



TIYU CHANYE

体育产业

开发、投资、运营管理

与体育项目可行性研究
及经济评价手册

主 编：张 成

安徽文化音像出版社

体育产业开发、投资、运营管理与体育 项目可行性研究及经济评价手册

主 编：张 成

第三卷

第二章 体育产业赞助规划与实施方略实务

第一节 企业开发体育赞助规划

一、体育赞助战略规划阶段

一个企业在开展体育赞助之前,一定要对体育赞助的性质和特征有详细的了解,并在调查研究的基础上权衡本企业开展体育赞助的利和弊。要明确通过体育赞助究竟要达到哪些目标;以什么样的战略思想来指导和统率体育赞助工作,使之沿着正确的方向发展,确保取得最佳赞助效益,完满地实现既定目标。

(一) 体育赞助与调查研究

1. 众所周知,正确的决策,来源于正确的决心。正确的决心来源于正确的判断。正确的判断则来源于广泛而准确的信息,以及对这些信息连贯起来的思考。这里的所谓“广泛而准确的信息,以及对这些信息连贯起来的思考”,指的便是调查研究。因此,调查研究是体育赞助策划和决策的前提和依据。在着手策划和决策之前,必须下大力气做好调查研究工作。

2. 调查研究的主要任务是多角度、多层次、多渠道地对外部环境和内部环境进行全面、深入、细致的调查和综合分析,使策划者和决策者对企业的内外环境了如指掌,透彻把握企业所处的发展阶段、当前存在的主要矛盾及其解决途径。这样就使体育赞助的策划和决策有了可靠依据,确保所做策划和决策既与外部环境和内部条件达到高度的统一平衡,又有一定的超前意识。只有这样,才能真正触到企业的痒处和痛处,使策划和决策既有针对性和前瞻性,又有可行性和实效性。

3. 内因是决定体育赞助的基础,外因则是决定体育赞助的条件。因此,首先要对企业本身的内部环境和条件有一个全面、客观和恰如其分的了解和评估。包括企业的发展史、企业文化和形象特征、当前的发展阶段、经济实力、生产能力、销售状况、市场占有率、技术水平、管理水平、人员素质、主要产品状况(包括产量、性能、质量、规

格、包装、价格等)、营销战略、营销组合、沟通战略、广告和公共关系状况,以及过去开展赞助特别是体育赞助的情况和经验教训等。通过对企业内部环境的研究,有助于策划者和决策者全面了解企业的状况,弄清楚企业的优势和劣势。当然,就策划者而言,对企业的全貌了解得越多、越深、越清楚,越好。但是限于时间和精力,不可能面面俱到。因此,应该抓主要矛盾,把调查研究的重点放在企业文化和形象特征、当前的发展阶段、市场占有率、营销战略、沟通战略、广告和公共关系状况以及过去开展赞助特别是体育赞助的情况和经验教训等问题上。凡是比较正规的企业,一般都有比较系统的现成材料和数据,因此比较好收集。

4. 外部环境是企业外部诸因素的总称,主要指政治、经济、体育、市场、消费群体和竞争对手等与企业特别是体育赞助有关的环境。这些环境是决定体育赞助的条件,对体育赞助的运行和发展具有重大影响。因此也必须予以高度重视。其中政治、经济、体育和竞争对手等问题由于涉及的范围较广,因此需做一简要的说明和界定。

(1) 政治环境

从宏观角度看,主要是指国际、国内的政治形势,以及政府制定的重大战略、方针、政策、法令、法规等。从微观的角度看,主要是指体育赞助以及与此有关的广告等事业的形势,以及有关部门制定的体育赞助法规、政策等。

(2) 经济环境

指国际和国内的经济政策和形势。包括国际经济形势、国家经济体制和路线、所有制构成状况、国民经济生产情况、产业结构状况、国民经济发展速度、自然灾害状况、人均收入水平、物价趋势、消费水平、消费结构和消费方式等。

(3) 体育环境

由于体育赞助是以体育为赞助对象,因此体育环境就显得非常重要。诸如体育政策、体育总体水平、人们的体育意识、体育消费观和水平、竞技体育的水平、群众体育开展状况、群众喜爱的运动项目、球迷队伍及迷恋程度以及媒体的关注状况等问题,都值得我们考虑和调查研究。

在这个问题上要注意两点。第一点必须看到,我国由于受历史、文化、教育和经济等方面的影响,目前,在体育意识、体育消费观和水平、球迷队伍及迷恋程度等方面的总体水平,比起西方发达国家来相对较差。这也是我国体育赞助面临的一个比较严峻的现实问题。对此,我们一方面要有足够的估计,以免因对体育赞助的效益估计过高,当与实际有差距而造成失落;另一方面要更加重视体育赞助的策划和创意,努力提高其水平,增强其魅力,使其克服重重困难,发挥更大作用。

另一点还必须看到,近年来随着人民生活水平的提高,业余时间的增多以及我国运动水平的不断提高,足球、篮球、乒乓球等项目职业联赛的开展,在体育意识、体育消费观和水平、球迷队伍及迷恋程度等方面也逐渐有所改善和提高。而且这些方面的地区

差异很大。不少地区的球市就很火爆。例如篮球甲 A 联赛曾在佛山、长春、南京、烟台等地场场爆满。广东宏远队在主场佛山迎战强队时,黑市门票卖到 200 多元一张。因此,只要我们提高策划和决策水平,善于把握时机,一定会大有作为。

