

体育赛事组织管理模式的研究

[illegible]

[	关	键	词	]	大	型	体	育	赛	事	；	组	织	管	理	；	市	场	
大	型	体	育	赛	事	作	为	城	市	营	销	、	促	进	经	济	增	长	、
推	动	城	市	建	设	、	满	足	人	民	群	众	精	神	文	化	需	求	重
要	手	段	，	备	受	国	内	外	政	企	高	度	关	注	。	我	国	自	
1961	年	成	功	举	办	第	26	届	世	界	乒	乓	球	锦	标	赛	以	来	
开	启	了	承	举	办	世	界	赛	事	先	河	，	之	后	成	功	举	办	了
多	项	世	界	顶	级	体	育	赛	事	，	尤	其	是	2008	年	北	京	奥	
运	会	的	成	功	举	办	，	将	我	国	承	举	办	大	型	体	育	赛	事
推	向	了	新	的	顶	峰	。	近	年	随	着	经	济	发	展	，	国	际	知
名	体	育	赛	事	纷	沓	而	至	，	承	举	办	体	育	赛	事	不	管	数

量 还 是 质 量 ， 都 达 到 了 前 所 未 有 的 高 度 。 为 此

厘清现阶段我国办赛组织管理模式发展历程，

查	找	现	阶	段	我	国	举	办	赛	事	存	在	的	不	足	，	对	比	欧
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

美	发	达	国	家	，	探	求	符	合	我	国	国	情	的	体	育	办	赛	管
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

理 模 式 ， 是 当 前 体 育 赛 事 发 展 必 不 可 少 的 重 要

[illegible]

一、我国大型体育赛事组织管理模式的历史沿革

[illegible]

大	型	体	育	赛	事	组	织	管	理	模	式	受	政	治	体	制	、	社	会
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

环境和经济体制的影响 [1-3], 我国大型体育赛事

组	织	管	理	模	式	随	着	我	国	社	会	制	度	变	迁	和	经	济	体
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

育	发	展	，	不	断	发	生	转	变	。	建	国	初	期	，	主	要	采	用
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

“举国体制”下的行政办赛组织管理模式，改

革 开 放 之 前 以 及 改 革 开 放 初 期 ， 由 于 受 计 划 经

济	体	制	和	行	政	管	理	的	影	响	，	体	育	赛	事	承	举	办	采
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

用	计	划	经	济	管	理	模	式	和	行	政	指	令	相	结	合	模	式	完
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

成——政府包办型办赛模式。以国家体育运动

委	员	会	(	国	家	体	育	总	局	)	和	承	办	地	人	民	政	府	联
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

合	主	办	，	当	地	体	育	运	动	委	员	会	（	体	育	局	）	承	办
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

运 动 单 项 协 会 和 场 地 等 单 位 协 办 ， 相 关 政 府 职

能部门作为赛事组委会组成部分，运用行政手段，完成赛事筹备和举办。我国经济组织模式具有计划必然性、行政指令性的特征[4-5]；大型体育赛事组织管理模式采用政府组织管理模式，以行政层级管理和指令管理为基本手段，政府作为管理主体和办赛主体，完成赛事承举办。如以1961年第26届世界乒乓球锦标赛为例[6]，赛事受国家领导人高度重视，周恩来、邓小平、贺龙、李富春、陆定一、罗瑞卿、罗荣桓、沈钧儒、郭沫若、李维汉、陈叔通等中国领导人出席开幕式，贺龙元帅统筹管理，运用行政手段，完成赛事筹举办，这也开启了中国政府包办赛事先河。1990年的北京亚运会[7]，举全国之力，运用行政手段，充分调动各类资源，确保万无一失，完成重大赛事，展示国家形象。同时大型体育赛事作为公共体育产品，政府承担赛事无限责任风险。随着改革发展深入，我国由计划经济开始向具有中国特色社会主义市场经济转变，社会主义市场经济建设初期，中国采取了地方政府主导型的市场经济发

