

NIKE

武齐彭程 / 主编

书
丛
销
百
年
强

耐克营销

中间商品牌策略

Nike's Marketing Strategy

中国经济出版社
www.economyph.com

NIKE

武齐彭程 / 主编

书
M
销
售
年
百
势
强

耐克营销

中间商品牌策略

Nike's Marketing Strategy

图书在版编目 (CIP) 数据

耐克营销：中间商品品牌的胜利/彭程等主编. —北京：中国经济出版社，2003.2

ISBN 7-5017-5675-9

I. 耐… II. 彭… III. 服装工业—工业企业管理—美国
IV. F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 046030 号

强势百年营销丛书/耐克营销：中间商品品牌的胜利

主 编 / 武 齐 彭 程

责任编辑 / 侯 明

装帧设计 /

出版发行 / 中国经济出版社

地 址 / 北京百万庄北街 3 号

邮政编码 / 100037

印 刷 / 北京星月印刷厂

经 销 / 各地新华书店

开 本 / 880×1230 毫米

印 张 / 10

字 数 / 160 千字

印 数 / 1-5000 册 2003 年 2 月第一次印刷

定 价 / 20.00 元

书 号 / ISBN 7-5017-5675-9/F·4549

目 录

引言：耐克王国神话 / (1)

- 案例 1：王朝历史 / (5)

第一章 经营策略 / (13)

第一节 自成名牌 / (15)

第二节 模仿、跨领域、品牌经营和技术开道 / (18)

创新仿造的胜利 / (20)

中间商品牌 / (20)

外包经营的优势 / (25)

- 案例 2：“反耐克风潮”应对 / (27)

- 案例 3：扁平式结构 / (33)

第三节 高效的管理团队 / (34)

第四节 创造祥和的工作环境 / (36)





强势百年营销丛书

第五节 对每位新员工的要求 / (38)

耐克的渠道管理 / (39)

第六节 耐克虚拟经营 / (45)

人员虚拟化 / (45)

功能虚拟化 / (46)

生产虚拟化 / (46)

虚拟企业 / (47)

耐克虚拟化策略 / (48)

• 案例 4: “借鸡生蛋”法 / (52)

“抓两头, 放中间” / (55)

第二章 营销策略 / (57)

第一节 概念营销 / (61)

运动 / (63)

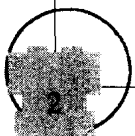
• 案例 5: 运动员是耐克的生命 / (64)

买鞋子就是买娱乐、风格及时尚 / (66)

• 案例 6: 耐克的时尚生活意见 / (68)

个性化 / (69)

• 案例 7: 让自己酷毙一点 / (71)



第二节 发现消费者的需求 / (74)

- 案例 8: 进军女性市场 / (76)

第三节 明星造市 / (80)

- 案例 9: 让运动员促销 / (84)

第四节 以顾客为中心的营销 / (89)

克耐人小组 / (93)

教练鲍尔曼 / (95)

第五节 公关营销 / (100)

赞助体育活动及赛事的系列公关营销 / (102)

“好莱坞促销团” / (103)

看谁笑到最后 / (104)

第三章 整合广告传播 / (109)

第一节 世界杯整合广告传播 / (111)

第二节 耐克广告创意之道 / (115)

第三节 强势品牌广告传播法则 / (120)

- 案例 10: 耐克广告语 / (130)
- 案例 11: 乔丹的广告 / (133)
- 案例 12: 网络广告再创“耐克神话” / (138)



第四节 耐克情感诉求广告 / (142)

直接回应广告 / (142)

悬念广告 / (143)

真实性与幽默 / (143)

• 案例 13: “我能行” 系列广告 / (147)

• 案例 14: “你准备好干什么” / (154)

第五节 重新回归品牌价值 / (158)

• 案例 15: “你是如此美丽” / (158)

• 案例 16: 电视广告片“清晨以后” / (160)

第六节 耐克在女性市场上的广告 / (162)

第四章 品牌营销 / (165)

第一节 中间商品牌策略 / (171)

第二节 与阿迪达斯和锐步品牌之战 / (173)

第三节 提高品牌的文化附加值 / (180)

耐克品牌所代表的就是运动和健身 / (185)

• 案例 17: 放客篮球文化彰显创意和自我 / (189)

“酷” 文化营销 / (193)

以市场为导向的耐克企业文化管理 / (198)



- 案例 18: 耐克企业文化 / (200)

第四节 品牌联盟 / (204)

- 案例 19: 与 CAA 联盟“美梦成真” / (204)
- 案例 20: 调整与 NBA 联盟的经营策略 / (206)

第五节 走出自有品牌的误区 / (209)

市场领先公司竞争优势的丧失 / (209)

耐克的教训 / (210)

谁使耐克疲软? / (217)

