

国家体育总局局长
中国奥委会主席
北京奥组委执行主席

李伟民 序

奥运

赞助谋略

蔡俊五 杨越/著

THE STRATEGY OF
OLYMPIC
SPONSORSHIP



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

奥运 赞助谋略

蔡俊五 杨越/著

THE STRATEGY OF
OLYMPIC
SPONSORSHIP



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

奥运赞助谋略 / 蔡俊五, 杨越著. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-011-2

I. 奥... II. ①蔡... ②杨... III. 奥运会—赞助—基本知识 IV. G80-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082548 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 勇 生

技术编辑: 晓 成

责任校对: 郭红生

787mm×1092mm/16

19 印张

272 千字

2004 年 10 月第 1 版

2004 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 30.00 元

书号: ISBN 7-80207-011-2/F·12

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

序 言

奥运赞助是奥运会市场开发的一个重要组成部分。通过奥运赞助以及围绕着这一赞助而开展的一系列公益性和商业性活动,不但可以为奥运会的成功举办提供经费、技术、物资、服务和人力等方面的支持和保障,弘扬奥林匹克精神,推动国际奥林匹克运动的深入发展,而且还为赞助商搭建了一个面向全球的沟通平台,有利于展现企业的风采,提高企业的知名度和美誉度,加强企业的品牌建设。因而奥运赞助是一种强强联合、优势互补、共创辉煌的有力手段,也是历届奥运会组委会的一项重要工作。

2008年奥运会将在北京举办,如何搞好奥运赞助是一个令人关注的课题。奥运赞助是一个纷繁复杂、牵扯面比较广的系统工程。机遇与挑战同在,辉煌和风险并存。除了赞助双方的共同努力和媒体与中介机构的大力支持外,还需要理论的探讨和研究。《奥运赞助谋略》一书就是这方面的一个可喜的尝试。主要著者蔡俊五研究员多年来从事体育信息、理论研究,特别是在体育赞助方面积累了很多有益的资料和经验。该书参考国外的研究成果和经验教训,并且结合我国国情对奥运赞助的方方面面进行了比较系统、深入的研究和论述,理论联系实际,深入浅出,有助于丰富人们的奥运赞助知识,对于提高奥运赞助的效果和技能有一些启迪。

国家体育总局局长
中国奥委会主席
北京奥组委执行主席



前言

举办奥运会是全体海内外华人埋藏了近一个世纪的共同梦想。早在1908年，就有热血青年撕心裂肺地在《天津青年》杂志上发出长啸：“中国何时能在自己的国土上举办一届奥运会？”这一梦想终于在2001年7月13日这一历史时刻实现了。这既是中华儿女前赴后继、努力奋斗的结果，也是显示我国改革开放伟大成就、激励我国人民奋发图强、夺取更大胜利的一件具有划时代意义的大事。举国上下以及所有海外华人的坚强决心是实现北京奥运会的战略目标——把北京奥运会办成有史以来最出色的一届奥运会。作为其子系统的北京奥运赞助的战略目标，理所当然地也应该是成为有史以来最出色的一次奥运赞助。

自从北京申奥成功以来，我国企业赞助北京奥运会的热情十分高涨，摩拳擦掌，争先恐后之情溢于言表。而联想的成功入围TOP，更是把这一热情推向一个新的高度。大家都有一个共同愿望：一方面为奥运会的成功举办做点贡献；另一方面借奥运会的庞大商机大展鸿图。据报载，每天向北京奥组委市场开发部咨询的电话数以百计。这种心情是可以理解和十分宝贵的。但是，奥运赞助从来就是一把机遇与挑战并存、成功与失败同在的“双刃剑”。

有人津津乐道地说奥运赞助是一个聚宝盆，能够产生巨大的、令人羡慕不已的效益。例如，可口可乐在实施1996年亚特兰大奥运会奥运赞助计划的8个月中，全球销售量增长了9%，股票价格攀升了32%，当年第三季度的盈利同比猛增21%。而它的主要竞争对手××可乐的同期利润却下降了77%，以致法国《费加罗报》在报道此事时，情不自禁地用了《可口可乐笑，××可乐哭》这样的语言。又如，20世纪80年代初的三星，原

