

# 我国公共体育赛事的服务外包研究

王凯

(南京体育学院 体育系, 江苏 南京 210014)

**摘 要:** 体育赛事作为体育产业和体育事业发展的双重引擎, 在经济社会发展的过程中表现出快速发展的态势。大型体育赛事和以百姓参与为主要目的的群众性体育赛事, 具有突出的公共性, 属于准公共产品, 且举办数量和社会需求不断增多, 正日益冲击政府的公共服务供给能力, 在此背景下公共体育赛事服务外包成为当下相关部门的有益选择。公共体育赛事服务外包有利于促进政府职能转型、符合核心竞争力理论所强调的政府职能归位与赛事的专业化要求、有利于较好解决赛事供给的委托-代理错位、能够较好降低办赛成本提高赛事服务供给效率。相关部门应认清公共体育赛事服务外包的重要性, 建立科学、多元的外包模式, 加大社会组织 and 具有独立关系的竞争性外包服务主体培育, 同时建立依法外包、有限外包的制度, 强化外包管理能力。

**关 键 词:** 体育管理; 公共体育赛事; 服务外包; 政府职能; 社会组织; 市场主体

**中图分类号:** G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2017)03-0061-06

## A study of the application of Chinese public sports event service outsourcing

WANG Kai

(Department of Physical Education, Nanjing Sports Institute, Nanjing 210014, China)

**Abstract:** As a dual-engine for sports industry and sports enterprise development, sports events show a trend of rapid development in the process of economic and social development. Major sports events as well as mass sports events whose main purpose is common people participation, have prominent public nature, belong to quasi public products, have an ever increasing hosted number and social demand, are increasingly impacting on the government's public service supply ability. Under such a background, public sports event service outsourcing becomes a currently beneficial choice for related departments. Public sports event service outsourcing is conducive to promoting government function transformation, in conformity with government function return emphasized by the core competitive strength theory and event professionalization requirements, conducive to resolving the entrusting-agenting misplacement of event supply, able to better lower event hosting cost and increase event service supply efficiency. Related departments should increase their awareness of the importance of public sports event service outsourcing, establish scientific, diversified outsourcing modes, increase the cultivation of social organizations and competitive outsourcing service subjects with an independent relationship, and at the same time, establish a legitimate and limited outsourcing system, and intensify outsourcing management ability.

**Key words:** public sports event; service outsourcing; government function; social organizations; market subject

近些年来, 伴随百姓赛事需求和城市赛事需求的增加, 我国的各类体育赛事呈现井喷状态, 国家体育总局公布的计划内赛事每年都有千场左右(2009 年国内赛事 618 场、国际赛事 245 场; 2010 年国内赛事 658

场、国际赛事 280 场; 2011 年国内赛事 558 场、国际赛事 310 场; 2013 年国内赛事 677 场、国际赛事 373 场), 各级城市尤其是一些发达城市每年均有较为可观的赛事举办数量, 这些既包括一些大中型体育赛事,

收稿日期: 2016-06-13

基金项目: 国家体育总局哲学社会科学基金项目(2234SS1521)。

作者简介: 王凯(1984-), 男, 讲师, 博士研究生, 研究方向: 体育产业管理、体育传播。E-mail: wangkai7044103@163.com

也包括直接服务百姓的中小型群众性体育赛事,而众多的体育赛事具有较强公共属性,且由政府部门主导。在赛事举办数量不断增多,政府行政改革诉求提升的背景下,探索公共体育赛事服务外包对提高政府赛事服务绩效和公众赛事满意度,不失为一项有益的尝试。

所谓政府服务外包是指:政府将原来直接提供的公共服务事项,通过直接拨款或公开招标方式,交给有资质的社会服务机构来完成,最后根据择定者或者中标者所提供的公共服务的数量和质量支付费用<sup>[1]</sup>。公共体育赛事服务外包是指:公共体育赛事管理部门通过公开招标或委托授权的方式,将原来由自己直接提供的赛事服务通过与外部符合条件的市场或社会服务供应主体签订合同的方式,将赛事业务进行外包,利用外部专业团队提供所需的赛事服务内容,以实现提高赛事运营效率、提升服务专业水平、促进服务绩效提升之目的<sup>[2]</sup>。

