

# 赛事转播权的价值规律与经营风险的规避

骆正林

(南京师范大学 新闻与传播学院, 江苏 南京 210097)

**摘 要:** 体育赛事的电视转播权是体育产业和传媒产业联系的纽带, 它是现代职业体育的经济命脉, 也是大众传媒的优质内容资源。转播权能够成为珍贵的商品, 是由供求关系决定的, 是体育组织和传播机构互助、博弈的结果。近年快速膨胀的赛事规模和动辄数十亿的转播费, 放大了电视机构的经营风险, 如果电视台稍有疏忽, 就可能滑到破产的边缘。对此, 体育组织和电视机构都要深入了解转播权背后的市场规律和定价策略, 通过风险预测、互相支持、开发资源等途径帮助电视机构规避经营风险, 共同推动现代竞技体育的发展。

**关 键 词:** 体育赛事; 电视转播权; 价值规律; 经营风险

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-7116(2008)10-0032-07

## Value patterns of TV relay right of contest and avoiding of its business risks

LUO Zheng-lin

(School of Journalism and Communication, Nanjing Normal University, Nanjing 210097, China)

**Abstract:** TV relay right of contest is a link to connect the sports industry with the media industry. It is the economic lifeline of modern professional sport, and the resource with high quality contents for mass media. The fact that TV relay right becomes a precious commodity is determined by the supply and demand relation, the result of helping and gaming between sports organizations and communication institutions. In recent years, the rapidly expanding game scale and billions of relay fees have enlarged business risks of TV institutions. If a TV station makes a little mistake, it may slip to the edge of bankruptcy. Therefore, sports organizations and TV institutions should all gain an in-depth insight into market patterns and pricing strategies behind TV relay right, and help TV institutions avoid business risks by means of risk prediction, mutual support and resource development, so as to boost the development of modern competitive sport.

**Key words:** sports; TV relay right; value pattern; business risk

体育和传媒是两个关联度很深的产业, 一方面体育借助现代传媒超越了时空限制, 放大了体育运动的社会价值, 从而赢得了更多的爱好者、观赏者和支持者; 另一方面竞技体育是媒体传播的优质资源, 大多数媒体都把报道和转播体育赛事, 作为业务经营的核心内容。转播权(broadcast right)是体育产业和传媒产业联系的纽带。对现代职业体育来说转播权是它的经济命脉, 体育组织只有获得巨额的转播费, 才能从容地组织起精彩的赛事。对电视台来说, 转播权既是财富的金矿也是可怕的毒药, 一个实力雄厚的电视台拿到

转播权, 就可以在传媒市场上垄断赛事资源, 获得高额垄断利润。但是, 近年快速膨胀的赛事规模和动辄数十亿的转播费, 放大了电视机构的经营风险, 如果电视台稍有疏忽, 就可能滑到破产的边缘。对于体育组织和电视机构来说, 双方都要深入了解转播权背后的市场规律和定价策略, 这样才能共同推动现代竞技体育的发展。

### 1 体育赛事电视转播权形成的市场机制

“市场的最关键特征是将买者和卖者汇集到一

起，共同决定商品的价格和成交的数量”<sup>[121]</sup>。电视转播权能够成为珍贵的商品，是体育组织和传播机构相互博弈的结果。社会公众对体育比赛的需求，体育组织和传播机构对利润的向往，三股力量推动了“电视体育”这架机器的运转，并在供求关系的作用下使转播权的价格越来越高。

### 1.1 社会公众的精神需求

在现代社会激烈竞争的环境下，人们可以通过欣赏竞技体育获得精神的满足，尤其是那些体育迷们，可以通过观看比赛消除现实生活中的烦恼和痛苦。商品有实物和服务两大类，体育比赛正是作为非物质商品，满足了公众的精神需求，因此它具有使用价值。

体育比赛在传递它的使用价值时拥有两级市场：在第 1 级市场上，体育组织出售门票，满足少数观众在现场看比赛的愿望；第 2 级市场是电视转播市场，体育组织将比赛的转播权出售给媒体，通过媒体使更多的观众欣赏到精彩的比赛。体育场的容量是有限的，相对于电视转播影响力有限。当电视开始对体育比赛进行报道和转播后，体育比赛超越了时间和空间，在更广阔的社会空间内实现了它的价值，满足了更多体育迷的精神需要。正是公众的精神需求，增强了电视机构购买转播权的动力，并使转播权成为传媒市场上的紧俏商品。

