

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

耐克如何缔造运动王国

 **eBOOK**
内容资料 非商业

纵横美国篮球、棒球、冰球、美式足球四大运动联盟，在体坛拥有最大权力的人，不是任何官员，而是一个叫菲尔·耐特的鞋商；可以号令恶汉巴克利、飞人乔丹、棒球与足球两栖明星波·杰克逊、网球玩童阿加西等等巨星的，不是美国任何一个单项运动协会，而是喊叫出 Just Do It 口号的“耐克”！

本书让运动迷如获至宝，您会知道飞人乔丹如何帮助耐克重新登上运动产业霸主，巴克利为何不愿意上台领取奥运篮球金牌，“侠客”奥尼尔为何和耐克公司翻脸，耐克又怎么帮助波·杰克逊重振运动生命。

本书更是最鲜活的企业管 理教材，您可以知道耐克结合名人推荐广告和行 销活动的完美技巧，了解耐克如何将尖端科技运用到制鞋业上头。在竞争激烈的全球运动用品市场中，本书让你获知耐克如何和 REEBOK ADIDAS、L.A.GEAR、AVIA 展开恶战，为何耐克和这些出身耐克的厂商势同水火。在面临剥削劳力、种族歧视、腐化运动的指控，以及股价连连下挫的企业危机时，本书告诉您，耐克如何杀出重围，如何改造企业，维持耐克运动王朝于不败。

前 言

当我第一次和耐克的创办人兼董事长菲尔·耐特谈到写这本书的想法时，他并没有同意。

当时我建议以一九九二年奥林匹克运动会到一九九四年初，这段充满荣光、恐惧和狂热经济行为的十七个月为基准，来描绘耐克这个公司的成长。因为以耐克那种引人注目、独特的公司文化和它对外界无所不在的影响力，这本书应该很容易超脱一般用来描写当代大企业的那种平铺直叙的笔法。这本书能深入到运动商业的萌芽过程和那属于超级运动明星的世界。经由信件、电话往来和亲身造访我不断地尝试说服菲尔·耐特，像这样一本关于耐克如何经由本身特殊文化和作法，使品牌受到世人广大注意的故事，对宣扬行销学将有莫大贡献。

这本书将叙述在发达的经济体系中，如何创造出人们真正想要的工作。耐克几乎已经成为后工业时代国际化企业的典型。“这是一个让我困扰的问题，”耐特说：“整个运动和健身工业都在看我们要如何做。其他竞争对手已经逐渐赶上我们了，为什么我们还要让大家知道我们要如何做？”

为了给耐特一个不一样的答案，我对他说因为耐克本身的历史和独特的企业文化，任何模仿的努力都无法得到耐克的精髓，那就是耐克对鞋子的狂热投入。“菲律宾和美国有相同的宪法蓝图，”我继续说，感觉如履薄冰。“可是菲律宾不可能变成另一个美国。”

耐特笑了起来。可是他又一次拒绝了我。

那个时候——一九九三年夏天——我已经完成了一篇关于耐克的报导，并即将在运动书刊（上刊登。在这篇文章预定刊出的两星期前，菲尔·耐特告诉我，他改变了心意，愿意让我再到他的公司去谈一谈。

这个决定正反映了耐特那种不同于流俗的管理风格。一方面，耐特仍然是所有大企业总裁中最难于接近的，一位新闻媒体眼中与世隔绝的亿万富翁，另一方面，他却在还不了解运动书刊中那篇文章的内容前就答应让我飞往亚洲，自由地参观耐克的全球指挥系统。其他的经理人可能会多等两个星期，等到杂志公开销售、看过内容以后再做这个决定。

在参观耐克的生产体系时，我和许多在生产线上将鞋子粘合在一起的工人们见面。在中国南方，数以千计的工厂正如雨后春笋般成立。同时，我也花了许多时间接触新泽西州纽渥克市贫民区内的零售商，加州购物中心中的小企业家、和全国各地运动鞋的小经销商。我也曾和一些耐克的运动明星谈论篮球、棒球和网球，其中迈可·乔丹、波·杰克森、查尔斯·巴克利、安德列·阿加西、和阿隆索·莫宁等人给我特别多的帮助。我认识了许多耐克的工作人员。最初，他们多数对我的工作都抱持怀疑的态度，并不认为我能够真正的了解耐克；因为在他们心目中，以往所有尝试报导耐克那种独特生活哲学的努力都失败了。经过几个月的观察和旅行，我了解到耐克所代表的是一种心理状态和错综复杂、幅员广大的经济体的综合产物。耐克的所作所为像是亚当史密斯“国富论”中劳力分工和其他经济行为的现代翻版。一旦你真正的了解耐克的精髓，你会发现，它的影响是无所不在的。

在我为这本书从事研究工作的几个月里，我观察到耐克惊人的成长率因为不同的外在环境因素和一些耐特眼中的致命缺点而迟缓下来，刹那间，专业投资人纷纷从耐克原本价格甚高的股票抽腿，耐特所拥有的两千五百万

股耐克股票也因此损失了超过十亿美元。这项损失使他的财产净值在一九九三年“资本家”杂志四百位“十亿美元俱乐部”的富豪名单中只能列名第三十二位。

我观察耐克的这段时间里曾经发现了一些错误的决策，特别是耐克为了发掘新人而赞助的一次高中篮球锦标赛，几乎威胁到这些一向受耐克重视的运动员的球员资格。但是，耐特不仅没有因此而拒绝采访，他反而尽量使我了解挫败给他带来的感受。虽然他曾经在一九八六年和一九八七年的解雇行动后发誓，他以后决不采取类似行动，但是一九九三年九月，他让我亲眼看着他向员工解释为什么裁员是必要的。

经常，我提出的问题本身就已暗示这本书将会包括公司的所有缺点以及政策上的反反覆覆，然而，耐特总是平心静气地回答。他似乎了解，要真诚地描述一家成长中的公司必然无法逃避错误和挫折；他甚至愿意表达出他心理和感情的创痛。我完全明白这对他绝不是一件容易的事。

耐特似乎相信，对一本试图揭露企业创造与持续再创造过程，以及随之而来的回馈与灾难的书而言，这一切都相当重要；尤其因为这家公司，套用一句耐特自己的话说，“不仅是一部商业机器，更是一家有灵魂的公司。”

主人翁：菲而·耐特（Phil Knight）

以前是个成绩不突出的中长距离赛跑选手，在他的领导下，耐克由一家两入公司，不到二十年间发展成为年营业额四十亿美元的运动鞋王国。耐特也成为美国体育界最有权势的人，NBA 主席对这位孤僻的亿万富翁敬畏三分，国际奥林匹克委员会遇到他也要纡尊降贵。

耐克如何缔造运动王国

第一章 耐克·乔丹、梦

一长串电视采访车停在西伊利诺街的狭长街道两旁，车上的碟形微波天线高耸入天际，就要触及十月的夜空似的。在一座高四十尺、迈可·乔丹飞身上篮的看板下，一位沮丧的球迷正聚集在这家以乔丹为名的芝加哥餐厅前。

十二个小时前，新闻记者以悲切的语气报导：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。

芝加哥晚间十点新闻弥漫着悲伤的气氛。录影工作人员在西伊利诺街和拉萨尔街口采访路人，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，闪烁着一句黑框、简短的祝福：迈可再见。

在迈可·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皱休闲裤，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，边盯着旁边的电视萤幕。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哀悼声明。

“迈可之屋”

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“迈可之屋”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，退出篮坛是唯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，包括佛莱德、安得列、道格、伟斯和他大学时期的室友巴斯·彼得生。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。这几年乔丹日渐需要偶尔赌博，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。

还存三个来自耐克的家伙，他们是应乔丹的要求从奥瑞岗州飞来的。霍华·怀特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几尺，他坐在一张专为篮球选手设计、非常深的椅子上。怀特和迈可正在谈论时事，同时，像往常一样友善地互相开玩笑。

虽然身材并不高，在一九七〇年代，怀特曾经是马里兰大学的当家后卫，大学毕业时甚至为联业球队选中；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”，这是选手们现在签字合约上对他的正式称呼。

过去九年里，在耐克和乔丹共生的崛起过程中，耐克人都把怀特叫成“迈可的代言人”，他几乎每天都和乔丹见面或通电话。怀特常叫乔丹“MJ”或者“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，沙发上坐着的是汀克哈特非得，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六百六十七场季内赛、一百一十一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十代精品中，有八代是由哈特非得亲自负责设计的。

两天前的深夜，当哈特非得接到耐克董事长菲尔·耐特的电话时，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第十代替换品的设计图。

“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，哈特非得感觉得到一定是出了什么问题。“我们要去芝加哥。”

如同往常的习惯，今晚耐特坐在环绕着乔丹身旁这位伙伴们最外围。他穿了一套绿色西装，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付运动太阳眼镜的镜脚。

创造梦想

从最初开着一九六四年份的普里茅斯勇士车，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福特洛伊；有时，又像早期的披头合唱团，或是十五世纪的僧侣；然而，现在坐在餐厅里，一手拿着饮料，一手握着太阳眼镜，五十五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？可是怀特和哈特菲得都感觉得出来，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九年的时光。在这段期间，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、听觉和感觉经验，甚至创造了恒久不变的梦想。

过去九年来，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奥瑞岗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时代年轻人视为超人罕见的运动英雄。

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。因为在一般人的认识中，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，远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同一种产品”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，他在奥瑞岗州波特兰市郊区创立了一个极具活力、不同凡响的企业文化。

一九八〇年代中期，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、明确在走下坡，同是面临着财务紧缩、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的狂热分子，大部分美国人从未听过乔丹——这位刚从北卡罗莱纳大学毕业、身材瘦长的新人。可是到了一九八五年春季，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。

在这段广告的最后十秒，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般的飞行能力，也暗示他脚上所穿的现代科技、和他极具美感的敏捷身手之间有着必然关系。

一九八五年，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。

后来的八年，耐克的广告预算由原来不到二千万美元，迅速超过一亿五千万美元。每一季耐克广告都会塑出各式各样的乔丹“形象”。吉姆·瑞思渥是一位年轻而且有天份的广告文案，从小就沉迷棒球明星卡上球员生活琐事的记载（好比爱德 Ed）在球季结束后喜欢用假饵钓鱼……鲍伯平常爱做模型飞机）。瑞思渥并未依照耐特原先的构思，将乔丹超人的运动发塑造成超级英雄的神话；相反的，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。

瑞思渥的作品经常得奖，有一部分的作品是他跟史派克、李共同制作的。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，他已经失去持续篮球生涯的动力的前一年，新闻周刊发言一份一百位美国文化中最具影响力的人物名单，瑞思渥也列名其中。这时候，除了大洋中的小岛或是冻原上的爱奴猎人以外，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。”乔丹退休前感慨地说。

英雄制造机

到了一九九三年初，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杂难的“酷劲”，都已广为人知。

急剧成长的美国运动市场规模已达六百亿美元。而这个来自奥瑞岗的“英雄制造机”背后那股追求卓越、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。在一九八十年代末一片不景气中，耐克的员工总数每年以接近4%的速度成长了，到了一九九三年，耐特已拥有将近一万名忠诚的跟随者。在乔丹退休前六年，公司的年营业额从十亿元窜升到将近四十亿美元，利润更膨胀九倍多。

一项客观的品牌忠诚度调查显示，十八到二十五岁的美国男孩中，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跷课到鞋店去了。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他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。

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。

一九九三年一月，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，希望自己是十亿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，并不会让奥瑞岗州比佛顿的耐克经理感到意外，因为一九九二年的一项调查报告早已显示，在中国大陆的学生心目中，历史上最负盛名的两个人，一个是革命英雄周恩来，另一个就是来自芝加哥的乔丹了。

乔丹在电话这端娓娓说出这令人震惊的消息时，耐特这个梦幻创造者才刚被运动新闻杂志选为“体育界最有权势的人”。在运动书刊的封面上，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何瑞修·阿吉或是霍华·休斯相提并论；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成长是一种短期现象。

一九八六年三月，商业周刊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，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没两样。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的“分散”企业型态。商业周刊这篇文章一开头就引用了新力总裁盛田昭夫的警告，“美国工业的空洞化表示美国正在放弃做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。就在乔丹退休之前，品牌周刊观察，耐克在仅仅五年中，成功地将自己从一家“挫败的、内部士气低落的二流制鞋工业”，提升为与新力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杂难、更有意义的东西，耐克将会改写行销的规则。

一九九三年，新力公司急着将生产基地转移到耐克早已设厂多年的亚洲国家时，耐克却成功地提供了许多令人羡慕的工作机会，一九九二年，耐克的国内工作人员，包括设计师、电脑工作人员、行销专家和其他的白领工作人员，扩张的速度超过了另一家同样位于美国西北部，正迅速成长的软体设计公司微软。耐克用最新科技创造的形象，在九十年代初期就征服了亚洲、欧洲和南美洲，有一天海外市场将会占公司营业额的半数。

离迈可·乔丹餐厅不远的北密西根大街上，有一家占地六万八千尺、名叫耐克城的展示大厅，每天大约有一万两千名顾客从各地蜂涌而至。这家商店看起来就像是一座运动鞋和体育的博物馆，里边有一座篮球场、白色的迈可·乔丹和其他运动员雕像、一些养热带鱼的巨大水族箱，以及每面墙、甚至地板上都无所不在的耐克企业专属形象。耐克城一九九二年夏天开幕后，立即超越林肯公园动物园、雪德水族馆和世界知名的艺术中心，成为芝加哥

最受欢迎的旅游区。

和迈可·乔丹一样，NBA 冠军芝加哥公牛队几乎所有成员也都是耐克人。耐克的英雄波·杰克森在南区的白袜队打棒球、杰克森、运动和耐克组合成的强势文化，使芝加哥交响乐团引用“波知道”这句口号来促销他们的季节公演。

一九九三年六月，公牛队连续第三年赢得 NBA 冠军时，无数的帽子和运动衫上都印有一句耐克“再创新”这几年中最流行的口号：Just Do It，和另一句由此衍生的格言，“一次、一次、再一次”。

从芝加哥人的角度来看，与其说耐克是一家由一个奥瑞岗州的亿万富豪所经营的全球化企业，不如说是由迈可、波、耐克城和 just Do It 组合成的一个企业实体。在迈可·乔丹餐厅一楼那间摩肩接踵的酒吧里，顾客们向着十七台电视组成的电视墙，荧幕上播出乔丹和其他公牛们飞快的步伐，荧幕一角则播放飞人乔丹的个人演出；在另一边，可以看到红白相同、鲜艳的耐克商标。当大家看到乔丹在一段庆祝公牛队三连冠的影片中宣布，他一定会为赢得第四次冠军努力时，楼下的群众同声一气地发出叹息。

那天下午，迈可宣布决定从声名的巅峰引退时，消失的不仅是他自己，似乎整个芝加哥和耐克也濒临消失。

乔丹说：“我已经不需要再证明什么了。”

事实上，自从巴塞罗那奥运会到今天，这十四个月中，耐特早已经观察到乔丹逐渐退却的转变。他听乔丹谈过对比赛渐渐失去兴趣，也见过他因为媒体批评他赌博而勃然大怒。

乔丹的父亲詹姆士七月被谋杀以后，耐特、怀特和哈特菲得都去北卡罗莱纳参加葬礼；耐特认为乔丹的退休多少和他丧父的颓丧心情有关。

在芝加哥北方三十哩的高地公园郊区，耐特在乔丹家门前的大轿车里跨出。他望了望聚集在乔丹家门前迴转道旁的观望人群，球迷们带着鲜花、标语、篮球或是其他纪念品来这儿，将物品放在乔丹家门前的草地上，因为来的人太多，他家看起来就像是神殿似的。乔丹五岁的儿子杰夫瑞进托儿所以前，必须由乔丹的安全人员先在学校内装妥一套价值三十万美元的安全系统。

几个月来，耐特好几次想到，作为一个象乔丹这样的英雄人物所付出的代价；此刻他又一次感到不安，他不知道以往塑偶像的努力是否太过分了。

飞人乔丹系列运动鞋和运动服的销售，大约占耐克总营业额四十亿美金中的两亿。但除了在商言商以外，耐特觉得乔丹退休带来最大的损失，是他所谓的“美感”，也就是他和乔丹携手并进的美好感觉；此外，观众也失去了继续观赏乔丹全盘掌控篮球和他那完美表现的机会。乔丹使篮球成为一项艺术。

乔丹欢迎耐特的到来。然后，耐克的人马加入客厅里一小群紧张而愁苦的朋友。“如果你们之中哪一个流下一滴眼泪，”乔丹瞪着一位他在北卡罗来纳的老友说，“我一定踢他的屁股”。

这群人一同启程去参加记者会。全球数以亿计的观众收看了记者会的转播，正常节目中还不断插播。

在回乔丹家的路上，乔丹那种明显的幸福感让耐特非常吃惊。

“耐特，”乔丹咧著嘴、脸上带着一贯的帅气笑容说，“你一定要听一听两个礼拜前我在加州碰到的事。打完高尔夫球以后，我沿着环礁湖海滩骑着租来的脚踏车，和我一起骑车的还有我的飞机驾驶和一个为开特力工作的家伙。当我们经过一所学校，看到八个年轻人很认真地在打半场斗牛。”

经过短暂讨论后，乔丹的高尔夫球伴，一个不懂怎么用街上行话说“报一队”的白人跨下他的脚踏车，是进水泥球场，用很不上道的语气说：“对不起，朋友们，我现在跟乔丹在一起。我们想跟你们赢的一队比赛。”

“你给我滚出这个球场，小子。”一个正在打球的家伙吼着。

“显然他们不让我们加入，乔丹。”飞机驾驶向乔丹报告，乔丹仍然戴着安全帽和太阳眼镜，跨坐在脚踏车上开怀地笑着。

“你应该走到球场旁边说：报一队。”乔丹解释。

当乔丹脱下安全帽走上球场时，赢的一队那四个人转头看着他，他们终于正视下一位对手；这下子，四名年轻人目瞪口呆，然后同时缓缓地后退。

经过一段感觉很长的沉默，其中一个最矮最胖的小伙子打破沉默：“嘿，我想跟你打球已想了快五年了，”他说：“我们开始吧。”

“接下来我们八个人一直不停地打，”乔丹告诉耐特：“我们一边投篮一边嘻闹，玩得疯极了。很快地，附近的人都闻风而来，球场旁挤满了至少五百人。可是，耐特，”说到这儿，乔丹深沉的声音听来更温和了：“你知

道吗？这可能是我打篮球以来最快乐的一次。”

然后，乔丹专注地看着耐特说：“你明白吗？我已经不需要再证明什么了。”

耐特点着头，似懂非懂，“不需要证明什么”，这种状态对他来讲是极端抽象的；在耐特的想法里，世界上至少还有价值二十亿美元的市场等他去开发，还有许多虽然知道、也想要，可是还未拥有耐克产品的潜在顾客。在耐克的四周存在着许许多多竞争对手，更有一些不友善的投资机构，总是将耐克每次的成长，视为走下坡的开始。

也许，商业帝国的扩张和运动的杰出表现对于胜利有不同的信念，无论如何，耐特就是无法想像，怎么可能会没有任何事需要证明。

乔丹穿上白袜

那天深夜，饮酒阔论几个小时后，白天的生疏和悲伤都逐渐远去，乔丹私人聚会中的一些朋友开始胡闹起来。这时，哈特菲得拿出小记事本，他和怀特、耐特一起开始工作，乔丹在一旁兴奋地起哄；“一双乔丹牌高尔夫鞋是最自然不过的选择，”哈特菲得说：“或者是休闲系列，再不然就开一家叫乔丹的新公司。”

“你能想像乔丹经营一家公司吗？”怀特开玩笑说：“他会在第一天就把所有人都开除。谁能替他做事？”

所有人都笑了。

他们讨论到欧洲篮球巡回表演赛，也谈到一系列由耐克赞助，为那些没有机会离开城市的孩子们举办的迈可·乔丹运动夏令营。

突然乔丹说：“如果这件事不成功，希望你们能保守秘密，我现在计划是要在下一个球季加入芝加哥白袜队。我很快就要在附近的一个训练场跟几名教练一起练球，然后在春季训练前一个月，飞抵佛罗里达。”

那些耐克人一起看着他，他们都知道他是认真的。

哈特菲得看了看表，他必须打电话给一名鞋子设计师，想把这名设计师从爱迪达挖过来。爱迪达一直都是耐克的竞争对手，现在更成为耐克的死敌。一名原来在耐克工作的耐克人跳槽至爱迪达，并且誓言要摧毁耐克，就像耐克以前对爱迪达帝国的所作所为。

“乔丹，你跟他说一说，”耐特这样要求：“帮我们完成这项交易。”就这样，这位年轻的爱迪达设计师，一名无可救药的篮球迷，竟发现他自己在电话中和乔丹交谈。“运动史上的创举。”这位年轻人将来可能不断地向家人和朋友重复这个故事，直到别人都烦透为止。

“我真不敢相信他们到现在还没有挖到你，”乔丹说：“因为这些家伙都是要什么就有什么。”

第二章 巴塞罗纳梦幻

一九九二年夏季奥运逐渐接近尾声，大家都料得到，由超级明星组成的美国梦幻球队将轻易地击败对手，赢得金牌。这时候，即使是对体育和新闻并不是十分热衷的人也都知道，这支傲慢的梦幻球队中某一些成员，似乎蓄意要玷污体坛最神圣的仪式。根据新闻报导，这是由于他们对运动鞋品牌的坚持而引起。

美国奥林匹克委员会的官员公开宣布，如果与耐克签约的球员拒绝官方规定，换上穿有美国国旗和锐跑商标的领奖外套，他们将无法在演奏美国星条旗国歌的同时，走上颁奖台和全球六亿的电视观众见面。这些球员包括：乔丹、查尔斯·巴克利、大卫·罗宾逊、约翰·斯塔克顿、史考地·皮彭以及克利斯·穆林，刚好占球队总人数的一半。在过去的十年中，耐克与锐跑之间的恶战几乎从没有休止过。

绝不穿锐跑

乔丹和梦幻球队其他的耐克人拒绝让步。“我们绝对不穿锐跑。”乔丹说。

当彼此僵持的消息传播开以后，无数的电话涌入位于奥瑞岗州的耐克总部。一九九二年以前，一般民众就为了与产品无关的原因打电话到耐克，这在业界极为罕见。最近一波杂志促销行动中，耐克以长篇幅、诗一般的文字作为美国女性情感的代言人，因而引起了广大的回响，数以千计的电话打到比佛顿的“世界校园”（World Campus；即耐克的公司总部，比佛顿人习惯称其为校园）。许多人希望拥有一份广告的复本，好将它贴在冰箱或是布告栏上；另一些人则是把耐克当成具有人性的对象，想对它倾诉这篇广告是如何地感动了她们。

可是所有针对第二十五届奥运会这次事件的电话都显示，耐克的支持群众似乎认为耐克这次做得太过火了，将会给自己带来许多麻烦。

不管怎么说，奥运会运动仍应该凌驾于市场价值之上。这项活动象征了体育传统的纯粹价值，人们期待着飞舞的旗帜、悠扬的国歌，以及在聚光灯照耀下年轻运动员眼中闪烁的泪光。然而一些领取巨额酬劳的篮球选手似乎存心想要让美国人失望，他们效忠的对象不是国旗，也不是奥林匹克誓言中的“运动的荣耀”或是“团队的光荣”，而是一家位于奥瑞岗州、贩卖他们所穿的鞋子的公司。巴克利，凤凰城太阳队的强力明星前锋，他对社会现象的观察与剖析十足像个独裁者，在巴塞罗纳，他成功地强化了财富的重要性远超过爱国心。他宣称，他有“两百万个理由不穿锐跑”，用现代运动行销的术语来说，因为他和耐克的“婚姻”关系，让他每年可以从耐克拿到一百万美金的保证金。此外，依照合约耐克每年至少要另外付给他一百万美金，相当于极受欢迎的强力飞人系列球鞋营业额的 2%，因为该系列是他与耐克签约专属他穿着的球鞋。

“在这个年代，”巴克利在奥林匹克结束不久后回忆说：“只要你会打球，就会有不错的前途；有了耐克，前途更加光明。耐克帮我赚了一大笔钱，我决不会忘恩负义的。”

如果巴克利有两百万个理由，让他拒绝穿锐跑在巴塞罗纳亮相，那乔丹——他的保证金更高，同时还拥有每双售出的飞人乔丹球鞋批发售价的 5%，那么在一九九二年，大约可以找出两千万个理由来维持他对耐特的忠诚。

在这个年代，大部分美国人都能接受一项事实，那就是乔丹、杰克森和麦可·杰克森这些名字已经远超过它们所代表的表面意义。在这个时代，乔丹载着一顶绣有耐克商标的帽子坐在板凳上时，连小孩子都知道，这样做并不是因为怕他的头会着凉。大城市里的报纸，体育版愈来愈像商业版，而商业版却愈来愈接近以前的体育版；运动员的薪水依照打击率分配，就像凭股权分配营业利润一样。尽管如此，耐特仍然觉得，这次跟锐跑的争执，难免会对耐克原本一枝独秀的公平形象造成伤害。

强人所难

虽然耐特有资格到卡塔兰斯首府，加入坐在前排的各国首长政要，但是他决定不参加这次奥运会。“太多人跟我打招呼，妨碍我观赏我最爱的田径赛，”他解释不去的理由：对我来说，奥林匹克运动会事实上已经变得难以忍受了。”

耐特确实看田径赛，他也爱看网球。了解耐特内向性格的耐克员工常会吃惊地发现，耐特在观赏网球比赛时竟然会站起来尖叫加油，就像冰上曲棍球场边的疯狂球迷一样；有时甚至在全场鸦雀无声的时候，他也会这样做。不过，大家也知道，他经常在别人期待他出现的场合缺席。重要比赛或是年度贸易展这一类对其他体育同行来说极其重要的场合，多年来他始终以缺席来突出他的权威。

耐特一听说巴塞罗纳正碰到迫在眉睫的公共关系大灾难时，就知道除非耐克愿意付出极惨痛的代价，否则有关于颁奖台服装的纠纷是很难摆平的。但是他也清楚自己很难在这个问题上退让，因为这和耐克的“终极战士”，也是组织里的超人——乔丹先生的意志与决心有关。

看着一大落报报纸，上面列印了无数由八位数字头免费电话打进麦可·舒密特大楼奥运美洲区篮球会外赛时，他们在此共度的时光。

耐特与乔丹在波特兰市中心葡萄园广场饭店的帕索餐厅里共进意大利晚餐。稍早，梦幻球队在对古巴的比赛中狠狠地羞辱了古巴队。事后证明，这是这些超级球星唯一发挥一半速度的比赛。

梦幻球队是一支元坚不摧的劲旅。球员们都知道，这是由世上最好的球员共同组成的一支球队，他们的责任是作秀和制造高潮。从来没有任何人怀疑他们会轻松赢得胜利。

最初，乔丹告诉耐特他并不认同职业性的奥林匹克运动。“应该让年轻人去玩，”他说：“我在一九八四年就已经得过金牌了。”

“反正我本来就不支持你参加。”耐特回答。

“那又是为什么？”乔丹问。

“因为我怕这样会缩短你的职业生涯。”

任我行

国际篮球协会是监管世界篮球运动的组织。也是它作成允许职业球员参加巴塞罗那奥运会的决定。事实上，美国的代表否决了这项提议，可是，其他国家的代表都希望世界性篮球运动的勃兴能持续下去。因此，只要那些广告上出现过的超级明星愿意参加比赛，他们情愿牺牲自己国家的球队。

波士顿塞尔蒂克队的明星球员赖瑞·柏德原本也认为应该由较年轻的球员组队参加奥运会；可是，柏德和乔丹后来都接到魔术强森的电话，希望他们能共襄盛举。那时，强森已对外宣布他感染了爱滋病，他认为巴塞罗那可能是他球场生涯的最后一幕。

乔丹在晚餐告诉耐特，击败了古巴以后，负责选拔梦幻球队队员的美国篮球联盟总裁戴夫·盖维特将他带到更衣室。

“他告诉我，在颁奖台上我们心须穿一套有锐跑商标的特别运动服。”乔丹说：“他说我们的鞋子没关系，只要换上这套衣服就没问题了。”

“那你怎么说？”耐特问。

“我说，‘戴夫，你知道吗？这对我来说是一项非常严重的问题。别把我们想得那么单纯，你知道我们早就跟别人签约了。我们所有的人都和不同的公司签有契约，你怎么可以就这样把我卖给别人，要求我们穿这些东西？’”盖维特同时也是波士顿塞尔蒂克队的资深执行副总裁，无论在业余和职业篮坛都很受尊敬；他试着解释，领奖服装的行銷和美国篮球队的其他装备是分开处理的。乔丹接着告诉耐特，盖维特似乎能了解他的处境，也答应想办法处理这个问题。

“干得好，迈可。”耐特那时这么说。然而现在，看着电脑报表纸上的电话摘要和新闻报导的内容，他非常希望那时没有用这样肯定的语气回答这位著名的半职员工。

根据怀特和其他到巴塞罗那的耐克人的说法，乔丹在飞往欧洲的班机上看了一份别人交给他的法律文件，那时他就发现锐跑服装这个问题并没有解决。奥林匹克行为规范包括运动员比赛期间触犯刑责的处置、一份不使用药物的声明，和一份穿着制式领奖服装的正式协议书。“我不会穿着锐跑上台领奖。”乔丹再一次地向盖维特表明立场，接着就涂掉处罚条款。

机上其他的球员讨论了这个问题，很快地，多数的行为规范都被墨水修改了。奥林匹克委员会的官员后来承认，这种现象是有记忆以来第一次发生。

几天以后，梦幻球队从欧洲停留的第一站蒙地卡罗飞往巴塞罗那的途中，盖维特告诉乔丹和其他队友，如果他们想正式领取即将到手的金牌，他们势必要穿上锐跑的运动服。

乔丹步出巴塞罗那机场时仍然是怒气勃勃，“我决不会穿有锐跑字样的服装”。他对着闻讯而来的记者群说。

“我也是。”查尔斯·巴克利插嘴说。

因此一件轰动国际的事件就这么发生了。海德·迪唐纳和丽莎·麦凯罗普，几乎为耐特过滤了所有的电话，以便耐特能接听巴塞罗那各资深奥林匹克委员所打来的电话。

乔丹大哥大

梦幻球队的队员在打击安哥拉篮球队的时候显得相当厚道；比赛结果梦幻球队得了一百一十六分，但是他们让安哥拉队拿下四十八分；梦幻球队得到最初的四十六分时，安哥拉队只攻下一分，所以大家决定放水。这场比赛中最出风头的算是巴克利了，他结了安哥拉一名球员一拐子，那名球员的身材只有巴克利的一半。巴克利后来还对记者说，那名像撞到车子一样飞出去的非洲球员“大概好几个礼拜没吃饭了”。

耐特接了一通哈维·席乐博士打来的电话。席乐博士是一位有行销概念的前东南各州大学联盟主任委员，现任美国奥林匹克委员会执行主任委员，。席乐博士从巴塞罗纳打电话给耐特，要求他好好地劝一劝他的球员们不要再闹了。

“我一直在尽力疏通，”耐特说：“可是问题是，我能做的实在有限。”

“奥林匹克委员会跟媒体好像都认定我手上有根魔术棒，”在丽兹·杜蓝从巴塞罗纳打电话来给耐特，商讨如何尽可能减低各方面的伤害时，耐特对着这位三十五岁的公关副总抱怨说：“看来事情真的愈来愈严重了，要马上找到乔丹。”

姑且不论乔丹天生不屈服于挑战的个性，任何有逻辑概念的人都知道，如果世界上真的有一個人可以让乔丹让步，那个人一定是耐特。原本偏向耐克的大众，这时候甚至认为，耐特和他的公司果真要控制在西班牙所发生的事情，其实并不太难，因为集众人之力做出最好的成果，本来就是耐克的拿手好戏。

“波知道”

波·杰克森常常说，他永远都忘不了，那句摩登的口头禅广告词“波知道”出现的那一天：“那天是一九八九年的明星对抗赛，我正准备走上场打击，猛然间抬头看到了一架拉着“波知道”大布条的飞机横越过天空。接着我看到观众席上大家手上都拿着“波知道”的牌子、头上戴着“波知道”的帽子。

杰克森走上打击位置后痛宰对方。这场胜利球赛的锋头后来都被首映的广告片抢光了，之后，这部广告片一播再播，“波知道”的口头禅也因此家喻户晓。这部广告片上映的时间与杰克森当天击出的全垒打一点关系都没有，可是在外人看起来，却以为这些都是耐克事先设计好的噱头。

“之后很长的一段时间，”杰克森回忆当时的情况：“我一打开电视，就像在镜子里看到自己。所有事情像是暴风雨般，一下子就涌到身边。突然之间，没有人不认识我，所有的一切都变了。”

虽然耐特说他几乎无法举例说明，他所管理的耐克能够给人多么强烈的震撼，但是他却清清楚楚地记得，一九九二年在墨尔本举行的澳洲公开赛中，耐克的广告标语和标记几乎涵盖整个城市所带给他的感动。“我转到一个路口，就在那里，在墨尔本最大的摩天大楼上，横挂着一幅巨大的“Just Do It”布条。”耐特回忆说，“我停下了脚步，让自己好好地感受那种巨大的震撼。”

在别的运动商品与服饰公司在巴塞罗纳忙着用高级套房招待比赛的选手时，耐克的工作人员也将托雷·卡塔路亚饭店旁的一间夜总会改装成高雅而安静的招待所，里面分隔成许多小“窝”，运动员和其他的重要人物能够在此好好地放松与聊天。招待所里还准备了传真机、电话、一大堆食物，按照往例，还有许许多多免费的运动服与运动鞋供他们穿着使用。附近的一家剧院被耐克包下来，安排了特别的安全措施，以提供耐克的签约明星球员，像是乔丹、巴克利、乌克兰的撑竿跳金牌选手舍尔给·布卡及耐克其他的田径明星运动员举行记者招待会。

在一千两百位记者涌进这家戏院之前，乔丹到达了耐克在巴塞罗纳所安排的执行所，安全人员随即围住了其中一间小“窝”。乔丹到了小窝后，坐在怀特和史帝夫·米勒旁边，米勒最近才升任运动行销的负责人，监管所有耐克的签约明星。

贪婪的耐克

现年四十七岁的米勒曾经是底特律狮子会的会员、堪萨斯州大学的体育主任、大学与高中的田径教练、以及耐克与田径界来往的公开负责人。米勒是一位超级外向的人，所有北美洲的田径教练，几乎都在某个场合与他见过面。古板的发型、再加上一副古板的宽肩，米勒看起来就像还在于老本行，活脱就是一名严厉却很关心选手的教练。两年前，这个世界最大的体育行销组织决定聘任米勒时，耐特对他说：“你将要接下这家公司最好，也是最坏的一份工作。最好，是因为你几乎可以在这里为所欲为；最坏，是因为我会时时刻刻、分分秒秒地盯着你。”

耐克的公共形象几乎就是旗下运动员的半个生活缩影——跟这些人的健康、运动场上的表现、是否继续受欢迎有关。因此对耐克而言，要一直保持巅峰，意思就是要在每一项运动范畴内、每一场比赛里，都找到最有天份的运动员当作表徽。每一队都必须要有耐克的运动员，所以米勒管理的这个部门就有六十多位体育行销专家，每一位专家都要明白属于自己范围之内所有事情。

“运动服事件对建立公共关系而言，我们已经输定了。”米勒对乔丹说。

“喂！我们是一国的，”乔丹看着怀特，回答说：“我们花了很多时间谈道德和面子。对我来说，这件事情就关系到道德和面子，我对这件事情的看法就是这样，我们应该解决这件事情……一起解决！”

但是随着奥林匹克运动会的比赛一项项上场，就算耐克队伍赢的奖牌持续上升，甚至超过了独立国协（前苏联）整个队伍所得到的奖牌数，但是锐跑得奖制服与耐克签约球员之间的问题，仍然窒碍难以解决。

几位专门替 NBA 撰写文章的美国运动专栏作家，走进美国奥林匹克委员会公开负责人麦克·摩伦在巴塞罗纳的办公室。这些记者再次提起乔丹和他的队友拒绝穿领奖制服的事情，摩伦引述了奥林匹克运动会的规章，并提醒这些记者，锐跑支付给美国奥林匹克委员会的金额，可以支持一些赚不到几百万美元的运动员。这些钱将资助剑术运动与摔跤运动，这两项运动的选手过去一直在卖便当的柜台后面长时间工作，只有晚上才能偷空受训。他们的父母为了支持这些孩子的决心，都必须做非常大的牺牲。

媒体记者很快地就披露了摩伦所说的话，严厉指责乔丹和他的耐克队友贪婪。

运动员的公司

一般大众认为，巴塞罗那事件是由耐克一手主导，因为对市场占有率的垂涎，迫使耐克必须做出一些与运动精神背道而驰的事情，这种说法使耐克许多员工都感到受伤害。即使是仍在受训的耐克员工都知道，耐克的信念从一开始就是坚持要建立一个世人从未见识过的运动基地。如果不是一个“运动员的公司”，耐克根本什么都不是：耐克就是一个由运动员所创立，为运动员而生存的公司。

“运动员，”耐特常常一再地说：“一直都是公司的生命意义。”耐克的顾客也都是“运动员”。如果这样的分类，能够让优秀运动员与消费大众之间的梦想筑起一家企业的企图心，给顾客一项保证，保证所有认同运动的顾客，都能够在这家专业的公司获得满足。

耐特刚开始经营耐克的时候，运动员的球鞋市场完全是德国爱迪达的天下：现代的足球鞋以及其他几种不同的运动鞋，都是爱迪达发明的。在耐克这位反成规创始人的眼里，爱迪达是一个与现今国际体坛的腐败的豪门有着切不断关系的运动界大哥大。爱迪达人是“运动界的官僚份子”，他们只是些跟着运动联盟的官员和纨绔子弟吃吃喝喝的家伙。

然而，早期的耐克人都是运动员，几乎所有的员工一开始就是非常具有实力的长跑者，透过他们本身对运动目标的追求，即使在已经有所决定或有明文规定指定用品的地方，这家年轻的公司仍然能够得到运动员的好感。耐克内部对于“确实性”的要求几乎到了成痴境界。耐克会尽全力精确地为特定运动项目的运动员，生产出契合他们期望比例与理想的产品。因此，运动员是耐克很重要的动力。

“乔丹让我们能坚持理想。”耐克的主管们——其中大部分都没有见过乔丹，常常会这么说。耐克的中心信条之一就是：公司存在的目的就是“透过运动与健身，提高人类的生活品质”。他们一次又一次地声明，耐克的成，完全归功于大家对“保持运动的魔力永在”的共识。

体育市场行销专家预估，一九九〇年代结束以前，与耐克签约的运动员，人数将是其他公司签约总人数的整整七倍。过去十年来，半数以上大学运动联盟的篮球冠军球队都穿耐克的鞋子，六十多所体坛知名的大专院校都是“耐克学校”——这个说法主要是因为大部分这种学校的教练都是耐克教练。此外，在三百二十四名NBA球员中，就有两百名球员穿耐克运动鞋，其中更有八十位与耐克签合约；两百七十五位职业美式足球队员、两百九十位职业棒球球员，全穿耐克球鞋。

一九九二年夏天，耐克巧妙地将公司的理想抱负与顾客、运动和高姿态的运动员连接在一起，所以在五月底一九九三会计年度即将结束时，耐克公告前一年的总收入竟然跟职业美式足球、美国篮球协会和大联盟职业棒球的门票收入、电视转播权利金以及各种有关用品的零售收入总数相当。

奥林匹克运动会的三个月前，哈佛商业评论的一位记者问耐特，为什么耐克要用这么多运动员来作为产品的代言人。

“因为这样省了很多时间，”耐特说：“六十秒内，我们不可能解释大多，但只要乔丹一出现，什么解释都是多余的。”

许多耐克主导的商业性活动都是为了某项运动而策画的，耐特常说，只要对运动有好处，对耐克就一定有好处。一向代表“年轻与活力”的流行音

乐，也被大家喜好的运动所超越，体育活动从来没有如此成功而完整地在消费品市场活跃。到了一九九二年，销售技巧的心理战术已经从性别取向转变成运动取向。

改朝换代

一般大众认为，乔丹对于一家公司的忠诚超过对美国与运动本身，这是一个很不好的现象；但这也正好证明，长久以来耐特努力维持不稳定关系的成果不凡。耐特经常警告大家，不论是平庸或优秀的运动员，与任何一家公司的特殊关系，永远都是不稳定的，这情况与汽车业或电脑世界不同——但很像职业运动以及时势。

耐特认为现代的运动鞋王国在自然的循环定律下，已经有过许多次的浮沉。“首先，康威士崛起，然后是爱迪达，现在是耐克。这个循环让我们在很短的时间内，从零到赚进几十亿美元，然后突然间，锐跑出现了，享受它如太阳光芒般的辉煌时代。一九八〇年代末期，耐克经过了一次再创新，现在我们又回到了顶端。

“现在情况转变得更快了，”耐特说道：“在这一行里，每六个月就像一个新生命的开始。我们的眼睛必须一刻也不放松地看紧球，因为只要有六个月没有跟上速度，我们就他妈的落后一大截了。所有的东西都是短暂的，我们必须每六个月就呈现给消费者一张新面孔，所以这儿的每一个人都要能在最短的时间内抢到球。每一个人都要赢。

不管跟任何一位耐克经理人说耐克的销售成绩与市场“所有权 75% 底部有止滑设计的运动鞋市场占有率、40% 的慢跑鞋市场占有率，以及篮球鞋的 65% 占有率（如果不计飞人乔凡系列，光是巴克利系列的飞天坦克球鞋和一般受欢迎的飞人系列所销售的运动鞋，就比康威士和爱迪达两家加起来还多），耐克的经理人都不会打断对话，以很严肃的口吻说：“这个市场的占有率是借来的。在我们这一行，市场不属于任何人。”

耐克无孔不入

大家都说，首先发现用艺术手法结合产品与运动可以获利的人，是一位住在圣路易市的酿啤酒商人克利斯·凡·戴·阿西。这家伙猛然发现棒球迷与酒精类产品之间的紧密关系，所以在一八八一年买下圣路易某棒球队，以便于在观众席间卖啤酒。到了一九九二年，全美国一百五十所企业管理研究所与大学法学院，都开设了运动市场学的课程或学位。好莱坞娱乐界的律师不断地流失，这些律师离开了原来的事务所，摇身一变，成为高薪的运动员经纪人或运动行销企划人员，在耐克或其他四千多家与运动市场有关的公司里工作，这些公司在运动行销上经常是斥资好几十亿美元。根据国际活动集团股份有限公司所提供的统计数字显示，一九九二年年底北美洲各公司光是赞助体育活动的金额，就有二十一亿美元，而这个数字还没估算两亿五千四百万美元花在有关公司的“活动费”，以及两亿三千三百万的艺术设计费用。

虽然参与和观看运动的人数在一九八十年代大幅激增，但是运动行销之所以盛行，最主要还是在于传统广告活动支出庞大，效果却不成比例。在所有负责销售产品与提供服务的行销人员眼中，运动员的契约、商业促销，以及赞助等，都只是一种拉近消费者难以捉摸的消费意原的方法。

一九八六年，一篇以“运动行销企划对市场之冲击”为主题的研究报告出现了。这篇报告的前身是一份评估研究，主要是分析生产糖类替代品“新糖类”的公司，是否适合作为美国花式溜冰协会的唯一赞助者。新糖类的电视广告在某个溜冰活动中被禁播，但是调查结果却证明，大部分观众仍然在节目里看到新糖类的广告，企业与活动的结合给大家留下了深刻的印象。耐克的行销人员最喜欢拿一九八四年参加洛极机奥运会的来宾做例子。这些行销企书人员说，大部分参加那次奥运会的来宾都以为耐克是活动的赞助者，因为耐克的广告看板遍布洛杉矶各地，但是那次真正的赞助者是康威士。

在曲棍球场里，没有得分极，也没有仪表板，所以头带、小飞盘形状的头盔、记分桌、曲棍球场外围的折椅、塑料水瓶以及在半场时间通常都卖给不同的赞助厂商；每局换场的时间，也是几百家想上电视广告的厂商竞相争夺的时段。家乐氏早餐麦片的背面包装，印制的照片不仅是世界级的自行车选手，那人还是环德自行车竞赛的冠军、岁服德药厂复古自行车比赛的冠军、日产环爱尔兰自行车冠军，甚至还是“摩托罗拉”自行车队的主将。以前只有极少数的网球明星才能穿签约公司提供的服饰，现在连卡亚克自行车选手和滑雪板比赛选手，都会穿着贴有签约公司标志或颜色的服装。

乔丹：笑话

当乔丹一谈到他的“价码”，就是一堆理不清的合约，这些都令耐特颇为恼火，其中包括与超过十五家厂商的签约金与权利转让金，金额是七位数到八位数（概括据乔丹的经纪人大卫·佛克的说法，之所以说“超过十五家”，是因为那些厂商自行合并整合的结果，原来签约的厂商多达十八家）。

虽然美国的运动商品与服饰市场，在一九八〇年代末期已经达到饱和，但是运动行销企划专家却看到海外更广大的一片天。电子传播系统使地球愈来愈没有距离，愈来愈像一个完整的大市场。这些专家眼看着资本主义——至少是愈来愈泛滥的消费者需求，从耗资十兆的冷战末期崛起，至少有一千场为争夺产品与品牌主权而引爆的潜在战争，可能会陆续展开。这种战争形态就像以前的战争一样，各种不同的势力支持不同的意识形态，互相对峙。

而耐克，在耐特认定全球运动会持续成长下，早就已经全副武装加入战场了。当有人问耐特如何设计部署“全球性的知名品牌”的问题时，他说：“我们要深入全世界，因为在全球的市场里，才能找到穿耐克鞋子的脚。”

早在一九八五年，耐克就已经开始将自己极为成熟的形象在欧洲市场推动。在荷兰和法国，耐克飞人麦斯系列里好几款鞋，都已经成为欧洲十几岁青少年的服饰标志了。虽然最近上市的飞人麦斯鞋，在荷兰阿姆斯特丹的售价为两百九十九荷兰币——超过一百五十五美元，但是这一款鞋对运河边青少年的必要性，就像二十五年前海湾边的青少年离不开喇叭裤一样。

到了一九九二年夏天，耐克负责国际市场的部门，每大都会从前东欧铁幕国家收到四十封以上的申请信件，希望能够负责一个当地的耐克产品销售点。对这些国家而言，耐克俨然已经成为运动、叛逆和酷的象征了。

耐克的总裁迪克·唐纳是前甘乃迪总统的幕僚，同时也是一位波士顿的律师，前一阵子遇到了一件让他觉得不可思议的事情。就在奥林匹克运动会结束后不久，一个住在阿根廷首都布宜诺斯艾利斯的小孩问他，芝加哥公牛队的队员，同时也是梦幻球队成员的皮彭是不是换了新鞋？事实上，耐克在唐纳动身前往南美洲的十天之前，才交给皮彭一双由耐克在奥瑞岗州的“校园”里的迈可·乔丹大楼所最新设计出来的运动鞋。

三年前，只要提到乔丹，日本大阪及东京的人就会聚集在一起叽叽地笑个不停。在日语中，乔丹与“笑话”同音。可是现在，飞人乔丹系列是日本销售第一的运动鞋。因为一九八九年在日本的一支广告片，耐克从一个妾身不明白品牌一下窜升为日本年轻人第二喜欢的美国品牌——第一名是可口可乐。

想要在耐克找出比乔丹更了解耐特特质的人，可能寥寥无几；想要找出可以按照耐特竞争性格出牌的人，乔丹可以算是正式受过耐克训练的极少数之一。从乔丹的观点来说，他在巴塞罗那的工作是去征服敌人——其中包括耐克四十一岁的总经理汤姆·克拉在奥运之前所说的，“打扁锐跑”。这么多年来，乔丹见识过耐特与生俱来、几近狂暴的好胜心，他从来没有青过耐特或耐克退让。

耐克大战 NBA

耐克的决策层认为，篮球正逐渐取代足球，成为世界最受欢迎的球类，而奥林匹克的梦幻球队，正是把篮球强而有力的一面展现给全世界的绝佳时机。一年前，乔丹随着耐克队远征欧洲。几个月之后，慕尼黑街上所有的墙或路灯，都贴满了耐克的广告宣传单，宣布巴克利与皮彭将来慕尼黑参加多姿多彩的奥运会赛前活动，包括灌篮比赛和篮球大展。

在奥运会的前一年，耐克在国际市场上的销售量上扬了 33%，光是欧洲的运动鞋市场，锐跑与耐克合起来就达到将近 50% 的占有率，这个成绩与十年前仅仅只有 5% 市场的情况，自然不可同日而语。为了想在一九九三年再多拿下十个百分点的市场占有率，耐克的广告人企划人员计划，在欧洲市场丢下五千万美元当作“投资”，在比佛顿耐克行销企划人员的眼中，广告费用就是万灵丹。

至于位于麻省的特跑企划人员，这个令耐克又敬又恨的竞争对手，在梦幻球队中却没有签下任何一位球员；锐跑将大部的钱花费在制造奥运的重点人物。锐跑在电视媒体上花了比耐克还多的经费，把美国的田径选手丹·欧布莱恩跟戴夫·强生塑造成现代斗士，将在奥运会的战场上争夺“世界最佳大运动员”的荣耀。

锐跑的广告片对大家宣称，胜利者将在巴塞罗纳出现，可是欧布莱恩在奥运会选拔赛当天却霉运当头，表现奇差无比，连国家代表队的边都没沾上。运动商品商业杂志针对运动商品的零售商和制造做调查，发现只有一位回答问卷的人知道丹或戴夫姓什么。锐跑所选出来的明日之星强生，终于在巴塞罗纳的蒙就克体育场中获得胜利，他穿着锐跑的鞋子、官方规定的美国奥运代表队田径制服领奖；但制服上将会绣着耐克的字样与图案，因为这是另一桩价值好几百万美金的赞助约定。

之前，一切事情都按计划发展，可是现在，就像耐特脸上明显流露出的挫折感一样，锐跑这支精兵显然在电视网、新闻媒体上得到了价值数百元的免费宣传。几乎所有的媒体都会照出那件绣着一条四公分宽、两寸长锐跑标志的运动服。

锐跑只不过是这次加入奥林匹克运动会战场的众多名牌军队之一，此时耐克还得在国际篮球舞台上，与知名度一天高过一天的超级名牌——全国篮球协会（简称 NBA）较劲，这才是耐特感到挫折的原因。

奥运会篮球决赛的前三天，奥林匹克委员会的席乐与美国篮球代表队领队盖维特碰面，讨论有关梦幻球队与领奖制服的问题。新闻媒体公布了两人讨论的结果：所有美国代表队的队员一律穿着锐跑的制服，“在领奖的时候，球员可以选择穿着没有任何厂牌标志的服装……但是，不管在任何情形下，制服都不能受到“污损”。盖维特在声明中这么说：“还有，制服也不能用其他东西遮掩。”

鬼才对奇才

虽然盖维持坚持乔丹和其他球员必须穿着制服，但是他和其他美国篮球代表队，都对奥委会官员指控梦幻球队贪婪的说法极为不满。盖维特在巴塞罗纳的助手是罗斯·葛伦尼克，他是美国篮球代表队的第二号人物，也是 NBA 的副主席。全球数以千计有生意头脑的球迷都知道，当耐克的梦幻球队与美国篮球代表队的官员（美国篮球代表队是 NBA 为了奥林匹克运动会特别成立的一个分支机构）对垒交锋，争夺的是职业篮赛未来可能的利润，以及对于某些球员长期贡献的控制权。

耐克超过八亿美元的篮球鞋销售额相当于 NBA 一年的收入。站在纯私人的角度，耐克幕后的那位企业界鬼才——耐特，以及让 NBA 重生的企业界奇才——四十九岁，律师出身的大卫·史坦，这么多年来一直跳不出运动界和运动商圈的权力斗争。此外，两人之间还有一场间接的声名之争，看谁是运动商场上最聪明的人。

八年前，史坦当上了 NBA 主任委员时，也正是大家认为职业篮球将是美国第一项下台鞠躬的职业运动的时候。一九八四年，二十三队职业篮球队里有十七队亏本，篮球界给人的普遍印象是：球员吸毒、劳资关系恶劣，这种专门给“黑鬼”玩的运动根本就不会有市场。

可是史坦却将职业篮球彻底改头换面，成为耐特及许多人今天所认识的篮球运动；一项最有前途的运动，史坦让球队的老板与 NBA 之间建立了新的合作关系。看球的观众愈来愈多，直到现在几乎每个拥有 NBA 球队的城市都一票难求，电视转播权利金也年年高升。这样的成果，当然有一部分要归功于一九七九年赖瑞；柏德与魔术强生的崛起，以及一九八一年代中期乔丹造成的空前轰动。在乔丹加入职业篮球的第一年，芝加哥公牛队的加盟权仅值一千八百七十万美金。九年后，加盟权涨到了一亿九千万。

史坦跟耐特一样认为，运动在时间以及空间上有一种无法破坏的持续性，就如同一条既宽又坚固的路，足似让不可计数的畅销商品在上面流通。

“就某方面来说，”史坦在奥林匹克运动会前，美国市场协会举办的一次聚会演讲上说：“即使是（天才老爹）影集重播，也会有停播的一天，但是我可以保证，波士顿塞尔蒂克队到了球季，就永远会出场赛球。”

虽然史坦因为职篮的优秀表现与成功，吸引了大多数人的注意，但是运动圈仍有许多人认为，耐特以及耐克让史坦见识到如何在大家对运动趋之若鹜的时候，对准大众的胃口，将球员变成大众崇拜的偶像。难缠的乔丹是最受欢迎的电视广告明星，其他公司也似乎正在模仿耐克著名的广告拍摄手法。耐克用名利双收的事实证明，一旦新英雄被塑成功，他们的穿着、一言一行的价值，都得用百万来计算。

与 NBA 恶战十年

耐克与乔丹联合对抗 NBA 的战争，从一九八四年就开始了，那时候史坦鼓励联盟制定：“制服统一性”的规定，想要制止乔丹穿着那双新出厂的黑、红相间飞人乔丹运动鞋，耐克立刻以乔丹的第一支广告还以颜色，这部广告在试销的市场放映，片中第一次也是最后一次，将这位当年二十岁的职业篮球菜鸟，塑成一个闪闪发亮却具有危险性的人物。在这部广告片里，乔丹须具侵略性地把球从这双手转到另一双手上，然后用力将篮球灌进篮框里，幕后响起旁白：“十月十五号，耐克设计出一双划时代的新运动鞋。十月十八号，NBA 把这双鞋挡在赛场外。幸运的是……NBA 阻挡不了你穿这双鞋。”

一九八 年代末期，NBA 大改方针，变成产品导向。几乎每位耐克的员工都可以说出，当时乔丹那张脸，因为 NBA 政策的改变，而被其他厂商滥用的情况有多严重。那时候甚至有一种乔丹娃娃的啤酒瓶（只要把乔丹的头往后扭……就可以喝到啤酒了！）和一种 NBA 印制讽刺乔丹的漫画 T 恤。

那时候耐克的运动企划部负责人；是三十六岁的佛来德，许耐尔，他刚刚辞去洛杉矶布告一家专门负责影剧圈诉讼案件的大律师事务所合伙人职务，搬到奥瑞岗的比佛顿。一九八九年八月，许耐尔打电话给乔丹的经纪人佛克，告诉他 NBA 的球员契约里有一条鲜少人知的条款，根据这项条款，球员可以理所当然地动用“选择不授权”使用名字及肖像，以往运动联盟与球员代表谈判触礁时，极少有人想到要拍卖价值好几亿美元的 NBA 授权商品，因此球员来自商品销售的所得也极为有限。

就在乔丹的经纪人佛克正式知会 NBA，乔丹准备“选择不授权”后的两年，乔丹又宣布“改变初衷”，决定将他自己面容以及名字的使用权利，转移给后来让他成为国际超级巨星的公司。另外还有几名球员也在与 NBA 的合约中注明“选择不授权”条款，而重新掌握肖像权的利润。耐特以及他的运动行销人员相信，大多数不争取肖像权的球员，是因为他们的形象实在大没有市场了，因此他们需要一大群运动经纪人的保护，而这些经纪人在耐特的眼里，大多不懂运动明星所具有的市场行情。

一九九二年 NBA 明星对抗赛即将开赛时，耐克与 NBA 联盟仍在互相较劲。一位六十岁的全职行销专家，负责 NBA 球员的肖像、名字、标志和运动鞋的零售，史但接任主委之前只有一个人这样做过。获得 NBA 认可的球队夹克与 T 恤，却独缺了印有乔丹肖像的。如果有失望的球迷问为什么会这样，他们得到的标准答案是：耐克又在卖弄权势，从中作梗了。

乔丹不纯洁了

几年来，耐特常常觉得，这个圈子里，只有一个人真正了解行销企划是掌握现代职业运动健康发展的锁匙，而这位经纪人从比赛中所获得的利润也愈来愈高，此人就是大卫·史坦。

耐特常常听到有人抱怨，经纪人运动员争取的合约简直就是在扰乱市场行情。“经纪人之所以可以出头，是因为有高所得运动员做摇钱树。”他这样说：“经纪人只不过是一群对运动有狂热的花瓶律师或家伙。以前几十万块的 NBA 联盟合约可以让经纪人赚四千元；可是现在，仅仅一个球队的合约，就可以让经纪人赚进十一万两千美元，还有的百万合约则可以让经纪人抽两成。分割整体形象的利润极高，但分割太多，那么就没有赢家了。”

运动员经纪人的形象在道德的天平上也遭到许多质疑，可是他们遭遇的质疑又与个人操守有问题的律师不同。“经纪人”这个字眼常常被“运动员代表”取代，既然两百多位表现优异的运动员经纪人中，绝大部分都是法学院毕业生，所以又有人称这些经纪人为“律师”，甚至“运动员的律师”都有人用。

有些运动圈里的人偶尔会称佛克为“从地狱来的经纪人”。而佛克也常常会提醒文字工作者或新认识的人，乔丹都把他当成专属律师。“这可是对我的一种尊敬哦！”佛克补充地说。

可是耐特却对佛克大量出售乔丹形象的作法大不以为然。耐特认为佛克是在利用耐克为乔丹所打出来的知名度，好与各家不同的厂商签约，乔丹本人也椰榆说自己是开特力运动饮料、惠帝斯麦片粥、雪佛兰汽车、汉斯男性内衣以及波·扒克·法兰克斯热狗食品的结合体了。事实上，在乔丹成为超级明星之前，麦当劳和可口可乐就已经跟他有合约关系，可是只有耐克在乔丹身上投下了大量的精力与金钱，把他塑成飞人乔丹，一九九二年，耐特第一次感到乔丹已经不“纯洁”了。

每当乔丹与新厂商签约的消息曝光后，佛克似乎总是有办法自圆其说。有一家签约厂商的老板是北卡罗莱纳州人，于是佛克就说：“因为他们的促销活动是在芝加哥，所以乔丹决定签约。”但是耐特却认为乔丹受到佛克的摆布，因为接下那些内衣、热狗食品广告，乔丹的形象已经受到了严重的损害。

形象比成绩重要

有一天下午，耐特在电视上看到另一名从十六岁起就和耐克签约，从来没人想要的野小子安德列·阿加西，出现在荧幕上为佳能照相机做广告。广告中，阿加西拉下太阳眼镜、把眼睛对着照相机的镜头，露出大家熟知的不自然微笑，然后说，“形象比什么都重要。”

耐特暴怒！

阿加西比一般人更早了解形象带来的力量有多大，可是在所有人面前公布这样的认知，完全是疯子的作法。“这简直就是把我们努力塑造出来的形象，做了一百八十度的大转变！”耐特怒不可抑他说：“我们在这儿累个半死，为的就是要告诉大家，运动场上的成绩才是最重要的，不是形象。伊凡·蓝道在阿加西这个年纪的时候，赢的球还没有阿加西多，可是到现在大家却已经把阿加西看成一个输家，因为他输了三场大赛。蓝道输了多少场球才赢的？六场？或者还不只六场，这个“形象比什么都重要”不但会害惨阿加西，也会害到我们。

控制运动员

因此，在奥林匹克夏季运动会开始之前，耐克拟订了一套新的管理办法，在六月底 NBA 新秀选拔时公开宣布。就在乔治城大学的明星中锋阿隆索·莫宁，以第二顺位的新秀球员被选走后不久，一位记者问他在即将到来的球季里，要为谁效忠，是刚选走他的查洛特黄蜂队，还是耐克？

“耐克！”阿隆索回答说。

因此行销市场中的小道消息与媒体的新闻焦点又落在耐特身上了。

后来莫宁和另一位南加大毕业的年轻新秀，哈洛·麦纳与耐克签下了破天荒合约，莫宁是位拥有英俊面孔和感性笑声的忧郁小伙子；麦纳则素有“小乔丹”之称。这两纸合约不但要支付莫宁与麦纳销售运动鞋和服饰而赚进的钱，还将支付他们打篮球的钱，依照耐特进一步控制运动员的想法，由许耐尔领军，负责监管签约运动员的运动管理部门，将代表莫宁处理与黄蜂队之间的合约问题、莫宁的财务、公众形象和其他厂商所签订的附属合约，甚至他所参加的慈善活动。

莫宁还只是个大学球队的天才球员时，就已经恶名昭彰了。他是乔治城大学耐克篮球教练约翰·汤普森手下的大牌球员、身价好几百万的准职业篮球新秀，在很久很久以前莫宁就想跟耐克合作，因为他晓得耐克的力量可以使天才球员变成明星与媒体宠儿的混合体。现在他真的和耐克签了约，年轻的莫宁用向往、深沉的声音说：“我的名字马上就家喻户晓了。”

“吉地招租”

有人说耐克新管理计划的目的，是想要进一步控制耐克所塑的完美运动行销系统。对于这种说法，耐特从不否定，虽然耐克这次的计划，受害最深的要算是经纪人，但是 NBA 的主席史但却认为，此举会导致日后耐克球员在签约谈判桌上，可以真正重新分配劳资双方的权力结构。

史坦在一九九一年四月底造访“校园”，当时他是来要求耐特帮忙选出最优秀的职业选手，参加巴塞罗纳奥运会。史但那天坐在耐特位于约翰·马克安诺大楼顶楼办公室旁的一间会议室里，他向耐特保证，虽然康威士是美国奥运代表队指定的运动鞋，但是没有人会指望梦幻球队的明星球员在巴塞罗纳穿康威士上的鞋子。

七月中，美国篮球协已经卖了二十三种梦幻球队的印制权给不同厂商，准许这些厂商生产梦幻球队 T 恤、手表、马克杯和其他商品，正式赞助的厂商有十三家（大新闻是耐克并不在赞助名单上）。

可是领奖服装的准许权，不在美国篮球协会的销售清单上，这显示许多有的行销机构之间对争取领奖服装的授权，比 耐克和 NBA 之间的关系更僵，巴塞罗纳奥运会中最受瞩目的标志（按照国际奥委会所雇用的葛瑞广告经纪公司里一个家伙的说法）是那五个圈在一起的奥林匹克圆圈。一共有十二家厂商捐助了三千万美元，成为奥林匹克的赞助者（耐克并不在其中），另外还有许多小商家支付了六百万，套用广告术语，就是为了“用奥运标志圈住”自己的商品。

在西班牙这个大卖场中，有一位叫作戴力·汤普森的英国运动员、在田径赛的前一天，穿着一件 T 恤在运动场内跑，T 恤上写着“吉地招租”。

虽然乔丹把这次锐跑搞出来的混乱，怪罪到盖维特与联盟的头上，但是真正引起冲突的，应该是整个奥林匹克厂牌市场之争所发明出来的怪招。美国奥委会在所有的运动员身上，都包裹上价值数千美元的赞助厂商商品——休闲服装、外套、戒指、袋子、化妆品以及许许多多足够塞满整个行李箱的行头。可是运动员真正唯一被硬性规定要穿着的，只有奥林匹克运动会宣告过的领奖服装，出乎意料地，决定领奖服装得标者的单位，竟然不是美国的奥林匹克委员会，而是比奥委会更自大、傲慢、更不好沟通与相处的国际奥林匹克委员会——正是那批耐克人嗤之以鼻的“权贵”派，美国代表队的领奖服装在一九八八年就已经被这个商业化机构锐跑买下了使用权，连钱都付清了。

叛逆的耐克小子

“这只是一场权力控制游戏。”在各地指责交相涌进时，耐特极其气愤地说。

耐特一直认为，耐克若要实现未来的计划，加强控制：一年多来，耐特的确花了许多时间落实这个想法。由于外界的影响，耐特不断被迫接受一项事实：耐克还是个企业界“离经叛道的家伙”时，处理任何事情要比现在容易多了。耐特认为：“我们当了太久的受害者。”他谈到耐克正在学习“对当权派多妥协一点”，找出跟“各个联盟和平相处”的方式。如果一九九二年的耐克只是个二十岁的小伙子，而不是一个庞大的广告机构，那么耐克与当权者的关系一定会持续对立——因为耐克的主管实在很难改掉他们的火爆脾气与反叛个性。

乔丹从来没有怀疑过他在西班牙所出的砒漏，会引起耐克有关人员的不满，多年来，乔丹看多了耐克表面与实际的差别；耐克一方面对外宣称，它主要的任务之一，就是保护所有能赋予运动独立自主与严肃的既有价值观；另一方面却打破；日习，鼓励所有将个人荣辱置于运动、企业体、联盟以及团队之上的运动员。

耐克的主管非常喜欢火爆的运动员，譬如网球选手伊力·纳斯塔和约翰·马克安诺之类的人，一般观察家眼中那个被宠坏了、不成熟的马克安诺，到了耐克主管的眼中，就成了贵族气息浓厚的网球反当权派主力；就像耐特说的，马克安诺是一个重塑“天不怕、地不怕，一心只渴望胜利”标准的运动员。耐特这样的说法足以证明，激励耐克往上的竞争力背后，仍然熊熊地燃烧着一把特殊的“火”。

亚特兰大职业美式足球和棒球的双料运动员“霓虹灯”迪恩·山德斯，有时候在投手试着要专注精神时，会在一垒板上不停地跳上、跳下，不然就是在足球的端线区大跳奇怪的扭屁股舞；耐克另一名美式足球运动员李斯特·海斯则会把手伸到对手的头盔里，然后打对方一巴掌。再说到巴克利，在上一季 NBA 球赛中，称自己所代表的城市凤凰城，是一个“种族歧视之城”，这又是一个“有个性的坏家伙”；深具耐克传统特色的运动员。这种让人蒙羞的运动员，在耐克可是非常受欢迎的。

反耐克

要当一名耐克人，甜美、整洁，甚至不说不应该说的话或不动不应该动的拳头，都不是必要条件，但是就像“校园”里的人所说的，“弄到手”才是绝对不可少的元素——这里所谓的“弄到手”，指的是展现耐克基本精神的行动，和一颗狂放热情不服输的心，最了解这点的乔丹就知道，耐克的传统包含了“有个性”以及好好干上一架的经验。

那年夏天耐克所公布的年度报告，是一本依照惯例像电话簿一样平实的文件，字里行间充斥着耐克所独有的“个性”，报告中的损益数字就像晦暗的印象派画作。伴随着耐克签约运动员一连串在不同比赛中所获得的胜利，耐克的年度报告总是嘲弄既有的传统智慧，(耐特常常以讽刺的语气使用“传统智慧”这词儿，他永远不会改变对这“自相矛盾”名同的看法。)“在海平面上，永远不会有人打破鲍柏·贝蒙创下的跳远纪录。阿加西在草地球场上就赢不了球；诺兰·莱恩，曾为德州游骑兵队投手)太老了……在白色的美国，黑人永远当不了一家好公司的发言人：世界各国的篮球水准都赶上了美国。”

可是最近耐特发现，每当耐克出面要保护它所领先的市场地位，贯彻公司的重要政策，或为维护公司的多项传统而参与纯运动的活动时，都会发生抵触的情况。最近几年，随着耐克业绩的成长与愈来愈明显的市场优势，在运动商业界普遍出现了一群反耐克的顾客，这群人并不像失去理智的球迷般憎恨另外一支球队，反而像一群痛恨邪恶的正义之师。就在耐克的成长与乔丹的知名度相扶而上的同时，冷眼旁观耐克表现的一群人中浮现了一种明显的反耐克批评。

拥有二次大战后出生的新生代冲劲，为反既有制度而生的“耐克个性”，因此被一群提倡业余运动、要求运动不受商业污染的清淡派，描绘成自大的企业体——甚至有人说这是造成企业帝国沦亡的傲慢；其中最常批评耐克的，是一些满日仁义道德的运动专栏作家，这些人自为现代的克伦威尔，正当娱乐圈的报导失去其独立批判的色彩；而被整合成工业公共关系结构的一部分，仍然有些体坛的作家坚守批判的角色，并且固执地相信，运动与商业行为应该像宗教与政治问的关系，划分地愈清楚愈好。

这一小群具有十字军精神的体坛作家，让耐克更清楚地了解到，目前发生在运动界的问题，并不会发生在其他的职业性活动上，就像大家不会对职业小提琴演奏或画家，提出有违道德或不利于艺术性的质问，可是体育和商业行为结合的文化却引起大家的愤怒，使大家觉得严重地侵害到了道德规范——尤其是在大家发现，这样的组合具有强势的说服力，可以让人不由自主地接受之后。

可是不同于以往的是，这次在奥林匹克运动会期间，打电话给耐克的人大多是耐克的顾客，一向支持耐克的人似乎站到了反耐克的队伍里去了。

枪靶子

“这一次就好像是我们与顾客之间出现了一道鸿沟。”耐克公共关系主管丽兹·杜蓝在巴塞罗纳运动会结束后抱怨说。

成千上万名耐克的爱好者打电话来，说耐克的广告、鞋子，甚至于海报都曾经改变了他们的生活，数不清的比佛顿市民写信表示，他们终于离开有虐待狂的丈夫，甚至在失火的大楼中英勇救人，都是因为耐克把“Just Do It”触入了这个时代的思潮。“难道仅仅因为我们的行业与运动有关，”杜蓝继续抱怨说道：“就注定我们的成功要被人认定为负面的，如果今天矽谷有一家电脑公司，业绩像我们地成长、利润一年之内就涨了一倍、厚厚的红利送到股东手上，大家对这家公司的表现一定惊欢不已。但是对我们，大家的态度就完全不一样了。

“每一个人都喜欢成功，”有一次马克诺轻蔑地说：“可是他们都厌恶成功的人。”

“我们还在努力往上爬的时候，大家都喜欢我们，”奥林匹克运动会之后，耐特有感而发“可是一旦坐上了第一的宝座，每个人就开始把我们当成枪靶子。这并不仅仅因为我们的企业跟运动有关，还有因我们而产生、一向所依附的热情，也有残忍的另一面。不管怎么说，我们所引发的热情一定包含了它反面的激情，而这种激情所产生的结果决不是偶然。”

无法模仿的条件

因为热情，单一公司的风气才能推动运动界的风潮，感染个别的运动员，然后影响顾客大众，群众的热情与耐特所有的努力紧紧纠缠，点缀在耐克组织上，促使耐克内部不断地更新改进。在战场上特别卖力地演出，成就了耐克的市场哲学；而广告、甚至产品，使耐克看起来格外抢眼，这都是热情——耐克的精神、组织结构、成就的持续，才使得脚上带有耐克商标，以及胸部口袋上绣着耐克的商標，成为世界性的畅销品。

竞争中，大家最害怕的就是热情，因为这几乎是没办法模仿的条件，也因此成为大家交相嘲弄的对象。耐克就是大家“崇拜的对象”，耐克是一家想把运动精英转换成利润的公司。

耐特在全球性运动行销方面的努力，提高了大家对耐克野心的恐惧，害怕耐克不到整合、控制所有运动的那一天，绝不肯罢休。那时候耐克的运动员就会变成耐克队、耐克联盟，甚至耐克运动。“他们一定会发明那些东西，”一位竞争对手也赞成这样的说法：“就像‘滚球大战’那部电影里所呈现的一样。”

在巴塞罗纳的夏天结束之前，耐特深深了解，耐克很快将成为体坛的避雷针，庇护所有冲着美国商业圈以及体坛而来的爱恨情仇。耐克站立在这条充满了先人为主与既定规矩的运动之路上，代表的却是所有不稳定的入侵外力。来自知性的怀疑持续不断，使运动迟迟无法定位的现象，目前仍以爱略特的说法最著名：“衰退的运动精神”最能传达美国文化的特性。而评论家不但以维多利亚时代运动的观点，批评耐克不尊重保守美德，也以现代前卫的运动观点，批评耐克混淆大众的喜好，使得消费者在耐克的摆弄下，成为酷爱杀价、喜新厌旧的一群人。

耐特担心，这次悠关道德的挫败，比以前任何一次都来得急速、凶猛。耐克在一九九一年就历经一次有关道德性的争议，那一年乔丹在芝加哥公牛队获得NBA冠军之后，因为选择与家人同去度假、打高尔夫球，而不接受当时布什总统的邀请到白宫作客，引起舆论界的轩然大波。美国大文豪威廉·福克纳也曾经拒绝约翰·甘乃迪总统晚宴邀请，因为“太远了，还是别吃”，这件事不但丝毫影响不了福克纳在知识界与文坛创作的严肃态度；他的地位反而更见巩固，可是美国体坛英雄却是另外一种美国人；大家都认为，维护发明物品专利的发明者就是反抗官僚主义现状的人，但乔丹拒绝跟其他球员一样，把自己印在讽刺漫画式的明星队T恤上，却被人划上与不爱国等号的罪号。

一九九二年夏季，每个星期美国有成千成百的新生儿命名为“迈可·乔丹”。在一场大型记者招待会场，一名日本记者起身问乔丹：“乔丹先生，做神的感觉如何？”

“我想是，我们现在不能输了吧。”巴克利在一旁踌躇志满他说。之后，又有人问巴克利，当他注视乔丹时，他看到了什么，“只看到一个黑黑、光头的千万富翁。”巴克利回答。

乔丹露出他的招牌笑容，回避了这个问题。但是巴塞罗纳之后的几个月里，乔丹跟耐特感到相同的怀疑，用耐特的说法，就是“是不是宣传过了头”。

“我是不是也觉得，耐克把运动员塑成名过其实的运动员？——他们还是真真实实的人吗？”巴塞罗纳难题过去之后，耐特不断思考这个问题。“嗯，

答案其实很明显，可是这么做的并不只有我们，真正让这些运动员超凡入圣的是电视，我们只不过在形象上动了些放大的手脚。但也许我们的努力真的结合了电视的力量，共同创造了一个人类永远都没有办法实现的梦。”

夏季即将结束之际，耐特突然发现，耐克塑形象的魔力，也许会遮蔽了公司的实力。这样的想法引起耐特严重的关切，因为他——所有认识他的人都会同意，是一个必须确实看清未来面对到底是甚么的人。

耐克该让步

怀特离开了耐克在巴塞罗那的总部，起身到远离拉斯·蓝布拉斯闹区的大使饭店，梦幻球队的队员都住在那儿，梦幻队的队员经过特许，可以不住在五万五千名选手下榻的奥运选手村。梦幻球队露面的当天晚上八点钟，饭店外挤满了围观的群众与维持秩序的警察，只为了警鸿一瞥心仪的球员从饭店走到停在外面的游览车。

“感觉就像跟十二名摇滚巨星一起旅行一样。”梦幻球队的教练查克·达利当天稍后抱怨说。

身上至少挂了半打以上不同通行证和其他证件的怀特、杜蓝与史帝夫·米勒在讨论这件件迫在眉睫的大祸之后，艰辛地穿过人群，走向乔丹。

怀特这次想把耐特的想法转告他的老朋友，告诉他耐特认为这一次应该让步；在星期天穿上锐跑的领奖服装，可能是比较聪明的解决办法。

“耐特可能不大清楚我对他忠诚到什么程度，”乔丹皱着眉回答：“我只想知道这儿发生了什么事情。”乔丹看着这位在自己还是 NBA 新人时，常常帮忙驱散蜂拥而至的女球迷以防仙人跳事件发生的老友怀特，问他：“耐特难道不支持我的决定吗？”

盐湖城的报纸引用了艾吉尔的签约球星卡尔·马克以及耐克签约运动员史塔顿的话（“再过一百万年，我也不会穿着那玩意走上台。”）当成球员不同意奥运会保守分子看法的证据。怀特打了通电话给耐特：“乔丹想知道，为什么这次你不支持他，他好像很失望。”怀特在电话中说：“你知道迈可这个人。这件事对他来说是一名战士一定要打的仗，不是赢就是输，绝没有妥协。他说 NBA 雇佣了他，让他来打仗，那么 NBA 就应该知道他可以容忍的极限在哪里。”

贪婪私欲凌驾一切

国际新闻岗传送了 NBA 主席史坦的批评，针对美国奥林匹克运动会委员会麦克·莫伦对梦幻球队所发表的意见大肆抨击。史坦表示，被媒体形容成“低级公共关系官员”的莫伦“下了最后通牒，可是我们的代表队员不买帐，所以决定变点花样……我们的球员一直都希望能来巴塞罗纳，代表国家比赛，赢得金牌，并且代表美国出席领奖盛会。”

八月八日最后一场比赛前不久，乔丹看到了一份耐特以法律语气所写的便笺，重申耐克的立场，说明耐克签约运动员穿着由大会规定的锐跑领奖服装，并不抵触该运动员与耐克所签订的合约内容。

乔丹知道，这时候，他上场比赛的身分既不是芝加哥的乔丹，也不是 NBA 的乔丹，而是渴望和平的世人心目中的伟大射手。他是巴塞罗纳有史以来最大商业活动里的乔丹，必须被迫伪装成一九九二年奥运会的要角——用怀特转告他老区的话来讲，乔丹觉得这样实在“窝囊透了！”

在巴塞罗纳，“篮球比赛颁奖典礼的入场券”已经跟篮球最后一场球票一样，远远超过票面价格，而且一票难求。

离开饭店前，梦幻球队最后一次聚在一起讨论，决定最后该怎么办。虽然盖维特已经明白指出遮掩服装上标志的作法，但是现在乔丹想干脆用胶布把外套和裤子上的锐跑标志遮起来。魔术强生非常赞成乔丹的作法，由于康威士没有像耐克捧乔丹和巴克利一样地捧他，使得他对于自己签约厂商康威士愈来愈反感，但强生还是决定站在康威士这边。

当时乔丹的儿子杰夫瑞和史塔顿的儿子，正在饭店专为球星准备的迷你球场玩一对一斗牛，在场的梦幻球队某些球员指出，盖维特自己说话的，领奖服装可以选择穿“没有任何厂商标志的衣服”，那么最好的权宜之计就是把外套领子一直往外翻。翻到遮住锐跑标志为止。

“拿些安全别针来。”有人说道。

“你觉不觉得现在放弃坚持太晚了？”乔丹问经纪人 大卫·佛克。

“重要的是让别人知道你的意见，”佛克说：“我想会是个更好的解决办法。”

音乐从会场的扩音设备传出来，欢声雷动的观众向刚刚输给美国三十二分的克罗埃西亚队招手、微笑、欢呼。

然后，在更热烈的欢呼声里，魔术强生带领着梦幻球队出现。强生也加入了其他球员“翻领子”的阵容，他们把红、白、蓝三色外套的领子往后翻，然后在肩膀的地方用别针别起来，球员胸前露出的大 V 字，以及领子往外翻的夸大幅度，令人回想起早期公路电影中穿着皮夹克的飞车族造型。

如果数以百万、千万的观众中，在哪一个无聊到站起身来、贴着荧幕细看一闪而过的画面——就像锐跑的老板在他麻州史多但市办公室里一定做的事情一样，那么他就可能看到大多数运动员裤子上所出现的锐跑标志。（“从来没有人以一个生意人的角度来看颁奖事件，”锐跑的总裁保罗·费尔曼后来指出：“我是以一个美国人的身份看这件事情，就像别人看到我们社会价值在某方面来说已经瓦解了一样，贪婪、私欲国家和世界荣誉之上了。”

披国旗讨论

美国国家电视台的播音员马福·亚伯特以赞美的语调说：“从一开始，大家就把这支队伍叫做……梦幻球队。”

魔术强生走出队伍，高举着美国国旗在头顶挥舞，然后乔丹出现了，严肃的表情、嚼着口香糖吹泡泡，之后是巴克利，都小心翼翼地把美国国旗缠在脖子上，然后用安全别针别在身上，遮住了裤子上的锐跑标志。

在颁奖台上，巴克利站在离有他爵士队的马龙几步远的地方，巴克利是最有名的得分后卫，但是纯就打球天分来说，马龙与巴克利其实是不相上下，甚至超过巴克利，然而马龙在人来人往的街上仍可以自由自在，丝毫不会引起孩子与足球迷的注意。马龙也没有引起任何人制作秃头帽的灵感，因为大家根本看不到马龙在令人咋舌的电视广告里，与跳舞女郎跳舞或跟恐龙拳打脚踢的镜头，但是巴克利却是靠这些广告，让他在那些国民年收入还不足以买双耐克运动鞋的地方声名大噪。

巴克利在颁奖台上频送飞吻，连乔丹都开始微笑了。乔丹站在皮彭和克莱德·崔斯勒中间，肩膀上披着美国国旗。披国旗的主意显然是来自佛克，可是因为想到的时间太晚了，所以只找到三面国旗。

乔丹后来说，他原本以为应该没有人会质疑“披国旗人”的爱国情操。可是他错了。耐克和美国奥委会总部都收到许多抱怨信，声称把国旗穿戴在身上不是美国人应有的作风，不了解商品标志之争的美国国民认为，在颁奖典礼上大家像玩游戏一样，把国旗披在身上当衣服穿，简直就是侮辱国旗。

巴塞罗纳事件终于事过境迁后，盖维特的态度显得富有哲学意味。“在整个事件中，乔丹不过是一个超级明星罢了，”盖维持说：“耐特才是尽了所有能力来协助处理这件事。对于这些耐克人，不管你喜不喜欢他们，他们做事原则跟我们实在很不一样。”

梦幻球队里有好几名球员没有把锐跑领奖服带回去，一九九二年奥运会的最后一天，维修人员在球员休息室的板凳上发现了好几件红、白、蓝相间的运动夹克，前面印着“USA”字样，和同套的蓝色球裤。这些到底是谁的衣服，至今都还是个谜。

第三章 耐克的崛起

一月初的一个寒冷的日子里，耐特开着那辆黑色墨亮的本田 NSX 跑车，挂着与“耐克人”同音的招摇车牌，在奥瑞岗的清晨中呼啸而过。这辆车闪电般驶上位于波特兰西边大约十里。横跨第二十六号公路的路桥，超越停在左边路旁的拖车，嚣张地转进一片围墙上爬满青草的庄园中，这里就是称为“校园”的耐克总部。

耐特把车停在离约翰·刀克安诺大楼不远的停车位子，然后从他那个高科技结晶的车舱中钻出来；心里想：这辆亚洲车难怪会把性能较差、价钱却贵得离谱的意大利车压得死死的。耐特承认对车子有点“那个”，他并不是有集车癖的人——虽然他拥有一辆林宝坚尼的迪亚伯乐，还保存了一辆最近价钱节节高升的法拉利的泰斯托罗萨……以及一辆到去年才报废的保时捷。

耐特说他只喜欢跑得快的车。“慢慢地走让我直想打瞌睡，对我来说跑得快一点比较安全。”他还说还用于顺顺身上那套意大利样式、到处都是褶皱的西装：“在车上清醒着的这些年里，我一共被开了八十五张超速红单。”

招摇的科技白痴

透过 NSX 轿车那片几乎与地面平行、只有膝盖高的挡风玻璃，可以看到一张自黏贴纸黏在后视镜上，上面清楚地写着，提醒耐特可以在什么地方找到车库的遥控器，甚至是遥控器的操控方法。

耐特处理留言的机器是最简单的电话答录机，因为不认识他的人绝不会留话给他。大家都知道，耐特不晓得怎么使用耐特电子邮件网路系统以便和全球连线，从线上索取自己的留言；此外，因为他几乎从来不想跟不认识的人联络，所以似乎没有必要去改变目前这种皆大欢喜的现状。

“有时候真庆幸自己没有想过要做电脑生意。”耐特走在一排高大的松树前，踏着银色的木头走道说：“我到现在都对电灯泡会亮的这件事感到困惑不已。我就是你们所谓的那种科技跟机械的白痴。”

“校园”的传奇

悬挂着四十八面不同国家国旗的旗杆后面，是一座大理石水池；实际上耐克已攻下了九十多个国家，穿过大理石水池，可以看到年轻的员工快速在各大楼间的连接通道上穿梭；这些大楼都是为了纪念一些未满三十五岁的杰出运动员，例如：马克安诺大楼、爱甯柏特·沙拉查大楼、法斯大楼、迈可·乔丹大楼、波·杰克森运动中心等。

沙拉查是耐克历史中的传奇人物，现在则是运动企划部门的员工，他曾经是一九八〇、一九八一及一九八二年纽约马拉松的金牌盟主，那段时间正是奥瑞岗鞋厂窜起的黄金时代，耐克也是在那段时间营造了国际慢跑热，法斯是美式足球的天才四分卫，一九七二年帮助耐克促销一种长相很奇怪的鞋子，这种鞋长得有点像松饼。一九七二年也正是耐克这个名字刚开始为人知晓的一年，所以法斯就像迈可、约翰跟波一样，都有一栋以他们名字为名的的大楼以资纪念。

这些突出的建筑物，做立在足足有七英亩宽的人工湖旁边。湖的另一边，沿着竞宽的红砖道，再经过好几座雕像跟一些古朴的石椅，便是一座精心设计的日式花园。耐克总部种植了许多高耸的树木，树上都横绑着外面包了橡树皮的慢跑发带。

耐克的年轻一代员工，在经过董事长面前时，只会流露出简短的微笑或微微颌首为礼，没有人会像老板一样穿着“笔挺”的西装或领带衬衫；以一般企业的观点来看，有些人的头发甚至太长了点。至少有一半的员工，背着印有 Just Do It 或 Nike 字样的背袋，在耐克的世界里精神奕奕地走来走去，另外还有很多人穿着由耐克研发部所发明各种奇形怪状的鞋子——不是颇具异国情调的运动凉鞋，就是前卫的原形鞋子，有些人把鞋带绑到小腿肚上，就像罗马人的绑腿一样。

偶而也会不小心看到，耐克的高级主管在“校园”里穿着两只完全不一样的鞋子。在耐克每个人见了面、打过招呼之后，都会不由自主地朝对方的脚上猛瞧。刚开始，外人还以为他们丢了什么东西，甚至以为是肠胃不适想呕吐。

耐克人把“校园”外的世界取名叫“生物圈”、“真实的世界”或“狭路之外”——狭路之内指的是那面茂密的绿草墙里不分日夜都可以看到那些不穿袜子、认真奉献的跑者，这儿就是美国耐克以运动与健身服务世界，让世界更“多彩多姿”的地方。在“校园”里，几乎每个人都拥有既健康又健美的身体，这里不准任何人抽烟，老板出钱鼓励员工以骑脚踏车、溜轮鞋取代开车，大伙儿会利用午饭时间到波·杰可森健身中心去做上两小时的运动，绝对不会有人说闲话——因为任何人的部门今天都有可能工作到晚上九点。

在耐克工作像.....

