

动感广州 感动亚洲

——2010年亚运会的活化赞助策略

程绍同

(台湾师范大学运动与休闲学院教授、博士)

1 国际企业营销策略的发展趋势

全球赞助规模之庞大,业已形成337亿美元规模的新兴产业,其中又以亚洲的赞助活动表现最为亮丽。由IEG SR年度产业预测结果可知,亚洲地区赞助金额的成长幅度(15.6%)已超越具指标性的北美地区(11.7%)及欧洲地区(11.6%),而2007年国际赞助金额的增加速度预估会更为快速。为何赞助会如此受到国际企业的青睐?主要是因为20世纪的传统促销方法已经无法真正而有效地触动广大消费者的心,全球企业赞助预算早已超越传统广告及销售促销活动的经费,由这一点可以窥知其促销重心的转移。尤其是企业处于诡谲多变又竞争激烈的21世纪中,惟有透过与体育运动结合的全球营销手法,即融入消费者重视的休闲生活之中,积极与社会大众一起强调身心健康的重要性,一同享受体育运动所带来的欢乐,这才是当今国际成功品牌的有效营销之道。以成功赞助一级方程式赛车法拉利车队的宏碁(Acer)为例,创办人施振荣先生曾表示,体育运动是宏碁与消费者间沟通的营销工具,并借由体育运动营销(赞助)效益以塑造品牌价值(品牌定位乘以品牌知名度),通过赞助法拉利车队的营销策略,宏碁现已成为欧洲IT产业的领导品牌(吕国祯,2006年;林惠君,2003年)。

伴随着2008年北京奥运会所激发的巨大经济效应,以及未来亚洲地区国际大型运动赛会与运动产业的蓬勃发展,亚洲体育赞助时代现已正式来临。不论是体育运动(学术)组织(尤其是针对亚奥运会层级的大型国际运动赛会管理者)企业主甚至政府单位均应审慎因应这股席卷全球的国际企业营销新风潮。下届的亚运会将设34个项目,比赛和练习场馆88座,40多个国家和地区11000多名运动员参赛,亚运会的教练员和各国、地区体育官员将超过万人,采访比赛的记者和媒体人员将超过7000人,运动会工作人员预估达到50000以上。相信2010广州亚运会将不仅是21世纪以来规模最大的亚洲体育盛会,预期将为广州、广东,乃至全中国及亚洲创造不可限量的庞大商机(香

港贸易发展局,2004-08-27)。广州亚组委副秘书长刘江南曾指出,广州亚运会在市场开发方面具有独特优势及成熟度(孙宇贺,2007年),要吸引海内外赞助商并不困难。不过,要如何为赞助商创造获利契机,并吸引其持续支持广州市未来其它大型运动赛事则是一项挑战。适逢2010广州亚运会市场开发工作的全面启动,故本文之主要目的,以赞助活化策略(activation)的专业概念,分享成功的赞助合作案例,以期为动感十足的广州市体育主体(property)开创与优质企业间永续合作的双赢伙伴关系(win-win partnership),进而造福社会大众,感动全体广州市民,乃至全亚洲与全世界。

2 体育赞助策略的成功关键

当企业主找到最符合为自家产品进行促销或为其品牌塑造形象特性的体育主体时,常会认为在签定赞助合约后,就大功告成,可以坐享赞助效益。事实上,这是一个相当危险的迷思,因为“广告(advertising)”与“赞助(sponsorship)”的促销效果是有差异性的。刊播广告在于追求“曝光率(exposure)”及“能见度(visibility)”,目的为吸引消费者对广告主品牌或商品(服务)产生印象(impression)而已,并无法保证能够促进消费者的积极购买行为;而赞助活动所追求的则是与消费者间的“互动沟通与交易关系建立”,其策略是赞助商将品牌价值融入消费者的生活型态之中,借由活化策略直接与消费者进行沟通,进而建立长期的交易伙伴关系(partnership)。简言之,广告仅是企业主购买的“传声筒”而已,可以用来自说自话(what you say),但不一定可以影响消费者的行为与态度;而赞助所要强调的则是“温情放送,回馈顾客”,以赞助商获得的权利回馈消费者(what you do),进而让消费者心有所感。诚如可口可乐前任营销副总裁 Steve Koonin 对赞助活化策略的比喻,即指“花钱买玩具,也须要买电池,玩具才动得起来”,藉以说明企业在自身参与的体育赞助活动中,须要更积极地扮演“合伙

人”的角色，才能真正全面发挥赞助效益。也惟有企业自然地融入其所赞助的体育主体中，才能激起企业品牌与消费者心灵上的共鸣及良好的互动关系，并且在消费者心中留下该品牌的正面印象(程绍同，2001年)。

