



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 二 卷

拥有大量盈利机会的体育产业自然吸引了巨额资本。中国对体育投入一直保持着较高的增长率,各级财政对全国体育系统投入资金从1978年的2.54亿元增加到1996年的32.06亿元,体育事业费占国家财政支出的比重从1978年的0.23%增加到1996年的0.41%,增长78%。

(六) 运动产品市场

体育市场可分为三大类,即体育主体市场、体育相关市场、体育辅助市场。从体育市场的要素看,观众、赞助、体育中介、体育传播、运动员可称为核心体育市场的核心要素,它们是体育市场中起主导作用的市场。

观众市场,指通过现场、电视、报纸、刊物等媒介欣赏或享用竞赛表演的消费者集合。赞助市场,指赞助体育赛事,从中获益的组织集合。体育中介市场,即经营者从事赛事的组织、策划、经营、承包,开展相关的体育信息咨询及代理等服务业务。体育传播市场,经营者购买赛事的转播权,转播各类赛事,从电视广告等收益中得到经济上的好处。球员市场,球员在国内外的转会及从事中介的经纪人、中介公司。体育中介市场、体育传播市场、球员市场合称为体育经营者市场。

体育市场的第二类要素是健身娱乐市场、体育培训服务市场、体育旅游市场、体育彩票市场等。

与体育市场在概念上有所不同的另一类市场,可称为“体育相关市场”,包括体育用品市场,体育音像、书刊市场等。这是其他产业与体育产业、其他商品与体育商品相互渗透的产物,由体育市场所派生,随体育主体市场的壮大而壮大。

至于体育部门所进行的多种经营,目的是为发展体育事业而创收增资,以补充体育资金之缺,起辅助体育事业发展的作用,可称为体育辅助市场或副业市场。

(七) 延伸体育商品

体育收藏品收集的范围包括在国家级、洲级、世界级体育比赛筹备期、比赛期的体育文件、体育器械、各种证件、服装、鞋、奖杯、奖牌、锦旗、大会纪念品、吉祥物等。体育收藏品是体育商品,由于经过了重大体育赛事、参加人员的使用和体育收藏者有计划有目的地长时间保存、收藏,使其具有了社会性和经济性。

体育收藏品具有记录、回忆每次大型体育比赛的历史背景、政治、经济、文化状况、举办国的风土人情和时代特点的作用。如设在瑞士洛桑的“奥林匹克”博物馆,收集了历届奥运会的收藏品就是这一涵义的有力说明。

体育收藏品的经济性具有增值的特性。它们不但具有一般商品成本价加平均利润的价格,而且还包含了由于社会效益所带来的经济效益。每次重大的世界性体育比赛之后,拿到奖牌的运动员在比赛期间使用过的服装、鞋有迅速增值的效果,如马拉多纳在

第14届世界杯足球比赛中穿过的10号球衣,比赛之后以2000美元被英国一个体育收藏品者买到;科威特裁判员在第16届世界杯执法中穿过的裁判服,科威特王子以1500美元买下。体育收藏品具有防止货币贬值又可增值的效应。如俄罗斯《体育场》周刊的著名编辑谢盖·阿利斯托夫,在俄罗斯金融危机时,把近20年收集到的前苏联、瑞典、芬兰、加拿大、德国、美国和捷克著名运动员签名的数百个冰球球杆,有意出售几根到美国或者在加拿大和美国北部搞冰球杆展,就带来可观的美元收入(据估计这数百个冰球杆价值在500万~800万美元)。可见收集国际性体育收藏品,一旦一国发生经济危机时,可以起到国际货币的作用,如果人人都认识到这点,都来购买体育收藏品,那么将会起到货币回笼、经济增长的目的。

在第16届世界杯亚洲外围赛上,大连有一名球迷不惜等上两天一夜而终于获得伊朗球星阿里戴依的10号球衣。现在有许多球迷和体育爱好者想不惜重金买下“第16届世界杯足球赛”的纪念品和奥运会组委会发售的吉祥物,但是苦于没有正常的渠道和符合法律的拍卖行。同时他们也认为只有在规范的拍卖行里买到的体育纪念品才具有可信性、真实性和增值性。

体育收藏品”和“体育拍卖行”是商品和市场的关系。体育收藏品是体育商品经过特殊事件演绎而来,它本身也是一种商品,既然是商品就应具有交换的市场——体育拍卖行。体育拍卖行是对体育收藏品和有拍卖价值的体育物品在特定的场地、时间、由拍卖师按照事先预定的拍卖价,在报纸上登出拍卖广告,组织收购人公开出价、公开拍卖的场所。

