

 POSRI 보고서

# 나이키, 잘 키운 브랜드가 해결사였다

이대상 연구위원, 경영컨설팅센터 (leedaesang@posri.re.kr)

## [목 차]

1. 글로벌 스포츠 브랜드의 대명사로 진화
2. 브랜드 중심의 성장 방정식 구축 후 사업 확장에 반복 적용
3. 기업에 대한 시사점

## Executive Summary

### ○ 나이키는 러닝화 소매유통상에서 세계 스포츠 산업의 거인으로 변신

- 日 오니즈카 타이거 운동화 유통업체로 출발, 2012년 임직원 44,000명과 170개국 이상에 진출한 거대 글로벌 기업으로 성장
- 육상에서 출발, 농구·축구·트레이닝 등 新 스포츠 종목을 개척하는 한편, 제휴 브랜드를 통해 캐주얼 패션 시장까지 진출
- 라이벌 아디다스(獨) 대비 높은 브랜드 및 기업가치를 시현하는 등 강력한 브랜드파워를 바탕으로 경쟁사를 압도하는 위상 확보

### ○ 나이키는 브랜드자산을 전면에 내세워 성장 방정식을 세우고 사업 확장 시 반복 적용함으로써 모방 불가능한 경쟁우위 확보

- 신 사업 실패경험에서 브랜드자산의 가치를 재조명하고 브랜드 가치를 극대화할 수 있는 영역으로 성장해야 한다는 교훈 학습
  - 80년대 초반 에어로빅과 캐주얼 슈즈 시장 진출 실패에 대한 반성을 통해 제품 중심에서 브랜드 중심전략으로 무게중심 이동
- 핵심자산인 브랜드 가치를 극대화하는 방향으로 브랜드 커뮤니케이션 전략을 재편함으로써 나이키 브랜드의 잠재력을 극대화
  - 유명 스포츠 스타를 활용한 브랜드 보증 프로그램과 매스미디어 광고에 더욱 집중, 매스마켓 직접 공략으로 전략 선회
  - 마이클 조던의 'Air Jordan' 시리즈가 空前의 히트를 기록하며 채기의 발판을 마련하는 한편, 브랜드 정체성 확장에도 뛰어난 성과 달성
- 'Air Jordan' 시리즈의 성공경험을 제품 라인업 확장, 新 시장 진출 등 인접 영역 진출 시 반복 적용함으로써 경쟁사와 격차를 더욱 확대
  - 농구 시장의 성공경험을 토대로 90년대 야구, 축구, 골프시장에서도 유사 성장공식을 반복적으로 활용하면서 성장과 시장지배력 확대
  - 80년대 美 시장의 好敵手 리복은 90년대 이후 경쟁에 효과적으로 대응하지 못하고 무리한 사업 다각화로 실적 악화, 2005년 아디다스에 피인수

### ○ 기업에 대한 시사점

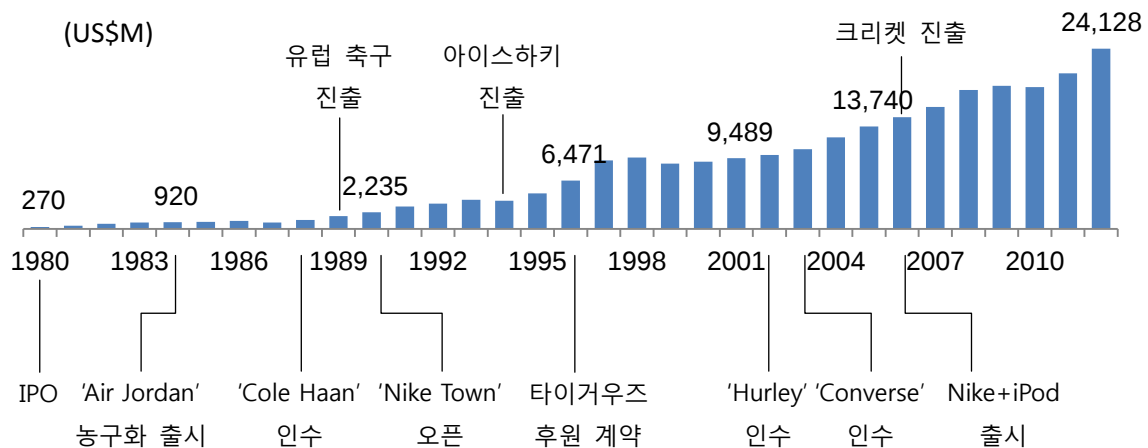
- 각 기업은 성장과정에서 경쟁우위 확보에 결정적으로 기여한 핵심 차별화 요인을 명확히 파악하고, 과거 성공사례 분석을 통해 '차별적인 성장 방정식' 정립
- 그룹의 新사업영역에서 '고유의 성장 방정식'의 적용 가능성을 검토하고 각 영역에 특화된 성장 방정식 구축 필요
- 성장 방정식을 新 사업에 반복 적용하기 위해 全 직원이 이해할 수 있는 단순명료한 원칙으로 정립하여 실천하고 학습을 통한 지속적 혁신 중요

