

2020 東京奧運與 2018 俄羅斯世足賽之行銷成果評析

林佳煌¹、許立宏²

摘要

背景：作為國際體壇龍頭的奧林匹克運動會與世界盃足球賽，兩大賽會在賽會營運與行銷方面皆有其特色與考量，而賽會相關資料皆是以網路報導居多，僅有官方網站的賽會成果報告頗具參考價值。目的：本研究旨在探討奧運會與世足賽在賽會行銷營運方面的策略與成效，論述兩大賽會在其營收、售票、贊助、轉播及社群媒體方面之成效，藉以歸納與分析其行銷策略與特色供國內產官學三方借鏡參考。方法：透過文件分析法，主要以奧運會與世足賽的官方賽會成果報告作為分析主體，輔以其他相關正式文件、文獻及網路報導做論述分析，過程中不斷與官方網站的資料進行對照與驗證，以增進本研究信實度。結果：2020 東京奧運受到疫情影響，無開放觀眾入場及賽會延期所衍生的額外費用導致賽會營收方面受到負面影響，然其在販售轉播權方面的良好佈局使其在賽會營收上取得巨大成功。2018 俄羅斯世足賽則是透過妥善的贊助商管理策略，進而在整體賽會營收上有較佳的表現。結論：兩大賽會針對各自的賽會性質而有不同的行銷策略與考量，單一性與綜合性運動賽會之間的規模差異也很大程度地影響其在行銷策略上的選用與制定，其賽會籌辦的經驗與策略相當值得我國借鏡參考。

關鍵詞：行銷策略、賽會行銷、賽會管理、運動賽會、競技運動

¹ 國立臺灣師範大學體育與運動科學系研究生

² 國立臺灣體育運動大學通識教育中心教授

通訊作者：林佳煌，E-mail: chiahuang1408@gmail.com

收稿日期：2023/02/13；接受刊登日期：2023/08/07

[https://doi.org/10.6618/HSSRP.202312_17\(4\).4](https://doi.org/10.6618/HSSRP.202312_17(4).4)

壹、前言

全球規模最大、經濟效益最顯著的運動賽會非奧林匹克運動會（本文簡稱奧運會）及世界盃足球賽（以下簡稱世足賽）莫屬，兩大賽會所帶來的營運收益及形象上的正面影響是許多國家與城市所渴望的。現代奧運會自 1896 年起重新啟動，接連數屆的舉辦受到戰爭所影響，伴隨著科技尚未發達，商業化前的奧運會使得許多城市在籌辦後皆以財政赤字收尾。隨後在 1984 年洛杉磯奧運會中，透過奧林匹克運動會組織委員會（Organising Committees for the Olympic Games, OCOGs）之主席銀行家彼得·尤伯羅斯（Peter Ueberroth）的帶領下，成功扭轉此形象，使得每屆的奧運主辦權成為許多國家炙手可熱的一項商品（董進霞、Mangan, 2008）。轉眼望向世足賽，自 1930 年第一屆世足賽在烏拉圭舉行，許多國家因政治與距離因素導致參賽意願不高，爾後亦受到二戰影響停辦兩屆，1970 年墨西哥世足賽開始出現贊助商，直至 1982 年由西班牙主辦獲取了不少的賽會營收，進而拉開了巨大賽會利益的帷幕（楊裕隆，2014）。自兩大賽會舉辦以來，許多國家爭相申辦兩大賽會的主辦權，其所帶來的經濟效益不僅帶來財政上的成長，在國家形象的經營上也扮演著相當關鍵的角色。

奧運會與世足賽皆為國際體壇的最高殿堂，兩大賽會的性質也分別為綜合性賽會與單一性賽會，在兩種不同性質的賽會中皆頗具代表性。其中，奧運會與世足賽在賽會行銷方面皆有各自的規劃與特色，並隨著賽會項目與性質的不同而有多元的促銷方式。然而，受囿於資料所限，兩大賽會在財務與行銷方面的資料皆是以網路報導居多，僅有官方網站所釋出的賽會成果報告書頗具參考價值。因此，本研究旨在透過官方網站所釋出賽會成果報告的行銷及財務營運成效分析，輔以網路相關報導補足相關資訊，尋找兩大賽會在賽會促銷成果方面的蛛絲馬跡，過程中不斷與官方網站的資料進行對照與驗證，以增進本研究信實度。

本研究以剛舉辦完不久之 2020 年東京奧運與 2018 年俄羅斯世足賽為例，主要分析之官方文件為國際奧林匹克委員會（本文簡稱國際奧會）所釋出的三份官方資料，分別為 IOC Annual Report 2020、IOC Marketing Report TOKYO 2020 及 IOC Annual Report 2021（International Olympic Committee, 2020a; International Olympic Committee, 2020b; International Olympic Committee, 2022a），以及國際足球總會（本文簡稱國際足總）的三份官方資料，分別為 FIFA Activity Report 2018、FIFA Financial Report 2018 及 FIFA Governance Report 2018（Fédération Internationale de Football Association, 2018a; Fédération Internationale de Football

