

体育赛事 的经营与管理

Tiyu Saishi De
Jingying Yu Guanli

顾小霞 杜秀芳 马俊文 著

山西出版集团 山西人民出版社



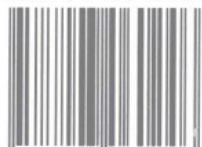
体育赛事 的经营与管理

Tiyu Saishu De
Jingying Yu Guanli

责任编辑 白玉梅 魏 红

清晨阳光(谢成)工作室设计制作

ISBN 978-7-203-06024-6



9 787203 060246 >

定价：45.00元

体育赛事的经营与管理

顾小霞 杜秀芳 马俊文 著

图书在版编目 (CIP) 数据

体育赛事的经营与管理 / 顾小霞, 杜秀芳, 马俊文著.
—太原: 山西人民出版社, 2009.1
ISBN 978-7-203-06024-6
I.体… II.①顾… ②杜… ③马… III.运动竞赛—经
营管理 IV.G808.22
中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第003702号

体育赛事的经营与管理

著 者: 顾小霞 杜秀芳 马俊文
责任编辑: 白玉梅 魏 红
装帧设计: 谢 成

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社
地 址: 太原市建设南路21号
邮 编: 030012
发行营销: 0351-4922220 4955996 4956039
0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)
E-mail: sxskcb@163.com 发行部
sxskcb@126.com 总编室
网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社
承 印 者: 山西方略印业有限公司

开 本: 850mm × 1168mm 1/32
印 张: 15.5
字 数: 400千字
印 数: 1-300册
版 次: 2009年1月第1版
印 次: 2009年1月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-203-06024-6
定 价: 45.00元

如有印装质量问题请与本社联系调换

前 言

体育赛事具有项目管理的典型特征,将项目管理理论和营销学理论运用到体育赛事领域,引进先进的管理理念和新的营销观念,对于提高体育赛事的质量与水平,产生体育赛事的综合效益,有着十分重要的意义。可实际情况却不容我们乐观,在体育领域,经营管理尚未引起人们的普遍重视,体育赛事运作管理也缺乏理论的支撑与指导。对此,有专家曾不无忧虑地指出,我国体育赛事的项目管理人才奇缺,这势必会加大体育赛事运作的成本。

在向市场经济转轨的过程中,中国的企业具备了市场和营销的观念,学会了从顾客的角度看待产品。那么,当营销大行其道、进入品牌为王的新时期,我们是否学会了自觉地利用通行的体育营销的手法去与国际性大品牌进行面对面的品牌对话呢?在此基础上,我们从管理、经营和组织实务三个角度着手进行研究:第一,从管理学的角度入手,包括赛事管理的基本理论、赛事管理战略和总体计划、赛事管理机构的组织结构、赛事人力资源管理、赛事风险管理、赛事的评估与收尾等内容;第二,从营销学的角度入手,详细阐述体育赛事的经营理念与营销实务,包括有效地进行体育赛事营销、怎样进行体育赛事包装、体育赛事的市场开发与筹资管理、转播权销售、门票销售等内容。通过收集整理这些相关资料,我们在这里尝试

利用已有的知识来阐述体育经营管理的内在机理,希望能找到开启“黑箱”的钥匙,以便于对现在或未来的体育营销行为有所帮助。特别提出感谢的是本书的合著者杜秀芳和马俊文,她们丰富的专业知识、严谨的创作思维和勤勉的工作态度,是本书顺利完成的重要保障。还有山西省竞赛管理中心的郭沛栋,有着丰富的体育赛事管理经验,在我们的创作过程中,他提出了不少建设性的建议和意见。

