

中国—巴西足球对抗赛资本运营效益及风险控制分析

谢红光

(深圳大学 体育部,广东 深圳 518060)

摘 要:2003年在广州举行中国—巴西足球对抗赛是国际足球A级赛事,较为成功地进行了资本运营。中巴足球对抗赛实行完全的市场模式运作,实现较高水平的资本运营,主办方与商家达成互利双赢,大大拉动了社会体育消费。但在赛事的商务开发、商业赞助策略、无形资产的开发以及资金风险控制方面存在不足。为此,对赞助市场的开发、资本运营,特别是开发大赛风险投资保险提出对策。

关 键 词:足球比赛;资本运营;风险控制;中国—巴西足球对抗赛

中图分类号:G843 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-7116(2005)06-0042-03

Analysis of the capital operation effect and risk control in the China vs. Brazil soccer match

XIE Hong-guang

(Department of Physical Education, Shenzhen University, Shenzhen 518060, China)

Abstract: The China vs. Brazil soccer match in 2003 was a Class A international soccer match, in which capital operation was quite successfully carried out. Complete market mode operation was implemented in the China vs. Brazil soccer match, which had realized high level capital operation as well as mutual benefit and a win-win situation between the host and the businessmen, and had greatly promoted social sports consumption. However, deficiency existed in terms of the development of match related business affairs, commercial sponsoring strategy, intangible asset development, and capital risk control. The author offered proposals for sponsoring market development, capital operation, especially the development of risk investment insurance for big games.

Key words: soccer match; capital operation; risk control; China Vs. Brazil soccer match

2003年2月12日在广东奥林匹克体育中心举行的中国—巴西(以下简称中巴)国家足球对抗赛是国际足球A级赛事,也是迄今为止我国举办级别最高的足球赛事之一。巴西队作为一支当今世界杯冠军、五度勇夺世界杯的国际金牌球队到广州比赛,所产生的社会影响也是巨大的。这场赛事吸引了近5.5万人前往观看,比赛期间直接接待外籍人士、球员和官员超过100人,接待外地客商、球员、官员和工作人员过千人。日本、韩国、巴西等3个国家对赛事进行了现场直播,加上国内城市以及港澳台等地的观众人数,估计收看中巴比赛电视直播的国内球迷接近3亿人。而直接参与本次赛事采访的中外记者约490人,其中涉外记者近100人,外地记者237人。对本次赛事的文字发稿量达到80万字以上,刊载照片2000多张。法新社、路透社、美联社和国外其它一些媒体在赛后都对比赛进行了积极的评论。

中巴足球对抗赛的意义,已远远地超出了一场比赛的范畴。因为这场比赛无论从承办的机制、资金的来源、赢利分成等方面,主办单位都采用了一种全新的机制,这对探索我

国举办高水平赛事的市场化运作、发展体育产业具有巨大的现实意义。本研究在广泛调研的基础上,对中—巴国家足球对抗赛的资本运作及经营风险控制进行了研究,为我国举办类似的大赛中的资本运营效益、提高风险控制提供参考。

1 中巴足球对抗赛资本运营的创新机制与效益

1.1 实行完全的市场模式运作

近年来,在广州举办的很多大赛,如九运会、羽毛球汤尤杯赛等,来自社会资金的投入占了很大的比例,这些商业运作为中巴足球比赛打下良好的基础。但是,中巴足球比赛与大型运动会相比有3点不同:1)筹备比赛的时间非常短,从决定承办到赛事结束前后仅有40多天;资金筹措时间短促。2)资金缺口大,比赛的前期投入所需资金至少需要1500万元;依靠体育局本身资源有困难。3)不确定因素多,虽然普遍看好这是一场可以赢利的比赛,但巴西队能否履约、社会消费能力、资本运营水平等均影响最终的收益,存在较大的风险因素。基于以上的考虑,本次比赛组委会采取了共同