体育拍卖行的作用有:①满足不同体育收藏者的需求;②使交换体育收藏品成为合法化;③是展现体育文化的最佳园区;④是展现世界体育历史发展长河的聚集地(如奥林匹克运动会,各种世界体育锦标赛,各种球类世界杯赛的体育用品);⑤是展现各民族体育文化特点的重要场所;⑥是了解国际重大体育比赛的性质、特点、突发事件、特殊人物的博物馆;⑦是展现本国体育发展轨迹的史书;⑧是体育收藏品交换成货币达到增值效应的重要场所。

二、体育产品与行销策略

体育产品是为了向体育观众、参与者或赞助商提供利益而设计的商品、服务或两者的结合,体育行销是体育机构从事满足消费者需要的工作,体育行销者在向消费者提供利益的基础上销售自己的产品,这些利益对行销者更重要。

除了体育和体育商品,运动员是拥有多种利益的体育产品。例如,NBA球队要物色可以在赛场上担任不同角色的而不是有专门性技术的球员。那些既可以抢篮板、防守好、运球技术纯熟而且又打不同的位置的球员是无价之宝。具备多种技术的“混合型”

球员的典型例子包括当代 NBA 明星乔丹、皮蓬和希尔，他们都是对球队有极大利益且多才多艺的球员。

（一）体育产品中的商品和服务

为了制定和实施战略体育营销计划，需要了解体育商品和体育服务的差别。体育服务由运动员生产，由观众来消费，而没有正式的分销渠道，比如，观看一场比赛。然而，纯粹的体育商品，如一双滑冰鞋，一定由生产商制造，通过零售商出售给体育消费者，这个过程中需要有正式的分销渠道，因此，需要谨慎计划和管理。

体育商品不仅包括有形的物质产品，例如，体育用品商店出售网球和球拍、曲棍球球具、健身器材等等。而服务是无形的、非物质产品。例如，体育竞技（即比赛本身）或溜冰教程等。

体育赛事通常会提供多种纯粹的物质商品（如食物、饮料和货物），这些商品都含有服务成分，服务提供者的反应、礼貌和友善都是无形的服务成分。

大多数体育商品同时具备了有形和无形两种特征，如图 3-1-7 所示。在该数列的一端是体育有形商品，另一端是体育服务。例如，在美国，体育迷营地活动是近年来吸引广泛关注的一种体育服务。参加者离开营地时可以带走有形商品如营地纪念品、队服等。

商品和服务区别在于体育产品是否具有可触性。此外，商品和服务还存在易逝性、可分性和标准性方面的区别。这些区别是战略体育营销过程中产品计划的基础。

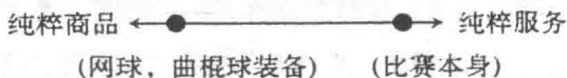


图 3-1-7 商品和服务分类数列

可触性是指产品可被看见、感觉和触摸。纯粹商品的营销策略往往会重视产品的有形利益。例如，耐克的新产品 F. I. T. 广告不但凸显产品的舒适性，而且强调面料带来的那种冠军的感受。

另一方面，无形服务的营销策略就是要“有形化”。例如，一支联盟球队可以突出宣传其新设施的舒适性而不是比赛本身。体育场馆的可触性方面，如设计、座位和美观度等，都应该得以强调，尤其是当球队的表现不佳之时。

商品和服务的标准化程度是指在重复购买中获得相同水平的质量的可能性。体育商品是有形的，高尔夫球的物理设计几乎不会有太大变化。然而，纯粹的服务则是标准性不高的产品。例如，人们多次听过播音员在比赛前说：“今天哪一队（或球员）会获胜呢？”这句话意味着球队在指定的这天也许会表现突出，也可能表现得糟糕。芝加哥公

牛队可能是 NBA 里一致性最高的球队之一了，他们在过去几个赛季中有很高的获胜比率，但这并不能保证他们会在本场比赛中胜出。即使是伟大的迈克尔·乔丹也会偶尔有欠佳表现。

易逝性是指“纯粹商品”的储存能力，如果服务得不到消费就会丧失。商品如果没有被购买，可以立刻库存或储存起来，尽管处理这些库存需要大量的成本。服务提供者可以提供服务，但如果不存在需求就是“产品能力闲置”，这会导致利润降低。

为了尽力减少产品能力闲置，体育行销者需要通过调整行销组合元素来刺激低迷时期的需求。例如，如果买票现场看球的观众不多，赛事组织者就可以减少这类比赛或降低各项费用开支。

另一个区别：商品和服务的因素具有可分割性。如果一位消费者在运动鞋连锁店购买了一双新的跑鞋，那么商品的质量可以跟服务的质量分割开来。虽然有可能将商品从提供服务的人分开，但是它们通常是重叠在一起的。这一点暗示了生产商会有选择性地挑选最能代表其产品的零售商。除此之外，生产商和零售商经常提供详细的培训来确保销售人员熟知名目繁多的存货的品牌。

