

欢迎访问

体育总局官方网站

我国体育赛事运营研究

作者：陈及治 来源：政法司理论处 发布时间：2006-11-02

字体：【大】 【中】 【小】

1 我国体育赛事运营管理中的资源—效益现状分析

1.1 政府主导型

1.1.1 赛事运营

71.28%的综合性赛事被城市政府运营，他们多采取单独承办或协办的形式。在赛事资源—效益转化上，有70.08%的城市政府优先考虑赛事的社会效益，兼顾赛事的经济效益。不过，因资源要素的配置欠科学，大多数赛事运营的效益不高，只有略超过30%的赛事运营有盈余，与政府部门对赛事统计指标标准的界定不一致有关。

1.1.2 赛事管理

在赛事计划的管理阶段，43.33%的城市政府比较注重赛事计划，加强赛事目标定位、赛事风险与信息的管理。在赛事执行过程中，沟通管理与人力资源管理是城市政府考虑的重要因素；在赛事控制阶段，任务目标执行、部门之间协同是城市政府管理时主要考虑的因素；在赛事结束时，45.62%的城市政府认同总结赛事得失是首要考虑因素，以便他们对赛事进行有效评估。

1.1.3 资源—效益

我国城市政府运营赛事的资源—效益转化比较低，60%以上仅为14.02%，85.98%的低于60%。其原因是赛事效益转化的目标定位不准，或缺乏科学管理，降低了赛事运营的预期效益；或者与统计指标的确定不统一有关。

1.2 商业组织型

1.2.1 赛事运营

商业性组织运营了71.28%的国内单项赛事与28.36%的国际单项赛事，他们多采用单独承办或协办的形式。有72.01%的商业性组织在赛事运营时，优先考虑赛事的经济效益，兼顾考虑赛事的社会效益。赛事资源要素的配置较为科学，有略超过80%的赛事运营是赢利的。

1.2.2 赛事管理

33.33%的商业性组织选择首要注重赛事计划的管理。其次，有30.21%的商业性组织要求加强赛事执行的管理。在赛事执行中，商业性组织把对赛事沟通管理、人力资源管理与时间管理当作主要考虑的内容。同时，在赛事控制阶段，商业性组织要求加强部门之间与部门内部信息沟通，加强彼此的协同与协助。在赛后，42.32%的商业组织比较重视维持赞助客户关系，注重赛事再度开发。

1.2.3 资源—效益

商业性组织有17.43%的赛事资源—效益转化率在61%~80%，资源—效益转化率在80%以上的赛事不到10%。可是，我国仍有近70%的赛事承办方是有赢利的。这表明，我国赛事在招标过程可能出现不公平的竞争，导致一些赛事承办方低价中标；另一方面，我国赛事市场不够规范、赛事信息不对称等一定程度上制约了赛事收益的真实性。

1.3 生产企业型

1.3.1 赛事运营

86.74%的生产企业运营国内单项赛事。其次，有13.26%的生产企业运营了国内综合性赛事。有68.73%的生产企业采用单独承办赛事的运营形式，其他生产企业参与合办、协办、委托办理的赛事运营形式。在赛事运营时，优先考虑赛事的长远效益（经济效益、社会效益），兼顾考虑赛事的当前效益（经济效益、社会效益）。然而，因赛事资源要素的配置缺乏科学性，赛事运营效益较一般。

1.3.2 赛事管理

生产企业对赛事的计划考虑较为简单，导致在赛事具体执行时出现一定问题，加大了赛事控制的难度。因此，有86.74%的生产企业注重对赛事控制的把握，86.74%的生产企业加强对赛事执行的管理。在赛后，生产企业较多注重赛事评价，不断总结赛事与产品之间的“融合”，以此提高赛事运营的实际效益。

1.3.3 资源—效益

生产企业在运营赛事时，资源—效益转化率一般不高。仅有0.65%的赛事资源—效益转化率在100%以上，有近70%的赛事资源—效益转化率低于60%。这说明我国大多数生产企业对赛事的运营仅仅局限于以提升企业形象、产品品牌的市场占有率为目的。

1.4 混合型

1.4.1 赛事运营

56.85%的运营主体运营国内单项赛事，22.41%的运营主体运营国内单项赛事，运营主体运营国内单项赛事—国际单项赛事—国内综合性赛事—国际综合性赛事的概率呈递减趋势。在赛事运营中，资源有效配置较为合理，在对待赛事责任与分享赛事效益方面，多是遵循承担责任与分享效益相一致的原则。