Association, 2018b; Fédération Internationale de Football Association, 2018c)，輔以其他相關正式文件、文獻及網路報導進行論述分析。透過文件分析，本文先以組織架構、賽會規模及財務狀況對 2020 東京奧運及 2018 俄羅斯世足賽做描述介紹，而後分別在營收、售票、贊助、轉播及社群媒體做相關內容的闡述與分析，藉以評析其在賽會行銷方面所採用的策略與成效，以供國內賽會促銷提供參考淺見。

貳、奧運會與世足賽概述

一、組織架構

國際奧會與國際足總先後於 1894 年及 1904 年創立於法國巴黎，兩個單位分別掌管影響全世界最為深遠的兩大運動賽會：奧林匹克運動會及世界盃足球賽，其亦為兩大賽會的最高主管機構。在執行單位部分，國際奧會下轄執行委員會（executive board），負責協助主辦國辦理奧運會相關賽務，而主辦國家則成立奧林匹克運動會組織委員會（以下簡稱奧組會），統籌所有關於該屆奧運會的事務。在世足賽的執行單位方面，國際足總下轄總秘書處（general secretariat），其秘書長相當於賽會執行長，具有統籌賽務的權力與責任。而主辦國也為籌辦賽事而組建地方組織委員會（local organising committee），負責辦理世足賽賽務，詳見表 1。

表 1

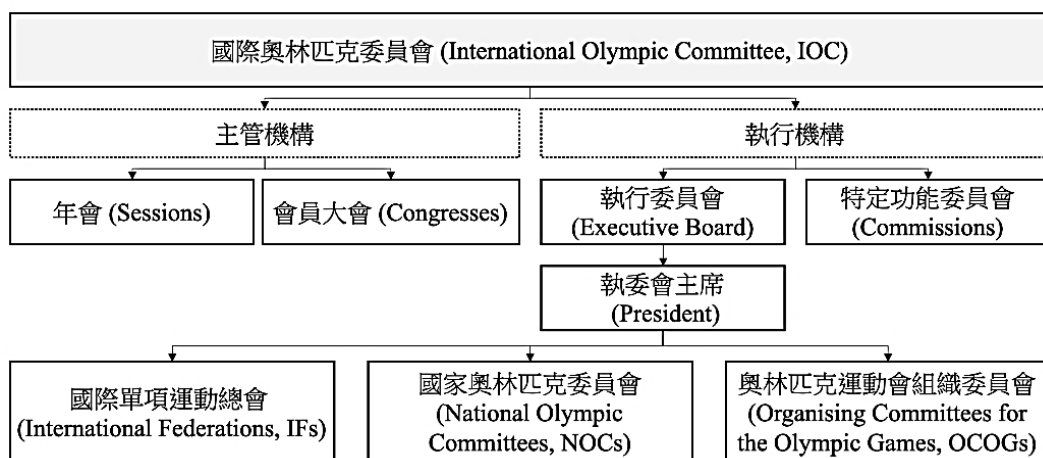
奧運會與世足賽之主管機構與執行單位

賽會	奧林匹克運動會	世界盃足球賽
主管機構	國際奧林匹克委員會 (International Olympic Committee, IOC)	國際足球總會 (Fédération Internationale de Football Association, FIFA)
執行單位	執行委員會 (executive board) 奧林匹克運動會組織委員會 (Organising Committees for the Olympic Games, OCOGs)	總秘書處 (general secretariat) 地方組織委員會 (Local Organising Committee, LOC)

註：出自《奧林匹克文化概論》（第一版）（頁 11-24），董進霞、Mangan, J. A. (2008)，北京大學出版社；出自 *FIFA Governance Report* (pp. 42-57), by Fédération Internationale de Football Association, 2018c (<https://digitalhub.fifa.com/m/1964430b6031fe2d/original/yrsjcy9fza7xy02pl436-pdf>)

奧運會的組織架構分為兩層機構，分別為主管機構及執行機構。主管機構主要為每年舉辦一次的年會（sessions）及不定期舉辦的會員大會（congresses）；執行機構則為執行委員會（executive board）及特定功能委員會（commissions）。其中，執委會主席負責統籌奧運會的各項工作，需與各單項運動總會、國家奧委會及奧組會協調賽會事務工作，詳見圖 1。

