

MARKETING PLEASURE

快感营销

体育营销项目管理实务

Sports Marketing Project Management Practice

李兴 单志勇/著



中国商业出版社

快感营销

——体育营销项目管理实务

李 兴 单志勇/著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

快感营销:体育营销项目管理实务/李兴,单志勇

著. - 北京:中国商业出版社,2011.2

ISBN 978 - 7 - 5044 - 7147 - 5

I. ①快… II. ①李…②单… III. ①体育 - 市场营销学 IV. ①G80 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 259378 号

责任编辑:陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市书林印刷有限公司

710 × 1000 毫米 16 开 13.75 印张 220 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

序

读完我的学生李兴的这本书稿,我的第一联想,是想到了篮球比赛中的打板入筐、网球运动中的网前截击、足球竞技场上的反弹进球、排球项目中的双人拦网,这一幕幕体育赛事镜头都在表现同一种现象,那就是利用平台的反作用力,追求“得分”目标的实现——这也正是李兴研究的领域,体育营销项目借助体育赛事平台的“反作用力”,实现了营销的“得分”。

大灌篮、全垒打、帽子戏法、一杆进洞……体育比赛里这些酣畅淋漓的大胜快感,如果能被企业的营销所用,应该算是一种很高的营销境界了。跟随李兴的笔端,可以看到,体育营销的平台展示的是体育魅力的方方面面,就像是篮球的篮板、网球的球拍、足球的横梁——体育提供了这样的平台,让营销这个“球”来反弹“得分”。从书中既看到了可口可乐、耐克、三星等众多高手的“得分”秘技,也看到了一些企业体育营销“失分”的教训;既看到了体育营销应该坚持哪些原则,而不是人云亦云的东施效颦,更看到了在新的营销环境下,体育营销的新内容、新渠道和新技术。

在我的眼中,李兴是一个严谨的学生,在研究生阶段的学习和学位论文的撰写过程中他都是特别的认真而投入。记得那次,我正在中央电视台录制节目,他赶过来请教论文的修改,执着中透着 he 活跃的思想火花的闪动。捧着他的作品,我作为他的老师,深深为他这两年的勤奋努力而高兴。

刚刚过去的南非世界杯,让体育迷过足瘾的同时,也让企业应对了一场体育营销的“考试”。在由北京奥运会带动起来的体育营销热潮之后,如何让企业的营销真正插上体育的翅膀去翱翔万里,也许答案就在本书中。

中国科学院研究生院
管理学院 副院长
教授 博士生导师



2010 年金秋于

中国科学院研究生院中关村园区

前言

刘翔奥运会退赛为什么至少事关十亿元？全运会到底能不能对抗亚运会营销机会？武林大会的创新营销新在哪里？爱国者的情感营销是成功还是失败的？曼联俱乐部为什么会成为中国企业的“香饽饽”？体育营销的奥秘到底来自哪里？

不少人认为，体育作为一种生活方式如今已经成为最能打动人的营销方式之一，但体育营销到底如何实现打动人的力量呢？本书将尝试告诉您答案。

美国西雅图的华盛顿大学曾遇到过一次风波。当时，校方曾经选择了一处地点，准备在那里修建一座体育馆。但消息一传出，立即引起了教授们的强烈反对。教授们之所以抵制校方的计划，是因为这个拟建的体育馆选定的位置在校园内的华盛顿湖畔。一旦场馆建成，就会挡住了原本从教职工餐厅可以欣赏到的窗外美丽的湖光山色。很快，校方就接受了教授们的反对意见。为什么会如此呢？原来，与当时美国的平均工资水平相比，华盛顿大学教授们的工资要低20%左右。为何华盛顿大学的教授们在没有流动障碍的前提下自愿接受较低的工资呢？完全是出于留恋西雅图的湖光山色。在华盛顿湖，天气晴朗时可以看到美洲最高的雪山之一——雷尼尔山峰。教授们之所以愿意牺牲获取更高收入的机会，完全因为这种感性的偏好，这种效应后来被华盛顿大学的经济学教授们戏称为“雷尼尔效应”。

