



一般論著

談企業贊助與運動財源

陳維智／國立台灣體育學院休閒運動學系講師

摘要

在眾多傳統收入來源減少的情況下，快速增加的支出早已對運動組織造成龐大的財務壓力。就運動管理者而言，先一步主動的面對並解決此一財務挑戰將優於造成傷害後彌補之反應。因此，此篇文章將提供基層管理者對解決運動組織財務危機極具效果方法之一的贊助觀念。期盼於正確贊助觀念之下，國內運動各界不僅對未來將至的財務困境得以解決，並從而建立與企業互蒙利益之良性循環。

壹、前言

有鑒於一九七六年加拿大蒙特婁靠政府財政借貸主辦夏季奧運卻負債至今的慘痛教訓，洛杉磯在一九八四年主辦奧林匹克運動會以經營之神——尤伯羅納（Peter Ueberath）「獨家經營，提高收費」

之運動行銷原則，大幅減少以往依賴國家財政撥款，卻依然創造出將近二億伍仟萬美金盈餘（其中企業贊助約一億五仟萬美金）之壯舉，這才將當時奧運主辦權之燙手山芋轉換而成為一隻會生金蛋之母雞。因此，在顧及當時運動財務問題的情況下，國際奧會主席薩馬奇與ISL（International Sports Leisure）公司簽約並促成了以後每四年為一期的奧林匹克計劃（The Olympic Program，簡稱TOP）。一九九六年亞特蘭大奧運在全世界一九七國家，超過一萬名選手，五千多名教練與職員，以及近五千名新聞從業人員參與的空前規模之下，該計畫（TOP）竟創造出將近十億美金之盈餘，而這其中企業贊助即達到八億美金之數。運動財務危機並非只發生在奧林匹克運動會身上，事實



上，美國各項職業運動也面臨著相同的問題——在「傳統收入減少，成本急速擴增」的雙重詛咒下，北美有將近三分之一的職業球隊是處於虧損狀態（1995·Howard & Crompton）。為了突破這種財務挑戰的壓力，許多運動管理者欲從節流方面著手，然而卻發現不論如何節省管理、人事、或營運成本，都無法遏止赤字持續擴增，甚至還引發許多影響營運之重要事端，例如一九九四年美國職棒球員罷工，冰球球員罷工，一九九五年美國職棒裁判罷工等。

因此，在節流手段無法完全達到預期之效果下，美國運動管理者企圖以開源方式來解決財務問題，利用「政府、企業本身、與企業外來支援」（註1）作為開發財源之所在；這其中又以「外在支援」最為重要，而贊助（Sponsorship）則是外在支援之主軸。反觀台灣向來只依賴政府補助體育活動，運動財務的負擔卻一年比一年沉重，政府終將無法如過去般全面支持。因此在可預期之未來，決定解決財務危機方法中，與其選擇消極節流，倒不如積極開源，才不致影響運動員表演的機會；而最佳開源的方法之一即是尋求企業贊助。雖然開關外在資金來源，並運用企業贊助運動之手法，早為台灣運動界了解並實際執行（如美津濃贊助中華成棒四年一千萬台幣），但由於沒有真正洞察運動贊助之概念，這股風氣尚未成熟，多數企業也抱持觀望的態度，導致台灣運動界所面臨的財務困難尚無法解決。因此本文以下就針對運動贊助之基本觀念加以說明，期盼企業與體育界能共享贊助

貳、何謂贊助

二年前，在民生報與田徑界共同召開的一場座談會中，多位教練與選手均異口同聲指出企業贊助運動之必要性，並舉台塑企業董事長——王永慶先生對於慢跑的高度興趣為例，假如尋求台塑企業出資贊助國家長跑隊之成立，將可為國家培養優秀長跑人才。從這個例子中，我們可以了解台灣體育界尋求企業贊助普遍存在的誤解，亦即是造成運動贊助風氣不盛的原因，那就是——混淆「捐獻（Donation）」與「贊助（Sponsorship）」之概念。