## 1. 글로벌 스포츠 브랜드의 대명사로 진화

### □ 러닝화 소매유통상에서 세계 스포츠 산업계 거인으로 변신

- 1964년 러닝화 유통업체 **Blue Ribbon Sports** 창업, 2012년 임직원 **44,000명**과 **170개국** 이상에 진출한 거대 글로벌 기업으로 성장
  - 육상선수 출신 빌 보우먼, 필 나이트가 日 오니즈카(Onitsuka) 타이거 러닝화 미국 내 우편 판매사업 개시 (1969년 임직원 20명, 매출 30만 달러)
  - 2012년 매출액은 241억 달러로 1980년(IPO 시점) 대비 89배 이상 증가 하였으며, 동 기간 연평균(CAGR) 매출성장률은 15% 상회
- 육상에서 출발, 농구·축구·트레이닝 등 新 스포츠 종목을 개척하는 한편, 제휴 브랜드를 통해 캐주얼 패션 시장까지 진출
  - 러닝·농구·축구·트레이닝·스포츠웨어 등 총 7개 핵심 카테고리 사업을 영위하고 있으며, 운동화 외 스포츠 의류, 액세서리 및 운동용품까지 제품군 확장으로 매출 포트폴리오 다변화
    - 2012년 운동화 매출은 134억 달러로 전체 매출의 55% 비중을 차지하고 있으며, 의류 및 운동용품이 75억 달러로 31% 차지
  - Cole Haan, Converse, Hurley, Umbro 등 제휴 브랜드를 통해 캐주얼 운동화 및 의류사업도 병행 (Cole Hann, Umbro는 2012년 매각 결정)
- 라이벌 아디다스(獨) 대비 높은 브랜드 및 기업가치를 시현하는 등 강력한 브랜드파워를 바탕으로 경쟁사를 압도
  - 브랜드가치는 145억 달러(글로벌 25위)로 아디다스(62억 달러, 62위) 대비 2.3배 ('2011 Ranking of the Top 100 Brands', Inter-brand)
  - 뉴욕증권거래소 시가총액은 447억 달러로 아디다스(134억 달러) 대비 3.3배(2012. 9. 17 종가 기준)

<그림 1. 나이키의 주요 Time-line (1980~2012)>



\* Source: Nike Annual Report 1981~2012

## 2. 브랜드 중심의 성장 방정식 구축 후 사업 확장에 반복 적용

### □ ‘브랜드’라는 숨은 자산에서 경쟁 우위의 핵심 원천 발견

- 80년대 초반 에어로빅과 캐주얼 슈즈 시장에 의욕적으로 진출하였으나 연거푸 실패하면서 경영 위기에 봉착
  - 리복의 ‘Freestyle’ 에어로빅 슈즈의 대항마로 高내구성·高性能 슈즈를 출시했으나, 소비자들은 나이키의 투박한 스타일을 외면
  - 소비자들이 일상 생활에서 나이키 운동화를 신는다는 점에 착안, 고기능 캐주얼 슈즈도 출시하였으나, 마찬가지로 이유로 진출 실패
  - 두 차례의 사업 실패로 85년 2분기 연속 적자가 발생하였고, 87년에는 창립 이래 두 번째로 임직원 280명 감원 단행
- 실패에 대한 철저한 반성과 엄격한 내부 진단을 통해 제품 중심에서 브랜드 중심 전략으로 가치 중심을 이동하는 계기 마련
  - 나이키가 구축한 브랜드 자산의 가치를 재조명하고 그 가치를 극대화할 수 있는 영역을 중심으로 성장해야 한다는 교훈을 학습



“고객과 브랜드를 이해해야 합니다. 그것이 캐주얼 슈즈 (실패)로부터 우리가 배운 교훈입니다. 우리는 나이키 브랜드가 진정으로 의미하는 바가 무엇인지 알게 되었으며, 초점(Focus)의 중요성을 배우게 되었습니다. 초점을 잃게 되면 전체 브랜드가 위기에 빠지게 됩니다.”

