

第 3 章

STP 战略

学习目标：

本章将帮助你——

1. 认识细分体育市场时可以利用的变量。
2. 掌握目标市场营销策略。
3. 理解市场定位的重要性。

在市场调研收集数据之后,体育组织需要对这些数据进行整理和分析,找出对企业而言有潜力的目标市场。如图 3.1 所示,目标市场营销三部曲是指市场细分(segmentation)、目标市场选择(targeting)和市场定位(positioning)。首先企业需要通过市场细分区分出不同的客户群体;其次进行目标市场的选择,即评价和比较客户群体,从中选择最有潜力的一个或几个作为自己的目标客户群体;最后,进行目标市场定位,即针对顾客对该类产品某些特征或属性的重视程度,为本企业产品塑造与众不同的、给人印象鲜明的形象,并将这种形象生动地传递给顾客。这三步环环相扣的过程,又简称为 STP 战略。

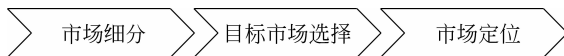


图 3.1 目标市场营销三部曲

3.1 体育市场细分

体育市场细分开始于对所有可用的体育消费者相关信息进行提炼的阶段。在多数情况下,整个体育消费市场可以被分为若干个子市场,由于同一个子市场上的消费需求呈现出相似性,因此体育市场营销人员可以制定更具针对性的营销策略以刺激子市场上消费者进行消费。体育市场细分是企业在选择目标市场和实施市场营销组合之前所进行的一个计划活动,具体来说,就是识别具有相似需求的体育消费者。本章在前面已经分析了体育消费者的消费决策过程和影响这一过程的因素,体育市场细分就是利用这些因素进行分析,从而为下一阶段体育市场营销战略计划的制订指明方向。

3.1.1 市场细分的相关概念

1. 市场细分

市场上消费者存在的个体差异导致了消费需求的多样性,且消费需求变化较快,再加上企业经营资源的有限性,因此任何一个体育组织的产品和服务都不可能满足整个体育市场消费者的所有需求,而只能从中选择一部分进行满足。

市场细分就是指按照细分标准,将整个市场划分为若干个消费群的市场分类过程。要注意的是,市场细分是对需求不同的消费者进行分类,而不是对产品分类,一个消费群就是一个细分市场(或称为“子市场”)。

2. 同质市场和异质市场

市场细分还涉及两个概念,一个是同质市场,一个是异质市场。同质市场是指在该市场上消费者对某一产品的要求基本相同或极为相似,如火柴市场、白糖市场等;异质市场则是指在该市场上消费者对某一产品的要求不尽相同,如手机市场、服装市场,等等。显然,生活中的绝大多数市场都是异质市场。由于同质市场上的消费者需求共性较大,对营销人员而言无须区别对待,因此市场细分的实质就是对异质市场进行细分,将异质市场划分为若干个同质子市场的过程。

3.1.2 市场细分的标准

体育市场细分四个最常用的标准是人口细分、地理细分、心理细分以及行为细分。

1. 人口细分

我们可以按照人口的一些相关变量对市场进行细分,如年龄、性别、种族、所处的家庭生命周期阶段等。此外,有的学者会将“收入”“教育程度”和“职业”单独划分到“社会经济细分”里面去,但笔者认为这种做法没有必要,因为它们通通都是跟人口相关的。这些变量的大部分都可以从二手数据来源找到,如民意测验的结果,或者国家体育管理机构的统计结果。每一个人口变量都可以单独作为一个细分标准,但是体育营销人员有时需要把这些变量结合起来,以便更深入地了解单个体育消费群体,这种“结合”是制定体育市场营销策略的依据。

1) 年龄

我们可以按照年龄把体育活动的参与者从学龄到成年早期进行分类。显然,由于身高和技术水平上存在差异,所以儿童应该和他们的同龄人而不是成年人在一起比赛。在许多项目中,为了促进公平竞争,把成年早期分成了19岁以下和19~23岁两类。青年人和中年人这两类人群参与体育活动的程度近年来有显著增加,相应地他们购买的体育服装和设备也增加了,比如在大街上看到中年人穿着莱卡运动服已经不是一件稀奇事;在媒体上我们也经常能看到一些足球运动员或者赛跑运动员还在运动场上和他们的“80年代”做斗争。这些都说明,运动并不是35岁以下的人才能享有的权利。

