

体育人文社会学

文章编号:1001-747 (2005)02-0013-05

# 中小城市承办高水平体育赛事的市场化运作研究\*

钱文军

(南阳师范学院 科研处, 河南 南阳 473061)

**摘要:** 从中小城市体育竞赛发展现状研究入手, 全面分析中小城市承办体育赛事市场化运作途径, 认为建立科学的赛事管理体制, 加强与社会沟通, 对承办的赛事精心策划包装是体育赛事市场化运作的关键。在此基础上提出中小城市承办体育赛事市场化运作的建议。

**关键词:** 中小城市; 赛事; 市场化; 运作; 策划

**中图分类号:** G80-05 **文献标识码:** A

## Study on Marketized Operation of Sponsoring High - Level Sports Games in Small and Medium Cities

QIAN Wen-jun

(Department of Scientific Research, Nanyang Teacher's College, Nanyang 473061, China)

**Abstract:** In the paper, Proceeding from the research of the present situation of sports competition development in small and medium cities, and on the basis of an all-round analysis of its ways in marketized operation of sponsoring sports games, the author points out the key of the sports games marketization is to set up a scientific management system of sports games, strengthen the communication with the society and scheme and dress up the sports games elaborately. And on this basis, the author puts forward some proposals about ways of marketized operation of sponsoring sports games in small and medium cities.

**Key words:** small & medium-sized cities; games; marketization; operation; scheme

所谓高水平体育赛事的市场化,是指全国正式性、全国辅助性、国内举办的国际性运动会的组织者通过采用各种手段,对体育比赛的体育服务产品和无形资产进行营销,使体育赛事的观赏价值和商业媒介价值通过市场实现其商品价值的过程。体育赛事市场化主要有两种形式:一是纯商业性比赛,即赛事举办者以赢利为目的、满足社会体育竞技观赏需求而举办的比赛,如各种职业联赛、各种商业比赛、大奖赛、巡回赛等;二是以提高运动技术水平、发展体育文化为目的的比赛,这些比赛的举办者为弥补竞赛资金的不足,为提高竞赛的活力,适当借用前一类比赛中的某些运作方式,从而走上了市场化道路的比赛,如奥运会、亚运会和各种杯赛、锦标赛等。

我国体育比赛的市场化始于改革开放之初,在举办体育比赛的同时,开展各种经济贸易活动,如商品交易会、投资洽谈会、产品展示会等。伴随体育比赛本身的商业因素注入,赛事也开始走上招标的历程,形成了把比赛分为了计划内与辅助性两大类的先例,竞赛实行差额拨款,举办单位自筹,出售承办

权等,此可为体育比赛市场化运作的滥觞。1992年,我国确立建立社会主义市场经济体制后,体育便踏上了产业化发展的道路。足球率先开始职业化改革,篮球、排球、乒乓球紧随其后,体育赛事市场化进入了一个全新的市场化运作的新阶段。由中介组织和体育界以外的企业参与运作商业比赛也如雨后春笋,其他各种比赛甚至业余比赛也都开始了市场化的发展道路。在此形势下,全国综合性运动会进行了颇具规模的市场化开发,非奥运项目减少了国家的投入,被“逼”上了市场<sup>[1]</sup>。经过近几年的实践证明,我国体育赛事采用市场化运作取得了很好的效果。但令人遗憾的是,不仅大型综合性国际性重大体育赛事的新闻报道、电视转播权及体育经纪活动等方面的研究成果较少,尚未形成完整的理论体系,以中小城市承办体育赛事为对象的研究更是缺少,这与我国目前,中小城市的比重大、人口多、分布广、体育市场开发潜力极大的现实及不相符。为此,笔者对宁波、绵阳先后承办的全国体育大会以及其他中小城市承办体育赛事的市场化运作的方式进行分

\* 收稿日期:2004-05-10;修回日期:2004-07-30

基金项目:河南省教育厅基金资助项目(2000890004)

