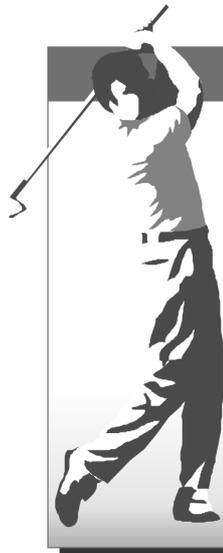




# 第一章

## 行銷計畫的架構

本章概要	
 <ul style="list-style-type: none"><li>● 引言</li><li>● 何謂產業</li><li>● 何謂運動</li><li>● 何謂行銷</li><li>● 何謂運動行銷</li><li>● 行銷計畫<ul style="list-style-type: none"><li>· 計畫 (Planning)</li><li>· 組織行銷計畫 (Organizing to plan)</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 行銷計畫的要素 (Components of the marketing plan)<ul style="list-style-type: none"><li>● 行銷道德</li><li>● 最佳案例</li><li>● 參考文獻</li></ul></li></ul>

### 引言

運動產業產值於美國為2,130億 (King, 2002)，是最大的產業之一，Meek (1997) 提出國內運動產品生產毛額 (Gross Domestic Sports Product, GDSP)，用以計算此產業的廣度與深度，其各項產值分布的細節如表1-1。相較於1990年的1,800億的產值，近年運動產業有明顯的成長，然而，如何精確地衡量個別產業的經濟產值是非常困難的 (Meek, 1997, Pitts & Stotlar, 2002)，所以，我們必須清楚的劃分產業類別及各產業所包含的部門。

**表1-1 運動產業分類表 (單位：億美元)**

排名	類別	產值
1	運動廣告	274.3
2	觀賞型運動性消費	261.7
3	運動產品	256.2
4	聯盟及隊伍營運支出	229.8
5	賭博	189.0
6	運動旅遊	160.6
7	專業服務	152.5
8	運動藥物	126.0
9	授權運動商品	105.0
10	媒體轉播權利金	69.9
11	運動贊助	64.0
12	運動場館建築	24.8
13	運動傳播	21.2
14	運動員代言	9.0
15	網路消費	2.4

(資料來源：King, 2002)

## 何謂產業

Pitts及Stotlar (2002) 指出，產業 (Industry) 的組成包括了各種賣給消費者的相關產品，大部分的產業既同時包含了各式的產品，也涵蓋了多元的消費族群，因此，Pitts及Stotlar (2002) 認為最好的方法來估計產業產值，是衡量各個產業項目所提供給消費者的產品及服務。

## 何謂運動

運動 (Sport) 是一個集合名詞，其包含所有具參與活動特性的活動，其與傳統的運動 (Sports) 的定義不同，而所謂運動是專指體能活動，因此，運動產業的範疇其實包含了廣義的運動相關產業。根據Pitts、Fielding及Miller (1994) 的說法，運動產業包含運動表現 (sport performance)、運動製造 (sport production) 及運動促銷 (sport promotion)，其中運動表



現包括所有相關參與性及觀賞性運動，如：職業與業餘運動、運動教育、會員制運動組織及非營利性運動組織。運動製造包含生產所有用於運動表現的產品，包括運動設備、運動服裝及增進運動表現的服務，例如健身教練、醫藥照顧、運動傷害防護及運動組織。2003年全美花費逾500億在運動服裝及運動鞋上（SMGA, 2004）。最後，運動促銷包含了運動媒體、產品的推銷規劃、運動贊助及運動員代言等以運動促銷為主的經濟活動。

另外，Meek（1997）將運動產業分類為運動娛樂（sport entertainment）、運動產品（sport products）及運動組織（sport support organizations），雖然其分類與Pitts等不同，但兩者皆包含了主要的運動相關之經濟活動。Meek指出在計算GDSP時最容易犯重複計算的毛病，他相信目前大部分推估出的GDSP並不準確，因為部分的GDSP已被包含在非運動的經濟產值中，例如：運動員的薪資及運動員代言不應該包含在GDSP裡，因為其產值最終反應在消費者支付產品的價格上。因此在衡量運動產業產值時，需依據產業結構的分類。根據資料顯示，只有20%的人運動時穿著運動服，而這便產生一個問題，此項支出應歸類於GDSP或流行服飾及鞋類產業？或者，旅遊時打高爾夫球的支出，應歸因於運動產業或是旅遊產業？再者，Meek認為在報章雜誌及運動場週邊的運動廣告支出，並不算是GDSP的一部分。總而言之，Meek說：「在估算運動產值時，必須著重在最終的消費支出。」（p.17）

