



COMMERCIAL SPORTS
EVENT MANAGEMENT

商业性

体育赛事风险管理

杨铁黎 李良忠 陈文倩 编著

北京体育大学出版社



商业性

体育赛事风险管理

张华明 李伟强 陈少雄 编著

首都体育学院

北京市重点学科体育人文社会的资助项目

商业性体育赛事风险管理

杨铁黎 李良忠 陈文倩 著

北京体育大学出版社

策划编辑 李 飞
责任编辑 高 扬
审稿编辑 李 飞
责任校对 张 莹
责任印制 陈 莎

图书在版编目(CIP)数据

商业性体育赛事风险管理/杨铁黎编著. - 北京:北京体育大学出版社,2010.4

ISBN 978-7-5644-0387-4

I. ①商… II. ①杨… III. ①体育经济学-风险管理
IV. ①G80-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 058919 号

商业性体育赛事风险管理

杨铁黎 编著

出 版 北京体育大学出版社
地 址 北京海淀区信息路 48 号
邮 编 100084
邮 购 部 北京体育大学出版社读者服务部 010-62989432
发 行 部 010-62989320
网 址 www.bsups.cn
印 刷 北京市昌平阳坊精工印刷厂
开 本 880×1230 毫米 1/32
印 张 8.25

2010 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 17.00 元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)

前言

随着国际体育商业化、市场化、职业化的进程，体育赛事已经成为体育产业的核心产业。而商业性体育赛事更是体育商业化、市场化的集中体现，它被人们看作成一个巨大的印钞机。许多商家认为只要进行商业性体育赛事的经营，或是体育赛事进行商业化运作就能赚到大把大把的钞票。然而，请不要忘记体育赛事，特别是商业性体育赛事，它是一把双刃剑。它在给经营者带来巨大利益的同时，也存在巨大的风险。

风险是无情的，也是无形的。它能把即将获得的巨大利益，转眼间化为乌有，甚至带来巨大亏损。体育赛事时刻面临着各种各样的风险，风险事故的发生，不仅使体育赛事的形象受到损失，而且让体育赛事的承办方收益锐减甚至蒙受巨额的资金亏损。

2001年8月5日在中国举办的WBA重量级拳王争霸赛，由于合同上没规定具体的比赛日期而多次延期，美国唐·金产业公司最后单方面宣布移地美国举办，使中方主要主办单位长城公司及其董事长牛立新蒙受了巨大的经济损失，声誉受到了严重的损害。^{〔1〕}

2003年国际足联女子足球世界杯原计划在中国举行，但由于中国一些城市出现“非典”疫情不得不改变赛址移师美国。国际足联执委会于2003年5月6日决定，2003年第4届女足世界杯移地举行。中国足协此前曾会同我国卫生部门向国际足联发去信函，详细介绍

〔1〕 褚鹏：牛立新打破沉默，细说拳王争霸赛功过是非，北京青年报〔N〕，2001年12月12日。

绍了非典在中国的实际情况，并表明中国完全有能力保证各参赛队的安全。但是，国际足联仍然以 WHO（世界卫生组织）的报告为权威依据，在没有中国代表在场的情况下，只用了半个小时就做出女足世界杯移址的决定。我国的赛事组织单位由于对国际赛事的风险管理认识不足，以致于遭受到重大的损失。2003 年 6 月 25 日，中国足球协会首次正式对外公布，为了筹办 2003 年女足世界杯，中国组委会、福特宝公司和地方组委会共投入 8952 万元人民币。在 4 个赛区中，武汉的损失最为惨重，他们的先期投入达到了 4277 万元，其次是投入 3232 万元的浙江组委会，上海投入了 584 万元，四川是 545 万元。相比之下，中国组委会和福特宝公司的损失要小一些，分别为 210 万元和 104 万元。此前中国也举办过很多大型体育赛事，但遭遇如此重大的损失还实属首次。

雅典奥运会筹办期间，正是国际恐怖组织猖獗时期。为了保证参赛运动员的安全和赛事的正常举办，为了减少风险损失，光保险投保总额就高达 10 亿美元（约合 82.8 亿元人民币），其中的最大保单买主是国际奥委会。他们为恐怖主义阴云笼罩下的雅典奥运有史以来第一次为赛事购买了“事件取消保险”，保额为 1.7 亿美元。^{〔1〕}

2004 年 9 月 14 日原本是中国网球公开赛最有票房号召力的一天：精心准备的开幕式，萨芬、费雷罗、莫亚和斯里查潘四大明星悉数亮相，然而突如其来的暴雨给中国网球公开赛的主办方弄了个措手不及，以致于工作人员一时间竟不知如何将场地积水排去，开幕式被迫取消，比赛延期。赛事主办方称这一事件使中国网球公开赛亏损 400 多万美金。^{〔2〕}

