

耐克文化特色及其对我国体育用品企业的启示

文红为, 陈晓

(上海财经大学 体育部, 上海 200433)

摘 要: 企业的成功离不开有特色的企业文化。对世界著名体育品牌耐克的企业文化特色进行研究, 发现耐克文化的特色主要表现在: 重视投资“未来”、保持持续创新、强调以人为本、注重文化营销。这些特色为我国体育用品企业的文化建设提供了良好的借鉴。

关 键 词: 体育产业; 企业文化; 耐克

中图分类号: G80-05 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2008)06-0022-04

Features of Nike culture and its inspiration to sports article enterprises in China

WEN Hong-wei, CHEN Xiao

(Department of Physical Education, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)

Abstract: An enterprise will not succeed without featured enterprise culture. The author studied the features of enterprise culture of Nike, a worldwide famous sports brand, and revealed that the features of Nike culture mainly show in the following aspects: valuing investment in “future”, maintaining constant innovation, emphasizing people orientated operation, and focusing on enterprise featured culture. These features have provided a good reference for cultural construction of sports article enterprises in China.

Key words: sports industry; enterprise culture; Nike

研究显示, 企业竞争呈现出 3 个阶段性特点: 第一个阶段是产品竞争, 第二个阶段是服务竞争, 当历史进入 21 世纪, 企业之间的竞争又从服务竞争上升到一个新的阶段: 文化竞争^[1]。营造良好的企业文化已成为企业发展的必然要求, 许多优秀的企业如耐克、阿迪达斯等的成功经验证明, 企业文化是现代企业中最活跃、最有创造力的因素, 企业文化建设是推动社会经济发展和提高企业经济效益的基础工程, 是增强企业活力并保证企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的关键。

众所周知, 我国只是世界体育用品生产大国, 我国的体育用品企业目前还处在“小女初长成”的阶段, 其文化建设也还只是刚刚起步。虽然以李宁、安踏、双星为代表的知名体育用品企业的企业文化得到高度重视, 但与国际著名体育用品企业相比, 还有很大的差距。本文对耐克文化特色进行剖析, 旨在为我国体育用品企业的文化建设提供参考与借鉴。

1 耐克文化的定义与内涵

耐克公司是全球著名的体育用品制造商, 该公司生产的体育用品包括: 服装、鞋类、运动器材等。耐克公司是快速成长的典型, 1972 年公司成立, 当年销售额仅 320 万美元, 在其后的几年里, 耐克公司每年以一倍的速度增长。资料显示, 耐克在 2000 年全球名牌运动鞋的市场规模达到 164.39 亿美元, 比 1999 年增长 2.1%, 占全球运动鞋销售总额的 90.5%, 远远超过了老对手锐步和阿迪达斯^[2]。耐克之所以有如此惊人的增长速度, 与其特色文化密不可分。

耐克文化是指耐克企业在长期的生产经营实践中, 创造和形成的具有耐克特色的精神与观念, 并且把这种精神与观念具体地体现在经营管理的制度、行为、物质和企业形象建设等各个层面中。因此, 耐克文化可以分为物质文化、制度文化和精神文化 3 个层次。精神层作为耐克文化的核心, 是耐克文化的灵魂, 是形成物质层和制度层的基础, 具有统摄全局的作用。如耐克的核心价值观“体育、表演、洒脱自由的运动

员精神”贯穿于企业发展的始终；企业哲学是“通过运动与健身，提高人类的生活品质”；企业宗旨是“不断改进，不断创新”；经营理念是“永不停息”；耐克的口号是“Just Do It”；品牌理念是“力克群雄，追求成功”；创新的理念是“每6个月就呈现给消费者一张新面孔”；管理理念是“以人为本”等。这些独具特色的精神层理念正是耐克区别于其它企业的关键。实践证明，鲜明而具有个性的文化是耐克赢取商业桂冠的重要法则。

2 耐克文化的特色

2.1 重视投资“未来”，不断挖掘运动员潜力，使其成为耐克品牌的精神化身

耐克的成功完全归功于大家对“保持运动的魔力永在”的共识。其中很重要的一点就是与选手共同成长，不断突破选手的“极限”。耐克公司负责人说：“耐克最愿做、最擅长做的是培养明日之星。”可见，耐克不是纯粹把体育当成商业，签合同给钱了事，而是要创造机会培养选手的突破能力，开发其潜能。