企业除了可以获得体育主体所授予的广告机会外，还可以运用赞助权利来规划具创意的促销活动及公关礼遇内容等活化策略，与顾客群进行直接沟通互动，借以提升其品牌价值，最终目的是可以创造潜力无穷的商业效益。根据2007年8月27日至9月2日的美国《运动商业周刊》报导，2007年美国职业网球公开赛(U.S. Open)获利将达到1.1亿美元。同时，以美国运通卡(American Express)、凌志汽车(Lexus)及奥林巴斯相机(Olympus)等为首的赞助商应美国网球协会的要求，舍弃原有的传统广告策略，开始采用更具效力的活化策略来与球迷互动，并建立良好关系，事实也证明这是一项正确的赞助策略(Abel 2007年)；另外，从第7届IEG年会中，针对企业赞助决策者的网络问卷调查结果发现，赞助商活化经费的比率亦从过去的1:1增加至1.9:1(IEG Report, 2007年)。由此可见，现今企业赞助活动中，愈来愈多的体育主体与赞助商开始体会到专业体育赞助的趋势及活化策略对长期赞助效益的重要性，企业主投入的活化经费比重正逐年增加。

2010年广州亚运会市场开发计划主要包括赞助商销售与服务、特许经营(包括邮品、纪念币及其它纪念品)、票务和社会捐赠等。赞助商销售部分为3个层次：高级合作伙伴、合作伙伴、赞助商(包括供货商、服务商)。代理商是由亚奥理事会指定的日本电通公司。广州亚组委承诺提供赞助商最优质的服务和回报，并切实保护赞助商权益(孙宇贺，2007年)。那应该为赞助商提供哪些活化机会呢？赞助商又该如何感动消费者？本文将解析三星电子(Samsung Electronic)赞助1998曼谷亚运会的经典个案，并提供有效的活化策略作为操作参考。

3 1998年曼谷亚运的三星赞助策略

1998年曼谷亚运会的赞助活动之所以值得借鉴，除了它是20世纪末最后一场在亚洲举办的运动盛宴外，该届亚运会首度采用了奥运会赞助模式，成功获得11家赞助商的金援(8500万美元)，安然度过亚洲金融风暴所带来的困难而圆满举行；而韩国三星电子则是以赞助曼谷亚运会的成功，跃升为国际奥委会全球赞助伙伴(The Olympic Partners, TOP)，并成为闻名全球的国际品牌。

3.1 三星电子曼谷亚运会的赞助策略

三星电子是第一家率先加入曼谷亚运会赞助计划的国际企业，提供筹备委员会价值900万美元的现金与家电视听产品。该公司的赞助策略主要是针对消费者、意见领袖、零售商以及企业内部员工所规划的。为了有效执行，三星电子特别将赞助计划执行架构分为秘书组、现场执行组、产品销售组及礼遇接待组，以确保活化策略的成功(程绍同，2001年，296-304页)。其活动内容包括：

1) “与您同跑(Let's run together)”路跑活动。

该项活动为当届亚运会的官方正式活动，这是一项跨国性的5 km趣味路跑活动，于亚运会前100天在曼谷、北京与新德里三地同时举行。凡参加者均可获赠免费纪念T恤，跑完全程者除可获得三星亚运纪念章外，并有机会参加赛后的抽奖活动，奖品包括三星家电视听产品及亚运会开闭幕式门票等大奖。

2)高科技产品展示馆。

该项活动亦为配合当届亚运会的官方活动，三星电子以65万美元费时两个月设置了两座高科技产品展示馆，馆内展示其最新产品及技术，馆外规划亚运会的精神堡垒、儿童玩乐区、体能挑战区及服务摊位，晚间则安排当地著名歌星演唱会。

3)产品促销活动。

根据赞助协议，三星电子提供给亚运筹委会总计3600台电视、录放机、冰箱、洗衣机、微波炉及冷气机，价值约100万美元。这些三星产品被置于选手村、行政中心及新闻中心内，供大会行政人员、代表队职员、媒体及其他赞助商使用。此外，在大会33个重要据点摆设了该公司生产的大型电视机及投影设备。

4)销售促销活动。

在亚运会揭幕前，三星电子便在南韩、泰国两地进行了三波促销活动。在南韩推出“免费赠送20吋彩色电视机”活动，参加办法是“只要南韩足球队及棒球队获得亚运会冠军金牌，凡购买29吋或更大的彩色电视机，就有机会免费获取”。三星电子花费200万美元来推动这项促销活动，也成功地吸引了7000人参加购买活动。在泰国方面，则投入了102.61万美元，并透过200家以上的家电经销商配合推广产品促销的抽奖活动。