“雷尼尔效应”在体育营销的效用形成中同样存在。对于体育迷来说，为了享受体育比赛将带来的预期快感——那可能是姚明的扣篮、C·罗的花样射门，是贝克汉姆的香蕉球，是F1的风驰电掣，是美网的穿越，是老虎伍兹的一杆进洞……球迷们会为80%快感而对“插播”其中的广告牌、电视广告而不停抱怨吗？不会的，这就是雷尼尔效应。球迷们为了欣赏体育比赛带来的快感，其代价是同时承受20%的广告，因为很可能这些比赛正是这些广告主花钱支持的，何况，那些高明的广告还会与比赛融为一体，让你浑然不觉商家的“随风潜入夜”。同理，对于企业来说，“雷尼尔效应”同样存在，为了追求体育营销中可能潜在的20%的直接效果，体育营销企业要支付80%的费用，但是，20%的直接效果应验后，会带来附加的、持续的长期外围效应，这种效应长期看，可能大于80%，所以其投入是合算的，正如教授们宁肯拿低工资也愿生活在如画的环境里，而不是拿高工资生活的高污染、拥挤的大城市里，为的是享受生活，从而获得更好的收益——活得更长久，更高质量。

在中国，以往的体育营销，多讲的是体育组织的营销，比如篮球协会如何寻找合

适的赞助商,体育明星如何身价更高。对于利用体育进行营销的企业而言,却缺乏更多有实际意义的指导。2008年8月18日,当我从刘翔退赛现场走出来时,我的心中,就有了这本书的雏型。中国体育要走向成熟化、市场化、职业化而不是举国体育的单一体制,首先需要的是成熟起来的、更热衷于参与体育营销的企业。只有当体育与企业一起成熟,当企业理解为什么和该怎样进行体育营销时,体育营销背后真正的力量才会全部释放,中国体育或许才会走向全民获得快乐、健康,职业体育才会赢得更多企业支持。

有企业老板听说我的思路后,脱口而出:“哥们,别逗了,从来都是体育赛事组织者拿着项目招商书来‘求’我,企业为什么要主动去找体育营销资源呢?”我微微一笑,应道:“你看奥运会是谁‘求’谁?再说,这就像谈恋爱,如果企业是个男孩,主动追你的女孩(上门的体育组织)一般你是不会和她谈恋爱的,是不是?”他哈哈大笑,认为有点道理。我接着说,坐在家里等着上门推销赛事的企业,往往是被动的体育营销,缺乏体育营销战略,更惶论执行,最终的结果只能是听天由命——碰运气罢了。这也就是为什么有悲观的看法认为,体育营销达到企业最初目标的比例不超过六成的原因。一个是主动利用,一个是被动利用,作为企业,你愿意做哪一种呢?

2008年北京奥运会就像催化剂,为中国带来了体育营销的潮流。然而,国内体育营销界普遍存在着重花钱轻管理的不足,已经影响到了体育营销在国内的顺畅应用,尤其是2009年体育营销界传来的一些“透支体力”的说法。广东人大会上,有国资委官员表示,要将以往支持足球的3000万元改做他用。在2009年两会上,广东代表更是疾呼,不能边缘化2010年亚运会。奥运会后,企业体育营销怎么办?企业还能从体育营销的“雷尼尔效应”中获得“如画风景”吗?请随我来。

李兴

2010年春雪夜

目录

序	1
前言	1

第一部分 发现快感

第1章 刘翔为什么退出奥运会比赛 ——从风险说起	2
案例:乔丹形象的挽救	
第2章 姚明一扣为什么高过女篮队员一年收入 ——体育明星的营销价值	12
案例:Dan 与 Dave 之战	
第3章 一杆进洞为什么能开走一辆车 ——发现快感	17
案例:耐克一杆进洞	
第4章 你投篮,他得分 ——快感的价值	22
案例:金六福的“投机”	
第5章 尿布和啤酒为何同步热销 ——企业如何发现营销机会	30
案例:Speedo 的胜算	
第6章 麦克风为什么坏了一锅汤 ——关注细节发现项目管理	36
案例:迪斯科毁灭之夜	

