



关键之道：将体育洞察力转化为商业社会影响力！

● Mr.Key 关键先生◎著 ●

鳳凰出版傳媒集團
鳳凰出版社

中国式成长

——微利时代下的体育营销

Mr.Key 关键先生◎著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国式成长：微利时代下的体育营销 / 关键先生著.

南京：凤凰出版社，2009.9

ISBN 978-7-80729-502-0

I. 中… II. 关… III. 体育—市场营销学 IV. G80-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第156950号

书 名 中国式成长：微利时代下的体育营销

著 者 Mr.Key 关键先生

责任编辑 廉 勇

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 北京京晟纪元印刷有限公司(通州区张家湾镇三间房甲6号)

开 本 700×1000mm 1/16

印 张 12

字 数 150千字

版 次 2009年9月第1版 2009年9月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80729-502-0

定 价 18.00元

(凡印装错误,可向公司发行部调换,联系电话:010-58572106)

国人喜欢跟风，营销界也不例外。奥运热催生了体育营销热，回望2008年前的那段日子，从体育组织到企业，从媒体到意见领袖，不谈“体育营销”似乎就要被贴上落伍的标签。有道是张弛有道，物极必反。这不，08奥运过去仅仅一年时间，在应对全球金融危机的过程中，又似乎什么样的营销概念都不好使，安全赚钱成了硬道理。其实，这也不能责怪那些对“体育营销”始乱终弃的人，毕竟，在残酷的市场竞争环境中，“活着”，是第一要务。而所谓“中国式成长”，乃一说辞而已，归根到底还是那句老话，实践出真知。

前不久，某国内著名快消品品牌掌门人非常郁闷地问我：“包括奥运会在内，这些年来我们一直在做‘体育营销’，但是为什么就没有累积下来一些有价值的品牌资产呢？”闻听此言，我忙鼓掌相庆，连声说“好”；一时间反倒令此君不解其意，细问缘由。我说，当你看到问题的实质所在，距离解决问题就不是很远了。

的确，和那些动辄散尽千金买个自个儿乐呵，或者为某种形势所迫扎堆凑热闹的企业相比，这家公司至少关注到了“体育营销”最重要的一个衡量指标——品牌资产——即通过参与体育，同目标受众建立某种联系，进而将体育的某方面特质融入品牌联想，融入消费者大脑中，贡献于最终的品牌溢价。

事实上，无论是“体育营销”还是“娱乐营销”，亦或是近年来颇为流行的“体验营销”，在一个个时髦的营销名词背后，最根本的，还是手段背后的目的，以及与目的相关联的可衡量的目标。从某种意义上说，“你衡量什么，你得到什么”。没有明确的目的，缺乏可衡量的目标，就无法

规划连续的、清晰一致的行动，也就无从谈及真正能够获得什么样的成果。

国人总被批评为善于遗忘而不擅于总结。决定编写这本书，整理和分享若干活跃领域企业的体育营销实践，我们的目的，并不在于试图去告诉读者有关“对”与“错”的判断与答案；唯一期待的，就是帮助大家在尽可能短的时间内，在快速浏览行业企业“如何去做”的基础上，获得一些有价值的认知，从而在未来营销策略规划与操作过程中加入更理性的成分。

有关研究表明，未来 20 年，中国的城市化进程将逐步完成。参照西方发达国家的经验来看，在此过程中，体育将越来越深刻地影响到市民阶层的生活方式，而体育营销，必然会成为建立品牌资产的利器。无论是大如奥运会、亚运会之类的综合性运动会，还是 F1、四大满贯之类的国际单项赛事；无论 NBA、CBA 之类的职业联赛，还是“3 对 3”、社区运动会之类的民间草根运动，体育资源将以更加丰富的方式呈现在选择者面前。乱花渐欲迷人眼，资源的选择以及伴随其后的营销活动，能够达成什么样的成果，取决于你想要什么。还是那句话，你衡量什么，你得到什么。

