



职业俱乐部的品牌价值 与曼联品牌的运营

■ 张志成 吉林农业大学 军体教研部, 吉林 长春 130118

在2010年世界20家顶级足球俱乐部品牌价值排行榜中, 曼联队以18.35亿美元(11.9亿英镑)名列榜首。体育产业发展时间不长, 但发展迅猛, 成为目前经济发展的重要组成部分。而拥有数十亿观众的足球运动, 具有其他运动项目无可比拟的经济和社会效益。

1 体育品牌

市场营销专家菲利普·科特勒认为: “品牌是一个名字、名词、符号或设计, 或者是它们的组合, 其目的是识别某个销售者或某群销售者的产品或劳务, 并使之同竞争对手的产品和劳务区别开来。”

根据科特勒的观点, 品牌是一个复合概念, 包



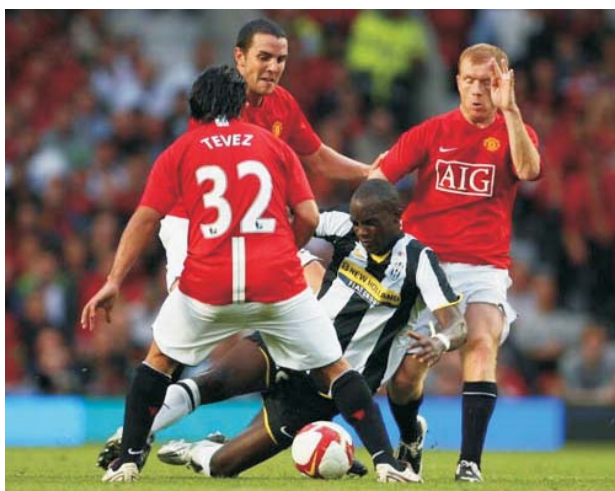
括外部标记、品牌识别、品牌联想、品牌形象等要素。而有学者认为,品牌不具有物质实体,但是可以通过物质载体表现出来,直接的载体有图形、标志、文字、声音,间接载体有产品的价格、质量、服务、市场占有率、知名度、亲近度、美誉度等。通俗地说,品牌就是产品或劳务给人们带来的能够区分其他竞争对手的印象。提到曼联,大家首先会想到辉煌的战绩、炫目的红色、耀眼的明星等,这就是名牌给受众带来的印象。

体育品牌泛指体育产业链各个环节和各类体育行业的产品和服务品牌,围绕体育运动这个核心,从上游到下游产品,从比赛中的用品到运动员的吃穿住行,庞大的体育产业,也诞生了一系列的名牌。如斯伯丁篮球和尤尼克斯羽毛球拍,装备中的耐克和阿迪达斯,饮料中的百事可乐、可口可乐、百威啤酒,复合型品牌则包括了多个环节,能产生更大的效益,如法拉利车队、湖人队……

曼联作为体育产业中的经典品牌,其运作的成功,是一个系统性的成功,其中有几个关键要素。

2 曼联品牌的成功要素

曼联从不为人知的小球队,成长为世界著名的足球俱乐部,从足球赛场上的成功,到成就一个包括足球产品、电视、餐饮、商业零售的足球帝国。其品牌的创立与维护有着极其重要的参考价值,其品牌获得成功主要依靠优异的竞技成绩、稳固而个性的形象、严密精细的团队管理、成熟的品牌理念、良好的客户关系和全球品牌战略。



1) 优异的比赛成绩。

质量是品牌的本质、基础,也是品牌的生命,名牌的显著特征就是能提供更高的、可感觉的质量。作为竞技球队,良好的比赛成绩才能确保品牌的建立。自从主教练弗格森入主以来,曼联先后获得18次英超联赛冠军中的11次,5次足总杯,4次联赛杯,8次社区盾/慈善盾,2次欧洲冠军杯以及欧洲优胜者杯,欧洲超级杯、丰田杯、世俱杯各1次。正是辉煌的竞技成绩支撑起了曼联品牌,使之拥有无数的追随者。而且,曼联不只是销售质量足球,他们也在销售一种经历,对曼联球迷而言,曼联代表了非凡的领导力,而人们喜欢与成功联系起来得到一种心理安慰。