承担风险的机制来举办比赛,即由足球协会投入资金、社会赞助资金、社会有偿资金等3部分出资举办比赛,由承办单位和协办单位按协议出资,实行风险共担,比例分成的形式进行资本运营,这样既保证了比赛前期投入资金的需要,弥补承办单位所需资金的重大缺口,又能够充分调动各参股单位的积极性,确保比赛的成功举办。无论赢利或亏本均按一定的比例分成或分摊。由此创造了共同承担市场风险的举办大赛的新型机制,对探索和把握市场机制的运作规律进行了有益的尝试。为大型商业性比赛的筹办及市场化运作提供了一个成功的案例。由于社会资金可以直接从赛后的盈利中得到部分分成,从而吸引了社会资金的投入,如广州市足协投入300万元、香港国际文娱公司投入150万元、广州嘉祺信息技术有限公司投入950万元,合股三方的投入达1400万元,解决了比赛组织资金的缺口问题,为确保比赛各项工作的顺利开展提供了良好的保障作用。

1.2 实现较高水平的资本运营

香港国际文娱有限公司是国际足联指定的体育经纪公司,与国际足联有着长期和稳定的合作基础,又具有筹办大型国际比赛的丰富经验,本次赛事由其负责与巴西足协进行谈判、落实并确保巴西队来华的所有事宜。

广州嘉祺信息技术有限公司具有资金实力雄厚的特点,有广泛的客户基础,本次赛事由其协助推广招商及门票的销售工作。

广州足协有丰富的竞赛组织工作经验,有一支战斗力较强的队伍,主要负责接待、竞赛、新闻、财务、票务等组织工作,并协调与中国足协、组委会各部门之间的各项具体工作。

通过这样的配合,实现了体育界与社会机构的优势互补和良好合作,较好地完成了任务,为今后与社会的多方合作和积极运用社会资源积累了经验。

1.3 赞助商家达成互利双赢

此次中巴足球对抗赛,确立了以市场运作的方式进行。组委会主要以出售电视转播权、冠名权、广告、指定产品、门票收益等国际通用方式进行筹资运作。本次比赛成功地实现了以市场为背景的商业赞助。与其他比赛的赞助有所不同的是,以往有些比赛是主办单位努力寻求商业赞助,但这次比赛出现了社会资金积极参与的局面。一方面说明了高水平体育赛事对社会的影响力;另一方面也说明了企业“商战”的激烈,因为,谁获得了此次比赛的赞助资格,谁就获得了市场的信誉和品牌效应。本次比赛获得了7家厂商和公司的赞助,赞助超过30万元的企业有:广州本田174万元、奥克斯90万元、广东移动96万元、班尼路30万元,赞助总额为436万元。

广州本田汽车不仅为本次比赛提供了高额赞助,而且还提供了一台价值26万元的汽车作为奖品,最有价值球员奖杯,并为组委会提供了18台汽车作为比赛的指定接待用车。奥克斯空调也提供了价值2万元的空调作为奖品,公开进行抽奖,奖励现场看球的观众,还设立了价值10万元的金球奖,奖励首先进球的中国国家队队员。CAV音响也为本次比赛设立了摄影作品评奖。

此外,比赛的电视转播权收入为2万元美金,记者办证1.7万元。长隆酒店提供了价值50万元的接待开支。

1.4 拉动社会体育消费

这场高水平赛事引起了广泛的关注,吸引了境内、境外大批的球迷前往广州观看比赛,在售出的36000张门票中,港澳地区门票为3500张、广东(不包括广州)为7000张,外省、市的为2000张,广州市为23500张。产生了较大的拉动社会消费效应。

据统计,比赛期间外地记者入住市内酒店最高峰时达230间,仅专程赴穗观看赛事的客户在广州花园酒店的住房就达75间。现场按每人打(接)2个电话计,当晚现场接收电话达10万次以上。