耐克在马克安诺大楼的大厅里停下脚步，看了一张名为“成为运动场上最美、最壮最健康的人”的宣传品，这张平面宣传是最近一项促销活动的试拍照片。耐克边笑边走向电梯，大声他说：真不晓得这整个“校园”内，有没有“够大的房间”，好装下这个促销活动所有的构想作品。

耐克员工的平均年龄已经上升超过三十一岁了，这家公司人事部门的专家说：一九九二年所收到数以千计的履历表中，绝大部分都是比三十一岁年轻的人，耐克的琼·班诺依特·山姆森中心，是一栋以一九八四年奥林匹克运动会第一位马拉松女将为名的大楼，被公司里的人匿称为“学生活动中心”。当职棒传奇人物诺蓝·莱恩为了耐克的诺蓝·莱恩电脑中心正式启用典礼来访时，公司里的活动企划组决定在众多来宾的欢迎会上，安排至少一个小型聚会，让耐克四十岁以上的员工与诺蓝有较亲近的接触。

在许多公司内部参考的高品质纪录片中，有一支叫做“在耐克工作像什么？”这是一支由许多位年轻又具有魅力的耐克员工对着镜头说话的片子，其中有一个镜头是一位有着一头亮丽金发的女子，当她专心地想着这问题时，叹息地自问：“在耐克工作像什么？”此时映在她灿烂又迷人微笑上的光线暗了下来，”就像.....就像.....”

突然问，其他带着答案的脸庞与声音切入画面，在耐克工作就像。

“.....一个制造欢乐的工厂。”

“.....像期末考试的夜晚。”

“.....身在游乐场。”

“.....巨浪迎面打来。”

之后金发女职员又出现在画面上，这次她说出了自己的想法——耐克的工作就像一个室内交响乐——她说“.....有时候很柔和.....细致.....然后.....有时候.....节拍会加快加紧，变成强而有力！”

耐克的员工不需要走出城墙，就可以理发、洗衣、按摩或作曲线的评估、购买耐克的产品，甚至可以让因为工作而久久不见的家属，在堆满大人和小孩子都喜欢的货品店里买东西。大家可以看到一车一车耐克人的儿女穿过索克·舒密特大楼，转过法斯大楼，往目前正在施工的乔·帕特诺托儿所附设儿童游乐场驶去。

除了这个集团里令人惊讶的年轻气息之外，许多员工还提到了如何因耐克而重生、而放弃了以往毫无满足感的生活。“我以前教英文.....现在是个重生的会计师.....有一阵子曾在洛杉矶的道奇棒球队当投手.....我被圣地亚哥的电光队抽中，后来严重地伤了膝盖。”

在这些耐克员工中，大概有十多个是曾经帮耐特写过诉讼答辩书的律师，有一些曾是介绍过耐特的滑雪杂志、制鞋业或贸易杂志的编辑，甚至有政治人物（奥瑞岗州的前任州长尼爾·高舒密特也曾经在耐特任过职），还有许多以前是流氓、上了年纪的流浪手，以及精通滑雪的无赖。耐特的一位员工大卫·瑞克特，以前是哈佛商学院的老师，曾经撰写过一个有关耐克特殊经营风格的案例研究。

人才济济

耐特的每一栋楼、每一层楼都有退休的职业运动选手、奥林匹克的风云人物和参赛者、美国明星队队员或至少一度是大学校队的好手，如今他们都在耐克工作，除了长距离的跑步名将沙拉查之外，另一位在大学时代偶而会跑赢沙拉查，同属世界级名将的鲁迪·查巴也在运动企划部工作。公司内部举办的路跑与自行车比赛常常都接近世界纪录，事实上，要找出一个没有辉煌运动历史，或目前没有喜爱运动的耐克人实在不容易，因为喜好的运动而接受“在职”运动训练的耐克人也不在少数，有些人甚至一天锻炼两次。

耐特的可能接班人之一——这并不表示耐特有意要退出，是四十二岁、拥有运动生物机能学博士学位的田径赛教练克拉克，他尽可能每天挪出时间做两整套的长跑训练。

“校园”各大楼的工作区域，都大量地装饰和耐克及运动有关的图样，这样的画面常教人想起大学男生宿舍里的墙。这儿有排球海报、恶汉巴克利海报、玛丽·乔·费南德兹的网球海报。健美的女子坐在举重椅上的海报、吉姆·柯瑞尔的网球海报和杰克森拿着哑铃的照片，杰克森的二头肌看起来像葡萄柚一样大。运动杯、运动器材及其他各种运动行头陈列各处，只要有挂勾的地方就挂着运动服。

仍处于运动生涯巅峰的职业选手，也为耐克“校园”的万象纷呈而目眩神驰，亚特兰大勇士队和老鹰队的两期运动明星山德斯最近本来只打算到比佛顿待一天，后来一待就是三天。他在美丽的“波”健身中心做运动、跟耐克的设计师讨论，什么样的运动手套可以在他滑到二垒时保护他的手指，山德斯还跟设计师讨论，想设计一只符合他习性、可以在鞋外裹着长长绷带的新式足球鞋。（耐特必须想办法设计出有这种特性，却不会绑腿的绷带，在电视上大家都要能看到耐特的标志。）

波·杰克森爱死了这个校园，他说他要退休到比佛顿来，在耐克找份工作“喔，我看波是疯了！”这是乔丹听到杰克森的话后第一个反应：“我不会让他去，因为我退休后一定要到比佛顿去！”

当乔丹、山德斯、阿加西、柯瑞尔、耐克的棒球明星肯·小葛瑞菲及其他顾问团成员造访耐特校园时，耐特人对于能以冷静的态度对待这些大明星颇为自豪。有名的运动明星可以在波健身中心三个宽大的健身房中随便挑一处运动，也可以不受打扰地在班诺特·山姆森大楼的大圆形自助餐厅里吃三明治。……NBA各球星前来波特兰与拓荒者队比赛时，都不忘赛前到耐特的体育馆中练投篮，即使是耐特的商业对手康威士或锐跑的运动选手，在耐特的运动场地也受到同样的欢迎。

耐特新成立的一个重要部门“环境事业计划小组”，要找一位合适的管理阶层人员。通过层层严苛的面试之后，有一位参加最后复选的应证者，法学院毕业、具有博士学位，曾任前里根总统的幕僚人员。到最后关时，评选团成员问他最后一个问题：“谁是迪恩·山德斯？”

“嗯，说真话，我并不知道。”这位候选人回答。

就这样，这位候选人被关在耐克门外。

穿过那面有许多拱门的墙，就是“校园”的留名大楼。大楼里排着好几列浮雕运动选手铜像，这些运动员在耐特以外的世界也许并不有名，但是在耐特和耐特眼里，却代表永垂不朽的高贵运动情操。沿着耐克的名人长廊，

棒球打击教练查理·刘正与一些更不起眼的人在一起：有三战选手、被人遗忘了的牙买加跳高选手、大专明星教练和轮椅路跑者。

许多以坚毅著称的运动选手，如匹兹堡钢铁人队全盛时期的法兰克·哈利斯和边线裁判李·洛埃·赛尔门；“佃农之子……”赛尔门的铜雕上这样写着）都被挂在墙上。公司里爱开玩笑的人有时候会发现，雕塑这条“象鼻长廊”铜像的雕像家，似乎故意把年轻的阿加西雕得与公牛队前锋皮彭像极了，其实他们俩一点也不像。但是耐克人了解，名人长廊的意义，就是耐特嘴里“耐特传统”。要想在耐克出头的员工，一定要先明白究竟是会么样动力，可以让人在看球赛的时候忘形哭笑。想出头的耐克人必须具备“牛、鹿迷”一样的特性——表现出真实的性情，就像他们的老板耐特一样。

校园里的运动风气及成绩一直处于巅峰，使得一、两名耐克的菜鸟怀疑，不知道高层主管是不是曾经想过要对员工做抽样的禁药测验，至少是类固醇类禁药的测试。事实上，这家企业文化所发扬的运动狂热，是指一种不以欺瞒的手法参赛，这些选手必须确实了解，只有遵守团队与竞赛的规则，才是保护团体荣誉的基本做法。耐克员工的寒暄，基本话题总是少不了交换最新的运动比赛情况跟选手们的表现。

耐克公司会把运动词汇变成平时管理上的术语，比如：“出任一个委员会的四分卫（主委）”耐克本身已经成为一个意象丰富、多面性的运动术语，整个企业可以被视为是运动要素的延伸。

窜升榜首

二九九三年初，耐克的每一个人都晓得，公司的“总教练”被冠上了“运动界最具影响力的人”的高帽子。

在巴塞罗纳事件后四个月，运动新闻杂志年度特刊选出，“一百位运动界最有力的人士”，以带着微笑和太阳眼镜的耐特为封面。去年还只位居一百名人第七十四名的耐特，今年直接被耀升到盟主的位子了。

“运动新闻”报导，耐特并不是因为耐克的公司规模大而有影响力，他之所以有影响力是因为他能够“大范围地影响、改变运动”，随着这次运动界最具影响力的人物排行榜的揭晓，有一篇长篇报导指出，耐特的权力似乎与过去几年间被他有计划惊吓或激怒的运动界名人人数成正比。其中美国奥林匹克委员会、NBA 及北卡罗莱纳州夏洛特市的蓝球迷，都在这长长的名单上。

夏洛特黄蜂队的球迷，直到篮球新人莫宁的合约谈判浮上台面后，才注意到耐克运动经营计划长时间以来已经动摇了运动市场结构，“莫宁不愿意签约：都是鞋惹的祸！”这样显眼的标题出现在夏洛特观察家报的头版。另外有一篇报导说，莫宁很可能因为耐克提供极为优厚的财务保障，而永远不会成为黄蜂队的队员，有一名当地的读者投书给报社，抱怨耐克给这位天才中锋五年一千六百万美元的薪水，这种合约已经“剥夺了比赛的运动精神”。

正当球迷的群情激愤、运动界冷眼旁观之际，代表莫宁及耐克出面与黄蜂队谈判的佛克威胁黄蜂队最好答应耐克的要求，因为不管莫宁将来打不打球，耐克的大手笔都保障了莫宁的“钱”途，黄蜂队的总裁史宾塞·史多本和球队老板乔治·辛私底下揣测，如果耐克花大钱买来的球员，因为佛克的说法而真的不打球了，耐克老板对佛克的不满可能就很严重了。夏洛特当地的球迷则在报纸与地方电视台上对耐克大加挞伐，耐特甚至听说黄蜂队正组织当地的居民罢买耐克的产品。

一向以不接受威胁出名的耐特，这次按照往例对大家的反应不闻不问。黄蜂队开赛当天，莫宁仍然拒绝上场比赛；这时候耐特接到黄蜂队主管球员人事的主任大卫·图尔兹克以私人身分打来的电话；图尔兹克早先在波特兰拓荒者当球员时就是耐克的签约球星，但耐特一样不赏脸：“我不能做主”，显然他对于运用公司资本提高球员谈判筹码的游戏感到乐此不疲，“一旦莫宁觉得条件合适时，他自然就会决定”。

最后，莫宁的签约金额多过耐克所保证的金额，而莫宁这才在 NBA 正式开锣之后的第五场比赛开始履行比赛的义务，同时发誓——“全力以赴，其他的留给耐克打理。”

山德斯的幕后黑手

大约就在同时，山德斯乘着耐克出资购买的飞机，在匹兹堡与迈阿密之间往返。山德斯在匹兹堡与所属的亚特兰大勇士队正在参加国家联盟的季后赛，就在季·后赛后的第二天，山德斯与也有契约关系的亚特兰大猎鹰队在迈阿密有一场美式足球赛。虽然山德斯大部分时间都在板凳上度过，但是他就是这样来回奔波于两个城市的棒球与足球比赛中，亚特兰大勇士队的主管、当地的球迷和国内不同媒体的体育记者，对于山德斯这种作法显然并不是太赞同。

曾经也是球员的哥伦比亚电视台体育播报记者提姆·迈克阿佛就曾在转播中提到，山德斯这么做简直是“大错特错”。于是不正经的山德斯在酒店与勇士队队友庆祝他们第七场胜利时，当着全国热爱棒球的球迷面前，把三大杯的冰水倒到迈克阿佛的头上。

后来有好几则后续的报导透露，耐克和他们那位“运动界最有影响力的人”与山德斯达成协议，只要山德斯能同时在两种职业球队中打球，耐克就付给他一大笔奖金。

尽管事实并非如此，耐克却一度被视为幕后操纵的黑手，连耐克内部都流传这种说法，在得知山德斯一天有两场不同比赛的那天早上，亚特兰大勇士队的总裁史坦·卡斯坦——也就是山德斯名义上的老板，打电话给耐克运动行销部主任许耐尔，问他山德斯是不是真的打算在棒球赛一结束后，就飞往迈阿密参加足球赛。卡斯坦又继续问许耐尔：如果山德斯真的有这样的计划，耐克会不会阻止他？

有人问耐克的总裁唐纳——一个极为坚持公司传统的人，耐克对山德斯泼水事件的看法？唐纳不加思考地回答：“有什么不对吗？”

直逼可口可乐

十一月底，耐克日益升高的公司形象又得到另一股更具实质意义力量的帮助，这助力使外界对耐克能力的看法又攀升了一层，耐克的股票在纽约交易所的价值在十一月二十四日那天，突然就升到了有史以来的新高点：九十块两毛五分美金；一九八六年经济最不景气时，耐克的股票只有六块六毛多一股。许多投资人看到一九九二年的耐克营运结果后，决定继续投资，使得耐克那年的外来投资率是一般公司的两倍；而一九九三会计年度第二季里，耐克的营业额也很争气，比前一年同期高出十八个百分点。

耐克损益表的表现保守而强势，这样的财务状况，通常只有在公司情况非常好的时候才会受到专业投资者的青睐。这个国际品牌的表现，有直逼可口可乐在国际市场大获全胜的架势，耐克的国际市场占有率一度出现爆炸性的成长，荷兰的市场在秋季比以前成长了 345%、意大利 181%，西班牙则升则了 155%；耐克在美国本土也是稳稳地占住了三分之一的广大运动鞋市场，如果“最强有力的”东西就是真理的话，那么耐克在世界运动结构里确实占有一席之地；许多公司的总裁与经营者，总是会询问他们的企管顾问或其他的工商业专家：“为什么耐克会这么成功？”

专业的投资分析和贸易财经新闻，也继续深入追问有关耐特这个领导耐克的“市场企划奇才”——的一切，拥有公司三分之一股份的耐特，轻松地接受这个“体育界最具影响力的人”字眼背后的嘲讽，并以苦笑掩饰天才的不安，他说从一开始就看到，公司股票价格总是在对公司前景有利和现状有帮助的低谷与高峰间震荡，所以他的持股数也就因此而增减。

耐克的股票有的时候折价发行，有时候则溢价发行，公司股票的价格老是飞高走低个不停，价格似乎随着大家的情感与情绪而起伏不定，耐克股票的价格高低不定，就某方面来说，也正印证了分析家和传统投资者不知道如何将耐克的经营型态归类的困扰。

许多为耐克“护盘”的华尔街财经人士认为，耐克的公司的形象与产品本身就属于时装行业，运动产品的风行价位造就了耐克这个极为成功的企业，实在是不足为奇的事。

即使在股价坚挺的时候，耐克的价位也比 SP 五百种股票指数的成分股低 20%到 30%， “运动与健身产业类股价不高的原因，是这个行业本身还不是个大型行业。”耐特这么说：“这个行业早晚会壮大起来，但是目前确实还不够大。”

当“今日美国”跟其他出版杂志随着“运动新闻”的脚步，得意地在自己的体育篇幅上刊登有关耐克新闻时，许多人已经开始怀疑耐克是不是变得“大有势力了”，耐特花了很多的时间担心公司未来的前途，因为这家公司的发展远远超过他的预测，也超出了他的控制范围，他甚至已经没有办法客观地从这么高的位于看到耐克的全貌了。耐特似乎每天都在为耐克的公司规模伤脑筋。“公司愈大，企业直觉就愈不直接，”耐特在今年初这么说：“但是直觉的火焰绝对不能熄灭，我们一定要想一个两全其美的办法。”

年轻的媒体企业家克利斯·惠特几个月前来到比佛顿，跟耐特接洽当时颇受争议的一号频道是专门提供学校教学用的新闻节目，但是节目制作全由广告收入支持，因此广告的播映在所难免，在惠特的计划里，他希望能把他对耐克的了解，作成介绍耐克公司的历史的节目，计划从耐特读研究所

开始，一直到他现在执掌公司大权为止。

惠特对耐克滔滔不绝好一阵子，总结时说：“现在你是运动工业的巨人了。”

“可是，”耐特在这个会议中第一次开口说话：“我们的所作所为却一直都像杀死巨人的大卫。”

“有时候有人会跑来告诉我，”耐特在马克安诺大楼大厅的电梯前说：“他们告诉我大家都说‘菲尔·耐特就像是我们的华德·狄斯奈，唯一的差别是耐特还没死。’”他们告诉我大家都可能是褒贬参半吧！”

说完，耐特轻轻地点了点头，走进电梯，回到办公室去上班了。

在奥瑞岗大学的操场上，每当有田径选手对着耐特喊“巴克”时，耐特都会回答。

耐特是个赛跑选手，一九五〇年代末期，他很擅长于中距离赛跑，那时候大部分的选手认为，在中、长距离的比赛中，一路上都尽可能保持快速度是一件没有魅力的事，而且还有点奇怪。耐特在那段期间，就隶属于一个网罗了世界许多有魅力的中距离赛跑好手的田径队伍，同时他也是个颇有天分的中距离跑者。

耐特参加过一次四点一三里；还有一次他与其他三人参加了一个四人接力赛，并创下雄鸭杯接力赛的新纪录，当时他们这一队中，有个跑者后来还成为世界纪录保持人，但是，大部分的时间，耐特都只是赛跑队的一员，全凭固执不挠的毅力与对队上所做的承诺而努力练习。耐特在高中时就学会了憎恨失败，当他高一和高二的时候，并没被选进篮球校队，后来经过一段他自己所谓的“自我态度的改变”之后，他学会了不要让队上的人太了解他的球路。三年级那年，他终于如愿以偿地进入篮球校队。

耐特在田径队时，是那种随时备战，在清晨六点做几百遍教练要求的四百公尺上坡练习的队员。当时他的教练是全奥瑞岗知名，后来成为奥运国家田径队教练的比尔·包尔门。

师徒联手

即使以一九五〇年代的奥瑞岗标准来看，包尔门还是被认为是乡下人。他从比尔·海华那儿学会教练田径赛选手；海华是个有四十四年经验的资深教练，也是个乡下人，他相信奥瑞岗优良的赛跑成绩与传统，跟该地温和的天气有很大的关系。为了能多赚点钱，海华在暑假的时候会到奥瑞岗乡下各处旅行，以便在各地的市集或马会上赛马赚取奖金。

包尔门常常抱怨那些美国运动员协会的跑者是“自大的混蛋”，喜欢骂人是“坐吃等死”大家还知道包尔门其实是一个不爱讲话、惜言如金的人。有一次一个跑者问他进步的秘诀。

“跑快点！”包尔门回答。

有个星期天，包尔门参加波特兰的玫瑰节活动，碰到另一名严肃、有决心，同时也是惜语如金的人，这个人就是当时奥瑞岗杂志的发行人耐特——一个面色苍白、高中时代是径赛明星，浑名巴克的家伙。

耐特在进入奥瑞岗杂志当专属律师及业务部经理之前，曾在波特兰的一家法律事务所做过事；耐特后来成了奥瑞岗杂志的发行人。虽然耐特那位“非常欧式”的严厉父亲并没有说大多，但是耐特知道，父亲希望他能到东岸去受大学教育，然后融入主流社会及经济中，结果耐特进了奥瑞岗大学，成为严厉的、“非常欧式”的、一向不随便吸收队员的教练包尔门手下的径赛队员。

耐特进入奥瑞岗大学后不久，就见识了包尔门的严厉。一位奥瑞岗跑者打破一项高悬已久的纪录，他穿过终点线，奔向欢声雷动、以热情出名的奥瑞岗观众。之后这名胜利的运动员走到包尔门旁边，包尔门头都不回，继续走他的路，只说了一句：“不错！”

包尔门把自己所有的时间，都花在帮助球员超越自己，早在各界普遍采用之前，他就实施间歇练跑的训练方法；还花时间把笨重的鞋子拆开，希望能试着作出一双又轻又好穿的跑鞋。

包尔门在一九四七年开始在奥瑞岗大学担任教练，那时正当“二次大战摧毁了径赛鞋业”的时期。包尔门认为，以往威尔森与斯伯丁公司所制作的鞋子一直都在水准之上，但是为应付大战而开始转往生产战时物资，于是包尔门决定自己制作鞋子。

包尔门计算他的选手在一里所需跑出的步伐数，然后算出只要鞋于少掉一盎司，他的选手就可以在一圈的比赛少承受五百五十磅的力量。“好鞋子必须具备三项要素，”他说教般他说：“一定要轻、要舒适、要可以耐得住长距离。”

包尔门的选手因此常看到他们的教练满身都是焦油，或缠满从附近垃圾场中找出来的橡皮轮胎皮，做着一连串没有止境的实验，最后终于发明了第一双适合任何气候使用的径赛跑步鞋。

“这家伙简直就走火入魔了。”耐特回忆起那时候说。

耐特说包尔门那时候给他的印象是“半天才、半疯子”。后来当耐特在史丹佛大学读研究所时，要交一篇有关小型企业管理的学期报告（他在奥瑞岗虽然主修新闻，但是却不喜欢成为领薪的记者），他发现自己的思想和当初包尔门所坚持的理念殊途同归，都觉得当时这项艺术成分极高的径赛鞋业市场的龙头老大爱迪达做得并不好，尤其是这个德国厂牌的价钱又偏高。

单独吃饭的人

教这门小型企业管理课程的教授法兰克·夏伦柏格在史丹佛商学院中是少数分子，他并不苟同于史丹佛的教学目的，只是为了把学生培养成接收大型企业的综合经理人而已。夏伦柏格在帕罗·艾图；（史丹佛大学所在地）一个星期只有几个小时的课，因为他把其他的时间都花在整理、收购或拍卖一些寿命不长的公司。一九六二年那个时代，像夏伦柏格这种人仍被视为小生意人，“企业家”这个名号在当时还没有开始流行。

“这跟个性有关，”夏伦柏格告诉耐特：“人反正不是朝这边弯就是往那边弯，你到餐厅会看到一些单独吃饭的人，这种人大多是会开创属于自己事业的人。”

耐特第一双正式赛跑鞋的灵感，来自旁边有三条斜线的爱迪达产品；这双鞋是耐特当初在奥瑞岗大学当大一新生比赛赢来的奖品，保存了许多年，夏伦柏格指定学生写一篇自己想像的新行业，并描述这行业的目的和基本行销计划，于是耐特想到了他深爱的爱迪达钉鞋，于是回忆中两件不同的事情，就串成了他的报告大纲：一是包尔门对赛跑鞋的长期不满，包括爱迪达制作的鞋子在内；另外一件事，就是他在奥瑞岗杂志当记者时不小心听到摄影记者对话。耐特记得当时那两位摄影记者辩论：低价位的日本制照相机是不是真的能取代在相机市场上一直屹立不摇而且昂贵的德国莱卡相机。

耐特在报告中写到，姑且不论日本善于仿造产品的特性，如果低价位的日本制造商真的能做出高品质的跑步用鞋，价位上的差别应该可以在市场上打开另外一片天。

夏伦柏格对于耐特的这个想法印象很深刻，但是耐特还是舍行销而主修会计，研究所毕业之后，他回到奥瑞岗，在八大会计师事务所之一的罗宾逊事务所波特兰办公室做事；虽然父亲几乎不表达，却明显地希望他从事这类传统行业。尽管耐特顺从父亲的心愿，但他仍在一九六三年的夏天，做了一件自己一直想做的事情——到世界各地去旅行，途中并在日本停留，耐特跟其他的观光客爬上富士山，还到了神户。在神户，他卯足了勇气，冒充美国的鞋公司业务员，见到了鬼冢公司的业务部经理，这家公司所生产的运动鞋是以老虎的牌子销售。

“这些鞋子一点都不差，”包尔门在看过耐特带回来的老虎牌鞋子样品之后说：“怎么样，算上你老教练的一份吧！”

这位一向鲜少赞同别人意见的教练，提出的建议让耐特膛目结舌，几乎说不出话来。“耐特，”包尔门说：“除了你以外，我是不会想跟别人合伙的。”

耐特现在无法分析当初的心理，但是他可以确定，约翰·甘尼迪遇刺事件大大打击了他，退出当初自己认定为一辈子事业的工作，还对人群产生了疏离感，“那个时候，很多年轻人都开始自问：‘为什么？’”他回忆地说：“没日没夜地工作，结果换来一场丧礼，我想这大概就是大家所谓的开窍吧！”

爸爸不支持

一九六四年，包尔门和耐特各投资了五百块钱买了一千双老虎牌的鞋子，之后耐特开始在会计师工作之余的周末及假日，到各个高中径赛队中推销这种又轻、价钱又较低的鞋子。他把库存放在他母亲的洗衣房内，到了年底蓝带运动鞋——这是耐特在日本被鬼冢公司业务部经理盘问到是代表哪家公司时，几秒之内就掰出来的公司名称——已经卖了价值八千块钱的径赛用鞋，于是这家公司的两名创始人立刻又从日本进了三千五百双鞋子。

尽管父亲非常气愤，耐特还是辞去白天的工作，里面只有一间非常小的展示区。他记得，那时还为了抓住一位重要的客人，在墙上的美国地图上插满了不同颜色的大头针，他认为这样别人才会了解自己真的是有目标地在做事，也才会帮他扩大行销网；但是那一位重要的客人并没有再打电话来。

“这是一个很好的生意点子。”耐特对他的父亲说。

“你只是到处闲晃！”他父亲生气地对着他吼。

耐特的父亲最初提供了他五千块的补助，那时他父亲还认为，这只是孩子的冒险心态作祟，早晚都会过去的。但随着生意日渐扩大，耐特回家寻求资助，父亲对他说：“从现在起，把我从你的名单上除名，我不希望走上这条路！”

当自己白天还在会计师事务所，晚上做鞋子生意时，耐特雇用了一名全职的业务员杰夫·强生，他是个来自加州的赛跑选手，在耐克“‘校园”内的历史博物馆内，有一张用玻璃像框框起来、瘦不拉叽、没有文字说明的强生照片，那张是强生为耐特做事的第一年所拍的相片，照片里的强生看起来像是个十四岁的孩子，其实那时候他已经拿到了史丹佛人类学的学士学位，他和学校里其他的赛跑选手没啥不同，他也想不出来，怎么可能同时拥有一份全职的工作，又继续他生命中真正有意义的事情——跑步。

“事实上，我们是真的想办法同时兼顾想要的生活与工作。”耐特现在这么说。

“可是大家也不能否认，一个爱跑步的傻瓜，在那时候是没有办法融入这个社会的。”尼尔森·菲利斯补充他说，菲利斯是目前仍在耐克工作的“元老”之一，“一九六〇年代，一个执著的跑者，是典型的社会边缘人，”菲利斯说：“那个时候，这种人简直就是怪胎。”

耐特的手下都是些想尽办法逃避现实、主修人文的家伙，没有人是新英格兰区正统制鞋工业背景出身的。这些人只知道鞋子穿起来的感觉应该是什么，就像包尔门所说的，他们所谓的“好鞋”，就是能帮你赢得比赛的鞋子。菲利斯、强生及其他那些加入耐特怪胎协会的人回忆，当时爱迪达负责径赛练习场的业务代表，总是嘲笑他们堆在纸版展示桌上的老虎牌运动鞋。

耐克诞生

一九六六年，包尔门首次把自己设计的新式跑鞋寄给鬼冢公司，他设计的鞋子用柔软的尼龙代替了硬梆梆的皮面，并且在鞋子里自行创造了一种避震的混合物，从脚趾包到足踝，这种后来称之为科泰兹的鞋子，在西北各州的径赛圈中造成了空前的大轰动。

耐特到处找头寸，终于借到一万美元，包尔门也凑足了一万美元，然后他们一起去哄骗一位波特兰的银行家，软硬兼施地要他出十万元投资。“敬启者”，耐特在写给径赛教练和其他潜在客户的信中说：“世界上最伟大的模仿家，日本人，已经进入一个新的领域，那就是径赛用鞋。日本人低廉的劳工，已经打破了德国人长期统治的照相机市场，及向来是希腊人称王的造船业；现在他们急起直追，想进入一直是欧洲人势力范围的田径市场。”耐特还在信上提到，不学“别人买欧洲鞋，他也买欧洲鞋”的奥瑞岗教练包尔门，是只买售价六块九毛五“蓝带运动鞋”的教练之一。

一九六九年，蓝带运动鞋的业务员和老教练一共卖出了价值一百万元美金的运动鞋。一九七一年，耐特与鬼冢仍然不太稳定的关系，但害怕鬼冢会把代理权转卖给别人，于是耐特决定为公司的鞋子取一个全新的名字，同时设计一个新的商标图案。没多久，强生从一个突发而来的梦中想到耐克的雏形。耐克是希腊神话中带翅膀的胜利女神之名，她的形象融合了神之美与人类英雄的特征，因此耐特用这个名字代表运动精神。另外，对耐特最具说服力的一点（耐特自己想的名字叫“六度空间”。这个名字引起大伙儿一阵哄笑，其他怪胎立刻七嘴八舌的批评），就是强生认为美国企业中最好、也最容易记得的名字通常只有一个或两个母音，而且常使用少用的字母，比如 X 或 K。“就像全录、可丽舒”强生举例说。

耐克的第一双鞋一九七二年首次出现在奥瑞岗雨津市的奥运资格赛中，鞋上面标示了一个尚未定形的图案，看起来好像一个胖勾勾，或者像一个变了型的、看起来像半个月亮的图形（这个由彼特兰当地学生设计的图形，公司内部普遍称之为“勾形商标”），这双鞋首演当天，耐克公司当时全部四十五名员工都在场观礼。

那一年，耐特跟包尔门卖掉了三百二十万元的鞋。他们的利润比前一年增加了一倍，接下来的十年，每一年的利润都比前一年增加一倍以上。

永远的精神象征

耐特与包尔门之间的合伙关系一直就不平等，这位容易激动的教练常常对着耐特吼叫，大多都是因为鞋子的技术性问题，被大吼后的耐特总是默默地走开，等老教练消气。“这并不好受，因为我总是想证明自己不是一无是处，就像一个刚入队的新队员一样。可是我也知道他的动机绝对是出于善意，他永远都不会出卖我。”

包尔门的照片和其他有关他的强势作风，仍然可以在“校园”的墙上看到。包尔门说的话保存在公司的文献中，耐特也常常对副董事长引用包尔门的至理名言，流露出对老教练的怀念之意。可是在耐克的历史人物中，最值得耐克老兵纪念，最能代表耐克意识形态的，是另一个包尔门式的偶像，那就是举足轻重，以名士派作风闻名的长距离跑者史帝夫·培方坦。

“校园”的大理石喷水池前有个史帝夫·培方坦中心，在这个陈列历史性物品的博物馆中有一个培方坦雕像，就放在阳光充足的前亭中。这个与真人同尺寸的雕像，栩栩如生地呈现出那个留着须子、长发随风飞扬的奥瑞岗跑者飞跑时的英姿。来这儿参观的观光客总会驻足在一个黄色模型盒前观看，那是包尔门用来制作培方坦专用鞋的模型；盒子里还放了一张美国运动员联盟（AAU）的警告函，因为培方坦明目张胆的做法触犯了规定，于是AAU就警告这位脾气暴躁、具有非凡魅力的运动员，要他把运动衫上的“耐克”字样拿掉。培方坦常常做这样的事情，培方坦以前穿爱迪达的鞋子，就像那时候听有名气的运动员一样，他也从这家德国公司拿一些暗盘，以便让自己的跑步训练可以继续维持。从最资深的奥林匹克选手到地区的田径教练，大家心里都有数，优秀选手的暗盘只要不曝光，就无所谓，可是耐特却打破了这个不成文规定，他提供五千元给培方坦——明着给！交换的条件是，培方坦必须穿着绣有耐克字样的鞋子跟比赛用运动衫。

AAU的主任不同意这种作法，全球体育界的官僚们也对耐克拆穿他们的伪君子作风老羞成怒。

那时已是叛逆一九七〇年代，恰巧培方坦又是不太“在意”长跑一切既定规矩的人。有一天在贝克菲尔德，包尔门要培方坦参加一个五千公尺长跑赛。

“我可不参加什么三里的比赛。”培方坦说着说着就转过身去。

“今天可由不得你！”包尔门回答说。

结果培方坦参加了这场比赛，而且获得冠军。包尔门一辈子也忘不了那天两人谈话的情形，因为从来没有人敢用这种态度对待他这个老教练。

耐特跟培方坦并不觉得与AAU作对有什么了不起，因为包尔门一直对运动员灌输一个观念，那就是：AAU的领导阶层都是一群“有钱的老浑球，一群想要免费旅行的贵族”。

耐特承袭了包尔门的想法，只是没想到，当他跟其他耐克的人问培方坦打算怎么处理AAU的警告函时，培方坦竟也同意耐特的看法，他说：“揉了揉它！”

在博物馆的展示盒中还有一本打开的小书，是培方坦最后一次训练手记中的最后一段话。此外，还有一封一九七五年培方坦车祸去世后，大家寄给他父母一封感人至深的安慰信。自从包尔门当了培方坦的教练后，他几乎每赛必赢，二十四岁去世那年，他已经是美国七项赛跑运动的纪录保持人了。

包尔门说，直到现在他都还没能再遇到一个能跟培方坦相提并论的运动员。

如果说耐待是耐克公司里的华德·狄斯奈，那么培方坦这位凡事都不在乎、留着两撇山羊须子的伟大跑者，就是一直活在耐克人心中的詹姆斯·狄恩。他虽然只活了短短二十四岁，却成为耐克永远的精神象征。

慢跑狂潮

培方坦去世后没多久，许多名不经传的运动员，纷纷开始穿着专为跑步设计的运动鞋，在全国大小比赛场合露面。

再回到一九六四年。包尔门有一次访问纽西兰，在一个有坡度的比赛中，包尔门注意到一位上了年纪的跑者，也许是一名中年左右的女选手，轻轻松松地就跑到他前面去了。后来他才发现，这批选手平时都参加一个有计划的、以轻松态度跑步的练习，大家称这种半速的步伐训练为“慢跑”。

同年年底，包尔门已经开始在雨津用轻度慢跑来训练一些条件较差的跑者；生活杂志也以包尔门教练的慢跑选手为题，制作了一部影片及一些访谈。一九六七年，包尔门与另一位作家合作写了一本名为《慢跑——老少都适用的健身运动》的书，一上市，这本书就成为畅销书。第二年，一位名叫肯尼斯·库柏的空军医官马拉松跑者，写了一本书重新诠释“有气的”这个形容词。他把这个形容词从单纯的生物学上氧氮的存在情况，转换成一个可以永保健康的名词。

一九七二年，法兰克·修特以包尔门学生的身分参加慕尼黑奥运，得到马拉松金牌，这使得运动迷对长距离的跑步如痴如狂，长距离的跑步无疑被带进一个新的领域。

以往，耐特总喜欢把一般人分成两大类，一种是把运动融入生活的人、也就是跑者，另一种就是旁观者；可是慢跑和其他业余有氧运动的风行，却把许多原本不喜欢活动的美国人拉到了另一个境界，传统由帆布及橡胶制造的运动鞋并不适合长距离跑者的需求，于是针对这种传统运动鞋缺点而改进，兼具舒适、创意，随时可以满足跑者跑上一里以上距离的运动鞋市场，突然展现在眼前。

也就是大约在那个时候，有一天太太上教堂做礼拜，包尔门在家里的饭桌上的突发奇想。那时他正看着做美松饼的烤炉，灵感突然涌现，惊喜之余，竟然忘了必须先先在松饼烤盘上抹油，才能把松饼从烤炉中拿出来。他在松饼烤炉里涂满了模型黍土，后来因为没有钳子，所以没有办法拿出烤好的黍土。他立刻开车到超级市场买了六个新的松饼烤盘回来，然后一头栽进实验室里，没日没夜地研究。

包尔门的实验结果是一块黑色的、松饼形状的鞋底，这块鞋底造就了后来耐克一九七七年引进市场的最新产品：亮蓝色、带着黄色耐克勾勾商标、穿起来像卧室拖鞋一样舒服的运动鞋。

美国许多几乎从来不跑步的人，突然开始穿着新的亮蓝色耐克运动鞋，穿梭在社区或住屋附近慢跑。一、两年以前，大家眼中的耐克，还只是一个总公司设在日本的制鞋协力厂商，顶多是觉的 Nike 这个名字听起来与“索克”这个名字蛮像的。但是现在，全国所有的公园里都可以看到穿着俏皮、挂着勾勾标志、可以吸震、减轻脚部压力的新耐克运动鞋的人，拖着沉重的步伐在公园里慢跑。

大家都怕死

“当我在跑步的时候，我就是个圣人，”跑步大师乔治·西汉博士在他的畅销书中这样写着：“我就是梭罗，一个寻寻觅觅的独行者，希望能天人合一。身体状况的改进和健康，成为一个新宗教，而耐克就成为这个新宗教里可供选择的圣杯与玫瑰经。”“所有的消费者都育一个共同点，那就是怕死。”耐克现任的广告组主任说：“耐克就是因为这股恐惧的力量而站起来的，人类因恐惧而产生的冀望是世界共通的。”

到今天为止，许多系的学生跟从事运动鞋的制造业者都承认，是耐克开导了美国的健身革命。“我们至少躬逢其盛，”耐特说：“我们真他妈的好好地走了一遭。”

一九七 年代末期，耐克的销售额从一千万狂涨到两亿七千万美元，每三个美国人中就有一人拥有一双慢跑鞋，而且半数的慢跑鞋都来自耐克。

不单单制造运动鞋，耐克还出产许多跟运动鞋有关的服饰。当时已经有几位颇具名气，或至少是很有潜力成为明星的职业运动员，开始穿耐克的运动鞋。电视上甚至出现洛杉矶湖人队和波士顿塞尔蒂克队球员穿着带有耐克商标运动鞋的画面。甚至有几名职业球员主动到耐特家造访这位大球迷，让耐特得意之外又有点手足无措。

父亲的肯定

一九七七年十二月的一个晚上，就在耐克的销售量直线上升的时候，耐特走进他父亲的家。当时耐特正在看晚上十点新闻节目最后一条新闻。虽然儿子事业蒸蒸日上，父亲比尔仍然没有改变当初的想法，依然觉得儿子卖鞋子是“不务正业”。

耐特坐在父亲身边，突然父亲转过头来对他说刚刚新闻播报过的一则消息，说休士顿火箭队与洛杉矶湖人队的 NBA 比赛中，球员打了一场混战。在这场大规模的互殴中，火箭队一位态度一向温和的球员，和早期耐克以一年两千块美元所签的球员鲁迪·汤亚诺维奇走进场中，试着把大家拉开。当时湖人队中一位名叫克米特·华盛顿的球员正在与火箭队队员凯文·可纳特互殴，看到鲁迪走近他的第一个反应，自然是以为这位高六尺八寸的大汉要来攻击他。于是克米特把拳头朝着汤亚诺维奇的脸上挥过去，这一记重拳让汤亚诺维奇飞了出去，倒在地上，血流如注。汤亚诺维奇虽然没有死，但已使许多当晚看到新闻的人惊讶不已——汤亚诺维奇在那个球季剩下的五十九场比赛中现也没有出现，那段时间里他正在忙着做好几次的脸部重建手术以及疗养。

“他死定了，巴克，”当时耐特的父亲用他一贯冷静的声音说：“这可能是我这辈子所看过最可怕的比赛。”过了一会儿，耐特在他父亲深邃的眼中看到了道奇异的光芒。“还有，巴克”，比尔·耐特有点激动他说：“你一定看到了，刚才电视上最后那个汤亚诺维奇鞋子的特写镜头。”

耐特记得那天晚上是他父亲第一次，也是唯一的一次，暗示他所选择的路可能并不是一条错误的方向。

打败爱迪达？

一九七 年代末期，蓝带这个名字正式退休，耐克引进了一种在鞋底中间加上避震系统的鞋子。这种产品主要是因为加了一个聚氨脂袋，袋子里装满了大粒分子的“超级氮体”。之所以用聚氨脂的原因，就是因为聚氨脂的分子较这种超级氮体来得小，里面的气体分子无法渗透出去。当然，这种氮体并不能延续生命，但是在几年内，装有这种氮垫的运动鞋，成为大家所熟悉的耐克氮垫系列。

在一九八 年代的前几年里，耐克就攻破了爱迪达在美国市场所建立的堡垒——这样的结果在五年前是工业专家绝对料想不到的结果。资本家杂志对一百五十名达拉斯高中学生调查，一九八一年里他们最喜欢的运动鞋是什么，每一个人的答案都不是耐克。

那个时候，耐克内部的动作，仍然充斥着从培方坦和包尔门时就流传下来的反权势叛逆精神。员工为了公司不分日夜地工作，因为对工作的执着与坚持，从来不把自己的工作当成普通的生意，让人印象深刻，然而飞天勾勾他们也失去了一般工作所带来的乐趣。在一本记述耐克这段早期疲惫不堪却没有阶级的公司历史，叫做飞天勾勾的画中，作者和罗力·贝克蓝详尽地记下了以啤酒比赛、大麻烦、许多昏倒和呕吐的画面作为广告主题的往事，书中甚至还提到一位高级主管尿床的事件，处处都表现出耐克与一般稳重、老式的传统公司不同。“公司里的经理每天晚上也照样跳舞、喝酒、关酒吧的门，即使是公司的大头门也穿牛仔裤上班或在草地上玩飞盘。”作者在书中这样写着。

一九八二年，哈佛大学教授泰乐斯·迪尔和索肯锡公司的顾问亚伦·甘乃迪把“企业文化”这个名词引进美国日益受到瞩目的自省辩论议题中，当时大家最常谈论的问题就是管理阶层日渐衰退，美国大型企业愈来愈缺乏“竞争力”。那时候耐克的企业文化就不只一次地被大家认定为“财富杂志五百大中的黑马”。飞天勾勾这本书中放了一张耐特在耐克“承平时期”所照的相片——耐特把培方坦去世后的十年称之为承平时期，但这段时间却是耐克最艰苦的岁月。

一九八二年资本家杂志对于美国工业的调查报告出炉，发布耐克是过去五年里单一获利率最高的公司，耐克也同时决定，在每年一次的西德慕尼黑市运动用品工业贸易展中展现他们的成绩，在国际市场上打败爱迪达所一直蝉联的宝座。

当时资本家杂志预估，爱迪达的全球营业额会成长到二十亿美元，别的不说，光是所生产的非鞋类产品，收入就比耐克的总营业额高。所以，当时参加耐克在慕尼黑举办的那场食客大混战宴会的资本家专属作家觉得，耐克想要打败爱迪达成为世界第一的目标“可能根本无法实现”。

一夜致富

一九八 年底，耐克已经成为一个众所周知的贸易公司了，而菲尔·耐特也跻身世界大富豪。耐特一九八五年的时候就觉得就该将公司股票上市以筹措更多资金，但是那时候的耐克却忙着与海联总署和贸易局打一连串高度政治意味的战争。当时康威士和其他传统塑料、帆布运动鞋制造商支持了一个颇具影响力的游说组织、塑料制造商协会，要求对耐克和其他进口产品课以重税，以杜绝美国制鞋工作的流失。

耐克虽然在新汉普夏州的爱克斯特城及缅因州的沙克市都没有制鞋工厂，但是仍有许多产品是从亚洲进口，所有的高科技运动鞋都不是美国本土生产的。耐克的律师和花钱雇用的游说人士辩称，耐克之所以这么做的道理与汽车工业一样，完全是因为美国的传统制造商从来都不在紧要关头再投资以保住自己的工厂，任由它们关门。

尽管提出答辩，可是耐克的进口品仍然要承受高达批发价百分之十的进口关税，课税原因是这些鞋子跟美国所生产的鞋子“长得相似”。有一项关税甚至追溯既往，要求耐克补缴十多亿美元的已销售产品进口税。所以耐特因此决定，在这些关税问题没解决之前，暂时不考虑公司股票上市的事。

耐克公司后来的股票价值是每股五块五毛，这个价钱不但使耐特成为世界的超级大富翁，同时也可使十二个主要的员工摇身一变成为百万富豪。另外十二个投资“蓝带”的股东，大多都是波特兰或雨津市的中产阶级家庭，当初在耐特募集二十万周转资金以解决耐克的债务时，投资了一万到两万元不等的资金，当年让这家年轻新公司运转的二十万元资金所换来的股票，如今要用一千五百万美金的价值才能收购；但是其中有些家庭坚持保留耐克股票，一直到运动界最具影响力的人巴克·耐特宣布要独自持有近一亿元美金的耐克股票的那个星期，他们才不再继续坚持保留。

在公司出价购回股票后，包尔门也摇身一变成为一位几千万的大富翁。后来的十二年里，他一直抱怨有钱真是“如坐针毡”，因为老是有些“寄生虫”缠着他要钱。包尔门后来并没有像耐特一样富有，因为除了留下百分之二的股份外，他把所有持股都转给了耐特。因为他发现过多的股权让他有一天必须在许多文件上签字，其中还包括公司向银行借贷数千万元的个人担保，这让他坐立难安。“我要保住一些自己的私产，”他有一天告诉除了生意以外什么都没有的耐特：“我要退出经营。这个公司已经非常成功了。我一天只能吃三顿，更何况我要的是自由自在的生活。所以你要多少股？喜欢的话就全拿去吧！”

“不行，你一定得留下一些。”

于是耐特分购了包尔门一部份的股票，然后再分售给耐克公司里的一些员工。就这样，一夜之间，耐克午餐中和波特兰市区的酒吧里，到处都可以看到穿着牛仔裤运动鞋的耐克千万富翁。

共苦容易同甘难

耐特说他知道股票上市一定会影响到公司内部的生活，可是他并不太清楚会是个怎么样的影响法。一些当初一起打天下的富翁级伙伴，大多都是一些人类学或英文学系的毕业生，他们长久以来一直把耐克当成一个地下运动，而现在这个地下活动已经成功地转型成一个企业。公司上市的变化之后没多久，他们觉得：该离开了。

“我感觉公司用不到我了，”杰夫·强森回忆说：“我原本只是很单纯地自己设计跟卖鞋子，可是现在就好像突然窜升到四十层楼上。我觉得自己被甩到马戏团里，像只博物馆中的狗或马一样，供人观赏：然后大家都说：你看，这就是我们公司的创始者之一。”

就这样，一九八三年，四十一岁的强森离开了耐克，之后的几年，还有几位当初一起创立耐克的老员工也相继离去。强森后来移居到新汉普夏州的郊区，在那儿做田径教练、埋首书堆。强森说虽然自己已经有了个令他羡慕的父亲，但是多年来他一直把菲尔·耐特当第二个父亲。但是现在他却很怀疑耐特在他心目中父亲形象的真实性，毕竟他和耐特之间只差四岁；耿耿于怀的是：长长二十年的合作关系，耐特从来没有邀请他到家中吃过饭，甚至于话都很少聊两句。

现在强森常常回到波特兰，对耐克的新员工讲述耐克草创时的种种。来耐克的时候，他会沿着穿越世界校园的杰夫·强森步道慢跑，一面跟尼尔森·费力斯以及从前常常在一起的老伙伴们话旧。

“校园”前面沿着护城河的那条街叫包尔门路。而现年八十二岁的包尔门还常常到耐克的“校园”里来开董事会、把设计好的鞋子往天秤上重重地丢过去，对着设计师大吼：“这混蛋鞋子他妈的太重了！”（一位被骂过的设计师抱怨说：“除非我们知道怎么把钉子直接钉到运动员的脚上，或者发明一种可以漂浮的钉子，否则他对我们设计的东西永远都不会满意！”）

包尔门并不打算参加所有的董事或股东会议，因为他很快就会觉得疲倦、无聊。他的小腿上现在装了支架，走路一跛一跛地。用包尔门自己的话说，这全是因为多年来“慢性谋杀”式的吸进太多粘胶所导致的下场。数年前，包尔门开始小腿无力，听力与视力也开始减退，他自称诊断证明得了ALS疾病，可是马由诊所却诊断他根本就没有患上这种病症。

包尔门把马由诊所的检查结果告诉雨津市一位熟知包尔门及其生活习惯、嗜好的整型科医师，这位医师认为马由诊所的医生群根本无法诊断出包尔门的真正毛病。这位医师建议将包尔门习惯在小实验室中用来粘鞋子的粘胶和溶剂拿来做分析化验。报告结果指出这种老式的溶剂中含有一种已烷类的物质，这种物质会引起神经表面的溶化，就像老式的制鞋或制帽业者使用苯化合物引起的反应，英语中的俗谚（狂怒）就是源于此。

包尔门的情况严重到没时间像当年一样动不动就来句笑话，但是在描述病况时，他仍不忘加一句：“我还没尝到吸食强力胶的飘飘然感觉呢！”

耐特说他和包尔门之间的微妙关系“与其说是生意上的伙伴，还不如说是父子的关系来的恰当”。耐特承认自己怀念从前的事情，但是他却对“飞天勾勾”一书中暗示他撵走几个早期的朋友或同事感到愤怒。书中隐约说到耐特排除异己，说好听点也是为达目的不择手段的权谋家，说不好听就是冷血无情。“早期耐克的十二个人中，”耐特面对指控提出辩白：“有十一个

是自己选择离开的。离开的真正原因是他们都是不愿意受到别人左右的企业家。众多的股东和牵制让他们觉得很困扰。”

“飞天勾勾”的众多作者中，有两位是耐克十一个离职富翁中之一洛德·史卓赛雨的太太，还有一位是洛德的小姨子。

耐特承认一九八六年底史卓赛尔决定离开耐克之前，他曾把他外派到欧洲去，因为他实在已经“受不了他了……可是后来我想，他可能也受不了我了。”耐特补充地说。

我从来没有喜欢过那个叫史卓赛尔的家伙，”包尔门以嘲弄的口吻说，“有一次他说想跟我谈一谈，然后绕过大桌子，坐在一个离我非常近的位子上。‘如果你有话要跟我说’，我对他说：‘坐到桌子的另一边去，我一点都不喜欢你。’”

“他们都已经都是千万富翁，所以并不需要忍受公司由原来的情况转型成一个经营公司所带来的挫折感。”耐特边说边从办公桌后站起来，戴上他的太阳眼镜。“我之所以还在这儿，是因为我没有别的选择。这个篮子里装的是我所有的鸡蛋，我没有办法潇洒地放下篮子就走。”

耐特的世界

耐特位于马克安诺大楼顶层的办公室门口，竖立着一个长得很奇怪的铜雕，卡通的手法雕着一个非常大的胸部与臀部。这个雕塑简单明了地勾勒出无法压制的人类力量，就像是耐克女神古典形象的现代翻版。

受邀进入耐特豪华大办公室里的人都得脱鞋，但是见过耐特那些东方艺术品的人并不多，因为在一年里进入耐特办公室的人，耐特的两个秘书只要用手指头就可以数出人数来了。大多数时候，耐特都是在办公室旁那个叫温布顿室的会议室中接见员工或外来的客人。在温布顿会议室中只有一个耐克“飞天”勾造型的小石雕。

公司里的主管都知道不要在耐特的大办公室里闲晃，有一天耐特发现奥瑞岗州的参议员马克·海德菲尔未经允许就站进大办公室中，耐特轰雷似地大喝一声：“来这儿！”耐特指着温布顿会议室，吓得海德菲尔一愣一愣地。最后他还是请海德菲尔到他的办公室会面，但进去之前请他先脱鞋。

耐克资深的经理们都知道，不太可能在耐特的大办公室里找到他，因为大部分时间他都待在自己的小办公室中。大办公室的后面有一道转门可以通到他的小办公室，可是许多与耐特共事了二十年的员工从未进去一窥堂奥，耐特和迈可·乔丹有一次进入那个完全没有办公室样子、很安静的房间内谈事情。小办公室里有一个由红木衬托的几何图形壁炉。还有一架大

电视，屋顶上的“大耳朵”天线专门接收运动节目，地板上摆着一摞一摞的文件，文件旁堆着一大摞穿过待洗的慢跑服装。

“大办公室的存在，是因为要让室内设计师觉得他们是在为一个正常人设计办公室。”一位耐克资深高级主管风趣地说明。

“大办公室本来的构想是要在里面举行典礼用的，可是我不喜欢，”耐特解释说：“一旦你让人走进你的办公室，接下来就是整天有人进进出出。我需要用脑子。大办公室就是我风格的一面。”

老板的个性

要求耐特参加的正式会议几乎全部都会遭到他的回绝。但是他却常常不先通知就闷不吭声地出现在主管人员的办公室里，如果这些主管不在，耐特就坐在他们的位子看桌子上的文件。

耐特常用些小动作管理耐克王国，一抬眉、拔弄一下口袋里的车钥匙、甚至一个哈欠。一些意味深远的半正式宣告，大都是耐特到奥瑞岗州太阳河附近的山上去冷静思考后的结果。

去年，一系列适合在室外水泥地蓝球场穿的坚固蓝球鞋诞生，并在市场上大受欢迎。这都是因为耐特看过锐跑的类型新产品之后，在一小张黄色的自粘贴上写着“我觉得我们应该有个因应的措施”，然后贴在副总经理马克·帕克的办公桌上。

“大部分人都以为这个产品是他父亲和包尔门想出来的，”一个耐克的元老员工说，“其实许多大家不知道的事情，都是这个不太爱炫耀的人做的。”

“我的本性的确是比较喜欢低调处理事情，这一定是遗传的关系，”耐特沿着名人长廊大步地走向吃中饭的餐厅时说：“可是在某些方面却是包尔门教我的：让你的表现为你说话。”

耐特现在已经不再参加比赛了，他现在改用没有压力的速度跑完三至五公里，可是与耐特结婚二十四年的妻子潘妮现在正在接受马拉松比赛的训练，准备参加今年稍后举行的马拉松赛。好久以前，潘妮是非尔·耐特在波特兰州立大学会计学班上的学生。在耐克还是个小公司时，潘妮帮忙做帐，“虽然她现在已经完全被价值五千五百万的电脑机器取代了，”耐特说，“不变的是，潘妮却依然要忍受我常常不在家的事实与我异于常人的个性，我真的是一个个性到有怪癖的人。”

耐特本人喜爱竞争的天性，近来在网球场上又得到了显露的机会；他喜欢有赌注的比赛，而且他极为痛恨输球。网坛的职业者手包比·瑞吉斯和潘裘·赛古拉最近在加州跟耐特比了一场球。第一天，耐特跟他的球伴打败了这两位来访的职业球员，但是到了第二天，情况完全逆转，耐特终于了解他不管多么努力，他们这边绝对拿不到分。他尽力不让别人看出他的恼怒，“那两个王八蛋拿了我的五百块！”但是一回想起这件事，耐特就忍不住咬牙切齿地说：“那两个混蛋！让我输得惨兮兮！”

像安德列·阿加西这样顶尖的网坛职业选手，和耐特搭档双打之后，也震惊于耐特对比赛的认真程度：“他简直就是把‘想赢球’这三个字写在脸上。”

即使是不敢跟耐特打招呼的年轻耐克员工，也都知道他最喜欢让别人替他出饭钱，两毛五到二十五块他都收，而且从来不还。他还有个很有名的怪癖，虽然这毛病跟他大集团老板的身分和工作性质实在很矛盾，那就是他非常痛恨跟人谈判。耐特要大家把每天出现在世界商业新闻上的交易谈判都报告给他听。“这件事情实在是太麻烦了！”耐特承认。

弥补耐特缺点的神秘人物

但是耐特这个竞争专家的唯一缺点，却让耐克的庞大市场企划部和一个唯一被耐克人视为比耐特更神秘、更怪的人的出现所弥补。这位声名狼藉的前广告商，有些人认为是耐特非常不相像的另一半自我，叫做霍华·史鲁歇尔。

史鲁歇尔在运动界极为有名，大家都称呼他为“铁齿霍华”或“橘子经纪”，（橘子指的是他的头发颜色）。他今年（一九九四）五十三岁，在纽约布鲁克林区的街头混大；从小他就梦想有一天能够过像棒球英雄奥基·葛蓝或波士顿红袜队的明星强尼·派司基一样的生活。史鲁歇尔个子很小，只有少棒还打得不错，可是他还是继续做着他的大联盟棒球梦，一直认为运动是一条“远离街头混混的路”。

当他还是个大大学生时，史鲁歇尔在古典社会学课上接触到乔汉·惠辛格的鲁登人这本书，该书研究游戏在文化中所扮演的角色，这本书改变了他的一生。惠辛格的书中主要提到现代文化不同层面听造成的玩乐，其中自发性、自然、冒险及具有“快乐”成份的游戏发明越来越少，这样的结果，使得现有的运动及运动员重要性相对地越来越高。史鲁歇尔对于人类在游戏时和伟大的运动员在胜利时刻所展现出来的光辉与美丽极为着迷，因此硕士学位的研究重心及博士论文都在比较知觉行为与规范反应。史鲁歇尔在南加州大学洛杉矶分校教授运动哲学与心理学时，写了一本名叫“人、运动与存在：一个批评性的分析”的书。此外，他还在南加州大学教一门很受大学运动员欢迎的初级课程。后来他又念了一个法律学位，于是许多运动员学生又回来找他帮忙审查各种职业球队所提供的合约内容是否得当。

谈判专家

虽然许多新兴的运动员经纪公司认为霍华·史鲁歇尔开创现代运动员代表人的新纪元，耐特却认为霍华最了不起的贡献是在于“把讨价还价的谈判升华成一种艺术”。在运动谈判词汇里加上“延缓应尽义务的时间”这个词汇的是史鲁歇尔，也因此翻天覆地改变了顶尖运动员与顽强的球队老板之间的权力分配关系。史鲁歇尔所代理过的运动明星，包括美式足球的四分卫丹·法斯、轻盈的接球员林·史旺。他总是会发现有些球员耐不住性子，在合约所规定到期时间关口放弃了原来的坚持。一九七一年中期，史鲁歇尔代表以强出名的匹兹堡钢铁人队十九位队员与对方谈判，并数度被称为“体育界最强悍的人”；史鲁歇尔那次是代表球员向球队争取在合约内附加“不减薪”的子条款。一九八一年，一名叫葛斯·威廉斯的篮球球员由于史鲁歇尔的坚持，拒绝在球季里所有的比赛中出席，第二年威廉斯回到球队，新合约的薪水远远超过前一年的损失。

那时候，霍华·史鲁歇尔已经有名到连在机场都有人认得他了。“霍华·史鲁歇尔，”有一天，一名空中小姐在核对他的机票时间：“你就是我先生一天到晚说的那个家伙吗？”

耐特第一次遇见霍华·史鲁歇尔是在一九七五年，当时史鲁歇尔代表他以前在加州大学的学生保罗·维斯特法来波特兰谈鞋子的专用权问题。维斯特法当时是波士顿塞尔克队的最佳第六人，现在则是查尔斯·巴克利和其他凤凰城太阳队员的教练。史鲁歇尔个子矮小，说话声音又高又刺耳，当年的他是个将近三百磅的大胖子。他那天早上九点钟坐下来跟耐特与洛德·史卓越塞尔谈判，到了十一点的时候，他们仍然为了维斯特法三年七万五千元的运动鞋合约僵持不下。

在耐特站起来走到旁边去透透气的时候，史鲁歇尔对史卓赛尔说：“他的头发是怎么回事？是假发吗？那家伙看起来像个白子。”后来耐特回到谈判桌上，史卓赛尔对他说，“菲尔，史鲁歇尔先生对你的头发有点意见。”

吃中饭的时候，史卓赛尔和耐特问史鲁歇尔在一点钟离开波兰的飞机起飞前的还想做些什么事。

“我现在想做的事情，”史鲁歇尔说：“就是坐在这儿，然后从你们两个人身上多挖出五千块钱来。”

“你疯了！”耐特说，“我们的谈判已经结束了！”

但是在一个小时的死缠烂打之后，耐特投降了，而史鲁歇尔也为维斯特法多拿了五千块钱。目的达到后，史鲁歇尔起身离开。这时耐特对史卓赛尔说：“我要你把那个狗娘养的家伙挖角过来！”

史鲁歇尔后来同意到耐克，可是只同意作半职的工作。他的理由是他还有其他客户的事情要处理；再者，他不适合全职的工作。

跟史鲁歇尔一起出去谈判的员工，回来后都会带回来一些有关这个人鲁莽无耻的小故事。如果希尔顿饭店的房间全满了，史鲁歇尔就会把饭店经理叫来，问他如果现在是他的老板康拉德·希尔顿来了，他会怎么处理？而饭店经理在霍华喋喋不休的疲劳轰炸后，总是会精疲力竭地答应：“想办法挪出一间房间给这位先生。”

“好吧！那我就勉强接受这间房间罗。”史鲁歇尔神色自若地回答。

知遇

在一些与运动无关的冗长的谈判中，耐特常会让史鲁歇尔在会议的最后几分钟突然出现。有一次，耐特听说要谈判的对手公司为了下一次的会议，召集了一群真正的律师。他听了只说，“谁在乎他们带多少个王八蛋来？我们这边有霍华就够了。”

史鲁歇尔后来放掉大部分他自己在外面的生意，把大半时间花在耐克：霍华对于这件事的解释是因为他把菲尔·耐特当个“英雄”、一个“非常孤独”的人。

“许多人都认为菲尔·耐特对钱很精明，可是我却知道他原本可以聚敛得更更有钱。他是一个孤独的跑者，热爱运动员，也热爱比赛。我曾经接触过好几百个一点都不在乎比赛，甚至于痛恨运动选手的运动界企业领袖。你以为达拉斯牛仔队的老板汤姆·蓝德瑞真的喜欢球员吗？那家伙每年摆摆手就结束了好几百个球员的运动生命，连一句再见都不说。”

“耐特重视运动员甚于他们所属的队伍或其所属的运作系统，他是个反官僚的人。他喜欢运动时的举手投足。这家伙是个英雄，可是却非常非常孤独，他身边需要一个像我这样的。是史鲁歇尔怎么都不明白：为什么耐特一直搞不懂杀价与谈判之间的差别。他记得有一次跟耐特两个在日本东京的成田机场等转机，后来耐特发现原来他的班机跟史鲁歇尔的班机不一样，他还要再等五个小时才能上飞机。耐特当时就决定租辆车去一个月前才开幕的东京新狄斯奈乐园转转；但是很快地，他就带着失望的表情回到史鲁歇尔的旁边。“我没有国际驾照，所以他们不让我租车。”

“那又怎么样呢？蠢蛋！你不会搭计程车去吗？”史鲁歇尔对他说了。

“我问过计程车了，你知道他们要多少钱吗？要一百五十块钱才肯带我去！”

史鲁歇尔真不敢相信这就是菲尔·耐特。而他更不能相信的事实并不是耐特的身价和一百五十块钱车资之间的比较：“在那儿排队的计程车起码有四百辆，”史鲁歇尔看了看机场外面说：“排在最后的那辆车得在这儿待上好几天才会有客人。你就走到最后那辆车去，给他三分之一的价钱，看司机载不载你去。”

“他会载我去吗？”

一分钟之后，耐特回来拿袋子；他看起来高兴极了。“这个混蛋方法真管用！”他说。

在大部分的时候，霍华·史鲁歇尔都认为菲尔·耐特这个英雄其实是个容易上当、天真、时常需要保护的人。（“这家伙竟然连车子都不锁！”史鲁歇尔为了证明他的说法而举例说。）

对于耐特而言，他很感激史鲁歇尔的忠心和他的个性所带来的欢乐。史鲁歇尔后来跟潘妮和耐特的家人混得很熟，去年他还减肥成功，从一个大胖子变成一个小瘦子。他甚至还跟潘妮一起接受马拉松赛跑的训练，并且下定决心要跑完今年秋天举办的马拉松全程。

一犬儒主义者

“这家伙有几千几万种情绪上的反应，在别人身上保证找不到。”耐特在“校园”中散步时说到：“他是个强人，但是价值观很复杂。他极不信任别人；有一大早上，我到办公室后跟他说：‘嗨！霍华，早啊！’他立刻变脸对我吼道：‘早？早？你以为我不晓得你说这句话是什么意思吗？’”

有一次耐特派史鲁歇尔去谈一些亚洲工厂的事情，回来后，他向耐特报告说他直觉认为有耐克的人在其中两件案子里拿了“好处”。

耐特说史鲁歇尔怀疑的这两个人都是“不错的奥瑞岗”人，奥瑞岗人在耐特的眼中就是好人的意思。可是后来证实史鲁歇尔说对了。

“他就是晓得这种事情，因为他不相信任何人；还有，他懂得所有小动作的手法。”耐特很欣慰地说。

一九八一年末期，耐特认为他手下的运动员和所谓的“奥瑞岗人”，会被承包商趁着大规模兴建“校园”的计划而狠敲竹杠，所以他派出史鲁歇尔去执行“锱铢必较”的谈判工作，其中有一件案子，史鲁歇尔甚至使合约扯上司法程序。现在校园里的樱花树和雕塑旁边有个人工湖，校园里的人称之为史鲁歇尔湖。

许多耐克的员工都猜测，这么多年以来史鲁歇尔一直侍在耐克担任顾问或特别助理的原因之一，是耐特每年私底下都经过特别安排，付给他好几万或好几十万美金的暗血，而这些金钱往来证券委员会是查不到的。

“他就是没有办法接受一个全职的工作。耐特解释说：“霍华是个不属于任何球队的球员，这种人是目前耐克真正需要的人；再有一点，就是霍华跟我一样，是个无可救药的运动迷。”

媒体宠儿

耐特一走进拥挤而自然光线充足的公司餐厅，里头的数百位员工立刻就安静下来。他继续穿过那片挂满“运动书刊”杂志封面的耐克运动员相框的墙，墙上最后一个相框是培方坦的封面照片，标题是“美国的长距离赛跑天才”，封面是一九七一年夏天培方坦到达终点线的那一刹那，耐特有一次说，公司与优秀运动选手的关系说明一个事实：“运动书刊”的广告版面用五万块也许就买得到，可是封面的历史价值则是钱买不到的，所有被框起来优秀运动员封面照片都有一个醒目的耐克标志，至少鞋子或运动衣上露出了耐克“飞天勾勾”的图案。耐特后来遇到了显然他很喜欢的一个世俗化、好辩、也同样为运动着迷的耐克人，索克·多荷提，他也是耐克影片与录影带的创意总监。多荷提在员工餐厅再过去的波士顿面包店餐厅等着他的老板，霍华·怀特也在场。索克穿的是典型的工作服，卡其裤和套头毛衣；可是怀特却穿了一件俏皮的橘红色运动外套，上面还被烧破了，配上一条色彩极为鲜艳的领带，整个早上这身穿着给他带来了不少尖酸刻薄的意见。

