



Drei Streifen gegen Puma

两个反目为敌的同胞兄弟
一场国际市场霸主的争夺之战

阿迪达斯对阵 彪马

[荷] 芭芭拉·斯米特 著
(Barbara Smit)
刘海颖 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press





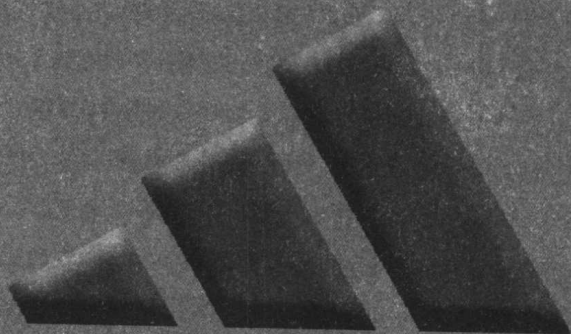
Drei Streifen gegen Puma

阿迪达斯对阵 彪马

[荷] 芭芭拉·斯米特 著
(Barbara Smit)
刘海颖 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



图书在版编目 (CIP) 数据

阿迪达斯对阵彪马/[荷] 斯米特著; 刘海颖译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-08588-3

I. 阿…

II. ①斯…②刘…

III. ①运动服-制鞋工业-经济史-德国

②运动鞋-服装工业-经济史-德国

IV. F451.668

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 154837 号

阿迪达斯对阵彪马

[荷] 芭芭拉·斯米特 (Barbara Smit) 著

刘海颖 译

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)

010-62511398 (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 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2007 年 10 月第 1 版

印 张 20.75 插页 2

印 次 2007 年 10 月第 1 次印刷

字 数 294 000

定 价 46.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



湛庐文化·策划
service@cheersbooks.com
www.cheersbooks.com

在法兰克地区的赫佐格奥拉赫，阿道夫·达斯勒和鲁道夫·达斯勒的精神流行已久。一场至今仍未停休的争斗带来了两个运动品牌——阿迪达斯和彪马。性格迥异的同胞兄弟成了冤家对头，领导各自的公司角逐世界霸主地位。他们将三条纹和美洲豹打造成为体育商业的成功表征，使其名扬国际。穆罕默德·阿里、弗朗茨·贝肯鲍尔和齐达内穿着三条纹演绎出体育传奇，球王贝利、君特·内策尔和鲍里斯·贝克尔穿着彪马饮誉世界。

阿迪达斯和彪马的发展历史讲述了体育业的胜利和成功、创造性的理念以及价码逾亿的惊人交易。然而，其间也不乏家族的阴谋与纷争、堕落的金钱勾当以及令人失意的挫折与失败。

作者简介

芭芭拉·斯米特 (Barbara Smit)

为英国和法国领先媒体提供重大商业报道的自由经济记者，曾为喜力啤酒撰写企业发展史。本书在国外十分畅销，为了完成此书，她用了5年的时间辗转德、英、法、意等国家，拜访了很多公司并搜集大量国际资料，对无数员工、经理以及家族成员进行了访谈。

延伸阅读



法拉利传奇

ISBN 7-300-07590-8

定价：39.80元

总策划人：韩焱

执行策划：张晓卿

营销总监：陈晓晖

设计总监：夏红卫

责任编辑：张 娴

封面设计：[Logo] 湛庐文化

投稿请至：www.cheersbooks.com

有这样一个故事。80多年前的一对同胞兄弟一同从巴伐利亚小城镇走向世界，开创了现代体育商业的新格局。从最初的合作、发展到积怨、分离，经历了各自的辉煌与落寞，再到几度易手、重新崛起，其间发生的种种，便结于这样的一本书中。

现代体育的商业化已是不争的事实。在这一进程中，本书的两个主角阿迪达斯和彪马都曾占据而且也正在占据着举足轻重的位置。去年，在德国柏林上演的世界杯决赛至今仍被人们津津乐道，戏剧般的比赛过程成为太多人的谈资。两只队伍幕后的赞助商也是一喜一悲，幸运的彪马选中了幸运的意大利，成为这一盛大商业竞赛的最终赢家。更重要的是，它的冤家对头阿迪达斯恰好是法国队的赞助商。积怨已久的兄弟企业把决赛变成了在自家门口上演的内战，而大洋彼岸的耐克虽已提早出局，但却在积蓄力量等待下次机会。这俨然就是现代体育商业版的“三国演义”。