相信本书对于营销实践者以及有志于此的营销专业学生会有所裨益，前提是你带着怎样的目的去阅读。

北京关键之道体育咨询有限公司 CEO 张庆

序言 / I

引言一 微利时代成长的烦恼 / 1

引言二 中国式体育营销战略 / 5

第一章 方向，走在中国特色的大道上 / 11

Kappa 的差异化生存 / 12

彪马变“黑马” / 19

大众的奥运时速 / 25

个性多一度 / 33

体育基因是如何炼成的？ / 39

头等舱的短途客 / 49

第二章 我要我的，合适才对味 / 57

GE，化繁为简的艺术 / 58

代言人，只选对的，不选贵的

——中国运动员品牌价值排行及资源使用分析 / 69

埋伏也上位 / 78

谁为谁做嫁衣裳？ / 85

王老吉的擦边球 / 101

资源选择，面由心生 / 108

中国式成长——微利时代下的体育营销

第三章 我劝企业重抖擞，不拘一格用资源 / 117

“透心”凉，才好喝	/ 118
0 > 4 > 5 ?	/ 128
体育营销，全员战役	/ 134
一分钱掰成两半花	/ 143
中国体育用品的集体过河	/ 151

第四章 新渠道，更大声 / 159

从 AIDMA 到 AISAS——经济危机下传播方式的改变	/ 160
到群众中去！	/ 173
新媒体如何玩转体育营销？	/ 181

微利时代成长的烦恼

世界范围内的“黑天鹅”现象，不断地颠覆着传统商业理论，几乎所有企业经营都会面对一个挑战，这个挑战就是如何实现可持续增长。旧有的增长模式，已很难满足企业的增长需求，这种成长的烦恼在成熟的行业领域中，尤为明显。

危机是一切变革的催化剂，重大的解构与建构将在此过程完成。2008年美国的次贷危机，引发的全球经济风暴，全球消费力下降，原材料不断上涨，市场竞争日益激烈，面对如此的经营形势，尘埃落定之后，人们将会发现内在的变化其实早已形成。

▼ 我们进入了微利时代

这一切的内在变化，就是微利时代的来临，微利营销是企业发展的必然结果，也是时代进步的表现。被奉为“圣经”的商业理论，不再那么诱人心魄了，尽管它们还是那样颠扑不破，但以此获得增长已变得不切实际。

一切的迹象都表明，处于商业初期的企业，获得快速、稳定的增长要比现在容易的多，它们一般都是通过以下的路径去获得增长：

研制出一种相对优越的产品；

然后去投放市场，再拼命去销售；

再而寻求国际化，并购和联合；

降低成本，尽可能地提高价格，不断通过广告扩大市场。

这种依靠产品为中心（product-centered）的传统战略，就是创造具有创新性的产品，并放眼全球拓宽市场，通过并购获得市场份额，最终通过

提高生产效率获得规模效益，许多大公司都是以这种看上去极其简单的模式建立起来的，而这种增长模式如今必须面对商品同质化、品牌趋同化的危险境地。

▼ 消费者注意力漂移了

一切根源于消费者的变化，他们的注意力漂移了！

产品与品牌趋同的过程中，营销与媒体环境也在数字技术的驱动下日益碎片化、多元化，消费者正进入一个“消费关注”无所适从的时代。面对数量急剧膨胀的商业信息，他们没有时间、没有动力去关注无法引起他们兴趣的商业传播，任何一种品牌传播都可能被淹没在众多噪音之中。

JWT（智威汤逊）为应对注意力漂移，继大众传播和分众传播之后提出了第三种策略，被称之为“摄众传播”。其核心价值在于：以更加整合的方式使品牌信息产生联动效应，从而将消费者的生活环境与营销环境进行无缝链接，使营销的信息春风化雨式地被消费者主动接受。

注意力漂移的时期，应与目标公众通过互动、沟通和体验，建立长期持久的深度关系，潜移默化地占据消费者心智，全方位的产品接触体验，周全便利的购买的通路，在塑造品牌的同时引导销售，这是微利营销应追求的境界，那微利时代如何获得增长的秘诀呢？

为此，很多营销界的泰斗，贡献了他们的智慧，以求打破典型的增长模式，超越消费者的注意力漂移。菲利普·科特勒以满足微利时代下的创新需求的最新营销理论，被命名为“水平营销”，与此对应的传统营销理论为统称为“纵向营销”；而长尾理论则阐述了另一种微利时代增长的可能性，这彻底颠覆了 20/80 黄金销售法则。