作者简介:钱文军(1965-),男,河南南阳人,副教授,研究方向为体育经济学。

析研究,总结经验,为市场经济条件下探索体育赛事市场化运作的机制提供理论上的参考。

## 1 中小城市承办体育竞赛现状及其对承办赛事价值的认识

### 1.1 初步形成了完善的体育竞赛体系

根据国家体育总局公布的 2001 年、2002 年全国体育竞赛招标计划的全国正式性比赛、全国辅助性比赛、国内举办的国际性比赛(不含部分签定了长期协议的比赛)共计 1 311 项次(2001 年 648 项次、2002 年 663 项次)进行分析研究,除 22% 的赛事地点待定外,特大城市承办的赛事占 32%,中小城市承办的赛事占 46%。在中小城市承办的赛事中成年赛事占 49.6%,青少年赛事占 50.4%,但成年赛事也以一些比赛的预赛为主。从区域划分来看,东部沿海有 88 个中小城市承办 197 项次、中部地区有 63 个中小城市承办 158 项次、西部地区有 35 个中小城市承办 89 项次。主要表现出东部经济条件较好的城市承办赛事多,且相对分散,而中西部地区承办赛事则相对集中于一些条件较好的城市。竞赛水平一般的赛事观众少,地点经常变化的赛事观众多,地点长期保持不变的赛事观众少,但与大城市相比总体呈现为中小城市的竞赛市场好于大城市的竞赛市场的趋势。初步形成了较完善的体育竞赛体系,赛事渐多,但总体水平偏低,城市分布布局不均。

### 1.2 体育竞赛的多元功能和整体效益明显增强

通过承办赛事促进了体育事业的发展,获得好的社会效益和经济效益,培养和锻炼了一批举办大型活动的组织工作的人才,同时也提高了中小城市的管理水平,促进了城市基础设施建设。第二届全国城市运动会在唐山举行,为此,唐山市建设了立交桥,解决了长期困扰的交通问题,城市环境得到了改观,卫生状况由原来排名第 8 而一跃成为第 2。宁波市以体育大会为契机,结合创建美好家园,拆违还绿、拆围透绿等活动,开展环境综合治理工作,同时,实施畅通工程,进一步改善道路条件,交通秩序明显好转。潍坊市通过国际风筝比赛活动,吸引外资,以风筝竞赛为媒介,发展了潍坊的经济。

### 1.3 竞赛管理体制改革初见成效

竞赛实现由行政管理型向经营开发型的转变,很多中小城市体育局都建立了竞赛管理中心、竞赛服务中心。体育竞赛实行“稳住一头,放开一片”的方针,在稳住国家投入的同时,大力开发体育竞赛的无形资产,竞赛产业和竞赛市场逐步发展起来。目前已基本形成了国家办与社会办相结合的格局,各

地积极着手制定和完善本地区的竞赛法规制度,突出的特点是单一体育行政部门立法向地方人大立法、政府行政立法和体育行政部门建章立制等多层次结合的方式转变。

人们已经认识到,在经济发展全球化进程日益加快的今天,申办体育赛事能为申办地区带来很大的经济效益和社会效益,因此,从体育产业的发展角度来看,体育竞赛也是拥有巨大现实价值和开发潜力的产业。许多中小城市把举办体育赛事,特别是规模大、水平高的赛事看作是一个发展本地区经济的不可多得的契机。对城市经济发展有着良好的影响,对强化当地居民的体育意识,尤其是全民健身计划的开展,起着积极的促进作用。对于举办地的经济和社会发展具有多领域、多层次、多时限的巨大效益。

## 2 中小城市承办体育赛事市场化运作途径

充分利用体育的无形资产,筹集资金,是办好体育赛事的基础,也是体育赛事市场化的关键。在赛事的运作过程中,要从体育赛事的市场定位、宣传沟通、门票经营等方面进行详细研究策划,在此基础上对赛事的筹备和实施过程进行包装,是吸引社会的关注,以扩大赛事影响,提高赛事无形资产价值和经营收益。