第二部分 营销快感

第7章 营销江湖 策划为先 ——项目策划,寻找切入体育营销的“密码”	44
---	----

案例：“飞翔”的时机	
第8章 NBA 从白送到“入侵”	
——公益营销	51
案例:NBA 的中国“谋略”	
第9章 爱国还是爱营销	
——情感创意	57
案例:爱国者体育营销	
第10章 冷门也有长尾效应	
——改变惯性	63
案例:跨界的创意	
第11章 寻找机会,还是迎合需求	
——筛选的“份量”	72
案例:网上火炬传递	
第12章 金杯、银杯不如口碑	
——网络口碑的力量	80
案例:阿迪达斯麦迪博客	
第13章 机会,偷还是借	
——预则立,计划的重要	86
案例:李宁的借势	

第三部分 管理快感

第14章 寻找阿里巴巴的开门秘诀	
——分层营销	94
案例:OPPO 手机分层营销之策	
第15章 合身的“马甲”	
——计划的分解与有效营销	100
案例:彪马的“生活态度”	
第16章 保健品还是维生素	
——从诉求点到接触点	106
案例:恒源祥的定位	
第17章 步步为营 高潮迭起	
——进度的持续与转换	114
案例:“国服”的争议	

第 18 章 体育有胜负,娱乐无输赢	
——娱乐 + 体育 = 增值的途径	119
案例:牛仔竞技大赛	

第四部分 执行快感

第 19 章 橱窗还是加工厂	
——执行的力度	126
案例:武林大会营销原汁原味	
第 20 章 拯救伍兹	
——危机公关与风险回避	135
案例:退赛与复出	
第 21 章 赞助商体育营销“避险”	
——风险的识别与应对	142
案例:足球“先生”的风险	
第 22 章 版权,该谁“买单”	
——从偷袭营销到合同管理	153
案例:国字号的肖像权	
第 23 章 官体育、民体育,还是媒介体育	
——体育营销的整合营销传播	160
案例:“爱心一跳”圆梦行动	
第 24 章 体育营销 3G 时代	
——渠道的改进与创新	165
案例:亚运 3G 营销假想	
第 25 章 传播策略的选择	
——网络传播趋势	170
案例:微软 WMA 更名“事件”	
第 26 章 但问投入,莫问收益	
——效果评估与持续改进	176
案例:中国银行智赢	
第 27 章 谁制造了明星的“泡沫”	
——机会并不总是等来的	183
案例:刘翔“过山车”	
第 28 章 如何走出大赛事丛林	

——迷失后的对策	190
案例:攀岩“潜力股”	
第 29 章 有管理才有执行力	
——用项目管理护航体育营销	196
案例:2012 欧洲杯营销	
参考文献	204
附录	205
1. 2008 奥运冠军明星价值榜	
2. 体育明星商业潜力排行榜	
3. 主要赛事价值榜	
4. 足球俱乐部价值榜	
后记	209

第一部分

发现快感

第1章 刘翔为什么退出奥运会 ——从风险说起

● 现象：

2008年8月18日，北京，第29届奥林匹克运动会主会场鸟巢。这是奥运会开幕后平常的一天，说它平常，是因为奥运会各项赛程进入“中盘”，而这一天的鸟巢，进行的也只是各项田径赛的预赛——连复赛阶段也没到。然而，这一天，又是不寻常的，两年后，我们仍然清楚地记得这一天，几乎可以说，也许人们会忘记本届奥运会中国代表团一共获得了多少枚金牌，但不会忘记这一天。

