

Developing Successful Sport Marketing Plans

運動行銷

David K. Stotlar 著

邱炳坤 王瓊霞 譯

第二版

- 融合學術經驗與運動行銷實務工作，為行銷人員最佳的指導書。
- 提供整體理論概念，輔以實例說明運動組織的運作。
- 每章附練習題，提供讀者實作，學習建立合宜、成功的行銷計劃。



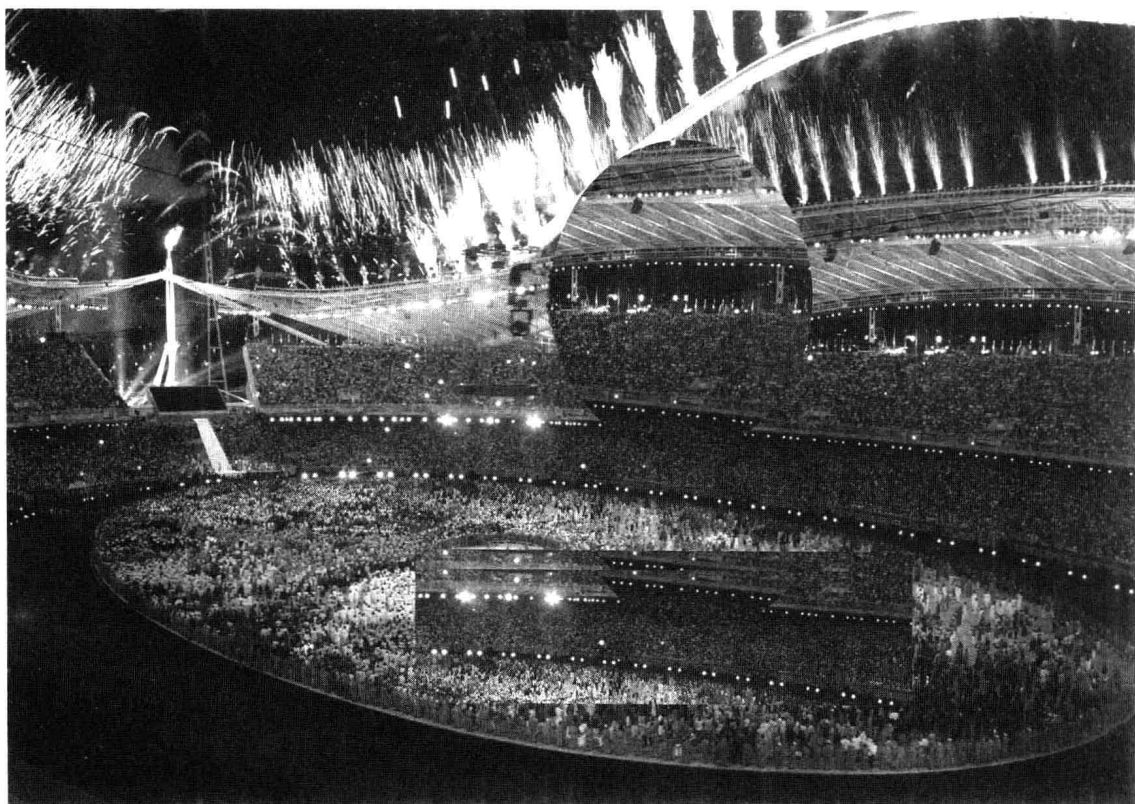
Developing Successful Sport Marketing Plans

運動行銷

David K. Stotlar 著

邱炳坤 王瓊霞 譯

第二版



五南圖書出版公司 印行

Developing Successful Sport Marketing Plans

2nd Edition

David K. Stotlar
University of Northern Colorado

Copyright © 2005 by West Virginia University
All Rights Reserved.

Reproduction or use of any portion of this publication by
any mechanical, electronic, or other means is prohibited
without written permission of the publisher.

Cover photo © 2005 SportsChrome Inc.

Chinese Complex Translation Copyright © 2006 by
Wu-Nan Book Inc.

國家圖書館出版品預行編目資料

運動行銷 / David K. Stotlar 著. 邱炳坤, 王瓊霞 譯.