波士顿面包餐厅用木头的嵌板装璜，周围的架子上摆着代表大部分美式足球职业队的足球盔帽，餐厅的三面墙上都挂着照片。其中有一张是史鲁歇尔举起至少三百磅重量的照片，但是其他大部分的照片都是一些电影及运动明星们大量洗出来发送的照片。娱乐界的明星照片有索可·杰克森、哈利遇上莎莉的主角比利·克利斯多、艾德·小贝格利还有几十个其他的明星，每一张照片似乎都有明星的亲笔留言（譬如我喜欢耐克、感谢 Just Do It 让事情变得更容易等等），还有许多照片是以“菲尔”或“给菲尔”起头的。

耐特承认他极少参加挂满校园七个不同地方墙上的非运动性聚会。多年来，耐克在加州的克佛城一直有个推广办公室，唯一的目的，就是把耐克的运动鞋产品和善意，散播给娱乐界的明星和业者。如果，有些研究现代文化的评论家认为耐克只是对城市年轻人强而有力的流行指标，那么他们也必须同时注意到，从克佛城办公室中所分发出整箱整箱的耐克赠品，其数量本身就意味着名气，就像在某些高级的餐厅中享有特别的保留座位特权、或是参加一个颁奖典礼一样。不管任何时候都有可能看到梅莉·史翠普跟她的孩子出现在克佛城的耐克展示中心试穿耐克运动鞋，同时，像是梅塔莉卡一类的名乐队乐手正在另一边耐心地排队等着试穿。

好莱坞促销团

耐克在影视圈的促销队伍，校园中称他们为“好莱坞促销团”，必须运用策略与关系，就像其他生产消费产品的公司员工一样，要尽早知道电影或电视的剧本。这样才能想办法把耐克的的东西融入电影或电视剧中。在未来的数月里，艾迪·墨菲的新生儿就将促销飞入乔丹系列的产品；惠妮·休斯顿将在“终极保镖”里穿耐克的鞋子；“威鲸闯天关”的小男主角会穿着一双黑色的耐克在电影中奔走，而黛咪·摩尔也将在她的新片“好男人真少”中穿一双汀克·哈特菲得的胡拉其飞人系列运动鞋。这些都是好莱坞工作的耐克员工的功劳。

在耐特举棋不定的同时，洛杉矶时报的头版报导了一则耸动的新闻，内容是有关“世界最大鞋厂”与“创意艺术经纪公司 CAA——好莱坞最有冲劲的天才公司”。这篇报导信誓旦旦指出“以罕见的数千万元大手笔，所建造的世界性运动娱乐企业，将把企业世界里最有创意、却也是最神秘的两位主管级人员结合起来。耐克的创始人，也是董事长菲力普·H·R·耐特与 CAA 的理事长索可·S·奥维兹将完全居于幕后，这两位人士都有打通关系的辉煌纪录，都很擅长于与非自己领域内的权势人物来往交游。”

耐特知道奥维兹于一九七〇年代，建立的企业王国，奥维兹经纪公司的旗下大将，包括汤姆·克鲁斯、史蒂芬·史匹柏、芭芭拉·史翠珊还有席维斯·史泰龙。曾有人说过奥维兹简直就是个爱运动成痴的人，而他本人则曾经说过自己的经营型态来自“东方的思想、西方的团队运动精神”。耐特还注意到 CAA 已经从传统的聪明经纪人，慢慢地转型为电影制作，甚至做起 T 恤的生意和其他与周边产品有关的买卖。

报导刊出时，其实耐特还不晓得从奥维兹身上有些什么值得期待，可是从他们在美洲篮球赛时的第一次会面来看，情况还不坏；那时迈可·乔丹第一次告诉耐特有关穿锐跑制服的事。耐特，这位体坛最有份量的人觉得自己还蛮喜欢“这位好莱坞最有份量的人。”

“我简直就为他着迷，”奥维兹在双方谈判结束后说：“菲尔很有修养、很正常、很单纯，也很容易沟通。”

在洛杉矶举行的第一次策略会议中，耐克的运动市场企划史蒂夫·米勒对于这位著名的经纪人与其手下对运动的内行惊讶不已。米勒在这行业呆的时间已经长到了了解到一件事实，那就是所有著名的运动员在成名后都希望能成为电影明星，同样的，影视名流也曾梦想着，有朝一日可以咤异体坛，可是奥维兹手下的那些家伙竟然能跟这行的老手一起大谈运动经，知道的东西就像久吃这行饭的人一样，实在不容易。

联手竞争大未来

双方初次接触时，奥维兹提到，一个以先进通讯系统为基架建立的娱乐科技领域即将实现。奥维兹说他相信以现在的科技进展速度，一个由软体与运动结合而创造的未来世界一定会在不久的将来出现。他认为耐克与 CAA 应该合作，让两家公司都走在科技尖端。耐特虽然自称为科技门外汉，对科技一向不太敏感，也不太有兴趣，但他对奥维兹的见解印象深刻。

与名导演乔治·卢卡斯的卢卡斯电影公司合作拍摄未来运动娱乐软体已经完成，“校园”里有人透露，这部影片中有个耐克的主题公园，里面都是数位化的模拟真实游戏站，每一站都可以“亲身”体验在世界最好的高尔夫球场上打球或与乔丹单挑，也可以在运动用品专卖店里与世界名跑将爱尔伯特·沙拉查比划比划。“零售店与娱乐是携手并进的，”耐特说：“看看我们的耐克城、我们的才干以及新的运动经纪人企业型态，你就会看到未来的新方向。”

最近有人听霍华·史鲁歇尔说：耐特将来的竞争对手将不再是锐跑，而是狄斯奈。耐特对于这种说法并不以为然，他认为这种说法有点过于“臭屁”。

CAA 与可口可乐、苹果牌电脑建立了媒体顾问和行销合同，严重地影响到现有的广告和专业行销业界。对于 CAA 与耐克的新结合，广告世纪就指出，CAA 将是“未来极为耀眼的媒体经纪商”。

耐特、史鲁歇尔、史帝夫·米勒、汤姆·克拉克和负责零售的总经理马克·帕克共同开会后所提出的二十五个构想中，立即付诸行动的只有一个。

耐特多年来一直希望能有一连串耐克赞助的大学美式足球比赛，而得到最后比赛胜利的两支队伍再来打一次大学超级杯比赛……也许就叫做“耐克杯”。一九九二年底，大学美式足球的门票收入与电视转播费较往年低，虽然足球专家们仍相信大学美式足球受欢迎的程度居于所有大学运动项目之冠，但是大学蓝球的受欢迎程度，实际上已经开始严重威胁到大学美式足球了。奥维兹和耐特都认为问题的症结是大学美式足球比赛票房，在感恩节到新年这段时间受到职业美式足球赛的影响很大。这个体坛与媒体巨人的组合也都认为，大学足球联盟急需一声当头棒喝，这正是 CAA 与耐克可以提供协助的地方。

胜利计划

因为大学超级杯的比赛必须经由大学运动联盟的批准，所以正式而详尽的运作计划与说明也就得缴交给 NCAA 做审慎研究，因为这样的决定同时会影响到全美国九百所大学院校，所以申请过程会这么慎重严谨。奥维兹与耐特同意负责电视转播方面的事情，同时耐克也开始动员耐克系统里的教练和运动指导员。

全盘方案简称“胜利计划”，目标是六月份堪萨斯城召开 NCAA 委员会前把计划完整地呈现。委员会的结论将交给 NCAA 中一百四十四所第一级学校来表决。早在一九八九年的时候，校长委员会已经否决掉一个类似的申请，所以游说关键教练、重要的运动主管、主要的大学校长，及有影响力的 NCAA 头头，将是一场极为耗费体力精力的大事。耐特指派史鲁歇尔负责这件事。

在耐特的眼中，这项工作的安排方式和奥维兹的“好莱坞式作风”截然不同，但是他仍然对索克·奥维兹开疆拓土式的热切感到印象深刻。媒体记者对于 NCAA 动向的反应也勾起耐特的兴趣。“耐克已经完全醉在成功里了，”洛杉矶时报引述柏恩斯名流实业总裁大卫·柏恩斯的话说：“我认为这情况对耐克支配未来的企图助益极大。”

那天在波士顿面包餐厅吃午餐的时候，夹克·多荷堤叽叽喳喳地述说前一天晚上与耐特和霍华·怀特的比赛情况。多荷堤是比佛顿少数的好莱坞派代表人物，他跟手下员工在索克·舒密特大楼里对内为员工精心制作有关耐克的电影和录影带，对外拍摄行销性的活动记录片。在接受这份工作之前，多荷堤是“摩夫与葛莱芬时间”节目的总策划他也一度是美国知名益智性节目“危机重重”的制作人。后来他在加州卡默城荒野大镖客克林·伊斯威特所开的酒店里帮忙经营。多荷堤在一九八二年到耐克工作，在“校园”内的艺术制片场制作了一千四百多部影片，其中大多数是荒诞的争议性作品，把戏剧性的音乐曲调及带有强烈感情的幻想式摇滚融合在一起，中间穿插由数英里长胶卷中剪接出来的精采比赛慢镜头。

英雄会

一九九二年，各地汇聚一方，准备庆祝耐克这个名字诞生二十周年纪念。多荷堤制作了一部影片，最后一个镜头是耐特独自站在空无一人的奥瑞岗大学田径场上，双手插在耐克篮球索克口袋里。耐特看着田径场内，清楚地听到远处传来一阵电影“美梦成真”中的低语，呢喃着说：“只要你愿意筑梦，梦境就会成真！”

“你永远都不会缺乏感性的题材，因为我们的主题是运动，”耐特吃着炉火鸡三明治和乳酪时，多荷堤在旁边说：“光给我一双鞋，我都可以制作出一个完整的東西来。”

耐特背后是一个七尺宽、八尺高的大电视，旁边就是伟大的秃头四分卫·Y·A·提透的大照片。就好像早就有默契一样，大电视里的体育节目广告时间播的竟然是耐克的广告。这是耐克最近在苍翠茂盛的乡间，用艺术的折射镜头拍摄一位年轻选手跑过滋河床的广告。

户外运动用品市场的对象是一千八百万的美国登山者、所有的越野登山自行车骑士与类似活动的爱好者，这些消费者每年花大钱购卖各种最新科技产品。去年一整年，这个市场就为耐克带来了一亿四千万的生意。而由健美运动玩家和健行运动爱好者所联合组成的市场，需要一个全新的行销视野，耐特很高兴地发现，在科罗拉多州的丹佛与包德两地，以前高级鞋类的制造商，甚至于户外运动用品的零售商都已经注意到这个趋势了。

一位耐克的员工进来报告说，凤凰城的一名记者对巴克利对于人生看法所作的专题访问每天早上都会见报。在前一天的访问里，记者问巴克利如果当初没打球，他最想成为什么？

“色情电影明星。”巴克利回答说。

之后在午餐的时候，大家的话题就顺着巴克利的专访，围绕着各人的梦想打转，全都跟运动有关。多荷堤说在他的梦中，有时会希望自己是旧金山四九人队的接球员杜威·克拉克，他在一九八二年一月的冠军赛中以再见“接球达阵”把四九人队送上了冠军宝座。“能当上蒙坦那号称史上最伟大四分卫也不错，”这个四十九岁的制版不自觉地用悠然神往的眼神沉迷在想像空间里。

“嗯，我并没有什么运动方面的梦想，”霍华·怀特表示：“这也是我为什么可以管理我手下那些员工的原因。”

“你呢，菲尔？”多荷堤问。

“噢，我也不知道，”耐特不自在地说，一边把太阳眼镜从桌子上的乳酪旁边拿起来：“我想该是赢得一九六四年的一千五百公尺奥运金牌吧。可是问题是，梦想这种东西，小时候想的跟长大以后想的完全不一样。沟通越多，梦想越可能实现，可是有时候我实在不知道梦想现在对我的影响是不是没有以前深了。”

在“波健身中心”后面的大运动场地上，大约十几二十来个比佛顿开会的耐克行销部队“耐克人”正在上班时间玩一场疯狂的终极飞盘大赛。许多成员不太好意思承认他们的队名就是把耐克反过来念，这些年轻人在场上来回奔跑，就像是一场混乱的美式足球比赛，有时候大家跑得飞快，然后以高速度撞在一起。

所谓“耐克人”就是耐克的巡回技术专家。这个小组于一九八一年成立，

目的是希望能将耐特、杰夫·强生等人早年与零售商之间建立的积极人际关系组织化。耐克人一周要跑上好几百英里，一家又一家地为零售店解说越来越复杂的运动鞋与技术性细节。虽然这些耐克人跟一般巡回的业务一样，没日没夜地工作，但是在耐克一万两千个零售商眼中，这些人却因纯服务，绝不强迫推销而享有极高的知名度。

大部分的耐克人身上都有耐克“勾勾”标志形状的刺青，这些刺青大多是耐克人每一季到美国各地开会时刺上的。耐克的“勾勾”图样常常刺在小腿上，有些人甚至把这个标志刺青在大腿靠近鼠蹊部的部位，“这样一来，只要穿着开叉的运动短裤跑步，”一个年轻的耐克人解释说，“每跑一步，‘勾勾’的标志就会出现一次。”

“这个公司里有一大堆人的血里没有血小板，”耐特的助理丽莎·索克基罗普有一次在看完索可·多荷堤的影片后若有所思地说，“他们的血里只有‘勾勾’。”

工作机器

“耐克人抓住了人类原始的渴望，”一个派驻在加州，叫做杜克·史坦普的耐克人这么说：“我们就是公司一脉相承的热情，我们也是公司的耳目。当大家在总部像无头苍蝇一样忙来忙去的时候，我们则跟顾客在一起。如果我们每一个人看起来都像运动员，那是因为我们代表的就是所有品牌中最内行运动的那家。”

杜可·史坦普是个结实的金发青年，在他了解到一个年轻人一生能得到的机会实在不多之前，曾在瑞典的职业冰上曲棍球队中沉浮好几年。回到美国之后，他先在一家运动用品零售店做事，就如同长春藤系大学在中学毕业生心中一样崇高、无可代替。许多耐克人在其他的企业领域都曾有过朝九晚五的工作经验，也因此，他们在有所比较以后说：耐克人是世界上最棒的工作，这是一个延伸运动生涯的现代工作。

除了做巡逻的服务外，杜克还找时间接受铁人马拉松的训练。不久之后，他就能参加“半铁人”的比赛，赛程包含一点一英里的游泳比赛、五十六英里的自行车竞赛和十三英里的赛跑。参加完半铁人竞赛后，他的目标将放在八月举行的“铁人”竞赛。

“我觉得自己身为耐克人，正秉持了这家公司的传统，”杜克·史坦普由衷地说：“我们很喜欢告诉别人说，耐特是第一个耐克人。”

耐特欣然接受这个“第一个耐克人”的说法。他还半开玩笑他说，如果他是今天的耐克人，说不定也会把“勾勾”的记号纹在身上。

耐特现在时常担心，耐克人代表的这种对工作的扎实热情，会随着集团的扩大与国际化而越来越难维持。因为他有这种烦恼，詹姆斯·H·N·乔格公司才会针对耐克的员工态度做问卷调查，结果显示耐克员工的忠诚度与接受公司政策和风格达到有史以来的最高点。即将公布的商业周刊调查也指出，耐克在SP五百大之中，位居“生产力进步最大”一项的第十三名。

在今天“我们”这个集合名词已经渐渐被大多数公司遗忘的时候，耐克却仍然使用“我们”来取代“我”的措辞。耐克人秉持的敬业精神使得离职到其他鞋类公司上班的前耐克员工立刻成为该公司的工作机器。耐克大部分的员工都说从来没有看过“飞天”这本介绍耐克早期人事纠葛的年鉴，这大概也可以算是耐克员工忠诚的另一种表现吧，这本由洛德·史卓塞尔的太太合著的书，据说就是史卓塞尔本人的观点与看法。洛德·史卓塞尔目前在美国爱迪达担任顾问，在锐跑参战之前，耐克眼中的爱迪达简直就是一个恶魔般的竞争对手；虽然史卓塞尔以前是耐特的朋友，但是现在是仇人。所以就算有些人看过“飞天勾勾”这本书，也都放在心里面不说出来。

员工把大量的精神与时间都放在工作上的结果，促成了许多对办公室情侣、夫妻，甚至办公室的婚外情也时有耳闻；其中最明显的可能就是许多前夫与前妻最后出现在同一个会议上，或同时在一个部门工作。

“这是一种时尚，”来开会的耐克人杜克·史坦普这么认为。在回到终极飞盘大赛的场上之前，他又补充地说：“但这是一种很棒的时尚。”

耐克价值观

“外面没有一所鞋子学校可以教出有才华的学生，了解我们需要做些什么，”耐特经过场上玩终极飞盘大赛的耐克人时说：“更没有一家我们认为经营良好、需要急急赶上的公司。没有人比我们更能诠释一个有良好管理、规模庞大、国际性的运动及健身公司；所以，最好的产品一定会在这儿诞生。”

在新进员工讲习上，新人会收到一张列举耐克价值观的单子：知道变通并虚心接受、保持强壮的身体和坚毅的性格、敢于向现状挑战、接受耐克是个大公司的事实（但是这绝不代表我们要像其他大公司一样没有效率）、利用公司结构激荡出新构想、用勇气面对困难、打败自以为是的想法、维持谦卑的态度、冠军头衔不会从天而降的、要在这块土地上奋力求生。

“只有三件事情可以打败这家公司，”汤姆·克拉克在一个耐克的教育训练课程上对一群经理说：“自大、自以为是和官僚。”

有些资深的耐克经理人公开强烈反对耐特对于高层主管人选的看法，其中最著名的就是总裁唐纳。耐特认为只有一开始就在公司内成长的员工才能“把握”耐克精神，才有资格当耐克高级主管；但是在所有员工中，耐特记得只剩下两个人仍然叫他“巴克”。其中一个尼尔森·菲里斯，他的工作之一就是早期公司的松散组织风格告诉新进员工，说明耐克早期如何不把工作当成工作来做。

在放映完一部多荷堤所制作有关耐克风格的影片之后，有人跟耐特说，好几个年轻的员工都在问：“那个跑者、那个留长头发的痞子是谁？”

那个家伙恰好就是叛逆小子培方坦。

耐特知道，耐克这个大家庭的成员，即使每天都受到包尔门永不放弃的精神感召和耐克伦理所蕴含的对抗强权精神的洗礼，但是十之八九的人在乔丹成名之前都还不是耐克的一员，一九七五年培方坦死于车祸的时候，他们都还是小孩子。而且就算是耐克的精神可以重植于新生代心中，公司的规模仍然是一个要面对的问题。

七年前，菲尔·耐特就说过“只需要五年的时间，某一家公司就可以成为运动界里的‘IBM’，耐克的商标比IBM更深入人心，在运动界已经是独占鳌头，只要提到运动商品，耐克就成为一个不可避免的名词和一股不可抵挡的力量。而现在这家公司最大的课题反而是避免成为IBM，沦落为运动健身界里挣扎生存的IBM。”

耐特展望未来，看到耐克的策略持续地向一般人心目中对“运动益处”的观念挑战；他还看到公司的触角不断快速向国际延伸，到后来很可能导致耐克原有的傲人企业文化毁灭。这种因公司扩大而浮现的危机，包括可能发生的“自行扼杀”现象，就像组织理论学者肯尼斯·包尔汀指出，所有的公司早晚都会面对这个现象，“步入收编，这就是组织所以形成的战律。”

可是话说回来，耐特常常说任何一家公司所坚持的价值都是脆弱得不堪一击，即使是像他们这样一家想办法保有运动家悲壮的原创力、道德力量，然后将这种情感极为出色地具体呈现在一双鞋子上的公司也不例外。他唯一想到的解决办法就是控制所有他可掌握的资源，永远不停止寻找朝着下一个“伟大的构想”。

耐特可以把个人对公司前途的展望抽离，可是他也可用个人角度看这件事情。“我担心公司，就像担心自己的小孩子……我没有办法斩断跟公司

之间的深厚感情，就像我没有办法不为自己的两个孩子担心一样，虽然我的孩子都已经长大了。我永远都不可能不为耐克烦恼，而我们永远都不会改变追求胜利的决心。”

第四章 亚特兰大会战

“真的！”

“霓虹”迪恩·山德斯元精打采地坐在位于檀香山阿罗哈美式足球场十码线上的椅子上。他打了一个很大声的哈欠，响亮的哈欠声透过夹在他红蓝相间外套上的麦克风，传到场上声效技术人员耳中，逼得技术人员赶快调低了接收音量。迪恩在二月七日夏威夷职业杯大赛当天的清晨，身上配带了一大堆装备：金边太阳眼镜、一个大的金手链、好几个比指结还大的金戒指和一顶新出炉的帽子，帽子上面嵌了一个高高窄窄的耐克“勾勾”标志。

“喂，我快累死了！”市场企划说明还没开始，迪恩一边说一边看着体育场的巨无霸银幕上所显现闪烁不定的超大字：“你一定要相信！”这句话是这次耐克行销人员为迪恩这位速成的新时代英雄所想出来的招牌广告词。大字旁边是一个数字钟，钟上的时间是早上七点五十七分。

山德斯玩弄着他的耳机和麦克风，然后说这些东西让他想起以前做外带速食店店员时的日子：“来一客吉事堡”，山德斯说着说着又打了一个大哈欠，声音之大就像是从一个虔诚的教徒在寺庙的尖塔上往下叫喊一样。“薪水少并不是我不做的主要因素”，迪恩继续说：“我要……做大事，要生命更美好。”

山德斯才刚为亚特兰大猎鹰队成功打完一个足球季，他在猎鹰队担任角卫，一九九二年春天才正式与耐克签约。迪恩这位织梦的耐克人说：“等着看我走到顶峰吧！”

“我是汤姆·菲力普斯！”一个热切积极的声音突然传到迪恩的耳机中，立刻把持不住，好像闻到了什么很臭的东西一样：“我是这次活动的制作经理。”

年轻的菲力普斯满面于思，他是耐克的管理明星，同时也是单项产品行销经理，每年负责公司五百万元预算的孩童产品展示会。他正远从耐克每年二月在乔治亚洲亚特兰大城例行的年度超级运动商品展总部对迪恩发话。

菲力普斯在会场告诉亚特兰大的听众说，耐克的最大希望就是“满足所有运动员的需要”，让他们“不再是赞助厂商摆布的傀儡，这是这个大家庭的努力方向。”这时正当檀香山时间早上八点零五分，当汤姆·菲力普斯透过卫星把迪恩·山德斯介绍给位于亚特兰大、夹在九万五千九百七十七位观众群中的一小群协会精英份子，山德斯睡意全消，稚气的笑容已经浮现在脸上了。

迪恩知道红灯亮就表示耐克世界的表演时间到了，所以转眼之间他堆满微笑、事前准备好的说辞就开始了：“同时参加两种球类比赛让我觉得像个孩子，小孩子一年到头什么运动都玩。”他说运动比赛对于他“不是赚多少钱的问题，而是有没有乐趣。”他说他深深地相信“要在场上看起来像样，就必需有像样的表现”、“耐克跟迪恩很象”。迪恩的半握紧的拳头举到与肩齐高，然后说：“真的！”

向耐克看齐

在非力普斯所在价值数百万美元的总控制部外头，六十五位耐克人正帮忙把四个火车货柜的装备卸下来，这都是四天以前全国运动用品制造商协会年度运动用品展览预演所用的东西，在八千六百多个不同的展示柜中，有短铃铛形状的水瓶赠品，还有形形色色的座位保温器，这些产品都是为在冷天做展示的人员设计的。在二十多种不同的补充能量运动饮料旁边，有一种新上市冰上曲棍橡皮球，其中一面上装了个测速器。“如果当年我打球的时候有这玩意儿，”已经退休了的著名冰上曲棍球员巴比·贺尔在产品说明书上表示：“我就可以知道打出去的球到底有多快了。”显然，他已经成为这家公司签约的广告明星了。

溜冰场上的溜冰选手飞跃在空中：好几十个练健美的小姐和先生们正在展现肌肉：攀岩者正在攀登耸立于展示场地中央通路上的八十英尺高墙。美国的健美小姐玛拉·邓肯在 1244—7N 的展示柜中帮人签名；亚特兰大老鹰队、达拉斯牛仔队，甚至于历经大小征战的北卡罗莱纳大学啦啦队都在场为人签名，当然他们最主要的目的是吸引购买人潮。瑞吉·杰可森、魔术强生、米奇·曼陀、乔·纳玛还有其他三十五位曾经是运动场上闪闪红星的退休名将，都拿着笔坐在一长排桌子的后面。

所有的走道、甚至在乔治亚世界会议中心一角的乔治亚体育馆游乐区，都让给做明星卡和其他收藏品的厂商。这些项目的营业额在过去十年里成长快速，从十年前不到五千万的营业额一直跳到今天的十五亿美元。新兴的明星卡产业吸引了许多注目的焦点，因为印在小小四方纸牌上的运动界名人形象竟蕴含如此巨大的价值，市场的开放与人才机能的运作之下，许许多多其他可以交易的收藏品价格也受到影响，小孩子牛仔裤后口袋里插着明星、球员卡价格指南，已经成为美国各地校园里和游乐场里普遍的流行现象了。

亚特兰大市的超级商品展占地二十五英亩，参观的人不管往哪里看，有一样产品就是比其他的商品耀眼、醒目。那就是鞋子。商展的负责单位后来出面说，四天的商展造就了价值十亿美元的商品交易，而这些生意中最主要的就是鞋子。

“两年之内我们会赶上耐克。”锐跑的执行总裁保罗·费尔曼在一个记者招待会上这么断言。可是在不久前的一九九二年的四月，他才说过要在一九九三年取代耐克的位子。

亚特兰大机场行李区的电视墙放映的全是耐克广告。耐克的广告牌沿着八十五号高速公路树立，一路进到城里去。耐克提供的大型汽车在亚特兰大市区里来回，解决了商品展观众叫计程车的苦恼。

世界第一

在前一次的商品展中，耐克的展示设计包括一个希腊神话建筑，里面有圆柱和雕像，还有一个穿西装的绅士在门口弹网琴。至于一九九三年的这次展览，则由前建筑师、现在担任耐克设计部主管（形象组）的高登·汤普森负责，他指导小组人员把亚特兰大奥密尼中心占地五万平方英尺的大宴会厅改造成与耐克“世界第一的运动与健身公司”这句话相辉映的视觉表现。

“世界第一的运动与健身公司”这个标语用巨大的大写字，以圆拱形状横过一架电梯的底部，这部电梯往上穿过不同的发光圆柱段，每一个圆柱段都显示着一张颜色鲜艳的照片，照片上呈现的是不同的运动画面。神庙里每个圆柱顶端都冠上一个地球，这些地球仪是汤普森特别为这次展览所设计的。每个地球的底部都有光线往上打，而地球本身则以蚀刻手法雕出五大洲，然后在四大洋上描绘出四个巨大无比的字母—NIKE。

商品展开幕当天，一大群愤怒的观众在通往耐克展示区的手扶电梯下团团围住警卫。因爆满而不得其门而入的群众，沿着电梯两边排成了长长的队伍，在脾气火爆的观众之间，买主高举着他们的红色名牌，零售商和顾问他们也举着名牌，拼命挤到警卫服务台前抱怨，甚至向保全人员大声吼叫。会场的工作人员则试着对大众解释，展览的第一天只有带橘色名牌的财务分析师和带紫色名牌的记者可以进入耐克世界。

对于那些准许搭乘电梯的人，眼光首先会被一个由高登·汤普森从“耐克形象”里精心挑选出来的照片展所吸引住，许多张令人眼花撩乱、生动逼真的照片被高登用连珠炮般的速度在横跨大厅的一面黑墙上放映。

高登·汤普森是个瘦弱、整洁的三十二岁青年人，四年前才加入耐克的行列。很幸运地，离开了洛杉矶一个高收入的设计工作后，他的能力在耐克受到了同样的赏识，他是个非常喜欢竞争的家伙，大学时代还是个网球选手。他离开了原本需要到纽约、伦敦、巴黎和香港等地出差的设计工作后，就到了奥瑞网的比佛顿，加入形象大师们的行列。

比佛顿缺乏都市的大杂汇文化，使得高登自己和手下设计师能集中精力来创作。当初为耐克零售店设计出奇特卖场的正是高登，这个设计后来变成了波特兰和芝加哥的耐克城，高登当初的想法是把“一九三九年世界博览会和剧场”交融在一起。

抵达亚特兰大之前，汤普森在飞往芝加哥的飞机上跟同座的一位旅客提到他在密西根大街为耐克设计耐克城，哪知道下了飞机之后很快地就被一群旅客包围，因为大家都想看看这么一号人物。

在亚特兰大产品展正如火如荼地进行时，高登在耐克的位子也节节高升，目前他在耐克已经是第十或第十二高的主管了，手下带领一大群创意员工。“可是我不要你把时间花在日常的开支统计数字，”当高登肩上的担子越来越重时，耐特这样告诉他：“你只要专心画画就好了，高登！”

“这里没有终点”

穿着T恤、牛仔裤，留着奇怪却修剪整齐的短发、穿着雅曼尼名牌时装的耐克高级主管，在电梯顶端高登所设计的大圆厅中忙着跟记者和华尔街的重要人物们打招呼。展示间内放着柔和的音乐、直射的点状光线，连座椅下面都往上打着光，展示运动鞋气囊里填充的“可见气体”。另外有一块四千五百平方英尺的地方，铺着金黄色、磨的发亮的木头地板，这些地板材料都是货车一车车运来的。在这个有点像迷宫的大场地中，询问柜台、展示架和大型的专用会议室到处可见，还有一个很大的贵宾会议室，标示“菲尔·耐特室”的地方是专门做技术性展示用的。

可是耐克展市场中最主要的重点，是放在场中央的一个超大型旋转台，上面是一层一层梯形的坐位，“回想一九六七年左右狄斯奈乐园里头的旋转木马，”高登一边说，一边爬上了他所设计的旋转木马。

“这个地方与人们在外头看到的那些东西完全不同，”高登·汤普森边说用手背往下指着那些代表数千个不同公司的展示间。高登认为那些公司仍然陷在食古不化且笨拙的运动产品设计窠臼中。

“说真话，这儿的音乐并不特别吸引人，调调跟别的地方都不一样，”他说，“你看见了，到这儿的人都变得很平静，我要的是左右大家的情感。以前我以为耐克的形象就是亮丽耀眼，现在我才明白其实耐克的形象是罗曼蒂克的。”

当媒体记者与华尔街的贵宾们在旋转木马上坐定了，光线随即暗了下来，木马下的旋转台开始转动。在座的每一个人都集中在那面巨型的投影板上，板子上是伸展开来的耐克大标题，醒目又耸动：“这里没有终点线！”一阵响亮的鼓声之后，许多普通人的脸出现在银幕上，耐克的员工也轮流对着镜头表示“耐克的一切都是为了第一……耐克让你真实地扮演自己。”

“要不断地向极限挑战，”银幕上一位留着很短头发的中年妇女望着穹苍说：“要试着去做一些以前没有做过的事情。”

这些特写镜头与只说一句话的人仍然一直出现，直到一个戴着棒球帽的人说：“这是你可以倚仗的鞋子。”之后，一个脸长长、长得很高大的家伙出现在镜头上说：“我感觉自己好像耐克公司的一份子一样。”

如果在场的迷糊财务分析师或记者没有认出刚才那两个，一个是职业棒球球员肯；小葛瑞菲、另一个是圣安东尼马刺队的大卫·罗宾逊的话，那么接下来的约翰·马克安诺、波·杰克森、以及最后出现在画面上的迈可·乔丹总该认得。乔丹说：“耐克是永远的第一。”

故意的缺席

在乔丹之后，银幕上出现了另外一张脸，一个很严肃的家伙，戴着一副太阳眼镜。这个人说话的样子很不自然，就好像是有人一直在旁边提醒他要放慢说话的速度一样。

“我们可以不客气地说，我们公司的前途是无可限量的。”

在场的观众都晓得，这可能是耐特最接近超级商品展的距离了。耐特对于商品展，一向都采取高姿态、不出席的态度。最近耐克才宣布今年将不参加芝加哥的工业大展，所以耐特这次展览的缺席，又被大家认定是耐克是群众中再一次标新立异的作法了。

一位三十四岁的“老”耐克，汤姆·哈奇站在人群前，手里拿着一双很奇怪的鞋子。这双鞋子看起来像一个彩色大怪兽的脚掌，混杂着紫色、银色、黑色和深绿色。

“这双飞天食人族出现，”哈奇说：“素食者小心喽！”

“校园”里的人都叫他哈奇，没有人叫他汤姆。哈奇是个严肃的马拉松跑者，而且是个虔诚的耐克信徒，同事都把他看成“生是耐克人，死是耐克魂”的完美员工。哈奇有时候会谨慎地观察大楼里的行销人员，总是会怀疑耐克是否能继续支持仍在低水准苦练的运动员，耐克的伟大正是这种苦练的运动员精神造就的，哈奇的意识鲜明到拒绝喝一种波特兰当地生产的轻微发酵啤酒，因为那家酒厂中有一位股东是洛德·史卓塞尔，那个在一九八七年背叛耐克的叛徒，而且还在离职之后用他仅有的合适条件跑去当爱迪达的顾问。哈奇读遍了所有有关田径赛的冷僻杂志，有时候还和杰夫·强生一起跑步，自己训练自己，一天跑两次运动场，不穿袜子。

“这是我们所做过的多功能运动鞋中，最特别、最功效导向的一双，”哈奇右手拿着伟大的绿鞋子，在做男仕健身系列的简报时提到：“跑鞋的合脚、篮球鞋的侧面稳定感。这并不是一双没有个性的鞋，飞天食人族要证明耐克仍然扮演多功能鞋类的主角。”

初尝败绩

按照规定，参展厂商不能进入其他对手公司的展示间，去年有一名耐克的员工认出了锐跑的主管保罗·费尔曼，他偷偷地用别人的证件混进了展示间内，但费尔曼坚决否认。但是仍然会有人把其他厂商的展示成果透露给耐克负责展示的人员，耐克的主管知道艾吉尔正在促销一种所谓的“科技发明”，是一种装有卤素电他的运动鞋，每次脚掌碰到地面的时候，脚跟就会发出红光。

鞋业骗子艾吉尔的这项发明无疑是个很有趣的想法，但是也再次证明他们的科技专家只不过是卖弄花招。“耐克的科技真材实料。”再次回到耐克的展示间看影片时，这句由耐克运动表现实验室里一位员工所说的话，立刻就以很狂热的态度浮现在荧幕上了。

艾吉尔这次还引进一种“气囊”鞋底和“吸气”系统的鞋子。耐克军团认为艾吉尔的作法是把耐克加强后跟弹性的运动鞋“发射机”运动鞋重新包装上市；过一阵子，跑贸易线的记者就会报导，只有少数刚接触美国运动鞋展的“幼稚”代理商才会接受这种鞋子。

艾吉尔一九八五年大肆在公共媒体上曝光，这也是耐特建军以来在较重要的战役中初尝败绩，这段在一九八十年代中期所发生的生意低潮和精神上的创伤后来出现在新进员工的训练课程中，这段时间在耐克的官方记忆中，称为“过渡期”。

一九八五年，艾吉尔的鞋类产品创下了一千一百万美元的营业额，他们的鞋子在耐克人眼里，根本是不值一提的假货。但是一九八十年代中期正是智慧财产权与财务上数字没什么关联的年代，所以在一九八六年，艾吉尔的股票上市了。

之后，这家公司迅速地在电视上强打运动鞋的广告，到了一九八九年重新分配送股票的时候，艾吉尔的股价已经从每股三块钱飞涨到五十元一股了；一九九一年，艾吉尔营业额达到了八亿两千万美元。

“如果大家要谈的不过是多功能运动鞋，”那时候艾吉尔的财务长说：“一个人只需要一双或两双就够了。如果我们今天谈的是时髦，那么我们就在说无数双、永远也买不完的鞋子。”

“时髦”在耐克的世界里是个受排斥的词，代表的是一个剥夺价值观的现象，代表的是一种取代持久性的感情的短暂冲动，是不真实的论调。

耐克的眼中，艾吉尔不过是一个行销企划公司，典型的“洛杉矶人”特质，只推出重包装、没有内涵、对市场没有贡献的产品。当初两位创立艾吉尔的创始人之一离开之后，艾吉尔后来在一九九三年引进一种叫做“布鲁斯基”的新产品，这是一种官式宴会用的啤酒。

艾吉尔最近已经停止成长了，一九九二年的营业额只达到一九九一年的一半。在前一年的亚特兰大商品展之前不久，艾吉尔还出现了财务问题，缺乏资金周转，仓库里几百万双卖不掉的鞋子堆积如山，新的投资人因此启用了新的设计师，他是“扭转劣势的处方”一书作者，前露华浓与锐跑的执行主管马克·葛史东。

葛史东当初曾经参与过锐跑气垫式运动鞋的上市计划，基本上他个人对于这种鞋子所用到的新技术也感到雀跃不已。葛史东说以他的臆测，很快地这种运动鞋就会装上微晶片和计速器，这种有新配备的鞋子会发出声音，还

可以提供资讯。葛史东相信：“视觉上的吸引力跟功能上的正确性一样重要。”

但是他的公司两年内都还没出现盈利的半点迹象，这时亚特兰大许多工业观察家开始怀疑艾吉尔这家目前仍是美国第三大的鞋业公司会不会关门大吉。这个正在挣扎公司，规模是康威士（一九一八年发明篮球鞋的公司）和排名第四的亚瑟士运动鞋（这家公司是当初与耐特合作的日本鞋公司鬼冢所衍生出来的）两倍，是美国爱迪达的好几倍（一九九四年开发现代足球鞋的德国公司关系企业）。

可是艾吉尔的规模只有锐跑的六分之一，锐跑是一家原名福斯特家族的英国公司，一九一一年首先发明了田径运动鞋；另外这家正在为生存而奋斗的公司，规模和营业额只是耐克的十分之一。

除了最基本的点头、招呼之外，大部分在亚特兰大的耐克经理级人员都尽量避免与其他同行的经理级人员接触。这项不成文的规定，让公司里的老人颇感尴尬，因为——就像通用汽车、西尔斯百货和 IBM 电脑在他们的全盛时期一样，跳槽他就的耐克员工对整个运动鞋业都有贡献。

耐克吃剩的碎渣渣

吉姆·穆德是耐克的第一任业务经理，也是当初耐特一夜致富时，一齐鸡犬升天成为富翁的狂野耐克人之一，穆德在股票正式上市后的第一年就退休了，那年他才三十四岁。退休之后的穆德，一天到晚开着跑车，追求他脑海中的各种梦想，后来他在从事滑雪生意时赔的很惨，所以又回到了鞋业，最后成为盖世运动产品的总裁。盖世跟其他十多家运动产品的小厂一样，彼此争夺在耐克与锐跑剩余的市场。

盖世不像耐克用卫星传送迪恩的画面，也不会邀请波·杰克森位临现场，他们所推出的明星是一位名叫安娜·妮可·史密斯的模特儿。史密斯在盖世的广告上以类似珍·曼斯斐德的肉弹形象出现，她今年将被花花公子杂志选为年度玩伴女郎。“从耐克餐盘里掉出来的碎渣渣，一年总值也有三千到四千万美元营业额，这种生意不见得没赚头。”穆德在说这些话的时候，史密斯正穿着一件金光闪闪的衬衫为来宾在日历上签字。“我目标中的年营业额就是耐克每个月的营业额。能成功的要诀就是在市场上找到耐克不是老大的那个裂缝。”

“拿规模来讲，我们的公司实在没有资格让耐克或锐跑感到头痛，”穆德看到了一本杂志上纽巴伦所刊登的全幅广告，纽巴伦也是在运动鞋界的夹缝中生存的选手：“问题是，你在耐克或锐跑的眼中是什么？”

“他们都是跟我们学的，”耐特有一天早上在比佛顿解释者：“我并不担心这些小公司。让我觉得有趣的事情是他们竟然都在同一个时间想要抢下同一小片市场。”

与爱迪达大战

虽然亚特兰大大部分的圈内人都已经多多少少有所耳闻，但是当耐克前副总经理史卓赛尔即将成为美国爱迪达公司总裁的消息经由新闻稿正式发布时，整个会场仍然为之骚动了一阵子。根据小道消息指出，总公司设在德国的爱迪达花了一千五百万美元买下了史卓赛尔在波特兰创立的运动公司，史卓赛尔同时成为这家公司的董事会成员（耐特的亲信透露，史卓赛尔当年发誓要把爱迪达赶回欧洲，要在柏林把爱迪达生产的最后一双鞋撕个稀烂！）并且接下十字军东征的计划，与彼德·摩尔携手恢复爱迪达在美国市场上的失土。彼德·摩尔在一九八七年离开耐克与史卓赛尔共组运动公司之前，曾为耐克设计了第一代与第二代的飞人乔丹系列运动鞋。

比起当年二次大战之后席卷运动鞋市场和拥有国际形象的老爱迪达，一九九三年二月的美国爱迪达只不过是一小片阴影。当年杰西·欧文在希特勒面前，穿着由德国赫所甘那赫城的爱迪达斯勒所设计制作的鞋子，在那场闻名世界的赛跑中大出风头。之后，欧文穿的这种鞋就被爱迪的哥哥鲁道夫引进市场。二次大战之后，达斯勒两兄弟之间关系恶劣，两人几乎形同陌路，即使从未对簿公堂，两人还是彼此一句话都不说。

鲁道夫后来搬到赫所甘那赫城的另一头，开始制作一种命名为彪马的运动鞋，而爱迪达则用了他的名字及一部分的姓，将他的运动鞋产品命名为爱迪达。爱迪达鞋子上市之后，很快地就推出好几款精心设计、适合不同绑法的足球鞋。一九五四年，大部分的运动员和足球迷都相信，德国队之所以地得到世界杯的足球赛冠军，关键就在于爱迪达斯勒所设计的足球鞋。

爱迪达的设计师是第一个推广一种运动专用鞋的人。一九七二年，耐克诞生了，当时爱迪达在国际市场上拥有绝对优势，蒙特娄的奥林匹克运动会里，十位金牌运动员有八位穿的是爱迪达运动鞋。多年以来，年轻的赛跑选手，诸如菲尔·耐特或杰夫·强生，从教练比尔·包尔门的口中，早就对这家邪恶公司付钱给运动员、与国际运动机构高级工作人员互通款曲，而且还常常利用权势影响运动界的法不屑一顾。

爱迪·达斯勒在一九七八年去逝，他的儿子、也是事业继承人，赫斯特不久也在一九八七年向这个世界说再见。赫斯特去逝后的第三年，耐克的全球营业额超越了爱迪达的鞋子和其他运动服饰，这个当年不可一世的运动界霸王开始走下坡了。名字常常上法国报纸花边新闻、喜欢运动的帅哥工业巨子柏那德·塔皮原来可以仅用两亿八千九百万美金就拿到爱迪达的经营权，但是不久就因为有人指称他旗下的公司接受了日本东芝两百五十万美元的贿款，在极受污辱的情况下辞去了法国内阁里的职位，同时也放弃了爱迪达这家没有利润公司的经营权。四月初，爱迪达再度易主，这次的老板是以罗柏·路易斯——卓菲斯为首的投资集团，这个集团最近也投资总公司在英国的上奇广告行销公司。

比起耐克百分之三十三的市场占有率，今天的爱迪达仅仅只占有美国百分之三的市场，同时在史卓赛尔接手之前，美国爱迪达已经换过三个总裁了。

亚特兰大的商品展原本就交织着戏剧性与重重内幕，罗德·史卓赛尔接任新工作的宣布无疑是让剧情更形曲折，因为这么一来，大家都相信史卓赛尔这位高大、留着胡子的耐克老兵和菲尔·耐特如今势同水火。

罗德·史卓赛尔是一位出身柏克莱大学法学院的律师，也是耐克最早开

始时的中心要员，耐克里偶尔有人称呼他为“胖子”。直到有一九八 年代初期，有一篇报纸报导说史卓赛尔是“耐克的救星”之后，耐克里的员工就有人穿着身上印有“耐克的救星”字样的T恤上班。耐特觉得，史卓赛尔离开耐克以后，似乎就忘了当初他们两个人眼中这个救星标语背后的讽刺意味，耐特更反感的是，罗德自认耐克有今天大都归功于他。

叛将

在由史卓赛尔的妻子合著的“飞天勾勾”这本书最后一章里提到，耐特曾对史卓赛尔说：“如果我一定要有一个朋友，那一定就是你。”可是，从今以后，这两家公司的一举一动都会被解释为两个人之间的复仇与面子之争。

“我完全不记得曾经说过：‘如果我一定要有一个朋友，那一定就是你。’连类似的话也没说过。”耐特在亚特兰大展开之前这么表示：“有一阵子我们的确是很好的朋友，可是一九八〇年代我们就不太来往了，而罗德仍然继续自我膨胀。一九八六年的秋天，他休了很长一段时间的假，然后一九八七年六月就离开耐克了。有趣的是，当他刚离开耐克时，耐克的营业额往下掉了两百万，可是他离开之后业绩就直线上升了，后来达到八百万，现在已将近四十亿。”

每当有人提起史卓赛尔的名字时，耐特就变得沉默寡言、欲言又止，可是只要有人提到耐特，史卓赛尔就会激动地侃侃而谈。史卓赛总是会先说他不想提到菲尔，但是他之后一定会说出他的想法，还用气愤的语气长篇大论地说不停。

耐克与锐跑之间不共戴天的仇恨，其间还扯上耐特与锐跑的创始人兼总裁·保罗·费尔曼之间的私人恩怨，如今已演变成如此的仇深似海，以致连迈可·乔丹都承认，他与锐跑签约球员如多明尼克·威金斯、迈克尔·欧尼尔及沟恩·坎普之间，在比赛时关系也变得异常紧张。乔丹在当初签约成为耐克未来之王时，史卓赛尔和耐特都在场，他谈到这两个人的关系时说：“史卓赛尔和菲尔之间的嫌隙太深、太大了。他们之间显然有许多的恩怨，都是我无法理解的。”

“我知道他们的关系跟以前不一样，”杰夫·强生在新汉普夏州接到一位耐克老员工告诉他史卓赛尔动向的电话时这么说：“可是爱迪达根本就是那个野人机构，我宁愿饿死也不会到爱迪达工作。”

运动和体育工业的圈内人都晓得，如果菲尔·耐特和耐克真的有心想要扼杀运动界某一家小公司的行动或计划，他们绝对有能力这么做。可是耐特总是让人有见首不见尾的神秘、让人不知道他的下一步棋要走哪里，因此亚特兰大所有的人都等着看，由极端权威人士领军的耐克与小爱迪达，会不会立刻在商业战场上大动于戈。

“离开耐克所学到最宝贵一课，就是了解到友情的重要。”曾任耐克经理十四年，如今是锐跑生产行销副总的约翰·摩根说：“与我共事过的人，有些是我的好朋友，但是现在在走廊上看到我就把头转开。有一些曾经是非常亲密的朋友，现在连我的电话都不回。这整件事情实在变得有点小题大做，大家只不过是在做球鞋的生意而已啊！”

但是没有一个是耐克的员工会这么想，他们在乎的根本不是“球鞋”。显然约翰·摩根已经跟他们渐行渐远了。

与说跑厮杀

耐克人觉得锐跑人会卖任何东西给任何人，他们认为锐跑“有卖无类”，那也就是说：锐跑人会把鞋子卖给低服务品质的商家或根本没有售后服务的商店，因此从这些地方购买运动鞋的顾客，根本就没有办法获得对于运动鞋的真正知识，也因此不会珍惜运动鞋。有时候锐跑的行销企划人员在比佛顿被称为“实验型”企划人员，意思是指锐跑的研发人员所用的统计资料都是从别的地方借调来的行为科学调查资料，而不是将研发出来的产品经由运动员的试穿，再针对结果和需要改善、研究，有真正为运动员服务的悠久历史。

凯文·袍克是耐克极少数曾为锐跑工作过的员工，他是以比佛顿为总部的“开发者”，主要的工作包括监督汤姆·哈奇推荐的飞天食人族运动鞋十五个月的生产过程。袍克说进入耐克的前三年，每当有人问他成为负责监管生产过程的耐克人之后，个人有何目标，他总是回答：“想办法摆脱锐跑人的气质。”

锐跑的总部位于麻史多坦市，这里素以团队精神而自傲；一九九二年，竟然有两万人到锐跑这家不到四千人的公司来应证一个职务。锐跑总部的人认为耐克的家伙只是一群天真无知、死守奥瑞岗格调的运动员，头脑简单、四肢发达，他们深陷于传统与宗教性的组织文化中而无法自拔，以致于失去了成为真正企业家所需要的气度。“他们的生意做的不错，也蛮有效率的，”保罗·费尔曼在亚特兰大商品结束后说出了他看法：“但是他们却同时流露了一种宗教性信仰的现象，他们把自己孤立在一个与外界隔离的空间中。”

曾经是大学退学生，后来当过业务员的费尔曼，他是在景气大好的一九七九年芝加哥贸易商品展中灵机一动想到要获得锐跑在美国的销售权。“那时我刚离开一间家族式企业，没有能力、也没有经费去做些大事情。”费尔曼回忆当时的情况说。锐跑最初只是一个拥有八十万资本额的传统运动鞋制造厂，前身是大英国协的佛斯特家族企业一样；一九八三年的电影“火战车”中，就有提到一九二四年英国奥运田径队对这家公司的回忆。

当火战车上映时，费尔曼销售高价位锐跑运动鞋的计划还没有完全成熟；两年之后，锐跑才推出了一种薄如白雪并且带有皱褶的皮革运动鞋，这是介于球鞋与舞鞋之间的一种鞋子，称之为“自由式运动鞋”。

当初费尔曼一看到这种软皮运动鞋在脚指头部分做出皱褶，他就知道女人会把这种款式的鞋子与最好、最软的皮手套或皮包联想在一起。可是令人生气跳脚的亚洲承包厂，竟然在短短的时间内想出办法，在制作过程中把皱褶给处理掉了，害得费尔曼必需再花六个礼拜，想办法把皮革回复到原来有皱褶的样子。

费尔曼这套奏效的高明市场策略，包括免费赠送鞋子，就像头痛药到医院赠送样品一样；随着全美各地如雨后春笋般出现的各式各样健身俱乐部和舞蹈教室，吸引了无数的妇女去健身，费尔曼就顺势把锐跑的产品送给几千位新的有氧舞蹈教师。

史卓赛尔还在耐克的时候，曾经扬言：“耐克绝对不为那些同性恋或跳有氧舞蹈的人做鞋子。”但是当耐克的经理们在机场等飞机或在街上走路时，眼睛一望下看（这是耐克人常有的动作），就看到许多软皮的自由式球鞋。米克·杰格滚石乐队主唱）穿着这种鞋，电影明星也穿着这种鞋。

在一九八三年之前，不管是注重流行还是注意健康的顾客，不管男的还

是女的，大家都喜欢跑鞋，但是随着有氧舞蹈的出现与流行，妇女开始要求一种属于自己的运动，而不是把电视上所播出来的男人运动加以柔化或减少冲击性。锐跑抓准了这种大转变，就如同足下专柜和运动脚，这两家运动鞋专门店的店面数字转眼间成长两、三倍一样。这么多刺激同时出现，于是又一个鞋业王国就出现在市场上了。

超越耐克

锐跑的营业额从一九八一年的一百五十万，直奔到一九八七年的十四亿美元；光以成长的百分比来说，锐跑已经超越了耐克。一九八六年，耐克在广告费用上支出了六千四百万美元，而锐跑仅仅花费了一千六百万，但是锐跑的营业额却直逼耐克；一九八七年，锐跑的营业额首度超越耐克。以粗野风格闻名的费尔曼这个时候突然被大家称为“行销奇才”，与耐特共享这个荣耀，同时名列世界上薪资最高的总裁。直到今天，费尔曼的薪水和红利仍然使他高居“资本家杂志”最富有的公司总裁名单前几名：一九九三年，报导说费尔曼在过去五年内所拿到的薪资已经超过四千五百万元。他手上的锐跑股票价值接近五亿八千五百万美金，另外还有市价一千六百六十万的未兑现选择权。

自从掉到第二名以后，耐特与耐克就极力重新改组、重新开发，希望奋力夺回鞋业市场第一的宝座。但是也多亏锐跑这次令人措手不及的窜升，敲醒了公司内部的警戒心。在锐跑成为鞋业销售额第一名之后，包尔门专家式的豪语“没有人记得第二名是什么滋味”，开始在校园内广为流传。当初刚成功时的大口气：“我们并不需要变成一家真正的公司也可以成功。”那种初生牛犊不畏虎的蛮勇已经黯淡了，取而代之的是一种更为严格、更有计划的决心，绝对不会再自恋于成功。

耐特仍然不太愿意提起输给锐跑的事情：“我们做的鞋子就是比锐跑好。”耐克刚开始失利的时候耐特这么说：“锐跑研发部门最不可少的机器，就是抄袭用的影印机！”在耐克的世界里，保罗·费尔曼被塑成一个魔鬼型的半公众性人物，直到今天他在耐克仍然是个负面的象征。对耐特而言，费尔曼是个后生晚辈，而且是个类似骗子的家伙，是个善变的伪君子。锐跑人并不在乎运动，对锐跑来说一切都只是为了做生意。

“嗯，我并不认为自己只是一个做鞋的人，”费尔曼说：“但我也并不认为自己是运动界里什么了不起的人物。那样想实在有一点愚蠢。”

大部分耐克的员工都相信耐特非常痛恨费尔曼，因为锐跑让耐克尝到败绩，同时让耐克一时之间感到恐慌与不安，也因为锐跑，六年前耐特同意从这个大家都相处如一家人的大公司里遣散好几百位员工。

一开始有四百位员工被资遣；之后，一九八七年，两百七十五位员工被辞退。一提到那两次的资遣，耐克的老员工们头就低下来：“锐跑是上帝用来警告我们的工具，上帝利用锐跑来告诉我们：耐克出轨了。”身材高大的前波特兰政治人物、目前负责耐克新成立的国际部门业务的大卫·寇特坎普这么说。

“没有什么事情比那两次裁员更让耐特刻骨铭心了。”站在寇特坎普旁边的集团总经理迪克·唐纳补充地说。

虽然有人听过耐特跟他的员工说他“痛恨保罗·费尔曼”，但是他也不讳言鞋业王国的兴衰，埋怨自己在一九八十年代中期渐渐偏离当初事必躬亲的经营方式，就在那个时候，亿万元生意开始踏入门槛，而员工人数的成长也如同摩天大楼一样急速窜升，也因此忽视了强敌正在环伺。

“我们早就应该为转型而做准备，可是我们没有做，”耐特说。

耐特会花上好几个小时，谈论自己当初几乎近于宗教崇拜式迷信所导致的糊涂。他以为一般顾客都希望能买到最优秀运动员所穿的鞋子，因为他迷

信地认定，适合最优秀运动员的运动鞋，也就是一般大众都会购买的运动鞋。

但是费尔曼的出现却让耐特瞠目结舌，论调也从高空掉到了“只许赢、不准输”的低水准要求。

消费者抵制

耐特还认为，以芝加哥为根据地的人权组织一九九一年呼唤大家抵制耐克产品，这次事件多多少少与费尔曼及锐跑有关。杰西·杰克森牧师有一天早上在结束一个演讲之后发了一个传真给耐特，杰克森牧师宣布他所领导的组织要调查耐克和黑人顾客、员工以及社区的关系。杰克森在传真中提到，不知道耐特是否要参加一个第二天在芝加哥举行的年度工业商品展，如果耐特能去芝加哥，那么两个人也许可以在商品展中见面。

耐特回答杰克森牧师他不能去，可是如果杰克森愿意的话，耐克公司最近才升任总经理的迪克·唐纳会到芝加哥去与他会合。那一次的芝加哥会议还算圆满，杰克森并没有参加会议，他派了泰隆·克来德牧师代表参加。会中，克来德牧师问了唐纳一些数字，以显示耐克雇用少数种族的情况，还问了些其他的数字以了解直接或间接从少数种族民众所获得的销售情况与市场销售金额。另外一张问卷上所需求的资料还包括耐克的银行存款及投资情况。

会议结束了，唐纳打开会议室的门，意外地发现外面麦克风和照相机已经堵成铜墙铁壁，各媒体都在等着他开记者会。这场毫无事先通知、令唐纳措手不及的记者会尾声时，有一名记者问耐克最高阶层的黑人经理人叫什么大名。唐纳不得不承认，他提不出名字来。

回到比佛顿后，耐特、唐纳和丽兹·杜蓝仔细地研究克来德牧师所提出这张详细调查公司内部的质问单，最后决定要求 PUSH 组织相对提供该组织内部的有关数据。

沟通宣告失败“PUSH 组织”呼吁全国一起杯葛耐克的产品，并要求耐克按照在黑人社区销售的业绩比例，聘雇黑人员工或与黑人承包商签订合作契约。该组织的领导人还说耐克是个白种男人所主导的公司，没有黑人副总，连董事都没有黑人——这倒是真的，虽然丽兹·杜蓝和她所负责的耐克公关组说，根据公开的销售资料显示，实际卖给少数种族的产品只估耐克产品的百分之十三，但是支持“PUSH 组织”杯葛耐克产品的牧师们，却在他们的讲坛上对教徒说，耐克百分之四十到四十五的产品都是卖给贫困的年轻人。

在乔治城大学篮球教练约翰·汤普森的出面协调下，耐特同意在华盛顿特区的教练办公室与杰西·杰克森见面。耐特说他的唯一要求就是不能通知媒体记者。

在会议当中，耐特认为，杰克森主要的用意是要耐克把广告业务转包给一家特定非裔美人（即黑人）所开的芝加哥公司。耐特对此表示，他已经用了一家少数种族所经营的广告公司。

但是杰克森说这不够。

耐特说耐克与一家少数种族开设的广告公司有往来，而且他们跟著名的非裔美人制片人史派克·李有固定的工作关系。

杰克森说这样也不够。

耐特指出耐克雇用少数种族员工的人数，从前一年的百分之十一上升到百分之十四，而且这个数字还在节节高升。

耐克看了看杰克脚上穿的鞋子。

“柯汉？”耐特看到杰克脚上那双鞋，这是一家总公司在新英格兰州的高级男、女皮鞋制造商。

“我都是穿这个牌子”散会了。一出会场，耐特就愤怒地发现外面又是一波媒体记者围成的人墙，在汤普森的办公室外等着他。

“嗯，至少有一件事情可以确定，那就是杰克森牧师希望其他所有的人都拒买耐克产品，但是他自己除外，”耐特说：“因为他不巧正好穿着一双耐克旗下鞋厂所生产的鞋子出席这项会议。”

他妈 PUSH

约翰·汤普森和迈可·乔丹来发表声明，表示支持耐特，而波·杰克森更特别发函攻击 PUSH 组织，但是由于信函内容过于耸动，杰克森的信并没有被公开。“他妈的 PUSH 为了我的家庭做过些什么？”这句话还是杰克森充满咒骂的信中最软性的一个句子。）

一九九零年九月十七日，大概有二十五位 PUSH 的支持者到奥瑞岗的耐克总公司抗议，并且在一年一度的股东大会上演了一场示威活动。但是也就在同时，民意测验显示大众对耐克的支持率是三比一，耐克下一季的订单也成长了将近百分之四十。

种种迹象显示，这一次的杯葛行动显然失败了。但是很快地约翰·汤姆逊就被网罗入耐克的董事会里；（大约同时，锐跑也聘用了他们的第一位黑人董事。耐克少数种族员工的比率仍在节节上升，虽然这个往上涨的数字不容易在“校园”中明显看出来，但是少数种族员工的比例已经到达接近规定的百分之二十了（“那个地方白得让狄斯奈乐园看起来像个龙蛇混杂的疯人院”，喜剧演员杰利·谢佛在参观过耐克城堡之后嘲弄他说）。

耐特与迪克·唐纳都确定，那些代表 PUSH 组织三番两次到波特兰示威的人，则是由锐跑暗地里资助机票款。一九九零年八月在加州卡默山谷牧场举行的耐克教练聚会中，耐特明白指出，南非黑人领袖尼尔森·曼德拉造访波士顿时，一部分民众所提出的大标语“波（是指波·杰克森，耐克的签约运动员）最知道南非的种族隔离政策”就是锐跑所策动的反耐克宣传。

保罗·费尔曼说耐特的这项指控无中生有。

一九九三年的商品展中，可以听到锐跑的员工谈到他们对于所排定的产品上市日期忧心忡忡，沿着宽广的奥密尼中心长廊，还可以听到大家谈论着费尔曼对于一九九三年底所推出的篮球鞋系列极不满意，结果在最后一分钟下令全部重做，整个鞋业世界都认为耐克的经营最具专业水准，更甚者，业界认为耐特已是整个耐克企业文化的中心、动力与意义，耐克经理阶层间的向心力也被认定在同业间是最强、最团结的一群。一般认为，费尔曼并不像耐特那么投入；但以一对一的业务推展来说，费尔曼的能力较强，同时他还比耐特圆滑。长期的工业观察家总是拿耐特与费尔曼，对施乐百货几年前一个名为落跑的促销活动，所产生的不同反应来说明他们两个人风格上的差异。那年施乐百把减价的耐克和锐跑运动鞋附在早餐卡片产品后面，以赠品方式跟早餐卡片一起出售。通常附在卡片盒子后面的都是塑胶指环与个人用咖啡杯赠品。当耐特和费尔曼发现这件事情时，两个人都感到震惊与气愤。

费尔曼气的是施乐百不通知一声，就决定降低锐跑的品牌格调，所以他通知施乐百百货以后零售商每个会计年度的第一季就得一次买足一整年的锐跑产品，一直到现在，锐跑与施乐百仍然维持这样的情况。

耐特也因为施乐百降低了耐克产品的格调而感到愤怒不已。他立刻召开了一个记者会，并且宣布从今以后耐克绝对不再与施乐百百货有生意上的往来。后来施乐百派了一个高级主管组成的访问团到比佛顿，试图挽救彼此的关系，耐特根本不理睬这群到城里来的人。

麦克·奥维兹最近告诉耐特，最近好莱坞另一个才华横溢、多方位的广告巨子国际创意管理公司老是冲着 CAA 来，“那有什么关系？”耐特说：“这样的竞争对大家都有好处。”

有人问耐特，竞争对手如此阴魂不散地纠缠，使得耐克从领导者的个人恩怨演变成全公司都对锐跑恨入骨髓，这是否可能会成为管理公司和建立同仇敌气氛的一个有利工具？这时候，耐特就会咧出一个微笑。“当然会喽！”他说：“尤其当这些事情都是真的时候。”

侠客：欧尼尔不给面子

在这些竞争所引发的愤怒中，耐克与锐跑两家仍然继续成长，并且共同创下运动鞋和用品工业一百一十亿美元的营业额。耐克诉求男人与运动的结合，控制了百分之三十三的市场；锐跑则深受女性顾客的青睐。

可是现在两家公司都急于占领对方市场。耐克卯足了全力想要攻下锐跑在美国与欧洲妇女市场的城堡，锐跑像飞来和爱迪达一样，现在正在追求喜欢运动的男孩子。

一九九二年间，锐跑新上任的运动部门总裁罗伯特·穆勒承认，一个对篮球或运动员认真的男孩，或者“想要穿着一双名牌”的男孩，不会选择锐跑的；但是穆勒发誓要改变这个情况。

过去，耐克人都知道穆勒是宝马运动鞋总裁，回溯到一九八二年，当时穆勒抢着和一位耐克早期的签约球员德若·道金斯合作，那时候道金斯在NBA素有“巧克力闪电”之称。这场争夺战两边都只赢了一半，因为最后道金斯一脚穿着耐克球鞋，一脚穿着宝马球鞋出场赛球。

就在商品大展开幕之前，俄罗斯现任总统伯锐斯·叶立钦出席一项莫斯科酒会，同时宣布：锐跑将赞助、并提供运动服饰给俄国二十个不同的运动组织及俄罗斯奥林匹克代表队，这项协议将一直生效到一九九六年的下一届亚特兰大奥林匹克运动会为止。另外，锐跑也买到了提供美国网球协会代表队服饰的权利，这家公司现在还大力宣传说，职业棒球界有十八位顶尖好手，好几位美式足球大明星，他们都穿着锐跑钉鞋。

老是有人提醒耐特说，锐跑签下欧尼尔了。商品展中更有一张奥兰多魔术队的超级明星新手侠克尔·欧尼尔的硬纸板大照片站在锐跑的商品展示门口，而且欧尼尔为锐跑所拍摄的广告片最近在超级杯足球赛中跟乔丹的飞天广告一起亮相。在耐克的广告片中，乔丹讽刺地与卡通人物兔子邦尼、小猪珀奇一起蹦蹦跳跳，装扮成黑道人物。而侠克尔所做鬼脸领衔的广告片，则主要叙述篮球传奇人物“天狗”贾霸，这些传奇大明星每个人都在片中表现出最具代表性的几个特写，看过耐克广告的人，就算极不经意地看到这部广告片，都会觉得这是一部穿了锐跑运动鞋却具有耐克特色与拍摄手法的广告片。锐跑的广告部门副总裁戴夫·罗普斯甚至曾经脱口而出说侠克尔是“一颗大家会期待在耐克……在锐跑能看到的大明星。”

“大家要注意，”迪克·唐纳在耐克展示间的大厅中说：“如果他们跟我们走的路太像，那就可能造成大众的混淆不清，就像百事可乐多年以来和可口可乐一直不清不白一样。”

“这是耐克自己搞砸的。他们本来有机会在锐跑的棺材上钉上最后一个钉子，让他们永世不能翻身，”美国国家电视公司的运动节目部门副总经理、也是职篮球员与鞋业战争的研究学者约翰·米勒说，“耐克一开始就应该抓住侠克尔。”

可是在电扶梯顶层展示间里的耐克人各自知道，年轻的侠克尔与耐克气味并不相投。如果价钱与条件都谈妥了，耐克的确有权在职篮新秀选拔赛的前一年六月签下选秀状元，但是侠克尔并没有向耐克的有关单位表明他愿意听从耐克的安排，所以应该说是“侠克尔没有抓住耐克”。

每年只有六到七位绝顶优秀的大学运动员会受到邀请到“校园”参观、与菲尔·耐特见面，并且听取耐克为这些新锐所精心设计的多媒体市场企划。

这么多人中，只有迈克尔·欧尼尔穿着锐跑的运动夹克出现在“校园”中，而且也只有他在耐克人员简报时打哈欠，也只有迈克尔要求跟迈克尔·乔丹一样，成为最前排、最中间的位子的签约明星。

因为耐克对一般的公司签订球员的过程与手续了若指掌，所以欧尼尔在参观康威士、锐跑和其他有意把投资第一顺位放在这位七尺一寸高、三百多磅的明日之星上面的公司之后，才未到耐克，耐克负责网罗新星的人员通常都在最后一个与球员接触，除非他们有十足把握能签下这名球星。

巨人小鬼

在发出邀请函给球员之前，运动鞋公司的行销小组必须先打通与大学和中学教练的关系，拿到一些“小鬼”的基本资料（所有运动行销人员都把年轻球员叫作“小鬼”），譬如他们的家庭情况与行为态度等等。拿侠克尔为例，耐克的篮球部门经理就晓得侠克尔的家人彼此很亲近，担任陆军士长官的父亲，菲尔·哈里逊是家庭的重心。于是比佛顿的人以为哈里逊是一个很严格的军人爸爸，就像圣安东尼马刺队的中锋大卫·罗宝逊的爸爸安析拉斯·罗宝逊一样。

可是侠克尔的爸爸跟大卫的爸爸迥然不同。菲尔·哈里逊（欧尼尔似乎没有从父姓）从一开始就显得易怒、善变，眼睛像是要喷出火似的。

还有，随着侠克尔一起来“校园”的还有一个叫蓝尼·阿尔马多的家伙在作怪。年轻的侠克尔很早就是运动界的出名人物，因为他早就被一个私人的“全方位职业经营”计划“套牢”了，这个计划的负责人就是上好经营企业的总裁阿尔马多，他不喜欢“经纪人”这个名称，他要别人称他为“经理”。马克安诺大楼里的工作人员对阿尔马多一点都不陌生，因为早年他曾经担任过贾霸和另外一位天才中锋阿金·欧拉朱旺的经纪人（欧拉朱旺后来才改名为哈金 Hakeem），霍华·史鲁歇尔也承认，当年就是他要耐特在一九八四年的选秀会中放弃当时的乔丹小鬼，改和欧拉朱旺签约。

很久以前，里奥纳多·阿尔马多告诉过艾吉尔的总裁说，如果他们想拥有耐克的运动员和教练人才库，他们就提拨一部分赚进来钱，在大学教练和其他运动用品公司合约将满之际，斥资跟他们签约。通常同业会在预算中发出某一百分比和教练签约，同业间称之为星探费，行规是一成“事情可没有你想象的那么容易，”阿尔马多说）。阿尔马多就从艾吉尔开始他的规划长才。

大部分的同业都只是冷眼旁观，甚至艾吉尔的作法有点惊讶，但是也因此促使阿尔马多充分地运用艾吉尔的钱来扩充人才库，于是一些耐克不太重视的大学球队教练就被阿尔马多的钓上钩了。阿尔马多签约的大学球队中，包括了以好几十万的价钱签下的路易斯安那州立大学二年级明星中锋：明年他要换穿另一种品牌的鞋子了；这个中锋就是现在成了巨人的小鬼，大家叫他“侠客”。

早熟的侠客

当侠克尔还是大学生的时候，与他碰过面的经纪人与运动行销的主管们，都对这位大学球员为自己未来经商生涯费心规划的程度而吃惊；那时候阿尔马多早就跟侠克尔的父母混的很熟了。侠克尔一直很注意运动行销市场的变化（“他修过运动行销学的课”阿尔马多说。）和迈可·乔丹的崛起，因此他决定：与其让自己变成许多不同公司市场策略的一部分，还不如将这些公司整合利用，成为侠克尔·欧尼尔品牌的一部分“我们要的是一贯的形象，”当阿尔马多开始挑选侠克尔小组的成员公司时，代表侠克尔发言表示：“就像米老鼠一样。”

即使在侠克尔到比佛顿之前，霍华·怀特、佛来德·许耐尔和其他人都相信，他们今年将碰到有史以来第一位不把耐克当成晋身之阶的篮球新秀球员。

侠克尔还没和锐跑签约，就穿上锐跑的夹克，对此他完全没有解释。侠克尔、阿尔马多和侠克尔的父亲哈里逊都在听耐克所做的简报，哈里逊愈听愈生气。接着阿尔马多说话了，他说他们并不打算要让侠克尔一开始就“跟迈可一样伟大”，但是他们也不希望让侠克尔排在大卫·罗宝逊、巴克利、或其他球员后面，变成飞人系列运动鞋的一部分。他们要求立刻上市一种签名鞋。并且在十月之前，也就是侠克尔刚开始打职业篮球的前几天，在全国打广告。

“很有意思，你似乎比较注意我们什么时候用侠克尔，而不在乎我们怎么用侠克尔，”耐克的广告业务负责人史考特·贝德柏瑞对阿尔马多这么表示。

在会议第一阶段结束之前，侠克尔和父亲就起身离开了，好象整个会议根本就在浪费时间一样。

简报之后，大家又回到了双方的谈论事项，通常这时候才是双方谈判的开始。

许耐尔与霍华·怀特仅仅花了很短的时间密谈。

“他根本就不想在这儿，”许耐尔说。“因此我也不打算出价，免得让他哄抬别人给他的价钱。”

事实上，许耐尔早就告诉过耐特，侠克尔一年可能要花上耐克好几百万，而且可能要一次签下好几年的约。

怀特也同意许耐尔的看法，他还补充说有小道消息指出，侠克尔小组根据各个公司的会开日要一组总额，一毛钱都不能少。

侠克尔穿过“校园”去参观波健身房，就如耐克的传统一样，只有极少数的几个的耐克员工会盯着他看，有几个员工回头看他是因为要弄清楚，那个大孩子身上的夹克背上是否真的像大家说的一样，上面写着锐跑。

“我们觉得这里有侠克尔可以发挥的地方，我们想你们应该也知道耐克能为一个运动员做些什么，”许耐尔在会议重新开始的时候对阿尔马多说：“可是我们认为侠克尔并不想待在这里，所以与其我们出价，你们为什么不说出你们脑子里想要的数字，我们会马上告诉你们我们可以接受还是不能接受。”

侠克尔的父亲，身材比他儿子“小”的多，六尺五寸高，“只有”两百五十磅倏地半站起身，眼睛喷出火来，大吼：“你们说的什么屁话！你们既

然敢把我带到这儿来，就该出个价码；为什么！就因为我儿子穿锐跑夹克，你们竟敢要他出价！”

哈里斯的咒骂，使这次的参观不欢而散，只剩下许耐尔与怀特搞不清楚，究竟侠克尔想不想当一个耐克人。

侠克尔小组和知道这个棘手的情况的体育圈内人不久发现，侠克尔的父亲（“他的训练和后台不够硬，根本无法应付所碰到的难题，”当耐特同意放弃侠克尔的时候这么说。）替他与锐跑签订了一个颇为复杂的合约，五年一千五百万，但是要看鞋子的销售情况与其他的相关因素决定。侠克尔还跟百事可乐签订了一千三百万的合约，另外还有与肯能玩具、斯伯丁和计分板球员卡公司签下总共将近两千五百多万的合约。

当球季结束后，侠克尔还要录制一张饶舌歌唱片、在电影上露面、“写”一本有关他二十年生活的书；当他的广告开始播出的时候，如果画面上出现老士官长菲尔·哈里逊的镜头，可能也不会有人觉得惊讶。

事后，“校园”里的每一个人立刻希望侠克尔·欧尼尔不会有什么好结果。欧尼尔才刚刚出现在某体育台的新闻影片中，片子是有关侠客尔小组成立后出现的所谓“交叉行销”的现象，镜头还显示当初侠克尔所属的奥兰多魔术队与拓荒者队在波特兰比赛前，侠克尔到“校园”练球完毕，正要离开波健身房时，侠克尔的口中说：“泄气了，再打气！”这句反耐克飞人系列的锐跑广告词。从比佛顿到广岛的每个耐克秘书或业务代表都会告诉你，年轻的侠克跟耐克就是不对味，成不了耐克人。

“人与耐克不对味，因为耐克签不到他！”前耐克签约大学教练，也是这次推广活动的要角，满嘴脏话，有“拉斯维加斯老赌棍”的索尼·瓦卡洛咆哮着说：“什么叫做耐克人？你知道吗？你知道吗？连监牢里都有耐克人！所谓的耐克人根本就是个屁。”

一九九二年十二月，侠客尔以魔术队队员的身分参加灌篮比赛，灌进了有史以来最多的球，最后甚至连篮板都灌破了。灌篮比赛结束两个月后，有群十二岁到十三岁的年轻男孩参观奥兰多的环球影城主题公园，访问中，有人问他们是不是可以到另一个房间内接受有关运动鞋的访问。这群孩子并不晓得这两位市调专家是哪家公司的员工，但是他们都看到了一双白、黑、蓝相间的篮球鞋。“如果你们在店里看到这双侠克尔鞋，他们问这群男孩：“你们会买吗？”

这群孩子中有几个往前挪了挪，想看清楚一点，其中有几个说他们一定会买，这些孩子大都是佛罗里达州人。

“现在让我们来聊一聊名流，名流就是有名的人，”其中一个年轻的英国市调人员对这群孩子说：“你们脑子里最先想到谁？”

“迈可·乔丹！”有半数孩子大叫说。“史考地·皮彭”，另外几个说到，“查尔斯·巴克利”有一个孩子说，其他的孩子都同意。“克利斯·穆林……大卫·罗宝逊……安得列·阿加西……对了，安得列·阿加西！”所有的孩子都欢呼了起来。

在这个房间的后面，孩子们的父母可以看到这两个市场调查人员面面相觑，眼睛转个不停。

当这群孩子离开的时候，每个人的手上都多了一个钥匙圈和一只笔，上面刻着锐跑。

“我们手上没有能够提升我们知名度的家伙，他妈的，真让人生气！”

一位锐跑的执行主管对一位广告周刊的作家发牢骚。

可是现在锐跑有了这样一个家伙。到一九九三年二月的三个月内，全美国新生的许多小婴儿都取名侠克尔。

“撒了骰子之后，就只能靠运气了”，耐特那时幽默地说：“五年之后，我可能会说当时我们真应该签下侠克尔的。当初也是我说，那个大学球员魔术·强生未来的职篮生涯有问题，因为他根本没有固定的位置。我们当初并没有签下魔术，也没有签下赖利伯德，”耐特微笑地说。“但是我们生意还是不错！”

王子来喽！

亚特兰大商品展的第二天下午，在耐克的展览馆就听到尖酸刻薄的笑话：“也许我们应该撒些玫瑰花瓣，”迪克·唐纳说，“约翰·安东尼奥·萨玛兰奇王子殿下，上帝的贵族之一，要来参观我们喽。”

