現代企業與運動市場

李明榮

在運動市場的行銷活動中，存在一種非常特殊之狀況，亦即經由運動市場而帶動非相關性企業之成長。這種現象發生在原本不參與或不直接參與運動市場的製造業與服務業，在贊助運動事業而加速本身產品的行銷，或是因爲服務運動事業而擴張了營業範疇，這種因贊助或服務產生的附加價值，也列入運動市場的績效，故此類市場活動稱之爲加值行銷。

除了上述所及，在經營非運動項目之事業體，亦有爲本身所擬定之企業目標而倡導職工體育者，雖屬於社內活動，由於內外一體採用企業之營運手法去推動，故也列入運動市場之範籌，由於健身休閒之外，促成企業團結．和諧之向心力並維繫企業成長，具有精神與物質之附加價值，故亦列入運動市場之類型討論之。

第一章　運動競賽的附加市場

壹、企業贊助的運動競賽

奧林匹克運動會，是一項業餘運動界最盛大的典禮，對於那些熟悉市場時機的廠商而言，是一項知名度最高的活動。出乎意料地，1984年在洛杉磯所舉行的奧林匹克運動會，卻達成了商業主義的最佳模式，幾乎改寫了藉運動而做商品行銷的規則。奧林匹克運動會中的每一個項目，幾乎都有贊助廠商自願支付鉅額資金，使得他們的商品名稱能出現在這個世界上最盛大的運動節的某一個角落。開農 (canon)是奧林匹克運動會中被指定的35厘米相機的廠商，柯達(kodak)則是奧林匹克運動會中被指定的非35厘米相機的廠商，富士是被指定的軟片廠商，凱洛格 kellogg是被指定的穀類食品廠商，另外，A.H.Robins 和Z-Bec是被指定使用的維他命藥丸。7-11便利商店則承包了圓形自由車競技場，麥當勞則提供了一座數百萬美元的游泳池。然而這些公司，以及數百個情況類似的廠商，都是奧林匹克運動會官方所指定的商品及服務的供應商，沒有一家是洛杉磯奧林匹克運動會的純贊助公司。這些名字都是保留給那些願意支付將近一千四百萬美元給洛杉磯組織委員會的廠商，以便獲得許可在奧林匹克運動會中指定廠商等字樣在廣告上使用。非贊助公司仍可聲言他們是[官方指定]的公司，但是付的錢卻少了許多。奧林匹

克運動會的商業化並不僅止於當地的組織委員會，由於許多國際公司因爲受奧林匹克運動會是全球唯一的吸引力而不斷地獲得利益。在1983年，國際奧林匹克委員會(I.O.C.)指定了ISL公司(一家瑞士的公司) 負責行銷1988年漢城及卡加立(Calgary) 奧林匹克運動會國際贊助權的唯一機構。ISL公司保證了各廠商其產品的獨享權利，因爲所有廠商在各國都有市場，所以需要呈現在國際性競賽。ISL公司並且保證這些廠商可以在全球的市場廣告活動中，使用奧林匹克運動會的標誌(註一)。

透過ISL公司，奧林匹克運動會從九家公司中吸收了大約十二億美元的資金，(這些公司是 Kodak、Visa International、Federal Express、Borther、Panasonic、Phillips、Coca-Cola、3M 和 Time 雜誌)ISL公司也授與他們全球的專利權，允許他們的商標出現在1988漢城奧林匹克運動會和卡加立冬季奧林匹克運動會的會場。除了支付贊助權利金之外，每家廠商還要另外支付大約三到四千萬美元在廣告和促銷活動上。雖然奧林匹克運動會無疑地是一項最有效的商品行銷方式，但同時也是最昂貴的。畢竟沒有一種運動項目能不受廣告的牽連。國際滑雪總會允許國家隊能出售選手身上制服的廣告，每一家廠商可以擁有高達三十平方公分的廣告，其中字體的高度不得超過 1.5公分，而雖然總會允許刊登啤酒廣告，卻禁止了香煙和威士忌的廣告，美國滑雪隊由於他們獨特的廣告衣，因而可以分得廣告所盈餘的紅利。每一位隊員分得到了15%的廣告費，其餘的就歸滑雪組織，他們也允許出售防撞頭盔和休閒帽上的空間給廣告商，由於這個絕佳的廣告位置，他們的待遇中又多得了90%的廣告費。

貳、運動明星贊助的企業行銷

運動市場的觀念最初是集中在運動員所支持的產品廣告上，與他們所參與的運動相結合，根據企業界的估計，廠商們花了將近五仟萬美元在取得運動明星的支持上，是他們在1983年總數的兩[illegible]從運動員的觀點來看，輸了一場比賽也許不會造成重大傷害，但是對贏家而言，通常是有助於廠商對他們的贊助。例如:西德網壇名將波瑞斯.貝克(Boris Becker)在贏得了1986年溫布頓網球公開賽的冠軍時，一家西德的Puma廠商，把在他們的網球鞋和網球拍上印上了冠軍的名字，並且很高興的發現他們在美國市場上的佔有率成功地增加了許多。在80年代中期彪馬(Puma)比銳跑(Reebox)，耐吉(Nike)，愛迪達(Adidas)落後甚多，其中愛迪達也是一項德國競爭者。當貝克在1985年簽下了一張六年數百萬的贊助合同之後，彪馬的網球鞋在全世界的銷售量暴漲了25%，總