— 初版. — 臺北市：五南，2006[民 95]

面；公分

含索引

譯自：Developing successful sport marketing plans

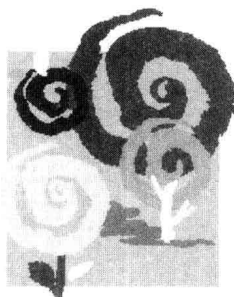
ISBN 978-957-11-4409-2

957-11-4409-6 (平裝)

1.體育用品業 2.銷售

489.77

95012691



1 FPK

運動行銷

作 者 — David K. Stotlar

譯 者 — 邱炳坤 (150.4) 王瓊霞

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王秀珍

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 施榮華

封面設計 — 童安安

發行者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室 / 台中市市區中山路 6 號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 / 高雄市新興區中山一路 290 號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法 律 顧 問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 2006 年 9 月初版一刷

定 價 新臺幣 280 元

獻辭

我謹將本書奉獻給我的父、母親，John and Monte Stotlar。我的父親是一位在南伊利諾大學教了超過25年的體育教授。他的教學主要是針對K-12的教師進行教育訓練工作，以使他們擁有更好的體育教學專業。他退休的時候曾說過：鎮裡的人們，每天都將他們的小孩穿得漂漂亮亮送來跟我一起遊玩。透過他充滿愛心的生活，我和Connie兩人都跟隨了他的腳步，以體育教學為人生的目標。我的母親教我關懷和憐憫，這些孩提時的觀念讓我有著溫和的心靈，也深深地影響了我的生活以及我所接觸的一切。您的愛心與教誨讓我真正地成長。

David Stotlar



譯 序

運動是相當有效的產品或服務行銷的溝通語言，它可以跨越文化的隔閡與藩籬，除了可以刺激銷售量之外，也可以提升企業的知名度及企業形象。國際上利用運動作為產品或服務的行銷相當風行，運動行銷讓虧損連連的奧運會轉為炙手可熱的活動；使宏碁電腦順利打進歐洲市場；也使三星電子成為國際知名品牌；更讓國際足球總會成為世界上最會賺錢的運動組織。所以說運動行銷就是擴展企業版圖的利器實不為過。

台灣的運動經費相較於其他先進國家明顯不足，為了培養優秀的運動人才，除了政府的投入之外，民間企業的活力也是重要關鍵。運動經理人如果把政府的補助當成順理成章的話，就無法走出去有效地結合企業資源。要把體育運動當成事業來經營的話，學習運動行銷才能夠創造雙贏的結果，一方面帶動國內運動產業的發展，同時也兼顧到企業的目標。本書的作者 Dr. Stotlar 是一位知名的運動行銷學者，他豐富的教學及實務經驗，讓這本書成為運動行銷人員的必備手冊。Dr. Stotlar 以深入淺出的方式帶領讀者浸淫在運動行銷的領域中，每一章節之後的練習可以讓讀者實地撰寫，當完成每個步驟之後，一本完整的運動行銷計畫也就完成了。其次，豐富的案例解說將學理的枯燥化於無形，讓讀者要完成的行銷計畫更為得心應手。無論您是實務工作者或是學術研究人員，凡是要完成有效的運動行銷計畫，本書絕對是您不可或缺的實務參考書。

