

Research on Business Management of Europe Football Champion League

Peihui Jia

Management Institute, Beijing Sport University, Beijing
Email: pearl_jia@163.com

Received: May 26th, 2018; accepted: Jun. 8th, 2018; published: Jun. 15th, 2018

Abstract

The European Champions League business management is analyzed with the literature method. Under the supervision of UEFA, the European Champions League is fully responsible for operation by independent companies. By changing the competition system, brand publicity, sponsor positioning and TV broadcasting rights marketing, the commercial value of the European Champions league is developed to the great extent, and the Champions League has become the world's highest and most influential football match, which has a certain guiding significance for the commercial development of Asian football.

Keywords

Europe Football Champion League, Business Management, Marketing

欧洲足球冠军联赛的商业管理研究

贾佩慧

北京体育大学管理学院, 北京
Email: pearl_jia@163.com

收稿日期: 2018年5月26日; 录用日期: 2018年6月8日; 发布日期: 2018年6月15日

摘要

采用文献资料法对欧洲冠军联赛商业管理进行分析, 认为欧冠联赛在欧足联的监督下, 由独立的公司全权负责运营, 通过改变赛制, 品牌宣传, 赞助商定位以及电视转播权营销等方式, 将欧洲冠军联赛的商业价值发展到最大, 把欧冠联赛打造成为了世界上水平最高, 最具影响力的足球赛事, 对中国足球的商业发展有一定的指导意义。

关键词

欧洲足球冠军联赛, 商业管理, 营销

Copyright © 2018 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 欧冠联赛

如今, 欧洲冠军联赛代表着欧洲足球俱乐部冠军最高的水平和经济利益。它是欧洲俱乐部冠军杯的延续, 欧洲足球冠军联赛从开始至今, 一直在进行着改制, 最初改制是为了减少强队提前出局带来的财政危机, 再后来, 欧冠联赛版图开始扩张, 扩张是欧洲联赛顶级俱乐部视野扩张的结果, 他们的主要目标是通过增加球队和比赛来赚更多钱。而如今欧冠仍没有停止改制步伐, 这样的改制更多是为了强调赛事的高质量高水平。欧足联在财务升级竞赛上很乐意投入精力, 不仅仅是为了宣示其在国际足球赛事中至高无上的地位, 也是为了对抗国际足联。

2. 欧冠联赛的商业管理模式分析

2.1. 欧冠联赛的代理商分析

欧冠联赛严格多样的比赛规则是他们成功的关键支柱, 而能够取得如今的经济成功离不开欧冠联赛正确的营销策略, 直到今天, 欧冠联赛的营销还是由 Television Event and Media (TEAM) Marketing AG 在欧足联的监督下全权负责。他们拥有电视转播权, 赞助商权利, 以及其他周边广告。TEAM 是完全由 Highlight Communication AG 百分百控股, 而 HC AG 又是由康斯坦丁媒体控股, 这家公司以出品电影著名, 但同时也拥有自己的电视公司, 德国体育频道, sport1。

康斯坦丁运动赛事和节目营销细分包括 Team Holding AG 和它子公司的活动。TEAM 部门主要负责国际主要体育赛事的国际营销。作为这个领域卓越的国际机构之一, TEAM 的独家市场的主要代表是欧足联, 因而欧冠联赛也在它的运营操作下, 持续盈利。

从公司成立以来, 从欧冠联赛中分到各个俱乐部的收入稳定增长。最初, 随着公司的成立, 欧冠联赛收入增加了 1 亿多欧元。1998/99 赛季到 1999/2000 赛季期间掀起了一阵巨大的收入浪潮。在 1998/99 赛季, 收入达到了约 2 亿欧元, 1999/2000 赛季则有将近 5.5 亿欧元。其中最主要的还是电视收入的增长。当然, TEAM 为欧冠联赛、欧足联带来经济利益的同事, 也成功吸引了更多赞助商的注意, 赞助商看到了这个成功的体育平台可以获得利益, 他们也愿意往里投钱。因此, 欧冠联赛的收入一直都保持着稳定的增长, 到了 2012/13 赛季, 欧足联的总收入达到了 9.05 亿欧元[1]。然而, TEAM 和欧足联的商务关系在 13 年有了轻微的变化, 导致 TEAM 的收入有所下降。由此可以看出, TEAM 的合理运营, TEAM 和欧足联的关系都是影响欧足联和自己经济收益的关键。

