

西方国家体育场馆资产并购控制的分析及启示

黄卓¹, 周美芳², 程其练², Jessica chee¹[美]

(1.南昌大学 体育系, 江西 南昌 330031; 2.江西师范大学 体育系, 江西 南昌 330027)

摘 要: 运用经济学的理论和研究方法, 对西方国家体育场馆在资产并购过程中的申报制度和并购前期的深入调查方法, 以及部分国家在工作中存在的问题和采取制定并购指南的对策方法等进行了分析。研究表明, 我国的体育场馆管理改革必须借鉴西方国家的成功经验, 建立符合中国管理体制的并购指南, 结合当前社会发展的实际情况, 确定合适的经济目标和社会有效竞争标准, 寻求公共机制与市场机制的有机结合, 探索出符合中国特色的场馆管理新道路。

关 键 词: 体育产业; 场馆并购; 并购指南

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-7116(2008)03-0031-05

Analysis of the control of stadium assets procurement by western countries and its inspiration to China

HUANG Zhuo¹, ZHOU Mei-fang², CHENG Qi-lian², Jessica Chee¹

(1.Department of Physical Enunciation, Nanchang University, Nanchang 330031, China;

2.Department of Physical Education, Jiangxi Normal University, Nanchang 330027, China)

Abstract: By using economic theories and research methods, the authors analyzed the reporting system used in the process of stadium assets procurement and the in-depth investigation methods used in the early phase of procurement by western countries, as well as the problems some of the countries had in the process and the procurement guide establishment method used by these countries, and revealed the following findings: for the reform of stadium management in China, we should refer to the successful experience of western countries, establish a procurement guide that is in conformity with the management system of China, determined suitable economic objectives and effective social competition standards by combining with the actual circumstances of current social development, seek for the organic combination of the public mechanism and market mechanism, and explore a new way to stadium management that is in conformity with Chinese features.

Key words: sports property; stadium procurement; procurement guide

体育场馆的资产并购(以下简称:场馆并购)是体育界及社会经济发展中的热门话题,也是重要的体育经济市场行为之一。场馆并购也称“场馆兼并”,是指一家企业控制或融合另一家企业,使其失去原有的控制权,从而形成企业新的经济运行轨道,实现资产有偿转移和资产集中经营的经济活动。场馆并购是社会发展的趋势,但它所造成的影响也是多样的:一方面,场馆并购可能扩大企业的经营规模,提高经济效益和社会效益;另一方面,某些场馆并购可能会达不到预期目的,造成新的社会资源浪费;还有一方面是过分注重经济效益,

淡化社会效益,并损害相关的经济市场,给社会带来严重的不良后果。针对这些情况,西方国家已经开展了必要的控制做法,并逐渐成为一项较成熟的管理内容。本文旨在对其成功经验进行分析介绍,为国内有关部门在制定政策时提供参考。

1 场馆并购控制的基本原理

许多西方国家政府出于经济发展的整体利益考虑,从20世纪60年代开始,陆续成立了国有场馆管理和协调机构,如加拿大政府的运动场馆协调局、

收稿日期: 2007-11-14

基金项目: 2006年度江西省高校人文社科项目(项目批准号: TY06201)。

作者简介: 黄卓(1960-),男,教授,研究方向:体育产业经济。

英国政府的场馆管理执行署等等,这些机构挂靠在其他部门,但专门负责处理场馆资源的社会利用问题。他们根据场馆并购对社会发展的“利”和“弊”,在具体处理政府所有的场馆与私有企业进行的相应并购过程中,除了注意观察其可能产生的社会效益外,重点是对并购的成本和收益进行认真的分析和评估。从理论上讲,若并购后的收益大于成本,则该并购在经济上讲是可行的;反之,则是不可接受的;若并购的成本和收益相当,则还须从其他多个方面权衡利弊得失。因此,政府控制并购的复杂性和难度在于并购的经济效益与社会效益的评估和量化。瑞典某市政府一滑雪场 1995 年被荷兰阿姆斯特丹竞技场顾问公司看中,由于评估量化工作未得到通过,所以政府依旧每年财政补贴给滑雪场维持^[1]。尽管这种案例较为典型,说明了场馆并购政府审批也并非是一件容易的事。

