

NIKE'S ROAD TO SUCCESS

耐克成功之路

耐克营销跑步文化传奇



〔美〕吉奥夫·霍利斯特 著
花勇民 李久全 等 译

北京体育大学出版社

北京体育大学“211工程”三期“世界体育发展”重点学科建设项目资助出版
西安理工大学图书馆

耐克成功之路

耐克营销跑步文化传奇

(美) 吉奥夫·霍利斯特 著

花勇民 李久全 译

高捷 张曙光 乔见

北京体育大学出版社

策划编辑 力 歌
责任编辑 张 力
审稿编辑 鲁 牧
责任校对 罗乔欣
责任印制 陈 莎

北京市版权局著作权合同登记号:01-2012-0325

Out of Nowhere

Copyright © 2009 (revised edition) by Geoff Hollister

All rights reserved.

Published by arrangement with Ulysses Meyer & Meyer Fachverlag & Buchhandel GmbH

Chinese translation (simplified characters) copyright: © 2010 by Beijing Sports University Press

经北京麦士达版权代理有限公司代理引进版权

图书在版编目(CIP)数据

耐克成功之路:耐克营销跑步文化传奇/(美)霍利斯特著;花勇民等译.-北京:北京体育大学出版社,2012.7
ISBN 978-7-5644-1017-9

I. ①耐… II. ①霍… ②花… III. ①体育器材-制造工业-工业企业管理-经验-美国 IV. ①F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 148133 号

耐克成功之路:耐克营销跑步文化传奇

(美)吉奥夫·霍利斯特 著
花勇民 李久全 等译

出 版 北京体育大学出版社
地 址 北京海淀区信息路 48 号
邮 编 100084
邮 购 部 北京体育大学出版社读者服务部 010-62989432
发 行 部 010-62989320
网 址 www.bsups.cn
印 刷 北京市天宇万达印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 18

2012 年 7 月第 1 版第 1 次印刷 印数 5000 册

定 价 34.00 元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)

致 谢

本书是由一个故事开始的，应该说是很多故事。这些故事是我给一些中学运动员、耐克员工和俄勒冈大学以及勒海大学商学院学生所做的口头报告。是勒海大学改变了一切。

我当然曾经记录了这些故事，但勒海商学院教授凯伦·柯林斯说我的这些故事不仅要让她了解，还应该让更多读者分享。“你应该写一本书。”她一直这样催促我两年多。终于，2004年，我开始着手写这本书。但中断了一段时间。

后来，我又开始重新投入写作，严格自律，并带着紧迫感于2007年1月攻克了这一项目。非常感谢凯伦在这一过程中一直给予我鼓励。

另一个关键的影响来自霍默·希卡姆。我在去墨尔本的飞机上读着希卡姆的《火箭男孩》居然笑出了声。我的女儿凯莉是一个演员，与杰克·吉伦哈尔（Jake Gyllenhaal）联合出演故事片《十月的天空》。我写信给霍默希望他能给提供些建议。他那精彩而又真实的话语在本书中应该独占一页。此外，他还给我提供了另一个关键点——霍默认为如果我记了日记或者笔记，这个任务就会容易得多。我的确记了。我保留了所有的出差报告和行程安排。我的故事有了很好的骨架。

我有很多人要感谢。他们鞭策我，激励我，与我共同工作，共同拼搏，互相竞争。此外，我要感谢很多我曾经身为一员的团队——从我童年到大学的田径队、我的海军团队、多个耐克团队以及医疗团队。

遗憾的是，在本书中，有很多人没能进入最终版本。这并不意味着我忘记了你们。耐克的顾问、我的朋友劳拉·休斯顿（Laura Houston），

是一个非常有创造力的写作教师。她鼓励我参加了一个在俄勒冈海岸举办的作家专题讨论会。那时我还是有些不情愿在陌生人面前读我的作品。这离我上一次上英语课已经有40多年的时间了。在他们的鼓励下，我信心陡增，在众人面前朗读了我的故事。讨论会结束的时候，史蒂芬·奥莱德和乔安娜·罗斯两位老师走到我身边说：“我们愿意协助你完成此书的剩余部分。”

