



上海市大型体育赛事市场的开发

——以上海市第十三届运动会为重点

刘清早, 何琛珏, 吴爱君

摘要: 采用文献资料法、调查法、数理统计法和访问法等, 以上海市第十三届运动会为重点, 对上海市大型体育赛事的市场开发机构、运作、现状、资源体系及其环境进行分析研究, 并提出上海构建国际化大都市及竞技体育举国体制背景下的大型体育赛事市场开发策略。

关键词: 上海; 体育赛事; 市场开发; 资源; 环境

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2007)02-0028-07

On the Development of Major Sports Event Market in Shanghai

LIU Qing-zao, HE Chen-jue, WU Ai-jun

(Shanghai Institute of P.E., Shanghai 200438, China)

Abstract: By the ways of documentation, investigation, statistics and interview, the paper takes the 13th Shanghai City Games as an example to study the market development organization, operation, status quo, resources system and environment of the major sports events in Shanghai. It puts forward the suggestions on the market development of major sports events with the background of building Shanghai into an international metropolis and the national system for competitive sports

Key words: Shanghai; sports events; market development; resources environment

1 前言

从20世纪90年代起, 随着经济和社会的全面快速发展, 上海在国内首先揭开了举办大型体育赛事的序幕。先后举办了第一届东亚运动会、第八届全国运动会、网球大师杯赛、第四十八届世界乒乓球锦标赛、F1赛车中国站比赛等大型体育赛事。近年来, 上海市承办的大型体育赛事逐年增加, 特别是国际性大型体育赛事的次数迅速增加。而作为上海市最大规模的大型综合性运动会之一, 四年一度的上海市运动会是检阅全市体育运动水平的传统体育盛会。上海市第十三届运动会于2006年9月16日至11月18日顺利举行。举办市运会的目的是更好地贯彻落实国家奥运, 争光和全民健身计划纲要, 全面推动上海体育事业发展。

可见, 这些大型体育赛事已经远远超出了体育自身的范畴, 而对展示上海市城市形象、体现城市精神、拉动经济发展、推动文明建设、增进国际交流都发挥了极其重要的作用。同时上海市运动会作为为了进一步贯彻奥运争光计划和全民健身计划纲要, 检阅本市体育成果, 促进青少年后备人才的发掘和培养, 推动学校素质教育及群众性体育活动的普及和发展, 增强人民体质, 构建和谐社会, 促进我市三个文明建设。有鉴于此, 《上海市国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》中明确提出“继续建设亚洲体育中心城市”, “每年举办一批具有较高国际知名度的体育赛事活动”的规划。

而上海市运动会作为代表上海市竞技体育最高水平的综合平台, 对于检测上海市竞技体育发展水平, 促进全民健

身计划的开展具有重要的作用。^[1]但作为上海市最大的综合性运动会, 上海市运动会的市场开发的力度还不够, 同以奥运会, 全运会以及同为上海举办的大型国际性体育赛事的市场开发工作相比, 还有相当大的差距。如何借鉴奥运会、全运会和上海大型国际性体育赛事的成功经验, 推动体育赛事市场开发工作为上海体育赛事持续发展服务, 进而为上海经济建设和城市建设服务, 是本项目研究的主要目标。

2 研究对象与方法

2.1 研究对象

本文研究的重点在于: 在我国经济体制改革进一步深化的条件下, 在中国竞技体育举国体制的基本制度体系下, 提出科学可行的市场开发策略, 以更好地符合上海承办大型体育赛事自身的特点; 更好地实现与提升上海市运动品牌价值; 更好地协调相关主体的利益关系, 实现协同效应; 更好地为上海市运动会以及上海市体育产业的可持续发展战略服务。

研究的主要内容包括: 对大型体育赛事市场开发(以上海市第十三届运动会为重点)机构、运作和现状的研究; 对大型体育赛事市场开发的资源体系及其环境分析; 奥运会、全运会、第四十八届世界乒乓球锦标赛及市运会的市场开发比较研究; 对上海构建国际化大都市及竞技体育举国体制背景下的大型赛事市场(以上海市第十三届运动会为重点)开发策略的研究。如何使上海承办大型体育赛事的市场开发策略既符合我国经济体制改革进一步深化的要求, 又维护我国竞技体育的举国体制, 实现市运会为“奥

收稿日期: 2007-01-07

基金项目: 上海市体育局体育社会科学决策咨询研究项目(SKYJ150914200632)

第一作者简介: 刘清早(1955~), 男, 教授, 主要研究方向: 体育经济学

作者单位: 上海体育学院, 上海 200438



“争光计划”服务的既定方针，是本文研究的主要难点。

2.2 研究方法

文献资料法：以研究的方向和内容及目的为基础，根据研究的重点和层次，利用图书馆及网络电子阅览室查找相关书籍，期刊，学术报告及论文等。通过这些文献查阅奥运会、市运会等同类赛事的相关资料数据。

