

大型国际体育赛事 资本运作与风险控制

袁莉 邱晓德 编著

DAXING GUOJI TIYU SAISHI
BEN YUNZUO YU FENGXIAN KONGZHI

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

大型国际体育赛事 资本运作与风险控制

袁 莉 邱晓德 编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书主要内容共分为十五章,分别从大型国际体育赛事资本投入与市效益的概述、政府在大型国际体育赛事中的投资及其影响作用、大型国际体育赛事资本投入与风险控制的论述等三个方面对大型国际体育赛事的资本运作与风险控制内容进行阐述,并且在国际大型比赛资本投入与市场效益失衡问题进行深入讨论的同时,列举知名案例进行剖析解读,力求使读者能有一个直观的感受。本书还对政府在大型国际体育赛事中的引领作用进行必要的讨论分析,力求找出一些规律性的东西来,为后人在大型国际体育赛事资本投入与风险控制中所借鉴,并提出一些相关对策以供人们参考。

本书结合当下热门的体育赛事以及经典的体育、经济案例进行深度分析,并在内容上优先选取与北京奥运会相关的内容,尽量使读者产生亲切感。

本书不仅适合作为体育类专业人员做参考资料之用,也适合体育爱好者作为阅读资料。

图书在版编目(CIP)数据

大型国际体育赛事资本运作与风险控制/袁莉,邱晓德编著.
—北京:中国铁道出版社,2011.6
ISBN 978-7-113-13529-4

I. ①大… II. ①袁… III. ①运动竞赛—资本运作—研究—中国②运动竞赛—风险管理—研究—中国 IV. ①G80-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第182555号

书 名: 大型国际体育赛事资本运作与风险控制
作 者: 袁 莉 邱晓德 编著

策 划: 吴宏伟 辛 杰 读者热线: 400-668-0820
责任编辑: 辛 杰
编辑助理: 尤文友
封面设计: 刘 颖
责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)
网 址: <http://www.edusources.net>
印 刷: 北京东海印刷有限公司
版 次: 2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷
开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 10.75 字数: 260千
书 号: ISBN 978-7-113-13529-4
定 价: 25.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010)63550836

打击盗版举报电话:(010)63549504

体育赛事资本是货币、体育有价证券、赞助商、合作伙伴、特许供应商投资或融资于体育赛事中，在经营者的操纵下，在劳动者的参与下，在媒体的传播下为获取最大经济利益而进行的一种体育赛事资本增值的过程。它是体育赛事市场经济发展到一定阶段的必然现象，是一种高层次的经营活动，它有助于推动体育赛事的发展，同时拉动相关产业迅速提升，如建筑业、餐饮业、旅游业、服装业、体育博彩业等，然而不是任何一个大型的国际体育赛事都是盈利和赚钱的。在历届奥运会中像墨西哥奥运会、蒙特利尔奥运会、莫斯科奥运会都存在着资本运行不畅、营销体系不健全、管理人员不精华和投资不合理、不科学的现象。因此，建立大型国际体育赛事资本运作和风险评估体系，对发展我国大型国际体育赛事有着极其重要的意义。

第一，大型国际体育赛事资本运作和风险评估有利于推动体育事业的可持续发展。随着我国市场经济体制的不断深入，绝大部分体育赛事都建立了现代体育赛事的管理制度，在保障投资者经济利益的同时，促进了体育赛事经营机制的转换和经营水平的提高。目前，我国绝大部分体育赛事都采取了资本市场融资制度。因此，采取必要的体育赛事资本的风险评估，将有助于提高资本使用的科学性、合理性、有效性，保证投资者的利益。

第二，大型国际体育资本运作将促进体育资源的优化配置。目前，我国体育事业主要还是依靠大量的赞助商、合作伙伴、冠名权等来提高体育赛事的经济利益，其造血功能显得微弱和不够合理，因而造成了投资量大、经济效益不明显、管理效益不高、投资分散、重复建设等诸多弊端。通过体育资本运作和风险评估，将删除资金运转不好的体育赛事经营项目，并精选出体育赛事投资好、经济效益好的经营项目，有利于通过相关资产的流动重组来改变体育赛事经济的增长方式。体育赛事也将由吸收型、消耗型向资本经营型、资本产出型转变，由粗放型向集约型转变，并通过资本运作实现资源的合理配置，进一步促进我国体育赛事跨越式发展，实现体育赛事经营成本立体化发展。

第三，大型国际体育赛事资本运作和风险评估，将促进我国体育赛事的科学化、国际化发展。我国高效开放的体育赛事资本运作将使更多的国际资本进入我国体育事业，同时为更多的国内体育赛事吸引国际化资本打开一条通道，这就要求我国的体育赛事资本运作和风险评估，无论是在人才的培养上、资本的运作上、营销体系建设和资本的融资体系上都要力求和国际接轨，通过适当兼并、联合、重组等方式组建以

股份制为主要形式的体育赛事集团，提高我国体育事业自身生存、发展的能力和国际竞争力，并利用不同国家和地区的体育赛事生产要素，通过多种形式参与各国的体育赛事经营活动，使我国的体育赛事资本走出国门，进入全球化体育赛事资本的发展轨道。