圖 1
奧運會組織運作圖



註：出自《奧林匹克文化概論》（第一版）（頁 11-24），董進霞、Mangan, J. A. (2008)，北京大學出版社。

世足賽為國際足總下所管轄的賽事之一，其組織分工亦相當明確，除常務委員會（standing commissions）負責發展各項會務工作之外，另有總秘書處（general secretariat）的秘書長，其相當於賽會執行長的角色，負責協調與舉辦世足賽的組織分工。主辦國也設立地方組織委員會（相當於奧運會的奧組會），負責該屆賽會的舉辦與統籌。另外，各大洲的足球聯盟亦在國際足總的管轄下協助舉辦世足賽的會外賽，詳見圖 2。

圖 2

世足賽組織運作圖



註：出自 *FIFA Governance Report* (pp. 42-57), by Fédération Internationale de Football Association, 2018c (<https://digitalhub.fifa.com/m/1964430b6031fe2d/original/yrsjcy9fza7xy02pl436-pdf>)

二、賽會規模

奧運會與世足賽作為綜合性與單一性賽會的龍頭代表，單論競賽種類與項目即有相當大的差異。然而，2020 東京奧運仍設有足球項目，隨著世足賽的規模越來越大，奧運會是否能與世足賽做出區隔為其所面臨的重大挑戰。奧運會在場館數及參賽運動員數量方面也因競賽種類與項目而定，每屆奧運的主辦國也會考量其特色並增設其他項目。2018 俄羅斯世足賽為單一性賽會，在足球場館方面就使用了 12 座，足見其對於舉辦賽事所花費成本之高。值得注意的是，奧運會有著競賽種類與項目涵蓋較廣的性質，其參賽國家數為 205 個國家，反而世足賽會外賽的參賽國就已達到 211 個國家，可見足球項目在全世界的風靡程度之高。然而，在許多報章雜誌及轉播媒體中所稱之世足賽通常是所謂的會內賽，而會內賽僅有 32 個國家參賽，而奧運會在賽制方面並沒有會內賽與會外賽之分，詳見表 2。

表 2

奧運會與世足賽的賽會規模

賽會	2020 東京奧運會	2018 俄羅斯世足賽
性質	綜合性運動賽會	單一性運動賽會
種類與項目	33 種／339 項	1 種
場館數	43 座	12 座
參與運動員	11092 人	736 人
國家	205 個	211 個 (含會外賽)/32 個

註：FIFA Activity Report (pp. 7, 40-59), by Fédération Internationale de Football Association, 2018a (<https://digitalhub.fifa.com/m/24674f9441b74d22/original/yjibhdqzfwz5onqsz00.pdf>); Official programme of the Olympic Games Tokyo 2020 (pp. 1-4), by International Olympic Committee, 2021 (https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/Annual-report/IOC-Annual-Report-2021.pdf?_ga=2.125417162.1559400052.1684124095-1474762070.1682445695)

三、財務狀況

在財務狀況方面，各方網路來源所採用的賽會營收與支出數據皆不同。惟在賽會營收方面，奧委會及國際足總在官方網站的報導及報告書中皆是以財務週期的方式進行統計，2020 東京奧運會為 2017 年至 2021 年 (International Olympic Committee, 2022a; International Olympic Committee, 2022c)，2018 俄羅斯世足賽則是 2015 年至 2018 年 (Fédération Internationale de Football Association, 2018b)。根據奧委會及國際足總所釋出的官方數據指出，2020 東京奧運會的收入為 76 億美元，高於 2018 俄羅斯世足賽的 64 億 2,100 萬美元，但兩個賽會的財務週期計算方式也因為東京奧運的延期而有所不同，2020 東京奧運會為 5 年、2018 俄羅斯世足賽為 4 年。在 2020 年 3 月 25 日，奧運會因全球疫情面臨歷史上首次的延期，國際奧會與日本政府代表討論決定將 2020 東京奧運會延期至 2021 年，因延期而衍生的額外費用以及沒有現場觀眾的財源，使得 2020 東京奧運會在行銷效果方面大打折扣，反觀 2018 俄羅斯世足賽的舉行並沒有受到其他外在因素所影響。

在賽會支出方面，據國際奧林匹克委員會的官方網站報導指出，2020 東京奧運會在支出花費達 130 億美元，其中包含舉辦帕拉林奧運會 (paralympic games) 花費 14 億美元 (International Olympic Committee, 2022b)；2018 俄羅斯世足賽支出的部分則是根據鉅亨網在 2018 年 7 月 6 日的報導為 118 億美元。若排除帕拉林奧運會，則 2020 東京奧運花費為 116 億美元，與 2018 俄羅斯世足賽的賽會支出相去不遠。兩大賽會在支出方面皆屢創歷屆新高，每屆賽事在舉辦完

的當下皆被媒體報導為「史上最昂貴」的奧運會與世足賽，然而在實際上，許多媒體在網路報導的數據皆採用不同版本的成本數據，且奧運會與世足賽的規模之龐大亦無法將賽會帶來的周邊效益及支出範疇界定清楚，以及實際的經費支出也需考量該國的賽會財務報告。因此，在兩大賽會的營收規模仍需仰賴官方所釋出賽會成果報告與報導作為參考來源，才能夠盡可能考量到賽會的各個面向。