### 1.2 体育组织的经济动机

现代体育比赛规模越来越庞大，阵容越来越豪华，视觉效果越来越精彩，在这些辉煌的背后，体育组织需要大量的资金。同时，现代体育组织越来越像“厂商”，他们往往以“淘金者”的姿态出现在市场上。“厂商是整合资源以达到生产特定产品或销售服务的组织”<sup>[122]</sup>。现代体育组织需要对组织比赛、培养运动员进行价值补偿，需要缓解大规模运动会带来的财政压力，需要为体育运动的发展筹集资金，需要为体育项目的投资者赢得利润，等等。生存和发展的任务，使体育组织必须要追求更高的利润，而提高电视转播权价格是一个重要的手段。2001 年，中国长城国际体育传播公司与霍利菲尔德的经纪人唐·金合作，组织了鲁伊兹与霍利菲尔德在北京的拳王争霸赛，经过艰难谈判，长城公司获得入场券、部分广告和覆盖亚洲 19 个国家的转播权，而唐·金拿到的是最具有价值的北美、南美、欧洲、澳洲的电视转播权。在这场市场较量中，双方已经成了不折不扣的商人。

只有和电视结合得比较好的、转播权开发到位的运动项目或体育组织，才能得比较好的发展。意大利足球甲级联赛之所以能够成为世界上最著名的足球联赛，对其转播权的深度开发是一个重要的原因。1985

年，经济学博士马塔雷斯刚走上意大利足协的领导岗位，就与 BAI 电视台合作经营意甲的转播权，到 1997 年电视转播权的经营收入达到了 14.3 亿法郎，是他上任前的 5 倍。1997 年，美国 MLB(美国棒球大联盟)、NBA(全美职业篮球协会)、NHL(全美冰球联盟)和 NFL(全美橄榄球联盟)来自媒体的收入早已超过了门票收入，占球队总收入的 39%<sup>[127-75]</sup>。美国的 NBA 曾在困难中挣扎，1984 年戴维·斯特恩开始经营 NBA，最终把它变成“一个令人羡慕的职业体育实体”，NBA“从竞技场生意转到无线电广播、电视、特许权、许可证、房地产和家庭录像带”等一系列商业活动上来，他们还还为电视制作 NBA 彩票节目<sup>[141]94</sup>。

### 1.3 媒体传播的催化作用

现代职业体育越来越专业化，娱乐功能却更加明显。电视介入体育比赛的报道和转播后，制约比赛影响力的瓶颈终于被突破，体育产业在媒体的作用下越做越大。“电视曝光率给体育组织带来了声威，而这种声威会转化成球迷的支持、媒体的支持和收入”<sup>[125]7</sup>。在电视不发达的年代，电视曾经无偿地使用过比赛资源。然而当传播比赛信息给电视台带来大量的收益时，体育组织开始从财政危机中清醒，通过将转播权商品化来分享收益。体育比赛的转播权实际上就是体育比赛的组织者许可电视机构对体育比赛进行现场直播、转播和录像的权利，将这种权利商品化，无疑为体育组织开辟了一条大财路。

体育比赛契合了大众传媒的特点，能够给媒体带来广大的受众，因此媒体将体育比赛当作优质的内容资源。在美国，棒球大联盟 500 名运动员的媒体出现率，甚至远远超过 50 万钢铁工人罢工，虽然钢铁工人的罢工对整个经济有更长期的影响<sup>[135]</sup>。美国媒体之所以愿意曝光棒球运动员，是因为他们的传播价值比钢铁工人更大，能够带来更多的利润。媒体尤其电视是转播权市场繁荣的催化剂，他们之间的激烈竞争使转播权价格越来越高。电视运营商通过改进比赛资源的结构，使体育比赛的使用价值更大。

### 1.4 社会环境的支撑力量

作为商品，“要提高它们的价格，只有使它们的消费增加的速度快于其市场供给增长的速度，除此之外别无他法”<sup>[6]382-383</sup>。电视转播权的价格不断上涨，和物质生活的巨大进步有关，当人们解决了温饱问题后，精神消费的支出在公众消费中所占的比例越来越大。正是社会的进步，增加了公众的需求，也刺激了电视机构对体育赛事的争夺。在美国，随着公众对体育节目需求量的增加，专门的体育频道数量增加很快，ESPN、高尔夫频道(the Golf Channel)、福克斯体育网(fox

