

第十届全国运动会赛事的市场开发

纪利娟, 邓国良

(淮阴工学院 体育部, 江苏 淮安 223001)

摘 要: 以第十届全国运动会赛事市场开发为研究对象, 对十运会赛事市场开发的主要概况、十运会赛事市场开发的创新与进步以及十运会赛事市场开发的几点思考进行了论述与分析。

关 键 词: 第十届全国运动会; 赛事市场; 市场开发

中图分类号: G812.20 文献标识码: A 文章编号: 1006-7116(2007)02-0033-04

Analysis of market development of sports events in the 10th National Games

Ji Li-juan, DENG Guo-liang

(Department of Physical Education, Huaiyin Institute of Technology, Huaian 223001, China)

Abstract: Basing their study object on market development of sports events in the 10th National Games, the authors discussed and analyzed a few thoughts about the overview, innovation, progress and market development of sports events in the 10th National Games, hoping to provide a beneficial reference for commercial operation of the market of Chinese sports events in the future.

Key words: the 10th National Games; market of sports events; market development

在我国,首次以申办方式确定承办单位的大型综合性运动会——十运会,是我国加入WTO以后、北京2008年举办奥运会以前举行的大型综合性运动会,历史机遇和时代特征决定了她具有独特的品牌内涵和丰富的市场价值^[1]。

十运会在赛事市场开发上取得了骄人的成绩:签订的赞助合同总金额达到近6亿元人民币,全面超越了八运会和九运会,为顺利办赛提供了有力的资金保障。本文总结十运会赛事市场开发的经验并提出若干思考。

1 十运会赛事市场开发概况

江苏省十运资源开发有限公司在省委、省政府制订的“政府支持、市场运作、社会赞助”筹资方针的指引下,在组委会的领导下,围绕组委会提出的“三超一创”(即筹资数额,资源开发的广度和深度,回报、维权工作的满意程度超历史,开创全运会资源开发的新局面)的总体要求,对十运会赛事市场进行整体开发、深度开发、全方位开发,努力提高十运会办赛的市场化程度。

(1)赞助招商取得历史性突破。

在十运会整体开发计划中,赞助招商是主体工程。在历

时两年多的时间里,通过自主营销和代理营销两种方式共计实现赞助招商金额约3.6亿元,占签约总金额的60%。开发了12家“合作伙伴”、5家“赞助商”、10余家“供应商”,为赛事市场开发总体目标的实现奠定了坚实的基础。

(2)特许经营开展有声有色。

在参照奥运会和历届全运会特许经营运作模式的基础上,十运会特许经营创新运作方式,先后通过公开拍卖、公开招标、定向邀标和个案销售等形式,选定了22家特许经营企业;开发了包括40余种普通金属纪念品,近20种吉祥物毛绒玩具和树脂玩具,20余种云锦产品,18类邮品及多款水晶玻璃、雨花石工艺品,手表和打火机等纪念品,实现了1100余万元的签约,既为赛事市场开发营造了极佳的宣传氛围,也为特许经营企业提供了一个充分的展示机会。

(3)社会捐赠成效显著。

社会捐赠工作的政策性很强。依据《中华人民共和国第十届运动会社会捐赠管理办法》,最终实现社会捐赠总额2300余万元,给予十运会热心支持的企业达到了250多家。香港同胞向十运会捐款近500万元。

(4)电视转播权开发得到肯定。

十运会电视版权开发项目上共计实现收益近 1 200 万元,其中净收益 980 万元。中央电视台不仅全力支持、配合十运会做好宣传和维权工作,而且还为十运会带来了 720 万元的经济收益。同时,十运会电视转播地方版权的开发也取得了积极进展,国内共有 28 家电视台购买了十运会电视转播权,收入达 410 多万元。港澳台电视版权开发获得收益近 50 万元。另外,海外版权开发也取得了 7.5 万元的收益。

(5) 票务运营取得较好收益。

根据组委会制订的《中华人民共和国第十届运动会票务管理办法》,借助江苏省邮政局全省联网的 11185 客户服务中心、183 网站、11185 短信平台等先进工具和完善的电脑售票系统及高科技防伪验票系统的优势,实现了全国联网订票和售票,最终实现十运会门票销售收入 3 900 多万元。