营销人员可以将年龄和其他变量(如收入和性别)结合起来分析,从而预测体育消费者的消费行为。比如,观看无挡板篮球超级联赛的观众和观看足球超级联赛的观众在构成上是不一样的,一部分原因就在于票价(和收入相关)不同,另一部分原因可能在于他们在上学时期所在学校的文化环境(和性别相关)不同,这些分析可以帮助我们找出潜在的体育观众和体育活动参与者。

在我们小时候(9~10岁)参与体育活动时,性别上的差异就决定了我们参与体育活动的类型——你见过有多少男生打无挡板篮球?实际上无挡板篮球的国际协会并没有制止11岁以上的男生参与该项运动,但文化却导致了在英国学校女生打无挡板篮球而男生踢足球,无挡板篮球相对较低的技术壁垒鼓励了女性对这项活动的参与。实际上,许多重要的体育活动,非常适合女性参与,如私人健康俱乐部和在公共体育中心举行的仅限女性参与的会议。此外,有一些体育活动甚至只针对女性观众,如Royal Ascot赛马会^①的“淑女日”。不过,越来越多的项目适合男性和女性共同参与,比如伦敦马拉松、集体障碍赛跑和动感单车课程等。

2) 民族背景

包括种族、宗教和国籍。英格兰和爱尔兰是文化多元化的国家,所以在考虑涉及“民族”的问题时会变得过分敏感。笔者认为运动并不存在民族界限,比如,即使一个不会说法语的人也可以在法国加入当地的跑步俱乐部,当你和当地人一起运动时,通过分享运动的快乐,自然而然地你就被当地人接受和尊重了。不过,确实有一些运动会专门针对某种特定的种族群体开展营销活动,比方说,约克郡县板球俱乐部在一些地方(如Huddersfield和Bradford)成立了“黑人和少数民族发展中心”(Black and Ethnic Minority)。但是,坦白说,体育市场细分本质上是一个淡化“歧视”的过程,所以如果某公司只想服务某类种族群体,可以尽管一试;但与此同时如果你还想兼顾另外一些群体的体育消费,当然也没问题。

3) 家庭生命周期

“家庭生命周期”这一传统变量已经不像之前那么受营销人员重视了,因为现代社会单亲和离异家庭越来越多。这种现象给营销人员识别家庭市场带来了一定的困难,但另一方面,也给营销人员带来了机会,因为单亲家庭和离异家庭可能更重视与孩子共处的时间,所以他们会更加重视与孩子一起参加体育活动,比如带孩子参加体育训练营或者观看比赛等。因此,如何针对家庭制定票价、比赛时间和场馆氛围等,对营销人员而言是非常重要的。

4) 收入、教育、职业和社会阶层

收入、教育、职业和社会阶层这几个因素往往是相关的,通常来说,更高的教育程度意

^① 设立于1711年,已经有300多年历史,一直是最豪华、最奢侈的赛马会,传统的英国人对此非常自豪。这项赛事更是英国上流社交圈的大事,从皇室贵族到一般平民都会在这天大肆庆祝。

味着能获得一个更高收入的职业,从而进入相对较高的社会阶层。即使在生活中偶尔会出现例外,但在预测各个阶层的体育消费行为时,这些变量还是会被营销人员广泛采用。参与体育活动可能会带来不同程度的花费,主要体现在体育服装和设备购买上,有一些“任性”的有钱人醉心于购买昂贵的体育装备,但真正使用它们的时间却很少,通常是“装备齐全,一窍不通”。像高尔夫、网球、航海和滑雪这些运动之前都是典型的“贵族运动”,近年来随着人们生活水平的不断提高,参与这些运动的人越来越多,“分界线”也变得不像之前那么明显。但是,很多体育比赛的昂贵门票还是把处在社会底层的人拦在了门外,比如如果一家四口想去看一场英超比赛,即使购买最便宜的门票,差不多也得花上 200 英镑。