访问调查法：通过网络，电话及面谈的方式，对上海市运动会的市场开发相关人员及专家学者进行访问，调查和收集更系统更深入的相关信息和资料。

运用以上研究方法，通过对相关资料的搜集和研究，深入了解国内外不同规模同类赛事市场开发的模式和经验。通过对奥运会、全运会、第四十八届世界乒乓球锦标赛的市场开发运作各项指标数据的分析，并基于比较奥运会、全运会、第四十八届世界乒乓球锦标赛和上海市运会在体制、文化、环境、功能、模式等不同基础上，确定对上海市第十三届运动会市场开发有重大影响的变量（如市场开发机构确立，法规制定，环境资源等问题），提出理论框架及变量间的关系网络，根据上述数据提出假设，并通过不同的研究方法对假设进行验证和比较。最终目的在于提出最科学，最深入，最可行的上海市运动会市场开发策略。^[2]

3 研究结果与分析

3.1 上海市大型体育赛事市场开发研究问题的提出

在十多年的实践中，上海举办国际大型体育赛事走过了单纯接受国家下达的指令性竞赛任务和偶然举办一次的阶段，进入按市场需求选择、申办和运作赛事。大型体育赛事在打造上海城市形象方面起了十分重要的作用。作为国际大都市，多年来上海致力于举办的是符合上海经济社会发展需要和深受广大市民喜爱的世界最高等级的体育赛事。

但是我们也应该看到，面对激烈的竞争，上海市在开展大型体育赛事市场开发的工作过程中也暴露出许多缺陷和不足。上海要继续保持和扩大举办大型体育赛事方面的优势，在现今的体育市场环境有必要进行战略调整和改善。加上目前，直接针对大型赛事市场开发课题的研究数量与层面都十分有限。某些研究表示，影响大型赛事市场开发运作的因素主要包括体制因素、市场因素、中介因素等（吕建海，朱晓军，2005）^[3]，大型赛事市场开发应该转变观念、信息公开，进行强有力的宣传，制定适当的价格策略等（江姗姗，2005）^[4]。但在实践层面，对于省（市）运动会的市场开发还存在着许多争议与异议。而国外对于大型体育赛事的市场开发研究相当丰富。因此，作为世界上最大的综合性运动会，市场开发运作较完善，经营管理理念较先进的奥运会可以在各方面给上海市运动会市场开发带来更多的启示。同时，作为国内最大的综合性运动会全运会在经营模式上的优势和劣势都能成为我们可以借鉴的经验。而作为上海市曾经成功举办的大型国际体育赛事——第48届世界乒乓球锦标赛上的成功经验也能成为我们在上海体育市场环境下的又一个良好的参考。所以，如何在我国经济体制改革进一步深化以及竞技体育举国体制的背景下借鉴奥运会及其他相关大型赛事的成功经验，根据自身环境和情况取长补短，并选择相应的市场策略，成功地进行上海市运动会市场开发的工作，同时怎样对上海展示城市形象、体现城市精神拉动经济发展推动文明建设增进国际交流等方面

产生积极作用就是本文研究的重中之重。

3.2 上海市大型体育赛事市场开发研究的具体对策

3.2.1 奥运会市场开发经验的借鉴

奥运会作为国际性的最大规模、最高层次、最大影响的综合性运动会，经过长期探索，已建立了完整而成熟的市场开发体系，其成功经验值得我国各类大型运动会借鉴。

3.2.1.1 奥运会市场开发的发展历程

奥林匹克主义不仅发挥着体育的功能，承担着体育的任务，而且它对人类和社会改造进程的积极参与精神，也使体育运动获得了从未有过的社会地位。^[5]自从有了奥运会，其市场开发也以这样或那样的形式对奥运会的发展起着重要的经济支持作用。随着公元前525年，奥林匹克纪念奖章问世，1896年奥运会出现了邮票门票纪念章广告等资助方式，^[6]一直到20世纪50年代公司开始介入奥运会开始，奥运会的市场开发逐渐起步。但是，众多公司的竞相商业合作，出现了赞助商过剩的无序现象。1976年的蒙特利尔奥运会上对奥运合作伙伴的削减使其成为了奥运市场发展史上的转折点，开创了体育界与商业界有序合作的新途径。^[7]随着TOP计划的推出，也保证了奥运会市场运作更有序统一地发展。奥运会的市场开发在严格控制市场化方式中，还能获取巨大份额的收入，这是任何一项赛事所不能比拟的。这也使得奥运会市场开发能够更完善更规范。1984年洛杉矶奥运会“奥运经济”的全面成功，开创了奥林匹克事业的里程碑，自此以后历届主办国都取得了巨大的经济利润，拉动了地区经济的增长，使奥运经济成为社会经济发展的新增长点（见表1）。

表1 23~27届奥运会经济状况

届次	23届	24届	25届	26届	27届
直接收益(美元)	2.27亿	4.7亿	0.4亿	0.1亿	4.5亿
间接收益(美元)	70亿	97亿	260亿	51亿	165亿
就业机会(人次)	6.25万	33.6万	2万	3.7万	3.3万

注：从25届奥运会开始启用了大量的奥运志愿者服务，减少了一定的就业人次。

3.2.1.2 奥运会现行的市场开发运行模式

奥林匹克整体市场开发计划是在国际奥委会的统一领导下贯彻与实施的，目前，该计划由3个层次构成：第一层：国际奥委会的营销计划；第二层：由国际奥委会直接管辖的奥组委的营销计划；第三层：国家奥委会的营销计划。

奥林匹克整体市场开发计划是在国际奥委会的统一领导下贯彻与实施的，在这种科学的模式下，奥运会的市场开发工作可以做到：分工明确，疏而不漏；充分挖掘和合理分配资源；充分调动了奥林匹克大家庭每个成员的积极性。