## 1 体育赛事服务外包的动因

### 1.1 政府职能转型需要

近年来各级政府所承担的赛事数量不断攀升,赛事规模的扩大势必带来政府行政事务的繁杂,政府若将所有赛事都集于一身,难以办好也不可能办好所有赛事。而将赛事进行服务外包恰好符合当前政府行政体制改革的需要。对于我国政府来说,面临着行政低效,政府在公共服务中存在着供需失衡、专业性不足、细分度不够等问题,带来公共服务供给的满意度低下的境况。而政府选择服务外包是简政放权的体现,能够为社会组织培育提供机会,借助社会和市场的力量更好实现体育赛事服务的均等化和高效率。通过赛事服务外包,将政府的主要精力集中到“管理”的职能中来,在促进政府行政体制改革深化的同时,促进体育行政体系的“管办分离”。

### 1.2 符合赛事的专业化要求

“外包”概念较早是基于企业核心能力所展开的研究,Gary Hamel等<sup>[3]</sup>在《哈佛商业评论》发表《企业的核心竞争力》一文,对企业合作外包进行界定:“企业在内部资源有限的情况下,将其非核心业务通过合同方式分包给其他企业承担,而自己则专注于核心业务的发展,其实质就是一种资源整合的管理模式,即利用外部最优秀的专业化资源,从而降低成本,提高效率,充分发挥自身核心竞争力。”从核心能力角度来说,政府部门的主要职能是做好政策制定、赛事规划、环境营造、安全保障、财政支持、部门协调等,这是体育行政系统的核心能力和应有职能。从中央到地方政府已经认识到,政府由于自身的成本、专业化程度

等欠缺,自身生产并提供公共服务存在着不足或者具有局限性,对于体育赛事服务来说也是如此,而社会与市场中存在赛事运作比较优势的主体,比如各种专业的赛事公司,具有一定社会资源的项目协会等,将体育赛事外包给具有相对资源禀赋的企业或社会组织,更符合赛事运作的专业化需求,有利于提高赛事服务的质量。

### 1.3 突显群体赛事惠民本质

政府举办各类群众性体育赛事的目的是营造全民健身氛围、引导全民参与,提升公众身体素质和幸福感。而政府的赛事供给和民众的赛事需求本身存在“委托-代理”的关系,但由于公众所喜好的体育赛事项目不同、参与方式各异,且信息较为分散,政府与公众的赛事需求常常存在着信息不对称的状态。同时,政府的信息搜集能力和意愿也相对薄弱,且很多时候政府与公众、公众个体之间存在着目标冲突的情况,有时难免带来赛事供给与公众需要不匹配的现象。而通过赛事服务外包,借助市场、社会主体的力量进行赛事需求市场的发现和细分供给,根据公众的选择和评价决定后续的赛事服务供给,摒弃原来简单由政府敲定赛事的方式,让赛事的供给更接地气,赛事的举办方式、活动形式更符合公众的需要,突显群众性体育赛事惠民的本质。

### 1.4 促进大中型体育赛事举办效益提升

1960年,科斯<sup>[4]</sup>在其《社会成本问题》一文中提出“交易费用”的概念,成为现代产权制度发展与成熟的标志。在市场交易中普遍存在用于搜寻信息、寻找承包商、谈判、签订合同、监督等的交易费用,通过签署长期合同,企业就可以减少寻找伙伴、谈判等费用,进而可以降低交易费用。政府服务外包能够降低交易频率、减少各种交易费用,同时因为外包对象的长期经验积累能够更好地提升赛事服务质量。比如,上海市在赛事服务中实行的便是“3+X”的外包办赛模式,3代表3家专业赛事运营公司,其负责承办大部分上海举办的优质赛事资源;X则指诸多的社会团体、协会、企业等,其负责承办其他赛事,政府主要负责赛事规划布局、政策制定、监督评估、服务协调等工作。这种外包制度设计降低了政府搜寻市场主体的交易成本,通过专业化的赛事管理公司运作赛事,大大提升了大中型体育赛事的办赛效益<sup>[5]</sup>。