虽然与其他的协会、工会或组织相比，耐克的规模越来越大、影响力也越来越深远，可是面对着这个正经八百、极端父权主义的国际奥林匹克委员会总裁，耐特和耐克的其他的人员还是感觉胃部不太舒服。

萨玛兰奇现年七十二岁，他总是将国际奥林匹克委员会凸显成“社会运动”背后主导力量，以“竞争性运动中的世界最高道德威权”自居，一九八七年，当爱迪达的老板赫尔斯特·达斯勒去世的时候，萨玛兰奇还代表上台致意。

去年圣诞节，耐特送给公司的高阶资深主管和周遭他认识的朋友每人一本书，一本老式的、专门揭奥林匹克委员会疮疤的书，叫做“竞技场之王：现代奥林匹克的权势、金钱与毒品”，作者是两名英国调查采访记者维夫·辛森和安德鲁·詹宁斯。这本书把萨玛兰奇描述成一个腐败的神秘俱乐部头头；赫尔斯特·达斯勒则是一个阴险、权力欲望极重的角色，与我们这位西班牙籍的国际奥林匹克委员会主席关系非常亲密，也因此成为将奥林匹克商业化的幕后主使者。作者并在书中提出，奥林匹克的商业化背后牵扯到许多大大小小的贿赂，连台面上许多争取“捐款”，以拉近与奥林匹克的关系也一样。

心里面仍然自认是个包尔门式传统田径选手的耐特发现，当他面对萨玛兰奇手下的奥林匹克委员会一名委员时，要隐藏心中对这个人的厌恶，实在是一件不太容易的事。这个名字叫皮摩·内比欧罗，他同时也是主管国际田径比赛的国际业余运动员协会主席。在耐特的心中，内比欧罗是一个玩弄地缘政治权术的捐客，对运动只有坏处的家伙，对田径赛坏处尤其大，而这么多年来，与其他的运动相比，偏偏田径赛又是耐特的最爱。

还有，行销企划界通常提到悲情与没落田径运动就会想到耐克。一九七零年代末期，耐克在奥瑞岗州的雨津市成立了一个训练组织，叫做“西部运动员”。那里等于是一个运动员的难民收容所，主要是使毕业了的奥林匹克大学运动员和选手能够继续接受训练。耐克针对田径运动所设计的广告和经营的跑步杂志，长久以来与田径产品一样，一直是被各界所熟知的支持田径的传播工具，跑步钉鞋的零售在整个销售额所占比例微不足道，这种产品在公司内部之所以会受到重视，完全是因为对于传统的尊敬与怀念。

重振田径光辉

那些谈论恢复田径光荣历史，希望重新给这种运动注入新媒体魅力，通常都会把耐克当成唯一可以实现这个梦想的机构。事实上，耐克也的确做了一个长期的承诺，要承担并负责美国国际径赛的计划，一九九二年年年初在比佛顿召开的会议上，耐克的设计小组把新设计的标志图案和新名称：美国田径，呈现在国会运动委员会官员面前，但这些人似乎对这计划兴趣缺乏。

耐克计划把奥林匹克四百公尺的美国金牌得主昆西·瓦兹的名字变成欧洲家喻户晓的品牌，行动将在接下来的几个星期里正式进行。一部名为“唐磺昆西”的广告片很快就会在仍然着迷径赛的欧洲大陆放映，片中一位唱歌剧的维京国王希望用他胖嘟嘟的妻子与昆西·瓦兹交换他脚上的耐克运动鞋——“超弹力的老婆换你那双超弹力的飞人麦斯球鞋！”是这部广告片意大利台词的大概意思。在这部广告片的最后，当瓦兹拒绝这项交换条件、立刻弹离现场的时候，扮演妻子的大胖子女高音高唱“昆——西！”

到今年夏初，欧洲的运动迷会在径赛的观众席上高喊“昆西”，可是在自己的国内，昆西瓦兹却没有这么高的知名度，可以保证广告片成本可以得到商业效应。根据美国观看巴塞罗那奥林匹克运动会转播的调查显示，田径赛的排名比游泳比赛还低，而大家对今年夏季末期即将在司徒加特举行的世界田径比赛兴趣缺乏，美国国家电视网有史以来第一次要考虑是否要放弃转播这次的比赛。

一九九零年秋天，另外一位美国顶尖的四百公尺跑者，世界四百公尺的记录保持人布奇·雷诺斯在一次药品测试呈阳性反应之后，就被内比欧罗所主国际业余运动员协会取消了所有的比赛资格。雷诺斯抗议大会并没有按照正常程序做试验，这位天生的好手坚称自己无辜，但耐克仍然与这位签约运动员解约。耐克与每一个运动员签约时，合约上都注明一条但书，在“本合同的价值因为任何震惊或触怒大众、或者违反公众道德与规矩的行为而受到影响”的情况下，耐克有权、也可以运行与运动员解约。所有的合约上面都赋予耐克中止所有用药运动员合约的权利。

因此耐克跟雷诺斯中止了合约；而雷诺斯的反应是雇用律师，循美国的司法系统，花了两年多的时间控诉大会非法取消他资格。

雷诺斯对于耐克不支持他的作法极感痛心。一九九二年春天，雷诺斯终于赢回了再度参加比赛的权利，其间史帝夫·米勒表示曾经想过办法要让雷诺斯与耐克续约，但事实是耐克认定他用过药，所以双方并没有达成任何协议。

雷诺斯是一个具有耐克特色的人物，放弃好几年的比赛与参加巴塞罗那奥运会的机会，只为了与当权派抗争。他的支持者与其他一些杰出的田径圈内人认为，耐克在耐特独断独行下对雷诺斯所采取的不支持态度，与后来耐克处理德国运动选手凯特琳·可莱柏也被查出用药的态度简直是天壤之别。耐克当时买下了可莱柏和整个前东德竞赛运动团体，后来可莱柏没有通过参赛选手用药测验，史帝夫·米勒特地飞到德国去，站在可莱柏的立场上处理善后，他甚至还为可莱柏支付诉讼费。后来可莱柏败诉，被取消参赛资格，耐克也同样地与这位金发碧眼的运动英雄解约，而且显然还因此放弃了当年耐克集团所认定的东德——这块可能可以卖掉很多鞋的大市场。

耐克势利眼

很多知道这两件事情的人都认为，耐克之所以会用两种完全不同的态度处理这两件事情，完全是因为美国那位英俊潇洒、世界级的非裔美籍与耐克签约的四百公尺跑者，可以很容易地就被另一位英俊潇洒、世界级的非裔美籍与耐克签约公尺跑者取代。耐克内部则认为，这根本就是两件完全不同的事情，而后未是否再度获准参赛向来不是左右决定的因素。可莱柏事件发生时，耐克对处理类固醇的案件已经很有经验了，另外因为可莱柏事件发生的地点是在第三世界，那儿的检验调查书可信度极受争议。对于可莱柏事件，耐特甚至还怀疑爱迪达与可莱柏没有通过禁药的检试有关。其实还有一个很重要的因素决定了耐克处理这两件事情的不同态度，那就是布奇每年的合约金额只有八万五千块，而可莱柏和她所属的整个运动团体的签约金额远远大过那个价钱。

耐克的高层主管在布奇打官司期间都表示支持，当他再度回到运动场时，大家都关心他的进步速度。但是所有耐克的径赛运动签约运动员都知道，“大家庭”这次抛弃布奇，让他非常的伤心，大家都试着安慰布奇和他的经纪人，耐克会这样处理这件事情跟布奇的比赛成绩并没有关系。有时候，在商就得商言。

当满脸笑容、到处点头的约翰·安东尼奥·萨玛兰奇在亚特兰大的展示间时，迪克·唐纳站在史帝夫·米勒旁边。两个人都站在国际奥林匹克组织保安人员的位置上，笑容也很灿烂。

“真希望布奇能在这儿，”唐纳脸上还带着笑，对米勒说：“我希望布奇能在这儿，当面把那本书呈交给我们的王子殿下。”

“我真希望我们跟主管运动的组织团体之间能够不要再争斗了，”耐特在巴塞罗那运动会之后对耐克的资深经理们表示，“如果耐克是小公司，跟他们争斗可能还容易些。虽然我们的想法跟当初一样，没有改变，可是当上世界第一的另一层意思就是说：我们不能再像以前一样有炮就放了。我们只好等机会，等一次真正的机会，跟那些人好好的大战一场。”

所以，当这位官方的国际奥林匹克委员会最高领导人一面微笑、一面点头地经过高登·汤普森设计，用来装饰临时凡尔赛宫廷的彩色摆饰时，站在旁边的耐克服务人员也克尽职责地报以微笑和点头。

放慢步伐

如果说负责体育活动的官方人员向来不受耐克世界的欢迎，那么各种专业投资团体的成员也许同样可以感觉到耐克人员的不友善。

“他们是一群彻头彻尾的傲慢家伙，”一位赶着去看耐克展示间的金融界经理人在亚特兰大的大展会场说：“当然，谁都不会否认他们是最好的。美国连通银行当初在金融界也是最好的，就在转眼之间，一下子冒出来一大堆类似的公司，美国连通的大饼就给分光了。”

“他们跟华尔街的关系不太好，这是大家都知道的。”全权处理学绅机构对耐克投资事宜的分析家乔西·爱斯奎佛说。爱斯奎佛有一次为一个一九九零年的报告做分析，发现耐克在她所能分类的三十七种运动鞋与运动用品类别中独占了二十一种鳌头。爱斯奎佛是极少数定时长期到校园，能够了解耐克集团情况的分析家。与她同行的还有玛姬·吉力安，她是第一波士顿的零售与服饰业分析家，一条腿打着石膏在耐克的展示间内跳来跳去。“我不想抱怨耐克的态度，”她解释道，“因为一九八六年耐克股价狂风前，也就是还是七块钱一股的时候我就买了。”

亚特兰大大展结束后的第一天是星期五，耐克负责处理投资者关系的经理隆·帕尔翰计划在那一天宣布，大部分分析家所预估耐克在该会计年度的年终营业额数字都是错的，耐克还会继续快速成长，要达到年度盈余几亿的成绩一点都不难，但是也许与华尔街预估的结果不同。

预估耐克今年的业绩之所以出现差异，原因出在欧洲的经济萧条影响深远，尤其在法国、德国和西班牙这三个失业率高达二十二个百分点的国家最为显著。其他欧洲大陆的营业情况更糟，这一季随着美金升值了将近百分之十，耐克在欧洲几个主要的市场所能回收的营业所得自然就降低了许多。就在耐克刚宣布分析家预估的数字大多都是错误后的一天，耐克的股价就下跌了九块钱，虽然这个价钱比前一年的夏天上涨了百分之二十。

许多分析家认为，这次耐克股票的下跌其实是为了更长远的路做准备。“我相信在高品质的鞋类世界中，耐克就等于是可口可乐”，迪恩公司的威拉·布朗说：“这可是买进耐克股票的好机会。”

可是其他人并不是这么有信心。基德公司的分析家盖瑞·杰克布森在一篇画面报告中抱怨说：“亚特兰大商品展中耐克展示了他们用来提升业绩的新产品。但耐克自己漏了底的事件却紧接在商品展之后一个礼拜就发生了。”

杰克布森同时暗示，这次“令人意外”的消息可能跟耐克向来不尊重专业投资人的传统有关。“我们认为”，他在报告中写着：“耐克把华尔街降格成只会在年底的时候给大家不实惊喜的地方，这跟该公司去年四季和以前好几次的作法完全相同。所以我们仍然决定维持我们当初的预估：年度盈余每股四块八毛钱。”

盖瑞·杰克布森还说，耐克现在七十块一股的价位都是高估了，一旦现在耀眼的外表被实用的眼光分析之后低于五十块的价钱比较实际，真正的价值就出现了。“更何况”，杰克布森在商品展之后说：“耐克已经当了很久的第一名了，这个产业的特色就是不断地求新求变。”

耐特在股票下跌的这个星期损失了两亿七千万美元，对于华尔街的反应竟然有一样的看法。“对他们来说，我们并不是一个工业公司。我们没有列名在财富杂志五百大中；我们也不是一个业务公司。还有，严格说起来，我

们也不是一个行销公司”他说；因为我们不仅仅是世界最大的鞋业公司……
我们还是一个服饰公司、运动与健身公司……我们是一个华尔街从来都不知道怎么归类的公司

对证券市场的冷感

“我永远都忘不了，一九八一年十二月我为了上市被人当作猴耍的经验，”令人颓丧的季营业额消息以及接踵而来的股票滑落消息传开后，隔天早上耐特回忆说：“那次，有一个从华尔街很有名的大店来的一个分析师，实实在在地花了许多时间来了解我们生意的细节，他的问题都很深入，也很有意思。那个家伙深入我们公司系统，以一些会计程序分析我们的潜力和可能的影响、了解我们的成本结构。他真的花了很多心血，他问的都是最复杂、最有深度的问题。”

“我非常感动，所以急着想看他的报告结果。结果我发现在我们上市的那一天早上，也就是一九八一年十二月三号早上九点，他买了二十万股我们的股票。那天早上每股卖二十二块，到了当天下午，股票就涨到了二十四块一股；一上涨，那个家伙就把手上的股票都卖出去了。他赚到了他的四十万块，而我对某些所谓的专业投资人有了更深入的了解。

“我永远都不会相信那些金融投资行业的人员，他们为了搅动股票行情而提出来的夸大数据，不管他们提出的是正面还是负面的说法，他们只想多做交易。可是，我们跟华尔街的关系真的不能变好一点吗？当然可以，在过去五年里我们的关系已经改善了很多。可是有一个没有办法改变的事实，那就是他们根本就不喜欢我们的企业型态。只要企业够大、够有力的时候，大家自然就会尊重，所以我们只好等到我们所属的这种企业型态真正被归类的时候再说吧。”

不朽的运动家

来宾坐在耐克展示间的旋转台上，观看耐克市场行销人员精心策划拍摄的宣传片的最后几个镜头，之后光线暗了下来，耐克的集团歌曲以尖锐、吵杂的频率贯穿全场。这首歌“跨越风暴”是一支具有灵魂歌曲曲风、类似福音音乐的歌曲，歌曲随着极其昂贵的音乐系统忠实地呈现在场内，麦可·多荷堤最新拍摄的录影带出现在大荧幕上。聚集的灯光立刻开始随着动感的音乐起舞，观众的视线被一种抓不到中心的艺术型态所主导、规范，并以极为缓慢的速度被固定在荧幕上，然后每一个展示间里的观众都从这个荧幕上获得了一个崭新的经验，一个足以否定以往所看过所有运动录影带职业水准的经验。

就在首度看过耐克市场行销人员设计的录影带之后，看着自己随着音乐节拍打篮球，迈可·乔丹说他有生以来第一次清楚地了解到自己打球时的动作原来是如此令人感动、震撼。

现在，在耐克展示间的荧幕上，乔丹飞越过弧型的荧幕，吐出来的舌头在空中移动，就像是一条粉红色的鱼；瑟给·布卡正起身飞过了他第三十四项世界记录，布卡还在半空中，即将要过杆之前，背后有一大堆屏气凝神的在场观众，耐克展示间里的观众可以看到、甚至亲身感受到布卡所感到的完全喜悦。这一连串的伟大镜头并不仅止于此：超级跳高选手麦克·鲍威尔的飞跃、最有风格的美式足球捕接手杰瑞·来斯高高跨出的那一步、与杰瑞·麦斯同队的四分卫史帝夫·杨的传球神技和他指挥接球员的炯炯眼神。还有迪恩·山德斯达得分后，因高兴而在得分区所表演的小舞。

影片里有在场观众起身加油时的声音、还有小朋友观众所表现出来的看球经验、紧张的气氛、兴奋的时刻；现场观众一百种不同的表情都被记录下来放在耐克的影片中，就像在一群级有朝气的高中学生游行行列中，可以接触到的各种不同的表情一样。

然后，大家又听到了那个平淡、没有抑扬顿挫的教练用西北部腔调说话：“我是非常幸运的人，”耐特的声音出现在音乐之上。“过去的二十年里，我目睹了许多伟大的体育活动，也认识了许多运动员。我的感觉是既兴奋又受宠若惊、既得意又感动。因为这些人不仅仅是了不起的运动员，他们也是我的好朋方……”

现在镜头上是巴塞罗纳奥林匹克篮球赛中，查尔斯·巴克利妙传给高大的史考地·皮彭；下一个令人伤感的镜头是奥林匹克运动会中受了伤的英国选手德瑞克·瑞蒙德痛彻心肺的痛苦表情特写，他的父亲从看台上跳下来扶着他走出场。这些戏剧性的镜头都以令人几乎不能忍受的慢速度放映，这些生动、拖延式的放映方法，使所有人都感受到了跑者生理与心理上的巨痛，而坐立难安。

跑者盖儿·迪佛斯在终点线前跌倒、无助绝望地伸着手、眼看着其他跑者一个个经过她身边的镜头，也被耐克用同样的慢速手法呈现出来。席德·布宁滑进家中，亚特兰大勇士队意外地拿下了前一年的大联盟总冠军。这时，音乐再一次地退场，把声音让给当时在现场的群众。

当安得列·阿加西跪倒在温布顿球场的草地上，激动地低头感谢时（那也许是阿加西有史以来第一次这么谦卑），温布顿球赛的司仪迪克·安析格的声音穿透过群众的欢呼声：“二十二岁的安得列·阿加西，”安析格以吼

的声音叫着：“流下了眼泪！他哭了！”

“我曾跟许多对这类镜头有着同样感动的人共事过，”耐特的声音又盖过了一切的声音：“我们共同经验的体育活动的改变，变了很多，但是我们耐克的态度永远不变。我们了解运动员，了解这些与艰难抗争、与僵化的系统奋战不懈的人。这些竭尽所能、坚持到比赛最后、最后一秒的人……”

在场人士所受到的感动，为耐克这次圆形的展览画上了完美句点，在场观众终生难忘，观众的眼睛都是热泪盈眶。耐克收集这些运动英雄最完美的动作，每一个动作都超越了时间、空间的障碍。而每一个细腻、如芭蕾舞般美丽的动作，也使得每一刻即使是那么惊鸿一瞥地短暂，感动却又如此地久远。

第五章 耐克的灵魂——创意

在那间位于乔丹大楼、色彩鲜艳的工作室里，三十二岁的耐克设计师比尔·渥辛顿一边尽量在高脚凳上保持身体平衡，一边把自己的最新发明高举在眼前，他专注地看着手里的这个东西，“花了我将近七个月才做出来，”他用平板、甚至不带一点感情的声音说。“这个模型里包裹了许多人的嘶吼与齐心协力，多少次他们几乎都想放弃了。我花了好大的精神才在内部建立起共识，克服了大家的怀疑，不再在乎顾客是否真的能够感觉、体会这只鞋所蕴藏的科技，并且了解它的……人性。”

“这只鞋，”比尔在一个微风轻拂的早上，平视着眼前的鞋子原形，自言自语地说：“它就象一只动物，就象一只活着、会呼吸的东西，而不是一个模拟出来的商品。在这个东西出现之前，我就已经在弄一只由恐龙引发设计灵感的鞋子。恐龙是很酷的东西。我曾经想过要设计出一种叫做飞人欧达提的鞋，后来我就发明了这个”比尔仍然对着这只鞋说话，“这个飞天食人族”。

渥辛顿曾经是一名以洛杉矶为基地，到处游学的工业设计生，而今拥有令所有设计师羡慕的头衔，他缓缓地转着手中那个花费他许多精力、奇怪却美丽的东西。转动的时候，这只飞天食人族真的好像倾身迎向风中，就如它的创造者所形容的，这是一个真正有生命的东西，正在为它的诞生感到激动、害羞。

渥辛顿的小卧室里，到处都是激发他发明新鞋灵感的形象和图画卡。其中有些是电影剧照，最引人注意的是异形电影系列剧照，有几张是描述怪物会吸不同人脸的镜头。有一张图画卡，上面画的是渥辛顿创造出来帮他打通耐克内部关节的卡通人物，渥辛顿就是用它说服耐克内部跨部门的“耐克圈”，让他们接受这只鞋和这只鞋的未来市场定位。

渥辛顿跟大部分耐克的运动鞋设计师一样，接受他的创意组同伴偶尔将他称为耐克的“文化海盗”。设计师通常为了灵感，会比别人常看非运动性的节目，也较别人更常接触非运动类的杂志。他们大部分人常常花上好几个星期的时间在路上、游乐场、职业球队的练习场边，当然也把时间花在当地的购物中心。汤普森在需要灵感的时候，甚至会跑到博物馆里去看来来往往的人。

看山不是山

虽说飞天食族是“大自然所赋予的灵感”，而且从某个角度看，甚至跟哈特菲得为史蒂芬·史匹析的电影侏罗纪公园中，扮恐龙的演员所设计的鞋子很相似（哈特菲得把那些鞋子称为飞天恐龙，从那之后，他就一直鼓励大家以“运动性”为设计主题）；但是渥辛顿却只承认，这即将于八月在各经销店和大家见面的新鞋，是吸取了耐克人和前职业曲棍球员杜克·史坦普个性和特色。

渥辛顿曾经为了想找到一些可以抄袭挪用的气质，花了五天的时间到南加州拜访史坦普，他待在史坦普位于曼哈顿海滩的家里，还一起去冲浪。渥辛顿发现，史坦普一旦接触到他的运动就变得很严肃、求胜心切，像变了个人似的。渥辛顿从史坦普那儿得到了许多灵感，后来甚至连听到“杜克·史坦普”的名字都会觉得高兴。

耐克新鞋的灵感大多都是来自人，飞天棒球运动鞋主要是想重现“霓虹灯”山德斯的流行感；哈特菲得第一只高科技多功能运动鞋则刮起了市场上波·杰克森旋风。这只鞋当初是哈特菲得针对像杰克森般高大的人所设计的，呈现坚固、卡通夸张效果，鞋底甚至有一个超大型的胖气囊袋，像舌头一样伸出。

“我真的认为我们的鞋子是举世无双，在美国的现代设计世界里是独一无二的。”哈特菲得说：“在运动鞋业的发展史中，爱迪达是理所当然的开拓者，可是今天他们却把运动鞋当做装备。他们仍然不了解如何超越看山是山的境界，不知道突破实用主义的窠穴，运用罗曼蒂克的思想及丰富的想象力，并想出能让所有人下意识觉得这只鞋非常重要的构思，来设计运动鞋。”

做梦许可证

耐克的设计师常常提到他们工作上的好处，包括一张“做梦许可证”。负责设计耐克九千种不同款式服装、九百种样式运动鞋的设计师们，工作时间内大多呆在一间间隔开的狗窝里。通常这些小房间里有各式各样的图画、奇怪的卡片、旧玩具、运动器材原形、怪异的阿拉伯或荷兰鞋、许多自创的标志，还有一个普遍存在这些工作间的特色是：“一股略带世故但年轻又自由自在的创作力。设计师和其他创作圈经常绞尽脑汁，想把一些新字与耐克品牌系列的“Air”字眼巧妙地连接在一起像是飞人，飞人冷气机，飞人服饰，飞人攻击；这样结合的词组可以有好几页长。

因为类似食人族这样的鞋在进驻商店之前，必须先经过十五个月的开发过程，因此耐克驻扎在欧洲和香港的专业顾问部门，就会帮耐克先行预测消费者诡橘多变的颜色偏好。色彩专家评估某些领先、广泛的流行趋势，有时甚至会分析轿车的颜色趋势，来预测下几季会“红”的颜色。汤普森和其他几名负责为耐克独特色彩把关的人员，则会在每一季把顾问群的预测结果、加上自己在运动员休息室和体育馆观察的情况，再加以修正。虽然经由全球性的形象投影技术操作，使消费群的喜好一致，尤其以十几岁青少年为最，但各个区域偏好的颜色仍然有所差异。

耐克的行销部门从亚洲工厂那边得到消息，锐跑的侠客攻击型运动鞋在最初上市的几个星期内，将只供应白色鞋时，大家简直欣喜若狂；因为耐克的负责人十分确言，当季都市的流行色，尤其是在美国东北区，将是黑色的天下。

姑且不论飞天食人族系列鲜艳色彩的吸引力，鞋子本身的科技性能就是一个大卖点。像许多其他最新设计出的款式一样，食人族结合了耐克运动研发实验室和先进产品机械组众志成城研究出来的最新设备。实验显示，人类足跟的前半部在进行运动性的活动时，有分开的能耐及倾向；实验证明，一个把脚分割成不同结构层面的设计，会使脚部二十六根骨头、三个弓形结构及数不清的韧带和肌肉，更自然地活动。

统计资料指出，篮球运动造成的足踝受伤大多都属于“逆转型”的拉伤；食人族系列的反逆转环带就是根据这个分析数据发明的。耐克实验室还依照数据做出不同的试验，运动研发实验室接着用一些坚固的材料，把人脚固定在与握不锈钢板粘在一起的鞋。这些渥钢板由电力控制，一边接在看起来很不牢靠的钢齿轮与仪表板上，一边接上电，然后让钢板急速地向下、向后旋转、逆转，并且常常以超过人类可以忍受的疼痛范围扭动脚和足踝——这样的实验虽然会使被实验者在过程中感到疼痛，但是不会有后遗症，疼痛也不会持久。

科技精品

位于乔丹大楼一楼的运动研发实验室，偌大的空间有一堆放置在手推车上的电脑、固定在地上的自动踏车器、健身用脚踏车、焦距对准自动踏车器和健身脚踏车的近距离照相系统、一个偶尔会出现在恐怖电影中衣橱里的真人尺寸头盖骨、整套的秤重器，还有一堆一堆的鞋盒子，里面不但有耐克的鞋子，更有锐跑、亚瑟士的运动鞋。

耐克研发实验室的头头汤姆·麦葛克是一位随和的机械工程师，在进入耐克之前，曾参与计划修补北极海海床沉淀物工程的“核心系统”。麦葛克的实验室于一九八零年成立，拥有十二名生化以及生理学研究专家。成立之时，正值业界盛行将运动医学研究计划由原先的提供经费，改为自行研发。所以与其说耐克的联合先进产品机械小组，是一个走在时代尖端的研究小组，还不如说是个解决问题的单位来得恰当。当第一代全方位越野多功能运动鞋的使用者抱怨，鞋子的底部老是会卡住越野脚踏车的踏板时，APE 的技术人员就赶快推出了飞人运动鞋，这种鞋的特色在于那一层遇热可塑的鞋底，使得鞋子底部只会单向弯曲。

“我们在运动研究中心的工作，就是用生化和生理学来解释人类的活动。”麦葛克说，他对耐克的热情因为学院派的气质而显得比旁人清新。“我们的工作就是把活动转换成一连串加强成果以及减少伤害的需要。我们在最终顾客（鞋子使用者）的认识教育上也做了许多努力。拿食人族来说，实际上鞋子本身防止足踝往内弯的功效是很有限的，但是透过鞋子，我们传达给使用者一个可以帮助他们在空中抵抗足踝内弯的讯息。”

因为耐克实验室的资料数据经常披露，所以耐克的设计师都晓得乔丹正常每场篮球赛大约都必须跑上两里半，而从平均跳起高度落地时，乔丹足部承受的重量平均是他体重的三倍。另外，大家从一次在达拉威尔大学所做的测验才知道，巴克利由于体型、跳跃能力以及落地的方式等因素，使得他落地时足部必须承受超过他体重七倍的力量。

老实的商品

技术人员知道，一般的职业足球球员一场球下来，相当于要穿着紧带子运动鞋跑十里以上的距离。再透过马克安诺、吉米·康诺斯、费南德兹和其他几位网球选手的多次造访，以研究球员发球时习惯用多少脚趾力量，因此发展出一种材料，这种材料可以抵抗脚三千次转动磨擦而不受到磨损。

“我们拿来做鞋的材质，别人只会想到用在太空船上，”曾经是职业美式足球明日之星的亨利·克利斯说。克利斯后来成为耐克的化学家，现在则负责绿色环保回收鞋的耐克环境活动小组。“在这儿，我们从事了许多聚合的材质研发。”克利斯说。

几个礼拜之内，当一切帐目都理清之后，大家发现，耐克花在产品研究发展，以及上市之前十二个礼拜的产品测试，一共花费了两千两百六十万美元。

“我们在技术方面花了许多心力，因为不好的产品绝对无法引起人们投入情感，”这是耐特常常说的话：“那样做不老实。如果卖出去的是不老实的商品，大家早晚都会晓得。”

耐特似乎很满意耐克在美国各大杂志春季号所刊登的整版广告。一只价值一百二十块的飞天麦克曼跑鞋坐在价值七万元美金的英国路宝轿车上，广告文案写着“从现在开始，每一种价位的耐克，都有空气吸震系统。”下面接着是一行比较小的字，自夸地说这项造成“运动性革命突破”的最新科技，终于可以在认真对待顾客的汽车系统上找到了。

比佛顿“校园”里的每张办公桌上，都可以看到有着小小的骨架、琥珀的耐克气囊袋；乔丹大楼的每个角落，也都可以看到一箱一箱打开了的咖啡色瓦楞纸箱，里面装满这种远近驰名的空气气囊，偶尔会看到经过的人抓起气囊，挤压这种看起来像高艺术价值念珠的坚固小透气袋。

这种气囊的材料是密苏里州一家叫做泰特拉的公司制造。泰特拉是耐特购并的三家小公司之一——另外两家分别是一九八八年买下的“柯汉公司”，专门生产正式的皮鞋；以及一九九三年一月接手一家南加州小型运动帽厂，叫做“运动专家”。气囊及气囊内部，都是法兰克·鲁迪发明的，鲁迪以前是个太空科学工程师，第一次将气体避震的构想告诉爱迪达公司，却没被对方接受。据说这位极为富有的发明家，会把每一节思想、每一项作用钜细靡遗写在笔记本上，再加上他对这项发明之疯狂、痴迷，到后来是以为有人要设计抢夺他的发明。如果鲁迪要到“校园”，那么耐克实验室的同仁总是不忘在记事本上记得多预留好几个小时，因为法兰克·鲁迪永远都有许多的话要说。

低潮期

鲁迪一九七七年带着他的空气吸震鞋到耐克“校园”时，耐特当时仍然每天固定做长距离的慢跑。耐特在慢跑时试穿了一只气囊原形鞋，对于这种鞋所提供的“驾驭”感极为惊喜。气囊鞋底的技术在一九七九年第一次用在跑鞋上，三年之后才在篮球鞋与网球鞋上安装这种气囊袋。

吸震的新发明，多年来一直默默存在耐克尔所出产的运动鞋上，只是顾客似乎根本就不在乎。一直要到一九八零年初，数以百万计的美国人，把造成关节老化以及韧带压缩的原因，归罪于激烈跳动时穿着锐跑不坚固的自由式运动鞋，这时气囊吸震才成为大家的注意的焦点。

那时候，崇高的耐克发明精神只存在电脑荧幕与工作椅上。依附在产品的情感动力，所有的浪漫情怀、耐克传统，以及每个人都会自动自发运动的强烈幻想，都被隐藏在这家公司自成一格的世界中，似乎与外界买鞋人的想法、感觉和行为模式都失去了联系。虽然运动场、球场上都有属于耐克的运动员，穿着精心制作的鞋子超越别人，但是对一个成长的企业来说，这些是不够的。

“八零年代我们身处在一个完全脱序的环境里，”耐特回忆说：“我们从每季都赚钱的公司，变成连着两年亏本。那时候我们……非常的纯真懵懵。简单地说，公司失去了方向。”

一九八六年第一波的裁员之后，耐克的股票价值跌到低于十块钱，耐特在一间波特兰的仓库里召开了一个员工大会。“嗯，”耐特开始讲话，脸上没有一丝喜悦或骄傲的表情：“我们刚跨过十亿美元的销售纪录，可是我必须告诉各位，我宁可是一家仅有五亿美元营业额却有了不起作为的公司总经理，也不愿意当一家营业额十亿的烂公司老板。”在耐特的心里，似乎已经打算要超越纯制鞋的范围了。耐克必须有一个更新、更具感召力的形象。

当时耐克仍然主宰着运动鞋市场，可是随着跑步人口的减少，鞋业市场也在缩减当中。飞人乔丹系列刚上市就造成轰动，可是一九八六年销售量却突然锐减，原因之一是因为乔丹那年在球季初就受了伤，后来的六十四场比赛都没有上场。老牌的康威士似乎有从市场上重新复出的趋势，已经夺去了耐克的一部分市场，但是大体来说，耐克的鞋在健身俱乐部与有氧舞蹈教室里仍然比较常见。

拒绝长大

根据参与不同形态的运动可以增强运动表现、减低运动伤害的理论，设计师努力地想找出最新的健身流行以及多功能趋势。哈特菲得为此正致力研究一种多功能运动鞋，可以网住更多吸震气体，让穿着的人可以安全、舒适地跑上好几里，又同时具备更坚固的架构性支撑力量，使篮球与网球运动所需要的快速侧边动作，可以毫无阻碍地进行。这种在不同种类运动之间架起桥梁的全功能运动鞋，最初的构想必须追溯到总经理克拉克早先所要求的研究工作，那时候耐克的研究室还在新罕布夏州的塞特城呢”

一九八六年的秋天，马克安诺在洛杉矶的富豪杯网球公开赛里穿着一双灰色系、侧边稍高、鞋上横绑着一条大粗带子的鞋子，哈特菲得把这双最新发明的鞋称作“飞人多功能鞋”。在电视上露面之后，消费者立刻开始到各鞋店打听他们在电视上看到马克安诺所穿的那双网球鞋。

这些好奇的消费者得到的回答是：那不是网球鞋，而是多功能鞋。但是就像耐克其他太多的发明一样，耐克产品都是以运动员的立场去考虑、设计，所以这双多功能鞋除了它的“耐克”老招牌外，在市场这个“现实的世界”里，并没有受到大众更多的瞩目。

“你知道吗，我一直在想，明年度你准备推出几款多功能运动鞋，如果想找个人来跟这些鞋搭档，杰克森这小子是天生的人选。”一位叫吉姆·瑞斯握的年轻文案在一九八七年的一次会议中对哈特菲得说。

瑞斯渥当时三十岁，可是他的朋友和同事却总是说他们还在等，看瑞斯渥什么时候会长到十三岁。瑞斯渥在波特兰的房子里杂乱无章地堆满了各式各样的玩具，和与华纳兄弟影片公司有关的艺术品，还有他小时候心目中的英雄人物——玩偶兔子邦尼。瑞斯渥同时也是一名道地的运动痴，有时候就像个过动儿，像被宠坏了的小孩子。他小的时候记忆最深的事情，竟然是看到另一个孩提时的英雄人物米其·曼托在电视里哭，因为曼托想要一种叫做麦宝的早餐玉米脆片。

瑞斯渥后来显然是执意要过够大男孩的生活，他在华盛顿大学大学部读了七年。在“进入法学院”的念头把瑞斯渥吓得落荒而逃之前，他拿到了历史系学士的学位，之后又回学校，拿了个哲学系的学士，因为当时他想进研究所，专门研究某些十九世纪的德国哲学家；可是哲学系毕业后，他发现自己无法读、写德文的事实，可能会妨碍到这条已经选定的前途时，他又回学校读了第三个学士学位，这次是大众传播学系。

一九七九年，瑞斯渥在西雅图超音速篮球队找到了一份兼职的工作，这份资历使他后来得以在超音波旗下的西雅图广告公司谋得一份全职的工作。在还没有确定下一个学位该念什么的过渡期间，他决定赖在广告界里，不换别的工作了。

可是后来他听说波特兰有一家小广告公司在找人，于是瑞斯渥寄出了他的履历，并且很快地就搬到了奥岗州帮威顿与甘乃迪公司做事，他以为自己是这家广告公司最好的板凳员工。

我是耐特，我讨厌广告

在耐克，广告一直都是最敏感的话题，因为大家都知道、耐特认为广告的全过程都是假的，运动员才是票房所在。真实的运动员，加上货真价实的鞋子，大批顾客自然就会被产品所吸引，这过程都是诚实无欺的。包尔门认定，广告加行销就是等于那个扭转世纪的新名词“销货术”——这个他用轻蔑的口吻说出来的词语。一九八六年，到耐克应征的人都已经被事先警告过，如果最后碰到耐特，应该在回答的句子里尽量回避“广告”和“行销”这两个词。

一九八零年，耐克开始让丹·威顿与甘乃迪公司处理一些广告业务。耐特第一次和威顿见面所说的第一句话是：“我是菲尔·耐特，我讨厌广告。”

可是到了一九八零年代末期，耐克与这家规模更大、所收入更丰的波特兰广告公司之间的关系，却成为梦迪逊大道的传奇性话题。耐克早在一九八三年，就已经把国内的广告业务转给另外一家更大的广告公司查德/戴广告公司，第一支飞人乔丹广告片便是由他们制作的。可是到了一九八六年，耐克与威顿与甘乃迪公司又成了工作伙伴，耐克模式成为这家广告公司的哲学与管理文化指标，他们帮助耐克度过消沉、疑惑的时期，以及找回属于自己风格与特色的反省期，然后利用电视广告、杂志宣传以及大海报板，包装耐克暴躁的脾气与对运动市场的垂涎。透过威顿与甘乃迪公司的协助，顾客终于了解，耐克的特色不仅仅是运动鞋。

大约就在瑞斯渥提到他崇拜那个叫杰克森多才多艺的小子时，一组新的空气吸震运动鞋正准备要登台亮相。哈特菲得与马克·派克正在怀疑如果在足踝的地方开扇小窗，让大家真正地“看到”气囊中的气体，不晓得顾客对这样的设计会不会觉得更兴奋。

与威顿甘乃迪公司的人员讨论过后，大家都同意，哈特菲得的“新飞天麦克跑鞋”也许可以把气囊这种设计在市场上重新炒热。数年前鲁迪所导引的技术性革命将再次成为这次新鞋的促销重点，它被描述成一项更大范围的技术性突破。耐特当时说，以往跑步人口的增加也许只是人们追求健康与健身的前奏，耐克从来没有好好地跟着这种追求往前走也没有提供最基本需要。

“Just fuck it!”

许多听披头四的“革命”这首歌长大的人，对于耐克将这首有“二次大战之后的圣歌”之称的歌曲与运动鞋结合的作法，感到震惊与气愤，但是仍有少数美国人没有机会看到、听到这支新的广告片。披头四提出的诉讼反而增加了这支广告片的名气，这支充满艺术色彩的黑白片，让许多在游泳、骑自行车和举重的不知名老百姓，与乔丹和马克安诺（马克安诺现在每场网球赛都穿着耐克的多功能运动鞋）这两位世界知名人物各自做着不同的运动，这样的取景角度，似乎是想要吸引观众的注意，并呈现给大家一个没有在其他电视广告中出现的角度，因而首映时，便造成了轰动。

这支广告片的用意是想告诉观众，在为乐趣而运动的时候，伟大的运动员和普通人之间的距离是非常有限的。虽然耐克早期曾明文规定保护运动员的单纯形象，但这一次精心策划的电视广告，却普遍地让所有的孩子、职业运动员，甚至对运动不专精的人，都显得一样地崇高。衬上披头四的背景音乐，整支广告片就像是一个九十秒的庆祝会。

就这样，一双双的新鞋子从店里卖出。

“革命”的广告出现后不久，瑞斯渥的老板，也就是丹·威顿，在耐克的广告委员会上为广告部负责人史考特·贝德析瑞和耐克其他主管做简报。威顿提到了所有美国人一手造成的罪过：大家不是荒废了运动和健身的活动，就是把运动看得太复杂专业，使得运动和健身到现在完全不能融入日常生活。威顿说，耐克应该表明自身所意识到这种文化的无力感。

他说“革命”这支广告片让大家更清楚地看到，正确的广告的确能让人们起而行，让大家从家中的椅子中站起来，到鞋店里去买鞋子。

“我们所需要表达的，”威顿说：“就是勇往直前，好好地干他一场！”但是投影板上所显示出来的句子，是另一种说法；表示相同意思的另一种说法。

会议室里的每一个人都注视着板上的几个字——Just Do It。大部分人都留下了深刻的印象。

瑞斯渥最后终于被指派与杰克森联络有关多功能新鞋促销的工作；但事实上，杰克森从来没有跨足过不同的运动领域。瑞斯渥的第一步，是在看板和墙壁上用照片式的意念，以镜头捕捉一个孔武有力、裸露胸部的上半身，这个裸露的强壮身体上只戴着一对美式足球队员用的垫肩。杰克森还在肩上横找着一根球棒，就像是戴着一副牛轭。

照相的前一天是杰克森的结婚大日子，所以如果大家仔细一点看，会发现这位看板上的耐克签约运动员，脸上的表情似乎在说他宁愿去度蜜月。

比起早年那个出身阿拉巴马州，没有父亲、老是惹麻烦的乡下小子来说，杰克森的脾气已经改善太多了。小时候因为太过骠悍、粗鲁，所以大家用当地话叫他野猪。有一阵子，大家还叫他野猪波，后来大家就只叫他波了。

把大家炸醒

一九八五年，杰克森还只是个奥本大学四年级美式足球球员时，便获得了海斯门奖杯。但是当耐特发现，竟然有人未经他的允许，就以十万美金的签约金，让这名可以在职业美式足球崭露头角的运动员，选择了落后的小联盟棒球队作职业，他不但不高兴，反而非常的生气，一年后，杰克森升上大联盟职业棒球的堪萨斯皇家队，并且承诺在下一个美式足球赛季里，至少会为洛杉矶突击者队卖几次力。

针对杰克森疯狂似的锻炼设计了一连串的广告。实际上，杰克森的确是每天都像发疯一样地运动；一会儿他像疯子似地骑自行车，一会儿又狂暴地练健身。广告明白地告诉大家，这儿有一位多方位的终极运动员。杰克森玩所有运动，就广告的老词一样，杰克森“强烈地渴望，大展身手”，但这同时，瑞斯渥还在影片里呈现出一层反讽，广告片暗示，透过多方对运动的接触，杰克森终于了解到，人类的体能究竟有其极限。波·杰克森像一部强而有力的机器，死命地踩踏自行车，杰克森在新广告片最后的几秒钟，转头问了一个显示他参赛决心的问题：现在你们告诉我，那个环法国自行车大赛什么时候开始啊？”

片中的反讽是复杂而隐晦的。瑞斯渥的广告设计在耐克以及威顿与甘乃迪公司内部颇受好评，但是投入设计的人也都知道，多功能的构想与杰克森同时展示两种运动专长的结合计划，效果可以再做大一点；由于耐克现在已经掉到了运动鞋业的第二名，所以大家现在想要的是一个爆炸性的成功。“我们要把大家炸醒！”耐特一定会这么说：“我们所需要的是再一次地把大家从睡梦中都叫醒。”

根据标准的广告与市场经验，瑞斯渥向来相信销售的“独特卖点”理论——也就是众所皆知的 USP；主要是说一项产品会不会自竞争中脱颖而出，完全取决于该商品的设计或主打重点，需要包装的商品可能是一个人……或者至少是一个人的形象。就像过去的几年里，棒球界冒出来一些讨厌鬼，在某一个时间、某一个地点，在手套的掌心里签上了他们的大名，棒球手套的销售量就节节成长；但消费大众大部分不明白，像耐克这样规模的公司要塑造一个群众心中的英雄，耐特和瑞斯渥要花费多大心力。达到目的的要诀只有一个，就是找到一位可以从运动界的平凡泥沼中站起来的运动员，一个让消费大众尘封的情感有所依附并且殷殷盼望的替代品。这位运动英雄必须具备某种程度的人为不协调特质。

波，你不知道迪德利

一九八八年二月，瑞斯渥身上带着准备在春天播出的运动广告片，坐在第一街和橡树街路口的酒吧餐厅里。这家餐厅离威顿与甘乃迪公司只有几条巷子，耐克和该公司的人员常常都在公司开完会后，到这家餐厅一起脑力激荡一番。

“这次，我们一定得加把劲，”耐克行销部的副总克拉克跟瑞斯渥说：“杰克森的这几支片子一定要成为全国最注目的带子。也该轮到我們好好地赢一场的时候了。”

瑞斯渥早就晓得，耐克这次准备冒险，动用公司一大笔广告预算，来强打这一次福至心灵的多功能鞋广告片。

“多谢提醒！”瑞斯渥一边看着自己正在喝的土产啤酒，一边对克拉克说。“波，”他疲倦地斜着眼说：“波……波……波，有多少名人也叫‘波’呢？”

当时已经将近晚上十点了，啤酒也叫了好几回了。

“波·布尔墨。”有人说。

“波·狄瑞克。”耐克广告主任贝德柏瑞建议。

“波·辛贝勒。”有人提议这位既是知名的密西根大学美式足球教练，又刚加入耐克的人。

“波·迪德利。”克拉克说。

这个建议引发了一小段关于摇滚乐的议论。过去的三十年里，迪德利在大部分有名气的英国与美国摇滚乐歌手心中，简直像个像神一样的人物，但是这位以芝加哥为主要基地的歌手兼吉他手，却从未跻身进入摇滚乐的殿堂，最主要的原因，似乎是他一直把自己的歌和生命看成是一个有点苦涩的笑话，甚至是个低级笑话。不汲汲于名利的迪德利是没有受到应得重视的歌手，他是一位大部分美国人都无法认同的传奇人物，因为他拒绝随俗，只愿忠实地做他自己。

大家说着迪德利的故事，他所唱过的老歌歌名也在啤酒瓶与杯子之间穿梭了几分钟。突然之间，瑞斯渥说，“我们得回归正传了！”

在座的每个人都晓得，瑞斯渥有了点子了。

那天晚上的后半夜，瑞斯渥就像疯了似地狂欢，他重复地说着由“波知道”这句所衍生的“波，你不知道迪德利”。

瑞斯渥在心中开始盘算广告的设计，他要把“波知道”这句话，与不同运动领域的耐克明星运动员结合在一起，当然这里所指的运动员，就是“革命”广告片中极为出色的明星，他们将以游行的方式出现在画面上。在这支六十秒长的广告里，以“波”真的“知道”美式足球和棒球为焦点的多功能、多方位诉求，在经过其他耐克的明星作证之后，“波”无穷的力量更显得真实。乔丹可以证明“波”会玩篮球；麦肯诺也说“波”会打网球。

几年以前，运动行销部的人员就签下了冰上曲棍球天才王牌球员韦恩·葛瑞斯基。当时大家的想法是，葛瑞斯基可能有助于耐克在加拿大区域的销售业绩，而耐特自己也常说，要成为耐克的一员，最重要、也是最必要的条件就是，这个运动员必须比其他人表现更好，更受欢迎，甚至比乔丹的表现都要突出。同样地，要加入耐克的曲棍球员也必须要好过其他曲棍球员许多，就像汉克·阿伦在棒球界的地位无人能比一样。

波对波

最近才因为从爱德蒙跳槽洛杉矶国王队而成为各界注目焦点的天王巨星葛瑞斯基，在瑞斯渥的计划里，也可以出面证实“波知道”曲棍球，另外一些在威尼斯海滩的重量级举重选手，也是扩大波运动全能的有力证人。最后，波·迪德利本人会出现……波·杰克森则戴着波·迪德利的招牌帽子……穿着运动裤、弹弄着吉他，在这个传奇“波”的旁边。

想到这里，瑞斯渥已经兴奋地在床上跳来跳去了。

广告以“全方位运动示范：波·杰克森”字样开场，用黑的背景颜色。下一个镜头是另一段文字讯息——“音乐制作：波·迪德利”，这样就可以让许多不记得这首一九五五年爵士的吉他畅销曲“我是男人”的人，认识这首歌。

这些镜头会请广告片导演乔·皮特卡执导，他所拍摄的那些强有力的荷马可卡片产品的广告片，就明白地彰显出他男性化的特质；看到这些影片，就像是亲眼看到了这位粗暴、绑着马尾的导演站在眼前。皮特卡常常随身带着一颗篮球，而且喜欢到处找人单挑——尤其是找他广告片里的运动明星单挑。又高又壮，比波·杰克森还高的皮特卡，与杰克合作多年，有一次照样大骂杰克森，只因为在拍摄过程中；波没有站好位置，摄影机抓不到他的镜头。

皮特卡大骂之后的下一个画面，就是波直接冲到导演皮特卡摄影机前，打扁了皮特卡的鼻子。

“波知道”广告片的第一段戏“波对波”，是在堪萨斯皇家队位于佛罗里达州奥兰多春季训练营附近的一家夜总会里拍摄的，片里其他的运动员则在他们的训练所在地就地拍摄。在佛罗里达的维拉海滩，皮特卡拍摄洛杉矶道奇队的明星球员寇克吉布森说：“波知道”。瑞斯渥对耐克广告部的人员贝德柏瑞说：“这是你们所有广告片里最他妈好的一支。”

因此就在这支广告放映的一分钟之内，由当代最红的运动天才红星作证，有史以来最酷的超级巨星波·杰克森，诞生了——这位在广告里没有说过一句话的运动员，马上就要如乔丹后来所说的一样，成为“一个梦”。

而耐克则准备攀着这个梦的扶梯一路上升，进入人们常常说的“行销高潮”，并在那儿一待就是两年。

六月时，这支广告在比佛顿秘密行销会议上，放映给一千位耐克行销代表看，当波·迪德利吉他曲的最后一个音节结束时，大家都起立鼓掌，欢呼达五分钟之久。

贝德柏瑞向耐特建议，现在该是再度祭出耐克惯用的耐特式冒险作法的时候了。耐特同意把“波知道”运动广告的预算费用从六百万加倍到一千两百万——对一个当时并不是非常赚钱的公司来说，这可是一笔很大的数字。其他的所有鞋子广告都暂停播出，对于打通篮球各级关节机构的公开赞助费用也暂停支出，用来试探市场商业特质的各组试穿费用也全部冻结，所有可以动用的钱以及学生开学时的热卖季节广告费，统统都拿来押在波的广告上。

波·杰克森热潮

一九八九年七月的棒球明星对抗赛，当天早晨，今日美国杂志刊出了一则全版广告，宣布乔丹、马克安诺以及葛瑞斯基当天晚上都会跟杰克森一样加入比赛。那页广告的最下面写着，凡是没有出席这场由耐克筹办、史无前例的四人竞赛特别节目，这些人都会抱憾终身。这样安排的风险其实也很高，因为在运动大赛期间的商业性广告，效果常常都要打上很大的折扣；但是更具风险性的事情是，主打某一支广告，而不是一位运动员或运动鞋产品，本身就普遍被视为是一种狂妄的作法……除非大家公认这支广告片超乎水准的优秀。

杰克森刚好那天击出了生平第一支全垒打；横越运动场上空的飞机，拖着上面写着“波知道”的长布条；遍布在观众群里的耐克人，手上拿着“波知道”的标语，头上戴着有“波知道”字样的帽子，广告片也按照计划在黄金时段播出。

美国联盟刚刚有杰克森这样的超级明星加入。当比赛进行到第二轮的打击时，杰克森上场站在打击的位置，他必须向右边打个招呼，然后才能继续这场为他赢得“最有价值球员”殊荣比赛的打击。

“老天啊”当瑞斯渥看到所有事情都如计划发展时说：“这真是一场波·杰克森热潮。”

这支广告片很快就成为娱乐圈、广告圈和运动界的热门话题。它所表现出来的机智，广受评论家与流行文化界顶尖观察家的赞赏。那些对耐克的“革命”广告极不满意并加以大加挞伐的人，这一次都没有再抱怨耐克为了卖鞋而加油添醋，降低流行文化的格调了。因为大部分的观众也都同意以波·迪德利的才华，他应该更有名气才对；迪德利就像许多在耐克眼中是英雄的运动员一样，列像在耐克的名人殿堂中，却不为大众所熟知。

当批评与新闻的热潮退却了之后，贝德柏瑞大约估算了一下，耐克至少获得了相当于两千万美元的媒体曝光费。

杰克森的鞋子一上市，耐克就占住了八+ %的多功能运动，鞋市场。耐克运动鞋的销售量、从马克安诺穿着那双奇怪的灰色系鞋子上场比赛后的四千万美元，一下激增到杰克森旋风的新高点四亿美金。

真实的波

至于每一双最昂贵的主打多功能运动鞋，就可以抽到两毛五佣金的杰克森，则一天天地开始富有起来。杰克森并不是最优秀的美式足球队员，也不是最好的职棒选手，甚至大部分的球迷都不晓得他有时候口吃很严重，也不知道他常常会对塑造他公众形象的运动记者跟专栏作家恶言相向。一九八八年，杰克森甚至还形容美式足球仅仅只是他的玩票，因而激怒了一些较为严肃的球迷——那一年他只在突击者队打了半个球季的比赛，就赢得了全美足球联盟最佳进攻后卫的荣誉。

可是“波知道”广告片里面的波，是一个超脱于以往不良纪录的人。一九九一年初，杰克森成为世界第二有名的运动员，他那时候的“运动员影响指数”高达四点二二分，仅次于乔丹的四点四六分。波这位超级运动员所造成的流行，加上他一些无礼的行为及快乐的性格、在弹奏电吉他时所表现出来的自满，以及对着相机流露出来的无所不知，组合成一个“真实的”波——至少看起来比所有名人有知识。

杰克森的形象极其亲切但酷感十足，肢体语言充满了力量。一九八八年，瑞斯渥第一次促销的主题是：“波几乎无所不能”；但到了一九九零年，主题简单明了：“波就是什么都知道”。比起传统的签约明星的形象，似乎任何事情都难不倒波。

纽约客杂志曾刊载过一篇关于“波知道”的插图。街上、海滩上到处有人穿着印有一行具种族歧视、以及明显性别歧视文字的T恤“波知道你妹妹”。

杰克森很快地跨越了堪萨斯市和奥克兰，成为全美家喻户晓的人物，当这支促销广告片在欧洲各城市放映时，足球巨星依恩·若许和板球传奇人物依恩·波撒也因应当地市场的喜好，加入了“波知道”的欧洲版，成为广告里证明波万能的证人之一。至于从来没有看过打球，或完全不晓得棒球与美式足球有什么规则的意大利和法国的观众，也开始走进鞋店指名要买耐克的多功能运动鞋，理由很简单，因为波喜欢穿这种鞋。这时候，大部分的欧洲人都了解英文是什么意思了，顺带也晓得了跟这三个字有关的那家公司。

一九八八年的第一支广告是拍一位坐在轮椅上的选手桂格·布兰却特。在片子里，镜头捕捉他在回力球场与篮球场上得分前夺球、让球的凶狠模样。另外一支片子是以马拉松冠军选手普西拉·威尔许为主，他在四十二岁赢得纽约市马拉松冠军前不久，还只是一个标准的常年坐在办公室里的都市上班族。还有一支片子的主角是一位高龄八十岁的跑者，叫做华特·史戴克，他每天都固定在旧金山的街道上跑足十七里。“有人问我，为什么冬天我的牙齿不打颤，”史戴克在广告片里边喘气边说：“我告诉他们，因为我出门都不戴牙。”

一九八九年那个时候，几乎没有任何广告片会以单一的黑色背景只打上字幕，用无声、没有旁白的方式呈现。这样的构图最初是针对观众不想听到广告大声吵杂，因而用电视机新发明的电台快速创览以及消音两种功能设计的。但是像这么清晰赤裸的表现方式，对后来提升广告文案在现代广告大战里的重要性，具有相当的影响力。

大部分知识分子都同意，一支电视广告片比一本书或一个绝佳的学说、主义更能左右人们对于自我的认知。一支“热门”的广告片可能都会加上一

句好记、容易上口的广告词——譬如泡面的“牛肉在哪儿？”就是一个有名的例子——但是这个句子，却旨在勾起人们想起，过去没有完成的事一旦成功了会是怎么样的一个结果。这个句子后来融入了流行文化，就像当初消费者时代来临时，大家受当时流行口号“现在该做什么？”影响一般。

数以千计受到感动的观众写信或打电话给耐克，更有难以计数的大众决心摆脱自己以往的懒散，到店里买了双新鞋，重新抬起跑步的习惯或者回到体育馆运动。时代杂志上有篇关于大战后婴儿潮的报导，用一位社会历史学家的话，说美国这群广大的战后婴儿潮可以用三个实际情况来形容，那是“Just Do It”。

健身俱乐部和运动房到处帖上海报：“世界上总有许多俱乐部是你永远都无法进入的，有许多人永远都不会成为你的邻居，总有许多学校你永远也不会进去念的，但是这些路永远都为你而开，Just Do It！”

位于爱荷华州西北部英汉欧克包基·路德圣经研习营的学生穿着T恤，上面还写着“为那稣而活”。一九九二年十一月纽约邮报的头条，以鲜明的“Just Do It”为标题——提醒选民，大选时应尽的民主投票义务。耐克最早的目的是反抗历史传统的压抑，结果这句精致口号却极为有卖点，大受吸引，连贝德柏瑞都告诉耐特要防止“Just Do It”的滥用。“我们不能把这句话印在铅笔或钥匙圈上，”他对耐特说：“这个东西一定要比一般的广告口号更小心地处理。这是一整套的构想，是一个具有思考的架构。”

史派克与迈可

一九九一年，就在耐克夺回运动鞋销量宝座之后，美国的超级英雄杰克森在美式足球场上严重地受了伤。医师的诊断报告出来后，通知堪萨斯市的皇家队要立刻让杰克森休息，不能再继续比赛了。

在比佛顿召开的会议上，克拉克告诉耐特：“我认为，现在我们应该接受杰克森不能回来的这个事实。如果在他的有生之年，还能自己系鞋带，就已经算是万幸的了。”

“我一定会回来，我一定还要再打棒球。”杰克森在电话里对耐特这么说。

“我们都会支持你！”耐特告诉他。

除了远远凌驾于其他球员之上的天王巨星——“宇宙中最伟大的球员”飞人乔丹之外，耐克还签下了其他几位超级大明星。

一九八八年到一九八九年间，瑞斯渥接二连三地筹划了耐克的广告片，十二个月之间，写出了二十三支耐克的广告脚本。飞人乔丹系列每年为耐克创下两亿的营业额。乔丹的每一场篮球比赛都展现了控制全场的实力，而瑞斯渥和他的参谋大队同时也忙着表现他们的包装能力——改变、重新组合这位英雄式运动员的形象，好让乔丹隔几个星期就有一个崭新、不同，却活生生的形象，出现在观众眼前。

瑞斯渥对当时鲜为人知的制片人史派克·李，在电影“他一定有”中所扮演的角色马斯·布莱克门非常着迷。电影中，马斯·布莱克门（他的姓氏 Blackmon 为英语黑人的谐音字，所以布莱克门在电影里实际是代表所有黑人。）的自我认同意识，就是建筑在他穿的飞人乔丹运动鞋上，所以即使他是在跟女人亲热，也不会脱下脚上的那双飞人乔丹鞋。

瑞斯渥花了好几个月的时间缠着耐克，在跟他所签订的合约上加上一条雇用史派克·李的约定，后来耐克终于同意为瑞斯渥拍摄“史派克与迈可”系列的广告。乔丹的憨渥笑容闪过荧幕，配上史派克·李的布莱克门这个角色的特性，瑞斯渥这几组广告是近年来最幽默的广告片。广告界极为在意得奖与否。而每一次只要有颁奖活动，瑞斯渥和威顿与甘乃迪公司就一定会获奖；但在此同时，乔丹却觉得，自己正从这个由别人想象力所构筑成的世界中慢慢地消失。“史派克与迈可”系列的广告片中，有一支乔丹自始至终都没有现身，但是观众却都能够感受到他的无所不在。这支乔丹技术性消失的广告片，甚至通过了全国大学运动联盟不能有职业球员出现在广告片上的规定，而在 NCAA 决赛转播时播放。

飞人想单飞

一九八七年的秋天，也就是耐克正要开始再创新改革之前，乔丹却考虑离开耐克，跟罗柏史卓塞尔和彼德·摩尔合作开设自己的行销公司。此举引发了一连串讨论乔丹和耐克前途的紧凑会议。乔丹记得，第一场会议耐特就说：“没有耐克，乔丹什么都不是。”虽然耐特并不记得自己曾这样说过，但是他可以肯定史卓塞尔想要控制乔丹，希望乔丹跟耐克作对。

乔丹最后同意签下耐克专为他所设计的七年合约，随着他的职业生涯做调整。七年中，乔丹可以获得一千八百万的保证金额，这样平均下来，每年乔丹可以拿到的保证金额远远低于可以抽取的乔丹系列运动鞋权利金总数（每年在五到七百万美元之间；当时还有人提议干脆和乔丹签下与耐克十年的保证金合约，但是被否决掉了——但按照耐克的惯例，这样的条款很快地就会补上。）除上史卓塞尔和摩尔，最后这个结果，让所有人都皆大欢喜，而乔丹、耐特和耐克这个铁三角的组合又开始全力冲刺了。

促销飞人乔丹系列的市场策略，现在要扩大成一个“全套”，包括运动鞋、颜色、服饰、运动员、特殊的乔丹标志及其他的视觉形象，以及结合这所有设计的生动电视广告。

全套的飞人乔丹篮球系列，或者可以称之为副商标产品，最后决定在专为强悍型球员（诸如查巴克利和罗宝逊等人）设计的“飞天坦克”系列之前推出（瑞斯渥在好几支广告好评的广告片中，成功地把罗宝逊设计成喜欢思考、弹钢琴的“罗宝逊先生”）。乔丹最早签约促销的“飞天坦克”系列（虽然后来这组运动鞋由别的球员来负责，但是乔丹仍然继续领取这组鞋的销售权利金）则由其他球员来促销，这些球员都梦想着自己能够像皮彭一样地飞越大草地。

到了一九九一年，到世界上任何一个儿童游乐区，都可以看到许多肌肉发达的小巴克利与天塔神般高大的罗宝逊，穿着他们的“飞天坦克运动鞋”玩着巴克利式或罗宝逊先生式的游戏，削瘦、灵活的皮彭们穿着“飞天飞人”飞跃；小号的杰克森们则在无数个运动馆中健身；模仿阿加西的人，穿上亮丽的孔雀色网球鞋，使得球场蓬华生辉。“有时候我把头发塞进帽子到公园走走，我会看到好多模仿我的小孩子，”阿加西回忆着：“他们会把球切向远方的栏网，或者对着墙壁挥球。那时我总是想，‘我们对这些孩子做了些什么呀！’”

一九八八年间，锐跑投下了两千五百万的电视广告费主打 UBU 这个口号——意思就是“做你自己”。当时整个鞋业、服饰业以及广告业都看好这句口号，并且认为这句口号会像“波知道”，飞人乔丹，以及“Just Do It”一样造成轰动，就在锐跑这次的促销活动如火如荼展开的时候，有人听到他们的签约职业网球大牌米罗史雷夫·麦西尔问：“我懂，可是这到底是什么意思？我知道这 UBU 三个字，可是这到底是什么意思？”

一九五四年，一个抽着香烟的牛仔侧面特写，不过是一个单纯的牛仔轮廓图，但就在六年之内，造成空前的流行。六年之后，这个牛仔侧面特写，对大部分的美国人来说，已经成了万宝路香烟的象征——万宝路也与那张牛仔侧面特写所影射的、已经失落却人人向往的时代，密不可分；人们可以天马行空地想象当时浪漫的感情、孤寂以及自由，在那个时代里，男人可以真正地做一名男人。

行销世纪

在现代文化的形成过程中，大家常认为，“品牌命名”只是在通往流行之路盖上一个正确的商标戳记，赋予商品标志与名称，表面上只不过是美国艺术与科学的一部分，一个把咖啡色的糖水转化成一种叫做可口可乐、大家都想买的液体的过程。好几十年以来，最具权威的品牌总是竭尽心力把市场营销技术运用在结合人物特点与快速进步的产品，有好行销策略的商品都会变成人人垂涎的东西。

二次大战后，特别是一九五零年代末期，市场营销文化对商业的形态产生了教化性的影响，一个以市场营销为主的公司，就是一个会制造客户的公司；在这种转变下，利润本身变成较为次要的重点，客户的满意才是公司最大的成就。根据正宗的理论来解释，要得到客户的满意，必须在四P间取得平衡，所谓的“四P”就是：“产品开发”、“售价策略”、“销售通路”以及“促销的手法”。对某些公司来说，市场营销不过是管理过程的一部分，但是对其他的公司灵思泉涌的市场营销人员，则成为新的当家宠儿（唯一例外的是一九八零年代，那时候财务人员是一般公司的台柱）。

在名牌公司服务的市场营销与广告专家，通常都是该行业中对专业知识最积极、对文化最有研究的一群人。专业性极高的美国现代业务员，都秉持了专业性的传统，但他们也是一般公司里最会看杂书的人。尤其是美国的企划人员，他们除了原有的经济学、心理学、社会学、统计学的基本学科之外，还要加上一点熟悉老一辈的人生活及讲话习性，然后把这些所学，都应用在有点形而上、柏拉图式的市场营销上。

耐特——这位“哈佛商业评论”的焦点人物，因为在一九九二年夏季奥林匹克运动会里“超水准的行销表现”，而被“哈佛商业评论”视为行销艺术的大师，但对于耐克究竟是不是一个行销机构仍然三缄其口。一九九零年，从他很满意耐克不再只是一个专门做鞋的公司之后，他就喜欢把耐克称为一个“运动公司”。

“行销就是要大家来买东西。”有一天下午他简洁地解释行销的定义。

一九九三年董事会召开之前，痛恨开会的包尔门说：“你知道他妈的狗屎还可以拿来干什么吗？”他接着说：“拿来当肥料！”

这时候的包尔门已经很老，而耐特也已经是个很有经验的企业家了，他们两个相信一些最基本的事实：真正的经济奇迹属于那些创造商品的人，而他们两个也都自傲于创造了耐克这个经济奇迹。但是一想到销售过程中，碰到的那些过度具有说服力的仿真产品与作法，两个人也都同时显得忧心忡忡。

耐特举例说，有时候仔细地看看现代行销所造成的商业大环境，在这个环境里，有人把西部乡村明星所流的汗当成香水来卖，也有人贩卖某些经常发生命案地区的T恤，T恤上印着当地警察用粉笔标示死者遇害地点的横线图案——他实在不喜欢所见到的这一切。

消费者分析

“我觉得把‘行销’这个名词，仅仅只定义成一个把可用物资拿来辅助商品销售的过程，并不见得完全是件好事，”耐特有一天在空荡荡的会议室里这么说：“在我的眼中，行销学跟社会学很像。耐克做得最成功的，就是诠释了人们现在正在做什么、他们的兴趣在哪儿，而我们也非常幸运地达到我们当初所有的构想。今天这个年代，要把某种别人不需要的商品卖出去，是一件不道德的困难工作。对我们而言，我们的行销是以让大家注意到我们的产品为主，同时不断地提醒大家我们在做此什么。”

狭隘的行为区隔并不是耐克行销的考虑过程，但是可以藉此刻划出市场的“心理描绘”状态：“男孩喜欢美式足球”、妇女比较喜欢走路”等；到了一九九零年代初；行为区隔法成为确认新产品与市场区隔过程的一部分。一份在耐克内部流传的多功能运动鞋市场分析报告上，有一张图表中间画了一个很大的三角形。图表下方是耐克所有的产品，这些产品被区分为“极限级高科技运动鞋”、“完美级竞赛用鞋”、“中价位的产品”，这是零售商品称之为“杀手价位”的产品，也就是最受欢迎、销售最多的核心产品，以及最低价位的产品等等四类，横跨图表上方的是一行更抽象的字眼“消费者分析光谱”。这个三角形的光谱顶点是极限级，产品区隔最小上面写着“十六至二十六、年轻、身体健壮、酷爱运动者”。这张图表的另外一个角，也就是光谱的另外一个对边，则保留给“受参考团体影响导向”、“价位导向”以及“广告导向”等不同的系列类别。这张图看起来像是市场的研究图，但是里面的资料却也可以在新世纪的自修书籍中看到。

“你知道，行销对我来说，向来都不是什么了不起的策略运用。”瑞斯渥补充地说：“我的意思是说，行销并不是十九世纪的德国哲学。跟耐克合作最棒的事情就是什么都是尽力而为、顺其自然，就像接了一个很烂的案子一样。跟通用食品和实验合作就不是这么一回事了。鞋类工业到目前为止，都还没有像其他的消费性产品一样地被仔细研究过，现在还找不到太多关于鞋类工业的分析与相关资料——这正是我喜欢这种产品的原因。”

一九九三年，耐克和其他两家公司同时选为美国行销协会名牌殿堂的第一批名牌（另外两家公司分别是可口可乐与极品伏特加），这一年，耐克花了两亿五千万的经费来促销产品与耐克品牌。以“名牌殿堂”的观点，所谓的名牌必须“持续成功、创造力高和开拓性强，对大众的生活型态造成重大的影响，同时可以成为全美企业学习的对象”。

“我们决定让耐克成为世界上最好的运动和健身公司，而耐克代表的就是运动和健身，”耐特对一位来访的“哈佛商业评论”记者这么说：“这些话一旦说出口，就必须卯足了劲去做。”

女人经痛

历年来，对耐克这个品牌的普及程度和公司内部生活方式最大的挑战之一，要算是一九八七年投入妇女运动与健身市场这个重大决定了。

一开始，耐克试图以竞赛为导向、用难以讨好的运动员角度来满足妇女消费的需求，结果惨不忍睹。一九八九年八月，健美的三项运动女选手乔安·恩尼斯出现在耐克的广告片，背景音效则一直重复。广告片尾，恩尼斯对观众说，要得到耐克女神所代表身体的完全自由与健美，要想做到并不难，只要别再“像猪一样地吃”，就可以了。

两个礼拜之后，这支广告就不再与观众见面了，因为许多较不常运动的妇女觉得受到羞辱，而这些人正是耐克想要吸引的消费者。后辛，这份工作指派给耐克和威顿与甘乃迪公司将近四十位妇女的中坚干部，这些女士在比佛顿的大男孩俱乐部里开始研究讨论。从一开始，这些女人就了解她们这次只许成功，不能失败。她们必须成功地在这个已经习惯于专业运动员的举动、老式奥瑞岗百姓习性的世界里，找回属于女人那份纤细的情感。

威顿与甘乃迪公司的文案珍娜·詹普以及总监夏绿蒂·摩尔想到了一个新“对话式”的平面广告主题。她们把运动当成一个个人的成长经验，而不是追求荣耀与体能、体力的路径。这个平面广告里充斥着非运动性的主题。画面上是玛丽·莲梦露，配上这样的文案：“女人的外在总是被别人品头论足……但是让一个女人真正成为女人的条件，是她的内心世界，外在的条件一点效用也没有。”另外一个对话式的平面广告是以母亲与女儿的关系为主，还有一个是特写一个女孩子上体育课时所表现出来的困惑。当大家在讨论以粉刺为广告主题时，在场的耐克男性主管都显得不知所措（事实上，这个计划是要读者回想，在成长的过程中，什么时候脸上长了一个比乳头还大的粉刺）。这支娘子军执意要讨论经痛，这可是让男人想破头也不会用来当作行销主题——但是最后还是娘子军得胜。

在这个广告活动的前八周，五万通电话打进特设的八零免费电话，索取这次活动所提供的《女性情报》一书。

其中有治疗学专家打电话来要再版，还有好几百通是妈妈打电话来帮女儿要广告海报。记者也纷纷来电话问，耐克广告又再一次像新书新戏一样地受到重视。

领先潮流

一九九二年间，耐克超越了锐跑投资的艾维亚，成为第二大的有氧舞蹈鞋供应商。针对三分之一的在校女生所设计的新鞋和计划，现在都由专门的运动小组负责，定期上市。年初时，“爆米花报告”的作者流行观察家费丝·波普康想出用“女性的思考”一词醒所有想提高销售量的名牌公司，女性观点是必须学习去了解流行趋势时，耐克已经在这条路上走了一段时间了；而耐克的销售量也在往后的三年里，每年提升二+%。妇女购买形态不同，不会到一般销售耐克运动鞋的专卖店去购买，耐克为了因应这种市场挑战，耐克的娘子军还特意积极地开创了精致的耐克女性商店及特有的光碟采购，甚至以女性角度设计的耐克互动电视频道。

一九九三年的三月中，耐克的新产品系列又打开了一个新的市场区域——户外用品，这些产品也开始出现在全国性的电视广告上。耐克把新的高科技纤维用在可以全天候穿着的服装上，而一大组的鞋子和靴子，也被设计成鞋业里的“四轮传动多功能”用品。

耐克的员工，不再被动地待在零售店里，他们被派到酷爱户外运动的消费者最喜欢去采购“高科技鞋”的地点科罗拉多州的丹佛与宝德去工作。这一系列的行销专案经理安·韦柏不但是户外用品零售业的专家，同时也是生产一些最好露营器材的罗·艾尔卑斯系统公司的资深主管。

耐克与黑钻石仪器、派特哥尼亚公司、北面以及其他一些要求严格、把鞋类产品当成艺术品和生产的公司专家接触，并且挖了一些人过来。耐克对户外运动市场的虎视眈眈，使得相形之下规模简直微不足道的几家户外运动产品公司个个胆颤心惊。

这一系列的户外运动产品自从一九九三年春天推出之后，一年之内业绩成长了一倍。

“登山界没有裁判，登山者也不会要求重新考虑他的登山契约。”耐克一张户外产品的平面广告上这么写着。这样的做法，显然是要转移一些运动团体对小品牌或者其他系列产品的注意力。“登山英雄没有吵杂与可憎的迷哥、迷姐的追赶……登山者不需要受人指点……世界上没有成功的登山者，但是也没有失败的登山者。”

每一项运动都需要好的产品，每一项好产品都需要制造者的用心与关心。汤姆·哈奇有一天早上站在自己办公室的黑板前，试着解释耐克最新的组织架构；耐克的组织、管理架构有了大幅度的更动——事实上这个架构常常在变，目的是为了在日新月异、竞争对手不断急起直追的现代社会里，仍然保有旧时的浪漫感与当初合作时的坚持与梦想。

耐克的跑鞋系列在美国市场中仍然占有领先的地位，但是跑鞋在耐克产品线中却滑落到第四位；前三大分别是篮球鞋、多功能运动鞋以及为孩童所设计的运动鞋。因为公司架构的多变天性使然，跑鞋这项产品很难加在公司里找到定位：沿着黑板顶端，哈奇分别写下了鞋、服、广告、运动行销和零售五大功能。他在每一项功能下面画上一个圆柱型的框框。“你看，我是跑鞋部门的行销经理，而我的工作却是尽可能地去影响整个架构里的事情。”哈奇边说，边用力地往框框里画了一条粗线：“站在整个架构的角度来看，我扮演的的是一个影响他人的仲介。”

东方色彩

耐克的体系，与大部分研究架构的历史学家所认定的标准结构、或是现代的大公司的形态的“网络”并不相容。有些观察家认为，耐克这种以非正式形态的系统来经营公司的作法，是一种融合东西方的混合体系，其中东方的特性，来自耐特长久以来与日本公司合作的学习与采用。当耐特发现日本商人总是在谈判时用英文，打招呼或聊天时用日文，他就下定决心偷偷地学日文。耐特花了两年的时间修课，但发现还是不够用，他仍然没有办法在工厂谈判时听懂日本人私下的谈话。“一旦当他们发现你在注意地听他们讲话时，”耐特的日本合作对象说：“他就改用古式日语（没有外来语）交谈。”

耐特放弃了学校的日语课。“有时候我们不得不承认，有些仗是绝对打不赢的。”他现在这么说。

对于耐特本质上是属于东方经营方式的揣测，最早是由一位退休的运动员法兰克·迪佛在一九九三年（浮华世界）上一篇有关耐克的文章中出现的。“我比很多人都早了解日本公司，因为我曾经跟他们有生意上的往来，从中，我偷学到了一些东西。”耐特这么说：“但是耐克的文化本质是从运动场上得来的。运动世界的运行方式造就了我们日常的对话方式及其他相关事情，我们并不像其他典型的企业体想像自己是个球队，我们真真实实就是个球队。不管是谁，只要有能力，就可以上场打球。”

耐克日常的营运架构充斥着反组织的风气，员工对所谓的公司头衔极为反感。“哦，原来你想知道我的官僚头衔呀！”通常有人问他们的工作性质时，耐克的员工总是会这样回答。向其他人“呈报”的想法也会引起耐克员工类似的反应。“组长”和“流行”一样，都不存在耐克的世界里。

“结构是必要的，但是官僚却不是。”耐克今年春天才发给员工的“价值”与《品牌任务》手册中，定着这样的口号。耐克内部另外一句很流行的“价值”箴言这么说：“完美的结果遭人忌……但是完美的过程不会。”

像他们所说的，“在耐克架构中游走”的外人很快就会发现，影响他人的能力是获得内部人员支持与与否的关键。哈奇常说，如果想在耐克把一件事情做好，“游说”不同部门的作法是少不了的。

耐克的一位主管说：“不喜欢当针锋相对”的人，在耐克是不会出头的。在耐克这个寓工作于乐的机构里，个人的特质与基本竞争力，是能否留下来工作的要素。

力排众议

一九九二年初，当渥辛顿与他的灵感来源史坦普在太平洋冲浪之后，他完成了飞天食人族的彩色蓝图。

为了要说服大家接受这双有着极为前卫外表的鞋，渥辛顿先从建立内部支持的共同体着手。他得到了凯文·帕克的支持；帕克是开发多功能产品的年轻设计师。决定支持渥辛顿的构想之后，他最主要的工作就是把渥辛顿的构想变成真真实实的鞋子。帕克最早是在锐跑工作，但早在二十一年前他就是个耐克迷。如果飞天食人族能够获得大家的同意，凯文就会帮着渥辛顿选择鞋子所需的材质、计算出售价，并且配合亚洲工厂生产线的设定排程，算出可以生产的时间。