- CEO 필 나이트, ‘92년 Harvard Business Review 인터뷰 中

### □ 브랜드 레버리지 효과의 극대화 방향으로 성장 방정식 구축

- 나이키의 핵심자산은 엘리트 선수와 긴밀한 파트너십, 첨단 기능 중심 디자인 역량, 효율적 가치사슬에서 총체적으로 발현되는 브랜드파워
  - 사업 초창기부터 운동선수들의 필요를 정확히 파악하여 최고의 경기성 과를 이끌어 낼 수 있는 혁신적 신발 개발에 모든 역량을 집중, 운동선수들의 신뢰 구축
    - “초창기엔 모든 직원들이 운동선수 출신이었기 때문에 고객(운동선수)이 진정 필요로 하는 운동화가 무엇인지 매우 잘 알았다”(필 나이트)
  - 또한, 아디다스·푸마 등 선두업체들이 유럽지역에 제조라인을 운영하고 있었던 반면, 아시아 低임금국가 중심의 생산네트워크를 구축하여 제조 원가를 절감함으로써 R&D 및 디자인에 자원을 집중 배분
  - 이를 통해 세계 최고의 운동선수들과 진정한 스포츠 애호가를 위한 혁신적인 스포츠 용품 기업이라는 견고한 브랜드 정체성 구축

- 기존 브랜드 정체성은 유지하되, 소구(訴求) 계층을 확대하는 방향으로 커뮤니케이션 전략을 재편함으로써 나이키 브랜드의 잠재력 극대화
  - 기존의 전문 운동선수들을 활용한 브랜드 보증(endorsement) 프로그램은 전문가를 위한 최고의 제품이라는 브랜드 정체성을 확보하는데 성공하였으나 소비자 외연을 넓히는 데는 일정한 한계가 존재
  - 영향력이 지대한 소수 유명 운동선수들을 활용한 브랜드 보증 프로그램과 매스미디어 광고에 더욱 집중, 매스마켓 직접 공략으로 전략 선회
- 마이클 조던의 ‘Air Jordan’ 시리즈가 空前의 히트를 기록하며 재기의 발판을 마련하는 한편, 브랜드 정체성 확장에서도 뛰어난 성과 달성
  - 1984년 250만 달러에 5년 전속계약을 체결하는 승부수를 띄웠으며, 마이클 조던의 엄청난 활약과 함께 나이키의 실적도 고공비행
  - 조던의 뛰어난 재능, 강한 승부근성, 활력 등이 브랜드에 퍼스널리티를 부여하며 나이키를 도전적이며, 활기차고 멋진 개성을 표현할 수 있는 브랜드로 대중에게 각인시키는 효과

## □ 새로운 성장 방정식을 ‘반복’ 적용하면서 사업영역을 지속 확장

- ‘Air Jordan’ 시리즈 성공 경험을 토대로 농구 시장 제품 라인업 확장, 신시장 진출 등 인접 영역 진출 시 유사 전략을 반복 활용하여 성공
  - 브랜드 정체성을 대변하는 최고 스포츠 스타와 협력하여 첨단 기술을 적용한 운동화를 출시함으로써 운동화 시장에서 시장 지배력 확보
    - 마이클 조던의 ‘Air jordan’ 시리즈가 성공한 후 NBA 스타 데이비드 로빈슨, 찰스 바클리의 ‘Force’ 시리즈와 스코티 피핀의 ‘Flight’ 시리즈를 후속 출시하면서 농구화 시장의 고객 세그먼트 확장
  - 높아진 시장 지배력을 활용하여 공급망 및 유통채널 협상력을 확보한 뒤 관련 스포츠 의류, 액세서리, 운동용품으로 제품라인을 순차적으로 확대하는 한편, 로컬(美) 시장에서 글로벌 시장으로 사업범위 확장
- 성공 패턴을 타 스포츠 시장 진출 시에도 적용, 더욱 빠르고 효과적으로 사업을 확장하게 되면서 경쟁사와의 격차를 더욱 확대
  - 농구시장에서의 성공경험을 토대로 90년대 야구, 축구, 싸이클링, 배구, 골프 시장에서도 유사 전략을 반복 활용
    - 진입장벽이 가장 높다는 골프시장 진출 시에도 당시 유망선수 타이거 우즈와 5년 전속계약 체결(4천만 달러). 우즈의 활약에 힘입어 골프화 시장 1위(2003), 골프의류 시장 2위(2006)로 도약
  - 80년대까지 美 시장에서 나이키와 1위를 다투던 리복은 90년대 이후 경쟁에 효과적으로 대응하지 못한 채 무리한 사업 다각화로 실적이 악화되면서 2005년 아디다스에 피인수

