



耐克如何缔造运动王国

12.6

Tao Yun Dong Wang Guo

唐诺·凯斯 / 著 麦慧芬 / 译

花山文艺出版社

耐克如何缔造运动王国

just do it



花山文艺出版社

(冀)新登字(003)号

主人翁：菲而·耐特(Phil Knight)

以前是个成绩不突出的中长距离赛跑选手，在他的领导下，耐克由一家两人公司，不到二十年间发展成为年营业额四十亿美元的运动鞋王国。耐特也成为美国体育界最有权势的人，NBA 主席对这位孤僻的亿万富翁敬畏三分，国际奥林匹克委员会遇到他也要纛尊降贵。

耐克如何缔造运动王国

唐诺·凯斯/著

责任编辑：刘英民

花山文艺出版社出版发行(石家庄市北马路45号)
河北新华印刷一厂印刷 新华书店经销

850×1168毫米 1/32 12.5印张 250千字 1997年3月第1版

1997年3月第1次印刷 印数：1—3,000 定价：19.80元

ISBN 7—80611—298—7/I·288

目 录

1	I	耐克、乔丹、梦
21	II	巴塞罗纳的梦幻
59	III	耐克的崛起
117	IV	亚特兰大会战
163	V	耐克的灵魂——创意
205	VI	一鞋功成万骨枯
257	VII	点燃漫天烽火
315	VIII	照规矩来,但是要狠
343	IX	乔丹退隐、耐克潮落
363	X	重振耐克

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。

当时我建议以一九九二年奥林匹克运动会到一九九四年初,这段充满荣光、恐惧和狂热经济行为的十七个月为基准,来描绘耐克这个公司的成长。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,使品牌受到世人广大注意的故

事,对宣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。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——一九九三年夏天——我已经完成了一篇关于耐克的报导,并即将在运动书刊(上刊登。在这篇文章预定刊出的两星期前,菲尔·耐特告诉我,他改变了心意,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书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。

在参观耐克的生产品系时,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渥克

市贫民区内的零售商,加州购物中心中的小企业家、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,其中迈可·乔丹、波·杰克森、查尔斯·巴克利、安得列·阿加西、和阿隆索·莫宁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抱持怀疑的态度,并不认为我能够真正的了解耐克;因为在他们心目中,以往所有尝试报导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”中劳力分工和其他经济行为的现代翻版。一旦你真正的了解耐克的精髓,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,专业投资人纷纷从耐克原本价格甚高的股票抽腿,耐特所拥有的两千五百多万股耐克股票也因此损失了超过十亿美元。这项损失使他的财产净值在一九九三年“资本家”杂志四百位“十亿美元俱乐部”的富豪名单中只能列名第三十二位。

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。虽然他曾经在一九八六年和一九八七年的解雇行动后发誓,他以后决不采取类似行动,但是一九九三年九月,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覆覆,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。”

第一章 耐克·乔丹·梦

一长串电视采访车停在西伊利诺街的狭长街道两旁，车上的碟形微波天线高耸入天际，就要触及十月的夜空似的。在一座高四十尺、迈可·乔丹飞身上篮的看板下，一位沮丧的球迷正聚集在这家以乔丹为名的芝加哥餐厅前。

十二个小时前，新闻记者以悲切的语气报导：因为盛名之累，长期舞台生活所产生的心理倦怠，这位被称为“当代最负盛名的运动员”决定退出他最后的慰藉——篮球运动。

芝加哥晚间十点新闻弥漫着悲伤的气氛。录影工作人员在西伊利诺街和拉萨尔街口采访路人，询问他们对乔丹宣布退出篮坛的看法。然后，电视播出了一段色调晦暗的影片，标题是：芝加哥的损失和飞人乔丹的时代。在某个频道上，闪烁着一句黑框、简短的祝福：迈可再见。

在迈可·乔丹餐厅里，这名退休的青年穿着典雅的绿色丝质衬衫和宽松的打皱休闲裤，身旁围绕着各式各样的鸡尾酒、炸蟹饼和十几位朋友。他们坐在特别为高个子设计的坐椅上，

边玩着纸牌,边盯着旁边的电视萤幕。电视上正转播今晚一场重要的棒球季后赛,播报员又一次在中场休息时插播乔丹退出职业篮坛的消息。新闻中先播出一段今天上午记者招待会的画面,然后,几位乔丹以前的队友陆续发表了简短的哀悼声明。

“迈可之屋”