### 2.1 树立“大体育”观念,走群众路线和社会办体育思路

在拓宽体育赛事市场,尤其是体育市场尚在培育阶段的初期,嫩芽新枝,各级领导及职能部门必须强化保护和关爱意识,组建一个职能健全、协调能力强、懂业务、善经营、精干高效的筹备机构。从赛事的筹备机构可以看出,赛事的级别越高,规模越大,越易受到当地政府的重视。在赛事筹备机构中一般都是市长任组长,常务副组长由副市长担任,成员一般有宣传部、建委、财政局、文化局、旅游局、公安局等相关职能部门的领导。这样的筹备机构为赛事市场化运作提供政策上的优惠,环境上宽松和组织上的保障。如在全国体育大会组织运作中,为体现社会办体育的宗旨,宁波、绵阳两个城市的政府都责成属下各委、办、局、县(市)区承办接待代表团的任务,有效地减轻组委会负担。各大宾馆、饭店、民航、车站、码头、邮电、出租车等窗口行业及旅游、商贸部门主动参与,为大会提供最优质服务。青年志愿者活跃场内场外、街头巷尾、车站码头。通过承办体育大会,不仅促进了市政建设上台阶,提高城市形象和知名度,同时,也拉动了当地经济的增长。如第二届体育大会的举办,使绵阳机场客流量比上年同期增长

50%,市名胜景点参观人数同比增长 15%,餐饮业同比增长 20%,商品零售批发额同比增加 20%以上。

## 2.2 项目设置要能为市场所接受

从宁波、绵阳两地成功举办全国体育大会的经验上可以看出,在价格定位上,不但要考虑参赛者的级别和赛事的创意,还要考虑居民的接受程度。在地区定位上,要考虑相关地区的项目文化,以举办娱乐性、表演性、老少皆宜、市场面较宽的赛事为主旨。全国体育大会的项目设置原则,主要考虑建国以来在国际大赛中为国争得巨大荣誉的项目、民族传统体育项目、国内普及率高、深受广大群众喜爱的项目,有利于开发市场、促进体育消费的项目,有利于开发青少年智力的项目、观赏性强、文化价值高的项目<sup>[2]</sup>。充分利用和发挥体育运动特有的潜力和优势,增加群众的参与。国家体育总局局长袁伟民提出:要把体育大会办成推动承办城市全民健身活动,使老百姓更多地参与其间的大会。深入群众,深入民间,使场内比赛与场外群众参与活动紧密结合起来。正因为对体育大会有了准确定位,才使得这两次大会取得了一系列突破和成功,极大地激发了广大群众的参与热情。2000年体育大会共设 17 个竞赛项目:技巧、台球、围棋、国际象棋、中国象棋、健美、健美操、保龄球、桥牌、中国式摔跤、蹼泳、门球、高尔夫球、航空模型、航海模型、摩托艇、体育舞蹈。与第一届体育大会相比,2002 年体育大会除取消了高尔夫球、摩托艇项目外,增加了舞龙舞狮、攀岩、轮滑、定向、龙舟、跳伞等群众喜闻乐见或受到当今青少年喜爱的时尚项目,共计 22 个大项。这些项目都是从我国正式开展的 53 个非奥运项目中精选出来的。

## 2.3 发挥新闻媒体的作用

体育离不开宣传,大面积地宣传能增强全民的体育意识,使体育更深入人心,能动员更多的人热爱体育,投资体育,支持体育。电视台、广播电台、报纸是最主要的宣传媒介。利用新闻发布会、酒会、文化活动、游艺活动、广告等方式,从不同层次、不同阶段的宣传造势,还能有效地扩大赛事影响。两届全国体育大会均开设有官方网站,介绍大会概况、赛事进程、网上招商等情况。在体育大会召开期间,中央电视台、参赛代表队所属省、区、市及行业电视台等近百家的新闻单位对赛事进行了追踪报道。2000 年,唐山市承办的第二届世界男子乒乓球俱乐部锦标赛期间,有 18 家国内外新闻单位对赛事进行了追踪报道,仅新华社刊发图片消息就达 26 条<sup>[3]</sup>。

