

SPORTS AND MANAGEMENT

耿力中 / 著

体育

市场

——策略与管理

market

人民体育出版社

SPORTS MARKETING
STRATEGY AND MANAGEMENT

体 育 市 场

——策略与管理

耿力中 著

人 民 体 育 出 版 社

(京)新登字 040 号

图书在版编目 (CIP) 数据

体育市场:策略与管理/耿力中著. -北京:人民
体育出版社, 2001

ISBN 7-5009-2237-X

I.体… II.耿… III.①体育事业-市场营销学
②体育事业-市场管理 IV.G80-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 079159 号

*

人民体育出版社出版发行
北京昌平环球印刷厂印刷
新华书店经销

*

850×1168 32 开本 4.875 印张 112 千字
2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
印数: 1—3,100 册

*

ISBN 7-5009-2237-X/G · 2136

定价: 12.00 元

社址:北京市崇文区体育馆路 8 号(天坛公园东门)

电话:67151482(发行部) 邮编:100061

传真:67151483 电挂:9474

(购买本社图书,如遇有缺损页可与发行部联系)

前 言

体育运动发展到21世纪，已彻底融入了经济圈并形成了一个独特的市场奇观。

体育市场的独特奇观表现在它的市场有效性和运作无序性上。

由其市场有效性来说，体育运动借助商业资本的实力使奥运圣火更加鲜亮耀眼。商业巨子通过体育市场的人格魅力使其品牌和产品更加深入人心。体育市场以其情感性、合作性和服务性的特征使宇宙的精神和世界的物质紧密相连。运动行销以其有别于传统广告形式，又高于原始市场操作策略的神秘将大资本和大智慧引入了这块生命基因起源于斯巴达与雅典的圣土。

以运作无序性来说，体育市场狮子大开口式的融资方法使经济学家也感到有悖常规。体育赞助云山雾罩般的市场策略每每隔阻着欲入圣土的企业家的信心。尽管运动行销慑人心魄的情感侵入使芸芸众生体会到了雨露般的滋润，但接踵而来的社会问题却使得体育运动的理想价值每况愈下。

体育运动如何形成了一个产业和市场？体育市场只是牵动着市场消费还是真实地创造着商业价值？运动行销是市场营销学的延伸还是新创？体育赞助到底是市场投资还是公益捐助？由于这些基本问题的困惑，使得体育运动在享受市场经济甘露的同时，也经受着违背经济规律所必然遭遇的磨难。

20世纪80年代当我还在当时的国家体委奉职时，我就注意到了跨国企业和公司对体育的渗透。当时并不明白为什么美国的耐克公司、德国的阿迪达斯公司，还有日本的美津浓公司会对运动队和运动员产生那么大的兴趣，愿意投入巨资包装他们。隐隐约约地感觉是一种商业运作，也只非常肤浅的想到“作广告”这一层次。而且一想到我们都替别人作广告了，一切也就都心安理得了，并不考虑对方的投入和花费，反而有一种“出家人不贪财，越多越好”的心理。

以后世界上最老牌的体育市场推广公司国际管理集团也来了。他们奔的却是运动项目和运动会。先是乒乓球、羽毛球，后来一口咬住足球就没有松过口。先签了一个五年合同推广中国足球联赛，到了1998年，尽管足球联赛的价格翻了好几倍，国际管理集团还是咬着牙又签了五年。而且胃口好像越来越大，连中国篮球联赛也一块混着做。曾经帮助国际奥委会推广电视转播权的ISL公司于1997年进入中国体育市场，在整整转悠了两年，进行市场调查之后，于1999年一举投入巨资签下了包装中国足球队的市场合同。ISL公司声称他们与国际管理集团的做法完全不同。其本质差别在于他们不是买断经营，而是商业代理。有点“大主意您自己拿”的味道。

形形色色的体育市场运作技巧和策略引起了极大的兴趣。觉得在这些现象后面一定隐藏着一种“曲径通幽”的神秘。好奇心促使我非把真实含义弄个明白不可。

另一个更为现实的考虑是：中国体育市场的魅力和潜藏的商机应该让更多的企业家去享受，并使他们在这块沃土上得以收获，得以发展。尽管我知道这一切需要创造，需要智慧，也需要冒险的精神和勤于实践的勇气。

一个令人欣慰的势头是，跨越世纪的中国体育正面临着生产观念和生产方式的重大变革。当年从苏联学来的著名的金字塔训练体系正经受着全民健身浪潮的冲击，传统的奥运驱动模式也正接受着市场驱动模式的考验。

对于已经习惯于计划经济运作方式的体育界来说，体育市场几乎是一个崭新的概念。纷至沓来的商业理念和策略，纷繁复杂的数学公式和财经分析报表，迅速地把人们拖入困惑和迷茫的境地之中。