貝克勇奪溫布頓冠軍之後，彪馬的網球拍銷售量也增加了許多，但是並不如網球鞋那種戲劇性的變化。

不過，愛迪達在市場上的勢力仍然不可忽視。愛迪達仍然是國際體育活動的最大支持者，許多著名的體育明星都是愛迪達簽約贊助對象，如職業網壇排名第一的籃道；美國職業籃球紐約尼克隊的尤英等，這些運動明星身穿愛迪達的服裝，每贏一場比賽，就好像愛迪達贏得比賽一樣，同時，利用一般人崇拜英雄，和對名人的移情作用，對品牌的形像鞏固很有幫助。

但是，愈來愈多的廠商懂得利用運動明星和贊助比賽的方式來鞏固品牌形像，美國八年歷史的康威士球鞋，也是此中的高手，在美國職業籃球球隊中，著名塞爾蒂克隊中的得分之鑰博德，以及湖人隊魔術强森；都是它的簽約明星，自然在籃球鞋的市場上一支獨秀，傲視群雄。在網球鞋市場上，彪馬則直接和愛迪達競爭，著名的女金鋼娜拉提洛娃是彪馬的簽約明星。

今天，運動市場上的商人甚至想出售他們運動員內在的價值，顧客們的支持證明了他們在運動中表現卓越的印象是可以轉移到其他方面的，因此，阿諾帕瑪 (Arnold Palmer)賣起了汽車曳引機，吉米康諾斯 (Jimmy Connors)賣公債，辛普森(O.J. Simpson)從事汽車租賃業。(1987年十二月，據華爾街記者的報導，Palmer每年經由廠商贊助就賺了大約八百萬美元，使他成爲運動世界中，商品廣告的第一人)。

但是我們卻很難定出運動明星贊助企業的效果。有許多成功的故事。例如，約翰麥肯諾(John Mcenroe)與 Bic可棄式刮鬍刀的結合，使得 Bic公司在80年代的市場佔有率從２０％增加到２３％，這是可以相信的。相同地，鄧洛普(Dunlop)運動用品公司的網球拍銷售量增加了１７０％，相當於美國市場一年的兩倍，因爲麥肯諾與他們簽了約。(註二)

第二章　公關業界的附加市場

壹、市調與廣告經紀公司

一些公關業界的市場調查公司一度曾經僅作提供消費者服務的工作。舉凡簽約，交涉合約內容，處理公關到管理顧客們法律及財經的事務，就已經擴展了許多業務。今天

，運動市場調查公司承攬了錦標賽等各類項目的主辦權，並且吸引了許多公司贊助人願意借運動家們的名字，俾能增加預算。當然，如果運動的節目上了電視，那麼廠商的曝光度就更高了。因此，有不少贊助廠商也自製了電視運動節目並且安排在當日一個令人羨慕的時段播出。股東們正注意著商品廣告公司如何包裝他們的節目，其中包括了運動會贊助人。因爲廣告市場是溫和的，媒體廣播網也變得愈來愈依賴運動市場廣告公司以便取得預先贊助的節目。

雖然有上百家的運動市場廣告公司加入了競爭的行列，但是這片領域目前仍由三家公司所主導；它們是：國際經理公司(IMG)，Proserv公司，和國際優勢公司。每家公司都是以代表運動家們開始，但是隨著顧客名單的成長，當强調暴利的1984年洛杉磯奧運會使得廠商和運動會相結合時，這些市場公司就利用和運動相牽連所產生的新環境，他們找到了運動會並把它"賣"給了廠商，他們看到了生意和運動文化之間的關連。IMG就是一個很好的例子。

這家以美國克利夫蘭爲基地的公司並且在60年代早期開始的IMG 創始人Mark Mc Cormack，他注意到了運動市場中的新"奇蹟"。大部份他早期的客戶都是高爾夫球選手，包括 ArnoldPalmer，Jack Nicklaus，和Gray Player。他們這些選手在60年代支配了協會，並且成爲商品的重量級代言人。1961年Arnold Palmer是第一位出現在電視廣告上的運動員，在L&M香煙的電視廣告上表演 。

在將近三十年後，IMG 成爲實質的運動和娛樂界的帝國，在十五個國家擁有三十個部門，辦公室和超過四百個職員。這家公司成爲運動界和娛樂界超過五百名客戶服務，每年收入大約三億美元。

大部份的運動市場經紀公司都承認，對廠商而言，要衡量單項運動的贊助權較運動員本身贊助金的價值困難，他們通常寧可依靠本能也不依靠煩人的資料以判定公司的投資是否正確，有些贊助運動比賽的公司與 Coors啤酒的立場一致，他們喜歡運動比賽，因爲比賽可以替他們促銷啤酒，myer's甜酒藉著贊助風浪板比賽以爭取雅痞市場，其他像製造商 Hanover公司，它出售財經的服務給那些新成立公司的行政部門，贊助團體公路賽的賽車隊，其他銀行花了大筆錢在電視廣告上,然而漢諾威 (Hanover) 製造商卻能以每場比賽六萬美元的代價吸引上千的商人，這就是投資報酬的好例子。John Hancock公司參與了波士頓到紐約的馬拉松大賽，藉此逐漸灌輸公司職員的榮耀感。

運動贊助人尋求辦法彌補經營運動比賽日益增加的經費，他們發現愈來愈多的公司願意藉著運動比賽以迎合市場的顧客。在1986年，大約2100家公司共同花費了大約十億美元在參與或贊助比賽上，廣播和電視的運動廣告，是從廣告支配的企業到贊助者支配的企業的大轉變的受害者。