小专题

体育与阶层

——为什么世界杯的欧洲球队在变“黑”?为什么越是“高大上”的体育项目白人越多?不是身体素质原因,而是经济原因。

如何区分伪球迷?观看法国队比赛是个好方法。酒吧里,如果同座一脸困惑询问:“这是法国队?难道不是尼日利亚或者喀麦隆吗?”此时你还想认真看球,就可转身寻找下一桌了。

2014 年 6 月 21 日世界杯瑞士对法国的比赛,堪称伪球迷的灾难之作。双方移民后裔比重都超过一半,让人恍惚间连呼上当,以为看的是洪都拉斯 VS 厄瓜多尔。为保持观众的专业水平,法国真是煞费苦心。电影中金发碧眼的帅小伙不见了,取而代之的是黑人球员博格巴、萨尼亚、阿尔及利亚后裔本泽马等。

历届世界杯法国队名单构成

年份	法国后裔	移民(后裔)
1986	19	3
1998	12	10
2002	12	11
2006	6	17
2010	9	14

不仅法国移民球员增加,球员肤色变“深”是欧洲趋势。德国的土耳其后裔帮助他们 2000 年后重新崛起,荷兰、英格兰、比利时首发阵容都不止一位移民后裔,球队中的移民比例都远超总人口比例。

为什么会出现这种现象?最流行的解释是身体素质。黑人的身体素质更优越,适合运动,当然挤掉白人。但阿尔及利亚人、土耳其人、摩洛哥人的各项身体指标不可能比西

白人更出色,为什么他们的移民后裔比重比黑人、欧洲人都高?即使是黑人,也不能凭身体素质通吃。相比讲求配合、团队协作的足球,拳击更为直接,更拼身体,但黑人运动员只在20世纪中期称雄一时,现在苏联国家的拳手已将美国黑人的地位抢了过来,更有趣的是,黑人统治拳击之前,拳坛霸主是一个被广泛认为羸弱的民族——犹太人。

对,你没看错。两次世界大战期间,犹太人曾是美国拳坛最活跃的族群,20世纪二三十年代1/3的拳击手是犹太人,1910—1940年,犹太人赢得了26个世界冠军,诞生了传奇拳王本尼·伦纳德、巴尼·罗斯。彼时的犹太人在欧洲备受压迫,大批前往北美新大陆,根基不深、穷困潦倒。拳击成就让他们一脚踢开病夫的招牌,第一次在美国社会站了起来。

这种现象还是身体素质决定的吗?

上升的梦想

移民后裔获得成就的比重高显然与身体素质没多大关系。实际上,这与体育本身的特点有关。

体育是一项身体的锻炼,也是一种社会活动。围绕体育的组织、规则、文化、多重社会、政治、经济因素,出现一个伟大的运动员,一个伟大的赛事,或者一个广受欢迎的项目,必定有适当的社会环境,仅凭身体素质或者人数众多并不保证获得成就。

欧洲移民后裔在足球上的成功,和他们其他上升通道狭窄有很大关系。布尔迪厄在著作 *The Weight of the World* 中,采访了法国的边缘人群,多数人都在抱怨移民后裔“无所事事,破坏社区”,同样贫困的白人也抱怨阿尔及利亚青年“不工作,不吃苦,充满暴力欲”,是“麻烦的来源”。在德国,土耳其后裔占移民总数2/3,平均收入只有德国人的一半,受教育程度偏低,因此,足球成了土耳其裔年轻人跨入上层最快捷的方式。

统治美国拳坛的犹太人,其时正在经历融入美国社会的痛苦。1911年,纽约城区75%的妓女是犹太人,50%的妓院由犹太人所拥有。1921年,纽约州监狱20%的犯人是犹太人,他们包揽了几乎全部的走私犯罪。

“二战”结束后,退伍军人权利法案和民权运动兴起,增加了美国少数族裔的上升渠道,1950年后犹太拳击手迅速从拳坛隐匿。在此前后,另两支拳坛重要力量是爱尔兰人和意大利人,他们先后称雄职业拳击,并在犹太人从走私和卖淫行业退出时接管过去。如今,成功融合进美国主流社会的犹太人被视为智慧和精明的化身,意大利人和爱尔兰人则仍与黑帮形象紧密相连。

