

WHEN
SPORT
MEETS
BUSINESS

体育赛事管理及营销

当体育遇上商业

[丹麦] 乌尔里克·瓦格纳 (Ulrik Wagner) [丹麦] 拉斯穆斯·K. 斯托姆 (Rasmus K. Storm)
[英] 克劳斯·尼尔森 (Klaus Nielsen)

◎
胡晓红 张悦

◎

WHEN
SPORT
MEETS
BUSINESS

体育赛事管理及营销

当体育遇上商业

[丹麦] 乌尔里克·瓦格纳 (Ulrik Wagner) [丹麦] 拉斯穆斯·K. 斯托姆 (Rasmus K. Storm)

[英] 克劳斯·尼尔森 (Klaus Nielsen)

著

胡晓红 张悦

译

CAPABILITIES, CHALLENGES
CRITIQUES

图书在版编目 (C I P) 数据

当体育遇上商业：体育赛事管理及营销 / (丹) 乌尔里克·瓦格纳, (丹) 拉斯穆斯·K. 斯托姆, (英) 克劳斯·尼尔森著; 胡晓红, 张悦译. -- 北京: 中国友谊出版公司, 2018.10

书名原文: when sport meets business

ISBN 978-7-5057-4419-6

I . ①当… II . ①乌… ②拉… ③克… ④胡… ⑤张… III . ①运动竞赛—组织管理—研究 IV . ① G808.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 135922 号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-4329

When Sport Meets Business

Copyright©Ulrik Wagner, Rasmus K.Storm and Klaus Nielsen 2017

The Translation is published by arrangement with SAGE Publications Ltd.

All rights reserved.

书名 当体育遇上商业：体育赛事管理及营销
作者 [丹] 乌尔里克·瓦格纳 [丹] 拉斯穆斯·K. 斯托姆
[英] 克劳斯·尼尔森
译者 胡晓红 张悦
出版 中国友谊出版公司
发行 中国友谊出版公司
经销 新华书店
印刷 河北鹏润印刷有限公司
规格 710×1000 毫米 16 开
18 印张 264 千字
版次 2018 年 10 月第 1 版
印次 2018 年 10 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-4419-6
定价 69.00 元
地址 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

