

大型体育场馆无形资产的开发

于敬风, 曾庆肃

(华中师范大学 体育学院, 湖北 武汉 430079)

摘 要: 以南京市龙江体育馆冠名权的开发和江苏省五台山体育中心广告发布权的开发为案例, 就体育场馆的无形资产开发问题展开论证, 提出了体育场馆无形资产开发的一般程序和开发模式。在分析当前体育场馆无形资产开发中存在的主要问题的基础上提出: 转变经营观念, 出台相应的场馆无形资产经营扶持政策; 设置行业标准, 将场馆无形资产管理推向法制化; 无形资产经营开发需要专业化管理; 在具体的运作方式上走灵活之路。

关 键 词: 体育产业; 体育场馆; 无形资产; 南京市龙江体育馆; 江苏省五台山体育中心

中图分类号: G818.2; G80-05 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2008)10-0047-04

Development of intangible assets of big sports venues

YU Jing-feng, ZENG Qing-su

(School of Physical Education, Huazhong Normal University, Wuhan 430079, China)

Abstract: By taking the development of the titling right of Longjiang Stadium of Nanjing and the development of the advertising right of Wutaishan Sports Center of Jiangsu as examples, the authors discussed the issue of the development of intangible assets of sports venues, and put forward general procedures and development modes for the development of intangible assets of sports venues. On the basis of analyzing major problems currently existing in the development of intangible assets of sports venues, the authors put forward the following solutions: change management conceptions and launch corresponding policies for supporting the management of intangible assets of sports venues; establish industrial standards to legalize the management of intangible assets of sports venues; implement professional management on the management and development of intangible assets; be flexible in specific operating modes.

Key words: sports industry; sports venue; intangible asset; Longjiang Stadium of Nanjing; Wutaishan sports center of Jiangsu

关于场馆无形资产的概念, 根据国内场馆无形资产开发的成功经验并结合体育无形资产的相关研究, 将其界定为不具有实物形态, 但是可以持续地为场馆所有者和经营者带来经济效益的资源。其显著特点是无形性、依附性以及交易中所有权与使用权的分离。对场馆无形资产的开发是指为了充分运用场馆的无形资产、提高场馆无形资产利用率所采取的一系列技术、经济措施与活动。开发的目的是尽可能地挖掘和利用各种场馆的无形资产为场馆汲取更多的资金, 向社会提供体育产品, 满足社会的体育需要, 从而推动体育的发展。目前已开发的场馆无形资产类型主要有场

馆冠名权、场馆广告发布权、场馆品牌开发以及场馆特许经营权(如各子场馆设施的经营权、体育用品经营权、体育健身相关配套服务经营权)等。对场馆无形资产的开发具有拓宽场馆经营中汲取资金的渠道、转变场馆经营者的经营观念及为场馆与投资商获取“双赢”等现实意义。

1 典型案例分析

虽然目前我国场馆的无形资产开发经营总体状况不是很理想, 但部分场馆已经借助自身特殊优势进行了成功尝试。如江苏省五台山体育中心的广告发布权

收稿日期: 2008-06-27

基金项目: 国家哲学社会科学基金资助项目(05BTY010)。

作者简介: 于敬风(1981-), 女, 硕士研究生, 研究方向: 体育经济学与体育产业。

开发、南京市龙江体育馆冠名权的开发等,为我国场馆无形资产的开发奠定了坚实的基础、积累了丰富的经验。本文以南京市龙江体育馆冠名权的开发和江苏省五台山体育中心广告发布权的开发为例进行剖析,以揭示其成功经验与不足。

1.1 南京市龙江体育馆冠名权开发

南京市龙江体育馆是南京步步高电器体育馆的前身,作为南京市一所综合性的体育竞赛场馆,是全民健身、社会活动和文化演出的一个重要场所。2001~2003年,共举办各类活动320余场,其中国际性赛事10场,全国性赛事100场,在各媒体上“出境”达700余次^[1]。中央电视台,江苏省、南京市电视台对在南京市龙江体育馆举办的活动进行现场直播、录播、转播,观众达亿万人次。

南京市龙江体育馆冠名权的开发进行过两次拍卖,第一次由于宣传、拍卖形式以及商家对冠名权缺乏认同等原因未能成功;第二次在总结之前流拍经验的基础上,借助南京即将举办“十运会”的契机,2003年9月5日广东步步高电子有限公司江苏总代理、江苏百胜电子有限公司最终以300万元的价格获得南京市龙江体育馆5年的冠名权。2004年1月1日,南京市龙江体育馆启用“南京步步高电器体育馆”的新馆名^[2]。

