



圖片／可口可樂提供

運動產業中的 全球贊助活動

●程紹同

壹、前言

由全球第一大品牌可口可樂2000年的企業總值有超過一半（51%，725億美元）是品牌所創造（d'Alessandro, 2001），以及宏碁今年品牌計畫強打運動行銷的事實可知，品牌權益（brand equity）已成為企業品牌行銷的新風潮，以運動贊助做為品牌建立策略的重要心法正廣受國際企業行銷所運用。天下雜誌半月刊九月份259期報導亦以「運動行銷火燒全

世界」為主題，透過知名企業領導人及學者專家的行銷觀點，向國內企業界及體育界介紹如何用運動精神來賣形象、知名度、產品，讓運動為台灣賺錢。

本文之主要目的即欲藉由全球知名企業具代表性的贊助活動解析，彰顯新經濟時代下運動贊助策略推動運動產業發展所扮演的重要觸媒角色。「知識經濟」為政府大力倡導提昇國家競爭力的重要策略，體育運動既已闡明其本身的時代意義與多元價值，運動行銷



與贊助策略學(Strategic Sport Sponsorship)的專業知能，將成為本土企業與外商公司一較長短的新行銷利器，亦為我國體育運動永續發展振興圖存的關鍵要素之一。

貳、風行全球的行銷新趨勢 - 運動贊助策略

在80-90年代期間，運動贊助活動已在全球各地蔚為一股風潮。1993年法國的運動贊助費用達到了6億美元；在英國，1990-1994年間運動贊助支出2億6500萬英鎊，成長幅度為19%；1988年到1991年間，希臘的運動贊助活動成長率超過300%；全球企業於贊助運動的案例上，總成長幅度表現更是令人激賞。自1983-1988年驚人地成長了500%，至1989年持續30%的成長率，1991年的11%，而1992-1994年間又成長了17%。根據國際事件行銷集團(International Events Group: IEG)所出版的贊助調查報告(Sponsorship Report)顯示，1998年全球贊助金額為173億5,000萬美元，較1997年成長13%，其中以北美地區的68億美元獨占鰲頭。2000年國際贊助活動之金額已高達到220億美元的新高，這也使得過去5年來全球贊助金額達到100%的成長率。雖然目前亞洲地區贊助風氣不如歐美大陸來得興盛，隨著亞洲金融的復甦，以及北京奧運會的鉅大商機，21世紀的全球贊助活動，亞洲將扮演重要角色。正值台灣加入國際世貿組織(WTO)各大國際企業即將挾運動贊助策略攻勢，大舉入侵之際，國內新世代的運動/企業領導人，怎能不知道運動贊助為何物？在台灣運動贊助發展落後歐美多年的劣勢下，目睹這股洶湧而至的行銷大趨勢，又怎能不具備這項先進「行銷利器」的理念與執行能力呢？

參、最具贊助典範的企業夥伴 - 可口可樂

縱橫於世界650種語言地區，市場版圖跨越五大洲近200個國家，每秒大量生產9600瓶，日銷量高達10億瓶的國際頂尖軟性飲料(Soft Drink)之一的可口可樂公司(Coca-Cola)憑藉其強大運動行銷威力及生產系統，創下全球每日10億瓶的銷售佳績，且每年仍以6%-8%的成長率持續擴展中。這種摻入運動口味的神奇糖水，難怪喝了「上帝也瘋狂」！這家百年老店的生意依舊興隆，以1997年為例，總淨利金額便高達42億美元，其成功的經營理念及運動行銷策略，功不可沒。

一、可口可樂的行銷理念

該公司顧客服務部經理安東尼歐·馬帝尼斯(Antonio C. Martinez)說明可口可樂的4P's策略：

- 1.大紅廣告(Paint it in red)。凡是有消費者的地方，就有漆著大紅可樂商標的廣告牌、廣告牆、廣告霓虹燈、廣告頁等各項平面/立體廣告來吸引消費者的目光。
- 2.渴望產品(preferred product)。強調本身產品的優質與特色超越平凡，保證可滿足「垂手可得的渴望」(within an arm's reach of desire)。
- 3.尊榮形象(persuasive image)。品牌形象的強化與維護一直為可口可樂行銷重點中的強化要務，要讓全世界消費者肯定其「唯我獨尊」軟性軟料領導者的形象，並使顧客們與有榮焉。
- 4.物超所值(priced relative to value)。付得起的尊貴享受，體驗可口可樂的超值感覺。

