

北京马拉松赛事运作的 SWOT 分析

聂丹

(华南理工大学 体育学院, 广东 广州 510640)

摘 要: 运用 SWOT 分析法分析北京马拉松的内部与外部环境。北京马拉松内部优势主要是主办方的办赛经验和资源, 独特的比赛路线和人文景观, 丰富多彩的赛事活动, 市场与公益结合的办赛理念, 相对完善的安全、医疗保障; 内部劣势是赛事投入和奖金不高, 赛事服务水平有待提高, 赛事衍生产品开发不足; 外部机会是政府职能转变的时代背景, 比赛承办单位的变化, 逐渐扩大的群众基础; 外部威胁是体育法治环境尚不健全, 国内外同类赛事竞争力的加剧。根据上述因素提出了开拓型、争取型、抗争型、保守型 4 种战略及具体措施。

关 键 词: 体育管理; SWOT 分析; 赛事管理; 北京马拉松

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-7116(2014)06-0019-05

A SWOT analysis of Beijing Marathon game operation

NIE Dan

(School of Sport, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China)

Abstract: In order to systematically analyze various factors in Beijing Marathon game operation, and to boost its better development, the author analyzed the internal and external environments of Beijing Marathon by means of SWOT analysis. The internal advantages of Beijing Marathon are mainly the organizer's game operating experiences and resources, unique game routes and human landscapes, diversified game activities, market and commonweal combined game operating conception, relatively perfected safety and medical security, its internal disadvantages are mediocre game input and prize money, to be improved game service performance, and inadequate game derivative product development; its external opportunities are the time background of government function transformation, the changing of the game organizer, and gradually expanding mass base; its external threats are incomplete sports legal environment, and the reinforcement of competitive power of similar games at home and abroad. According to the said factors, the author put forward pioneering, striving, contending and conservative types of strategies and specific measures.

Key words: sports management; SWOT analysis; game management; Beijing Marathon

SWOT 分析是管理学的一种研究方法, 最早由哈佛大学的安德鲁斯(Kenneth R Andrews)在其著作《公司战略概念》(The Concept of Business Strategy)中提出^[1]。早期的 SWOT 分析法多应用于企业的战略管理研究, 它把企业战略定义为能做(Can do)和可以做(Might do), “能做”包含企业自身的优势与劣势, “可以做”包含外部环境的机会与威胁, 将优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)、威胁(Threats)整合分析即为 SWOT 分析。随着理论的不完善, SWOT

分析法的应用范围也不断延伸到环境资源、城市发展、教育管理、社会服务等领域。近些年来, 我国体育界的一些学者也开始利用 SWOT 分析法来研究体育俱乐部建设、体育旅游资源开发、体育项目推广、体育竞赛发展等领域, 取得了一定成果, 为体育发展提供了重要的决策依据。本研究在前人研究的基础上, 以我国著名体育赛事北京马拉松为例, 结合多年的办赛情况和专家访谈, 对赛事的运作进行 SWOT 分析, 期望为赛事更好发展提供参考。

1 北京马拉松赛事概述

北京马拉松(下简称“北马”)是我国著名的国际性单项体育赛事,自 1981 年举办以来已有 33 年的历史,发展至今已经成为世界 10 大马拉松赛事之一。早期的北京马拉松称作“北京国际马拉松赛”,由中国田径协会和北京市体育局主办,美国知名体育产业公司八方环球负责运作。2010 年,赛事全面升级,启用“北京马拉松”的赛事名称和新的赛事 logo(徽标),主要运作团队也由美国八方环球公司改为中国田径协会下属的中奥路跑体育管理有限公司,并且连续获得国际田联备案的金标赛事荣誉。

北京马拉松在 1981 年举办第 1 届时只有来自 12 个国家地区的 86 名选手参赛,路线从天安门广场经西单、五棵松、古城再返回天安门广场。此后报名人数逐渐增多,然而很长的一段时间内未能突破 1 000 人大关。1998 年北京马拉松赛事形式发生较大变化,除了全程马拉松外还增设了迷你马拉松、10 公里跑、半程马拉松等形式,比赛路线也极大丰富,报名人数剧增,特别是 1999 年恰逢建国 50 周年,北京马拉松更是创造了 38 000 人报名参赛的历史记录。此后也一直也保持较高的报名人数,2011-2013 年期间为了保证赛事质量,组委会把赛事人数控制在 30 000 人以内。

