



# 体育节的运作机制——基于项目管理的视角

吕康娟, 张蓉蓉, 王娟

**摘要:** 从“体育节”概念的界定, 分析其本质: 是一个国家或地区根据社会和民众的需要设立的以开展体育活动为主题的社会活动日, 其本质是项目管理, 是围绕着“一件事情”来考虑问题、分析问题的。又基于项目管理的视角来分析“体育节”的运作机制, 主要讨论运作中涉及的利益相关者及全过程各阶段管理。

**关键词:** 体育节; 运作机制; 项目管理; 利益相关者

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2009)04-0043-04

## Operation Mechanism of Sports Festival ---- From the Angle of Project Management

LV Kang-juan, ZHANG Rong-rong, WANG Juan

(Sydney Institute of Language and Commerce, Shanghai University, Shanghai 201800 China)

**Abstract:** Sports festival is a social activity day established by a nation or a region according to the requirements of society and the public with the theme of conducting sports activities. The essence of sports festival is project management, in which all the relative problems are tackled around "one event". The article analyzes the operation mechanism of sports festival from the angle of project management. It discusses the stakeholders and the management at the different phases of the operation.

**Key words:** sports festival; operation mechanism; project management; stakeholder

体育社会科学

43

### 1 “体育节”的界定

“体育节”就是建立在大众体育上的有组织、有纪律的群体活动。本文将“体育节”界定为一个国家或地区根据社会和民众的需要设立的以开展体育活动为主题的社会活动日, 由某地区或某机构发起, 其活动内容广泛, 一般包括: 赛事运动、休闲娱乐、体育文化讲座、健康知识宣讲或图书展等多项活动, 目的是推动全民健身、弘扬体育精神、塑造本机构或本地区的体育文化。

该系列活动涉及的相关者和知识领域很多, 有公共事务属性, 而从“节事”的微观角度看, 其本质是项目管理, 是围绕着“一件事情”来考虑问题、分析问题的, 有自己的生命周期、具有暂时性和唯一性。

### 2 “体育节”的项目运作机制

从界定中, 我们知道从“节事”的微观角度看, “体育节”本质是项目管理, 因此本文将基于项目管理的视角探讨“体育节”的运作管理机制, 主要是分析“体育节”的利益相关者及其全运做过程的管理。

#### 2.1 “体育节”的开展环境: 利益相关者及其相互关系

项目的利益相关者就是指那些积极参与该项目工作的个体和群体, 或是那些由于项目的实施或项目的成败, 利益受到正面或反面影响的个体和群体。在进行项目管理时, 管理者或管理组应正确识别项目涉及到的人员及其需求和期望, 以确保项目的最终成功。

那么, 所谓的体育节的利益相关者就可以是指共同参与体育节活动, 在活动的执行中或完成时受到影响(受益或

受损)的个人或群体。也就是说, 影响体育节策划决策的个人和群体是利益相关者, 而策划执行过程中, 被采取的行动影响的个人和群体也是利益相关者(见图1)。结合具体情况, 体育节一般有以下重要的利益相关者。



图1 体育节的利益相关者

Figure1 Stakeholders of the Sports Festival

1) 主办方。体育节主办方是指负责节事活动组织、策划、招商、管理、运作、推广等事宜的有关单位。一般来说, 体育节的主办方为体育局或体育协会。

2) 赞助商。赞助是节事活动管理中最具特色的一部分。许多大公司把赞助看成一种博得社会好感的公关手段, 把赞助视为营销战略的一部分, 尤其是把赞助大型活动, 视为提高品牌知名度、推动销售额增长的法宝, 所以赞助商已经成为节事活动的伙伴。作为典型的节事活动的体育节, 活动出席人数和观看人数的覆盖面对赞助商销售额的提高有很大的推动, 且通过主办方的活动来加强与客户的关系。而主办方就要善于把握机会, 准确地确定赞助商想从活动中得到什么, 以及活动可以为他们提供什么, 通过赞助来减少资金周转的

