

MBA经典案例：阿迪达斯耐克对决NBA PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E7_BB_8F_E5_85_B8_E6_c70_107818.htm

阿迪达斯最喜欢说的就是“impossible is nothing”，但这种不可能确实发生在自己身上——阿迪达斯，1948年问世，至今走过了整整58年风雨路，耐克，1972年诞生，短短34年奋斗史，却坐稳了世界第一把交椅；阿迪达斯一向与足球有着千丝万缕的联系，为许多顶级足球联赛提供赞助，但2004年，在欧洲足球市场，耐克第一次以35%的份额超过了阿迪达斯的31%.....阿迪达斯感受到了前所未有的紧迫。但德国人的意志是不能被忽视的，即将开幕的德国世界杯上，赛场外的大赢家非阿迪达斯莫属，该公司预计世界杯给其带来的收入将超过预期，阿迪达斯要用足球给自己正名，但这远远不够，31亿欧元联手锐步，以此为跳板，然后直入虎穴，进军nba。德国当地时间4月11日，阿迪达斯在总部法兰克福宣布，公司已经与nba签订了价值4亿美元的协议，在未来11年内，阿迪达斯将成为nba联赛官方指定赞助商，在未来nba联赛赛场上，观众不仅仅可以看到耐克、冠军等品牌，还可以看到阿迪达斯的篮球用品。阿迪达斯要向世人证明：nba，我能！资源争夺碰撞难免来源

：www.examda.com 都是致力于运动品牌，都是行业的佼佼者，在资源的争夺上产生的碰撞属人之常情，阿迪达斯传统优势领域是足球和田径，足球是当今世界最具魅力的体育运动，其市场价值不可估量，作为行业老大的耐克绝不会袖手旁观，耐克的足球运动产品年销售额达到10亿美元左右，而英超劲旅曼联、阿森纳也都与耐克签有合作协议。虽然，在球

队赞助方面阿迪达斯占有优势，但在球星方面就不一样了，耐克下的本钱更狠、更大。在全球市场中，耐克仍旧占据领导地位，阿迪达斯为了超越对手，在自己传统优势领域里当然要倍加经营，守住自己的大本营，同时向外扩张。在篮球市场，虽然早在上个世纪30年代，阿迪达斯就已经在全球市场上销售篮球鞋，但相比耐克，阿迪达斯却稍嫌弱势。自从耐克签约乔丹之后，耐克在全球篮球商品市场的地位稳若泰山，由于nba是美国最受欢迎体育大热门，耐克作为东道主显然比阿迪达斯具备更多的优势，特别是在2003年7月，耐克以3.05亿美元全资收购运动鞋制造商匡威公司后，一下拉开了与竞争对手之间的距离。而如今乔丹已廉颇老矣，阿迪达斯决不再容许耐克在篮球王国里独步逍遥，31亿欧元联手锐步也就在情理之中了，锐步自2001年起就一直向nba提供官方的服装等篮球用品，锐步的加盟则可能帮助阿迪达斯在耐克的篮球领域实现突破，目前，锐步与姚明、艾弗森等nba明星签订了合约，可以说是一个很好的开始。渠道布局平分秋色来源：www.examda.com 在渠道以及终端销售上面，阿迪达斯与耐克可以说各有千秋，不相上下。拿在中国市场来说，阿迪达斯和耐克都放弃了高端走势姿态，降下身段从渠道上着眼，加大了强势媒体、销售网点的建设和终端形象的推广宣传。阿迪达斯自2000年以来，一直在国内的重点城市大力推广“街头篮球赛活动”，锁定18-25岁的年轻一族，每一场篮球赛都十分火爆，让品牌活力四射。近来，该品牌的推广又继续加大力度，将赛场扩大到西部一些主要城市，如成都、西安等地的街头经常可以看到阿迪达斯品牌的身影。而耐克也不示弱，如今央视的耐克广告都是大众所不认识的普通人士

，而且每一期的主人公都不一样，全中国这么多人，都可以成为耐克的代言人，而且条件也不是太苛刻，耐克的平民路线绝不亚于“超级女生”的一夜走红。按照体育用品行业的成功经验，优秀的品牌与产品首先必须在优秀的终端卖场获得最佳的产品展示效果，从而赢取市场主动权与消费信心。然而，谁能够有机会进入优秀卖场或获得最佳的卖场位置，还具体取决于品牌的影响程度与运作实力，在具体的运做方式方面，基本上都以连锁专卖店形式为主，在这方面，阿迪达斯与耐克很难分出个子丑寅卯来。战略规划鹿死谁手 阿迪达斯：夺取奶酪刻不容缓来源：www.examda.com 阿迪达斯可谓忍辱负重，不做大哥好多年，如今时机已经成熟，风水轮流转也该转到自己的头上了，于是，一场酝酿许久的夺取战终于箭在弦上，不得不发。曾几何时，世界上第一双冰鞋，第一双多钉扣鞋，第一双胶铸足球钉鞋都出自阿迪达斯，特别是阿迪达斯的旋入型鞋钉是个非常革命性的概念，人们甚至认为它为德国足球队1954年获得世界杯立下了汗马功劳。

