

SPORTS MANAGEMENT

耿力中 / 著

体育

SPORTS MANAGEMENT

市场营销

——决策与运作

人民体育出版社

中国体育市场开发

体育

市场开发

中国体育市场开发

SPORTS MARKETING
DECISION-MAKING & OPERATION

体育市场营销

——决策与运作

耿力中 著

人民体育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

体育市场营销: 决策与运作/耿力中著. —北京: 人民
体育出版社, 2003

ISBN 7-5009-2537-9

I. 体… II. 耿… III. 体育经济学: 市场营销学
IV. G80-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 105324 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 6.375 印张 140 千字
2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷
印数: 1—3100 册

*

ISBN 7-5009-2537-9/G·2436

定价: 13.00 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 邮购: 67143708

(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。

由其运作无序性来说，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，也只非常肤浅地想到“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。

一位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，而且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。

2001 年 12 月写于北京

说 明

本书曾以《体育市场——策略与管理》的书名出版，刚面世，即收到业内朋友的评点说：“体育市场的研究，决策和计划领域还需要加强。更重要的是引导如何去做。”我觉得有道理，于是不敢耽误，心存感激地写出了《体育市场的决策与研究方法》一章，并作为这本新书《体育市场营销——决策与运作》的第六章（原书的第六章改为第七章）。后来我被告知，本书的编辑加工，是责任编辑克服了自身的艰辛困难完成的。

天道酬勤。我由此对诸葛亮“鞠躬尽瘁”的奉献情怀又多了一分敬仰。

其实做人做事都是一个道理。体育市场能够在地理范围内遍及全球，在人文领域中足涉万户，在文化范畴中深入人心，却仍需要始于足下，始终把消费者放在心中，才有可能持续不断地发展。

如今的体育市场已不再仅仅是奥运会、世界杯足球、NBA决赛的独家风光，也不再仅仅是各国体育组织、专业运动员、各种联赛的一统天下了。运动员工资和门票的无限制上涨，使得观赏性参与人数和电视收视率急剧下降。而全民运动（Sports for all）和终身健康（Fitness for life）行业的异军突起，则使得体育市场在规模上更加宏大，在层次上更加多元化，在发展速度上更加迅猛。

体育市场在真正的意义上回到了人民的生活之中。据专家们在 20 世纪 90 年代初的预测,体育市场的容量约为 50 亿美元。而进入 21 世纪后,有些大胆的专家已将这一数字提高到了 200 多亿美元。其原因既来源于市场参与性人数和体育相关就业人数的增加,也来源于媒体的参与程度和与全球市场的价值连接。

体育市场与电影、电视、音乐会、主题公园、大型歌舞剧等行业共同组成了娱乐产业。体育市场所呈现的产品以其情绪的不确定性和两极性,使其既融于娱乐概念之中,又区别于其他的娱乐形式。体育市场在更宽泛的意义上参与和组成了新时期的娱乐概念。

随着发达国家和发达地区的经济发展以及因特宽带网、数据处理等高科技技术向生活的渗透,更多的体育场馆以更现代化的风貌成为了一个个城市的主体建筑。体育市场以其速度、力量、灵敏、优美、身体接触、赛场风波等专有特色,引发着一波又一波运动健康的时尚。

现代体育市场在理念上更多地体现着消费者在健康、娱乐和社会交往上的需求;在实践中更强调两个独立实体间的价值交换;在市场营运中更注重交换渠道的建立和交换手段与方法;在法律程序上更倚重独立接收或拒绝的权利;在工作关系上更突出交换双方价值交换的愿望。侵略式市场方法的死亡和应允式、关系式、承诺式市场方法的兴起,使体育市场重新回到了亲和诚信的伦理轨道之上。

体育市场中最引人注目的发展特色是“最佳运动健康状态”对人们的呼唤。当挑战自我、改变生活成为人们在其生命周期中永不停歇的动力之源时,体育市场在其运动产品和生活

信念的供给上即自然而然地成为人们实现心中理想的最佳载体。

体育市场在操作和执行层面上的专业化发展已迫在眉睫。这正是我期望再版此书的真正目的。

愿本书能为大家提供一个新的思维角度和工作空间。

2003年5月写于美国犹他州



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号执照资格经纪经理人。1982年起在国家体委机关奉职。1992年在完成中国竞走队巴塞罗那奥运会夺取金牌任务后赴美学习。1997年到耐克公司任体育市场部经理。1998年创造了中体运动传播网和电视转播权的商业运作理念，并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。其《体育消费者心理与行为分析》和《体育赞助中奥运驱动和市场驱动的观念冲突与商务合作原则探讨》的市场调研报告，分别发表在美国《全球商务回顾》和《体育市场季刊》上。目前耿力中为美国ICON健康与运动公司中国区总监。

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	(34)
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	(45)
经典的 4P 理念	(46)
体育产品的结构设计	(48)
体育产品的整体概念	(51)
体育产品的价格构成	(53)
盈亏平衡分析	(55)
体育产品的销售	(57)
销售渠道的建立与维护	(59)
体育产品的推广	(63)
体育市场推广的效益	(65)
第四章 体育消费与体育消费者	(68)
体育消费需求	(69)
体育消费需求分析的基本模式	(71)
体育消费者的分类	(73)
影响消费者心理与行为的因素分析	(75)
针对消费者的营销策略	(78)
运动员“暗含效应”对消费者的启发	(83)
市场周期理论对促进体育消费的启示	(86)
市场细分理论对目标消费的指导	(88)
第五章 体育赞助与商务合作	(92)
体育赞助的趋势	(93)
体育赞助的目的	(95)

体育赞助的商业特征	(98)
体育赞助中的商务合作	(101)
关系市场的行为准则	(103)
双赢的合作理念	(106)
体育赞助因素分析	(109)
体育赞助的媒体支持	(114)
商务合作规则	(117)
第六章 体育市场的决策与研究方法	(120)
市场决策的基本问题	(122)
领导者决策与系统决策	(125)
市场信息支持系统 (1)	(128)
市场信息支持系统 (2)	(133)
获取市场信息的途径	(136)
市场研究与市场决策	(138)
市场研究的技术要领	(142)
市场研究的步骤与环节	(146)
市场研究的行为准则	(151)
市场计划与市场决策	(154)
第七章 体育市场发展策略与重点决策领域	(162)
分析生存环境	(163)
明确市场定位	(166)
树立市场品牌	(169)
加强人才资源管理	(171)
承担有价值的风险	(174)

提高市场的综合效益	(177)
建立共同的市场策略	(179)
推动体育与电视的共同发展	(182)
永远的合作	(185)
主要参考文献	(188)
后记	(189)

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 年奥运会承办权的大好背景下，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。