因为运动鞋的设计翻新率过于频繁，必须投注极大的人力，所以开发部门决定记录生产一双新鞋所需要的十五个月工作天，过程中的每一个步骤。即使新鞋的大日程表省略了许多细节，但是公布的步骤表仍然是六十尺长，“明眼人”一看到这张表，三十秒内就可以搞清楚一双鞋的成本是多少。

渥辛顿使出浑身解数，为的是赢得多功能产品行销部经理汤姆·菲力普的支持。菲力普喜欢飞天食人族的原创性，认为这款运动鞋将会使平息已久的多功能产品市场“重新掀起一股高潮”。

一九九二年夏天，来自耐克各个不同部门的代表都坐下来听渥辛顿的“新产品简报”。在座的有耐克的设计大师哈特菲得，以及设计开发部门的珊蒂·波戴克和汤姆·伍尔夫。白天负责耐克行销工作，晚上一回到自己的小房间弹摇滚吉他，晚上一定回到自己的小房间弹摇滚吉他的苏格兰削瘦小伙子安迪·穆尼和前杨百翰大学的篮球明星隆·席尔也在场。席尔代表零售商出席，好取得零售商与耐克之间的平衡。

渥辛顿的画面简报以对手的多功能运动鞋照片为开场白。他在报告中提到，一九九二会计年度的多功能运动鞋市场应该价值五亿七千五百万元左右，而耐克有六九%的占有率，相当于三亿九千六百万的销售金额。渥辛顿的报告中并没有提到，自从杰克森受伤以后多功能鞋的销量大幅滑落了三十个百分点，耐克甚至有人因而预测多功能运动鞋的生命已经到了尾声——在场的每一个人都晓得，渥辛顿必须解开这层疑惑。

有思想的鞋子

在“困惑”这个醒目的大标题下，渥辛顿在报告里提到市场已经严重地“受到了混淆”，混淆的最大主力来自锐跑一七·二%的市场占有率。锐跑出产的“多功能网球鞋”和另一款多功能篮球鞋——严重地混淆了消费者对于运动鞋的认知，而这种认知本来对双方面都有好处。

简报上用大大的字写着“重新定义”。

接着就是一段清楚的多功能运动鞋的历史回顾，直到瑞斯渥那张杰克森裸露着上身，只戴着两个足球垫肩的海报为止。“没有极限”，简报上另一行大字这样写着。“波·杰克森对于运动的全心投入，就是多功能产品最好的诠释与定义。”

渥辛顿并没有疏忽实验室里可以用在新鞋上的发明与设计，他同时提出，耐克最近出产的多功能运动鞋缺少了一种“视觉上的刺激”。自从一九八七年耐克的飞人系列上市以来，市场上七五%的运动鞋都装上了气囊”。不像以前有气囊的鞋只占二五%。因此光是气囊，已经不足以吸引消费者了。

耐克会设计某些特定的产品来执行其“标准品牌”的任务。这些商品的存在价值就是重新确定、促销并区隔耐克市场。飞天食人族明显地将会抓住消费者的眼光。贯彻耐克“标示品牌”的任务”

哈特菲得的新产品飞天极限，一种跑鞋与多功能结合的运动鞋，鞋子外面还有一个多出来的气囊袋，已经预计要在春末推出。这组鞋是符合耐克贯有的“看到、想要、买下”三部曲的销售性产品，但是飞天食人族不同，飞天食人族是一组有思想的鞋子。食人族是鞋子里的大怪兽，这组鞋也将是让大家从杰克森受伤的阴影里走出来的灵丹妙药。

“这是一个符合天时地利的产品，但它并不是万灵丹。”业务代表隆·席尔说。

有人质疑，这双鞋可能并不适合恢复中的杰克森吧？

在场有人认为这不是问题。

“负责销售的人自然会帮这组鞋想出销售的噱头。这组鞋是独一元二的，它有属于自己的历史。”菲力普斯帮飞天食人族辩护说。

于是一场激烈的战争就开始了。

“会堂盲点”

一九九三年耐克的新组织架构——把所有的设计师和广告创意人员聚集在大会堂里一起工作，是耐克维持一定的品牌水准、重新定义耐克，并全心投入诠释耐克这个品牌意义的最佳保证，可是耐克内部的员工常常发现，一个好构想，经过会堂工作期的重新的包装与设计之后，不是失去了原意，就是被设计代表否定。“如果不晓得自己的决定与行动会影响多少在大会里工作的人，事情就不会那么复杂了。”克拉克在引人注目、常披露内幕消息的新耐克刊物“耐克世界记录”上做出这样的评论。克拉克所提的这个问题，在“校园”里有一个专有名称，叫做“会堂盲点”。

即使六年前帮助耐克走出低潮的副产品系列，也在今年的春天来次大体检。“当时我们丢了户外篮球水泥场的运动鞋市场，而让锐跑拔得头筹，是因为我们当初搞不清楚这种鞋应该定位在哪一个系列里，”广告部主任贝德柏瑞到现在还以埋怨的语气说：“把这款鞋放在飞人系列会怎样？飞翔系列呢？但我们把自己给绑死了。”

这种没有连贯性的批评，常常可以在大家喝咖啡、吃营养午餐的时间里听到。有些员工认为，这样形态的公司“政治性”过高，哈奇为新运动鞋而募集来的几位自愿军，真正目的是跟克拉克私下较劲。哈特菲得则认为旧有的组织架构太散漫，真正的优秀的耐克员工要有能够善加利用“集团策略”，绕着耐克有如蜘蛛网般的结构行动，最后把事情妥妥当当办成的本事。这群牛仔把自己认定为具有“创造力”以及“企业心”的一群，就像早期的耐特一样，往往因为冲动而作出错误决定，导致一九八零年代的低潮期。

“我想我们再也不会全凭个人认知而作出迅速决定。”哈特菲得信誓旦旦地说：“可能有些创意性的工作，却还是要跳出这个体制的圈圈才能完成。”

跳出现有的格局

当一些只有耐克一半规模的小公司访客造访耐克之后，他们眼中的耐克是个存在校园中的“企业体。”但是对那些与耐克有多年生意往来的批发、零售商，或是一些跟耐克内部有多年接触的人而言，耐克的文​​化包含了一个很重要的特性，那就是自省，有一天克拉克要求汤普森重新设计耐克勾勾这个绝无仅有勾形商标，这个要求让耐克这位形象大师当场愣在一旁。但是后来克拉克告诉汤普森，这个要求只不过是为了公司的整体着想，并且是让久未试练身手的汤普森用来磨枪用的试验性设计，汤普森就高高兴兴地去做这个“平行思考”的设计了。克拉克这么做，主要是督促员工在这个串联性少、反对偶像崇拜、冒险性与竞争性极为强烈、永远都年轻的企业体……或者从某些角度来说，一个永远都在游戏的公司里，保持最佳的状态。

“不要拾人牙慧。”这句谚语总是不停地重复。

“跳出现有的格局，再想想看。”

半年来。渥辛顿和他的共同体在耐克为飞天食人族奋战不懈。“七个月的嘶吼、叫骂、同心协力与努力使自己不放弃。”渥辛顿一边沉淀在回忆中，一边拨弄着飞天食人族模型鞋柔软的绿色鞋面。“现在的问题是，消费者是否真的能够感觉、体会到这双鞋里面所蕴藏的科技和真正的个性。”耐克的世界里没有边界，也没有指引，你必须忠于自己的勇气和感觉，才能走出一条路。

“飞天食人族是我专门为认真的运动员所设计的运动鞋，八月份上市的时候，不会有很强势的广告做宣传，也不会有专属的运动明星帮忙促销。这组鞋要卖给懂得它优点的人。”渥辛顿用惯有的冷静语气说道，同时把它的新发明倒过来：“消费者会帮我宣传。他们会告诉其他人，‘耐克新出了一种展现运动积极性的运动鞋哦。’”

第六章 一鞋成功万骨枯

在这个大家呢称为 T3 的工厂里，沿着输送带滚动运送的飞天食人族，看起来就是一整队运动员在手扶梯上发生意外之后的现场。长长的生产带尽头，一边膨胀隆起的绿色耐久鹿皮鞋面和鞋面排排坐，就像是一教员英国老太太围着年岁已久的瓷器茶壶闲嗑牙。在太和塑胶工厂的二楼，女性职员一个接一个地沿着第四号生产线工作；她们抓起鞋面，然后用锐利小刀、削薄的羊皮、刮刨机、涂胶用的小笔刷，以及许多精巧的小机器，把这些鞋面跟飞天食人族的鞋底粘在一起。

输送到 T3 厂二十三岁的品管员全柳喜面前时，当初渥辛顿脑海里所呈现的那只看起来极具攻击性的鞋子便完成了——这些工作常常都是在一种散发出怪异光线的陈旧黑色灯管下完成的。这种灯管是一九六零年代主要的照明设备，只有在这样的灯光下，才以确保鞋子无暇的捆绑力。

全柳喜仔细地检查一个接一个而来的鞋子时，她的眼睛几乎没有移动过。她常常都会把瑕疵的产品抓出来；像是缝偏了或鞋底粘歪了。只要一发现瑕疵，她就抓起那只鞋放在一边，整个过程里，她的眼睛始终没有离开过生产线。

伴随着输送带、灯光以及各种气体压缩机所发出来的噪音、各式不同频率的嗡嗡声，全柳喜说，围在飞天食人族前后气囊袋的复杂鞋底，使得这款鞋的缝制工作深具挑战性。“第一次看到这个鞋子，我就在想“哇！这个跟其他的鞋子都不一样。”这位品管员透过代理商李先生的翻译告诉我。李先生是第二代的南韩鞋商，高高壮壮的，曾经在耐克波特兰、菲律宾工作过，但是大部分的时间还是待在他的家乡——亚洲历史悠久的“鞋城”，韩国的釜山市。

恶劣的工作环境

跟全柳喜一起在这条生产线工作的女作业员有八十多名，他们大部分都穿着简单的绿色洋装，外面再罩一件布做的或是塑胶垃圾袋做成的围裙。把不同原料压缩在一起的机器，偶尔会造成蒸发的溶剂往上飞，于是女作业员头上的电风扇就会把这些气体吸进去，有些黑灯管加了罩子，因为应飞天食人族决定在六月推出的半年前，美国一项研究报告证明，经常暴露在紫色的灯光下，会造成眼睛长期的伤害。装粘胶的大缸上面盖着玻璃保护罩，让人联想起沙拉吧上，防范人们打喷嚏的罩子。排气口吊在储存原料的输送带上面，因为早先在安装时，没有想到这些溶剂的蒸汽会这么重，根本升不上天花板。

“在这一行里，李先生边说边跟眼光离不开 T3 原料输送带的耐克生产部经理们握手：“我们常用三个 D 来形容这儿的工作：肮脏、危险、困难。会在制鞋生产线上工作的人，最主要是因为他们认为这份工作重要，而且待遇不错。如果他们能够找到同样酬劳的其他工作，这些作业员就不会在这儿工作了。虽然现在的工作环境比以前要干净，危险性和困难度也较低，但是要在这儿工作一整天，绝对不是件容易的事。”

穿着蓝色品管员制服的全柳喜告诉我，她来自北方的乡下，因为实在不想一辈子都埋葬在家乡那个又小又破烂的农场，所以才到釜山这个大城来找工作，就像大多数没有家世背景、没有优渥童年的韩国年轻人一样。

韩国制鞋已成历史

自从一九九零年“夕阳”开始夕照时，釜山的许多鞋厂，也开始迁移到亚洲的其他地区，短短的三年之内，南韩境内三分之一的制造业就这么消失了；一向以一周工作时数最长著称的南韩，也因为鞋业工人的要求，而缩短了工作时数。这几天全柳喜跟她的同事从早上七点四十五分就开始在 T3 的生产线上工作，直到下午五点半才下班。工厂每个礼拜六到下午四点就开始清场了，全柳喜把这天比喻成工作“半天”。工厂里的作业员以年龄来分，可以分成两大类，一种就是像全柳喜这样年轻的女孩，另外一种则是五十岁以上的中、老年妇女。作业员都说，据她们的了解，飞天食人族可能是这个厂生产的最后一组鞋了。

“世事多变，”李先生用他微带英国腔的英文说：“亚洲鞋业王国的起伏周期很快。我第一份工作的公司三和当初不断地扩充，直到后来成力全韩国第二大制鞋公司，拥有两万名员工。当时三和同时是韩国最大的丝制品公司，现在也破产了。”

李先生驻足在一个开放式的卸货台上，指着屋顶说：“那儿原本是国际公司，当年一个厂里有两万名员工，现在都盖满了公寓和住宅。国际公司当初有一百三十条生产线，是国内最大的耐克以及锐跑的代工加工厂。

从卸货台往外看，街上到处都是灰尘引起浓雾。好几间黯淡、维多利亚式的厂房边围着起了皱褶的不锈钢围栏，围栏里有数不清的脏玻璃以及许多无法辨识字迹的标示牌。

不久之前，T3 厂还坐落在釜山市老港口边的偏僻工业区里。但是随着南韩经济的起飞，并且与新加坡、香港、台湾共同开创了亚洲四小龙经济奇迹之后，这个原本拥有四百万人口的大城就开始慢慢地往外扩张腹地，工厂的所在地如今已成为市区，跟釜山市内大部分居民一样，釜山的邻近城市也饱受交通拥堵之苦。

韩国分裂成南、北韩时，所有的能源系统以及主要的重工业部在北方。大部分南韩人相信，政府早期的政策，是想在当时遭到破坏、以农业为主的基础上，建立一个可以赖以维生的经济体系，这个经济体系并不一定要与国家的民主相配合。

江山易手

卜正熙这位年轻的军官接管了南韩，他说这个贫瘠、多山、没有太多资源，但是却拥有最勤奋的人民和社会的国家，一定能从荒芜的废墟中站起来；不论过去的历史有多长的经济封闭期，韩国一定可以成为一个外销国家。接着一连串在政府掌控之下的五年经济计划开始实施，而仅仅在第二期的五年之内，南韩的外销数字就成长了三倍。一九七零年代，技术层次低的制鞋工厂——早年日本与台湾就是因为这些先驱工厂才有了后来蓬勃的经济，开始出现在釜山周围的特定经济区内。

一九七四年，耐特访问南韩，造成了轰动。李先生和许多韩国人都认为，那是南韩经济开始快速攀升的起点，大家把耐特访问比喻成像麦克阿瑟将军重回菲律宾一样的重要。

“当时我在场，”李先生表示：“他来的时候，我还是三和的业务主任。那时候我们只能做出帆布和塑胶球鞋，就像康威士某些种类的鞋子。我们知道耐特先生和他的蓝带公司与日本塑胶以及其他的日本公司，有生意上的往来，而我们那时候也跟日本塑胶有来往，所以我们晓得，鞋类工业要开始从日本移转到我们的国家了。”

“一九七七年，三和运送第一批竞赛运动鞋给耐特，之后制鞋工厂就处处可见了。这一切好像都在一夕之间发生似的。”

到了一九八二年耐特雇用李先生时，釜山的工厂已经可以月产几百万双运动鞋，南韩的经济成长率也同时攀上世界第一。

“到现在都还很难想象，当初听到韩国鞋业霸业不保的话觉得有多奇怪。”大信贸易公司口才极佳的总裁郑完日这么说。大信贸易是釜山市六大高科技运动鞋公司之一，到一九九三年六月为止，跟耐克仍然有生意来往。

“可是在一九七五年，我到三和工作的時候，负责给我做新进人员训练的经理就是这么警告我们，韩国的制鞋业不会维持太久。那时候我还很年轻，心想，这家伙一定是疯了才会这么说。”

“像 T3 这样的工厂，”李先生一边将他的黑色轿车驶离正在制造飞天食人族的工厂，一边说着：“就是没有办法赶上我们的要求，不久我们就要跟 T3 中止合作关系了，到那个时候，整个韩国就只剩下五家耐克工厂了。”

T3 的老板是南韩的著名工业家，也是有名的政治人物，大家都称他为卜总裁。YM 卜从来没有上过大学，他当年从一条原料输送带努力到今天拥有自己的工厂。他四十八岁的千万富翁弟弟 YC 卜是 T2——太光工业股份有限公司的创办人兼总裁。T2 的设备较为先进，所以到目前为止，大部分的飞人乔丹系列仍然在那儿生产。卜总裁另外一个兄弟 YK，拥有一所专门供应爱迪达与亚瑟士运动鞋的工厂，卜家另外两个兄弟也都有属于自己的制鞋工厂，但是两个人都在一九九一年宣告破产。

卜氏兄弟极为富有，但是以国际富翁的标准来看，他们的生活却极其俭朴，兄弟大部分住在釜山的公高中。三和公司的金氏家族也是极端的有钱，就像控制规模庞大的国际工厂的杨氏家族一样。在日本将运动鞋的生产移转给台湾之后，拥有耐克工厂的几个台湾家族，也跻身了亚洲富豪的排行榜。

现实的残酷

政治的开放、蓬勃的经济成长以及有组织的工会，不断要求提高工资，使得韩国每年薪资要调升二零%，这些都是制鞋业会在韩国消失的重要原因，“工厂关门了，有些坏家伙就把好处往口袋里摆。”但是话又说回来，说法像耐克最近在公司崭露头角的三十八岁生产部副总戴天·泰勒说的一样：“一九八零年代，有些公司关起门来不接受新的东西，但现在，只有具备最新技术的韩国制鞋业公司才能生存下来。”

到了秋初，中止合作的通知将会正式公布在 T3 工厂的布告栏中。根据保罗·布鲁斯坦在华盛顿邮报的文章指出：到时候将会有将近三千五百名被解聘的愤怒劳工，拿着喷漆在墙上喷写着类似“我们工作得跟狗一样辛苦，我们要求合理的补偿！”这样的句子。

虽然如此，但是韩国的失业率仍然只有百分之二。过去六年来，正当鞋类、玩具类以及服饰类的轻工业遭受经济冲击，以致大量裁员的同时，韩国的服务业仍然成长了三分之一，也因此提供半数失业人口再一次的工作机会。粗重、需要劳力、薪资较高的汽车以及机械工业产品外销业，这类较受到韩国男人欢迎的工业，也成长了五十%。

在 T3 厂工作的一些年纪稍长的妇女，一个月可以赚到将近一千块美元的工资，这些钱足够她们支付每个月的第四台电视费，以及其他提升生活水准的花费。

耐克支付给太和塑胶厂每双飞天食人族二十九块五毛美金的价钱中，有十五%要用来负担第四号生产线的作业员工资，而大约有六十%用来采购诸台合成鞋面一类的原料，另外五%是间接劳工成本与一般的处理费用，还有一十%是工厂设备的折旧成本（大部分都是用来分摊那些昂贵的模具费）、管理费以及经常性支出。最后只剩下一十%——大概一双鞋的价格，只有两块九毛五是利润。

零售店最高以每双七十块的价钱买进飞天食人族，但零售店还会因为响应“未来”计划而预先订购，或像足下专柜连锁店当初订购多功能运动一样，一口气订购将近一万五千双而得到额外的折扣。扣掉耐克的卸货成本与零售店成本，一双鞋还剩下二十五美元左右的收入，其中大概有四块钱是用来支付各项税款，另外十五块是用在比佛顿的营运费，支付耐特、杰克森和屋辛顿以及其他工作人员的薪水。最后每双鞋的净利大概是五块五左右，接近一般的工业获利标准。但是在过去两年里，因为耐克是运动企业界的龙头，一般评论家多半认为耐克有点嚣张，关于该公司在亚洲工厂的生产过程以及剥削情况，虽然大家并没有深入地讨论，但是却早已经是广为人所诟病。

杯葛耐克

早在一九九一年，就陆续有媒体抨击耐克在海外的运作情况。中国大陆以及印尼工厂劳工的待遇，在若干报导中不断受到质疑，大家拿亚洲生产线上的员工与著名运动明星的薪资水准相比；甚至有人批评耐克放弃了美国的制鞋工业，从未对美国的制鞋工业尽一分心力。

一九九二年十一月美国总统大选的前几天，在大家都还对梦幻球队事件以及耐克全权控制莫宁与夏洛特黄蜂队的合约，还支持莫宁不出场比赛的事件记忆犹新的时候，由美国工会和国内制造业者所组成的组织“美国制造”发起了一个“百万美元广告宣传”的反耐克活动。一个由“美国品牌”所发布的新闻稿上说，杂志与报纸很侠就会出现一波波的广告要求美国的消费者把他们“肮脏、臭味熏天、穿破了的球鞋，寄给耐克的老板耐特。”

“各位朋友、跑步的同好、以及同胞们：“附在新闻稿的广告夹页宣传单上这么说：“把鞋寄给耐特……告诉他，其他的公司，像纽巴伦跟萨巫科尼都在美国制作高品质的运动鞋。”

“美国制造”的发言人说，耐克之所以成为这焦点，关键在于他的名气和“Just Do It”的广告口号。“这就是我们想当着耐克的面有话直说的原因，”“美国制造”的理事长乔尔·乔瑟夫说：“想到什么就做什么，把工作重新带回到美国本土来！”

“美国制造”还准备了一个要寄给媒体用的信封，里面放了一个“Just Do It”的大布条，上面写着：“非尔·耐特、史派克·李、迈可·乔丹，还有波·杰克森，他们该好好地感谢那些数以千计失业的美国人，因为有了这些失业的美国人，他们才能成为百万富翁……”

国内的电视报导也立刻加入了这次的反耐克活动，指控耐克对蓝领劳工剥削，抨击耐克海外厂劳工所面对的恶劣工作环境。“美国制造”不需要散发第二次的传单，就已经造成了极大的风潮。

耐克以事实来回应这次的活动。耐克指出：在一九七零年代和一九八零年代之间，因为工厂外移而关闭的三百多家美国制鞋工厂里，只有两家曾经制造过耐克的鞋子。一九七零年代中期，耐克在新罕布什尔州的艾克斯特城和缅因州的沙克城设立两家自己的制鞋工厂，当时耐克每年的订单数量只比一百万又多一点点，不像现在每个星期都有一百五十万双的订单进来。

要说美国以前没有制造高科技运动鞋的基础，这也是事实。耐特很早就曾经说过，制鞋业缺乏革新，他希望在奥瑞冈州为运动员设计运动鞋，然后送到日本去生产；“美国制造”的反耐克活动提到，一九九二年美国人丧失了六千五百个制鞋方面的工作，这其实跟耐克根本没有什么太大的关系。

在制鞋业中，爱迪达是唯一保持本土生产的大公司，但是这家德国公司之所以营运不善，坚持在德国生产绝对是因素之一。后来当爱迪达终于决定要从远东和南美进口产品的时候，马上有人用欧洲共同的惯用语指责爱迪达，指它是在用欧洲工人的钱“出走”。

耐特、杜蓝，还有其他的耐克主管都辩自表示，公司六千两百名员工中，大部分都属于白领阶级的行销、设计、电脑之类工作。一个经济进步的国家，应该尊重并希望国民做的就是这种白领阶级的工作。耐克另外一千两百名员工才是从事鞋类配件有关的工作一大部分都在四角气囊皮的工厂和柯汉厂工作。耐克的主管说，这些员工数目，比其他任何一家运动鞋公司所雇用的人

还多。

耐克的经理们指出，芭比娃娃从新加坡工厂的输送滑道送出来的价格，不过是一到两美元的成本，可是在那个尖尖的、亚洲制、低成本的小屁股上，却建立着一个亿万玩具帝国，录制一片雷射唱片的成本不到八毛钱（不包括权利金），可是到了市场上的行情就变成十五块九毛八一片。市价六块钱的口红，实际成本可能不到两毛五，有些杀虫剂只需要二美元的成本生产，可是却以将近一百美元的价钱卖给农民。大部分成药的生产成本则通常都不到零售价的十分之一。

“你想一瓶零售价七毛五的可口可乐要多少成本”泰勒偶尔会不平地抱怨说：“可乐的成本比那个铝罐还低。”

泰勒一点都不隐瞒事实地承认，制造飞天食人族的 T3 工厂员工，每个月平均工资是八百块美金，也就是说，一双耐克运动鞋的人工成本大概四块半美金；但是如果把这些鞋拿到中国大陆或印尼的新工厂去生产，工人每个月的平均工资大概只有一百块美金左右——这就是为什么运动鞋公司，到开发度更低的国家去设厂的原因。

“对最基层的制造厂来说，删减三块到四块的成本，是一笔很大的数目，”长得有点像演员汤姆·汉克斯的泰勒说：“但是那并不代表我们的获利率就会提高三到四块美金。因为那样一来，我们必须从日本或釜山把最好的原料运到印尼或中国大陆去，这个运费成本非常昂贵。当全球竞争成为世界经济必然趋势之后，韩国许多工厂像美国早期的同业一样，都面临了关闭的命运。但是我们仍然在韩国生产几百万双的鞋子，因为有些韩国工厂做出来的鞋子就是好。台湾的耐克厂就很少面临关闭的命运，因为台湾的工厂一直都站在科技发展的前端，当我们进步的时候，他们也乐意往前走来配合我们。”

“这一切都发生得太快了，”当公司的座车被卡在交通颇为拥挤的釜山车阵时，耐克韩国的副总经理李先生这么说：“耐特的第一次来访就好像是昨天的事一样。”

李先生谈到他的孩子们，一个在波特兰郊区上高中，另外一个儿子现在是芝加哥大学的学生。他说以前从来没有想过自己的孩子可以在美国长大。

“我想大家唯一可以确定的事情，”李先生说：“就是永远都在不停地变化。”

美韩联军

二十六岁的麦可·唐纳是达特茅斯大学的毕业生，大学时期曾是五千公尺的赛跑选手，目前是耐克内部快速窜升的赛跑市场开发人员。唐纳把整个胸部贴在大会议桌上，脸部距离哈特菲得的最新发明只有几寸。

另外还有三名釜山西王公司雇用的打样工程师也贴在桌子上，从另一个角度对这个东西做最仔细的检视。其中一个甚至还爬上了桌子，想要清楚地研究这双奇怪、芥末色的鞋子。还在比佛顿的决策核心告诉唐纳，这款鞋一九九五年中就要上市。唐纳开始在这双比佛顿做出来的样品上做标记，但是每做一次标记，他都会等西王的工程师 CL 李点头，再开始做下一个标记。这几个拿着折刀的家伙并不多话，但是他们之间显然用一种注记在鞋子上神密地沟通。

唐纳带领了一小组典型耐克架构里的年轻人从比佛顿到釜山，他们知道只有西王——也许釜山还有其他两家工厂，有这种技术跟经验，可以制造出哈特菲得这款革命性的运动鞋飞天隐身。

西王是韩国在机器设备上配备微电脑的工厂之一，他们所需要的成本也比较低，因为他们有一套精密的化学设备。可以自行生产需要的聚安脂酯——就是消费者在鞋子周边看到的“PU”，该厂还在耐克的协助下开发更软、更轻、更具弹性的聚合体。

“他们晓得动作必须比廉价工厂更快更好，”唐纳在前一次会议上这么提到：“他们现在真是腹背受敌，不能有丝毫的松懈。”

唐纳曾经与驻外人员、以及他的比佛顿小组，在一个名叫老金的酒吧里开过工厂的晚餐会，老金酒吧离比佛顿小组下榻的釜山凯悦饭店只有几百码远。“比佛顿小组”的成员包括三十一岁的市场开发人员瑞裘·史派斯、在哈奇“赛跑部队”手下做事的二十五岁产品行销人员爱德·奇纳利，以及一个留着长头发的鞋子设计师包伯·卢卡斯。

卢卡斯就是在多荷堤的录影带中，说在耐克工作就像“掉进浪中”的那名员工。

一百八十三位耐克外派海外的员工中有两位也在场。马克·席翰曾经是耐克的元老——这可以经由他腿上“勾勾”的刺青图案得到证明，现在他是耐克派在釜山代表处的市场开发人员，新的产品原型被送到工厂来时，马克喜欢把它穿在脚上，然后在釜山的脏污、坑洼地面上跑上十里，以测试鞋子的性能。很早以前，耐特也是用这样的方法试验新鞋。

一名轻声细气的加拿大市场开发人员大卫·钟斯也在场。当初耐克的打样师傅为葛瑞斯基制作的曲棍球溜冰鞋原型，到现在都还放在大卫俯瞰釜山湾的办公室里。大卫工作的地点是在国际大楼的十六楼，里面有一百名韩国员工、二十二名耐克驻外人员。耐克在釜山的办公室还放置几部拍打测验机，用来随机测试生产线上的运动鞋。

像所有耐克的驻外人员一样，席翰跟钟斯在出发任职之前，都要开上六次的准备会议。这些课程会议包括讲解住在海外时，可以做以及不可以做的事情，另外依照不同的任职国家有不同的文化课程。

文化挑战

这时候，在老金酒吧的话题变成了“闲聊”，在整个亚洲都可以听到的美国式话题。随着时间的演变，战士跟冒险者的故事都换成了经济奇迹的故事。“我还算喜欢那个地方，可是泰国实在太热了，而且太正式了，正式得有点奇怪，”席翰说：“可是我听说印尼人比泰国人还厉害，在印尼找不到一个会生气的人。”

“菲律宾每天都有电力不足的问题，简直就变成了每天的梦魇，而且看得见的地方就有贪污，”李先生回想起在菲律宾的那几年。

亲自访问了一趟韩国，研究了韩国的经济奇迹，菲律宾总统费迪南·马可士回国后，发誓要把他的国家也变成一个制鞋业的天堂。有能力收到订单、开设工厂的美国经理人受到菲律宾全国一致而热情的欢迎——一队队排列整齐，摇旗欢呼的村民，站满了路的两旁。

“除了每天大部分时间都在停电的问题之外，乡间的暴动也随处可见，有些暴动就在我们工厂附近的乡村，”李先生继续说：“有一次我从马尼拉开车到巴坦，路上被几名拿着冲锋枪、戴着面具的人拦下来。后来我们说我们在鞋厂做事，他们才肯放我们走。”

耐克的经理后来评估认为菲律宾是无法投资的困地，于是就撤厂了。现在虽然在菲律宾没有生产运动鞋，但是早期模仿挨家挨户推销特百惠厨房用具的精神及上门推销鞋子的销售网，现在仍盛行于菲律宾，只不过销售的鞋子都是邻近国家制造的。

在釜山的耐克亚洲员工都晓得，泰国虽然工资低廉，但它的订单数量仍在降低，因为泰国的缝纫技术尽管比早先的时候进步许多，但是仍然达不到要求的水准。对外派的海外人员而言，在泰国的制鞋生活就好像是当地劳工与进口制鞋专家之间的文化差异一样，专家的工作就是下指令给当地劳工。“文化挑战”是那些从波特兰坐上十六至二十四小时飞机到这个制鞋首都的耐克人常挂在嘴上的一句话。

一开始，韩国的经理人常常被釜山厂派到泰国和印尼去处理建厂事宜，韩国人对于在工业政策不周全的地方建立新标准是很有办法的。一般而言，韩国社会从来不觉得不同文化的差异是什么重大的问题，当然，人际关系绝不是受过军事训练、平复国内的捣蛋鬼份子与时时要提防北韩可能入侵的韩国经理人要具备的手段。一九八八年之后进入新印尼厂工作的劳工，不是有着骄傲的泰国宗教传统，就是虔诚的回教信徒，每天必需按照规定膜拜，而新工厂的韩国经理人对这些劳工的宗教传统背景则一点兴趣也没有。

“韩国人，嗯……从小的教育就灌输他们要勤奋工作、要为工作奉献出所有的时间，”李先生用温和的声音这么说：“我生长的环境让我觉得从星期一到星期六，每天从早上七点努力工作到晚上八点是很自然的一件事，如果交货期有误，礼拜天也要工作。到泰国跟印尼管理新工厂的韩籍主管，大多都是从军中退下来的少尉、中尉，他们只晓得，也只知道，我们韩国人对工作的这一套看法。”

恐怖与恐吓的管理方法，引起那些受够了南韩虎啸战斗营式吼叫的印尼劳工罢工。有人说，这些釜山来的独裁经理非常不满意自己国内劳工不断地要求增加工资，以致韩国的制鞋业都快绝迹了，所以他们把怨气都发在国外工厂的劳工身上。“如果我们达不到他们指定的生产数量，他们就对我们大

吼大叫，我们一回嘴就会被扣工资。”一九九一年一位制造耐克运动鞋的印尼工厂女职员对远东经济评论杂志的记者这么说。

不忠

耐克员工在六月份所讲的这些国外点点滴滴，常常拿来跟同年夏天欧洲的凄惨经济情况相提并论，欧洲当年持续的经济萧条，是十三年来最严重的一次。“意大利没救了。德国完蛋了，法国也凄凄惨惨，英国反倒好一点。”大家都清楚，所有的运动鞋公司对韩国所下的订单都减少了。有一次大家在一起吃饭时才知道，艾吉尔所出产的底部会发光的运动鞋，在市场上抢手的情况也只有昙花一现，因为他们的韩国制鞋厂并没有生产大多数的新鞋。

为不同制鞋公司工作的驻外人员大都不太注意国内注重的忠诚问题，对峙情况也不像国内那么严重，许多在亚洲工作的人员在几年内就换了好几家不同的公司。制鞋公司在釜山、雅加达、曼谷等城市的办公室规模都太小，离国内也太远了，所以像锐跑与耐克在概念与经营理念上的差异，在这些地方都不会成为问题。另外，大部分的亚洲工厂都同时为好几家运动鞋公司制造鞋子，所以要知道其他公司所下的订单数量并不是一件太困难的事情。将要为耐克生产飞人隐身系列的西王公司，其中 60%的生产量是耐克的产品，其他 40%的生产力是用来生产亚瑟士运动鞋；最早与耐特合作的鬼冢公司，也在好几年前把生产工作转移到其他的亚洲国家去了。

唐纳为了隐身球鞋系列而在西王所做的停留与讨论，只是他和他的小组要停留拜访的四个目的地之一。唐纳说，一个好的开发人员会变得对生活环境愈来愈“不挑剔”，因为过一阵子，他就会发现，不管发生了什么状况，“在最后收拾烂摊子的人一定是他。”

飞人隐身系列最早预计是十五到十八个月的生产期，但是销售压力和这些年来第一次订单数的不稳定，使得唐纳身上背负了缩短生产时间的重大压力。因为当初飞人突击篮球鞋曾经有过九十天之内就出货的记录——而且这组鞋迅速的制造过程，很快就变成耐克内部快速回应小组的标准模式。

在西王的工厂里，唐纳的工厂里，唐纳正研究一连串由电脑模拟的飞人隐身系列底部。由于这组产品尽可能要求轻巧，所以这组新鞋比一个芥末色的甲壳重不了多少，轻得甚至令人有点觉得怪异。每一个骨架，都像一双柔软的合成塑胶做成的袜子，只是弹性稍微大些，因为这样鞋子才能够合脚却不会过紧。

哈特菲得鼓励设计师筹备下一代的耐克新鞋，一种既可以提供保护作用，同时也能够让脚得到充分的自由，就像光着脚踩在非常握实、柔软的草地上一样。飞天食人族的蹄形设计就是源自于这种构想，但是飞人隐身又把这个过程往前进了一步。

向极速挑战

因为制鞋工业的生产过程跟其他的工业生产过程一样，在劳动与技术方面都没有什么太大的突破，所以加快生产速度，在制鞋过程中变成一项极为重要的挑战。不论新技术的发明或新式样的设计有多令人兴奋，也不管整个市场行销计划多么周全，整个制鞋工业的生产过程仍然控制在釜山、中国大陆南方以及印尼的女职员一天双手能粘多少双鞋的速度上（有时候一双鞋有二十五个部分要粘在一起）。

雷射切割机以及电脑缝纫机的确可以让像飞人隐身在制造过程中省掉许多时间，但是真正的技术革新似乎很难加以突破，而且今天愈来愈多的竞争对手在模仿耐克的行销、广告风格；如何加快制鞋的生产过程，成为耐克校园里一个根本的、带点机密性，并且是首要的工作重点。两年来，大家一直都在讨论并研究如何落实“自动化”生产的构想。大家都希望能有个长足的进步，使得耐克能够再一次地把其他竞争者远远地甩在后面。

到今天，原型鞋仍然要送出去给全国几百名的“试穿者”试穿，而开发的过程则通常要等到好几个月后，等大家把穿破了或磨得差不多的鞋子送回来，或者是等技术性报告从运动场上传回来后，才能进行。在实验室工作的一个小组，花了一年多的时间开发出一种使试穿过程更有效率的方法：收集大量人类足部动作与鞋之间的互动关系，设计一套复杂的电脑模拟，并用这套程式取代试穿过程。他们最终的目标是要完全以数字呈现鞋子的构想，用机器做出试穿“模拟真鞋”的测试，然后直接把资料输入机器，做出鞋子的各个部分。

“电脑化的关键在于资讯，”实验室主任麦葛克曾经解释过：“一旦我们能够提供机器所需要的正确资讯，那么整个过程——从构想到广告，一切都可以自动化了。我们现在几乎可以经由模拟，把整个试穿过程从生产的过程中省略。”其他一些耐克的技术人员则热烈地讨论着“立体平版印刷”技术，这是一种在“浸盘中装满不同液体，然后以数字化的分割方法用雷射制造鞋子”。参与这项计划的每个人都晓得，一旦达到全自动化的生产，那么争议性的“外援”时代就将结束了。

锐跑目前非常急于发展出新的制鞋方法，”保罗·费尔曼后来说：“我们不能永远像现在这样，一直追着全球低薪资跑。一定还有更好的办法。”

炎夏时，耐特以及耐克的资深主管都极为关心这项自动化制鞋的计划，而且耐特对实验室的人员和开发专家做了很明白的表示，如果有哪家公司真的在制造过程中有突破性的革新，这家公司一定得是耐克。

“我们不断地改进、努力工作以迎合耐克的需要，”T2的总经理麦可·韦在唐纳和其他耐克人员当天下午造访T2时，和他们打了声招呼、“国内的情况也在改变，”地说：“所以我们会继续投资，研究新技术，一九九四年春天，合资厂将要启用，我们终于要为耐克在中国制造球鞋了。”

“大陆”

中国南方广州附近的一个新兴城市道路的两旁，曾经是满眼翠绿的乡间景色，现在看起来就像是曾经经历过大规模的炸矿——就像是被带有化学药品的轰炸机蹂躏过一样。稻田里的水，还有各式各样的色彩都被太阳晒干了；富饶的黑土地上，原来整年都种了绿油油的各式蔬菜，现在则变成干枯、破裂的单调白色，上面插着好几百个施工建筑标的、正延伸向地平线的那一端。

戴着传统斗笠的工人，站在用手捆绑成的竹制鹰架上十五层跟二十层高的地方；巨大的水泥架标示出桥架的位置；有些路必须往好几个不同的村子里分岔，因为那样才能使络绎不绝的卡车在坑坑洼洼的路上来往，就因为开路的关系，有些建筑物整个前半部都被铲掉了，而仍然住在剩下一半房子的村民，在家里的一举一动都清晰可见。

“在一九九一年的时候，这儿都还是漂亮的绿草地，”耐克在中国的总经理查理·布朗说：“这些人的所作所为真让人不敢相信……你们看，这家公司一定是要在这儿建一个小型的员工足球场，”他边说边指着一片映着阳光飞滚的灰尘说：“美强生要在这儿设厂……高露洁要在这儿建厂……莱利的工厂要盖在这儿……还有这儿是制造化学品与粘胶的HP福乐公司厂址。”

布朗在过去的两年里一直在帮耐克“经营中国”。现在三十五岁的布朗已经是耐克十二年的元老了，耐克各个办公地点：艾克斯特、新汉普夏、曼谷的研发部、釜山、比佛顿，他都曾经待过，现在派驻在耐克设在中国广州的办事处。在泰国工作的时候，他还是个单身汉，那时他曾经带耐特夫妇到曼谷的裴庞区看活色生香的现场性表演（“没啥新意”耐特后来回忆说）。耐特，还有公司里的其他人都称布朗为“CB”。

当宾士轿车慢行于适合吉普车行驶的颠簸路时，布朗把头靠在后座位上，伸直了他的长腿。布朗是那种即使在发展中国家工作也要维持发型整齐、突显美国人特质的那种人；十年以前，所有对“海外工作”名单一知半解的记者，都以为布朗是中央情报局的组长。

台商，裕元鞋厂

在东莞外面一个叫做高阜的小村子，村子附近有个废弃的水泥工厂，工厂边每堵墙都积了六尺高的红土，象一堆堆的红雪。在离水泥工厂只有一点点距离的地方，宾士轿车曲折地穿过了一个有警卫的大门，开进了四层楼高、两年屋龄、每天生产三万五千双鞋子的裕元二号工厂。工厂的外观是十二栋裕元综合大楼里的一栋，装饰了红色的巨大中国字，以及一个同样高、同样耀眼的红色耐克字样，上面还有一个“勾勾”的标志。

裕元工厂——裕元内部刊物自封为“中国最大的制鞋工业王国”，是中国与耐克、爱迪达、康威士、锐跑旗下的艾维亚等外国厂商一起建造的运动鞋厂区之一。裕元区内还有一栋大楼；里面专门生产深受美国总统克林顿喜爱的“美国制”纽巴伦慢跑运动鞋。（当“美国制”的影响力愈来愈大时，克林顿就抛弃了他多年来所爱的亚瑟士运动鞋，改穿纽巴伦了。）“我们宁愿把钱拿来投资工厂，也不会把这些钱送到名人的手上。”纽巴伦的总裁后来在秋天发表意见时这么说，显然，他所讲的这番话是针对消费者所不知道的事实，因为大部分的消费者都不晓得，纽巴伦也跟外国的工厂有生意往来。

裕元厂区的地板比釜山的旧工厂要干净、光亮得多，空气的流通也顺畅得多。一名十九岁的职员王淑，示范了日本制造的高速电动缝纫机的使用方法，她纯熟地把耐克的图案一个接一个地缝在柔软的灰色皮革上面。

裕元王朝

王淑穿着一条非常贴身的伸缩裤和一件亮丽的薄纱印花衬衫，头发上还绑了个亮蓝色的蝴蝶结。（几年以前，在中国只有穿着各种颜色的开裆裤与绑着各种颜色缎带的小婴孩，才能显示出中国人热爱色彩与变化式样的本性，在文革最激烈的时代，王淑光凭唇上的口红，就足以被判上阶级份子的腐败罪行。在王淑小的时候，中国大部分妇女的头发都像是被镰刀割出来的，但是现在，王淑与这个像大型竞技场的作业区工作的年轻女孩子一样，都剪着有层次感的发型。）

“我是在四川的小村子里长大的，”她说：“我从朋友那儿听说这个地方有工作，所以就坐车来了。一开始挺寂寞的，可是现在我有很多朋友，每天早上七点钟一起做运动。我喜欢看书，打羽毛球。”

一排镶着明净窗户的高墙，引进了裕元厂生产区所需要的足够光线，有些生产线的输送带下还装设了通风口，完全是针对那些浓度比空气重的溶剂气味而设计的。戴着臂章的耐克厂督导人员在宽广的走道上来回巡视，写着中、英文的硕大海报、劝诫职员要为国家与公司的利益生产出最好的鞋子。靠近闷热与气味浓渥的化学厂附近，有一张英文的标语，上面写着：裕元做出来的鞋底“让你更高、更快、更壮”，裕元出品的鞋底“就像阿拉伯地毯一样。”

王淑第一次来新工厂工作时，她的薪资是每月三百五十块人民币——大约是五十美元。在高阜旧有的西式村子里，一辆新的脚踏车大概两百五十块人民币就可以买到了。现在王淑一个月赚四百块人民币左右，她说还可以利用“加班”多赚些工资——所谓的加班是指原本一天九个小时，一个礼拜六天的固定工时之外的工作时数，另外还有其他的收入是来自“合理使用材料”以及高效率的生产力。

她的附加福利，还包括在拥有数百个上下铺的大水泥宿舍里有一个床位、一天三顿饭，可以去有二十名医师的诊所就医，以及一年两个星期的假期。

王淑说她一个月大概要花一半的薪水，然后把另一半薪水寄回去给她的父母。在裕元厂邮局做事的员工说，这个拥有两万员工的工厂，70%左右的员工每个月都会寄钱回家。每个工厂的经理、领导人物，及在中国南部经济特区工作的美国主管都说，裕元厂区耐克制鞋厂员工的薪资，要比大部分中国的医师和大学教授都高。王淑的同事中，有许多人是大学毕业生。

裕元厂区内90%的职员是女性，20%的督导人员也是女性，这个比例较釜山旧有的工厂女性经理人数高。作业员的平均年龄是二十一岁，所有申请来这儿工作的人都必须具备政府开具的十六岁以上的证明。女性员工住在隔离的宿舍，每个人都必须遵守一长串跟异性交往和宵禁的规定。

最近有几则关于制鞋工厂员工遭到剥削的报导，突显出这些员工要经过许可才能在夜晚自由出入厂区的事实。“这些人不是从来没有离开过家，就是从来没有单独行动过。如果没有这些规定，这儿很快就会变成未婚妈妈的宿舍。”

前一天，布朗才在香港与台湾的蔡家吃晚饭，蔡家是台湾制鞋帝国“宝成”的老板，也是宝成香港的关系企业“裕元”的老板，宝成是世界上最大的制鞋工厂，生产线一年可以生产六千到七千万双的运动鞋地，而宝成的掌

门蔡其建兄弟，是全台湾最有钱的富翁之一。

蔡家在广东省的派驻人员法兰克·李并不认为他在离台湾五百里的工作是凯旋回老家的象征，中国十二亿人大部分的人都因为汉朝全盛时期大一统的中国观念，而认定了法兰克·李与另一位来自南加州的第三代美国华裔女孩是“海外中国人”的一份子。

“大家都说台湾很进步，比中国大陆进步很多，”法兰克·李说：“五千年来，中国人民教会了全世界很多东西。最近四十年，我们才走到中国前面，成为这个文化的一部分，我感到很骄傲。在这儿，大多的才能与人力都被浪费太久了。我很高兴看到两岸终于结合了。”

灰色的白布鞋

邓小平第一次对外宣称中国经济的资产将开放给企业界的时候，他说经过中央分权，中国将再次步向成长与富强之路。中国将迈向昌隆，走向富有。

耐克立刻开始与当局磋商有关在中国建立生产据点的事情，耐特对中国一向兴趣浓渥，尤其在一九八一年访问中国后，他对中国更为着迷。耐特从中国回国之后好一阵子，公司跟制鞋界的人都传说：耐特花了很长的时间，在偷偷地着手写一本关于中国的书。

早期从波特兰到中国出差的耐克员工，都睡在北京城里荒废的德国大使馆行军床上。一开始，只有国营的工厂可以接下签约性的生产工作，然而工厂却从来没有一件事情顺利。在耐克对中国下订单的五年后，中国十二家国营工厂仍然没有一家可以生产出白色的鞋子；工厂的肮脏与极为低劣的维修程度，使得所有出厂的白鞋都变成了灰鞋。自来水、电力还有电话线路，常常都供应不足。

可是一连串新的经济政策公布了，新政策宣称可以透过合资的方式建造新工厂，另外在某些特定的开发地区，百分之百的外资工厂是可以允许存在的。同属轻工业突击队的日本、韩国、台湾和新加坡马上就采取了行动，入驻中国，台湾的制鞋生产工厂早就移到泰国与印尼等亚洲第二波的开发中国家。台湾、香港、新加坡以及南韩——亚洲四小龙，一个一个出头，之后是马来西亚、澳门、菲律宾、泰国、印尼，现在连越南和缅甸都加入了这个经济发展圈。缅甸的城市都开始看到穿着耐克、带着随身听的市民到处跑。亚洲“外援”其他国家的劳工们似乎都会同意，粘装鞋子配件的生产线与永远不死的机器可能将在南亚各国，如印度、斯里兰卡……甚至非洲出现。

一些教会布朗与其他耐克驻外人员在釜山以及做生意诀窍的老练制鞋业者，现在也在中国工作。当法兰克巡视生产线时，他说和其他十一位台湾来的干部都宁愿把自己想成是老师，而不是业主的化身。

台湾制造商的专门技术早就被大家视为耐克的 APE——最新产品研究小组，以及耐克在台北的实验室。“以生产技术的观点来说，在中国大陆我所用的十个厂里，技术都已经比台湾先进，现在我们要追赶上最好的韩国厂。”布朗用一种极其明显的骄傲语气说道。最近三代的飞人乔丹篮球鞋鞋面都是在中国工厂里缝制出来的，查理的工厂还负责制造出一种预计一九九三年六月上市的小型儿童组的迪昂山德斯多功能鞋。在他广州办公室办公桌后面的玻璃柜里，查理保留着一双复古运动鞋，那是一九九四年黑白飞人乔丹的最新式样。

会战中国大陆

到一九九三年夏天，一共有三千多家台湾公司在中国的经济发展特区设立工厂，将近有两万家工厂是香港人所投资的，以香港公司为母公司的企业，其中有些是台湾的控股公司，估计也将在广东快速成长。这个名副其实的经济自由区，在一九九一年间，实际上是香港、日本、台湾以及美国投资者所组成的交战区。

数百种不同工业种类的工厂，带着需要快速、有效率、低廉、“肮脏、危险以及艰困的”工作机会蜂涌进入中国，中国的经济也在一夕之间往上狂飙。一九九二年间，国内的经济指数往上升了十三个百分点，使得中国经济成长速度在世界排名第三。

一九九二年一月，邓小平南巡，他说，中国的珠江三角洲很快就会加入台湾、香港、马来西亚、新加坡，成为“亚洲第五条小龙”。其他人则认为，香港、台湾以及南中国的三角洲省份，迟早会跟长江流域的发展区域结合，成为一个更大的经济区，而这个重新结合的经济共同体发展之快，不需要太久就会成为世界的主导经济区，并且与美国、欧洲和日本“四足鼎立”。

中国的经济起飞震惊了长久以来一直在观察经济发展的专家，因为改变的速度太快了。二十世纪里，对大部分的社会而言，从自给自足的经济转型到消费型态的经济，都需要经过好几十年的变迁，但是中国快速的资金流通、边界之间专门技术的移转、勤奋的工作、外界对于中国市场的垂涎以及中国人民单纯吸收新知识的渴望，在在使得中国的发展过程异常快速而诡届多变。有些人甚至预测，台湾经过了二十五年才有经济奇迹，中国可能只需要十年就可以完成。

“对我们来说，现在市场的成长比以前冷却了些，”布朗在摆满缝纫机的工作间里轻松地走着。“没多久之前，我还逼着大家把生产量提高到每个月两百万双，但是现在又掉到了一千七百万双左右；生意就是这样，时起时落，尤其是欧洲。”

布朗说他觉得耐克一定会在中国设立最好的工厂，耐克目前的重大计划包括准备把30%的生产都移到中国大陆去。耐克现在唯一不确定的是，中国大陆的政治情况并不是太稳定，不然的话，就按照耐特有一天在晚餐上所说的，“全部都搬到中国，所有的鞋都让他们去制造。”

跟中国做生意所需要担负的政治风险，除了来自不可预知的北京的政治动向，以及一九九七年中国大陆要接收香港的事件之外，还有其他的因素。一九九二年十月，乔治·布什以总统的身份否决了美国取消中国对美贸易最惠国待遇的提案，尽管提案以贸易制裁中国的美国议员，不断以中国侵犯人权提议对大陆出口鞋类重重设限，但实际上大陆的制鞋业者多半来自台湾与香港。

“共产党仍然在这儿，”法兰克·李说：“裕元就雇用了一个党干部，我们都称他为经理，可是他对制鞋一窍不通。他负责我们跟当地的关系。他有一间办公室，还有几名助理。”

布朗每天都研究中国的政治局势，但是他似乎相信广东省与其他南方地区因为距离和经济上的成功，与北方政权之间的关系会愈来愈淡薄的说法。

“天高皇帝远，”他引用了一名中国的古谚语。

即使在裕元工厂区与邻近的高阜村之间短短的路程，大家对“塞车”问

题一点也不陌生，几乎所有的中国道路都有经常性交通拥塞情况。

在高阜，法兰克·李指着最近才用裕元的经费建造的镇民广场：“这里的人口已经成长到三万人了。我们还要在那边盖一座医院。”他说。

剥削

有一辆公车在一个摆放好几千辆脚踏车的停车场旁停了下来，停车场就在三号工厂大门边。从车上下来几个拎着小包的年轻女孩；其中一位十几岁的女孩说她住在离这儿有一千里远的成都西郊村子，她看到当地报纸广告说这儿要征人，于是就坐了两天的车子来这儿应征。另外一个新来的女孩说，她姊姊现在在裕元工作，是姊姊写信要她也来应征工作的。

中华人民共和国十二亿人口，大概有四分之三的人到现在仍然过着完全农村式的生活，要走很久才能走到最新的道路上；但是这大部分人也晓得邓小平“要中国人民富起来”的希望。南中国经济繁荣的小道消息完整地传遍了中国内陆和西南边的沙漠地带。中国劳工的失业人口估计有三亿多，每个人都听说过裕元厂与广东省的富翁，所以每天都有数以百计的中国年轻人，到离家最近的车站，搭车南行或东行，希望能找到的新的生活。

印尼喜欢利用裙带关系的领袖也选择了轻工业中的制鞋业，作为跻身亚洲经济成长地区的阶梯，希望能透过制鞋业，获得经济发展。三年内，三亿五千万美元的外资涌进印尼，大家希望这些投资能带来十亿美元的外汇收入。中国生产运动鞋的总产值从一九八八年的四百万，暴升到一九九三年的十五亿，大部分中国人，受到近年来政治环境的影响与平民化儒家思想的熏陶，对于口号、嘲讽与期许的逆来顺受与服从天性，是在印尼劳工身上所找不到的特质。异常辛劳工作的优秀表现、严格的纪律以及对不同阶级的诚心敬重等，中国人与韩国人所具有的特色，都无法在印尼与泰国的文化架构中找到。

但是在经济发展中，外资与外国技术所扮演的角色与明显的剥削者之间，常常只隔了薄薄的一道墙。一九九一年六月，经济学人杂志报导“一双在美国售价一百五十块美金的耐克运动鞋，是由印尼一天工资相当于美金五毛八分的女性职员做出来的。”这份英国周刊还说，虽然在生产线上的女性劳工看起来对她们的工作很满意，但是印尼政府的人力资源部长却承认，该国官方所订的最低工资标准并不够维持生活。

耐特和比佛顿的其他人都知道，那篇报导估计的薪水比实际要低，因为报导里并没有把各种不同名目的奖励奖金算进去。但是他们也知道，耐克运动鞋零售价与第三世界生产线上女职员以工时计算薪资之间，存在着天壤的差异；但是要解释清楚其中的差别，是非常困难的一件事情。

后线的报导文章不但把耐克描述成剥削者，还是个遗弃者。“拨腿就跑”被冠在耐克以及其他工业的头上，因为许多釜山的劳工失去了工作。事实上，韩国经济上的优势，造就许多劳工加入正在萌芽的服务业与重工业的行列——尤其是重工业，由于缝纫机与卡车大量外销到中国 and 印尼，显得朝气蓬勃。但是这些都没有在一连串否定性的报导被提到，大家只晓得那些制鞋的走狗“背弃”了新英格兰、西班牙、意大利、日本，现在又要对南韩与台湾负心了。

但是耐特相信，当好几个国家在现代经济舞台上崭露头角，他的公司也尽了一份小小的力气。

功成万骨枯

一九九三年的夏天，耐特花了许多时间思考在越南设厂问题，他提到越南生产的鞋子匀称度还算不错，而避掉了“越战死伤美军人数”的话题。“河内受惩罚的时间也够长的了。”他说。

二月份的时候，布朗曾到越南去访问河内与胡志明市，回来后报告说，两个城市的路人都晓得耐克所有的产品。“这个地方已经一切就绪，就像一匹上了鞍辔的马。”他对耐特这么说。

但是到了一九九三年中，耐克内部对于公司在亚洲起飞的经济中扮演温和角色，却一再被外界大众媒体渲染成帝国主义的既得利益者而感到困惑。一位哥伦比亚电视台的新闻制作人 大卫·霍金斯，制作了一部有关耐克剥削印尼工厂劳工的新闻特辑。

当这段报导出现在电视上时，首先出现在镜头上的是乔丹与阿加西这两位“收入数百万美元”的运动红星，之后出现在画面上的是中国与印尼其他“收入微薄”的小工，该报导认为，耐克就是因为这样，才能“just Do It”。

看起来营养不良的印尼农人，头上包着肮脏破布在锄田的镜头，很快就被在一家叫做宝成工厂里穿着时髦、健康的职员所取代。讽刺的是，这家工厂看起来非常干净、整齐；相形之下，釜山的 T3 厂以及大部分新英格兰仍然在生产的工厂，看起来都像是但丁神曲炼狱。

一名叫做杰克·贝林格的美国劳工运动者出现在画面上，谈论耐克剥削劳工的情形。两年以前，贝林格的话曾经被远东经济评论杂志引用，当时他说耐克“使六家韩国人经营的工厂自相残杀，让他们彼此之间恶性竞争，然后把订单下给生产底价最低的工厂。”

专题还报导一间不知名印尼工厂的罢工事件，有二十二名劳工因为这次罢工而遭受到撤职的处分。镜头上的劳工薪资单显示，这些劳工每天的收入都低于官方所规定的最低工资。霍金斯的报导继续说道，由于印尼政府害怕这些外国制鞋业者会撤资，所以政府所订定的最低工资都在生活所需的水准以下。

报导提到了一些类似宝成印尼的工厂工作的福利，但是却鲜少提到宿舍、膳食、职工专属医师、工厂的清真寺，甚至于工厂整洁的环境。在劳工大楼里的员工宿舍被描绘成比劳工监狱好不了多少的小房间，住在那儿的劳工必须先获得许可才能离开。

同年夏天，当地的媒体也做了类似的报导。“奥瑞冈人报”的波特兰记者，妮娜·贝格去了一趟亚洲，并写了一篇有关粘胶、油漆飞尘以及职员在完全没有保护措施的情况下，站在热模具旁工作的报导，在这篇文章里，记者把唐纳在巴黎喝的酒售价拿来与生产线上工作人员的薪资相比；贝格跟这一位年轻的作业员回到他的小茅屋家中，家里竟然只有一张当作床的草席。一位在“旧金山新闻”写作的专栏作家 迪克·梅斯特也宣称，一个小时一毛四分钱的劳工，使得耐克成为“印尼、中国、泰国、南韩以及台湾拥有三十五家工厂的大老板。”梅斯特的专栏配合一幅漫画，上面画着一个穿着浴袍的大胖子在上水漏优游自在的漂浮着，有一滴水从上水漏流到下水漏，那儿有一个穷困、营养不良的女人，跪在地上，张着嘴希望能接到从上面掉下来的那一滴水。

专题特别激怒耐克公关部主管杜蓝。在印尼呆了不到四天，杜蓝把心中

的疑惑大声地表达给耐特听——谁会错过这个节目？她晓得霍金斯和他的CBS 新闻小组在拍摄完“叫做宝成的工厂”之后，就到雅加达海外的答里岛度假，他们可曾问过在答里岛游泳池替他们服务的小男孩一个月有多少钱工资？他们的工作环境怎么样？为什么“具有人道精神”的锐跑公司，在印尼所生产的鞋子数量远超过耐克，却没有在报导里面出现？

“这是偏狭的区域概念造成的。就像汤普森说的一样，”耐特劝告杜蓝。“如果你想要同时拥有很多朋友——那你一定会失去所有朋友。”可是耐特也很感激杜蓝为公司所做的激烈辩护。

耐克错了吗？

到了仲夏，耐克许多员工都开始认真思考：耐克在亚洲的做法是不是真的错了。公司向他们保证，派驻到印尼和泰国的韩国籍严厉军官，早已经回到了自己国内，并且工厂所建盖的医院，以及桥公司与宝成在印尼的合资计划，已经建造了属于劳工的清真寺了。

每一个曾经到过制鞋工厂的人，一眼就可以看出来曾在“大街小巷”新闻节目出现过的洁净无尘、有一空调设备、具有设计家品味的宝成工厂，比起其他的老旧工厂，简直就是工业天堂——虽然里面的人做的工作都一样，都是些不需要花脑筋、不断重复、耗费体力、用手制作复杂精密运动鞋的工作。大部分在比佛顿工作的是耐克员工从来都没有去过制鞋工厂，这些比佛顿的家伙唯一看过的机器与制作过程，是陈列在乔丹大楼里样品陈列室中的那部机器和制胶过程解说。

在公司内部刊物上所登载的一篇专访里，泰勒辩称，在印尼为耐克制造鞋子的工人每天赚一块半美金，并不是媒体报纸上所说的一毛四分钱一个小时。“并不是真的一块半美金。”事实上，这些工人拿到的是三千盾。泰勒说，拿印尼的生活水准来说，这笔钱足够拿来买衣服，甚至还有可以存钱。印尼劳工政策的确规定在九十天的员工训练期间，工人的薪资可以低于标准最低工资，泰勒并不否认这一点，但是一年之后，工厂的劳工薪资一定会比政府规定的最低工资要高。

“我们并没有欺骗任何人，”耐特说：“在我心里，我一直认定我们给予这些人的是‘希望’，我从来没有怀疑过这一点。这几十年来，我看到了改变，而这些改变又恰巧带着这些国家往前走。”

一封耐克公关部发给数百家与耐克有来往的新闻组织公司的信上指出，一个月两千八百盾的新进员工起薪，是印尼当地农人薪资的五倍——这并不是一个什么有创意的比较方式，但是要知道，像印尼这个国家，只有少数贫穷地区的农村，收入可以拿到现金。

不管耐克怎么解释，球迷与运动鞋消费者永远也无法抚平心中因资讯的传播所导致的不平，他们无法谅解：那些在第三世界里曾经是农夫的运动鞋制造作业员，其工时计算薪资的总收入与乔丹一年的收入竟然相差了将近两万倍。

耐克派了自己的摄影小组到印尼制作为自己辩白的影片，并且分送给各个新闻机构。好几百名印尼劳工出现在镜头上，说他们喜欢现在的工作；有一名妇女表示，她当初是从一家保险公司跳槽到耐克厂的，因为生产线上的待遇比较好。个人财务状况箱型图在影片上出现，就像钱杂志每期都会刊登的财物资料箱型图一样。这些箱型图凸显出员工的高存款率，但依照美国的标准，印尼劳工能拿回家的薪资少得可怜。

耐特的声音出现过好几次。配合他声音的一个镜头是有关台湾与日本经济发展后的高额黄金存量。“二十年后的今天，”耐特语重心长的说：“今天你以为受到剥削的作业员，很可能会成为你的房东。”

这几年里，耐特和负责生产的经理们都学会了“我们算什么，怎么轮到我们来说话”的中庸态度来看待耐克在世界经济发展中扮演的角色。耐克并不是那些问题工厂的直接老板，那些工厂的劳工或薪资法规也不是耐克制定的。“付给劳工薪水的人并不是我们，我们在工厂里也不订定任何规矩；

经营工厂是他们的责任，”泰勒告诉为公司内部刊物做采访的记者说。

要与耐克来往，工厂的安全检查以及切合要领的文件是必要的条件。但是如果当地政府因为要减轻工业上的负担，而故意压低劳工的薪资，那么耐克并没有责任和义务去帮劳工争取或要求合理的待遇。“听起来，你好像很以我们在海外的所作所为为荣。”泰勒侃侃道出公司的原则后，耐克内部刊物的访问者追着问。

“这么说吧，”泰勒回答：“我不认为我们有什么不对，也不觉得我们做错了任何事。如果耐克在掰有一亿七千万人口的印尼，或有十二亿人口的中国投资的同时，还要背负影响这些国家的劳工、人权或国家工业化的责任，那是个非常不公平而且荒谬的要求。”

只有在外国劳工的话题成为焦点时，才会听到耐克的经理们说，“我们还没有棒到可以改变整个生态系统。”

钱的力量

年轻的王淑与其他裕元厂女性雇员的父母与祖父母，都曾经因为荒谬的大跃进所造成的饥荒，在冬天里吃过树根、树皮。在裕元工厂大门口下车的年轻应聘者说：在家乡的村子里，有头公牛的人就是权贵，可以享受特权。一头公牛带给村民的差距，就是有牛的人可以整天抬头挺胸，没有牛的人则必须整天低着头、弯腰驼背地在田里用削尖了的棍子做工。

让我们再回到釜山，在制鞋生产线上的作业员之间存有一个年龄上的断层，工作中的老祖母以及站在老祖母旁边刚离开乡下农村的年轻小孩，夹在中间的是一九七八年在街上横冲直撞的学生，他们挑起了与南韩军队和警察之间的战争。一九七九年，卜家王朝因为军事独裁十八年的老总统卜正熙遭到暗杀而结束，一九八八年，当每四年举行一次的奥林匹克盛会决定在汉城揭幕时，韩国政府仍然握有足够的权力，以实施“社会净化”的计划为名，让二十六万人远离街道。但是自由民主化的过程已经开始推动了，薪资飞快地上涨，难以维系的轻工业工作机会都迁移到了受到更多压制的国家，在那些国家里，劳工必须在臭气熏天的厂房内工作更长的时间，才能让孩子上学，或者像韩国人一样，才能存到足够的钱，移民到北美洲，然后开设一家日夜都需要做生意的小杂货铺。跟随经济发展而来的改变并没有一个固定的模式，每个国家的情况都不同，但是印尼的独裁政权，却与南韩这只小老虎不久以前的政治型态相似。

同时，二十世纪末世界经济改变所带来的结果，使得北英格兰又回到了低薪所得的社会形态，成为适合生产装配线的地区。此外，一度使耐克被称为“空心”公司的全球商业功能，以及化整为零的特性，又再度与全球性的消费型态相结合。现在，本田在阿拉巴马州制造的汽车开始回销亚洲。“纽巴伦”也开始在亚洲国家生产鞋子配件，然后回到美国粘装。耐克先在美国制造气囊袋和其他的运动鞋零件，然后运到亚洲将这些零件组合成成品。

站在德国制、韩国制、英国制以及日本制的高科技缝纫机与切割机旁边，也就是离泰国、日本、中国、韩国跟美国密苏里州所生产的运动鞋配件只有几尺远的地方，一个中国内陆地区农民的女儿，嘴上涂着亮光口红、身上穿着设计师制作的裤子，正在跟中国大陆、台湾、香港、芬兰……来的经理一名叫做布朗的家伙，羞涩地说话。穿着一套意大利丝质料衣服的布朗，间接地要负责两万五千份人人垂涎的工作。如果经济不是人类世界里最重要的东西，如果经济没有改变人类每日生活的巨大力量，那么这位布朗先生很可能要在西维吉尼亚州的地下深坑里，一个星期工作六天地做着把煤炸出矿坑的工作。

向钱看

在回到广州的长途旅行即将结束时，布朗指着珠江对面的那栋耐克中国办公室所在他说：“广告商智威汤逊、摩托罗拉和渣打银行都跟我们同在一栋楼里，”之后，布朗又指着车窗外骆驼牌香烟的巨大看板：“令人怀念的美国旧时光，”他叹着气说：“我们要把死掉的东西销往全世界各地去。”

个人财富的保证，很快地与中国传统的勤奋连接在一起；而且有史以来第一次，中国大众所认定的成就，是由外国制的消费产品来定义。“起先，在耐克办公室工作的年轻女孩开始注重穿着，”布朗说：“然后大家开始化妆，很快地，大家的化妆技术愈来愈纯熟。之后，大家开始谈论买电视机。再来，你就很少看到他们穿同样的衣服出现。每个月都可以发现新的变化。”

纽约时报很快就会有报导指出，在广东南方的号头的乡村里，想钱的疯狂念头，使得当地农民把自己的家改装成妓院，并绑架了许多女孩子，强迫她们在这种家庭式的妓院里卖淫。

年轻人离开乡村，有的到裕元或其他几千里以外的工厂去工作，有些则凭借着一时的勇气，选择盲目的命运之旅，坐上往北美洲方向行驶的船，还有数以千计的中国年轻人，大部分都是希望能赚到比当地一个月两百块人民币工资多的福建人，也都踏上了简陋的破船，经过颠簸的海上之行，越过台湾海峡。这些大陆人在偷偷地进入台湾，寻找短期打零工的机会，当他们再度回到家乡时，谈的不是在台北所得到的薪水，而是台北人所拥有的东西……商店、牛仔裤、电视、随身听，还有鞋子。

中国国内储蓄率接近四 % 的消息，并不能表达当地消费者所要补偿过去被“压抑”的购买欲望之千分之一。一九九三年的夏天，在短短的几天之内，运到北京的六百万双旧式帆布运动鞋被抢购一空，原因无他，只因为这些旧帆布鞋上印有“百事可乐”的字样。

“前几天第一批林宝坚尼轿车刚运到北京，”布朗说：“现在这儿应该有三十多辆劳斯莱斯汽车。我们所生产的耐克产品在中国内销的比例，还不到百分之一。但是在这儿，大家对于品牌的认识与熟悉，简直就是到了令人咋舌的地步。”

在北京与上海，常常可以看到在“消费过程中学习”的年轻消费者，戴着标签都不肯拿下来的进口太阳眼镜，在北京、上海机场之间的繁荣街道上及市中心，到处可见权充篮球场的代用品，估计现在有八亿中国人可以看到电视，还有超过五百万居住在广东地区的市民，可以接收到香港的卫星电视，其中包括亚洲的音乐电视、英国广播公司的节目、特别制作的中文台，当然也时常播放耐克所设计的形象、其清晰与号召力决不亚于在美国播放的效果。

到了一九九三年，乔丹与已克利已经成为亚洲的偶像，而全球以前从来没有穿过系鞋带运动鞋的人，也都开始希望能拥有耐克运动鞋。

每当我一谈到等在门外的二十亿营业额，那可能使耐克成为制鞋业第一个真正全球性公司的营业额，”耐特曾经说过：“我就会推算出我们在欧洲、拉丁美洲以及亚洲已经巩固的三 % 的市场。但是一说到中国，嗯，中国是个高深莫测的地方。谁也不晓得如果中国热起来，在那儿的生意会查成什么样子。”

东方之珠

如果说对于品牌的认知，才刚开始在中国南方与城市里日渐众多的消费者心中萌芽，那么无可否认地，有如现代宗教的消费习性，早已深植在香港这个小小的地区了。距离布朗现在广东寓所两个小时火车程的香港，是一个名副其实可以采购任何东西、满足物质需求欲望的圣地。这块著名的英国殖民地，就像一根亮洁的灯管，站立在永远发亮的购物世界中，反射着耀眼的霓虹，除了夹杂些广东美味食品外，这块购物净土始终维持着纯粹的购物文化，丝毫不受其他外界文化的影响。

离北九龙区拥挤的旺角地下铁车站不远的地方，曾经存在着另外一种形式的香港购物街——尼尔森街……虽然已经没有人刻这条街的旧英文名字了，但现在这条街变成一个拥挤、紧张、吵杂、臭味薰天，以及有着非常多色彩的市场，就像是世界上任何一个有名的杂货市场一样，路上的行人必须迂回而行，才能避开一大桶一大桶装满各种长度的黑色、黄肚皮鳗鱼。尼尔森街的角落有许多装满青蛙的巨大竹笼子，青蛙的哀鸣声不绝于耳，卖肉的屠夫在一长条一长条切好了、吊起来的肉条后大声地叫卖，一辆辆卖鸡的卡车敞开后车厢让鸡毛随风飘，小贩们则用尖锐的菜刀劈开一个个大西瓜。老鼠、看不出血统的狗，还有其他好几种动物也都可以在这个市场上买到，拿回家做菜吃。

在车站的另外一边，往东走，紧连着尼尔森街的山东道与花园道，又散发出另外一种完全不同的购物气味。从每一条街的一端看过去，满眼都是从店门口伸出去二十五尺的昏暗奇怪霓虹招牌，这些发光的招牌把整个地方点缀地热闹非凡，在卡车的车顶上，天上的大楼顶上，各式各样的招牌：耐克、Just Do It、锐跑、爱迪达、宝马、艾吉尔，以及其他数也数不清的招牌到处招摇，而且延伸向好多不同的方向，紊乱的程度直让人头发昏，心浮气躁。

旺角的运动用品区，涵盖了所有不同运动鞋与相关产品的销售店。这里五十多家的商店，大部分都集中在街上的同一个区域，使得这个地区每天都像是独一无二、竞争激烈的运动与健身用品嘉年华会。商店门口与门口之间的薄墙上贴满了海报：巴克利的怒目横眉、乔丹的微笑。一幅侠客欧尼尔的大海报上，印着“谁是今年穿锐跑的 NBA 新秀？”的字样。

拥挤商店所展示的运动鞋——尤其是名牌运动鞋，全都包着塑胶膜，一双双的鞋子就像是农产品部里一棵棵漠然的生菜，运动鞋这样的包装，跟几百码以外暴露在外、满是苍蝇围绕的生肉，形成强烈而有趣的对比。有六年慢跑历史的店主莎拉·王所卖的新上市飞人极限慢跑鞋，也有塑胶膜包起来，售价是八百九十九块港币，与美国的零售价差不多；就在全球性的“货品市场将慢慢整合为一”的时候，货品的售价也在慢慢地统

耐克新新人类

在这个运动鞋的嘉年华区，锐跑与耐克的商品双双占住了鳌头，莎拉·王更帮我们证实她主要的客户群；穿着松垮垮的短裤、耐克T恤、特大号球鞋的年轻消费者，总是会晃到耐克商品的架子上看，而年纪大一点、不那么时髦的客人，则会盯着包着塑胶膜的锐跑运动鞋看——萝卜、青菜各有所爱。

骑着摩托车的年轻人呼啸经过琳琅满目、摆满美国球队行头的商店，美式职业足球联盟的标准球盔，已经成为时下香港年轻机车骑士头上不可或缺的装扮了，旺角街上青少年的穿着，看起来就跟亚洲MTV里出现的青少年一模一样；这些亚洲小孩的穿着，又跟美国高中的小孩一模一样。所有的这些孩子，都是商品企画人员热情梦想中的“世界青少年”。

亚洲的MTV，以及透过天上卫星电视传送的其他电视广告，并不仅仅只有香港与中国带大陆播送。在一九九二年夏天至一九九三年之间，澳洲、泰国、日本、印度、斯里兰卡、科威特及其他十七个国家，都已经可以接收到以香港为基地的卫星电视所提供五个电视台的服务了。二次战后，亚洲的消费市场出现一段很长的中空期，这段中空期拉大了美国消费者文化所带来的流行、先进产品与接收资讯国家的缓慢进展之间的差距。由于黑白电视机和彩色电视出现在亚洲的时间较晚，所以一九七〇年代美国市场资讯的介绍与日本、欧洲相同资讯在亚洲出现在时间预计有十二年左右的落差。

可是现在亚洲的饶舌歌者在MTV上的穿着与表现方式，与美国的饶舌歌者完全相同。无法再做诠释的简洁，已深入世界各个角落，连在中国极为内陆地区的人也知道这句话，甚至可以说出这句话，到了一九九三年中，世界各地对于资讯的取得几乎没有任何落差了。

对市场成长快速的耐克商品而言，香港实在太小了。在一九九二年会计年度里，不含美国的全球销售额共有十亿，但是只有十五%来自亚太区域，香港仅仅是这个区域中的一部分而已；七五%的销售量来自欧洲，拉丁美洲加拿大合起来有一%。但是香港的销售景象——从明显不同的零售方式（譬如包上了塑胶膜的运动鞋），到商品美学眼光跟运动之间的关系，在都显示耐克已经成为“世界性的名牌”，在已开发与开发中的经济系统里，耐克的风格到处可见，只要有中产阶级慢慢出现的地方，就可以看到他们遵照着耐特的指示。而在那些几乎找不到耐克商品的地方，至少当地人也知道这个牌子，并希望拥有这样的商品。

发动欧战

一九九一年秋天，耐特在拜访一家东德运动商店的时候，经过柏林围墙的旧址，他发现一面大型的布条，盖住了浩斯·佛尔运动公司的四整层楼。耐特觉得这种重新要求政治与经济自由的明白说法，与运动的自由息息相关：因为运动的自由，要求的是健康的自由、表现年轻的美丽欢愉的自由，以及用气质与纤细来美化日常生活的自由。第一届的奥林匹克运动会在维多利亚女王时代举行时，当时的负责人把运动视为超越血腥国家主义与帝国主义野心的活动。对耐特而言，运动是一种具有世界共通性、对物质欲望解放的一种普遍性媒介，“在美国，运动已经成为一种文化了，”耐特一定会这么说：“不久的将来，运动也将同样地赋予世界文化同样的定义。”

“在那儿的人就像是现在的消费者，”一九九三年夏天，耐克在越南设立一家负责欧洲产品供应的新办公室，办公事正式启用后，耐特这么说：“我们必须克服外汇问题、配销网路与顾客服务的问题，以及某些地方的腐败问题，但是消费者是现成的，他们早就等在那儿了。”

