

# 竞赛表演产业价值链整合及其发展路径分析

杨晓晨<sup>1,2</sup>

(1. 天津体育学院社会体育与管理系, 天津 300381; 2. 北京体育大学研究生院, 北京 100084)

**摘要:** 在界定竞赛表演产业价值链内涵和价值链构成的基础上, 分析其价值链的战略环节, 进而界定其价值链整合的含义、前提和方式, 最后从强化战略环节建设、优化整合保障机制及建立监管体系方面提出竞赛表演产业价值链发展的建议。

**关键词:** 竞赛表演产业价值链; 价值链整合; 战略环节; 整合方式; 保障机制; 监管体系

中图分类号: G812

文献标识码: A

文章编号: 1672 - 1365(2014) 01 - 0011 - 05

Yang Xiaochen<sup>1,2</sup>

(1. Mass Sports and Management Department, Tianjin University of Sport, Tianjin 300381, China;

2. Beijing Sport University, Beijing 100084, China)

**Abstract:** Based on defining the meaning of performance sports industry value chain and value chains, the article made rough analysis on the strategic aspects of the value chain, value chain integration and thus define its meaning, the premise and the way. Lastly, it put forward the countermeasures from strengthening strategic links, and optimize the integration and the establishment of protection mechanisms regulatory system proposed performance sports industry value chain development proposals.

**Key words:** professional sports industry value chain; value chain integration; strategic links; integrated approach; safeguard mechanism; regulatory system

## 1 前言

体育产业在西方发达国家已成为经济增长的重要支柱, 特别是其中的竞赛表演产业以其强大的影响力和辐射功能在体育产业中占据着不可替代的核心地位, 大力发展竞赛表演产业、加强竞赛表演产业的管理在当前由体育大国向体育强国迈进的进程中有着重要的意义。以往对竞赛表演产业的研究多集中在市场营销等微观领域, 而缺乏从竞赛表演产业形成的产业价值链以及社会发展更宽广的视野进行剖析, 从而缺乏整体性和全局性的认识。从整体性和全局性的视角审视竞赛表演产业价值链, 竞赛表演产业涉及众多企业甚至是众多产业, 整合资源, 扩大竞争优势就成为众多企业和产业共同最求的目标。因此, 本文从构建竞赛表演产业竞争优势的角度, 运用价值链整合的观点探讨价值链成长路径, 为竞赛表演产业的发展提供参考。

## 2 竞赛表演产业价值链内涵

### 2.1 竞赛表演产业

经济学中的产业是具有某种同类属性的具有相互作用的经济活动组成的集合或系统<sup>[1]</sup>。从中可

以看出, 第一, 产业不是个体的企业, 而是经济活动中企业的集合, 是一个“系统”。第二, 构成产业的基本单元是企业或从事赢利性活动的机构, 以追求利润、产品的价值补偿和增值为目标。第三, 构成产业的经济活动必须具有同类属性, 这种“同类属性”则是指生产具有可替代性的产品或服务。因此, 产业也可表述为生产具有可替代性产品或服务的企业或组织的集合。

由此, 竞赛表演产业可以定义为生产体育竞赛表演产品的企业或组织的集合。这一定义可以从以下3方面理解, 第一, 竞赛表演产业的核心产品是体育竞赛表演, 所有的一系列的经济活动都是围绕体育竞赛表演展开的, 体育竞赛表演主要包括为满足大众体育观赏需求的各种职业联赛、商业比赛、大奖赛等和为提高运动技术水平、发展体育文化为目的的奥运会、亚运会、全运会、省运会、农运会、大运会、各种杯赛、锦标赛等采用市场化运作的体育比赛。第二, 能够生产体育竞赛表演的企业或组织主要指各类具有企业性质的职业体育俱乐部、职业体育联盟组织和一些非盈利的体育组织如奥委会等。第三, 在实践中, 竞赛表演产业往往和媒体、赞助商、体育保险、体育中介等企业或机构密不可分, 体育竞赛