(4) 合作伙伴

指赞助对象——体育部门或赛事,体育经纪人和媒体的情况,如层次、地位、水平、实力、能力、信誉、过去在体育赞助工作方面的业绩、参赛运动队和运动员以及比赛场地的情况等。这是调查的重点和关键,对赞助的得失有着直接关系。

(5) 竞争对手

当今市场竞争十分激烈。作为市场竞争手段之一的体育赞助,要想为本企业的市场竞争服好务,助上一臂之力,就必须全面、深入地了解竞争对手的情况,以便知己知彼,百战不殆。首先,在一个时期之内只能对准一个主要竞争对手。大大小小的竞争对手很多,如果不加选择地树敌过多,势必会分散力量,丧失优势,最终难逃失败下场。因此,在一个时期内只能和一个威胁最大的对手较劲,集中优势兵力,战而胜之。

其次,对主要竞争对手的情况了解得越多越好。但是限于时间、精力和可能,应把注意力集中在下列主要问题上:资金实力,竞争后劲,产品状况(如质量、款式、价格、包装和服务水平等),市场占有率,企业和品牌的知名度和美誉度,推销和沟通状况(如主要手段、力度、频率、采用哪些媒体、各种沟通手段的相互配合情况等),以及在不同地区的影响力等。把握对方的上述情况之后,便可进行分析和比较。进而确定自己的优势和劣势,以便扬长避短,趋利避害,制定相应的赞助战略和策略。

上述调查研究工作一般分两步走。第一步是边调查,边分析、研究,遇有问题或疑点,则顺藤摸瓜,进一步弄个水落石出。第二步是调查完毕之后,再进行总体分析、研究,就一些关键问题梳理出一些道道来,以供下一步策划和决策时作为依据和参考。

(二) 体育赞助与商品

商品和体育之间的亲和度同体育赞助的可信度和效益之间有着直接的因果关系,因而是决定体育赞助在企业沟通中的位置的首要因素。就一般规律而言,与体育关系越密切的商品,其厂商赞助体育就越名正言顺,可信度就越大,所能接触到的目标受众就越多,所得到的回报范围就越大、越直接,赞助效果就越好。换句话说,体育赞助在这些企业营销中所起的作用就越大;因而其地位也就越重要。商品和体育之间的关系,大致可分为下列四种类型:

1. 体育商品

指运动和比赛时必不可少的、起直接支持作用的商品,如运动器械、工具、服装、鞋帽、比赛计时工具、场地设施等。这些商品是专为体育运动而设计和生产的,主要市场在体育系统和广大体育爱好者之中。生产和经营这类商品的厂商赞助体育名正言顺,

可信度最大,能够直接地、最大限度地接触到心目中的目标受众,可能得到的回报最多、最直接,效果也最好。特别是著名的运动员和球星在民众尤其是球迷中享有崇高的声望。如能赞助他们,让他们现身说法,使用你的产品,或者作为你的产品代言人,其效果尤佳。因此,体育产品的厂商是体育赞助的最大赞助者群。

2. 接近体育的商品

指运动时起间接支持作用的商品,如休闲用品和服装、饮料、营养品、健身器材和用品、音像设备、护肤和沐浴用品等。这些产品和体育之间的关系虽然不如体育产品那么直接,但是远较其他商品密切,其效果仅次于体育商品,是体育赞助的第二大赞助者群。

3. 与体育有某些关联的商品

如汽车、交通、旅馆、保险、金融、电脑、通讯器材、家用电器、胶卷、以啤酒为主的酒类、保健品、照相器材、快递公司、医疗机构、娱乐设施和场所等。这类商品多少都和体育沾点边。其中特别是信用卡、电脑、胶卷和快递等品种,由于是奥运会赞助的主要竞争对象,因此影响很大,成了体育赞助的热门商品品种。

4. 其他非体育商品

这类商品和体育基本上不沾边。但是,不沾边决不意味着其厂商就不宜开展体育赞助。例如烟草和体育不但不沾边,而且由于它是危害人体健康的大敌,因而还是和体育精神背道而驰的商品。但是某些烟草厂商却能绕过一些国家关于媒体不能直接做烟草广告的禁令,而去大力赞助体育,成了体育赞助的最大积极分子。因此,只要策划得当,机遇把握得好,即使是非体育商品的厂商也完全可以开展体育赞助,而且也完全有可能取得良好的效果。不过就一般规律而言,体育赞助的效果同产品和体育之间的亲和度成正比,这一点也是毋庸置疑的。

(三) 体育赞助目标

如同足球比赛的目标就是在规则允许的范围内想尽一切办法把球送进对方大门一样,体育赞助也需要一个整个赞助活动以及全体有关人员为之奋斗的共同目标——赞助目标。赞助目标既是所有赞助活动的出发点和归宿,即所有的工作都要紧紧地围绕着如何最佳地实现这一目标而设计和开展,同时也是最终检验赞助效益的首要标准。所谓成功的赞助,说到底就是完满地实现预定目标的赞助。同样道理,衡量体育赞助对象的第一个标准就是看它是否能最佳地实现体育赞助的目标。

1、体育赞助目标分类

体育赞助的目标取决于体育赞助的功能。因此,如按范畴分,它本应以心理目标为主。但是,随着体育赞助的深入发展,目前某些经济方面的目标也越来越受到重视,现场专卖和促销权已成了许多企业问津赞助的一个重要目标。如按时间分,体育赞助也本