表 3

奧運會與世足賽之財務狀況（單位：百萬美元）

賽會	2020 東京奧運會	2018 俄羅斯世足賽
收入	7,600	6,421
支出	13,000	11,800
結餘	-5,400	-6,443

註：出自 *IOC Annual Report 2021* (p. 173), by International Olympic Committee, 2022a (https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/Annual-report/IOC-Annual-Report-2021.pdf?_ga=2.125417162.1559400052.1684124095-1474762070.1682445695); Official programme of the Olympic Games Tokyo 2020, by International Olympic Committee, 2021 (https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/Games/Summer-Games/Games-Tokyo-2020-Olympic-Games/2020-01-31-Tokyo-2020-Programme-FINAL.pdf?_ga=2.156031935.509186421.1683827119-1474762070.1682445695); *FIFA Finance Report* (p. 2), by Fédération Internationale de Football Association, 2018b (<https://digitalhub.fifa.com/m/337fab75839abc76/original/xzshoe2ayttyquuxhq0-pdf.pdf>); **2018 年世界盃背後的財務數字**，鉅亨網新聞中心，2018 (<https://news.cnyes.com/news/id/4161451>)。

透過組織架構、賽事規模及財務狀況的視角中可得知兩大賽會在營運管理方面的背景資訊，也可以瞭解到奧運會及世足賽在營運組織上是相當雷同的，但在賽會的核心理念與意義上則有各自的不可取代性。仍需注意的是，兩大賽會分屬綜合性賽會與單一性賽會，其在賽事的範疇上難以明確界定，如：奧運會在正式官方文件中將帕拉林運動會納入賽會支出的範疇中，在世足賽則是有會外賽與會內賽之分等。在財務狀況方面，兩大賽會皆透過各自的行銷營運模式將賽會收入最大化，且皆是以財務循環作為收入的計算週期，營收績效皆突破前一屆舉辦國，實屬不易之事。

奧林匹克運動會所追求的更快、更高、更強、更團結，以及世界盃足球賽作為和平世代的戰爭要角，兩大賽會在國際賽場上是每位運動員夢想中的舞台。奧委會及國際足總能夠舉辦這樣的賽會，在組織管理、財務運作、行銷策略等各方面必然是有其長處，接下來的章節則會依據兩大賽會官方網站所釋出的官方資料，評析其在行銷成果方面的營運績效。

參、奧運會與世足賽之行銷成果

作為世界最盛大的運動賽會，其行銷活動與策略必然考量許多外部因素，除了將利益最大化之外，也需顧及會員國家之經濟與運動發展，更需考量賽會舉辦後的永續經營策略（曾慧青，2018）。然而，其賽會行銷範疇之大，少有賽會能有機會觸及國家行銷層次，甚至是全球行銷，若能夠將地域性的贊助廠商與目標受眾管理適宜，已然能夠達到良好的行銷效果。本章節主要在 2020 東京奧運及 2018 俄羅斯世足賽的行銷成果上做概覽性的評析，期以透過成果評析讓更多人對國際體壇現況能夠有更加深入的瞭解。

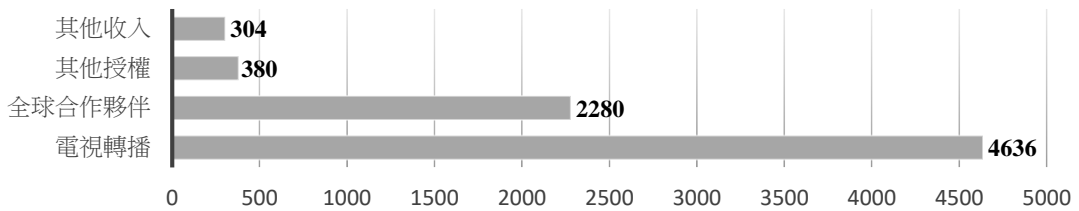
一、營收（revenue）

在 2020 東京奧運及 2018 俄羅斯世足賽在官方所釋出的數據中，兩大賽會的收入計算期間分別為前後屆賽會的籌辦區間，2020 東京奧運為 2017 年至 2021 年；2018 俄羅斯世足賽則是 2015 年至 2018 年。在總收入方面，2020 東京奧運以 76 億美元作收，2018 俄羅斯世足賽則 64 億 2,100 萬美元。兩屆賽會在賽會經費的籌措上相較於以往皆有所成長，特別是 2020 東京奧運在 COVID-19 疫情肆虐下舉辦已然相當不易。值得注意的是，奧運會與世足賽皆是以電視轉播權利金作為其主要的收入來源，分別由 IOC 與 FIFA 掌管這筆高額的權利金收入，2020 東京奧運在轉播權利金的收入佔總收入的 61%，共 46 億 3,600 萬美元（International Olympic Committee, 2022a）；2018 俄羅斯世足賽則是 49%，共 31 億 2,700 萬美元（Fédération Internationale de Football Association, 2018b），可知奧運會在經費籌措上較偏重於轉播權利金，且績效相較於世足賽顯得更為出色，雖然都是各自最主要的收入來源，但在營收結構上仍有落差。

