

体育产业发展清华丛书
营|销|系|列



CASES OF
SPORTS
MARKETING
INNOVATION
IN CHINA



中国体育营销 创新案例

史丹丹 谌莉 胡凯◎编著

总结体育营销的创新案例
剖析体育营销的现状特点

清华大学出版社



非外借



体育产业发展清华丛书
营|销|系|列

CASES OF
SPORTS
MARKETING
INNOVATION
IN CHINA

中国体育营销 创新案例

史丹丹 谌莉 胡凯◎编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书精心选取清华大学体育营销案例分析大赛的优秀案例及获奖的参赛报告,紧紧围绕体育产业中的前沿和热点问题编撰而成。全书按照体育营销活动主体进行分类,将体育赛事、职业体育俱乐部、体育场馆、体育用品制造业等不同体育领域的营销问题贯穿起来,涵盖范围广泛。每个案例均由案例、节选的参赛案例分析报告以及专家的案例点评三部分组成。案例内容丰富,案例分析创意与可操作性兼具,案例点评理论与实践结合。

本书可作为体育营销相关从业人员的参考用书,也可作为各类体育营销专业的案例教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

中国体育营销创新案例/史丹丹,谌莉,胡凯编著. —北京:清华大学出版社,2019

(体育产业发展清华丛书·营销系列)

ISBN 978-7-302-51968-3

I. ①中… II. ①史… ②谌… ③胡… III. ①体育—市场营销—案例—中国
IV. ①G80-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 295515 号

责任编辑:张 伟

封面设计:李召霞

责任校对:宋玉莲

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:22 字 数:304 千字

版 次:2019 年 4 月第 1 版 印 次:2019 年 4 月第 1 次印刷

定 价:69.00 元

产品编号:077876-01

体育产业发展清华丛书编委会

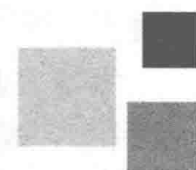
编委会主任

杨 斌

编委会成员（以姓氏拼音为序）

鲍明晓 胡 凯 李 宁 史丹丹 王雪莉

徐 心 杨 扬 赵晓春



丛书序

开卷开步开创，发展体育产业

半年前，得赖于一批忠诚母校、热心体育的校友的支持，以及英迈传媒的带头出力，清华大学体育产业发展研究中心成立，希望能够充分发挥清华大学学科齐全、人才密集、体育传统深厚的优势，创造性地开展研究，发挥体育产业一流思想与行动平台的作用，为落实国家体育产业发展战略、推动体育产业升级及企业发展提供智力支持。

中心筹建之初，就发现虽然国家把体育产业作为绿色产业、朝阳产业加以培育和扶持，政府官员、专家学者和实践者也已经达成共识，认为体育产业将会成为推动中国经济转型升级的重要力量，但遗憾的是，毕竟中国的体育产业尚在起步期，呈现价值洼地、人才洼地和研究洼地的现状。因此，中心决定与清华大学出版社合作，策划出版“体育产业发展清华丛书”，组织专家团队选书、荐书。在出版社的大力支持和密切配合下，令人高兴的是，中心成立半年之后，丛书首批即将与读者

见面。

“体育产业发展清华丛书”计划分批、分层次地出版体育产业相关的书籍：既包括引进版权的国际经典著作，也包括国内学者原创的对于体育产业发展和体育管理方面的真知灼见；既有对于具体运动项目的精准聚焦研究，也有结合某一体育管理领域的深度剖析探查。我们相信，只要开始第一步，踏实耕耘，探索创新，日积月累，坚持下去，这套丛书无论是对促进体育产业的研究，还是对指导体育产业发展的实践，都是有价值的。

清华大学的体育传统非常悠久。马约翰先生曾经说过：“体育可以带给人勇气、坚持、自信心、进取心和决心，培养人的社会品质——公正、忠实、自由。”在庆祝马约翰先生服务清华五十年的大会上，蒋南翔校长特别号召清华学生“把身体锻炼好，以便向马约翰先生看齐，同马约翰先生竞争，争取至少为祖国健康地工作五十年”。2008年，时任清华大学党委书记的陈希同志说过：“五十年对一个人来讲，跨越了青年、中年和老年，为祖国健康地工作五十年，就是要在人生热情最高涨、精力最充沛、经验最丰富的各个阶段为党和人民的事业做出贡献。”中心成立这半年来，国家先后发布《全民健身计划（2016—2020年）》和《“健康中国2030”规划纲要》，国民强身健体、共建健康中国，成为国家战略。“为祖国健康地工作五十年”这种清华体育精神在当下绝非赶时髦，而是清华体育传统的强化与传承。

