

世界500强丛书企业发展系列



耐克——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

NIKE



耐克——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

图书在版编目 (CIP) 数据

耐克——明星造市/(美)卡茨著;麦慧芬译.—北京:

华夏出版社,2001.1

ISBN7-5080-2275-0

I. 耐… II. ①卡…②麦… III. 耐克公司—企业发展—美国

IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 74962 号

出版发行: 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)

经 销: 新华书店

印 刷: 世界知识印刷厂印刷

版 次: 2001 年 1 月第 1 版

2003 年 11 月第 2 次印刷

开 本: 880 × 1230 1/32 开

印 张: 12.875

字 数: 278 千字

定 价: 16.20 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

目 录 CONTENTS

第一章 耐克、乔丹、梦——1

乔丹：我已经不需要再证明什么了。

第二章 巴塞罗那的梦幻——19

“我们绝对不穿锐步！”

第三章 耐克的崛起——61

直逼可口可乐——“为什么耐克会证明成功？”

第四章 亚特兰大会战——121

“耐克的一切都是为了第一……耐克让你真实地扮演自己！”

第五章 耐克的灵魂——创意 ——169

“我们拿来做鞋的材质，别人只会想到用在太空飞船上。”

第六章 一鞋功成万骨枯——213

“如果你想要同时拥有很多朋友——那你一定会失去所有朋友。”

第七章 点燃漫天烽火——267

“耐克是一种更大的情绪组合，我们所能做的就是对顾客、对运动员、对我们自己，都真诚以待。”

2 明星造市

第八章 照规矩来,但是要狠——329

“成为掠夺者,否则就是待宰猎物。”

第九章 乔丹退隐、耐克潮落——357

乔丹:我知道我能熬过去。我可能要花些时间,但是有上帝在我身边,我一定熬得过去。

第十章 重振耐克——379

第一章 耐克、乔丹、梦



一长串电视采访车停在西伊利诺伊街(West Illinois Street)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10月的夜空似的。在一座高13.3米、迈克尔·乔丹(Michael Jordan)飞身上篮的广告牌下,一群沮丧的球迷正聚集在这家以乔丹命名的芝加哥餐厅前。

12个小时前,新闻记者以悲切的语气报道: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10点新闻弥漫着悲伤的气氛。录影工作人员在西伊利诺伊街和拉萨尔(La Salle)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,闪烁着一句加黑框的简短的祝福:迈克尔再见。

在迈克尔·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褶休闲裤,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,边盯着旁边的电视屏幕。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声明。

“迈克尔之屋”

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“迈克尔之屋”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,退出篮坛是惟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,包括弗雷德(Fred)、安德烈(Andre)、道格(Dog)、韦斯(Wes)和他大学时期的室友巴兹·彼得森(Buzz Peterson)。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。这几年当乔丹需要偶尔赌博,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俄勒冈

州飞来的。霍华德·怀特(Howard White)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,他坐在一张专为篮球选手设计、非常深的椅子上。怀特和迈克尔正在谈论时事,同时,像往常一样友善地互相玩笑。

虽然身材并不高,在20世纪70年代,怀特曾经是马里兰大学的当家后卫,大学毕业时甚至为职业球队选中,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”,这是选手们在签字合约上对他的正式称呼。

过去9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“迈克尔的代言人”,他几乎每天都和乔丹见面或通电话。怀特常叫乔丹“MJ”或“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,沙发上坐着的是廷克·哈特菲尔德(Tinker Hatfield),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667场季内赛、111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10代精品中,有8代是由哈特菲尔德亲自负责设计的。

两天前的深夜,当哈特菲尔德接到耐克董事长菲尔·耐特(Phil Knight)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下一代替换品的设计图。

“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,哈特菲尔德感觉得到一定是出了什么问题,“我们要去芝加哥。”

像往常一样,今晚耐特坐在环绕着乔丹身旁这群伙伴们的最外围。他穿着一套绿色西装,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副运动太阳眼镜的镜脚。

创造梦想

从最初开着 1964 年的普里茅斯男士车(Plymouth Valiant),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方特勒罗伊(Little Lord Fauntleroy),有时又像早期的披头士合唱团,或是 15 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,55 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?可是怀特和哈特菲尔德都感觉得出来,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 9 年的时光。在这段时间,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

