

正略钧策
管理丛书

耐克之道

名企课堂 轻松解读

赢取商业桂冠的8项法则



孙立武 编著

全力追踪世界体育用品大王——耐克的发展足迹

完全揭密耐克的核心竞争力与品牌营销方法

深刻体验耐克的创意广告和虚拟经营模式



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

●●● 名企课堂 轻松解读

耐克之道



赢取商业桂冠的8项法则

●●● 孙立武 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

耐克之道: 赢取商业桂冠的8项法则 / 孙立武编著. —北京: 人民邮电出版社,
2005.10

(名企课堂轻松解读)

ISBN 7-115-13838-9

I. 耐... II. 孙... III. ①制鞋工业—工业企业管理—经验—美国 ②服装工业—
工业企业管理—经验—美国 IV. F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第107903号

内容提要

如今,“耐克”这一品牌深入人心。拥有一双“耐克”运动鞋成为千万青少年的梦想。耐克公司的成功绝非偶然,它有自己的成功秘诀。

本书从耐克公司的发展史、品牌、广告营销、经营策略、竞争策略、企业文化、创新策略、社会责任等几个方面对企业做了详尽的分析,能够让读者用最少的时间学到最多的知识。

本书既适合企业管理者阅读,也适合商务人士、咨询师,以及对耐克公司感兴趣的人阅读。

名企课堂 轻松解读

耐克之道

赢取商业桂冠的8项法则

◆ 编 著 孙立武

责任编辑 赵卉蓉 邢剑

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67129879 (编辑部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 11 2005年10月第1版

字数: 75千字 2005年10月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13838-9/F · 658

定 价: 23.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话: 010-67129879



人生需要充电 读书不再辛苦 (代序)

不知是因为走出了学校的缘故，还是因为没有了考试的压力，读书对很多人来讲，已经成了一件奢侈的事情，同时也成了一件辛苦的事情。正像一位读MBA的朋友说的那样：“如果不是应付考试，真不愿意读这么厚重的教科书。”

现代人的一个共同感受是，我们每个人都觉得自己可支配的时间越来越少，尤其是那些天天在职场中拼杀的商务人士，更是感觉时间不够用。但是工作中需要付出大量的精力和智慧，如果知识只出不进，说不定哪一天，职场精英们的智慧就会被榨干。

我们可以回过头来看看，自己在十年前，甚至三五年前学到的那些知识，还有多少能记得清楚？

我们每天在工作中左冲右挡，是不是感觉有点招架不住？想“充电”，但是时间在哪里呢？每天正襟危坐、认真读书的时光真的还能回来吗？答案是否定的，除非你退出职场。

读书辛苦是一种感觉，也是一种现实。

《名企课堂轻松解读》丛书符合商务人士的特殊需求。因为即使再没有时间的商务人士，也会有等候飞机或乘火车时的闲



暇。阅读本套丛书不需要花多长的时间，也不需要绞尽脑汁地思考；轻轻松松地阅读，即可把握知名企业的管理精髓和管理大师的思想脉搏。

这是我们提倡的一种轻松的阅读生活，一种让商界人士边冲刺、边“充电”的学习方式。记得管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“过去，工作开始就意味着学习停止；现在，学习永远不会停止。”既然不能停止，我们为什么不能选择一种轻松愉悦的学习方式呢？

无论如何，我们都遵循一条原则：轻松阅读，快速“充电”。

我们将对世界知名企业的经营管理之道进行深入浅出的剖析和介绍，包括这些企业独特的经营理念和做法是什么，它们称雄于商界的利器是什么，我们应该从它们身上学的是什麼，等等。

读书不再辛苦，这是我们希望献给天下人的礼物！开始旅程吧！

李松玉

2005年8月



前言

前言

当今世界上，有运动场的地方必有耐克鞋。多年来，耐克鞋在全球畅销不衰。然而，这家小作坊起家的公司在走向成功的路途上，经历了人们难以想像的艰难和奇迹。

耐克的创始人菲尔·耐特是一位技术平庸的赛跑运动员，比尔·鲍尔曼是俄勒冈大学的体育教师，对运动鞋的兴趣使他们成为很好的朋友。1964年，鲍尔曼和耐特合伙，每人拿出500美元开办蓝带体育用品公司。鲍尔曼依据自己多年从事体育教学的经验，精心设计出了田径运动鞋的图样。为了节约租用库房的开支，他们没有租店，但就是靠着街头叫卖，一年竟然销售了8 000美元。

1966年，鲍尔曼首次将自己设计的新式跑鞋寄给日本公司，这种后来被称为“科泰兹”（Cortez）的鞋，在美国西北各州的径赛圈中引起了空前的轰动，成为当时最畅销的产品，为公司的发展打下了财务基础。

1971年，蓝带体育用品公司开始有了自己的运动鞋生产线。6年内，公司资产增加了数倍，员工数发展到了45个人，而第一家蓝带体育用品公司的零售店也在加利福尼亚的Santa Monica开业。

