

从濒临破产到成功赢利

# 奥运“逼出”商业大智慧

美国商人彼德·尤伯罗斯被指定为洛杉矶奥运会组委会总裁。正是他决定“以完全市场化的方式运作奥运会”不久之后,人们就惊奇地发现:奥运会不但一如既往地精彩纷呈,而且还前所未有地实现了赢利。彼德·尤伯罗斯也因此而被称为“奥运商业之父”。

■ 本报记者 张艳蕊

曾经有人断言,北京奥运会的辉煌让今后举办的国家难以突破。2012年的伦敦奥运会在不时传出资金短缺、工程延后等等困境的情况下,却用一个独特的形式向这个世界显示,每个国家都是独特的,伦敦开幕式也许没有北京的那么奢华与宏大,却依然可以与北京奥运会争锋,那是另外一种辉煌。

## 私企加入让“奥运”摆脱破产困境

虽然也有人质疑,现在的奥运会商业化太严重了,但是在高度商业化的社会,“花小钱办大事”愈显艰难,而奥运会这种世界性活动更需要巨大财力支持。

1984年8月12日,当第23届奥林匹克运动会一片欢呼声中落幕,并实现赢利2.5亿美元时,标志着奥运会不再是赔钱的陷阱,而更多的是考验一座城市或一个项目或一个国家的经营智慧和创新能力,一种全新的“奥运商业模式”也从此诞生。

在萨马兰奇之前,所有的国际奥委会主席几乎每隔四年都会陷入一次大焦虑:奥运会四年一届,每次筹集资金都伤透脑筋。

1976年的蒙特利尔奥运会令加拿大负债累累。

1980年的莫斯科奥运会又因美国发起的抵制运动而令转播商——美国全国广播公司(NBC)损失惨重。

那时,奥运会已经成了申办国幸福的烦恼和甜蜜的负担:当莫斯科奥运会结束时,已经无人再对1984年洛杉矶奥运会的财务抱有信心。

就是在这样的背景下,西班牙人胡安·萨马兰奇接下了国际奥委会的领导权。

当时,这具有世界影响力的国际机构已经濒于破产,其账户中的流动资金竟然只剩下不足20万美元,而全部资产总和也只有2000万美元。洛杉矶奥运会既没有得到美国政府的支持,也没有公共资金的鼎力相助,身陷绝境的国际奥委会决定允许私人企业经营奥运会。

这是一个历史性的商业决策。也正是那年,美国商人彼德·尤伯罗斯被指定为洛杉矶奥运会组委会总裁,他随之决定以完全市场化的方式运作奥运会。

这也曾引起人们对于奥运本质与精彩的深深忧虑。

但不久之后,人们就惊奇地发现:奥运会不但一如既往地精彩纷呈,而且居然还前所未有地实现了赢利。彼德·尤伯罗斯也因此而被称为“奥运商业之父”。

## 电视转播让奥运实现赢利

事实上,2012年的伦敦奥运会美国全国广播公司(NBC)引起民众不满的原因是“拥有美国境内的奥运转播权”。由于时差的原因,奥运会



王利博制图

开幕式进行之时,美国正好处于周五下午,大多数美国人都还处在工作状态,如果进行现场直播,收视率必定受到影响。但是,为了提高收视率、保护广告商的利益,NBC将奥运会开幕式延迟至当地时间周五晚间播出。

其实,在伦敦2012年奥运会的比赛现场,我们会发现最重要的电视转播的席位、机位、摄像的位置可能都属于美国NBC电视网。这也可以说明美国电视市场对于现代奥林匹克运动会的重要性。

上世纪的80年代中后期,是一个奥运大逆转过程。

当时,国际奥委会80%的收入都是来自于夏季、冬季两届奥运会在北美电视市场的版权销售,这也就是为什么萨马兰奇一定要挑起当时3个美国公共电视网络NBC、ABC和CBS之间的版权之战。因为美国人最爱看奥运会,而且美国这么一个最为高度发达的商业市场,他所具备的奥运营销前景最为丰厚。