第 1 届北京马拉松的男子全程的最好成绩是由瑞典选手谢尔·埃里克斯塔跑出的 2 小时 15 分 20 秒,女子选手第一次参加北京马拉松是在 1989 年,当年的最好成绩是朝鲜的文敬爱跑出的 2 小时 27 分 16 秒。1986 年,日本选手儿玉泰介创造了 2 小时 7 分 35 秒的北马男子全程记录,这一纪录直到 2013 年才被埃塞俄比亚选手沃尔德格利尔的 2 小时 7 分 13 秒所破。女子全程的纪录是由我国长跑名将孙英杰于 2003 年跑出的 2 小时 19 分 39 秒,一直保持至今^[2]。

2 北京马拉松赛事运作分析

2.1 优势(Strengths)

1)主办方的办赛经验和资源。

北京马拉松的主办单位是国家体育总局下属的中国田径协会,和国家田径运动管理中心(一个机构两块牌子),所以说北马的主办单位即是全国影响力最大的社团组织,又是国家田径运动最高级别的管理组织。包括北马在内的很多国内顶级田径赛事几乎都是由中国田径协会主办,如全国田径大奖赛、全国田径锦标赛、各类马拉松赛事等。作为主办方的中国田径协会至今已经成功举办 33 届北京马拉松赛事,无论是对于专业马拉松赛还是各类田径赛事都已经积累了丰富的办赛经验。在办赛渠道上,中国田径协会也掌握了独

一无二的体育资源,我国所有优秀的职业田径运动员都要在中国田协注册并获得田协审批后才能参加各类田径赛事,可以说中国田协基本上可以邀请所有国内优秀的田径运动员参赛。另外,作为国际田联的成员,中国田径协会也可以直接通过国际田联邀请世界优秀的田径运动员参加中国比赛,这些重要的渠道资源保障了北京马拉松的参赛运动员专业水平,保证了赛事的质量。

2)独特的比赛路线和人文景观。

北京马拉松一直都很注重赛事路线与北京人文景观的结合。早在 1981 年,北京马拉松把比赛的起点选择在极具象征意义的天安门广场并且途经西单、五棵松、古城等,就意在让赛事的路线融入北京独特的人文景观,为以后赛事的特色化发展奠定基础。此后北马的比赛路线虽然几经变化,但是几乎都是把首都人文景观作为重要的比赛途经点,如工人体育场、广播大楼、建国门、公主坟、和平门、崇文门、钓鱼台、中关村、大运村、亚运村、昆玉河、奥林匹克公园等。历经 30 余年的发展演变,北马俨然已经把北京文化有效融入了赛事品牌中,使北马不仅在赛事级别上逐渐提升成为国际级的重要马拉松赛事,也让北马在赛事内涵上得以丰富,形成独一无二的具有北京文化特色的体育赛事。从品牌发展的角度来看,这一点往往成为决定赛事持久生命力的更为重要的内在因素。

3)丰富多彩的赛事活动。

马拉松从开始的正规全程马拉松赛,发展到兼有全程、半程、10 公里跑、迷你马拉松等多种形式,主要意义就在于降低门槛,让更多人参与运动。近些年来,为了让比赛的形式更加丰富,比赛在内容上还增加了多样的主题活动,让热爱马拉松运动的人,不仅能以运动员的身份参加比赛,也可以通过报名志愿者服务比赛,还可以作为一名记录者分享比赛。2010 年北马 30 周年之际,组委会推出了一系列互动活动,通过征集马拉松老照片渲染人们多年来的马拉松情感,追寻比赛与城市发展的轨迹;通过马拉松博览会以及相应的“乐跑天地”、“路跑学院”等的策划让人们了解马拉松运动,养成健康积极的生活方式;通过马拉松论坛的举办,体育官员、专家学者、运动员、跑步爱好者等汇集一堂,为马拉松运动的健康发展出谋划策。可以说,现在的北京马拉松已经形成以比赛为纽带、以多样化的赛事活动为亮点的马拉松文化活动。

4)市场与公益结合的办赛理念。

北京马拉松现在实行的是政府部门主办、企业法人市场化运作,这让比赛在享有政府资源的基础上尽可能发挥市场的效用。发展多年,北京马拉松形成了

较为完善的市场化运作理念和取得成效,具有北京现代冠名和阿迪达斯、精工、舒肤佳、佳得乐等知名企业为主的赞助商体系。在赛事营销上,和 CCTV、BTV 体育、体育画报、北京晚报、新浪体育、华奥星空等建立合作伙伴关系,综合利用纸媒、电视、互联网等多媒体传播手段,进一步拓展赛事的商业价值。除此之外,北京马拉松的一大特色就是身份注重公益理念的传播。在近几年的赛事活动中,公益活动始终作为一大亮点引起社会关注。比如 2013 年组委会通过和中国聋儿康复研究中心合作,组织了“关注听障儿童”活动,呼吁大家关注残障儿童;通过和中国绿化基金会合作,组织“2013,只为更蓝天净霾跑”活动,呼吁大家关注环保;通过与河北进德基金会合作,组织了“为修女加油——27 个带帮扶项目”活动,通过募集善款帮助弱势群体。这种市场与公益相结合的办赛理念不仅让北京马拉松自身的品牌获得社会认可和升华,更通过实际的行动为社会发展贡献力量,具有重要的现实意义。