(6) 其他商业资源开发锦上添花。

为促进十运会赛事市场开发效益的最大化,对十运会相关的市场进行深度挖掘,适时增加可开发资源,从中获得了 2 000 余万元的经济效益。通过在全省范围内推广、发行十运会纪念(有奖)明信片,取得了 520 万元的销售业绩。《同一首歌·走进十运》大型演唱会首次登陆南京即一炮打响,来自企业的赞助和票房收入合计高达 1 800 万元。

(7) 赛区其他资源开发取得显著成效。

鼓励各赛区、各单项竞委会在遵循“统筹规划、统分结合、有序放开、力求效益最大化”的前提下,自主开发剩余资源。到十运会结束时止,各赛区不仅确保了十运会赛事市场的平稳有序,还为十运会办赛筹集资金 1 800 多万元。

(8) 回报、维权工作高效有序。

立足于“回报、维权是资源开发的生命线”这一高度,加大维权力度,保障十运会和赞助企业的合法权益。兑现对赞助企业有关票务、颁奖安排和贵宾接待的承诺;为维护十运会和赞助企业的合法权益,对社会上未经授权擅自使用十运会无形资产的事件进行了严密监控,对与赞助企业排他权益相冲突的少数侵权事件进行了妥善处理,有效规范了十运会赛事市场,为赞助合同的顺利执行发挥了积极作用。

2 十运会赛事市场开发的创新与进步

在省委、省政府确立的“举省一致、改革创新、市场运作、全民参与”的办赛方针指引下,针对我国体育赞助市场的实际,大胆探索,勇于创新,在多方面实现了突破。

2.1 市场开发模式上的突破

凡事预则立,不预则废。一方面学习借鉴奥运会的市场开发经验,消化吸收八运会、九运会在资源开发方面的有益做法,同时高度结合我国国情和江苏的省情以及十运会自身的特点,大胆创新市场开发模式,制订了一套系统的有别于历届全运会市场开发的营销方案。

在具体开发形式上,主要施行赞助招商、特许经营、

社会捐赠、门票销售、其他商业资源开发等营销计划,并依据招商情势确定各个时期不同的营销重点^[2]。其中,赞助招商计划是十运会市场开发的主体。沿用奥运会的做法,对赞助招商“逐级开发”的原则作了明确,引入定量分析的方法,通过专家评估,对赞助招商各个等级(合作伙伴、赞助商、独家(指定)供应商)的价格门槛作了严格界定,并设计了“排他权”这样一项深受赞助企业欢迎的回报条款。与奥运会相比,十运会特许经营的做法较为简单,就是将特许产品的标志权益一次性出售,允许企业相关产品使用十运会特殊标志,并在全国范围内自主生产和销售,同时还将与十运会有关的服务权,如指定印刷服务、指定新闻发布会会场等,也纳入特许经营的范畴之中。考虑到全运会门票的市场需求与奥运会相比存在着巨大差距,结合实际创新了十运会的门票销售方案。除此之外,还精心策划、组织了与十运会有关的系列配套活动,如“体博会”、“同一首歌·走进十运”等,努力挖掘其他商业资源。在开展社会捐赠过程中还引入了“劝募”的概念。

2.2 电视转播权开发上的突破

电视转播权开发是赛事运作的重要环节。在国际上,电视转播权开发自 1984 年洛杉矶奥运会以来,就已取得巨大成功。但在我国全运会上,电视转播权开发自上海八运会时才开始启动,在九运会上才真正进入实质性运作,初步实现了电视转播权以现金方式的有偿转让^[5]。这种尝试性的实践给十运会的电视转播权开发工作提供了极其宝贵的经验、启示。

一是与电视媒体的合作模式实现了重大创新。经过认真研究和论证,针对目前国内电视媒体的实际状况和十运会的客观需要,将电视版权开发的核心——全国版权开发的目标锁定为中央电视台,与中央电视台展开细致艰苦的谈判,最终与对方成功建立了全方位的、深层次的、资源共享的战略合作伙伴关系。与央视的此次合作,开创了全运会乃至其他大型体育赛事与电视媒体合作的新模式、新途径。