经济大萧条的不期而遇，传统增长模式的无效性被无限放大，危机已经滋生并开始蔓延，到了该变革的时候了，这是奥巴马和美国的声言，同样适用于微利时代下的全球企业。微利时代喜爱一切超越性的增长，都将注定是非典型的。

▼ 独一无二的“苹果”

在商业创新领域里，有一种拟生于技术创新领域的概念，被称为破坏性技术。如何去创新需求，成为富有增长力的商业新品类？其关键的按钮就是获得“破坏性技术”，那什么是“破坏性技术”呢？用以下两大特征判别：

替代性——对原有的品类具有很强的替代性；

超越性——相比原有品类在产品、需求、使用方式的某一方面或全面实现了革命性的突破。

例如：LCD 是 CRT 的破坏性技术；MP4 是 MP3 的破坏性技术；3G 是 GSM 的破坏性技术……

这些颠覆性的新品类满足甚至是创造了新的需求，使社会生活方式发生了巨大的变化。

新品类的产生，基本上源于以下三个方面，但新品类往往呈现出三者同时作用的结果：

产品：基于技术及产品组合创新带来的新品类；

需求：发现新的消费需求并找到满足这种需求的新品类；

消费者接触（使用）方式：扩大使用范围或改变产品的接触（使用）方式也能带来新品类。

新品类是企业获得增长的有效途径，但无意中砸中牛顿的“苹果”是独一无二的，乔布斯独具个性的“苹果”也是一样，所以新品类的创新并不是那么随心所欲，而往往是繁杂而不尽如人意，其实真正的满足需求创新的新品类微乎其微，很多时候不是夭折，就是昙花一现，风靡一时的 VCD、BP 通讯设备都是类似的失败者。

▼ 风暴眼外的中国市场

危机时期，中国政府希望被视为负责任的世界公民。在“两会”上，政府提出保持 8% 的 GDP 增长，有资料显示，未来 5 年内的国际资本开支预算中的一大半将投向迅速成长的新兴市场，而中国是最重要的部

分，中国真的能成为世界经济的救世主吗？

中国是一个特殊的国家，是一个非典型的市场。它是最大的生产国，也必将成为最大的消费者国；东部与西部、南方与北方区域经济发展极其不均衡；行业之间、企业之间的成熟度差异很大；不同年龄层，有着明显的消费层级。

面对整个中国市场来讲，竞争环境日趋成熟，有些领域甚至已经进入了残酷的竞争僵局。传统的以产品为中心的增长模式，虽然在有些行业还很有效，但更多的企业在危机中，感觉到了增长的紧迫感，风暴眼外的中国企业应如何获得增长？

▼ 追求实效的精神

微利是企业发展的必然结果，微利的竞争环境是非常残酷的，众多行业平均净利润接近 1%，我们的的确确非常困惑，几乎所有的行业会面临巨大的挑战，竞争全面性且绝对开放。

对于大多数公司来说，面对消费者的转变，还乞求传统的模式获得增长，这只会让它们拱手让出所得利润，但那些传统的增长模式和以前一样重要，对于少数公司来说，甚至更重要。

所以这里有一个价值增长的逻辑，单一个体是微利的，但是从规模来看不一定是微利的。几乎所有的行业当中，不管哪一个行业，都会出现一种情况，总有企业会超过平均价值而获得增长。也就是说，其实行业不存在夕阳或者朝阳，在任何一个行业里面都存在超过平均价值的增长的企业，而且为数不少，而这些企业都具有追求实效的精神。

所以，对于中国众多还没有从中国制造转变成中国创造的企业，更明智的选择就是把有限的资源投放到更高效的领域，追求更为实效的经营增长。

中国式体育营销战略

暴利时代进行体育赞助，微利时代实行体育营销。垄断时代、信息闭塞的时代允许暴利，企业也愿意把经营重点铺得很开，资源也平均地分布，暴利时代运作体育是一种事件赞助行为，而在竞争的微利年代，是应该真正考虑“营销”的时候了。