2) 稳固而个性的形象。

品牌形象包括有形和无形的内容。对于体育品牌而言,有形的内容指竞技成绩,无形的内容就是俱乐部的形象。自从1902年更名为曼联以来,这个名字始终保持不变;同时,曼联队服一直是红色上衣,白色短裤,球迷们都亲切地称之为“红魔”。这个外号既体现了曼联兼具英国传统的力量型和南美技术流的作战风格,又展示了球队魔性十足的精神面貌。

在体育产业中,球星策略是一个很重要的手段。1960年代,以“披头士”乐队为代表的流行文化对年轻一代影响深远,凭借同英国流行文化的紧密联系,曼联受到世界各地球迷的拥戴。曼联球员贝斯特是第一个给时尚服装做广告的球星,其影响力超出了足球范围。1968年,曼联教练巴斯比被英国女王授予爵士勋位,成为英国历史上第一个获此殊荣的足坛人

士，真正地确立了曼联在足坛的“贵族”地位。

曼联开拓亚洲市场的时候，贝克汉姆这样的偶像球星功不可没，贝克汉姆深受球迷的喜爱，在亚洲掀起了一股狂热的风潮，被大家亲切地称作“小贝”，与他有关的产品非常畅销。曼联的球星策略还在于不断挖掘新星以及明星的光环效应，保持球队的新鲜血液，每个阶段都会涌现不同的球星。

3) 严密精细的管理。

管理是品牌成功的依靠和健康成长的基础。曼联富有远见的经营战略和详尽的管理制度使俱乐部的品牌资源得到挖掘并发挥最大效用。

在2005年前，曼联是一家公开的上市公司，旗下拥有曼联足球俱乐部、商业、餐饮和电视等分支机构，雇佣的专职人员超过500名。曼联决策层始终把创新、承担义务、依靠持续成功的球队、增加俱乐部财力、保护和经营品牌作为自己的中心工作，并把经营品牌作为俱乐部四大核心战略目标之一。

在处理与球迷关系时，曼联最大程度上增加球迷的归属感。除了正式比赛、各种球队认同商品的开发之外，曼联积极创造能够让球迷接触球队，甚至参与经营球队的机会，让他们感受到球队是“我的”。球员都有详细的社区服务的日程安排。曼联“真诚”地强调球迷是球员生活的一部分，可以通过各种方式进行日常沟通，让球迷感到俱乐部是球迷生活的一部分，而不只是球场上的几十分钟。

4) 成熟的品牌理念。

品牌5个要素包括：品牌认知度、品牌知名度、品牌忠诚度、品牌联想、品牌其它资产。成熟的品牌往往在这5个要素上都有良好的表现。从1980年代起，英超比赛开始通过电视画面传播到世界各地，当时的曼联老板爱德华兹认识到足球将逐渐产业化，就思考如何让电视机前面不同国家的观众支持曼联，让他们认同“曼联不只是一支球队”，进而心甘情愿掏钱买曼联的产品。他开始了新一代足球俱乐部的转化。1998年，“足球俱乐部”的字眼从曼联标识中彻底消失，呈现在世人面前的是一个完整的曼联品牌。

现在曼联的品牌已深入人心，大家提到曼联，

除了想到这支战无不胜的球队，还会马上想到红色旋风、红魔、贝克汉姆以及曼联电视、餐厅等。在对手看来，曼联是一家值得尊敬和重视的球队，在球迷看来，是值得自己喜欢的品牌，在商人看来，则是值得信赖和投入的产品。

5) 良好的客户关系。

体育产业很重要的特征就是用出色的竞技成绩吸引赞助商，而赞助商的业绩也和赞助的对象有着密切的关系。同时，作为产品或企业的无形资产，品牌的声望和不断增长的曝光率会增加其品牌净值。

