

体育赛事 管理实务论

..... 赵添添 著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



赵添添, 1981 年生, 2004 于河南大学体育学院本科毕业, 2007 年首都体育学院研究生毕业。自 2004 年以来, 一直从事体育赛事管理的研究, 现担任体育赛事管理课程的教学。在工作中不断积累知识, 总结经验, 多次评为先进个人, 在河南财经政法大学青年教师大赛中获得二等奖。主持和参与完成国家级课题一项, 省级、厅级课题 9 项, 在各类期刊发表文章 10 余篇。

体育赛事管理实务论

赵添添 著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

体育赛事管理实务论 / 赵添添著. — 北京: 中央

编译出版社, 2015.9

ISBN 978-7-5117-2771-8

I. ①体… II. ①赵… III. ①运动竞赛—组织管理

IV. ① G808.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 216522 号

体育赛事管理实务论

出 版 人: 刘明清

出版统筹: 董 巍

责任编辑: 王 可

责任印制: 尹 珺

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612363 (编辑室)
(010) 52612316 (发行部) (010) 52612317 (网络销售)
(010) 52612346 (馆配部) (010) 66509618 (读者服务部)

传 真: (010) 66515838

经 销: 全国新华书店

印 刷: 虎彩印艺股份有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 14.75

版 次: 2015 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

网 址: www.cctphome.com

邮 箱: cctp@cctphome.com

新浪微博: @ 中央编译出版社

微 信: 中央编译出版社 (ID: cctphome)

淘宝店铺: 中央编译出版社直销店 (<http://shop108367160.taobao.com>)

本社常年法律顾问: 北京市吴栾赵阎律师事务所律师 闫军 梁勤

凡有印装质量问题, 本社负责调换。电话: 010-66509618

前 言

随着社会的进步与经济的发展，关爱体育、参与体育、享受体育、消费体育作为一种时尚和新的理念，使体育产业逐渐成为具有广阔前景的朝阳产业，成为国民经济的一个重要增长点。体育赛事是体育产业的核心产品，也是体育产业领域中最活跃、最有影响力的一个重要组成部分。成功地组织与运作体育赛事，可以在满足人民群众对高水平竞赛产品的精神文化需求的同时，促进大众体育消费的增长，带动相关产业的赢利，对国民经济的快速发展起积极的拉动作用。体育赛事特有的社会效益与经济效益已经得到了国内外学者和企业家的共识。

目前，国内对体育赛事的认识大多停留在体育竞赛层面上，认为体育竞赛是体育范畴的事情。而发达国家则把体育赛事看成是类似于宗教典礼、传统仪式、文艺表演、宴会、展会等的特殊事件，并且认为体育赛事运作除了有竞赛层面的因素，还涉及商业营销、策划、推广、信息传播和沟通、人力资源管理、后勤、安全保卫、媒体与电视转播、风险管理、法律程序等多方面的因素。

我国虽然已经成功地举办过第 11 届亚运会、第 21 届世界大学生运动会、2008 年奥运会和残疾人奥运会等大型体育赛事，积累了许多宝贵经验，但对体育赛事运作还缺乏基本的理论与实证研究。今后几年，大型体育赛事接踵而至，如何向全世界展现一个成功和精彩的体

育赛事，将是摆在国人面前的一个重大课题。

《体育赛事管理实务论》一书是在长期的体育赛事管理教学实践、总结、撰写的基础上形成的成果。本书的撰写思路是：第一部分为理论探索，围绕体育赛事管理的研究意义、目标确立、相关理念等基本理论问题进行了探讨；第二部分为实践运作，对体育赛事的项目管理、竞赛管理、人力资源管理、财务管理、风险管理等具体运作程序与方法进行了初步的阐述，对我国体育赛事的运作现状进行了初步的分析和初步的总结，以供借鉴。