展模式，地方政府既是准市场主体和竞争主体，
又是内公私的产权组织 [8]；政府按照市场经济原则进行资源调配，以达到短期何长期增长的目标 [9]。随着社会经济体制转变，大型体育赛事组织管理模式随着发生转变，由政府包办型办赛模式向政府主导型办赛模式转变，改革开放初期至北京奥运会举办，我国主要采取政府主导办赛模式。如 2004 年 F1 大奖赛，北京网球大师赛、2004 年中巴足球对抗赛等一系列国际赛事，是政府根据市场需要，申办并获取体育赛事资源，并再次进行二次分配，政府通过资源、资金以及政策支持，实现体育赛事蓬勃发展，并进一步推动体育经营法人实体化（企业法人、事业法人等），促进体育事业可持续发展。政府主导型办赛模式相较于政府包办型办赛模式具有了市场化的特点，并在这一阶段推动了体育单行协会实体化 [10-11]，单项协会实体化成为该阶段主要的特征，同时各级各类单项协会也成长为办赛的专业力量和市场推动动力。政府申办体育赛事，作为申办主体承担着

[illegible]

(	一	)	行	政	权	利	仍	是	赛	事	承	举	办	的	“	绊	脚	石	”	
2014	年	4	月	,	政	协	委	员	姚	明	在	全	国	政	协	座	谈	会		
上	提	出	取	消	赛	事	行	政	审	批	,	旨	在	让	市	场	主	体	自	
由	投	资	赛	事	,	激	活	体	育	市	场	,	带	动	体	育	产	业	和	
全	民	健	身	的	发	展	,	扭	转	国	民	体	质	下	滑	的	趋	势		
[13]	。	2014	年	10	月	,	《	国	务	院	关	于	加	快	发	展	体			
育	产	业	促	进	体	育	消	费	的	若	干	意	见	》	(	国	发			
(	2014	)	46	号	)	提	出	激	发	活	力	,	充	分	发	挥	市	场		
在	资	源	配	置	中	的	决	定	作	用	,	取	消	商	业	性	和	群	众	
性	赛	事	审	批	。	2014	年	10	月	,	《	国	家	体	育	总	局	关		
于	推	进	体	育	赛	事	审	批	制	度	改	革	的	若	干	意	见	》		
(	体	政	字	(	2014	)	124	号	)(	以	下	简	称	《	意	见	》	)		
取	消	商	业	性	和	群	众	性	赛	事	审	批	,	鼓	励	社	会	力	量	
参	与	体	育	事	业	,	充	分	调	动	社	会	力	量	组	织	和	承	办	
体	育	赛	事	的	积	极	性	。	2015	年	赛	事	承	举	办	并	未	出		
现	“	井	喷	”	。	卢	元	镇	认	为	,	取	消	赛	事	审	批	是	伪	
命	题	,	指	出	《	意	见	》	将	赛	事	分	为	四	类	,	并	发	布	
《	赛	事	名	录	》	,	《	赛	事	名	录	》	之	外	的	商	业	赛		
事	、	群	众	赛	事	以	及	公	益	赛	事	取	消	审	批	,	体	育	系	
统	内	赛	事	资	源	并	未	涉	及	,	造	成	赛	事	资	源	不	对	等	,

难以驱动市场积极性	[14]	。仅取消体育行政单
位的赛事审批，办赛行政审批难度仍然很大。		
大型体育赛事涉及体育部门、公安部门等数十		
个政府行政主管部门，仅取消体育行政审批显		
然不够。意大利超级杯主办方认为，取消行政		
审批赛事成本仍居高不下，公安审批周期延长，		
赛事落地的不确定性增加，障碍犹存。唐禹体		
育	[15]	直指《意见》出台后，办赛难度增加；
《意见》出台后，赛事属于市场行为，难以获		
取赛事关联行政管理单位的许可，比赛器材、		
媒体器材、甚至运动员都无法进入中国。”由		
此可见，《意见》出台后，办赛难度有增无		
减。		
（二）体育场馆管理体系和保障不足		
体育赛事举办离不开体育场馆，体育场馆硬件		
设施，服务管理对体育赛事起到至关重要的作用。		
根据《公共文化体育设施条例》，体育场馆		
作为一种公共资源，提供公共服务。通过调		
研发发现，我国绝大多数体育场馆采用事业单位		
管理模式，受体制机制的束缚较多：首先，经		