二是电视版权的开发范围获得了较大拓展。除国内 28 家电视台和港澳台电视台争相购买了十运会电视转播地方版权以外,十运会电视转播权开发首次成功推向了海外。在版权开发过程中,英国、法国、日本、德国、美国、巴西等多国的电视媒体均表示了购买海外版权的意向,尽管由于种种原因,最终只有德国的 ZDF 电视台购买了十运会的海外版权,但这却填补了全运会电视版权开发史上的一项空白,是电视版权开发立足国内、辐射海外的一次成功突破,标志着我国体育赛事的国际关注度正在逐步提高。

三是电视转播权开发的社会效益十分显著。央视自与十运会成功建立战略合作伙伴关系后,对组委会的相关工作给予了大力支持,不仅在十运会的宣传报道上不遗余力,还在十运会赞助企业广告安排上提供极大便利,在赞助企业权益维护上给

予积极配合,有力地维护了十运会和赞助企业的各项权益,真正实现了新闻媒体、赞助企业与组委会的多方共赢。

2.3 维权机制上的突破

回报维权工作的成效直接关系到江苏省在承办十运会过程中能否做出信誉,十运会资源开发能否做出品牌,资源开发成果能否得到保障以及能否营造一个安定有序的工作环境。始终坚持“维权与开发并重”,立足于“维权是资源开发的生命线”、“维权也是生产力”的指导思想,在资源开发工作开展之初成立回报维权部,抽调各部门的骨干力量,吸纳工商、法律人员参与,从组织构架上突出维权工作地位,加强维权力量。在具体实施过程中,通过建立完善的维权责任机制,切实维护十运会和赞助企业的合法权益,使企业从赞助中得到实惠,从而吸引更多的企业投资体育事业,为体育产业的长远发展积蓄社会资源。

一是高度重视十运会知识产权的保护,加大对侵权行为的监控力度。早在十运会会徽、吉祥物正式发布前,就向国家工商行政管理局和国家知识产权局办理了会徽、吉祥物、主题口号等有关十运会知识产权的注册和专利保护申请的相关手续,从法律、法规程序上对十运会特殊标志实行保护,并以组委会名义出台了《十运会名称、会徽、吉祥物等特殊标志保护及使用管理规定》,明确规定了十运会特殊标志的使用管理办法。在开展无形资产保护的过程中,借助工商、法律、媒体等部门的力量,建立日常的维权监控机制,尤其对赞助企业享有排他权益的行业进行重点保护和排查,确保赞助企业合法权益的顺利兑现。这种以工商、法律等部门的全程介入为手段的社会维权工作最终取得了令人满意的效果,有效地规范了十运会资源市场。

二是高度强调维权意识,实施全过程维权。为把好维权工作的第一道关,明确了各营销部门为维权工作的第一责任人,要求各部门在进行商务谈判、签订合同的过程中,就要高度重视维权工作,严格遵循排他权的要求,杜绝不切实际的承诺。在合同的执行过程中,一方面加强对赞助合同回报条款的整理,另一方面及时将回报信息通报各比赛场馆和组委会相关部门,使对赞助企业的回报得到有序落实^[4]。在十运会期间,就赛场广告、媒体广告、秩序册广告等安排专人进行督查、维权,同时还委托世界最大的电视媒体监测网络——央视-索福瑞媒介研究有限公司,整理、搜集央视播出的十运会所有赞助企业的电视广告数据,并对指定平面媒体及全国范围内各电视频道有关十运会比赛的报道情况进行监测,确保赞助企业的各项权益不受侵犯。

三是创新与各赛区、场馆等利益主体的关系,确保维权工作规范到位。由于十运会赛事市场开发采用的是资源统筹管理的方式,各赛区、场馆自主开发的资源有限,为调动各赛区落实赞助企业回报工作的积极性,确保各赛区不出现侵权事件,各赛区通过签订《维权代理协议》的形式,与赛区