貳、媒體行銷與商品

有市場意識的公司逐漸體認到了，雖然運動是一項娛樂，但是卻有著金錢價值的特點和純粹的娛樂不同運動比賽能創造出在電視和在運動歷史上的高知名度。這通常是充滿了戲劇性的事件，而且都有著令人吃驚的結局。運動是一種共通的語言，而且每個人都幾乎想認識這些表現最好的人。

這是〔中正百年紀念杯國際成棒邀請賽〕荷，加之戰，比賽進行到六局下半，輪到荷蘭隊打擊，打擊者擊出一記二壘間的平飛球，被加拿大游擊手接住，迅速補位，造成衝向二壘的荷蘭隊員出局；說時遲，那時快，接著加拿大的游擊手跳出壘包迅速傳球一壘，封殺了跑向一壘的跑者，這是一個漂亮的〔雙殺〕（註三）。

電視機前的觀眾在讚嘆球員技術高超的同時，不知不覺地也對鏡頭掃瞄過的廣告看板，留下了深刻的印像，也許那就是耐吉（Nike）；也許是肯尼士（ProKennex)；也許是愛迪達（Adidas）。

在運動市場和電視上，一幅畫面往往勝過千言萬語，但是也讓廠商花上數百萬去製作廣告以吸引運動迷的注意，開特利的飲料罐，百事可樂的杯子或是他們身上的可口可樂標誌一定會出現在網球場四周的界線外，以及選手掛毛巾的地方。選手們口渴，但是贊助者卻渴望電視鏡頭能照到它們，這就是爲什麼廠商們會花大錢把它們的商標策略性地放在體育館和運動場四周那些電視攝影機會取鏡頭的地方。當1987年的台維斯杯網球賽貝克擊敗馬克安諾的時候，大約有一百萬戶家裡的電視正在播放由ESPN所轉播長達六小時戲劇性的比賽，他們看見了兩個巨大的標誌在端線的一端，上面寫著 "NEC"。它們的位置太好了，比賽中每一個鏡頭都可以照到它們，並且他們不是湊巧放在那兒的。有一家紐約的公關公司他們累積並評估廠商的商標出現在電視鏡頭的背景中的時間，媒體並不因爲提供免費的新聞發佈而直接向他們收費。但是，當他們向比賽的主辦者交涉權利金時卻要將此併入計算並收費。

大約以七十五萬美元的代價，Budweiser 買下了權利使它的商標出現在深受矚目的

1987年中量級拳擊賽馬文對蜜糖雷 (Ray Leonard)的場地中墊子和柱子上的權利，這個商標在有線電視，HBO 的重播和剪接的新聞中被無數觀眾看見。

有一個最早並且最成功的電視市場促銷活動是一個構想很好的活動，並且爲福特汽車公司增加了許多利益。福特公司的開球，傳球和踢球比賽是一個國家性的比賽，在比賽中年輕人依年齡分成幾組，共有三個部份互相對抗，那就是足球中的傳球，開球和踢球比遠。當地的比賽是在球季中的各美式足球隊球場中舉行，冠軍可以代表家鄉的職業球隊參加一系列區域性的比賽，每個單項的決賽會在美式足球後半季比賽的中場休息時間播出。福特的心中有兩類觀眾，一類是汽車未來的主人－年輕人，但是更重要的觀眾是參加比賽者的家長，他們必須向福特經銷商索取入場券。在當時美國 NFL城市的交通尖峰擁擠情形，和福特代理商附近的交通比起來根本不算什麼。當年輕的傳球員，開球員和踢球員填表格的時候，他們的家長正注視著，有時甚至試開－福特汽車。

其他的公司已經很成功地利用了電視的運動行銷。在1986年麥當勞舉辦了一個全國性的比賽，這比賽是設計來刺激當地的經銷商並且擴展它已經很龐大的銷售利潤，以便能在競爭激烈的速食業中立足。麥當勞的"和美式足球一同勝利"促銷活動，是在美式足球球季中和美式足球相結合的擴大促銷活動，包括了贈品交換卷，當地球隊的照片和職業明星。藉著收集卡片上的名單，並配上下星期的勝隊，比賽者就可以得到買一送一的贈品。麥當勞並且買到了美式足球聯盟(NFL)和NFL球員協會的食品業專利，俾能使用它們的標誌並可將球員照片印在制服上。這證明了這個運動行銷的競爭場是競爭得多激烈，而且專利贊助權是多有價值。

爲了配合特別的比賽當地的電視台很成功地限制了廠商的促銷策略進入商業廣告交易。但是Ballantine Blasts，百事可樂 Grand Slams，日產第七球員獎(這是曲棍球的，在棒球則是第十球員獎)，或是停車下來購買比賽球員的禮物，這些是數不清的促銷活動的一部份，它爲當地公司出售貨品和建立在店內的交易活動。T恤和其他贈品，消費者的入場卷折價券，派對，酒會以及爲經銷商和零售商舉辦的會見球員的晚會都成了運動經銷商生財的工具。

第三章　產業競爭與運動行銷

市場行銷已經發展到了競爭很劇烈的程度，以美國兩個全國最大的酒類釀製公司爲

例：

Anheuser-Busch 公司，非常努力並且花了很多錢在維持「啤酒之王」的形象上。聖路易一家啤酒廠以其五十億美金的年廣告預算，和積極，富想像力的市場促銷聞名，這使它戲劇性地控制了５０％的啤酒市場。1984年，這家公司因醜聞案而沸騰，它的行政經理涉嫌提供非法利益給體育館老闆和賣主，以確保Budweiser啤酒能維持市場的壟斷。美國財政部的煙草・酒精和武器管理局指控它運用影響力購買芝加哥白襪電視台的廣告時間，迫使Comiskey公園內的賣商只出售Budweiser的產品。Budweiser庭外和解了這件事，並沒有承認有任何犯罪行爲，但是它的啤酒卻從包爾公園消失了。Budweiser的主要對手，Miller啤酒公司贏得了在公園內販賣啤酒的特權，並且接收了白襪所轉播比賽的電視贊助權。

