



从“恒大现象”探讨全国排球联赛的运作模式

李国东

摘要:通过对全国排球联赛现状的阐述,分析恒大女排的市场化运作模式,从中得到启示,并进一步探讨全国排球联赛的运作模式。

关键词:排球联赛;运作;模式

中图分类号:G80-05 文献标识码:A

文章编号:1006-1207(2010)03-0021-03

Exploring the Operation Mode of the National Volleyball League Based on "Hengda Phenomenon"

LI Guo-dong

(Volleyball Administrative Center of General Administration of Sport, Beijing 100061 China)

Abstract: Based on the status quo of the National Volleyball League, the article analyses the market operation mode of Hengda Women's Volleyball Team and further discusses the operation mode of the National Women's Volleyball League.

Key words: Volleyball League; operation; mode

2009年8月12日,郎平签约恒大女排,同时,恒大地产宣布投资2 000万元打造女排俱乐部。郎平入主后,先后引入了周苏红、冯坤等前国手和美国外援等人。一时间,只要有恒大参加的甲B比赛,球场就会爆满,媒体就会关注。反观其他赛事,即使是甲A赛场观众也寥寥无几。这一反常现象被广大媒体称为“恒大现象”。

这种状况引起了我们的思考,为什么全国排球联赛三十余支队伍的市场化运作,抵不过郎平一人回归所引来的市场效应。全国排球联赛13年的市场积累为什么难以超越恒大女排半年来的影响力。

恒大女排排球现象能否长久,恒大女排的运作模式是否可以复制?如果各支队伍均向恒大女排学习,全国排球联赛是否可以从此激活?

1 全国排球联赛的现状分析

1996年亚特兰大奥运会后,中国排球开始进行首次职业化改革。最初男、女只有各8支队,改革的重点主要集中在体制改革和机制转化两个关键环节上,赛制上使用主客场双循环制。到2010年,参赛的队伍男子达到了16支,女子达到了17支,联赛的场次男女全年总计达到了210场。

13年间,全国排球联赛在完善赛制、参赛队伍、主场设置、赛事包装、引进外援等方面都在摸索中不断推进,但由于排球市场份额所限,俱乐部体制进展不大,运动队水平参差不齐,球员流动、外援引进不畅,比赛的精彩程度、品牌打造、场地广告、电视收视率和新闻媒体的关注度都起伏不定,排球联赛总体呈现出徘徊不前的状况。

1.1 联赛打包出售,经费虽有保障,但市场开拓不足

从2006年开始,排球中心与中视体育娱乐有限公司合作,全国排球联赛、全国排球大奖赛、全国排球锦标赛的商务开发权打包卖给中视体育娱乐有限公司,双方合作十

年,排球中心每年从央视获2 500万元的经费补贴,央视则保证联赛的播出时间。

联赛十余年来,市场开发的效益一直在2 000万元左右徘徊,2005年、2006年效益比较好,总体开发达到2 400-2 600万元。2006年之后,由于最大赞助商步步高的退出,导致联赛的赞助额度有一些缩水。但正是由于中视体育的接盘,致使联赛没有受到金融危机的冲击,前四年,因为排球联赛的市场影响力较小,央视每年只给排球中心2 000万元。2 000万元的经费补贴,基本可以维持全国排球联赛的正常维持。

中视体育接盘全国排球联赛的主要原因是认可排球联赛的市场价值,认为排球联赛的市场价值远远要高于2 500万元。但事实上是2006年步步高公司退出后,中视在寻找主赞助商方面一度举步维艰,骑虎难下,最终还是联赛服装赞助商安踏接过了主赞助商的大旗。全国排球联赛在中视体育的合作体系中,基本成为了一个鸡肋项目,毁约要赔偿,继续合作赢利不多,鉴于这种情况,现在中视体育对全国排球联赛基本没有什么大的推广力度。

通过这个合作,排球联赛虽然获得了播出场次的保证,但是这个合作一开始就属于不对等合作,央视的特殊地位促使他可以随意挪用原定的播出时间。央视关注的是收视率,关注的是经济效益,当排球联赛的收视率持续低迷时,央视就会用篮球、足球、乒乓球等热门项目挤占排球的转播时间,而把排球比赛挪到其他非黄金时段播出。