2004 年 10 月 2 日，由户外天堂（北京）国际体育文化发展有限

〔1〕 宋辉．没保险的奥运会，让人心里不踏实 [N]．中国消费者报，2004 年 5 月 17 日．

〔2〕 张旭光．大型体育活动亟须风险管理 [N]．中国体育报，2004 年 11 月 12 日．

公司组织的“中国陵川 2004 年户外运动邀请赛”，发生参赛队员两死五伤的恶性事故；^{〔1〕} 10 月 5 日上午，澳大利亚跳伞运动员罗兰德·辛普森在“上海金茂大厦国际跳伞表演”进行试跳时出现事故，没能正常落地，摔成“脑死亡”；^{〔2〕} 10 月 6 日在北京举行的“法兰西巡逻兵”飞行表演活动因雾而被迫取消；^{〔3〕} 10 月 17 日北京马拉松赛出现意外，两人猝死，11 人被送医院急救。^{〔4〕}

在国内举办的体育赛事中，仅 2004 年 10 月，这一个月的时间就发生这么多风险事故，表明我们体育赛事的组织者风险防范意识还不够强，缺乏风险规避措施。这些事件的发生，不仅使这些体育赛事产生了负面影响，使体育赛事的形象严重受损，而且还让体育赛事的承办方蒙受了巨额的资金亏损。如果在举办该项体育赛事前进行充分的风险识别和风险评估，加强风险管理是可以也能够避免或减少不必要的损失的。可见，增强体育赛事组织者的风险防范意识，加强体育赛事的风险管理机制越来越重要，越来越应该引起重视。

在计划经济条件下，体育赛事是一种公共产品，作为一种公益性活动，它所需的全部资金由国家无偿提供，所发生的损失也全部由国家承担，体育赛事的所有风险都被转嫁到政府的头上，体育赛事组织者根本不用担心赛事的资金问题，政府承担体育赛事的所有风险赔偿责任。当然，这是计划经济体制下的主要弊端，在此不进行评述。

在市场经济条件下，体育赛事的组织者成为一个自主经营，自负盈亏的市场主体，是以盈利为目的的。为了获取更多的利润，体育赛

〔1〕 中国登山协会．关于“中国陵川 2004 年户外运动邀请赛”发生人员伤亡重大事故的通报〔Z〕．2004 年 10 月 15 日．

〔2〕 肖春飞，叶国标．澳洲跳伞运动员在上海金茂大厦试跳时摔成重伤〔Z〕．新华网上海，2004 年 10 月 5 日．

〔3〕 张旭光．大型体育活动亟须风险管理〔N〕．中国体育报，2004 年 11 月 12 日．

〔4〕 铁铃．切莫一叶障目〔Z〕．体总网?? <http://www.sport.org.cn/newscenter/shipping/> 2004 年 12 月 13 日．

事的组织者在千方百计的降低赛事成本的同时，还要想方设法的减少赛事风险带来的损失。随着体育赛事市场化的进程，体育赛事特别是商业性体育赛事，风险管理已被视为赛事能否成功举办的一项重要标志之一，风险管理在体育赛事中的作用越来越显著。为了降低赛事成本，赚取更多的利润，风险管理已经成为体育赛事运行管理的重要组成部分。本书以商业性体育赛事为主要对象，分八章对商业性体育赛事的各类风险进行论述，本书特点是将风险管理的基本理论与商业性体育赛事密切结合，以解剖案例为切入点，深入分析商业性体育赛事风险的潜在性，以及防范和规避风险的一般方法和途径。

第一章主要论述了风险管理和项目风险管理的基本理论，为体育赛事风险管理的研究提供了理论依据，并归纳出体育赛事风险管理的研究现状与意义。

第二章介绍了商业性体育赛事的产生与发展，着重分析了我国体育赛事商业性化转型的具体表现，并对商业性体育赛事的概念、构成要素及特征进行了阐述。

第三章以商业性体育赛事成本运作为核心内容，列举了赛事固定成本的细目以及赛事进行各阶段的费用支出项目，找出了赛事收支的平衡点，分析了控制成本的步骤与方法。

第四章介绍了商业性体育赛事财务风险的内容，将其主要分为筹资风险、资金分配风险和汇率风险，重点分析了三类风险的形成原因。

第五章的主要内容是商业性体育赛事财务风险的管理，按照风险识别、风险评估、风险控制、风险处理和实施效果评估的顺序，着重阐述了各部分所应用的方法。

第六章以商业性体育赛事的赞助风险为主要内容，界定了商业性体育赛事赞助风险的概念，概括了风险的特征，从宏观、中观、微观三个方面对赞助风险进行识别，并提供了处理风险的方法。