应以远期目标为主,放长线钓大鱼。但是,由于上述同样原因,因而某些近期目标也成了人们追求的目标。

据此,体育赞助的目标应以心理目标和长远目标为主,经济目标和近期目标为辅。具体讲大致有以下 10 种具体目标。

(1) 巩固和提高品牌知名度。这是所有开展体育赞助的企业的主要目的,对新生企业和品牌、产品尤为突出。这一功能主要是通过赞助那些观众人数多、电视转播影响大的运动项目和赛事来实现的。

需要特别强调的是,知名度原本涉及到企业、品牌和产品这三个层次。由于绝大多数企业的名称和品牌都是两位一体,因此通常把这两者合并为品牌。当前的国际趋势都是把巩固和提高品牌的知名度放在首位。只有当推出一种新产品时或是重点推销某一产品时才适当兼顾一下产品的知名度。例如,菲利普在赞助中国足协杯联赛以及过去赞助《中国体育报道》电视节目等活动时一直都用菲利普的名义。但它在 1999 年赞助上述电视节目时却一度改用“菲利普 898 双频移动电话特约播出”。此外,该企业同年又在中国各大报以“菲利普新碟霸 VCD”的名义赞助开展“'99 菲利普中国足协杯新碟霸冠军有奖竞猜活动”。又如可口可乐在绝大多数情况下都用公司名称开展赞助活动。但 1999 年赞助中国青少年电视体育节目主持人评选活动时,却用其产品“雪碧”的名义。显然这些做法都是为了一时性地突出某一具体产品。

之所以特别强调品牌,是因为品牌是本,是永恒的,不可改变的。而产品是末,是活动的,不断变化和更新的。而且即使某一产品过时或者名声倒了,只要品牌的知名度不变,企业还可推出其他新的产品,照常可以雄风依旧。如果本末倒置,忽视品牌知名度的建设,只热衷于某一具体产品的知名度,那么,这个产品倒了或者过时了,整个企业也就难逃厄运。因此,通常要特别强调的是巩固和提高品牌的知名度。

(2) 通过形象转移和善行义举来美化品牌和企业形象,提高品牌和企业信任度和美誉度以及顾客对企业的忠诚度。特别是当企业义无反顾地承担起某项重大的社会责任或赞助某些冷门项目或活动时,尤其能够引起人们的好感和同情。

(3) 通过富有创意的体育赞助,使企业和品牌与相同产品的企业和品牌差异化,增强其个性和竞争力,使之在市场竞争中鹤立鸡群,独树一帜。

(4) 通过超凡脱俗的赞助气势,先声夺人,显示企业的实力地位和王者风范,在气势上压倒同类企业,提高抗衡能力。

(5) 消除令人不满的印象,重振企业或商品形象。当企业遇到意外事件而招致社会的非议时,可通过以大型赞助活动为主导的整合性沟通活动来消除人们的不满,以挽回声誉。

(6) 增加同各界人士如目标顾客、商业伙伴、供应商、经销商、市场调查机构、官员、新闻记者、运动员和教练员等接触的机会,增进了解,建立友谊和感情,争取他们

的支持和光顾。

(7) 展示产品或先进技术。这一点最为体育产品或接近体育产品的厂商所看重。如通过赞助取得在比赛现场直接使用和展示计时器、运动器材和服装等产品或其他先进技术的机会。

(8) 支援广告、促销和公关等其他沟通活动。例如,结合季节性推广攻势,以体育赞助为龙头在现场专卖、试用、展示、促销本企业的产品等。

(9) 调动职工的积极性,增强他们的荣誉感和责任感。企业遇有重大节庆时,通过赞助活动既可增强节庆气氛,又可扩大社会影响。

(10) 激励职工参加体育活动

2. 体育赞助目标排序

虽然由于国情、理念和环境的不同,企业对体育赞助目标重要性的认识也不尽相同,但是德国一家赞助营销公司 1989 年所做的企业体育赞助价值取向调查结果对我们仍有一定的参考价值(表 6-1-1)。其中“现实选择”采用的是 6 分制:6 分为最高,1 分为最低。值得注意的是“维护企业形象”和“扩大目标受众”这两个指标在当时的受重视程度虽然分别排在第二、三位,但是选择率不是太高。而据调查研究者预测,其前景将看涨。而近年来的发展状况证明,这一预测是非常准确的。

表 6-2-1 德国企业体育赞助的价值取向

(Mussler, Sponsoring in den 90er Jahren, Jahrbuch Sponsoring'91 ECON Verlag 1992)

赞助目标	现实选择	前 景
扩大知名度	5,5	→
维护企业形象	4,3	↗
扩大目标受众	4,1	↗
提升企业形象	3,5	→
激励职工	3,4	↗
现场直接沟通	3,1	→
促进体育发展	2,5	→