拳击和足球虽然需要刻苦训练,其入门的门槛却不算高,一旦成名回报率极高。比较类似的如篮球、橄榄球,它们都富有观赏性,商业化程度高。这些项目吸引了移民等较低阶层。另一些项目虽然商业化运营,富有观赏性,却少见来自较低社会阶层的球员,比如冰球。美国四大联盟中,冰球联盟(NHL)非裔球员最少,现役与退役球员总共78人,还不如NBA一年的球员多。

2010 年美国种族人数以及其在各项运动中所占比重

单位：%

种族	2010 年美国人口		
非洲裔美国人	13		
亚洲	5		
拉丁美洲/西班牙裔	16		
白人/欧洲人	65		
种族	NBA	MLB	NFL
非洲裔美国人	78	9	67
亚洲	1	2	2
拉丁美洲/西班牙裔	4	27	1
白人/欧洲人	17	62	30

这是由于装备价格高昂,且入门成本高,超出了较低阶层的承受能力,无法如拳击、足球那样在简易的场地刻苦练习,因此失去了这条上升通道。与足球和篮球相比,冰球更像是中产阶级的自娱活动。

不同阶层的格调

一些运动是阶层上升的途径,另一些则是上升后追逐的目标,比如马术。马术是奥运会上最贵的项目,贵到为成绩一掷千金的东德、苏联都选择放弃。此外,赛艇、高尔夫等都是这种类型。这些运动因为门槛过高,自动将低社会阶层的人排除。较高阶层的人因经济、政治、社会地位的优势把控着这些运动。悠闲的时间、奢侈的设备、雍容宽阔的场地,这一切造成了资源丰富的贵族与贫乏阶层间不可逾越的高墙。

回顾体育的发展历史,体育都带有强烈的阶级特点。古希腊时期,体育本身就是贵族的特权,平民没有时间也没有金钱参与。《奥德赛》中,伊卡萨的奥德修斯为了向科浮岛国王 Alkinoös 展示其贵族荣耀,亲自上阵扔铁饼,以示技巧之娴熟。



奥德修斯扔铁饼

这种贵族垄断的状况一直维持到工业革命前。此后,逐渐有了闲暇和金钱的民众扩大了体育基础,赌博活动点燃了运动的热情,贵族失去了以往的特权。

1660年,英国乡间绅士们为了在赌桌上有更好的收获,创建了世界上第一支专业板球队。从此,板球俱乐部盛行,球员的交流 and 竞争促进了运动发展,同时加剧了狂热的赌球风气。



早期英国的板球运动

18世纪后,英国的城市化和工业化加深,更多的民众聚集到城镇,被体育运动所吸引。1848年,为了让牛津和剑桥间的足球比赛更加规范,第一份正式的规则《剑桥规则》诞生,更规范的体育形式又促进更广的区域定期比赛,形成了专业的联赛。1888年,基于俱乐部的英格兰足球联赛开始,第一运动随着英帝国的扩张,传播到世界各地。

职业俱乐部联赛建立后,凭借闲暇时间丰富经常获胜的贵族因失去了时间优势,被职业球员挤了出来,转而寻找更符合其地位的运动,马球、高尔夫、斯诺克等在此时获得青睐。

贵族的心态和寻求阶层上升的移民正好相反:他们希望将自身与社会其他阶层区分开,不希望下级阶层加入。体育参与方式是实施这种社会区分的有效方法,越昂贵、费时、占地的运动,越可能被贵族选中。

对普通民众来讲,体育最大的乐趣是比赛的刺激可以缓解生活的乏味与辛苦,因此他们更偏向于价格低廉、场面火爆的运动。

学者吴振对中国各运动参与人群的分析(2008年)

各运动项目参与人群	平均收入水平(元/月)	平均受教育年限(年)
高尔夫(5)	49 000	13.5
网球(13)	2 800	15.5
室内游泳(10)	2 600	15
羽毛球(30)	2 200	13
乒乓球(32)	2 100	12.5
健身路径(10)	800	11
台球(20)	700	9

阶级分层最为明显的英国社会,体育项目的差别非常醒目。直到近半个世纪,在民主化的强大压力下,英国贵族才开始亲近工人阶级的运动。皇室成员偶尔出席足球的比赛,伊丽莎白女王还询问贝克汉姆的脚伤,以示亲民。