越是服务产品，产品的可分割性就越小。换句话说，将消费者所得到的服务与服务提供者分离更困难了。比如，在一场体育比赛中，运动员、娱乐和观众是分不开的，比赛的生产和消费同时进行。因此，当一支球队或运动员表现很好时，体育行销者可以把他们作为资本；而当表现不佳时，行销者必须从比赛的其他方面（食物、娱乐、促销）来满足观众。

（二）体育产品分类

除了商品和服务分类，体育产品分类还有其他方法。对于拥有种类繁多的产品的体育机构来说，产品线和产品组合是需要认真考虑的因素。

产品线是由于满足同一层次需求，或一起使用，或销售给同一消费者群，或通过同一类型销路分销，或在某一价格范围内销售等原因而紧密相关的产品类群。Wilson 运动商品公司销售许多相关的产品线，如鞋、球棒，手套，垒球、高尔夫球杆和网球拍等。

运动机构出售的产品线的总分类就是产品组合，机构提供的不同产品线的数量就是产品组合的幅度。如果这些产品线在提供给消费者的商品和服务方面紧密相关的话，那么这些产品就存在着高度的产品一致性。

耐克公司通过增加生产运动器材来扩大其产品组合，其中包括棒球球棒、手套、曲棍球棍和溜冰鞋、足球、高尔夫球和滑雪板等的产品线都以耐克的新体育器材品牌来销售。

产品线的长度是指组成产品线的产品数量。产品线里产品数量越多，该产品线越长。以服务为导向的体育机构并不是销售核心产品，即比赛本身，而是转向经营其他有

利可图的方面,比如说销售许可商品。本质上说来,体育机构已经扩展了他们的产品线或拓宽了他们的产品组合。

另一种决策是保留原有产品线,增加新产品来延长产品线。例如,WNBA在1998年赛季增加了底特律和华盛顿两支队伍,使得其产品线从8支球队增加到10支。

(三) 体育产品特征

产品包含许多特性或特征,它们共同构成了整体产品。图3-1-8中说明了产品特征的组成元素。品牌依靠产品质量,而产品质量又依赖产品设计,产品品牌、质量和设计相互依存。

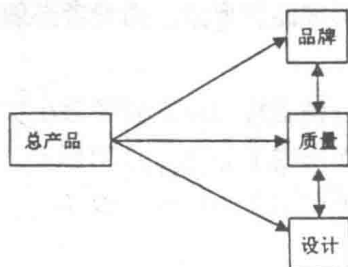


图3-1-8 产品特征

品牌是体育机构采用的,将其产品与竞争对手区分开来的名字、设计、标志或这些因素的组合。三个重要的品牌概念分别是品牌名称、品牌标志和商标。品牌名称是指可以用文字表达的品牌因素,如耐克飞人乔丹气垫鞋(Nike Air Jordan)。当为某体育产品或球队选择品牌名称时,行销者必须确保这个名称标志着力量和自信。挑选品牌名称是个关键决策,体育行销者在挑选品牌名称时可以使用下列指标:

1. 名称是正面的、独特的,能产生积极的感觉和联想,同时,既易于记忆又朗朗上口。对球队名称的积极联想包括城市或地理区域。
2. 名称应该包含体育产品传递的利益。名称表达目标市场期望的产品性质。
3. 名称应与产品线、机构或城市形象相一致。这对于以城市命名的体育队伍尤其重要。
4. 名称应该合法并符合道德,不能侵犯其他机构的商标或侵犯任何人的利益。

品牌标志即名牌或标识,是指不可以用语言表达的品牌因素。世界上最受公认的品牌之一就是 Nike Swoosh。有趣的是,Carolyn Davidson在1971年仅用35美元创造了这个标志,而今天,这个标志使耐克公司的产品大放异彩。

商标表明一个运动机构经过合法登记并据此防止其他人使用的品牌名称或品牌标志。不幸的是,假冒伪劣产品对名牌商标的低成本仿制品甚嚣尘上。产品伪造和商标侵

权行为在主要体育比赛中尤其成问题，例如奥运会。

品牌的目的是让机构与市场中的其他机构区别开来。品牌会影响消费者行为，如增加入场率、商品销售或者体育参与率等等。但是，品牌影响行为的过程大致如图 3-1-9 所示。

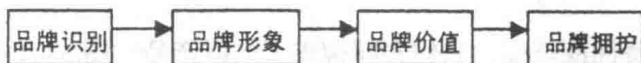


图 3-1-9 品牌制定过程

第一步先建立品牌识别。品牌认识是指使目标消费者识别并记住品牌名称。只有在认识达到理想目标水平才可以形成品牌形象。消费者必须对产品有基本认识才可以理解体育产销者力图塑造的形象。