收稿日期: 2009-06-15

第一作者简介: 吕康娟 (1974-), 女, 副教授, 硕士生导师, 主要研究方向区域和城市管理、企业管理。

作者单位: 上海大学 悉尼工商学院, 上海 2001800



压力。

3) 政府相关部门。最常见的就是政府财政部门对体育节进行财政拨款支持此节事活动的开展，而体育节的巨大社会功能和作用，使其的成功举办对当地政府、乃至这个国家都有着积极的影响。此外还有一些行政部门在体育节运行中的工作支持。

4) 策划组。策划组是由职业型人才组成的从事一切咨询策划活动、为实现指定目标、具备一定策划学理论知识、有创新能力、能独立开展策划项目并能基本准确地监督策划方案的全过程的管理团队。体育节的策划团队需要评估市场现状、了解各利益相关者需求，集诊断、调研、思考、创意、点子、设计、决策的实施于一体策划体育节全过程，并能充分发挥现有的财力、物力和人力资源，最终以实现目标。

5) 参与群体。这里所指的体育节参与群体不单单只是运动员，也包括体育节期间相关表演的演员、观看体育赛事的观众以及提供无偿服务的志愿者等等。

6) 新闻媒体。现代媒体在节事活动宣传、推广中起着举足轻重的作用。电视、广播、报纸、互联网，充分利用媒体种类多、传播广、时效快、信息灵通的特点，可以提升体育节活动的影响力。而且民众对体育节的关注也可以提高与体育节相关的节目收视收听率、报纸购买率和网络点击率。

7) 项目考评组。项目考评组对体育节的各方面起到了监管的作用，目的是确保体育节的顺利进行，并通过评估进行经验总结为下一次的体育节提供可供参考的改进依据。

8) 其他利益相关者。这些利益相关者包括为体育节提供现场支持、设施设备使用和后勤等服务的相关企业和自愿者，如举办当地的餐饮商、酒店、旅行社、运输公司、保洁公司、通讯商等等，还有确保体育节期间用水用电、消防、医疗、安全等的行政执法等部门。

需要注意的是体育节各利益相关者是环环紧扣的统一体，既相对独立又相互关联。且有些是通常合同和协议联系在一起，具有很强的法律关联性。在策划举办体育节时，必须确定这些利益相关者是哪些，合理处理这些利益相关者才能事半功倍。

## 2.2 “体育节”运作全过程管理

项目是为了完成某一独特的产品或服务所做的一次性努力。从生命周期看，我们一般将项目从开始到结束划分为四大阶段：定义、计划、执行控制和收尾，但在具体执行中，需要注意针对不同的项目特征，其管理过程应做出相应的改动。在项目管理的过程中需要运用知识、技能、工具和技术来实现项目要求。整个过程中主要包含了九大领域的知识：系统管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理及采购管理的方法和工具。

从体育节的界定来看，其本质特征决定了可以采用项目管理的理论和方法提高活动的规范性，减少成本，提高成功率和活动效果；而活动的特殊性又让我们能够更有针对性地开发最适合活动的规范程序。按照体育节的类型和特点，我们把一个完整项目周期划分为3个阶段，即策划阶段、实施与控制阶段和收尾阶段（如图2所示）。



图2 体育节的管理过程

Figure 2 Management Process of the Sports Festival

### 2.2.1 “体育节”策划阶段

从体育节的设想提出、预先研究、酝酿，直到其正式列入可行性研究和审批程序前的阶段定义为体育节的策划。这个阶段的目标是形成完成的策划方案，可以提交实施部门立刻实施，主要有三大子阶段。

1) 设想阶段：即体育节的创意阶段，通常指策划团队依据参与群体的直接需求进行项目构思，包括当届“体育节”的主题及其相关内容。

2) 调研与可行性研究阶段：即是对体育节就市场、资源和财务3个角度进行可行性分析。市场方面，应尽量通过调研掌握群众诉求，并分析环境，特别是周边地区近期是否有同类活动；资源方面，要评估资源优势，包括经济实力、场地设施等等；财务方面，要在初步明确体育节的目标后，对其损益进行估算。在体育节初期因主要资金来源是财政拨款，活动未市场化，主要由前两个角度来确定此活动的可行性。