本只是一个默默无闻、专为三洋加工的小企业，到 2002 年时竟发展成为全球品牌价值提升速度最快的企业，在世界品牌百强中上了 8 个台阶，从 42 位猛升到 34 位，品牌价值也从 64 亿美元骤升至 83 亿美元，上升幅度高达 30%，当年的销售额更猛增至 394.9 亿美元，在“世界 500 强”中排名第 92 位。究其原因，主持品牌价值排名的《国际品牌》全球执行官 Jan Linemann 一针见血地指出：“三星品牌价值的巨大进步应归功于其策略的调整——从半导体产品转移到品牌产品，特别是三星成为悉尼奥运会的全球合作伙伴。”诸如此类的例子举不胜举。正因为如此，虽然奥运赞助的行情一直扶摇直上，但商家的热情始终不减，问津者如过江之鲫，络绎不绝。

同时也有人痛心疾首地说奥运赞助是一个陷阱。西方有人估计，在不惜巨资取得 1996 年亚特兰大奥运会赞助权的 200 多个企业中，大约只有 25% 的企业会有回报，有些企业只会有些短期效益，有些企业甚至血本无归。在这 200 多个赞助企业中，我国就有 4 家，每家大约赞助 50 万美元，合人民币 400 多万元。但效果平平，以致 2000 年悉尼奥运会时我国不复有人问津焉。这一问题在我国尤为严重。1996 年亚特兰大奥运会中国代表团的 37 个赞助商中，到 2000 年悉尼奥运会时除健力宝因和可口可乐撞车而被迫劝退外，继续赞助的只有李宁一家，其余 35 家都是一锤子买卖，黄鹤一去不复返了。

这两种截然相反的说法都言之凿凿，也都不无道理。关键就看你对奥运赞助的认识是否正确，是否具备相应的实力以及精当的驾驭和创新能力。

必须指出的是，国际奥委会主管的奥运会全球赞助商 (TOP) 差不多个个都是财大气粗、久经赞助沙场的老将，加上北京奥运会由于中国改革开放的大好形势以及中国空前巨大和良好的市场的吸引，将一反历届奥运会层次的赞助商大都以本国企业为主的惯例，使得许多国际知名的合资企业甚至纯外资企业也都趋之若鹜。而以上这些企业和国内企业相比无论在实力，还是在赞助的理念和经验方面都要略胜一筹。这必将进一步加剧北京奥运赞助竞争的力度和我国企业与之较量的难度。

就企业而言，奥运赞助是一件关系到全局的大事，不但要花费一笔为数可观的赞助费用，而且这还是一个纷繁复杂、旷日持久的系统工程，难以立竿见影，加上还具有一定的风险，因此，必须慎之又慎。不但在拍板之前要对奥运赞助的来龙去脉、精神实质、运行规律和利弊得失摸得一清二楚，即便在取得奥运赞助的资格之后，也只是万里长征迈出第一步，更艰巨的任务还在后头。比如，如何根据自身的发展战略和实力，着眼于未来，立足于现实，针对主要受众目标和顾客的特点和需要，精心构思，精心策划，创造性地激活奥运赞助至高无上的地位和各种回报权益，把纸上的回报变成现实中的商机和效益；如何绘制一幅奥运赞助的蓝图和主线，在经费、时间、地点等方面巧作安排，如同演戏一样，在序幕、发展、高潮和结束几个阶段，各安排哪些与奥运赞助有关的活动，在这些活动中如何将自身和奥运会紧密地捆绑在一起，使自身品牌和奥运品牌有机地融为一体，实现宗旨共振，在弘扬奥林匹克精神，推动人类团结、进步、发展上大做文章；如何巧妙地把整个奥运赞助活动紧密地和企业的发展战略、品牌建设和日常营销相结合，并以奥运赞助为纲来统率其他各种营销沟通手段进行整合营销，使之发挥更大的效益；如何标新立异，独树一帜，延绵不断，高潮迭起，令人耳目常新，不时给人一种强烈的刺激和艺术享受，像行云流水那样，让广大受众和目标顾客自然而然地接受你的沟通意图，在不知不觉中成了你的忠实追随者，对你产生良好而深刻的印象，乃至购买的欲望和行动，最终成为非你不买的忠实顾客……所有这些，都没有现成的饭可吃，全得靠你自己来解决。