所以说,奥运大逆转其实是一个很有远见、很有实干精神的政治家,连同一帮市场营销的高手逐渐“为一项看上去已经有些陈腐的体育赛事,找到了一种新的盈利模式”。

这一商业模式组成当中,最重要的部分就在于它的电视转播权。

现在被很多人所赞誉的“奥林匹克的顶级赞助商的模式”,也就是TOP模式(The Olympic Partner的缩写)。历史上,奥运会的所谓市场合作

伙伴基数一直维持在12—13个,中国企业联想集团就是“在2004年到2008年这个奥运周期中的TOP伙伴之一”。

## 全球性体育营销让奥运成为“商业宠儿”

可以肯定的是,洛杉矶奥运会的巨大成功使奥运会重新赢得了市场的信心,也使奥运会首次成为全球商业宠儿。

于是,洛杉矶奥运会结束之后,国际奥委会首任市场营销部主任迈克尔·佩恩马上开始了其与全球100多个奥委会之间的谈判,并最终达成了利益均分的共享协议。

1985年,国际奥委会正式推出了“TOP赞助商计划”,后者随之成为一个真正意义上的全球营销平台。

对于国际奥委会,TOP赞助商计划令这个古老的国际机构涅槃重生并越发展越繁荣。从1985年至今,重新焕发青春的奥运会已经成为这个星球上最优质的全球性体育营销平台。

然而,正如奥运精神就在于其总是会有出人意料的结果一样,借鉴奥运会商业智慧并不是一种简单的复制过程。

中国企业需要学习什么?

全国首位专职财经书评人邱恒明认为,要借鉴这种大逆转的商业理念,企业首先要牢记自己的最高诉求,尤其是一些处于困境中的企业,

往往会面临诱惑因而做出妥协,忘记最根本的原则,但奥运会却并没有为了短期的经济利益大幅降低自己的准则。比如国际奥委会并没有被出价更高的私人电视机构引诱。同时,要学会管理灰色地带,要认识到规则和原则并不一样,规则可以被调整,比如电视转播的主导权,奥运会可以比以前更商业化,只要遵守奥林匹克最基本的准则。

关键之道体育咨询公司CEO张庆也表示,中国企业对于奥运会的认知是从崇拜到有些狂热、想尽力参与,再到逐步回归理性的过程,虽然有些中国企业已经行销全球,但是在品牌附加值的创造方面,还缺乏长远性规划,比如做奥运营销或其他体育项目的赞助营销,失败的最大原因往往是因为不是长期的、连续性行为,这种方式实际上非常不利于品牌资产的长期累积。

其次,张庆认为,如果企业参与奥运赞助,要考虑针对性的目标市场、目标受众,对于运动项目的偏好,企业要针对自身的目标消费群的情况,还有目标市场分布的情况来做选择,除此之外还是要量力而行,考虑到配套的资金,因为企业赞助失败的第二大原因就是没有有效地激活营销链,要激活营销链是需要大笔资金投入,包括跟终端消费者的沟通、互动体验、线上线下传播方式的结合等等。

一周视点

# 英雄本色 何时方显?

■ 本报记者 江雪

企业家永远面临两个考题:企业内部管理运营及企业外部和谐环境的营造。目前而言,很多企业家坦言“大部分精力要用在外部环境营造上”。他们所言的外部环境绝不仅仅是与各级政府、相关主管部门的“和谐共处”,还包括与供应商、消费者、公众的“利益分配”。

2012年7月的这场暴雨,不但考验了北京的“城市良心”,也考验着企业家公共危机的集体意识、责任感、爱心以及毅力、耐心、办法。

自然灾害、经济危机都在给企业家出更多的考题。因此,很多企业家在微博上借用恩格斯观点表示警醒:“从灾难和错误中学到比平时更多的东西。”

