

MBA实战案例
WTO示范教程

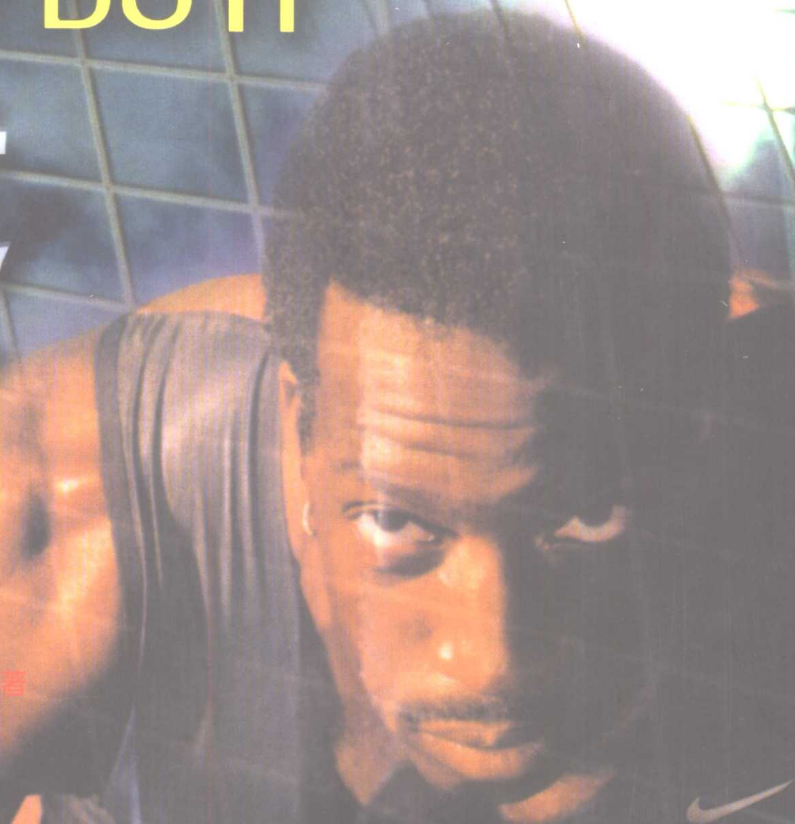


明星
造市

耐克公司的 营销战略

JUST DO IT

唐纳德·卡茨 著
唐纳德·卡茨 译
云海 校订



明星造市



〔美〕唐纳德·卡茨 著 麦慧芬 译 夏云海 校订

华夏出版社



20005449

图书在版编目(CIP)数据

明星造市:耐克公司的营销战略/(美)卡茨(Katz,D.)著;麦慧芬译.-北京:华夏出版社,2001.1

(世界500强企业发展丛书)

ISBN 7-5080-2275-0

I. 明… II. ①卡… ②麦… III. 耐克公司-市场竞争-经验 IV. F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第74962号

Copyright © 1994 by Donald Katz

Copyright protected under Berne and UCC Copyright Conventions

Chinese translation copyright © 1995 by Triumph Publishing Co., Ltd

Published by arrangement with Random House Inc. New York through Bardon-Chinese Media Agency.

All Rights reserved.

华夏出版社出版发行

北京东直门外香河园北里4号,邮编:100028

新华书店经销

中国人民大学印刷厂印刷

880·1230 1/32 开本 13.5 印张 286 千字 2 插页

2001年1月第1版 2001年1月第1次印刷

定价:26.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向发行部调换

《世界 500 强企业发展丛书》

编 委 会

主 编 成思危（全国人大常委会副委员长）

常务副主编 李荣融（国家经贸委常务副主任）

副 主 编 （按姓氏笔划排序）

刘 江（国家计委副主任）

刘家义（国家审计署副审计长）

陆百甫（国务院发展中心副主任）

金建栋（中国证券业协会理事长）

郑斯林（中央企业工委副书记）

高 严（国家电力公司总经理）

徐锡澄（全国总工会副主席）

编 委

卫留成 (中国海洋石油总公司总经理)
李毅中 (中国石化集团董事长)
李禄安 (中国国际旅行社董事长)
朱继民 (首钢集团总经理)
苗 圩 (二汽集团总经理)
周 林 (深圳发展银行行长)
周 寰 (大唐电信集团董事长)
柳协春 (华寅会计师事务所有限责任公司董事长)
赵新先 (三九集团总经理)
陈忠表 (中国远洋运输集团董事长)
施继兴 (东方通信集团董事长)
张瑞敏 (青岛海尔集团总经理)
倪润峰 (四川长虹集团董事长)
谢企华 (上海宝钢集团总经理)
夏克强 (上海机场集团董事长)
杨祥海 (上海申能集团董事长)