尤其重要的一点是，入围奥运赞助之后，面对国外实力雄厚、经验丰富的竞争对手，如果和他们硬拼的话，在许多方面会力不从心；如果听天由命，最终就有可能出现我国赞助商相形见绌、黯然失色甚至全军覆没的尴尬局面。这无论对这些赞助商而言，还是对北京奥运会组委会甚至国人和全球华人而言，都将是一个遗憾甚至耻辱。因此，提高我国奥运赞助商的素质和技能问题对北京奥运赞助来讲，是一个非常现实、关系到能不能把北京奥运赞助办成最出色的一次奥运赞助的头等重要的大事之一。我

们必须未雨绸缪，及早向我国企业以及与奥运赞助有关的方方面面介绍奥运赞助的基础理论、发展沿革、改革历程、操作方法和运行谋略等系统知识，以及国外在这方面的成功案例和先进经验，以便提高他们的认识，正确对待奥运赞助，充分发挥他们的聪明智慧和雄才大略，利用天时地利人和的优势，在博采众长的基础上，审时度势，运筹帷幄，实干加巧干，以弱胜强，在紧张激烈、波谲云诡的奥运赞助牌局中得心应手，纵横捭阖，稳操胜券，笑傲群雄，开创富有中国特色的奥运赞助新局面，一方面为企业的发展作出重大贡献，另一方面也好使国人和全球华人赏心悦目，扬眉吐气。

以上是笔者写作本书的初衷。在写作过程中，笔者在多年从事体育赞助研究和拥有国内外奥运赞助系统资料的基础上，结合国情对奥运赞助的历史和现状进行了综合、全面、深入、细致的研究，力求有一定的理论深度，并且密切联系实践，引用大量案例作为佐证，采用比较灵活的问答形式，深入浅出，通俗易懂，授人以渔，发人深省。

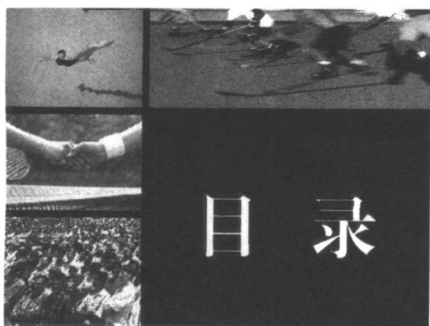
笔者感到十分高兴的是，在写作后期一个偶然的会与杨越博士幸会。交谈之后深感志同道合，因而结为忘年交。蒙他不弃，同意加盟。除协助翻译一些英文资料外，他还写了案例这一部分。

本书是在北京昊马体育文化发展有限公司的创意和帮助下写作的。此外，在写作过程中赵长杰博士曾给予不少帮助。在此，谨向他们表示衷心感谢。

限于水平和时间，本书错误和不当之处在所难免，敬请读者批评指正。

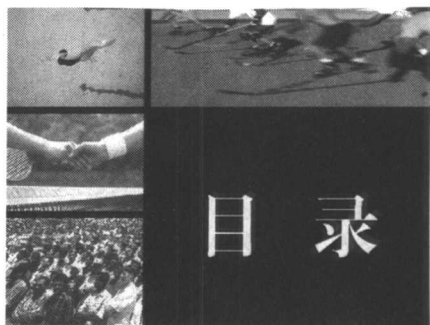
蔡俊五

2004年7月



第一部分 奥运赞助改革

1. 震惊世界的奥运危机是在什么背景下爆发的? / 1
2. 为什么说尤伯罗斯是奥运会的“救世主”? / 6
3. 洛杉矶奥运会后的奥运营销发生了哪些新变化? / 9
4. 萨马兰奇为什么选择赞助作为奥运会商业化改革的突破口? / 11
5. 奥运会商业化的目标是什么? / 12
6. 奥运赞助改革的第一板斧为什么选择系统化? / 13
7. 为什么说垄断化是国际奥委会控制奥运赞助大权的“杀手铜”? / 15
8. 中国奥委会为什么要“挥泪斩马谕”，劝阻健力宝对中国奥运代表团的赞助? / 17
9. 弄巧成拙的“巴塞罗那事件”说明了什么? / 18
10. 奥运会全球赞助商为什么叫 TOP? 必须具备哪些条件? / 20
11. TOP 的发展具有哪些特点? / 21
12. 有哪些得天独厚的回报导致 TOP 长盛不衰? / 22
13. TOP 计划的收入如何分配? 美国为什么享有特权? / 24
14. 国际奥委会供应商的情况如何? / 25
15. 盐湖冬奥会的市场开发为什么能创造两个世界之最? / 26