## 何謂行銷

Kotler（1997）詮釋行銷（Marketing）即是利用公司的資源以滿足消費者的需求及期待，他更進一步的指出，「行銷是為達成組織的目標而採取一連串的活動，其中包含比競爭對手更有效率的資源運用，以確立及滿足目標市場的需求及期待。」（p.19）這樣的觀念其實可以縮小並應用在特定的產業，例如運動產業。

## 何謂運動行銷

Pitts及Stotlar（2002）定義運動行銷（Sport Marketing）為：「生產、





產品定價、促銷及配銷運動產品的規劃與執行過程，進而滿足消費者的需求與達成組織的目標。」（p.80）因此，運動行銷必須同時著重於組織及消費者，首先必須滿足消費者的需求，同時最終也達成組織目標。

過去，組織被設計為製造產品及銷售其產品給消費者，故管理者認為行銷即為銷售的同義字。然而在60年代，才有更進一步的行銷概念被提出。McCarthy及Perrault（1990）認為行銷概念的推衍是從傳統的產品導向（product oriented）—「賣你所生產的產品（sell what you make）」到消費者或市場導向（consumer or market oriented）—「生產消費者需要的產品（make what will sell）」，這新的概念主要強調行銷的目的在確保贏得及滿足消費者，故McCarthy及Perrault認為「行銷是一簡單但重要的概念，即組織需致力於滿足消費者同時獲取利潤。」（1990 p.27）

在自由市場經濟下，消費者有多種的選擇，根據估計有90%的新廠商無法生存（Pride & Ferrell, 1997），而存活下來的廠商大部分是能滿足消費者的期待及需求。為達成此目標，組織需要一個成功的行銷計畫（Marketing Plan）。如同先前所言，運動是一個產值龐大的產業，然而令人驚訝的是許多組織並沒有行銷計畫，來促銷他們的產品及服務。



## 行銷計畫

行銷計畫其實在組織中扮演著重要的角色，Cohen（1998）認為「行銷計畫是提供組織內部個人及與其他人員之間行動的藍圖。」（p.3）此外，Cohen（1998）及McDonald & Keegan（2003）認為行銷計畫可劃分如下：

- ⚽ 提供組織發展的藍圖；
- ⚽ 協助管理及策略的執行；
- ⚽ 與新進人員溝通的角色；
- ⚽ 協調責任與任務的分配；
- ⚽ 協助獲得發展所需資源；
- ⚽ 促進資源有效運用，包括：人員、設備及財務；
- ⚽ 確認資源的比較利益；



 尋找問題、機會及威脅。

在運動產業範疇內，許多執行者認為行銷計畫如同組織的遊戲規則（game plan）。對於運動產業的參與者及有教練經驗的讀者，在讀完這本書將會有所助益。

## ◆ 計畫

計畫是行銷計畫中的第一步也是最重要的一步，然而，許多運動組織卻缺乏計畫。Hiebing和Cooper（2003）指出「一個好的行銷計畫是一個嚴謹的行銷計畫。」（p.1）不過許多組織卻太過強調他們的管理機能而忽略計畫本身，通常最容易遇到的困難即是計畫需要時間及計畫需要整合（Stevens, Loudon, Wreen, & Warren, 1997）。要將組織內的高階主管同時聚在一起討論相同議題，時間通常是個問題，尤其當某些議題是攸關公司未來的成敗，時間更是無法忽略，Stevens等（1997）指出「在組織內，計畫比行銷來的重要。尤其在現今複雜的社會、法律、環境、經濟、競爭及資源限制下，更需要有技巧地擬定井然有序的計畫來達成組織的目標。」（p.13）