目 录

C O N T E N T S

第一部分 新体育环境

第一章

当体育遇上商业：概述 / 003

体育行业和商界一旦接轨，究竟会导致哪些方面的变化？

第二章

体育用品行业的扩张 / 013

体育用品行业的发展对社会、健康和经济活动的意义越来越重要。

第三章

移民和人才发展 / 035

越来越多的运动员和体育人员为追求跨国职业生涯，在国内和国际进行移民，这也是体育运动推动全球化进程的表现之一。

第四章

精英运动员的商业化 / 047

体育逐渐向娱乐业靠拢，使得运动员受到大众关注，成为体育明星。

第五章

跑步的商业运作模式 / 063

商业利益兴起不只影响精英运动，大众体育也不再是自愿参与那么简单了。

第二部分 体育营销与媒体

第六章

赞助的商业性增长 / 083

赞助是体育和商业结合的最好例证。

第七章

欧洲足球俱乐部的媒体权利之争 / 101

对最富有的俱乐部而言，媒体权利是其主要收入来源。

第八章

体育领域的伏击营销 / 121

伏击营销的出现和发展，为赞助商、商业权利人、活动组织者和消费者带来了许多重大挑战。

第九章

体育、社交媒体和在线社区 / 135

社交媒体深刻地改变了体育的传播和消费方式。

第十章

企业在体育领域的社会责任 / 153

企业社会责任既为体育组织带来了机遇，也为其带来了挑战。

第三部分 体育与金融

第十一章

欧洲职业体育的利润、锦标赛和预算约束 / 173

“胜利最大化”才是欧洲职业体育团队做出决策的关键性因素。

第十二章

欧洲足球领域的《财政公平法案》 / 189

足球收入呈爆炸式增长，但俱乐部仍旧亏损。

第十三章

体育的腐败和治理 / 209

具有腐败文化和不良治理的国际体育联合会更容易发生腐败。

第四部分 体育赛事

第十四章

奥运城市遗产的可持续性 / 225

在当代社会，大型体育赛事通常为举办城市提供了建设新体育设施、开展广泛的城市发展或再生计划的机会。

第十五章

举办国际体育赛事的费用 / 241

我们几乎不可能成功举办一个预期成本与预期收益相符的大型体育赛事。

作者简介 / 259

延伸阅读 / 265

第一部分



新体育环境



第一章 当体育遇上商业：概述

拉斯穆斯·K. 斯托姆

乌尔里克·瓦格纳

克劳斯·尼尔森

商业化的影响

体育行业和商界一旦接轨，究竟会导致哪些方面的变化？这是本书讨论的核心问题。毋庸置疑，二者的碰撞必定会带来体育行业的商业化。在过去的几十年里，体育行业已经发生了巨大变化。全球化进程是一个最深入、最迅速的社会重组过程。国际贸易日益增强，国家经济更加开放，通信技术日新月异，劳动力和公民的流动性日趋增强，这些都推动了体育行业的商业化进程（霍姆，2006）。

商业化不仅使以往的活动内容更加丰富多彩，同时还衍生出许多新兴活动项目。商业化进程从许多不同方面推动了大众体育的进步，其中健身行业的发展就是一个有力例证。又如，随着商业化进程不断加速，许多与健身和运动相关的应用程序以及新型运动装备都应运而生。这些都提高了人们健身的积极性。体育行业的商业化还通过日益多元的媒体去宣传运动员的比赛，使精英运动处于娱乐产品的中心位置。

体育产业收益不菲，潜力巨大，如今已成为一个重要的经济部门。这促使欧盟委员会、相关研究人员以及专家共同致力于探索一种切实有效的方法，希望可以借此准确衡量体育对欧盟成员国国内生产总值的贡献。及时更新体育对经济的影响数据可能会催生一种新型商业化模式，形成新的增长战略和发展模式（欧洲委员会，2013）。

然而，在体育行业的商业化进程中，其影响必然有利有弊。体育的商业化固然对社会、运动员、粉丝和群众有所裨益，但也无疑会影响人们的运动质量，比如人们的情感交流、人际关系、表达能力，以及个人幸福感，都会受到不良影响。下面的几个例子说明了，在欧洲，俱乐部形式的体育运动正在进行深入转型，这虽然产生了一定的积极影响，却也带来了许多新的问题：

- 欧洲职业足球队的收入高速增长，并得到宝贵的电视转播权，受到投资者的大力支持，这些投资者通常来自欧洲以外的国家。因此，运动员的薪水和转会费就增长得更多，很少有职业俱乐部会为获得利润和保持经济收支平衡而对此进行管理（斯托姆和尼尔森，2015）。
- 运动员们在一些奥林匹克运动项目中奋力拼搏，竭力在全球奖牌争夺战中保持鳌头（德·巴斯奇、希布里、韦斯特比克和范·博滕伯格，2015）。他们投入的是职业运动员的训练强度，获得的却是业余运动员的待遇（威克、布罗伊尔和冯·哈瑙，2012）。
- 2009年的金融危机迫使一些公司必须重新考虑他们的赞助经费，然而，运动员、俱乐部和国家联合会对这些公司的资金依赖程度却有增无减（瓦格纳和尼森，2015）。
- 举办大型体育赛事产生的积极影响往往只体现在政治方面，如打造城市品牌、促进经济增长，刺激大众体育活动等。虽然目前的证据尚不能证明它的影响确实积极有效，但它确实引起了公众对体育赛事的关注，并使得体育赛事的财政资金支持和投标合法化（斯托姆和阿塞，2015；津巴利斯特，2015）。
- 社交媒体的发展不仅为新行业的诞生创造了机会，而且提供了另一种运动的组织形式，这一形式可以有效抵制体育运动的商品化。

本书旨在分析这些新发展所带来的利与弊，目标受众群体主要包括将来可能涉足体育领域的学者或从业人员，以及与体育类商业公司相关的志愿组织。

聚焦欧洲

在不同文化背景下，商业化的发展模式也不尽相同。在欧洲，体育在公民社会中根基牢固。传统上，它主要由志愿组织举行，因此也有效地遏制了商业化的猖獗。但即使这样，也没能避免体育运动的商业化，而且现在体育行业已经成为一个价值十亿美元的产业，对国家经济、社会文化和群众参与模式都产生了巨大影响。

