

2003年MBA模拟试题二及答案(10) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_2003_E5_B9_B4MBA_c70_159459.htm

四、分析题：（10分）阿迪达斯与耐克在20世纪60年代或70年代，长跑爱好者只有一种合适的鞋可供选择：阿迪达斯。阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运动员生产轻型跑鞋的先驱。在1976年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有82%的获奖者穿的是阿迪达斯牌运动鞋。阿迪达斯的优势在于试验。它试用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。它采用袋鼠皮绷紧鞋边。四钉跑鞋和竞赛鞋采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量、创新性和产品多样化，使阿迪达斯在20世纪70年代中支配了这一领域的国际竞争。20世纪70年代，蓬勃兴起的健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以前不好运动的人们对体育锻炼产生了兴趣。成长最快的健康运动细分市场是慢跑。据估计，到1980年有2500万——3000万美国人加入了慢跑运动，还有1000万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯并没有大规模地进入慢跑市场。20世纪70年代出现了一大批竞争者，如美洲狮、布鲁克斯、新布兰斯、和虎牌。但有一家公司比其余更富有进取性和创新性，那就是耐克。由前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办的耐克公司，在1972年俄勒冈的尤金举行的奥林匹克选拔赛中首次亮相。穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第4至第7名，而穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。耐克的大突破出自1975年的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉使之比市场上出售的其他鞋更富有弹性，

夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司1976年的销售额达到1400万美元。而在1972年仅为200万美元，自此耐克公司的销售额飞速上升。今天，耐克公司的年销售额超过了35亿美元，并成为行业的领导者，占有运动鞋市场的26%的份额。耐克公司的成功源于它强调的两点：一是研究和改进；二是风格式样的多样化。公司有将近100名雇员从事研究和开发工作。它的一些研究和开发活动包括人体运动高速摄影分析，对300个运动员进行的试穿测验，以及对新的和改进的鞋和材料的不断的实验和研究。在营销中，耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。它吸引了各种各样的运动员，并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。到20世纪80年代初慢跑运动达到高峰时，阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。竞争对手推出了更多的创新品，更多的品种，并且成功地扩展到了其他运动市场。例如，耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场，运动鞋已进入了时装时代。到20世纪90年代，阿迪达斯的市场份额降到了可怜的4%。请采取一种有效的分析方法来说明阿迪达斯不良决策导致的市场份额极大的减少，以及阿迪达斯今天所能采取的纠正措施？

参考答案：四．分析题 使用SWOT分析法，可以清晰地廓清阿迪达斯不良决策出台的原因以及这种决策在当时条件下会带来如此严重的后果：

内部优势：阿迪达斯由于固守自身所具有的竞争优势（敢于在材料和技术上进行试验），而蔑视组织环境的发展变化（消费者偏好引发对不同功能鞋的认可），自动放弃了顺应市场发展方向的消费需求（慢跑鞋市场）。

内部劣势：阿迪达斯管理当局沉迷于原有的经营理念，缺乏灵活多变的领导方式；阿迪达斯组织内部

欠缺把握市场、搜集市场信息的功能。威胁：忽视竞争对手竞争战略的发展方向（夹心饼干鞋底）、以及竞争对手的竞争优势所在（研究开发队伍壮大、研究开发项目丰富多彩，贴近消费者——300个运动员试穿测验，以及使用材料的不断大胆实验和研究）机遇：轻视环境中的变化：健康运动的兴起本身就是一种商业风向转变的开始。而对于70年代大批的新加入者也缺乏分析。尤其是俄勒冈选拔赛中耐克的突起，仍未能唤醒阿迪达斯的管理层进行战略调整。90年代运动鞋的时装化则是第二次市场发出的机遇信号。因此，阿迪达斯管理当局应在原优势基础上，首先对企业的战略进行大的调整，顺应消费偏好的变化，开发多元化产品市场。其次，加强员工队伍建设，进行人力资源培训、招募专门有经验的人员从事市场信息收集和分析工作。最后，重新树立富有创新意识的企业文化，放弃最初在运动鞋市场上的居高临下的领先者的自傲态度，使整个组织紧随环境变动的脉络。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