Sports Net)等体育频道已经成为国际知名的体育电视品牌,著名的家庭影院(Home box Office)虽然不是专业的体育频道,但却一直关注体育,尤其是它转播的职业拳击赛,收视率居高不下。

随着我国经济和社会的全面发展,中国逐渐成为国际体育传播的巨大市场,各大体育组织也将中国作为重点的盈利目标。改革开放以来,我国体育行业逐渐从事业到产业,从国家行政管理向俱乐部管理过渡,行政手段在体育行业发展中的影响越来越淡,这为中国电视转播权市场的形成和规范创造了良好的经济和社会环境。国家体育总局为了加强电视转播权的开发,成立了“电视转播权研究与指导委员会”,竭力推动中国转播权市场的发展,鼓励社会机构成立相关的中介公司。

## 2 体育赛事电视转播权价格的定价依据

电视转播权的价格,是体育组织和电视机构利益博弈的结果,是市场供求信号的反映,能够促进体育比赛达到市场供需均衡。在规范的市场中,转播权价格是通过市场机制形成的,价格的形成涉及到很多未知或相关的价格要素,只有弄清这些要素,才能理解转播权价格的定价规律。

### 2.1 体育观众的需求特征

在体育传播市场上,体育观众是最终的消费者,体育比赛的价值由他们来判断。消费者总是倾向于选择具有最高价值的物品和服务,对于电视机构和体育组织来说,给公众提供最好的精神产品,是他们共同努力的方向。从商业逻辑上看,只有得到大量受众喜爱的赛事才能卖上好价钱。但是,受众是一个复杂的社会群体,他们在地理环境、社会习惯、心理特征、年龄等方面存在着明显的差异,这种多样性迫使体育组织和电视机构必须要对受众进行细分,然后再选定目标市场,进行有针对性的定价。

美国拥有世界上最发达的电视体育市场,其电视机构在奥运会电视转播权的竞争中,敢于大把花钱,一路豪赌。然而,美国人就是不和世界人民一道玩足球,却偏爱美式橄榄球,这让国际足联伤透了脑筋。为了开发美国足球市场,国际足联曾经把1994年男足世界杯,1996年女足世界杯交给了美国人去办,甚至将美国区的转播权贱卖,但最终的效果却并不理想。在美国人的心目中篮球的地位比足球高多了,这使篮球的电视转播权价格不断上扬。1997年11月,NBA将4年的联赛国内转播权以26亿美元的价格卖给了全国广播公司(NBC)和特纳有线电视公司,如果加上NBA各球队与地方电视台签订的协议、其他赛事(如全明星

赛、新年表演赛等),以及海外转播权等收入,整个NBA的电视转播合同总金额可达50亿美元。亚洲乒乓球锦标赛几乎就是世界最高水平的比赛,然而,瑞士的一家体育经纪公司曾经用2万美的价格,就买走了2007年亚洲乒乓球锦标赛的国际转播权<sup>[7]</sup>,原因是西方公众对乒乓球的热情还不够高。

如果没有可靠的广告来源,即使像足球、篮球、拳击等各国受众普遍爱好的运动项目,电视机构也无法支付昂贵的转播费。为了解决这一矛盾,各个体育组织都采取了差别定价的策略,即用不同的价格把相同的产品或服务出售给不同购买者,以此来提高该项目的市场覆盖率。在普通商品的销售中,生产者将等级和质量相同的产品,以不同的价格卖给不同的消费者,被认为是价格歧视。然而,国际社会一般认为,体育传播提供的是服务而不是实体,价格歧视本质上不会减少竞争,因此在体育营销中的差别定价被认为是合法的。正是这个原因,大型运动会的赛事转播权都要根据具体地区、具体国家的实际情况,确定他们能够接受的转播权价格。

### 2.2 体育比赛的品牌价值

影响产品价格的因素有多种,最主要的3个因素是需要、成本和竞争。“市场营销理论认为,产品的最高价格取决于产品的市场需要,最低价格取决于该产品的成本费用”<sup>[8]260</sup>。生产者将产品价格定多高,取决于同类竞争产品的价格水平。一个产品要想定高价,或者使自己的价格高于同类产品,必须具有很高的品质,或者是在市场上没有替代品。目前,产品竞争已经进入品牌化时代,如果我们用品牌的思想来考察体育赛事,那么赛事的品牌价值就是转播权定价的最主要根据。品牌是商品的高级形态,它不仅需要优良的物理功能或卓越的服务作为基础,而且需要消费者能够对其形成积极共识和商誉记忆,最终在消费者心目中形成稳固的文化印象。体育赛事的品牌价值主要有可信度、知名度、美誉度、忠诚度等几个方面。