在这间小而隐密的避难所中,所有的人都沉静下来。这时,乔丹把目光转回到自己大而柔软的双手所握住的纸牌上,不自然地笑了笑。然后,举起酒杯,敬所有在这餐厅二楼后方私人包厢中的朋友们。

在这间一般人称为“迈可之屋”的房间里,大部分的人都跟着乔丹笑了笑。

乔丹早先和每位朋友都谈过,希望大家都能为他的决定感到高兴。有些朋友,特别是他在北卡罗莱纳州的老朋友,今天稍早赶到他家时觉得非常难过;但是,乔丹希望他们了解,退出篮坛是唯一能让他获得解脱的方法。

乔丹小圈子里的所有成员都是他多年的老友,他曾说过,只有这些老友能使他免于发狂。他们今天都到齐了,包括佛莱德·安得列、道格·韦斯和他大学时期的室友巴斯·彼得生。至于那两个头发斑白、正在房中央和乔丹玩牌的家伙,以前是芝加哥体育馆的安全人员,在联邦反毒机构工作过。这几年乔丹日渐需要偶尔赌博,以舒解公众生活所带来的压力,他们两人就常视情况在深夜陪伴着乔丹。

还有三个来自耐克的家伙,他们是应乔丹的要求从奥瑞岗州飞来的。霍华·怀特是耐克职业篮球部门经理人,就在那位

名满天下的朋友身旁几尺,他坐在一张专为篮球选手设计、非常深的椅子上。怀特和迈可正在谈论时事,同时,像往常一样友善地互相开玩笑。

虽然身材并不高,在一九七〇年代,怀特曾经是马里兰大学的当家后卫,大学毕业时甚至为联业球队选中;后来因为膝盖受伤而改行当教练,辗转得到现在这个体坛中极为显赫的职位,负责监管和耐克签约的众多篮球选手:“顾问”,这是选手们现在签字合约上对他的正式称呼。

过去九年里,在耐克和乔丹共生的崛起过程中,耐克人都把怀特叫成“迈可的代言人”,他几乎每天都和乔丹见面或通电话。怀特常叫乔丹“MJ”或者“M”,要不就根据某种只有他们俩才知道的理由,用浓厚的南方口音叫他“瘦子”。

昏暗的灯光映照着怀特身旁的沙发,沙发上坐着的是汀克·哈特菲得,这个瘦削、说话轻柔的男子曾经是世界级的撑竿跳好手。乔丹篮球生涯中经历的六百六十七场季内赛、一百一十一场季后赛和无数的表演赛、练习赛,每场比赛开始前,乔丹都要慎重地拆开鞋盒,穿上一双新鞋。在乔丹运动生涯中所穿过的十代精品中,有八代是由哈特菲得亲自负责设计的。

两天前的深夜,当哈特菲得接到耐克董事长菲尔·耐特的电话时,他正在波特兰家中的工作室里。经过冗长的创造过程,他刚完成了飞人乔丹篮球鞋第十代替换品的设计图。

“明天带着你的随身行李来公司,”虽然耐特一向以他神秘的态度出名,但这一次,哈特菲得感觉得到一定是出了什么问题。“我们要去芝加哥。”

如同往常的习惯,今晚耐特坐在环绕着乔丹身旁这位伙伴

们的最外围。他穿了一套绿色西装,当然,是一套皱巴巴的西装,这已经是他的注册商标了。他坐在那儿,一手握着他常戴着的那付运动太阳眼镜的镜脚。

创造梦想

从最初开着一九六四年份的普里茅斯勇士车,载满进口田径鞋四处推销,到现在,耐特的发型有过多次的改变。有时他的发型使人联想到法国小说中的人物福特洛伊;有时,又像早期的披头合唱团,或是十五世纪的僧侣;然而,现在坐在餐厅里,一手拿着饮料,一手握着太阳眼镜,五十五岁的耐特那头又长又卷、金中带红的头发和修得很短的胡子,使他看起来极像个成功而略显示老成的摇滚乐歌手。

多年来绝大部分伴随他一起工作,帮助他获得权力、庞大财富以及他并不热衷的盛名的工作伙伴,并不了解耐特到底在想什么、要追求什么?可是怀特和哈特菲得都感觉得出来,耐特现在对于这一段黄金岁月的消逝相当感伤。就像耐特自己经常讲的,乔丹出现在他生命以后的这几年来,耐克经历了“再创新”——耐特默默沉思这段为期仅有九年的时光。在这段期间,他和乔丹以及许多其他的“耐克人”深深地影响了大众文化,经由他们的心血,耐克改变人们日常生活中的视觉、听觉和感觉经验,甚至创造了恒久不变的梦想。