## 2 公共体育赛事服务外包的内容

### 2.1 赛事申办、承办的服务外包

举办大型体育赛事是促进城市发展的重要手段,而大量的优质资源都需要通过申办获得,而申办工作

是一项较为艰巨且专业的任务，目前我国的大型体育赛事申办主要由政府牵头成立申办委员会，且大都是临时性的，申办工作结束后便随之解散，带来经验、资源的浪费和效率的折损，对此可将赛事申办工作外包给特定主体实施。比如，澳大利亚维多利亚州的体育赛事规划、申办等活动，由维多利亚大型活动公司组织进行。赛事承办是指主办方通过“招标投标、协议转让、行政指令”等手段，选择具体承办方，承办方在进行项目“可行性调查与分析”后，向赛事所有权方(举办方或责任承办方)提出赛事的申办或通过协议方式甚至行政指派等方式获得承办资格。从目前来看，上海、常州等地的群众性体育赛事服务外包的对象主要是各项目协会，这对于协会实体化改革、社会主体培育具有积极的意义；对于规模较大的赛事、由于其举办所涉及的体系比较复杂、专业性较强则可以交由专业的赛事管理公司运作，比如上海将 F1 中国大奖赛、上海 ATP 1000 大师赛、F1 摩托艇、世界耐力锦标赛等则外包给上海久事国际赛事管理公司承办；上海东浩兰生赛事管理有限公司则负责承办上海国际马拉松等赛事项目。通过这种方式既可以满足政府、公众各自的赛事需要，又不至于使体育行政部门的工作包袱增大，且能够通过市场和社会主体提高赛事供给的效果。

## 2.2 赛事管理的 service 外包

大中型体育赛事的举办需要较为完备的管理体系，而这类体育赛事通常是一次性或发生频率较低，专门为某一赛事成立完备的管理体系、招募完备的人力资源是不现实的。因此，对于特定的赛事进行部分管理职能的外包是必要的，比如赛事的安保工作可以交由专业的安保公司负责，毕竟安全问题是赛事举办的重中之重，而赛事安保本身的人力资源安排、保卫人员数量、安全风险识别、安全设备设施配置等等都需要专门的人员实施；赛事的财务可以外包给专门的财务公司负责，赛事的财务管理涉及到赛事的预算、决算，赛事的筹资、赛事各方面支出的成本核算等等，必须由专门的人员进行；赛事的营销可以外包给专业的广告公司、公关公司等实施，通过这种外包实现各个环节的专业化，产生一种外部的规模效应（外包给市场专业主体）；服务接待，比如相关人员的接送服务、餐饮服务、报名参赛服务等，可以直接外包给服务供应商，由其提供车辆和人员提供接待服务；赛事临时设备外包，已经有公司针对赛事提供临时性的设施解决方案，包括用于赛事临时办公的笔记本电脑、台式电脑、打印设备、传真设备、复印机、办公网络、全程维保服务、IT 技术等等。当然，在管理服务外包中

要结合赛事自身的情况，根据赛事自身的复杂程度和服务需要进行管理，不能一概而论。

## 2.3 赛事运营的服务外包

1) 赛事市场开发服务外包。市场开发是缓解公共体育赛事供给财政负担的有效手段，也是进行资源优化配置和合理利用的有效方式。对于各类公共体育赛事来说，尽管其主要目的不是盈利，但进行市场开发降低办赛成本、避免赛事资源浪费、提高办赛效益已是一种共识。市场开发是一项较为专业的事情，赛事资源的识别与挖掘，市场主体的发现与沟通，资源合作的谈判与实施都是较为复杂的工作，虽然有些赛事在举办过程中成立了市场开发部或市场开发公司，但人员的组建多为临时性的，对于赛事市场开发的规律认识不足，市场谈判经验也相对欠缺。因此，市场开发服务可以通过购买服务，外包给专业的市场开发公司。