在建立了品牌识别之后，行销者转向建立和经营品牌形象。品牌形象是消费者关于品牌系统的想法，这些想法转而形成了态度。品牌形象也是品牌“个性”。体育比赛赞助商感兴趣的是通过和反映其理想形象的体育实体（运动员，球队、联盟）强化或维持产品的品牌形象。

运动行销者试图通过一些“形象传动器”（image drivers）或者说是影响品牌形象的因素来支配我们关于某特定品牌的想法。这些形象传动器包括产品性质或特征、产品性能或质量、价格、品牌名称、顾客服务、包装、广告、促销和分销渠道，其中每个因素对整体品牌形象都有作用。在成功地建立了一个良好的品牌形象之后，运动行销者可以希望最终创造高水平的品牌价值。

品牌制定过程的另一个步骤就是建立高水平的品牌价值，品牌价值是品牌为市场上产品提供的价值。从经济角度来看，它是品牌产品与非品牌产品的价值差额。相信某项体育运动产品具有高水平品牌价值的消费者通常会更可能满足于该品牌，满足的消费者会变成品牌拥护者或重复购买者。

评价品牌价值标准有很多，其中，品牌影响市场的能力、品牌稳定性或持续使用的能力；品牌的市场环境；品牌的国际性或跨越文化能力；品牌的发展潜力等是比较重要的。

另一种简单的评价方法是让一些体育商品产业的专家说出最有力的体育品牌。运动品牌有时是指那些直接生产运动服装、器材或鞋子的生产商。耐克就是一个品牌，它的产品自成体系。

品牌拥护涉及消费者对某一品牌产品始终如一的选择或者重复购买行为。行销者希望他们的产品能满足消费者，使消费者决策过程变成一个习惯性过程而不是在相互竞争的器牌中进行选择。宝洁公司希望消费者每次需要清洁剂时都会购买“汰渍”品牌，而

不考虑货架上销售的其他竞争产品。

在运动市场上,球队是消费者忠实的对象之一。忠实拥护者可以对球队的成功和失败泰然处之,他们会锲而不舍地追随所拥护的球队。那些“同甘而不能共苦的球迷”则在球队成功时拥护他们,而在球队处境不佳时转而支持其他球队。

人们对球队的拥护程度比对商品和服务的拥护程度高。但对职业性球队的拥护程度在开始减弱,因为这些球队不断移居,并且球员转会也太频繁了。

(四) 特许经营

在特许经营中,拥有强有力的品牌很重要。特许经营是指一个公司被允许购买另一公司的商标使用权的协议。拥有品牌的机构允许其他机构使用品牌名称、品牌标志、商标或商标名称,从中获取专利权费。把球员、球队、比赛的名字以及标志放在产品特许经营中的前景看好。NFL在服装、运动商品、篮球卡和收藏品、家庭陈设品、学校供应品、家电、出版物、玩具、礼物等等方面共有150个被许可的经营者。

1963年,NFL使特许经营变成了最盛行的体育产品行销策略之一。从1990年到1994年,特许经营的体育产品销售从53亿美元达到103.5亿美元。

特许经营对于交易双方都有利可图。体育行销的特许经营对运动员个人、球队和联盟都有重大意义。但是,特许经营有什么好处呢?

对获特许经营者的好处有:

1. 获特许经营者得益于与体育运动实体的积极联系。人们对球员、球队、联盟或比赛的正面想法会转移到获特许经营的商品或服务上;

2. 较高水平的品牌识别使被特许经营者从中得益;

3. 获特许经营者可节省建立品牌价值所需的时间和金钱;

4. 获特许经营者能够得到初始分销渠道,并且得到扩展和改善的产品陈列空间;

5. 获特许经营者能够为获特许经营的产品提高价格。对获特许经营者的弊端有:

6. 运动员、球队、联盟或运动本身可能会遭到公众的冷落或者是使公众失望。像丹尼斯·罗德曼(Dennis Rodman),考虑到他过去场上和场外的行为,用这样的运动员做代言人很冒险。

7. 由于特许经营协议的性质,除了被特许经营者,特许经营者同样面临收益和风险。

对特许经营者的好处有:

8. 特许经营者可以拓展新市场,并且可以更加深入了解现有市场;

9. 特许经营者可以形成对运动实体的高度认知,如果搭配恰当,可能增加品牌价值。

对特许经营者的弊端有:

10. 特许经营者可能会丧失对一些行销组合因素的控制,产品质量可能会降低,产品价格也会被调低,对特许经营者营造的品牌形象不利。

考虑上述因素,在挑选特许经营伙伴时要小心谨慎。此外,特许经营者和获特许经营权者都必须警惕假冒伪劣产品。NFL在超级杯赛期间没收了价值100万美元的冒牌货;1996年NBA搜查价值8700万美元的私货。