还是让我回到鸟巢吧。

当我拉着孩子的手进入二层看台找到218通道18排8座坐下时，我放眼看去，鸟巢里已经坐了六成观众，要知道，此时离北京时间九点还差半小时。这一天的比赛有女子链球、男子三级跳远、400米预赛，当然最重要的，也是我们最关注的比赛，就是男子110栏预赛——中国最知名的体育明星刘翔将和刚刚打破世界纪录、扬言挑战刘翔的古巴选手罗伯斯上演人们想像中的火星撞地球般的激情大战。我和大多数观众的想法是一样的，刘翔会如愿小组出线，然后，在决赛中用行动回击高傲的对手。

那一天，秋高气爽，鸟巢人流涌动，十点半后看起来至少应该有八成以上的观众到场，也就是说，至少六七万人到场，大家不为别的，就为看看刘翔的北京奥运会出场秀，要知道这只是一场全部由预赛组成的田径比赛日。

11点刚过，载着跨栏的电瓶车出现在百米跑道上。场上的热度一下子提高了。看台上，已经有人开始喊“刘翔加油”了——其实此时根本连刘翔的影子都未见到。看着工作人员迅速摆好110米栏的栏架，人们明白，这场比赛的焦点就要来了。

在第六组开始之前，第五小组比赛爆出冷门，两届奥运会亚军得主、美国名将特拉梅尔因伤退出了比赛。他是在跨栏过程中摔倒的。当时裁判、工作人员都围了过去，过了一会儿，他站了起来，在拒绝了医护人员的担架后，他慢慢走向了终点。这一点，我想，也许是刘翔退赛后，不少人质疑其退赛方式的原因吧。

以后发生的事地球人都知道，中国奥运头号明星——跨栏选手刘翔在男子110

米兰预赛第六组比赛中脚部旧伤复发，在有人抢跑后，刘翔快速从进场口退出了比赛。华尔街日报称，这也证明此前有关“阿喀琉斯（Achilles）之踵”将导致刘翔无法参赛的传言并非毫无根据。

当时鸟巢内大约足足有一分钟，我想应该有，一分钟的沉默。每个人的口都张得大大，惊讶到无法说出话来。全场陷入了一种难以名状的氛围中。随后，大约是在这个小组的比赛结束后，尽管女子链球的比赛还在进行，人们已经开始默默陆续退场了。

于无声处听惊雷。

最大的痛苦莫过于猝不及防。刘翔退赛正是这样。

没有缓冲，没有预告，大家被刘翔打了一个措手不及。

走出鸟巢时，我想起了香港经济学家张五常在前写的博客文章标题“刘翔胜负事关十亿元”。没错，体育营销所撬动的，可不止十亿元。

● 分析：

刘翔退赛带来的“风险收益”

风险在“出没”之前，人们总觉得很遥远，没有必要太在意，然而，真正的风险出现时，人们又过于沉溺其中，其实，刘翔退出奥运会比赛带来的不只是损失还有收益——风险收益。

经济学家张五常奥运会之前说“刘翔胜负十亿之差”。然而，有趣的是，张教授在博客中只做了刘翔获胜后带来的收益分析，却只字未提如果失败甚至退赛带来的风险和后果。不幸的是，刘翔真的退赛了。尽管这件事对很多普通观众来说有点像晴天霹雳，但对于体育营销者来说，只是再正常不过的一次风险事件而已。如果我们还沉浸于刘翔退赛带来的悲伤，那么，正如泰戈尔诗云：如果你为错过夕阳而哭泣，那么你也要错过群星了。

体育营销风险的认识

有人用“像选股票一样选明星”来形容寻找体育明星进行体育营销代言时的困境。其实，整个体育营销都是一件充满风险的模式，这个模式用“高风险、高回报”来形容并不为过。但现实中，大家看到的总是体育营销带来风光又诱惑的大蛋糕，很少想过，这块蛋糕到底能不能吃到口中，更没有想过，蛋糕上设想的鲜艳诱人的图案如果不能变成现实该怎么办？