“金字塔”型推广模式，率先将品牌在视觉上与运动员、运动队、大型比赛以及相关体育活动联系起来1980年，阿迪达斯的销售额达到10亿美元。主要产品类别的市场占有率高达70%。公司生产150种不同样式的运动鞋，17个国家的24个工厂的日产量达到20万双。阿迪达斯的产品在150个国家销售。然而，进入80年代后，阿迪达斯忽视了慢跑运动在美国这个全球最大的运动产品市场的兴起，金字塔底的那部分消费者参加跑步活动的人数激增，阿迪达斯错失良机，让运动新秀耐克抓住时机，最终大获成功。但更气愤的是，在自己的优势领域，耐克也来抢着分一杯羹，所谓该出手时就出手，

阿迪达斯终于爆发了，北美市场也必须刻有阿迪达斯的名字。在北美市场，阿迪达斯要解决好产品本土化问题，作为一个德国的体育运动品牌，阿迪达斯应该把它在美国市场上投放的鞋类产品“美国化”。欧洲人喜欢的产品不一定符合美国人的胃口。阿迪达斯应该招纳和培养那些真正了解并且能够预测这个充满活力的市场的人才。这是一种无法模仿的资源。然后就可以根据这些预测的结果来重新塑造你的市场区隔，这样一方面满足了美国消费者的需求，另一方面也保证了在这个细分市场上有独到的优势。美国人更强调个人化，所以在广告方面，阿迪达斯应该把它的形象塑造得更加个性化，而且要减少明星的使用。在亚洲市场，阿迪达斯可以说志在必得，先前和锐步的天作之合无疑是醉翁之意不在酒，因为，欧美市场已近饱和，无论怎样争夺，变化的主要就是份额而已，相比之下，亚洲尤其是中国市场潜力无穷。阿迪达斯除了扩充门店外，更重要的是品牌争夺。耐克依靠自己一贯发掘明日之星的思路，成功地签约了被中国人特别是年轻时尚的中国消费者视为英雄的奥运110米栏冠军刘翔。虽然阿迪达斯在中国市场还无斩获，但锐步在中国拥有一个连耐克都叹为观止的市场利器姚明，双方已经于2003年签订了一份终身赞助合同。年轻人是中国运动品市场上最重要也是增长最快的消费群体，这是阿迪达斯和耐克都必须争夺的消费层面。耐克：稳住阵脚保王者风范来源：www.examda.com “耐克在它的世界保持稳定增长的秘诀就是雇佣在各个相关领域最有才华和最受尊敬的人，”纽约营销公司buzztone总裁约什塔克曼如是说。但如今对手已经攻到自家的门口，先稳住阵脚才是迫在眉睫。尽管耐克并不像它的竞争者那样在城市

市场做很多直接的营销活动，却在那块消费者群体心目中一直占有很重要的地位。同迈克尔乔丹以及泰格伍兹的长期合同都使得耐克成为城市消费者和爱好运动的年轻人心目中的顶尖品牌。这也是耐克长期能够稳居榜首的重要原因，在北美市场，一向是耐克独步天下，在此封王拜相，所以，保持在本土市场的竞争力是重中之重。阿迪达斯在美国市场上经营是非常有挑战性的，但爱国的美国消费者很可能会倾向于本国产品而不是进口货。耐克在本土管理实践、组织架构、公司治理以及本土资本市场的掌控方面都有优势。如果它们在白热化的本土竞争当中都能生存，它们在国际市场上就会更有竞争力。为了维护它在美国运动鞋市场的统治地位，耐克应该持续地专注于它的核心竞争力：营销与研发。在已有的高度的消费者忠诚、品牌意识和庞大的市场份额基础上，他们还必须在不断开发新产品的同时保持他们的品质标准，实施有效的营销方案以回应市场的变化。在亚洲市场，特别是在中国，耐克仍旧占有一定的优势，阿迪达斯于1980年开始关注中国体育用品市场，且在国内设立品牌推广机构。然而在数十年的市场推进中，表现得却相当克制，近几年来，阿迪达斯不断反思在中国的战略思想，在过去20多年的防守战中逐渐开始反攻，可以说阿迪达斯正处在企业第二个生命周期，它正在为提升市场份额而打拼，在中国还有本土企业李宁，可以说将是异常激烈。对于阿迪达斯、耐克的这两大国际运动品牌而言，现实竞争环境中，耐克在全球各市场区域均不断领先于阿迪达斯，但想彻底打败阿迪达斯，也并非易事，因为阿迪达斯与全球体育运动及体育产业经济的关系渊源甚深，与耐克一样在全球消费者及体育运动领域均拥

有着刻骨铭心的品牌印象，均成为体育运动发展的两大精神信仰。应该说他们之间的竞争更像一场马拉松竞赛，彼此之间始终存在一种相互的追逐，最终的胜利还有待时间考验。nba论剑也许只是精彩对决的一个剑花。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com