

第1章

体育创业与创新：概念与理论

Vanessa Ratten 和 João J. Ferreira

引言

体育产业处于高度竞争的环境当中，创新对于保持其持续发展非常重要（Ratten，2010）。之所以体育创新对涉及的组织、个人甚至政府都很重要，是因为在全球市场环境下，体育扮演着非常重要的角色。现阶段，尽管在体育相关领域的创新逐年增加，但是理论层面的发展尚未形成统一。体育创新层面理论的混乱直接导致研究进程缓慢，在管理研究领域建立合法性很困难。也就是说，目前存在关于体育与创新方面的研究，但是在体育创新的理论框架方面存在脱节。在本章中，有别于其他对创新的理解，我们所讨论的体育创新将提供体育领域对创新理解的一系列思考，有利于研究者、实践者以及公共政策计划人员在交互错杂的全球商业世界中运用体育创新的理论来确认问题并提供解决方案。

在体育领域我们对创新的主要聚焦点在于增加人员的数量以及更多的服务（Thibault 等，1993），这也从侧面反映出消费者在体育组织中发挥的重要作用，他们可以有更多的情

2 体育创业与创新

感依附进而产生新的灵感与想法（Franke 和 Sha，2003）。体育领域中，有时候，创新的源泉是消费者或者参与者，因为他们往往有很高的参与度（Newell 和 Swan，1995）。这意味着体育创新的与众不同，其他类型的创新往往发源于组织内部，通过研究和管理活动实现（Franke 和 Shah，2003）。

大多数组织发展创新都是先通过对内部流程时间与金钱的投入，进而走向商业化。体育创新的特点在于相关人员会主动推动创新而不是被动地等待组织去改变，这使得在体育领域中的创新往往是动态的。这样一来，这些创新可以根据需求用于不同的情境中。使用者而非专业开发者所进行的体育创新会受到欢迎，是因为创新带来的绩效回报往往来源于动态的变化过程，能够被使用者及时感知到。通常，这类以使用者为导向的创新常常发生在组织中那些想要对创新成果保密的同时又能够从中受益的项目（von Hippel，2007）。

有些组织因为政府部门的要求，必须公开他们的创新成果。通常，根据风险以及控制能力，创新可以有探索（explorative）和利用（exploitative）两种不同的范式（Thshman 和 Smith，2002）。其中，利用式体育创新包括从已有的知识或服务中寻找新的方式方法来提升设计效率；而探索式创新指的是使用从没用过的方法利用资源。体育领域有一些创新最初并不被认为是创新，可能因为恰好在那个时间点它们并未被考虑到，比如说电竞比赛以前就没有被放入体育运动领域而是被划归到了其他行业。体育创新越来越倾向于将灵感

集中在对体育运动的如何进行、观看或者收看过程的改善上。有些体育创新（如线上体育博彩）最初就来源于其他行业的迁移。

本章的写作目的是通过将体育与创新领域的文献相结合，回答下面系列问题：什么是体育创新？为什么体育创新需要从一般的创新管理领域中区分出来？未来体育创新的理论框架如何运用？通过回答上述问题，进一步鼓励未来在体育创新领域的研究，并建立体育创新自己的领域。进而，本章将把体育创新领域的系统发展方式作为商业管理研究的重要部分。

本章主要包含以下几个部分：第一节讨论了体育领域的创新视角的重要性。这其中会有对创新管理领域文献的系统探索。第二节重点将体育领域的理论框架与一般的创新管理文献进行对比，突出不同之处。第三节对本章内容进行总结，重点强调体育创新的定义以及发展轨迹。最后还会讨论体育创新这一单独概念的提出对体育管理者与相关人员的意义以及未来在这一领域的研究建议。

文献综述

创新可以被认为是对新想法或新主意的成功开发并使其产生价值（Damanpour, 1996）。创新对提升吸引力以及产品、流程、服务或者科技的落地有很重要的作用（Oke 等, 2007）。一些组织会根据发展的需要以及变化的趋势来进行发展或改善性创新（Smith 和 Tushman, 2005），这样一来，

4 体育创业与创新

创新便有了历史的延续性。因为新一代的创新是在旧有基础上的效率提升（Damanpour 等，2009）。在此情形下，创新的实施对于促进创造性活动的资源增长就变得非常重要（Damanpour 和 Schneider，2006）。

一些组织通过创新来打通新的市场甚至进军国际市场。这类创新因为使用了新的资源，所以通常属于颠覆性的创新。在组织中，创新往往受到内部与外部机制的双重限制（Hull 和 Lio，2006），这意味着在某些时候，组织并没有太多的市场自由度来整合创新战略（Damanpour，1996）。尤其是因为战略目标的原因，时间与资金的投入受限会进一步限制组织的创新能力。

