

著名外企丛书

张智翔 编著

冠军中的 冠军

——体育用品大王
耐克公司 解读



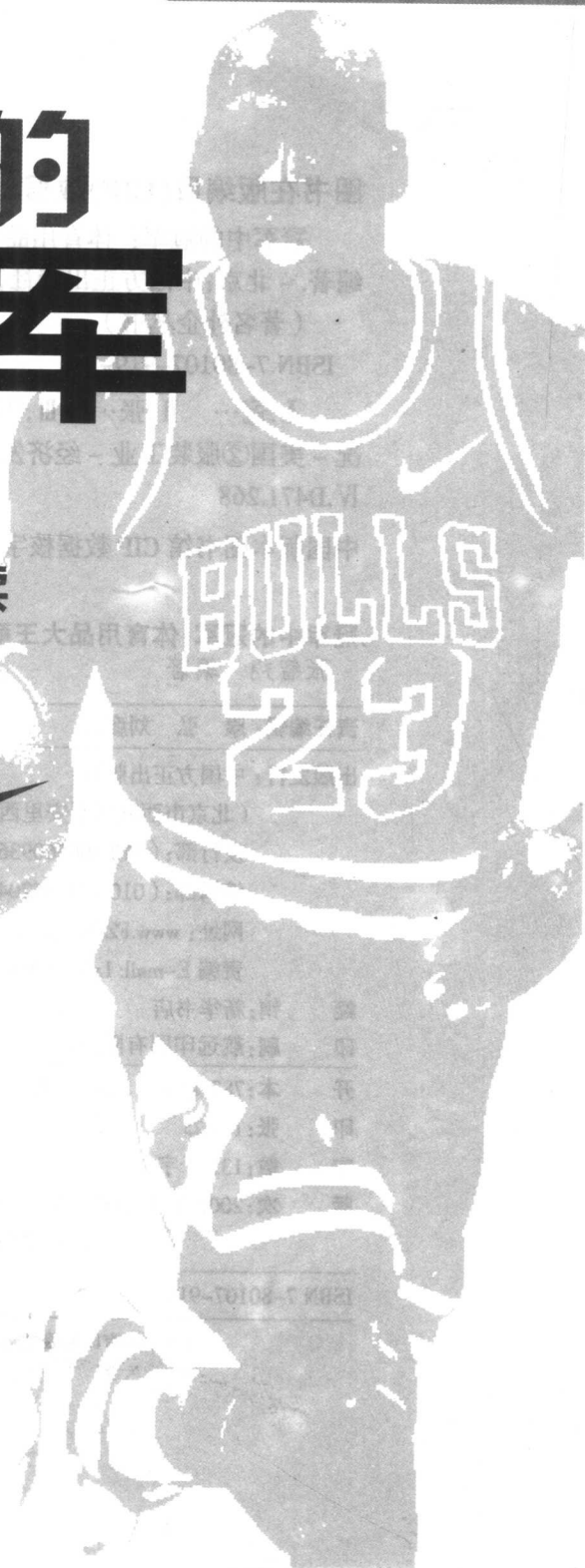
中国方正出版社

著名外企丛书

张智翔 编著

冠军中的 冠军

——体育用品大王
耐克公司解读



中国方正出版社

图书在版编目(CIP)数据

冠军中的冠军:体育用品大王耐克公司解读 / 张智翔
编著. - 北京:中国方正出版社, 2005.1

(著名外企丛书)

ISBN 7-80107-919-1

I.冠… II.张… III.①制鞋工业-经济发展-概
况-美国②服装工业-经济发展-概况-美国
IV.D471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 007262 号

冠军中的冠军:体育用品大王耐克公司解读

张智翔 编著

责任编辑:康弘 刘彦彩

出版发行:中国方正出版社

(北京市西城区平安里西大街 41 号 邮编:100813)

发行部:(010)66560936 门市部:(010)63094573

编辑部:(010)83085204 出版部:(010)66510958

网址:www.FZPress.com.cn

责编 E-mail: Lyancai@163.com

经 销:新华书店

印 刷:航远印刷有限公司

开 本:787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张:13.625

字 数:132 千字

版 次:2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月北京第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 7-80107-919-1

