



国家体育总局体育社会科学优秀成果一等奖

大型体育赛事 的经营管理

DA XING TI YU SAI SHI DE JING YING GUAN LI

【田雨普 著】

人民体育出版社

国家体育总局体育社会科学项目 524SS03033

大型体育赛事的经营管理

田雨普 著

人民体育出版社

图书在版编目(CIP)数据

大型体育赛事的经营管理/田雨普著. -北京: 人民体育出版社, 2007

ISBN 978-7-5009-3170-6

I. 大… II. 田… III. 运动竞赛 - 体育经济学
IV. G80-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 050241 号

*

人民体育出版社出版发行
化学工业出版社印刷厂印刷
新华书店经销

*

880 × 1230 32 开本 8.25 印张 220 千字
2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷
印数: 1—3,000 册

*

ISBN 978-7-5009-3170-6

定价: 16.00 元

社址: 北京市崇文区体育馆路 8 号(天坛公园东门)

电话: 67151482(发行部) 邮编: 100061

传真: 67151483 邮购: 67143708

(购买本社图书, 如遇有缺损页可与发行部联系)

前言

1980年,在中国,体育经济还是一个新名词,《体育经济学》和《体育管理学》还都是未曾问世的潜学科。当时,正是我在北京体育学院硕士研究生毕业选题的时候,在曹湘君老师的指导下,我抢先开始涉足体育经济管理领域,确定了《关于增加体育运动经济收益的研究》的选题。那篇论文在“山中无老虎”之时,也颇得“猴霸”一阵:论文的要点曾在国家体委主办的《体育工作情况反映》上刊登,论文调研的体育经济素材由《体育报》作了专题报道,更使我感到振奋的是财政科学研究所主办的刊物——《财政研究资料》也先后两次刊载了我的相关研究成果。我从中受到了鼓舞,增添了力量。

就是从那时候起,我开始学习和积累有关赛事体育经济管理方面的资料,开始接触实用体育经济领域的研究。但是,毕业后繁杂的行政事务和多方面的科研任务经常分散我的注意力,对体育经济管理问题,虽然一直在关注,也断断续续写过一些文章,做过一些课题,但只能算是零打碎敲,并无体系可言。

2004年初,在聘请孙汉超教授为我主持的课题《借鉴奥运经验,提高十运会经济效益研究》进行鉴定时,孙先生鼓励我以此课题为基础参加体育管理丛书的合作。这项工作正好与我多年积累和整理体育经济资料的愿望相吻合,于是,我便开始了本书的撰写。这期间,心神凝聚于一处,虽然称不上呕心沥血,但也常有废寝忘食之时。如今,虽几易其稿,但是仍觉受基础浅薄和能力所限,依然有许多不尽如人意之处。只望读者不吝指教。

需要指出的是,近年来,我国发表和出版的关于运动会经济管

理特别是关于奥运会经济管理方面的文章和图书不少，但是，真正系统科学地论述赛事经济运行规律、完整准确地反映营销特征的并不算多，且出现望风捕影、数据矛盾等一些鱼龙混杂问题。从而，在收集资料和撰写本书时，便增加了许多辨别真伪的工作。本书引用了大量的数据，尽管搜寻时注意到了其准确性和权威性，但是由于原作者采集资料的时间不同、观察问题的角度不同、计算的范围和单位不同，也可能存在前后不一之处，个别地方也可能会出现疏漏。但就定性判断上分析，是不存在实质性问题的。

由于学识有限、经历有限，本书提出的一些观点，如对奥运会营销历史的分期，对奥运会增收节支经验的概括，对我国体育竞赛管理体制改革的意见，对八运会、九运会经济效益的评价，以及对十运会经营的建议等等，均属一孔之见、一家之言，恐多有不当之处，敬请批评指正。

在撰稿成书过程中，我参考了大量文献资料，借鉴了许多同仁的论文和著作，在此谨表由衷的谢意！周丽萍和吴振华硕士整理提供了一些资料，陈家起老师参加了原课题的部分研究工作，资料室的崔海萍同志热心地为本书查找了全运会的资料，张文静博士还参加了全书的校正工作……所有这些，充实了本书的内容，提高了本书的质量，加快了撰写的进程。在此，谨向所有为本书做出过贡献的同志们致以诚挚的感谢！