3. 确定赞助目标原则

企业在确定每项体育赞助活动的目标时,要注意下列原则。

(1) 统一性

由于体育赞助的目标隶属于企业总体建设、企业营销、特别是企业沟通的目标,因此,在确定体育赞助目标时,要自觉地根据上述这些目标的需要进行演绎和协调,使

之起到支持、配合、促进和强化的作用,为维护企业的总体利益而作出贡献。

(2) 目标集中,主次分明

一个精彩的赞助策划,有可能同时实现几个目标。此外,上述赞助诸目标之间都有一定的连带关系,其中某一个目标的实现,都或多或少地会给其他目标带来正面影响。这些都是赞助作为一种沟通手段所拥有的特点和优势。但是,同时我们也必须看到,由于绝大多数目标的实现都有其特殊的方法和手段,加上其中有些目标之间有一定的矛盾,例如提高知名度主要是通过赞助的次数和幅度,而美化形象则以赞助的质量为主,当赞助经费有限,数量和质量难以得兼时,这两者之间就不可避免地会产生矛盾。因此,体育赞助的目标宜少而精,针对当前企业营销中的主要矛盾来确定一两个主要目标。不要因火力分散、丧失重点而影响实现赞助目标的力度。此外,在上述所有目标中,扩大知名度、美化形象和品牌差异化这三者通常是主要目标。但是在特殊情况下,其他次要目标也有可能上升为主要目标。例如,1999年对可口可乐来讲是一个灾难年,因外包装和玻璃瓶污染问题而先后在比利时和波兰引起较大规模的中毒事件,在全世界激起巨大反响,迫使总裁出面向用户道歉。那么,在这种情况下,消除人们的不满、重振企业形象就上升为主要目标了。因此,在考虑赞助目标时一定要审时度势,相对集中,主次分明。

(3) 目标要明确、具体

目标要明确,尽可能地通过指标来体现,使之具体化和定量化,以便于实现和检查。由于赞助的特殊性,其目标很难用经济指标来直接表述,但是可以采用一些心理指标来表述,如知名度、信任度、美誉度、媒体曝光度、现场观众数、媒体的收视率、收听率和阅读率、广告的覆盖率等等。当然,某些目标如品牌和产品的形象和差异化难以做到直接量化,但是也可间接地通过上述某些指标来作大体估算。

(4) 根据企业发展阶段的需要而定

不同的目标效应是有时间性的(图6-2-1),这一点在制定体育赞助规划时也要予以考虑。

4. 正确战略是赞助成功保证

体育赞助战略是指企业对整个体育赞助工作所做的全局性、整体性、方向性和前瞻性的谋划。它是决定和指导体育赞助工作的总纲。只有制定了正确的、切实可行的体育赞助战略,才能将体育赞助纳入企业的营销和沟通序列,有计划、有步骤地顺利进行,直到完满实现预定的战略目标。

体育赞助战略是企业营销和沟通战略的延伸和演绎,是为实现企业的营销和沟通战略服务的。因此,一方面在制定体育赞助战略时,要以企业的营销和沟通战略为准绳,紧紧地围绕着如何最佳地实现企业的营销和沟通战略而竭尽最大努力;另一方面,体育赞助的战略类型要和企业的营销战略特别是沟通战略的类型一脉相承,有什么样的营销和

沟通战略，就该有什么样的体育赞助战略。根据企业不同的经济实力、发展阶段和主客观条件，可供选择的企业营销和沟通战略以及与之相匹配的体育赞助战略大致有下列四种类型。

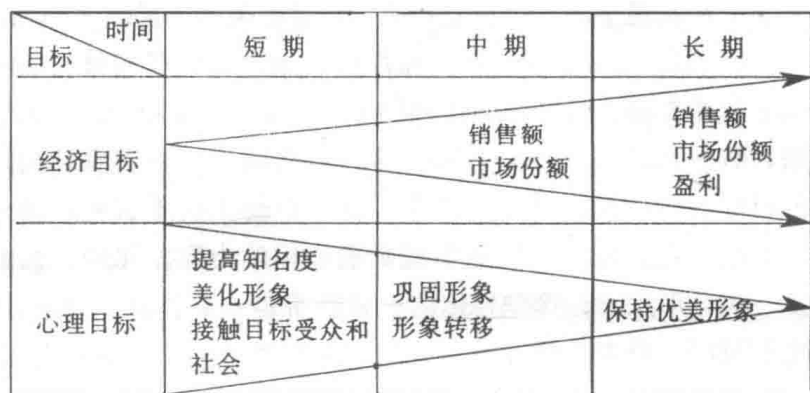


图 6-2-1 赞助目标与时间之间的对应关系 (Bruhn, Sport - Sponsoring)

(1) 以守为攻型战略

这是名声卓著的一流企业所通常采用的营销战略。这些企业实力雄厚，财力充裕，市场份额大，在同行业中名列前茅甚至独占鳌头，执全国甚至世界之牛耳。他们的营销战略通常是千方百计地巩固已经占领的市场份额，严防其他企业的蚕食和渗透，并在此基础上再接再厉，力争进一步扩大市场份额。这种战略表面上看是以防御为主，防范竞争对手抢占自己已经占领的市场，是消极、保守的。但实际上在强手如林、差距日益缩小、市场竞争日趋白热化的今天，能够固守阵地、保持既得利益已属不易，何况还有力争进一步扩大市场的意图呢？因此，这种战略是一种以守为攻的战略。在其进攻的一面中还包含自我进攻。即不断推陈出新、实现自我改进和提高，推出更新、更先进的产品。与之相对应的沟通战略特别是体育赞助战略也应是以守为攻，即经常不断地、有节奏地、大规模地开展沟通和体育赞助活动，以保持、巩固和进一步扩大已有的知名度、信任度和美誉度，即便是产品畅销，也要居安思危，决不停顿。只有这样，才能保持和巩固企业和品牌在市场特别是人们心目中的地位。俗话说长袖善舞，多财善贾。由于这类企业的财力都十分雄厚，因此沟通预算也很充裕，有足够的条件实施上述战略。