二、開懷暢飲運動樂

飲料產業是一種銷售量導向(volume drive)的生意，銷售量之多寡直接影響生產公司的利潤與發



展。即使貴為可樂盟主的可口可樂，也必須仰賴有效的行銷策略來抵抗外敵並鞏固寶座。由於可口可樂20%的生產公司及80%的公司利潤，均來自於美國本土以外的世界各地。差異化行銷（Differentiating Marketing）便成為該公司提升各產品銷售量及超越競爭對手的最佳利器，而多國性本土化的行銷活動，更是可口可樂公司引以為傲的傑作，其中運動行銷與贊助長久以來一直扮演著極為重要的「超級推銷員」角色。可口可樂總部發言人班·德易奇（Ben Deutsh）向作者表示：「不論何時何地，可口可樂都希望能夠參與分享人們的歡樂時光，而全球風行的熱門運動賽會暨活動提供了絕佳的觸媒。日昇日落，可口可樂願為上億的顧客創造一種獨特且回味無窮的運動經驗」。該企業媒體關係總監羅伯·鮑思勤（Robert E. Baskin）進一步說明可口可樂「生活型態與事件行銷」的理念，即藉運動進入消費者的日常生活中，分享他們的生活價值觀，並建立休戚與共的夥伴關係，分擔運動責任、共享美好回憶，使可口可樂成為屬於大家的可口可樂。

三、運動口味的可樂

可口可樂透過全球各地近200家的裝瓶(bottling)公司，向北美洲、拉丁美洲、歐洲、中／遠東和非洲等五大區域展開一系列威力強大的運動行銷活動。可口可樂自1982年即開始贊助奧運會；1930年參與世界盃足球賽。此為該公司兩大主要全球性運動行銷活動。1996年亞特蘭大奧運會可口可樂「運動迷至上」（For the Fans）的贊助行銷策略令人印象深刻，可口可樂捐出價值菲薄的公司預定地興建奧運模擬城，吸引超過85萬名遊客前往體驗奧運樂。此外持續成立奧運紀念章交換中心，協助促銷奧運門票、奧運禮讚系列等活動服務運動迷。德易奇舉例指出世界足球人口最多的前25個國家，也是可口可樂全球銷售量前15



▲ 作者（中立者）與可口可樂總公司發言人班·德易奇（右）及全球企業媒體關係總監羅伯·鮑思勤（左），彼此交換運動行銷心得。

名的市場範圍。因此，藉由世足賽暨足總其它活動，可口可樂便與世界各國不同文化種族的球迷直接「連線對話」。世足賽的贊助策略包括一將各國球迷到主辦國感受當屆世足杯的熱情與刺激；徵選全球各地青少年球迷擔任大賽的護旗手及球僮；在世足賽可口可樂的「紅色禁區」（red zones），提供球迷各項互動式活動（如超大螢幕觀賽派對和青少年足球營等）；「與明星球員有約」活動，讓各國球迷一睹心儀球員的風采等服務。誠如可口可樂總裁道格拉斯·艾維斯特（M. Douglas Ivester）所言的世足賽贊助行銷目標就是：「Eat Football, Sleep Football, Drink Coca-cola」。國際最大型運動賽會與享譽全球最暢銷軟性飲料的結合，正所謂「門當戶對，才子佳人」，為全球最成功的運動行銷經典名作之一。過去可口可樂運動行銷成功案例尚包括一法國自由車公開賽、日本喬治咖啡聖火接力、美國職業籃球聯盟與雪碧的國際大行動、美國賽車大賽以及職業棒球「百萬現金當場送」活動等。據瞭解可口可樂公司投資在每屆奧運會及世足杯的行銷贊助活動金額，均在數億美元之譜，



難怪全世界熱情運動迷的加油歡呼聲中，總是帶著獨特有勁的可樂氣味！

三、王者之風獅子心

可口可樂博物館人員對作者表示，若將過去所有製造的可樂裝在8盎斯的曲線瓶中，而且將他們併排相靠頭尾相連所排出的4線道，其長度足以環繞地球82趟，足見產量之驚人。當問及總裁艾維斯特：「當可口可樂已成為世界第一之後，下一步是什麼呢？」艾氏則堅定的指出，今日領導者的地位不是公司唯一的目標，追求明日的卓越，創造可口可樂永恆的價