## ◆ 組織行銷計畫

依據組織的大小及複雜程度，行銷計畫有不同的規劃方式。大型而複雜的運動組織，行銷計畫通常始於行銷策略單位（Strategic Business Units, SBU），然後再向上呈交至高階主管，進而同時滿足公司整體的行銷計畫，例如：銳步（Reebok）慢跑部門先發展其單位的行銷計畫，而此計畫需與公司整體的計畫一致。對於較小的運動組織而言，公司執行長（chief executive officer, CEO）通常會參與行銷計畫的起草及擬定，而這樣的概念已經應用在許多美國業餘的非營利性運動組織。以美國跆拳道協會為例，2000年雪梨奧運將跆拳道第一次列為正式比賽項目，美國跆拳道協會即擬定一個完整的行銷計畫，以確立未來跆拳道的發展，本書將於本章的最佳範例提供其行銷計畫的概述，不論組織為何種型態，組織行銷計畫及實際地擬定計畫即是一個正確地開端。





## ◆ 行銷計畫的要素

摘要是一個計畫的總覽，也是整體行銷計畫最後撰寫的部分，但它卻是最先獻給讀者閱讀的部分。Cohen（1988）指出摘要是一個行銷計畫中，組織尋找投資者或資源最有用的部分，它提供了整個計畫精簡的全貌，使潛在的投資人能夠很快的瞭解此公司是否值得投資。因為除非有興趣，讀者才會繼續瀏覽全文。因此摘要需非常小心地安排，而最大的挑戰即是如何撰寫一份引人注目及簡潔的摘要。

行銷計畫摘要至少應包含以下幾點：

- 精確地描述其銷售的產品或服務
- 說明其產品及服務的優勢
- 財務需求
- 預期利潤或投資報酬率

依據行銷計畫的長短，可在摘要的後面列出目錄以引導讀者瀏覽整份計畫。

如Cohen（1988）指出行銷計畫摘要應包括以下重點：

### 前言

通常前言會先說明組織的遠景，而此遠景即代表的組織的目標。一般而言，所謂的組織的目標即反應了此產業的本質，就好比回答「你到底從事什麼行業」。

本部分需包括所提供的產品或服務、簡要的說明其所服務的對象，而完整的產品或是服務說明可列於後。儘管如此，筆者可提供產品及服務的特殊性，並明確指出其產品或服務是如何適用於目前的市場。

### 情勢分析（第三章）

此部分的行銷計畫應提供目前組織運作的環境分析。Cohen（1998）建議此部分可命名為「環境掃描」（environmental scanning）（p.10），這部



分對於一個成功的行銷計畫是十分的重要，且以下的章節皆會呼應這部分。情勢分析應包括經濟環境、人口特徵、產品需求趨勢、產業科技趨勢、競爭者分析及與組織內部之管理與員工。

### 目標市場（第四章）

在行銷計畫中的目標市場部分應提供基本的消費者的描述，其中必須包括主要消費族群的詳盡分析。一般而言，此部分的分析是由消費者購買習慣及消費者特徵所構成，例如年齡、性別、生活型態及所得。這些消費者特徵可用作市場區隔、行銷資訊系統及進一步消費者行為分析。

隨著電腦科技的快速進步，許多組織會建立自己的資料庫（database）用於管理其目標市場，同時這資料庫也可稱做「行銷資訊系統」（marketing information system）。更具體的步驟將於第四章詳述。

### 行銷目標（第五章）

所有的組織需要一個明確的目標以指引其行動，故行銷目標正是提供行銷計畫的重要方向，就如古人所言：「條條道路通羅馬。」從這句話中，我們可以瞭解行銷目標之重要。本書的第五章將會提供進一步的資訊，以引導你擬定屬於你的行銷目標。然而，大多數的行銷專家建議組織的行銷計畫應配合組織的遠景，如市場佔有率、銷售量、邊際利潤與產品定位等（Kotler, 1997; Cohen, 1998; Hiebing & Cooper, 2003; Stebens, Loudon, Wrenn, & Warren, 1997）。

### 行銷策略與戰術（第六章及第七章）

許多行銷專家將行銷策略與行銷戰略分開討論。行銷策略通常是指組織應採取「何種」行銷活動，而行銷戰略是指組織應「如何」達成其目標，不過對於大多的組織而言，在討論的過程中並不會分開討論，而在此的建議是：在討論行銷計畫時，可以同時討論行銷策略與行銷戰略，但最終還是需將其分開。例如：一個管理者有一個很好的行銷點子，但何時執行這個計畫卻是個問題，或者要執行這個行銷活動卻有許多不同的方法。故將行銷策略與行銷戰略的概念分開，將有助於創造更多的方法來執行這個行銷活動。