2) 赛事报名与票务开发服务外包。无论是大型体育赛事还是中小型体育赛事，都涉及到参与报名的问题，而一些观赏性体育赛事还有着票务销售的工作<sup>[2]</sup>。无论是报名还是票务销售依托传统的人工手段都显得较为落后，且无法满足较大规模参赛人员的效率需求。而每一项赛事的举办都自行建立一个网络报名系统和票务销售系统不仅成本较高，且较为浪费，因此，可以将赛事的报名服务和票务销售，外包给专业的服务公司或票务公司。借助票务公司专业的销售网络和平台渠道，促进赛事的票务销售，实现票务公司与赛事的共赢。依托专业的报名服务提供商的网络优势，为参赛报名主体提供便捷的通道，同时提高赛事主体的工作效率。尤其是对于服务普通大众的各类群众性体育赛事的报名服务，可以外包给专门的服务商，为参与赛事活动的百姓提供便利，提高其赛事满意度。

3) 赛事创意、咨询服务外包。赛事尤其是大型体育赛事的咨询服务主要包括赛事的市场营销、媒体宣传、技术支持、场馆设计、法律与财务咨询、赛事公共关系、赛事组织流程设计和标准贯彻等内容。赛事举办咨询服务的专业性突出，可以通过咨询服务外包的形式，充分借助外部机构的专业优势，包括专业的赛事公司、相关的企事业单位、专业院校、科研院所的专业人士等为体育赛事的举办提供各种咨询服务，为赛事的顺利、成功、精彩举办提供智力支持。赛事运作通常具有较为通俗的标准化流程，但流程是赛事举办的必备动作，若要赛事出彩就少不了“创意”，而创意需要头脑和专业知识体系的支撑，因此可以将赛事创意外包给专业机构，比如北京奥运会举办期间就将开幕式的创意工作外包给“张艺谋团队”，实践证明收到良好的效果。

### 3 体育赛事服务外包的基本模式与实施

#### 3.1 公共体育赛事外包的基本模式

1)公私合作的外包模式。体育赛事尤其是大型体育赛事,其影响的范围较为广泛,申办、举办过程较为复杂,涉及到城市交通、环保、安保、规划、市场开发等诸多领域。但对于大型体育赛事来说很难实现经济效益,政府主要看重的是赛事溢出价值,将赛事整体交由市场主体承办的可能性不高,在这一情况下,一些政府机构在实施过程中采取的是公司合作的外包模式。比如,澳大利亚维多利亚州政府便成立了“维多利亚大型活动公司”对大型体育赛事进行管理与运营,该公司于1991年由当地政府成立,是一家非盈利性质的公司,负责为本地区发现和申办能够带来经济效益、媒体曝光、文化和社会效益的体育赛事及其他大型活动<sup>[6]</sup>,这是政府职能的外部化,能够很好实现专业性且避免政府机构的臃肿。上海每年要举办百场左右的国内外重大顶级赛事,且很多赛事已经成为上海的标志性赛事,针对赛事举办需要,上海打造了“3+X”的办赛模式,3便是3家专业的赛事管理公司,负责承办大部分的上海优质的赛事资源,这3家公司都有着一定的国资背景,政府将优质赛事资源外包给这3家公司运营,政府主要履行协调职能,实现了管办分离。

2)依托市场主体的外包模式。依托市场主体的外包模式,是将赛事运作的业务外包给完全市场主体。这种模式主要特点是政府通过合约的方式将赛事运营业务外包,在合同中明确规定政府在赛事运营中的责任。除此之外,政府主要负责对委托代理方进行监督,以确保外包服务的质量,确保赛事正常举办。这种方式需要满足的条件是市场有较为专业的公司、企业,且赛事的外包服务能够为承包方带来一定的经济收益。因此,对于赛事承办业务来说,只有那些规模相对较小,但具有较好市场潜力的赛事承办业务才有这类外包的条件,比如,NBA季前赛。而对于赛事的运营和管理业务,则可以在很大程度上依托专业公司进行拆分式外包,以寻求赛事举办的外部规模经济,降低内部赛会生产的成本,提高赛事举办效益。