\* 收稿日期: 2013 - 09 - 02

基金项目: 国家社会科学基金项目(08CTY010)。

作者简介: 杨晓晨(1976 -), 女, 天津市人, 讲师, 博士研究生, 研究方向: 体育经济学。

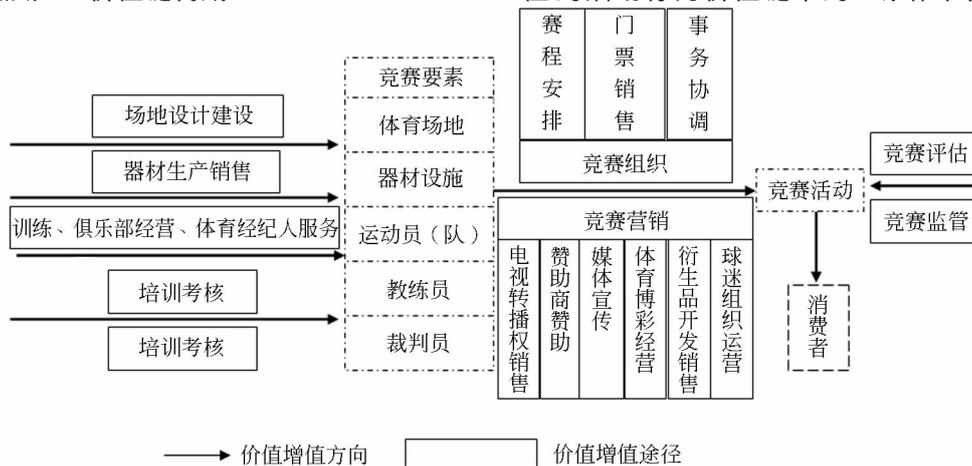
表演产品往往和这些企业的产品打包共同提供给消费者。因此,广义的竞赛表演产业还应该涵盖生产由核心产品——体育竞赛表演衍生出的其他产品(但不包括体育竞赛表演衍生产品再生的权利或有形产品)的企业或组织<sup>[2]</sup>。本文研究的竞赛表演产业是指生产市场化运作的体育比赛及其衍生产品的企业或组织集合。

### 2.2 竞赛表演产业价值链

价值链的概念最早由迈克尔·波特(Michael E. Porter) 1985 年在其《竞争优势》一书中提出,他认为企业的经济活动是创造价值的过程,企业要想在竞争中获胜,必须创造高于成本的价值,企业从原材料的选取到最终产品送至消费者手中的一系列价值创造的动态过程可以用一个价值链表明<sup>[3]</sup>。产品从原材料到最终产品的设计、生产、销售、服务等一系列过程往往会在不同的产业中发生,因此,价值链包含于更大的价值系统中,而这个价值系统不仅包括企业内部的设计、生产、销售、服务等活动,还包含企业外部的的供应商价值链、各个销售渠道价值链和消费渠道价值链。每个企业都处在一个更大的价值系统(产业价值链)中的某一环节,一个企业要赢得和维持竞争优势不仅取决于其内部经营价值链,而且还取决于在产业价值链中,该企业同其供应商、销售商以及顾客之间的联接,企业间的这种价值链关系称之为产业价值链。竞赛表演产业价值链是由竞赛表演产业中围绕体育竞赛表演产品生产全过程的若干相关企业的有机结合,其中存在着大量的上下游关系和企业间的价值交换,是各个增值环节所构成的有机联系的整体。

## 3 竞赛表演产业价值链分析

### 3.1 竞赛表演产业价值链构成



竞赛表演产业的核心产品是体育竞赛,体育竞赛的举办必须具备以下要素:场地、器材、赛事参与者,包括运动员(队)、教练员和裁判员,在个人项目中为运动员个人和其辅助团队,集体项目中为体育俱乐部或各种代表队。这些要素分别由场地的设计施工建设、体育用品的生产与销售、裁判员和教练员地培训与考核等产业环节加工和增值。其中,运动员(队)的价值增值过程较复杂,俱乐部的增值活动涉及俱乐部经营的各个方面,包括俱乐部经营者的劳动以及运动员的价值。

这些体育竞赛要素经由竞赛组织者的组织和营销进一步增值,最终以体育竞赛产品的形式送抵消费者。竞赛组织包含赛程设计、场地器材准备、对竞赛各种事务的协调和门票销售等。竞赛营销主要包括电视转播权的销售、赞助商的赞助、媒体的宣传、体育博彩的经营、赛事纪念品的开发与销售以及球迷组织的运营等活动,这些活动在一定程度上促成了竞赛在消费者中的推广,对体育竞赛最终的价值有不同程度的贡献,相关人员的工作价值在体育竞赛终端价值中得以体现。