为了使本书更为系统、全面,在编写过程中,参考了许多国内外专家学者对体育赛事管理的理论研究书籍和资料,在此表示诚挚的谢意。

本书的创作是试图填补空白的探索过程,由于我们三个人的水平有限,书中尚有疏漏之处或有失偏颇的独家之言,恳请读者批评指正。

顾小霞

目 录

前 言	1
第一章 体育赛事管理绪论	1
第一节 体育赛事概述	1
第二节 体育赛事管理概述	38
第三节 体育赛事运作管理的机遇与挑战	59
第二章 体育赛事管理的基本理论	65
第一节 体育赛事运作管理与项目管理	65
第二节 体育赛事管理基本问题	74
第三章 体育赛事管理的战略和总体计划	104
第一节 体育赛事管理与环境关系	104
第二节 体育赛事管理战略	123
第三节 体育赛事选择、申办与总体计划	128
第四章 体育赛事管理机构的组织结构	149
第一节 体育赛事管理机构的组织结构概述	149
第二节 体育赛事管理机构的组织结构实例	153
第五章 体育赛事运作的人力资源管理	163
第一节 体育赛事的人力资源管理概述	163
第二节 体育赛事运作人力资源管理的主要内容	167
第六章 体育赛事的竞赛管理	187
第一节 体育赛事竞赛管理概述	187
第二节 体育赛事竞赛管理的主要任务	191

附录一 全国体育竞赛管理办法(试行)	201
附录二 全国体育运动单项竞赛制度	205
第七章 体育赛事的市场营销	214
第一节 体育赛事市场营销概述	214
第二节 体育赛事的商品属性	226
第三节 体育赛事营销策略	233
第四节 体育赛事的媒体宣传	241
第五节 体育赛事的公共关系活动	256
第六节 我国体育营销九大原则	269
第七节 举办国际体育大赛对大城市的经济、文化 综合效应	276
第八章 体育赛事的市场化	283
第一节 体育赛事市场化概述	283
第二节 体育赛事商业赞助	297
第三节 体育赛事门票销售方法与技巧	327
第四节 体育赛事电视转播权管理的方法与技巧	335
第五节 我国体育赛事转播市场现状	347
第六节 大型体育赛事官方网站建设和管理	352
第七节 体育赛事的形象包装	362
第九章 体育赛事的后勤管理	371
第一节 体育赛事后勤管理概述	371
第二节 现代体育经纪公司的种类和职能	373
第三节 体育赛事的推广及就业机会	387
第四节 体育赛事的接待服务	396
第五节 体育赛事的安全保卫	407
第六节 体育赛事其他保障工作	414

第十章 体育赛事的风险管理·····	423
第一节 体育赛事风险概述·····	423
第二节 体育赛事风险管理·····	426
第十一章 体育赛事评估的方法技巧和收尾·····	474
第一节 体育赛事的评估·····	474
第二节 体育赛事的收尾·····	484

第一章 体育赛事管理绪论

第一节 体育赛事概述

一、体育赛事的产生与发展

(一) 古代体育赛事的产生

体育赛事的产生首先源于体育运动的产生。在历史资料的记载中,关于体育运动的发源地众说不一,或在中国,或在印度,或在希腊。但无论起源于何处,体育运动无疑都是作为人类文化的重要组成部分,随着人类社会的不断发展而逐渐形成和发展起来的。

史前时代,体育运动与人类应对生存挑战、表达宗教信仰紧密联系在一起。远古时代的人们运用他们的身体能力猎捕动物,延续自身的生存与发展,也以此确立对他人的社会控制 and 个人的权力地位。据史学家和考古家的研究,在地球的各大洲,为了平息神的怒气,人们通过日常生活中具有重要象征和现实意义的比赛项目,创造了体能竞赛独特的组织形式。尽管这些活动具备了体育赛事的雏形,但它们与生存挑战和宗教信仰是无法分开的。世界上有组织的体育赛事的最初形式可能就

产生于这种身体活动和宗教仪式的结合。

到了古希腊时代，由于战争的需要，希腊人注重身体健康，体育运动受到重视，形成了更为成熟的以追求身体技能为直接目标的体育赛事形式。公元前8世纪，古希腊诗人荷马在他所著的史诗《伊利亚特》中说到，阿奇里斯为了纪念在特洛伊战争中死去的朋友普特洛克勒斯，特别举行了一场体育比赛，这是关于体育赛事最早的文字记载。