天津财经大学体育训练部

邱晓德

2011年4月30日

当代，随着市场经济的完善，体育赛事的进一步发展，体育赛事在世界上造成的影响越来越大，它的作用越来越受到人们的关注和重视。体育赛事的重要性在于其能够影响社会结构多层面的变化，带来巨大社会效益和经济效益。然而目前，由于对于大型赛事的资本运作和风险管理的研究不够，一些大型的体育赛事出现了市场效益失衡的现象。例如，2003年美国女足大联盟商业运作的失败、1968年墨西哥奥运会商业亏损、1976年加拿大蒙特利尔奥运会的“蒙特利尔陷阱”等都证实了大型国际体育赛事资本运作存在着不可预知的风险，只有认识这些风险、了解这些风险、掌握这些风险的特征和规律，才能办出一届成功的大型体育赛事，从政治、经济、社会效益上取得预想的成效。本书通过对国际大型比赛资本投入与市场效益失衡问题进行深入的讨论分析，并对政府在大型国际体育赛事中的引领作用进行必要的讨论分析，力求找出一些规律性的东西出来，为后人在大型国际体育赛事资本投入与风险控制方面有所借鉴，并提出一些相关对策以供人们参考。

本书的内容可由三个方面来理解：

一方面是大型国际体育赛事资本投入与市场效益的概述。这方面内容共有四章，包括第一章大型国际体育赛事资本投入与市场效益失衡的分析；第二章大型国际体育赛事资本投入概述；第三章大型国际体育赛事市场风险表现形式；第四章大型国际体育赛事经济效益表现领域。本部分首先对各种相关概念进行了阐述与界定，其次对大型国际体育赛事市场风险表现形式和经济效益表现领域进行分类归纳总结，充分预测了在大型国际体育赛事中可能出现的各种风险。

另一方面是政府在大型国际体育赛事中的投资及其影响作用。这方面内容共有五章，包括第五章大型国际体育赛事政府投资作用的经济分析；第六章政府对大型国际体育赛事资本投入与经济效益分析；第七章政府对大型国际体育赛事投资成本的监控；第八章政府投资大型国际体育赛事取得经济效益的途径；第九章政府在大型国际体育赛事中资本的筹集。本部分从对大型国际体育赛事政府投资作用的经济学分析入手分析了政府在赛事中投入的评估、成本的监控以及取得经济效益的途径，对政府在以后大型国际体育赛事中的资本投入将起到重要的理论支撑和实际指导意义。

最后一方面是大型国际体育赛事资本投入与风险控制的论述。这方面内容共有六章，包括第十章大型国际体育赛事资本投入与市场风险监控模式；第十一章大型国际体育赛事资本投入的经济助推器作用；第十二章大型国际体育赛事资本投入运行的比较；第十三章大型国际体育赛事资本运营与管理；第十四章大型国际体育赛事资本投入与风

险管理体系；第十五章政府在重大体育赛事资本投入与风险管理的地位。本部分是此书的主要部分，尤其是提出了大型国际体育赛事市场风险管理三大模型：数学管理模型、财务管理模型和保险转移管理模型，这三种管理模型无疑是体育赛事的投资主体值得参考的好方法，使其可以利用各种风险管理策略和控制工具，力争在风险发生之前消除各种隐患，在损失发生之即，积极采取补救措施，将损失降到最低限度。

本书的编著分工：天津财经大学体育训练部邱晓德教授负责本书总体框架设计与匡正，并编写第一章与第二章；其余各章由袁莉编写。

在本书编写过程中，多次得到邱晓德教授的正确指导与无私帮助，可以说正是在邱晓德教授参编下才有了这本著作的出版，在此本人表示最诚挚的谢意。另外感谢中国铁道出版社相关编辑人员，感谢他们严格的要求、殷切的鼓励和辛勤的工作。

本书参考了大量的中外文献，在此，向这些文献的作者表示诚挚的谢意。由于时间和编者水平所限，书中难免有疏漏和不足，恳请读者和专家批评指正。

袁莉

2011年4月

| | |
|---------------------------------|----|
| 第一章 大型国际体育赛事资本投入与市场效益失衡的分析..... | 1 |
| 第一节 美国女足大联盟运作失败的启迪..... | 1 |
| 第二节 1976年加拿大蒙特利尔奥运会效益分析..... | 3 |
| 第三节 1968年墨西哥奥运会效益分析..... | 6 |
| 第四节 非商业化的雅典奥运..... | 7 |
| 第二章 大型国际体育赛事资本投入概述..... | 10 |
| 第一节 大型国际体育赛事资本投入的含义..... | 10 |
| 第二节 大型国际体育赛事资本投入的对象和研究范围..... | 11 |
| 第三节 大型国际体育赛事资本吸纳的渠道..... | 18 |
| 第四节 大型国际体育赛事资本投入所取得的效益..... | 21 |
| 第五节 大型国际体育赛事资本投入的特征分析..... | 25 |
| 第三章 大型国际体育赛事市场风险表现形式..... | 26 |
| 第一节 大型国际体育赛事市场风险概述..... | 26 |
| 第二节 政治风险..... | 29 |
| 第三节 经济风险..... | 30 |
| 第四节 自然灾害风险..... | 32 |
| 第四章 大型国际体育赛事经济效益表现领域..... | 33 |
| 第一节 国际大型体育赛事经济效益的含义..... | 33 |
| 第二节 出售领域..... | 35 |
| 第三节 赞助领域..... | 37 |
| 第四节 博彩领域..... | 37 |
| 第五节 旅游领域..... | 37 |
| 第六节 会展领域..... | 38 |
| 第七节 休闲领域..... | 39 |
| 第八节 大型国际体育赛事经济效益特征分析..... | 40 |
| 第五章 大型国际体育赛事政府投资作用的经济分析..... | 42 |
| 第一节 政府资本投入的公益效应..... | 42 |
| 第二节 政府资本投入的市场效应..... | 44 |
| 第三节 政府投资对提升城市现代化的引领作用..... | 45 |
| 第四节 政府资本与社会资本投入的互补作用..... | 48 |