所謂自發性交易（Voluntary Exchange）雖然是捐獻與贊助所共有之觀念，然而捐獻主要是考慮人



道主義 (Humanistic) 或社會共有 (community)。但是贊助則較捐獻多了一分投資報酬的商業考量，使企業期待在運動投資中獲得相當之回報與潛在商業機會——如知名度之擴展 (Awareness Enhancement)、銷售率 (Sales) 提升、正面形象 (Positive Image) 之獲得，或激勵員工的士氣 (Morale) 等——由此可見兩者是有其分別的，而其中最大的差異即在於商業利益 (Commercial Advantage) 與企業關係 (Business Relation)。簡單的來說，贊助絕非運動界乞求企業之捐獻，而是提供企業界和運動界間彼此之商業合作，並互蒙其利之共生機會——這也就是為什麼運動管理者稱贊助為雙贏策略 (Win-Win Strategy) 的原因。

在美國運動行銷啟蒙階段時，

贊助和捐獻是沒有什麼差別的。因為在高層管理者的興趣導引下所作成金援運動之決定，是要比謹慎分析企業贊助運動可得之利益容易得多；也因此許多學者並不否認在六〇年代的確是有許多企業只因高層管理者的興趣而贊助運動 (Wilber 1988; Wilkinson 1986)。但時至今日，隨著商業競爭日趨激烈、企業的擴併、運動贊助造成公司利益之獲得增加，使得企業為達成組織目標而贊助運動，以往只因高層興趣而捐獻的運動贊助式不復多見，這也正是台灣體育界所必須體認的觀念。

參、企業贊助之忌諱

根據一九九三年資料顯示，在美國境內有超過四千二百家公司贊助運動相關活動或團隊，而且幾乎

所有的運動組織包含地方休閒運動中心、公私立中學、大學、職業球隊、甚至運動單項協會都試圖尋求企業界的贊助 (1996, Stollar & Pitts)。因此如何尋求合適的企業並在洞悉其需求之後 (詳見肆、了解企業需求)，再提出贊助企劃書 (Sponsorship Plan) 也是非常重要的。

中華職業籃球聯盟 (CBA) 在成立的第三個球季時，曾多方尋求贊助企業以彌補財務之虧損，因而將裁判服贊助權授與 Reebok，宣傳服由 Adidas 贊助，門票贊助權則歸 Converse，如此一來 CBA 將坐收三筆收入 (聯合晚報，96-11-27)。在這個實例中，三家同性質的企業贊助同一個運動活動，雖然可獲取高額之贊助收入，但就長期發展而言，卻可能因為模糊了消費者印象



而失去企業原先預期之利益，造成將來企業評估贊助運動時，因成效不彰而不願再投資相關運動。

相似的例子也發生在美國：一九九六年，身為百事可樂代言人的 NBA 巨星俠客歐尼爾宣佈，將在取得自由球員資格後轉至洛杉磯湖人隊，可口可樂公司於是決定取消與湖人隊贊助合作，並進一步中止與職業冰球中的洛杉磯國王隊（與湖人隊使用相同球場——論壇體育館）之贊助合約，而這舉動就是為了避免形象混淆、無法達到贊助目的所作出之決定。

由以上二個例子顯示，運動在尋求贊助企業時必須要堅持一個觀念，那就是相同性質產品只能尋求一家企業贊助。這種作法除了避免混淆企業形象外，也能保證贊助運動之企業的獨占性。以一九八四年

訂定的奧林匹克計畫 (TOP) 為例，該計畫提供企業贊助利益的是一條即是產品獨占性 Product

Exclusivity (註 2)；也就是說，同性質的產品只允許一家公司贊助奧運會 (ISL, 1993; Pratzmark & Frey, 1989, 註 3)，而這也符合運動管理學者 Wilkinson 在一九八六年所歸納的現今企業贊助運動理由其中的一項商業競爭 (註 4)，因為畢竟獨占性的提供也就是競爭優勢的代表。