邱炳坤 博士



作者簡介

作者：David K. Stotlar

David K. Stotlar教授現任教於美國北科羅拉多大學（University of Northern Colorado）運動管理研究所

學歷：1974 東伊利諾大學學士（Eastern Illinois University）

1976 滑石大學碩士（Slippery Rock University）

1980 猶他大學教育博士（University of Utah）

David K. Stotlar教授現任教於美國北科羅拉多大學運動管理研究所，其主要研究領域為運動行銷及運動贊助。Stotlar教授迄今發表於國際著名學術期刊論文約六十餘篇，並著有數本運動管理及運動行銷之教科書，也撰寫數章節於其他教科書中，另外也在許多的國際學術研討會中發表其著作。同時，Stotlar教授也受聘於許多企業及國際運動經理人組織之運動管理、運動行銷及贊助之顧問。Stotlar教授被美國奧會選為雅典國際奧林匹克學院（International Olympic Academy）代表及義大利世界大學運動會（World University Games）代表，並獲選為2002年冬季奧運媒體中心主任。他也曾為許多運動組織舉辦國際性的運動管理與行銷研討會，其中包括：香港奧林匹克委員會、馬來西亞體育總會、模里西斯體育總會、辛巴威體育總會、新加坡體育總會、中華台北體育運動總會、巴林運動學院、沙烏地阿拉伯政府、南非國際運動總會及南非運動科學院等。Stotlar教授在學術上的重要專業貢獻包括1999～2001年為北美運動管理學會之運動管理學系審查委員，美洲健康、體適能教育與休閒及舞蹈聯盟之場館及設備主席，以及北美運動管理學會主席。Stotlar教授也是北美運動管理學會創始會員及研究員，其同時也是運動行銷協會之創始會員。



譯者簡介

邱炳坤

美國北科羅拉多大學運動管理哲學博士，現為國立體育學院副教授。他曾為我國1988年奧運射箭代表隊選手及2000年奧運射箭代表隊教練。他也曾擔任北美運動社會學學會學生論文委員會委員，並有多篇著作發表於專業期刊及國際學術研討會。

王瓊霞

王瓊霞係台灣大學經濟與農經學士，美國北科羅拉多運動管理碩士，現為美國科羅拉多州立大學經濟博士候選人。她曾參與2003年世界射箭錦標賽之經濟影響評估研究案。主要研究領域為運動經濟學，其論文在許多國際學術研討會中發表。



目 錄

獻 辭

譯 序

作者簡介

譯者簡介

第一章 行銷計畫的架構 1

引言	1
何謂產業	2
何謂運動	2
何謂行銷	3
何謂運動行銷	3
行銷計畫	4
行銷道德	8
最佳案例	9

第二章 產品與服務分析 13

產品與服務的定義	13
產品與服務的差異	15
核心及週邊產品	16
體驗行銷	18
整合行銷	19
最佳案例	20
產品與服務練習題	24

第三章 情勢分析 29

情勢分析的過程	29
競爭者分析	38
SWOT分析	39
最佳案例	43
情勢分析練習題	51

第四章 目標市場 57

市場與消費者	57
決定市場範圍	59
行銷研究	60
市場區隔	65
目標市場	69
利益區隔	71
資料庫行銷	71
消費者行為	73
最佳案例	77
目標市場練習題	82