欧新黔 (国家经贸委产业司司长)
王远枝 (国家经贸委企业监督司司长)
崔雷平 (中国银行监事会主席)
刘 伟 (北京大学经济学院副院长)
杨大壮 (民建中央调研部副部长)
马荣凯 (国家经贸委企业监督司处长)
辛国斌 (国家经贸委产业政策司综合处处长)

争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——《世界 500 强企业发展丛书》序



在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通讯;二是信息

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示 500 强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持《世界 500 强企业发展丛书》的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

1999 年 8 月 20 日

主编絮语

成思危

我同意牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程。

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，

等等。

三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长,企业以此占据并保持其领先地位,而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司,不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长,而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力,并了解其形成的过程。

“学习 500 强”,要从三个方面来学习:

一、学习他们的经验和教训。

据报道,在 20 世纪初的世界最大企业中,至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右,很多公司经过了大起大落,其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素,但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下,有的企业善于趋利避害,能取得令人赞叹的绩效,有的企业却因没有抓住机遇,被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验,吸取教训,适应环境,规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发,在不断变化的客观环境下,巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格,在美国汽车行业的发展历史中,福特(Ford)、斯隆(Sloan)和亚科卡(Iacocca)三人都曾各领风骚若干年,他们所处的环境各不相同,管理风格也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展,企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应,才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化,及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合,从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创 500 强”是一个更加艰巨的任务,是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一,要想争创,首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,企业的多数管理者对市场经济不够熟悉,缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外,企业管理者过去只对国家的计划负责,有政府作靠山,不必担心企业的前途问题,不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少,研究不够,对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创,首先就要学习,不学习,争创只是一句空话。

第二,要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的,只有这样才能从实践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验,美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验,而一定要和我国古代的管理思想相结合,与中国

现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三,就是要勇于实践,埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战,加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验,同时也可能会对我国的经济安全,甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害,埋头苦干,在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后,我作为本丛书的主编,希望能和编委会的全体同仁一道,尽量把工作做好。我们要尽量地选好书,选好译者和作者,提高丛书的内在和外观质量,争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

前 言

当我第一次和耐克的创办人兼董事长菲尔·耐特谈到写这本书的想法时,他并没有同意。

当时我建议以 1992 年奥林匹克运动会到 1994 年初,这段充满荣光、恐惧和狂热经济行为的 17 个月为基准,来描绘耐克这个公司的成长过程。因为以耐克那种引人注目、独特的公司文化和它对外界无所不在的影响力,这本书应该很容易超脱一般用来描写当代大企业的那种平铺直叙的笔法。这本书能深入到运动商业的萌芽过程和那属于超级运动明星的世界。经由信件、电话往来和亲身造访,我不断地尝试说服菲尔·耐特,像这样一本关于耐克如何经由本身特殊文化和作法,使品牌受到世人广泛注意的故事,对阐扬行销学将有莫大贡献。

这本书将叙述在发达的经济体系中,如何创造出人们真正想要的工作。在这方面,耐克几乎已经成为后工业时代国际化企业的典型。“这是一个让我困扰的问题,”耐特说,“整个运动和健身工业都在看我们要如何做。其他竞争对手已经逐渐赶上我们了,为什么我们还要让大家知道我们要如何做?”