曼联与赞助商一直有着良好的合作关系，曼联的赞助商分3个级别，最高级别为主赞助商，名字会出现在球衣上，通过电视转播、报纸图片、网站图片等，给赞助商带来最直接的效果，第二是球衣赞助商，在球衣销售的过程中，赞助商也会提高自己的品牌在球迷中的影响力；第三是官方合作伙伴，也有的叫独家供应商，根据产品的种类不同分为很多种，如





光纤赞助商、航空赞助商、汽车赞助商、啤酒赞助商。根据曼联官方网站显示,目前曼联的赞助商多达14家,既能获得丰厚的经济收入,又能在不同的领域提高知名度。

曼联队服的胸前广告一直是顶级商家的必争之地,从夏普到沃达丰,再到美国国际集团有限公司,曼联与他们合作取得共赢互惠的成效。2006年4月,曼联与美国国际集团有限公司签下为期4年、总额5 650万英镑的球衣赞助合同,成为当时足球史上最大的球衣赞助项目。2009年,曼联又与美国保险金融巨头怡安保险公司签订了为期4年、每年2 000万英镑的球衣赞助合同,再次创造了世界足坛的最高纪录。

2002年8月,曼联同耐克签订了长达13年的合作协议,由耐克生产的曼联球衣在全球58个国家同时推出,进一步扩大了曼联的影响范围。2004年9月,奥迪成为曼联指定官方用车,奥迪汽车作为一个不断改进,迅速上升的豪华汽车品牌,拥有良好的声誉。具有卓越的质量、设计和技术创新,合作强化了双方高端的品牌定位和豪门品牌形象。

6) 打造全球品牌战略。

1958年慕尼黑空难让曼联失去了大部分主力球员,却给曼联留下了强大的精神动力,至今大家仍记得那些可爱可敬的“巴斯比男孩”。同时,国内外媒体的竞相报道使曼联在全世界闻名,从某种程度上说慕尼黑空难成了曼联全球流行的催化剂。

从1980年代起,随着英超比赛通过电视画面传到世界各地,在世界范围内培养出了一大批英超球迷。仅在亚洲,曼联就拥有几千万球迷。曼联的红

魔形象被亚洲文化接受,加上曼联一直注重开发亚洲市场,先后引进了韩国球员朴智星和中国的董方卓,这对于开拓市场潜力巨大的韩国和中国市场起到了巨大的作用。尤其是站稳了脚跟的朴智星,使曼联成为了韩国家喻户晓的球队。每年,曼联都要到亚洲,与当地的球队进行几场商业比赛,比赛的门票往往销售一空。

曼联的成功国际化,很大程度上要归功于从1997年至2006年担任俱乐部CEO的凯尼恩。凯尼恩是第一个接受“足球俱乐部必须走全球扩张道路”理念的经理人。他率领曼联在2001年访问亚洲取得成功。2003年,他又利用和耐克公司以及纽约洋基棒球队结下的联盟关系,在美国这块完全不懂足球的市场掀起了贝克汉姆热潮。

3 对我国职业俱乐部的启示

曼联的营销经历告诉我们,体育产业要想获得成功,就必须树立品牌理念。英超联赛之所以成为品牌,很重要的原因就是他们联赛管理体制完善,制定了完备的体育法律法规,体育市场运行规范。中国要打造体育品牌,首先要改革管理体制,理顺国家体育总局、运动项目中心、单项运动协会和俱乐部的关系;建立政企分开的管理体制;建立主管部门与媒体相结合的监督管理体系。对于一个投资大的新兴产业,政府有必要对其融资方式进行关注,对于企业的上市应单独给予一定的优惠,这应在《证券法》等法规中予以明确。

作为体育品牌,最重要的是取得良好的比赛成绩,这也是吸引观众和投资者的关键。其次,应该以健康的集体形象来创建品牌俱乐部,要注意俱乐部或者品牌文化的建设。如稳定的俱乐部标识、明确的打法、与球迷和谐的关系等。最后,职业体育的本质是一种经济行为,具有商品的生产、消费和交换的功能。只有让各足球俱乐部及其经营实体加入到市场竞争中,才能实现优胜劣汰,职业足球俱乐部的竞技水平和经营状况才能得到实质性的改善和提高。