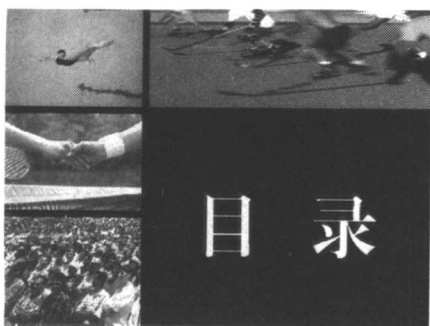
- 16. 奥运电视转播权的改革是如何进行的? / 28
- 17. 奥运会商业化改革带来哪些效益? / 31

第二部分 奥运赞助基础理论

- 18. 何谓赞助? / 37
- 19. 为什么说体育赞助是赞助的开山鼻祖? / 39
- 20. 为什么说赞助的发展势头好于其他
沟通手段? / 39
- 21. 赞助有哪些特征? / 40
- 22. 体育赞助在各类赞助中的地位如何? / 45
- 23. 赞助与捐赠有何不同? / 47
- 24. 赞助与广告有何区别? / 47
- 25. 体育赞助的机制是什么? / 48
- 26. 奥运赞助仅仅是赞助双方的事吗? / 50

第三部分 奥运赞助申请

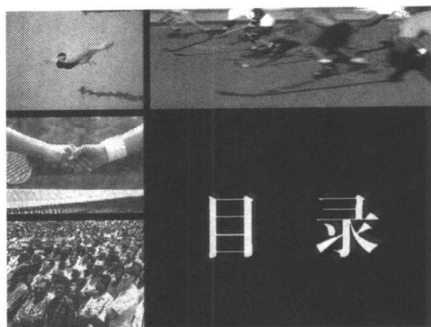
- 27. 奥运赞助全过程分为哪几个阶段? / 55
- 28. 为什么说奥运赞助是一把机遇与挑战并存的“双刃
剑”? / 57
- 29. 奥运赞助有哪十大优势? / 59
- 30. 北京奥运赞助有哪些得天独厚的魅力? / 64
- 31. 奥运赞助存在哪些挑战和潜在风险? / 68
- 32. 如何决策是否赞助北京奥运会? / 72
- 33. 奥运赞助的战略有哪几种选择? / 78



- 34. 以守为攻型战略适合哪种类型的企业? / 78
- 35. 赶超型战略适合哪种类型的企业? / 79
- 36. 商家的赞助宗旨为什么要和北京奥运赞助的宗旨共振? / 81
- 37. 赞助费用中除现金外是否还包括商品? / 83
- 38. 北京奥运赞助的销售方式和步骤有哪些? / 84
- 39. 北京奥运赞助的销售办法是什么? / 84
- 40. 申请奥运赞助时需提供哪些应征意向文件? / 88
- 41. 填表企业需做哪些声明与保证? / 91
- 42. 奥运赞助商的数量和行业分布情况如何? / 92
- 43. 奥运会特许经营具有哪些魅力? / 94
- 44. 北京奥运会特许经营的宗旨、运营模式和选择标准是什么? / 96
- 45. 2005~2008年周期中国奥委会的赞助业务如何开展? / 98

第四部分 奥运赞助商机

- 46. 北京奥运赞助商可以享受哪些回报? / 99
- 47. 印有中国奥委会和北京奥运会徽记的商品出口时有哪些规定? / 100
- 48. 排他性特权有哪些规定? / 101
- 49. 奥运会将开展哪些主题活动? / 102
- 50. 围绕着奥运火炬接力有哪些商机? / 102
- 51. 主题文化活动具有哪些商机? / 104