第七章是体育赛事现场观众的风险管理，通过风险识别与评价，指出了现场观众的潜在风险，并针对这些潜在风险提出了具体的应对措施和监控方法。

第八章的主要内容是除财务风险、赞助风险和现场观众风险以外的其他风险的识别与管理，是对商业性体育赛事风险管理内容的重要补充。

本书在撰定过程得到了张雯雯、董春明同学提供的大量资料，同时参考和引用了许多相关的专著和论文中的观点和资料，在此，我们对您的表示诚挚谢意。由于受作者理论水平和认识水平的局限，书中难免存在诸多错误之处，敬请同仁商榷，予以批评、指正。

作 者

2009 年 3 月 18 日



第 1 章 体育赛事与风险管理 (1)

第一章 体育赛事与风险管理 (1)

第一节 项目风险管理 (1)

第二节 体育赛事风险管理 (7)

第二章 商业性体育赛事的概念和特征 (14)

第一节 商业性体育赛事的产生与发展 (14)

第二节 我国体育赛事的商业化转型 (20)

第三节 商业性体育赛事的概念 (29)

第四节 商业性体育赛事的构成要素 (32)

第五节 商业性体育赛事的特征 (36)

第三章 商业性体育赛事运作成本 (42)

第一节 商业性体育赛事成本核算 (42)

第二节 商业性体育赛事费用支出与收支平衡分析 (46)

第三节 商业性体育赛事成本控制 (49)

第四章 商业性体育赛事财务风险内容 (57)

第一节 财务风险的本质和特征 (57)

第二节 商业性体育赛事筹资风险 (64)

第三节 商业性体育赛事的资金风险 (77)

第五章 商业性体育赛事的财务风险管理 (88)

第一节 商业性体育赛事财务风险识别 (89)

第二节 商业性体育赛事财务风险评估 (93)

第三节	商业性体育赛事的财务风险控制	(99)
第四节	商业性体育赛事财务风险处理	(108)
第五节	商业性体育赛事的财务风险管理实施效果评估	(111)
第六章	商业性体育赛事的赞助风险管理	(115)
第一节	体育赞助	(116)
第二节	体育赞助市场的风险识别	(123)
第三节	体育赞助的风险管理	(134)
第七章	体育赛事中现场观众的风险管理	(150)
第一节	体育赛事中现场观众风险管理的概念与作用 ...	(150)
第二节	体育赛事中现场观众的风险识别与评价	(152)
第三节	体育赛事中现场观众的风险应对	(157)
第四节	体育赛事中现场观众的风险监控	(162)
第八章	商业性体育赛事的其他风险管理	(167)
第一节	商业性体育赛事风险因素分析	(167)
第二节	商业性体育赛事食品安全风险	(171)
第三节	商业性体育赛事取消风险	(175)
附录	运行手册	(188)



第一章

体育赛事与风险管理

第一节 项目风险管理

一、风险的概念与分类

(一) 风险的概念

在市场经济体制下，对于每一个企业或经营者来说，风险无处不在，无时不有，商业性体育赛事的组织者也不例外。在国外，对风险的研究由来以久。现在国内外对风险的定义不下数十种之多，这些定义具有不同的内容和风格，但其基本涵义却是万变不离其宗。

根据《韦氏国际大辞典》（第三版）的解释，风险（risk）有两层含义：其一，易变化的特性或状态，缺乏肯定性，即不确定性（uncertainty）；其二，具有无常的、含糊的或未知性质的事物。

《辞海》（上海辞书出版社，1989年版）的解释，风险是指人们在生产建设和日常生活中遭遇可能导致人员伤亡、财产受损及其他经济损失的自然灾害、意外事故和其他不测事件的可能性。风险在英语



中有三个表达词汇：Risk、Peril 和 Hazard。根据 Risk 的词义，风险是指不利事件发生的可能性；根据 Peril 的词义，风险是指所发生的不利事件本身，如火灾、洪水、车祸等；根据 Hazard 的词义，风险是指不利事件发生的条件，即发生事故的前提、环境、诱因等，如涉及火灾事故，风险往往指物品的质地、周围的火种环境、气象条件等。