尋求贊助企業除了把握上述觀念之外，了解企業性質、需求、或其目標市場等更是尋求運動贊助時不可忽略的一環。例如一個已獲得百事可樂贊助的運動組織，就不應該再浪費時間來找麥當勞來贊助，因為麥當勞與可口可樂事實上是同一個企業，而在這種企業關聯之下

尋求麥當勞贊助，即使百事可樂與麥當勞並非同性質企業，但成功獲得贊助之機率應該仍是微乎其微；也許轉而尋求百事可樂之相關企業，如必勝客披薩，成功可能性將會提高。因此，了解企業背景、目標及過去贊助情形，並進而掌握企業需求，如此獲得企業贊助之機會將大為提高。在第四部分就將進一步說明關於企業贊助的需求。

肆、了解企業需求

在九〇年代商場高度競爭壓力之下，再也沒有所謂神聖不可侵犯的行銷原則；單單只在電視上作產品廣告並不能保證銷售成功，因為大眾市場 (Mass Market) 區隔分化日益複雜而逐步瓦解、電視廣告已造成喧擾、且有八十%的人對廣告沒有記憶。在此狀況下，企業要



想讓每天接受超過七百個廣告訊息的消費者，注意到自身產品的相關廣告已非易事。

另外，搖控器與錄放影機普遍化對電視廣告效果之影響及廣告費節節高漲造成企業財務沈重之負擔，更讓企業必須尋求其他促銷管道；而愛荷華大學 Gerard Tellis 研究發現「消費者並不會因為廣告而買下某個品牌的產品」之結果，對利用廣告促銷的企業是有如當頭棒喝 (Harris, 1997)。因此，超越傳統的「贊助運動」行銷手法，將會成為企業打進消費者生活，並使運動管理者與企業贊助建立休戚與共之關係的最佳選擇之一。

對於台灣運動行銷者而言，要想在啟蒙階段獲得企業之贊助，必須先深入了解企業需求；這就好比將運動當成一項產品，而賣方（運

動行銷人員）要了解買家（企業）之需求和慾望並予以滿足之行銷原則一樣。所以針對下列所舉企業需求來策劃運動贊助計畫書 (Sponsorship Plan) 將可事半功倍：

一、鎖定企業之目標市場：
在消費者日益分化之情況下，企業必須將行銷目標設定在特定之市場，並進一步了解消費者之背景、心理特徵、及生活型態，以便作最有效之行銷。因此只要在企業和運動雙方目標市場相重疊的情況下，企業將會願意與運動結合以快速達到深入特定大眾之生活的目的。例如 Rolex 手錶提供高爾夫各將 Tiger Woods 一紙數百萬美元的贊助合約，即是由於目標市場相符合而達成之運動贊助，因為畢竟高爾夫運動是屬於貴族運動而不同於 Casio 手錶之目標市場。

二、強調贊助運動之健康形象：
Campbell's Soup 公司（康寶濃湯）為了建立健康的形象，提供運動贊助以推動全美體適能檢測活動，其他許多食品或飲料公司也常有類似之需求，因此運動贊助即成為其行銷管道之最佳選擇。

至於香菸或酒精相關企業也經常藉由運動贊助降低社會大眾對其負面之印象。例如百威淡啤酒在九八一年問世時選擇贊助鐵人爭霸賽，該公司行銷主管 Mike Roarty 就曾對其贊助動機表明：因為鐵人爭霸賽之形象符合百威淡啤酒所想要的健康、低卡、且陽剛的感覺。

三、轉移運動之榮耀：
利用冠軍的印象來提升品牌之價值是企業所冀求的，競爭的運動與勝敗輸贏是無法分割的，將運動



場上的勝利、進步、突破與企業成功的形象結合成為運動贊助滿足企業需求的另一誘因。

一九三三年Wheaties公司首度嘗試贊助美國職業棒球，並以：「惠帝，冠軍的早餐」廣告文案而受全美大眾印象深刻是最恰當的例證。

四、跨區域的媒體曝光機會：
贊助運動賽事與其他行銷管道相較之下，除了提供活動現場懸掛廣告以及展示新產品的機會之外，媒體無遠弗屆之雙重曝光效果更是企業重點需求所在。