外地观众包括来自有乌鲁木齐、北京、上海、四川、武汉等全国各省市的观众,也有来华旅游和在华工作的巴西球迷。对于外地观众来说,他们是特殊的消费人群,体育主题活动对社会消费拉动作用在他们身上体现最明显。因为他们不仅观看比赛,还可能参加旅游、购物等。此次比赛抽样调查的外地观众为352人,占总调查人数的43.9%。对于“是否在广州住宿”问题,选择在广州过夜的占54.5%。在广州过夜的人当中,住宿一天占44.1%;住宿2天占21%;住宿3天以上的63人占34.8%。平均停留广州的天数为1.9天。选择“在广州观光”的外地观众为47.5%。外地观众平均门票为596.5元,餐饮消费156元;交通243.4元,住宿消费150.1元,购物为190元、其它开支为39元。调查统计外地和本地球迷总体平均每人消费为928元,如果按5.5万人计算,社会总消费超过5000万元,产生了较大的社会消费拉动效应。

1.5 实现资本运营的赢利

中巴比赛,成功地实现了赢利。其中门票的收入是赢利的最大来源。共实现1063万元的门票价值。除了各种开支,本次比赛的利润总额为448万元,广州嘉祺最后分成金额为196.91万元,占总分成的67.9%。

2 资本运营不足与风险

中巴比赛是属于经营性的大资金运作,赢利的机会与亏损的风险同时并存,资金运营效益的提高和提高风险控制意识是提高赢利机会、避免亏损的重要因素,尤其是风险控制意识重视不够。中巴对抗赛在这两方面依然值得反思。

2.1 赛事的商务开发

中巴足球对抗赛既讲求社会效应,也要讲求经济效益。从市场经济的角度而言,社会资金的流向是以最大的盈利为目的,也是资金流向的内在驱动力。社会资金向盈利高的领域流动是市场这个“无形之手”调节的结果。体育市场的开发也需要最大限度地提高资金的盈利程度。这场赛事本身就潜藏了巨大的商务开发价值。比如:1)出版巴西明星在广州生活、比赛的纪念册,以套票的形式发售;2)欢迎酒会的商务开发,可以进行更多的宣传和赞助;3)两队赛前训练的商务开发。巴西队的练习可以发售观摩门票,如果以每张30元计算,通过宣传,保守地估计有1万人前往观看就可以产

生30万元的价值,九运会开幕式就很好地运用了这种方式。但由于中巴对抗赛的门票是提前印制的,因事前没有策划而导致资金流失。此外,对记者接待的相关商务开发、对电视转播权的开发、对比赛指定用品的商务开发都是大有市场的。

2.2 商业赞助策略

此次比赛得到了广州本田等7家公司的赞助。赞助总金额达462万元。但由于时间比较短,承办中巴比赛从构思到举办,可操作的时间不到50天,有些想赞助的商家可能还联系不上。

对于选择赞助商的方式,赞助策略上也可以考虑拿出一半的赞助商名额,采取竞标的方式来确定赞助商,以达到最大限度地提高赞助价位,这一奥运会赞助的方式已被市场所认同。同时,能通过竞标夺取赞助对商家本身就具有了巨大的社会广告效益,这也是赞助商愿意期待的,是有效吸引社会资金的手段。

2.3 资金风险控制

对巴西队来中国比赛,绝大多数人看法是“肯定能赚钱”,甚至有人认为如果这样的比赛都赚不了钱,别的运动项目就更没有市场了。但一场国际大赛涉及到的因素是多方面的,很多是不可预知的可变因素,只要一个环节出了纰漏,就会带来巨大的市场风险。如巴西队的明星是否可以悉数到齐?赞助金额是否可以兑现?参股单位的资金是否可以及时到位?需要采取足够的预防措施。比如,是否可以采取合约与违约来保证巴西队大牌明星来穗参赛?如果没有履行这种签约,可能因大牌明星的缺席导致比赛发生风险。对于参股资金可以准备“候补参股资金”,以便在原参股资金不能到位时,确保拥有足够大资金运作。以能在出现风险时能从容应付。

