

## 運動賽事品牌發展流程與評估之探討

黃煜 / 國立清華大學運動科學系

潘應茁 / 國立清華大學運動科學系

### 壹、前言

品牌在 1950 年代被廣告大師歐格威 (David Ogilvy) 提到品牌形象的重要性，而運動界則是在 1990 年代中葉以後，品牌化 (branding) 在觀賞性運動產業中變成極為流行的名詞。基於此，在上個世紀末期，美國許多的職業運動球團透過推出新標誌或球衣進行品牌再造的工作 (Mullin, Hardy, & Sutton, 2007)。同一時期，知名商業雜誌「富比世」(Forbes) 開始報導美國職業運動聯盟的球隊品牌價值 (brand value)，爾後亦將其運動產業品牌價值的研究範圍擴及全球的職業球團、知名運動員及大型國際賽會。如其在 2019 年的調查指出全球運動賽事品牌價值最高的是美式足球的超級盃，其價值為七億八千萬美元，僅次於在後的是夏季奧運會，其品牌價值為三億七千五萬美元 (Ozanian, 2019)。

到底品牌指的是啥？品牌大師 Aaker (1991) 指出品牌是一個組織、企業或個人的名字、標誌或符號所組成，其最重要的功能是用以區隔同業的競爭對手以彰顯自身的獨特性並加深消費者對於品牌的印象，甚至是認同。就運動賽事而言，從賽事名稱與標誌大概就是品牌最基本的元素，如國際奧林匹克委員會的奧運會 (Olympic Games) 以及其五環標誌，國內的高中籃球聯賽 (High School Basketball League, 簡稱 HBL) 等。既然品牌的價值就不可言喻，如何發展品牌就成為運動組織的重要工作，包括各種運動賽事，研究也指出運動賽事的標誌、比賽主題曲、標誌、獎盃、場館意象呈現、吉祥物、標語等與識別元素有關層面皆有具體規劃及彰顯品牌認同之作為 (劉清早、鍾金童，2009；Holt, 2007)。基於此議題重要性，本文試著闡述運動賽事品牌發展發展流程，並藉此流程做為品牌發展作業檢視的基礎。

## 貳、運動賽事品牌功能與內涵

根據美國行銷協會的定義，品牌可以是一個名稱，術語，標誌，象徵物，抑或是它們的綜合體，用來確認一個銷售者或一群銷售者的產品或服務，並與競爭者有所區別（蕭富峰，2009）。舉例：如果今天大家有意購買愛迪達的產品與服務，那麼大家會聯想到愛迪達的標誌-三條紋理或三葉草。企業或是廠商想要在市場上佔有一席之地必須重視品牌行銷策略來到達永久的利益。品牌的形象是指消費者對品牌的整體認知如果消費者對品牌訊息的印象愈深刻，訊息本身與消費者愈攸關，品牌的聯想就愈強，品牌形象愈清晰（蕭富峰，2009）。因此，行銷人員必須區分不同層次的顧客，打造不一的產品訊息與內容去強化消費者對於企業或是廠商的產品印象。

Kotler(2003) 表示品牌化對於企業有五大好處，第一、企業可以容易辨識與追查並且獲得商標的保護以降低仿冒的威脅；第二、建立品牌可以讓企業提高知名度與培養忠誠的顧客；第三、降低行銷成本塑造更高的品牌價值，有利於品牌日後的發展；第四、品牌化也協助了企業可以進行市場區隔來滿足不同區隔消費者的需求；第五、建立品牌可以讓產品強化在消費者識別裡，若是消費者已經購買相關產品與服務就有機會與消費者建立信賴感和忠誠度，加上消費者在購買的經驗是良好的，那麼消費者會成為忠誠的客戶並且會宣導產品給下一位消費者。品牌一旦建立其地位，可以減少行銷的開支，帶來更高的收益。有助於降低該企業退出新產品推出的風險，大大縮短了消費者認知，認同，接受和信任過程。