这样的例子在如今屡见不鲜，商业的气息渗透到现代体育比赛的每个角落，每次盛大赛事都成为体育商业巨头的战场和秀场。那么，这一切的起因为何？发展下去会有结局吗？

本书作者是一位勤奋而优秀的荷兰女记者，在经过大量的取证和采访之后，融合自己的观点写成此书。这实在是一部读来很过瘾的商业传奇。分道扬镳的阿迪达斯和彪马，也为我们记述了现代体育营销版图的绘制过程。

2008年的北京是全球瞩目的焦点，阿迪达斯成为了北京奥运会的官方合作伙伴，其他公司也会奇招尽出。这也是另一道独特的风景吧！现在，通过本书预热一下，会是个不错的选择。

一切为了您的阅读体验



- 当您长时间阅读的时候，是不是会感到眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿书时间长了，手会很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏，被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

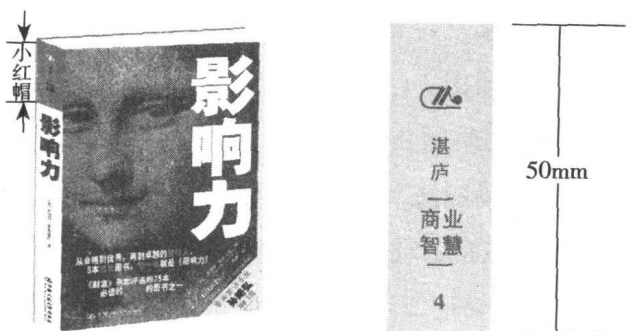
我们善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

★ 我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌



★ 找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 5cm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐”字样以及所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，同时便于收藏。



★ 找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封面的前勒口上部都有湛庐文化的标志和“湛庐文化·策划”的字样。



★ 双封面设计

每本书的封面都由包封和硬卡纸两套组成，这样既提高了装帧质量，使之近似于精装，又使读者不用花费精装的价格。在封面设计上，包封和卡纸的设计理念不同。包封比较完整地体现了原书的风貌和所要传递的信息；卡纸则追求简约、时尚的风格，但是依旧保留了图书的基本信息。这样读者在阅读时可以拿掉图书的包封，一方面方便阅读，同时在收藏时依旧可以保证图书的完整信息。

★ 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受更好的阅读体验：

- a) 轻型纸的白度大约在 80° 左右，色泽为原色调，这

样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和胶版纸相比，其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约减轻 $1/3$ ，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的胶版纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤您的手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都是为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

序

在临近曼彻斯特的阿迪达斯英国办事处的停车场里，一个瘦削的年轻人从一辆红色宝马中跳了下来，这个人穿着蓝色的西装上衣，扎着领带，打扮得十分得体。在和曼联足球俱乐部达成那份大手笔的合同之后，他彻底淘汰了那款破旧的福特雅仕，转而成为了这辆敞篷跑车的主人。

这个内敛的 20 岁的小伙子风头正盛。在经历了几年恼人的不安定之后，他签署了一份成人合同，成为曼联足球俱乐部的正式球员。一时间，人们甚至有些反应不过来：这个年轻人开着德国制造的敞篷跑车，在令人亢奋的欧洲俱乐部踢球！

在阿迪达斯英国办事处，这个轮廓分明的年轻人应该会打定主意和公司签约。毕竟，阿迪达斯网罗了众多大牌体育明星，公司国际薪金名单上登记的球员足以组成一个空前受欢迎的球队；同时，其他运动员也纷纷记录在册，而这些人的奖杯可以摆满整个陈列室。

阿迪·达斯勒，一个迷恋体育运动的德国天才鞋匠，用几十年的时间搭建起了上述这些关系。20 世纪 40 年代末，他在德国巴伐利亚州一个名为赫佐格奥拉赫的小城创立制鞋公司，吸引了赛跑健将埃米尔·扎托佩克、拳王阿里以及德国足球皇帝弗朗茨·贝肯鲍尔等大批才华出众的运动员。在那个年代，金钱和体育运动还分属两个不同的世界，那些运动员会心满意足地前往阿迪的住处拿上几双三条纹运动鞋，同时还会和阿迪聊聊天。