始于希腊的古代奥运会则是古代人类历史上规模最大、影响最为深远的体育赛事。古代奥运会从公元前776年起，到公元394年止，经历了1168年，共举行了293届。古代奥运会在如此漫长的时间跨度中形成了较为完备的组织体系，有盛大的开幕式和闭幕式，在比赛日程、项目、比赛规则、授奖仪式以及圣火点燃等方面都有严格的规定。古代奥运会是以祭神为主、内容丰富多彩、形式多样的全希腊综合盛会，包括祭祀天神宙斯、朝拜和祝寿众神、诗人朗诵作品、演说家发表祝词、开展集市贸易等活动，体育竞技作为其中的一项内容，它是希腊各民族文化的一部分，它起到了团结各族人民、维护国家统一、减少和制止战争的积极作用，与政治有着极为密切的关系。古代奥运会是古代人类社会体育赛事发展的最高峰。

无论是远古时代与宗教仪式紧密结合的体育赛事雏形，还是具备较为完备组织体系的古代奥运会，都是社会发展的产物，与经济、政治、文化等方方面面存在千丝万缕的联系。然而，在生产力发展低下、物质与精神生活极端贫乏、人类需要为生存而艰苦奋斗的阶段，体育赛事在社会生活中的位置还是微不足道的，它对经济、政治、文化所能产生的影响也是极为有限的。而现代意义上的体育赛事形式的出现始于西方工业革

命时期,自此,体育赛事迅速发展,其作用和影响力不断扩大,成为具有丰富社会价值内涵的社会活动形式。

(二) 现代体育赛事形式的出现

美国著名的社会学家杰·科克利认为,现代体育赛事形式即我们常指的有组织的竞技运动出现于工业革命时期。他在《体育社会学:议题与争议》一书中认为:工业革命早期,由于工作的需要和场地的限制,参加体育赛事的主要是富有阶级;19世纪晚期,即工业革命后期,生产力的发展使西方社会的人们有了更多的空闲时间,对休闲活动的需要增加,同时中产阶级的兴起、妇女解放、对种族歧视的反抗等等思潮及社会运动,都使得参与体育赛事的阶层不断扩大,体育赛事也被赋予了更多的社会意义。从20世纪20年代以来,用于体育运动的资源在世界许多国家与日俱增,技术被用于改变参与者和观众的运动体验,与运动相关的产业和政府的资助都急剧增长,现代体育赛事形式逐渐开始在欧洲、北美等国家和地区发展并成熟起来。

随着全球经济一体化进程和信息技术的快速发展,在今天的社会生活中,体育赛事如此普及,从而对人们产生从未有过的广泛影响,在创造利润、培育人才、培养爱国主义精神和促进个人健康等方面都发挥着巨大的作用,尤其是发达国家的体育赛事运作已将商业、娱乐、教育、文化、技术、国家荣誉等紧密结合于一体。当然,体育赛事的核心价值仍然是体现人们追求体能挑战、表达兴奋体验,这是其他形式的活动或比赛所无法实现的。这使得体育赛事在过去、现在及将来都成为人类社会生活中一种十分重要的活动。

综上所述,体育赛事是人类社会文明与进步的产物,集中

体现了人类不断挑战极限的精神力量,现代体育赛事更是成为社会进步、文明程度及经济实力的标志之一。政府将体育赛事作为经济发展、城市建设、文化培育等战略的一部分,对体育赛事给予许多指导和支持;企业把它作为产品营销和品牌传播的有效载体,对体育赛事投入各种资源;学校、社团常常将其作为加强凝聚力的重要手段;个人则出于兴趣参加、参与及欣赏各种各样的体育赛事。对体育赛事的关注与参与成为人们日常生活的重要组成部分。