為突顯企業品牌形象，許多企業都會建立企業識別系統 (Corporate Identity System)，一般亦簡稱「CIS」，涵蓋四大領域，分別是理念識別 (mind identity)、行為識別 (behavior identity)、視覺識別 (visual identity) 及聽覺識別 (Audio Identity)，這個概念也可以應用運動賽事，表 1 列出了運動賽事四個識別系統的重要元素，並稱為賽事識別系統 (Event Identity System)(陳俞全、黃煜，2011)。

表 1

四種賽會識別系統之元素與其內容及呈現方式

| 系統   | 元素  |
|------|---|
| 理念識別 | 標語  |
| 視覺識別 | 名稱，標誌，標準字體，標準色，吉祥物，獎盃                                   |
| 活動識別 | 開閉幕、頒獎典禮、工作人員及志工的招募與選拔、特賣商品的設計開發與策略經營、聖火傳遞、和賽會相關教育及藝文活動 |
| 聽覺識別 | 主題曲   |

資料來源：陳俞全、黃煜(2011)。大型運動賽會識別系統建構之解析。臺灣體育運動管理季刊，(15)，37-49。

### 參、運動賽事品牌發展與推廣

為建立企業品牌，曾漢壽 (2010) 強調基礎工作包括擬訂品牌願景 (brand vision)、發展品牌文化 (brand culture)、規劃商業策略與爭取企業高層支持等。規劃品牌願景時須強調與市場的連結，也就是品牌為消費者可帶來之利益。建構品牌文化的重點在於塑造企業與消費者間的利益認知、情感歸屬等。而Ferrand & Torrigiani (2005) 則針對運動組織的品牌基礎提出三個元素，分別是品牌傳承 (brand heritage)、品牌願景 (brand vision) 及品牌認同 (brand identity)。品牌傳承的主要意念為品牌的特質或是無形的特性；品牌願景則勾勒品牌的基本價值與未來方向；品牌認同即為品牌的期待形象及所欲創造之品牌聯想。同時，Ferrand & Torrigiani提到建構品牌事務涵蓋三個基礎工作，這包括品牌定位、品牌利益 (認知、情感、社會文化及心理) 及主題如精神標語等。

運動賽事的品牌型塑包括幾個重要元素，籌委會決策成員、賽事本身內涵 (如競技水準、媒體參與、賽事歷史與影響力等)、賽事辦理環境 (如運動組織與辦理城市的連結)、賽事組織的核心價值、賽事創造的經驗、賽事組織間合作程度等 (Parent, Eskerud, & Hanstad, 2012)。毫無疑問地，賽事品牌的發展取決於

賽事籌辦單位的資深成員，而組織的識別程度也會影響賽事品牌的識別程度。而黃煜 (2017) 年也針對高雄國際馬拉松賽事品牌發展進行探討，亦顯示該賽事品牌理念一方面是與在地城市的整體行銷進行結合，另一方面則是由賽事主辦單位的決策成員提出賽事品牌的核心價值與理念。

為進一步彰顯品牌，建構企業識別系統是的重要步驟，侯純純與林品章 (2008) 提到企業識別設計方法整體架構流程的步驟從確認執行細節、簽約收取預付款、現況研析、策略定位擬定、視覺引導溝通、設定視覺設計準則、設計展開、初次設計提案、標誌及基本要素設計、應用要素發展及導入、企業識別設計規範手冊編輯、完成評估、企業內管理部門及設計公司再簽顧問約，後續效益推展等十四個步驟 (p. 79)。該文以企業委託專業設計單位為基礎所提出作業流程，摒除屬於行政作業流程，如簽約、收款等事項，識別系統的設計起源於企業理念、定位及分場分析等直到完成企業識別設計規範等，而該文主要是以視覺識別系統為主。