第五章 行銷目標 87

設定行銷目標	87
程序	88
最佳案例	90
行銷目標練習題	94

第六章 行銷策略 97

策略行銷	97
傳統的市場策略	98
品牌管理	107
關係行銷	108
族群行銷	111
最佳案例	112
行銷策略練習題	118

第七章 行銷組合 121

行銷組合	121
最佳案例	135





行銷組合練習..... 139

7 第八章 執行、控制和評估 143

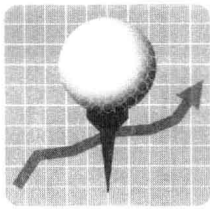
執行..... 143

控制..... 144

評估..... 145

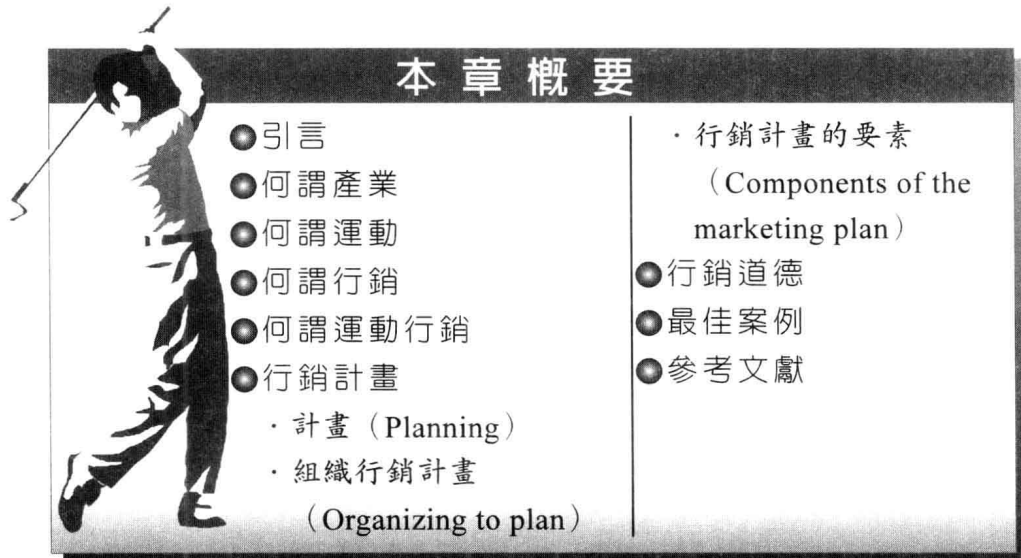
執行、控制和評估練習題..... 147





第一章

行銷計畫的架構



引言

運動產業產值於美國為2,130億 (King, 2002)，是最大的產業之一，Meek (1997) 提出國內運動產品生產毛額 (Gross Domestic Sports Product, GDSP)，用以計算此產業的廣度與深度，其各項產值分布的細節如表1-1。相較於1990年的1,800億的產值，近年運動產業有明顯的成長，然而，如何精確地衡量個別產業的經濟產值是非常困難的 (Meek, 1997, Pitts & Stotlar, 2002)，所以，我們必須清楚的劃分產業類別及各產業所包含的部門。



表1-1 運動產業分類表

(單位：億美元)

排名	類別	產值
1	運動廣告	274.3
2	觀賞型運動性消費	261.7
3	運動產品	256.2
4	聯盟及隊伍營運支出	229.8
5	賭博	189.0
6	運動旅遊	160.6
7	專業服務	152.5
8	運動藥物	126.0
9	授權運動商品	105.0
10	媒體轉播權利金	69.9
11	運動贊助	64.0
12	運動場館建築	24.8
13	運動傳播	21.2
14	運動員代言	9.0
15	網路消費	2.4

(資料來源：King, 2002)



何謂產業

Pitts及Stotlar (2002) 指出，產業 (Industry) 的組成包括了各種賣給消費者的相關產品，大部分的產業既同時包含了各式的產品，也涵蓋了多元的消費族群，因此，Pitts及Stotlar (2002) 認為最好的方法來估計產業產值，是衡量各個產業項目所提供給消費者的產品及服務。



何謂運動

運動 (Sport) 是一個集合名詞，其包含所有具參與活動特性的活動，其與傳統的運動 (Sports) 的定義不同，而所謂運動是專指體能活動，因此，運動產業的範疇其實包含了廣義的運動相關產業。根據Pitts、Fielding及Miller (1994) 的說法，運動產業包含運動表現 (sport performance)、運動製造 (sport production) 及運動促銷 (sport promotion)，其中運動表



現包括所有相關參與性及觀賞性運動，如：職業與業餘運動、運動教育、會員制運動組織及非營利性運動組織。運動製造包含生產所有用於運動表現的產品，包括運動設備、運動服裝及增進運動表現的服務，例如健身教練、醫藥照顧、運動傷害防護及運動組織。2003年全美花費逾500億在運動服裝及運動鞋上（SMGA, 2004）。最後，運動促銷包含了運動媒體、產品的推銷規劃、運動贊助及運動員代言等以運動促銷為主的經濟活動。

另外，Meek（1997）將運動產業分類為運動娛樂（sport entertainment）、運動產品（sport products）及運動組織（sport support organizations），雖然其分類與Pitts等不同，但兩者皆包含了主要的運動相關之經濟活動。Meek指出在計算GDSP時最容易犯重複計算的毛病，他相信目前大部分推估出的GDSP並不準確，因為部分的GDSP已被包含在非運動的經濟產值中，例如：運動員的薪資及運動員代言不應該包含在GDSP裡，因為其產值最終反應在消費者支付產品的價格上。因此在衡量運動產業產值時，需依據產業結構的分類。根據資料顯示，只有20%的人運動時穿著運動服，而這便產生一個問題，此項支出應歸類於GDSP或流行服飾及鞋類產業？或者，旅遊時打高爾夫球的支出，應歸因於運動產業或是旅遊產業？再者，Meek認為在報章雜誌及運動場週邊的運動廣告支出，並不算是GDSP的一部分。總而言之，Meek說：「在估算運動產值時，必須著重在最終的消費支出。」（p.17）