在那時候，美國群衆正入迷於可流汗的運動，動輒數十億美元的運動健身業在過去的二十二年內發展得如火如荼，它的競爭力非常强。雖然Reebox(銳跑)是本世紀初才開始發展的，但是它眞正致富的時候卻是在９０年代早期，它幾乎是在一夜之間，由一個製造有氧運動鞋的小製造商變成了有三個部門，八條運動鞋生產線的業界領袖，它的盈餘更由1982年的三百五十萬上升到了1986年的九十一億九千萬元。Reebox成功的竄升到了全國最高級的運動鞋和服飾公司的關鍵是它獲得了兩個競爭對手:AVIA和Rockport。往這個方向發展的結果，Reebox也增加了一間有一百五十年歷史的暢銷堅固鞋的製造廠，John Frye製鞋公司。

Reebox是在1900年早期，由英格蘭的波頓起家的，當時一位狂熱但是表現平平的賽跑選手約塞夫・佛斯特發展出了一種釘鞋以利於他在路道上比賽。佛斯特出售他革命性產品給英國的選手，以他自己的名字推出市場直到二次世界大戰，當公司的成長和成就領導他們發展出了向全世界擴展的計劃，但是經營人員卻認爲，雖然要把握住世界第一是非常必需的，但是改變品牌名稱卻是當務之急。

在60年代，Reebox朝著新方向邁進，並要尋找一個新的名字，他們想找一種動物，並且有字母"R"的感覺,所以他們翻字典找到了"Reebox"－一種行動敏捷的瞪羚。

1979年，Reebox以全新的所有權進入了競爭劇烈的美國市場，並試著分食跑鞋市場這塊大餅，這使它成爲近十年來，成長最快的企業之一，這家公司最主要的突破卻

不是發生在跑鞋的市場，正確地說，是在有氧運動這種適於有錢人生活形式的一種運動，他們喜愛這種新式的運動是因爲它比起跑步來，更健康也更時麼。參與者從中尋求更輕鬆的健康方式，並且從有氧運動中得到更廣泛的利益。

如果Reebox設計的有氧運動鞋是先驅的話，那麼它鞋類的促銷也受了影響，在 90 年代中期，Reebox統治了的市場，對很多新參加有氧運動的人而言，穿著跑鞋或網球鞋參加"爵士運動"課程是很笨拙的，Reebox在廣告中很明白地强調這一點，Rockport的促銷行動也朝著類似的路線。Rockport"發明"了以走路爲一種新的運動形式，熱衷的人接著受到了走路俱樂部，雜誌和其他促銷的噱頭所鼓勵，這些噱頭使Rockport成爲散步鞋類的市場領袖，然而有氧運動和散步用的特定鞋類的成功卻超過了經營人員的夢想。Reebox的網球鞋，籃球鞋和跑鞋在競爭激烈的市場中很能保持一定的立場。Reebox的服飾部門－並不如鞋類部門那麼成功－帶給家庭娛樂很流行的風尙。

運動服裝業和運動設備業和供不應求的市場相似，其中四、五家主要的製造商支配了市場關於增加中的市場股份的獎金很高，彼此間的競爭很尖銳，付出的代價也很昂貴；新來的業者想加入市場很難。每家廠商經由積極的廣告和促銷使得他們產品差異性加大，藉著廠商和最好的運動員及比賽相結合，使產品獲得認可。Reebox在這一行中和其他廠商同樣積極，他們不是運動鞋公司，他們是行銷公司。

Reebox在爲他們產品創造市場需求的領導地位，是根植於追隨傳統路線的同等廣告和促銷活動。產品和比賽的贊助在支持Reebox的平面和立體的廣告活動上扮演著主要的角色。以網球爲例，Reebox和世界球壇領先的選手簽定了長期的合約，如 Hana Mandlikova & Miroslav Mecir。這些合約及其他贊助合同的期限是依球員的排名和年齡等因素而定，大部份的合約期限大約二年至五年，並且包括贏得大滿貫賽和電視轉播的比賽的紅利，及提高選手今年度的排名。

除了比賽之外，大部份的球員還希望作私人性的拜訪，在網球店和Reebox的零售店露面。像管理滑雪選手的規則，規定了參賽選手身上的廠商商標的使用，必須接受美國網球協會(USTA)和其他的國際管理理事會嚴格地控制，每個協會都可以核准商標和品牌的大小和位置在外衣的那一個部位，所以像Reebox這些公司爲了最大的能見度，就設計了那些"共同證明的工具"。

當Reebox付錢給合約選手時考慮到幾項因素以評估投資報酬(ROI)。首先就是廠

商所取得資料的正確性，像網球高手 HanaMandlikova，籃球選手Dennis Johnson，或是Danny Ainge替Reebox打廣告。第二項考量就是當它把它的運動服務和設備介紹給零售商和配售商時Reebox所得到的可信度。第三項考量是產品的發展。像Reebol那些公司會評估依賴穿著昂貴服裝維生的運動家們會帶給它什麼？他們會很認眞的接受他們對鞋子和設備的舒適和耐用性所下的批評。