1.2 联赛缺乏包装,品牌建设乏力

从第一届联赛开始,联赛的运作就由中心竞赛部和开发公司共同承担。竞赛部负责联赛的组织、运转。开发公司负责联赛的招商。但具体操作过程中,二者是密不可分的,往往是公司同时肩负竞赛组织的功能,竞赛部门人员同时兼任公司的招商业务。

收稿日期:2010-03-28

作者简介:李国东,男,训练中心干部。主要研究方向:排球管理。

作者单位:国家体育总局排球运动管理中心,北京 100061



2006年排球联赛打包卖给中视体育娱乐有限公司后,排球中心仅保留了3~4块的场地广告牌和2块地胶广告。所有的招商权全部甩给中视体育娱乐有限公司后,公司的全部精力就放在了国家队的市场运作上。因为市场开发权的旁落,中心开发公司近年来对联赛的市场包装无力,导致整个联赛品牌美誉度不足。

全国排球联赛是一个市场经济的产物,简单地讲就是一个产品,要符合市场经济的规律,要通过比赛去盈利,同时既然是产品,就要不断提高产品质量,通过不断的技术创新去赢得市场。

北京奥运会期间,为了提高比赛的精彩性,北京奥组委文化活动的组织了33个奥运会体育展示场馆团队,包括经理、导演、播报员、文字编辑、视频导播、视频编辑、音响师、摄像师和助理等岗位,总计700余名工作人员,完成北京奥运会28个大项和38个分项的体育展示工作,其中就包括排球比赛项目。北京奥运会期间,排球项目的体育展示工作受到了国际排联主席的称赞,国际排联和亚排联网站分别将排球比赛暂停期间的劲歌热舞照片放到了奥运会排球比赛网页的主页上。

北京奥组委结束之后,这部分人是我们排球联赛市场包装的优秀人才,如果排球中心和央视能够携起手来共同包装全国排球联赛,比赛的精彩性将能得到大大提高。

另外一个问题就是俱乐部主场的设置问题,为了满足中心“鼓励承办、增加观众”的要求,在盈利无望的前提下,为了减少办赛成本,大部分俱乐部把主场设在了二、三线城市,这些二、三线城市人口少,交通不便,媒体记者不想去。在这些地方,虽然中心的要求得到了满足,但是排球的影响力却日益缩小。同时由于联赛没有健全的明星培养计划和联赛推广计划,导致联赛的关注度越来越小。

1.3 俱乐部专业化分工缺失,俱乐部体制有名无实

1998年,中国排协下发了《关于中国排球俱乐部发展的意见》,要求各参赛队建立俱乐部,以俱乐部为单位参赛。12年过去了,除了恒大女排一家之外,其它俱乐部都是有名无实,既没有独立的法人,也没有独立的账号和有效公章。

12年来,各俱乐部与赞助商的关系基本停留在简单的金钱赞助关系,赞助商很难深入到队伍的管理层面、运作层面上来。多数俱乐部都是挂在省、市体育局下面,队伍的所有事情仍然依靠体育局的管理。赞助商虽然出资,但是在运动队的球队管理,人员变动等方面没有任何话语权。2009年周苏红离开浙江开元女排、杨昊离开大连环宇女排转投恒大女排就是一个非常典型的例子,虽然母队赞助商不同意放人,但是运动队的上级单位体育局同意放人,母队赞助商也只能有苦难言。

排球联赛要发展,俱乐部是主力军,俱乐部只有能够真正按照市场规律运作,联赛才能成为真正的职业联赛。但是十余年来,排球联赛一直不温不火,俱乐部一旦离开政府的支持就无法生存,依旧是“市场要走,市长要靠”的状态。

2010年除恒大女排外,32支俱乐部赞助费最高的是天津女排和山东男排,每年赞助商大约要给200万元,大部分俱乐部的冠名费在50万~120万之间,部分俱乐部甚至没有赞

助,仅仅依靠省市体育局的拨款。随着市场经济的发展,个人收入情况直接影响着运动员的训练动力。近年来,经过统计,一线球队普通球员的工资平均收入为每月大约4000元左右,部分省市如北京男排等远远低于此值,上海、江浙的工资略微高一些。二线球队的工资比较低,大约在1000元左右,这些都远远低于足球、篮球运动员的收入。