可信度主要反映赛事的质量,如运动会的规模、赛事的对抗程度、运动员的竞技水平、比赛的精彩程度等等。大型运动会因为参赛人数多、赛期长,可供转播的现场多,所以转播权的价格很高。在我国,体育市场才刚刚起步,水平不高,影响力有限。中国足球联赛电视转播权理念之所以还没有正式形成,就是因为比赛无法让观众满意,尤其是原来甲B球队的比赛,在很大程度上,还没有成为电视台必须去买的产品。

知名度反映的是观众对运动会的认知程度,主要包括赛事举办者的身份、参赛运动员的多少、赛事周

期的长短、明星数量等。那些由国际体育组织举办的运动会，规格很高，来自世界各地的一流运动员使比赛的价值大大提升。对一些小型运动会，举办方为了提升电视转播价值，也会邀请一些体育明星助阵，以此来吸引公众的注意，扩大赛事的知名度。

美誉度指的是公众对运动会的评价，它主要包括赛事的历史影响力、运动会的包装和推广、运动会的可替代程度等。像奥运会、足球世界杯等大型国际比赛，因为举办历史很长，公众早已有很高的评价。在高度市场化的今天，赛事的美誉度还要取决于赛前的推广和宣传。如尤伯罗斯在推广洛杉矶奥运会时，就动用了大量的媒体力量，当奥运会还没有开幕前，世界各国体育迷已经对这届奥运会有了很高的评价。当它没有可替代性，那么它的美誉度就高，容易卖出高价。

忠诚度指观众再次选择该类赛事的可能程度，它包括比赛的吸引力、观众的认同感，以及铁杆体育迷的多少等要素。比赛若不精彩、没有悬念，公众对运动队的认同感和归属感很差，迟早会被公众抛弃。

### 2.3 体育组织的营销策略

经济学上有一种“公地悲剧”(the tragedy of commons)理论，这个理论的背景是一个故事：很久以前，农场主都愿把自己的牲畜放到城镇公地上去，因为没有人对城镇公地拥有财产权，所以无人对公地过度放牧负责，最终使公地变得毫无价值。对于一个运动项目也是一样，当所有的运动队和运动员只考虑一己私利，而不维护公共利益的话，最终必将使整个运动项目失去市场价值，甚至被迫退出市场。为了维护某个运动项目的电视传播价值，一些体育组织往往采取整体销售的原则，来避免“公地悲剧”。

20 世纪 60 年代前，全美橄榄球联盟中的每支球队，为了追逐自己的利益，都单独和地方电视台签订转播合同，最终使橄榄球的电视转播权变得没有价值，严重影响到橄榄球项目的发展。在 1960 年到 1989 年之间，罗泽尔担任了 NFL 的主席，他一上任就考虑以整个联盟的名义出售转播权。由于“整体销售”策略涉嫌违反《反垄断法》，因此，罗泽尔在 1961 年花费了整个夏天在国会游说，9 月国会通过的《体育广电法》终于废除了反托拉斯法中的《整体联盟电视契约法》<sup>[134-135]</sup>，允许橄榄球、冰球和棒球以整个联盟的名义出售转播权。政策上的松动最终使橄榄球从二流运动变成了令美国人疯狂的运动。

除了“整体销售”之外，目前体育组织还采用捆绑定价的方式，实行一揽子销售。1995 年，国际奥委会将 2000~2008 年间的所有冬、夏季奥运会捆绑在一

起销售，最终签订了 51 亿美元的长期合同。1999 年 CBS 花了 110 亿美元购买了美国大学生体联 6 年的转播权<sup>[410]</sup>，此后，CBS 还花了 60 亿美元买断了 NCAA 男子篮球联赛 11 年的转播权，一直到 2013 年结束<sup>[5]258</sup>。克莱斯顿甚至花 1 亿美元买下了 F1 长达 99 年的转播权。当然，国际体育组织为了开拓新市场，还会经常采用渗透定价原则，用低价来打开新市场。目前，中国经济发展迅速，体育传播市场潜力巨大，因此，NBA、欧洲足球联赛等都曾把转播权以较低的价格卖给中央电视台，F1 大奖赛甚至向央视免费赠送了 8 年的电视转播权。