二、体育赛事的概念

体育赛事的核心是“比赛(竞赛)”。在定义体育赛事的概念之前,有必要明确体育比赛(竞赛)的概念。

一般认为体育比赛是:“在裁判员主持下,按统一的规则要求,组织与实施的运动员个体或运动队之间的竞技较量。”但是随着1984年美国洛杉矶奥运会开创市场营销赢利纪录以来,如何对体育竞赛进行有效的商业营销,成为运作管理的重要内容。体育竞赛已经发展成为社会政治、经济、文化等多因素的、复杂的、综合的特殊活动;体育竞赛所赋予的目的也越来越多样化;体育竞赛活动对经济、政治、文化、科技等方面的影响力和冲击力也越来越大;受到经济的影响和商业利益的驱动,市场营销在体育竞赛中的地位和价值也越来越突出。同时体育竞赛活动的内涵和外延也发生了很大变化,原有的“运动竞赛”概念被打破,需要在客观上重新认识该事物。体育赛事作为一个新概念,在某种程度上反映了“运动竞赛”的变化,因此有必要对体育赛事概念进行界定,使其具有清晰的内涵与外延、明确的对象和范围。

体育赛事与体育比赛（运动竞赛）的概念近似，但体育赛事的外延要涵盖体育比赛。现代意义上的体育比赛种类繁多，形式多样。一场规模较大的体育比赛往往是一项融合诸多要素的综合性竞技活动，如组织机构设置、市场营销、人力资源管理、后勤规划、比赛实施等方面。所以，现代意义上的体育比赛已不仅仅是竞技场上的较量行为，已经发展成为一项涉及社会政治、经济、文化等多因素的、复杂的、综合的特殊事件或活动。

所谓体育赛事是对以体育比赛为核心的一系列活动的总称。传统意义上的体育比赛侧重于赛场的竞技较量过程，而体育赛事是一项复杂的社会活动，它不仅涉及门票促销、运动员包装、媒体推广、赞助与广告策划、标志品开发等众多活动，还包括体育比赛的筹备、规划、实施、控制及收尾等各项活动。

任何一场体育赛事均是一次性活动。因此，这种具有一次性投入产出特点的体育赛事活动可以按项目管理的模式进行运作。从体育赛事的概念来看，体育赛事既是一个集合概念，指一系列或一类体育比赛的总称；还可以作为一个单一概念，指某一场体育比赛的全过程。可见，我们可以把以竞赛为核心的体育比赛的全过程看做是一个体育赛事项目。

体育赛事的核心是竞技活动。而在整个体育产业中，体育竞赛表演业又是其核心部分。我国体育竞赛表演业起步于体育体制改革，得益于职业体育的兴起。目前竞赛表演业在体育产业中的比重不大，仍属于起步阶段，但近年来我国商业性体育赛事正逐渐增多，体育赛事运作的规模与水平不断提高。如2003年“非典”过后的西班牙皇马足球俱乐部的中国之行给人们留下深刻记忆。据悉，在北京举行的“龙马”对抗赛经

营收入近 4000 万人民币,它相当于中国超级足球俱乐部一年的经营收入,接近于部分职业联赛一年的经营收入。2005 年,在北京高德公司的运作下,被视为“银河战舰”的皇马再度登陆中国,并大获收益。

近年来,我国经济快速增长,加入 WTO 及北京申奥的成功,促使国内外一些企业或公司为了占有一定的市场份额,积极赞助体育赛事来推广自己的产品及品牌。一些城市为了实现优化城市形象、丰富市民文化生活等目的,也积极地申办或举办体育赛事。如 2008 年北京奥运会、2001 年广州第九届全运会、2002 年上海国际网球大师杯赛、2002 年中国巴西足球对抗赛、2005 年江苏第十届全运会等,这些都为我国体育赛事的推广和发展提供了难得的机遇和发展空间。