创新战略描述了组织在其竞争环境中对新产品以及市场发展的定位。组织创新战略的一部分涉及管理部门对创新目标作出具体决策。**组织创新**被定义为“对组织来讲的一种新想法的实现，这些想法涉及方方面面，如组织的设备、系统、流程、策略、程序或服务”（Damanpour 和 Evan，1984，第 393 页）。有时一个组织采取的战略导向涉及分配决策，以促进创新（Li 和 Atuahene-Gima，2001）。

创新战略是在组织的背景下运作的，因而此战略能够进一步延伸至开发新的产品和服务。创新和战略互相影响共同嵌入组织、行为和文化中。创新战略的关键属性是主动性、冒险性和对创新的承诺（Saleh 和 Wang，1993）。这些属性与组织中的高层管理领导相结合，将创新战略与整体商业目标

联系起来（Pinto 和 Prescott, 1988）。对创新有长期承诺的组织领导会将创新纳入组织的战略愿景中。

在组织中，为了开发新的产品和服务需要分配资源。这种资源分配是组织创新战略目标中的一部分（Tipping 和 Zeffrer, 1995）。管理者的战略领导力对于创新的实现至关重要，管理者可以在沟通的基础上确定一个清晰的战略方向来支持创新。此外，接纳变革的管理者能够支持和拥护组织中的创新（Damanpour, 1991）。为创新的推动提供有利环境对于促进变革来讲非常重要，当然，这也会因为管理者的态度而有所不同，其中包括对组织变革的实际支持。一些管理者期望在组织中进行创新，所以他们提供了新的改进实践的方法。

创新管理文献中区分了采纳（adoption）和应用（appropriation）这两个过程（Clark, Staunton 和 Rogers, 1989），Newell 和 Swan（1995）进一步讨论了两者在体育环境中的重要性，包括决定将一个新想法用于特定的目的。这个想法的采纳过程可以促进和帮助一项活动的进行，但不一定意味着它将被实施（Rogers, 2010）；而应用过程意味着使它适合于组织运作的环境（Clark, Staunton 和 Rogers, 1989）。一些组织以不同的方式设计创新，所以在他们的环境中是合适的。Rogers（2010）在他关于采纳和应用的讨论中也提到了在两个创新阶段之间的重新创造过程。重新创造意味着做些过去并没有成功的、新的、不同的事情（Newell 和 Swan, 1995）。

6 体育创业与创新

在这种情况下，可以从功能视角以及心理视角等不同的角度，考虑是采纳还是应用（Antiooco 和 Kleijnen，2010）。

服务创新

服务创新与体育相关，因为服务是许多组织采纳和应用创新的核心（Newell 和 Swan，1995）。服务创新包括向客户群介绍新服务以提高质量（Walker，2008）。一个组织的有效性受到服务创新的影响，因为服务创新的优劣与客户满意度之间息息相关。有些服务创新原本已经存在于其他行业中，将其引入新的环境中时，在新的环境中就变成了创新。这类创新来自产生服务创新的新知识、行为或过程等（Hipp 和 Grupp，2005）。新的服务在开发出来时往往是无形的，很难被明确地定义（Damanpour，1991）。Lovelock 和 Gummesson（2004）指出，购买服务实际上是有时间与地点限制的，这或许是服务创新与其他类型的创新最大的区别。

服务发生时，消费和生产同时发生。（Hipp 和 Grupp，2005）。服务部门的创新可以包括服务本身、服务的完成方式以及服务的情境（Edvardsson 和 Olsson，1996）。Hoeber 和 Hoeber（2012）在一项关于社区足球组织的研究中讨论了如何开发新的电子设备，指出服务创新需要员工和经理之间有良好的沟通与联系。

通过探索机会来创造新知识对于依靠创新保持竞争力的

组织来说是很重要的。一个组织探索新思想的意愿是决定一个创新是否成功的重要因素 (Damanpour, 1991)。新知识的创造受到组织对创新承诺态度的影响。当一个组织对知识的发展有积极态度时,就会促进创新 (Rogers, 2010)。而这种态度也会进一步鼓励员工进行知识发展的行为 (Bierly 等, 2009)。当员工能够参与到创新过程中时,组织实施创新就会更加容易 (Walsh 和 Ungson, 1991)。一个组织的创新能力实际上与他们如何从好的想法中筛选出有用信息的能力有关系 (Hull 和 Lio, 2006)。

工艺创新

创新不同于发明创造,因为创新会涉及一些新的或是在旧有基础上组合更替的过程 (Rogers, 2010)。而发明创造则指的是对以前没有做过的产品、服务或工艺的从 0 到 1 的过程。在体育领域,诸如速干材质的运动服和铝制棒球棒,都是从其他领域借鉴而来的创新性产品,重点是适应不断变化的环境进而在变化中发展 (Kimberly 和 Evanisko, 1981),而恰恰是变化会促使一些组织更容易接受创新。