这本书以欧洲文化为背景，分析体育行业的商业化过程及其面临的挑战。文章主要探讨体育行业与商业两者如何相互影响，相互交融。虽然欧洲各国体育行业的商业化进程各具特色，但它们共同具有欧洲文化的特质，与北美、日本、巴西、俄罗斯、印度和中国等国家大相径庭。这种现象的产生与欧洲体制背景下产生的体育行业和商业文化密不可分：体育俱乐部和协会占主导地位，职业联赛具有开放性，大众参与水平高，收入虽高但相对停滞，以及在相对规范的资本主义制度下的教育和技能水平较高。与世界其他地区相比，这些都是影响欧洲体育行业与商业关系的重要因素。

本书概述的大多数体育行业与商业的关系是全球范畴的，不仅仅限于欧洲国家。当然，本书的一些体育和商业现象确实具有典型的欧洲特征，将欧洲与其他国家进行对比以此彰显欧洲体育的独特之处。例如，欧洲足球独具一格，联赛制度具有开放性，但除了少数顶级俱乐部以外，其他的俱乐部都很难从中获益。本文从组织、文化和传统方面揭示了欧洲与非欧洲国家的异同，这些异同进一步影响着体育行业与商业的关系。

目标群体

本书谈到了体育与商业的关系中最为核心的主题，重在讨论而非说教。其中的许多观点涉及体育行业与商业之间的互动性、变革性、自我强化性，以及二者之间的矛盾和冲突。

虽说本书主要目标群体是普通读者，但是，相关从业者和研究人员也必定

会获益匪浅。本书的每一章都源自作者最新的研究成果，与每个主题的当代发展和研讨成果密切相关。

对于体育和商业领域的从业人员和学生而言，可以从本书中获得对当代体育行业与商业关系的不同见解。同时，对于寻求最新研究资料，并希望探索具有潜在利益的新领域的学者和研究人员也极具参考价值。

本书条理清晰，通俗易懂。对于涉及的问题，各章节均有案例详析。

本书的结构和内容

本书分为四个部分，每部分所涵盖的内容都与标题紧密相关：新体育环境、体育营销与媒体、体育与金融、体育赛事。

本书也采取了交叉学科的研究方法，涵盖了广泛的社会科学学科，如经济学、管理学、市场营销、社会学和文化等学科。大多数章节行文思路基本一致：在介绍了引言及有关历史情况和近期发展之后，又介绍了当今和未来的挑战，以及应对挑战的优势和不足之处，最后是主要分析和结论。

第一部分：新体育环境

第一部分分析了欧洲体育日益商业化的影响。

第二章由安娜·格尔克（Anna Gerke）和莫林·本森·雷（Maureen Benson-Rea）撰写，论述了体育用品业的扩张。本章中介绍了全球体育用品业，并将其作为体育管理研究中的一项实证研究。同时，本章还结合欧洲体育用品公司近几年的研究成果和实例强调了该行业的重要性。接着，本章指出了体育用品行业发展的主要动力，并概述了在日益全球化的市场中，欧洲体育用品公司将要面临的挑战。个案研究部分则向人们展示了一个法国运动装备制造制造商是如何成功应对这种新环境所带来的挑战。

第三章由塞恩·阿吉查德（Sine Agergaard）撰写，以批判性的思维探讨了全球化，尤其是劳务移民的相关影响。本章重点阐述了劳务移民对国家和地方人才发展的影响。与日俱增的移民趋势为地方和国家的体育管理机构带来新挑

战的同时，也带来了新机遇。本章还讨论了一些案例所造成的道德和政治层面的影响，例如：地方和国家为体育人才发展制定的政策与更加广泛的全球化和移民进程之间出现了不协调的现象。

第四章由约翰尼斯·奥尔洛夫斯基（Johannes Orłowski）、曼纽尔·赫特（Manuel Herter）和帕梅拉·威克（Pamela Wicker）撰写，分析了商业化及其所包含的商品化对运动员生活产生的影响。本章阐释了“商品化”、“商业化”、“品牌代言”等重要术语，并从历史的角度概述了这些因素对优秀运动员的影响。接下来，作者通过比较欧洲和美国运动员生活中的商业化和商品化情况，及其各自国家内体育行业的商业化和商品化情况，从而突出了欧洲社会环境的特点。此外，本章回顾了关于体育运动及运动员生活的商业化、商品化的研究。从运动员的职业生涯和个人生活角度，作者结合案例分析阐述了成为“精英体育商品”的利与弊。