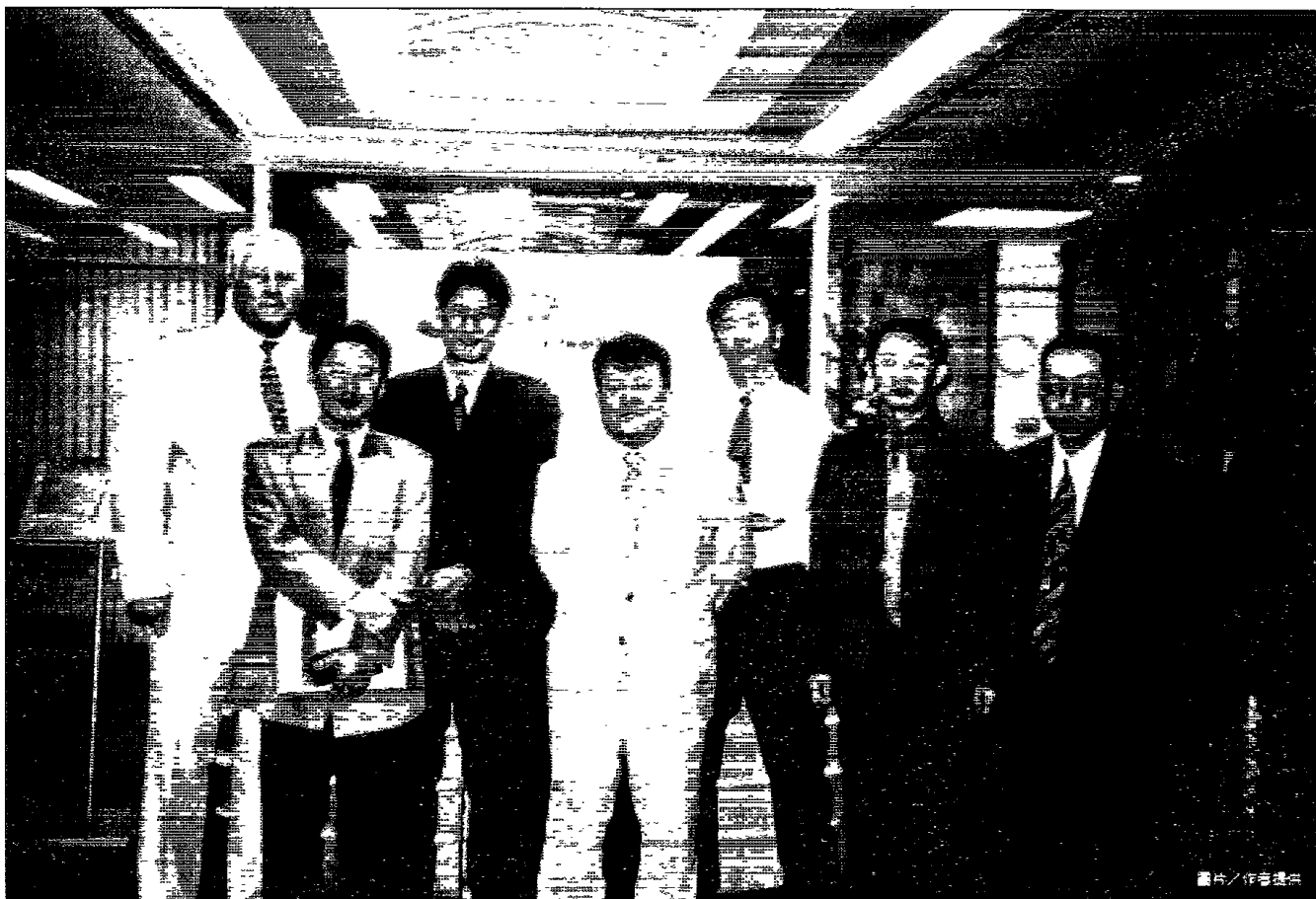
圖片／可口可樂提供

▲ “For The Fans” 為可口可樂公司奧運行銷最高指導原則

值，才是努力不懈的方向。忠於古早原味的可口可樂自19世紀起，便攜運動之情觸動億萬人之心，為球迷帶來歡笑的快樂美景，其產品本身價值早已超越僅是一瓶軟性飲料而已。470億瓶銷售願景的獅子雄心，相信運動仍是該企業開創商機的可樂子！值得我企業借鏡學習。