2 场馆并购的基本程序

2.1 监督并购的申报制度

它是政府控制场馆并购的主要手段之一。在早期的工作中,私营企业并购国有场馆资产必须向有关部门提出申请,政府在其后的审查制度中,如果发现并购可能会产生不良倾向行为时,该申请将不能通过。另外,在私有产权的场馆并购活动中,政府部门通常不进行任何并购前的干预,并购企业也无需向有关机构进行事先申请,只要在并购完成后向政府有关部门进行报备审查,如果政府有关部门依事实认为并购造成了不良的社会效益,并且市场结构日趋恶化,对社会及市场经济产生了较为严重的负面影响,可以运用公权力进行强制干预,采取禁止其行蔓延或强制分拆等补救措施。

2.2 并购前期的深入调查

这是政府有关部门对并购控制的第 2 阶段工作,在这一阶段中,有关部门对并购企业作进一步的论证审查。美国的并购草案中明确规定了被审查企业并购时的能力因素,它包括了在相关市场中的份额、市场控制力、相关市场容量等若干问题。此外,该草案原则上将具有或者可能具有排除、限制体育事业发展的因素作为禁止企业并购的判断标准;将被审查企业能够证明其并购后可以改善当地体育事业条件和发展开发新的体育项目,并且对社会产生的有利因素明显大于不利因素,或者符合社会公共福利事业的要求,作为允许并购的依据。这说明美国的场馆并购是在不伤害原有体育事业条件基础之上进行的。

一些西方国家也提出了另外的要求,如果该场馆不利于当地体育事业的发展或有其它负面影响,经论

证后允许企业在并购后改建场馆,甚至同意对其进行拆除。如雅典奥运会后,当地一商人将羽毛球馆买下,改建成高档写字楼出售,因为雅典人不喜欢羽毛球运动,该场馆又不利于开展其他体育项目,所以,政府同意开发商的申请^[2]。另外,一些棒球场、垒球场和曲棍球场等,除了保留其场馆外面少量有纪念性的建筑外,其他部分将被并购商拆除,地皮被挪用^[3]。但这些情况并不普遍。

3 存在问题及对策方法

3.1 申报标准统一的弊端

一些西方国家根据本国的经济发展水平、场馆的集中度、社会的需求量和国家体育事业的发展政策等因素,依据申报者的发展规划、资产额或交易额等主要指标来确定并购的申报标准。总体上看,西方国家是从经济发展水平和社会文明状况,特别是从不同场馆的用途和发展领域的实际情况出发,统一规定了场馆的并购申报标准。但这样给经济相对不发达的地区、社会需求量不同的地区造成很多实际中的麻烦。因此,西方国家由政府投资的许多场馆并没有得到应有的并购,场馆资产浪费现象并非少数。

3.2 审查工作缺陷较多

对申报的企业,毫无疑问,政府有关部门必须做进一步的审查,但如何做得有说服力,许多国家的并购草案并没有作出明确的陈述和说明,而只是规定了被审查企业并购时禁止并购和准许并购的原则。工作人员仅从法律条文的规定和原则很难进行具体的审查工作。前些年,还出现一些审查方案混乱、欺诈的不良现象,原本秘密委托个别公务员执行的工作,变成了其与并购负责人私下达成的一种默契,这种交易行为是社会所不能接受的^[4]。

3.3 制定场馆并购指南

为了较科学地制定并审查场馆并购的方法与内容,使政府控制场馆并购的条文具有较强的操作性和较好的透明度,依照其他行业通用的做法,西方国家先后制定和颁布了相应的场馆并购指南。美国司法部在 1968 年出台了《准公共物品生产机构并购指南》,该“生产机构”包括教育、体育在内的 12 大类社会发展项目。然而,由于指南内容带有普遍意义的特征,像体育场馆之类的并购处理问题并未单独提出来处理。为了纠正这种错误,哈佛大学托尼教授在 1978 年提出了更为具体的内容,在经济的延续性和社会分工的明确性上提出了更加合理的要求,因此,美国司法部在 1982 年出台了新的《并购指南》,补充了包括场馆并购执行标准中所包含的特定限制和经济内容,

并以清晰的经济术语描述了垄断经营可能禁止并购及其相应理由。此后，在1986年和1988年又分别对其进行修订。意大利在新近场馆并购条例改革的同时，配套出台了相应的《横向并购指南》作为补充。在20世纪80年代，西方主要经济发达国家针对场馆等机构的并购问题，先后都列出了符合本国经济实际情况的并购指南，为提高执法效率和执法透明度提供了一种有效的方法。