過去對於「行銷組合」一辭是屬於行銷策略或行銷戰略有許多的討論，



Cohen (1998) 指出「行銷組合其實應屬於行銷戰略，因為它是指為達成行銷策略所需之活動。」因此，所謂的行銷組合（包括價格、產品、通路及促銷）將於此書第七章中分別介紹，透過巧妙地運用這些因素，將可創造出不同的行銷策略，例如滲透、多樣化、開發新產品、擴張市場佔有率或發展利基（niche）等。

### 執行、控制與評估（第八章）

本章將討論執行行銷計畫所需的資訊，包括起始成本與執行成本、公共關係、成本分析及預算等。此外，管理者需要知道計畫執行的過程，因此必須建立一套衡量的指標以監控計畫的進展，且定期的評估以評定組織的表現。

最後，在行銷計畫的最終部分應該總結整份行銷計畫，並帶領讀者回顧組織的遠景及如何透過活動、行銷策略與行銷戰略的執行以達成組織的目標。

### 行銷道德

Pride與Ferrell (1997) 指出行銷道德的界限始於商業的法律規範，或是在個人價值與企業需求之間的互動，然而道德行爲的最大爭議及此行爲是對或是錯通常很難界定。在運動行銷中，有許多有關於行銷道德的實例，例如誇大的宣傳其運動產品的功能，雖然這些宣傳有資料支持，但其功能多侷限於特定的條件使用下，或是這些測試是由特定公司提供研究經費。近年，廣告商常運用與競爭者相似的字眼，或是精巧地運用促銷活動傳達其所謂的「事實」；或者，行銷經理被迫將其產品在安全測試未完成前就上市，若因產品不良而造成傷害時，有些公司會願意支付庭外和解費用，以節省其重新設計或停止生產等的龐大支出。

還有其他的例子，如洛杉磯湖人隊的啦啦隊（Los Angeles Laker Girls）確實能夠鼓動全場的氣氛，但管理者必須決定是否要寬恕以「性」作為推銷的手段；或者促銷冰上曲棍球的暴力以增加門票的銷售，然而，以「暴力」作為行銷策略卻是不道德的。

行銷道德的責任通常掌握在組織的高階主管，若行銷人員或是銷售人



員不道德的行為被獎賞或不被禁止，則其行為可能被認為是可被接受的！故Pride與Ferrell認為「若高階主管強調有道德的決策，則這將會成爲一股力量以協助個人做出具有道德規範決定！」

## 最佳案例

以下是美國跆拳道協會（U.S. Taekwondo Union, USTU）之行銷計畫：

### 1. 摘要

- 回顧美國跆拳道協會從設立至今（1974～）；
- 敘述目前美國跆拳道協會會員之種類，包括約30,000個個人會員及約700個道館；
- 定義目標市場—主要爲武術俱樂部；
- 總結跆拳道正面價值並設定組織的目標，如增加會員數目20%。

### 2. USTU的歷史及概述

- 概述美國跆拳道協會的歷史，以及從業餘運動組織脫離出來，並且成爲美國奧委會（USOC）A組委員的地位；
- 詳述全美各州的組織架構及略述USTU的遠景。

### 3. 產品及服務

- 敘述會員的種類（個人及道館）、會費及福利；
- 列出USTU之商品及在美國奧林匹克訓練中心所舉辦的夏令營。

### 4. 情勢分析

- 討論跆拳道發展的環境及武術市場的區別；
- 敘述美國家庭結構的改變及宣傳跆拳道能夠有效地減少現代生活的問題；
- 提供詳細競爭者的分析，從其他運動協會到公立學校的活動。

### 5. 目標市場分析

- 個別會員及特定道館之市場區隔；
- 提供潛在市場的資料。





## 6. 行銷目標

- 預期增加20%的新會員；
- 提供特別優惠給登記超過35位會員的道館；
- 增加比賽場次，包括3~5場的地區性比賽及冬季冠軍賽；
- 詳述其如何強化公關及改善溝通網絡；
- 確保USTU夥伴的賽會均有冠名贊助廠商。

## 7. 行銷策略

- 完整的SWOT分析有助於行銷策略選擇；
- 主要的行銷策略為市場滲透策略，因70%的道館中僅有10%的會員在USTU登記；
- 增加USTU提供的服務並發展衍生商品。

## 8. 執行及控制

- 列出特定工作及日期如公關運作及執行；
  - 發展問卷以收集主要現有會員之行銷資訊。
- (由Jay Warwick前USTU執行長提供)