Reebox對於贊助比賽的策略是基於小心的選擇和獨佔市場的心理。在90年代中期，它創辦了一個Reebox教職業比賽，它是被設計用來發展一個對行銷網球鞋市場很有影響的行銷活動，雖然這項活動並沒有被轉播，但是它卻牽涉到了一項長達一年之久一系列地區性的比賽，在比賽中，協會內的網球指導員和職業球員會橫越全國比賽。淘汰賽的晉級決賽是在美國羅德島州的紐波特各聲網球會堂舉行。在那裡，Reebox爲選手贊助舉行一系列的酒會和慶祝會，它邀請的都是零售商和配售商。Reebox的決策人員認爲當在一場知名度較小的比賽中把公司的名字專有地放在特定的支持者面前時，它的效果會比贊助一場較大的比賽，而知名度的競爭更强烈的效果爲大。他們尋找特殊的比賽，這些比賽給了公司一個特殊的定位，根據一位Reebox的經理說：「我們所避免的事是看不見的促銷黑洞，你在其中贊助了某些比賽，但是你永遠也不知道錢到那裡去了。比賽贊助確是一項不正確的科學，但是我們要確定我們從投資中得到了最高的價值。」

Reebox一個在電視運動節目上最主要的投資就是它的一紙兩年的合同使它成爲美國網球公開賽的官方指定球鞋和服裝的贊助商，這是一項最主要的媒體和消費者所集中的比賽。在此，Reebox在服飾方面比球鞋更有興趣，最初是因爲網球衣上的商標在電視攝影機中較易識別醒目。美國公開賽，像今日許多主要的運動比賽，商業化很深，比賽贊助商把任何會動的東西都賣了(甚至不動會的)。除了簽約參加比賽的球員之外，Reebox也"買"下了擔任球童的小男孩、小女孩和線審，使他們在兩個禮拜的比賽中都穿著Reebox的球衣。

Reebox 的旗幟策略性樹立在球場四周(除開中央球場，它是爲了其他類商品的更高的投標人而保留的)，它也是另一部份的"官方指定球鞋、球衣"合約。

Reebox的中央體育館的廣告包括了一串贊助者名單，它的長度使得其他電視節目的名聲相形見絀。

Reebox認爲美國公開賽是影響數以千計的現場觀衆和龐大電視觀衆的好機會，它也

是一個在比賽場所出售和買賣產品和品牌的好方法，公司不僅在三個售貨亭中出售它的服飾，同時也利用這項比賽透過選手在曼哈坦的零售店和經銷商的講習會中露面，以將其觸角伸至重要的紐約市零售社區，Reebox也贊助零售商和配售商所舉行的娛樂比賽。

Reebox出賣成功的故事，正如它決策人員所深深明瞭的，與其說是因爲高品質的設計和製造的產物，還不如說是時機和好運。在了解運動市場行銷的限制中，他們仍舊很實際指向了可能不可靠的鞋業公司的故事，它們花了許多錢要在1984年的洛杉磯奧運中成爲官方指定球鞋。公司們在賽後的研究指出，大部份的人因爲競爭對手的關係誤認了贊助商。

在1985年，美國的John Hancock公司，曾僅是一家穩定的人壽保險公司，開始支配了馬拉松贊助權的領域，正如同它59層樓全玻璃的辦公建築物戲劇性地凌駕了波士頓的天空線。全國第十五大的保險公司 Hancock，現在是主要的金融服務組織，擁有17家輔助代理商並且管理了超過四百億美元的資產。它尋求重塑它平凡的形象的方法，藉著使它的名字出現在以健身爲主的比賽中。當被保人活得比馬拉松人還久時，還有什麼行業能比它更成功？

當 Hancock的決策者宣佈了將與美國波士頓馬拉松相結合的計劃時，許多人看見了是諷刺的事，那就是一家有利可圖的保險公司會和全國歷史最攸久的馬拉松扯上關係。這項馬拉松賽一直是市民驕傲的原因，一些和Boston的公立機關同樣比生命更重要的流行有 Julia Child， Arthur Fiedler 和 Havard Yard。不論他們是否繼續下去，波士頓人永遠希望傳統的四月"波士頓"的馬拉松成爲他們贊譽這城市形象的一天，並且喜好跑步運動的心境就像兒童喜好法國菜一樣。

John Hancock的困難是運動比賽共同贊助權的典型的例子，即使Hancock被幾個馬拉松的競爭對手組織會批評說認爲Hancock過份慷慨於花費在獎品上以及賽跑選手所保證的露面酬禮上。在這項交易中，Hancock 同意每年支付一百萬美元共支付十年，幾乎有四分之一都花在獎品和花紅利上。大部份的權利金都歸了波士頓運動協會，它是負責管理比賽的，現在卻在波士頓市中心區的Hancock的共同總部中結束了它苦心經營的成果。除此之外，Hancock也同意賠償馬拉松路線沿線的城市和鄉鎮以抵償他們因比賽而造成的損失。

第四章　企業文化與運動行銷

壹、企業文化推廣

前述諸多跨國企業藉運動市場帶動行銷之行例已是屢見不鮮，自1956年美國IBM將企業識別(Corporate Identity，簡稱CI) 導入他們企業開始，企業文化成爲產業界在市場上競爭的强勢武器。日本於1970年代初期才開始引入，一時之間蔚爲風氣，大小企業甚至有經營百年以上的知名公司，將名稱、標識甚至於社訓作全盤的設計重新宣導(註四)。我國也在民國六十九年開始接觸有關概念，外貿協會產品設計處成立了商業設計組，專責推廣CI，近兩年來，隨著國際化自由化脚步速度加快，加以國外大型之速食、百貨、運動休閒事業之導入，其講究企業形象、經營理念的新作風，在在使得國人耳目一新。在此國際性衝擊之下，强調企業包裝、整合的CI漸蔚爲風潮(註五)。