体育赛事的经营管理，是一门专业性很强的应用经济学科。从事此方面探讨的人虽然不少，发表与奥运经济相关的文章也比比皆是，但是真正能够深入进去，确实把它作为终生钻研目标的人却少之又少。在实用经济理论体系中，赛事体育经济尚属空白，国外资料不仅少而且极不系统，国内成型的著作寥若晨星，期刊文献又是十分零散。因此，研究往往孤立无助，不知从何入手。此外，存在的一个严重的问题是从事赛事经营管理的同志工作流动性大，如全运会四年轮流在各地召开，管理者一届一换班，造成经验难以积累、规律很难提炼，因此，理论缺乏实践的支撑，甚至理论与实

践脱节，使这一领域的研究更显薄弱。

希望有志于体育赛事经营管理的同仁，坚定信心，刻苦钻研，勇于探索，深入实践，力争在这一领域有所创新、有所突破、有所作为。

2005年第10届全国运动会已经召开，2008年北京奥运会也即将到来，作为体育工作者，能够为全运会特别是奥运会做出一点贡献，是一生的荣幸。本书所述的主要内容，论及全运会、奥运会的经营管理问题，十运会组委会已经对我的对策性建议表示出极大的兴趣，给予相当大的肯定和鼓励。如果这些材料能够进而为北京奥运会的筹备工作提供一些参考，开拓一点思路，则为我之所幸。

由于时间问题，本书定稿拖期至十运会结束，从而有机会在临印刷之前，又增加一些十运会的资料。虽然与本书咨询建议性的出发点有些冲突，但是作为大型赛事的经营管理，又多了一些最新的典型范例，对读者有利。故作此决定并略加说明。

田雨亭

2006年1月
于南京师大随园

目 录

第一章 大型体育赛事的经营与效益	(1)
第一节 飞速上扬的大型赛事支出	(2)
一、不断扩大的参赛规模	(2)
二、不断增多的比赛项目	(3)
三、不断精良的设施条件	(6)
四、不断精密的信息系统	(7)
五、不断飙升的安保费用	(8)
第二节 由来已久的奥运营销	(11)
一、谋求捐助时期 (1896—1956 年)	(11)
二、初级运营时期 (1960—1980 年)	(13)
三、系统营销时期 (1984 年至今)	(16)
第三节 全运会的经济效益	(20)
一、全运会的效益系统	(21)
二、全运会的宏观经济效益	(22)
三、全运会的直接经济效益	(24)
第四节 我国赛事经营管理体制的改革	(25)
一、确立体育比赛市场体制的发展目标	(25)
二、全面认识体育比赛的价值	(29)
三、体育比赛的市场媒介价值分析	(30)
四、体育比赛的定价体系	(34)
五、体育比赛价格体系的建立	(36)

六、体育比赛管理体制的改革	(37)
第二章 国际奥委会的市场营销	(40)
第一节 奥运会的电视转播权	(42)
一、奥运会电视节目的市场媒介价值	(42)
二、奥运会电视转播权的收入	(43)
三、奥运会电视转播权经营的历程	(46)
四、奥运会电视转播权的营销策略	(49)
第二节 奥林匹克伙伴计划	(52)
一、奥林匹克伙伴计划的沿革	(52)
二、奥林匹克伙伴的条件	(54)
三、奥林匹克伙伴的利益	(55)
四、奥林匹克伙伴的魅力	(56)
五、奥林匹克伙伴计划的分配	(59)
第三节 特许经营权计划及其他	(60)
一、特许经营权计划	(60)
二、国际奥委会供应商	(62)
第三章 奥运会的经济效益	(64)
第一节 奥运会的收入体系	(64)
一、国际奥委会收入的分成	(66)
二、奥运会组委会的营销收入	(66)
三、主办国家各级政府的投入	(82)
四、个人和团体的捐赠	(83)
五、奥运会的收入类型	(84)
第二节 筹备奥运会的支出体系	(85)
一、主办城市的基础设施建设费	(86)
二、比赛场馆及相关设施建设费	(88)
三、比赛的组织业务费	(89)