52. 赞助商在纳税方面可享受哪些优惠? / 105

第五部分 奥运赞助运作

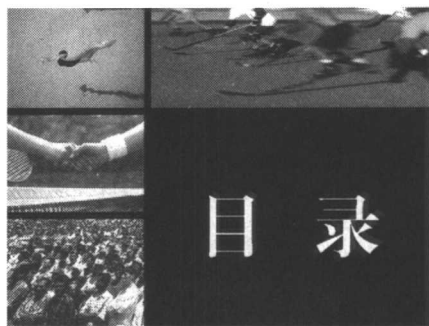
53. 为什么说取得奥运赞助权仅仅只是万里长征迈出第一步? / 107
54. 奥运赞助需要一个什么样的工作班子? / 108
55. 为什么说一个成功的赞助离不开中介机构的配合? / 111
56. 如何物色一个理想的中介机构? / 113
57. 为什么说媒体是奥运赞助最重要的同盟军之一? / 114
58. 奥运赞助的成本由哪些因素构成? / 117
59. 体育赞助预算的比重应该多大? / 119
60. 跨国公司如何开展奥运赞助? / 120
61. 为什么礼宾接待费用竟高居整个赞助活动费用的10%? / 120
62. 如何选择最佳赞助个案? / 123
63. 赞助个案实施前有哪些注意事项? / 126
64. 如何组织赞助个案的实施? / 127
65. 赞助活动如何包装和炒作? / 128
66. 如何开好新闻发布会? / 131
67. 如何落实广告和其他各项回报事宜? / 133
68. 在组织和实施赞助活动过程中应力求避免哪些差错? / 135



69. 如何对赞助工作进行日常监督和效果评估? / 137
70. 赞助效果的测定方法有哪些? / 138

第六部分 奥运赞助谋略

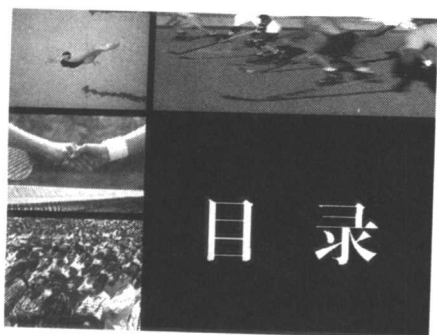
71. 为什么说奥运赞助成功者都是超人的谋略家? / 143
72. 为什么说公益性活动是提高奥运赞助品位和效益的诀窍? / 144
73. 为什么说整合效应是奥运赞助的生命? / 145
74. 可口可乐是如何通过整合沟通来扩大赞助的效益? / 147
75. 在贯彻执行整合性时需要哪些组织保证? / 150
76. 在贯彻执行整合性时如何坚持一致性原则? / 150
77. 为什么说节奏性和持续性是一张一弛的文武之道? / 153
78. 如何做到延绵不断、高潮迭起? / 154
79. 在较短周期内如何做到延绵不断、高潮迭起? / 158
80. 为什么说创新性是奥运赞助的灵魂? / 159
81. 为什么说一个好的创意胜过千军万马? / 160
82. 如何提高赞助的新颖度? / 162
83. 如何提高赞助的能见度? / 164
84. 如何提高赞助的曝光度? / 167
85. 如何提高赞助的可信度? / 168



- 86. 如何提高赞助的亲切度? / 169
- 87. 如何增强赞助活动的国际互动性? / 170
- 88. 如何选好赞助的切入点? / 172
- 89. 如何通过水平思维法来进行赞助创新? / 174
- 90. 如何通过逆向思维法来进行赞助创新? / 175
- 91. 如何通过蓄势待发一鸣惊人的方法来创新? / 176
- 92. “马后炮”也能奏效吗? / 178
- 93. 如何独具慧眼、见缝插针、及时捕捉赞助商机? / 179
- 94. 如何选择赞助活动的时间? / 181
- 95. 第一时间的惊人之举为什么更加出彩? / 183
- 96. 如何利用空间来提高赞助的效益? / 184
- 97. 如何提高赛事的魅力? / 186
- 98. 联想入围 TOP 后将面临哪些挑战? / 188
- 99. 联想 TOP 赞助效益最大化面临的问题有
哪些? / 190
- 100. 李宁公司是如何贯彻连续性、节奏性和整合效应
这三原则的? / 194

第七部分 奥运赞助维权

- 101. 为什么说隐蔽营销是奥运赞助的一大
公害? / 201
- 102. 如何防止奥运会过度商业化? / 203
- 103. 如何防治隐蔽营销? / 206
- 104. 奥运赞助商如何防治隐蔽营销? / 209



- 105. 受到保护的奥林匹克标志有哪些? / 210
- 106. 奥林匹克标志权利人是指什么人? / 212
- 107. 哪些目的属商业目的? / 213
- 108. 奥林匹克标志保护工作由谁负责? 如何处理侵权行为? / 213
- 109. 国际奥委会对奥运会服装、器材标识有哪些硬性规定? / 215