另外，国际奥委会还在全球范围内高度垄断奥林匹克知识产权，使之成为独家控制的资源。国际奥委会通过《奥林匹克宪章》把奥运会的相关资源垄断起来，并且分层次管理，从而确保了全球奥运会赞助市场的高度规范化和法制化。

与此同时，国际奥委会为了实现其“奥委会基金收入应做均衡合理的分配”的诺言，规定TOP计划的收入由国际奥林匹克大家庭的成员共同分享，并制定出了合理的分配方案。

奥运会已经成为一个全球公认的强势品牌，其背后是底蕴深厚的奥林匹克文化和一个独特、清晰的品牌识别系统作支撑。



国际奥委会与奥运会组委会分享多年来积累的经验和专业知识,指导和协助奥运会组委会策划、组织奥运会市场开发。国际奥委会的这些做法,使奥运会组委会可分享各届奥运会市场开发的经验与资源,避免了奥运会市场开发的零起点,使资源具有了传承性,市场开发每一届都有所提高,更趋完善、科学。

3.2.1.3 奥运会可供借鉴的经验

①奥运会建立了层次分明、相互促进的市场开发运行机构。国际奥委会、奥运会组委会和各国奥委会从3个不同的层次对奥运会的市场开发进行分头运作。这样,就能在时间、空间与层次上有所区别,也有利于各个运行机构可以相互协调相互合作。

②奥运会充分调动了各个主体的积极性,共享市场资源,合理分配各方利益。奥运会始终认真遵循着各主体之间利益分配的原则,除了承办费用外,其余的收入则用于相关机构的运营费用与奥运品牌的推广。这种各国国家奥委会在非营利活动范围内享有市场开发的权利以及各届奥运会组委会享有当届奥运会市场开发的权益的做法,妥善地协调了国际奥委会、奥运会组委会和各国奥委会的3方利益。这也有利于更好的调动积极性,更好的做到资源共享和互惠互利。

③奥运会实行了不受时间与地域限制的少而精的全球市场开发计划。奥运会的全球市场开发计划不受时间和地域的影响,在赞助企业的选择上,奥运会对企业的知名度和企业实力也有着相当高的要求。奥运会市场开发始终遵循排他性原则,少而精的做法也很好的维护了赞助商的利益,并形成与国际知名品牌长期稳定的合作关系。这也有利于奥运会的长期稳定的发展。

④国际奥委会与历届奥委会合作,制定灵活有效的主办国范围内的市场开发计划。赞助计划与特许计划是奥运会市场开发的特色之一。两者互为补充,互不侵犯。这也妥善解决了各类赞助商各种不同的利益之间的矛盾,保证了市场开发的“公开、公平、公正”。

⑤奥运会建立了完善的健全的法制体系。这不仅有利于奥运会市场开发计划在全球范围内的长期稳定的执行,更能对奥运会的相关工作人员起到监督的作用。在保护赞助方及各利益主体权益的同时,维护奥运会的市场秩序,充分推动了参与者的积极性。

⑥奥运会始终不懈地致力于推广奥运品牌,向全世界传播奥运。奥运会最大的特色之一就是电视转播权问题。国际奥委会始终贯彻确保财政收入的同时,也要确保相应国家或地区的观众能免费观看奥运会,这也确保了奥运会在全世界范围的传播。也为奥运品牌的建立打下坚实的基础。

以上分析可以看出,奥运会完善系统的市场开发体系保证了其可持续发展的能力,并已成为全球的强势品牌。而市运会的市场开发目前尚处于起步阶段,完善当前的市场开发模式,结合国情,借鉴奥运会的先进经验应成为我们的选择。

3.2.2 全运会市场开发经验的借鉴

3.2.2.1 全国运动会市场开发的概况

全国运动会(以下简称“全运会”),是我国最大规模、最高级别的综合性运动会,也是中国发展体育事业,全面提高竞技体育水平,开展健身活动的最集中体现。全运会自1959年举办第一届以来至今已举办了10届,一直由国

家体育总局(以前称国家体育运动委员会)主办,地方政府承办。除国家定额的承办拨款,其余费用由承办地政府自行筹集。

而近几届全运会和其他大型综合性运动会的承办地政府及各参赛代表团都对市场开发进行了有益的探索。结果喜人但还是有一些不足值得引起我们的注意。

相比全运会,市运会虽然规模较小,但与全运会有着相似的环境、体制和市场开发运作模式等。全运会市场开发的相关经验也为市运会市场开发提供了有价值的宝贵经验。

3.2.2.2 近三届全运会市场开发的发展历程

在第八届全运会之前的历次运动会主要是由国家体育总局主办,地方政府承办,国家补贴,经费由承办地政府自行筹办的体育赛事。第八届全运会成功地向社会筹措资金,迈出了全国大型综合性运动会市场开发的第一步;第九届全运会则在市场开发机构、开发方式和资金结构3个方面又实现了较大突破;第十届全运会在市场开发诸如电视转播权、维权工作等方面又达到了一个新的水准。对比分析这三届全国运动会市场开发的工作与得失,可以清楚地看到全运会的市场开发工作取得了长足的进步。但是,随着全运会的发展和制度的改革,一些相关的问题也会接踵而来,我们必须善于找到问题,研究对策,解决问题。