我记得每天讨论会结束的时候，我都会赶快回到我的笔记本电脑前，因为又有很多改进要做。在俄勒冈海岸，我有机会便会继续与史蒂芬和乔安娜一起工作。他们帮我完成故事的构架，完成繁重的编辑工作并且通过他们关切的问题提升了我的作品。他们希望了解更多。在这一过程中，他们带我简单的构思转换成清晰可读的故事。

我要感谢我的挚友杰夫·高洛维给我介绍他的出版商，汉斯·哲根·迈尔。汉斯早就同意出版这些故事。2008奥运会选拔赛将在尤金举行，为了能在这次选拔赛前将书出版，我们大胆地设定了最后期限。

耐克的档案保管员快速行动，很快提供了能生动展现故事的图片电子文件。我也迅速地翻遍了我这些年来拍摄的一箱箱的照片和幻灯片。整理这些照片用了几天的时间，也使记忆中的很多故事生动再现在眼前。在这里要感谢丹·龙（DAN LONG）和皮特·蒙恬。

耐克的第一个雇员仍然和我们在一起——至少在写书的过程中他一直和我在一起。杰夫·詹森从来不只看事物的表面价值，他以最具批判的眼光阅读了本书手稿。他纠正了一些只有局内人才知道的错误，而且他也一直在敦促我。本书因为他的努力而更加完善。

最后，感谢莱妮·考伯把我的手写日记打印成稿。不从事设计以后，我的字从清晰的印刷体退化成了卷卷的小字，甚至有人以为是“希腊文”。打印手稿真的不是一件容易的工作。

我的故事只是耐克成千上万个故事中的一个。我这里重点介绍了使我们起步的耐克跑步文化，而如今耐克已经是涵盖多项体育运动的全球化的公司。耐克的成长过程中有很多重要的参与者。我的一生也恰逢一个群星汇聚的年代。感谢那些促成我把这些如坐过山车一般的生活记录下来的人们。

前言

写此前言的时候，我正在与癌症做斗争，但是我曾经有过非凡的生活。我非常幸运还在上大学的时候就遇到了菲尔·巴克·奈特，并成为他在俄勒冈州的第一个销售员。和巴克一样，我也是无与伦比的传奇教练比尔·鲍尔曼指导的“俄勒冈英雄”之一。无论说是运气还是时机，比尔和巴克开始了他们的合作，并最终成就了耐克。跑步使我们走到一起，跑步也从此成为我生活中的一部分。

体育运动使人形成团队合作、自律、忠诚以及全身心投入等价值观，而这些价值观也是耐克公司文化的核心。在田径赛场上，有竞争力意味着胜利。在全球众多的公司里，耐克的成功在于其创新设计以及在不断变化的环境中善于了解顾客需求。但在我的个人以及职业生涯中，耐克创建的是一件更加了不起的事情——一个团队。这个团体开始的时候很小，但这个运动员团体现在已经遍布全球，而且从优秀运动员扩散到我们参加健身房、球场、马路和乡间小路运动的所有人。任何人都可以成为这个团体的一员。

回首往事，我感到很幸运、很骄傲、也很平常。我开始卖鞋的时候是直接从小团队的得宝90款车（SUNBEAM TALBOT）的后备箱里拿出来卖。我是一个小团队的一分子，后来成长得大得多。我们从太平洋西北发展起来，那里原本没有制鞋工业。我们可以说是“横空出世”。

序 一

“十一五”期间，在国家经济社会以及体育事业快速发展的大背景下，我国体育产业乘势而上，规模不断扩大，领域不断拓展，结构不断优化，效益不断提高，形成了良好发展的态势。到“十一五”末，我国体育及相关产业增加值已由2006年的983亿元增加到2220亿元，增长126%；占GDP总量比重由2006年的0.46%增加到0.55%，增长20%；从业人员总数由2006年的256万人增加到337万人，增长32%。