清华体育，在精神层面也格外强调“sportsmanship”（运动家道德）的传统，这里回顾一下老清华时期的概括：承认对手方是我的敌手，不在他面前气馁也不小视他；尽所能尽的力量去干；绝对尊重裁判人的决定，更要求学生“运动比赛时具有同曹互助之精神并能公正自持不求侥幸”。据我所知，许多企业的核心价值观中亦有“sportsmanship”的表达，甚至直接就用这一词语作为组织成员的行为规范（如韩国SK集团）。当我在“体育产业发展清华丛书”中看到描述体育产业中的历史追溯、颠覆创新、变革历程以及行业规范

时，这个词再次浮现在眼前，这其实既是商业的基本规则和伦理，也是产业成长的核心动力和引擎。

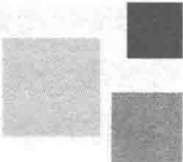
体育产业发展，需要拼搏精神，需要脚踏实地，来不得投机，也无捷径可走，因此，中国的体育产业发展，就更需要所有利益相关者多些培育心态，方能形成健康的生态共同体。同时，体育产业发展，需要尊重规则和规律，无论是运动项目的发展规律，还是商业活动的规则、规范，无论是与资本握手的契约精神，还是商业模式中利益相关者准确定位的角色意识。我很希望“体育产业发展清华丛书”能借他山之石对中国体育产业发展的路径和模式有所启发，能用严谨、规范的研究和最佳的实践案例对中国体育产业与体育管理的具体问题有所探究。

每一步，都算数！无体育，不清华！

杨 斌

清华大学副校长、教务长

2016年12月



序

体育营销任重道远

体育在中国具有悠久的历史，大家公认的先师孔子，就非常强调体育，他重视的“六艺”之中，“射”和“御”是最早的体育项目，这两个项目今天都还有延续。然而汉代将儒家理论作为治国的纲领之后，反而只重视文字功夫，不再重视“射”和“御”了。可以说，孔子是真正重视全面发展的教育家，中国自古是将体育作为一个人最重要的修养之一来对待的，但是科举制度破坏了这样的传统。今天，国人又开始重视体育了，这是一个国家或民族自信的标志，也是一个国家精神健强的标志。体育强则国家强，原因在于精神强才能体育强。正因为如此，中国迎来了历史上最好的发展体育的大时代。

体育作为一个产业，是最近二十年的事。过去我们都将体育视为事业。体育既然作为事业，那么实现路径上就是由国家来办。国家来负责投入，这当然是必要的，但是体育也是全民提升自身素质的内在需求，这就对体育的发展提出了更高的要求。因此，这几年体育产业化

的趋势很明显，效果也不错，中国体育产业的发展迎来了历史上最好的时代。

体育在中国虽然说起来有几千年历史，但作为产业，才处于萌芽状态，体育产业与体育赛事之间，也处于新旧体制共存的阶段。虽然有相互促进的地方，但也有矛盾和冲突之处，更重要的是，中国的普通人仍然受几千年科举制度的影响，重视文化教育和中考、高考的分数，而忽视孩子的体育和公平竞赛方面的精神教育。从国外的经验来看，许多受到良好体育教育的孩子，后来的事业发展都更为顺利。我在清华教学近三十年，看到了体育对一个人的人格、坚毅精神，以及适应能力方面的巨大促进作用。因此，中国体育产业的发展固然要有企业家的创新精神，但更重要的是要教育全国广大民众，尤其是年轻的父母，要重视下一代的体育教育和体育精神。

当一个产业处于萌芽状态时，要想取得成功，产品固然重要，但更重要的是营销，因此只有成功的营销，才能改变民众和顾客的认识，只有有效营销才能为顾客创造新的价值，创造出顾客喜欢的产品。当然最伟大的营销是创造出新的顾客。对于中国体育产业来说，特别渴求伟大的营销者。