也许，对刚刚接触体育营销的企业来说，“入门课”应该是了解体育营销的风险，否则很可能像在6000点高位步入股市的股民一样被体育营销的风险“套牢”。

体育营销包括体育赛事赞助、体育明星代言、体育事件营销、体育公关活动、

体育赛事广告、体育促销等。体育营销在导入期的风险主要集中于企业定位与营销战略、体育平台、传播渠道、公关活动和竞争对手等方面。体育营销的风险类型主要有自身风险、体育关联风险、渠道风险、竞争风险以及资金风险、合同风险、项目团队风险等风险。这其中，体育关联风险是主要的风险之一，因为体育营销需要借助体育活动这个平台，而由此平台的不确定性带来的风险，即体育营销中的第三方风险。刘翔退赛带来的风险正是体育关联风险。

为什么体育关联风险权重如此高呢？因为作为第三方平台，这种风险不在体育营销团队的掌控之中。奥运会开幕式时天气预报有雨，我们可以用人工干预方法让老天不下雨。可以说，云雨在如今的科技条件下已经可以掌控，但体育比赛的结果、运动员的伤病、情绪、对手的变化等等因素却是难以准确预测和掌握的。不可知的结果即风险，从这一角度来说，体育关联风险是体育营销绕不过去的一道坎。这也正说明，为什么那么多企业在运动员夺冠军之后蜂拥而上，却很少有企业在运动员成名之前、甚至比赛之前就定下重点赞助的对象——因为这其中的风险，有点像赌博。

对于体育营销来说，明星代言风险几乎是从有明星代言以来就相伴始终的。

1998年男足世界杯上耐克将宝押在了巴西队上，但巴西队最终“意外”落败，球迷由此迁怒于赞助商，从而使营销效果大打折扣。在2006年德国世界杯足球赛上，由于巴西队不敌法国队提前打道回府，同样令其赞助商不满意。百事可乐和西门子对中国足球联赛的赞助被评价为不但没有提高品牌美誉度，反而惹了一身的麻烦。雅典奥运会上财大气粗的全球通押错了全面溃败的中国体操队，“浪费”了近9000万真金；安踏押错了孔令辉与王浩；百事可乐押错了李小鹏。愿望与现实总是隔着“一米阳光”的差距，这“一米”的差距就是明星代言的风险。

明星代言风险可以说是体育营销与生俱来的风险，这种风险具有以下五个维度的特性：一是明星的人性风险；二是体育特性风险；三是产品匹配风险；四是明星外围风险；五是关注度风险。

北京奥运会上，关于首金的赞助之争就像下赌注。2008年8月9日上午，被人们冠以“首金商战”的北京奥运会女子10米气步枪和女子举重48公斤级决赛相继结束，结果运动品牌鸿星尔克在同“老大哥”李宁的较量中扳回一局：陈燮霞力压杜丽，为中国体育代表团获得奥运会首枚金牌。鸿星尔克集团副总裁吴荣照在接受采访时称，应对首金争夺，公司事先准备了两套方案。李宁虽然在开幕式上大出风头但原本期望的射击奥运首金却未能如愿收入囊中。

如果说是因为看好中国女子举重队的“首金”机会，鸿星尔克作为主赞助商早在1年前就与举重队签约的话，其实这完全就像一盘“猜先”游戏。尽管如此，体育风险对体育营销者来说也不是完全无所作为，有防范风险的技术作为操作手

段，在一定程度上就可以有备无患了。

风险识别、分析与评估

北京奥运会上，美国运动员霍夫成为商业价值贬值最快的运动员。赛前，她连拿美国游泳6项选拔赛冠军，10多个品牌立刻和她签了约，结果在北京，她一无所获，身价深幅下跌，与她签约的企业叫苦不迭。

那么国内人气最旺的刘翔退赛带来的损失有多少，风险又有多大呢？其实在奥运会前，刘翔已经退出了纽约的比赛，也曾有比较冷静的评论者甚至新华社的记者写文章暗示过刘翔的状态堪忧。然而，体育营销者可能没有仔细分析其中的风险级别，从而在2008年8月18日刘翔退赛后显得措手不及。