| | |
|--|-----|
| 第六章 政府对大型国际体育赛事的资本投入与经济效益分析 | 50 |
| 第一节 政府对大型国际体育赛事资本总投入的评估 | 50 |
| 第二节 政府对大型国际体育赛事市场营销体系建立的评估 | 52 |
| 第三节 政府对大型国际体育赛事期间总收益的评估范围 | 53 |
| 第四节 政府对大型国际体育赛事之后总收益的评估 | 56 |
| 第五节 政府对大型国际体育赛事资本总投入与资本总收益的比较 | 58 |
| 第七章 政府对大型国际体育赛事投资成本的监控 | 61 |
| 第一节 项目总投资审计监控 | 61 |
| 第二节 市场开发项目监控 | 62 |
| 第三节 项目财务报表监控 | 65 |
| 第四节 项目跟踪核实监控 | 67 |
| 第五节 法律监控 | 68 |
| 第八章 政府投资大型国际体育赛事取得经济效益的途径 | 71 |
| 第一节 大型国际体育赛事市场开发的途径 | 71 |
| 第二节 大型国际体育赛事体育赞助的途径 | 75 |
| 第三节 博彩领域 | 76 |
| 第四节 体育旅游 | 77 |
| 第五节 会展经济 | 78 |
| 第六节 加强宣传力度丰富休闲体育 | 79 |
| 第七节 发挥政府功能提高营销手段 | 80 |
| 第九章 政府在大型国际体育赛事中资本的筹集 | 81 |
| 第一节 政府在大型国际体育赛事中资本筹集的金融方面 | 81 |
| 第二节 政府在大型国际体育赛事中资本筹集的赞助方面 | 85 |
| 第三节 政府在大型国际体育赛事中资本筹集的出售方面 | 87 |
| 第十章 大型国际体育赛事资本投入与市场风险监控模式 | 90 |
| 第一节 大型国际体育赛事市场风险监控的概念 | 90 |
| 第二节 大型国际体育赛事市场风险因素构成 | 92 |
| 第三节 大型国际体育赛事资本投入与市场风险监控体系 | 95 |
| 第四节 重大国际体育赛事市场监督作用 | 96 |
| 第五节 大型国际体育赛事市场风险的属性与特征 | 97 |
| 第六节 大型国际体育赛事市场风险管理模型 | 98 |
| 第七节 大型国际体育赛事市场风险管理策略及控制 | 102 |
| 第十一章 大型国际体育赛事资本投入的经济助推器作用 | 103 |
| 第一节 增强本地区国际竞争力 | 103 |
| 第二节 推动科技创新 | 106 |

| | | |
|-------------------|-------------------------------------|------------|
| 第三节 | 推动绿色生态环境..... | 107 |
| 第四节 | 推动旅游发展..... | 109 |
| 第五节 | 加快第三产业的建设..... | 110 |
| 第六节 | 展示和拉动民族精神等无形资产..... | 111 |
| 第十二章 | 大型国际体育赛事资本投入运行的比较..... | 113 |
| 第一节 | 1984年美国洛杉矶奥运会..... | 113 |
| 第二节 | 1988年韩国首尔奥运会..... | 116 |
| 第三节 | 1992年西班牙巴塞罗那奥运会..... | 117 |
| 第四节 | 1996年美国亚特兰大奥运会..... | 119 |
| 第五节 | 2000年澳大利亚悉尼奥运会..... | 121 |
| 第六节 | 2004年希腊雅典奥运会..... | 123 |
| 第七节 | 2008年中国北京奥运会..... | 126 |
| 第十三章 | 大型国际体育赛事资本运营与管理..... | 129 |
| 第一节 | 国际体育赛事资本运营计划书的内容分析..... | 129 |
| 第二节 | 国际体育赛事资本运营与市场风险“博弈论”分析..... | 132 |
| 第三节 | 大型国际体育赛事资本投入模式及项目的评估分析..... | 137 |
| 第四节 | 国际体育赛事资本投入阶段性分析的作用意义..... | 139 |
| 第五节 | 国际体育赛事资本投入项目审计的作用意义..... | 139 |
| 第六节 | 国际体育赛事资本与其投入与实际财务分析的作用意义..... | 142 |
| 第十四章 | 大型国际体育赛事资本投入与风险管理体系..... | 145 |
| 第一节 | 建立大型国际体育赛事资本投入与风险管理体系的必要性..... | 145 |
| 第二节 | 大型国际体育赛事资本投入与风险管理发展趋势..... | 146 |
| 第三节 | 体育发达国家对大型体育赛事资本投入与风险管理的现状分析..... | 148 |
| 第四节 | 我国重大国际体育赛事资本投入与市场风险监控趋势..... | 150 |
| 第十五章 | 政府在重大体育赛事资本投入与风险管理中的地位..... | 152 |
| 第一节 | 政府“三驾马车”的作用——引领、激活、促进..... | 152 |
| 第二节 | 政府“三科理念”的作用——科学定位、科学投资、科学运作..... | 155 |
| 第三节 | 政府“三杠杆”的作用——撬动市场、撬动资金回流、堵塞资金外流..... | 158 |
| 参考文献 | | 161 |