肆、亞洲運動贊助的大贏家 - 三星電子

韓國三星電子公司（Samsun Electronics Co. Ltd.，以下簡稱三星）為韓國三星集團的旗艦公司，資本額為130億美元。子公司分布於全球60餘國，員工人數超過8萬5000人以上。為了在21世紀初能夠躍升為國際市場上的頂尖品牌之一，三星不僅將運動中的國際化（globalization）及競爭概念灌輸在日常經營管理之上（<http://samsung.com>）。更藉由贊助亞奧運會反映出三星追求新科技與產品卓越性的強烈企圖心。該公司負責公關業務的副總裁Chang Il-Hyung指出：「運動贊助的策略運用與我們三星的經營方式非常契合，並且已成為三星公司整體經營哲學密不可分的重要部分。」他進一步強調：「運動贊助是一種有助於三星長期促銷成效的自然媒介。」三星總裁Jong-Yong Yun更明白指出：「我們企業經營目標最重要的一項是提高人類生活品質，而運動贊助便是實現目標的理想方式之一。」由此可知，運動贊助已與三星的企業經營理念合為一體，而事實亦證明三星的運動贊助專業能力與運用亞奧運會行銷策略的成功宏效，令人激賞（有關三星亞奧運會行銷策略介紹，請參閱國民體育季刊134期）。本屆釜山亞運會雖受世足賽影響，國際廠商興趣缺缺，三星是五家贊助商中唯一的國際品牌，以1,200萬美元取得家電視聽暨無線通訊類的贊助權，其贊助策略主軸（Power of Asia）則是突顯三星數位家電及品牌的優越性。主要行銷活



圖片／作者提供

▲ 作者(左二)偕美國運動行銷知名學者David Stollar(左一)與韓國三星運動行銷小組全體成員會談後合影(地點：漢城，三星總部)

動除延續既有活動外，包括：聖火傳遞活動（如聖火跑者選拔暨宣傳）、產品（展示）銷售（以中、印、泰、馬等6國為主）、運動代表隊代言（如贊助中國亞運代表隊）、亞洲大學啦啦隊選拔等多項行銷活動。

伍、世界盃足球賽官方贊助的唯一運動品牌 - adidas

即使是耗資千萬美元的運動贊助權利金，也僅是買下進入全球企業贊助的競技場而已，仍無法保證行銷效果之達成。唯有自然的融入運動之中，激起企業品牌與消費者心目中共鳴之處，並建立正面印象的良好互動關係。這種結合品牌行銷的整合式贊助策略，才可有效地為企業創造其品牌與產品的非凡價值。世

界足球品牌阿迪達斯（adidas）自1998年起運用贊助世足賽的贊助策略，則為一成功範例。

一、運動贊助與品牌經營的體驗

1980年代初期的阿迪達斯，由於忽略品牌經營與消費者關係維持的重要性，而在耐吉（NIKE）每年約2億7,000萬美元，與銳跑（Reebok）每年1億美元的廣告策略重砲猛攻之下，愛迪達很快地失去了世界運動品牌的領導地位。不過在從家族企業轉型發展後的德國阿迪達斯公司，充分掌握了新世代消費者購買行為模式，即是一種趨向於簡易化、低風險且崇尚名牌的決策過程。因此，捲土重來的阿迪達斯，便是運用品牌行銷概念並有效地結合運動贊助策略，成功的



建立其品牌與運動消費者間的價值關係。不僅強化了品牌的親和力與忠誠度，提高了顧客購買欲望，更創造了無限的行銷優勢與商機，也重新在全球消費者心目中，將阿迪達斯與足球運動劃上等號。