## 企业家是战场的将军 累积财富也累积品牌优势

双星集团董事长汪海一直强调:“企业家等同于战场的将军,这一点无可置疑”。他的意思是不求完人但求能人。因为,创业者如果能够在企业出现管理危机、品牌危机的时刻,勇敢面对,方显商业英雄本色。

2012年7月25日,遭到证监会处罚向投资者进行致歉说明的劲嘉股份公司董事长乔鲁予因为“致歉会上不诚实”再次遭到“公众质疑”。尽管在呼吁声中,乔鲁予也表示:“此事件对企业形象、声誉、对公司的发展以及公司在投资者中的形象确实有负面影响,我们很沉痛。要化解这些不良影响,要搞好经营、管理,创造业绩来补救。”但是,有投资者直言:正因为“牌子本身就是资本”,劲嘉股份才成功上市,成功营销。出现错误,及时改正我们才可以继续追随它,但是,说是致歉会,怎么感觉是个交流会,没有任何向投资者致歉的意思?

显然,“补救品牌”活动没有成功,企业、企业家都失去了一个“机会”,多了风险。对此,专家提示,“不断开发创新性产品企业一定要强化风险管理,提升信息披露质量和透明度”。这也是证监会副主席刘新华7月24日在“会计信息化助推会计强国”会议上强调的观点。

这一点上,经济学家早称“理性的疯子”的企业家黄鸣更接近本色。7月24日以来,黄鸣连续向社会发出呐喊:“现在我们都大都在谈企业家精神,都在讲企业的社会责任,那么真正到了你担责任、你出来说话的时候,我们又选择沉默,选择当缩头乌龟,这是这些天我最纠结的、最不愿意面对的现实。而置公众的公平、公正、事实、公理于不顾,我觉得有悖于皇明公司创业发展初衷。”

皇明的品牌牵扯到上百万员工、几万供应商。企业家关键时刻挺身而出敢于说出心里话,这是一种积极的人生态度,也是创业者的精神体现。

当下,出现困难的民营企业不止几个、几十个。7月25日,“关于俏江南遭遇资金困境,出现欠薪甚至濒临倒闭的消息在市场上流传”,俏江南集团创始人兼董事长张兰公开回答:“目前俏江南并未面临资金问题,但利润确实越来越薄。必须承认,民营企业所面临的困难和挑战是史无前例的。”

企业家选择关键时机公开事实,不仅可以减少公共传闻以及投资者的猜测,也为企业实力和品牌价值加分。坦诚“压力越来越大,利润越来越薄”让公众看到了真相,自己会辨析企业家所说的“对这个企业非常充满信心”是否科学。

## 品牌要征服消费者 内涵要触及消费者心灵

策划家早言“品牌要努力去占据心智”。因为,消费者不仅仅是理性的经济人,更重要的角色是社会人。所以,消费者希望在消费物质的同时得到精神和文化的享受。

过去的几十年,很多中国企业品牌似乎是完成了这个任务。但是事实上,像茅台这样的品牌也是“不堪一击”,最大原因在于“文化内涵薄弱”。

7月25日消息显示:飞天茅台台前一度2300多元一瓶,如今,1350元一瓶的价钱已比较常见。业内人士认为,自营店挤压渠道,茅台身价暴跌是经销商导演的“价格博弈战”。消费者们共同质疑的是:2011年年底,茅台高端白酒上演的涨价潮吓跑很多忠实的消费者。企业营销需要创新,但是不能偏离本质,不要以乱象、怪象跟消费者“演戏”。

河南惠轩商贸有限公司总经理王志锋公开接受采访时表示:“茅台自营店的做法,已经伤害到了原有经销商的利益,国家限制公务消费茅台、经济环境不景气等因素,使经销商与厂家‘铁板一块’的团结局面出现了裂缝。”