不論中西，這項動輒投入上億資金的企業文化標識系統化的工作，其最後所追求的成效乃是透過產業標識、形象再塑，以整合內部經營體並對外與同業互別苗頭，甚至於在不同的產業間造勢，獲取市場上長期競爭優勢。

日本的美津濃公司，原本名稱是水野商社，爲了將產業由運動用品製造業晉昇爲批發、零售及進出口以及運動設施之設計施工，並以進軍國際作爲擴大市場之策略，於1979年導入CI後，首先將公司名稱「水野」改爲英語發音之「美津濃」，爲了加强含有「運動」形象的意義，因此將紅色MIZUNO的文字變更爲現在的圖案，配色也改以藍色爲基本色，採取涼爽又快活的形象；表現出「以運動用品與流行做爲核心，以音樂與休閒爲首，跨入所有的領域提倡新時代的運動生活」的企業文化(註六)。

貳、企業形象之建立

在企業文化推廣過程中，使社會大衆能辨識企業標識，進而理解經營形式，引導消費大衆接受企業形象是非常重要的環節，因此國內有許多企業也緊跟著先進國家的步調，藉贊助運動競賽建立企業形象。如以維他命汽水「維大力」及運動飲料「舒跑」發起之馬拉松競賽便是一個行之有年成功的例子。而日本的亞瑟士則從在台灣上市以來，一直强調是適合東方人的鞋型，一方面贊助各項運動，例如國際成棒邀請賽時包下棒球場外交通要道所有的廣告看板；一方面積極打形象廣告，其魅力和威力不可忽視，以愛迪達在七十五年八月所作的一項調查中顯示，消費者在當時最近一次購買的品牌，亞瑟士

名列第三(註七)。

而這種行銷方式並不侷限於運動產業，便利商店業者有意結合運動精神與商店經營精神，持續支持某一特定競賽活動；以統一超商爲例，該公司自民國七十九年起贊助一連串之自由車競賽，包括國際自由車環台邀請賽、自由車環台計時賽、大專青年鐵馬環島行及中正盃自由車賽，對該公司而言形象塑造相當重要，而支持自由車系列活動即是該公司之運動行銷策略(註八)。

我國職棒自民國七十九年開賽以來，廣受國人熱愛與好評，顯現國內廣大企業不僅居於體育事業之贊助者，亦紛紛搖身一變成爲參與者，職棒比賽所標榜的「職業棒球是9－99歲國人的國家運動」「不可預知的球賽宛如人生，職業棒球是日本上班族的最愛」「九〇年代清新健康的新休閒文化就是職業棒球」「棒球是鍛練身體與智慧修養品德與個性的運動也是安定民心的支柱，實不亞於經濟成就」已經成爲職棒參賽者共同的信念，業者皆以旗下隊伍之勝利爲榮，而代表公司的運動旗幟也爲公司形象建立了群眾基礎。

第一屆職棒開賽的上半年，三商虎隊獲得優勝，贊助者三商百貨內部不僅大事慶賀，並於全省三商聯鎖店舉辦超低折扣優惠，一時之間在百貨業極度蕭條的狀況之下，創下了超額的販賣業績員工士氣大振！足證國人對於運動行銷所建立之企業形象，予以熱切之肯定，在整體運動事業之推展，實爲可喜之現象！

第五章　帶動企業成長的職工體育

壹、職工體育概況

在前文有關運動市場的討論中，可知我國職工體育有待大力推展；早在民國五十七年台灣省立體育會工商體育協會即已正式成立，由當時的裕隆汽車製造公司董事嚴慶齡先生出任會長(註九)。第一屆工商桌球賽亦於該年六月二十五日至二十七日展開三天百餘場的賽程，參加此次比賽的共有二十三隊，選手二百餘人(註十)。當時之盛況可以想見。如裕隆公司的籃球隊、足球隊及保齡球隊是當年體壇的一流勁旅。這些工商業界所發起的運動競賽既我國職工體育之先導，將運動的風氣由職業代表隊的培訓工作逐漸普及爲全體職工的體育活動。

世界各國莫不重視職工體育之發展然各有其特色；英國職工體育之特徵，在於自立自主的政策，最具體的表現在於企業內的社交俱樂部之參與，社交活動以運動爲主(註十一)。蘇聯運動界創最佳紀錄與人數最多的一流選手既職工協會所屬各項運動協會會員，多項運動部門中，實力最强的選手均出自職工協會會員；堪稱共產統治下增進勞動生產力而大力推展體育的意外成果(註十二)。日本近年在餘暇時間增多及勞動形式改變與教育事業的革新之後，職工體育，也慢慢呈現由衰轉盛的傾向(註十三)。而職工休閒運動之內容就近年趨勢觀之，在社內舉辦運動會的風氣漸漸取代了員工旅行，而在職場定時做體操也極爲普遍，最特殊的是日本郵船公司的水上運動會(註十四)。