3.2.2.3 近几届全运会市场开发结果的比较

上海八运会集资收入6.54亿元,其中政策性收入4.1亿元,(大桥、隧道费5 232.6万元,印花税8 898.3万元,汽车牌照15 776万元,烟草广告1 000万元,机场建设费3 400万元,新闻单位代收广告费6736万元)占全部集资收入的62%。市场集资款约9 000万元。

九运会集资在打破了在计划经济条件下依靠优惠政策、依靠政府行为的传统性集资模式,变为在市场经济条件下没有优惠政策,全面向市场集资的方式。实现各类集资收2.1亿元。

十运会是首次以申办形式获得承办权的全运会。在两年多的市场化运作过程中,筹办方借助全运会的巨大“品牌”效益,引来多方赞助。到十运会结束时,赞助金额将突破人民币4亿元,该数字与办赛经费相当,在全运会历史上首次实现收支平衡。

3.2.2.4 全运会市场开发所存在的主要问题

虽然近几届全运会的市场开发取得了长足的进步,但现有的单纯由地方政府进行全运会市场开发,“筹资由其负责,风险由其承担,资源由其配置”的模式,在实践、地域、经验和提升全运会品牌价值上都具有较大的局限性。^[8]因此,我们在进步的同时也要总结经验,找到全运会市场开发所存在的不足:

①全运会缺乏整体的长期的品牌规划。全运会品牌的建立和提升以及整体的全运会市场开发规划体系都有待形成。综观历届全运会,只有两届是有会徽的和吉祥物的。同时,全运会并没有统一的会徽、口号、会歌。可见,全运会还并未形成独立的品牌,品牌形象没有深入人心。这对全运会资源开发和推广造成了很大的障碍。

②全运会还没有形成专门的全运会市场开发管理机构。虽然全运会是由国家主办,但是市场开发工作还是由各承办地方的政府部门自行组织开展。而这些部门并不是具有权威



性、延续性和专业化的管理机构，这也就决定了他们不能妥善地协调主办、承办、参赛及参与等各方面的利益关系，也就不能形成上下联动，共同开发的格局。基于全运会“谁承办，谁开发，谁受益”的原则，这也就导致了承办地政府必须承担赛事资金缺口的风险。这样的结果就是大大影响了赛事市场开发的长期性和稳定性，也不利于赛事的长期稳定的发展。

③全运会缺乏系统的市场开发运营体系。在历届全运会中，市场开发局限于有形资产的经营或者无形资产的短期性开发。而各种资源都有待于进一步充分挖掘与整合运用。全运会的有形资产与无形资产，区域性资源与全国性资源，主办方资源、承办方资源及参赛方资源等等，都存在很大提升的空间。如何有效地，充分地利用好这些资源是我们有待解决的重要问题。

④全运会的关注度不高，宣传力度和影响力有待提高。这种情况的出现是由于赛事的策划推广和营销水平还不到位。赛事本身的精彩程度不够，激烈程度不高，或者赛程的安排不当都会影响赛事的关注度。只有吸引了观众与媒

体，才能吸引更多企业的赞助。市场开发工作才能深入人心，越做越好。

⑤全运会缺乏完善的市场开发法制法规体系。全运会在市场开发过程中还没有形成统一的法律法规。而现有的体育法规中关于市场开发的内容又缺乏约束力，法制体系很不完善。这也就导致了赛事市场开发无法可依，遇到紧急事件也无法妥善地处理。这就不利于全运会的市场培育和发展。因此，立法问题也是全运会市场开发工作取得进一步发展的瓶颈之一。

以上主要问题导致了每一届全运会的市场开发都是从零开始的现象，既造成人才、资源、经验的浪费，又给承办地政府增加了市场开发的难度，增加了财政的压力；既无法保证赛事质量，培育全运会的品牌，也无法整体、全面、科学地提升其市场价值，限制了全运会市场开发效率与效益的提高，不符合市场经济体制改革对于资源合理配置的要求。^[9]

通过（表2）我们也可以清晰地看到全运会与奥运会所存在的差距以及今后在市场开发工作中所能改善和提升的空间。

表2 全运会与奥运会市场开发的比较

比较内容	全运会	奥运会	可借鉴内容
机构管理	国家体育总局	国际奥委会	无
管理机构性质	政府部门	非政府、非盈利、无限期的协会组织	成立专门机构或明确中华全国体育总会的法律地位。
资源所有权	不明确	国际奥委会	可根据具体情况明文规定
开发机构	组委会	3个层次的开发机构：国际奥委会、奥运会组委会、国家奥委会	可借鉴国际奥委会TOP赞助计划的赞助理念。
开发方式	以承办地为主	系统分层开发	可借鉴
品牌文化	无	有	可借鉴
知识产权	组委会所有	国际奥委会独家控制	可借鉴
资源的传承性	无	有	可借鉴
完整、连贯的	无	有	可借鉴
品牌识别系统			
分配制度	承办地所有	各利益方所有	未来可借鉴
制度保障	无	《奥林匹克宪章》	可借鉴