一九九三年最大的制鞋业战争仍然在欧洲进行，这场仗被耐特称为“我们应得的市场比率”之战。欧洲市场中存在着比美国多两亿八千万的潜在客户，但是欧洲庞大人口的运动鞋消费能力仍然只有美国销售总额的三分之一不到。姑且不论欧洲忠于耐克的“世界青少年”顾客，令耐克着迷的荷兰及在巴黎附近郊区工作、对耐克痴狂的年轻蓝领阶级，平均每人只拥有两双运动鞋；美国人平均每人有四双运动鞋，美国男孩则平均每人拥有十二双运动鞋。

但是在欧洲销售耐克运动鞋与在美国贩卖的方法是不一样的，首先，因为欧洲市场的关税与其他支出，所以成本比较高，售价也比较贵，这也就是说，展现耐克形象与销售给顾客的方法也因此有很大的差异。按照欧洲零售业的传统，街角的运动商品专卖店从来就不是重点所在。耐克最大的零售商店、伍尔渥斯公司旗下的足下专柜连锁店，最近就得到教训，仅仅经过一九九三年一年的考虑，确定损失了许多钱之后，就关闭了所有西欧装璜、外型一致的耐克产品专卖店。

耐特认为足下专柜的经营问题出在：“没有想清楚真正吸引欧洲顾客的过程。”虽然一些具有零售店剧场风格的“耐克概念专卖店”在慕尼黑与伦敦的业绩不错，但是弥补欧洲人在高级商店采购传统与平民化的足下专柜销售方法之间鸿沟的办法，目前仍然尚未出现。

欧洲销售的另外一个障碍——尤其以德国的情况最严重，就是零售商常常妨碍耐克的“未来计划”，在耐克提供给零售商的提早预约系统里，只要在六个月前下订单，零售店就可以多五%的折扣。这个未来计划在耐克“再创新”的那几年里，扮演了非常重要的角色，因为这个计划可以让耐克理性地计划并安排亚洲工厂的生产日程表，确保并控制库存的数量，保证一次将货品全部送齐。

但是德国的零售商却认为，这个计划是一种架构性危机的转移，只会削减他们变通的灵活度，他们只能按照当时的市场情况作出传统性的“立即”决定。

这些窒碍点都急需解决，这里面还不包括欧洲人偏爱皮质鞋的特点。但是不论如何，耐克的欧洲市场占有率一直在稳定地成长，即使在一九九三年

夏天，欧洲经济不景气的时候也不例外，一月份，耐克已经拿下了欧洲市场二 %的市场总销售额，到了夏季中期，市场占有率成长到二二%；而锐跑在强烈的广告攻势下，也不过从不到十二个百分点上升到十四个百分点。

问题是这两家公司在争夺的是一块成长非常缓慢的市场大饼，而耐克在美国以外区域的销售成长率，也从六月份起，由两年前的成长高峰减缓了下来。

如何定位耐克？

耐特与耐克的国际部负责人戴夫·科康以及其他策略制订者常常聚在一起讨论，到底要用什么方法才能让美国地区的市场销售额，达到总业绩的5%。这样的讨论常常在两个极端中来回：耐克究竟要怎么定位自己？是要扮演跨国性公司的角色，提供全球同质化市场一个统一的形象与产品，还是要成为全球性的消费型态公司，依照世界各地不同的喜好与情况，谨慎地设计出适合各地不同的形象与产品？

争议性颇高的全球消费者具有“同质化”消费欲望的理论，是一九八〇年代早期由哈佛大学的教授席尔多·莱维特所创立的市场学理论。莱维特认为，一个有共同的消费者认知的正常市场，一定会走向商品标准化的型态。莱维特还说，科技为所有的销售活动建立了一定的标准与相同的游戏规则。

根据同质化的说法，某些品牌——最好的例子就是可口可乐，在加拿大西北部巴芬岛和圣杰曼的人，会因为同样喜爱可口可乐一饮而尽的清凉畅快而接受相同的可口可乐。

可口可乐是花了好几年的时间才成为国际性的热门产品（如果比起美国每年每人消费将近五十盎斯的可乐，亚洲每年每人平均消费八盎斯的可乐也算“国际性”的话），那耐克只需要花少许的时间就可以成为国际性的热门产品。

耐特有信心“在一九九三年，全世界的人都会晓得耐克”，但是要谈到未来全球统一形象的计划，大家就开始质疑，每个人所认知的耐克是不是真的是一个统一的概念，史考特·贝德瑞手下的广告设计人员，把一九九二年春天所推出的成功广告“现世报”隐藏在一支揉和了各式各样电视广告片片段，名为“吵昏头”的广告片中，这支广告将在日本与澳洲播出，试试消费者的反应。“现世报”的广告片用了约翰·蓝依同名的歌曲，希望能引起观众对于“超级明星”的自行联想，就像披头四的这首歌最近重新发行，以及在“革命”的促销活动中一样，每个人都可以在脑子里自行发挥想像，填补广告不完整的部分。这支广告片为了顺应当地的市场，有三十秒与六十秒两种版本，其中的差异在于六十秒的片子里加入篮球形象优越与女性健身的画面，就调查的结果来说，亚洲的男人与男孩子，一般都认为这支“吵昏头”广告片，是耐克有史以来最有“意义”的一支广告片，在受访的观众里面，许多人并没有认出约翰·蓝依的声音，有些年轻人甚至年轻到不晓得谁是约翰·蓝依。可是这都无关紧要，因为这支广告片一样能让这些观众经历到，由耐克运动形象与蓝依美妙、吸引人歌声所引起感情上的震荡和冲击，“现世报”很快就在七十五个国家播放、流行，随着片中有趣的偶像出现，耐克的业绩也开始往上移动。

巴克利唱歌剧

一九九三年二月，威顿与甘乃迪公司在阿姆斯特丹设立一个办事处，设立这个办事处的主要目的，并不是因为要把“市场同质化”的理论付诸行动；事实上，刚好相反，这个办事处的成立，是为了要落实“国际思想本地化”的策略。威顿与甘乃迪很快地就在欧洲推出三支欧洲味十足的广告片，光是制作这三支分别由昆西·瓦兹、布卡以及巴克利领衔主演的“歌剧片”，就花了一百五十万美元。耐克还邀请当地七十五名专跑运动新闻与流行资讯的记者，参加在巴黎巴斯提尔歌剧院上演的纯耐克风格狂想曲，刚在前一天破了另一项世界记录的布卡，也赶到巴黎参加这场盛会。

这三支广告片背后的构想是，要把欧洲最著名的文化产品——歌剧，与美国的文化产品——超级运动员明星，跟他们所深爱的运动鞋，以反讽的手法同时呈现在广告上。

“塞维尔的巴克利”广告在欧洲造成的轰动最快也最广，报章杂志不断地报导，使得威顿与甘乃迪制作的其他广告片也受到了注意。在这支看起来像是在米兰或巴黎歌剧舞台上精心制作的广告片中，出现在镜头上的巴克利一面用职业水准的歌声唱出意大利文，一面在一个篮球圣地中阔步跳跃，后来因为裁判判他犯规，他把裁判给杀了。最后，一个代表死亡的神秘角色出现，这个角色以拿走巴克利的耐克运动鞋作为给他的严厉处分。一想到会失去心爱的鞋子，巴克利的声音就崩溃成假音——“我要球鞋！”他哀求地唱着，“不！”是他得到的回答。

瓦兹出现在现代版的“唐璜昆西”片中，而布卡则担网演出“神奇的鞋子”。这几支歌剧广告在耐克内部被选为一九九三年最好的电视冒险广告。在六月将至的NBA季后赛时，“塞维尔的巴克利”就将出现在美国的电视频道上。

“巴克利显然在世界各地都受到欢迎，”贝德瑞说：“他这支遭天谴的广告片到哪儿都造成轰动。”

扎根欧洲

但是贝德瑞同时也相信，地方性与区域性的英雄对销售业绩的成长也一样重要。威顿与甘乃迪在欧洲的第一张平面广告上用英文呼吁大家“保护足球的未来”。这张平面广告是一群在校的男孩子，肩靠肩站在二起，双手交叠地遮住下体。欧洲人一下子就认出这个画面是足球比赛罚自由球时，守备球员肩靠肩地站在一起，阻挡对方得分的幽默表现，当时的守备球员必须静止不动，所以显得比较容易受到伤害。但是耐克的员工没有人会建议，把这个十四岁以下青少年欧洲足球运动促销手法，扩大到其他的国外市场去。

足球鞋的科技在欧洲蓝领阶级与足球的传统里，并不是最重要的一环，年轻的好足球员都会听从他们父亲、长兄以及教练的话，去买比自己的脚小好几号的足球鞋，回来用水弄湿，再硬把脚挤进去。

“我们无法破解足球谜题的最大关键，是因为这是个区域性问题，”史鲁歇尔经过观察后说：“耐特对足球并不像对其他运动一样的熟悉。他最近根本很少到欧洲走动，在德国，我想让他到足球场看球都很难。如果想要在欧洲的足球市场打出一片天，耐特必须投注全部的心力与感情。”

“光凭美国的偶像，我们就可以夺下一部分的市场占有率，”公司的品牌专家，同时也是总经理的克拉克有一天下午趁着工作与慢跑训练的空档，在波士顿面包店里这么说：“但是那样的做法不会让我们成功太久，巴克利与乔丹可以为我们带来许多生意，但是我们必须结结实实地扎根，才能获得维持长久成功的力量。”

我们可以看到世界各地的一般办公人员与恐怖分子，都穿戴着同样的耐克，甚至运动专用的全罩太阳眼镜，但是因为穿戴一项产品的社会意义而演变成社会文化的一部分，就不是那么简单的一件事。耐特最近才看完大前研一名为“没有边界的世界”这本书，他还跟好几位同事说，他认为麦肯锡公司的顾问、前核子工程师以及日本经营界的大师大前研“真是天才！”

大前研一在书上提到，一个由国际性公司所推动的全球经济，已经渐渐地放弃“总管理处主导的经营方式”而改采“本土性、市场主导的决策执行”。在他的书里以及受邀的演讲中，大前研一告诫公司要“重新学习创新的艺术”，他认为现代的企业文明因为过多的抄袭与买卖，导致这种可贵的创新艺术已经流失了。

“他还说，”耐特在推荐这本书的同时，告诉他的朋友说：“生产也变得没有价值，真正的价值存在于精密的研究、创新与行销。”

大前研一深信，国民年收入在两万六千块美元的地方，消费者自然就走向国际化，这些地方的消费者会要求品质与价值，而不在乎这个产品是在哪儿制造的；到那个时候，传统宏观经济学的法则也将变得没有意义。按照大前研一的说法，全球的事物，都将以“世界消费者”的需要为导向。

耐特相信，顽强的日本以及其他尚未被“耐克化”的地方，只有在真正的了解品牌背后的意义时，才会体会到耐克在世界上所扮演的角色，耐特现在常提到要以“压制性”的做法来扩张品牌的广度，因为只有这样才能维持耐克的完整性。“我们手上已经掌握有力的条件，但是要在国际市场上成功，我们就一定要确实地执着于一套价值观，并将它传达到世界各地，我认为我们离这个目标不远了。”

时机坏、脚步快

春天与夏初的时候，耐克的股票价格仍然持续地下跌，在商业新闻界与华尔街圈子愈来愈明显的“品牌危机”或者有人称之为“品牌的死亡”的情况，显然是导致股票下跌的原因之一。这次的危机源于四月份，那时菲力普·摩里斯宣布，为了因应一般性无品牌香烟在市场上愈来愈受欢迎的情况，万宝路决定将产品降价四%；家乐氏麦片，也因为日益众多的无名麦片早餐加入市场竞争，而停止投资。

当有人把飞天食人族视为一个生存受到威胁的品牌时，比佛顿的经理认为，这简直就是荒诞无稽之谈。“品牌危机”之所以会发生，完全是因为有些公司同时生产有品牌与无品牌的产品，而导致本身产品定价上的压力。即使比佛顿的人因为春假影响到订单的数量而显得有些焦躁不安，但是销售统计数字却证实耐克销售上的损益，并没有因为低价位的产品而滑落。

七月初出刊的“鞋讯”有一篇文章一开始就提到：“耐克的情况良好，按照美国制鞋业五月三十一日结束的会计年度第四季结果来看，美国鞋界销售量成长了二一%，又是丰收的一年。”

但是，一九九三年假期的订单首次出现比前一年成长速度慢的情况。耐特说自从耐克出现在市面上后，这是他第一次体验到这么低的消费信心程度。令人失望的下一季预测，在新会计年度开始的六月，将会把耐克的股价从七十二块多拉到低于五十五块。

不管欧洲经济萧条与零售市场的疲软，是不是真的会在好转之前又变得更糟，耐特都扬言要继续耐克的国际化脚步，中国大陆将是新广告的目标地，广告的重点会放在网球、足球与跑步系列产品上。墨西哥、智利、阿根廷以及巴西也都将是新行销计划的重点区域。

T2 的韩国经理将于一九九四年在中国设立新的工厂，届时两千名劳工将开始每月三十五万双的生产量，当然这些过程都将在较为民主的韩国经理人与耐克的布朗篮督下进行。

“我想我们现在离真正的国际化只剩下一半的路要走了。”耐特说。

“耐克的国际化一定会继续进行，一部分是因为国际化已经成为耐克的一种心态。”克拉克摆明态度地说：“我们在这条通往‘真正的国际化公司’的跑道上已经跑了五年，而且愈来愈接近终点线，完成国际化之后的耐克将有一个全新的面貌，我们也愈来愈接近那个全新的耐克。”

第七章 点燃漫天烽火

一九九三年六月，耐克和创意艺术家经纪公司正在合作“胜利计划”，想把大学美式足球运动重新炒热，并且敲定在六月二十九日下午五时公开计划。现在时间已经比预定时间晚了九分钟，好莱坞最有权势的人正坐在他的新朋友兼盟友（体育圈最有权势的人身边，等着向一个大学校长委员会解释自己的构想。大学校际体育竞赛就是由该委员会掌管。

麦克·奥维兹和另两位创意艺术家经纪公司的成员，身着意大利西装，在耐特和霍华·史鲁歇尔几个穿得比较不考究的耐克人身旁打转。耐特等人搭乘公司的暖流号专机从波特兰下来，正在二十来位代表一百零六所运动重点大学、也是美国大学运动联盟第一级院校的大学校长到齐，届时“胜利计划”就要透过生猛的情绪共鸣商业运作，以及对运动迷近乎赤诚的服务，告诉球迷：全国美式足球冠军决赛已得到美国大学运动联盟认可，这个让超级杯都黯然失色的大学对抗赛，将在明年一月分出胜负，其中包括七场疯狂的硬仗。耐特等人向委员会全力保证，“胜利计划”将成为比赛中的比赛。

真正的第一

不会再有球迷接受运动专栏作家所选出来的“全国第一”美式足球队，也不会有人同意从十九场年度比赛选出战绩最佳的两个球队，就够资格接受“全国第一”的美式足球排名。耐克要和创意艺术家经纪公司联手，告诉第一级院校的校长们，全国大赛所衍生各种五花八门的收益至少会超过一亿零六百万美金，这个金额不过是该球季整个大学美式足球收益的十分之一，而且一百零六所学校凑巧可以平分这份收入。如果校长委员会投票同意让美国大学运动联盟采行“胜利计划”的话，在一九九五年一月开始以前，每一所第一级院校的运动科系都将透过美国大学运动联盟分发，得到一百万美金供该系动支。

该计划指出，最近的大学美式足球运动无论在观众与兴趣和收益上都萎靡不振，而且绝大多数大学的运动项目都是苦哈哈的，财务无虑的学校屈指可数。尽管社会大众多数深信，大学篮球和美式足球运动使得一些运动科系特立独行，成为媒体宠儿的大学也因此大发特发；真正的事实却是：全美的体育科系都受到开支持续升高、电视和门票收入降低的影响，其实只有少数几个身价非凡的体育科系才可以平衡财务的收支。此外，一九七二年第九款的教育修正案使得大学院校必须尽快对女性提拨相同预算的运动计划，财务将更困难。

“胜利计划”除了可以充当解决财务问题的权宜之计外，耐特还认为该计划毫无疑问地会“对运动有益”。对陷身在官僚纠缠之下的运动伸出援手一向是耐克公司的传统，耐克或创意艺术家经纪公司甚至可以不在该计划上具名，两家公司结合成的“胜利”联盟，愿意以固定的收费举办比赛，或是以封闭通路行销权，（指大学的体育用品订单）作为交换。创意艺术家经纪公司和耐克公司甚至准备无条件举办这项活动，从自己腰包中掏出一百零六万美金先支持一所学校。不过耐特也承认，他就要再打打算盘，仔细盘算一下精确的数字。

霍华·史鲁歇尔瞄了耐特一眼，他感觉得出来，耐特胸有成竹。耐特具有一种真诚的热情，当他面对钟爱的运动时，他会极度明白地表现。史鲁歇尔曾经当过运动哲学和运动心理学的教授，他对耐特知遇运动员的能力佩服得五体投地。耐特把运动员当做最古老的英雄、最崇高的贵族地使出浑身解数帮助他们，甚至可以说是塑造他们，让其他人也用同样方式起而拥抱最佳运动员。

但是随着时间一分一秒过去，史鲁歇尔越来越紧张，他担心耐特这位在运动界的名人，还有奥维兹，这位超级经纪人，两个人可能一不小心，就会把学术与运动、运动与娱乐之间的矛盾和假道学给揭穿了，正当史鲁歇尔注视着微生物学家、历史学家们吵吵闹闹地进场，准备主导一场他们不太了解的大学运动体系重建过程时，史鲁歇尔同时也在想耐特或奥维兹是否想像得到，这些小心眼、超级政治化，却又绝对拥护自我的人士，常常有办法把最单纯的每周教职员会议，变成较量力气、卖弄技巧的展示场，这种人很可能会使耐特和超级经纪人奥维兹对计划失去兴致；史鲁歇尔却没想到，这些学术界圈内人已经注意到，在场三人当中有一个人是“运动经纪前辈，而且集各种声望于一身”，现在竟和耐克公司站在同一阵线。

“我和他们的出身是一样的”，史鲁歇尔曾经试过要警告耐特：“你绝

对不会知道他们什么时候会开始打那场‘圣战’。”

NCAA？呸！

美国大学运动联盟始创于一九一六年大学美式足球季节结束后，那一年的大学美式足球季特别野蛮，各式各样的凶手和“身家不清白”的球员组成“学生”球队，导致一年下来至少有十八个人丧命，新创设的美国大学运动联盟照说应该好好清理一下大学运动，但是近来美国大学运动联盟和它的高薪人员对于如何包装大赛的兴趣远高过一切，该组织微不足道的执法部门，能力仅限于处罚违纪记录又臭又长的运动员。

美国大学运动联盟已经成了一个强有力的市场营销组织，能对各式各样的本地品牌进行保护和行销，过去七年来，哥伦比亚电视公司每年为了转播疯狂三月的大学篮球锦标赛，需要付美国大学运动联盟十亿美金的权利金，这算得上是运动行销上的创举，NCAA 篮球锦标赛已经和其他比赛一样，变成运动界的一大盛事。“从推出新鞋款的角度来说”，耐特离开堪萨斯市之前这样说：“NCAA 篮球决赛已经变成了比任何巴黎伸展台都还要好的伸展台。孩子们会爬到电视机边，近近地贴着荧幕，只为了要看看球员脚上穿的是什麼牌子的鞋。”

然而美国大学运动联盟也有反商和反运动倾向，虽然这种倾向事实上是表面工夫，但是只要情况需要，几乎所有参与运动联盟的学校都能够搬出他们所执着的道德来义正严词一番。

包括大学校长在内的美国大学运动联盟有时候会辩称，大牌运动员会有碍学习，因此应该把数量减少到合理的地步。其他人则认为，应该把主要的运动学院打散，以便形成更专业的运动组织。

霍华·史鲁歇尔对这其中涉及的一切哲学矛盾，以及纵横捭阖的政治都一清二楚。在今天之前的六个月里，他大多数时间都是风尘仆仆地在大学校长接待室外等候接见，不然就是和来自杜兰、新墨西哥州立大学、普渡等校的教练和体育主任闲嗑牙，史蒂夫·米勒也加入帮忙游说的工作。美国大学运动联盟的执行长迪克·舒兹也搭着自己的飞机数度造访波特兰，和史鲁歇尔·米勒、耐特讨论比赛事宜。

舒兹对这个主意愈来愈热中，建议在一九九三年六月的校长委员会议程中排定正式报告，并在同一天进行信任案投票。只不过舒兹一直到堪萨斯市报告前夕，才获悉美国大学运动联盟数百条暧昧的修正案中有一条规定，必须要美国大学运动联盟三个分级八百九十三所学校中的大多数同意，“胜利计划”才算通过。舒兹以电话通知正在堪萨斯市旅馆的史鲁歇尔、把这个消息告诉他，不过他跟史鲁歇尔说，小学校不会反对第一级学校的决定，因为他们已经有了自己的次级联盟冠军锦标赛。

史鲁歇尔以他一贯的顽固态度促销成功，第一分级强势的 IA 小组中只有两位委员不买他的帐。到堪萨斯市会议召开前，史鲁歇尔推测可能只有新墨西哥大学校长派克和韦克·佛里斯大学的汤玛士·贺恩会投反对票。阿拉巴马大学校长罗杰斯·赛尔斯则认为这年事应该由委员会主席查尔斯·杨格裁决。

史鲁歇尔去见加州大学洛杉矶分校的体育主任彼得·戴利斯，据史鲁歇尔表示，戴利斯暗示他，杨格对耐克和创意艺术家经纪公司所提议的举办大学超级杯有好感，但是必须要由麦克·奥维兹和他接头，奥维兹是非常活跃的加州大学洛杉矶分校校友，也是加州大学洛杉矶分校重要的捐助者，和查

尔斯·杨格主席也颇有私谊。堪萨斯市会议前六周不到，奥维兹帮忙找来贝蒂，蜜德勒、大卫、莱特曼和其他明星，参加为加州大学洛杉矶分校医学院募款的娱乐活动，结果一举募到一百二十万美金。

奥维兹亲自领军显然使得杨格左右为难。杨格不断地从奥维兹那儿知道许多关于“胜利计划”的细节，但是他不要和耐克与创造艺术家经纪公司扯上关系，因为“他们在这方面大专家了。”

报告终于要开始了。史鲁歇尔注意到房间后面出现了一些不熟悉的面孔，当杨格企图控制秩序时，史鲁歇尔转身想看看是哪些人发出笑声和嘻闹，他原先预期出席的都是第一分级的校长，然而现在他却看到其他分级学校的校长代表也在场，他们是不可能从“胜利计划”得到什么好处的。

假道学

迪克·舒兹和查尔斯·杨格引介来自创意艺术家经纪公司和耐克公司的来宾。耐特起身，大约谈了两分钟这个计划。多年来，耐特的滔滔辩才常常让霍华·史鲁歇尔佩服地涕泗纵横，但是这一次，耐特草草带过的开场白很让他失望。史鲁歇尔以前就注意到每当麦克·奥维兹在场时，耐特常常就会有点紧张，也比较不能集中精神。

灯光转灭，耐特也回到座位上。音乐开始，波·杰克森和迈可·乔丹的镜头，和着芭芭拉·史翠珊的照片快闪而过。影像在荧幕上规律的鼓动着、震动着，音量宏大、充满运动节奏的声音如雷般响起，宣告出耐克和创意艺术家经纪公司的讯息，这支合成的录影和一九九三年播放给上千位企业界人士看的狂想曲录影带并没有什么差别，但是当史鲁歇尔回头观察这些学术圈人士反应的时候，他认真地认为，此时此景运用这种视觉行销手法，可能并不恰当。

稍后，杨格校长果然提到“不幸他们采用了MTV式的音乐”，这一定是指MTV播放的摇滚音乐录影带而言，“他们显然以为可以点燃一场野火”，杨格说：“耐特要面对的对象是非常保守的人，要用同样引起麦迪生大道注意的手法来吸引这些大学校长的注意力是不可能的事。如果要让这些人不高兴，世界上再也没有比这种东西更合适的了。”

“我觉得很肮脏”，一位等级较低的与会大学校长在录影带播放完毕时，这样告诉一位NCAA的职员，接着这位校长就起身，高视阔步地离开会场。

史鲁歇尔开始讲解计划的内容，他的开场白是“我确定每天早上您打开报纸，最先看的一定是运动版……”

查尔斯·杨格和在场很多人一听到这话就觉得很刺耳（“我认为他忘了是在和何方神圣说话”，麦克·奥维兹后来这么说）。史鲁歇尔话刚停，房间后面又响起阵阵鼓噪，等级较低的学校校长互相开玩笑，还把咖啡杯弄得嘎嘎作响。

创意艺术家经纪公司的经纪人兰德·贺斯顿站起身来，他的谈话重点是收入大增会使运动经费的性别平等问题获得解决，所有大学的难题都可以迎刃而解，他也说到，“胜利计划”可能以全球为行销市场。

查尔斯·杨格看得出来，在场观众所流露出来的漫不经心，使得在台上讲话的麦克·奥维兹非常生气，但是奥维兹在整个过程中都还是按捺住了，技巧高超他说明科技对未来的重大影响，将来每一个大学联盟都可以拥有自己的转播频道，“美国每一个一流球队都可能有自己的频道”。五百个频道的意思就是说市场会创造出一个真正的大赛，因为观从想知道哪一支大学美式足球队最棒。既然大赛是不可避免的，奥维兹就得一面强行克制自己对不留心听讲观众的恼火，一面说服委员地把握今天，奥维兹警告他们，“不管你们是否表明立场，新的NCAA足球大赛都会自然而然的发生。”

停顿好长一阵子以后，加州大学洛杉矶分校的杨格对耐克和创意艺术家经纪公司的代表到堪萨斯市来表示感谢。“当然，这只是初步地交换意见”杨格说，对耐克一方想逕行投票的提议置之不理。“简言之，我们对于把自己变得那么……那么商业化兴趣不高”，会后一些校长齐聚一堂时，杨格又作了以上表示。“运动界的商业气息已经太重了。”

讨论提案时，其余的第一级和较低等级的学校校长也聚在一起。

“真像一场马戏表演，”其中一位学界人士这么说。

“他们以为每个人都和他们一样有毛病吗？”

“这种好莱坞式，没有内涵的流行，正是我们要提防的地方。”

“没营养”，另一个人搭腔。

科罗拉多大学校长茱迪斯·阿比诺博士，前心理学教授，也是校长委员会下一任的主席，她说，“我真的认为我们应该调查一下。”

几个学校校长七嘴八舌地批评阿比诺的建议，原先对史鲁歇尔的提案颇表同意的出席人士反而都保持静默，一言不发。有人甚至说阿比诺即将到手的美国大学运动联盟主席席位很可能因此而不保。

“这是魔鬼对我们的试练！”从道德立场提出反对的一位校长，眼睛瞄着阿比诺说：“我们必须把这些人赶走。”

耐特认为堪萨斯市之行是耐克行销部门春夏雨季“很有趣”的行销经验。霍华·史鲁歇尔·史帝夫·米勒、霍华·怀特、伊恩·汉弥顿(Ian Hamilton, 耐克网球运动产品部的经理)，以及许多耐克经理，在五、六月的时候，都把大部分的时间花在代表耐特到全球各地走动访问，就像地缘政治时代的资深外交家，或是十年前的并购专家一样，那时候运动行销和娱乐业经纪人还没有摇身变为推动新闻事件的重要人物。

耐克的 NBA 冠军

堪萨斯市会议召开的九天前，一九九三年 NBA 决赛落幕，而耐克则是这次决赛的大赢家，获得了空前胜利。迈可·乔丹和另外三个胜利的芝加哥公牛队先发球员都是名噪一时的耐克明星，查尔斯·巴克利和另外三个先发球员在为凤凰城太阳队打四强争夺战时也穿着耐克鞋。中场休息时显着黑白色彩的耐克广告出现，主打的是迈可·乔丹、巴克利和比较不出名的凤凰城队员丹·马力，这支广告毁誉参半，但是却再一次在媒体体育版和地方、全国新闻上出尽风头，占到不少版面，耐克运动鞋、服装的销售也一鼓作气，大卖特卖起来。

在公牛队冠军到手之前，六月二十日，乔丹已经试穿过汀克·哈特菲得设计的优雅新款黑白色飞人乔丹鞋，这款鞋预计秋未时从釜山的西王工厂交货，有一次，乔丹脚上蹬着这双新鞋，在芝加哥郊区一个球场里跳来跳去，进行晨间个人训练。当地一家报纸拍到这个画面，洗出一张有如雾里看花、非常朦胧的独照，结果芝加哥耐克城接到将近四百通电话，统统都是询问鞋子上市的消息。耐克设在经佛顿的八 号免费服务电话也接到许多问新乔丹鞋的电话。

六月间，史帝夫·米勒和他的人手与迪恩·史密斯签约，史密斯原本担任康威士的大学篮球教练，也是迈可·乔丹在北卡大学时期的教父。史密斯紧接在麦克·克里初斯基之后成为耐克人，他的签约过程和克里初斯基的签约一样引人争议。稍早在春季的时候，耐克才签下杜克大学的篮球教练麦克·克里初斯基，两次行动同样引人议论。

耐克的行销人员在堪萨斯市和美国大学运动联盟校长委员会开会前几周，眼见他们最新网罗的网球明星玛莉·乔·费南德兹在法国公开赛上获得晋级，那时她的新耐克广告正巧开始播出，可以说配合的天衣无缝，费南德兹是世界排名第七的选手。耐克公司的伊恩·汉弥顿和一群网球专家在蒙妮卡·莎莉丝的身上下了好几个月工夫后才签下她，但后来因为莎利丝两度在最后一分钟要求提高签约金额，汉弥顿和他领导的网球部门才去和费南德兹接头。费南德兹很有吸引力，小时候是球坛的天才儿童。

前面的林林总总，显示耐克在堪萨斯市惨遭滑铁庐以前，六月份的冲锋陷阵的成绩大致还算马马虎虎，可以稍稍弥补一下疯狂失控的五月。

棒球不棒

五月初，迪恩·山德斯告知耐克公司说，对于当职棒球员他已经没什么兴趣了。

迪恩隶属于特兰大勇士队，虽然他在新球季最初几周的打击率高达点三二八，但是他对于自己很少上场打击的事却觉得烦闷难忍。山德斯说，他老是坐冷板凳的原因，是因为他和勇士队的薪水谈判已经僵滞了好几个星期；迪恩一直想等合约问题解决以后再出赛，但是耐克公司的佛来德·许耐尔成功说服了他，因为他和耐克有商业义务的关系，所以他应该上场。

但是四月底的时候，山德斯五十一岁的父亲死于恶性脑瘤，山德斯认为他和亲密老爸的关系有时候是各易其位，角色互换。他父亲最近还以饶舌歌手汉默成员的身分随团环游世界，迪恩说他很高兴老爸身子撑得过去，完成了那一趟旅行。

勇士队准许山德斯四月二十八日离队参加父亲的丧礼。但是几天后，耐克的运动行销部门发现迪恩因为太沮丧的关系，拒绝归队，从耐克的观点来看，这就像火烧眉毛，十万火急；因为好几万双款式俏皮，黑、金两色的飞人棒球多功能运动鞋预计六月中旬起就要在美国零售市场推出，每双鞋上都有迪恩的美式足球和棒球球衣号码。在迪恩说他永远不再打棒球之后的那一个星期，迪恩原本要在耐克的广告中演出，需要签约的导演、拍摄人员都已经签了约，各式各样的道具也都万事俱备。

耐克公司这方面的代表报告说，新的山德斯运动鞋一定会在六十天内销售一空。但是如果少了山德斯的广告和他为勇士人出赛，一场市场大溃败就即将来临。

五月初同一个星期，耐克卷土重来的多功能鞋也因为波·杰克森反常地拒拍新广告而受挫，这广告还是吉姆·瑞斯渥设计的。

波·杰克森一年前就曾经打电话给耐特，当时他臀部伤的太厉害，使得他无法重返芝加哥白袜队。“我要去动髓骨手术”，他说：“但是我答应你我一定会再回来。”

成功重返运动场对提振士气有很强的感染力，重回运动场后所遭遇的失败也会引来同情，耐克对于这两种情境都了解透彻，因此，冒险用波·杰克森受伤和复健为主题，在全国广告上大做文章。一九九三年四月的时候，波和他的新臀部似乎有机会帮一帮白袜队的票房；想出这点子的史考特·贝德瑞，从热呼，呼的澡缸里跳出来，打电话告诉吉姆·瑞斯渥，结果贝德瑞的想法变成两天后“今日美国”的整版报导。在柯米斯基公园球场开幕那一天，无数耐克员工在看台上就位，结果波·杰克森第一次打击就击出全垒打，刹那间出现一堆帽海，上面写的字和“今日美国”报上的大字完全呼应：波知道。

但是波·杰克森却完全不知道五月份的那份新广告脚本。

“关于屁股的风风雨雨已经太多了，”当波真的知道以后说。

“但是我喜欢这个东西，这个东西太正点了，”吉姆·瑞斯渥辩说。

波，杰克森以前也曾经拒拍过另一支广告，那支广告是要拍他把柯米斯基公园计分板的灯光打掉，然后接着是不世出的全垒打王贝比·鲁斯式绕场，波认为这种情节未免太自以为了不起了。

瑞斯渥的新脚本和情节构想是以几个早年的外野手为主角，这些前辈显

然是想看看彼·杰克森如何用他的生化臀部作短距离冲刺和挥棒练习。

另外有些画面也和波·杰克森有关，同一批老家伙观看波在场上打球：“波有个金刚不坏之躯，”一个说，“他还有个塑胶屁股。”另一个老家伙会这样随声附和。

突然间，一个滚地球打到波·杰克森的双腿间，他弯下身子截球，“但最棒的是”，这时第三个老家伙会说：“波有一个强人的撒尿玩意。”

“现在是好笑的一部分”，瑞斯渥补充道：“每一个运动过的美国男人都会联想到两条腿中间的那个话儿。”

“臀部的事已经讲得太多了”，波·杰克森断然表示：“别再拿它作文章了。”

瑞斯渥只好重新来过。

在亚特兰大，新款的耐克多功能鞋将在大都会区一百家零售店大量供应，大家并不认为迪恩拒拍、拒赛完全是心理上的因素。“他在运动鞋的合约和服饰产品上花的时间比在球队更多”，一封致“亚特兰大制宪报”的信中埋怨说：“他的自私、少不更事的怪动作和宣传怪招，使他所属的队伍和亚特兰大市都感到不知所措。事情不如他的意的时候，他就逃走，躲起来，还说是别人背叛了他，对不起他。”

除了广告和鞋子的问题外，迪恩退出棒球队也再度被解释成是耐克在其中兴风作浪，说耐克把它当做管理商业化物品的过程看待，这样做对运动只有坏处。

运动界第二号人物

“社会大众对耐克公司形成这种怪异而情绪性的反应，并不是耐克的错”，一天晚上，当史帝夫·米勒在再非罗餐厅候位时提出他的观察时曾表示：“因为运动的本质和运动对社会的影响，才使我们被扯进来，如果有人 在钢琴演奏会上犯了个大错，你不会听有观众对这位钢琴家说去死了算了，或是说应该放一把火把他的房子烧掉。但是你在运动世界一定听得到这种话。”

在铜制的吧台前，米勒站在一群清瘦、被招呼得无微不至的波特兰城市居民当中，就象一个穿着运动外套的怪人，就象以前的高中教练，想要在撞球房或是本地酒吧里找到自己队上逃学的四分卫队员一样，芝加哥论坛报最近曾经点名说米勒是“运动界最有权势的第二号人物”，仅次于耐特，让这位老教练避之惟恐不及。

现年五十岁的史帝夫·米勒，在耐克是少数掐指就算得出排名的“大老”之一。远在电视球评会把球场战略加以剖析解说的年代之前，米勒就已经献身运动界了，但现在的球评只会表达自己的情绪，脱口而出“看看那个动作！当那小子的经纪人不知道是什么滋味？”

“这一行和以前完全不同，但是其中的热情依旧不变”，米勒说：“很久以前开始，大家就会把自己的热情、挫折都带到运动场上。只要两个孩子会在两棵树间赛跑，看谁跑得快，或是对着水掷石头，比赛谁丢得远，他们长大以后就不会改变。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，都诚正以待。”

但是，米勒脸上流露的疲态却可以看见，从事这一行所需的快节奏，以及他在指导耐克六十六位运动行销人员日以继夜工作时所投入的热情，让他付出了相当代价。指挥他们提案、管理、定位，以及不断地把耐克旗下的运动员重新组合，让耐克永远可以上“运动画报”杂志的封面，总是在电视镜头特写之下，总是使耐克成为大家的白日梦，使最伟大的运动员都会在众人的白日梦里出现，这些都是米勒的责任。所以，每当一天结束的时候，米勒往往身心俱疲。

宗美结合名人与行销

为了把顾客、运动员和产品的“个性”合而为一，耐克往往要耗费上千个小时的时间。尽管耐克公司在一九九三年一年就要花费二亿五千万美金的广告预算，比运动员的签约金还要高，然而，米勒所担负的责任还得包括让公司和每一种运动项目、每一个颁奖典礼，以及和每一个品牌相关顶尖运动员之间保持最密切的联系。

名流推荐产品，可以说是一种消费者文化的外在表现形式，这可以回溯到十八世纪末期，当时皇室和产品是连结在一起的，但是，耐克已经把这种名人推荐和因而产生的行销过程，转成一种极其高“贵”的艺术形式，由耐克这部英雄制造机内部人士的观察指出，如果菲尔·耐特从小是在古典音乐或是诗词中耳濡目染长大，而不是在运动环境中成长的话，流行文化会变成什么样子？耐特警告过史蒂夫·米勒，他会亲自督促他，米勒现在了解，耐特在观察过程中发掘运动英雄潜力的能力，是他人很难捉摸的一种感应能力。

那年夏天，耐特告诉米勒和网球部门经理伊思·汉弥顿，他有个想法，可能对耐克网球类产品的东山再起有所帮助，并且对已经式微的职业网球运动将有所提升。“你们认为把彼特·桑普拉斯也拉进来的这个点子如何？”

从一九九一年秋季，耐克的网球大将阿加西开始和奖杯擦身而过时起，耐特就派霍华·史鲁歇尔去说服年轻的桑普拉斯加入耐克，但是桑普拉斯已经和意大利公司余吉欧·达希尼签约了，因此，一九九一年圣诞节假期期间；史鲁歇尔改在德国和伯瑞斯·贝克大玩追迷藏，但是也没谈拢；最后耐克终于和吉姆·柯瑞尔，也就是当时世界排名第一的网球选手，达成协议。那时候距离耐特提出征召桑普拉斯的构想只不过才十个月。

一般人早就有印象，觉得柯瑞尔有点像是一部机器，而耐克的行销人员的工作正是要努力扭转这个印象。耐克公司要付清柯瑞尔四百万美金，六年内支付二千六百万，这个数字若以耐克在一九九二年底、一九九三年初要付出二千万美元打广告的支出来比较，看起来还是很公道，这项投资也提醒耐克，自从网球类产品达到再创新期的最高点，由阿加西、马克安诺领衔的叛逆“摇滚”网球到达全盛时期以后，网球系列产品流失的销售额已经达到一亿美元了。

耐克欢迎柯瑞尔加入耐克家族部分原因是为了要把耐克的牌匾区隔公式发挥得淋漓尽致。“耐克的运动行销部门必须把各式各样的运动一网打尽”，史蒂夫·米勒常常说：“运动会触及社会每一个层面，要涵盖冷静对愤怒、兴奋对镇静、甚至于高对矮、肥对瘦各种形象。这可比只要找到一个最佳球员、然后把他签下来要错综复杂得多了。”

查尔斯·巴克利的出现，可以使社会大众不再把飞天坦克篮球系列和迈可·乔丹系列、皮彭的飞人飞天系列搞混；而迪恩·山德斯朝气蓬勃的形象，则是要为他、以及与他有关的产品定位；比如普受尊敬的耐克明星诺兰·莱恩的形象、西雅图水手队明星小葛瑞菲的形象，都和迪恩·山德斯有整体关联。

耐克之所以会邀请吉姆·柯瑞尔加入耐克明星的阵容，是因为安德列·阿加西的形象和他的挑战系列鞋、服装，会让年纪较大，而且比较保守的人无从立即感受到对耐克的归属感。

如果耐克的行销人员打算花上百万银子来向大家引荐某位运动员，公司就需要部门的十多位专家先和运动员混成一片，从他们自我的幻想、对珠宝的品味，直到了解他们个人沉迷运动的种种融成一体，并且以这些作为依据，为他们打造浮华的运动系列产品（例如将柯瑞尔对棒球的痴心妄想，变成他签名的耐克网球衫）；如果这些个耐克的签约队伍要把关连运动员的既有形象，编织成日常生活题材的话，那么那位球员最好能有备而来，而且他必须有本事承当耐克的重金诱惑，单单具有赢球的能力是不够格当耐克明星的，一定还要有特殊的能耐。

直觉管理

“当我发掘出来并且征召一支耐克篮球队伍的时候”，霍华·怀特在最近一次篮球鞋类产品会议中指出：“我要找的是一种特殊的态度。如果我要组的是一支有竞争力的队伍，而不是组一队耐克球队的话，所需要的可能是一个了不起的中锋球员，如布莱德·道荷堤，那种能一呼百应、带着队伍赢球的球员；但是当我们要找人为耐克效命时，那个球员就必须不只于此的象征性意义，有一些风格应该纳入考量，他是否能让人激动？灌篮的时候是不是一飞冲天？如果他不能感动别人，与表现出我们能与他共事的态度的话，他就不能做一个有用的产品背书明星。

每逢要评估一个运动员的“意义”时，耐克这个英雄制造机内部总是免不了冗长，而且往往流于形而上的辩论。当一位叫马克·艾伦的三铁冠军雀屏中选，要在春夏两季的广告里，以优雅的跑姿介绍汀克·哈特菲得的飞天麦克跑鞋时，就有些跑鞋部门的行销人员担心，耐克具有跑步专长的顾客会认为把三铁运动员和单纯的跑步鞋连在一起不大搭调，会觉得被不正确的广告冒犯；这广告在当时引起颇多“异论”。

汉弥顿和米勒都告诉耐特，尽管有一百种言之成理的理由应该签下桑普拉斯，让他为鞋子、服装背书，但是签下他需要花费数百万的美金，可能用在其他地方会更划算。不过在十年以前，约翰·马克安诺和耐克签下一纸十万美金的合约，就已经被认为是不怎么体面的大数目；而大卫·佛克在紧接的两年后，又以五年三百万的合同为耐克签下迈可·乔丹，那纸合约就更像与这个公牛队的菜鸟签下本世纪空前绝后的合约，这显示出整个运动员背书的游戏已经完全荒腔走板，现在桑普拉斯可能像柯瑞尔一样再创下先例，签到多年期、二千五百万美金的合约；米勒和汉弥顿一直期期必为不可，如今他们知道箭在弦上，更是积极地和耐特争辩，主张耐克可以把这些钱用在更有用的刀口上。

耐特倾听着他的运动行销顾问提出意见。接着，他靠近他们说：“你们都是浑蛋！”声音转为咆哮：“桑普拉斯可以替耐克取得完全的优势地位！你们两个浑蛋听清楚了么？”当耐特要史鲁歇尔去搞定桑普拉斯，要他破解的桑普拉斯和他长期合作的达希尼公司的合约时，霍华·史鲁歇尔吓坏了。史鲁歇尔知道公司内某些成员不会欣赏耐特的独断独行，对公司许多成员来说，压抑暴躁而未经证实的本能、偏好按部就班的特性显示耐克终于成熟了。凭未经锻炼的热情影响企业，被认为是导致耐克一九八五到八七年混乱的原因，连耐特也曾经这么警惕自己。

组织内部因为直觉管理而引发争议，史鲁歇尔看在眼里，却觉得热情可感，“过去的耐特就是这个样子”，史鲁歇尔接到新命令时这么说：“从来不遵守规则。”

在比佛顿传来温和压力的协助之下，迪恩·山德斯的飞天棒球鞋危机终于在六月一日解除，山德斯签下一纸为期三年、一千零七十五万美金的合约，并且决定回到勇士队，新协议包括：山德斯同意棒球球季结束之前不再踢美式足球，而且归队后他会接受几次的访问并且努力向球迷保证，他的丧父之痛和失纵一点也没有削减他对比赛的热爱。

我爱坏男孩

吉姆·瑞斯渥已经从他的旧的“老头大谈波·杰克森屁股”的主题变奏出新的脚本，在新脚本里，这些老家伙坐在一家理发店里，高谈阔论波·杰克森的传奇，波·杰克森则正在店一角的电视里拼命运动，对老先生们的谈话大发评论，用眼珠子瞄他们。

当波·杰克森说他喜欢新的剧情时，奉派进行波·杰克森任务的米勒和运动行销部门的经理们都如释重负，接下来六月间的 NBA 决赛和法国公开赛，不可避免地又立刻成了耐克形象准备大张旗鼓的场所。

原本否极泰来的史帝夫·米勒听完耐特对桑普拉斯的议论后却很失意，“我对我的工作并不安心”，史帝夫说，他告诉他的太太那天开会的故事，“我是运动行销部门的头头，应该以理性做决策。”口气听起来很像天赋异禀，却输掉比赛的运动员一样：“然而事实是，我认为他的直觉是对的。”

如果史鲁歇尔能让桑普拉斯投入耐克的阵营，这位高大的南加州人就会进入耐克运动员的万神殿，将有助于改变耐克脆弱的社会定位与企业形象。耐克第一位网球明星曾是当时的“坏男孩”，伊利·纳斯塔斯，他在耐克仍然叫“蓝带”的时代就同意穿上菲尔·耐特的产品，一九七七年的时候，耐特坐在温布顿大赛的看台上，观赏一位气色红润的十八岁男孩和纳斯塔斯对阵，和纳斯塔斯比起来，那个男孩打起网球来更疯，耐特知道，那个叫约翰·马克安诺的野孩子散发出一种破除偶像的气质，既适合耐克对事物的观点，又惊人地吻合网球既有的软性规范和传统；正是这些软性规范和传统使得运动成功的包装成为青英消费的运动。

网球和高尔夫名流其实是现代的第一代运动英雄，球员由经心设计的行销战码，披上耀眼的彩衣和配备，一九六一年末期的网球明星，反射出来的就是这种上流阶级运动的形象。耐特和耐克公司中其他人都了解，在电视摄影机前，球场上年轻的马克安诺孩子气地摔球拍、中风似的顿足、不当的言语和风格，在在都和职业店铺的神秘背道而驰。

马克安诺变成耐克明星后，还是我行我素，网球仍然由既得势力控制，这种运动仍局限于后院球场和私人俱乐部，马克安诺在这种稀有、家庭式消遣的网坛中，一步步爬到巅峰。“要记得，这项运动的计分系统就是为了防止了般百姓了解球场而设计的，因此平手要说成“恶运”零分不说零却要说是‘爱’诸如此类。这些都是菁英的符号，耐克网球的老行家伊恩·汉弥顿曾说：“马克安诺所到之处，都把网球符号打得粉碎。”

一九八五年精英赛的时候，马克安诺穿了一双黑色的网球鞋出现在中央球场，上身是一片深蓝色。那时候，已经有许多年轻、而且比较没有特权的年轻人投入网球运动，那些看起来像孩子的球员是职业网球较劲场上最厉害的角色；网球突然变成年轻选手表现叛逆的舞台。

一九八一年代中期，耐克公司的营业额大幅攀升，马克安诺因踩到球而扭伤脚踝，好一段时间必须穿着四分之三寸的高筒耐克板球鞋，结果不到一年，这款鞋卖了一百多万双；仅仅在前一年，同款鞋只卖了一万双。

阿加西的“挑战”

但是到八十年代末期，市场调查显示，马克安诺对反当权派的网球人口已经不再有吸引力。八十年代末期，耐克把所有造成市场焦点不集中的事都巨细靡遗地拿出来评估，结果决定马克安诺必须长大，他要被重新定位成比较成熟的样子，套句耐克行销部门新想法来说，就是要“重新区隔”。意思是耐克挑战系列产品需要一个新的“孩子”，一匹新的“马”。

这个时候，伊恩·汉弥顿已经在耐克青少年少队的协助之下，寻找更年轻的网球好手，耐克青少年选拔的都是前途光明、高姿态、十多岁的明星球员，可以免费穿耐克的网球服装，一九八八年十月，三位全世界最好的业余网球球员合拍了一张照片，稍后刊登在“运动画报”和其他刊物上，其中有个人和马克安诺一个调调的是那时就已经擅长大吹大擂的球员，名叫大卫·惠顿；另一个相形之下绝不轻浮，但是非常情绪化，来自佛罗里达，名叫吉姆·柯瑞尔；第三个是完全不受控制，只有半边头留着长发的年轻天才：安德列·阿加西。

拍下这张照片后不久，伊恩·汉弥顿就把阿加西踢出耐克青少年队，因为他穿着耐克的行头到处鬼混，到任何地方都沦为笑柄。但是汉弥顿却知道，所有网球类的个人运动项目中的伟大运动员，全都“有某一种什么‘癖’，伟大的运动员没有一个人可以说是平衡的。”

所以汉弥顿把阿加西赶出青少年队，但是他告诉阿加西，一旦他改打职业比赛，就要尽快打电话到比佛顿找他。

阿加西真的打电话来了，汉弥顿知道，没有一个耐克的竞争对手会要阿加西，但是阿加西显然正符合当时耐克的需要。

这位耐克眼中的摇滚网球明星很快就构思成形，而且不管阿加西战绩如何，他都无可避免地成为明星。一九九一年，一支广告以粗画质、一九五十年代风格的教育影片，展现一个严厉、一板一眼的男人穿青一身雪白的正式阿球服装，上台开讲“正统网球”，他说：“保持仪态端庄：网球是一种文明的运动”，同时穿插的是阿加西和马克安诺的照片，色彩鲜明，穿着野性，完全放情地大力捶打网球，广告结尾只见到阿加西嘲弄现状：“这应该可以把那些在乡村俱乐部的家伙打醒了。”

“那支广告之后，每当我出场，就可以看到、听到典型又传统的网球迷向我喝倒采”，阿加西回忆说。

随着营业额节节上升，年轻的阿加西会跟他在耐克的设计师和运动行销连络人表示，在更衣室的时候，其他球员不停地走过来告诉他，他的服装和首饰让人替他觉得丢脸。阿加西也、在抱怨过，天气冷的时候，他觉得臀部绷得紧紧的，设计师设计的莱卡短裤，会从他的网球裤露出来。“耐克那些家伙却告诉我，在衣服里发现这些短裤又不会死，”阿加西出入世界校园时只好这样说：“继续搞吧！伙伴们。”

阿加西戴着垂得叮叮当当的耳环。他和数千位成年人八字不合，他有的是十多岁年轻少女组成的球迷俱乐部，人数和前述的成年人人数相当。从马克安诺在一九九一年一直穿着黑短裤出场以来，耐克的“挑战”网球类产品营业额从一年五千万美金成长了五倍，年营业额达三亿美元。

但是耐克的行销人员算出挑战系列在整个市场中只占百分之五。耐克配上阿加西对传统主义者的市场并不适合，再者，一九九二年巴塞罗纳奥运后

不久就要正式退休的马克安诺，显然也不会吸引那些比较朴素的顾客上门。
答案就是要再找一匹新的“马”，另找一个市场区隔。

柯瑞尔对阿加西

伊恩·汉弥顿曾经想过吉姆·柯瑞尔五年前他几乎和耐克签约，当时有人告诉伊恩·柯瑞尔可能会穿上知名度甚低的狄奥多拉公司运动鞋和服装。汉弥顿认为，网球的超级代理 IMG 公司的比尔·薛顿会想办法让柯瑞尔避开耐克，以免耐克拥有过大的权力。职业网球圈几乎由三家经纪公司包办，IMG 正是其中之一。

汉弥顿一直和吉姆柯瑞尔保持连系。柯瑞尔早在参加尼克·波列提瑞在佛罗里达州市雷德顿的网球明星训练营的时候，就是安德列·阿加西的室友。和阿加西相比，柯瑞尔可以说非常内向，性情比较阴沉，球场表现在电视上也是显得娱乐性比较弱，而且，他一点也不喜欢他的前室友。一九九一年，当他和阿加西在法国公开赛较劲之后，柯瑞尔大步冲向汉弥顿在看台上的座位，“我看到你为安德列叫好”，他大叫：“太不应该了，伊恩。”“喂，吉姆”，汉弥顿也吼回去：“别酸葡萄心理，还不都是因为你脚下的鞋。”

但是一九九二年秋季，史鲁歇尔签下桑普拉斯和柏瑞斯·贝克的任务告吹之后，汉弥顿手里捧着数百万美金转向柯瑞尔，那时他是世界排名第一的网球选手。

据悉柯瑞尔在从比佛顿和耐克签下巨额合约回来后，觉得整个人像瘫痪了一样，因为签约过程完全打乱了训练。当安德列·阿加西听到柯瑞尔签下的合约内容时，阿加西是沮丧得不得了，伊恩·汉弥顿花了好多时间、使了好多外交手腕，向阿加西解释为什么耐克公司需要他的宿仇，还有，为什么阿加西的宿仇一年会比他多拿两百万美金保证金（包括权利金在内）。

“那和他们花多少钱签下他没有关系”，阿加西宣称：“我介意的是我没有参与，至少我还值得一些被尊重吧。我会说：“对啊，去找他。他可能并不如你们所想的好，但是去冒险吧！”我只是不……我不知道，只是没有人先告诉我，而我却必须在记者会上答覆这些问题。我是典型的耐克人。我天生就有他们要创造的那种化学成分，我们水乳交融得没话说，我们分享过许多经验。我们有过一段过去，我应该参与这个决定。”

不过在安抚阿加西之前，耐克的网球团队已经着手要使柯瑞尔散发出有内涵、而且温馨的形象，并且开发他的产品系列，要用柯瑞尔最近表现出来的成熟，来展现吉姆自认为单调形象的“柯瑞尔”型道德与精神力，而这一点正是吉姆眼中的耐克所缺乏的气质。前瞻一九九三年和一月份的超级杯，届时广告会再一次把迈可·乔丹和免宝宝相提的并论；但史考特·贝德瑞和威顿与甘乃迪广告公司的文案詹米·巴瑞特觉得，现在是拿些“实质”东西的时候了。在“波知道”和“史派克和迈可”系列时代，耐克曾经无所不用其极地扭曲出喜剧效果，现在则要回归真实。

詹米·巴瑞特别针对这组新广告，想出一个吉姆在家生活纪录片的构想。广告中的柯瑞尔会玩网球、弹吉他，黑白画面会捕捉到柯瑞尔凝视一张自己五岁的照片说：“不可能”；但是他又停顿一会儿，脸上出现一丝笑容，他再想了一下，加上一句：“可能。”

一月份，这支网球广告在澳洲公开赛的转播中首次公开亮相，柯瑞尔连战皆捷，而且几乎每一次休息时间，电视都会播出一支引人注目的耐克新广告，向观众解释柯瑞尔“真正是何许模样”。耐克在澳洲的业绩立即翻了一倍，美国国内的业绩也一样水涨船高。

“本来就应该这样的，本来每一次都应该像这样奏效的”，汉弥顿从澳洲打电话给耐特的时候，在电话中大声喊叫：“这就是我们为什么要做的原因。”

众口同声都说这回多亏耐克，柯瑞尔才终于突出了自己的个性。“如果他们以为吉姆·柯瑞尔的个性是耐克塑造出来的”，耐特在公司刊物上答覆：“……嗯，我也坦然接受。”

乖乖阿加西

耐克公司接着和阿加西联络拍片日期，想为他拍类似的黑白、“真实生活中的安德列”系列广告，这时阿加西表示，他一点也不希望他的网球广告有那种过期了电影的调调。“大家想要的是安德列·阿加西，是耐克广告中的那个阿加西”，他告诉汉弥顿和贝德瑞：“他们想要的是，我那个在球场跳过来蹦去的小伙子，在酷呆了的耐克广告中到处放枪的家伙。真正的阿加西其实是个无趣的孩子，喜欢和拉斯维加斯的老友相聚、看电影消磨时间，我最不想要的就是让别人认识真正的我。”

起初，汉弥顿和贝德瑞发现很难反驳阿加西的说法。阿加西是耐克明星中唯一坐下来谈论自己的运动员，就好像他不是阿加西，而是别人。“这就是我真实的生活”，阿加西才二十一岁的时候就这么说过：“大家想要看到的和他们需要看到的是两回事。激励他们去打球、去买的，是他们心目中的阿加西——而不是我。”

阿加西天生一对如鹰隼般精准的眼睛，能在来球离身数寸的近距离内轻易地回击，这使得他小小年纪时，就离开家加入天赋优异儿童的训练营，一同受训的都是像他一样的天才儿童。阿加西既没念完高中，也没念大学，但是伊恩·汉弥顿和耐克其他运动行销部门的人都知道，阿加西除了网球打得很好，他的洞察力更非比寻常。迈可·乔丹因为和日常生活失去关系，为了变成许多人的梦想而心性始终漂浮不定，这样的情形到现在已经一年多了；但是阿加西和他则不同，阿加西老早就看透了一个事实，梦想才是一个年轻人最好、也最有利可图的动力。

“我的意思是，金钱有它好的一面”，阿加西说：“你可以用它来达成心愿、做些好事，有那么少数几次，我确定我已经因此而创造了一个完全、无缺的童年。我不会按照耐克和媒体对我报导的形象，要求自己做一个两面人，其实我想做我自己想做的人，因为孩子们不会知道该用什么样的方式看待我。”

阿加西聆听史考特·贝德瑞和伊恩·汉弥顿的说词，他们说新广告的情节不会损及他的领袖魅力。但是有一件事是阿加西真正所喜欢的，那就是打高尔夫球。在所有的耐克非高尔夫运动明星当中，阿加西可能是高尔夫球打得最好的。迈可·乔丹以打到高于标准杆五杆在媒体上大出风，阿加西却很少打过标准杆的。“如果你可以改变高尔夫球规则你会怎么做？”耐克的人问他：“阿加西式的高尔夫球是什么样子？”

阿加西的“摇滚高尔夫”广告最后终于完成了，伊恩·汉弥顿还有其他耐克人在影片中出现。阿加西在果领上全速向着一个高尔夫球疾冲，一只手上拿着一支像战斧一样的高尔夫球杆。阿加西以他惊人的手眼合一，一举把球击出，球飞出两百五十码远。

阿加西的“摇滚高尔夫”广告播出了，但是低迷的网球类产品还是没什么起色，只有柯瑞尔的顶级系列受欢迎。这其中一个问题在于，马克安诺和阿加西式“什么都可以穿上球场”的神技已经吸引了上千位球员穿篮球短裤和一般休闲服来打球。除此以外，下了球场也穿网球装的穿法也不再流行。从球场的观众和电视观众的观点来看，这项运动已经失去号召力，因为现在称王的年轻球员，包括柯瑞尔和桑普拉斯在内。都不能像过去年轻的马克安诺和康诺斯一样吸引人、激励人。

当耐特命令史鲁尔把桑普拉斯请进耐克的时候，耐克过去六年疯狂成长的步调终于也在一九九三年中期减缓。运动产业和制鞋圈有时候会想，是否耐特的敏锐度和他对这家范围广大的公司的内省，已经不再和他的控制一致了？耐特并没有和一般企业的舵手一样，在该出现的场合出现，而且连他的主要干部似乎都不知道他在想什么、或在做什么。此外，他们还揣测，菲尔·耐特怎么可能把能量聚集起来，再具体地把耐克高尚的、非赢不可的公司文化呈现出来？耐特的独特认知能力使得他愈接近人，别人就愈觉得他陌生。史帝夫·米勒和伊恩·汉弥顿都知道耐特已经准备要在桑普拉斯一事上坚持，但是耐特死也不肯放松的立场，还是让他们两个都大吃一惊。

铁三角阵容

耐特先是骂他们两个都是浑蛋，然后继续辩说，在已经稳固的柯瑞尔市场区隔之外，还有更传统的“白领网球”市场，是耐克没有顾到的。“一个桑普拉斯、柯瑞尔、加上阿加西的三角阵容，意思就是耐克和美国可以双双在网球运动上取得主导地位，可以重写澳洲佬在网球运动上的纪录。”耐特宣称这三位球员是“耐克三友”，然而他们正好彼此都看对方不顺眼。耐特认为耐克能重组这匹人马，使网球运动整个复苏，使网球运动再度生龙活虎起来。

耐特对耐克人下达了指示：阿加西是耐克的疯狂网球孩子；柯瑞尔是永不放弃的球员，他的专注胜利毅力，使得他的球赛表现往往凌驾在他原有的能力之上；至于桑普拉斯，他是网球的“战神”，这位天性内向、纯净的运动员打起球来就像一个所向无敌的机器，拼命赛球想要成为有史以来最伟大的球员。

“这些男孩互不喜欢对方的现象，一点也没什么不好”，耐特又说。

“我不喜欢这个对手理论”，阿加西风闻史鲁歇尔要找桑普拉斯时，这位形象教授这么表示：“对手、或敌人并不是创造出来的。即使是耐克也没有办法创造出‘魔术’（强生）和‘大鸟’（赖瑞）的神秘魅力。”菲尔·耐特可不这么想。

管管大牌

安德列·阿加西在他的一九九一年佳能的广告中公开主张，“形象”等于“一切”，以及大卫·佛克在迈可·乔丹的签约厂商名单上加上了汉斯内裤的事情，都只是耐特无法忍受的打击的一部分，这些事件使得他决定提早一年设立耐克的运动管理部门。

耐特看到太多运动员的形象变得不再“干净”（这是套用运动营销的行话）。耐特认为，这多半是因为运动员的经纪人过于贪婪的结果，而他的第一个直觉反应就是买下一家运动经纪公司，自己做做看。

虽然运动经纪界的传奇人物霍华·史鲁歇尔已经纳入耐克的旗下，但是当大多数常和耐克往来的运动经纪人获悉耐特与家大业大的国际集团马克·麦考麦克有过一席长谈时，还是会大吃一惊，因为耐特常常抱怨，专业运动经纪人这一行“先天上就和运动员的利益矛盾，无一例外：他们和运动员的表现冲突，和塑造公众形象冲突，和购买权利及交易的架构也是格格不入。”但是耐特认为，如果耐克更进一步介入这一行，将可以破解所有这些矛盾。

鉴于运动经纪会散布耐克和运动员建立关系将有不利影响的耳语，一九九二年初，为了化解这种失衡状态，耐特专程飞到纽约市，他在那儿征询现年六十五岁、IMG的创办人麦考麦克的意见。耐特问他，如果耐克和IMG合并，需要做哪些后续动作。

体育作家约翰·费恩坦曾经说IMG，意思就是“我很贪”。马克·麦考麦克的成名一战，在于他开启了现代运动营销事业的先河，高尔夫球明星阿诺·帕玛就是由他包装和营销的：帕玛是迈可·乔丹时期来临之前，为产品背书的第一把交椅。麦考麦克触角广布的公司营业额累积达七亿美元，但那只是整个IMG集团达成交易金额的九牛一毛而已。

麦考麦克在会面时向耐特表示，他梦想要把事业留给他三个儿子去经营，于是耐特就没有再详谈，因为耐特对于以敌意接管他人企业向来兴趣缺乏。

耐特认为，对一个仰赖事业焦点、需要活力的企业来说，在事业基本的营业项目以外再由企业本身开展旁支的新业务、可能会把公司弄得脱不了身，但是他和麦考麦克会面之后，他又折回自行成立耐克运动经纪部门的原点。

早在史帝夫·米勒离开堪萨斯州立大学，来比佛顿以前，当时的运动营销部门主任佛来德·许耐尔就曾经向耐特报告说，他担心让耐构和迈可·乔丹关系冷淡的同类交易，可能很快就把耐克和波·杰克森的关系也搞砸掉。“波还很干净”，许耐特说：“我们应该努力使他保持干净。”

身兼好莱坞一家娱乐律师事务所的合伙人，许耐尔已经看出来，重要的好莱坞才艺经纪公司，如麦克·奥维兹的创意艺术家经纪公司，以及该公司的主要对手国际创意管理之所以能掌控生杀大权，主要是因为这些经纪公司已经学会控制手中才艺之士的事业与形象。经纪公司帮助艺人步向明星，并且依照各种计划，对艺人的公开场合露面事先加以设计。创意艺术家公司和ICM用他们自己的艺人名册来包装电视和电影，就像革命、现世报以及波知道等广告，展现的也都是披上耐克战袍的运动员。

进军高尔夫

一九九二年，许耐尔、史鲁歇尔和耐特三个人看着职业高尔夫的场景，他们绞尽脑汁，想要找出还没有加入这场经纪游戏的一个名字或是一张脸。他们相信，每一个高尔夫球员都已经把自己的形象零零星星地卖给器材公司，甚至卖给会计师事务所了。在高尔夫领域里，没有耐克为球员打理形象，也没有风格独具且球技出众的新“阿诺·帕玛”出现。

一九八年中叶，耐特研判，高尔夫运动已经是个成熟的市场，耐克不应该大力介入；然而后来证实，高尔夫运动比网球更经得起流行或是激进的形象。耐克的高尔夫事业仍是相当脆弱，在四十亿美金营业总额中只占有区区五千万。迈可·乔丹不喜欢穿耐克的行头到高尔夫球场，他说，因为耐克的高尔夫鞋看起来太像球鞋了。乔丹说他在比佛顿的朋友完全不了解高尔夫服饰的正式性。

一九九二年，当耐克出钱赞助出问题的班·贺根高尔夫巡回赛的时候，正是耐特努力要把耐克引进职业高尔夫球坛的既得利益圈。班·贺根不如美国职业高尔夫球员协会锦标赛那么重要，但是却以培训许多伟大球员而闻名。贺根巡回赛此后就将叫做耐克巡回赛了。

耐特对高尔夫球的兴趣，远不及他对网球的兴趣高，“他就是你所谓斗性十足的网球对手”，阿加西说。只要阿加西在，耐特一定不会放过向他挑战的机会，爱玩网球的耐特认为，在电视会议上，有人暗示耐克之所以买下贺根巡回赛，完全是看上高尔夫人口的财富，耐特闻言大怒：“这种说法就像说我们的篮球鞋是直接诉诸贫民区的孩子们一样”，他断然地说，“我们做这些事，只是为了加入这项运动，因为我们从事的是运动产业。”

买断大明星

一九八九年下半年，许耐尔表示，他认为应该用一种新的产品背书方式，用钱买下签约运动明星在耐克之外所有的有偿行销关系，以保护波·杰克森这类耐克人的纯净性，耐特立刻同意在公司现有的运动管理计划下设立一个耐克的运动经纪代理。许耐尔征召波·杰克森加入，随后加入的球员包括：旧金山四九人队的明星杰瑞·莱斯、公牛队的史考地·皮彭、迪恩·山德斯、小葛瑞菲，以及年轻的篮球选手提姆·哈达成。依照约定，耐克每年付给他们一定的保证金，而不是行销收入，以此交换取得这些运动员对各种产品的推荐权，以及与所属球队无关、但是与行销市场有关的活动参与权利。例如，许耐尔代表波·杰克森，和百事可乐、美国电话电报公司达成（“波老远就知道”，Bo knows Long Distance）的广告协议，耐克只抽取相当少的产品背书费。这个新部门也为史考地·皮彭和美国电话电报公司、可口可乐、蒙哥马利·渥德百货公司，甚至和一家史考地糖果公司做到生意。

他们也和迈可·乔丹接头，请他加入这项新计划。“但是我告诉他们，虽然我了解他们对于受制于人的感受，但他们必须弥补我因加入而可能遭受的损失”，迈可·乔丹正巧在一九九三年六月 NBA 开赛前接到征召，“这方面的讨论就此结束。”

与一九九二年职业篮球选秀一起展开的耐克“完全代理”计划，也就是耐克运动管理方案，则更引起争议，该方案和耐克原先“只管行销球鞋”的计划相反。耐克同意五年内支持阿隆索·莫宁一千六百万美金的保证金，此后莫宁绝大部分的事业都会由耐克掌控。耐克对南加大的明星球员哈洛德·麦纳也提出同样条件，一九九三年春季，大学美式足球明星瑞克·麦纳也提出同样条件，一九九三年春季，大学美式足球明星瑞克·麦尔也签约了。

随着 NBA 赛季接近尾声，耐克运动管理部门的客户阿隆索·莫宁也为了他的耐克广告紧张起来。“我唯一要做的就是出场，在球场上卖命演出，其他事情耐克都会负责打理”，他和夏洛特黄蜂队队友练习投篮时还这么表示过。莫宁的队友赖瑞·强生拍的广告已经播出了，他代表康威士演出大力灌篮的角色。阿隆索对自己只有专业的表现并不满足，因此他更是跃跃欲试，急着一尝公众地位提升的微妙滋味。

对阿隆索来说，耐克包办一切，意谓着耐克要为他发射讯息，把他的形象转换成更上层楼的运动界名流，并且成为家喻户晓的人物，像迈可·乔丹、安德列·阿加西和波·杰克森一样。

“运动上的成就好像分为两个层次一样”，草创耐克运动管理计划的主任许耐尔这么说：“一个是在运动本身的成就，一个是在行销世界中的成就；除非有一个行销组织把你拉拨更上层楼，否则你就不能算是一个真正的精英。”

莫宁真的很尽心做份内的事。他在篮球场上奋战不懈，耐克来的人不停在纪录、追踪他的篮板球数和得分纪录，还每天拿他的统计数字和锐跑的明星“侠客”欧尼尔比来比去。在本季 NBA 球赛中，阿隆索的得分可望排名第十五，篮板球数排名十四，火锅球数排名第四。除了如雷贯耳的、可以砸破篮板的侠客欧尼尔一直领先他，对他构成威胁外，阿隆索今年势必是本年度的“新人王”。

篮球鉴赏家如麦克·奥维兹和一些创意艺术家经级公司人士，正准备要

大老远飞越美国，来看阿隆索对侠客的比賽，并且把他们这一仗和昔日的张伯伦对比尔·罗素的世纪之战媲美。阿隆索曾经在同一个晚上—再地冲撞查尔斯·巴克利，巴克利后来告诉一位记者：“阿隆索是我见过的新手中态度最恶劣的……阿隆索将来会成为伟大的球员。我欣赏他的打法。”

到春季要结束的时候，住在离北卡莱纳州查洛特城数百里、上千里以外的年轻男孩，都流行穿上黄蜂人绿色系球衣，其中很多男孩子的球衣和夹克上面都有阿隆索的球衣号码。阿隆索所属的黄蜂队既充满朝气，又令人兴奋，很多人都相信黄蜂队—定可以打进决赛。阿隆索则认为，这么—来，可以和他今年春季拍的电视广告配合得天衣无缝。打进决赛，意味着百万人都可以看到他在篮下禁区的能耐，而在球赛休息时播出他的耐克广告，则意味着数以百计的观众都可以看清楚他究竟是何方神圣。

草根球探

二十三岁的阿隆索·莫宁和安德利·阿加西一样，都是在耐克渐成气候的背景下长大的，他们长大了是耐克人，小时候是耐克小鬼。阿隆索参加的耐克篮球营是耐克首创的；他打的是耐克中学杯，而当他在一次AAU比赛中敲了二十七个火锅，打破他心目中的英雄派翠克·尤恩六年前写下的纪录时，他才十五岁，那时他脚上穿的也是耐克的鞋子。当他还是高中二年级学生的时候，阿隆索就和耐克当时的草根球探成了莫逆之交，此人就是声名狼藉的篮坛人物索尼·瓦卡洛。阿隆索至今仍然认为。这位争议不断、也总是让人开心的人物，是他生命中最重要的人物。

很多天赋异禀的篮球球员都认为，索尼·瓦卡洛就和那些成功的、重量级的、被人引以为神话的，在街角体育馆训练他们出师的教练一样重要。但是对其他也在培养，或是在剥削年轻高中、大学篮球资赋优异球员的教练来说，瓦卡洛俨然已经是使现代运动沦为利润动机附属品的活象征。

一九七八年左右，耐特首度观察出，篮球和网球类产品会是未来几年间的成长产品，因此雇了索尼·瓦卡洛，让耐克在全国电视上曝光，把耐克推向草根发展。当时上全国电视花费还是很昂贵，但是一些地方院校、甚至高中的篮球明星对球鞋的偏好，以及本地球队出赛时，看台上尖叫的孩子们对球鞋的偏好，两者之间似乎确实有些关连：最明显的就是康威士，似乎已经惜广告和签约球队从草根建立起品牌忠诚度。因此耐克紧接下来的动作就是要组织耐克大学篮球队队伍，建立高姿态的耐克教练网路，这些都要一一付诸执行。早期的耐克教练，例如拉斯维加斯大学的杰瑞·塔克尼安、乔治城大学的约翰·汤普森，年收入很快就达到六位数。此后不久，乔治城和拉斯维加斯都变成人人觊视的名牌学校。

一九八四年的时候，索尼·瓦卡洛就力争耐特应该和年轻的迈可·乔丹签约，但霍华·史鲁歇尔告诉耐特，他不相信瓦卡洛的建议是中肯的，他主张耐克应该签下阿金·欧拉朱万或是“阿拉巴马州来的胖小子”巴克利，而不要签迈可·乔丹。耐特和史鲁歇尔都知道，瓦卡洛手上掌握了最好的高中明星球员，但是大家都认为他和这些孩子或孩子们的家长之间有秘密协定；而每一次有前途看好的球员选择一家耐克签约赞助的学校，篮球圈内或是篮球的媒体就会公然假设，瓦卡洛是在其中操控的藏镜人。耐特告诉史鲁歇尔和公司里其他觉得有疑点的人，他相信瓦卡洛没有骗人，但史鲁歇尔一向就谁也不信。

一九八五年，瓦卡洛带着迈可·乔丹到一所他在纽泽西州普林斯顿举办的高中生“全美”营。瓦卡洛目睹迈可·乔丹对年轻孩子们的影响：“他们贪婪地盯着迈可，他们挤来挤去，只是为了要碰到他。我记得那时自己在想的是，从今以后这个游戏就会像这样畅行无阻。孩子们会任他差遣。”迈可·乔丹对耐克的意義会有多大，瓦卡洛当年就预测出来了。

当阿隆索·莫宁决定进乔治城大学就读的时候，瓦卡洛饱受各方批评，当然耐克也免不了被一起牵扯进来。大家都假设瓦卡洛和莫宁一直关系密切，耐克和乔治城大学的教练约翰·汤普森关系也是密不可分，以上这些对莫宁就学的决定多少一定有所影响。

“给我阿隆索·莫宁，全国冠军就易如反掌”据旁人引述，乔治亚理工学院的教练鲍伯·克里明斯在该校加入莫宁争夺战时这么表示，“他是每个

人都欲得之而后快的最后一块拼图，有了他就可以拼成完整的图样。”

阿隆索投效的不只是一所耐克的大学，而且是耐克的头牌院校，更引人非议的是他接受汤普森的指导，而汤普森既是耐克的教练，又是耐克公司的董事。阿隆索说，打从他看派翠克·尤恩和贺亚兄弟为北卡罗莱纳大学打一九八二年的美国大学运动联盟决赛开始，他就想有朝一日要加入乔治城大学，那时莫宁只有十二岁，他的球鞋尺码当时正巧也是十二号。

过河拆桥

一九八八年，也就是阿隆索大一那一年，过去八届的美国大学运动联盟篮球冠军有四个落在耐克院校手里。三年后，瓦卡洛借由分派给各大学教练的合约，透过五花八门的各种夏令联盟开创出和高中教练正式的连接网，以及把鞋子和运动衫撒给数千位业余球员等等的作法，使他获得“大专院校篮球最有权势的人”的名号，那是“今日美国报”封给他的——“这正是耐克决定除掉我的时候”，瓦卡洛声称。

“我和他们高高耸立在马克安诺大楼上的新企业形象不合，但我也万万没想到我会有和耐克分道扬镳的一天”，一九九三年五月，瓦卡洛这样表示：“当我离开耐克以后再见到耐特的时候，我告诉他上些话，而他对我说的也没有异议。我说，我就是被人带进道奇市的枪手，清理坏人是我的责任；就我的例子而言，所谓坏人就是耐克以外的鞋公司。一旦我清理完毕，这些好人就发现，他们已经不再需要枪手了。”

阿隆索：莫宁大学毕业以后，和耐克签约似乎是再自然不过的事，就像小兵注定要追求军旅生涯一样。并非由父母抚养长大的莫宁是在教练汤普森的陪同之下来“校园”的。他和他的教练聆听史帝夫·米勒、霍华·怀特和佛瑞德·许耐尔描述完全管理的构想，莫宁说这整件事似乎“像是巧取豪夺”。

这项震惊体坛的一千六百万美金、五年期保证合约，分摊在莫宁的 NBA 合约、他的鞋子合约、以及其他的行销安排上。凡是阿隆索从他的 NBA 所属球队额外得到的钱，都归他个人独享；在行销合约上，超过保证金的收入跟耐克五五分帐。