### 2.4 电视机构的竞争程度

电视转播权的价格还跟一定区域内电视机构对转播权的竞争程度有关，世界各大运动会之所以青睐美国，动不动就把运动会的主办权交给美国，这不是政治因素决定的，而是市场导向的原因。很多情况下，国际体育组织就是商业机构，他们选择美国是因为美国的电视台愿意出高价来购买转播权。就拿美国几家大公司来说，“在 2000 年，电视体育在主要媒体网络公司(ABC、NBC、CBS、FOX)的销售中获得了大约 50 亿美元，占整个市场份额的 70%”<sup>[4]</sup>。

在很多国家电视台经常以公益的面目出现，于是电视机构就借助“公益的口号”无偿或象征性地付费使用体育资源。在欧洲，由 31 家广播机构组成的欧洲广播联盟，标榜自己是非商业性的电视机构，因而长期垄断电视转播，造成欧洲转播市场化程度远远低于美国。无法从欧洲索要到高额的费用，这使体育比赛的组织者非常不满。20 世纪 80 年代后，欧洲私营广播机构介入了对转播权的争夺，使转播权在欧洲的市场化速度加快。即使如此，欧洲广播联盟目前还控制着欧洲三大杯足球赛、奥运会、国际田联世界杯系列大奖赛等重大赛事在欧洲地区的电视转播权。

### 2.5 行政力量的干预程度

电视转播权是体育组织的无形资产，出售转播权就是转让资源，一般资源的转让大多通过市场来实现，但是由于媒体的意识形态性和体育比赛规模的巨大化，使体育资源在销售过程中，存在着许多非市场力量的束缚。由于体育事业属于公益事业，甚至和政治影响力紧紧联系在一起，因此，很多国家政府都在寻找合适的方式，介入体育转播和体育比赛的组织。体育之外的力量介入，会使转播权价格偏离人们根据市场因素所作的判断。对于我国来说，在国际重要比赛转播权的购买上，行政权力保护了公众的利益，抑制了中国电视转播权的非理性上涨，但是却造就了中央电视台在国际大赛中的绝对垄断地位。在国内市场，

受行政权力格局的影响,中央电视台、北京电视台、上海电视台处于优势地位,其他地方台在体育比赛的电视转播上难有作为。在非完全竞争的市场上,中国的电视转播权价格受到了抑制。

### 3 体育赛事电视转播权营销中的商业风险

电视台花巨资购买转播权,目的是为了通过广告、付费收看等形式获得垄断利润。然而,由于竞争激烈,大型赛事的转播权价格已经飙升为天文数字,同时转播权从购买到落实需要一个很长的周期,在这个周期内电视台的经营风险随时存在。

#### 3.1 体育组织转嫁经营成本

随着经济和社会的发展,大型运动会的赛期越来越长,规模越来越大,比赛阵容越来越豪华,比赛中的科技含量也越来越多,这极有可能使筹办体育比赛的成本失去控制。由于转播权是大型赛事最主要的收入来源,因此,体育组织为了转嫁举办成本,解决“财政赤字”,必然会大幅度提高电视转播费。对电视台来说,它的成本补偿主要靠的是广告,如果转播费上涨的速度超过经济发展水平,或者电视台没有很好的营销策略,购买转播权的电视台就可能陷入风险之中。

#### 3.2 捆绑销售埋藏经营陷阱

举办大型运动会要提前进行场馆建设,这需要充足资金支持,如果资金链条断裂,就可能使运动会无法如期举行。为了减少市场变动对运动会的影响,体育组织越来越倾向于使用捆绑销售的策略,一次性将若干届体育比赛打包整体卖出。这种销售方式,减小了体育组织的风险,使组委会能够从容地开展筹备工作,但却把“风险”踢给了电视台。对电视台来说,购买转播权相当于期货交易,它必须要背着沉重的包袱等待若干年,才能在比赛期间收回自己的成本,并获取利润。然而,市场是不确定的,在这个漫长的周期内,经济环境、市场环境、媒体自身经营状况等因素的变动,很可能使电视机构在赛事举行之前就关门。瑞士 ISL 公司、德国的基尔希集团,都曾因为在足球世界杯电视版权中投入太大,拉紧了公司的资金链条,结果还没有等到“开花结果”,公司就破产了。面对越来越离谱的转播权价格,越来越提前的销售计划,很多电视台已经深感力不从心,即使那些中标电视机构,基本上也是咬紧牙关,做赌博性的买卖。