3) 立项阶段：确定可行后，形成项目建议书并立项向有关部门申请待核准，同时申请专有的体育节财政拨款。

### 2.2.2 “体育节”实施控制阶段

#### 2.2.2.1 计划阶段

当可行性研究结果表明体育节可行并已具备必要的条件时，尤其是得到相关部门批准后，进入体育节相关内容的计划中，有：

- 1) 任命策划经理、组建策划团队；
- 2) 制定体育节目标；
- 3) 确定体育节范围；
- 4) 分解项目任务/工作；
- 5) 制定体育节各方面的具体规划，编制节日预算、进度规划、人力资源规划、风险管理规划等；
- 6) 评估、确认可行方案，对各种方案进行评估，选择最佳实施方案，并写出详细的体育节策划书。



2.2.2.2 执行阶段

执行阶段是为正式完成体育节而进行的活动，它涉及采取必要的行动，保证完成计划中的活动。具体的内容和过程有：

- 1) 计划付诸实施；
- 2) 信息分布与推广营销，即将必要的信息及时提供给体育节干系人；
- 3) 制定一套工作制度与程序，便于控制、评估；
- 4) 统筹安排，任务到人；
- 5) 记录工作轨迹：应有日常的工作记录，阶段性总结和里程碑事件报告；
- 6) 营造团队文化。

2.2.2.3 控制阶段

控制阶段就是对体育节项目实施中的时间和预算执行动态过程，主要包括控制和变更两个工作环节。

1) 控制工作：为了使体育节顺利实施，首先应该对涉及的各项工作任务进行实时监控，及时发现问题、分析原因、寻找差距、以便及时变更调整，确保执行方向的正确。成本控制是核心，时间控制是要点，保证能够在满足时间约束条件下以最小成本实现最终目标。

2) 变更工作：在体育节的实施开展过程中，肯定会因内外部环境或未知因素的影响而发生不可避免地偏差，这时就要进行合理的调整，如是人、财、物等资源配置不合理需要对节事活动项目预算进行调整。变更的关键在于寻求使成本最小化的方法，沉着应对调整。

2.2.3 “体育节”的结束收尾阶段

这是活动的最后一个阶段，指所有活动均已完成，或者虽然活动尚未完成，但由于某种原因而必须停止并结束的阶段。这一阶段主要是对体育节项目执行后的评估，主要内容包括：费用决算、合同收尾、资料文本归档和项目后评估及模式与效应评价。

体育节是一种公共文化活动。基于公共文化活动无形的、短暂的、体验式的、主观的、依赖于社会认同等典型特征，对文化活动的后评估必须首先关注体育活动本身各方参与主体的主观感受，然后在此基础上考虑公共体育活动能够带来的经济和社会效应。因此对于体育节的评估可以分为体育节的参与方评价、体育节的经济效应评价、大型体育节的社会效应评价这三个大的组成部分。

2.2.3.1 体育节的参与方评价

参与方主要指：体育活动的观众、运动员（表演者）、教练员（组织者）、裁判员（管理者）、记者等。评价主要分为：体育活动的条件、体育活动的管理、体育活动环境、体育活动影响力，具体如表1所示。再为评价要素设定相应的测评指标，如体育节的收视率或占有率的指标可设为：a) 电视媒体收视率；b) 电台媒体收听率；c) 报刊购买率；d) 短信支持率等等。