定价:23.00 元

(本书如有印装质量问题,请与本社出版部联系退换)

前 言

耐克(Nike)成立于1972年,正式命名于1978年,至今只有32年的历史,却后来居上,超过了曾雄踞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公司”。

在美国,与成年人想拥有一辆名牌跑车相呼应,约有高达七成的青少年的梦想便是有一双耐克鞋。香港《信报财经月刊》1991年4月期曾报道:美国纽约市一些鞋店店主纷纷向当局提出申请,请求批准使用枪支自卫以保护人身、财产的安全。文章评论说,近年来,因倾慕耐克鞋,许多十几岁的青少年,不惜铤而走险去盗窃甚至杀人,恶性事件时有发生,万般无奈之际,店主只好寻求如此“自我保护”。耐克的影响力由此可见一斑。

耐克是全球体育用品市场上的王者,它的创建人菲尔·奈特还在斯坦福攻读硕士学位时,他就梦想着有一天自己能够建立一个世界头号运动鞋公司。他学期论文的题目就是在运动鞋领域建立一家小型企业,利用廉价的日本劳动力生产一种价格便宜、质量优良的运动鞋,在市场上打败当时的市场霸主阿迪达斯公司。

奈特最终做到了这一点。

凭借着明星促销这一销售利器,凭借着与 NBA 传奇球星、“飞人”迈克尔·乔丹珠联璧合的合作,耐克这个没有任何生产基地的“虚拟”公司在全球掀起了一场场经久不息的体育风暴,以致于几乎在每一个运动场上都有耐克的身影。最近 20 年,世界性的体育比赛超过 30% 的冠军获得者使用的是耐克赞助的装备。

所以说,耐克公司是冠军中的冠军。它独特的经营思路以及包装体育明星的方式方法都堪称典范,是现代企业家学习的范本。

本书试图解读耐克强盛的秘密,对于渴望了解耐克的人来说,具有相当的参考价值。

本书在完成过程中,李静、何晓涛、陈涛、陈雪峰、节成林、侯玉珠、马明胜参与了资料准备和创作工作。



目 录

第一章 胜利女神——耐克	(1)
耐克:体育产业第一人	(1)
“领导者”耐克	(3)
创纪录的业绩	(5)
第二章 耐克公司的创立	(7)
平庸运动员的非凡创举	(7)
1000 美元开始创业	(7)
技术创新使耐克崭露头角	(9)
颠覆曾经的霸主——阿迪达斯	(10)
开创新产业的达斯勒兄弟	(11)
错估市场与竞争对手	(14)
耐克持续攻击颠覆王者	(17)
乔丹的个人魅力	(18)
他影响着巨额财富的流向	(19)
乔丹拯救了耐克公司	(23)
飞人乔丹艰难起飞	(25)



第三章 强势出击	(29)
进军全球市场	(29)
突破重围 赢得赞誉	(29)
改革企业文化	(31)
对欧洲情有独钟	(33)
入侵阿迪达斯传统版图	(33)
媒体广告是引擎	(37)
脆弱的品牌	(41)
阿迪达斯的反击与耐克的转型	(43)
第四章 审时度势	(47)
成立乔丹公司	(47)
要让乔丹成为独立的品牌	(47)
为乔丹赢得法庭之争	(53)
联手进军高级时装界	(57)
杀入足球市场	(58)
阿迪达斯的传统领地	(59)
耐克又来了	(62)
决战日韩世界杯	(65)
多元化发展	(69)
溜冰鞋市场的新竞争者	(69)
吃掉篮球鞋大王匡威	(73)
第五章 赞助体育的“冠军”	(77)
企业和体育的双赢之道	(77)

现代体育离不开企业赞助	(77)
赞助体育回报惊人	(79)
善用体育营销的耐克	(82)
一种新的营销模式	(83)
耐克旗下的体育明星	(87)
对姚明为何迟疑不决	(91)
荣耀与耻辱	(96)
耐克与运动员荣辱一体	(96)
灾难性的耻辱	(97)
奥运会大打“擦边球”	(100)
附:偷袭营销者常用的 10 种招数	(102)

