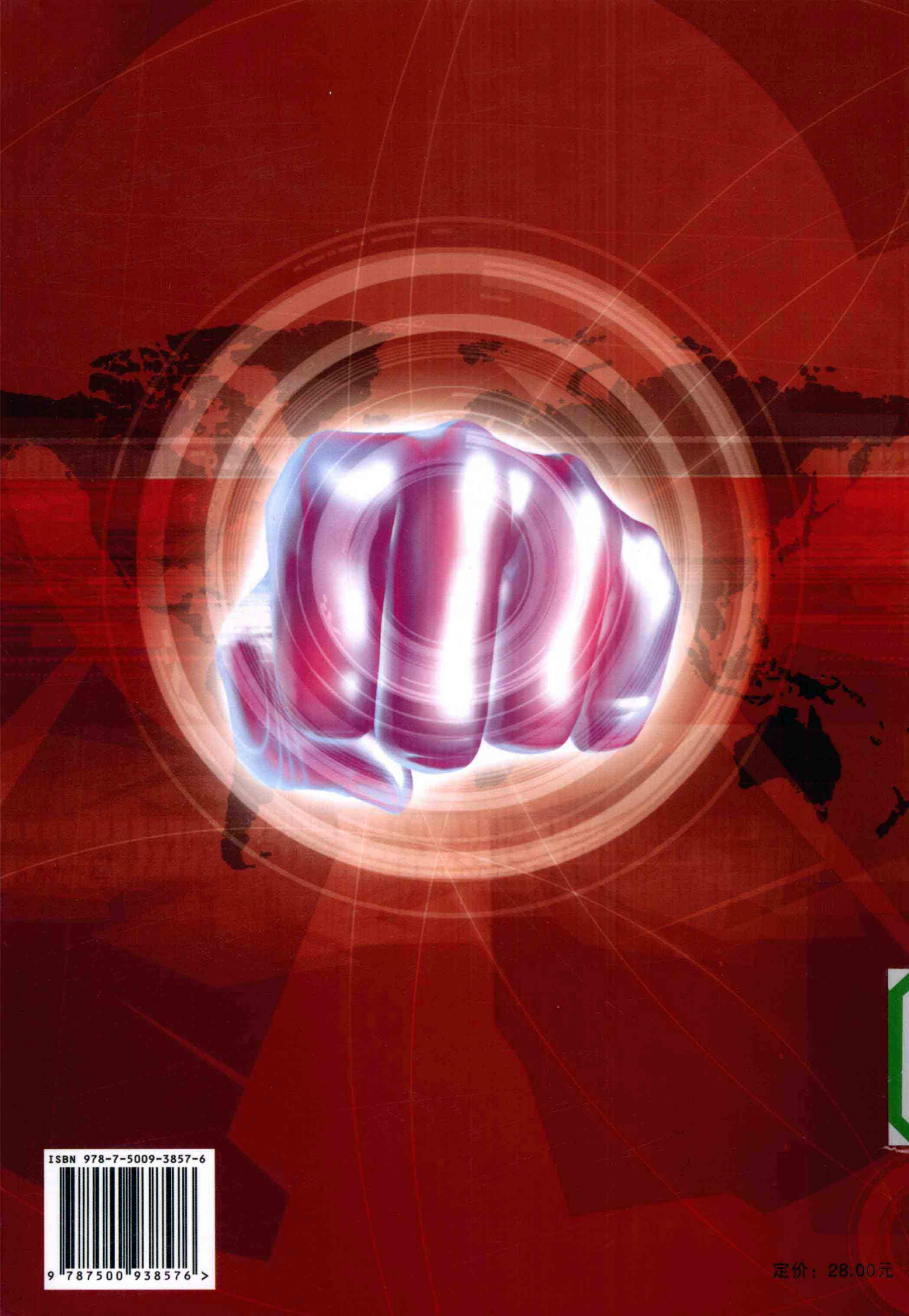


商海大突围

创新年代下的差异化竞争



人民体育出版社



ISBN 978-7-5009-3857-6



9 787500 938576 >

定价：28.00元





Brief introduction of PEAK group

► 匹克集团简介

福建匹克集团有限公司是一家集制鞋、鞋材、服装、包袋等体育运动专业装备器材的外向型企业集团，已经具有18年的专业制造与销售经验。集团现可年产、销运动鞋900多万双，主导产品匹克牌专业运动鞋服，在全国拥有近3000个专卖店，出口业务遍及欧、美、亚、非、澳五大洲。