上海市运动会可以算是全运会的一个缩影，无论是开发环境、制度法规和管理机制等都基本相似。因此，全运会所体现出的不足也正是市运会所不可避免的。因此，我们必须在借鉴国外的成功案例和先进模式的同时也与国内的大型体育赛事进行比较，吸取他们的经验和教训，为发展我市的大型综合性运动会市场开发提供宝贵经验。

3.2.3 第四十八届世界乒乓球锦标赛可供借鉴的经验

3.2.3.1 第四十八届世界乒乓球锦标赛的概况

世乒赛是一项历史悠久，影响广泛的重大国际赛事，代表着世界乒乓球运动的最高水平。中国曾由北京市和天津市先后成功地举办过第二十六届和第四十三届世乒赛，形成了良好的影响。上海经过积极申办，获得了第四十八届世乒赛的举办权。在国家体育总局和上海市委、市政府的领导下，在上海市民的热情支持下，经过大赛组委会各成员单位的密切配合和不懈努力，第四十八届世乒赛办得精彩，热烈，圆满，成功，也得到了国内外来宾，社会各界和广大媒体的高度评价。国际乒联主席沙拉拉也称这是有史以来办得最好的一届世乒赛。此次世乒赛以其浓郁的时代特色，鲜明

的上海特点，振奋人心的盛况与辉煌载入史册。它不仅仅是体育运动的盛会，也是上海城市精神的一种体现，更是推进上海加快建设社会主义现代化国际大都市与构建和谐社会的一次成功实践。^[10]第四十八届世界乒乓球锦标赛的成功也为今后上海举办大型赛事提供了宝贵的经验和财富。

3.2.3.2 第四十八届世界乒乓球锦标赛市场开发的总体情况

本届世乒赛的市场推广工作做得较为出色。不仅争取到了国内企业得支持，而且走出国门争取赞助，最终，德国大众汽车成为了本次大赛的冠名赞助商。还有一些国外企业也成为了主要赞助商。在票务方面，由于制定了合理的价格，提供了便捷的条件，观众观赛十分踊跃，平均每天上座率达到九成，其中20%为外地和外国观众，晚上的比赛也场场爆满。据统计，世乒赛共13场比赛，观众总数突破10万，门票收入达到1180万元。^[11]一张签名的世乒赛决赛用球义拍出48万元高价；14所高校7000余名优秀生争抢526个志愿者岗位；保险公司向世乒赛组委会赠送总保额为4.2亿元的人身意外伤害险；徐汇区投入数千万元，对上海体育馆周边地区环境进行全方位整治；冠生园等上海



名企业抢滩世乒赛，与德国大众、利勃海尔，中国红双喜，日本JCB等世乒赛大赞助商比肩而立。通过社会各界的努力，组委会的市场推广以及政府的大力支持，第四十八届世界乒乓球锦标赛市场开发取得了圆满的成功，这也为上海市举办大型体育赛事树立了榜样。

3.2.3.3 第四十八届世界乒乓球锦标赛市场开发的特色和亮点

①在上海举办的第48届世界乒乓球锦标赛是大众汽车集团首次以冠名方式赞助这项在全球享有盛誉，特别是在中国最受欢迎的盛大体育赛事。作为有史以来参与者最多、媒体报道最广泛的世乒赛，多达4.75亿观众通过电视观看此次比赛。大众汽车通过国内外媒体的广泛报道，也获得了1 000万欧元左右的广告价值。这也为赛事和赞助商实现了双赢的局面。

②太平洋人寿保险有限公司上海分公司向世乒赛组委会赠送了总保额为4.2亿元的人身意外伤害险，2 000名官员、运动员、教练员和组委会工作人员的人身安全有了保障。这也是由于世乒赛作为国际大赛，根据国际大赛的惯例，需要运动员、教练员和官员在比赛期间购买保险的规定。而赞助商在提供实物赞助的同时也很好地宣传了自己。

③世乒赛市场开发做到了每个细节，其中包括裁判员地西服。上海东方鳄鱼有限公司不仅为本届世乒赛提供质量上乘地西服，更表示将会继续支持中国体育事业。组委会与赞助商也因此遵循了互惠互利，长期合作的原则。

④上海著名企业抢滩世乒赛成为了本次世乒赛市场开发的最大亮点。由于此次规模创下了历史之最，加上全球电视直播的影响力，对于企业的品牌战略有着巨大的推广作用。因此，上海企业也不失时机地瞄准了这个大市场，一些企业在成为了本届赛事的赞助商后，又斥资夺得了最佳场地广告位，与德国大众、利勃海尔，中国红双喜，日本JCB等世乒赛大赞助商比肩而立。事实证明，世乒赛成功的市场开发运作，为企业和赛事本身创造了有利条件，也形成了一个“多赢”的局面。

⑤作为世乒赛市场开发的一个特色项目，世乒赛举办的慈善义拍活动不仅提升了世乒赛的品牌形象，成为了世乒赛品牌形象的最佳代言，更为全世界各国展现了上海这座国际化大都市的城市精神。也有利于世乒赛市场开发工作的进行。

⑥世乒赛市场开发的另一个举措就是个性邮票和赛事珍藏纪念册的发行工作，这从另外一个特殊的层面为世乒赛的品牌作了推广和宣传。

⑦在第48届世界乒乓球锦标赛的开幕式上，中共中央政治局常委、全国人大常委会委员长吴邦国出席并宣布世乒赛开幕。这充分显示了政府和领导对赛事的关注。政府的大力支持也有利于赛事市场开发工作的顺利进行。