进入20世纪,大众传媒的发展造就了许多体育明星,各国家的联赛成为体育的关注中心。2013年,世界上收入最高的运动员梅威瑟一年进账1.05亿美元,其构成也极富拳击这项平民运动的特点:全部来自比赛奖金,没有一分钱来自广告代言。这种明星不会得到上流社会喜欢,但平民的狂热足够梅威瑟占据世界收入最高运动员的宝座。

搅局者

除贵族和平民运动,还有一种体系,能让最贫穷的人从事贵族运动,在没有文化积淀和社会支持时,凭借有规划的训练摘金夺银,这就是举国体制。

举国体制依赖于强有力的行政力量,以便调集和动员一国之内所有资源,集训某一运动项目。历史上拥有这种动员力的都是社会主义国家,登峰造极的是东德。

1968年到1988年的20年间,东德共获得519枚奥运奖牌,仅落后苏联(774枚)和美国(624枚),虽然人口只有1600万,面积只有11万平方千米。

东德最擅长的奥运项目,是女子田径、游泳和体操。女子运动由于观赏性不足,市场化程度弱,多数国家都是爱好者自己出钱训练,与职业联赛的强度不能相比。东德集中了全国的运动科学家,挑选适龄女子,制订精确的训练计划,其强度甚至高于联赛中的职业运动员。

同时,东德还利用举国体制的优势,动员另一项资源——兴奋剂来提高运动成绩。柏林墙倒塌后,诸多档案解锁,东德有计划使用兴奋剂的事件被查明:至少10000名运动员,在指令下长期服用各类禁药,至少100名运动员死亡。大部分优秀运动员都在服用禁药,几乎所有的奥运会奖牌获得者都包括在内。

东欧剧变后,中国就成为世界上举国体制的代表。虽然没有获得东德那样的奖牌成就,中国的举国体制也显露出威力——在跳水、击剑、体操、举重等一系列商业化程度低,观赏性弱的项目上屡获世界冠军。

欧洲贵族伙伴们惊呆了,本来没有平民参与且昂贵的个人化项目应由他们尽情表演,没承想被毫无运动基础的东方国度击败。但这并不是最致命的,当趺拉着拖鞋,叼着半根烟的小镇青年成群结队打起“斯诺克”,“英特纳雄耐尔”真的要实现了。

(资料来源: <http://daxianggonghui.baijia.baidu.com/article/21167>)

2. 地理细分

地理细分既简单又复杂。地理细分可以用“本地”“地区”“国家”和“国际”来划分。现代社会交通的便利显然增加了跨地区参与体育活动的机会:本书的英国作者曾经坐飞机到西班牙的Girona去观看Vuelta a Espana自行车比赛,当时在Lloret de Mar花了一整天观看试赛,然后第二天租车开了180千米到Andorra观看山道阶段的试赛。伦敦马拉松每年有来自40多个国家的长跑爱好者参加,芝加哥马拉松参与者的国籍甚至达到了100多个。由于科技带来的便利,使得英超球赛的门票可以在世界范围内(特别是远东地

区)售卖,因此对于职业足球俱乐部来说,国际市场和本地市场一样重要。“全球化”的发展带来了运动的全球化,使世界各地的体育迷都能和本地支持者一样享受运动带来的激情。但由于文化的差异,一些体育活动还是只能做到当地化而非国际化。比如,英超和英式橄榄球联盟就很不一样,因为足球和英式橄榄球在世界范围内的受欢迎程度是不同的。你认为在迪拜或者北京举办一场英超比赛(比方说切尔西对曼联)的可能性有多大?但是,英式橄榄球联盟则致力于在本地推广该项运动,它们的目标市场在当地,希望能鼓励当地居民支持他们的队伍。

地理细分不仅和人们住在哪里相关,还跟人们在哪里工作有密切关系。由于体育活动本身鼓励和强调社交性,所以“工作地”这一细分方法往往被营销人员用来瞄准个人或团体。公司款待就属于这一类,有很多运动都适合于公司款待,比如,赛马、篮球、足球、英式橄榄球等。如果策略运用得当,这种市场将会非常有前景。