1901 年，美国的威雷特在他的博士论文《风险与保险的经济理论》中，第一次为风险下了这样的定义：“风险是关于不愿发生的事件发生的不确定性之客观体现”。这一定义强调了两点：其一，风险是客观存在的，是不以人的意志为转移的；其二，风险的本质是“不确定”。1921 年，美国经济学家奈特（Knight）在《风险、不确定性和利润》一书中，把风险与不确定性加以区分。他认为，如果一个经济行为者，所面临的随机性能用具体的数值概率来表述（这些概率可以像拿到彩票一样客观地确定，也可以反映自己的主观信念），那么，就可以说这种情况涉及风险。另一方面，要是该经济行为者对不同的可能事件，不能（或没有）指定具体的概率值，就说这种情况涉及不确定性。1964 年，美国明尼苏达大学教授威廉和汉斯在《风险管理与保险》一书中，重新分析了风险与不确定性的问题。他们认为，风险是客观的状态，对任何人都是同样存在、同等程度的，但不确定性却是认识者的主观判断，不同的人对同一风险会有不同的看法。1983 年，日本学者武井勋在《风险理论》一书中，认为风险定义本身应有三个基本因素：风险与不确定性有所差异；风险是客观存在的；风险可以被测算。在此基础上，他指出：“风险是在特定环境中和特定期限内自然存在的导致经济损失的变化。”1984 年，台北学者宋明哲将风险定义为“主观说”和“客观说”两类。“主观说”认为，风险是损失的不确定性。此定义的特征是强调“损失”和“不确定性”，并认为“不确定性”是属于主观的、个人的，和心理上的一种观念。由于“主观说”是基于个人对客观事物的主观估计来定义风险的，因此无法以客观尺度加以衡量。“客观说”认为，风险是指“特定客观情况下，特定期限内，某一结果



(outcome) 发生之可能差异程度而言, 亦即实际结果与预期结果之变动程度而言, 变动程度越大, 风险就越大; 反之, 则越小。” 风险是指引起损失产生的不确定性 (Robert Mehr, 1986)。风险是指某一不利事件将会发生的概率 (Eugene F. Brigham, Louis C. Gapenski, 1987)。这种观点在美国财务管理界比较流行。风险是指人们在事先能够肯定采取某种行动所有可能的后果, 以及每种后果出现的可能性的状况。与风险相联系的另一个概念是不确定性 (uncertainty)。不确定性是指人们在事先只知道采取某种行动所有可能的后果, 但不知道它们出现的可能性, 或者两者均不知道, 而只能对两者作些粗略估计的状况 (汪家佑, 1987)。

杜端甫教授认为: 风险是指损失发生的不确定性, 是人们因对未来行为的决策及客观条件的不确定性而可能引起的后果与预定目标发生多种负偏离的综合。1995 年, 厦门大学的怯来法在博士论文中将风险定义为: 在特定环境下和特定时间内, 事件的可能结果之间的差异程度。风险可表示为事件的可能结果及其概率的函数。2001 年, 西南财经大学的彭韶兵在博士论文中指出: 风险是事件的不确定性所引起的, 由于对未来结果予以期望所带来的无法实现期望结果的可能性。简言之, 风险是结果差异引起的结果偏离, 即期望结果的可能偏离。同时他认为风险的大小, 是经济活动在实际结果出现之前可能出现的各种可能结果及其概率分布的函数。可用公式简单表示为: $R = F(E_i, P_i)$; 其中, R : 经济活动的风险 (risk); E_i : 经济活动可能出现的第 i 种结果 (effect); P_i : 第 i 种结果可能出现的概率 (probability); F : R 与变量 E_i 和 P_i 之间的一种函数关系。

这些观点从不同的角度对风险进行了描述。主、客观条件的变化是风险的重要成因, 尽管人们无力控制客观状态, 却可以认识并掌握客观状态变化的规律性, 对相关的客观状态作出科学的预测, 这也是风险管理的重要前提。负偏离是多种多样的, 且重要程度不同, 而在复杂的现实经济生活中, “好” 与 “坏”, 有时很难截然分开, 需要根据具体情况加以分析。由于正偏离是人们渴求的, 属于风险收益的范畴, 因此在风险管理中也应予以重视, 它激励人们勇于承担风险,



获得高风险收益。

（二）风险的分类

风险的种类很多，不同的原因将引起不同的风险。而对于不同的风险将采取不同的措施。因此，了解风险的类型划分是十分必要的。随着对风险的认识，人们从不同角度对风险有不同的分类方法。

根据风险产生的根源可以分为：利率风险、汇率风险、购买力风险、流动性风险、政治风险、违约风险、道德风险。

根据风险的性质，可以分为：纯粹风险，指只会造成损失，而不会带来机会或收益的风险，即传统意义上的风险；投机风险，指既可能隐含威胁，造成损失，又可能带来机会，获得利益，即现代意义上的风险。