耐克的“翔计划”就是一个很好的例子。2003年，刘翔还是一个不为世人所关注的运动员，在耐克中国公司运动市场部经理李彤的推荐下，耐克总部多次派专人赴刘翔参赛处实地考察后，得出结论：刘翔绝对是明日之星，耐克当年便与刘翔签下合约。从2003年，耐克开始为刘翔开起了“小灶”，在耐克能够协助的范围内尽量提供帮助，包括安排出席一些活动，满足服装、装备特殊要求等，特别是当刘翔出国比赛期间，派专人陪同，协助处理干扰他比赛的各种事务。透过自己的国际网络分析，耐克已意识到刘翔可能是改变亚洲田径历史的第一人。于是，在雅典奥运会前期他们委托广告公司制作了一条“打破定律”的广告片：

起跑线上，准备动作，亚洲肤色的小腿肌肉……
随着一连串起跑动作，字幕打出：

定律1、亚洲人肌肉爆发力不够？

定律2、亚洲人成不了世界短跑飞人？

定律3、亚洲人缺乏必胜的气势？

镜头拉开，刘翔一路领先，把对手抛在后面。字幕打出：定律，是用来打破的！

2004年8月24日，就在刘翔参加奥运会跨栏小组预赛前一天，上述广告开始在全国播放，并与耐克国际版广告在时段上平分秋色；27日起，耐克全部换上了刘翔广告。28日当刘翔成功取得冠军时，中国乃至世界都极为轰动，此时再看耐克的广告更像是一个庆功篇^[9]，耐克品牌的价值在刘翔身上得到了完美的诠

释，人们也不由叹服耐克的前瞻眼光与独特魅力。

2.2 紧紧围绕运动的主题，保持持续创新

企业市场竞争输赢的关键在于其核心竞争力的强弱，而增强核心竞争力的唯一方法就是创新。一项权威的调查显示：与缺乏创新的企业相比，成功创新的企业能获得20%甚至更高的成长率；如果企业80%的收入来自新产品开发并坚持下去，5年内市值就将增加一倍；全球83%的高级经理人深信，自己企业今后的发展将更依赖创新。耐克公司总裁耐特先生曾经说过：“在这一行里，每6个月就有一个‘新生命’诞生。因为只要有6个月没有跟上对手的速度，我们就会落后一大截。所有的东西都是短暂的，我们必须每6个月就呈现给消费者一张新面孔。”^[4]

耐克是世界体育品牌，它的生存与发展都离不开体育。为此，耐克的每一次创新都是以运动为前提的。由于企业文化是由物质文化、制度文化、精神文化构成，因此，耐克创新也是全方位的，突出的创新主要表现在层出不穷的新技术和锐不可当的新产品。有资料显示：每年耐克推出的新产品就多达12万种。如为人熟知的气垫技术、乔丹系列产品、“泰温德”运动鞋、“飞天食人族”、“Nike Free”运动鞋等。在运动品牌方面，为了减少对运动鞋的依赖，耐克还并购了一些互补的品牌，如高级休闲鞋名牌Colehaan、曲棍球名牌鲍尔(Bauer)、第一运动鞋名牌匡威和溜冰板名牌Hurly、服装品牌Official Starter Properties，并放手让各名牌独自经营。耐克还向女消费者、足球、网球、室外活动等新市场扩展，以适应不同年龄层次、不同消费能力、不同兴趣爱好的顾客的需求。另一方面，耐克公司深知运动鞋市场已处于“产品成熟期”，不易再大幅度成长了，若想让业绩更上一层楼，就得将焦点转移到其他方面，如耐克与飞利浦公司合作，推出了一款运动型MP3。

2.3 以人为本，注重沟通效果

1) 尊重员工。耐克公司企业文化的核心基于一个信念——耐克公司是由各种各样的人才组成的，它尊重员工与众不同的个性，并为每一位员工提供平等的机会，营造良好的工作氛围。很多耐克人比较在耐克的工作和以前的工作时这样说到：“做耐克人是一个延伸运动生涯的现代工作，是世界上最棒的工作。”