第一章

大型国际体育赛事资本投入与市场效益失衡的分析

体育赛事根据其规模、水平的不同,一般可以分为超大型赛事、大型赛事和一般赛事。超大型赛事是指那些影响举办城市和社区整体经济,并在全球范围和广大媒体范围内产生回响的体育赛事,如亚运会、奥运会、世界杯足球赛等。大型赛事是指那些在举办城市和社区产生较大影响,能够引起众多媒体关注和产生较好经济效益的体育赛事,如世界单项锦标赛、职业联赛、城市运动会等。一般赛事是指类似较大事件,规模和水平递减,能够吸引较多观众、新闻报道和产生一定经济效益的体育赛事,如热身赛、商业性比赛等。本书涉及的大型体育赛事,一般包含了超大型体育赛事和大型体育赛事两类。大型国际体育赛事与社会发展有着密切的关联,随着社会的发展,大型国际体育赛事显现出以下几个基本特征:①规模大,涉及项目广,参加和出席人数众多;②竞技水平高,影响面广;③申办、筹办周期长;④市场化运作;⑤政府积极参与;⑥科技含量高。

当代,随着市场经济的完善,体育赛事的进一步发展,体育赛事在世界上造成的影响越来越大,它的作用越来越受到人们的关注和重视,体育赛事的重要价值在于其能够影响社会结构多层次的变化,带来巨大社会效益和经济效益。然而目前,由于对大型赛事的资本运作和风险管理不善,一些大型的体育赛事出现了市场效益失衡的现象。例如,2003年美国女足大联盟商业运作的失败、1968年墨西哥奥运会商业亏损、1976年加拿大蒙特利尔奥运会的“蒙特利尔陷阱”都从反面证实了大型国际体育赛事资本运作存在着不可预知的风险。只有认识这些风险、了解这些风险并掌握这些风险的特征,才能办出一届成功的体育赛事,才能从政治、经济、社会效益上取得预想的成果。本章从上述案例入手,对国际大型比赛资本投入与市场效益失衡的问题进行讨论分析,力求找出一些规律出来为人们所借鉴,并提出一些相关对策供人们参考。

第一节 美国女足大联盟运作失败的启迪

1999年美国女足世界杯的巨大成功是美国女足大联盟(WUSA)职业联赛成立的唯一理由。四年后的2003年,在新一届女足世界杯开赛的前几天,女足大联盟却不得不宣布解散,连其内部人士都说,这简直是个天大的笑话。“这是让人羞愧的事,”美国足协高级官员阿兰·罗森伯格说,“我本来希望他们能够坚持到世界杯之后,看看会不会有转机。”1999年世界杯之后,女足在美国大受欢迎,一大批优秀的运动员涌现是女足大联盟成立的基础。成立之初,女足大联盟非常成功,来自中国、挪威、瑞典、巴西的世界级球员纷纷加入到大联盟中。但这种红火情况没有持续多久,女足大联盟就陷入财政危机,到2003年形势更加严峻。本来希望本届世界杯能给女足带来生机,但出人意料的是,女足大联盟没有坚持到世界杯开赛就倒闭了。体育经济专家安德鲁·金巴里斯说:“这是非常糟糕的事情,毫无疑问要影响到这次世界杯的举办,尤其是那些曾经拥有女足大联盟球队的城市。”

一、美国女足大联盟成立背景

1999年女足世界杯让女足运动在美国达到了空前的高潮，美国在开赛前投入了大约3000万美元的商业运作资金，开幕式有79000名观众前往捧场，出席闭幕式的人数更是高达90000人，到现场观看比赛的观众达到65万人次，平均每场为33000人次，其中，非美国籍的观众每场达到11000人次。在电视转播方面，据ESPN的统计资料表明，小组赛美国队与朝鲜队的比赛，ESPN2台的收视率超过了1998年法国世界杯巴西队与荷兰队的那场半决赛。同时，在国际互联网上，全世界有将近100个国家和地区的230多万名“网上球迷”浏览过1999年女足世界杯的官方网址。此届世界杯的巨大成功最终促成了WUSA的创立。

而2003年，大洋彼岸传来一个不幸消息：代表世界最高水平的美国女子足球职业大联盟（WUSA），由于经济拮据不得不停办。在第四届女足世界杯即将开赛的前夕传出这样不和谐的声音，闻者唏嘘不已。这项有8支队伍参加的女足职业联赛在美国曾是何等风光，特别是1999年世界杯赛美国勇夺冠军后，女足在美国炙手可热，并相继涌现出一大批优秀的女足运动员。多国世界级的女足好手都纷纷加入到美国大联盟中同场竞技，一时间铿锵玫瑰在美利坚大地上尽情怒放，好不热闹。可惜好景不长，刚刚步入第4个年头的这项赛事就因经济陷入困境而不得不就此终结，一个体坛新生儿就此夭折。