根据财务活动的基本内容，可分为筹资风险、投资风险、收入回收风险、收益分配风险。

根据来源分类，可分为自然风险和人为风险。

自然风险是指因自然力的不规则变化而给人类的经济生活、物质生产和生命安全等带来损失的风险。

根据风险的对象，可分为财产风险、人身风险和责任风险。值得指出的是，高强度、超负荷的运动，剧烈的身体碰撞，充满冒险的运动项目，以及数以万计狂热观众的参与等使较高的事故、人身伤害发生率成了体育行业的一个显著特点。多次发生的足球场看台坍塌所造成的大量人员伤亡；年轻体操运动员受伤后落下的终身残疾；赛车、登山、蹦极等参赛选手由于事故而丧生等事故，所造成的后果令人触目惊心。

根据个别投资问题的角度分类，可分为市场风险，系统风险，非系统风险，不可分散风险，可分散风险，经营风险和财务风险等。



二、项目风险管理的概念和特征

(一) 风险管理与项目风险管理

不同的组织、不同的专家对项目风险管理有不同的认识。德国人早在 20 世纪初第一次世界大战结束后, 就为重建提出了风险管理。他们强调风险的控制、风险的分散、风险的补偿、风险的转嫁、风险的预防、风险的回避与抵消等。除德国外的欧洲其他一些发达国家直到 20 世纪 70 年代才接受这一概念。在 20 世纪 50 年代才过渡到全面的风险管理。美国国防部认为, 风险管理是指应付风险的行动或实际做法, 包括制定风险问题规划、评估风险、拟定风险处理备选方案、监控风险变化情况和记录所有风险管理情况。从系统和过程的角度来看, 项目风险管理是一种系统过程活动, 是项目管理过程中的有机组成部分, 涉及到诸多因素, 应用到许多系统工程的管理技术方法。根据美国项目管理学会的报告, 风险管理有以下三个定义:

1. 风险管理是系统识别和评估风险因素的形式化过程;
2. 风险管理是识别和控制能够引起不希望变化的潜在领域和事件的形式、系统的方法;
3. 风险管理是在项目期间识别、分析风险因素, 采取必要对策的决策科学与艺术的结合。

通过分析与借鉴风险管理的概念, 将项目风险管理定义为: 项目管理组织对项目可能遇到的风险进行规划、识别、估计、评价、应对、监控的过程, 是以科学的管理方法实现最大安全保障的实践活动的总称。

项目风险管理的目标是控制和处理项目风险, 防止和减少损失, 减轻或消除风险的不利影响, 以最低成本取得对项目安全保障的满意结果, 保障项目的顺利进行。^[1]

[1] 沈建明主编. 项目风险管理 [M]. 第 1 版. 北京: 机械工业出版社, 2004 年第 15 页.



(二) 项目风险的特征

项目风险有其自身的特征,只有了解其特征,才能有效地预防风险、规避风险,和管理风险。项目风险主要有以下几个方面的特征:

1. 风险是由不同利益相关者共同承担的。在风险管理设计时必须对不同的利益相关者进行分析,根据这些利益相关者预期收益及其责任来判断其风险责任。因为他们承担的风险也是各不相同的。

2. 风险是有时限的。不同的风险可能只存在于项目的某一阶段。同样,风险的承担者也只在这特定的时间内才承担这些风险。

3. 项目风险管理的目的在于预测。项目风险管理不是在风险事件发生后用来追查和推卸责任的,而是通过预测,采取积极有效地防范措施,尽可能避免风险的发生。因此任何一个项目的团队应当是在一个相互信任、开放的环境中工作。信息的及时沟通对于风险管理十分重要。

4. 项目风险管理是有代价的。项目风险的计划编制、识别、分析、监控和处置都需要分配监视项目的资源。但是由于项目风险管理是用来减轻或预防未来可能出现的问题,其真正价值并不是立刻体现出来,而是在未来一段时间才能体现出来。但是也许用于风险管理的投入在将来会抵消甚至多于风险造成的损失。

5. 项目风险将随项目进展而变化。一旦项目的目标、时间和费用计划确定,该项目的风险计划也应当随之完成。在项目执行过程中如果项目的时间、费用等约束有重大变化时,相对于这些约束的风险也要重新进行评估。^[1]

[1] 邱苑华. 现代项目风险管理方法与实践 [M]. 第1版. 北京: 科学技术出版社, 2003年, 第22页.