造成今天排球俱乐部发展停滞不前的原因很多,但俱乐部专业化分工不足是一个主要原因。现在排球俱乐部大部分只是有领队、教练构成,基本没有专业的市场拓展人员。这种状态下形成了恶性循环,因为没有专业市场运作人员导致比赛的精彩性越来越低,比赛的精彩性越低,越没有人关注,就越没有市场,俱乐部就越没有钱。

2 2009-2010赛季全国排球联赛的变革

2009年,为了进一步适应市场经济的发展,推动全国排球联赛进一步融入市场体系,排球中心相继进行了多项改革措施,其中3项措施力度较大,分别是调整赛制、改革计分方法、放宽运动员临时转会。

2.1 调整联赛赛制,增加比赛对决时间

2009-2010年联赛,男子有16支,女子有17支,由于各俱乐部没有严格的人才培养体系和选秀制度,导致各俱乐部之间的水平高低不平,部分比赛缺乏悬念,原定好不容易从央视争取到的两个小时的转播时段往往因为两队实力悬殊,往往一个小时就结束了。为了改善这种状况,2009-2010年联赛根据运动队水平将队伍分为A、B组。A组保持10支队伍,B组6至8支队伍。A组后两名的队下一年度降至B组,B组前两名的队下一年度升入A组。这样,各个级别的队伍水平相对接近,有助于互相促进,增加比赛悬念,同时也会适当增加比赛时间,延长转播时段。

2.2 引入新的比赛积分办法

在参考2009年世界男排联赛积分方法的基础上,本年联赛为了提高比赛的激烈程度,引入了胜局计分法,以鼓励运动队每局必争、每球必争。

这个计分办法的前提是各队公平比赛,互不让球,在国际上这是一个好的办法,因为各国运动队很难打出默契球,但是在国内则存在一些问题。现在国内一线队的教练大部分以前是师徒、队友、师兄弟关系,如果关键时刻他们打默契球是很难预防的,甚至会出现获胜场次多的球队,并不一定就排名靠前,而赢球相对少一些的球队,反而可以靠赢的局数多或输的局数少而排名靠前。如果在联赛进行到关键时刻,一些已经在积分上占据优势的球队放几局默契球给一些积分落后的球队,他自身影响不大,但是对落后的球队将是举足轻重的,这种情况将会大大影响比赛的公平性,同时也会加大中心监管比赛的难度。

2.3 放宽了运动员临时转会的限制

全国排球联赛运动员临时转会制度,是排球中心长期坚持的一项政策。由于多种原因,联赛的转会工作一直没有大的进展,转入的国外运动员不多,国内转会也没有流动起来。比赛队的水平仍然是强的强,弱的弱。许多场次呈现一边倒的现象,观众不满意,电视效果不理想,赞助商也提出异议,对市场推广十分不利。长期以来,强队高枕



无忧,没有潜在的对手。弱队无外援加盟,始终在保级、降级中徘徊,前途未卜,人心不稳。这些现象的存在十分不利于联赛的推广和俱乐部的建设。

2009-2010 年赛季,排球中心保留了每个俱乐部可以有两名外援同时上场比赛的规定,同时还放开了国内、外运动员转会人数的限制,国内转会名额和上场人数均不设限,以达到使更多的国内运动员流动起来的目的。最终目的是提高弱队的综合实力,对强队发起冲击,以使每一场比赛的竞争性增强,精彩程度提高。同时为了防止出现运动员“雇佣军”现象,临时转会规定,每一名国内转会运动员同一个赛季只能代表一支俱乐部队参加比赛。

3 恒大女排给我们的启示

2009 年恒大女排成立后,央视全程转播全部比赛,观众场场爆满,只要是恒大的比赛,全国的体育媒体无不关注。郎平和一个房地产赞助商的联手合作在短短的3个月之内就能把全国排球界搞得天翻地动,靠的是什么?郎平、赞助商、运动员、排球各方多赢局面的形成靠的是什么?

