

从『烧钱』到经营

全运会经营模式之变

手拿7亿多的市场开发收入，十一运会组委会执行主任、山东省省长姜大明心里有了底。“有了这笔钱，政府就不用硬掏那么多办赛费用了。”姜大明有一本账，他要让全运会不再是政府负担，并成为山东省经济社会发展的推动器。

从政府全额掏钱到市场开发收入连续创出新高，从京沪穗三地轮流主办到各地争相申办，全运会价值更加彰显，这其中全运会经营模式之变当居首功。



全运会从无到有的赚钱能力

全运会是国内级别最高的体育盛会，其初衷并没有“赚钱”二字，政府包办一切。但随着办赛成本越来越高，承办地政府的经济包袱越来越重，“赚钱”补贴“家用”成为全运会必需面对的课题。

1987年广东六运会，“勇为天下先”的广东人开启了全运会经营的先河，中国第一张体育彩票的发行、会徽吉祥物专利以商品经营形式出现……第一桶金虽然挖得不多，开发方式也有限，但这“第一只螃蟹”的味道至今仍值得回味。

江苏省体育局副局长颜争鸣曾负责十运会资源开发工作，他说：

“全运会的市场开发工作，广东开了个好头，到了广东九运会时候已经比较全面了，我们后来都是在此基础上加以完善和扩充。”在不断完善扩充的基础上，全运会市场开发收入的数字在不断增长，八运会1亿多，九运会2亿多元，十运会6亿多，十一运会目前签约总额已超过7亿元。

目前的全运会市场开发，主要是和各级赞助商签约。以十一运会为例，本届全运会进一步细化赞助等级，分为合作伙伴、特别支持单位、赞助商、供应商四级，其中特别支持单位是山东省的匠心独运。

十一运会市场开发顾问、上海体育学院教授刘清早说：“北京奥运会就是三个等级，特别支持单位的加入，使得很多超过赞助商又达不到合作伙伴标准的企业都能参与到赞助行列中来。”这也是山东省在经济大环境不景气的情况下想出的应对招数之一。

此外，全运会特许经营、指定产品、门票销售等方式也可以筹集到可观的资金，目前十一运会仅门票收入就超过1200万元，大大超过了之前的预期。本届全运会山东省还推出全运会专题彩票，销售总额达24亿多元，筹集公益金近7亿元。

全运会的成本怎么算

提到成本，颜争鸣笑了：“这个账要看怎么算。要是说把城市基础设施建设、场馆建设这些都纳入其中，那绝对是人不敷出，别说全运会，就是奥运会也肯定赔钱。”

十一运会组委会秘书长、山东省副省长黄胜也说：“直接投入方面，财政投入是办好十一运的主要资金来源和重要保障。”

要知道，办一届全运会，各方面总投入恐怕要以百亿计。十一运会，山东省共规划建设比赛和训练场馆129个，其中新建44个，维修改造85个，尽管已经本着“能改建

就不新建，能搞临建就不搞永久”的原则，场馆建设总投资仍达到105亿元。

这还不包括道路交通等城市各方面改造工程。十运会前，江苏省建成了自己的第一条地铁；本届全运会前，快速公交、立交桥等新项目也纷纷竣工，这些项目的成本都是极为高昂的。

颜争鸣说：“一般我们说全运会的成本，还是办赛成本。十运会时我们市场开发拿到了6亿，去掉实物、服务等非现金收入，实际的现金收入是4亿多，再加上总局补

贴的1个多亿，我们当时办赛最终花了5个亿不到，从这个方面看还略有结余。”

而从目前十一运会各类市场开发收入情况来看，维持办赛成本应该也不是难题。刘清早认为，全运会的品牌开发潜力巨大，完全可能像奥运会一样实现盈利，让政府在赛事组织过程中不用再掏钱。他说：“下一步，全运会需要构建自身的完整的品牌，建立全运会市场开发秩序，打造专业化的运营队伍，不能每届全运会都从零开始。”

全运会的真正价值

十一运会组委会市场开发部副部长王延奎感慨：“金融危机冲击，体育大赛密集，全运会还能受到市场如此青睐，真不容易。”

而在姜大明眼里，十一运会已不仅是一届全运会。他说：“我们一直坚持大力实施全运经济带动战略，借会造势，借势发展，充分利用十一运会带来的投资需求和消费需求，加快服务业包括旅游、金融、商贸、通讯、文化和体育产业的发展。”在这里，全运会经营已不再局限于一次大赛的办赛收支能盈利几何，借助大赛推动地方社会经济等各方面更好更快发展，才是更新更大的经营理念。

现任江苏省委副书记梁保华四年前是十运会组委会执行主任，他说得更直接：“十运会起码让南京加

快发展了十年。”这笔账里，更多的是全运会留给南京市和江苏省的那些财富。梁保华说：“本来这些城市基础设施建设，我们也要上，全运会‘逼’我们加速了这些建设，这是全运会带来的推动力。”借助十运会，南京市民不仅有了地铁，还有了一座飞速发展的河西新城。

正因为有了这样的理念，以往由北京、上海、广东三家轮流举办的全运会变成了各省争抢的“香饽饽”，再加上江苏省举办十运会给江苏省体育、经济、城市等方面带来的变化有目共睹，所有人都清楚，全运会再也不是“纯烧钱”了。