二、輝映顧客心的品牌價值

富豪（Volvo）汽車賣給消費者的是「安全」，就如同星巴克（Starbucks）咖啡館提供給顧客的，不僅是一杯咖啡，而是內心嚮往的一種放鬆舒適「感受」。由此可知，透過企業用心經營下，市場上各大當紅品牌背後所蘊含的意義與價值，實際上遠超過其品牌標籤上的價碼。阿迪達斯公司總裁羅伯·路易世·馮法斯（Robert Louis - Dreyfus）表示，山形三線狀的阿迪達斯標誌代表著「成功」的象徵，而實現所有消費者運動的成就感，則是該公司所致力追求的願景（vision）。以下則針對阿迪達斯1998年起運用的運動贊助整合策略進行介紹，並說明該公司如何重登世界足球第一的寶座。

（一）冠軍產品的定位策略

承襲自1954年世足賽中，德國隊穿著阿迪達斯新款足球鞋勇奪金杯所打造出的冠軍產品形象，阿迪達斯不惜投入2,000萬美元巨資，成為1998年世足賽的正式贊助商，以求在這場世紀末的足球保衛戰中穩住足球盟主的地位。2002年本屆世足賽，阿迪達斯為大會工作人員、裁判與義工提供了26萬4,000份的產品及運動制服；參賽國中的法國（上屆冠軍隊）、德國、阿根廷、中國、日本等10支勁旅，皆穿著阿迪達斯可輔助調節體溫／溫度的球衣上場較勁；頂尖明星球員如Beckham Cha, Zinedine Zidane, Alessandro Del Piero, Patrick Kluivert等150人皆腳穿阿迪達斯開發的新科技球鞋Predator Mania亮相競技。除此之

外，包括本屆大會指定用球阿迪達斯Fevernova的新式足球在內的各式貼身配備，亦在此次世足賽中被廣為使用。從滿場可見、比比皆是的阿迪達斯產品，甚至於比賽會場上空還有阿迪達斯的熱氣球，到閉幕典禮頒發的「金球獎」、「金靴獎」等獎項，相信全球觀眾很難刻意地忽略掉這冠軍象徵的三線標誌。除鞏固世界的足球江山之外，阿迪達斯不斷研發成功的運動產品，亦透過持續的贊助活動與運動代言人方式，突顯其成功品牌的形象與價值。

（二）廣植運動基層的深耕計畫

從新戰術、新訓練法、新規則…到新世代的球員與比賽，阿迪達斯一直期許扮演反應運動極致表現的推動者角色。積極推動各項基層活動，則是阿迪達斯傳統性向下紮根的重點計畫。該計畫亦設計教練營、體能訓練營、產品體驗營、守門員交流營等活動，供非球員性質的足球迷參加，這些活動是阿迪達斯送給全球2億足球人口的最佳禮物。例如其中多達11項的基層足球推廣計畫（阿迪達斯已於40個以上的國家舉辦過4 vs. 4足球賽，例如在法國的「阿迪達斯少年飛足賽」（adidas Kids Foot），每年參賽人數多達35萬名以上；在德國的「DFB阿迪達斯金杯賽」，每年賽期長達30週；而英國的「阿迪達斯攻略者杯賽」（adidas Predator Cup），參賽學校更多達8000所以上。世足賽中的阿迪達斯足球公關計畫及ABCD籃球營計畫等，藉由提升各年齡層運動愛好者的技術能力，並從中獲得無比成就滿足感的方式，讓參加者有機會來體驗新產品的功能，進而在美好的運動經驗中，建立對阿迪達斯品牌的好感與信賴。

阿迪達斯國際行銷部經理華倫·莫世利猷（Warren Mersereau）表示，公園足球計畫（adidas Football Parc）是為運用於最近兩屆世足賽所籌辦的



超大型足球推廣活動，為期5週的足球慶祝活動。活動內容除辦理來自45個國家4 vs. 4的少年足球賽外，各類的互動展覽區、產品展示區、活動遊戲區等精心設計的服務，為上百萬參觀者及媒體提供絕無僅有的「足球驚豔」，並且感受世足賽的熱情與狂野。與1996年亞特蘭大奧運會上的「可口可樂城」有異曲同工之妙。

（三）移情作用的廣告策略

超過百億電視觀賞人次的世足賽，是阿迪達斯最新產品登場露臉的絕佳良機。頂著世足賽正式贊助商的光環，藉由世界級明星球員代言的（電視）廣告不僅成功地將球迷們對世足賽頂尖球員的崇拜與迷戀情緒，潛移默化地轉為對阿迪達斯產品的冠軍形象之認同與嚮往，更讓消費大眾體會到阿迪達斯長期投入推