建立经济利益关系,委托赛区承担部分赞助企业的回报维权工作,并对工作落实到位的单位进行奖励,增强了赛区的维权责任意识,保障了回报维权工作的顺利推进。

2.4 招商市场拓展上的突破

思路一变天地宽。在赞助招商的实践过程中,为避免资源浪费,当行业内的多个企业均有意向赞助十运会时,通过市场细分细化赞助行为就成为一种战略选择。为了更好地扩大招商成果,提升资源开发的整体效益,在坚持先期制订的市场开发计划的基础上,适时根据目标客户的需求对招商市场进行深度拓展,对招商行业进行细分,变行业排他为产品类别排他,最大限度地发挥资源效益,收到了意想不到的效果^[5]。在汽车行业,通过恰当的市场细分,最终收获了2家合作伙伴(长安福特成为十运会小轿车的合作伙伴,南汽集团成为十运会轻型客车、卡车、救护用车和警务用车的合作伙伴)、2家赞助商(江苏牡丹汽车集团成为十运会大客车的赞助商,江苏悦达起亚公司成为十运会商务车的赞助商),总赞助金额达到了4600万元,大大超过了3000万元的预期目标。同理,通过对通讯行业的深度开发,成功签约了中国移动、中国电信两家合作伙伴,还将中国卫通发展成为十运会的赞助商。通过将饮料行业细分为碳酸、茶、果汁、矿泉水、功能性饮料等5大类,并将碳酸饮料和茶饮料两个品种单独配置给最感兴趣的可口可乐公司,使他们以1500万元的赞助金额成功签约成为十运会的合作伙伴,同时又预留出了其他饮料厂商赞助十运会的市场空间。

3 十运会赛事市场开发的几点思考

当前,我国体育赞助市场还不成熟,赛事经济尚不发达,尤其是大型综合性运动会的市场开发才刚刚起步。虽然江苏的经济发展水平居全国前列,但却偏离于全国广告市场的重心京、沪、粤等地,体育市场、体育产业的发展也存在一定的滞后性,在这种背景下进行十运会的资源开发工作无疑面临着诸多矛盾和严峻挑战。结合十运会赛事市场开发实践,为促进体育产业和赛事经济的后续发展,在今后的赛事运作中应该处理好以下几对关系:

(1) 正确处理资源统与分的关系。

从全运会运作体制上看,资源开发部是经组委会授权统筹管理、经营全运会资源的唯一职能部门,资源开发所有收入归组委会是资源集中整合开发的必然结果,但各单项竞赛会以及各个省辖市赛区、承办集体项目小组赛的分赛区、比赛场馆是全运会资源的载体,资源载体的多元化和开发收入的单一化之间产生很大的矛盾。从全面提升全运会品牌价值、实现资源开发效益最大化、严格维护赞助企业排他权益的角度考虑,最好采用资源垄断的方法,不允许各地开发资源;但从调动各承办单位工作积极性、弥补各赛区办赛经费的不足、全面做好赞助企业权益回报工作的角度考虑,则需

要放开部分资源的开发权限。在这种状况下,资源统分的度应该如何把握,资源开发部与单项竞委会、各赛区和比赛场馆应该建立什么样的工作、利益关系,需要很好研究和总结。

(2) 正确处理自主招商和代理招商的关系。

在赞助招商的初期阶段,采用自主招商和代理招商相结合,以代理招商为主的营销方式,并且构建了行业代理与区域代理结合运作的代理模式,旨在一方面更好地发挥广告中介机构的客户资源优势,扩大资源开发的点与面,另一方面也可以集中精力搞好重要目标行业、目标企业的招商工作。但实际运作效果并不理想,合作伙伴中只有3家是代理商开发,赞助商中有2家是代理商开发,这个比例远远小于当初的预期设想。2005年及时调整思路,坚持自主招商和代理招商并重,各业务部门在受保护的行业之外,都可以利用代理和自主招商的模式开展业务,最终取得了不错的效果。因此,如何培育和发展体育产业的中介市场,精选优选并管理好代理商,处理好自主招商和代理招商的关系,也将是体育产业界的一个重要课题。