## 2.4 以股份制为纽带,打造体育赛事的市场化运作

## 平台

企业由原来单纯的对比赛进行赞助,转变成现在的股份参与,因而形成了大家共同承办,共负责任,共担风险,共享利益的局面。选择合适的新闻媒体为协办媒体,对体育赛事作整体的策划宣传,合适的体育场馆作为协作伙伴,打破以往以场地租赁搞活动的旧模式,使场馆与体育赛事的经济效益相挂钩。如 2003 - 07 在鞍山举行的乒乓球超级联赛,辽宁队与河南队比赛的赛事运作就是鞍钢体育馆与千山晚报一次成功运作的案例<sup>[4]</sup>。

## 2.5 承办模式灵活多样,注重商业化包装,强化观众参与

承办模式灵活多样是中小城市承办赛事的重要特点之一。从全国体育大会看,无论是运动会名称、主办单位、承办单位,还是主要赞助商、参赛单位都在改革。全国体育大会充分体现了全民参与性,进一步摒弃了“锦标主义”和“金牌至上”的思想,参赛人员展现了一流赛风和良好的体育道德风尚。采用国家体育总局和中华全国体育总会共同主办的模式,承办单位也选在直辖市和省座城市以外的宁波市和绵阳市。大会在参赛单位上的改革力度最大,各省、自治区、直辖市的单项协会和俱乐部可以直接报名参赛,可以用体育总会名义组成代表团,代表团可以冠赞助单位名称,代表团团旗上也可以出现赞助单位名称。

除注意提高比赛的竞技水平外还需要商业化包装。根据项目的特点,制定出适应市场需要的能提高观赏效果的比赛规则,制定合理的竞赛规程,充分利用和发挥体育运动特有的潜力和优势,注意在局部细节上下功夫,增加观众的参与。全国体育大会在所设立的项目中,除个别项目受条件所限外,其余的项目都组织了多种形式的联谊赛、擂台赛、车轮战、表演赛或技术辅导、现场观摩等活动,让体育爱好者与体育名家进行面对面地交流。

## 2.6 积极开展门票促销活动

成立负责门票销售的专门机构,及时为比赛作广告宣传。采取购买学生票、团体票、赛季联票以及提前预定门票可获优惠;实施比赛门票号码抽奖、规定购买多少张票后可附赠礼品或门票、大人带小孩,小孩可减价或免票等活动;调动门票销售人员的积极性和责任心(含回扣、佣金或奖励等);监视销售情况,及时调整原有政策。实施多渠道的门票销售方法:增加售票网点和代销点;到基层(学校、企业、事业、机关、农村、部队等单位)售票;实行邮购方法;可电话订票;可送票上门;使用推销员个人售票;与传统单位建立稳定的联系;建立商业性的体育门票专

营机构。鞍山市 2002 年承办的“西洋杯”中美国际男篮邀请赛的门票销售就采取不赠票,并且每位员工都与上级领导签订了球票销售合同,大大调动了员工售票的积极性<sup>[5]</sup>。而衡水市在承办 2001 年全国男篮甲 B 联赛中,把广告宣传和票房收入有机地结合在一起,并以售票为回赠方式,经济效益也颇佳。

### 2.7 采取政策扶持和市场开发的方法

国家财政不投资,承办城市政府尽量减少财政补贴,国家给予相应政策,通过赛事冠名、广告赞助、产品专利权等市场开发筹措资金是体育赛事市场化的一个鲜明特点。在宁波举办首届体育大会举办时,为确保经费早日到位,国家体育总局于 2000 年初预支给宁波市即开型体育彩票额度 8 000 万元,宁波市通过春节前及 5 月初两次发行体育彩票,共计获得收益金 1 000 多万元。其次,对体育大会电视转播权、总冠名权和各个项目分冠名权等公开招标,筹集到资金 1 000 万元以上。另外,组委会还分别指定饮料、指定胶卷、指定银行、专利产品使用权、场地广告经营权等获得了较多的资金<sup>[6]</sup>。