5)广宣与礼遇接待活动。

三星电子在亚运会期间，于电视、平面媒体、杂志、户外路桥暨大型广告牌及车体刊登品牌及产品形象广告，并透过各类媒体安排专访，取得大量曝光机会。此外，还支付30万美元取得女子田径、男子马拉松、10项全能、田赛以及竞走项目的运动员号码布广

告权利。礼遇接待活动部分，三星电子招待产品经销商到曼谷观光旅游并且感受亚运会的热情。

6)水原(Suwon)市立交响乐团巡回演出。

在亚运会期间，三星电子特别邀请拥有84名团员的南韩水原市立交响乐团到曼谷进行巡回演出，被列为亚运会的正式活动之一。该乐团不仅为泰国皇室、亚奥委会理事会委员、筹委会代表、国家奥委会委员等政商名流表演，还配合泰国名歌手，到选手村为运动员的惜别晚会演奏流行音乐及世界名曲。同时，三星电子还安排泰国青年交响乐团与该乐团进行交流及共同演出。最后，还借此活动欢迎大家2002年一同来参加韩国釜山亚运会。

7)“最有价值运动员(Most Valued Performance, MVP)”选拔活动。

经亚奥理事会及曼谷亚运筹委会正式授权，由三星电子规划的“最有价值运动员”选拔暨颁奖活动，其选拔方式是先由参与当届亚运会采访媒体共同投票选出表现最突出的运动员候选人名单，然后再由亚奥理事会及曼谷亚运筹委会委员们投票选出最有价值运动员。三星电子副总裁则在亚运会闭幕典礼上颁发奖金。

8)环境保护活动。

据估计亚运会期间，每天仅从Thammasat体育馆运出的塑料废弃物就达70t之多，故三星电子为了协助亚运会做好环保工作，不但在其产品展示馆及Thammasat体育馆区摆设了艺术造型的回收筒，同时，赠送每位将塑胶瓶罐送来回收的游客一份三星亚运纪念品。

3.2 三星电子曼谷亚运会的活化策略

三星电子看准曼谷亚运会的赞助权限可扩展至全亚洲地区，便掌握第一时间拔得头筹，成为第13届亚运会“首家签约赞助商”，并享有泛亚地区家电视听产品的独家营销权利。顶着“亚运会官方赞助商”的光环以及社会大众所给予的正面评价，三星电子不仅襄助曼谷亚运筹委会举办了这场属于全亚洲人的运动盛会，也成功地将运动赞助精义发挥得淋漓尽致。

1)亚运成败共同体的正确认知：企业赞助体育主体之主因，是欲借由消费者对体育主体本身的形象与特色之正面态度，将其成功转移至赞助商身上。这种将消费者对某体育事件(主体)的情感转移至赞助品牌上的作用，称之为“光环效应(Halos Impact)”(d'Alessandro, 2001年；杨晓生、程绍同，2004年)。三星电子深切体认其赞助效益的保障必须系于一个成功的亚运会，惟有全力协助曼谷亚运会，才能确保双赢。

2)光环效应的发挥：三星电子所举办的活动多为

曼谷亚运会的官方正式活动，不仅解除了消费者对纯商业活动的排斥与戒心，同时三星电子可以名正言顺地进行各项促销活动，并由精心规划的活动激起消费者的运动热情(passion)，进而对赞助商产生赞赏与认同，三星品牌与亚运激情间的融合，让所有关心亚运会活动的亚洲人印象深刻。

3)触及心弦的互动原则：活化策略规划得宜，掌握互动体验的原则，便可以直接与消费者进行对话，并建立良好关系(程绍同，2001年)。三星电子与目标对象透过活动，进行了知性、感性与身体参与等3个层次的接触，成功地达到企业讯息传递、沟通与强化的营销目标。

4)整合效力的全面发挥：一个成功的活化赞助策略，得视其与赞助商本身营销策略的整合程度而定，其标准包括(1)现场活动(on-site activity)、(2)广告(advertising)、(3)销售促销(sales promotion)、(4)客户礼遇接待(customer hospitality)、(5)公关(public relation)、(6)员工士气提升(employee motivation)、(7)产品试用(product sampling)。三星电子在其活化策略运用上，均能有效进行整合(程绍同，2001年)。

4 2010年亚运会的活化赞助策略

活化策略为赞助活动的成功之钥，而活化程度之高低决定了赞助效果之大小，所谓的“成功”则是代表着赞助商与体育主体间的双赢合作结果。如果赞助商能够顺利达成目标，甚至于超越了最初预期结果，则未来续约合作的可能性就会大增。诚如2010年广州亚运会赞助宗旨所强调的一点，便是要为赞助商提供优质服务，使其获得充分的投资回报，进而促进企业与中国奥林匹克运动建立长期的合作伙伴关系(香港贸易发展局，2004-08-27)。因此，成功的体育主体懂得如何善用自身的权力，提供赞助商一个理想的营销环境，可以有效发挥其活化策略，并持续创造赞助效益，如此才能够吸引住众多赞助商的长期投入。