1.4.2 赛事管理

43.33%的运营主体注重对赛事计划的管理，着重对赛事目标加以控制，其次是人力资源管理。30.21%的运营主体加强对赛事执行阶段的管理，他们要求强调沟通管理。同时，在赛事控制阶段，强调部门之间、部门内部加强信息的有效沟通。在赛后，运营主体比较注重赛事再开发，以此保证赛事效益开发的持续性。

1.4.3 资源—效益

赛事在运营时，资源—效益的转化率一般不高。有超过60%的赛事资源—效益转化率在60%以下。从实地调查中发现，这些赛事运

营主体多是任务指派不清、目标制订不明、彼此之间合同约束力不强，内耗了不少资源要素。

2 我国体育赛事运营管理中的资源一效益影响因素分析

对我国体育赛事运营管理中的资源一效益影响因素指标，运用公式 $CVR=2n/N-1$ （ n 表示认同某指标的专家的人数， N 表示专家的总人数）对所选指标进行筛选（指标的 CVR 值 >0 进行界定，确定了测量指标的有效性。根据专家认定情况，取 CVR 值 >0 的指标，进入本课题的研究范畴）。

为反映变量之间内在联系，寻找内部结构特征，把具有公共内涵的变量归为一个因子，把比较分散、复杂的对象趋于整体化、简单化和明晰化，对影响我国体育赛事运营管理中的资源一效益因素进行R型因子分析。保留特征值大于1的因子，它们的累积贡献率所达到的百分率，反映对总体提供的信息量。但由于原始数据大多为次序测度，又受到样本量的限制，所以这种分析我们把它看作是一种近似。

2.1 政府主导型

竞争因子为政府主导型赛事中贡献率最大的因子，其次为目标因子、传播因子、国际因子、沟通因子与领导因子。

当今城市之间的竞争，越来越注重城市文化形象的打造，体育作为大文化概念中的重要元素，是众多城市用以打造城市形象的重要手段。许多体育赛事不仅对促进地方经济发展，而且对增加商业投资、加快城市的基础建设具有积极的促进作用。体育赛事，特别是大型国际性体育赛事在提升城市知名度，打造城市名片，促进区域经济发展具有不可替代的功能。

另外，城市政府在赛事运营管理中，国际政治局势与经济社会发展、赛事运营目标的定位、管理过程的信息沟通、文化传媒的宣传推广、赛事管理者的决策水平等都不同程度地影响着政府主导型赛事资源一效益转化。

2.2 商业组织型

市场因子为商业组织型赛事中贡献率最大的因子，其次为保障因子、资源要素因子、合作因子与决策因子。

商业组织型赛事是人们参与度和关注度较高的赛事，对于商业组织型赛事的组织者、承办者来说，他们非常注重对赛事的推广和赛事营销。他们会发掘赛事中的各种资源要素的潜在价值加以最大化的开发和炒作，使赛事更具悬念和趣味性、刺激性，以此引起人们与媒体的高度关注与参与，赞助企业也喜欢与这样的赛事联姻，成为赛事的赞助商或合作伙伴。同时，赛事运营管理中体育中介机构与被赞助企业的利益能否得到保护、资源要素的配置科学与否、赛事运营的各部门之间协同或部门内部之间协助的好坏、赛事管理者的能力高低等都会对商业组织型赛事资源一效益转化产生不同程度的影响。

2.3 生产型企业

产品因子为生产型企业赛事中贡献率最大的因子，其次为目的因子、经济因子、管理因子与领导因子。

因单项赛事投资成本不大，风险相对较小，86.74%的生产企业多以运营国内单项赛事推广产品品牌为主。不过，从实地调查中发现，个别生产企业运营了国内综合性赛事，他们在赛事运营时，多采用合办、协办、委托办理等形式。这样以来，生产企业可以利用其他合办方、协办方、委托方的特殊资源要素优势，对赛事运营中可能出现的问题发挥彼此的长处，以实现提升产品品牌与赛事效益的目的。此外，赛事目标定位、企业的经济实力与我国经济社会发展、赛事管理者的水平与领导对赛事的重视程度会对生产型企业赛事资源一效益转化有一定影响。