业内人士认为:社会至少有库存1.5万吨茅台酒可以看出“商家的狡猾”。这样的裂缝一定出现管理文化的危机。文化上与之隔绝,戏也没人愿意看了。

面临企业文化危机的企业还有东软集团。

当刘积仁老板跟随企业家俱乐部代表团于7月24日去英国考察之际,“东软集团内鬼窃核心技术20人被捕”的消息被证实:东软集团股份有限公司日前被曝商业机密外泄,约20名员工因涉嫌侵犯该公司商业秘密被警方抓捕。此次商业机密外泄造成东软公司被侵犯商业秘密项目折合价值高达4000余万元人民币。

事实上,这场历时8天,主题为“工商文明与可持续发展”的访问行程更像是中国民营企业集体“求解”的活动。他们决定要从对制造业领先的代表劳斯莱斯公司,至英国国家智慧剑桥大学、奢侈品巴宝莉,到传奇维珍集团创始人理查德·布兰森的采访中找到自己企业的新方向。是否进军海外成为经济主角,需要很多法律功课。正如企业家柳传志所说:中国企业家需要在整个商界营造一种走正路、树正气的良好形象。他认为,作为中国30多年改革开放、经济高速增长受益者的企业家,应该有“正气”,还要成为继续改革开放的最有力推动力量之一。中国的企业家要积努力,因为中国需要向世界展示民间的商业力量以及中国企业家群体塑造的一种健康的集体人格,让中国市场经济的领导者们为中国赢得更多的理解和尊敬。

奥运短评

# 国际化需要中国企业“智慧当先”

■ 江雪

世界各国成熟的品牌企业,对参与奥运会都兴奋异常。

2012年7月5日,调研公司尼尔森和致力于亚太地区商业传播的《Campaign Asia-Pacific》杂志发布了2012年度亚洲市场最具价值品牌,三星排名首位,苹果和索尼分居第二、三位。在同时BrandZ发布的“2012最具价值中国品牌50强”榜单中,中国移动继续领跑排名榜第一位,品牌价值为536亿美元;新浪品牌价值为19亿美元,较去年上涨244%,成为今年排名上升最快的品牌。

品牌价值的“评价”已经不是中国企业自己“自恋”的行为了。甚至可以说,商业智慧可以看出中国企业智慧。

2012年7月28日,受英国政府的邀请,在英国商务官即兰卡斯特

官(Lancaster house)以“和”为主题向世界呈现了一场凝聚中国文化价值的时装盛宴。北京奥运开闭幕式核心小组导演、世界冠军联合会的奥运冠军代表、中国商界领袖等共同演绎了中国文化,寓意世界未来发展的和谐交融,人与自然、生命与万物的和谐共生。

作为英国外交部和联邦事务部重要首脑会议的长期举办地,英国商务官即兰卡斯特官(Lancaster house)首次对中国品牌开放,源于英方对中国品牌日益增强的实力与影响力的充分认可,这对中国企业在国际贸易中形象价值的建立具有深远的促进意义。

是商业智慧赢得了英国公众的敬重。论及此话题时,两位经济学家表示喜欢用“市场经济成熟的国家”这个语句。因为他们在讲解这个事件时,说的每一个数据、每一个市场

行情都要拿“市场经济成熟国家”的

数字、事实做标准依据。

奥运商业属于体育专业的世界性营销。

不但中国的市场经济需要继续朝着成熟道路走,中国企业国际化营销更需要朝着成熟走。正如人的成熟标志不只是年轮一样,企业和企业家的成熟需要过很多关。

2012年7月10日,参加企业家夏季论坛的王石再次“解释”中国企业商业智慧时说道:对湖北年轻的企业家群体掩饰不住敬重,他们敢于冒风险、不安于现状,敢于起来改变世界、机敏和聪明、适合创业。如同“辛亥革命第一枪在武昌打响”。

奥运商业历史告诉我们一个事实:没有永远的成功,也没有永远的失败。因为奥运的商业故事一直在上演着“智慧主题”。

2012年,我们看到,湖北企业家眼睛看着自己的同时也透视着别