#### 3.3 比赛失常威胁营销计划

支出巨额转播费的电视台,必须要在广告中获得补偿,才能收回成本。广告商投放广告的多少又和收视率紧密相连,因此电视台的营销计划与公众兴趣密切相关。要想获得受众的认可,比赛本身必须精彩、

充满悬念,比赛运动队在心理、地缘上与受众有接近性。然而,在一些地区性和单项体育运动中,主办国和组委会为了获得高价转播费,往往会夸大运动会的水平,如果电视台没有深入调查,就很容易落入价格陷阱,等到转播比赛时才知上了当。同时运动队的表现会出现反常,这种反常会严重影响收视效果,打乱电视台的营销计划。

法国足球队在 1998 年法国世界杯上获得了冠军,这使法国的电视台充满了信心。为了在韩日世界杯期间垄断法国队比赛在法国境内的转播权,法国电视一台花费了 1.68 亿欧元买断了韩日世界杯期间全部 64 场比赛和 2006 年德国世界杯 24 场比赛的独家转播权。在逻辑上,电视一台认为垄断了转播权自然会吸引大量广告,今后源源不断的广告利润会帮助电视台收回巨额投资。但是对广告客户来说,只有法国队进入四分之一决赛甚至决赛时,才肯为电视台支付更高的价格。然而,在韩日世界杯上法国队表现欠佳,被意外踢出了六强。法国队过早出局,使千里之外的法国电视台遭遇了灾难:2002 年 5 月 31 日,在开幕式后的揭幕战中,法国队以 0:1 输给了塞内加尔队,法国电视一台的股票价格就快速下滑;6 月 6 日,当法国队被乌拉圭队 1:1 逼平之后,法国电视一台的市值被抹掉了 4 亿欧元;法国队在小组赛中惨遭淘汰后,法国电视一台的广告损失就达到了 1 000 万欧元到 1 500 万欧元。收视率大减、企业广告的撤退,使法国电视一台无法挽回巨额的财政赤字。

#### 3.4 外力干预影响利益格局

体育运动和很多场外因素紧密联系,如国家荣誉、俱乐部的利益、运动员的个人利益,甚至场外和场边的赌博等等,使利益的天平发生倾斜,一部分人获利,而另一部分人却要付出代价。在韩日世界杯期间,舆论就认为“裁判失误”太明显,很多电视台指责一些裁判在吹黑哨。2001 年,意大利广播公司花了 1.4 亿欧元,买下了 2002 年韩日世界杯全部比赛的转播权,和 2006 年德国世界杯的 25 场比赛的转播权,其中韩日世界杯的转播费为 8 000 万欧元。后来意大利队提前离开世界杯,舆论认为这是裁判失误毁灭了意大利队,意大利广播公司也声称要采用法律手段,要求国际足联对公司巨大的经济损失进行补偿。在很多国家,行政力量也会干预电视转播,调整电视转播利益的格局。

#### 3.5 无序竞争稀释版权利润

体育比赛的电视转播权,是通过法律协议,许可特定电视机构在特定区域内,使用比赛信号制作电视节目。由于在某一区域内电视版权一般是唯一许可的,

因此，获得版权的电视台可以通过垄断经营得到巨额利润。但是，随着社会的发展，媒体领域发生了重要变化，有线电视、网络、手机等新媒体不断出现，一定程度上分流了无线电视观众，使原有的版权利润被大大稀释。自网络转播体育节目以来，国际奥委会就感到头疼，因为网络转播必然要分流电视观众，进而分流电视广告，破坏奥委会与电视机构的关系，国际奥委会不得不考虑网络版权的问题。在 2000 年悉尼奥运会期间，国际奥委会规定只有 NBC 的网站可以播放比赛录像，因为悉尼奥运会的电视转播权中，NBC 支出的转播费占国际奥委会总收入的 53%，而其它 219 个购买者没有一个被允许进行网络转播。2000 年 12 月 4 日，在洛桑召开的“运动与新媒体”大会上，国际奥委会第一次公开表示，从 2004 年奥运会开始将给网络转播权。在我国，除了新兴媒体的影响之外，电视盗版也特别厉害，中央电视台购买的国际大赛转播权经常会受到侵犯。

