



# 国内赞助商面对奥运会赞助：馅饼还是陷阱？

俞琳

**摘要：**借助定性研究方法，在简要梳理奥运会赞助相关知识的基础上，结合以往奥运赞助市场的个例以及北京奥运会部分国内赞助商的作为，依托于市场营销学中体验营销、管理学中资源基础观等相关理论知识，宏观层面地分析认为，国内赞助商在运作奥运赞助权时应从多处着手实现赞助价值，尤其要注意具体化赞助目标、实践资源观视角、关注为目标群体提供体验等方面。

**关键词：**奥运会；赞助；目标；资源；体验

中图分类号：G80-05 文献标识码：A 文章编号：1006-1207(2008)05-0047-03

## Olympic Sponsorship to China's Local Sponsors: Pie or Pit?

YUN Lin

(Shanghai Normal University, Shanghai 200234, China)

**Abstract:** By the method of qualitative research and based on the relative knowledge of Olympic sponsorship, the paper analyzes the previous cases of Olympic sponsorship and the cases concerning the local sponsors of the Beijing Olympic Games according to the relative theories of experience marketing in marketing and the resource-based view in management science. The analysis at the macro-level shows that the local sponsors should do their best to realize the sponsorship value, to materialize their objects, taking resource-based view in practice and to provide experience for target groups.

**Key words:** the Olympic Games; sponsorship; target; resource; experience

## 1 认识奥运会赞助

在体育经济日渐受到关注的今天，以奥运会赞助为典型代表的体育营销得到越来越多国内企业的青睐。奥运会赞助作为体育营销的构成内容之一，从属于内涵丰富多样的体育赞助。2008年北京奥运会的举办，使国内企业更真切地认识与接触到了奥运会赞助。

### 1.1 赞助的发展

最初带有捐赠色彩的赞助，随着市场经济的发展，在商业化时代进程中日渐被用于商业目的。商业赞助作为市场营销方式之一，由于其独特价值，在近三四十年来得以快速发展。有资料显示，世界范围内的赞助市场从1984年的20亿美元发展到1996年时已为164.7亿美元；英国在1970年的赞助支出仅为400万英镑，1996年时达到49100万英镑左右；美国的市场赞助支出从1985年的8.5亿美元，发展到1997年时达到59亿美元（IEG, 1997）<sup>[1]</sup>（P306）。而近几年来看，赞助营销也在过去的十来年中增长了613%，广告花费和销售促进这两种传统营销方式的增幅仅为103%和127%<sup>[2]</sup>（P413）。

### 1.2 体育赞助的地位

全球化趋势不断加强的今天，体育作为一种不同国家与民族之间世界性语言的价值更得以体现，它不再只是一种娱乐、职业与生活方式，正日渐商业化。从体育营销角度来看，体育赞助是比重与价值很显著的构成部分（Sam Fullerton & G. Russell Merz, 2008）<sup>[3]</sup>（P95）。从赞助发展来看，体育

赞助也是赞助营销的重要方式之一（Karen Earl, 2007）<sup>[4]</sup>。以本世纪初为例，IEG（International Event Group）估计国际范围内各类公司在2000年赞助特殊事件的花费为87亿美元，其中59亿（约占67%）是用于体育赛事的赞助。

### 1.3 奥运会赞助的稀缺性

奥运会是体育领域的最大盛会，但是对于市场主体——各类企业来说，奥运会的意义远远超越体育本身，更是一个价值多样化的商业机会。发展至今，奥运会赞助作为体育赞助的构成之一，相比赞助体育明星、体育场馆、体育公共事业、以及一些中小型或单项体育赛事等其他体育赞助方式，更具备规范化与不断完善化的体制与模式。奥运会赞助作为奥运会市场开发计划的一部分，其门槛随着奥林匹克的不断发展逐届提高。以奥运会赞助中最高级别——国际奥委会全球合作伙伴（TOP计划）为例，从1985—1988年第一期TOP赞助招标底价400万美元，到2005—2008年第六期TOP赞助商的6000万美元，每届的费用均呈现大幅增长态势。而这种赞助入门券价格的水涨船高，从经济学角度看，正是赞助权这一商品在市场上的供需不平衡表现以及价格杠杆调节的结果，恰恰反映出奥运会赞助权的稀缺性，反映出市场上诸多企业对它的趋之若鹜。