本书在撰写过程中，参考和借鉴了国内外许多专家、学者的研究成果，在此表示最诚挚的谢意！由于作者能力水平有限，书中不乏疏漏不妥之处，望广大读者给予批评和指正。

作者

2015年1月

目 录

第一章	体育赛事管理的重要意义	(1)
第一节	体育赛事之于举办地的价值	(1)
第二节	大型体育赛事对于地区品牌打造的意义	(10)
第三节	国际大型体育赛事管理的时代特征论析	(17)
第四节	NBA 示例体育赛事管理的多重意义	(23)
第二章	体育赛事管理的既定目标	(30)
第一节	体育赛事管理的根本目标	(30)
第二节	体育赛事管理的其他目标	(97)
第三章	体育赛事管理的相关理念	(104)
第一节	体育赛事项目管理理念	(104)
第二节	体育赛事营销理念	(107)
第三节	体育赛事权变管理理念	(120)
第四节	体育赛事法律与风险理念	(121)
第五节	体育赛事环保理念	(128)
第六节	体育赛事人文理念	(133)

第四章	体育赛事的项目管理	(141)
第一节	体育赛事的申办管理	(141)
第二节	体育赛事的计划管理	(143)
第三节	体育赛事的组织管理	(147)
第四节	体育赛事的实施管理	(151)
第五节	体育赛事的评价和结束后的管理	(153)
第五章	体育赛事的竞赛管理	(156)
第一节	体育赛事竞赛管理的界定	(156)
第二节	体育赛事竞赛管理的特点	(156)
第三节	体育赛事竞赛管理的分析	(157)
第四节	体育赛事竞赛管理的组织行为模型	(159)
第五节	体育赛事竞赛管理模型	(161)
第六节	体育竞赛服务	(169)
第六章	体育赛事的人力资源管理	(174)
第一节	体育赛事人力资源的人才类型	(174)
第二节	体育赛事人力资源的组织结构	(175)
第三节	体育赛事人力资源管理的运行机制	(176)
第四节	体育赛事人力资源管理的实施	(178)
第五节	体育赛事人力资源管理的评估	(185)
第六节	体育赛事人力资源管理的本土化研究	(187)
第七章	体育赛事的财务管理	(194)
第一节	体育赛事的财务预算	(194)
第二节	体育赛事的资金筹集	(198)

第三节	体育赛事的财务控制	(199)
第四节	体育赛事的财务评价	(203)
第五节	体育赛事的财务风险	(218)
第八章	体育赛事的风险管理	(230)
第一节	体育赛事风险的界定与分类	(230)
第二节	体育赛事风险的识别过程	(233)
第三节	体育赛事风险的评价	(235)
第四节	体育赛事风险的处理	(237)
第五节	体育赛事风险管理的主要内容	(238)
第六节	体育赛事风险管理的法律意识	(240)
第七节	体育赛事的法律合同	(243)
参考文献		(248)

第一章 体育赛事管理的重要意义

第一节 体育赛事之于举办地的价值

伴随着奥林匹克运动在世界范围内的蓬勃发展以及各地对奥运会的争相申办，体育赛事这种特殊事件越发显得重要。与此同时，随着公众对体育赛事关注程度的提高，体育赛事对举办地产生的影响也越来越大。由于国内外体育体制的差异，造成国内外对体育赛事的理解有所不同。国外重视并擅长从商业的角度去开发体育赛事，其目的是获得更多的经济效益。而国内则认为体育赛事在注重经济效益的同时必须考虑社会效益。虽然国内外认识赛事的切入角度不同，但所有的体育赛事都会对举办地产生诸多方面的影响。

一、体育赛事对社会的影响

体育赛事与社会有着密切的联系，它们的影响是相互的。成功的体育赛事对当地的政治、经济和文化有着良好的促进作用，但也受到当地政治、经济和文化的制约。

（一）体育赛事对政治的影响

体育赛事从诞生之日起就或多或少地具有政治色彩。在宏观政治层面，体育赛事被有意无意地用来推广特定的意识形态和价值观；在微观政治层面，体育赛事被用来实现个人的政治野心或实现组织的政

治目标。拿奥运会这样最盛大的体育赛事来说,政治性更是不言而喻的。在实践中,几乎每届现代奥运会都被政治事件“点缀”过。

许多奥运会主办地还利用奥运会作为改变政治形象的手段。如1964年东京奥运会和1972年慕尼黑奥运会,主办国日本和联邦德国均试图通过举办奥运会来改变第二次世界大战对自身形象的遗留影响。韩国也利用1988年汉城奥运会来获得在世界政治和经济体系中的新地位。大桢的研究表明,韩国把1988年奥运会看作是改变国际形象和消除朝鲜战争遗留影响的历史机遇。达菲认为在经济前景不好时,澳大利亚政府热心支持申办奥运会的重要原因是:申办活动可以将媒体和公众的注意力从诸如经济衰退这样的压力事件上转移开来。