在第五章，科恩·布鲁德维尔德（Koen Breedveld）和杰伦·谢德尔（Jeroen Scheerder）描述了跑步是如何成为欧洲最受欢迎的体育项目之一的，文章重点关注跑步项目和跑步行业在这商业化进程中的作用。本章从参与人数、费用支出和举办次数来分析跑步市场的规模和发展状况，并提供了11个欧盟国家和整个欧盟的相关统计数据。本章将从以下方面分析跑步市场，其中包括：跑步者的动机和偏好、女性跑步活动的兴起、高等教育者的跑步喜好，以及许多跑步者不愿加入俱乐部等现象。此外，作者还讨论了非商业运作和商业运作下的跑步运动对社会资本的不同影响，以及跑步运动对于大众体育政策的影响。

第二部分：体育营销与媒体

本书的第二部分将重点从商业化的一般趋势转向媒体和营销对体育的影响。

第六章由索斯滕·杜姆（Thorsten Dum）和乌尔里克·瓦格纳（Ulrik Wagner）撰写，论述了体育及其与赞助的关系。本章分析了赞助的商业化发展，并指出：近几年来，赞助涉及的领域正稳步扩大。越来越多的个人、团体和组织，如协会和联合会或活动的组织者以赞助请求和提议的形式，向有发展潜力的组织，

尤其是商业公司伸出合作之手。越来越多的赞助形式加剧了赞助商之间的竞争，从而导致了赞助行业过度商业化和专业化。本章列举了一些有关赞助的实例，其主要与人力资源管理和企业社会责任有关。此外还列举了一些当代赞助金使用的案例，强调了其中的挑战和应对挑战的办法。

第七章由哈利·阿恩·索尔伯格（Harry Arne Solberg）撰写，本章分析了媒体权利在欧洲足球俱乐部中的作用，重点分析了营业额排行前五名的世界联赛。相关主题证明，媒体权利已经成为欧洲足球金融阶梯顶端联盟的最大收入来源。除了概述媒体权利带来的收入外，本章还着重介绍了国内外市场媒体权利费用增长的推动力。另外，本章还分析了影响同一联赛内各俱乐部之间，各国联赛之间收入分配的因素。

第八章由西蒙·查德威克（Simon Chadwick）、尼古拉斯·伯顿（Nicholas Burton）和谢利·L. 布雷迪什（Cheri L. Bradish）撰写。本章认为几乎没有任何其他行业或营销传播活动能够像赞助一样，将体育视为一个独特而专业化的行业。然而，赞助作为一项战略性体育营销工具，随着它的发展，以伏击营销形式出现的官方赞助所要面临的挑战也出现了。这种营销方式为品牌提供了官方合同规定的合法权利之外的机会，以平衡市场营销中不断增长的体育价值。这给赞助商、商业权所有人、活动组织者和消费者带来了重大的挑战。本章概述了伏击营销的发展历史，并提供了关于其营销战略和反击策略的例子，同时也讨论了伏击营销和体育赞助未来发展的方向和意义。

第九章由巴斯蒂安·波普（Bastian Popp）和赫伯特·沃拉特切克（Herbert Woratschek）撰写，着重介绍了社交媒体和体育。本章概述了社交媒体的兴起和发展近况，向人们介绍了一种与体育相关的社交媒体活动，并将该社交媒体视为一个有力的平台，在这一平台上，体育行业的相关事物可以良性互动，共同发展。另外，体育品牌可以通过社交媒体与其顾客、粉丝和潜在客户等其他参与者的协作过程来提升其品牌价值。这一章还讨论了体育商业化可能会产生的负面影响，包括公司控制权的丧失，激进的反品牌主义，以及对赞助商的消极影响等。本章用两个欧洲的案例来说明如何将社交媒体应用于反品牌活动中。