### 3. 기업에 대한 시사점

#### □ 핵심 차별화 요소 기반의 성장 방정식 도출 필요

- 경쟁우위 확보에 기여한 고유의 핵심 역량 및 자산을 명확히 파악하고, 과거 성공경험 분석을 통해 ‘독특한 성장 방정식’ 체계화 필요
  - 과거의 프로젝트 중 성공사례를 수집, 얼마나 성공적이었는지 평가하고 성공에 기여한 공통적 요인 추출
  - 경쟁사와 구별되는 고유의 차별화 요인을 식별, 이들 요소 간 상호 작용 관계를 이해하여 고유의 성장 방정식 도출

#### □ 新사업 영역에 특화된 성장 방정식 구축

- 각 사업영역별로 도출된 성장 방정식의 적용 가능성을 검토하고, 각 사업영역에 특화된 성장 방정식 구축
  - 고유의 성장 방정식의 新사업분야 적용 가능성을 면밀히 검토하고 사업 고유의 특성 및 핵심 성공요인을 고려, 영역에 특화된 성장 방정식 구축
  - 구축한 성장 방정식을 新 사업기획 추진 시 반복 활용하면서 상황에 맞게 조율하여 최적의 성장 방정식으로 튜닝

#### □ 살아 숨쉬는 원칙으로 공유하며, 학습을 통해 성장 방정식 진화

- 성장 방정식을 新 사업에 반복 적용하기 위해서는 직원들이 이해할 수 있는 단순 명료한 원칙으로 정립하고 학습을 통한 지속적 혁신이 중요
  - 경영진부터 일선 직원까지 자사 성장 방정식의 핵심 요소와 작동 메커니즘을 이해하고 실천할 수 있도록 명확하고 일관된 메시지로 공유
    - 나йки는 자사의 핵심 성공요인을 총 11개 격언(Maxim)으로 정립하여 임직원들의 일상 업무에서 실천할 수 있도록 유도 (별첨 참조)
  - 사업 환경 변화를 신속히 감지하고 이에 대응하여 기존 성장 방정식을 적시에 조정할 수 있도록 내부 학습시스템 강화

## [별첨] Nike's 11 Maxims (나이키의 11 개 격언)

나이키는 전사적인 커뮤니케이션을 통해 자사의 핵심가치와 고유의 차별화 요소를 발굴하고 격언 형태로 정리하여 모든 임직원들에게 배포, 일상 업무 및 주요 경영활동의 의사결정에 적극적으로 활용하고 있음

1. It is our nature to innovate. “혁신은 우리의 본질이다.”
2. Nike is a company. “나이키는 회사다.”
3. Nike is a brand. “나이키는 브랜드다”
4. Simplify and go. “단순화시키고 즉각 실천에 옮겨라.”
5. The consumer decides. “소비자가 결정한다.”
6. Be a sponge. “스펀지가 되라.”
7. Evolve immediately. “지금 바로 발전하라.”
8. Do the right thing. “올바른 일을 행하라.”
9. Master the fundamentals. “기본에 충실해라.”
10. We are on the offense. Always. “우리는 항상 공격선 상에 있다.”
11. Remember the man. “그 사람(공동 창립자 빌 보우먼)을 기억해라.”

## [참고 문헌]

- Chris Zook&James Allen. The Great Repeatable Business Model, *Harvard Business Review*, Nov 2011  
Repeatability: How companies create enduring businesses in a world of constant change, *Bain & Company INSIGHTS*, July 2012  
Growth Outside the Core, *Harvard Business Review*, Dec 2003
- Chris Zook. Unstoppable, *Harvard Business Press*, 2007
- Geraldine E. Willigan. High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight, *Harvard Business Review*, Jul-Aug 1992
- 데이비드 아커 外. 브랜드리더십 (이상민, 최윤희 옮김), *비즈니스북스*, 2007
- Nike, Inc. Annual Report 1981~2012. ; Nike 홈페이지 [www.nikeinc.com]
- Daniel Roth. Can Nike still do it without Phil Knight?, *Fortune*, 2005. 4. 4.