体育竞赛结束后,监管机构对竞赛的评估有利于进一步提高赞助商、媒体、消费者满意度,监管评估人员的工作价值将在下一轮竞赛组织中以更高的组织质量得以体现。所以从循环的观点来看,竞赛的监管评估也是使竞赛增值的环节之一。经过各个环节增值的体育竞赛最终通过消费者购买门票、观看电视转播、购买体育彩票、购买竞赛纪念品等行为实现其价值(见图 1)。

### 3.2 竞赛表演产业价值链的战略环节

价值链是众多价值创造活动构成的,但每一个环节创造的价值量是不同的,那些能够创造较大价值的活动称为价值链中的“战略环节”。在激烈的

市场竞争中,企业的竞争优势往往来自于企业价值链中战略环节,企业竞争优势的长期维持也有赖于企业“战略环节”优势的维持。

体育竞赛表演产品的质量即体育比赛的观赏性是决定消费者是否购买的直接因素。运动员的赛前训练是运动员提高竞赛水平,实现价值增值的重要途径。职业俱乐部在组织运动员尤其是集体项目运动队参加比赛的过程中使运动员的运动能力得到增值,更为关键的是在集体项目如足球、篮球、棒球等职业赛事中,俱乐部拥有职业联盟的部分产权,所以从某种程度上说也是赛事的拥有者,且俱乐部的运营情况直接影响到赛事举办的成功与否。体育经纪人通过对运动员(队)无形资产的营销使其价值进一步增强。因此,运动员(队)的赛前训练、职业俱乐部的经营、体育经纪人的服务是竞赛表演产业价值链的战略环节。已有研究表明,电视转播权的销售、赞助商的赞助、体育博彩的经营和纪念品的开发与销售已经成为体育竞赛的主要收入。媒体在职业赛事产业链中的盈利模式是购买赛事的转播、报道权,以提供专业的转播服务、赛事画面编辑、相关赛事报道等节目的形式向更多观众传播赛事,并以出售电视广告时间和赞助权等形式获得利润,在此过程中,体育竞赛通过电视转播和新闻媒体的宣传报道极大地增加了受众,使其价值进一步增加。在产品质量一定的情况下,市场营销行为将成为顾客进行消费决策的主要判别因素。因此,竞赛表演产业的市场营销活动就显得异常的关键和重要,它无疑是竞赛表演产业价值链中的“战略环节”。加强体育竞赛市场营销环节的建设和管理,是现代体育竞赛取得成功的基础条件。

## 4 竞赛表演产业价值链整合

### 4.1 竞赛表演产业价值链整合的含义

在产业经济学上,整合是指由兼并方或兼并双方共同采取的一系列旨在推进合并进程、提高合并绩效的管理措施、手段和方法,涉及员工安排、队伍建设、文化重组和业务重建等每次兼并活动必须面对和完成的各项工作<sup>[4]</sup>。产业链整合是以企业为主体,以产业为构架的市场整合。从广义角度讲,产业链整合就是不同企业或同一企业内的不同部门通过相互交叉、相互渗透,逐渐融为一体,形成新型企业形态的发展过程<sup>[5]</sup>。

竞赛表演产业价值链的整合是通过一定的市场机制和政府协调机制,将分散的与竞赛表演活动相关联的各种要素、各类企业,按照效率第一的原则,

促进人、财、物、信息、技术等资源要素在一定区域范围内的优化配置,从而降低成本、完善结构、提高效率、形成统一市场、整理和组合竞赛表演产业链中各行业的经济联系,促进产业链的合理化和适应性,从各种层面实现竞赛表演产业价值链不同产业间的协作,其实质是从整个产业发展的角度重新审视产业链各环节和产业价值系统的结合点,尤其是价值链中的战略环节与产业价值系统的结合点,通过对信息流、实物流、资金流、服务流和知识流的控制与协调,优化产业价值链的业务流程,将跨产业的业务运作连接在一起,降低产业链的经营成本、提升竞争能力,以最大程度实现顾客价值的一种运作模式。