只有极少数选择刘翔做代言人的企业在18日迅速做出了反应，而大多数企业能做的只是在广告中去除刘翔的镜头。2008年8月18日下午，耐克公司发表官方声明：“刘翔一直是中国最杰出的田径运动员。耐克为能与刘翔紧密合作而感到自豪。在此时，我们理解他的感受，并期待他伤愈复出。”19日凌晨，以刘翔退赛为题材的耐克广告及时出现在报纸媒体上。

据美国媒体的报道，总部设在亚特兰大的国际著名体育广告公司赫利奥斯（HERLIOS）中国区总裁克里斯·雷纳认为，因为刘翔退出而遭受最大损失的商家莫过于耐克。和其他构筑品牌形象的体育广告商不同，耐克的策略是借助运动员的表现来体现其“张扬自我”的产品定位。而刘翔在北京奥运赛场上想做却没有做成的表现，无疑是对耐克营销策略的重大打击。为与奥运合作伙伴阿迪达斯对抗，耐克可以说重点押宝北京奥运会，并专门为刘翔精心打造了红色跑鞋。耐克大中华市场部总监潘建华曾说，“我们长期的目标是让刘翔在2008年能够代表耐克传达一个声音”，而刘翔的退赛则给耐克留下了一个巨大的难题。这场奥运赞助之争中，因为刘翔的变故，阿迪达斯略占上风。

同时，业界一致认为，平安、VISA和伊利均受到了刘翔退赛的重创。VISA的广告是“刷新梦想，12秒88”，刘翔退赛了，当然“刷新”要等待未定的以后了。伊利的“有我中国强”都以刘翔为中心传达主题，中国平安曾签约刘翔出任平安的“公益大使”，同时，中国平安、国家体育总局田径运动管理中心与中国田径队及刘翔三方分别签署了一份保额为1亿元人民币的人身意外险保单。而正是这份保单也让平安一度陷入了“赔不赔”的尴尬语境中。

刘翔在2007年代言了14个品牌：安利纽崔莱、VISA、伊利、耐克、交通银行、联想、中国邮政、元太、奥康、杉杉、双钱、升达、白沙、中国移动；2008年，又增加了平安保险、凯迪拉克等重量级的企业和品牌。当时的估计是，刘翔奥运退赛个人的损失将超过1亿元，而赞助企业将减收超过30亿元。



分析一下不难看出，除了少数几家企业如伊利请三位明星一起出马，visa 也用了多位明星形象外，多数企业是横下一条心，只押刘翔一个人，结局自然不用说了。运动营销公司 IMG Consulting 的亚洲董事总经理马尔克斯·约翰表示，赞助单个运动员就好像在一只股票上投入了血本。有专家认为，把宝全押在一个承受整个国家重任的选手身上，从一个品牌的角度来看，这绝对不是个明智的选择。在心知肚明的风险之下，企业为何会“铤而走险”呢？答案在于对风险的识别、分析、评估准备不够。

风险识别的步骤可分收集资料、估计风险形势和根据直接间接“症状”识别风险三步。风险识别的工具和方法有：从体育营销的环境和全过程中分析关键因素；从体育营销的主客体和利益相关方等角度以果找因或以因找果；可以运用头脑风暴法、按风险来源的核对表法、SWOT 分析、工作结构分解、系统分析、事故树分析、敏感性分析等技术工具。

目前体育营销尚属“普及”阶段，而一些企业喜欢急功近利的“短平快”动作，所以建议企业一定要进行定性风险识别和分析评估。可以选择核对表法、经验总结法和关键路径法识别明星代言风险、赛事风险等主要体育关联风险。