要应对这种挑战，我们唯有在营销创新的基础上，实现信息内容的针对性，信息沟通方式的精彩化、差异化、互动化，以及信息传递渠道的精准化等，深度占有受众的注意力，占有他们的时间与心智，要保证在危机后消费者还记得你，现在就要采取适合的、高效的、有特色的勇于创新的“非典型”行动。

▼ 西方不亮，东方亮

一场金融危机席卷全球，微利时代到来，不投资、不扩产、不做广告的“三不主义”成为“王道”，广告费用在缩减运营成本时首当其冲。据调查，上世纪70年代初的能源危机中，50%以上受访的公司，在危机初期就将营销开支削减了15%至23%。

今天人们做同样的选择。赞助美国网球协会近10年的美国国际集团（AIG）在合同到期后决定不再续签；温哥华冬奥会资金不足；伦敦奥运会告急；高尔夫球第一人“老虎”伍兹，也被通用汽车提前终止合约……

有趣的是，体育产业的春天似乎格外眷顾中国。拿姚明来说，小巨人2008年总收入3650万美元，其中有2150万来自赞助商合同，目前，姚明身背的商业合同价值高达1.5亿美元。“如果你从姚明这儿来看，完全

没有任何经济危机的影子。”姚明在美国的市场代表说。这当然与姚明背后广大的中国市场有关。

同样，虽是微利时代，国内仍有很多企业近乎狂热地争夺中国奥委会 2009~2012 年度的合作伙伴权益，致使门槛价节节攀升。国外品牌纷纷退出时，国内某摩托车企业却宣布将组队参加 2009 年达喀尔拉力赛摩托车比赛，希望抓住传播噪音较少的时机，实现在国际摩托车市场的影响力。

对国内市场的争夺也甚嚣尘上。央视 2009 年黄金时段广告招标，福建几大体育用品品牌更是报出了比 2008 年更高的价码，力图抓住国外竞争对手忙于自保的时机，加大力度扩大品牌影响力。他们预计，国内体育用品企业在 2009 年的产销量会比 2008 年高出 20% 左右。综合来看，行业竞争压力大，趁机突破国际市场，在国内市场狙击国际品牌，是国内企业积极投身体育营销的最主要原因。当然，这背后最大的动力，还是体育营销的实效性。

这的确是国内品牌的一个机会。据统计，那些被消费者认作“最成功”的品牌传播活动往往都是在经济困难时期启动的。美国《广告时代》杂志评选的“20 世纪最成功的 100 个广告宣传”案例中，1945 年之后开展的 25 个项目全部都是在经济衰退期间采取了扩张措施。一些最见成效的广告宣传也是在 1974 和 1975 年的困难时期启动的。

▼ “中国式”的奥运营销

2008 年 11 月 24 日，北京奥运会总结大会在英国伦敦召开，IOC（国际奥委会）小心地措辞，主要意思就是说明北京是一届“中国式”的奥运会，依此给后来者减压。

为什么说北京奥运是一届特殊的奥运会呢？

依照往届奥运的游戏规则，赞助企业使用奥运会标志与赞助企业自己 LOGO 组合时，有着固定的格式。而本土赞助企业却希望可以更灵活地使

用组合 LOGO。

这种看似无理的要求，却因为国际奥委会协调委员会在中国学到的最有价值的一个词“通融”给解决了。按照北京奥组委的初衷，要严格遵守以往的规矩，没有什么可通融的，倒是赞助企业首先说服了国际奥委会，国际奥委会与北京方面沟通，遵照赞助企业的意愿给予通融。

中国是一个特殊的国家，中国的很多企业也处于一个特殊的阶段。奥运营销，大多数本土赞助商需要应对的是国际化战略、企业二次腾飞的企业拐点，联想、海尔等都在此列。它们不是可口可乐，没有快消品的广告拉动型消费，没有充足的预算、大把的资源、专门的团队；它们也不是三星，没有基于技术的垂直整合模式、成熟的全球渠道架构、水到渠成的体育营销；它们更不是 GE，没有纯粹的公关目标、全球统一的品牌攻势、B2B（Business To Business，企业对企业的电子商务）的商业模式。在“非典型”的奥运战略环境下，以联想为首的一些企业却执行着“典型的”奥运营销战略，看上去很美的结局就是必然了。