二、美国女足大联盟成立后的经济状况

“往者不可谏，来者尤可追”，剖析美国女足大联盟成败的缘由，对今后中国乃至在世界范围内，如何开展女足运动及开发女足市场，将会有很大的参考价值。2000年美国探索通信公司的总裁亨德里克斯，联合华纳时代公司、考克斯通信公司、北美有线电视公司等八大投资公司，每家出资500万美元，建立女足超级联赛。当时，预计联赛开始后女足球员的薪水平均为4万美元，赛季从每年的4月份开始，历时5个月。可是，随着时间的推移，观众对女足大联盟的关注程度越来越低，第一年每场还有将近8000名观众，逐渐递减到6700名左右，甚至更低。收视率接近于零的惨状当然就无法吸引赞助商了，没有赞助商的经费，大多数球队只能在大学或者社区的体育场里进行比赛。2003年在参与投资承诺的公司中，更是仅有强生和现代公司履行了承诺，而其他6家公司均未能履行。WUSA每年都要亏损，恶性循环，终于病入膏肓。

大联盟停办的根本原因正是亨德里克斯所指出的经济亏损。在这个商业社会，一切按市场规律办事，商人“有利就图，无利不早起”。女足职业大联盟的球市冷淡，没有眼球效应，商家就决不会雷锋式的乐于助人。NBA有数以亿万的观众，能带来巨大的商业利润，赞助商一掷千金也在所不惜，而女足大联盟没人看，商家就成了铁公鸡，市场的残酷无情显示了美国职业体育利益至上的原则。进一步说，大联盟的失败，最重要的是在国内没有形成足球氛围。当年亨德里克斯天真地认为，1999年观众对世界杯期间女足比赛的支持将可以转化成球迷对女足联赛的支持，然而事实并非如此，就像法国国家队踢球有亿万球迷观看，但是对其国内联赛关注者甚少，视之为鸡肋，这两者之间是没有必然联系的。

美国女足大联盟计划需要的资金是5年1亿美元，然而联赛开始后的3年内，到位的资金却只有4千万美元，其余的6千万美元无法到位。3年来大联盟的支出按4600万美元/年、2400万美元/年和1700万/年逐年递减，但结果还是每年都要亏损。持续的亏损导致有关投资者在面临上千万美元赤字的情况下想要退资，鉴于此种状况，WUSA理事会主席、WUSA联赛创办人约翰·亨德里克斯只能表示遗憾的表示：“尽管世界杯即将打响，但我们却没有注意到WUSA的财务危机有可以缓和的迹象，WUSA的确无法得到足够的资金维持运营，也许现在是关闭大门的时候

了。”2003年，大联盟带着1600万美元的财政赤字，4年前花了一亿美元打造的女子足球职业联盟被迫停办。在中断了6年之后，美国女足大联盟虽然再次启动，但不幸的是，老问题依旧存在，并挥之不去。

三、美国女足大联盟运作失败原因分析

(一) 财务危机

财务危机是导致美国女足大联盟停止运作的主要原因，其首要诱因就是资本投入筹措环节出现问题。由于当局者对实际情况的估计不足，基本运作资金一直无法完全到账，使得联盟从一开始就陷入较为尴尬的境地。约翰·亨德里克斯（美国女足大联盟主席）认为WUSA的失败就是被女足世界杯的假象所蒙蔽而导致的，他说：“我们一直认为1999年的世界杯期间得到的支持将可以转化成球迷对联赛的支持，但这一希望却没有变成现实。我本人对于1999年女足世界杯取得的巨大成功过于陶醉，因此错误地认为那些在世界杯期间投资赞助的企业也将纷纷给WUSA投资，但情况却并非如此。”

(二) 商业运作不足

美国女足大联盟在商业运作方面的不足是导致其失败的原因之一。对于现代体育产业来说，要想维持良好的运作，有效的商业计划是必不可缺少的，而大联盟在此方面所做的显然不够。大联盟没有完善的商业运作计划和执行措施，主要表现在市场宣传不够，营造氛围不强，吸引赞助商不到位，没有开发相关体育赛事的副产品促进资金的回笼。同时，大联盟也没有认识到合作的重要性，独自冒进，错失机会。约翰·亨德里克斯也承认WUSA在其商业计划方面犯下了重大的错误，他说：“一个联赛、一个联盟也许只能在与现有的商业巨头和高效的营销模式进行有效的结合之后才能维持下去，像MLS（美国男足大联盟）。可是WUSA创办之初却拒绝了MLS伸过来的援手，这是巨大的错误。”

(三) 管理失误

随着现代体育赛事的发展和体育产业的完善，具有专业素质的职业经理人的重要性越来越被人们所认可，美国女足大联盟失败的重要原因之一就是缺乏具有专业赛事运作能力的管理人员。由于管理人员水平不高，目光局限，市场目标开发工作不完善限制了大联盟的主要收入来源，球员工资规划不合理，尤其是外籍球员的工资过高，这些决策的失误都在某种程度上增加了大联盟的运营成本。

(四) 风险监控缺失是导致其失败的直接原因

体育赛事规模的不断扩大使得各种不确定性因素也随之增加，从而使赛事风险相应增加，而美国女足大联盟缺乏必要的风险监控，这也是导致其运作失败的原因之一。体育赛事运作模式的不断商业化和赛事相关利益产权的不断明确，使赛事相关主体必须自负盈亏，成为风险承担主体，进而使赛事风险管理成为必需。由于大联盟在整体的商业运作中准备不足，因此必然会缺少风险分析和管理的办法，当面对一些问题时也就不能做出相应的调整，这就导致大联盟最终走上了一条不归路。

第二节 1976年加拿大蒙特利尔奥运会效益分析

举办奥运会并不像有些人认为的那样，有着功在千秋的好处，实际上，举办奥运会有潜在的利益和可能的损失。许多奥运会举办城市都有较大的经济损失，并且这种损失只有在10~20年后才能显现，真到判别新建交通体系和城市基础建设的影响和效率时，很多人已经不在其位，因此