## 4 体育赛事电视转播中商业风险的有效规避

### 4.1 提前进行风险预测

电视机构在购买电视转播权之前，一定要首先进行风险评估，谨慎购买，并且要针对未来可能出现的经营危机，制订详细、完备的应急预案。电视机构在预测风险时，至少要考虑 3 个方面的内容：一是体育比赛的价值。电视台必须首先清楚标的物有没有传播价值，并对赛事的专业价值、艺术价值、美学价值、娱乐价值、经济价值进行准确评估。二是评估自身的实力。再好的比赛如果它的转播权价格超越了本地区经济发展水平，超越了电视台的购买能力，电视台也不值得去购买。从全球来看，欧美国家经济发达，市场化程度高，而发展中国家经济落后，市场化程度低，因此发展中国家电视机构能够支出的电视转播费必然会远远低于欧美国家。三是评估未来利润。电视台在购买转播权之前，必须要收集大量的历史资料，比较历届赛事的成交价格，分析中标电视台赢利情况。当然，有的电视台在购买转播权的时候，并不追求短期的直接获利，而是利用体育赛事打造自身品牌，最后通过品牌营销追求长期利益。

### 4.2 赢得体育组织支持

对于纯商业行为来说，“是利润在奖励或惩罚企业并引导市场机制”<sup>[123]</sup>。然而，体育比赛是一种特殊的精神产品，它还要强调公益性质和运动价值，因此，不能完全用市场机制来进行调节。为了坚持体育运动的纯洁性，国际奥委会一直坚持在商业环境下体育优先的原则。因此，对于中标的电视机构，当它难以承

受电视转播费带来的市场风险时，可以主动和体育组织协商，赢得体育组织的必要支持。

另外，电视机构还可以利用市场机制向体育组织施压。在市场经济环境下，价格是协调生产者和消费者决策的一个杠杆，较高的价格能够刺激生产，但却抑制购买；较低的价格可以鼓励消费，但是却抑制了生产。当电视转播权价格过高的时候，转播机构可以利用大众舆论，对体育组织过度商业化的行为进行施压，提出终止合同迫使体育组织让步。在 2007 年年初，瑞士国家电视台 SRG 因财政困难宣布不再转播 F1，这使瑞士宝马车队的车迷非常愤慨，强烈要求埃克莱斯顿降低电视转播权的价格。美国冰球联赛 NHL 因为表现不佳，曾经赶跑了广告商，从 1975 年开始这个项目的电视转播权终止了销售，并且几乎 20 年没有恢复。没有电视转播费的支持，它的发展步履蹒跚，该项目的利润和工资都是大型运动中最低的。直到 20 世纪 90 年代，加里·贝特曼担任主席，该运动才重新进入电视网，获得了新生<sup>[177]</sup>。当电视机构纷纷退出转播权购买时，体育组织也不得不对转播权价格进行调整。

### 4.3 充分开发赛事资源

电视台花巨资获得转播权后，支出的成本是固定的，无法再减少；作为回报，电视台拥有了赛事资源的垄断使用权。对于一次赛事来说可用的资源是有限的，电视台要想扩大自己的利润，必须要挖掘赛事资源的使用价值，扩大赛事资源的使用周期。目前，电视机构开发赛事资源主要有以下策略：

1)改进图像质量。通过提高画面质量，提高电视节目的欣赏指数，赢得更多的观众。

2)增加播出平台。通过增加播出平台，全方位、多角度地利用赛事资源，提高电视报道的受众覆盖率。

3)扩大消费群体。体育赛事的核心观众是专业性的体育迷，目前，各种运动项目都在发掘明星效应和开放娱乐功能，以此吸引非体育迷、女性消费者。

4)策划相关活动。围绕体育赛事策划相关活动，充分延伸赛事资源的价值。

5)开发广告资源。进行深入的市场调查，对电视节目进行合理规划，充分开发赛事广告。

6)二次销售版权。获得体育组织特许的转播商，可以将版权在自己覆盖的区域内，向其它电视台再授权，进行二次销售。

7)节目连动营销。有些电视台购买转播权后，并不追求直接赢利，而是期望通过体育节目带动整个频道，实现电视台的长远利益。

### 4.4 争取行政力量配合

由于体育运动可以传播民族文化、提升国家形象,因此,在很多国家,举办大型运动会成了国家的事业。当国家介入到运动会的举办后,行政权力会干预转播权的销售,这使国家主办的电视台,或者和政府关系密切的电视机构,能够以比较实惠的价格获得转播权。我国传媒市场是在行政主导下形成的,电视机构不能完全走向市场化,行政干预的痕迹经常会渗透到转播权的购买中。如中央电视台在国际大赛转播权的购买中处于绝对优势地位,地方台只有跟央视合作,才能在大赛报道中有所作为。对于一家电视台来说,要想在赛事转播中减小风险,可以寻求政府的政策支持,甚至是直接的资金支持。