许多国家的政府很早就意识到体育赛事对政治的影响,体育赛事能够提升政治家和政府管理下的城市和国家形象;能够产生社会凝聚力、自豪感和自信心,在社会稳定中扮演着重要角色。政府和政治家是当今体育赛事这一综合体的重要组成部分。自从罗马帝国的皇帝发现了竞技场能够转移批评,并且能够提高威望开始,精明的政治家们一直对于能够使人民快乐并有利于维持其统治地位的赛事保持着敏锐的观察力。

(二) 体育赛事对经济的影响

体育赛事与社会经济发展之间是一种双向驱动的关系:体育赛事一方面为了满足自身生存和发展的需要,吸收大量的社会经济投入;另一方面,又通过自身特殊的“生产”方式,产生经济效益,推动社会经济发展。越来越多的政府官员开始认识到体育赛事在提高举办城市媒体曝光率、促进商贸交易活动、促进基础设施建设、增加经济收入和提高地区生活质量方面的功能。以下以举办奥运会为例,分析各举办地当时的经济受益情况。

奥运会对举办国的经济发展显示出直接的促进作用主要是通过以

下几方面实现的: 参加奥运会的各种人员的参观与商业活动, 通讯、电子媒介等方面的投入, 赞助者的广告, 文化项目、展览等活动, 奥运会前的体育活动, 奥运会场馆和奥运村的运营, 外来观光者的开支, 当地居民与奥运会有关的开支, 奥运会纪念品的生产与发售, 政府收入, 对当地长期的益处等。

当然, 大型的体育赛事在促进经济发展的同时也存在着一些负面效应, 从投资方面看主要体现在以下两个方面: 一个是“虹吸效应”, 即体育赛事的主办城市将其他地区的资金、人才吸引过来, 从而导致对其他地区经济资源的“抽夺”; 另一个是“事后低谷效应”, 如果举办一次大型体育赛事的相关投资对经济的拉动作用不大, 那么在投资期结束后, 或者是赛事结束后, 投资增长就可能突然失速, 从而对经济带来冲击。

(三) 体育赛事对文化的影响

文化是人的社会活动的产物。拉丁文“文化”的原意为耕作、培养、教育、发展、尊重等。18 世纪以后, 文化含义逐步演变为个人素质, 整个社会的知识, 思想方面的素养, 艺术、学术作品的汇集, 以及引申为一定时代、一定地区的全部生活内容等。马克思主义文化理论认为, 文化是人类物质和精神财富的总和, 是人和自然与社会统一的特殊表现, 是人对人类创造力和才能发挥程度的鉴定。

雅典奥运会充分展现了希腊的文化魅力。充满想象力与历史感的开幕式让世界对这个文明古国的传统文化与现代精神留下了深刻而美好的印象。如雅典市长巴科扬尼斯所说“成功不仅是因为一切都运作得很好, 而是因为希腊重新找回了最大和平盛会的精神真谛。雅典奥运会最重要的一点是人的因素。”想办成一届真正以人为本的奥运会是雅典的奥运理想, 正是从这种理想出发, 雅典在展现自己历史文化魅力的同时, 传达着奥林匹克精神的实质。

体育赛事和与此相关的文化活动会给举办地留下丰厚的文化遗产。它不仅拓宽了大众的文化视野，同时也给他们带来了新鲜思想和观念。1997年，在澳大利亚悉尼和墨尔本举办的超级相扑锦标赛，就将日本的相扑运动以其强烈的宗教和文化特点介绍给了澳大利亚观众。这已经远远超出了单纯的体育赛事的范畴，而成为一次有着特殊意义的日本和澳大利亚的文化交流。

研究表明，赛事举办地经常只注重体育赛事能带来“感觉良好”的方面，并且因为它会产生令人兴奋的效益，而使举办地居民做好了忍受其带来的不便之处，同时期望其能够长期加快城市建设和改变城市面貌。

但是，此类事件也会带来负面的社会影响。例如，1985年在澳大利亚一级方程式汽车大奖赛举办的5个星期里，交通事故人员伤亡数与近5年同期相比增加了34%。这一数字暗示这可能是人们在公路上效仿大奖赛上那种惊险刺激的驾车方式的结果。