### 2.8 以体育为载体,回报企业

以体育为载体,展示企业形象,宣传企业品牌,在接受企业赞助的同时,通过广告、新闻宣传等各种形式回报企业。充分利用赛事这个载体,宣传企业的产品,请赞助企业领导参加各种欢迎酒会、新闻发布会,为运动员颁奖,安排报纸、电台进行人物专访等等。尽可能让他们“出尽风头”,达到宣传企业,提高企业知名度的目的。唐山银丰钢铁公司出资 100 万元人民币通过对第二届世界男子乒乓球俱乐部锦标赛的赞助,从一家知名度不高的乡镇企业一跃成为海内外颇有市场的企业,真正实现了其广告词中所想达到的“银丰钢铁,走向世界”的目的<sup>[7]</sup>。

## 3 制约体育赛事市场化运作的因素

### 3.1 市场经济体制不完善,使赛事无法完全按照市场规律运作

目前我国正处于经济体制改革的转型期,大量的资源掌握在政府手中,政府部门为了实现某种利益,经常会对体育赛事进行干预,有时甚至以行政手段改变比赛的时间、地点、规模、方式等,势必影响整个活动完全市场化的操作,特别在中小城市此类事件时有发生。

### 3.2 运作时间短,仓促上马,不适应企业市场推广的客观规律

对于企业来说,每年投入成百上千万做一个活动不是件小事,这些企业在赞助前,会非常谨慎地评

估每一次赞助,并结合自己的产品定位、营销计划和时间表来进行推广。而这一计划的批准程序也较为复杂,不是短期内可以决策的。从中小城市承办的各项赛事看,均表现出承办运作时间短,来不及准备,致使许多有价值的商业策划难以实现。两届全国体育大会赛事的市场化运作也是如此。

### 3.3 赛事前期宣传不够,新闻媒体跟进不足,不适应传播活动的客观规律

赛前宣传是一笔不小的开支,由于没有企业参与,承办单位经费不足,致使在赛前的宣传不够,新闻媒体跟进不足,众媒体对赛事及企业的报道曝光次数、时间、篇幅有限,导致传播价值降低,使得商家望而却步。电视转播是赛事传播价值的重要组成部分,如何协调主办单位与电视台,特别是中央电视台的关系,恐怕是以后赛事商业化推广中的大事。当然电视转播也不是体育活动传播价值的唯一体现,如何准确认识体育传媒的价值将是一个崭新的课题<sup>[8]</sup>。

### 3.4 体育赛事的运作不规范

目前我国的体育赛事中的中介作用还非常薄弱,中小城市此项工作效果更差,往往是组织者和企业进行直接联系和沟通,这样既增加了交易的成本,也造成了许多不规范运作现象发生。如招标方式单一,招标参与的主体之间易存在非公平竞争,体育竞赛本身的包装缺乏市场化运作的力度等。赛事招标中,主办者、中介机构与承办者三方利益协调没有法律规范。

## 4 建议

### 4.1 设立赛事策划包装机构

中小城市人口多,分布广,特点各异,在依靠政府承办赛事时,应设立赛事策划包装机构,按照市场规律为赛事提供战略指导,实施规划,进程制约,效果控制,规范运作。在市场定位策划中,重点考虑观众市场、新闻市场、赞助市场。在赛事宣传沟通策划中,重视新闻发布会、酒会、赛事文化活动、游艺活动以及广告的作用。门票经营策划要注意门票销售的时机、渠道、价格及促销方式。在包装中,主要利用运动明星、调整规则、运用宣传媒介、精工制作赛事的相关事物、组织文化活动以及赛事博彩等方式对赛事进行美化,提高其价值。

### 4.2 培育和发展体育竞赛市场

鼓励社会力量积极参与体育竞赛的实施,要按照《体育法》的规定,完善承办赛事的条件。实行资格评审和认定,要根据各地区社会发展需要和体育竞赛市场需求,合理规划体育竞赛市场的项目配置,