2009 年年初的中国财经界重磅炸弹是联想集团董事会宣布调整公司管理层，柳传志复出，任联想董事局董事长，杨元庆退任联想 CEO。截至 2008 年 12 月 31 日止，联想第三季度业绩净亏损 9700 万美元。联想的奥运营销得了很多的大奖，一切看上去是那么完美，但联想忽视了其所在的行业的微利特性，想用奥运营销来推动一个以产品为中心的合并战略，并期冀以此获得国际化的增长，这一切看起来很美，但一点也不现实，联想在奥运之后迅速滑坡，尝尽大风暴的风霜雪雨。

中国企业的此次奥运营销之旅，也是一种非典型奥运营销，而北京奥运会的部分赞助企业大大节省了推广费用，既然是尽“社会责任”，一些国企并不追求商业回报，比如国家电网，只想无私奉献，很少宣传自己是奥运赞助商，它们更多看中的是一种企业声势，一个更政治化、社会化的价值回报。

▼ 中国体育营销的拐点

中国企业体育营销的拐点产生了，体育营销价值得以回归，企业进行体育营销投资将更为谨慎和务实，是一种真正的投资行为，而不是投机。奥运的概念，不再那么光鲜靓丽。

拐点之下，懂得体育营销价值和运作规律的企业，将深化体育营销更实效的营销价值。体育营销概念的跟风者，必然在经济危机影响下，自然或被迫走下体育营销阵地。

拐点来自两个方面：

中国体育营销大环境的拐点。2002年之前，国内体育营销逐步兴起；2002~2008年，奥运的拉动效应，企业蜂拥而入；到了2008年，体育营销眼球效应的边际效应递减，众商家退出。

企业自身体育营销能力的拐点。从追求眼球效益为目的，凭感性选择体育赞助对象的体育营销尝试期，到结合品牌塑性，走上正确的体育营销之路，这是体育营销营造期。而目前开展中国玩体育营销的企业，已经进入高效利用有限的资源，应对注意力漂移时代的体育营销，这是国内体育营销的飞跃期。

针对中国企业体育营销拐点的建议：从传统眼球效应的体育营销，转向根本、务实、高效的体育营销；从被动的明星、赛事光环效应，转向专项专属、个性化的品牌体验。

在微利时代新的营销环境中，体育赞助要瘦身，但得确保减掉的是肥肉，而非肌肉。而体育营销究竟是肥肉还是肌肉，取决于你的操作。微利时代，体育营销如何以小博大，有几个观点与大家分享。

1. 充分发挥体育社会功能的属性，淡化商业属性

体育营销，不该忽略了体育只看营销，更不该忽略了体育最原始最吸引人的魅力。经济恐慌之中，体育精神在哪里，对心灵的作用在哪里，企业该多用些心思寻找对于消费者而言体育的真正价值何在，关照消费者内心的声音和需求，使你的声音真正直击消费者内心。

2. 清晰你的核心目的

微利时代，改变以前“大而全”和“形而上”的体育营销方式，直接针对实质问题，是提高传播效率的又一办法。设立量化目标，直击要害，根据清晰的目的选择合适的资源方式和传播方式。通用与伍兹解除了每年700万美元的代言合同后，有专家评论，“我觉得你必须谨慎地面对你所做出的每一项选择，至少他们要彼此合适才行。过去就有人问起，‘伍兹真的是开别克吗？’”

3. 增加直效营销的比重

体育最容易实现与消费者的直接沟通，别让你的消费者继续坐在家裡忽略你的品牌，走出来，来到你的主场，与你的品牌有个深度的交流。

4. ROO 与 ROI

ROO (Return On Objectives) 是指回报目标，主要用来考量策略的可行性；ROI (Return On Investment) 是指投资回报率，越是微小的厂商，在投身体育营销的过程中，你精准的定位可能就会变得更重要。在微利竞争过程里面，怎么不盲目地把自己的资源投放至关重要，ROO 将成为微利时代体育营销的主要衡量指标。

除此之外，要选择适合的媒体进行整合传播，新的媒体环境所带来的挑战是信息传播能否被接受，更多地取决于消费者，而不是信息传播者。