在以最常在運動贊助上花大錢的麥當勞為例，自一九七七年贊助高中籃球活動至今，全美高中籃球員莫不以入選麥當勞高中籃球隊為最高榮耀。而此項活動之贊助，除了球員的提名或選拔過程為麥當勞

企業帶來全美國和地區電視及報紙媒體曝光機會外，一年一次會聚全美焦點的東西高中籃球對抗賽，更是麥當勞運用體育行銷之最高潮；如今有些球員如飛人喬登、魔術強森都已成為NBA之巨星，但由於其曾是麥當勞高中籃球隊隊員之一的事實，仍舊為「麥當勞」三個字帶來不少在報章媒體曝光的機會。

伍、結論

由於市場區隔分化之下，昔日「大眾市場」之觀念已不存在。因此此在五花八門的行銷環境中，單單只在媒體播出產品廣告並不能保證企業絕對的成功。因此，如何尋求超越傳統的方法來網羅已支離破碎的消費群，將會是未來企業之目標。

以運動為首之「事件行銷」

(Event Marketing) 由於能夠收善買賣雙方關係而分享相同價值觀，並可幫助產品融入消費者生活型態而維持其品牌忠誠度，相信未來企業贊助各型活動將蔚為風潮。因此，如何探索企業需求，結合各方智慧，建立正確運動贊助概念以解決未來可見之財務困境，相信將是台灣體育運動企業應亟思努力之方向。

註釋：

1. Dennis R. Howard和John L. Crompton (1995) 提其三大財務來源以解決體育界之財務困境。這三大來源分別是：

(1) The public sector (including public funding and public-private partnerships)

(2) The Enterprise (including



charged Admission, licensed products and services, and foodservice and souvenir concessions)

(3) External source (sponsorship)

(2) Pratzmark 和 Frey (1989) 指出，1984年奧運贊助企業可獲得之利益如下：

- (1) Product Exclusivity
- (2) Use of Marks and Designations
- (3) Public Relations and Promotional Opportunities
- (4) Access to Olympic Archives
- (5) Olympic Merchandise and Premiums
- (6) Tickets and Hospitality
- (7) Advertising Options
- (8) On-Site Participation
- (9) Research
- (10) First Right of Negotiation for the Next Quadrennial

3. 一九八四洛杉磯奧運贊助企業共有九家，分別是：Coca-Cola, Kodak, VISA, 3M, Panasonic, Phillips A.G., Brother, Time-Sports Illustrated, and Federal Express.

4. Wilkinson (一九八六) 認為企業贊助運動之原因是：

- (1) to demonstrate good citizenship
- (2) to demonstrate commitment to the community
- (3) to generate positive visibility to increase sales
- (4) to generate favorable media interest and publicity
- (5) to compete with other companies

參考文獻

• Stoltar, D.K. & Pitts, B.G. (1996) Fundamentals of Sport

Marketing. Fitness Information Technology, Inc.

• Howard, D.R. & Crompton, J.L. (1995) Financing Sport. Fitness Information Technology, Inc.

• Harris, T.L. 著，吳玖琪，蘇玉清譯 (民86) 行銷公關。台視文化公司出版。

• Levitt, T. 著，余佩珊譯 (民86) 引爆行銷想像力。遠流出版公司。

• Schreiber, A.L. & Lenson, B. 著，馮克芸譯 (民85) 行銷新風潮。McGraw-Hill Int'l Enterprises Inc.

• Payne, M.R. 著，陳鴻譯 (民81) 運動與企業。奧林匹克季刊第20期。

• 姚元潮 (民85.9) 商業化的探討。奧林匹克季刊第35期