#### 4.5 运用法律手段维权

对于盗播等违法现象,拥有转播权的电视台可以通过法律维权来减少风险。在我国,体育赛事的相关资源可以受到《商标法》《专利法》《著作权法》等法律的保护。目前,我国电视机构盗播现象很严重,“根据广电总局信息网络传播监测中心对全国1 000多个频道的监测显示,2006世界杯转播期间,未获授权但违规转播世界杯赛事信号的电视媒体(包括插播或者未插播广告的)共有71家之多,违反规定擅自插播本地广告的有48家,获得授权但擅自扩大转播场次并违规插播本地广告的有5家”<sup>[9]</sup>。而网络侵权更加普遍,有的网站将央视电视信号进行转换,直接进行同步直播;有的网站将电视信号录制后切成片断,供网民点播收看。在2008年奥运会举办前,作为中国区电视转播商的中央电视台,反复通过舆论告诫地方电视台尊重电视版权,明确表示将运用法律手段维护自己的权利,甚至将其上升到意识形态高度,声称“如果我们做得不好,侵犯了奥运版权,全世界都能看到,国际社会肯定会指责我们,这是整个中国的颜面”<sup>[9]</sup>。

#### 4.6 充分利用资本市场

充分利用资本市场是化解经营风险的重要途径。目前电视转播的资本运作有这样一些模式:一是在购买转播权时,通过发行股票,或者寻找合作伙伴,使

资金来源多元化,实现风险分摊。二是电视台收购运动队,通过掌握运动队的产权,直接获得该运动队的转播权。“体育产业的一个明显趋势是媒体公司在体育赛事中‘确立一个所有者的位置’”<sup>[10][17]</sup>。三是对转播权进行商业保险。在2006年德国世界杯期间,瑞士再保险公司就专门推出了电视转播权险,目的是对奥运会、世界杯这样的重大比赛电视转播权提供保险<sup>[11]</sup>。

#### 参考文献:

- [1] 萨缪尔森,诺德豪斯[美]. 经济学[M]. 萧琛等,译. 16版. 北京:华夏出版社,1999.
- [2] 李明,霍华斯,丹·马宏尼[美]. 体育经济学[M]. 沈阳:辽宁科学技术出版社,2005年.
- [3] 迈克尔·利兹,彼得·冯·阿尔门[美]. 体育经济学[M]. 北京:清华大学出版社,2003.
- [4] 尚克[美]. 体育营销学——战略性观点[M]. 北京:清华大学出版社,2003.
- [5] 尼克斯,莫纳汉[美]. 体育媒体关系营销[M]. 沈阳:辽宁科学技术出版社,2005.
- [6] 凯恩斯[英]. 预言与劝说[M]. 赵波,包晓闻,译. 南京:江苏人民出版社,1999.
- [7] 亚乒联首次卖出电视转播权 尴尬收入仅两万美元. [EB/OL]. [http://www.sznews.com/jbjob/content/2007-09/25/content\\_1535654.htm](http://www.sznews.com/jbjob/content/2007-09/25/content_1535654.htm).
- [8] 郭国庆. 市场营销学[M]. 武汉:武汉大学出版社,1996:260.
- [9] 许桂梅. 央视江和平总监:尊重并保护奥运电视转播权[EB/OL]. <http://news.cctv.com/sports/aoyun/other/20080116/104430.shtml>.
- [10] 布伦达·G·匹兹,戴维·K·斯托特勒[美]. 体育营销原理与实务[M]. 沈阳:辽宁科学技术出版社,2005.
- [11] 黄蕾. 德国世界杯保单相继出炉 电视转播权也投保[EB/OL]. <http://www.p5w.net/news/gjcj/200605/t335556.htm>.

[编辑:黄子响]