

职业体育俱乐部市场化运作的品牌战略

——以法国 4 大足球俱乐部为例

顾海勇

(南京铁道职业技术学院 体育部, 江苏 南京 210031)

摘 要: 以法国 4 大足球俱乐部为研究对象, 系统论述各自品牌战略设计和运作的具体策略与途径。论析树立强大而极具历史的品牌是体育俱乐部健康成长和商业化运作的重要前提, 而实施品牌战略之前应考虑内外催化因素相结合的方式, 以减少品牌建立过程中的不良影响。研究认为以法国足球联盟为代表的运营模式对俱乐部及其品牌发展潜力有着决定性作用。此外, 打造与球迷共生的品牌还应考虑如何应对场上表现的影响。

关 键 词: 体育管理; 职业体育; 体育俱乐部; 市场化; 品牌战略; 法国足球俱乐部

中图分类号: G80-05 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2012)05-0037-04

A study of brand strategies in the operation of marketization of professional sports clubs

——Taking four soccer clubs in France for example

GU Hai-yong

(Department of Physical Education, Nanjing College of Railway Technology, Nanjing 210031, China)

Abstract: Basing his research subject on four soccer clubs in France, the author systematically expatiated on their brand strategies designs and specific strategies and ways for operation. The author expatiated on that establishing a powerful brand with a great history is an important precondition for the healthy growth and commercialized operation of a sports club, while internal and external catalysis factors should be considered in a combined way before implementing brand strategies, so as to lessen adverse influences in the process of brand establishment. The author thought that the operating mode represented by the French Soccer League had a decisive effect on the clubs and their brand development potentials; moreover, in building a brand coexisting with fans, a sports club should also consider how it is going to affect the player's performance on the field.

Key words: sport management; professional sports; sports club; marketization; brand strategy; France football club

体育俱乐部市场化已成为职业竞技体育时代发展的宠儿, 事实表明, 体育俱乐部要想依靠市场成长壮大, 取得长足的发展就必须打造自己的品牌, 品牌战略则是实现其市场化运作的有力法器。品牌是建立在产品的一致性和连贯性上对顾客的一种承诺, 高质量的品牌意识和品牌形象能有力提升该品牌的被选择概率, 提高顾客的忠诚度和产品营销竞争力^[1-2]。然而, 比较国际知名体育俱乐部的品牌发展, 我国存在较明显的差距, 普遍表现为单一的品牌传播, 或者说是以“名牌”简单

替代“品牌”, 可能短期内带来俱乐部的产品供需拉动, 然而只停留在营销策略表面而不是深层的品牌策略高度。本文以法国 4 大足球俱乐部为案例, 是因为它同时面临欧洲其它足球俱乐部的严峻挑战和资金短缺, 知名度下降的困境, 较具有代表性, 进而为我国体育俱乐部品牌塑造提供参考。

基于相关文献[3-8]和法国俱乐部品牌建设相关研究归纳得出以下 3 个推进体育职业俱乐部品牌战略的步骤: (1) 定义体育俱乐部个性特征; (2) 目标市场定

位；(3)品牌战略的实施与管理。其中，体育俱乐部特征界定是品牌战略建设的基础。结合法国 4 大足球俱乐部(里尔俱乐部、朗斯俱乐部、波尔多俱乐部、马赛俱乐部)品牌战略的实施进行具体解析。

1 品牌特性及其定位

研究表明，法国 4 大足球俱乐部将挖掘俱乐部特性置于首位。以里尔俱乐部最为成功，它通过市场调研和对球迷现象的社会分析遴选了 4 大品牌价值要素：拼搏精神、团结、共生、现代性。由官网向目标市场广泛宣传其价值观，在产品营销和服务中塑造品牌。以“共生”为例，共生涉及俱乐部和球迷、运动员在俱乐部中的成长。为此，俱乐部专门出资赞助本辖区内的青少年足球俱乐部，而受资助的俱乐部只要出场比赛，球衣上都会佩戴着里尔徽章，以此潜移默化地激发年轻球迷对里尔的归属感，吸引更多青少年立刻或潜在地成为里尔俱乐部球迷^[9-11]。