当下，在中国的体育产业内部，体育营销并没有得到充分的重视，这是由多种因素造成的。一方面缺乏体育方面的营销人才，懂营销的人不了解体育产业，了解体育产业的人又不懂现代营销；另一方面体育产业方面的决策者，实际上多半也是外行，因此对营销的重视不够；最后还有一个因素，就是体育营销与传统的产品营销有很大的不同，那就是体育营销涉及多类目标顾客，而这些不同类别的目标顾客之间有价值交换关系，例如，马拉松的营销就与媒体、地方政府，以及赞助企业之间有价值共创和价值交换。因此体育营销是一种复杂营销，要使这种营销有效，往往需要更多的投入和更系统、缜密的策划。

为了推动中国体育产业的发展，清华大学体育产业发展研究中心携手英迈传媒连续几年举办“清华大学体育营销案例分析大赛”，

得到了业界的广泛支持，多所大学的同学表现出极大的热情，对不同案例做了精彩、富有创造的分析。现在该中心将大赛中表现优异的案例分析成果集结成册，我认为是一件有益大事。无论是案例的编写，还是案例分析和解决方案的提出，可能还都不尽完美，但这是一个好的开始，更是一个充满希望的开始。读者可以从中了解中国体育产业的现实挑战，又可以强化基本的现代营销理论，更能够体会到体育产业的复杂营销带来的挑战和无穷魅力。大家看这本书时，我希望大家更多地去思考，去挑战，最后去实践。

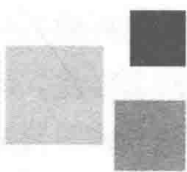
只有体育强才能表明中国精神上的健强，只有精神强，中国才能真正强。体育产业不仅仅是企业家的事情、运动员的事情，更是全体中国人的事情。因此，体育营销关乎中国的未来。

宋学宝

清华大学经济管理学院

市场营销系副教授

2019年初春于清华园



前言

近年来,随着我国经济结构的调整和体育消费需求的升级,体育产业成为新的经济增长点,市场化进程加快。2014年,国务院提出体育产业要在2025年达到5万亿规模的宏伟目标,随后,体育产业相关政策密集出台以释放产业活力。2015年,北京成功申办冬奥会,计划带动中国3亿人参与到冰雪运动中,促进了冬季运动项目市场的发展。职业体育开始深化改革,各类体育赛事井喷式增长,体育赞助市场随之发展,体育媒体越来越专业化,体育培训市场如火如荼,体育旅游增长迅速,优质体育场馆资源备受资本青睐,体育用品业稳步发展,体育高科技初露锋芒。各路资本纷纷进入体育产业,以兼并收购、战略合作、赞助等方式活跃在体育产业的各个领域。我国体育产业在这4年间经历了政策红利下的快速布局、体育IP(知识产权)井喷后的悉心培植、资本快速扩张后的理性调整,已经初步形成了比较完整的产业链条。预计2020年我国体育产业总规模将实现3万亿元的产值。虽然我国体育产业目前处于发展初期,规模还比较小,但面临千载难逢的历史发展机遇。

体育营销作为体育产业链中重要的环节,早期在我

国发展较为缓慢。如今随着我国体育消费意识的增强,体育消费行为的多样化,体育产品或服务的供给大幅增加,体育产业的环境竞争加剧,体育营销开始活跃在体育产业的各个领域,越来越引起大家关注。北京冬奥组委市场开发火热进行中,中超版权卖出 80 亿元的天价,CBA 联赛收回联赛的商务运营权自主经营、分拆销售,中网将新技术和新娱乐方式融入赛事,在观赛体验方面越做越好。国际赛事纷纷抢滩中国市场,大众赛事精彩纷呈,赛事赞助金额逐年攀升。体育明星跨界进入娱乐圈,体育用品品牌也开创“体育+娱乐”的跨界新玩法。高科技打造智慧体育场馆,体育赛事直播平台热闹非凡,互联网及移动互联网上的球迷社区、内容服务以及场馆资源整合的平台争夺着体育消费者的注意力。

在此背景下,我国企业近年来都纷纷将目光投向体育营销领域,企业与体育建立关联的需求增加。2018—2022 年 5 年里,有许多国际重大体育赛事在亚洲举办,如平昌冬奥会、北京冬奥会、东京夏奥会、仁川亚运会、杭州亚运会等。这些赛事的热度覆盖数以亿计的消费者,并能带动社交热点话题的传播,吸引我国企业积极参与到国际顶级赛事的体育营销中,如阿里巴巴跻身奥林匹克全球合作伙伴 TOP 赞助计划,华为成为平昌冬奥会网络设备官方供应商,海信通过赞助欧洲杯成功拓展海外市场,万达、海信、蒙牛和 vivo 等品牌成为 2018 年俄罗斯世界杯各级赞助商,中国各路资本收购数十家海外足球俱乐部的股权,目的是开拓国际市场。