3)依托社会组织的外包模式。依托社会组织的外包模式,主要是针对大量的中小型、以服务百姓直接参与需要的群众性体育赛事活动。上海市将“市民大联赛”通过招投标的方式进行外包,其主要的承包主体是社会组织:2015年,55家单位申办市民联赛的承办服务,有51家中标,其中50家单位是各项目协会,51家单位承办50项赛事,全年举办近5000场比赛,在大联赛的举办伊始便提出:“着力打造全民健身赛事展示平台、体育社会组织发展平台、体育市场资源配置平台

和体育文化环境建设平台”<sup>[7]</sup>;山东在2014年也进行赛事的“管办分离”尝试,将赛事尽可能的交由社会组织和企业来办;常州在2014年也实行了向社会购买赛事服务的运作模式,一期公开招标18项健身赛事活动,财政补贴99万元。这种模式将政府职能转型、赛事举办外包与社会组织培育结合,在降低赛事举办成本、提升政府公共服务效率的同时,还能够促进协会实体化,培育社会组织,充分发挥社会力量在体育发展中的贡献。

#### 3.2 赛事外包业务的实施

1)外包模式的确定。外包模式是决定赛事服务外包的整体思路,不同的赛事资源适合不同模式的外包,一般来讲大型体育赛事承办服务较适合公私合营的外包模式;中小型体育赛事承办和大型体育赛事中的部分管理和运营服务较为适合市场主体的外包模式;群众性体育赛事较为适合依托社会组织的外包模式。外包模式的决策依据应该包括:赛事的规模、赛事的盈利能力、赛事的市场基础、赛事的外部性程度、赛事的性质、市场与社会中的供给主体数量和实力等。

2)外包承包对象的选择。公共体育赛事外包商的选择是赛事实施服务外包的前提,是确定赛事外包策略和选择外包模式后需要解决的首要问题。由于赛事服务外包模式不同,赛事外包服务商的选择也不能一概而论:对于公司合作的外包模式来说,政府部门应该选择专门成立相关赛事的运作公司,还是选择市场合作主体联合成立赛事运作公司,在选择合作对象时要考虑对方的业务能力、资本实力、企业社会责任等,既要有一定的企业实力,又需要对赛事业务有所规划,同时有较好的企业社会责任表现,毕竟采取这一模式的赛事往往是影响力较大的赛事;依托市场的外包模式则需要进行较为系统化的外包条件考察,这些条件应该涉及到企业资质(企业的规模、从业资格、既有赛事或细分业务运作经验等)、企业组织属性(企业的组织架构、企业的公共关系状态等)、企业文化与背景(企业背景、企业文化建设情况、企业信誉、企业商誉、市场评价等)、财务状况(注册资本、成本核算能力)、企业发展战略规划、服务保障能力、人力资源情况(尤其是专业团队建设情况)、服务创新能力等;而对于社会组织外包的模式,则必须考虑到社会实体培育的政府转型需要,在服务承包商的选择中要结合各项目协会的自身项目特点、经验、百姓需求等进行承包主体的选择。