朗斯俱乐部价值体系定性为永恒的足球激情：球迷与俱乐部共存亡、求胜欲望、追求完美、尊重他人、自信、谦虚。俱乐部运行特性紧扣价值理念以打造朗斯勇于求胜、老少球迷引以为豪的球队性格。在英法等国，经常看到球迷将俱乐部融为其生命的一部分，球迷无论在自己俱乐部的成绩好或坏时都欣然接受，并时刻珍爱着自己俱乐部的声誉。因此，球迷和俱乐部之间达成极为强烈的情感共鸣，它超越了赛场、性别、年龄和社会地位的差异。此时，俱乐部已经超越了足球运动本身，成为球迷们生命的必需品。

马赛俱乐部品牌特性始终与其城市价值相关联，其价值体系：热情、鼓舞、富于同情。俱乐部管理者们深信它不只是代表自身的一个强大品牌。因为，马赛的价值观与其城市价值是和谐一致的，诸如包容、友爱、好客，有时会偷懒，有一点疯狂等，但对大多数人而言，总是充满热情和同情。马赛还注意到，要使得品牌不受到场上表现的影响，还必须时刻关注品牌形象的更新，但品牌的变化应与其预想品牌属性相吻合^[5, 12]。马赛品牌即是与城市相应变，自 2002 年起，由于与马赛城市一起提倡提高效率、敬业精神、严谨和透明度等价值观，俱乐部形象大为提升。

2 品牌策略和营销行为

研究发现，4 个俱乐部不仅有专门的营销策略，而且也有特定的品牌战略。而它们真正品牌战略实施始于 20 世纪 90 年末。

里尔俱乐部以拼搏精神、团结、共生、现代性界定其品牌属性，而“品牌属性和定位是品牌战略的构

成”^[6]。由于里尔俱乐部品牌战略属性及其定位的清晰性，使得品牌资产很顺利地得到了充分开发与利用。

波尔多俱乐部品牌战略紧扣波尔多城市和地区的特性。地方特色的品牌策略能有效增强球迷与品牌的亲密度。针对众多球迷塑造个性化品牌是其关键，但同时也需要激发地方消费者对高档品牌的渴求。波尔多品牌扩展与波尔多城市的特性和定位是互为一体的^[13]。

马赛俱乐部 20 世纪 90 年代末就开始其品牌战略，它首先展开内部战略(如推销，直销店等)，然后开始外部战略。在此过程中，充分调动了一些小的营销小组与其合作者联合发起的赞助和推销活动。该项措施有效地减小了因俱乐部表现给利润带来的不确定影响。其中一个重要合作伙伴阿迪达斯公司为其负责设计和分销各种俱乐部产品。

3 体育俱乐部品牌战略中的催化因素

我们将催化因素定义为促进职业俱乐部充分利用其品牌的变量。内部催化因素通常是俱乐部自己控制实施的，外部催化因素则是指外界环境因素。

自 20 世纪末以来，法国足球俱乐部就有针对性地采取积极主动的产品推销策略。该主动性有力地推动了法国各足球俱乐部品牌特性和市场定位的一致性^[14]。然而，过度推销也可能削弱其品牌，而为了扩展品牌只一味追求利润而超出本俱乐部的专业服务领域也将导致品牌的空泛。比如，里昂俱乐部运营理发店、学校和必胜客竞争宅急送披萨业务带来的很多负面后果。有目的地回避这些推销错误很有必要，毕竟推销能帮助俱乐部树立品牌价值并带来可观的额外收入^[11, 15]。