第三节 奥运会的经济效益评价·····	(92)
一、奥运会的直接经济效益·····	(92)
二、奥运会的间接经济效益·····	(93)
第四章 奥运会增收节支的经验 ·····	(100)
第一节 奥运会增加收益的经验·····	(100)
一、结合国情确定创收重点·····	(100)
二、把握增加收益的关键时期·····	(102)
三、高度重视两大主流财源的营销·····	(103)
四、委托专业机构进行市场化运作·····	(104)
五、引进体育竞争机制,提高赞助水平·····	(105)
六、注重创新型开发,拓展创收领域·····	(105)
七、扩大经营视野,实行全球性营销战略·····	(107)
八、结合实际制定正确的投资战略·····	(108)
九、实施投资主体的多元化策略·····	(110)
十、构建连续稳定的市场运作体系·····	(111)
第二节 奥运会节约开支的措施 ·····	(112)
一、节俭——奥运发展的必然要求 ·····	(112)
二、奥运节俭的正确取向 ·····	(113)
三、奥运节俭的途径与范例 ·····	(116)
第五章 全运会经济收支的分析·····	(125)
第一节 第8届全国运动会·····	(126)
一、收入统计·····	(126)
二、成功经验·····	(127)
三、不足之处·····	(130)
第二节 第9届全国运动会·····	(131)
一、收入统计·····	(132)
二、基本经验·····	(132)

三、主要不足·····	(135)
第三节 全运会的经济价值分析·····	(137)
一、全运会不能与奥运会的经济价值相提并论·····	(137)
二、奥运会的主要收入措施在全运会中难以有效实行·····	(138)
三、全运会是国内经济价值最高的综合体育赛事·····	(140)
四、全运会是加速主办地区经济发展的难得契机·····	(140)
五、全运会是促进主办地社会和谐发展的强大动力·····	(142)
第六章 提高全运会经济效益的战略步骤·····	(146)
第一节 运营时间上要把握节奏·····	(146)
一、前前全运会阶段·····	(147)
二、前全运会阶段·····	(150)
三、中全运会阶段·····	(153)
四、后全运会阶段·····	(154)
第二节 筹备空间上要掌握重点·····	(156)
一、国际空间·····	(157)
二、全国空间·····	(157)
三、周边空间·····	(158)
四、全省空间·····	(159)
五、全市空间·····	(159)
六、赛场空间·····	(160)
第三节 组织上要建立高效的网络·····	(161)
一、国家体育总局·····	(161)
二、省、市政府·····	(162)
三、组织委员会·····	(163)
四、市场开发部·····	(165)
第四节 宣传上要产生共振效果·····	(166)
一、宣传的持续性与节奏性·····	(167)
二、比赛前期的活动安排·····	(167)

三、比赛当年的活动安排·····	(168)
四、比赛近期的活动安排·····	(169)
五、比赛进行中的活动安排·····	(170)
六、流行的宣传策略和手法·····	(171)
七、十运会与北京奥运会的宣传链接·····	(171)
第七章 提高全运会经济效益的建议措施·····	(173)
第一节 火炬传递·····	(173)
一、价值与作用·····	(173)
二、奥运会的范例·····	(173)
三、全运会的传统·····	(178)
四、路线设计的原则·····	(180)
五、十运会的构想·····	(182)
第二节 开幕式·····	(186)
一、传统与改革·····	(186)
二、转变观念·····	(189)
三、压缩时间·····	(189)
四、入场式的创意·····	(190)
五、文艺演出的设想·····	(191)
第三节 电视转播权·····	(193)
一、营销背景·····	(193)
二、经营历程·····	(195)
三、相关法规·····	(196)
四、定价要素·····	(197)
五、营销方案·····	(197)
六、IBC 销售与租让·····	(200)
七、网络经营·····	(201)
第四节 赞助·····	(203)
一、第一赞助商·····	(204)

二、主要赞助商	(204)
三、赞助商	(205)
四、供应服务商	(206)
第五节 无形资产	(211)
一、全面开发	(211)
二、拍卖销售	(212)
三、比赛冠名	(213)
四、会徽和吉祥物	(213)
五、标志商品	(215)
六、保护特许权益	(216)
第六节 纪念币与纪念邮票	(217)
一、纪念币	(217)
二、纪念邮票	(218)
第七节 门票	(220)
一、梯次定价	(220)
二、优惠吸引	(221)
三、提前预售	(221)
四、取消赠票	(222)
五、名誉诱导	(222)
六、增设包厢	(222)
七、现场抽奖	(223)
八、网络售票	(223)
第八节 彩票	(225)
一、彩票的价值	(225)
二、发行的规模	(227)
三、发行的品种	(227)
四、市场的管理	(227)
第九节 广告	(228)
一、广告释义	(228)