作为体育产业的重要组成部分，我国体育用品行业发展迅速，全国体育用品业增加值由2006年的781.57亿元增加到1692.48亿元，增长117%。随着增强自主创新能力、建设创新型国家战略的实施，我国体育用品企业在自主创新方面取得了一系列新突破和新成就。安踏、李宁、特步、361°、匹克、乔丹、泰山、金陵、红双喜等体育品牌已经成为我国体育用品业的领军品牌，通过参与奥运会、亚运会、全运会等高端赛事以及成为一些国家奥委会、单项协会及运动队的官方合作伙伴，不断提高产品品质、创新营销模式、提升品牌形象，逐步实现由过去的产品经营向品牌经营转变，同时也在身体力行探索着“中国制造”的国际化之路。

面向“十二五”，体育正成为社会生活中越来越重要的组成部分，成为民生的重要方面，体育产业也成为国民经济中不可或缺的内容。国务院办公厅《关于加快发展体育产业的指导意见》指出，加快发展体育产业，对拓展体育发展空间，丰富群众体育生活，培养体育人才，提高全民族身体素质、生活质量和竞技体育水平，促进我国由体育大国向体育强国的转变，促进经济社会协调发展，具有重要意义。《体育事业发展“十二五”

规划》也再次明确提出，培育一批有竞争力的体育骨干企业，形成一批有中国特色和国际影响力的体育产品品牌，增强我国体育产业的整体实力和国际竞争力。

纵观国际大品牌的成功之路，其发展历程大多贯穿着一些的成功关键词，例如：创新、专注、责任、领导力、团队、执行、忠诚……。本书通过与耐克一起走过30多年风雨历程的元老级雇员——吉奥夫·霍利斯特的亲身经历与感受，揭示了耐克公司在营销体育运动、营销体育文化、推动运动项目发展的过程中实现自身价值与发展的成功之路。同时，书中也提及大量的通过奥运会、马拉松等体育赛事进行品牌营销的成功案例。希望此书对我国广大体育用品企业以及希望通过体育营销提升品牌影响力的企业能有所借鉴。



国家体育总局体育器材装备中心主任
中国体育用品业联合会副主席兼秘书长

2011年12月8日

序 二

Preface

The Sporting goods industry plays an important part in the sport and physical activity. Not only does it stand for innovation and new technologies but it also supports and promotes sport events such as the Olympic Games and sport competitions. Not the least, it invites the populations to physical activity and better health through affordable products and accessible grassroots activities.

According to a recent research, the size of the global sports market is about \$290 billion and increasing. North America, Europe, and Asia stand for 43%, 31%, and 19% of the global sales of sporting goods, while the population of the above area is only representing 5%, 11%, and 56% respectively. Nine countries (namely, USA, Japan, Germany, France, UK, Italy, Canada, Spain, and China) account for 76% of total sport market and 32% of global population.

With about 20% of the global population, and about 65% of the world's sporting goods manufacturing, China has a huge potential in the sporting goods market and has experienced interesting growth in the fast developing sporting goods industry.

As a result, Chinese companies are strongly improving their reputation in respect to product quality, style, management, etc., It is a pleasure to see that several Chinese brands have established a global awareness and becoming stronger every day. Congratulations!

As the world authoritative body for the sporting goods industry and officially recognized by the IOC, the WFSGI supports and promotes the sporting goods industry worldwide by providing the platform where its members forge the tools of their cooperation to promote fair trade in order to increase the sport participation in the world and improve the well-being of mankind through the practice of sports.

Any company has the opportunity to become successful, even starting small. Innovation and creativity are among the key words for success in the sporting goods industry. With the fast developing new media, companies can benefit from information exchange and success experiences in the industry.

Let this book be a source of inspiration and motivation for your access and work in the Sporting Goods Industry. I hop that companies and brands will use the book to be further motivated to conquer the market and to develop successfully in their business.