4.1 体育主体的赢家策略

1)鼓励活化策略的运用。

赞助商活化策略之运用与否，除了受到本身赞助理念影响外，大多会受到活化经费的不足。最直接的方式就是补助，如IEG Consulting建议，体育主体自赞助商所支付的权利金中提拨约5%经费额度的物资或服务，免费提供给赞助商作为活化策略的用途(不属于原赞助回馈项目)。例如，额外的门票或大会纪念商品、大会场地的租用，以及大会数据库的使用等。或采用美国IRL IndyCar Series赛车方式，Andretti Green Racing车队与赞助商Jim Beam Brands Co.间的协

议,该车队保留其小额比率的赞助权利金做为活化策略基金(activation fund),Jim Beam Brands Co.可随时运用这笔经费来申购额外的公关商品,如赛车手服饰品(IEG SR, 2004)。较不花钱的作法,便是提供赞助商大会官方系列活动(如火炬接力、文艺娱乐活动、MVP 奖选拔暨颁奖仪式等)承办权的机会,一方面可以借由赞助商的专业操作,增加活动精彩度,另一方面也可以让赞助商借此活化其本身的赞助策略。还有一种方式,即奖励赞助商活化策略运用的表现。赞助商的活化策略运用得当,不仅可提升其赞助效益,更有助于促进体育主体的营销与公关成效(如活动曝光率/知名度)及收视率的提高、观众进场率的提升等。而赞助商活化策略对运动主体之具体贡献,便可以作为下届续约时权利金折扣的依据(折扣最多不超过10%),同时,也可以成为吸引赞助商继续赞助的诱因。

2) 协助赞助商发挥体育主体的商业价值。

赞助商未必充分了解体育主体的商业价值之所在,也不一定懂得如何激起运动迷的热情或满足观众(参与者)的需求。惟有透过体育主体的协助,让赞助商真正体会到运动的本质、意义与价值,如此才能帮助赞助商规划出成功的活化策略,感动人心。

4.2 赞助商的赢家策略(以可口可乐公司为例)

1) 确定赞助权利。

在选定赞助的运动主体后,赞助商须针对赞助协议(合约)中的各项细节与体育主体做进一步的确认,以充分了解赞助活动的性质与内容。在确定所有的赞助权利与义务之后,双方始可签约。

2) 设计活化策略。

依据体育主体所提供的赞助权利内容,规划一项可供所有可口可乐经销商共同执行的赞助活动计划。

3) 规划执行策略。

整合企业本身的公关与营销计划,发展出一些地方性/全国性/国际性的执行策略,并安排人力及物力支持。

4) 争取企业内部的共识与支持。

为确保活化策略之有效执行,必须使企业内部成员明确赞助该体育主体的意义与价值,以及活化策略对企业所产生的赞助效益及正面影响,才能获得所有人的认同,群策群力共同促进活化策略的成功。承前述内容,修正策略即在此提出。

5) 与体育主体的协调。

根据企业本身所拟定的相关活化策略与执行计划,须与体育主体进行协商与讨论,并征得其同意后付诸实行。

6) 配合广宣活动,正式推行。

在完成上述所有步骤后,配合企业本身既订的广告宣传时程,正式对外推出执行。

7) 异业结盟,团结力量大。

针对活化策略的议题,作者于2000年便向企业主提出“策略联盟”的赞助建言。即企业应积极与同为赞助商的其它类别企业进行合作,定能发挥“一加一等于无限大”的潜在商业力量,同时,可以有效防堵狙击营销者(Ambusher)的入侵。

目睹全球运动产业的持续成长以及亚洲运动商机的无穷潜力,尤其是预期2008年北京奥运会即将引爆的巨大效应,2010年广州亚运会的契机该如何掌握?值得决策者深思应对,而专业运动赞助的策略运用便是一项须要正视的议题。须知好的活化赞助策略,不仅可以开创广州亚组委及赞助商间的双赢效益,更可以促进广州市的整体永续发展。我曾于第二届社会体育论坛演讲论上及对2010年广州亚运会市场开发的建议时表示:“学习1998曼谷亚运会,观摩2008年北京奥运会”。同样的建议也相当适用于广州亚运会的赞助决策,相信通过专业赞助策略的操作,定能让充满动感活力的广州,感动全亚洲。

(本文系第三届社会体育国际论坛特邀嘉宾主题报告)

[编辑: 黄子响]