对于常年从事经济运作的商界来说，体育市场的出现对于他们却是一个良好的市场信号。如同哥伦布当年发现新大陆一样，体育市场给商界巨子带来了无限的遐想和诱惑。尽管他们在投入前有着诸多的疑惑、恐惧和战栗，但他们心里早已承认：随着传统的广告方式与消费者的心理距离越来越远，体育运动与广大民众强烈的情感连接一定是商家可以大加利用的一块宝地。

如果把商场比作战场，体育市场就是商家必争之地。

“随风潜入夜，润物细无声”毕竟是抵近目标消费者的最好方法，而与广大民众强烈的情感连接又正是体育市场的特征之一。

一个美国巨富曾毫不犹豫地说他最喜欢的商业策略是抢先一步。有些像孙子兵法中的“兵贵神速”。其实问题的本质是以谋取胜。

体育市场的魅力不仅在于通过运动表现向社会展现充满活力的生活方式和勇于向自身与自然挑战的价值理念，还在于它向商界提供了一个工作平台，把生命活力之魂附在了冰冷无情的产品之身，使得民众的生活变得丰富多彩起来。

“不战而胜”的前提是赢得人心。

说体育市场是浮出水面的金山有些过了，但体育市场预示着一个产业的诞生确是不争的事实。尽管那些说体育市场能够产生大约100亿美元产值的预测听起来有些天方夜谭，但尤伯罗斯在1984年大发横财，从而彻底改变了奥林匹克运动会财政亏损的历史已被人们传为佳话。世界杯足球赛在世界范围内的电视收视率已超过了30亿人次。大卫·斯特恩在1984年接手NBA并靠出卖电视转播权和其他产品，把NBA做成了一个全世界最著名的体育品牌，他所率领的NBA篮球军团更是驰骋在世界各地家家户户的电视机前，所向披靡，深入人心。

中国市场经济的战略方向和知识经济时代的到来为中国体育提供了一个产业发展的机会。中国体育运动的发展又是不以人们意志为转移的历史潮流。因此，中国体育市场的兴旺将是一个必然的趋势。

一切似乎只是时间问题。

作者简介

耿力中 美国杨百翰大学体育市场学博士。中国体育市场 001 号执照资格经纪人。1982 年起在国家体委机关任职。1997 年到耐克公司体育市场部任经理。



1998 年创造了中体运动传播网 (CSBN) 和电视转播权的商业运作理念。协助中体产业公司创建了中体运动影视公司和中体经纪管理公司。目前为美国自然阳光公司中国代表处首席代表。

目 录

第一章 体育市场的概念与起源 (1)

体育市场的三个逻辑点 (2)

体育再定位 (3)

体育市场的起源 (6)

体育市场的概念 (8)

体育市场的结构设计..... (10)

体育市场的市场特征..... (13)

体育市场的消费类型..... (16)

体育市场的效益..... (19)

第二章 体育市场的机会与风险..... (22)

独特的商业平台..... (23)

动态的文化品牌..... (25)

快乐的生活方式..... (27)

致命的经济威胁..... (29)

经典的TOP计划..... (31)

圣火辉煌..... (33)

中国胜出..... (36)

新的经济增长点..... (38)

文化与经济的矛盾·····	(42)
第三章 体育市场的基本内容 ·····	(44)
经典的4P理念·····	(45)
体育产品的结构设计·····	(47)
体育产品的整体概念·····	(50)
体育产品的价格构成·····	(52)
盈亏平衡分析·····	(54)
体育产品的销售·····	(56)
销售渠道的建立和维护·····	(58)
体育产品的推广·····	(61)
体育市场推广的效益·····	(63)
第四章 体育消费与体育消费者 ·····	(66)
体育消费需求·····	(67)
体育消费需求分析的基本模式·····	(69)
体育消费者的分类·····	(71)
影响消费者心理和行为的因素分析·····	(73)
针对消费者的营销策略·····	(76)
运动员暗含效应对消费者的启发·····	(81)
市场周期理论对促进体育消费的启示·····	(83)
市场细分理论对目标消费的指导·····	(86)
第五章 体育赞助与商务合作 ·····	(90)
体育赞助的趋势·····	(91)
体育赞助的目的·····	(93)

体育赞助的商业特征	(95)
体育赞助中的商务合作	(99)
关系市场的行为准则	(100)
双赢的合作理念	(104)
体育赞助因素分析	(107)
体育赞助的媒体支持	(112)
商务合作规则	(114)
第六章 体育市场发展策略和重点决策领域	(118)
分析生存环境	(119)
明确市场定位	(122)
树立市场品牌	(125)
加强人才资源管理	(127)
承担有价值的风险	(130)
提高市场的综合效益	(133)
建立共同的市场策略	(135)
推动体育与电视的共同发展	(138)
永远的合作	(141)
主要参考文献	(144)
后记	(145)