陳美燕、陳鴻雁、黃煜、戴遐齡 (2014) 也試著針對國際綜合性運動賽會的品牌發展提出說明，該報告提出賽事的行銷戰略包括品牌願景、理念與價值，在發展過程中必須要與利害關係團體進行溝通與討論以提升品的支持與認同，而賽會識別元素的建構也非常關鍵，也提出建構視覺識別、理念識別及聽覺識別元素等的重要流程，而賽事的活動識別元素的基礎元素就是儀軌典禮部份，因此，開閉幕典禮的呈現是彰顯賽事品牌意象的關鍵元素，此外，表2摘要說明建構四種識別元素的關鍵工作事項。值得一提的是，不同規模賽事運用的識別元素不盡相同，通常，規模越大的賽事就會有發展越完整的賽事識別系統，規模較小的賽事會集中在視覺識別元素，陳俞全 (2011) 以國內的全國運動會進行識別系統建構之研究，結果顯示賽事籌辦單位提出四種賽事識別元素，而國內排球界的重要賽事之一和家盃被籲為國內歷史最優久的賽事之一，為慶祝舉辦超過60周年，規劃新的商標並進行註冊 (卓佳萍，2016)。同樣地，國外的研究也指出一次性運動

賽事 (one-off sport event) 及年度固定運動賽事 (recurring sport event) 的品牌發展機制也不盡相同，特別是後者的品牌發展過程可以持續調整品牌發展策略，而一次性運動賽事就無法有此機會 (Parent, Eskerud & Hanstad, 2012)。

表 2

賽會識別元素發展重要事務一覽表

| 視覺識別(Visual identity)如標誌、吉祥物、獎牌與代言人、標準字體、專用印刷體、標準色等 | 理念識別 (Mind identity)如標語 | 聽覺視別(Hearing identity)如主題曲 | 活動識別 (Behavioral identity)如典禮 |
|---|-------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| 賽會基本視覺識別規範制定  | 賽會標語內涵提出                | 主題曲意涵與規範制定                 | 開閉幕及頒獎活動                      |
| 視覺識別元素徵稿活動  | 標語視覺元素發展                | 主題曲稿件徵稿                    |                               |
| 視覺識別元素的適法性  | 提出標語並辦理焦點團體座談會          | 主題曲遴選                      |                               |
| 基本視覺識別元素發表  | 確認標語視覺設計的適法性            | 提出初稿並辦理焦點團體座談會             |                               |
| 提出視覺識別元素應用規範  | 賽會標語公開發表活動辦理            | 主題曲適法性之確認                  |                               |
| 商標註冊申請  | 規劃與執行賽會標語推廣活動           | 主題曲發表活動辦理                  |                               |
| 視覺圖象設計標準手冊製作  |                         | 主題曲推廣活動規劃與執行               |                               |
| 獎牌、火炬等視覺識別規範發展                                      |                         |                            |                               |
| 獎牌與火炬徵稿活動規劃   |                         |                            |                               |
| 獎牌與火炬的適法性   |                         |                            |                               |
| 獎牌與火炬實體造型發表   |                         |                            |                               |
| 規劃吉祥物造型與名稱  |                         |                            |                               |
| 票選活動  |                         |                            |                               |
| 規劃吉祥物設計徵選活動   |                         |                            |                               |

(續下頁)

表 2

賽會識別元素發展重要事務一覽表 (續)

|   |                            |                                |                                  |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| 視 覺 識 別 (Visual identity)如標誌、吉祥物、獎牌與代言人、標準字體、專用印刷體、標準色等 | 理 念 識 別 (Mind identity)如標語 | 聽 覺 視 別 (Hearing identity)如主題曲 | 活 動 識 別 (Behavioral identity)如典禮 |
| 遴選吉祥物圖像   |                            |                                |                                  |
| 吉祥物圖像的適法性確認   |                            |                                |                                  |
| 實體吉祥物發表活動召開與命名活動  |                            |                                |                                  |
| 規劃與執行吉祥物推廣活動  |                            |                                |                                  |

資料來源：作者自行整理

## 肆、運動賽會品牌發展作業之評估

綜整前述討論，運動賽事品牌發展重要事務包括建構品牌核心內容、發展賽會識別系統以及推廣賽事品牌等，為了解這些事務的進行，有必要針對上述事務提出一套發展架構並作為評估之依據，本文依據綜合型運動會行銷計畫中品牌發展架構為基礎並參考相關文獻提出運動賽事品牌發展作業架構，如表3。