有些风险是在营销事件进行中随着环境的变化风险系数逐渐加大的，这种情况需要更及时和更高的技术手段来监控和防范。比如刘翔退赛带来的损失加大的另一个风险在于，刘翔退赛前，中国代表团已经获得 39 金，远远超过美国代表团的 22 金，观众的期待被提升到了一个新的高度，那就是——刘翔夺冠，中国代表团将从数量和质量上两方面全面超过美国。如果说，以前对刘翔伤病的评级只是中等级别的话，此时，刘翔出战的风险级别应该升到最高级了。正所谓期望越高失望越大，带来的传播效果损失和影响也就越来越大了。

“第三种情况”的风险应对

有的赞助企业表示，刘翔退赛带来的损失主要是因为出现了第三种情况。何谓第三种情况呢？这些赞助企业认为，原来的预案都是胜负两种准备，但“退赛”是第三种状况。一家与刘翔签约的中国企业曾告诉媒体，该公司原计划投入 5 倍于代言费的营销费用，并为刘翔夺冠和失利各准备了一套营销方案，但就是没料到刘翔会退赛。其实这种看法凸显了在体育营销风险管理方面的缺失。如果事前对风险进行仔细识别与评估，完全可以识别出刘翔临赛退出的可能，从而认真准备应对之策。

风险在没有出现之前，人们总觉得离得很遥远，没有必要太在意，然而，真正的风险出现时，人们又过于沉溺其中，没有想到其带来的“风险收益”。如果说以前中国企业没有过太多经验与教训的话，这一次刘翔退出奥运会比赛带来的不只是

损失还是一次收益，风险收益。

体育营销风险评估可以使用定性、矩阵图等具体分析方法来分析，比如可以用矩阵图分析法分析企业赞助代言明星变化带来的风险及对体育营销目标的影响程度。通过影响程度评价表，可以分5种情况：运动员未出场因伤退赛、运动员出场未比赛因伤退赛、运动员比赛中途因伤退赛、运动员受伤但坚持到比赛结束、运动员因伤比赛未能取得预期成绩。通过这些情况分析，分别列出对体育营销项目目标、费用变化、进度、传播效果、营销效果的影响，并据此调整评估与分级（参见下表）。同时，要随着赛会进展分析环境变化因素的影响。因为风险的不确定性与体育营销项目所处的不同生命周期阶段有关，有的风险影响在项目导入期表现不明显，但随着项目的进展，项目风险的可能性会增大，所以更需要企业在导入期对此有清醒地认识。

代言体育明星伤病风险对体育营销目标影响程度评价表

分级 项目 目标	低 运动员因 伤未取得 预想成绩	较低 运动员受伤 但坚持到比 赛结束	中等 运动员比赛 中途因伤退 赛	高 运动员未出 场未预报因 伤退赛	很高 运动员出场 未比赛未预 报因伤退赛
费用	些微增加	增加少量	增加或减少	变化	费用需要 重新计算
进度	拖期	调整	项目变化	重要拖延	进度计划需 要重新调整
传播效果	明显减弱	及时调整可 补救	较大影响	很大影响	传播方案 重新制订
营销效果	明显减弱	及时调整可 补救	严重影响	重大影响	营销策略 重新设定

风险评估主要是对以上5种识别出的风险进行后果严重性和发生概率的估计分析。在当前国内体育营销界尚缺乏更多经验和数据的情况下，导入体育营销的企业需要广泛深入地了解分析各种风险事件发生的概率和可能带来的后果。通过风险评估后，对所有风险排序，然后从减轻、预防、转移、回避、自留和后备等不同方法中选择相应对策，制定相应风险应对计划。

对于体育营销企业而言，认识到关键风险并建立应对计划是风险管理的主要步骤。从当前体育营销环境看，许多风险都会成为脆弱的体育营销的致命风险，其情形有点像项目管理中所说的“步步都是关键路径”。早在奥运会前，我曾在媒体上撰文，提出过“明星失常情况下的应对之策”，当时列举了代言体育明星退出比赛、代言明星或运动队未按规定着装、代言运动队在比赛中过早被淘汰等风险事件及应对，遗憾的是并未引起过多关注。