4 场馆并购行为的理性分析

西方国家对场馆并购规章制度的不断完善，是建立在早期并购经验基础之上的。由于规则制定的复杂性，以及各国并购目的不同，在并购初期可能会出现一些与国家发展相冲突的矛盾。这一点对中国甚为重要，实际上我国在场馆管理改革方面，目前只是在一个初始的探索阶段，如宁波市某游泳健身中心，为了消化内部债务，减少场馆发展的制约因素，通过社会招标，决定与一外资企业集团并购经营，这在国内产生了不小的震动，但该中心经营初期并未实现设想中的经济效益，另外在不同程度上还影响了当地竞技体育的开展，受到了群众的批评。所以，建立并购指南值得国人借鉴，它可以为界内人士提供较清晰的工作指导。另外公众和商界也可借此了解政府主管部门会批准或禁止哪种并购，要求哪些并购进行必要的调整，避免工作中出现盲目性。

4.1 确立经济目标和社会有效竞争的标准

1) 促进实现经济效益的重要目标。

我国发展体育场馆经济，可以实现很多的效益目标，包括：迅速革新体育事业、服务成本低价、服务质量提高、给社会公民带来更多公平的机会和结果、强有力地提高社会竞技体育市场需求等等。国家政策应该主要确立并购的标准，因为这种并购可以把原来是对手的场馆联合起来，从而大幅度确立提高市场份额，最终带来效益的良性循环，促进各种经济效益目标的实现。

2) 促进场馆之间充分有效的竞争。

当竞争完全有效，它将产生最大程度的相互压力，这时期竞争者之间不会进行联盟^[6]。每个场馆单位都各自经营时，如果某个场馆经过努力做出了成绩，不一定是靠规模取胜，可能是管理方法上的优势，取得的成绩就打破了垄断，这是反垄断的原理。因此，美国有人认为，场馆之间完全适应市场的3个主要条件是：(1) 足够多的场馆，一个中等城市至少有5个旗鼓相当的场馆企业(公司)，这样他们就不会彼此勾结；(2) 尽量不使单体场馆出现，鼓励场馆单位复合体的存在，

它尽可能地开展体育活动，使其市场份额占到40%~50%，否则就会因为其他过多的商业活动而被拒绝并购；(3) 自由进入问题，即体育市场环境要使并购者的进入相对来说比较容易，没有较大的障碍^[6]。

4.2 对场馆并购效果的实际衡量

纵观西方国家各场馆并购指南，其主要任务是界定相关市场和测定市场势力。因此，对一起场馆并购的评价，须要认真梳理证据，平衡各种影响因素。界定相关市场时，要尽可能使用明确、实际的证据。例如：巴塞罗那市政府在1992年就开始考虑该城市在举办奥运会后的场馆并购问题，经过对主体育场评估后得出的结论是：该公司能有非比寻常的管理，能开展多样化的活动，并带来高就业率；另外，该场馆要建立市政企业最佳选择，将奥运投资达到赛前、赛后的最佳化，实现经济利益和社会效益兼收，以拥有科学的预算管理和灵活的组织活动^[7]。实践证明：到2003年底止，并购后的珀摩西奥公司在场馆的运营方面始终不需要市政府的任何补贴，共举办了4100多场的活动，累计23.5万人次的观众，接待了16.3万人次的参观游客，其中体育赛事占活动总数的38%，音乐会占24%，家庭活动占11%，其他活动占27%（包括展销会、产品发布会、宗教活动、公司活动和政治活动等）^[8]。从并购的预期设想到效果的实际反映，可以认为该场馆的并购是较成功的。

4.3 防止场馆并购后的垄断经营

场馆并购后垄断经营是一种潜在的危害，也是西方国家关注的问题之一。许多国家的并购指南同时提到：并购不得产生或增强市场势力，以及推动行使这种势力，使市场供应趋向紧张。例如，意大利罗马举办了世界杯足球赛后，国家主体育场一连收购了其他几个城市的赛场，以此扩大了足球运动产业，但是对于该国当地其他竞技体育的发展和“生活质量与体育计划”的协调，产生了一定的消极影响，受到国人的批评^[9]。评价一起场馆并购要考虑的因素很多，市场份额和反垄断经营都是很重要的因素之一，标准定得恰当，会让那些经济效益和社会效益双赢的实体省去许多不必要的后续审查工作。