这类企业及其品牌的知名度一般都已经很高了，因此，其沟通战略的重点大都放在如何进一步美化企业和品牌的形象、提高美誉度和顾客忠诚度上。而体育赞助由于沟通的手段众多，回旋的余地很大，在这方面占有巨大的优势，因而备受青睐，是这类企业最常用的沟通手段之一。

这类企业大多历史悠久，在体育赞助方面有一套成功的做法，比如赞助对象一般都

是世界性或全国性的大型赛事和活动,运动项目除了奥运会和全运会之类的综合性运动会外,大多比较集中于少数几个影响大、比较热门的项目上,而且尽可能地以具有排他性的独家赞助和常年赞助的身份出现,策划和创意也是出奇制胜,不断创新,令人拍案惊奇,回味无穷。总之,处处给人一种气度恢宏、超凡脱俗、咄咄逼人、尽显一流的感觉。当然,只要能够中他们的意,他们无论对被赞助者还是对传媒和中介的出手也是非常阔绰、令人羡慕不已的。

(2) 赶超型战略

这是暂居劣势的一流企业或二、三流企业为赶超某一、二流企业以及争夺被其占领的特定市场时所采取的营销战略。由于面对的是在一些或许多方面都超过自己的强手,因此,这一战略的要害是动用各种营销和沟通手段,集中火力对准某一特定对象和少数特定市场,以雷霆万钧之力、排山倒海之势进行狂轰滥炸式的密集进攻,造成一个在总体上落后,但在某一局部上压倒对方的气势和局面。为此,进攻的对象和突破口一定要选准。首先,只能针对某一个威胁最大的企业和少数被其占领的特定市场,而不要针对所有的竞争对手和所有的市场,以免树敌过多而四面楚歌,或战线太长而鞭长莫及。其次,不能针对这个企业的全局,而只能对准其某一个产品作为突破口,针对其弱点和市场的空白或薄弱环节,集中火力,鼓吹自己的拳头产品。这样才能集中优势兵力打歼灭战,以小胜大,以弱胜强。这一战略针对性强,极富进攻性和抗衡性,但是比较费钱,风险也比较大。不过只要策划和处理得当,也会收到惊人效果。

这类企业在制定沟通特别是体育赞助战略时,事先必须做好充分的谋划和准备,决不打无把握之仗。在策划和创意方面一定要标新立异,一鸣惊人。力争以一场本企业冠名或领衔赞助的、声势浩大的体育赛事为先导,广告、促销、公关以及其他形式的赞助等各种沟通手段密切配合,形成一个沟通高潮。在声势和气派上一定要压倒对方。而且开弓没有回头箭,进攻一旦开始,就不能轻易停止。对方财大气粗,兵强马壮,决不甘心俯首称臣,束手待毙。面对对方的反击,一定要硬顶住。当然,当中有些间歇是完全可以理解的,但不达目的,决不能停止。即使进攻取得初步成效,市场份额有所扩大,为了巩固自己的地位,在一个相当长的时期内也要保持进攻的势头,否则很容易前功尽弃。这是因为对手非常强大,已经名闻遐迩,深入人心。不持之以恒,断难改变人们已经长期形成的观念而转向自己。

(3) 侧翼进攻型战略

这是中小型企业所采用的一种营销战略。中小型企业无法和一、二流大型企业在已被他们所占有的市场里进行正面的抗衡,打消耗战,只能打侧翼战,即避其锋芒,瞄准他们不注意和尚未进入的市场,乘虚而入,先下手为强地来个捷足先登。这种战略也是一种发展型战略,具有进攻的性质。尽管不一定都能稳操胜券,但是由于我们国家幅员辽阔,市场范围很大,地区经济发展不平衡,未开发的潜在市场几乎到处都有,不但机

遇很多,而且主观选择的余地也很大,因此,只要有卓越的预见能力,审时度势,独具慧眼,把握时机,成功的希望还是很大的。

由于是开发新市场,一切从零开始,一开始就要十分重视与当地人民的沟通,先给人家一个强烈而良好的印象。如能未见其人先闻其声,则效果尤好。最好是从体育赞助入手,其他各种营销和沟通手段跟进,相互配合,大造声势,以提高知名度为主,增强美誉度为辅,掀起一个小高潮。

(4) 游击型战略

这是小企业对付大中型企业的一种营销战略。其特点是机动灵活,集中力量,在被大中型企业所占领的市场的狭小的夹缝中拾遗补缺。面对强大对手的挤压,打得赢就打,实在无立锥之地就转移。由于是小本经营,实力不强,因此,与之相对应的沟通战略是以经济目标和近期目标为主,即以广告和促销为主,以适当的体育赞助为辅。生意做到哪里,广告和促销就跟到哪里。体育赞助少而精,赞助对象要更加贴近自身的目标顾客,最好是选择在节假日举行的地区群众性体育赛事和活动。赞助和广告、促销相结合,小型多样,机动灵活,花钱不多,也能取得较好的效果。

二、体育赞助策略规划阶段

体育赞助策略是指根据不断变化的形势而制定的体育赞助的行动方针,也是贯彻、执行体育赞助战略的谋略和方法手段。体育赞助的战略确定之后,策略就成为赞助成败的决定性因素。一定要下大力气制定一套完整的、切实可行的体育赞助策略。这些策略非常具体、实在,包括体育赞助的经费、目标受众、对象、方式、时间、空间、时机、措施以及企业内部的协调配合等。这些策略环环紧扣,交织在一起。事先必须予以通盘考虑,周密规划,切忌临阵磨枪,拍拍脑袋就拍板。