至于大赛体育场馆众多带来的赛后利用问题，自从九运会广东省提出拆分赛场以后，十运会和十一运会，江苏省和山东省都将赛场放

到了全省每一个市，甚至是大学里。这样的场馆布局显然更加合理，颜争鸣说：“目前看我们十运会的场馆，除了一两个专业性太强的场馆有些闲置外，其它都可以维持正常运转，而且，我们感到这些场馆还满足不了人们日益增长的场馆需求。”

目前在江苏各地，老百姓有了功能健全的体育场馆健身、看文艺演出、观赏高水平赛事，文化生活水平得到很大改善，南京市民叶静是南京奥体中心的常客，这座十运会主体育中心拥有网球、羽毛球、游泳、滑冰等全民健身体育设施，叶静说：“这个家门口的体育馆，给了我们很多方便。”

梁保华则说：“这些场馆，是我们该建的。”

(王恒志)

出成绩 重赛风 缺明星

——第十一届全运会半程印象

22日比赛结束后，十一运会赛程过半。本届全运会在前半程比赛中呈现三个突出特点：成绩好得出奇，赛风赛纪受到空前重视，众多精彩项目提前比赛导致全运赛场星光暗淡。

上届成绩“拿不出手”

不比不知道，一比吓一跳。在上届全运会，总共只有6项世界纪录21次被超越，赛会创造的亚洲纪录只有5项。然而，十一运会的半程赛事就已赶超十运会。仅女子举重一项，就25次超10项世界纪录。场地自行车赛场还超了6项亚洲纪录。

游泳池里也很疯狂。十运会刷新3项亚洲纪录的游泳成绩，和这次一比简直“拿不出手”——济南奥体中心游泳馆已诞生了9项亚洲纪录、一项世界纪录！

在本届全运会上第一个可能也是唯一一个创世界纪录的是北京奥运会冠军刘子歌，她把女子

200米蝶泳的世界纪录提高了1秒6。

接连涌现的好成绩，是中国竞技体育实力不断增强的表现。尤其可喜的是，创造好成绩的既有名将，也有众多“无名之辈”在射击赛场，杜丽领衔的诸多奥运冠军就败在初出茅庐的小将手下。

然而，在自行车和田径等赛场，许多成绩达到或接近世界水平，放在奥运会上也能夺冠，令外籍教练瞠目结舌。习惯性“成绩井喷”的全运会，需要败败“虚火”，让虚假繁荣成为经得起考验的真正繁荣。

赛风赛纪空前重视

十一运会对赛风赛纪空前重视，并在全运会历史上首次与各代表团签订了赛风赛纪和反兴奋剂责任书。

然而，赛场上仍然出现了两例兴奋剂事件，以身试法的是河南女子赛艇运动员郭林娜和内蒙古女子射击运动员栗杰。她们和所在的代表团都受到严惩。全运会很难实现兴奋剂丑闻和其它歪风邪气的“零事故”，因此，组委会表现出来的“零容忍”的态度显得尤为重要。

本届全运会还出现一个小意外，安徽男子手球队3名队员感染甲型H1N1流感，导致手球比赛受到一定影响。不过在组委会的精心照顾下，这三名选手已经康复出院。

更大的意外是退赛事件。在成年组因追打裁判而被取消参赛资格后，天津男子U16足球队选择了退赛，并称退赛是为了维护十一运会的赛风赛纪。出现兴奋剂事件的河南赛艇队也集体退赛，他们的理由是“宁可不要成绩，也要坚决反对兴奋剂”。

罢赛和无故弃权行为，按理说是运动会的“大忌”。匪夷所思的是，他们的退赛行为居然得到了“组织批准”。

客观地看，十一运会狠抓赛风赛纪取得了明显效果，全运赛场没像上届一样出现许多“怪事”。如果这一态度更加鲜明和坚决，也许连“默契球”、“金牌内定论”也不会发生。

全运赛场星光暗淡

仅有刘翔远远不够，追星一族在十一运会的赛场上几乎无星可追。因为很多拥有扎堆的体坛明星的项目，比如乒乓球、跳水、体操等，在十一运会开幕前就已结束了比赛。

十一运会在开幕前举行了17个大项104个小项的比赛。虽然提前结束的项目不是历届全运会之最，但是这些中国体育优势项目的明星之多、群众基础之好、对观众的吸引力之强，让赛会期间的绝大多数项目难望其项背。

全运会固然不是“明星秀”的舞台，但“明星群聚效应”是当代职业体育发展的根本之道和综合性运动会的立身之本。奔着体育明星蜂拥而来的观众、媒体

以及市场开发需求，更能凸显全运会的魅力。

更遗憾的是，明星本来就少，结果报名参赛的许多名将，还在临阵的时候因伤退赛。柔道名将佟文、举重名将唐功红、长跑名将邢慧娜、网球名将李娜等，她们带着伤和痛走了……

当然，济南也见证着几位成名老将对运动的热爱与坚守。1992年巴塞罗那奥运会射击冠军张山，中国第一个获得赛艇世界冠军的张秀云，中国第一位获得自行车奥运奖牌的姜翠华，6次退役6次复出并夺取两枚奥运金牌的冼东妹，都在十一运会上继续谱写着自己不老的传奇。

(刘卫宏)



刘子歌又破世界纪录