5)相对完善的安全、医疗保障。

安全方面,在比赛开始前北京市公安局都会提前对赛事路段进行勘察部署,比赛开始后把各路段的安全工作具体划分,责任到人。另外,各赛段的工商、民政、城管、保安公司等部门也都会积极配合公安部门,完成比赛期间的人身物品安检、行人车辆疏导、突发事件应对等事项,保证马拉松比赛的有序顺利进行。医疗方面,北京马拉松确定北京协和医院、北京大学人民医院、北京大学第一医院、北医三院、306 医院、海淀医院、中关村医院等数十家知名医院作为比赛的指定医院,应对比赛期间突发的医疗状况。在比赛路线每 5 公里都会设立专门的医疗站,分别由北京紧急救援中心 120、红十字紧急救援中心 999 等知名机构负责。除了这些专业的医疗团队,比赛期间在赛段的每 100 米处都会安排医疗志愿者,这些志愿者虽非专业医务人员,但上岗前都经过基本的医疗常识培训,具备基本的医疗救助常识,组成了北京马拉松比赛医疗服务中的一道防线。

2.2 劣势(Weaknesses)

1)赛事投入和奖金不高。

北京马拉松的投入主要来自企业赞助、广告投放、纪念品销售等,每年收入将近 328 万美元,2013 年的最高奖金总额为 15.1 万美元(前 3 名将会根据选手的绝对成绩而有所不同)^[9]。这些水平在国内马拉松赛事中已经遥遥领先。但是和国际马拉松赛事相比,北京马拉松无论是赛事投入还是比赛奖金都相差较大。伦敦马拉松每年投入资金都超过 4 000 多万美元,光是第

一名选手的奖金就高达 25.5 万美元。即使是整体国民经济状况欠佳的印度,每年的孟买马拉松也都有和伦敦马拉松相近的奖金额度^[9]。可见,赛事的投入和奖金额度在更大程度上更取决于赛事自身的运营能力。北京马拉松在运营中已经取得初步成效,如系列公益活动等已经成为经典的活动环节,但是在商务开发方面依然留有很大空间,特别是对于观众的营销和赞助商回报之间还没有找到很好的结合点。相比之下,印度孟买马拉松很好地把握了赛事品牌影响力、观众参与度、媒体宣传力、赞助商回报等因素的互动,使赛事自身和赞助企业都获得了丰厚回报,使自身运营达到良性循环。

2)赛事服务水平有待提高。

2013 年北京马拉松最具争议性的话题就是比赛期间选手集体在红墙旁边小便,这种现象不仅对赛事品牌造成了不良影响,也反映出赛事在基本服务上的缺陷。除此之外,赛前赛后的各项服务也有不尽如人意之处。如赛前存包时间紧张,早上不到 8 点钟各个存包车就已经基本撤离,不少来不及存包的选手不得不背包比赛。赛后的终点服务区组织性较差,取包处缺少组织人员,很多选手不能依序排队造成拥挤,甚至还有选手物品遗失。这些基本的服务保障虽然看似微不足道,但是细微之处却能体现办赛水平,况且像路段厕所供给不足已经对赛事品牌造成直接影响,应该引起足够重视。

3)赛事衍生产品开发不足。

赛事衍生品最直接的作用就是打造赛事的品牌形象和促进人们的参赛体验,在国外的很多重大赛事中,赛事衍生品(如吉祥物、纪念徽章、电子设备等)已经成为比赛收入的重要组成部分^[9]。北京马拉松现在的赛事衍生品基本上授权于阿迪达斯公司制造,在北京马拉松博览会上展出,但是总体上看来这些产品对于赛事的收入贡献特别小。究其原因,一是不少参赛人员和观众还没有对此类文化产品消费的习惯,二是大多数人认为产品自身没有良好的设计,不足以让自己产生消费的欲望。因此也可以说北马赛事衍生品市场效果不良的主要原因在于自身开发不足,所以作为赛事组织方,应当对于赛事衍生品引起足够重视,通过加大投入、聘请专业设计团队等措施打造优秀的赛事衍生产品,使其成为北马品牌文化的重要传播载体,同时也能直接带动比赛的市场收益。