2) 与运动员荣辱与共。在1992年巴塞罗那奥运会上，美国“梦之队”轻松地击败了各个对手，获得冠军。按规定，在领奖台上，所有运动员都必须换上绣有美国国旗和锐步商标的领奖外套，但是“梦之队”的成员中包括乔丹、皮蓬等一半球员都与耐克签约，他们拒绝穿锐步外套上台领奖，耐克的老板耐特不得

不出面协调此事。最后形成了一个“梦之队”球员穿着锐步外衣，外面再披美国国旗上台领奖的局面，披国旗的目的就是要遮住锐步的商标。美国报纸批评“梦之队”的球员，说他们对耐克的忠诚超出了对国家的忠诚^[2]。

从此事可以看出，这些球员非常忠于耐克公司，他们不是把自己与耐克之间看成商业关系，而是荣辱一体的，不是简单的赞助与被赞助的关系，他们认为自己就是耐克企业的一名员工，这是国际上很多体育赞助商做不到的。耐克之所以能做到这一点，一方面是因为管理很完善，另一方面，耐克把运动员当成自己的合伙人，如乔丹拥有每双售出的飞人乔丹系列球鞋批发售价的5%。

3)实行个性化营销。耐克把对人的关注、人的个性释放及个性需求的满足推到空前的中心地位。通过建立消费者个人数据库和信息档案，与消费者建立更为个性化的联系，及时了解市场动向和顾客需求，向顾客提供一种个人化的销售和服务。顾客根据需要提出商品性能要求，耐克尽可能按顾客要求进行生产，迎合消费者个别需求和品味，并应用信息，采用灵活战略适时加以调整，以生产者与消费者之间的协调合作来提高竞争力，以多品种、中小批量混合生产取代过去的大批量生产。为此，耐克从一味地告诉消费者他们可以做什么，到现在致力于发现消费者需要的是什麼，耐克认为这才是真正意义上的沟通。

2.4 注重文化营销，迎合时代潮流

英国文化人类学的奠基人泰勒在《原始文化》中写道：“文化，就其广泛的民族学意义来讲，是一复合整体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及作为一个社会成员的人所习得的其他一切能力和习惯。”其中，“共享”“价值观”和“行为方式”3个方面共同构成了文化的主题，也就是说大家共有的，能影响到人的思想观念，并在这种观念指引下引起人的行为。作为企业来说，可以借助某种文化的力量，使消费者通过使用一些产品来体现其价值观，进一步形成某种生活方式，这就形成了独具特色的文化营销^[5]。

耐克的“酷文化”是当今文化营销成功的典范。近几年以来，“酷”逐渐成为一个时髦的词汇，年轻人以“酷”为荣，“酷毙了”“帅呆了”是他们的口头禅。新颖、时尚、个性化一向被爱扮“酷”的一代所追逐。它描绘出社会中年轻人的一种生活状态和精神需求，并在一定程度上预示了社会发展的一种趋势。为此，耐克设计出了许多具有非凡个性的运动鞋，迎合了许多喜欢彰显个性的青年人的需求。1986年在宣传耐克充气鞋垫的广告中，耐克公司更采用了一个全新的创

意：由代表和象征嬉皮士的著名甲壳虫乐队演奏的著名歌曲《革命》，一群穿戴耐克产品的美国人正如痴如醉地进行健身锻炼。”这则广告准确地迎合了青少年离经叛道的个性心理特征，又适逢刚刚出现的健身运动变革之风和时代新潮，给人耳目一新的感觉^[2]。此举使得耐克公司更能适应其产品市场的新发展，市场份额也一举超过锐步公司成为美国运动鞋市场的新霸主。

3 耐克文化对我国体育用品企业的启示

3.1 着眼未来，避免“快餐文化”是企业成功的关键

由于各种环境的影响，我国很多本土公司无论什么时候都在考虑自己的生存问题，这本无可厚非，但长期的挤压式发展，普遍存在一种“快餐文化”。几乎很少人会为未来进行投资，大家只是拼命抓住眼前的既得利益，所以很多企业寻找形象代言人无外乎是希望迅速将明星的影响力平移到自己的产品上，促进销售。而耐克公司以发现“明日之星”、培养“明日之星”为特色的代言人合作模式，不仅使公众越发相信这些明星成绩的取得是与耐克公司的努力休戚相关，同时耐克也以较低成本获得形象代言人。专注于体育，专注于提高运动员的竞技水平，耐克将精力真正放在体育本身上，毫不影响它成为全球最大的体育用品品牌。这一点，值得我国体育用品企业深思。