貳、職工體育推展方式

綜觀已開發國家企業機構對職工體育最大的支援，便是在財務計劃的安排：(註十五)。

一全部由公司的管理部門負責，由公司聘請專人領導和執行，小量的消費額由員工自行支付。

二全部由員工選出的領導人和代表控制，所需的經費由會員或臨時收費支出。資方僅提供場地和設備。

三採用上述兩項的綜合方法，亦有利用福利社、自動販賣機的收入之應者。

四征收場地設備使用費。例如參加游泳、桌球、網球或羽球者應酌收維護費用。

職工體育雖非企業經營的目地，但仍須依企業方針及運動者之需求，訂定周密的計劃，才能在企業中生根，爲企業孕育更强的生命力(註十六)。

參、職工體育之宗旨

一般而言，職工體育對企業主的回饋，除了經濟效益，更重要的是達成其精神與目標。各國發展職工體育皆有其目標，就企業本身目標而言，可分爲三方面來探討：

一企業目的：爲達成企業的目的，對職工而言，通過了體育活動的設施，使其維持較佳的人際關係，並由單純化的作業中消除人的疏離狀況，更進而使勞動力的維持再生。

二重視職工生活：職工生活並非只是對於企業經營者勞動力的提供以換取報酬的生活而已。除了勞動生活以外的另一面的生活是非予以重視不可(註十七)。

三强化向心力：企業優良的基礎只依靠精神教條的灌輸是不夠的，必須利用各種機

會來强化員工的工作動機和向心力以職工體能的競技活動以求得企業名聲提高，加强員工的向心力，提高其士氣。

總部在紐約的國際行銷傳播經理人協會(Marketing Communication Executives International，簡稱MCEI)，日本分會完成一項針對一百七十家日本最佳企業所作研究，結果發現日本民間大企業藉由各種方式不斷的努力，務期透過社是，社訓以及其他方法來鞏固企業基礎。就整體內容而言，似乎可以區分爲運動會、旅行等「溝通」活動和提案制度、研習等「工作品質之改善」活動。而運動會這一項相當特殊，45%的公司已經將其制度化，定期循例舉行。如光以「戰前」而言，則比率高達64%(註十八)。在這些注重職工體育追求企業成長的公司之中，不乏赫赫知名的大企業，如經營東京狄斯耐樂園的三井不動產公司，1880年創業資本額一千八百億日圓的三菱銀行，由交通事業發展出百貨業、觀光業、不動產業的西武鐵道公司，最爲人稱道的是將事業的經營與人生哲理相結合成爲跨國企業的松下電器，四萬多名員工以敬業的精神參與職工運動會，充分展現出企業成長旺盛的生命力！

表九－1　日本大企業强化動機(向心力)的活動

	合計	溝通			工作品質之改善				
		運動會	旅行	同樂會餐會	提案制度	表揚制度	研習QC活動	說明會展與、大會	發表會比賽會
合計	149 (100.0)	67 (44.9)	43 (28.9)	29 (19.5)	81 (54.4)	34 (22.9)	53 (35.6)	19 (12.8)	18 (12.1)
～戰前	36 (100.0)	23 (63.9)	13 (36.1)	11 (30.6)	22 (61.1)	8 (22.2)	7 (19.4)	5 (13.9)	8 (22.2)
戰後～1975年	44 (100.0)	16 (36.4)	12 (27.3)	4 (9.1)	23 (52.3)	11 (25.0)	21 (47.7)	6 (13.6)	4 (9.1)
1976年以後	69 (100.0)	28 (40.6)	18 (26.1)	14 (20.3)	36 (52.2)	15 (21.7)	25 (36.2)	8 (11.6)	6 (8.7)

附　註：

註一、Klatell，David A. and Marcus，Norman. Sports for Sale: Television，Money，and the Fans. (New York:Oxford University Press，1988).

註二、同註一，pp. 189－190.

註三、陳民生著 台灣15大行銷戰役 時報文化出版公司 民國七十八年，p. 119.

註四、王淑珍著 日本文摘第二卷十二期 民國七十七年，p. 69.

註五、謝斐如著 日本文摘第三卷十二期 民國七十八年，p. 66.

註六、三宅政勝著 日本企業的骨氣 台英社 民國七十九年，p. 257.

註七、同註三，p. 130.

註八、李采洪著 工商時報 民國七十九年十一月二十七日.

註九、果爲著 中國體育第十一期 民國五十七年，p. 27.

註十、劉世珍著 中國體育第十一期 民國五十七年，p. 26.

註十一、陳在頤著 休閒活動指導與管理 霧峰出版社 民國七十四年，p.91.

註十二、同註九，p. 55.

註十三、同註九，p. 119.

註十四、三田村和彥著 日本企業的骨氣 台英社 民國七十九年，p. 396.

註十五、同註九，p. 194.

註十六、宇土正彥等著 邱金松譯 體育管理學導論 維新書局 民國六十六年，p. 173.

註十七、同註十四，p. 168.

註十八、水口健次著 日本企業的骨氣 台英社 民國七十九年，p. 385.

BIBLIOGRAPHY

Bannon, J.; Rose, P.E. "The Court Club Industry: A Nationwide Assessment." Champaign, ILL: Department of Leisure Studies, University of Illinois, 1980.

Bronzan, Robert T. Public Relations, Promotions, and Fund Raising: For Athletic and Physical Education Programs. New York: Wiley, 1977.

_____; and Stotlar, David K. Public Relations and Promotions in Sport. Daphne, AL: United States Sports Academy, 1987.

Canham, Don. "Marketing Athletics." Boston, MA: SMARTS Society, 1979-1981.

Cantril, Hadley. Gauging Public Opinion. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1944.

Coate, C.P. "Using Sport to Change the Beer Drinking Habits of America: Miller Lite the Champagne of TV Ads." Professional Sports Journal (August 1979): 29.

"Court-Spin - The Court Sport Information Network." Amherst, MA: National Sport Management Inc., 1982.

Cutlip, Scott M.; and Center, Allen H. Effective Public Relations. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1958.

"An Economic Impact Study of the Pittsburgh Pirates Baseball Club on the City of Pittsburgh." Pittsburgh: Chamber of Commerce, 1977-80.