很少有人顾及长期效应。

近些年来，举办奥运会能够带来巨大的经济推动力，已为世界各国所共识，但是在奥运会引入商业化运作之前出现的“蒙特利尔陷阱”让不少城市对申办奥运会都望而却步。加拿大蒙特利尔体育中心是当地居民永远的骄傲，也成为奥运史上最富象征性和纪念性的标志之一，但是，这座建筑也是蒙特利尔居民心中抹不掉的苦涩。1976年蒙特利尔奥运会，被称为“一场旷日持久的蒙特利尔纳税人的噩梦”，亏损10亿美元以上，15天的奥运会使蒙特利尔负债长达30年。1976年的加拿大蒙特利尔奥运会，常常被当做反面教材，警告以后的奥运会主办城市。

一、“蒙特利尔陷阱”

经过五次申办才获得1976年第二十一届奥运会承办资格的加拿大蒙特利尔，格外重视这一来之不易的机会，因此，耗费巨资兴建奥运中心等大型体育设施，导致投入经费多次追加，奥运会安全和组织费用也增加了很多。当时的加拿大正面临经济萧条，工人长期罢工，因此工程一再延期，再加上组织管理松懈和腐败，费用也节节攀高，因为投资失去控制，据资料显示，奥运成本竟然超出预算20倍，这使得蒙特利尔奥运会债台高筑，不仅影响了加拿大的经济发展，而且也使奥林匹克运动受到沉重打击。此届奥运会后，蒙特利尔公民承担了一个新税种——奥运特别税，而且一交就是30年，直到2006年11月才还完1976年欠下的债务，而此时，体育中心又面临一个新问题：体育场顶棚需要更换，市政当局仍需拿出一笔不小的资金。蒙特利尔为举办奥运会大伤元气，被世人戏称为“蒙特利尔陷阱”。

此后，举办奥运会赔钱令不少城市对申办奥运会“望而却步”，甚至严重影响了1984年奥运会的申办，原来准备申办的国家纷纷退出申办行列，最终竟然出现只有洛杉矶一个城市申办第二十三届奥运会的窘境。

二、蒙特利尔奥运会债务调查始末

根据蒙特利尔奥运会奥组委完成的《1976年第二十一届奥运会工作报告》记载，当届奥运会总投资为15.96亿美元，其中场馆建设成本占了最重的比例，达到12.13亿美元；组委会的运营成本为2.07亿美元，其他涉及加拿大联邦政府、魁北克省政府、蒙特利尔市政府的一些安保、医疗等花费为1.76亿美元。组委会通过发放彩票、钱币、纪念邮票等市场开发措施获得了4.3亿美元，填补了运营成本。

蒙特利尔奥运会的新建设施为7座场馆和一座奥运村。实际上，场馆基本上都按照计划完工，只有包括奥运会主场馆、游泳中心、自行车馆和奥运村的奥林匹克公园遇到了工期延迟、造价高涨的头痛问题。以主要建筑材料钢铁为例，奥运工程刚刚开始时，钢铁价格为每吨200美元，但在仅仅6个月之内就攀升到了每吨900美元，而当工人们开始建设奥林匹克主体育场那令人惊艳的蒙特利尔塔时，钢铁的价格居然到了1200美元每吨。这座世人瞩目的体育场也引起了政府与工会劳资纠纷双方的“兴趣”，工会将奥林匹克主体育场的工地作为“战场”，进行了总计长达155天的罢工，工程进度被严重拖延。在施工上的技术难题也让建设工程举步维艰，人们甚至担心主体育场难以如期竣工，要求国际奥委会将第二十一届奥运会易地举行的呼声不断增强。这时，蒙特利尔所属的魁北克省接下了这个烂摊子，魁北克省于1975年成立了直属于省政府的奥林匹克设施管理委员会，全权负责奥林匹克公园的建设，并且成为奥林匹克公园的所有者。

奥林匹克公园最初预算是3.1亿美元，到了1976年10月份，建设决算却高达9.22亿美元，是最初预算的3倍还多。奥运会后，奥林匹克公园就留下了7.9亿美元的债务。但是需要注意的

是：这部分债务的债务人并非主办城市蒙特利尔市，而是魁北克省。在此之后，魁北克省在全省范围内针对所有烟草产品征收 2% 的税收，每年从这项财政收入中拿出一部分偿还债务。魁北克省的负债也就这样转嫁到了烟民身上。

仅仅是主体育场，奥运会后的改造就陆陆续续花去了 4.35 亿美元。从整个奥林匹克公园来看，奥运会后追加的成本达到了 5.3 亿美元，而这些费用都被计入奥运会的债务。

这样计算下来，最初奥运成本 15.96 亿美元加上后续改造费用 4.35 亿美元，再加上奥林匹克公园的追加成本 5.3 亿美元，蒙特利尔奥运会实际支出达 25 亿美元，负债 10 亿美元以上。所以除了魁北克省烟民担负起的那部分赋税外，蒙特利尔市民担负起了一种名为“奥运特别税”的特别赋税，全部奥运负债于 2006 年才全部偿还完毕。