三、体育赛事的特征

(一) 竞赛性

体育赛事的核心是竞赛,只有运动员参赛才使体育赛事有存在意义,这也是体育赛事区别其他特殊事件所具有的独特内容。体育赛事竞赛性特征体现在通过参赛选手的竞技过程和结果来达到体育赛事的核心目的,体育赛事的其他构成要素围绕竞赛主题运作,利用成功竞赛达到满足不同的需要和达到不同的诸如市场营销、推广和公关等目的。

(二) 项目性

体育赛事的项目特征表现在以下方面:

1. 过程性

任何一项体育赛事均具有明确的开始、运行及结束过程,符合作为项目性质的基本特征。一项体育赛事往往要涉及体育

赛事的构想、启动、计划、实施、控制与收尾等过程。

2. 一次性

运作一个体育赛事，无论是全球瞩目的奥运会还是一场CBA比赛，都有明确的起点和终点，它可以借鉴以往的体育赛事运作过程，但是绝对没有可以完全照搬的先例。因此，一次性是运作体育赛事与其他重复性运行或操作工作的最大区别。

3. 独特性

运作每一个体育赛事都具有自己的独特性，不同项目的比赛本身之间就存在差异。即使是相同项目的比赛，也会因为时间、地点、人物等客观条件和体育赛事主办者主观愿望的不同而存在差异，因此可以说，每一场比赛都是独一无二的。

4. 目标确定性

运作体育赛事必须有确定的目标：体育赛事时间性目标，如在规定的时段内或规定的时点之前完成。体育赛事成果性目标，如为观众提供体育赛事产品以及良好的服务，为赞助商提供展示推销自己产品的平台等。体育赛事约束性目标，如不超过事先预算其他需满足的要求，包括必须满足的要求和尽量满足的要求。

5. 组织的临时性和开放性

运作体育赛事的班子在运作的全过程中，其人数、成员、职责都是在不断变化的。某些班子成员是借调来的，当整个体育赛事终结时，这个临时班子就会解散，人员要转移。参与到体育赛事运作的组织往往有多个，如奥运会这样的大型体育赛事，就会涉及很多部门，它们通过协议或合同以及其他的社会关系组织在一起，在体育赛事运作的不同时段不同程度地介入

到运作过程。可以说,体育赛事运作的组织没有严格的边界,是临时性的开放的。这一点与一般企业事业单位和政府机构组织很不一样。

(三) 文化性

古代奥运会在古希腊的奥林匹亚举行,在举办竞技比赛同时,各种文化活动也进行得丰富多彩。其中包括城邦的代表参加祭祀活动和游行、艺术家展出作品、学者和教师研讨学术等等,可见,体育与文化有着历史的渊源。基于文化对体育赛事的重要性,文化已经成为体育赛事运作所必须要考虑的重要因素之一。体育赛事文化主要有以下几个特征:

1. 体育赛事的欧美文化特征

第一届现代奥运会于1896年在希腊举行,到现在为止已是第28届(有三届因为战争取消),其中只有四届奥运会是在欧美以外的国家举行。另外,由于欧美国家实现工业化较早,所以现代体育赛事的项目大多起源于欧美国家,如现代足球(英国)、篮球(美国)、网球(英国)等等。纵观整个体育赛事的发展进程,欧美占据主导地位。从下列事实中可以看出,体育赛事的文化也带有明显的欧美文化特征。在奥运会的竞赛项目中,源于西方的运动形式居于主要地位。在夏季奥运会28个大项的300个小项中,除了柔道、跆拳道等极个别的项目外,均为西方运动项目;在悉尼奥运会注册的10 960名运动员中,实际参赛人数为10 651,其中将近一半(49.6%)的运动员来自欧洲。悉尼奥运会期间进行的国际奥委会运动员委员会选举中,有5216名运动员(为全体参赛运动员的47.26%)参加投票,候选人共44名(非洲5人、美洲6人、亚洲9人、欧洲22人、大洋洲2人),结果是当选的8人(北