然后通过问卷调查为主的方法，结合上述参与人员的问卷访谈，得到评估结论。

2.2.3.2 体育节后评估的经济效应评价

经济效应分为直接效应、间接效应和潜在效应，如表2。通过下一级指标具体形象地、数据化地评价经济效应，如产业的联动效应可通过周边旅店宾馆入住率以及3天房价的

飙升、3天周边地区的（吃、用）消费增多、3天内新增入境旅游人数等等。

表1 体育节参与方的评价

Table I Assessment of the Participants in the Sports Festival

参与方评价	具体要素测评指标
体育活动的条件	体育场馆、活动设施条件 新闻中心条件 体育服务水平 交通条件
体育活动的管理	志愿者工作 体育活动运作流程 后勤保障管理 体育活动信息管理
体育活动的环境	城市环境 政府和相关部门的支持程度 当地群众的支持程度
体育活动的影响力	体育活动的报道量 体育活动报道深度和广度 体育活动的收视（听）占有率 体育活动的观众占有率 体育活动的媒体节目排行

表2 体育节经济效应评价

Table II Assessment of the Economic Effects of the Sports Festival

经济效应	具体要素测评指标
主办方经济效益	赛事转播权收入
	门票收入
赞助商经济效益	纪念品销售收入
	赞助商赞助费
直接经济效益	赞助效果系数 SEI (Sponsoring Effective Index), 表示所有人中因为赞助因素而导致购买的增加比率
间接经济效益	SPFS (Sales Plus for Sponsoring) 所有购买者中因为赞助而导致购买的比率
	关联消费需求的变化
潜在经济效益	关联产业的联动效应，如建筑、旅游、餐饮等
	是基于长期的考虑对于举办地和赞助商的收益

2.2.3.3 大型体育节的社会效应评估

社会效应主要表现对举办城市和地区人们的物质生活、社会生活以及资源的合理利用与有效资源形成等3个方面（详见表3）。

3 “体育节”案例分析——悉尼马拉松节

悉尼马拉松节继承了悉尼奥运会的精髓，之所以称之为马拉松节而不是马拉松赛，是因为这个活动更像是个节日欢庆。节日活动包括：全程马拉松跑、半程马拉松跑、10 km



桥上跑、2 km 儿童健身跑。

表3 体育节社会效应评估

Table III Assessment of the Social Effects of the Sports Festival

社会效应	具体要素测评指标
物质和社会生活	收入效应, 收入分配效应 就业水平
体育环境和体育生活	提升城市地区形象, 地位和威望 增强地区凝聚力、自信心、自豪感 增强地区居民体育参与意识
资源利用和形成	自然资源的保护 人力资源的积累 知识资源的储备 延伸资源的形成

可见, 悉尼马拉松节是建立在大众体育上的有组织、有纪律的群体活动, 集赛事运动和休闲娱乐为一体, 旨在推动当地的全民运动。从体育节的定义来看, 悉尼马拉松节可以作为体育节活动的案例来分析。

### 3.1 马拉松节的主要利益相关者

• 主办方: 澳大利亚体育局和澳大利亚先行咨询有限公司;

• 策划组: APP 项目组;

• 赞助商: 澳洲 Blackmores 赞助悉尼马拉松义跑, 跑友或团体都可以为慈善筹款参赛。

• 政府相关部门: 因为采用完全的社会集资, 因此此体育节活动中政府主要起的是支持作用, 包括了悉尼运作中心, 新南威尔士警署, 道路交通局, 医疗中心等。

• 参与群体: 2003 年, 参赛选手的总人数创下了历史纪录, 比2002年增加了大约28%。1666名选手参加全程马拉松, 2 668名选手参加半程马拉松, 以及8 515名选手参加10 km 桥上跑。参赛选手来自28个国家, 海外选手有600名, 其中包括333名日本选手;

• 新闻媒体: 澳洲的各大电视广播媒体和报业媒体;

• 其他利益相关者: 志愿者——620人所组成的强大志愿队; 比赛场馆负责部门——北悉尼议会, 百年纪念公园, 皇家植物园, 悉尼歌剧院, 悉尼奥林匹克公园; 设备与后勤物品供应商。