贊助商方面，奧運會自 1985 年開始即將贊助商依據其產業特性與授權範圍分為三個層級，且兩大賽會皆有各自的全球合作夥伴，其在贊助金額方面為奧運會 22 億 8,000 萬美元及世足賽 11 億 1,800 萬美元，雖然在官方數據中無法看到奧運會在三個層級贊助商各自的贊助金額分配，但仍可透過數據比較得知世足賽在贊助商方面的經營績效略勝一籌，足見其良好的贊助商經營策略，其他經費收入情形詳見圖 3 及圖 4。

圖 3

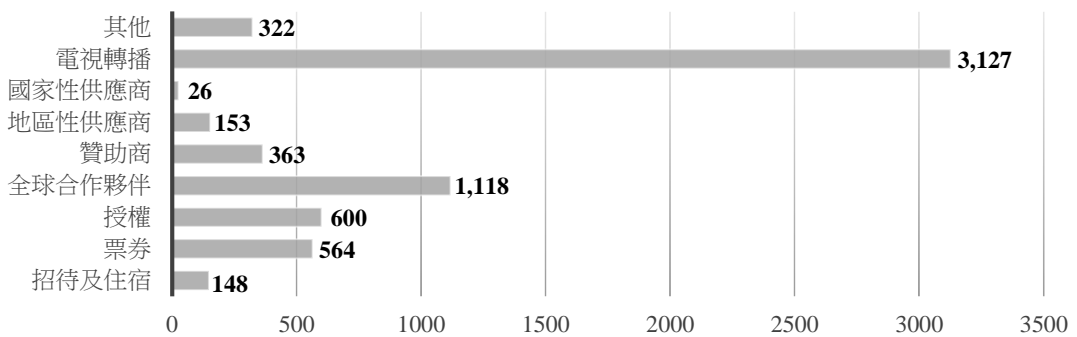
2020 東京奧運會經費收入來源一覽表（單位：百萬美元）



註：出自 *IOC Annual Report 2020* (p. 173), by International Olympic Committee, 2020a (https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/Annual-report/IOC-Annual-Report-2020.pdf?_ga=2.63616171.509186421.1683827119-1474762070.1682445695)

圖 4

2018 俄羅斯世足賽經費收入來源一覽表（單位：百萬美元）



註：FIFA Finance Report (p. 2), by Fédération Internationale de Football Association, 2018b (<https://digitalhub.fifa.com/m/337fab75839abc76/original/xzshsoe2ayttyquuxhq0-pdf.pdf>)

二、售票 (ticketing)

票券銷售向來是許多運動賽會商業化的指標之一，其在門票銷售策略是否有良好且針對目標受眾的佈局，乃是賽會是否能建構品牌價值並提升商業價值的重要關鍵（張勝傑，2021）。2018 年俄羅斯世足賽共販售 303 萬餘張觀賽票券，販售票券數佔總票券達 98.2%，票券總營銷達 5 億 6400 萬美元，平均每場次 47,372 張，共計 64 場（Fédération Internationale de Football Association, 2018a）。可看出 2018 俄羅斯世足賽在票券銷售量方面成績斐然，且對於賽會總收入而言佔據一定的比重。從票券的盈利上也可推算，每張世足賽門票的票價也是相當可觀，據中央社（2016）報導指出，2018 俄羅斯世足賽的 16 強門票就已達到每張

115 至 245 美元、8 強到季軍戰每張 175 至 365 美元，甚至是決賽也突破了每張 1000 美元的驚人天價。相較於奧運會，單一性運動賽會也能夠在其售票量上反映該運動的熱門程度。

相較於 2020 東京奧運，受到疫情嚴重影響，本屆東京奧運除了延期舉辦外，官方也宣布各個比賽會場僅開放選手及教練等相關工作團隊入場，也就意味著東京奧運失去了票卷上的盈利收入。然而，過去奧運會在票券銷售上仍舊有相當不錯的成績，2012 年倫敦奧運共販售了 820 萬張票券，盈利為 7 億 9700 萬（International Olympic Committee, 2012）；2016 年里約奧運在各個項目的票券共販售 620 萬張票券，盈利為 11 億 4000 萬美元（International Olympic Committee, 2016）。相較於單一項目運動賽會高出許多，而從兩屆的奧運賽會的票券銷售上也可以看到每張票券的單價也屢創新高，可見各屆賽會在票券的定價上仍有不同的策略與考量，所需因應的情境與狀況也大不相同。