動足球運動的用心與執著。

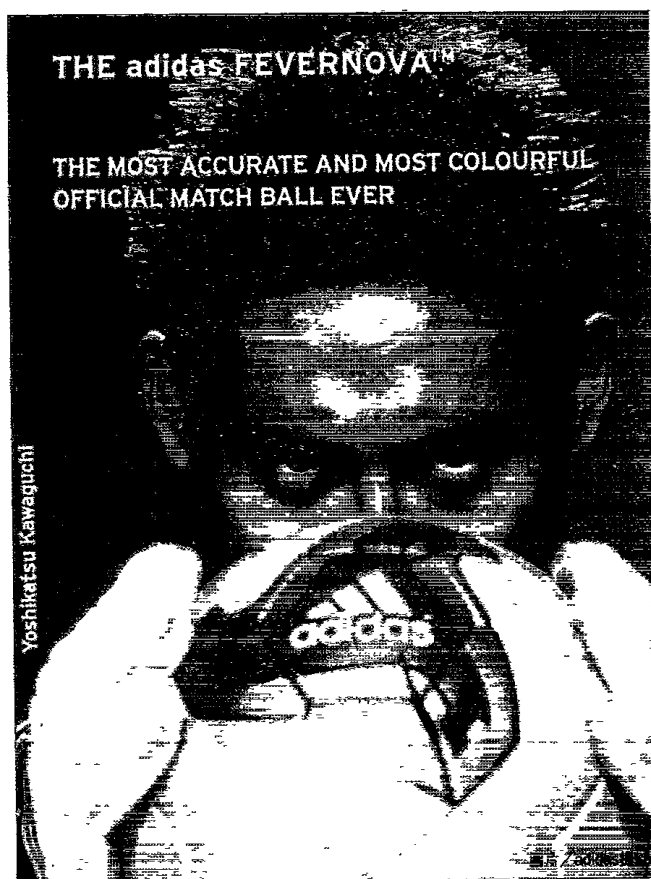
（四）顧客為尊、品牌第一

美國知名廣告創意公司GSD & M總裁羅伊·史賓斯（Roy Spence）在第16屆IEG事件行銷年會中表示，成功的品牌行銷必須把握三句箴言來與顧客真情對話 - 款待（treat）、娛樂（entertainment）及說服力（persuasion），否則便會被消費者摒棄在外。阿迪達斯品牌行銷策略整合運動贊助事件，提供社會大眾高娛樂效果的各項貼心服務，而高效能的各式產品與運動代言人的強力推薦彼此相互輝映，徹底摧毀消費者的防禦心態，讓桀驁不馴又花心的顧客們，溫柔地變成一往情深的adidas fans！

陸、台灣企業贊助的推動者 - 宏碁集團

一、不斷創新、因為用心

宏碁的贊助概念認為是追求社會公眾及品牌的利益時，所採取之各種自發性的各種活動謂之。其中包括：商業目的（與銷售有關者，如認養台灣大聯盟金剛隊）、公益捐贈（如雲門舞集之捐助與員工參與義工服務）、社會投資（如對地方環境/教育/藝術的支持）。宏碁自十多年前便開始贊助運動，更是台灣本土企業品牌中唯一躋身贊助過國際大型運動賽會（第13屆曼谷亞運）的優良廠商，宏碁集團董事長施振榮先生以6,000萬元認養台灣TML大聯盟中的金剛棒球隊，並親自前往球場加油外，還宣稱一年投入運動贊助的經費將達2-3億元新台幣，企圖將生產公司轉化為創新服務企業（李雪莉，民91）。而透過運動媒介的有效溝通策略將可為宏碁產品暨服務增加利潤，並獲取堅實的品牌地位、市場佔有率，強化顧客心目中宏碁品牌的認識。



▲ 透過贊助方式的定位策略突顯adidas冠軍產品的形象



▲ 2002 Acer Taiwan Open 為宏碁強化了與 e-solution 業務客戶群的良好顧客關係

圖片/作者提供

二、啟動人心 (Empowering People) 的運動贊助

施振榮先生表示：「運動競賽能夠跨越文化與種族的差異，受到人類共同的愛好。運動競技強調的價值，例如速度、活力、精準、敏銳、耐力與團隊合作，均與宏碁的企業理念不謀而合。因此，宏碁對於體育活動，長期以來採取盡力支持的態度。」他進一步指出，運動行銷的廣度很大，因此成為宏碁行銷戰中重要的一環（李雪莉，民91）。宏碁目前的運動贊助項目主要分佈在高爾夫球、棒球、賽車、桌球等（表一），以下則舉例介紹。