营	行	政	化	，	事	业	单	位	仍	属	于	计	划	性	运	作	，	市	场	
对	资	源	调	配	起	到	作	用	不	强	；	其	次	，	收	支	独	立	财	
务	管	理	模	式	，	场	馆	经	营	管	理	者	积	极	性	不	高	；	再	
次	，	事	业	编	制	制	约	了	人	才	的	流	动	和	竞	争	；	最	后	，
服	务	管	理	水	平	整	体	不	高	等	制	约	了	体	育	场	馆	管	理	
服	务	水	平	的	提	高	。	体	育	场	馆	对	赛	事	承	举	办	制	约	
还	体	现	在	硬	件	整	体	水	平	不	高	，	以	承	举	办	大	型	体	
育	赛	事	为	场	馆	建	设	契	机	，	是	我	国	场	馆	修	建	主	要	
特	征	，	如	奥	运	会	的	北	京	鸟	巢	、	全	国	六	运	会	的	广	
州	天	河	体	育	中	心	，	全	国	九	运	会	的	广	州	奥	体	中	心	
等	等	，	以	满	足	单	项	体	育	赛	事	需	求	为	导	向	的	体	育	
场	馆	建	设	，	难	以	满	足	赛	事	市	场	多	样	化	运	作	的	需	
要	。	体	育	场	馆	基	础	建	设	仍	采	用	行	政	运	作	制	度	，	
更	是	难	以	满	足	赛	事	全	方	位	的	需	求	，	如	2016	年	7		
月	，	斯	坦	科	维	奇	洲	际	篮	球	杯	赛	在	北	京	奥	体	中	心	
体	育	馆	举	行	，	由	于	赛	事	需	要	网	络	高	清	直	播	，	场	
馆	无	法	提	供	满	足	赛	事	直	播	需	求	的	网	络	服	务	，	等	
等	。	市	场	主	导	型	办	赛	模	式	需	要	体	育	场	馆	的	保	障	，
制	度	对	接	显	得	尤	为	重	要	，	而	体	育	场	馆	事	业	单	位	
管	理	模	式	不	利	于	赛	事	市	场	运	作	。							

(	三	)	办	赛	目	的	定	位	模	糊	办	赛	目	标					
直	接	决	定	了	赛	事	选	择	、	筹	办	、	举	办	以	及	传	播	等
为	此	明	晰	赛	事	办	赛	目	标	至	关	重	要	。	企	业	主	体	通
过	市	场	运	作	举	办	赛	事	，	亘	古	不	变	的	目	标	就	是	通
过	承	举	办	赛	事	逐	利	，	市	场	主	导	型	办	赛	模	式	明	确
了	赛	事	经	济	效	益	和	市	场	效	应	。	相	对	市	场	而	言	，
政	府	主	体	则	以	提	供	公	共	资	源	，	满	足	人	民	体	育	消
费	需	求	，	塑	造	城	市	名	片	等	为	主	要	目	标	。	企	业	主
体	与	政	府	主	体	在	办	赛	目	的	上	的	分	歧	，	如	何	实	现
企	业	办	赛	目	的	与	政	府	办	赛	目	的	一	致	，	是	赛	事	可
持	续	发	展	的	基	础	。	我	国	长	期	实	行	计	划	经	济	，	行
政	办	赛	和	政	府	主	导	办	赛	历	史	悠	久	，	造	成	了	企	业
主	体	等	、	靠	、	要	办	赛	习	惯	，	期	待	通	过	政	府	资	
金	、	资	源	扶	持	，	实	现	企	业	商	业	价	值	和	经	济	效	益
形	成	企	业	依	赖	政	府	办	赛	模	式	。	企	业	主	体	无	限	放
大	赛	事	公	共	产	品	的	属	性	和	塑	造	城	市	品	牌	的	能	力
政	府	办	赛	目	的	作	为	企	业	主	体	的	目	的	，	换	取	政	府
资	金	和	资	源	，	造	成	赛	事	企	业	主	体	过	分	依	赖	政	府
自	身	造	血	能	力	不	强	，	市	场	运	作	能	力	没	有	全	面	释
放	，	严	重	制	约	了	赛	事	市	场	经	营	。						