第六章 夹缝中的领导者

领导者的迷茫	(111)
处处都有对手	(111)
曾经丢掉霸主宝座	(113)
耐克失算于锐步	(115)
耐克的问题	(117)
与分销商的争执	(119)
对耐克品牌战略的反思	(121)
奋起直追的阿迪达斯	(123)
曾经不知道自己的买主是谁	(123)
阿迪达斯的反攻策略	(126)
耐克如何回应挑战	(129)
彪马的选择	(131)



一个出色的 CEO	(131)
重新进行市场细分	(132)
将游击营销进行到底	(134)
跨界联合倍升品牌影响力	(135)
中国对手——李宁	(137)
出人意料的对抗	(137)
极其微妙的中国市场	(140)
李宁立足大众品牌	(141)
未来的竞争将很激烈	(144)

第七章 耐克的成功之道

(147)

快速成长的典型	(147)
高速度创立名牌	(147)
耐克文化的个性	(149)
具有战略意义的产品组合	(152)
耐克成功的三大战略	(154)
模仿阿迪达斯的经营策略	(154)
成本领先战略	(155)
差异化战略	(156)
虚拟经营战略	(157)
一种新的经营方式	(157)
虚拟经营的一般方法	(159)
虚拟经营需要注意的问题	(161)
耐克如何实现虚拟生产	(163)
耐克成功的外部因素	(167)

目 录

体育市场潜力无穷	(167)
体育产品国际贸易活跃	(171)
第八章 品牌与广告战略	(175)
耐克品牌的核心价值	(175)
耐克品牌的起伏	(175)
耐克回归品牌精神	(178)
附:耐克品牌创意十三法则	(181)
耐克的广告与广告创意	(188)
广告需要注重沟通效果	(188)
塑造叛逆的广告形象	(194)
独特的广告创意	(195)
耐克为乔丹定制的经典广告	(199)
第九章 耐克广告遭遇“中国麻烦”	(201)
中国“闪客”状告耐克	(201)
“恐惧斗室”惹怒华人	(203)
主要参考文献	(207)



第一章

胜利女神——耐克

耐克：体育产业第一人

体育是全世界注目的话题，现代传媒更是把体育运动中备受人们关注的各种项目带进千家万户。全世界半数以上的人口都不同程度地关注、参与着自己喜欢的运动，特别是足球，在全世界等于一种通用语言，许多不分国家、种族、肤色、信仰的球迷共同狂热地喜欢这一运动，因此，足球又被称为“世界第一运动”。

现代体育运动与商业紧紧地联系在一起，使体育运动的规模越来越大，并促进了体育运动的普及。世界最知名的体育赞助商之一耐克公司，就是一个依靠体育而成功的跨国大企业。

耐克公司辉煌的时间并不长，在 20 世纪 70 年代以前，他还只是众多运动鞋公司中的一个，在 70 年代初期，他依靠签约顶级运动员才逐步超过曾经的霸主阿迪达斯公司而坐上全球体育产业头把交椅，成为“冠军中的冠军”。



1980年,这个只有 2700 名雇员的公司成了上市公司。暴发户奈特净收入估计在 3 亿美元左右,进入《福布斯》杂志上美国最富有的 400 人之列。而奈特的合伙人——当时已经是 70 岁老人的鲍尔曼由于大多数股份早已出售,只剩下 2% 的公司所有权,价值只有 950 万美元。

在最初的十几年里,耐克成了体育产业的领袖。耐克国际公司在 40 多个国家发展它的事业。到了 1984 年,公司资产增长了两倍,达到 9 亿美金。随着雇员人数的增加和产品销售的发展,耐克在 1985 年首次经历了收入的减少,次年,情况有所好转,第三年,情况又差了些。1988 年,耐克发现经销商们已无法为零售商提供及时优质的服务。耐克于是雇佣室内销售代表以加强对产品专业知识的宣传。并且,更重要的是,耐克重新建立了在技术上的霸主地位——耐克气垫技术。这十年中,耐克资产达到了 20 亿美金。