过去九年来,亿万富商耐特和篮球天才乔丹之间的关系,有如史诗般被传颂,也为商业世界和体坛增添了不少传奇色彩。虽然高中时代曾经在校队选拔中惨遭淘汰,但乔丹这个在布鲁克林和北卡罗莱纳州长大的瘦削男孩还是勇往直前,将人

类体能极限推进到一个新的境界。在他耀人的职业生涯中,长期的合作伙伴是一名来自奥瑞岗州的优秀中距离田径选手;从一篇在商学院中写的论文开始,这位选手缔造了一个到现在仍由创始人领导的商业帝国。而在他创业过程中,更成功地一手塑造了一群被时代年轻人视为超人罕见的运动英雄。

耐特认为,如果企业能够结合本身对运动的强烈喜好,加上对天才型运动员知名度的塑造,必将产生神奇的效应。大约就在乔丹成为耐克人的同时,耐特也开始全力推动这早已存在他脑海的预感。如果能让一般人像他一样,把运动员视为人类的最佳产物,那么运动员将会享有如同古代、或书中英雄的待遇。耐特相信,人们会围绕在这些英雄身旁,听取他们的一言一行。因为在一般人的认识中,超乎寻常的运动能力,正代表一种原始的、真实的卓越;而在现实生活中,则因为处处是妥协、挫折和琐事,这种感觉已经逐渐被淡忘了。

人们对于产品的情感,远不如运动迷对偶像球员的热情崇拜。但耐特认为,那些优秀运动员所不能缺少的优良产品,同样可以创造出像运动迷一般忠诚的顾客。“没有人会永远固定买同一种产品”耐特这么说。所以,产品必须和其他更有吸引力、更深层的意义结合在一起。

飞人乔丹诞生

耐特对经济组织的信仰很单纯,那就是:经济组织就是事业的团队,它渴望成功带来鼓舞。就是根据这种信念,他在奥瑞岗州波特兰市郊区创立了一个极具活力、不同凡响的企业文化。

一九八〇年代中期,耐克开始与这些信念融合,之前,耐克只是一家有点反主流文化倾向、明确在走下坡,同是面临着财务紧缩、慢跑热退潮的制鞋公司。许多工业专家和证券分析师一致认为,耐克已经欲振乏力了。

那时,除了一小撮热爱大学篮球的狂热分子,大部分美国人从未听过乔丹——这位刚从北卡罗莱纳大学毕业、身材瘦长的新人。可是到了一九八五年春季,数以百万计的电视观众,在黄金时段看到,一个篮球飞快地滚向露天球场的一端,朝着——一位穿着非常宽松短裤的英俊小伙子飞去。他轻易地用他那双穿着彩色运动鞋的脚,将球勾入掌中;然后,这小子开始移动。在球场柏油地面的另一端,喷射引擎发出刺耳的噪音,正加速运转准备起飞,当引擎咆哮声到顶点时,小伙子一飞冲天。慢动作影片生动地描绘他在空中向外伸展的四肢,创造出神奇的延伸效果,连那些使尽全力跳跃都无法触及门把的小小孩,也都能感染到这股神奇的力量。

在这段广告的最后十秒,只见到乔丹在空中漫步。即使是从未看过任何篮球比赛的观众,此刻也对他精湛的运动技巧,留下不可磨灭的印象。这段广告不仅证明乔丹有鸟般的飞行能力,也暗示他脚上所穿的现代科技、和他极具美感的敏捷身手之间有着必然关系。

一九八五年,这段名为“乔丹之航”的广告片不断地在电视上播出,于是乔丹的名气愈来愈响,大家都知道这个会飞的耐克小子,称他为飞人乔丹。全国瞬间掀起抢购“飞人乔丹”篮球鞋热潮;商店前人潮大排长龙,零售价格上涨,人们开始囤积鞋子转手图利,对商品供不应求的抱怨,以及其他只有大规模自

然灾害或战争时才会发生的现象,此时纷纷出现。

后来的八年,耐克的广告预算由原来不到二千万美元,迅速超过一亿五千万美元。每一季耐克广告都会塑出各式各样的乔丹“形象”。吉姆·瑞思渥是一位年轻而且有天份的广告文案,从小就沉迷棒球明星卡上球员生活琐事的记载(好比爱德Ed)在球季结束后喜欢用假饵钓鱼……鲍伯平常爱做模型飞机)。瑞思渥并未依照耐特原先的构思,将乔丹超人的运动发塑造成超级英雄的神话;相反的,他将乔丹装扮成一位平易近人、有几分城里人时髦味道的好好先生。