体育商标保护联盟(CAPS)在1992年成立,目的是调查和控制假冒伪劣商品。1992年以来,CAPS已经查处价值7000万美元的冒牌体育产品和设备。

体育行销者关注的重要问题之一是产品质量,它会直接影响品牌价值。由于许多体育机构都建立了市场导向的行销策略,因此,体育行销者为消费者提供高水平的服务质量越来越重要。服务质量的评价标准包括有形性、互动性和整体性三个方面。

服务的有形质量指提供服务的人员或设备外观。例如,比赛场馆的领座员外表可能会影响消费者对服务质量水平的看法。互动性是指在服务过程中,信息在服务提供者与接受者之间的双向流动。整体性是指服务提供者在现有和潜在用户心中的形象。

评价产品质量也可以使用技术性和功能性两个标准。技术性标准是“提供什么服务,功能性标准是“服务提供得怎么样”。在体育行销中,“提供什么服务”可能是比赛结果、被消费的热狗、被购买的商品。“服务提供得怎么样”则可能是比赛过程中球队及其队员们的努力,热狗小贩的友善程度,或自动贩卖机提供服务的速度。这些对于体育运动行销来说特别重要,因为消费者对一场比赛的总体体验是根据服务质量的“什么”和“怎么样”两方面来评价的。

评价服务质量标准有可靠性、保证性、移情性、适应性和感知性。可靠性是指服务提供者应准确无误地完成所承诺服务的能力。保证性是指服务人员的友好态度和专业素质以及他们让服务接受者信任及令其有信心的能力。移情性是指企业及其雇员对消费者的关心,设身处地为顾客着想的行为。适应性是指随时准备为消费者提供方便快捷服务的意愿。感知性是指提供服务的有形部分,如各种器材、设备、服务人员的仪表。

从管理者角度看,企业应依据顾客期望和实际体验制定提高和改进服务质量的计划。如果顾客对服务质量的期望值高于实际感受的话,企业就应该投入资源对某些地方进行改进。

(五) 体育商品质量

市场上销售的体育商品有两个质量标准。一是产品符合生产过程设计规格的程度。商品质量由运动机构和它的管理者及雇员监控管理。二是以商品消费者或最终用户的观点客观地测量商品的质量,不管该产品是否达到原设计功能,商品满足并超过消费者需要是体育行销者的努力方向。

从体育行销观点看,消费者对质量的看法最重要。人们通过八个标准来衡量产品质

量,它们是性能(核心功能发挥得如何)、特点(是否提供额外的好处)、合格程度(次等品的发生率)、可靠性(性能是否稳定、一致)、持久性(产品生命长度)、适用性(服务体系是否有效、适当、方便)、外观设计(设计看上去是否像高质量的产品)、被认知的质量水平(人们对该产品质量的认识)。

大多数的体育机构都不遗余力地提高产品质量,以便更好地与竞争者抗衡,提高产品价格,提高消费者拥护程度,并吸引那些愿意以更高价格购买更高质量产品的细分市场。

在体育市场上,担保也是一个理解产品质量的相关概念。消费者在购买贵重商品时需要担保,担保可以减低风险。例如,如果观众不满意球队表现,可以获得退款。随着职业比赛票价的暴涨,这些服务担保在将来会成为一股潮流。

(六) 产品设计

产品设计是运动营销者感兴趣的竞争优势之一。产品设计与产品质量和技术条件密切相关。例如,在最新技术帮助下,许多水平一般的高尔夫球手在公开赛中都有上佳表现,又比如,棒球经过特殊设计更容易被打飞。从体育营销角度看,任何可以增加比赛兴奋度和引起各种关于比赛的猜测的公共关系都受欢迎。

产品设计会影响消费者对产品质量的看法,体育组织要不断监视技术环境,以便迅速跟上产品设计最新潮流。

技术环境对产品设计产生巨大影响。体育营销者几乎对所有体育商品(健身器材、高尔夫球装备、打猎装备)都设法宣传自己的品牌产品在技术方面如何优胜。

高尔夫球装备产业的兴盛取决于对高尔夫球和球杆最新设计的技术掌握。自行车生产商注重最新最好的结构和材料技术。产品设计是产品的美感、风格和功能的结合体现。良好的产品功能、触感和外观都是产品设计的重要方面。无数体育商品因上述好处而销售一空。颜色一直是商品设计的重要方面。虽然球迷通常会将某种颜色和自己喜爱的球队联系起来,MLB 却开始尝试推出一些颠覆传统颜色的许可产品。粉蓝、荧光橙还有灰白色逐渐取代了传统的球队颜色,而球迷的反应似乎不错。

新技术不断涌现,使得产品设计越来越重要。以营销为向导的组织会尊重消费者的需要,并在产品设计上体现消费者的需要和喜好。例如,随着技术不断创新,专为职业运动员度身设计的运动鞋已经出现,业余运动员和职业运动员穿一个款式运动鞋的日子已成过去。