第一章

体育市场的概念与起源

历史上有许多事情是很耐人寻味的。

希腊富商乔治·阿维罗夫慷慨解囊，投资100万德拉克，在古运动场废墟上重建了大理石体育场，才使第1届雅典奥运会得以横空出世，然而他自己却并没有成为英雄。

希腊政府对第1届雅典奥运会的拨款数额仅为40万德拉克，希腊王子康斯坦丁却成就了力排众议、勇于支持顾拜旦先生奥林匹克主张的一段美名。

希腊总理特里库皮斯强烈反对刚刚从土耳其统治下独立出来的、当时还是全欧洲最落后的希腊在经济萧条、国债剧增的困境中举办奢华的奥运会，甚至不惜失去自己的职位加以抗争，然而却成了一个有争议的人物。

当我们以新思维和新模式对体育进行重新定位时，一个非常明确的概念是，体育的自然属性并没有改变。我们所研究的是体育的经济规律，我们所期待的是体育应有的经济效益。

在北京获得了2008年奥运会承办权的利好

背景下，我们需要更为冷静地思考体育运动和“项目经济”的自身规律，防止幻觉和泡沫的东西。

毕竟，现代奥运会成为了人类当代文明的象征。因此，在奥运会发展历史中所凸现的政治统治经济，或者是经济左右政治的现象其实都并不重要了。真正重要的是我们能够通过奥运会去促进国家的繁荣与团结，并从体育市场的发展中找到取悦于大众百姓的方法。

体育市场的三个逻辑点

当体育运动也跃跃欲试地试图以经济形式介入人们的生活之中时，人们心中的普遍疑问是：体育市场是一个什么样的市场？为什么要发展体育市场？体育市场提供的是什么样的产品和服务？体育市场中的供需关系和供需矛盾是什么？体育产品和服务是依据什么方法去制定价格的？体育市场中谁是生产者？谁是合作者？谁是竞争者？谁是消费者？体育产品和服务的销售与其他产品和服务的销售有什么不同？

对体育市场更进一步的问题还包括：体育产品和服务如果在一个社会的特定历史时期成为了一种特殊的产品，那么这种产品和服务应当用什么特殊的方式来加以市场推广？体育市场中的核心技术是什么？如果发展体育市场是一个社会在其特定历史时期的必然趋势，那么体育市场中的市场价值和社会价值的统一和平衡是如何实现的？发展体育市场和发展体育运动的关系是什么？区别又是什么？

这些错综复杂的问题使得体育市场的产生、发展、进步和繁荣显得举步维艰。尤其是在我国很长一段历史时期中，体育运动始终是以国家资金投入为基本形态，以社会福利和上层建筑为存在意识，在大众百姓中推广体育市场理念就显得更为艰难。老百姓会问：体育从来就是我们的社会福利。以前都是国家组织我们参加体育活动，如今却怎么蹦出来一个“花钱买健康”的提法。

当所有的疑问和说法最终都集中在一个问题的三个逻辑点上，即什么是体育市场、为什么要发展体育市场和怎样发展体育市场时，一个需要更加直接回答的问题是：发展体育市场能给社会和民众带来什么利益和好处？

在奥林匹克宪章中，清楚地写道：“奥林匹克运动的宗旨是，通过开展没有任何形式的歧视并按照奥林匹克精神——以互相理解、友谊、团结和公正比赛精神的体育活动来教育青年，从而为建立一个和平而更美好的世界作出贡献。”

体育再定位

体育运动原本的确不是市场。体育运动融入经济并形成市场只是特定社会形态在特殊时期的特别经济和社会现象。因此，我们研究体育市场的发明、发生和存在价值，从根本上说，离不开对于体育运动从人类生命起源到现代生活方式这一发展过程的全面理解和历史把握（见图1）。