5 我国场馆并购指南总体框架预想

我国并购指南应首先界定相关市场，对所提议的并购问题进行认真分析，以防止国有资产流失。框架预想如图1所示。

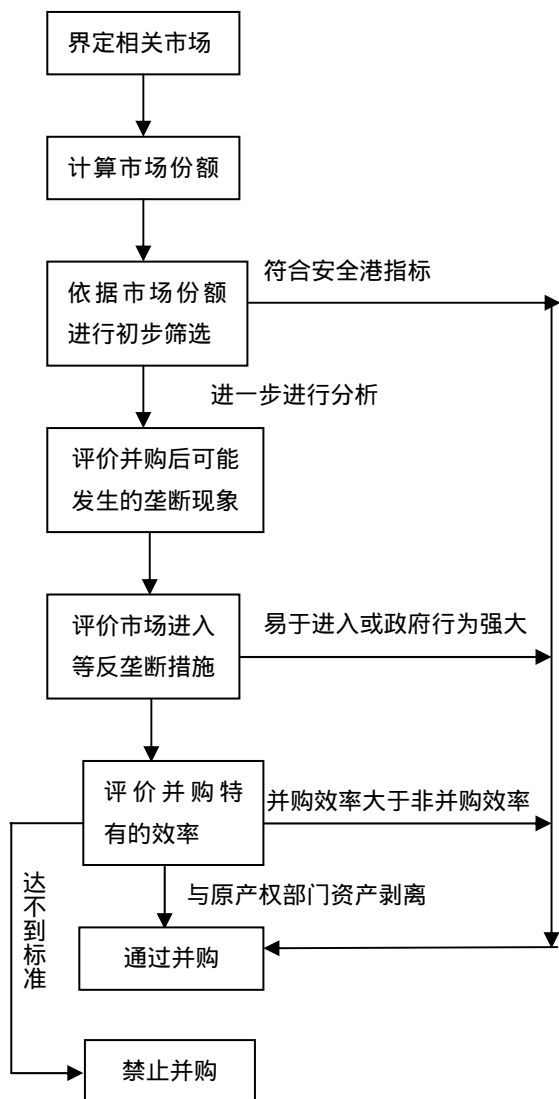


图 1 我国场馆并购审查分析的基本框架

1) 界定相关市场。

场馆经济的相关市场界定包括规模、范围、策略行为等等。界定该市场本身并不是目的，它只是识别参与场馆并购的企业所面临竞争约束的一个步骤，但通过界定相关市场，可以判断场馆并购是否存在为社会所需要的实质性服务。在现实中，界定相关市场是一个较复杂的问题，限于本文的论题和篇幅，在此不展开说明。

2) 安全港指数。

在一些西方国家的场馆并购指南中，CR₄和 HHI 是两个重要的概念。

CR₄是指 4 个场馆单位市场需求指数，其含义为：在特定市场中，一个城市(或地区)市场份额最大的前 4 家场馆企业的市场份额和占整个市场的比例(见表 1)。

表 1 部分国家 CR₄的基准数¹⁾

国家	CR ₄	并购后场馆企业市场份额	评论
澳大利亚	75%	>15%	需进一步调查
加拿大	60%	>10%	需进一步调查
德国	65%	>10%	需进一步调查
新西兰	70%	>10%	需进一步调查

1) 美国《并购指南》，1986。

HHI 被称为赫芬达尔-赫希曼指数，由特定市场中所有企业的市场份额平方后加总得出。场馆并购指南中并购的审查和分析工作，有一部分是借助于所谓“安全港”来进行分析的。现在西方国家流行的安全港指标主要是 HHI (见表 2)。

表 2 部分国家 HHI 的基准数¹⁾

国家	HHI/ HHI	评论
美国	1 800/100	需进一步调查
英国	1 800/100	需进一步调查
爱尔兰	1 800/100	需进一步调查
瑞典	2 000/150	需进一步调查

1) 美国《并购指南》，1986。

美国设定安全港指数较早，20 世纪 80 年代，美国人就在实践中科学地总结出了符合实际情况的安全港指数。笔者建议我国的安全感指数应该低于美国，原因为：(1)根据美国安全港指数的相关内容，实际上表明相关市场中至少有 10 个规模相同的场馆对市场开放，我国场馆尚不具备此种条件；(2)基于我国当前的社会现状，各地许多场馆的市场需求不是很高，因此，评估一起并购的筛选门槛不能太高，低于美国的安全港指数可以使更多的场馆并购进入审查程序。

3) 市场竞争分析。

根据并购后可能产生的新的市场结构，从单边效应和协作性相互作用去定性分析并购可能发生的竞争结果，这是市场竞争分析的核心问题之一。场馆并购从本质上讲将改变市场结构(如改变市场份额)，进而影响体育市场中的格局，可能导致场馆并购后单体场馆的单边效应及相关市场结构的协调，从而实质性地占领市场，为社会服务。竞争状况受市场结构特征影响非常大，市场份额、市场需求、进入壁垒、买方势力等都会对其产生作用。