具体而言，里尔俱乐部与迪卡依签有专属协议，负责设计和分销印有 Kipsta 商标(迪卡依旗下品牌)的俱乐部服装，里尔俱乐部因此与其它由 Adidas, Nike, Puma 或 Umbro 提供服装赞助的俱乐部相比更具特性，身穿独特服装参加比赛无疑提高了里尔品牌的视觉吸引力。从分配角度而言，该协议是里尔品牌市场运营和参考是否定位在法国甚至欧洲的一种营销试探，若可行，将会为其提供分销里尔产品的良好机会。

朗斯俱乐部则同 Nike 合作，而且最近重新恢复其原始的红色和黄色球衣，目的是增加球迷对球衣的亲密度。此外，朗斯还营销相关的配套产品，如牛奶等食品加工。当然，这些扩展是基于充分考虑球迷的需求和地方消费者的购买能力开发的一些经济实惠产品，其目的还在于进军高档市场品牌之前，通过中低档市场品牌营销率先吸引其核心顾客，否则，会出现对目标客户定位不清晰等不足^[2]。早在 2002~2003 年度里尔俱乐部创收 500 万欧元，其中产品销售收益

15%，高居法国足球俱乐部榜首。

波尔多俱乐部的品牌建设也较为成功，它共有4大产品：游戏品牌(Adidas系列)、运动服品牌(俱乐部系列)、休闲品牌(Girondins运动系列)、高档品牌(Scapulaire系列)。品牌扩展上秉持对原始品牌形象的传承，尤其从长远而言，无论是地方市场，还是最终的法国和欧洲市场，这些举措较好地促进了波尔多品牌资产的自我保护和增值。然而，若想开发高档市场品牌，尤其在波尔多地区以外打造营销渠道尤为重要。早期资料显示，2002~2003年波尔多俱乐部的特许商品销售收入为300万欧元，卖掉30000套官方球衣。

除此之外，在组建俱乐部的地区和城市广泛开展各种活动以形成社区互动也是法国足球俱乐部日益强大的另一原因。如里尔俱乐部资助里尔地区青少年足球俱乐部，其他俱乐部也通过各种互动树立良好的公民形象与自己的球迷们巩固情感联系，并着重和年轻球迷拉近距离培养情感。当前法国足球俱乐部存在一直未能给球迷带来满意的娱乐体验的问题，尽管足球游戏在欧洲更像一种仪式，却应该重视提升其娱乐体验。因为，尤其在后现代主义时期，球迷既是潜在的消费者，也是体育赛事表演的重要演员^[6]。

4 体育俱乐部品牌战略中的约束和调节变量

约束变量是俱乐部品牌建立过程中的约束条件，调节变量则是帮助俱乐部建立和加强其品牌资产，影响品牌价值和品牌扩展的一些因素，之所以定义为调节变量原因有：(1)相对缺乏管理控制的俱乐部需要调节变量的干预；(2)俱乐部品牌资产影响的评估必要性和评估难度存在较大的矛盾。综观发现，法国足球俱乐部的品牌资产发展受到几个因素的制约，即电视转播权、品牌所有权、体育场馆管理、联盟的运作模式^[7]。

其一，法国足球俱乐部不享有电视转播权，电视转播权归法国足球职业联盟所有，它与俱乐部共同打造冠军价值，平摊转播收益。因此，即便是一些知名俱乐部也受到约束，加上不能很好利用主场形象，也导致以电视与互联网提升其品牌资产的策略不如人意。其二，法国足球俱乐部并不拥有其品牌，而是归属于一个监督俱乐部的体育协会(每个球俱乐部都有一个类似机构)。(中国现行环境下打造品牌应予以重点关注)。尽管该协会只为俱乐部提供法律安全和额外的杠杆作用，但依然有一定的管理约束。其三，在法国，俱乐部并不能同时进行自己比赛场地的投资，而必须依赖主管体育场体的地方政府，作风官僚化的政府却只对长期租赁场馆拓展品牌的俱乐部才允许其直接投资。其四，法国足球联盟对于俱乐部直接的营销和