三、贊助（sponsorships）

奧林匹克運動會的贊助廠商分成三個層級，分別為全球合作夥伴（The Olympic Partners, TOP）、供應商（supplier program）及特許經營商（licensing program）。作為最高贊助層級的全球合作夥伴廠商，其擁有凌駕於其他廠商所共有或沒有的權利，例如使用奧林匹克標章的權利、商品冠名等（董進霞、Mangan, 2008）。

（一）全球合作夥伴（The Olympic Partner Program, TOP）

此合約屬奧運會贊助商的最高等級，此層級中每一間公司在其產業類別中皆具有一定的資本額及產業規模，且國際奧林匹克委員會（IOC）將確保每間公司的產業類別間的衝突性最小化，此合約的效力即代表贊助商同時與國際奧林匹克委員會（IOC）、所有國家奧林匹克委員會（NOCs）及奧林匹克運動會組織委員會（OCOGs）具有合作關係。他們可以對奧林匹克的運動員或賽事提供直接的金援或資源，也可以在特定的商品中享有全球性或地域性的奧林匹克商標冠名權等。

（二）供應商（supplier program）

此等級之贊助商僅提供商品給予主辦國及運動員作為其贊助形式，也就是所謂 VIK（Value In Kind）的物質上的贊助。此贊助層級屬地域性，並非全球性，因此只能在主辦國內進行物資上的贊助與支援，其在該地區中亦享有使用奧林匹克商標的權利。

（三）特許經營商（licensing program）

此贊助層級包括全球性及地域性，該層級的贊助商可享有使用奧林匹克商標與吉祥物於特定商品上的權利，但販售該商品所得之盈利需抽成 10%至 15% 的特許權使用費（royalty fee）給予 IOC 作為賽會舉辦的經費。

奧林匹克運動會自 1985 年起，在贊助商結構上已有明確的規劃。反觀世界盃足球賽，FIFA 雖然沒有對贊助商做分級管理，卻仍有國際性及地域性的贊助商之分。特別的是，在國際性贊助商層級的企業數量並不多，且都是根據合約內容簽署贊助年限，當中最知名的贊助商即是可口可樂與愛迪達，享有一切贊助商所能擁有的權利與服務，包括使用世足賽的商標權、冠名權、禮遇接待權等。其中，世界盃足球賽與奧林匹克運動會最大的不同即是場館行銷權，因為國際奧委會自 1928 年阿姆斯特丹奧運開始即立法各項運動賽事的賽場中皆不得出現商業廣告標誌。然而，場館行銷權雖然提供贊助企業非常多的曝光機會，但在伏擊行銷的防範上卻難度大增，該如何規劃相關策略防範不良企業則成為國際足球總會所需考量的重要議題。

四、轉播（broadcasting）

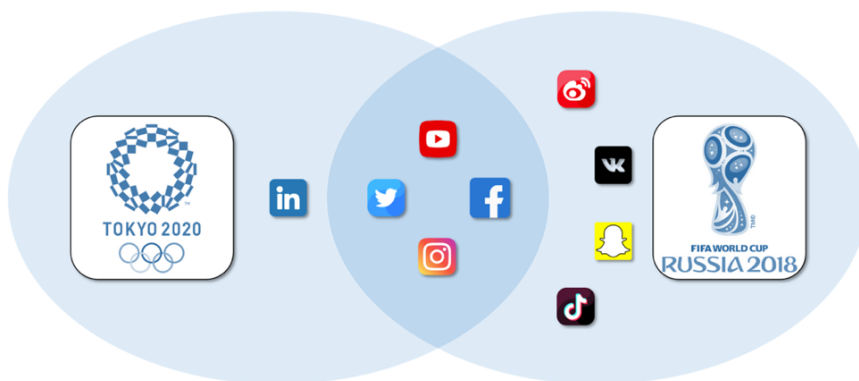
作為兩大賽會最主要的收入來源，轉播權利金的收益向來是每屆奧林匹克運動會及世界盃足球賽所關注的焦點，每屆賽會所開出的轉播權利金皆屢創新高，而兩大賽會的最高單位國際奧林匹克委員會及國際足球總會則分別掌控其轉播權的合約簽訂。奧林匹克廣播公司（Olympic Broadcasting Service, OBS）成立於 2001 年，作為奧林匹克運動會主辦方的轉播永久機構。其所主導的轉播權利金（TV rights）是奧林匹克運動會最主要的收益來源，平均歷屆賽會佔總收入約 50%~55%。據官方資料統計，2020 東京奧運因疫情嚴峻取消現場觀眾入場，但在轉播收看人數上也達到了現代奧運創辦以來的新高，在數位平台的轉播收看次數已突破 280 億次的瀏覽，在全球的電視頻道覆蓋率也已達到 93%（International Olympic Committee, 2020b）。儘管疫情嚴峻對於本屆奧林匹克運動會的有許多負面影響，但在轉播收視率上也較以往大幅進步。在世足賽方面，官方資料中指出 2018 俄羅斯世足賽收看賽事轉播的總人口達到 35 億 7200 萬人次，已超過全世界一半以上的人口（世界人口 69 億 6300 萬人），其中在冠軍戰法國與克羅埃西亞正面交鋒時，收看轉播的人口就已達到 11 億 2000 萬人口，寫下歷史新頁（Fédération Internationale de Football Association, 2018a）。