### 1.4 2008年北京奥运会赞助的特殊性

通常把2008年北京奥运会赞助企业分为5个层次，分别是国际奥委会全球合作伙伴（即TOP赞助商）、2008年北京奥运会合作伙伴、2008年北京奥运会赞助商、2008年北京奥

收稿日期：2008-09-05

论文说明：第二十九届奥林匹克运动会科学大会入选论文。

作者简介：俞琳（1980—），女，讲师，主要研究方向：体育经济学。

作者单位：上海师范大学 体育学院，上海 200234



运会独家供应商与2008年北京奥运会供应商。北京奥运会被认为是目前赞助水平最高的奥运会，包括12家国际奥组委长期合作伙伴在内，一共有63家中外企业以上述不同层次的身份参与到奥运会赞助中。可以说，本届奥运会赞助对于国内企业而言，提供了更好的机会与环境。首先，北京奥运会合作伙伴中，一些国内知名的大型垄断性企业入选其中。除了大众汽车、阿迪达斯、强生外，2008年北京奥运会合作伙伴均是资金雄厚，在国内占有强势垄断地位的“国字头”企业，包括中国银行、中国网通、中国石化、中国石油、中国移动、中国国际航空公司、中国人保财险和国家电网。其次，北京奥组委努力给国内企业创造赞助平台。继2004年百威啤酒获得赞助商资格后，2005年国内的青岛啤酒和燕京啤酒也分别获得这一资格。由于违反奥运市场开发的“同业排他性”原则，这在以往不被允许。正是北京奥组委考虑到啤酒（类别）在北京奥运会所处的一种特殊环境和条件，考虑到国内该行业的发展，努力与国际奥组委协商才予以准许。

## 2 把握奥运会赞助

由于奥运会赞助的特殊价值与现实成本等问题，不断有企业在这领域登场与退场、坚持与放弃。例如，可口可乐自1928年开始不间断地赞助奥运会，现已签约至2020年，成为跨度最长的奥运会赞助纪录；麦当劳公司自1968年起赞助奥运会，一度打算退出后选择继续前行，2004年初又与国际奥委会签署协议，承诺赞助奥运会直至2012年；施乐公司自1964年起成为奥林匹克运动合作伙伴，坚持40载之后于2003年选择退出；联想集团2004年成为TOP赞助商，却宣布在2008年北京奥运会后停止续约；UPS公司在悉尼奥运会后退出了TOP计划，在北京奥运会中以另一种层次的赞助商身份出现……可以说，越来越多的国内外奥运会赞助企业变得更加理性。这是一种必然的现象，源于赞助企业自身的不同以及竞争多变的市场环境，也正是赞助权这一资源“路径依赖”与“原因模糊”特性存在的结果。如今，有关于赞助企业如何最大化赞助价值的研究日渐丰富，不少学者从各自视角分析探讨赞助企业该如何运作与把握赞助权。就国内赞助商而言，要有所成效需要多方面的努力，至少在宏观战略思路上要注意3点。

### 2.1 国内赞助企业应明确赞助奥运会的具体期望

这意味着与公司和产品相关的具体目标应该进一步明确和细化。赞助企业的目标可以是多方面的，包括销售量增加、品牌形象/资产提升、公共关系推广、新商业模式开发、员工激励以及业务合作领域拓展、等等。这些目标在企业获得赞助权并计划实施配套营销策略时，甚至在企业思考是否争取赞助权时都应该有所预期。不同的是，在前者情况下，企业作为赞助商更应该“有的放矢”，把多方面的目标具体化、明确化，围绕具体明确的目标去实施相应配套营销努力以期最大效果地运作赞助权，同时还应把握动态化，在即时的市场反应下调整既定的目标，真正实现赞助的长久价值。