为了给耐特一个不一样的答案,我对他说因为耐克本身的历史和独特的企业文化,任何模仿的努力都无法得到耐克的精髓,那就是耐克对鞋子的狂热投入。“菲律宾和美国有相同的宪法蓝图,”我继续说,感觉如履薄冰,“可是菲律宾不可能变成另一个美国。”

耐特笑了起来。可是他又一次拒绝了我。

那个时候——1993年夏天——我已经完成了一篇关于耐克的报道,并即将在《运动画刊》(Sports Illustrated)上刊登。在这篇文章预定刊出的两星期前,菲尔·耐特告诉我,他改变了主意,愿意让我再到他的公司去谈一谈。

这个决定正反映了耐特那种不同于流俗的管理风格。一方面,耐特仍然是所有大企业总裁中最难于接近的,一位新闻媒体眼中与世隔绝的亿万富翁;另一方面,他却在还不了解《运动画刊》中那篇文章的内容前就答应让我飞往亚洲,自由地参观耐克的全球指挥系统。其他的经理人可能会多等两个星期,等到杂志公开销售、看过内容以后再做这个决定。

在参观耐克的生产体系时,我和许多在生产线上将鞋子粘合在一起的工人们见面。在中国南方,数以千计的工厂正如雨后春笋般成立。同时,我也花了许多时间接触新泽西州纽瓦克市(Newark, N.J.)贫民区内的零售

商,加州购物中心的小企业家和全国各地运动鞋的小经销商。我也曾和一些耐克的运动明星谈论篮球、棒球和网球,其中迈克尔·乔丹、波·杰克逊(Bo Jackson)、查尔斯·巴克利(Charles Barkley)、安德烈·阿加西(Andre Agassi)和阿朗索·莫宁(Alonzo Mourning)等人给我特别多的帮助。我认识了许多耐克的工作人员。最初,他们多数对我的工作都持怀疑态度,并不认为我能够真正地了解耐克,因为在他们心目中,以往所有尝试报道耐克那种独特生活哲学的努力都失败了。经过几个月的观察和旅行,我了解到耐克所代表的是一种心理状态和错综复杂、幅员广大的经济体的综合产物。耐克的所作所为像是亚当·史密斯《国富论》(The Wealth of Nations)中劳力分工和其他经济行为的现代翻版。一旦你真正了解耐克的精髓,你会发现,它的影响是无所不在的。

在我为这本书从事研究工作的几个月里,我观察到耐克惊人的成长率因为不同的外在环境因素和一些耐特眼中的致命缺点而迟缓下来,刹那间,机构投资人纷纷从耐克原本价格甚高的股票中抽身,耐特所有的2500多万股耐克股票也因此损失了十多亿美元。这项损失使他的财产净值在1993年《福布斯》杂志(Forbes)400位“十亿美元俱乐部”的富豪名单中只能名列第三十二位。

我观察耐克的这段时间里曾经发现了一些错误的决策,特别是耐克为了发掘新人而赞助的一次高中篮球锦标赛,几乎威胁到这些一向受耐克重视的运动员的球员资格。但是,耐特不仅没有因此而拒绝采访,他反而尽量使我了解挫败给他带来的感受。虽然他曾经在1986年和1987年的解雇行动后发誓,他以后决不采取类似行动,但是1993年9月,他让我亲眼看着他向员工解释为什么裁员是必要的。

经常,我提出的问题本身就已暗示这本书将会包括公司的所有缺点以及政策上的反反复复,然而,耐特总是平心静气地回答。他似乎了解,要真诚地描述一家成长中的公司必然无法逃避错误和挫折,他甚至愿意表达出他心理和感情的创痛。我完全明白这对他绝不是一件容易的事。

耐特似乎相信,对一本试图揭露企业创造与持续再创造过程,以及随之而来的回馈与灾难的书而言,这一切都相当重要;尤其因为这家公司,套用一句耐特自己的话说:“不仅是一部商业机器,更是一家有灵魂的公司。”

目 录

第一章	耐克、乔丹、梦	(1)
第二章	巴塞罗那的梦幻	(19)
第三章	耐克的崛起	(61)
第四章	亚特兰大会战	(121)
第五章	耐克的灵魂——创意	(169)
第六章	一鞋功成万骨枯	(213)
第七章	点燃漫天烽火	(267)
第八章	照规矩来,但是要狠	(329)
第九章	乔丹退隐、耐克潮落	(357)
第十章	重振耐克	(379)