Sincerely yours,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Robbert de Kock', with a stylized, cursive script.

Robbert de Kock
Secretary General

WFSGI-World Federation of Sporting Goods Industry

体育用品行业在体育和运动中发挥着重要作用。体育用品行业不仅体现着创新和科技，同时也支持和推动着奥运会等体育赛事的发展。更重要的是，体育用品行业通过提供物美价廉的产品和易于参与的群众体育活动，推动着大众参与运动、提高健康水平。

根据调研，全球体育用品行业有着约2900亿美元的市场，而且这个市场在不断扩大。北美、欧洲和亚洲分别占全球体育用品销售的43%、31%和19%，而以上地区的人口则分别占全球人口的5%、11%和56%。其中9个国家（美国、日本、德国、法国、英国、意大利、加拿大、西班牙和中国）约占全球体育用品市场的76%和全球人口的32%。

中国有着全世界约20%的人口，全球约65%的体育用品在中国生产；中国的体育用品市场有着巨大的潜力；中国在快速发展的体育用品行业中也经历了令人瞩目的增长。

目前，中国企业在产品质量、款式、管理等方面都大幅提升，不断提高着美誉度；我们很高兴看到一些中国品牌已经建立起了全球意识，实力日渐增强。在此表示祝贺！

作为国际奥委会官方认可的体育产业权威世界组织，世界体育用品联合会通过其会员的合作平台推动公平贸易，支持和推动全球体育用品行业的发展，进而使世界上更多人分享体育，通过体育运动促进人类健康幸福。

任何一个企业，即使是小企业创业，都有其成功的机会。创新和创造力是体育用品业成功的关键之一。随着新媒体的快速发展，企业将得益于有价值的信息交流和业内的成功经验。

希望此书能成为你加入并从事体育用品行业的灵感和动力之源。也希望现有的企业和品牌能从书中有所受益，积极征服市场，大展宏图。

诚挚祝福



罗伯特·德·科克

世界体育用品联合会（WFSGI）秘书长

2011年12月15日

目 录

CONTENTS

第1章 尤金之路 1

在棒球运动中发现了我的跑步天赋。俄勒冈大学优异的田径成绩以及尤金城的田径氛围使跑步逐渐成为“一种习惯”。

第2章 叫我比尔 7

终于见到了心目中的“英雄”、传奇教练——比尔·鲍尔曼。他想培养的是“俄勒冈的英雄”。正是他深深地影响了我的一生。

第3章 他选中了我 10

鲍尔曼是个以身作则的人，没有意义的事，他从来不干。他会以其特有的方法试探运动员的性格。虽然我作为大一新生几乎没有和鲍尔曼说过话，但却荣幸地被称作“比尔·鲍尔曼队里的孩子”。

第4章 俄勒冈大学 15

进入大学二年级，鲍尔曼开始关注我所做的每一件事。……“要么离开，要么就留下来，做最棒的你。”我经历了一生中的决定性时刻。鲍尔曼的教导使我明白，做事要专注，“赢得比赛并不是全部，能融入团队才是最重要的。”

第5章 我想让你见个人 26

经鲍尔曼介绍，初识奈特，业余时间从车后备箱开始了蓝带体育公司的销售工作。奈特不仅在生活中受到鲍尔曼的影响，而且也受到鲍尔曼所带领团队的影响。这个团队成为他性格的调节器：他对体育的爱、他在其中的位置、他对团队的理解，以及他对那些特别人物的尊敬……

第6章 观星象 37

在海军“瓜达卢佩”军舰上，天体导航是必要的技能。面对挑战，我对我的合作伙伴更有信心，对自己也更有信心。我不能靠很多人，我得自己做。我可能不会比这个时候更有责任感了。随着时间的流逝，我越来越有责任感，也成为资深的海军军官。服役期满，我即将开始人生新的篇章。