2.3 机会(Opportunities)

1)政府职能转变的时代背景。

2013 年 3 月,在中华人民共和国十二届全国人大一次会议上,国务院总理李克强明确表示本次国家机

构改革的核心就是转变政府职能,简政放权,“说白了,就是市场能办的,多放给市场。社会可以做好的,就交给社会。政府管住、管好它应该管的事。”^[6]长期以来,我国大型体育赛事的举办多数由政府机构操办,这种模式在一定程度上发挥了政府机构的优势资源的作用,为赛事的快速发展奠定了前期基础。然而在市场经济大潮的冲击下,体育赛事必须以更加迅速、灵活的反应来应对市场挑战,政府管理模式逐渐表现出滞后。因此,政府的简政放权的改革方向对于体育赛事来说是提供了更多的选择机会和更大的市场活动空间。在这种时代背景下,北京马拉松在面对政府管理职能弱化的同时,也必将迎来更多来自市场的挑战和机遇,而这种挑战和机遇正是北京马拉松向高水平发展的重要推动力。

2) 比赛承办单位的变化。

2010 年以前,北京马拉松主要是由中国田径协会主办,美国八方环球体育产业公司承办,此后交由中奥路跑体育管理有限公司承办。承办单位一般是整个赛事运作的主体,此次变化可以说是一次赛事运作团队的大换血,北马的运作正式开始由中国本土体育公司负责。中奥路跑体育管理有限公司是中国田径协会和中奥体育产业有限公司合资注册成立,前者是中国田径运动最大的民间社团组织,后者是我国体育赛事运作的知名企业,这种组合模式让赛事继续市场化运作的同时,能享受到更多的业内资源,为北京马拉松的专业化发展提供更加有利的资源环境。

3) 逐渐扩大的群众基础。

根据北京马拉松官网提供的数据,近 10 年来,北京马拉松的参赛人数都在 2 万人以上,2011 年开始组委会为了保证赛事质量把参赛人数控制在 3 万人以内,然而在 2011-2013 年内每年的人数都爆满,还有不少欲报名者因为名额限制而无法报名。众多的报名选手以青年人为主,主要是高校在校学生、公司白领、企事业单位工作人员等。特别是近几年来,很多企业越来越重视通过体育比赛打造团队凝聚力,开始通过组团报名参加北马。这种企业团队一般具有相对规范的组织化,在比赛前半年内就开始组织一定量的集体训练,再通过选拔赛筛选合格的员工参加比赛。这些都说明,北京马拉松已经被越来越多的个人和组织认可,它的重要价值也在逐渐被更多的人意识到,这些都将进一步巩固和扩大它的群众基础。

2.4 威胁(Threats)

1) 体育法制环境不健全。

体育法制指的是与体育相关的立法、守法、执法、

司法和法律监督等法律运行机制^[7],健全的体育法制是体育良好运行的重要制度保障。我国首部体育法诞生于 1995 年,在体育法制建设中具有里程碑式的意义。然而客观来讲,时至今日我国体育法制化建设尚不完善。体育赛事中的幕后交易、执法不公等问题依然是制约体育赛事发展的重要因素,这些都需要规范的法律体系和严格的司法监督来保障。有了完善的法律保障,北京马拉松赛事才能在赛事运营中有法可依,形成更加专业化、规范化的运营效率。对于选手和观众而言,也可以拿起法律武器捍卫自己的参赛、观赛权益,促进比赛风气的健康文明发展。

2) 国内外同类赛事竞争激烈。

马拉松比赛有着悠久的历史,在国外已经形成影响力极大的品牌赛事。英国有著名的伦敦马拉松,美国有纽约马拉松、波士顿马拉松、芝加哥马拉松,德国柏林马拉松,法国有巴黎马拉松,日本有东京马拉松,印度有孟买马拉松……这些赛事都已经在世界范围内形成较高的知名度,能吸引顶尖级的国际选手参赛。相比而言,北京马拉松虽然已经是世界十大马拉松赛事之一,但是无论是品牌的世界影响力还是比赛选手的国际化水准,都和世界顶级马拉松赛事有较大差距。同时,近些年来国内各类马拉松赛事也如火如荼,特别是上海马拉松、厦门马拉松、大连马拉松、广州马拉松等赛事已经形成较大规模,是北京马拉松的有力竞争对手。因此对于北京马拉松而言,现在既是自身的发展阶段,同时来自国内外同类赛事的竞争力也在不断加强。