### 4.2 竞赛表演产业价值链整合前提

产业融合的特性为竞赛表演产业价值链整合的提供了前提。在现代计算机技术和信息技术不断发展以及人们对多样性体育竞赛表演和服务需求日益强烈的情况下,竞赛表演产业所涉及的相关行业逐渐突破了传统的发展领域,产业链不断延伸,推动了竞赛表演产业融合的过程,为竞赛表演产业的价值链整合创造了条件。产业融合是由于产业交叉、产业渗透和产业整合所形成的产业边界模糊或消失的产业发展现象。产业融合为理解竞赛表演产业的价值链整合提供了重要视角。由于竞赛表演产业是产业融合的产物,因此,竞赛表演所包含的相关产业以及内部各环节之间的联系更为紧密。从横向来看,电视转播、大众传媒、体育博彩、俱乐部经营、体育经纪、广告、衍生品经营等产业互相交叉和渗透,它们共同构成了竞赛表演产业增值的组成部分,使竞赛表演产业形成了以赛事为核心的网状产业价值链结构。从纵向来看,竞赛表演产品和服务的运营传播以及赛事与运动员(队)衍生产品的制作与推广等关键环节环环相扣,形成了具有内在逻辑的线性价值链结构,推动了竞赛表演产业的有效整合。

### 4.3 竞赛表演产业价值链整合方式

通过前面对竞赛表演产业价值链的构建及分析,可以看出竞赛表演活动是一项复杂的系统工程,它涉及众多的企业、产业、政府部门和其他一些组织。这些机构根据空间布局的不同可以采取产业集群和战略联盟的整合方式。(1)产业集群。对于那些能够形成空间聚集的企业、机构,可以采取产业集群的方式。产业集群是非常有效的竞赛表演产业链整合的方式,通过竞赛表演相关企业的空间聚集达到产业链上各企业优势互补、协同进化,满足消费者复合需求途径实现价值增值。通过产业集群来推动

竞赛表演产业链的整合需要依靠政府、行业协会和企业的共同努力。政府可以通过依托大型场馆(地)建设竞赛主题公园、体育娱乐休闲园区等,运用招商引资的手段,以优惠的政策吸引众多企业形成集聚,并合理规划产业结构,最终形成竞赛表演产业集聚,达到产业链整合效应。(2) 战略联盟。绝大部分的企业并不具有空间聚集的优势,而且即便是能够形成产业集群的企业,他们既需要在相互合作中获得竞争优势,又要保持各自的独立性,战略联盟提供了一种既能保持企业独立性,又能共享其他企业竞争优势的组织形式。战略联盟是两个或两个以上的经济实体为了实现拥有市场、共同使用资源等特定的战略目标,通过各种协议、契约而达成的优势互补或优势相长、风险共担、生产要素水平式双向或多向流动的一种合作模式<sup>[6]</sup>。竞赛表演企业战略联盟的形式可以是营销方面的合作、签订供应协议、技术许可证等。

## 5 竞赛表演产业成长路径选择

### 5.1 强化竞赛表演产业价值链战略环节建设

#### 5.1.1 明晰竞赛产权,规范市场主体

长期以来,占我国竞赛表演市场绝大部分的职业联赛的拥有方为各运动项目行业协会,行业协会拥有职业联赛开发权、经营权,控制着电视转播权和大部分的场地,广大投资者不拥有联赛的所有权,造成联赛物质资本的投资者即各俱乐部的出资企业和个人得不到应有的剩余控制权,从而使联赛的运转不能进入良性轨道<sup>[7]</sup>。而作为市场主体的俱乐部许多实质上是运动队+企业赞助的模式,规范组建的公司化职业俱乐部太少<sup>[8]</sup>。改变这种局面的关键是明晰联赛产权。根据产权的基本理论,建立职业俱乐部联盟,参加联赛的俱乐部均为联赛的投资者,在确定投资者所有权的基础上,各俱乐部根据投资的多少进一步明晰联赛的所有权、经营权、收益权等产权关系。使投资者真正享有联赛的所有权、经营权和收益权,使投资者的利益得到保障,进而达到规范市场主体的目的。