三、蒙特利尔奥运会失败的原因分析

蒙特利尔奥运会后，魁北克政府成立了由高级法院法官马洛夫（Albert Malouf）为首的调查委员会，对这届奥运会的财政情况进行调查。1980 年 6 月 5 日公布调查报告，将这届奥运会财政失败原因归纳为以下十大方面：①未确定运动会组织和设施修建的成本界限；②缺乏专业知识的市长充任项目经理的角色；③建筑师塔利贝尔特（Roger Tallibert）不考虑经费限制的不现实设计；④修建价值 2 500 万加元却没有使用价值的奥林匹克滑船湖；⑤修建价值 7 500 万加元的既与奥运会要求无关，会后城市也不再需要的自行车场；⑥在主运动场建造巨型桅杆及昂贵的喷泉和人行道；⑦未确定社会集资渠道即修建奥运村，让组委会填补缺额；⑧奥运会项目未经过招标；⑨在奥运会基建费用方面给省政府以假象。

综合分析其失败原因，大致有以下 3 个方面：

（一）政府投资过大并缺乏科学合理的安排

一项大型的体育赛事所包含的组织活动是纷繁芜杂的，所以在举办大型体育赛事时，必须对其全程进行风险监控和评价。蒙特利尔奥运会赛事筹办过程中，政府只是一味地扩大和完善场馆的建设，而缺乏了对整体布局和资源的规划。政府投资的力度过大，控制的严重缺失和对自身运作方式缺乏科学合理的安排和风险监控，导致了负面的社会效应和市场效益的出现。

（二）市场资本没有开发

蒙特利尔奥运会的举办完全是国家和政府的行为，市场资本完全没有开发。举办时庞大的资本投入，如体育场馆的建设、城市绿化、城市装点、城市交通改善、机场的改善、开闭幕式、志愿者培训、安保措施等都是由政府负责资金的筹措。因为没有开发市场资本，吸引赞助资金，所以市场效益几乎为零，而巨大的资本投入，国家和政府压力过大，影响资金的正常到位。

（三）缺乏对资金回笼的认识和具体的举措

蒙特利尔奥运会在资金回笼方面的表现也不尽如人意。由于政府把大量的资金运用到场馆修建等外围的建设，忽略了开发与奥运会相关的纪念品，如体育彩票、电视转播、游戏开发等其他附加产品，使资金回笼的渠道受到限制。而且由于政治、经济的原因，门票的销售和相关旅游业的收益也没有达到预定的目标。以上种种原因最终导致此届奥运会出现入不敷出的局面，造成了严重的亏损。

“蒙特利尔陷阱”出现的主要原因就是政府资本作用削弱了市场资本效益。奥运会举办期间所有行为都是国家和政府投入的，没有任何市场资本运作的痕迹。因此举办任何赛事，当局者必须要自始至终处理好资本投入和市场效益之间的平衡问题。即使不出现巨额亏损，也应竭力避免赛事后出现相关产业投资下降、场馆利用率不足等情况，延缓社会经济发展的速度。

第三节 1968年墨西哥奥运会效益分析

在所有举办过奥运会的国家中，墨西哥显得非常独特。首先，墨西哥是美洲唯一一个获得奥运会主办权的发展中国家，1968年以前，所有的奥运会都是在欧美发达国家举办，作为一个发展中国家，能成功举办奥运会，墨西哥人有骄傲的资本。其次，墨西哥城海拔2300m，是至今为止奥运举办城市中海拔最高的一个，当然，这个“不利因素”一度让国际奥委会成为媒体批评的焦点。

一、1968年墨西哥奥运会基本情况

1963年，在向国际奥委会递交的长达180页的报告中，墨西哥体育总局用三种文字详细地阐述了墨西哥的文化历史背景、墨西哥城的气候条件、体育场馆设施清单、资金筹备状况以及医疗专家对高原运动会的建议等。显然，墨西哥一年多来的充分准备得到了回报，这份详尽的报告赢得了奥委会成员的心，在联邦德国巴登巴登召开的国际奥委会第六十届会议上，墨西哥城获得了58票中的30票，战胜底特律、里昂和布宜诺斯艾利斯，成为第十九届奥运会举办城市。

在奥委会宣布结果后，引发了世界范围内的普遍顾虑。在这座海拔2300m的高原城市举办运动会，意味着绝大多数来自平原国家的运动员很有可能难以适应这里稀薄的空气，甚至对身体健康造成损伤。欧洲媒体批评奥委会的决定简直是荒谬可笑，但奥委会坚信，既然在这座高原城市有600万居民正常生活，那么奥运会的举办也并非天方夜谭。该城海拔2259m，空气中氧气含量比平原地区低30%，东西南三面群山环绕，北部是比较开阔的地带，因此这里气候温和，四季如春。墨西哥城是“壁画之都”，市内绚丽的壁画比比皆是，第十九届奥运会会徽就是以壁画为主要标志，突出了该城的特点。

1968年10月12日，也就是哥伦布发现美洲新大陆后的476年，第十九届奥运会在墨西哥城开幕。虽然资金有限，但在开幕式和闭幕式上，墨西哥人点燃焰火、放出彩球和鸽子、演奏热烈的民间音乐以及向空中抛出8000顶墨西哥大草帽，巧妙地营造出一种浓厚的拉美气氛。事实证明，2300m的海拔确实对长跑、游泳等耐力项目造成了不小的影响，但在短跑、跳远和跳高等爆发力项目上，运动员们却屡创奇迹。在这次奥运会上，运动员们共打破36项奥运会纪录和34项世界纪录，最值得一提的是，美国运动员鲍勃·比蒙创造的8.90m的跳远纪录，直到23年后才被打破。除了运动员们创造的纪录，这次奥运会还有很多个第一：奥运史上第一次由女运动员点燃主火炬塔，第一次进行药物和兴奋剂检查，第一次使用彩色电视技术转播奥运实况，第一次引入裁判员宣誓，第一次使用塑胶跑道等。