三、体育产品与体育促销

一提到体育营销,人们首先想到的是泰格·伍兹的耐克广告或者是迈克尔·乔丹做的

广告。

但是,体育行销远不只是运动员做广告,它还包括构建产品体系和完善服务、合理定价、确保顾客随时随地获得产品或服务。促销是把变化多端的行销组合整合在一起。

促销虽然容易和广告混为一谈,但促销包含比广告更多的内涵。它包括各种与消费者沟通的方法。体育是与现有或潜在目标市场沟通效率最高、效果最好的媒体。体育行销者运用与公众沟通的各种工具就是促销组合。

具体讲,体育促销组合由以下要素组成:

1. 广告——由赞助商出资的一种单向沟通方式,向消费者传达有关产品、服务信息。
2. 人员推销——是建立与顾客关系、销售产品、与顾客互动的沟通方式。
3. 营业推广——指运用各种短期刺激方式激发消费者对体育产品或服务的需求。
4. 公共关系——指正确评估公众态度,识别体育人口可能对机构产生兴趣的地方,树立机构的良好形象。
5. 赞助——指通过对各种体育运动主体(如运动员、运动联盟、球队和赛事等)的投资支持企业整体目标、行销目标或更具体的促销目标。

每个促销要素中又都包含更具体的工具,帮助完成各种促销目标。营业推广包括打折、赠券、赠样品等;广告包括电视广告、印刷广告、标语等;赞助商可以选择投资运动员、球队或联盟。

企业考虑最有效的促销组合时,上述促销工具可以交替使用。无论选择哪种工具,始终贯穿其中的是与消费者的沟通。

沟通是体育行销必不可少的元素,体育行销者必须通过复杂的沟通过程把信息传递出去。

沟通过程使信息从体育行销者传递给体育消费者,或从体育消费者传递给体育行销者。体育行销者与消费者的沟通主要通过各种各样的促销组合要素,如,广告、赞助、营业推广和促销人员。此外,体育行销者还可能通过其他行销组合要素与顾客沟通,例如,用提高票价方式表示比赛水平高、质量好。

消费者也会通过他们的行动反馈与体育行销者的沟通。消费者通过购买行为(出席运动赛事、购买运动产品等)告诉运动行销者对其体育产品是否满意。

第二章 体育产业投资项目与赛事行销

体育和具体事件之间存在历史联系,这种联系在现代更加牢固,而且人们可以从中获利。在历史资料中,希腊、中国、埃及是体育发源地,据研究,最早的运动是大型节日中的一个部分,即普特洛克勒斯葬礼。史前的岩洞壁画显示,男人女人都很喜欢休闲、娱乐、体育,这些活动通常与庆祝或者特殊事件相联系。研究表明,体育活动与重大事件相结合,通过各种各样的活动(赛前的、赛中的、赛后的,公司的赞助倾向、赛事的促销以及推出等等)来增强人们对体育活动的体验。

体育活动能够触动众多人的生活。据美国 1991 年的一项估计,体育是一项价值约 1800 亿的资产,体育产业在美国工业中排第 25 位。这个数字还不包括体育赛事对主办城市以及周边地区的经济带动作用。美国一项市场调研报告指出,84%的男人在 1992 年读过体育报告。在 1993 年的报告中,98%的美国人看过体育报告或电视体育节目,每星期至少看一次体育节目。《今日美国》把所有版面的 25%分给体育,在体育报道中,大约有 50%和重大赛事有关。

在体育行销领域,如何借助有众多消费者参与的大型体育赛事获得收益是体育运动组织者以及相关产品或服务品牌制造商的行销战略目标之一。因此,时至今日,具有世界影响力的大型体育赛事已成为举办国政府、体育比赛组织机构、产品或服务提供商获取商业利益的重要媒体。

多数情况下,体育和具体赛事是一个问题的两个方面,它们利用相同的语言和符号连接体育参赛者和观众。在熟悉这些大型体育赛事的行销规则、惯例的基础上,通过培训、规划可以减少风险,保证成功。

首先,专业或业余体育都要求有规则,这些规则可以是习惯、传统、合同或以往的规则等。例如,主要由运动员组成的体育盛会典礼已成为一种传统,在大多数体育赛事中已无例外。

其次,体育活动或具体事件的结果通常不可预测,但是,通过培训、计划以及组织实施,成功率会提高。大型赞助商,如可口可乐、M&M,通常会花很多钱来调查投资收益状况。通过调查,可口可乐的市场策略包括把城市装扮成红色以及印制红色的广告牌、广告雨伞以及凳子等;M&M 则通过产品颜色,如用各色灯光把整个城市照亮。类似的计划要花几年时间认真准备和实施,其中包括购买媒体、在本地、全国或全球零