表 3

運動賽事品牌發展作業之評估

| 評估項目                                 | 評估內容說明                 |
|--------------------------------------|------------------------|
| (一) 賽會品牌理念與內涵                        | 分析參與品牌理念、內涵與形塑的人員與發展過程 |
| (二) 發展賽會識別系統元素                       |                        |
| 1. 賽會視覺識別元素建構(Event Visual Identity) | 檢視賽會視覺識別元素發展的流程與方式     |
| (1) 賽會基本視覺識別規範(標誌、字體及標準色等)           | 了解基本視覺識別規範的產生方式        |
| (2) 基本視覺識別元素制定活動                     | 討論基本視覺識別元素內涵與檢視作業      |

(續下頁)

表 3  
運動賽事品牌發展作業之評估 (續)

| 評估項目  | 評估內容說明                       |
|---|------------------------------|
| (3) 入選視覺識別元素的適法性  | 了解是否執行視覺識別元素是否符合相關規範與法規作為    |
| (4) 發表基本視覺識別元素  | 檢視是否有發表視覺識別元素之作為             |
| (5) 提出視覺識別元素應用規範  | 了解是否提出應用規範                   |
| (6) 申請商標註冊  | 檢視是否申請商標註冊或是其他法律保護           |
| (7) 製作視覺圖象設計標準手冊  | 檢視是否提出標準手冊                   |
| (8) 獎牌/盃、火炬等視覺識別規範  | 了解是否有提出識別規範內容                |
| (9) 獎牌、火炬徵稿活動   | 檢視是否辦理徵稿活動                   |
| (10) 確認獎牌、火炬的適法性  | 檢視適法性的確認機制                   |
| (11) 發表獎牌、火炬實體造型  | 了解辦理情形                       |
| (12) 規劃吉祥物造型與名稱活動   | 了解規劃與執行情形                    |
| (13) 規劃吉祥物設計徵選活動  | 檢視徵選活動情況                     |
| (14) 遴選吉祥物圖像及其適法性   | 了解遴選過程及適法性檢視事宜               |
| (15) 召開實體吉祥物發表、命名與公開活動  | 分析活動辦理情形                     |
| (16) 所有與賽會相關的溝通平台如賽會相關硬體空間布置規劃、主要辦理城市重要硬體設施外觀及賽會有關動線告示、宣傳活動內涵等。 | 檢視溝通平台內容融入賽會主視覺元素及配合媒體轉播情形   |
| <b>2. 建構賽會理念識別元素 (Mind Identity System)</b>                     |                              |
| (1) 提出標語內涵與視覺元素   | 檢視標語內涵及視覺元素、產生過程與是否符合品牌理念及願景 |
| (2) 辦理標語焦點團體座談會   | 了解座談會辦理過程                    |
| (3) 確認標語視覺設計的適法性  | 檢視是否確認設計之適法性                 |
| (4) 發表標語  | 了解賽會標語公開發表事宜                 |
| (5) 規劃與執行賽會標語推廣活動   | 檢視後續推廣活動                     |
| <b>3. 建構賽會聽覺識別元素 (Hearing Identity System)</b>                  |                              |
| (1) 規劃賽會主題曲   | 了解是否提出主題曲之意願                 |
| (2) 提出主題曲意涵與規範  | 了解辦理情形                       |
| (3) 徵求主題曲稿件   | 檢視徵求作業                       |
| (4) 進行主題曲遴選   | 了解遴選過程                       |
| (5) 提出初稿並辦理焦點團體座談會  | 檢視辦理情況                       |
| (6) 確認主題曲的適法性   | 是否進行適法性確認事宜                  |
| (7) 召開主題曲發表活動   | 了解辦理情況                       |
| (8) 規劃與執行主題曲推廣活動  | 檢視後續推廣活動                     |

(續下頁)