由此可見，轉播收視率、瀏覽次數與收看人口等數據皆充分解釋轉播權利金對於兩大賽會的戰略性地位，其也提供相當大的曝光機會給贊助企業及許多國家，這或許也是許多國家爭相在奧林匹克運動場上角逐獎盃的重要因素，也是許多企業積極爭取的巨大商業利益的一環。

五、社群媒體 (social media)

社群媒體是許多運動賽會使用的行銷手法之一，作為全世界最重要的兩大賽會，在社群媒體平台的選用上則成為至關重要的議題。在社群媒體上，兩個賽會的管理單位分別為 IOC 與 FIFA，但因應賽會舉辦國家的不同，各個地區所習慣使用的社群媒體也有差異，而賽會的舉辦地點也將會大大影響該屆賽會在社群媒體平台的選用上。2020 東京奧運及 2018 俄羅斯世足賽所使用的社群媒體平台如圖 5 所示，雙方所共同使用的社群媒體為全球各地區較為普遍的 4 個社群平台，分別為 Facebook, Instagram, YouTube 及 Twitter，2020 東京奧運特別使用 LinkedIn 作為其官方社群媒體的行銷平台，2018 俄羅斯世足賽則考量地區性的社群媒體使用文化與習慣，特別於該屆架設微博、Snapchat、Vkontakte (簡稱 VK, 俄羅斯社群網絡服務網站) 及 Tiktok，可見其舉辦地點對於社群媒體選用上的影響。

圖 5
2020 東京奧運與 2018 俄羅斯世足賽之社群媒體平台



註：出自 *IOC Annual Report 2020* (p. 93, 118, 131), by International Olympic Committee, 2020a (https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/Annual-report/IOC-Annual-Report-2020.pdf?_ga=2.63616171.509186421.1683827119-1474762070.1682445695); *FIFA Activity Report* (p. 53-57), by Fédération Internationale de Football Association, 2018a (<https://digitalhub.fifa.com/m/24674f9441b74d22/original/yjibhdqzfwz5onqsz00.pdf>)

肆、結語

透過本文可以概略性的瞭解 2020 東京奧運會與 2018 俄羅斯世足賽在其行銷管理上的營運績效，從兩個規模龐大的運動賽會中，除了驚嘆體育運動本身所帶來的全民熱潮，也窺見其背後所隱藏的巨大商業利益。從官方網站的成果報告評析中可以看到，儘管 2018 俄羅斯世足賽為單一項目運動賽會，但在賽會營收方面卻有較好的表現，特別是在贊助商的營運收益方面有較高額的贊助金收入，可見其在贊助商管理方面的良好績效。2020 東京奧運則受到疫情嚴重影響，未開放觀眾入場導致票券無法販售以及延期衍生的額外支出等皆使其在收入方面大打折扣，但在轉播權利金方面卻也寫下歷史新高，足見其在販售轉播權方面的良好佈局。

兩大運動賽會分別在綜合性賽會與單一性賽會中皆頗具代表性，賽會性質上的差異也使其在行銷策略的選用上有不同的考量與佈局。然而，在賽會行銷的每個環節中，皆需針對國際性及地域性的資源做通盤分析，以制定符合其賽會宗旨與籌辦的雙重需求。本文建議未來相關研究可針對奧運會及世足賽在賽會行銷管道之成效做縱向論述與分析，以建構兩大賽會在其行銷經營方面的演進歷程，並提供我國在賽會籌辦方面的相關見解與建議。