前言



1972年，耐特和鲍尔曼给自己生产的鞋取名叫“耐克”（Nike），这正是希腊“胜利女神”的名字，意为“取胜”。同时，他们还发明出一种独特标志Swoosh（意为“嗖的一声”），简单的标识像是一个精彩的对勾，极为醒目、独特，每件耐克公司产品上都有这种标记。

从20世纪70年代中期开始，公司收益就以接近300%的速度猛增。到1980年，这个拥有2 700名员工的公司成了上市公司，其收益已达到2.3亿美元，成为美国国内头号运动服装生产商，直逼德国的彪马（Puma）和阿迪达斯（Adidas）公司。1981年，耐克公司在美国运动鞋市场占有率达到33%——首次超过老牌劲旅阿迪达斯公司20%的占有率，成为美国运动鞋市场的新霸主。1994年，耐克公司的全球营业额达48亿美元之多，市场占有率独占鳌头。1995年与1994年相比，公司全球销售额上升38%，税前利润增长55%，股价也由两年前的每股43美元猛涨到每股103美元。耐克公司一路高奏凯歌，最终在1998年，凭借914亿美元的营业额，以第490位的位置步入“世界500强”的殿堂。至此，耐克公司成为一家傲视群雄的世界级企业。2000年，耐克公司名牌运动鞋市场规模达到164.39亿美元，占全球运动鞋销售额的90.5%，远远超过了其竞争对手锐步



前言

(Reebok) 公司和阿迪达斯公司。截至2004年5月31日，耐克公司会计年度营收为123亿美元。

耐特和鲍尔曼当初成立耐克公司的时候，做梦也不会想到，耐克用了短短20多年的时间，后来居上，超过了阿迪达斯、彪马、锐步公司，被誉为是“世界新创建的最成功的消费品公司”。这的确是一个奇迹。

是什么力量帮助耐克创造了这个奇迹？这是许多企业经营者都想问的问题。回答这个问题，并不需要阅读所有关于耐克资料，本书就以一种清晰、轻松的方式来帮助读者解读耐克的成功之道。

本书用8项法则的模式展现了耐克公司的全部管理精华，能够让读者在较短的时间内集中获取大量关于耐克公司的基本情况和现代管理理论知识。

从结构上来讲，本书的8个话题是相互独立的，每一个话题都集中论述了耐克在经营管理中最值得我们学习的某一个方面，力争用最少的文字、最直接的方式让读者掌握耐克的经营管理特色。但从企业经营管理逻辑上来讲，本书的8个话题又是相互贯穿的，它们包含了耐克的策略、竞争策略、广告策略、虚拟经营、企业文化、危机公关等管理者关心的问题，是对耐

前言



克全方位的解析。因此，读者阅读本书时，既可以选读，也可以通篇阅读。

本书在编写过程中引用了相关的文献资料和研究成果，篇幅所限不再一一列出，在此向各位研究者表示深深的感谢！

另外，参与本书编写工作的还有李德升、张伟、胡彤、庞鑫、罗雪、张希、谢常实和王哲等，在此感谢各位同仁为本书所做的贡献。

编 者



目 录

目 录

法则1 耐克之道：从模仿者到业界霸主/1

运动鞋之梦，年轻人之梦/2

梦的起点是模仿/3

创建自己的品牌/6

法则2 “胜利女神”之路：耐克如何成就品牌霸业/15

从“六度空间”到“女神”的飞跃/16

品牌成为丰厚收益的源泉/18

品牌之声——“口号”/21

耐克如何打造品牌/23

耐克的品牌内涵/32

学习耐克——成就你的品牌霸业/39

法则3 强力引擎：耐克的创意广告/45

耐克的广告行为/48

广告——耐克穿上“气垫鞋”/50

沟通无限——耐克的广告创意/53

目录



双赢游戏——耐克广告的主角/59

明星广告的极至——乔丹中国之行/63

法则4 世界工厂：耐克的虚拟经营/69

“借鸡下蛋” /73

信息时代的耐克全球攻略/81

美特斯·邦威——中国的虚拟经营尝试/87

法则5 分享盛宴：耐克的竞争策略/95

运动商品市场竞争环境分析/97

分享盛宴/100

耐克产业链条的拓展/109

法则6 为运动而生：“以人为本”的耐克文化/115

耐克的“校园” /117

“运动员”公司——耐克人/120

法则7 标新立异：耐克的创新发展之路/129

美式松饼的灵感/132



目录

“创新厨房”里的秘密/133

新技术和新产品/135

营销创新/140

法则8 社会责任：耐克的危机管理/147

反耐克风潮/149

耐克危机/150

耐克的责任感/159



法则1



耐克之道：从模仿者到业界霸主





“创造性模仿不是人云亦云，而是超越和再创造。”

——哈佛大学教师西奥多·莱维特

世界著名的体育品牌包括：

- 耐克
- 阿迪达斯
- 锐步
- 彪马
- 匡威
- 背靠背

运动鞋之梦，年轻人之梦

在美国，与大部分成年人梦想拥有名牌跑车一样，约有高达七成的青少年梦想拥有一双耐克鞋。不仅如此，“耐克”（Nike）已成为各类消费者追求的一个梦想。这个梦想的创造者是20世纪70年代正式命名成立的耐克公司。经过短短20多年的发展，它后来居上，超越了阿迪达斯、彪马、锐步等公司，被誉为是“世界新创建的最成功的消费品公司”。



