



职业足球俱乐部经营管理的要素

Sten Soderman(瑞典)

作者简介: 斯特恩·索德曼(Sten Soderman), 瑞典斯德哥尔摩大学商学院教授, 上海大学、瑞典哥德堡大学商学院、卢森堡南部大学客座教授, 在菲律宾马尼拉和比利时布鲁塞尔担任公司创业运营专业商务顾问。主要研究领域: 企业市场开发战略和实施、欧洲企业在亚洲的国际扩张、亚洲企业的国际化进程以及以体育娱乐为中心的国际娱乐经济行业发展。

Elements of the Operation and Management of Professional Football Clubs

关键词: 足球俱乐部; 经营管理; 要素; “价值捕捉”

Key Words: football club; operation and management; element; value capture

1 正确的事情必须做好

在所有的球类运动中, 尤其是足球, 主要有 3 种活动形式: 第一种是人们都期待的 90 分钟比赛; 第二种是围绕体育竞赛所开展的商业活动, 涉及盈利还是亏损; 第三种是社区活动, 而俱乐部往往会忽略这类活动。社区活动是一种社会企业需要承担的社会责任。积极参与社区活动, 已成为当今国际体育社会的一种发展趋势。体育的社会责任在任何时候都是必须遵守的一种底线, 需要由职业俱乐部通过相应的各种活动来实现。

什么是“正确的事情”, 如何才能把“事情”做好? 职业足球俱乐部不仅在赛场上要有卓越的表现, 而且还要对平时的日常事务真实地去做。换言之, 对于赛场内外的管理, 有了好的策略, 便能做好“正确的事情”。职业足球俱乐部在赛场内外, 需要创造一个良好的环境。从教练和运动员到比赛, 从商业策划到俱乐部营销, 都离不开正确的管理。

一场体育赛事活动通常由上述 3 个活动串联而成, 即从体育活动出发到商业活动再到社区活动。体育活动和商业活动需要分开, 所以比赛中, 球队需要最好的球员和教练, 在经营上, 俱乐部需要聘请优秀的人士来进行俱乐部的管理工作。

2 足球产品的“价值捕捉”

足球到底是一种什么样的产品, 如何来定义这种产品, 谁是消费者? 俱乐部的经营管理需要有差异化, 而且要比其他俱乐部所做的有更大的差异性, 这就是“价值捕捉网络”。一个俱乐部的球队、比赛等潜在的产品可分为 8 个产品, 而客户群有 6 个, 8×6 , 可以有 48 种组合方式, 这是一种潜在的营业额来源, 但并不是所有的价值捕捉都是同等重要的。因此, 俱乐部需要将这些元素组合起来, 并且把产生的结果进行比较。

什么是价值捕捉? 例如, 首先在潜在的产品中选取球

队, 再选取相关商品——比如球队的纪念品(T 恤衫)等——与客户群中的球迷相联系, 结果就是球迷会 T 恤, 或其他标志性的纪念品。俱乐部的球员也是一种产品, 它可以与合作伙伴或赞助商组合起来, 所以 8 个产品在市场上可以有各种各样的排列组合。当我们把球队的纪念品卖给球迷时, 就能够捕捉一部分的价值, 这个过程就是“价值捕捉”。俱乐部运营就是经营 8 种产品, 服务一支球队。球队由不同国籍的球员组成, 某些大的俱乐部可能还有多支球队。

球队需要培养未来的明星。此外, 还有球场的所有权, 即关于球场的建设和命名以及开展培训工作的设施等。商品对于许多球队来讲也是非常重要的, 其包括球队所运行的健身中心、球场的开发、物业的投资、品牌的扩张等。

一个足球俱乐部一般都有 4 个收入源: 比赛日的门票收入、电视转播权、赞助广告和球迷产品, 这些是一笔相当大的收入。但是, 由于俱乐部经营管理的情况不同, 在实际运营中即便俱乐部拥有非常好的球员和诸多资源, 如果采用的策略不对, 俱乐部的经营还是会遭受失败。

足球是一项比大多数人想象的更为复杂的运动, 可以有很多的策略选择, 但是策略的选择需要有正确决策的标准, 因为这是一个非常敏感的组织决定, 职业足球俱乐部的结构复杂, 对于很多俱乐部来讲, 上有俱乐部的主席、总经理、体育总监, 下有主教练及其团队和运动员, 每个人必须要履行他自己的职责, 每个人都要做“正确的事情”。

一旦职业足球俱乐部扩大之后, 运营策略又将变得更加复杂, 更加具有挑战性。俱乐部的初创阶段, 可以慢慢发展, 逐渐进入商业化, 这就需要有新的成本投入和新的运营收入, 对于足球俱乐部来讲, 它的各种要素比很多其他的商业组织要来得更复杂。因此, 职业足球俱乐部一旦进入到商业运作阶段, 如何定位对于职业足球俱乐部的价值捕捉是至关重要的。