3)外包的实施方式。公共体育赛事进行服务外包主要可以通过以下方式实施:一是招投标方式,包括公开招标和邀请招标,这是针对赛事服务主体出现较

多的情况，市场中具有较好竞争性，通过招投标择优选择，比如赛事中的安保服务、后勤保障服务、赛事办公设备服务、票务开发服务等等，小型群众性体育赛事活动的承办服务等都可以采取此种方式，当然，对于赛事成立合作公司的外包模式中，如果有市场意向的企业较多，也可以采取招标的方式。公开招标具有较好公开性，能够体现公平特点，降低政府寻租风险。二是竞争性谈判，是指直接邀请3家以上服务供应主体进行谈判，这种方式可以减少公开招投标的工作量，提高工作效率，且能够通过谈判相互了解，提高服务质量，在赛事服务中大部分适合公开招标的项目都可以进行竞争性谈判方式。三是询价，即对特定的服务内容进行市场询价，一般来说是价低者得，此种方式在诸多公共服务外包领域已经显现出其弊端。四是单一来源采购。这一方式在大型赛事承办和群众性体育赛事的外包中可以使用，从目前多地政府的外包实践可以看出，群众性体育赛事的外包主要以相应项目的协会来承包就是很好的说明。

## 4 建立科学合理的体育赛事服务外包评价与风险管理制度

### 4.1 建立完善的体育赛事服务外包评价体系

政府实施公共体育赛事的服务外包，改变原来内部服务供给的评价问责模式。在传统的行政体制内部生产与供给的模式中，通过科层式的管理体系，由上级部门或人员对下级的部门或人员进行工作业绩和效果的评价，这种做法具有法律的合法性和实施的合理性、有效性。而对赛事服务进行外包以后，政府成为委托方，而各服务承包者成为代理方，二者是一种平行的关系，没有直接的管辖与治理权。在网状的平等关系状态下，原有的工作评价方式就无法适应新的需要，因此要建立完善、匹配性的赛事服务外包评价体系，依据合同条款和契约精神实施赛事服务外包绩效考核。当然在绩效考核的过程中要遵循必要的原则，明确赛事外包的目标指向和评估实施的成本。构建科学合理的绩效评估体系和标准是发达国家有效管理体育非营利组织的主要手段，在美国1993年的《联邦政府绩效与结果法案》和1997年的《联邦收购条例》均强调政府购买社会公共服务的评估标准和契约规范<sup>[8]</sup>。西方发达国家在实施绩效评估采取的是过程导向原则，对外包对象进行全程化的过程管理，而这一评价体系存在较高信息搜寻、沟通协调、人力资源投入等成本，使得政府不堪重负，基于此现代绩效评价主要采用结果导向的评价方式。帕特丽莎·W·英格拉姆认为，结果管理是以追求与政府或其部门的使命和目标相一致的政

策绩效为导向的管理<sup>[9]</sup>，在政府公共体育赛事服务外包工作绩效评估过程中要树立结果为本的意识，在结果为本的导向下构建多元主体的评价模式，包括政府部门，高校、科研院所专家评价、公众评价、专业公司调查评价等“多元化评估模式”。当然，评估方式的选择还要结合具体的外包内容确定，对于政府举办的群众性体育赛事外包评价，需要更多引入公众评价，毕竟公众是群众体育赛事的最终受益者。可以通过问卷调查、随机走访、专项访谈、吸纳部分市民进入评估团队等方式，引导公众参与群体赛事的绩效评估，引导社会公众参与公共服务的绩效评价，实现“问绩于民”，提高评价的参与度和透明度<sup>[10]</sup>。对于大型体育赛事的承办、项目外包则可以通过专业公司或高校进行第三方评估。

### 4.2 建立合理的体育赛事外包风险管理制度

公共服务外包并不是一包百顺的，国内外服务外包的实践表明在公共服务外包中，普遍存在着“权利寻租”“政府空心化”“新的市场垄断”等问题，对于这些问题，公共体育赛事服务外包实施中要给予足够的重视，并采取有效手段予以规避。在公共体育赛事服务外包的过程中，对于一些具有较好市场空间和经济收益能力的赛事资源，市场主体在“逐利”动机下往往表现出较强的竞标冲动，而在相关资源的公开招标、竞争性谈判、独家委托等方式中都有可能存在各种行贿与受贿行为，带来“权利寻租”，造成市场不公。“政府空心化”主要是指由于政府将主要的业务外包给了市场和社会主体，长此以往政府逐渐失去了相应服务的供给能力，对社会和市场主体形成了依赖，失去的外包谈判中的主导权和议价能力，进而带来外包成本的提升、服务质量的下降等等，对于此种现象政府在进行赛事服务外包中要有益营造、保持市场和社会主体的竞争性，且保留一定的赛事供给能力，避免自身的空心化。服务外包成功的重要条件是竞争性市场的存在，竞争性缺乏的市场常常存在较为严重的机会主义、供应商垄断等风险，赛事服务相对较特殊，尤其是赛事的承办服务，更容易形成承包主体的垄断问题，对于此相关部门在外包策略实施中要采取有效策略，比如，上海在赛事承办服务外包中，主要培养了3家专业公司，避免单一性的垄断情况，同时保留一些赛事资源留给市场主体。对于群众性体育赛事在培育协会和社会组织发展的过程中，也应该尽可能地培育多个主体，而不是单一主体，避免单一垄断问题的发生<sup>[11]</sup>。