反观中超联赛, 主办方为中国足协, 而在商业运营方面设有中超联赛公司, 但实际足协仍然对中超联赛公司拥有着绝对话语权与管控能力[2]。

2.2. 欧冠联赛的赞助商业化分析

2.2.1. 赞助商权利最大化分析

欧足联的统筹权为赞助商提供了广告概念的应用的机会, 这些概念相互关联, 简化和经济息息相关。

周边广告商也要把自己当电视赞助商来看待，尽管那些真正的广告商会轮流展示自己的品牌，但是他们也要尽可能通过电视转播来获得品牌认知。赞助商会根据他们各自的产业领域获得独家保证，而这也是赞助的重要之处。欧足联保证仅有有限的赞助商会获得赞助权利，体现了高排他性，而且合同都是长期的，一般是3年。

在2000/01赛季到2005/06赛季期间，欧足联仅签了四家独家赞助商，有阿姆斯特丹啤酒，欧罗卡/万事达卡，索尼游戏机二代以及福特。在这之前除这四家外还有四家：大陆轮胎，能多益，佳能和麦当劳。在2006/07赛季，TEAM增加了2个赞助商名额，以便挖掘更多市场潜能。

欧冠联赛的另一个重要的营销特征是：欧足联禁止这些赞助商的同行业的竞争者在比赛转播前后或者比赛中插播同类型的广告，这是TEAM赋予欧冠联赛的权利。欧足联同时也允许广告商参与价格战来进行促销活动。赞助商在2000/01赛季平均花费了大约2500万欧元的赞助费，而到了2013年，他们的每一个赞助方案费用都达到将近4000万欧元。

而欧足联给足了赞助商展示自己的机会。顶级赞助商可以自己定义他们的最终目标。比如，阿姆斯特丹啤酒的主要的目标是在一个有限的品牌环境中展示他们的国际形象，他们为此制定了包括“阿姆斯特丹帽子”“欧冠决赛关爱旅行”等相关促销活动。欧罗卡的赞助主要目标是为特定目标群里展示他们的形象、认知、特殊利益，专家研讨会讨论制定措施，包括，“欧冠比赛游”，和相关信用机构的价格战，关键用户的拓展等。福特的赞助意图是要向外界传达一个信息即“福特是欧洲顶级联赛球员的伙伴”，通过全欧洲的电视广告、国际比赛，以及福特和当地经销商的合作规则中来体现。最后是索尼游戏机，他们希望获得更多的宣传来强化他们的品牌形象。除传统广告形式和价格战之外，索尼致力于激励消费者和员工。通过广泛接触和制定产品未来目标质量产生产品认知很重要，而且，在赞助商的目标中品牌形象的增强同样重要。

由此不难看出，赞助商经费的不断上涨为欧冠联赛的各支球队的利益刺激不断增加，使得比赛的精彩程度越来越高，受到的关注也会累积增长，而赞助商借助比赛也在不断增强自己的品牌形象，这也让赞助商更乐意向欧足联，以及各支球队投钱，如此往复，各方都在良性循环下，各自获利。

2.2.2. 欧冠联赛的广告策略分析

对体育广告影响的研究，在于观察广告策略直接的内在联系，多变的广告刺激能更好地创造广告意识，同时如果没有来自同行业的其他刺激，这一情况更加适用。为了限制过多的广告刺激影响太多重要的欧冠合作伙伴，欧足联实施了所谓的“干净球场”策略，意味着俱乐部赞助商赞助的场边条幅都要被撤掉。

每场欧冠比赛的场边广告都允许在外观上有轻微的变化，赞助商有机会作为一个欧洲品牌来展示欧洲产品。一方面，这适用于欧洲观众，同样也适用于非欧洲观众，因为欧冠比赛通过电视和网络会转播到全世界。更重要的是，这种理念可以为赞助商提供积累广告刺激的机会，因为观众很有可能观看欧冠多场比赛，这样观众重复接受同样的广告刺激，就增加了广告商潜在的成功的可能。而且，相反的对于俱乐部赞助商来说，面对俱乐部由于糟糕表现随时有从欧冠出局的可能时，营销公司不会面临丢失全欧洲体育广告展示机会的风险，因此，公司的战略性营销目标也不会失败。这就使得欧冠联赛变得更加吸引赞助商。

2.3. 欧冠联赛的品牌效应分析

作为欧冠联赛组织者其中之一，通过全欧洲统一的开球时间，严格的电视转播规则，以及规范的大众媒体传播方式这些措施的实施，整个欧洲竞赛的品牌特征再次加强。比如说，欧冠联赛在英语频道的转播和德语频道的转播越来越像。欧冠的组织者急切地想宣传他们的比赛，所以来制定规则并把这些规