何謂行銷

Kotler（1997）詮釋行銷（Marketing）即是利用公司的資源以滿足消費者的需求及期待，他更進一步的指出，「行銷是為達成組織的目標而採取一連串的活動，其中包含比競爭對手更有效率的資源運用，以確立及滿足目標市場的需求及期待。」（p.19）這樣的概念其實可以縮小並應用在特定的產業，例如運動產業。

何謂運動行銷

Pitts及Stotlar（2002）定義運動行銷（Sport Marketing）為：「生產、





產品定價、促銷及配銷運動產品的規劃與執行過程，進而滿足消費者的需求與達成組織的目標。」（p.80）因此，運動行銷必須同時著重於組織及消費者，首先必須滿足消費者的需求，同時最終也達成組織目標。

過去，組織被設計為製造產品及銷售其產品給消費者，故管理者認為行銷即為銷售的同義字。然而在60年代，才有更進一步的行銷概念被提出。McCarthy及Perrault（1990）認為行銷概念的推衍是從傳統的產品導向（product oriented）—「賣你所生產的產品（sell what you make）」到消費者或市場導向（consumer or market oriented）—「生產消費者需要的產品（make what will sell）」，這新的概念主要強調行銷的目的在確保贏得及滿足消費者，故McCarthy及Perrault認為「行銷是一簡單但重要的概念，即組織需致力於滿足消費者同時獲取利潤。」（1990 p.27）

在自由市場經濟下，消費者有多種的選擇，根據估計有90%的新廠商無法生存（Pride & Ferrell, 1997），而存活下來的廠商大部分是能滿足消費者的期待及需求。為達成此目標，組織需要一個成功的行銷計畫（Marketing Plan）。如同先前所言，運動是一個產值龐大的產業，然而令人驚訝的是許多組織並沒有行銷計畫，來促銷他們的產品及服務。



行銷計畫

行銷計畫其實在組織中扮演著重要的角色，Cohen（1998）認為「行銷計畫是提供組織內部個人及與其他人員之間行動的藍圖。」（p.3）此外，Cohen（1998）及McDonald & Keegan（2003）認為行銷計畫可劃分如下：

- 提供組織發展的藍圖；
- 協助管理及策略的執行；
- 與新進人員溝通的角色；
- 協調責任與任務的分配；
- 協助獲得發展所需資源；
- 促進資源有效運用，包括：人員、設備及財務；
- 確認資源的比較利益；



● 尋找問題、機會及威脅。

在運動產業範疇內，許多執行者認為行銷計畫如同組織的遊戲規則（game plan）。對於運動產業的參與者及有教練經驗的讀者，在讀完這本書將會有所助益。

◆ 計畫

計畫是行銷計畫中的第一步也是最重要的一步，然而，許多運動組織卻缺乏計畫。Hiebing和Cooper（2003）指出「一個好的行銷計畫是一個嚴謹的行銷計畫。」（p.1）不過許多組織卻太過強調他們的管理機能而忽略計畫本身，通常最容易遇到的困難即是計畫需要時間及計畫需要整合（Stevens, Loudon, Wreen, & Warren, 1997）。要將組織內的高階主管同時聚在一起討論相同議題，時間通常是個問題，尤其當某些議題是攸關公司未來的成敗，時間更是無法忽略，Stevens等（1997）指出「在組織內，計畫比行銷來的重要。尤其在現今複雜的社會、法律、環境、經濟、競爭及資源限制下，更需要有技巧地擬定井然有序的計畫來達成組織的目標。」（p.13）

◆ 組織行銷計畫

依據組織的大小及複雜程度，行銷計畫有不同的規劃方式。大型而複雜的運動組織，行銷計畫通常始於行銷策略單位（Strategic Business Units, SBU），然後再向上呈交至高階主管，進而同時滿足公司整體的行銷計畫，例如：銳步（Reebok）慢跑部門先發展其單位的行銷計畫，而此計畫需與公司整體的計畫一致。對於較小的運動組織而言，公司執行長（chief executive officer, CEO）通常會參與行銷計畫的起草及擬定，而這樣的概念已經應用在許多美國業餘的非營利性運動組織。以美國跆拳道協會為例，2000年雪梨奧運將跆拳道第一次列為正式比賽項目，美國跆拳道協會即擬定一個完整的行銷計畫，以確立未來跆拳道的发展，本書將於本章的最佳範例提供其行銷計畫的概述，不論組織為何種型態，組織行銷計畫及實際地擬定計畫即是一個正確地開端。