体育营销从活动主体来划分,主要包括两类:一类是 Marketing “of” sport,是以体育组织(包括营利性体育组织和非营利性体育组织)为主体进行的市场营销活动,指为了体育组织自身及利益相关者的利益而创造、沟通、传递客户价值,管理客户关系的一系列活动和过程。另一类是 Marketing “through” sport,指企业以体育活动、体育人物或体育组织作为媒介或平台,与目标受众创建关联,进行传播、沟通和互动,实现客户价值的一种市场营销活动。

体育营销在体育产业发展中具有重要的作用。第一类 Marketing

“of” sport, 我们可以开发和提供更好的体育产品或服务, 提升体育消费者的满意度; 能够进行深度调研以了解体育消费者, 与体育消费者深度沟通与互动, 吸引和保留客户; 能够明确市场定位, 获得竞争优势; 能够更好地对赛事、运动队以及体育明星进行市场开发, 以延伸价值链, 实现价值最大化, 并推动运动项目的发展等。第二类 Marketing “through” sport, 对于希望通过体育元素深入消费者兴趣圈层并与之产生深度情感联结的品牌极具吸引力, 因为体育是企业 and 消费者联结的最好平台之一。通过体育平台, 企业开展各类体育营销活动, 可以获得高关注度, 容易得到公众的认可, 沟通的目标群体较为明确; 当企业品牌的价值主张与体育组织/人物/体育活动的精神内涵高度契合时, 会显著提升企业的形象和品牌价值, 长远来看会提高其市场表现。

当今, 我国体育人口快速增长, 体育消费不断升温, 体育消费者呈现出“年轻化、互动化、多元化、个性化”的特点, 体育营销也在不断创新: 体育营销内容多样化, 体育营销媒体平台逐步分化, 更加注重线上线下的传播互动; 参与式体育受到资本青睐; 更加关注年轻化、个性化、时尚的运动项目, 如电竞、冰雪等运动; 采用“体育+娱乐”跨界营销引发粉丝追捧; 在体育直播/转播中应用 VR/AI (虚拟现实技术/人工智能) 增加观赛体验, 提高内容分发的效益; 采用高科技和大数据分析重构体育营销新场景等。

但是, 我国体育营销目前也存在一些问题。

首先, 我国体育产业存在的问题制约了体育营销的发展。围绕体育竞赛表演活动和健身休闲活动的体育主体产业处于发展中, 体育产业结构亟待优化; 体育产业链整合及运营能力较差, 体育产业各类专业人才缺乏等。这些问题导致中国体育市场上具有国际/国内市场影响力的体育赛事、体育俱乐部和体育明星较少, 体育品牌价值较低, 缺乏精彩的体育内容产品, 难以精耕细作。因此, 虽然目前国内新增很多体育赛事, 但良莠不齐, 许多新的赛事缺乏高质量和持续性。全球体育产业各领域著名体育品牌和优质赛事资源纷纷涌入中

国,使得中国体育市场竞争更加激烈。

其次,中国企业虽然期望通过赛事赞助来实现营销目标,但对体育营销的认识不全面,体育营销执行能力不足。不少企业认为,体育赞助就是花钱在某个体育 IP 上进行品牌曝光和展示,而不去考虑如何与赛事建立良好的关联、如何与目标受众进行互动交流、如何去活化赞助权益以成功实现体育赞助的目标,并且缺乏长期性。这不仅浪费了稀缺的赞助资源,还导致赞助效果不好,影响体育赞助市场的发展。

再次,体育营销活动同质化程度较高,停留在较为传统的水平上。由于运动项目的不同,体育营销工作的重点应有所不同。但目前多数体育营销活动内容较为同质化,线下活动比重较大,与移动互联网结合不够紧密。体育赞助形式比较单一,赞助权益内容相似,赞助方案缺乏创新性和系统性,体育营销常常在落地执行过程中受阻。