2.4 混合型

市场因子为混合型赛事中贡献率最大的因子，其次为法律因子、资源要素因子与管理因子。

赛事市场培育是以赛事让人们熟知、让人们认可为主要目的，这一过程需要通过整个社会的力量，把赛事的效益理念慢慢地被大家理解和接受。不同的赛事运营主体，大都想以通过运营赛事实现自己的目的，从门票的出售、冠名权的转卖、电视转播权的出让等进行市场开发，不断实现赛事的效益。同时，管理者在运营时以维护赛事市场的诚信经营为方略，进行赛事市场培育，以便为赛事市场营销提供较为宽松的社会环境。另外，不同运营主体之间法律保护与制约、运营主体彼此之间赛事资源要素的优势发挥与科学配置、管理者的实际管理与决策能力都会不同程度地直接或间接地影响赛事运营管理中的资源一效益转化。

3 我国体育赛事资源一效益运营管理的模式展望

政府因拥有资本、制度、信誉担保、场地设施等资源要素优势，并且有协调公安、边防、交通等能力，在我国全面推进小康社会进程中，政府急待大力推进全民健身计划，发展竞技体育；商业性组织（体育中介公司、体育文化传播公司）因拥有人才、信息等资源要素优势，很想在赛事运营管理中为自己获得不菲的经济回报；生产企业拥有资本优势，迫切依靠赛事提升自己的产品品牌。各运营主体为了有效地获得赛事效益回报，我国未来较长时期的赛事运营多以混合型模式为主，尤其是大型综合性赛事表现得尤为明显。

4 结论与建议

4.1 结论

4.1.1 赛事运营

城市政府多运营综合性的赛事，采取单独承办或协办的形式，资源要素的配置相对较差；商业性组织多运营国内单项赛事，采用单独承办或协办的运营方式，赛事资源要素的配置较为科学；大多数生产企业运营国内单项赛事，多采取单独承办赛事的运营形式，赛事资源要素的配置缺乏科学性；运营主体运营国内单项赛事—国际单项赛事—国内综合性赛事—国际综合性赛事概率呈递减趋势，资源配置相对较为合理。

4.1.2 赛事管理

城市政府对赛事的宏观管理较为认真，对赛事计划、赛事执行、赛事控制、赛事结束等微观管理重视不够；商业性组织对赛事微观层次的管理较为科学，尤其对赛事控制管理；生产企业对宏观管理相对较为科学，而对微观层次的管理欠认真；混合型赛事的不同运营主体对赛事的宏观与微观层次的管理较为重视。

4.1.3 赛事资源一效益

城市政府多是优先考虑赛事的社会效益，兼顾考虑赛事的经济效益；商业性组织多是优先考虑赛事的经济效益，兼顾考虑赛事的社会效益；生产企业多是优先考虑赛事的长远效益（经济效益、社会效益），兼顾赛事的当前效益（经济效益、社会效益）；在混合型赛事运营中，不同运营主体多是遵循分担责任与分享效益相一致的原则。

4.1.4 赛事影响因素

在赛事运营管理中，竞争因子为政府主导型赛事贡献率最大的因子，市场因子是商业组织型赛事中贡献率最大的因子，产品因子为生产型企业赛事中贡献率最大的因子，而市场因子是混合型赛事中贡献率最大的因子。

4.1.5 赛事资源一效益运营管理模式展望

运营主体因各自追求的赛事运营目标不同，又因赛事运营的风险存在和赛事运营的复杂性等，未来赛事资源一效益运营管理多以

混合型模式运营，尤其对综合性赛事而言。

4.2 建议

4.2.1 政府主导型

4.2.1.1 发挥政府主导作用

赛事运营的城市政府，应充分发挥对赛事运营管理的主导作用，按照“政府管理、顺应市场、商务运作”的原则，组织专家、学者进行专门的赛事研究，为赛事运营提供较为科学的运营理论与管理对策。认真分析赛事在不同管理阶段可能出现的问题，进行有针对性的预防与防范。避免因对赛事管理不善，导致资源效益开发不足，给城市政府带来不必要的赛事风险。

4.2.1.2 选择合适赛事运营

城市政府要结合自身优势，承接符合自身城市特色的赛事类别，并且选择合适的赛事运营形式，建立资源要素配置标准。同时，注重各类资源要素开发的时效性，认识到赛事资源开发的相对不确定性。