(	四	)	赛	事	作	为	商	品	的	价	值	认	可	程	度	不	高		
赛	事	作	为	一	种	特	殊	商	品	，	产	销	同	时	，	转	播	权	作
为	赛	事	价	值	实	现	一	部	分	，	可	直	接	获	取	效	益	；	还
可	以	通	过	传	播	，	增	加	其	影	响	力	，	扩	大	赞	助	权	益
获	取	赞	助	资	源	。我	国	电	视	台	属	于	事	业	单	位	，	掌	
握	着	电	视	播	出	资	源	，	控	制	终	端	。企	业	主	体	举	办	
赛	事	，	为	获	取	传	播	效	益	，	免	费	将	自	身	的	赛	事	版
权	资	源	输	送	给	电	视	播	出	主	体	，	甚	至	需	要	付	费	给
电	视	播	出	主	体	，	尤	其	以	中	央	电	视	台	为	代	表	，	掌
握	着	我	国	最	大	的	电	视	播	出	资	源	，	赛	事	通	过	中	央
电	视	台	播	出	往	往	需	要	支	付	昂	贵	的	费	用	；	同	样	纸
媒	也	存	在	类	似	的	情	况	，	这	成	为	我	国	赛	事	市	场	化
最	大	的	绊	脚	石	。而	在	欧	美	等	较	为	发	达	的	体	育	产	
业	市	场	，	赛	事	版	权	是	赛	事	收	入	的	主	要	来	源	。我	
国	电	视	台	属	于	事	业	单	位	，	应	该	履	行	社	会	公	益	目
的	，	为	人	民	提	供	优	质	的	节	目	，	企	业	主	体	举	办	体
育	赛	事	能	满	足	人	民	日	益	增	长	的	赛	事	观	赏	需	求	，
电	视	台	需	要	购	买	赛	事	版	权	，	提	供	给	人	民	群	众	。
现	阶	段	电	视	台	以	掌	握	播	出	终	端	为	条	件	，	要	求	赛
事	版	权	拥	有	方	支	付	播	出	费	用	，	实	际	是	用	公	权	力

和公共资源做交换条件，获取经济效益，阻碍

了	体	育	赛	事	发	展	。	赛	事	作	为	商	品	价	值	认	可	程	度
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

不高，还体现在“招待票”等无价值证券诉求，

赛	事	主	管	单	位	通	常	要	求	组	委	会	提	供	一	定	数	量	的
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

无价值证券，满足观赛的需求。基于赛事商品

价值，这部分赛事门票没有实现自身商品价值，

影响有价门票的销售，扰乱门票市场，使赛事

价值更难实现。

三、国外大型体育赛事组织管理模式分析

分	析	国	际	同	类	大	型	体	育	赛	事	组	织	管	理	模	式	，	如
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

洛	杉	矶	、	巴	塞	罗	那	、	东	京	、	新	加	坡	、	悉	尼	等	城
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

市	，	了	解	其	赛	事	组	织	管	理	模	式	和	经	验	，	借	鉴	和
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

学	习	，	有	助	于	进	一	步	提	高	我	国	管	理	能	力	和	办	赛
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

水	平	。
---	---	---

(一) 美 国 —— 以 洛 杉 矶 为 代 表

洛 杉 矶 是 美 国 文 化 娱 乐 中 心 ， 金 融 业 和 商 业 迅

速发展，是美国仅次于纽约的金融中心。洛杉

矶 体 育 赛 事 高 度 商 业 化 , 1984 年 洛 杉 矶 奥 运 会 开

启了奥运商业盈利模式，利用商业巨头竞争，

增	加	广	告	收	入	，	挖	掘	注	意	力	关	注	点	，	高	额	转	让
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/515010213244011303>