### 3.2 马拉松节的知识地图关键工作

#### 3.2.1 系统管理

2003年悉尼马拉松赛事的运作指南是一份非常重要的官方系统的指导性文件。指南涵盖了所有关键的信息, 包括比赛流程、场馆地图、场地布局计划、无线通讯指令、紧急事故处理及汇报方法等。运作指南为赛事的主办者、承办者以及志愿者提供了完备的操作方法与信息, 确保工作人员有较高的能力与素质。

#### 3.2.2 时间管理

时间的控制是保证马拉松赛工作顺利进行的又一个重要因素。在一个正式的跑步比赛中(比如: 马拉松赛), 每一分每一秒都是极其重要的。如果比赛延迟10 min 进行, 那么比赛路段就要推迟10 min 对外开放, 整个城市的交通会因此而受到影响。在2003年10 km 桥上跑比赛就曾因为

一家承运公司的小失误直接导致了整个时刻表的混乱。这家承运公司主要负责将运动员的随身衣物和包裹送至终点。为了不影响比赛, 计划内严格规定了运送卡车通过封闭路段的时间。然而, 由于这家公司没有严格按照计划, 只派出2辆运送卡车(计划派出4辆运输卡车), 因此延长了装货时间, 最终没能在预定时间内通过封闭路段。这一时间延误使得8 500名参赛选手在终点处苦等1 h后才拿到自己衣物和包裹。由于没有按照运作计划行事, 这家公司在赛后向主办方与运动员进行了正式的道歉。

#### 3.2.3 沟通管理

悉尼全程马拉松赛与其他跑步比赛最大的不同点在于其路线非常长, 即使不包括起跑与终点区域, 全程需要42.2 km 长的跑道。2003年马拉松起点设在北悉尼运动场, 终点设在悉尼奥林匹克公园, 途经中央商业区、悉尼湾和安萨桥。

对于这种规模的运动赛事, 封闭道路, 撤空比赛路线的工作最为关键。主办方必须安排足够的后勤队伍清扫封闭道路, 并将封闭时间向外公布。同时, 主办方还要与道路交通局进行咨询和沟通, 与警察、突发事件服务办公室以及其他服务部密切合作。在与道路交通局的咨询和沟通中, 主办方会阐述详细的赛事计划, 道路交通局会据此制定详细的交通管理计划, 安排300余个交通控制点的位置。在2003年赛前, 主办方还制定和实施了一套提高公众意识的战略, 向公众宣传比赛概况、提醒道路封闭时间以及对相关地区的影响。这些事项通过媒体以及宣传邮件进行公众宣传。

#### 3.2.4 采购管理和场地设施装配

2003年马拉松赛事的项目采购经理、营运经理、场馆经理共同负责各个比赛场地的设施装配。他们与供应商和承办单位的商议后, 列出了一份详细的设施配备计划。一旦比赛日期和时间最终确定, 供应商、承办单位以及各比赛场地上会收到一份EXCEL电子版的设施配备及用品采购清单。同时, 还有一份赛事运作指南, 对比赛当天的设备、安装工人、供应商以及参赛运动员的进场时间进行了明确的指示。

#### 3.2.5 风险管理

APP 项目组为悉尼马拉松赛制定了一套风险管理计划。这一计划包括以下几大方面:

• 识别哪些是风险? 为什么是风险? 风险是怎样产生的? 这是进行更深一步分析的基础。

• 分析风险发生的可能性大小, 以及可能导致的结果。

• 按重要性对风险进行排序, 以便认识管理的重点所在。

• 制定预防风险和风险应对方案(包括行政、运营、培训等方面)

• 建立比赛全程监控系统, 及时应对变化。

• 无线通讯, 根据现场状况及时对赛事运行计划进行修改与补充。

### 参考文献

[1] 卢晓. 节事活动策划与管理[M]. 上海: 上海人民出版社, 2006  
 [2] 刘一民. 关于在我国确立体育节的思考——兼论体育节的社会功能[J]. 体育与科学, 1995(3): 23-25  
 [3] 余青, 吴必虎, 殷平. 中国城市节事活动的开发与管理[J]. 地理研究, 2004, 23(6)

(责任编辑: 陈建萍)