追溯市场上诸多获得成功的奥运会赞助商，不难找到一些值得注意的共性。例如，3M公司早在上世纪80年代第一期奥运赞助TOP计划开始时，就发现通过奥运赞助帮助

其解决内部50个部门众多员工之间沟通与激励问题的价值；UPS公司作为悉尼奥运会TOP赞助商，在当时动态地调整其营销预算，将重心转向员工的内部交流，甚至创新地实施与奥运赞助计划紧密结合的“UPS运动训练资助计划”，淋漓尽致地发挥了奥运赞助在激励员工与塑造企业文化氛围方面的价值，之后又动态地围绕赞助目标调整赞助方式，选择退出TOP计划行列，在北京奥运会上以奥运会赞助商身份出场；富士抓住洛杉矶奥运会之机启动赞助计划，在短期内提高了自己在美国市场的占有率并实现了质的突破；坚持奥运会赞助80年的可口可乐公司，如今赞助目标已明确为深化品牌为重而销量提升为次，公司一面开展不断巩固品牌市场忠诚度的配套活动，同时能自然而然地增加销售量；一面尝试了诸如携手其他赞助商拓展业务合作领域之类的创新。类似的实例还有甚多，VISA、三星、耐克、阿迪达斯、联想、麦当劳等企业通过奥运会赞助所获得的利益，离不开他们对自身赞助目标具体化、明确化与动态化的努力。就目前来看，国内赞助商在2008年北京奥运会赞助权运作效果上已显现出差别（Ipsos, 2008<sup>[5]</sup>；CTR, 2008<sup>[6]</sup>），原因之一就在于企业是否将赞助目标与期望具体化，通俗而言，就是努力方向是否明晰化。

### 2.2 国内赞助企业应采用资源观视角，基于自身资源特点来制定与实施具体的赞助策略

这里的资源观是资源基础观（Resource-based View, RBV）的简称，重在从企业内部资源角度梳理与分析企业竞争优势塑造过程中的资源与能力问题。作为战略管理研究领域最具影响力的理论之一，这一思想经过多年发展已取得了理论与实践方面的重要进展。在奥运赞助市场上，资源观能很好地发挥指导作用，并在近些年开始受到国内外体育经济管理领域学者的重视（John Amis, Narayan Pant, Trevor Slack, 1997<sup>[7]</sup>；Francis Farrelly, John Fahy, Pascale Quester, 2000<sup>[8]</sup>）。赞助企业在赞助过程中贯彻资源观，首先要认识到他们所拥有的奥运赞助权是一种真正的资源与能力，具有价值性、稀缺性、不完全可模仿性（Barney, 1991）<sup>[9]</sup>（P106）等特点。面对这一资源，赞助企业要在考虑产品和所属行业特性的基础上，借鉴其他企业的赞助经验，将赞助机会融入到自身的市场导向行为中去。就北京奥运会的许多“国字头”赞助企业而言，他们具备的一定垄断优势是典型的双刃剑。由于本身的垄断特征，“国字头”赞助企业对北京奥运会的赞助在一些人看来是纯粹的“政治婚姻”，认为这些企业成为奥运会赞助商的政治价值远大于经济价值。这种观点并非毫无道理，长期以来的垄断优势对于“国字头”赞助企业认知和把握赞助价值来说，可能是绊脚石，也可能是助推器，更需要这些企业基于资源观来思考赞助权的运作。

### 2.3 国内赞助企业应在实施赞助战略时关注整合营销手段的运用，尤其要注重提供消费者“体验”

体育赞助的有效运作离不开其它营销手段的配合，这一观点已有很多学者从不同视角做过研究与阐述。实施配套的整合营销，对于赞助企业而言是成本的增加，正如有人作过的比喻：“取得赞助资格，就像买了一张公园的门票，要在公园里玩的尽兴，不得不另外付费。”值得注意的是，在市场上赞助企业围绕赞助权实施哪些配套的营销手段，是