二、体育赛事对就业和旅游业的影响

体育赛事能够提供工作机会和旅游机会，能够在吸引旅游者和延长其停留时间方面扮演催化剂的作用。体育赛事的形象塑造能定位一个营销市场，提供市场竞争优势。超大型体育赛事在城市面貌更新和旅游基础设施建设上会起到催化作用，给举办地带来经济利益。

（一）体育赛事对就业的影响

从经济发展的角度来看，筹办一次超大型体育赛事需要几年的时间。兴建各种体育、交通、通讯、服务等设施会创造大量的新的就业岗位，因此，体育赛事的举办可以带来巨大的商机和大量的就业机会。

（二）体育赛事对旅游业的影响

体育赛事在旅游方面最基本和最重要的效应就是吸引旅游者，除

了自然环境外,其他诸如亲和性、服务态度和娱乐氛围等也是旅游者非常关注的因素。根据甘恩(1988)的观点,在目的地将旅游者关注的因素聚集起来更便于旅游促销。体育赛事在时间和空间上对旅游产生的效应主要有以下几个方面。

1. 增加旅游者数量、支出及停留时间

大部分一般赛事通常只能吸引国内的一日游游客或周末游客,而奥运会等超大型的体育赛事能够吸引大量的国外旅游者,对举办地的人境旅游产生较大影响。

赛事的持续时间是影响旅游者支出和停留时间的一个因素。为期一周的赛事显然比仅举办一天的赛事吸引游客过夜停留的能力要强。研究发现,赛事持续10天左右并且跨越两个周末最为理想,这样的时间长度足够创造纪念性效果,同时又可以为媒体和旅游者营造一种充满紧迫感的氛围。

超大型体育赛事(如奥运会)的时间跨度比较大,通常会历经数周或数月,具有利用前期组织和长期宣传以刺激更长停留和更多支出的优势。小型比赛则不具备这种潜力,必须要依靠公共关系和集中的赛前推广来吸引注意力。

2. 延展旅游季节,拓展旅游市场

旅游的季节性特点是许多地方的旅游业都面临的一个问题,借助体育赛事能够在旅游淡季营造出新的旅游热点。利用赛事来延展旅游季节的效果更加适用于主办地固定的周期性赛事,而像奥运会这种主办地具有流动性的赛事,主办方通常将赛事举办时间安排在当地的旅游高峰时期,反倒加剧了旅游的季节性差异。

3. 激活静态吸引物和设施

旅游吸引物是指对旅游者具有吸引力,给旅游者以积极效益的旅游地所有因素的总和。举办大型体育赛事和吸引游客的旅游政策与开

展会议、会展活动相辅相成。主办体育赛事将有以下激活作用:

◎在那些缺乏天然吸引物的地区,体育赛事将吸引体育旅游者,而体育旅游者的支出和停留时间要高于其他类型的旅游者。

◎在那些天然吸引物和接待设施良好但使用率不足的地区,吸引体育旅游者是扩大资源使用率的良好途径。

◎在那些天然吸引物良好但是接待设施短缺的地区,体育赛事旅游能刺激必要的基础设施建设和升级。

三、体育赛事对自然环境和信息技术的影响

体育赛事对自然环境影响的重要性已经反映在奥林匹克运动会的操作中,国际奥委会(IOC)以及其单项体育组织和国家奥委会在1992年召开的联合国环境和发展大会之后共同签署了《地球宣言》,使环境主题包含在了奥运会申办手册当中。1994年,在奥林匹克运动的百年纪念大会上,环境保护被列入《奥林匹克宪章》,成为体育与文化之后的第三大纲领。

(一) 体育赛事对自然环境的影响

1. 体育赛事对城市建设的影响

第一是规避了城市投资风险。承办奥运会和世界杯这种赛事的好处,就是通过提供一个非常确定的外部需求,减少城市基础设施投资的风险。一个城市的发展水平和竞争力在很大程度上取决于城市的基础设施水平,而城市基础设施的提供又取决于有没有有效的需求。一般来讲,城市对基础设施的需求是随着城市经济水平的提高逐渐出现的。如果一个城市的基础设施投资慢于需求的增长,就会拖城市经济发展的后腿,使城市丧失发展机会。如果城市基础设施提供超过真实需求,就会导致各种各样的经济问题,甚至是城市财务的破产。而体育赛事的好处就是能够提供一个巨大的外部需求,使得超前提提供的基础设施成本的很大一部分被迅速收回,基础设施得以在本地需求水平