◆ 行銷計畫的要素

摘要是一個計畫的總覽，也是整體行銷計畫最後撰寫的部分，但它卻是最先獻給讀者閱讀的部分。Cohen（1988）指出摘要是一個行銷計畫中，組織尋找投資者或資源最有用的部分，它提供了整個計畫精簡的全貌，使潛在的投資人能夠很快的瞭解此公司是否值得投資。因為除非有興趣，讀者才會繼續瀏覽全文。因此摘要需非常小心地安排，而最大的挑戰即是如何撰寫一份引人注目及簡潔的摘要。

行銷計畫摘要至少應包含以下幾點：

- 精確地描述其銷售的產品或服務
- 說明其產品及服務的優勢
- 財務需求
- 預期利潤或投資報酬率

依據行銷計畫的長短，可在摘要的後面列出目錄以引導讀者瀏覽整份計畫。

如Cohen（1988）指出行銷計畫摘要應包括以下重點：

前言

通常前言會先說明組織的遠景，而此遠景即代表的組織的目標。一般而言，所謂的組織的目標即反應了此產業的本質，就好比回答「你到底從事什麼行業」。

本部分需包括所提供的產品或服務、簡要的說明其所服務的對象，而完整的產品或是服務說明可列於後。儘管如此，筆者可提供產品及服務的特殊性，並明確指出其產品或服務是如何適用於目前的市場。

情勢分析（第三章）

此部分的行銷計畫應提供目前組織運作的環境分析。Cohen（1998）建議此部分可命名為「環境掃描」（environmental scanning）（p.10），這部



分對於一個成功的行銷計畫是十分的重要，且以下的章節皆會呼應這部分。情勢分析應包括經濟環境、人口特徵、產品需求趨勢、產業科技趨勢、競爭者分析及與組織內部之管理與員工。

目標市場（第四章）

在行銷計畫中的目標市場部分應提供基本的消費者的描述，其中必須包括主要消費族群的詳盡分析。一般而言，此部分的分析是由消費者購買習慣及消費者特徵所構成，例如年齡、性別、生活型態及所得。這些消費者特徵可用作市場區隔、行銷資訊系統及進一步消費者行為分析。

隨著電腦科技的快速進步，許多組織會建立自己的資料庫（database）用於管理其目標市場，同時這資料庫也可稱做「行銷資訊系統」（marketing information system）。更具體的步驟將於第四章詳述。

行銷目標（第五章）

所有的組織需要一個明確的目標以指引其行動，故行銷目標正是提供行銷計畫的重要方向，就如古人所言：「條條道路通羅馬。」從這句話中，我們可以瞭解行銷目標之重要。本書的第五章將會提供進一步的資訊，以引導你擬定屬於你的行銷目標。然而，大多數的行銷專家建議組織的行銷計畫應配合組織的遠景，如市場佔有率、銷售量、邊際利潤與產品定位等（Kotler, 1997; Cohen, 1998; Hiebing & Cooper, 2003; Stebens, Loudon, Wrenn, & Warren, 1997）。

行銷策略與戰術（第六章及第七章）

許多行銷專家將行銷策略與行銷戰略分開討論。行銷策略通常是指組織應採取「何種」行銷活動，而行銷戰略是指組織應「如何」達成其目標，不過對於太多的組織而言，在討論的過程中並不會分開討論，而在此的建議是：在討論行銷計畫時，可以同時討論行銷策略與行銷戰略，但最終還是需將其分開。例如：一個管理者有一個很好的行銷點子，但何時執行這個計畫卻是個問題，或者要執行這個行銷活動卻有許多不同的方法。故將行銷策略與行銷戰略的概念分開，將有助於創造更多的方法來執行這個行銷活動。

過去對於「行銷組合」一辭是屬於行銷策略或行銷戰略有許多的討論，