3.2.3.4 第48届世界乒乓球锦标赛可供借鉴的经验

①充分认识到赛事本身的特点，规模，优势和劣势等问题，尊重市场规律，灵活地转换运作模式。由于世界乒乓球锦标赛是一项国际性的最高级别的单项赛事。因此，在进行市场开发的工作过程中，组委会有选择地寻找和吸引社会各界对此项赛事较感兴趣的企事业单位进行赞助。包括企业规模，企业性质都做到与赛事相匹配。同时，在增强市场意识的同时，重新认识到可供乒乓球锦标赛所利用的资源价值，充分认识和提高了赛事的整体效益。充分利用好赛事的一切资源。

②组委会严格遵守坚持各方有利的原则，充分维护了各经济利益主体的权益。在赛前的赞助方案中，组委会制定了一份详细的细则，包括指定赞助商的权利和义务。对于各个不同等级的赞助商也有明确的区分。各个等级的赞助商也享有他们相应的权利。确保实现各方利益，互不冲突。这样就为赛事的可持续发展提供了基础，也有利于市场开发的长期进行。与此同时，组委会在保证赞助商利益，资源所有者利益和运营者利益的同时，也维护了参与者，观众和媒体等多方面的利益，吸引更多企业和个人的关注，也使赛事资源形成良性循环。

③建立了专业化的人才队伍，合理明确地分工，提高赛事的质量和开发运作的专业性。对于赛事资源开发，我们需要专业化的人才参与进来。从方案的制定到营销一直到方案的执行都必须严格按照科学严谨专业的要求。在赛事举办的同时，必须协调好各部门的工作，建立起灵活应变，高效协作的人才体系。充分发挥社会志愿者的作用，做好赛事的各项工作。

④注重提升赛事的品牌，让赛事品牌深入人心。由于乒乓球世锦赛的特殊性，使得它的品牌已经深入人心。它的国际性比赛的地位也是其他比赛所不能比拟的。因此赛事的品牌和知名度也成了此次赛事备受青睐的一大主要原因。世界著名的运动员和教练员以及相关领导的参加都为赛事的市场开发起到了很大的推动作用。

⑤丰富赛事以外的其他相关活动，强化娱乐，参与，互动功能，吸引更多观众的参与，培育赛事基础。包括慈善义卖，残疾健儿迎世乒赛活动，千台万人打乒乓活动，中欧元老赛等相关活动都为世乒赛助兴，这也强化了世乒赛的娱乐性和参与性，充分调动了群众的积极性，也有利于市场开发工作的开展。

⑥重视对赛事资源的推销，善于与企业进行合作和交流。虽然，世乒赛的特殊性决定了很多企业浅滩世乒赛的局面。但是如何吸引更多企业的参与，如何更好地实现赞助商的利益，如何利用有限的资源做到“双赢”的局面，是对赛事资源推销和合作交流的一大挑战。因此，重视对赛事资源的推销，善于与企业进行合作和交流也是市场开发不可或缺的一个环节。

⑦增进与媒体的合作，正确处理好与媒体之间的关系。本次世乒赛是通过全球转播的，而且众多的赞助协议都要靠电视媒体来实现和完成。因此，如何协调好媒体关系也是世乒赛市场开发至关重要的环节。

3.2.4 上海市第十三届运动会市场开发的发展现状

笔者通过两个月的多方寻找，试图找到市运会相关资料，但经多方努力，并没有找到任何有价值的具体市运会市场运作的相关资料。市运会甚至没有相应的推广方案，筹集到的资金也只有30万元~100万元。这与第四十八届世界乒乓球锦标赛市场开发结果的差距很大。虽同为在上海举办的大型比赛，但却有不同的境遇，确实值得我们关注。

3.2.4.1 上海市第十三届运动会的整体运行模式

(以下是通过访问体育事业发展服务中心领导口述所得的内容，但找不到任何的书面资料。)

①上海市第十三届运动会的市场开发体制

上海市第十三届市运会由上海市人民政府举办，上海市体育局承办。市场运作体制是以政府主办，市场运作为



主。是由政府机构委托，完全国有，由政府领导下的公司——上海体育事业发展服务中心承包运作。

②上海市第十三届运动会的市场开发机制

本次市运会赛事的市场开发是由赛事组委会下的市场推广部（上海体育事业发展服务中心）联合广告公司一起完成。作为体育局下的直属部门，本次赛事的推广部——上海体育事业发展服务中心是一个事业单位，有法人，并以公司名义与外界签约。

③上海市第十三届运动会的市场开发模式

本次赛事的冠名分为赛事主体冠名和各下属承办单位冠名。在这样的前提条件下，赛事冠名则由直属部门负责，而各项目冠名则由下属各承办单位自行解决冠名问题。在这种情况下，下属各部门在承办过程中自负盈亏，在资金不足的情况下，可以由政府进行补助。

④上海市第十三届运动会市场开发的资源体系

本届市运会沿用了前两届的运作模式，通过合作伙伴、赞助商、供应商等资源体系来进行市场开发的工作。

⑤上海市第十三届运动会的推广方式

本届市运会也是运用了直接营销的方式，具体包括召开会议、登报、宣传等相关形式。

⑥上海市第十三届运动会的营销目标

本届市运会的营销目标与往年相同，依然是200万。

⑦上海市第十三届运动会的营销结果

由于政治，赛事组织以及市场开发过程中所遇到的不可抗拒力，使得这次市运会的营销结果与前两年相比，很不理想，本届的营销目标为30万~100万，是自从市运会进行市场开发以来第一次没有达到指标。