品牌行为不予干涉，也不会为某个俱乐部提供资源或者市场便利，但联盟会始终为俱乐部提供各种保障服务，保证联赛整体品牌的一致性，同时，鼓励俱乐部开展积极促销与欧洲其它品牌争夺市场。(这一点中国的足协应该学习)

研究发现，法国4家俱乐部都曾出现一些财务问题，其中马赛俱乐部仍然为此所困扰。稳定的财务是保证实施品牌战略和营销行动之前进行资源分配的关键因素^[10]。由于马赛俱乐部没有运作品牌的足量资源，以及不具备类似曼联俱乐部运作品牌的良好环境，因此未形成曼联式成功的品牌运作模式。此外，要明确俱乐部比赛胜利的重要性，用胜利来巩固球迷与球俱乐部的情感关系程度^[10]，进而带来品牌增值。

5 体育俱乐部不同层次品牌战略部署特色

研究得知，法国4家俱乐部分别依据其品牌属性、品牌定位、催化因素、面临的约束行为采取不同途径打造其品牌资产，不同层次俱乐部其品牌资产发展状况也不同，一般都会经历品牌战略4个阶段层次：地方品牌、区域品牌、国家品牌、国际品牌^[17]。各个阶段都需要通过一定方式和设定阶段目标塑造其品牌。

1)地方品牌塑造。目标是巩固地方品牌，并为瞄准区域品牌而努力。在这一阶段，首先应着重于品牌建设(特性和定位)强化球迷的忠实基础和吸引潜在球迷；然后着重以促销的方式发展品牌提高知名度，促销还可以精确俱乐部营销定位并与其它运动和娱乐商品进行抗衡。此时，地方和区域的分销商发挥着重要作用，由于固定提供给分销商产品的同时也会巩固球迷的忠实度，这样还促进了俱乐部的客户关系管理，但该项管理费用有可能极为高昂，尤其是地方俱乐部品牌。如朗斯足球俱乐部同Nike合作，重新恢复其原始的红色和黄色球衣，结合网络和明星球员打造永恒的足球激情、求胜欲望、追求完美、尊重他人、自信、谦虚的球队性格。还通过营销一些牛奶等食品加工的经济实惠产品吸引其中低层市场球迷，提高俱乐部知名度。

2)区域品牌塑造。目标是强化区域地位，增强品牌的认知度和国家地位是其运作管理的重点。首先，俱乐部区域品牌可以利用其促销的战略伙伴关系，发行新款球衣和复古收藏吸引球迷、收藏者；其次，区域品牌还可以通过提高媒体曝光率，利用网站建立虚拟的地方和区域市场品牌社区，聘请国家明星球员等塑造品牌形象等提高品牌价值。如波尔多俱乐部通过开发运动服品牌、休闲产品系列品牌、高档产品系列品牌和网络BBS虚拟社区，以促进波尔多品牌资产的

自我保护和增值。

3)国家品牌塑造。目标是强化国家品牌地位和着眼国际品牌的塑造。打造国际品牌可以采取以下途径:(1)与其他俱乐部建立联合品牌或缔结附属公司的海外战略伙伴关系;(2)与全球性公司建立战略伙伴关系,包括设备制造商、分销商、媒体;(3)组织国外旅游或比赛;(4)引进其他国家本土的明星球员(如邵佳一)或已享有国际声誉的球员(如贝克汉姆);(5)组建一项不仅限于自己俱乐部运动员,而且也包括国外俱乐部运动员投资组合的知名体育联赛,像 NBA 和欧洲足球冠军联赛。上述 5 点,其中前 3 点是许多著名俱乐部所常用的,能对品牌国际化起到积极作用。如里尔俱乐部与迪卡依签订专属协议,负责设计和分销印有 Kipsta 商标(迪卡依旗下品牌)的俱乐部服装,并在台湾和澳门体育赛事和体育用品公司缔结战略伙伴关系,每逢赛季淡季就到台湾香港进行赛事交流,为里尔俱乐部赚足金钱和海外声誉。