阿隆索听得很仔细。“拿我作实验看看”，他说。

当体育新闻界拿莫宁坚持要黄蜂队拿出更好的合约这件争议大作文章时，耐特对于他鲜有的产品背书挫败还是气冲冲的。圈内人毫不掩饰地以为：这套新的耐克运动管理计划可能是耐克公司精心设计，为了继续和 NBA 权力斗争用的；新的耐克运动管理计划的交易可能是为了回避 NBA 的薪水上限而设计的，也可能耐克是要用服务来交换他日促销和广告的空间。

“所有人都对我生气，只是因为我是为某人工作的”，阿隆索说：“但我绝不会这样对待任何人。”

就在四月美国美式足球联盟球员选拔之前，新英格兰爱国者的新教头比尔·派索斯打电话到比佛顿。“我听说德鲁·布雷索和瑞克·麦尔中有一个会加入你们的完全代理计划”，派索斯教练说，他提到的两位都是最有前途的大学明星球员，“你们已经有准了？”

“噢，布雷索已经敲定了，但麦尔是跟耐克合作”，史帝夫·米勒一个部属回答他。

“谢谢”，派索斯说：“那我要选布雷索。”

当一位经纪人要和西雅图海鹰队磋商瑞克·麦尔的合约时，一时又争议四起，不过，就这么一次，体育新闻没有把耐克扯进来。

等尘埃落定，NBA 球季也开打以后，马克·麦考麦克才发表评论表示：“完全代理对耐克并不是上策。”他说，“菲尔是在用机关枪杀蚂蚁、用牛刀杀鸡。乔丹和阿加西的问题用合约附加条款就可以解决。耐特想要更进一步行销耐克超级明星、控制他们行事的欲望，我很佩服，但是他介入的程度会使事情更错综复杂。经纪人和经理们会变得比较不想让运动员和耐克签

约，他们只会想和耐克保持距离。”

菜鸟争夺战

一九九三年春季刚开始的时候，耐克的主力全部到齐，准备参加一场运动行销界一年一度最盛大的集会：一场叫做亚特兰大四强运动超级秀的周末；连菲尔·耐特都到纽奥良来参加美国大学运动联盟男篮决赛。耐克的团员包括几位年轻的耐克人，他们之所以有幸能挤进这场大家打破头也进不来的盛会，是因为他们的忠诚和服务得到了回报。而在耐克公司里拥有一张免费门票，看一场在纽奥良举行的四强决赛，并且拿得到出席证，能够通过安全人员检查，参加本周末举行的各个邀宴的，都是身分和阶层的表征……就像在任何市中心街上，都少不了要有一双新的耐克飞人系列才算称头一样。

年轻的吉耐人中有一位，布莱息·克雷尔感激耐克给他这个机会能和耐特、和其他耐克人共度这个周末。他说当他看到耐克在现场的风采时，他觉得自己也成了“某种奇异部队”的一分子。然而今年从别的观点来看，耐克在决赛独占鳌头的局面却比过去逊色。今年锋头最健的是吉柏·福特领军的康威士，他们占据了“今日美国报”一整个版面，吹嘘今年挤进决赛的最后四强中，有三支球队脚上穿的是康威士运动鞋；但是在耐克的眼中，康威士的实力仍和他们相差甚远。

“这原本是我们的游戏”，索尼·瓦卡洛看到广告时叨念着说：“有一个决赛的四支队伍都是耐克的，耐克足可睥睨天下。”

美国大学运动联盟六十四支男篮队伍里，有二十三队和耐克签约，他们都穿耐克的运动鞋。但是在周末最后四强决赛时，只有密西根大学队会穿上耐克的鞋子；而且，为了某种原因，密西根队其中一位队员已经诉诸美国大学运动联盟不得强迫球员穿广告鞋的规定。所有纽奥良运动圈内人都称呼这位球员为“白人子”，他会穿上“胜过巴黎所有伸展台”的爱迪达球鞋。相形之下，耐克显得锋头甚弱，这个情况也再一次地提醒耐克亟需引此为戒，耐克一直存在的控制力不确实的老问题也亟需解决。

耐特最近曾经说过，当大家都看到当地大学明星穿着耐克鞋子出现的时候，似乎显示耐克应该尽可能有组织地给更多业余球员套上紧箍，但是他认为以耐克品牌出现率之高，即使耐克暂时停止付钱给大学教练，耐克的营业额也不会立即受到影响。然而在纽奥良，耐克出现率之低，却使得耐特和他的人马不敢再有这种想法。

耐特相信，耐克展现的成功之道已经教育了整个业界，现在大家都知道为什么要把伟大运动员的英雄主义，转化成大众想拥有某种品牌鞋子欲望的原因了。

康威士用了非常有“笑”果的赖瑞·强生来进行“老祖母”行销活动，结果很不错。研究运动行销的学生们都很想知道，耐克当年没有在强生转打职业时把握住他，是否又是一次耐克罕见的行销失误，就像耐克与“侠客”奥尼尔失之交臂一样。爱迪达已经以七尺二寸、丹佛金块队的中锋长人丁坎伯·穆汤波为中心，建构了一套有趣的活动。而耐克的行销班子在来纽奥良之前，也曾在马克安诺大楼开会，商业情报向他们指出，飞拉、彪马、宝马、英国骑士，甚至亚瑟士，都在摩拳擦掌，想要在六月底 NBA 新秀选拔时网罗到一位有价值、受欢迎的篮球明星。

依照耐克的标准，六月底时可能会获选为职业球员的超级战并不多，而且多半都乏善可陈。佛来德·许耐尔、霍华·怀特喜欢小鲍比·贺利，他是

杜克大学彪悍的大四后卫；此外，他们也在留意肯塔基的贾马·马许彭和密西根大学的克里斯·韦伯。鲍比·贺利的父亲是纽泽西出名的高中篮球教练，而且他也即将变成一个由耐克赞助在芝加哥举行的高中全美篮赛的荣誉教练，这当然不是偶然的。

财大气粗的“运动管理计划”

运动管理计划固然是耐克对付竞争对手仿效耐克策略的一种对策，耐克内部也流传着许多建议。有人建议也许耐克应该把今年大学二年级篮球球员全部吃下来。其实一九八五年，也就是 NCAA 决赛的四支队伍都是耐克签约球队的那一年，耐特就曾经要索尼·瓦卡洛坐下来，耐特问他：“拿到全部二百二十七个顶级球员要花多少钱？”

但是如果耐克真的把所有最好的球员一网打尽，大家对耐克在 NBA 选秀时独霸一方会作何反应呢？何况，耐克的篮球人才库中早就遍地都是天才球员了，“侠客”在前次选拔和签约季时，就敏锐观察出这一点。

索尼·瓦卡洛在纽奥良最后四强决赛时又回来打一场明星球员追逐战。这回瓦卡洛在爱迪达的套房里面，坐在他的新老板罗伯·史卓塞尔旁边发表意见，爱迪达的人马和耐克住在同一家旅馆里，爱迪达的套房正好在耐克的套房顶上。前耐克人大会师是纽奥良的热门话题，至少在制鞋圈和本周末运动行销的鸡尾酒会上是如此。参加耐克酒会的教练们会顺道进爱迪达的套房逛逛，好几个教练向瓦卡洛提起，他们和锐跑、耐克的合约什么时候会到期。

史卓塞尔和瓦卡洛曾经在一次晚宴上和耐特坐得近在咫尺，晚宴是专为颁奖给重病的北卡罗莱纳州立大学教练，也是耐克“名人步道”教练吉姆·瓦凡诺而举行的。但是当时这支前耐克部队、现在则为爱迪达效命的双人队伍，已经不再是圈内人蜚短流长的主角了。

瓦凡诺的晚宴开始前，迎宾套房、贵宾室内都在盛传，耐特又有新动作了。麦克·克里初斯基是望重一时，也很成功的杜克大学篮球队教练，多年来一直跟爱迪达签约，现在大家都绘声绘影地说他显然已经同意要把自己极负盛名的球队归到耐克门下。他同意为耐克诊断，给他们的运动鞋提供意见。其实这项交易真正的目的，是要让他的球队有合适的鞋穿。

然而谣言一日传千里，随着新闻报导变成举国皆知、震撼全美体坛的新闻。新闻说，克里初斯基会得到一百万美金的签约红利，一纸多年合约，每年可以得到三十七万五千到四十万美金，还可以认购为数颇众的耐克公司股票。克里初斯基的年金其实比报导的少，而所谓的认购股票其实也受到很多限制，这表示要拿到耐克的股票并不那么容易，但是他和耐克的合约依然是有史以来鞋公司和教练签下的金额最庞大的合约。

在克里初斯基告知史卓塞尔关于一百美金的事以后，显然是爱迪达方面把消息走漏出来的。耐克绝大部分成功的交易，都是双方花了很长时间来来回回谈判的结果，但是一般人从这次谈判的时机解读出来的却是：菲尔·耐特决定，在对他过去的朋友、现在的仇家瓦卡洛和史卓塞尔发动一场耐克式的阻止“爱迪达在美国重新出发”的攻势前，耐特要先礼后兵地传达一个讯息给他们。

史提夫·米勒承认，在纽奥良宣布克里初斯基一事在时机上显示出耐克偏好主导舆论。但是他还是极力澄清，大家所说的克里初斯基交易，其实根本只是耐克和杜克大学交易的一部分。耐克的运动行销部门新的一击，是要用几近“独家”赞助的方式和整所大学达成交易，就像耐克一九八九年和迈阿密大学的交易一样。而在纽奥良 NCAA 疯狂决赛期间，耐克即将和南加州大学、北卡罗莱纳大学达成协议，例如，一等他们和耐克竞争对手的合约到期，南加州大学的足球、篮球、网球、保龄球和田径队就要换上耐克战袍，

届时这一定会成为大家关注的焦点。金钱则会先透过学校的行政部门，转到运动队伍教练手上。“如果校方最后自己留下一些钱，我们也不会有意见”，史提夫·米勒解释。

但是大众对这件事的解读却和克里初斯基的百万美元吃红一样，认为这个包裹式协议是耐克企图把所有运动都垂直整合起来的又一例证。

教练翻身

一九八 年代末期大学教练的身价飞涨，坚持运动与商业分开的人士也指出，教练之所以有高收入，是因为付钱给运动员会违反美国运动联盟规定的缘故；可是让比赛座无虚席的是运动员，而不是教练。但是无论如何，已成气候的教练，其文化地位和媒体上的名气与日俱增是个隐藏不了的事实。

运动继续在美国社会广受欢迎，而且受到的注意在量和质上都是空前的，而过去已经在各个大学校园成为崇拜对象的教练，这下子突然一下子又升格，并且被装扮得更引人注目。印地安那大学教练鲍比·耐特的谋略变成一本畅销书的主题；几位大学和职业运动的教练也摇身一变，成为激励企业界士气、精神讲话的高薪演说者；老资格的教练如北卡罗莱纳的迪恩·史密斯，他也是迈可·乔丹大学时的教练，在北卡罗莱纳州望重一时，像叔伯辈的神祇一样（北卡罗莱纳的篮球圣地就叫做迪恩圆顶篮球馆），现在他则是电视脱口秀的主角；耐克的教练乔·派特诺在宾州也有“圣者乔”的称号。

在耐克世界里，由于包尔门和耐特已经把更衣室的团队精神注入耐克，“教练”这个字词尤其具有英雄式的份量。在耐克世界校园里，“教练”可以轻易盖过“董事长”、或“参议员”，甚至神职的“神父”、“牧师”等头衔，“部分原因是因为耐特更像是教练，而非老板。他不只是负责守门的人”，霍华·史鲁歇尔说。但是现在即使是运动圈以外，上百万的非运动员也用同样虔敬的态度看待教练这个行业。寻求公职的政治人物也是希望在竞选时，能有一位常胜军的教练站在他身旁，而这个位子原本是为比利·葛拉翰（Billy Graham，译注：为美国著名牧师）保留的。

在这种时空背景之下，和新兴起的教练建立正式关系，要付出的市场代价也越来越高。当市场需要欧普拉·温佛瑞所带来的娱乐时，她就可以享有高达五千万美金的年所得。迈可·乔丹也因为同样理由，一年进帐四千万美金。现在，社会相信领导能力，因此所产生的需求，才刚刚开始使一群运动疯子变得富有起来，而且这股风潮方兴未艾。“像教练们一样有钱”，财星杂志对于克里初斯基和耐克的交易是这样报导的。

“克里初斯基和耐克的交易比卖身还糟糕”，波特兰“奥瑞冈人报”的头条新闻则展现不同观点。

一向对个人运动员比较偏心的耐特，对于耐克为了让球员穿上耐克运动鞋而付钱给教练的习惯，并不像往常那么积极争辩与表态支持。“我们第一个付钱的教练是奥瑞冈大学的教练迪克·哈特，当克里初斯基的新闻变成全美运动版和商业版头条的时候，耐特这么表示：“我们曾经努力了两、三年要把鞋子送进学校去，后来我们听说哈特和康威士以两千五百万美金成交了。我们就说：‘如果这样做行得通，我们也付他两千五百万。’接下来整个疯狂三月和大学篮赛六十四强复赛开始在电视上播出，耐克的教练人数也从此一路增加。”

在耐克世界内，克里初斯基事件涉及的金钱则受到不同层次的关注。在乔丹大楼、韩国釜山、中国广州的耐克办事处，开发人员和制造工人听到这个新闻时，有些人禁不住再一次的疑惑：那些在马克安诺大楼，穿着体面、高所得的营销人到底在想什么？那些真正在做鞋子的人，拼了老命似的，想要一点一滴地降低成本，然而耐克却要在七年内给一个为爱迪达背书多年的

教头一千五百万美金；而这样做的目的，只因为给了钱球队就会穿上耐克的鞋子！许多耐克生产线上的员工早就觉得运动行销部门薪水高得不合理，为此一年前公司引进一家顾问公司来应付这些抱怨，但是一种模糊的疑虑依然使运动行销部门和埋头苦干的员工格格不入，许多老人和一小撮“元老”，还是拿签约背书的金额消遣自己。

耐克一家天下

回溯到一九七三年，也就是耐克的品牌在雨津市奥运资格赛推出一年之后，也就是杰夫·强生梦到“耐克”这个名字的两年后，耐特派尼尔森·菲利斯到加州大学洛杉矶分校和南加州大学的体育馆闲逛，想要送掉几双耐克鞋，二十年前所谓的运动商品促销仅止于此。而一九九三年一年，耐克单是送给非签约大学运动员的鞋子和服装，就值七百万美金。

“因为金额太大才会让这儿很多人觉得痛苦。我们固然乐于见到这种实力展示，只是金额实在太庞大了，让你觉得怪怪的。”尼尔森·菲利斯说。

但是尼尔森·菲利斯也和“校园”所有的人一起监视每一场疯狂三月的比赛结果。当耐克的密西根队在决赛最后关头输给了迪恩·史密斯领军的北卡罗莱纳大学队时，菲利斯觉得输球也是他的事，而且真心想明年再来复仇雪耻。

正当壮年的耐克长期教练吉姆·瓦凡诺在NBA决赛前死于癌症时，菲利斯也和全体耐克人一样悲恸。很多耐克员工在名人步道上的瓦凡诺塑像前献花，其他员工则制作了卡片、牌子贴在瓦凡诺塑像下面的柱子上。

瓦凡诺病逝前，迪恩·史密斯已经同意中止和康威士二十三年的合作关系。并且有意和耐克开展新的合作，但这项决定要交由球队里的大四篮球球员表决。

“现在除了耐克，没有别的厂牌能得到球员们的认可”，索尼·瓦卡洛在洛杉矶的家中发表评论：“爱迪达有一天会赢得青睐，但是现在都是耐克一家的天下。我们还是承认吧，他们他妈的太行了。他们会做到六十亿生意，而且还会做到更多。”

耐克轻松过关。北卡罗莱纳大学二十六支校队都会收到耐克的鞋子、设备和衣服。只有男子和女子足球队决定继续和爱迪达合作。

肯德·皮伯帝公司的分析师盖瑞·杰克布森说，耐克对史密斯的追逐攻势“和他们要让全世界运动好手都穿上耐克战袍的策略一致。”

迪恩·史密斯和耐克合作后，有一天晚上，耐特看了ESPN制作的迪恩·史密斯的纪录片。“你知道那真是令人惊讶”，他说，听得出来他话中带刺：“我过去以为他是装模作样，现在我认为他很真诚，一定是因为鞋子关系。”

姑且不论突然拿到高薪的教练们会建议自己的球队在公开场合要穿什么厂牌的鞋子，耐克校园里的人从来就不曾怀疑，那些报酬只是教练们对比赛全力以赴的副产品而已，就像耐克空前的成功不过是大家全力以赴的副产品一样。

恶汉巴克利

想出阿隆索·莫宁在 NBA 决赛时的广告点子，是吉姆·瑞斯渥的职责，他也应该要想出哈洛德·麦纳、丹·马力（DanMajerle，凤凰城太阳队三分球专家）、迈可·乔丹和查尔斯·巴克利的新广告。

耐克公司每一个广告部门、行销部门的人都在谈论巴克利的广告，因为广告里的一本正经观念是个极大的冒险。

在巴克利过去九年的篮球生涯与他和耐克的合作中，耐克对巴克利公开露面的行销和定位策略有过一百八十度的大转弯。查尔斯从奥本大学转到联盟打球时是个过重、好斗成性，但是天份洋溢的毛头小伙子。他之所以好斗成性，是因为在高中和大学时代，巴克利的体重老是沦为笑柄的关系，那时候他以“抢篮板球的圆滚滚小山”闻名。大家都知道巴克利习惯管不认识的人叫“臭头”；他偶尔会痛打对手和路人的鼻子；而耐特最津津乐道的似乎就是巴克利曾经说，为他捉刀写传记的作家引述的话并不正确；更令人难忘的是有一次，查尔斯·巴克利把整个喉咙里的痰都吐向观众席，痰高高飞起，最后落在一个小女孩身上。还有当巴克利还在打费城队的时候，他也老是向记者发牢骚，说只要和有旺盛企图心的球队打仗，他一定可以一伸壮志。

一如耐克背书合约上的措词“震惊”和“冒犯”社区一样，这正是巴克利惯用伎俩。当耐克诚挚欢迎他加入耐克坏孩子行列的时候，他正和一支火力旺盛的球队并肩作战，个人也因此飞黄腾达起来，这些都有助于磨掉他个性和形象上的棱角。巴塞罗纳奥运之后，巴克利潜在的那股温和的、爱开玩笑的个性已经把他讨人厌的部分加以修正。从耐特的观点来看，当迈可·乔丹因为各种原因退缩的时候，正是查尔斯向上攀升的时候。

篮球行销部门的人一直认为，大卫（罗宾逊会在耐克的篮球背书明星中排名第二，罗宾逊是圣安东尼奥马刺队的当家中锋，口齿清晰。巴克利曾经一度在“罗宾逊老师的芳邻”的广告里出现。查尔斯·巴克利在广告里恶形恶状地把罗宾逊先生的房门打倒，罗宾逊则用一种唱歌、幼稚园老师似的声调问巴克利，能不能告诉班上的小男生、小女生们，他为什么被处罚。接下来剪辑了好几个巴克利在球场施暴的画面，包括巴克利和残忍的底特律活塞队的“坏孩子”比尔·蓝比尔干架的画面，画面恶毒到比佛顿没有一个人相信 NBA 会准他们使用这个画面。

接着巴克利重新出现，头上有一道光环，温和地笼罩住这个场景。

现在巴克利打的队伍在联盟中的排名不是前二名、就是前三名，他的耐克签名鞋比飞人乔丹还要畅销。耐特一直在认真思索这个问题，最后他说，巴克利热突然风行，一方面固然和巴克利加入打凤凰城队有关，更因为魔术·强生和赖瑞·柏德退休，NBA 的天空留下两个资深发言人兼超级明星的空位。不过，耐特也认为因为梦幻球队的关系，巴克利和迈可、乔丹交情深渥，而这份深渥的交情足以使巴克利获得形象提升。巴克利和乔丹同年，不过巴克利常常被视为乔丹的小老哥。

恶汉哲学

如今巴克利已经是被大家认可的耐克英雄，也是兼职的喜剧演员，耐克内部对于是否该让巴克利拍严肃的广告，一直无法取得一致。新的决赛广告应该要能罩得住柯瑞尔、阿加西拍的黑白纪录片武的广告，但是巴克利的广告构想绝不是仅仅只是要盖过原先的广告那么简单。

巴塞罗那奥运之后，在没有父亲的家庭环境下长大的巴克利曾经私下表示，他对于社会期望他当一个善理家计的模范人物觉得很有挫折感。“其实，父母亲才应该是孩子们的模范”，巴克利这样告诉他在耐克的连络人。负责访问耐克明星运动员的工作人员曾经有人拍下巴克利说：“由于美国的父母亲不再做好榜样，大家就要我变成角色模范。”

“真正的角色模范是那些你可以在早餐时和他说话的人，但大家不可能真的到我面前来，和我接触”，巴克利说：“我只是一个有名的篮球球员。”

“更何况”，他接着说：“运动甚至不是那么重要。当然，家里有人会死掉，孩子会让某些人日子不好过，所以他们来看我们赛球，我给他们两小时的快乐时光。这也可以算上一笔善行，但是这到底只是运动而已。”

吉姆·瑞斯渥认为巴克利沉吟再三的角色模范理论应该拿到黄金时段来播，这支广告有如社会批判。耐特认为最近耐克的形象太多幻想、太多夸大，这类故事情节正好可以解毒一下。现在正好可以回归真实面貌。

但是这个曾经跳上纪录台，把啤酒倒在想多要一张照片的球迷身上；把痰高高吐起，落在小球迷身上的同一个巴克利；会有人正眼看待他的“父母有应尽责任”的议论吗？在NBA芝加哥公牛队对凤城太阳队的决赛时，贵宾席中十个有八个都是著名的耐克顾问，新的乔丹、巴克利“角色模范”、甚至丹·马力的广告都准备在篮球赛和玛丹娜专辑穿插播出。决赛第六场比赛的时候，二十五岁到五十四岁的男性的观赛度高达十八六，这也就是表示全美国属于那个年龄层的男性的有百分之二十的人在观这场球赛。

“耐克非广告”引人注目

称为“耐克非广告”系列的广告一共有五支，都是以“讯息”为故事情节的黑白片子，播出后立即引起媒体注意和后续报导。巴克利的“角色模范”广告在决赛第一节结束后播出，有人听到查尔斯说“有人付我钱，要来我当模范的……人家付我钱，就是要我在篮球场上大肆破坏，”最后他说出了这么多年来一直不吐不快的总结：“我会灌篮，并不表示我应该教养你的孩子。”

纽约时报一篇社论批评说把巴克利和角色模范的话题扯在一起，是“巧妙的反讽……这是有史以来最颠覆的运动鞋广告。它代表一个运动鞋推销员告诉我们，运动鞋推销员是不能拯救我们的。”芝加哥的专栏作家麦克·罗可写道，查尔斯对于父母应该做好榜样的话当然正确，罗可写着：“但今天的情形是，当爸爸早上离开家，大家就不知道他下次回来是一年后，十年后，还是永远不回来了。”这正是巴克利小时候的亲身经历，也是他为什么要说出自己想法的原因。

巴克利所要传达的讯息引出了迈可·乔丹更自我的独自，他说：“如果我的名字并没有受到大家的瞩目呢？”乔丹在空荡荡的体育馆里，一个接一个地练习罚球，迷迷糊糊地冥想着。“如果我的脸孔没有频频在电视上曝光，会是什么景象？……你能想吗？……我能。”

威顿及甘乃迪公司以及耐克公司行销部门的每一个人都知道，不在决赛前拍广告一向是乔丹的老规矩，但是当吉姆·瑞斯渥把这支比较严肃的广告脚本寄给乔丹时，乔丹告诉他，他认为脚本和他感受的成名压力，和成名压力带来的爱恨交织非常接近。乔丹和瑞斯渥讨论过后，乔丹觉得这支广告传递的信息是“如果大家不认识我，或是不知道我的长相，甚至于不知道我是谁，我还可以快乐地在体育馆投篮，说不定还会更快乐些，我就可以像许多事情都没发生以前一样快快乐乐地打球。”

但是很多观众认为这支广告说的只是：“别烦我，只要离我远远的就好”，这是数周前，耐克明星小葛瑞菲接受杂志访问时作出的“我不是角色模范”宣告。小葛瑞菲对乔丹的心境感慨特别深。

原本就有些人认为乔丹在广告中的态度，表示他一点也不知道感恩图报；决赛期间，媒体报导乔丹好赌成性，又报导他赌博输钱，乔丹对报导大为光火的反应，使得整个事件的发展有如雪上加霜。巴塞罗纳奥运会结束两个月后，乔丹在北卡罗莱纳联邦法院作证，他确实给过一个叫史林姆·布勒的一人一张五万七千块美金的支票。布勒因为嗑药而受审。乔丹的证词说支票是他赌高尔夫球赛输了的赌债。

七个月后，芝加哥公牛队在 NBA 决赛中和纽约尼克队交锋，体育新闻又大幅报导乔丹在比赛前一天晚上还和他父亲到亚特兰大的赌场赌到深夜。这次出游再次勾起大众对上一回赌债事件的回忆，并且持续讨论到六月份；六月时一位圣地牙哥商人在新书中宣称，乔丹曾经因为赌高尔夫球欠他一百二十五万美金。

面对这些指控，乔丹的反应是有时候是被人伤害，有时候是怒火相向。他开始在决赛期间抵制所有媒体，一概不接受访问。不过最后终于同意接受他的友人、做运动转播的阿玛·拉斯哈的电视访问。然而令比佛顿观众遗憾的是，乔丹当天戴的是菲尔·耐特式的深色眼镜，让他看起来更像赌徒。尽管乔丹强调一百二十五万的数字并不正确，但是他能做的只是向观众解释。

观众们也许很难想像乔丹有多有钱，输个一、两万对他来说，就像某些比较不幸的人输掉二十块钱一样。

乔丹不玩了

“我们可以简单地说迈可·乔丹的高尔夫球显然打得不如其的篮球好”，耐特第一次公开发表有耐克公司对大家指控乔丹赌博的看法时，这样开玩笑地说。耐特并不认为迈可·乔丹有赌博的毛病，他以前看过乔丹用一百多块钱，和人赌高尔夫球是否能进洞，但是耐特从来没有看过、也没听过乔丹赌博的数目像媒本报导的那么大。“而且，如果乔丹要和他老爸开车到亚特兰大，赌到凌晨一点回家，他还是会九点钟爬起来练球。那也睡得够久了，依我看，这种出游对准备比赛来说，应该是可以接受的”，耐特又说。

但是耐特似乎也很在意。自从奥运之后，他看到乔丹在退缩。乔丹常常讲比赛造成他的负担，他对自己被神化的形象也很不自在。他好几次告诉耐特和霍华·怀特，他想退休。

有一天，乔丹从地板举起很重的举重杠后，转向霍华·怀特，手中的举重杠并没有放下，但是却降到了腰下的部位，“你知道吗？像我现在这么有钱，如果要继续打球，就一定要有个很好、很吸引我的动机支持才行。因为我真的不需要再打球了。”

乔丹在耐克的朋友很早就察觉到，乔丹可以失掉所有的东西，但是永远也逃不开对篮球比赛流畅性的钟爱；投篮的弧线，永远都会是他的最爱。只有在打球的时候，乔丹才能躲开自己成为别人梦想的压力。但是巴塞罗纳奥运会之后，打球已经不能再提供他所需要的避难所了，耐特至少就曾听到乔丹三次这么说。

“我们是否可以别老用迈可做广告人物，当然，我们也不会完全舍弃不用迈可的”，当乔丹的烦躁明显流露出来，个人的情绪也陷入泥淖，不知如何是好的情形一直持续，甚至连公牛队第三次得到 NBA 冠军也不能令他振奋的时候，耐特这样表示。“不论短期内发生什么事情，只要乔丹宣布要退休，宣布的那一年他一定会受到无比地欢迎，我们的业绩还是会大幅上扬。”

运动泡泡

但是当耐特在一九九三年中期重新评估这位现代英雄的时候，他有时候也会想，运动业这一行是不是又需要来一次大地震；过去十年来，运动已经不是处在文化的最前锋。在一九六 年代末期一九七 年代早期，文化和政治的动荡确实使上百万美国人减低了对运动的兴趣。晚近，球队东家们的怪动作、不断上涨的票价，又使某些球迷开始疏离运动圈，而沉迷在统计世界里的球场常客又很无趣地用平均全垒打打击率和冲刺码数多寡来判定合约的价值。

已经在各式各样运动行销界获得有利地位的最高层人士，对于运动是否会走下坡的议题也越来越关切；主因在于，哥伦比亚广播公司当初和美国职棒联盟签下的以四年为期，金额高达十亿六千万美金的转播合约，据估计已经亏损了五亿美金，这使得运动行销看起来就像一个可能会破灭的泡泡一样。最近的经济表现也是疲软不振，这点从巴塞罗纳奥运会和汉城奥运会的电视转播权都是在奥运四年前就卖掉，而现在距离一九九六年亚特兰大奥运会不到三年，电视转播权却仍然乏人问津的情况下就可以看出来。仅管美国国家广播公司在七月取得电视转播权，权利金创纪录地为四亿五千六百万美元，但是对于安抚市场萎缩的恐惧心理而言，只是一剂效果极弱的强心针而已，起不了太大的作用。

耐特也注意到，在公司，现在比较不倾向用企业改造时代的“行销”这个字眼，大家不再像以前一样那么喜欢把耐克的招牌与大牌运动员的关系连在一起。但是耐特以为，这主要是因为公司内部越来越觉得耐克在一九九三年行销和广告上的探险。和过去七年所创造的惊人佳绩无法相提并论的关系。

当吉姆·瑞斯握交出他的决赛广告创意时，其中包括一支广告片，阿隆索·莫宁的肩膀上一边站的是缩小的查尔斯·巴克利，另一边是与巴克利同样尺寸，也是缩小尺寸的大卫·罗宾逊，查尔斯将被打扮成魔鬼，而一向严肃、正经的运动员罗宾逊则是扮演天使的最佳人选。这两位球员都会在新手莫宁耳边轻声细语，传授招术。

但是耐克的广告部门在莫宁连听都没机会听到这个构想以前，就把它给否定掉。他们认为用更出名的明星来包装耐克未来的超级明星，等于把莫宁置于他们的阴影之下，对莫宁并没有帮助。

由于瑞斯渥和伙伴想不出合适的角度来为莫宁拍“耐克非广告”系列广告，所以莫宁的广告计划告吹。

有人告诉耐特，当阿隆索·莫宁听说决赛时不会有他的广告处女作出现时，他简直绝望到极点。后来阿隆索听说耐克运动管理部门的客户，也是他同行的哈洛德·麦纳将会有一支非广告系列的广告，而且麦纳要在广告里对大家说，由于大家老是拿他和迈可·乔丹打球的样子相比，他决定要和乔丹分道扬镳。阿隆索对此气愤地指出，哈洛的球队连决赛都没有打进去。

阿隆索在球场上的表现可圈可点，特别是夏洛特黄蜂队在第二回合遭遇纽约尼克队的时候。但是阿隆索还是必须要一直等到下一个球季，耐克这部英雄制造机器才会好好包装他，让他在神奇的三十秒广告中起飞、发达。

吉姆·瑞斯渥和其他参与的人都说，他们真的不认识阿隆索·莫宁，不能算真的认识，所以瑞斯渥发誓，等这位年轻的中锋休战时，他一定要花时

间和他建立交情。

“我们现在要做的只是把我们原来花在推销查尔斯·巴克利和迈可·乔丹身上的钱，拿来用在阿隆索身上，到时候就会有更多人谈论他”，耐特说。

“但是在那之前，我们还要等一阵子。”

点燃足球大战烽烟

夏季接近尾声的时候，耐特听说加州大学洛杉矶分校因为体育部门预算短绌九十万美金，校方决定尽快裁掉男子游泳队和男、女子的大学校际体操队。这是 UCLA 的校长查尔斯·杨桔和体育主任彼得·戴理斯共同做出的决定。戴理斯这样决定的理由是“成本高涨，收入平平”使然，特别是足球赛门票收入和电视收入没有起色，他们不得不作出这个痛苦的决定。

“他裁掉了体操训练，但美国一九八四年奥运体操金牌有一半都是靠这个训练计划得到的，米契·盖洛、彼得·魏玛也是这个计划培养出来的！”耐特大怒：“而加州大学洛杉矶分校游泳队产生的奥运选手和全国冠军更是比体操队要多一倍！他们竟然要停掉游泳项目，目的只是为了扶持足球和我们给的一百万美金。就是这些人在害我们的孩子！而我却是所有报纸都在臭骂的体育界恶棍！”

两个星期以后，加州大学洛杉矶分校原订裁掉女子体操队的计划，因为一项威胁性颇大、控告学校性别歧视的官司而被迫叫停。

约莫同时，狄斯耐公司宣布人们要和美国大学运动联盟商讨一桩大型的运动计划，举办一场名为“狄斯耐乐园经典”的全国性大学美式足球锦标赛，这项比赛将订于一九九五年一月在加州安娜罕举行。精心设计的活动将长达一周，美国总统比尔·柯林顿也会来参加闭幕式，不过当记者们向安排总统行程的幕僚人员询问此事时，幕僚却表示不知道有这回事。

“狄斯耐是要试试看社会大众的反应怎么样”，耐特语带讥讽的说，“我们却是安安静静的做……而且是我们先做的。”

霍华·史鲁歇尔心想，美国大学运动联盟最后一定会和某一家电视网达成协议，他相信在比赛开打前，奥维兹的远见——某种和球赛有关的互动科技一定已经实现了。

秋季时，一方面因为科罗拉多大学校长莱迪斯·阿比诺在耐克和创意艺术家经纪公司堪萨斯市发表会后表示赞同胜利计划，一方面因为查尔斯·杨格觉得经过必要的几个月时间后，耐克和创意艺术家经纪公司的发表会带来的反效果已经消化得差不多了，于是美国大学运动联盟校长任务委员会宣布，该委员会将负责全国大学足球竞赛事宜。委员会要负责收集各项事实，而美国大学运动联盟的观察家们预测可能会在一九九四年夏未举行投票，一九九五年正式开始全美大学足球联赛。

“他们现在对冠军赛还是不很积极，但是都同意这是未来必定要追求的目标，不管他们对耐克与创意艺术家公司的计划热不热心都一样”，当实情收集委员会着手开始调查时，查尔斯·杨格这样评论着：“尽管我们确实有问题，但是我们必须了解问题出在哪里，也必须决定比赛的理由——财务理由也包括在内。”

“联赛能走到这一步，是因为这是该做的事”，耐特说：“从某方面来看，因为比赛对体育有好处，所以谁负责组织比赛并不重要。更何况等到最后事情拍板定案时，我们一定已经整好装并且早就严阵以待了。”

第八章 照规矩来，但是要狠

一九九三年八月的一个酷暑午后，五十双在奥瑞冈州比佛顿设计、韩国釜山生产的飞天食人族运动鞋，经由耐克在新罕布夏州艾克斯特的仓库，运抵艾赛克斯流行广场。说艾赛克斯流行广场是运动鞋类的大部会博物馆，那真是当之无愧；这所被视为城市鞋圣地的商场，位于纽泽西州纽渥克市中心，离“侠克”侠克尔欧尼尔出生地还不到半里，商场就在宽阔的市场大街和海西街的转角。下午时分，人潮突然涌进商场，街道上刹时间迸出令人震慑的噪音和各式色彩的花朵。

沿着巨大、空荡荡的老梅西百货公司对面的人行道，群众沿着“球鞋街”、球鞋之室、球鞋一八、球鞋窟，以及店面有三万平方尺的巨店杰博士的球鞋店。

在市场街上，任何新款运动鞋出现的消息总是会引起狂热，不管是耐克、锐跑、爱迪达、康威士、K-Wwiss、飞拉、宝马，或是其他厂牌到货的新产品都一样。几乎每个在纽渥克的运动迷都知道，新款的飞人乔丹会在NBA全美明星赛中场休息、以及在一些大促销的时候上市，那时候有些纽渥克市中心的店家会哄抬价码，用以价制量的方法来控制这些患了鞋饥渴的群众。

球鞋信徒

大多数“球鞋街”的常客都很年轻。在学生跷课率高达百分之四十九的纽渥克，当地鞋店常常一到下午就可以看到满坑满谷的年轻孩子。

年轻的孩子们挤进鞋店里时，街角嘈杂的音浪会突然降低，有些浏览者双手互握着，放在腰下，而且步伐都慢得出奇，几乎到了虔诚的地步。他们停在透明合成树脂的平板架前面，平板从墙上伸出，上面放着鞋子。这些孩子会耐心地等着，等挤到置鞋架前，把腰变得低低的，露出一副十分用功的表情。

店内圆形和瀑布形的不锈钢货架上陈列了几百种新出炉的耐克运动鞋，紧挨着最中央的结帐柜台还有一个大型陈列柜，放的是一卷卷待价而沽的海报：巴克利的；波·杰克森要举重的；还有迪恩·山德斯身着亚特兰大猎鹰队的制服，低首弓身，像只猛禽。

艾赛克斯流行店的店东兼主管名叫史帝芬·罗斯，三十八岁，看起来一副身陷重围的模样，们是他总是能一边看店，一边和人谈天，又能坐阵在四分之一英亩大小的鞋堆、运动服装堆里的长柜台后，达成一笔又一笔的交易。

一团团从新鞋里拿出来皱巴巴的白纸团散落得到处都是，顾客来来去去，这些纸团也在地上被来来回回地踢来踢去，就好像是随风滚动的干草堆一样。罗斯的员工会很快地把纸团捡起来，但是地上马上又会摆上十几只试穿过的鞋子与散落的白纸团。

罗斯穿着一件白色马球衫，左胸上有锐跑的标识。在他旁边守着另一台收银机的是一个大大头，戴着三条金链，上面系着一只颇大的金奖章，穿一件鲜绿色的汗衫，他的汗衫确实很沉重，因为一把黑色的九 手枪就佩在他宽阔的胸膛上。他漆黑色的皮带甚至比飞天食人族球鞋的锁定系统还要渥。有五箱飞天食人族鞋才刚刚由 UPS 快递送到罗斯店里，现在正在后面拆箱。

“这还不算我所说的大卖”，罗斯说：“尤其和我在一小时内就卖掉五十双新款的飞人乔丹鞋的时候相比。”

罗斯把一双比尔·渥辛顿的新款鞋放在柜台上，他看起来有点担心的样子说：“这双鞋有些平面广告要下礼拜才会出来。像这样特别的鞋没有广告一定不会大卖，现在要卖一双一百三十美元的鞋比去年这时候要难的多。”

罗斯很轻松地和一个年轻的客人话家常，话语间通常夹杂着流行的行话、耐克的耐克人提到和运动鞋科技有关的用语、和一些当地有关的鞋的俚语。看起来那来纽渥克买新上市飞天食人族的年轻客人，罗斯好像大部分都认识，就算他不知道他们的名字，至少对他们的审美眼光也知之甚详。

“这里每个人都认识我”，罗斯说：“他们知道我是什么人，也知道我是干什么的。有个在纽约的家伙强调自己是在‘在黑人区的犹太裔商人’，称他自己和他的店是‘唯一的犹太男人’，我觉得那有点过份。我是白人，也是犹太人，左邻右舍的零售店连一个创业的黑人也没有，这些都是事实。我这儿大多数员工都是黑人或西班牙裔人，而我这么多年来也都平安无事，可见这一带的人是怎看我的，但是总还是有些人要戴‘那些’东西送货收钱。”罗斯指着枪说。

“好家伙！”罗斯声音很疲倦地对一个头很高的男孩子说。那个男孩正要把一件洛城突击者队的运动上衣“退货”。“你和我一样清楚，这件东西

不是我们这里卖的，你最好快滚吧。”

年轻人低着头，畏畏缩缩地摇摇头，又想装出一副发火的样子，却不怎么成功。他转过身，步履沉重地把黑色的高筒篮球鞋放在架子上，蓝色牛仔裤垮垮地、沉沉地挂在他的耐克飞天坦克鞋肥肥的后跟上，使得他走起路来好像上了脚镣一样沉重。

一转出市场街，那个孩子就向左转，一溜烟就在另一家球鞋店里消失不见了。

行销通路减肥

最近几年，为了把耐克正牌和副牌重新定位，耐特命令零售经销专家把系统减肥；结果在企业改造的那几年，耐克正式授权的零售点从一千四百家减为一千两百家。市场街上九、十家中只有两家留下来，不过“球鞋街”的每一个商家还是多多少少在卖些耐克的货，鞋子和衣服都有，这是仿冒和业界广为人知的所谓“转货”的结果。

所谓“转货”，就是当商家订货多过所需时，把货倒给其他商家获取利润，接受倒货的商家有的是耐克出货量不足的，也有的是耐克根本不出货的商家，有时候则是内神通外鬼的结果。六月间，就有两位耐克的业务代表因为他们的管区内发生“转货”的事情而遭到解职。

如果工厂故意生产过多，或是未依规定销毁不合格的球鞋转卖到黑市场，一旦被发现，会立即被中止合约。但是国际黑市经济和毒品市场一样精密，这种威胁根本起不了什么作用。

“就是有这么多四处兜售的份子！”在一次在比佛顿召开的和仿冒有关的会议上，迪克·唐纳为此大为光火。

“他们在远东地区大肆采购，他们答应制造厂商或经销商，会把货卖到黑色非洲去，结果这些货却在纽泽西州出现。”

经过多年施压后——大部分压力来自耐克——韩国终于在九九二年七月修改出口法规，规定提货单上必须注明封箱货柜的内容物。对工厂予以痛击，意味着黑市的耐克球鞋，以及那些用耐克、锐跑和其他品牌零配件（偷来的或是“转换”来的），一点点拼装起来的杂牌鞋，市场上特别称为“马铃薯头先生鞋”，将很难再在韩国市场上见到。韩国警方曾经在耐克的坚持下，采取一连串仿冒大扫荡行动，但是韩国价值十亿美元仿冒名牌的产业前景仍然一片大好。而“球鞋街”上未获耐克正式授权的零售商家都是韩籍人士在经营，也有人认为这恐怕并非巧合。

在芝加哥，耐克公司曾经针对飞人乔丹系列鞋及服装做过临检，因为仿冒这些产品比仿冒耐克的高科技运动鞋容易。结果发现，展售的产品中有三分之二都是冒牌货。

要找出仿冒的耐克恤衫并不容易，通常都要等到衣服上的图像被洗衣机洗掉了才会知道。但是天天到史帝芬·罗斯店里来逛的一千五百位年纪轻轻、运动鞋专家的孩子，几乎每一个都可以在十步之遥就找出冒牌的篮球鞋。

罗斯可以从更远的距离分辨出哪个是冒牌货。

“很好”，罗斯说，手上举着一双前耐克明星吉姆·摩西的高档货盖世运动员篮球鞋，十六岁，打算买下这双黑色球鞋的罗金·山德斯靠过来，离罗斯更近些，再一次赞叹这双球的线条和轮廓。

毛头小子当家

当汤姆·菲利浦和其他负责多功能运动鞋的营销人员获知，红色、白色、黑色和金色的鞋，在年轻的中学女生当中大领风骚的时候，都大大吃了一惊；“飞天棒球”是全亚特兰大最骚包的球鞋，多功能运动鞋系列业绩大好，在八月三十日本季童结束时，业绩成长了百分之三十四，但有人推测，其中部分原因要归功于篮球鞋客户转向购买多功能鞋，导致的此消彼长结果。

“我一定会再过来”，罗金·山德斯说着，把“飞天棒球”鞋小心轻放，换到一个耐克特别为户外篮球设计、展示着一双飞人突击鞋的平台上，耐克的设计师在鞋子上附上拉风的吊牌，用意和正式场合鞋类的吊牌一样，有那么显示一点风格的意思。就好像在上海，大家都刻意把太阳眼镜和上衣的牌子保留下来一样。

“太贵了”，山德斯说，他家里已经有一打篮球鞋了，多数是耐克的篮球鞋，到目前为止，大多数买运动鞋的人都不会花一百三十美元，去买店里耀眼生光、或是电视上大明星脚下的运动鞋，零售价超过一百美元的鞋子只占零售市场百分之十。对耐克公司的业绩而言，真正的中价点或杀手价位（kill zones，零售业常以此称呼市场上最赚钱的区位在六十到八十美元之间，在整个业绩中占的比重也最大。一九九三年夏季，最受欢迎的耐克篮球鞋就是八十美元一双的飞天大军。

罗金·山德斯逛到一双锐跑的“侠客攻击”鞋旁边。一百四十美元一双的侠客攻击当初夹着强力电视促销活动一起上市，最初零售业绩非常可观；但是到了八月间，山德斯之类常在罗斯店里出没的年轻孩子说，他们不喜欢“侠客”签名鞋上面那一块塑胶东西。这些身经百战的顾客可不期待在这种最高档货色上出现塑胶这种东西；更糟的事，这双“侠客”的鞋竟是白色的，黑色才是当下的流行色。现在，锐跑公司位于麻省的总部的报表上也证明了这些实情。

“但是如果把锐跑在色彩上所犯下的错误也加进去，那么它的销售成绩还算不错”，锐跑公司经理的约翰·摩根八月时声称。

一九九三年的男孩子要买黑色的鞋。改变市场的正是这些毛头小子。

美国同在运动鞋顾客层中有一半以上是不到十八岁的男生，平均每个美国男孩子有十二双运动鞋。耐克的业绩有一半以上来自二十五岁以下的美国人，而耐克营销人员估计，十三到十八岁美国男孩在鞋类产品上的花费，有七成是用在耐克身上。

凡是和鞋、鞋子广告、运动的形象，各种和球鞋有关的事，都会像“校园”所说的，可以解读出“男孩”这个字眼所含的讯息——年轻的男生……男性荷尔蒙过剩、爱好自由、和查尔斯·巴克利一样难缠、和波·杰克森一样强壮、和迪恩·山德斯一样无法无天、和迈可·乔丹一样的酷。

每次有新货上市，这些男孩子都会受到运动鞋的召唤，赶来看看。他们生动地从各个面向幻想着自己和鞋子融合在一起时所表现出的最佳风范。鞋子就是美。鞋子是崇高卓越的代言人，孩子们对生命的感觉、他们内心深处的渴望，都和鞋子神奇地纠缠在一起，根深蒂固，这点和拓荒时代，牛仔们穿着压花马靴一样，牛仔也有属于他们的鞋子。

离纽渥克市中心数里之遥的地方，一大群男孩聚在当地商场柳溪购物飞天棒球和飞天食人族鞋旁边。有八百家连锁店的足下专柜则已经订了一万两

干双飞灭食人族。顾客层次较高的购物中心（如柳溪）独领风骚、以第一周的销货与进货的比例达百分之十来看，成绩相当不错。

购物中心内的这些球鞋专家常常和年轻的女伴一起来。有些女伴很夸张地把烫过的头发扎到头顶；有的年轻女子头发下面的脸扎，就是从漫画书里走出来的一样骇人；有的还请美容专家，在她们蓄得极长的尖尖玉指上，涂上述你的小人儿。

购物中心里，穿着耐克产品的年轻孩子，考究的程度还比不上于香港旺角区的地球材青少年，但是他们的服饰装扮和喜欢在“球鞋街”流连的孩子相比，则在伯仲之间。

每一个孩子的剪影都差不多——从他们头上的，到脚上穿的——只要在世界大多数地方都看得见的有线电视上看个一分钟，就可以尽览尤遗，这些孩子的外型有点原创性，又不太原创，这也正是为什么像耐克这样的公司要以如此大幅成长的原因之一。

典藏耐克

更往南，在费城葛拉韦近郊，一个身材高挑的金发十九岁大学生麦可·海恩虔诚的拉开门，门内的架上摆的是他钟爱的耐克收藏品。大约有四十双耐克鞋排列整齐，近乎到了完全收藏的境界，好像藏的是精挑细选、捧在手心上，而且隐密起来的好酒一般。

“它们在上架子时，一定要鞋面朝内摆”，麦可解释说：“因为它们……后面就是比前面要好看得多。”

麦可从十三岁起就变成耐克运动鞋真正的行家。当时麦可一眼瞥见耐克第一代飞天麦克鞋跟内藏的气窗，就使得他对运动鞋的狂热达到有史以来最高点。他的收藏品包括一些一九八〇年代中期较早的款式，但是架上大多数球鞋正好和耐克在市场上崛起的时间相吻合。他还收藏了一个有银色“勾勾”标志和带有银色扣子的飞天坦克鞋。他有一双栗、银双色的“飞天刺”，放在专为它设计、特别、款来风十足的盒子里。麦可甚至有一双崭新、刚出炉的“飞大迫力”运动鞋，这款鞋地是耐克为了和锐跑公司的叛普别苗头而推出的，一双一百七十美元，上面有细管和手动脚筒；不过大部分耐克比佛顿总公司的人都情愿把这款鞋给忘掉。

每一代的耐克飞人乔丹鞋都可以在麦可的衣柜中找到，其中有好几双从来没有穿过，而且如果麦可依然忠于誓言的话，这些鞋将来也不会穿。衣柜中还有几双崭新的飞人赫拉奇多功能运动鞋、飞人革命，还有一双第三代的飞天坦克。“我是在以色列打马卡比杯时得到这双黑色的飞天麦克篮球鞋的”，这位高中时代的篮球和棒球球员说，他坐在一张迈可·乔丹海报下面，海报上的乔丹大展双臂靠墙站着，手臂横过整面墙。“我要看起来很强悍的样子。”

“高中时，每次同学来我家，我们都会来这里把鞋拿出来”，麦可继续说：“那时我十五岁，是真正疯狂的年纪，最疯的时候我会每个月买一双耐克球鞋。我妈妈要我去看心理医生。她说我有恋物癖，要我停买一阵子，于是我就开始花自己的储蓄和成年礼的钱买鞋，刚开始的时候新买的鞋还藏得住，但因为收藏的鞋太多了，过了一阵子，我只好把新买的鞋在家里到处找地方塞，就像个不折不扣的成痛的人。”

“我总是可以和老爸谈论新鞋的事，因为他也爱死这些鞋子，最后，当我实在没钱再买新鞋地的时候，我就说服老爸去买，这就样，我四十六岁的老爸就穿着黑色的飞人乔丹鞋到处走来走去了。”

“正如迈可；乔丹说他每次出赛都会穿一双新鞋上场一样，世界上再也没有比新鞋上身，第一次绑起鞋带更好的感觉了。穿上它们的感觉，就好像走进体育馆或棒球场，不过现在这种感觉已经开始褪色，因为我已经不常比赛了。”

“但是，如果我每天都可以有一双新鞋的话……我还是会喜欢在学校放假时回家，来这儿，打开这些门。”

他停了一下，梦幻似地看着这些球鞋的背面。“我爱它们。我喜欢第一次打开鞋盒的感觉。我喜欢拿它们出来，单是讲到它们就已经让我……我不知道怎么说……”

麦可从来不曾雨天时穿耐克球鞋出门。“别的鞋可以”，他解释，麦可·海恩称得上是耐克的死忠份子，因为连他的正式皮鞋都是柯汉生产的，

而柯汉是耐克的非运动鞋公司，“柯汉鞋子的后跟有气垫。”他点出来。

麦可最近买了新出品的飞天麦克跑步鞋，一双史考地·皮彭的飞人飞天，以及最新的飞人赫拉奇多功能鞋。但是他也坦白地表示，他对一九九三年后期款式的看法：“这和去年的款式有点像”，这位鉴赏家说：“它们今年就不像以前那么酷，但是还是比其了牌子酷。我曾经有过一双糟糕的康威士球鞋，还有过一双做得很烂的锐跑篮球鞋。因此，我永远不会去碰耐克以外牌子的鞋子。”

败战

菲尔·耐特会辩说，二十世纪最后二十五年内，天摇地动似的社会变迁，已经使美国孩子转为品牌意识的消费者，这点是电视，以及耐克和其他同业所共同创造出来的。耐特的观察证实，那些孩子会盯着电视荧幕仔细搜寻，看看惜借无名的大学球员穿什么牌子的篮球鞋。其他研究则证实，十双运动鞋的销售中就有六双是靠眼光、靠痴迷（麦可说它是疯狂）、靠超我和口袋有多少钱，还有在展示鞋架上的鞋共同决定的。当比尔·渥辛顿和杜克·史坦普结伴冲浪，找到设计飞天食人族运动鞋的灵感之后，运动鞋先是在韩国生产、再运到纽渥克、柳溪购物中心、最后到一万两千家鞋店上台亮相，于是梦想的最后一幕就在鞋墙和顾客间展开；因为鞋子与顾客之间只隔了十五寸。

一九九三年夏天，在艾赛克期流行广场里面的鞋墙上唱主角戏的还是耐克出品的运动鞋，和过去六年的情况一模一样。耐克运动鞋在史帝芬·罗斯店里的视觉展示和实际业绩，只是耐克公司行销本领的一部分而已。艾赛克流行屋的“耐克化”，一部分原因也是因为罗斯本人就是个耐克人。“我晚上只要一失眠，就会起床打电话给耐克总公司，只是为了聊聊一双我想要的鞋子，或者只是想问个问题”，罗斯一面说，一面在暮色时分结帐，一笔接着一笔。“比佛顿有人二十四小时待命，他们能回答我的问题，因为耐克让公司所有的业务都配备电脑，他们可以让我在荧幕上看到整个系列的鞋子。业务人员可以让鞋子在荧幕上旋转，把它们改成将来上市的各种颜色，他甚至可以‘秀’给我看将来在电视上要打的广告。”几个月前，一家贸易刊物“运动器材贸易商新闻”出版该刊对五百家零售业者做的调查报告显示，耐克在全球都被评为零售商最喜爱的品牌，该文还引用数据指出，自一九八八年进行零售商调查以来，耐克一直就在交货、产品获利性、促销支援、回收包装等多达十几类评分标准项里排名第一，耐克只有一次把一项第一拱手让给竞争对手——品质，耐克曾经在一九八九年在品质调查上输给锐跑，商家的经理人可以焦心如焚的顾客隔夜收到耐克鞋子，由UPS快递送货；自一九八十年代末期采取零售通路减肥策略以来，“及时送货”一直就是销售过程的重要精髓，耐克公司的全天候待命，也颇受罗斯和其他上千家大战方酣、心思总是在鞋店上转个不停店家所欢迎，“我可以在星期三打电话给耐克公司，告诉他们我要给某个热卖的产品补货，然后在周末就可以收到货，这是别的公司做不到的事情。”罗斯说：“从他们一九八六年起采用超速回应起，我每年都多卖了三成耐克的鞋子，去年的市场除外，因为从去年年底起，孩子们开始改买靴子。”

罗斯指着一只细长的陈列架，他从去年就把它摆在离运动鞋墙二十尺的地方，在铺有毯子的长凳后面，让顾客在那里试穿鞋子，陈列架放满了全天候靴子和全天候皮鞋，这些都是新罕布夏州汉普敦的绿林公司制作的。市并都称这种鞋为绿林鞋或是这种鞋与老牌子、长得像战斗靴的“马汀大夫”鞋以及其他几个品牌，在两年前开始在一些风气较为先进的城市里蔚为风潮。罗斯从他店里主打商品的摆设位置上可以发现一个趋势，这个趋势可能和现在很多受欢迎的流行款式一样是从城中区向外扩散，而会渐渐成长的，他在一九九一年买了绿林的股票，一股五美元。到了这个星期一九九三年八月第一周结束时，罗斯肯看着他的股票又涨了六块钱，现在一股六十六美元。

景气不振“未来”脚步大乱

六月份时，“今日美国”有二篇专题故事报导这股全天候靴子的流行风，标题是“新流行击溃运动鞋”，文章中报导了锐跑和耐克股息下跌的消息。文章把这两位球鞋巨人描写成不但因为全天候靴子新流行而“脚步大乱”，而且还要任由“更灵活的”竞争对手如绿林等的摆布。

史帝芬·罗斯说，坊间把耐克最近的小跌看成耐克正面临严重挑战的说法，是那些非业界的人言过其实。

“我对他们刚秀给我看的一九九四年春季款式非常失望，但是飞人乔丹系列鞋过去在市场上一直非常成功也是不争的事实”，罗斯说：“那不单是因为迈可·乔丹这一季不按牌理出牌，也不是因为有人在下注。这些孩子还是会谈到迈可·乔丹的问题，但是现在，这些狂热已经转到巴克利身上。飞天坦克很成功，从这个角度来看，飞人乔丹鞋可能已经完了。”

“但是，”罗斯说着，向乔丹的照片挥手，照片里的乔丹笑着张着手臂，好像可以从海的一端飞到另一端，“乔丹在过去七年间创造出令人惊奇的纪录，从来没有别的运动员能像那样引顾客上门。过去七年来，我做的事可以说是顺手拈来，每个进门的客人都要买一双一百二十美元的鞋子，以这种价钱任何人都可以轻易地大赚其钱，只有当大多数人要的是六十美元一双的鞋子的时候，我们的店才会需要努力经营，而不是轻松地赚让人难以置信的利润。”

耐克和各品牌恶战

罗斯卖的耐克运动鞋有百分之八十到八十五，都是透过耐克的“未来”计划进货。在亚特兰大二月超级鞋展上，“未来”计划的架构使得耐克可以告知分析师和零售商，一九九三年秋季的订单数量已经比去年同季提升百分之十八。隔没多久，显示“未来”计划下滑，密切注意耐克动向的观察家告诉耐特和其他公司；过去几年每年以两位数成长的情况可能会在未来一年内停滞不前，罗斯一九九四年春季对耐克所下的订单就滑落了百分之二十五。

“整体经济面有些不景气”，耐特八月初发现：“但是最近我发现我们的产品业绩线有缓缓提升的迹象。我已经看到有人把运动鞋战争和可乐的战争相提并论，但是可乐工业并不像我们那样需要频繁地推陈出新，顶多三、四年一换。我们则是一年内就要更新产品好多次，而最近有几次显然不够积极。”

在七月号的“运动器材商业杂志”的零售额衡量成长表上指的是销售的运动鞋数量和金额），耐克仍然高居第一位。该报告认为耐克仍是一九九三年最“热”的品牌，康威士是“卷土重来”的冠军，由罗伯·史卓塞尔领军的爱迪达则被突显为“明日之星”。

八月间，耐特正在密切注意史特劳塞的策略和技巧，同时也越来越关心耐克城市篮球鞋（指户外场地用鞋）销售走下坡是不是真的和索尼·瓦卡洛重新推出集怪异于一炉的女巫大集合鞋有关。耐特相信，瓦卡洛一定握有全美市中心的各基督教青年会经理阶层和运动场超级明星名单。由于有城市篮球鞋意识的大众高度集中，通过市场试炼、从草根发起的风潮很快会变成爱迪达拥有的强势低成本展示机制。耐特也风闻，瓦卡洛正在讨好菲利普·罗培兹。罗培兹可能是美国最有前途的高中男篮选手。圈内盛传，爱迪达现在已经雇用了菲利普的兄弟。

“街头的小伙子”，彼得·摩尔，爱迪达的第二号人物，也是前耐克的设计师说：“就是我们登堂入室的钥匙。”

耐特对瓦卡洛的印象仅止于“奥瑞冈出身的好事白人”，霍华·史鲁歇尔说：“瓦卡洛比耐特所想的更有企业头脑。不过我们的市场不会有事的。”

但是主导篮球鞋百分之八十市场的耐克，手上四分之一的市场是在城里，一九九三年夏季结束时，爱迪达的“重装备”款鞋在卖场更是炙手可热。耐特因此告诉汤姆·克拉克和他的篮球鞋行销人员，要他们给史卓塞尔和瓦卡洛一记迎头痛击。

“兄弟”爱耐克

多年以来史帝芬·罗斯早已经在城市前哨战中见识过形形色色的行销战火交锋。他也知道市场上最近流行一种很恶劣、丑陋的行销策略，叫做“播种定位策略”，厂商就近免费赠送鞋子给当地的“领袖”以蓄积影响力，这种地方领袖包括街头帮派的头头和当地最出名的毒贩。

一九九三年间上市的一些新款运动鞋的名字，看起来就像是故意设计成暗示一种侵犯、进攻的意思，但是字里面的意念和打球时的进攻完全无关，最有名的如康威士的玩枪篮球鞋，该公司因为社会大众抗议而有所修正；还有英国骑士公司为它的掠夺者篮球鞋作的广告：“成为掠夺者；否则就是待宰猎物”，而耐克则是用意思更模糊却具有积极性的名字来行销，如飞人达尔文和暗示意味比较不深沉的名字如飞天大军。“耐特很喜欢这些名字”比尔·握辛顿辩称，他所谓侵犯，在设计飞天食人族的时候，显然只有想到运动上的动作，但是再怎么讲，到底都还是很有进犯意图的，康威士公司总裁吉伯·福特曾经向华尔街日报解释，他的玩枪这个名字，不会比竞争对手的Shooter、Assault、Marauder和Slasher差，这实在很难让人不同意他的说词。

只要街上那数以百计穿着有帮派色彩鞋子的家伙中，有一个走近了史帝芬·罗斯的艾赛克斯流行广场，来搜寻锐跑传奇鞋，而且指定要跟几年前的锐跑传奇一样的时候，罗斯马上知道发生了什么事，而且遵命进行补货。当街头小霸王开始问有没有“绿林”靴子的时候，罗斯也看出原本属于非城市的全天候靴就要登场了。

罗斯说，一九八九年末，突然有大量报导指出有些美国孩子为了买这些鞋子而彼此杀害、受伤，甚至送命的时候，他觉得震撼得不得了。地方报纸上这类报导累牍成篇，结果“运动书刊”在一九九〇年对此制作了专题报道，报道城里的年轻孩子因为穿着耐克的飞人乔丹鞋或是其他让人垂涎的款式，而惨遭杀害。

社会大众的怒火迅速对准制鞋业，认为他们喂给年轻一代过多的物质欲望，使得年轻人情愿为了一双毫无意义的球鞋彼此诉诸暴力。有的专栏作家建议，一方面固然可能激发年轻人到体育馆去，也可能刺激他们走向毒品和暴力犯罪，菲尔·穆需尼克是纽约邮报的专栏作家，一向以反耐克的强硬立场闻名。他在一九九〇年春天的一篇专栏里，就针对耐克广告制作人史派克·李和耐克公司其他广告部门的人士发出控诉，他说，“那是谋杀，各位先生。没有道理，也非理性。就是为了球鞋，为了夹克。史派克，懂了没？那就是谋杀。”

怀璧其罪

锐跑公司也因它在一九九一年推出一双标价一百七十五美元的“叛普”鞋，而遭到炮轰，大家认为那是导致都市青少年起而销售毒品的原因之一。当保罗·费尔曼接受一份运动报纸“国家”的访问时，记者问他“孩子为了名牌运动鞋会犯下多少罪？”

费尔曼回答说，媒体把市场现象里的偶发事件独立拿出来评论，但是我们也可以从另外一个角度来看：“如果我们能做出年轻人渴望的产品，为什么他们的去处、他们下课后打工的地方，不能教会他们思考真正想要的东西呢？”

为了一双鞋、一件皮夹克或一串金项链杀人，当然是病态。荒谬得可以，在一个标榜不断获取的文化里，若干人忽视了那些为了一些比较重要的东西而偷窃、杀戮的人，他们才是引起更荒谬、也是更大道德恐慌的人；不在意那些罪犯，反倒有人蠢到为了区区一双鞋而去犯下暴行而怒不可遏。美国历史上偷马、杀马的事件层出不穷，在这种背景下长大的美国记者和其他议者。如今却曾因为穷人为鞋去偷、或是花了大把钱买耐克、锐跑名牌运动鞋，而吓得目瞪口呆，这种情形实在就如一些议者在一九九一年说的，他们应该买一些书给自己看，增长一点见识。

“这些事发生时，我真的完全搞糊涂了”，夏末时波·杰克森在费威公园球赛开打前这么说：“我老是以为孩子们会想要学我、做我做的事以便能上场打球，我老是以为他们模仿的会是我，而不是街头毒贩，这就是我原先的想法。”

“我想我也搞不懂”，阿隆索·莫宁回答鞋子暴力的问题时这样说：“成长过程中，我看到孩子们偷各式各样的东西，我看到人为了各式各样的理由彼此伤害。耐克是不是应该只因为有些人买不起这些鞋，就不制造引人的鞋子？这整件事都让人搞不懂。”

在有关迈可·乔丹的几本书当中其中一本名为“飞向空中”，作者吉姆·诺顿指出，麦可最初说他宁愿“不要造就了像我这样的人做模范，现在又把孩子的不幸犯罪怪到我头上。”当一连串和耐克有关的犯罪事件发生，箭头指向史派克·李的时候，这位制片人指出，指责运动鞋行销手法不当根本就是隔靴搔痒，“真正应该问的问题是，为什么这些孩子的日子如此没有希望，为什么他们需要靠一双运动鞋，或一件乔治城夹克才能得到自我崇拜？”有人暗示，耐克公司行销上率先运用科学方法，专攻穷孩子市场，特别是利用某些特定非洲裔美国人，或是利用运动提升物质的梦想，这一点丽兹·杜蓝和耐克其他的有关人员都表示反对。“我们不是按人口结构来做行销的”，杜蓝这样告诉记者：“我们是按照心理状态的区隔来做行销，例如，一心热爱篮球的人；不想跑步，想要靠走路运动的人。我们把热情和心理状态做为行销对象，而不是年龄、住址或种族。”

穷孩子的梦

在运动鞋城市化引人争议的前几年，耐克公司仍然给运动员和运动竞赛加上光环的作为，也是令其它单位难以想像的作法。但是和娱乐业明星、黑社会大哥，或是距离更远、更不可能进入的学术和菁英社会比起来，耐克只是在城里长大的穷孩子想像抓住经济大饼的少数媒介之一，但是耐特和其他的人也体会到——特别是在 PUSH 事件和一九九一年运动鞋犯罪事件曝光以后——耐克公司确实卷入复杂的都市化过程之中。

一九九二年，一系列由史派克、李执导的反种族主义广告紧接着登场，并且从相关产品获利中拿钱资助都市青年组织。一九九三年，美国国内成功的“午夜篮球”篮球场在深夜开放，让青少年发泄精力就有很多计划是由耐克公司赞助的。纽渥克即将公诸于世的一个篮球计划甚至将由耐克和锐跑两家公司共襄盛举。

暖暖的八月午后，如果问那些在艾赛克斯流行广场进进出出的客人，运动鞋对他们真正的意义何在，大多数顾客都会说他们也不确定。“它们只是很酷”，一个穿飞人飞天和查洛特黄蜂队夹克的孩子说。

“它们让我觉得自己很特别”，另一个小伙子说。

大部分小伙子都会先想一会儿，再表示很难说清楚。运动鞋是感情和冲动的表现，很难用运动鞋以外的东西展现，也不可能立即活灵活现地从人类学去分析它代表的意义有多么深远，这就好像要汽车族形容一部新的莱克瑟斯汽车有什么深层的意义一样。这些运动鞋碰巧只是某一个经济领域里的魔力而已，和苹果牌电脑的“威力笔记型电脑”在另一个经济领域流露的特殊气息是一样的，这些特性都可能是帮助我们解读当社会和经济秩序的内省工具。但是运动鞋所引发的问题比它单纯存在的事实要深沉的多。

“绝大部分没有亲身经历的人都不能了解，在美国的某一个地方，一份麦当劳全餐也是一种庆典”，罗斯一边说，一边半意识地把收银机开开关关，他把孩子一个接一个地送走，孩子们脸上带着梦幻般的微笑，和麦可·海恩打开他放耐克运动鞋收藏柜时的笑容一模一样。“大多数来店里的人，他们的生活都是一团狗屎；他们在低收入户国宅的家也是狗屎一团，他们并不是不知道”，罗斯说，“现在这里再也没有让他们休憩的爱心之家了，也没有他们可以去的、属于自己的地方，所以他们到我的店里来，别的美国孩子们买拉风的车子、新套装，他们买这些运动鞋，说穿了，都是想找到自己可以归属的某一种定位。

“然而事实是”，罗斯在一天的营业近尾声时显得苍白又精疲力尽地说：“显然我了解这些事实，但是我仍然担心亏损。我始终要面对我是在赚穷人钱的事实，他们有很多人是靠社会福利金过日子的。有时候一个妈妈带着孩子来店里，孩子又脏，穿得也差，但是孩子要一双一百二十美元的运动鞋，而这个蠢妈妈就会买给他。我可以感觉得到孩子内在的需要，想拥有这些，和拥有这些东西的感觉，但是这种事实很让我伤心。我最近已经花了很多时间，祈祷将来这个世界会比现在好。”

耐克攻城掠地

一周后，最近才提升到耐克副总裁位子的高登·汤普森，在芝加哥耐克城里闲逛，他盯着陈列架、鞋子，以及上百个顾客和外地观光客的脚步猛看，一副高度关切的样子。

高登刚作完晨间运动，又沿着芝加哥湖滨长跑了一大段路，他的头发还湿淋淋的。他穿着短裤、飞天得舒趾运动拖鞋（前一年春季耐克卖得最好的产品），和一件工作衫，手上拎着水瓶，走过贴满他自己设计的耐克形象海报墙。耐克的工艺品陈列方式就像是最先进的博物馆，高登连二十二尺长的热带鱼缸里的鱼颜色都当成店头设计的一部分，和店内设计融成一体，他订了许多排电视监视器和雕塑，四处吊挂。高登说：这个设计刻意参考未来式的杰森家族卡通系列的设计。一九八九年的时候，高登是电影“回到未来”第二集的顾问，他为电影设计的未来运动鞋店是耐克城灵感事情来源的一部分。

今年春天，另一个耐克城在加州哥斯大梅沙开幕，大获好评。零售趋势观察者华兹·华克在以纽约为根据地的扬克罗为奇公司工作，他描写这家新的耐克城是“博物馆和剧院”的结合。华克说美国人现在花在购物中心的时间只有一九八五年的一半，“零售娱乐”愈来愈重要。

在诸多关心、甚至公开表示害怕耐克进入零售市场攻城的零售业者当中，有很多耐克家族的一份子。一双市场标价一百三十美元的飞天食人族运动鞋，卖给零业者的价钱是一双六十五到七十美元，耐克公司净获二十五美元的毛利，如果真的是这样，那么耐克所拥有的耐克城还可以再帮耐克每双鞋地赚进六十到六十五美元。

但是耐克的业务经理在一九九三年内一直向零售业者保证，新的耐克店将会是个累积品牌形象的三度空间活广告，每个耐克家族的成员都会获益。这些业务经理指出，当高登第一个零售剧场在波特兰揭幕时，波特兰市耐克整体的销售额都成长了。

当耐克城春天在哥斯大梅沙开幕后，亚特兰大也急急忙忙地开了一家，这违反了高登的设计原则，初夏时，原先计划在曼哈顿麦迪逊大道和五十七街口开一家炫目的耐克城，但当时因为房东不知道为什么反悔而告吹，不过在城东一店的计划仍在进行。全美还有十四家预计要设立的耐克城也已在九九三年夏确定地点了。

“但是现在我被超越耐克城的想法述住了。我有个想法，可能会花我一、两年时间才能完成，但是我想我已经进入一个零售业的新领域了。我们必须努力进行另一系列的构想，才能继续在产品风格上保持领先。在运动鞋市场上，竞争对手可以说是无孔不入。”

汤普森继续谈到，要在新开的旧金山和曼哈顿耐克城内，创造顾客自己动手来的运动环境，那会让人很有压迫感，店里会有数位化的运动吧，顾客会觉得仿佛置身在有名的大赛期间，投手就站在帝边。他还提到互动的电视科技，运用上这些科技，耐克的客人只要在家中把裸露的脚压在电视萤光幕上，耐克就能以数位化的方式在实验室里丈量出订做鞋子的尺寸。

争食大饼

一群年轻的妈妈推着婴儿车经过，其中有一半穿的是锐跑的古典有氧舞蹈鞋。“你看，这就是他们的生计所在”，高登说，自己又开话题，指着几双自由式鞋子，那款鞋自发明以来已经卖了五千万双左右，“以前是，现在也是。”

高登看着一群穿着时髦装扮的年轻男孩，穿的是“飞拉”的篮球鞋。“飞拉，很热门”，他说，“这家公司不久前还在做乡村俱乐部式的浅色服装，他们只要学到一点我们的皮毛，现在就已经成了气候。”

柏格在黄金时代是由飞拉提供装备的，但是飞拉此后就在市场上载浮载沉。这家意大利公司曾经和足下专柜联手，蚕食市场，足下专柜帮助飞拉挤到第三天，但此后就又下滑不振。最近借由在意大利公开出让的活动而得到助益，飞拉现在已经开始转攻城市篮球鞋市场，和爱迪达的罗伯·史卓塞尔抢同样的顾客。

飞拉刚刚和最近加入 NBA 的球员签约，耐克也在考虑请这位球员推介产品，那位球员就是选择早早投入职业篮球赛的贾马·马许朋，二十岁，是肯塔基州的篮球明星。他已经出席过了一次在篮球场召开的记者会。球场就在曼哈顿上西城的布克·华盛顿中学隔壁。马许朋站在一辆崭新的红色法拉利旁边，那辆车是他签下多年六百万美金合约的签约红利。虽然他自己准备要离开大学去打 NBA，但是那天在记者会上他却说孩子应该留在学校念书。

“他并不是退学”，他的父亲告诉群众：“他只是暂时离校。”

耐克从来没有机会和马许朋谈过。马许朋和飞拉的合约是在肯塔基教练瑞克·皮提诺协助下，一打完最后四强争霸战，就很快地不动声色达成协议。马许朋和“侠客”欧尼尔一样，都是不把耐克看在眼里的年轻蓝球员。马许朋投效飞拉时，耐特不高兴地说：“除非我们做给他们看，不然同业一点都不知道该拿篮球明星怎么办。”

高登·汤普森继续盯着竞争对手的鞋子看，现在他显然对于一些他自己公司所展示出来的鞋子和服装越来越不满意。

“当第一并不是件很酷的事，当上第一之后就更难再去冒险。”高登说：“我并不是公司里面唯一不喜欢九四年春季鞋的人，它太……太安全了，太多高明创意在一心求稳的过程中给剔除掉了。”

“现在部门副总裁定期开会，因为我们都认为现在又到了耐克再度大幅改弦更张的时候，该是再一次把每一件事都做些调整的时候了。有些人是在过去几年公司业务高度成长的时候上来的，可能原本不应该在那个位置，因此现在也是调整公司组织的时候了。要怎样让事情通过，要怎样把事做好，现在已经变得太不请不楚了。我们好像在民主和官僚主义间举棋不定。我们似乎用两种档在跑，一方面在现有行业中继续地求变，一方面是又大幅度改变自己的专业。”

疲软

数周以前，耐特在纽约市公开露过面，时间很短。他认为最好是由他亲自说服分析师和机构投资人，他们的看法已经使得耐克的股票在六月、七月的大半个月间，以及八月初的时候，始终胶着在一股五十五、五十六美元之间。

耐克公司的会计年度在五月三十一日结束，正式营运报告会在七月公布。营业额将近四十亿美元，比前一年成长百分之十五，获利为三亿六千五百万美元，增加了百分之十。耐特说国内市场成长了百分之十三，成长率是整个运动和健身市场的三倍。国外市场则成长百分之二十四。

但是这些数字和华尔街今年稍早所期待的数字有一段差距，当时耐克公司所做的预估，使得耐克股价扬升到每股九十美元，彼时分析师的预测看好耐克股，依靠分析师决定进出的交易商也告诉客户买进耐克股。这时又有消息说，一九九三年六月到十一月期间，耐克的交货量将减少一个百分点；但这个消息就够使投资人泄气了。耐特又接着预测，耐克在欧洲市场将表现平平，一九九四年只会有个位数的成长，这再一次激怒每天紧盯着耐克不放的专家。原来预测耐克一九九四年会成长百分之十五到二十的分析师迫不得已地把成长率修正为百分之五——没有人高兴。

在纽约作报告的时候，耐特承认因为欧洲经济疲软、美元不振，和美国零售业者下订单时的保守作风等原因，耐克被拉下了神坛；但是他辩称，所有这些负面因素都是暂时性的。耐克公司发布的新闻资料中，把国际市场令人失望的表现和一九八七年国内的情形相提并论。当时“专家们”都认为运动鞋和运动服装已经到达巅峰了，现在，大家还是这么说，但是耐克在国内的营业总额达二十三亿美金，几乎是六年前分析师预测的“巅峰”的四倍。耐特努力解释，在欧洲和其他国外市场建立耐克的架构要花费很多成本，但是他可以告诉投资人未来前景如何。

“事实是，我们可以做得比现在好的多”，耐特在一个星期六和资本家杂志编辑共进早餐前说：“但是我们面临的最大问题是华尔街对整个产业没信心。新力公司获利率跌了百分之五十，但是他们的股票只跌了百分之十。我们还在继续成长，而且进帐达三亿六千五百万美元，我们的股票却跌得一塌糊涂，华尔街尊敬日本的巨人，科技创新等等，而认为我们只是一场流行，稍纵即逝。”

