



十四运会市场开发工作浅析

文 / 吴燕妮

在习近平新时代中国特色社会主义思想指引下，在党中央、国务院亲切关怀下，经各方鼎力支持和共同努力，第十四届全国运动会（以下简称“十四运会”）和全国第十一届残运会及第八届特奥会（以下简称“残特奥会”）成功举办。陕西全面贯彻“简约、安全、精彩”办赛要求，精心做好赛事组织和各项服务保障工作，基本实现“精彩圆满”办会目标。

十四运会和残特奥会首次在中西部地区同年同地举办，取得精彩圆满，充分展现了新时代中国发展的巨大成就，集中呈现了新时代推进西部大开发形成新格局、黄河流域生态保护等重大国家战略取得高质量发展的显著成果。作为首次在夏季奥运会结束之后即刻举办、创造一流赛绩的全运会，广大运动员克服赛后恢复、赛间转换等困难，以昂扬斗志挑战自我、

超越极限，十四运会创下超12项世界纪录、2项亚洲纪录、24项全国纪录；残特奥会创下超36项世界纪录、179项全国纪录，充分彰显了体育强国建设的新气象，实现了运动成绩和精神文明双丰收。此次全运盛会也是首次在疫情防控常态化背景下顺利举办，并实现十四运会开幕前半年陕西无本土病例，各类赛事活动“零”疫情发生，传递了抗疫斗争必然胜利、北京冬奥必定成功的信心，向世界展示了中国精神、中国力量。

与此同时，十四运会市场开发在疫情重压之下，克难攻坚，逆势而上，交出了一份亮眼的成绩单，超额完成预期目标任务，为赛会成功举办提供了充足的资金、物资和服务保障，进一步提升了全运会的品牌价值，实现了经济效益、社会效益和办赛效果共赢。



1 主要成效

1.1 开发收入创历史之最

十四运会市场开发收入超 15 亿，创全运会历史之最。

1.2 开发企业覆盖面广、品质高

十四运会共签约赞助企业 98 家，涵盖诸多方面的知名企业，包括中国移动、中国电信、中石油等国内行业巨头，卡尔美、江苏金陵、泰山体育等著名体育品牌企业，工农中建四大国有商业银行、光大等股份制银行及永安财险等有关金融企业，延长石油、陕煤化工等省属重点企业，陕西信合等省内金融机构，以及银桥乳业、榆林羊绒等省内知名民营企业。其中世界 500 强企业达到 13 家，特别是三星、美光等国际知名企业的参与，将全运会品牌影响力提升到了新的高度。

1.3 开发模式创造新的范式

十四运会市场开发综合运用了包括委托专业机构开发、组委会自主开发和省市联动开发在内的三种方式。在赞助企业数量方面，三者依次为 16 家、56 家、26 家，占比分别为 16%、57%、27%。实践证明，这种“三位一体”的开发模式，充分调动了各方面的资源和积极性，取得了显著成效，可以为今后全运会市场开发提供新的范式。

1.4 赛会关键性需求得到充分保障

在十四运会市场开发收入中，VIK（现金等价物）占比接近 30%。如体育服装、体育器材、信息化建设及服务、正装、乳制品、临电、临建、仓储、快餐、核酸检测、医用口罩等赛会必需的物资和服务，基本通过企业赞助解决，充分贯彻了紧扣需求、开发优先的基本原则，最大程度地节省了办赛经费。

1.5 全运品牌效应得到充分彰显

特许商品种类丰富、创意新颖，在线上线下引发热销，审核通过特许商品设计 707 件，上市商品数量 74 万件、价值约 9 千万元。票务运营平稳有序，公众观赛热情高涨，98 个场次比赛上座率超过 80%，热门赛事一票难求，共售出体育赛事门票约 40 万张，销售总额远超 4 千万元，超过前两届全运会。市场推广积极有效，赞助企业权益全面落实，7 家级合作伙伴均冠名单项比赛，通过央视等平台广泛传播，十四运会和赞助企业品牌价值得到有效提升。

2 主要做法

2.1 强化顶层设计，完善政策制度

确立“政府主导、市场运作、政企合作、规范管理”

的工作思路以及统筹领导、开发优先、公开公正、严格遴选等基本原则，通过公开招标确定中奥体育产业有限公司为市场开发独家服务商，建立组委会市场开发部和市场开发独家服务商联合工作机制，先后制定了市场开发总体工作方案、市场开发计划以及赞助征集、特许经营、票务、权益保障等各项工作方案，出台了资源开发管理办法、品牌保护工作办法、捐赠管理办法、赞助企业征集流程与工作机制、赞助商赞助权益清单等一系列规范性文件，为开展工作提供了坚强的政策和制度保障。

2.2 开拓工作思路，实施“四轮驱动”

十四运会市场开发启动不到两个月，国内爆发了新冠肺炎疫情，为了改变被动局面，在对前期工作总结分析的基础上，提出了强化服务商平台、发挥省级部门优势、省市联动、社会参与的“四轮驱动”新模式，制定了市场开发推进计划、省属企业推介方案、市区市场开发若干规定、主题活动开发办法等政策措施，集中开展以省属企业推介、省市联动、社会推广为重点的“三大战役”，多措并举，狠抓落实，使得市场开发工作局面为之一新。