反品牌团体对运动品牌造成的影响向我们展示出“当体育遇到商业”时产生的一些鲜为人知的影响。

第十章由马修·德雅巴拉赫 (Mathieu Djaballah) 撰写, 分析了一个持续 10 年之久的趋势, 即企业在体育上承担的社会责任越来越多。本章考察了企业社会责任 (CSR) 在体育行业上的特殊性, 并且对常见的企业社会责任问题与争议进行了描述。本章以一个国家组织为例, 探讨了 CSR 活动的影响范围, 并借此分析了这些活动产生的缘由。总之, 本章对 CSR 活动持批判性的态度, 因为这些活动有时会被用作追逐品牌和名声的工具, 并不会产生实质性的社会效益。除此之外, 本章也强调了这些活动的不确定性。

第三部分：体育与金融

本书的第三部分包含三章体育经济学的内容。

第十一章由克劳斯·尼尔森 (Klaus Nielsen) 和拉斯穆斯·K. 斯托姆 (Rasmus K. Storm) 撰写, 讨论了欧洲职业团体运动独特的商业形态。通过与北美的大型联赛进行对比, 本章概述了具有欧洲文化特色的职业足球队的特征。北美风靡利润最大化这一观点, 欧洲足球队却由于盈亏平衡的约束, 有着赢球最大化的鲜明特点。本章对这一观点提出了质疑, 通过分析在欧洲背景下软预算约束的影响 (软预算约束就是指当一个经济组织遇到财务上的困境时, 通过借助外部组织的救助得以继续生存的一种经济现象), 阐释了欧洲足球俱乐部虽然持续亏损却能存活下来的原因。本章同时也分析了欧洲联赛的制度框架和欧洲社会对足球队的情感依恋。从而得出结论, 正是由于以上种种因素导致了软预算约束在欧洲如此盛行。

第十二章由简·皮珀 (Jan Pieper) 撰写, 这篇文章在有关当代欧洲职业足球的金融公平讨论中脱颖而出。欧洲职业足球俱乐部经济困难, 债务不断增长。这促使欧洲足球协会联盟¹ 采取监管措施以推动足球俱乐部平衡收支。为了能

1. 欧洲足球协会联盟: Union of European Football Associations (缩写为 UEFA) 简称欧洲足联或欧足联。

参加欧足联的俱乐部比赛（冠军联赛和欧洲联赛），现在俱乐部不仅要达到一系列严格的体育、基础设施、人事和法律标准，还要符合财务质量标准。本章认为由于越来越多的足球俱乐部相继破产，这一行业已经堕落成“僵尸行业”，但是财政公平政策（FFP）在整体上起到了对管理“杰出俱乐部”的激励作用。因此，尽管 FFP 实行之后产生的影响好坏尚不清晰，但它似乎已经完成了它的任务。

在本部分的最后一章，阿尔努·海拉尔特（Arnout Geeraert）讨论了体育的商业化是否是导致国际体育运动里越来越多腐败和踢假球现象出现的原因。本章简要概述了这些现象出现的深层原因和影响，而这些现象导致了国际体育运动的合法性受到质疑。作者认为为了解决这些问题，国际体育联合会需要改变现有制度。通过列举一些实际的例子，他说明了腐败、权力集中和缺乏效率是如何制造一个威胁体育公正的温床。他介绍了一种委托代理模式，借此分析了国际体育联合会应该如何应对“金钱力量”，并简要提出了一些建议，只要以良治原则为指导，以更健康的方式发展，这些建议是可以实现的。

第四部分：体育赛事

本书的最后一部分，介绍了大型体育赛事对经济以及其他领域的影响。

在本书的第十四章，拉里萨·戴维斯（Larissa Davies）详细阐述了前面章节里提到的一些问题。她最为关注的是国际体育赛事举办之后的城市遗产，并利用欧洲各个城市的实例来研究这些遗产再次发挥作用的潜力，从而深入地反思了赛事遗产的概念及其与城市可持续发展的关系。作者以此在微观和宏观层面上，对运动赛事结束之后，人们应如何继续利用这一城市遗产的问题做出了定义和考察。本章还提供了一些奥运城市利用赛事遗产的历史证据，特别是2012年伦敦奥运会，并探讨了遗产规划在城市发展中的重要性。在作者看来，以企业为导向的赛后场地在商业上可以实现再利用，这对维持这些城市遗产至关重要。同时她还强调了在实现城市的长期发展过程中，监督和评估遗产会起到非常重要的作用。