(一) 赞助经费合理安排

经费是赞助的基础,没有相应的经费,体育赞助无从谈起。但是有了钱,如果安排、使用不当,也很可能是劳而无功。此外,体育赞助经费对某些企业来讲还是衡量其现代营销理念和水平的一个标准。令人遗憾的是这个问题迄今还没有引起人们足够的重视。很多企业都没有这方面的独立预算。当它们感到需要开展体育赞助时,要么力不从心,错过大好机会而望洋兴叹;要么临时抓瞎,东拼西凑,结果是捉襟见肘,难以达到理想的效果。因此,我们必须高度重视体育赞助的经费问题。

(二) 赞助经费是现代营销理念集中体现

对某些行业来讲,透过体育赞助经费可以看出一个企业对体育赞助甚至现代营销理

念的理解和把握程度。同一企业,由于体育赞助经费策略的不同,而导致不同营销结果的事例也很多。阿迪达斯体育用品公司的东山再起,就很发人深省。

曾享有世界十大名牌光荣历史的阿迪达斯,从80年代开始每况愈下,1992年陷入低谷,销售额只有26.8亿马克,并且首次出现1.52亿马克赤字。法国人路易斯—德雷富斯1993年初临危受命,入主阿迪达斯。他走马上任的第一天,最关心的就是公司的沟通情况。当他了解到公司当年的沟通预算只有1.83亿马克,只占销售总额的6%时,他的眉头紧紧地皱了起来。而当时的财务总监甚至还嫌多,建议为了“节约成本”,将沟通预算再进一步压缩到销售总额的1%。这时路易斯—德雷富斯终于找到了阿迪达斯衰败的主要病根之一。于是不但不削减沟通预算分文,反而反其道而行之,力排众议,大笔一挥将沟通预算翻一番变成销售总额的12%。1997年沟通预算更高达8.3亿马克,相当于当年销售总额的13%。在各种沟通手段中,他特别重视体育赞助,使其高居沟通预算的60%,即4.98亿马克,相当于总销售额的7.7%。而其他广告、公关和促销等传统沟通手段的费用加在一起只占沟通预算的40%,总销售额的5.3%。

阿迪达斯是以足球起家的,多年来和国际足联关系十分密切,因而足球,特别是世界杯足球赛理所当然地成了路易斯—德雷富斯的首选赞助目标。以1998年举行的法国世界杯足球赛为例,阿迪达斯为蝉联主要赞助商的称号,加上电视广告和宣传海报等附加费用总共支付了8000万美元。此外还不惜重金在巴黎艾菲尔铁塔下建起了一个美仑美奂、独树一帜的阿迪达斯足球公园,吸引了无数的观众和游客。路易斯—德雷富斯亲自坐镇巴黎指挥,借助世界杯这一世界热点,赞助、广告、公关和促销等沟通4虎大闹法国,争奇斗妍,珠联璧合,掀起了一股阿迪达斯旋风。而由阿迪达斯赞助的东道主法国队的夺冠,更是把这一旋风推向了极致。

妙手回春,诚哉斯言!路易斯—德雷富斯在沟通和赞助经费战略方面的过人胆识和远见,及其他一些配套改革措施,很快就使阿迪达斯柳暗花明,东山再起。1997年的销售额猛增至65.1亿马克,5年之内增长了1.4倍,平均每年增长28%,并且首次超过锐步(50亿马克),仅次于耐克(140亿马克),跃居世界第二位。1997年头9个月的利润即高达4.49亿马克。阿迪达斯的股票指数从1995年11月起在短短的两年之内,增长了3.4倍。路易斯—德雷富斯的雄才大略震惊了世界,使其同时荣膺“'97德国经理”和“'97欧洲经理”这两个至高无上的荣誉称号。同时他也引起了同行耐克总裁奈特的惊恐不安。后者在一次内部会议上指着悬挂在办公室里的路易斯—德雷富斯的照片说:“他是我们的头号敌人。”

(三) 赞助经费在沟通经费中的比重

体育赞助经费在沟通经费中的比重,取决于国家和企业情况。目前国际上对此尚无定论,也不可能有统一模式。就国情而言,越是发达的国家,体育赞助的意识就越强,

其经费在沟通经费中的比重就越大。以德国为例, 1998 年全国赞助总值约占广告总值的 10%。由于该国体育赞助总值约占赞助总值的 66%, 按此比例推算, 体育赞助总值约占广告总值的 6.6%。相形之下我国体育赞助总值与广告总值的比值却较小。例如我国 1998 年的广告总值为 538 亿元, 同年体育赞助总值估计约为 10 亿元。体育赞助总值只占广告总值的 1.9% 左右, 和德国相比差距高达 3.5 倍。

如果具体到每一个企业, 体育赞助经费在沟通费用中的比重和数额则取决于其产品的性质和企业的地位、实力和财力。一般讲产品和体育之间的亲和度越大, 企业的地位越高、实力越强、财力越旺, 体育赞助经费在沟通费用中的比例就越大, 经费的数额也应该越多。但具体数字则是见仁见智, 没有一定之规了。例如, 上面提到的阿迪达斯, 1997 年的体育赞助预算高达 4.98 亿马克, 占沟通经费的 60% 和总销售额的 7.7%。这一比重据笔者所知, 当属世界最高之列了。可口可乐公司 1996 年的沟通预算为 13 亿美元左右, 约占总销售额 185 亿美元的 7%。其中用于赞助的约占一半, 即 6.5 亿美元, 占总销售额的 3.5%。当然, 由于亚特兰大奥运会是百年奥运, 又适逢在可口可乐总部所在地举行, 可口可乐欲借此机会掀起一个营销和沟通高潮, 所以才花这么多钱用于沟通和赞助。平时这方面的预算要比这小得多。