4.2.1.3 明确赛事运营目标

城市政府需要明确赛事的运营目标，加强赛事信息的有效性，积极进行赛事有形资源与无形资源的开发，充分拓展赛事资源开发的空間，为全面建设小康社会条件下承办城市的社会体育、竞技体育的发展服务。特别是要注重赛事控制阶段的管理，避免因大的失误给整个赛事运营管理带来难以弥补的损失。

4.2.2 商业组织型

4.2.2.1 重视赞助客户利益

商业性组织在赛事运营管理时，要注重诚信经营，选择合适的赞助对象，切实为赞助企业着想，加强与赞助企业的沟通，制订详尽的赞助企业推广计划，使赞助企业真正实现他们的赞助目的。

4.2.2.2 加强赛事目标管理

商业性组织要把自身的资源优势与赛事运营的种类和形式、目标和任务结合起来，进行综合考虑。同时，注重在赛事运营的不同阶段，加强对赛事目标与任务的把握，必要时重新调整赛事的目标与任务。

4.2.2.3 协调好利益群体关系

赛事赞助是一个复杂的系统活动，要求赛事运营的管理者在实现自己的赛事目标时，与被赞助者精诚团结、同心协力、密切合作，达到彼此双赢的赛事运营效果。

4.2.3 生产企业型

4.2.3.1 选择恰当赛事定位

生产企业对赛事的定位一般比较盲目，需要运用各种营销工具，设计促销活动和传播载体，综合考虑活动方案的可行性以及与目标顾客的接触。同时，企业根据自己企业产品需要传递的信息，再结合赛事活动的性质、影响力等进行行为决策。以此，为企业的发展提供良好的外部环境。

4.2.3.2 注重体育行销

体育行销必须采取持续效应，单纯通过一场赛事获得巨大传播效果是很有限的。体育赛事是高于促销、广告之上的一种高层次宣传手法，尤其是在产品层面和市场层面的行销趋同性越来越严重的时候，体育赛事对企业产品推广的影响是多元化的、复合型的、持久性的。

4.2.3.3 注重合适推广形式

生产企业对赛事推广的定位一般比较盲目，需要运用各种营销工具设计赛事的促销活动和传播载体，综合考虑活动方案的可行性，争取与尽可能多的产品目标顾客“对接”。同时，企业结合自身产品需要传递的信息，再结合赛事活动的性质、影响力等进行行为决策，以此为企业的发展提供良好的内、外部环境。

4.2.3.4 明确赛事与广告

生产企业借助赛事宣传产品要自然，易于被接受。赛事实际上是一种软广告，但是由于广告并不单独出现，因而商业性及功利性不像硬广告那样明显，一定程度上来说，容易被人们接受。对企业公众形象的建立、政府公关等，都能起到非常积极的作用。

4.2.4 混合型

4.2.4.1 注重运营主体彼此利益

要树立共同开发、大家共同赢利的观念，使各方优势合理展现，使目标与利益成为合作各方之间的纽带。要认真履行各自的赛事责任，分享因赛事成功运营而得到的回报。在分配股权时，防止单纯从出资方角度考虑股东的利益，而忽略了政府在技术、管理等方面的投入。

4.2.4.2 优先考虑客户利益

对于选择赞助商的方式，赞助策略上可以拿出一半赞助商名额，采取竞标的方式确定，以达到最大限度地提高赞助价位。同时，通过竞标夺取赞助，对商家本身就具有了巨大的社会广告效益，这也是赞助商愿意期待的，也是吸引社会资金的有效手段。如果一个城市每年举办若干个比赛，有些赞助商连续赞助了一些比赛，甚至是影响不够大的比赛，那么，在遇到具有良好商机的比赛时，应优先考虑这些赞助商的资格，在此基础上建立稳定的赞助来源。

4.2.4.3 加强赛事风险管理

一次大赛涉及到的因素是多方面的，很多是不可预知的因素，若一个环节出了问题，就会给整个赛事的运营带来很大的市场风险。为此，要切实注意加强赛事的风险管理。对于参股资金可以准备“候补参股资金”，以便保证在原参股资金不到位的情况下，确保有足够的资金运营赛事。

作者：陈及治（上海体育学院）

高晓波、杨效勇、韦嘉精、林显鹏、韩会君、李建军