表 3

**運動賽事品牌發展作業之評估 (續)**

| 評估項目                                       | 評估內容說明                 |
|--|------------------------|
| 4. 建構賽會活動識別元素 (Behavioral Identity System) |                        |
| (1) 規劃典禮活動                                 | 了解是否辦理典禮、型態以及融入品牌理念或願景 |
| (2) 執行典禮活動                                 | 檢視執行與規劃是否有落差           |

資料來源：作者自行整理

**伍、結語**

品牌發展作業已經成為所有賽事辦理單位打造其藍海策略的關鍵工作，藉此以突顯賽事品牌的差異性與特殊價值，在建構賽事品牌的首要之務就是要提出賽事品牌的理念及願景，而品牌擁有人，通常是賽事籌辦組織的決策人士，承擔此一事務，接著則是品牌發展作業具像化，這是指賽事識別系統的建構，包括視覺、聽覺、理念與行為等，其中，視覺識別系統堪稱是最重要的元素，需要投入更多的資源，當然，過往案例顯示不同賽事的規模所需要發展的識別元素不盡相同，這須考量整體策略與籌辦作業。

值得一提的是，整個品牌發展作業過程都必須要與消費者或是球迷進行溝通與說明，特別是各種說明會、徵選活動、座談會議等，藉由這些溝通活動促進品牌的支持與認同程度。事實上，運動賽事品牌發展作業與評估架構至今仍需要更多討論與研究，本文試著提出其作業流程，一方面可以作為賽事品牌發展的參考依據，另一方面則須要透過更多系統性的科學方法進行這個架構的驗證，甚至是模式的發展。



## 參考文獻

- 卓佳萍 (2016 年 12 月 16 日) 。和家盃排球賽邁入 61 屆 首申請賽事 logo 註冊，2020 年 6 月 20 日，自由時。取自 <https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/1929041>
- 侯純純、林品章 (2008) 。企業識別系統設計方法與程序之研究。設計學報，13(4)，65-81。
- 陳俞全 (2011) 。大型運動賽會識別系統建構之研究-以 2011 年全國運動會為例 (未出版碩士論文)。新竹教育大學，新竹市。
- 陳俞全、黃煜 (2011) 。大型運動賽會識別系統建構之解析。台灣運動管理季刊，(15)，37-49。
- 陳美燕、陳鴻雁、黃煜、戴遐齡 (2014) 。2017 臺北世界大學運動會行銷計畫協議書附件A-行銷計畫研究報告。臺北：臺灣體育運動管理學會。
- 曾漢壽 (2010) 。臺灣企業如何打造自有品牌。經理人月刊，(66)，138-147。
- 黃煜 (2017) 。賽事品牌發展之探討 一高雄國際馬拉松為例。中華體育季刊，31(4)，291-298。doi:10.3966/102473002017123104003
- 劉清早、鐘金童 (2009) 。全國運動會品牌構建研究。載於張林主編，體育賽事研究(2009 年度)(頁157-178)，中國北京，人民體育出版社。
- 蕭富峰 (2009) 。行銷管理(2 版)。臺北：智勝文化。
- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Maxwell Macmillan, CANADA: Free Press.
- Ferrand, A., & Torrigiani, L., (2005). *Marketing of Olympic Sport Organizations*, Champaign: IL: Human Kinetics.
- Holt, M., (2007). Global success in sport: the effective marketing and branding of the UEFA Champions League, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 9(1), 51-61. doi.org/10.1108/IJSMS-09-01-2007-B007

- Kotler, P. (2003). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (11th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W., (2007). *Sport Marketing* (3<sup>rd</sup> ed). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ozanian, M., (2019). Most valuable sports events brands worldwide in 2019. Retrieved at June 10, from <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/10/16/the-forbes-fab-40-puma-debuts-on-2019-list-of-the-worlds-most-valuable-sports-brands/#51230b47d356>
- Parent, M. M., Eskerud, L., & Hanstad, D. V., (2012). Brand creation in international recurring sports events. *Sport Management Review*, 15(2), 145-159.  
doi:10.1016/j.smr.2011.08.005