(四) 赞助经费构成

体育赞助经费一般由下列几种经费构成:

1. 直接赞助经费

指由赞助双方议定的、由赞助方直接支付给被赞助方的赞助经费 (有的除金钱外, 还包括由所赞助的实物、劳务和技术等折合成的金钱, 下同)。这是赞助经费的核心部分, 占赞助经费的绝大多数。由于被赞助者体育部门自身的开支比较繁浩, 经费缺口比较大, 因而对赞助金额的需求较大, 加上体育赞助涉及的面比较宽, 本身的成本也比较高, 因此一般讲直接赞助经费的数额都比较高。下面列举一些数字供参考:

国际奥委会常年赞助商的赞助费用 1997 ~ 2000 年周期为 4500 万美元, 到 2001 ~ 2004 和 2005 ~ 2008 周期将分别增长到 5500 和 6200 万美元。这可能是金额最高的单项赞助。单届奥运会的赞助费由组委会定。亚特兰大奥运会指定产品称号赞助费的下限为 50 万美元。

足球世界杯赛的赞助费分别为 2500 万美元 (两块广告牌回报) 和 3500 万美元 (4 块广告牌回报)。

1999 年第 45 届世界乒乓球锦标赛的冠名赞助费为 40 万美元。

2000 年中国奥委会合作伙伴的底价为 1500 万元。此外, 我国与 2000 年悉尼奥运会有关的 3 个级别的赞助金额的底价分别为: 中国体育代表团合作伙伴 500 万元, 荣誉赞助商 150 万元, 热心赞助商 50 万元。

1997年八运会指定产品的赞助费用约为500万~600万元。广告性赞助客户共75家,赞助费用总共8921万元,平均每家119万元。火炬接力赛的赞助费用为800万元。

1996年我国体育系统赞助性比赛总共9662次,赞助总金额为5.7901亿元,平均每次比赛的赞助金额为5.99万元。其中国家级比赛每次赞助金额为79.55万元,地方级比赛每次赞助金额为5.79万元。

我国足球甲A俱乐部的冠名赞助费在800万~1200万元之间,篮球甲A俱乐部的冠名赞助平均为380万元,排球俱乐部的冠名赞助为100多万~500万元不等。

1996年5月23日在京举行的维维杯中英足球对抗赛的冠名赞助金额为180万元。这在我国虽然不一定是破天荒,但也属单次比赛赞助金额最高行列了。

由国家体育总局篮球管理中心主办的2000年全国篮球正式比赛的招商底价金额如下:

- 全国男篮俱乐部南北争霸赛:近150场比赛,300万元。
- 全国男篮甲B联赛:约80场比赛,150万元。
- 全国女篮俱乐部南北争霸赛:近100场比赛,80万元。
- 全国女篮甲级联赛:102场比赛,80万元。
- 全国男篮乙级联赛:21场比赛,8万元。
- 全国女篮乙级联赛:27场比赛,8万元。
- 全国青年男子篮球联赛:106场比赛,20万元。
- 全国女篮21岁以下联赛:85场比赛,20万元。
- 全国青年女子篮球联赛:126场比赛,15万元。

以上数字相对来讲都算比较高的。当然也有几万元,几千元,甚至几百元的赞助。总之,赞助金额随层次、规模、性质和地区而定,悬殊很大,也没有一定之规。开始时要价很高,但最终有很低的价钱成交的赞助个案也不乏其例。

2. 体育赞助实施经费

指各种回报的实施费用。取决于赞助双方的合同规定。如事先议定由赞助方负担,则这笔费用就由赞助方出。否则就由被赞助方负担。如果确定由被赞助方出,那么赞助方的直接赞助费用理所当然地就会有所增加。有些企业为了确保取得更好的沟通和宣传效果,而主动要求承担这一工作及其费用。由于这笔费用涉及到赞助活动的包装和炒作、各种广告的制作、媒体特别是电视配合费用等等许多方面,是一笔不小的数目,因此决不可等闲视之,一定要列入预算之内。

3. 体育赞助辅助经费

指在体育赞助前后及期间,为了营造气氛、扩大影响、提高沟通效益所采取的广告、促销和公关等其他沟通配合措施所需费用。这是当今成功赞助所必不可少的经费。国际通行的比例是1:1~2,即如果体育赞助经费为1元,那么其他各种沟通手段的配

合经费为1~2元。加在一起则为2~3元。不过这笔费用既可列入赞助辅助经费名下,也可分别列入广告、促销和公关等其他沟通预算中。反正作为沟通经费,统一由沟通部门编造预算,至于到底列为哪一个项目名下,关系不是很大。但是这笔费用在绝大多数情况下是万万不可忽视的。

4. 中介机构劳务费

指中介机构的中介、策划甚至包括实施等方面的服务费用。一般占直接赞助经费的10%~15%,高的甚至可达20%。这笔费用由赞助方负担,还是由被赞助方负担,抑或由双方共同负担,一方面取决于中介方介入的程度,另方面也取决于赞助双方和中介方在事先达成的协议。但无论如何事先一定要明白无误地讲清楚,并且一定要写进合同。