⑧上海市第十三届运动会市场开发后的利益分配

市运会市场开发部是自主盈亏，并不是财政拨款，是走市场化道路的。指标上交后，剩余的就留给市场开发部即上海体育事业发展服务中心，如果指标不到，则由市场开发部贴钱上交政府。

3.2.4.2 关于本届市运会市场开发情况的总结与建议

（一）本届市运会市场开发现状的分析总结

自从第十一届市运会进行市场开发以来，第十一届和第十二届市运会都是由申发展银行冠名的，被冠名为申发展银行杯。而此届赛事却没有企业来冠名。这也为本次市运会找到了一些在实际操作中不能忽略的几个方面的原因。

①此届市运会正值上海9月到10月份的赛事高峰期。F1、网球大师杯、田径黄金大奖赛等国际知名度和级别都相当高的比赛。这些影响力和大规模的盛大赛事也在同一时间筹集资金。而作为一个地方赛事，市运会无论从规模、地域、品牌和影响力等都不能与之相抗衡。这就加大了市运会的集资难度。归根到底还是赛事品牌的问题。

②由于某些政治原因，市运会举办之前正值上海某些领导的相关政治问题。其中也包括一些赞助企业的领导由于政治原因而调职或离职等原因。这就导致了某些原先所答应的口头承诺都不能兑现。这也直接导致了筹资困难的问题。这个问题虽然受到当时政治的影响，但是也说明了市运会在市场开发时，忽略了与赞助商签定协议或者条款等，缺少相应的法律措施，导致不能保障自身的利益。

③领导合作的重要性。领导合作则集资方便，领导不合作不支持则集资就存在问题。这也说明了市运会的市场开发

过度地依赖政府，不能靠自身力量和赛事本身在市场经济的大环境下抵御风险。

（二）针对上海市运动会提出的相关建议

由于赛程、赛制、规模、参赛人员等特殊原因，市运会市场开发有其特殊性。因此，考虑到市运会的特殊性，针对市运会的具体情况提出如下建议：

①对于市运会这样的赛事而言，政府不一定会拿出很多钱。而我们必须抓住企业通过赛事提高知名度的心理，利用企业进行市运会的市场开发。企业需要赛事，而赛事则需要企业的资金来更好的完成赛事。这是互惠互利的合作。

②中国现今的体育赛事市场开发制度还不完善，举国体制导致了由国家养活运动队的现状。因此，我们的赛事与外国的赛事不同，我们是将收益用于赛事，将物品发给运动员，一切都是为了体育，而并非从中盈利。只有这样，才能在真正意义上做到使市运会为体育事业服务。

③由于中国的国情，体育体制和市场经济的大环境等原因，市运会的市场开发应该始终在集资过程中做到：让赞助商的老板“喜欢体育、热爱体育、投入体育、支持体育”只有这样我们的市运会市场开发才能吸收更多积极的社会力量的支持和赞助。

④由于市运会的规模和品牌的局限，在赞助问题上，组委会经常会碰到这样一个问题：有些企业对市运会是非常感兴趣的，但是在资金问题上出现了一些困难，但是组委会必须在条件允许的情况下，坚持在广告、宣传等赞助回报上按照原先的协议相应满足赞助商的要求，这样才能吸引企业对赛事的再次投入，提升赛事的良好形象。必须始终做到把赞助商利益放在首位，注重赛事的长期投资，这也应该成为市运会需要一贯执行的原则。

⑤始终遵循一切都是为了体育事业发展的原则。上海市运动会的市场开发是从第十一届开始的，从那时候起，组委会始终将筹集到的资金都用于赛事。有盈余的部分则放在体育局用与其他赛事的运作和使用或者用于下一届赛事。如果是实物赞助，则物品发给运动员用于发展运动员的培养。总之，必须始终坚持一切为了上海的体育事业发展。

⑥上海市各类大型赛事的运作模式已经被推广到很多周边地区。必须始终坚持各个城市在赛事市场开发的过程中共同提出问题，分析问题，解决问题，实现共同进步。

（三）以市运会为载体，对上海市举办大型体育赛事提出的经验和教训：

①基于对企业诚信问题的考虑，必须在集资过程中按合法程序签好协议。

②在集资前，充分考虑到项目的吸引力和市场原因，并针对这些方面的不足制定相应的计划。

③赛前充分考虑到某些不可抗拒因素，做好防御工作，作出候补方案。

④在赛前，通过不同形式和方法来提高赛事的影响力，作好大量的宣传工作。

⑤加强政府的支持力度，与政府良好地沟通，争取更多的支持。

⑥赛事市场开发的一切工作的开展都基于集资的问题。资金问题是市场开发工作的根本。

同为上海举办的赛事，第四十八届世乒赛能在市场开发方面取得很好的成绩，但市运会却还始终没有形成品牌，



而且市场开发结果也不能令人满意。笔者曾经联系过多方体育部门和相关领导,却始终找不到有关市运会市场开发的相关资料和数据。可见,市运会的制度和机制很不完善。基于以上所列出的市运会诸多的不足,并借鉴奥运会、全运会和第四十八届上海世乒赛的相关经验,提出以下结论和建议。