3.1 赞助商与排球队的完美组合

恒大地产在2009年是一家上市公司,几年来,恒大地产为了提高知名度,先后赞助了亚运会、世乒赛等诸多活动,但是效果一直不是很明显,为了在上市冲刺阶段获得人气,恒大选择了郎平和排球,事实证明这一招非常有效,非常高明。

通过恒大女排,恒大地产迅速在全国提升了知名度,随着知名度的提升,恒大地产上市首日其老总许家印即以422亿人民币荣登中国内地首富。相对于如此巨大收益而言,投入女排的2000万元对于恒大地产而言仅仅只能称为毛毛雨。但是,2000万元相对于每年平均70~120万元经费的其他排球俱乐部而言则是一个天文数字。在这种强大的雄厚经济实力支持下,恒大女排几乎可以办成中国排球界的任何事情。在如此巨资诱惑下,只要入了郎平法眼的球员,无不纷纷投入恒大门下。恒大地产虽然对排球投入了巨额资金,但是恒大地产也获得了远远超过2000万元的价值回报。恒大上市与恒大女排的同时推出,极大提升了恒大地产的人气和股价。恒大地产与女排的合作也成为了中国体育营销的一个传奇。

3.2 管办分离、专业化分工的成功模式

恒大女排一成立,目标就是全国第一家完全由企业独立运营的排球俱乐部。在俱乐部的运营管理上,没有依托政府体育部门,而是完全按照企业模式经营和运作。俱乐部的结构参考美国NBA俱乐部架构,下设办公室、行政管理部、经营开发部、会员部、财务部和法律事务部等一系列健全科学的组织机构。并首创我国排球俱乐部自负盈亏、自主生存、自我发展的“新模式”。在“新模式”下,恒大独立负责俱乐部的教练员、运动员、训练场地等整体运营事宜。俱乐部下设各机构根据分工和各自职责具体负责俱乐部推广、公共关系等事务。

恒大女排俱乐部的成功,最重要的原因是弱化了政府管理行政化,强化了俱乐部管理市场化的结果,俱乐部按照市场规律运行,每个部门都聘请专业化人士来运作,在俱乐部的运作上投资方拥有真正的话语权。管办分离、专业化精细分工是成就恒大的一条成功经验。

3.3 品牌包装、明星效应的极致典范

恒大女排从创立之初就引起了全国排球界的极大关注,并得到了全国各主要媒体的热烈追捧,其主要原因就是明星效应。首先教练班子堪称豪华,主教练郎平、教练李勇、张建章、齐丽霞等均有在国字号队伍执教经历。郎平同时还担任过美国女排主教练,并率领美国队获得奥运会亚军。同时运动员的组成基本囊括了2000-2004年中国女排黄金一代的主要成员,冯坤、杨昊、周苏红每个人都是原来母队的灵魂人物、票房保证。在郎平及其麾下“黄金一代”球员的明星效应下,恒大女排聚拢了超高的人气。

另一个原因是恒大俱乐部成功的品牌包装手法。首先俱乐部首开中国体育俱乐部先河成功举办了女排起航仪式。恒大女排起航后,俱乐部的新闻人员就不断向外界公布球队的正面炒作素材,从训练条件、食宿条件、薪资、公开训练课到训练小故事均开启了女排职业化先河,这些都有力地吸引了媒体的眼球。冲A成功后,俱乐部又举办了“冲A成功庆祝盛典”。在庆祝仪式上,俱乐部请来了国内排坛的重量级人物徐利、陈忠和等人,这些人的到来同时又起到了一个聚焦眼球的作用。冲A完成后,恒大先后举办了恒大美国女排邀请赛,全国海选二线队等活动。这些活动的举行有效提高了恒大女排的知名度和美誉度。

4 总结

恒大女排作为中国排球界2009年的一个特例,对全国排球联赛市场化运作的启示是非常明显的,任何一支俱乐部只要拥有球星、高超的运动技术水平、专业的市场运作手段,就有可能获得成功,操作上具体建议如下:第一,成立全国排球联赛联盟,引入专业化人士管理联盟的市场运作事宜;第二,各俱乐部建立真正的市场运行机制;第三,排球中心启动造星工程,打造排球明星。

参考文献:

- [1] 马修·D. 尚克. 体育营销学[M]. 北京:清华大学出版社, 2003.
- [2] Robert G. Hagstrom 著. 向莉译. 体育经济: 纳斯卡之道[M]. 北京:中信出版社, 2000.
- [3] 中国排球协会. 联赛工作总结, 2009.

(责任编辑: 陈建萍)