（一）宏碁中華民國高爾夫球公開賽

中華民國高爾夫球協會 GAROC (Golf Association of ROC) 每年舉辦的全國性比賽至今已 38 年，自 2001 年起，宏碁開始掛名贊助此項賽事，並擴大成為國際邀請賽。施董事長說明：「希望藉由參與此項高爾夫球的盛會，為提昇台灣國際運動比賽水準貢獻心力，同時也推動高爾夫球的發展。」其主要目的除藉此提升亞洲具潛力年輕球員的世界水準外，藉由國際媒體的報導，提升「宏碁中華民國高爾夫球公開賽 (Acer Taiwan Open)」全球知名度，同時強化目標對象 (e-solution 業務客戶群) 對宏碁品牌熟悉度，並與之建立良好顧客關係。鑑於高爾夫球與



▲ 那魯灣金剛隊獲宏碁6,000萬元贊助

圖片/那魯灣提供

宏碁擁有共同的目標對象與其精神形象，透過贊助活動可有助於品牌形象建立、媒體廣告宣傳及公關效果。宏碁的活化策略包括：主要客戶之夥伴關係建立（職業業餘配對賽、歡迎晚宴、神秘嘉賓邀請、高爾夫球技術講習）、強化企業內部士氣（宏碁親子日）、產品促銷（現場產品暨PDA等技術展示操作、網路遊戲活動）等。除此之外，宏碁也參與青少年高爾夫球選手向下紮根的培訓計畫。

（二）台灣棒球運動的贊助

棒球運動是台灣地區最受歡迎的運動項目，現場參與度與轉播收看率也是最高。宏碁品牌推廣處總監辛悅台指出，「15-65歲的人口中約有22%的棒球觀眾（300多萬）」（李雪莉，民91）。宏碁為了接觸這群消費人口，提升其本身品牌的健康形象，同時彰顯其企業經營的精準度、反應力、韌性與團隊精神，所以選擇棒球做為宏碁運動贊助的標的。宏碁目前認養台灣TML大聯盟中的勝隊金剛棒球隊，並贊助金龍旗青

少年棒球賽參與運動紮根工作。透過此項贊助，宏碁亦可獲得品牌建立、品牌露出及媒體宣傳效果。其活化策略包括：銷售通路的促銷活動、員工親子活動（暑假小金剛棒球營，約有300名宏碁渴望園區的小朋友參加）、禮遇接待貴賓（觀賽貴賓室的招待、優惠票價）、社區活動、產品抽獎活動等。

（三）一級方程式賽車(Formula 1, F1)的贊助

一級方程式賽車共有16站賽事，有近60國實況轉播，收視人口高達10億，廣告效益很大，因此贊助賽車活動有助於建立宏碁的國際品牌形象（創新與可靠性）及全球行銷活動（特別是歐洲及大中華市場），同時可與IBM及康柏(Compaq)等大廠相抗衡。其活化策略包括：現場產品展示、定點促銷活動、車體廣告、車手制服廣告、線上促銷活動等。

柒、結語

運動休閒是追求高品質生活的最佳途徑，動態休閒也已發展成人類生活型態中不可或缺的重要部份。要在混沌多變又充滿許多不確定因素的環境中，征服桀驁不馴又花心的N世代消費者，就必須走進他們的日常生活之中，和目標消費者共同呼吸。運動就是與顧客溝通的國際語言，華碩、宏碁、明基、捷安特都是透過運動來行銷大陸市場。贊助策略就是創造品牌忠誠度、產品終身價值及銷售業績的重要心法。因此，在這場全球企業爭奪新世紀消費者腦海中市場的大戰中，運動贊助策略的廣泛運用早已深入世人的食衣住行育樂各層面之中，而面對政府資源日益短缺的體育界及體育相關指導單位是否懂得Know How的教