一门科学与理论,更是一种艺术,这里将重点谈谈其中一种重要但容易被国内赞助商忽视的做法,其理论溯源是体验经济时代下体验式营销的运用,即用“体验”来拉拢目标群体,对于赞助品牌形象与价值的提升具有独特作用(俞琳,2005)<sup>[10]</sup>。

通过相关营销活动为消费者提供体验,是很多有经验的国际企业在实施奥运会赞助时采用的倍显价值的法宝之一。而事实上,这一点也被不少成功的隐蔽营销者广为使用。早在1996年亚特兰大奥运会上,身为非赞助商的耐克公司通过策划“球星五人制足球赛”、耐克主题公园、耐克体验中心等营销事件,为奥运会观众提供体验,与真正的赞助商们竞争并获得不凡效果。如今,已有不少国内赞助企业逐渐重视并学习了这方面的相关经验。2008年北京奥运会期间,海尔集团在朝阳公园内推出了“四海一家U-Home”体验中心;青岛啤酒股份有限公司在其搭建的主题公园内设置啤酒博物馆,在赛事直播的同时提供其产品体验并举行现场投篮游戏等项目;一度仅把“中国印”加上企业LOGO作广告宣传的国家电网公司,开展了“国家电网杯全球华人迎奥运征文”活动,在一年的活动期间收到了超过153个国家和地区的42万多份征文作品,同时还开创性地提出了“奥运社会责任”理念,将奥运战略与公司战略、奥运价值与公司价值有机融合,促使人们重新重视奥运会在商业、政治和竞技功能之外的社会责任功能……可见,国内的赞助商们正逐渐认识到“体验”的魅力,把提供“体验”作为配套整合营销的重要方式之一。

面对奥运会赞助,国内企业是喜获馅饼还是跌入陷阱,实则完全取决于自身对赞助权的认知与把握。要尽可能地最大化赞助价值,需要企业实施系统性的努力,同时要关注创新。正如2008年北京奥运会上我国运动员取得优异成绩并有所突破的蹦床这一体操项目,运动员在装有弹簧的平台上采用什么走法与力度决定了他的身高。奥运会赞助权好比是蹦床的平台,能够把赞助企业弹到适合的高度并有所作为,而国内赞助商们需要考虑的正是怎样的走法与作法。

#### 参考文献:

- [1] Tony Meenaghan (1998). Ambush marketing: corporate strategy and consumer reaction [J]. *Psychology & marketing*. No4.
- [2] 马修·D. 尚克. 体育营销学[M]. 董进霞等译. 北京:清华大学出版社,2003.
- [3] Sam Fullerton & G. Russell Merz (2008). The four domains of Sports Marketing: A conceptual framework [J]. *Sport Marketing Quarterly*, 17.
- [4] Karen Earl. (2007). The changing face of sponsorship -How it has changed over the past 40 years[J/OL].<http://henrystewart.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,8,15;journal,4,4;linkingpublicationresults,1:120837,1>.2008-06-21.
- [5] 益普索公司. 2008 奥运赞助效果研究[EB / OL]. [http://www.ipsos.com.cn/explorer/t\\_news/t\\_news\\_explorer\\_detail.asp?where=C30D983E-80EF-4DBA-985F-332E34A51532](http://www.ipsos.com.cn/explorer/t_news/t_news_explorer_detail.asp?where=C30D983E-80EF-4DBA-985F-332E34A51532), 2008-01-18.
- [6] CTR 市场研究公司,《08 奥运民意篇》[EB / OL]. <http://www.ctrchina.cn/ctrchina/cn/olympic.jsp>, 2008-8-20.
- [7] John Amis, Narayan Pant, Trevor Slack (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: a Resource-Bases View of Sport Sponsorship [J]. *Journal of Sport Management*,11.
- [8] Francis Farrelly, John Fahy, Pascale Quester (2000). A Resource-Based View of sponsorship management and implementation-resource identification and categorisation [R]. *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*.
- [9] Barney B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage [J]. *Journal of Management*, 17.
- [10] 俞琳. 体育赞助塑造企业品牌资产的心理机理分析[J]. 市场营销导刊, 2005 (6)

(责任编辑: 陈建萍)