售、销售鼓励、差旅费用等。

第三,体育赛事就像一出重复上演的戏,如奥运会、世界杯等,也像很多娱乐活动那样,要求不同程度的专业管理,包括总指挥、执行经理、公关经理、工程师、秘书及协作人员、媒体协调员、供应者以及经销商,这些人共同组成一个团队。体育赛事以服务为导向。“体育运动是一个内部矛盾的协调过程”。每一个体育销售商或者参赛者除个人利益外,必须以整个团队为主,大家的共同目标是保证体育赛事成功。

第四,研究表明,个人参加体育盛会是“为了被看见、享受喧闹,支持自己的队伍以及令这场盛会继续下去”。很多人一生中反复体验这种体育盛会。从商业角度看,体育行销成功的基础是消费者满意。运动队通常不只是依据自己的人口特征来测量观众,还要测量观众心理的满意程度以及对自己的支持。体育赛事行销越来越受到挑战,特别是在家庭娱乐概念不断扩展的今天。体育赛事组织者和赞助商开始为顾客制定全天候、全过程的计划。在这些计划中,组织者必须细分每个市场,了解顾客及赞助商的需要,最终是吸引特定的顾客群,这就需要研究和洞察消费者的生活方式和倾向。

第一节 体育产业投资项目与奥运行销

一、奥林匹克商业化运作

虽然倡导奥林匹克非商业化的声音不绝于耳,但商业化已成为不可避免的大趋势。在 1896 年第 1 届现代奥运会上,财务压力已迫使组织者靠出售邮票纪念品等来获得收入。从那时起,公司对奥运的介入慢慢开始升温。在 1912 年,几个摄像公司被允许在奥运会上拍照并出售这些照片。到了 1924 年,商家们被允许在付钱后便可在奥运会体育场馆打广告。但是,这一做法惹恼了奥林匹克运动的领导人,甚至到了今天,反对的声音依然存在。

随着时间的流逝,奥运会从根本上发生了变化,越来越多的来自于不同国家的运动员,在越来越宽广的体育项目中竞技,营运奥运会的成本也因此越来越高,表 3-2-1 是 20 世纪后期冬季奥运会的发展情况。

起初,国际奥委会提供奥运会所需要的大部分资金,但是到了 20 世纪 70 年代,由于经营奥林匹克运动会的资金成本已达到数百万美元,个人资助奥运会已不再可能。

表 3-2-1 1952~1994 年冬季奥运会发展状况

年份	主办城市	参加国家数目	体育项目数目	参加运动员数目
1952	奥斯陆(挪威)	30	22	732
1956	科蒂纳丹佩(意大利)	32	24	819
1960	斯阔谷(美国加利福尼亚州)	30	27	648
1964	因斯布鲁克(澳大利亚)	36	34	933
1968	格勒诺布尔(法国)	37	35	1293
1972	札幌(日本)	35	35	1261
1976	因斯布鲁克(澳大利亚)	37	37	1283
1980	普莱西德湖(美国纽约)	37	39	1261
1984	萨拉热窝(南斯拉夫)	49	40	1490
1988	卡尔加里(加拿大)	57	46	1634
1992	阿尔贝维尔(法国)	64	57	1801
1994	利勒哈默尔(挪威)	67	61	1844

资料来源:1995Fact Book:United States Olympics Committee。

由于美国是惟一政府不提供资金援助的国家,美国奥林匹克运动完全由非政府资金支持,因此,这个问题更加尖锐,另外,申请奥运主办城市也存在这一问题。自1976年蒙特利尔奥运会之后,私人出资支持奥运会的重要性变得越来越明显。蒙特利尔纳税人在奥运结束之后欠下了10亿美元的赤字。商业运作奥运会的潜力直到彼得·尤伯罗斯领导的1984年洛杉矶奥运会才显示出来。在这一届奥运会上,赞助收入达125万美元,最终盈利222万美元。

二、奥林匹克营销内容与目的

奥林匹克营销指国际奥委会等奥林匹克组织为了获得用于奥林匹克运动发展的各种资金,利用奥运会及奥林匹克标识所进行的各种商业活动。

奥林匹克营销包括出售奥运会电视版权、奥林匹克标志、产品专营权、经营许可证、门票、纪念币和纪念邮票等。现代奥运会的盈利情况见表3-2-2。

表 3-2-2 现代奥运赚钱实录

(单位:亿美元)

项 目	洛杉矶 (1984)	汉城 (1988)	巴塞罗那 (1992)	亚特兰大 (1996)	悉尼 (2000)
总收入	7.46	13.24	16.99	17.05	26.05
电视转播权	2.86	3.27	4.71	5.60	13.18
门票收益	1.40	0.40	0.82	4.22	3.56
商业赞助等	1.23	4.93	5.05	5.40	5.50
其他	1.97	4.64	6.41	1.83	3.81
总开支	5.31	8.27	16.96	17.05	17.4
盈利	2.15	4.97	0.03	0	8.65