5. 预后费用

指赞助结束之后清理现场和评定赞助效益所需费用。清理现场所需费用和体育赞助实施费用一样,取决于合同规定。只有在合同规定由赞助方负责的情况下才需做此计划。至于赞助效益评定的问题,虽然凡是正规的被赞助方或中介方大都会主动承担这一任务,但是,在其评定的准确性得到验证之前不能轻信。因此,最好还是由赞助方自行解决。至少在初次打交道时要这样做。

上述这些经费通常都是一项正规的、较大型的体育赞助所必不可少的费用。因而体育赞助的费用一般都比较高的。企业在考虑体育赞助时,对此一定要有足够的认识和准备。

需要特别强调的是,我国绝大多数开展体育赞助的企业是只重直接赞助经费,而忽视其他费用,特别是对至关重要的其他沟通手段的配合以及与此相关连的体育赞助辅助经费没有给予应有的重视。因而往往出现赞助单打一的现象。这是导致体育赞助效益不高的一个重要原因。因此,在具体安排体育赞助经费时一定要通盘考虑,兼顾其他一些必不可少的费用,要有足够的财力来作保证。要有这样的决心:要么不开展体育赞助,一旦决定开展,就要根据其规律办事。该花的钱就要毫不吝惜地、痛痛快快地花。如果采取既想借助体育赞助来造势和扬名,又舍不得花该花的钱的心态的话,结果肯定不妙。

(五) 扩大目标顾客范围

通过体育赞助最大限度地接触目标受众,并进而扩大自身的目标顾客范围,这是体育赞助的机理,也是任何一个体育赞助者的最核心的赞助意图。体育赞助的目标受众越多,寓于其中的目标顾客也就越多,赞助的效益就越好。因此,能不能接触到足够数量的目标受众?如何最大限度地扩大目标受众的数量?这些都是每一个赞助企业最为关心的事情,也是体育赞助总体策划所要解决的一个重要问题。

体育赞助的目标受众不能简单地和被赞助者的目标受众划等号,而是由寓于被赞助

者的目标受众之中的赞助者的企业目标的沟通对象所构成(图6-2-2)。

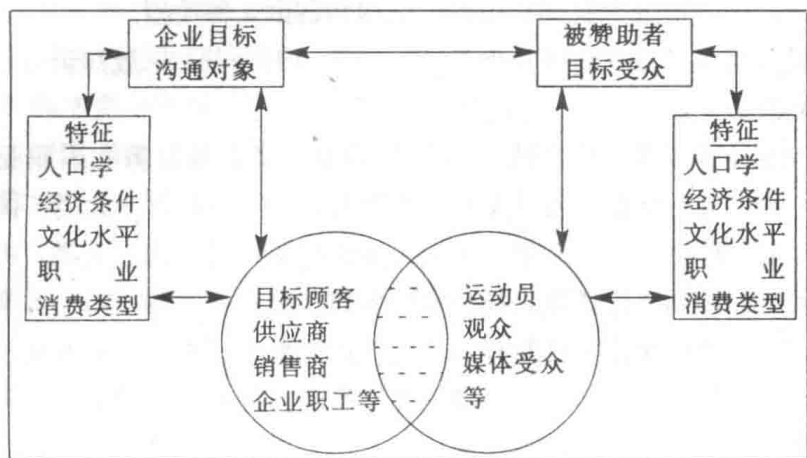


图6-2-2 体育赞助的目标受众(图中划虚线的部分)

(Bruhn, Sport Sponsoring)

举例来说,一场冠名赞助的足球比赛的目标受众是现场观众加媒体受众的总和,他们加在一起可能数以十万、百万甚至千万、亿计,但他们不一定是该赞助者的目标受众。只有寓于其中的、对赞助者的产品感兴趣、有可能接受其赞助意图而成为其目标顾客的人,才是体育赞助的目标受众。因此,体育赞助的目标受众应具备下列双重身份。

第一重身份是赞助者的目标沟通对象,即对赞助企业所生产的产品感兴趣、通过沟通有可能成为其消费者的目标顾客。他们是赞助者心目中最感兴趣的沟通和争取对象。但是,由于这些人天南地北,分布在茫茫人海之中,平时鞭长莫及,难以接触到。因此企业才不惜重金,开展体育赞助,通过这一桥梁来增加沟通的机会和扩大沟通面,以便从中寻求和扩大其产品的潜在目标顾客。

第二重身份是被赞助者的目标受众,即被赞助的体育赛事和活动的参加者和观众以及有关媒体特别是电视报道的受众。这些人数量虽多,但构成复杂,工农商学兵、男女老少幼,几乎样样都有。而这些人主要目的是为了参加和观赏体育赛事和活动,不可能人人都对众多赞助者的赞助活动及其产品感兴趣,并进而成为其产品的潜在目标顾客。不过其中多多少少也确有一部分人属于赞助者心目中的目标沟通对象之列。因此,赞助者的目标沟通对象寓于被赞助者的目标受众之中。只有具备赞助者的目标沟通对象和被赞助者的目标受众这双重身份的人,才有可能成为体育赞助的目标受众。

1. 市场细分合理定位

(1) 根据商品的目标顾客类型分

所谓目标顾客是指对产品感兴趣、有可能成为潜在顾客的人群。商品的目标顾客大