注重非固定和固定赛事的协调发展,避免热门赛事一哄而上而造成竞赛资源浪费。中小城市竞赛市场有一定饱和度,在赛事安排上尽可能经常变换比赛场地,以保持高的上座率。更好地运用体育政策和体育服务手段。要通过制定具体的激励措施和办法,促进竞赛与市场的结合,对承办赛事效益突出的地方可以提高资金扶持的力度,促进体育市场的良性循环。

#### 4.3 明确竞赛、后勤和商业运作三大块功能

承办机构及其体育竞赛主管部门要确立市场意识、竞争意识。通过政府的引导和企业自愿组合,根据本地的特点培育组建体育竞赛的产业集团。竞赛、后勤和商业运作三大块功能严格分清,从主办方到承办方要分工明确,打破部门垄断和以往封闭式承办赛事的老路,逐步形成主办方负责竞赛和技术,当地政府负责后勤保障,体育竞赛产业集团负责商业运作模式。

#### 4.4 采用集中与分散相结合的方法组织竞赛

由于中小城市体育设施相对薄弱,接待能力有限,在条件许可的情况下,采取集中与分散的方法,由几地市区同时承办竞赛的一部分,这样可以减少政府开支,扩大影响,提高广大居民的观赏、参与兴趣,促进经济发展。例如体育大会不同于奥运会,要限制办赛的规模。非竞技体育的全民健身运动,应该参加的人数越多越好。为解决在一个城市举办这种大型比赛的接待能力问题,采取分散在各个城市举办无疑是一个首善之策。开、闭幕式可在一个主赛场进行,其它比赛按项目遍布全国,全部比赛异地同时进行,一个城市一个健身主题。这样中心城市的负担也不会过重,参赛者也能最大限度地得到参与保证。

#### 4.5 建立中介机构,加速体育经纪人培养

我国目前体育经纪人的数量不多,专业性的体育经纪人更是寥寥无几,大多是兼职的广告人,或是通过一定的渠道充当临时中介、代理。专门从事体育赛事的中介机构也较少。中小城市这类人才和机构几乎空白。建立体育赛事代理机构、体育信息咨

询机构、体育仲裁机构、体育人才交流机构等,改变过去的职权“错位”,规范中介行为,建立完善的中介法规,加快体育经纪人培养的步伐。建立、健全体育经纪人培训及考核制度及有效的管理机制,从而使体育赛事的市场化运作更加规范<sup>[8]</sup>。

## 5 小结

体育市场的形成不可能一蹴而就,必须有时机、规模和速度的选择,这必然有一个分步实施的过程。目前中小城市竞赛市场规模狭小且赛事冷热不均,政府的支持是赛事成功举办关键。建立科学管理体制,加强与社会沟通,将赛事与社会经济和文化融合,实施竞赛表演服务营销,创造精彩赛事形成品牌,是中小城市体育市场发展完善的当务之急。政府主管部门在推进体育市场化的同时,应发挥自身协调作用,同时完善“普遍服务”的法则。“普遍服务”是开拓体育市场的重要手段,如果过度市场化运作,以纯粹的市场规则行事,势必有一部分人渐渐远离体育,将导致正处于起步阶段的体育市场的缩小。

#### 参考文献:

- [1]周进强,吴寿章.中国体育赛事活动市场化发展道路的回顾与展望[J].体育文化导刊,2001,88(6):9-11.
- [2]常耀.体育盛会的改革创新尝试[J].四川体育科学,2000,(2):1-3.
- [3]刘之俊.活跃体育竞赛市场的一些尝试[J].唐山经济,2001,(5):5-7.
- [4]王险峰.乒超赛场 明星与观众“零距离”[N].千山日报,2003-07-17(4).
- [5]孙迈.鞍山商业化运作“中美男篮赛”[N].千山日报,2002-11-06(4).
- [6]李晴杨,王道源.等扶持不如找市场[N].宁波晚报,2000-06-06(3).
- [7]毕胜.从2000年全国体育大会总冠军权招商看赛事的商业运作[J].体育产业信息,2000,(3):4-5.
- [8]洪清华,徐海友.规范体育经纪市场 促动体育产业发展[J].西安体育学院学报,1999,16(4):6-9.