運動產業中的全球贊助活動

戰首策？瞭解與企業界共創雙贏的合作模式？提醒所有追求永續經營及卓越的運動領導者們，千萬不可忽略這股風靡全球的未來行銷新趨勢：運動贊助致勝策略！

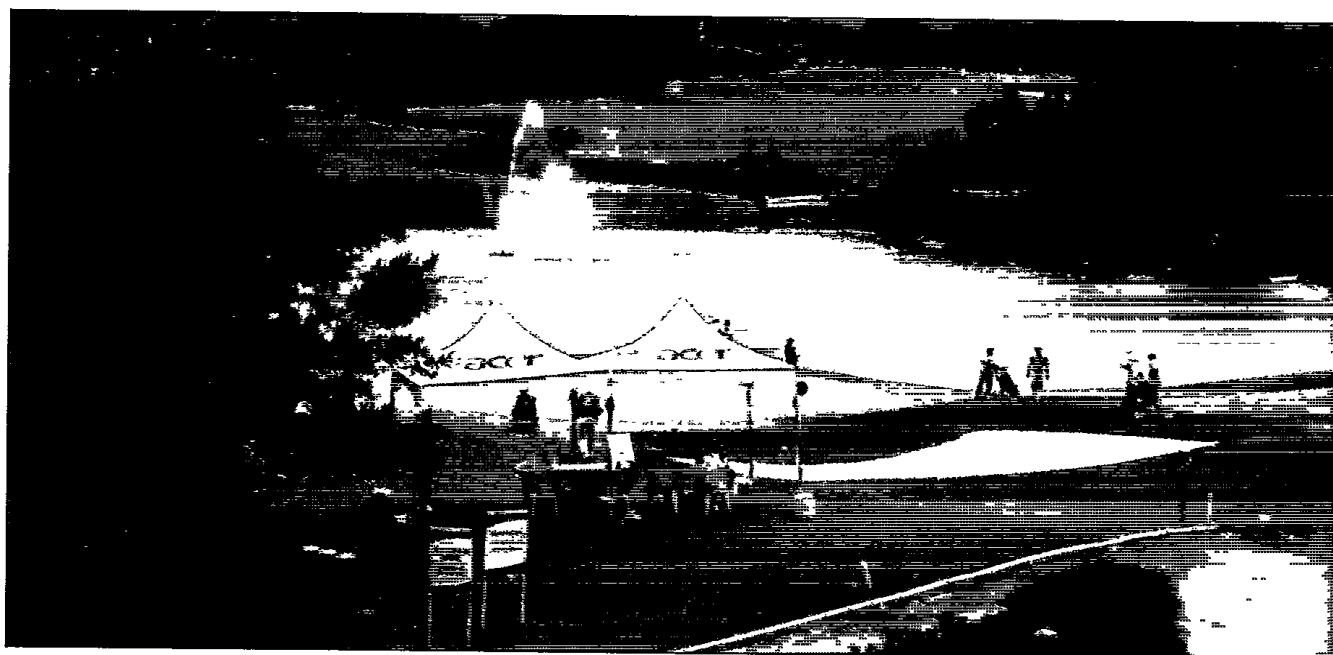
（作者為國立台灣師範大學體育系所教授）

（參考文獻略）

表一、宏碁運動贊助一覽表

時間	運動/賽事名稱	競賽項目	主要辦理國家/地點
2002	宏碁中華民國高爾夫球公開賽	Golf	台灣
2001	宏碁中華民國高爾夫球公開賽	Golf	台灣
2002	青少年高爾夫球推廣	Golf	台灣
2002	認養台灣大聯盟宏碁金剛隊	棒球	台灣
2001	一級方程式賽車Prost隊伍	賽車	歐洲
2002	一級方程式賽車英美車隊（BAR）	賽車	歐洲
1998	曼谷亞運	所有資訊軟硬體技術與服務	泰國曼谷
1997	大陸桌球公開賽	桌球	
1998	贊助國際殘障人士來台參賽	殘障奧運會	台灣
1992	舉辦新竹地區性桌球比賽	桌球	
1988	成立青少年桌球隊培訓選手	桌球	
1996	墨西哥登山好手攀登聖母峰	登山	

（資料來源：資料來源：宏碁公關演講資料）



▲ 運動是宏碁與世界顧客溝通的國際語言

圖片／作者提供