较低的时候，有一个超前的发展，从而带动城市竞争力的全面提升。在一个充满风险的世界里，确定性是最宝贵的资源。对于规模巨大的基础设施投资来说尤其如此。

第二是改善了人们的生活质量。在举办大型体育赛事时，基础设施通常可以改善主办社区的环境和设施，激发该社区作为东道主的强烈动机。可以通过提高一个街区的地理位置和舒适度，来改善人们的生活质量，提高人们的消费水平。人们的消费内容是多方面的，既有物质消费，也有服务和文化消费。随着社会生产力的发展，服务和文化消费的比重越来越大，参加比赛和观看比赛就是人们文化消费的组成部分，举办各种类型的体育赛事可以丰富人们的消费内容和数量，提高人们的消费质量和水平。大型体育赛事是城市复兴和扩大旅游基础设施的催化剂，举办大规模的赛事发展了基础设施，改善了人们的生活环境，激励了人们的消费，提高了人们的生活质量。

2. 体育赛事对环境保护的影响

良好的城市环境无疑是成功举办赛事的有力保障。主办地的环境因素从申办赛事开始就会受到公众的关注，赛事管理者必须谨慎地考虑举办赛事可能对环境产生的冲击和影响。如人群流动和控制、噪音水平、交通和停车等都是考虑的重点。其他主要问题还包括损耗、对自然的破坏、当地各种遗产的保护等。

国际奥委会对主办地在环境方面提出了明确的要求：研究奥运会对环境和社会的影响；对奥运会会场和附近居民的负面影响要降到最低限度；保护自然环境和受到影响的生态系统；供应商和承包商必须遵守环保指导原则；将比赛地点设在紧密的地区；所有的比赛场地和训练场地必须设置在奥运村 30 分钟以内的车程；使用节能设计和材料；最大限度地使用可再生能源；保护和重复利用水资源；尽量减少

和避免浪费；尽量使用无毒物质；使用可重复利用的包装材料，在就餐场所尽可能使用非一次性餐具和餐盘；在所有的比赛场地使用可回收垃圾箱；尽量采用电子方式传输信息，辅之以纸张重复利用措施，以便节约纸张；观众只能乘公交车到奥林匹克运动会场地。国际奥委会的上述要求影响着各级体育赛事、各级地方政府，确保了环境和体育赛事的协调发展。

“绿色奥运”是2008年北京奥运会的三大主题之一，是贯穿申办、筹备和举办奥运会全过程的话题。“绿色奥运”的构想是指把北京2008年奥运会相关设施的规划、建设与北京的环境建设有机结合，在筹备奥运会期间所进行的各种基础设施建设，都应当充分考虑对周围环境的影响，实现生态环境和区域功能的和谐统一，并通过一系列保护生态、防治污染等措施使2008年北京的环境质量达到发达国家的城市水平。为了使奥运会能在优美、洁净的环境中召开，让来自五大洲的优秀运动员在北京创造优异的成绩，真正将“绿色奥运”的构想变为现实，北京市重新修订了《2010年城市发展与环境保护计划》，把实现环境保护目标的时间由2010年提前到2007年。通过广泛使用清洁能源、建设三大绿色屏障和实施“绿色奥运行动计划”、“环境意识计划”等措施来保证这个目标的实现。在“绿色奥运”的宏伟蓝图中，北京奥运会的活动中心和主体育场所地的奥林匹克公园将建成北京市内规模最大的绿色生态园区。奥运村将通过地热等清洁能源取暖，大规模使用太阳能照明系统，垃圾实现无害化处理等，使其成为一座绿树成荫、鸟语花香的绿色家园。北京正努力构筑高标准的绿色生态体系和林木绿地资源体系，并以扎扎实实的工作实现在申奥过程中作出的庄严承诺。环境治理将从降低颗粒物污染、控制工业扬尘和机动车污染入手，大力种草植树，将绿色延伸至京城的各个角落。到2008年奥运会举办之时，北京的绿地覆盖率将达到48%，达到纽约、东京