#### 5.1.2 发展中介市场,构建服务体系

完善健全的体育经纪中介市场是竞赛表演产业良性运行的必要条件,目前我国运动员中介不完善,媒体中介市场缺失,高水平的竞赛经纪公司的缺乏以及中介法规滞后缺乏行业自律已成为制约竞赛表演市场开发的主要问题<sup>[9]</sup>。这一方面的原因是政府部门垄断了大量本该由市场配置的资源,使得体育经纪人的市场活动空间窄小,另一方面是由于我

国体育中介市场仍处于发育阶段,市场规模不大,这就决定了体育中介市场主体工作的规模和范围的有限性<sup>[10]</sup>。而且由于体育经纪体系本身发育尚不健全,保障体育中介市场有效运作所必需的一些服务环节无法承担或无相应的机构承担,使得一些体育中介机构无法为商业竞赛的营销、供需双方的交易、代理业务等提供从谈判、签约到合同实施的全程服务,如交易风险和成果评估功能不健全,缺乏必要的融资服务手段、体育市场交易保险尚属空白等均限制了体育中介市场的发展。因此,一方面,政府逐步放权,扩大体育经纪人的活动空间和领域,另一方面,加强体育中介市场的立法建设,规范市场行为,同时还要大力加强风险评估、投融资、保险等体育中介服务体系建设和体育经纪人人才培养工作。

#### 5.1.3 更新营销观念,创新营销手段

体育竞赛营销的本质是体育竞赛表演服务性产品的营销,一是直接向消费者营销体育产品或服务,即体育赛事本身的营销,如比赛门票的销售、纪念品的销售等;二是借助体育赛事对其他企业的产品或服务进行的营销,即作为广告载体的体育赛事营销,如企业赞助、场内外企业广告宣传、赛事无形资产销售等<sup>[11-12]</sup>。因此,贯穿体育赛事营销全过程的实质内容理应是一种服务,必定要以服务为价值取向,以满足顾客(消费者和企业)的需求和欲望为最终目标。这就要求赛事营销者摒弃计划经济时代“坐等客户上门”的垄断资源经营观念,改变简单粗放的营销方式,积极探索市场营销理论体育竞赛营销实践的契合点,洞察体育竞赛营销的本质与核心,建立诸如整合营销、体验式营销、互联网营销、绿色营销、关系营销、国家城市营销与体育竞赛营销的内在联系,丰富体育竞赛营销的理念、创新营销手段,形成体育竞赛、赞助商、传播媒体、筹资渠道之间的良性循环发展态势,促进我国体育竞赛营销的健康、快速发展。

### 5.2 优化竞赛表演产业价值链整合保障机制

#### 5.2.1 完善产业链整合的内外部驱动机制

首先,构建外部社会化服务体系。一个发达的市场化运作的社会化服务体系是推进竞赛表演产业链整合的重要基础,因此,构建竞赛表演产业公共服务平台,发挥咨询、投融资、市场调研、产权交易、信息、技术和法律等现代体育经纪机构的功能,整合中介环境,充分发挥社会化服务功能,是促进竞赛表演产业链整合的必然之举。由于竞赛表演产业链涉及众多企业、产业以及各类行政管理部门,平台的构建及运行初期应发挥行政部门的作用,负责组织、协

调,以避免政出多门和确保政府部门间制定政策的协调一致。其次,优化内部合作环境。产业结构不合理,市场开发不够充分,产业链纵向、横向延伸过窄、过短是我国竞赛表演产业长期存在的主要问题。一方面,充分发挥竞赛表演产业融合的特点,积极推进竞赛表演产业内部及与其他产业的融合,如竞赛表演产业与旅游业、文化娱乐产业、创业产业的融合,通过产业融合促进产业创新,以加快竞赛表演产业结构优化升级。另一方面,通过整合优化产业结构,推动竞赛表演产品向精致化、特色化、高层次和高附加值的方向发展,达到延伸产业链的目的。

### 5.2.2 建立联盟成员的信任机制

实现价值增值是价值链追求的目标,竞赛表演产业链是不同产业内与竞赛表演活动相关联企业组成的企业联盟,是独立的市场主体的自愿组合,只有建立合作伙伴之间的信任机制,才会降低交易成本,实现价值增值。联盟成员可以通过统一目标和利益分配合理化、构建共同的合作信任文化以及培养诚信的行业道德等途径来实现。通过建立伙伴信任机制,可以确保整个联盟形成协同效应。