參考文獻

- 中央社 (2016, 7月6日)。門票破3萬元！2018年俄羅斯世足賽的票價讓球迷都驚呆了。風傳媒。 <https://www.storm.mg/lifestyle/138590>
- 張勝傑 (2021)。大型國際運動賽會票務銷售資料分析之探究。 *運動管理*, 52, 2-11。 <https://0-www-airitilibrary-com.opac.lib.ntnu.edu.tw/Publication/alDetailedMesh?DocID=18148972-202104-202105200015-202105200015-2-11&PublishTypeID=P001>
- 曾慧青 (2018)。大型國際運動賽會行銷活動之探討—以2017臺北世大運為例。 *全球運動與休閒管理期刊*, 1 (1), 1-12。 [http://dx.doi.org/10.6616/GSRM.201803_1\(1\).0001](http://dx.doi.org/10.6616/GSRM.201803_1(1).0001)
- 楊裕隆 (2014)。從1930到2014世界盃足球賽簡史。 *學校體育*, 142, 30-41。 <http://dx.doi.org/10.6454/HW.200208.0003>
- 董進霞、Mangan, J. A. (2008)。 *奧林匹克文化概論* (第一版)。北京大學出版社。
- 鉅亨網新聞中心 (2018, 7月6日)。2018年世界盃背後的財務數字。鉅亨網。 <https://news.cnyes.com/news/id/4161451>
- Fédération Internationale de Football Association (2018a). *FIFA Activity Report*. <https://digitalhub.fifa.com/m/24674f9441b74d22/original/yjibhdqzfwz5onqszo0.pdf>
- Fédération Internationale de Football Association (2018b). *FIFA Finance Report*. <https://digitalhub.fifa.com/m/337fab75839abc76/original/xzshoe2ayttyquuxhq0-pdf.pdf>
- Fédération Internationale de Football Association (2018c). *FIFA Governance Report*. <https://digitalhub.fifa.com/m/1964430b6031fe2d/original/yrsjcy9fza7xy02pl436-pdf>
- International Olympic Committee (2012). *IOC Marketing Report-London 2012*. https://stillmed.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/London_2012/LR_IOC_MarketingReport_medium_res1.pdf

- International Olympic Committee (2016). *IOC Marketing Report-Rio 2016*. <http://stillmed.olympics.com/media/Documents/Olympic-Movement/Partners/IOC-Marketing-Report-Rio-2016.pdf>
- International Olympic Committee (2020a). *IOC Annual Report 2020*. https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/Annual-report/IOC-Annual-Report-2020.pdf?_ga=2.63616171.509186421.1683827119-1474762070.1682445695
- International Olympic Committee (2020b). *IOC Marketing Report Tokyo 2020*. <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Marketing-And-Broadcasting/IOC-Marketing-report-Tokyo-2020.pdf>
- International Olympic Committee (2021). *Official programme of the Olympic Games Tokyo 2020*. https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/Games/Summer-Games/Games-Tokyo-2020-Olympic-Games/2020-01-31-Tokyo-2020-Programme-FINAL.pdf?_ga=2.156031935.509186421.1683827119-1474762070.1682445695
- International Olympic Committee (2022a). *IOC Annual Report 2021*. https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/Annual-report/IOC-Annual-Report-2021.pdf?_ga=2.125417162.1559400052.1684124095-1474762070.1682445695
- International Olympic Committee (2022b, June 21). *Tokyo 2020 Organising Committee publishes final balanced budget*. <https://olympics.com/ioc/news/tokyo-2020-organising-committee-publishes-final-balanced-budget>
- International Olympic Committee (2022c). *IOC Marketing Fact File 2023 Edition*. https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Marketing-And-Broadcasting/IOC-Marketing-Fact-File.pdf?_ga

The Marketing Performance Analysis of the 2020 Tokyo Olympic Games and 2018 Russia World Cup

Chia-Huang Lin¹ Li-Hong Leo Hsu²

Abstract

Background: The biggest sporting events in the world are the Olympic Games and the World Cup Soccer Tournament, both of which create a worldwide sensation. Both events have their own characteristics and considerations in the operation and marketing of the events. However, most of the information about the tournaments is reported on the Internet, and only the official reports on the results of the events are of good reference value. **Purpose:** The purpose of this study is to examine the marketing performance of the Olympic Games and the World Cup, in order to summarize and analyze their marketing strategies and characteristics for the reference of domestic industry, government, and academia. **Methodology:** Through document analysis, the official reports of the Olympic Games and the World Cup were used as the main body of analysis, supplemented by other official documents, literature, and online reports for theoretical analysis. **Results:** The Tokyo 2020 Olympic Games were negatively affected by the epidemic, the lack of spectator access, and the additional costs associated with the postponement of the games, but their good marketing of broadcasting rights made them a great success in terms of revenue. The 2018 Russia World Cup had a better overall performance in terms of revenue through a good sponsor management strategy. **Conclusion:** The two tournaments have different marketing strategies and considerations for the nature of the tournaments, and the differences in scale between single and multi-sports tournaments also greatly influence the choice and formulation of their marketing strategies.

Keywords: Marketing Strategy, Event Marketing, Event Management, Sports Tournaments, Competitive Sports

¹ Master Student, Department of Physical Education and Sport Sciences, National Taiwan Normal University

² Professor, General Education Center, National Taiwan University of Sport

Corresponding Author: Chia-Huang Lin, E-mail: chiahuang1408@gmail.com

Received: 2023/02/13; Accepted: 2023/08/07

[https://doi.org/10.6618/HSSRP.202312_17\(4\).4](https://doi.org/10.6618/HSSRP.202312_17(4).4)