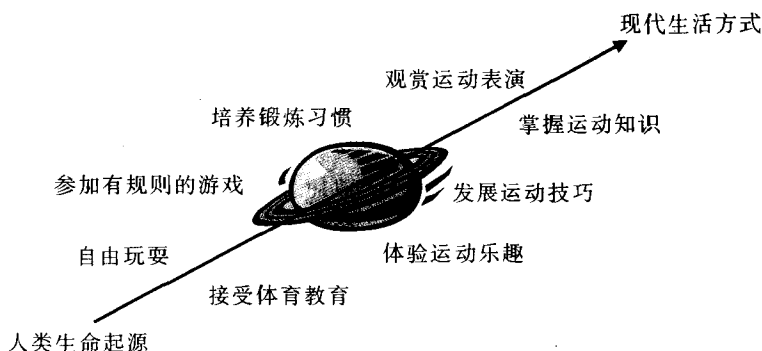


图1 运动的生命历程

在体育运动发展的历史长河中，曾经发生过多大的飞跃和变革。其中一个显著的变化是对体育概念的再定位和再认识。众所周知，在体育领域里，有许多词贴近体育运动，甚至于可以直接用来表达体育运动的含义。比如玩耍（PLAY）、游戏（GAMES）、体育教育（PHYSICAL EDUCATION）、锻炼（EXERCISE）、运动（SPORTS）、活动（ACTIVITY）、竞赛（CONTEST）、训练（TRAINING）等等。尽管每一个词都有它的特定含义，然而在体育领域里，它们往往是可以互换的概念。

传统的体育概念通常是与体育教育相连的，而体育教育通常是指在学校系统中传授身体技能和人体知识的教学计划。在现实生活中，人们所涉及的体育概念往往更多地集中在运动（SPORTS）的意义上。从理论上讲，运动的确切含义为：通过竞赛的形式，显示人体的活力和技巧，并达到使参与者和观赏者产生愉悦情绪和娱乐价值目的的身体活动。在这段文字里，

运动的组织形式、娱乐功能和专业性被特殊地强调。很明显，运动与体育教育相比已有了更多的生活气息和集体娱乐的性质。我们在对体育运动进行细分时，强调运动不同于一项教育计划，也不同于训练和锻炼的意义。因为后者的含义是指为了某种特殊的原因，对身体的一部分或更多部分进行事先设计的、带有明显期待结果的身体活动。

随着人类现代化的进程，体育概念在生活意义上的变化再次引起了人们的关注。体育概念再定位的变化之一是现代体育的理念更多地体现在具有娱乐性质的、大家共同参与的、有益于身心健康的、促进社会交流的活动或比赛上。在这一理念的驱动下，体育的本质功能，即其健康性、教育性和娱乐性的功能得到了充分的张扬。而其非本质功能，比如其社交性和政治性等，则受到了相应的抑制。将体育运动作为国家对外宣传的窗口、展示国力和开展外交的手段，这在一定阶段和一定程度上具有着积极的意义，本来无可厚非，但不宜将体育的非本质功能过于强化，走向极端，使其失去原本的意义。

体育概念再定位的第二个变化是体育运动更加具有生活意义。体育回到了人民的身边，身体健康成为大众百姓的普遍共识。玩的时候快乐，有运动的快感；看的时候高兴，有情绪、情感的自由宣泄。大众百姓已不再满足于简单的身体锻炼，而企盼在活动和比赛中进行情感交流和个性表现。

人们渐渐地认识到，自己一个人出一身汗其实不如和亲戚朋友们一起更加兴奋、更有意义。体育运动在内涵上与人类情感已密不可分，在理念上已成为现代生活的图腾。体育是生活、体育是生活方式、体育是生活质量、体育是社会文化等对体育运动更为宽泛的理解已成为大多数民众的共识和选择。

当国际管理集团 (IMG) 的创始人麦克·麦考马克先生依靠自己律师的背景于1959年与刚刚崭露头角的高尔夫球运动员阿诺德·帕尔默合作而成为其经纪人时, 恐怕连他自己也没有想到, 他竟在这次创意中开创了一个新的市场领域并在40年后把自己的公司做成了世界上最有名望的体育经纪集团。麦克·麦考马克先生本人也因此成为了体育市场的发明人之一。

体育市场的起源

体育市场 (SPORTS MARKETING) 于20世纪60年代初期出现在美国等西方发达国家中。其基本动因源于“体育也是表演”的概念。在当时的历史背景下, 一个社会应当推崇业余体育运动还是职业体育运动、体育运动应当保持其纯洁性还是与经济社会并轨、运动员服用兴奋剂应当受到什么样的惩罚等问题引起了全社会的关注。体育运动到底是自娱自乐的消耗性行业还是能够产生社会效益从而推动生产关系发展的生产力因素成为了争论的焦点。体育运动能否通过市场交换实现其自身价值从而完成自身发展也成为了一个敏感的话题。

随着运动员逐渐被社会认可, 可以而且应当参与市场交换, 并通过自身卓越的表演获取相应的报酬和奖励, 体育运动实质上已不知不觉地进入了经济领域。体育运动涉足经济和市场交换领域的直接好处, 是为其在世界范围内获得更为宏大的发展奠定了坚实的经济基础。人们逐渐地认识到, 运动员高超