一种更高级的方式是将地理细分和人口细分结合起来,即“地理—人口细分”。它建立在“相同的地理区域的人口具有相似的生活方式”这一前提的基础之上。“马赛克理论”^①是体育市场营销人员可以运用的一种“地理—人口细分”方式,它的应用基于两个假设:一是在同一片区域居住的人有相似的人口特征;二是可以根据不同城镇和城市社区具有的不同人口特征对人口进行分类。按照这种分类方法,英国有 10 种类型的社区和 15 种主要社会经济群体。

3. 心理细分

如果采用心理细分或者生活方式细分的标准,则需要对体育消费行为有更深刻的理解。AIO(activities, interests 和 opinions)量表可以用来分析为什么体育消费者会做出某种消费决策(具体方法可以参见下面的“小专题”)。比如,相当具有前景的青年人体育市场和极限运动相关,如 BMX 自行车、冲浪、滑水和摩托车越野赛等,因为这些运动充满个性和富有冒险性。越来越多的媒体曝光率证明了参加这些极限运动的人在不断增加,并且越来越多的公司开始赞助这些极限运动。是否足够了解这一细分市场对网络社交的狂热以及对高超运动技巧的追求,是体育营销人员能否成功吸引他们注意力的关键。

小专题

怎样用 AIO 量表分析消费者

目前测量生活形态最常见的方法是 Wells & Tigert(1971)所发展的 AIO 量表,他们建议采用适当的描述语句,直接询问研究对象的活动、兴趣及观点。

活动(activity)指一种具体明显的行为;

兴趣(interest)指人们对于某些事物或主体产生的兴奋程度,能够引发特殊且持续性的注意;

^① 通常是指若干非重大的信息或信息片段,结合起来可以形成有重要价值的信息。

观点(opinion)指个人对外界环境的刺激所产生的疑问,以及所给予的口头上或文字上的回应。

案例:利用生活形态 AIO 细分淘宝买家

淘宝网 2009 年 3 季度的买家研究中,加入了 15 个生活形态语句,基本涵盖了 AIO 的内容,因此,本书以此为基础尝试对淘宝买家进行分群研究。

对生活形态量表进行多次分析尝试后,筛选出 12 个语句。经项目分析可知,这些语句的得分在高低分组均存在差异,与量表总分显著相关,Cronbach's Alpha 信度达到 0.932,建构效度中 KMO 值为 0.939,Bartlett 球形检验的值为 24513.93(df=66)达到显著,非常适宜进行因子分析。最终萃取出 4 个公因子,依次为保守理财/消费/社交、意见领袖、追求名牌/流行、购物倾向实惠/尝新等,累积方差贡献率为 77.9%(详见下表),解释效果较强。

Rotated Component Matrixa(旋转后因子载荷阵)

生活形态语句 N=3 087	共同度	公因子			
		保守理财/ 消费/社交	意见领袖	追求名牌/ 流行	购物倾向 实惠/尝新
钱是省出来的,不学会省钱就不会富裕	0.778	0.828			
我不喜欢负债消费	0.727	0.722			
我只喜欢结识和自己有共同语言或爱好的朋友	0.698	0.710			
身边的人购物时经常征求我的意见	0.839		0.805		
我比身边的人更关注产品或服务信息	0.846		0.778		
我乐于和他人分享购物经验	0.809		0.640		
我愿意多花钱购买名牌产品	0.804			0.844	
购买商品时,还是有广告的品牌比较可靠	0.755			0.767	
我喜欢追求流行、时髦与新奇的东西	0.716			0.622	
我喜欢尝试新的品牌	0.760				0.705
我更在意自己喜欢的品质好的商品,是不是品牌无所谓	0.832				0.697
即使价格便宜,好东西的品质也会不错	0.789				0.616
特征值		2.555	2.383	2.269	2.146
方差贡献率		21.288	19.854	18.907	17.887
累积贡献率		21.288	41.142	60.049	77.936

Extraction Method: Principal Component Analysis. (提取方法:主成分分析)

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. (旋转方法:用 Kaiser 方差最大旋转)

Rotation Converged in 8 Iterations. (旋转收敛于 8 个相互作用)