第八部分 奥运赞助案例

- 110. 可口可乐 / 219
- 111. 三星电子 / 230
- 112. 麦当劳 / 241
- 113. 维萨 / 245
- 114. 柯达 / 252
- 115. 恒康人寿 / 256
- 116. 斯沃琪 / 260
- 117. 通用电气 / 267
- 118. 松下 / 271
- 119. 施乐 / 274
- 120. IBM / 280
- 121. 美国联合包裹 (UPS) / 284



第一部分

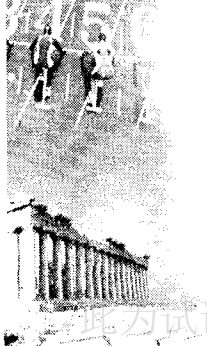
奥运赞助改革

1. 震惊世界的奥运危机是在什么背景下爆发的？

现在，虽然距2012年第30届奥运会还有9年，但是，已经正式报名申办这届奥运会的城市就有纽约、马德里、伦敦、莱比锡、莫斯科、巴黎、哈瓦那、伊斯坦布尔和里约热内卢9个城市。面对奥运会如此兴旺发达、云蒸霞蔚的繁荣景象，有谁会想到，在20世纪70年代后期，竟出现过一场震惊世界的奥运危机呢？

事情得从1976年第21届蒙特利尔奥运会说起。这届奥运会虽然以豪华、壮丽而著称，但是却给举办城市蒙特利尔市民留下了一笔高达10亿美元、25年方能还清的巨债。弄得市民怨声载道，群起而攻之。从此，世界各地谈申奥色变，避之惟恐不及，以致征求1984年奥运会举办城市时，惨兮兮地只有洛杉矶一家勉强出来应景。联合国教科文组织也乘人之危，虎视眈眈地试图从国际奥委会手中夺过奥林匹克运动的领导大权。奥运会危机四伏，濒临绝境。

诚然，用现代的眼光来看，人们对此也许很难理解。但是，



打开奥运会史，过去有很长一段时间就是这样磕磕碰碰地走过来的。

国际奥委会为了维护奥运会的纯洁性和独立性，从1894年成立伊始就一直坚持非商业性这一基本原则。严格规定举办奥运会的一切费用只能来自政府资助、社会捐赠、发行彩票和增值邮票以及门票收入，禁止其他一切商业行为。但是，理想代替不了严酷的现实。打从一开始起，经费问题就一直成为历届奥运会举办者最为挠头的事情。

1896年，在雅典举行的第一届奥运会就出师不利，为经费问题竟引发了一场政治风波，时任希腊首相特里库皮斯为此被迫下台。

1894年6月，巴黎国际体育会议决定，于1896年在古奥运会的发源地希腊首都雅典举行第一届奥运会。喜讯传来，希腊举国上下一片欢腾。但是，正为国家巨额财政赤字焦头烂额的希腊首相特里库皮斯，却当头泼了一瓢冷水，以经费困难为由而要求缓期举行。他的这一态度，不但遭到反对派的指责，也引起雅典市民的不满。现代奥林匹克之父顾拜旦闻讯后更是心急如焚，很快赶到雅典。当他看到古奥运会赛场断垣残壁、满目荒凉时，也感到在此基础上举办奥运会绝非易事。他不厌其烦地和特里库皮斯首相进行了多次恳谈，后者一再强调困难，结果都是不欢而散。这时法国驻希腊使馆代办也向顾拜旦施加压力，说他的到来，在希腊引起一场政府危机，为反对派攻击特里库皮斯首相提供了炮弹。四面楚歌的顾拜旦灵机一动，决定求救于酷爱体育的王储康斯坦丁。王储听完顾拜旦的诉说后，一时也期期艾艾，爱莫能助之态溢于言表。睿智的顾拜旦一看情况不妙，马上采取王顾左右而言他的迂回战术，从1821年希腊反对土耳其血腥统治的起义谈起，指出当时占全国人口1/3的30万希腊人为了祖国的独立和其他同胞的尊严，与侵略者进行了英勇顽强的抗争，直至流尽了最后一滴血。希腊人民的不屈斗志是如此地可歌可泣，以致感动了英国天才诗人拜伦，带着病残之躯横渡海洋去支援希腊人民的正义战争，直到献出了自己宝贵的生命……最后顾拜旦满怀激情地说：“因此，我对这样的希腊满怀信心！”