4) 市场进入分析。

对于场馆企业来说，行业的技术特性和社会需求

特点使相关市场进入有一定难度，因为需要一定的成本，如产品设计、广告开支等。从经济学角度看，进入壁垒是普遍存在的。可认知的进入壁垒包括策略行为、服务产品差异和消费者对场馆的态度等几个方面。美国的指南中引用了最低可行的市场进入规模概念，认为只有在进入者的销售量大于进入策略所需量的最低可行规模情况下，市场的进入策略才是可行的。

5)效率标准的选择。

政府有关部门应该关注场馆并购是否会产生显著的净效率。可识别的效率越大，从理论上可以认为，场馆并购申请越容易通过。西方国家在效率分析中，不仅考虑社会总体福利的增加，也注重体育产业经济的可持续发展。我国当前应促成场馆经济形成规模经营，扩大体育产业经济领域发展，以应对日益开放的国际经济竞争环境，这一点显得尤为重要。因此，在场馆并购的文件中，应该更多地从国家整体利益出发，把增强体育产业经济发展作为重要目标，另外，也要考虑社会福利标准因素，以此来判断并购效率。

6 我国现行场馆并购存在的问题

当前我国场馆并购的最大障碍是政府行政障碍。这也是政府行政性垄断的具体表现，概括起来有3个方面：(1)行政机关（特别是体育系统单位）滥用行政权力，导致场馆资源垄断，给社会造成场馆消费高不可攀或高级享受的印象；(2)地方政府分割地域市场，形成地域性市场垄断行为，各自独霸一方；(3)场馆主管部门利用了法律优势，无形中限制了市场的发展，这种行为在市、县基层机构表现得尤为突出。后2种形式是与国家在一定时期内推行的管理政策密切相关的，是国家基于经济发展规律、国家利益以及社会公共利益来考虑的，是对社会经济生活实施适度干预的结果。此类情况包括策略障碍、法律障碍和经济障碍。

政府滥用行政权力造成策略障碍，在界定市场或进行竞争分析时一定要考虑这些因素，特别要避免这种类型的行政性官僚主义障碍在政府所属的场馆并购活动中继续扩大，并造成新的垄断势力，从而使原来的行政性垄断转化为经济垄断。

地方政府依据法律政策，人为地分割市场。现行的政策法律规定，在场馆并购问题是反竞争、排他

性的，实际上损害了消费者，减少消费者的选择和福利。西方国家过去也存在类似情况，但在场馆并购改革时，加大了场馆公共服务市场化力度，提高了社会管理效率，在场馆并购评价标准上重视消费者福利。

政府部门场馆单位利用法定地位管理体育场馆，通常属“垄断”主体的经营行为，它所提供的产品质量及相关服务价格都受到了主管部门严格的限定和约束，缺乏市场灵活性。我国各地各级场馆管理也面临着同样的问题。政府部门如果不滥用地位优势限制市场的发展，而是从产业政策或其他政策出发考虑，那么，今后我国各地场馆管理发展也将更容易进入市场调节，所以，现阶段存在一定的经济障碍是容忍的，但随着改革步伐的加快，这些障碍应该被逐步消除。

参考文献：

- [1] Holger Pruess. The Economics of Olympic Games[M]. Sydney: Walla Press, 2002.
- [2] 毕博. 国际专家建言北京奥运场馆的长期运营[J]. 奥运经济, 2006, 4(1): 45-46.
- [3] 樊树华. 奥运专家如是说[J]. 奥运经济, 2006, 4(3): 79-81.
- [4] Melinda McKay. Reaching beyond the gold: the Impact of the Olympic Games on real estate markets[M/OL]. www.Joueslanglasalle.com.
- [5] 波斯纳·皮. 反托拉斯法[M]. 梁新华, 译. 北京: 中国政法大学出版社, 2003.
- [6] Dean Baim. The post-games utilization of Olympic venues and the economic impact of the Olympics Games[G]//首届奥运经济与城市发展合作论坛论文集. 中国人民大学, 2004: 101-106.
- [7] 李秋琴. 任何事情都是可能的[J]. 奥运经济, 2005, 3(3): 46.
- [8] 谢仁. 巴塞罗那奥运会场馆赛后运营模式[J]. 奥运经济, 2005(3): 46.
- [9] 黄卓, 周美芳. 体育场馆资产重组模式研究[J]. 体育科学, 2006, 26(8): 80-85.

[编辑: 黄子响]