1991 年,耐克成为世界上唯一一家资产超过 30 亿美金的体育和健身用品公司。5 年后,他的资产更是增长到 65 亿美元——包括耐克服饰产业和它收购的世界最大的曲棍球设备制造商以及 Cansta 体育用品有限公司。尽管局势良好,耐克仍在不断寻求更大的发展、更创新的产品以更好地增强运动员的表现力。

从增长情况统计,1976 年耐克公司销售额为 1400 万美元,仅仅 7 年之后便上升到 6.94 亿美元,在 1979 年初各大公司在美国跑鞋市场上的占有份额中,耐克公司以 33% 居于首位。两年以后,它的份额就接近 50%,更加遥遥领先,阿迪达斯公司的份额减少了,不但远低于耐克公司,而且还面临着布魯



克、新巴兰斯等公司强有力的竞争。

在 1982 年 1 月 4 日出版的《福布斯》杂志上,耐克公司被评为过去 5 年中赢利最多的公司,在全行业所有公司中居于首位。

1996 年耐克的全球总销售额达到 90 亿美元,成为世界第一大运动产品制造商。20 世纪 90 年代末,耐克因青少年将运动鞋视为一种时尚的休闲用鞋而蒙受短暂的挫折,此外,亚洲陷入经济萧条期,对耐克来说,亦是一次严重打击,致使库存过多,利润下降,不得不采取精简人事的措施。但耐克领导层对未来的发展仍持相当乐观的态度,菲尔·奈特退居幕后任耐克集团总裁,CEO 的棒子则交由汤姆·克拉克 (Tom Clarke) 接管。新任 CEO 对公司未来的发展,亦有一番精彩的描述:“耐克成长很快,一旦碰上了经济不景气,我们需要一段时间调整。请别忘了,我们是一群自我要求很高的耐克人,公司的经营是长期永续性的,绝非仅是为了未来几年让大家拍拍手高兴一下而已。”

确实,耐克的运动产品,包括服装在内,无论是研发技术,还是品牌行销,随时都有可能在全球市场再掀起另一波高潮,并持续保持世界第一的地位。

“领导者” 耐克

耐克公司在 20 世纪 70 年代初步超过阿迪达斯在美国运动鞋业内坐头把交椅,1980 年占据约 50% 的美国市场份额。从那时起,耐克开始实行积极进取的市场活动,签约顶级运动



员,并创造了“Just do it”(只管去做)这一口号。

耐克将它的运动鞋定位为具有创新设计与技术、高价位的高品质产品。耐克凭借丰富的产品类型以及杰出的设计,2000年占据了超过39%的美国运动鞋市场,几乎是阿迪达斯市场份额的两倍。

从20世纪70年代开始,耐克就从一家产品导向的公司逐渐转变为一家市场导向的公司。它在全球范围内运营,在公司内部设计高技术和高品质的产品,在低成本的国家生产,再成功地通过营销建立起作为青少年亚文化标志的品牌。耐克的独特资源包括专利产品和商标、品牌声誉,以及公司文化和公司独特的人力资产。

在生产环节上,从20世纪70年代以后,耐克便把制造环节外包给很多亚洲国家。外包使耐克获得了廉价的劳动力,并从供应商那里得到大量折扣。而且,外包使顾客能更快从市场获得新产品,减少资本投入的风险。另一方面,在销售上,这种“期货”下单计划允许零售商提前5—6个月预先定下运输保证书,保证90%的定货会以确定的价格在确定的时间运到。这个策略成功地将存货减到最少,并缩短了存货的周转。在2003财务年度,耐克有91%的美国鞋类都以这种方式出货,2002财务年度为92%,2001财务年度为86%。

现在,耐克有三种销售渠道:零售商、耐克城以及电子商务。耐克城建立于20世纪90年代,展示耐克最新或最具创意的产品系列,在主干道上做广告,耐克城与其说是一个销售渠道,不如说是一个营销手段。电子商务始于90年代的Nike.com,耐克也允许其他网络公司销售其产品。电子商务策略使耐克