4)国际品牌塑造。目标依然是提升全球化竞争力,提高在不同国际市场的份额,与国家品牌营销方式相近。国际品牌的功绩就在于成为真正的全球品牌,如皇家马德里和曼联足球俱乐部。因此,具备强大国际吸引力的俱乐部更有机会成为国际品牌,如足球俱乐部与篮球等俱乐部之间的较量。最后,俱乐部会受到很多无法控制的外界因素影响,其中俱乐部的场上表现最为重要,它是资金来源、吸引明星球员和媒体报道的重要支撑。如马赛俱乐部通过与 Adidas 战略合作分销俱乐部服装和其他产品开拓法国、欧洲乃至国际市场,其竞赛目标是争取国际大赛零失误。

论述了如何发展和运用品牌战略以促进俱乐部成长,并为俱乐部长期可行性商业运作提供保障。对于中国体育俱乐部而言,如何在双轨制的社会背景下找寻体育品牌建设路径是体育俱乐部市场化运作的关键一步,置于中国体育职业化发展历史长河中,定位与球迷密切相关的品牌价值体系以及与球迷共生的营销管理模式是我国体育俱乐部品牌建设的核心。

参考文献:

- [1] 克莱纳,迪尔洛夫. 如何打造品牌的学问[M]. 项东,译. 西安:陕西师范大学出版社,2003: 88-90.
- [2] Kotler P, Filiatrault P, Turner R E. Le management du marketing[M]. Boucherville: Gae'tan,2000: 478-482.
- [3] Keller K L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity[J]. Journal of Marketing, 2010, 57(1): 1-22.
- [4] Underwood R, Bond E, Baer R. Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace[J]. Journal of Marketing Theory & Practice, Winter, 2001, 44(5): 1-13.
- [5] Aaker D A. Le management du capital-marque: Analyser, de'velopper et exploiter la valeur desmarques[M]. Paris: Dalloz, 2009: 43-169.
- [6] Gladden J M, Milne G R, Sutton W A. A conceptual framework for evaluating brand equity in Division 1 college athletics[J]. Journal of Sport Management, 2008, 12(1): 1-19.
- [7] Kashani K. Comment cre'er une marque puissante? Les E'chos[EB/OL]. <http://www.lesechos.fr>, 2003.
- [8] Richelieu A. Building the brand equity of professional sports teams[J]. Journal of Marketing, 2004, 22(1): 34.
- [9] Mullin B J, Hardy S, Sutton W A. Sport marketing. Campaign[M]. 2nd ed. IL: Human Kinetics, 2009: 13-15.
- [10] Bobby D. Can a sports club be a brand? Sport Business International[EB/OL]. <http://www.wolff-olins.com/sportsclub.Htm>, 2009.
- [11] Burton R, Howard D. Professional sports leagues: Marketing mix mayhem[J]. Marketing Management, 1999, 31(12): 36-46.
- [12] Kapferer J N. Les marques, capital de l'entreprise: Cre'er et de'velopper des marques fortes[M]. 3rd.ed Paris: E'ditions d'Organisation, 2008: 33-75.
- [13] Bottomley P A, Doyle J R. The formation of attitudes towards brand extensions: Testing and generalising Aaker and Keller's model[J]. International Journal of Research in Marketing, 2006, 59(11): 13, 36.
- [14] Chaudhuri A, Holbrook M B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty[J]. Journal of Marketing, 2010, 65(2): 81-103.
- [15] Sport Business Group. Maximising revenue from licensing and merchandising[EB/OL]. http://www.sportbusiness.com/static/reports_intros/index.adp, 2009-05-20.
- [16] Holt D B. Why do brands cause trouble?[J]. A dialectical theory of consumer culture and branding Journal of Consumer Research, 2008, 90(1): 70-99.
- [17] Richelieu A. Building the brand equity of professional sports teams[M]. WV: Fitness Information Technology Publishers, 2004: 56-128.