二、广告的效益·····	(229)
三、广告的种类·····	(230)
四、操作的策略·····	(231)
第十节 捐赠·····	(233)
一、传统与发展·····	(233)
二、对捐赠者的回报·····	(234)
第十一节 志愿者服务·····	(235)
一、控制规模·····	(236)
二、合理构成·····	(237)
三、严格培训·····	(237)
四、及时调配·····	(238)
五、周到服务·····	(238)
第十二节 旅游·····	(239)
一、最为明显的宏观效益·····	(239)
二、搭设宽阔的旅游平台·····	(241)
三、推出特色的旅游产品·····	(242)
四、放大周边的旅游资源·····	(242)
五、多重组合和深度开发·····	(243)
第十三节 全运会经济收益的预测与评估·····	(244)
一、高位目标·····	(245)
二、中位目标·····	(245)
三、低位目标·····	(245)
参考文献·····	(249)

第一章 大型体育赛事的经营与效益

体育赛事经济,是指在体育比赛筹备、举办和赛后一段期间内,利用比赛提供的市场商机,借以获得和提高经济收益、推动主办地经济发展的一系列活动。其主要内容为:一是围绕开发运动会经济资源而进行的营销活动,如赞助、无形资产开发、门票销售等;二是利用主办大型比赛的机遇,发展主办地经济、加快城市发展的活动,如经贸、旅游等等;三是直接为举办比赛而产生的投资活动,如为比赛而建设体育场馆,为接待来宾而建设城市基础设施等等。

本书作为研究大型比赛经营管理的参考书,内容主要围绕赛事本身的经营活动和促进主办地经济发展,即上述第一项和第二项内容展开,而基本建设投资的内容,虽有涉及,但并不是本书的重点。

赛事经济与其他经济形式不同,有着如下明显的特征。

一是时段性。体育比赛,特别是大型比赛是周期性的,如奥运会和全运会每4年召开一次,且轮流在各个不同地点召开。一届运动会的筹备、召开和赛后影响也是有一定期限的,它的经济活动、经济影响力对一个主办城市而言也是阶段性的。因此,赛事经济具有机遇性,必须依靠敏锐的战略眼光抓紧、抓实,否则,稍纵即逝。

二是文化性。体育比赛从本质上说,是一种社会文化活动,它的经济开展也具有文化经济的显著特征。它影响和涉及的领域主要在文化、体育、教育、旅游、信息、会展以及交通、商贸等第三产业,对第二产业的建筑业、建材业也有一定的影响。

三是不确定性。赛事经济具有经营性和开发性。赛事最终的效益如何，是一个变数，关键取决于主办者经营管理水平。蒙特利尔奥运会亏损，令加国民众支付附加税将近 20 年。洛杉矶奥运会赢利 2 亿多美元，甚至惠及各方。效益之比，天壤之别。

四是开放性。体育比赛的本质是交流和比较，它的系统是十分开放的，它是各国、各地代表团汇集，广大参赛国家或地区十分关注的社会文化活动。因此，它的经济活动，虽然主要在主办地展开，但是其辐射范围又远远超出主办地，它的经济影响力和一些文化产品可以扩展到各国和各地。

第一节 飞速上扬的大型赛事支出

奥运会，作为当今世界最引人注目的体育比赛，作为世界人民的狂欢节，已成为世界参加人数最多、持续时间最长、吸引观众最多、信息发散最大的全球性文化活动。因此，奥运会也是耗费资金最多的国际性社会文化活动。纵观奥运会的发展史，可以发现，奥运会的开支逐年增加，特别是近年来，支出节节攀升，态势十分明显。

究其原因，主要有四。

一、不断扩大的参赛规模

1896 年在雅典举行的第 1 届奥运会，总共才有 13 个国家 311 名运动员参加。20 世纪 70 年代以来，伴随国际经济的迅速发展，奥运会的规模也越来越大。1972 年慕尼黑奥运会参加国家和地区迅猛增加，已达到 122 个。1984 年的美国洛杉矶奥运会，尽管受到苏联和一些东欧国家的抵制，但参加国家和地区也达到 140 个。1988 年汉城奥运会这一数字增加到 160 个。2000 年悉尼奥运会参