3 北京马拉松赛事 SWOT 分析矩阵

通过对北京马拉松赛事运作中的内部优势与劣势、外部机会与威胁的系统分析,构建 SWOT 分析矩阵,对影响赛事运作的各类因素进行综合分析,针对赛事的发展提出了 4 类组合战略(见表 1)。

SO 战略是结合赛事的内部优势和外部机会提出的开拓型战略,即充分利用自身内部优势和外部机会最大限度地打造赛事亮点;WO 战略是一种争取型战略,通过争取外部机会来弥补自身的劣势;ST 战略则是一种抗争型战略,尽量利用自身的优势降低外部威胁的限度;WT 战略是一种保守型战略,最主要的目的就是最大限度地回避自身的劣势和外部威胁。综合分析认为,北京马拉松整体上自身优势大于劣势,机会与威胁并存。因此赛事今后的发展在保持优势规避劣势的同时,也要把握机会,积极应对外界威胁,综合运用 4 种战略组合,提升自身的竞争力。

表1 北京马拉松赛事SWOT分析矩阵

	内部优势(S)	内部劣势(W)
	S1 主办方的办赛经验和资源 S2 独特的比赛路线和人文景观 S3 丰富多彩的赛事活动 S4 市场与公益结合的办赛理念 S5 相对完善的安全、医疗保障	W1 赛事投入和奖金不高 W2 赛事服务水平有待提高 W3 赛事衍生产品开发不足
外部机会(O)	战略 1(SO 开拓型战略)	战略 2(WO 争取型战略)
O1 政府职能转变的时代背景	SO1 继续利用主办方的经验和资源,在国际化的同时打造具有北京特色的优秀马拉松赛事;	WO1 加大招商引资力度,拓宽融资渠道,提高赛事的投入和奖金; WO2 优化赛事的服务水平,包括硬件设施和组织管理等;
O2 比赛承办单位的变化	SO2 抓住政府职能转变的时代契机,深化市场化发展,探索职业化发展道路;	WO3 充分利用日益增长的群众基础,做好市场需求调研,加强赛事衍生品的开发
O3 逐渐扩大的群众基础	SO3 举办多元化的赛事活动促进选手和观众的参赛、观赛体验	
外部威胁(T)	战略 3(ST 抗争型战略)	战略 4(WT 保守型战略)
T1 体育法治环境尚不健全	ST1 建立完善的比赛规章制度,杜绝各类不良行为的发生;	WT1 加强赛事自身的组织管理,保障基础工作的万无一失;
T2 国内外同类赛事竞争力的加强	ST2 坚持市场与公益相结合的理念,打造自身的办赛特色	WT2 加强同行交流,积极学习国内外同类赛事的成功经验

北京马拉松历经 33 年发展,已经成为中国最具代表性的单项体育赛事之一,也正在逐渐获得越来越多的国际认可,不仅是我国全民健身运动的有效“助推剂”,也是北京通过马拉松运动向世界传播中国文化的重要窗口。然而,与世界顶级马拉松赛事相比,北京马拉松还存在自身的缺陷和挑战。国际化发展和打造民族特色是很多知名马拉松赛事共同特点,也是北京马拉松发展过程中重要的方向引导。我们相信只要善于取长补短,在政府、赛事组织方、选手、观众等各方的协作下,北京马拉松也完全具备成为世界顶级马拉松赛事的潜力。

参考文献:

[1] 龚小军. 作为战略研究一般分析方法的 SWOT 分析[J]. 西安电子科技大学学报: 社会科学版, 2003, 13(1): 49-52.

[2] 北京马拉松官网. 北马概述[EB/OL]. <http://www.beijing-marathon.com/cn/marathon/index.html>, 2013-10-28.

[3] 北京马拉松官网. 2013 年北京马拉松竞赛规程[EB/OL]. <http://www.beijing-marathon.com/cn/notice/644.html>, 2013-10-28.

[4] 吴长稳,于奎龙. 世界马拉松项目竞争格局及特征对中国马拉松项目的启示[J]. 甘肃联合大学学报: 自然科学版, 2010, 24(10): 96-99.

[5] 徐琳. 体育赛事及其赛事产品的营销学分析[J]. 成都体育学院学报, 2009, 35(6): 37-40.

[6] 中国广播网. 李克强谈政府职能转变[EB/OL]. http://www.cnr.cn/gundong/201303/t20130317_512170045.shtml, 2013-03-17.

[7] 方曙光. 对我国当前体育社会问题的初探[D]. 武汉:华中师范大学, 2002.