重新建立了与消费者之间的直接关系。

作为耐克的核心竞争力之一，市场营销的目的不仅是做广告，更是吸引并留住顾客。耐克营销团队采用的市场策略始终反映公众意见。在 20 世纪 80—90 年代的大部分时间，专业运动员像英雄一样被崇拜，因此耐克投入大量资金，请成功、富有魅力的知名运动员为产品代言。当迈克尔·乔丹 1984 年加入耐克团队，“像迈克尔一样”就成为了切合人们对迈克尔·乔丹仰慕之情的口号。而自乔丹 1999 年退役后，耐克至今无法找到一个可以代替他的运动员。

因此，耐克转向了一个名为“耐克 Play”的新活动，这个活动由展示个人成就、鼓励所有人参与的系列短片组成。我们可以看到，耐克做到了市场策略要随着消费者的喜好而变。对市场变化做出快速反应，正是保持耐克在鞋类市场的核心竞争力的法宝。

创纪录的业绩

耐克公司近期的辉煌之举还远远不止这些……

根据最近的新闻报道，截至 2004 年 5 月 31 日会计年度营收为 123 亿美元，较 2003 会计年度的 107 亿美元增长了 15%。该增长中的 7 个百分点归因于当前汇率变化。全年净盈余总计为 9.456 亿美元，而 2003 年会计变动之前的净盈余为 7.401 亿美元。

董事长兼首席执行官克拉克表示：“对于全球耐克品牌而言这是一个丰收年，加之不但我们的品牌组合取得了显著业



冠军中的冠军

绩,我们还成功收购了匡威(Converse)。我们的业务经营很好,毛利再创新高且获得了大量的现金流。”Knight补充道:“然而最重要的是,我们能够集中做好我们最擅长的工作,即通过创新的产品以及与客户牢固的关系带来活力和刺激。因此,耐克在五年里取得了最强劲营收和每股盈余增长,分别增长15%和27%。”

克拉克还表示:“对于耐克的股东而言,这也是一个丰收年。2004会计年度耐克的股价增长了27%。这年,我们将我们的季度红利提升了40%还多。在第4季度,我们完成了我们为期四年、价值10亿美元的股票回购计划。在过去的4年里,耐克已经通过股票回购和红利为股东带来了16亿美元的回报。我很高兴宣布我们的董事会已经批准了一项为期四年、价值15亿美元的股票回购新计划,这表明董事会坚信我们未来仍有能力不断提供强劲的现金流。”

在亚太地区,公司季度营收为4.5亿美元,增长25%。该增长中的10个百分点归因于当前汇率变化。鞋类营收为2.327亿美元,增长20%;服饰类营收为1.744亿美元,增长32%;而装备类营收为4290万美元,增长30%。

亚太地区全年营收为16亿美元,增长20%,而去年则为13亿美元。该增长中的8个百分点归因于当前汇率变化。鞋类营收为8.553亿美元,增长17%。服饰类营收为6.123亿美元,增长23%。装备类营收为1.458亿美元,增长21%。

总之,耐克公司目前以领导者的姿态主宰着体育用品市场,仍然保持着强劲的上升势头。



第二章

耐克公司的创立

平庸运动员的非凡创举

在耐克诞生之前,运动鞋市场上由阿迪达斯、彪马、锐步三雄称霸,但是,新生的耐克却从中杀出了一条血路。一个平庸的田径运动员,却创造了一家最出色的体育用品公司。

1000美元开始创业

或许我们认为创造一个大名鼎鼎的耐克公司需要很多资本,其实却不然,这个如今有着数十亿资产的跨国公司最初的创业资本只有 1000 美元。

耐克公司的创始人之一菲尔·奈特原来是一位技术平庸的参加 1 英里赛跑的运动员,他的最好成绩是 4 分 13 秒,没有进入世界级运动员(成绩为 4 分钟)的行列。但他 20 世纪 50 年代末在俄勒冈大学受到著名教练比尔·鲍尔曼的训练。在 50 年代,由于鲍尔曼年复一年地获得破世界纪录的长跑冠军,