“他们说玫瑰已经开始凋谢了”，保罗·费尔曼附和说，他以前也看过锐跑的股价掉得很惨：“我在一九七九年进入这一行的时候，这一行也在走下坡。现在这一行的营业额是那时的六倍，但是大家却直说玫瑰花要谢了！企业最让人兴奋的地方就在于想出怎么让业绩成长的方法。用同样的方法买同样东西，你只能卖那么多次，一定要求新求变。”

一个小时后，一行人回到第五大道时，耐特作成结论，说这次拜访“完全是在浪费时间”。后来耐特读到资本家杂志的报导，报导上说当华尔街对耐克产生质疑的时候，整个市场为之“气结”，那是因为到时等耐克股票回到原先保证的高价时，这些多心的观察分析家就会晓得自己错了。但是文章也观察到，销售成长百分之十五，获利成长百分之十一，并不是耐克这支热门股最近的表现。“耐克得有超人的努力和绝佳的运气，才能继续维持长久以来支撑耐克股价每年百分之二十以上的成长速度”，作者观察到。

不过耐特读到文章结尾时，他还是很开心。“耐特，这位来者不善的竞争对手，说他期待挑战”，文章的结论说：“耐特从他的太阳眼镜后咧着嘴笑，他想起从奥瑞岗大学老田径教练威廉包尔门（包尔门也是耐克创办人之一）那儿学到的八字箴言：“照规矩来，但是要狠。”

第九章 乔丹退隐、耐克潮落

小教堂座落在玉米田中央，四周满是电视台工作人员、身着公牛队和北卡罗莱纳州大学标志服装的陌生人。这里正在举行一场告别式。八月十五日，一个晴朗潮湿的早上，耐特坐在石鱼教堂中间一行的第二排，旁边坐的是芝加哥公牛队的 B, J. 阿姆斯壮，众人聆听着感人的诗歌和祷告，在牧师抑扬有致的讲话结束后，他们看着迈可·乔丹从他们前面一排座位起身，缓慢从容地大步迈向讲道台。

“也许我根本不应该去，”前一天晚上，乔丹这样告诉霍华·怀特、汀克·洽特菲得，以及别的友人。“我到那儿，一定会引起大骚动，我只是……会带来破坏而已。”

但是怀特和乔丹的母亲，以及老家的死党都尽力说服他，他父亲一向都扮演他最亲密的朋友，父亲的葬礼，从很多方面来说，其实是为他而办的。朋友们帮助乔丹偷偷地躲过对街守候的新闻记者，从前门闪过挤在教堂前的当地民众。现在，菲尔·耐特目不转睛地盯着乔丹，乔丹整一整他昂贵的深色套装肩头，踏上讲台要发表一段颂辞。

“身为他最小的儿子，也是嘴巴最大、最爱说话的一个”，乔丹开始说话，语音低沉，带着些紧张：“我必须谈一谈我的父亲。而我要说的第一件事，就是我很高兴他们能找到我父亲的尸体，使得我们可以把遗骸带回到这个仍然是我们全家人的故乡，是我们永远忘不了的地方。”

泪如雨下

这时候，迈可·乔丹看着现场一百零几个来参加丧礼的人，他们都是至亲好友、在热浪里扇凉的姨妈、堂兄、教练、队友、以及少数几个朋友。几乎乔丹生命中迄今每个阶段的朋友都在这儿了，包括他功成名就和惹祸上身的的朋友。乔丹的眼泪夺眶而出。

耐特坐着，眼珠动也不动地看着乔丹，乔丹退下讲台，当他饮泣时，他的头下垂、上下抽动着。过去十年来，耐特看着这个名叫迈可·乔丹、本性良善的孩子，成为异常敏感、而且特别的男人，耐特常常想，即使乔丹没有变成运动界的大明星，大家还是会认出他是个具有与众不同特性的人。他就和艺术家一样敏感，耐特总是好奇地想知道乔丹小时候是否曾经四处游荡、被欺负过，因为乔丹有一股强烈想要竞争的意志，还有他总是想要保护自己软弱的一面。当然，这一方面是因为乔丹打球的技巧，另一方面，耐特承认，是因为耐克公司小心翼翼地呵护他运动员名气的关系。乔丹最近发现，他必须藏身在一连串未曾间断的陈腔滥调、保镖群、以及心理和物质的围墙后面，他再也受不了了。

耐特对于真实感觉和外界期许之间能筑起多高的围墙知之甚详，他知道这些墙力量太大，以致于会转移、模糊了人对自我的认识，多年来菲尔·耐特自己就把感情生活隐藏在重重障碍后头，不断随情境升降而起伏，耐特因为个人年轻时家庭和生活的天性使然，他在一切事情上都喜欢和人竞争。特别是在当“财富”成为他生活的一部分时。耐特总是喜欢说“那些”财富、“那些”权力，而很少说“我的”财富或“我的”权力，耐特很早就发现自己对身边的事物感觉迟钝，常常都是当他的保镖有所行动时，他才发现有事情发生了，而就在他写下美国式成功故事的过去十年内，总有人要把他和耐克的传奇连在一起，只要他一离开家，他就变得更戒慎小心，也更无法放松自在，在迈可的父亲詹姆士·乔丹去世一年多以前，耐特就变发现迈可·乔丹心里上一一直不痛快，他的体能已经到达顶峰，不可能再有所突破了。

耐特知道，当乔丹在这所乡间教堂内环顾周遭的人群时，乔丹了解到自己正处在一种少有不受干扰的情境下，他现在可以安全地从保护他的无形围墙后面走出来。乔丹在教堂前饮泣时，菲尔·耐特也开始低头饮泣，“超人也有泪”，耐特饮泣时这样想。

汀克·洽特非得坐在他老板的正后方，他看到了耐特一时的情绪失控，他以前从来没有看过这样的耐特。

过了一会儿，乔丹长长地吸了一口气，好像力量又回到了他身上。他抬起头，眼睛看起来又炯炯有神，他回到讲台，说话声音比先前更低沉，“我知道我可以熬过去”，他说：“我可能要花些时间，但是有上帝在我身边，我一定熬得过去。”

接着大概有十分钟，耐特听到迈可·乔丹谈到他的父亲。迈可说他从詹姆士·乔丹身上，了解到生命是许多无穷无尽的新功课，这虽然是个悲剧，但也是另一个学习的机会。在结尾的几句话中，乔丹又几乎控制不住自己的情绪与眼泪，他退下了讲台。长吸一口气，打理好自己，迈可很快又回到讲台继续下去。

“仍然是我认识的那个战士”，耐特想，乔丹展现的意志力使他回过神来。丧父之痛使得乔丹几度泣不成声；最近几个月来乔丹经历过许多试炼，

这些都和他自以为仍能随心所欲的英雄行径大相庭。耐特陷入了沉思，在这儿哭个没完的这个人仍然是个英雄，是有史以来最了不起的英雄。他展现出特殊人物难以捉摸的能力，突显出最高尚的心灵，并且从最简单、平凡的时刻中显示出伟大。颂辞结束。护枢者举起安放在五十七岁的詹姆士·乔丹遗体的不锈钢棺木，乔丹走在母亲旁边。在合唱团安详的“愿我的人生作我的见证”歌声中，所有的人一起走出教堂。

企业改造蔚成风尚

八月中旬之前，耐克公司几乎每个经理阶层的人都相信，公司内部大地震的工作已经蓄势等待。零售业不看好耐克一九九四年春季系列产品，以及耐克股价下跌，都是促成耐克公司内部进行自我体检的原因，检讨之激烈、之深前所未见。每个部门最上面的经理阶层都带头检讨，耐克的流程、公司组织，以及耐克观点的缺失都在体验范围之内。无论在走道上、自助餐厅，或是在健身中心的更衣室里，都可以听到精力四射的讨论。

一九九三年夏季，最蔚为风尚的管理用字就是“企业改造”。企业改造指的是倡导企业内部流程做重新的设计，理论学者爱德华·戴明早就呼吁这个构想，但是聪明地把“企业改造”这个名词重新包装，让一般大众能消化的人却是一位名叫迈可·韩默的哈佛大学教授，他的著作“企业改造”，已经成为畅销书，其受欢迎的程度简直就是本季的“一分钟经理人”、“追求卓越”、“Z理论”。韩默现在担任企业顾问，演讲企业再造的过程，一天索价一万美金。草单是组织上的变革并不等于改造，但是由于企业文化本来就有老化和政治化的倾向，使得企业抗拒改变，因此新流行用语和新议程通常能直捣企业习以为常的旧包袱，对企业体系重组有所帮助。

“你知道商业和学术出版品里都有一大堆‘为什么企业改造行不通？’的论文吗”，大卫·瑞克观察到，他是前哈佛管理学教授，目前因为工作需要，正在研究耐克的内部事务流程。“你不可能像它说的那样引进个架构，然后照本宣科，事情就会自然发生。企业变革是很困难的工作，你必须先在企业文化内凝聚共识，而且要想出如何执行新原则的方法。当然有时候有些公司确实需要戏剧性的改变，而我认为耐克公司现在就有这种必要。”

一个由副总裁组成的委员会，主要探讨的观念就是如何重组公司结构，以个别事业单位取代原先把各种事务分部负责的作法，例如，户外事业部和篮球事业部是否要脱离原先属于广告或设计部门下的情形。有人要甩掉一些不肯承担责任的行销经理，也有人要求行销人员负起更多责任。

有些人害怕，耐克会退步到公司一九八二到八六年间再创新前的无政府状态，那时耐克直觉和内省的经营管理方式，几乎拖垮了公司。另一些人则公开谴责再创新后的组织形式僵硬。这都是“耐特在哪里”的种种症状，而耐特则在哀悼自己已经失去了创业爆发力。

扼杀创意。

“太多点子就埋葬在公司的组织结构里头了”跑鞋部门的行销主管汤姆·哈奇在一次利用午餐时间做慢跑训练时抱怨说，“我们根据为肯亚田径队的设计，设计了这些光鲜的衣服，但是这个该死的系统让我没有办法把这些东西弄出门去卖。他们告诉我，这系列要等到一九九六年春季才能上市。他们说耐克还有更大的鱼要钓。这个地方原来不是这样运作的。大企业就是用这样的方式压制最好的点子。”

“这里有大多委员会，大多光说不练的人，零售业和焦点群体也提供了太多分歧的意见”。汀克·哈特菲得责备说：“这个组织结构正在残杀创见。耐克公司本身很进步，但是公司内有很多人却非如此。我们大胆前卫想出来的设计，他们拿去品头论足说应不应该，而大胆创造本来就应该我们的特长。我看不出行销人员在这上面冒了什么风险；我甚至可以说，在为风险负责的是设计人员及威顿和甘尼迪公司。有时候我认为我们的组织结构就是为

庸才设立的。”

哈特菲得最近总是不停地嚷嚷，要耐克想法子摆脱这个组织结构，他说，为了要让激进的新想法通过——例如他疯狂的黄色运动鞋“飞人隐身”——他必须离开组织体系一段时间。所以当高登·汤普森升任为新的设计部门副总时，汀克就变成了不必负责的主管，但是只要有人挑起这个话题，他还是会批评系统的各个限制。

顾客看得见的改变

“我们需要有一个全新的社会形式”，高登·汤普森说：“我们要做的就是在不断的变革中找出一个形式。改变造成的这个系统并不重要，重要的是改变本身。我们需要的是顾客可以看得出来的改变。”

“三、四年前，我们连一个行销主任都没有”，广告主任史考特·贝德瑞对此颇有怨言：“那时候我们的产品管理却非常有重点，是汤姆·克拉克领导的。我们的广告运作也很清楚，是我在带，公共关系也很有重点。那时候我们有的就是这些不同的人手，再加上行销，分开运作但是平行，跨越组织层级运作，并肩作战。”

“但是那个时候，为了掌握时间以不可思议的速度作战，我们创造出目前这一切产品行销者和不同类别的行销人员，一下子公司里有行销头衔的员工至少有五十个。但是行销是动词，不是名词，它是一个过程”，贝德瑞向过程学派靠拢地说：“那不是哪个地方，也不是哪个人的人事。”

“依照我们现在的组织方式，行销人员一定要无所不知，有远见。他们一定要能说‘这就是我们的目标’”。所以谈起行销自己的‘品牌’，他们永远要和设计师对抗，和公关对抗，也要和我对抗。新的组织网路一定要重新把我们连接起来，而不能妨碍耐克文化智慧的吸收。通才一定要退一步，这样才能让有勇无谋或有谋元勇的人加快步调跟上来。”

“公司的每一个人都清楚耐克应该怎么行销它的运动产品”，史帝夫·米勒说：“我有时候真不敢相信只因为我是运动产品部门的推动者，就有这么多人要和我对抗。因为公司组织设计成这个样子，使得所有事情都互相冲突，事事都可以争辩。耐克公司现在已经太大了，当每件事都很了不起的时候，是很难有所改变的。现在我们心理做好了，所以就算看到公司组织整个被翻过来，也不会被吓倒。”

“我们必须做的，就是要改进全部的流程。虽然没有人愿意承认，但是我们百分之八十的人力都浪费在一般性的商务流程上面。也许只有百分之二十的精力是放在特殊事务上，”大权在握、固守公司形式的管理级保护者迪克·唐纳说：“但是如果我们真的想保持竞争优势，我们一定要改善制造流程。我们需要更进一步加速生产过程，制鞋过程要自动化、电脑化，而且这一定要从老板开始做。除非别的冒牌货现在已经赶到我们前头，否则这类创新应该可以让我们再一次把所有的人都甩在后面。”

“公司结构非变不可，这样我们才能继续让大众为我们疯狂”，丽兹·杜蓝在八月下旬一次副总裁会议结束后表示：“如果现在只有不同类别产品，甚至是社会革新的想法才能振奋大家，而不是英雄人物的话，那运动行销可能也要跟着改变。耐克公司在公关、运动行销，和广告上用的方法已经完全过时了，我想，也许公司像‘篮球事业’和‘跑鞋事业’的组织，可以帮助我们更有创意。但是我们也不能向传统形式的事业单位结构看齐。对于像我们这种人来说，是没有教科书可以一步一步教我们怎么做的……更何况”，杜蓝加上一句：“现在这里发生的很多事，其实都是菲尔·耐特脑袋里念头打转的复杂反映。”

“又来了”，威顿和甘尼迪公司的吉姆·瑞斯渥叹了一口气：“耐克公司所有人令人惊讶的”，在夏季要结束时，耐克公司内部自我牺牲式的自省还在继续，于是瑞斯渥以嘲弄语气说，“就是他们统统爱死了这种想要整死

自己的方式。在这方面美国绝对没有别的公司比他们更优秀的了。”

大哥的接班人

几个星期以后，耐克公司内部几位最积极的年轻高阶经理人达成了共识，不再清谈，现在是把能量用在重新建构的时候了，对耐克公司多数年轻的部门主管来说，这表示耐特终于必须要指定、明白地宣布一位接班人了。

大家从来不认为迪克·唐纳是纯种的耐克人，而且就要满六十六岁的他，已经变成公司墨守陈规的代表性人物，所以年轻一辈的主管对他都颇有微辞。几乎每个偶尔登上马克安诺大楼四楼的人，都期望耐特会选汤姆·克拉克接掌下一任总裁。汤姆·克拉克是个人体工学学者、速度极快的长跑者、每天孜孜不倦的敬业耐克经理人，又博学多闻，由于集上述特点一身，克拉克也因此被认为是接棒的第一人选。大家眼中的克拉克既是个经理人，又是个能在嘉年华会场合上表演助兴的人，他是个性格成熟的大人，也是个永远的耐克孩子。

一年前，当耐特收购顶点运动器材公司的交易到了敲定最后价钱的时候，拥有该品牌服装的纽泽西州创业家，也就是约瑟夫·克希诺，宣布他有一个交换条件：“我不要为汤姆·克拉克作嫁”。“那你就不会在这里工作，”耐特说，起身离开。

那时候耐特似乎对克拉克还有些矛盾，但他也还没有察觉到上司的年轻主管对于他应该让克拉克接棒的感觉有多么强烈，那可是一个帮忙打通内部经脉的必要条件。

一九九三年九月初，校园内盛传，耐特对于公司在德国慕尼黑 ISP 年度大展上的表现非常不高兴。耐特认为耐克在慕尼黑的摊位还不错，但是不够好，公司一向期待所谓的“强势、主导，这一次根本就看不见”，他说。

耐特说他对专门为欧洲市场设计的四支中规中矩、哲学意味浓渥的广告片很不满意。有一支是大卫·芬奇拉的，他拉过一些玛丹娜的摇滚音乐录影带，广告呈现的是有人在美丽的欧洲草坪上踢足球。一个戴太阳眼镜的人用头顶着球，三个字的黑色边缘上，出现了一行字：“去寻找你生命中不可或缺的东西”。

另一支广告片是用慢镜头播出一群孩子跑步的画面，另一支是一群女人奔向天才摇滚吉他手吉米·亨缙克的表演（译按：亨缙克是美国著名的摇滚乐手，因为嗑药与酗酒而早夭）。最后一支广告拍摄了轮椅运动员在看起来充满封建色彩的欧洲陵地上上下下，“永不放弃”的字眼在黑色背景和少不了的字句前前后后一共出现了三次。

“我真讨厌这些东西”，耐特说。“美感到哪里去了？现在用的这些孩子在任何公司都可以找的到！这个新市场需要的是耐克只此一家的形象。我们的英雄哪儿去了？”

力图振作的女性行销队伍最新的报告爆出来的炸弹，也一样让耐特老大不高兴。很多份全国性杂志里夹了十二张渥页、上光的耐克广告，混合着有趣的女人照片和文字，标题是“恋爱——六幕曲——一出激情剧。”说明文字则包括“噢！让我们且歌且舞，吃糊糊稀稀的棕色低脂食物！噢！欢乐！噢！意兴飞扬！”文字看起来是要把人类之爱和运动之爱画上等号，但是实在是玄之又玄。“我一点也不知道它在说什么”，耐特嘲弄说：“我连猜也不想猜。”

欧洲战事吃紧

“黑白的‘耐克非广告’找来的网球和篮球鞋明星与欧洲剧院搭配很不错”，耐特从欧洲回来时说过：“但是事实上，那儿还是看不出有震天价响的营销活动。”那时候，圈内盛传，威顿和甘尼迪公司很快就要失去耐克这个客户了。当时，威顿和甘尼迪公司刚失去了他们主要的客户速霸陆，这个损失使他们的营运大受影响、步履踉跄。

“不”，耐特说：“我们不是那样做事的。他们现在和我们垂直整合得相当不错。他们是非常好的伙伴，而且还可以做得更好的伙伴。”

史考特·贝德瑞又加上一笔，要想出“又吸引人又明智的点子”是威顿和甘尼迪公司职责所在。“我们永远可以把另一个运动员和另一个产品连在一起，重要的是要有点子。一九九三年秋季，我们同时有九支电视广告在播放，能量扩散掉了。我们之所以有大多支广告，是因为公司组织导致行銷多头马车的关系。我们错过了行动的时机。”

“现在公司发生的很多事情，特别是欧洲市场的疲软，都是环境造成的”，耐特说：“但是实情是，当我们状况够好的时候，我们可以逆势上扬，我们以前曾经做到过。产品太相似，传播手法太雷同，而以往行得通的公式现在也都用得快烂掉了，因为每个对手都学会了我们的招数。你们看康威士的广告，简直就和耐克完全一个样子……飞拉也付几百万块钱给一个名叫马许朋的新手，因为他们已经发现，只要有 NBA 球员加入就会成功，爱迪达和锐跑突然在说他们懂得街上那些孩子。这些标准全部是我们创造出来的……是我们在很多年以前创造出来的。”

在 1SP 摊位工作的耐克员工听说，爱迪达在展览期间所举行的全球行销和企划会议，最后变成了一场全本铁公鸡。一方要求，为了要有更时髦或更怀旧的活动，应该要采取表现、技术导向，另一群人则要求走完全的城市路线。整晚都听到了罗伯·史卓塞尔大吼大叫，元事不辩。

运动鞋业界对抗史卓塞尔下一步要做什么似乎一直众说纷坛。他最近才雇了史帝夫·立吉特，锐跑创出白色自由式鞋就是他的功劳。最初，一般认为立吉特会使爱迪达战力大增，但是他却出乎意料地很快就袪冠求去。

耐特走进慕尼黑的一家餐厅，看见史卓塞尔和他的太太坐在远处一张桌子旁。耐特觉得他看起来糟透了，比以前更肥。最近几个星期接触过史卓塞尔的同业都说史卓塞尔光是静静地坐在自己桌子后面，汗水就可以把衬衫都浸湿。

耐特很快地朝史卓塞尔的桌子方向点头致意，他也回应。

名牌新名将

一周以前，耐特戴着一副奥克利可换运动镜片太阳眼镜的特写，出现在通常是耐特签约广告运动员而保留的名杂志上。

菲尔·耐特成了第一个出现在运动画报封面上的企业负责人。八月十六日号的运动画报，除了多达二十页（全书总共有七十四页）关于耐特和耐克的特别报导以外，耐克的广告更是无孔不入的也出现在这期的杂志上。一个穿着有耐克勾勾鞋子的棒球球员照片登在第四页。几个穿着耐克产品的篮球员在第九页，耐克的圣者诺兰·杰克森遭到另一个球员攻击的照片登在第十五页。第十六页是一场棒球混战，其中耐克的鞋子和耐克的标准字样清晰可见。第十八页、二十一页和二十二页，在一些美式足球联盟球员身上也看得见耐克。第二十六页，莫代尔运动器材的广告上，耐克登山鞋的照片做的满页都是，第四十五页，德国网球明星理查·克拉克吉塞克穿的是华丽的耐克挑战系列产品。第四十七页，一位棒球捕手展示他的耐克……再接下来就是关于耐克公司在运动上角色的长篇报导，从五十四页开始，一直到最后。

这份杂志在书报摊上开始出现以前，急着仿效耐克的运动产业界把运动行销圈每季 NBA 新秀的选拔工作搞得更复杂。首先是贾马·马许朋友投效飞拉。接着，尽管耐克和大卫·佛克的父亲兼篮球教练一直保持连系，但是大卫·佛克还是自己操盘，为鲍比·贺力与足下专柜达成协议，由足下专柜制作一系列鞋子产品。耐克和大卫·佛克在最后四强决赛的那个周末，一直在为争取贺力的代表权而互相较劲、奋战不懈，运动行销部门的人员都知道耐特要争取贺力，但是佛克赢了，贺力也和足下专柜签订了合作契约。后来贺力在远离全国电视舞台的加州首府沙加缅度出赛，十二月间一场几乎致命的车祸结束了他的篮球生涯。

霍华·怀特搞定了耐克想要的第三顺位球员——安斐尼·哈德威。哈德威是个爱球的家伙，要去打奥兰多魔术队，他将是“侠客”队里的控球员。另一项交易耐特最中意，克里斯·韦伯加入耐克运动管理计划也定案了。然而就在韦伯到比佛顿签约前，他的经纪人打电话来说他刚接到韦伯婶婶的传真，说韦伯开除他。显然韦伯家又加入一位新顾问，这位未来金州勇士队球员的婶婶的顾问，坚持彼此之间的谈判一定要重新来过。

当耐特获悉事情的发展时，他告诉史帝夫·米勒撤消谈判。所以米勒和霍华·怀特展开新的谈判回合，韦伯事件的结果要一直到一九九三年底才见分晓。这时候，耐特开始兴趣盎然地要和杨百翰大学身高七尺六寸的巨人享恩·布莱德利签约。一心一意想着新市场的耐特说，他可以想像年轻的布莱德利会在东京引起多大的骚动，这些 NBA 巨元霸型球员在日本所起的注意，就像日本相扑选手在西方社会所引起的注意一样热门。

吉姆·瑞斯渥在夏季的最后几周都和阿隆索·莫宁在一起打高尔夫球，他没有办法不注意到阿隆索是他所认识的职业运动员中高尔夫球打得最糟糕的一个，但是他们玩得很愉快。瑞斯渥告诉史考特·贝德瑞和篮球行销人员，他心理已经有些腹稿了。

在 NBA 秋天的球季开打之前有人告诉阿隆索，第一双阿隆索鞋推出的时候，他会有一支属于自己的六十秒广告。

几天后，也就是八月十七日，四百米明星选手昆西·瓦兹在德国司图加特参加世界田径锦标赛。比赛赛到一半，特别为他订做的耐克田径鞋竟然裂

开了。鞋底和鞋面一分为二，这种情况还是有史以来耐克的员工第一次看到，比尔·包尔门当初信誓旦旦的路遥知马力、鞋子要能经得起走远路的话犹在耳边，但是残酷的现实仍然让瓦兹在全世界田径迷众目睽睽之下一败涂地。

赛后，昆西在记者会上愤怒地挥舞着大开口的鞋子，最后他终于冷静下来，把鞋子寄给耐克样品专家进行“验尸”。专家们发现，可能是粘合过程中的热度不足，使得鞋子根本没有粘紧，也有可能是因为某种原因，使得鞋子暴露在极高的温度下所造成的。昆西要样品间的技师“把倒霉的东西”从鞋里拿出来，要他们重新做好鞋子，下次他要穿着这双鞋赢得比赛。

耐克·桑普拉斯

在八月世界田径赛结束的星期天晚上，菲尔·耐特在他位于奥瑞冈希斯布罗的房子后面的网球比赛。耐特打得很好，但是他当晚的双打伙伴更好，那就是彼得·桑普拉斯；另一边是伊安·汉弥顿和大卫·拉琛搭档，拉琛在进入耐克的网球行销部之前，曾在锐跑工作过，是个网球好手。但每次当他们快要得分的时候，在旁观战的人还是觉得要在目前世界排名第一的网球选手手下救到球是不可能的。

然而桑普拉斯和耐特最后却输了。“我想这一次再也不能像往常一样，怪我的搭档打球不力了”，耐特说，一边把球拍滑进球拍的套子里。

第二天早上十点，桑普拉斯、他的父亲、哥哥和他的律师一起参加耐克的行销企划报告，这主要是为了要让桑普拉斯对“耐克经典”计划之下的市场区隔有点概念。但是彼得·桑普拉斯已经破卖了，霍华·史鲁歇两周前就接到讯息，说桑普拉斯即将和飞拉签约。桑普拉斯后来亲自打电话给耐特本人，说他想对自己的最后归宿再深入考虑。一星期后，史鲁歇又接到通知说，彼得·桑普拉斯和塞克欧·达西尼的长程谈判中有摆不平的条款，于是认真严肃的妥协真正就此展开。

史鲁歇和桑普拉斯的顾问兴致勃勃地开始一个极其复杂的交易，交易预测根据桑普拉斯和达西尼从一九九四年一月一日到一九九九年的长期合约来看，桑普拉斯可能只有五分之一脱身的机会；虽然史鲁歇、甚至于听到小道消息的达西尼代表都认为，桑普拉斯一定会在参加一九九四年温布顿杯的时候，穿着耐克的鞋子和服装出赛。

谈判过程极其复杂，因为桑普拉斯手上有一份吉姆·柯瑞尔的合约副本，史鲁歇虽然对此并不感到惊讶，但是想当然不这样一定会引发史鲁歇的好胜心。在霍华·史鲁歇的锲而不舍努力下，桑普拉斯终于在波特兰一家叫波利娜的意大利餐厅签下合约。

百元礼券风波

那场交易之后，耐克这个运动机器立即变得安静异常，公司针对结构和组织风气的辩论仍然持续。但是两个礼拜，发生了当时看起来不算什么，连耐克公司内部刊物最后一页也算不了的事，但后来竟然演变成导致耐克惨痛的滑铁卢；耐特形容：“这么多年来耐克公司所发生最糟的事莫此为甚”。

话说九月十日，耐克城内的四十好手投篮大赛在比佛顿的校园举行，将近有四十位天赋异禀的高中球队明星应邀飞来这里，要在波健身中心打一系列球赛，男孩们参加各种议题的研讨会，有的还参观耐克员工商店。耐克为了让这些很有潜力的孩子留下深刻印象，而且猜想这些球员身上可能没有带太多钱，因此在球员参观员工商店前，发给每个球员价值一百块美金的礼券。

但是耐克活动部门有人并没有尽到责任，把礼券的事办好。之前，耐克的职员已经向全国大学运动联盟以及其他单位询问过所有和这个新高中生计划有关的合法性问题，但是独独漏掉了州政府的高中生运动主管单位。结果礼券和许多项耐克送给球员的礼物独犯了多项州政府法令。耐特自己私底下猜测，这可能是以前的同事和竞争对手把事情通报上去的。当时的报导显示，伊利诺州政府已经对两位去过比佛顿的芝加哥高中明星球员禁赛四场；维吉尼亚州有球员被停赛三次；而在田纳西州，有两位球员遭到下一整个球季都不准出赛的处分。

“奥瑞冈人报”以头版社论作评指出：“耐克公司闯了大祸”；纽约邮报一篇口水四溅的长篇大论中，专栏作家马克·克瑞格称耐特是一个“抓狂的雅痞”，并且在文章中说“耐克在制鞋业的所作所为，活像黑社会兄弟。”

“没有人能指责这个球鞋帮，因为所有的人都是耐克的人，他们不能指责耐克”，克瑞格夸大的说：“耐克已经变成校园人回贩子所组成的企业联盟；三十来岁、有教养、手腕高明的家伙，加上妓院老鸨的道德观，这就是现在街头球探的最佳写照。”

各式各样管理高中学生运动的州立法规各不相同，五花八门，复杂得很，例如，奥瑞冈高中网球、高尔夫球校队选手可能是全美最富有的高中球员，他们最多可以拿到五百块美金现金，而不会有后遗症。即使后来田纳西州把球员禁赛的时间缩短为原判的四分之一，耐特对于这次官僚主义所造成的大混乱还是十分沮丧。

“这是耐克这种公司所能碰上最糟糕的事”，耐特告诉一群部门主管：“我们伤害了运动员！我们都知道，百来个棒球营和明星赛都在从事违规的事。但是这回是耐克……是耐克在伤害球员，伤害这些孩子！这一次我们背叛的是我们自己，我们违背了我们最重要的承诺，回到我们的心灵受了重创。”

“我们并没有欺骗”，耐特说，他的声音有些是紧张：“有时候有些人就是认为一夜致富这种事情一定是舞弊的结果，也许这样就能让他们觉得好过一点。”夏季时分，一名维吉尼亚州的高中棒球和足球明星，名叫亚伦·亚佛生，被控在保龄球馆与人发生冲突时，用椅子攻击一名妇女的头部。当“运动书刊”揭露这件事情的时候，耐克公司曾在艾佛生审判的空档，搭机载他去参加耐克高中明星赛。耐克的作法与艾佛生案一经披露立即引起全国注意。结辩时检察官在法官前面踱步，检察官说这位年轻运动员未来一定前程远大，财富如山，大家对此一定都料想到，“现在”，检察官柯林·吉里里

亚说：“现在轮到我们来 just do It”。

秋季时，全国大学运动联盟宣布将要组成一个小委员会，来研究“服装制造业和大学体育界的关系。”全国大学运动联盟一位发言人表示，制鞋公司和大学之间一手遮天的交易、以及耐克篮球营的大挫败事件，都会受到诘问；而锐跑与查尔斯·杨格及加州大学洛杉矶分校之间的关系遮遮掩掩，与耐克和大学之间关系很相似，全国大学运动联盟也有兴趣做进一步的调查。

英雄不死

在艾佛生受审和四十好手投篮赛的大灾难以后，耐特花了很多时间独处思考。“有时候，我也想捻暗灯光，盯着空无一物的电视”，他说，一想到今秋走错的路就显得万念俱灰：“但是那种时刻并不多。只是在这种时候，我一定要把事情好好地想清楚。”

在内部自我分析和坏消息接踵而来的同时，汤姆·克拉克在马克安诺大楼四楼的走廊上留住霍华·史卓赛尔问：“霍华，如果你要做一件真正让全耐克的人都伤心的事，那会是什么？”

“我会停止和世界上任何一个运动员签约”，史卓赛尔：“我们好的没话说，而且产品也好得足以不用任何明星就卖得掉。我们需要的只是要摆脱所有的企业狗屎，回到以前一个大家庭的情况就行了。再这样下去，我们会变得像老爱迪达一样，很快就会有一堆堆的老公公老婆婆。我们一定要甩掉社会的负担，回到小社区的团结与和谐，回到老样子。然后我们可以想出下一种教人欣赏运动之美的方法，而不是用超级明星，但这样做我们还可以省下五千万美元。”

史卓赛尔回过来看着汤姆·克拉克，以为克拉克会出言反击。克拉克说：“你和我想的完全一样。”

“我认为我们可以降低签大牌的痛头，把我们和运动员之间关系重新组织起来”，几天后耐特在名人步道上散步时表示：“但是如果我们的和运动员之间断了线，我们就丧失了我们的经营主旨，没有主旨，我们就会失去竞争优势。”

霍华·怀特自地随行在耐特身边。“一个上面写着马克安诺的建筑物十年后还有什么意义，当马克安诺已经退休十年的时候？迈可·乔丹大楼十年后又有什么意义？”

“嗯，我是这样想的”，耐特不等人答话，自顾自地继续说下去：“我认为十年后，迈可·乔丹是世界上最伟大的篮球球员，还是很有意义的。我也认为马克安诺已经在网球史上留下不可磨灭的足迹，那是没人能拿得走的。你可能不喜欢，但是这就是事实。”

“我想，我相信有些人做的事会永远不灭”，耐特说，“有些事就是永远不会褪色。”

第十章 重振耐克

一九九三年九月，查尔斯·巴克利在比自己还大得多的照片前逐渐浮现出身影，照片上面的他怒目而视，展现着他最咄咄逼人的神情。巴克利估算，现在早就过了晚餐时间。“我讨厌死背这些东西”，这是他第二次这么说：“如果让我想到哪说到哪，我会做得更好。”

在巴克利身边的耐克员工，每一个都忙得团团转，要把波健身中心的篮球场改头换面，改装成第二天耐克股东大会的会场。闪闪发光的硬木地板上已经铺上地毯，上百个折叠椅排成一列，正有人小心翼翼地在每张椅子上都套上红白相间的运动衫，运动衫上有个大大的红勾勾标志。每张椅子上都放着被各式印刷品塞得胖胖的档案夹，夹子中有些文件记载着相当悲观的营业额和利润金额，这些文件明天就要公诸于世了。

查尔斯·巴克利特大的、挺胸突肚的身体穿着短袖的网球衫，黑色牛仔褲，腰间系着一条握重的皮帶，皮帶上有个牛仔味十足的银色环扣，和沙拉盘差不多大。耐克公司投资人关系主任朗恩·派汉的六岁儿子冲向巴克利，连巴克利的大腿都还够不着。杰克·派汉把一件耐克的运动衫举过他的头。

“签这个！”他叫道。

查斯慢慢低下头，瞪着，眯着眼在找目标，好像这个小男孩在很远的地方。巴克利花了好一会儿才锁定小男孩的脸，盯着他看：“签这个，嗯？”巴克利咆哮说：“我看还是把你这小鬼丢到地板上，一脚踩在你的胸部，踩得你胆汁从嘴巴流出来好了？”

杰克吓得呆若木鸡。他的脸和向后仰的脖子形成直角，这样他才可以看得到这位超级巨星头硕大的脸。现在杰克的嘴巴张得开开的，看起来就像果岭上的洞一样。过了一会儿，在健身中心临时舞台旁、超大照片上前面的巴克利收起臭脸，嘻皮笑脸他说：“把那个东西给我！巴克利嘲弄着，在杰克尖叫声中一把将运动衫抢在手上。

恶汉，恶形恶状

菲尔·耐特赶到健身中心的时候，看起来心事重重。他刚刚从董事会人事委员会中抽身，此刻脑子里想的还是委员会成员所说的，美国大企业的执行长，凡是年过五十岁的，就应该好好考虑接班人布局的事了。

耐特穿一袭绉得一塌糊涂的深色套装，那些绉纹就好像衣服做成的时候就熨定型了一样。他的眼睛慢慢扫描过黑蒙蒙的健身中心，最后才定在巴克利身上，巴克利站在老远的墙边。虽然巴克利已经摆出一副很吓人的样子，耐特还是一面盯着巴克利，一直走过去。巴克利在耐特和他握手之前，就已经开始向耐特发抱怨，说他五十万美金的纸上富贵，已经因为耐克股价从一股九十美元跌破五十美元，而变成明日黄花了。巴克利显然已经履行他每年最多可以低于市价买进两万股耐克股票的权利。他曾经在耐克股一股四十美元时，买进价值五十万美金的股票，而且开心地看着自己手上的股票很快就涨了一倍。几个月前，当他还在巴塞罗纳打梦幻篮球队的时候，耐克股票涨到九十美元一股，巴克利还打电话问霍华·怀特，是不是该把股票卖掉。“在抽屉里找个地方把股票放起来吧，查尔斯”，霍华这样告诉他。

巴克利又打电话给他的财务顾问，顾问说的也是一样。后来他打电话给耐特：“我最后问的两个家伙根本不知道一百万美金长得什么样子，所以我要问你，我的股票该不该卖？”“绝对别卖”，耐特说。

由于耐特已经设想过大股东大会时，火冒三丈的股东会像一支部队一样冲向前台，所以他十天前就打电话给正在夏威夷度假的查尔斯·巴克利。“现在你的机会来了”，耐特说：“来参加今年度的股东大会，你就可以当所有股东中火气最大的投资人。”

“我是真的很火”，巴克利在健身中心里一而再，再而三重复这句话。“但是我听说你也赔了一些”，他向耐特说：“我听说你赔了大概十亿？赔十亿到底是个什么感觉呀？”耐特咧着嘴笑说：“高兴自己有这么多钱可赔”然后就走开了。

股东大会症候群

虽然巴克利的陪伴令耐特兴奋，但是第二天一大早，耐特还是要展开面对公众的一天。一想到要面对公众，耐特会觉得有些痛苦。一个星期以前，耐特拒绝了“六十分钟”、“早安美国”等节目的访问，后者的节目还报导耐克是美国最理想的工作地点，即使在预定计划访问的期间，耐特人刚好会在纽约，但是耐特还是不愿意接受访问。

第二天早上，“操练”一大早就开始，和以前包尔门教练日出前的集训一样。清晨六点钟，耐克公司就要向全球数百位投资者、证券分析师宣布，和该公司过去六年的表现相比，耐克比公司本会计年度第一季的表现极差，第二季展望也好不到哪里去。对于那些预期耐克在一九九四年年春季结束前，还会继续跑出过去那种两位数巨福成长成绩的人来说，明天早上公布的消息可能会让他们大失所望。

紧接着就要举行耐克的年会。当天下午，校园里的耐克员工会在健身中心齐聚一堂，瞧瞧当天早上股东大会制订什么新规矩。今年，是耐克大幅成长六年以来的第一天，也是耐特对身负公开说明重任觉得最戒慎恐惧的一年。因为下午和员工开会时，他将要亲口告诉员工，耐克要立即开始进行全面的裁员行动。过去一年来，公司的营销上涨了百分之五，而一向居高的获利率也会在未来的几年里下降。但是裁员真正的幕后原因，据悉是公司想让人、有才干的人出头，同时把公司过去几年一直在聘雇的人员加以筛检。

除了一九八五和一九八六两年以外，耐克一直是同业间获利最丰的。那两年痛苦的裁员，使得原来两千人的公司的只剩下一千四百人。而这一次，耐克只计划在将近一万人的员工中裁不到二百五十人，但是耐特仍然因此而忧心忡忡，因为他觉得他和公司让这些员工失望了。当公司开始进行这次再创新过程时，耐特曾经发过誓，一个公司的伟大就在于裁员这种事情永远不会再重演。耐特发誓时，完全没有想到他的公司会越滚越大，大到连自己都不认识、甚至看不到的地步。但是他也了解，耐克公司极其兴奋的活力，是因为复杂、易挥发的化学作用而产生的。

“尼尔森·菲利斯是公司的老将，也是对内关系部主任，他就竭力反对这一波的裁员。“让我们再加快脚步”，他对总经理汤姆·克拉克说：“我们可以告诉员工说公司会帮助他们度过难关，告诉那百分之五表现不太好的员工，要他们改变工作态度。”

克拉克答说，这种想法在“情感上”是正确的，“但是这也是一种我们时常必须要面对的耐克产业趋势对抗美国企业时进退两难的困境。”

耐特睡不着，他一直想计算出这次削减成本的做法究竟要付出多大的心理代价。股东大会那天下午和员工开会时该如何措辞，也让他大伤脑筋，所以开会的三天前他就开车到位于太阳河的乡间别墅，去想、去独处。他平常在公司的生活鲜少独处。

耐特踏上了讲台，迪克·唐纳、汤姆·克拉克和朗恩·派汉等人也鱼贯而上。唐纳和克拉克高声争执，他们正在为了明早会议时，如果分析师问起削减成本，到底应该怎么回答有关公司削减百分之三到五人力的计划。“三个月以前，我们还报告说我们的获利是三亿六千五百万美元。而我们手上也的确有三亿六千五百万美元现金。为什么我们要强调削减成本的计划呢？这根本就是人事调整！”唐纳辩说。“就这么办，如果早上有任何人问起裁员

的事”，耐特语调和缓他说，支持克拉克开诚布公的看法，“我们就据实以告”。

和恶汉套招

数尺之遥的地方，有人正把一双新设计的飞天麦克交给查尔斯·巴克利，这是专门为巴克利设计的，将在一九九四年年初几周内亮相。这也是半小时以来，巴克利第一次合上尊嘴，巴克利拿起其中一双装点着银色圆圈的黑鞋，虔敬地把这只九号的原型鞋拿在手中反复把玩。巴克利想把手塞进鞋里，却塞不进去，因为鞋子上的气囊已经充饱了气，适合跳跃和落地的动作。“它真的很棒”，巴克利说：“我什么时候可以拿到手？”有人问耐特，对巴克利不喜欢演练明天股东大会上他要说的话是否在意。

耐特迅速回想一下巴克利在其他公开场合所说的话，他很想知道巴克利的特殊技艺是否会再一次擦枪走火，因为过去几周来这类事情已经屡见不鲜。耐特想起来，巴克利最近曾经到他的凤凰城队友凯文·强生家乡，为一所新开办孤儿院致开幕词，这是个证明巴克利说话走火的好例子。巴克利在一大群人面前起身，这些人里面有的是官员，有的是孤儿。巴克利想要讲几个启发、激励人的故事，他说，“如果你一定要，那么就去行动，去做。你就是要。你一定要真心相信这句话”，但是接着巴克利顿了一顿，眼神闪了一闪：“如果你真的想有所行动，你就会想到杰佛瑞·达默的例子”巴克利略加思索之后竟然提到了密尔瓦基市那名吃掉被害人的连续杀人犯。“现在杰佛瑞·达默也真的……真的相信了。杰佛瑞，他就是去做然后……”

有人告诉耐特，当凯文·强生拉着巴克利离开麦克风时，巴克利还在滔滔不绝。“你别担心。我会很快结束。”巴克利一面对耐特说，一面把霍华·怀特六岁的女儿高高举过他的头。“我只会说我该说的。上帝会跟着我，也会告诉我该说什么。所以你放一百二十个心啦。”

股价连挫

深蓝色和黑色两道光带在天空交织成一道拱形的光桥，清晨五时三刻，耐特的本田爱库拉跑车咆哮着驶进来。多年来，这位耐克掌门人的外号很多，但是“早起的鸟儿”这个称号和他从来沾不上边。会议预计在华尔街时间上午九时开始，也就是波特兰时间上午六点举行，所以迪克唐纳试着说服耐特说会议将在五点三十分开始，只有这样，当数百支电话接通了的时候，耐特手上也会有只话筒。

耐特踱步而行，要丽兹·杜蓝去弄咖啡。这是一个性别歧视的笑话，耐特几乎每一次一大早向社蓝问好时，都会重新来上一遍。依照他们的脚本惯例，杜蓝应该对他翻个白眼，之后耐特会走开，然后自己去找咖啡。

等耐特回来，把他的太阳眼镜放在房内的小桌子上时，迪克·唐纳、汤姆·克拉克、朗恩·派汉和总财务长鲍伯·法肯都已经到了。每个人看起来都睡眼惺忪，只有汤姆·克拉克除外。克拉克坐得笔直，急着上阵，穿的套装、领带都很时髦，头发服贴地盖过前额。在座的人都盯着桌子中央看，桌子上摆着一只波状的、上面有针孔的矮灰塑料盒。

“各位先生”盒子里有个声音在说话。“我叫做彼得。我将是你们今早电话会议的接线生。现在大约有一百二十个人在我们线上，在我们讲话的同时还会有更多的人加入。会议一会儿就可以开始进行了。”在线上的多半是股票经纪公司和投资银行的分析师，也有金融界和运动业人士，有些是持有耐克股票的机构投资者组合经理，还有数位是已经确认、由财务服务公司代表出面的准大股东；过去几年在市场上至少有上千家这类财务服务公司应运而生。代表出面的这家财务公司位于芝加哥，专门为大企业找寻合适的新投资人。

“好了，各位先生”，朗恩·派汉说，声音是一种假定设在召开记者的声音，“你们是不是打算按照这些数字继续付离谱的价钱给运动员？”

“是，事实上这正是我们在做的”，耐特说，一面用手使劲地在脸颊、眼眶部位划圈圈，企图提振精神。

朗恩·派汉拿起一支电话，问耐克股票开盘价是多少。他扮个鬼脸，告诉其他人耐克本季报告已经公告周知，导致耐克的股价又跌了两块钱。

彼得又回到线上，他说再过二十秒会议就要开始。

汤姆·克拉克身子往前倾，好像比赛就要开始。“现在振作起来吧，各位。”

衰退！衰退！

股东大会结束的那个星期，华尔街日报报导说耐克正在“比赛”，要重振耐克形象。这篇专题特写对耐克内部进行得如火如荼的心灵探索只字未提，但是作者指出，某些耐克户外类鞋和服装的广告企业诉求和过去完全不同，似乎是公司改弦更张的信号。汤姆·克拉克手中拿着报纸旋风似地冲进耐特的办公室，“我们为什么要和华尔街日报打交道！我们花了五年才让上百万的人知道我们是一家有一百种多重目标的运动和健身公司，而媒体和一些分析师现在却以为我们要丢掉所有的东西，因为他们觉得没有人还会要运动鞋。美国每个十五岁的小鬼都懂运动鞋是什么，也许我们应该和他们沟通就好了！”

对克拉克和对耐特来说都一样，经营企业体纯粹是个人的事，与大众无关。

当董事会成员问耐特继承人选问题时，耐特告诉人事委员会的委员：“接班人会从公司内部提升。但是这里人才济济”，耐特继续说：“最近的将来有一些人会被予与更多责任，那样我就可以观察他们做得好不好。”

电话会议开始了，耐特先生讲话。“我们上次向你们报告的时候”，他声音平淡而不带有感情，“我们对未来这个会计年度非常乐观。如果我们能用和去年同样的规则和记分法的活，我们的营业额目前其实已经创下新高。”他说，汇率和实施新税法使得公司获利衰退。“我们的处境很好，还会有更多进账，但是总是得之不易，就像过去十年来的奋斗一样。耐克投资的价值，完全在于我们是否能攻占国外尚未开发的、价值两百亿美元的市场，以及我们是否能成为同业间第一家真正的国际化公司。”

接着要由克拉克报告最坏的财务消息：未来一季订单金额为七亿二千四万美金，比去年第一季的八亿美金低。

克拉克的报告还指出，篮球类产品也在衰退。耐克本季已经售出价值近一亿五千美金的篮球鞋，并且仍然占有百分之五十的市场，但是销售额比前一年滑落百分之十六，要不是国内市场因奥运梦幻队刺激而产生近百分之二十的大幅成长，数字会更难看。其他类产品还不错，多功能运动鞋成长百分之三十四，户外鞋成长百分之二十九，女鞋成长百分之十八，“但是”，克拉克说，他的声音逐渐弱下来：“我们一九九四年的业绩还会继续衰退。”

在电话会议的问答时间里，几个在线上的耐克观察家都想知道为什么耐克不以现价收购大量耐克的股票，买回股票是市场上常见的支撑公司股价战略，保守的分析师和投资人都很喜欢这样的作法。在经历股价下跌和股票买回后，价格只要回升，公司手中的股票就立刻会升值八千万美金。

“但是这并不是我耐克的想法”，耐特在穿过校园到波健身中心的途中这么表示：“在我心里，我还是一个做小生意的，而且我无法想像一个把自己吃下去的公司怎么可能伟大得起来。”

“菲尔比我还不能接受稳定成长的想法”，投资人关系部门的朗恩·派汉在波健身中心大厅这样表示：“他喜欢向外发展，到美国以外的市场去满足他要快步调、创业时期的成长，而我则喜欢公司稳定成长，主要是因为华尔街股票的缘故，尽管华尔街对耐克要走什么路子是无从指挥的。”

当耐特在侃侃谈论景气问题会暂时风平浪静的时候，派汉已经看出来，耐克的超幅成长必然无可避免地导致其后的业绩衰退。派汉常常谈他和华尔

街股市都喜欢有“连续数季的温和成长”，但是他也知道这并不合耐特的胃口。从耐特的观点来看，疾速的追赶跑跳才是耐克公司活力的泉源。

股东大会审

公司董事会成员进场时，耐特孤伶伶地站在讲台上，双手插在口袋里。

道格·豪瑟是董事会原先的成员之一，也是耐特的表兄，他走向在讲台一边的汤姆·克拉克。“我有个主意”，豪瑟热切他说，他在波特兰当律师：“做婴儿鞋这个点子怎么样……不是普通的婴儿鞋，是那种有各种颜色的毛线鞋，可以穿在被褥里面的？”汤姆·克拉克深思熟虑地点点头，但是显然在想别的事。

比尔·包尔门看起来晒得红通通的，身上一点赘肉都没有，就站在几尺远的地方，听到这段谈话就大摇其头。“董事会里有些家伙就是搞不清状况”，包尔门说，一点也没有降低音量的意思。

包尔门说他去年至少做了半打鞋子，不过他又注明他已经不用那种让他身体衰弱的强力胶，那已经过时了。

“我发现我们有些董事会成员已经看不清真正的目标了”，包尔门说：“鞋子轻不轻？舒不舒服？耐不耐穿，可不可以走远路？这些才是最基本的。”

“包尔门有个特点”，耐特今年稍早曾经说过：“他有一种令人叹为观止的能力，他可以把手上所有的事实、资料都搅和在一起，但是最后仍然可以得出正确的结论。这真是一种天份。”

“我不知道你怎么能和他相处，”包尔门的太太有一天陪包尔门造访比佛顿时，这样告诉耐特：“从来没有其他人做到过。”

“我也可以对你说同样这句话”，耐特回答她。

正式议程开始了，汤普森心怀鬼胎似地扫瞄与会股东，他的黑眼珠扫过一排一排的与会者。股东大会显然并不像耐特事先想像地那么可怕，也没有因为投资人已深的积怨而弄得一团糟。观众似乎被耐克故事里每个量化的成就，以及一再重复、了无新意的承诺催眠了。“如果你看看图表，你就知道这个产业总是波涛汹涌”，耐特说：“但是就如同过去一样，我们会继续骑在浪头上乘风破浪。”

巴克利卖力演出

耐特问观众是否还有问题，会场后方起了一阵骚动。一个轰雷似的声音怒吼着：“我有问题！我有问题！”

几百个人都转身向后看，大家看到了穿着超大号紫色套装的查尔斯·巴克利，就像一粒两百五十二磅的紫色葡萄。巴克利睥睨全场，开始向讲台挺进，一路怒张双目，不停地和人握手。他站到耐特旁边：“我有话要说！”他说。

巴克利依照指定，扮演愤怒投资人的角色，但是他的语气缓和了许多。“你们知道”，他看着观众说：“大家总是故意说耐克的坏话。然而事实是，我很努力地打球，但是耐克把我带到单打篮球永远都到不了的境界。耐克让我赚到很多钱。”

“你们知道，我每到一个地方，大家都会问我同样的事。他们说‘菲尔·耐特这家伙到底是何方神台？’而我告诉他们的总是一样，”，查尔斯一边说，公司秘书一边在会议记录上及时记下他的话，这时候耐特开始偷偷扮鬼脸，因为他已经知道巴克利下文要讲什么。“我就说，‘菲尔·耐特是我认识的唯一不是笨蛋得有钱人。’”

巴克利这项大发现就这样被登录进耐克的正式纪录中，说完后他就急忙赶飞机去纽约，他预定要在那儿主持“星期六夜晚现场直播”节目。

在一次盛装出席的夏季业务会议上，耐克版的“星期六夜晚”则由菲尔·耐特挑大梁演出，耐特在一个小喜剧中模仿马龙·白兰度教父的角色，学的有模有样，这个“运动界最有权势的人”在“教父”有名的婚礼那一幕中，扮演教父唐·柯里昂，他像教父一样坐在书房里，而哀求者摩肩接踵，一个接一个去亲吻他的戒指，请求帮忙。

麦克·克里初斯基也出现在舞台上，这位耐克的新加盟教练最初不想来，因为一个耐克员工把他的名字拼错了。不过他最后还是来了，出现在开怀大笑、大声欢呼的业务代表面前，向运动界的教父鞠躬致敬。

大约在同一时间，耐克的录影带拍摄专家麦可·多荷堤开始在他耐克自由广播电台一个星期五的里间节目里，大扮小丑打哈哈。“接下来”，多荷堤说：“也许我们可以叫菲尔·耐特来我们这里，告诉我们他是怎么处理他的钱的。”

绝大多数的大企业都会把这种戏谑当做是对老板的冒犯，是对管理权威一种不友善的作法；少数公司会把开玩笑当成为了提振士气、去除领袖化的作法，那是可以接受的。但是在耐克公司，仪式的不敬是一种必需品，之所以要再一次注射这种破除偶像的计划，是为了和官僚主义和大企业式的腐化对抗，就好像要消毒或注射抗体一样，因为若非如此，耐克就和校园外灰色的、无灵魂的、牢不可破的单调主义没有什么分别。

后浪不识前浪

很多员工正鱼贯而入，参加下午重新制定规范的年会，他们把公司的正经八百当做装腔作势。耐特、汤姆·克拉克等人会用一种稍带反讽的口吻说话（“接下来我们要进行的，是要告诉他们每一个……我们要照本宣读这些正式文件”），这样的作法就把公司每年固定仪式所含的利害关系消弥于无形，耐克这种简化的仪式，就是要把原来用看的文件照读的方式让大家知道。但是这一招并不通用于损益表的公布，按照公司以往的风气，有关铜臭的话题仍然不受欢迎，损益的宣读方式就像历史系教授在不带感情地谈论耐克创立年代时的“年轻文化”一样。仍在不断进场的耐克员工大多数还太年轻，以致于当奥瑞岗柯瓦利斯基市一位厨师兼餐厅老板承认自己就是凯瑟琳·安·鲍尔斯的时候她是出身于郊区的激进份子，在一九七一年的愤怒年代曾犯下银行抢案和枪杀致死案子，此后一直隐姓埋名过活）大多数耐克员工都无动于衷。他们对于近代历史中让人眼花缭乱的、高度压缩的事件，根本没有感觉。能从鲍尔斯出山事件中感受到诡异怀旧情绪的耐克员工，都是属于战后婴儿潮的先锋部队，他们有的华发已出，有的毛发渐疏，有的则会在运动前在健身中心更衣室里抱怨自己的膝盖和身子骨不灵活。当他们听说耐克在“现世报”广告活动中引用约翰·蓝侬，（六十年代最红的披头四合唱团，蓝侬为主唱）的音乐引起顾客如雪山般涌人的反应时，他们跟耐克的年轻员工一样，着实大大地吃了一惊。显然耐克品牌年轻的忠诚信徒很喜欢这支广告，不过他们有很多人竟然写信来问广告中的歌手是否出过任何单曲或者有没有唱片可供购买。去年夏季有一天，十多个耐克员工来聚在阳台上共进午餐，从阳台上可俯看占地七英亩的史鲁歇尔湖。麦可·多荷堤看见耐特手中拿着餐盘过来，他跟耐特说他已吃饱了，这会儿就要回去工作。

“再等一会儿”，耐特说，“在座这些人我一个也不认识。”我确实想念过去的日子”，耐特说：“坦白说，早期创业的时候比较有意思。现在还在公司、同时是我朋友的老人寥寥无几……而我们以前真的是……自由自在，随心所欲。”

半个世纪以来，从创意冒险衍生出的成功创业企业，转型为经理人经营的多面企业，这条痛苦之路一直是管理科系学生研究的目标。那些缅怀企业草创期的人，不可避免地会认为接续事业的这一代经理人只是官僚制度里的人，就如同管家，充其量只能萧规曹随，没有热情，差劲的甚至把原先使企业成功的高度敏锐度给葬送掉，企业的黄金年代也就此落幕。

在耐克内部，创业早期的理想始终被认为是神圣的财富，受到无微不至的呵护。白手起家致富的伦理仍然被然被视为耐克文化力量的唯一来源。“这支队伍一直在跑步”，耐特会这么说：“每一个人都要加快速度，大家都是同一队的。”

所以凡是有机会加入耐克圈内的人，都要记住赢的感觉。他们怀念的岁月，藉由培方坦和其他耐克运动员荣耀的形象；当然也藉由耐克的创办人、年华老去的田径迷菲尔·耐特也就是他们戏称的“还没有死的华德·狄斯耐”；更藉由耐克一族自己设计出来的仪式……，被浓缩、流传下来。就像一付巨大的高科技太阳眼镜一样，把所有欢笑的光线留住了。

裁员！

耐特又一个人孤伶伶地站在舞台上，在场的耐克员工正要把椅子打开放好。他们在最后一排座位和墙之间再填上五、六排椅子，然后靠着从球场延伸出来的橄榄形田径跑道的围栏站着。头顶天花板的木椽上，挂着各色缤纷的旗帜，就像颁奖给获胜队伍和退休队友的仪式上常用的三角旗一样，不过因为天花板太高，很容易被人忽略。

丹·威顿和大卫·甘尼迪的名字分别写在不同旗帜上。日商临井的总经理林瑞和汤姆·住城都是早期美国银行抽耐克根时，和耐特关肩作战的战友，他们也各有各的旗帜。几位已逝的中、低阶的耐克员工旗帜也高挂在体育馆里，其他如第一代气囊鞋的发明人法兰克·鲁迪，耐克第一位员工杰夫·强生也各有高悬空中的旗帜。

耐特望向体育馆内的群众，他可以察觉出室内弥漫着紧张和困惑的气氛，裁员的消息在中午过后不久就透过电脑网路传给耐克全体员工了。耐特心里想，在场盯着他、仰望他的员工很多都太年轻了，年轻得无法了解耐克也有过岌岌可危的岁月。每一千位耐克员工中，大约有八百名对耐克所知的只限于过去那辉煌的六年；对这些员工而言，耐克更像是一个王朝，而非一支作战队伍。他们恐惧的眼神让耐特想起一九八七年华尔街股市崩盘时，成千上万个眼神聪慧、年薪二十万美金，却一夜之间惨遭失业的毛头小伙子，他记得股市崩盘后，他也曾经面谈过几个这类的小伙子。他们曾经以为股票市场会永远欣欣向荣下去，他们不了解事业之梦必有其枯荣。

耐特、汤姆·克拉克、唐纳和马克·派克把刚才对股东大会报告过的事情又向员工作了浓缩版的报告，接着，耐特问他们有没有问题。

靠近前排一位女员工说她刚刚才在报告上看到一支新广告，她想知道诸位高级主管对于这支新广告有什么“意见”时，耐特似乎很开心。这支广告主角是有高塔般身材的排球明星、“时尚”杂志的模特儿，也是耐克的明星球员佳百略·瑞斯。影片里，这位姣好的运动员有时闲散、疲倦地烫过散乱的粉红缎床单，有时在排球场上奋起猛力杀球，或在空中俯冲救球。

“嗯，我们试着和我们的女运动员合作，用她们上广告”，耐特说，但是紧接着他摆出一个微笑，他问：“你对这支广告有什么反应？”

“她是一个女性运动员，但是拍的像只性感小猫，因此感觉上不够严肃”，她语气清清爽爽：“我们就没有看到查尔斯·巴克利在那张床上拍广告。”

接下来，唐纳谈到中国市场（“这个市场太大了，我们不需要全部吃光，只要吃最上面的部分就好了。”）他身后有一张图表，显示中国平均一万一千八百一十二个人一年才买双运动鞋，美国则是平均每四个人就买一双运动鞋。汤姆·克拉克也对昆西·瓦兹的破鞋事件作了说明，后来又有人问耐特，创意艺术家经纪公司和麦克·奥维兹的关系。

“那都是媒体言过其实”，耐特说。

裁员的事只是顺便带过。耐特说裁员幅度是百分之三，但是几分钟不到。汤姆·克拉克又提到大概要裁掉百分之四。

“三！（百分之三）”几百个员工小声他说，好像在提词似的。

离心离德

没有人再提问题，停了好长一段时间以后，耐特走到麦克风前。

“过去六年以来，耐克已经增加了三千八百个员工”耐克说，“如果我们真的完美得无懈可击，我们应该只增加三千五百个员工。或者这样说，基本上，我们每一年有百分之一点五的误差。如果你是个专业经理人，这一点也不会构成你的困忧；但是从来没有人说我是专业的经理人。

“我知道一般的耐克员工都上不了运动书报的封面，但我知道如果不是靠你们，我就上不了运动书报的封面。”

耐特盯着场内的员工。

“没有耐克员工，我只是一套皱巴巴的西装和一副奥克利太阳眼镜。没有耐克员工，就没有我。这是为什么这件事会这么让我痛苦的原因，也是为什么我个人会恨保罗·费尔曼、罗伯·史卓塞尔、和吉伯·福特的原因。我希望你们各位现在能体谅这一点。”

“我绝对不会和其他任何制鞋公司换位置。我认为我们的机会，以及挑战，都是前所未有的大。我们有机会成为这个怪异行业中的第一，成为真正的国际企业。在外面有两百亿美元的市场。而我也并不认为这个机会是国际部门才有的机会，在德国市场高奏凯歌而不能在美国市场称霸是不够的。”

“耐克和可口可乐一样是美国公司，耐克的机会一片大好……让我们打一场胜仗。”

紧接着，高功率喇叭声放出“通过暴风雨”的曲调，耐特头后方的荧幕放映出一套新剪辑的慢动作影片，表演的有巴克利、皮彭、哈洛德·麦纳和舍尔给·布卡。这支片子是新剪辑的，里面有运动员扑倒在地、撞上篮球脚架的镜头。

有些员工还留在座位上看影片，当运动画面在银幕上流动时；他们的脸孔也随之反映出其间的痛楚荣耀。但是别的员工早已经跳起来，向门口移动，等着出门的员工在互相点头，对话间有一种诡异的沉重气氛。

耐特站在台上向外看，下颚咬得紧紧的，直到大多数员工都走出健身中心。

“那次会议结束时我向外看，我可以看得出有一种分裂，一种分歧”，耐特在一九九三年年尾的晚餐上回忆道：“有些员工从来不怀疑耐克是独特的，他们认为耐克做的不仅仅是生意，而是更多，生意只是耐克的一部分而已。但是我也看得出来，其他的员工、特别是过去几年才进公司的，认为在比较自己所做所为和公司教他们要相信的之后，耐克到头来也只不过是一个生意机器而已。”

乔丹退出篮坛

一九九四年秋季产品线颇受好评的消息，才刚刚把九月份股东年会带给校园的恶耗稍稍冲淡了一些；但是迈可·乔丹在十月退休，又使得耐克经历一次大地震。

当耐特在电话上和乔丹说到他要来芝加哥参加乔丹的退休声明时，他告诉乔丹，他了解乔丹要告别篮坛已经不是一、两天的事了……。

当乔丹的随从人员在记者会当天早上抵达公牛队练习中心时，耐特走过公牛队教练菲尔·杰克森太太身边，她哭得跟个泪人儿似的。耐特和NBA主任委员大卫·史坦握手，史坦既是与耐特一起造就乔丹和重振美国篮运英雄的盟友，也是专门整耐特的人。他们走进一间空荡的办公室，关门密谈。

“你觉得如何？”史坦问。

“我的感觉很复杂”，耐特说：“我为他高兴，但是这件事对我个人也有影响，还有损失，我很关心这件事对公司的影响。”

“现在是欢乐时光”，史坦说：“魔术·强生是因为生病才退休，这就很让人难过。所以这回我们应该高兴。”

耐特盯着史坦看了很久，要确定他说的是真心话。“说的是”，耐特说：“我想你是对的。”

一九九三年底以前，乔丹已经去过比佛顿好几次。耐克很快设计出一组乔丹鞋、上衣和夹克，预计在九四年春季上市。几位打法细腻而有风格NBA的球员，包括哈洛德·麦纳、西雅图明星肯达·吉尔也接到通知，他们从此将像北卡罗莱纳州大学篮队一样穿飞人乔丹系列产品。乔丹现在甚至在耐克有一间自己的办公室，是耐特在马克安诺大楼四楼办公室旁边唯一的一间办公室。乔丹很自制地，极少会随意地逛进耐特暗木色布置的办公室。

在芝加哥，在他私人藩篱之外，乔丹开始花比较多的时间和在他餐厅用餐的客人聊天。有人看见他在附近各家乡村俱乐部玩牌。“我有一个新目标，各位先生”，乔丹在一家以犹太人为主的俱乐部牌桌边告诉大家，“我计划做第一个进入酒馆纸牌戏名人堂的黑人。”在一九九四年最初几周内，正如他在退休那一大跟耐特、汀克·哈特菲得、和霍华·怀特说过的一样，乔丹加入芝加哥自袜队打棒球。就在他开始打棒球，看着快速球和变化球向他袭来之前，乔丹去滑了生平第一次雪。说起滑雪经验，乔丹兴高采烈，他的朋友已经开始想滑雪会不会是乔丹下一个体验的目标。

乔丹退休后几个星期，纽渥克艾赛克斯时髦的店东史帝芬·罗斯，把店卖给市场街上最大的零售商，就此停止营业了。“从各个不同的角度未看，我猜我和迈可·乔丹有相似的退位哲学”罗斯说：“我有三个孩子在家里，我却不能常见到他们。我钱也赚够了，而且我就是工作过度了。我要回去过比较正常的日子。所谓美国之梦，也包括不想做的事，你就可以不要做，迈可·乔丹也是这么说的。”

死敌，死了

十月份最后一个星期六，美国爱迪达的罗伯·史卓塞尔因心脏病突发过世，享年四十六岁。

接下来的一个星期大部分时间里，耐特和其他资深的耐克人都在想是否该出席史卓塞尔的葬礼。有些耐克的资深经理始终和史卓塞尔保持联系，据他们说当时史卓塞尔血压升到二百四十/二百一十。也有人说史卓塞尔为了拯救老爱迪达，并且一路对耐克穷追猛打，他为了不可能实现的梦想而油尽灯枯。

耐特似乎没有办法弄清此一悲剧对自己造成的震撼，他脑中清楚地浮现出承平时期的史卓塞尔，曾经让他感到愉悦，但是史卓塞尔近年来的言行对他也造成很大的伤害。“奥瑞冈人”报刊出耐特的照片，配上罕见的照片说明：“我从各种不同的角色认识史卓塞尔，已经二十年了，他是律师、同事、朋友、竞争对手，也是敌人。我对他猝然辞世深表悲恸。我会用我们共享过的许多了不起的冒险和美好时光来怀念。”

史卓塞尔死后那个星期一早上，耐克的股票上涨了三块半。

“奥瑞冈人”接下来的一篇报导，则在描写史卓塞尔的葬礼；耐特、史鲁歇尔和许多耐克人的这八个人微笑，这八个人多半都打算向他宣战。他们谈论过史卓塞尔是否足以和乔治·派顿相提并论，谈论过双方在运动采购舞台上的战斗，耐克认为和他处的战争状态。你不禁会开始好奇”，“奥瑞冈人”报的作者又写道：“到底运动鞋、服饰业在搞什么鬼？那不过是一个和游戏有关的产业，不是吗？”

“对史卓塞尔而言，那从来就不是一项游戏”索尼·瓦卡洛在葬礼以后表示：“这个任务害死了他。他努力工作到送掉自己的命。这也从来不是菲尔的比赛。”

敌友难分

史卓塞尔死前不久，耐克企图在城市篮球鞋市场上攻城掠地，这个计划使得一些耐克员工质疑霍华·怀特和索尼·瓦卡洛、爱迪达过往甚密是否恰当。一些经理向耐特报告，他们说电话纪录显示，怀特会在和耐特说话后打电话给索尼·瓦卡洛，耐特起初不加理会。但是当他听说怀特可能在波特兰设立所谓的办公室时，耐特同意进一步调查。

耐特要怀特去休假，到一九九四年一月以前，业界都在追踪事件的发展，还说联邦调查局已经参与调查。在耐克王国内，则有人怀疑在史卓塞尔去世之前，他曾经试图收买耐特在公司的内部最要好的一个朋友。

不过霍华·怀特最后获得联邦调查局和耐克公司的平反。“假公司根本不存在，一些以为是他打给瓦卡洛的电话其实是打给怀特的老友，一位广播业人士阿默·拉斯海。

“当菲尔要我休假时，我就说过我没有做什么错事，我告诉他尽管放手调查”，怀特在事情成为过去式以后说：“我知道和菲尔、迈可这么亲近，会让公司内、外的人都想拿我当枪靶子。

当事情扯上联邦调查局的时候，我相当吃惊，但是从另一方面来说也未尝不好，因为那样每个人都知道调查局会找出真相。”

“我知道在过去，如罗伯和瓦卡洛，都真的和耐特非常熟，后来他们之间突然发生嫌隙，从此就行同陌路。我也知道现在耐克是个大企业，不再是我十二年前加入的那大家关系都很亲密的小公司了。我唯一在意的就是 PK（即菲尔·耐特）采纳了这些说法；因为对我而言，菲尔·耐特和耐克是一体的，在整个事情中，菲尔和我从来没有停止讲话，而当他要我去休假的时候，他是把我们全家都送去巴哈马群岛度假。诸如此类的考验是双轨进行的，我认为菲尔也通过考验，而且因为考验而更强壮，最后我们都比以前更坚强，可以这么说。”霍华·怀特说：“我很高兴这件事是发生在我身上，因为我认为有些人因此要被炒鱿鱼了。”

和锐跑言和？

耐特曾经在九月间召集他的经理齐集一堂排练股东大会时，他对他们说他们恨死锐跑公司的保罗·费尔曼了，但是公司部分的高阶经理还是不太相信他的话，因为那时候他们已经风闻几星期前在美国公开赛发生的事。

当时保罗·费尔曼坐在锐跑的包厢里，和球场离得很近。一个穿着一身黑色套装的男人走到他面前，向他伸出手，“费尔曼先生”，黑衣人说：“我是非尔·耐特。”

汤姆·卡摩地是前耐克的高阶主管，耐特一直很喜欢他，就在这个时候走过未和耐特打招呼。“你知道吗”，当时耐特说：“如果我想认识那个狗娘养的，我想你就是那个应该介绍我们认识的最佳人选。”

他们握过手后，耐特在费尔曼身边的座位坐下，他们晤谈了十分钟，谈的都是网球和欧洲的运动环境。

一位耐特的友人、礼门兄弟财务机构的银行家肯·塔塔曼从附近的包厢看着他们，并且把这事和当月另一件历史事件相提并论：“先是巴解组织和以色列和谈，现在是耐特和费尔曼见面”，他说：“我真不相信我承受得了那么多震撼。”

“他很优雅”，费尔曼说：“十四年以后，我们终于握手言和。”

“我们一起拍了照”耐特后来告诉公司同仁“我站在一个台阶上，所以我看起来比他高大得多。”

“罗伯死了，而费尔曼很不错”，消息传开，一位耐克高阶主管评论：“我们现在要跟谁打仗呢？”

年底时，耐特在一次晚餐上说：“残暴的对手依然原封不动地在那儿，但是现在我们重新思考这方面事情的时候。公司里没有人可以只因为好的管理就心满意足。几年内，我们由十亿美金营业额的公司，变成四十亿的国际企业，而且我们还有办法保有耐克的特别个性。现在我们必须让规模更大，但是不能变得墨守陈规。”

“七年前我们努力挣扎，要找出自己的路”，喝了一口白酒，耐特继续说着：“我们把耐克重振为一家运动和健身公司，全世界都注意到我们，我们的电视广告和行销上的胜利都让我们打起精神百倍，因为我们不像别的公司，我们对自己在做什么非常有把握。我们现在一定做点比较不激进的事，也就是对公司的体制和形式多讲究些。我真的认为公司里比较年轻的一代能在创意和严谨的组织之间找到平衡点，会比我做得好；也许他们比较能把过去和未来、把创意和管理均匀地调合起来”。

是企业改革的时候了

一九九四年最初几周内，耐特咨询了多位管理理论家的意见。他和大前研一谈转型的问题，也向史丹佛企管学院组织行为教授杰佛瑞·菲佛请益。一位当地的管理顾问唐·莫瑞开始探寻年轻高阶经理的意见，结果发现他们大多数人对于目前的，公司结构和公司规定颇多不满，他们都认为现在正是改革的时候了，这点让耐特大感意外。有人说迫克·唐纳的任期到一九九四年六月届满，如果耐特不选汤姆·克拉克作下一任总经理，克拉克可能会离职另谋高就。

耐特觉得大家不应该把眼前风平浪静的局面与长治久安的希冀全部放在新英雄的肩上。公司内部各种崇拜运动的方式，已经使耐克自我封闭起来了，某些知识技能、甚至于某些产品，都有违耐克的道德观，必须尽快地改弦更张。

心灵的探索和外在的逆境似乎能使耐特打起精神。“现在又出现了挑战的气氛”，他同意：“那确实可以让你全神贯注。”

一月底，就在亚特兰大的超级秀开幕前几天，再过两周冬季奥运即将在挪威揭幕，耐特为了要声援千夫所指的花式溜冰选手佟雅·哈定，而在公开场合短暂地露了一下脸。耐特在一封致员工的信中解释他为什么决定要捐两万五千美元，支持哈定参加当季的冬季奥运。耐特写着，他不知道哈定是否和攻击美国另一位溜冰选手南西·柯瑞根有关，也不知道她是否有罪；但是他很确定美国奥委会可能在哈定判刑确定前，就逼她出美国溜冰队，这种做法违反了他所了解的法律程序，也违背了耐克长久以来的传统。“二十年前，也有一位并不怎么合规范的运动员，就是史提夫·培方坦，他和当时管理美国业余运动员的组织 AAU 打了一架，而当时耐克就是和他站在同一阵线上。”

耐特要丽兹·蓝打电话给哈定的辩护律师，在她们接受捐款前警告说，耐克向来和国际运动组织的关系并不友好。但是律师和哈定本人——她也是在波特兰土生土长的以前只收过一套耐克送的运动衣——都说他们对耐克的声援欣然接受。

耐特接受 ESPN、MPR 赖利·金现场直播和“今天”节目访问时，言词都很犀利。他说耐克永远都会挺身而出为运动员对抗“运动官僚体系”说话，而且如果哈定最后证实有罪，有关方面大可以把她的奖牌追回来。“但是如果最后证实她没有罪，现在就决定不让她去溜冰的话”，耐特在 ESPN 的访问中义正严词他说：“那么谁都不能弥补所造的损失，永远不能。”

无穷无尽的追逐

耐特显然对这件事情火冒三丈，校园里每个人都察觉得到耐特过去的锐气又回来了。二月间，耐克的股价已经比股东大会时的最低点回升了百分之二十，耐特同时宣布迪克·纳即将退休，总理由汤姆·克拉克升任。唐纳四年前从外面进来接掌耐克兵符的时候，他就说过他的角色是要帮忙找出下一位经理人才，他真的做到了。

“不管发生什么事，我还是在这儿”，耐特在晚餐时说：“我想在这儿再留一阵子，像个资深经理人、像个老师一样，但是我必须学习找出中庸之道。有一部分的我进来做无穷无尽的追逐，但是另一部分的我则想完全退出。”

耐特很难像迈可·乔丹退出篮坛一样“远离比赛”，因为耐特知道他所指引创造出来的机构，其格局早已超越耐克企业本身的胜利，现在耐克对大众的日常生活影响根深蒂固，这是当初耐特开始卖田径鞋时所始料未及的结果。他很同意大家对最近耐克大家欢迎的分析，一部分是因为害怕被干掉，另一部分原因是现代一些先人为主的想法已经使个人情感和时间都有所解放。但是外面仍然还是有对手要对付，还是有少数运动员还没有披上或穿上耐克的战袍；如果每个人的衣柜中真的因为耐克制造了令人无法抗拒的完美鞋子而摆不下其他更东西的话，那么还有些和比赛有关的事业、想法等待耐克去发掘。

“谁知道呢”耐特在餐厅的停车场说：“也许我最后会去开家墨西哥牛肉袋店或是什么的。现在加入耐克的人都能把工作做得比我好。我只是一个通才，就像我那些大学老师所说的，我是个喜欢一个人躲在一边吃饭的创业人士。有时候我想，象我们这种人快要绝了。”

耐特点点头，脸上出现一抹莫测高深的微笑，显示他刚刚说的只有一部分是肺腑之言。然后他钻进他光洗的黑色轿车中，发动引擎，轰一声地开走了——就好像在竟逐一个并不存在的终点线一样。