公共体育赛事作为准公共产品呈现出供给数量不断增多的态势，在体育行政体制改革、体育社会化、

市场化发展的政治诉求下,改变单一性的政府供给方式,既是提高公共服务效率的需要,也是缓解政府财政压力、确保政府核心职能实现的需要。实施公共体育赛事服务外包,符合政府核心能力归位和赛事举办专业化的需求,有利于降低办赛成本,有利于提高群众性体育赛事的供需匹配性问题。在公共体育赛事中赛事的申办与承办业务,赛事的安保、后勤保障、基础设施建设、临时性办公设备等管理工作;赛事的市场开发、门票销售、广告开发、赞助商开发等运营业务可以进行服务外包。赛事外包需要选择合适的外包模式,是实行公司合作的模式,还是主要依托市场或社会主体需要事前确定,在外包对象的选择上应该遵循严格的程序,并通过招投标、竞争性谈判、询价、单一采购等方式进行,同时政府公共服务外包还要规避“政府空心化”“权利寻租”“新的垄断”等问题的出现。各级政府部门应该加强对赛事服务外包意义的认识,要建立多元化的赛事服务外包模式和方式体系,建立规范化、法制化、有限度的公共体育赛事服务外包制度。

#### 参考文献:

- [1] 王浦劬,莱斯特·M·萨拉蒙.政府向社会组织购买公共服务研究[M].北京:北京大学出版社,2010:4.
- [2] 陈元欣,易国庆,王健.服务外包在体育场馆经营管理中的应用[J].上海体育学院学报,2013,37(2):62-67.
- [3] GARY HAMEL, PRAHALAD C K. “The Core Competence of the Corporation”[J]. Harvard Business Review, 1990(3): 79-91.
- [4] R·科斯, A·阿尔钦, D·诺斯, 等. 财产权利与制度变迁——产权学派与新制度学派译文集[M]. 上海: 上海人民出版社, 2003: 97, 166, 204.
- [5] 上海构建“3+X”办赛模式[EB/OL]. [2016-03-20]. <http://sh.people.com.cn/n/2014/0401/c359047-20900611.html>.
- [6] 姚芹, 骆晶晶. 国外体育赛事行政管理体制分析[J]. 上海体育学院学报, 2011, 35(1): 10-13.
- [7] 2015 上海市民体育大联赛竞标结果出炉 51 单位中标[EB/OL]. [2016-03-20]. [http://sports.online.sh.cn/sports/gb/content/2015-03/02/content\\_7310141.htm](http://sports.online.sh.cn/sports/gb/content/2015-03/02/content_7310141.htm).
- [8] HARRY P H. Performance Measurement: Getting Results[M]. Washington: The Urban Institute Press, 2006.
- [9] PARICIAN W, INGRAHAM DONALD P. Quicker, Better, Cheaper: managing performance in american government[M]. New york: State University of New York Press, 2001: 78.
- [10] 陈奇星. 完善基层政府公共服务外包的思考:基于上海市的研究[J]. 中国行政管理, 2012(11): 77-79.
- [11] 杨桦, 刘权. 政府公共服务外包: 价值、风险及其法律规制[J]. 学术研究, 2011(4): 52-58.