2.4 无形资产开发

本次赛事首次以股份制形式,在分配股权时,只单纯从出资角度考虑股东的利益,而忽略了体育局和足协的无形资产和在技术和管理资源方面的投入,事实上中巴赛能在短时间内完成庞大的筹备工作,体育局作为政府体育主管部门和市足协所投入的资源发挥了很大的作用,以市场经济背景下的商业操作,这个投入价值应该计算在内,这也是现行很多股份制合作中常用的一种做法。今后的比赛可以考虑无形资产价值的评估并使其在股份中体现出应有的经济价值。

3 资本运营与风险控制的基本对策

3.1 开拓稳定的赞助市场

市场经济的发展,为社会办体育带来了无限的商机。目前我国社会对于体育的赞助与投入,既有公益性的成份,也有商业的利益。社会赞助与体育的联姻是为了达到双赢的目的。体育应利用其社会影响广泛的功能,积极开拓商业赞助市场,降低筹集资金运作大赛的风险。如果一个城市每年举办若干个比赛,有些赞助商连续赞助了一些比赛,甚至是影响不够大的比赛。那么,在遇到具有良好商机的中巴比赛时,应优先考虑这些赞助商的资格,并在此基础上建立稳定

的赞助来源。

3.2 提高资本运营水平

资本经营的核心是资本运营的效率与增益问题。在国内举办大赛,虽然也提出按市场规律办事,以市场运作方式运营资本,但在总体的操作上,由于多种因素的影响,行政体育的影子还在某种程度上起作用。比如,举办大赛更多地关注社会的功能与影响,而在资金运营上对于实现体育经济最大化的问题还重视不够。除了上文提及到的商务开发力度不够外,这次比赛还出现了某些企业私下把巴西运动员拉去做广告的商业行为。因此,无论是从资本运营的观念和手段上均有待提高。

3.3 开发大赛风险投资保险

社会资本运营活动必然会存在各种各样的风险。成功地控制风险才可能取得比赛的成功和带来可观的经济效益。举办一场大赛的风险不仅来自资金投资与运营方面,也有来自社会各种不确定因素。这次中巴比赛,实际上已经与不确定的社会因素、足以造成比赛流产的风险迎面碰撞,2003年2月,尤其在邻近比赛的几天时间里,广州市出现了罕见的非典型性肺炎并使部分医务人员受到传染,社会流传各种各样可怕的谣言,社会发生了抢购药品现象、抢购风还波及到了邻省。2月10日起,比赛的门票销售锐减。如果比赛的日期是定在晚一个月的话,比赛就会遭遇流产。除此之外,也有滞后风险,如果出现球迷观看比赛而感染“非典”,就会产生很大的滞后风险。因此,要选择有实力的保险公司,制定相应的意外投资风险、人身投资风险、财产投资风险、责任投资风险等险种。亚特兰大奥运会向保险公司支付了600万美元购买赛事注销和停办险,保额达2亿美元。我国举办大赛也应在大赛风险的控制上予以足够的重视。

参考文献:

- [1] 耿力中. 体育市场—策略与管理[M]. 北京:人民体育出版社,2002.
- [2] 李明. 体育产业学导论[M]. 北京:北京体育大学出版社,2001.
- [3] 任海,王凯珍,肖淑红,等. 体育资源配置方式的改革与体育资源的开发[J]. 天津体育学院学报,2002,17(1):14-15.
- [4] 陈运开. 我国竞赛表演业市场行为的本质特征——市场行为的行政性及完善市场环境的构想[J]. 体育科学,2002,22(2):11-14.
- [5] 邱招义,钟秉枢. 国际奥委会无形资产基本问题的研究[J]. 体育科学,2002,22(2):9-10.
- [6] 黄晓春,黄俐. 资本经营与体育的发展[J]. 广州体育学院学报,2002,22(1):18-20.
- [7] 张西平,朱恺. 体育产业与假日经济增长点的关系研究[J]. 天津体育学院学报,2001,16(2):7-8.

[编辑:郑植友]