加国家和地区已经达到 199 个，直逼 200 大关。2004 年雅典奥运会达到历史新高 202 个！

从参加比赛的运动员来看，1976 年蒙特利尔奥运会运动员总数首次突破 6000 大关，达到 6189 人。1988 年汉城奥运会运动员已达 9581 人，接近万人规模。2000 年悉尼奥运会，尽管国际奥委会一再要求将运动员人数控制在万人以内，但是这届奥运会还是突破了万人指标，达到 11116 人。此外，悉尼奥运会还接待了各代表团和技术官员 5100 多人，新闻记者 15000 多人，正式接待总数超过了 3 万人，观看比赛的现场观众达到 670 万人次。连同接待比赛前前后后陆续到达的 150 余万游客，悉尼总共接待的客人近 200 万人。雅典奥运会尽管受到国内人口总数少、旅游低迷等影响，但是仍售出 300 多万张门票。近七届奥运会比赛规模相关情况请见表 1。

表 1 近七届奥运会比赛规模相关情况统计表

届次	1972 慕尼黑	1980 莫斯科	1984 洛杉矶	1988 汉城	1996 亚特兰大	2000 悉尼	2004 雅典
国家	122	81	140	160	197	199	202
选手	7147	5872	7611	9581	10332	11116	10500
门票	330 万	513 万	570 万	479 万	1100 万	670 万	372 万
记者	5615		9190	11331	16033	15000	12000
国外游客	15 万人	15 万人	23 万人	22 万人	30 万人	44 万人	12 万人

二、不断增多的比赛项目

奥运会自创办以来，因其综合性、大规模和最高级等特征，日益受到各单项国际体育组织的青睐，不断有新的项目加入进来，使得奥运会的比赛项目不断增多。

1896 年在雅典举行的第 1 届奥运会，仅设立了田径、游泳、

举重、射击、自行车、网球、体操、击剑和古典式摔跤 9 个大项的比赛。依照现今的眼光看，比赛规模与世界大赛的地位很不相称。

然而，伴随 20 世纪国际经济文化的飞速发展，奥运会的比赛项目数量直线增长。第二次世界大战后的和平国际环境和全球电视转播技术的出现，成为奥运会项目增长的加速器。

1972 年在慕尼黑举行的第 20 届奥运会，有 122 个国家和地区的 7147 名选手参加了 21 个大项的比赛，与 4 年前的墨西哥城奥运会相比，增加了柔道、射箭和手球 3 个项目。

1976 年蒙特利尔奥运会，国际奥委会虽然开始对大项进行了总数控制，比赛仍然是 21 个大项。但是，随着妇女解放运动和妇女体育的发展，女子篮球、女子手球被列为奥运会的正式比赛项目，加上游泳项目的调整和增加，比赛的小项由 195 项增加到 198 项。

1980 年莫斯科奥运会，尽管受到包括美国、中国在内的世界上 2/5 国家的抵制，但是比赛的项目并没有因此而减少，仍是 21 个大项。甚至还增加了男子 50 公里竞走、女子曲棍球和柔道的几个级别比赛项目，这样，整个比赛突破了 200 小项关口，达到 203 个小项。

1984 年第 23 届奥运会在洛杉矶举行，在大项总数不变的前提下，小项持续增加，而且是膨胀性的增加。总共新增加 18 个项目，男子项目 6 项，女子项目 12 项。其中，女子增加的项目最引人注目，不仅增加了过去只有男子参赛的射击和自行车，而且增加了过去一直认为不适合女子参加的马拉松项目，甚至还增列了只有女子才能参加的花样游泳和艺术体操。女子项目数量的飞速增加，顺应了世界社会和文明的发展潮流，受到了国际上的普遍好评。

1988 年第 24 届奥运会在汉城举行，这届比赛是奥运会连续经历了 8 年分裂以后的一次大团圆。因此，比赛项目又有突破性的增加。比赛大项，由长期维持的 21 项增加到 23 项，乒乓球和中断了