3.2 创新是企业发展的永恒主题

创新是市场竞争的永恒主题。只有敢于“破”，才能“立”。企业要持续发展，就必须创新，而且是加快速度的创新。创新主要包括观念创新、管理创新、技术创新、制度创新、产品创新、营销创新、文化创新、战略创新、服务创新、市场创新等。随着2008年奥运会和2010年亚运会的主办权落户中国，中国的体育事业将迎来新一轮的热潮，这给我国的体育用品企业带来新的机遇与挑战。为此，我国体育用品企业必须认真审视自己，找出自己与名牌企业的差距和不足，通过营造创新环境使企业形成良好的创新氛围，如形成创新群体、建立民主氛围、创造和谐的人际关系、采取激励手段、促进人才流动、加强创新的硬件和软件环境建设等，加快创新的进度，增加创新的数量，提高创新的质量，不断增强企业的成长性，实现长足发展，争取企业的长寿。

3.3 人是企业发展的动力和源泉

在企业中要把人当作主体，一切以人为中心。在企业内部营造一种尊重人、信任人、关心人、理解人的文化氛围，使每一个主体富有热情、充满活力、积极地、富有责任感地从事创造性实践，把客观的严格的管理体制和人内在的心灵需求完美地结合起来。此

外，企业还要把准时代的脉搏，迎合现代体育观念，以消费者的需求为导向，通过市场调查去了解目标消费者的需求变化规律，并在一定条件下，引导和调节消费者需求，使之朝着有利于企业营销的方向发展。

3.4 品牌文化的本土化是企业国际化的重要前提

耐克等体育品牌曾在世界范围内攻城掠地，如今不得不面对这样的问题：那就是美国精神虽然与青少年狂飙突进的个性取得了一致，但却无法完全适合不同国家、不同民族文化的特点。不同国家有不同国家的文化，不同民族有不同民族的精神，如何打造符合民族精神的体育品牌，成为摆在中国体育用品企业面前的首要问题。尤其是随着我国体育用品企业纷纷走上了国际化道路，将国际市场运营经验、民族精神与本土特色相结合势必成为体育品牌继续发展的重要课题。

3.5 “以文促销，以商兴文”是企业持续发展的必然趋势

随着商品经济的发展和市场竞争的加剧，人们的生活水平和社会文化素质也得到了提高。消费者在购物时不光考虑商品的使用价值，而且更讲求消费档次和文化品位，这就是对商品的外观、造型、包装提出了新的要求。实践证明，企业新产品设计开发、命名中的“文化含量”是企业商战制胜的一招高棋。因此，在创名牌、追求名牌效应的同时，除了要提高产品质量、设计和包装外，还必须注意到产品开发、包装和

商标中的文化内涵，必须千方百计地利用各种手段提高产品的文化品位。通过文化优势，为产品打开更为广阔的销路。如山东曲阜是孔子的故乡，曲阜的企业家们大做借名文章，在产品的商标开发上非“孔”即“圣”，如“孔府家酒”“孔府家宴”“三孔”酒等，都名扬四海。可见，发达的商品经济以其“高雅文化”的面貌征服了以单纯利润原则为手段的原始积累模式，进而征服人们的情感，使消费者自愿地将腰包里的钱掏出来。经济与文化的双向推进呼唤“以文促销，以商兴文”的新型社会经济发展模式。

参考文献：

- [1] 苏勇. 用优秀文化提升企业核心竞争力[N]. 文汇报, 2004-11-28.
- [2] 张智翔. 冠军中的冠军——体育用品大王耐克公司解读[M]. 北京：中国方正出版社，2005.
- [3] 黄江伟. 李宁 VS 耐克：中国功夫的较量[J]. 市场营销, 2006(10): 51-53.
- [4] 孙立武. 耐克之道：赢取商业桂冠的8项法则[M]. 北京：人民邮电出版社，2005.
- [5] 武齐，彭程. 耐克营销：中间商品品牌的胜利[M]. 北京：中国经济出版社，2003.

[编辑：黄子响]