- 案例 21: 耐克“杀”回轮滑溜冰鞋及服装市场 / (219)
- 案例 22: “墙外”思考重建品牌 / (221)

第五章 产品策略 / (225)

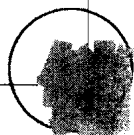
第一节 重视研制和推广新产品 / (229)

- 案例 23: 不断开发新品“耐克”市场领先 / (234)
- 案例 24: 神秘的耐克实验室 / (236)
- 案例 25: “飞天食人族”灵感新品 / (238)

第二节 产品组合 / (243)

- 案例 26: 系列产品走在鞋生产技术的前沿 / (244)

第三节 延伸产品品牌 / (248)





强势百年营销丛书

- 案例 27: MP3 播放器和多媒体数字产品 / (249)

第四节 产品“时装化” / (251)

- 案例 28: “Two3” 男装品牌广告寻找新卖点 / (252)

第六章 网络营销 / (255)

第一节 电子商务的初次尝试 / (259)

第二节 在网上进行品牌运作 / (261)

第三节 新营销法则 / (263)

- 案例 29: 将线下和在线信息完美地整合 / (263)

第四节 耐克网站建立一对一营销模式 / (266)

- 案例 30: 耐克网上迷你专卖店 / (269)

第七章 品牌全球化 / (273)

第一节 全球营销 / (277)

日本市场营销 / (278)

欧洲市场攻略 / (281)

第二节 中国市场策略 / (282)

中国市场营销战剑拔弩张 / (283)

- 案例 31: 耐克和阿迪达斯中国之战 / (284)



- 案例 32: 本土名牌“李宁”竞争优势 / (286)
 - 案例 33: 与“达芙妮”共拓休闲女鞋市场 / (288)
- 金字塔型品牌形象推广战略 / (288)
- 耐克中国市场受挫原因分析 / (290)
- 低价位市场策略的失败 / (290)
- 不适应中国的消费能力和消费习惯 / (290)
- 照搬欧美市场运作方式 / (291)
- 品牌重新定位任重道远 / (291)

结束语 / (293)



引言 耐克王国神话

如果觉得累了，去运动吧！如果生活无趣，去运动吧！

这是现代生活的格言。

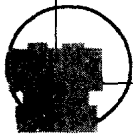
随着人们生活质量的不断提高，运动渐渐成为现代人生活中不可缺少的一部分，它与健康美丽密不可分。运动产业不仅迅速壮大，而且也是现代生活飞速发展的重要标志。运动产业所提供的产品五花八门，种类繁多，例如各种赛事活动服务，体能健身服务、教练、裁判、指导员的专业服务，运动用品等等。在运动产业中，各类品牌你追我赶，百舸争流，八方逐鹿，硝烟四起。如此的激烈竞争中，什么样的企业才能夺得头筹，占据行业领先者地位呢？



让我们来看看：运动中最关键的是要装备齐全，运动鞋、运动衣、帽子及各种防护要件是运动健身的前提，而这其中运动鞋又是重中之重。名牌运动鞋听起来也许不像什么很有前景的产品，可是事实证明绝非如此。不可怀疑运动鞋对大众的吸引力。这种简单却又充满创新科技的发明，并不逊于以往飞机、汽车与电脑那些高科技产品。那么说到鞋子几乎全世界的人们都会脱口而出“耐克”两个字。全世界没有一家运动品牌有如此高的知名度，这甚至成为一种文化现象。

提到“耐克”，就让人想到鞋子，想到那个风靡世界的标志“√”。的确，耐克的根基是制鞋。耐克是运动鞋家族中的老牌子，各类运动鞋应有尽有，仅仅足球鞋就细分为绿茵杀手、沙地先锋、湿草勇士和平地硬汉四种，是针对不同的地形特点而专门设计的。耐克的价位是800—1000元，标价高的运动鞋一般是耐克品牌的，消费者群大多是追赶时尚的年轻人。总的来说，耐克是以“名牌”取胜。

但对一家跻身《财富》500强的世界性大企业而言，如果它的一切作为仅止于鞋子，那么耐克也就不是今天的耐克了。比尔·盖茨曾经叹道：



如果当初美国铁路不把职位定位在仅是修铁路、开火车，而是发展全美交通事业的话，那么陆海空可能早就是它的天下了；反之，如果耐克当初将自己仅定位于鞋业制造而不是发展全球体育事业的话，它可能永无机会跻身《财富》500强。

比尔·盖茨的话虽有点夸大，但我们很容易体会品牌形象定位在企业发展战略中的重要性。耐克作为世界知名的体育用品制造商，目前赞助一些体育运动，主办高尔夫球锦标赛之类的赛事，同时还销售运动器械和服装。