墨西哥政府看到奥运会给这个发展中国家可能带来的经济、体育等附加机遇，对此予以了高度的重视，专门拨款1.7亿多美元进行市政建设，改善城市形象。1965年建成的阿兹台克体育馆可以容纳10万观众，不但成为奥运会足球比赛的主要场地，1970和1986年，这里也成为两届世界杯足球赛的场地。此外，还兴建了体育宫、奥林匹克村、奥林匹克游泳馆等一系列至今仍在频繁使用的运动场馆。借奥运会在墨西哥举办之际，墨西哥城筹备了各种文化艺术活动：音乐会、绘画展、戏剧表演等，将墨西哥塑造成为一个文化底蕴十足的旅游胜地。墨西哥政府用5360万美元修建运动场馆及相关设施，用1.7584亿美元进行市政建设和奥运会改建，主会场设在距奥运村4km的大学校园内，可容纳8万多观众，设备新颖，装有电子报分牌、电子计时器及大型的电瓶水银灯。

本届奥运会于12日至27日举行，应邀参赛的有112个国家和地区（当时国际奥委会会员为125

个)。本届奥运会的参赛单位首次突破 100 个, 参赛运动员高达 5 530 人, 其中女子运动员 780 人, 男子运动员 4 750 人。首次参加国家和地区有巴巴多斯、英属洪都拉斯、维尔京群岛、几内亚、洪都拉斯、刚果(金)、科威特、利比亚、尼加拉瓜、巴拉圭、萨尔瓦多、苏里南、塞拉利昂和中非共和国。1968 年 2 月国际奥委会会议曾决定, 允许南非参加本届奥运会, 但遭到许多国家奥委会反对, 非洲最高体育理事会宣布, 如让南非参加, 非洲将进行抵制, 国际奥委会迫于形势, 后在执委会会议上改变了 2 月会议的决定, 南非同 1964 年一样, 再次被拒之门外。东西两德从本届起, 各自派队独立参加比赛。参赛运动员人数居于三甲国家是: 美国 360 人, 苏联 317 人, 墨西哥 277 人。

二、墨西哥奥运会成本效益低下原因分析

(一) 学潮运动

1968 年世界很多国家处于动荡不安的状态, 墨西哥也没能在这场革命浪潮中安然脱身。在大规模的师生罢工罢课示威集会运动中, 墨西哥学生运动高涨, 学生们对现有制度不满, 尤其是认为国内的穷人随处可见, 但政府却花费大量银子举办奥运会是不明智的行为。他们以墨西哥筹办奥运会为导火线, 引导民众关注国内民生问题。在奥运会开幕式前, 墨西哥警察和军队与在墨西哥城郊文化广场参加示威的学生发生了血战, 至少造成死亡 267 人, 1 200 人受伤, 特别是民众对于购买奥运会纪念品和门票都采取了抵触情绪, 这些都是造成本届奥运会商业运作不畅的重要原因。学潮引发的血战极大地影响了墨西哥城奥运会的经济收入。

(二) 政府投入资本过大

为了办好本届奥运会, 政府花费了巨额的资金修筑运动场、基础建设、公共交通等, 共计投入了 1.7 亿美元。然而当时有成千上万的墨西哥人正面临着贫穷的折磨, 人们希望政府更应该出钱帮助那些饥饿的百姓, 而不是拿来做这些最初看来华而不实的事情。1963 年竞选本届奥运会时, 全国至少有 90% 的人民都投了反对票, 就在比赛开始前不久, 墨西哥城四处暴乱, 造成了很严重的后果。正因为如此, 此次奥运会成为历届奥运会商业运作最为不利的一届奥运会, 无论是商品的开发、纪念品的销售、电视转播、门票销售以及其他商业开发都是处于一种停滞状态, 这无疑是对赛前投入资金回笼的一种极大伤害。

(三) 体育管理人员缺乏

在举办本届奥运会的时代, 管理的理念还没有完全的引入到体育产业里, 引进具有高素质职业经理人的想法更是无从谈起。但是无论是什么规模的体育赛事, 更不要说像奥运会这种规模的体育盛会, 都需要具有赛事运作能力的管理人员, 如果没有这样的人才或者配备的管理人员专业素质低, 目光短浅, 都会造成市场效益低下的后果。因此, 墨西哥奥运会成本效益低下的原因之一是缺乏体育管理人员。

(四) 营销体系不健全

墨西哥奥组委的大多数成员, 对于借助奥运会平台回收资金的理念还处于一种朦胧状态, 甚至不知道转卖彩色电视转播权的渠道和方法。据有关资料记载, 墨西哥奥运会的体育彩票、体育纪念品、体育赞助都处于一种不发达的状态。而且当时体育营销体系在美国等发达国家也只是处于刚刚起步的阶段, 这些因素无疑对墨西哥奥运会的资金回收起到了阻碍的作用。

第四节 非商业化的雅典奥运

2004 年对于希腊来说, 是一个特殊的年份, 因为在这一年, 阔别了 108 年的奥运会又回到了故乡。奥运会场上四处可见的“Welcome home”张扬着希腊人难以抑制的激动。这一年对于奥运