赫佐格奥拉赫城中流淌着一条小河，河对岸驻扎着另外一个团队，那里的人们同样业绩卓著。第二次世界大战结束以后，鲁道夫·达斯勒和弟弟阿迪·达斯勒之间的积怨已深。经过一段时间的

激烈争吵，两人分道扬镳，鲁道夫建立了与阿迪达斯相抗衡的品牌——彪马。当贝肯鲍尔在奥拉赫河一岸耐心地和阿迪的孙子、孙女们玩足球的时候，其他一些体育明星则在河对岸向鲁道夫的后代们传授运动技巧。“周末，我们大部分时间都会在后院里和贝利、欧塞维奥那样的人玩儿。”鲁道夫的孙子弗兰克·达斯勒回忆说，“很多人常常扒在篱笆上看他们，于是，我妈妈就十分担心篱笆会塌掉。”

达斯勒兄弟的宿怨引发了公司之间的恶性竞争，两人常常对簿公堂，有时甚至会遭遇牢狱之灾。兄弟间的争斗深深地影响了现代体育商业，使得贪污腐败不断滋生，金钱交易数额持续上扬。在几十年的时间里，争吵不休的达斯勒兄弟从他们那个中世纪小城起步，掌控着体育商业，在体育历史上几乎所有至关重要的画面中都留下了深刻的烙印。

恰恰是这些原因牵引着这位有着一头漂亮头发的年轻人来到了阿迪达斯办公楼。他将穿着阿迪达斯运动鞋为曼联效力，他决心像那些球场英雄们一样在绿茵场上成就自我。他已经走过了一段很长的路，然而，狂热的球迷还没有狂呼过他的名字，因此他仍旧需要一些时间做出更多努力。在他说自己是“贝克汉姆”时，接待人员还只是一副漠然的模样。

1993年，十几岁的贝克汉姆被阿迪达斯的工作人员发现，并很快被带到了公司的英国办事处。那时，负责人员根本没把他当回事。“贝克汉姆是我所见过的最不矫揉造作的小伙子。”阿迪达斯营销小组成员史蒂夫·马丁说，“比起那些高傲的年轻人来，他表现得要腼腆、谦恭得多，甚至会让人有些不知如何是好。”当时，贝克汉姆拿到了一份青年合同，他的报酬也只是笔零用钱而已。

阿迪达斯的英国经理们差不多已经把这个来自北伦敦的沉默而瘦削的男孩忘记了。然而，就在这个时候，他们突然听说，贝克汉姆要投奔耐克了。于是，经理们一而再、再而三地和曼联足球俱乐部的联系人沟通，但却一直徒劳无功。耐克仿佛又要赢了。

20世纪80年代，耐克开始在市场上抢占商机，而阿迪达斯的

各位领袖人物当时仍把大部分精力用来对抗彪马。那个时候，霍斯特·达斯勒（阿迪的独子、一个精明至极的商人）接管了三条纹，与此同时，他的堂兄阿尔冈也执掌了彪马。早在 20 世纪 70 年代，霍斯特就开始和一些深具影响力的朋友合作，并逐渐操控了体育商业，那些朋友的范围也已经远及中国，而当时的中国甚至还未曾涉足国际体育。阿尔冈则和马拉多纳等体育明星签约，以此回击阿迪达斯。两个堂兄弟像父辈一样展开了一系列恶性争斗，动用了包括诉讼、指责以及诋毁等各种手段，而这些也完全沿袭了达斯勒家族的风格。

当霍斯特和阿尔冈纠缠在家族恩怨中时，在美国，一位名为菲尔·耐特的中距离赛跑运动员凭借更为得力的策略成为了体育市场上的后起之秀，他将赌注压在了卡尔·刘易斯、约翰·麦肯罗、迈克尔·乔丹等令人振奋的运动员身上。耐特和那些全力以赴的伙伴们一起将阿迪达斯排挤出了美国市场。从 20 世纪 90 年代起，耐克开始将大量资金投入足球领域，想方设法吸纳大卫·贝克汉姆等极具潜质的年轻球星，打算以此进军欧洲体育商业。