耐克公司的总部为体育运动员和健身爱好者们制造运动鞋、服饰、设施和附件。耐克的全资子公司包括：

ColeHaan，负责设计和销售高品质的男女服装、轻便鞋和服饰小件等产品种类体育专门用品公司，营销得到授权许可的头饰产品种类；BauerInc，负责设计、营销和零售 Bauer 和耐克品牌的曲棍球产品（包括冰球和旱地曲棍球冰鞋）、护身装备、球棍和嵌入式冰鞋。

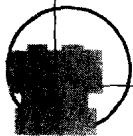
年轻的耐克公司创建于 60 年代，当时公司首席执行官耐特断定高档优质跑鞋定会有销路，于是发动了一场制





鞋业的革命。20世纪70年代初期，耐克公司在短短10年内一跃成为美国最大的鞋业公司。到80年代，红红火火的运动鞋公司变成了一部营销机器，耐克公司的年营业额已超过37亿美元，占领美国运动鞋市场一半以上；自1986年以来，该公司的股票收益率每年平均增长47%，在1986—1996年期间，《财富》杂志排出的全美1000家公司中，该公司排在前10名之内。到1992年耐克公司年销售额已达100多亿美元，成为一家傲视群雄的世界级企业。

耐克的品牌闪烁着一个梦想奇幻的光环。据报道，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。万般无奈下，店主只好寻求如此“自我保护”……消费者会这样“青睐”一双运动鞋？真是天方夜谭的神话！然而，耐克公司的确拥有这样的“消费神话”。在美国，与成年人想拥有名牌跑车相映，约有高达七成的青少年的梦想便是有一双耐克鞋。“耐克”成为消费者追求的一个“梦”，全球各地的众多消费者都因穿戴耐克而感到无比荣耀。



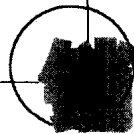
耐克公司还有一个“成长神话”：在 60 年代耐克公司创建之初，它还是一家规模甚小，随时都有可能倒闭的企业。公司的两个创始人都要身兼数职，公司没有自己的办公楼和完整的经营机构。然而，这样一家简陋、举步维艰的新创公司，在二三十年中令人惊奇地成长壮大起来。耐克公司的飞速成长令精明自负的华尔街投资商和分析家们迷惑不解，甚至难堪，因为他们中的许多人在 80 年代以前一直不看好这家公司，声称：

“耐克没有多少发展的基础和前景。”

但是耐克 1997 年度的营业额达 91.865 亿美元，猛增了 46%，该增幅不仅在 500 强传统行业中寥若晨星，甚至还超过了微软（31%）、康柏（35.8%）等高科技新贵。

• 案例 1：王朝历史

耐克的成功被视为一个神话。耐克公司是世界上最大的体育和健身用品公司，它的前身蓝带体育用品公司成立

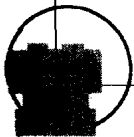


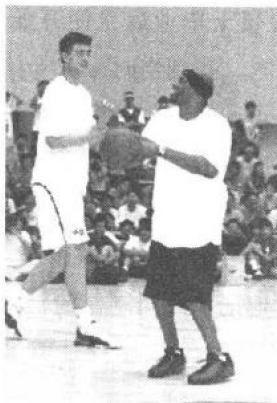


于1964年。

可以说，没有总裁耐特就没有耐克。他经过不断努力，终于使耐克从默默无闻的一家小公司一跃成为闻名世界的大公司，建立起拥有自己品牌的运动鞋王国。那么，菲尔·耐特究竟是一个什么样的人呢？这是每一个准备与耐特共事的人可能在数年内都想了解的问题。他是富有开拓进取精神的现代型商人，最大的特点就是敢于幻想，勇于开拓和永不满足。随着年龄的增长和实力的增强，耐特变得更不爱出头露面，却但有着进取心。怯弱与进取，两者截然不同而又令人迷惑地结合在一起。前者赋予耐特在公司中以强大的武器，后者对一个性格内向的人是难能可贵的，这就是其自身的人格力量的呈现。

菲尔·耐特起初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。1957年，教练鲍尔曼和耐特在俄勒冈大学认识。鲍尔曼在50年代，由于年复一年地获得破世界记录的长跑冠军，使俄勒冈州尤金市名扬于世。他不断地试穿各种运动鞋，他的观点是，跑鞋重量轻一盎司，也会对赢得比赛产生极好的效果。他们认为美国





生产的运动鞋在样式和质量上都属低档次，不仅太重而且容易损坏。

毕业后，耐特继续到斯坦福大学攻读 MBA 学位，而鲍尔曼则继续在大学里作田径教练和设计运动鞋。当耐特还在攻读硕士学位时，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。他从一份市场调查报告获得灵感并写成一篇论文，阐述如何利用亚洲廉价劳动力生产高质量运动鞋，建立一个运动鞋公司。指出日本生产的低成本，日本人能够以他们制造照相机的方式制造运动鞋，认为高技术运动鞋将结束德国运动鞋在美国一统天下的局面。