(3) 正确处理资源的有序开发和市场前期预热的关系。

强有力的社会宣传和良好的社会氛围是资源开发工作顺利开展的推进器和加速器。按照全运会组织工作的惯例,资源开发在运动会开幕前2~3年就已经启动,但新闻宣传工作的全面启动则相对较晚(往往要等到比赛当年),前期宣传的重点仅限于一些与十运会有关的重大活动和倒计时一周等重要时间节点,缺乏延续性和连贯性。这种时间错位给资源开发工作带来了很大的难度。为了避免这种错位带来的负面影响,从满足资源开发招商需要的角度,制订了前期宣传工作方案,通过引入媒体合作伙伴,刊登宣传广告,引导体育、经济领域的记者全面介入资源开发等方式,为前期开发市场预热升温。但由于缺乏整体策划和全面包装,实际效果并不理想。对资源开发如何进行全面包装和推广,特别是如何加强与新闻宣传的联动配合,还有待深入探讨。

(4) 正确处理市场运作和政府推动的关系。

当前,我国市场经济体制已基本建立,市场机制成为资源配置的主要方式,这一现象在体育产业领域也开始显现,通过市场运作体育赛事已逐步成为人们的一种共识。但十运会资源开发的实践证明,充分进行市场运作,并不完全排除政府扶持,政府在遵守国家法规和市场规律的前提下依然可以发挥强有力的推动作用,只是推动的方式已经从纯粹的行政摊派逐步演变成政府资源的置换等。比如中国石化、长安福特、东风悦达起亚等企业的招商可以说是政府资源的置换,江苏电力等企业的招商也显示了市场运作和政府推动的配合。但是,在强调市场运作的前提下,政府计划指令对十运会票务销售的干预就产生了很多矛盾。因此,从当前我国的国情出发,我们仍然要对政府参与赛事运作的作用、形式和内容进行深入研究,处理好市场运作和政府推动的关系,

促进资源开发成果的最大化。

(5) 正确处理主办单位与承办单位的关系。

全运会由国家体育总局主办,各省(市)人民政府承办,组委会是运动会的组织和领导机构,主办单位、承办单位和组委会应该是利益统一体。资源开发部名义上是组委会的下属机构,但主要由承办单位组建,由于主办单位迟迟不能介入资源开发工作,在招商过程中资源开发部先期承诺给赞助企业的部分权益回报,在主办单位介入后,可能造成政策的脱节和众多工作的被动。主办单位、承办单位和组委会之间的联动配合也将是一个值得探讨的问题。

(6) 正确处理短期开发和长远发展的关系。

由于全运会举办地不断变化,各地接手进行全运会市场开发都面临着一切从头开始的窘境,市场开发队伍的专业化水平得不到持续提高,客户市场不能保持相对稳定;另外,全运会的知识产权特别是会徽也在不断变更,缺乏持续增值的功能,加上承办单位的某些短期行为,致使全运会的品牌价值难以得到全面提升,不利于全运会市场开发的长远发展。建议在借鉴奥运模式基础上,设计全运会固定的会徽元素,打造全运会品牌并不断提升其品牌价值和内涵;出台有关资源开发的政策法规,实现全运会市场开发的法制化和规范化,组建专业化运营机构和队伍,提升开发的专业化水平,获取更大的开发效益,为全运会的健康发展和体育产业的持续壮大发挥更加积极的推动作用。

全运会在各地轮流举行,无疑将给当地体育产业发展带来良好的发展机遇,但如何利用这批经市场锻炼的人才做大做强当地体育产业,如何充分利用全运会的客户资源为当地体育事业服务,如何利用全运会的机遇促进体育产业的后续长远发展也是一项有益的课题,这对突显全运会的产业拉动作用,促进各地体育产业升级乃至推动中国体育产业的全面、规范、跨越式发展将产生巨大而深远的影响。

参考文献:

- [1] 乐后圣. 奥运产业化营运[M]. 北京: 中国时代经济出版社, 2002.
- [2] 陈云开. 赛事经营管理概论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003.
- [3] 丛湖平. 体育经济学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2004.
- [4] 高晓波, 陈及治. 我国城市政府赛事运营效益实现的影响因素[J]. 体育学刊, 2006, 13(4): 23-25.
- [5] 应华. 论体育赛事赞助的商业权利及其保护[J]. 浙江体育科学, 2003, 25(4): 33-35.
- [6] 王凤仙. 我国体育竞赛表演市场的现状及开发研究[J]. 武汉体育学院学报, 2005, 39(5): 29-31.

[编辑: 郑植友]