再说曼彻斯特这边，阿迪达斯的经理们察觉到耐克向贝克汉姆提出了价码，生气地打电话询问，但却没有得到任何答复。然而，1995 年 10 月，他们却突然接到了著名经纪公司 SFX 的经纪人托尼·斯蒂芬的电话，这家公司专门为足球运动员和其他明星提供服务。斯蒂芬说他已经受聘负责贝克汉姆的相关事宜，同时他也为之前的混乱状态表示了歉意。

这次，阿迪达斯丝毫没有迟疑。阿迪达斯当时的英国足球部负责人保尔·麦克高伊立刻同意废止贝克汉姆那份微不足道的青年合同，转而协议签订合理的成人合同。那天下午，当贝克汉姆开着宝马跑车前往阿迪达斯办事处的时候，这个球员就知道这次商谈一定万无一失。双方对于预定协议都十分满意。根据协议，贝克汉姆至少要为阿迪达斯服务两年，而阿迪达斯也将为此向他提供一份极其丰厚的薪酬。

会谈进行得很顺利。托尼·斯蒂芬后来悄悄把保尔·麦克高伊

拉到了一边。“您想交一个一辈子的好朋友吗？”他问。这位经纪人接着解释说，那辆新跑车有些超出贝克汉姆的经济能力，他还不知道要从哪里找钱来交纳车险。如果阿迪达斯能够帮忙保留下这辆车，贝克汉姆一定会铭记在心。

几分钟之后，财务处便答应了托尼·斯蒂芬的请求。和现有的合同比起来，这笔钱简直微不足道。当保尔·麦克高伊把车险的支票交到贝克汉姆的手中时，贝克汉姆立时喜上眉梢。

对于贝克汉姆这样的爱车狂而言，他永远都不会忘记这次友好的馈赠。在随后的若干年里，这个球员跃身为空前受欢迎的体育偶像，阿迪达斯也因此赢得了多次回报。同时，阿迪达斯也不得不持续提高贝克汉姆的待遇，他每年的薪酬已经超过了400万美元。但是，他给公众带来的亢奋确实是阿迪达斯薪金名单上任何一位身价百万的运动员都无法匹及的，这位来自莱顿斯通的腼腆的年轻人被誉为“金球”——一个魅力超凡的球员，他拥有明星朋友、异想天开的独特发型以及引领服装时尚的灵敏嗅觉。

不幸的是，疲于争斗的达斯勒家族成员却再也无法从这个非凡的球员身上获益了。耐克和锐步的异军突起将阿迪达斯和彪马推向了崩溃的边缘。几个达斯勒家族的后代被迫离开了公司，而留下的继承人则在慌乱无助中把阿迪达斯出售给了外人。于是，一批投资者和经理人走上了挽救这两个品牌的征途。

贝克汉姆是一个要求苛刻的人。“他反复让我们调整他的球鞋，不断抱怨说一只鞋有一点小，而另外一只又有一点大。”阿迪达斯的前体育营销经理艾丹·巴特沃斯回忆说，“我们以为他有些夸张，但是照片证明他是对的。他鞋的尺寸很特别，八又四分之三号。”

贝克汉姆的阿迪达斯运动服都必须接受他的妻子——“辣妹”维多利亚的全面检查。阿迪达斯的国际经理锡亚瑞·韦伊会尽其所能地与这位球员沟通，他经常坐在贝克汉姆家的餐桌旁与其讨论阿迪达斯的最新设计。这位阿迪达斯经理早就领教过这对夫妻的各种奇异要求，但当贝克汉姆提出要一条镶着三条纹人工钻石的紫色丝绒短裤时，韦伊还是有些出乎意料。“他打算穿着它接受女王的会

见，这让我无法想像，”锡亚瑞·韦伊叹息说。

这个体育营销的宠儿同样吊足了皇家马德里足球俱乐部的胃口。在20世纪末到21世纪初这段时间里，这个西班牙俱乐部全力拓展现代体育商业，并且敏锐地嗅察到了顶级运动员的娱乐价值。那里的人们不甘心错过贝克汉姆——他简直就是体育、时尚和娱乐的绝佳结合体。