南京市龙江体育馆第二次冠名权的成功开发,主要归因于组建了专门的负责小组进行策划、宣传、开发。首先,总结、分析第一次流拍原因:(1)政府过度干预,竞标不够公开,透明度低。(2)企业对场馆冠名权价值认同不够。为此提出解决对策:(1)将冠名权的开发市场化,采取公开竞标的方式,政府负责监督;(2)加大对冠名权开发的宣传,召开公开发布会,把冠名权蕴涵的商机与价值向投标者介绍,并通过在会场发放调查问卷、会场互动解疑的方法收取“投资商对冠名权开发价值的认同性”信息,预测效果;在宣传上利用地理位置优越性和抓住大赛(2005年10月“十运会”)以及丰富的社会活动时机,对冠名权作积极宣传;竞标坚持公开化,运用市场公开拍卖;通过竞标选择冠名商家,签订具体合同。

龙江体育馆通过市场化操作将冠名权拍卖给步步高电子有限公司的成功之处在于,龙江体育馆第二次拍卖突破了以往政府的行政干预模式,使场馆冠名权开发完全成为一种市场行为,避免了暗箱操作。这种公开、公平、公正的行为对拍卖方来说可实现经济效益最大化,对于投资商来说则意味着无穷的商机与价值。其次繁华的地理位置也是决定场馆冠名权成功与否的重要条件。冠名权的价值在于广告效应,因此地理位置越优越,场馆的受众率就越高,场馆冠名权的开发也越容易。但这次冠名权竞拍还存在不足,首先

冠名权在价值认定上存在着较大的不确定性。这也是无形资产共有的问题。这种不确定性直接导致企业对竞标价值的不同认定。目前我国市场已经步入微薄利润时代,企业为确保低风险,对冠名之后自己能得到多少回报会进行反复计算。这也是龙江体育馆冠名权第一次流拍的重要原因。另外目前我国场馆对于冠名名称的限制不明确,尤其是人们对于早已耳熟能详的公用设施的名称,如果不加选择地改为其他名称,有可能在心理上难以接受,也会降低品牌自身的影响力。因此有必要对冠名权拍卖的名称进行规范,以杜绝各种不健康、不文明的命名出现。在考虑到各种文化活动、公用设施的公益性、文化品位和历史感,充分尊重市民情感的基础上,就冠名权的拍卖程序、冠名要求和冠名拍卖所得的使用等问题制定出相关的规章制度,以更好地规范冠名权拍卖活动^[1]。

1.2 江苏省五台山体育中心广告发布权开发

江苏省五台山体育中心座落在南京市区的五台山圈,超出周围地面约16m,距离市中心鼓楼、新街口约1km,交通便利。五台山体育中心为足球中甲联赛舜天、有有的主场,每年都有数场赛事及大型演艺活动在这里举行。比如2005年在承办十运会的同时,顺利完成23场比赛任务,并承接了南京市元旦长跑和音乐情景剧《雪狼湖》演出等大型活动;2005年江苏省五台山体育中心共承办大型文艺演出16场、各类比赛及活动238场次,接待群众达360万人次^[3]。

五台山体育中心具有比较雄厚的广告资源,2005~2006年其广告发布权由五台山体育中心经营的江苏体育广告公司负责代理,而2007年则外部委托给南京威迪体育广告公司进行运作。2007年场馆的广告发布权给五台山体育中心带来了丰厚的收益,仅体育中心北大门正门处的广告发布权收入便达每年每块60万元,而位于馆外楼顶处和馆外进口处的广告发布权也分别达到每年每块18万元和15万元^[4]。

五台山体育中心根据自己的情况,广告发布权的开发经营主要采取了全权委托给专业广告公司的方式进行运作,2007年受委托的南京威迪体育广告公司是江苏省唯一一家专门致力于体育场馆广告开发的专业广告公司。双方按照合同的规定,经营期间受委托的南京威迪体育广告公司拥有五台山体育中心各大场馆室内、外广告发布权,全权负责五台山体育中心广告发布权的全部业务。