资料来源:国际奥委会及瑞士洛桑奥林匹克博物馆。

国际奥委会进行奥林匹克行销的目的主要包括以下几个方面:

- (一) 确保奥林匹克运动经济上的独立性,以促进其在全球的发展;
- (二) 为制订一个持续的、长远的行销计划打下基础;
- (三) 保证奥林匹克运动所有成员(奥运会组委会、国家奥委会及其大洲组织、国际单项体育联合会)公平的利益分配,为发展中国家提供支持;
- (四) 保证世界各地观众能免费观看奥运会;
- (五) 减少奥运会商业化的不可控性,维护奥林匹克理想;
- (六) 鼓励行销伙伴对奥林匹克主义和奥林匹克理想的支持。

三、奥林匹克行销发展史

1896年雅典的首届奥运会组委会面临严重的经济困难希腊慈善家阿维罗夫无偿提供重资修建体育场。一些公司如柯达(Kodak)也提供资金,以取得在纪念品上作广告的权利。

1900年巴黎、1904年圣路易、1908年伦敦,连续三届奥运会均与世界博览会合在一起,以促进国际贸易的开展,奥运会的开支由博览会支付。

1912年斯德哥尔摩,约10家公司获得在奥运会上摄影和出售纪念物的行销权,一家公司获准用地秤为观众称体重以获利。这届奥运会还发售了彩票。收入的41%来自出售门票和秩序册等。这届奥运会全部开支为68万美元,没有出现赤字。

1920年安特卫普,组委会试图与国际花展合作,未果。出售摄影和电影权未成功,政府发行三枚一套的奥运会邮票。尽管奥运会秩序册上印满了各种广告,观众不得不小

心翼翼地在广告堆中寻找赛事信息，但这届奥运会仍出现了赤字。

1924年巴黎奥运会，政府和巴黎市提供50%的经费；组委会将奥运会正式的生产权和销售权出售给一个商业公司，许多经营权交给社会各界，在运动场中央和周围的广告招牌清晰可见，这也是奥运会场地里仅有的一次广告。

1928年阿姆斯特丹，奥运会接受国内外的捐赠、出售门票和出售与奥运会有关的各种商品行销权的收入占到开支的60%，由于赞助商过多，组委会做出前所未有的决定，对奥运会的标志和相关标志进行注册并获得版权。特许行销权扩大到餐饮业，允许在运动场开餐馆。可口可乐公司开始其长达70多年的奥运会行销。国际奥委会规定，运动场及其建筑不许有广告。

1932年普莱西德湖，组委会允许商家利用这届冬奥会作广告，以换取商业公司的服务。美国西海岸沿线商场的橱窗上多有奥运会的广告，许多全国性的广告商也以这届冬奥会为题目进行其1931~1932年冬季广告宣传。

同年，洛杉矶奥运会的运动场由私人企业扩建。奥运会组委会的正式报告中宣称：“加利福尼亚处理这届奥运会的方式是典型的充满活力的和金钱取向的”。组委会主席法默事后说道：“1932年的奥运会是第一次十分成功的奥运会……我们不仅组织了一次精彩的奥运会，而且从中获利。”奥运村的运动员住房，在运动会后被拆除，卖给了建筑公司。

1952年赫尔辛基，首次试图制订一个国际行销计划：由11国的18个商家提供物资和服务，包括从运动员的食物到获奖者的鲜花。

1956年墨尔本，由于地理距离远，各种经营权的出售仅占全部收入的4%。

1960年罗马，赞助商和供应商扩大到提供各种主要设备、服务和借贷的46个国家和国际公司，以及罗马一些经营小商品如香水、巧克力，牙膏、肥皂、奥运会场点地图的商贩。

1964年东京，组委会在1960年12月成立了自己的行销机构——奥林匹克发展基金会（Foundation for the Promotion of the Olympic Games），进行了23次商业活动，行销公司数量增加到250个，共集资1690万美元，其中“奥林匹亚”（Olympia）牌香烟使组委会获得100多万美元收入。

1968年墨西哥城，除电视转播外，组委会从各种渠道进行了集资：许可证、专营权、物资、服务，占其收入的60%。组委会49%的运行经费来自商业开发（约2000万美元）占奥运会全部开支的11%。

1972年慕尼黑，私人广告商首次作为持行销特许证的中介人进行活动，出售使用正式标志特许权，有若干种特许证和广告协定供选用。奥运会吉祥物出现，发特许证给私人公使用该形象行销产品。国际奥委会与组委会联合保护奥林匹克标志的商业开发。1966年起，一些商家非法制造奥林匹克纪念章。