瑞思渥的作品经常得奖,有一部分的作品是他跟史派克、李共同制作的。通过这些作品,乔丹帅气的笑容和柔顺的性格使他成为每个孩子心目中最好的朋友。耐克的财力和强力宣传,的确成功地塑造了乔丹。他的形象一方面带有古老的英雄色彩,同时又兼具现代意义。耐克的广告就像流行歌曲一样,使人在不知不觉中上瘾,一再期待它的出现。

在乔丹打电话告诉耐特,他已经失去持续篮球生涯的动力的前一年,新闻周刊发表一份一百位美国文化中最具影响力的人物名单,瑞思渥也列名其中。这时候,除了大洋中的小岛或是冻原上的爱奴猎人以外,连三岁小孩都知道乔丹是耐克人。

“菲尔和耐克把我变成一个梦幻人物。”乔丹退休前感慨地说。

英雄制造机

到了一九九三年初,美国每三双运动鞋,就有一双是耐克的产品。耐克的产品设计、行销、广告和企业管理都有显著的

特色,她的神秘魅力、不守成规和企业性格中那股既独特又杂难的“酷劲”,都已广为人知。

急剧成长的美国运动市场规模已达六百亿美元。而这个来自奥瑞岗的“英雄制造机”背后那股追求卓越、成功的团队精神,让竞争者感到又爱又怕。许多对手用“崇拜”的态度来形容耐克,用“家庭”来称呼耐特的所有人马。在一九八〇年代末一片不景气中,耐克的员工总数每年以接近4%的速度成长了,到了一九九三年,耐特已拥有将近一万名忠诚的跟随者。在乔丹退休前六年,公司的年营业额从十亿元窜升到将近四十亿美元,利润更膨胀九倍多。

一项客观的品牌忠诚度调查显示,十八到二十五岁的美国男孩中,有77%认为耐克是最理想的运动鞋。总有人向鞋店打听耐克最新产品的消息:耐克新产品上市时,甚至有一所学校大唱空城计,因为所有的学生还没放学就跷课到鞋店去了。耐克开始“再创新”之后的第六年,学校附近的商店里,任何一个年轻人都能轻易地说出十几种才上市两个月的耐克产品,许多人甚至能记得印在鞋盒上的六位数库存号码。

体坛最具权势的人

在耐克“再创新”的几年里,科技导向与品牌吸引力帮助她突破了许多政治障碍。

一九九三年一月,当一家规模不大的耐克经销商在中国上海开幕时,数以百计的民众从天色未亮就在等待,希望自己是十亿人中第一个拥有耐克这种美国明星产品的顾客,即使它是由韩国、印尼或是中国大陆制造的,也没关系。全球的消费者

欲望其实差不多,这家小经销商所吸引的庞大人潮,并不会让奥瑞岗州比佛顿的耐克经理感到意外,因为一九九二年的一项调查报告早已显示,在中国大陆的学生心目中,历史上最负盛名的两个人,一个是革命英雄周恩来,另一个就是来自芝加哥的乔丹了。

乔丹在电话这端娓娓说出这令人震惊的消息时,耐特这个梦幻创造者才刚被运动新闻杂志选为“体育界最有权势的人”。在运动书刊的封面上,他的络腮胡脸孔有一大半被奥克利运动太阳眼镜给盖住。虽然早已经是无数企图创业的年轻人心目中的英雄,也是企管硕士个案研究的对象,可是现在,耐特的名字更经常与一夜致富的何瑞修·阿吉或是霍华·休斯相提并论;甚至有些人认为他是个为了追求利润而玷污运动精神的无情掠夺者。

一方面,耐克被视为企业经理和行销艺术的杰出案例;另一方面,耐克却饱受劳工团体、运动精神的支持者和新闻记者的批评,这其中也包括许多股市分析师和专业投资人,他们始终怀疑耐特所创造的高成长是一种短期现象。

一九八六年三月,商业周刊在一篇关于美国工业空洞化的封面故事中谈到耐克。这篇备受争议的文章评论,因为耐克委托外国的低成本工厂从事所有的生产,所以这家公司实际扮演的角色,跟一般行销和设计公司并没两样。这篇文章认为,耐克代表一种新的典型公司,一种加速美国工业死亡的“分散”企业型态。商业周刊这篇文章一开头就引用了新力总裁盛田昭夫的警告,“美国工业的空洞化表示美国正在放弃做为一个主要工业强权国家。”