五台山体育中心在进行场馆广告发布权的开发中充分运用了便捷的交通、整体的商业环境、场馆的社会知名度和承办赛事、大型活动的机会等有利条件,在合理配置场馆无形资产的同时,也挖掘其潜在的经济价值,尤其是在十运会期间受委托的五台山体育中

心广告公司积极利用场馆现有资源进行广告发布权的开发,取得良好的效益。

不足的是五台山体育中心的广告发布权开发经营中有相当大的一部分是依赖于场馆举办的赛事及其他演艺活动来带动。值得注意的是这种频繁的活动是五台山体育中心独有现象,其他场馆由于自身所处区域的原因则不一定具备,它们大部分时间是处于无活动的闲置状态。因此其他场馆在进行广告发布权开发时应考虑到在非赛事时期的广告发布权该如何有效经营。场馆在进行广告发布权开发规划伊始,首先应依据本地情况对该规划进行科学民主的咨询论证,确立适当的发展谋略,从而减少未来的不确定性,规避风险。

2 体育场馆无形资产开发的一般程序与模式

我国体育场馆无形资产开发的一般程序:设立开发目标→调查(包括问卷调查,面谈咨询)实际情况、分析与预测、汇总信息→结合市场需求制定与策划切实可行的方案→采用适合的开发模式:单独开发、合作开发、委托开发。

1)调查和预测:对场馆设施进行无形资产开发首先以市场需求作为开发的出发点,设立开发目标。通过调查(包括问卷调查法,面谈咨询法)进行合理的效果预测。

2)策划方案:这是场馆无形资产开发实质性的一步。通过调查和预测所取得的各种信息,结合市场需求制定与策划切实可行的计划方案。在制定方案时可以从下 3 方面着重考虑所制定的方案是否切实可行:(1)该方案是否合理、可行,风险比例占多少。(2)该方案是否具有竞争性,社会效益及后续发展如何。(3)该方案所涉及的人员、资金条件是否具备,可为场馆创造多大利润。

3)适合的开发模式:目前我国综合性大型赛事场馆无形资产开发所采用的模式主要有以下 3 种。

(1)单独开发。所谓单独开发主要是指场馆开设 1 个下属的市场部门,投入资金,组织技术力量进行场馆无形资产开发。这种模式的无形资产开发由场馆自主决定利益的分配和权益的归属。它对场馆无形资产的保护与增值具有积极的意义。

(2)合作开发。合作开发是指场馆由 1 个以上的企业或个人共同投资、共同参与进行场馆无形资产开发。可分为场馆与企业的合作开发和场馆与个人的合作开发。场馆的合作开发一般以开发特定的场馆无形资产要素为目标,如冠名权、广告发布权等,组建专门的经济实体进行负责,合作各方依据合同从该实体的利润中获得红利。合作开发与独立开发相比,其益处在于可以减少场馆的财政压力和投资风险,同时由于合

作双方权益的牵制也会促使彼此更好地协作以取得更好的经营业绩。

(3)委托开发。委托开发就是将场馆无形资产委托给受托方按照预先规定的合同进行开发、经营管理。根据受托方的不同将此种开发方式分为内部委托与外部委托两种。内部委托是将场馆无形资产委托给下属公司(该公司具备独立的法人资格);外部委托是将场馆的无形资产委托给专业公司按照预先规定的合同进行开发、经营管理。南京奥林匹克体育中心广告发布权开发的成功运作采用的就是委托经营的方式。

4)体育场馆无形资产开发经营过程中应注意的问题:首先,我国体育场馆属公益设施,在进行无形资产开发时还应注意是否有利于城市文化发展的需要,是否有利于人们健康生活的追求。对于影响居民生活、破坏城市发展和文明进步的应予以坚决的抵制。其次,在整个场馆进行无形资产开发前,必须制定相应的风险规避措施,要通过科学的论证,对风险进行有效的评估。在场馆的无形资产开发经营中必须充分考虑经营和管理是否能够良好地持续发展。最后,由于场馆开展多种经营,必须以保证体育运动服务特别是运动竞赛表演服务为前提。

3 制约我国体育场馆无形资产开发的因素

1)对体育场馆无形资产运营开发的认识不够。

在我国无论是社会还是部分体育场馆管理部门均对场馆的无形资产开发缺乏足够的认识,只重视场地出租和房屋出租等有形资产的管理与运营,而忽视如冠名权、广告发布权等无形资产的开发与运营,致使场馆大量无形资产被浪费或流失。