### 5.2.3 优化联盟成员的利益协调机制

采用战略联盟方式整合的竞赛表演产业链具有商业生态系统的特征,这一特征决定了竞赛表演产业链上的企业或组织具有共同的战略目标,在战略层面应选择协同进化的策略,即风险共担,利益共享<sup>[13]</sup>。但是,处于产业链不同环节的企业对产业链的价值增值贡献和盈利水平不完全相同,加入联盟的企业也就不可避免地具有各自的企业利益,并因此而导致企业利益与企业联盟的利益冲突,进而影响企业联盟的稳定性,威胁产业链的有效运行。因此,优化合作伙伴利益协调机制即成为价值链整合的利益保障,为此应根据联盟中成员的影响力、关系程度等区分不同利益相关者的地位选择不同的利益协调形式,并利用技术手段加以控制。

## 5.3 建立竞赛表演产业价值链监管体系

建立竞赛表演产业价值链监督和评价体系,能够及时发现产业价值链上的薄弱环节,也能够对竞赛表演产业运行起到控制管理作用。监管机构除项目协会(综合性竞赛可考虑体育总局的相应机构)外,还必须有俱乐部联盟、俱乐部、球员工会和球迷协会、媒体等各种力量的参与,形成相互制衡相互监督的局面。在发展初期监管目标上,主要是规范竞赛表演市场的发展方向,通过有效的政策及投融资政策建设,引导竞赛表演市场逐步进入良性竞争,产业链各环节协同发展的局面,为竞赛表演产业将来

步入成熟期打下坚实基础。监管的手段是法律监督和新闻舆论监督相结合,通过完善竞赛表演市场法律法规体系,规范市场主体行为。新闻舆论是一种借助于新闻传媒所传播的事实而形成的公共舆论,具有一种超乎法律和行政力量的权威性、威慑力、感召力和约束力。

## 6 结语

产业融合的特性为竞赛表演产业价值链的整合提供了前提和必然,因此,从价值链整合的角度探讨竞赛表演产业的发展路径为我国竞赛表演产业的成长提供了一个崭新的视角,整合可以使竞赛表演企业的竞争战略发生变化,客户关系发生调整,还可以完善危机管理机制。我国竞赛表演产业处于发展的初级阶段,现阶段的整合并不是在所有的产业环节上全面铺开,更为可行的发展路径是在产业价值链中的关键点上进行重点突破,进而通过产业价值链各节点的互动带动整个产业的提升。

### 参考文献:

- [1] 苏东水. 产业经济学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2000.
- [2] 陈云开. 竞赛表演产业及其市场构成[J]. 天津体育学院学报, 2002, 17(1): 18-20.
- [3] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 陈小悦, 译. 厦门: 厦门大学出版社, 2005.
- [4] 徐学民, 汪涛, 徐金发. 企业兼并整合管理的实证研究及启示[J]. 中国软科学, 2000(3): 34-36.
- [5] 郑胜华, 宋国琴. 休闲产业链整合及其策略体系研究[J]. 商业经济与管理, 2009(9): 81-86.
- [6] 陶艳娟. 战略联盟解构选择问题研究—以银行为例[D]. 南京: 南京理工大学, 2003.
- [7] 王楠. 中国职业赛事产业链研究[D]. 上海: 上海交通大学, 2009.
- [8] 王凤仙, 雷波, 杨丽芳. 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.
- [9] 罗燕. 我国体育中介市场发展现状及出路分析[J]. 商业现代化, 2007(5): 245-246.
- [10] 梁利民. 我国体育中介市场的主体及运作[J]. 武汉体育学院学报, 2005, 39(4): 18-20.
- [11] 徐漫云. 服务营销视角下的我国体育赛事营销策略[J]. 上海体育学院学报, 2009, 33(6): 22-23.
- [12] 侯晋龙. 体育赛事营销的本质及营销观念创新研究[J]. 北京体育大学学报, 2006, 29(5): 597-599.
- [13] 杨晓晨, 李宗浩, 梁强. 休闲体育产业生态系统分析与竞争战略选择[J]. 北京体育大学学报, 2009, 32(3): 25-28.