耐克之道：从模仿者到业界霸主 法则 1

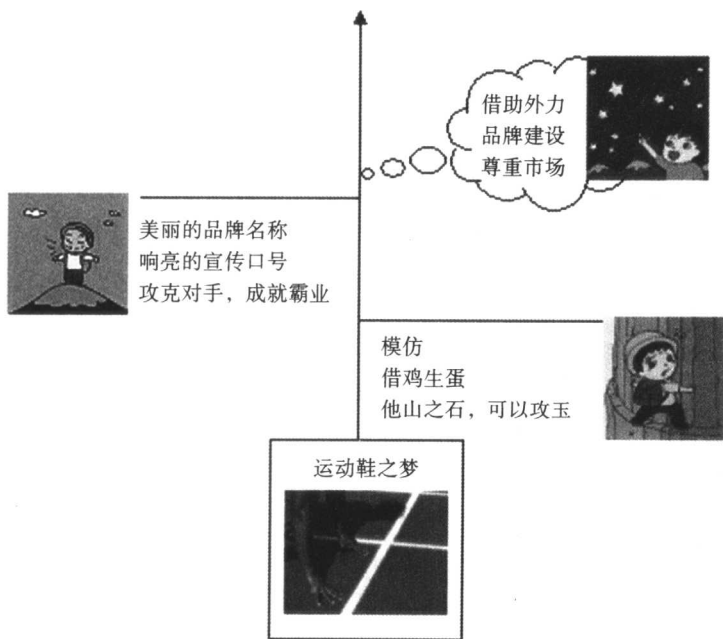


图1-1 耐克的成长历程

梦的起点是模仿

1957年，公司的创始人比尔·鲍尔曼（Bill Bowerman）和菲尔·耐特（Phil Knight）在俄勒冈大学认识。耐特毕业后到斯坦福大学攻读MBA学位。几年后，他在小型企业管理课程的作



业中预测：善于模仿的日本产品如果有低价位，一定能结束德国运动鞋在美国一统天下的局面。结束了MBA的学习后，耐特去日本和那里的老虎牌运动鞋制造商联系。他向制造商介绍自己来自“蓝带体育用品公司”，并成功地让他们相信，美国有极大的市场机会。

第一批老虎牌产品于1964年抵达美国。耐特和鲍尔曼每人投资500美元成立了蓝带体育用品公司，在美国代理老虎牌运动鞋。此后，耐特在会计师事务所工作之余，开始和鲍尔曼在街边销售这种又轻、价格又便宜的鞋。便利店、中学的田径场和超市的停车场都是他们摆摊的地方。为了节约租用库房的开支，成品鞋一直被放在耐特岳父家的地窖里。就是靠着街头叫卖，到了1964年底，他们已经卖出了价值8 000美元的径赛用鞋。

1966年，鲍尔曼首次将自己设计的新式跑鞋寄给日本公司。他设计的这款鞋，用柔软的尼龙代替了硬邦邦的皮面，并且在鞋里首创性地使用了一种避震的混合物，从脚趾包到足踝。这种后来被称为“科泰兹”的鞋，在美国西北各州的径赛圈中引起了空前的轰动，成为当时最畅销的产品，为公司的发展打下了财务基础。



不可不知

模仿是通往成功的捷径

明朝万历年间，中国北方的女真兵乱为患，明朝统治者为了抵御强敌，决心修缮长城，当时号称“天下第一关”的山海关早已经年久失修，其“天下第一关”的题字中的“一”字已经脱落多时。万历皇帝募集了各地书法名家，希望恢复山海关的本来面目。各地名士闻讯纷纷前来挥毫，但是依旧没有一个人的字能够表达天下第一关的原味。皇帝于是在此昭告天下，只要能够被选中，即可获取重赏。经过严格的筛选，最后选中的竟然是山海关旁一家客栈的店小二。

在题字的当天，会场被挤得水泄不通，官家早就准备好了笔墨纸砚，等候店小二挥毫。只见店小二抬头看着山海关的牌楼，舍弃了狼毫大笔不用，拿起一块抹布往砚台里一蘸，大喝一声“一”，十分干净利落，立刻出现了绝妙的“一”字。旁观的人无不报以热烈的掌声，有人好奇地问他，何以得此神来之笔？店小二犹豫半晌，勉强答道：“其实我没有什么秘诀，只是当了30多年的店小二，每次当我擦桌子的时候都正对着‘天下第一关’，

山海关是长城的起点，古称榆关，又名临闾关，在秦皇岛市以东10多千米处。山海关的城池周长约4千米，是一个小城，整个城池与长城相连，以城为关。城高14米，厚7米。全城有四座主要城门，并有多处古代的防御建筑，是一座防御体系比较完整的城关。