同时,在体育赞助效果评估方面,缺乏合适的评估体系。由于体育项目的差异化、赞助目标的多样化以及赞助执行的多方参与,如何评估体育赞助的营销效果变得较为困难。

此外,体育营销专业机构和专门人才缺乏,导致我国体育营销服务水平不够专业化和精细化;体育营销相关的法律法规尚未健全,使得有些体育营销业务难以深入拓展,如体育经纪和赛事版权等。

在这样的大背景下,为了挖掘和总结体育产业中营销的经典案例,更深刻剖析和理解体育营销的现状与特点,为广大从业者和未来的管理者提供更为开阔的思路和全新的视角,清华大学体育产业发展研究中心携手英迈传媒集团特发起并举办清华大学体育营销案例分析大赛,旨在通过比赛的形式,提供一个分析、思考与讨论的平台,激荡思想,为案例企业提供营销分析与决策的参考,实现行业交流和经验分享,同时训练和提升参赛者的营销分析与决策能力,培养更为成熟的体育营销思维。

这些精心挑选的体育营销案例将企业在体育营销实际操作中遇到的各种各样问题、困惑,甚至困境呈现出来。本书将这些体育营销

案例及各参赛小队报告的精彩部分整理出来，并从专业视角进行案例点评，探索如何在体育产业各领域中更好地开展体育营销活动，有理论框架，有具体方案，有细节，有创意，可操作性强。但这种尝试仅仅是实践探索，不是标准答案。我们希望与读者分享这些实践性的探索，以期给读者带来一些启发。

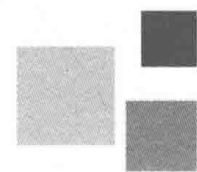
本书体育营销案例内容主要涉及目前体育产业中的前沿和热点问题。在 Marketing “of” sport 部分，选择了体育赛事营销、职业体育俱乐部市场开发、体育场馆的业态布局和市场策略、体育街区的开发方案以及体育用品制造业的品牌营销及奥运赞助等几个案例；而在 Marketing “through” sport 部分，主要关注了各类非体育企业的体育赞助案例，也包括国际品牌通过赞助国外著名体育俱乐部在中国如何落地的案例。

随着中国体育产业市场化进程加快、国际化程度加深，体育产业对于体育营销的要求更高。在消费者张扬个性的数字时代，体育营销的玩法也越来越多，未来体育营销还有很大的发展空间。清华大学体育产业发展研究中心将会持续关注我国体育产业的发展，及时整理最新鲜的体育营销案例并呈现给读者。在后续研究中，我们还会关注体育培训、体育传媒、体育科技、体育旅游等领域，相信会有更多精彩的体育营销案例出现。

目前我国体育产业进入快速成长期，更需要时间和耐心来培育。从我国体育产业现状出发，体育营销既要扎扎实实从基础做起，也要与时俱进，与数字化时代紧密结合，创新思考。要与体育消费者积极互动，洞察消费需求的变迁，增加高质量体育产品和服务的供给，重视体育品牌打造，开展专业化、系统化和精细化的体育营销活动，满足体育消费者需求并能帮助其实现自我价值。未来我国体育营销必将迎来一个繁荣时期，成为体育产业发展的强大动力。

编者

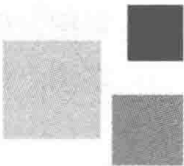
2018年12月26日



鸣 谢

清华大学体育营销案例分析大赛由清华大学体育产业发展研究中心携手英迈传媒集团联合主办，目前已成功举办两届，所涉及的案例得到了以下企业的大力支持，特此感谢。

- 体育之窗文化股份有限公司
- 拜仁慕尼黑市场营销（上海）有限公司
- 启迪冰雪集团
- 北京中粮广场发展有限公司
- 李宁体育用品有限公司
- 厦门准者体育用品有限公司
- 青岛啤酒股份有限公司
- 君乐宝乳业集团
- 海湾石油（中国）有限公司



目 录

案例 1 体育之窗—中国排球联赛全明星赛的 赛事营销策略	1
案例	1
案例分析报告节选	11
案例点评	31
 案例 2 拜仁慕尼黑赞助市场策略	 39
案例	39
案例分析报告节选	46
案例点评	69
 案例 3 启迪冰雪集团打造城市新地标的业态 布局和市场策略	 73
案例	73
案例分析报告节选	82
案例点评	101
 案例 4 中粮广场体育街区的开发方案	 105
案例	105