2)政府过度干预。

体育场馆在经营过程中灵活性受到政府的限制,来自政府部门和上级领导的行政干预过多,致使场馆的经营自主权难以有效行使。

3)缺乏相应扶持政策。

我国体育场馆无形资产的有偿出让,应被理解为企业的一种公益行为或体育赞助行为,但在多数情况下体育场馆的无形资产出让行为被理解为一种商业行为,企业相应的支出也被计为商业支出,不享受任何的减免税收政策,这抑制了企业在体育场馆无形资产方面的支出^[5]。

4)可借鉴的成功经验少,理论依据不足。

以市场化的经营运作体育场馆无形资产开发,目前在我国还是全新的行当,同时体育场馆无形资产的开发属于商业运作,带有一定的商业保密性,故可借鉴的成功经验与理论依据都相对较少,使得想进行场馆无形资产开发经营者缺乏参考依据,致使场馆无形资产开发的设想流产。

4 对我国体育场馆设施无形资产开发的建议

1)转变经营观念,出台相应的场馆无形资产经营扶持政策。

体育场馆的经营形式一定要逐步实行单纯租赁向资本经营的根本转变^[6],这是场馆得以生存的必然趋势。政府针对场馆无形资产的开发应因势利导给予积极的支持,鼓励场馆运营者进行以冠名权、广告发布权等为核心的场馆无形资产的运营,减少对场馆无形资产开发的干预。在充分给予场馆设施无形资产经营自主权的同时,还应更多地给予支持,如提供政策服务平台等,放权给市场,提高其运行效率。

2)设置行业标准,将场馆无形资产推向法制化。

应根据专家意见设置场馆无形资产规划的实施方案和行业标准,对场馆无形资产开发的许可、市场准入、质量管理等一系列问题通过建立统一的管理体系加强管理,将场馆无形资产的管理与经营推上符合市场经济运行规则的法制化管理轨道,以避免出现非法无序现象。

3)无形资产经营开发需要专业化管理。

场馆无形资产经营开发是专业性很强的工作,包括调查、策划、预算、业务沟通、新业务开发等方面。我国场馆经营者可同时结合各地的实际情况,借鉴国内外无形资产成功运作方式经营管理场馆的无形资产,为其引进专业化开发人才、组建专业的管理实体。该专业管理实体必须具备市场化、经营化、独立性、制度化等特征,严格按照企业 ISO9000 体系中质量管理体系保证的标准组织经营管理活动,从而实现场馆设施无形资产经营管理专业化的经营机制。

4)在具体的运作方式上走灵活之路。

从五台山体育中心的广告发布权开发、南京龙江体育中心冠名权开发的成功经验上我们可以看出,对场馆无形资产的开发应根据市场的需求和场馆自身的优势,通过招标、竞拍、外包等方式吸引投资者或与国内无形资产开发比较成熟的公司进行合作,明确责权利关系,开拓场馆无形资产开发市场。在具体的运作方式上,场馆的无形资产开发也不一定非要采取单一的运作模式,可采取多种运作模式相结合的方式进行开发,即按照市场的需要将单独开发、合作开发、委托开发 3 种模式自由组合、优势互补,实现场馆无形资产市场资源的优化与整合。

参考文献:

- [1] 刘敏. 体育场冠名拍卖引出的话题[N/OL]. 中国体育报. [2007-10-28] <http://www.sport.org.cn/zhuanjia/tanTao/2004-01-06/50163.html>.
- [2] 南京龙江体育馆成功冠名健身中心转让经营权[EB/OL].[2007-10-28] <http://www.csiso.com/news/274.shtml>.
- [3] 五台山体育中心的品牌经营[N/OL]. 中国体育报.[2007-07-05]<http://sports.sina.com.cn/s/2006-04-10/1110829518s.shtml>. 2007-07-05.
- [4] 南京威迪有限广告责任公司[EB/OL]. [2007-07-19]. <http://www.wd9988.com/index.html>.
- [5] 王健,陈元欣. 我国体育场地投融资方式的多元化研究[C]. 国家体育总局经济司, 2006.
- [6] 舒兆良. 2008年北京奥运会体育场馆赛后经营运作策略[EB/OL].[2007-07-15].<http://finance.sina.com.cn/Hy/20050418/17301527578.shtml>.

[编辑: 黄子响]