则运用到每个转播国家和每场比赛中，由此来建立一个独特的品牌形象和质量标准，其中包括赞助商的展示形式和电视转播形式。TEAM 公司，细致的强调了广告空间的大小，摄像机的位置安排，主题曲的播放时间，采访时的背景板的内容以及摆放位置等细节。它的许多措施都领先于国际赛场，被联盟所采用。

2.4. 欧冠联赛电视转播权分析

早在 90 年代早期，商业电视的产生促使各电视台不断搜寻有趣的内容，并且把顶级足球比赛变成了摇钱树。所有欧冠联赛接近 80% 的收入都是从电视转播权中获得。在德国，从 2012 年开始，德国电视二台(公共电视台)和天空体育台(付费电视台)每台每赛季都要支付大约 5000 万欧元的转播费。这个合同的有效期会持续到 2018 年[3]。

2013 年英国电信为转播欧冠联赛签了三年合同，投资了 10 亿多欧元。英国电信伦敦公司支付了大约 89.7 亿英镑获得了欧冠联赛和欧联杯 2015~2018 赛季的电视转播权[4]。先前在 2012 年，英国电信花费 73.8 亿英镑获得了独家转播英超 3 个赛季中的 38 场比赛转播权，尽管这样的投资会影响利润，但是英国电信却认为获得转播权是从天空体育和维珍传媒手中抢夺新观众和宽带用户的最有力的手段。英国电信新的体验频道专注于独家转播权：免费电视覆盖，2014 年之前，版权一直属于英国独立电视台，如今只有短片还是免费，直播比赛的转播权也会转换成付费模式。

欧冠联赛新的赛制有利于大众媒体的发挥，他们在连续赛事中筛选出相同的信息，并且依赖超高的收视率，把球队强强匹配。强队代表的是一个民族，它往往在欧冠赛事中拥有悠久历史，这就增加了国家新闻的价值。媒体需要持续的新信息来维持它的自生机制，而比赛就为它提供了这样的新信息。并且，俱乐部间的国际顶尖水平的竞争也会增加媒体对于俱乐部联赛的关注。这也是媒体新闻的价值所在，同时，也可以增强整个欧洲的团结。各媒体公司对转播权的渴望，引发了媒体间强有力的竞争，我们从持续增长的价格中就可以看出。

中超联赛如今的转播权，由于央视在我国电视市场长期的行政垄断，使得中超联赛电视转播权交易市场的缺乏公平竞争[5]。

3. 结语

欧冠联赛发展至今，仍然是世界上最高水平，最具影响力，经济收益最高的赛事，欧冠联赛的商业管理模式较为科学，在欧足联的监督，以及 Television Event and Media (TEAM) Marketing AG 的全权负责下，欧冠联赛通过赛制改革，提高了赛事的质量、水平。欧足联为保障赞助商的权益最大化，体现出了高排他性。通过全欧洲统一的开球时间，严格的电视转播规则，以及规范的大众媒体传播方式，提高整个欧洲竞赛的品牌特征，而赞助商借助欧冠联赛宣传自己的品牌效应也不断加强。在欧足联的监管下，欧冠联赛公平的电视转播权竞争方式，为欧冠联赛在欧洲乃至全世界的传播做出了突出贡献，同时也为欧足联，各俱乐部带来了足够的经济利益。欧冠联赛科学正确的商业管理模式在保证联赛健康有序运行的情况下，为俱乐部、赞助商、欧足联带来了巨大收益，并且确立了自己全球影响力的地位。欧冠联赛成功的商业管理模式，也为我国联赛的商业开发提供了借鉴意义。中国足协也应赋予中超联赛公司在商业运营方面更多的自主性空间，这对于赛事相关产品的市场推广都大有裨益。从一定意义上讲，中超联赛是中国足协、俱乐部和电视台共同的事业，电视台应该加大讨论中超联赛的支持力度，双方完全可以实现共赢。

参考文献

- [1] 陈勇军. 欧洲足球冠军联赛研究[J]. 体育文化导刊, 2014(4): 99-102.

-
- [2] 孔煜, 潘绍伟. 以欧洲足球联赛模式谈中超联赛的转播权运营[J]. 体育成人教育学报, 2018(1): 53-56.
- [3] 赵杰, 李翠霞. 英格兰足球超级联赛经营管理模式的探析[J]. 体育成人教育学报, 2016(5): 53-56.
- [4] 王晓东, 刘旺. 欧冠联赛转播权开发与分配模式研究[A]//2015 第十届全国体育科学大会论文摘要汇编(二) [C]. 2015.
- [5] 王金鲁, 张蓓. 中超联赛电视转播权开发市场环境分析[J]. 传播与版权, 2014(4): 141-145.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2334-3400, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>
期刊邮箱: aps@hanspub.org