世界 500 强企业发展丛书

验,甚至创造了恒久不变的梦想。

过去9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的色彩。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俄勒冈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当代年轻人视为超人的罕见运动英雄。

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于他脑海的预感。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。因为在一般人的认知中,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,还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,他在俄勒冈州波特兰市郊区创立了极具活力、不同凡响的企业文化。

1980年中期,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、明显在走下坡路,同时面临着财务紧缩、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运动的狂热分子,大部分美国人从未听说过乔丹——这位刚从北卡罗莱纳大学毕业、身材瘦长的新人。可是到了1985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,这个小伙子开始移动。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,当引擎咆哮声到达顶点时,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10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一般的飞行能

力,也暗示他脚上所穿的现代科技产品和他极具美感的敏捷身手之间有着必然联系。

1985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8年,耐克的广告预算由原来不到2000万美元,迅速超过1.5亿美元。每一季耐克广告都会塑造出各式各样的乔丹“形象”。吉姆·里斯沃尔德(Jim Riswold)是一位年轻而且有天分的广告文案员,从小就沉迷棒球明星卡上球员生活琐事的记载——好比埃德(Ed)在球季结束后喜用饵料钓鱼……鲍勃(Bob)平常爱做模型飞机。里斯沃尔德并未依照耐特原先的构思,将乔丹超人的运动天分塑造成传奇超级英雄的神话。相反地,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。

里斯沃尔德的作品经常得奖,有一部分的作品是他跟斯派克·李(Spike Lee)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继续篮球生涯的动力的

前一年,《新闻周刊》发表一份 100 位美国文化中最具影响力的人物名单,里斯沃尔德也名列其中。这时候,除了大洋中的小岛或是冻原上的爱斯基摩人(Inuithunter)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。”乔丹退役前感慨地说。

英雄制造机

到了 1993 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复杂的“酷劲”,都已广为人知。

急速成长的美国运动市场规模已达 600 亿美元。而这个来自俄勒冈的“英雄制造机”背后那股卓越、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 80 年代末一片不景气中,耐克的员工总数每年以接近 40% 的速度成长,到了 1993 年,耐特已拥有将近一万名忠诚的跟随者。在乔丹退休前 6 年,公司的年营业额从 10 亿爬升到将近 40 亿美元,利润更膨胀 9 倍多。

一项客观的品牌忠诚度调查显示,18 岁到 25 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逃课到鞋店去了。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。

在这 20 世纪接近尾声的时刻,名牌运动鞋听起来也许不像什么很有前景的产品。可是,事实证明它的确是。就对大众所产生的诱惑力而言,运动鞋这种简单,却又充满创新科技的发明,并不逊于以往的飞机、汽车和电脑那些高科技产品。耐克成功地将运动鞋从一种同质性极高、由帆布和橡胶制造的简单用品,转换成 900 多种各色商品。1994 年春季之前的会计年度,耐克一年中卖了一亿双运动鞋,也就是说,平均一分钟耐克就卖掉 200 双鞋。

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。

1993 年 1 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 10 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,并不会让俄勒冈州比佛顿的耐克经理感到意外。

乔丹在电话这端娓娓说出令人震惊的消息时,耐特这个梦幻创造者才刚被《运动新闻》杂志(Sporting News)选为“体育界最

有权势的人”。在《运动画刊》(Sports Illustrated)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霍雷肖·阿尔杰(Horatio Alger)或是霍华德·休斯(Howard Hughes)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增长是一种短期现象。

1986年3月,《商业周刊》(Business Week)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道,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无两样。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“分散”(disaggregated)的企业形态。《商业周刊》这篇文章一开头就引用了索尼总裁盛田昭夫(Akio Morita)的警告:“美国工业的空洞化表示美国正在放弃作为一个主要工业强权国家。”

可是短短几年,耐克又被赞许为后工业化未来全球企业的最佳模范。就在乔丹退役之前,《品牌周刊》(Brand Week)观察,在仅仅五年中,耐克成功地将自己从一家“挫败的、内部士气低落的二流制鞋企业”,提升为与索尼和可口可乐相同的全球知名品牌。这份杂志预言,因为耐克贩卖的是远比鞋子更复杂、更有

世界500强企业发展丛书