第7章 鲍尔曼华夫底运动鞋新鲜出炉 51

鲍尔曼对面临的问题会无止境地探索并解决这个问题。耐克的华夫底运动鞋的出炉更是有着鲜有人知的有趣故事……

第8章 我们叫他“普利” 54

普利在田径场上的表现令我赞叹不已。……我们考虑给我们的新品牌起个名字。我提议叫它“隼”；奈特想叫它“第六维”；杰夫·约翰逊想到一个名字——“耐克”。他强调了两个音节的重要性，以及字母K或者Z的发音的重要性。“顺便说一下，耐克是希腊神话中的胜利女神。”奈特请人为新鞋设计了标识。我们有了自己的品牌。从此，它插上了起飞的翅膀。

第9章 慕尼黑之后 64

慕尼黑奥运会后，普利和鲍尔曼都失望地回到了尤金。耐克在给运动员提供产品的过程中不断改进、摸索销售策略，也在经营中学会处理客户关系。第一次有人穿着耐克鞋获得冠军；耐克的销售额突破百万美元；经历了决定耐克命运的、与鬼塚虎牌的合作与官司……

第10章 梦想成真 78

普利说，“不要浪费时间”，“做不到最好，就是浪费天赋”。他强调跑步有益于身体健康，而且运动员不应该挥霍自己的天赋。他说出了耐克公司价值观的两个核心准则。……耐克品牌开始成长，销售额达到约300万美元，而私人的接触正是耐克早期增长业务的典型办法。……普利成功组织了比赛，梦想成真。

第11章 我们心爱的儿子和兄弟 86

普利不幸在车祸中离去，他的墓碑上写着：“我们心爱的儿子和兄弟，他一生都在奔跑，现在安息在此。”……普利在耐克的这段时间，耐克公司定下了发展方向，为未来的发展奠定了基础。“如果我们像他那样努力的话，他的成就将会是我们能够达到的成就。”如果我们能够满足他的要求，我们就能够满足任何人的要求。

第12章 蒙特利尔——一个经历，不是胜利 90

我们开始要与阿迪达斯一争高下。品牌形象方面，尝试了对称的旭日形图案。赞助的很多运动员进入了奥运代表队，但在奥运会比赛中，很多运动员被淘汰了。……当你把所有的信任和努力、所有的感情全部给了公司，给了运动员，而突然发现背叛时，那可能是一生中情绪最低落的时候。

第13章 蒙特利尔之后 111

蒙特利尔奥运会后，我们开始筹建田径俱乐部，并组织马拉松比赛，分享办赛经验。……进入篮球季，在俄勒冈形成了第一支耐克大学队。……开始有NBA明星穿耐克鞋参赛。

第14章 罗诺和西部体育俱乐部的到来 114

肯尼亚运动员罗诺穿着耐克鞋打破了5000米世界纪录。这是耐克的第一个世界纪录。此后，罗诺多次创造纪录。在与阿迪达斯的竞争中，耐克最终与罗诺走到了一起。西部体育俱乐部开始吸引一批优秀运动员，并且表现不凡。耐克与运动员的“关系网”成了其发展生意的基本条件。

第15章 在莫斯科奔忙 124

离莫斯科奥运会还有两年时间，我被派到莫斯科了解一些情况。因为阿迪达斯已经成为“奥运会官方赞助商”，我们打算“富有创造性地在莫斯科为我们的运动员服务”。

第16章 跑步、飞行、市场营销 127

耐克田径项目推广目标瞄准了奥运会金牌。更多的世界纪录已经成为第二追求。我们准时为运动员提供产品，而随着耐克运动员在田径场上不断赢得比赛，耐克赢得了市场。

第17章 我们不是阿迪达斯 136

20世纪70年代后期，耐克的年销量在以双倍甚至三倍的速度增长。我继续直接与运动员建立联系，支持他们取得更好的成绩。这就是耐克所从事的事业——有时我们比运动员自己更加有信心。……我们不能以放弃核心价值为代价。我们的核心和灵魂是跑步文化。跑步是健康的，跑步的感觉很好，耐克就是要把这种感觉带给越来越多的人。同时，耐克在通过运动员援助计划为运动员提供比赛机会。