作为中国第一家以篮球运动产品为核心、第一家大规模、连续性赞助国内及国际顶级职业篮球赛事、第一家进入NBA赛场的中国运动品牌，匹克集团已经创造了许多业界瞩目的第一，以敢为天下先的勇气，以推进中国篮球事业巅峰演绎的豪气，以创造中国篮球运动第一品牌的实力，迎来一个更加辉煌的年代！





中国航天事业
合作伙伴



中国名牌产品



国家免检产品



中国驰名商标

Brand honor

► 匹克品牌荣誉



休斯敦火箭队
主场赞助商



NBA官方市场
合作伙伴



雄鹿队主场赞助商



斯坦科维奇
洲际篮球冠军杯
战略合作伙伴



欧洲篮球顶级联赛
(全明星赛)
装备供应商



澳大利亚女篮装
备赞助商



伊拉克奥委会全
球合作伙伴



伊拉克国足赞助商



塞浦路斯奥委会
全球合作伙伴



火箭队: 肖恩·巴蒂尔

火箭队: 卡尔·兰德里

森林狼队: 凯文·勒夫

小牛队: 贾森·基德

湖人队: 萨沙·武贾西奇

火箭队: 迪肯贝·穆托姆博

湖人队: 罗恩·阿泰斯特

骑士队: 达内尔·杰克逊

猛龙队: 索尼·维姆斯

I CAN PLAY



在突围的目标中产生巨大原动力

——《商海大突围》序

某报曾报道过300条鲸鱼突然死亡。这些鲸鱼是在追逐一群沙丁鱼时被引入一个小港湾空耗损了巨大力量而被困住致死的。鲸鱼空有巨大潜能，但它们把精力放在小事情上，没有大目标，它的潜能就没法发挥出来，它又没有突围的意识，如果能鱼贯而突出海湾也不致困住而灭亡。

在现代商海之上，市场的竞争十分剧烈，冷不防就有被围困的危险。匹克集团在商海中搏浪经历过无数次，被困和突围的事件。许景南始终以清醒的头脑，认定长远的创国际品牌的战略目标，在一次次突围中，显露出自己优势力量，不停地努力、发展。于是这些都成了他成功道路上的里程碑。

《商海大突围》真实地记述了，匹克集团成长过程的异彩风貌。有顽强的坚持，有拼搏的雷厉风行，有充满睿智策略经验……

为此书撰序，旨在寄望于匹克辉煌的未来。

目 录

第一章 金融危机下的闲庭信步

这个冬天不太冷.....	12
篮球鞋市场占有率超过耐克.....	15
放眼世界：我的未来不是梦.....	18

第二章 那时岁月：许景南的匹克前史

生当作人杰：慈父怒喝埋下品牌情节.....	23
此间少年：从青涩少年到起早贪黑的“板车南”	25
百炼成钢：大时代下的小创业者.....	27

第三章 攀登高峰：匹克从负数开始

胶鞋厂供应商成为耐克合作伙伴.....	30
攀登高峰：“匹克”英文意译“山的顶峰”	32
高起点严要求，从八一队的大脚开始.....	34

第四章 蜕变：匹克的二次创业

忍受变革的阵痛，积蓄大突围的能量.....	37
世界鞋都——晋江群雄祭起了“铁桶阵”	40
国际巨头不容小视.....	43
痛失 CBA 赞助资格，争锋更从国际化入手.....	45

培养接班人企业大事·····	48
技术投入，打造核心竞争力·····	51
假设之敌，深入研究巨头的软肋·····	53

第五章 营销突围：发出中国的声音

伊始的学徒期：从”跑门店”开始做起·····	56
有了自信，你才能够感觉到自己的能力·····	58
国际大方向，突进 NBA·····	61
脚踏实地，无愧于心·····	65
中国战神刘玉栋·····	69
你好，NBA·····	72
巴蒂尔来到匹克·····	79
天上航天员，地下运动员·····	81
“曲线”入奥出奇兵，四两拨千斤·····	85

第六章 产品突围：大工业之路

把专卖店开到大城市去·····	91
篮球鞋，匹克造·····	93
匹克模式——打上许志华烙印·····	98
许景南商海大突围的另一羽翼·····	101

	巴蒂尔一代——中国品牌在 NBA 的第一款签名鞋·····	103
	双线齐发：展开大工业战略布局·····	108
	为球鞋加入中国元素·····	110
第七章	人才突围：桃李不言蹊自成	
	开除员工必须董事长亲自签字·····	115
	给企业创造一万元的价值·····	117
	风雨几十年：老员工用行动感恩·····	119
第八章	文化突围：让匹克在金融危机中泰然自若	
	诚信：让创新更有成功率·····	123
	原则：让匹克逃过一劫·····	128
	稳健：风险文化是匹克的精神内核·····	132
	匹克文化树：让每位员工都有归属感·····	135
第九章	大道无声：总舵主的良苦用心	
	许景南的分合之道·····	140
	心灵突围：慈善代表一种责任·····	142
	受人所敬，须更敬于人·····	146
	“我永远不会闲下来”·····	148