4 上海市大型体育赛事市场开发的研究(以上海市第十三届运动会为重点)的对策和建议

上海市运动会是检阅全市体育运动水平的传统体育盛会,也是我市最大规模的大型综合性运动会。举办市运会的目的是更好地贯彻落实国家奥运,争光和全民健身计划纲要,全面推动上海体育事业发展。学习和借鉴奥运会市场开发的主要经验是必要和可行的。同时必须考虑中国国情,从中国实际出发,建立具有中国特色的市运会市场开发体系,在保持政府对市运会管理和政府继续支持的基础上进一步做好全运会市场开发。

4.1 主要对策

①开展市运会市场开发工作,必须充分认识到这是贯彻落实党中央关于做好新时期体育工作的要求和落实科学发展观的要求,也是上海城市建设的重要环节。我们必须谨慎对待。

②开展市运会市场开发工作也是社会主义市场经济改革与发展 and 我国体育运行机制转换的要求之一。

③这也是市运会自身特性、功能与发展规律的要求。

④在市运会市场开发中,无论是从收益的角度,还是从支出的角度看,或者是从品牌价值来看,以及从市场影响时间及空间看都存在着很大的空间,这些都构成了做好全运会市场开发的可行性。如果我们能充分利用这些无形和有形资源,进行开发和利用,那么市运会的市场开发将更上一层楼。

4.2 主要建议

①我们必须提高对市运会市场开发重要性的认识,尊重市场规律。

②在开展市场开发的工作中,坚持“各方有利”的原则,维护各经济主体利益,必须符合市场经济的

经济的二个基本原则:互利和维护经济主体的利益,并且要密切关注各经济主体的利益。

③必须建立起市运会市场开发的专门管理机构,从各方面加强市场开发的统一性和延续性。

④组建市运会市场开发专业化人才队伍,提高市场运作的专业性与传承性,并对市运会的市场开发等细节做详细的探讨和研究,形成书面文件,供以后所举办的赛事参考。

⑤以建立和提升市运会赛事品牌为核心,拓展市运会市场开发空间,并从各方面提高市运会市场运作的专业化程度。

⑥丰富市运会的社会功能,强化娱乐功能,吸引更多观众,培育市运会市场开发的良好基础,让更多的人积极参与到这一项活动中去。

⑦重视对企业的引导,建立市运会与企业进行信息交流的渠道与平台。

⑧处理好与媒体之间的关系,增进与媒体的合作与交流,充分利用媒体这一平台来宣传赛事。

⑨加强市运会市场开发的法规制度建设,建立合法的机制来保护各放权益,维护市场秩序。

⑩加强对市运会市场开发的科学研究,从不同学科的角度来分析和研究它。

5 小结

市运会市场开发是一项科学系统的工作,其无形资产与有形资产都存在开发利用的价值和空间。市场开发有很大的潜力。做好市运会市场开发工作具有很重要的意义。我们可以借鉴国际上在这一领域中取得成功的奥运会,也可以比较与市运会模式相类似但有很多地方优于我们的全运会,也可通过借鉴同市运会一样也在上海举行的第48届世界乒乓球锦标赛的经验,取长补短,使我们的市运会办得更好使市运会的市场开发更为完善。但我们在借鉴先进经验的同时,也要注意结合我们具体的国情和现实环境。

6 致谢

特别感谢上海体育事业发展服务中心曹国臻主任提供相关访谈资料。

特别感谢上海体育事业发展服务中心陈晓书记提供相关文献及相关赛事资料。

参考文献:

- [1] 姚颂平. 专家谈:上海大型体育赛事的战略选择[EB]. <http://www.shanghai.gov.cn/>, 2004
- [2] 姚颂平. 专家谈:上海大型体育赛事的战略选择[EB]. <http://www.shanghai.gov.cn/>, 2004
- [3] 吕建海,朱晓军. 浅析我国全运会市场化运作存在的主要问题及影响因素[J]. 体育与科学 2005
- [4] 江姗姗. 南京十运会赛事旅游资源开发中相关问题的经济学思考[J]. 南京体育学院学报 2005
- [5] 孙桦. WCBA 迎着艰难走下去[J]. 篮球月刊, 1997 (10): 9
- [6] 全国体育学院教材委员会. 奥林匹克运动[M]. 北京:人民体育出版社, 1997: 45
- [7] 彭贻海. 我国夏季奥运项目市场开发的研究[M]. 北京:人民体育出版社, 2004: 24-25
- [8] 刘清早,李南筑,曹可强,陈锡尧. 关于提升全国运动会无形资产价值的研究[J]. 体育科学, 2005, 25(12)
- [9] 刘清早,李南筑,曹可强,陈锡尧. 关于提升全国运动会无形资产价值的研究[J]. 体育科学, 2005, 25(12)
- [10] 陈一平. 第六座奖杯——第48届世界乒乓球锦标赛回眸[M]. 上海:学林出版社 2006
- [11] 陈一平. 第六座奖杯——第48届世界乒乓球锦标赛回眸[M]. 上海:学林出版社, 2006:9

(责任编辑:陈建萍)