第18章 很多变化（第一部分） 151

20世纪70年代末到80年代初，耐克持续快速增长。公司面临着众多成长过程中出现的问题。上市带来的不仅是财富，同时也带来了公司的人事变动。……卡特政府对莫斯科奥运会的抵制、田径运动向职业化的转变、耐克进入“超级碗”、工作与家庭不平衡带来的危机……

第19章 很多变化（第二部分） 170

耐克继续经历着人员及办公环境的变化。田径运动也继续经历着“业余”到“职业”的变化，经纪人的出现意味着耐克将不可能单靠握手就可以与运动员达成协议。……耐克选手逐渐拥有了全部800米以上项目的男子最好成绩，使耐克成为优秀跑步选手的代名词。耐克通过员工与运动员的个人关系又促成了与卡尔·刘易斯的合作，在短跑项目上也将有极大的提升。

第20章 到汉城，还是不到汉城 179

1981年，国际奥委会确定1988年夏季奥运会由汉城主办。韩国立刻成为耐克国际战略的焦点。由于文化的不同，进入韩国并不是一件容易的事，需要提早准备。但1984年奥运会的问题

题更紧迫，我被召集回国处理洛杉矶相关事务。

第21章 我爱洛杉矶 188

1984年奥运会在洛杉矶举办。“任何值得做的事都值得做得更好”。虽然不是奥运会官方赞助商，但耐克的“城市计划”随着兰迪·纽曼的“我爱洛杉矶”的旋律产生了。……洛杉矶奥运会也最终确立了耐克在田径领域的统治地位。

第22章 倾销者 201

锐步的一款鞋倾销到洛杉矶，却迅速席卷市场，青云直上，到了全球第一的位置。而耐克却出现了1973年以来首次亏损，不得不寻求改变。“斯特拉瑟规定”的10条原则，带领耐克重新回到第一的位置。……“Just Do It”。

第23章 美洲杯 220

所有成长型的公司都会经历成长的痛苦。这一时期，耐克经历着较差的业绩，同时也在朝着不同的方向发展。官僚作风、个人野心、索取与付出等危险频现，耐克最吸引人的“热爱工作”的态度在发生改变，高层动荡……

第24章 耐克全球总部 232

1990年，耐克搬进了在默里大道的新总部——耐克校园。1991年，在耐克校园杰克逊体育馆举办了俄勒冈大学为鲍尔曼授予荣誉的活动，向这位培养英雄的英雄致敬。耐克校园的浮雕和以运动员命名的大楼都完美体现了耐克的竞争精神。“只有满足最苛求的顾客，才能够引领市场”。“设计资源会议”从这里开始走向全球。不久，我也在普利方丹纪念堂开始了第二段婚姻……

第25章 告诉我一个故事 246

为了拍摄一部关于普利方丹的纪录片，我们进行了18个月的访谈，这对普利是一种荣耀。我们的纪录片抓住了普利的精神，以及他所处的那个时代的精神。这种精神正是耐克的核心

所在。……我们把这种极强的竞争精神带入企业，竞争的驱动力是耐克获得巨大成功的重要原因。

第26章 经历风浪 255

我们出海航行，经历了风浪的考验。在危险当中，多数情况下，我想到的是鲍尔曼的“专注”。这种专注，以及儿子的并肩奋战，使我们绝处逢生。我们没有向恐惧屈服，不管犯了怎样的错误，我们做了正确的事情来改正。我们把命运掌握在了自己手中。

第27章 意想不到的篇章 262

遭遇了一直认为最不可能遭遇的战斗——癌症。接受失去是困难的，但自己在朋友追悼会上发言的次数，却远比预期要多得多。生命的意义不在于活了多久，而在于你贡献了多少。关键的是，你为后人留下了什么了吗？