2.3 加强系统谋划，坚持统筹推进

通过认真梳理职责任务，科学制定“两清单一计划”，落实挂图作战要求，根据倒计时各个节点，相继制定了市场开发工作推进方案（2021年3月1日—6月8日）、百天工作推进计划（2021年6月8日—9月14日）、赛时工作推进计划（2021年9月1日—10月31日）等阶段性工作计划，确保各项工作有章可循、有序推进。完善自主开发工作机制，优化工作程序，提高工作效率。建立周工作清单制度，加强重点工作督办，及时召开内部办公会、碰头会，强化分析研判，制定对应措施，一企一策，分类推进，确保天天有情况、周周有进度。

2.4 优化组织架构，强化队伍建设

“9.15”十四运会开幕式倒计时一周年之后，紧急抽调骨干人员，市场开发力量显著增强。坚持职能强化与目标引领相结合，在市场开发部五个处室的基础上，2021年3月成立三个工作组，形成“五纵三横”矩阵架构，覆盖所有开发渠道，全力推动赞助征集任务完成，十四运会开幕式倒计时100天之际，提前超额完成任务。2021年6月，成立九个工作组，将重心转移到赞助执行、权益保障、票务运营等方面。2021年8月，成立七个工作组，圆满完成现场保障、企业接待、开闭幕式、门票安排等赛时任务。强化党建引领

作用，充分利用支部专题会等活动，统一思想、凝聚士气，有效推动工作开展。

2.5 创新工作机制，实施重点突破

在往届赛会设立合作伙伴、赞助商、独家供应商、供应商四个层级的基础上，增设协作企业层级，鼓励中小企业参与，开发数量达到48家，占比接近赞助企业总数一半。采取“联合排他”模式，确定三家全品类特许运营商，激发竞争活力；将38家扶贫工厂纳入第三方合作企业，将柞水木耳、延安苹果、临渭葡萄等特色农产品纳入特许商品范围，开全运会助力乡村振兴之先河。采取“赞助+分成”模式，引进陕体集团和中奥体育联合体作为票务服务商，实现优势互补，有效降低了运营风险；首次提出并实施无赠票政策，赛事门票均价低于前两届赛会，充分践行了“全运惠民”理念。按照“统一规范、分类补助”的方式，完成赞助企业场馆广告制作安装工作，既节约了资金，又达到了预期效果。

2.6 加强风险防范，保障开发安全

全面开展内部风险排查和防控工作，建立岗位和业务双重风险控制台账制度，增强全体人员的责任意识和自律意识。在通信类相关赞助项目提交方案的关键节点，为防止企业报价等关键信息泄露，对涉及人员采取封闭管理模式，保障方案安全有序提交。在体操项目竞赛器材捐赠过程中，面对相关企业的无理投诉，始终坚持原则，有理有节应对，确保了筹办工作平稳有序。为防止赞助款拖欠以免形成“呆坏账”，采取缩短付款期限、限制付款次数等方式并在协议中予以明确，同时制定内部赞助合同执行管理办法，落实责任主体，加强督促督办，赞助现金到账率赛前达到98%，赛会结束不到半个月达到99.9%，为历届赛会少有。

2.7 争取各方支持，形成工作合力

加强请示汇报和沟通协调，积极争取各方面的理解和支持。省委、省政府主要领导主动出席赞助签约仪式并号召企业积极参与；省政府副省长、组委会副主主持召开专题会议，就落实市场开发部各成员单位职责进行安排部署；组委会主要领导通过主动约见、电话联系等方式，与重点企业负责人协商洽谈；市场开发部各成员单位充分发挥行业优势，广泛动员企业参与，省商务厅委托行业协会进行招商，省国资委、省工商联先后召开了国企系统专题推介会、省内重点民营企业座谈会，省地方金融监管局下发文件并召开了在陕金融机构座谈会。通过各级各部门的共同努力，实现了市场开发的新突破。



3 主要体会

回顾十四运会市场开发从初步启动、艰难推进到关键突破、圆满收官的全过程，有以下几点体会：

第一，政府主导是市场开发取得成效的关键。在总体方案中，虽然确立了政府主导的思路，但在开发初期，主要还是依靠服务商渠道，直到“9.15”十四运会开幕式倒计时一周年之后，才真正将政府主导落到实处，通过强化自主开发，一举扭转了被动局面，并最终取得了显著成效。

第二，部门协同是市场开发取得成效的基础。市场开发部各成员单位积极落实组委会安排部署，做了大量卓有成效的工作，成绩斐然。组委会法务、财务、审计等部门在磋商评审、赞助方案确定、赞助协议起草等工作中，尽职尽责，严格把关，为市场开发起到了重要的保驾护航作用。

第三，务实担当是市场开发取得成效的根本。服务商团队充分发挥专业优势，尽心竭力，为市场开发工作提供了全方位的技术支持。市场开发部一班人主动担当，以坚持不懈的韧劲、忘我投入的干劲和“钉钉子”精神，克难攻坚，勇往直前，圆满完成了组委会交办的任务，为组织交上了一份满意的答卷。

第四，科学统筹是推动工作的有力抓手。十四运会市场开发的“四轮驱动”模式、矩阵式组织架构、阶段性计划推进、清单式任务管理等工作机制、工作方法，既是系统谋划的体现，也是科学管理的手段，在实践中发挥了积极有效的作用。

成绩已成为过去，展望新征程，面对新任务，我们将继续坚持顽强拼搏的优良作风，把十四运会市场开发过程中形成的好机制、好做法发扬光大，在今后的工作中，做出更大的贡献。