第一章

金融危机下的闲庭信步

这个冬天不太冷

中国鞋，可能是国际市场上名声最响的中国产品，中国是全球最大的鞋类制品生产国和出口国，按照联合国工业发展组织的统计，我们一个国家的鞋产量占到了全球的63%，如果平均算下来，全世界每个人每年都能穿上一双中国产的鞋，可以说，要是离开了中国鞋，这个世界上恐怕有不少人会寸步难行。

然而，由于全球金融风暴的影响，中国鞋在市场上却遭遇了前所未有的寒流，2008年第一季度，全国整个制鞋行业出口量又同比下降了5.3%。一个个难题让大多数企业都感觉到了过冬的艰难。福建晋江，是我国五大制鞋业基地之一，大多数企业普遍反映，多种因素集中作用，企业走到了有史以来最难的关口。不仅晋江的企业不好过，其他地方的制鞋企业日子也很艰难。据亚洲鞋业协会2008年初统计，仅广东5000多家制鞋企业中在过去的一年中就有1000多家倒闭。

美元的贬值，石油化工的涨价，工人工资的提高，银行的资金紧缩，当制鞋行业整体遭遇到金融风暴冲击波的时候，座落在福建泉州的国内知名体育运

动品牌匹克，却迎来了第三轮投资。

在海博会、鞋博会两大产业盛会期间，由红杉中国、联想投资与建银国际三大机构组成的“投资梦之队”，斥资4亿元注入福建匹克集团。此次融资是匹克集团的第三轮融资，红杉资本中国和优势资本在2007年曾对其进行第一轮投资，匹克集团又在2008年初引入了建银国际、深圳创新投资等的第二轮投资。

众所周知，在金融危机之中，大多数风险投资公司都捂紧了钱袋子，大多数企业都不得不节衣缩食，在寒冬之中苦苦挣扎。究竟是什么让匹克在寒冬中获得如此青睐？为何三家知名投资公司共同看好匹克？解答这个问题，说困难的确很困难，一个当年的耐克配套小厂，是如何经历了高速的发展，最终取得如此的成绩？说简单也简单，其实就是“价值”二字。此次投资匹克的风险投资公司，在业界都是赫赫有名。红杉资本曾投资过谷歌、思科、苹果电脑、甲骨文和雅虎等国际知名品牌，是目前全球最大、也是最成功的风险投资基金之一；建银国际是中国建设银行在香港全资拥

有的投资银行，代表建行总行对外开展投资银行业务；联想投资作为本土投资基金的一杆旗帜，其成绩和品牌影响力有目共睹。风险投资向来以追求投资回报而著称，既不是慈善家，更不是救世主，一家企业获得投资，吸引他们的只有其价值——未来的发展是风险投资在评定一家企业时必须会考虑的因素。

在谈到青睐匹克的原因时，红杉资本中国基金创始兼执行合伙人沈南鹏表示，此次在金融危机的背景下逆市投资匹克公司，除了受到匹克公司优异的盈利能力、快速成长性等方面的吸引外，还看重了匹克多年来坚持的专业化战略，以及今后发展预期。沈南鹏同时表示，体育用品行业有中国 13 亿人的消费需求在带动增长，在中国有着巨大的上升潜力，而匹克的成长历程也正诠释了这种“消费升级”的中国力量。

建银国际的合伙人认为：“在目前的经济形势下，匹克销售额仍然实现了成倍增长；在裁员盛行之际，匹克大量引进国内和国际人才，大力推动信息化和品牌营销的国际化，这一切源自匹克建立在专业基础上的国际化差异战略，也印证了匹克这种定位是成功的。”而在联想投资总裁兼董事总经理朱立南看来，三家投资人联手，正好可以实现资源互补，为企业提供一套完整的发展

方案。

的确，能够在这个金融寒冬中获得融资，本身已经证明了匹克的实力和价值，已于 2008 年 12 月通过香港联交所上市聆讯的匹克，现在可以随时启动 IPO。“不差钱”的匹克在等待的仅仅是一个新的上市窗口期。