"From Kids to Pro's: Soccer Is Making It Big in the U.S." (17 Oct. 1977): 101. U.S. News and World Report

Giles, Bill. "Special Efforts Needed to Attract New Fans." Athletic Purchasing and Facilities (October 1980): 16-19.

"Guide to Sponsoring Sports Events for Anheuser-Busch Distributors." St. Louis: Sports Marketing Division, Anheuser-Busch Brewing Co., 1982.

Hartman, P.E. "Promotion or Perish." Athletic Purchasing and Facilities (May 1979): 22-27.

Kaufman, Mitchel. "Analysis of the New Jersey Nets Basketball Fan." New Brunswick, NJ: New Jersey Nets, 1981.

Kennedy, Ray. "More Victories Equals More Fans Equals More Profits, Wrong!" Sports Illustrated 52 (April 28, 1980): 34-41.

_____; and Williamson, Nancy. "For the Athlete, How Much Is Too Much? Money in Sports: Part 2." Sports Illustrated (24 July 1978): 34-49.

Klatell, David A.; and Marcus, Norman. Sports for Sale: Television, Money, and the Fans. New York: Oxford University Press, 1988.

Kotler, Philip. Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976.

Kuhn, Bowie K. "The Future of Baseball." Journal of Sport Management 1:1 (Winter 1984): 24-31.

Lardner, Rex. "An Overview of Network Television Sports." In Etzel, Michael J.; and Gaski, John F. Applying Marketing Technology to Spectator Sports. Notre Dame, IN: School of Business Administration, University of Notre Dame, 1982.

Lawson, James. "Minority Celebrities Reach Beyond Target Market." Advertising Age (27 August 1979): S-4.

Levine, Matthew. "Increasing Attendance by Knowing Your Market Better." Auditorium News 15:10 (October 1977): 8-10.

McCarthy, Jerome E. Basic Marketing: A Managerial Approach. 5th ed. Homewood, ILL: Richard D. Irwin, Inc., 1964.

McCarthy, John. "Editorial Comments." International Racquet Sports Association News (February 1982)

"Miller Lite Report on American Attitudes Toward Sports." Milwaukee: Miller Brewing Co., 1983.

Powers, M. "The Silent Majority." Philadelphia Inquirer (11 June 1981): B-6.

Pro and Amateur Hockey Guide.

Rees, Craig. "Does Sports Marketing Need a New Offense?" Decisions (February 1981): 66-67, 126-132.

Ribar, Thomas. "Take the Panic Out of Meeting the Press." Athletic Administration (May 1981): 23-27.

Rowe, Dee. "Promotions and Fund Raising in Intercollegiate Athletics." First Annual Alumni Reunion, held on 12 October 1980, University of Massachusetts, Amherst.

Sloan, Pat. "Who Gets Endorsements and Why." Professional Sports Journal (July 1979): 21.

"Televised Sport in the New York Market Area." New York: A.C. Nielsen, 1982.

Trandt, Dick. "Participation Frequency by Members at the Weston Racquet Club." Waltham, MA: 1982.

"The USFL Takes On the NFL." New York Times (19 January 1983): B-12.

VanderZwaag, Harold J.; and Sheehan, Thomas J. Introduction to Sport Studies: From the Classroom to the Ballpark. Dubuque, IA: William C. Brown and Co., 1978.

Vogel, Harold. "Leisure/Recreation: An Economic Investment." New York: Paine Webber, 1976.

Weinberger, Marc. "The Impact of Negative Information on Product Sales." Amherst, MA: School of Management, University of Massachusetts, 1982.

邱金松著　現代體育運動思潮　國立體育學院出版　民國七十七年
陳民生著　台灣15大行銷戰役　時報文化出版社　民國七十八年
王淑珍著　日本文摘第二卷十二期　民國七十七年
謝斐如著　日本文摘第三卷十二期　民國七十八年
三宅政一著　日本企業的骨氣　台英社　民國七十九年
李采洪著　工商時報　民國七十九年十月二十七日
果爲著　中國體育第十一期　民國五十七年
劉世珍著　中國體育第十一期　民國五十七年
陳在頤著　休閒活動指導與管理　霧峰出版社　民國七十四年
三田村和彥著　日本企業的骨氣　台英社　民國七十九年
水口健次著　日本企業的骨氣　台英社　民國七十九年
冉亮著　場外戰爭　時報文化出版社　民國七十七年
黃宏義譯　企業文化　長河出版社　民國七十二年
洪榮昭譯　未來500 最佳工作機會　遠流出版公司　民國七十五年
王永慶著　走出自己的路　聯經出版社　民國七十八年
伊吹卓著　賺人賺錢　上硯出版社　民國七十七年
尹　萍譯　2000年大趨勢　天下文化出版社　民國七十九年
張　澄譯　90年代的世界動向　世茂出版社　民國七十八年
賴山水著　加盟聯鎖店的行列　懋聯出版社　民國七十九年
杜　陵編著　市場調查理論與實務　國家出版社　民國七十九年
方世杰編著　市場心理學　書泉出版社　民國七十八年
方世杰編著　消費者行爲與行銷策略　書泉出版社　民國七十八年
李學熙編譯　銷售心理學　書泉出版社　民國七十六年
張希誠編譯　行銷實務　書泉出版社　民國七十六年
林敏强編譯　迎向新階層消費時代　書泉出版社　民國七十六年
堺屋太一著 東正德譯　智價革命　遠流出版社　民國七十六年
江榮國譯　九〇年代的行銷十大趨勢　世界經理文摘雜誌社　民國七十九年