私人电视频道在赛事中发挥着越来越重要的作用，体育生活中不断上演各种价值百万的转会交易。在足球商业中，各种联系事宜成了大宗金钱交易的代名词。阿迪达斯向优秀运动员分发运动鞋的时代已经远去，人们开始忙于和各个国家队、俱乐部和明星人物缔结百万协议。

当彪马发现自己无力和两大体育商业巨头正面交锋时，它选择了一条截然不同的发展道路。20世纪80年代末，彪马经历了技术性破产，但是，它却在随后的若干年里东山再起。和对手不同，这个品牌主要依托一些独树一帜的新奇手法吸引公众的目光，比如喀麦隆球队的无袖球衣和西班牙F1赛车车手费尔南多·阿隆索穿的蓝色鲨鱼皮运动鞋。

贝克汉姆的影响力简直无法估量。2003年6月，贝克汉姆一加入皇家马德里，就和齐达内、劳尔一样穿上了三条纹。当时，齐达内和劳尔是阿迪达斯在皇马的另外两名顶级合作伙伴。一时间，成千上万名青少年足球爱好者都缠着父母去买贝克汉姆足球靴，全世界数百万名皇马支持者也争相购买贝克汉姆运动衫。

当贝克汉姆决定转会美国时，和这位球员之间的合作变得更加诱人了。2007年，贝克汉姆加入洛杉矶银河足球俱乐部，为期5年的合同将为他带来2.5亿美元的收益，而其他可能获得的好处还不得而知。一些评论员嘲笑这个球员“在大肆炒作”，而另外一些人则在为这次联手惊叹不已——正如他们中的一位所言：“说实话，这其中商机无限。”

这么多年来，世界体坛发生了众多剧烈的变化，而耐克、阿迪达斯和再度崛起的彪马之间那一场场没有硝烟的战争也在其中起着

催化作用。贝克汉姆的转会是一些变化的一个缩影，一些人认为，如果贝克汉姆能够最终让美国人喜欢上英式足球，那么这次转会行为有可能“彻底重塑世界体育市场格局”。

同时，各企业也在不失明智地将体育明星策略推向中国市场。这个一度被当做廉价生产产地的国家，如今已经成为了体育商业中不容忽视的焦点。当那些走在中国大街上的美国篮球运动员和欧洲足球明星不断刺激着这个国家数百万消费者的购买欲时，各个领先品牌在想方设法和中国体育明星寻求合作。

2008 年奥林匹克运动会举办权花落北京。伴随着一系列政治上和经济上的影响，它宣告了体育商业的巨大能量即将喷薄而出。快乐的业余竞技运动最终衍生出了无需辩护的欲望以及四处流行的百万营销交易——中世纪巴伐利亚小城里两个反目为仇的兄弟催生的体育商业走到了高潮。

目 录

第 1 章	达斯勒兄弟的起步	1
第 2 章	意外成功的欧文斯策略	10
第 3 章	兄弟失和	18
第 4 章	分道扬镳	26
第 5 章	瑞士泥沼	36
第 6 章	向墨尔本进发	46
第 7 章	阿尔萨斯的密谋	55
第 8 章	暗流在墨西哥涌动	63
第 9 章	雄心勃勃的儿子	70
第 10 章	暗渡陈仓	81
第 11 章	美元的诱惑	88
第 12 章	策略打开体育商业之门	97
第 13 章	关系造就赚钱机器	107
第 14 章	“公鸡”带来的合作伙伴	114
第 15 章	暗战	119
第 16 章	那些来自奥林匹克的朋友	128
第 17 章	吹响营销的号角	136
第 18 章	“出走后”的回归	145
第 19 章	阿迪达斯的溃败之谜	157
第 20 章	王者归去	167
第 21 章	彪马王朝的坠落	176
第 22 章	重整旗鼓	187
第 23 章	迷失的挣扎	194
第 24 章	阿迪达斯拍卖大行动	202

第 25 章	塔皮的回旋术	214
第 26 章	振作	220
第 27 章	一场牌局	229
第 28 章	阿迪达斯被拱手相送	241
第 29 章	崛起	248
第 30 章	胜利属于我们	263
第 31 章	战争在中国打响	273
第 32 章	激活彪马	281
第 33 章	时光正当时	291
中文版后记		301
人物表		306
致谢		312
达斯勒家族人物关系表		315