对于此次引进的三家投资人，许景南称自己看中的并非现金流，而是战略伙伴在不同层面对其资源进行的补充。

“建银国际入股后，建设银行给我们的授信一下子就增加了很多，这是以前从没达到过的金额；红杉通过他们在海外投的网络购物网站帮我们进行全世界的销售，联想则将他们的管理经验与我们分享，”许景南称，这条寻求战略投资资源的棋路，恐怕其后的很多企业都会纷纷效仿。在许景南看来，投资者看中匹克未来发展的主因是匹克的国际化战略。

在“清科——中国最具投资价值企业 50 强”的评选中，匹克蕴含的价值也得到了体现，作为国内最高水准的创业投资家对企业的评选活动，其结果直接反映出最具成长潜力企业类型及行业分布，也可以看到近期创业投资市场的投资趋向。在这份榜单中，匹克榜上有名。

经过二十余年的发展，匹克已发

展成为一家集制鞋、鞋材、服装、包袋等体育运动专业装备器材的外向型企业集团，已经具有 18 年的专业研发、制造与销售经验。集团拥有包括泉州、江西、惠安标准化花园式生产基地 700 多亩，建筑面积近 40 万平方米，在职员工 9000 余人，在国内外分设匹克经销商 50 多家，在国内各大中城市拥有 5000 多个专卖店，业已建立起成熟的产销结合的品牌运营体系，出口业务遍及欧、美、亚、非、澳五大洲。对于匹克而言，这个冬天非但不太冷，而同时又是下一个春天的开始。匹克董事长许景南在接受采访时表示：在这一轮金

融危机中，匹克完全没有太多的资金压力，融资得到的钱对我们作用不大，我们在 2009 年的发展资金再融资之前，就已经基本到位。我们今年与风险投资合作，完全是在为上市做准备。

坚定的产品信念、差异化的品牌策略和一颗勇攀高峰的心，让匹克在二十多年的发展中不断积聚实力。正如匹克集团总经理许志华表示，在 2009 年全球经济危机负面影响依然明显、金融风暴导致金融资本投资意愿降低的情况下，其逆势融资证实了资本市场对企业国际化战略、差异化营销理念的信心与认同。



篮球鞋市场占有率超过耐克

2007年，由国际著名市场调查机构、上海前锐咨询公司公布的一份关于中国篮球鞋市场份额排名，在国内的体育用品界掀起了巨大的波澜。中国运动品牌国际化的先锋代表、国内篮球装备领导品牌——匹克以10.2%的篮球鞋占有率，勇夺市场份额头名，一举超过篮球鞋市场占有率9.9%的耐克。其后的2008年，匹克继续以高速增长拉开与耐克在篮球鞋占有率的差距，其占有率超过17%，超过国际巨头耐克5个百分点。

耐克无疑是全球体育用品行业的龙头老大，它似乎成了国内运动品牌无法逾越的大山。但是，匹克在其定位的专业上突破，犹如传说中的隔山打牛的中国武功，集中优势力量攻其一点终于在一个方面逾越了这座大山。

“专业化”便是匹克手中的那支刺向“阿喀琉斯之踵”的长矛。匹克在成立短短的几年之内便家喻户晓，迅速占领中国市场，究其成功的根本原因，就是在于这张“专业牌”。20世纪90年代初期，在国人的心目中，拥有一双匹克鞋几乎成了时尚的代名词。“南有匹

克，北有双星”是当时叫得最响的一句话。在当时，连国家篮球队都是穿着胶鞋进行比赛的，而这时的匹克就已经开始了自己的专业篮球鞋探索。在许景南创厂初期，就以打造知名品牌为理想。当时的匹克还是一家刚刚成立不久的小鞋厂，最初的业务仅仅是帮助国际巨头耐克做代工，但是当时耐克的生产技术和管理水平给许景南带来了很大的震撼，超过耐克，也成了许景南当年的一个梦想。不过在当时看来，这近乎于天方夜谭。耐克正式命名于1978年，年轻而有活力，后来居上，超过了曾雄居市场的领导品牌阿迪达斯、彪马、锐步，被誉为是“近20年世界新创建的最成功的消费品牌公司”。耐克公司1989年全球营业额达到近48亿美元，这一数字几乎相当于当时国内知名的中国500家大企业之首大庆石油的销售额。在篮球鞋方面，耐克更是全球当仁不让的第一霸主。借助篮球巨星乔丹，耐克几乎已经成为了篮球鞋的代名词，在美国，有80%的篮球爱好者，希望能够拥有一双耐克篮球鞋。而在中国，耐克也借助其强大的宣传手段和雄厚的资金技术