创新的扩散视角集中于关注创新在社会中传播的原因和方式 (Kimberly 和 Evanisko, 1981)。为了更快地传播创新,整合组织设计与营销模式变得非常重要。良好的组合能够帮助创新在组织中更好地被运用和扩散。创新的扩散包

8 体育创业与创新

括采用过程，因为社会系统传达了应该采用某些创新的原因（Rogers，2010）。扩散可以发生在一个时间段内，以增加社会系统中的其他人采用创新的可能性。创新的交流可以采取各种不同的形式，包括通过体育社区中常见的社交网络来进行等。往往在这些社区中，个人对绩效结果有共同的追求。

体育创新的理论框架

在不同的环境中，体育创新所产生的形式也是不同的。本章针对应用、价值、风险、心理以及形象等方面，提出了一个分析体育创新的理论框架（Antioco 和 Kleijnen，2010）。这个理论框架有助于理解在体育环境下进行创新的原因，并对其创新进程进行评估。通过聚焦于每个细分领域，为未来体育创新的评估提供框架指导。本章将逐个分析这些创新因素对体育创新的影响。

应用因素

当与现有模式发生冲突时，采纳创新就会存在应用上的障碍（Ran 和 Sheth，1989）。由于在现有创新上花费的前期投资，现状难以改变，所以一些创新面临冲突（Holak 和 Lehman，1990）。这在一定程度上也是对提升用户体验的一种考量，但由于涉及学习和成本，可能会需要一些时间来实现（Antioco 和 Kleijnen，2010）。有些创新也恰是因为需要改变用户的行为习惯导致需要很长时间才能被市场接受（Herbig

和 Day, 1992)。

有时消费者因为不清楚对产品的需求而对创新持怀疑态度 (Lee 和 Clark, 1996), 所以让他们意识到创新的好处可能需要一定的时间。一些创新需要整合到现有的模式中, 让大家在这个过程中慢慢理解并认可 (Antioco 和 Kleijnen, 2010)。总之, 当消费者对创新所带来的效益存在不确定性时, 他们往往会抵制创新 (Kleijnen 等, 2009)。

在体育方面, 创新从完善场上表现到增加团队成果等, 是有不同的用处的。例如为了对一些运动员的工资上限进行控制, 在工资方面也出现了一些创新模式, 这些创新使得体育运动更加公平, 也更符合社会趋势; 又如电视上播出的美国国家橄榄球联盟的选秀节目就是一项基于绩效统计来选拔球员的创新成果; 此外在服装和鞋类方面, 诸如快干技术和性能装备上的创新, 能够帮助运动员拥有更好的 (绩效) 表现。

价值激励

因为环境和类型的不同, 价值也被认为是不同的 (Antioco 和 Kleijnen, 2010)。在创新发展的初期, 创新因为不稳定与不确定而表现出很强的多样性特征。Parasuraman 与 Grewal (2000) 的研究探讨了感知价值如何影响创新的采用以及行为倾向对绩效的重要性。这也可以解释后续研究中展示出的由于缺乏感知价值所带来的激励而导致创新不被采纳 (Kleijnen

10 体育创业与创新

等，2009）的原因。创新的成败取决于它在未来应用上的外在价值（Lee 和 O' Connor，2003），而当缺乏替代方案时，创新的价值有时就很难确定。这意味着有些没有替代方案的创新将很难去评估其成功的可能性（Wood 和 Moreau，2006）。

体育领域中的价值创新包括增加体育赞助和电视转播的时间。这代表着体育团队和运动员有机会通过电视等媒体媒介为全球观众中所认知。此外，一些从事特别运动的运动员会通过自己的影响而带动服装等商品的销售。这一系列价值主张所带来的体育创新，会将这些运动的好处以及潜在危险都带入校园体育，产生明显的传播作用。

风险因素

对于创新的风险因素在创新的采纳与应用过程中常常被讨论到（Antioico 和 Kleijnen，2010）。大多数创新在引入市场时都会存在风险（Herzenstein 等，2007）。这些风险的存在意味着消费者在这些创新成功之前多半会抱有观望态度（Ram 和 Sheth，1989）。一些消费者为了减少使用创新可能产生的副作用，会提高对创新的要求（Klerck 和 Sweeney，2007）。Antioico 和 Kleijnen（2010）的研究指出财务问题和绩效问题是两种主要的风险类型。财务风险主要包括接受此类创新带来的潜在资金和资源问题，因为很多消费者在购买创新服务时往往对成本是很敏感的（Stone 和 Gronhuag，1993）。这意味着当存在机会成本时，消费者可能会因为对体